

Р О Б Е Р Т   Ч А Л Д И Н И

# ПСИХО ЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 159.9  
ББК 88.53  
Ч-16

Robert B. Cialdini  
INFLUENCE:  
THE PSYCHOLOGY OF PERSUASION  
Copyright © 1984, 1993, by Robert Cialdini. Published by  
arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

Дизайн обложки *П. Петрова*

Перевод с английского *О. Епимахова*

**Чалдини, Роберт.**

Ч-16 Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха / Роберт Чалдини ; [пер. с англ. О. С. Епимахова]. — Москва : Эксмо, 2022. — 416 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-699-91991-8

Классика деловой литературы, мировой бестселлер и настольная книга амбициозных политиков, менеджеров, рекламодателей, маркетологов и всех желающих убеждать и добиваться своего.

Автор книги, доктор наук и профессор психологии, Роберт Б. Чалдини много лет изучал принципы успешных продаж. На основе своих исследований он написал руководство по мотивации и убеждению, которое многие авторитетные периодические издания признали лучшей книгой о влиянии, когда-либо изданной.

УДК 159.9  
ББК 88.53

© Епимахов О.С., перевод на русский язык, 2012  
© Оформление. ООО «Издательство  
«Эксмо», 2022

ISBN 978-5-699-91991-8

# Содержание

От автора . . . . .	5
<b>Введение . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>1 СРЕДСТВА ВЛИЯНИЯ</b>	
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (отца студентки колледжа) . . . . .	33
<b>2 ПРАВИЛО ВЗАИМНОГО ОБМЕНА</b>	
Старые добрые взаимные уступки... и уступки . . . . .	36
Всеобъемлющее правило . . . . .	42
Это правило навязывает ненужные долги . . . . .	53
Это правило может инициировать неравноценный обмен . . . . .	59
Взаимные уступки . . . . .	63
КАК СКАЗАТЬ «НЕТ» . . . . .	84
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (бывшего продавца телевизионной и музыкальной аппаратуры) . . . . .	91
<b>3 ОБЯЗАТЕЛЬСТВО И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ</b>	
Суеверия сознания . . . . .	93
Обязательства — это главное . . . . .	107
Магическое действие «китайской тактики» . . . . .	119
Внимание общественности . . . . .	127
Дополнительное усилие . . . . .	132
Внутренний выбор. . . . .	142
КАК СКАЗАТЬ «НЕТ» . . . . .	159
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (женщины, живущей в Портленде, штат Орегон) . . . . .	169
<b>4 СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО</b>	
Истина — это Мы . . . . .	172
В ожидании конца света . . . . .	181
Причина смерти: неуверенность . . . . .	192
Как самому не стать жертвой . . . . .	202
Подражай мне, подражай . . . . .	207
КАК СКАЗАТЬ «НЕТ» . . . . .	228
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (бывшего служащего ипподрома) . . . . .	238

**5 БЛАГОРАСПОЛОЖЕНИЕ**

Дружелюбный вор . . . . .	241
Физическая привлекательность . . . . .	246
Сходство. . . . .	249
Похвалы . . . . .	252
Контакт и взаимодействие. . . . .	254
Психологическая обработка с использованием условных рефлексов и ассоциаций . . . . .	263
КАК СКАЗАТЬ «НЕТ» . . . . .	283
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (жителя Чикаго) . . . . .	288

**6 АВТОРИТЕТ**

Управляемое уважение . . . . .	290
Видимость, а не суть . . . . .	306
Титулы . . . . .	307
Одежда . . . . .	314
Атрибуты . . . . .	318
КАК СКАЗАТЬ «НЕТ» . . . . .	319
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (молодого бизнесмена) . . . . .	328

**7 ДЕФИЦИТ**

Правило малого . . . . .	330
Психологическое реактивное сопротивление . . . . .	337
Оптимальные условия . . . . .	355
ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ (жительницы Блэксбурга, штат Вирджиния) . . . . .	376

**Заключение. Мгновенное влияние. . . . . 378**

Примитивное согласие в век автоматизации. . . . . 378

**Примечания по главам . . . . . 390**

Глава 1 . . . . . 390

Глава 2 . . . . . 392

Глава 3 . . . . . 394

Глава 4 . . . . . 397

Глава 5 . . . . . 402

Глава 6 . . . . . 406

Глава 7 . . . . . 409

Заключение . . . . . 413

## От автора

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

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

Некоторые люди помогали мне на начальной стадии. Джон Стайли был первым издателем, при-

знавшим перспективность проекта. Джим Шерман, Ал Гёталс, Джон Китинг и Дэн Вегнер в самом начале положительно оценили его, что вдохновило как автора, так и редакторов. Уильям Морроу и тогдашний президент компании, Лэрри Хьюс, прислали мне небольшое, но восторженное послание, придавшее мне сил для выполнения поставленной задачи. И последняя по списку, но, конечно, не по значению, Мария Гуарнашелли — она с самого начала так же, как и я, верила в мою идею. Именно благодаря ее редактированию она воплотилась и стала отличной книгой. Я безмерно благодарен ей за проницательное руководство и мощную поддержку.

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

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

## Введение

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

Поэтому в качестве экспериментального социального психолога я начал изучать психологию уступчивости (согласия). Поначалу исследование проходило в виде экспериментов, ставившихся главным

образом в моей лаборатории при участии студентов колледжа.

Я хотел узнать, какие психологические принципы влияют на склонность людей исполнять чью-то просьбу. Сейчас психологи знают многое об этих принципах — каковы они и как они работают. Я называю эти принципы средствами влияния и расскажу о самых важных из них в последующих главах.

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

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

Когда я задумался об этом, я понял, что эти люди



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

Моя цель состояла в том, чтобы понаблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами уговоров. Эта программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию мошенничества, с сотрудниками обществ по защите прав потребителей). Иногда она принимала форму внимательного изучения письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались методы уговоров (убеждения), — учебников по торговле и т.п.

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

Используя подобные, но не идентичные подходы,

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

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

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

Все эти принципы — *принцип последовательности*, *принцип взаимного обмена*, *принцип социального доказательства*, *принцип авторитета*, *принцип благорасположения* и *принцип дефицита* — рассматриваются в свете их действия в обществе. Я показываю, как их огромную силу используют мастера добиваться согласия, которые ловко включают их в просьбы о покупке, пожертвовании, концессии, голосовании, согласии и т.д.

Стоит отметить, что в число этих шести принципов я не включил простое правило личной материальной заинтересованности, согласно которому люди хотят получать больше за меньшую плату. Пропустил я его не из-за того, что считаю, будто желание

увеличить прибыль и уменьшить расходы неважно при принятии решений, и не из-за каких-то имеющихся у меня доказательств того, что МДС игнорируют силу этого принципа. Как раз наоборот:

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

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

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

После первого издания моей книги прошло некоторое время, и произошли определенные вещи, о которых, как мне кажется, нужно рассказать в новом издании. Во-первых, сейчас мы знаем о процессе влияния больше, чем раньше. Убеждение, согласие и замещение изучены лучше, чем раньше, поэтому я постарался показать этот прогресс на страницах

нового издания. Кроме того, я включил в книгу новый раздел, который появился благодаря откликам читателей.

В нем рассказывается об опыте людей, прочитавших эту книгу, понявших, как в той или иной ситуации для них (или по отношению к ним) сработал один из описанных здесь принципов, и написавших мне об этом. Их описания, приводимые в конце каждой главы в разделе «Отчеты читателей», показывают, как легко и насколько часто в повседневной жизни мы становимся жертвами чужого влияния.

Хочу поблагодарить тех, кто — лично или через преподавателей своих курсов — внес вклад в создание раздела «Отчеты читателей», вошедшего в новое издание. Это Пат Боббс, Марк Гастингс, Джеймс Майклс, Пол Р. Нейл, Алан Дж. Ресник, Дарил Рецлафф, Дэн Свифт и Карла Васкс. Хочу пригласить новых читателей также присылать подобные отчеты для возможной публикации в будущем издании. Отчеты можно присылать мне по адресу: Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104.

*Роберт Б. Чалдини*

# 1 Средства влияния

Все должно быть сделано настолько простым, насколько возможно, но не проще.

*Альберт Эйнштейн*

Однажды мне позвонила подруга, недавно открывшая магазин индейской бижутерии в Аризоне. Ей не терпелось сообщить мне любопытную новость. Произошло нечто удивительное, и она подумала, что я как психолог смогу объяснить ей случившееся.

*Дело в том, что она очень долго не могла продать партию бижутерии бирюзового цвета. Хотя на дворе был пик туристического сезона, в магазине на редкость много покупателей, бижутерия была хорошего качества и запрашивала она за нее приемлемую цену, тем не менее бирюзовые изделия никто не покупал. Моя подруга попыталась сбить их, используя парочку стандартных трюков продавцов, она пыталась привлечь к ним внимание, расположив в центре магазина, но безрезультатно. Продавцы усиленно предлагали покупателям эти изделия, но тоже без особого успеха.*

*Наконец однажды вечером, перед тем как уехать из города за товаром, она в отчаянии оставила для старшего продавца записку: «Все, что есть на этой витрине, продавайте по цене  $\times \frac{1}{2}$ », уже просто надеясь избавиться от залежавшихся изделий, пусть даже и в убыток себе. Когда через несколько дней она*

*возвратилась, то совершенно не удивилась тому, что все было распродано. Однако она была потрясена, узнав, что вся партия этой бижутерии разошлась по двойной цене из-за того, что продавщица неправильно поняла наспех нацарапанное ею послание!*

И тогда она позвонила мне. Мне показалось, я понял, в чем дело, но сказал, что если она хочет получить правильное объяснение произошедшему, ей придется выслушать мою собственную историю. На самом деле это история индюшки, и принадлежит она относительно новой науке — этологии, изучающей животных в естественной среде обитания. Индюшки — хорошие матери, любящие, внимательные и заботливые. Большую часть времени они ухаживают за птенцами, согревают их, оберегают и защищают. Но в их уходе *есть* нечто странное. Фактически вся эта материнская забота вызвана одной вещью: цыпльчим «писком». Другие характеристики цыплят, например их запах, прикосновения или внешний вид, похоже, не особенно влияют на материнский инстинкт. Если цыпленок пищит, мамаша начинает заботиться о нем, а если молчит, то не замечает его, а иногда и убивает.

Исключительная ставка индюшек на этот звук была драматичным образом проиллюстрирована М. У. Фоксом<sup>1</sup> — ученым-бихевиористом, изучающим поведение животных. Он сделал это в ходе экспериментов с индюшкой и чучелом хорька\*. Для индюшки хорек — естественный враг, при приближении

---

\* См. «Примечания по главам» в конце книги. — *Прим. ред.*

которого она начинает громко кудахтать и яростно защищаться. И действительно, в ходе эксперимента было обнаружено, что даже чучело хорька, подтягиваемое за ниточку к индюшке, вызывало мгновенное и яростное сопротивление. Однако когда внутрь того же самого чучела вставляли небольшой динамик, из которого раздавался записанный на пленку писк индюшонка, индюшка не только спокойно воспринимала приближающегося к ней хорька, но и подбирала его под себя. Когда же динамик отключали, чучело хорька снова вызывало у индюшки яростное отторжение.

Какой нелепой выглядит индюшка в этой ситуации: она обнимает своего врага только потому, что тот издает писк, и игнорирует или убивает индюшат из-за того, что они не пищат. Она напоминает автомат, материнские инстинкты которого находятся под контролем единственного звука. Этологи говорят, что такое поведение свойственно не только индюшке. Они начали выявлять постоянные, чисто механические действия и у многих других видов животных.

Эти действия, называемые фиксированными паттернами активности (стереотипной моделью поведения), могут представлять собой сложные циклы, например полный цикл ухаживания или ритуалы спаривания. Все эти паттерны объединяет то, что в их основе всегда лежит стереотипное и последовательное поведение.

Кажется, будто эти паттерны записаны на встроенный в животных магнитофон. Когда ситуация требует от животных ухаживания, внутри у них проигрывается пленка с ритуалами ухаживания; когда ситуация призывает животных проявить материнскую заботу — проигрывается пленка с материнскими ин-