



ЭТА КНИГА ПОМОЖЕТ  
НАЙТИ ОТВЕТЫ  
НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

Самые распространенные уловки продавцов — см. главу 2

Успешные переговоры по методике «отказ — потом отступление» — см. главу 2

Как не стать жертвой правила «равноценного обмена» — см. главу 2

«Китайская тактика» — самый простой способ управлять людьми — см. главу 3

Как внушить ребенку желание поступать правильно — см. главу 3

Манипулирование совестью. Искусство навязывать обязательства — см. главу 3

Смех за кадром: чем опасно копировать поведение других людей — см. главу 4

Как правильно просить о помощи — см. главу 4

Кто такие Покупатели с Марса — см. главу 4

«Вы мне нравитесь!» Как завоевать расположение людей — см. главу 5

Вас очаровали: умеете сказать «нет» — см. главу 5

Когда подчиняться и когда бунтовать: осознанное отношение к авторитетам — см. главу 6

Мгновенное влияние — см. главу 7



# СОДЕРЖАНИЕ

От автора . . . . .	11
Введение . . . . .	13
<b>Глава 1. СРЕДСТВА ВЛИЯНИЯ . . . . .</b>	<b>19</b>
Отчет читателя (отца студентки колледжа) . . . . .	37
<b>Глава 2. ПРАВИЛО ВЗАИМНОГО ОБМЕНА . . . . .</b>	<b>39</b>
Старые добрые взаимные уступки... и уступки . . . . .	41
Всеобъемлющее правило . . . . .	46
Это правило навязывает ненужные долги . . . . .	55
Это правило может инициировать неравноценный обмен . . . . .	59
Взаимные уступки . . . . .	63
Как сказать «нет» . . . . .	80
Отчет читателя (бывшего продавца телевизионной и музыкальной аппаратуры) . . . . .	85
<b>Глава 3. ОБЯЗАТЕЛЬСТВО И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ . . . . .</b>	<b>87</b>
Суеверия сознания . . . . .	89
Обязательства — это главное . . . . .	100
Магическое действие «китайской тактики» . . . . .	110
Внимание общественности . . . . .	117
Дополнительное усилие . . . . .	121
Внутренний выбор . . . . .	129
Как сказать «нет» . . . . .	143
Отчет читателя (женщины, живущей в Портленде, штат Орегон) . . . . .	151
<b>Глава 4. СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО . . . . .</b>	<b>153</b>
Истина — это Мы . . . . .	155
В ожидании конца света . . . . .	162
Причина смерти: неуверенность . . . . .	171

Как самому не стать жертвой . . . . .	179
Подражай мне, подражай . . . . .	183
Как сказать «нет» . . . . .	200
Отчет читателя (бывшего служащего ипподрома) . . . . .	207
<b>Глава 5. БЛАГОРАСПОЛОЖЕНИЕ . . . . .</b>	<b>209</b>
Дружелюбный вор . . . . .	211
Физическая привлекательность . . . . .	215
Сходство . . . . .	217
Похвалы . . . . .	219
Контакт и взаимодействие . . . . .	221
Психологическая обработка с использованием условных рефлексов и ассоциаций . . . . .	228
Как сказать «нет» . . . . .	244
Отчет читателя (жителя Чикаго) . . . . .	247
<b>Глава 6. АВТОРИТЕТ . . . . .</b>	<b>249</b>
Управляемое уважение . . . . .	251
Видимость, а не суть . . . . .	264
Титулы . . . . .	265
Одежда . . . . .	270
Атрибуты . . . . .	273
Как сказать «нет» . . . . .	274
Отчет читателя (молодого бизнесмена) . . . . .	281
<b>Глава 7. ДЕФИЦИТ . . . . .</b>	<b>283</b>
Правило малого . . . . .	285
Психологическое реактивное сопротивление . . . . .	291
Оптимальные условия . . . . .	305
Отчет читателя (жительницы Блэксбурга, штат Виргиния) . . . . .	322
<b>Заключение. МГНОВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ . . . . .</b>	<b>323</b>
Примитивное согласие в век автоматизации . . . . .	323
<b>ПРИМЕЧАНИЯ ПО ГЛАВАМ . . . . .</b>	<b>332</b>

## ОТ АВТОРА

Выражаю благодарность многим людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые коллеги прочли черновик рукописи и сделали ценные замечания, существенно улучшившие окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик, Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант был прочитан несколькими членами моей семьи и моими друзьями — Ричардом и Глорией Чалдини, Бобетт Горден и Тэдом Холлом. Они не только эмоционально поддержали меня, но и смогли объективно оценить книгу.

Вторая, более многочисленная группа людей внесла полезные предложения по избранным главам или группам глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брейвер, Кэтрин Чамберс, Джуди Чалдини, Нэнси Эйзенберг, Лэрри Этткин, Джозанн Джерстен, Джеф Голдстейн, Бетси Ханс, Валери Ханс, Джо Хепуорт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовитц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Мауэн, Игорь Павлов, Джанис Поснер, Триш Пуриэр, Мэрилин Рэйл, Джон Рейч, Питер Реинджен, Диана Рабл, Филлис Сенсениг, Роман Шерман и Генри Веллман.

Некоторые люди помогали мне на начальной стадии. Джон Стайли был первым издателем, признавшим перспективность проекта. Джим Шерман, Ал Гёталс, Джон Китинг и Дэн Вегнер в самом начале положительно оценили его, что вдохновило как автора, так и редакторов. Уильям Морроу и тогдашний президент компании, Лэрри Хьюс, прислали

мне небольшое, но восторженное послание, придавшее мне сил для выполнения поставленной задачи. И последняя по списку, но, конечно, не по значению, Мария Гуарнашелли — она с самого начала так же, как и я, верила в мою идею. Именно благодаря ее редактированию она воплотилась и стала отличной книгой. Я безмерно благодарен ей за проницательное руководство и мощную поддержку.

Кроме того, я не могу не упомянуть о профессионализме Салли Карней, который она проявила при подготовке рукописи, а также о здравых советах моего адвоката Роберта Брандеса.

Наконец никто так не поддерживал меня, как Бобетт Горден, помогавшая мне каждым словом все время, пока я работал над книгой.

## ВВЕДЕНИЕ

Теперь я уже могу свободно в этом признаться. Всю свою жизнь я был простофилей. Сколько себя помню, я всегда становился легкой добычей для разного рода торговцев, сборщиков средств на различные нужды и всевозможных дельцов. Правда, лишь у немногих были нечестные мотивы. Например, у представителей некоторых благотворительных организаций намерения были самые благие. Но это неважно. То и дело я оказывался обладателем подписки на какой-нибудь ненужный журнал или вдруг приобретал билеты на вечеринку ассенизаторов. Вероятно, давнишний статус простофили и вызвал во мне желание понять природу уступчивости: какие же факторы все-таки заставляют одного человека говорить другому «да»? И какие методы наиболее эффективны для того, чтобы добиться согласия? Мне захотелось узнать, почему просьбу, выраженную одним способом, отклонят, а ту же самую просьбу, выраженную слегка по-другому, выполнят.

Поэтому в качестве экспериментального социального психолога я начал изучать психологию уступчивости (согласия). Поначалу исследование проходило в виде экспериментов, ставившихся главным образом в моей лаборатории при участии студентов колледжа.

Я хотел узнать, какие психологические принципы влияют на склонность людей исполнять чью-то просьбу. Сейчас психологи знают многое об этих принципах — каковы они и как они работают. Я называю эти принципы средствами

влияния и расскажу о самых важных из них в последующих главах.

Со временем я начал понимать, что экспериментальной работы, какой бы необходимой она ни была, недостаточно. Она не позволяла мне оценить значение изучаемых принципов в мире, находящемся за пределами университетских стен и студенческого городка. Стало ясно, что, если я хочу в полной мере понять психологию согласия, мне нужно расширить рамки исследований. Нужно обратиться к *мастерам добиваться согласия* (МДС) — людям, которые на протяжении всей моей жизни опробовали подобные принципы на мне. Они знают, что работает, а что нет; закон выживания сильнейших подтверждает это. Их бизнес — это заставить нас согласиться, этим они зарабатывают на жизнь. Не знающие, как заставить людей сказать «да», быстро сходят с дистанции; а умеющие это делать остаются и процветают.

Конечно, мастера добиваться согласия — не единственные люди, которые знают об этих принципах и используют их, чтобы добиться своего. Все мы в некоторой степени используем их и становимся их жертвами ежедневно, общаясь с соседями, друзьями, возлюбленными и детьми. Но МДС имеют не просто смутное и дилетантское понимание того, что работает, а что — нет, которое есть и у многих из нас. Они знают нечто гораздо большее.

Когда я задумался об этом, я понял, что эти люди представляют собой богатый источник информации об искусстве убеждения, который доступен и мне. В течение почти трех лет я комбинировал мои экспериментальные исследования с несомненно более интересной программой систематического погружения в мир мастеров уговоров — продавцов, сборщиков средств на разные нужды, рекламодателей и т. д.

Моя цель состояла в том, чтобы понаблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами уговоров. Эта программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию

мошенничества, с сотрудниками обществ по защите прав потребителей). Иногда она принимала форму внимательного изучения письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались методы уговоров (убеждения), — учебников по торговле и т. п.

Однако чаще всего это было изучение «изнутри» в роли участника, так называемое включенное наблюдение. Включенное наблюдение — это метод исследования, когда исследователь становится своего рода шпионом. Изменив внешность и скрывая свои намерения, он проникает в интересующую его среду и становится полноправным участником изучаемой группы. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике убеждения (уговоров) в компаниях, продающих энциклопедии (или пылесосы, или фотографии, или уроки танцев), я откликнулся на газетные объявления о наборе продавцов-стажеров, и меня обучали их методам торговли.

Используя подобные, но не идентичные подходы, я смог проникнуть в рекламные, благотворительные и PR-агентства, чтобы исследовать их методы. Таким образом, большая часть представленных в этой книге свидетельств базируется на моем опыте — я сам выдавал себя за мастера уговоров или же за человека, стремящегося им стать, в самых разных организациях, цель которых — заставить сказать нас «да».

Из всего, что я почерпнул за три года включенного наблюдения, особенно поучительным оказался один аспект.

Хотя есть тысячи различных подходов, используемых для того, чтобы заставить людей сказать «да», все же большая их часть сводится к шести основным категориям. Каждая из этих категорий управляется фундаментальным психологическим принципом, который руководит человеческим поведением и таким образом усиливает эти подходы. В каждой из глав своей книги я рассматриваю по одному из этих шести принципов.

Все эти принципы — *принцип последовательности*, *принцип взаимного обмена*, *принцип социального доказательства*, *принцип авторитета*, *принцип благорасположения* и *принцип дефицита* — рассматриваются в свете их действия в обществе. Я показываю, как их огромную силу используют

мастера добиваться согласия, которые ловко включают их в просьбы о покупке, пожертвовании, концессии, голосовании, согласии и т. д.

Стоит отметить, что в число этих шести принципов я не включил простое правило личной материальной заинтересованности, согласно которому люди хотят получать больше за меньшую плату. Пропустил я его не из-за того, что считаю, будто желание увеличить прибыль и уменьшить расходы неважно при принятии решений, и не из-за каких-то имеющих у меня доказательств того, что МДС игнорируют силу этого принципа. Как раз наоборот:

.....

во время своих исследований  
я часто видел, как мастера уговоров  
использовали (иногда честно, иногда  
нет) безошибочный прием — «я могу  
предложить вам лучшие условия сделки».

.....

В этой книге я решил не рассматривать правило материальной заинтересованности отдельно, потому что я считаю его мотивационным фактором, чем-то само собой разумеющимся, что заслуживает признания, но не подробного описания.

Наконец, каждый принцип исследуется здесь по своей способности вызывать определенный тип автоматического, не осмысленного согласия людей, то есть готовности сказать «да» не задумываясь. Факты говорят о том, что постоянно ускоряющийся темп современной жизни и ее информационная перенасыщенность сделают эту специфическую форму бездумного согласия все более распространенной в будущем. Поэтому для общества будет крайне важно понять природу механизма автоматического влияния.

После первого издания моей книги прошло некоторое время, и произошли определенные события, о которых, как мне кажется, нужно рассказать в новом издании. Во-первых, сейчас мы знаем о процессе влияния больше, чем раньше.