

這本書在說什麼？

《如何改變一個人》的作者是華頓商學院的行銷學教授約拿·博格 (Jonah Berger)，他專門在研究行為改變、社會影響、口耳相傳，以及產品和點子之所以會流行的原因。他在這本書裡介紹了五種會妨礙和阻止改變的關鍵障礙，並且教我們具體的技巧和策略來減少這些障礙。

他提出了「催化劑」(Catalyst，同為英文書名)的概念，認為我們要促進任何人做出改變時，不要只想著用外力和壓力的方式去逼迫，那只會得到反效果。反而要轉換念頭，思考和聆聽到底是什麼原因「阻礙」擋著對方不願意做出改變，然後像個催化劑一樣去消滅這些阻礙，讓改變更好發生。

這本書提供了五個方法，分別是減少抗拒 (Reactance)、減輕敝帚自珍現象 (Endowment)、縮減距離 (Distance)、降低不確定性 (Uncertainty)、提出佐證 (Corroborating Evidence)，五個英文字首合在一起就是「減少」(REDUCE)的意思。催化劑就是用來減少改變的阻力，讓人轉換心態，最後促成行動的方法。

## 1.減少抗拒心理

你可能也有同樣的經驗，當我們被逼迫改變的時候，會在內心產生一種抗拒的心理。例如，每當我們感受到師長、老闆、父母、或任何其他人士試圖要說服自己、命令自己，這種抗拒的衝動就會自然產生。催化劑的效果就是減少這種本能的抗拒，反其道而行，用方法去「鼓勵人們自己說服自己」。

我們來看這個「如何讓青少年不再抽菸」的故事。1990年代美國的青少年抽菸比率創下十九年來的新高，政府祭出禁打香菸廣告、在香菸包裝加上健康警語、花大錢勸退年輕人，結果沒有任何一個方法奏效。這個困難的任務落到了查克·沃夫 (Chuck Wolfe) 的頭上，他出了一個奇招。

他邀請眾多青少年進行一場「菸草高峰會」，指陳列出一些事實讓青少年自己主持和討論，這些事實包含：菸草業者如何操弄年輕群眾來推銷香菸、企業如何操弄媒體來讓抽菸看起來很酷。青少年們討論出一個名為「真相廣告」的活動，透過影片告訴大家香菸公司和媒體正在試圖影響人們的

感受。結果大獲成功，在活動推廣期間，青少年吸菸比率下降 75%。菸草公司甚至提起訴訟，要求中止這項計畫。與其叫青少年「不要」抽菸，不如讓他們「自己決定」該怎麼做。

如同研究指出，人需要自由與自主權，感到掌控感，而且不喜歡任由他人擺布。把這個道理應用到生活當中也可以，例如你要叫小孩子吃菜時，不要說：「給我吃這個！」而要改說：「你想吃花椰菜還是胡蘿蔔？」提案給老闆的時候也不要只有一個選項，而是列出兩到三個選項，搭配優劣比較給他選擇。

## 2.減輕敝帚自珍現象

如果事情還沒有到非常糟糕的程度，我們往往會覺得多一事不如少一事，不會有想要主動改變的念頭。我們也會因為持有某樣東西的時間越長，那些事物在我們心中的價值就越高，例如屋主眼中的自住宅價格總比市場價格高出許多。研究指出人們不喜歡改變，也不容易太快接受新東西。催化劑就是要讓人感覺到「如果現在不改變，損失的只會更多」，凸顯出不改變的缺點，藉此破除敝帚自珍的效應。

最經典的案例來自「英國脫歐公投」。公投是把決定權交予全民的決策方式，但數據說明了大部分公投會以失敗收場，要改變成千上萬民眾的想法可不是件容易的事情。英國脫歐的提案出來之後，由於英國的食物、燃料、藥品都仰賴進口，社會上普遍不被看好這個提議，續留歐盟的預估勝率一度達到八成。

要解釋現況顯得容易得多，人們有守舊、不願嘗試新事物的心理，留歐派只要叫人民堅守原狀就好。

但是，脫歐派出了一個奇招，他們要讓脫歐看起來反倒像是「現況」。他們把口號改成「奪回掌控感」，巧妙替整個辯論重新定調，提醒民眾英國以前並不是歐盟的一部份，離開並不危險，反而是導正航線、重回正軌的選擇。最後的結果令人跌破眼鏡，英國人用自己的選票脫離了歐盟。

因此，為了讓人不再守舊、願意嘗試新的選項，就必須「讓不採取行動的成本現形」。無論是脫歐的「奪回掌控感」，或者是川普的「讓美國再次偉大」，都巧妙傳達了不採取行動的下場會比較糟糕。我們常聽到理財專員說「要投資，否則錢會被通膨吃掉」也是類似的道理。

### 3.縮短距離

我們對資訊的接受程度分成兩種：「接受區」和「拒絕區」。如果一個新的資訊落在我們的接受區，我們就聽得進去。但是，如果落在拒絕區，我們會打從心底抗拒和忽略這個資訊。催化劑的用途就是減少這段「面對一個新資訊，人們接受和拒絕之間的距離」，找出彼此共通點，讓事情有轉圜的餘地。

作者舉2008年美國加州的「八號提案：禁止州內同性戀結婚」為例，起初正反兩方的距離很遙遠，意見也非常偏激。支持同婚的團體無論推出多少遊行、文宣、演講，都難以改變對方的想法。最後他們試著不要當「開口」的那一方，而是開始「聆聽」。傾聽了一萬五千場反對同婚人士的訪談後，他們終於找到滿意的對話腳本，稱為「深度遊說」。

不同於傳統遊說只丟下資訊就射後不理，深度遊說的方法需要更多時間用來對談。維吉妮亞是同婚團體的遊說者，他拜訪了反對者古斯塔夫，對方開頭就說：「我們南美洲人不喜歡死娘炮。上帝讓你生下來是什麼就是什麼，不要自作主張。」維吉妮亞和緩的回覆：「我生下來就是同性戀，這是天生的，而非一種選擇。」

接著維吉妮亞談到她對另一半的愛，並且邀請古斯塔夫也聊聊他的伴侶。對方說自己平日幫失能的太太洗澡，願意為她做一切的事情，他接著坦承：「是上帝讓我有能力愛一個失能的人。到頭來，愛才是真正重要的事情」。維吉妮亞表示深有同感，在找到共通點、建立深層連結後，她最後才聊法律如何保障婚姻，給予伴侶雙方都受到尊重和保護的安全感。

最後，古斯塔夫改變了立場，他願意投票反對原本的反同婚法案。深度遊說的影響力不斷擴散，最後改變美國人對同性戀的態度。

我們可以發現，「深度遊說」是鼓勵投票者從自身經驗找出類似的情境，不要求對方想像「當別人」的感覺，而是回想自己「有類似感受」的時刻。催化劑不會向所有人發送一樣的主張，而是瞄準與人們自身目標最相關的議題。改從共通點出發，而不是從爭議點，對方轉向的可能性會比較高，還可能拉著別人一起改變。

### 4.降低不確定性

當我們要做出一個改變，通常會伴隨著不確定性，我們會懷疑改變之後真的比較好嗎？當我們內心產生猶豫，就會阻礙我們採取改變。催化劑就是

要瞭解人們心中的猶豫，讓改變可以被試用、被體驗、可以被復原，然後進一步去降低「人們對於改變之後的不確定性」，消除人們內心的猶豫。

時光倒轉到1998年，當時網路購物還不盛行，但是有遠見的尼克·史文莫恩 (Nick Swinmurn) 已經有

了用「網路電商賣鞋」的點子，他架設了名為 Shoesite 的網站開始做起生意。但是人們並不買單，生意奇慘無比，後來他發現「人們並不放心在網路上面買鞋」，與其買了才知道合不合腳，不如開車去賣場購物比較實際。

面臨資金即將燒盡之際，他們腦力激盪出了一個方法：「提供免運費」。當時所有電商都把運費當成獲利來源，這麼做無疑是在賠錢。但是令人驚喜的是，業績反而開始扶搖直上。人們開始一次購買兩到三種不同尺寸的鞋子，留下合腳的，退回不合的。消費者就像在實體店試穿一樣，不用替試穿的機會付費，購物方式從此改變。免運費的策略消除了人們網路買鞋的最大障礙：不確定性。對了，這家公司後來改名叫做 Zappos。

我們內心對改變和新方案的不確定性，總會阻止我們採取行動。書中除了介紹 Zappos 用免運費降低前期成本的故事，還介紹了 DropBox 免費增值的應用、Acura 豪華汽車讓人有機會認識的主動出擊策略、以及蔚為流行的後悔也沒關係的無條件退貨、退錢策略。降低不確定性，將有助於人們接納改變。

## 5.提供佐證

有時候要促成一個改變，還是有可能會遭遇到對方要求「更多」證據佐證的情況。我們常常會在心裡質疑，別人願意採取某個改變的理由，跟我自己會不會喜歡有關係嗎？所以催化劑會「善用具有影響力的佐證來當援軍」，利用社群、親友、社會的影響力來弭平對方的質疑。

澳洲研究人員曾經做過一個「人們如何回應音效的實驗」，他們邀請大學生戴上耳機聆聽單口喜劇的錄音，A組單純聽喜劇，沒有其他的音效；B組則會聽見預錄的罐頭笑聲。實驗結果發現B組的學生更容易笑出來，如果聽見別人也在笑，人們就更容易發笑。那麼，這個「別人」是誰會有影響嗎？

研究人員做了第二種實驗，這一次都會加入一模一樣的罐頭笑聲。A組的學生被提前告知，待會聽到的笑聲是來自於跟你「同一個」大學的人。B組的學生則被告知，發出笑聲的那些人來自和你支持「不同」球隊的人。實驗結果發現，A組一樣笑得很開心，但是B組以為發出笑聲的人是「非我族類」，笑的程度和完全不播放罐頭笑聲時幾乎一樣。

所以，無論是餐廳的評論、旅館的評價、對於一個產品或服務的看法，我們會比較在乎「情況和我們一樣的人」是怎麼說的。當對方的境況跟我們愈像，他們所提供的佐證就愈會得到我們的信任。催化劑的做法就是找出能夠讓人們「套用在自己身上」的佐證，來克服和轉換原本的問題。