



## 派出神奇的矩陣機器

全球暖化雙邊的論調相差十萬八千里<sup>19</sup>，好像大家住的不是同一顆地球似的。我們需要在這團混亂中理出一點頭緒，但不需要去念個博士學位，也不想花幾百個小時，在文獻裡跟一堆科學術語奮戰。

一般而言，我們常說：「真理愈辯愈明，」但事實卻不完全是這麼回事。既然我們都下了那麼高的賭注了，總要看到多點成果吧，而不是一些陳腔爛調，然後無奈的聳聳肩。

你聽過大西洋岸某個聰明人說：「全球暖化將造成生態浩劫，那將徹底搞垮美國農業。」你聽了滿害怕的，但你又聽到另一個自以為聰明的知識份子說：「現在根本還沒證明大氣溫度提高是因為二氧化碳增加。」你聽了之後就比較安心。

在這麼一來一往之間，請記住一件事：聰明人說的話，不一定代表真相，我們都不過是人罷了，每個人都會犯錯<sup>20</sup>。

就算說話的人看起來挺聰明的，但你已不再輕易相信任何人說的話，那你該怎麼辦？

這時候就要派出神奇的矩陣機器了，讓你不用再等待所謂確定的答案，只要概略知道未來不同情境的發生機率，就能馬

<sup>19</sup> 作業寫好了沒？

<sup>20</sup> 事實上，第 3 章會寫到我們大腦思考的盲點，包括你我都有。沒什麼大不了的！



上做出決定。因為你總有機會可能犯錯，透過這個方式，你可以比較不同情境發生的機率，再決定你希望接受哪一種風險。

這裡頭最聰明的地方，在於改變提問，以前老是問「我應該相信誰？」但提問應該改成「我該做什麼？」畢竟，這個實質世界不會因為我們的信仰而改變，它只會回應我們所採取的實際行動。所以，這個矩陣讓你不用再關心誰對誰錯，而是反問：「**考慮風險和可能的結果，什麼才是最聰明的行動？**」

以下說明一下它的運作方式：

決策矩陣	行動	
	A 馬上行動	B 按兵不動
全球暖化		
假警報		
一切為真		

決策矩陣的第一個變數，就是全球暖化是真是假，請你左邊第一欄寫上「假警報」和「一切為真」。先撇開那一堆爭論全球是不是暖化的問題，也先不要管是不是我們人類造成全球暖化，沒有人是完美的，但至少還有這兩種基本的可能性。沒有

人能百分之百預測大自然會變成怎樣，但所有理性的人都應該承認他們有可能會有錯誤的認知。即便是最容易受到驚嚇的抗暖化行動派，或是最堅定的懷疑論者，我們都同意：全球暖化可能是「真的」，也可能是「假警報」。

承認我們任何人都可能有錯誤的認知，這正是改變提問的關鍵，從「誰是正確的？」的提問，改成「什麼是最合理的行動？」正可以把我們從爭論陷阱中抽離出來<sup>21</sup>。畢竟，我們人類永遠無法確知未來的樣貌，請你們心自問：就算是我錯了，生命中多個備案，對你是有好無壞啦！

第二個變數，是我們現在到底要不要採取立即的行動<sup>22</sup>，這也畫出了兩個選項欄位，放在第二列，A 是馬上行動，B 是按兵不動。

這樣的矩陣排列會得到四個結果，分別代表不同變數組合下的未來情境，讓我們可以檢視現在所下的決定，未來可能會得到什麼樣的結果，然後再決定我們願意承擔什麼樣的風險。

這些未來情境看起來如何呢？

先來看看左上角的空白方格，這代表我們立刻採取行動，但全球暖化居然是個假警報，這算是我們在決策矩陣中犯下的第一個錯誤，這樣的錯誤會帶來什麼結果？主要是浪費了金錢的投入，再加上某些自由度的喪失（包括消費選擇受限、更嚴

<sup>21</sup> 喔！太棒了！

<sup>22</sup> 至於是什麼行動，我將在第 5 章說明。現在就當作是減少二氧化碳排放吧！



格的土地管理規定等等)，這正是懷疑論者警告我們要注意的：納稅增加、專制政策和傲慢自大的政府。

為了比較不同情境的後果，讓我們來揣測最悲觀的狀況：假定我們真的採取了行動，但全球暖化沒有發生，那會發生什麼糟糕的事嗎？包括了嚴格政策執行下的大規模停工、快速攀升的政府支出、引起經濟衰退、導致美元崩盤、摧毀全球金融體系，讓全球陷入嚴重的經濟大衰退，讓 1930 年代的經濟大蕭條不過是小巫見大巫。

因此，左上角的方格得到一張苦瓜臉。

	行動	
全球暖化	A 馬上行動	B 按兵不動
假警報	全球經濟大衰退 	
一切為真		

右上角的方格代表我們沒有採取行動，全球暖化也真的只

是個假警報而已，那就代表我們的決定正確，每個人都狂歡慶祝，因為懷疑論者證明了他們未卜先知，而抗暖化行動派也同樣高興，畢竟世界末日沒有來。我們人類得以繼續繁衍興旺，也沒有大規模的經濟蕭條。

	行動	
全球暖化	A 馬上行動	B 按兵不動
假警報	全球經濟大衰退 	狂歡派對 
一切為真		

左下角的方格則代表我們採取了行動，這是好事一樁，因為那些末日預言家確實是對的。碳排放造成世界大亂，但我們做出了正確的決定，預防了世界末日來臨，所以這是很明智的選擇。雖然這些行動還是付出了不少經濟成本，但因為新一代的金融體系給人更大的信心和正面的心理預期，所以金融體系並沒有崩盤。（還記得 2008 年 10 月那次，因為投資者的恐慌造



成股票市場重挫嗎？）人們也認為這些行動的花費是值得的，就像第二次世界大戰時實施的定量配給措施，民眾雖然頻頻抱怨，但最終也承認那是有效的做法<sup>23</sup>。所以，雖然有一定的經濟成本，我們還是給這格一個中性的表情，因為也有可能發生更糟的狀況。

		行動	
		A 馬上行動	B 按兵不動
全球暖化			
假警報	全球經濟大衰退 	狂歡派對 	
一切為真	增加了經濟成本和各項 規範，但還算值得！ 		

最後就剩下右下角的方格了。這代表了末日預言家所言不假，但我們卻聽信懷疑論者，什麼即時的行動也沒做，這是我們在決策矩陣中犯下的第二個錯誤。剛才我們已經揣測過左

<sup>23</sup> 事實上，第二次世界大戰期間，衣服定量配給的措施刺激了比基尼的發明！畢竟，需求為創新之母囉！

上角那格最悲慘的狀況，那右下角這格又會是什麼情形呢？這真的有點慘不忍睹，包括你聽到各式各樣陰鬱不堪的幻想、海平面上升 6 公尺、長期旱災、風暴、洪水、饑荒、流行性傳染病，還有被這些接連不休的災害打垮而崩盤的全球經濟<sup>24</sup>。這樣慘不忍睹的世界，讓一度大聲疾呼重視全球暖化的美國前副總統高爾，變成過度包裝壞消息的膽小鬼。當然要給這格一張苦瓜臉。

不過，左上角所提到的經濟蕭條，已經含括在右下角的經濟崩盤內（可說是各種混亂，摧毀了經濟基礎），還要再加上一堆自然災害的影響，所以應該要給這一格升級成哭喪的鬼臉。

	行動	
	A 馬上行動	B 按兵不動
全球暖化	全球經濟大衰退 	狂歡派對 
假警報	增加了經濟成本和各項規範，但還算值得！ 	全球大災難（經濟、社會、政治、公衛、環境各層面） 
一切為真		

<sup>24</sup> 各種災難，族繁不及備載！



## 怎樣做出決定？

很顯然，這個四格矩陣過於簡化了<sup>25</sup>。不過即使只是簡化說明，還是很有用的，而且我敢說我們的未來，其實也脫離不了這四種結果吧。

如果要利用這個矩陣幫助我們做出決定，最好區分一下「橫列思考法」和「直欄思考法」。之前一直爭執全球暖化是真是假的討論，基本上就是橫列思考法，只是企圖預測我們的未來會落到哪一列上，而我們就一直深陷在這些問題裡：世界末日的預言是真是假？哪一列才是正確的？

但是，我們永遠不可能百分之百確知大自然的真實面貌<sup>26</sup>，所以也無從百分之百判定我們的未來會落在哪一列上，直到那個未來真的來臨。如果繼續使用**橫列思考法**，我們只會陷在不停猜測未來的旋渦裡，因為我們沒法控制大自然的法則。

不過我們至少可以確定，我們會落在哪一欄的未來情境，因為我們還有一點控制權。唯有使用**直欄思考法**，我們才有機會選擇<sup>27</sup>我們的未來，因為這取決於我們是否要採取行動。聽起來不錯吧？

<sup>25</sup> 這些表情符號，應該很明確了吧？

<sup>26</sup> 天哪，我們到現在還在研究重力定律！第2章會舉例說明。

<sup>27</sup> 說清楚點，這是「憑經驗所做的臆測」。實際上，我們還是持續嘗試預測未來。