

以下內容摘錄自《看故事學管理 II》一書

## 《作者簡介》

陳念南，別號喜哥，管理學碩士，長期從事企業策略規劃、經營管理、行銷等工作，並鑽研「右腦教育」，先後在中國鋼鐵公司企業大學、金屬工業研究發展中心、經濟部專業人員研究中心、高雄空中大學擔任教育訓練講師。妻鄭碧玉，為教育心理學碩士，美國蒙特梭利教育協會（AMS）認證教師，曾經擔任幼兒園園長、大學幼保系及在職訓練班講師、直銷公司主管。

陳氏夫婦擁有豐富的企管、教育、心理諮商、健康管理學經歷，在臺灣工作、創業 30 年後，轉戰中國大陸經營健康管理事業，分別扮演領航者與經營者的角色，相輔相成，得以累積本書所展現的實戰智慧。除本書以外，陳氏夫婦尚有下列著作：

1. 《中鋼推手：趙耀東先生口述歷史》（高雄市文獻委員會出版）
2. 《投資計畫評估理論與實務》（華泰文化公司出版）
3. 《全腦快易通》（華文網風信子出版社出版）
4. 《10 倍速學習能力》（湖北少兒出版社出版）
5. 《引爆 A+ 學習革命》（上海大學出版社出版）
6. 《誰偷走了我們 50 年壽命》（中國文學藝術出版社出版）

## 《內文精選》

### 誰有故事，誰就勝出！

說故事是激勵、影響與說服他人的最佳工具，男女老少無不喜歡聽故事，而非聽人說教。

電影大導演史蒂芬·史匹柏(Steven Spielberg) 執導的電影《勇者無懼》，描寫黑奴船上發生叛變的故事。這艘船最終還是抵達美國，理所當然地，美國人要審判這些叛變的黑奴。黑奴的辯護律師是主張廢奴的西爾多·喬德森(Theodore Joadson)，而由前任總統亞當斯(John Quincy Adams) 擔任他的諮詢顧問。亞當斯要喬德森向他簡述案情，辯護律師喬德森對這個事件的摘要報告精采、精確，完全不帶任何感情。

接著，亞當斯告訴喬德森：「在我從事法律工作早期，學會了一件事，那就是誰的故事最精采，誰就獲勝。告訴我，你的故事是什麼？」由此我學到了，並且深深記在腦海裡。

### 最好的領導者說得一口好故事

管理大師湯姆·畢德士(Tom Peters) 說：「所有領導能力都是一種表演，這種表演會透過追求崇高目標時所展現出的高度信念，向人們傳達出品牌的承諾。」進一步而言，最多的表演機會是說故事，而領導人不論是對內部員工傳達經營理念，或對外部顧客傳達品牌承諾，皆以透過故事來表達，最能收到效果。誰有故事，誰就勝出！說故事是激勵、影響與說服他人的最佳工具，

最會說故事的人，就是最好的領導者。相反地，最不會說故事的人可能是最糟的領導者，他們拘泥於「事實」，不懂得迷人的故事可以激發潛在追隨者的想像力，因而啟動改變世界的力量。

表揚、激勵員工，最好的方法就是把他們做的事寫成故事，公告在布告欄上，或給全公司的電子郵件中。或者，放進領導者的演講、公司內部刊物以及對外公開（特別是給顧客）的通訊，這是改變人心與行為的必要方法。否則，單純地要求員工「遵從」計畫、政策或指令，是非常不合時宜且無效的管理與領導模式。

傅里曼·湯瑪斯(Freeman Thomas) 曾經設計福斯的金龜車，亦曾擔任克萊斯勒汽車的設計總監，他說：「汽車設計需要創造故事，每一款車都提供了一個創造冒險之旅的機會。」其實，不僅設計汽車需要創造故事，當您在推銷一樁高風險投資案，或試圖達成一筆交易，或發起一項群眾運動時，都需要有一個故事作為開端，故事說得好，就能在聽者和您之間創造一個深刻而且效果長遠的共享經驗，自然就會形成凝聚人心的力量。

## 食品動線花巧思菜單選擇大不同

不論是商品的本質、包裝、價格，甚至商品本身以及賣場給人無形感官上的知覺，一切影響行銷成效的元素，都要從「消費者自利」的心理基礎上去定調。

美國康乃爾大學想要改變學校餐廳裡的菜單，以引導學生改變食物的選擇，走向良好的健康飲食習慣。消費行為學教授汪辛克自告奮勇，採用一種特別的方式來處理這個問題。

汪辛克在實驗過程中，沒有更動菜單上的任何品項，只是改變了餐廳的擺設，以及食品的陳列方式。以下是他調整食品陳列方式，和對食物選擇產生影響的效果：

1. 將花椰菜移轉到取菜動線最前方，消耗量提高 10 ~ 15%。
2. 蘋果和柳橙由原來的不銹鋼餐盤，改為較為美觀的玻璃餐盤來盛裝，消費量提高 2 倍以上。
3. 冰淇淋冷凍櫃的蓋子，從透明材質改變為不透明之後，選購冰淇淋的人數從原來的 30%降為 14%。

4. 調整價目表，將水果包含在餐點的價格內，不另收費，但諸如餅乾、蛋糕、甜點之類的不健康食品，則必須另行付費，此舉使得水果消費量增加 71%，其他不健康的食品則減少了 55%。
5. 將巧克力牛奶移動到原味牛奶的後方，讓人必須向服務人員開口要求才能拿得到，因此就有更多人選擇原味牛奶。

這些改變加總起來的效果，使康乃爾大學的學生們所攝取的熱量顯著降低了，也使得餐食組合變得更健康，但是學生們卻絲毫沒有察覺到有任何改變，也沒有增加金錢的支出。

汪辛克成功的實驗改變了什麼？他沒有改變商品的本質，沒有改變商品的包裝，也沒有改變商品的價格，唯一改變的是「消費決策的介面」。掀開介面這層紗罩，我們可以看到的是「消費者的心理」，汪辛克的成功之處，就在於他掌握了消費者的心理。

首先，就花椰菜來說，它是個營養價值很高的蔬菜，為何要移動到取餐動線的最前方？汪辛克考慮到學生們進入餐廳的動機，大多數是在飢餓的狀態中，在邊際效益最高的情況下，他們自然就會取用這種第一眼就看到的高營養價值食物。相對於原來將花椰菜擺放在較後方的做法，當學生們的餐盤已經裝滿其他食品，心理上已經得到滿足，在選擇決策上對於較晚映入眼簾的食品，知覺價值自然就會降低。

其次就蘋果和柳橙來說，改變了它們盛裝的器皿，就如同改變商品的包裝，能夠提高消費者的知覺價值，讓它們感覺更好吃也更有價值。再者，就冰淇淋來說，因為換成不透明的冷凍櫃蓋子，對於消費者選擇決策過程的第一步——視覺感知——形成障礙，察覺不到冰淇淋存在的訊號，於是就會錯過選擇它的機會。接著就牛奶這一品項討論，將巧克力牛奶放在原味牛奶後面，要服務人員的協助才能取用，不若原味牛奶可以由學生們自行取用，這就增加了一項「行為成本」，也削弱了消費

者的自主權，於是就降低了他們選購巧克力牛奶的機率，轉而選購比較健康的原味牛奶。

最後，汪辛克改變的第四項，又更加顯而易見了，人人皆知價格是影響消費者決策最重要的因素，吃水果不用額外費用（只是感覺，事實上是隱藏在其他餐點的價格內），而選用餅乾等甜點要花錢，自然會影響到兩種食品的消費量。

人性是自私的，多半的行為動機都是出於自利的，必須有利於自己，才會採取某種行為，這就是「消費者心理學」理論所建構的基礎，也是企業行銷的根本立足點。不論是商品的本質、包裝、價格，甚至商品本身以及賣場給人無形感官上的知覺，一切影響行銷成效的元素，都要從「消費者自利」的心理基礎上去定調，這就是所謂的「消費者導向」。

這樣的現象是否很引人入勝呢？您從汪辛克的實驗中學到什麼？消費者心理是不是很有趣？商品行銷是不是需要了解消費者的心理？您對消費者心理學又了解多少？

**（本文摘錄自《看故事學管理 II》一書部分精彩內容）**