

# 等待的技術

慢想，讓決定更好

# Wait

The Art and Science of Delay

中央大學認知神經  
科學研究所所長

洪 蘭

國立台灣師範大學  
管理研究所教授

沈永正

全球華人競爭力  
基金會董事長

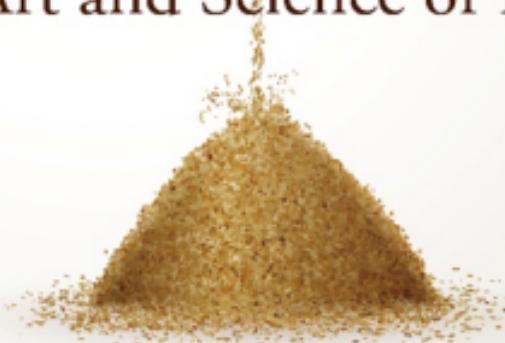
石滋宜

德美公務行銷公司  
事業部董事總經理

謝馨慧

財經部諮詢

綠角



by Frank Partnoy

帕特諾伊\_著 曾沁音\_譯



天下文化  
出版公司

---



## 目 次

---

序 人生是等待與希望／洪蘭 .....	003
好東西留給能等待的人／沈永正 .....	007
冷靜等待，快速行動／謝馨慧 .....	015
如何處理時間，將決定我們如何看待人生／綠角 .....	019
引言 .....	027
某些人似乎能讓時間放慢，對好的決策者來說， 時間比節拍器或原子鐘更具彈性。	
1 心臟與心智 .....	033
在做決策時，心臟對等待能力的重要性， 至少和心智一樣重要。	
2 急速運動 .....	053
頂尖高手會花足夠的時間確認機會，盡可能等待， 正如巴菲特只在必要時才交易。	
3 高頻交易——快慢哪個賺 .....	069
股票交易就像是復活節的找蛋活動。 有些孩子會急著把籃子裝滿，有些孩子則等在後頭。	
4 門陣俱樂部的正面裸露 .....	087
不請自來的訊息可能會讓我們太快下決定， 即使在不自覺的情況下。	

---

---

5	錯誤判斷 .....	101
	我們可能在某領域是專家，但在這個領域遇到新難題時， 又把我們打回生手的程度。	
6	薄片擴取切太薄 .....	123
	只要看到一張臉， 人可以在幾秒內被感染無意識的種族歧視。	
7	別慌！ .....	147
	他等待，等待，再等待，直到情緒張力達到顛峰， 把那幾秒鐘盡可能扭到極限，才會說出台詞。	
8	第一次約會與戰鬥機駕駛 .....	165
	何謂時間？把現在留給小狗和猩猩！ 人類擁有的可是永恆。	
9	何時承認錯誤 .....	181
	道歉的時機比較像是藝術，而不是科學。 畢竟，傷人的行為或言語無法磨滅。	
10	終於來談談延遲 .....	199
	我之所以有創新突破，通常是由我把另一件事搁著， 而不是因為我趕上了期限。	

---

---

11	大師班 .....	229
	要是你不知道怎麼管理時間， 時間會像暴君一樣掌控你。	
12	擺脫時鐘 .....	257
	身為人類的難題在於， 要讓陳舊的生理構造跟得上科技飛馳的脚步。	
13	一輩子的創新 .....	273
	當重大發現浮現時，不會像驟亮的燈泡， 反而像歷經數十年累積最後才出現的高潮。	
14	放長來看 .....	299
	智慧不會從新釘鐵鑄的答案中產生。 更重要的是，要問對問題。	
	致謝 .....	317

---

# 等待的技術

# Wait

The Art and Science of Delay



帕特諾伊 Frank Partnoy 著 普泊普 譯

## 引言

某些人似乎能讓時間放慢，對好的決策者來說，時間比節拍器或原子鐘更具彈性。

像我們這些想要做出更佳決策的人，都該效法本頁下方的小狗——姑且叫牠瑪姬好了。就像是動畫片「超級狐狸先生」（Fantastic Mr. Fox）裡狼吞虎嚥的動物，儘管瑪姬可以在一眨眼的時間內吞掉擺在牠那大鼻子上的餅乾，牠卻能忍住，展現控制本能與情緒的本事，延遲享用老早就聞到香味的點心。本書主要談的雖然是人而不是動物，但這裡要強調的重點是，我們可以從瑪姬身上學到很多。

雖然程度有限，瑪姬也能思考到未來。牠的反應很像我的狗佛萊契——十四歲的金毛拉布拉多獵犬，從小我就訓練牠不要立刻吞下獎勵。佛萊契大概沒辦法想到幾分鐘以後的未來，不過牠預測結果和延後滿足的有限能力一直挺管用的。如果家裡有任何人吃完晚餐後還留了一些食物在桌上，佛萊契絕不會立刻撲上去，因為那時我們任何人都能揪住他。牠反



而會靜靜尾隨我們到客廳，躺在我的腳邊。直到廚房傳來碗盤打破的聲音，我們才驚覺牠採取行動了。

最近的實驗證實，佛萊契和瑪姬並非特例。2011年，法國與蘇格蘭研究人員發表的一項研究中，提到一項許多寵物主人都知道的事實：很多品種的狗都有能力做出跟食物有關的未來決定。要是忍住不咬能換取更好或更大的獎賞，多數狗狗都能學會壓抑至少10到20秒，有些狗甚至能忍更久。有隻工作牧羊犬把一小塊雞肉乾零食咬在嘴裡超過10分鐘，等著看有沒有機會換到八倍大的零食。



近幾年，科學家在理解人類決策上有了重大進展。心理學家指出，我們有兩個思考體系，一個從本能著手（系統一），一個講求分析（系統二），兩者都會讓我們犯嚴重的認知錯誤。行為經濟學家則說，我們通常對獎勵會有不理性且偏差的反應，有時光憑推想就知道會有這種結果。神經學家則拍下大腦的影像，以顯示大腦哪些部分對不同的刺激會有反應。

但是我們不了解，時間與延遲在決策中的角色，以及為什麼我們會犯各種時機上的錯誤，太快或太慢反應。延遲本身會讓一

個好決策變成壞事，也有可能變成好事。近期與決策相關的研究讓我們知道應該做什麼或如何做，卻沒說應該在何時做。有時我們應當放膽當下立斷，有時則應慢點行動與抉擇；有時我們應該要仰賴快速的直覺，有時卻該事先規劃並分析。

雖然時間與延遲在決策研究上占的分量並不多，但這個概念的影響卻不應止於此，特別在討論人類天性時。許多科學家指出，人類有別於動物的關鍵，正在於能思考到未來的優越能力。不過，思考未來和預測未來是不同的。

身為教授，我研究法律與金融超過十五年。2008年金融風暴發生時，我想探究為何這些最頂尖的銀行家、主管機關與相關人士會如此短視，竟讓經濟陷入這般慘禍。他們的決策為何錯得這麼離譜，對未來的預期為什麼這麼誇張？此外，私底下我也想釐清自己的拖延成性，到底是不是壞事（我臥室櫥櫃裡唯一的燈具已經壞了五年）。

我訪問百餘位不同領域的專家，鑽研多種研究領域的數百份近期研究和實驗，其中許多都還沒有發表過。我注意到的現象是，各種專業領域的決策研究人員其實並不常交流。他們通常從沒聽過彼此，決策研究離散到某個次領域的專家常常不認識另一個領域的達人，即便大家都在解決同一類問題。

思索決策和時間相關問題好幾年後，我認為要了解這些概

念，不應只鑽研心理學、行為經濟學、神經科學、法律、金融或歷史，應該要同時探索這些領域。就像所有優秀的律師一樣，我試著從這些學科蒐集大量證據，努力釐清那些僅從單一觀點來看無法明瞭的論點。

我的基本論點是：有鑑於現代生活的步調快速，多數人常會太快反應。我們不會、也無法花足夠的時間思考眼前愈趨複雜的「時機」。隨手可得的各種科技讓我們高速運轉，不論是在工作場合或在家裡，每一天都能感受到這股壓力。但是最高明的時間管理者能夠自在地暫停，需要暫停多久就停多久再行動，即便面對最緊迫的決策亦然。某些人似乎能讓時間放慢，對好的決策者來說，時間比節拍器或原子鐘更具彈性。

面對超快反應的情況，表現最好的專家本能地知道何時該暫停，即便只有零點幾秒。時間拉長一點也一樣：有些人就是比較能掌握何時該多停幾秒，再說出笑話的關鍵句；何時該多等一小時，再對一個人做評斷。這有一部分是出於直覺，有部分是來自分析。我們透過反覆嘗試錯誤或是觀察專家獲取些許知識，也可從觀察新生兒或動物學到東西。接下來你會看到，管理延遲是一門藝術，也是一門科學。



本書回歸到跟工作和生活決策相關的兩個中心問題。第一，針對某個特定情況，我們該花多久時間反應或決定？一旦覺察到做決策的正確時間長度，又該如何運用下決定那一刻之前的時間？我們會先探討必須在毫秒間做出反應的急速問題，再細究更長時間裡的決策。

正如後文會反覆提到的，在多數情況裡，我們應該要花更多時間再決定，等待愈久愈好。一旦我們對決策該花多久時間培養出敏感度，就會明白一般說來我們都應該延遲決定，直到最後一刻。如果有1小時，就等到第59分鐘；如果有一年，就等到第364天。即便只有半秒鐘的決策時間，也應該盡可能拖到最後，就算是千分之一秒也要計較。

## 別慌！

他等待，等待，再等待，直到情緒張力達到顛峰，  
把那幾秒鐘盡可能扭到極限，才會說出台詞。

作家亞當斯（Douglas Adams）總是把「別慌！」這個詞大量用在小說《銀河便車指南》（*Hitchhiker's Guide to the Galaxy*）、銀河便車電視系列、他合寫的電玩遊戲識別證，甚至毛巾上。作家克拉克（Arthur C. Clarke）說，亞當斯這句話真是有史以來對人類最佳的建議。

「別慌！」這個建議之所以寶貴，是因為驚慌時湧上的恐懼會嚴重影響我們決定最佳行動的能力。人一慌，邏輯或推理就不管用，意識的系統二就會關閉，使我們必須仰賴原始、自動的系統一。如果你是專家的話，仰賴系統一不必然壞事，但是驚慌會讓專家變成生手。它葬送了美式足球教練吉布森的工作，讓軍官和警官射殺平民，也使我們做出壞決策。

驚慌的麻煩在於，它會模糊我們對時間的感受。我們對時間的感覺會依環境而有所改變，即使在不緊張或害怕時也一樣。身為消費者，我們對低價和明亮的燈光有比較快的反應，這就是店

裡總貼著許多折扣價，燈光永遠明亮的原因。

如果你住在人口超過一百萬的城市，暫停一下的感覺會比住在鄉下或小鎮的人感覺還要長兩倍。請別人幫你計時，把手舉起來整整1分鐘，當你覺得時間已經到的時候，再把手放下。大概過40秒，你就會把手放下。也可以試試在交談或演講時暫停1分鐘，不過你大概沒辦法撐這麼久，頂多10秒或20秒就會破功了。

我們慌張時，時間感會扭曲得更厲害。驚慌發作或是罹患相關心理疾病的人，常會覺得時間突然放慢或急速加速。對小孩來說，恐怖的萬聖節表演或是喪禮等強烈的情緒體驗，似乎會持續得比實際上還要久。如果你曾遇過車禍或高速飛車追逐，大概會覺得時間似乎變長了。在趕去醫院的路上或比賽時，都可能有這樣的感覺。

神經科學家伊葛門（David Eagleman）、史戴森（Chess Stetson）和費斯達（Matthew Fiesta）幫受試者綁上護帶拉到45公尺高，然後讓受試者墜落到安全網裡，測試驚慌對時間感受的影響。這段自由落體的恐怖體驗只有3秒鐘。實驗結束後立刻請受試者回想並用碼錶計算他們覺得這段體驗持續了多久，結果他們都覺得持續了4秒鐘——比實際多出三分之一的時間。

這裡發生了什麼事？大腦把時間拉長了，時間本身並沒有變長，但我們對時間的感受變長了。在極度壓力下，我們會超級專

注在當下。腎上腺素急增，扭曲了我們在壓力下對時間的感覺，愚弄了我們的判斷。在事件發生後，真正的禍首其實出在記憶的強度上。在強力的刺激下，大腦會留下比較深刻的記憶，因此事後回想起來，事件似乎持續了更久。

伊葛門解釋道：「在緊要關頭，大腦保存記憶的方式可能會讓這些記憶加倍『黏』在腦海裡。事後回想，這些高密度的數據會讓事件似乎持續了更久。」

時間扭曲會發生在當下與回憶裡。我們可以從電影了解這個概念。在「駭客任務」（The Matrix）中，時間會為了片中的英雄尼歐而放慢，讓他得以用慢動作躲過子彈。或者像馬克斯·佩恩在電玩「英雄本色2」（Max Payne 2）說的：「當你盯著槍管，時間便慢了下來。人生中所有的心碎與傷痕閃過眼前，留在這一刻，瞬間即是一生。」

專業運動員也像尼歐與佩恩一樣，當他們需要大腦放慢動作以便看清楚該怎麼做時，他們有能力掌控時間。想想騰飛在半空中的麥可·喬丹（Michael Jordan）和賽車選手都是最好的範例。

前一級方程式賽車冠軍史都華（Jackie Stewart）曾這麼描述彎道：「你可以用時速278公里過彎，加速到時速313公里時應該還能看得很清楚，幾乎是用慢動作駛過那個彎，這樣你才有時間煞車、控制車子、知道甩尾飄移的程度，接著你轉過彎，再加一點

馬力，以時速278公里的速度離開彎道。」要是史都華的大腦以正常速度運轉，可能會誤判彎道而撞車。

正因驚慌會影響我們對時間的感受，更加大了專家與生手之間的差異。專家知道驚慌的壞處，但他們會扭曲時間，延長每秒鐘到極致，以增加自己的優勢。生手則脆弱多了，他們的世界會加速也會放慢，然而生手對此一點辦法也沒有。

在前兩章中，我們探索一些在以秒計的世界發生的有意識反應。我們專注在人的行動，包括選擇正確的美式足球進攻戰術、滅火，或是醫學診斷。本章還是停留在以秒計的世界，但我們要專注在我們說的話而不是動作。

驚慌與時間感是很大的議題，隨便談談都能寫成一本書，所以我們要專注在驚慌與時間扭曲如何影響決策的特定層面——我們和他人溝通的時機。不僅要檢視說話時用的字眼，也要看我們在什麼時機說出這些話。在工作場合與私人生活中，選擇說話的時機可說是最重要的決策之一。

作家亞當斯和漫畫家必定比其他人更了解，驚慌會使我們和他人交談時舉止尷扭。更重要的是，驚慌讓我們沒辦法風趣迎人。



本書回歸到跟工作和生活決策相關的兩個中心問題。第一，針對某個特定情況，我們該花多久時間反應或決定？一旦覺察到做決策的正確時間長度，又該如何運用下決定那一刻之前的時間？我們會先探討必須在毫秒間做出反應的急速問題，再細究更長時間裡的決策。

正如後文會反覆提到的，在多數情況裡，我們應該要花更多時間再決定，等待愈久愈好。一旦我們對決策該花多久時間培養出敏感度，就會明白一般說來我們都應該延遲決定，直到最後一刻。如果有1小時，就等到第59分鐘；如果有一年，就等到第364天。即便只有半秒鐘的決策時間，也應該盡可能拖到最後，就算是千分之一秒也要計較。