

法国畅销书排行榜冠军

人际交往制胜宝典
智慧高超生活艺术

「法」 罗伯特·万森·朱尔 让·雷翁·博沃瓦 著

Petit Traité
de manipulation
à l'usage des
Honnêtes Gens

老实人的 操控艺术

人际操控学

社会心理学家惊人发现
在欧美社会引发“强烈地震”



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



Petit Traité de manipulation à l'usage des Honnêtes Gens

领悟操控，悠游人生！

“潜移默化暗示法是颇有功效的技巧，即使有关行为价值很小，这项技巧也很有效，比如帮助一位不慎把书报散落在地上的人，对丢了东西的人示警，主动提醒别人不要做浪费时间的傻事等等，这些行为都是日常所见，做过之后，也许就忘在脑后了。然而，让他人去做这些事情的操控技巧却非常精细。”

——《第四章 潜移默化法》

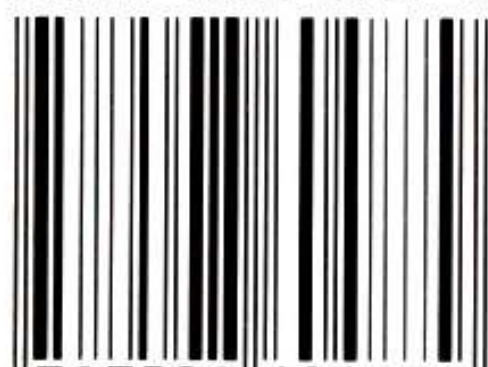
“如果我们向别人提出一项难以完成的、肯定会遭到拒绝的要求，然后，我们再提出一项容易完成的要求，很可能给对方以压迫感，导致他对我们的让步做出相应的让步。这样，通过我们在原来立场上的假装让步，可能导致对方接受我们本来就想让他接受的请求。而这就是迂回前进法的高明之处。”

——《第五章 迂回前进法》

如何既不为他人所愚弄，又在合理的范围内驾驭事态的发展，答案尽在这本令人心动的好书之中！

建议上架类别① 职场·人际关系

ISBN 7-5086-0487-3



9 787508 604879 >

www.publish.citic.com



Ouvrage publié dans le cadre du Programme d'aide à la Publication FU Lei du Ministère français des Affaires étrangères et de l'Ambassade de France en Chine.
由法国外交部和法国驻华使馆的“傅雷”资助出版计划资助出版

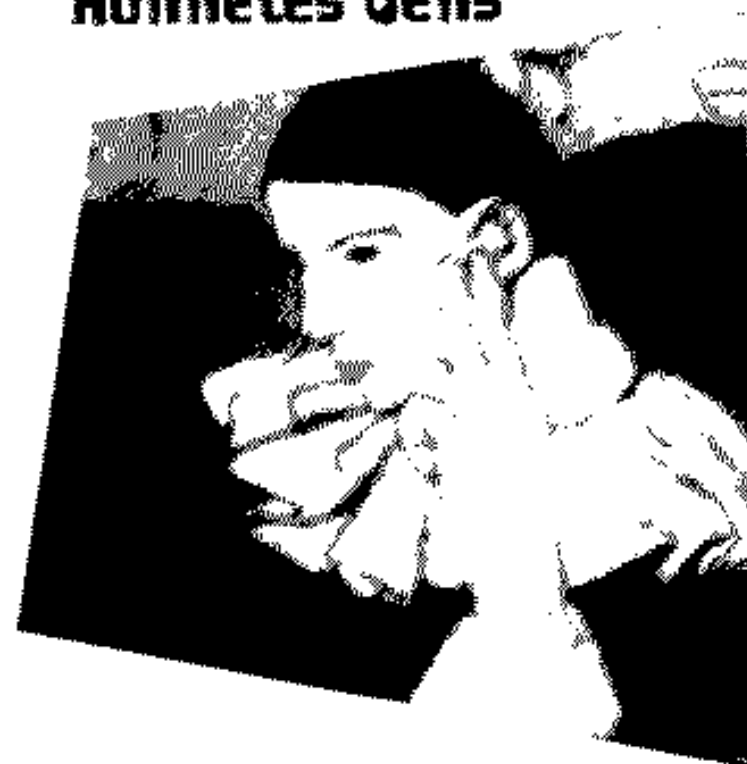
ISBN 7-5086-0487-3/F · 933

定价：25.00元



[法] 罗伯特·万森·朱尔·让-雷翁·博沃瓦 / 著
刘恒永 / 译

Petit Traité
de manipulation
à l'usage des
Honnêtes Gens



老实人的 操控艺术

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

老实人的操控艺术 / [法] 朱尔等著; 刘恒永译. —北京: 中信出版社, 2006.3

书名原文: Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens

ISBN 7-5086-0487-3

I. 老… II. ①朱… ②刘… III. 人际交往… IV. C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第116038号

Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens by Jean-Leon Beauvois et
Robert-Vincent Joule

Copyright © 2002 by Presses Universitaires De Grenoble

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by CITIC Press.

Published by arrangement with Les Presses Universitaires de Grenoble.

ALL RIGHTS RESERVED.

老实人的操控艺术

LAOSHIREN DE CAOKONG YISHU

著 者: [法] 罗伯特-万森·朱尔 让-雷翁·博沃瓦

译 者: 刘恒永

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13 字 数: 146千字

版 次: 2006年4月第1版 印 次: 2006年4月第1次印刷

京权图字: 01-2005-1543

书 号: ISBN 7-5086-0487-3/F · 933

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

http: www. publish. citic. com

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



两位才华横溢的心理学家在书里揭示了我们在日常生活中，是如何深受商家或广告的“操控”之苦的。该书从不同角度对“操控”进行了科学的论证，进而对其在实践中的运用与表现进行了剖析：诱发、诱饵、潜移默化法、迂回前进法、口头问候、恐吓—抚慰技巧、“贴标签”技巧……凡此种种，不一而足。

如今，这本以事实为基础，凝聚50年科学研究之心血的书，总算可以让那些试图向别人施加影响之人最大限度地获得成功，并让那些深受操控之苦的人明白自己究竟是怎样在不知不觉之中落入他人“陷阱”的。



罗伯特·万森·朱尔

让·雷翁·博沃瓦

两位均为法国大学教师和社会心理学专家。他们的研究成果经常发表于著名的科学杂志之上。除本书外，出自二人名下的著作甚丰，其中较为知名的有《服从和意识形态》、《自愿屈从》等。如今，二人已成为法国社会心理学领域最为活跃的人物。

责任编辑 何 鹏

封面设计  工作室·郭 鹏

经销：中信联合发行有限公司

前 言

我想那是在20世纪80年代中期，本人有幸与让-雷翁和罗伯特-万森（现在我们已经朋友，直呼其名当不算冒犯）邂逅于多尔摩斯。当二位提议把我作为下部著作中的主人公时，我毫不犹豫地答应了下来，但是坚持不用真实姓名。又有哪个女人不梦想成为一部小说中主人公的原型呢？当然这不是一部小说，而是一部真实的、讲述日常行为的科学著作。该计划很快吸引了我。由我来讲述自己在街上、家中、朋友中间可能遇到的事情，然后他们把其中关键性的东西加以提炼。既有鲜活的亲身经历，又有缜密的科学分析，何乐而不为？我曾在一家餐馆的露天座位上奋起抓小偷，我曾耐着性子看完一部极端乏味的电影，我曾在克尔戴斯展销会上买下一套玫瑰色真皮家具，我曾……这一切并非我所愿，但却做了，我总想搞清这是为什么，这一念头深深地困扰着我。

没有料到，这一切均源于操控术的魔力。

了解操控术后，如有人使用骗术企图把我们引向自己并不想去的地方，我们便会对这些伎俩心知肚明并有所警惕。另外，了解操控术后，它让我学会了其他东西。关于这一点，您读过本书后就会知道……

女士们，先生们，阅读此书吧，您一定会像我一样受益匪浅。

O夫人

再版序

本书初版于1987年，至今已15个年头，其受欢迎的程度令人难以置信。大学教研人员笔下的东西竟然有幸得到公众的认可，实属不易，这种事情并不会经常发生。本书的成功与媒体炒作无关，完全得益于口碑。日久天长，本书渐渐在社会各个阶层中流传开来，其中的论点常在商务会议上为高管人员、企业老总所引用，而且社会活动家、教育家中引文摘句者亦不乏其人。

“如何按自己的意愿引导别人行事？”这是本书的主题，它几乎与每个人有关。每个人都在努力回答这个问题，并且各有自己的答案，尽管有时这些答案不尽如人意。而我们的答案在两点上与其他答案不尽相同。首先，它与一些无伤大雅的小伎俩无关，我们也无意介绍培养某些才能（大家风范、演说口才）的方法，而是介绍一些建立在科学理论之上，并在实验室和现实生活中被证实行之有效的技巧。如果前者能使注重证据的读者满意，那么后者则也可以得到另一部分读者的首肯，这些读者对老习惯和旧观念总是不以为然。

应该说，我们所论述的技巧与在其他地方读到的或讲述的东西不可同日而语。使用这些技巧无须个人魅力或地位优势，也无须成为什么巧言善辩的高手。只需要简单地了解一下即可。

*

* *

我们在1987年所描绘的场景，经过15年的岁月，并没有因为世事的变迁而有所改变，其方法（潜移默化法，迂回前进法）比任何时候都更具有现实意义。时间只是有助于我们如何选择条件，即认清在什么条件下这些方法有效、在什么条件下效果不佳，并且时间还提供了效果惊人的新技巧（口头问候，记在心中）。这15年来的特点主要是体现如何把这些技巧运用到实践中去。不管在盎格鲁-撒克逊文化区还是在法兰西，这项实践都需要系统化。我们看到，实践涉及到迥然不同的领域，如商务领域（市场、商业、管理……）、教育领域（避免学校教育失败的斗争）、或者大型社会事业服务领域（避孕、健康、规避事故危险、节约能源、再就业……）。

然而，尽管这些技巧及作为基础的理论非常行之有效，却无法得到每个人的赞同。因为这些东西与一些人的形象不符，他们所遵循的只不过是这个特别注重意识形态的时代的主流价值观。我们谈论的是操控术，是要使用迂回方式让他人做自己希望看到的事情。“操控”这个词让人害怕。在北美，人们更喜欢羞羞答答地使用“外围行为技术”这个词。这绝不是偶然现象。从传统角度讲，这是个更为“正确”的术语。不管是不是这样，我们今天向世人介绍这些技巧有两个正当理由。第一个理由属于科学伦理学。研究人员有义务让公众了解知识的性质。不管是属于普及义务也好，还是属于启蒙也好，反正都一样。第二个理由是因为我们这本书所描述的技巧形式繁多。这是行业道德规范所要求的。一切行业道德规范的基本



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

规则要求，必须把现有的科学知识所允许的一切方法（为了让人了解）运用到实践中（不管喜欢与否）。这是一切道德规范的首要原则。

2002年1月7日于多尔摩斯

引 言

请设想一下，您正行走在保罗·瓦扬-古图里耶大街上，想打个电话，需要20欧分。不巧钱包忘在家中，身上一个大子儿没有。怎么办？有时人们会不好意思通过求助别人来摆脱困境，但是，如果克服不必要的腼腆，拦下第一个过路人讨要20欧分，这是最简单的办法。也许结果会使您感到失望，觉得人们并不太友善。然而，假如您不是讨要20欧分而只是问问几点钟，所有的人都会爽快地回答您的问题。因此，请您考虑以下建议：先从问时间开始，这样不会遭到拒绝；然后，不要等那人转身，就说您急需打电话，缺20欧分，请他帮忙。如此这般行事，请放心，您碰到自私同类的机会也许会少一些。

一位美国研究人员（哈利斯，1972）对以上两种行事方法的效果进行了比较。他发现直接讨要时，十个人中只有一个人给钱，而先从询问时间开始，成功率是第一种方法的四倍。进行这项（社会心理学）实验的研究人员并不需要零钱，过后他们会把实验中讨来的钱还给路人。他们做这种实验是试图学术性地验证一些观察结果，试图提供一种在日常生活中经常使用的技巧，以便轻而易举地从别人那里获得用直接方法无法获得的东西，让他人去做点令人为难的事情（这里指让人掏20欧分），这就是所谓的“操控术”。O夫人购买了两套瓶塞架、六条方巾、一打多层烟灰缸，如果没有今年举办的奖金高达百万，且可以在多尔摩斯海滩度假一周的名为“三位多尔摩斯人”的秋季大



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

奖，O夫人永远不会把这些东西买回家。这是操控术的一个很好的例子。

在鲜为人知的社会心理学实验领域中，科研人员会运用各种方法引导人们“完全自由地行事”。请注意，这种所谓的“完全自由行事”实际是在别人的操控之下，而且与“自发而为”完全是两码事。上文刚刚提及的哈利斯的研究只是其中的一个例子而已。这些研究相当吸引人，因为与我们的日常生活密切相关。确实，让他人做出预期的事，只有两种方法最为有效：一种是行使权力（或利用关系），另一种方法就是操控。

第一种方法是顺理成章的。一般情况下，办公室的工作人员按经理的要求办事，学生按老师的要求行事都属正常行为。在这种情况下，“服从”的一方意识到自己所处的从属地位，觉得人家要求他做的事合乎情理，或者认为要他做的工作是有益的。我们在早先出版的《理性化》（博沃瓦和朱尔，1981）一书中曾将其称之为“心理进程”，这种心理进程旨在引导人们意识到权力要求下的行为属于合法行为。这样一来，行使权力就被大家认可，并延续下来。

可是有权者只是少数人，那么是不是说，在绝大多数情况下，人们对任何人都不能指望什么？当然不是。通常情况下，我们尽管无权无势，但总希望别人痛痛快快为自己办事。哪怕老板一反常态听自己一回。甚至会借助于偶然寻得的理由或诱惑，只要老板能够答应自己的某项简单要求就足矣。不过应该承认，能言善辩或诱惑老板不是每个人都具备的才能和品质——说服别人实属难之又难的艺术，不是想说服谁就能说服谁的。此外，这些说服和诱惑必须具备的才能和品质在多数情况下是优越的社会地位所具有的一项特权：如果一位大老板让下属心服口服、佩服之

至是常见之说的话，那么下属让老板佩服则是难得一见的罕事。因此，能言善辩、诱惑之术并非一般人想达到目的而选择的最保险的方法。

如果不用操控术，又能如何？确实，操控术对既无权又无势的人来说，是惟一可用的手段。另外，这种方法还有其优越性，那就是使用者不会在这一过程中表现得颐指气使而令人生厌，这一点在第一次与陌生人接触时是非常重要的且不可忽视的。我们敢打赌，街上那些美国人在告诉别人时间之后又给了小钱，他们绝没有被人算计的感觉，他们不会觉得自己的决定权和行动自由受到了不可忍受的侵犯。甚至他们之间没有一个人会想到自己告诉别人时间这样一个简单的行动之后，会导致他们要马上表现出更慷慨大方的品质。总之，这种方法令人们屈从于某些人的决定而做一些事情，这种屈从又出于自愿。这里离所谓的“自愿屈从”只有一步之遥（朱尔和博沃瓦，1998）。

不管是操控者还是被操控者，所有人都得到了满足。O夫人虽然没有赢得“三位多尔摩斯人”秋季大奖，却有幸得到两个漂亮的瓶塞架，六条镂花方毛巾，还有一打让朋友们笑个不停的多层烟灰缸。即使这样，她还是觉得没吃亏，而组织这场有奖活动的商务经理只不过在顾客名单中多加上了一个O夫人而已。是的，如此这般看问题，那么操控术无疑令人皆大欢喜。正是出于这个原因，多年来那些可支配权力的人从不放过各种研讨会的机会教授如何把权力的行使与某些手段密切结合起来，确切地说这才是“地地道道的操控术”。在工厂里，使用民主方式、集体领导方式、加强产品质量监督等一系列规章来指挥生产——现代生产管理的这些灵丹妙药至今尚未发生根本变化，就是因为这样可以让工人们感到自己有权“决定”，而不是仅仅



简单地接受命令。

朋友的一位培训教师曾对我们坦言，在中高层骨干培训班的教学计划中，他会使用两种截然不同的理论。他向中层主管建议使用“民主”这张牌，采用更为人性化、为各种工人心理较能接受的、让工人更有责任感的指挥方式；他对高层领导则有另一套理论。他建议高层领导使用潜在的人性化管理方式，同时在确保不从根本上改变下属的行为方式的前提下，让下属觉得决定行为的是自己，这才是稳定企业管理方式的最佳选择。

操控术并不像人们认为的那样，只是不讲信用的推销员、无照律师、肆无忌惮的政治赌棍的专利。然而令人奇怪的是，直到今天，还没有任何一部法语著作向公众推荐有关操控的技巧。虽然二战后社会心理学家一直在研究这种技巧，只不过有时不愿意承认罢了，而且不管是售货员、教育家、父母、社会活动家、首脑人物以及乞丐，都在使用着这种技巧。

为了弥补这项空白，我们向那些非专业读者推荐这本书，这是非常有意义的。另外，也不排除专业读者读了这本书同样会受益匪浅，更何况，大部分盎格鲁-撒克逊地区对该问题的研究一直被科研部门所忽视。某些操控技巧是如何、又是为何能够把人操控于股掌之间，试图搞清楚这些问题并没什么不好。何必羞羞答答地不敢正视这块与生活息息相关的研究阵地呢！

考虑到大多数谦谦君子并不像院士那样羞羞答答，我们特意三类读者准备了这部论著。

促使对操控术毫无畏惧且敢于正视之人。他们非常明白操控术往往是无权之人支使别人做事的惟一手段。他们大概也知道，如果操控术可以让O夫人在“三位多尔摩斯人”秋季大奖活动中破费，或者促使加快工作节奏，那么反过来，如果操控



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

过分或令人生厌，便可借操控术对抗权力的行使。他们知道放弃操控术不啻放弃有效的斗争方式，除非他们自愿放弃希望。这一读者群可能从我们这本书中找到些有益的工具，明了个中奥妙。

听到操控便为之色变者。这一读者群认为有权之人行使权力支使别人做事是天经地义之事，而无权之人只好求助于天晓得是否有效的能言善辩和诱惑之术了。至少根据人道主义人士的观点，想支使别人做事，最行之有效的方法是诱导别人思考（分析利害关系），让他们自己去发现最佳选择，而且这种做法会得到赞赏。对这一读者群来说，读这本书同样也会受益匪浅。他们可以从中学会不要上操控术的当；尤其是当他们自己大权在握，或者任务在身必须让别人改变行为时，更应该学会不可违心地去操控别人。

对操控漠然但喜欢了解人的行为与心理的人，也是本书的读者群。为什么这么多人会决定购买一件毫无用途的家用电器或者一套没人读的多卷本家用百科全书呢？前天有人来敲门为盲人募捐，这些人捐了钱；而昨天又奉献出三小时休息时间去干连他们自己都认为毫无用处的培训活动。这些读者看到这些奇怪现象总想搞清其中缘故。他们了解了操控术之后也许会给这些问题的答案带来些新意，说不定会得到意想不到的启发。



中信出版社精品图书延伸阅读 职场系列

《27岁成为千万富翁》

成功创业的12条黄金法则

[英] 博·皮博迪

ISBN: 7-5086-0493-8

2006-01

20.00元



《老板是你最大的客户》

如何从职场中脱颖而出

[中] 胡震宁

ISBN: 7-5086-0101-7

2005-04

16.80元

《如何移动富士山》

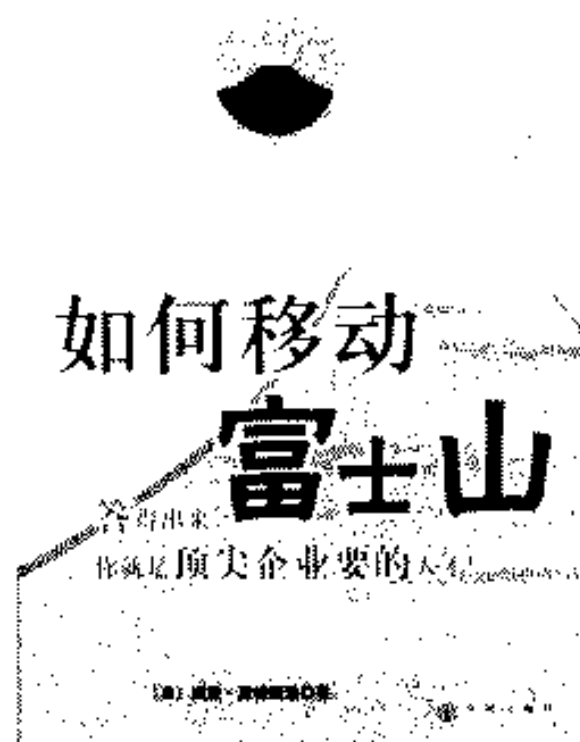
揭示全球顶尖企业的选材奥秘

[美] 威廉·庞德斯通

ISBN: 7-5086-0544-6

2006-01

25.00元



中信出版社

地址: 北京市朝阳区亮马河南路14号 (100600)

电话: 010-85323366

传真: 010-85322526

网址: <http://www.citicpub.com>



《斯坦福的银色子弹》

求学、职场、爱情与人生的秘密武器

[中] 王文华

ISBN: 7-5086-0461-X

2005-10

22.00元

《别着急吃你的棉花糖》

棉花糖改变你的人生

[美] 乔基姆·德·波萨达 埃伦·辛格

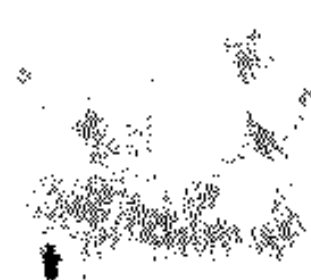
ISBN: 7-5086-0515-2

2006-01

19.80元

在艰难人生的十字路口，选择甜蜜与苦涩的果实
为你带来幸福与人生的目标

别着急吃你的
棉花糖!



棉花糖改变你的人生
——有“暴力”推荐

中信出版社

发现“黑猩猩”的奥秘，别错过改变你的一生



《你发现黑猩猩了吗?》

在工作和生活中识别潜在机会的方法

[英] 理查德·怀斯曼

ISBN: 7-5086-0480-6

2005-10

16.80元

你发现
黑猩猩了吗?

在工作和生活中识别潜在机会的方法

——有“暴力”推荐

中信出版社

本 PDF 电子书制作者：

阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877>

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋！

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至！

Contents

目录

VII	前 言	
IX	再版序	
XIII	引 言	
1	第一章 决策陷阱	
	2 抓小偷	
	8 “锁定效应”	
	10 荒谬的企业经营	
	21 从自我操控到操控	



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

25 | 第二章 诱发

- 27 一笔好生意
- 29 要学会及时回头
- 32 早起的鸟儿有食吃
- 35 乡村周日
- 38 诱饵

41 | 第三章 一点理论

- 43 参与理论
- 46 关于自由感觉
- 50 参与效应
- 53 从行动到立场

61 | 第四章 潜移默化法

- 62 O夫人做好事
- 64 不要掉进陷阱
- 66 传统潜移默化法
- 73 潜移默化暗示法

77 | 第五章 迂回前进法

- 80 和蔼的陪同
- 81 高超的迂回前进法
- 85 一种难以理解的现象
- 90 两种方法孰优孰劣

93 | 第六章 由口入心：其他操控术

- 94 城里的一个上午
- 99 请求的具体环境
- 101 身体接触的行为反应

110	如何提出请求
115	“记在心中”技巧

119	第七章 由简至繁：进阶操控术
-----	-----------------------

120	大餐中的小菜：充分发挥操控术的作用
127	大餐中的大餐：复杂技巧的组合
136	新类型的介入

139	第八章 日常生活中的操控（I. 朋友和商人）
-----	-------------------------------

140	大大小小的理由
143	操控术屡见不鲜

165	第九章 日常生活中的操控（II. 领导与教育工作者）
-----	-----------------------------------

166	群体决策和参与
170	爱之深，责之切

179	结论（代）
-----	--------------

第一章

决策陷阱



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

抓小偷

一般情况下，O夫人会独自度过周四这一天。如果天气好，她会利用空闲时间去圣·瓦郎蒂诺海滩休闲一番。在海水中泡过一段时间后，她喜欢去一家海边小餐馆的露天座位品尝海鲜。这是一个6月的周四，像往常一样，O夫人又来到海边。这天天气宜人，游人不多。她的身边有位年轻女士，耳朵贴着半导体正在收听音乐。O夫人现在很想休息一下。她游了一阵泳，回到沙滩在浴巾上躺了下来，没想到却亲眼目睹了一场在多尔摩斯海滩不太常见的事。她旁边的女士大概也在休息，只见她把收音机随手一丢，正在这时，旁边来了个陌生人，抓起收音机就听，似乎是在选台。这人有三十来岁，表现得若无其事。他向周围瞥了一眼，把收音机向腋下一夹，步伐缓慢但很坚决地向远处走去。O夫人把这一切全看在眼里。海滩上游泳的其他人都都看得很清楚，但没有一个人肯管闲事。她没有，别人也没有。O夫人耸耸肩膀，哆哆嗦嗦地点燃了一支香烟，心中想道：“真是的，想游泳都不得安生！”

19点，O夫人为了占据最好的一张桌子，可以边进餐边看海景，早早地来到餐馆。然而餐馆露天座位已经开始上座了。

“可以吗？”一位年轻女士操着浓厚的外地口音向O夫人打招呼。

“我要去打个电话，能不能照看一下我的箱子？”O夫人自

然不好意思拒绝。

“当然可以，您请便。”O夫人正吃着牡蛎，连头也没抬。

刚过了5分钟，O夫人发现有个陌生人坐到了箱子旁边，他的行动引起了O夫人的怀疑。她的怀疑不是没道理。别看陌生人装出一副若无其事的样子，但箱子已经提在他的手中了。

“抓小偷！”O夫人忍不住尖叫一声追了出去。

见此光景，人们不由得大惑不解，同样一个人，所遇到的事情性质差不多，都是亲眼目睹偷窃行为，并且相隔时间不长，其表现却迥然不同：在第一种情况下她冷眼旁观，而在第二种情况下却拍案而起。为什么会这样？不是O夫人性格不稳定，就是我们刚讲的故事不可信。

然而，尽管发生了以上情况，我们继而观察人们的行为仍表现得很稳定。这一发现耐人寻味。为了论证这一点，只要看一看心理学家是如何定义性格就行了：给性格定义就是要搞懂为什么在相同环境中每个人的行为不同（比如，参与还是不参与抓小偷），另外还要搞懂人们为什么会在不同的环境中行为方式却完全一样。因此，不要以为O夫人在海滩上对偷窃行为冷眼旁观，而在餐馆里也会对偷窃行为无动于衷。反之如是，O夫人在餐馆里拍案而起，同一个人，几小时之前在沙滩上看到有人盗窃半导体无动于衷。当你明白其中的道理，再看到这种现象就不会大惊小怪了。

确实，这种“行为稳定”概念会大大简化我们的生活。了解了一个人过去的行为方式，我们通常会预见其以后的行为。比如住在同一层楼的邻居上周曾悉心照料过你的狗，当遇到困难时你会毫不犹豫地这位邻居求助，而二层的住户曾借口腰疼拒绝帮你把洗衣机搬进地下室，以后你不论遇到什么困难也



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

不会再去找他。另外，实践中很多事情的决定都是出于对这种“行为稳定”概念的考虑，比如招聘。如果用人单位向应聘人员原单位打听他过去的工作表现绝不是多余之举。了解其过去，便知其未来。同样，在招聘办公室，心理学家观察应聘人员在谈话过程中的坐姿或者回答问题的方式也是为了预测他在具体工作中的表现。

以上例子中所包含的社会惯性泛及所有人，它们非常清楚地说明，借助于“行为稳定”原则去预测、了解人类行为是一种行之有效的方法。O夫人竟然如此轻易地违反了这一稳定原则，我们可能很不理解。但是她的一反常态并不能说明她是一个例外，也不能说明她是一个行为与众不同的人。

根据一个人以往的行为，或者根据这个人的性格、态度来预测特定条件下此人的行为是十分困难的，今天人们对这方面的研究已经数不胜数。比如预测某个美国餐馆老板是拒绝还是接受为有色人种顾客服务，如果他的“行为稳定”，至少可以依据三种信息对他做出判断：

- 他的以往行为（公共汽车上不给有色人种孕妇让座）；
- 他的态度（坚持种族主义）；
- 最后是他的性格（专制、顽固）。

很多观察和实验表明，是否掌握以上三种信息与所做出的判断其结果相差无几。做这种观察与实验的研究人员告诉我们，如果根据O夫人于16点在海滩上目睹偷窃时的行为，正确判断她19点在餐馆露天座位上会做何种举动是很难的。但这并不能表明这些研究人员会放弃“行为稳定”的观念，或者对这种根深蒂固的提法有所怀疑。可以说，这种稳定性是确实存在的，但是只有在掌握了众多行为的基础上才能抓住。因此只有了解O夫

人在类似条件下十个以上的行为习惯之后，我们才会找到这种稳定性。那时，我们就可以发现O夫人参与抓小偷的行为比一些人稍微多些，而比另一些人稍微少些。

仅仅间隔几个小时，O夫人的行为就表现出了不稳定性。那又怎么解释在海滩上无动于衷的她会在餐馆拍案而起呢？为了解释这种现象，某些心理学家提出了“特殊行为”的概念，即在特定情况下的行为独立性。为了对此概念加以论证，还必须加深理解才行。在我们所提及的情况中，至少可以从O夫人的两个行为中的一个找到原因。此原因不言自明：O夫人之所以在餐馆中拍案而起，并不是因其性格或价值观使然（如果此说法成立，下午她也会挺身而出），而是因为她被迫卷入其中。

这种解释虽然不能令人满意，可是并不像人们认为的那样毫无道理和新颖之处。

如果认真研究一下便可知，O夫人在海滩和餐馆所面对的环境不同——不同之处仅仅是在餐馆时她对别人难以回绝的请求说了一声“可以”而已。她之所以答应临时照看一下箱子，并不是热心助人的性格使然，而是因为她别无选择。除非情绪特别坏，处在这种情况下谁又能拒绝呢？这样，一个简单的、在偶然情况下不得已做出的承诺便会让我们做出平时不会做的行为。

很有必要强调一下当时所处环境的目标特征，尤其要区分人际关系中的形式和逻辑。从形式观点来看，向O夫人提出的要求表面看来是个问题——“能不能照看一下我的箱子？”——对于这样的问题，O夫人当然可回答“行”或者“不行”。从这一点上看，O夫人完全有选择的自由。因为对方提要求时用的是问话，她可以接受也可以拒绝。但是从人际关系逻辑上讲，向O夫人提出的已不再是个问题，而是请求，且是个在普通社会交



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

往中无法拒绝的请求。这种形式层面上，行为的决定（回答“行”与“不行”）和社会交往必须接受请求的特殊性是我们这部著作从头至尾所论及的，也是本著作的一大特点，属于“自愿屈从”范畴。O夫人觉得自己有权决定是否给别人照看箱子，实际上她别无选择，因为无论什么人在这种情况下都会这样做。

在更深入地论述这个问题之前，我们首先要指出O夫人的例子不是我们所凭空捏造的。这一构想来源于美国研究人员莫里亚蒂（1975）的研究成果，他毫不迟疑地把研究对象置于我们刚才提到的相似情境之中。

在第一项实验中，实验人员拿着半导体收音机来到纽约的沙滩上凑到来此休闲的游客身边。后来他又离开了，走开之前，他把收音机放到沙滩上，向离他最近的人分别说了不同的两番话。第一种情况（参与环境），他说：“请原谅，我要离开一会儿，能替我看一下东西吗？”如同人们想像的那样，大家的回答都是肯定的。另外一种情况（无外界干扰环境），他说：“请原谅，我只有一个人，没带火柴，能不能借个火？”说完之后他就离开了。刚刚离开，他的同事（副手）就假装小偷把收音机据为己有。这时听到第一番话的人，即处于参与环境下的人，95%的人都参与了抓小偷的活动。而听到第二番话的人，即无外界干扰环境下的人，只有20%的人参与抓小偷。同样的实验，地点改在餐馆，收音机换成了漂亮的皮包，实验得出的结果大体相同：听到第一番话的人，100%都拍案而起，而听到第二番话的人却只有12.5%奋起抓小偷。

为了能更好地评价这一实验结果，最好把几个极易产生，又极易充斥我们头脑的假设排除掉。首先要记住，上述两种情况中（参与环境和无干扰环境），我们的研究对象和扮演受害者

的实验人员曾经有机会做简短的交流。实验人员说这几句话仅仅是要表明自己是独自一人。因此，对于所有的人来说，发生的是一起普普通通的偷窃事件。其次，不能认为听到第一番话的人（处于参与环境）有抓小偷的爱好，也不能认为出现这种结果是因为听到第二番话的人（处于无干扰环境）不知道偷偷摸摸靠近半导体收音机或皮包的人是小偷。最后，也是最重要的一点，不能认为听到第一番话（处于参与环境下）的人会比听到第二番话（处于无干扰环境下）的人更愿意参与抓小偷。其中的理由我们已经提到过：所有被实验人员请求照看东西（不论是半导体还是皮包）的人都毫无例外应承下来了，因此很难认为答应照看东西的人其性格更主动，也很难认为他们一开始就比其他入更容易介入抓小偷的行动。下面一点很重要：处于参与环境下的人面临的处境只能回答“行”而无法回答“不行”；实验人员没请处于无外界干扰环境的人照看东西。如果您注意到这一点，难道不是很容易得出结论吗？

我们再回到O夫人和她的行为不稳定性这个问题上来，便可知道她的行动出现所谓的不稳定是因为在餐馆中她对某个无关紧要的问题有过承诺，而她的承诺完全出自本人的意愿，恰恰是这一点构成了在那种环境下激发她采取行动的行为因素。在此，心理学家称之为“行为特殊性”的东西说到底与所处环境的巧合有关：坐在餐馆露天座位一位陌生女士旁边，人家请她（也可以请别的什么人）帮忙，在当时的情况下，她只好答应，别无选择，可又丝毫没有被迫或不情愿的感觉。在餐馆中，O夫人正是迫于这种形势，在小偷还没走远的一刹那拍案而起。毫无疑问，如果那位外地女子没有明确提出请她照看一下箱子，她会安然吃完盘中的牡蛎，像在海滩上一样对眼前发生的事无

动于衷，其行为稳定性定会表现得淋漓尽致。然而，为什么人们的行为会在环境的迫使下表现得如此不稳定呢？

“锁定效应”

不得已而为之的行为完全基于社会关系逻辑。别人的请求以问题的形式表现出来，该问题看来又涉及某项决定或某项选择。O夫人在餐馆露天座位上所做出的承诺便表现出这一特征，这一特征同样表现在莫里亚蒂的实验对象身上，他们也被人请求照看一会儿东西，并且也做出了承诺。

在前面的讨论中，我们曾设想一个基于行为稳定性的承诺在遇到偷窃行为时必然进行干预。我们曾经认为，在纽约海滩上承诺为别人照看一会儿东西的游客或餐馆里的食客，一旦面临同样的境遇都会像O夫人一样奋起抓小偷。我们本来以为承诺照看半导体收音机或皮包会有点勉强（互相帮助的社会规范本该如此），本来以为莫里亚蒂所观察的对象会漫不经心地照看别人所托的物品，然而我们估计错了，因为决定他们参与行动的是承诺。为什么？一种简单而又普遍的假设值得一提：一般人愿意参与表面看来由他们自己决定的事，其行为也必定与所做决定相符。

我们应该感谢库尔特·列文（1947），是他第一个强调决策行为带来的后果。他做的很多实验都证明了这一点，在此不多费笔墨。他在实验中对两种旨在改变美国人食品消费习惯的做法进行了比较（购买肉类时购买小块而不是大块，消费奶粉而不是鲜奶）。人们还记得，第一种做法采取的是说服策略，请家庭主妇参加宣传新食品的讲座；而第二种做法所采取的策略是



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

通过群体决策方法引导家庭主妇自己做出消费新食品的决定。结果第二种策略占了明显的优势，由此我们可以肯定群体决策的说服力优于单纯讲座形式。在此期间，参与群体决策的家庭主妇更容易相信食品的营养价值，很明显，以后她们会更多地消费小块肉类和奶粉。这种推断不是列文所期待的，他另有解释。根据建立在锁定效应基础上的解释，群体决策效应之所以优越是因为一次性决断的结果。换句话说，接受群体决策促销方法的家庭妇女消费小块肉类和奶粉最多，并不是因为食品质量吸引了她们，而是因为她们在诱导下自己做出了这种决定。

这里无须强调莫里亚蒂实验得出的结果对列文的观点的有力支撑。确实，可以从各种角度找出人们在参与环境下去抓小偷的实验对象和在无外界干扰环境下对偷窃行为无动于衷的实验对象之间的区别。然而，是否参与抓小偷的人本质上比其他人更有责任心？从这个角度找一找原因也未尝不可，但很难找到足以说明问题的证据。惟有一个细节较突出，那就是这些人不得已而做出了替别人照看半导体或皮包的承诺。承诺一旦做出，便要言而有信，一有情况，行为便要承诺相符。对承诺负责的想法便是“锁定效应”。承诺人的选择被锁定了（尤其是别人在场的情况下做出的承诺）。

可能这种“锁定效应”是日常所见、顺理成章之事，人们只是按照自己的决定而行事，无可指责。如果大家都说话不算数，世界会变成什么样子呢？另外，大家都会认为重承诺的人可靠可信，难道不是吗？我们在此谈论的是行为关联性，是所做决定的关联性，并不涉及行为与理由（不论好与坏）的统一性。另外，不应该只看到“锁定效应”好的一面，因为这种效应也可以导致反常行为。

这种反常行为在企业经营中有很明显的例子，下面就是一例。

荒唐的企业经营

这是斯托于1976年所做的一项实验，该项实验严肃得不能再严肃了。场所是美国一所培养管理人员的学校，但实验结果却令人疑惑不解。当时请了一些学生扮演管理者的角色，他们要做出某项重要的财务决定，即为下属分公司注入一笔特殊开发资金。他们每人手头都有介绍总公司的资料和经济状况的文件。第一笔资金注入后，学生们还要设想准备几年之后进行的第二笔资金注入。这一次，要他们给两个分公司分配一笔款项。但是在做出第二项决定之前，他们被告知第一笔资金注入并没达到预期效果。新到手的文件非常清楚地表明，得到第一笔特殊开发资金的分公司的财务状况并没发生任何好转，而是恰恰相反！斯托深感奇怪，他发现管理专业的学生们手头的文件尽管非常说明问题，但他们还是倾向于把第二批资金拨给第一次得到资金的那个分公司，继续执迷于第一次投资行为。人们当然不相信这些学管理的学生特别愚笨。因为第一次投资效果不理想的结果显示出来之后，马上关闭“水龙头”的做法永远不是妥善的经营之道，这是人所共知的道理，因此不能指责他们愚笨。

斯托进行了另一项实验。这次实验结果却清楚地表明学生们的行为与两次投资行为有密切关联，而与智力无关。第二次实验的情况是这样的，老板突然在一次飞机失事中遇难身亡，请学生代行老板职责，做出决定。正是这位老板在前几年亲自决定把特殊开发资金调拨给两个分公司中的一个。现在老板遇难身亡，在这种情况下，第二次调拨资金与第一次调拨资金已



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

毫无关系，对两个分公司来说他们都是面临一批新资金的分配，那么学员在考虑问题时只当是在处理一笔新资金。如同第一次一样，他们被告知，曾得到特殊开发资金的分公司业绩令人失望。这时，斯托发现学员做出的决定完全摆脱了前老板的阴影：根据现实情况，他们决定给曾得到资金的分公司少量的资金。这些学员完全不同于参加第一次实验的学员，他们理性地使用提供给他们的情报，没有受到上次决定的影响。

也许这次实验得出的结果能让人们更好地理解“锁定效应”的意义，在莫里亚蒂的实验中我们曾借用这一概念来解释采取参与态度的实验对象的行为。确实，实验结果表明人们做出决定（正确与否暂且不论）之后倾向于坚持和重复自己的决定，即便不一定会达到预期效果。这说明“锁定效应”依赖于决定的行动而不依赖于促使采取这种行动的理由。斯托进行第一次实验时，尽管情报已表明先前所做出的财务决定存在问题，但学员们还是坚持原来的决定，有些先入为主之嫌。更何况这件事发生在美国一所名校的经济专业的学生身上，就更能说明问题了。

我们目前处在一个已经表明无效却还要采取行动的相对特殊的过程之中。斯托把人们习惯“执著于”第一个决策的倾向，甚至在事实已证明第一次决策大有问题时还要坚持下去的行为称之为“参与行为升级”。自从斯托开始这一方面的研究之后，人们把研究这种行为升级的方向集中在企业管理人员和公务员身上，并在不同层面上（个人、集体和政府）观察这种倾向。我们在此重提属于心理学分析的“锁定效应”，并不意味着不重视把行为升级变得更为现实的其他因素：组织因素、社会或文化以及政治等各种因素。当我们了解到行为升级经常会导致反

常行为时，莫恩最近提出决策人要不断完善自己、加强个人修养，以便更好地把握决策，无疑就变得十分重要了。

应该学会叫“停”

“参与行为升级”现象向我们表明，即使是由美国国家领导人做出的决策也可能缺乏理性。实验社会分析学给我们描绘了属于“参与行为升级”的其他现象，并不是为了重提有一定限制的理性概念。在此，我们只需仔细审视一下其中的两个现象：盲目消费和怪圈。这些现象会有助于我们更好地弄明白日常生活中几种经常出现的令人感到恼火的现象。

那天晚上发生的事情深刻地留在O夫人的脑海中，久久挥之不去，很可以向我们证明这一点。那天晚餐后，天色已晚，如何度过整个晚上呢，O夫人的嫂子为此绞尽脑汁。两人的丈夫都外出未归，妯娌二人可以自由地度过一个晚上。她们认为不能错过这一机会，两个人在这一点上达成了共识。摆在她们面前的有两个选择：一是参加党派举办的政治聚会；二是去看一位时髦剧作家的最新电影。22点左右在政治聚会上还可以听到米歇尔·布莱德先生的发言，他将在会上明确阐述下次选举中MUL（自由联盟运动）的策略和目标。同时，还可能见到阿尔丰斯和安托南两个活宝，一般情况下凡是有他们在场便会笑声不断。《以裙子的名义》这部电影讲的是年轻的女护士融入多尔摩斯医院系统时所遇到的种种困难。真是两难的选择！后来她们决定去看电影，做出此决定仅仅因为O夫人的嫂子有一张这天晚上的免费入场券。于是乎，两个人便去看了一场10年以来最让人昏昏欲睡的电影：枯燥乏味的剧本，平淡无奇的对白，那难听的音乐就更别提了！



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

很快，O夫人的嫂子意识到这样浪费时间太不值得，布莱德先生的报告马上就要开始了，于是，她决定退场。但是O夫人因为觉得自己是花钱买的票，认为这样的决定不免欠考虑，也许故事情节马上就会展开。于是，一番犹豫过后，O夫人在嫂子退场后一个人坚持看完了电影，尽管影片的结尾比开头更令人失望。

23点30分，O夫人在车站等最后一班公共汽车。如果圣-吕茜娅教堂的钟准时的话，她觉得末班车还没过去，可能只是晚点5分钟。她一不留神，放走了在汽车站前揽活的出租车。“公交车总会来的”，她叹口气想道。新开过来的那辆出租车的大灯慢慢照亮了刚刚落下的雨丝。午夜12点已过，O夫人盘算乘出租车回家是否更为理智。“不，公共汽车两三分钟后就会过来，埃比耐特路口可能堵车，开不过来。”时针差不多已经指向夜里1点。疲惫不堪、浑身湿透、火冒三丈的O夫人终于看见自己的家门了。她既没坐上公交车，也没坐上出租车，而是步行回的家。更富讽刺意味的是，她的嫂子还有阿尔丰斯、安托南已在家中高高兴兴地度过了一个美妙的夜晚。

显然，一晚上的大好时光都让O夫人糟蹋了。她先是耐着性子从头到尾看了一场令人烦心的电影，而她本来可以在这时候去参加一次很有情趣的聚会。后来，本来她完全可以舒舒服服坐出租车回家，但最后她心不甘情不愿，可又无可奈何地在雨中长途跋涉走回家。第一件倒霉事告诉我们什么是盲目消费，第二件倒霉事说明怪圈是如何运转的。

阿尔克斯和布鲁默（1985）通过实验向我们清楚地讲述了盲目消费现象。假设学员们处于以下的场景：周末他们每人可以花100美元去密歇根滑雪，也可以花50美元去威斯康星滑雪，事先他们就知道去威斯康星滑雪更有意思。没有料到，到达威



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

斯康星之后，他们才发现情况与原来想的不一样，两次活动都定在同一个周末，并且属于一次性消费，费用不退，因此他们只能选择一个。那么，去密歇根（100美元）还是去威斯康星（50美元）？他们都知道去威斯康星滑雪更具吸引力。理智的消费者自然会选择去威斯康星，而不会考虑花费多少，只要玩得高兴就行。何况钱已都花出去，退又退不回来。消费者的处境是花同样的钱（100美元+50美元=150美元）而只能二选一。明智的做法当然是在两者之中选择对自己最有利的，虽说节约的原则也不能忽略。理性决策者主要应该考虑行动带来的好处和最大利益，自然就要求他们在选择行动时不可忽略价钱和成本。O夫人应该意识到既然所看的电影自己一点不喜欢，而且不管她做什么也无法把票钱退回来，O夫人理智的选择至少应该像她的嫂子一样去赶末班车参加MUL（自由联盟运动）组织的政治聚会，说不定聚会结束之后还可以与两位活宝主持人共同度过一个愉快的晚上。

然而，阿尔克斯和布鲁默调查过的很多学生并不比O夫人更理智，他们之中的大多数（54%）人都有悖常理地选择去密歇根度周末，也就是选择了花钱最多的路线，而不是最佳路线。

盲目消费现象实际就是每当一个人投资（金钱、时间或者精力）之后坚守原来的策略或行为路线，而全然不管是否还有其他更好的策略和行为路线。这种情况如同开了一瓶1962年产的波玛尔名牌葡萄酒，虽然酒已变酸但还非要喝下去不可，而不愿意再开一瓶普通葡萄酒。也就是说，把一项重要投资（一瓶1949年的葡萄酒）作为目标，就必须一条道走到黑，不愿偏离原先决策的方向，不管是否还有更佳选择。

怪圈从根本上讲与盲目消费没有多大区别。如同盲目消费

和参与行为升级一样，怪圈的特点也是一旦采取了行动便刹不住车，即使发现这一行动要付出高昂的代价或者不能达到预期的效果也在所不惜。

我们再设想下面一场游戏：你可用400欧元去玩老虎机，在赌博游戏中有机会赢得200欧元。如何玩？在你面前有一台从1至500的计数器以每秒一个数字的频率转动着。如果你能让老虎机转到某位预先设定的数字时停下来就可以赢得200欧元，当然这个数字你是无法预知的。但是你知道，每转出一个数字就要付1欧元，如此这般，如果中奖数字大于400，你不仅赢不到200欧元，还要输掉手中的400欧元。自然你可以随时让老虎机上的计数器停下来，计数器显示的数字就是你赢的钱。赌博遵循的规则非常简单：你中奖的机会随着输的钱数在增加，也就是说，如果你执意要赢回本钱，会输得更多，甚至血本无归。

布罗克纳和鲁宾（1979）是在完全合法的范围内邀请实验对象来参加这项活动的。但是他们对赌博机进行了调试，参加实验的人员永远不会中奖，这样可以研究一下这些人在赌博游戏中准备走多远。参加赌博游戏的人所遇到的情形与O夫人等末班车时遇到的情形很相似。计数器上每过一个数字，等于等车的时间过了一分钟，接近目标的可能性实际上没有任何提高，但是却给人相反的印象，以为越来越接近目标。一切都如同一个人进了怪圈，停止投入变得越来越困难，因为这时他的感觉是正在逼近目标。

两种因素使怪圈变得尤为可怕。因素一：自己决定实施行动后一定会坚持下去，除非自己决定停下来，问题是自己有没有停下来的能力。布罗克纳及鲁宾所做的实验中，计数器每隔40个数字停几秒种。第一种玩法：玩游戏的人如果不想继续，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

叫“停”就行了。第二种玩法：每次间歇时，如果想继续玩，可以说“前进”。在第一种玩法中，如果玩游戏的人什么也不说，计数器会自动重新转动。而第二种玩法是计数器只有在玩游戏的人请求下才开始重新转动。结果很明显：参加第一种玩法的人输的钱大大多于参加第二种玩法的人。也就是说“掉进陷阱的”玩家面对的是自己决定的行动，而且决定一旦做出，行动的进程就很难停下来，除非自己主动采取坚决措施。相反，用说“前进”来表示自己要继续玩下去，并且可以采取一定节奏审时度势以便决定继续还是停止的玩家输的钱最少。总之，做了决定而掉进怪圈的人只有采取新的决定才能摆脱困境。当然，还必须有机会。据此观点，最不害人的“陷阱”设计是要给玩家机会让他们不停地掂量自己的输赢，以便决定继续还是停止。

让怪圈充分发挥作用的第二个因素是不要给玩家机会让他们事先把投资额确定下来，比如事先确定这次玩老虎机准备投资多少钱，或者确定在车站要等几分钟等等。在同一实验中，布罗克纳和鲁宾还发现，一开始就要求他们讲清准备玩多少钱的人比没对他们提这一要求的人输得少。因此，当O夫人到车站时，如果预先定好准备等多长时间（比如，不能过午夜），她就会比较理智地拦下第二辆出租车。因此，避免掉进怪圈最好的办法是一开始就定好不能逾越的底线。在这种情况下，而且仅在此情况下，才能理智地看清可能获得的利益，对可能招致的麻烦进行分析，并在此基础上划定底线，以免陷入其中之后再进行分析，那时会觉得投资已经过大，为时已晚，而欲罢不能了。

现在我们已经看清怪圈的大概情况了：

1. 某个人决定进行投资（金钱、时间或精力）以达到某个

目标。

2. 这个人意识到（也许没意识到）很难达到目标。

3. 而形势却让这个人觉得每一次投资离目标靠近一步。

4. 如果他不坚决叫“停”就会继续投资下去。

5. 此人一开始没有确定投资底线，可能为了赚取200欧元的不确定目标而投资400欧元。他本来可以踏踏实实地走回家，却白白浪费了很多时间等公交车。

越南战争与修车费

通过以上叙述，如果认为O夫人是一个不会规避生活中各种麻烦的笨女人那就大错而特错了。我们很了解她，她不是这样的人。另一方面，如果认为参与行为升级、盲目消费或怪圈等这些玩艺儿在日常生活中并不多见，只不过是那些头脑中满是花样翻新、没事找事的研究人员在阴暗的实验室里搞出的把戏那就同样大错而特错。这些现象不论是在重大事件中还是在最普通的日常生活中都很常见。下面就举几个很说明问题的例子。

1965年，当时的美国副国务卿乔治·鲍尔向约翰逊总统递交了一份有关越南战争未来形势的报告。报告说：“一旦美国军队直接大规模介入战争，那么损失就会开始加大。我们的军队还不具备条件在这样一个并非敌对，但不友好的国家中投入战斗。如果损失惨重，我们便会陷入几乎难以脱身的境地。我们的介入将是大规模的，而我们不可能在完全达到目标之前停下来，除非被迫接受媾和的耻辱。即使遭受惨重损失，我认为遭受国耻的可能性仍然大于可能达到的预期目标。”（白宫档案，1971）

如同我们所看到的那样，乔治·鲍尔的报告不仅预示了越



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

南战争的前景还相当有远见地提请总统警惕战争升级所带来的危险。如果要想说明“锁定效应”可以导致真正的固执行为，仅从这一点上讲，越南战争升级的过程与我们刚才举的例子没有多大区别。以斯托做实验的管理培训学校的学员和约翰逊总统为例，时间已然证明他们所采取的策略非常冒险，但他们没有去改变策略而是为维持原定计划千方百计地去寻找新的理由。我们当然还不至于如此幼稚，认为升级现象足以解释一位美国总统的决策。但不管怎么说，直到新总统上台才结束了向越南战场不断增兵的行为，这一不争的历史事实令人深思。

在政治与军事中，参与行为升级的例子举不胜举。由布莱德先生主持的MUL（自由联盟运动）竞选最近惨遭失败的例子人们尚记忆犹新。自从他介入由13届代表大会决定的战略之后，MUL在大选中接连遭受重创，丢掉了一半多选民。大选失败伤透了基层成员的心，他们期待着MUL竞选策略发生深层次的变革。但是基层的不满并没触动领导层，他们反而像约翰逊总统和斯托的管理培训学校的学员一样，仿佛从接连的挫折中找到了对策和理由来证明自己的正确性。“即使不断有选民放弃MUL，也不能说明领导人有什么失误，而是因为13个国家电视台的新闻每天都在散布谎言。为什么要改变策略呢？敌对的气氛不恰恰证明MUL所走的路线是正确的吗？”用不着多高的智商，就可以预言MUL坚持的路线与美国在越南战争的固执是一路货色。因此，恐怕只有等新领导班子上台才能使升级行为刹住车。

不要认为采用集体领导的方式便可避免错误决策。同样，也不要认为不合理的决策是个人领导的专利。从斯托开始，我们就已经明确揭示出这一点，研究人员特别注意把行为升级放

到团组和政府中进行实验。经验社会分析学甚至要我们特别注意团组中的行为升级现象。实际上，经验证明，团组采取极端决策的倾向并不少见，这些极端决策一有风吹草动便会带来风险，这些决策动辄便会妨碍把问题的解决纳入逻辑化的轨道上来。这种通过团组来稀释责任的倾向可以称之为集体领导。可以认为团组决策比个人决策更容易产生行为升级现象，但是这种观点并不是说个人决策是什么灵丹妙药。个人决策行为产生扭曲的例子很多，在社会生活的不同领域或者政治生活中这种明显的例子俯拾皆是。无论如何，很难认可集体领导可以避免这种到处受到谴责的扭曲行为。我们特别要指出，为了今后可能的持续发展，最好避免同一个人，或同一组人进行决策和效果评估。比如说皮埃尔做出在郊区的一家超市开设男装柜台的决定。那么应该由雅克，而不是由皮埃尔来评估这一决策，以便决定是继续还是放弃这项计划。依此类推，皮埃尔开出解决问题的处方，同样应该由雅克而不是由皮埃尔来评估处方，从而决定是否应该按此方继续治理下去，等等。这种意见尽管非常简单，却意味着要给习惯带来深刻变化甚至会给组织结构带来实实在在的振荡。这是因为如果组织结构维持不变，业务实践循规蹈矩，潜力尚存，没有必要动大手术，政治、经济和军事机构恐怕就都不会采用新的、更有效的机制。

读者们，同样也包括决策者们是否可以从了解行为升级、盲目消费和怪圈的过程中学到更多东西呢？

再进一步想，日常生活就是这样由大大小小的决策所组成，这些决策在某一行为中可以让我们偏离理智。怪圈带来的大大小小的麻烦无孔不入：对工作不满意而到处寻觅，对家庭暴力不堪忍受却无可奈何，还有备受折磨却挥之不去的幻觉。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

我们想到了某些大学生，他们从一年级选修了一些课程，而这些课程与他们未来的工作风马牛不相及，也不会带来任何预期的实效。他们是按照理智的做法，重新确定方向而中断已开始的功课，还是一直修完呢？可惜得很，我们一些已获得心理学学士学位的学生毕业一两年后好不容易在一所护士学校或培训学校、工科大学找到一份与他们所学的“心理学”毫不相干的工作。若是问他们既然如此为什么还要读完学士必修的全部课程呢？他们其中一些人为了挽回面子，会这样回答：“既然做事就要坚持到底，我就是这样的人。”当你听到这种话也会像我们一样说：“眼前又是一位体面、高贵地陷进名副其实的怪圈之人。”

那些具有世界上最充分理由分手的老夫老妻一起吹灭银婚蜡烛是多么幸福啊。确实，继续生活在同一屋檐下的理由太多了：共同的朋友，孩子教育问题，一起贷款买的房子……就这样一起生活，直到有一天找到了最最沉重的理由：丧失了承受新生活的能力，分不开了。他们的选择只不过是怪圈和行为升级的组成部分，他们的一辈子就像一场“没完没了的盲目消费”。最后，他们也许能一起“幸福地”度过一生。

当然也不要忘记那些没完没了进行心理治疗的人。因为，无论治疗与否，心理治疗都具备了绝妙怪圈的所有特点：

1. 病人决定进行一次长久的消费（金钱、时间、精力）。
 2. 病人对能否达到目标很不确定，而且他的心理医生也视目标为幻想或天上掉下的馅饼。
 3. 出现的情况却是病人觉得每消费一次就接近目标一步。
 4. 如果病人不果断停止，那么这一过程就会永远继续下去。
 5. 病人一开始就没确定投资限额。
- 无须评论！

现在，即使您有能力规避心理治疗，或者夫妻生活这种怪圈，但是在卖旧汽车这样无关紧要的小事上，也会让您不由自主地掉进怪圈中，要想规避谈何容易啊！比如您有一辆旧车，刚刚换了离合器，做出按当时市价卖掉的决定是需要勇气的。您也许觉得现在还不是该卖的时候，因为车闸不行了，修好再卖吧，那样可以卖个好价钱，或者是减震器，或者是方向盘，反正不可能同时把所有问题全部解决。于是乎，最后是什么也没做。

现象相同，但形式繁多，蒂杰尔（1979）对此现象进行了总结：“投资太多，难以割舍。”从这句话中很多人都可以发现自己的影子。

从自我辩护到锚定

行为升级、盲目消费、怪圈的进程与列文称之为“锁定效应”的现象很近似，说到底讲的都是个体与所做决定之间的附着力。有的涉及给分公司调拨特殊开发资金，有的是讲花费100美元去密歇根滑雪，还有的是讲玩博彩赚钱。这些决定一旦做出便让人的行动朝着固定不变的方向发展，并可能变得有悖常理。

根据建立在自我辩护概念（阿伦森，1972）上的解释，固执己见，甚至最不可理喻的固执己见来源于验证第一次决策合理性的企图和需要。当多种迹象已表明分公司经营不善且不会有起色的情况下，仍旧为其注入新资金，其目的只不过为了证明第一次财务决策的合理性。参与实验的对象好像更喜欢“孤注一掷”而不愿意承认自己在分析、判断和评估上犯的原始错误。另外我们还要指出（博沃瓦和朱尔，1981，1996），在事情



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

发生后，个体会千方百计为自己的行为合理性而辩解。另外，从费斯廷杰尔的实验中我们获悉，当一个人为了形势所迫不得不做出与自己原来意见相悖的声明时，他会用逆推的方式证明自己原先的意见正确，尽量与现在的声明相吻合。在这里，除了行为升级、盲目消费和怪圈外，我们又面临另一种合理化的新形式，那就是个体会用新决策证明原始决策的正确，用新行动证明原始行动的正确。我们其中的一位（朱尔，1996）把这种特殊形式的合理化称为“行动中的合理化”。比如，明明去威斯康星度周末更为合理，而偏偏去密歇根滑雪，参加阿尔克斯和布鲁默实验的实验对象用新的行为来证明原先花费昂贵的周末计划更具有合理性。

*

* *

在本章所列举的事实中，从某种意义上讲可以认为，个体是被原始决策套住了。但是，如果我们从整体上审视一下形势，就会发现O夫人在餐馆所处的情况与她去看电影和在车站等车的情况有很大区别。这一区别存在于原始决定人不同。在行为升级、盲目消费或者怪圈中，个体可以是主要原始决策人：决定去看电影的是O夫人，决定坐公交车回家的还是这位O夫人。另外，这些决策的反常结局对任何人都没好处，只给可怜的O夫人的生活带来不便，从某种意义上讲，O夫人上了自己的当。另一种是有人请求的情况，如在餐馆，陌生女士请O夫人替她照看一下皮箱，那么情况就完全两样了，因为原始决策（照看皮箱）完全是被迫做出的。如果不是别人急切地请求她，O夫人照看别人的东西不会比在海滩上表现得更上心。

我们回到了称之为操控术的起始点。

可以设想一下，如果一个坏人诱惑你做出一项决定，这项决定初看无关紧要，没有什么不良后果，但此人目的明确，是要从这项决策的后续行为中获利。每个人都会同意这属于地道的操控术，甚至属于高级操控，因为实施操控术的人采用了迂回手段。这一手段的首要任务是让别人做出某项行动或决策，以便为后续行动或决策做铺垫。这种操控是深思熟虑的，玩弄操控术的人可使用通俗语言做出有影响力的行为（说服别人做出本来不会主动做的事），虽然表现得有点以自我为中心，但那副坦诚样子，可以让人相信在他和被操控的人中间确实存在某种共同利益。

本书论及的就是这些操控术，但其并不属于说服行为，而是一种行为技巧，且是一种经过深思熟虑的行为技巧。只要操控别人的人对自己的行为目标保持清醒头脑，被操控的人要想识破这种圈套比识破说服技巧更难。这很容易理解，因为我们是如此坚信（尽管往往是错的）自己的行为取决于自己的意志，况且如此决策乃是自己的意见和性格使然，而且我们还坚信对一切企图直接影响自己意见和性格的操控术异常敏感。总而言之，我们很会自我保护，懂得如何对付建立在说服基础上的操控；可是，当我们找不出理由拒绝，或者当我们觉得拒绝有失身份时，只好假装不懂。我们很容易忽视这些平常觉得自然，而不会拒绝的无关紧要的行为。

下面章节将要论及的操控形式中并不包括说服策略，这一点是显而易见的。大部分人采用的策略可以称之为“行为式”：第二时间所取得的预期行为来自于第一时间“准备”活动所诱导别人做出的行为。我们还记得，为了向路人讨到20欧分，最

好的办法是从询问时间开始。使用这种技巧以达到目的并不意味着询问时间并不重要（为了使表演更为可信，甚至还要把手上的表摘下）。回答几点了是路人完成的第一个服务，是为完成第二项有用服务做铺垫的。至于路人，应该承认，如果有人缠着他不放，一直跟着他走完保尔·瓦扬-古图里耶整条街来请求帮助，他会觉得自己是在被迫为一个陷入困境的人提供帮助，而现在这种感觉却轻微得多。另外，谁又能晓得，告诉人家时间是要付出代价的呢？



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

第二章

诱发



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

上一章我们对几种可称之为“决策行动陷阱”的效应进行了探讨。在某些情况下，这些效应可以导致个体做出反常或不协调的行为，有时会使个体走向与目标相反的方向。然而，把个体引入陷阱的不是别人，而是自己。因此，这里所说的行为升级、盲目消费和怪圈更确切地说是一种自我操控。但是，我们也可以设计各种不同的、与决策行为有关联的、不属于自我操控的陷阱。这些五花八门的陷阱要求他人的介入作为诱发因素，更准确地说，是属于一个人操控另一个人的操控术。操控别人的人正是利用人们执迷于决策行为，才得以实现自己的目标。

当固执决策行为导致反常效果时，会带来极大的混乱。意识形态在方方面面形成的观念把决策行为变成了高贵的，由自由意志支配的最高行为。以雅克·阿尔多伊诺为例，他就把决策功能视为管理活动的基本功能。他写道：“决策时刻是管理程序中体现特权的最高点。这一时刻，可以表现出统帅非凡的、敏锐的智力，从中人们可以发现诸如囊中取物、运筹帷幄、击中要害等优点。”（阿尔多伊诺，1970）人们很难在决策活动中看到决策人的半点烦恼之意。如果有烦恼，也是因为他不能采取正确的决策，或者不能把所做的决策贯彻到底。

我们这本小册子所捍卫的立场会让人感到吃惊，甚至可能会让人感到不舒服，因为它与我们周围的意识形态大相径庭。这种立场之所以与众不同，首先是它要说明决策行为其实没有任何优先权，决策行为不是特殊人物的特权，而是属于所有老百姓的；这种立场之所以与众不同，还在于它指出，固执于原始决策会失去对事物的掌控。人们应该清楚地知道，无数由某个特定人物在特定环境中做出的决策是任何人在这种环境下也

可以做出的决策。决策行为的做出往往是由于惯性或各行各业规则的体现，尤其是因环境所迫不得已而为之。这种现象在职场尤为突出，因为给行为留出松动的空间特别狭小。确实，享有特权时刻的自在感觉使人陶醉。然而这种时刻并不多见，即使在领导人眩目的生活中也如是。

在本书中，我们仅限于论述这种发生在我们身边的决策：周末为去滑雪的邻居照看金丝雀，为在午饭时间来推销人寿保险的业务员递上一杯饮料，在公交车上把座位让给一位并没开口的胖先生……不要不高兴，这就是决策，因为这些决策进入了一系列随时可改变方向的行动过程之中。至于是“真”决策还是“假”决策，我们留给哲学家去讨论。但不管是真是假，决策一旦做出，其后果就不能小视，因为其必然给实施操控术的人提供众多可乘之机。总之，世俗的观点会让你把自己的决策行为看成是一项最高贵的人道主义行为，其实，这只不过是没有任何能力做出决策或固执己见的懦弱人士所为。本书特别揭示出另外的事实：决策本是平常之物，可惜有些人总是守住不放。O夫人生活中发生的另一段经历就是明证。

一笔好生意

O夫人决定购物之后到克尔戴斯家具城去转转，并没想买什么。不过昨天晚上，她总算说服丈夫同意换掉客厅那套家具，那还是20年前结婚时别人送的，现在已严重磨损。亨利，她的丈夫，终于从嘴边吐出几个字，答应拿出可怜巴巴的7 000元。钱虽有点少，但O夫人一向很会买东西，条件是要等待时机。这次，她不需要等待很久。最近，展销会上有一套家具只标价



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

6 500元，她觉得非常合适。家具的颜色是青铜绿，与客厅墙壁米黄色的壁纸非常般配。有客人来，坐卧两用沙发可以派上大用场。

如果不是因为她不习惯草率行事的话，是会马上买下来的，但是她还想了解一下面料的质量。正好有位售货员站在不远处。售货员请她放心，说质量没问题，并引导她去看一眼这个月商店推出的促销商品：一套特价6 999元玫瑰色小牛皮客厅家具。并且，售货员还特意告诉她，如购买这套家具商店免费赠送一件价值大约800元的罗马风格落地灯。想买就得快点动手，机不可失。O夫人不好意思拒绝售货员的好意，便跟他去看看。这件落地灯确实非常漂亮。她不由得设想把落地灯放到起居室中电视机和那盆丝兰花中间，柔和的光线洒落在桃花心木的书架上，美极了。至于客厅家具的颜色？玫瑰色，有些遗憾。

“你们是否还有其他颜色的？”她问道。

“对不起，夫人，促销的商品只有玫瑰色的。”

她心中盘算，反正起居室早晚都要添件落地灯，光线不直接照射会更温馨。而且小牛皮家具才卖这个价钱！亨利不会有什么挑剔的。只是玫瑰色多少有些遗憾。售货员说玫瑰色是中间色，跟什么颜色都可搭配，而且玫瑰色/米黄色，搭配非常高雅。O夫人一听有道理，如果不是售货员一番劝说，颜色问题是会让她罢手的。

“不管怎么说，”她拿出支票时想道，“总算没超出亨利的预算。”

这时，那位售货员要去招呼另外的顾客，请她跟柜台组长去结账。这位组长先生打着领带、态度冷淡，填完保修单后，又写好发货单。

“我现在可以把落地灯拿走吗？”O夫人问道。

“落地灯？夫人，恐怕有点小误会。我们确实给前10位购买这套家具的顾客免费赠送了落地灯，不过已经送完了。但是您也不用遗憾，至少您是第15位。如果您喜欢这件落地灯，您可以享受750元的优惠价。”

O夫人连一分钟也没犹豫就拒绝了。“750元！亨利还不跟我急！”她一边签那张6 999元的支票一边想。

要学会及时回头

O夫人的经历没什么特殊的。她最终还是买下了那套小牛皮沙发，并签发了支票。O夫人成了某项推销技巧的牺牲品，这种技巧恰恰在人们执迷于决策行为之中找到了用武之地。这种在盎格鲁-撒克逊文化地区被称之为LOW-BALL的技巧在美国汽车销售业（仅仅在美国？仅仅是汽车销售业？）被广泛使用。这种技巧是向顾客隐瞒商品瑕疵，或暗示虚构的利益而诱导潜在的顾客做出购买决定。购买的决定一旦做出，消费者一般不会改变主意，即使了解了商品的真实价值也如是。

克尔戴斯家具城的销售人员熟练地运用了这种销售技巧：O夫人正是在这种伎俩的诱导下决定购买了一套玫瑰色客厅家具，而她自己本来一辈子都不会做出这样的决定。这种诱导建立在一项错误的信息之上，即可以免费得到一件罗马风格落地灯。当货柜组长纠正了这一误会之后，O夫人还是不管不顾坚持原始的决定，买下一套6 999元的玫瑰色家具，而在她内心却更想买那套6 500元古典派的青铜绿家具，并且，这对双方来讲都是皆大欢喜的。O夫人最后拿主意时，很清楚自己买的家具是玫



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

瑰色而不是青铜绿，价钱是6 999元而不是6 500元，也知道无法得到那件她非常喜欢的落地灯。至于货柜组长，他是在向O夫人明示了所有顾客在做决定之前须知的全部情况之后才接受的支票，这说明O夫人做出决定时是完全自由的。

罗伯特·恰尔迪尼和他同事（1978），以及美国研究人员提出了新问题：这样的销售技巧对其他人是否有效？这一次，研究对象是参加心理学课程初级班的大学生。为了搞明白恰尔迪尼所做的实验，应该首先了解一下美国大学的情况：大学生一般情况下都必须作为实验对象参加学校活动。学生每参加一次活动算1或2课时，有时算3课时，为了达到学校的要求，学生都要累积些课时。

根据学校的规定，他们要求实验对象参加两次活动中的一次。其中的一次实验活动（测试A）预先就知道不太有意思。不过学生被告知这项没有意思的实验活动（测试A）算2课时，而另一次较有意思的活动（测试B）只算1课时。一部分学生可以随自己的意愿自由选择任何一项活动（自由选择）。另外的一部分学生却相反，被实验老师诱导选择了对积累课时较有利、却没有多大意思的那次测试活动，只不过可以算2课时，也就是测试A（被动选择）。选择决定之后，这些实验对象被告知其中的一次活动比另一次活动多算一倍时间的消息是错误的，两次活动实际完全一样，都只算1课时。现在请他们做最后决定。

这时，那些处于自由选择地位的实验对象所面临的与O夫人在克尔戴斯家具城准备填写支票时的情况完全一样。他们曾做过一次决定（很多人选择了参加算2课时的那次实验活动），而现在他们突然被告知这次决定不算数。现在他们已经知晓两项实验算课时一样，并且可以重新选择，他们会不会把比较有

意思，并且算时并不比另一次少的那次活动作为自己的最终选择呢？

如人们所料，这些学生的反应与O夫人的反应没有多大区别。执迷于原始决策的人数竟高达75%！确实，在不知道测试A算时减少之前，有81%的学生选择了测试A，知道之后还剩61%。在此涉及原始决定反常效应，这是毋庸置疑的。他们与处于被动选择的实验对象的反应方式存在很大差别便是明证。大家还记得，这些人在做第一决定时是受别人诱导的，实验老师特意诱导他们选择参加算2课时的测试。这样，所有的人都选择了测试A，满足了实验老师的愿望。然而，一旦他们发现参加测试A并不比参加测试B有更大利益，大部分人（58%）最终还是改变主意，选择了参加测试B。与此相比，一开始便知道两个测试都只算1个课时的另一组人（无外界干扰情况下）坚持原来的主意，选择测试B的人数占69%。

这便是“诱发”现象。这种说法好像掩盖了该现象的新颖之处。这不是在用诱饵“引诱”可怜虫在完全自主的情况下做决定吗？恰尔迪尼及其合作者所做的实验为这种诱发决策的特点提供了很多重要信息。对自由决策和被动决策在这方面进行的比较就很说明问题。被迫选择参加测试A的而不是测试B的学生（被动选择）一旦知道参加这一测试并不像人们暗示的那样有利可图，就很容易改变原始决策，重新拿主意。这一点很容易理解，因为他们的最终选择从某种意义上讲是摆脱了别人的操控。这些学生迫于某种压力做出了第一次不是真正属于自己的选择，一旦摆脱了这种压力，他们便处于正常的选择状态下了。那么，他们选择最具吸引力的测试课自然顺理成章了。

奇怪得很，受操控程度最深的却是在选择时最有自主权的



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

学生。这些学生虽然同其他人一样也选择了测试A，但是他们觉得这是自己的选择。于是乎，反而会执迷于本没有任何好处的决策，不肯改弦更张。为什么？大概是他们认为自己跟被动选择者不同，因此不好意思不承认原始决策是自己所为而非他人所迫。正如盎格鲁-撒克逊作家们宣扬的那样，这些学生之所以如此是因为他们对自己的原始决策承担起了责任。另外艾哈迈德·沙努夫（1991）指出，该诱发之所以有效，在于实验人员对实验对象明示他们属于对自己所作所为和所面临的事情勇于承担责任的人。这种诱发效应只有在个人负责意识存在的时候才会产生。确实，我们已经看到，参加恰尔迪尼实验的大学生们不是这种情况，他们就不执迷于自己的原始决策。参加沙努夫实验的那些人与此同理，因为实验老师告诉学生，所作所为和所遇之事主要是因为运气好和条件好，而与责任无关。

早起的鸟儿有食吃

O夫人不愉快的遭遇以及刚才提到的实验所表现出的只是诱发现象的一种。两种情况有共同之处，特点都是操控者使用虚构的利益引人上钩（落地灯并没送给在促销大厅购物的人，参加测试A并不多算课时）。这种诱发技巧虽然有效却让人觉得存在极大的不妥之处，有蒙骗之嫌。克尔戴斯家具城的售货员职业道德水准低下，因为为了达到目的他们使用了明显的骗术。至于恰尔迪尼及其同伴，我们认为不存在道德问题，因为他们的行为基于科学实验需要，而且按规定他们要在实验完毕后把事情的来龙去脉原原本本地通报给实验对象。然而，谎言问题，即使是在被理解的范畴内，也可能引起埋怨，甚至怨恨，从而

会让人们觉得这种做法过于强调操控的意图效果。因此，当人们知道还存在一种少受指责的诱发形式，且不必使用具有明显骗术特征的技巧时自然会心宽一些。不用欺骗，操控者只限于隐瞒一部分事实。更确切地说，操控者把决策人置于不利处境却让他们一无所知，使其坚持原始承诺。恰尔迪尼及其同伴（1978）首次进行了这一崭新的诱发式实验。

我们设想一下，如果请心理学专业的学生自愿参加一项在早7点开始的实验，而只计1课时。可以肯定，只有习惯于早起的人才可以接受这么早的实验，然而早起的人并不是满大街都是。事实正是如此，恰尔迪尼及其同伴实话实说地向学生提出要求，结果只有31%的学生愿意参加。而使用诱发技巧，参加的人数高达56%。人数从31%飙升到56%，成绩喜人，而且操作起来并不困难。实验室人员使用的方法是新型的诱发式操控。

实验是这样进行的：给学生打电话，建议他们参加一次仅计1课时的实验。第一种情况（无外界干扰）一开始就告诉学生全部事实，学生可以自由选择。实验人员并不急于表达自己希望他们参加实验的愿望，而是告诉学生实验在早7点钟进行：“做实验的教室一整天都没空，晚上也被系里其他人占用，因此计划把这项实验放在周二和周五早7点进行。你能否在周二或周五早7点来参加？”第二种情况（诱发条件）实验人员隐瞒了一部分事实。这次是希望学生参加一次实验却不告诉他们实验的时间。这样一来，大多数人都很爽快答应来参加。得到“许诺”之后，实验人员才通知实验对象要在早7点来实验室，然后确定一下是周二还是周五。

诱发条件与无外界干扰条件的区别只在于有没有在知道情况之前被迫做出“承诺”。处于诱发条件下的学生在操控术的诱



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

导下对实验人员做出了第一个“承诺”（并不知道可能导致的后果），因此这些学生同意早7点去实验室的人数远比处于无外界干扰条件下的人要多。效果非常明显：最终同意老早爬起床去实验室的人数是另一组的两倍。当然，人们也许会问，他们如果不是在电话上不好意思拒绝实验老师，不得不情愿地说出一个“行”字，那结果会怎样呢？

为了搞清这一点，恰尔迪尼又把实验进一步做下去。他们很认真地把准时到达实验现场的学生登记入册。这样一来，参加实验已不再是一次无关紧要的口头承诺，而变成一次很有分量的行为。结果，诱发效应并不差：53%属于诱发条件下的学生早7点准时到达实验现场（95%的学生都承诺过），而无外界干扰条件下的学生只占到了24%（报名的学生占79%）。因此可以说，被“诱发”的学生表现得更愿意遵守向实验老师许下的“承诺”，或者说更尊重自我参与。相反，后来这次结果着实令人惊愕不已！学生参加实验活动的“承诺”是被诱发做出的，处于诱发条件下的学生更是如此，因此我们从直觉上更希望看到这些学生比处于无外界干扰条件下的学生更容易修正原来的决策。

然而，通过分析，被诱发的学生在行为稳定性方面表现得令人吃惊。处于无外界干扰条件下的学生只能做一次决策（去还是不去参加早7点的实验课），决定一旦做出，不能更改。而处于诱发条件下的学生则在了解全部情况之后可以做第二次决策。这时候他们还有机会重新做出决策。也就是说实验人员从他们身上得到的是一次新的决策，换句话说，处于诱发条件下的学生要做两次决策，而处于无外界干扰条件下的学生却只做一次决策。这一区别可以让人明白为什么处于两种不同条件下

的学生在行动中表现出的稳定性不在同一水平上，我们看到处于无外界干扰条件下的学生比处于诱发条件下的学生参与性更为不主动（请看下章）。

乡村周日

在日常生活中，诱发操控技巧并不罕见。然而，如果这些操控招致不快、麻烦和烦恼，上一章节讲述的操控价值便不复存在了。总而言之，经过缜密思考和多方位的观察，我们发现诸如不尽人意的购物和推不掉的约会带来的不便尚可忍受，客厅里塞上一套玫瑰色家具，承诺早7点去参加实验活动总比一步步陷入夫妻生活和心理分析治疗这样的怪圈要好得多。不过我们发现，这些怪圈常常防不胜防。诱发必然要有先后两次决策，与需要较长时间才能完成的决策升级或其他怪圈不同。因此，相对而言，我们将要举的例子从表面看可能有些太一般化。我们下面就会看到，这些例子只是诱发术的一种现象。只是老实人之间的事，绝无谎言与骗术。我们挑选的例子是些正经的操控术，只不过道出实情的时间稍微晚一点而已。

我们的一位熟人最近碰上一件滑稽可笑的事，暂且隐去此君姓名。在地铁里，他偶然碰上一位同届老校友，他们在巴黎地铁皮加尔和美丽城两站之间的路上愉快地回忆起琐碎的往事。因车行迅速，时间紧迫，来不及多谈，在站台上，老校友主动提出想在周日到乡下去拜访他。他高兴地接受了，并热情地把手机号码给了校友。

两天后，老校友打来电话：

“你好，里奥奈尔，我是雅克。周日我没多少事要做，这个



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

周末我们可以见面，怎么样，没问题吧？”

“为什么不呢，”里奥奈尔回答说，“好主意！”

这时，雅克接着说：

“我想，我可以周六晚上到，我带着烤肉串用的签子……有地方睡吗？我不能把孩子和布莱娜戴特留在家里。布莱娜戴特这人挺可人疼的。怎么样，不会有问题吧？”

就这样，里奥奈尔不得不忍受了24小时：老校友是个足球迷，一整天都待在电视机前看世界杯足球比赛，而他的孩子还有他老婆，大概以为住的是旅馆，连杯子都不愿意洗一下。里奥奈尔讲完这段旧友重逢的周末，不无苦涩地说道：“这次，我算是学乖了，不会再上当了。”而我们却担心他还会上当。前几天一不小心又遇到了一件令他沮丧不已的事。当时，他要去比利牛斯山一带的波城书展见几个朋友。在出巴黎城不远的地方发现一位衣着干净的女士在路边拦车，里奥奈尔觉得这位女士可以做个好旅伴。于是，没多想就停了车。

“我要去利摩日。”她温柔地说道。而他则打开了车门作为回答。

“我不是一个人，”她又加了一句，“我的两个同伴去买香烟了。很快就回来。”

两个脏兮兮的家伙一路上满不在乎地抽着烟，里奥奈尔不得不忍受了300公里难熬的路程，而那位漂亮的拦车女郎一上车便昏昏沉沉地睡着了。

您可千万不要说，这种事情只会发生在别人身上，自己不会哟！

我们的一位朋友回忆起自己几年前不无尴尬地被诱发的经历。这绝对是真事！一位同事结婚，邀请大家参加婚礼。这位朋

友觉得自己不能空手而去，便想给新婚夫妇买件小礼物，以表祝贺之意。于是他去征求这位要结婚的同事的意见，从他那里获悉结婚需要购买的礼品单已交到著名的菲丽西特商店的三层柜台。

“不过，不是必须买，真的……”

我这位朋友满以为可以挑一件好玩儿的小礼物，就到商店去了。没料到走出商店时手中拿的却是最新款式的吸尘器，价值近180欧元！这还是礼品单上最便宜的礼物。

这三个例子都是典型的诱发式操控术。被诱发的人要做两次决策，做第一次决策时并不知道所采取的行动要付出的真正代价，第二次决策是知晓代价后做出的。诱发概念——被诱发的人第二次做决策时固执于第一次决策，而这时已完全了解决策的后果。这种诱发技巧之所以称之为操控术，是因为最终决策的受害者并非一开始就了解全部情况，否则他会做出另外不同的决策。上面两则故事的主角如果一开始就知道要吞下什么苦果，他们定会小心从事，不至于掉进狼嘴里。

我们先来讲一讲第二个故事。这位朋友先决定送同事点儿结婚礼物，如果他没接到邀请，礼物他是不会送的。然后当他知道礼品单放在菲丽西特商店之后，又必须做出第二项决定。这时，他完全可以找到借口不参加婚礼，不用花那么多钱去买礼品。诱发效应产生于他做最后决策时（买吸尘器）对原始决策的固执（送结婚礼物）。这位老兄承认如果一开始他就了解存在这样的礼品单的话，他会有礼貌地婉拒，不去参加婚礼。最后我们还要指出，如果诱发必然导致一项决定的话，那么只涉及一个行动：或是全部或是没有。比如里奥奈尔不能在接待老校友时拒绝接待他的夫人和孩子。同样，他也不能只接受拦车女郎而拒绝她的旅伴。至于参加婚礼的老兄，既然要送礼，就

不能买比礼品单上更便宜的东西，所以只好买吸尘器。

诱饵

这是与诱发相关的最传统的操控技巧。正直的商家承认实践中存在这些东西，但不屑于使用。不过，他们认可与之相近的其他技巧。作为这一章的结束，我们特意提出这一技巧，虽说这一技巧在商界已经人所共知，但很多科学实验并没把它作为研究对象。我们暂且把这技巧称做“诱饵”。诱饵的作用是为了谋取某种利益而诱导个体“自愿”做出决策行为。然而当您的决策一旦做出，却会被告知情况已变，您想做的事已不可能实现，这时他们便会提供另一种可能（替代行为），利益当然不会一样。我们的一位同行利用这种方法做了第一次（1989）实验来证明诱饵的效率。

对象是些大学生，邀请他们参加一项非常吸引人的活动，且报酬不菲。任务是为科研目的审查一部片子，学生们跃跃欲试，这可不是每天都能碰到的好事。通知到的学生大部分都来了，然而这只是诱饵。学生一到实验现场却被告知实验计划在最后一分钟取消了，现在，他们无事可干只好回家。可以想象一下学生们的失望心情。他们来了，可是不能做自己想做的、并且是有利可图的事。他们待在楼道里，正想离开的时候另外一位实验人员提议他们参加另一项实验（笔头测试），实验很没有意思，且无分文报酬。然而，很多人还是同意参加这项实验，而且人数比事先知道情况、并征求过意见的学生（无外界干扰条件下）多一倍。

在这项实验中，研究人员并没发明任何新东西。难道您从



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

来就没有在一双减价一半，又非常漂亮的鞋子前驻足，忍不住走进商店决定买下来的时候吗？机不可失，失不再来嘛。然而，常常是当您下决心要买时，却被告知只剩一个号码了，正好不是您需要的号码。然而这时有人会不失时机地给您推荐一双型号合适，质量相同的鞋子。给您推荐的鞋子与吸引您走进商店的那双鞋子几乎一样漂亮，甚至可能更好。惟一的问题是这双鞋子不减价。在这种情况下您怎么办？您连试也不试扭头就走？当然，并不是说所有的操控策略都能百发百中，如同广告一样，没有哪个广告能做到让人看一眼就会买下所吹嘘的商品。一切都存在一种概率。甚至您只有百分之十的可能买下推荐的鞋子就已经不错了，不要忘记，如果没有那双减价鞋作为诱饵，您是不会走进商店的。

我们试着根据这个例子给诱饵下一个定义：您看见一双价格便宜的鞋子决定买下来。也就是说您决定采取一项行动（在此为购买行为），从中可以获得显而易见的好处（得到一双漂亮的鞋子而且价格便宜）。您却发现所需要的号码没有。情况发生了变化，您已不可能买到您决定要买的鞋子。那么这双鞋子可以定位于诱饵。人家向您推荐另外一双鞋子，这双鞋子您也非常喜欢，但是价钱较贵。这时，人家暗示您可以用另外的东西替代原来的东西，但是从中获得的好处却不一样。您先是在售货员的诱导下做出了第一项决策（购买一双半价皮鞋），操控技巧恰恰建立在您对原始决策的固执之上。现在很难说售货员所使用的销售理论是否正确。

很多商家认为，平心而论，这种“诱饵技巧”（是诱饵，同时也是在使用招牌产品）仅仅具有把顾客引进门的功能。顾客一进门，剩下就靠商品质量、售货员的微笑或者售货员的口才



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

发挥作用了。但从我们的角度看，在这种情况下如果最终发生了消费行为，与其说是因为商品质量或售货员的微笑、口才发挥了作用，还不如说是因为顾客过于执著于原始决策更恰当。售货员如果把说服行为放在推销策略的首位，在理论上就犯了错误，因为这种做法效果很差。难道售货员会用这种笨法子撤销商品吗？确实，说服行为很容易被人揭穿，并且会引起顾客的反感，产生自我保护意识（专家称之为抗力），拒绝购买。人们谈起某些地毯商和各种小贩的油嘴滑舌不是也很不以为然吗？这种手段并不一定能达到推销商品的目的。

如果我们的分析有理，纯粹的情节技术可表现得更为有效。与其费劲地说服顾客购买这样那样的商品，不如尊重顾客的自主选择，直接提供各种可能性，但要让顾客坚持原来的决策。

*

* *

人们可以从中发现陷阱现象与诱发现象一样都含有两次决策。然而，与诱发现象的不同之处是在最终决策做出之前必然有一个无具体目标的决策。在刚刚举出的例子中，我们看到在最终决策（买下不减价的鞋子）之前曾有一个没实现的决策（买一双半价鞋）。

第三种现象，名字很耐人寻味，姑且称做“浅移默化法”吧，我们下面很快会谈到，这种现象有点像诱发和诱饵现象的延伸，其中也必然含有两次连续决策。不过在此之前，我们首先要满足那些读者的愿望：希望更理论化地理解这一章所谈到的一些现象。为此，我们想指出几个要点，以便读者更好地理解已介绍过的操控技巧，同时也为了读者更好地理解本书后面所谈到的大部分操控方法。

第三章

一点理论



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

我们先来关注一下曾被多次使用却没能详尽论述的，“执迷决策效应”概念。如何解释这种执迷呢？

对于这个问题的回答还是很容易的，但是必须首先弄清楚，产生执迷效应的决策与不产生执迷效应的决策之间有什么区别。对此，我们前面曾描述过的一项实验提供了宝贵的参照。这就是上一章中谈到的、由恰尔迪尼和他的同伴（1978）一起做的两项诱发实验中的第一项实验，在这次实验中，研究人员把“自主选择”和“被动选择”两种情况做了对比。参加测试A还是测试B？实验对象在完全自主的情况下做出了抉择，表现出很强的执迷效应。相反，实验对象迫于实验老师的压力，选择了两项测试中的一项，后来，一旦有机会重新选择，这些人并没有执迷于第一次的选择。

我们所看到的是一项常见的实验社会心理测试，但很有普遍意义。这涉及异常重要的“自由感觉”问题。我们曾说过，为形势所迫做了与自己意愿不符行为的个体往往会凭经验采取一定的立场来努力证明自己的正确。但这种情况只发生在个体完全自主的具体环境下，也就是说只有个体觉得完全自主地决定着自己的行为才会发生。文学作品给我们提供了很多这样的例子，文学作品中具有自由感觉之人的行为方式、思维方式与那些有同样行为却没有自由感觉的人大不相同。如果我们回到恰尔迪尼和他的同伴做的诱发实验上来，我们发现只有决策伴随着自由感觉（自主决策）才会表现出执迷效应。这一发现非常关键，像以诱发现象为基础的执迷效应一样，它是建立在个体参与原始决策的基础之上的。

参与理论

发现了“锁定效应”的列文应该顺理成章地发现参与理论，可是事与愿违，二战爆发了，一切都停了下来。如果不是英年早逝，他很可能会提出有关操控的一整套理论。这样，直到1970年初才由查理·基斯勒（1971）建立了“参与心理学”基础。这一概念确实从直觉上理解比从理论定义上理解更容易。基斯勒给了我们一个定义，定义尽管有些粗糙，但可以告诉我们两件事情。

第一，只有通过行动我们才能参与。可能想把这一概念深深印入读者的脑海，基斯勒用了“行为行动”这个词。我们不是通过思想、感情，或者从某种意义上讲是通过“头脑”来实现参与的，而是通过我们的实际行动，也就是通过别人可以“看得见”或将要“看见”的行为来实现参与。

第二，既然个体与其行为之间的联系完全不由法律来决定，那么人们通过行动实现不同深度的参与也就不难理解了。采取相同行为的个体，在不同情况下（如在恰尔迪尼和同伴做的第一项实验中选择测试A）有的可以参与程度较深（自主选择），有的则参与程度较浅（被动选择）。有时候，个体虽然有行动却并没有任何参与，这样的案例有很多。比如，在凶器的胁迫下不得不做出某种承诺，很明显这一行为并不说明您参与其中。

我们已经知道参与定义是建立在个体与行为之间联系的基础之上了，那么现在便可以研究一下这种联系具体有什么含义。要想更好地理解，要先了解一下社会心理学家用何种方式营造不同的参与场景，其中有参与性强的、参与性不太强的，甚至毫无参与性的场景，并加以对照，换句话说，就是看看他们如何运用参与这个变数的。在某些实验中，在操控参与行为时会通过个人或公众的行动，因为在别人的目光之下，或者公开表



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

明身份后做事会更积极主动，反之，别人看不见或不表明身份却不然。假设某项社会公益活动请您在您所支持的事业签名。您签过名后，倘若这位积极分子要求您留下姓名、地址和职业，那么您的态度肯定会比只签名表现得更为积极。

操控参与行为的另一种方式是引导实验对象反复几次完成同一动作，或者相反只需完成一次即可。毫无疑问，在第一种情况中人们会比第二种情况下表现出更多的参与性。不要以为某些行动在施动者的头脑中占有很重要位置时才会表现得积极主动。其实很可能是些琐碎小事，比如说您的邻居向您借梯子用，您答应了。一次，二次，三次……多次之后，这种互助的行动使您的参与意识越来越强。另外，您的邻居很清楚，您可以在第二次拒绝，也可以在第七次，或者在第八次拒绝。第二次借时就拒绝，表示借给梯子特殊情况，而不借是正常的，邻居也很容易明白这一点，而第七次或第八次借时方加以拒绝，则表示这是习惯的改变，预示着某种邻里关系的改变。

操控参与技巧有各种方式，可以让个体产生一种感觉，以为自己可以回到最初的决策，或者相反，以为不能回到最初的决策，并利用这一决策行为或多或少的最终性或“不可更改”性的特点。不难理解，消费者在决定实现消费行为时，知道可以取消合同并可退货，而且还有7天期限，这时他会表现得不很着急。

对个体采取行动所涉及的成本大小加以对照，也是操控参与技巧的一种手段。不言而喻，在互助活动中个体借出一辆汽车远比借出一辆自行车受关注的程度大些。同样，不言而喻，一位月薪2 500欧元的工薪阶层和月收入不足1 000欧元的人相比，买一台电脑会表现得更为不在乎。

最后一种操控参与的方法是伴随着个体准备实施的行为在

自主感觉的差异上做文章。制造自主感觉的差异有各种方法。最经典，也是最无害的方法是使用语言：跟某些人讲，做与不做完全取决于自己；而对另一些人，则让他们意识到除此之处别无他途。使用语言让人产生自主感觉上的差异（一些人觉得可以自由行动，而让另一些觉得迫于压力），而又不制造行为面上的差异（例子俯拾皆是），享受“自主权”的实验对象与“被迫”而为之的实验对象在行为上并没有不同。

另一种操控参与方法，同样很经典，那就是借用各种外界压力。不过我们的科研人员和教育家不屑于使用手枪或耳光，这是一些人们称之为“反面教材”的东西。他们更喜欢使用正面的手段，诸如奖励等。社会心理学家发现如果把奖励当做一种必须来运用，那么在实验对象身上引起的参与程度与奖励的大小会成反比，也就是奖励的额度越大，对象的参与性就越低。

假设一位父亲正与11岁的孩子散步。父亲希望孩子变得大胆一些。谁又能指责什么呢？这时他们正好走到一座桥上，从桥上跳到水里如果没有任何危险的话，不失是个很好的心理锻炼。父亲可以采用以下四种策略：

1. “孩子，如果你跳下去，我会很高兴的。当然，跳与不跳是你的事，你来决定吧。”

2. “孩子，你要是跳下去，我会很高兴。你明白吗？你要是不跳，星期天你就甭想跟你的伙伴去看电影。”

3. “孩子，如果你跳下去，我会很高兴的，你要是跳下去，我给你买草莓冰激凌。”

4. “孩子，如果你跳下去，我会很高兴的，你要是跳下去，我给你买辆自行车。”



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

假设这四种策略都能使孩子跳下去，但参与理论家们却确定四种中只有两种在孩子身上引起了很强的参与意识。那就是第一种和第三种，也就是说父亲为了鼓励孩子跳下去，只是许了很小的愿：义务小，鼓励也不大。事后，如果问孩子为什么会跳下水去，他在父亲的话中找不到（或者只能找到很少一点）理由。第二和第四种策略反倒给孩子提供了严肃的理由（一种是严厉的惩戒，另一种是大大的奖励）。这两种方式比前面两种方式在孩子身上所激发的参与性都要小。如果孩子想找到跳下水的理由， he 可以从父亲的话中找到。严厉的惩戒和极大的奖励包含人们往往忽略的、不利于参与的因素。

关于自由感觉

这个理论颇具争议，人们大概已经找到了其中的征候。从上面的例子中，我们看到四种策略都可能激励孩子做出行动。人们也许会由此而猜想，一个确实害怕从高处跳下去的孩子或许不会对温和的策略反应敏感，也就是对那些激励他的、最不具备充分理由的策略（仅仅为了让父亲高兴，或得到一支冰激凌）会漠然处之。在这个世界上有人会只为高兴而不计报酬采取行动，孩子可以不为任何目的主动做自己不愿做的事，如从桥上跳到水里，自动整理房间，自觉完成学校作业等。如果是这样，参与概念在很多地方便失去了意义。

然而，我们有两条充分的理由可以说明我们的例子并不是像人们想像的那样毫无道理。第一条理由属于经验之谈。在很多实验中，科研人员把以下两种情况进行对比：一批人可以自由选择（很强的自主感觉），另一批人则被迫而为之（尽义务的

感觉)。对比的结果得出以下结论：处于两种情况中的实验对象所采取的行动方式可能完全一致。当时，他们请实验对象吃烤蚱蜢，一部分人处于自由选择状态，另外一些人处于被迫（尽义务）状态，在满足科研人员的要求方面第一批人员表现得并不比第二批人员差。何况吃烤蚱蜢并不是社会心理学家的惟一发明。有些非常“正经”的实验对象（具有免疫能力的成人）在完全自由的情况下也可以接受（没有任何报酬，或报酬很少）电击实验，公开说些不道德的话，在电视镜头前说些违心的话，不吃东西，不喝水，不吸烟等诸如此类之事。

1969年，赞巴杜威做了15个左右类似性质的实验。在这些实验中，实验对象不管是处于自由状态还是处于被迫状态都要完成与自己意愿相反的行为。在所有实验中，这些行为都是实验对象不可能自动做出的，如同前面提到的例子中孩子永远不会自己从桥上跳下来一样。然而，赞巴杜威发现处于自由状态下的实验对象并不比那些被动接受实验人员的希望而做出同一行动的人数少。这一现象也适于年龄小的孩子。我们其中的一位实验人员曾要求学前班（6岁）的孩子品尝一种难喝的汤。实验对象分两组，一组孩子接受和拒绝接受，全凭自己决定；另一组则明确规定不能自由选择。两组中不仅84%的孩子接受了，而且拒绝的人数也没有发生变化（博沃瓦，2001）。

我们的实验并非毫无道理，试想，为什么一位可以自由选择的实验对象与另一位不可以自由选择的对象所采取的行为完全相同呢？有权自由选择的人之所以能够完成与自己的态度、爱好和眼前利益相悖的行动，只是因为迫于所处的环境，而他的态度、爱好和眼前利益不是行动的决定因素。应该承认，他所处的环境中还存在更加重要的决定因素，而这些决定因素需



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

要在科研人员和实验对象之间的权力关系中去寻找，在我们所举的例子中则要到父子关系中去寻找。

科研人员尽管嘴上对实验对象说可以自由选择，但实质是要求他们不管实验好受与否、痛苦与否、道德与否都要完成，这一点再清楚不过了。至于实验对象，他们心中很清楚科研人员希望什么。这样，老师对学生（实验对象）的权威起了作用。应该承认，运用权力的手法非常巧妙。那么，为什么父子关系会有所不同呢？父亲要求自己的儿子从桥上跳下去，孩子心中十分清楚这一点。在弥漫着父权的教育环境中，具有教育特色的建议（做你想做的）要想不听也难。正是在这方面，在最初称之为被迫屈服的环境中引入了自由选择/不自由选择差异的概念，那便是“带有自由选择的被迫服从”，虽然这种说法听起来十分矛盾，但却千真万确。

总之，在我们所谈到的所有环境中，实验对象被引导着完成人们所期待的行为：这种环境没有任何强迫，还要让实验对象有自由的感觉。正是这个原因，我们把参与性特别强的服从方式精练成“自愿屈从”方式，这种方式可以让我们违背自己的态度和爱好去行事，可以引导我们去完成自己不可能自发去完成的行为。这一切，表面看来好像个体在完全自主地行事，然而如果不是巧妙地引导，他永远不会去自发地做这种事，或者如果出现明显的胁迫，他也不会如此行事。

现在我们已懂得了社会心理学家是如何操控参与程度的了，我们也更深刻地理解了个体与其行为之间联系的性质，而正是在这种联系的基础上建立了参与的概念。我们知道参与性是建立在行为的公开、不可逆转、代价昂贵、习惯等特点之上，尤其是建立在伴随着行动的自主感觉之上，而这种感觉本身又与

环境所赋予的各种微不足道的压力（尚未出现的或微不足道的报酬与危险）联系在一起。不管如何界定这种行为，最终总是与行为人的社会介入有关。因此我们可以总结如下：

- 个体应该把自己的行为公布于众；
- 个体不能从自身之外去寻找行动的理由，而只能从自身寻找这一被迫之举的理由；
- 个体只能自我认识这一行为的意义；
- 个体要对自我行为负责，等等。

我们认为，个体参与某种行为与个体和该行为的同化程度有关。最近，我们把这一概念赋予更具有法律性质的含义：“参与和完成行为的条件有关，这些条件在一定环境下可以产生行为与行为人之间的对立。”（朱尔和博沃瓦，1998）

使用行为与个体同化的提法来谈问题还是有一定道理的。人们非常明白，日常思维（或曰意识形态）往往把行为和行为人混为一谈。我们曾举例（博沃瓦，1976；博沃瓦和朱尔，1981）说明，以约定俗成的价值观念为基础的思维方式会使个体价值和行为价值同化：个体价值等于他的职业、学校等行为价值。这一同化是戴有面具的，因为个体价值这个提法只有在特别特殊的情况下才会在价值语汇中“使用”：往往在称之为心理和描写事物特征、天资和动机的语汇中才频频出现。一位出色的新闻作家在一部当今著名的著作中对这种戴有面具的个体与行为同化现象进行了精彩分析，可惜得很，这种分析在精神病理学家甚至在心理学家笔下也难得一见。在《红色套头衫》一书中，作者吉尔·佩罗用罪犯克利斯蒂安·拉努奇（1974年被处决）的精神病学鉴定为例说明他的逻辑恰恰与正确的鉴定



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

书相反。对专家能期待什么呢？指望他说嫌疑犯的性格能够或不能解释所犯下的罪行吗？然而专家所做的恰恰相反：他是以所控罪行为出发点来解释嫌疑犯的性格。人们可以想像这样的思维方式所引出的司法错误，因为从原则上讲只能用嫌疑犯的性格解释其现行罪行。这种有些扭曲的思维方式是建立在个体与其行为同化基础之上（在克利斯蒂安·拉努奇的案例中，嫌疑犯与他的行为同化），而这一行为在评估实践中非常典型。一个参与性很强的个体有被他人和被自己的行为同化的倾向，出于社会的需要，不论什么评估都是这样做的。

参与效应

现在是应该关注一下参与效应的时候了。作为开始，我们先来区分一下两种参与性非常强的行为：一种行为符合我们的思想或行为动机（如：为所信仰的事业而举办的签名活动，为别人做点好事等）；另一种正好相反，这种行动违反自己的思想和行为动机（如：公开捍卫与己无关的立场，不进食等）。以后，我们在谈到第一种行为时将使用“无问题行为”，第二种将使用“问题行为”。社会心理学家没能详尽地对参与效应进行研究，并且他们对第一种或第二种行为抱着不同的研究目的进行研究，在此我们深表遗憾。我们在对参与行为所产生的各种效应更好地了解之前，尽管我们还要做很多必要的研究工作，不过我们还是可以笼统地提出以下观点：参与“无问题行为”可以对行为和一切与行为和思想（思想、意见、信仰）面有关的东西产生影响，并具有抗变能力；而参与“问题行为”却可以在行为的理性化上导致思想方面的修正，至少是这样。

确实，对参与“问题行为”的后果所进行的研究几乎都是在思想、信仰和意见（专家们称之为认知）方面进行的。因此我们可以发现某一个体在完全自由，也就是可以自由参与的情况下，被诱导坚持一项与自己的立场（比如堕胎）相违背的言论时会修正自己的立场（在这种情况下其立场会变得更有利于堕胎，而在开始时并非如此）。同样，实验对象参与一项开始觉得没意义的行动，到后来也会觉得行动变得越来越有意思。这需要花费较长篇幅进行经验社会心理学的论述，我们已在另外的著作中（博沃瓦和朱尔1981，1996）有所涉猎。在此不多费笔墨。

至于参与“无问题行为”的后果，我们已从行为角度以及思想或认知角度方面进行了研究。

从行为角度方面看，参与“无问题行为”可以产生两种后果。首先，参与可以使有关的行为变得更为稳定，或者变得更经得起时间的考验。其次，参与有可能产生同一方向的新行动，或者更确切地说，是属于参与行动一致的新行为（朱尔和博沃瓦，1998）。假设您在完全自主的情况下同意这个礼拜天陪苏珊娜去沙滩玩耍，可这时您正在饶有兴致地看着圣-勒维耶网球决赛。这样的行动可以派生出各种目标一致的行为：您可以借口需要给某种年龄的妇女心理支持（苏珊娜已不再是20岁了）；您也会认为自己为自己的身体着想而去呼吸点新鲜空气也是应该的；最后，您也许会想，尽管苏珊娜已不是20岁了，您对她也不是那么无动于衷，也许……在您决定陪苏珊娜去沙滩玩耍时所产生的认同性成为您决定行动的最重要的动力，这时您的参与便产生了不同意义，后果也更加不同了。应该知道，为了使参与对您更加有利，仅仅有铺垫行动还是不够的。此外，还



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

需要实施人的认同。我们很快就会谈到这个问题。

参与“无问题行为”所产生的第一后果可以稳定以后的行为，这一点不会有人感到诧异，这一稳定性或抗变性概念使我们自然想起了多次使用过的执迷原始决策概念。在此，我们来回忆一下恰尔迪尼和他的同伴所做的诱发实验，实验对象应该在两次测试中参加其中的一次以完成学校规定的任务，并明确表示希望学生参加。其中的第一组学生可以自主选择（也就是说，参与性极强）；另一组学生处于被动选择（因此，可以认为其参与性较弱）。第一组学生在知道他们选择的测试已不再算2课时，而与他们放弃的实验一样只算1课时以后仍然不改变主意；第二组学生却相反，改变了后来的选择返回到原始决定上来，表现出他们有能力选择最有利的测试。当时我们曾用“执迷原始决策效应”（选择不应该选择的测试）来解释在自主选择情况下的诱发现象。刚刚提及的概念可以在理论方面更精确地解释这一现象：自主决策现象能够导致实验对象的参与活动进入决策行为（完成一项特定测试），这一决策行为具有稳定性，甚至情况有所变化，已不可能再获得预期的好处（计时2课时）时也不会改变。

行为升级、盲目消费、怪圈，还有在某种意义上的诱饵等等这些现象，其中也包括诱发现象，使用参与的提法加以理解，或者更精确地说，这些现象统统隶属于可以使行为变得更加稳定、更加具有抗变力的参与行为的特定后果。

至于参与“无问题行为”的第二种后果，即产生新的、第一个行动认同的行动，我们将在后面的章节中论述。今天我们已经知道，自主完成的付出不大的行动，因其延续性可以导致以后一项付出较大的行动。众多销售技巧都是建立在这种参与

后果之上的。送一套豪华版百科全书第一卷给您浏览一下，没有强迫您接受，但您接受了，这很可能导致您订购一整套百科全书（这对任何人来说已不是什么秘密）。这便是“潜移默化法”的基本原则，我们在下一章中将论及这一技巧。

不过，现在我们还是暂且关注一下参与“无问题行为”所产生的认知后果，这种后果也可以称做思想方面的后果。我们以后还会直接研究该现象，容我们暂且搁笔。

从行动到立场

在这一点上，我们可以得出结论：参与“无问题行为”不是在任何情况下都能导致对该问题的态度改变，反而能够使态度变得更加具有抗变力，也就是说不受以后可能发生变化的影响而发生变化。如果实验对象是位种族主义者，他在参与种族主义的活动（如签名运动）时，其种族主义倾向不会变得更加强烈，但是一旦听到反种族主义的言论，或者一旦遇到可能反对其态度的新情况，其态度反而会变得更为激化。而参与“无问题行动”的对象在受到思想意识方面的侵袭之后会出现“逆反”效应，即参与对象的原始态度可以改变，但是改变的方向恰恰与思想意识侵袭的轨道相反，人们可以对此进行观察。如果一位刚刚参与了种族歧视活动的对象受到研究人员有时称之为“反宣传”的侵袭，那么他的种族歧视态度会变得比以前更加激烈。这一点，基斯勒的一项实验为我们提供了很好的证明。

这项实验是在1977年进行的，对象是大学生，他们对教师—学生共同管理的教育计划原则上是持赞同态度的，这一点我们可



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

以想像得出。另外，我们首先特意对他们在这一问题的态度进行了调查，用的是“阶梯式赞同”方法。要求学生在完全自由的情况下写一页赞扬共同管理的文章：一部分人只付给微不足道的0.5美元的报酬，而另一部分人却可以得到相当丰厚的2.5美元的报酬。用这种方法进行的实验可以制造两种参与环境，现在人们已经知道，参与意识最强的是那些得到很少报酬的学生。过了一会儿，所有学生都要参加一次激烈的反宣传活动。他们需要读一篇慷慨陈词、说服力极强的反对教师—学生共同管理教学的文章。很明显，引起基斯勒兴趣的是先前的参与行为所起的作用（写赞同共同管理文章）。学生们了解了反宣传文章之后，基斯勒要重新评估学生对待教师—学生共同管理这件事的态度，因此他可以观察到他们的态度改变与否。

根据基斯勒的设想，他发现为了捍卫共同管理而获得很少报酬的实验对象和获得相对丰厚报酬的实验对象之间存在很大差别。获得较丰厚报酬的人（即参与性较差的实验对象）因反宣传文章的影响而改变了自己原来的主张，因而实验之后，他们对共同管理的态度不如以前积极了。这是一个颇具说服力的经典范例。恰恰相反，那些获得较少报酬的学生（即参与意识强的实验对象）对反宣传表现出很强的反抗意识。而且，他们并不仅仅满足于反抗，他们还明显地修正了自己的态度，不过这次是与反宣传背道而驰罢了（“逆反”效应）。实验之后，他们对共同管理表现得比以前积极多了。在这个实验中，我们清楚地观察到一种“逆反”效应，即我们曾描绘过的，一般称之为“参与认知效应”。参与“无问题行为”能够使态度变得更具有抗侵扰力，或者更具有抗打击力。

既然我们对参与“无问题行为”所产生的认知效应已有所

了解，那么为什么不研究一下心理过程对这一效应所起的作用呢？就此所展开的讨论是很激烈的，并且涉及的范围很广，但与本书总提纲并不太相符。因此我们的讨论只限于三个相互联系并且最符合现代科学情况的假说。

第一个假说出自列文、费斯坦日、谢里夫、莫斯科维奇等人的传统社会心理学。该心理学特别注重了解个体与所处社会环境之间存在密切联系的知识形成过程（学问、意见……），更确切地说把这种认知过程的形成建立在情感、动机和价值基础之上。这一假设反过来又认为参与行为使个体对行为和勉为其难的新态度之间产生的不稳定性更加敏感。人们可以用避免在行为和态度之间产生矛盾来解释这种抗变力的产生。

下面两个假说属于所谓的“认知假说”。这种社会心理学认知假说如果不是很时髦的话至少也很新颖：认知社会心理学发展于最近30年，紧随认知科学其后而发展着。

为了更好地理解这些认知假说，我们暂且借用一个比喻来说明问题，某些心理学家有时对此过于认真。我们把个体比做一台带有内存的电脑，内存存有一些概念，以及一些资料、知识和观点，它们的形式都与这些概念相关联。特定的行为要求一定数量的存贮元素，而各种元素的兼容性却不在同一水平之上。

第一个认知假说认为行为参与可以改变存贮结构，特别是与行为有关的元素结构。确实，行为一旦完成，观念之间的关系便发生变化，在内存中生成另一种元素，在观念周围重新组合。因此，基斯勒把行为表现看成是一种元素，在观念周围重新组合资料、知识和观点及其他，一句话，这些通常都称之为认知世界，在此也就是指我们比喻为与电脑内存有关的东西。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

这样的重新组合认知过程不会发生在没有参与行为的个体身上。

第二个认知假说可以简化，甚至可以用两种方式表述。它认为行为参与（在此不一定改变存贮结构）可以改变与认知元素关联的可兼容性，或者简单地说，态度本身的兼容性。这表示两方面的意思。首先，表示参与对象可以很容易在存贮中找到与之行为相关的资料、知识和观点等其他东西。社会心理学家（这些人在认知潮流中并非总是能够得到承认的）所使用的多种表达方式把这些认知世界中的元素归纳为兼容性。比如突出某种元素，或者显示、使用某种元素。不过这也同样表示当参与对象面临需要达到的目标时，他会觉得这种态度能够很容易地“进入”意识中，当然他的行为要与所持立场相一致。

这两个认知假说与第一个假说一样可以让我们更好地了解参与“无问题行为”的效应，我们在说明“逆反”效应时已经提到这些效应：在个体所参与的行为周围重新组合认知世界，而观念（有关的资料、知识和信仰等等）的可兼容性，态度本身的可兼容性将帮助个体本人更好地应对旨在否定先前行为而可能产生的反动力（反宣传）。

现在可以总结一下参与行为理论方面的观点了，我们希望这些理论可以提供某种智慧，而这种智慧不属于本书所涉猎的纯粹操控技巧。确实，我们所关注的操控效率的核心是建立在参与过程之中的。参与这种提法可以让人惊叹不已，不论在普通语言，还是在文学、政治或者工会语言中都具有非常正面的含义。只要参与的不是卑劣之事，不为敌人服务，参与者只能让人产生敬意。不过人们更愿意使用灌输思想，甚至操控这种提法。另外，我们的演讲实践不止一次地发现公众在看到参与

和有影响的奸诈行为密切联系在一起时会感到非常惊奇，甚至困惑。其原因很简单，因为我们谈到的参与跟一般人，或小说家，或政治家，或工会干部所说的参与不是一回事。我们前面已经看到个体是如何被动参与行为，而一般人、小说家、政治家或工会干部更喜欢说主体是如何主动参与某项事业，他们甚至还要加上“是亲自主动参与的”。区别看起来非常细微。不过两种提法却有两点根本区别。

被动参与和主动参与

如果人们稍加注意，便可发现，自1950年以来，实验现场所表现出的参与效应，总的说来，从来都不会以个体的主动参与而表现出来，而是要科研人员营造出适当的环境，或者由科研人员诱导个体参与某种行为，参与效应才会发生。总之，参与性或非参与性都是环境营造的，这样一来，如果能够为行为营造一定的环境，并使环境变得具有参与性，那便可以随心所欲地从行为或者认知环境中获利。试举例说明：一家中型企业的培训部需要在“人际关系”方面培训11位工段长，为此找到一家独立培训机构。大家都知道该培训活动已列入了企业发展总计划。培训班第一项规定是，参加培训与否完全自愿。请放心，这样规定不用担心培训班办不起来，绝不会有多大风险，因为企业管理严格，企业发展计划的力量之大使工段长们不大可能拒绝参加培训活动。第二项规定是，培训目标完全由学员自己决定。这项规定也不会有多大风险，因为有企业总计划管着，工段长们不大可能出圈。

可以用两种不同的方式来解释为什么培训班会有这两项规定。可能培训班负责人有一定阅历，是一位很民主的人士；可



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

能接受了非强制思想启发；也可能是位自治管理主义者。我们暂且无意用这种方式来分析培训组织者做出的这两个决定，因为与本文无关。我们首先要考虑个别工段长拒绝参加培训的可能性会不会很大。其次，我们要考虑的是受训人员（完全自主）选择的培训目标会不会偏离公司的初衷。实际这两种可能性都不大，因为需要参加培训的人员很了解企业的总发展计划，也很清楚培训班能够教给他们何种知识和技能。可以说他们完全处于一种“自愿屈从”的状态之下，而培训人员的能力应该表现在如何营造参与性非常强的环境。说到底，工段长们可以自由选择是否参加为他们举办的培训班，他们还可以自由地决定培训目标，尽管这一目标直接隶属企业总发展计划。我们认为，在参与性非常强的环境中，培训计划的大部分目标已经达到。

简言之，到此为止我们可以得出结论：“被动参与”和“主动参与”的区别在于环境所起的作用。环境产生参与，而参与只是操控之人聪明地利用环境的结果，我们看到培训组织者、科研人员、销售人员或者与企业管理者都可以聪明地利用好环境而从中获利。

被动参与行为和主动参与的原因

这一点与前面提到的主动参与和被动参与同等重要，但是用不着多加评论。它涉及人们如何理解个体的行为等级。有时，个体定位通过行为，有时则通过信仰（思想、信念观点……）来进行。我们曾特意强调行为规模，它是我们研究的基础，也是本书曾经论述或即将论述的参与性操控实践的基础。通过信仰对个体的定位会让人觉得说服力操控术更加经典，尽管不太有效。操控之人往往诱导人们去分析自己所信仰的或内心深处

所感受的东西，诱导人们在保证有效的行为范畴内去自愿或者好像自愿地去分析。他们把个体的注意力集中在分析信仰和情感之上，其惟一目的是要紧紧抓住个体，分散和转移其注意力，让个体从不起眼的小事做起，进而做出些别人期待的、需要更多付出的事情，我们提出这一观点并不为过。然而……

第四章

潜移默化法



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

O夫人做好事

每逢周六，O夫人总是忙得不可开交。这一天，她要干家务和采购。总不能什么都在“三个多尔摩斯人”购物中心邮购吧。这个周六，O夫人如往常一样：七点钟，擦完玻璃；八点钟，边吃早餐边给客厅的花草浇水；九点钟，擦完地板；十点钟，冲完澡，现在该去超市采购了。幸好，修了两个星期的车子昨天已经取回了。正当她要发动车子时，一位年轻人很有礼貌地请她拿出两分钟时间。当然，浪费自己的时间，O夫人心中会有一丝不快。然而，人家如此彬彬有礼地请你耽搁两分钟，怎好拒绝呢？何况，小伙子还没等她同意就说道：

“小区要铺一条路，可是这条新路既解决不了交通问题，还会破坏小区环境，我们号召小区居民联合起来共同反对这项计划。我想，您已经知道这事了吧？”

确实，地方新闻已经披露了这项计划，不过O夫人没太注意。年轻人继续说下去：

“这条路会破坏漂亮的沿河景观，并且会在教堂广场一带形成无法解决的瓶颈，造成拥堵，应该承认，这很影响休闲环境。”

对这些观点，O夫人只能从正面认同。于是她在年轻人递过来的签名册上相当机械地签上自己的名字，写好自家的地址，而这时，她心中想的却是在超市的采购计划。

十点半，她终于来到超市停车场。没怎么费事，她一下子

就在阴凉处找到了车位，近处还有一辆小推车。突然，瓶子的破碎声引起了她的注意，只见一位笨手笨脚的家伙弄散了袋子，把采购来的食品撒了一地。“真笨！”O夫人心想，并加快了脚步向超市入口处走去。她对超市了如指掌，什么商品摆在什么地方，食品货柜在哪儿她都一清二楚。不到一个小时，采购完毕。不过还得再到肉类柜台转一圈，她差点忘记给丈夫购买他喜爱的驴肉香肠了，现在O夫人只要找个人少的出口去交款就行了。周六上午，这可不是件容易事。幸好，有个收银台刚开。她排在第三个。

“请你给我占一下队，”排在她前面的一位小老太太对她说，“我突然想起来，忘了给小孙子买巧克力了。”

“去吧，太太，还有时间。”O夫人客气地说道。

交完款，刚好正午十二点。

“赶上这个收款台，真运气，不用等很长时间。”

她利用省下的这点时间到商场各小店去转转。在这边，她打听一下茶座价钱；在那边，她看了看泳衣的价格，准备以后买一件；她还咨询了一下如何养好家里的矮生蕨类植物。不管怎么说，现在该回去了。她对面，自动大门另一侧，一位抱着一大叠广告的服务员把宣传品撒了一地。“真可怜！”O夫人大为同情。她把手推车放到一边，忙不迭地帮着服务员捡拾宣传品。

十四点，O夫人终于可以享受一下舒适的新沙发椅了。她已看惯了这套玫瑰红沙发。要不是电话铃突然打破了静谧，她早已进入梦乡。

“您是O夫人吗？很高兴您能接电话。我是安德烈·弗努耶尔，小区环境保护委员会的秘书长。小区南面要建一条道路，您一定听说了，我们现在需要志愿人员的帮助以便把居民组织起来反对



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

这一计划的实施。今天下午我们需要一个人到保罗·瓦扬-古图里耶大街上散发传单。我想找个本社区的人……当然，去不去，您随便，不过，您要是能去，对我们来说太好了。”

“这要多长时间？”

“一个小时，最多两小时。”

就这样，周六下午，O夫人被请去散发了两个小时的传单。

不要掉进陷阱

上面讲的故事中，O夫人在不情愿的情况下完成了两件很典型的行为。第一件事，人们通常称做好事：帮助有困难的人。第二件事应该属于社会公益事业：为一件正义事业散发传单。我们之所以说这两件事是O夫人不情愿地完成的，是因为我们可以从两次事件的脉络中理出该现象的头绪，操控者精于此道，如同玩弄诱发之术或使用诱饵一样颇为内行，这里指的是“潜移默化”之术。我们看到，两次在完全自主的情况下做出的行为决策之前都有一个不能说微不足道，但至少可以说是付出代价很小的“准备”行为。帮助服务员的前期准备是替别人排队占位子，而公益活动的前期准备则是签名。这些前期准备行为都是日常所见。在社会生活中，人们很乐意完成这些行为，不会感觉麻烦。然而，这些行为很有可能使同样的行为，甚至付出更多代价的行为变得可能起来。我们看到O夫人在超市收银台为小老太太排队占地方之前没有做助人为乐的事情，而那时她并不是没有机会（在停车场看到有人打翻了袋子，东西撒了一地，她完全可以伸出援助之手）。而向小老太太伸出援助之手则成为她帮助捡拾宣传材料的前期准备。同样，我们可以设想，

如果没有突然发生的签名事件，O夫人说什么也不会同意去散发传单。然而，两件事也有不同之处：一种情况是无人请求，O夫人主动跑去帮助服务员捡拾宣传品，而另一种则是O夫人在别人请求下才去散发传单。

让O夫人散发传单那一幕是非常典型的“潜移默化”经典之作，在这里，明确请求的目的就是要达到预期行为。而O夫人帮助服务员那一幕则是典型的暗含请求的“潜移默化”过程。这一过程中的预期行为是环境使然，而不存在别人的明确请求。

今天，有关这一现象的实验非常多。1966年，由弗里德曼和弗雷泽在加利福尼亚的帕洛阿尔托对“潜移默化”效应做了第一次实验。这次现场实验的对象都是真正的家庭主妇，意义非凡。

第一次实验，科研人员鼓励家庭主妇在家中接待一个五六人的调查小组，就美国家庭的消费习惯进行调查。先是通知她们调查相当费时（大约两小时），后来又告诉她们调查人员可能会在她家里到处翻看，以便建立现存的全部日常消费用品清单。这可是一个难以接受的调查，实际上，也只有四分之一弱的家庭主妇不假思索地答应下来：在无外界干扰情况下只占22.2%。第二次实验，弗里德曼和弗雷泽使用了“潜移默化”法，这样，同意在家中接受调查的家庭主妇一下子增加了两倍。所使用的方法很简单，就是在第一时间请家庭主妇参加一项简单的电话调查（准备工作）：就她们的消费习惯回答八个无关紧要的问题。三天之后，进而请她们在家中接待同一个调查组。如此这般，最后所进行的付出较多的调查（在家中接待五六个调查人员），先由一个付出较小的、同一类型的调查（参加简短的电话调查）作为铺垫，弗里德曼和弗雷泽最后获得了52.8%的人同意在家中接待调查小



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

组。从22.2%飙升到52.8%，成绩相当可观。

科研人员在第二项实验中取得了更加令人吃惊的成果，76%的家庭主妇接受了他们的要求，同意在自家花园中竖起一块既不美观又很笨重的标语牌，上书“开车注意安全”字样。之所以能达到这样的成果，是因为先前曾做过铺垫，让她们做过同一性质的行为：在自家窗台上放一块小标语牌（大约4cm × 5cm），上面写的内容也是“开车注意安全”。而事先没做铺垫，家庭主妇们处于无外界干扰情况下，只有16.7%的人同意在自家花园里竖起标语牌。看到这种情况，人们不得不对“潜移默化”技巧的效应叹为观止了。从16.7%升至76%，这可是所有推销员或者公益事业的积极分子梦寐以求的效率啊。

说到公益事业应该知道，O夫人所遇到的事情并非没有先例。基斯勒和他的同事于1971年就是使用签名活动作为铺垫，引导更多的年轻妇女参加到公益事业中去。

传统潜移默化法

最初的实验为我们提供了使用潜移默化法必须遵循的原则：使用一定手段，让实验对象参与一项“无问题行为”，且付出甚微，当然要在实验对象完全自由的情况下进行，也就是说，在参与行为很容易完成的情况下进行。我们说参与的是一项“无问题行为”，付出甚微是有道理的。因为在实验中，实验对象在完全自由的情况下参与的百分比总是很高。大多数情况下（基斯勒及其同事进行的实验），比例甚至几乎接近100%。铺垫行为一旦完成，便明确要求实验对象完成另一项新行为，这一次的付出要大一些。在一般情况下，人们不会自动这样做。实际

情况也确实如此，大多处于无外界干扰情况下的实验对象（没有铺垫）拒绝做出同样的行为。

潜移默化法又一次说明执迷原始决策的效应，实验对象自主地参与了第一个行动之后，很容易参与第二个行为，尽管第二个行为付出较多，尽管两个行为属于同一方向，或者属于同一类型。好像参与同一类型的行为（比如公益行为、互助行为，那么为什么不可以是犯罪行为呢？）都会导致一种执迷原始决策的现象，这种现象让我们不得不想起在行为升级情况中的执迷现象。不过潜移默化与行为升级有一点重要的区别。在潜移默化现象中，执迷决策导致实验对象所完成的新行为的主要特点是付出的代价更高；而在行为升级中，执迷原始决策导致实验对象完成的新行为主要特点是不合理。

出于好心

我们很想简略回忆一下弗里德曼和弗雷泽所做的实验，这是使用潜移默化法所做的具有重大历史意义的实验。我们从这些实验中发现，那些参加实验的家庭主妇实际上并没有为自己的决定后果付出高昂的代价：我们不知道她们是否真的决定在自己家中接待五六个人组成的调查小组，不知道她们是否真的同意在自家花园中竖立起一块提醒驾车时注意安全的标语牌，也不知道她们中间到底有多少人真的接待了调查小组，真的在自家花园中竖起了标语牌，因为实验还没做到这种地步。但是，说实话，很难想像一个同意在自己家中做实验的人会拒绝来家中完成实验的调查小组；同样，也很难相信同意在自家花园放置交通标志牌的人会在最后时刻变卦。弗里德曼和弗雷泽在第一次实验中得到的百分比只是表明行为意愿，而不能把这些看成是实施行为。受营销



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

人员所熟知的推理行为和计划行为模式的启发，众多科研人员得出结论，认为最终要达到实际行为与所设计的行为意愿相去甚远。正是因为这个原因，我们觉得回想一下一项不太过时的实验还是不无益处的，这项实验可以让我们了解被潜移默化法所操控的实际行为。这项实验是由普利纳、霍斯特、科尔和萨利于1974年完成的，他们提供的东西是前所未有的，这种东西任何人都不能越过：那就是有关钱的问题！

我们现在是在多伦多，时间是1970年。一位防癌协会的年轻女士正在挨门换户做工作。她敲开门，请大家第二天在胸前佩戴一枚塑料做的淡黄色长寿花（铺垫行为），为以后要进行的捐款做些宣传。所有的人无一例外地都接受了这一请求。第二天，另一位女士来到这些人家中募捐：74.1%的人捐了款，每人平均捐款0.98美元。而另一种是居民处于无外界干扰情况下，没有任何铺垫行为，第二位女士直接出场，事先也没有人请小区的住户佩戴长寿花。这时，只有45.7%捐款。每人平均捐款0.58美元。

在此，我们又发现了传统的潜移默化效应：佩戴一枚长寿花是为以后可能发生的、同一事业的捐款行为做铺垫。这次，效应确实与实际行为紧密关联：这种实际行动在我们的文化中完美、彻底地表现出行为的价值概念。

高超的潜移默化法

前面讲的例子应该给那些总是直言不讳地对别人提要求的人一种启示。比如，您希望阿加特婶婶周末把乡下的别墅借给您的烟斗俱乐部一用。您一定会想，用一下潜移默化法也未尝不可，如何把这一法宝用好呢？总的原则您当然很清楚，但还

有些具体问题尚未搞清，比如实践中先做什么后做什么。实验中，这些问题都要有所涉及，可能对回答您的问题有所启迪。研究统计学家把“后分析法”作为研究目标。“后分析法”使用了大量的先前做过的研究作为基础资料，这样就可以提炼出普遍性的观点：这种观点不是建立在一项或几项研究之上，而是建立在大量研究之上。因此可以对研究的效应加以肯定、否定或否定之否定。同样可以精确地估计其规模和取得效应的条件。后分析法曾多次把潜移默化现象作为目标。据我们所知，最早的研究完成于1983年（比曼，克尔，普列斯图，克仑茨和斯特布莱）和1984年（迪拉尔，亨特和伯贡），最近的一次研究则于1999年在布格尔完成。所有的研究得出同一结论：大量实验证明，潜移默化法虽然力度不够，却很可靠。很明显，这一效应的力度取决于它的方式。有的方式可以把这种效应发挥到极致，带来惊人的效果。不过，现在还是回到阿加特婶婶和她那座乡间别墅吧。

第一个您所关心的问题比较重要，涉及所做的铺垫行为应该付出多少。铺垫行为可以只值微不足道的几个欧元，也可能价值不菲，足够请俱乐部主要成员美餐一顿。

付出过多，您会拒绝，何况您既要得到允准，还要表现得毫不勉强，这才叫本事。然而，付出过少的铺垫行为又可能产生不了预期效果。所以，铺垫行为应该是很小的参与行为，这种思路是对的。首先，潜移默化法专家会说您的推理完全正确。然而潜移默化铺垫的付出超过一定限度，或低于一定限度都会失去应有的效果。专家还会告诉您，在两个极限之间存在很大的空间，您可以随心所欲地选择，然而潜移默化的效果并不在于铺垫行为的价值所决定的空间之内。确实，很多实验表明，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

当两个不同的铺垫行为导致同一个潜移默化法效果时，差别是存在的，但并不明显。

第二个重要问题是铺垫行为和预期行为之间应该间隔的时间。周五晚上做出铺垫行为，应该马上做出预期决策行为，还是铺垫行为要在几天之前做呢？专家会告诉您，他从未听说曾有人对两个行为之间超过七至十天的情况做过研究，因此专家不知道潜移默化法在两个行为之间超过十天时还会有什么效果（至今公布的大多数研究成果都是在两个行为之间相隔只有一至两天的情况下做出的）。专家还会告诉您很重要的一点，那就是要让被请求的对象在两个请求之间建立一种联系，如果您愿意，可以换一种说法，即第二个请求要能够让对象想起第一个请求。当然，只有在两个请求离得很近的情况下才可以做到这一点。因此把两次请求行为视为一体才可以获得潜移默化法的预期效果。期限在七至十天之内都属于这种情况。低于这一期限都是有效的。

刚才专家已分两次回答了关于两个行为间隔的重要性。那么由谁来完成铺垫行为呢？铺垫行为与最终要求由同一个人完成，还是由两个不同的人来完成呢？专家会说，这些都无关紧要。这证明，个体参与的是行为，而不是针对某个个人的。

还要向专家咨询一下，您的婶婶是否完成铺垫行为很重要吗？还是只要让她口头答应就足够了。专家会说，大多数情况下，有口头承诺就足够了。比如，调查对象只要答应参加一次简短的调查，甚至并不知道调查何时进行，仅仅这种参与就可以导致调查对象参加另一次费时较长、令人厌烦的调查，而这种调查如果没有铺垫行为，通常他们是不会参加的。

最后还要向专家请教，铺垫行为与最终行为是否应该属于

同一类型，或者提出的两次请求是否可能导致不同的行为。专家会告诉您，一般情况下，针对潜移默化法所做的研究使用的都是同类型的行为。比如，为了使更多的人接受较长时间的问答，铺垫往往是一次较短时间的问答。然而，研究表明，使用不尽相同的请求行为，也可能获得潜移默化效应。这种现象出现在弗里德曼和弗雷泽所做的旨在鼓励家庭主妇在自家花园中安放交通标语牌的实验。研究人员在要求家庭主妇安放交通标语牌前的铺垫行为与后来安放交通牌的内容相差很大，当时是要求她们在环境质量请愿书上签名，但是这一铺垫行为却使接受安放交通标语牌的人数增加了两倍，此事在前面章节中没有提到过。这一结果可以让人产生这样的想法：被动参与某种行为的人参与面表现得非常宽。这里没有什么奥妙之处！

两位社会心理学家，沃聂尔和瓦拉歇尔（1984）曾提出一种让我们颇受启发的理论，这一理论主张，人们都在努力给自己的行为赋予普遍意义或者把自己的行为置于更高的抽象水平。这些研究人员认为人们都努力把自己的行为升华，越高越好。因此，一位母亲喜欢说自己在养活全家，而不说自己正在择菜或打鸡蛋这些琐事。学生们会认为自己是在为未来做准备，而不愿意说自己正在温习功课或者说自己正在看书准备考试这些琐事。但这并不说明对行为的描述在任何情况下都可以升华到如此高的水平，在具体环境下的具体行为是由很多另外的行为赋予意义的，换句话说，就是要把行为置于一项总计划之中。把沃聂尔和拉歇尔的理论放到潜移默化现象中实践一下，可以让人想到，铺垫行为是要把个体带入特定的情境之中，而不是带入具体的行为之中。因此，在弗里德曼和弗雷泽的实验中当人们要求家庭主妇在环保请愿书上签名时，她们更愿意把这一



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

行为视为战斗行为（为一项伟大的事业而奋斗），而不愿意把这一行为视为仅仅是为对一项要求的简单回答（在请愿书上签名）。如此这般，她们把自己的行为升华，以后也愿意为其他事业做一些战斗行为，这些都在情理之中，行车安全便是其中一例！另外，人们有时会看到可以通过帮助别人升华铺垫行为来提高潜移默化法的功效。这可以使用“贴标签”的方式达到目的，这种方法就是让参与到抽象、心理或道德铺垫行为中去的人获得心理上的满足。“贴标签”可以使用这样的语言：“非常感谢，我希望碰到像您这样随时愿意为公益事业做出贡献的人，越多越好。”在这里，“贴标签”功能是在帮助参与的人升华他的行为。标签还有其他功能，下面的章节便会谈到（参阅第六章、第七章）。

为了能够借到阿加特婶婶的乡间别墅，专家可能为您提供很多种铺垫行为，您可要好好选择哟。我们虽然与此事无关，还是建议您把她农场里那辆绿色的、基本上谁也不用的旧货车借来一用，这事要在她大发慈悲答应把乡间别墅借给俱乐部的两三天以前办好。以什么借口呢？为俱乐部运送录像器材嘛，为什么不可以试试？建议当她答应时，千万不要忘记使用精心策划的言辞，向她表示衷心感谢，诸如：“阿加特婶婶，要是所有人都像您这样关心年轻人就好了！”

虽然我们不能保证您使用的操控术每一步都能达到预期效果，但我们却可以保证使用操控术能够提高您的成功概率。确实，在人文科学中，没有什么东西是“机械”的，我们不得不使用概率性的语言：潜移默化技巧效果是有的，可以提高您的成功率，但这并不意味着可以100%达到目的。应该允许这种保留，尤其是所针对的对象都是些有个性的人，临床心理学家亦

然。即便是这样，潜移默化法还是大有用武之地。

潜移默化暗示法

到目前为止，我们所提到的各种不同实验都属于“传统潜移默化法”，在这种技巧中，明确的要求都已有预期行为目的。环保协会的秘书长安德烈·弗努耶尔先生就是巧妙地运用了这种技巧，O夫人在他的明确要求下，于周六散发了一下午传单。但是我们也看到O夫人曾主动做过好事，比如帮助超市服务员捡拾散落在地上的一大摞小册子。我们把这种不存在明确要求的潜移默化法称之为“潜移默化暗示法”。这种技巧并没有明确要求别人去完成期待的行为，仅仅为这种行为留出实现的可能性。另外还有很多研究证明了这种做法的有效性。

1975年，由乌拉诺维奇主持的，在加利福尼亚进行的一次实验中，一位科研人员请正在购物中心买东西的家庭主妇帮着照看一下食品袋。至于离开一会儿的理由，他跟一些人说因为丢了一美元的钞票，要回去找；跟另一部分人则说丢了钱包，里面有很多钱。就这样，实验人员一会儿把自己的请求赋予很轻的分量（一美元），一会儿又赋予很重的分量（有很多钱的钱包）。人们答应了他的请求，他并没拿着丢失的一美元或钱包回来就消失不见了。这位科研人员退场。过了一会儿，第二位科研人员的钱包从食品袋中掉出来，好像很偶然，他假装什么也没发现。家庭主妇向他示警还是假装没看见。没有任何铺垫行为，也就是说，处于事先没有请她们做任何事（无外界干扰）的情况下，只有35%的家庭主妇告诉第二位科研人员掉了东西。而答应第一位科研人员照看包的家庭主妇，示警人数达到了



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

80%。35%与80%的差距充分显示了潜移默化暗示法的功效。还有一个值得注意的事情，那些知道对方损失惨重而答应看包的家庭主妇并不比处于无外界干扰情况下的人数多多少，只占全部的45%。琢磨个中滋味，我们可以更好地理解参与过程。两项实验结果大不相同，并不取决于铺垫行为（两种情况都是在为同一个人看包），而是取决于第一位实验人员对铺垫行为赋予的分量。分量大的铺垫行为有相当大的压力，乌拉诺维奇的实验对象们认为，不能拒绝帮助一位丢了钱包的人，她们觉得在这种情况下实在没有其他的选择。相反，一个分量不大的铺垫行为压力也就不大，她们完全可以拒绝给人看包，看不看包完全是由自己决定。因此，第一部分实验对象对互助行为并没参与，或参与不深，而第二部分人却毫无疑问地统统参与进互助行为中去了。根据参与理论，没有参与或参与较少的对象把后来的行动视为自发行动，或者几乎可以说就是自发行动，因而更容易做出与第一次行动同类型的新行动。

不过，我们对参与过程的理解还不算完整。当我们知道所有实验对象（几乎毫无例外）都同意照看第一位实验人员留下的包时，这一过程才算完整。这表示在两种情况下，实验对象采取行动的决定因素并不是被迫或自由选择的感觉。个体所采取的行为会引发另一种因果关系。而这种因果关系并没有什么神秘之处，在过去，社会心理学家称之为社会规则，或曰描述规范，而今天的认知心理学称做“脚本”或“剧本”，总之，我们称之为行为的“必须模式”，这是一种很难违抗的模式，一旦违抗会遭到各种惩罚。对这种模式的服从伴随着一项参与行为，而这种参与在各方面都与引起自由感觉的参与完全相同，这是社会心理学家最为关注的问题（当自由不能派生任何行为时，

自由还能否称之为自由呢？我们还是把这个问题留给哲学家去解决吧）。

潜移默化暗示法是颇有功效的技巧，研究表明，即使有关行为价值很小，这项技巧也很有效，比如帮助一位不慎把书报散落到地上的人，对丢了东西的人示警，主动提醒别人不要做浪费时间的傻事等等，这些行为确实价值都不大，但平常却只有少数人去做。对象都是些普通人：可能是正在购物的家庭主妇，在楼道里走着的大学生，或者街上的行人。在第一时间里请他们帮个小忙：照看一下东西，指指路，在请愿书上签名，或者告诉一下时间。这些行为（既是铺垫行为，又是最终行为），都是日常所见，做过之后，也许晚上就忘到脑后了。然而让他们去做这些事情的操控技巧却非常精细。潜移默化暗示法，甚至优于传统的潜移默化法。在传统技巧中，操控人应该表现得非常谨慎，接连提两个要求，被操控的个体随时都会警觉起来，而在潜移默化暗示法中却不会有这种情况发生，因为发生的事情恰如偶发而至。

潜移默化法，不论是传统的，还是暗示法，是操控术的一项重要技巧（参阅第七章）。但是，现在我们应该去关注一下操控术的另一项技巧了，那就是迂回前进法。该技巧有别于潜移默化的主要一点：铺垫行为不是通过满足价值很小的请求，而是拒绝一项过分的请求。

第五章

迂回前进法



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

我们把O夫人丢到保罗·瓦扬-古图里耶大街上散发传单。等她发完最后一份我们再去找她。现在是17点钟，太阳还老高。传单发完，她终于可以歇口气，过个周六了。于是，她一点时间也没浪费，迈开坚定的步伐匆匆往家赶。离开嘈杂的商业区，来到教堂广场，这里总是这么宁静、清爽，古老的多尔摩斯风貌让人耳目一新。

“要是新建道路把这里的静谧一扫而光，”她心想，“总是有些遗憾，但愿请愿书能起点作用。”

过了过街天桥，沿古蒂萨纳街往上走，就是自己的家了。然而，谁又能想到这个周六是O夫人社交活动和做好事的日子呢？这时，她身后来了一位彬彬有礼的先生，穿着朴素但很有品位，一副桥牌老教师的样子。

“请原谅，亲爱的夫人。”说着，他递上一张标明身份的名片。

“我是多尔摩斯市青少协会的成员，为挽救少年犯而工作。我想您一定听说过我们的协会。我正在为一项新活动招募志愿者，目的是为少年犯提供些关怀。找一些人在他们身边扮演母亲或姐妹的角色。您明白我说的吧，对他们来说，与外面保持联系是至关重要的事。我们需要有志愿者愿意长期结识一位少年犯，能够跟他说说话、理解他，尤其是当个耐心的倾听者。每周两个小时，至少两年。耐心倾听他讲话，这是最重要的，对吧？您对这事感兴趣吗？”

O夫人一听都傻了。这样的事怎么能向人开口呢？每周两小时，两年！太过分了。

“不好意思，绝对不可以。即使我愿意，也没时间！”

陌生人好像很不好意思。

“当然，时间有点儿多，不过，您知道，这种事是需要点儿时间。”

在O夫人转身离去之前，这人又说了一句：

“我们现在还需要一位志愿者陪同一组少年犯去参观企业。是让-玛丽·罗宾大街的多尔摩斯纸浆厂。只占您两小时，当然，您只参加一次活动就行。您觉得怎么样？”

“什么时候？”她富有同情心地问了一句。

就这样，O夫人陪着六个很不安分的少年犯度过了整个下午。

临时积极分子O夫人在这次新遭遇中就这样莫明其妙地为一项高尚的事业奉献了两个小时。为了高尚的事业拿出一点时间本身并不奇怪，奇怪的是O夫人是在什么情况下被扯进来的：街上来了一位陌生人向她提了一个过分的、显然无法接受的请求。谁能够接受这样的请求呢？要在两年时间内，每周拿出两小时，只因为一位陌生人在家门口说了一句，就能答应？即使是再伟大、再光荣的事业也不行。

您可能会说O夫人完全可以义正词严地把他打发走。不用说性格，就是出于礼貌，她也可以拒绝这种过分的要求。而那位陌生人，尽管表示了歉意，但是并没过分吃惊。这时，陌生人真正的用意还没有暴露，他找O夫人的目的是要她陪少年犯用两小时去参观纸浆厂。这一请求当然与第一项请求无法相比。但相对而言，却比较合理。另外，O夫人拒绝了一项请求之后，却毫不迟疑地觉得第二项请求是可以接受的，因为她马上提了具有实际意义的问题（“什么时候？”）。如果O夫人没有听到第一个不可能接受的请求，她会这样吗？我们不得不又一次提出这样的问题：一位陌生人在门口说了一句，您就会同意拿出两小时来陪少年犯，这符合逻辑吗？不符合吧。在这个例子中，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

可以说是对第一个请求的拒绝起了决定作用。发生的这一切就好像拒绝了第一个请求，似乎O夫人就该接受第二个请求似的。

在做出旨在让对象完成预期行为的请求之前，先提一个过分的请求，以便对方可以接受第二个不太重要的请求，这是一种新的操控技巧——“迂回前进法”。

和葛的陪周

1975年，恰尔迪尼及其同事利用迂回前进法进行了第一次实验。不管是巧合也好，不是巧合也罢，第一次实验使我们不得不想起O夫人最近的一次遭遇。这次实验是在阿里佐纳大学的校园内进行的，对象是大学生，请他们花两个小时陪伴一些少年犯去参观动物园。当实验人员直接提出这一要求时（无外界干扰情况下），只有16.7%的人接受了。于是实验人员做了另一个实验：在提出这一要求之前先提了个过分的要求。是这么说的：

“我们正在招募愿意到地区少年犯关押中心工作的志愿者。这项工作要求志愿者至少在两年内每周工作两小时。你们要在关押中心做一个知心大哥哥。你们感兴趣吗？”

当然，被问到的学生都拒绝了这项请求。于是他们马上说出第二项请求：

“另外我们还招募一些大学生，他们要陪同关押中心的一组犯人去参观动物园。我们需要志愿者，这大概要占用下午或晚上两个小时的时间。你们感兴趣吗？”

在这种条件下，有50%的学生同意参加。迂回前进法最后可以使同意带少年犯人去动物园游玩的人数增加两倍。简直不可思议，要知道这些大学生们从来都没承担过这样的任务。实

验人员简单地记下了愿意给少年犯充当导游学生的姓名和电话号码，对他们说：

“有可能不会找你们，因为像你们这样的志愿者有很多。”

在此，我们使用的是另一项操控技巧，其功效与前面谈到的一样令人震撼。奇怪的很，这一技巧正好与潜移默化法的原则相反，因为这次在提出最后要求之前所提出的不是一项需要付出很小的服务，反倒是一项需要付出很多的服务。更确切地说，其原则是要别人提供一项昂贵的服务，高得令人无法接受，而第二项服务却不用付出很多就可做到。

其实这一策略并无新颖之处。它属于交易实践范畴，很古老，几乎与商业行为一样古老。这种交易实践运用的逻辑如下：先漫天要价，提出一个过分的、令人无法接受的要求，然后再提出第二个不过分，或者不太过分的要求。根据这样的逻辑，社会心理学家可以向大学生，也可以向行人、电话用户或其他人提出要求，除了请他们陪一组少年犯去参观动物园，散发有关交通规则的宣传册，参与一项电话调查，帮助有困难的人，甚至可以让他们用两个小时去逗老鼠，这些都是在让他们拒绝一项过分建议之后才能达到的目的。

高超的迂回前进法

今年要为社区贫困者组织赈济游园会。不管愿意与否，劳神的时候到了。繁重的组织任务压在您的头上，而一切都不顺利。今年又是这样，想在当地教区找个人来照看母鸡跳游戏台就是件难事，孩子们都非常喜欢到这个台子上玩耍，通常这个台子可以募捐到不少钱。过去由你侄女负责这个台子，自从她



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

去国外与丈夫和两个孩子团聚后，再找一个像她那么热心的人简直不可能了。您经过反复思考，觉得阿加特婶婶是很好的人选，可以把她弄来。不久前，她不是那么热心地把乡间别墅借给您那个俱乐部成员使用了吗？但这次不能一而再、再而三地使用潜移默化法了，以免引起她的怀疑，何不借此机会实践一下迂回前进法呢？您一定在琢磨最有效的操控术了吧。

您头脑中第一个问题应该是有关第一项要求所占的分量。提出要求，请她帮忙，但是这个要求该有多大分量呢？迂回前进法的专家会直截了当地告诉您，这事比较复杂。他会提供您一个在多次实验中100%遭到拒绝的方案。另外，他还会告诉您第一个请求仅仅遭到拒绝还不行，拒绝的原因还必须是因为要付出太多，这一点尤其重要。专家还会告诉您，人们发现在科学实验中，如果对方拒绝这项要求不是因为付出的代价过于高昂，那么就不会达到迂回前进的效果。因此，别犹豫，要开就开出个天价。

您所关心的第二个问题应该是两次请求的一致性。两次请求是否应该属于同一类型，还是属于不同事业？专家会毫不犹豫地告诉您，两项请求的不同之处仅仅在于所付出的代价不同，两项请求应该属于同一计划、同一事业、同一类型。专家还告诉您，两项计划都要属于高尚的事业这一点很重要，比如世界饥饿问题、医学研究、少年犯重返社会、交通安全等，这些在今天来说都是非常传统的公益事业。确实，在各地所做的实验对迂回前进法的研究中很少有不把提出的要求与高尚的事业相联系的。前面我们提到的有关电话调查都属于这一实验范畴之内。

“至于阿加特婶婶这件事，”专家最后说，“有非常高尚的

事业做背景，您还犹豫什么，您婶婶对圣-勒苦-维约地区的贫困者一定非常关心。”迂回前进技巧正好拿穷人说事。要想让他们成为迂回前进技巧的最大受益者那就要分两步走，这一点很重要。

您想搞清的第三个问题应该是两个步骤之间的间隔。相隔几天、几个小时还是几秒钟？在这个问题上专家的意见也非常果断：

“间隔越短越好。超过一天，便不会取得迂回前进的效果。最好是在一次谈话中，两步一气呵成。总而言之，这是在研究中最常使用的方法。”

“不过，”您可能又会问，“如果我没理解错，两个步骤应该是由同一个人来完成吧？”

“据我所知（我还是很内行的），”专家说道，“进行这项实验时，还没有发现两个步骤由两个实验人员去完成会取得好效果的。因此我建议这件事情只能由您一个人来完成。”

“我可以与阿加特婶婶通电话来完成这件事吗？”

“我不好说不可以，确实，迂回前进法通过电话也能收到很好的效果，尤其是慈善事业。也有些商界人士喜欢通过邮件和电话办事，这您也知道，但不会创造良好的环境。没有什么东西可以取代面对面交谈所取得的效果。”

您现在已经掌握了足够的知识可以有效地使用迂回前进法了。剩下的就是找到合适的第一个请求：要开出天价，但既不能显得荒唐可笑，也不能无理取闹，而且要选好目标、对准方向。您总不能让阿加特婶婶为救济穷人卖掉图尔的城堡吧。专家的意见是，您最好向阿加特婶婶借用那辆刚买的小货车，每周借用一次，历时两年；借用的理由非常正当，为穷人散发食



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

品。告诉她两年之后，等教区有了自己的车之后就不借用了。这个要求肯定会遭到她的拒绝，因为您很清楚，这是辆崭新的汽车，园艺工人从周一到周日都要用，虽说要求本身既不荒唐，也不无理取闹，而且目标明确，但她仍会拒绝。

如果您觉得这一建议很有创意，那么，还有最后一个问题需要解决。您记得在使用潜移默化法，特别是潜移默化暗示法时，第一步骤所提的要求不一定与最终期待的行为相一致。那么为什么在使用迂回前进法时不用同样的手法呢？总地说来，迂回前进暗示法没有什么禁区，什么方法都可用。您提出这一想法，专家不好武断否定，而且您也应该感到高兴，这说明您已经从潜移默化法专家那里学到不少东西了。

“确实，”专家继续说，“在一些研究中，人们观察到有些迂回前进法的第二项请求并没有明确提出来。不过，这样一来，所预期的行为便不会有很高价值。都是一些帮助别人捡拾十几本散落在地上的小册子诸如此类的小事情。通过各种观察，我不相信迂回前进暗示法会获得真正有价值的行为。本人所知有限，现在实在难以给你做出明确答复。那么还是坚持刚才我给您的建议吧：向阿加特婶婶借那辆小货车。她拒绝就拒绝，但是要让她觉得还有另外的办法为社区新出现的穷人做点事情，比如6月3日和4日两天在赈济游园会上管理一下游戏台，还要让她感到，您之所以提出这些提议全是为她好。当然，我不保证她一定会接受，但我可以保证如果不使用这种操控，她接受这一建议的机会可能没有。去试试看，祝你顺利……付我多少酬金这件事就不要操心了。我也应该为新穷人组织的赈济游园会做点贡献。把该付给我的酬金捐赠给赈济游园会吧。

一种难以理解的现象

在所有的研究领域中都会出现一些与最常见的理论相悖的现象。今天，在社会心理学中“迂回前进现象”就是一例。虽然解释不断翻新，但至今还没发现一种最圆满的解释，迂回前进现象便成了引人注目、难以解开的谜。个体把一项过分的要求拒绝后，竟然还有另一个付出较少的要求等着他，让他不能不接受。这便是迂回前进法的精妙之处。

恰尔迪尼及其同事首先发现了这一现象，著文告知学术界，并做出了恰当解释。根据作者的观点，社会关系繁杂，但都由一个总规范管着，这一规范就叫“互惠规范”。在交流环节中的谈判和让步行为起着指导作用。这不正是人们很重视的公众名望吗？另外还有很多日常使用的成语，诸如“有来有往”、“利益均沾”、“众人拾柴火焰高”、“礼尚往来”等等，把这种团体规范的含义表达得淋漓尽致。我们还是看看恰尔迪尼及其同事如何用他们的观点给我们揭示该规范在迂回前进现象中的作用吧。

“上面的分析说明，如果我们向别人提出一项难以完成的、肯定会遭到拒绝的要求，然后，我们再提出一项容易完成的要求，很可能给对方以压迫感，导致他对我们的让步做出相应的让步。为形势所迫，他对我们提出的要求只剩下两种选择，同意或者不同意，要想表示对等，只能把否定态度变成肯定态度。这样，通过我们在原来立场上的假装让步，可能导致对方接受我们本来就想让他接受的请求（恰尔迪尼，1975）。 ”

恰尔迪尼及其同事解释的精华都包含在这段话中了。这种解释完全建立在“互相让步概念”之中。

这种解释相当精辟，可以使我们理解上面谈到的迂回前进法的某些现象。尤其是，可让我们理解为什么两个步骤需要同



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

一个人来完成这一点是很重要的。相互原则只能在请求者是同一个人的情况下才有效。两个请求行为的不同价值应该让第二项请求显得好像是一种真正的让步，以逼迫对方做出相应的让步。根据这一理论，恰尔迪尼及其同事将给我们演示实验过程，如果实验由两个不同的人去完成时，迂回前进法将失去所有的功效；如果第一步骤所提出的要求不如第二步骤所提出的要求价值高也同样会失去功效。

可惜，恰尔迪尼及其同事所提出来的如此简单、诱人的解释并不令人满意。没过多久，其他人就指出请求者做出让步并不能构成迂回前进现象的主要决定因素。这些研究人员认为，被请求的对象之所以接受第二项请求的关键之处并不在于他觉得提出要求的人蒙受了损失，而是觉得第二项要求对自己更合适而已。由于对方让步才接受第二项请求是一回事，而由于觉得第二项请求对自己更有利才接受是另一回事，两件事不可同日而语。做出这种解释的研究人员（参照米勒，哈顿色利格曼，克拉克，布什，1976）对迂回前进现象做了另一种解释。他们认为，接受第二项请求是因为被请求的对象感觉两项请求之间的差别太大，第一项请求有些异想天开，经过对比，觉得第二项请求更为合理，如果没有这种对比就不会出现这种现象了。

如果您的儿子提出让您给他买一件最新款式、价值65欧元的衬衣的请求，您会觉得价钱太贵。如果他事先要您买一件价值140欧元，不怎么时髦的衬衣，经过对比，您就会觉得时髦衬衣的价格更为合理。如果相信某些社会心理学家的说法，这种“感知对比效应”可以解释迂回前进现象。可惜，这种解释并不比第一种解释更为有力。比如，用这种理论就无法解释为什么当两个步骤不是一个人完成时，迂回前进法功效就不明显，乃

至消失。如果存在感知对比，那么感知对比就应该侧重于两项请求的对比，而不在乎是什么人提出来的请求。何况感知对比也是靠不住的。两位美国研究人员，弗尔和戈德曼在1983年提出一种理论，解释了为什么迂回前进法只有在高尚的公益事业方面显现出不凡功效。这一解释建立在以下思想之上：那些值得尊重、无偿地、全身心为医学研究、为少年犯重返社会、帮助穷人等等事业做贡献的好人提出要求时，人们是无法拒绝帮助他们的。第一项请求的作用在于表示请求者属于“受尊敬的好人”，即难以拒绝为他提供帮助的人。然而这种解释并不比上面提到的那种解释更有力，也就难以让人满意。这种理论无法让人明白第一项请求中过分成分的作用，也无法让人明白为什么两个步骤的间隔要如此之短。为什么当这个人招募的志愿者需要服务两年而不是两个月时就变成了值得尊敬的好人了呢？为什么这个人刚刚提出一个过分的请求转眼之间就变成值得尊敬的好人，而过了24小时就不是了呢？为什么？我们实在搞不清楚。

刚提到的三种解释相对来讲都不具普遍性。但我们可以从中看出，这些观点反复提出其实只有一个目的，那就是让我们对迂回前进现象引起关注。这些解释的不完善之处在于都忽视了这一现象的某个或某些重要方面。论及本文所关注的相同现象，是不是运用更普遍的、社会心理学家更愿意使用的理论才好些呢？说到这里，“自我感知”理论便顺理成章地呈现在脑海中了。这一经过长期研究的理论认为人们对自己所想、所愿、所思都不可能有“直接”的认知。可惜，又不存在一扇可以打开的、呈现内心世界的窗户能够直接捕捉住人们的意见、感情和态度。人们无法直接进入自己的内在情况，只好去判断、去



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

推理。贝姆于1965年和1972年首次把这一思想系统化、理论化。他的理论认为，人们可以通过研究行为和实施行为的环境了解自己的内心世界。这些都有助于理解今天的心理学家赋予自由感觉的重要性，因为自由是我们实施行为的环境，我们在分析行为时应该对其给予应有的重视。因此，如果我们在自由环境中实施了某个特定行为，必然会强烈地感到这一行为是自我、自觉和自身特点的反映，进一步讲，如果在受限制的环境中实施同一行为便不可能有这种感觉。

我们来观察一位在请愿书上签名的人。设想这位先生签名是因为他看到很多人在请愿书上签了名他才签的，或者相反，他是看到很多人拒绝签名他才签的。那么在第一种情况下，他分析自己的行为时，便会觉得自己签名是效仿他人，他会感到自己的决定是出于某种社会压力，这是很自然的事。他会把自己的签名行为视做是一种应景的产物，这样一来，他便把自己的行为视为不是真正反映自己个人意愿的行为。而在第二种情况下，恰恰相反，他没有任何托词。如果他签了名，那是他自己所愿，而这次签名是一种信息，是自己意见的表达，对他是这样，对别人也如是。

这个理论一经提出，对潜移默化现象的理解便迎刃而解了，但它却不适用迂回前进现象。拒绝第一项请求只是表明对象不是一位很容易让人牵着鼻子走的人，而是喜欢拒绝别人请求的人。对象从自身得出的认识导致他拒绝而不是接受请求。我们的推论也许有些生硬。持有自我认知理论的人不会忽略第一项请求在原则上非常过分，但是，提出这样过分的请求，一点也不能说明他的内心世界是怎样的。照此推论，不能说拒绝在两年内每周为防癌协会工作两小时的人对医学研究持完全漠然的态度。自我认知

理论虽然有用，但并不适合解释效应。

我们在前面解释潜移默化法所使用的理论是建立在相互让步、认知对比或者对请求者尊重的思想基础上，而自我认知这一普遍理论并不比前面提到的解释更有说服力。恐怕心理学领域中其他普遍性理论也同样如此，比如我们一直关注的参与理论。实际上，一字不差地、僵化地运用参与理论同样会与自我认知理论一样导致同一结果：完全自主地拒绝第一项请求只能导致拒绝出于同一原因的第二项请求。这与潜移默化现象一样：接受第一项请求会导致接受第二项请求（参阅第四章）。参与理论与自我认知理论所触及的问题相同。第一项请求非常过分的特点让参与理论留下某些缺憾。应该承认，把拒绝第一项请求视为自主选择显然不妥：个体拒绝一项难以接受（科研人员故意所为）的请求难道可以视为是自主感觉的表现？迂回前进法的目的是要导致个体拒绝第一项请求，并期待执迷效应出现而拒绝以后类似请求。因此，如果这样推理下去便没有多少道理了。

尽管人们多次解释迂回前进现象，却总是无功而返，因为它是不可解释的，大家应该明白这一点。与其再搞什么新的解释，不如为这种现象勾画出一个简单的轮廓更为妥当。拒绝了某项过分请求的个体被对方的仁慈、献身精神……简而言之，被对方的高尚精神所感动。比如，拒绝四年时间内每月献一次血，他可能认为对方会对自己有不好的看法，觉得他对别人的要求无动于衷，也就是不珍惜别人的生命。人们可以发现，如果这样的评价明确无误地表达出来，足可以诱导人们做出与这种评价相反的行为。迂回前进现象中也会出现同样的现象。我们之所以再一次提出这个问题，并无奢望对这一现象做出全面解释，而仅仅指出两个现象的相同之

处，或许能开辟新的思维方式。

两种方法孰优孰劣

迂回前进法与潜移默化法，哪种更有效呢？就在恰尔迪尼及其同事研究迂回前进现象的同时，卡思、申南和埃尔克斯把两种策略进行了比较。当时，实验所期待的目标行为是让布卢明顿的居民散发15本左右宣传交通安全的小册子。为了达到这一目的，实验者做了两个属于第一步骤的铺垫请求：第一项请求属于潜移默化法的铺垫行为，要求当地居民回答有关交通安全的三个简短问题；第二项请求属于迂回前进法的铺垫行为，要求居民在当地某个重要路口站两个小时统计车流量。第一项请求付出不多，所有被问到的人都爽快地回答了三个问题。显然，第二项请求却要付出较多，只有少数几个人（大约只有十分之一）答应统计车流量。期待的目标行为（散发小册子）比第一项请求（回答问题）付出多，而比第二项请求（统计车流量）付出少。这样就可以用实验对两种操控方法的效果进行比较。同时，还有附带作用，一些研究人员认为可以随意变更铺垫行为的请求与目标行为的请求之间的差距，看看结果会怎样。在实验中，有时两个步骤的请求一气呵成，就使用面谈方式；有时两个请求相隔七到十天，则用电话联系。结果非常明显。如两项请求一气呵成，直接见面，两种操控的效果都非常显著。而在以下情况下两者效果则有些差别，但不明显：分别使用潜移默化法和迂回前进法，同意散发15本小册子的人数分别为78.3%和90.5%，两个百分比之间的差距不太说明问题。但是，当两项请求相隔几天时，却出现了新情况。潜移默化法为70%



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

的有效率，而迂回前进法却只有29%。迂回前进法技巧甚至产生了与目标行为相反的效应，几乎可以提出“反迂回前进法”效应了，因为直接请求散发小册子在没有任何铺垫时（无外界干扰情况下），有50%的人接受，而实施迂回前进法，几天前曾拒绝了第一次请求的人拒绝散发小册子的人数的比例反而超过了50%。使用潜移默化法和迂回前进法因时间间隔所产生的效果大不一样：在第一种情况下起作用，而在第二种情况下起反作用。这一点没什么可奇怪的。这样的结果难道不正好符合我们从潜移默化法和迂回前进法专家那里所学到的东西吗？

至于精妙的迂回前进法与精妙的潜移默化法相比哪个更好，或者您应该使用哪个策略，还不能从目前所进行的研究中得出明确答案：如果迂回前进法使用得当（两个步骤由同一人完成，间隔时间很短），两种技巧的效果不相上下。

以后的实验也不会分出高低：有些人可能会证明这个技巧高明些，另一些人也可能证明那个技巧高明些。产生这种矛盾不难理解。精妙的迂回前进法可以奏效，潜移默化法难道就不行？很难下这种断语，何况有时人们可以拿一项行之有效的策略与另一项效果很差的策略相比较，或者说，萝卜白菜各有所爱，这些并不能说明什么问题。

目标行为的实现亦同理。有些目标行为用潜移默化法比用迂回前进法更容易得以实现，反之亦然。很难有一定之规。顶多某些研究人员（斯塔尔斯基和帕奇，1993）觉得潜移默化法与迂回前进法相比较，其影响较温和一些罢了。无论如何，精妙的操控是一项非常精细的工作。如果能够通过一些实验和研究找出哪些操控术在什么条件下更为有效，我们便可向大家推荐几个重要的操控策略（迂回前进、潜移默化、诱发），并能揭

示其理论根据，那当然是求之不得的事，但是不可忽略操控术所占的决定性位置。如同在医学界，有良医也有庸医，那么存在蹩脚的操控之人也不足为奇。这些人，如果除了要用坚实的理论指导自己的业务，还需要另外的东西：敏锐的社会关系意识、机敏的头脑、相当的文化素养，千万不要忘记这些小事，没有这些小事，剩下的就无从谈起。如果您能从这本书中获得某些启示，实施一些小操控术，并有所斩获，已经很不错了，但需要实施大规模操控术时千万不可忘记去请教高人。

我们这些出主意的人做事当然不能半途而废，现在该到了翻过这一页，去找O夫人的时候了。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

第六章

由口入心： 其他操控术

城里的一个上午

11月15日是多尔摩斯城举办多尔摩斯百名英雄纪念活动的日子。

这个纪念日起源于一段战争故事。相传，12世纪，英国军队进攻多尔摩斯城，只剩下老人桥最后一道防线，英军只要拿下桥头堡就可直驱城内，当时桥上只有101个步兵把守着。士兵们英勇地打退了来犯者，保全了城市，自己也成了英雄。这段英雄历史中惟一的阴影是有一个士兵掉进河里，研究历史的学者至今也搞不清这个士兵是为了逃避战斗自己跳进河去的，还是笨手笨脚地一头栽到河里去了。总之，当时唱着国歌凯旋入城的只有100名多尔摩斯勇士。

这天阳光不强，天气寒冷，O夫人像往年一样也进城来了，她把车停放在老城边上的喷泉广场。这块儿地方像往常一样，从市中心步行街上被赶到这里来的乞丐不断地纠缠着过往行人。“一年比一年多了。”O夫人心想。她穿过大街，上了对面的人行道，加快了脚步。圣-吕西娅教堂周围人头攒动，摩肩接踵，到处是小商小贩、旧货摊主、街头艺人。多尔摩斯百英集会如期开市。O夫人随着人流往前走去。那边只见街头艺人正在表演喷火，这边只听一把小提琴发出刺耳的声音，正在演奏一首德沃夏克的乐曲。远一点儿是卖柠檬榨汁器的小贩正在叫卖，演说词一套一套的。卖的竹制柠檬榨汁器很不一般：只需把它放在



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

柠檬上吹吹气，杯子就满了。O夫人心想：“没见过这么神奇的东西，送给远房姑妈做圣诞礼物她一定喜欢。”O夫人走上前去，心想：50元足矣。

“柠檬榨汁器可是好东西，对吧？我敢向您夸口，没有比这更好用的了。”小贩边说边拉住O夫人的胳膊。

“多少钱？”她问。

“100元。”

“100？”

“还有赠品，100元一个榨汁器，再赠两个漂亮的杯子。您瞧，翻过来，还可以当蛋杯使用。有备无患，对吧？还有赠品，再送您两个熟透了的柠檬，算了，大甩卖，早卖完早收摊。”

O夫人边往外掏钱边想，这两个柠檬能留到圣诞节吗？不管怎么说，加上两个蛋杯这份礼物就不一样了。只有柠檬榨汁器，礼物显得太实用；而有两个蛋杯，与圣诞节气氛太般配了。她把买的东西往腋下一夹，不由自主地向皮货摊走去。她想给丈夫买件礼物。买一件仿鹿皮夹克衫？但是没有一件她看得上眼。O夫人看见旧货摊上有一尊着色的圣母育婴雕像，大约是15世纪的作品，她不由自主地走了过去。可能是由于寒冷，也可能由于激动，她打了一个寒噤。下意识地竖起衣领，戴起了眼镜。

“夫人，从您的眼神里看出您对人类的痛苦非常敏感，对别人的痛苦也非常关心，对吧？”一位红棕头发的女人拦住了她。“我们在为爱心食堂募捐，今年是个寒冬。当然，您随便，想捐就捐，不想捐也不勉强，捐多捐少，一切随您。您知道，一块钱也是好的。”这一刻，O夫人忘记了自己的丈夫和那尊圣母育婴雕像，头脑中涌现出在严寒中挤在多尔摩斯大桥下的穷人，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

她从钱包中拿出10元钱。

“夫人，多谢了，您这番好心可以让两个人吃顿热饭。”

O夫人心中一热，努力忍了一下，才没把那两个柠檬捐出去。眼镜上的雾气有点讨厌，天气总是雾蒙蒙的。她站得远远的，离那座圣母育婴像有10米多远，连价都不敢问，只好想想而已。当她走过多尔摩斯电话局时又心血来潮，想为自己买点圣诞礼物，她经常边开车边打手机，为什么不为自己买一套车载电话呢？说干就干，她相中了一套价值150元的车载电话。人越来越挤，雾也越来越浓。买圣诞礼物，今天可不是个好日子。为姑妈买了一个柠檬榨汁器，为自己买了一套车载电话，总算没白出来一趟。11点了，应该去买咸驴肉了，这是多尔摩斯百英纪念日的传统食品，是当地居民餐桌上的必备品。泊车的喷泉广场离得不远。她一进广场就发现挡风玻璃上有些异样，大概停车不当引起了警察的注意。“垃圾，”她嘟嘟囔囔地说，“百英节这天还搞违章罚款。倒霉透了！”她想到丈夫去交罚款时的样子心里就害怕。这种时候，丈夫对她可一点也不温柔。“真笨，早知道，把车停别处呀。”她还在琢磨找词辩解，后来一看原来不是罚单，而是为单身汉举办的专场钢琴演奏酒会的广告。“唉，真幸运！”她松了口气，看到一个乞丐直盯着她，就施舍了一个铜板。她把广告塞到包里，往外掏车钥匙。这时一位年轻男子彬彬有礼地走上前来。嘴上挂着那种有求于人的职业笑容。不容她有时间坐到方向盘前，他就开口说道：

“今天过得愉快吗？”

“还好，谢谢。”

“看到您过得愉快，真替您高兴。我负责筹备一项宣传交通

安全的活动。请告诉我，您赞成还是反对遵守交通法规？”

“当然赞成了。”O夫人在等下文。

“你赞成，对吧？请听我说下去。为了做好筹备工作，我们需要具有说服力的理由。我们想，最好还是到街上去采访，让老百姓自己讲，像您这样的现身说法会更有说服力。如果您愿意，请您说几条应该遵守交通法规的理由，尤其是您认为多尔摩斯人特别应该注意的地方。如果您没意见，我就把录音机打开了。”

大家知道O夫人口才很好，想象力丰富，但是交通安全员没让她讲三分钟就把录音机关了。

“谢谢您，您讲的这些理由都非常有用。最后，我们需要您举几个自己违反交规的例子，每个人都不是十全十美的，对吧。比如，在每个该减速的路口您都踩刹车了吗？我指的是每次该减速的时候。”

这么一提，O夫人想到了每天都要经过的埃比奈特路口。那里左右视野都很好，如果她发现左方和右方没车经过时，她觉得没必要减速。年轻人又提示她可能违规的情况：违章停车，超速……

如果O夫人不说自己没有时间，这位年轻人还要没完没了地说下去。

“我理解。好吧，没问题，这就结束。谢谢您的合作。祝您愉快，再见。”

11点20分。看来咸驴肉13点以前是买不上了。总有人来让你干这个干那个，真讨厌。现在O夫人开车行至埃比奈特路口。左边没人，右边也没人，这次O夫人照交规减速行驶了。

*

* *

在多尔摩斯百英纪念日这一天（不到两个小时！）O夫人做了不少事情。设想一下，如果不是受了操控术的影响，她会做出这些行动吗？为姑妈买礼物花了100元，为善心食堂捐了10元，舍钱给乞丐，在埃比奈特路口减速行驶。O夫人之所以做了这些事，都是因为以下技巧起了作用：身体接触、还有（赠品）、贴标签、您随便、聊胜于无、恐吓-抚慰、直视、口头问候，最后是进入心中。如果希望一个人做好事，或满足一项请求，以上这些技巧都可以单独使用。我们把这些技巧分成两类归入“进入心中”系列。

第一类集中了有关人与人之间相互反应的技巧。在这些技巧中，提出的请求最直接也最有效。O夫人就是被卖柠檬榨汁器的小贩拉住了胳膊（身体接触技巧）。后来，以为挡风玻璃上夹的是张违章罚款单，害怕了，再仔细一看只不过是张小广告，虚惊一场，O夫人刚松了口气（恐吓-抚慰技巧），乞丐可能就利用了她的庆幸，紧紧地直视着她（直视技巧）。这时，交通安全员不失时机地赶到，说正事之前还特意问候她一番，获悉她过得很好时也没忘记表示自己愉快的心情（口头问候技巧）。这一切都是为了创造良好的环境效应，如同某些专家所说，是为了营造一个积极正面的气氛。不过要懂得操作恰当，掌握时机。

第二类技巧集中了有关如何提出较为合理的请求的技巧。小贩把100元的捆绑销售商品中的某件东西（柠檬榨汁器）吹上天，确实这件商品有很多不容置疑的优点，但是还要搭配两个不值钱的蛋杯、两枚柠檬，这属于“还有（赠品）”技巧；而爱心食堂的积极分子特别夸奖O夫人对人类的苦难富有同情心，这



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

属于“贴标签”技巧；这位积极分子还特意对O夫人说给与不给完全自愿，这属于“您随便”技巧；最后说即使一个子儿也不嫌少，这属于“聊胜于无”技巧。

我们在这一章的最后，不得不特意提一下交通安全员使用的“进入心中”这一高超技巧。他首先引导O夫人进入捍卫一项正当利益的事业之中（遵守交通法规），然后才提醒她注意自己的违规行为。结果，O夫人在通常自己会忽略交通法规的地方按规章减速行驶。

请求的具体环境

您想对一个人有所期待，并让他满足您的要求吗？那么我们先从一些小技巧开始，正确地使用这些技巧可以引导您的所求之人进入环境。然而，这些多种多样的小技巧还没有引起研究人员的注意。我们还是忠实地遵守我们的原则，只举一些为实验所证实的技巧。

身体接触技巧

每周五，您像往日一样到离家最近的超市去购物。

“夫人好！”

一位导购人员拉住您的胳膊，送上一块比萨饼。

“请品尝，夫人，”他接着说，“这是比克托尼厨房的新产品。”

您接过递来的比萨饼，他放开了您的胳膊。于是您一边品尝比萨饼，一边购物。

问题是，您想过没有，进商场时导购员拉住您的胳膊这一动作是否会刺激你品尝比萨饼的欲望？

答案是肯定的。

您可能会对这一回答感到吃惊。同样，利用身体接触，让别人接受某些请求，其效果一直令研究此类问题的社会心理学家惊叹不已。

20世纪70年代由一位研究人员（科兰克，1977）利用电话亭进行的实验所得出的结果让人觉得很奇怪。他先进到电话亭内，把几枚硬币放到明显的地方。不管什么人，用完电话，便把那几个硬币装入自己腰包。这时，他们会被研究人员叫住：“您是不是看见我忘到台子上的那几枚硬币了？”对一组完全处于自由状态（无外界干扰情况下）的人仅仅是口头询问。从这一组人身上可以看出，把不属于自己的钱据为己有是人的自然反应。还钱的人数占63%。而对另一组，科兰克使用了身体接触，他在说话的同时，还拉住对方胳膊不放。如此这般，还钱的人数竟高达93%。实践表明，一些通常人们都不太注意的、并不起眼的动作竟然可以使人变得诚实起来。20世纪70年代后，对身体接触的研究蓬勃发展。研究显示这种技巧效果明显，我们从这些研究中知道，身体接触可以：

- 适用于审美判断（西尔弗索恩，诺仑，亨特和罗塔，1972）；
- 让顾客更容易找到想要找的店铺（赫尔米克，1992）；
- 让航空公司人事部门找到能力更强的飞行员（维科夫和霍利，1990）；
- 让陌生人产生好印象（斯多尔和科兰克，1991）；
- 让病人对医生产生信任感，觉得医生态度好（帕蒂松，1973）；



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

- 让被接触的人产生良好情绪（费舍尔，利廷根和赫斯林，1976）；
- 让手术病人消除忧虑（威彻和费舍尔，1979）；
- 提高学生的学习成绩（斯图尔德和吕普费尔，1987）。

总之，今天，身体接触在评估、动机、人际关系甚至生理方面的效应都显现无疑。

我们已经说过，这种效果有点令人不解。一方面它与“人际交往应该保持一定距离”的信念相悖。也许人们过于夸大了跨文化交流应该保持一臂距离这种规则的重要性。另一方面，在存在不同文化的社会中，身体接触又要小心行事。我们把所谓的“接触文化”（尤其是拉丁文化）与“不接触文化”（尤其是盎格鲁-萨克逊文化）进行对照。尽管美国人不喜欢身体接触，但正是美国人对身体接触进行了研究。只是最近，尼古拉·盖冈证明了法国是世界上使用身体接触技巧最多的国家，并保留了其完美的功效。

身体接触的行为反应

我们已经说过，身体接触可以改变人的判断和情绪。大部分研究人员正是运用这些变化来解释身体接触的行为反应，比如有些人到电话亭去打电话把别人的钱财据为己有，又不得不交还回去，他们会有什么行为反应呢？

从70年代起，人们曾经在各种不同的情况下研究了身体接触对请求的反应。盖冈最近做了两次实验，在此，我们举其中在法国发生的事情为例。第一次实验（2001）是在大街上做的。虽然简单，却有着极强的示范效用。“能给一两个钱救救急吗？”



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

仅仅是口头讨要，给钱的人只有28%。而乞讨人边说边抓住对方的小臂，这时给钱的人达到了47%。

盖冈第二次实验（2002）是在大学课堂里做的，这是一堂真正的课，实验由统计老师指导。由于这种情况属于正常教学：学生学习，老师教书。课堂上，老师在课桌之间巡视着，观察着，看看学生的练习做到哪儿了。老师对每个人都加以鼓励，对某些学生则以身体接触的方式加以鼓励。时间流逝，很快就到了批改作业的时间了。“谁愿意到黑板上来？”老师很清楚，请一个同学把作业拿到黑板上来批改不是件容易事。处于无外界干扰情况下，只有11.5%的学生愿意把作业拿到黑板上来批改。而教师用身体接触鼓励的学生愿意上黑板的几乎是前者的三倍，人数达到29.4%。法国在这一领域做了广泛的研究，而这两次实验很具有代表意义，表明了如果想要别人听话，使用身体接触技术是很有效的。因此我们建议，如果您想在任何情况下都能把握自己不受别人忽悠，那么千万不要让别人接触您的身体。

口头问候

在提出请求之前先礼貌性说一句，“您好！”这种技巧的有效性直到1990年才通过实验得以证明。过去，这种问候只在或多或少认识的人中间使用。

首先提出口头问候技巧的霍华德（1990）当时想通过电话让人购买爱心食堂的曲奇饼。在唤醒对方的善心之前，他先说：“今天过得好吗？知道您过得愉快，我也高兴。”但不是每次都说，而是对一半人说，对另一半人不说。先打招呼，再谈正事，同意购买的人数从10%提高到25%。这就是口头问候技巧。不管打电话还是面对面，这一技巧都有显著的成效。

剩下的问题是要弄清诱因。这其中含有礼貌的因素，研究人员以礼待人，人家也会对所提要求的人有所回应。而霍华德则另有解释。他强调的是所提出的第一个问题，对方不管情绪如何，大概只能回答“还好”。如果问题的答案存在两种可能性，对方虽然可以选择“还好”或者“不好”，但社会生活的约定俗成使对方只能回答“还好”。请不要忘记，霍华德找的是陌生人。如果您问15个同事过得好不好，他们很可能把自己家中难念的经给您摆到桌面上来。然而，从心理学角度上看，“还好”并不是中性的。霍华德认为，这种回答便使您陷入难以拒绝为需要你的穷人做点好事的境地。自己很好，却不为那些日子不好过的人做点事，在心理上便觉得有点说不过去。谁又能说不是这样呢？

为证实这种解释，霍华德把实验对象的人数大大增加。他所问到的120个人中，只有12个人承认自己心情很糟糕。他们说：“这会儿不好。”可能他们刚获悉自己另一半有不忠行为吧？果然不出霍华德所料，这些人对口头问候技巧无动于衷。12个人中间只有一人愿意购买爱心食堂生产的曲奇饼，比例为8%，而处于无外界干扰情况下的人占18%。说自己过得“还好”的，26个人中有12个人同意购买曲奇饼，比例为46%，他们属于因为一句简单的客套话便可以付出很多的人群。这些人可能是为了获得自由之身而奋战多年，终于取得伴侣的恩准吧？不言而喻，大部分人都只会简单地回答“还好”，不过一句简单的“还好”也可以让人表现得很大方：同意购买曲奇饼的人数占30%，82个人中有25位同意购买。总之，回答的语气和以后的行为存在着一定的联系。这种联系无疑可以为霍华德提供理论依据。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

不过，最近在波兰进行的一系列研究（多林斯基，纳夫拉特和鲁达克，2001）却发出了与霍华德不同的声音。不过应该知道，对“你好吗”这个问题回答“还好，谢谢”，在波兰与多尔摩斯的规范是不同的。同样，美国与我们这儿也是不一样的。应该特别注意的是，在有些情况下，对这个问题的回答意义很模糊。以学生刚交完试卷为例，在某项实验中，多林斯基和同事把刚走出考场的学生叫住。他们每个人都很轻松，嘴角上挂着微笑。另外还有不少承认好得不能再好了。不管他们脸上的表情如何，研究人员根据当时的情况又问了一句：“本周还有考试吗？”然后就直接进入话题：请他们为孤儿做点善事。这次口头问候技巧的效果非常明显，同意的占62%，而处于无外界干扰情况下的学生只有27%愿意为孤儿做点儿事。与霍华德的理论相悖，不同的是，从考场出来，表示不满意的学生而愿意做善事的人数与表示满意的学生一样多。因此不能武断地认为问“今天过得好吗”这个问题引起的好情绪会导致口头问候效应，尤其是在考试这种特殊情况下更是如此。这项研究表明，在请求者和被请求者之间建立对话是最重要的因素。如果具备这一重要因素，甚至于一些非利他主义的请求都可以收到口头问候技巧的最佳效果。尽管我们这部著作是为老实人所写，读者也不一定非要把这些技巧用于最高尚的事业。

是吓一吓的技巧

怎么能够忘记很多文学作品中详尽描绘的纳粹占领时期、智利皮诺切特时期，以及电影中描绘的战争片或警匪片中血腥、残暴的场面呢？先是恐吓，接着什么手段都用上了：辱骂、烟

头烫、鞭子抽等等，无所不用其极。犯人正等着更坏的命运降临时，突然“坏人”消失了，辱骂听不到了，威胁也没有了，鞭子收进了抽屉，审讯的口气也变得温和有人性了。这时，出现了一位“和蔼可亲”的人，带来了意想不到的希望，让人大大松了一口气，反差太大了。原来嘴巴硬是撬不开，现在什么都说了，这样的例子并不罕见，有历史故事为证。导致这种现象的心理过程不应该从恐惧中寻找，而应该从紧绷的神经突然松弛这一现象中寻找：“咳，我终于逃过一劫！”

我们刚谈到的多林斯基及另一位研究人员是最早开始研究恐吓-抚慰技巧的，这种技巧与刚谈到的黑暗时期使用的技巧非常相似。他们精心设计的五次实验表明：

1. 权力不对称（原告/被告，雇主/雇员，老师/学生，孩子/父母）并不是先决条件。

2. 这一技术可以用在审讯上，也可用于其他方面。

我们从中挑选出三个都具有不同恐吓效果，试图得到不同的“屈服”行为的实验。

第一项研究是在波兰南部的奥波莱市的大街上进行的。在奥波莱如同在多尔摩斯一样，尽管不准停车的标志很醒目，总能看到一些不遵守法规的开车人把车停在不该停的地方。这些人回来开车时，会发现在汽车雨刷器后夹着一张与违章罚款单大小、颜色一样的单子。有时是一张维塔庞公司宣传神奇生发药的小广告，有时却是一张真的违章罚款单，通知事主到警察局去接受市区违章停车的处罚。躲在不远处的实验人员，给事主留下一点儿时间了解单子的内容：发现他们有些人会长出一口气，而另一些人则不。这时一位女性工作人员才露面。

“您好，我是奥波莱大学的学生。可以填写一份调查问卷



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

吗？只要15分钟就行。”如果有一天，您到街上去找个陌生人这样做调查，人家会照走他的路不予理睬，这实属正常。然而，那些拿到宣传生发小广告的人（恐吓-抚慰）有62%愿意帮女大学生的忙，而处于无外界干扰情况下，即没有收到任何单子的人只有32%愿意帮忙，前者人数翻了一番。而要到最近的警察局去接受处罚的人却只有8%愿意帮忙。这些研究清楚地表明起决定性作用的是抚慰，而远非恐吓。仅仅使用恐吓只能起副作用。

第二项研究得出了同样的结论。实验对象是一些自愿来奥波莱大学参加某项实验的中学生。他们一到大学，就被分成两组。第一组被告知，在学习过程中，如果由于自身的原因犯了错误，不管大小，都要受到电击的惩处。过了一会儿，其中的一半人被告知他们要参加的不是这个实验，与原来通知的相反，无论发生什么事情，他们都不会受到电击。让他们做的只是投镖游戏，测试眼与手的配合能力，只不过标靶离得远一点而已（恐吓-抚慰）。对于第二组中学生，则直接让他们做投镖测试（无外界干扰情况下）。当他们等待投镖的时候，一个女大学生过来了，对他们说了以下一段话：“你们好，我是这个学校的学生。正在为救助孤儿招募志愿者。工作嘛，要到奥波莱大街上募捐。你愿意参加吗？”无外界干扰情况下那一组，有52.5%的人愿意参加。不出所料，受到恐吓-抚慰的那一组，自愿参加的人最多，为75%，而只受到恐吓的那些人参加的人数最少，只有37.5%。这一结果，与前面所做的、只使用恐吓手段的实验结果一样，只不过违章罚单换成了电击，到警察局接受一刻钟的训话换成一项付出更多的互助活动（到街上募捐一整天）。

第三项实验证明如果想要某个人掏钱，恐吓-抚慰技巧也同

样可以奏效。这项实验同样是在奥波莱市中心进行的，对象是那些倒霉的抄近道、不走人行横道过马路的行人。研究者先让一些人过去不予干涉（无外界干扰情况下），但对另一些人却突然鸣哨提醒他们要遵守交通规则。这些人返回后，却意外地发现让他们胆战心惊的人并非交警，而是有人在开玩笑。他们这才松了口气。这时有人过来让他们捐款。被哨声叫回来、受到恐吓-抚慰的行人愿意捐款的人数达到62.2%，而处于无外界干扰情况下的人只有28.3%，比前者多一倍还多。捐款的平均数也比第二种人多60%。现在我们便明白O夫人的情况了：当她发现雨刷器上夹的不是给夫妻生活火上浇油的违规罚单后，大大地松了口气，然后她便痛快地舍钱给乞丐，促使她这样做的仅仅是一张该扔到垃圾箱里的小广告。

“贴标签”技巧

如何让孩子自觉按照大人意志行事，或者用句心理学的术语来说，就是如何让孩子把社会要求内在化？在这方面辛勤耕耘的研究人员（格鲁泽，1999）特别强调把人们称之为“内在化”的东西赋予恰当命题的重要性，这些纯属个人的内在化，与“外在化”相对立，而“外在化”又反馈给他人和环境。最为有效的内在化需要借助于孩子的个性，尤其是他们的特点。让我们来看一看米勒·布利克曼和博伦（1975）是如何让8至11岁的学生不乱丢糖纸的。他们用两种不同做法进行了测试。一种是叮嘱学生应该讲卫生、有秩序，鼓励他们以后要按这种要求去做（说服教育法）。另一种方法只是告诉他们有些讲卫生、有秩序的好孩子（研究人员讲这是内在化，而我们在此却称做“贴标签”）。对另一组学生课后什么也没讲。现在，发给学生一



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

些包装精美的糖果，然后数一下丢在地面上糖纸的数量。这样研究人员可以检查一下“贴标签”技巧的效果，对几种情况加以比较，结果发现“贴标签”技巧的效果最佳。

另一项实验也表明“贴标签”技巧优于其他技巧，这项实验旨在提高学生的学习成绩（在数学练习中得到好成绩）。这次实验使用了两种“贴标签”技巧：学生被划分为两类，一种被冠以能人的称号（“像您这样有能力……”），第二种被冠以聪明的人的称号（“像您这样聪明……”）。在此，“贴标签”技巧也显示出比说服教育更有效力。不过，本书并不奢望要对内在化过程和（宗教、学校和家庭）教育中出现的全部操控展开讨论，这不是本书的主题。

上面谈到的两项实验已然表明，“贴标签”技巧用在儿童身上非常有效。其他实验也表明用于成人身上效果也并不差。继米勒及其同事的研究之后，其他研究人员（斯特兰塔和德戎克，1981）也证明，使用这项技巧可以改变成人的行为。并且，“贴标签”的形式非常之多，要“看人下菜碟儿”：可以赞扬一些人和蔼可亲、心地善良（戴的高帽子为富有亲和力），赞扬另一些人聪明（虽是赞扬但并不明确）。而对处于无外界干扰情况下的一组人什么也没说。几分钟之后，一个人的一摞卡片散落于地，这些人会帮一把还是漠然处之？帮助捡拾的人中，被戴上富有亲和力帽子的人比处于无外界干扰情况下的人多。这项实验又一次表明“贴标签”技巧的效力。同时，还向我们表明如果想要别人为你做点事，最好先找一顶合适的“帽子”（这里用的是和蔼可亲、心地善良），并与期待的行为有直接联系（弯腰帮别人捡东西），而不要用与所期待的行为没有直接联系的空洞帽子（比如聪明）。从这一观点来看，爱心食堂的积极分子在让O夫人慷慨

解囊之前，先有效地唤起了她对人类痛苦的同情心。尽管O夫人当时正在欣赏一件十五世纪的圣母育婴像，但这位女士却故意避开审美艺术不谈。套用社会心理学家的话来说，就是不要把“贴标签”与拍马屁混为一谈；套用收藏家的话来说，就是不要把真迹与赝品混为一谈。

营造环境的其他技巧

几年前，我们有幸参加了一场由营销界名人所做的报告会。他们所极力鼓吹的高超营销技巧对我们来说都是些陈词滥调。当然，卖什么吆喝什么，建立让顾客产生信任感的平台以便进行对话这是很自然的事情。天气并非一个过时的交流话题，“今天天气很好，对吧？”对顾客表示出您对他的房子、家庭（妻子）持欣赏的态度也很有必要。同样，还要紧紧握住对方伸过来的手（当然不要用力过大），直视对方，讲话时要使用歌唱家雅克·尚赛尔的语调。后面这三项叮咛比其他几项更引起了我们的关注。因为这三项正是我们这本书需要研究的课题。

与所求之人握手，以什么方式最好呢？当然，一只坚强有力的手总比一只软塌塌的手要好得多。但是注意，不要过分直视顾客的眼睛，那么握手会更有效。至少自从戈德曼和弗尔迪斯进行研究之后（1983），身体接触与直视技巧同时使用已不再被提倡。研究人员发现，从把握亲密度方面，最好不要同时滥用两种技巧。想让别人为你做点事，最好只用一种方法，或用身体接触，或用直视。如果两种技巧同时使用，效果会适得其反。还有一点，我们的报告人也没搞错：声调的问题也很重要。虽然对这方面的研究还不太多，但我们所了解的一些研究已然证明：虽说不是每人都具备雅克·尚赛尔的嗓音，但是在说话



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

时也不要声调过于单一，过于献媚（戈德曼和弗尔迪斯1983；雷姆朗和琼斯1994），而是要有点儿活力！

如何提出请求

我们刚才描述的技巧其目的只有一个：要先进入情感或认知氛围再提出请求。身体接触可以营造亲密的氛围进而影响情绪，何况身体各个部位都具有不同内涵，可表达不同请求（盖冈，2002）。口头问候可以营造良好氛围，“贴标签”同样也可以（但是戴的“帽子”要适合对方特点）。由此派生出某些心理学家（蒙特莱耶·胡凯，2002）发现的“自身认知环境”，即在特定场合下自我设计的某些方式，也就是在特定场合下如何“处理信息”。在心理受影响的情况下运用一些技巧，提出请求。那么剩下的事就是如何用最正当的方式提出要求了。很多技巧经过测试，其实并不复杂。使用起来可以实实在在地提高办事效率，达到预期目的。

“您随便”技巧

前一章节中，当我们谈到诱发、潜移默化法甚至诱饵时都强调了自由感觉的重要性。这种自由感觉是有利于某种行为（原始决策或者诱饵、潜移默化的铺垫行为）的诱因，不仅如此，这种感觉还是引导别人参与某项行为不可或缺的因素。操控人可以利用自由感觉，同时也为引导别人参与价值不大的第一项行为并实施价值更大的行为做准备。应该知道营造自由感觉也是一种操控的精巧技术，即称之为“您随便”的技巧。如果有人能保证自己从没用过，或以后永远不用，我们甘愿受罚。如

果您期待某人有所行动，您越是宣布他自由，效果就越好。这就是尼古拉·盖冈实验带给我们的启迪，盖冈是首先对这一技巧进行认真钻研的法国研究人员。他第一次（2000）公布的研究成果颇具说服力。

漫步于街头的行人碰到一位陌生人：“对不起，能否给几个零钱坐车？”说话的陌生人绝不是乞丐。他20来岁，穿着与同龄人没什么两样，身着牛仔裤和T恤衫，外表文质彬彬。有时候，他说完之后便不再有什么行动（无外界干扰情况下）。有时候，他还没等对方有什么反应，又加了一句：“您随便，愿意给就给，不给也没关系。”其结果却出人意料。处于无外界干扰情况下的人只有10%给钱，而听到“您随便”这句话的人却有47.5%给了钱，是前者的4倍还多。当然也不要以为听到这句话的人给的钱少。他们平均每人给了7.05法郎（一个多欧元），比当时一张汽车票的价格略高。而处于无外界干扰情况下的人却表现得不够大方，每人平均给3.25法郎（差不多半个欧元）。后来做的实验（帕斯夸尔和盖冈，2002）也证明，在请求前强调自由并不影响这一技巧的效果（我有点儿事求您，可以接受，也可以拒绝，您随便。您能给一两个法郎坐车吗？）。这些实验（帕斯夸尔和盖冈，2002）证明，每年巴黎消防队员推销年历时使用这一技巧同样有效果。理由不同，钱数不一样。这位实验人员，也是一位真正的消防队员，穿着正规的消防队员服，当有人问他该给多少钱时，他说：“可多可少，不过一般人给30法郎（不到5欧元）。”他又加了一句：“您随便，给多给少都行。”加上这句话，货款提高了25%，平均数达到53.33法郎（差不多相当于8欧元），而不加这句话，平均数只有41.16法郎（相当于6欧元左右）。不得不承认，这确实有些神奇。研究人员（盖冈，帕斯夸尔，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

莫利诺和雅克布，2002）还证明了“您随便”技巧在互联网上的作用。900名网民收到同一条信息，请他们用5分钟时间浏览一下一个关于关注战争中受害儿童的网页。网页下面可以看到这样的字样，有的写着“点击此处（无外界干扰情况下）”，有的写着“如果你愿意，请点击此处”。处于第一种情况，即无外界干扰情况下的网民有65.3%的人点击了网页，而处于第二种情况的网民有82%点击了网页。利用“您随便”技巧可以大大提高网页的点击率。情况还远非如此。

某些研究人员提出，使用这种技巧非常简单，犹如小孩游戏。谈到小孩游戏，一位研究人员最近看到自己7岁的儿子用上了这一技巧。这天，是个周日下午，他特别忙，决定不论什么借口都不出书房。忽然有人轻轻敲门：“爸爸，能跟我打会儿乒乓球吗？我知道你有很多工作，你决定吧，你自己看着办吧。”他一听这话，一下子就失去抵抗力，难道不是吗？从操控角度讲，孩子们可不是等闲之辈。这故事的教训可以用几个字概括：小心孩子，尤其是您自己的孩子。

“聊胜于无”技巧

您想要某人为一项高尚的事业捐赠3欧元。“聊胜于无”技巧只是让他知道10欧分这样一笔少得可怜的小钱您就满意了。然而当真只给10欧分，他难道能转身而去表现得如此小气？钱包一旦打开，您所希望的那个数目几乎就可以到手了，而超过预期数目也大有可能。在多尔摩斯，这一技巧是以另一种诙谐形式出现的，即“一便士足矣”。恰尔迪尼和施罗德（1976）的研究首先对这一技巧的效果做了肯定，并排除了开玩笑的成分。居民待在家中，为抗癌进行捐款的志愿人员登门造访。门铃响

起：“您愿意捐点款助我们一臂之力吗？”在无外界干扰情况下，实验人员到此为止，不再说别的；而使用“聊胜于无”技巧时，实验人员会再加一句：“即使一便士也好。”第一种情况，只有28.6%的人开门答话，并捐了款；第二种情况则有50%的人捐款，款额平均数一样：1.5美元左右。整个技巧在于把最微小的贡献合理化，把不为慈善事业做贡献的借口驳回，比如：“不好意思，刚为多尔摩斯红十字会捐了款。总不能每天都捐，对吧？”此话也在理。然而，有时也不尽然，特别是在捐款不论多少，而且数额不大，不会对家庭支出产生影响的时候更是这样。在这种情况下，很难有人硬着心肠一毛不拔。

这一技巧的第二种方式也很有效。这种方式在要求对方做出捐款时不仅要讲“即使一便士也好。”同时还要加上一句“到目前为止，我们收到最少的捐款是一便士。”加上这一句的目的是为了把一便士的捐款合理化，同时也是为了不让对方找到借口把门关上。使用这一技巧，恰尔迪尼和施罗德使捐款的人数由32.2%（无外界干扰情况下）提高到64.5%，人数猛增一倍。

后来所做的实验（雷韦斯，玛尔克里尼和马丁，1987；雷韦斯和多赛尔，1993）同样成效显著。“聊胜于无”技巧是操控技术的一种，为高尚、正义事业捐款不图报酬进行着不懈工作的志愿者不可小看。爱心食堂的志愿者就是利用这一技巧让O夫人捐了款，现在您不会感到奇怪了吧，O夫人慷慨解囊也就更不足为奇了：10元钱在当时已经不算少了。

据我们所掌握的材料，这一技巧目前还仅仅用于捐款，但这并不是说这一技巧在其他方面无用武之地。比如您有三公斤土豆需要削皮，就可小试牛刀。“亲爱的，能帮个忙吗？哪怕削一个也好，我也会高兴的。”对这一技巧心存疑虑的人，亲身一

试就会知道效果。

“还送……”技巧

最后，我们讲的这一技巧多用于销售商品。在“多尔摩斯百英节”集市上，小商贩们大肆使用着这一技巧。这一技巧与迂回前进法的原则都是建立在互逆基础之上。这也是布格爾的解释，他于1986发表了旨在验证该技巧功效的七组实验结果，他把这种技巧称之为“还送……”技巧。

这种技巧的第一种形式让O夫人花了100元钱买下柠檬榨汁器，两个蛋杯，两枚柠檬，而当时她本想花50元钱买一件柠檬榨汁器的。小贩是如何运用这一技巧的呢？他先声称柠檬榨汁器价值100元。O夫人转身要走，因为小贩要价太高了！还没等她转身，小贩又告诉她，花100元还送两个蛋杯。太小气了？那就再送两枚柠檬。布格爾在快餐店卖曲奇饼，定价为75美分两个。他使用这种方法，成功地使顾客数增加了差不多一倍。如有顾客进来问价钱，他回答75美分一个，报价确实高得有点离谱。但还没等顾客转身，他赶忙又说：“请等一下，我搞错了，今天本店想早点打烊。75美分一个，买一送一！”于是73%的人掏出75美分买了两个曲奇饼。而处于无外界干扰情况下的那组顾客问价时，店员只简单地回答75美分两个，结果只有40%买曲奇饼。他所做的七组实验都证实了同一个问题，不论是我们刚描述的形式，还是其他形式，“还送……”技巧的效力全在于貌似傻乎乎地降低第一次提出的价格。

最有效的一次是学生上门推销蜡烛的营销活动。房门开处，迎面站着两个中学生。

第一个学生说：“我们是来小区推销蜡烛的。想挣点儿钱交



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

学费。一根蜡烛卖3美元。”

第二个学生马上接着说：“不对，不对，你忘了，我们不是说好送30%的优惠，一根蜡烛只卖2美元吗？”

第一个学生赶紧说：“对不起，是2美元，不是3美元。我们想薄利多销。”

结果有57.1%的人买了蜡烛，而不使用“还送……”技巧只有14.3%的人买。数量几乎是4倍！

有的读者可能会说，这不过是跳蚤市场或小商品市场上小商贩们常使用的伎俩。如果这么认为那就大错特错了。我们认识一些人，从各个角度看都是好人，然而为了商业目的，他们也使用这一技巧，并且运用于日常生活的重大事件中。涉及款项可能很大。这使我们想起索要天文数字的搬家公司。搬家？不仅仅搬家，还送您其他服务：拆包后把餐具洗干净。仅仅洗餐具？不，我们还要把餐具放到该放的地方。

在使用这一技巧上，多尔摩斯丧葬公司真是当仁不让。O夫人最近刚为表姑妈第一个丈夫加斯东办完丧事。她觉得丧葬公司开出的价码简直不可思议：竟然要40 000元。不过这40 000元不仅是埋葬费，还包括给死者的墓地送一年鲜花。

“记在心中”技巧

“记在心中”技巧总算可以给我们提供机会介绍一种任何人都不得不承认的高尚的社会心理学。下面所涉及的研究（阿伦森，1999）已不再是如何有效地让别人为自己谋利，诸如前面所研究的潜移默化法、诱发、诱饵还有迂回前进法等技巧，而是要论证一条建立在伟大的认知不协调性理论基础之上的新假



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

说。这些研究工作指出一种新方法，可以让别人自愿主动地做出自己希望看到的事情，行事时完全自己做主，不受他人支配。我们来仔细看一看到底是怎么回事。

您是加利福尼亚的一名女大学生，又漂亮又健康，这是不争的事实，您来到学院水质清洁的游泳池游泳。加州缺水，这是众所周知的事实，在向其他地方买的水输送过来之前，最好的方法还是节水。节水是一项真正的公益事业。游完泳后，当然要冲冲澡、洗洗头，这无可非议。然而，在您要去冲澡时，却有人拦住了您，递过一张反对浪费的倡议书。上写：“冲澡时间请尽量缩短。打肥皂时请把水龙头关好。我能做到，相信您也能做到！”总之，大名一签，您也成了节水模范。这个签名行为很像潜移默化法的铺垫行为。

这是一次完全自主的行为，颇像弗里德曼和弗雷泽让居民在请愿书上签名，以便让他们在自家小花园中竖起交通安全大标语牌的方法，也有点像基斯勒让一些妇女成为积极分子所使用的方法。但“记在心中”技巧的新颖之处在于：当您以为完事了，没想到那位让您签名的人却让您反省自己浪费水的现象。于是，您开始顺着这条线索回忆起来。首先是早晨冲澡时，在热水龙头下待的时间过长；后来又接连不断地想起各种浪费水的行为——刷牙时大开着水龙头，抽水马桶漏水不修，草坪灌水太多等等。在记忆中出现了这么多黑白分明的事，简直不可思议。忏悔做完了，这位先生才把您放了。您终于可以洗个淋浴轻松一下了。您却没有意识到不知不觉之中冲澡的时间缩短了。

迪斯克尔森，蒂鲍多，阿伦森和米勒发现这样做过之后，女生冲澡的时间大大缩短了（只有3.5分钟，创纪录），否则一般她们要冲5分钟。还有一种方法只是在倡议书上签名或只是回

想自己做了哪些浪费水的事情，这两种情况冲澡的时间都是差不多4分钟。只有那些“鼓励别人去做连自己都做不到的事情”的学生会做得更好。阿伦森及其同事按照同一原则同时做了几次周密的实验，结果大学生购买安全套的人数有明显的提高（斯托纳，阿伦森，克兰和弗雷德，1994）。一些正人君子对这项技巧竟然所知甚少，确实令人遗憾。其实这一技巧可以收到奇效。

我们还是回到那些需要培养他们讲卫生、有秩序的好习惯的孩子身边吧。人们还记得说服教育方法的局限性以及“贴标签”的效力。如果使用“记在心中”技巧，老师可以更好地达到同一目的：

“西尔万，你是不是觉得讲卫生是件好事？”

“当然是了，先生。”

“你愿意跟班上同学讲一下应该怎样讲卫生吗？”

“当然愿意，先生。”

“不过请先告诉我，昨天分了糖果之后，你把糖纸怎么处理的？”

“我扔到地上了，先生。”

“昨天你到黑板上来时，发生了什么事？”

“我没把掉到地上的抹布捡起来。”

这样的对话没有任何虚构之处：可以发生在任何教育工作者身上，同样也可以发生在父母身上。事实上，我们从中看不到这种方法会比“贴标签”表现得更有操控性，而教师（“勤奋学生”、“笨学生”、“捣蛋学生”）和父母（“你真乖”，“你真脏”，“你什么都干不成”……）在日常生活中经常使用这些技巧。

出于业务秘密的考虑，我们不想就如何把“记在心中”技

巧用在企业，尤其是用在企业年终考核上的问题展开讨论。

*

* *

从原则上讲，“记在心中”技巧并不能省略铺垫行为的参与：加州的游泳女士在倡议书上签了名；西尔万自愿要向全班宣传讲卫生；在斯托纳，阿伦森、克兰、温斯洛和弗利埃德的实验中（1994），为了鼓励使用安全套，学生们要做录像节目；O夫人为了说服居民遵守交规需要找很多理由，这些都是铺垫活动。这些铺垫活动与潜移默化法的铺垫活动很相似。从这一角度讲，“记在心中”只是比潜移默化法稍微复杂些罢了。人们已然看到，“记在心中”技巧的效果令简单的潜移默化法效果望尘莫及。对最佳效果的寻求往往是通过多种操控技巧的组合。总之，一点儿操控，很好，多一点儿，效果往往会更好。那么，何乐而不为呢？我们的下一章节正是要讲这种组合方式。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

第七章

由简至繁：进阶操控术



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

大餐中的小菜：充分发挥操控技术的作用

潜移默化法中的身体接触

我们还是回到超市。还记得吧，夫人，您品尝了一块由推销员递上的比萨饼，他采用的是“身体接触”技巧。比萨饼的味道还不错。然后，您继续购物。买了水果、蔬菜、矿泉水，您还在中心通道试了一双鞋。现在您的购物车差不多快满了。像往常一样，您还要去一下乳制品和熟食货架，看看有什么可买的。在两个货架之间，摆着半成品食物。“为什么不买点尝尝呢？”想到这里，您便选了一块比可多尼牌比萨饼。

问题：您会不会觉得进门时，推销员挽了您胳膊一下对您产生了影响？

答案：是，差不多是这样的。

我们暂且借用一下斯米特和维里斯（1982）有关比萨饼的故事。这是一套两项操控技术（潜移默化和身体接触）的上佳组合。故事发生在堪萨斯城超市。一位由科研人员充当的推销员向一位购物者推荐X牌比萨饼。推荐过程中，每两次中有一次挽住对方的胳膊，运用身体接触技巧。不出所料，仅仅这种简单的身体接触便可让愿意品尝比萨饼的人数明显提高（79%对51%）。品尝者咽下最后一口，另一位科研人员便走上前去问她们比萨饼的味道如何。为此，还发了一张调查表，可以按从很

差到很好的顺序在0~10之间打分。

调查结果显示，对比萨饼口味的评价，有过身体接触与没有身体接触的两组人员之间没什么差别。然而，两组人员以后的购买行为却有很大差别：有过身体接触的人为37%，而没有身体接触的为19%。这项实验结果有两点令人惊讶：第一点，对产品的评价与以后的购买行为没有联系。情况确实如此，与工作人员有过身体接触与没有身体接触的顾客相比对比萨饼的评价没有差别，两组顾客给比萨饼打的平均分都是8.5分。然而，谁又能想到，有过身体接触的顾客购买比萨饼的人数竟是另一组顾客人数的两倍！这一纪录足以让那些对社会心理学敬而远之的人清醒一些，也会让经济学家和广告业人士感到吃惊。态度、意见是一回事，而行为又是另一回事，这两者之间的不一致性，社会心理学家已经见怪不怪，因为他们早已在实验室和现场多次观察到无法用态度、意见的差异来解释的行为的不同。

显然，第二类型的实验中身体接触对行为起了作用。推销员送上比萨饼让人品尝，“身体接触”可以提高愿意品尝的人数。现在我们已经知道“身体接触”可以提高某项行为的效率，但最重要的效果还不只如此——身体接触还可提高顾客后来购买行为的可能性。这是另一个问题了。现在我们看到的是改良的潜移默化法。当顾客决定购买X牌比萨饼时，他已经走出了与推销员的商业关系。顾客品尝过比萨饼之后，已经购买了不少东西。他从半成品食品货架走过时，可能已经忘记曾品尝过比萨饼，甚至很可能已经记不起推销员曾经碰过他的胳膊。但是，这并不影响与推销员有过身体接触的人比没有身体接触的人买X牌比萨饼的人数翻了一番。

在这项实验中，我们看到身体接触有利于获得实验对象的



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

两个行为：品尝和购买。这两项行为属于暗含请求的潜移默化法：品尝比萨饼是铺垫行为，而经过半成品食品货架则会促使实验对象实施目标行为，在此则是购买行为。

斯米特和维里斯的实验表明，身体接触可以加强暗含请求的潜移默化法的效果。那么，当目标行为带有明确请求时也同样有效吗？换一种说法，即对传统的潜移默化法也同样有效吗？三年之后发表的一项实验报告（戈德曼，吉约哈拉和普凡嫩施泰耶，1985）对这个问题做了肯定的回答。

这项实验与上次实验一样，也是在堪萨斯城完成的。实验对象是些很用功的大学生，他们来到学校的图书馆学习，在大厅里被一位做实验的工作人员叫住了，问他们离图书馆不远的科教大楼在什么地方。问的时候有时有身体接触，有时没有身体接触。问完之后，工作人员说完感谢的话就离开了。很明显，对某些人使用身体接触并不是为了提高获得信息的可能性。因为这种不重要的信息，无论谁都会告诉您。不论有无身体接触，工作人员所问到的学生都很爽快地指出了科教大楼的位置。身体接触的效应该显现在以后发生的、价值明显要大得多的行为中，而且这一次与问路的铺垫行为没有任何关系。第一位工作人员退场，第二位工作人员上场，请大学生们为慈善事业奉献一点儿时间。

“您好，”工作人员说道，“我正在找一些人，看谁愿意在下个月贡献两个小时为残疾儿童提供热线帮助。您愿意吗？”

这位工作人员没有与任何人有过身体接触（他严格遵守保持一臂距离的原则），他只是口头提出自己的要求，记下学生愿意还是拒绝加入志愿人员的行列。我们还要说明一点，实验是严格按照科学实验，特别是按照社会心理学实验原则的基本方

法进行的，第二位工作人员根本不知道他找的人是否与第一位工作人员有过身体接触。因此，负责填写名单的第二位工作人员对待不同的学生采取不同态度的可能性完全可以排除。然而，结果却令人吃惊，与第一位工作人员有过身体接触的学生同意的占40%，而没有身体接触的只占5%。

如果在科学杂志发表的科研文章中只有一两个这样的研究结果，我们还可以觉得诧异、怀疑，但是，我们现在已经知道身体接触技巧不是一种幻觉，尽管理论方面还有待完善。应该说，大西洋彼岸对这一现象的流行解释在法国才刚刚开始被人提及。然而，有一点是可以肯定的，那就是不论把身体接触技巧用到传统潜移默化法中，还是用到含暗示请求的潜移默化法中都可以大大提高效率。

潜移默化法中的“贴标签”技巧

社会化所带来的问题是人文和社会科学的中心问题，特别是当人们思考如何让儿童的行为价值内在化这一问题时显得更为突出。对儿童问题关注的研究人员，可能会具备特殊的态度与方法。每当他们发现一些进步，并在这些进步中发现可以从人的天性中激发出某些东西时总是欣喜若狂。至于我们，实验对象只是些需要养成良好卫生习惯的小学生，却在谈什么“贴标签”，仔细想来这的确令人汗颜，因为在这些技巧之中根本看不到成人善意帮助儿童开发天性的成分。谈论“贴标签”，真是不好意思，而且把这一技巧用于潜移默化法中，把这种可怕的操控技巧用于高尚的教育事业中，更加让人感到无地自容。硬着头皮再提一个教育领域中更为重要的问题：让个别孩子吃点小苦头，为的是让更多的儿童少吃些苦头，如何才能做到？



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

这涉及一整套计划。

这次实验是要让孩子愉快地接受注射。对于10岁的孩子来说，打针可不是件无关痛痒的事。我们看到，如果巧妙地把“贴标签”用于潜移默化法之中就可以提高达到该目的的几率（博沃瓦，2001）。实验的第一阶段是请四年级的学生品尝一种不太好喝的汤。当然，要当众宣布他们可以喝，也可以不喝，决定权在他们自己。然而大家都知道学校的机制，所以很少有人敢于拒绝。不过，汤是很难喝的，这一点确定无疑。学生分成三组。对第一组孩子使用“内在化的贴标签法”：“我看出来了，你是个勇敢的孩子。你知道什么叫勇敢吗？”对另外一组孩子则使用“外在化的贴标签法”：“我觉得你应该知道大人心中的好孩子是什么标准”。在第三组孩子中则没有使用任何“贴标签”手法。一周之后，研究人员再次来到这个班，说某个医生研究出一种针剂，注射起来不怎么疼，但是在大规模注射疫苗时要做试验。他们愿意不愿意参加这种试验？研究人员向同意做实验的孩子出示了一套针头照片，共四种，从1.5厘米到5厘米不等，孩子可任选一种。

所做的笔录有两点值得关注。第一点：潜移默化法再一次显示出其功效，同意参加试针的学生中被请去品尝难喝的汤、但没被“贴标签”的学生多于无外界干扰、没被请去品尝汤的学生。更有意思的是，这些学生并没真的品尝汤，实验工作人员没那么残忍，在最后时刻找了个借口，比如说锅坏了，而取消了品尝活动（能找到什么借口就找什么借口吧，别让孩子受罪就行）。第二点：一周以前，在第一阶段，同意试针的人数中被贴上“内在化标签”的孩子比被贴上“外在化标签”的孩子多。总之，同意试针的人数最少的是那些处于无外界干扰情况

下的孩子，只占25%，然后是被贴上“外在化标签”的孩子，占45%，最多的是被贴上“内在化标签”的孩子，占70%。最后，这批孩子甚至表现得比期待的更好。他们不仅让护士打针，而且挑的还是最粗的针！贴内在化标签（“你很勇敢”）只是赋予学生一个社会期待的性格特点，却显示出极大效力。四年级的孩子只要知道什么是性格特点，并懂得什么是社会所认可的标准，这种“贴标签”法就特别有效，社会标准可让个体为自己的所作所为找到理由，这便是“内在化规范”（杜布瓦，1994）。但是“贴标签”在年龄更小的孩子身上是否同样有效还是个未知数。

“贴标签”技巧可以使小学四年级学生变得勇敢，甚至愿意为他人做出牺牲的事实，证明了强有力的教育方法可以帮助孩子更好地认识自己。这种解释在过去提到或没提到的实验中很容易被大家接受，更能说明问题的是，在这些实验中，“贴标签”技巧的实验对象都不是常板着一副训人面孔的成人。当然，我们不会停留在这种解释上。这种解释有它的局限性，原因是“贴标签”技巧可以用纯粹专横的形式到处滥用，在一些与自发行为无关的行动中，成人可以随心所欲地从中获利。另外，成人不用科研人员的帮助就能很好地认识自我，但是“贴标签”技巧用在他们身上也同样有效。

您现在正在普罗旺斯地区艾克斯市街头散步。走在您前面的一位陌生人身上掉下一张10欧元的票子。您会怎么做呢？当然，您会告诉他丢了钱。为什么会这样做呢？因为您为人正派，因为您就是这样的人，性格使然。就算是吧。不过，难道您没觉得，您的良好品德与刚刚发生的一件生活小事有某种联系吗？想一想，刚刚10分钟前，一位游人是不是向您问过路？您



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

帮了他，其他人也会这么做的。您大概并没太注意这位先生在离开您时说了什么。这就是您的不对了（请不要介意），正是这件小事导致您把钱交还给主人。这样的故事可不是凭空想像出来的，而是发生在普罗旺斯地区艾克斯市的大街上（朱尔，2001）。

一位工作人员走在一位陌生人前面，身上掉下一张50法郎（差不多8欧元）的票子。在有人的情况下（另一位工作人员正在不远处遛狗），所有的人（100%）都表现得非常高尚。而在没人的情况下，情况却远非如此。只有30%的人表现得行为高尚，而70%的人眉头没皱一下，就把票子放进自己的口袋。从30%到69%，根本用不着费多大事。只要用一下潜移默化暗示法和“贴标签”法就行了。几分钟之前，曾有另一位工作人员身穿旅游服，头戴墨镜，皮肤晒得黝黑黝黑，他问街上的行人：“劳驾，能告诉我去旅游服务处怎么走吗？”他得到回答之后，又接着说：“谢谢，很幸运碰上您这样的好人，您真好。”他的任务完成了，随之消失在人群之中。

同样的场面随后在不远处的拐角处上演，这时主角才上场，您还记得吧，那是另一位工作人员。潜移默化暗示法和“贴标签”法两种技巧组合使用在整个过程中起了关键作用。潜移默化的铺垫行为是为一位陌生人指路。“贴标签”法则是表扬：“您真是个好人。”目标行为便是向丢了50法郎的行人示警。在这种情况下单独使用潜移默化一种技巧，其效果不很明显，示警还钱的人超不过40%。道理很简单：所使用的铺垫行为价值不大。不要在这一点上搞错，这是故意所为，选择的铺垫行为与实验目的完全吻合。另外，铺垫行为的价值提高，朱尔在另一项根据同一原则设计的实验中，示警还钱的人数接近70%。

在这次实验中（朱尔，唐鲍尼和塔法尼，2000），那位所谓的游人除了问路之外，还要求指路的人陪他走一百来米的路以便准确找到目的地。这一切需要掌握好分寸，也就是掌握好铺垫行为中参与成分的多少。其中一个问题至关重要：要在这个人的头脑中建立其所作所为（帮人指路）与其人品（好人）的联系。原则上，“贴标签”要有助于这种联系的建立。可以在铺垫行为的价值上做些文章（我们最后做的实验就证明了这一点）。指出旅游服务处所在地并多走几步路带过路人去找，比在原地不动只是指路会更容易进入好人的角色，这是不言而喻的。不管研究人员用何种方式帮助他在所作所为与人品之间建立联系，这种联系一旦建立，参与理论便会发挥作用，把钱还给失主的人就增多起来。事情就是这样。一个好人怎么能够把一个可怜的朋友刚刚在他面前丢的钱占为己有呢？

上面所谈的研究（朱尔，2001）并不是信手拈来。我们之所以选这样一个例子是为了表明一项复杂的技术，如潜移默化法，在特定环境使用时，为了更加有效，要辅之以某项合适的铺垫行为，我们讲的这个例子用的是“贴标签”法，有时可能用“身体接触”，有时可能用“口头问候”，有时又可能用“您随便”等技巧。

大餐中的大餐：复杂技巧的组合

前面的段落所举的例子表明，为增强操控效果，可以把一项辅助技巧（第一个例子中是身体接触，第二个例子是“贴标签”）用于一项主要技巧（潜移默化法）之中。我们把这两项技巧的组合当做科学研究中最具说服力的实践活动。当然其他很



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

多实验（霍华德，1995；弗富万西亚，2000）也很说明问题。实际上，组合操控术确实开辟了人们的新视野，使人的想像力得以自由驰骋。

为什么不在迂回前进法的原始请求之前先使用“口头问候”技巧呢？为什么不在潜移默化法的原始请求之前先使用“恐吓—抚慰”技巧呢？或者使用“诱发”加“身体接触”，并配合“贴标签”的技巧又如何呢？这还不是全部：该逻辑可以让您不局限于某项主要技巧，还可以在其中加入辅助组合技巧，而且还可以多次重复同一主要技巧，或把两三个主要技巧组合在一起，甚至可以把几个组合技巧再次组合。在此，我们接触到一个颇为诱人的问题，即在各种外衣的掩护下，或者通过不同技巧的组合来完善重复使用同一技巧的“自愿屈从”策略。这一问题一直为研究人员所关注。

应该承认，20世纪80年代由戈德曼完成的旨在测试“双重潜移默化法”（戈德曼，克雷松和麦克卡尔，1981）和“双重迂回前进法”（戈德曼和克雷松，1981）效果的研究开创了美好的前景。潜移默化法的原则是在原始请求之前先做两个铺垫行为，其中第二个铺垫行为比第一个铺垫行为价值更高，但要明显低于目标行为。如此这般，戈德曼证明了在第一个铺垫行为（在广播节目中回答几个问题）之后再加入一项付出较大的铺垫行为（在家中听半小时广播准备接受电话调查），可以有效地提高获得目标行为的可能性，这次的目标行为是要给50个人打电话，征求对广播节目的意见。双重迂回前进法的原则是在最终请求之前，先提两个需要付出过高的而且不可能接受的请求，第二个请求比第一个请求的付出要少一些。戈德曼根据这一原则，提出了需要付出太多的第一个请求（给150个人打

电话就广播节目提问)，紧接着提出第二项请求，这项请求虽然需要付出较少，但是还不够少（不是给150人，而是给100人打电话），那么获得目标行为（给25个人打电话）的可能性就会增加。

戈德曼并不满足于仅仅展示双重潜移默化法和双重迂回前进法，是他首先（1986）开始了对两项主要“自愿屈从”（潜移默化法和迂回前进法）技巧组合的研究。他想通过电话找到一个积极参与（邮递形式）为堪萨斯城动物园募捐活动的人，为了达到这一目的，他在发出这一请求之前先做了两个铺垫式的请求，一个是潜移默化式铺垫行为（就动物园事宜接受一项简短的电话采访），另一个是迂回前进式铺垫行为（请求接受150个电话采访，当然遭到拒绝）。这一组合技巧的效果特别明显，比单独使用其中一项技巧有效得多。5年之后（1991），赫尔尼克、扎伊葛和沙德农又证明诱发技巧再辅以潜移默化法效果更佳。其间朱尔也证实了潜移默化法与诱发技巧组合（朱尔，1987）和潜移默化法与诱饵技巧组合（朱尔，格鲁虞和韦伯，1989）的效力。

从有了组合技巧之后，操控技巧的形态学变成了热门话题。其效果确实显著，为了说服大家，我们现在来详细介绍一套关于操控技巧组合的系列研究（朱尔1987，1989，1990）。下的赌注是让烟民戒烟18小时至7天！

戒烟很容易：我不是戒了六七次了吗？

没有人不知道，劝说一位烟民戒烟是惹人讨厌的事。但是要求他在某一次家庭会议上不吸烟是可能的，有时要求他在一次报告会上两个半钟头不吸烟也可以做到。然而，如果您很唐



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

突地要求一位烟民整整一晚上都不吸烟，大概就很难了。为了搞明白个中缘由，我们玩了点儿小把戏：我们走在普罗旺斯地区艾克斯大学的校园里，寻找着独自吸烟的烟民。我们打的旗号是要在大学生中做关于烟草消费的调查，请他们告诉我们每天吸多少烟。我们问那些每天至少吸烟15支的烟民愿意不愿意参加一项实验，这项实验的目的是测试烟民的精神集中能力，参加者可获得30法郎的报酬（不到5欧元），但是必须戒烟18小时（从当日18时，至第二天中午12时）。在无外界干扰的情况下，接受者只有12.5%。做这些事情只是为以后这些学生接受某项行为做准备（口头层面）。学生可以挑选自己认为方便的一天去实验室参加实验，也可以不去；甚至决定做实验的当天也可以放弃18小时的戒烟实验，而且第二天中午不在场也没关系。我们观察到，好像只是为了让工作人员高兴，他们全都完成了要求，第一次到实验室戒烟18小时，第二天又来（行为层面）的学生只有4.2%。我们把这些情况（口头层面12.5%，行为层面占4.2%）暂存，然后再来评价马上实施的技巧所产生的效果。

潜移默化法和诱饵

请看我们是如何让烟民戒烟整整一晚上的人数提高到20倍（注意我们说的是20倍）。

工作人员又一次到校园中执行任务，寻找吸烟的学生并调查大学生吸烟情况。他们得到的答案与第一次铺垫中调查的情况完全相同。如果碰到每天吸烟达到15支或15支以上的学生，工作人员就会说：

“我正在招募愿意参加一项心理测试的人员，报酬50法郎

(近8欧元)。这项实验内容是有关烟草消费的问题，时间需要一小时左右。”

这是为了达到目的的第一个诱发方法，几乎所有被问到的人都做出了同意参加实验的决策（因为，在当时，参加一小时左右的心理实验就能赚到50法郎也不是每天都能碰到的好事）。于是工作人员让每人填写一张简短的表格，权当实验对象申请表（第二项铺垫行为），并告诉他们以后会电话联系。果真，一周以后：

“您好，我给您打电话是关于烟草问题调查事宜，您曾填了一张参加实验的申请表。首先我想告诉您，申请已批下来了，现在与您敲定一下时间。这项研究分两段时间进行。您应该到实验室来两次，一次是在下午18点，另一次是在第二天12至14点之间进行。第一次活动大约需要一个半小时，第二次活动需要一刻钟。您记下来了吗？手头有记事本吗？您哪天合适？”

接电话的同学没有感到任何压力。尽管参加实验活动比原来说好的付出的要多，需要到实验室去两次，原来合同上并无此规定，然而100%的同学都同意赴约。学生决定赴约是第一次“诱发”技巧的结果。同学从电话中获悉，最初（参加实验）的安排需要做某些调整，但这并不影响实验正常进行。决定赴约成了过渡决策，即肯定了第一次决策，又为下一次决策做了铺垫。活动举办的那天下午6点，学生们按时到达实验室。一位工作人员接待了他们，表示感谢之后，又通报了两项一直没有宣布的重要情况：

“这项实验研究的是烟民的注意力集中问题，更具体一点，就是研究戒烟之后的注意力集中问题。正是因为这个原因，才让你们来两次，以便研究第一天（戒烟之前）和第二天（戒烟



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

之后)的注意力集中有什么不同。需要自愿参加这项实验的人从现在开始(18时)起直到第二天中午都不能吸烟。当然,你们不一定必须参加这次实验,参加与否你们自己决定……何况我还忘记告诉你们,付给你们的报酬不是50法郎,而是30法郎(第二项修改)。由于紧缩政策的原因,所有研究经费都或多或少受到影响。请告诉我,你们是否还愿意参加这项实验?我知道,情况已发生了变化。你们自己决定吧。”

尽管发生了变化,学生们还是自愿留下来参加实验。如果他们一开始就知道实验要有很多变更(像处于无外界干扰情况下的同学一样),会不会拒绝工作人员的请求呢?然而,诱发技巧发挥出如此大的威力,致使他们中间只有很少人改变初衷:最后同意参加实验的人不低于95.2%,也就是这些人都同意立即停止吸烟,其中90.5%的人戒烟之后第二天又回到实验室!尽管有些投机取巧的味道,但这一结果却很能说明问题。老实说,老远跑来退出一项自己申请参加的实验,而且还要当面拒绝(操纵着一切的)实验老师是很难说出口的。但第二种结局却是另一回事了。人们本来认为学生会很快意识到陷入圈套,但是实验结果证明,情况远非如此,因为活动当天所做的决定居然导致了对所谓自由选择的执迷效应。

大学生们所处的境地是如此矛盾,对此怎能不让人感到关注呢?一方面,所处的环境(铺垫行为,最初的决定,中间决策等等)迫使他们不大可能说“不”,何况所做的事又是在没有任何压力情况下做出的。另一方面,我们给他们设置了种种限制,却告诉他们可以自由选择。正是在这种极端矛盾的环境中,自由选择才越发显示出参与性,因为我们看到所有实验对象在戒烟之后,除了一名之外,第二天全部来到实验室报到,这显

示出执迷于原始（行动那天所采取的）决策效应是多么明显。从整体上来讲，我们很想说“胁迫我们的人正是宣布我们可以自由行事的人”，伴随屈从的自由是最具有参与性的。为了避免这种执迷效应，最后“决定”行动的人应该不参与到这项决定之中去，因为他是被动的。为了做到这一点，他应该反应敏捷，迅速意识到做出这项决定并不是真正出于自己的意愿，而是完全彻底被迫而为。在我们的自由世界中，出现这种事情实在让人尴尬：当自由是由胁迫我们的人所提供的时候，自由是不可以拒绝的。我们把这种矛盾的服从称之为“自愿屈从”（朱尔和博沃瓦，1998）。

在科学实践中，我们刚才所描绘的（朱尔，1987）现象会导致高效率的操控。据我们所知，这是一连串特别繁杂的策略，因为其中使用了两种潜移默化铺垫行为（首先是告知别人自己吸烟量，然后填写了一张申请表），两项诱发技巧，一次是过渡决策（两次去实验室）所做的铺垫行为（决定参加心理实验），终于为最终决策（戒烟一晚上）做了充分准备。

7天的反思

为什么要就此收兵呢？既然能够让一位烟民戒烟一晚上，也就有可能让他戒烟的时间更长。我们知道，让对方先实施一项价值较小的铺垫行为很有可能诱导其做出价值较大的行为。这就是大规模操控技术（潜移默化法）的原理。诱导实验对象实施一项价值较高的行为，可能带来更多机会诱发其实施另一项价值更高的行为，产生这种想法是无可指责的（参与理论就是这样）。总之，已接受了一项付出不大但具有参与效应的请求，再接受一项付出更大的请求便顺理成章了。这是滚雪球效应，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

接受了第一项请求，使接受第二项请求的可能性增加了，而接受第二项请求随之也增加了接受第三项请求的可能性，依此类推。俗话说“欲罢不能”正是对这种惯性的最好写照。因此用惯性来形容这种过程是最恰当不过了。

正是按照这一思路，在普罗旺斯地区艾克斯大学进行了一次新的实验（朱尔，1989）。这次实验的目的是想看一看既然可以成功劝人戒烟18小时，那么能否把戒烟的时间延长，比如戒烟3天呢？

在这次新的实验中，让烟民戒烟18小时的过程与我们前面所描写的完全一样。在此不再赘述。实验对象成功戒烟18小时之后，我们又建议他们参加另一项实验，这次是戒烟3天。当然，考虑到这样的要求有些过分，所以我们告诉学生参加实验的报酬是150法郎（相当于23欧元左右），这样做是比较合理的，结果91.7%的学生接受了，不要忘记这些学生原来每天吸烟不少于15支。作为对照，当人们直接问其他学生是否愿意参加一项戒烟3天，报酬150法郎的实验时，却只有25%的人接受。

行动合理化和滚雪球效应

这些实验结果证明了参与的巨大能量。为了验证这一点，我们暂且进行一次换位思考，即站在想戒烟18小时的学生立场上思考一番。如果他同意，一定会不停地扪心自问：“竟然可以18个小时一支烟不吸……我做的对还是不对？”在这位学生没来得及找到自圆其说的答案之前，实验老师便提供机会让他自己验证戒烟的决定是理智的，如再继续思考下去，他一定会抓住机会。那么提出目标请求的时机也许已经到来，而对他来讲，

可能就是找出答案的最佳时机。实际情况是，学生再一次自愿参加戒烟3天的实验恰好验证自己戒烟18小时是正确的：“如果我可以做到连续3天不吸烟，那么，更加证明我做到18小时不吸烟是没问题的。”这样，人们就可以观察到一个特殊的心理过程：学生在努力寻找恰当的理由，也就是努力对先前的决定（为了微不足道的报酬戒烟18小时）进行合理化的时候，实验老师给了他一个自我评价的可能，这一评价虽然不太理想，但却让他面临一个新的、可为先前的决定寻求坚实理由的机会。显而易见，他不会放过这个可在头脑中理出头绪的机会，换句话说，也就是缓解其矛盾心态的机会。然而，合理化必然导致另一项行动。因此，我们把这种合理化称之为“行动合理化”（朱尔和博沃瓦，1998；博沃瓦和朱尔，1999）。

彻底戒烟？

把双重潜移默化法和双重诱发技巧组合而使用的“自愿屈从”策略可以让成功戒烟18小时的学生人数达到惊人的比例（90.5%）。使用惯性又取得了滚雪球效应，曾决定戒烟18小时的学生几乎全部（91.7%）决定自愿参加戒烟3天的实验。到目前为止，还只是停留在前面我们称之为口头决定的层面。除去好奇心因素，我们不得不问：惯性导致的戒烟3天的决定在行动上能不能也像由双重潜移默化法和双重诱发技巧导致的戒烟18小时的决定一样经得住考验呢？实验结果表明，用惯性导致的决定同样经得住考验，73.3%的学生确确实实戒烟3天！

应该承认，如果能让烟民戒烟时间更长，那将是很诱人的。正是出于这一愿望，我们引导着实验对象中的一些人继续前行。目标：引导他们做出连续戒烟7天的决定。最后，20个学生中间



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

有10人来到实验室决定戒烟7天。在这10人中，有8人坚持到底，即最初人数的40%。可不要小看这个百分比啊！

现在的问题是，我们想知道在短期内，这种戒烟活动对烟民以后的吸烟量能够产生影响吗？学生的戒烟活动已经成为过去，有的戒烟3天，有的戒烟7天，条件所限，已不能对他们有所控制，但是戒烟活动还是对他们以后的吸烟行为产生了明显影响。我们对两种情况进行了记录，他们每天的吸烟量都有明显的减少。戒了3天烟的学生一周后每天少吸9支烟，一个月后，每天少吸5支烟。那些戒烟7天的学生一周后每天少吸14支烟，一个月后，每天少吸11支烟。

看来，自愿屈从策略还是很有效的。只要稍微改进一下，把一些基本技巧交替进行使用，就可以诱导人们做出自己永远不会主动做出的决策，当然也可以引发他改变行为的积极性。这些改变显然是不容忽视的。烟民在一个月内的每天的吸烟量减少了50%以上，这可不是小成绩啊！

新类型的介入

可能我们需要论述的是一项全新类型的心理或社会介入吧。这些介入可以在心理参与理论中找到根基（朱尔和博沃瓦，1998）。这种介入的目的是在思想和行动层面上使介入者把在自愿屈从条件下所采取的行动坚持下去。

不要认为这种新类型的介入是几个年轻研究人员看到一些令人眩晕或混乱的效应而一时心血来潮的研究结果。潜移默化法本身在很多心理和社会介入领域中都显示出极大的效力，在此与市场营销无关（维扬，1996）。我们也曾把这些方法用于救

助失业人员重返岗位、预防艾滋病或工伤（朱尔和博沃瓦，1998）。在献血和捐献肢体（卡尔杜奇和多伊泽，1984；坎特利尔，1991）、医学治疗（帕特南，菲内，巴克利和伯奈尔，1994），还有在反对选举中弃权（瓦罗和朱尔，2001）或者预防交通事故（盖勒，卡尔舍，鲁德和勒曼，1989）的活动中，这些方法也都行之有效。在节约能源（帕拉克和屈曼，1976；博沃瓦和朱尔，2000）、环境保护方面（王先生和卡特泽沃，1990），或者在捐助一些慈善事业（维扬，1984）的活动中，使用这些方法已是司空见惯。其他人也对潜移默化法在心理援助方面起的作用表示了极大兴趣（沙尔金·邓佳里克和克莱鲍恩，1989）。且不要武断地认为参与效应只会昙花一现。某些研究人员指出，这些效应会在介入之后持续几个月（盖勒，卡尔舍，鲁德和勒曼，1989）甚至一年以上（盖勒，2000）。

这种类型的心理介入或社会介入属于本书所论述的技术，也可以纳入操控范畴。实施人往往无法控制传统形式的介入，那么，新型的心理介入是否优于传统形式的介入呢？还是让读者自己做出判断吧。

第八章

日常生活中的操控

(I. 朋友和商人)

大大小小的理由

对实施操控行为的研究形式多样，有的甚至颇具挑战性，我们这本书就是明证。然而，在现实中却发现这方面的研究成果总是不能及时发表，这种现象有些令人费解。是什么原因呢？对此，人们有多种解释。

首先是道义伦理层面上的。有些研究仅仅停留在寻求某些道义（把中产阶层津津乐道的人性具体化）上。然而，从道义上讲，研究人员研究和了解某种现象并传递自己的研究成果本来不应该有什么禁区。可是实际情况恰恰相反！当研究的现象在专业范畴内属于不同的社会或个人时，普及研究成果应该成为一种义务。但是一谈到实施过程却有些令人困惑，尤其是让他人做出不想做的事情更是这样。这时，谨慎还是必须的。基于此，不少研究人员不愿把自己的研究导入实践也就顺理成章了。何况研究部门重视基础研究，也无可指责。

这些理由从道义上与意识形态方面相比便是小巫见大巫了。如果要改变行为只有在深思熟虑或者获得新信息之后才可以，这是为大家所认可的一般为人之道。如果我们同意这一点，那么试图产生对人有效的影响，不论在营销范畴还是政治范畴，都只能建立在说服教育、有理有节的基础之上。如果邀请心理学家参加某些活动，让他们提供信息，他们是可以接受的，但是仅限于意识形态方面的论战，而且是在民主范畴之内进行的



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

非常正常的论战。这些信息只能导致公民做出自愿的、负责的决定。如果某些研究活动可能导致公民在决定行动之前不以思想转变为基础，并确认所采取的行为是正确的，心理学家会拒绝参加。以说服教育为基础，有利于自我分析的做法所倡导的正是这种思想，这一思想以道德的名义摒弃其他做法。我们暂且把这个问题搁置一边，以后再来论述。

基于以上提到的这些理由，以及另外一些能够派生出市场规则和科研新发现的理由，本书所描述的这些技术一定会被商业界越来越广泛地使用。很多不容忽视的研究成果，尤其是对潜移默化法方面的研究成果经常发表在（*Journal of Marketing Research*），《心理与营销》（*Psychology and Marketing*），以及《管理学术评论》（*Academic Management Review*）等杂志上。此外，这些方法用于实践之中的也为数不少。如果说有些成果还没有发表，纯粹是因为属于商业机密。业绩优良企业的商务经理们不愿让竞争对手知道自己所使用的手段是在策划专家的帮助下制定的，而专家的研究成果（企业已经付费）不能发表，这一点很好理解。

关于科研新发现的风险。从历史角度讲，第一次对操控实用性的研究应追溯到列文。人们还记得他在组合决策方面的研究，这些研究旨在突出锁定效应和参与效应概念。毋庸置疑，列文旨在为适应战时经济（20世纪40年代初期），而改变家庭主妇的某些消费习惯方面的研究可被视为操控术的成功典范。这些实验已然证明了参与技巧令人震惊的效果，唯一遗憾的是，这些实验没能继续下去。因为，需要再等近30年，根据社会的需求，在实用科学的研究方面才会重新看到参与现象应用于实践之中。那一次使用的是潜移默化法，目的是鼓励人们献血。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

恰尔迪尼（1976）是第一位实验者，然后是福斯和登普西（1976），但是他们通通无功而返。他们的研究结论是：诱发价值高的行为，使用潜移默化法则效果不佳。

福斯和登普西得出的结论显然是搞错了。他们的建议太武断，十几年来，人们对这一技巧的应用不够重视导致了他们的失误。不过，尚有几个例外与他们的意见相悖。比如由卡尔杜奇和多伊泽（1984）所做的有关捐献人体器官的实验就很能说明问题。更有意义的是，这一实验把两项技巧的效应进行了对比：一种技巧是陈述理由和介绍情况（说服教育策略）；另一种技巧使用潜移默化法，其铺垫行为是让实验对象就有关捐献人体器官事宜回答20个左右的问题，答案只用“是”与“不是”。实验结果颇具说服力。首先，可以看到潜移默化法效果惊人：两周前做过答卷的实验对象很容易成为器官志愿捐献者，而处于无外界干扰情况下的人，也就是没有做过问答题的人则不一定。其次，潜移默化法明显比表现平平的说服教育法更为有效。这样的实验结果足以引起那些死抱着说服教育方法不放的人的深思。这些人应该想一想，在日常生活中是不是会碰到很多类似的情况：在试图改变别人的行为或意图时，使用说服教育并不像人们认为的那样有效。在使用说服教育法不奏效的地方，巧妙地使用潜移默化法、迂回前进法或精心策划的诱发技巧倒可能会大获成功。

因此我们说，福斯和登普西的结论太武断，何况，卡尔杜奇和多伊泽的所有研究成果都无一例外地也证明了这一点。众所周知，使用在倡议书上签名这样的参与技巧就可把能源消耗减少20%，这一点帕拉克和卡明在1976年做到了。诱发价值高的行为，潜移默化法照样表现出惊人的功效。这样的例子很多，

人们自然会想到捐献器官，也会想到戒烟（参阅第七章），或改变通常带有变态的行为，如性变态（尚松，歇尔曼，1982）等。所有这些实验都是在福斯和登普西认为潜移默化法效果有限的苛刻结论发表之后进行的。这种类型的实验非常之多，很容易从自愿屈从技巧中找到切实可用的工具。

另外，如果我们注意观察周围，很快就会发现操控在社会中随处可见。它存在于各种各样亲近的关系中，我们总在等待自己的亲朋好友、同事、同伴、妻子、孩子为我们做些什么事，他们也在等待我们为他们做些什么事。操控还大量存在于我们赖以维系经济环境的关系中。在我们所处的经济环境中会碰到在不同层面上、大规模使用的策略，而这些策略会涉及到成千上万的消费者，人们在等待他们来购买这样或那样的产品。操控还大量存在于政治环境的关系中，这是一个思想论战特别激烈的领域，也是充满战斗实践的领域。在这个领域中，行为有时是要遵循另外的逻辑而不是信念。操控术还大量泛滥于权力关系中，其中有教育者权、首脑权、监护权。这些权力中的规章制度看起来并不可怕，却是致命的。

现在我们要谈的远不是正式的大战役和伟大的事业（交通安全、医学研究、援助弱势群体）中的操控，而是生活中常见的操控。

操控术层出不穷

我们先从最常见的操控谈起，这些操控并非人为制造，而是在日常生活中司空见惯的。这里主要指迂回前进法、潜移默化法、诱发三大策略，至于“口头问候”、“您随便”等技巧因



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

其过于泛滥就不必再举例赘述了。

似乎迂回前进法这一技巧尚未完全进入日常生活之中，或许因为这一技巧难以与我们的直觉统一起来。除了小商小贩或者谈判专家为了期待对方首肯，还能有谁会想到使用让人先说“不”，再说“是”这样的手段呢？

与迂回前进法相比，使用诱发技巧虽说比较自然，但在合法性上却有一定局限，更不用说在道德层面上了。做得稍微过分一点，仅在不及时披露事实这一点上便有虚假广告或者滥用信任嫌疑，甚至在一定范围内会变成欺骗——只要证据确凿，可诉诸法律。

案例：您走进一家商店试了一条标价75欧元的丝质面料的漂亮裙子。从试衣间的镜子里您看出这条裙子大小合适，黑色穿在身上效果也极佳。于是您当即决定买下这条裙子，然而当您走向收银台时……这时，也仅仅在这时商店老板出现了，他很不好意思地告诉您标签上的价标错了，这条裙子的正确标价应该是105欧元。在此，商家使用的就是地地道道的诱发技巧，是法律绝对不允许的，您完全可以开一张75欧元的支票拿裙子走人。这才是老天有眼！如果这样的诱发行为是非法的，是应备受指责的，那么其他形式的诱发行为也差不多。您如果睁大眼睛，一定会在这里或那里发现一些。

不过，潜移默化法才是操控术中真正的骄子。这种操控术是头脑中自发产生，而且是法律允许的，因此备受青睐。

我们将就这三个重要的操控术展开探讨。

迂回前进法

恰尔迪尼及其同事（1975）用“互逆规则”和“让步规则”解释迂回前进法时，他们把这种操控术向传统的讨价还价挂靠。讨价还价不也是先漫天要价（目的是为有利于谈判或商业互动），以争取对自己尽可能有利的或最合适的立场吗？但二者是有区别的。两者相似之处在于，欲得其中，必先求其上。不过除了这一点相似之处而外，不同之处很多。首先，被迂回前进法操控的个体不是自己经过思考才陷入其中的，与公开宣称要成为赢家而进行的“讨价还价”不同，他们自己的利益不在其中。其次，在迂回前进技巧中，主角的交换活动并非自由行动，而要受到各种制约。最后，也可能是最突出的一点，那就是在真正的讨价还价中，最终目标不是事先确定的，须经过讨价还价才能确定。而迂回前进法则相反，被操控的人可能会有两种选择，但第一个选择只不过是虚晃一枪，最终结局已经事先敲定，且不会更改。

此外，与迂回前进法相比，讨价还价好像来得更自然。讨价还价的目的是寻求双方都能接受的平衡点，双方都觉得自己是赢家。到底谁占上风？交易中谁将是最大的赢家？开始谁也说不准。因此讨价还价不存在操控问题。

这么一说，似乎真正使用迂回前进法的例子是很少的。我们之间的某些人可能有一天会碰到这样的情况：一位负债的朋友找上门来，向您借一笔钱，数目很大，他知道您无力拿出这笔钱。而帮助有困难的朋友是天经地义之事，但是您实在力不从心，为此颇感为难。朋友也同样感到很不好意思，不过他却给您出了个好主意帮您解难，只听他说道：



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

“你借我100或150欧元，总行吧？”

于是您高高兴兴地借给他150欧元。

假设他直接向您借150欧元，情况会怎么样呢？那就不好说了。您可能有两种选择：借或不借。而使用迂回前进法借钱，您却只有一种选择，那就是必借无疑，结果上了操控术的当。

在社会关系中使用迂回前进操控术的实际上比想象的更为常见。我们认为，某些促销行为中使用迂回前进策略可以提高效率。比如，在推出一件新产品之前，可以设计一种营销策略，以某种基本价值为基础，先推出一种客观上无法接受的、又与这种基本价值并非毫无关系的新产品。举例说明，推销员上门推销动物世界百科全书。顾客一看到这种上门的买卖，同时对这本书又不感兴趣，肯定会拒绝。正当他要关门送客时，突然，人家拿出一本价钱低得出奇的鸟类小册子。很明显，这位推销员使用的是迂回前进策略。但是，这位推销员在整个推销过程中都是在讲述购买动物大百科全书的价值，说什么购买这样的一本书对孩子的文化修养和教育有如何如何的好处。他并没有试着宣传购买鸟类小册子会更加实惠，直到最后，才把这本小册子拿出来，显然为时已晚。结果，大百科全书没卖出去，小册子也没卖出去。这次失败的推销行动显然是一次初级的迂回前进策略，因此不成功。从蹩脚的迂回前进技巧到熟练的迂回前进技巧只有一步之遥，也是要想当一名有创意的、虚心接受别人意见的营销经理必须跨过的一步。

正确的步骤应该是这样的：一天早晨，您在信箱里发现了一封广告信件。现代的邮件广告技术已与从前的大不一样，信封上清清楚楚地写着您的私人地址，拼写正确的姓名。您当然不会认为这封信是专门给您写的，并且只给您一个人，产生的

效果只能使您感到厌烦和怀疑。其实，这是一封无懈可击的推销广告，甚至可以用来做商业学校的教材。

亲爱的杜隆先生：

我相信很久以来，您一定希望手头有部查阅方便的科学资料。像您这样的现代人士需要不断更新知识，一定不愿意游离于日新月异发展的科技进步之外。您希望这些资料清楚、明白、通俗易懂、实用；也希望资料完整、翔实、严谨；此外，您一定希望资料有可读性和教育性，不仅有利于孩子成长，也有益于成年人思考。杜隆先生，您很清楚，知识文化是孩子成功最为重要的筹码。

亲爱的杜隆先生，我们有幸通知您，国际上一些知名科学家特意为有您这样需要的人撰写了这部Scientia大百科全书，第一册即将出版。全书共43册，以后将以每季度一册的速度出版。现附上第一册精美的彩印介绍。闲暇之际不妨一阅。该书没有传统百科的老学究模样——装帧精美，但不奢华。每册定价225欧元，慧眼识货，您一定会觉得物有所值。

至于付款方式，非常简单。一次性付款899欧元，每年可拥有4册。亲爱的杜隆先生，如此繁浩的巨著不是针对一般消费者的。我们需要忠实可靠的订购者。您应该拥有这套美轮美奂的百科全书（最后一册为赠品）。全套书定价为9 675欧元。请您考虑一下。这一价格远远超过了您的汽车。不过，为了您和孩子的未来，这样的投资物有所值！

看过信后您会有什么反应呢？很可能第一反应是不予理睬。但这并不妨碍您在心中暗自琢磨：“我是个现代人士，渴望学习，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

这一点倒是真的。我确实要考虑我的前途，尤其是孩子的前途，这一点没说错——孩子们的前途要靠给他们营造的文化氛围。然而，投资9 675欧元买一套百科全书，孩子们能想到吗？”彩色广告小册子，确实设计得很精美，花几分钟浏览一下也是种享受：“不错，东西的确不错，比较严肃……真的，这种宣传对那些不是毫不动心的人来说还是起到一定作用的，这对孩子的教育来说确实是项很棒的投资。不过，9 675欧元……我倒想看看什么人能花得起这笔钱？”

经过权衡利弊之后，您已经准备把小广告丢进纸篓了。事情要是到此为止也就罢了，没想到，第二天您又收到一封由同一销售经理签名的信件。信中说由于发生了令人遗憾的错误，上一封信只给您介绍了Scientia大百科全书，本来还应该给您介绍另一套更实惠的小百科全书Quadet Scientia，这套小百科与Scientia大百科一样是部严肃的著作，内容同样实用，全套共7册，每季度出1册，价格只有1 218欧元，每月只须付29欧元即可。

这还差不多！这次信中夹的宣传小册子与上次的宣传小册子一样制作精美。如果这次迂回前进策略奏效，您一定会购买这部小百科全书。但是，如果单有这封信，您动心的机会大概不大。当然，这种营销策略只是出现在我们的想像中，目前还没有成为现实。不过，可能性却是很大的。因此，明天如果在您的信箱中发现一封信件，推销贵得出奇的商品，可要警惕啊，因为本能的反应可能会引发您购买另外一件商品的欲望。

诱发

在日常生活中，诱发更受人青睐。昨天我的一个同事还以自己的儿子为对象玩了一套令人叹为观止的诱发术把戏。

“克利斯多夫，能不能骑车去替我买包香烟？啊，你正和同伴玩耍呢……随便吧，不过你要是能跑一趟可帮了我个大忙，你瞧，我和学校的同事正忙，一时离不开。”

“好吧，我就去！”

孩子骑上车正要走，开大门时，他父亲嘱咐道：

“克利斯多夫，别忘了，雷纳的商店周一关门，你要到圣-勒-维约去一趟才行。”

这可要跑好一段路。当时，我们觉得孩子肯定不干了。他绝没想到事情会是这样。花5分钟，帮个忙，没关系，但要扔下同伴近半小时……不过，他还是把大门关好，眼神中流露出不情愿的神态，下楼骑车向圣-勒-维约方向走了。

更令人叫绝的是我们这位同事觉得还不够，又以一种自己人的口吻对我们说：

“你们都是心理学家，应该同意我的做法。不应该把意见强加给孩子。你们看，我从来不强迫孩子做什么，瞧孩子多乖。他总是能完成该做的事。”

我们确实是心理学家，没错，但是属于另一类型。我们把他这种手段称之为操控术，并把它归入本书的第二章。

这个例子只是常见诱发技巧的特殊情况。诱发技巧始于无关紧要的小事，这种事永远不会太让人高兴：“愿意帮个忙吗？”或者“请帮个忙好吗？”帮一下忙，或让您做其他事，比如去酒窖拿瓶酒，借本书，也可能让您去跑一趟学校接孩子，或者借车一用，等等。遇到这种事情，除非是一位特别难相处的人，一般人都会回答“好”。但是，如果您觉得回答“好吧”又觉得勉为其难，那么就应该用这样或那样的方式规避这种诱发技巧，断然拒绝，不要怕得罪人。否则会被这种诱发技术引



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

人更为尴尬的境地，比最初拒绝更为困难。所以，在开始时，回答这样的问题，千万不要用无所谓的态度和一般社交礼仪的“好”来回答，而应该用反问句来回答对方的问题，比如“帮什么忙？”或者“要我做什么？”

当诱发技巧进入大规模行动时，便会出现五花八门的操控术：有明目张胆的行骗，也有值得商榷的带有忽悠特点的行径。上过当的人一般都会耿耿于怀。想想那些8月份去外地度假的巴黎人吧，他们从小广告上获得信息，在普罗旺斯地区某个漂亮的小城镇预订了一套海滨豪华别墅。8月1日那天却大失所望：那座漂亮的小城原来是一个工业都市的郊区，而豪华别墅只有价钱够得上“豪华标准”。不过，也别说，在天气晴朗的时候，总算还能遥望烟囱后面的大海。

再想想那些旅游公司推出的诱人旅游计划，以及付高薪、工作体面的招聘幌子，往往都会隐藏着意想不到的陷阱。这些骗人的操控术理应受到舆论的谴责和法律的惩处，因为这些把诱发手段推到极致的行径，滥用人们的信任，受操控的人即使知道自己上当受骗了，也已没有可能再回头。比如一位度假人在理论上可以放弃他租的“别墅”，然而，那样一来整个假期就算完了，还要白白搭上路费，承受的损失恐怕比退租还要大……各种因素都把他逼到墙角，毫无选择，这时诱发术便变成了骗局。

实践中，不道德的操控术和尚可忍受的操控术之间的界限非常小。下面这则广告诱发术可以让我们更好地界定两者之间的界线。14点。您从早晨驾车一直到现在还没休息过，胃在提醒您快去吃饭。路旁闪过一则广告，向路人推荐9欧元的套餐，您没有时间仔细阅读，只是从后视镜中看了一眼，刹车，调头。车停

下来，您才有时间认真读一下广告。广告下方，还有一行小字，上书：9欧元不包括服务费和酒水。这在意料之中。但是有一点是您没料到的：您洗过手，落了座之后才发现，使您停车的9欧元套餐只供应到13点30分，您只好点菜了。当然，没人强迫您非要留下来不可，可是往前开，路上的餐馆可能都关门了，而且这20分钟又白白浪费了。您的遭遇与我们那位度假人又有什么区别呢？与他一样，您没有更好的选择，只好花17欧元吃了一份美式江鳕鱼，而您本来绝对不会为这样的一道菜而停车的。

餐饮业这种做法在广告上绝不罕见，因为大部分广告都是或多或少地使用诱发技巧宣传某件产品的好处，以便吸引潜在顾客群来了解情况的。只有当顾客决定前来，甚至决定购买时，才发现自己感兴趣的小汽车，如果加上想要的东西，价格远远超出想像，更不用说还要等三四个月才能开上车。当您看好一套房子，就要付款时才发现房子的位置在未来的高速公路旁边，而且原来觉得很划算的财务预算也不符合要求了。这是地地道道的诱发手段：个体听到或看到一则宣传某产品或房地产的广告，激发了进一步了解的兴趣（还没决定要买）之后才知道需要投资的实际数额是多少。这使我们想起恰尔迪尼及其同事的学生们所遇到的情况。当时，同学们在最后时刻才听说刚刚决定参加的测试并不是如原先设想的那样以两个课时计算，而只算一个课时。这种情况与我们刚才谈的购房情况相差很远吗？这些学生和这些潜在的顾客如果还执迷于原来的决策，那么商业推销就算成功了。

在刚才所谈的情况中，如果在阐述事实时故意迟缓，那么就会发现诱发技巧的另一个特点：广义上的产品性质、价格一旦进入实际交易过程中就会发生变化。通常对顾客宣传的那种



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

产品只是件“影子”产品。这时候的诱发技巧不如说是在产品性质上进行误导，更确切地说是诱饵。顾客一旦真的要买，宣传的商品却不复存在了，原先宣传的低廉商品只是商家用来引诱潜在顾客的。这些都是商家惯用的把戏。

灯火辉煌的橱窗里，展示着一条时髦的裤子，标价只有29欧元。您走进商店，心想不可错过机会。可是人家很有礼貌地告诉您尺码与您的身材不符，只剩下34码了。售货员费了很大劲找来一条同一款式，同一颜色，同一类型的标价45欧元的裤子，很客气地请您试试。结果，您拿着这条本来无意购买的裤子出了商店。您上了一个大当！

罗列众多的例子并不是我们的目的，我们举这个例子完全是信手拈来。裤子商的诚信也许不成问题。如果明天，您又走进这家商店找不到那条促销的裤子，也是有的，您会认为是刚刚卖出去。然而，除了服装店，还存在不少可引导消费的诱饵，而且远比一条裤子贵得多。

不仅商界中诱饵多多，婚姻中也如是，不过谈到这个问题，还是谨慎为妙。我们那位教育界的同事，单身已经很长时间了，终于耐不住寂寞，又加上他的心理学推论也起了作用，最后决定为儿子克利斯多夫找个继母。一天，天气晴朗，一个偶然的机会他被一家婚介所闪闪发亮的招牌所吸引。他偷偷向周围瞥了两眼，没人注意，于是他大着胆子走近橱窗。发现红颜知己并不缺少，尤其是其中的两则广告好像完全是为他准备的。其中一则是这样写的：“教师，31岁，漂亮，身材好，喜运动，不吸烟，离异，无子女，非常孤独，愿与诚实可靠的男士结为良缘。”另一则广告上写：“漂亮女孩，芳龄28，热爱生活，喜骑马，爱网球，厌倦了冒险，欲找一男士过安定生活，有孩子亦

可接受。”他看看这条，又看看那条，强忍心头兴奋。把两位女士的情况暗记心中之后，克服了羞涩，也算是男性的自尊心吧，他这才推门进去。应该说，那位厌倦了冒险的女士，还能接受带孩子的女人都是他不应错过的人选。一位厌倦了冒险的女士，应该承认，这与一条裤子的价值不可同日而语！可惜，名花已有主，这位女士刚被一位商务代表相中。至于那位漂亮的教师，有关资料对她不利：不到31岁就离婚三次了，这应该仔细考虑。婚介所的负责人查遍卡片之后向我们这位失望的同事推荐了另一位女士，几个月之后，这位女士便成了他的夫人。说句实话，她是我们所认识的女人中最难缠的了。如此这般，吞下诱饵便进入了怪圈！

这类事情在日常生活中俯拾皆是，一般说来，并不完全是心理学家所研究的诱发或诱饵策略。我们刚才讲的那些诱发和诱饵策略还算是规范的：中间夹入了不止一个而是多个铺垫行为。那位被9欧元套餐诱发的开车人并不是一下子就做出了停车进餐的原始决策，他以前还有不少铺垫行为：刹车、调头、洗手、入座，还可能要了一份开胃酒，之后，他才知晓旅游套餐自己无福享用。至于我们的同事，他也不是一下子就做出了准备与厌倦冒险的女士交往的原始决定，他冒着很大风险推开了婚介所的大门，在一个中等城市，人们可以想像需要多大的勇气才能做出这样的决定。在以上两种情况中，原始决策已经让位于具体行动了。再认真思考一下，开车人与我们的同事最终所处的环境与那些烟民所处的环境实际上相差无几——烟民们在决定参加精神集中测试实验时是在最后时刻，到了实验室才获悉参加的人要戒烟18小时。我们还记得（参阅第七章），在烟民身上使用的诱发技巧并无规范可言，它是建立在既成事实和



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

多次中间行为之上的。这种复杂形式的诱发技巧是不是更符合日常生活中常见的操控手法呢？而恰尔迪尼及其同事所研究的纯粹原始的诱发技巧却不用求助于既成事实，也不用借助于中间行为。

诱发操控与潜移默化法之间存在着什么联系？从下面的例子中便可看清。

潜移默化法

我们暂且回头。同事的孩子正准备下楼去圣-勒-维约给父亲买急需的香烟。

“你去哪儿？”说话的是他的继母。

“去圣-勒-维约，给爸爸买香烟。”

“去圣-勒-维约？等等，既然你去那儿，带点面包回来……再买四片火腿，反正总是一趟。给你钱。不费你多少事吧？”

孩子叹了口气，眼神中流露出更加的不情愿，不过还是接过了钱。一上午就这样过去了一半。

在这个例子中，诱发策略与潜移默化法策略搅在一起了。让我们把二者区分一下：孩子同意骑车为父亲买香烟时并不知道这趟差事要跑多少路（来回要6公里，而不是来回800米）。既然答应了去买香烟就不能不去圣-勒-维约。完成一次行动（去买一包香烟）却牵扯进了两次决定，其中一次是在知道这趟差事到底要跑多少路之前，一次是在此之后。最后决策取决于诱发技巧。而克利斯多夫还要买回面包和火腿，这与最后决策没有任何关系。从逻辑和法律上讲，他可以同意为父亲买香烟，但可以拒绝去做本来应该由继母做的事。导致孩子为继母做事的操控策略不属于诱发策略，因为它引发两个不同的行为，同

意做第一件事并不必然引发第二项行为。更确切地说，在此，我们所面对的是潜移默化法过程。而实际上，第一项行动（去圣-勒-维约买香烟）只是让孩子接受第二项行为（买面包和火腿）的铺垫行为，而且是由另外一个人所要求的。然而，不要把克利斯多夫玩弄于股掌的策略与传统潜移默化法混淆在一起，因为第一个行为本身已然需要付出很多了，可能与第二个行为要付出的差不多。况且，第一个行为也是被操控而做出的，说到底，孩子是连续两个操控术的受害者，一个来自父亲，另一个来自继母，我们称之为“滚雪球效应”（参阅第七章）最好的证明。

现在我们回到比较传统的潜移默化法的形式上来。日常生活中，潜移默化法的使用达到如此繁杂的地步并不多见。前面我们已经说过，潜移默化法是操控者的宠儿，一般情况下，都是这一技巧充当开路先锋。因为潜移默化法所表现出来的优越性是迂回前进法、诱发技巧、诱饵所无法比拟的：它以诚信为先，看起来毫无操控别人的意思。让邻居捎带两个面包，而不是请别人下班时绕路去接孩子，这不是很自然的事情吗？

这样的实践至少在生活的两个重要的领域中运用起来会显得顺理成章，一是帮助环节（照看孩子、照看宠物、借用工具或东西、浇浇花草等），二是诱惑环节。我们认识一些高明的诱惑者，他们凭借自身的人格魅力再辅以潜移默化法，加上文雅的身体接触技巧和真诚的“随您便”等手法，哪有不成功的道理。当然，在某些特殊的诱惑环节中，每人都有自己的小秘密，我们亦然。

除了一般人使用的毫无恶意的潜移默化法，还有更专业的，存在故意操控意识的潜移默化法——商业潜移默化法。某



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

些销售技巧在这方面就非常典型：您看见一条降价裤子而走进商店。没有任何诱饵，直截了当。您进到试衣间一试，发现裤子很对您的口味，决定买下来。正当您拿出支票时，售货员毫无强迫之意地暗示有一件非常“般配”的上衣不妨一试。但上衣不打折。试一试有何妨？这件特别漂亮的上衣确实与裤子非常般配。于是乎，您慷慨解囊买下了这件原来无意购买的上衣。用不着多想，您中了娴熟的潜移默化法之计。您先是完全自由地做出第一个决定：买裤子。这一行为实施之前售货员特别注意不提上衣，等您买完裤子之后才建议您实施第二项决策，而且毫无强卖之意。实际上，第一个行为只是铺垫行为，是为了引诱您做出第二个行为做准备的，仅此而已。这是纯粹的操控，如果您在橱窗中看到那件上衣标出的价钱，一定不会走进商店的。商家如果没有不可告人的目的，为什么出售套装时只给裤子打折呢？同样，如果上衣和裤子可以分着卖，那又何必费此周折呢？

上门推销同样给奇妙的潜移默化法的实施提供了广阔的舞台。某些手法可以让人想起潜移默化法这个名字的来源。在此，我们想起几个很有实力的保险公司的上门推销策略。让我们听一听一位保险业务员是如何给初来乍到的业务员上课的，内容是如何能够签下一份火灾保单。

“特别提醒大家注意，您的头脑里不要总是琢磨如何才能进入顾客的家门，因为您来他家是为了推销一份优质保险。不要站在门口讲解，想办法进门才是关键。您应该做的，也是您头脑中惟一要想的，是在顾客家的桌旁入座，并能拿到他的身份证。如果能够做到这一点，那么您就赢定了，并且能够很快成为一位出色的业务员。为达到此目的，我向你们推荐一套方法。

这套方法经实践证明非常有效，特别适合你们要去工作的小区：

1. 请你们在门铃按钮处找到顾客的姓名，如果没有，请在信箱上找。

2. 敲门。

3. 自我介绍：‘您好，我是小区物业的杜蓬先生。物业派我来查看您。您搬入小区时，大概已经签署了一份住房合同，合同规定居民应该购买火灾保险。先生，我这次来的目的是把这事办妥。您同意吗？’当然您要找一张桌子和一把椅子坐下来。不要不好意思。坐下之后，还要继续下去。您不慌不忙地拿出文件，并要对方出示身份证。如果顾客把身份证拿出来，您就赢定了。”

但这种形式的潜移默化法确实有点过时了，虽然过去在老百姓中间还是有效果的。在今天，人们喜欢使用更灵活、更符合现代商业特点的技巧。“大兵”式的恐吓和虚张声势已无立足之地，然而潜移默化法还是需要的。只不过方法更巧妙，更不易察觉。近些年来最流行的技巧起始于抽奖、印刷品和惊人的价格战。

您曾参加过一次由某联合企业组织的下诺曼底地区的鹅肝酱促销活动。过了一段时间，您接到一个私人电话：

“杜热努先生吗？您好，杜热努先生，怎么样？今天过得好吗？我也很替您高兴。您参加了一项抽奖活动，对吧？您赢得了一张漂亮的石印画。我想您一定很高兴中了奖，您看哪天给您送去好呢？”

到这种地步，与其同意他来，不如让他把画通过邮局寄过来更明智。您今天发生了那么多事，应该提高警惕，引起反思了。可是来电话的人一点也不感到不好意思，反而得寸进尺，



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

以男人的果断继续说下去：

“很荣幸能够亲手把画交给您，这样我可以有机会让您品尝一下我们公司生产的鹅肝酱，如果能把我们的产品与朗德和阿尔萨斯牌的鹅肝酱进行一下比较，您会发现我们一点儿也不比他们的差。”

事情到这种地步，要不您不顾一切地拒绝，要不您就放联合企业的人“潜移默化”，结果是必然会被操控。显然，大家还不习惯把这种做法视为操控，而称做顾客的介入，好像这种提法更为大家所接受。然而，这位推销员一登门，您便订购了他所推荐的六罐下诺曼底牌鹅肝酱。当然，您之所以订购可能有很多理由。其中三个理由比其他的更具说服力：

1. 因为他给您带来一张石印画，您觉得他人很好，因此您也应该表示一下。
2. 因为推销员从产品的性价比上说服了您，或者因为您觉得他们的产品优于其他产品。
3. 因为接待了推销员构成了购买六罐下诺曼底牌鹅肝酱的铺垫行为。

商业行为的“天真理论”是可能以头两条解释为基础的。大概，下诺曼底牌鹅肝酱联合企业的老板确实为自己下属的行动提供了理论基础：为了达到说服顾客的目的，最重要的是能够创造与顾客直接接触的可能性。

这一理论的前提是要在恰如其分的时刻去见顾客，并且不要空着手去，而是要拿着一幅石印画作为名片，这样做比较容易说服顾客。关键是要找到恰当的说辞。总之抽奖和中奖只不

过是创造了互相认识、介绍自己公司形象的有利条件，从而把顾客置于最容易被说服的位置。此商业行为一旦完成，顾客会对推销员宣传的产品质量有正确的评估，在此指的是下诺曼底牌鹅肝酱。决定购买与否由顾客自己做出决定。事情的发展都在情理之中。这次营销过程中，操控的影子在哪儿呢？至于保险公司销售部经理，他的理论根据虽说有些粗俗，或者陈旧（应该说在具体情况下，他所针对的人群不同），但区别并不很大。对他来说，重要的是创造机会以便更直接地说服顾客介入，暂且不要把他们做法说得那么难听：不惜一切代价进门，签下一份价钱不太高的火灾保险，建立第一次接触。由“大兵”式的推销员建立了第一次接触之后，总代理会亲自来登门拜访新顾客，以便在恰当的时机介绍保险公司。在离开顾客之前，他还会吹嘘一番保险公司专为新顾客准备的其他产品。从潜移默化到让你无法脱身只有一步之遥。

总之，他们使用不同的方法（一手是“大兵”式的恐吓，另一手是诱惑）接近顾客，两位销售经理会说他们让顾客介入为的是说明道理和介绍产品。

“操控？我？从来没有！我只是介绍自己的产品，进行说服。”

他们还会说几句客气话：

“为了介绍产品或讲明道理，当然要进人家的家门喽。”

如果我们谈操控，很明显，那是因为我们还有另一套有效的商业活动理论。如果说这些商业活动是有效的，我们认为，其有效性应该由顾客的参与性铺垫行为来解释，而不应归功于推销员的三寸不烂之舌。换一种说法，我们认为正是因为一位潜在顾客同意接待了推销员，他才可能产生购买产品的意向，而并不是因为其产品优于其他产品，也不是因为推销员善于把



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

顾客自己想不到的产品优点明示出来。这种解释让人们看清了某些价值不高的行为，在商业策略中实际属于铺垫行为。但是，谈到这些铺垫行为，人们往往会想起铺垫行为所产生的，以及可能赋予这些铺垫行为参与性特征的环境。人们还记得，行为的参与性主要是建立在产生行为的环境上，尤其是能够让人产生自由感觉的氛围上。从这一观点看，生产下诺曼底牌鹅肝酱的联合企业经理比保险公司经理所使用的营销策略更符合社会心理学的现实情况，尽管他并不一定达到最佳效果。

我们现在再来看一看如何推销下诺曼底牌鹅肝酱吧。您赢得的那幅石印画（没有人怀疑所有参加抽奖的人都会赢得一幅）有两种可能：一是有保存价值的真品；另一种可能是大量印刷的赝品，看过之后就会被丢到储藏室。如果您对此明知底细，却同意接待来给您送石印画的推销员，那么遇到第一种情况（真画）时，您的参与积极性（购买鹅肝酱）会比第二种情况（赝品）差一些。您不会拒收一件艺术品，但大家都知道，如果是这样，接待推销员好像只是为了应付场面。拒绝一件大量印刷的赝品本来绝对无可指责。然而，您却同意接待这位推销员，那么您的决定就是完全自主的。尽管这好像有点奇怪，但是，同意接待推销员这一事实，最好的解释是您绝不会是为了一钱不值而且早就知道是赝品的石印画，而是要订购鹅肝酱。这一结论看起来有悖于一般思路，也有悖于销售理论，却暗合参与理论（参阅第三章）。因此，精明的推销员在第一次接触和打电话时应该突出的是那幅所谓中奖“精美石印画”的一般品质，而不是夸大其词，把它吹上天。

*

* *

作为消费者，被潜移默化法牵着鼻子走是常有的事。不过，使用这一技巧的专家好像并没有很好的理论作为指导。他们总觉得必须先从小铺垫行为做起（免费试用产品、写信索求材料、用低的出奇的价格买下整套著作的第一卷，参加抽奖活动等等），然后再让顾客进行预期的购买行为，但是他们过分强调说辞的力量和产品内在质量，而忽略了发生行为的氛围，以及氛围是否与参与性铺垫行为相吻合，因此也就降低了有效性。

在一家超市里，一位女职员在分发Eurêka牌香皂赠品。她嘴上挂着微笑，在每位进场顾客的购物车上放上一块香皂。在附近另一家超市，同样的画面，也有人在分发香皂赠品，但是用的是另外一套方法。这位推销员同样嘴上挂着微笑，告知每位进场的顾客，几米远的桌上摆着Eurêka牌香皂赠品，可以免费取用。第二家超市这种促销方法自然会冒有一定的风险，要是每位顾客都拿香皂怎么办？但这个风险大吗？那些拿的人（几乎所有顾客都拿了）会完全自由地做出一项行动，也就是做出一项参与行为，这项行为完全具有潜移默化法铺垫行为特点。我们敢打赌，第二家超市香皂的促销活动会更有效。如果是这样，操控便有了效果。

道德讨论

为什么要操控？很简单，因为可以让顾客购买Eurêka牌香皂。为什么顾客会买？惟一的理由就是因为他们不知不觉中做出了一项铺垫行为——在完全自由的情况下拿了一块免费香



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

皂。显然，购买者认为Eurêka牌香皂会像晨露般新鲜，可为一天带来活力，可使皮肤滑嫩如凝脂，总之广告上写的都印入了顾客的脑海中。如果刚才建议的实验获得成功，人们可能认为这一画面的形成只不过是凭经验合理化一次购买行为，实际上却另有原因：顾客在完全自由选择的情况下被人诱导做出了一次小规模의铺垫行为。

诱导处于完全自由状态下的个体做出第一个行为只有一个目的，即引导个体做出另外的行为：购买香皂，这便是操控。

实话实说，难道您没碰到过买了一件东西却不知道为什么要买的情况？比如：为什么买这个牌子的车，而不买另一个牌子的车？对吧？您可曾记得，买过车后，您在努力为自己寻找买这个牌子车的理由。而这些理由是在哪儿找到的？除了在广告上还能在哪儿？对此，人们不禁想，广告表示出来的形象，其功能之一难道不是要为购买东西的顾客提供购买行为的充足理由吗？那么，吸引潜在的顾客可以用说出来的东西，也可以用不说出来的东西。如果不说，可能是不知道，也可能是假装不知道，因为说出来等于承认产品质量本身不足以吸引消费者，因此，需要给刚购买了东西的顾客提供些东西以补充还不够充分的理由以便消费者能成为回头客。

实际上，引导消费的销售技巧（操控）其基础既不是建立在顾客自己的理智之上，也不是建立在顾客自己的愿望之上，而是一种随机的技巧，它可能诱导顾客购买这种商品，而不是另一种商品。

经常有人质疑操控的道德性问题。难道使用纯粹说服教育的方式引导顾客购买Eurêka香皂就更加道德吗？这种方式无非就是想办法让人相信这种香皂正是人们所需，确实可带

来清爽的感觉，可以让皮肤变得滑嫩，比同类产品更好。这种销售技术看似比较道德，但有一个条件是任何人都不能忽略的：所宣传的东西应该都是真的。如果不是这样，那么，提供错误的信息来引导消费，难道比什么也不说来引导消费更道德吗？

第九章

日常生活中的操控

(II. 领导与教育工作者)



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

群体决策和参与

权力与操控

在朋友关系与商业关系中个体都是“自由的，在法律上都是平等的”。因此，如果想要别人为自己做些事情，就不能使用官方的权力或者法律。那么，为了达到目的，就要使用诱惑、说服或者操控技巧。但是人与人之间还存在另外的关系。在这些关系中，个体之间并不是“自由的，在法律上都是平等的”，法律（从广义上讲）把其中的一方置于领导位置，至少在正式规定的范围内是这样的。在这些关系中，最常见的是领导和被领导的关系，如果领导者想要被领导者做事情，只要合法行使权力就可以了。

这是不是说行使权力就可以不要操控了？如果不去深究，也可以这么想。只要照章办事，下命令就能办到的事，何必求助于迂回策略呢？但是在今天，单纯、生硬地使用权力已经成为过时的东西了，行使权力时所采取的形式必须多样化。并且，在行使权力过程中，应把最大限度的自由放在首位。只有每个人感到获得了最大限度的自由，领导和被领导者之间的相处才会更和谐，做事的效率才会更高。

大家知道，操控策略是以执迷决策现象为基础的，既然自由的感觉如此重要，那么我们便借助参与理论来分析一下权力

行使过程中的极端自由风气。

“称职的鼓动分子”

在列文主义或后列文主义重大行为实验之际，所有社会心理学家都会轻松、愉快地回忆起，先是在实验中，然后是在工业企业管理中“群体决策”理念的诞生。我们要追溯到战争刚刚结束的那个年代，这一时期克特·列文和他的第一批美国学生刚刚用改变美国家庭主妇的饮食习惯的实验展示了群体决策的功效，科克和弗朗士（1948）在让劳动者自己决定生产节奏的过程中又成功地获得了同样的功效。

群体决策是很符合理想民主化的，美国的商人在印第安人身上实施群体决策失败之后终于可以在美国工人身上实施了。对列文和他的学生来说，群体决策至少有两个非常重要的特征。第一个特征是理论性，因为其效应验证了列文主义的理论；第二个特征是可行性，因为这种方法可以绕开神奇的“抗变力”，更有甚者，还可以把这种“抗变力”用在新形成的习惯中。理想民主化确实是好东西，但是要发扬光大，理论和有效的策划是必不可少的。

然而，群体决策后来的实践日渐衰退。衰退的表现形式有二，一是某些人从列文理论中只择取了群体决策在经营过程中的功效；二是另一些人（一般他们不喜欢前面所说的这些人）只抓住了列文理论中的民主效应这部分。也就是说，列文的理论未被完整继承。

在第一部分人中，诺曼·迈尔为有效的指挥实践对群体决策方法大加渲染。他明知这一方法并非万能，不可能让群体决定一切事物。可他只抓住了其中的某一点，而这一点很容易会



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

造成误导。应该明白，根据迈尔的观点，对群体决策的分析必须重视两个层面。第一个层面是决策的“社会内部分量”。某些决策从社会的角度看没有任何重要意义，比如选择供货商。其他决策却相反，社会分量很大，比如采用流水线电脑化新技术。第二个层面是决策的“团体效益分量”。这同样应该引起重视。某些决策从团体效益上看只占很小的分量，比如地区代表的分配。对于团体效益来说，最主要的是每个地区都有人，至于什么人在什么地区则无关紧要。相反，其他决策则会对团体的进展产生明显的后果，比如购买一家外国企业。如果能够掌握两个层面合理的平衡点，就会看到特殊的决策会朝四个方向发展。

第一种情况，决策既没有社会分量，也没有团体分量。迈尔认为这种决策简直多得无法想象：工厂墙壁的颜色或者办公室的灯，扔个硬币就可决定，在这种情况下，一枚小小的硬币便足够了。第二种情况，决策没有任何社会分量，但对某个团体来说分量却很重。可能某些财务决策或原材料的选择便属于这一类型。迈尔认为这是留给专家去做决定的领域。第三种情况，决策具有很重的社会分量，而团体分量却可以忽略不计。我们曾就某一系统小组代表分配问题举过一个例子，工厂加班时间的分配也属于这一类情况。迈尔说，这是群体决策比较合适的领域。小组可以自己解决自己的问题，对于领导和团体来说不会带来任何风险。最后一种情况最复杂，决策不仅对社会很重要，对组织也很重要。这样的决策不但对社会风气，也会对团体效益产生影响。比如引进先进生产工艺或者实行弹性工作制这样的决策，比如每周35小时工作制。大家都明白，这样的决策权很难交给群体：尽管氛围良好，却有可能让企业陷入灾难。可是又不能没有群众的参与，因为反常的社会效应会使

决策“效果”彻底化为泡影。那么，如何是好呢？何况，这种类型的决策绝非罕见。迈尔所提出的建议简直匪夷所思。他认为，在困难的情况下舍弃群体决策绝对不可取，只求助于“称职的鼓动分子”就行了。如果您要问他什么是“称职的鼓动分子”，他会以两种方式回答您：一是此人要懂得提高讨论水平，善于使用信息资料，懂得如何选择结论。二是此人要非常“机敏”，巧舌如簧。机敏当然是应该的了。如果决策难以做出，那是因为群体只能在有限的空间内运作，换一种说法，那便是某些决策行为要求很高，可运作空间狭小。另一方面，如果必须由群体做出决策，那是因为要用抗变能力来做出精确的决策。这便是管理中称为“接受决策后果”的意思。尽管形势严峻，仍然需要以锁定效应为基础，坚持使用群体决策方法拍板，或者至少要把群体与决策挂起钩来。总之，目的在于让决策产生锁定效应，尽管这一决策并非惟一的选择。这就是为什么需要一位机敏的鼓动分子了。机敏，简单来说就是能够在恰当时机引导群体做出事先预定好的决策，而这是可能的：应该知道在恰当时机把话筒交给合适的人；应该知道何时休会，或者掌握宣布结束会议的时机；应该懂得有选择地公布事实。不过，即使这样的人才也要在高等学校中培训之后，才有资格谈论操控术……

然而，使用操控术不仅仅是为了引导群体做出决策，特别还要引导劳动者完全自由地接受决策，并主动按要求办事。这种自由选择的感觉可以让所采取的决策产生执迷效应，即真正的诱发效应。比如，当劳动者在执行自认为是自己（实际上是领导和机敏的鼓动分子所要求）采取的决策时，当执行这一决策的付出要比预想的多得多时，当所接受的新工艺带来更沉重



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

的劳动和裁员时……他们不是也像恰尔迪尼的学生一样，执迷于原始决策吗？而这种决策没有外界的诱导，他们是绝对不会自己主动做出的。

不要忘记，同意执行某些决策（当人家使用您的语言、根据您的地位提出要求时，难道您能够一直拒绝下去吗？）完全可以变成潜移默化法的铺垫行为，而这些铺垫行为在执行过程中可能导致更为高昂的付出：这些要求如果不是此前人家使用您的语言、根据您的地位提出来的话，您大概不会轻易答应。如人们所看到的那样，在各式各样的众多表达方法或者决策中至少存在着潜在的操控术。这些操控术的潜力不仅会在这些方法和决策所产生的过程和需要的说服过程之中产生影响，更重要的是对于同意参与这些方法的工薪阶层来说，操控术的潜力是要对决策的参与产生影响，而这些决策并不像人们所说的那样是可以自主做出的。正是这一参与行为，更确切地说是影响或说服过程，才使人们自愿屈从于诱发或潜移默化技巧。

我们暂且不准备对这一部分展开讨论，因为下一段落准备专门谈教育问题。

爱之深，责之切

一谈到对孩子的教育便有说不完、讲不清的话题。因为每个人在这方面都有不同的经历，且都自以为是。大家都曾经当过孩子，也曾为人父母，或者将要为人父母。在永远讨论不清的话题中，有一个颇让教育界同行愤愤然，也成了他与妻子争吵的借口，那便是对克利斯多夫的教育问题。这位夫人在教育孩子问题上观点鲜明，她认为打两个耳光对任何人都没坏处，

想让孩子学会知道该做什么和不该做什么，成为有教养的好孩子，这是最可靠的办法。有时，当她理屈辞穷时（可惜，这种时候很少见），会以现身说法来证明这套方法的有效性。她会亮出身上还能看到的伤痕，而且还要你立即赞扬她的人品。就因为她会按时开饭、熨衣服、洗餐具、把浴室擦得锃光发亮，谁能说这不是一位出色的家庭主妇？一般情况下，话说到这份上，我们的同事不会等我们回答就会说天色已晚，客人还要赶路，以结束谈话。一谈到其他话题，他会提出一些无私的建议，比如把父辈的尊严变成兄长的慈爱；与其对孩子严加管教，不如激励孩子为自己的行为负责；生硬命令不如启发孩子自己发现该做什么。夫人强调克利斯多夫应该以父母为榜样建立自己的道德观，否则就要受罚。而她的先生却反驳说克利斯多夫有权建立自己的道德观和价值观，当然不能越过自己都不敢越过的界线。

您肯定也经历过这样的争论。一部分人认为严厉教育孩子是有效的工具，甚至道德和心理教育亦如是。另一些人则认为宽容，即使不能保证有效性，但却是道德的、有前途的教育方法，尤其是想要孩子在一定时间内做出特定行为时更是这样，虽说不一定能够保证达到目的。很遗憾，社会心理学对这两种观点都不敢苟同，我们这位教育界的同仁和他的妻子都忽视了参与效应。

自愿屈从的孩子

第一位做这项实验的是弗里德曼。他把一件自动玩具摆在孩子眼前，但是鼓励孩子不要动。科研人员使用两种“威胁”方法让孩子听话：第一种方法是严重警告，第二种方法为轻微



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

警告。第一种方法说：“你要是动这玩具会惹我非常生气，我只好……”第二种方法说：“别动这玩具，这不好！”大声发出这些“威胁”之后，科研人员把玩具和孩子放在一起，退场5分钟。他观察到，虽然他不在场，孩子们都很听话。三个星期以后，孩子们可能动另外的玩具，其中也包括那件自动玩具。为了在孩子身上看到实验第二阶段和第一阶段之间有什么联系，使用了各种方法。弗里德曼发现玩那件不让动的自动玩具的孩子中听到轻微警告的人数比另一组听到严重警告的人数少一半（一组为29%，另一组为67%）。

实验说明两个问题。第一，威胁的轻重对孩子的服从不是总起作用的。不管是严重警告还是轻微警告，所有的，或者说几乎所有的孩子在第一时间内都不动玩具，尽管玩具很吸引人。第二，当您使用威胁的方法让孩子做您想要做的事时，当威胁轻微得构不成威胁时，即使您不在场或不再有所要求，孩子反而会继续按您说的去做。这说明孩子已把您的愿望变成自己的行为，这一切只用了几秒钟的时间。

第二项实验更加证明了这一点。几年之后（1973）莱佩尔发表了实验结果。实验所遵循的原则与弗里德曼的实验原则相同。研究的第一阶段，他要求孩子不要动一个非常吸引人的玩具，科研人员还是使用两种威胁：一个较轻，另一个则较重。实验的第二阶段，是在几周之后由另外一位科研人员完成的，这次实验中，孩子可以篡改某一测试结果，即用作弊的方法赢得重奖。这一次依然如此，受到轻微威胁的孩子比受到较重威胁的孩子更能经得起（作弊的）诱惑。

这些在现场完成的实验（孩子们并没有觉察到自己是在参加科学实验）为有效的教育方法提供了新的理论基础。孩子们

不管是完成一次行为（不玩某件玩具），还是某种行为规范（抵御诱惑），都无须在他们身上施加过分的压力。令人不解的是，做到这一点即无须说服教育，也不用长篇大论讲道理。实验是在不附加道德教育，没有任何说教的情况下进行的，几乎只是一次小心谨慎的参与行动。受到轻微威胁的孩子与受到较重威胁的孩子表现不同，那么是什么原因导致了这一点呢？肯定与大人让他们做的第一次行为无关。因为两批孩子都放弃了吸引人的玩具，这一点是相同的。不同之处在于他们在决定不动那件吸引人的玩具的短短几分钟内是否是自愿自由的。因此给予自由的教育颇有效果，这与克利斯多夫的继母想法不同，也与他父亲想法不同。他们的教育方法并不一定能够引导孩子建立自己的行为规范和自己的价值观，孩子仅仅是在接受成人的行为规范和价值观而已。

这种更加道德的进程所获得的良好效果意味着人们有时会忘记营造良好感觉的重要性，也意味着人们忘记了要承担日常决策的现实所要求的東西。然而，何为日常决策的现实呢？

服从还是不服从

一项决策至少存在两个可能，而一项选择却只能在A与B两者中择其一。当人们想到决策行为时，一般情况是存在多种选择，只不过我们只能择其一罢了。晚上我可以与O夫人一起去看电影；也可以参加布莱德先生关于全球化给扎伊尔带来哪些好处的报告会。我毫不犹豫地选择了与O夫人一起去看电影；在攻击性战略与合作性战略之中，我自然选择合作性战略——这是些很普通的决策，是带有科研人员所描绘的参与色彩的决策。在日常生活中需要采取的众多“决策”，一般只有两个选择。然



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

而，能够选择的却不是可以满足不同要求的两件东西（梨子或奶酪），而只能在做与不做之间选择，说到底是在服从与不服从之间选择。假设我们的教育界同仁是位真正的民主父亲，不愿意看到自己的孩子成为当今社会制造出来的幽灵。他很希望儿子从桥上跳下去。他是民主派，他不愿意孩子仅仅步他的后尘，他希望自己的后代有不同的人生价值，因而他让孩子在几种可能中去选择。

“克利斯多夫，我觉得咱们还是不要马上回家的好，还有时间。你可以做点其他事情。你听我说，你可以从桥上跳到水里去玩儿，当然你也可以到草垛那边找菲丽茜娅去玩儿，也可以吹口琴玩。你可以……想干什么就干什么吧。”

后来，他又想起自己是教育者的身份，这个身份可不能忘记，于是又加了一句：

“我觉得你还是从桥上跳下去玩儿更好。不过，你要知道，如果你要是选择菲丽茜娅或口琴，我也不反对。我只是觉得你跳到水里去玩儿对你更有好处。”

家庭的民主不是一条平静的小河。我们教育界的那位朋友内心深处显然希望儿子选择第一项，但又拿不准。孩子在这种情况下进行选择，倘若如父亲所愿，人们完全有理由说这是“本性”使然，父亲只不过帮助儿子发现了其本性。这样做了之后，克利斯多夫也可以认为自己是一个重视运动，而不在乎翻筋斗玩耍或吹吹口琴的孩子了。实际上，留给孩子的选择远非如此简单。想一想我们在第三章讲的那种情况。克利斯多夫的选择只能在跳还是不跳之间选择，也就是到底让父亲高兴，还是不让父亲高兴，在（自愿基础上的）服从还是不服从之间选择。尽管表面看来孩子完全出于自愿，然而实际上，除此之处

并没给他提供其他选择。孩子、学生、工薪阶层的日常生活就是由诸如此类的决策构成的。人们最终只有在服从的前提下才有参与权，而不是自己想做什么就做什么（博沃瓦，本格莱和玛丽埃特，1995）。他们无从鉴别自己的行为。他们只能学会自己寻找理由来论证自己行为的合理性。被人标榜完全自由的孩子往往只能做一些事与愿违的事便是这个道理。他们做事的环境让他们只能人云亦云。拿眼前这孩子为例：他不也是准备照别人吩咐的去做吗？在“我从桥上跳下，虽说完全是自己的选择，却只是为了让爸爸高兴。”和“我自己从桥上跳下，是为了学习成人之道。”之间孩子无从鉴别两者之间的区别。在此，我们无意强调社会环境中的权力关系。如果一切制度都是要传承本制度需要的东西，就存在传承意图较强或较弱的社会制度。那么把参与关系放在首位的制度便是传承意图较强的制度。

为了准确理解评估权力行使中的两个标准，我们应该牢记日常生活中人们自主做决策（说到底还是“服从”）时表现出来的特点。

好孩子都是我们大人的翻版

第一个标准是关于教育在治人与治于人之间的关系方面所起的作用。毫无疑问，“参与性教育”只能让领导者的教育关系变得更加顺畅、少一些冲突，更加适合领导者的口味，当然也要考虑被领导者能否接受，从这一点上讲要比“强制性的专制教育”更有效，因为专制性教育会让领导与被领导的关系变得无法忍受。

第二个标准是要看教育在规范和价值观的传承方面的实践效果。一切都说明在这一点上参与性教育效果惊人。参与性教



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

育可以把强制性教育所做的传承用内在化来取代，被领导者会觉得领导者的规范和价值观就是自己的规范和价值观。1988年，杜布瓦曾专为儿童准备了一份调查问卷，从中可以研究儿童在理解的情况下对自己的行为和可能遇到的事情是多么看重自己所起的作用。比如请孩子们把自己心爱的玩具给小弟弟玩。给小弟弟玩具是为了让别人高兴还是因为父母让他们这么做？让孩子们挑选一个理由来解释自己的无私行为。包括这个研究在内的很多研究表明，选第二种解释的孩子多是受过专制教育的孩子，而受自由化教育的孩子多选择第一种解释。两种孩子持两种截然不同的立场。选择第二种解释的孩子把自己的行为归于父母的愿望，选择第一种解释的孩子则把行为归于自己的愿望。究竟谁是谁非，争论这个问题毫无意义。两种解释都赋予成人高度赞赏的某种行为以某种意义，只不过方式不同罢了。因此，受专制教育的儿童把价值观明确归于所在的环境（把玩具借给别的孩子玩儿是因为大家都认为这样做好），而受参与式教育的儿童则把价值观归于自我，把该价值观视为自身产生的，并非来自他人（把玩具借给别的孩子玩儿是因为我就是这样的孩子）。总之，第一种儿童面临的价值观需要他进行接受或反对的选择；而第二种儿童就省事得多，他只需要简单地选择一个立场：他可以自豪地说凡是自由、自主和负责的儿童都应该这样，我就是这样的人。

我们再设想一下，大人希望孩子采取某种行为（如借玩具给别的孩子玩儿），用命令的方式还是民主的方式呢。如用命令方式，孩子便会觉得自己之所以是好孩子，是因为自己听话，他用这种方式为自己树立正面形象。如采取民主教育方式，孩子便会忘却服从的一面，认为自己之所以是好孩子，是因为自己喜欢

这样做，此举乃本性（乐于助人，慷慨大方等）使然。参与性儿童的价值同化是通过自我塑造形象、争取资格和价值观念的个性特点取得的，它可以把天生优秀（乐于助人，慷慨大方等）之人与懦弱服从或者不负责任、自私庸俗之徒区别开来。

盖恩古安的一项研究（1986）明显地显现出同化和参与的价值特点。他发现在学校和家庭中接受自由化教育的孩子比接受传统教育的孩子表现得更具有价值个性化特点。儿童自我形象的形成应该借助一些可模仿的优点（可亲、健康、慷慨、勤劳等）。他的研究方向是个性化理论，即人们建立信念的方式，以及在个性化范畴内如何维持不同个性特点之间的联系。人们一般都会认为一个热情的人必然慷慨大方，一个宽容的人不会虚伪。当人们研究这样一个带有个性化特点的理论时，必然会发现在评估一个人时，其身上存在着大量对立的优点（慷慨、真诚、正直……）与缺点（虚伪、虚荣、庸俗……），评来评去，最终会评出一个自相矛盾、面目全非的人。盖恩古安发现受自由化教育的孩子比受传统教育的孩子更具有评估性。这一发现表明参与性教育更有利于个人心理对社会价值自愿同化、有利于社会认知内在化的进程（博沃瓦，1976；博沃瓦和朱尔，1981）。

通过这些实验研究可以更好地了解教育中的参与效应。确实，参与性教育如同参与性指挥一样，可以使上下级关系（老师/学生、家长/孩子）变得融洽，减少冲突。这种新颖的教育方法传承性很强，以至于人们不仅要问传统方法的传承性还会不会有效。但愿提出这样的问题不会造成误会：我们既不想复制前辈的做法，也不想诋毁不断翻新的教育方法。总之，与其说些廉价的恭维话，不如肯定参与性教育在关系学方面和传承教育方面取得的辉煌成果。如果教育工作者和家长不愿加入传承

工作的行列，他们有可能被指责放弃对孩子的教育！

作为结束，很有必要提醒一下，参与性教育在传承方面并不一定导致清一色的同化，也不会导致僵化（参阅博沃瓦和朱尔，1981；托本尼斯，1982），但它在促使儿童同化和价值观形成方面却有很强的传承性。换句话说，这些由学校和教育传播的清一色价值观同样也是家长和环境培育出来的价值观。当然也存在会令某些孩子成为边缘人、不良少年的可能性，不管好与坏，存在着潜在冲突的社会在传承意识观念时，实际上也在制造着对立面和支持面。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

结论（代）



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

我们选择与多尔摩斯国家电视台（R.N.D.）记者的谈话摘录作为结论部分。

R.N.D.：请允许我向您提一个新问题。也许您可能料到了，那就是有关这本书中你们描述的现象的真实性。你们是否夸大了实验室现象的意义了？

J.-L.B.：感谢您提出了这个问题。在这方面，多尔摩斯的记者比大牌记者更能沉得住气，我将直截了当地回答您的问题。社会心理学确实是一门实验性科学，也就是“实验室”科学。不过，历史上有哪一项可以长期、且能够认真进行下去的实验性研究不是这样呢？请您给我们举一个例子，只举一个就行。所有的科学研究被周围的人认可之前不都是这样做的吗？每个人都知道，一门科学之所以成为科学，都需要在尽量单纯的环境中进行，也就是在实验室内进行实验，难道不是这样吗？现在，所涉及的是与我们息息相关的现象（锁定效应、浅移默化法、诱发、诱饵、迂回前进法、贴标签……），这些现象并不是真正的实验室现象，研究人员完成这些实验时大部分是在现场进行的，对象是真正的家庭主妇、街上的行人、真正的学生等。这些人，并不知道自己参加的是一场社会心理学实验，也不知道与之打交道的是“科研人员”。因此，人们基本可以相信，他们的反应是真实的，遇到其他任何人来求他们这样做或者来实施教育，他们都会做出同样的反应。这一点需要特意强调一下。要想在实验性社会心理学方面找个实验场地以便进行真正的现场实验，实验对象不用大、中学生，也不是公益事业积极分子，这种情况实属不易。客观地讲，浅移默化法、迂回前进法、“您随便”等现象并不是在实验室想像出来的，而是社会生活中真实存在的。

R.-V.J.: 我还要补充一点,但愿不会让听众感到意外,实际上这些现象在实验室内进行的研究还不够充分……多亏统计分析法,人们才得以了解了这些现象广泛存在于我们的生活之中。然而,想把这些现象用理论来解释时,却是另一回事了,其中有很多现象到今天还是个谜。2000年,该研究领域中最了不起的一位专家詹姆斯·迪拉尔与凯尔·图辛格合写了一篇文章,宣称浅移默化法发现近25年了,但至今还是个理论之谜。现在,回到您提的问题,本书所论及的现象其真实性当然不用怀疑。

R.N.D.: 因此你们认为这些现象都不是凭空想像出来的,而人们每天都要受制于浅移默化法、诱发术、怪圈、贴标签等操控术,是不是这样?如果实际情况果真如此,你们这本著作会不会引发操控热?

R.-V.J.: 我知道您想说什么。实际上您是在谴责我们为潜在的操控分子提供了“武器”。这个问题一定要搞清楚。我们每个人,包括您和我,还有每个听众,所有的人都是操控分子。我们中间难道有哪一位从来没有试图用非直接的方式让别人做点事?从这一点上讲,如果说我们为潜在的操控分子提供了“武器”,那么也就是说,这种“武器”对每个人都有用,其中也包括我国从事销售工作的公司,倘若您向他们提供我们的这部著作,他们也会从中受益匪浅。当然,也包括职业操控分子,他们的职业就是让别人为其做事,人们称他们为商人、领导、社会工作者或许还有教育工作者。应该承认他们不用等这本书的出版才去改进自己的技术和方法,他们早就在无师自通地做了。

R.N.D.: 就算是这样吧,他们可能并没有等你们的著作发表早已这样做了,不过应该承认,你们对他们还是有点帮助吧。

J.-L.B.: 我们试举一例作为考虑问题的基础。销售香皂时



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的操控艺术

可以诱导顾客做些铺垫行为，比如试用样品，促销中甚至还可以使用“身体接触”行为。当然，销售同样的商品也可以使用其他方法，比如假称是为了顾客永葆青春，或者宣称顾客用了这种香皂会永葆皮肤滑嫩，为达此目的甚至可以不惜借用名人效应，邀请多尔摩斯女士们所追捧的名模阿梅莉·杜巴尔都安做广告。推销同一品牌的香皂，还可以在一场网球比赛中播放70次时长半分钟带有赞助商和香皂产品牌子的广告，这不属于说服力广告，而属于现代宣传技术。第一种方式引导顾客做出铺垫行为，试用了香皂，最后可能导致顾客实施购买行为。用这种方式销售香皂无须说明什么理由。第二种方式，向顾客灌输荒唐理由，可能导致有人为并不存在的功能而购买商品。明知是吹牛还照吹不误。而第三种方式，顾客甚至连拒绝或反驳的自由都没有，他们失去了起码的自由，顾客实施购买行为只因为自己是个人消费群体的一分子。请允许我用专业语言来表达。第一种方式，人们使用行为技巧来操控顾客。第二种方式使用的操控确实比较传统、因而比较自然，这是吹牛操控术。第三种方式，顾客不是被操控，而是被指挥，从长远观点看这才是宣传要达到的根本目的。您自己去选择吧！我只是想说，任何人，任何一个公民都可以使用行为操控技术，而其他方式却不是任何人都可使用的。另外，我听说阿梅莉·杜巴尔都安已经非常客气地拒绝了埃比奈特地区家乐福超市销售部举办的促销活动，多尔摩斯市政府正准备让这个商场迁出市区。

R.-V.J.：请允许我讲几句。刚才我的同事所举的例子中，应该说操控者对顾客是没有任何权力的。如果感兴趣的话，我也来举个例子：一位领导想让劳动者改变职业行为，可以采取多种方式。我想，惟一不受人指责的方式，也是某些社会心理

学家所提倡的方式，那就是假设问题可以以武断的、无须理由或者简单地用否定的方式来解决。这一方式的前提是您自己确信新的职业行为与职员的需要相吻合，可以满足职员“真正”的需要和最“深层次”的利益，但是职员自己并不知道。而您所做的只是让他们意识到这一点，让他们自觉去做……这时，您已经不再是一个操控者了，也不是一位领导了，而是一位古鲁（印度教的师长）。

R.N.D.：可能您说的有理，但是本人不敢苟同。因为您自认为您确实是为别人好，一旦此法行不通，那么还有什么方法可以达到目的呢？

R.-V.J.：那就是香皂商所采取的方法，再加上您的领导地位。如果良心告诉您这样做是对的，那么您必须努力说服职员，让他明白实施这些您所期待的新职业行为可以使他更上一层楼，他的工作会变得更加有意义，并且可以取得更丰厚的个人利益，也等于加入了反失业战斗的行列。

如果对方还不相信您，您还可以试用一下以执迷效应为基础的策略。您可以引导这位职员参加一些集体决策活动，如决定产品质量或生产措施等。这样做绝没有多大风险，何况这些措施是任何领导在没有他的参与下也会做的。

如果您所面对的人是一位难以驾驭的家伙，您费了九牛二虎之力他还是顽固不化、不知好歹，不相信您说的一切，拒绝参加邀请他参加的“进步”的小组活动，那么您只有一个办法：行使权力，行使强硬的权力。您可以明确告知他必须这样做，否则他面临的将是各种处罚。

如果您发现让别人做的事对人家并非有利，您可以使用吹牛操控，或者行为操控或者干脆行使权力。您自己选择吧。



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

J.-L.B.: 说到底, 如果说我们向职业操控者提供了“武器”的话, 那也要承认, 他们早已掌握了其他操控术, 而且他们从这本书所学到的操控术在道德上并没有多少可指责之处。另外我们也希望这本书可以使那些被操控的人提高些防范意识。

R.N.D.: 这正是我想说的, 如何做才能避免被操控呢? 这是每一个多尔摩斯人都非常感兴趣的问题。

J.-L.B.: 首先向他们建议的就是请他们好好读一读这本书。实际上, 避免被浅移默化法、诱发术、迂回前进法和其他操控术忽悠的最好方法是了解这些策略的原则。无须详细论述这些策略, 就可以告诉大家, 其实最实用的建议也是最简单的:

1. 建议听众学会及时刹车。不要小看, 做到这一点并不像人们想象的那样容易。因为长久以来所形成的规范和道德观念要求我们做人要坚定可靠、诚实可信。很多操控术都是以人的这种倾向为依据而实施的, 而人们在进行决策时却往往忽视新情况的出现。这一建议可以让听众规避诱发术、诱饵, 也可以避免受到操控而进入怪圈。

2. 我们的第二项建议也与决策有关, 并且意义相同: 需要连续采取两个决策时, 请把它们分开来处理。这一建议与所谓的规范和道德观念背道而驰, 因为这些规范和道德观念要把我们禁锢在构成日常生活的决策之中。我们的建议恰恰与此相反。您需要做出新的决定吗? 那好吧, 忘掉以前所做的决定。列出各种可能的解决方案, 不要理会以前的选择。有人曾请您为他做一件事, 今天您对他说“行”, 不能因为这个原因, 明天他请您做同样的事或另一件事时, 您就不能回答“不行”。如果有人谴责您多变, 您可以理直气壮地回答说您讨厌锁定效应, 也不赞同浅移默化法, 对于双重浅移默化法更是深恶痛绝。

R.-V.J.: 第三个建议。再一次建议您不要跟着规范和道德观念走,这一点听众不会感到意外吧。

J.-L.B.: 不要过高估计自己的自由,换一种说法,就是要正确评价自己的自由。我们所谈的操控都是在自由环境中才可能产生效应。在此,本人无意就自由问题展开哲学争论。自由这种感觉使我感到有点困惑。当有人询问时间,您告诉他时,当您做出一个大家都会做的选择时,当您答应帮忙时,这样的自由感觉能说明什么呢?肯定毫无意义!您知道如果拒绝所付出的代价比接受会更大,正是这种感觉使我们变得更易受伤害。在这样的社会环境下,我们只能建议要认真分析所承受的压力,认真分析所遵循的行为规范,认真分析上级或师长、友邻或朋友发来的明确或暗示的请求,建议大家只有面临可能改变生活轨道的重大决策时才求助于自由。这样便可避免“贴标签”的反常后果,或是“您请便”所造成的错觉。

R.N.D.: 先生们,我要打断一下。您忘记了我们是生活在自由制度之下,而且“自由”已作为一项基本原则写进了多尔摩斯法律。如果我没理解错的话,你们是在告诉我们,操控术最好的对象是民主制度下的人,是能够做出决策并实施的人,是可以自己做出决策的人,总之一句话,是一个能对自己所作所为负责任的人。

J.-L.B.: 这一次我要打断您的话了。我们不想就自由或不自由问题展开讨论。要知道,自由与否属于哲学讨论范畴,可能也是政治讨论的话题。作为社会心理学家,我们关注的是两件事。

第一是自由感觉在行动认知和行为不良后果中的异常重要性。不管愿意与否,正是这种无时不在的自由感觉使我们有可



Petit traité
de manipulation
à l'usage des
honnêtes gens

老实人的
操控艺术

能把行为合理化，从而进一步实施其他更为重大的行为，在大多数情况下，我们是不会主动做出这些行为的，而却恰恰是别人正等着我们去做，促使我们去做，最后，在不知不觉中，我们便陷入了这本书里所提到的“自愿屈从”状态。

第二件事情有些自相矛盾：自由感觉在一般情况下是不会拒绝本来希望避免的行为，而违心地做出一些事情。因此，在社会心理学家所研究的众多情况中，科研人员明明希望实验对象做一些事情，却宣布实验对象完全可以自由选择，可做也可不做，自由的感觉往往在这时产生了。然而有自由感觉的实验对象做出的事情与在被迫情况下做出的事情没有什么两样。换一种说法，通过对上千个参加社会心理学实验的人进行观察，发现被告知有自由选择的人与被告知没有自由选择的人所做出的行为没有任何不同。您或许认为这种“操控术”只不过是说说而已，实际上它会表现出惊人的效应。

我们从各个方面对个体进行观察，发现以下这些人中多数容易被操控：他们能够屈从大部分规范标准，然而在感觉上却觉得没有屈从，是完全自由的人。这一发现确实让人大惑不解。即使是这样，这种类型的个体在民主制度下却是职业生涯和社会生活中最成功的人士，这确实值得人们深思。

话说到这里，很明显，自由对于民主制度的运转是完全必要的。但是，我的同事和我，我们是真正的民主派。在揭示这种自由感觉可能出现的反常现象时，我们是在为更加真实、更加生动的民主而奋斗。

R.N.D.：您是否想说在多尔摩斯没有真正的、生动的民主？

R.-V.J.：我觉得还是避免一场政治讨论为好。不过，既然您提出了这个问题……要知道，我们有幸生活在民主制度下。

我们所讥讽的是极端自由主义而不是民主制度。如果我们确信多尔摩斯人所做的一切与生活在不自由的国度里的人们的所作所为有本质的不同，那么多尔摩斯实行的就是真正的、生动的民主制度。如果民主不能渗透到每天的生活中，如果民主不允许人们自由地选择自己的行动，怎么可能把它看成是真正的、生动的民主呢？没有任何东西可以让人觉得多尔摩斯不会没有真正、生动的民主。但是演变的前提是自由感觉在为社会的安定服务时不要受到任何损害。请注意，千万不要混淆民主概念与极端自由主义概念。

R.N.D.：如果我没搞错的话，您对民主的评价是根据它每天能否创造新氛围来判断的？

R.-V.J.：您完全明白我的意思。我甚至还要说：在人们生活的地方应该不断涌现新的、意想不到的行为。

J.-L.B.：当然是在快乐之中！

（笑声）

R.N.D.：我还想问一下你们是否有O夫人的消息？

J.-L.B.：啊，您的同乡？看来您已经料到我们会利用在多尔摩斯逗留的机会去见见这位女士。我们去找了，可惜没能见到。不过，我们从邻居那里得知她离开了丈夫，有了一些政治阅历，也经历了感情上的变故，之后，她与一位远房姑妈生活在一起。据说后来两个人都分别组成了幸福美满的家庭。