

《原子習慣》 商業運用手冊

善用四法則，
讓顧客下單、回流，養成高效員工，
成就更多商機！

作者：詹姆斯·克利爾

《原子習慣》  方智出版

如何將行為改變四法則運用在商業上

在《原子習慣》這本書中，我解釋了人類所有行為背後的四步驟迴路：提示、渴望、回應、獎賞。一經重複，這組神經回饋迴路就會讓新習慣成形。如果忘記的話，下圖便是習慣迴路。

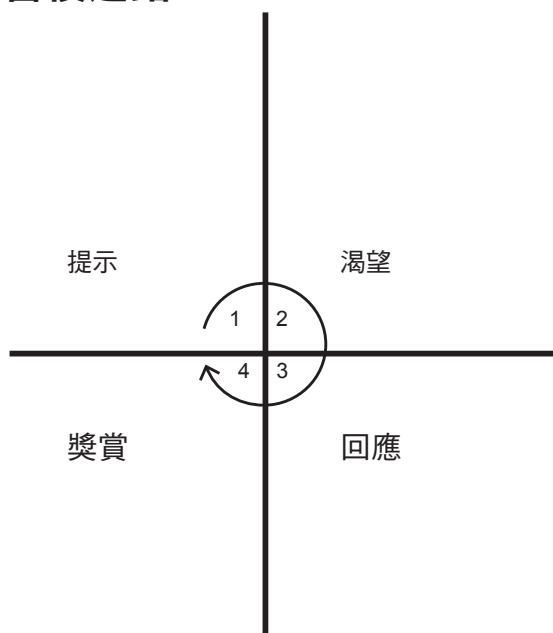
從這些步驟中，我發展出行為改變四法則：

1. 提示：使其顯而易見。
2. 渴望：使其有吸引力。
3. 回應：使其輕而易舉。
4. 獎賞：使其令人滿足。

這四個法則可以讓任何行為變得更容易（它們的反轉則能讓任何行為變得更難做到）。在商業上，也能運用同樣的法則來創造更有效的產品，或是幫助員工養成更有效能的習慣。

我將在這裡提出一些例子，以說明每一條法則在商業上可以怎麼應用。我的解說只是個起頭，行為改變四法則原本就提供了一個具有彈性且可隨需求與品味調整的架構，我想你會發現，它們的應用範圍沒有界線。

習慣迴路



法則 1：使其顯而易見——產品能見度高

行為改變第一法則，是「使其顯而易見」。這條法則與提示連結，也就是習慣迴路的第一步驟。提示就是可以攫取你的注意力（或顧客的注意力），並示意接下來該做什麼的任何事物。可以想見，提示愈明顯，愈有機會攫取

人們的注意力，也因此愈有可能讓人採取行動。

這便是廣告往往令人覺得侵擾的原因之一。許多廣告都張牙舞爪，色彩繽紛，引人注目——即使俗豔不堪也好——就是要盡可能顯而易見。

那些點亮手機、電腦螢幕、社群媒體與軟體介面的數十則通知，就是「使其顯而易見」的例子，要讓用戶知道接下來該做什麼。事實上，許多公司發現，送出愈多通知（簡訊、電郵、警示等），就會有愈多用戶使用它們的產品。連我的牙醫都會在每次我約定去就診的時間前寄送兩則簡訊與兩封電郵。

許多公司意識到，每一則提醒都讓該產品或服務再一次顯而易見，用戶就會記得回來使用（從用戶的角度來看，這可能超級煩人：為了奪取你的注意力，眾公司似乎常常處於一種逐底競爭中，贏的會是打擾你最多的手機應用程式）。

反之亦然。從行為改變第一法則我們可以推斷，比較不明顯或不普遍的行為，發生的可能性就比較低。比起頁面上端的橫幅廣告，隱藏在頁面下端的廣告點擊率較低；商品架下層的產品比較沒有人買。例子不勝枚舉。當一項物品或行為隱而不現，往往會被人遺忘。正因如此，軟體公司總是將「刪除帳戶」及「登出」按鈕設置在很難找到的地方，藏在設定與選單頁面的深層角落。

此外，只要有可能，你應該讓會令用戶分心而不去採取你想要的行動的任何事物隱而不現。難怪許多最容易讓人養成習慣的行為——像是在賭場玩吃角子老虎——都很「遺世獨立」。玩家周遭極少讓他們分心的事物，連窗戶都沒有，只被一臺又一臺的吃角子老虎機包圍。他們能夠很容易「進入狀態」，一直玩下去，因為所有使其分心的事物都隱而不現，想要的行為則顯而易見。

行為改變第一法則在商業上能有許多應用。把最有利可圖的商品擺放在店裡最明顯的位置；要求員工把令人分心的應用程式從手機主畫面移除，比較不會有事沒事就點開；設計辦公室的動線，讓最重要的任務處於最顯眼的地方；在每個產品上附加指示，鼓勵使用者把產品放在家中最顯眼的位置，或是電子裝置的主畫面。

最顯而易見的提示往往能獲取你的注意力，而得到注意力的提示才能啟動一項習慣。

法則 2：使其有吸引力——產品認同度高

行為改變第二法則，是「使其有吸引力」。這條法則與渴望連結，也就是習慣迴路的第二步驟。

如同我們在法則一探討的，你希望讓產品顯而易見（例如擺在電郵收件匣的頂端、巨型看板上，或是商店的前面）。而一旦置於最顯眼的所在之後，你必須讓產品在顧客心中創造的形象有吸引力。

每個行為之前都會有預測。從商業的角度來看，這代表每一次購物行為之前都會先有預測。這是關鍵。顧客買的不是你的產品，而是產品在他們心中形成的預測。他們看著販賣機裡的各種汽水，預測可樂最好喝，於是購買可樂；或者，需要建構網站的顧客會選擇評價最好的服務，因為他們預測那將帶來最令人滿意的經驗。

對許多產品而言，「使其有吸引力」歸結起來就是以清晰且引人入勝的方式解釋產品的好處。這就是為什麼你三不五時便會聽到行銷人士與平面設計師說「文字就是設計」或「文案是一種設計」。選擇正確的文字能讓傳達的訊息在顧客心中變得有吸引力，讓他們覺得你的產品很「美好」。

在許多情況下，將訊息個人化會是實踐行為改變第二法則的一個有效方式，因為當顧客覺得某項產品與自己的生活息息相關時，該產品會變得更有吸引力。假設你是自由撰稿人，比起「如何讓收入翻倍」，「讓自由撰稿人收入翻倍的確切方法」讀起來更強而有力。推銷的東西一樣，但後者讓你覺得是為自己量身打造的。

若能用上對方的名字，這項策略會更有效。假設上述的自由撰稿人名叫奧莉薇亞，想像一下，她收到一封電郵，標題是：「奧莉薇亞，這封信要告訴身為自由撰稿人的你怎麼讓收入翻倍。」

同理，許多線上零售商創造出高度個人化的廣告——不是提供產品給「經理們」，而是根據看著螢幕的人不同，而變更出現在銷售單頁的文字內容。根據職稱不同，有些人看到的是給「財務總監」的商品，有些人看到的

則是推銷給「行銷經理」的商品，雖然商品是同一個。

這項策略幾乎適用於生活的任何領域。每個人都在「推銷」些什麼，就算感覺起來不像推銷。醫生把健康的生活方式推銷給病人，教練把團隊精神推銷給球員，父母把生活技能推銷給小孩。將想要傳達的訊息個人化——有時只是說出對方的名字這麼簡單——就能幫助你與對方建立有意義的連結，也是讓改變更有吸引力的方式之一。

亞馬遜每天都在運用個人化這項策略。這間公司常常秀出顧客最近瀏覽過的商品，或是與顧客先前購買過的東西類似的產品。把錢花在亞馬遜變得非常吸引人，因為顧客總是看見與自己有關的東西。

當然，針對顧客本人的個人化並不總是可行，但若能讓產品與一個強大的身分認同配對，公司往往可以大規模地「個人化」。舉例來說，豐田汽車成功讓人覺得 Prius 的車主都很注重環保。如果你是非常在乎環保的那種人，購買一輛 Prius 就是將你的身分認同傳達給眾人的一種方式。對特定類型的顧客來說，這項產品瞬間變得更加吸引人，因為它感覺起來像是自己身分的延伸。這種連結的力量大到不可思議，意味著強調產品代表的身分認同也許非常有用。

另一個可以提高產品吸引力的策略，是強調社會常態。人深受群眾影響。若能讓顧客知道，跟他一樣的人——郵遞區號相同的人、來自他家鄉的人、隊上的人等——也使用這項產品，他就更有可能被其吸引。

有一個與設定框架這項技巧有關的重要注意事項：倘若人們認為你的產品所需的行為很罕見，就應該從正面角度框出擁有這項產品的人（地位取得）：「百分之六十的百萬富翁每天讀一本書。有了我們的新產品，你也可以做到。」

假如人們認為你的產品所需的行為很常見，就從負面角度框出不做這個行為的人（偏離常態）：「你住的那個地區，百分之七十五的住戶繳的電費比你低。請點擊此處，不要錯過省錢妙法。」

最後，你可以藉由運用行為改變的第三與第四法則，讓任何產品在本質上更具吸引力。「便宜」的行為——容易做到、低社會成本、立即回報——有吸引力。「昂貴」的行為——很難做到、高社會成本、延遲回報——不吸

引人。讓我們深入探討如何讓這兩條法則為你效勞。

法則 3：使其輕而易舉——排除各種阻力服務客戶

行為改變第三法則，是「使其輕而易舉」。此法則與回應，也就是你實際展現的行為或習慣有關。容易的——亦即可以輕易完成的——行為比較有可能會被執行。

從商業的角度來看，運用第三法則最有效的方法，也許是列出顧客購買你的產品或使用你提供的服務時所需執行的一連串行為，然後尋找任何有可能減少與這項任務有關的阻力的地方。

想像一下 Uber 或 Lyft 這類共乘服務，他們在推出這項服務時，可能就列出了顧客搭車外出所需執行的一連串行為：走出門、等計程車經過、上車、搭車穿過市區、抵達目的地、拿出現金或信用卡、支付車資、把信用卡（或找的零錢）放回錢包、下車等等。

接著，公司可以檢視每一個階段，自問如何減少與該任務有關的阻力（或是直接刪除某個步驟）：

如何讓走出門變得更容易？何不讓用戶下載一個應用程式，從手機叫車，根本不用走出門？

如何讓等著搭車變得更容易？何不告知用戶車子多久會到？他們就能在恰當的時間走出來。

如何讓上車變得更容易？沒辦法。

如何讓搭車穿過市區變得更容易？不要單靠司機的記憶力，我們可以在司機與用戶的手機上顯示路線。這樣一來，倘若用戶想要走別條路，就可以提出建議，司機也能依靠 GPS 取得最近更新的資訊，規畫行車路線。

如何讓支付車資變得更容易？用戶的手機裡已經有我們的應用程式，何不請他們上傳信用卡資訊？這樣一來，用戶一到目的地就能直接下車，程式會自動支付車資。

在《原子習慣》的第十二章，我寫道：「所謂生意，就是無休止地追求

以更簡單的方式達到同樣的成果。」也就是說，要盡可能讓過程中的每一階段變得便利。

看看亞馬遜的運貨政策發展史：

一九九四年：亞馬遜創立。

二〇〇二年：亞馬遜推出 Free Super Saver Shipping，只要訂單總金額超過九十九美元就能免運費。

二〇〇五年：亞馬遜推出 Amazon Prime，所有商品免運費，兩個工作天之內送達。

二〇一四年：亞馬遜推出「運送過程搶先讀」服務，在紙本書送達之前，訂購者可以先在 Kindle 上閱讀該書的電子版本。

二〇一八年：亞馬遜推出免費寄送食品雜貨的服務，兩小時之內送達。

亞馬遜一直設法以更容易、更快速、更方便的方式滿足顧客的需求：送貨到府；免費送貨到府；兩天內免費送貨到府；兩小時內免費送貨到府；兩天內免費送貨到府，但在等待的過程中可以立即享用。

優秀的企業會排除能夠想到的所有阻力，盡可能讓他們想要顧客做的行為變得容易執行。

法則 4：使其令人滿足——創造顧客回流

行為改變第四法則，是「使其令人滿足」。習慣迴路的最後一個階段是獎賞，如果行為能與獎賞產生連結——也就是說，感覺美好且有個令人滿足的結尾——那我們就有理由在未來重複該行為。

在《原子習慣》的第十五章，我寫道：「行為改變的前三條法則——讓提示顯而易見、讓習慣有吸引力、讓行動輕而易舉——增加了我們這一次執行某個行為的機率。行為改變的第四條法則——讓獎賞令人滿足——則增加我們下一次重複該行為的可能性。習慣迴路就這樣完成了。」

在商業上，我們可以說，讓產品或服務令人感到滿足，可以提升顧客下次回頭購買的可能性。這個第四階段讓迴路完整，鼓勵顧客養成使用你的產

品或服務的習慣。

獎賞到來的速度是行為改變第四法則的關鍵因子。每次使用某項產品或服務，顧客都必須立即感受到結果很圓滿——就算只是小規模。產品至少要能解決問題（例如解決他們在法則二體驗到的渴望），如果可以，更應該同時帶來一些驚喜或愉悅。

要創造令人滿足的經驗，必須在法則二（使其有吸引力）與法則四（使其令人滿足）之間取得平衡，因為期望與渴望的程度直接影響滿足的程度。畫大餅的危險，在於可以讓顧客購買一次，但他們沒有再次購買的理由。設想以下的狀況：客人在大特價時買了某樣東西，之後卻沒有獲得好的體驗；或者，業務團隊做出產品團隊無法兌現的承諾。高度期待也許可以激發一次性的購買，卻無法創造購買習慣。

行為改變第四法則的運用方式之一，就是在整個體驗中點綴小滿足。例如，車廠開始為車子加裝假的引擎聲，好讓車主在踩油門時聽到令人滿足的加速聲浪。你可以在《原子習慣》的第十五章找到其他例子，像是為口香糖與牙膏增添口味。

當然，同樣的原則可以用來幫助公司員工養成更好的工作習慣。在工作過程中提供小小的讚美與鼓勵，可以強化你希望員工去做的行為。

我訪問過一名創業者，他就提到他的公司運用了一個簡單的方法，讓工作變得更令人滿足：「我們公司的每個人都有一張手掌形狀的便利貼，叫作『擊掌』。而當某個員工做出超乎期待的事，他的那張就會被貼到休息室的牆壁上，每個人都會看見。重點就是讚揚你想要強化的行為。到了月底，我們會挑出幾張，大聲念出名字，讓大家都聽見，然後發出幾張卡片。每個人都上來領取幾張，寫下對某些員工的讚許，然後把卡片交給受到讚許的人。我們希望員工隨時都有小小的勝利感。」

讓你感覺美好的行為——也就是立即帶來滿足、讚美、鼓勵或愉悅的行為——正是你未來會想要重複的行為。

總結

說到令人上癮的產品，最經典的例子就是吃角子老虎，而你確實也會發現，它把行為改變四法則全用上了。

使其顯而易見：吃角子老虎非常賺錢，賭場也知道。所以，賭場要做的第一件事，就是讓吃角子老虎機顯而易見——幾乎在所有賭場，吃角子老虎機的數量都是賭桌遊戲的一百倍。

使其有吸引力：許多電子吃角子老虎機策略性採用「棋差一著」的效應，創造假的獎賞感，讓獲勝圖案剛好出現在賠付線上方或下方。想像你按下旋轉鈕，看著輪盤轉動，看到兩顆櫻桃連線——但第三顆櫻桃就是差那麼一點。你幾乎贏得大獎。

那種「幾乎」的感覺欺騙你的大腦，讓它預測獎賞現在比之前更接近了，只要再努力一下，也許就能得到。差點中獎之後，大腦裡的獎賞系統會被期盼點亮。許多機器都被刻意設定，讓差一點連線成功的狀況出現的機率高過隨機。透過讓玩家覺得自己差點中大獎，程式設計者使這個遊戲變得更吸引人，卻也欺騙了使用者，讓他們以為勝利愈來愈近，其實中獎機率根本沒有增加。

使其輕而易舉：玩吃角子老虎的整個體驗被設計得很容易。椅子超舒服，可以一連坐上好幾個小時。大部分的機器不再需要玩家拉動把手，只要按旋轉鈕就能玩下一輪。錢花光了沒關係，賭場盡可能讓領錢變得方便——許多吃角子老虎允許玩家直接從座位付錢，而自動提款機也總在不遠處；如果銀行戶頭空空如也，賭場也不乏預借現金與簽帳的選擇。

使其令人滿足：整個體驗裡唯一令人不滿的部分就是輸錢，而吃角子老虎盡可能將其隱藏，讓你很難計算自己總共花了多少。

傳統的吃角子老虎機只有一根把手與一組輪盤，但電子吃角子老虎機讓玩家同時操作好幾組輪盤。想像一下，螢幕上有一百組小輪盤同時轉動，

每按一次旋轉鈕，你就投注一百美分——一組輪盤投注一美分。假設在某一回合中，有三十組輪盤連線成功，機器會強調你的三十組勝利。歡慶的燈光閃爍，機器播放一大堆硬幣落在鐵盤上的聲音。感覺起來你好像贏了三十美分，其實是輸了七十美分。吃角子老虎把輸誑成贏。

這四大法則加在一起，玩家就……

賭場進駐某個區域之後，方圓五十英里內的賭博上癮率都會升高；某些情況下，上癮率甚至是之前的兩倍。一份報告指出，「賭客一年投注三百七十億美元——比美國人花在體育活動（一百七十八億美元）、電影（一百零七億美元），以及音樂（六十八億美元）上的錢加起來還多。」

把行為改變四法則全用上，你就會得到這種效果。當所有指針都朝著同一個方向，行為發生的可能性就會飆升。

《原子習慣》商業運用手冊

方智出版。版權所有。不得轉售