2021-09-06

**陳如月**

使用行為科學獲得更好的上市成功

了解人類行為有助於避免上市過程中的陷阱。

成功上市的許多要素 — 組織結構、法規路徑、跨職能協調、客戶和利害關係人的洞察力等 — 都有一個關鍵的共同點：對人類行為的依賴。花點時間想想你對一些上市有第一手或第二手的了解。我敢打賭你能想到一個行為障礙。也許是某個客戶群在研究中說一套，但在市場上做另一套。或者也許是一個團隊成員做出了代價高昂的決策，儘管有數據告訴他們情況並非如此。也許團隊結構讓人們處於不同的目的，阻礙你做出敏捷決策的能力。

所有這些有害行為都有其邏輯，但都是可以避免的。行為科學可以告訴我們如何避免這些陷阱，以及如何更成功地發展和引導我們的上市專案。

## ****這些負面行為從何而來？****

和許多事情一樣，它始於資源限制。理性的決策需要大量的時間和資源。僅僅使用這個系統，我們的大腦根本無法處理我們所有的日常決策。我們會陷入困境，變得精疲力竭。為了補償，我們在後台使用另一個系統輔助我們的決策，一個為效率和速度的系統。第二個系統使用自動化和簡單的規則來加快速度。問題出現在系統之間的彌合上。雖然你的自動化系統背後有邏輯，但你的理性大腦無法理解這個邏輯。相反，你會有一種衝動或情緒。當這些思維捷徑在錯誤的情況下被使用時，它們會產生有偏見的思維，也就是所謂的「認知偏誤」。

互惠偏見是這些思維捷徑之一。互惠偏見是指如果有人為你做了什麼，即使你沒有要求或不希望他們這樣做，你也會有一種想回報的衝動。例如，在一項測試中，如果研究人員在調查中加上手寫的便條，要求收件人填寫表格，則他們在調查中得到的回復會增加一倍以上。許多收件人覺得他們需要回報，因為有人花時間寫了一個請求。

另一種思維捷徑稱為情意捷思：你在做決定時的感受會影響你所做的決定。例如，研究人員讓人們選擇電腦程式或音樂專輯作為獎勵。他們發現，人們的選擇大約是一半一半。然而，當他們「不小心」給了人們兩個獎勵，然後告訴他們必須退還一個（帶來負面影響）時，絕大多數的人選擇保留音樂專輯。當人們心情不好的時候，他們會選擇感覺良好的選擇。

現在回想一下：在上市過程中，有多少次人們感到疲倦、暴躁或沮喪？這些感覺中有多少微妙地使決定傾向於簡單或舒適的選擇？或者，有多少客戶告訴你，他們看到了對你的新產品的殷切需求，但後來卻默認寫下現狀？其中一些原因可能是由於他們覺得 — 甚至是潛意識裡 — 對現有品牌產生了互惠關係。

## ****這些行為如何影響醫療照護****

在為一家製藥公司客戶進行的一項測試中，我們讓胸腔科醫師和心臟病專科醫師想像他們診斷出的病人患有進行性末期疾病。當我們告訴他們，在這種情況下，他們認為病人應該盡快開始治療以減緩病情，但病人猶豫了。然後我們問：你有多大可能促使病人聽從你的臨床意見並開始治療？關鍵在於：接著還告訴一半的醫師，在檢查結束時，病人握著他們的手，並衷心地「謝謝」他們的照護。那些受到病人感謝的醫師說他們會推動病人接受治療的可能性明顯降低。由於需要回報病人的感激之情，使他們在倡導他們的臨床意見時就不那麼有力。

**識別認知障礙的3個步驟**

成功上市一個產品已經夠難了，無論是與你的團隊還是與你的客戶，無需盲目地遵循這些規則。這裡有一些你可以從今天開始採取的步驟，讓你了解這些看不見的障礙：

* **了解你的敵人：**第一步是知道你要找的是什麼。有一些很棒的資源可以免費提供給你和你的團隊，幫助他們找到學術文獻中定義的一長串思維捷徑。**Cognitive Bias Codex 是當你思考導致偏見出現的原因時，**偏見是如何聚集的（進階提示：當你以其他方式思考偏見時，偏見的聚集方式會有所以不同，例如它們在溝通中的策略使用）一個很好的可視化工具。**你應該與團隊共享的下一個資源是維基百科上的認知偏誤列表。這將幫助你了解每個偏誤背後的基本機制，並讓你了解我們在多大程度上倚賴自動化幫助我們思考**。
* **不要對偏見抱有偏見**：第二步並不明顯 — 但它很關鍵。許多偏見似乎適用於你的情況，但事實並非如此。**我們對病人、醫療保健專業人員和員工進行了數千次針對各種行為的偏見測試**；**通常，有一半到三分之二的測試未能顯示偏見對行為產生積極影響。在測試中，偏見誘因並沒有促使決策或行為發生改變。更糟糕的是有時偏見會適得其反**，讓人們遠離渴望的行為。**這個故事的寓意很清楚：要科學。做好測試和學習的準備。尋找偏見影響決策的證據**，**並嘗試一些不同的干預措施。**
* **不要評判**：**這最後一步很重要。人們聽到**「**認知偏誤**」**這個詞就會覺得**「**不好**」**，特別是當他們聽到這個詞是關於他們的工作或臨床決策的時候。認知偏誤不是壞事；它們就是這樣。這個星球上的每個人都依賴自動化輔助他們做出決策。了解認知偏誤是改善決策的機會**，**並最終改善你的團隊和病人的結果。當你把行為科學介紹給你的上市團隊時，請花點時間把它適當地框定下來，你會看到一個積極的團隊奮起應對。**

公司開始了解認知偏誤是如何影響其結果。識別並減輕團隊自身或團隊形成的偏見對於做出有效率和有效果的決策至關重要。同樣地，在將產品推向市場之前，了解新客戶群固有的偏見，以及每種偏見在人們如何對新產品進入市場的反應中所起的作用，對於快速採用至關重要。那些尋求了解行為科學的團隊將勝過不了解行為科學的團隊。你越早開始，你的上市團隊就會越早開始受益。

(資料來源：Pharmaceutical Executive。原文作者Jacob Braude是ZS應用行為科學團隊的負責人。)

–Ends–