

<<不理性的力量>>

图书基本信息

书名：<<不理性的力量>>

13位ISBN编号：9789862166864

10位ISBN编号：986216686X

出版时间：2011-1

出版时间：天下文化

作者：丹·艾瑞利(Dan Ariely)

页数：382

译者：姜雪影

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<不理性的力量>>

前言

前言 從「拖延」及「醫療副作用」所學到的事 丹·艾瑞利 我不知道你的經驗如何，但我真沒碰過一個從不拖延的人。延遲做一件討人厭的事情，是任何凡人皆有的問題——不管我們有多努力發揮意志力及自我控制力，也不管我們誓言改過自新多少次，這個問題依舊難以解決。

在此分享一個我如何學會對付拖延的方法。多年前，我經歷了一次重大意外：身旁的一個化學照明燈突然爆炸，讓我全身70%的皮膚受到三級燒燙傷〔我在《誰說人是理性的！》（Predictably Irrational）一書中曾記錄這次痛苦的經驗〕。彷彿三級燒燙傷還不夠淒慘，送進醫院三週後，我竟又因為一次輸血染上肝炎。當然，任何時候感染這種惡疾都很不幸，但對我而言，這個時機尤其不妙，因為當時我已經是奄奄一息了。染患肝炎讓我得併發症的機會大增、耽擱了燒燙傷治療，而且讓我對好幾次皮膚移植產生排斥作用。更糟的是，醫生並不知道我染上的是哪一種肝炎。他們只知道我得的不是A型或B型肝炎，卻無法確定病因。之後，肝炎受到控制，但還是會不時爆發、在我體內大加肆虐一番，因而延緩了我的復原。

8年後，我已經上了研究所，肝炎卻再度嚴重爆發。我被送進學生醫療中心，經過多次血液檢測，醫生終於確認我得的是C型肝炎（因為當時醫學界才剛獨立篩檢出C肝病原）。雖然肝炎爆發讓我痛苦萬分，但我卻坦然接受這個「好消息」 第一，我終於知道自己得的是哪種肝炎；第二，一種稱為「干擾素」的新型實驗藥物或能有效治療C肝。醫生問我是否願意參加一項實驗研究，實際測試干擾素的療效。在肝臟纖維化、肝硬化，以及提早送命的威脅下，參與這項計畫顯然是個明智之舉。

這項實驗計畫要求參與者必須每週給自己注射三次干擾素。醫生告訴我，每次注射後，將產生發燒、反胃、頭痛、嘔吐等與感冒類似的症狀——很快就發現，醫生的警告真是精準無比。但我決心要打敗C肝，因此，接下來的一年半裡，每週一、三、五晚上我都必須進行以下程序：回家後，我得從醫藥箱裡取出一根針頭、打開冰箱、以針筒吸取足量的干擾素，然後為自己注射。之後，我會躺在房間裡那張大吊床上，那是我的學生公寓中唯一一件還算有趣的家具，而且也是看電視的絕佳地點。

我會在身邊放個小桶子，好用來接嘔吐物，另外再加上一條毯子，用來抵禦隨之而來的冷顫。

注射後大約一小時，反胃、冷顫、頭痛就會逐一出現，然後我多半會就此昏睡。

到了第二天中午，我大概就會恢復得差不多，並開始寫功課、做研究。

和所有參與這個醫療研究的病人一樣，我不僅必須忍受長期的身體不適，而且還得與拖延、自我控制等基本人性抗爭。

每一個必須自我注射的日子都極為悲慘。

為了根治肝炎，我每次都得面對伴隨注射後出現、長達16小時的痛苦煎熬。

我必須為了「正向的長期性效果」（positive long-term effect）而忍受心理學家口中的「負向的立即性效果」（negative immediate effect）。

這是我們都曾有的經驗，也就是為了長期的好處而忍受短期的痛苦。

然而，即使在良知的逼迫下，我們常常還是會為了逃避短期的痛苦（運動、從事一些討人厭的工作、整理車庫等），而耽誤長期的好處（身體健康、升官、贏得妻子的感激）。

為期18個月的實驗計畫結束時，醫生告訴我，我的醫療成效非常成功，而且我也是所有參與計畫的病人中，唯一謹守醫師指示、按時注射干擾素的人。

其他病人經常選擇逃避 想想注射所引發的痛苦，這樣的結果一點也不令人意外。

（事實上，不遵守醫師指示用藥或就診，根本就是一個常見的現象。

<<不理性的力量>>

) 那麼，我又是如何熬過那段慘烈的日子？

難道真是因為我具有鋼鐵般的意志？

其實，和所有凡人一樣，我的自制力也好不到哪裡去。

每到要打針的日子，我多麼希望能夠免受酷刑。

但我發明了一個伎倆，好讓我的酷刑變得稍稍可以忍受一些。

電影是我的祕密武器。

我超愛看電影，只要有時間，我可以每天看一部電影。

當醫生告訴我未來必須經歷的慘事，我決定以看電影來激勵自己——反正我在打針後也無法做任何事（這倒要感謝打針的副作用了）。

每到打針日，我就會在往學校途中繞進影片出租店，好好選幾部想看的電影。

一整天，我都會想著當晚要看的影片。

一回到家，我會迫不及待地給自己打針、立刻跳上吊床，好整以暇地準備展開屬於自己的迷你電影節。

如此一來，我就可以將「打針」與「欣賞一部好電影」連結在一起。

當然，最後還是免不了會出現打針的副作用，而我那種正向的感覺也會因此煙消雲散。

然而，規劃星光電影節這件事還是能夠讓我將打針和看電影的快樂連結在一起，讓我稍稍忘卻副作用所帶來的不適，而我的治療工作也因而得以持續。

長期利益vs.立即滿足 這個故事告訴我們什麼？

我們每個人都有一些很想逃避的重要工作得完成——尤其是當屋外陽光正好、氣候誘人的時候。

我們都痛恨——核對扣繳憑單、填寫報稅表，也討厭清理後院、天天注意卡路里、為退休生活而儲蓄，或是像我一樣，持續進行某種疾病的治療工作。

當然，在一個完全理性的世界裡，拖延絕不會是個問題。

只要簡單計算一下長期目標的效益，並把它和短期享受的快感相比較，我們就會立刻明瞭，犧牲短期享受將會為我們的未來帶來更大的利益。

如果我們都能這般理性，便能專心一意地去做對自己真正有益的事。

我們將可以在工作的同時，隨時想到工作完成後的滿足感。

我們也會毫不猶疑地把皮帶扣緊一格，想像著健康狀況改善後的快樂。

我們也會準時服藥，期待有一天醫生會對我們說，「這個疾病已經從你身上完全根除了。」

不幸的是，多數人通常還是比較喜歡立即性的滿足，而非長期目標的達成。

我們好像總是覺得，不久後自己就會有更多的時間、更多的金錢，或是不再那麼累、不再有那麼多的壓力。

「等一下」彷彿是個神奇的時刻，一個我們終於可以開始做所有討人厭的事情的時候——即使短暫逃避的代價可能是日後得面對一個宛如蠻荒的後院、遭國稅局重罰、無法享受悠哉的退休生活，或是疾病的惡化。

到最後，我們很快就會發現，我們有多常因為不願犧牲短期的享受，而必須吞下長期的惡果。

全然理性的世界？

這一切和本書的主旨有何關連？

事實上，關係可大了。

從理性的角度來看，我們應該只會做那些對自己最有利的決定（請注意，我用的是「應該」這兩個字）。

在所有選擇中，你「應該」能夠精確算出每種選擇的真實利益（不只是短期利益，也包括長期利益），並做出對自己最有利的抉擇。

如果我們面對的是一個兩難的情況，我們也「應該」能夠不帶偏見地看清事實，並「應該」可以像比較兩台電腦那樣客觀行事。

如果我們不幸染病，但還好有藥可醫，我們也「應該」會乖乖遵照醫生的指示就醫、服藥。

如果我們體重過重，我們「應該」會老老實實地每天走上好幾哩路，只靠清蒸魚、燙青菜及白開水度

<<不理性的力量>>

日。
如果我們抽菸，我們當然也「應該」立即戒菸——沒有任何「如果」、「但是」之類的藉口。

沒錯，如果我們真能全然理性、神智清明地看待所有的「應該」，事情就會容易許多。不幸的是，情況通常不是如此。

要不然，為什麼每年會有成千上百萬未使用完的健身會員卡片？

或者，為什麼會有那麼多人冒著自己及別人的生命危險，邊開車邊用手機打簡訊？

為什麼？

（請填寫自己最喜歡的經典案例） 這就是行為經濟學家介入的時候了。

在這個領域中，我們不會假設人是完全理性、精於計算的機器。

相反地，我們觀察人們實際的行為，而我們的觀察經常得出「人類其實並不理性」的結論。

毫無疑問地，我們可以從理性的經濟學中學到很多東西，但理性經濟學的一些假設，例如，人都會做出最好的決策、當牽涉的金錢很龐大時，犯錯的機率就會變小，或是市場具有自我修正的能力等——卻常引發災難性的後果。

為了讓大家看清，把人假設為完全理性的動物到底有多危險，讓我們以開車為例。

交通運輸（正如金融市場一樣）是一種人為的系統，我們很容易就能看出，別人犯了哪些嚴重且代價高昂的錯誤〔基於另一種偏誤的世界觀（biased worldview），我們比較不容易看出自己所犯的錯誤〕

。汽車製造商及道路設計師非常明白，當人在開車時，不一定會做出最好的判斷，因此，他們在設計汽車和道路時，都會特別注意要保護汽車駕駛人及乘客的安全。

汽車設計專家及工程師為了彌補人類的不足，因此設計了安全帶、防鎖死煞車系統（Antilock Brake System, ABS）、後照鏡、安全氣囊、高亮度鹵素大燈、距離感應器等各種設備。

同樣地，道路設計專家也會在高速公路兩側加設安全路肩，以及開上去會發出轟隆響聲的跳動路面。

但即使有了這些設計，人們在開車時還是犯錯不斷（包括酒後駕車、邊開車邊講電話），因而造成各種車禍事故、受傷，甚至送命。

現在，讓我們來看看2008年華爾街的金融大崩盤，以及隨之而來的全球經濟衰退。

人類天生就有瑕疵，但為什麼我們會覺得，在人類所發明的金融市場中，不需要設計一些外在的制度來預防或解決人類必然會產生的判斷失準？

為什麼我們不能設計一些安全措施，來確保那些手上握有上億資金、不斷進行槓桿投資的人，不致犯下代價高昂的錯誤？

科技始終來自人性？

科技的發展則讓人為疏失這個基本問題變本加厲。

當然，科技進步基本上是好的，但它卻會使人類的行為更不符合自己的最佳利益。

以手機為例，它是個非常方便的發明，我們不但可以用它來打電話給朋友，還可以發簡訊、寄e-mail

。如果你一面走路一面傳簡訊，恐怕會因為只顧著看手機、忘了看路，而撞上電線桿或撞到別人。

這或許會讓你感到尷尬萬分，但卻不至於送命。

走路不專心或許後果不會太嚴重，但在這個方程式中若再加上一輛車子，結果可能就是一場災難了。

同樣地，讓我們看看農業科技的進步如何讓肥胖成為人類的通病。

幾千年前，人類必須大量燃燒卡路里以便從事打獵工作，或在田野、叢林裡覓食。

當時，人類必須盡量在體內儲存能量，以應付生存所需。

只要一找到含有脂肪或糖分的食物，我們就會盡可能進食。

不僅如此，我們的身體也有一種天然的機制——在吃進足夠的食物和實際產生飽足感之間，有20分鐘的時間差。

這使得我們的身體得以產生一些脂肪，好應付下一次打獵失敗、沒抓到那隻小鹿時的需要。

讓我們把時間回到現代。

在工業化的國家裡，我們大部分的時間多半都是坐在椅子上、緊盯著螢幕，而非追著獵物跑。

<<不理性的力量>>

我們也不再自己犁地、耕種、採收玉米和大豆，因為有大規模農業耕種為我們代勞。食品加工業則會把玉米變成香甜可口的食品，然後大家就會到速食店或大賣場把它們吃下肚或買回家。

在這個到處都是唐先生甜甜圈（Dunkin' Donuts）的世界裡，我們對糖分及油脂的熱愛讓我們可以一口氣就吃下好幾千卡的熱量。

在吃下一份加了培根、蛋及起司的超值貝果早餐之後，我們會在飽足感出現之前，又再喝下一杯香甜的咖啡及半打灑滿糖粉的迷你甜甜圈。

基本上，這種吃進食物和產生飽足感之間的天然時間差，對遠古時代的人類是非常有益的。但在科技發展與人類演化的速度大不相同的情況下，從前對人類極其有益的身體機制及天然本能，如今卻反而對我們有害。

人類早期的錯誤決策及行為或許影響有限，如今卻會大大危害我們的健康及生存。

當那些不了解人性弱點的人利用現代科技為我們的股市、保險、教育、農業或健保設計新制度時，他們並未納入人類的限制〔我喜歡用「與人類不相容的科技」（human-incompatible technologies）這個名詞，而這樣的科技到處氾濫〕。

結果是，人類因此常犯下不可收拾的錯誤。

行為經濟學的目標 表面上，這種對人類天性的看法或許令人氣餒，但其實大可不必。行為經濟學家就是希望能夠更了解人性的弱點，找出更體恤、更實際、有效的方法，讓我們逃離誘惑、行使更多的自制力，最後終能達成我們的長期目標。

就整體社會而言，了解人類最常犯錯的時間和方式，從而設計 / 發明 / 創造出克服這些缺陷的新方法，絕對是一件極其重要的事。

當我們更了解那些能夠驅動人類行為或讓我們誤入歧途的力量時（從獎金制度、獎勵措施等企業相關決策，到個人層面的交友及追尋快樂等），我們就能對自己的金錢、兩性關係、資源運用，以及個人和整體社會的安全及健康，擁有更大的掌控權。

這就是行為經濟學真正的目標：努力了解人類真正的運作模式，讓我們更能覺察出自己的偏誤（bias）、更了解這些偏誤對我們的影響，因而能夠做出更好的決策。

雖然我從不認為人有可能成為完美的決策者，但我卻相信，更深入了解影響人類行為的非理性力量，絕對是幫助我們做出更好決策的第一步。

而且我們不必以此為滿足。

發明家、企業家、政治決策者都可以據此進一步設計出與人性更相容的工作及生活環境。

畢竟，這才是行為經濟學真正的目的——找出左右人類決策的潛藏力量，為那些影響個人、企業，以及公眾生活的共同問題找出解答。

大家將會看到，本書每一章都是根據多年來我與許多優秀的同事（書末提供這些同事的簡介）共同進行許多實驗所提出來的結論。

在每一章中，我也會舉出一些嚴重影響人類決策（橫跨各領域——從職場到個人生活）的思維偏誤。

或許你會問，為什麼我們要耗費那麼多時間、金錢和精力來進行這些實驗？

對社會科學家而言，實驗就像顯微鏡或聚光燈一樣，可以放大、顯明那些左右人類思維的諸多複雜力量。

這些實驗可以讓我們的行為變成一格一格的慢動作影片，幫助我們將每一股力量都獨立出來，並對它們進行仔細而完整的解析。

這些實驗能讓我們直接而明確地測試，究竟是哪些力量在影響人類的行為，進而使我們更深入地了解人類偏誤行為的特性及其中的細微差異。

另一個我必須強調的重點是：如果我們從實驗中所學到的，僅能應用在特定的環境裡，那麼這些實驗的價值就很有有限。

因此，我希望大家能將這些實驗視為一些基本原則的範例，並據以深入檢視自己在各種不同現實環境中的思維及決策模式。

我希望，一旦大家了解人性真正的運作模式，我們就能自行決定如何將這些知識應用到職場及個人生

<<不理性的力量>>

活中。

我也會在每一章中提出一些對大家的個人生活、企業經營，以及公共政策的建議——尤其是如何克服我們理性上的盲點。

當然，這些建議並不完美。

要從本書（以及整個社會科學）中得到真正的好處，各位（也就是本書的讀者）必須花一些時間仔細思索，人類行為的基本原則如何影響了你的生活，並決定自己必須做些什麼改變。

這才是各位真正的挑戰及探險。

與《誰說人是理性的！

》不同之處 熟悉《誰說人是理性的！

》一書的讀者或許想知道，這本書和前一本有何不同？

《誰說人是理性的？

》說明了一些思維上的偏誤如何讓我們（尤其是身為消費者）做出許多不智的決定。

而你手上的這本書與前作有以下三個最大的不同點。

第一（也是最明顯的一點），兩本書的書名並不相同。

和前作一樣，這本書也是根據一些對人類決策所進行的實驗而寫就的。

但它對「非理性」的觀點卻不太一樣。

大多數的情況下，「非理性」這個詞都帶有負面意涵——從犯錯到瘋狂，不一而足。

如果是由我們來負責設計「人類」，我們恐怕會想盡一切方法，確保不理性的瑕疵完全被消滅。

但不理性也有另一個面向，而且還頗具正面意義。

有時我們會因不理性而受益——不理性的特質使我們很容易適應新環境、信任別人、熱愛工作，還有愛我們的孩子等。

這些特質正是我們美好、奇妙、與生俱來的天性中（雖然也極不理性）的一部分——沒錯，缺乏適應力、信任感，或不喜歡努力工作的人，很有可能變得非常不快樂。

這些非理性的力量可以幫助我們成就非凡大事、在既有的社會架構中生活愉快。

《不理性的力量》（The Upside of Irrationality）這個書名就是希望點出「非理性」的複雜性，其中包括我們不想要的部分，也包括如果我們是人類的設計者，我們希望保留的部分。

我相信，我們不但應該了解有害的非理性特質，也應該認識有益的人類天性，唯有如此，我們才有辦法去蕪存菁。

第二，大家會注意到，本書分成兩大部分。

在前半部中，將仔細檢視人類在職場上的行為模式，因為它佔據了我們大部分清醒的時光。

同時會探討我們與外界的關係——不只是與其他的人，也包括與我們所處的環境及我們自己

。我們與薪水、老闆、我們所製造的東西、我們的想法，以及當自己被冤枉時的感受有怎樣的關係？

真正激勵我們賣力工作的誘因是什麼？

是什麼事情讓我們覺得人生有意義？

為什麼「非我族類」症候群（Not-Invented-Here，譯注：這是一種美國常用語，可直譯為「非此地發明」症候群，也就是一般所謂的「部門主義」，是指某些群體對外來想法一律採排斥態度的現象）會成為職場中的普遍現象？

為什麼我們會對不公不義的事，反應如此激烈？

在本書的第二部分，則將從職場延伸到我們在人際關係中的行為模式。

我們與周遭的環境及自己的身體，關係如何？

我們對初次見面的人、自己所愛的人，以及遠在世界另一端、但卻亟需我們幫助的人，態度又是如何？

我們與自己的情緒關係如何？

我們將檢視人類適應新情勢、新環境及愛人的方式；線上約會的世界是如何運作的？

它又有哪些問題？

是哪些力量左右著我們對不幸事件的反應？

<<不理性的力量>>

還有，我們在某一時刻對某種情緒的回應，將如何影響我們未來的行為模式？

《不理性的力量》與前一本書的另一個不同之處是，它與我的個人經驗有極大的關係。雖然我和同事們都極盡可能以最客觀的態度來進行實驗及分析結果，但這本書中有一大部分（尤其在後半部）與我身為一個燒燙傷病人的慘痛經驗息息相關。和所有嚴重意外傷害一樣，我的受傷經驗對我的影響也很深遠，但它也快速扭轉了我對人生的許多看法。

我的人生旅程讓我對人類的行為模式有了許多獨特的觀察。

它也讓我面對了許多若非受傷，我應該不會思考的問題。

由於我的傷痛，這些問題成了我生活的中心，也成了我研究的重心。

更重要的是，它讓我開始研究自己所擁有的一些偏見，以及它們在我身上的運作方式。

我希望和大家分享我的思考流程，因為它引發了我的研究興趣並讓我獲得了一些觀點。

它同時也顯示了人類共同天性中（包括你我）的一些重要特質。

現在，就讓我們展開旅程吧！

導讀 激發成就「更美好自己」的行動力 葉明桂 從小到大，我們讀過許多書籍；指導我們如何做人處事的原則，聽過許多教誨；啟發我們如何努力上進的方法，我們自己甚至也很會高談闊論一些人人稱是的大道理，但我們未必能身體力行，說到做到。為什麼這些原則、方法、道理，難以深化為真正的信念、成為落實行動的原動力，往往淪為記憶中的教條？

我認為，人類，惟有明白原則背後的原因、方法運用的原理、道理之中的真義之後，它們才會進入腦海深處的潛意識，化為行為的動機以及價值觀，而不只是記憶中的教條。

而閱讀本書最大的益處就在：讓道理不再是教條，激發出我們成就「更美好自己」的行動力！本書作者艾瑞利擁有引人入勝，說故事的傑出能力，更特別的是提供科學性的實驗證明、明白易消化的案例說明，讓我們對每一項生活或工作上的行為與背後的人性，在充分了解後，產生強烈的共鳴。因此，本書的文字，能夠產生真正的影響力量，將內容帶進讀者心靈，化成真實信念，最後發展出持久堅定的價值觀。

尤其透過介紹人類行為模式的過程，引發讀者自行察覺個人的偏見，未來能夠在做人處事上層次精進，讓個人在工作與生活上更加美好。

本書的結構，是一篇一個人類行為的介紹與洞察，就讓我來一篇一段地為您簡介。

第1章：給的愈多，得的愈少 經過作者精心設計的各種實驗證明：獎勵誘因太高反而降低生產力，因為人們太在乎時，表現卻往往失常，真正能將生產力提高到最高點的方法，反而是設法讓壓力減至零，於是人們可以純然的專注，極致發揮。

這個現象對於愈依靠非勞力密集的智力工作者，更加明顯。

製造壓力，施於別人，是人類排行前列的罪行。

化解壓力，啟發人們的潛能是一種人類至高的智慧。

第2章：工作的意義 實驗證明：連老鼠都不愛白吃午餐，幸好人類也不例外。

沒有人樂意不勞而獲，於是，寵溺孩子的爸媽，不會因為大量的採購與任意的贈予，就獲得子女正面的回報，甚至因此培養出一種複雜情緒的怨恨。

在工作方面，運用分工授權來降低成本的方法，是二流的手段，創造使命感來提高生產力的能力，才是一流的方法。

組裝樂高戰士的實驗中：那些在「有意義情境」中工作的人，即使酬勞減少一半，有65%依然願意繼續；但那些在「沒意義情境」下的工作者，只有20%願意。

原來增加個人的使命感，才能真正大量降低成本，但，重點是，如果你不是那麼卓越的領導者，能夠激發出同仁擁有與個人利益相悖的使命感，最好務實地回到自己擅長的分工管理……

第3章：IKEA效應與第4章：「非我族類」症候群 對於自己所創造的東西感到驕傲，是人類本性，但，為何我們會認定某些東西是自己的傑作，某些東西卻不算？

我們在一件事上要投入到何種程度，才算自己的傑作？

速食麵不算，但快煮麵算。

<<不理性的力量>>

自幼分離的親生骨肉不算，但從小照顧長大的義子算。

人類對自己親手做的，親自參與的工作會產生情感的依附，因此也會情不自禁高估它們的價值。兩個同樣精明能幹，辦事有力的部屬：一個完全獨立自主，我行我素，負責到底；一個適時報告，主動邀請老闆參與。

請問將來，哪一位會當哪一位的老闆？

第5章：有仇必報 人類的天性，讓我們直覺想維持人與人之間的高度信任，自然也會追求所謂的公平正義。

相對的，我們會不惜付出代價來懲罰別人的背叛，當決定懲罰對方時，除了有助維持社會安定，甚至可以為我們帶來愉悅感，只是這種愉悅感，只存在於復仇計畫的過程中，而非在報復行動的當下。

作者，顯然找到一個兩全其美的報復方案：將自己對某汽車公司的復仇寫成一個案例，發表在《哈佛商業評論》。

這啟發了本人；我決定要寫一本言情小說。

第6章：適應力 人類為了生存，會將有限的注意力放在一些不斷變化的事物上，特別是暗示威脅或機會的事物，而略過不重要的變化，或忽視不再變化的事物，這就是所謂的適應力。

於是，一個中大樂透的人，一年之後的快樂指數和一年前未中樂透時的指數相同。

一個發生重大車禍的人，一年後的痛苦指數和他一年前未發生車禍時相同。

變化，是增加快樂的關鍵字。

許多小驚喜的累積將大於一個超大喜悅的衝擊。

相同道理可延伸至務實的商業行為：每月的折扣商品促銷的總成績將大於週年慶全面折扣的成果。

變化，也是減少痛苦的關鍵字。

當我們認為目前的貧苦，將有改善的機會，我們對長期的艱困會擁有強壯持久的適應力量。

第7章：醜男悲歌？

與第8章：市場失靈時 建議你閱讀這兩個章節時，配聽趙傳的歌曲：「我很醜，但很溫柔」。

第9章：同理心與情緒 911事件的受難人不到3萬人，收到超過25億美元的捐款，然而非洲身受瘧疾之苦的人超過3億人，卻收不到10億的援助。

為什麼全美會為一個掉在舊水井裡，暗黑中坐待58.5小時的一歲半小女孩緊張，卻不會因為盧安達80萬被屠殺的人群（其中包括許多小嬰兒）哭泣；為什麼一個人的死亡是個悲劇，但一百萬人的死亡卻只是統計數字？

為什麼我們會強烈地回應一個人的需要，卻對多數人的痛苦無動於衷？

為什麼我們會被一個身邊的故事所感動，但不會對無數遠處的新聞有所感覺？

人類最終的行動還是由感性的情感來啟動。

因為理性告訴我們自己，我們實在不確定事實的真相，永遠不知道訊息是否完整；未知數太多，變數太大，於是，通常我們只好根據一個簡單的事實形成了一種偏好，根據這個偏好，我們偏心的情感為我們做了最後的決定，展開行動。

也就是說許多看來理性的選擇，其實，背後都是來自情感的指示。

第10章：短暫情緒的長遠影響 人類是一種會自我因循的動物，我們總是以過去的行為做參考

。我們因一時生氣做出決定並且進行的負面行為，不會因雨過天青而改變。

因為自我因循的關係，我們不自覺地持續著不是自己原來真想要的行為，重複多次就轉變成一種新的習慣。

並自然為這個不良習性給予一個較廣泛的定義，一個有偏見的新價值，從此一個錯誤的心態有了堅實的基礎。

最終，蝴蝶效應發生了，人生故事因而改變。

這就是為什麼兩情相悅的情侶，結婚五年後，開始口角不斷，十年後開始不再交談，終於離婚。

肝膽相照的知己，合夥五年後，開始明爭暗鬥，十年後爭鋒相對，終於拆夥。

故事原型的開端，總是非常微不足道的小小不愉快……「你為什麼沒問我就把東西拿去借朋友……」，於是太太決定將來也不需要徵詢先生的意見。

<<不理性的力量>>

「你為什麼本來說好要借我兩天，現在又不借了……」，於是夥伴決定將來各顧各的，互不照顧。

這給我們的啟示是：絕對不要在負面情緒的當下做任何決定。

不是不要做決定，而是暫時不做決定。

人類的本性與進化的能力，本是人類的設計者給予人類永續生存的禮物。

但如今，對大部分的人類而言，從前對人類有益的身體機制及天然本能卻對我們的健康有害。

例如：人類的身體有一種天然的機制，在我們吃進足夠的食物和實際產生飽足感之間，有20分鐘的時間差，讓身體可以產生一些脂肪，以應付下回打獵萬一失敗。

由小窺大，人類的許多本性，在面對人類社會的進步，也有許多落差成為競爭上的弱點。

藉由本書，我們了解人性，幫助自己在保有美好的人性的同時也意識到人性的弱點，經由自省，讓自己成為一個更真善美的人類。

推薦序1 人之常情，不一定理性 蕭瑞麟 我是在印度新德里機場書店看到這本書

的。

當時沒多想，拿了書直接到櫃台結帳，臨走前那位招呼我的印度店員似乎有點驚訝，顯然不常見我這樣爽快的客人。

之所以買了這本書，不是因為書名，其實不知情的人看到書名還會一頭霧水呢。

想想，誰會想去看一本《The Upside of Irrationality》的書啊，連翻譯都很難翻呢。

但是，作者艾瑞利的上一本書《誰說人是理性的！

》對許多華人讀者應該是不陌生的，這本學術科普書在台灣竟然創下熱賣佳績，《不理性的力量》是艾瑞利的續集，內容更為生動有趣。

回到台灣，意外收到寫序邀請。

我義不容辭，一口氣就答應了。

當然這也是很不理性的行為，因為尚有一堆稿債未清，接下這份工作，真是不符成本效益。

但是，卻讓我有機會說明一下我的感性動機。

於是，我還是接了。

艾瑞利是杜克大學的教授，研究專長是行為經濟學，用的是實驗方法（而且專門找無辜的學生）

。我的研究領域是組織學與科技創新，用的方法是質性研究（或人文採集，但我專找無辜的科技使用者）。

不過，我發現我們兩人的想法卻有多處相通之處。

艾瑞利藉由「不理性」行為來分析為何人們會去做不合乎經濟利益的事。

我則喜歡分析使用者的「不理性」行為，了解科技為何沒有理性地被運用。

不過，對我來說，艾瑞利的不理性行為在組織學上通常是很理性的。

說穿了，與其說是「不理性」，不如說是人之常情吧。

不同人對同樣狀況常會有截然不同的意會（sensemaking）。

什麼是意會？

意會就是人的感覺、理解、經驗，漸漸轉換成信仰、價值觀、執著。

當你相信一件事是對的時候，你會義無反顧地，雖千萬人吾往已，這是意會的力量。

不過，當你的意會很鈍時，明明知道該如此做才對，卻遲遲拖延，這也是意會的力量。

這也都是人之常情。

有些人的意會很敏銳，有些人的意會卻很鈍。

人有什麼「感」（sense）就會做出什麼意會，也就會做出什麼行動，而這些行動不一定是合乎經濟效益的，也就是「不理性」的。

這大概就是艾瑞利本書要說的微言大義。

他還擔心我們不相信，所以做了很多實驗來證明這些不理性行為。

我認為可以將這些行為歸納為四種意會：平衡感、自我感、敏感、鈍感。

艾瑞利讓我們了解到意會的力量如此巨大。

<<不理性的力量>>

平衡感 當人們失去平衡感時，會做出不理性的行為。

理性上，我們都認為重賞之下必有勇夫，給的獎勵越高，員工的表現應該越好（第1章）。

但是，艾瑞利卻發現，當員工得到超額的獎勵時，他們反而會失去心中的平衡感，變得患得患失，變得不專心，結果反而把事情做的亂七八糟。

就像一位明星投手，在貧困的情況下放手一搏，可以投出很好成績。

但是，簽了百萬合約後，一下想要去哪度假，一下又開始擔心會不會投不好被開除，開除後失業該怎麼辦。

結果，明星投手的得失心卻使他再也投不出好球了。

理性上，人們最好是能不勞而獲，找個錢多事少的工作，也許不用做事更好（第2章）。

但是，其實多數人還是會「不理性」地希望由工作中得到滿足感，寧可自食其力，而不願意不勞而獲。

艾瑞利發現不只人類如此，鸚鵡、猩猩也是如此。

這大概是因為自食其力讓人感覺比較平衡一點吧。

自我感 艾瑞利也發現，自我感覺過於良好時，會做出不理性的行為。

理性上，採購時我們應該精挑細選，討價還價，協商出一個最好的價格時才購買。

但是，當我們親自參與某項產品的製作過程時，卻會產生自戀心態（第3章，IKEA效應），將產品移情為作品。

此時，我們就會很不理性的以過高的價格來購買自己的「作品」。

網路上的DIY T-Shirt（自行設計的襯衫）賣得如此火紅就是最好的例子。

還有，理性上，在研發新產品時我們應該多方請益，虛心求教各類專家，才可以把創新的工作做好。

但是，當我們的自我感覺過於良好時，也會做出不理性的行為（第4章，「非我族群」症候群）。

我們會敝帚自珍，認為不是自己發明的一定不會是好東西。

閉關自守的結果往往是做出客戶不要的產品，還沾沾自喜。

敏感 艾瑞利還發現，人們對事件過於敏感時，會做出很不理性的行為。

理性上，很多企業都會以大欺小、以強欺弱。

顧客服務是最常見的，例如東西壞了，我們拿去換，服務人員態度很差，不給更換，還搬了一堆術語來嚇客人，一副吃定顧客的模樣。

艾瑞利在書中談到他與車商的經驗，與我被電信商欺負的經驗很類似，我很能身同感受。

但是，這些欺人太甚的企業要小心了，人類復仇的慾火是很強烈的（第五章，有仇必報）。

畢竟，我們多數人都不是聖人，心中還是很難嚥下那口氣的。

為了報仇，我們會花費很多時間（而且是不符成本效益的時間）。

這是因為我們對不公平的事會產生強烈的感覺。

另外，當我們一時之間產生負面情緒時，會對事情過度敏感。

明知會付出極大的代價，也會做出很不理性的行為（第10章）。

這也是報復心態作祟，讓我們失去理智，甚至一失足成千古恨。

例如，年終沒拿到獎金，就不分青紅皂白地跑進老闆的辦公室罵人，結果卻發現獎金原來已經換算成歲末紅利了。

後果，不得而知。

鈍感 艾瑞利花了四個章節來剖析人類的適應力，也就是人的「惰性」。

理性上，我們都以為去百貨公司大血拚買新衣，或花了畢生積蓄買一輛心愛的跑車，一定會感到非常快樂（第6章）。

但是，在這種快樂刺激後的結果，往往只得到短暫的幸福感。

人們很快就「適應」了這種感官性的快樂，而又開始追求更多的「幸福」。

究竟該如何克服這種不理性行為呢？

艾瑞利要我們多學習冒點小險，不斷重新鍛鍊我們的適應力，讓我們不會太快變鈍。

書中提到許多有趣的技巧。

<<不理性的力量>>

理性上，在擇偶時，應該是龍配龍、鳳配鳳，而且每一位身材高、面貌姣好的美女都應該訂做一位帥哥成為終身伴侶（第7、8章）。

但是幸好人類對外表也是麻木的，我們會放大交往對象的其他特質，例如他很貼心、不會忘記我愛吃的東西等小事，不理性地喜歡上對方，即使對方的外貌與客觀條件與自己「不匹配」也沒關係。

善用「我很醜，但是我很溫柔」的策略，也可以讓宅男配上美女，這便是善用女性對外表條件的鈍感。

不過，關於艾瑞利這點理論，我先持保留態度，因為我們政大科管所的女生好像不會那麼「不理性」。

最後，理性上，我們在決定愛心捐款時，應該捐給可以救多一點人的組織會比較划算。

例如，支持解決全球暖化效應的組織，其總效益應該會遠比救一隻在海上溺水的小狗來的多（第9章）。

但是，我們卻會不理性的忽略全球暖化，而捐款給拯救小狗的愛心活動。

這便是人類「杯水車薪」的鈍感效應，因為救一隻看得到的小狗，比拯救抽象的全球暖化來的踏實多了。

過年前幾天，我聽到ICRT電台中的主持人大聲呼籲，要台北101不要花那麼多錢放煙火來迎接2011。

他還換算出，用在煙火的一半費用可以拯救多少第三國家飢餓人口、蓋幾間教室給貧苦地區的小孩，以及買多少營養午餐給清寒學生。

不過，艾瑞利說，這樣的苦口婆心對鈍感的大眾是無效的，因為看不見、想不到的東西，人們多半會找個「無可奈何」的藉口讓自己麻木。

這也是不理性的力量。

了解這些不理性行為會讓我們時而莞爾，時而警惕。

管人與管自己大概是人生最難的兩件事。

這些不理性行為是最好的品人哲學，讓企業主管可以預先觀察，早做防範。

了解這些不理性行為，你可以巧妙運用人性，循循善誘員工。

了解這些不理性行為，你也可以提醒自己不要輕易掉入這些不理性行為的陷阱中。

總之，不要讓不理性的力量牽累了你，要善於化不理性為力量，讓人生多采多姿。

至於我呢，感謝艾瑞利的啟發，我要展開對電信商的復仇計畫了……（好像很不理性，我知道！

） 推薦序2 轉個念海闊天空 吳惠林 人來到世上為的是什麼？

每個人無時無刻都在為生存而努力奮鬥，不過，我們只是為「活下去」而生活嗎？

追求幸福、快樂應該是普遍都能接受的生命追求吧？

理性V.S.不理性 不論幸福的定義如何，必定需支付代價才能獲得，所謂「天下沒有白吃的午餐」。

即使如此，追求幸福的過程中，務使代價最低、效益最大，也是天經地義、再自然不過的事。

經濟分析中，我們稱這樣的「人的行為」就是「理性的」。

也就是說，在從事一項行為之前，應詳細考慮並衡量清楚利弊得失（即成本效益）才進行。

身而為人，是不是要做一個「理性的人」，時時刻刻從事「理性行為」呢？

這是耐人尋味的問題。

人類是群居動物，必須與別人交往、相處。

那麼，人際間分工合作、和諧相處、與人為善、利人利己，不是最能達到幸福快樂的方式嗎？

這些做法不就是「理性」的嗎？

可是，現實社會中，我們看到四處充斥著自私自利、損人利己、相鬥、衝突，甚至相殘、人人為敵等現象。

這些不都是「不理性行為」嗎？

對於行為者個人來說，也時常出現「任性」、「明知故犯」的行為。

因此，要說「人是理性的」似乎有點牽強，但說「人是不理性的」好像也不對。

是否可以中庸的說：人，有時理性，有時卻不理性？

<<不理性的力量>>

關鍵問題在於：如何判別理性或不理性？

即使上文的「成本效益」原則——最小成本、最大效益的「理性定義」可被接受，仍然存在成本效益如何衡量的難題。

畢竟，「人是主觀的、具有價值判斷」，在不同時點、不同年齡、不同環境之下，即便是相同的一個人，他的「成本效益」內涵很可能是不一樣的，甚至對同一事物的價值判斷會完全相反；同樣的一個人都已如此，更遑論「不同的人」呢！

所以，要明確區別理性和不理性，並不容易。

如何衡量成本效益？

即便如此，日常生活中，個人行為和人際間確實有一條「只可意會、難以言喻」的準繩，也有明確的規定。

前者如無形的倫理道德，後者則是有形的法律，違背這些準則就成了不理性。

而明知不能（可）為卻為之、衝動、憤怒、報復或者違反「常規」，這類行為是否也是不理性呢？

林林總總的不理性行為往往會帶來不利的後果。

我們該如何防範？

甚至進一步化不利為有利？

行為經濟學家丹·艾瑞利（Dan Ariely）專門以創意十足的「實驗」方式，從事這類行為的分析。

在出版了頗受全球人士歡迎的暢銷書《誰說人是理性的！

》（Predictably Irrational）之後，他又再接再厲推出這本《不理性的力量》，繼續將其有趣實驗公諸於世。

這一次他聚焦在「工作」和「個人生活」中意想不到的非理性行為。

針對人們在職場、日常生活、感情和家庭、公共政策中的不理性思考模式，包括：工作的動機、工作態度的影響要素、愚蠢行為變成習慣的原因、生活的意義、愛情配對、報復等等提出引人入勝的分析。

艾瑞利的實驗發現，不理性的情緒不只影響人們對事情的看法，也使人時常在工作、家庭生活中做出錯誤決策，更糟糕的是，還會形成惡性循環。

他提出突破不理性、做出好決策的方法，讓人們得以打破負面慣性模式，藉由辨識不理性行為而做出正確的好決策。

由負轉正繫於一念間 關於艾瑞利將「報復」行為由負轉正的分析，我尤其印象深刻且感同深受。

一般而言，被人瞧不起、受到侮辱之後，不是懷恨在心、暴力相向，就是沮喪失志、自怨自艾，但艾瑞利卻提出化悲憤為力量、奮發圖強，或是以功成名就、或是娶個美嬌娘、嫁個完美丈夫做為「報復」。

這也讓我想起老牌寶島歌王文夏早年的名曲 男性的復仇：內容描述一位被女子拋棄的男性，非但沒有暴力相向，反而將氣憤轉化為上進力量，終成富商再回頭找到該女子，將整個裝滿鈔票的皮箱丟給她做為報復。

這較諸生氣爭吵、暴力相向，甚至情殺、毒殺，不失為另一番天地，同時也是增進彼此福祉的好方法吧。

艾瑞利對不理性的實驗、分析及建議，提醒我們保持理性、在快要失控時趕緊踩煞車、在不理性行為出現而犯錯時應「轉個念」往正面思考的重要；也提醒我們不要明知故犯，最好能遠離誘惑、拒絕沈淪、時刻保持清醒、理性，作個聰明的人！

這本書的剖析之所以具說服力，主因在於艾瑞利年輕時慘遭重度燙傷、經過三年之大復健的酸甜苦辣諸種痛苦經驗，並由之領略出不理性行為的後果及如何轉為正面思考。

誠心寫作的文章自然會觸動讀者的心！

<<不理性的力量>>

内容概要

行为经济学大师丹·艾瑞利全新力作！
要你彻底利用非理性行为，让你在职场与情场、工作与生活，更聪明、更快乐！
因为不理性，人生更满意！
为何巨额奖金反而导致CEO工作绩效不彰？
为何「报复」对我们这麼重要？
为何我们「认为」会让我们快乐的事以及「真正」让我们快乐的事之间，会有那麽大的差别？
为何目前的线上交友方式不管用？
继《谁说人是理性的！》之后，丹·艾瑞利这次要你彻底利用非理性行为，在职场与情场、公私生活之间，都能做出更好的决策。
从此，你看待金钱、工作、爱情、报复、政治、医疗、购物或快乐的方式，将全盘改观！
本书写来非常平易近人且有趣，艾瑞利提供全新观点，让读者理解人们在公私生活中，处处受到不理性思考模式牵制，包括：工作的真正动机、影响工作态度的要素、愚蠢行为变成习惯的原因、生活的意义、甚至恋爱关系的经营。
艾瑞利并提出突破我们天生的「不理性」、做出好决策的方法，能使我们打破负面惯性模式，让生活更满意。

<<不理性的力量>>

作者简介

丹·艾瑞利(Dan Ariely)

18岁时的一场爆炸意外，让艾瑞利全身皮肤70%遭灼伤，住在烧烫伤病房达三年之久。

身穿弹性衣、头戴面罩的他，活像个行动不便的冒牌蜘蛛人。

在这段漫长、无聊、而又痛苦不堪的岁月里，他发展出观察人类行为的兴趣，满身疤痕的他最后终于成为一名行为经济学家。

艾瑞利是杜克大学行为经济学教授，同时也在该大学福古商学院、认知神经科学中心、经济学院，以及医学院担任教职。

艾瑞利拥有认知心理学博士及商学博士头衔。

他的文章曾发表在重要的学术期刊，以及许多大众媒体上，包括《纽约时报》、《华尔街日报》、《波士顿环球报》、《科学人》杂志，以及《科学》期刊。

艾瑞利曾接受CNN、CNBC专访，也在「美国公共媒体」

(American Public

Media ; APM) 《市场》(Marketplace) 节目中担任评论家。

艾瑞利目前与妻子及两名子女住在杜克大学所在地北卡罗来纳州的杜罕市(Durham, North Carolina)。

<<不理性的力量>>

書籍目錄

【推薦序】人之常情，不一定理性 / 蕭瑞麟

【推薦序】轉個念海闊天空 / 吳惠林

【導言】激發成就「更美好自己」的行動力 / 葉明桂

前言

從「拖延」及「醫療副作用」所學到的事

· 第一部· 工作中意想不到的非理性行為

第1章

給的愈多，得的愈少：

為何巨額獎金不一定買得到績效？

第2章

工作的意義：

從「樂高遊戲」認識「樂在工作」

第3章

IKEA效應：

為何我們會高估自己的工作成果？

第4章

「非我族類」症候群：

為何「我的」想法一定比「你的」高明？

第5章

有仇必報：

為何正義必須獲得「伸張」？

· 第二部· 個人生活中意想不到的非理性行為

第6章

適應力：

為何我們會變得「習以為常」？

（不是對所有的事，也不是永遠如此）

第7章

醜男悲歌？

適應力、「選型配種」，以及約會市場

第8章

市場失靈時：

以「線上交友」為例

第9章

同理心與情緒：

為何我們會強烈回應一個人的需要，卻對多數人的痛苦無動於衷？

第10章

短暫情緒的長遠影響：

為何我們不該在負面情緒下做決定？

<<不理性的力量>>

第11章

從我們的「不理性」所學到的事：

為何每件事都需要測試

致謝

貢獻者名單

參考書目與延伸閱讀

<<不理性的力量>>

媒体关注与评论

葉明桂（奧美集團副董事長） 導讀 吳惠林（中華經濟研究院研究員） 蕭瑞麟（政大
科管所副教授） 專序推薦 田天申（博客來網路書店代總經理） 周傳芳（金石堂總經理）
南方朔（知名評論家） 黃慧珠（信義房屋人資長） 詹宏志（PChome Online董事長）
戴勝益（王品集團董事長） 理性推薦 全球理性推薦 「本書作者花了一生心力於此，每一
篇章都用了生動有趣的情境與嚴謹合理的邏輯

<<不理性的力量>>

编辑推荐

聯合推薦 中華經濟研究院研究員 / 吳惠林 政大科管所副教授 / 蕭瑞麟 博客來網路書店
代總經理 / 田天申 金石堂總經理 / 周傳芳 知名評論家 / 南方朔 信義房屋人資長 / 黃慧珠
PChome Online董事長 / 詹宏志 王品集團董事長 / 戴勝益

<<不理性的力量>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>