

史蒂芬·巴特利特的商業法則強調 哪些核心心理學原則？

史蒂芬·巴特利特（Steven Bartlett）的商業法則（《執行長日記：商業人生的 33 條法則》）明確指出，這些法則植根於心理學、科學和數百年的研究。這些法則旨在提供建立偉大事業和成就偉大自我所需的基礎性、持久性法則。

巴特利特的法則強調了多項核心心理學原則，這些原則影響著個人行為、溝通、決策制定以及團隊動力：

一、 認知偏差與信念（Cognitive Biases and Beliefs）

多項法則著重於人類心靈的非理性傾向和認知捷徑：

- **認知失調（Cognitive Dissonance）**：巴特利特的「法則 5：你必須傾向於奇異行為」核心就是認知失調。「認知失調」描述當一個人的想法與行為發生衝突時所體驗到的心理緊張。當面對威脅其身分、智力或生計的新事實或證據時，人們經常「傾向於排斥」（Lean Out），即拒絕傾聽或學習新資訊，以緩解這種不適。
- **確認偏誤（Confirmation Bias）**：「法則 4：你無法選擇自己的信念」提到確認偏誤，即人類傾向於搜尋、偏愛和回憶支持其現有信念或價值觀的資訊。
- **樂觀偏差（Optimism Bias）**：「法則 25：負面展現的力量」指出，大約 80% 的人具有樂觀偏差，這使我們傾向於關注好事而忽略壞事，從而妨礙我們充分考慮風險。
- **沉沒成本謬誤（Sunk-Cost Fallacy Bias）**：「法則 25」中也提到，此偏差使我們傾向於堅持某項決策，即使已有證據表明它是錯誤的，因為我們已經投入了時間或金錢。
- **事前提檢視法（The Pre-Mortem Method）**：「法則 25」主張利用「事前提檢視法」來對抗這些偏差。這是一種決策制定技術，要求團隊在項目開始前先設想項目失敗了，然後集體分析「哪裡出錯了」。研究顯示，這種方法能將正確識別未來結果原因的能力提高 30%。

二、 溝通與說服心理學（Communication and Persuasion）

巴特利特強調有效溝通必須繞過聽眾的心理防禦：

- **習性化與語義飽和（Habituation and Semantic Satiation）**：「法則 11：不惜一切代價避免成為牆紙」指出，習性化是一種內建的神經裝置，幫助我們忽略重複的刺激，專注於生存所需的陌生和新資訊。**語義飽和**是習性化的一種形式，指當

一個詞語或短語被重複時，其含義會暫時變得難以理解。成功的行銷和故事敘述必須使用意想不到、不尋常和未飽和的術語來繞過這種「習性化過濾器」。

- **提問/行為效應 (The Question/Behaviour Effect)：**「法則 6：只問不說 — 提問/行為效應」基於研究發現，與陳述句相比，**提問**關於未來行為的問題能更有效地影響該行為的發生機率。當提問促使個體面對「理想中的自己」與「現實中的自己」之間的差距時，效果會更強烈（利用認知失調）。
- **傾聽與接納 (Listening and Acceptance)：**「法則 3：你絕不能反對」引用神經科學研究，發現當人們在爭論中感覺到**意見不合**時，他們的大腦會「凍結並關閉」，對他人的觀點失去接受度。因此，想要被聽見，必須從共同點開始，讓對方感到自己被「聽見並理解」。
- **錨定與框架效應 (Anchoring and Framing Effects)：**「法則 16：利用金髮女孩效應」介紹了**錨定效應** (Anchoring)，即個人在做決策時過度依賴看似不相關的第一個資訊。**金髮女孩效應** (Goldilocks Effect) 是錨定的一種，透過呈現兩個極端選項，使居中選項看起來更合理或更有吸引力。同時，「法則 15：框架比圖片重要」強調，**框架**（呈現方式或背景）會極大地影響消費者對價值的主觀感知。

三、動機與自我概念 (Motivation and Self-Concept)

這些法則著重於人類行為的內在驅動力和長期承諾：

- **損失厭惡 (Loss Aversion)：**「法則 2：要精通，你必須創造傳授的義務」提到「損失厭惡」，即人類行為受到**避免損失**的動機驅動，而不是追求收益。巴特利特鼓勵利用「風險承擔」(Skin in the game)，創造一種義務感，以加速學習曲線。
- **習慣迴路與意志力 (Habit Loop and Willpower)：**「法則 8：絕不對抗壞習慣」探討了習慣的構成要素——**線索、慣例和獎勵** (Cue, Routine, Reward)。法則建議不要對抗壞習慣，而是用不那么令人上癮的獎勵取代習慣迴路中的最後一步。此外，法則還提到**意志力耗竭** (Willpower Depletion)，認為意志力像肌肉一樣會疲憊，因此一次只專注於改變一個習慣至關重要。
- **自我故事與韌性 (Self-Story and Resilience)：**「法則 7：絕不妥協你的自我故事」探討了「自我概念」(Self-Concept) 或「自我故事」，它決定了一個人的「心理韌性」、「毅力」(grit) 和「韌性」(resilience)。這個信念是通過個人感官收集的**第一手證據** (First-Party Evidence) 來建立或改變的。

四、壓力與風險應對 (Stress and Risk Management)

這些原則指導如何處理不確定性、壓力和負面資訊：

- **鴕鳥效應 (The Ostrich Effect)：**「法則 23：不要當鴕鳥」描述了在面對困難資訊、情境或對話時，人類傾向於迴避，這種行為源於避免不適的內在驅動力。這

種迴避會造成更大的長期痛苦和風險。

- **重新定義壓力 (Reframing Pressure)：**「法則 24：你必須將壓力視為特權」強調壓力是外部環境力量，而**壓力帶來的壓力**是內部心理反應。研究表明，**相信壓力有害**本身就會增加死亡風險。將壓力視為有助於表現的訊號，能改善生理反應，使心血管反應更健康。
- **心理登月計畫與不確定性 (Psychological Moonshots and Uncertainty)：**「法則 13」提出了**心理登月計畫**，即通過相對小的投入來大幅改善**感知價值**。優步 (Uber) 等公司利用心理學原則，如**厭惡閒置 (Idleness Aversion)** 和**不確定性焦慮 (Uncertainty Anxiety)**，透過操作透明度 (Operation Transparency) 和即時視覺化進度 (如地圖上的汽車)，來降低客戶的不適感。
- **稟賦效應 (The Endowment Effect)：**「法則 17：讓他們嘗試，他們就會購買」解釋了稟賦效應：人們會高估自己擁有的物品的價值，即使其客觀價值不變。這解釋了為什麼允許顧客在商店內觸摸和體驗產品 (例如 Apple Store) 能有效提升感知價值和購買意願。