

CHEERS
湛庐

SPELLBOUND

BY DAVID KWONG

征服 SPELLBOUND

BY DAVID KWONG

SEVEN PRINCIPLES OF
ILLUSION TO CAPTIVATE
AUDIENCES AND
UNLOCK
THE SECRETS
OF SUCCESS

「加」邝大卫 著
David Kwong
张明敏 译

好莱坞
魔术大师
教你
如何
赢得用户

魔术如何通过策略影响观众

许多魔术师想让人误以为他们拥有超能力，刻意要观众相信他们的魔术不是一般人能想明白的，更别提去模仿了。这些魔术师通常声称自己拥有“特异功能”或者“心灵感应能力”。然而，并非所有魔术师都玩这一套，也有少数人会坦承自己的能力不过是些小把戏，只是日积月累持续练习的结果，我就属于这一类。

尽管我也以带给观众不可置信、神秘和不可思议的震撼体验为荣，但我并不会假装魔术的力量是超自然的。相反，我深知魔术其实就发生在观众心中。这是一种深层的人类心理机制，也是那些能运用魔术力量的人都是善于运用洞察力与影响力的大师的原因。

我玩魔术是自娱娱人，我的观众范围很广，既有企业的总裁，也有TED演讲^[1]的观众。我经常表演的魔术会用到扑克牌、填字游戏、常见的物品以及自愿参与的观众心中的信息。我不从帽子里抓出兔子，不使用烟雾和镜子，不会让老虎消失，也不会让穿着清凉的女士悬浮在空中。作为魔术师，我总是抢先观众一步，或者两步、三步，甚至四步，这是我最大的优势。我的手法比观众的眼睛还要快，我知道观众会注意什么，会忽视什么。我将科学运用到魔术中，让它显得更加不可思议。

西方国家古代的巫师利用的其实是同样的技法，当然，大多数巫师宁可被处以火刑也不愿意承认这一点。以前，许多巫师或星象专家会利用所谓的通灵能力去操控君主或国王的行动。这种让人着魔的能力通常能使他们在政治舞台上呼风唤雨。要请动这类巫师往往要付出高昂的代价，但人们还是甘之如饴。

在现代社会，魔术的原理仍然扮演着重要的角色。

当乔布斯向世人介绍第二代苹果电脑，他不也是在创造一种新颖的“魔术”，来宣告他对第一代苹果电脑的改进是一个超凡脱俗的例外吗？

当古斯塔沃·杜达梅尔（Gustavo Dudamel）举起指挥棒主导洛杉矶爱乐乐团，他不也是在施展一个能消除乐团成员所有疑虑的“魔术”吗？

当沃伦·巴菲特逆着华尔街的主流趋势而行，他不也是在同时传递出一种“魔术”，使投资人相信他的智慧与领导能力吗？

贝拉克·奥巴马（Barack Obama）、新闻人特德·特纳（Ted Turner）、媒体人梅根·凯利（Megyn Kelly）以及亚马逊创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos），这些各行各业的领导者都在利用魔术的原理左右舆论、巩固自己的权力与影响力。卡恩德休闲食品公司（Kind Snack）的丹尼尔·卢贝茨基（Daniel Lubetzky）、提供云端存储服务的公司Box.net的阿伦·利维（Aaron Levie）、保健专家珍妮特·埃尔金（Janet Elkin）以及美捷步（Zappos）的谢家华等首席执行官，在进入企业之前，也都是名副其实的“魔术师”。无论是否曾经在舞台上表演过魔术，所有成功的领导者都是掌控局面的大师，他们都很清楚人的大脑天生具有填补所看到的与所相信的之间落差的能力，并且善于利用这一点来达到自己的目的。

令人叹服的领导者知道观众对魔术的依赖，并善于运用这一点来加深观众的印象，说服观众，使观众行动起来。我相信，你也能做到！

魔术表演没有正式的教学手册，不过，本书讲解了我在表演魔术的过程中使用的7个核心策略，而且每个策略都经历了数百年的锤炼。这7个策略能让魔术师熟练掌握整个表演厅的观众的反应，令观众翘首期待，觉得魔术师在创造奇迹；也能让你比观众领先至少一步，充分展示

自己的能力，让原本怀疑你的人变成你的支持者。即使不是魔术师和专业的表演者，你也能将这些策略运用自如并从中获益。同样，充分利用这些策略，可以帮助你在各种领域获得创造性的突破，无论是在政治、商业、科技领域，还是在个人的社交生活中，都是如此。

在本书中，你将学到人类行为与认知的规则，使你的观众更容易受到魔术的影响；你将读到自古以来的思想领导者和创新者如何使用这7个策略，如何将想法应用在企业王国中；你也将发现这7个策略会给你带来竞争优势，使你更好地掌控自己的生活。

这个世界太现实、太残酷，每个人都在努力寻找更好的工作，让自己的提案过关，吸引更多的顾客、客户与朋友，每个人都想出人头地，但他们用的多是同样的方法。不过，魔术的策略可以为你提供一条与众不同的路径，帮你推销自己的创意、产品或技能，让你的最佳表现比别人的更有看头。

让我先说清楚——我可不是要教你表演某些特定的魔术！长久以来，魔术表演的技巧都是由师傅传给徒弟，或者是在家族之间通过父子代代相传。奥地利魔术师约翰·N.霍夫金泽（Johann Nepomuk Hofzinser）过世前，下令将他极度珍爱的藏书全部销毁，而他这样做的理由很简单：知道了如何操作，就破坏了魔术的假象，而这将瓦解魔术事业，摧毁魔术的神秘性。所以，在本书中，我绝对不会点破任何人的商业机密，也不会剥夺你观赏魔术的乐趣。而且，我相信在了解了它的基本原理后，你会更加欣赏魔术这种艺术。

我也不是要教你怎么作弊骗人。虽然魔术在本质上是一种欺骗，而且与诈术的界限极其模糊，但我写这本书绝不是为了制作一本诈骗他人的指南。相反，我要强调的是：观众越信服你，则因为这份信任的存在，你肩负的责任就越重大。

魔术是一种有关权力的艺术，在你的精心设计与观众的赞叹敬畏之间，永远存在着一定程度的操控。如果你的操控刻意强化或赋予自己权

力，而让观众蒙受损失，那它就是一种欺骗。不过，如果你把魔术当作一种工具，用它合理地训练或引导观众，那你就值得被视为英雄。

魔术要让你质疑眼前所见的事物并预见不可能存在的事物，而本书真正的目的就是让你为了自己合情合理的目的去驾驭“是什么”和“可以是什么”之间的神奇落差。此外，还有超值赠品——你将学会如何揭穿骗术，保护自己免受江湖骗子卑鄙把戏的伤害。最好的防卫就是经过学习后的进攻，尤其是在和魔术师过招的时候。

在本书中，我会讲到导致了魔术和生活中的假象的7种基本原理，会让你了解如何以及为何要像魔术师那样去追求目标：

- 知觉落差：认识并利用观众所看到的和所相信的之间的知觉落差。
- 信息装载：准备好让观众惊呼连连的因素。
- 设计故事：认识到为产品打造相关故事的重要性并学习怎么做。
- 刻意引导：学会运用魔术师最好的朋友——错误引导。
- 选择暗示：学会运用赋予对方自主权并借此影响他们。
- 习惯脱轨：学会运用习惯、模式和对方的预期心理。
- 安全退路：学会准备备用方案，让你在竞争中领先一步、两步、三步甚至更多步。

在这本书中，你会与许多商界、政界、思想界的领导者相遇。从FBI谈判专家到社群网络专家，从科技行业到各种企业的首席执行官，他们都在运用这7个策略解决问题、启发支持者并获得迈向成功最需要的支持与赞助。我还会介绍古往今来的许多人物，既有传奇的魔术师，也有一国之君及古代的谋士，他们也运用了这些策略在战争中取得胜利、征服敌人、建立国家。最重要的是，你会学到如何将这些策略运用到职场和生活中，去解决面临的种种挑战。

想要从魔术的艺术中受惠，你不需要学习如何把纸牌藏在手心，也不需要学习如何将信赖你的观众“锯成两半”，只需要掌握这7个策

略。对了，你也不需要戴高帽子哦！

前言 魔术如何通过策略影响观众

策略1 知觉落差 为用户创建购买的理由

魔术的影响力遍及所有领域

为用户填补落差，构建产品与结果的关联

像乔治·梅里爱一样设计产品

加入让用户感到惊奇的因子

警惕心灵感应与骗术，正确运用假象的力量

策略2 信息装载 确保能达到预期结果

永远要至少领先用户一步

打造与众不同的产品特色

开始前就要预想最终结果和可能存在的障碍

像洛克菲勒一样挖掘用户和竞品信息

为行动设定计划、布置舞台

策略3 设计故事 用反向设计构思让用户买单的故事

通过故事挖掘用户的情绪价值

情节，故事的重心

角色形象，用行动而非故事塑造

故事不能建立在谎言之上

像飞行宝宝眼镜一样，让用户成为故事的一部分

掌控故事“带出场”的主要信息

策略4 刻意引导 让用户看到你想让他看的

对拍、掉拍交错运用：应该让用户注意与忽视什么

聚光灯效应：如何控制用户的注意力

认知偏差：如何在用户注意力之外进行调度

[错误引导：如何恰当转移用户的注意力](#)

[策略5 选择暗示 让对方以为有选择的自由](#)

[让对方化“被动选择”为“主动选择”](#)

[如何成为出色的选择设计师](#)

[策略6 习惯脱轨 利用用户的熟悉感与好奇心](#)

[突破模式化与习惯化的桎梏](#)

[《机械姬》宣传策略：通过细节强化假象的力量](#)

[心灵柔道：找到吸引用户的隐藏模式](#)

[星巴克的发展之路：打破模式、偏离轨道的力量](#)

[策略7 安全退路 任何时候都要准备好应变计划](#)

[过程中的失败，或许是一件好事](#)

[幸存者偏差：如何像硅谷教父一样让用户深信不疑](#)

[铺设安全退路的3种方式](#)

[紧急退场，当你已经用尽全力](#)

[结语 利用魔术7大策略，让他人跟着你的想法走](#)

想知道邝大卫怎样运用策略让观众跟着他的想法走吗？



扫码下载湛庐阅读App，
搜索“征服”，观看视频。

Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 1

知觉落差

为用户创建购买的理由



迈克尔·斯科特（Michael Scot）不着痕迹地引导人们跨越科学与魔术之间的落差。这位苏格兰数学家、哲学家、天文学家出生于1175年前后，他通过观测星象位置和星象的运行来占卜未来，在当时声名大噪。后来，他旅行到国外，将希伯来人的经文翻译成拉丁文，于是，英国民众开始将斯科特和他翻译的神秘主义典籍联系在一起。

当时的英国民间有许多风传，例如，斯科特豢养了一只魔鬼，并派给它一项永远都不可能完成的任务——用英国柯科迪海滩的沙子制作绳索；又如，斯科特捕获了能散播瘟疫的魔鬼，并把它锁在格伦卢斯修道院的地下室；再如，斯科特召唤了一匹鬼马，并命令它踩马蹄三次：第一次让巴黎圣母院的钟声响起，第二次让法国宫廷的塔楼崩塌，而在第三次踩马蹄之前，法国国王默许了斯科特的要求，令法国人停止劫掠苏格兰的船只。民间盛传斯科特拥有一些神奇的力量。

1223年，罗马教皇霍诺里厄斯三世（Honorius III）想要任命斯科特为卡舍尔大主教；4年之后，教皇格列高利九世（Gregory IX）则想要让他出任坎特伯雷大主教。不过，这两次任命都被斯科特拒绝了，他还是继续周旋在显赫的名人圈中。神圣罗马帝国的皇帝及西西里国王腓特烈二世竭诚欢迎这位哲学家和魔术师到宫廷担任皇家教师，教自己有关宇宙的科学原理，包括占卜。斯科特不是第一个也不是最后一个将魔术这门艺术化为权力工具的人，但他是少数真实存在的梅林^[2]之一，能让当时在位的国王和教宗为他的咒语而深深着迷。

魔术的影响力遍及所有领域

在讲完斯科特的传说后介绍自己从魔术（幻术、假象）中得到的不

为人知的好处，可能显得有些好笑。不过，我还是要介绍下去，并且要从我心中的一位英雄开始。在我眼中，这位英雄不亚于一国之君，他就是无与伦比的威尔·肖兹（Will Shortz）。

那是2010年1月1日。当时我30岁，这是我第二次与这位《纽约时报》的填字游戏大师见面。初次见面时，我还是个十几岁的青少年，当时肖兹正在马萨诸塞州科德角半岛的一家公立图书馆演讲，而我那时已是全美拼字游戏协会的会员，在他演讲后的观众参与环节中，我成功地将“LACKIES+P”完全转换成了“SPECIAL K”。然后，肖兹在我为《游戏之书》杂志（Games）编写的填字游戏上签了字：“给大卫——拼字游戏冠军。”这让我开心了一整年。不久之后，我开始编写填字游戏的谜题并投稿给《纽约时报》，这才与这位填字游戏领域的大师有了互动。他是如此慷慨大气，甚至多次采用了我投稿的谜题。但这期间，我们没有再见过面，直到2010年的元旦。

我和肖兹一起打乒乓球。一位神经生物学家曾经对肖兹说，凡是设计填字游戏刺激不到的大脑区域，打乒乓球都能刺激到。不过，就像设计填字游戏一样，打乒乓球同样需要追求卓越的动力以及控制对手的欲望。因此，在过去的30多年里，肖兹热衷于打乒乓球，并积极参加乒乓球比赛。他相信，如果每天都设计填字游戏、打乒乓球，他的大脑就能得到全方位的锻炼。2009年，他创立了“韦斯特切斯特乒乓球中心”，这是北美最大的乒乓球中心，我和他的第一场乒乓球赛就在这里开打。

但是，我暗藏了玄机！我在袖子和口袋里放了一副纸牌、一个猕猴桃、一把小刀、一支签字笔以及一些隐形的细线。当时我穿的牛仔裤和那件有纽扣的长袖衬衫是暗藏这些东西的必备装扮，却是专业乒乓球赛中最糟的打扮。肖兹球技超凡，那是经过数千小时反复练习和不断试错的结果。不难预料，他很轻易就把我打得落花流水，三局里我只赢了两分。不过，接下来我有机会挽回点面子了。

我问肖兹是否想看些魔术表演，于是他热心地召集了一群人到乒乓球中心的接待区，我就在那里耍了几招固定的“开胃菜”。首先，我空手变出4张J，接着手腕一转，4张J全都变成王牌！在这快速而华丽的开场表演后，我把猕猴桃传下去，让观众检查。另外，我请肖兹在一张1美元的钞票上签名，然后我手一挥，将那张美钞变成了一张1 000韩元的钞票。虽然这么一变让肖兹可能损失了14美分，但他还是感到非常开心。

接下来，我回到纸牌魔术，也就是所谓的“多重选择魔术”：我要求几位观众各选一张牌，然后让观众把选择的扑克牌放回牌堆，经过一连串灵巧的切牌、瀑布式洗牌及其他花式洗牌，我还是找出了每一位观众选的牌。最后，我请肖兹把那个猕猴桃切开，他在里面发现了那张1美元的钞票，虽然钞票上沾满了猕猴桃的种子和汁液，但就是有他签名的那张。这位填字游戏大师看得目瞪口呆！我的偶像肖兹，这位对几乎所有谜一样的事物都像百科全书般无所不知的巨匠，却解不开我的任何一个魔术。

就在那一刻，魔术对我显现了它的终极价值。我的魔术就像一把神秘的钥匙，让他人对我印象深刻、难以忘怀，正如斯科特所经历的一样。魔术为我赢得了人们的尊重，即使是那些身份尊贵的观众也不例外。我在那一刻看到的是魔术内在的力量，那是一种影响人心的力量。

可以肯定的是，魔术通常将这种力量提炼成一种艺术形式，给观众留下深刻的印象。但我越细想就越了解到：其实，魔术在人类活动的所有领域都发挥着影响力，从政治、宗教、科学到工业领域都是如此。因此，无论你想在什么领域取得成功，掌握魔术的策略都会有所帮助。

为用户填补落差，构建产品与结果的关联

人们总是本能地相信用自己的眼睛观察到的东西，相信感官和感知

的力量；总是假设自己足够聪明和警觉，能够分辨真假；总是对自己充满信心，认为自己能够区别聪明和愚蠢、君子和骗子、天才和抱着天才梦的人。“百闻不如一见”，这个公式指导人们去选择朋友、伴侣、值得信任的员工、顾问和领导者，帮助人们决定住在哪里、投票给谁、购买什么，它就在人类的DNA里。

如果不是这样，人类就无法正常运作了，人们将会失去自我，缺乏自信，提不起勇气。如果不相信自己的行为是由感官引导的，那人们可能永远都不会做出什么行为，甚至可能都不会下床。然而，虽然对自己洞察力的信念能使人果断地采取行动并甘愿承担预估的风险，但它也很容易使人受到幻象的影响。这是因为人类的认知充满了盲点，而大脑会自动填补这些空白。填补空白时形成的假设可能是合乎逻辑的，也可能就像沙漠中的海市蜃楼一样具有误导性。

请想想“快速翻动书页”这个简单的动作，它是动画和电影的“前身”。一连串的页面上画着影像的分解动作，例如动画《汽船威利》(Steamboat Willie)里的米老鼠。然后，页面被装订起来，使其能够被快速翻动，制造出单一、流畅的动画假象。这种错觉之所以奏效，是因为大脑填补了页面之间的落差，允许大脑“看”得比眼睛还多。

由于同样的机制，人们能够像孩子一样，在画出连线谜题的线条之前，就“看到”被暗示的图像。这样的机制，让人能欣赏印象派画作中莲花、稻草堆和家庭草地野餐的图像，毕竟，这些画作也都是由不连续的小点点组成的。这样的机制也让人在阅读时填补字与词、词与句子间的落差，让人在句子之间“看到”更宏大的想法、争论和故事。如果大脑不具备填补落差的天赋能力，那么现在这一页文字，在你看来就不过是白色背景中一堆黑色的弯曲线条而已。

魔术师利用了大脑连接感知点的过程，这个过程也被称为非感官补整。举个例子：如果看到一只狗的前半段身体在树干的一边，后半段身体在另一边，你的大脑就会描绘出树干后整只狗的形象，这就是非感官

补整在发挥作用；然而，魔术师会想到，树干后可能有两只甚至更多只狗，也可能是两只半身的毛绒玩具狗，他甚至可能会无限“伸展”这只狗的长度或者将它“一刀两断”，这全都是利用真正看到的与所假设的之间的落差来实现的。

卡尼萨三角形

错觉轮廓是一种视觉假象，你的大脑因为线索而不是光的变化而用边际线填补了边缘的空白。关于错觉轮廓，比较有名的一个例子就是卡尼萨三角形（见图1-1），它是在1955年由意大利心理学家加埃塔诺·卡尼萨（Gaetano Kanizsa）设计的。

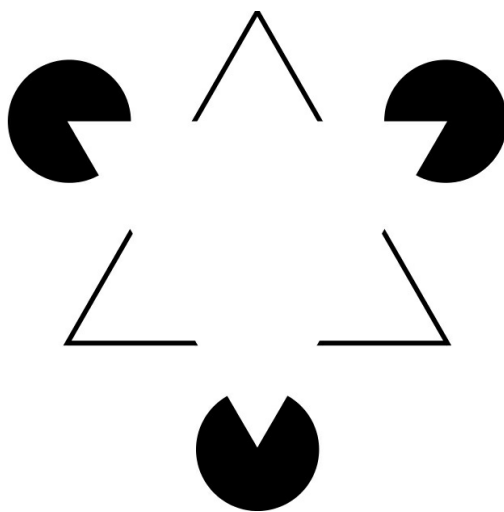


图1-1 卡尼萨三角形

图中并不存在一个倒三角形，但你的大脑感知到了一个具体的形状——即使没有用线条框住。卡尼萨三角形是完形心理学的象征，而完形心理学的主要观点就是“整体大于部分的总和”。换句话说，在这个混乱的世界里，我们被各种视觉刺激轰炸，大脑则将知觉组织成意义。因此，当有不完整的物体时，我们就会把它们视为整体；在有缺口的地方，我们就会把它们轮廓补齐，以创造出自己能辨识的形状。

假象在生活中的作用远远超出了你的想象。聆听交响乐演奏时，你听到的是单一且完整的乐曲，而不是60种单独的乐器的演奏。即使读到的是支离破碎的句子，你也能自动填补关键词，然后理解完整的内容。当吃了一口蛋糕时，你尝到的是整个蛋糕的滋味，而不是盐、面粉、蛋、奶油、牛奶、香草和糖的单独的味道。对蛋糕整体的印象可以很快盖过对某种成分的个别的注意力，除非你刚好是一位美食鉴赏家。毕竟，有些美食鉴赏家会特意训练自己注意整体味道中的个别滋味。

填补落差的认知倾向同样控制着人们解决问题与阅读文字的能力，让人可以利用确切知道的事物来对未知的内容进行假设，然后将那些假设视为可靠的事实。这很容易造成意想不到的后果，正如2016年某些英国选民为英国“脱欧”投出选票后发现的那样。在公投前，英国民意调查显示，大多数选民比较希望英国留在欧盟，这导致许多不满的选民假设自己的“脱欧”选票不会影响大局，而他们投“脱欧”票只是想借此表达对英国政府的不满。等到“脱欧”的票数胜出，许多选民后悔了。后来，一位BBC记者报道：“大多数选民表示，他们起床之后都在想‘我做了什么’，他们并不是真的期待英国脱欧。”

在商界，能特别留意实践与假设之间落差的企业家往往可以避免这种不受欢迎的意外，同时，他们也倾向于更有创意和前瞻性地思考。在创建提供云端存储服务的公司Box.net之前，阿伦·利维是一名儿童魔术师。利维说：“我们要仔细审视各种机构组织，找出自己缺少什么。要自问我们与这些组织的差距在哪里，我们的弱点是什么，该如何解决。”他表示，许多公司都犯了一个错误，那就是只专注于自己的强项。当然，认清自己的强项并发展、投资那些领域很重要，但同时，“还有一点也非常重要，那就是不断去了解自己为什么不成功，以及应该做些什么来改变这种状况”。换句话说，不要上了假象的当。

人们对他人的认识可能被误导得更加严重，只要去问问那些曾经被爱情冲昏了头的人，或者是曾经被朋友的“非典型”行为吓到的人，又

或者是曾经被有魅力的推销员欺骗的人就知道了。无论你是否注意过，假象都在人与人的每一次互动、我们所做的每一个决定和每一件事中扮演着重要的角色。

所有类型的幻术家，从魔术师、精明的政客到有远见的企业家，都不会被假设与事实之间的鸿沟蒙蔽，而是会充分运用这基本的人性特质。他们运用这一点来取信、说服、激励和引导他人，塑造他人认为自己看到的東西，引导他人的感觉与信念。

英国魔术师达伦·布朗（Derren Brown）对此毫不隐瞒：“即便不是全部，魔术表演也在很大程度上依赖于表演者创造出一连串虚假的事件线索，而这些线索显然会导致一个特定的高潮。”他解说道：“魔术师创造出一种非常强烈的感觉，让人以为从A到B到C再到D，其中A是魔术的开始，D是不可思议的高潮。”然而，这种因果关系并不一定是真的。虽然它是由魔术师设计出来的，但“只存在于观众的大脑中”。也就是说，魔术就发生在人们已知的事和相信的事之间。

领导风格受到魔术影响的企业家还有一位，那就是卡恩德休闲食品的首席执行官丹尼尔·卢贝茨基，他在青少年时期也玩魔术。他说：

我最喜欢魔术的地方在于，魔术师在创造一些新的东西，一些令人惊奇的东西，一些不同凡响的东西……人们可以从魔术中学到很多基本的人际关系，学到如何与他人相处以及如何让他人注意到你想要什么。我试图创造魔术般的解决方案，并在公司所做的每一件事上跳出固有思路。从孩提时代起，我就学会了如何用出乎意料的东西给别人带来惊喜和快乐。

当我让肖兹目瞪口呆时，也是这股力量震撼了我。但实际上，早在这之前，我就知道魔术对我有股魔力。小时候，我读了一大堆关于魔术的入门书籍，比如《魔术之书》（The Klutz Book of Magic）、比尔·塔尔（Bill Tarr）的《魔术手法技巧教学》（Now You See It，

Now You Don't!)、纸牌手法的“圣经”《纸牌圣殿之路》(The Royal Road to Card Magic)。整个青少年时期，我练魔术练得入迷。后来，作为哈佛大学的大一新生，我去听了伟大的魔术历史学家瑞奇·杰伊(Ricky Jay)的演讲。

那天下午，哈佛大学那栋爬满常春藤的阿加西剧院挤满了人，这位传奇魔术大师的粉丝们兴奋地发出各种声音。演讲的主题是19世纪与20世纪初期的版画，与杰伊在哈佛蒲赛图书馆策划的“幻觉的意象：19世纪的魔术与骗术”展览密切相关。在演讲中，杰伊提到了魔术师“伟大的赫尔曼”“伟大的卡特”以及程连苏^[3]的故事，一般人都认为这几个人具有超能力。

我深受杰伊的启发，于是在这场演讲后的第二个星期，我将“魔术师和杂耍表演者的历史”选为了主修科目。在接下来的几个学期中，我学到了魔术与指引情绪、思想之间的特殊关系，而这已远远超出了书本的范畴。

像乔治·梅里爱一样设计产品

魔术具有指引人的力量，最好的例子就是动画电影产业，从很多方面来说，它就是由舞台魔术发展起来的。最早的电影制作人之一乔治·梅里爱(Georges Méliès)是一位魔术师，马丁·斯科塞斯(Martin Scorsese)执导的《雨果》(Hugo)，描述的就是梅里爱的生平。梅里爱从鼎鼎大名的魔术师罗伯特·胡迪尼(Robert-Houdin)手里买下了罗伯特·胡迪尼剧场。1895年12月28日，梅里爱参加卢米埃兄弟的电影放映机特别展示会，那是一种早期的电影摄影机兼放映机，梅里爱立刻就爱上了它。

梅里爱也认可电影放映机的潜力。一个世纪后，传奇导演英格玛·伯格曼(Ingmar Bergman)说，那个“小而摇晃的机器”是他

的“第一套戏法装备”，因为它能让自己利用“画面与画面之间的空白”来煽动观众的情绪——“让他们发笑，因害怕而尖叫，相信童话和神话故事”。换句话说，想要控制观众的情绪，就要注意认知之间的落差。

梅里爱在这种小而摇晃的机器里看到了同样的希望，很快，胡迪尼剧场就挤满了观众，他在里面播放有关爱迪生的一分钟短片。但梅里爱并不满足于第一部电影中运动员和游行的直白镜头。跟伯格曼一样，他也想要精心编排电影的框架来打动观众。作为一位改革创新者，他发现这项新科技已经利用了某些魔术的原理，但还有其他原理能从舞台魔术中被转换出来，让他借以创造出新颖的特效。作为一位梦想家，他深知魔术的力量不可估量。

在早期的多部电影中，梅里爱以魔术戏剧性的表演为主题，来彰显他对魔术的喜爱。这些魔术表演也启发他创造出了许多影响观众心灵的电影效果。例如，他在1896年自导自演了《胡迪尼剧院的消失女子》

(The Vanishing Lady)，这部电影重塑了魔术师比阿捷·得·科尔塔 (Buatier de Kolta) 在伦敦埃及厅成名的一幕。影片中，梅里爱利用暂停技巧，即在故事发生改变时关掉摄影机，来强化故事张力。当重新出现在屏幕上时，那个女子已变为一具骷髅。这种特殊效果当时只有在电影媒介中才可能实现，让他将一个简单的魔术变成了一个关于生命和死亡的存在主义的故事。在梅里爱创作的500多部影片中，他实验了多重曝光、延时摄影、叠化以及绘制电影的技术，而这些都是能够触动人心的魔法。

梅里爱知道，电影和魔术都与可控视角有关。当导演用手比出两个L型框出画面，他们其实是在重建魔术师的镜框式舞台。在这个框架中，通过调整观众对世界的感知，他们可以传递惊奇与惊喜，这反过来又强化了他们的创造力和影响力。就这个层面而言，所有导演都是魔术师，而所有魔术师，无论是舞台魔术师、首席执行官、销售人员还是博

主，也都是导演。

魔术和电影如此息息相关，我会被好莱坞吸引也就不足为奇了。大学毕业后，我直接进入美国的娱乐圈，开始以表演魔术为生，也在HBO和梦工厂这些公司担任基层职务。我欣喜地发现，20世纪最伟大的导演之一奥逊·威尔斯（Orson Welles）也是一位卓有成就的魔术师。

“伟大的奥逊”将德国演员玛琳·黛德丽（Marlene Dietrich）“切成两半”，这是他在第二次世界大战期间为士兵举办的水星奇幻秀表演的一部分。他也在屏幕上表现过魔术，包括《追男记》（Follow the Boys, 1944）、《魔术》（Magic Trick, 1953）和《007别传之皇家夜总会》（Casino Royale, 1967）。1985年去世时，他正在为电视台制作《奥逊·威尔斯魔术秀》（Orson Welles' Magic Show）。

近些年，儿童魔术师J. J.艾布拉姆斯（J. J. Abrams）成了多产的大片导演，他的作品包括《星际迷航》《超级8》《碟中谍3》《星球大战7：原力觉醒》，对他而言，联结魔术与电影的巧合也许不亚于奥逊·威尔斯。来自曼哈顿传奇魔术用品店“坦宁的魔术”（Tannen's Magic）的一块原始招牌，在艾布拉姆斯的制片公司“坏机器人”（Bad Robot）里被隆重地展示着，他还在办公室放了一个来自这个店铺的神秘盒子——就像摸彩袋那样神秘，里头装了什么一直不曾公开。他一直放了三十几年，从未打开过它。艾布拉姆斯曾经说过，魔术与神秘，代表着“无限的可能性”。

思考“盒子外的事物”就意味着保护和围绕里面的奥秘而开展工作。就魔术而言，它意味着保护并利用人们能看到的与不能看到的之间的落差，感知与相信之间的落差。

2009年，我听说有一个剧本，讲的是一群像超级英雄一样行动的由魔术师组成的团队的故事。机不可失，我选择参与其中，并成为这部

电影，也就是《惊天魔盗团》的首席魔术顾问，与编剧合作设计原创魔术。狮门影业（Lionsgate）通过这个制片案后，我搬到了新奥尔良，在片场布置魔术场景并指导演员手法技巧。

电影制作人真正想强调的是：魔术师心里是怎么想的。我们把错误引导、抢先一步等魔术策略编入剧情中，让观众能一窥隐藏于魔术幕布之后的东西。如此一来，观众便能更了解电影中魔术师英雄般的行为并支持他们。

尽管如此，关于电影的魔法，我要学的还有很多。在路易斯安那州一个闷热潮湿的夜晚，我们正在拍摄杰西·艾森伯格（Jesse Eisenberg）利用手法迷住一位年轻女子的开场片段。他的手要沿着一根霓虹灯管移动，将充满气体的玻璃灯管变成一条闪亮的项链。但那做起来困难重重，我教导起来也实在是有点力不从心。导演路易斯·莱特里尔（Louis Leterrier）注意到了我的不安，把我拉到一旁说：“别担心，我也是个魔术师。”换句话说，他可以通过调整一幕戏的节奏或者在想要呈现最小化的系列场景时快速移动摄影机，来控制观众能看见什么、记住什么。只不过，他的手法是在剪辑室里表演的，而不是在舞台上。

我开始思考将魔术这种艺术转移到其他领域的具体方法。难道不是有许多人想控制他人对自己的认识与想法吗？难道不是有许多人在试着彰显成功，而隐藏自己的失败吗？难道那些一开始在竞赛中看起来领先几步的人，最后不通常处于领先地位吗？

所有创新者和领导者都在突破人类经验的极限，并让他人相信，“不可能”的事情不仅是可能的，而且是必要的。他们会准备计划，也有备份计划；他们擅长逆转形势；他们对周遭的动静观察细致，并能抓住别人没注意到的机会；他们始终坚持控制自己给别人留下的印象，而当魔术发挥作用时，这种印象一定是尊

敬与惊奇。

加入让用户感到惊奇的因子

如果说“落差”的概念是魔术的中心机制，那么，“让观众惊呼连连的因素”就是魔术能够拥有神奇力量的原因。要了解个中原委，我们还必须来审视一下人性。

人天生相信眼见为实，并且相信用大脑“看到”的东西比用肉眼感知到的要多。当对新事物感到惊奇时，人类也被设定为要集中注意力，更重要的是——去记住那个新事物。我们都热爱新奇的事物，比如新舞蹈、新发明、新时尚、新口味。你还记得第一天上学、第一次坐飞机和初吻的情景吗？如果还记得，你得感谢新奇的力量。你记得初次的经验，并不是因为它在本质上比之后的经验更好或与之后的经验不一样，而是因为它是全新的，完全有别于之前的经验。就这点来看，它出乎你的意料，并给你留下了深刻的印象。

在人类最早期的发展阶段，惊奇与困惑的经验对学习过程而言是不可或缺的。约翰·霍普金斯大学一项关于11个月大的婴儿的研究指出，当经历“违反先前预期”的事件时，婴儿的学习效果最好。认知心理学家艾梅·斯塔爾（Aimee Stahl）和莉萨·费根森（Lisa Feigenson）通过让婴儿观看一些简单的魔术来进行了一项研究。他们先让一组婴儿观看一颗球从斜坡滚下，穿过一堵看似坚固的墙，接着再让他们观看比较普通的球的滚动方式。另一组婴儿则先观看球从斜坡滚下去，一如预料地被墙挡住停下来，然后再让他们观看与第一组同样的球的滚动方式。结果显示，那些对球的滚动方式感到惊奇的婴儿显示出更强的好奇心，并从中学到更多。他们会像小科学家一样丢球、把球弄掉或滚动它。相反，先看到球一如预料被墙挡住的那一组婴儿，很快就对球失去了兴趣。

根据费根森所述，即使是婴儿，也会根据早先的观察与经验形成对世界的预测。“如果这些预测结果是错的，婴儿就会把它们当成特别的学习机会。”换句话说，惊奇是教育的一种动力。

成人也一样。如果一个魔术让人感到惊奇万分，那观众一定会将它铭记在心。而且，他们并不是只记得那种惊奇的感受，而是会记得你说的所有事情，也会牢牢记得你引导他们去注意的每个细节。惊奇的效果越强，印象就越难以磨灭。也许，最重要的是，越让他们惊呼连连，你在他们心目中就越像个超级巨星。

胡迪尼与罗斯福

没人能像魔术师哈里·胡迪尼（Harry Houdini）那么会运用让观众惊呼连连的因素了！1899年，当剧场经理马丁·贝克

（Martin Beck）被胡迪尼的手铐戏法迷住时，胡迪尼已经是闻名全球的脱逃表演艺术家了。他可以从密封的大牛奶罐中脱身，也可以在被吊在起重机上时挣脱扣紧的紧身衣，甚至被倒置、浸没在水牢中也能脱逃。许多胡迪尼的崇拜者相信，他一定拥有某种超乎人类的力量，因为只有这样他才能从各种陷阱中生还。

美国前总统西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）是胡迪尼的崇拜者之一。1914年9月，罗斯福搭乘皇帝号（SS Imperator）从英国南安普顿前往纽约，他在船上观赏了胡迪尼的表演。让罗斯福印象深刻的并不是脱逃秀，而是胡迪尼的另一项“超能力”演出——“通灵”表演。

在为乘客表演的夜间秀中，胡迪尼请观众向“通灵石板”（能神秘地显现粉笔字的小型黑板）提问。罗斯福在纸条上写道：“去年圣诞节我在哪里？”

胡迪尼将罗斯福提问的纸条夹在两块空白石板之间。当他将石板拿开时，上面出现了粉笔字迹：一块石板上画着彩色的巴西地

图，另一块石板上写着“安第斯山脉附近”。一时之间，罗斯福目瞪口呆。毕竟，当时他已卸任美国总统一职5年，早已把自己视为平民，而且那次巴西探险行程也并未对外公开。

隔天，罗斯福逼胡迪尼透露玄机，“男人对男人”地问他：“是不是真的有鬼魂在石板上写字？”

胡迪尼答道：“不，那只是骗人的把戏。”

其实，胡迪尼早就知道罗斯福是这艘船的乘客之一，在上船之前就准备好了这次表演。他事先联络了《伦敦电讯报》，尽可能地挖掘有关这位前总统的小道消息，这就是他知道罗斯福巴西探险之旅的细节的原因。当然，本来胡迪尼是打算让另一位观众提出有关罗斯福下落的问题的，没想到问题直接到了他的手上，让胡迪尼能亲自骗倒罗斯福。

警惕心灵感应与骗术，正确运用假象的力量

遗憾的是，有些魔术师同时也是危险的操控者。有史以来，世界各地那些被认为是巫师的人所拥有的力量，都是魔术黑暗一面的证明。符号学家道恩·珀尔马特（Dawn Perlmutter）分析了符号在恐怖行为和犯罪活动中扮演的角色，他指出，对巫术、鬼魂和魔鬼的信仰，如今仍在全球各地具有相当大的影响力。

政治学家迈克尔·柯蒂斯（Michael Curtis）指出，各种立场的政客都在利用“人们相信自己想相信的东西”这一特质。

柯蒂斯写道：“政治上的成功，正如表演纸牌魔术的成功一样，你假装洗牌，但必须确认你要的牌永远在最上面。魔术师能有技巧地欺骗观众，政客同样也会捏造信息、传达错误信息或公然欺骗民众。”或者，正如理查德·尼克松所说的：“对形象的考虑应与对实质的关注并

重。”

魔术师、政客以及老奸巨猾的人都会对大众想要相信的事物的解释和印象动手脚。很多政治家深知如何利用观众又敬又畏的精灵；美国政治圈的所有政客都知道，选民是多么渴望相信快速又简单的解决方案。柯蒂斯说，这就是为什么“很多复杂且具有无数争议的问题，如碳排放总量控制和配额交易、统一税、移民、医疗保险、财政赤字、奥巴马医改、限税及减税、房贷减除额，都被简化成了一个简单的处方”。

心理学家和那些假装能读懂你心思的魔术师，都知道听众想要相信什么。他们有时会使用和其他魔术师相同的工具，声称自己具有心灵感应能力或超自然的能力，比如能和你已去世的至亲沟通。YouTube上有许多显然是在恶搞的视频，在这些视频中，“通灵者”接近旁观的路人，并通过所谓的“神的指示”告知路人有关他们的信息。这些视频在后半段会揭晓，那些所谓的神谕，其实都是从路人几分钟前在Instagram等社交软件分享的名字和位置而得知的。这类信息就像虚拟的路标，魔术师可以搜索到用来让易受骗的对象惊呼连连的细节。

心灵感应者之所以对魔术界的其他人心生不满，是因为他们往往假装自己的读心能力是与生俱来的。大多数魔术师通常只在舞台上表演魔术，目的是娱乐大众。但心灵感应者以及那些对观众更是予取予求的同类——通灵者和算命师，他们的“超自然行为”往往会在一天24小时内不停地施展。更糟的是，他们理直气壮地否认心灵感应能力是魔术的手法或巧言令色。即使是在魔术圈，我也曾亲眼看到过，当被称赞手法高超或巧妙地使用了一些花招时，心灵感应者会感到不自在，因为他们担心自己的行动会露馅。

自1848年现代唯心论开始出现，纽约希克斯维尔的福克斯姐妹宣称她们听见鬼魂在自己家中“窃窃私语”后，许多魔术师就想尽办法揭穿这种骗局。1876年，约翰·N.马斯基林（John Nevil Maskelyne）作证反对亨利·斯莱德（Henry Slade）。斯莱德是一

个“石板媒介”，他自称可以利用石板上显现的文字，接收来自鬼魂的信息，马斯基林在法庭上演示了斯莱德的魔术是如何操作的。

哈里·胡迪尼也向假灵媒宣战，说他们只是通过所谓的与悲伤的顾客所失去的挚爱进行“沟通”来骗钱。胡迪尼乔装打扮后带着记者或警察去参加降神会，当揭穿灵媒的把戏后，记者或警察就可以披露或逮捕骗子。1924年，胡迪尼出版了《神灵中的魔术师》（A Magician Among the Spirits）一书，详细描述了石板书写、桌子震动代替回答、悬浮以及显灵的技法。对唯心论者利用魔术进行诈骗的行为，胡迪尼大感愤怒，所以他在1926年为了一项法案在美国国会作证，旨在将华盛顿的占卜算命判定为不合法的。“两年之内，我让被捕的灵媒多于过去70年的总和，因为我了解他们的把戏，知道怎么拆穿他们。”换句话说，精通魔术的策略，是对诈骗大师最好的防御。

2015年，魔术师和灵媒揭露者詹姆斯·兰迪（James Randi）的传奇职业生涯出现在纪录片《撒谎大师》（An Honest Liar）中。这部纪录片的名称，或许就是对魔术师信条最恰如其分的写照。正如兰迪本人在纪录片开头所说的：“魔术师是世界上最诚实的人！他们告诉你他们即将愚弄你，然后确实会那么做。”魔术师和观众都了解，使用诡计纯粹是为了娱乐。

与兰迪完全相反的是“信仰治疗师”彼得·波波夫（Peter Popoff）。1986年，波波夫作为一名“有神圣力量”的“电视福音传道者”，一年收入约400万美元。在大型复兴聚会中，波波夫会点出观众席上某几位观众的名字，仿佛是由于天启而得知了他们的姓名和正在承受的痛苦。兰迪决定揭发波波夫的骗局，兰迪发现，这位信仰治疗师的妻子会通过波波夫戴的无线耳机把这些“神奇的”信息传递给他。波波夫还有一项策略，他让某些不需要轮椅的“观众”坐上轮椅，当波波夫“治疗好”这些被误以为身体孱弱的病人后，他们会抛弃轮椅走向自己的座位，让其他观众大感惊奇。

1986年，兰迪在《今夜秀》（The Tonight Show）上揭穿了波波夫的骗局，他以为自己大获成功，而且波波夫后来也确实宣布了破产。但遗憾的是，人们仍然相信自己想相信的。而许多人最想相信的，就是有一种方法能获得某种超自然的力量，可以治疗、拯救或修复他们。波波夫并不打算就此收手，他花了几年的时间研究追随者的恐惧与欲望，他知道自己仍然拥有一群愿意上钩的观众。1988年，波波夫买下了以宣传信仰为主的有线电视频道的播出时间，制作电视购物节目销售那种曾被兰迪揭穿的“治疗能力”。2005年，这个节目为他赚进了2300万美元。

波波夫真正的获利机器是他的邮购事业。你可以寄给他一份祈愿清单，并表明自己希望得到来自他的“教会的指示”，告诉你如何“解除超自然的债务”。之后，你将会收到一小瓶“神奇矿泉水”，可以把水洒在你负债累累的财产上。然而，除非“将祭物献给神，贡献你最大面额的钞票或支票”，否则神奇矿泉水将不会发挥效用。专门追踪宗教诈骗的公共非营利机构三一基金会（Trinity Foundation）主席奥利·安东尼（Ole Anthony）发现，大多数电视布道者都“被自己的神学愚弄了……但就波波夫的例子而言，他本质上就是邪恶的，因为他知道自己是个骗子”。

当然，即使不借助神秘的力量，也能将魔术变成一场骗局。伯尼·麦道夫（Bernie Madoff）的庞氏骗局或许是最引人注目的骗局之一。麦道夫是金融界最有影响力的人物之一，在华尔街德高望重。他开设的投资公司，其财富管理部门吸引了许多慈善机构、医院、大学、国际银行、基金、家庭信托机构和社会名流投资，包括演员凯文·贝肯

（Kevin Bacon）、演员兼编剧埃里克·罗斯（Eric Roth）、演员兼导演约翰·马尔科维奇（John Malkovich）、演员莎莎·嘉宝（Zsa Zsa Gabor）、主持人拉里·金（Larry King），他们全都相信麦道夫是一位财经奇才，可以为他们的投资带来可观的回报。事实上，麦道夫一手主导的庞氏骗局，其规模在金融史上无人能及，他将投资者数百亿

美元的资金注入了虚假的交易中。

麦道夫的行为被诈骗专家称为“亲属骗局”，意指他锁定、诈骗与他有相同背景的人。作为一名犹太裔美国人，他诱使富有的客户上钩，他的客户遍及纽约、佛罗里达州的棕榈滩^[4]以及康涅狄格州的格林威治镇^[5]。他花费一生的时间去研究富豪的习惯、品味和弱点，因此知道该如何赢得他们的信任并迎合他们的核心欲望。麦道夫所保证的投资回报率显然是不可能实现的美梦，但那是他的受害者想要相信的数字，就像信仰治疗师或算命师能让锁定的对象觉得自己是精英和异常幸运的赢家一样。正如玛丽亚·康尼科娃（Maria Konnikova）在《骗局：为什么聪明人容易上当》（The Confidence Game: Why We Fall For it...Every Time）一书中写的那样：“优秀诈骗者的力量是，能够找到你最深层的需求并利用它。这与诚实或贪婪无关，在相信面前，我们都是蠢蛋。”

1999年，金融分析师哈里·马科普洛斯（Harry Markoplos）只花了5分钟就意识到，麦道夫承诺的投资回报率在数学上是不可能实现的。作为一名客观的观察者，他并不孤独。“数以百计的人都怀疑其中有问题，”马科普洛斯在《60分钟》（60 Minutes）中表示，“如果你知道哪些人不是受害人，你就会注意到，华尔街的主要公司都与麦道夫没有金钱往来。但是，麦道夫非常了解他的投资人，深知他们绝对不敢揭发他，因为住在玻璃屋的人不会扔石头。”

2000—2008年，马科普洛斯曾5次向美国证券交易委员会发出警告，但直到2008年，麦道夫才终于被捕并被起诉。而此时，这起诈骗案涉及的金额累计已超过了500亿美元。

波波夫与麦道夫都是诈骗高手，他们利用大众对假象的喜好来行骗。但当这种贪婪的欲望开始自己发号施令，会发生什么呢？血液检测公司Theranos的故事或许可以为你提供一个借鉴。

2014年，伊丽莎白·霍姆斯（Elizabeth Holmes）的血液检测公

司Theranos因引入先进的微流体技术而成为硅谷重量级的独角兽^[6]。Theranos的手持式血液检验仪名为爱迪生，据说只要从手指抽取几滴血液，它就能提供实验室血液检测的结果。便宜又方便且不怎么疼的血液检测十分具有发展前景，这让Theranos与沃尔格林连锁药店（Walgreens）谈成了一笔大规模交易，使消费者认为Theranos是一家非常可接近、可信赖的公司。投资人投入的资金超过4亿美元，使该公司市值估价高达90亿美元。然而，2015年，Theranos因检验结果不正确而饱受批评。沃尔格林和其他药店都从与之合作建立抽血中心的计划案中抽手。2016年，美国联邦监管机构下令禁止霍姆斯拥有或管理医学实验室。根据《福布斯》报道，霍姆斯的资产净值从45亿美元瞬间跌至零。

商业博客作者马克·西尔（Mark St. Cyr）描述了Theranos公司的发展策略：“打造一些风险投资家想看、想听的假象，好让他们出资买下公司的股份，然后把那些假象卖给华尔街的公司，最后大家都发财。”看到霍姆斯如此急切地想把炼金术炒作成风险投资黄金，你或许就能理解将谎言包装成承诺的诱惑了，但这并不能让这样的做法合理化，也不能说这是有智慧的。

精品投资银行LionTree LLC的创始人兼首席执行官阿里耶·布尔科夫（Aryeh Bourkoff）对华尔街的财富并不陌生。2015年，他促成查特通信公司（Charter Communications）以560亿美元的价格收购了时代华纳有线电视（Time Warner Cable）。他也不否认假象在资本中发挥的效力，他告诉我：“在商业中创造一个假象，就是创造以前似乎并不存在的价值。”然而，布尔科夫认为，在这个公式中不能耍诈。“如果你创造了一个‘盒子外’的方案，但还是照着游戏伦理规则玩，也就是不说谎，那你就有机会得到最好和最有影响力的结果。”他说，你不能违反或改变游戏的基本规则，否则事情就不公平了。共同的目标一定是要“增加价值，饼要变大”。布尔科夫认为，能让饼变大的，就是信赖。“与客户之间的信赖是一切的关键，而且必须被珍惜，

被神圣地对待。”

以上这些故事的寓意是：魔术／假象是一种颇具威力的说服工具。它们可以被用来做好事，也可以被用来作恶；可以被用来强化系统，也可以被用来颠覆系统；可以被用来领导他人，也可以被用来欺骗他人。因此，一定要清楚你想要的是什么，也要清楚如何处理他人的愿望。

Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 2

信息装载

确保能达到预期结果



1917年，人称“人肉卡片索引机”的杂耍魔术师亚瑟·劳埃德（Arthur Lloyd）开始了他在美国舞台上的表演生涯。在表演中，劳埃德能将水变成酒，让破“盘”重圆，或者让一只活鸭子出现在之前空空如也的锅里。而且，他有一项专长至今无人能敌，甚至没人能完全弄明白。

1925年，劳埃德对观众提出挑战，要他们“指定一种牌，随便一种皆可”。他身穿学士长袍，上面藏有几十个口袋，每个口袋里装有不同种类的卡片，包括名片、电话卡、游戏卡、会员卡、菜单等。事实上，劳埃德真的可以变出观众指定的任何卡片，从彩票、餐券到结婚证书，从备忘录到行李提取证，从离婚证书到战时债券，从配给券到银行存折，从拳击执照到剧场节目单，无一不可。常有人指定父亲节卡片，而这劳埃德当然也有准备。

这套表演的最高潮是：劳埃德脱掉衬衫，把它变成一张大型衬衫式卡片^[7]。1936年，美国漫画家里普利（Ripley）在漫画《信不信由你》（Believe It or Not）中称，劳埃德长袍中的全部装备重约20千克，其中藏有15 000种道具。

不知道为什么，劳埃德几乎总是能拿出观众指定的卡片，而且他精确地知道要从哪里拿出来，这使他能比观众至少领先一步。只有在极少数的情况下，劳埃德无法满足观众，变不出他们指定的卡片，但他会快速记下那一种卡片，在下次来这个城市表演前确保把它放在口袋里。

劳埃德的这项表演专长，大多数魔术师都在私底下偷偷练习，名为“备货”。它包括事先安排、放置装备，之后会被用来制造魔术效果。魔术师，尤其是近距离表演的魔术师，可能会通过大衣袖子里能上下移动的绳线来装东西，或者在口袋里装些改造过的硬币、额外的卡

片、假拇指、第六根手指。不管那些装备是什么，都会精准安装到位，因为只有这样，魔术师才能在需要的那一刻拿到它们并将它们派上用场，而观众也不会注意到。也就是说，这些效果发生在观众“能看到”与“将感知到”二者之间的落差内。观众将感知到的，当然是看起来即兴的效果，但实际上，这种效果是魔术师精心准备的结果。

在魔术师的术语中，备货一词通常指的是：在表演一套魔术前，装配道具或放置隐藏起来的物品。说得更广泛些，还包括事先计划、拟定心理策略以及身体上的准备与练习。我说的可不是做指定的家庭作业，也不是童子军意义上的“准备”。魔术师的准备方式异于常人之处就在于，在确保能达到设定的结果之前，他们的准备时间极为漫长。

以魔术大师大卫·科波菲尔（David Copperfield）为例，虽然在台上的表演只有几分钟，但他却得在台下花费一两年的时间去开发整套内容，而特别复杂的表演则需要更长的准备时间。在他最著名的演出之一《飞翔》（Flying）中，科波菲尔绕着舞台上空飞上飞下，穿过几个铁圈和一个有机玻璃箱，他花了7年的准备时间才将这一演出表现得趋于完美。

当然，魔术并不是唯一需要准备的行业，许多事情都需要同样严格的计划与组织安排。正如哈佛大学商学院先进领导计划的主任罗莎贝斯·M.坎特（Rosabeth Moss Kanter）所说的，“一炮而红需要时间”。坎特在《信心》（Confidence）一书中针对公司成败的原因进行调查，调查对象包括美国大陆航空公司、威瑞森公司等公司，新英格兰爱国者队、费城老鹰队等运动队，以及教育、医疗保健、政治等领域的运动队，她发现了一个非常清楚易懂的道理：永久的赢家往往比长期的输家工作更努力。她说：“赢家更有可能花时间精进技艺并测试各种想法、准备改变。这听起来没什么戏剧化或很炫的地方，但却是赢家与输家最大的区别之一。”

在餐饮界，执行准备的过程如此重要，以至于它本身就近乎是一门

艺术。如果看过《顶级主厨》（Top Chef）或类似的竞赛节目，你可能知道“Mise en place”（准备就绪）这个用语，它就等同于烹饪界的备货。mise en place在法语中是“各就各位”的意思，指的是在每个专业的厨房里挑选、组织并准备食材和工具的严格方法。各就各位是烹饪界的一个基本原则，正如备货之于魔术界，因为它能让表演者领先观众好几步，如此一来，就能让最后的结果看起来神奇不已。

厨师可能要为3个小时的工作做6个小时的准备，但这样的准备能让厨房的工作人员在关键时刻跟上订单的速度。餐厅里的上餐时间，好比魔术表演的舞台时间。纽约曼哈顿一家餐厅的主厨兼老板比尔·泰勒潘（Bill Telepan）表示，一分一秒都不能浪费！当点菜单一一排队等着，顾客也在等着，如果你急着赶上进度或者弥补一个错误，那么，“现在慢1分钟，结果会慢6分钟”。他的规矩是提前放慢步调，准备就绪，并确定需要的一切各就各位，这让他能够在重要时刻加速并保持领先。

这样的准备过程适用于所有的领域，不仅是烹饪。在美国烹饪学会任教的主厨德韦恩·利普马（Dwayne LiPuma）说：“有组织，做事更有效率；更有效率，一天就有更多的时间；有更多的时间，你就能更放松，就能以更清晰、简洁、流畅的方式完成手头的工作。”让事情顺利且在掌握中，就像变魔术一样。

利普马的一个学生曾在2014年告诉过记者：“我们让生活各就各位。为上课准备好课本，准备好厨师袍，擦亮鞋子，知道一天中每件事所需要的一切。”换句话说，他们为成功做好了准备。

永远要至少领先用户一步

几年前，在WME娱乐经纪公司举办的媒体联谊会上，我准备了一个纸牌表演，将WME一位执行官——阿里·伊曼纽尔（Ari

Emanuel) 的手机号码“拼了出来”。“你怎么拿到这个号码的？”伊曼纽尔喊道，“没有人知道我这个号码。”但我就是找到门路打听到了，虽然花费了一些时间，但却让我获得了空前的回报——我接到WME合伙人亚当·韦尼特(Adam Venit)的邀请，为他的重要客户表演，一年好几场。你可以想象到我为这些表演做的准备，就像第一次表演时那样全力以赴，因为每一位对表演感到惊奇的新观众都有助于推动我的事业发展。

“至少领先观众一步”是魔术练习过程中的一个基本原则，是备货的全部重点。你绝对不能让他人知道你的企图，你知道哪些效果对你而言最重要，但你不会对他人透露那是什么、它们有多重要或者为何如此。相反，你会慎重地做准备，直到达到一个极限，也就是你已准备好应对所有的突发事件。毕竟，这些秘密的事前准备，会让你占尽所有优势，而且没有其他人会知道。一旦完成壮举，他们不可能知道你是怎么办到的，而只会认为你是“超人”。

银行家卢·霍维茨(Lew Horwitz)也在实践魔术，他在20世纪70年代就运用这一观念获得了惊人的成功。

当时，大型制片厂多半自己筹资进行拍摄，银行认为独立制片人可能具有信用不良的风险，所以娱乐贷款很少。霍维茨的两位朋友介绍了一位年轻女演员给他，她想为哥伦比亚广播公司拍一部电视剧。虽然其他银行都不感兴趣，但霍维茨认为这部电视剧具有潜力。霍维茨遭遇的阻碍来自自家银行的贷款委员会，在没有制作完成所有剧集前，银行并不想涉足其中。不过，身为魔术师，霍维茨知道事先准备并保持领先一步的重要性。“所以，我说，我有个主意，那就是‘偷跑一步’，我要用这个办法来签合同！”

“偷跑一步”是心灵魔术师常用的一种技巧，指的是在魔术进行下一个步骤的不久前由魔术师搜集资料，接着马上运用它，显得魔术师仿佛能透视人心似的。以下是一个基本技巧的例子，可以说明偷跑一步是

如何运作的：

- 把牌面朝下在自己面前摊开，但偷瞄一下最下面的一张牌并记住，那是一张方块3。因为瞄了这张牌，所以你偷跑了一步。
- “摸”一下另一张牌的背面，“感应”它之后，宣称：“这是方块3！”你掀开牌来“证实”刚才的宣言，并表示：“没错，我是对的！”然而，此时你并没有让观众看牌，因为那张牌其实是黑桃Q。接下来，你对观众说：“现在我要感应黑桃Q！”
- 你再拿起一张新牌。“是的，我又对了！”在宣布的同时看着那张牌，知道它其实是红桃7后说：“最后，我要感应红桃7！”
- 你拿起最底下那张牌，也就是你最初看到的那张方块3。
- 最精彩的结局是：提醒观众你“预测”的3张牌！然后把牌翻开给观众看，的确，你刚才说的3张牌都在手上。

重点在于一开始就偷跑一步，然后狡黠地先去挖掘秘密，再把它伪装成你的优势。霍维茨意识到，他的偷跑一步虽然价值尚未入袋，但即将实现——哥伦比亚广播公司已经承诺会付制作费给几位制片人。

制片人本来已经自掏腰包预付了12.5万美元的制作费，制片公司准备等电视剧发行时再偿还给他们。不过，霍维茨提议让制片人把款项放在他的银行，然后换取一笔新的贷款。如此一来，那12.5万美元让霍维茨领先了一步，并使这笔贷款变得基本上没有风险。

霍维茨的魔术改变了整个美国娱乐圈的融资领域，也表明他创造了一种可能性，而这部电视剧就是《玛丽·泰勒·摩尔秀》（The Mary Tyler Moore Show）。

这些例子说明，为一件大事做准备并不总是容易的，但它可能比你意识到的还要重要。聪明的领导者都知道准备是必要的，并且与如何学习、训练息息相关。

首先，准备是一项关乎全身的努力。当第一次开始做或学一项全新的事物时，人就好比神经学上的“处女”，大脑中没有特别的回路来执

行这项技能。然而，人们有其他与这项技能相关的回路，可以用来启动工作。大脑的运动皮质绘制出所有身体运动的地图，引导这些支持回路创建新的神经元，并派遣它们到需要的肌肉中去。

比如说，你在学滑雪。经过在坡道上几个小时的练习，从练习场的小丘开始，直到能在有标志的高级滑雪道上前进，你会训练大脑去制造新的神经连接。在活动期间，你的运动皮质会传送信号到所有会派上用场的肌肉中，让你保持专注、弯曲伸缩、倾斜、减速刹车以及下坡。这不会是立竿见影的过程，但最后，肌肉里的神经元终究会遵从大脑的指令。再加上大量的练习，神经元会将指令记下来（这就是肌肉记忆），于是动作会自然而然地发生。经过大量的练习，你在滑雪道上的动作会变成本能动作，这时，技能就被内化了。你的肌肉不再需要意识指挥，因为神经信号会沿着既定的路径传播，就像它们自己在滑雪一样。

这一神经系统的程序解释了为什么练习能造就完美——不仅是在身体技能上，也是在对错觉的掌握上。大脑掌握的专业知识越多，你就越有可能进步。

这是我在2010年秋天的顿悟，当时我正为了策划在洛杉矶魔法城堡表演厅举行的大型魔术而奋战。这个私人俱乐部只对专业魔术师和支持魔术表演的相关人士开放。在那过去的几年里，我为豪宅中那些围坐在微暗角落桌边的小团体进行了许多即兴表演。但这次我想举办一个聚会，展示我的魔术，向规模更大的群体、更严肃的人们展示一些东西。

问题是，我的魔术看起来都不够抢眼。如果我有著名魔术设计师吉姆·斯坦迈耶（Jim Steinmeyer）或年轻戏法工程师弗朗西斯·梅诺蒂（Francis Menotti）和卡伦·莫雷利（Calen Morelli）那样的专业知识就好了。但就在那时候，我领悟到了一件事：我有一项专长在魔术界是独一无二的，那就是“编写填字游戏”！如果能想出一个方法，把填字游戏与魔术结合在一起，那我就能创造出全新的魔术。

投身填字游戏20年的经验，让我具备了高度专业化的大脑回路，

现在，我只需要将这两种回路联结起来，并准备创造一种全新且综合的技巧。20世纪40年代，当冲浪玩家开始将溜冰鞋的轮子放到木板上时，他们一定也感受到了类似的激动的心情。

我的构想是创造即兴的填字游戏魔术，在短时间内建构出一个《纽约时报》式的填字游戏，我只需让每个填字游戏的网格排列都处在我的掌控之中，或者至少在我能力可及的范围内。

我开始撰写填字游戏网格的草稿，一个接着一个，正如魔术师准备各种机关好让自己能即兴发挥一样，我要准备好许多字与词的模式。就像劳埃德一样，我也会挑战观众——“给我一个字，随便一个字！”然后，利用他们的提示，我会通过改变黑色方块的位置和周围填入的字词的位置，来构建出有效的谜题。

我在厨房餐桌上摊开数百张索引卡来练习，大多数情况下，我在卡片上画图来帮助自己记住单词的组合。比如说，如果ANTARCTICA（南极）这个单词周遭的词是SOMBRERO（墨西哥帽）、COUSIN（表哥）和BARLEY（大麦），我就会用素描画一张我表哥丹尼尔的画像，他站在冰川上，手里拿着一顶墨西哥帽，里面装满大麦。有好几个月的时间，我出门必带记忆卡，经常在洛杉矶堵车的时候进行自我训练。

记忆术

魔术师和记忆专家的身份交叠有长期的历史。心灵魔术师以记忆力闻名，他们可以记得随便挑选出来的杂志的内容、由观众生成的物品清单，也能从被洗乱的一副扑克牌中挑出需要的。

“数学魔术师”阿瑟·本杰明（Arthur Benjamin）以他独创的快速心算法闻名于世，在令人叹为观止的表演的结尾，本杰明能很快算出观众随便给出的4位数的平方数，那数字可达百万或千万。为了完成这一壮举，本杰明使用了数字记忆基本法，一种将数

字转换为文字的方法。例如，若要记得684这个数字，就可以将它转换成一个单词，之后再将单词转换回数字。在基本法中，6对应的是ch、sh、g，8对应的是f、ph、v，4对应的是r。当你能把684转换为SHIVER（发抖）这个单词时，为什么还要记三个数字呢？同样，数字735由7（k、c）、3（m）、5（l）组成，可以让人联想到CAMEL（骆驼）。

记忆法通常要结合多种类型的记忆、语义、数字、顺序和视觉来共同作用，创造出多层面的信息，在理想情况下会令人难忘。这是哈里·罗瑞恩（Harry Lorayne）所著的关于增进记忆力的经典著作《超级记忆王》（The Memory Book）一书提出的基本原则。罗瑞恩生于1926年，数十年来，一直在撰写并教导魔术手法，因此理所当然地成为魔术师尊敬的对象。但罗瑞恩最为人所知的还是他的记忆能力。作为和约翰尼·卡森（Johnny Carson）一起参加《今夜秀》的常客，他能记住数百名观众的名字。

对应法是罗瑞恩在书中教导的记忆方法之一。你必须按顺序记住建议项目的清单，将每个项目与视觉名词关联起来，这个名词与它的位置编号押韵。通常one（1）是gun（枪），two（2）是shoe（鞋），three（3）是tree（树），four（4）是door（门），等等，然后用它的序数线索来描述这个项目。如果清单上的物品是手机、花生酱、鳄鱼和蜡烛，那么你可以将它们图像化：一个手机被枪打中，一只鞋装满了花生酱，一只鳄鱼在爬树，一扇门上画了一支蜡烛。

打造与众不同的产品特色

在魔法城堡那天的晚会上，我站在表演厅前方，先表演了一些纸牌魔术来暖场。在这一连串纸牌魔术的尾声，我没有变出红桃J，而是向

观众承诺稍后再为大家变出这张牌。然后我转向身后的一块大板子，上面有15×15个正方形组成的网格，也就是《纽约时报》填字游戏的规格。在旁边的桌子上，有很多不同形状的黑色色块，有的是单独的正方形方块，有的是条状，有的是L型，这些形状被放置在网格中，以拆分令人不快的字母组合。

我请观众说一个美国州的名字，有人大喊Massachusetts（马萨诸塞），这个单词的字母总数刚好是奇数，我可以把它放在网格的正中央。然后，我开始进行填字魔术表演，在这个词周围交替放上不同的黑色色块，并用字母将网格填满。整个过程中，我请观众提示字母，而我把它们全都填入网格。当我把最后一个字母填入最后一个网格时，观众都欢呼了起来。

不过，接着我暂停下来，因为我还有一件事尚未完成——观众还记得我没变出来的那张扑克牌吗？我沿着填字游戏网格的对角线把字母圈出来，那就是“J-A-C-K-O-F-H-E-A-R-T-S”（红桃J）。

这一暖场桥段引起了观众的轰鸣，这在我的表演生涯中意义重大。毕竟，我在魔法城堡表演给同侪看，而在那一瞬间，每位魔术师都知道我创造了全新的魔术。后来，填字魔术成了我的招牌魔术，我在亚马逊、Google、eBay、TED演讲中都进行了表演。从那以后，我的事业再也没有减速过。

这个魔术的成功，让我不禁开始思考观众为什么那么容易接受突破性的成就。我意识到，人们赞赏创新的一个原因是，人们都很清楚要主动积极、设想未来并发起变革是多么困难，以及要跨越理论和实践之间的鸿沟又是如何的难上加难。

大多数人将生命中的大部分时间花在应对自己无法控制的事情上，然而，那些在工作和生活中表现出色的人，往往更擅长主动出击。

正如俗语所说的，好的进攻就是最好的防守。

开始前就要预想最终结果和可能存在的障碍

无论把它叫作“各就各位”还是“做好成功的准备”，主动的过程都是从预想想要达到的最终结果开始的。那个预想的结果可能是烹调完美且摆盘精致的餐点，可能是一笔成交的生意，也可能是为事业打下根基的一次神奇的魔术表演。目标对你越重要，你就越需要细心准备。虽然没有理由对日常事件感到紧张，但当你面临一个重要的事业转机、一个一生只有一次的机会时，扎实的准备一定会赋予你绝对的信心，使你确信自己能取得成功。

对我来说，所有公开表演的魔术的成功都是我重要的目标。事实上，我的准备工作确实已经达到了极限。我的魔术有时也能让其他魔术师摸不着头脑，他们无法想象我竟然准备得比他们还周全。然而，在那些传奇大魔术师面前，我不过是个胆小的赌徒。

考虑一下在职场和个人生活中，对你而言最重要的目标是什么。现在，问问自己，你如何能做好万全准备以达到那些目标？你需要学习什么以将自己推向成功的最高峰？什么技术能赋予你有利的条件？你的全部技能中还要加入什么才有助于你跨越特定观众的期望和成功之间的鸿沟？

或许，你需要去研究你的下一位面试官，并阅读所有带给他重大影响的书籍。或许，你应该研究一下你的重要客户最喜欢的苏格兰威士忌的历史。可以的话，最好锁定一种新的方法来满足对方的需求。

1985年，墨西哥混凝土公司Cemex的首席执行官洛伦佐·桑布拉诺（Lorenzo Zambrano）想增加公司的利润。他调查了所有可能的选项，判断自家产品还不错，但若改进送货方法，那应该就能在与同行的竞争中获得极大的优势。因为混合混凝土的保质期极短，所以必须在客户准备浇筑混凝土之前立即交付。因此，桑布拉诺知道，与其时常更改价格，不如运用智慧想出改进混凝土交付的方法，让混凝土能在客户叫

货的时候很快送达。

桑布拉诺的准备工作从悄悄研究其他行业的送货方式开始。他请员工调查联邦快递、比萨快递公司、货车运输和救护车服务，随后设立了数字化系统，它可以实时为Cemex的卡车重新定向，并优化大型服务区域的路线。如果客户不得不在订货的最后一刻推迟订单，货品就能立刻改送到其他刚下了紧急订单的客户那里，推迟订单的客户也不会因为改变订单而被罚款。如此一来，送货时间缩短了，Cemex从一家区域性的公司一跃成为全球最大的预拌混凝土公司之一。

为桑布拉诺的成功铺平道路的准备工作的准备工作，既详尽又让人惊讶。一开始，那些还在使用旧方法送货的公司并没有感受到桑布拉诺带来的潜在威胁，直到他使用了新的营运方式，然后，他疾驰着超越了其他公司。

像洛克菲勒一样挖掘用户和竞品信息

墨西哥混凝土公司的故事告诉我们，准备工作有一个重点，那就是对客户进行调查。在桑布拉诺策划出赢得客户的营运系统前，他必须了解客户的习惯、问题和需要。但客户并不是他唯一的对象，他也准备超越竞争对手，因此，他必须清楚地了解竞争对手的实务状况、公司文化，并且还得让他们浑然不觉，即使他已经超过了他们。

再举一例，大通曼哈顿银行前主席戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）有一个名片盒，里面有10万个人的名片，他根据姓名和地区将它们分类归档。他的联络人范围广泛，从各国领导者到全球他下榻过的高级酒店的门卫，他都有名片。那些名片上不只写着姓名、地址，还写着他跟那个人相遇时的重点，包括商业会谈的神秘细节、社交互动、家庭消息以及互助互惠的内容等，而这些通常都是很容易被遗忘的信息。

多亏了这个名片系统，洛克菲勒能够掌控遗忘的落差，创造一种熟

悉感并形成一种自己对曾遇见的人深感兴趣的假象。在一次会议上，洛克菲勒让墨西哥前总统米格尔·德拉马德里·乌尔塔多（Miguel de la Madrid Hurtado）印象深刻，因为他如数家珍地回顾了两人在过去30年里近9次的会面过程。乌尔塔多对洛克菲勒超凡的记忆力大加赞赏，觉得自己对他而言很重要并且受到了重视。

魔术师也必须与观众保持密切互动，原因之一是，他们要守护让观众惊奇的元素。理想情况下，观众甚至都不应该看到两次同样的魔术表演，因为假如真的看到了，他们心里可能会想：“哈，这次我要盯着他的另一只手。”这可能会将魔术表演置于险境，而且一定会削弱观众感受到的意外惊喜的程度。因此，魔术师必须记得看过每一场表演的观众，以确保同一位观众再度光临时，他能够表演新的魔术。

为了防止重复表演，每次表演后，我都会将下列数据输入表格中：表演日期、地点、在场观众、我表演了哪些魔术。我试着尽可能地记录所有记得的人名。例如，当我第二年在米尔肯研究院（Milken Conference）表演时，我就不会再表演有关摩尔斯密码的魔术，而是以拼字魔术取而代之。

拉斯维加斯的恺撒宫使用更精细的系统来追踪观众。常客会受邀成为恺撒宫“完全回馈忠实会员计划”的成员，一旦顾客使用该系统进行订位，系统就会立即开始捕获顾客的数据。完全回馈系统链接了酒店的所有活动，包括娱乐和赌博。恺撒宫的工作人员能借此知道每位会员的下注习惯、喜欢的赌局种类、喜欢的表演者以及花费了多少时间投入其中。当顾客再次预约，将因此获得为他量身定做的招待内容。如果数据显示顾客曾有一笔神秘大奖入袋的记录（当然是赌场买账的那种），那么他可能会被告知房间全部客满了。然而，如果顾客对恺撒宫“贡献良多”，而系统得知他是玛丽亚·凯莉（Mariah Carey）的歌迷，那下次恺撒宫举办她的演唱会时，这位顾客将会收到免费的入场券。

这个概念是利用记忆库来帮你发展对你重要的事物的联结，同时避

免那些可能招来危险的事情。但如果是为初次见面的观众做准备，那该怎么办？当然，有时为了准备观众资料而采取的行动，看起来很像间谍的行为。

传说中的画商约瑟夫·杜维恩（Joseph Duveen）就是以这样的方式熟悉他想要得手的客户——安德鲁·梅隆（Andrew Mellon）的。20世纪初，工业家梅隆是全球知名的富豪，也是首屈一指的艺术收藏家。虽然两人从未谋面，但杜维恩决心要把梅隆争取过来。于是，他开始研究梅隆。他从梅隆的用人那里购买消息，因而得知了梅隆的日常生活和特点、梅隆喜欢和讨厌的东西、梅隆的旅行地点和投宿地点等。终于，到了1921年，他对梅隆了如指掌了，便开始接近这位早已锁定的“观众”。

梅隆前往伦敦时，杜维恩也在同一家酒店订了房间，然后“偶然”地和梅隆搭乘了同一班电梯，而且“碰巧”也要去英国国家美术馆——杜维恩当然知道那是梅隆的目的地。这些“巧合”使两人顺理成章地一起去逛了英国国家美术馆。但是，最终梅隆会被“拉拢”到，是因为杜维恩对梅隆感兴趣的那些画作具备“不可思议”的知识，让他感叹两人的品位怎么会如此相似？

回到纽约后，梅隆便去造访杜维恩的画廊，他对杜维恩的收藏惊叹不已，那些艺术品仿佛神奇地聚集在那里等着取悦他。于是，这位富豪就成了杜维恩最好、最忠实的客户，并且余生都在支持杜维恩的工作。

魔术界也一样，当魔术师说出“随机挑选”的观众的个人细节，没有什么能比这更让那位观众感到惊讶的了，因为那些细节是陌生的魔术师根本不可能知道的。当然，现在的魔术师和杜维恩不一样的地方在于，他们会利用Facebook、Twitter、Google、Tinder、Instagram、YouTube、LinkedIn、Match、MySpace、Pinterest、Tumblr等社交软件。尽管这些社交媒体很关注隐私权，但大多数人发布的信息都远远超过自己所能意识到的和记得的。手机或平

板电脑中便利的应用程序，其实是个小型的广播网络，向世界一五一十地传递着你的所在地点、习惯、偏好、消费记录、兴趣、朋友、教育背景、专业领域往来人士、政治取向以及对宠物的喜好。

我并不是要教大家成为偏执狂，或者是恶意或非法地利用他人的信息。但如果想了解他人，你一定要尽可能地利用每一种合法的工具，对潜在的雇主、员工、客户、同事或面试官进行调查。例如，在与互不相识的人的初次会面前，你应该准备好有关对方的各种信息，而不能只依赖从交友网站和安排这次会面的朋友那里取得的资料。深入挖掘的信息是一种力量，许多企业的经验证实了这点。

客户关系管理软件（CRM）为大量公司所应用，已经历史悠久，它被用来追踪并测量跨部门、跨服务和跨客户交互阶段的信息。例如，某一零售连锁店可能会使用客户关系管理软件，从营业部和与顾客相关的部门搜集信息，调查、比对资料结果，以辨别哪些广告或营销策略最为成功。但在如今这个大数据与互联网的时代，客户关系管理软件几乎可以说是传统手段了。

如今，企业进行准备的方式是连接、使用、混合及配对每一种可用的科技，尽可能多地获知有关单个客户行为的实时信息，然后立即利用那些数据去改善客户的消费体验。

迪士尼的MyMagic+系统让迪士尼度假区的游客利用“我的迪士尼体验”应用程序安排旅程，这让迪士尼能够事先了解游客的信息数据。然后，当游客抵达度假区后，他们就会得到魔术手环，可以不必再排长长的队，能够优先且轻松地参与更多额外活动，例如拍摄纪念照等。手环能让迪士尼得知佩戴者的所在地点，将实时信息发送到游客手机上，提供建议避开交通拥堵的路线、找到附近能购买冷饮的地点等。

借由进一步了解游客的需求和行为模式，迪士尼能够改善游客的游玩体验，巩固游客对品牌的忠实度，并让他们一再回流。MyMagic+系统搜集的数据信息量非常巨大，让迪士尼可以根据相关内容来改善园

区。事实上，迪士尼本身从MyMagic+得到的比游客得到的更多。只不过我们看到的假象是：游客占尽了便宜！但那假象必须维持下去，否则就没有人愿意被追踪和监视了。

要明智地运用你已经秘密加载的数据，要注意观众“以为你知道的”和“你实际知道的”之间的落差，并运用智慧让他们又敬又畏。最重要的是，不要透露任何可能损害你优势的信息。

艾森豪威尔矩阵，简易的时间管理工具

美国前总统艾森豪威尔有句名言：“我有两种问题，紧急的问题和重要的问题。紧急的通常不重要，重要的从来不紧急。”当你准备启动一个新计划或追求新目标时，必须将这种极为有用的真知灼见放在心上。即使你已经清楚了目标并准备好了观众的相关信息，接下来的步骤也可能还是很难驾驭。

有一种方便的时间管理工具，其灵感来自艾森豪威尔的名言，于是便被命名为艾森豪威尔矩阵或艾森豪威尔图表（见图2-1）。



图2-1 艾森豪威尔矩阵

艾森豪威尔矩阵能让人在难以分出优先级的一片混乱中理清头绪，排出最为紧要的任务。它帮助艾森豪威尔摆脱了那些坚称自己迫切需要他关注的人们的抗议，帮助他决定什么才是真正需要投入时间与精力的事情。

2014年，艾森豪威尔总统图书馆的档案管理人玛丽·伯茨洛夫（Mary Burtzloff）提供了一些实例来说明艾森豪威尔的选择过程：

- 紧急且重要：1957年，在小石城中心高中第一次努力整合期间，派遣第101空降师的部分成员去护送9名黑人学生入学。
- 紧急但不重要：1953年，决定是否要保留总统在就职大典上戴高帽的传统（结果他戴了）。
- 重要但不紧急：制定公路援助相关的法案。早在1916年，艾森豪威尔就意识到了它的重要性，并最终在1956年签署通过了《联邦援助公路法案》（Federal Aid Highway Act）。
- 不重要且不紧急：回复成千上万美国公民寄至白宫的信件，绝大部分回信工作都交由工作人员完成。

使用艾森豪威尔矩阵的秘诀，是谨记他有关紧迫性和重要性的座右铭。重要的事必须先做，即使它没有截止日期也一样。许多在时间上要求你快速处理的事，其实都是在浪费时间。而且，如果一项任务可以（也应该）交由别人处理，那无论如何一定要放手交给别人做！

为行动设定计划、布置舞台

如果你很清楚锁定的对象和优先事项，那下一步就是设定时间表。全球知名的工作效率问题思想家戴维·艾伦（David Allen）建议，使用动词开头，列出每一项任务，来提醒你真正需要做的事。例如，与其只列出“星期一的简报”，不如在时间表内将那些需要做的事分解为一步步的行动。

- 搜集销售数据，星期三下午5点前。
- 草拟简报演示文稿，星期五上午9点前。
- 整合简报图表，星期一上午9点前。

- 发表简报，星期一下午4点。

《最佳工作场景》（The Best Place to Work）一书的作者罗恩·弗里德曼（Ron Friedman）表示，这个提前的绘图过程有助于人们“在一天中把复杂的想法最小化，而且相对来说，让人不太会拖延工作”。他也建议人们去整理、组织时间表，尽早处理那些最富挑战性的工作。

就由拟定“微计划”来开始你的一天吧，在头脑清醒的时候，先整理重要决定。你会注意到，整理好具体行动项目清单而不是广泛列出目标，在那天稍晚一些的时候就会显得特别有价值。因为当我们被疲劳轰炸后，会很难进行复杂思考。而现在，你不必非得停下来思考每一步该做什么。

这样，你就能像魔术师一样，投入全部注意力去执行你的计划。

然而，如果真的想跟魔术师一样做好准备，你首先需要将这个计划内化。在我上场表演前的最后阶段，我不再需要盯着魔术表演清单，等上台时，我最好已将它熟记于心。之后，表演会进行得非常自然，非常流畅，仿佛就是奇迹发生了。

获得2013年“餐饮界的奥斯卡金像奖”詹姆斯·比尔德基金（James Beard Foundation）最佳纽约市主厨奖的怀利·迪弗雷纳（Wylie Dufresne），对这种内化过程也有一套自己的方法。“假设明天有23项必须执行的任务，那我就会在回家的路上把它们全都写在笔记本上，然后我会把那一页揉成一团丢掉。”在第二天上班的路上，他会再重写一份清单，接着再把它丢掉。“现在，你和清单合为一体了！你就是清单，清单就是你，因为它已经印在了你的脑子里了。”

安东尼·伯尔顿（Anthony Bourdain）在《厨房机密》（Kitchen Confidential）一书中写道：“作为一名厨师，你的位置和

食材的状况、准备好的程度，是你神经系统的延伸。当你的位置准备就绪，宇宙就井然有序了。”

我认为表演之前布置舞台的工作也是如此。“知道你所在位置的角度”，这是我们这一行的金科玉律之一。这个原则的出发点是保护魔术师的秘密和技巧，我们要事先了解观众在台下能看到什么，以及表演时他们会感知到什么。如果想知道你的角度，那事先勘查场地就非常重要了。

在表演开始前的几个小时，也就是在布置舞台时，我会坐在过道第一排的座位上，看看那个位置的观众是否会瞄到舞台侧边发生了什么。接着，我会走到场地后方，勘查从那里是否可以看到舞台上的道具箱顶部。我也会检查音响系统，把音效调整到能够盖住硬币碰撞时发出的声响的程度。如果表演大型魔术，我还会调整灯光，直到从观众的角度看，所有细线都消失不见。

不过，布置舞台的重要性并不只是对剧场表演而言的。2014年，一项针对城市初中学生进行的研究提供了明确的证据，证明舞台布置能够对教育产生很大的影响。在研究中，有些准备工作是环保的。例如，在费城的约翰·保罗·琼斯初中，校方拆除了窗户上的安全栅栏、金属探测器，而这些提醒学生危险无处不在的物体被拆除后，暴力发生率真的降低了，而且出乎意料地降低了90%。其他准备工作包括课堂和活动安排以及该年度第一批作业的设计方式。执行这项研究的心理学家将这样的准备称为思想和行动上的“布置舞台”，或者心理学上的“各就各位”。

有一项研究追踪了两组城区的七年级学生，结果非常令人惊讶。有一年的年初，一组学生被布置了一系列的作业，即书写“一个重要的价值观”。这价值观包括人际关系或个人兴趣，只要是对学生而言特别重要的价值观都可以。换句话说，这个作业能让学生有主动积极表现的机会。研究人员将这一系列作业称为肯定的作业。才写了两次，被安排写

作业的学生期末的平均成绩就比控制组的学生要高。而控制组学生的作业是书写较中立的主题，比如早上的活动。成绩最差的学生从肯定的作业中受益最多，他们的期末平均成绩几乎比以前提高了一半。更重要的是，这些益处还在继续。这些学生之中，成绩退步的概率降低了13%；两年之后，他们在学校的表现仍然很好。

记者丹·查纳斯（Dan Charnas）将各就各位称为“一种由内而外的系统……个人进步的系统，无关效率，而与追求卓越有关”。他应该并不是针对上述研究中的孩子写下这些话的，但孩子们的表现却证实了他的观点。

无论你的舞台是厨房、舞台、教室还是会议室，最重要的一点都是，当你期望主导某项重要的工作时，准备的每一步都很重要。

请记住：为了一个两秒钟就结束的戏法，魔术师会花费几百个小时来准备，这么做是非常值得的。一旦你认定一个目标值得全力以赴，那么请以任何人都想象不到的方式彻底地、悄悄地进行准备。属于你的那一刻即将到来。而当它来临时，你在准备工作中付出的所有努力会让你取得成就的过程看起来毫不费力，让你看起来像个天才一样。

Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 3

设计故事

用反向设计构思让用户买单的故事



2014年年初，好莱坞导演埃德加·赖特（Edgar Wright）邀请我去他家，教他魔术师是如何思考的。赖特以另类电影《僵尸肖恩》（Shaun of the Dead）、《热血警探》（Hot Fuzz）、《世界尽头》（The World's End）和《歪小子斯科特对抗全世界》（Scott Pilgrim vs. the World）而闻名，他有些跟他一样另类的朋友，比如以前的银行抢劫犯和诈欺专家，他们也称得上是魔术师。因此，当赖特要求我为他上一堂魔术课时，我并不觉得特别惊讶，但我确实把它视为一种特殊的挑战。

我请我的魔术师好友布莱克·沃格特（Blake Vogt）和我一起做准备。在我看来，沃格特是当今最棒的魔术创作者。他是一位具有工程学背景的天才魔术师，经常被诸如戴维·布莱恩（David Blaine）和迪纳摩（Dynamo）这样的大魔术师聘请，为电视节目设计突破性的魔术表演。

现在我要告诉你一个秘密：

故事性不强的魔术，就像没加糖的蛋糕。故事是撩拨并满足观众情感的要素，能吸引观众的注意力，让他们从表演者的表演过程中获得仿佛亲身经历般的体验。

因此，沃格特和我首先做的，是为赖特这堂魔术课打造一个形象的故事。

这个故事从我们迟到了15分钟才到赖特家开始。我们诚挚地道了歉。接着，我们在客厅进行了一连串的魔术表演，迟到也就得到了主人的原谅。我们讲了一下魔术的欺骗与欺诈之间的相似之处和区别之处，

之后便开始收尾。一切都按照我们的剧本进行着。

然后，赖特请我们再表演一个魔术。

“嗯，我们最好的招数几乎已经全使出来了……”我说，然后停顿了一下，“不过，如果在户外，比如你家的车道，也许我们可以再试着表演一个魔术。”结果，赖特决定到后院去，于是我们穿过厨房走到后院。

赖特家位于洛杉矶东部，是一栋西班牙式的房子，从露台望出去是一片绿意盎然的草地，以矮树丛作为围篱。我们站在草坪边，我请赖特随便说出一张牌。他选了红桃5。接着，沃格特请他随意选择后院的一处地方。赖特看了看，指了那排树丛，从我们所在的位置望去大约是两点钟方向。我们一起走到那里，我请赖特挖掘树丛根部的土堆。然后他发现，离地面10厘米左右的土里，有一张折起来的扑克牌。赖特清了清泥土后展开那张纸牌——那张牌就是红桃5！

在正常情况下，我不会公开魔术的秘密，然而那天必须公开，因为这个秘密就是整个故事的重点。赖特请我来，就是要我演示魔术师是怎样工作的，所以我想让他体会一下我们使用的一些策略，其中一个就是反向设计每个情节。

魔术师设计整个表演，是从先预想最后意外的结局、发生“不可能”事情的那一刻开始的。就赖特家的这次表演来说，我们预想的结局是在他选择的地点挖出他选择的那张牌。然后，我们将顺序往回推，选择并制作需要的道具来制造这个效果。再周全的准备都不嫌多。

我们三个人走回客厅，我用iPad放了一段视频，让赖特观看我们是如何准备这套魔术的。

“不可能，不可能，不可能，不可能！”他不敢置信地猛摇头，并用手捂住了脸。

赖特看到的视频，呈现了那天下午表演之前，我们在他家后院埋下

全副纸牌的过程。我们向他说明，我们以自己能记得的方式打点好那些牌。然后，我们很清楚这次课程的高潮，就是赖特发现了随机选择的那张牌，那是个惊奇的时刻。而为了制造即兴发挥的假象，我们反向设计了那个发现。虽然那天稍早的时候我们就已经到赖特家埋好了那些牌，同时拍摄了埋牌的过程，但到了真正要跟他碰面时，我们故意迟到，并为之深表歉意，声称找不到他家在哪里。此外，我们并没有主动提出要进行最后一个表演，反而是等赖特自己提出。而且，在听到要求后，我们表现得既不情愿又犹豫，甚至不确定是否可以成功。我们提议在简陋的车道上表演，并让赖特自己带我们去他那漂亮的后院……这个故事的每一个步骤都是事先写好的。

可惜，我们不能公布是如何让赖特指出他选的那张牌的确切位置的。沃格特和我对他说，我们已经讨论过这问题了，但那些技巧是被严格保护的商业机密，如果将它泄漏出去，我们就成为魔术师里的害群之马了。

然而，那天真正的课程内容就嵌在故事里，也就是我们事先进行的准备工作，这个故事能让赖特谈论好几年。我们的准备工作无所不用其极、目的明确、保密到家，最后给观众留下了难以磨灭的印象，甚至与故事相关的一切都被他牢牢记住了。

通过故事挖掘用户的情绪价值

“故事，是情绪价值的强大驱动力，事实上，它们对任何给定对象的主观价值的影响都可以被客观地衡量出来。”2009年，罗布·沃克（Rob Walker）与乔舒亚·格伦（Joshua Glenn）发起了一个以文学和人类学为主题的实验，名为“重要的事物”。

实验一开始，沃克与格伦从旧货商店和车库二手货摊买进了100件二手物品，平均每件的价格是1.25美元。然后，他们为每件物品都搭配

了一位小说家撰写的简短的故事。接着，这些物品被放在eBay上展示，每件都附有实物照片以及一个代替物品说明的原创小故事。在展示清单上，清楚注明了那些故事是虚构的，甚至作者的名字都是虚构的，所以没有人会以为他们是恶作剧。不出所料，那些故事提升了物品的售价。而且，售价的涨幅相当惊人——高达2 800%。

叙事的力量将原价128.74美元且乏人问津的物品转变成获利约3 600美元的商品，可见，故事会为物品赋予惊人的附加价值。

土耳其傀儡棋士

被称为土耳其傀儡棋士的象棋大师，是魔术史上最具特色的人物之一。从1770年到1854年的84年里，这位神秘的棋王打败了欧洲和北美洲的众多象棋高手，无数贵族和著名知识分子都是他的手下败将。

土耳其傀儡棋士的穿着打扮像地中海东部沿岸地区的男巫师，他坐在一个木柜后面，在木柜台面上跟对手进行“皇家棋赛”。他身穿豪华的貂皮衬里长袍，头戴华丽的头巾，一根长长的土耳其烟管在他手上巧妙地保持着平衡。而最值得一提的是，这位棋士是用木头刻画而成的！观众为之深深着迷的，是一个机械棋士的棋艺比所有人类挑战者都厉害的故事。

土耳其傀儡棋士诞生于1770年，构想源自匈牙利发明家沃尔夫冈·冯·肯佩伦（Wolfgang von Kempelen）。在傀儡棋士诞生的半年前，肯佩伦参加了奥地利女皇玛丽亚·特蕾莎（Maria Theresa）在宫廷举办的一场奇人异事表演。女皇对其中一位法国科学家和魔术师弗朗索瓦·佩尔蒂埃（Francois Pelletier）的表演大加赞赏，肯佩伦随即发誓要创造一个更让人吃惊的东西——没有什么比小小的竞争更能催生发明创造了。

观众对科学上的可能性的的好奇心，也为这个机械棋士增添了魅力。每次比赛开始前，肯佩伦都会打开木柜的两扇门，向观众展示那个装置里错综复杂的齿轮、杠杆和转轮。观众满腹怀疑，如果这项发明真能下棋，那机器还可以做什么呢？这些发条、齿轮的机制难道具有思考能力？

有些观众认为，与其说这个发明是机械性的，还不如说它是一项神秘的发明，而肯佩伦也支持这样的解释。在国际象棋比赛中，他会专心盯着与木柜相连的小箱子，暗示那里可能就存在着赋予傀儡棋士生命的机制。有些观众认为，其实是有恶魔在操控棋士，表演结束后，恶魔便逃之夭夭了。

这个机械奇迹的传说传遍了整个欧洲大陆，抓住了人们的想象力，让人心生恐惧。在巴黎，土耳其傀儡棋士曾打败当时出使法国的本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）。肯佩伦过世后，一位点子多多的经理人约翰·N. 梅尔策尔（Johann Nepomuk Maelzel）买下了傀儡棋士，然后安排他和拿破仑下棋。拿破仑犯规了三次，每次都被傀儡棋士抓到，因此被取消资格而输掉了比赛。

1835年，作家爱伦·坡写了一篇关于土耳其傀儡棋士的冗长的文章，提出了傀儡棋士真正“作案手法”的线索：“有个名叫斯伦贝谢（Schlumberger）的人，到哪里都跟着傀儡棋士，但斯伦贝谢没有任何职业，他的工作就是为那个能自动下棋的装置进行装卸和整理。这个人大约中等身材，背驼得厉害。他是否精通下棋，我们不得而知，但可以确定的是：尽管在表演前后都能看到，但当傀儡棋士表演时，他却总是不见踪影。此外，几年前，梅尔策尔带着傀儡棋士参观了里士满，并把它展示给人们看。表演场地就在现为博西尤克斯（M. Bossieux）所有，已改为舞蹈学院的地方。后来，斯伦贝谢得了急病，而在他生病期间，傀儡棋士的表演也跟着

中断了。”

我们可以说，斯伦贝谢是一位欧洲象棋大师，他是跟着傀儡棋士“旅行”多年的棋士之一。但正如爱伦·坡得出的结论：“在此我不做进一步评论，留待读者自行推敲。”

人类爱听故事，以前爱听，将来也同样爱听，因为人身上都“装配”了说故事和接收、消化故事的机制。1944年，心理学家在史密斯学院给34位学生放映了一段简短的动画片，影像内容是4个几何形状以不同速度互相碰撞、彼此交叉。片中没有音效、没有文字，只有一个圆形、一个长方形和两个三角形运动的画面。然而，除一个学生外，其他学生都用讲故事的方式来描述这段影片，他们为不同形状赋予个性特征，也为它们的运动做出有关情感动机的批注。大部分学生认为，两个三角形是男性，它们在跟“无辜的”“担心的”“女性的”圆形打架，而比较大的那个长方形是正被激怒、欺负别人的角色。

后续其他有关叙事本能的研究也得到了类似的结果。人类拥有一股自然的冲动，会将所有信息都转化为涉及性格、情感与斗争的故事。

叙事本能在许多重要的方面为人们服务。人们通过故事学习，借由故事寻找意义并解决问题，利用故事来帮助自己记忆。说得直白一些，人们通过故事而活在人间。

有一些研究人员追踪土著部落说故事的谱系，从分散在澳大利亚大陆周围21个部落的固有故事中发现，描述海岸状况的故事在7 000多年前就已经存在了。这项研究的参与者、地质学家帕特里克·努恩（Patrick Nunn）表示：“这些故事谈到海洋开始涌入内陆并淹没陆地，这些变化影响了人们的生活方式，包括景观、生态系统的改变以及对部落社会造成的破坏。”努恩提出了下列理论：“海岸故事之所以能存在这么长的时间，是因为澳大利亚自然环境的恶劣。这意味着这些知识必须以系统的方法代代相传，以确保人们能生存下去。”

早期的部族发现，传递知识最好的方法，就是将事实数据与吸引听众注意力的社会和情感提示线索结合起来。故事演变成了这些元素的最好容器，而经历了无数年之后，这样的结合还在发挥着作用。事实上，斯坦福大学营销学教授珍妮弗·阿克（Jennifer Aaker）表示：“比起单独记某些事实或数据，故事的好记程度要高22倍。”

作为社会性的生物，识别人类互动的模式是人与生俱来的能力。当我们遇见某个人，大脑很快会去判断对方是敌是友，或者到底是要用对朋友还是对敌人的方式来和他打交道。然后，我们利用这些识别模式来检索或建立一个关于那个人行为的主观故事，而这个故事塑造了我们的反应。

故事也会由外而内地影响人们。你注意过吗？看动作片的时候，你会跟屏幕上的角色一起感到害怕或兴奋。当英雄为使命而奋战时，你也会咬紧牙关，手心发汗，紧张得如坐针毡。这些现象之所以会发生，是因为我们有一种非常神奇的神经细胞，即镜像神经元，这是大脑中对学习而言最基本的结构，对故事处理而言也是如此。

当人们看到或想象某个特定的动作以及真正执行该动作时，镜像神经元会同时被启动。这就表示，实际上，正在锤一根钉子的人的大脑与看着他锤钉子的人的大脑，会像镜子般互相映照，或者如俗语所说的，有样学样。

这些特殊的神经元能让人拥有替代性的体验，例如，看到运动员赢得比赛时，人们会兴高采烈，几乎像自己在比赛一样。镜像神经元会帮助婴儿习得不要触碰热的炉子，因为他看到了妈妈尖叫的反应；会让他高兴地伸手去拿冰激凌，因为他看到了哥哥姐姐吃冰激凌时开心的表情。镜像神经元也能让人融入电视剧人物和书里角色的情感之中。

故事同时也与大脑中的社会依附系统相联结。神经经济学家保罗·扎克（Paul Zak）发现，替代性的紧张状态会使大脑分泌化学传导物质，例如促肾上腺皮质激素、皮质醇，它们会让人心跳加速并提高注

意力水平，就像人们在现实生活中在紧张状态下的反应一样。大脑分泌的皮质醇越多，人们的注意力就越集中。这就是当有人在讲极为恐怖的鬼故事时，我们很难充耳不闻的原因。

悲伤、可爱或感人的故事会导致大脑分泌催产素，这是一种与关心和人际联结相关的化学物质。催产素会增加人们对社交暗示的敏感度，尤其是在看到或听到别人有需求的时候。如果一个故事有圆满的结局，就会触发大脑边缘系统分泌多巴胺，这会给人带来希望与充满信心的感觉。

多亏了这种无意识的、被深刻感受到的化学信号，人们才会认同故事中的角色，感同身受地体会到他们的痛苦、喜乐、欲望、恐惧和愤怒。所以，当读到一个未曾谋面的濒死孩子的故事时，人们会流泪哭泣，会准备好为那些感受采取行动。

在扎克的一项研究中，他让被试观看一个短片，短片讲的是一位父亲治疗他身患绝症的幼子的故事。后来，扎克测量了这组被试的催产素水平，并将他们的行为与对照组的行为进行了比较。他发现，这个短片不仅提升了被试的催产素水平，还让被试更有可能捐钱给陌生人。

通过叙事进行情感传递可以成为人与人之间联系、理解与激励的一股强大力量，这使具有策略性地说故事成了颇具影响力的商业利器。

正如执行沟通教练哈里森·莫纳斯（Harrison Monarth）所说的：“数据能说服人们，但无法激励人们去行动。要让人行动起来，你必须把愿景包装在能够点燃想象力并激发灵魂的故事里。”

情节，故事的重心

约翰·霍普金斯大学的研究人员用两年时间分析了一百多种超级碗^⑧转播期间的电视广告，旨在分析最成功的广告中是否具有特定类型的故事。他们发现，无论内容是什么，广告的结构都能预示广告是否成功。换句话说，情节，是故事最重要的部分。

数千年来，人类早已习惯了故事的基本情节，也就是开场、架构起来的故事高潮以及解决问题的方案。剧情一开始，会由一场事故引出一个问题，然后主角努力解决问题，却卷入更复杂的状况。当故事主角必须做出义无反顾的决定时，那股压力会逐渐达到高潮或到达紧要关头。主角做出决定后，水到渠成，问题得以解决。在最简单的故事，例如笑话里，这样的改变只需要三幕就能完成。莎士比亚经常使用五幕剧的形式，这能让故事和人物有更深刻的意义和情感参与感。不过，故事的主要结构，即开场、中段和结尾，基本上是一样的。

这种核心结构也被应用在广受好评的商业广告中。事实上，这两者之间的相关性非常强烈，以至于约翰·霍普金斯大学研究中心的首席研究者基斯·奎森伯里（Keith Quesenberry）借此预测出了2014年超级碗转播期间最受欢迎的广告。在百威啤酒那则动人心弦的广告中，一只小狗和一匹马结为好友，但那只小狗即将被人类领养，这匹马便招来其他同品种的马把小狗带了回来。这则广告极受欢迎，获得了超高的支持率，百威啤酒靠着广告的情节打了胜仗。

奎森伯里表示：“人们以为广告受欢迎与否，只跟是否有性、幽默感或动物等因素有关，但实际上，受欢迎的重点在于广告是否讲了一个故事。百威啤酒的广告喜欢讲故事，并且所有广告片都浓缩在30秒之中。”这是一个制胜的策略。

好的魔术也在于运用好叙事情节。业余表演者可能会沿用陈年笑话和没创意的“老梗”，但成功的魔术师会用心构思新故事，即使在表演旧魔术时也一样。例如，在20世纪80年代末，大卫·科波菲尔利用说故事的方法，将老掉牙的、把一位女士锯成两半的魔术变成了让人眼花

缭乱的全新版本——《夺魂锯》（Death Saw）。

这个魔术最早是在1921年由魔术师P. T.塞尔比特（P. T. Selbit）表演的，被称为《被锯的女士》。在之后的几十年里，它逐渐成为魔术表演的重头戏。传统上，魔术师是整个过程中的主持人，但科波菲尔的《夺魂锯》却讲了一个三幕剧结构^[9]的胡迪尼式的脱逃故事，将魔术师变成了超级英雄。

- 第一幕：一个不停转动的巨大圆锯在科波菲尔上方若隐若现，在定时器归零前，他要努力挣脱束缚带才能逃脱。然而他失败了！截止时间一到，圆锯从他的腰部锯了下去，将他一分为二。
- 第二幕：这是一段超现实表演。科波菲尔的上半身与他被锯断的下半身进行了互动。配上一段梦幻的背景音乐，他的下半身和上半身被工作人员旋转为面对面。有观众大喊：“动动你的脚！”然后科波菲尔就动了动脚，以示那并非人造的假脚。但我们的主角要如何变回完整的人呢？故事的高潮就在这里。
- 第三幕：科波菲尔用手指点了一下时钟，它的指针开始往回倒转。在戏剧性的慢动作中，随着时间的倒转，他那被分为两半的身体合而为一，圆锯也往上收回。最后，科波菲尔站了起来，身体完好如初。

观众为与男主角一起经历的情感之旅而欢呼，也为幻想本身而欢呼。这个故事让观众置身于危险、恐惧、希望、幽默、惊奇、胜利以及如释重负的甜美结局之中。这个故事，也就是容纳魔术技巧的叙事容器，让观众离开剧场时觉得情绪激昂，他们一定也会记得将这个故事跟朋友分享。

角色形象，用行动而非故事塑造

在CNN创办人特德·特纳漫长的创业生涯中，他赢得了“狂野、轻率的冒险家”的称号。特纳的商业交易方式就像他操纵帆船的方式一样，通常被描述为急躁、不可预测、藐视惯例的。当特纳在1977年成功赢得美国帆船赛冠军时，正如《纽约时报》一位记者所说的，这位业

界领导者与海洋的领航人让人联想到“各种各样的英雄式的人物，从马克·吐温、霍雷肖·阿尔杰（Horatio Alger）^[10]到埃罗尔·弗林（Errol Flynn）^[11]。什么形容词适合这些人物呢？你来挑挑看：华丽的、不稳定的、迷人的、耍小聪明的、慷慨的、离谱的、不尊重他人的、粗俗的、无礼的、活泼的、谦恭的、鲁莽的……”

美国人喜欢讲述有关勇于挑战且坚定的企业家建设美国的神话，而特纳的个性恰好符合这种神话。尤其是在美国的企业界，大胆的人往往会因为勇气而备受赞扬，并能得到很好的回报。例如，一家企业利润丰厚，通常会被认为是首席执行官勇于冒险的原因。在这样的神话中，从定义上来说，英雄式的企业家都是会为了成功而把一切都放在一边的人。

然而，当作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）把分析的眼光放在特纳的英雄式故事上时，他发现，真正的特纳并非表面上看起来的那样。2010年，格拉德威尔为《纽约客》写了一篇有关企业家精神的报告，其中提到，身为一位商人，特纳会计算每次交易的胜负概率，纯粹将市场视为机会，尤其是那些被他人低估的机会的来源。“特纳是个冷血的生意人，他能在别人背后的口袋里发现100万美元，而那人却不知道特纳发现了这些钱。一旦略过他个人和运动生活中比较浮夸的那一面，你就会发现，其实几乎没有任何证据能证明他真的有兴趣去冒险。”只是，特纳那种虚张声势的形象已经深入人心了。

在文化层面，大部分人都沉浸在勇于冒险的英雄的神话中，而且几乎从出生时就是如此。从《圣经》到《星球大战》，从《草原上的小屋》（Little House on the Prairie）到《指环王》，这些故事都在告诉我们将英雄主义等同于冒险。而且，这样的思想灌输并不只限于西方文化。世界各地的民间传说，很多讲的都是勇敢的英雄对抗全副武装的坏人的故事。若提到引人注目性，英雄的故事当然胜过详尽的分析。所以，商业巨头和魔术师都将自己粉饰为英雄也就不足为奇了。

在舞台上，当魔术师使出神秘的“超能力”，通常看来，他们正在冒着不可思议的风险，努力要让人认为自己是独特且难以被忘怀的，就像小说中的角色一样。然而，若魔术师表现得绝对不会出错，那观众通常就不会站在他们那边。艺高人胆大的魔术师——魔幻天使克里斯·安吉尔（Criss Angel）取得了非凡的成功，从某种程度上来说，就是因为观众私底下希望他会掉进鳄鱼池，当然，这个角色让他没有犯错的余地。

我为自己的表演设定了不同种类的英雄。即使表现得像是居于劣势的人，我也从未动用过“超能力”。我的魔术令人惊奇是科学与练习的结果，而且我对此毫不隐瞒。和大部分魔术师不一样，我倾向于不掩饰自己的失败，也乐于以“外行人”的身份自居。我塑造的角色是不完美的天才，是心不在焉的拼图师，他在复杂机智的戏法中时不时会出现算不准的时刻。与其当面宣布自己是个英雄，不如让行动为自己说话，即使这些行动并不那么让人印象深刻也没关系。

经过无数次表演，我发现这种有缺点的角色设定让我能有犯错、喘息的空间，例如，掉一张牌在地上或者偶尔猜错一个词。当然，我比较喜欢没有失误的表演，但这些小失误会让我显得更有人性，让观众更容易认同我，与我感同身受。甚至，在我策略性地出了一些差错后，观众会怀疑我是否有能力搞定表演的最后一幕。而在这一幕中，之前的所有技巧会汇集为一个大的填字魔术。这将为表演增添戏剧性，并通过提高成败的赌注把表演变成真正的高潮。如果想扭转乾坤赢得胜利，我就必须在这最后的试炼中超越自己。当然，我总是成功的，而观众的不确定让我获得最后的胜利，我和观众都觉得得到了更多的回报。

这都是事先打好草稿的整个故事的一部分。

至于企业营销，劣势英雄的形象可能与在海上逆境中奋斗的勇气船长的幻想一样具有价值——船长的形象源于英国小说家吉卜林的小说《勇敢的船长》（Captain Courageous）。强调卑微的开始，然后在

困境中获胜，无论大公司还是小公司，都喜欢使用这样的标语口号。本与杰里冰激凌公司（Ben & Jerry）在近30年的时间里不停地提醒消费者：它的创始人在一家低矮的加油站开了第一家店，商标也是看来很业余的手绘作品。纳特其饮料公司（Nantucket Nectars）的商标告诉我们，这家公司是从“只用一台果汁机和一个梦想”开始创业的。而苹果电脑始于车库的故事，是苹果公司历史和品牌整体的一部分。

哪一种类型的角色最具吸引力，是由观众决定的。

哈佛商学院的阿纳·凯南（Anat Keinan）教授及其同事进行的一系列实验验证了一个假设，即相较于优势品牌，被认为居于劣势的消费者会对居于劣势的品牌有更强烈的反应。被试本身的“劣势倾向”，即在艰难情况下挣扎的感受越强，他就越会选择居于劣势的品牌。

就像喜欢冒险企业家的神话一样，对劣势英雄的追捧似乎也根植于美国人的精神之中。因此，两种英雄都能在令人折服的叙事中扮演主角。在决定派哪一种英雄出场之前，你必须确切了解你的观众。

故事不能建立在谎言之上

2008年春天，在奥巴马争取美国民主党总统候选人提名如火如荼地进行之际，一个故事轰动了美国的新闻界，奥巴马的助理戴维·阿克塞尔罗德（David Axelrod）后来将这形容为：“一枚导弹直接对准了我们竞选的中心。”记者布赖恩·罗斯（Brian Ross）在ABC新闻宣称，奥巴马20年来的牧师兼精神导师杰里迈亚·赖特（Jeremiah Wright）具有“言论偏激”的倾向，然后播放了一段视频，内容是赖特讲道时提到因为美国对待黑人公民不公平，所以“上帝诅咒美国”。

虽然赖特曾为奥巴马夫妇证婚，并为他们的两个女儿洗礼，但当

《滚石》杂志刊登了一篇关于赖特的文章后，奥巴马便采取行动与这位火爆的牧师保持了距离。

那段“诅咒美国”的视频让奥巴马的竞选活动陷入了死胡同，奥巴马的候选人资格岌岌可危。

奥巴马急需改变竞选的现状，而且只有他自己知道该怎么做。他对阿克塞尔罗德说：“我想针对赖特和整个美国的种族问题发表一场演讲。我们必须试着将它放在一个更大的环境中，否则这场争论就会一直持续下去。”

在赖特的视频播出5天后，奥巴马走上费城美国国家宪法中心的讲台，为民众讲了一个故事，而这个故事基本是由他自己撰写的。这个敏感的策略性故事，是以“美国全体人民”几个字开始的。他提到美国“不被看好的民主实验”，制定了“终于签署通过，但最终仍未完成的”宪法，原因在于“这个国家奴隶制度的原罪”，并且这一问题还留给了后世的美国人。

在此情况之下，奥巴马接着讲述了自己的故事：

我是一位来自肯尼亚的黑人男性和一位来自堪萨斯州的白人女性的孩子。帮助父母抚养我长大的，是在经济大萧条中幸存下来并在第二次世界大战期间在巴顿将军的军队服役的白人外公，以及当外公在国外时在利文沃思堡轰炸机生产线上工作的白人外婆。我曾在美国一些最棒的学校读书，也曾生活在全世界最穷困的国家之一。我娶了一个黑人，她身上流着奴隶和奴隶主的鲜血，我们把这份血脉传给了两个宝贝女儿……我永远都不会忘记，这世上没有任何其他国家可能会发生我这样的故事。这个故事并未让我成为传统意义上的候选人，但这故事烙印在我的基因中，让我形成了这样的理念——我的国家不是部分的总和，正如国徽上所谓的“合众为一”，我们真正是一体的。

接着，奥巴马直接转向赖特的问题，谴责他制造分裂并冒犯民众的行为。他称赖特的观点是“严重扭曲”的，但他说自己不能断绝与赖特的关系，正如他不能断绝与白人外婆的关系一样，当然，“她也曾不止一次说出带有种族或族裔歧视的刻板的话，这让我感到羞愧”。

奥巴马继续描述了一些在黑人与白人之间煽动偏见的情况，以及必须由所有人公开并诚实讨论的有关人种和种族主义的各种问题，以创造“一个更为完美的国家”。

奥巴马讲的故事和从策略上重新设计的方式，让许多经验老到的政治学者大感吃惊，因为之前许多人都觉得奥巴马的阵营要玩完了。阿克塞尔罗德后来在回忆录《信仰者：我在政坛的40年》（Believer: My Forty Years in Politics）中写道：“整个世界，包括最接近奥巴马的我在内，都重新认识了他如何应对面临的巨大压力和复杂的挑战。我们的对手希望赖特牧师的发言能打倒奥巴马，但结果恰恰相反，他看上去显得更具总统风范了。”

策略性的故事，正如奥巴马在演讲中讲述的故事一样，是为了达到某一目标而设计的，能被用来启发、激励、改变他人的意见或行为，并且常常被用来强调组织或品牌的价值。

从某种意义上来说，多年来，奥巴马一直在述说种族和责任的故事，甚至在步入政坛前就扮演着一个小区组织者的低调英雄形象。但当赖特引发的危机导入了明显的种族分裂的重要剧情元素后，局势激发了前面所讲的故事。奥巴马不但没有逃避它，反而是拥抱种族分裂的议题，将它作为必须解决的戏剧性问题——让美国本身变成英雄，相信它终将战胜种族间的不和谐与不信任。

这个挑战将故事导向与奥巴马本人一致的价值观，同时也有可能恢复他在竞选活动中受到贬低的形象。奥巴马愿意挺身而出面对美国的种族问题，使结果变成了让人意外的策略性剧情转折，并制造出一种假象，仿佛奥巴马一直都在为这样的危机做准备。

魔术与欺骗之间的界限如此模糊，有时这正是它能产生决定性作用的原因。马斯特兄弟巧克力公司痛苦地认识到了这一点，不过是在他们大肆宣传自己近10年来充满热情地创业的故事之后。

根据故事，马斯特兄弟这家巧克力公司是布鲁克林的骄傲，由蓄着大胡子的兄弟俩于2006年创立。马斯特兄弟在位于威廉斯堡的自家公寓中研磨来自危地马拉与厄瓜多尔的可可豆，并将之制成巧克力。他们的创业故事强调兄弟俩的英雄式承诺：严选来自产地的原料并进行严格的质量管控。马斯特兄弟的故事所呈现的，是他们独特而真诚的角色以及制造出的独特而真诚的产品，这种“自制巧克力自助型创业”的叙事方式，让巧克力美食家深受吸引。这个故事之所以能成功，是因为它的真实性，当然，这可能是因为他们创业时就已和那些结识的同伴串通好了。

几年下来，马斯特兄弟的策略性故事相当奏效。他们陆续开了3家店，受到人气名厨托马斯·凯勒（Thomas Keller）的青睐，并将其包装精美的巧克力大量出售给全美各地的高端零售商。然后，有传言传开了，说这两兄弟其实一开始就是利用大量生产的工业巧克力加工“再融化”来制作巧克力的，而不是像他们所说的，从原产地严选原料并自制巧克力。他们早期的照片也被曝光出来，揭露出了惊人的事实——当时兄弟俩根本就没有留胡子。

2015年底，美食博主斯科特·克雷格（Scott Craig）将马斯特兄弟比喻为由别人代唱的米利·瓦尼利（Milli Vanilli）合唱团，他还写道：“他们一开始就制造了包装在故事里的假象。”马斯特兄弟因此被迫承认了他们最初用的就是工业巧克力。尽管他们坚称这只发生在研发品牌、主打由原豆制作之前的过渡时期，但也已经对品牌形象造成了损害。

几个星期前深受顾客喜爱的巧克力，如今吃起来仍然一模一样，改变的只是大众对公司创业故事的观感。然而，当克雷格揭露真相后，马

斯特兄弟巧克力在某些商店的销售额下降了66%。人们不断指控他们的欺诈行为。这一切都要归咎于马斯特兄弟曾以完全站不住脚的纯手工制作的假象来为自己的创业故事定位。

魔术常常会扭曲事实，但它讲述的故事绝不应该建立在彻底的“谎言”之上。

像飞行宝宝眼镜一样，让用户成为故事的一部分

我们周遭充满构成故事的题材。如果故事采取的特别形式，是根据你需要解决的问题而定的，那么你可以选择的题材真的是五花八门，即便是数据也能转化为故事。例如，在线交友网站OkCupid经常在博客上发布文章，其中一篇的开场是这样的：

请想象一下网络约会的场景：

- 你看到喜欢的人。
- 你读了他的个人资料，眼前为之一亮。
- 你发了很长的短信给他。
- 你等了又等……
- ……你从未得到回信。

可悲的是，这是最常见的故事。即使是在像OkCupid这样活跃的网站上，第一条信息就得到回应的概率也只有约1/3。

但是，让我们继续看下去，OkCupid要拯救那些被人忽视的寂寞芳心！它扮演了故事中的英雄的角色，以数据的形式为人们提供了希望，展示了最理想的短信长度（越短越好）以及最理想的联系顺序（40%以上的女性给男性的第一条信息会收到回复）。

运动追踪器制造公司Jawbone也有一个博客，上面会发布顾客讲

述的使用公司追踪器的故事，也会发布公司根据追踪器搜集到的原始数据整理成的专题报道。其中一则博客披露了2014年加利福尼亚州南纳帕地区发生地震时，附近居民的睡眠数据。当你读到数据，了解到当晚有93%的Jawbone UP佩戴者在3:20被惊醒时，不禁产生一种亲临地震的感觉，你能想象到震感的强度及其带来的恐惧——它们让45%的佩戴者彻夜无眠，惊惧到清晨。

这篇文章被主流媒体和其他网站转载了不下数百次，而这些转载都是棒极了的免费广告。

纳特·希尔弗（Nate Silver）是用数据说故事之王。2008年美国大选期间，他创办的网站538.com成功预测出了49个州的选举结果。2012年，该网站更是成功预测出了50个州的最高票得主。不过，网站的成功不仅取决于所得数据的正确性，还取决于如何将数据转化成故事。例如，2016年美国大选落幕3天后，希尔弗撰写了《和绝大多数人比起来，为什么538.com觉得特朗普胜算较大》一文。总而言之，故事最终要传递的就是数据的意义。

传统传承是另一个具有影响力的题材来源，不只常被用于广告和营销，也常被用于帮助解决管理问题。20世纪90年代后期，UPS的主管意识到他们的运营模式已经落伍，公司经营管理的所有方式都需要改进。光是有效率地运送包裹还不够，他们必须开发新的服务项目。这意味着要改变员工对工作的理解。公司的历史不会改变，但主管诉说的关于公司传承的故事必须有新的着力点。在这个故事中，UPS一直是勇敢的创新者，敢于将自行车送货改为货车送货，打造全球第二大货运航空公司，然后推出在线包裹追踪系统。UPS的员工绝不只是提供服务的工程师，事实上，它的传承故事表明，他们永远是视改变为圭臬、经由改变而成功的创新者。因此，当公司展开为了与未来同步而进行的新颖且势在必行的实验时，他们毫不畏惧。

2010年，卡夫食品收购英国糖果公司吉百利后，传承对达成故事

的目标也发挥了重要的作用。吉百利的管理阶层和45 000名员工曾强烈反对并购，媒体了解到了相关信息，便报道了两家公司的企业文化互不兼容的故事。因此，卡夫食品必须推出一个替代性的故事，而且动作要快。由于吉百利员工的恐惧主要是担心公司丧失传统的价值和产品质量，于是卡夫食品回顾了自己的历史，证明这种忧虑是没有根据的。之后，卡夫食品又建立了一个名为“团结一致”的企业内部网站，在网站上讲述了两家公司的创始人詹姆斯·L.卡夫（James L. Kraft）和约翰·吉百利（John Cadbury）身上类似的故事——他们都拥有坚定的信念，重视并捍卫质量、公平与社群群体。这个内部网站提供了卡夫食品并购历史的直观路线图，展示了卡夫食品如何在增强实力的同时保持被并购公司的整体性，并让它们更为壮大。网站上的故事，由主管通过媒体宣传并在员工培训时一再强调，并最终防止了一场危机的爆发。

然而，如果过去能为故事提供题材，那现在进行中的事也能成为故事的题材，尤其是当故事使观众成为积极主动的参与者时。所有的魔术师都深谙此道，这就是几乎每一场魔术表演都会请观众自愿上台的原因。越来越多的公司也学到了这样的经验。

2010年的某个午后，莫莉·费宁（Molly Fienning）在南卡罗来纳州的波弗特市仰望灿烂明朗的天空，看着她的先生特德驾驶美国海军陆战队的战斗机降落在机场。她戴着空军配给飞行员及其配偶的飞行太阳眼镜。然而，当莫莉突然转头望向周围的其他家庭时，她注意到孩子们全都眯着眼睛并不停用手揉眼睛。他们的眼睛直盯着太阳，没有任何防护。然后，飞行宝宝（Babiactors）婴幼儿太阳眼镜公司的构想就此诞生了！

但是，孩子可是以弄坏、弄丢眼镜而闻名的，所以，该如何让父母愿意掏出20美元给孩子购买高质量的防紫外线太阳眼镜呢？费宁夫妇向合伙人马修·格尔德的商学教授讨教，教授建议他们为客户提供一个“不合理的服务”——遗失保证。飞行宝宝承诺顾客，如果原来购买

的太阳眼镜坏了或丢了，一年之内可以免费换一副新的。

这个提议有违常理，难道不会有些顾客利用这项服务向公司骗取一副免费的眼镜吗？莫莉告诉电视台，她其实希望顾客这么做。“确实有些人会来骗取一副免费的眼镜，但他们可都是最热心的品牌大使啊。所以，送出一副免费的眼镜，我们却可能因为这副免费眼镜再卖出四五副。”

对飞行宝宝的品牌形象建立而言，伙伴关系是很重要的一环。在官网“我们的故事”中，飞行宝宝向顾客介绍了两对在大学就认识的夫妇，他们的任务是“当孩子踏上面对这个世界的探险之旅时，保护孩子的双眼”。然后，他们以优异的客服制度来支持这项任务。以这个故事为基础，费宁夫妇和格尔德夫妇以厨房餐桌为办公桌，打造了快速成长的事业王国，在2014年入选《福布斯》杂志100家最具潜力的公司。如今，飞行宝宝已销售了数百万副太阳眼镜。

行善的主题以及对人类和地球的关注，在如今许多品牌的故事中都很常见。例如，每当顾客在微笑方格牙刷公司购买一支牙刷，公司就会捐赠一支牙刷给发展中国家的儿童，借此让顾客成为全球故事的主动参与者。这个故事始于创始人埃里克·科普（Eric Cope）访问危地马拉时，在那里，他得知许多孩子染上的疾病其实都是可以预防的，而他们生病的原因竟是全家人不得不共用一支牙刷。战略性故事顾问泰·蒙塔古（Ty Montague）将运用这种参与方式的公司称为实践故事的公司。

实践故事与讲述故事的公司最大不同是：前者是由资深领导层带头，然后影响组织的每个部门、每位员工，故事不只是广告中使用的营销故事，还会推动制度的变革，并为公司的商业发展赋予意义和更远大的目标。而且，它邀请顾客担任故事中的重要角色，并通过他们的社交网络分享并传播这个故事。

蒙塔古的顾问公司Co: Collective在比较了从零售、娱乐、网络服

务到运输公司的42家上市公司后发现：

相较于讲述故事的公司，实践故事的公司有几项主要优势。实践故事的公司社交媒体曝光的次数是讲述故事的公司的20倍，而且是更为正面的曝光。实践故事的公司支付给付费媒体的费用也要少得多，发展速度也更快。

在这里，我们能认识到，人们不仅喜欢感觉良好的故事，还喜欢感觉自己那些故事的一部分。他们甚至会喜欢到掏腰包让故事进行下去，以回馈为他们带来这种感觉的公司。

印度通天绳

或许，世上最神秘的魔术是那些只在观众想象中开花的魔术。印度通天绳就是这样的魔术。

1890年8月9日，《芝加哥论坛报》（Chicago Tribune）头版的第二区块刊登了一篇文章，记载耶鲁大学两位毕业生弗雷德里克·S. 埃尔莫尔（Frederick S. Ellmore）和乔治·莱辛（George Lessing）在印度见证一位街头流浪汉“创造奇迹”的过程。文章详述了这位神奇的流浪汉将一团绳索抛向空中，但“那绳索并没有掉到地上，反而一直往上飞，直到消失不见，只剩绳索的尾端在头顶摇摆着”。然后，一个男孩出现了，就像一只猴子爬上葡萄藤一样，沿着绳索爬了十多米，然后消失不见了。埃尔莫尔赶紧拍了几张照片，莱辛则把这个场景勾勒了出来。

然而，洗出来的照片和素描的草图并不相符。事实上，照片里什么都没有：没有小男孩、没有绳索，只有那位坐在破烂地毯上的流浪汉。埃尔莫尔断然得出结论：“那位流浪汉把整群人都催眠了，但是他不能催眠照相机。”

这个故事像野火般迅速蔓延传播，它恰巧在历史上适当的时机出现，并完美地融合了神秘的元素。当时，催眠术是一种广受欢迎但还没有很多人了解的魔术，而印度在美国大众眼中则是一个神秘的国度。读者相信催眠术的存在，而这篇由约翰·E. 威尔基（John Elbert Wilkie）执笔的文章，给了读者需要的所有证据。

然而，经过几个月的调查和探究，《芝加哥论坛报》宣布撤下那篇文章，因为那个故事是骗人的。威尔基道歉说：“这个小小的故事受瞩目的程度远远超过了我的想象，许多人把它当真了。给大家造成困扰，我感到非常抱歉。”埃尔莫尔这个人似乎是被编造出来的，目的是用来“卖更多的报纸”。

但这真相揭露得太晚了，无法熄灭大众对它的想象，与印度通天绳相关的资料也已大量流传。历史学家开始从《马可·波罗游记》和14世纪旅行家伊本·巴图塔（Ibn Battuta）的古代故事中，寻找是否有与通天绳相呼应的魔术，直到今日都还有人宣称亲眼看过通天绳魔术。

掌控故事“带出场”的主要信息

所有策略性故事最重要的部分，都是它的主要信息，也就是给观众留下的最后印象。不可避免地，有时候那个印象是假象。

如果听过2014年人气播客系列节目第一季的内容，你一定会了解其中调查美国巴尔的摩发生的谋杀案“李海芬（Hae Min Lee）案”^{[\[12\]](#)}时最令人震惊的一个地方，那就是证人证词的不可靠性。即使那些在受害人遇害后马上作证的人，有关他们看到、听到了什么以及当时在做什么，也都有互相矛盾的证词版本。一位伪证专家对莎拉·科尼格表示：“这是绝对能预料到的，因为人们倾向于扭曲记忆，去配合他们以为警察想要听到的证词。”换句话说，证人提供了假的证词，然后将它

伪装成事实，但他们甚至不了解自己在做什么。在犯罪调查中，这些可疑的主要信息，会带来生死攸关的影响。

如果你不是警察，那么控制别人记忆的最好方法，就是在他们经历的结尾部分动手脚。加拿大多伦多大学的研究人员就是这么做的：在检查的最后时刻，他们对两组病人中的一组稍微调整了标准结肠镜检查的方式。两组病人都经历了正常的检查程序，即将肠镜插入肠道系统。当进行内部检查时，两组病人都感受到了相同程度的不舒服感。但到了最后阶段，医师只在第二组病人的肠道中把结肠镜多放了20秒，没有去移动它。第二组的检查虽然持续的时间长了一点点，但与第一组不同，第二组病人最后的感觉是不痛的，因为他们通过放松等方式重塑了记忆。后来，研究人员请病人描述自己的检查经历，与第一组相比，第二组会用比较愉快的词语描述记忆中的检查过程，而这记忆直接影响了他们的行为，即使数年之后也是如此——第二组病人比第一组更有可能回医院进行下一次的例行结肠镜检查。

魔术师非常清楚地知道，记忆是一种假象，而且假象又会反过来控制记忆。这也就是为什么在每位魔术师的故事工具箱里，虚假重述都占有宝贵的一席之地。

虚假重述是表演者对观众刚才所观看的表演的总结。那些描述听起来很正确，但其实经过了策略性的调整，以控制观众即将带出场的记忆。

在魔术中，这样的扭曲可以被设计成欺骗。比如说我已经把牌洗过了，然后让一位坐在前排的男性观众切牌。在后面的表演中，我可能会说：“让我们复习一下：先生，你洗了牌也切了牌。”大部分观众会接受这一点，因为他们记得那位男性观众手上拿着牌的情景。通常，即使是本人，可能也已经不记得其实是我洗的牌了。

虚假重述也可以在更大的范围内上演。现在，我要揭露一个几年来

我一直想要公布的秘密。还记得我在埃德加·赖特导演家的那场表演吗？当时表演的高潮是找到了埋在土里的纸牌，嗯，那表演是特意设计来引导一个虚假重述的。

正如你记得的那样，那天我们拜访赖特，最后播放我和布莱克·沃格特埋纸牌的视频。然而，草地上根本就没有纸牌。沃格特和我确实提早去赖特导演家拍了视频，但我们只是让那儿看起来像是事先埋了所有的纸牌。请记住，视频就像魔术，它操控着观众感知的落差。我们“出土”赖特选的红桃5，给他留下深刻的印象，其实用的是魔术手法。

我们的剧本是为了让赖特觉得惊奇而设计的，而背后的构思是：魔术师会无所不用其极地去准备魔术。万全的准备，是我们要他记住的故事重点。因此，我们的虚假重述，让他对我们不可思议的准备工作留下了难以忘怀的印象。我们很确信，那天离开他家后，赖特一定会到后院去挖矮树丛下的土壤，去找整副牌里的其他51张纸牌。我们知道他会一直百思不得其解，试着去弄清到底发生了什么，他甚至会将这件事告诉自己的朋友。魔术的真正秘密，是绝对要确定自己比观众领先好几步，而虚假重述的内容绝对是真的。

除了欺骗，虚假重述还能使商业行为达成极具价值的目标，只要改变一下你想让观众记住的重点就可以。比如说，你刚刚做了一个报告，介绍了一大堆信息，其中有些信息是必须传达的，有些信息你甚至不确定自己是否同意。从技术上讲，真实的重述需要提醒观众你刚才提到的所有主要信息，但这不会让他们觉得那是你想让他们带走的信息。幸好，作为报告者，为观众总结重点是你的工作。所以你可以调整重述的内容来强调，或许还可以加上一点个人评论，给观众留下他们觉得最重要的印象，让他们记住。

虚假重述也能策略性地用来促进工作业绩。正如保健专家和魔术师珍妮特·埃尔金向《纽约时报》的亚当·布赖恩特（Adam Bryant）解释的那样：“我的前老板提醒我，‘不要邀功。要邀功很容易，但你

不必那么做。即使把业绩、功劳让给了别人，它终究也会回到你身边’。就算整件事都是出自你的构想，别人也不必知道。”也就是说，你进行虚假重述，恭喜同事做得好，“然后为他们制造一个机会，让他们感觉可以采取下一步行动”。而最终，业绩和功劳会回到你身边。

讲得最好的故事，就像魔术表演一样，总是观众会付钱的故事。

Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 4

刻意引导

让用户看到你想让他看的



在39岁罹患骨髓灰质炎后，富兰克林·罗斯福（Franklin Roosevelt）^[13]决定重返政坛，但他所面临的形象问题十分严重。

当时，美国普遍的价值观是让残疾人远离公众的视线。在罗斯福总统所处的那个年代，肢体残障被视为一种耻辱，被认为其原因大多与精神或道德缺陷有关。肢体残障也成了文弱的象征，因为“具有男子汉气概的人应该身强体壮”。在那个年代，阳刚是一个人进入较高层级公职单位的绝对必要条件，因此，对腰部以下瘫痪的罗斯福来说，他面临着一个特殊的阻碍。他用了7年的时间试图恢复双腿的行走能力，但并没有成功，他知道自己双腿其实已经不可能恢复了。如果想在政坛上立足，他只能依赖“魔术”，没有其他选择。

几乎打从患病开始，罗斯福就在设计这个魔术的舞台。他巧妙地安排自己在大众面前出现时的形象，所以人们从未在媒体上见过他被搀扶、坐轮椅或者由他人协助上下汽车或火车的情况。在道具的辅助下，他还培育出了不屈不挠、英勇顽强的品质，表现出绝对的自信与坚毅。他会挥舞他那招牌式的雪茄烟嘴，以此代表欢欣和乐观的态度。他的夹鼻眼镜会让民众想起曾经连任两届的民主党人气总统伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）。他总是面带微笑，和蔼可亲又爱开玩笑，仿佛不曾尝过痛苦和失败的滋味。

1924年，美国民主党全国大会（Democratic National Convention）在纽约的麦迪逊广场花园举行，罗斯福要为当时的纽约州州长阿尔·史密斯（Al Smith）竞选总统造势，然而，他面临着特殊的挑战。这是他瘫痪后第一次公开露面，他认为自己的政治前途取决于是否能“证明”自己已经康复，他不能被人看到坐在轮椅上的样子。

罗斯福派长子詹姆斯提前去勘探会场，找出最宽敞、最少阻碍的入

口和通道。罗斯福每天都比其他代表早到会场，坐在一张靠近前台的特别的橡木椅上，它的扶手很坚固，能维持身体稳定。他一整天都坐在椅子上，除非轮到他上去做演讲。而轮到他演讲时，他必须“走”到讲台上。从某种程度上说，这是一项表现耐力的壮举。他用一根拐杖撑起上半身，支撑沉重的双脚，同时用另一只手抓住詹姆斯的手臂。铁制支架让他的臀部和双脚不至于弯曲，不过这些都是经过伪装的：那些铁架被涂黑，和鞋袜同色。此外，助手们小心翼翼地跟在后面，与他保持一段若即若离的距离，避开聚光灯的焦点，若他跌倒，他们也能马上过去解围。当他们缓步走向等候区时，罗斯福紧紧抓住詹姆斯的手臂，那力道差点让詹姆斯痛得哭出来。

讲台之前5米左右距离，罗斯福不允许任何人搀扶助走。他用两根拐杖撑住自己，吃力地拖着双腿向前移动，走到讲台时他已大汗淋漓。

突然，罗斯福仰起头露出微笑，情绪感染了整个会场。这种奋斗精神的呈现，为他赢得了同情与赞赏的欢呼。不过，当他开始演讲时，这场魔术的真正魔力才开始大放异彩，因为他几乎让观众忘记了刚才见到的情景。正如传记作家休·G.加拉格尔（Hugh Gregory Gallagher）在《罗斯福的辉煌骗局》（FDR's Splendid Deception）一书中所写的：“打从一开始，小罗斯福就吸引了会场所有人的注意。他的声音是悦耳且清晰的男高音，他的演讲具有强烈的影响力……观众先被他的勇气感动，很快又被他演说的能力征服。”演讲结束后，起先是一阵肃静，接着爆发出热烈的掌声，这掌声竟然持续了1小时15分钟，创下了麦迪逊广场花园的新纪录。

4年后，罗斯福再度参加美国民主党全国大会，这次他是来设想自己竞选总统的场景的。现在，光是呈现康复的过程还不够，他必须让民众相信自己真的已经战胜了残障，而且完全有能力担任更高的职位。这一次，他不再用拐杖，因为拐杖是双腿残障的象征，就像狄更斯《圣诞

颂歌》里的小提姆一样。总统候选人的形象最忌激发别人的怜悯之心，因此，这次他和次子埃利奥特巧妙地设计了一个假象，让观众以为他真的能行走了：

埃利奥特站着，把右臂弯曲成90度，前臂僵硬得像只单杠。罗斯福站在埃利奥特身边，紧紧抓着他的手臂。罗斯福的右手握着一根手杖，右臂笔直，并用食指顺着手杖的线条紧紧向下压，使其保持僵硬。在这种姿势下，他能够“走路”，当然，走路的方式很奇怪——利用躯干肌肉的辅助急速拉起一只脚，然后把重量放在那只脚上，再用另一侧肌肉提起另一只脚往前进。先是这一边，再来另一边，就这样一直重复往前移动。他能够办得到，是因为手臂的功能完全与拐杖一样。他的右臂把身体重量通过食指沿着整根拐杖传导到地面，靠在埃利奥特手臂上的左臂同样撑起了身体的重量。

罗斯福的团队已经事先确认了那个讲台是用螺丝固定的，坚固得足以支撑他的体重。因此，一旦安全地走上讲台，他便能用自己的双手与双臂支撑着站直。听起来很简单，但请记住，他是用双臂支撑着全身的重量。为了让观众相信他很放松，罗斯福利用头部表达肢体语言，并用他的笑容与声音来传达这样的信息——一切都在他的掌控之中。这是一场精心设计的表演，目的是分散观众的注意力，使观众的关注点远离他身有残疾这个事实，这是他希望观众忽略的事。同时，他引导观众的注意力，让观众尊敬并记住他的形象和言辞。投票时，观众也会回想起这些画面。他先是当选纽约州州长，然后又当选美国总统，一任接着一任——他的总统任期长达4届，至今仍是唯一一位执掌白宫超过两任的总统。

在整个政治生涯中，罗斯福多次现身于民众面前的场景，都展现出他是一位拥有魔术师所谓的错误引导技巧的大师。

对拍、掉拍交错运用：应该让用户注意与忽视什么

在魔术中，错误引导指的是让观众分散注意力，不去留意魔术的方法或机制，以达到魔术的绝妙效果。有些现代魔术师使用一个可能更加正确的术语——注意力管理。但不管怎么说，这是一种方法，我们利用它让观众以为我们有能力让物体消失、变形或者违背物理定律，让平常之物看起来不寻常。烟雾和镜子有时很管用，但错误引导这个基本的技巧并不需要特殊道具。事实上，即使是4岁小孩，也会指着房间的另一边，把竞争对手支开，使他们远离自己藏饼干的地方，这就是错误引导最基本的表现形式。卷尾猴发出假警报声来阻止竞争者找到香蕉，使用的也是类似的方法。运动员使用的形式则更复杂，例如投篮时的假动作或足球和橄榄球比赛中的假传球。

使用错误引导时，魔术师需要有意识地控制观众注意到的与没有注意到的之间的落差。魔术师的目标是放大落差，好让观众不会怀疑魔术效果背后的真实情况。

正如罗斯福所证明的，这种技巧可以为任何想控制形象、消息、产品或策略接收方式的人所用。

错误引导的一个关键，就是被魔术师称为视觉框架的对焦工具。这是魔术师希望观众去看、去见证并享受魔术绝妙之处的特别区域。它通常不是魔术机制发生的地方，因为魔术机制位于暗处，在观众永远不会注意到的灰色地带。我拿起这个杯子是因为我已经在里面变出一个柠檬了吗？不，是因为我在制作一个视觉框架，来框住你的注意力，同时正用另一只手在视觉框架之外从桌子底下偷偷拿一个橘子。

有时候观众能看到视觉框架之外的区域，但他们不知道视觉框架内外是相互关联的。魔术师最喜欢的方法之一就是大胆行动，这是一种勇敢而又有风险的手法，但成功时会格外有意思。这些大胆的动作通常是

指在视觉框架外放一个物体，但仍然在视线范围内——如果你知道要看哪里的话。下面，以三枚硬币的魔术为例，看一看它是如何运作的：

- 我伸手从空中抓出第一枚硬币，把它放在桌上。
- 我再从空中抓出第二枚硬币，把它放在第一枚旁边。
- 我第三次伸手到空中，想要抓出第三枚……结果，手上空空如也。
- “第三枚硬币跑哪儿去了？”我问观众，“有了，它已经在桌上了。”此时，桌上有第三枚硬币，就在第二枚的旁边，就像是用魔法变出来的一样。

这个技巧很简单，但只有熟练移动视觉框架技巧的魔术师才能完成。当我的左手在空中抓取第三枚硬币时，也就是把视觉框架转移到了上面和远方，而此时我的右手自然地留在桌上，偷偷把第三枚硬币放上去。

伟大的戏法艺术家、意大利魔术师托尼·斯莱迪尼（Tony Slydini）最著名的表演之一，就是以控制视觉框架来“戏弄”自愿上台的观众，并让台下的观众也参与到这个魔术中。这个魔术的过程是这样的：志愿者观众低头看着魔术师两手之间搓揉的纸球。斯莱迪尼忽然把手臂往上抬，把那个纸球从志愿者头上丢过去，纸球正好掉在志愿者的视线范围之外。这个举动发生在台下观众的视觉框架之内，却在志愿者观众的视觉框架之外，于是他每次都被骗。对于志愿者睁眼瞎的表现，观众觉得不可思议，也为志愿者身后堆积了一大堆纸球而狂笑不已。

如果把视觉框架想成相机的取景器，你就可以知道魔术的实施方式如何改变了魔术师在电视上的表演。1986年，佩恩（Penn）和泰勒（Teller）因为利用电视视觉框架在《周六夜现场》（Saturday Night Live）表演名为《我们在直播吗？》（Are We Live?）的魔术秀而名噪一时。他们让纸牌、电灯泡、电钻和洋娃娃飘浮起来，佩恩反复地询问现场观众：“我们在直播吗？”观众发出的欢呼声证明，在家看电视的观众看的是直播节目，一帧未剪。然而，在家里的观众没看到的是，

魔术师正在操控视觉框架和摄影机的位置。佩恩、泰勒和摄影机都被倒挂着，他们的脚被固定在摄影棚的天花板上，而横梁的位置看起来好像是及腰的桌子。表面看这是对地心引力的挑战，实际上是地心引力帮他们变了一个魔术！

《我们在直播吗？》告诉我们，就控制观众的视角来看，框架有多么重要。错误引导不仅能决定人们看到什么，更重要的是能决定观众如何去理解和感受。

这个想法成了一个电台节目《美国生活》（This American Life）系列中一集的基础概念。制片人得知有一位叫玛丽·阿奇博尔德（Mary Archbold）的女性，她一生的大部分时间都“在众目睽睽下藏东藏西”。更特别的是，她在隐藏的是她只有一只手臂的事实。

阿奇博尔德生来就缺少一只手臂，所以她极其自然地接受了这个事实。只是，为了防止社交方面的尴尬，她一直努力引开他人对自己假肢的注意。要办到这一点很难，尤其是她还是位舞蹈演员兼普拉提老师。她经常要上台表演，然而，大多数舞伴都没有注意到她只有一只手臂。她的学生没有注意到，她的观众没有注意到，甚至连她高中时交往过的男朋友也没有注意到。

阿奇博尔德使用的技巧有：总是穿长袖的衣服，使用大手势，动作幅度很大且动作迅速，就像魔术师一样。因此，人们根本来不及看出她的手腕和手指不会动。

阿奇博尔德对电台主持人艾拉·格拉斯（Ira Glass）表示：“我总是站在特定的一边，所以人们只能看到我真正的那只手。”而且，她总是留心让真正的那只手臂随时可以行动，“例如，在派对和宴会上，我不会用手拿着饮料，我会喝一口后就把它放下来，因为如果遇见别人，他们可能会跟我握手打招呼”。在普拉提课上，如果需要示范动作，她就会请一位学生来当模特。

格拉斯惊叹道：“阿奇博尔德的技巧是如此简单，听了之后你会觉得，我们怎么那么容易上当受骗，在多数情况下我们是多么缺乏观察力啊。”这正是使错误引导变得可行的原因。

空间帧与被我们称为对拍与掉拍的计时单元一起工作。对拍就像暂时的视觉框架，是指魔术师指示观众注意的那些时刻。在对拍时，观众绷紧神经并集中精神，因为他们认为魔术即将发生在他们眼前。掉拍就是此外的其他时刻，因为观众认为没有什么重要的事要发生，于是就放松了注意力。

- 对拍：我用左手展示一枚硬币，然后握紧拳头把它包住，并仔细盯着它看。这样具有收缩和拧紧视觉框架的效果。
- 掉拍：我抬头往上看了一下，说了一个笑话，放松肩膀，也许清扫了一下之前的变魔术时残留在桌面上的碎屑。画面突然变宽了，但也失去了焦点。

这种空间帧的转换非常有效，因为观众认为不合拍的反应是行动中自然的或漫不经心的中断，是一个放松的机会。正如荷兰魔术师汤米·旺德（Tommy Wonder）所说的：“当观众放松时，他们的注意力会扩散，扩散到更广、更不利于仔细观察的地方。”换句话说，他们看到的更多，但注意到的却更少了。我随意的姿势和玩笑让观众笑了起来，而且因为在笑的时候，人的注意力很难集中，所以对我来说，这个不合拍的时刻就是把硬币丢掉的好时机。

说完笑话后，我又恢复了节拍，并指示大家重新看我的左拳。于是，在挥舞拳头后，我张开拳头让观众看，那枚硬币已经“消失”了，观众惊讶不已。

展示硬币消失的结果给了我另一个掉拍的机会，我可以用来准备下一个魔术。这是因为，惊奇也是一个分散注意力的有利因素。当你感到惊奇、正在鼓掌或者转头去问隔壁观众“你看到了吗？！”的时候，往往就是最难进行批判性思考的时候。因此，如果一个魔术师变出一只鸚鵡拍动着五彩的翅膀来“结束”他的表演，那么你可以确定他正在利用

这个时刻准备下一个魔术，或者是要在鞠躬时趁机变出另一只鸚鵡。

魔术中有一个门类被称为操控手法，它可以说是表演起来难度最高的一种舞台魔术。这是在全景之下表演的手法，魔术师要凭空抽出纸牌、硬币、中国扇、鸟类等。不需要把女性“切割为二”的箱子，不需要板条箱，不需要隔板，就魔术师一个人，站在舞台中央。手法类表演之所以会这么难，是因为视觉框架大部分是固定的，所有观众的眼睛都一直盯着魔术师看。对魔术师来说，控制对拍与掉拍是极为重要的技巧。魔术师要在所有人的面前，来回调节观众的注意力，好像在控制一个虚拟的按钮。

- 对拍：魔术师伸出右手，凭空变出排列成扇子状的纸牌。
- 掉拍：魔术师微笑着接受观众的掌声，同时偷更多纸牌。
- 对拍：魔术师让偷来的纸牌突然出现在左手中。
- 掉拍：魔术师两手都是纸牌，他随意地把纸牌丢进帽子里，比如说在从帽子里偷花的时候。
- 紧跟着掉拍的对拍：魔术师走向舞台前方，远离帽子，并变出一大束鲜花。正当观众被这了不起的结果吸引时，他正偷偷地准备下一个魔术。

显然，这一切都需要做充分的准备，要对行为的叙述线索有很强的掌控能力，要有多任务处理能力。所谓多任务处理能力，在魔术中，就是同时表演一种以上的魔术，同时具有多个想法。这些都是魔术艺术的重要技巧，就像生活中的技能一样，不需要超自然的力量，它们所需要的，是对误导的理解，是对人类注意力方式和犹豫方式的深刻理解。

聚光灯效应：如何控制用户的注意力

我们先谈一个基本的事实：你的大脑是个骗子。

怎么可能呢？但事实是，每个人都被无数的刺激包围，从次原子粒子到遥远的银河，从狂吠的狗、吵闹不停的小孩、阳光的光束、屏幕上

跳动的光标、苛刻的老板、一长串的杂务清单、疼痛的脚、潜在的客户、黄色的玫瑰、震动的手机到满怀期望的观众，更别提各种各样的社交软件以及整个社交媒体世界了。每天清醒着的每一秒，这些都在竞相吸引人们的注意。

如果必须分分秒秒去注意每一项刺激，大脑将会在一纳秒之内被“烧坏”。我们需要一台能让所有事情都缩小的超级计算机才能完成那样的任务，而这种计算机目前还只存在于人类的想象中。根据一位神经科学家的说法：“如果要处理周遭的所有信息，我们的大脑必须变得比一栋大楼还大，甚至这都不足以应付。”幸好，进化为我们提供了一个相当有效的替代性解决方式——大脑只处理一小部分信息。

或许你以为自己能“准确地”观察周遭的世界，但实际上，你的感知不断被一系列涉及多重神经回路的认知过程筛选和调整。你意识到的事实是一种错觉，在那里其实只有极小一部分信息。这是因为大脑已经进化为只向人提供潜意识认为存活下去所需要的信息，或者故意从堆积如山的可能性中挑选出部分信息，然后让神经回路编辑那些外来的细节，否则大脑就会超负荷。

注意力是筛选信息的过程的中心，类似于拍电影时导演的地位。注意力决定了哪些感知会被聚焦，哪些会被优先考虑。

或者，正如威廉·詹姆斯（William James）在《心理学原理》（Principles of Psychology）一书中所写的那样：“注意力，是好几种可能同时出现的物体或想法，以清晰而生动的形式占领大脑的结果。”

然而，这些物体和想法似乎并不都是同时产生的，它们争取大脑注意力的实时竞争绝对是永无止境的。这就意味着，即使是知觉和观察力最敏锐的人，也会错过就在他们眼前出现的信息。魔术师就靠这一点吃饭。

不过，注意力是一种有弹性的奇迹，就像摄影师利用特写镜头可以将焦点缩小到感知的极限。一粒细沙？你身体侧边的一阵剧痛？卡在牙缝的瓜子碎片？都没问题。事实上，对大部分人来说，目标越小、越不连贯，就越容易成为焦点。而当焦点相对越窄、越小时，人的注意力就越容易保持，即使在进行走路等更为自动化的活动时，也是如此。

然而，一旦扩大注意力的聚光灯，你就会发现比较难以维持注意力的稳定。请想象一个爆满的剧场，所有灯光都开启，舞台上挤满穿着戏服的演员，大家忙着摆道具、相互握手并假装跟彼此交谈。同时，观众席上一部手机响了起来，红色出口灯开始闪烁，然后引导人员将一位戴着大型羽毛装饰帽子的女性安排在你前方的座位上……你该看哪里？你该注意什么？你该怎么分辨什么是重要的？很有可能，在扩大的聚光灯范围内，你要么选择一项感兴趣的东西，要么选择一系列拥有某种相同特质的突出形象。例如，你可能同时看到舞台上穿着鲜红色和黑色洋装的两位女性，但其他景象都退到焦点之外。

现在，请想象一下剧场的灯光变暗，舞台灯光变朦胧，而聚光灯只打在舞台右边唱歌的演员身上。你该看哪里？你的注意力范围有什么变化？如果和大多数人一样，那么你的目光和注意力将会直接飞向这盏聚光灯的中心。

类似的过程发生在日常生活中每次你进入新的“一幕”时，即使没有舞台灯光的照明也一样。例如，在走进会议室的瞬间，你不可能马上就记住公司年度大会的所有细节，所以你的大脑会自然而然地进行快速扫描，然后把聚光灯缩小到一个比较舒适的范围。那范围让你聚焦在心目中的聚光灯中心——首席执行官身上，而边缘的人与物都从你的注意焦点中淡出，所有在聚灯光范围外的事物都变得空白。然后，你的注意力会选择性地四处移动它的聚光灯，一下子照向角落的时钟，一下子照在讲台上主席轻敲桌面的笔上，一下子又转向正在讲话的那个人身上，而桌子旁其他人的脸和讨论中的文件、数据都会变模糊。

这种聚光灯效应（心理学家将这一术语归功于詹姆斯）在各种有关心智的事情上都有体现。

如果你曾经与全神贯注读书的人交谈过，那你就会知道，注意力可以让人们对周遭的一切事物视而不见。人们专心于占据自己焦点的东西，并且多多少少会变得不那么在意周围的声音。

读书时非常投入的高度选择性的注意力被神经科学家称为由上而下的注意力，因为它是由大脑中有意识的思想所提示的。人们越是努力尝试有意识地集中注意力，大脑皮质中就会有越多的神经元被启动，它们对刺激做出反应，但同时，周围区域的神经元被强烈抑制。就好像大脑已经将所有竞争信息编码为无关信息，并且把门关上，禁止他者入内。这种抑制增强了聚光灯效应，并使非自愿的或由下而上的注意力变得迟钝或消失，这种注意力会对意想不到的景象、声音、味道和其他来自身体感官系统的信号做出反应。

现在，无论如何，总会有一些由下而上的注意力被接通。例如，有人拍了一下你的肩膀，即使你正在全神贯注地读一本书或一篇文章，你也还是会抬头看，所有注意力都转向拍打的源头。刺激越强大、持续，比如一声枪响、一声尖叫、一道闪光，它就越有可能干扰由上而下的注意力。不过，更细微或更遥远的信号就没有机会了。这就是为什么魔术师试着让掉拍行动动作安静且不引人注目，因为只有这样才能不惊动观众由上而下的注意力。

与此同时，魔术师会努力提高观众由上而下的视觉焦点。魔术师会对观众下指令：“像老鹰一样看着我。”正如电影《惊天魔盗团》的宣传语“看得越近，看到的就越少”一样，他们非常清楚这一点。这是因为，你越用力凝视某物，就越会错过聚光灯周围的事物，而秘密活动其实就发生在那里。

所有这些都解释了为什么很多交通事故的发生都与手机有关。无论

信不信，人类注意力的机制都让我们很难同时执行多重任务。当欲望或分心让人不可能从刺激中做出选择时，注意力就可能会轮流交替，但聚光灯不会轻易分成好几束。就算是使用免提，边开车边发短信或打电话的司机也还是倾向于把注意力集中在对话上，而让路况来“争取”注意力。结果，这些驾驶员检测路况的速度就会变慢，对障碍物的反应会变慢，对车辆速度、车道定位以及前进速度的控制力也会降低。有些研究发现，这些驾驶员注意力受损的程度甚至比酒驾的人还要严重。如果一个小孩冲到马路上，跑到你的车前10米左右的地方，这时，除非你的注意力没被分散又足够放松，能让注意力集中起来，否则必然无法避免交通事故的发生。

达到那种放松程度的另一个方法是，进行掌控注意力的训练。魔术师知道这一点，这就是为什么我们要练习某个动作好几千遍，直到动作内化为本能反应。前面提到的著名魔术师泰勒很喜欢讲一个故事，他有一天在美国中西部一家餐厅表演杯与球的魔术。结果一颗球不受控制，顷刻之间他就分了心，甚至没有意识到自己空下来的那只手仍继续把其他球放在了杯子下。同样，据说有些训练有素的摩尔斯密码发信员能够在破解信息码的同时和他人对话。我也发现，在谈论一个与进行的动作完全不同的话题时，我还能洗牌与控制纸牌。

科学家将这称为过度学习，就是将一种技巧熟练得极为彻底，使它几乎变成自动自发的行为。不过，太过自信的人们请注意，假如一个驾驶员边开车边发短信，必然会增加发生交通事故的可能性。

魔术师毫无节制地使用的另一种注意力是共享式注意力，这是一种共有形式的注意力，由眼睛运动和肢体语言引发。人类非常自然而然地拥有共享式注意力，例如，如果大人都在注意着房间里的某一个人，那么在场的所有婴儿就都会转头去注意那个人。这种反射作用可以促进人际沟通，就像一个隐形的社交组织者一样。在社会交往中，控制共享式注意力的信号非常微妙，以至于很难将这一过程描述为自愿性的或非自

愿性的。你是否有过这样的感觉：只是看了一眼后视镜，突然感觉被人跟踪了，因为视线正好与后车的司机投来的视线对上了。那有意识与潜意识的注意力通常会一起起作用，但这样的合作在共享式注意力中尤其明显。魔术师必须做的，就是将眼光转向左边，然后就像魔法一样，所有观众都会移动自己的注意力框架，去看魔术师在看什么。

卡恩德休闲食品公司的首席执行官丹尼尔·卢贝茨基也曾是一位“魔术师”，他发现共享式注意力对领导人来说特别有用。“你看哪里员工就会看哪里，学会如何领导员工的情绪与动机，这是魔术师众多工具中非常好用的一种。”就这层意义来说，凝视就像通往心灵的快捷方式。

凝视也可以是进入心灵的窗口。有研究者指出，人们倾向于对喜欢的选项看得比较久，这个发现促使必胜客于2014年在英国引入了第一份潜意识菜单。消费者只需看着平板电脑上菜单选项的照片，然后视线追踪软件就会协助他们点餐。但如果软件的预测是错的，电脑上会同时提供另一个按键，好让消费者改变所点的餐。必胜客正在试着提供协助，而不是引导消费者做出决定。

另一方面，2015年发表的一项研究证明，眼睛的运动可以被用来操控他人。在研究中，被试被问到一些严肃的道德问题，比如“谋杀是可以辩护的吗”，然后两个分别写有“是”和“不是”的字板摆在一起，呈现在他们面前。研究者发现，当要求被试立即给出答案时，58%的人会选择他们瞄到的随便某个答案。借由要求被试在限定时间内给出一个特定视线方向的答案，提问者可以影响他们的回答。根据这项研究的一位作者的说法：“进行道德决策的过程就反映在我们的凝视中。然而，当做决定时，眼光停留在什么东西上也会影响我们的选择。”伦敦大学学院眼科思维实验室主任指出，现在的手机能轻易地安装传感器来追踪眼球的运动，这样的发现让人感到有些不寒而栗。“借由记录行为中微小的改变，手机能帮我们做出决定，这在以前根本不可能办得

到。”当然，心灵魔术师已经这样做很久了。

例如一个经典的读心术魔术。心灵感应师打赌他可以猜出你的哪一只手握有硬币。你可能会尽你所能地隐藏秘密，但心灵魔术师会注意到你的“泄密”行为——哪一只手握得比较紧，或者你不知不觉地把头偏向了硬币所在的那一边。同样，当你从一堆摊开的纸牌中进行挑选时，我打赌魔术师一定也在追踪你的视线，当然，他看起来可能正在全神贯注地给你讲一个笑话。

认知偏差：如何在用户注意力之外进行调度

我们注意到的事物是注意力的一个方面，而我们认为它代表什么则是注意力的另一个方面。我们必须先破译大脑收集到的有限信息，然后才能决定如何处理它。所以，在人的“注意力摄影师”背后坐着一位“认知导演”，他总是不断地解释精神聚光灯所照亮的一切的重要意义。结果，认知偏误会让你的内在导演和你感到困惑——这又是魔术师惯用的手段。

要制造这种混乱并不难，因为当注意到一个影像时，大脑只会指定一个意义给那个影像，当指定了错误的意义给观察到的某个东西时，认知偏误就会发生。比如说，你看到我拿出一条绳子，因为我拿着它的方式，你的大脑判断它就是一整条完整的绳子，不可能是两条。于是，当我弹一下手指，变出两条绳子时，你会以为我做了什么“神奇”的事。如果你能同时对一个影像产生两种相反的解释，那么，这种简单的魔术就不可能骗到你了。

作为一名魔术师，我希望你的大脑告诉你：我不能同时把东西放进碗里和把东西拿出来；我弯下身绑鞋带是因为我的鞋带松了，一个动作只有一个目的；我抓脖子是因为脖子痒；我在页面上移动笔是因为在写字。你的注意力主要集中在一个假定的目的上，所以你不会注意到我在

鞋子底下偷塞了一张牌，不会注意到我丢了一个硬币到衣领里，也不会注意到我写字时把笔推到了袖子里。当魔术师把一个秘密的动作隐藏在一个看起来目的截然不同的动作中，就表示他们正在“告知你那个行动”。罗斯福“靠在”埃利奥特的手臂上以便“行走”，就是使用了这个策略的一个“稍微显而易见一些”的版本。

图4-1是被称为“鲁宾的面孔”的经典错觉图片，它为人不能同时处理多重意义的说法提供了一个很好的说明。

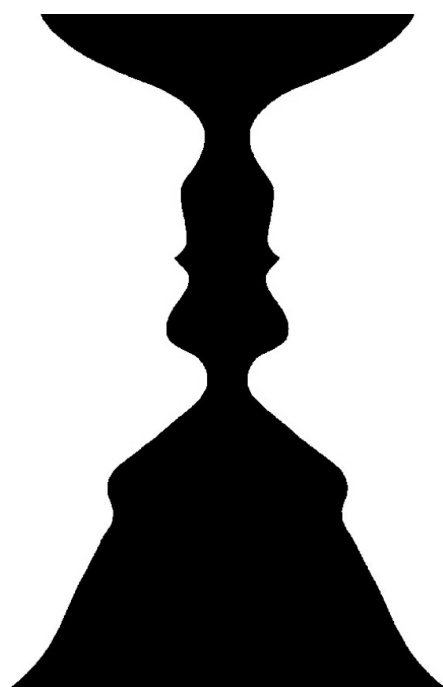


图4-1 鲁宾的面孔

有时候，你看着这张图片，会看到两张脸孔面对面望着彼此。再定睛一看，你又会看到一个花瓶。如果想要一次看到画中的两种意义，你的视觉处理系统就会做出抵抗，当大脑来回转换图像的两种解释时，就会制造出一种闪动的感觉。

与这种现象类似的还有斯特鲁普效应，以美国心理学家J.里德利·斯特鲁普（J. Ridley Stroop）的名字命名。他在20世纪30年代研究这个现象，发现了大脑要同时处理互相抵触的意义有多么困难。斯特鲁

普发现，当被要求读出用不同颜色写出的颜色名称，例如用蓝色墨水写出的“红色”一词时，被试会用比较长的时间去看；同样，相比于用黑色墨水或符合词语本身颜色的墨水写出的字，被试读这些词时也更容易出错。

同样的原则也适用于人类的其他行动。例如，说话时，人们通常会比画些手势，听者则会认为手势的目的是反映或强调说话的内容。2010年的一项研究发现，如果说话者的手势不符合说话的意思，听者就会感到困惑。举个例子，如果说话者扭着一条看不见的抹布，嘴里却说着“刹”，听者就会感到困惑。正如斯特鲁普效应所显示的，当人们被要求去描述听到什么时，看着牛头不对马嘴的手势，他们的反应会较慢且较不正确，即使他们被告知“只专注于所说的内容”也一样。

如果你经常需要在公共场合演讲或在公司做报告，那下面这一点就很值得记住了。当切换新的演示文稿时，你要确定看着屏幕，并用肢体语言引导观众注意你想要他们注意的信息，否则，他们的注意力就会在视觉刺激和你的话语之间被撕裂。更糟的是，你的话也许根本就没被听进去。因为听觉和视觉共享有限的神经资源，除非那些信号是一致地协同运作，否则，和说的话相比，观众更有可能注意到的往往是视觉影像。不过，如果你的话和手势都在说明那些影像，就不会出现抵触的情况了，你的信息也会通过清晰的声音传达出来。

魔术师迷惑观众的多种方法

西班牙魔术师胡安·达马利兹（Juan Tamariz）被认为是世界上最伟大的魔术师之一，他创造了“虚假解答理论”一词，用来描述魔术师有系统地一一消除所有可能的解决方案的行为，直到唯一剩下的那个解释成为真正的魔法。简单地说，如果一位魔术师让女助手从移动式桌台上的一个组合板箱里消失不见，那他可能会把箱子的每块面板都拆掉，一块接一块，以显示女助手没有躲在隔板

里，这就是消除那些可能的解决方案。当最后一块面板被拿掉，观众可能会得出结论：她躲在移动式桌台后面。然后，因为观众被魔术师诱导去怀疑这一点，所以魔术师会旋转那个移动式桌台，打上很亮的灯光，让观众看到其实女助手也没有藏在那里。因为观众心里从没出现女助手偷溜下舞台或躲在移动式桌台底下的解决方案，所以这时观众都会相信：她一定是消失了！

魔术师常用的另一项技巧，是第二个魔术和第一个魔术的假设解释互相矛盾。跳舞的手帕巧妙地利用了观众看不见的细线来操控手帕，高潮通常是把悬浮在空中的手帕放进一个塞着软木塞的透明罐子里。但不知为什么，手帕继续在罐子里跳舞。如果罐子完全被密封住了，魔术师怎么还能操控手帕呢？那个经过巧妙设计的罐子，是“推翻”观众最初假设的第二个假象。它诱导观众，让他们放弃一开始魔术师在用细线操控手帕的想法。

老练的魔术师会在魔术表演的所有环节不断变换方法。例如，如果魔术师让一张牌一再出现在牌堆的最上面，那每一次他都会变换手法。第一次他或许会藏牌，第二次假洗牌，第三次用一张一样的牌。每次利用的手法都大不相同，但只呈现一个相同的结果，如此一来，魔术师就可以防止观众将魔术的秘密锁定在任何一种单一的解释上。

人的认知不仅难以处理矛盾，对变化的反应也很慢。如果一个影像闪烁着出现在屏幕上，且每次出现时影像会有些许改变，那么大部分人都不会注意到这些变化。在2010年的一项研究中，被试被要求观看一段入室盗窃的视频，62%的被试没有注意到视频中的窃贼在犯罪过程中换了人。科学家将这称为改变盲视。

就记录感官信息的变化而言，大脑在很多方面都很迟钝。例如，当影像已经消失了后，我们仍然会在接下来的一小段时间内继续看到影像

并且还有感觉。如果我在掌心放一枚硬币，当我偷偷拿走它之后，你还会看到它微微发光，就好像有一个闪光的、圆形的印象已经烙印在了你的视网膜上。

跟魔术师一样，小偷也会利用认知的残留影像。例如，在剧场表演扒手神技的阿波罗·罗宾斯（Apollo Robbins）可以把表从你的手腕上偷走，直到还给你的时候，你才发觉表不见了。这是因为罗宾斯会先找一个借口抓住你的手腕，而这会通过神经回路传送一种对表带的感知。不久后，当他把表放进自己的口袋时，你还会有仍然戴着它的错觉。

影响注意力的另一个认知因素是人们的目标感。例如，如果你正在寻找等一会儿要去面试的那栋大楼，那么即使女朋友就在几米外对着你挥手，你也可能注意不到她。研究者将这称为不注意盲视，这也是出现在犯罪现场的人不一定是有用的目击证人的原因之一。一般来说，无论在什么情况下，人们都只会注意到潜意识告诉他们应该注意的东西，而其他的東西都被排挤到视觉框架之外。目标感越强，就越记不住外在的影像与声音。

最著名的例子之一，是1999年由伊利诺伊大学的丹尼尔·西蒙斯（Daniel Simons）主持的实验。

我们让被试观看一段打篮球的视频，要求他们去数3位身穿白T恤的人传了几次球。大约30秒后，一位套着猩猩戏服的女性缓缓穿过打球的人群，在场内停下来面对镜头，模仿猩猩捶打胸膛的动作后再离开。结果发现，有一半的被试没看到那只“猩猩”！事实上，有些人直视过“猩猩”却没看到它。

不注意盲视说明了为什么视觉框架在错误引导行为中扮演着如此重要的角色。

你越努力试着去弄懂对拍期间或在我的表演框架内发生了什么，我就越有空间在掉拍时或在框架外进行调度。我所做的，其实就是利用你的认知局限。

错误引导：如何恰当转移用户的注意力

就像在魔术中一样，错误引导在商业中也扮演着重要的角色。无论是与别人竞争一份工作、发行新产品、推广品牌，还是主持会议，你都需要成功地将观众的注意力引导到你的信息上，同时把他们的注意力从那些可能会削弱你影响力的信息上移开。魔术师会尽可能地试图同时引导并分散观众的注意力，但对你而言，这两个阶段并不是一定要同时进行才能在生活中发挥作用。

主动引导观众的注意力，需要吸引并改变他们的有意识的思想。事实上，你是在创造一个对拍的机会，并指示观众把注意力集中在你提供的信息上。这个过程的中心就是魔术师汤米·旺德所说的“提供观众更感兴趣的东西”。

主动引起观众兴趣的一个方法，是提出一个新问题或者以新的方式提出一个旧问题。问题就像一个让人聚焦于某个议题的心智框架，许多人对熟悉的问题有默认的答案，正如孩子有默认的最爱的玩具一样。因此，每一位聪明的政客都知道，诱发民众兴趣最有效的方法，就是提出一个不同的问题，而不是提出一个他们心意已决的问题。

要让人将注意力从他们不感兴趣的信息中转移出来，最好的方法就是提出与这个人相关的具有启发性的问题。2016年美国总统大选初选期间，这项战术就算不是天天都被使用，也是每星期都会出现。例如，候选人伯尼·桑德斯（Bernie Sanders）借由对希拉里·克林顿“判断力”的质疑，来回应自己初选时的声势落后；特德·克鲁兹（Ted Cruz）通过质问唐纳德·特朗普与一位黑手党重犯的关系，来

抵挡特朗普的攻势。与此同时，特朗普在他不喜欢的辩论问题中“离题”，反而去质疑辩论主席梅根·凯利的公正性。每一个新的问题都把民众注意力的聚光灯转移到候选人感兴趣的事物上，至少直到下一个问题被抛入辩论之前都是如此。

荷兰皇家壳牌石油公司（Royal Dutch Shell）首创了一种比较不为人知的方法，以非常不同的方式来利用问题：把问题变成一幕幕场景，积极引导公司高管把注意力转向有意义的解决方案。早在1965年，英国伦敦的壳牌公司总部就开始进行一项长期研究。当时的项目总监特德·纽兰（Ted Newland）及其团队成员注意到，公司大部分员工都借着对现在的推算来规划未来。人们确实倾向于固守熟悉的事物，尤其是那些在现有情况下仍发挥功用的想法。那么，如何才能将他们的注意力重新导向能在根本上改变现状的想法并让他们放弃那些派不上用场的想法呢？纽兰发现，情境是吸引高层人员注意最有效的方法，并能改变那些影响他们思维的问题。用纽兰的话来说：“你在尝试控制他人，让他们思想开放。”

纽兰的团队提出了有关未来的设想，例如，由于全球性的能源紧缺而加强政府限制，由于中东的战争而产生通货膨胀或大幅提高工资，由于对亚洲市场的重视而促使公司各部门把注意力转到团结合作上来，从风险管理师、战略规划师、公共事务运营人员到工程师，都要对以上改变做出反应。纽兰认为：“设想未来最伟大的价值在于它创造了一种你可以针对它提出任何问题的企业文化，而答案必须是上下相关的。若回答‘因为我是老板’或‘因为这个商业案例是正面的’，那都不会被接受。”

正如纽兰的共同研究者皮埃尔·瓦克（Pierre Wack）所说的：“策略性的见解并不都是由公司领导人由上而下推动的，而是与能提出正确问题并让人惊奇的能力有关。”

全球各地的企业高管似乎都同意这一点。不仅荷兰皇家壳牌石油公

司使用未来情景规划超过45年，贝恩公司（Bain & Company）在2011年进行的调查显示，在年收入超过20亿美元的大型公司中，有65%也在使用这种工具来引起高管的注意。

魔术界常说“一个大动作掩饰一个小动作”，正如魔术师大幅度挥动手臂以模糊手部动作的细节一样。这招之所以有效，是因为人的眼睛会自动地被主要动作吸引，而不能同时注意大动作中的细微动作。

当然，并不是所有掩饰动作都像字面上表达的那么“大”。无论是在静止舞台上的一个初始动作、与平凡无奇的背景形成强烈对比的巨大声响，还是安静的场景中爆发的冲突，都会吸引人们的注意，这并不是因为人们有意识地选择转移注意力，而是因为他们不由自主，是感官让他们这么做。当魔术师使用这个技巧来分散观众的注意力，这就叫作被动错误引导。

魔术师被动错误引导观众最有效的方法之一，是介绍新的东西到视觉框架中来。比如说，我将要举起一个杯子，露出一个球，如果突然“踢”到那个球让它滚到桌子另一边，那效果就会更好。实际上，此时所有观众的眼睛都会跟着那个球跑。同样，我也可能会用魔术道具“闪火纸”来制造一阵火焰，自动转移你的目光。

新奇的魅力几乎是不可抗拒的，因为它根植于人体的机制中。从进化的角度来看，这使人类更有可能去探索或发现新的食物来源、新的伴侣以及新的生存策略。在市场营销中，这让人们对新包装、新广告、新口味很敏感。伦敦大学学院的比安科·威特曼（Bianca Wittmann）的研究显示，当面对新的选择机会时，大脑中的奖赏中枢会受到刺激而活跃起来。原因是：“虽然我有喜欢的巧克力口味，但如果看到巧克力被重新包装，并且广告说那是‘全新、改良的口味’，那么追求新体验的想法可能会鼓励我放弃通常的选择。”

当然，熟悉也有一定的令人欣慰的吸引力，而且品牌忠诚度是大多数公司都在追求的至高无上的目标。因此，我并不是要你为老顾客提供

一个极为不同、让他们感到疏离或困惑的选择。20世纪80年代，可口可乐在推出全新口味的可乐并付出了惨痛的代价后才学到了这一课。可口可乐的铁杆爱好者认为，可乐的基本配方太神圣了，不能随便更改，他们的强烈反对迫使可口可乐公司最终停止了对新配方产品的生产。后来，可口可乐公司还是引进了新包装与新口味，例如樱桃可口可乐、黑樱桃可口可乐、柠檬可口可乐等，它们都以原来的配方为基础，但利用新奇来吸引顾客的注意。这里使用的魔术，是让老顾客可以购买新产品，却不必放弃旧配方，如此一来，可口可乐就从两种选择中都获利了。

困惑，是另一种保证能让人分散注意力的方法。正如《孙子兵法》中所说的那样，整个秘密在于迷惑敌人，使其无法了解自己的真正意图。只要在一段一般性的对话中插入隐约的矛盾或岔题一下，你就可以干扰对方的注意力，而这将使你有能力改变谈话的方向。

这个策略被社会心理学家称为中断再造，是推销和说服他人的有效工具。正如1999年美国阿肯色州立大学的研究所发现的一样：研究者作为当地慈善机构挨家挨户推销一箱箱的圣诞卡片，推销和慈善义卖是合法的，但他们在活动中测试了3种不同的推销方式。这3种方式一开始都是慈善机构的标准推销词——卡片的销售所得会捐献给残障人士。但是，在1/3的推销地点，他们会对顾客表示：“一张卡片300便士，也就是3美元，买到赚到。”另外1/3的地点，他们说：“一张卡片3美元。”剩下的1/3的地点，他们则会说：“一张卡片3美元，买到赚到。”在这项实验以及后来另外三种稍有变化的实验中，研究者都通过其他话中断了一般慈善销售的推销话术，先说“一张300便士”，然后再将慈善公益的行为重构为“买到赚到”，结果显示，这样的推销方式带来的销售量是其他方法的两倍。

长久以来，催眠师都在使用中断再造的技巧。米尔顿·艾瑞克森（Milton H. Erickson）是第一批在临床治疗中使用这种方法的精神

病学家之一。艾瑞克森发现，大多数来找他治疗的人，多多少少对催眠术有点戒备。在患者寻求帮助的渴望与对治疗方式的抵触之间，存在一道障碍，在为他们提供帮助之前必须打破这道障碍。因此，艾瑞克森往往刻意在疗程的一开始让患者感到困惑，他会在句子里放进前后不连贯的话语，或者出人意料地与对方握手，又或者稍微扭曲对方讲话的内容。这样的中断、干扰让人更有可能遵从他接下来的建议。

艾瑞克森和阿肯色州立大学的研究者都发现，成功的公式是一致的：给出一个建议，然后中断，然后很快再造。在中断之前的再造和没有中断的再造，效果都不像连贯的“中断再造”那么好。如果对方事先就有合作意愿，也会对结果有帮助。购买圣诞卡片的人，就像艾瑞克森的患者一样，从一开始就有很好的理由同意合作——大多数人都希望能帮助当地的慈善机构，而且也能用到那些卡片。当然，他们还是有足够的理由去拒绝出现在门口的不速之客和他们兜售的东西。中断再造让他们渡过了抗拒的小小波折。然而，之后的实验发现，在强迫推销的情况下，中断再造就不会那么有效了。

这个技巧的另一个重要方面在于保持若即若离的微妙感。魔术师发现，最有效的分散注意力的技巧，是让事情低调且似乎发生在自然的事件流中。就像舞台上的一声巨响会把观众突然拉得太远，使观众远离表演的氛围一样，插入与原来对话完全无关的内容，也会让顾客感到非常困扰，甚至会使他们产生挫败感、怀疑或心生恼怒。我们的目标永远都是管理注意力，而不是对注意力产生威胁。

外显错误引导：宜家如何让客户“发现”降价的真相

我们居住在一个充满外显错误引导的世界上。例如，大多数人吃的家禽和家畜的肉，都是在距离消费者很远的地方被饲养和宰杀的——如果消费者看到宰杀的状况，可能会认真考虑不吃肉。然而，肉品被包装并陈列展售，这样的销售方式让美国有些孩子甚至不知道肉类来自动物

身上。造成的错觉是，食物是在杂货店被生产出来的。

同样，大部分开车的人都不知道汽车为什么会跑，因为汽车制造商花了很大的工夫来设计汽车的外观，宛如挥动魔法棒那样让人的注意力从机械装置上移开。以流线型跑车为例，许多车迷购买了经典的捷豹 XJ 系列车型，但后来却发现自己花费 5 万~10 万美元只买到了有瑕疵、漏油或零件有故障的车子，结果使得“捷豹改装车”的次级市场成长起来。改装汽车的那些技师知道如何将人的注意力从视觉框架或引擎盖下转移出来，把捷豹的引擎换成更可靠、更具威力的，以维持捷豹开起来像美国经典超级跑车科尔维特的假象。

这些都是外显错误引导的例子，这一词是由神经科学家斯蒂芬·麦克尼克 (Stephen Macknik) 和苏珊娜·马丁内斯-康德 (Susana Martinez-Conde) 创造的，用来描述通过改变结果的物理呈现方式来引导观众的视觉框架并使其远离过程背后的杂乱真相的方法。致力于制造“用户友善”产品的每一家公司，都在进行这种注意力管理。

重点在于，这些产品通常都依赖极为庞杂的内部作业，就像一场伟大的魔术表演一样，而且他们的工程师无疑非常喜欢显摆。这需要像乔布斯一样的领导人，既能欣赏技术方面的奇才，又能为消费者提供简单的、能吸引人的界面，将错误引导发挥到极致。苹果产品的傲人之处在于，它们看起来简单到小孩也能使用，而小孩确实也能使用它们，但想要做到这一点却并不简单。

瑞典巨头宜家也非常善于使用外显错误引导，来防止消费者发现他们承诺以“惊人的价格”提供设计完善的家具背后的真实情况。消费者可能会以为，因为他们自愿在家组装桌子、柜子，产品才售价低廉，但他们没想过，让“有些组装”变得可以实现的整个系统有多么复杂。卖场背后的制作人员被划分为数个小组，他们致力于寻找新的方法，使制造链的每个步骤都能更有效率。有一个小组专门研究如何将“托盘能摆放盘子”的数量最大化；另一小组则发现，借由加强家具塑合板的密

度，他们就能减少其他材料的用量，既能降低成本，又能使之更耐用。只要是大众关心的，就可以利用魔术让它发生。

外显错误引导不仅适用于制造业，也能在专业管理和服务运输上发挥作用，甚至在医学等强调透明化的职业中也是必需的技巧。如果错误引导和透明化的结合听起来很矛盾，那么请想想医师在患者和家属参与讨论病情的教学环节中所面临的两难状况吧。教学环节的讨论应该仅限于照顾那位患者的医疗团队参加，但透明化的新政策让它不得不对外开放，然而，传统的苏格拉底式教学实践仍然没改变。住院医师仍然要询问每个患者的状况，并被要求提出诊断或治疗的建议。如果这些新手医师在患者家属面前犯了错怎么办？这不只是医师丢脸的问题，医院也会因此而失去信用。于是，住院医师可能会犹豫着不冒险提出意见，结果对他们的教学与对患者的照护都做出妥协。更有甚者，如果这个病例特别棘手，而患者和家属看到了制定诊断与治疗草案时进行的复杂的辩论和讨论解决方案的过程，那么他们的忧虑可能会加深。解决方法是什么呢？就是错误引导。

在美国俄亥俄州辛辛那提儿童医院医学中心（Cincinnati Children's Hospital Medical Center）的肝脏移植病房，外科医师和住院医师会事先见面讨论每个病例。如此一来，诊断与治疗的会议和教学都能发生在患者与家属的视觉框架之外。所以，当医疗团队巡查时，他们就可以提出审议后的结果，而不必让患者看到背后混乱的讨论过程。正如一名医师解释的：“我们确实事先进行了教学，让大家达成共识。它让整个医疗团队能得出具体的结论，所以当我们在患者及其家属面前巡查时，那计划就是清楚明确的。”

暗中错误引导：房屋中介如何让房子有家的感觉

借由改变观众的物理视觉框架，外显错误引导会制造出一种错觉；而暗中错误引导则完全借由扰乱他们的心理视觉框架来达到相同的目的。

的。魔术师利用掉拍和认知错觉，比如改变盲视和不注意盲视，暗中进行错误引导。但在商业上，人们则使用更精细的心理技巧。

销售人员经常使用暗中错误引导。想一下房屋销售人员用来让空屋有家的感觉的策略吧。他们会从租赁公司借来几件感觉中立但有品位的家具，为空屋“装扮”一番。房屋中介会在开门前烘烤饼干，使整个房子闻起来像妈妈在等孩子放学回家时的味道。他们也会富有策略性地在房子内放置婴儿或小孩的照片，但里面都没有大人。为什么？因为许多买家需要一股推力，而在这个场景中想象自己的家庭或未来的家庭就是个不错的方法。

这种暗地里进行的策略，甚至能错误引导食欲。研究者发现，当使用小盘子时，人们装盘及进食的分量会比使用大一倍的盘子时减少30%。这一结果已被许多研究证实，无论吃的是哪一种食物都是如此。

然而令人惊讶的是，如果人们知道自己是被观察的对象，那再造就不起作用了。也就是说，如果他们知道自己是别人注意的目标，那盘子就会失去错误引导他们注意力的作用，他们就会吃得更多。

想要精通暗中错误引导，你需要能在无形中潜入观众的内心，从他们的角度来看待情况，并且想清楚如何设计你希望他们接受的想法。这正是20世纪70年代美国的信用卡公司所使用的方法。当时，有些零售商开始对用信用卡消费的人强制收取附加费用，以弥补信用卡公司向他们收取的1%的佣金。消费者发现用现金更便宜，因而便不想用信用卡了。信用卡公司企图提出法案让现金交易和信用卡支付的价格统一，但美国国会没有通过，于是信用卡公司被迫使用了错误引导的方式。他们说服零售商将信用卡价格定义为“正常”价格，并提供较便宜的现金价作为“折扣”价格，突然间，消费者并不觉得被欺骗了，反而觉得这与之前相同的差价是在为他们提供优惠。

大卖场的巨头好市多（Costco）将自己的定位由大型连锁零售店改为会员制的连锁卖场时，也是使用了类似的重组策略。好市多的共同

创始人罗伯特·普赖斯（Robert Price）决定，消费者必须拥有一张美国运通卡才能加入会员。2015年，他对美国国家公共广播电台表示：“我当时想象的是一间让人觉得‘哇，我得到这个交易形式很特别的店里去，我可以进去买东西，大多数人却进不去’。”他甚至创立了警卫制度，如果你不是好市多的会员，那就会被挡在门外。为了获得在那里消费的特权，你必须付55美元的入会费。这又会激励你在这家折扣较大的连锁店而不是别家店大肆购物，以节省会员费。

但普赖斯并不满足于此，他还想把消费者的注意力从单调的购物转移到寻找便宜货的乐趣上。因此，普赖斯把这个庞大的购物仓库变成没有标记的充满打折宝藏的迷宫。“我坚持认为，我们不能有标记告诉顾客东西在哪里，这会让他们在卖场的每一条走道里闲逛，找到其他可以购买的商品。”结果正如他所料，消费者在卖场里绕来绕去，不断发现出乎意料的诱惑。如果他们带着平常去超市买东西的心态去好市多购物，那这个结果就不可能发生。这个方法之所以奏效，是因为消费者把好市多视为与普通超市截然不同的企业。当然，这只是一种幻觉。消费者仍然会载着满满一车杂货用品回家，偶尔还会买一台大屏幕电视，但暗中错误引导让好市多漂亮地赢了一仗。

时间错误引导：赌场为何从不安装钟表

当视觉错觉发生时，眼睛会跟人们一起“变魔术”，同样，人们的内心也时常建构时间的错觉。时间知觉就像太妃糖，可以拉长、缩短或逆转，进而可以被用来操控结果，且让我们将这称为时间错误引导吧。

赌场的经理人非常狡猾地注意到了时间与注意力之间的关系，所以赌场的墙上从来不安装时钟，也没有朝外开的窗户。在赌场设计的装置中，坚定的赌徒会把所有的精力都用在赌局上，而且，正如使用由上而下的注意力时一样，他们将看不到也听不到其他刺激。如此一来，他们的时间感就会被延长，他们在心理上被与其他需要投入时间的东西隔离

开了，比如行程、工作、家庭责任等。墙上的挂钟和外面的光线都会对这无限延长的时间假象造成威胁，所以赌场不会冒这个险，他们暗中设计了时间的计谋。

严格地说，在魔术中，时间错误引导指的是利用时间让方法与结果产生距离。赌场希望阻止赌徒发现自己一直在掷骰子，让他们熬夜到天亮，魔术师则希望观众没发现他变魔术时的线索。比如说，你暂时到别的房间去，把手机留在了桌上，我可能会取下你的手机壳，放进一张折起来的纸牌，再把手机壳套上，这是完美的准备工作，不可能穿帮。但陷阱在于，如果你一回来我就表演那魔术，那么你一定立刻就会联想到，我趁你不在时动了手脚。所以，我慢慢等待。如果我等一两个小时后变这个魔术，尤其是刚好有人想看纸牌魔术时，那么在手机壳里发现那张牌就会更令人啧啧称奇。

暂时保持距离也可以在商业上为达到有价值的目标服务，正如尼克·切西诺夫（Nick Chasinov）在创立网络营销公司Teknicks时所学到的那样。创办这家公司时，切西诺夫并没有在时间上留有缓冲，结果一年后，他就不得不再找一份工作了。不过，他很聪明地先到一家数字营销公司上班，后来又在Lexis-Nexis和麦克劳·希尔（McGraw-Hill）工作。他从这些工作中学到，他原本将Teknicks定位为网页设计公司的商业模式有瑕疵，因为这非常依赖一次性的用户。他需要提供的是搜索引擎优化服务，以及在持续或反复基础上提供网络服务。

在为其他公司工作的整个过程中，切西诺夫一直在暗中准备让Teknicks东山再起。他在工作中会见了许多未来的客户，注意到了那些最有需求的服务，在为雇主工作的自由职业者中发掘人才。他很小心，不对同事下手，也不从上司那里抢生意，悄悄地为自己的公司建立强大的财务和知识基础数据库。5年后，切西诺夫准备辞职了。

切西诺夫把自己年轻时贸然搞砸的新创公司藏在时间的帷幕之后，最后公开修正后的结果，仿佛是用魔法变出来的。2009年，他不仅签

下了前老板的公司作为客户，营业额也达到了100万美元。2011年，他拥有了34名员工，营业额达到了250万美元。

像这样经过计划的“自然发生”的公司，不仅令人印象深刻，也降低了竞争的风险，因为你的对手不能复制你的公司。所以，如果你有一个巧妙的想法，想要向首席执行官展示，那么最好的办法可能是：在下班后或周末运用个人时间秘密地发展它，直到确定你已经把自己的怪点子付诸实践并达到无懈可击的程度。然后，当那神奇的一刻来临，你会看起来像个独一无二的天才，能够凭空抓出这样的奇思妙想。

什么是逆转时间？我从本书一开始就多次提到，魔术的主要目标，就是永远比观众至少领先一步。通常，这代表偷瞄一张牌、事先知道一项主要信息，或者能掩人耳目地把一个物体放在恰当的位置上。但有时候，这代表颠倒整个事件的自然顺序。

2010年，我运用这个策略实现了最终成为我事业上一大突破的目标。《纽约时报》听说了两个月前我在魔法城堡表演的填字魔术，科学版有位名叫科妮莉亚·迪安（Cornelia Dean）的作家想要采访我，然后写一篇报道。这当然让我很兴奋，但我觉得，如果能在《纽约时报》的网站上推出采访视频，将会造成更大的轰动。于是我向迪安建议，填字魔术很难用语言来描述，如果她能亲自看一次我的表演，应该会有所帮助。更棒的是，她也想为《纽约时报》拍摄一段视频。我表示，当时我正准备两周后在一场私人派对上进行表演，我很乐意把她加到来宾名单中。然而实际上，那时我根本没有派对表演的行程。

我知道的是，要准备一场表演并不难，所以我想找到一个合适的客厅，让我能在那里进行表演。于是，当她接受我的邀请时，我便开始准备。幸好，如果你告诉别人《纽约时报》的工作人员需要一间很棒的房子来录一段视频，就会有很多人排队自愿提供场地。

我们录了那段表演的视频，两个星期后它被发布出来了，完全在我意料之外，它被放在了《纽约时报》网络版的首页。此外，《科学时

报》(Science Times) 还刊登了一篇文章，讲述了我创造填字魔术挑战极限的过程。那篇文章宣称，我在开创一种新型的魔术，于是吸引了知识分子的关注。我的父母都是学者，他们向来对我选择的职业忧心忡忡，因此，这篇文章的刊载从许多方面来看都是非常棒的。

理查德·布兰森(Richard Branson)以类似的方式创立了维珍航空公司(Virgin Airlines)。那时他二十多岁，在波多黎各机场等着搭乘一架飞往维尔京群岛的飞机。结果，他的航班被取消了，而且那是当天最后一趟航班。取消的原因是旅客人数不够，对商业航空公司来说，飞这一趟太划不来了。但是，正如后来布兰森回忆的那样，他受到了刺激，也因为航空公司没有顾及已购票旅客的权益而非常生气，于是他走到一家包机公司的柜台，租了一架他负担不起的飞机。换句话说，他领先了自己一步。然后，他借来一块黑板在上面写上：“维珍航空公司，飞往维尔京群岛，单程39美元。”他询问了所有跟他一样被“放鸽子”的旅客，几分钟后，他的第一班航班就客满了。

年轻的高管特里斯坦·沃克(Tristan Walker)也运用同样的技巧在早期的网络定位公司Foursquare应聘了一个职务。发了8次电子邮件后，沃克终于说服首席执行官丹尼斯·克劳利(Dennis Crowley)同意跟他坐下来谈谈，不过，是“当沃克先生下次来纽约的时候”。沃克立刻回复说，他已计划第二天去纽约。因此，他得到了在Foursquare公司与首席执行官面谈的机会。直到那时，他才订了从加利福尼亚飞往纽约的早班飞机。最终，他不但被聘用了，后来还成了Foursquare的业务发展总监，让美梦成了真。

通过各种方式反向操作时间的正常顺序，沃克、布兰森和我都比自己领先了好几步。然而，我要提醒大家的是，就像所有魔术的技巧一样，实现它的关键是拥有满满的信心和足够的掌控能力，只有这样才能真正赶上时间。

还有另一个运用时间的魔法，那就是敬畏感。我们都知道，当一位

魔术师真的完成一个令人叹为观止的魔术时，观众会心生敬畏。但是，那代表什么？他们扬起眉毛、目瞪口呆，而且吓得大口喘气。他们感到惊讶、印象深刻、害怕、兴奋雀跃，无法理解那种效果是如何被制造出来的。而且，当他们在心理上停留在这些激动的反应中时，他们对时间的感知变慢了，但思绪却像瀑布一样奔流。当努力要弄懂刚才看到的不可思议之事时，他们的大脑疯狂了，回忆着每一刻的记忆。

这看起来可能是运用有限的应用程序后的结果，但实际上，敬畏是一种比你想象得更有用的且可以利用的工具，因为，敬畏真的全都与力量有关。

学者达谢·凯尔特纳（Dacher Keltner）和乔纳森·海特（Jonathan Haidt）^[14]将敬畏定义为，遇到的某事或某人让我们印象非常深刻，以至于觉得自己相形见绌，并迫使自己改变对周遭世界假设的感觉。就这层意义来说，它与恐惧有关，因此，我们对敬畏的某些反应会接近恐惧也就可以说得通了。

凯尔特纳与海特推测，人类进化出敬畏感，是为了确保低阶层的人能够臣服于优位、更有力量的领导者，而这些领导者能够增加部族存活的机会。在早期社会中，敬畏感具有维持阶级秩序的作用。后来，当人类的敬畏感扩及广袤的自然之美、超自然的神秘力量以及人为的令人惊叹之事时，它就直接被巫师、高级牧师和国王所用了，他们把敬畏感运用到威严的气质以及卓越领导技巧的假象之中。即便是现在，也依然如此。

敬畏感令人惊讶的地方在于，要唤起它一点也不难。一则广告可以借由登山者接近阿尔卑斯山顶峰的视频来激发敬畏感，一首宏伟的交响乐曲可以唤起敬畏感，一具实物大小的复刻版霸王龙骨架也能唤起敬畏感。

有一项研究触发人们敬畏感因素的实验。在实验中，研究者要求实验组看一则展现了瀑布、鲸鱼和宇航员的广告，或者阅读一篇有关登上

埃菲尔铁塔顶端并俯瞰巴黎的短篇小说。同时，要求控制组看一则有关群众在游行的开心的广告，或者阅读一篇关于爬上一座不知名的塔，去看不具特色的风景的故事。在看了广告或读了故事后，研究者询问被试一系列有关时间感的问题。比起欢乐或中立的控制组，那些短暂地或人为地感到了敬畏的被试表示，他们有更多时间去完成事情，并且对时间感没那么有压力。他们觉得比较有耐心，而且对生命感到更满意。或许是因为他们觉得时间压力较小，这一组也表现得更乐意花钱参加需要花很多时间的活动，例如看电影、看百老汇秀、在餐厅就餐或按摩，并以此来取代购买手表或服装之类的物质商品。

因此，敬畏感通过制造人们有更多可以利用的时间的假象来销售经验。如果你在推销航空公司、连锁餐厅或主题乐园，那这是很有用的信息，但它还有另一个层次。

正如恐惧会让人心生警觉并制造时间慢了下来的假象，敬畏感也会创造出一种将怀疑暂时束之高阁的神奇现象。在这期间，人们能敏锐地注意到发生了什么事，但是却太惊讶而无法问为什么。然而，一旦脱离恐惧与敬畏的情绪框架，人们的批判能力就会让自己极其努力地想去弄清楚刚刚发生了什么，以及需要如何回应。想象一下刚刚看完一场世界级的魔术表演后，观众之间可能会发生的带有强烈情感的对话吧。由于心中充满敬畏感，他们会变得更好奇、陷入沉思且更加专注，甚至会将这增强的注意力转移至任何在敬畏之后出现的问题上。

在2010年进行的一项实验中，研究者让被试看一张令人敬畏的全景展望图，然后要求他们评估一项学术建议。与那些没看到全景图的被试相比，心生敬畏感的那组被试花了更多的时间进行分析，更深入地钻研赞成与反对的论点，并且能更深度地思考具体的内容，而不是只关注一般的概论。这表明，在体验了敬畏感后，人们的注意力框架会被提高并被深化。这也让魔术师有了强烈的动机，要把他们最令人敬畏的表演留到最后一刻！

当然，敬畏感也有副作用，与时间知觉和宏伟感有关。在肃然起敬之后，人们变得不那么自负，至少这会维持一小段时间。同样，他们的敬畏感很容易被唤醒。加利福尼亚大学的一位研究人员让学生站在校园高耸的桉树林中，要求其中一半的学生抬头往上看，同时请另一半学生看附近的一栋建筑。接着，这位研究者走过学生旁边，被绊倒，手中的一大把笔散落一地。结果，那些说因为仰望树林而心生敬畏的学生马上过来帮忙，拾起的笔也比那些一直盯着建筑物的学生拾起的多。

敬畏感可以确保追随者能紧跟在领导者之后。研究表明，曾经满怀敬畏感的人会把注意力从自己身上移开，变得对广阔的宇宙更有兴趣，也觉得时间压力更小，更有可能花时间帮助别人、与别人互动。这或许能说明为什么社交活动经常是小区活跃分子的聚集之处。这也能说明，与只在报纸上了解候选人政见的民众相比，为什么实际参与造势活动、对政治候选人那些激发人敬畏感的表现和言辞感到心服口服的人更有可能自愿参加他们的竞选活动。就这方面来说，敬畏感的力量不是魔术，而是改变游戏规则的基本要素。

Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 5

选择暗示

让对方以为有选择的自由



在《惊天魔盗团》开场的一幕中，杰西·艾森伯格饰演的一名魔术师在芝加哥街头的人群面前表演了一个魔术。那是一个非常简单魔术，但我想确保它能让电影观众像屏幕中的角色一样投入且心生敬畏。所以，我们安排艾森伯格直视着镜头洗一副纸牌，并让他请人群中的一个女孩代表观众选择一张牌。女孩选了一张方块7，而且刚巧，观看电影的所有人都选择了方块7。接着，当艾森伯格将整副纸牌丢向空中时，他身后一栋高楼的整个外观立面用灯光打出了一张很大的方块7的图案！观众看得目瞪口呆，他们感到不解：他怎么可能知道我会选哪张牌？

其实，这个魔术的奥秘就在于观众能自由选择。魔术师使用各种技巧引导观众的想法和决定，将结果导向一个预定的选择，但只有当观众相信自己真正控制了结果时，才能达到魔术师预料中的效果。换句话说，魔术师的目标是说服观众，让观众以为自己拥有选择的自由。当然，事实上他们并没有选择的自由。

想象一下下面这个魔术表演的情景。我请你为几张有动物图样的画纸上色。有各种颜色的马克笔任君挑选，你可以“自由地”选择把马涂成蓝色，把驴子涂成红色，把公鸡涂成绿色。在你放下最后一支马克笔前，我把在表演前就上了色的画板翻转过来，显示出我为每种动物选了与你选择的一模一样的颜色。哇！我怎么会知道你会选什么颜色呢？这时候，你就上钩了，接下来不管我做什么，你都会亦步亦趋地跟着我。

相比于观众单纯作为旁观者的魔术，邀请观众参与选择的魔术更有吸引力。在这种魔术中，观众消除了那道隐形的障碍，或者说第四堵墙，那是将舞台与现实分开的障碍。所有观众（不只有真正的志愿者）

都觉得自己参与了那场魔术。毕竟，他们中的任何一个人都可能是下一个被选中的。这个结果产生了双赢的局面——观众看到了一场充满趣味性的表演，我则因此有更多生意找上门。

利用这个模式，其他行业的人也能赚取很大的利益。如果客户相信，购买你提供的产品完全出自他自身的想法，那么他就会比你用强硬手段推销时更容易接受。就情感层面来说，他也会更有可能对你未来的品牌进行投资。假如他的选择碰巧解决了你的一个问题，那效果会更好。因为他会认为，带给你最大利益的那个结果也有他的一份功劳。

让对方化“被动选择”为“主动选择”

2000年，法国行为科学家尼古拉斯·盖冈（Nicolas Guéguen）和亚历山大·帕斯夸尔（Alexandre Pascual）进行了一项具有里程碑意义的实验，证明了提供包含选择建议的暗示是一种非常有效的商业技巧。在实验中，两人派一位年轻人到购物中心，在逛街的人群中随机挑选人并向他们提出两种请求。

年轻人对随机挑选的第一组人提出了第一种请求，即对他们说：“不好意思，请问能不能给我一点零钱让我去坐公交车？”只有10%的人会接受这个请求，给他零钱。

然后，年轻人对随机挑选的第二组人说了同样的话，但最后加上了一句：“不过，你可以自己选择接受还是拒绝。”仅仅是简单告知对方拥有选择的自由，那个年轻人从陌生人手上拿到钱的成功率就提升到了47.5%，几乎是原来的5倍。此外，那些对“你有选择的自由”的暗示做出回应的陌生人，给的钱的金额平均也比第一组给的多了一倍。

在这项实验中，因为年轻人扮演的是需要受帮助的角色，所以盖冈与帕斯夸尔怀疑是不是内疚或同情的因素影响了实验的结果。两年后，他们把实验改为更偏向商业的模式，把原来向陌生人要零钱的实验，改

为请陌生人填写一份顾客调查问卷。这次的结果显示，提醒对方拥有选择的自由，虽然让陌生人愿意填写问卷的概率不像给零钱时上升得那么多，但也比没有暗示时提高了15%——由75.6%上升为90.1%。目前，总计有42项与这相关的研究，被试人数超过22 000，而研究结果皆已证实了盖冈与帕斯夸尔的核心发现：

当人们被告知自己是自由的，他们会变得更愿意合作，更随和亲切，更慷慨大方。在这些实验中，那几个神奇的字——“你有选择的自由”，平均让被试的配合率增长了一倍。

人们显然很喜欢自由地选择如何思考、如何行动，所有人都喜欢这样的想法，所以会酬谢完全陌生的人，只因为他们提醒自己——你是自由的。但与此同时，人们也非常容易受到比自己实际状况更自由或更不自由的暗示的影响，而且这些暗示中，有些是人们自己强加给自己的。

只要想一下，你有多么经常说、听到或想到“我必须……”，你就会觉得选择似乎并不是一个选项。但事实上，选择的确经常是一个选项。如果你被奴役或者被监禁，某些选择可能会带来可怕的后果，但即使在这种情况下，你还是拥有冒险一试的选择。因此，当人们说“没有选择”时，其实是在阻断个人动因，即个体通过自身行动以达成目的的机制，是在抛弃对那个决定的责任，从而把原本是主动的选择变成被动的选择。

对大多数人来说，一天中的绝大部分活动都是由被动选择组成的。例如，到了办公室，你轻轻松松打开电脑，然后查电子邮件。当电话铃声响起，你就接听。如果同事提议去吃午餐，你就和他们一起去。下班时间一到，你就开车依照相同的路线回家。然后，重复一如往常的晚间活动。这些各式各样的被动选择，就像心智的快捷方式，它们是习惯性的、自动的、直觉反应的，并且只需要花很少的时间与精力就能完成。我们不会认真思考这些事，更不会从中得到乐趣或自豪感，但若能加上

专注、逻辑和深思熟虑，这些选择就全都能变成主动选择，事情也就能因此变得更有价值。

举个例子。IT公司印孚瑟斯（Infosys）的员工因为每天的通勤而精疲力竭，这对工作和整体士气产生了很大的负面影响。当斯坦福大学的计算机专家巴拉吉·普拉巴卡尔（Balaji Prabhakar）来协助解决这个问题时，他看到了将被动选择转变为主动选择的可能性。普拉巴卡尔设计了一个自愿参与的计划，奖励那些在高峰时间之前打卡的员工，给予他们可以参加每周现金奖的抽奖积分。他并没有正面提出正在尝试解决的问题是什么，也没有告诉员工如何重新安排每日的通勤时间。他只是提供给员工一项奖励，聚焦于“提前上班”这个重点，而不管他们选择用什么样的方式进行。

这和第二次世界大战期间乔治·巴顿将军倡导的方式一致，巴顿将军说：“千万不要告诉别人怎么做。只要告诉他们该做什么，他们的创造力就会令你惊讶。”普拉巴卡尔提供了谜题，并将其作为个人的、吸引人的游戏，让员工尽力去发现属于自己的解决方案。6个月之内，须要通勤的员工在早上八点半前抵达公司的人数增加了一倍，而且平均通勤时间减少了16%。压力减轻了，员工的士气也提高了。普拉巴卡尔启动了主动选择的力量，鼓励员工将最有助于达成他的目标的结果视为他们自己的功劳。

如何成为出色的选择设计师

普拉巴卡尔是行为经济学家理查德·塞勒（Richard Thaler）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）在《助推》（Nudge）一书中所说的那种选择设计师——他设计方法帮人们“做出他们自认为更好的选择”。这种领导方式有时也被比喻为建筑设计，鼓励住在建筑里的人住得更舒适、更充实、更快乐，而不必在意设计师已经影响了他们的行

为。或者，正如美国前总统艾森豪威尔所说的，“领导力是一门让人去设想‘什么是必须完成的’的艺术”。

让我们回到落差的定义：落差存在于对状况、问题的感知与反应、解决方案之间。魔术师与选择设计师都能在这个有阴影的间隙进行操作，神不知鬼不觉地为观众弥合落差，并把结论投射到他们的大脑中。因此，不必直接支配观众的行动，魔术师和选择设计师就能影响他们的决定。

就像所有选择设计师一样，魔术师借由重新整理前后脉络来操控落差，让观众做出在他们影响下的决定。下面以一个简单的纸牌技巧为例：

- 我请你在桌上牌面朝下的4张牌中自由选择一张牌，然后把它插回整堆纸牌中。
- 接着，我洗牌、切牌，将4张牌的牌面朝下，在桌上排成一行，并请你翻开其中一张。
- 你大吃一惊，因为你翻开的那张牌，就是你一开始在整副牌中挑选的那张。

所有选择都是你自己做出的，但我已经追踪到了你一开始选的牌，并确定它就是桌上4张牌中从你那里数的第二张，从而主导了结果。我是怎么确定的呢？你很可能不会选第一张牌，因为它明显不是选项，而我把第三张和第四张牌放得刚好足够远，你必须得向前弯一下身子才能拿到。这个小小的努力就足以让你断念不去碰它们，于是，剩下的第二张牌自然就是你的选择。借由改变你的选择环境或者前后脉络，我朝着自己设想的结果轻推了你一把，而你会对结果大感惊讶，因为你拥有完全的自由。

魔术师使用推力，是为了娱乐，普拉巴卡尔这样的选择设计师，则是为了解决全世界很多公司、组织和政府面临的更实际的问题。例如，2010年，英国成立了一个60人的“推力小组”，官方名称是“行为洞察团队”。听起来容易让人联想到军情六处，但行为洞察团队并不是由

情报员组成的，而是由获得推动许可的政策制定者组成的。

行为洞察团队负责解决的问题之一，是英国人逃税漏税概率太高的问题。为了推动民众补缴税款，团队寄发催缴信通知那些逃税的人。第一种信指出，他们小区里的大部分人都已准时缴税了。第二种信指出，与他们同一税级的大多数人都已经缴税了。第三种，也是被证明最有效的，就是同时指出以上两种情况。2012年，这个团队成功催缴了2.1亿英镑的税款，省去了费时且昂贵的催缴程序。

推行计划时，转换大家对问题的感知

选择设计师可以转换观众对问题的感知，以此来改变前后的脉络。英国行为洞察团队将逃税者对税务问题的观念，从法律义务转变成了更私人的社会问题，于是，他们不得不补缴税款以避免在社会上没面子，这也证明了这个催缴计划的成功。没面子的问题与选择为英国政府解决问题完全是两码事，而魔术就在这里发生！

选择与问题，就像母鸡与鸡蛋，二者缺一不可，但究竟是谁先出现的呢？一般来说，我们认为问题比选择先出现，并且问题操控着我们的选择。但选择设计师了解，这个先后顺序并不总是像表面上看起来的那样，有时候需要用一个圈套式的问题，比如可能在社会上没面子，来创造出可以解决真正问题的选择。

其他时候，我们可以提出一些有吸引力的选择作为“机会”，甚至不需要提及问题。我常常在表演中使用这种方法：随机请观众挑一张牌、一个颜色或一个数字，激发他们对魔术目标的好奇心并吸引他们的注意，之后，我会公布已经利用他们的选择“解决了”难题。

以美国科罗拉多州丹佛为基地的FullContact公司也使用了类似的策略。他们给新员工提供了一个简直是梦寐以求、无法抗拒的选择：如果员工选择在非工作时间完全休息，将会拿到最高金额可达7 500美元

的基本薪资。这里的技巧就在于，这纯粹是为了员工自己好。这家公司将这种创新策略称为“为带薪休假买单”（paid paid vacations）。重点是，只有员工承诺在节假日完全关掉手机不工作，不看电子邮件和短信，不接电话，才能让这个奖励生效。根据通信主管布拉德·麦卡蒂（Brad McCarty）的说法，“如果你在非工作时间工作并且被发现的话，就必须把钱还给公司，这是协议的一部分”。就管理方面来说，这个计划成效显著。几乎每一名员工都选择在节假日关掉手机，公司因而解决了在高度竞争的科技领域常见的人才流失问题。关掉手机的假期提高了员工的士气，也让员工的工作与生活更加平衡。借由选择接受这个条件，新应聘的员工帮助公司解决了他们自己都没有意识到的问题。

然而，即使没有揭示隐藏的问题，选择设计师的努力设计也让选择者在决策中有一种参与感和做决定的满足感。让选择者主动地选择而不是被动地选择，选择是首要的目标。我在表演中也常常运用同样的原理，比如把问题包装成有趣的测验。我可能会提问：“有一个词包含4个字母，与‘picked locks’（撬开的锁）是双关语，猜猜它是什么。”问题一出，所有观众都竞相斗智。即使有一个机智的观众抢先大喊“AFRO”（模仿黑人留的蓬松发型），其他观众也会摩拳擦掌地准备玩下一个填字游戏，而且会把注意力放在我身上。我希望当表演结束，观众离开表演厅时，他们会觉得自己很聪明，很有成就感，并且与我的表演所分享的经验产生更多联系。

为企业进行软件开发和系统整合的威普罗公司（Wipro），其业务流程外包部门发现了一个类似的有助于解决员工职业倦怠问题的方式。公司的潜在问题是，现有的培训课程无法培养员工对公司的热情与忠诚度。后来，公司在对新员工进行入职培训时，邀请他们考虑如何将自身的优势运用在工作中，这个简单的行为戏剧化地扭转了职业倦怠的问题。员工被唤起了个人赋权与主动的感觉，而这能使他们对公司产生情感联结。采用这种培训方式后，不仅员工的离职率降低了，消费者对员工表现的满意度也提高了。

危机谈判时，善用对方的认知偏差

在设计激励方法时，选择设计师会利用一些基本的人类心理倾向。针对英国的逃税者，行为洞察团队运用了从众效应：无论自认为有多么独立，人类毕竟还是社会性动物，因此都深受其他人的态度、信仰和选择的影响。尤其是在一个社区或部族中，大部分人都渴望有归属的安全感，害怕被排斥、驱逐的耻辱。因此，行为洞察团队运用他人压力的力量，巧妙地将“负责地纳税”设计成了进入某个理想阶级的基本成本。

在设计催缴拖欠的汽车税的计划时，行为洞察团队则利用了人类的另一种心理倾向，即损失厌恶。研究者发现，人们对失去某件东西的恐惧，其强度是得到那个东西时的欣喜的两倍。因此，为避免实质上遭受损失的威胁而产生的动力，远比得到回报的动力来得更强。据此，行为洞察团队对那些逃税惯犯寄发了这样的信件——“请缴税，不然你的车就没了”，并附上车的照片以示警告。因为这些信件，汽车税缴纳率提高了20%。

选择设计体系之所以会成功的另一个因素是人类的支持选择偏差。也就是说，一旦做出选择，人们通常就会为之辩护，无论那选择是对还是错。如果那个选择被证明是错误的，那人们就会渲染它的正面效果，把负面效果最小化或者直接忽视它。事实上，人们把自己的选择等同于自己的延伸。

1993年，当美国联邦调查局围攻邪教“大卫教派”设在得克萨斯州韦科市的卡梅尔庄园时，对选择设计师、危机谈判小组的组长加里·内斯纳（Gary Noesner）而言，实际经验证实，支持选择偏差这种心理倾向是非常有用的。当时，邪教领导人大卫·考雷什（David Koresh）受困于庄园，其中还藏有非法武器，此外，还有100名以上的追随者，包括数十名儿童，都跟他一起被困在庄园里。在考雷什射击了从酒精、烟草和枪支局接近庄园的特工后，联邦调查局被请来试着进行斡旋，希望通过谈判结束对峙局面。内斯纳的首要目标是确保庄园里

的儿童能被释放。

内斯纳知道，考雷什在围剿开始时曾说过“追随者可以自由离开”。然而，在追随者真的离开庄园之前，考雷什又改变了主意。内斯纳对我说：“但是，他又很难出尔反尔。”因此，内斯纳一直提醒考雷什，他拥有让追随者离开的自由，如果他们想要离开的话。内斯纳说：“正如你多次告诉我们的，每个人都拥有做出选择的自由。”通过保持考雷什自主权的假象，通过让他认为拥有选择的自由，内斯纳让他觉得，是他决定了那些被他释放离开的追随者的命运。这么做，就可以拯救许多生命。

在为弗吉尼亚州联邦调查局学院服务的早期，内斯纳已经草拟了一份内容丰富的手册，用来训练谈判专家，让他们积极聆听、表现出同理心，并试着去理解处于相反情况中的人。这次，他实际测试了这些策略。结果，在事件发生后的26天中，经过他率领的小组的谈判，考雷什释放了35名受困的人质，包括19名儿童。

可惜的是，内斯纳的谈判小组只是一个下属单位，并非经过正式任命的单位。谈判人员和负责掌控整个事件的主导单位之间的关系有些紧张，主导单位想要闯入庄园进行枪战，谈判人员则希望继续实施内斯纳的方法，而主导单位的领导者并没有意识到谈判人员已经让情势大有好转的事实。由于考雷什没有全面投降，主导单位感到很沮丧，于是希望惩罚他的狂妄与傲慢。当联邦调查局的指挥官杰夫·贾马（Jeff Jamar）准备施放催泪瓦斯时，内斯纳被从这个案件中调离了。

后来发生的灾难，数百万人都在电视上看到了，联邦调查局开始大肆扫荡庄园。当战车开始冲破墙壁时，考雷什纵火烧了庄园，只有9名追随者逃出了火海。最后，在灰烬中发现了75具遗体，包括考雷什在内。

后来，联邦调查局被迫承认他们犯下的战略性错误，并在局里成立了一个完整的谈判计划部门，被称为危机谈判小组。内斯纳后来又在联

邦调查局继续服务了10年，担任这个小组的主管。我最近一次与他见面时，他说：“选择是所有谈判的核心要素。”

“和你的对手一起做决定。”内斯纳建议道。最后通牒常常不会起作用，但提问通常会奏效。例如，假设挟持人质的劫持者饿了，那么谈判者可以问他问题，让他自己提出解决方案。“‘你认为该如何将食物送进去给你呢？’如果他碰巧说了一个能实施的方案，那就接受他的提议。如果他的提议不能被接受，那就说：‘让我们看看能不能想出一些主意……来合作达到这个目的’。”

在内斯纳所著的《FBI高难度谈判课》（Stalling for Time）一书中，他说道：“人们都想得到尊重，而且希望被理解……经由这种互动达成积极的关系，然后为谈判专家准备好能对他人的行为产生积极影响的舞台，引导他们远离暴力。”

这是付诸行动的选择设计。

著名的骗局：哪张牌是皇后？

在美国任何一个大城市的观光区，你一定都会遇到一个“发牌员”将3张纵向的纸牌放在纸板箱上变魔术。这是最常见的骗取信任的戏法，被称为“郎中3张牌”（又名“3张牌魔术”或“哪张牌是皇后”），这种戏法至少从19世纪中期就已存在。1861年，罗伯特·胡迪尼在文章中提到了这个戏法，那是有关这个骗局的最早的文字记录之一。

这个戏法很简单：3张牌中有一张是赌注牌，通常是皇后，其他两张不是皇后，通常是A。这3张牌被混合在一起，玩家必须找到那张皇后，也就是赌注牌。

发牌人利用几种手法变化操控纸牌，但最具效果的技巧之一被称为折角移动。在混合3张牌时，发牌人“一不小心”折到赌注牌

的一角，让玩家更容易辨识它。发牌人假装对这一无所知，通常会让假装成玩家的同伙先赢点钱。但当不知情的玩家下了赌注后，发牌人会在洗牌的过程中灵巧地把赌注牌的折角抚平，然后把另一张牌的一角折弯。

不知情的玩家以为自己也知道折角的秘密，于是很确定地选了有折角的那张牌。只不过，那张牌不是皇后，玩家因此就输掉了赌注。

这是人类的本性，骗子知道人都会将自己发现的事情暗暗记在心里。

强迫选择法：可口可乐如何防止客户选择超载

具有讽刺意味的是，选择设计师通常借由限制选项的数量来获得成功。换句话说，选择的自由其实需要成为一种选择的假象，让选择成为一种激发动机的工具。为什么？因为太多选项可能会让人无法招架，以至于根本无法做出任何决定。过多的选择也可能会让人对最后真正做出的选择感到不确定。

请试想：每个人都喜欢无限可能的想法，但当面临无穷无尽的可能时，你会如何选择？比如说在波特兰的忠诚军团酒吧（Loyal Legion bar），你会非常惊讶，因为酒吧里有99种俄勒冈州酿造、装在有龙头的酒桶里的散装啤酒。你要点20种IPA啤酒里面的某一种？还是从奥克希尔酿酒厂的15种啤酒里挑一种？或者，从11种新的俄勒冈精酿苹果酒中选一种如何？你会花多长时间做决定呢？精挑细选了之后，你是细细品尝这杯酒就好，还是赶快喝完再试另一种？

超载的选择也支配着网络交友的世界。得克萨斯大学奥斯汀分校专门研究浪漫关系的人类发展助理教授保罗·伊斯特威克（Paul Eastwick）发现，通过提供为数众多、不断变化的潜在伴侣，

Tinder、OkCupid和其他交友应用程序其实可能会减少浪漫承诺的机会。

这个问题就是社会科学家巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）所说的选择的悖论。如果一直受到新的可能性的轰炸，那我们就会自然地认为或许还有一个更具吸引力、更聪明、更有钱、更性感的对象随时会出现。对于下载了很多交友应用程序的用户来说，他们几乎不可能选出持续交往的伴侣。

像其他选择设计师一样，魔术师也利用许多策略来超越这个悖论，同时将选择的正面效果扩大到极致。例如，当我请志愿者选一张牌时，我通常会将他们的“时间窗口”限制在几秒钟之内，所以他们没有机会对自己的决定多想。赌场也是这么做的，他们总是会迫使玩家在赌桌上快速选择下注的对象，试试自己的手气。

商业人士也会运用相同的策略，比如开展限时抢购折扣活动，这种活动的目的就是刺激消费者排除相互矛盾、分散注意力的因素，并在当下做出选择。因此，梅西百货会开展4天特价活动；亚马逊开创了本日特惠活动；在过去的30多年里，丰田汽车将刺激消费者的激励措施包装成一年一度的丰田特价马拉松活动，并且只限圣诞节举办。

消除超载选择的另一种策略是，提供一个默认的选项。当人们觉得无法承担太多的可能性时，他们几乎总是会选择最熟悉或最容易做出的决定，而这个选择就是默认的选项。

在商业中，消费者的默认选择通常是被动选择，他们要做的事很少或什么都不做。例如，美国退休金缴纳实行选择退出制，那些“希望将部分薪资直接转入个人退休金账户”的员工并不需要主动去做什么，只有那些“不希望参加的人”才需要采取行动。研究者发现，当自动缴纳是默认选项时，90%甚至更多的员工会选择参加；相比之下，在需要主动登记选择参与的公司中，大约只有一半的员工会参加。

正如理查德·塞勒所说的：“默认的选择是具有倾向性的。”换句话说，由于做出默认选择所花的工夫较少，因而它被选中的机会就非常大。但塞勒警告，这也表示“如果你是选择设计师，那么你需要花很多时间去思考，那些默认选择应该是什么”。

《惊天魔盗团》开场中，方块7就是默认选择，因为它（秘密地）是唯一的选择。艾森伯格洗牌时，观众假定有52种不同的选择在他们眼前闪现，但实际上，只有一张是明显可识别的，其他的都一闪而过无法让人记住。这个策略被称为强迫选牌，是魔术师最基本的策略工具之一。

在某些强迫选牌的手法中，魔术师会确定只有一个选项能被选到；其他强迫选牌的情况下，魔术师则会提供一些默认选项，而无论是哪个默认选项，都会让他达到目标。请想象一下12本书摊开在桌上，你看到它们的形状、大小和颜色不同，书名不同，作者也不同。于是你推断，一切都是公平合理的。但很有可能，魔术师已经事先替换了每本书的内容，所以每一页都是一模一样的。对魔术师而言，现在他更容易知道你会选书里的哪一段了，对吗？无论你“自由地”选了什么，魔术师都已做好了准备。

内斯纳在其著作中将这种强迫方式称为替代选择法，他会在与人谈判时使用这种方法，为反派提供多重选项，但结果只有一个。例如，1988年，一个名叫查利·利夫（Charlie Leaf）的人因为精神状态不稳定而绑架了他的前妻与4岁的儿子，在弗吉尼亚的一个农舍用枪挟持着他们。经过彻夜不眠的谈判，内斯纳终于说服了利夫走出农舍。他向利夫承诺，利夫和前妻、儿子都能安全登上直升机，但内斯纳必须确定利夫不会从农舍的后门出来，因为特种部队都包围在那里。内斯纳希望避免一场不必要的枪战，并让利夫走到户外，好让军人制服他。因此，他给利夫提供了几个选项，也就是让利夫产生有控制权的假象：“你想从前门、侧门还是从其中一个窗户出来？”虽然利夫把孩子绑在肩上，

并将前妻紧紧抓在自己前方，但狙击手还是击中了他。内斯纳的这种强迫选择，拯救了利夫前妻和孩子的生命。

魔术师的选择

如果想强迫你从一堆物品中做出选择，我可以使用名为魔术师的选择的策略，而你会相信那是你自由选择的结果。秘密就在于，我调整了对你决定的反应，让你以为是你自己选择了那个物品。

比如说，我把两枚硬币放在桌上，一枚是25美分的，一枚是50美分的，而我预设要你选那枚50美分的。你选了其中的一枚，然后交给我。如果你选了50美分的，那我会默默感谢你，因为我不用强迫你了；但如果你选了25美分的，我就会把那枚硬币拿开，并重新设计让留在桌上的50美分的硬币成为“你的选择”，接着，在你怀疑我之前，我迅速继续接下来的魔术。

这个策略也可用于为数更多的物体，你只需要自信与灵巧的动作，重点在于行动要快、狠、准，让那些产生强制选择的“规则”似乎从一开始就在发挥作用。

当然，对于商业上的强迫选择，其道德伦理问题更加复杂。什么时候可以限制消费者的选择，或者操控消费者的行为，使其符合公司的目标？真正的强迫选择是将单一的结果强加给消费者，这种做法最好的例子是专卖和垄断行为。但如果以另一种方法去思考商业上的强迫选择，那就是设计一种让消费者将注意力集中于目标范围的策略。

可口可乐公司就利用了强迫选择法。当你在美国的超市饮料区购买饮料时，可口可乐公司其实已经帮你厘清了头绪。饮料确切的品种会因你居住的地区而有所差异，但你可能都会在超市架上发现芬达、雪碧、舒味思、Dr Pepper、Fresca、Pibb Xtra、TaB、Dasani、Evian、至少5种不同口味的可乐、5种不同口味的Glaceau waters、6种不同

口味的美人鱼果汁饮料、奥瓦拉果汁、佛兹茶、Five Alive、Powerade、Zico coconut water，等等，简直是百里挑一的选择机会，对吧？但实际上，这既对，也不对！这些品牌的确代表了独特的产品，吸引了有各种各样偏好的消费者。但从经济学的角度来看，这种选择的多样化其实是虚幻不实的，因为以上所有品牌都属于可口可乐公司。因此，如果你认为购买奥瓦拉果汁就是在支持这家果汁制造商，那不妨再仔细想一想。在这里，可口可乐公司就像一个魔术大师，它使用多样化的假象来提高销售额。

超市的设计师也运用了强迫选择的方法。消费者购物时经常会去有很多商品可供“选择”的超市，而对超市空间的设计就是要确保每位消费者都被暴露于超市提供的商品中，并且多多益善。不过，它是以一种缓慢且可控的方法进行的，不会引发选择超载。为了达到这个目的，大多数超市的扶梯会在移动到下一层楼之前，使消费者慢慢地经过整层楼的店面，直达电梯能避开这种强迫选择，但它们通常会策略性地被设置在很难找到的角落。最终的结果是，如果扶梯彼此很靠近的话，消费者往往会在超市花费比计划得更长的时间，而且会被暴露在更多零售商品的选择之中。

然而，跟家具超级卖场宜家相比，一般超市的强迫选择就显得有些苍白无力了。虽然大多数宜家的出口都与入口相邻，但两个门口通常被价格合宜的衣橱或柜子隔开，于是消费者被迫走进家具的迷宫，然后被引领着绕好大一圈才又回到原点。宜家的这种设计会让人失去方向感，以至于看不到原本想要购买的目标商品。当消费者徘徊着经过一堆又一堆色彩缤纷的厨房用品、五金器具、寝具和泡澡玩具时，他们常常会成为被冲动诱惑的俘虏。正如伦敦大学学院建筑环境虚拟现实中心

(Virtual Reality Centre for the Built Environment) 学者艾伦·佩恩 (Alan Penn) 所说的：“这里的诀窍在于，因为动线布局非常令人迷惑，你知道自己不可能过会儿再折返回去拿某样商品，所以路过时你就会把它放进购物车里。”

在所有的商业强迫选择中，或许没有什么能像iPhone的专属插孔那么备受争议了。跟以前的机型一样，iPhone7有一个非标准规格的耳机接口，但它只能使用新的Lightning接口孔。不仅其他品牌的耳机不能用，就连旧型号的iPhone的配件也不能用。当然，苹果公司认为新插孔较小且功能较多，这是一项技术上的改进，但对消费者的限制是：每一次的升级换机，都将强迫他们更换所有iPhone配件——这会让苹果公司的利润上升，但也排挤了与之竞争的配件制造商。

不足为奇的是，苹果公司的强迫选择引发了部分消费者的强烈反对。社会活动网站Sum of Us上的投诉写道：“又来了！苹果又要敲诈每一位顾客了！”消费者的不满来自强迫贩卖商品、增加花费，更别提电子零件方面造成的所有浪费了。到2016年1月初，已经有25万人签署了抗议请愿书。

苹果公司策略的缺陷在于，它没有制造出“选择是出于消费者自愿”的假象。相反，消费者感受到了强迫选择，这是一个经验老到的魔术师绝对不会犯的错。

遗留蛛丝马迹，让客户自行探索

让我们穿越时空回到过去，看看选择的假象如何被反转吧。时间是第二次世界大战期间，说得更准确些，是1943年4月30日。西班牙南部韦尔瓦河岸附近的一名渔夫发现了一具腐烂的尸体，尸体正漂浮在海上，面朝下，穿着救生衣，身着军人的卡其色服装。在他的手腕上用链条拴着一个黑色公文包，包里的东西显示，这个人是英国皇家海军陆战队的威廉·马丁少校（Major William Martin）。后来验尸的结果发现，马丁是活着的时候坠海的，他的尸体已经在海上漂流了3~5天。

只不过，威廉·马丁是个捏造出来的人物，是由英国特勤局的最高机密单位17M分队的秘密成员虚构出来的角色。这是一个精心设计、极为重要的假情报任务中的一部分，该任务被称为“肉馅计”

划”（Operation Mincemeat）。

马丁少校的公文包里，装着暗示盟军计划在1943年入侵希腊及撒丁岛的假情报。尽管西班牙是一个中立的国家，但西班牙的大部分军事力量都支持希特勒，肉馅计划的策划人员算准了，这位神秘的“马丁少校”的消息很快就会传到柏林。德军高层将领一直在怀疑盟军会发动从北非横越地中海的攻击，但他们无法知道盟军会从希腊、撒丁岛、西西里岛或巴尔干半岛的什么地方登陆。然而，“马丁少校”公文包里的文件提供了足够的线索，因此，在解开“马丁少校”的背景之谜后，德军选择了在希腊和撒丁岛进行集中防卫。

1943年7月10日，盟军如入无人之境般地登上了西西里岛，过程中只遭遇了极小的抵抗。

事实就是这样。用魔术师的话来说，“马丁少校”这个虚构人物是一个“伪造的蛛丝马迹”，帮助盟军打了胜仗。

伪造的蛛丝马迹是魔术师的兵工厂里最有威力的武器之一，如果使用得当，它能制造牢不可破的假象。因为，如果观众或者“肉馅计划”中的德军自己发现了什么蛛丝马迹，那你根本就不需要强迫他们相信。相反，他们会根据自己的意志进行选择。

即使是最简单的魔术，只要运用伪造的蛛丝马迹，满腹狐疑的观众也会变得心悦诚服。比如说，看了我的表演之后，一名观众决定亲自对我的魔术进行调查，并发现了一些“客观证据”“证明”我的表演确实是一场不可能的壮举。一旦发现了这一点，对他而言，我的魔术就变成铁一般的事实了。因为这个理由，遗留蛛丝马迹通常被设计在表演行动之中。

举个例子，“吹气书”是所有魔术道具中最古老且最简单的一种。这个名字来源于16世纪的魔术师要求观众对着一本空白的书本吹气，然后神奇地让它变成多彩图画魔术。今天，广为使用的吹气书是《神

奇着色簿》（Magic Coloring Book），这是美国的孩子们生日派对上的固定节目之一。大多数成人很快就能破解其中的玄机——那本书的书页被裁切得犹如一本时尚杂志，因此魔术师可以跳到某些部分，分别展示空白、黑白或彩色页面。但只要稍微多加努力，魔术师就能把这个基本的魔术转变为令人百思不得其解的秘密。魔术师在道具网站花4.95美元就能买到一本全部空白的《神奇着色簿》。然后，在表演结束后，那本空白的书被“遗忘”在派对现场的桌子上。只要有人发现了这本书，即使是最具怀疑精神的家长看到了，也会推翻自己原先的想法；而发现的孩子，肯定会相信真的有魔法存在！

遗留蛛丝马迹几乎是无往不利的，因为观众会受到支持选择偏差的影响，对自己得出的结论感到更确信、更兴奋。近年来，机智的营销公司已经开始运用这个原则，来制造能对消费者产生“催眠”效果的蛛丝马迹了。

这一做法的典型例子，是2007年，由创新的“积极参与”机构42娱乐公司（42 Entertainment）设计的，是为九寸钉乐队（Nine Inch Nails）发表的专辑《元年》（Year Zero）设计的一个提前预热活动。该活动运用遗留蛛丝马迹的原理，设计出了让人更进一步的兴奋感。整个活动是由九寸钉乐队在葡萄牙里斯本的演唱会开始的。一名歌迷在会场的厕所发现了一个U盘，里面包含一首没有加密的MP3歌曲，它是九寸钉即将发行的专辑中的一首歌《我的暴力之心》（My Violent Heart）。此外，在巴塞罗那、西班牙、英国曼彻斯特，也都有粉丝发现了其他的USB驱动器，包含更多首那张尚未发行的专辑中的歌。这些找到U盘的幸运歌迷，在网络上掀起了对那张专辑和乐队的热烈讨论。粉丝将那些歌的MP3转载到自己的网页，也在网上写下对这些歌曲“非法”外流的推论，继而引发了大范围的讨论。

与此同时，粉丝也发现在九寸钉演唱会上购买的T恤上藏有密码。有一件T恤上强调突显的字母，拼起来恰好是歌词中的一句话，即“I

am trying to believe”，当他们把这句话加上“.com”后，又链接到了一个网站，网站主要是在谈论那张专辑的内容。另一场巡回表演的T恤上的神秘密码，则是一组电话号码，好奇的粉丝打过去，听到了那张专辑的主打歌《生存主义》（Survivalism）的部分内容。那首歌很快就蹿升到了以网络播放为主的“现代摇滚乐排行榜”的第二名。

为什么这种遗留蛛丝马迹的策略会如此奏效呢？答案可以在42娱乐公司的网站上找到：“观众和听众等着去发掘……当你提供新事物让他们去发掘时，他们不只会透过自己的网络传播，发掘出的结果也会变成他们自己的。”关于这一点，我相信“马丁少校”一定再同意不过了。

Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 6

习惯脱轨

利用用户的熟悉感与好奇心



1942年夏末，第一次阿拉曼战役⁽¹⁵⁾打成平局后，在埃及的同盟国第八军团和隆美尔（Rommel）将军率领的非洲“轴心国”军队陷入了拉锯战。经历了为期一个月的激战后，双方军队都已身心疲惫。臭名昭著的“沙漠之狐”、被提升为元帅、曾把盟军从利比亚的黎波里逼到开罗的隆美尔，此时仍然留在战场上。不久后，英国首相丘吉尔派遣“斯巴达将军”伯纳德·蒙哥马利（Bernard Montgomery）来到北非战场，希望他能打破双方的僵局，为盟军带来决定性的胜利。然而，蒙哥马利敏锐地注意到，即使当时盟军拥有强大的空军实力和武装力量，也无法通过标准的战争模式来打破僵局。因此，他请伪装发展训练中心（CDTC，简称“伪装小组”）进行协助。

伪装小组由资深电影导演杰弗里·巴克斯（Geoffrey Barkas）主持，旗下包括传奇魔术师贾斯珀·马斯基林（Jasper Maskelyne）以及多位职业画家、雕刻家和建筑师。自1940年成立之后，伪装小组的首要任务就是帮盟军完成战场任务，也就是孙武在公元前5世纪所说的“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近”。换句话说，伪装小组的任务，就是用德军的假设猜测来对付德军。

在此之前，在利比亚图卜鲁格（Tobruk）的围攻中，伪装小组成功地将一座重要的海水淡化厂伪装得仿佛已被敌军轰炸机摧毁，以保护其免受攻击。而这次被征召前往埃及，他们有三个更大的任务：

- 将盟军在阿拉曼地区北边火车站附近的军队装备隐藏起来，掩人耳目。
- 让盟军的准备工作看起来比实际速度更慢。
- 让接替隆美尔将军的格奥尔格·施图姆（Georg Stumme）将军以为盟军准备从南部发起进攻。

伪装小组只有短短6周的时间去完成这些工作。他们开始评估侦察

小组使用的战略模式，包括精确计算敌军位置、规模、活动和意图，然后把这些模式转变为魔术假象。他们在阿拉曼南边制作了整整两个师规模的坦克模型、野战炮模型、伪装的活动和营地模型。与此同时，他们把集合在北部、如假包换的坦克与野战炮掩藏得无影无踪。

这一切都是为了隐藏在北部的真正的坦克和军队装备的踪迹，创造出军队在南部集合并准备行动的假象。这些道具包括名为“遮阳板”的形状像卡车的坦克车护罩，由魔术师马斯基林发明，由布料和胶合板外壳组合而成。从空中看，盖上护罩的坦克就像普通的运输补给卡车，当没有必要伪装时，护罩可以打开或拆除。此外，野战炮和野战炮拖拉机也用名为“食人族”的假卡车天篷进行了类似的伪装。同时，500辆由棕榈叶制作的假坦克框架外层覆盖着印花布料，里面配置吉普车作为行进的动力来源。在北部，一箱箱重要的补给物资被堆放起来，上面覆盖着伪装网，看起来就像卡车一样。在南部，则布置了700多堆假的空心设备箱、油罐以及150枚假大炮。

伪装小组也布置了假的军火弹药库和运输管道“供给”南部所需。负责制造假管道的成员挖掘壕沟，并放入由空的石油罐拼组的“输油管”。这条300多千米长的管道路线，不但将“轴心国”军队从真正的战场支开，挖掘成员的缓慢步调也为盟军的计划制造了假的时间轴。与此同时，英国反间谍组织创造了一个虚拟的告密者，让他借由无线电为“轴心国”军队提供假情报，使地面上被创造出来的假象更能取信于敌军。

最初的舞台布置，包括在南部假的驻扎营地部署600辆真正的坦克，这些坦克加上管线配置和错误的信息操作，等于告诉德军可以放松戒备。从这种情况来看，盟军不可能已经准备好要发动攻击了。接着，10月21日，在夜幕的掩护下，盟军在这个伟大的军事魔术中采取了最后一步行动——就在“轴心国”军队面前，原本部署在南部的真正的坦克被换成假坦克，真的坦克伪装成运输卡车，已经北上了80多千米。

10月23日，盟军开始展开炮击时，施图姆完全措手不及，他还以为盟军要再过几个星期才会展开攻击，而且他将一半军力调到了南部，因为他以为双方会在南部开战。这个错误要了施图姆的命。两个星期后，丘吉尔在阿拉曼宣告胜利，发表了“关于出其不意与策略”的演说：

借由令人叹为观止的伪装系统，我们出其不意地达成瞒天过海的战略……敌军怀疑攻击可能正在迫近，但不知道何时、何地或如何进行。最重要的是，对于将遭受攻击的范围，敌军完全一头雾水。

第二年，艾森豪威尔将军参考这次经验，组织了一支“幽灵部队”假扮美国军队，以欺骗德军。美国的“幽灵部队”由许多艺术家组成，他们在战争结束后都成了社会名流，包括服装设计师比尔·布拉斯（Bill Blass）、画家埃尔斯沃思·凯利（Ellsworth Kelly）以及演员小道格拉斯·费尔班克斯（Douglas Fairbanks Jr.）。虽然这支部队实际上只有1 000人左右，但他们施展的战地魔术伪造出了两个师的规模或者说超过30 000名军人的效果，将德军远远支离了真正的作战地点。

“幽灵部队”3132信号连的成员的工作，就是利用“声音”让德军误以为盟军部队正在前进，但其实部队根本不存在。这些声音的骗局，包括从幽灵战区扩音播放许多装甲兵与步兵部队的录音，让远在25千米之外的敌军也能听到。一位前3132信号连的少尉回忆道：“我们半夜前往，在轻装甲车后面开启扩音器，并整晚对着敌军播放节目，我们把设备运送装配到了现场。我们使敌军相信，我们是率领着整个装甲师来的。”

自作战行动发起日，美军“幽灵部队”布置了超过20次的战地骗局。与英国的伪装小组一起，这些军队魔术师毋庸置疑地证明了，魔术

假象的策略在战争中也能发挥重要的作用。

突破模式化与习惯化的桎梏

军队利用伪装，最初是源自大自然的启发。从区分一个物种和另一个物种的设计模式，到允许物种内部成员相互交流的行为模式，大自然赋予动物无穷无尽的形式与机会作为自卫与掠食的假象。例如，比目鱼可以根据背景而改变自身的颜色和图样，最快能在8秒之内变成圆点或格纹状，以躲避体型比它大的掠食者，并且让它在十拿九稳的虾蟹“餐点”面前隐形。多音天蚕蛾背部的图样类似于猫头鹰的眼睛，这是大自然设计的一种错觉，能让害怕猫头鹰的小鸟知难而退，从而使多音天蚕蛾逃过小鸟的掠捕。从莺类到乌鸦，有数十种鸟能熟练地模仿天敌发出的警示声或者遭受威胁时的叫声，以吓跑天敌来保护自己的地盘、鸟巢或食物供给源。伪装是一种假象的艺术，并且早在人类出现之前，动物王国就已掌握了这种艺术。

自然而然，人类也天生就能识别可预测的图样模式，并为其所骗。加州大学洛杉矶分校婴幼儿实验室的斯科特·约翰逊（Scott Johnson）与意大利的研究人员合作主持了一项实验，他们让出生1~3天的48个新生儿观看重复出现的黑、白图形（三角形、圆形、正方形等），不同图形的出现之间没有中断或延迟。研究发现，婴儿会注视这些“习惯化”的图样，他们一直盯着这些依序重复出现的图样，直到觉得无聊而转头不看。然而，一旦图样改变，例如，插入一个图形改变整个图样的模式，那么婴儿又会被吸引，显示出对新图样的辨识能力。

人类与生俱来的能够辨识的主要图样模式之一，是位于嘴、鼻之上的双眼的对称性结构。生下来不到几分钟，婴儿就会转向周围的面孔，那些脸庞不需要是熟人，甚至不需要是人脸，都能吸引婴儿的注意。研究人员让6个月大的婴儿观看个别猴子的照片，他们很快就能熟练地分

辨每一只的不同，正如能分辨人类的不同一样。这一点大人可办不到，除非是和猴子相处了很长一段时间。但婴儿“广泛被设定”在生命早期阶段会对显示在眼前的所有脸庞进行研究和辨识，包括不同种类、不同种族的猿猴与人类的脸，无论他们和婴儿有多么不同，都可以被辨识出来。

然而，这种辨识能力是极为短暂的，除非婴儿周围一直有猿猴或非常多元的家族成员存在。一般情况下，婴儿很快就会停止注意自己族类之外的“他者”的脸，也很快就会失去辨识他们的能力。等到婴儿学会走路，基本上所有猿猴对他们而言就都长得很类似，就像大人一样了。

这种发展趋势被称为知觉窄化，解释了为什么那些很少接触亚洲人的美国白人会倾向于认为中国人、日本人、韩国人看起来很像；反之，亚洲人也是这样看白人的。当然，早期的人类的确有理由快速将外来部族的成员辨识为“他者”，因为他们有可能是敌对的；而在区别自己部族的人时，人类则更多地使用大脑中的辨识能力，这就是知觉窄化发生的原因。借由将婴幼儿、儿童、成人置于更多元的朋友、邻居社群中，可以修正这种状况，但绝不是心里想想或被规定就能让知觉不再窄化的。人类对图样模式的依赖和解码图样模式的能力是有限且根深蒂固的。

人类之所以会依赖重复图样模式，是因为那是一种快捷方式。人们本能地喜欢熟悉的脸，因为能快速读解，不需要花工夫去辨识它们。同样，人们喜欢熟悉的行动模式，也就是例行活动，因为这样就可以完全准确地知道要去哪里拿香皂，哪里有橙汁，哪里有钥匙，怎么打键盘，可以不假思索地行动。

考虑一下你早上的例行活动：醒来、起床、洗澡、穿衣服、喝咖啡、吃早餐、刷牙、上车、开车、上班。当例行活动自动自发地进行时，你就可以为更重要的事情节省出宝贵的思想与精力，比如你一进公司就要召开的重要会议，这完全与自然的提高效率有关。

但例行活动有一个不利之处，当你按照熟悉的模式运作时，想想那些你没有注意到的所有事情。比如说，自动驾驶仪能让你精心打扮或吃一顿特别的早餐吗？你是否注意到有人半夜闯入你家客厅，把角落里的小雕像偷走了？吃早餐时儿子跟你说的话，你能完全听进去吗？那些在你例行活动框架之外的信息，就好比9个月大的婴儿停止注意猴子脸部的特殊细节，或者在阿拉曼战役中“轴心国”军队忽视的卡车护罩上的接缝，它们就在你眼前，但你视而不见。就这点来看，人们对模式的依赖可能会是一个致命弱点，而魔术师就由此乘虚而入。

人类利用模式的另一种方法，是去组织并让模式具有意义。我们经常这么做，借由联想学习将模式与意义、程序、是否合逻辑联系起来。

无论模式是比目鱼身上的圆点，还是汽车上的前灯，模式就是模式，因为它们以能预料的方式一再重复，具有相关的意义和目的。

人类的行为模式和比目鱼的图样之间的一大不同，在于它们的多样性和意义诠释，正如剑桥大学神经科学家丹尼尔·博尔（Daniel Bor）在《贪婪的大脑》（The Ravenous Brain）一书中所说的那样：

或许，人类世界和其他动物王国最大的区别就在于，我们贪婪地渴望在接收到的信息中寻找结构。我们不由自主地积极寻找模式，也就是信息中那些有助于我们表现和理解的所有线索。我们不断在生命各层面找寻规律，当发现这些规律时，我们能够学习和改善的部分几乎没有限制。我们也会发展出能进一步帮助自己的策略——这些策略本身也是模式的形式，能帮助我们发现其他的模式。

人类对模式的热爱，表现在音乐的重复乐句和韵律之中，表现在艺术的熟悉形式和构图比例之中，表现在文学中传达深刻意义的隐喻和模式之中。模式支配着数学和科学的问题，这些问题一直寻找结构与行为的模式来解释物理与社会的现象。确实，各种难题都建立在寻找或创造

模式的基础上，挑战人们在混乱之中建立的秩序。

问题是，正如所有数独爱好者都知道的那样，在寻找模式时，我们有时会发现模式并不是真的存在，我们可能很快就会跳到对其意义的假设上。换句话说，我们看到一个结果，但把它与错误的原因进行了联系。

古人观察到，太阳每天都在可预期的时间升起、落下，因此错误地得出结论：太阳绕着地球运转。一个赌徒在赌轮盘时，注意到重复出现的一系列数字，据此下了赌注，结果输了。一位老师指控学生作弊，因为他的考试成绩突飞猛进，而实际上，那名學生只是单纯地对这次考试的内容更感兴趣。医师根据患者筛检结果的假性阳性反应模式而将疾病误诊为癌症。有史以来，许多观众把超自然的事情归因于巫师、魔术师和心灵魔术师具有“超能力”，这可以被称为错觉信仰，当然，迷信则是另一回事。

赌徒谬误

1913年8月18日，在蒙特卡罗的大赌场，轮盘的球落在黑色格区里。又是黑色，而且再次是黑色，接着又是黑色，人们开始聚集在那张轮盘桌旁……又是黑色，接着还是黑色。

这时候，是认知偏差开始奏效的时刻了。人们相信球“马上就要出现”在红色格区，便对红色下了大赌注。然而，黑色居然出乎意料地连续出现了26次。当这一连串的黑色终于结束时，赌场已经进账了数百万美元，这完全是偶然性的功劳。

输家要怪赌徒谬误或蒙特卡罗谬误。简单来说，这个谬误就是不承认随机性。人们假设宇宙是按照可预测的规则运作的，可以根据这些规则来指导自己的反应。

大部分人相信输赢终究会“取得平衡”，甚至依赖着这一信

条。为什么？因为大脑难以处理混乱。人们需要控制感，于是本能地在模式之中寻找秩序，即使根本没有秩序可言也是如此。

于是，人们使用这些真正的或想象的模式来解释并预测无法控制的事件。例如，一对夫妻生了好几个女儿，他们可能会相信儿子“就要来临”；玩老虎机的赌徒玩了20次都有去无回，但他还是会继续玩下去，因为他认为自己不可能整晚都这样。

但你知道吗？根本没有能保证概率的法则。正如数学家亚历克斯·贝洛斯（Alex Bellos）所说的：“真正的随机对之前发生过什么并无记忆。”这表示，每一次掷硬币时，出现正面的概率都是50%，也有相同的概率出现另一面。前一次，甚至前70次的结果如何，与这一次的结果并不相关。

贝洛斯建议，最好不要认为随机事件有意义，尤其是当涉及金钱的时候。他说：“控制赌徒谬误有重要的商业意义。”

生物学家相信，迷信具有演化上的理由。迷信始于一种叫激发效应的过程，这个过程使大脑根据可预测的模式对信息做出反应。激发效应告诉早期的人类，一旦发现有剑齿虎出没的迹象，就要逃跑或躲藏。与其说这是迷信，不如说是常识更为恰当，因为人们几乎可以确定剑齿虎会带来可怕的后果。但如果听见树丛沙沙作响，就认为似乎有剑齿虎出没，怎么办？沙沙声本身并不会带来老虎的攻击，但它可能会被联系到剑齿虎的攻击上，而这种联系可能会成为迷信，即如果部落成员听到特定的树丛沙沙声，看到树影摇晃，便认为一定会发生可怕的事件。如果人们只是对沙沙声心生警戒、蹑手蹑脚，那么付出一点紧张感和许多假警报的代价是值得的。如果有些部落成员对沙沙声小心翼翼，结果比那些忽视这种声音的部落成员活得都久，那么，无论真实原因是什么，他们对沙沙声的畏惧都有可能会遗传给下一代。只有当迷信带来的伤害大于带来的好处时，例如治疗痲子的药水被证实不仅没有疗效反而会致死

时，演化才不会支持它。

当然，大部分魔术师让自己的魔术顺利进行依赖的是平凡且普通的联系，也就是假设，而不是复杂的迷信。生活中每天都充满着这类假设，我们将其视为理所当然，既不质疑，也不需要解释，因为它们都是我们生以来以个人科学方法生成的产物，这被称为习惯化的过程。从婴儿时期开始，我们就观察周遭的设计和行爲模式，并注意它们的目标和结果，当模式与结果之间的联系一致时，我们便记住那种联系是一个事实。

- 事实：听到啾啾声就表示附近有小鸟。
- 事实：我把球弄丢了，球往下滚。
- 事实：我把两枚硬币放在掌心摇了摇，发出了撞击的声音。

因此，如果打算在魔术中利用这个模式，那我就会在表演刚开始时，通过弄出几枚硬币相互撞击的声音，让观众习惯它。一旦这种模式确立了，我就会制造那种撞击声，但并不真的让硬币掉下来，利用声音的错误引导来制造我手里有两枚硬币的错觉，但实际上，我只有一枚。这正是第二次世界大战期间美军“幽灵部队”3132通信连所使用的策略。

视觉习惯化也会塑造我们对静态物体的假设。看到一个熟悉的模式时，只瞄一眼，我们就能认出来。比如说舞台上10本书堆在一起，你会假设那是10本分开的书，每一本都有一定的重量和密度。你的大脑会注意到书本之间的分界线，并把它视为不同书封面与封面之间物理上的间隔。但是，会不会这些线其实只是画在那一整摞书表面的呢？会不会这一摞其实只是一个箱子，设计得像书，但里面又大又宽可以藏一只兔子、鸭子或满满一碗水呢？如果那假象做得够好，那么你将永远都不会想到这种可能性。

下次当你看到魔术师让助理从平台或桌子里蹦出来时，请记得这一

点。

再举一个例子。我想要将藏在椅背后面的一条彩色丝巾偷偷拿出来。首先，我必须制造一个借口接近那张椅子。所以，在表演期间，我会让观众以为那把椅子是我堆放杂物的地方。刚开始表演时，我会把外套丢在椅子上。之后，我会把一本书放在上面。慢慢地，观众会被激发去假设那张椅子是我固定堆放东西的地方。所以，当我把魔杖放到椅子上，然后偷偷把手伸到后面去拿丝巾时，没有人会发现这一点。一切看起来都极其平常，因为我建立了“什么是平常”的模式。

然而，有一个重要的例外。还在摸索何种模式与何种结果相关的孩子们，受激发的程度要比成人远远小得多，因为孩子很少做假设，而是会更多地注意成人忽视的细节。因此，很难用牵引光束把他们吸引进模式习惯化的框架里。例如，我通常会用手一摇就把一张牌变成另一张牌，成人看了几乎全都不明就里。如果被逼问为什么，他们会编出各种理由来解释，猜测我使用的是数字纸牌或者可变色墨水，甚至会拿起纸牌用两指搓一搓，看看墨水能否被搓下来。但如果有孩子坐在观众席上，一定至少会有一位大声喊道：“第一张牌后面还有另一张牌！”

孩子通常也会对日常生活中的随机事件抱有更开放的态度，比较不会被惯例束缚，也不易受设定预期的约束。试着跟孩子一起在公园散一圈步，你可能会感到惊讶，因为他们注意到的事物比你多得多。成人会错过很多东西，而这都得归因于内在的激发效应，这一点也充分显示在以下两项脱离常轨的实验中。

其中一项实验是2014年由知名但行踪难以捉摸的英国街头画家班克斯（Banksy）进行的。有一天，他隐姓埋名在纽约中央公园摆地摊，贩卖签有他名字的画作，一幅60美元。博纳姆拍卖公司

（Bonham's auction house）估计，这些画作可能每一幅的价格都超过75 000美元。但那一整天，班克斯只卖出了两幅画。

另一项实验是由知名小提琴家乔舒亚·贝尔（Joshua Bell）进行

的。观众通常需要支付昂贵的门票才能欣赏到贝尔的表演，他也习惯于在音乐厅演出。然而，2007年，贝尔在华盛顿特区的地铁站免费表演了45分钟。他穿着轻便的服装，戴着棒球帽，表演的曲目是平常会在音乐厅里演奏的巴赫的作品，而且是用意大利名琴斯特拉迪瓦里演奏的！一台隐藏的摄影机记录下的画面显示，那段时间有1 097个人经过，却只有7个人停下来聆听。

如果没有通常的背景、宣传和价格的激发模式，观众就会对班克斯和贝尔的重要性视而不见，即使艺术家就在他们面前也一样。更有甚者，在公园和在地铁站里的多数成年人都专注于自己的日常活动，因此并没有注意到艺术家就在那里，即使知道他们大名的人也是如此。在那天的演奏中，贝尔收到了32.17美元的小费，其中有一名听众给了他20美元，而那个人是唯一一个认出贝尔的人。

《机械姬》宣传策略：通过细节强化假象的力量

2015年，美国沃森设计集团（Watson Design Group）接下了一个宣传任务，要在科幻电影《机械姬》首映之前，在得克萨斯州州府奥斯汀举办的西南偏南艺术节（SXSW）上为它造势。这部科幻惊悚片的内容是：一名年轻的程序员被委派了一项任务，去测试一个名为伊娃的人工智能机器人是否具有独立思考的能力。电影中，程序员对伊娃进行的图灵测试以20世纪50年代研发的真实测试为蓝本，即通过网络对话来测试被测试者是人还是机器。艺术节的多数参与者都是电影的理想观众，也是可以被《机械姬》激发兴趣并用来秘密造势的理想对象。

当我与沃森设计集团的战略家阿林·德莱尼（Arin Delaney）提到这个计划时，她说：“一切都发生于埃隆·马斯克（Elon Musk）与物理学家史蒂芬·霍金公开提出人工智能危险性的那段时期。”这种情况也发生在社交媒体时代，单身男性都爱用社交应用软件Tinder约

会，就好比会来参加活动的那群忠爱科技的人士。因此，他们将Tinder当成木马程序，将伊娃直接送到那些毫无戒心的参与者手中。“我们为伊娃在Tinder创建了人物特写，想看看是否能说服大家相信她是人类。我们称之为Tinder的‘图灵测试’。”

伊娃以人们熟悉的模式出现在了Tinder上：“她”是一位25岁的女性，想要寻找约会对象，“她”的人物特写里放了一张《机械姬》中饰演伊娃的女演员的照片。在上线的3天内，“她”回应了400多位以居住在奥斯汀地区为主的配对对象，这些回应绝大多数是计算机生成的结果。虽然设计师可以加入人类的回应，但模糊人类与机器人之间的界线是这次活动的重点，所以他们并没有这样做。伊娃向每一位配对对象提问：“你之所以为人的条件是什么？”大多数男性都被这位美女的假象吸引，以至于忽视了重点，让“她”“通过测试”成为人类。后来，伊娃引导他们点阅“我的Instagram”链接……然后，他们发现了《机械姬》的海报和预告片，并被邀请参加首映式。

伊娃的有些配对对象很气愤，认为自己被骗了，但当他们理解了这个策略的创造力后，很快就把失望抛到脑后了——这个虚拟的人物能与每一位配对对象进行情感上的互动，在他们根本不知道这部电影存在的时候！大多数人都热烈地在社交媒体上分享自己的经验，最后这个宣传活动吸引了超过50家主流媒体报道，包括《时代周刊》、《新闻周刊》、《连线》（Wired）、《广告周刊》（Adweek）等，所有这些报道的焦点都锁定在以人类之姿呈现的机器人的道德伦理争辩上，而这些讨论又吸引了更多人前去观看《机械姬》。这为发行公司带来了首映周最高的票房纪录。电影的制作成本只有1 500万美元，但全球票房总收入却超过了3 600万美元。

这就是暗示的力量。

为了增强这种力量，魔术师经常利用微妙之处。比如说，如果我要把一个信封跟另一个信封调包，那我可能会加一个精巧的撕痕在信封

上。我可能会指出那个撕痕，也可能不会，但我一定会让观众看到它。因为，当我把第一个信封调换成第二个信封时，那个信封上也会有个一模一样的撕痕。观众看到这个微妙的痕迹，便会确信它与之前的是同一个信封。但在这里，选择的假象也在发挥作用，我允许观众自己得出这个结论。

因此，微妙之处是我们不会公开说出来的内容，就像伊娃的例子一样，策划者狡猾地在暗中鼓励观众去注意它。微妙之处可以强化假象，让人基于一个小小的证据妄下结论。

微妙之处就像模式中的模式，在如今的营销中，最“偷偷摸摸”的例子之一就是植入广告，它们或许看来像在线或报纸上的编辑内容，但其实是伪装的促销广告。例如，你可能以为自己正在阅读一篇关于用不同方式在后院建一个滑冰场的报道，但由于它很巧妙地植入了加拿大国旗、加拿大啤酒和多伦多枫叶曲棍球队的队徽，读完之后你会发现，自己正在研究前往加拿大度过寒假的信息。而那篇“文章”没有任何地方直接提到加拿大，也不会被视为信息的来源。一切都不是强迫的，它们的关联是微妙且模糊的，从来都不是明显的。

阿林·德莱尼认为，BuzzFeed是一个精通提供聪明且引人注目的植入广告的网站。她对我说：“左边第二列永远都是广告，但大多数人没发现。”一个理由是，它被赋予了重要的地位。“这是策略性的布局，将它放在‘换页上方的位置’，你无须滚动网页就能看到。”另一个理由是，它的内容富有趣味性和娱乐性，能让读者找到自己不知情却喜欢的目标品牌或产品。

微妙之处在我们选择采用新习惯和新产品时扮演着重要的角色，比如说刷牙。1900年时，美国人还不太常刷牙，他们刷牙时会使用白垩牙粉或由过氧化氢与小苏打制成的牙膏。然后，一位名叫克劳德·霍普金斯（Claude Hopkins）的广告主管开始推销“白速得”牙膏。10年之内，各年龄段的美国人变得早晚都刷牙了，为的是追求“白速得的微

笑”。正如查尔斯·都希格（Charles Duhigg）在《习惯的力量》（The Power of Habit）一书中写的那样，霍普金斯最初是通过激发人们对美的广泛渴望，来实现“白速得的微笑”这个创举的。

霍普金斯将每天早晚都刷牙的想法深深植入人心，通过用广告宣传“白速得”能让人拥有更白、更干净、更漂亮的牙齿，将人们的注意力转移到牙齿不干净的感觉上，将牙齿与外表联系在一起，并承诺要让不干净的牙齿脱胎换骨。一则广告叫大家这么做：“只要用舌头舔一遍牙齿，你就会感觉到一层薄膜，那是让你的牙齿看起来‘颜色不合格’并导致蛀牙的原因。但“白速得”会去除那层薄膜。瞧！牙齿变得又美又白了。”霍普金斯就像个魔术师，让观众在原因跟想要的结果之间建立了一种特别的联系。不过，在他极为成功的广告中，还有一个原因让“白速得”牙膏在许多竞争者中迅速蹿红，那就是它有一个有力的微妙之处。

与其他牙膏不同的是，“白速得”牙膏含有柠檬酸和薄荷油，这会产生一种独特的后劲。当用“白速得”牙膏刷牙时，你的嘴巴会感到一阵刺痛。伴随着薄荷味而来的这股刺痛感，对大脑发出暗示信号——你的牙齿是干净又美丽的。很快，那股刺痛感会变成你期待回馈的一部分，然后变成你的渴望。如果忘了刷牙或者用不会产生刺痛感的其他牙膏刷了牙，你就会觉得牙齿不洁净，而且，你不喜欢这样。

就像都希格所说的：“结果，霍普金斯不是在卖漂亮的牙齿，而是在卖一种感觉。”换言之，他在贩卖一种微妙感，人们甚至没注意到自己在渴望着它。

牛津大学的跨感官研究实验室（Crossmodal Research Lab）的实验心理学家查尔斯·斯宾塞（Charles Spence），研究的正是这种微妙之处。斯宾塞研究中的关键因素是，整合从五感而来的信息以塑造对现实的感知的途径。例如，他想要了解看到或听到的东西如何影响人们的口味。他的实验指出，微妙之处能让一件产品比和它一模一样的东

西更有吸引力或影响力。例如：

- 白色杯子里的咖啡喝起来味道更浓烈，但比装在玻璃马克杯里的喝起来甜度低1/3。
- 放在白色容器的草莓慕斯，尝起来比放在黑色容器里的甜10%。
- 听着低音的音乐时，又苦又甜的太妃糖吃起来会比没有听音乐时苦10%。
- 咸味爆米花如果被放在红色的碗里，吃起来会是甜的。
- 相比于放在正方形盘子里的芝士蛋糕，放在圆形盘子里的吃起来甜度要高20%。
- 根据背景音乐的不同，装在同一个杯子里的啤酒喝起来会或多或少有苦味。

之所以会产生这些效果，可能与数千年来编码在人类大脑里的模式有关。叶子形状有棱有角的植物，通常尝起来比叶子是圆形的植物苦。婴儿期的音调高或声音大与“甜蜜的母乳”有关。野外的红色水果更有可能是甜的，所以负责狩猎采集的脑区会将红色解读为“甜的”。这些微妙之处如此令人信服，以至于它们让假象看起来也很真实。

斯宾塞的研究有75%都是由食品饮料公司和其他企业资助的，这一点都不令人意外，因为他的研究发现对那些公司的包装和产品销售的方式具有深刻的影响。例如，2015年，沃尔沃汽车在FH系列车型上推出了座椅头枕式扬声器，因为斯宾塞研究发现，与来自侧面的声音相比，当声音来自头部后方时，驾驶员会更快速地往前看。根据斯宾塞研究的男性与女性对不同种类喷雾声音的反应，联合利华把面向男性的Axe香体喷雾的喷嘴重新设计，使它变得更大声、更具攻击性，比多芬系列喷雾的声音都大。

微妙之处也可以用于解决与健康 and 公共卫生相关的问题。斯宾塞与西班牙的一所儿童癌症中心合作，找出了能通过供餐和食物包装来减轻由化疗引起的对金属味产生恶心感的方法。其他可能的做法还有，用蓝色容器为高血压患者盛食物，这会让食物吃起来味道更咸，减少他们实际的盐分摄取量；用红色包装让食物尝起来更甜，以此来对抗肥胖危机，同时减少实际的糖分摄取量。

在阿姆斯特丹的史基浦机场，有关部门运用微妙之处来解决环境脏乱的问题：男性在如厕后总是会把小便池周围弄得很脏。清扫部门的经理乔斯·凡·贝达夫（Jos van Bedaf）提议，应该提供一些目标让男性瞄准，因为男性天生就喜欢打靶练习，如果目标是他们想要除之而后快的东西就更好了，比如苍蝇。因此，当机场翻新后，每个小便池都在便盆上刻画了专有的苍蝇图案。利用不着痕迹的微妙之处鼓励大家进行瞄准大赛，史基浦机场因此成功地降低了50%~80%的小便外溢问题。

以上所有策略的共同点是能够以最小的强制力来扭转人们的期待和行为。人们几乎没有意识到自己的观点正在被人引导，他们相信自我主导，而这会让他们既乐于配合又热心。正如许多魔术师会说的，如果唤起他人对微妙之处的关注，那只会削弱结果的有效性。

心灵柔道：找到吸引用户的隐藏模式

2005年，自称是数据迷的30岁的艾米·韦伯（Amy Webb）创立了韦伯媒体集团，将对数据的热爱学以致用。这是一家数字策略公司，现在已成为业界的领头羊，每年公布的趋势报告都会迅速成为研究创新科技与开发人士的必读之物。此后，韦伯媒体为时代公司、美国运通和CNN提供数字和行动工具方面的灵活策略。但是，尽管对数据十分专业，但韦伯在网络交友方面仍无法“点石成金”。当她与一位配对对象见面时，对方若无其事地提到自己有太太，仿佛那是不经意才想到的事。那时，她终于觉得受够了。她并不是不再参加网络交友，而是再也无法忍受让程序决定自己的选择了。

韦伯知道交友成功应该是什么样子的：根据网络交友的个人资料介绍，把她和未来的终身伴侣联系起来，或者至少是存在真正有发展前景的对象可供选择。但如何降低随机乱选的概率并控制这个程序呢？尽管

她并不清楚，但她使用的策略其实和魔术师根据对观众的预期进行反向设计的方法不谋而合。我将这个技巧称为心灵柔道。柔道是利用对手的重量借力使力，我用它来创造魔术，韦伯则使用心灵柔道去影响她想要交往的男性。

韦伯重新审视了自己原来的个人资料介绍，在“关于我”这一栏，她老老实实在地填写，没有特别关心或注重细节。对潜在对象而言，她并不突出，更重要的是，之前她并没有考虑过用个人特色来吸引她想要寻找的对象。

韦伯开始扭转形势。她用虚构的男性身份申请了10个账号，通过它们研究其他女性如何表现自己，同时挑出获得最多男性回复的女性。然后，她在网上与96位极受欢迎的女性进行在线对话，并详细分析她们的资料（身高、兴趣爱好、工作、最喜欢的旅游地点等）是如何被男性用户阅读处理的。以下是她从最受欢迎女性的数据中分析、得到的一些特点：

- 用开朗而乐观的语气说话。她们在谈话中最常用的词是：有意思、女孩、喜爱。
- 照片展示较多的肌肤，而且感觉是在调情，不用搞笑或代表专业形象的照片。
- 使用不明确的语言。例如，说自己喜欢戏剧，撒下的网会比说喜欢《英国病人》来得大。因为特别指名这部电影，可能会把那些不喜欢男主角拉夫尔·费因斯（Ralph Fiennes）的人赶跑。
- 个人资料介绍平均使用97个词，简短、可爱，而且远比某些人两三千字的长篇大论来得有效。
- 平均每次联络沟通之间相隔23个小时，而那些更渴望找到对象的人可能立刻就回复对方。

利用这些数据模式，韦伯为自己制作了“超级个人资料介绍”，并根据不同的在线约会生态系统进行优化。照片上的她微笑着，穿着质感良好的洋装，取代了原本一身慢跑装的自拍照。她把自我介绍从2 000个词砍为90个词，并将有意思、冒险和期待旅行等文字散布其中。她想的是在简介中诚实地介绍自己，同时利用男性喜欢的模式，让自己能

挑到上上之选。

结果，男性蜂拥点击韦伯的个人资料，以为自己找到了梦想中的女孩。此外，因为交友网站的模式为她制造了随机的假象，所以他们都认为这只是一个美丽的意外。然后，当男性给她发电子邮件时，她用与个人简介里相同的语气回信给他们。这么做强化了那种假象，并让她在选择程序中拥有掌控权。

点击韦伯个人资料的男性中，有一位叫布赖恩的验光师。即使和韦伯见了面，他也不知道她玩弄了这个系统。但这并不重要，因为她变的魔术产生了“对的”结果。当她向布赖恩揭示自己上演的魔术时，魔术已经发挥了效力。她的积极、机智给布赖恩留下了深刻的印象，很快，他们就结婚了。

跟一般的柔道一样，心灵柔道的关键在于开始行动，就像韦伯所做的那样，先辨识那些已经影响了观众选择和行为的隐藏模式。例如，魔术师知道，当请某位观众说出一张喜欢的牌时，男性通常会说黑桃K或黑桃J，女性则通常会说红桃Q、红桃A或红桃7，因此，我们总是把这些牌放在不同的口袋里。就这点来说，韦伯的方法真的与我们没什么不一样，她只是在不同的剧场表演，有不同的目标。

对芝加哥的安全工程师而言，也是如此。几年前，他们需要想出一个办法，让司机在开车行经湖边公路的蜿蜒路段时能减速慢行。或许是因为密歇根湖或芝加哥天际线的风景绝美，所以司机在这里总是很容易分心，而且他们有个坏习惯，那就是会在这里开出超过每小时40千米的速度，于是极有可能在急转弯处迎面相撞。因此，安全工程师开始思考，通常究竟是哪种模式控制着司机对速度和危险的感知，而不论他们是不是有意识地注意到其他情况。安全工程师从错觉理论中得到了灵感，他们发现，横跨道路的白色条纹间隔的距离不同，会让司机产生自己开车速度比较快还是比较慢的错觉。白色条纹之间的距离越窄，司机就觉得速度越快。工程师推断，那种夸张了速度的错觉，远比任何警告

减速的标语都要有效。因此，他们把接近危险弯道的那一路段的路面漆上连续的白色条纹，而且间隔越来越近。这个方法奏效了，画在路面上的条纹利用司机的本能，使他们凭直觉改变了自己的行为，也就是减了速。

Facebook同样使用了心灵柔道方法，但它很少改变用户的行为，而是让用户更常回来使用Facebook。根据《纽约时报》的报道，多种客观测量的结果显示，Facebook已成长为“新闻界最强大的力量”。许多用户坦承，他们从Facebook页面新闻信息的订阅中获得了大部分的世界新闻。2016年，Facebook首席执行官扎克伯格不得不去参加一个与美国保守派政治领袖共同参加的私人讨论会，因为他们指控扎克伯格的社交网络在“发烧话题”新闻区块部分压制了保守派的观点。后来，扎克伯格承认，Facebook发布新闻的政策纯粹只是给用户他们需要的，就算所谓的新闻只是由孩子的照片组成的也无所谓。

Facebook副总裁亚当·莫塞里（Adam Mosseri）发文表示：“新闻版的信息是经过排名的，因此人们可以首先看到自己关心的事，而且不会错过来自朋友的重要信息。如果排行榜被取消，那人们便不会参与其中，甚至会不满意地离开。”驱动这项政策的价值是联系，而不是信息。“这就是为什么来自朋友的信息会登上新闻信息版。”

给对方想要的，尤其是在对方不知道这是自己想要的时，你就能得到他的支持，这就是心灵柔道。

我们来看看精明的商家是如何利用音乐的。在这些情况下，他们制造的假象会对听者的时间感造成影响。缓慢的音乐让人觉得仿佛拥有更多时间，所以人们不会觉得也不会表现出自己在赶时间。研究发现，当播放缓慢的背景音乐时，酒吧能卖出更多的酒水饮料，购买杂货用品的消费者会多花三分之一的时间在店里。

苹果专卖店用不同的方法来改变消费者的时间感——使用一般的社

交参与模式，借力使力。10分钟有时会让人觉得无比漫长，有时则会让人觉得宛如一瞬，而这两者分别会使消费者感到不满意和满意。在理想的零售世界中，销售人员会立刻为进门的所有消费者服务，但苹果专卖店的顾客通常比受过培训的销售人员多得多，该怎么办？制造一个假象！那就是“消费者的需求立刻就能得到满足”。他们利用招待人员来“重新设定”消费者的内在时钟。

苹果培训公司的招待人员会立即确认每一位上门的消费者，记下他们的名字，并为他们指派一位指定的专员，告诉消费者大约要等多久。当然，大约的时间最好是实际且合理的。几分钟后，另一位招待人员会来与消费者联系，再次确认那位指定专员的名字。这样的接触行为重新设定了消费者的时间感。几分钟后，第一位招待人员再来告知消费者，那位专员快要处理完前一位消费者的业务了，这又再次设定了时间感。每一次接触消费者，招待人员都可以回答一些小问题，这样消费者就不会觉得被忽视或被遗忘了。只要专员真的尽快为消费者服务，并且服务周到，这个政策就能大幅降低消费者不耐烦的程度并能提高消费者的满意度。

更精细的心灵柔道形式，能够反转与模式相关的意义或触发因素。2015年，一座情感博物馆出现在纽约曼哈顿的炮台公园城。这种自由的漫步体验以博物馆形式为架构，让数千名参观者能经历多重感官的冒险。参观者穿过5间变化多端的展览室，里面充满不断变化的视觉、触觉、听觉、嗅觉模式，它们的设计反映了快乐、乐观、平静、精力充沛或者愉悦的感受。这个博物馆的展示完全是交互式的，外观颜色会随着社交媒体数据的变化而改变，以反映“纽约不断变化的情绪”。在博物馆里，镜子、雾气、气味和光线模式会对观众的动作做出反应，并鼓励他们自拍留念。直到参观者抵达礼品店，他们才会发现这整套体验都是由格莱德（Glade）赞助提供的，那些有益于舒缓情绪的香味，是以“清新的浆果”及“香草和薰衣草”的香氛名称进行销售的。

为格莱德设计这个项目的是激进媒体公司（Radical Media）的创意总监埃文·谢克特曼（Evan Schechtman），他的灵感基于这样的事实：在本质上，记忆力与情感有着内在的联系。这座人造博物馆，不仅让参观者体会到气味能鼓舞人心或使人平静下来，同时，每位参观者离开时，还会拥有与其中的香气相联系的个人记忆，而且这记忆往往是正面的。那些记忆也会创造出格莱德品牌和这个有趣且新奇的博物馆之间的联系。

谢克特曼对记者说：“我听到一对情侣走进展示间，他们说：‘哇，这次体验完全出乎我的意料。’对我而言，我的使命达成了。”

MV提供了运用心灵柔道的一个现成的模式。2016年，加拿大皇家骑警队制作的视频《骑警和你》（Mounties, to you）就是一个绝佳的例子。过去6年来，骑警一直试图让司机遵守一项法律，即要求司机遇见紧急事故或看见闪着警示灯的车辆时必须减速，并从最远的车道驶离。但是，大多数加拿大人还是不知道有这条法律的存在。结果，骑警在处理公路事故时经常被撞。后来，新斯科舍省的一群骑警在观看多伦多说唱歌手德雷克（Drake）的MV《热线留言》（Hotline Bling）时得到了灵感。他们借用这首歌的歌曲模式，改编歌词、调整动作来配合自己的能力和目的，制作了一个MV。

《警灯闪烁》（Cop Light Bling）MV就是他们的成品，里面有5名骑警，身着黄色安全夹克，唱着“经过我的巡逻车别超速”等歌词；在寒冷的加拿大公路上闪着警示灯的警车旁，模仿着德雷克“婚礼上喝醉的大叔”的舞步，拍出令人印象深刻的MV。这个刻意的模仿视频立刻被疯传开了，吸引了媒体的报道，并在加拿大和国外的网络上造成了轰动。它就像一个完美的柔道翻转动作，让观众措手不及，利用观众喜欢的事物获得了更好的效果。正如一位网友所说的：“我不知道我必须变到另一条车道上，我现在感到很有罪恶感。我以前是那么做的，但现

在我了解规则了。”然后，这位网友又加了一句：“这是宣传法令的好方法。”

当然，社会名流自成一格，广告人知道，所有与名人相关的产品都会卖得好。为什么？这就是心灵柔道。许多消费者都希望自己的外表、行为举止、气质跟名人一样，希望自己也那么有名、有才华、有魅力。这种联想的力量给了他们一种错觉，好像如果穿上与碧昂丝·诺尔斯（Beyoncé Knowles）穿的一样的牛仔裤，开着与马修·麦康纳（Matthew McConaughey）同款的车型，搭乘科比·布莱恩特（Kobe Bryant）常搭的航空公司的班机，甚至使用梅里尔·斯特里普（Meryl Streep）在电影里用的餐具，他们就会获得名人的一些风采。广告人信赖这种错觉，而且它确实也很少让人失望。

并不是所有范例模式都像名人那么吸引人，但即使没有明星光环，它也能发挥效用。有时候，一个模式要传达的唯一信息就是一般常态，这也正是它所要求的。2007年，乔巴尼（Chobani）的创始人哈姆迪·乌鲁卡亚（Hamdi Ulukaya）将自家酸奶引进美国市场时，使用的正是这样的营销策略。

当时，在希腊酸奶这一市场中，乌鲁卡亚唯一重要的竞争对手的产品都卖给了专卖店，而他决定走另一条路，即卖给连锁超市。虽然乔巴尼希腊酸奶的品质稳定性、口感和包装都和一般的美国酸奶品牌不同，但他想向消费者传达一个明确的信息，即乔巴尼能够完全融入美国酸奶的消费模式。虽然和美国酸奶不一样，但机会均等。这意味着乔巴尼必须打入连锁超市的货架，跻身美国酸奶的行列，而不是被摆在异国美食或天然食品的位置上。

乌鲁卡亚后来在《哈佛商业评论》上表示：“那可能是我们做的最重要的一个决定。几个星期内，乔巴尼打入了连锁超市莱特（ShopRite）后，我们开始拿到5 000箱的订单。第一次拿到这样的订单时，我再三检查，确定那不是500箱。我们很快就意识到，最大的

挑战不在于销售足够多的酸奶，而在于生产足够多的酸奶。”

他们确实生产了足够的酸奶，乌鲁卡亚的心灵柔道得到了回报。截至2016年，乔巴尼酸奶公司的市值已达到30亿美元，年销售额则超过10亿美元。

星巴克的发展之路：打破模式、偏离轨道的力量

就像规则一样，模式是需要被打破的。打破它们的时刻，就是你想要刺激有意识的注意力之时。如果心灵柔道的力量在于借力使力，那么偏离轨道的力量就在于它的大胆。心灵柔道在狡黠地说服他人时很管用，偏离轨道则会令人难以忘怀。

英国作家阿瑟·凯斯特勒（Arthur Koestler）在巨著《创造的行为》（The Act of Creation）中写道：“若没有被称为‘事实’或‘数据’的坚硬的大理石碎片，人们就无法组合出任何作品。但最重要的并不是个别的碎片，而是对它们进行组合、打散、重组的模式。”首先，要找出或制定模式，然后再打破它。

凯斯特勒指出，笑话是这个原则的主要范例，因为所有好笑话的前两个节拍都会制造并利用同一种模式，引导听众产生期待，到了第三个节拍，也就是笑点，便打破那个模式。以下是主持人乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）的一个讽刺笑话：

我用传统的方式庆祝感恩节。我邀请所有邻居到我家共享盛宴。然后，我把他们全杀掉，并且抢走他们的土地。[\(16\)](#)

前两句属于同一系列，邀请邻居并且享用大餐，建立了观众对欢乐气氛的期待，然而第三句用幽默的方式提出了一个意外的转折，完全改变了观众原本的期待。喜剧演员称此机制为“三法则”。

值得注意的是，意外的转折必须为模式导入新奇和令人难忘的元素。斯图尔特的笑话是有效果的，因为结尾改变了听众一开始的理解。所以，观众最后得到的印象大于之前被打破的模式，这个三句话的笑话以这样的方式起到了效果。

在每一种创新的领域中，无论是艺术、科学还是商业，这样的机制都以同样的方式发挥着效力。偏离轨道会有效，但绝对不能随机地偏离轨道，它必须有策略，魔术自然也不例外。

现有的大多数魔术都已经推出有一段时间了，这意味着，要创造全新的魔术是很困难的事，这也是为什么魔术师总是在寻找能帮他们对抗观众期待的新技巧。魔术大师罗伯特·胡迪尼在阿尔及利亚利用磁铁镇住那些部落的民众，其实是延续了德国魔术师刘易斯·德布勒（Louis Döbler）的脚步。德布勒是第一个将电流运用在魔术表演中的人。1842年，他朝着排成一系列的200支蜡烛开枪射击，每支蜡烛的灯芯后都有一个气体喷嘴，由一条传导线连接。一旦对着它们开枪，电流和火花就会跳到对应的那个喷嘴，点燃煤气，然后使灯芯燃烧起来。这个魔术基本的模式是纯粹的科学，但对不懂电学的观众来说，那一根根飞快点燃的蜡烛就是开创新局的魔术表演。

锯成两半的奇迹

把一个人锯成两半的经典魔术，依赖于观众假设躺在舞台上的人是一个躺平的完整个体，这个假设通常在表演结尾会被增强——当两个“半身”重组后，那个人又重新站了起来时。然而，1937年，魔术师拉贾·拉博伊德（Rajah Raboid）和“神奇的半身男孩”约翰尼·埃克（Johnny Eck）搭档，创造了令人难忘的不同于一般的魔术的表演。

埃克天生就没有骨盆和双腿，他的身体在肋骨以下就没了，仿佛天生就只有一半。在为自己将表演的《1937年的奇迹》魔术秀宣

传时，拉博伊德向观众承诺“真的会把人锯成两半”。埃克是拉博伊德能够成功呈现这一幕的“秘密武器”。

首先，拉博伊德把埃克下半身的一双义肢锯掉，自然而然地，观众认为这个魔术会以寻常的方式结束，也就是有一个完整的人站在他们面前。但没想到，埃克跳下桌子，用双手走路，并喊道：“把我的腿还给我！”与此同时，埃克追赶着与自己分开的“双腿”（其实那是里面藏着一名侏儒的大码长裤），他们在舞台上跑来跑去。

亲眼看见真的只有一半身体的人所造成的震惊，让观众陷入了一阵骚动。当埃克开始追着他的腿跑到走道上时，观众惊声尖叫着冲向出口。但是，那些没有被这个违反常态的魔术吓得魂飞魄散的观众，后来都觉得又畏又敬。当他们鼓掌时，埃克被放回到他的双腿上离开舞台，和他的双胞胎哥哥罗伯特交换出场，罗伯特迈大步走了出去。正常的模式再次被启动，那些留下来的观众都欢呼起来。

这场表演成为当时十分热门的节目，为拉博伊德赢得了场场爆满的佳绩。

识别已经成熟到可以被打破的模式，是迈向脱离轨道的第一步。在霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）于1987年买下星巴克之前，星巴克只贩卖咖啡豆，是西雅图6家咖啡豆商之一。那时，大部分美国人都在家煮咖啡或者去当地的小餐馆喝咖啡。咖啡厅是都市的标记，但当时全美只有约200家欧式咖啡厅供应浓缩咖啡。1983年，到意大利旅行时，舒尔茨喝了他人生中的第一杯拿铁，并意识到，通过与意大利咖啡厅的模式融合，他可以打破美国人喝咖啡的习惯并从中获利。4年之后，舒尔茨买断星巴克，并引进了连锁咖啡厅的概念，它源自意大利，但带有西雅图的品位和洗练的风格。

对旧模式的革新，是观念上巨大且有意为之的部分，正如2003年星巴克首席执行官奥林·史密斯（Orin Smith）接受《财富》杂志采访时所说的：“星巴克改变了人们的生活方式，改变了他们早上起床后做什么、该怎么犒赏自己，也改变了他们约会的地点。”

凯斯特勒写道，原创性的一个标准就是“选择某些重点偏离传统的规范，并建立新的相关性标准”。在这里，发挥作用的关键词是“选择性”和“相关性”。为了抓住观众的注意力，你必须有选择地改变模式的部分元素，让那个模式和你更能与观众产生相关性。

舒尔茨让咖啡喝起来味道不一样，但也让它更方便、更舒服地融入了已经有喝咖啡习惯的消费者的生活中。只有形成了这个基础之后，他才能继续有选择性地调整已经建立的模式，使星巴克与那些不喝咖啡的消费者产生相关性。前面提到的艺术家班克斯与贝尔的例子则恰恰相反，他们实验性地出现在公园和地铁站，对着毫无预期、没有准备的观众贩卖画作与演奏，所以难免就被观众忽视了。

2011年，英国连锁超市乐购（Tesco）尝试进行了一项实验，看起来和班克斯与贝尔的例子很相似：乐购彻底改变了它在韩国的商店的环境背景，把地铁站站台变成虚拟的杂货店。然而，和班克斯与贝尔的例子不同的是，乐购的实验打破了旧模式，使它与消费者更具相关性。

韩国许多通勤族通常都会在下班后采买杂货，乐购认为他们应该会被吸引去注意陈列在站台上的实物大小的产品照片。一旦他们被吸引住，这个偏离常轨的模式就会让他们好奇地寻找相关的指示——上面解释消费者可以使用手机扫描任何想要购买的商品旁边的条形码，商品在当天就会被送到家里。结果，乐购的网络购物销售量在3个月内增长了130%，注册用户则增加了76%。

这个实验启发了美国食品杂货用品配送服务公司皮波德（Peapod），他们开展了一个类似的销售活动，在全美各地的通勤火车站展示100多种虚拟食品杂货。根据首席运营官迈克·布伦南

(Mike Brennan) 的说法, “我们自去年秋天开设虚拟商店, 发现广告确实会让人停下来, 与人们产生关联。许多民众在手机上下载应用程序, 而这正是我们的实验结果”。接着, 皮波德进行下一步测试, 把他们的“市场”贴在小货车车身两侧。它们的行车路线跟冰激凌小货车路线一样, 会停在公园、体育场及其他群众聚集的公共场所, 只不过人们不是通过皮波德买冰激凌, 而是采买一整个星期的杂货, 并且不用离开篮球场。正如凯斯特勒所预测的那样, 成功的秘密在于, 以选择性的方式打破模式, 使新模式比旧模式与受众更具相关性。

这正是许多品牌零售商店在尝试的, 他们使用了虚拟现实技术。在劳氏居家整合商店 (Lowe's), 消费者戴上耳机, 输入“全息房间”的选项, 就可以看到买了物品后装修到自己家里的实际样子。这改变了传统的家庭装修物品的购物模式: 以前都是要消费者自己猜想买的东西在装修后会变成什么模样, 劳氏居家整合商店则将虚拟的房子带进店里, 使消费者产生身临其境之感。

在Toms鞋店, 虚拟现实技术也改变了消费者的体验模式, 让他们无实物的购物体验变得历历在目。Toms是一家以演绎故事为傲的公司, 他们与全球紧密相连的任务, 能够为消费者提供强烈的刺激, 进而让他们在众多竞争对手中选择Toms。他们告诉消费者, 只要购买Toms的鞋子、太阳眼镜、手提包或服装, 作为回报, 公司会“为有需要的人提供鞋子、水以及其他的服务”, 消费者因此就可以为改变世界尽一己之力。但是, 对想在大型购物中心中的Toms实体店买鞋的美国家庭来说, 这样的联系可能显得相当遥远。然而, 虚拟现实的设备打破了这个模式, 它们让消费者虚拟地去探访因为他们购买商品而受惠的国家和孩子。当秘鲁的学童收到鞋子时, 消费者自己也出现在学校操场的假象在两者之间创造了一种体验性的联系, 让消费者亲身感受到自己也是这个全球故事的一部分, 而那个故事与Toms这个品牌是合而为一的。这样的方式同时加强了故事的相关性与消费者的个人体验, 有助于提升业绩。

当所有的魔术假象原理一起起作用时，带来的效益一定是势不可当的。

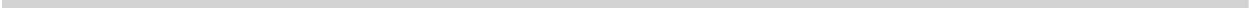
Spellbound

Seven Principles of Illusion
to Captivate Audiences
and Unlock the Secrets
of Success

策略 7

安全退路

任何时候都要准备好应变计划



早在20世纪20年代，伟大的黑石（Great Blackstone）就已成为美国最杰出的魔术大师之一。他的拿手好戏有很多，比如把手帕变成跳舞的精灵，让灯泡浮起来，凭空采摘花束并让整个舞台变成一个灿烂的花园。不过，让他声名大噪的是被称为幽灵骏马的表演——使一匹活生生的马消失在舞台上！但有一晚，他在纽约布鲁克林进行表演的时候，那匹马根本没有现身。

根本没有人把马牵到剧场里。那时，黑石已经开始在舞台上表演“东方之夜”嘲讽秀了。通常马会在此时被带进正面敞开的帆布帐篷，然后有人将帐篷入口关上。一声枪响之后，他会把帐篷的面都掀起，让观众见证马的消失。其实，那匹马就被藏在舞台后方，以换场作为掩护被推到舞台侧翼。但那天晚上，马根本没有出现，因此，黑石没办法让它消失，没有办法让任何人见识这个令人惊奇的演出。他为观众表演了许多小把戏来拖延时间，然而，马还是没有出现。

此时，黑石需要魔术师所谓的out（紧急应变计划）！于是，他召集所有工作人员上台，然后走进帐篷，接着“砰”的一声枪响，他把所有人都变不见了！

但这并不是黑石最传奇的紧急应变计划。1942年，他在伊利诺伊州迪凯特市的林肯剧院进行一场日间表演秀，观众全都携家带口前来观赏。表演期间，助理进来在他耳边窃窃私语。黑石朝观众席侧翼望了一眼，然后向观众宣布了一个出人意料的消息：“小朋友们，今天我们要尝试表演一个前所未有的魔术，这个魔术规模太大，无法在剧场里进行。”接着，他指示观众按次序离开剧场，从第一排开始，每次6排，并对观众说：“当你走到人行道时，抬头往上看。”孩子和家长们都乖乖地遵守指示，黑石则在一旁看着大家是否按指示行事。然而，当观众

走到街上时，他们惊讶地发现，黑石的这场“魔术”其实是剧场隔壁的药店起火燃烧了起来。

当时，消防队员十万火急地前来救火，剧场的消防安全主管则气急败坏地示意黑石赶快结束这场表演。然而，他泰然自若地利用了紧急应变计划来延长表演，同时还防止了观众一窝蜂地冲向逃生口而造成人慌马乱的混乱场面。

过程中的失败，或许是一件好事

Out是魔术师的术语，指的是魔术师的紧急应变计划或装置，用来应对表演期间发生的出乎意料的或可能失败的状况，或者说，在表演真的快要失败时，紧急应变计划就是魔术成功的保险。

让我重申一下，紧急应变计划是用来保障魔术成功的。这里的重点在于，没有失败的成功是一种错觉，因为在创造成功的过程中，失败扮演着非常重要的角色。然而，魔术师就像企业界的大师级人物，通过隐藏或伪装失败的重要性而发展。我们了解、接受并利用这个事实——“成功是一场有关信心的游戏”，我指的是表演者与观众双方必须永远对表演保持信心，即使失败的阴影明显逐渐扩大时也是如此。

在魔术舞台上，失败的威胁可能出现在锯刀悬在空中，正要把人“切成两半”的场景中；而在工业领域，这威胁可能是财务报表出现数百万美元的潜在的账面损失。无论是哪种形式，成功都取决于主导者对结果的信心与能力。魔术师和管理者一样，通常都会运用决断力、效率并活用技巧，以此来赢得赞赏与回馈。

需要注意的是，不要把信心与“傲慢地宣称达到完美之境”混为一谈。信心是指准备妥当，是一种心态与技巧的呈现，是自己应得的、笃定的结果。但为了呈现完全的成功效果，最好永远让观众在离场时满怀疑问，也就是让观众在看到的与相信的之间存在一定程度的落差。我在

表演中通常会设计一两次意外，假装自己搞砸了，然后挽回劣势，以表明我一直在控制着局面。如此一来，就没有人能分辨出我是真的出错了，还是那失误只是表演的一部分。此外，因为这能让观众感觉出错似乎是在所难免的，所以在我真的出错时就能有更多回旋的余地。

失败真正的好处是，它可以为成功铺路。因为已经在台下经历了一次次失败，所以我知道自己能在任何需要的时候拼凑出一个解决方案。我的信心并不是演出来的，而是在已经测试了自己的技巧、随机应变能力和直觉本能基础上的临危不乱。即使解决方法并不在脚本里，我也从不怀疑自己有能力找到最好的解决方法，从而把所有劣势都转化成优势。

紧急应变计划的终极力量是，让人保持信心，迅速而有效地适应无法预料的变化。当魔术没有成功、道具装置出现故障或者有聪明的观众提出了一个出人意料的挑战时，紧急应变计划能让我掌控事情的进展，并让观众继续相信我的能力。

魔术师查尔斯·H.霍普金斯（Charles H. Hopkins）在撰写的经典魔术手册《紧急应变！预防和挑战》（“Outs,” Precautions and Challenges）中，将紧急应变计划与军队调度联系在一起：

在战争科学中，策略是选择，是按兵不动，是改变位置的技术。最快成名的，往往是那些永远做好最坏打算的人。在遭到出其不意的突袭而被迫撤退后，这样的人能迅速重新布局并发动意外突袭。如同战争英雄一般，在面临突发的紧急状况时，能够提出策略并有技巧地改变局势的人，就可以获得最高的声望。

我们通常认为，失败是幸运的反面，是人们不想要的阻碍，是没有达成目标的尝试。但有一件重要的事情必须记住，那就是像所有魔术一样，失败与成功的定义都是由观看者的眼睛决定的。你的所见所思以及所知道的，完全不同于观众的观感。你以为的表演中的失误，可能观众

完全没有注意到。

拉斯维加斯的魔术师麦克·金（Mac King）有一个招牌魔术：把一条活生生的金鱼放在嘴里，几秒钟后再把金鱼从嘴里拿出来，放到自愿上台的观众拿着的水杯里。他回忆第一次在台上表演这个魔术的情况，“那只小金鱼游到了我的喉咙里”。于是他转身呕吐在台上的皮箱里，而他身旁的志愿者观众“哎哟”地叫了声。除此之外，没有任何一位观众对此有所反应。由于金还有另一条金鱼，接下来的表演还是照着计划完成了。但是，这并不是真的紧急应变，并不能合理地让观众记忆中抹去他反胃的那一幕。然而表演结束后，“虽然每个人都看到我吐了，但根本没有人问我‘你是不是在台上呕吐了’。真奇怪，我不知道大家心里在想什么”。

这里的教训是，即使你知道自己失败了，也不要因此就假设其他人同样知道。正如伟大的爵士乐演奏家迈尔斯·戴维斯（Miles Davis）所说的：“如果你吹错了一个音，那么你吹的下一个音将会决定整场演奏是好还是坏。”而下一个音也许比你想象得来得容易，观众的眼睛和耳朵可以是非常宽宏大量的。

幸存者偏差：如何像硅谷教父一样让用户深信不疑

即使观众确实注意到了你的失误，也不一定会产生让你害怕的结果。对大多数人来说，那种害怕包含了令人极度不舒服的羞辱和责怪，随之而来的是罪恶感和羞耻感。但正如霍普金斯所说的那样：“看得见的失败具有一个非常特别的属性，那就是在某些情况下，它可能会带来更大的成功。”

原因之一是，失败让我们更具同情心。因为人们往往无法认同完美，所以观众本能地不信任宣称自己“从不失败”的表演者。然而，我们可以确定的是，观众席上的每一个人其实都经历过失败，而且理解不

确定性。这就是我从不宣称自己万无一失的原因。相反，我希望自己在台上表现得勇敢、开放、冷静乐观，而不是傲慢自大。我不希望观众跟我作对，想看到我以失败收场。但如果我宣称自己从不失败，他们本能地就会那么做。我希望的是，观众稍微为我担心一点，去设想如果他们站在我的立场上会怎么做。

诚如霍普金斯观察到的：“真正的或模拟的努力有助于产生效果。”结果，努力又为紧急应变创造了一个理想的发射台。“请记住，观众只能猜你即将会做什么，而事先准备的应变方法让你能领先观众好几步。将观众选择的纸牌变出来，或者在观众完全没有预期的状态下点出他们选的那张牌，这样能够反败为胜，观众也会为之疯狂。”

正如霍普金斯所说的，根本的真相是：“魔术的成功在于‘转换’。”这里的转换，也就是从失败到成功，以及随之而来的惊奇和放松，强化了观众对胜利的知觉，7部《洛奇》（Rocky）电影的成功就证明了这一点。在电影中，洛奇·巴尔博亚是一个坚强的拳击手，观众希望他能和拳王阿波罗·克里德并驾齐驱。但是，在剧本允许他扭转情势、最后打败强敌之前，洛奇必须勇敢地输掉比赛，并且是只因为一个技术细节而输掉。虽然大家常说，赢家人人爱，但不曾落败的洛奇只会是一个没人想支持的拳王，愿意花钱去看电影的观众也会少很多。

这里要记住的重点是，过程的失败，并不一定意味着专业的失败。人们并不介意偶尔看到魔术舞台上的细线，毕竟，每个人都会犯错。在舆论法庭上，真正重要的是“最后要赢”，因为人类具有幸存者偏差的倾向。

这个认知谬误都浓缩在一句谚语中：“胜者为王，败者为寇。”幸存者偏差创造出广为流传的假设——只有那些最后成功的人才“算数”，才具有真正的结果。当说到要向其学习的榜样时，无论是儿童还是成人，都会自然而然地想到赢家；输家通常被打折扣或被全盘忽视。当根据数学计算、科学实验或犯罪审判过程中的材料、数字或证人证言

得出结论时，人们并没有将沿途丢失或丢弃的证据考虑在内，而且几乎所有人都会做同样的事情。但实际上，这些结论是不切实际的。

身为魔术师，我常常利用幸存者偏差这一点。

有一次，我在跟几位银行家喝酒时表演了一个魔术，而隔天我要去他们在费城的投资公司表演。和其中一个银行家聊天时，我以赞美他为借口，摸了一下他休闲外套的领子，说：“料子真好！”同时，在这个瞒天过海的行动的掩饰下，我把一张黑桃2偷偷放进了他外套右边的口袋。那时，我还不不太确定计划是什么，不过，如果我有另一张黑桃2，那就太完美了，但是我没有，所以我想我应该要用梅花2做点什么，把它作为那张偷放进口袋里的纸牌的“伙伴”。然而，在我对纸牌动手脚之前，旁边一个人对我提出了挑战：“如果你那么神，为什么不干脆变一张牌出来，例如黑桃2？”

这种天上掉下来的礼物，是魔术师几年都难得一见的幸运。别搞砸了，我想，别操之过急！如果我直接把手伸去那人的外套口袋，这个魔术就太“完美”了，会让人起疑。于是，我采取了几个步骤，以舞台效果去延伸并完成程序。“好，”我对挑战我的人说，“黑桃……2？”让他以为我没有准备。我演哑剧，从牌堆里抽出一张隐形牌，在手里假装揉皱它，然后拿着它朝那位银行家的方向移动。我的手靠近他的口袋，以动作暗示我把隐形纸牌转移到了他的口袋，并维持一段不足以让我真的把牌转移过去的距离。最后，我请银行家自己把手伸到口袋里，“老师，请上音乐，然后把牌抽出来……黑桃2！”

大家都兴奋不已。挑战我的那个人虽然仍然双手交叉抱胸，但在走开之前面有不甘地对我说：“不错，不错。”

不错！这么纯粹的结果几年才会发生一次，而且只发生在巧合与准备相互碰撞的时候。

但那是魔术师的秘密，其他人并不知道故事或魔术的结局应该是什

么，所以他们不能分辨这是完全令人惊奇的1:52的随机概率，还是一个备用计划。在这个例子里，我甚至根本不需要去构想备用计划。相反，多亏了幸存者偏差，我才能好好利用纯粹的巧合，仿佛我真的具有超能力一样！

不过要切记，当你的目标不是单纯的娱乐时，那一定要小心处理幸存者偏差。否则，它就会将你导向既强大又危险的假象。

以20世纪30年代的J. B.莱因（J. B. Rhine）为例，他是杜克大学超心理学的研究者，他相信自己发现了有些人具有心灵感应能力的证据。莱因的实验须要用到一组5种图案的齐纳卡，是他的同事卡尔·齐纳（Karl Zener）设计来测试超感官知觉的卡片，卡片的图案包括星形、十字、圆形等。在实验中，研究者要求被试说出考官正在看哪张牌。莱因不了解的是，齐纳的牌是由随机法则堆积出来的。如果他使用一般的52张的扑克牌，人们猜对的概率确实较低，但如果只有5种图案，机会就会大大提高，尤其是当被试很会算牌时。而且，被试总数越多，猜对所有卡片的人所占的比例就越大。

在这里，幸存者偏差引导了莱因的发现。他排除了所有选择错误答案的人，说他们没有“很强的心灵感应能力”，然后紧咬那些碰巧答对所有测试的被试，将其作为存在超感官知觉的“证明”。姑且不提莱因的实验结果后来被证实造假了，他用来证明这一点的方法也从没有被其他实验复制过。

“通灵者”通过提高对顾客婚姻状况和已故家庭成员情况的猜测的正确率来建立忠实的客户群，同时又隐藏或掩饰猜错的事实。大部分人会明白这是诈骗，但世界各地有很多人喜欢为这种骗局买单，即使每次的咨询费用高达数千美元也在所不惜。

幸存者偏差可能会让人钱包失血，也可能会带来致命的危险。第二次世界大战期间，这种认知盲点导致了盟军许多战斗机飞行员的牺牲，几乎比最后真正丧生于战斗任务的飞行员还多。因为在检验过经历枪林

弹雨而归来的战斗机之后，盟军的海军研究员认为装甲应该用来强化机翼、机身和机尾，毕竟，这些都是战斗机受损最严重的部分。

一位特立独行的统计学家亚伯拉罕·沃尔德 (Abraham Wald) 对海军研究员的分析有不同的见解。他指出，幸存者偏差让那些研究员误入歧途了。这些归来的战斗机某些部位受到了攻击和损害，那表示战斗机虽然遭到了攻击，但还能返回基地。理想的情况下，应该去研究那些无法返回的战斗机，但那是不可能的，所以研究员需要翻转对受损部位的解释：飞机最需要装甲的部分，是那些在纯粹偶然的机会下逃过一劫的战斗机上没有被击中的部分。沃尔德的方法不只在第二次世界大战期间使用，在越南战争中也常被当作参考。

然而，人们还是没学到教训。在科学领域，幸存者偏差制造了一个广泛存在的问题，那就是出版物偏见。因为成功的临床实验往往被过度评价，尤其是由业界资助的研究，不成功的实验则通常没有被记录下来。2014年，斯坦福大学的研究人员发现，2002—2012年，具有否定结果的社会学研究只有20%被出版了，65%的从来没有被写出来过。相反，具有肯定结果的研究，有60%被出版了。讽刺的是，虽然一般人认为精神分析和心理学对这一点了解得更透彻，但事实上，这个领域的研究人员更可能只发表具有肯定结果的研究。

为什么这很重要？因为正如沃尔德的研究所展示的，弄清楚什么没用和弄清楚什么有用同样重要。如果没有失败的研究记录，那后来的研究者就可能会浪费时间和金钱去重复失败的实验。比如说，一家大型制药公司对一种治疗癌症的新药品进行了大量的实验测试，但他们只发表成功的测试结果，而隐藏了80%的中性或失败的测试结果。这就制造了新药品大为成功的假象，但研究的整体结果其实表明它可能是无效甚至是有害的。事实上，由业界赞助的研究，只有40%登上了医学期刊。不想打赌，这些研究是否具有肯定的结果？

股市经纪人使用相同的方法来隐藏自己的失败，以提升他们作

为“赢家”的声望，有些风险投资家也是如此行事。

投资人罗恩·康韦（Ron Conway）常被称为硅谷教父，但他其实也可以被称为幸存者偏差大师。自20世纪90年代初期以来，康韦投资了上千家网络公司。他以个人经营风格和夜以继日的发电子邮件而闻名，并且爱代表客户管闲事、咄咄逼人。他说：“只要对方有利可图，我就不在乎谁会对我生气。”

康韦成功了，而且是非常成功，仅举数例，Groupon、Dropbox、Airbnb等品牌都具有超过10亿美元的市值，而身为早期投资人，康韦从“所有”公司都获得了非常丰厚的报酬。然而，很少有人看到康韦的失败概率也很高。

事实上，康韦的失败来自他商业计划中的策略——撒网式投资，他会对大量新创公司投注5万~20万美元的种子资金。他每周投资一家公司，一年投资52家公司，速度相当惊人，许多公司都视康韦为救星。但事实上，其中大约有1/3的投资是失败的，完完全全血本无归；另外1/3收支平衡；只有1/3是真正成功的，当中又只有极少数是大赚特赚的。

你可以说这全都与陈述的方法有关，康韦没有被要求在简历上为AdBrite、eToys、Songbird或其他任何失败的投资记上一笔，所以他不需要这么做。正如优秀的魔术师一样，康韦知道，当涉及推销自己的成功经验时，观众没看到的和看到的同样重要。

与此同时，世界各地的投资者都敏锐地意识到，失败蒙受了不白之冤，因为失败其实是有用的。即使大众没有看到，每一次失败也都是重要的信息宝库，能教给我们必要的教训，并让我们变得更强大。超级投资人股神巴菲特也同意这一点。1991年，在埃默里大学商学院演讲时，他表示：“我经常觉得，研究失败案例要比研究成功案例能学到的更多。在我的工作中，我们试着研究人们在哪里会误入歧途、为什么事情不尽如人意。”

失败如此重要，一个原因是它有许多地方比成功更令人难忘。赞美与发展是所有人都想要的，但很无奈，人们总是搞砸事情，尤其是在大庭广众下的失败更让人难以忘怀。管理学研究者维尼特·德赛（Vinit Desai）与彼得·马德森（Peter Madsen）调查了失败在航空航天公司中起的作用，航空航天公司的风险是最高等级的。他们检视了4 600多次太空发射，并比较了426家相关公司的飞航记录。德赛表示：“我们发现，从成功中得到的知识通常是转瞬即逝的，而从失败中获得的知识却可以持续多年。”

这就是为什么许多风险投资专家不愿意投资一家创始人没经历过失败的新企业，毕竟，那家公司的创始人极有可能完全不理解“自己不知道什么”，更别提他“为什么不知道”以及如何去弄清楚为什么了。

所有这些都意味着，作为有创造力的技术人员，我们必须感谢失败的价值，即使在编排成功的假象时也一样。这也是21世纪最成功的作家之一J. K.罗琳（J. K. Rowling）2016年在哈佛大学毕业典礼的致辞中所传达的信息。她说：“人生在世不可能在任何事上都不曾遭受挫败，除非你活得太谨慎，而那可能就等于不曾活过。如果是这样，那你就是因为弃权而失败了。”

J. K.罗琳还表示，在她数百万的书迷中，大多数人并不知道“我年轻时曾一败涂地，经历过非常短暂的婚姻，曾经失业，成为单亲妈妈。在如今的英国，肯定找不到比当年的我更穷的人了，那时我差点就成为街头游民了”。而这让她有了重大的觉醒：

失败带走了一切非本质的东西，我不再自欺欺人地伪装自己。我开始集中精力，全力以赴，去完成我觉得唯一重要的事。如果在其他方面有所成就，那我大概永远都不会拥有那股决心和毅力，进而在我认为所归属的领域有所建树。我被“解放”了，因为最担心的事都已经发生了……我跌落谷底，在坚硬的岩石上，我重建人

生。

正如尼采所说的：“那些杀不死我的，都将使我更强大。”除了少数天才，没有人一开始就能成功。对绝大多数人来说，都在通过练习以趋近完美，而练习时的失败在所难免。学步的婴儿在会走之前难免跌跌撞撞；艺术家涂涂抹抹，在第一次的笔触上反复琢磨，这是创作过程中很自然的部分。正如威廉·福克纳（William Faulkner）的名言：“作家在改稿时要学会‘割爱’。”或者，正如普利策奖得主理查德·罗素（Richard Russo）所说的：“你写一本书，写得永无了时，你犯下各种错误，接着终于搞清楚自己在做什么。然后你往回走，把所有可以发现的糟糕的错误都拿掉，而让你看起来好像一直都知道自己在做什么，那是最后的假象。”

诺贝尔奖得主也是如此，每一次成功的发现都经历了无数次失败的实验。爱迪生为失败的必要性做了注脚：“我不是失败，我只是找到了10 000种没用的方法。”魔术师也是如此，我测试所有的道具设备，在公开表演前通常要测试数百次，但最后的表演才是关键。我对着朋友练习，安全地在舞台下（如布幕后）犯错误，所以当登上舞台时，我信心满满，知道自己能够成功。

铺设安全退路的3种方式

小时候，我在录像带上看魔术师表演，那时就学到了永远要在舞台旁放一个小把戏道具箱。如此一来，万一幕布坏了无法升上去，或者某个道具发生了故障，我还是可以为观众表演魔术，而他们会以为这都在我的计划之中。

从某种意义上来说，的确如此。我将紧急应变计划与备用魔术称为

安全退路，就像B计划，这些安全退路能让我承担预估的风险并得到神奇的回报，即使未达到自己预期的效果，我也能鞠躬下台。在魔术、商业领域和个人生活中，安全退路都很重要，经由设计，它们无形地被糅合在表演的结构之中。

这意味着，大部分备用计划都是在开始为新的目标努力之前设置的，无论那目标是产品、企业方面的，还是人际关系方面的。

首先，与其指望每个细节都到位，不如考虑一下什么地方可能会出错。例如，幕布没有升起，表演开幕当天下雨，工作人员罢工……利用过去的失败为自己找到安全退路。

现在，如果你的主要道路被封闭了，那就找出迈向成功的替代性道路。如果幕布没升起，那就准备好站在幕布前表演；如果碰到下雨天，那就在室内开幕；如果工作人员罢工，那么，在和他们谈判、协商的同时，你就可以用最好的状态进行表演。

然后，打包专属于自己的小把戏道具箱，也就是所有的道具、备用品以及执行安全退路时所需的团队成员。

最后，写好你表演的剧本，敞开你选择的大门。当你需要时，还能拥有使用退路的余地，而不必惊动观众。那剧本应该能让你创造一个假象，即所有与原计划偏离的走向，其实都是你计划的一部分。

安全退路有多种形式，视目标而定，而这些目标包括是否要减少失败的风险，是否要增加成功的机会，或者是否二者同时兼顾。

安全退路一：4种备用计划

备用计划被设计来应对某些最佳表演无法顺利启动的状况。备用计划不是你的首选，但它们会将你从“被观众看穿”的失败中解救出来。青少年时期，在魔术用品店看简单上手的魔术表演时，我就学到了这种类型的备用计划。

在一项经典的魔术中，“灵媒”宣称：“我刚才预言了一件事！”他把3个扑克筹码放在台面上，颜色分别为绿、红、白，然后他会对你做手势并吹牛说：“我知道你会选什么颜色！”接着他拿出一张纸、一支笔，“在心里想任何一个筹码，”他用笔敲一敲那张纸，“这代表你的选择，请写下‘红’‘绿’或者‘白’。”

假如你写下“红”，“灵媒”会说：“你已经在书写时对自己的选择做出了承诺，不可以再更改了！我知道你选的是红色的筹码，所以等一下把纸翻开，你就会发现它正写在上面。”他接着说：“但首先，请把白色筹码翻开，确定上面没有字。”你会把白色筹码翻开，上面干干净净。“然后请把绿色筹码翻面，确认上面也没有写字。”正如他所预言的，上面也没有字。“现在，真相就要揭晓了……请翻开红色筹码——你的选择。”你将红色筹码翻开，发现上头写着“你会选这个筹码”。这就是所谓的“灵媒”中了大奖！多亏了你的选择，他的A计划奏效了。

但是，万一你选白色或绿色的怎么办？他也毫不担心，因为虽然只有一个筹码背面写了字，但他还准备了B计划和C计划，他甚至会为这个魔术写好剧本，把这些安全退路都安排在其中。如果“灵媒”说：“你的选择已经写在筹码下面了。”这会把他限制在唯一的结局中。然而相反，他概括地说：“我刚才预言了一件事！”这让他具有充分的空间。

请注意，当“灵媒”叫你暗想一种颜色时，他说“这代表你的选择”，并用笔敲击你写的那张纸。因为这个动作，他创造了两种可能的结局：那支笔以及那张白纸。如果你选绿色，“灵媒”会开玩笑说“这个”是指那支笔，因为他在笔的侧边刻了字：“你的选择是绿色。”如果你选白色，他会要你翻开那张纸揭示答案，背面用粗体字写着“你会选择白色”。因此，如果你不知道这个戏法，这3种“证明”之一都会说服你“灵媒”的预言是正确的，幸存者偏差会促使你相信他真的具有

心灵感应能力。

备用计划在商业上也同样有效，正如亚马逊早期的设计方式一样。1995年，当杰夫·贝佐斯开始在网上开设亚马逊书店时，他的目标是“卖光光、进货少”。当时，亚马逊的库存只有2 000本实体书，但网络上提供的书却有100万本以上，这其中的原理是什么呢？

亚马逊的整个计划是依赖所谓的直运伙伴安全退路，它与图书批发商及出版商合作。如果客户订了一本亚马逊没有库存的书，那这笔订单就会被转到有库存的直运伙伴那里，他们寄送出的每本书包装上的材料和标签都一样，无论真正的卖家到底是谁，都制造了亚马逊神通广大的假象。客户收到书时，只会知道这本书“寄自亚马逊”。

备用直运系统的成功，为亚马逊后来的逆向发展铺平了道路。亚马逊建造了属于自己的巨大仓库，大幅扩增产品供应，销售的商品几乎都有库存，效率和送货速度成了亚马逊的标志。接着，到了2006年，亚马逊实现了亚马逊物流的大转变。

突然间，亚马逊成了较小零售商的备用运送计划。现在，独立卖家可以依赖亚马逊帮他们处理自己无法实现的寄送商品的工作。亚马逊的安全退路已实现了整套循环，从备用计划发展为主流业务。

备用方案的另一种变体是退出策略，它让人们能对某件大事进行宣传，而不用冒全盘损失的风险。就商业上来说，当设法获得投资人支持时，退出策略就显得特别重要，因为投资人当然想要确保无论投资的公司发生什么事，他们长远下来都能获利。即使是最吸睛的创意或产品，也会随着时间而失去魅力，或者被竞争对手打败，而且并不是每个组织都有资源或能力去维持永无止境的创新，因此，安全退路打从一开始就应该被嵌入到模式之中。

这是企业家罗伯特·R.泰勒（Robert R. Taylor）在1980年的想法，他在一个与众不同的按压瓶上打上了Softsoap的烙印。泰勒知道，

这款产品刚推出时一定会被大量模仿，所以他买断了制造商全部的按压瓶存货，确保他能在一整年内都在市场上占有先机，并使得Softsoap一枝独秀。结果，这产品半年的销售总额就达到了2 500万美元，第二年则达到了1亿美元。但泰勒知道，他的公司相对来说规模较小，无法长久保护自己的品牌，因此他规划好了逃生路线：一旦销售量出现第一次下滑的征兆，他就把品牌卖给一家更大的公司。不过，这是7年之后的事了，泰勒把品牌卖给了大集团高露洁—棕榄公司。靠着相同的退出策略，泰勒开发了第一支按压式抗牙石牙膏、极为畅销的香水品牌Obsession和Eternity。最后，泰勒在1989年拉开终极降落伞安全降落，以3.76亿美元的价格把公司卖给了联合利华。

退出策略的另一种形式是保险，这听起来或许是老生常谈，但保险作为备用方案的好处绝不该被低估。1971年，当家具业创新者宜家在瑞典斯德哥尔摩的旗舰店几乎被烧得精光时，保险理赔不但为创办人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）提供了重建的资金，还让他能够测试一种新的组织方向，包括启用自助服务等。这套新系统从根本上为宜家增加了顾客量，同时也降低了成本。坎普拉德之所以能反败为胜，是因为事先投资了保险这条老掉牙的安全退路。

第三种备用方案，在魔术表演中被称为桩脚——将秘密合伙人安排在观众之中。现场有观众或来宾的电视节目，如《周六夜现场》，经常使用并不是那么秘密的助手，他们其实都是演员。魔术师安排“傀儡”出现时，“傀儡”其实也是表演的一部分，他们都参与了魔术背后的手法。就技术而言，在这种情境下，“傀儡”的功用并不是应变方案。

此外，就魔术而言，使用“傀儡”是有争议性的。在魔术界极具影响力的《专业纸牌技巧》（Expert Card Technique）一书中，作者让·哈加德（Jean Hugard）和弗雷德里克·布鲁（Frederick Braue）写道，使用合伙人的魔术师“是在虚假的伪装下接受观众的掌

声。这种魔术师不值得观众为之喝彩，因为他什么都没做，他自己也很清楚这一点”。然而，许多魔术师，尤其那些在电视节目中表演的魔术师，认为只要能为数以百万计的观众提供娱乐，在观众中安插“傀儡”就并无不妥。

不过，在其他情境中，秘密“傀儡”可以被用来作为有价值的备用保险。哈佛商学院教授马克斯·巴泽曼（Max Bazerman）告诉我：“对我而言，当学生说了不相关或不恰当的事，而我不知道该如何接话或者不想公开回应时，就是最需要安全退路的时候。”如果坦承自己被考倒了，那巴泽曼很可能会失去课堂上的掌控权。因此，他会把向学生提问作为安全退路：“对于这个意见，班上其他同学有什么看法？”他会挑一个他相信能提出妥当、周到或有趣问题的学生来回应，让讨论回到正轨。

在接受采访时，要保持对情势的绝对掌控，再没有比“提供你已经准备好答案的问题清单给记者”更好的方法了。这对采访者与受访者来说都是一条安全退路，能确保采访可以顺利进行，并预防尴尬的沉默。如果你正在进行现场转播或在观众面前采访，那这个方法就更珍贵了。

罗伯特·B.西奥迪尼（Robert B. Cialdini）^[17]在著作《职场影响力》（Influence at Work）中对科学家提出了相同的建议。接受记者采访时，科学家经常遇到对某个话题了解得不够、不能精确回答的情况，西奥迪尼表示：“假如事先提供了适当的问题，那么每个人都会是赢家。记者可以向观众报道科学世界的发展并吸引观众，研究人员则能聚焦于他认为最重要且具有内容的工作。”

没有退路的魔术不试为妙！

有时候，魔术的冒险性会挑战安全退路，让人超越它们的力量。俄罗斯轮盘就是如此，它又被称为钉子轮盘或长钉戏法。在这项危险的特技中，会出现几个纸袋，要考验魔术师是否知道哪一个

纸袋装有一根钉头朝上的长钉子。表演者运用“第六感”去辨别哪一个纸袋是“安全的”，并用手掌用力拍打纸袋，证明里面没有长钉。

有时魔术师会搞混长钉在哪一个纸袋里，而以自己的手掌拍打了钉子。你可以想象，当魔术师号叫着跑下舞台时，这个失误也使表演不得不提前结束了。

这个魔术的另一个更加戏剧性的改版，是表演者连哄带骗地让观众上台，来测试魔术师认为绝对安全的袋子。这实在太过分了！2016年6月，一个波兰魔术师在电视直播的表演中，说服女主持人相信他的第六感，结果……她的手被长钉刺穿了。

表演危险的魔术时，安全退路的重要性再怎么强调也不为过。如果不能有一个应变计划来预防或避免受伤，那么，这个魔术可能就不值得冒险一试。正是出于安全的考虑，俄罗斯轮盘演出在2015年被禁止了。

安全退路二：做牌

如果说备用方案是用来预防失败的，那么，做牌能让魔术师多出一些成功的机会，它强化了正向机会。

假如我提议，要让4张人像牌出现，我问：“你喜欢J、Q还是K？你可以自行选择。”其实我已做好了那副牌，情势对我有利。为了方便取得它们，我已先将4张K放在最底下，4张Q放在最上面。从这两个地方，我可以轻易地以神奇的方法让它们出现。而J呢，跟Q、K相比，被选到的概率较小，所以我把4张J一起放在整副牌中间，但我也能轻而易举地切牌切到它们，你甚至可能根本注意不到我的动作。

请试想一下这样一个基础的魔术，我已经做好了牌，里面只有4种牌色：黑桃6、梅花K、红桃9和方块A。4种牌的颜色和图样产生的变

化，让我能在观众面前把牌面向上做成圆扇形而不被识破。若看得不够仔细，那观众一定看不出来那副牌曾被动过手脚。假如后来我请一位志愿观众上来抽一张牌并看着它、记住它，那我只要问两个问题就能缩小一张牌的范围：“是一张红色的牌吗？”“不是吗？啊，那是黑色的牌！”（猜错时全都变成玩笑）“它是人像牌吗？”“是吗？那么你在想的是……梅花K。”

聪明的投资人在选择投资对象时也采取类似的方法。想想前面提到的撒网式投资的“天王”康韦，从表面上看，他似乎只是随机撒钱给几家新创公司，碰运气看哪家会红，但其实他在投入任何一毛钱给那些公司前，都进行了严密的调查，以此来规避风险。康韦只接受推荐人推荐的公司，而当他给一家公司投了资，就表示有另外29家公司遭到了拒绝。换句话说，康韦从不盲目下注。

其他成功的企业家也不会贸然行事，正如社会学家米歇尔·维莱特（Michel Villette）和历史学家卡特琳·维耶尔莫（Catherine Vuillermot）在其2009年的商业英雄研究著作《从掠夺者到偶像》

（From Predators to Icons）中所写的：“在描述商业上的重大成功时，风险承担并不是非常有帮助的。”说得更准确些，降低风险是成功的必要条件。这些偶像人物的代表，包括亿万家产的商业巨擘沃伦·巴菲特、奢侈品教父伯纳德·阿诺特（Bernard Arnault）、硅谷最有影响力的人之一吉姆·克拉克（Jim Clark）以及维珍品牌的创始人理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson），“他们通常比竞争对手更经得起考验，因为他们能安排局部的、暂时的程序，让他们比直接竞争对手更少暴露于瞬息万变的市场中”。

举个例子，阿诺特花4 000万法郎买下了在困境中挣扎的Boussac纺织公司，但Boussac拥有迪奥和乐蓬马歇百货公司（Le Bon Marché）。像这样的资产，立即转售的价值已经是阿诺特投资金额的好几倍了，因此，哪有什么风险可言？

维莱特列举的偶像人物还包括法国航空界先驱马塞尔·达索 (Marcel Dassault)。1916年，在有关法国陆军飞机性能表现的研究中，达索建议对螺旋桨进行一种新设计，后来他把一间家具公司改造成了螺旋桨制造厂。在不到一年的时间里，达索打造了整架飞机，他坚持军队必须预先支付全部款项，这叫两边押宝。尤其是在美联储前主席艾伦·格林斯潘 (Alan Greenspan) ^[18]所谓的“非理性繁荣”的这个时代，避险需要的是可以看穿假象的能力，要证明这一点，最好的例子就是投资经理人约翰·保尔森 (John Paulson) 的事迹。

在房市泡沫化期间，华尔街的多数人都在加码，保尔森却反其道而行。保尔森的“做牌”包括小心谨慎地分析资料，不相信违背经济学基本规律的市场“魔法”。下赌注之前，他知道胜算的概率是多少，就像我让某位观众选择一张喜欢的牌时一样。保尔森得出结论，整个抵押贷款行业将在房价停止上涨的那一刻崩溃，而它们早就快要垮了。于是，他为数百万美元的房贷买了保险，运用了信用违约交换这一工具。当2007年和2008年房市泡沫破裂时，他的安全退路为公司赚进了200亿美元，反观其他地区，全世界损失了大约15万亿美元。

安全退路三：爵士乐与迭代

我经常把老练的纸牌魔术师比喻为爵士音乐家。事实上，当魔术师在表演一个没有任何拟好情节的魔术时，如操控整副牌里的一张或几张被观众挑选的牌时，我们就将其称为爵士乐。我们熟知许多魔术，因此有信心可以随心所欲地改变或组合这些魔术，安全退路并未事先计划好，但我们知道它们就在那里。因为没有告诉任何人故事的结局是什么，所以我们总是可以选择最有利的途径。

我常常会先秀黑桃A给观众看，然后进行未经拟稿的洗牌和切牌手法，一而再再而三地让它出现。魔术师的这些手法就等于吉他手的和弦表演，我们不断练习这些基本功，直到不假思索就能进行表演为止。

“爵士乐”也可以是一种投机主义，帮我应付费城的银行家。如果刚好注意到有一名观众的钱包是打开的，那我就使用把纸牌“放进口袋”的手法。于是在魔术的最后阶段，纸牌会“神奇地”出现在他的皮夹里。如果我看到某人把饮料放了下来，那我就会进行错误引导，把一张牌塞到杯子底下，然后再让大家发现它。爵士乐意味着即兴演出，在任何特定的时刻都能创造一段魔术。

爵士乐将试行后有成效的方法与唾手可得的结合机会结合起来，因此可同时降低风险并增加成功的机会。在商界，现在把这种方法称为迭代。它发生在过程的中途，几乎没有事先的警告，就像你个人主页上的那些莫名其妙的变化一样。正如CNET新闻撰述员卡罗琳·麦卡锡

(Caroline McCarthy)解释的那样：“旧产品被淘汰了！新产品每次只推出一个，而不是在一个年度发布会上全部打包一起推出。实验性的特征推出之后又消失了。”

迭代就像在职培训，它就在观众面前发生，但在非常严密的监督下进行。因此，它的风险是真实的，但很低。如果一个测试的结果不错，那它就可以晋升到下一阶段的迭代；反之，接下来的尝试就会被调整，以防止之前的错误再次发生。每一轮尝试的精准度应该不断提高，同时，整个操作的巨轮会持续转动，不断反复，不会中断。

这一程序的日本版本是“改善”，或者称为“持续改进”。丰田汽车将改善置于生产管理系统的中心，最早可以追溯到第二次世界大战结束时。2008年，作家詹姆斯·索罗维基 (James Surowiecki) 为《纽约客》撰写了一篇有关丰田汽车的报道，说道：“目标并不在于制造巨大的、突如其来的跃进，而是宁可以天为单位，让事情一点一点地改进。与其尝试长距离触地传球——就像丰田汽车以前所做的那样，不如像现在一样，走入球场，通过短而稳定的方式让球在球场上移动。”大多数的获利都与小小的改变有关，例如重新设计的信号线与广告牌系统，还有重组架上的零件，并不是每一种想法都有用，“但日积

月累，丰田汽车每天都比前一天知道得更多一点点，然后把事情做得比前一天更好一点点”。

迭代背后的基本假设之一，是没有什么事是一成不变的。条件与成本会改变，员工会改变，消费者和他们的需求与欲望也会改变，并且是持续不断地改变。为了存活，组织必须灵活地应对这些变化。这就是迭代成为安全退路的原因。它训练组织不急着做决定，而是持续观察新机会，并学习如何适应。就像魔术师一样，组织也反复强调少承诺、多兑现。

那结果可能看来很神奇，正如UPS快递公司在一位经理提出一个新颖的问题后发现的那样——“通过避免左转，我们能降低燃油成本吗”？UPS有一项鼓励实验的政策，只要它“不影响顾客”。其实，这意味着虽然没有人直接干扰包裹处理的流程，但所有其他系统都是开放迭代的。因此，这位经理的上司并没有忽视他的意见，反而鼓励他尝试新的送货路线策略，使UPS的货车导航避免左转而选择右转路线，从而减少里程和空转时间。这个单一的改变，一年为UPS省下了3 200万升的油料。

紧急退场，当你已经用尽全力

关于当众失败，老前辈查尔斯·霍普金斯说得很直率：“如果你已经‘使出浑身解数’却还是惨败，那就呈现在观众面前吧。如果一个被迫的短暂撤退对观众而言变得显而易见了，那就必须立即进行策略改变。”我将这个策略称为紧急退场，它可以控制计划外的情况，并迅速把它转向一个新的方向。“观众并不知情，但他们已经看到一个魔术的结束，并且将要目睹另一个魔术的开始。”就像高空特技师的保护网，即便已经没法挽救当时的表演，紧急退场也可以让你得以幸存。

你可能会以为这种能力是著名的魔术师的第二天性，但即使是大

师，有时也会对最糟的情况毫无准备。如果你询问魔术师，有史以来最惨的魔术表演灾难是什么，那毫无疑问就是1987年橘子杯（美国战绩最佳的大学美式足球队锦标赛）中场休息时的电视直播表演秀。

演出的魔术师是小哈里·黑石（Harry Blackstone Jr.），他是“伟大的黑石”之子，天生带有魔术师的基因。他应该为每种状况准备一个应变计划，就像他的父亲一样。但那天强风捣乱，能出错的地方全都出错了。最后，他应该要从一个空箱子里变出一位橘子碗^[19]皇后，作为表演的高潮并收场。然而，当他对着空箱子夸张地做手势时，现场所有观众以及在家里看转播的观众，都看到橘子碗皇后被困在舞台下方一个载她上来的秘密电梯里。她那件闪亮的斗篷让升降梯被卡在“楼层”之间了。本来应该有烟雾机喷出白烟掩饰整个过程，但它也失灵派不上用场了。最糟的是，小哈里·黑石没有准备安全退路，他的表演已经完全失控了。

这个大失败让我们这行的所有人都心生警惕——随时都要准备好一个紧急退场的策略。

导致失败的因素太多了，远远超出了表演者的掌控能力。有时情势会失控，而且不可能事先拟定计划，那么，然后呢？紧急退场并不是为了躲避灾难，而是要从灾难中起死回生。

对于无法预料的问题或错误，最常见的反应是去弥补、调整状况，或者为状况找借口。大部分人都有紧急退场方案，不假思索就能实施，比如把不优雅的跌跤变成美丽的舞蹈动作，带着对方最喜欢的甜点出现以作为约会迟到的补偿。当试着让观众将注意力转移到其他事情上，而不注意你的错误时，错误引导就是紧急退场的标准组成部分。

一位“东方宫廷魔术师”之死

在魔术的黄金时代，剧场和音乐厅都充斥着许多独具特色的人物。这些魔术表演者之中，我最喜欢的是程连苏（1861—1918），

他自称是来自东方的宫廷魔术师。他在20世纪初期开始声名大噪，在全球各地巡回演出，表演气势磅礴的舞台秀，而且与哈里·胡迪尼并驾齐驱，成为杂耍圈收入最高的表演者之一。然而，尽管他设计了一些备受魔术界推崇的魔术，但最令人难忘的，是他因为疏于准备紧急退场策略而造成的致命后果。

1918年3月23日，在英国伦敦的伍德格林帝国剧场（Wood Green Empire theater），程连苏正在表演他最著名的徒手接子弹魔术，他称之为“被拳击手判死刑”。但那晚，当枪声响起时，他并没有接住空中的子弹，也没有把它们放进瓷盘里，而是紧紧捂着胸口，蹒跚着走向舞台侧翼。那并不是他魔术剧本里的内容。

在整个表演生涯中，程连苏从未在舞台上开口说过一句话，但那时候他用完美的英语说：“天哪！出事了，快降下幕布！”他被紧急送往医院，隔天一大早，这位伟大的魔术师就辞世了。

如果程连苏早知道这场表演会害他丧命或者事先准备好了紧急退场策略，那他就像是一位“天眼通”。对那把来复枪的调查显示，子弹本不应该被射出来，而是应该射出一颗空包弹。但是，少许火药颗粒已经从枪后膛破旧磨损的螺纹渗出，在枪管的上部形成了一个导火线。在那个致命的晚上，枪管中已经积累了足够的火药，足以发射出一颗真子弹和一颗空包弹。

程连苏死后不久，大众得知了一个令人震惊的秘密：这位魔术师其实是一个美国人，名为威廉·罗宾逊（William Robinson）。他是位聪明的舞台设计师，曾与杰出的魔术师哈里·凯拉（Harry Kellar）和赫尔曼共事过。那时候，在魔术中模仿东方人是极受欢迎的，所以，罗宾逊利用了这股狂热，并成功将其运用在一生的事业中。

罗宾逊中枪后所说的最后一句话，是他此生唯一一次当众使用

英语。过去，接受采访时，他会胡言乱语，不知所云地对一位“翻译”说话，翻译再把他的话翻译成英语。他的妻子达特化名为水仙，是他娇小的“东方新娘”。在后台接受访问时，罗宾逊总是以明显东方风格的发型和着装示人。根据1905年的《周报》（Weekly Reporter）的记载：“他的皮肤是黄色的，他的眼睛是黑色的凤眼，就像那些真正的东方人一样。”

虽然有人怀疑程连苏其实是个美国人，但观众完全接受了这个人物。正如与他同时代的一位英国魔术师威尔·戈德斯通（Will Goldston）所说的：“程连苏成功了，因为他总是呈现观众喜欢的给他们，而不是呈现他自己喜欢的。”他成功了，也就是说，直到缺乏最后的退路让他“退场”的那一刻为止，他都是成功的。

紧急错误引导

虽然小哈里·黑石失败了，但大部分魔术师都是错误引导的大师，他们的紧急退场几乎不会被察觉。事实上，观众几乎不知道舞台上表演的魔术经常是完全失败的。例如，早在20世纪30年代，美国魔术师弗雷德·基廷（Fred Keating）就因为让关着金丝雀的鸟笼连笼带鸟整个不见而闻名。一天晚上，当基廷要表演这个魔术时，他发现事情不太对劲：“我怀疑地瞄了一眼助手递给我的鸟笼，‘直觉’地知道那不是我的老伙伴。金丝雀还是同一只，但我感觉鸟笼被动了手脚，我可以听到自己的心脏在怦怦乱跳。”事实上，有人破坏了基廷的箱子，打开了第一个抽屉以便仔细观察那个鸟笼。当站在舞台上时，基廷不知道那个鸟笼是否还能正常使用。

于是，正如“伟大的黑石”的马匹没有现身时一样，基廷宣布他要给观众表演一个新的魔术。接着，他只是把笼子里的金丝雀变不见了。观众大感惊奇，如同以前一样，他们被一位从未失去对自己故事的掌控的魔术大师操控在股掌之中。

因此，成功不只依赖于隐藏错误，最好是利用错误来强化向前迈进的假象，将失败转化为胜利，并在这个过程中使观众欢呼雀跃。借由每次将失败转化为补偿的表演，你就制造了一种错觉，也就是你一直掌控着一切。

错误引导在危机时刻极具价值，在这一点上，丘吉尔是最好的实证。1940年5月，法国被德国打败后，英国政府命远征部队撤退，英国人陷于震惊与惶恐之中。大不列颠战役即将开始，盟军在法国战役中的落败似乎是未来可怕的前兆。但到了6月，英国新任首相丘吉尔把领导权押在了紧急情况的错误引导上。丘吉尔一再对着英国家家户户广播，这可以被解释为一场激励人心的魔术。他不允许民众回顾最近发生的灾难，而是让民众聚焦在一场需要坚强、挑战和决心的战役上：“我们将在海滩上战斗，我们将在敌人的登陆场上战斗，我们将在田野和街道上战斗，我们将在山上战斗，我们绝不投降。”

丘吉尔没有把希特勒描绘成一个强大的敌人，而是视之为一只神秘的野兽，一个“不祥”的精神变态患者。他没有承认这场僵持不下的政治混战已经让英国对抗敌人的努力日益艰难，他更强调“我们的制度与帝国长久且高尚的延续性”。

最后，丘吉尔引导民众远离恐惧与绝望，他呼吁英国民众团结坚强：“欧洲将会获得自由，全世界的人都将走向开阔的、阳光普照的高地。”为了让民众以英国为傲，他预言数千年后，“英国人仍然会说，这是他们最光辉的时刻”。这并不容易，但是它奏效了。丘吉尔的演说激励英国人团结起来对抗希特勒，一致拥护丘吉尔的领导。

紧急情况下的错误引导可以对抗不利因素。面对灾难，它训练观众注意好的一面，即使好的一面还没出现也一样。丘吉尔证明这是可能的；1995年，位于马萨诸塞州的一家工厂的老板阿伦·福伊尔施泰因（Aaron Feuerstein）在工厂被焚毁后的行为也证明了这一点。

福伊尔施泰因的家族已经拥有那家工厂长达90年了，而火灾使它

成了废墟，使3 200名员工失业，这是第一个不利的方面。这些员工也不容易找到替代的工作，因为当时工厂纷纷歇业，新英格兰几乎所有的企业都在裁员，这是第二个不利的方面。那时，福伊尔施泰因70岁，年纪大得足以将这场灾难视为是时候关闭工厂了，这是第三个不利的方面。

虽然有33名员工在大火中受伤，但无一人丧生，这是第一个有利的方面。福伊尔施泰因本来计划扩建工厂，幸好已经购买的最先进的设备没受到火灾的影响，这是第二个有利的方面。他向来对员工很大方，给的工资比其他工厂的优渥，并且提供了完善的福利，这是第三个有利的方面。他有深刻的道德责任感，这是第四个有利的方面。

火灾发生3天后，福伊尔施泰因站在员工面前，宣布他会重建工厂，而且至少会继续支付两个月的薪资给他们。员工们含泪鼓掌，满怀安慰和感激。

这种紧急情况下的错误引导引起了全美的关注。这件事上了夜间新闻后，福伊尔施泰因接到了数千封来信，人们赞扬他、鼓励他，同时他还收到了数十万美元的捐款以资助他的员工。克林顿总统也邀请他出席国情咨询演讲。

关键转折

政治家总是在利用转折。辩论时，他们经常转移自己不想回答的问题，利用技巧回到之前的问题，或者针对完全不同的议题提出一个准备好的立场。在采访中，他们有时会装聋作哑，无视被问到的问题，然后转移到新的主题上。无论这转折是用来避开政治上棘手的真相，还是为了避免被发现自己对那个问题尚未做好准备，都可归因于普遍的观点：政治人物的媒体采访就像拳击手的比赛一样重要。

沟通专家罗伯特·西奥迪尼将这种转折称为“有备而来的逃避”。

当他建议装聋作哑“把不好的问题转换为好的答案”时，他也提醒人们不要转得太过突然，因为这么做显然会暴露转折的弱点。他认为“必须找到转折前后的联系”，即便只是对主题的简单确认也可以，比如你可以说：“我还没有研究这一块，但你的问题带出了另一项重要的议题……”他认为最重要的是那个战略“不是模棱两可的”，而应该是直接且受到掌控的。如果你希望观众信赖并尊敬你，那就必须维持你的权威。

因此，企业的关键转折，也是将公司资源从失败的业务领域转向不太显眼、比较有潜力的领域。永远不要显示真正驱动这转变背后的无能为力，要让转折看来无缝接轨、操之在我，而且是有意为之的。

商业历史上充斥着成功的例子，比如挨家挨户推销书籍的人转向销售美容用品，最后成立了雅芳化妆品公司。小威廉·里格利（William Wrigley Jr.）经营的苏打粉公司将口香糖作为超值赠品，但后来他们知道，消费者购买苏打粉是为了得到口香糖，所以小威廉·里格利聪明地将公司业务转向了口香糖。硅谷的公司也是如此，在那里，关键转折基本上已是公司营运的标准流程了。

在硅谷，最早了解紧急退场价值的人之一是斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）。2002年，他和太太卡特琳娜·费克（Caterina Fake）以及程序设计师杰森·克拉森（Jason Classon）创立了一家名为Ludicorp的公司。他们的产品是《无尽的游戏》

（Game Neverending），这是一个大规模的多人游戏，在里头，用户可以无止境地玩下去，没有输赢之分。巴特菲尔德和他的团队用心设计了界面，玩家可以在玩游戏时通过即时消息窗口进行对话，也可以将游戏对象拉到窗口里，把影像发送给聊天室的所有成员。这似乎很有发展潜力。长久下来，《无尽的游戏》累积了一群忠实的玩家，但Ludicorp很快就把钱烧完了，很难找到风险投资让公司起死回生。“我们曾经有一段非常艰难的时期，那时只有有孩子的人才能拿到

工资。”巴特菲尔德回忆道。

面对事业濒死的状态，巴特菲尔德从各种他能想到的角度对这种进退维谷的状况进行了研究。他意识到，虽然这个游戏本身不见起色，但用户界面却具有完全不同的潜力。那界面很独特，运作得非常好，玩家都爱它。那么，如果把公司的事业重心从无以为继的游戏转到专注于界面呢？更重要的问题是，该如何说服投资人呢？

2004年4月，巴特菲尔德在加利福尼亚州圣迭戈的一个论坛上演讲，内容与《无尽的游戏》的某些技术相关。在演讲的最后一刻，他决定和团队利用这次论坛来宣布公司的新焦点。没有人知道他们在准备什么，没有人在关注。这是他们的掉拍，在没有任何人注意的情况下，他们拥有了一个改变的机会。

在演讲的前一天晚上，团队通宵熬夜准备了报告。问题是，巴特菲尔德设想的技术在游戏中是尚未具体成形的想法，还没完全发展起来。图像共享程序甚至离“准备好”还差得很远，但他们决定利用时间逆转！在报告里，团队拼凑了一堆演示文稿，制造了他们已经全都搞定了的假象。那些演示文稿显示用户如何利用电子邮件上传影像到网站，从而用手机来分享照片。他们给人的印象是，团队完全知道自己在做什么。

第二天，当巴特菲尔德和费克描述了他们所设想的公司未来的潜力时，听众都大吃一惊，那些突破性的观念在最后一刻让他们起死回生了。

利用魔术7大策略，让他人跟着你的想法走

1908年5月16日，在巴尔的摩的福特歌剧院，著名的舞台魔术师、美国魔术界“掌门人”哈里·凯拉即将告别魔术生涯。在几十年来的表演生涯中，他的足迹遍及五大洲，而此时，凯拉即将举行告别巡回演出的最后一场。小他20岁的霍华德·瑟斯顿（Howard Thurston）与他共同领衔演出，而瑟斯顿被凯拉称为美国“下一个伟大的魔术师”。这场演出的海报上，描绘着凯拉将“魔术的斗篷”披在他的接班人肩上的场景。

这种魔术力量的移转，是我信仰的观念。尽管我一定不会披上那件斗篷，但借着这本书，我以我的方式把魔术的诸多益处传授给了你。

魔术的力量，用不用由你决定，然而如果你选择使用它，那么以下几个注意事项能帮你充分利用魔术的力量：

- 请把斗篷披正：现在，你拥有能够面对竞争的信息，运用这些信息，你就能“在自己的生活中领先一步”，这比“故意让别人在生活中落后”更好。同样，你新发现的这些技巧，让你有能力发现那些会利用你、利用他人的人，小心那些将魔术的策略用错地方的人，如果你发现了他们，那就请把他们揪出来。
- 从小处着手：任何领域都得花时间才能精通，你也需要练习，就从你能控制的地方开始。专业魔术师通常会在值得信赖的观众面前测试新表演，也就是在朋友家的客厅里。找出你的安全区和小挑战，开始尝试这些策略。在你测试自己面对更重大的挑战、掌控落差的能力之前，先建立自信和熟练度。
- 突显长处：魔术之美在于，观众体验的最后时刻就掌控在你手上。你是观众从表演场地带走的故事的唯一作者，所以请想想，你想让人们记得关于你的最重要的事是什么。让它成为你故事的结局，就从那里开始反向操作吧。
- 吸引观众：我小时候见到的第一位魔术师曾经把一块红色的小海绵放在我手里，然后把它变不见了。但当我重新张开手时，却出现了两块小海绵。我被迷住了，

因为魔术师使我相信是我创造了奇迹。试着让你生活中的人产生类似的感觉吧，用魔术做实验，让你的观众感觉很特别，并让他们相信力量就掌控在他们手中。

- 拥抱改变：魔术师总是在进化。他们运用最新的科技，利用新的趋势在大众面前保持领先。请记住，今日的现状是明日的历史，那么，你将如何适应未来？新的想法、新的技巧和新的方向都是魔术的要素。
- 跨界整合：当你启动一项新业务或开始新项目时，请思考整合想法带来的好处。直到我融合了魔术与填字游戏，我才发现自己在魔术界的声音。你该横跨哪些技能和兴趣的领域来推动事业的发展呢？
- 控制是否揭露秘密：有些魔术师认为，魔术背后的秘密是值得揭露的，当然，如果它比魔术本身更有娱乐效果的话。比如说，你用许多夜晚与周末的时间准备了一场演讲，老板却以为那是你突发奇想的结果。如果你希望自己所有的辛勤和努力都得到认可，那不妨公布自己为它投入了许多时间；但假如你想让人认为你是超人，那就把秘密藏在心里吧。让目标指引你去行动。
- 拥抱逆境：我常被问到魔术师如何看待网上揭露魔术秘密的视频。事实上，我们不太受此影响，因为网络也帮我们扩大了假象的差距；我的同侪经常开心地将造假的魔术教学视频上传到网上，或者在留言区张贴假的说明解释。所以，要在逆境中工作，将劣势转化为优势。
- 艺高人胆大：魔术师在台上信心十足，因为他们所能控制的一切都在掌控之中。对你来说也是如此，若精通魔术的策略，你将会发现，控制应变计划和说故事的力量可以让你能够承担新的风险，实现不可能的销售目标，找到大客户。请记住，除了你，没有人能控制故事的结局。

在最后一场表演结束后，魔术大师哈里·凯拉走向舞台脚灯，用手臂护着他的魔杖，然后，在盛大的仪式中，他热泪盈眶地将魔杖交给了他的接班人。

现在，我要把我的虚拟魔杖传给你，同时献上最后一个神奇的信息，它源自伟大的魔术大师哈里·胡迪尼。就许多方面而言，这就是魔术的终极原则：

大脑是让你自由的钥匙。

希望你能妥善且有智慧地使用这把钥匙。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

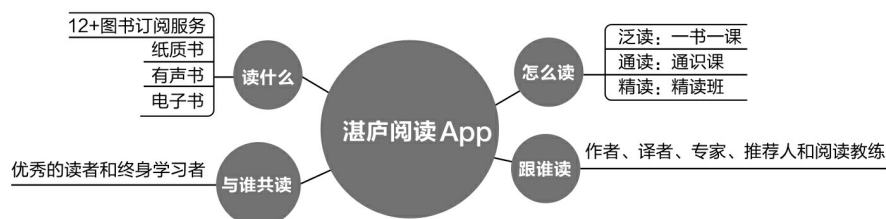
- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App 结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



使用App扫一扫功能， 遇见书里书外更大的世界！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

延伸阅读

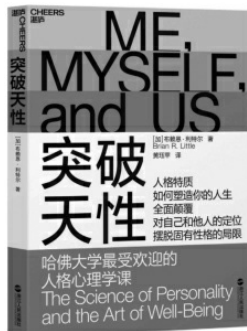
《指挥大师的领导课》

- ◎ 伟大的指挥家无一不是管理大师！
- ◎ 世界著名指挥家伊泰·塔尔格玛的权威之作，1种全新的领导力视角，6位指挥大师深刻诠释6大领导风格，总结卓越领导者必修3大能力，带领团队走向令人难以置信的高度！



《突破天性：哈佛大学最受欢迎的人格心理学课》

- ◎ 颠覆现有的性格分类理论，指出自由改变人格是每个人都能拥有的能力！
- ◎ 哈佛和剑桥高校师生、沃顿商学院教授都在读，让性格，成为你工作、生活、社交的优势！
- ◎ 作者布赖恩·利特尔是人格心理学大师，连续3年被评为“哈佛大学最受欢迎教授”，被外媒誉为“罗宾·威廉姆斯和爱因斯坦的合体”。



使用“湛庐阅读”App,
“扫一扫”获取更多精彩内容。

ISBN 978-7-213-08871-1



《如何想到又做到：带来持久改变的7种武器》

- ◎ 媲美《影响力》的行为改变科学，利用7种心理武器，让你无须意志力即可实现目标、成为精英。
- ◎ 运用这套方法的人，持久改变的可能性比不使用它的人要高3倍！
- ◎ 雄踞《华尔街日报》销量榜第一，亚马逊非虚构类畅销榜第二。



使用“湛庐阅读”App,
“扫一扫”获取更多精彩内容。

ISBN 978-7-5536-7491-9



《远见：如何规划职业生涯3大阶段》

- ◎ 一堂来自奥美互动全球首席执行官的职业生涯规划课，30余年职场洞察的结晶。
- ◎ 3大职场燃料，4大黄金问题，5个关键数字，100小时测试……带你打造理想的职业生涯。
- ◎ 2017年Axiom商业图书奖获奖作品，2016年“商业：职场”类图书奖，荣登2017年国际图书榜单。

- ◎ 樊登读书会、十点读书、馒头商学院、开智学堂、行动派社群、黑马读书会、今日头条、笔记侠、TalentGuide、《商学院》杂志、管理智慧、千禾会等联合推荐！



-
- (1) TED (Technology, Entertainment, Design) 是美国一家私有的非营利机构，创立于1984年，以“用思想的力量来改变世界”为宗旨。其中，TED演讲的主题涉及技术、娱乐、设计、科学、文化、商业、艺术等各个领域。——编者注
- (2) 英格兰及韦尔斯神话中的传奇魔法师。
- (3) “程连苏”是一位美国魔术师所用的艺名。——编者注
- (4) 棕榈滩是美国最著名的亿万富豪区和亿万富豪的度假胜地。——编者注
- (5) 格林威治镇是美国最富有的小镇之一。——编者注
- (6) 市值超过10亿美元的新创公司，就像神话一般稀少，因此被称为“独角兽”。
- (7) 指的是父亲节卡片，因为它的形状通常是衬衫的样子，同时也是为了与前面的“脱掉衬衫”对应，所以作者称之为“衬衫式卡片”。——编者注
- (8) 指的是美国职业橄榄球大联盟（NFL）的年度冠军赛，一般在每年1月最后一个星期天或2月第一个星期天举行。——编者注
- (9) 这是所有剧本结构中最常用、最传统的一种结构，将剧本切分为三个板块，即交代、危机和高潮。——编者注
- (10) 美国儿童作家，作品大多是讲究孩子怎么通过勤劳和诚实获得财富、取得成功。——编者注
- (11) 澳大利亚著名演员，罗宾汉的扮演者。——编者注
- (12) 1999年1月13日，巴尔的摩的高中女生李海芬神秘失踪，一个月后，她的尸体被找到。六个星期后，李海芬17岁的前男友被捕，一年后，他被判处无期徒刑。
- 2014年，调查记者莎拉·科尼格（Sarah Koenig）第一次听说了这个案子，并用几个月的

时间翻查当年的所有相关资料、采访相关人士。最后，她意识到，这个疑案掩盖了一个更加复杂的故事，而且没有人能知道这个故事的真相。之后，她在播客上用音频呈现了这个调查的全过程。——编者注

(13) 其远房亲戚西奥多·罗斯福总统通常被称为老罗斯福总统，以示两人的区别。

(14) 乔纳森·海特是著名的心理学家、积极心理学先锋派领袖，曾获得坦普尔顿积极心理学奖。想了解乔纳森·海特的更多思想，可参考他的《象与骑象人》，该书将人的心理分成两半，一半像一头桀骜不驯的大象，另一半则是理性的骑象人。该书中文简体字版已由湛庐文化策划，并由浙江人民出版社于2012年12月出版。——编者注

(15) 阿拉曼战役是第二次世界大战期间在北非战场发生的著名战役，包括第一次和第二次阿拉曼战役。——编者注

(16) 1620年，第一批清教徒到达美洲。当年冬天，不少人饥寒交迫，染病身亡。在印第安人的帮助下，这些新移民学会了狩猎、种植玉米和南瓜，并在来年获得丰收。在欢庆丰收的日子里，新移民与印第安人一同庆祝。但是后来，欧洲殖民者不仅霸占了美洲的土地，还对印第安人进行了大屠杀。——编者注

(17) 西奥迪尼是全球知名的说服术与影响力研究权威，也是亚利桑那州立大学心理学系的教授。在《影响力》一书中，他深入剖析了为什么有些人极具说服力，而我们总是上当受骗。该书的中文简体字版已由湛庐文化策划，并由北京联合出版公司于2016年9月出版。——编者注

(18) 格林斯潘是美国第十三任美联储主席，任期跨越6届美国总统，他被认为是美国经济政策的决定性人物。想了解格林斯潘的更多事迹，可参考马拉比的《格林斯潘传》，该书不仅讲述了格林斯潘的传奇经历，诠释了现代金融体系的内在变迁逻辑，也帮商业人士反思如何应对经济危机。该书的中文简体字版已由湛庐文化策划，并由浙江人民出版社于2019年1月出版。——编者注

(19) 橘子碗是一年一度的美国大学橄榄球赛，在迈阿密举办。——编者注