

ẢO TƯỢNG **LỰA CHỌN**

THE ILLUSION OF CHOICE

16 ½ psychological biases that influence what we buy

Originally published in the UK by Harriman House Ltd in 2023, www.harriman-house.com

Copyright © Richard Shotton

All rights reserved.

ẢO TƯỚNG LỰA CHỌN

Khoa học hành vi đằng sau các quyết định mua sắm

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2023

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Shotton, Richard

Ảo tưởng lựa chọn : Khoa học hành vi đằng sau các quyết định mua sắm / Richard

Shotton ; Lê Hoàng dịch. - H. : Tri thức ; Công ty Sách Alpha, 2026. - 272 tr. ; 21 cm

Tên sách tiếng Anh: The illusion of choice : 16 1/2 psychological biases that influence what we buy

ISBN 978-632-628-902-2

1. Tâm lí học 2. Ra quyết định

153.83 - dc23

TCF0143p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: chuyendoiso@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: htxb@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

☐ Richard Shotton

☒ The Illusion of Choice

☐ 16 ½ thiên kiến tâm lý
thao túng việc mua hàng

☐ Marketing dựa trên
kinh tế học hành vi

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

**Khoa học hành vi đằng sau các
quyết định mua sắm**

Lê Hoàng dịch



HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận – Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược
Thương hiệu và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc – Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Phụ trách sản xuất: Bùi Hà – Đặng Ly
Điều phối viên: Bích Ngọc
Thiết kế bìa: ducchien_

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Chu Đức Tấn

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

MỤC LỤC

Giới thiệu	7
-------------------------	----------

01. Hình thành thói quen.....	16
--------------------------------------	----

02. Đơn giản hóa	37
-------------------------------	----

03. Gây khó khăn.....	53
------------------------------	----

04. Hiệu ứng tự tạo	70
----------------------------------	----

05. Suy nghiệm KEATS	81
-----------------------------------	----

06. Sự cụ thể.....	97
---------------------------	----

6½. Độ chính xác	114
-------------------------------	-----

Chương bổ sung: Bỏ quên giá trị gốc..	122
---------------------------------------	-----

07. Ác cảm cực đoan	127
----------------------------------	-----

08.	Hiện tượng bỏ qua mẫu số	139
09.	Nhu cầu phải thử nghiệm.....	151
10.	Cách diễn đạt	167
11.	Sự công bằng	179
12.	Tự do lựa chọn.....	194
13.	Hiệu ứng giày thể thao màu đỏ	205
14.	Hiệu ứng hào quang	218
15.	Sức mạnh của khiếu nại hươc	232
16.	Quy tắc Đỉnh-Kết	247
Kết luận.....		265
Lời cảm ơn		268

GIỚI THIỆU

BẠN ĐÃ BAO GIỜ tự hỏi tại sao bơ thực vật lại có màu vàng? Hẳn bạn nghĩ nó đơn giản chỉ là kết quả của quá trình sản xuất. Nhưng ban đầu, bơ thực vật có màu trắng ngà, với những người khó tính, họ có thể gọi đó là màu xám.

Màu vàng quen thuộc như ngày nay chỉ sau này mới xuất hiện và phần lớn là nhờ Louis Cheskin – nhà tâm lý học người Ukraine, người được hãng bơ thực vật Good Luck thuê vào những năm 1940 để cứu vãn doanh số bán hàng đang tụt dốc thê thảm.

Để tìm hiểu lý do khiến người tiêu dùng chọn bơ động vật thay vì bơ thực vật, Cheskin đã tiến hành một thí nghiệm. Ông mời các bà nội trợ địa phương đến tham dự một số buổi trò chuyện vào giờ ăn trưa. Trước mỗi buổi, họ được mời ăn nhẹ – không có gì cầu kỳ, chỉ là những lát bánh mì trắng hình tam giác và những miếng bơ lạnh.

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

Khi buổi nói chuyện kết thúc, Cheskin thông thả trò chuyện với những người tham dự, ông thường hỏi.

“Buổi nói chuyện có thú vị không?”

“Nó có kéo dài quá lâu không?”

“Tôi ăn mặc có chỉnh tề không?”

“Ồ, còn câu này nữa... đồ ăn có vừa miệng mọi người không?”

Cheskin lặp lại thử nghiệm này sáu lần, luân phiên phục vụ bơ thực vật và bơ động vật. Kết quả hoàn toàn khớp với quan điểm phổ biến về hai loại bơ: thực khách đưa ra nhiều bình luận chê bai về bơ thực vật hơn bơ động vật.

Nhưng đã có một bước ngoặt lớn xảy ra.

Trong các thử nghiệm, ông nhuộm bơ thực vật thành màu vàng và dán nhãn là bơ động vật, đồng thời nhuộm trắng bơ động vật và dán nhãn là bơ thực vật. Khi những người tham gia chê bai bơ thực vật ngay thì thực chất họ đang bình luận về bơ động vật.

Mục đích màn kịch mà Cheskin dựng lên là để chứng minh mức độ yêu thích bơ thực vật được quyết định bởi kỳ vọng của chúng ta. Tất cả những yếu tố liên quan đến trải nghiệm – từ màu sắc, mùi hương cho đến bao bì – đều góp phần tạo nên kỳ vọng và từ

đó ảnh hưởng đến cảm nhận hương vị. Cheskin gọi hiện tượng này là “sự chuyển dịch cảm giác”.

Cheskin đã vận dụng quan điểm của mình để đưa ra đề xuất cho đội ngũ marketing tại Good Luck. Khuyến nghị quan trọng nhất của ông là đổi màu bơ thực vật từ trắng ngà sang vàng, để nó có thể hưởng lợi từ những liên tưởng tích cực vốn có đối với bơ động vật.

Chiến lược này không chỉ được Good Luck áp dụng. Các thương hiệu khác cũng nhanh chóng bắt chước việc nhuộm vàng bơ thực vật, nhờ đó, doanh số bán hàng của ngành tăng vọt. Vào những năm 1950, mức độ phổ biến của bơ thực vật đã vượt qua bơ động vật và duy trì vị trí dẫn đầu trong hơn 50 năm.

Cách tiếp cận của Good Luck từng rất phổ biến thời bấy giờ, đến mức nhiều thương hiệu thuê các nhà tâm lý học để xem họ có thể làm gì trong việc gia tăng doanh số. Riêng Cheskin thì đã cộng tác với nhiều thương hiệu, từ Betty Crocker đến Marlboro, Gerber đến McDonald.

Một thách thức về tiềm thức

Tuy nhiên, vị thế trung tâm của tâm lý học với thương hiệu không kéo dài được lâu. Năm 1957,

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

Vance Packard xuất bản cuốn sách có tựa đề *The hidden persuaders* (tạm dịch: Những kẻ thuyết phục giấu mặt). Cuốn sách bán được hơn một triệu bản và tạo nên một cơn sốt.

Trong cuốn sách, Packard tiết lộ một loạt thông tin của nhà tư vấn James Vicary về “quảng cáo tiềm thức”. Đây là cụm từ mà Vicary đặt ra để mô tả việc đưa các thông điệp ẩn vào quảng cáo. Những thông điệp này chỉ xuất hiện trong 1/3.000 giây – quá nhanh để người xem kịp nhận biết một cách có ý thức. Vicary tuyên bố ông đã thực hiện một chiến dịch như vậy trong rạp chiếu phim, nhờ đó thúc đẩy doanh số bán bỏng ngô và Coca-cola lên gần 70%.

Trong bối cảnh căng thẳng của Chiến tranh Lạnh, câu chuyện về các thông điệp ẩn đầy thao túng này chẳng khác nào trò kiểm soát tâm trí của Orwell. Các phương tiện truyền thông lập tức thổi bùng một làn sóng chỉ trích dữ dội và chính phủ Mỹ đã ban hành lệnh cấm những quảng cáo đánh vào tiềm thức. Hệ lụy là, việc sử dụng các kỹ thuật tâm lý nói chung cũng bị ảnh hưởng và những hiểu biết này cũng dần trôi vào quên lãng.

Những câu chuyện hư cấu về Big Brother¹

Sau này, người ta phát hiện ra Vicary đã bịa ra câu chuyện về quảng cáo tiềm thức và ông ta chưa từng tiến hành bất kỳ thử nghiệm nào. Nhưng lúc đó thì đã quá muộn. Trong hơn 50 năm sau, các kỹ thuật tâm lý vẫn bị xa lánh.

Tuy nhiên, điều này đang dần thay đổi. Lợi ích của việc áp dụng khoa học hành vi và tâm lý học vào marketing mạnh mẽ đến mức việc chúng quay trở lại chỉ còn là vấn đề thời gian. Có ba lý do thuyết phục giải thích tại sao bạn nên quan tâm đến lĩnh vực này.

Đầu tiên là *tính liên quan*. Khó có lĩnh vực nào liên quan mật thiết đến bán hàng và marketing hơn khoa học hành vi và tâm lý học. Chúng ta hãy nghĩ về những thách thức mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải đối mặt như: làm sao để thuyết phục người tiêu dùng chuyển từ thương hiệu đối thủ sang thương hiệu của mình, chấp nhận trả một mức giá cao hơn hoặc mua thêm nhiều sản phẩm của hãng. Tất cả những điều này đều là bài toán về thay đổi hành vi.

1. Big Brother (Người Anh Cả): Một nhân vật biểu tượng trong tiểu thuyết 1984 của George Orwell, đại diện cho quyền lực tối cao và sự giám sát, kiểm soát tư tưởng tuyệt đối. Ở đây, tác giả ám chỉ nỗi sợ bị quảng cáo thao túng tâm trí con người. (Chú thích của Ban biên tập Tiếng Việt – BBT).

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

Kinh doanh về cơ bản chính là công cuộc thay đổi hành vi của khách hàng.

Vậy thì, chúng ta càng không thể bỏ lỡ thành tựu 130 năm nghiên cứu về những bí quyết thay đổi hành vi khách hàng? Bởi nó chính là bản chất của lĩnh vực khoa học hành vi.

Tâm quan trọng của chủ đề này có thể thấy rõ qua nghiên cứu của Cheskin. Ông không nghiên cứu các khái niệm học thuật trừu tượng, mà tập trung vào một phát hiện có giá trị thực tiễn: kỳ vọng có thể chi phối hương vị. Nhờ đó, hãng bơ thực vật Good Luck đã tập trung vào sự thay đổi màu sắc của sản phẩm thay vì loay hoay giải quyết vấn đề hương vị.

Thứ hai là *tính vững chắc*. Một số lý thuyết marketing hiện nay có nền tảng khá sơ sài. Chúng thường dựa trên trực giác và cảm tính. Đó rõ ràng không phải là cơ sở chuẩn mực cho những quyết định trị giá hàng triệu bảng.

Khoa học hành vi thì khác. Mọi thứ đều đã được chứng minh qua thực nghiệm chứ không phải dựa trên thẩm quyền của bất kỳ cá nhân nào. Khoa học hành vi dựa trên các nghiên cứu đã được bình duyệt bởi các nhà khoa học hàng đầu thế giới. Chính nền móng vững chắc đó giúp các kết quả đạt được có giá trị tin cậy tuyệt đối.

Một lần nữa, hãy nhớ lại hiện tượng chuyển dịch cảm giác. Cheskin không dựa trên lập luận logic nào về ảnh hưởng của bề ngoài đến hương vị. Thay vì dựa vào nhận xét của mọi người, ông tiến hành một nghiên cứu có kiểm soát nhằm phân tích các yếu tố thực sự ảnh hưởng đến việc đánh giá hương vị.

Áp lực tích cực từ bình duyệt

Dấu nghiên cứu của Cheskin vô cùng thú vị, nhưng tính vững chắc của khoa học hành vi đã có những bước tiến dài kể từ những năm 1940. Chẳng hạn, nghiên cứu của Cheskin thời đó không được bình duyệt trong khi hiện nay, hầu hết các phát hiện khoa học đều phải trải qua bước này. Thực tế, có nhiều nghiên cứu về việc kỳ vọng của con người ảnh hưởng đến hương vị đã được bình duyệt. Ví dụ, vào năm 2006, giáo sư Raj Raghunathan, Trường Kinh doanh McCombs, đã điều tra tác động của nhận thức về độ lạnh mạnh đối với hương vị.

Raghunathan mời một nhóm thực khách nếm thử các món ăn và đồ uống Ấn Độ. Một nửa số khách được thông báo rằng lassi (một loại đồ uống sữa chua) có lợi cho sức khỏe, trong khi nửa còn lại được cho biết nó không tốt cho sức khỏe. Kết quả là những người được bảo lassi không lạnh mạnh lại

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

đánh giá hương vị của nó cao hơn 55% so với nhóm còn lại.

Cuối cùng là *tính đa dạng*. Khoa học hành vi có nguồn gốc từ tâm lý học xã hội, một ngành học hàn lâm được hình thành từ những năm 1890. Kể từ khoảng thời gian đó, các nhà tâm lý học đã xác định được hàng nghìn động cơ ẩn giấu trong hành vi của con người. Sự đa dạng này đồng nghĩa với việc dù phải giải quyết bất cứ vấn đề nào, khả năng cao là sẽ luôn có một thiên kiến hành vi phù hợp mà bạn có thể tận dụng.

Tính liên quan, tính vững chắc và tính đa dạng là ba lý do thuyết phục để áp dụng khoa học hành vi vào kinh doanh. Tuy nhiên, việc biết rằng ta nên áp dụng nó và việc thực sự áp dụng nó là hai chuyện hoàn toàn khác nhau.

Khi có quá nhiều thiên kiến, thật khó để bắt đầu từ đâu. Cuốn sách này ra đời giúp bạn vượt qua rào cản đó. Thay vì lướt nhanh qua hàng loạt thiên kiến, tôi đã chọn lọc ra những điều phù hợp nhất: 16½ ý tưởng vừa dễ áp dụng vừa có tiềm năng tạo ra tác động mạnh mẽ đến hoạt động marketing.

Để giúp những ý tưởng này trở nên dễ hiểu, chúng ta sẽ theo chân một ngày của một nhân vật

GIỚI THIỆU

và quan sát các lựa chọn mà người đó phải đưa ra. Mỗi chương sẽ bắt đầu bằng một bối cảnh ngắn mô tả những quyết định đó. Phần còn lại của chương sẽ xem xét các phát hiện từ góc độ khoa học hành vi đằng sau quá trình suy nghĩ của nhân vật. Đối với mỗi phát hiện, chúng ta sẽ phân tích các nghiên cứu học thuật đã được thử nghiệm hoặc nghiên cứu của riêng tôi; và sau đó – quan trọng nhất – là cách bạn có thể áp dụng những phát hiện này để tạo ra lợi thế thương mại cho mình.

Nghe thú vị chứ? Vậy thì, hãy bắt đầu thôi...

1

HÌNH THÀNH THÓI QUEN

BẠN TỈNH GIẤC vì âm thanh khó chịu của đồng hồ báo thức. Bạn uể oải ra khỏi giường và đi tắm.

Lúc này, khi đã hoàn toàn tỉnh táo, bạn mặc quần áo và đi vào bếp.

Sau khi uống một tách cà phê và ăn một lát bánh mì nướng, bạn đã sẵn sàng để ra ngoài. Bạn chào tạm biệt người bạn đời, sau đó ra khỏi cửa và đi tới trạm xe buýt.

HÃY NGHĨ VỀ một buổi sáng thường nhật của bạn.

Dù là trước khi ra khỏi nhà, bạn cũng phải đưa ra hàng loạt quyết định: mặc gì, ăn gì, chọn đường nào đi làm. Và rất nhiều việc khác nữa.

Không chỉ mỗi buổi sáng mới cần như vậy. Mỗi khía cạnh trong cuộc sống của chúng ta đều chứa đầy những lựa chọn, từ nhỏ nhất đến lớn lao, đến nỗi chúng ta thường không cân nhắc chúng một cách tử

tế. Và nếu làm vậy, có lẽ ta sẽ chẳng thể xoay sở nổi một ngày.

Theo diễn giải của nhà tâm lý học Susan Fiske, Đại học Princeton, chúng ta là “những kẻ keo kiệt về mặt nhận thức”. Suy nghĩ tốn nhiều năng lượng nên chúng ta hạn chế việc đó.

Daniel Kahneman miêu tả điều này một cách rõ ràng hơn: “Suy nghĩ với con người cũng như bơi lội với mèo. Chúng ta có thể làm điều đó nhưng thường không muốn làm.”

Để hạn chế mức độ phải suy nghĩ, đối với nhiều quyết định, như mua sắm, chúng ta thường dựa vào thói quen – tức chỉ đơn giản lặp lại điều đã làm trước đó khi đối mặt tình huống tương tự.

Định lượng tầm quan trọng của thói quen

Tầm quan trọng của thói quen đã được nhà tâm lý học Wendy Wood tại Đại học Nam California định lượng. Năm 2002, bà tuyển chọn 209 người tham gia thử nghiệm và cứ mỗi giờ trong ngày, họ được nhắc nhở bằng chuông báo để ghi lại mình đang ở đâu, làm gì và nghĩ gì.

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

Nếu một người lặp lại cùng một hành động ở cùng một địa điểm trong khi tâm trí đang nghĩ đến chuyện khác, Wood mô tả hành vi đó là thói quen. Dựa theo tiêu chí này, bà nhận thấy 43% hành vi là thói quen.

Vì thói quen chiếm tỷ lệ lớn trong hành vi nên các marketer cần hiểu những quan điểm mới nhất về cách xây dựng thói quen hiệu quả.

Các nhà tâm lý học như BJ Fogg, Nir Eyal và Wood đều phát triển những mô hình cụ thể của riêng họ mô tả quá trình hình thành thói quen. Tuy nhiên, nếu kết hợp các phát hiện từ những mô hình này, chúng ta có thể rút ra sáu điểm liên quan đến lĩnh vực kinh doanh.

Hãy cùng xem xét từng điểm.

Bạn có thể áp dụng thiên kiến này như thế nào?

1. Lựa chọn thời điểm thích hợp để loại bỏ những thói quen hiện hữu

Phá vỡ một thói quen hiện hữu là việc rất khó. Có lẽ câu nói nổi tiếng nhất về vấn đề này đến từ tác giả Samuel Smiles, thời Victoria. Ông đã viết trong *Self-Help* (Tinh thần tự lực), cuốn sách bán chạy nhất năm 1859 của mình¹ rằng:

Loại bỏ một thói quen cũ đôi khi còn đau đớn và khó khăn hơn nhiều so với việc nhổ răng.

Câu nói này như một lời cảnh báo rằng việc cố gắng phá vỡ thói quen hiện tại của khách hàng một cách bừa bãi là hành động vô ích. Cách tốt nhất là chọn thời điểm khi thói quen đã suy yếu.

May mắn thay, các nhà tâm lý học đã xác định được thời điểm có thể dự đoán sự suy yếu của thói quen. Trong *The Choice Factory* (tạm dịch: Nhà máy sự lựa chọn), tôi đã đề cập đến một vài các thời điểm

1. ‘Bán chạy nhất’ là thuật ngữ mơ hồ được bàn tán nhiều, nhưng cuốn sách của Smiles xứng đáng được khen ngợi. Trong 50 năm sau khi xuất bản, nó đã bán được 250.000 bản, chỉ xếp sau Kinh thánh. (Tất cả chú thích chân trang không được ghi gì thêm đều là của tác giả, theo nội dung sách.)

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

đó như “người có tuổi kết thúc bằng số chín¹”, các biến cố lớn trong đời và những thói quen trở nên mạnh mẽ theo thời gian. Nhưng tôi đã bỏ sót một trong những thời điểm then chốt: khởi đầu mới.

Nhận định này cho rằng người ta có xu hướng dễ hình thành hành vi mới vào thời điểm bắt đầu một giai đoạn mới – dù đó là đầu tuần, đầu tháng, đầu học kỳ hay sau sinh nhật – được nghiên cứu lần đầu bởi Katherine Milkman, Trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania.

Bà lập luận rằng con người khao khát duy trì sự nhất quán. Khi bước vào một giai đoạn mới, mối liên hệ với cái tôi trong quá khứ sẽ suy yếu và điều đó giúp ta dễ thay đổi hành vi hơn một chút.

Năm 2014, Milkman thực hiện một nghiên cứu cùng Hengchen Dai và Jason Riis. Nghiên cứu này xem xét ba hành vi sau:

1. Chế độ ăn kiêng (thông qua số lượt tìm kiếm các thuật ngữ liên quan).

1. Nguyên văn nine-enders: chỉ những người đang ở năm cuối cùng của một thập kỷ cuộc đời (tuổi có kết thúc bằng số 9), cụ thể là: 19, 29, 39, 49, 59. Đây là thời điểm con người có xu hướng nhìn lại cuộc đời và dễ đưa ra các quyết định hoặc thay đổi lớn. (BBT)

2. Sử dụng phòng tập thể dục (dựa trên số lần đến phòng tập ở trường đại học).
3. Cam kết theo đuổi các mục tiêu mới (dựa trên dữ liệu từ StickK, một trang web nơi người dùng công khai cam kết thay đổi hành vi).

Trong cả ba bộ dữ liệu, các nhà tâm lý học nhận thấy những hành vi mới có xu hướng xuất hiện nhiều hơn tại thời điểm bắt đầu một giai đoạn mới. Ví dụ: xác suất một người đến phòng tập thể dục tăng 15% vào đầu tháng, 33% vào đầu tuần và 47% sau khi bắt đầu học kỳ mới.

Ý nghĩa về mặt marketing ở đây rất rõ ràng. Nếu bạn muốn phá bỏ một thói quen, hãy tập trung truyền tải thông điệp vào thời điểm bắt đầu một giai đoạn mới.

Một ví dụ thực tế về điều này đến từ Sở cảnh sát West Midlands. Họ đã mời những người từng phạm tội viết thư gửi cho các tay tội phạm khét tiếng, kêu gọi họ hoàn lương bằng cách tham gia chương trình cải tạo của cảnh sát.

Đôi khi các bức thư gửi đúng vào dịp sinh nhật của tội phạm, một thời điểm “khởi đầu mới”. Trong các trường hợp khác, thư được gửi vào thời điểm ngẫu nhiên. Trong một cuộc thử nghiệm quy mô lớn

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

với 2.077 bức thư, tỷ lệ phản hồi cho chiến dịch khởi đầu mới là 4,1% , và so với 2,6% ở nhóm đối chứng. Ngay cả trong những vấn đề khó nhằn như thay đổi nhận thức của tội phạm, những “khởi đầu mới” vẫn có thể mang lại hiệu quả.

Một biến tấu từ lời khuyên của Milkman là hãy biến một khoảnh khắc bình thường thành một khởi đầu mới. Trong một nghiên cứu năm 2015, Milkman và Dai đã khảo sát 165 sinh viên, mỗi người đều có những mục tiêu mà họ muốn theo đuổi. Các nhà nghiên cứu mời họ đăng ký nhận e-mail nhắc nhở để giúp họ đạt được những mục tiêu này.

Một nhóm sinh viên được các nhà tâm lý học nhấn mạnh rằng ngày gửi e-mail – ngày 20 tháng 3 – là một khởi đầu mới, bằng cách gọi đó là “ngày đầu tiên của mùa xuân”. Còn với một nhóm khác, ngày này được mô tả một cách trung tính hơn, là “ngày thứ Năm thứ ba của tháng Ba”.

Khả năng sinh viên đăng ký sẽ cao hơn đáng kể khi các nhà nghiên cứu nhấn mạnh yếu tố khởi đầu mới. Trong kịch bản này có 26% sinh viên đã đăng ký, so với 7% khi ngày đó được mô tả một cách trung tính. Việc tận dụng hiệu ứng khởi đầu mới đã khiến tỷ lệ tham gia tăng gấp ba lần.

Nghiên cứu này cho thấy những người quan tâm đến thay đổi hành vi không nên chỉ dừng lại ở việc nhắm mục tiêu vào các giai đoạn mới trong thông điệp của mình, mà còn cần biến những khoảnh khắc tưởng chừng bình thường thành những khởi đầu mới.

*2. Đừng chỉ dựa vào động lực
– hãy tạo ra một tín hiệu hành động*

Khi đã phá vỡ được một thói quen cũ, nhiệm vụ tiếp theo của bạn là thiết lập một thói quen mới.

Một trong những phát hiện đáng tin cậy nhất là nếu bạn muốn thay đổi hành vi thì chỉ tăng cường động lực thôi là chưa đủ. Thông thường, mong muốn mãnh liệt cũng không đủ để thay đổi hành vi. Trên thực tế, hiện tượng này phổ biến đến mức các nhà tâm lý học đã đặt cho nó một thuật ngữ riêng – khoảng cách từ ý định đến hành động.

Đây là luận điểm cho rằng giữa những gì mọi người dự định làm và điều họ thực sự làm thường có sự khác biệt.

Do đó, nếu muốn hình thành thói quen, bạn cần kết hợp động lực với một tín hiệu hành động: thời gian, địa điểm hoặc tâm trạng giúp kích hoạt hành vi.

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

Tầm quan trọng của tín hiệu hành động được nhà tâm lý học Sarah Milne, Đại học Bath chứng minh. Năm 2002, bà tuyển chọn 248 người tham gia thử nghiệm và chia ngẫu nhiên họ thành ba nhóm. Nhóm đầu tiên được yêu cầu ghi lại mức độ tập luyện thể thao của mình. Khi Milne gặp họ hai tuần sau đó, chỉ có 35% trong số họ đã tập luyện ít nhất 20 phút mỗi tuần.

Nhóm thứ hai cũng được yêu cầu ghi lại mức độ tập luyện, bên cạnh đó, họ còn được đọc một tờ rơi mang tính khích lệ, nói về lợi ích của việc tập thể dục. Hai tuần sau họ gặp lại Milne. Mặc dù tờ rơi đã thúc đẩy ý định tập thể dục nhưng hầu như không thay đổi hành vi của họ. Chỉ 38% số người tham gia tập thể dục ít nhất một lần một tuần. Khoảng cách giữa ý định và hành động lại một lần nữa thể hiện rõ!

Nhóm thứ ba cũng giống như nhóm thứ hai nhưng Milne còn yêu cầu họ thêm một việc: xác định rõ sẽ tập thể dục khi nào, ở đâu và với ai. Milne gọi đây là ý định thực hiện – thực chất là một lời nhắc nhắc nhở họ tập thể dục.

Mức độ động lực của nhóm này không khác gì nhóm thứ hai, nhưng hành vi của họ thì hoàn toàn khác: 91% số người trong nhóm đã tập thể dục ít nhất một lần một tuần. Tín hiệu kích hoạt đã giúp những mong muốn mơ hồ có một điểm tựa để hình thành.

Nếu bạn muốn tạo ra hành vi mua hàng theo thói quen, đừng chỉ tập trung vào động lực. Như vậy là chưa đủ. Bạn cũng cần tạo ra một tín hiệu hành động để kích hoạt hành vi đó.

**Đừng chỉ tập trung vào động lực.
Như vậy là chưa đủ. Bạn cũng cần tạo
ra một tín hiệu hành động để kích hoạt
hành vi đó.**

Từ phòng thử nghiệm đến thế giới thực

Nếu bạn cần một ví dụ thực tế về sức mạnh của tín hiệu hành động, hãy nghĩ đến Pepsodent. Khi Claude Hopkins, người đứng sau các chiến dịch quảng cáo của Pepsodent tìm cách cải thiện vệ sinh răng miệng ở Mỹ vào đầu thế kỷ 20, ông không đề xuất một cách mơ hồ việc đánh răng hai lần một ngày. Thay vào đó, ông chỉ rõ mọi người nên đánh răng sau bữa sáng và trước khi đi ngủ. Một tín hiệu hành động đã trở thành trọng tâm của chiến dịch y tế công cộng được cho là thành công nhất trong 100 năm qua.

Giá trị của những tín hiệu hành động vẫn còn nguyên tính hiệu quả cho đến ngày nay. Chiến dịch

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

tiết kiệm năm 2019 của Nationwide là một ví dụ điển hình trong thời gian gần đây. Hiệp hội tín dụng nhà ở này đã hợp tác với công ty quảng cáo VCCP để một giải quyết một thực tế: 11 triệu người Anh có số tiền tiết kiệm dưới 100 bảng. Thay vì chỉ tập trung vào việc thay đổi động lực tiết kiệm của mọi người, họ còn tạo ra một tín hiệu.

Tín hiệu họ chọn sử dụng là ngày nhận lương. Khẩu hiệu xuất hiện trên quảng cáo là *Ngày nhận lương = Ngày tiết kiệm* kèm theo những dòng như “Tiết kiệm dễ dàng hơn vào ngày nhận lương”. Các quảng cáo này xuất hiện nhiều vào cuối tháng, thời điểm hầu hết mọi người được trả lương.

Để thực hiện đúng với mục tiêu thay đổi thói quen tiết kiệm của mọi người, không chỉ riêng với khách hàng của mình, họ còn đặt một số tấm áp phích bên ngoài các chi nhánh của các đối thủ cạnh tranh với thông điệp: “Hãy biến Ngày nhận lương thành Ngày tiết kiệm. Ngay cả khi tiền tiết kiệm của bạn đang ở ngân hàng này.”

Chiến dịch đã thành công trong việc nâng cao nhận thức – kết quả theo dõi cho thấy tỷ lệ đồng ý với tuyên bố “Tiết kiệm một chút mỗi tháng là điều quan trọng” tăng thêm 8%. Không chỉ dừng lại ở nhận thức, thông điệp này đã thay đổi hành vi của

mọi người, Nationawide kết thúc năm với số dư tiết kiệm ròn gập năm lần so với dự báo.

*3. Sử dụng hành vi hiện hữu
để thiết lập tín hiệu hành động*

Ví dụ từ Nationwide chỉ ra một chiến thuật hữu ích khác. Thay vì tạo ra một tín hiệu từ hư không, hãy gắn hành vi mà bạn đang cố gắng khuyến khích vào một tín hiệu có sẵn. Chiến lược này được gọi là xếp chồng thói quen.

Năm 2013, Gaby Judah thuộc trường Cao đẳng Hoàng gia London đã tiến hành một nghiên cứu trên 50 người tham gia về phương pháp này. Một nửa số người tham gia được hướng dẫn dùng chỉ nha khoa trước khi đánh răng, trong khi nửa còn lại được hướng dẫn chỉ dùng sau khi đánh răng. Thứ tự rất quan trọng – một sự việc hiện hữu sẽ trở thành tín hiệu tốt hơn nếu nó xảy ra trước hành vi mong muốn.

Kết quả nghiên cứu đã chứng minh điều đó. Nhóm dùng chỉ trước khi đánh răng thực hiện trung bình 25,2 ngày, trong khi nhóm còn lại đạt 23,7 ngày, tương đương mức cải thiện 6,3%.

Bạn nên sử dụng loại tín hiệu nào?

Không phải tất cả các tín hiệu đều có giá trị như nhau. Tín hiệu càng đặc biệt thì càng hiệu quả.

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

Bằng chứng cho điều này đến từ một thử nghiệm khác của Katherine Milkman, lần này, bà hợp tác cùng Todd Rogers, Đại học Harvard. Năm 2016, họ tiếp cận 500 người bên ngoài một quán cà phê và tặng tờ rơi kèm phiếu giảm giá 1 đô-la cho lần mua hàng tiếp theo vào thứ Năm tuần sau đó.

Một số người được dặn: “Thứ Năm, khi bạn thấy máy tính tiền, hãy nhớ sử dụng phiếu giảm giá này.” Đây là nhóm đối chứng.

Những người còn lại, họ cũng nhận được lời nhắc tương tự về máy tính tiền kèm tờ rơi in hình con thú nhồi bông hình người ngoài hành tinh màu xanh cùng dòng chữ: “Đồ vật này sẽ được đặt trên máy tính tiền để nhắc nhở bạn vào thứ Năm.” Đây là nhóm thử nghiệm.

Đến thứ Năm tuần sau, một con thú nhồi bông hình người ngoài hành tinh màu xanh được đặt ở quầy thu ngân, ai cũng nhìn thấy. Nó đóng vai trò như một lời nhắc nhở sử dụng phiếu giảm giá, nhưng chỉ dành cho những người trong nhóm thử nghiệm đã được gợi ý rằng cần chú ý đến nó.

Kết quả, trong số những người được gợi ý, 24% người được hướng dẫn tìm thú nhồi bông đã đổi phiếu giảm giá, so với chỉ 17% ở nhóm đối chứng.

Nếu muốn thay đổi hành vi, hãy làm cho tín hiệu hành động càng đặc biệt càng tốt.

*4. Biến hành vi mà bạn đang khuyến khích
trở nên đơn giản nhất có thể*

Bước tiếp theo là phản hồi – đó chính là hành vi bạn muốn khuyến khích. Cách tốt nhất để khuyến khích một thói quen là làm cho nó trở nên đơn giản nhất có thể.

Một cách để đơn giản hóa hành vi là sử dụng phương pháp chia nhỏ. Chia hành vi thành các bước nhỏ nhất có thể. Năm 2020, Milkman và nghiên cứu sinh Aneesh Rai đã thực hiện một nghiên cứu về tác động của phương pháp chia nhỏ đối với việc hoàn thành mục tiêu.

Họ làm việc với một tổ chức từ thiện và yêu cầu những tình nguyện viên mới cam kết làm việc trong một khoảng thời gian nhất định trong năm đầu tiên. Một số được yêu cầu cam kết làm việc 200 giờ trong năm đầu tiên, những người khác được yêu cầu cam kết làm việc 4 giờ mỗi tuần. Tổng thời gian là như nhau, nhưng việc chia nhỏ cam kết đã giúp cải thiện 8% mức độ tình nguyện.

Phát hiện này không phải là một trường hợp cá biệt. Shlomo Benartzi, Đại học California đã tiến

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

hành một nghiên cứu cho thấy việc yêu cầu mọi người tiết kiệm 5 đô-la mỗi ngày sẽ hiệu quả hơn nhiều so với tiết kiệm 150 đô-la một tháng.

Khi cam kết ở mức độ vừa phải, mọi thứ sẽ bớt đáng sợ hơn và mọi người sẽ muốn áp dụng nó hơn.

Chia nhỏ không phải là cách duy nhất để duy trì thói quen. Thuốc tránh thai áp dụng nguyên tắc dễ thực hiện theo cách đơn giản hơn. Chỉ cần uống thuốc trong 21 ngày đầu tiên của chu kỳ 28 ngày để có hiệu quả. Tuy nhiên, nhiều vỉ thuốc tránh thai có 21 viên chứa hormone cùng 7 viên đường “giả dược”. Các công ty dược phẩm nhận ra người dùng sẽ dễ dàng duy trì thói quen hơn nếu uống thuốc hằng ngày thay vì ngừng và bắt đầu lại.

5. Khai thác sức mạnh của những phần thưởng ngẫu nhiên

Bước tiếp theo là tạo ra phần thưởng. Nếu muốn một hành vi trở thành thói quen, con người cần được khen thưởng – dù đó là phần thưởng về mặt tâm lý, sinh lý hay thậm chí là tiền bạc. Trong sáu bước hình thành thói quen, đây có lẽ là bước bao quát nhất. Nhưng có một yếu tố ít được khai thác mà các marketer có thể áp dụng hiệu quả cho các chiến dịch quảng cáo, đó là sức mạnh của những phần thưởng ngẫu nhiên.

Bằng chứng về sức mạnh của những phần thưởng ngẫu nhiên đến từ công trình của BF Skinner. Theo tờ *Review of General Psychology*, ông là nhà tâm lý học có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20. Năm 1930, ông phát minh ra hộp Skinner – thiết bị đơn giản giống một hộp gỗ có cần gạt bên trong, khi kéo cần gạt, hạt thức ăn sẽ rơi ra.

Skinner sử dụng chiếc hộp này để theo dõi nhiều loài động vật, từ chim bồ câu đến chuột. Ban đầu, các con vật trong hộp không để ý đến cần gạt. Nhưng sớm muộn, chúng cũng sẽ tình cờ chạm vào và bất ngờ nhận được một món ăn ngon.

Quá trình va chạm mang lại phần thưởng này sẽ xảy ra vài lần và dần dần, chúng hiểu được chức năng của cần gạt. Từ đó, mỗi khi vào hộp, chúng sẽ tiến thẳng đến cần gạt và ấn gạt liên tục.

Nhờ cơ chế thưởng này, Skinner huấn luyện động vật thực hiện những nhiệm vụ ngày càng phức tạp. Trong một minh chứng ấn tượng về mức độ hiệu quả của kỹ thuật này, học trò của ông đã dạy một con thỏ nhặt tờ 1 đô-la và bỏ vào khe để đổi lấy thức ăn.

Skinner đã dành cả sự nghiệp để tìm hiểu xem loại hình khuyến khích nào có tác động mạnh mẽ

ẢO TƯỢNG LỰA CHỌN

nhất đến hành vi¹. Một trong những phát hiện của ông là những phần thưởng ngẫu nhiên có ảnh hưởng lớn hơn những phần thưởng chắc chắn. Hành vi có điều kiện của động vật được củng cố khi chúng chỉ thỉnh thoảng được cho ăn so với luôn được cho ăn.

Đó là một phát hiện khá bất ngờ, nhưng ngày nay chúng ta biết rằng điều này không chỉ đúng với chuột và chim bồ câu, mà còn với cả con người.

Bằng chứng cho thấy hiện tượng này cũng đúng với con người đến từ một thử nghiệm năm 2014 do Luxi Shen, nhà tâm lý học tại Đại học Chicago tiến hành. Bà tuyển chọn 87 người tham gia và đưa ra một thử thách. Một nhóm được khuyến khích bằng phần thưởng 2 đô-la (điều kiện chắc chắn), nhóm còn lại được trao cơ hội 50:50 để giành được 1 đô-la hoặc 2 đô-la (điều kiện không chắc chắn).

Kết quả cho thấy: khi phần thưởng khó đoán, 70% người tham gia hoàn thành nhiệm vụ, so với chỉ 43% ở nhóm phần thưởng chắc chắn.

1. Không phải tất cả các nghiên cứu của Skinner đều thành công như chiếc hộp cùng tên của ông. Ông cũng đứng sau Dự án Pigeon hơi kỳ quặc: một nỗ lực trong Thế chiến thứ hai nhằm huấn luyện chim bồ câu dẫn đường cho tên lửa. Thật may mắn cho sự an toàn của chúng ta, dự án này đã bị hủy bỏ khi hệ thống dẫn đường điện tử là lựa chọn đáng tin cậy hơn.