

伯傑的「催化劑」方法如何系統性地消除改變人心與行為的障礙？

喬納·伯傑（Jonah Berger）在其著作《催化：讓一切加速改變》（THE CATALYST: HOW TO CHANGE ANYONE'S MIND）中提出的「催化劑」方法，是一種系統性地消除改變人心與行為障礙的策略。伯傑認為，促成改變的有效途徑在於**消除（或減少）障礙**（或阻礙人們採取行動的絆腳石），而非一味地加大推動力度或試圖說服（推動、推動、再推動）。

這種方法的核心是找出阻礙改變的根本或核心問題（找到手剎），並將其歸納為五個關鍵要素，對應一套應對方式，統稱為 **REDUCE模型**。

以下是伯傑的「催化劑」方法如何系統性地消除這五種主要障礙：

1. 心理抗拒（Reactance）

障礙定義：

當人們感到受到外部壓力或有人試圖說服他們時，他們往往會反其道而行之。人類天生擁有一套「反說服雷達」系統，一旦感覺到自由度或自主性受到威脅，便會產生一種不愉快的心理狀態——心理抗拒。

系統性消除方式：

催化劑會**鼓勵自主性**（鼓勵人們自己說服自己），而非告訴人們該怎麼做或勸服他們。

方法	實施細節	引用來源
提供菜單	讓被改變者自己選擇路徑或有限的選項，使他們感到掌握著控制權，同時能幫助達成期望的結果。例如：問孩子想先吃花椰菜還是雞肉。	
提問而非告訴	透過提問（而非命令或陳述）來改變聽眾的角色，讓他們找出問題的答案，並鼓勵他們得出自己的結論。例如：人質談判專家透過提問來收集資訊和建立關係。	
凸顯差異	指出人們在他人的建議（如對兒童吸菸的擔憂）與自己的行為（自己吸菸）之間存在的脫節或矛盾（認知失調）。提醒人們言行一致可以鼓勵他們改變自己的行為。	
從理解開始	先從理解對方開始，了解他們的處境、感受和動機，以建立信任，找到問題的根源。這就像人質談判專家格雷格·韋基的做法。	

2. 稟賦效應（Endowment）

障礙定義：

人們已經習慣了現狀，傾向於墨守成規，並且會高估他們所擁有的東西（包括產品、信念、策略）。損失比收益更令人難以忍受（損失厭惡），因此潛在收益必須是潛在損失的約 \$2.6\$ 倍，人們才願意採取行動。

系統性消除方式：

催化劑會**指出不行動的代價**，幫助人們認識到保持現狀並非毫無成本。

方法	實施細節	引用來源
指出不行動的代價	強調不採取任何行動會造成的具體損失（如時間、金錢），而不是僅強調行動的潛在收益，以克服人們對現狀的安逸感。例如：指出手動輸入郵件簽名所浪費的時間成本。	
不留後路	消除「安於現狀」這一選項，或至少停止提供支持或幫助，從而增加保持現狀的代價。這能迫使人們考慮新的選擇，例如：IT主管要求員工升級新電腦，否則不再提供舊系統的支援。	
將改變塑造成收復失土	巧妙地利用損失厭惡心理，將新事物或變革塑造成一種**「拿回控制權」**的方式，使人們覺得自己失去了一些東西，而改變只是回歸正軌。	

3. 距離（Distance）

障礙定義：

如果新信息或想法與人們當前的立場相距太遠（落在他們的拒絕區內），人們就會因為確認偏見（Confirmation Bias）而對其視而不見，甚至更加堅信自己原來的觀點。

系統性消除方式：

催化劑會**縮短距離**，讓新想法落在人們的「接受區」內。

方法	實施細節	引用來源
找到可以拉近的中間區域	針對那些對事實和論點持開放態度的人群（搖擺選民或有改變意願的群體）集中精力，因為他們所需的改變不大，更容易被說服。	
從小目標開始	將較難接受的要求或重大改變分解為易於管理的小塊（鋪設墊腳石），降低人們最初的要求，以鼓勵他們邁出第一步。例如：先要求卡車司機減少一點碳酸飲料的攝入量。	
轉換場地，找到共同點	不要從有爭議的分歧點入手，而是從雙方已達成共識的地方開始，將看似不相關的問題聯繫起來。例如：「深	

方法	實施細節	引用來源
	度遊說」透過探討愛與逆境等共同感受來建立聯繫，改變對跨性別者權利的看法。	

4. 不確定性 (Uncertainty)

障礙定義：

改變往往伴隨著風險和不確定性。人們厭惡風險，會低估不確定事物的價值（不確定性稅），導致他們按下「暫停按鈕」而保持不動。

系統性消除方式：

催化劑會**削弱不確定性**，降低試用壁壘（可試性），使嘗試看起來更加容易。

方法	實施細節	引用來源
採用免費增值模式	提供免費的初始版本，鼓勵用戶在無需付費的情況下體驗服務價值，並期望試用滿意的用戶最終會升級到付費版本。例如：Dropbox。	
減少預付費用	降低人們在購買前試用產品所需的時間、金錢或精力。例如：Zappos的免費配送和退貨服務讓顧客可以在家試穿鞋子。	
提高可視性	不要等待客戶找上門來，而是將產品帶到人們面前，讓那些原本不確定或不了解產品的人有機會輕鬆體驗。例如：Acura與高端酒店合作提供免費接送服務。	
提供反悔的機會	允許人們在採取行動後有退出的選項，從而減少後續摩擦和購買風險。例如：零售商提供寬鬆的退貨政策或動物收容所提供試養計畫。	

5. 補強證據 (Corroborating Evidence)

障礙定義：

對於涉及「巨石」（強態度、高爭議、高風險）的問題，單一或重複的資訊來源不足以引發改變，因為存在「理解上的問題」。人們需要更多證據才會做出改變。

系統性消除方式：

催化劑會**尋找補強證據**，利用多個信息來源來克服理解上的問題，以撼動強烈的既有信念。

方法	實施細節	引用來源
判斷障礙類型	首先區分改變是「礫石」（弱態度，只需一點證據）還是「巨石」（強態度，需要更多證據），以此決定所需的資源和方法。	

方法	實施細節	引用來源
利用多個信息來源	讓人們從多個信息來源聽到相同的內容，以提供補強證據。例如：戒毒干預中，多位家人和朋友共同指出問題。	
找到相似但多樣的信息來源	信息來源不僅要與目標群體相似（具有相關性），而且彼此之間要獨立多樣，以提供額外的、非多餘的證據強化作用。	
適時集中資源	將證據或信息集中在較短的時間內呈現，以提高影響力，避免影響力隨著時間分散或「蒸發」。	
集中或分散稀缺資源	資源部署應基於障礙類型：面對「巨石」時，應使用 消防水帶策略 （集中資源在單一或少量群體）；面對「礫石」時，應使用 花洒策略 （分散資源以涵蓋廣泛範圍）。	

總而言之，伯傑的催化劑方法專注於**找出「為什麼還沒有改變？」**這個根本問題，並透過 REDUCE 模型提供的五種策略及其具體方法，以系統化、非推動的方式，為人們自己做出改變鋪平道路。