

สารบัญ

YES! เมื่อสิบปีที่แล้ว...	11
บทนำ	21
1 วิธีเพิ่มพลังโน้มน้าวใจ ด้วยการทำให้ผู้ฟังรู้สึกไม่สะดวก	31
2 ทำไมคนเราถึงไม่อาจต้านทาน ปรากฏการณ์ “บวบนั้” ได้	37
3 สิ่งที่คุณส่วนใหญ่ทำกับเพราะคิดว่าจะจูงใจคนได้ แต่กลับให้ผลตรงกันข้าม	43
4 เมื่อการโน้มน้าวใจให้ผลตรงกันข้าม คุณจะมีลึกลีล “แม่เหลืคดิงคุด” ได้อย่างไร	49
5 เมื่อไรที่ตัวเลือกเยอะไป อาจทำให้คนเริ่มไม่อยากรได้	53
6 การเสนอทางเลือก “ไม่ทำอะไรเลย” ทำให้คุณมีอำนาจมากขึ้นได้อย่างไร	58

7	เมื่อไหร่ที่กองพีริจะกลายเป็นของไม่ดี	62
8	วิธีใช้ผลิตภัณฑ์รุ่นที่ดึกว่า มาช่วยกระตุ้นยอดขายรุ่นที่ด้อยกว่า	65
9	ความลับจากรายการประกวดร้องเพลงที่จะช่วยให้คุณ โน้มน้าวใจคนอย่างได้ผลยิ่งขึ้น	69
10	เมื่อไหร่ที่อันดับที่สามจะดีกว่าอันดับที่สอง	74
11	ความกลัวทำให้ฮึดสู้หรือใจฟ่อกันแน่	78
12	กลวิธีโน้มน้าวใจที่เราเรียนรู้ได้จากหมากรุก	82
13	อุปกรณ์สำนักงานชิ้นใด ที่มีอิทธิพลต่อจิตใจของผู้คนมากที่สุด	88
14	ทำไมร้านอาหารถึงไม่ควร วางตะกร้าลูกอมไว้ตรงเคชเชียร์	92
15	การขอความช่วยเหลือของคุณ อาจช่วยให้คุณปิดการขายได้มากขึ้น	96
16	ทำไมคุณถึงควรทำให้อีกฝ่าย รู้สึกว่าคุณไม่มีอะไรผูกมัด	99
17	การทำความดีช่วยให้คุณ มีพลังโน้มน้าวใจมากขึ้นได้อย่างไร	103
18	ความช่วยเหลือเป็นเหมือนนมปังหรือไวน์กันแน่	107

19	วิธีใช้เทคนิคหยั่งเท้าเข้าประตู	110
20	ใช้จิตวิทยาโน้มน้าวใจคนแบบอัสวินเจโต	115
21	คำถามง่ายๆ ที่จะเพิ่มการสนับสนุนตัวคุณ และไอเดียของคุณ	119
22	วิธีทำให้ไม่เกิดคำสัญญาปากเปล่า	123
23	วิธีที่ดีที่สุดในการทำให้อีกฝ่าย บรรลุเป้าหมายหลายอย่างพร้อมๆ กัน	128
24	วิธีการโน้มน้าวใจผู้สูงอายุที่ได้ผลที่สุด	132
25	อะไรคือเคล็ดลับการโน้มน้าวใจที่คุณ สามารถหยิบยืมจากเบนจามิน แฟรงคลิน	136
26	คุณจะได้ประโยชน์อะไรจากการคุยงาน ระหว่างเดินทาง	140
27	เมื่อไหร่ที่คำจ้อเล็กๆ จะให้ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่	144
28	เปิดราคาสูงกับเปิดราคาต่ำ แบบไหนที่ทำให้คนซื้อมากกว่ากัน	147
29	โอ้อวดอย่างไรไม่ให้ถูกมองว่าจ้อวด	151
30	อะไรคืออันตรายที่ซ่อนอยู่ ของการเป็นคนฉลาดที่สุดในห้อง	156
31	เราได้เรียนรู้อะไรจาก “โรคกัปตัน”	161

32	วิธีรับมือกับธรรมชาติของทิม ที่อาจพาคุณไปสู่หายนะ	165
33	“ผู้แก้ต่างให้ปีศาจ” กับ “คนที่เห็นต่างจริงๆ” บทบาไหนสามารถโน้มน้าวใจคนได้ดีกว่า	169
34	เมื่อไหร่ที่ความผิดพลาด สอนเราได้มากกว่าความถูกต้อง	173
35	วิธีที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนจุดอ่อน ให้กลายเป็นจุดแข็ง	176
36	ข้อบกพร่องใดที่เจาะลึกเข้าไปในจิตใจผู้คนได้	180
37	คุณควรยอมรับความผิดพลาดไหนถึงจะดีที่สุด	184
38	เวลาไหนที่คุณควรจะได้ใจที่เซิร์ฟเวอร์ล่ม	189
39	ความเหมือนสร้างความแตกต่างได้อย่างไร	193
40	เคล็ดลับที่คนได้รับกับไม่เคยบอกคุณ	197
41	เมื่อโดนหยิ่งใส่ ทำไมกลับยิ่งอยากจ้อ	202
42	ยิ้มแบบใดให้โลกยิ้มตอบ	206
43	เราได้เรียนรู้อะไรจากการกักตุนผ้าเช็ดจาน	210
44	คุณจะได้ประโยชน์อะไรจากการสูญเสีย	216
45	คำหนึ่งคำที่จะเพิ่มพลังการโน้มน้าวของคุณ อย่างมหาศาล	223

46	เมื่อไรที่การจู่เหตุผลมากมาย จะกลายเป็นหายนะ	228
47	ถามกับบอก อย่างไรที่ช่วยให้ภัยดีกว่ากัน	232
48	ชื่อที่อ่านง่ายช่วยให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นได้อย่างไร	237
49	คำคล้องจองช่วยเพิ่มพลังโน้มน้าวใจได้อย่างไร	242
50	การฝึกสติลูกเบสบอลสอนอะไรเรา เกี่ยวกับการโน้มน้าวใจ	247
51	โปรแกรมสะสมแต้มแบบไหน ที่กระตุ้นลูกค้าให้ซื้อไม่หยุด	250
52	สื่เกียนยุคใหม่สอนกลยุทธ์โน้มน้าวใจอะไรบ้าง	254
53	ทำอย่างไรไม่ให้คนเบื่อหลังจาก ผ่านช่วงนำตื่นเต้นไปแล้ว	257
54	วิธีตอกย้ำข้อความของคุณ ให้คงอยู่ต่อไป ต่อไป และต่อไป	261
55	ของสิ่งใดช่วยโน้มน้าวให้ผู้คน มองเห็นคุณค่าของตนเองได้	267
56	ความเศร้าส่งผลให้การเจรจาแย่หรือไม่	271
57	จะใช้อารมณ์มาช่วยขับเคลื่อน การโน้มน้าวใจได้อย่างไร	275

58 วิธีทำให้ผู้คนเชื่อทุกสิ่งที่ได้อ่าน 278

59 คาเฟอีนช่วยให้คุณนอนหลับใจคนดีขึ้นได้อย่างไร 282

60 ทำอย่างไรให้โฆษณาติดอยู่ในหัวได้นานกว่าเดิม 285

บทส่งท้าย 291

หมายเหตุ 295

ประวัติผู้เขียน 317

YES! เมื่อสิบปีที่แล้ว...

สิบปีผ่านไปนับตั้งแต่หนังสือเรื่อง *Yes!* ได้รับการตีพิมพ์ครั้งแรก และในช่วงเวลาแค่สั้นๆ นั้นก็มีเหตุการณ์มากมายเกิดขึ้น

คำว่า “Yes we can” โน้มน้าวใจชาวอเมริกันหลายล้านคน ว่า “ใช่ พวกเราทำได้” แล้วสร้างความเคลื่อนไหวที่ผลักดันให้นักจัดระบบชุมชนและอาจารย์โรงเรียนกฎหมายคนหนึ่งก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดของประเทศ ในฐานะประธานาธิบดีผิวดำคนแรกของอเมริกา*

คลื่นแห่งการประท้วงและก่อจลาจลกำลังถาโถมไปทั่ว ตะวันออกกลาง เมื่อพลเมืองจำนวนมากไม่พอใจและคับข้องใจ

* ขณะที่เรากำลังเขียนหนังสือเล่มนี้ อเมริกากำลังเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง เมื่อประธานาธิบดีคนใหม่กำลังจะเข้าดำรงตำแหน่ง

กับการกระทำและการปกครองของรัฐบาล กดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ฝั่งยุโรปเองก็ได้เผชิญกับเหตุการณ์สำคัญหลายอย่าง ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพรมแดนในภาคตะวันออกไปจนถึงการโจมตีของผู้ก่อการร้ายหัวรุนแรง และการอพยพครั้งใหญ่ทางตะวันตก หลังจากการลงประชามติเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกของสหราชอาณาจักรในสหภาพยุโรปแล้ว แคมเปญ Leave ได้ชักจูงให้พลเมืองอังกฤษตัดสินใจออกจากสหภาพยุโรป ซึ่งทำให้หลายคนตกใจว่าถึงเวลาที่ต้องไปแล้ว

สำหรับเศรษฐกิจโลก หนึ่งทศวรรษที่ผ่านมาคือช่วงเวลาแห่งภาวะถดถอยที่ยาวนานและเจ็บปวด ตลาดการเงินผันผวนจนแทบจะดิ่งลงเหว แม้แต่ประเทศเกิดใหม่เหล่านั้นที่เคยฝ่าฟันมาได้ในตอนแรกก็กำลังรัดเข็มขัดกันแล้ว

ในขณะเดียวกัน ประชากรโลกเพิ่มขึ้นเกือบหนึ่งพันล้านคน และก็ได้เพิ่มขึ้นแค่จำนวนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเชื่อมต่อกับโซเชียลมีเดีย วิธีที่เราเข้าถึง ซึมซับ ประมวลผล และใช้งานข้อมูลได้เปลี่ยนไปจนแทบจำไม่ได้ เราทวิต เราส่งไลน์ เราอัปเดตสถานะบนเฟซบุ๊ก เราประกาศสิ่งที่ทำในชีวิตประจำวันซึ่งมีเวลาน้อยลงเรื่อยๆ ให้เพื่อนๆ (และคนแปลกหน้าจำนวนมาก) รู้อยู่ตลอดเวลา อันที่จริงเวลาของเรามีค่ามากถึงขั้นต้องสื่อสารกันทันทีที่เคลื่อนที่จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ทำให้เกิดกระแสโพสต์ที่ไม่มีวันสิ้นสุดในแอปต่างๆ เพื่อประโยชน์ของผู้คนที่สนใจ (โดยมากมักจะเป็นนักโฆษณา)

เบื้องหลังฉากหน้าเหล่านั้น การศึกษาวิทยาศาสตร์การ
โน้มน้าวใจ (และพฤติกรรมศาสตร์โดยทั่วไป) ก็เติบโตขึ้นอย่าง
รวดเร็ว นักวิจัยทั่วโลกร่วมกันสร้างความเข้าใจและข้อมูลเชิงลึก
ใหม่ๆ เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และ
การกระทำของมนุษย์ ซึ่งไม่เพียงสร้างผลกระทบในทางทฤษฎี
เท่านั้น แต่ยังรวมถึงในทางปฏิบัติด้วย โดยทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ
ต่างก็ยอมรับและนำไปปรับใช้ด้วยความเต็มใจ ตั้งแต่การขาย
สินค้า การโน้มน้าวใจประชาชนให้จ่ายภาษี การขับเคลื่อนกิจกรรม
เพื่อสังคม ไปจนถึงการสร้างผลกำไรทางการค้ามูลค่าหลายล้าน
ดอลลาร์ การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์การโน้มน้าวใจ (และสาขา
ที่เกี่ยวข้องอย่างจิตวิทยาสังคม เศรษฐศาสตร์พฤติกรรม และ
การตลาดเชิงประสาทวิทยา) ได้เปลี่ยนจากการเป็นแค่กิจกรรมที่
น่าสนใจให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมกระแสหลักในปัจจุบัน

เมื่อดูจากความก้าวหน้าและข้อมูลเชิงลึก “ใหม่ๆ” ที่เพิ่ม
ขึ้นทุกวัน ประกอบกับหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้มีจำนวนมากขึ้น
ผู้อ่านอาจถามตัวเองว่าทำไมต้องอ่านหนังสือเล่มนี้ ถึงจะเป็น
ฉบับปรับปรุงและเพิ่มเนื้อหาส่วนต่างๆ ขึ้น แต่มันพิมพ์ครั้งแรก
ตั้งสิบปีมาแล้วนี่นะ

มีเหตุผลสามประการที่เรา निकออก

หลายสิ่งเกิดขึ้น แต่สิ่งหนึ่งก็ยังไม่เปลี่ยนแปลง

แม้ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาจะมีความก้าวหน้าอันน่าประทับใจมากมาย ที่นักพฤกษศาสตร์ได้บันทึกไว้ แต่การโน้มโน้มใจคนก็ยังอยู่บนหลักการพื้นฐานเดิมๆ เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม และเทคโนโลยีมาไม่น้อย แต่ฮาร์ดแวร์ทางปัญญา (สมองของเรา) ที่ใช้ในการประมวลผลและตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้แทบจะไม่เปลี่ยนไปเลย เรายังคิดและตอบสนองเหมือนกับบรรพบุรุษของเราในหลายๆ ด้าน เรามีทั้งสมาร์ทโฟน แพลตฟอร์มการสื่อสารต่างๆ แคมยังเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น แต่เราก็ยังถูกโน้มโน้มใจไม่ต่างอะไรกับผู้คนเมื่อหลายร้อยปีก่อน

ในวันอาทิตย์ที่ 8 กุมภาพันธ์ 1761 ลอนดอนเกิดแผ่นดินไหวสองระลอก โดยระลอกที่สองเกิดขึ้นหลังจากระลอกแรกสัปดาห์ แผ่นดินไหวทั้งสองระลอกมีความรุนแรงระดับปานกลางตามมาตรฐานปัจจุบัน เกิดขึ้นแค่ไม่กี่นาที และไม่ได้สร้างความเสียหายมากนัก ยกเว้นการสั่นสะเทือนเล็กน้อยที่มีแค่บางคนเท่านั้นที่รู้สึก แผ่นดินไหวครั้งนี้แทบไม่ส่งผลกระทบอะไรต่อชาวลอนดอนส่วนใหญ่เลย

แต่มีชายคนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากแผ่นดินไหวครั้งนี้ อย่างใหญ่หลวง

ชายคนนั้นคือวิลเลียม เบลล์ ทหารในกองทหารม้ารักษาพระองค์ในราชสำนัก เขาเชื่อว่าแผ่นดินไหวเล็กๆ นี้นี้เป็นสัญญาณของแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ที่จะทำลายเมืองในอีกหนึ่งเดือน

ให้หลัง เบลล์วิ่งไปตามท้องถนนราวกับถูกวิญญาณเข้าสิง กูร์รอง
ปาวประกาศให้ทุกคนได้ทราบถึงหายนะที่กำลังใกล้เข้ามา แม้จะ
พยายามอย่างหนัก แต่ก็มีคนเชื่อเพียงไม่กี่คน บางครอบครัว
เริ่มเตรียมตัวหนีออกจากเมือง แต่ส่วนใหญ่ยังคงไม่สนใจคำเตือน
ของเขา

แต่แล้วเรื่องประหลาดก็เกิดขึ้น ยิ่งใกล้ถึงวันแผ่นดินไหว
ที่เบลล์ทำนายไว้ กระแสความเชื่อก็เริ่มแพร่หลาย คนกลุ่มน้อย
กลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ คนที่เคยอยู่ชายขอบกลับกลายมาเป็น
จุดศูนย์กลางของชาวลอนดอนที่เริ่มเตรียมอพยพออกจากเมือง
ผู้คนที่เคยลังเลเพราะกลางแคลงใจก็เริ่มปฏิบัติตามอย่างรวดเร็ว
รวมถึงคนที่ก่อนหน้านี้ไม่เคยเชื่อด้วย

นักหนังสือพิมพ์ชาวสกอตชื่อชาลส์ แมคแคย์ ได้บันทึก
เหตุการณ์นี้ไว้ในงานเขียนของเขาที่ชื่อ *Memoirs of Extraordinary
Popular Delusions and the Madness of Crowds* ว่า

ยิ่งใกล้วันหายนะเท่าไร ความโกลาหลก็ยิ่งรุนแรง ผู้คนที่
เชื่อคำทำนายจำนวนมากอพยพไปอยู่ตามหมู่บ้านต่างๆ
ในระยะยี่สิบไมล์จากลอนดอนเพื่อเตรียมรับภัยพิบัติที่
กำลังจะเกิดขึ้น ในอิสลิงตัน, ไฮเกต, แฮมปส์เตด, แฮร์โรว์
และแบล็กฮีธ ล้วนเต็มไปด้วยผู้ลี้ภัยที่ตื่นตระหนก พวกเขา
ต้องจ่ายเงินหลายอัฐเป็นค่าที่พักซึ่งพวกเขาเชื่อว่า
ปลอดภัย [...] เช่นเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นในรัชสมัยของ
พระเจ้าเฮนรีที่ 8 ความกลัวนี้แพร่ออกไปเรื่อยๆ

หลายร้อยคนที่เคยหัวเราะเยาะคำทำนายเมื่อสัปดาห์ก่อน ตอนนี้พอเห็นคนอื่นเก็บข้าวของก็เริ่มทำบ้าง และรีบหลบหนีกันออกไป พวกเขาเชื่อว่าการอยู่บนแม่น้ำจะช่วยให้ปลอดภัยมากที่สุด เรือพาณิชย์ทั้งหมดในท่าเรือจึงเต็มไปด้วยผู้คนที่ค้างแรมอยู่บนนั้นเป็นวันที่ 4 หรือ 5 แล้ว คอยเฝ้านับทุกวินาทีที่จะเห็นโบสถ์เซนต์ปอลพังทลาย และหอคอยของเวสต์มินสเตอร์แอบบีย์สิ้นไหวก่อนจะถล่มลงมาท่ามกลางฝุ่นควัน

วันที่ 5 เมษายน 1761 ซึ่งเป็นวันที่จะเกิดแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ตามคำทำนายของเบลล์ กลับไม่มีเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้นแล้วในวันถัดมาชาวลอนดอนก็กลับมาใช้ชีวิตตามปกติ พร้อมกับหันมาตำหนิและโกรธแค้นนายทหารที่ทำนายผิดพลาดคนนี้ไม่นานหลังจากนั้น เขาก็ถูกส่งตัวไปยังโรงพยาบาลโรคประสาทในลอนดอน

แม้จะยอมรับได้ว่าสิ่งที่เบลล์ทำมีอิทธิพลในช่วงแรก แต่เหตุผลหลักที่ทำให้ผู้คนจำนวนมากตัดสินใจพาครอบครัวและหอบหิ้วข้าวของหนีออกจากเมืองนั้น ไม่ได้เกี่ยวกับการป่าวประกาศอันบ้าคลั่งของเขา ความจริงก็คือ ชาวลอนดอนไม่ได้ตัดสินใจอพยพจนกระทั่งเห็นเพื่อนบ้าน (ซึ่งก็คือคนที่เหมือนกับพวกเขา) เริ่มทิ้งบ้านเรือนของตน ท่ามกลางความไม่แน่นอนและแทบไม่มีสัญญาณบอกว่าควรทำอะไร การเห็นคนอื่น ๆ ที่คล้ายกับตัวเองทำเช่นนั้นก็เพียงพอแล้วที่จะทำให้พวกเขาทำตาม

ชาวโลกในศตวรรษที่ 21 อาจจะหัวเราะเยาะชาวลอนดอนเมื่อเกือบ 300 ปีก่อน ที่เฮโลกันไปตามสัญชาตญาณที่ไม่ได้ไตร่ตรองรวากับฝูงสัตว์ แต่อย่าเพิ่งได้ใจไป ถึงแม้ทุกวันนี้เราจะเข้าถึงข้อมูลมากมายได้ทันทีผ่านหน้าจอสมาร์ตโฟน เรายังเสี่ยงที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลพื้ันๆ เหล่านั้นเช่นกัน อาจจะไม่ถึงขั้นอพยพหนีออกจากบ้าน แต่ก็สามารถโน้มน้าวให้เรารีบพุ่งไปที่ร้านอาหารหรือโรงภาพยนตร์ได้ทันที เราออกจากบ้านไปที่นั่นไม่ใช่เพราะคำแนะนำของนักวิจารณ์ แต่เพราะได้เห็นเพื่อนบ้านหรือคนใกล้ตัวไปกันหมด ตัวอย่างที่ยกมานี้อาจจะดูเล็กน้อยก็จริงเมื่อเทียบกับเหตุการณ์แผ่นดินไหวที่ลอนดอนเมื่อหลายร้อยปีก่อน แต่ก็ไม่มีใครรับประกันว่าเรื่องใหญ่โตแบบนั้นจะไม่เกิดขึ้นอีกนับตั้งแต่หนังสือเรื่อง Yes! ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี 2007 มีการคาดการณ์ภัยพิบัติอย่างน้อย 11 ครั้งที่กลายเป็นเรื่องใหญ่โตเพราะพฤติกรรมลูกธนูของฝูงชน ส่วนใหญ่จะผ่านทางอินเทอร์เน็ตอย่างคำทำนายวันสิ้นโลกของชาวมายาในปี 2012 และคำทำนายจุดจบของโลกในปี 2016 กรณีหลังนี้ยังน่าจับตามองเป็นพิเศษเพราะมันไม่ได้แค่ทำนายว่าโลกจะล่มสลายจากแผ่นดินไหว แต่จะเกิดจากมหาแผ่นดินไหวขนาดมหึมา ซึ่งสุดท้ายแล้วก็ไม่มีมูลความจริงเลยสักนิด

ไม่ค่อยมีใครไม่ชอบความสะดวกสบายจากเทคโนโลยีใหม่ๆ และข้อมูล que เข้าถึงได้ในทันทีหรอก แต่เราก็ต้องอย่าลืมว่าสมองของเราที่เป็นฮาร์ดแวร์ประมวลผลข้อมูลเหล่านี้ส่วนใหญ่ก็ยังคงเหมือนเดิม แม้คุณจะไม่อยากยอมรับก็เถอะ แต่เราก็ยังมี

แนวโน้มจะได้รับอิทธิพลจากหลักการอื่นๆ ที่ใช้น่าสนใจโดยไม่ทันรู้ตัวแบบเดียวกับต้นตระกูลของเราเมื่อ 250 ปีก่อนอยู่ดี

เหตุผลด้านความนิยม

เหตุผลประการที่สองที่ผู้อ่านน่าจะอยากอ่านฉบับปรับปรุงและเพิ่มเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ นั่นก็เพราะมันได้รับความนิยมมาก ในตอนที่เขียนคำนำฉบับใหม่นี้อยู่ Yes! ขายไปแล้วกว่าครึ่งล้านเล่ม ได้รับการแปลไป 27 ภาษา และปรากฏในบทความของหนังสือพิมพ์ บล็อก สื่อ และรายการต่างๆ อีกเป็นร้อย ธุรกิจและองค์กรภาครัฐทุกรูปแบบได้นำข้อมูลเชิงลึกในหนังสือเล่มนี้ไปใช้ มีแอนิเมชันออนไลน์ที่มียอดรับชมกว่า 8 ล้านครั้ง (คุณเองก็เข้าไปดูได้โดยการค้นหาคำบนอินเทอร์เน็ตว่า “science of persuasion”) ก็เหมือนกับชาวลอนดอนในศตวรรษที่ 18 นั่นแหละ ถ้าคุณกำลังยืนอ่านโดยลังเลว่าจะซื้อหนังสือเล่มนี้ดีหรือไม่ คุณอาจตัดสินใจง่ายขึ้นถ้าได้รู้ว่ามีหลายคนที่เคยรู้สึกเหมือนคุณตกลงซื้อไปแล้ว

ข้อมูลใหม่ เนื้อหาปรับปรุงใหม่

เหตุผลประการที่สามสำหรับต้อนรับผู้อ่านทั้งเก่าและใหม่คือฉบับฉลองครบรอบ 10 ปีนี้มีการปรับปรุงเนื้อหาให้สืบทอด

รวมทั้งเพิ่มบทใหม่อีกสิบบท หนึ่งบทต่อหนึ่งปีนับตั้งแต่พิมพ์ครั้งแรก

หนังสือเก่าฉบับใหม่

แม้ฉบับใหม่นี้จะไม่เหมือนเดิม แต่เราก็พยายามคงเนื้อหาที่เคยดึงดูดผู้อ่านให้ได้มากที่สุด ขณะที่ยังคงนำเสนอบทใหม่ๆ ในแบบที่เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็วเหมือนเช่นเคย แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าเนื้อหาใหม่จะขาดข้อเท็จจริงและหลักฐานสนับสนุนที่หนักแน่น เรามุ่งมั่นนำเสนอเฉพาะข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ด้วยงานวิจัยที่เผยแพร่แล้วไม่ต่างจากของเดิม ยิ่งไปกว่านั้น เรายังเปลี่ยนจากวิทยาศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงด้วย

ดังที่กล่าวมานี้ เราหวังว่าทุกคนที่หยิบมาอ่านอีกรอบและคนที่เพิ่งรู้จักหนังสือเล่มนี้จะได้รับประโยชน์จากการโน้มน้าวใจมากขึ้น ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

โนอาห์ เจ. โกลด์สไตน์

สตีฟ เจ. มาร์ติน

โรเบิร์ต บี. ซิอัลตินี

บทนำ

ถ้าโลกนี้คือละคร การเปลี่ยนบทพูดแค่เล็กน้อยก็อาจส่งผล
ให้เรื่องเปลี่ยนไปได้มหาศาลเช่นกัน

เคยฟังมุกตลกสุดคลาสสิกของนักแสดงตลก เฮนรี่ ยังแมน
ไหมครับ เขาเล่าถึงโรงแรมที่เพิ่งไปพักมาว่า “โรงแรมนี้เลิศมาก!
ผ้าเช็ดตัวผืนใหญ่และนุ่มมาก จนผมแทบปิดกระเป๋าลงเลย!”

แต่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ปัญหาเชิงศีลธรรมเกี่ยวกับ
ผ้าเช็ดตัวในโรงแรมได้เปลี่ยนจากการขโมยผ้าเช็ดตัวกลับบ้าน
มาเป็นการใช้ผ้าเช็ดตัวผืนเดิมซ้ำระหว่างเข้าพัก เนื่องจากโรงแรม
หลายแห่งได้นำมาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาใช้มากขึ้น มีการ
ขอให้แขกที่มาพักใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำมากขึ้นทุกทีเพื่อช่วยประหยัด
ทรัพยากร อนุรักษ์พลังงาน และลดปริมาณสารเคมีในผงซักฟอก

ที่ปล่อยสู่สิ่งแวดล้อม มาตรการเหล่านี้มักจะมาในรูปแบบของป้ายเล็กๆ ที่ติดไว้ในห้องน้ำ

ป้ายเหล่านี้มอบข้อมูลเชิงลึกที่น่าสนใจเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการโน้มน้าวใจ ซึ่งมักจะเป็นความลับที่คนส่วนใหญ่ไม่รู้ ในเมื่อเรามีแถมมากมายที่จะเขียนจูงใจลูกค้า แล้วข้อความแบบไหนที่จะทำให้คำขอของเราได้รับการตอบรับจากแขกของโรงแรมได้ดีที่สุด

ก่อนจะตอบคำถามดังกล่าว (ซึ่งเราจะทำกันในสองบทแรก) ลองมาตั้งคำถามว่า ปกติแล้วคนออกแบบข้อความบนป้ายเล็กๆ เหล่านี้มักกระตุ้นให้แขกปฏิบัติตามกันอย่างไร ผลการสำรวจป้ายขอความร่วมมือจากโรงแรมทั่วโลกพบว่า ป้ายส่วนใหญ่พยายามส่งเสริมการใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำด้วยการเน้นให้แขกตระหนักถึงความสำคัญของการปกป้องสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก แขกจะถูกบอกเสมอว่าการใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำนั้นช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และช่วยปกป้องสิ่งแวดล้อมไม่ให้ถูกทำลายและเสื่อมสลายไปมากกว่านี้ และมักจะมีภาพประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่สะดุดตา ตั้งแต่สายรุ้ง หยดน้ำฝน ป่าฝน...กระทั่งกวางเรนเดียร์ก็มี

โดยรวมแล้วกลยุทธ์การโน้มน้าวใจแบบนี้ก็ได้ผลดี ตัวอย่างเช่น หนึ่งในผู้ผลิตป้ายรายใหญ่ที่สุดบอกว่า แขกโรงแรมส่วนใหญ่จะใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำอย่างน้อยหนึ่งครั้งระหว่างเข้าพักหากเป็นไปได้ การมีส่วนร่วมที่เกิดจากป้ายเหล่านี้อยู่ในเกณฑ์ที่น่าประทับใจเลยทีเดียว

อย่างไรก็ตาม นักจิตวิทยาสังคมเป็นพวกที่ชอบมองหาวิธีประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้นโยบายและแนวปฏิบัติ

ต่างๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ป้ายรณรงค์ให้ใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำเหล่านี้
พูดกับเราว่า “มีอะไรที่อะไรก็ได้” เหมือนที่พวกป้าย
โฆษณาริมถนนตะโกนบอกว่า “ลงโฆษณาของคุณตรงนี้” ไม่มี
ปัญหา เราก็เลยลองทำ แล้วก็พบว่าแค่ปรับเปลี่ยนวิธีการขอร้อง
เพียงเล็กน้อย โรงแรมก็ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างมาก

แน่นอนว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของแคมเปญรักษาสีสิ่งแวดล้อม
นั้นเป็นแค่ประเด็นเล็กๆ เท่านั้น ไม่ว่าใครก็สามารถพัฒนาความ
สามารถในการโน้มน้าวใจคนได้ด้วยการเรียนรู้กลยุทธ์ที่ผ่านการ
พิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์มาแล้วว่าได้ผลจริง หนังสือเล่มนี้จะแสดง
ให้เห็นว่าแค่ปรับเปลี่ยนข้อความเพียงเล็กน้อย ก็อาจมีพลังโน้มน้าว
เพิ่มมากขึ้นมหาศาล เราจะพาคุณไปสำรวจผลการวิจัยจำนวนมาก
ทั้งจากของเราเองและจากนักวิทยาศาสตร์คนอื่นๆ พร้อมกันนั้น
เราก็จะมาคุยกันถึงหลักการที่อยู่เบื้องหลังงานวิจัยเหล่านั้นด้วย
จุดประสงค์หลักของเราก็คือ การให้ผู้อ่านได้เข้าใจกระบวนการทาง
จิตวิทยาที่เป็นรากฐานในการสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเปลี่ยนทัศนคติ
หรือพฤติกรรมไปในทิศทางที่ส่งผลดีต่อทั้งสองฝ่าย ไม่เพียงเท่านั้น
เรายังจะนำเสนอกลยุทธ์การโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพและมี
จริยธรรม พร้อมทั้งช่วยให้คุณมีภูมิคุ้มกันต่ออิทธิพลต่างๆ ที่อาจ
ส่งผลต่อการตัดสินใจของคุณทั้งทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย

ที่สำคัญ แทนที่จะอาศัยจิตวิทยาแบบง่ายๆ หรือ
“ประสบการณ์ส่วนตัว” อย่างที่พบเห็นได้ทั่วไป เราจะเล่าถึง

จิตวิทยาที่อยู่เบื้องหลังกลยุทธ์สร้างอิทธิพลทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ โดยเผยให้เห็นถึงหลักฐานชัดเจนทางวิทยาศาสตร์ที่สนับสนุนกลยุทธ์เหล่านั้น พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงปรากฏการณ์อันน่าพิศวงหลายกรณีที่สามารถอธิบายได้หากมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับจิตวิทยาของอิทธิพลทางสังคม ตัวอย่างเช่น ทันทีที่มีข่าวการสวรรคตของสมเด็จพระสันตะปาปาที่โด่งดังที่สุดในประวัติศาสตร์ยุคใหม่ ทำไมผู้คนมากมายถึงแห่กันไปยังร้านค้าที่อยู่ห่างออกไปนับพันๆ ไมล์ เพื่อซื้อของที่ระลึกซึ่งไม่เกี่ยวอะไรกับตัวท่านสันตะปาปา นครวาติกัน หรือคริสต์ศาสนาเลย เราจะเล่าให้ฟังถึงอุปกรณ์สำนักงานชิ้นหนึ่งที่สามารถทำให้คุณโน้มน้าวใจผู้อื่นได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ตัวละครอย่าง ลุค สกายวอล์กเกอร์ สอนอะไรเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้เราได้บ้าง อะไรคือสิ่งที่นักสื่อสารมักทำพลาดจนทำให้ข้อความของพวกเขาส่งผลกระทบกันข้าม วิธีเปลี่ยนจุดอ่อนด้านการโน้มน้าวใจของคุณให้เป็นจุดแข็ง และทำไมบางครั้งการมองตัวเอง (และการถูกผู้อื่นมอง) ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญจึงอาจเป็นอันตรายได้

การโน้มน้าวใจคือวิทยาศาสตร์ ไม่ใช่ศิลปะ

การโน้มน้าวใจได้รับการศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์มากกว่าครึ่งศตวรรษแล้ว แต่งานวิจัยแขนงนี้กลับเป็นเหมือนศาสตร์ลับที่มักซุกซ่อนอยู่แต่ในวารสารวิชาการ เมื่อดูจากปริมาณงานวิจัยเรื่องนี้

ที่มีอยู่มากมายแล้ว คงจะดีไม่น้อยถ้าเรามาลองคิดกันสักหน่อยว่าทำไมงานวิจัยพวกนี้ถึงถูกมองข้ามอยู่บ่อยๆ ไม่แปลกหรอกที่คนเราจะหาวิธีจูงใจผู้อื่นโดยอ้างอิงแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากศาสตร์แขนงอื่นๆ อย่างเศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าฉงนก็คือ แทบไม่มีใครตัดสินใจโดยอ้างอิงทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางจิตวิทยาเลย

คำอธิบายอย่างหนึ่งคือ ในขณะที่องค์ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และนโยบายสาธารณะนั้นต้องอาศัยการศึกษาจากภายนอก แต่คนเรากลับเชื่อว่าจิตวิทยาเป็นเรื่องภายใน เป็นสัญชาตญาณที่เราเข้าใจดีอยู่แล้วจากการใช้ชีวิตและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ เราจึงมีแนวโน้มที่จะไม่เรียนรู้และไม่พึ่งพางานวิจัยทางจิตวิทยาเวลาต้องตัดสินใจ ความมั่นใจเกินเหตุนี้เองทำให้หลายคนพลาดโอกาสทองในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น หรือแย่กว่านั้นก็คือ อาศัยหลักการทางจิตวิทยาแบบผิดๆ จนเป็นโทษต่อทั้งตัวเองและคนรอบข้าง

นอกจากจะพึ่งพาประสบการณ์ส่วนตัวมากเกินไปแล้ว หลายคนยังอาศัยมุมมองส่วนตัวในการวินิจฉัยเคราะห์มากเกินควรด้วย เช่น ทำไมนักการตลาดที่ได้รับมอบหมายให้ออกแบบป้ายรณรงค์ให้ใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำจึงมักจะยกแต่ประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมพวกเขาคงทำอย่างที่เราหลายคนจะทำกัน นั่นคือ ถามตัวเองว่า “อะไรคือสิ่งที่จูงใจฉันให้ใช้ผ้าเช็ดตัวซ้ำได้” พอพิจารณาแรงจูงใจของตัวเองแล้ว พวกเขาก็คิดว่าการตอกย้ำความเป็นคนห่วงใยสิ่งแวดล้อมน่าจะช่วยจูงใจได้ดี ซึ่งพอเป็นแบบนี้ พวกเขาก็จะ

ไม่ตระหนักว่าแค่เปลี่ยนคำพูดไปไม่กี่คำ ก็สามารถเพิ่มแรงจูงใจได้มโหฬาร

การโน้มน้าวใจคือวิทยาศาสตร์ แม้จะถูกเรียกอยู่บ่อยครั้งว่าเป็น “ศิลปะ” ก็เถอะ แต่นั่นเป็นความเข้าใจผิดแน่นอนว่าเราอาจจุดประกายให้ศิลปินที่เปี่ยมพรสวรรค์เปิดความสามารถที่ติดตัวออกมาได้ แต่ก็ต้องยอมรับว่าศิลปินชั้นยอดจริงๆ จะพึ่งพาพรสวรรค์และความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่สามารถหาได้จากครุคนไหน โชคดีที่เรื่องของการโน้มน้าวใจไม่ได้เป็นเช่นนั้น แม้แต่คนที่คิดว่าตัวเองเป็นมือสมัครเล่น คนที่แค่จะกล่อมเด็กให้เล่นของเล่นยังไม่ได้ ก็สามารถเรียนรู้วิธีโน้มน้าวใจได้อย่างมืออาชีพ โดยทำความเข้าใจจิตวิทยาของการโน้มน้าวใจและใช้กลยุทธ์ที่ผ่านการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์แล้วว่าประสิทธิภาพ

ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการร้าน หนายความ บุคลากรทางการแพทย์ นักกำหนดนโยบาย พนักงานเสิร์ฟอาหาร เซลส์แมน ครู หรืออาชีพอื่นใดก็ตาม หนังสือเล่มนี้ออกแบบมาเพื่อช่วยให้คุณกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการโน้มน้าวใจ เราจะอธิบายเทคนิคบางอย่างที่อ้างอิงจากสิ่งที่คุณเราคนหนึ่ง (โรเบิร์ต ซิอัลดีนี) เคยเจาะลึกเอาไว้ในหนังสือเรื่อง *Influence: Science and Practice* ว่าด้วยหลักการเรื่องอิทธิพลทางสังคม 6 ประการ ได้แก่ การตอบแทน (เมื่อได้รับความช่วยเหลือ เราารู้สึกว่าต้องตอบแทนกลับบ้าง) อำนาจ (เรามองหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อชี้นำทาง) ความมุ่งมั่น / ความสอดคล้อง (เราต้องการจะทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความตั้งใจและค่านิยมของเรา) ความขาดแคลน (ยิ่งทรัพยากรมีน้อย เรา

ยังต้องการมัน) ความชอบ (ยิ่งเราชอบใคร เราจะยิ่งอยากตอบรับ
เขา) และหลักฐานทางสังคม (เรามองสิ่งที่ผู้อื่นทำเพื่อเป็นแนวทาง
ในการประพฤติตัวของเรา)

เราจะคุยกันถึงความหมายและกลไกของหลักการเหล่านี้
อย่างละเอียด แต่ก็จะไม่จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น เพราะถึงแม้
หลักการทั้งหกจะเป็นรากฐานของกลยุทธ์การโน้มน้าวใจที่ประสบ
ความสำเร็จ แต่ก็ยังมีเทคนิคการโน้มน้าวใจอีกมากมายที่ต้อง
อาศัยปัจจัยทางจิตวิทยาอื่นๆ ซึ่งเราจะนำมาเปิดเผยให้ได้ทราบ
กัน

เราจะพูดถึงกลยุทธ์เหล่านี้ในบริบทที่หลากหลาย ไม่ใช่แค่
การทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวของคุณ
ด้วย เช่น ในฐานะพ่อแม่ เพื่อนบ้าน หรือเพื่อนฝูง คำแนะนำของ
เราจะเน้นการลงมือปฏิบัติ มีจริยธรรม และทำตามได้ง่าย สิ่งที่
เราให้ความสำคัญสูงสุดคือ ใช้ความพยายามหรือต้นทุนเพียง
เล็กน้อย แต่ได้ผลตอบแทนกลับมามหาศาล

สุดท้ายนี้ก็ต้องขออภัยต่อคุณเฮนรี ยังแมน ด้วย ถ้าคุณ
ซื้อหนังสือเล่มนี้ไปและอ่านมันจนจบ เรามั่นใจว่าคุณจะได้รับ
เครื่องมือและกลยุทธ์การสร้างอิทธิพลทางสังคมที่ได้รับการ
พิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์กลับไปมากมายจนแทบจะปิดกระเป๋า
ไม่ลงเสียเลย