

目的： 把卡死的對立與成見，導回可合作的框架。變局不是辯論贏對方，而是：重構問題定義（換框架）、補上安全／公平／面子的保障（讓對方敢動）、把對話收斂到可兌現下一步（落實）

使用方式： 把它當成「卡關時的救援流程」：先過紅線，再走三層認知地圖，最後用保障條款把新框架變成行動。

一. 變局紅線（先過這關才准出手）

1. 我是否想用「話術」改寫事實，而不是改寫解讀框架？
2. 我是否隱瞞對方必須知道的關鍵風險（用資訊不對等換點頭）？
3. 我是否奪取對方面子（打臉／羞辱／說教）來換服從？
4. 我是否把變局當成操縱（讓對方沒有退路、不能反悔、不能再談）？
5. 我是否在情緒高點硬推框架（越推越反彈）？
6. 我是否沒有「保障條款」，只想靠轉念就讓對方行動？

任一題答案為「是」：先停手。變局踩紅線，短期可能奏效，長期會引爆信任透支與反噬。

二. 三層認知地圖九步（卡關時照表走）

步驟 1 | 先定兌現（你要把對話導到哪一步）

- 我本次要兌現到：・ 重新建立共識定義（共識一句話）・ 排下一次（時間兌現）・ 同意試點（小投入）・ 指派窗口（責任兌現）・ 其他：_____
- 期限：_____
- 最小可行承諾（小、可驗收）：_____

步驟 2 | 先判「卡在哪一層」（只選一層作主戰場）

- 內容層：對事實／方案定義不同（「這不是問題」「這不可能」）
- 因果層：對原因／責任／預測不同（「做了也沒用」「一定會出事」）
- 感受層：情緒／面子／安全感被刺到（防衛、怒、冷處理、羞辱）

原則：先處理感受，再談因果，最後才談內容。你跳過感受層，後面會一直反彈。

步驟 3 | 需求定位（變局必須回到三大需求）

對方此刻第一需求是：

- 安全穩定（怕風險 / 怕背鍋 / 怕不確定）
- 公平自治（怕被犧牲 / 怕雙標 / 怕失去選擇權）
- 身分地位（怕丟臉 / 怕輸 / 怕位置被削弱）

觸發點一句話：他真正怕的是：_____

步驟 4 | 先做「降溫與保體面」（讓大腦回來）

請選一個動作（只選一個主動作）：

- 降速：把對話改成「先釐清、後決定」
- 轉場：改一對一 / 改會後再談（保體面）
- 承認感受：用一句話承認對方顧慮的合理性（不等於同意）

我本次採用的降溫動作：_____

步驟 5 | 拆出「原框架」與「新框架」（一句話對照）

- 對方原框架（他在用哪句話看世界）：_____
- 我想導入的新框架（更可合作的一句話）：_____

新框架必須符合：對方能保住第一需求（安全 / 公平 / 面子至少一項被照顧），否則不可能實踐。

步驟 6 | 用三種槓桿之一來換框架（只選一種主槓桿）

A. 內容槓桿（重定義）

- 把「問題」改成「任務」：我把問題定義改成：_____

B. 因果槓桿（重寫劇本）

- 把「必然」改成「條件」：我把因果改寫成：只要：_____，風險就會下降 / 成功就會上升

C. 感受槓桿（先修安全感）

- 把「你要我輸」改成「你讓我安全」：我先修復的安全感是：_____

步驟 7 | 加保障條款（變局實踐的關鍵）

依第一需求選一個保障（至少一項，最好兩項）：

安全保障（讓他敢動）

- 試點切小（可回退）
- 風險清單 + 封洞措施

- 責任切割（誰扛什麼、如何追溯）
- 我的安全保障：_____
- 公平保障（讓他覺得不會被吃掉）
- 判準公開（同案同處）
- 選擇權（A/B 方案）
- 權責利對等（做什麼 / 拿什麼 / 扛什麼）
- 我的公平保障：_____

面子保障（讓他下得了台、有話可說）

- 對外說法 / 共同署名 / 功勞歸屬
- 先私下建立共識、公開再宣布
- 保留退場門（不把人逼死）
- 我的面子保障：_____

步驟 8 | 寫出「變局三句話」

參考說法：

1. 先承認顧慮：「我理解你最在意的是（安全 / 公平 / 面子），你擔心的是：_____。」
2. 再換框架：「如果我們把這件事從（原框架：_____）改成（新框架：_____），討論會更精準。」
3. 後給保障 + 兌現：「為了讓你在（第一需求）上更踏實，我們先用（保障：_____）。所以先把（最小可行承諾：_____，含日期）定下來。」

步驟 9 | 驗收兌現（三要素：人 / 時 / 交付）

- 責任人 / 窗口：_____ 期限：_____ 交付物 / 成功標準：_____

三. 快速除錯（你換了框架，但仍推不動）

- 你跳過感受層：對方其實在怕 / 在丟臉，你卻一直講道理 → 回到步驟 4：先降溫保體面，再談因果。
- 你只換了說法，沒給保障：新框架聽起來好，但風險、規則、面子仍沒解 → 回到步驟 7：至少補一條安全或公平保障。

- 你把必然改成條件，但條件不可控：對方覺得你在畫餅 → 把條件縮到「可控、可驗收的試點」。
- 你讓對方失去選擇權：越被逼越反彈 → 一定保留 A/B 方案或退場門。
- 你在公開場合做變局：對方下不了台，只能硬扛 → 改成私下先建立共識，公開再收斂兌現。

四. 本章必做練習 (7 天內做 2 次就算過關)

挑兩個「小卡關」情境練手感，不要一開始就挑最政治、最敏感的。

變局演練卡 (參考格式)

1. 情境 / 對象：_____
2. 卡關層級：· 感受 · 因果 · 內容
3. 第一需求 + 觸發點一句話：_____
4. 原框架 → 新框架 (各一句)：_____
5. 保障條款 (至少一項)：_____
6. 最小可行承諾 (含日期)：_____
7. 我說的三句話：_____

做完兩次，你會明顯感覺：你不再靠硬碰硬，而是能把對話拉回「可合作、可驗收、可兌現」的軌道。