



不自信的专家，更有说服力？





斯坦福商学院营销学教授扎卡里·妥玛拉 (Zakary Tormala)，让受试者阅读一篇给新开的饮食店打四星（最高五星）的评论。一组受试者拿到的是专业美食评论家的文章，另一组是非专业人士的评论。两组中各有一半人读到的文章语气非常肯定，另一半人读到的是语气不确定的评论。

随后受试者被问到对这家餐厅的观感。语气肯定的非专业人士评论，比语气不确定的非专业评论更能让受试者打高分。针对专家评论的打分情况则正相反，阅读语气不确定的专家评论的受试者，打出的分数要高于语气肯定组的分数。研究者由此得出结论：不自信的专家，更有说服力。

妥玛拉：我们不一定是不信任有自信的专家，但有时候更容易被不自信的专家说服。我和搭档乌马·卡马卡尔 (Uma Karmarkar) 询问受试者，愿意花多少钱在我们虚构的 Bianco's 餐厅吃一顿饭。与阅读了语气非常

肯定的专家评论的受试者相比，阅读语气不确定的专家评论的受试者愿意花的钱多出 56%。非专业人士评论组的情况恰恰相反。阅读了语气肯定的非专业人士评论的受试者愿意花的钱比不确定组多 54%。

HBR：语气肯定和不肯定的评论是如何区分的？

我们给出的文本区分得很明确。评论标题就是“确定打四星”和“大概能打四星”这样。评论采用的语言也体现了差异，比如不太确定的评论里会说“我只在那里吃过一次，不太能肯定，大概能打四星”。

我试着想象，一个对自己的观点不太确定的专家能让我信服，说实话真想不出来。

你要把对事实的确信和对观点的确信区分开。研究证实，在法庭上作证时，表达得很确定的目击证人显得更可信，能够影响判决结果。但法庭上是是非题。我们的研究里是口味和态度的问题。

我还是不太明白，说“我确定这是一部好电影”的评论者怎么会比说“这部电影非看不可”的人更能说服我呢？

这里起作用的是一种叫作“违背期待”的现象。人们期待专家有自信，违背这种期待让人感到惊讶。我们在数据中看到了这种现象。受试者表示，语气不确定的专家和语气非常肯定的非专业人士更令他们吃惊。惊讶会吸引你更多的注意，让评论产生更大的影响力。

有关确定性和影响力的研究多吗？

有很多，但绝大多数关注的是一个人的确定性如何影响其对他人意见的接受程度。我们关注的则是人际动态关系，研究一个人的确定性如何影响他人。这方面我们的研究是首创。

CEO 对于自己的公司应该是专家吧。按照你的说法，如果 CEO 对公司前景表达出不确定，就会更有影响力？

也对也不对。如果 CEO 对公司表示不确定，你肯定会竖起耳朵认真听。但更密切的关注并不一定会更容易被说服。别忘了，在我们的研究中，两边的评论都给餐厅打了四星，而且评论者表达的内容本身令人信服。如果你的意见本身不可信，就会有反效果。

让内容本身令人信服的因素有哪些？

我说的“令人信服”是指与核心论题相关。我们在另一项研究中让受试者阅读其他内容与餐厅不相关的四星评论，里面写的是“我和朋友笑个不停。我喜欢菜单样式和店面色调”这种。这样的评论就不可信，即便有趣，也与餐厅好坏无关，不管语气是否确定，人们都不会觉得有说服力。

关于确定性的研究，你还打算向什么方向拓展？

我开始跟杰森·贾 (Jayson Jia)、麦克·诺顿 (Mike Norton) 等人合作开展另一项研究：人们如何看待潜力。我们初步的研究结果是，人们似乎重视高潜力甚于高成就。

这就解释了萨姆·布拉德福德 (SamBradford) 这种新人四分卫的收入

为什么比超级碗冠军德鲁·布里斯 (Drew Brees) 的还高。

体育运动是很好的例子。我们一项研究让受试者阅读有关某位篮球选手的球探报告，一部分受试者看到的是该选手在联盟中前五年表现的实际数据，另一部分看的是对前五年表现的预测数据，两组数据完全相同。之后我们询问受试者，第六年你会给这位选手开出多少薪酬？平均结果是，人们给拥有五年实际数据的资深选手开出 426 万美元，给有预测数据的新选手 525 万美元，后者高出 20%。

不只运动，其他领域的情况也类似，有潜力的新人似乎被大大高估了。

对的。拿一封表示求职者具有“高潜力”的推荐信和另一封“高成就”推荐信，看到的人会对高潜力求职者更感兴趣，而且可能觉得这封推荐信更有说服力。

人们怎么能这么傻呢？

已经证实的成就非常确定，不那么让人惊讶，也比较没意思。潜力是不确定的，让人激动。你可以尽情想象各种结果。他们可能会超出你的预

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32094

