

經驗分享 聰明的你，必須記住在你決定任何事情時，但未反應或付諸實施前，先問自己，我的決定是「理性腦」、「情緒腦」還是「原始腦」做出來的抉擇呢？如果不是「理性腦」戰超過 80%，你可是要再三思了。

「情緒腦」還有一個更危險的狀態，就是它會失控，而做出完全無法理性解釋的行為，尤其是在「四個受不了」的挑釁下。

新聞界中有一句話：「狗咬人不是新聞，人咬狗才是新聞！」那麼人咬蛇就是個瘋狂的奇聞了。美國佛羅里達有一位 32 歲的男子與女友吵架，後來情緒失控一口咬斷一條蛇的頭。真的很難理解和想像，怎麼會情緒失控到去咬一個活蟒蛇的頭。

生活中常常會有一把無名火，惹了自己做出損人不利己的話語或行為，可見，情緒失控是常見的。降低「情緒腦」的失控方法就是培養高的 EQ (Emotional Intelligence 或情緒商數)，但這就是另外一個書本的話題了。在這裡，我們只要認知到「情緒失常」也是刺激他人，形成影響力的一種手段，但要謹慎處理，因為它會讓人的言行到無法收拾的程度。

所以，「情緒腦」是我們最需要控制和管理的對象，掌握了被影響人的情緒，基本上對方就會在我們影響力下做出思考反應，並能自己合理化自己的在被影響下的言行了。

《 四個受不了 》

除了三個功能腦會運作出不同的反應或決定外，人腦的判斷力上還有四個受不了的「挑釁點」，就像人的身體某些部位會受不了別人的搔癢一樣幾乎很難自我控制。當挑釁點被刺激時，「情緒腦」會霸佔「腦內執行台」，「理性腦」會被壓制運作，而「原始腦」會有攻擊或逃避的企圖，也就是不能理性思考。這四個天生的受不了挑釁點是：

1. 受不了「壓力」

原始時代的壓力來自生命受到威脅，「原始腦」快速分泌腎上腺素，讓我們立刻逃命或戰鬥。現代人有更多受不了的有形和無形壓力。有形的壓力包括來自環境的壓力，例如：在危險的馬路上，在吵雜音量大的人群中，走在陰暗的巷弄中，等等。而無形的壓力來自心裡的感受，例如：時間的壓力、人情的壓力、責任感的壓力、權勢的壓力等等。

面對壓力時，人會惶恐不安，「原始腦」主宰「腦內執行台」會想立刻解除壓力，於是不會讓「理性腦」有執行思考的機會，而表現出病急亂投醫的狀況，也就是隨便無思慮的反應，直到壓力解除。

經驗分享 我在做「魔鬼藏在細節裡」的幹部教育訓練時，我都會在一開始講課前，每個人都發一張簡單的算術考卷總共有十二道題目，然後告訴受訓幹部說：「我要測試大家的基本算術能力，看誰能在三分鐘內完成這張考卷。」於是大家在時間的壓力下看到題目就立刻作答，但都會給錯答案。因為大家都忽略了考卷開頭的文字說明：「因為時間匆促下出題，全部題目的加號都印成除號，所以請先更正後再作答。」人在時間無形的壓力下，是不會注意細節的。

美軍盤問戰犯的方法有：大聲吼叫或聲音，強烈的燈光，剝奪睡眠、長時間盤問、用咬人犬製造恐慌等等。這些製造壓力的方法，都讓人受不了而投降、聽從施壓人的意願行事。

經驗分享 每個人的無形壓力來源不同，反應也不同，但壓力是可以透過訓練來減壓的。最簡單的方法就是預想經歷過壓力的後果。也就是讓「原始腦」和「情緒腦」先知道後果，之後它們就習以為常不再激烈反應了。所以，任何事情感覺到壓力時，只要先預測最差的結果為何，而能承擔此結果，那麼就能減壓了。

第二次世界大戰的巴頓將軍在發動聯軍諾曼第登陸前對沒有實戰經驗的士兵們說：「你們不會全部死去。只有百分之二的人會在大戰中喪生。每個人都會在第一次出動時感到害怕，如果他說他不怕，他是個十足的騙子。但真正的英雄是即使會害怕也會戰鬥的人。.... 真正的男人永遠不會讓恐懼壓倒他的榮譽、責任和男子氣概。」

2. 受不了「好奇」

好奇就是對不明的事物有「求知」的慾望。遠古狩獵時期，人們養成對周圍環境的敏感度，對所有的動靜，都立刻想知道是食物或是危險到來。假若置之不理，可能錯失飽餐的機會或招到生命危險，所以非知道不可，於是「好奇」便成為人的天性。

經驗分享 引起好奇心的問題，最容易開啟陌生人之間的交談，例如：你覺得是先有雞還是先有蛋？一邊痛苦萬分另一邊興奮無窮的運動是甚麼？一隻從不洗澡的狗為什麼不生跳蚤？或是其他腦筋急轉彎的問題。

因好奇讓人受不了，所以對「外來刺激」和「事件結局」都有想知道、參與和打破砂鍋問到底的強烈好奇意念。

「外來刺激」包括各式各樣好的刺激(鼓勵)或壞的刺激(威脅)。「人們會對刺激做出反應」是經濟學的重要原理之一。如果這個刺激是會「失去」已經擁有的東西，則立即產生反制的動作(下一個受不了將再深入談人類受不了「失去」的挑釁點)。如果是好的「獲得」刺激，人們則會好奇地採取追求行動。舉凡商店的折扣，銀行的高利息存款、低利率貸款、所得稅的可扣除額、附帶的銷售獎金及傭金、獎品及獎狀、甚至口頭的鼓勵都是人們會被驅動的外來刺激。

2022年3月高雄市為振興旗津地區的觀光產業，推出搭渡輪送百元「旗津卷」的優待活動，希望引來外地的遊客到旗津坐船、觀光和消費。沒想到居住在旗津的長輩們卻因坐船原本對他們就是優待免費的，所以他們每天多次排隊搭渡輪來拿百元「旗津券」，佔了市政府的便宜。

百貨公司的周年慶都會舉行大減價又附贈品，於是精打細算的人們平常都不買某些貴重的化妝品，就等周年慶時一次將全年份的消耗量一次買盡，也是一樣的道理。

「事件結局」是對事件的未知結局，有絕對不可控的好奇造成的不安情緒。狩獵時期，對生活環境的任何風吹草動都要好奇地去查看，若沒有查明是好是壞，會產生危機感，假如是危險動物的靠近，而沒有排除危機到沒有危險的結局，更會坐立不安的恐懼。現代人也一樣，受不了沒有結局的事件。於是看連續劇必須追劇、讀小說必須先翻到最後幾頁看結局、球賽要看到最後的輸贏、出門採購不能空手而歸、工作專案必須要有結案、最討厭沒有答案的問題和話說一半的懸疑狀態、等等非要有結局的心態。

話說有一天清朝禮部尚書紀曉嵐要進宮面聖，被一位太監阻攔，要求他必須講個笑話才能讓行。紀曉嵐沒辦法只好說：「從前有一個太監」然後就停頓著。好奇的太監受不了便問：「下面呢？下面呢？」，這時紀曉嵐笑了笑說：「下面沒有了！」

經驗分享 判斷旅遊經驗的好與壞，通常取決於最後一段旅程的感覺。所以，事情再怎麼困難，若最後的結局是好的、完美的、快樂的，都會覺得充分滿意。反之，過程再怎麼完美與快樂，結局是事與願違都會覺得失意。

經驗分享 想引起別人的注意或關心，最簡單的方法就是突然中斷平日例行的事或故意未完成任務，這絕對引起周圍的人或老闆的好奇。當然你的目的是引起注意和關心，不要反而引來不良後果。例如，青春期的孩子，常會故意晚回家來引起父母的注意。員工也會故意遲到早退來引起老闆的關心。

3. 受不了「失去」

深怕「失去」也是人性判斷力的嚴重缺點。狩獵時期，人們的食物來源有限，失去獵物或沒有採集到食物，將有致命的威脅，於是「得」與「失」會有不同程度的認知。人們對「失去」的恐懼會比「獲得」喜悅更敏感更重視，所以，罰款、禁止、警告和體罰會比獎金、特許、讚美和獎勵更快速有效。

人是非常怕「失去」的，即使是將要失去的東西毫無價值，也捨不得丟棄。一旦失去，如果還有機會取回，更會不計代價地極力挽回。甚至也會對尚未到手的東西深怕失去，因為已經投入追求的時間或精力成本了。賭博和招標式的買賣就是利用這個人性的弱點，人們常常因為感覺就快到手了而持續瘋狂地加碼。經濟學家將這已投入但不能回收的成本稱為「沉沒成本」，理智的人本應該就放棄沉沒成本，但人們因為害怕失去，反而投入更多的成本。

死神託夢給一個巫師，告訴他明天祂要來村內取走三個性命。第二天醒來，因為死神沒有說要取走哪三人的名字，於是，巫師只好四處奔走告訴全村的人，以便全村的人小心預防。第二天晚上，巫師再次遇到死神，巫師很生氣地質問祂說：「祢說只取走三人的性命，為什麼今天我們村里總共死了十個人？」死神回答他：「我是只取了三個人的生命，其他七個人是被你嚇死的。」

人們對「失去」的動機會比「獲得」更強烈，在運用在影響力的步局技巧時，相當有效。但要慎用之，因為「失去」的感覺相當難受，會帶給人負面的印象。

經驗分享 任何改變會影射將會失去目前的現狀或既得利益，所以人們會怕改變。在需要他人改變時，要強調會有更多的收穫，同時有降低失去的風險的保證，人們才會走向改變的路程。

2017 年台灣銀行的一年定存利率才到 1.065%。而退休公務員享有 18% 退休金優存利息，這對一般民眾而言有極為嚴重的相對剝奪感。於是政府推動改革，自 2018

年起分六年逐年降低利息到了 2025 年後仍維持高於一般人的優厚 6% 存款利息。2023 年二月台灣銀行的定期存款最高利率是 1.535%。雖然這個改革仍然有相當優越的利息，但從 18% 降到 6% 實在失去太多，引起許多既得利益者反對到處抗爭，因為人對於「失去」是極為痛苦的事。

4. 受不了「計較」

人類思考的方式由「比較」開始，然後經過一連串的反覆「比較」再來做判斷，這是人腦的活動方式。一旦有比較，「計較」會隨之開始。有了「計較」就有得失，因受不了「失去」於是更加「計較」了。

古希臘神話故事：有一位力大無窮的人叫海格力斯。有一天，海格力斯在山路上行走時，發現路中間有個袋子擋住了去路，於是便踢了它一脚。誰知那袋子不但沒有被踢開，反而在原地膨脹起來。海格力斯有點生氣，便狠狠地踩了它一脚，想踩破它，可是那東西非但沒被踩破反而再加膨脹了。海格力斯惱羞成怒，拿起一根粗木棒狠砸那袋子，沒想到那東西竟然又數倍地膨脹起來，把路都堵死了。一個路過的聖人，連忙跟海格力斯說：「朋友，快別動它、忽略它，不計較它，離它遠去吧！它叫仇恨袋，你不計較它，它便縮小如當初；你的心裡老記著它，侵犯它，它就會膨脹起來，擋住你前進的路，與你敵對到底！」

下一章「步局-執行巧門之起手式」將更詳細討論「比較與計較」用於操作影響力的步局。

經驗分享 想學好新東西，必須要有四個心理準備：

- (1). 「壓力」- 對學習新知沒有恐懼的排斥感的壓力，便能虛心受教。
- (2). 「好奇」- 對這個新知識感到十分地好奇，你會想學到底。
- (3). 「失去」- 害怕沒有這個新知會帶來的惡果，你會積極地學好。
- (4). 「計較」- 不計較新知好壞處或需要的時間精力，你會有耐心地學成。

小孩子學新語言比大人快速的原因：

	小孩	大人
「壓力」	沒有壓力，不排斥學習	有壓力，怕學不好
「好奇」	對新語言感到好奇，想學習	對新語言不好奇，只是因為工作或生活

		需要而被迫學習
「失去」	怕失去這個語言就不能與其他人溝通了	已經有語言溝通了，不怕失去第二外語的能力
「計較」	天真，不計較新語言的好處	算計，對新語言好處感到懷疑是否實用

如果我毫無原由地要你從現在開始「不要再想某一件事」時，例如：「現在不要想吃蛋糕」。你的心中一定因為「好奇」為什麼不能「想吃蛋糕」？而耿耿於懷地產生「想吃蛋糕」的壓力。接著，你會怕「失去」「想吃蛋糕」的權力？最後，你會「計較」憑甚麼就要聽這個不去想吃蛋糕的指令，於是你的負面情緒被挑起，心中就會「只想吃蛋糕」而容不下其他需要理性思考的問題。四個挑釁點就會這麼容易被激起來影響情緒。

「壓力」、「失去」、「好奇」、和「計較」四個受不了的「挑釁點」被刺激時，形成判斷力的弱點再加上「原始腦」、「情緒腦」、和「理性腦」三個功能腦各自基本需求「安全穩定」、「身份地位」和「公平自治」的不滿足時，造成判斷力的盲點，便會受到影響而產生許多思考與認知的偏差，例如：情緒性的思考危機，情緒性的思考偏見和直覺式的思考偏見。我們將在接下來的三個小節一一討論。

《 情緒性的思考危機 》

在情緒的干擾下，想要有理性的思考是非常困難的，因為情緒來時，「情緒腦」會一直霸佔著腦內控制台，「理性腦」被壓制，這時「判斷力的盲點」便產生，很容易被外界利用來影響你的思考與判斷。

有六種危險的情緒性思考情況：

1. 當「情緒腦」處於負面情緒(生氣或憂傷)時，人們會不查明原因，做出不顧後果或損人不利己的決定。

人在憤怒的時候，智商是最低的。

經驗分享 激怒對方是在談判、交易與法庭攻防時常用的手段，被激怒的一方，往往做出一定會後悔的反應或決定。不過通常結果不會是雙贏的局面，所以要謹慎使用這個方法。