

# 避開直覺的陷阱，魔鬼藏在細節裡

## — 《快思慢想》讀後心得

◆ 葉姵妘

### 壹、作者介紹與本書大要

本書《快思慢想》(Thinking, Fast and Slow)的作者，係心理學大師、2002年諾貝爾經濟學獎得主、譽為行為經濟學之父的康納曼 (Daniel Kahneman) 窮盡畢生心血，彙集其五十餘年來研究的心得與觀察，採跨領域研究經濟學、醫學、政治、社會學、社會心理學與認知科學等，全面深度剖析大腦思考運作，淬煉而成的經典鉅作，廣為各界讚譽。康納曼 (Daniel Kahneman) 透過本書，介紹許多簡單的小實驗，運用淺顯易懂的方式來向一般大眾說明，挑戰過去經濟學家認為「人是理性的」假設，認為人類常不自覺的過度自信外，還往往擁有過於主觀的偏見，書中揭露許多觀點，實徹底顛覆讀者對思考的看法。

本書除導讀、前言與總結附錄外，總分為五部份共38個副標題，茲略說明五部份大要如下。在第一部「兩個系統」中，作者花費大量篇幅介紹人腦中的兩種思考：即快速直覺思考的系統一，它能迅速對眼前的情況作出反應，但很容易上當，任由損失厭惡和樂觀偏見之類的錯覺，引導我們做出錯誤的抉擇，認為親眼所見就是事情的全貌；而慢速理性

思考的系統二，動作比較慢、擅長邏輯分析，雖然不易出錯卻很懶惰，並且常常會被直覺思考干擾，產生偏誤。第二部「捷徑與偏見」，作者說明上述兩種思考之間所發生的交互作用，導致我們作出荒謬的判斷，遂產生許多意想不到的後果。第三部「過度自信」，作者用了六個章節，分別是瞭解的錯覺、效度的錯覺、直覺vs.公式、專家的直覺：我們什麼時候可以信任它、外頭的看法及資本主義的引擎等，來解釋為什麼人類容易過度自信，以為自己所知道的片段，就是全部的資訊，而作出偏差的判斷。第四部「選擇」這個部分，提到許多投資的心法及背後的心理機制，與生活中買賣產生的荒謬現象。第五部「兩個自我」，作者認為人類有「體驗的自我」與「回憶的自我」兩種：「體驗的自我」在每分每秒之中，運作著自己的生活，運作後的結果，則交由「記憶的自我」儲存，提供日後的回憶分析。但事實上記憶並不可靠，事件最後的結果，實際占很大的比重，我們的大腦對於事件的評價，主要仍依憑事件最刺激的部分與結尾。

「快思」與「慢想」是人類大腦中的兩位主角，這兩個主角在各種心理劇碼中搭配分工，使得閱讀本書就像悠遊一趟心智探索之旅，享受知識饗宴，改變著我們的思維方式，康納曼（Daniel Kahneman）如同一位稱職的導遊，沿途為我們解說思考到底是怎麼一回事，其不僅推翻經濟學對人的決策係理性的假設，更首度披露「直覺偏見」和「邏輯捷徑」

如何在不知不覺中，決定我們自以為愜意的生活與社會樣貌，甚至改變我們的工作與人生，並揭露其在日常生活的事例，比比皆是。是以，如果我們希望自己更聰明、更冷靜，作者勉勵學會掌握「快思」與「慢想」的遊戲規則，刻不容緩！

## 貳、本書閱後心得

本書書名乍看之下，看似介紹有關心理學領域的名詞，以致略顯艱深難懂，然內容透過作者淺顯易懂的敘述，且所舉案例亦十分多元與貼近生活，再加上譯者洪蘭教授流暢的文筆，使實際雖厚達五百多頁，讓即便不具心理學背景的筆者展卷讀來，亦能夠輕易瞭解作者欲傳達的訊息，可說是一本適合普羅大眾閱讀的大腦思考作品。筆者以興味盎然與探究人類大腦的角度閱畢本書，茲以4個饒富趣味的心理學名詞，臚列下

列四項心得與大家分享：

### 一、善用錨點效應，改善資本配置決策

1. 當你買東西時，如果要殺價，你應該先開價，還是讓老闆先開價？
2. 為何星巴克(Starbucks)咖啡的小、中、大杯，名稱叫：Short、Tall、Grande，而非 small、medium、large？
3. 商店會將最貴最好，或是較便宜的商品擺在門口？

以上問題都跟有趣的心理學名詞——錨點效應有關。

筆者曾經有過「錨點效應」的經驗：筆者曾在公司附近開的新麵館用餐，而每當客人點餐時，店員都會詢問：滷蛋加1顆還是2顆，而筆者每次都隨口選擇加點，且觀察店內客人要求不加滷蛋的情形相對較少，現在回想，店家的促銷手段即是運用「錨點效應」，這看似艱深的心理學名詞，實頻繁出現在你我的生活之中，俯拾皆是！

所謂「錨點效應」(anchoring effect)，又稱「定錨效應」，是一種重要的心理現象，係指大腦擁有一個會讓我們陷入困境的獨特缺陷，即容易產生先入為主的觀念，以對事物的第一印象作為可以定位的「錨」，用初始獲得的資訊作為判斷的基礎，以過去的經驗法則為依據，導致即使有相關的訊息推翻原來的判斷，我們仍會堅持原先意見，認為同樣的情況會延伸到未來，使得我們最後的判斷仍然很難逃脫第一印象的範圍。例如本書中以康寶濃湯優惠的行銷例子為說明：消費者在限買12罐的時候，比沒有限量的日子中，買的数量多出兩倍；或是百貨公司主打週年慶買5000元送500元的活動中，這個「5000元」也屬於錨點，是以作者於本書中列舉許多實例，期盼讀者意識到日常生活中「錨」的存在，將比較不會被錨點所操控。

「錨點效應」之所以長期困擾著我們，和習慣養成有關，而在奚愷元教授所著《別當正常的傻瓜》一書中亦勉勵讀者：「避免正常

人的錯誤，成為超凡的決策者。」是以，要避免被錨點效應操控，首先要克服過度自信，懷疑自己的第一印象判斷，勇於接受新訊息去修正自己的決策；且唐代魏徵亦進言：「兼聽則明，偏聽則暗」，我們實必須多方聽取各方面的意見，才能正確認識事物，如此才能使產生的「錨點」不致有太大的偏差。瞭解自身大腦的缺陷有助於反思反省，明白根植於人類決策與思考過程中的某些不足，更有助於降低犯錯的機率，吾人不可不知！

## 二、避免月暈效應，改善第一印象比重

1. 當一位成績優異的學生，但其美術、音樂方面的表現只是普通，與僅在美術及音樂領域亮眼的同學作比較，老師是否會給成績優異的學生作更高的評價？

2. 管理者在做考核時，是否容易僅根據員工某一表現較差的部分，而做出整體績效表現不佳的考核結果？

如果你的答案都是肯定，那麼即誤犯——月暈效應迷思。

「月暈效應」(Halo effect)，或稱「光環效用」，係指一種以偏概全的主觀心理臆測，其發展進程是在人際關係中，對某個人進行評價時，往往因本身對他人某一方面的特徵，掩蓋了其他事實，從而造成人際認知的障礙。例如當一個人表現優異，留給別人的印

象良好時，大家對他的評價遠遠高於他實際的表現，人們就會把他的言行舉止用「好」的角度去解釋；反之，一個人表現不好，予人壞印象時，別人眼中所認為的差勁程度，也會遠大於他真正差勁的表現，一切不好的看法都將加諸於其身上。換言之，就像我們肉眼看到的月亮大小，並非實際上月亮的大小，而是包含了月亮的暈光一樣，當某個人有一些正面的特質，而我們也輕易地推斷他必擁有其他正面的特質時，此時即誤犯月暈效應的迷思！

官僚型模學派的代表人物韋伯(Max Weber)就曾評論：「官僚制度係包含專業分工、層級節制、作業程序、對事不對人及永業化傾向等特性之金字塔型結構。」洵然，在工作時，我們實必須「對事不對人」，如果和別人共事時，我們都慣於戴上一副「先入為主」的眼鏡，將別人放進一個自認的框架裡，再用這個框架解釋此人工作時的態度與行為，甚至一遇到此人提出不合己意的議題，就隨意攻訐，以致偏離事實真相，這將導致機關組織內人際動盪不安，業務也無法順利推行。

認識月暈效應，能有助於我們對他人的真實面不那麼快下定論，並保留更多彼此深入認識的彈性空間，不隨意「以偏概全」，投射「刻板印象」而欲克服產生此種偏誤的主要方法，我們必須設定對他人各種不同的著眼點，消除個人的偏見，並對各個向度分別進

行評估，永遠對月暈效應保持警覺，相信你一定可以不被大腦的失誤所左右！

### 三、運用溝通藝術，影響事物決策結果

1. 你會買「90%不含脂肪」，還是「含10%脂肪」的肉品？
2. 欲達成器官高捐贈率，我們的表格設計是要在空格中勾選，才足以認定不願捐贈，還是要勾選才會成為捐贈者？
3. 你會比較希望聽到「花5元去買彩券，有10%的機會去贏100元，90%機會什麼都沒贏」，還是「去參加一場賭局，90%的機會輸5元，10%機會贏95元」？

以上問題換個說法結果不同——我們必須運用溝通的藝術。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

《列子·黃帝》：「宋有狙公者，愛狙，養之成群，能解狙之意；狙亦得公之心。損其家口，充狙之欲。俄而匱焉。將限其食，恐眾狙之不馴於己也，先誑之曰：「與若芋，朝三而暮四，足乎？」眾狙皆起而怒。俄而曰：「與若芋，朝四而暮三，足乎？」眾狙皆伏而喜。」

這個故事即成語「朝三暮四」的由來，實際猴子一天拿到的桃子數目都一樣多，但因為給法不同，猴子的反應也就相異。事實上，人類生為萬物之靈，也擁有相同的感受，譯者洪蘭教授就曾說：「同樣一件事，換個說法，民眾就能接受。」誠然，溝通是門藝術，但是

溝通不只是藝術，它更是智慧，好的溝通者必須瞭解人的心理，尤其系統一的本質本就是直觀而行，在某些時候我們會快速作出決策，因為大腦的系統一告訴我們是可行的。是以，本書提供全面性的思考批判，許多事情換個角度想，就會完全不同，甚至換個講法，引起的感受亦天淵之別、迥然有異，端看你我是否細心覺察。作者在書中欲傳達的一個訊息是，希冀大家把從沒細想過的生活細節，重新解碼，從小事、小處著眼，揪出我們人性從未覺察之處，則我們對工作、世界、生活的看法都會一一改觀，甚至當今政府決策者更可以從此當中，檢討為什麼許多政策執行後，民眾是「無感」甚至「怒感」的，吾人不可不警惕！

#### 四、掌握自我大腦思考，進而掌握人生

耳熟能詳的著名童話故事《愛麗絲夢遊仙境》裡有一段經典的對話——愛麗絲問貓：「請你告訴我，我該走哪條路？」貓回答說：「那要看你想去哪裡？」愛麗絲回說：「我不知道。」貓說：「如果你不知道，那麼走哪條路也就無所謂了」。誠然，故事中貓的話語富含哲理，生活必須有目標明確的方向，才能使人生饒富意義，同樣地人生有正確的決策亦很重要，而這取決於我們下決定前的思考方式。記得日前在機關接受卡內基訓練時，講師就曾經告訴學員「樵人磨斧頭」的故事：「如果一直在砍樹，卻忘記把斧頭磨利，總有一



天會感到事倍功半。」洵然，工作之前要磨亮自己的斧頭，之後「砍樹」才能快速又省力，相同地在開始決策行動之前，完善的思考可以幫助我們做事更有效率，因之人類容易訴諸非理性思考，囿於根深蒂固的偏見，再三做出不合理的選擇，關於我們的大腦有多容易上當，本書實作了全面而有說服力的論述。

是以，作者提供讀者自我成長的建議、改善決策的能力，或許康納曼（Daniel Kahneman）曾說對人類自我提升的能力仍然存疑，且亦談：「找別人的錯誤，我有長足的進步；找自己的錯誤，我還是當局者迷。」但是他仍然勉勵讀者達到「完善思考」的境界，並提供「快思」與「慢想」，這兩種有系統的思考方式，跟著康納曼（Daniel Kahneman）的實驗，一步步反省剖析自己的思考邏輯，運用直覺反應的快思，也利用蘊藏細緻的慢想，顛覆我們過去的思維方式，改變看事情的角度，掌握自我大腦思考，同時也掌握自己的人生！

### 參、結語

本書內容扎實，作者康納曼（Daniel Kahneman）分享他五十餘年來之研究人類決策心得、提供新穎思考方法，作為啟發個人心智的書籍、重要思考指南，閱畢本書，筆者認為有三優點矣。第一論點清楚、學識淵博：書中內容充滿讓人意想不到的新知，亦有讓人自我成長的啟示，

全書讀來引人入勝、旁徵博引，處處展現智慧，尤其直指人類理性的缺陷，實相當具有說服力。其二洞察心理、論述精采：作者濃縮其過去五十多年研究人類決策過程的心得，且舉證歷歷，以其粹煉出來的智慧結晶，讓讀者能重新認識人類「快想」與「慢思」的兩種心智模式，對自己有更完整的認識，改變人類思維的看法，實功不可沒。最後，運用簡單實驗、呈現不凡智慧：作者在本書中所提到的實驗雖然都很簡單淺顯，也平凡地在你我生活中皆出現，卻能有力地證明人類不是理性的動物，這個事實對所有領域的人都受用，啟發我們的智慧。

所謂「快思」就是直覺式思考，係大腦依據過去的經驗，在短時間內對一件事情做出反應、得出結果；而「慢想」就是邏輯式思考，通常需要推測事情的前因與後果，而一個合理的邏輯推論往往也需要花較多的時間，兩者間並沒有絕對的優劣。因之直覺式思考可以在短期內得出反應，搶得機先，惟缺點容易忽略隱藏在背後的細節或陷阱；反之，邏輯式思考能使每件事情都有合理的因果關係，但盲點就是需要足夠的資訊與時間才能下決定，兩者字面意義看似對立，但實質上實必須兩者一起搭配使用，才能使我們的決策思考能夠快速又合理，《紐約時報》專欄文章即曾憂心目前全球政治領袖採取回應式決策模式，使領導者作短視而快速的決策，無法走向國家長治久安，是故唯有運用「快思」與「慢想」並妥善結合，使其相輔相成，才是我們國家安定、人生成功的保證！

(本文作者目前任職國立龍潭高級農工職業學校幹事)



國家文官學院