

换位思考，聰明決策

—讀《不理性的力量》

◆董凱勝

想像自己全身 70% 的皮膚遭到三度灼傷，每天都得接受藥浴治療，你必須將身體整個浸泡在殺菌藥水裡，護士會幫你拆緊裹全身的繃帶，剝掉死皮組織；殺菌藥水的刺痛感固然難以忍受，但體無完膚的你，繃帶往往黏著肉，拆繃帶的過程更是讓你苦不堪言。問題來了：你希望護士慢慢地撕下這些繃帶，儘管可能因此延長疼痛的時間呢？抑或，你希望護士盡可能快速撕下繃帶，畢竟長痛不如短痛？

如果你選擇的是後者，恭喜你，大部分的護士跟你想的一樣，與其長期折磨，不如速戰速決。不過，實驗結果卻恰恰相反，在痛感低、時間長的療程裡，病人的痛苦程度會低於痛感高、時間短的療程。真的假的？我沒有燒燙傷的治療經驗，實在沒資格發言；然而這個奇妙的實驗並非向壁虛構，而且做實驗的那位仁兄也確實在燒燙傷病房住了 3 年之久，他就是這本《不理性的力量》的作者丹·艾瑞利。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

方興未艾的行為經濟學

目前在杜克大學任教的艾瑞利，在前作《誰說人是理性的！》書中，即已對他遭逢爆炸意外後的療傷經驗侃侃而談，藉此說明「行為經濟學」何以會成為他日後的學術關懷：「如果經驗豐富的護士都誤解了他們關切至深的病患的真實處境，那麼其他人或許也會誤解自身行為所帶來的後果，以至於做錯了決策。因此我決定拓展研究範疇，從研究疼痛轉而檢視那些個人無法借鏡過去經驗、一再重蹈覆轍的事例。」

傳統經濟學向來認為，人是自私自利的，總會以符合自身利益的方式進行理性決策；我們會評估所有選項的價值，然後採取最佳行動。如果我們選錯了，那也是例外的變異，無庸過於擔憂，市場力量很快就會發揮矯正作用，讓我們回歸理性的正途。不過行為經濟學家卻不這麼認為，他們發現一般人在日常生活中所做的各種

決策，非理性層面的作用力不僅比想像中還要大，而且也非隨機發生，而是具備系統性、可預測性，有其常模可循。行為經濟學家的工作，就是透過長期的觀察與實驗，找出人們在判斷與決策過程中的不理性行為；再經由一連串的分析推論，歸納出其中的基本規律。

行為經濟學主要是經濟學與心理學的結合運用，而追本溯源，則必須從電影《美麗境界》的主角約翰·納許談起。傳統經濟學注重科學精神、強調數理邏輯，但它其實並沒有那麼倚賴實驗室，主流經濟學家關切的問題，例如通貨膨脹、財政赤字、賦稅政策等等，通常也難以透過實驗一探究竟。不過，納許在 1950 年代針對「囚犯困境」等賽局理論進行廣泛實驗，開闢出實驗經濟學的新路徑；到了 1980 年代初期，「囚犯困境」啟發出一種名為「最後通牒」的賽局，隨即帶動一股實驗經濟學熱潮，而行為經濟學就是這股熱潮下開發出來的一個副領域。它一方面承續 1992 年諾貝爾經濟學獎得主蓋瑞·貝克，將學術關懷擴及一般日常生活，運用經濟學工具來解析家庭、婚姻、生育、犯罪、立法政策等等傳統上不屬於經濟學的研究領域；另一方面則是經由大量的實驗設計，深入探究驅策人類行動或使人誤入歧途的力量，而不再執著於「理性經濟人」的預設。

做為持續發展中的新學門，有實驗經濟學之父封號的弗農·史密斯與心理學家丹尼爾·卡尼曼共同獲得 2002 年的諾貝爾經濟學獎，堪稱行為經濟學聲勢日隆的里程碑；此外，任教芝加哥大學商學院的理察·泰勒、華裔美籍經濟學家奚愷元、已故的史丹佛大學教授阿莫斯·特佛斯基，也被公認是這個學門的開創性代表。他們對於人類不理性層面的深入考察，讓我們覺知自己的種種偏誤，並了解這些偏誤對我們的影響，從而得以做出更好的決策。如果說《誰說人是理性的！》揭露出常見的行為偏誤，幫讀者掀開障目之葉，那麼本書在延續前作精神之餘，除了對不理性的正面意義給予較多肯定外，同時更強調以積極心態與實際對策，教導大家換位思考並逆向操作，做的可說是把脈開方、對症下藥的工作。

錢非萬能，敝帚自珍

本書計分十一章，前五章側重工作，後六章則聚焦生活。第一章〈給得愈多，得的愈少〉探討金錢獎勵與工作績效的關聯。以金錢激勵人心，往往是把雙面刃，對於簡單的機械性工作，低額到中等的獎金確實能夠發揮效用；但耗費腦力、注重思考的知識型工作，高額獎金卻容易讓人分心，在不必要的壓力下患得患失，反而拖累應有的表現。重賞之下必有勇夫，但利之所在，群趨如鶩，勇夫為了贏得重賞，求好心切的結果往往以失敗收場，只能徒呼負負；考場上的成績表現常不如模擬考，其實也是同樣的緣故。

如果有錢都不見得能使鬼推磨，那麼老闆又該如何激勵員工呢？第二章〈工作的意義〉，光看標題就能猜出答案。電影《艋舺》有句經典台詞：「意義是三小，我只知道義氣」，然而談到工作，我們對意義還真不能等閒視之，是否能將工作樂趣轉變為工作意願，很大程度取決於自己賦予工作什麼樣的意義。專業分工固然帶來高度效率，但工作內容過度切割，讓人無法看清全局，工作意義與成就感也隨之喪失；知識工作者一旦陷入《摩登時代》裡卓別林那樣的制式化條件反射，做起事來難免也會欲振乏力。

第三章〈IKEA 效應〉與第四章〈「非我族類」症候群〉，說明人類的「所有權」心理以及情感依附。傳統經濟學認為，人皆好逸惡勞，喜歡現成的美麗家具，不愛自己動手製作或組裝；然而，長遠的滿足感源自本身的付出，IKEA 之所以會大受歡迎，就在於成功掌握住人類渴望有所參與的心理需求。一旦我們認定自己創造了什麼，就會產生一種「所有權」的心理，因而也傾向於高估自己「創作」的價值；所以老婆或許是人家的美，但文章絕對是自己的好。父母親總是對「自己的」子女評價甚高，並且相信他們也是人見人愛；我們會把寶貝的照片設為辦公室電腦桌布，還會在部落格和臉書上到處「現實」，想必也是同樣的道理。

我們比較喜歡自己的觀點，通常不是因為它真的比較高明，而是因為它是「自己的」。非我族類的心理也被戲稱為「牙刷理論」，人人都需要一把牙刷，但沒人願

意拿別人的來刷牙。只是，過於迷戀自己的點子，也可能讓人變得執迷不悟，因而忽視或貶低別人更好的想法。愛迪生堅毅不拔的精神固然廣受讚譽，但他其實也是個自視甚高，難容異議之人；明知交流電比直流電更具發展性，卻遲遲不肯接受現實，還費盡心思惡意詆毀交流電，只因那是他手下特拉斯、而非他自己的發明。喔，對了！關於直流電與交流電的鬥爭，作者說他是在肖爾的《聰明人為什麼幹傻事》書中讀到的，我個人最早則是從麥可·懷特的《毒舌頭與夢想家》得知此事（嘿嘿，我也習慣用自己的牙刷啣）。

了解情感，控制情緒

第五章〈有仇必報〉、第九章〈同理心與情緒〉以及第十章〈短暫情緒的長遠影響〉不妨參照併讀，它們都涉及情感機制的運作實況以及情緒的驚人力量。報復之心是人類的本能，它與信任感緊密相連，我們往往會不惜一切代價，懲罰破壞信任關係的人；最終或許得不償失，但只要能讓叛徒嚐苦頭，我們也甘願爽快。不過，作者說復仇不一定要赤裸裸血淋淋，我也認為確實還有一種格調更高、看來也比較優雅的形式，並且立刻想到了賈伯斯。被蘋果掃地出門之後，他創辦了 NeXT 與皮克斯，愛上了一個好女人；女人後來成了妻子，與他共組美滿家庭，皮克斯製作出史上第一部電腦動畫影片「玩具總動員」，成為最成功的動畫製片廠。後來，蘋果買下 NeXT，他也榮返榮耀，NeXT 發展的技術更讓蘋果風雲再起；所以當賈伯斯說：「蘋果公司開除我，是我人生中最好的經驗」，聽在我耳裡簡直就是甜蜜的復仇告白。

自己受害時，我們渴望報復，他人受害時，我們也會心生同情，但如果這個「他人」規模過大且距離太遠，我們的反應還會一樣強烈嗎？史達林說：一個人的死亡是悲劇，一百萬人的死亡則是統計數字。全世界每天都有許多人因戰爭、饑荒、疾病而死亡，然而由於親密性、鮮明度以及杯水車薪效應的集體作用，多數人若非無動於衷，也往往傾向於袖手旁觀。如何解決人們對「統計數字受害者」的漠視，作者在書中提供二點建議，其一是認清自己同理心偏誤的運作模式，其二則是設立行

為規範來引導自己的行為，如此一來，縱使情感未受促發，人們也能因有標準作業流程可循而隨即行動。

人是血肉之軀，哀樂有時，喜怒有時；智者教人別在氣頭上做任何決定，還真有一番道理。人類對過去的情緒記憶十分短暫，卻能清楚記得自己彼時的行為，一旦我們在情緒下做出反應，不僅會為立即招致的後果懊悔不已，同時可能也會創造出一種長期的決策模式，這也就是「情緒瀑布」的概念。情緒總是稍縱即逝，但一時情緒下所做的決定卻會長期挾持我們；在自我因循的作用下，持續誤導未來難以計數的決策，終而演變成永無寧日的惡性循環。

習以為常，日久生情

第六章〈適應力〉、第七章〈醜男悲歌？〉與第八章〈市場失靈時〉，先說明人類的適應能力，再由此切入線上交友網站的市場失靈，凸顯人性的複雜與理性的盲點。正常人往往低估了自己的適應能力，好事發生時，我們的快樂時間不如想像中持久；但壞事發生時，我們也不至於「此痛綿綿無絕期」。不論好事或壞事，任何干擾因素都會延緩適應過程；因此，當你從事一件討厭的工作時，應該一鼓作氣將它完成；而在享樂的情境中若能適時暫停，愉悅的感受也會跟著提高。一次瘋狂大血拼的滿足感，不如多次間歇性的小採購；同樣的，如果你正打算用手邊的閒錢換間大房子，不妨考慮將它挪作多次出國旅遊的盤纏。

儘管人們的審美觀多少存有差異，但郭子乾跟郭富城誰比較帥，大家的看法總不至於南轅北轍。在擇偶市場中，長相出眾的人多半也都是「外貌協會」的會員；長相吃虧者則有三種可能的適應方式：第一，改變審美觀，第二，重新考慮交往對象的條件與特質，第三，完全無法適應。調查結果顯示，採取第二種方式者佔絕大多數，長相吃虧的人會調整擇偶條件的優先順序，傾向與幽默風趣、才華洋溢或其他非外貌條件較佳的對象交往，而比較不注重外表。畢竟色衰則愛弛，愛弛則恩絕；而情人眼裡出西施，長相再慳扭的人，看著看著也就順眼了。

由此觀之，時下的交友網站確實隱藏著重大缺陷。每一個人都比自己各部分的

總合來得更加豐富，也更為複雜；身高、體重、信仰、收入，這些量化數據與分類標籤，固然利於資料庫的建立，也方便使用者搜尋，卻完全不足以反映我們是什麼樣的人。交友網站最根本的問題，就在於把人當成可拆解、歸類、檢索的商品來處理；如果真要把交往對象比擬為一種商品，那也應該比較像「體驗型商品」。正如同我們無法根據包裝標示的成分來體會餅乾的滋味，個人基本資料寫得再詳細，也無法讓我們了解約會或相處時會是什麼感覺；要讓飽受挫折的單身男女重拾信心，還得發掘與人性更加相容的設計才行。

實驗之必要及其缺陷

第十一章〈從我們的「不理性」所學到的事〉，可說是本書的結論；作者不僅回顧了稟賦效應、損失趨避、沉沒成本偏誤、現狀偏誤、適應性偏誤等等人類不理性的層面，也重申懷疑精神與實驗檢證的重要。事實上，不論是老生常談或當頭棒喝，本書最有價值之處，絕不是條列式的研究結果或教訓，而是為了探究左右人類行為的真正力量，作者設計並實地進行的各種趣味盎然的實驗。而他在前作《誰說人是理性的！》給讀者的建議，仍然值得繼續傾聽：「讀完每章之後停下來思考，實驗所揭露的原則是否可讓你的生活變得更好或更壞，同時更重要的是，根據你對人性的全新認知，思考你要如何改變行為。這才是這段探險之旅真正刺激有趣的地方。」

不過我想提醒的是，高度倚賴實驗的行為經濟學，也有它自身的缺陷。史帝文·李維特與史帝芬·杜伯納在兩人合著的《超爆蘋果橘子經濟學》書中就曾指出，實驗室裡的發現，在真實世界中不一定都能成立。實驗的洞察之所以不可盡信，主要有幾個原因。第一，選樣偏差，亦即自願參與實驗的人，往往都是合作意願與配合度較高的人，我行我素者或許根本不會來參與實驗。第二，人類與細菌、病毒、白老鼠最大的不同，在於後三者都不太可能因為有個身穿白袍的人在旁觀察，就因而改變其行為；然而實驗對象一旦換成人類，監視觀察的影響就極為顯著。第三，人類行為受到社會規範、參考準則、過往經驗等等眾多誘因的影響，實驗的人為環境

背景，往往會誘發實驗對象「配合演出」，展現研究者想看到的特定結果。最後，就算實驗過程未受汙染，但實驗所得的資料總是需要由人來解讀與詮釋，「一種結果，各自表述」的情況也就勢所難免。

哲學家巴斯卡說過：「人心有它自己一套理智難以理解的運作方式」，行為經濟學往往也無法以嚴謹的數理邏輯來歸納說明。然而，人生無非是一連串的判斷與選擇，有時我們正是自己的敵人；努力了解人性的真實樣貌，持續探究我們與決斷之間的複雜關係，總是可以培養出一種有憑據的直覺，迅速做成最佳的選擇。行為經濟學既有趣又實用，欲一窺堂奧者，就從這本深入淺出、平易近人的佳作開始吧！

（本文作者現為臺灣高雄地方法院檢察署檢察事務官）



國家文官學院