

【案例 7-1】三腦如何輪流上台

當一個物體突然朝你飛來時，三個腦會如何反應？

- **原始腦** 率先啟動，不假思索地接管指揮台，驅動你的身體立即閃避，確保生命安全。
- 緊接著，**情緒腦** 被刺激，讓你感到驚嚇與憤怒，正準備發作。
- 最後，**理性腦** 才姍姍來遲地完成分析，它辨識出這只是一個小孩不小心丟出的皮球，並無惡意。於是，它登上指揮台，一邊安撫原始腦停止分泌過多的腎上腺素，讓心跳緩和；一邊勸退情緒腦，告訴它無需為此生氣。

這個例子清晰地展示了三腦的分工：幸好有原始腦的即時反應，我們才能躲過危險；也幸好有理性腦的最終介入，我們才不至於做出失當的情緒反應。

也還好由「原始腦」負責緊急狀況的反應，如果由「理性腦」負責，你可能還在原地慢條斯理地思索如何處理，而來不及閃避；如果由「情緒腦」負責，你可能會先發脾氣，也忘了緊急躲避的事了。

從前，印度有位凡事講求邏輯的哲學家，當他面臨是否與女友結婚的抉擇時，他選擇了最擅長的方式——分析。日復一日，他在紙上畫滿了表格，比較著單身的自由與婚姻的牽絆，家庭的溫暖與獨處的平靜。然而，每當他以為自己找到答案時，反方的論點又會浮現。理性在他腦中築起一座迷宮，讓他徹底迷失。就在他幾乎要放棄時，一道靈光閃過。他悟出一個道理：「如果一條路是熟悉的，另一條是未知的，而兩者在天秤上份量相當，那麼答案，必定是走向未知。」他為自己的哲學突破感到振奮，因為這不僅解決了他的難題，更像是一個普世的真理。他帶著這份遲來的決心，滿懷希望地敲開女友家的門。開門的親人看著他，平靜地說：「你來晚了。她嫁給別人十年了，如今已是三個孩子的媽媽。」

經驗分享 讀書應考的經驗，正是「三腦理論」的絕佳體現。當我們專注於記憶和推理時，是理性腦在高強度運作，這個過程相當消耗心神。一旦學習陷入瓶頸、無法突破，挫折感便會觸發情緒腦，使其產生排斥與煩躁的情緒，令人心力交瘁。與此同時，壓力也驚動了原始腦，導致腎上腺素分泌，使我們心神不寧，更難專注。

在這種狀態下，強迫學習只會事倍功半。最有效的方法是暫時停下，針對三個腦的需求各個擊破：吃點東西來滿足原始腦對能量的安全感；聽聽音樂或從事休閒活動來安撫情緒腦的焦躁；讓

疲憊的理性腦獲得必要的休息。唯有當三腦的需求都得到平衡，理性腦才能重新高效地投入學習。

【案例 7-2】情緒先行：理性只是事後辯護

我們常以「百密一疏」來形容周詳計畫中的微小疏忽，但人類決策的真正疏漏，往往並非源於理性的失誤，而是情感的主導。我們總以為自己是理性的掌控者，然而在絕大多數情況下，是感性與情緒在幕後掌權。它引導我們只看見、聽見或想到自己主觀偏好的事物，從而在不自覺中做出非理性的判斷，有如「自行車走私」的海關官員，一股腦地認為不法的東西一定藏在背包內，而只重複地檢查背包，未注意到年輕人的交通工具。

經驗分享 儘管人們常說要從錯誤中學習，但事實上，重複犯錯是人性的普遍傾向。

西方有句充滿巧辯意味的說法：「我從不犯同樣的錯，但永遠有新的過錯等著我。」這句話表面上是承諾不再重蹈覆轍，實則為未來的過失預留了藉口，暗示犯錯在所難免。

而在東方，孔子對其弟子顏回的最高讚譽是「不貳過」——從不重複犯同樣的過錯。孔子感嘆顏回早逝後，世間再難尋得如此之人。這句讚嘆的言外之意，正是點出了「不貳過」是何等罕見與困難的修為。

無論是西方的幽默自嘲，還是東方的聖人感嘆，兩者都揭示了同一個事實：避免重複犯錯，是挑戰人性的艱鉅課題。

經驗分享 在做出任何重大決定並付諸行動前，請養成一個關鍵的習慣：按下暫停鍵，反問自己。

- 這個決定，主要是由哪個「大腦」主導的？
- 是深思熟慮的「理性腦」？
- 是直覺驅動的「情緒腦」？
- 還是出於恐懼或本能的「原始腦」？

為你的決策評估一下理性所佔的比重。如果發現其驅動力並非絕大部分來自「理性腦」，這就是一個強烈的警訊——你必須重新審視，三思而後行。

情緒失控：理性的徹底崩潰

「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。

2019 年，印度古吉拉特邦一位 60 歲的男子在田間工作時被一條毒蛇咬傷。據目擊者稱，該男子當時勃然大怒，大喊：「你怎麼敢咬我！」隨後抓起那條蛇狂啃，最後竟然真的把蛇給咬死了。男子後來被送往醫院，不幸因蛇毒發作身亡。

【案例 7-3】受不了「壓力」扳機：越急越看不到重點

- **原理與應用：** 壓力源於對生存威脅的本能反應。在壓力下，原始腦會接管，使人陷入「認知盲點」或「病急亂投醫」的狀態。軍事審訊或談判施壓，正是利用此機制，剝奪理性腦的思考權。

軍事審訊的常用技巧，是透過系統性施壓來迫使戰俘合作。其手段包括利用強光與噪音進行感官轟炸、藉由剝奪睡眠與長時間訊問來使其生理耗竭，並搭配具威脅性的動物製造心理恐懼。這些方法的總和，旨在營造一個極度痛苦的環境，迫使對方因無法忍受而最終屈服。

- **認知實驗：** 在限時壓力下，人們會自動切換到「解決問題」的模式，而犧牲掉「觀察與審視」的能力。只想「快解決」，不再「多思考」，容易忽略細節，抓不到真正的關鍵。

經驗分享 在一場主題為「魔鬼藏在細節裡」的經理人培訓中，我設計了一個簡單的實境實驗來揭示壓力的影響。課程一開始，我給每位學員發下一份包含十二道基礎算術題的試卷，並設定了一個嚴格的規則：「這是一項基本算術能力測驗，各位必須在三分鐘內完成。」指令一下，幾乎所有學員都立刻埋首計算，教室裡充滿了筆尖的沙沙聲。時間截止時，**沒有人能給出正確答案。**原因並非題目太難，而是所有人都忽略了印在試卷最上方的那行小字：「說明：因出題匆促，所有『+』號均誤植為『÷』號，請先更正再作答。」這個實驗有力地證明了：當人處於時間的無形壓力下，大腦會自動切換到「解決問題」的模式，而犧牲掉「觀察與審視」的能力。即便是最明顯的細節，也會因此被輕易錯過。

- **職場裡的典型情境：**客戶說：「這週一定要給我報價。」業務在時間壓力下草草估價，事後發現利潤太薄、甚至賠錢。老闆限期要專案，「先交差」變成唯一目標，沒有人有空問：「這專案本身值不值得做？」
- **導局者怎麼用壓力？**
 - 在談判裡，故意設「最後期限」、營造「稍縱即逝」的氛圍，逼你「先簽再說」。
 - 在談判或激烈攻防時，用連續提問、疲勞轟炸讓對方只想快點回任何答案。
- **防禦之道：**
 - 透過「預演後果」，提前設想最壞的結果並理性「接受」，從而剝奪未知對情緒的控制權。
 - 在任何壓力下做決定前，先問自己：「如果我明天再決定，會不會有更好的選項？」
 - 只要你願意多給理性腦一點時間，原始腦和情緒腦就沒那麼容易亂來。

經驗分享 儘管壓力的來源與反應因人而異，但透過認知訓練，我們可以有效降低其衝擊。其中一個最直接的方法，便是「預先設想後果」。此法的核心在於：壓力往往源於對未知結果的恐懼。透過主動且理性地推演事件可能的最壞結局，並在心理上預先「接受」這個結果，我們便能剝奪不確定性對情緒的控制權。從大腦功能來看，這個過程相當於為「原始腦」與「情緒腦」進行一次預習。當它們事先知曉了「最壞也不過如此」的底線後，便不會在真實情境中因未知而觸發過激的恐慌或焦慮反應。因此，當你感到壓力時，不妨進行這項心智演練：問自己，「最差的結果是什麼？」一旦你確認自己有能力承受那個結果，壓力便會自然消解，讓你得以更冷靜地應對當下。

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。」

【案例 7-4】受不了「好奇」扳機：資訊差就是勾子

- **原理與應用：**好奇心源於遠古狩獵時期對環境的高度敏感。任何風吹草動都可能意味著食物或危險，忽略它可能錯失一餐或賠上性命，因此「一探究竟」成了人類的

本能。對「外來刺激」（如折扣）和「事件結局」（如連續劇）的強烈渴求，是人類的本能。影響力設計者會創造一個「資訊差」，引發人們天生想要填補空白的慾望。

經驗分享 好奇心是人際交往的催化劑。一個精心設計的提問，能瞬間抓住對方的注意力，成為開啟對話的絕佳破冰工具。這類問題之所以有效，是因為它們在大腦中製造了一個「資訊差」，引發了人們天生想要填補空白的慾望。無論是「先有雞還是先有蛋？」這種引發哲學思辨的悖論，還是像「永不洗澡的狗為何不生跳蚤？」這類考驗橫向思維的腦筋急轉彎，它們都能成功地將對話從日常的表層，轉移到一個需要共同參與和思考的層面，從而快速建立起融洽的互動氛圍。

● 商業上應用實例：

- 商家推出贈品、百貨周年慶人潮、公眾人物故意中斷談話，都是利用「好奇心」來驅動行為。
- 「神秘盒子」、「隨機禮」、「刮刮卡」、「抽獎碼」——都在利用好奇心。
- 名人受訪時說到關鍵處故意停住：「這部分，我不方便多說。」越不講，越多人猜，熱度就越高。

我們對未知的結局有著天生的不安全感，無法忍受懸而未決的狀態。追連續劇、讀小說想先翻結局、看球賽堅持到最後一秒，都是為了消除這種不確定性的好奇帶來的焦慮。

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！」這個玩笑正是巧妙地利用了對方對結局的迫切好奇心。

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。

● 防禦之道：

- 應對外界刺激，應先問自己：「我是否為了滿足一時的好奇心，而忽略了風險評估？」
- 「我現在是在為了滿足好奇心，還是在做對自己真的有利的選擇？」
- 一旦你把「好奇」和「利益」拆開，情緒腦就沒那麼容易被勾走。

【案例 7-5】受不了「失去」扳機：對「損失」的極度恐懼

- **原理與應用：**人類對「失去」的恐懼（損失規避），遠比對「獲得」的喜悅更為強烈。這種恐懼會導致人們非理性地執著於沉沒成本（如賭博中持續加碼），我們寧願囤積無用的雜物，也不願承受「丟棄」所帶來的微小失落感，或盲目抗拒變革。

有一晚，巫師在夢中見到死神。死神冷冷地告訴他：「明天，我將到你的村子，帶走三個人的性命。」巫師驚醒後，滿頭大汗，心裡惶惶不安。因為死神沒有說會取走哪三個人，他覺得必須讓全村人知道，好讓大家有所防備。於是，他立刻奔走呼喊，把夢境的訊息告訴了村民。全村陷入恐慌，人心惶惶。有人急忙鎖門，有人連夜逃走，也有人緊張到渾身顫抖，徹夜難眠。到了隔日，果然有村民死亡。但不只三人，而是整整十個。夜裡，巫師再次夢見死神。他氣憤地質問：「你明明說只取三條性命，為何今天我村裡卻死了十個人？」死神平靜地回應：「我只帶走了三個，另外七個，是被你嚇死的。」

- **應用實例：**

- 在推動變革時，強調「不改變的損失」遠比強調「改變的收益」更有效。政府推動年金改革遭遇的強烈反彈，正是因為既得利益者難以承受「失去」所帶來的痛苦。
- 「如果你今年不學 AI，明年你的位置可能就換人坐了。」

經驗分享 任何改變，都意味著現狀或既得利益可能被動搖，因此人們往往本能地抗拒改變。若要促使他人接受改變，必須同時展現兩個面向：一方面要強調改變能帶來更多的收穫與好處，另一方面則要提供保障，降低他們對「失去」的恐懼與風險。唯有如此，人們才可能踏出接受改變的步伐。

法國退休金改革抗爭 (2023 年)。法國擁有全球最優渥的退休制度之一，勞工可以相對早退休（原為 62 歲）並領取高額退休金。

既得利益：早期退休、高替代率的退休金。

改革內容：政府為了財政永續，決定將退休年齡從 62 歲延後至 64 歲。

抗爭理由：對於法國民眾而言，這兩年是「被偷走的生命」。即便與歐洲其他國家（如德國 67 歲）相比法國仍算早，但既得利益的縮減引發了全國性的大罷工與暴動，抗議者認為這是對勞動權利的「剝奪」。

- **防禦之道：**透過認知訓練，將「失去」的痛苦，轉化為「獲得」的機會。例如，將「失敗」重構為「為未來成功繳納的學費」。

人們對「失去」的動機會比「獲得」更強烈，在運用在影響力的導局技巧時，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。

【案例 7-6】受不了「計較」扳機：輸贏比對錯更重要

- **原理與應用：**人類思維本質建立在「比較」之上。一旦有了比較，便會產生對得失的「計較」，而這種計較在「失去」的心理驅動下會被無限放大。影響力設計者會引導目標對象與一個不利的對照組進行比較。
- **應用實例：**
 - 合作案談分潤，一開始就吵「誰多誰少」，結果合作談不成，雙方都沒得賺。
 - 老闆因為一點不服氣，硬要跟競爭對手在不擅長的戰場比價，最後自己先受傷。
- **防禦之道：**
 - 學習高效能人士的思維：將精力集中於目標，而非計較過程中的得失。
 - 「我現在是在爭面子，還是在爭事情的結果？」
 - 「這場仗打贏了，對整體目標有幫助嗎？」
 - 學會放過一些小輸小贏，
 - 才能把力氣留給真正重要的勝負。

在古希臘神話中，英雄海格力斯走在山路上，遇到一個鼓脹的袋子擋路。他踢它、踩它、甚至用木棒猛砸，袋子卻越來越大，終於堵死整條路。這時，一位聖人提醒：「那是『仇恨袋』。你越對抗，它越壯大；唯有放下，才能讓它縮小，消失不見。人生也是如此——別讓仇恨佔據你的心，選擇寬容與前行，才能走向更廣闊的道路。」

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。這就是比較計較的誤導。

【案例 7-7】四扳機：決策後門

經驗分享 要高效地學習新事物，我們需要具備四種特定的心理狀態，它們分別對應著先前討論的四個「心智扳機」：

適度的**壓力**：指一種虛心受教、不因恐懼而排斥學習的開放心態。

強烈的**好奇**：作為學習的內在驅動力，是探索未知、刨根問底的熱情。

清晰的**失去**：認知到「若不學習，將會失去什麼」的危機感，能激發學習的積極性。

超然的**計較**：不計較學習過程中的時間精力與短期回報，專注於過程本身。

為何孩子學語言比成人快？

這四大基石，完美地解釋了為何兒童在學習新語言上，往往比成人更具優勢。我們可以從以下四個層面進行對比：

- 在「**壓力**」層面，兒童處於一個低壓、鼓勵嘗試的環境，他們不害怕犯錯，因此不排斥學習。相反地，成人常背負著「怕學不好」的成績壓力與自我期望，這種焦慮感反而成為學習的阻力。
- 在「**好奇**」層面，兒童對世界充滿純粹的好奇，新語言對他們而言是一個有趣的新玩具。而成人學習語言多半是出於工作或生活所需，是一種被動任務，缺乏發自內心的探索慾。
- 在「**失去**」層面，對於身處新環境的兒童而言，學不會新語言意味著「失去」與人溝通、融入群體的能力，這種社交危機感非常強烈。但對多數成人來說，第二外語只是附加技能，學不會也無損其既有的溝通能力，因此缺乏破釜沉舟的動力。
- 在「**計較**」層面，兒童天真爛漫，不會去計算學習一門語言的「投資報酬率」。他們在玩樂中學習，享受過程。成人則傾向於「算計」，不斷評估其實用性與投入的效益，一旦感覺「不划算」，便容易失去耐心而中途放棄。

總結來說，兒童之所以是學習天才，很大程度上是因為他們的心態，恰好完美契合了高效學習所需的四大心理基石。

小實驗：越不想，越想（蛋糕效應）

這個現象可以透過一個簡單指令來觸發。如果我要你：「從現在起，不要想蛋糕。」你的大腦幾乎注定會經歷以下連鎖反應：

1. **好奇心被觸發**：「為什麼偏偏不能想蛋糕？」這個禁令本身，就創造了一個亟欲探索的謎團。
2. **形成心理壓力**：為了抑制「想蛋糕」的念頭，你反而需要耗費心神，這個壓抑的過程本身就形成了一種壓力，使「蛋糕」這個念頭更加突出。
3. **觸發失落感**：你會下意識地抗拒思想自由被剝奪，害怕「失去」隨心所欲思考的權利。
4. **引發計較心理**：「憑什麼我要聽你的？」這種對指令的不公感，讓你開始計較，並催生負面情緒。

最終，這四個扳機的連鎖反應，會讓「只想吃蛋糕」的念頭徹底佔據你的思緒，排擠掉所有其他理性思考的空間。這正是接下來三個小節將要深入探討的議題。

扳機不是用來怪罪自己的，而是用來提醒你：此刻不能靠本能決策。

1980 年代，百事可樂透過「百事挑戰（盲測）」重擊可口可樂。可口可樂的「理性腦」決定反擊，投入巨資研發口味更甜的「New Coke」，並在 20 萬人的盲測中勝過百事與原味可樂。

決策盲點：高層的「理性腦」認為消費者只在乎「口味（數據）」。然而，產品上市後引發全美憤怒。

心理分析：消費者的「情緒腦」將可口可樂視為美國精神的符號（身分地位與集體記憶）。當公司改變配方，觸發了消費者的「失去扳機」（失去熟悉的慰藉）與「情緒偏誤」。

結果：短短 79 天後，公司被迫換回原配方（Coke Classic）。這證明了：真正影響決策的往往不是產品邏輯，而是品牌在情緒腦中的地位。

【案例 7-8】判斷盲點：你以為在思考，其實在省力

當我們在談「影響力」時，真正可怕的，從來不是別人的技巧，而是我們自己腦袋裡那些看不見的漏洞。

當這些弱點與盲點被刻意操縱時，會在四個層次上出問題：

1. 一種是當下整個人「失控」的「急性情緒偏誤」，理性腦直接下線。
 2. 一種是長期戴在身上的「情緒眼鏡」，形成「慣性情緒偏誤」。
 3. 還有一種，是大腦為了省力，依賴心智捷徑與直覺，產生的「認知捷徑偏誤」。
 4. 如果再加上「事情多、壓力大」，我們就很容易掉進「忙碌偽裝偏誤」，每天忙得要命，卻一直做錯事。
- **避免在疲勞時做決策：**絕不在一天工作結束、筋疲力盡時，做出任何重大決定。**適時休息：**在高強度用腦後，應從事聽音樂、運動等讓自己享受的活動來恢復腦力，而非進行另一項腦力工作。

經驗分享 在一次辦公室聚會中，我設計了一個小遊戲：準備十道簡單的算術題，規定參與者必須在限時內完成。當對方專心解題、全神貫注使用「理性腦」時，我同時拋出一些私密問題。由於理性思維資源已經被算術計算佔滿，他無暇思考如何應對，於是「情緒腦」會直接從潛意識中翻找答案，常常不經意就說出一些真心話，甚至讓自己都感到意外。

經驗分享 在日常人際互動中，我發現一個有趣的現象：

- 如果某個平常對你有好感的人正忙碌時，你向他提出小小的請求，他往往會順口答應你。
- 相反地，如果對方平時就對你抱有反感，在他忙碌時你向他開口要東西，他幾乎一定會毫不猶豫地拒絕。

要影響一個人的決策，最有效的方式，不外乎兩種

——讓他的情緒腦短暫地極度愉悅，或者讓他的理性腦極度忙碌與疲勞。

經驗分享 在天主教的封聖審查中，為了避免草率或偏頗的裁定，教廷曾設置被俗稱為「魔鬼的辯護人」（信德促進者）的角色，專門負責提出質疑：挑戰候選人的敘事與神蹟證詞、檢查證據是否完整，並把所有可能的反對理由講清楚，迫使決策回到可驗證的事實上。

企業與團體要防範「表面性偏見」「從眾性偏見」「確認性偏見」造成誤判，也可以用同一招：在會議中指定一位「魔鬼的辯護人」，他的任務就是固定做三件事——指出疑點、補證據、提反方。把反對意見制度化，決策就不容易被外表、聲量或自我說服帶走。

二戰期間，美國人以為戰火永遠不會燒到本土，依然過著安逸自在的生活。然而，1941年12月7日，正值星期日，全國鬆懈之際，日本卻發動了震驚世界的珍珠港偷襲。同樣地，在2001年9月11日，蓋達組織以自殺式攻擊摧毀了紐約世貿雙子星大樓。這場慘劇再次揭示，美國社會長期陷於「舒適性偏見」——誤以為恐怖襲擊只會發生在他國，而忽略了自身的脆弱。

經驗分享 當工作進展不如預期時，最讓員工反感的，就是聽到老闆或資深同仁說：「我早就知道會這樣！」或「我不是早就告訴你了嗎？」這種言語其實是一種典型的「事後諸葛」與「後見之明偏誤」。如果真的「早就知道」，那麼在事前就應該提出明確的警告與建議，並承擔起責任，而不是在事情發生後才補上一句冷言冷語。否則，員工只會感受到領導者在推卸責任、撇清關係，而非真心想解決問題。因此，身為主管或經理人員，切勿以這種方式表達。因為這不但無助於團隊改善，還會破壞信任，讓人心生厭惡。

【案例 7-9】忙碌偽裝偏誤：戰術勤奮掩蓋戰略懶惰

除了情緒與直覺造成的判斷偏誤之外，還有一種更隱性的陷阱，藏在我們每天的待辦清單裡，那就是**忙碌偽裝偏誤**。很多人都熟悉這種感覺：一整天忙得團團轉，把信件回完、訊息回完、簡單雜事處理完，一邊做一邊安慰自己「先把這些小東西掃掉，等一下就能專心做重要的事」。結果往往是：雜事做完了，又順手去刷了一下社群、看了幾則新聞、處理幾件「輕鬆又有成就感」的小事，真正重要、需要深度思考的 **A 級任務**，卻被一拖再拖。

這就是忙碌偽裝偏誤，表面上看起來跟情緒無關，其實是偏見中最致命的一種：我們習慣先做「簡單、有趣、看得到成果」的事，把「重要、困難、需要深度思考」的事往後拖，用戰術上的勤奮，掩蓋戰略上的懶惰。

聰明且理性的人在處理事務時，習慣先整理再分類，依照優先等級逐一系統化完成。這樣做能避免被直覺牽著走，陷入盲目又忙碌的狀態。

一位高效能的經理人，處理事務時會同時考慮三個面向：

- 緩急性（緊急 / 不急）
- 重要性（重要 / 次要）
- 適合人選（自己處理 / 他人處理 / 不必處理）

並依此將事務劃分為 **A 至 G** 七類：

《表 7-3》輕重緩急七等級分工表

分類	緩急	輕重	誰做最適合	說明
A	緊急	重要	自己	最緊急且最重要，需自己立即果斷處理。
B	緊急	次要	自己	A 級完成後，馬上處理的緊急但次要事務。
C	不急	重要	自己或他人	不急但重要的事務，若數量過多，可交給重要助手。
D	不急	次要	他人	Delegate 交辦，適合授權給部屬完成。
E	—	—	—	Eliminate 去除，可不作，對結果無負面影響。
F	—	—	—	File 建檔，暫時存放，日後可能與其他事務一併處理。
G	—	—	—	Garbage 垃圾，無用或不必要保存的事務，應直接丟棄，避免浪費精力。

根據 80/20 定理，一位優秀且高效率的經理人，每天處理的事務應有 80% 屬於 D 級（交辦給部屬），僅 20% 屬於 A、B、C 級（需自己親自處理）。而在 A、B、C 級中，真正屬於 A 級「必須立即處理」的關鍵任務，通常只占全部事務的 20%。

■ 關鍵不是你做多少，而是你敢不敢把 **C、D、F、G** 交出去或砍掉。

很多人不授權，不是事情真的非他不可，而是自大性偏見與安全感不足：放手就覺得「我不重要」。這也是心理地圖的一部分——

■ 你以為你在管理任務，其實你在管理自尊。

【案例 7-10】系統性影響判斷力

當我們掌握了「三腦」與「四板機」的底層結構後，就比較容易看懂：許多看起來只是「賣東西」的商業模式，其實背後都有非常精細的人性設計。

同樣是在賣吃的，麥當勞與米其林餐廳走的是兩條完全不同的路。但如果從心理機制來看，它們都在同一張棋盤上「下得非常漂亮」。

讓我們比較兩種截然不同的餐飲模式——追求流量的「麥當勞」與追求高價的「米其林餐廳」——看看它們如何巧妙地運用這些原理來達成商業目標。

心理驅動	麥當勞 (高流量、標準化策略)	米其林餐廳 (高價值、獨特性策略)
原始腦: 安全穩定	提供極致的「一致性」：全球標準化的菜單與環境，消除了不確定性，滿足了原始腦對安全、可預測的深層需求。	提供權威的「認證」：「米其林」星級本身就是最強力的品質保證，讓顧客在嘗試未知菜色時，依然能感到安全與信賴。
理性腦: 公平自治	訴求「交易公平」：以經濟實惠的價格，提供穩定、透明的產品。這滿足了理性腦對於「公平交換」的基本要求。	超越「價格衡量」：將獨特的菜色、藝術性的擺盤與尊榮的服務，包裝成一種「無價的體驗」，讓理性腦承認其獨特性，無法用常規標準衡量。
情緒腦: 身分地位	提供「品牌認同」：雖非奢華，但麥當勞作為全球知名品牌，提供了一種可靠、便捷的選擇，滿足了基本的社交認同，不失身份。	極致提升「身分地位」：整個用餐體驗，都是為了滿足情緒腦對尊榮感、優越感的追求。在這裡消費，本身就是一種身份的彰顯與炫耀。
壓力	施加「時間壓力」：快節奏的音樂、不甚舒適的座椅、擁擠的環境，都在潛意識中催促顧客快吃快走，以提高翻桌率。	緩解「決策壓力」：優雅的音樂、舒適的裝潢與無微不至的服務，旨在舒緩顧客面對高昂價格時的心理壓力，使其專注於享受。
失去	消除「失落感」：低廉的價格與標準化的產品，讓顧客的決策風險極低，幾乎沒有「選錯」或「吃虧」的感覺。	創造「錯失恐懼」：有限的座位、季節性菜單與一位難求的稀缺性，都在暗示「錯過這次，就沒了」，驅使目標客群爭相預訂。
好奇	驅動「重複消費」：不斷推出的新產品、玩具與促銷活動，持續激發顧客的好奇心，吸引他們回來「嚐鮮」。	驅動「初次體驗」：星級的神秘感、主廚的傳奇故事，強烈地激發了人們的好奇心，想一探究竟其魅力何在。
計較	避免「計較心理」：全球統一的品質與份量，讓顧客無需比較和計較，簡化了選擇過程。	鼓勵「社交計較」：將用餐體驗塑造成一種社交貨幣，激發上流社會在「誰先體驗過」這件事上相互比較，進一步強化其吸引力。

從這兩個極端例子可以看出，無論是追求大量平價的麥當勞，還是追求稀少高價的米其林，它們真正熟悉的，其實是人類「三腦與四扳機」的運作方式。它們販賣的不只是食物，更是經過精心設計、用來滿足不同心理需求的一整套體驗。

【案例 7-11】防禦三步：停 / 退 / 想

懶於思考，是判斷力陷阱最肥沃的土壤。當我們面對外界刺激，只憑第一時間的情緒與直覺做出反射式反應，就等於把理性腦關在門外，讓原始腦與情緒腦隨意接管。

以下這則醫生與精神病患的對話，生動地揭示了這個危險：

病人問：「青蛙為什麼會飛？」

醫生一時愣住，下意識反問：「不知道，為什麼？」

病人說：「因為牠吃了一顆神奇小藥丸！」

醫生心想這邏輯不通，但未深究。

病人又問：「那蛇為什麼會飛？」

醫生立刻套用剛聽到的邏輯，回答：「因為蛇也吃了神奇小藥丸！」

病人嘲笑道：「錯！因為蛇吃了青蛙！」

醫生自覺愚蠢，懊惱不已。

病人再問：「那老鷹為什麼會飛？」

醫生這次自以為掌握了規律，自信地回答：「因為老鷹吃了蛇！」

病人狂笑：「你有病啊！老鷹本來就會飛！」

這位醫生之所以一再出錯，並不是智商不足，而是他從頭到尾都在病人設定的荒謬框架裡反應。他每一步都只是在「快快回答」這件事上表現優異，卻從沒有停下來問一句最根本的問題：

「等等，青蛙本來會不會飛？這個前提本身對不對？」

他沒有退回刺激之前的中立位置，只待在對方給的故事裡打轉。

很多時候，我們在面對廣告、輿論、情緒勒索時，其實跟這位醫生沒有太大差別。

心法：停！退！想！

要跳脫這種判斷陷阱，不需要多高深的理論，而是要養成一個簡單卻關鍵的習慣——在面對關鍵刺激時，對自己啟動一套三步驟的心法：「**停！退！想！**」

【案例 7-12】決策免疫：從被動反應到主動預防

光靠臨場的自制力，仍然不夠。真正成熟的決策者，會替自己建立一套「長期免疫系統」。從「被動反應」轉向「主動預防」。這套免疫系統，至少包含四種實用做法：

1. 建立「決策檢查清單」：

為重要決策準備一份個人版的「檢查清單」。每當你準備做出重大選擇時，固定問自己幾個問題，例如：

- 我有沒有刻意去找「反方意見」？
- 我是不是只看了最容易取得、最符合預期的資訊？
- 如果這件事失敗，最可能是在哪裡出錯？
- 現在是情緒腦在開會，還是理性腦在主持？
- 我是在爭面子，還是在爭結果？」

清單的價值不在給答案，而在於：逼理性腦至少上線「參與討論」。

2. 練習「事前檢驗」：

在啟動一個重要專案之前，可以召集團隊一起做一個演練：「假設一年後這個專案徹底失敗了，三個最主要原因是什麼？」

這種預先想像失敗的方式，會暫時打破「我們一定會成功」的集體幻覺，鬆動自大性偏見與舒適性偏見，讓真正的風險有機會在一開始就被看見。

3. 「反對者」機制：

如果你身邊只剩贊同者，你很難不掉進自己的偏見裡。刻意尋找、並認真傾聽那些與你觀點不同、甚至經常唱反調的人，等於是在替自己的決策過程設計「逆風」。並建立規則：

- 反對者反對的是「假設」，不是反對「人」
- 反對者提出的不只是問題，還要提出「驗證方法」或「替代方案」
- 反對者的存在不是要拖慢，而是要避免你走進不可逆的錯誤

你不需要照單全收他們的意見，但他們的存在會逼你面對那些原本想忽略的資訊與視角，讓理性腦的視野更完整，不至於被情緒腦的一時喜惡壟斷。

4. 「二次拍板」機制：

把「停」制度化，重大決策不允許在同一天拍板，除非符合例外條件（例如合約截止、外部窗口消失、或延後成本大到不可承受）。一夜冷卻可以大幅降低壓力扳機與計較扳機的干擾，讓你把「反射」改成「選擇」。

回頭看，本章談的其實是每個人都很難避免的判斷力盲點與弱點。這些特質不是少數人才有的缺陷，而是人性的一部分。也因此，我們無法徹底消滅偏見，只能透過刻意訓練與外在工具，讓自己在關鍵時刻少犯一些可以避免的錯。

一方面，我們用「停！退！想！」在當下幫自己踩煞車；另一方面，我們透過檢查清單、事前檢驗、反對者機制與二次拍板機制，逐步建立起屬於自己的「決策免疫系統」。

更有趣的是，這些讓我們失誤的天性，同時也是影響力得以施展的切入點。高階的導局與設局技巧，往往正是停在這些盲點與弱點的交界處：一方面順著人性前進，一方面悄悄推動對方往你設計好的方向移動。

也正因如此，學會看懂、運用、並防禦這些機制，不只是為了影響他人，更是為了懂得在棋局之中站在哪裡——你不是被推著走的那顆棋子，而是那個看清棋盤、懂得何時該下、何時該停的棋手。這，才是影響力真正的起點。

【案例 7-13】綜合案例：差點做錯的一場投資決策

假設你是某科技公司的副總，正在評估是否投資一款新產品。會議上三句話齊發：

- 市場部門說：「競爭對手都在做，我們不能落後。」（從眾 + 壓力）
- 業務說：「現在不做，今年成長目標就難達成。」（失去）
- 研發說：「我們以前也成功推出過類似產品。」（舒適性 + 自大性）

如果你直接在這個氣氛下拍板，很可能的結果是：被「壓力扳機」推著走：怕輸給競爭對手、怕 KPI 掛不住。被「失去扳機」掐住喉嚨：怕錯過這波風口。忽略了：這個市場的真實規模，公司現金流承受度，內部的執行能力。

這時，如果你啟動「停！退！想！」+ 決策檢查清單：

停：宣布今天不拍板，改為「風險全盤盤點會」。

退：請一位不直接受業績壓力的財務長，以「路人甲」視角評論。

想：問：「如果這個專案一年後失敗，最可能是什麼原因？」分組寫下，整理後發現：最大風險不是市場，而是組織的執行力。

結果不是「不做」，而是：降低投資規模，分階段投入；把第一階段專案列為 **A** 級任務，由最有執行力的團隊負責；同時設立明確停損點與評估節點。

這就是心理地圖的價值：不是讓你什麼都不做，而是讓你在做之前，看得更清楚。

N 公司決策失靈的心理地圖

這不是一個「技術」輸掉的故事，而是一家全球龍頭，被自己大腦裡的「三個腦」與「四個受不了」慢慢拖垮的過程。

一、案例背景：從世界王者到被迫賣身

在功能型手機稱霸世界的年代，歐洲通訊巨頭 N 公司幾乎是「手機」的代名詞：全球超過一百五十個國家都有它的手機；一度拿下全球約四成市佔率；內部的氣氛很一致：「只要照現在這個節奏走下去，我們會一直贏。」直到 2007 年，一支沒有實體鍵盤、可以用手指滑來滑去的 iPhone 智慧手機問世，搭配的是完全不同思維的 iOS 作業系統；很快地，另一個陣營也推出開放平台 Android，拉攏全球手機廠商一起加入。市場規則被改寫了。

N 公司看見了，但沒有真正「面對」它。接下來幾年，智慧手機市場快速爆發，N 公司占有率節節下滑，最後不得不把手機部門出售，告別曾經稱霸世界的時代。

這個過程，不只是「判斷錯一次」而已，而是：在壓力、失去、好奇、計較這「四個受不了」不斷被扣動之下，原始腦、情緒腦與理性腦，一次又一次做出「看起來合理、方向卻錯」的集體決策。

二、決策現場：三個關鍵選擇

● 場景一：要不要砍掉重練作業系統？

智慧手機問世後，N 公司內部很快就召開了高層會議。技術單位提出警訊：「新的這套系統，體驗跟我們的功能機完全不一樣，再用原本的系統補補修修，恐怕追不上。」但另一個聲音更大：「我們的系統市佔這麼高，全世界開發者都在幫我們做應用，砍掉重練，風險太大了。不如在現有系統上加上觸控功能、把機身設計得像智慧機，市場還是會買單。」

表面上，這聽起來很「理性」——風險評估、資源有效利用、減少投資浪費。其實，主導這個決策的，主要是兩個腦：

原始腦（怕變危險）：「現有系統是我們的飯碗，砍掉就是拿生存開玩笑。」情緒腦（愛面子）：「我們是世界第一，怎麼可能輸給一家才剛做手機的新公司？」理性腦本來應該問的問題是：「三年後，手機會長什麼樣子？」「使用者在乎的是規格，還是整體體驗？」「開發者為什麼開始往別的平台跑？」但在會議裡，理性腦被迫退居二線，只負責

幫既有結論找理由：「利用既有平台改版，是最穩健的財務選擇。」換句話說：情緒先決定，理性來辯護。

● 場景二：旗艦機的豪賭

在外界壓力與媒體批評下，N 公司決定推出一支「反擊代表作」——一款「全功能旗艦機」。專案目標很單純：「把我們所有最強的功能通通塞進去，讓全世界看到我們還是手機之王。」於是，這台手機擁有：滿滿的硬體規格：滑蓋鍵盤、多媒體、導航、高畫素相機；老系統「硬改」出來的觸控介面；厚重的機身與複雜的操作流程。從工程角度看，它像一台技術展示機；從使用者角度看，它是一支「看起來很厲害、用起來很折磨」的手機。上市後，問題接二連三：系統卡頓、當機；介面操作不直覺；媒體直接用「災難」來形容這款旗艦機。這是一個典型的「四板機同時被按下」的例子：壓力：市場與媒體的壓力，逼著高層想要「快點端出代表作」交差。失去：不願意捨棄舊功能與舊系統，只想在上面一直堆東西，變成「什麼都要、什麼都不好」。好奇：內部亟欲證明「我們也能做出很多新功能」，追求炫目，而不是實用。計較：「對手有的規格，我們也一定要有；別人沒有的，我們還要多加兩項。」結果，這支被寄予厚望的旗艦機，反而成了品牌轉折的關鍵敗筆，讓消費者第一次集體產生：「N 公司真的落後了。」的印象。

● 場景三：要不要承認自己落後？

隨著智慧手機市場快速成長，內部越來越多人感受到壓力。一些中階主管開始私下討論：「我們真的追不上新的系統了。」「再這樣下去，會被整個世代淘汰。」但在正式會議中，大家說出口的，卻是另一套話：「市場還在成長，我們依然有很大的基礎。」「品牌力還在，使用者不會那麼快放棄我們。」為什麼會有這種落差？因為公司內部慢慢形成一種「恐懼文化」：主管不喜歡聽壞消息；反對太多的人，會被認為「不團結」或「沒有信心」；誰都害怕說錯一句話，影響升遷與職涯。於是，大家選擇沉默，或說一些比較好聽的版本：

「風險存在，但還在可控範圍之內。」「我們只要再加強行銷，就能守住市佔。」情緒腦在這裡做了兩件事：保護自尊——「我們不能承認自己落後。」保護位置——「說樂觀一點，比說實話安全。」理性腦的風險評估，一次次被壓下去。真實的危機，被裹在漂亮話裡，越來越看不見。

三、三腦與四板機：一家公司如何被自己導局

如果我們用本章的框架來看 N 公司，就會發現：它不是被對手擊垮，而是被自己大腦裡的「三個角色」與「四種開關」慢慢消耗。

1. 原始腦：怕死又怕變

原始腦的任務是「活下來」，所以特別在意：不要失去既有收入；不要破壞現在還算穩定的局面；不要做太大、太冒險的改變。在 N 公司的幾個關鍵選擇裡，原始腦都發出了同一個訊號：「先撐過這一季的財報，再說。」於是：不敢大幅縮減舊系統；不敢在短期內犧牲市佔換長期平台轉型；不敢對內承認：「我們真的落後了。」

2. 情緒腦：面子比真相重要

情緒腦最在意的，是「身分地位」與「被認同感」。對一家全球龍頭來說，最難說出口的三個字就是：「我們輸了。」於是產生了幾種情緒性偏見：自大性偏見：「我們才是真正的專家，這只是一時風潮。」確認性偏見：只看那些「證明自己還是第一」的數據，刻意忽略顯示危機的指標。舒適性偏見：「過去十年都是這樣賺錢的，未來應該也差不多。」在這樣的情緒氛圍中，「真正看見風險」的人，反而顯得不合群。

3. 理性腦：忙得要命，卻沒時間做大事。

理性腦並沒有完全消失，它一直在忙：計算每一支新機的毛利；控管成本、優化供應鏈；規劃各國市場的促銷組合。問題是——全公司最重要的 A 級任務：「在新世代重新定義 N 公司要站在哪裡？」並沒有得到理性腦的大部分時間。相反地，多數精力花在各種 B、C、D 級雜務上：小改款；各國當地的市場活動；無關生死的內部專案。這就是本章提到的「優先級偏誤」：我們用戰術上的勤奮（做很多事），掩蓋戰略上的懶惰（不願面對真正重要的問題）。

四、如果 N 公司當年用上本章的工具.....

這個案例真正有價值的地方，不是「指責他們」，而是問自己：「如果我是當年的決策者，用本章的工具，我能做得多不一樣？」

1. 用「停！退！想！」處理第一次衝擊

當第一支智慧手機問世時，高層如果這樣做——停：不急著開記者會安撫市場，不急著說「我們早就有類似構想」。而是先對內下達一個指令：「在弄清楚這支產品的真正威力之前，任何對外評論一律暫停。」退：不是從「全球第一的龍頭」角度看對手，而是退到「如果我們今天是一家新創公司」的角度，重新評估：假設我們零包袱，會怎麼設計下一代手機？如果要從頭做起，我們會選現在這個系統嗎？想：啟動理性腦，問幾個關鍵問題：「如果我們的假設是錯的（三年後功能機被智慧機全面取代），最壞會怎樣？」「我

們有沒有 B 計畫？」這樣的三步驟，不保證一定成功，但至少不會那麼快掉進「自尊 + 舊經驗」的陷阱。

2. 用「決策檢查清單」，對抗偏見

面對「要不要保留舊系統」這種關鍵決策，公司可以有一份固定要問的清單，例如：我們是否刻意去找過「對我們不利」的數據？是否請一組「反對小組」專門負責提出最悲觀估計？如果三年後事實證明我們判斷錯了，最可能是哪一個假設錯？我們現在的判斷，主要是出於哪一個腦？怕失去市佔的原始腦？怕丟臉的情緒腦？還是冷靜算過的理性腦？這張清單的價值，不在於給答案，而在於：強迫理性腦上線，至少有機會跟原始腦與情緒腦「討論一下」。

3. 用 ABCDEFG 重新排一次優先級

假設當年 N 公司董事會，認真開了一整天，只做一件事：「把未來三年的所有重大工作，照 ABCDEFG 分完類。」很可能會得出完全不同的結論：A 級（重要且緊急、非做不可）：決定未來世代的平台策略（自建 / 結盟 / 收購）；整合資源，全力押注一個清楚方向。B 級（緊急但次要）：各國庫存調整、短期促銷活動。C 級（重要但不急）：培養下一代技術人才與中階領導；建立新創生態圈與開發者關係。D 級（不急且次要，可授權他人）：小改款、特定市場的少數需求。

E / G（可以刪掉或丟進垃圾桶）：為了面子存在、卻跟長期戰略無關的各種「形象專案」。如果那一天，他們誠實地面對這個分類表，也許整家公司之後的五年，就會是另一條路。

看完 N 公司的故事，也許你會覺得：「那是國際大企業的事，跟我的日常管理有點遠。」

但如果把場景縮小，你會發現其實非常熟悉：

- 你是不是也曾經明明知道某個產品線該砍，卻一直拖？
- 你是不是也習慣先做那些「看起來很忙、實際不那麼重要」的事？
- 你是不是也曾經因為「不好意思承認自己搞錯」，而讓錯誤拖得更久？

所以，這個案例最後真正想問你的，是三個問題：

- 當壓力、好奇、失去、計較這四個扳機被同時扣下時，你有沒有能力按下自己的「停！退！想！」？

- 當團隊裡只剩下「說好聽話的人」時，你敢不敢主動去找那個總是反對你的人，請他說真話？
- 當你每天忙得團團轉時，你願不願意誠實問自己：「我現在忙的，是不是真的 A 級任務？」

N 公司的結局，提醒了我們一件殘酷卻重要的事：

打敗你的，不一定是外面的敵人，

很可能是你大腦裡，那個不願承認自己有偏見的自己。

而本章所有談過的工具——三腦模型、四個受不了、偏見地圖、以及「停！退！想！」與決策免疫系統——就是幫你確保：當下一次站在關鍵決策的位置上，你不會只是那顆被推著走的棋子，而能多一點把握，做出真正屬於「棋手」的選擇。

【案例 7-14】用三腦四板機拆解一次差點翻車的決策

波音 737 MAX——時程、成本與監管互動下的風險升級

當市場競爭把「時間」變成生存壓力，組織往往先讓情緒腦拍板、再讓理性腦補理由；737 MAX 的悲劇在於，這套流程不只出現在產品設計，也出現在訓練、溝通與監管互動的每個縫隙裡。換句話說「MAX 的教訓不是工程師不聰明，而是當壓力、失去、計較同時上桌，組織會集體把理性腦外包給「看似合理的理由」。」

【場景故事】

第一幕：2011 前後，會議室裡的「最後期限」

空巴 A320neo 熱賣，市場訊號很清楚：若不快速回應，訂單會被吸走。對外，這是一場產品競賽；對內，卻變成一個更尖銳的命題——「我們要不要做全新機型？還是用既有 737 架構快改一版，先把客戶留住？」競爭壓力把選項縮成兩個：快 或 死。

在這種氣氛裡，最容易獲勝的提案通常不是最安全、最完整的提案，而是「看起來最能準時交卷」的提案。於是，策略方向逐步收斂：以既有平台衍生、加上更大引擎，換取速度與成本優勢，並盡量維持與前代機型的共通性。

第二幕：工程與商務的拉扯——「系統能不能幫我們守住手感？」

設計採用更大引擎後，機體氣動特性與操控感出現新挑戰。於是，一套用來在特定條件下修正飛行姿態的系統被放進來：MCAS。它被定位成「讓 MAX 飛起來像其他 737」的機制；在敘事上，它不是「新增風險」，而是「維持一致」。

但當組織把「一致性」當成主目標，風險語言很容易被改寫：不再問「它多關鍵？」而是問「它能不能讓我們少改變？」這一念之差，往往就是心理地圖裡最常見的後門。

第三幕：2018–2020，兩次事故後才被迫重設規則

2018/10/29 (Lion Air 610) 與 2019/3/10 (Ethiopian 302) 兩起事故共造成 346 人罹難，隨後各國相繼停飛。美國 FAA 在 2019/3/13 發布停飛命令；直到 2020/11/18 才以解除停飛命令並搭配適航指令（含訓練要求等整改）讓 MAX 逐步復飛。

停飛期間，波音在 2019 年底宣布暫停 737 MAX 生產，這不是單一技術故障，而是整套「壓力下的決策捷徑」撞上現實後的集體代價。

2024 年 Alaska Airlines 1282 發生門塞（door plug）脫落事件；NTSB 初步報告指出該門塞位置的固定螺栓缺失，讓品質與製程控管再次成為焦點。

【四扳機如何被扣動】（把「情緒腦」推上指揮台）

扳機 A | 壓力（時程壓力 / 競品壓力 / 財報壓力）

- 對外：A320neo 訂單像倒數計時器。
- 對內：交付時程成為「不可碰的底線」。

典型效應：二選一框架（快改 vs 失單），第三選項（例如：更慢但更乾淨的架構調整與訓練配置）被系統性忽略。

扳機 B | 好奇（新系統 / 新功能帶來的炫目感）

- 新增機制常被包裝成「巧妙補丁」：能解決操控差異、又不必改變使用者體驗。

典型效應：注意力偏誤（被「它能做到什麼」吸走），忽略「它失效時會怎樣」。

扳機 C | 失去（害怕失單 / 害怕承認落後 / 沉沒成本）

- 一旦投入大量研發與供應鏈布局，決策開始被「已經花下去的成本」綁架。

典型效應：沉沒成本 + 損失規避，讓組織更難在早期就「停、退、想」，反而傾向用更大力氣把既定路線合理化。

扳機 D | 計較（輸贏心 / 對比心 / 面子與地位）

「不能輸」會讓討論從「對錯」滑向「輸贏」：

- 競品有什麼，我們也要有；
- 競品做到什麼敘事，我們也要做到；
- 更關鍵的是：不能讓市場覺得我們需要付出更多訓練成本。

典型效應：比較驅動的框架效應（把對話變成誰更像舊機型、誰更省成本，而不是誰更可驗證地安全）。

【常見偏誤如何疊加】（情緒先決定，理性來找理由）

把四扳機放進你的「偏誤地圖」，737 MAX 特別像一種「偏誤疊加」：

- 自利性偏誤：只放大支持既定策略的證據，弱化反證與異議。
- 舒適性偏誤（正常化偏誤）：過去 737 的成功經驗，被默認可延伸到新情境。
- 自大性偏誤：既有龍頭地位帶來「我們一定能控住」的錯覺。
- 注意性偏誤：注意力集中在「交付、成本、競爭敘事」等顯眼指標，風險變成背景噪音。

【決策後門】：理性腦被迫扮演「辯護律師」

在這個案例裡，你可以把「決策後門」寫成一句很有穿透力的話：當壓力、失去、計較同時拉扯時，理性腦最常做的不是決策，而是把已經做出的決策，寫成一份看起來合理的報告。而 JATR 與國會報告都指出：在認證互動、設計與資訊傳遞等面向，存在需要被正視的系統性問題。

【如果當時啟動「停！退！想！」】

關鍵點 1：一開始就拆掉「二選一」

- 停：把「時程」先從命令改成假設。
- 退：請獨立團隊用第三方角度寫一份「如果我們判斷錯了，最糟會怎樣？」
- 想：把選項擴成三類：快改、慢改、平台重設（含訓練與驗證成本）。

關鍵點 2：把「失效情境」從角落拉回桌面

- 停：任何安全關鍵系統，必須先完成「單點失效」與「人因」的完整推演與驗證。
- 退：設紅隊（反對者機制）專責找反例，不接受「經驗上應該沒問題」。

關鍵點 3：把「二次拍板」制度化

- 對高風險決策（安全、法規、品牌信任）設規則：不允許同日拍板；除非滿足例外條件且有書面風險承擔人。
- 這等於在制度上幫理性腦「保留上線時間」。

【把心理地圖實踐成語言】

- 壓力扳機下：
「我理解時程，但我不做壓力版本的決策。我們先把風險條件寫清楚，今天只做『決策流程』不做『最終拍板』。」
- 失去扳機下：
「先把沉沒成本拿掉，從零開始問：如果今天還沒投入，我們還會用同一條路徑嗎？」
- 計較扳機下：
「我們現在是在爭輸贏，還是在爭可驗證的安全？請把比較改成標準：什麼證據達標才能前進？」