

# 房間裡 最有智慧的人

康乃爾×史丹佛 頂尖心理學家帶你洞悉人性、判辨真偽

聰明人懂算計，有智慧的人懂行為心理。

5 種心理智慧，教你避開思維陷阱，在資訊迷霧中，做出最睿智的判斷。

湯瑪斯·古洛維奇 & 李·羅斯——著 林力敏——譯

Thomas Gilovich & Lee Ross



兩位獨步全球的社會心理學家合力出擊，  
這是在大學裡從未聽過的經典課程，別再錯過第二次了！

—— 哈佛大學心理學教授 丹尼爾·吉伯特

台大經濟系副教授

馮勃翰——導讀推薦



## 作者簡介

### 湯瑪斯．吉洛維奇 Thomas Gilovich

美國康乃爾大學心理學教授，同時擔任該校行為經濟學與決策研究中心聯合主任，在行為經濟學和社會心理學領域享有盛名，被稱為「完美學者」。

他與行為經濟學鼻祖阿莫斯·特沃斯基以及諾貝爾獎得主丹尼爾·康納曼長期合作，研究了「熱手效應」「偏見盲點」「群聚錯覺」「自我設限」「焦點效應」「錨定效應」「後悔心理」「自我中心主義」等認知現象。著有《康乃爾最經典的思考邏輯課》。

### 李．羅斯 Lee Ross

美國史丹佛大學心理學教授、史丹佛衝突與談判中心共同創辦人。他在歸因偏見與推斷謬論的研究，對社會心理學有極大貢獻。1994年獲選加入美國學術地位最崇高機構之一，美國文理科學院，並獲得兩項重要心理學講座。

## 譯者簡介

### 林力敏

輔大翻譯所畢業，曾獲聯合報文學獎、梁實秋文學獎、林榮三文學

獎等國內重要文學獎項，曾任聯合報〈繽紛版〉專欄作家。愛騎車兜風，持續探索各類新知，探索文學與人生。譯有《康乃爾最經典的思考邏輯課》《石油與美元》《創新者的六項修練》《信心密碼》等。

## 推薦序

# 社會心理學帶給你洞析人性的智慧

既然這本書的書名叫《房間裡最有智慧的人》，而在討論內容之前，我想問大家，在你的印象裡，什麼是「智慧」？

別急著回答，先讓我們來講一個小故事，或者說，玩一個需要「智慧」的小遊戲。有兩名彼此不認識的旅客，不約而同到某一太平洋小島度假。他們去到同一家紀念品店，買了一模一樣的當地手工藝品，假期結束，又搭同一班飛機回家。

無巧不巧，在他們提領行李時，發現出於航空公司的疏失，手工藝品都被壓壞了。但幸好行李有保險，航空公司可以理賠，只是要先經過一番手續而已，你懂的。接下來發生的事情有點奇怪，但還是請你繼續看下去。

航空公司把兩名旅客隔離開來，要他們各自申報損毀的手工藝品價值多少，好做為理賠的依據。每位旅客最高可以申報一百美金，最低二美金；換句話說，他們可以在二—一百美金之間，選擇一個數字報出來。

理賠的規則如下：如果兩位旅客申報的金額相同，航空公司會完全依照他們的申報來賠償。但如果兩人申報的金額不同，那麼航空公司會採用較小的申報金額來賠償兩人。只不過，申報金額較大的旅客會額外被扣二元罰金，而申報金額較小的旅客則會得到二元獎金。

你可以想像，假設A旅客申報九十八元，B旅客也申報九十八

元，則兩人都可以得到九十八元的理賠。但如果A申報九十八元，B申報九十七元，那麼A旅客只會得到九十五元，而B旅客則會得到九十九元。

在航空公司眼裡，這分別表示了對貪心的懲罰，以及對誠實的獎勵，但天曉得B旅客有沒有說謊呢？總而言之，當兩人申報金額不同時，申報金額較小的旅客可以拿到比較多的錢，遊戲規則就是這樣。

好了，先別罵航空公司怎麼會這麼笨，為什麼不直接問店家就好。在真實人生裡，很多時候，真正的價格的確無從得知，因此讀到這裡，請你設身處地想一想，如果你是故事裡的A旅客，你會申報多少？

一百元？還是壓低一點，申報九十八元就好？

或者你想要申報一個更低的金額？或者你會實報實銷，心裡則暗暗期待B旅客浮報？

每一年，我都會在課堂上講這個故事，然後在不准串通的情況下，讓全班同學寫下他們的申報金額，再讓同學隨機兩兩配對，看每個人究竟能得到多少錢。

平均來說，大約會有二〇%的人申報最高金額一百元，另有五〇%的人申報金額會介在九十五～九十九元之間，其餘的人則是落在九十四元以下，高低各不相同。

但幾乎沒有例外，每年總會有幾位同學僅申報二元。我問他們為何如此選擇，得到的答案全是以下推論：

「假設和我配對的同學申報了一百元，那我如果申報九十九

元，就可以實拿一百零一元。不過我想得到這招，其他同學一定也想得到，因此其他同學一定會出比九十九更低的價格來壓我，這樣壓來壓去，壓到最後，申報二元才是穩贏不輸的策略，老師我算過，不會錯的。」

是的，就某方面來說，同學沒有錯，「申報二元」這個答案的確是經濟學裡非合作賽局的納許均衡點，而且要能在課堂上迅速計算出這個答案，需要很強的邏輯能力。但是就報酬率而言，這些聰明的同學卻是這場遊戲裡最大的輸家。

從課堂上的統計數據觀之，一個申報九十五元的同學有將近七成的機會，配對到的同學申報金額不會小於九十五元，因此他在大多時候得到的報酬可以是九十五元或更多，同時即使他輸給一個報五十元的同學，他還是拿到了四十八元，遠遠好過報申報二元的聰明人！

在這個故事裡，想要得到夠多的報酬，光靠精於算計的聰明是遠遠不夠，你需要能夠知道別人是怎麼想的，多數人在不同的情境下會做出怎樣的反應。而這份洞析人性的能力，是本書為「智慧」所下的另類定義。

本書的兩位作者吉洛維奇與羅斯都是社會心理學領域素負盛名的學者，而社會心理學旨在研究人與人互動的過程中，是怎樣認知、怎樣思考、怎樣採取行動，以及人在這個過程中會產生怎樣的慣性或系統性偏誤。

頂著「智慧」的大名出發，透過一個又一個有趣的案例故事和心理學實驗，兩位作者為社會心理學提供通俗又實用的介紹，不只

講發現，還剖析人類行為背後的來龍去脈。比方說，為什麼同一個問題用不同的方式問，你有可能得到不同的答案？為什麼給出同樣的事實數據，帶著不同成見或是不同假設的人，卻有可能從中看到不同的面向，進而得出不同的推論？為什麼同樣一份討人厭的工作，當它的工資較低的時候，反而會讓工作者覺得這件差事沒那麼苦？

而這些發現與原理，不僅能滿足我們對知性的好奇，還可以用來解決生活、商業和公共政策上的難題。在這本書裡，你會看到社會心理學的洞見如何被有效運用，來幫助政府推動有利於社會的方案、引導社區民眾做好節能省碳、提高願意捐贈器官的人數比例。在個人的層面上，這些心理學的基本原則也能幫助你在議價談判或是解決衝突爭端的場合，懂得用更溫和卻更有效的方式來影響別人的決策。

善用這些對人性的洞察，你不但可以在生活和工作中活得更有智慧，得到更多，同時，你也會更快樂。

馮勃翰

本文作者為台灣大學經濟系副教授



## 前言

# 為何要當個有智慧的人？

一九四四年暮春，聯軍正替大反攻做最後準備，預計登陸諾曼地的五處灘頭，代號分別為「猶他」「奧馬哈」「黃金」「朱諾」跟「寶劍」，整個行動分成兩個階段：二萬四千名英國、美國與加拿大的飛行員在午夜稍過之際展開轟炸，大批聯軍部隊在清晨六點三十分展開兩棲登陸作戰。英軍指揮官伯納德·蒙哥馬利向參與行動的官兵做最後一次談話，一氣呵成的演講無比精采，相當振奮士氣。

艾森豪是當時的聯軍最高指揮官，他把行前談話的任務交給蒙哥馬利，自己在攻擊前的最後時刻卻不太發言，既沒有詳述任務細節，也沒有談起這次任務的重要程度與漫長艱辛——這是一場必須擊敗納粹德國的奮戰。艾森豪只是四處走動，跟每一個官兵握手——跟每一個明白自己不見得能生還的官兵握手。

他知道他們一心想著接下來的嚴酷挑戰、想著同胞弟兄的性命安危、想著家人的福祉快樂，而他絲毫不讓官兵察覺自己的內心交戰。他靜靜握著每個人的手，傳達他對他們的心情感同身受，為即將到來的風險與奮戰向他們致敬。他是現場最有智慧的人。

智慧箴言隨處可見，名言語錄、桌上月曆、隨身行事本，甚至保險桿貼紙上也有。朋友、家人與同事會給我們建議，而且往往是不請自來。我們可以向哲人智者尋求財務建議（莫欠人錢，莫借人錢——莎士比亞），尋求職場晉升的建議（平步青雲時得善待他人，

哪日失意還需相見——時事評論家華特·溫契爾)。愛權的人可以向文藝復興時代的義大利外交官求教(奉承大人物當屬明智之舉——馬基維利)，想「贏取友誼與影響他人」的人可以向二十世紀暢銷書作家尋求建議(不要吝惜於讚美——卡內基)，也可以向美國國家自由勳章得主找智慧(別人會忘記你說了什麼，別人會忘記你做了什麼，但他們永遠不會忘記你給他們的感覺——瑪雅·安吉羅)。

我們有如何達成目標的建議(想得到什麼，最佳方式是讓自己值得得到——企業家查理·蒙格)，有古代蘇菲派詩人對遭逢困境的建議(事情總會過去)，還能向姓名失傳已久的哲人請益，得到對生命意義與自我完成等五花八門的建議(生命的「意義」是發掘天賦，生命的「目標」是捨己為人)。

從古至今，如何處理人類衝突也是重要智慧，例如舊約聖經提到所羅門王如何成功解決一樁監護權之爭，二千五百年後曼德拉以和平手段終止南非的種族隔離政策。

如同上述名言所示，我們有各式各樣的智慧。有些人擁有佛家智慧，有些人擁有生活智慧，有些人擁有巴菲特的智慧。《韋氏字典》明確的把智慧分為三類：第一，知識，習得的哲學或科學學問；第二，洞見，洞察內裡與關連的能力；第三，判斷力，判別斷定事物的能力。

其中，洞察與判別的釋義凸顯了智慧不同於聰明。「房間裡最有智慧的人」不是指高智商或高腦力。房間裡最聰明的人也許會對人情世故缺乏洞見，也對日常互動與人生意義缺乏判斷力。事實上，《房間裡最聰明的人》一書是在談能源公司安隆的失敗，安隆的高層無疑絕頂聰明，精通財務操作，卻迷失於自大、貪婪與短視(員工與股東也是)，顯然毫無智慧。他們不只缺乏道德，也缺乏

智慧，所以不清楚該持守正路，不明白該取之有道。

智慧與智力的一大關鍵分野在於，智慧關乎對人的洞見與掌握，智力則否。一個人即使對人的方面不聰明，依然可以是個「聰明人」，但要是對人的感受、希望、恐懼、熱情與欲望一無所知，實在無法稱作「智者」。即使你對人不敏銳，依然可以是個敏銳的投資高手，也可以是個敏銳的氣象專家，但要是你對人沒智慧，實在不會是有智慧的人。蒙哥馬利的任務前演說精采絕倫，也許勝過艾森豪的任何一場演說，但艾森豪了解官兵的需求，並加以滿足，從而展現智慧。

倘若對智慧加以分析，必然發現人生最重要的事情全都關乎於「人」。這個法則適用於《財富》雜誌世界五百強企業的高階主管、投入選戰的候選人、想作品觸動大眾的藝術家、拉拔叛逆期孩子的單親母親，甚至適用於只想一天到晚關起門來寫程式的軟體工程師，以及想憑機智暢快贏錢的撲克牌玩家。因此，在我們探討房間裡最有智慧的人之際，重點要放在心理學，尤其是社會心理學。一個有智慧的人，必然了解人類行為背後的來龍去脈，洞悉錯誤判斷、失敗預測與糟糕決策的前因後果。要有智慧，就要了解心理。

智慧也有賴眼界。眼界包括《韋氏字典》所提的三大項目：知識、洞見與判斷力。有智慧的人能以宏觀角度看待個別事件，以開闊眼界衡量手邊議題。艾森豪懂得超脫整項任務的機會與成敗，從在場人士的擔憂切入，拉近與官兵的距離。他們擔憂的包括自身安危、家人，還有任務第一小時的可能狀況。

從這角度來看，智慧與智力的分別值得關注。智力涉及有效處理眼前的訊息，妥善推論分析，得出合理結論。這絕對也是智慧的

一個要項。然而，有智慧的人不只如此——他們不被眼前的訊息給綁架。他們不清楚這些訊息是否不足，明白目前也許看似正確，日後卻可能大錯特錯。

我們認為現在正適合推出這樣的一本書，因為關乎這兩個智慧關鍵要項的兩個領域有了長足的研究進展——一為社會心理學，一為判斷與決策領域。我們有幸投入這兩個領域，貢獻一己之力，兩人的研究經歷合計超過八十年。綜觀科學學門，就屬社會心理學最直接探討一般人的想法、感覺、選擇與行動，過去四十年獲得許多重要發現，對人類行為提出不少洞見，所有尋求智慧的人都能從中獲益良多。

判斷與決策的相關研究，探討為何人往往急於下結論，不願後退一步從宏觀角度檢視問題。這個領域在過去四十年經歷變革，發覺判斷十分類似決策跟感覺，深受錯覺影響，因此所有渴求智慧的人必須了解何時該留意錯覺並加以避免。

本書將幫助你變得更有智慧，讀完本書，你能跟下屬或同事妥善合作，讓孩子發揮潛能，避免遭精明狡猾的廣告商與行銷人員牽著鼻子走。

不過，本書還有一個更高的目標。亞里斯多德認為，智慧源自於了解前因後果，掌握來龍去脈，有知識的人深諳結果與方法，有智慧的人則明辨原因。我們相信你能從本書獲得實用智慧，但也希望你深入了解這些建議的各種原理，更加明白行為背後的心理機制，也能明白難以突破狹隘觀點的原因。最終知道哪些名言錦句值得記取心頭，哪些最好拋諸腦後，多數人所尊崇的哲人與大師是否言之成理。

許多心理學教科書寫得很好，有助讀者全面而深入了解心理學。但本書並非教科書，如果你找一本心理學教科書來讀，或修一門心理學課程，你會發現我們省略掉許多主題，不然就是僅僅一筆帶過。我們只探討少數跟智慧息息相關的特定主題，但這些主題有助你深究周遭事物背後的原因，了解並影響他人，處理日常生活及工作上免不了的衝突摩擦，對時間、金錢、健康與人際做出更好的決定。

我們這般侃侃大談行為背後的原因，你大概會心生一個明顯的疑問：難道人類千萬年來沒有演化出有效共處的智慧？難道一般人還不夠了解別人的動機與傾向，不知如何妥善引導？難道深諳幽微心理的智者沒有把對人性弱點的智慧好好傳承下來？

沒錯，人類確實跟多數動物一樣，對種種行為相當了解——包括自己與周遭他人的行為。我們都知道行為是由目標與目的所驅動，知道多數人想盡量追求喜悅與減少痛苦，也非常知道特定驅力與情緒的影響，例如餓、渴、性、恐懼，還有對自我滿足、被愛與尊重的隱微需求。

我們確實很清楚社會心理學一部分較淺的道理，知道人在意見與喜好跟主流不合時的鬱悶，知道家教、身教與學校教育的重要，知道（至少其他人的）判斷與決策會受期望、利益、經歷、宗教與意識形態所影響。如果沒有這些認知，難以在社會上立足。

我們多年來在學術領域與日常生活浸淫於心理學研究，持續探索各種錯誤判斷與不智決策，卻發覺我們在某些層面其實相當不了解人類行為。有些研究結果牴觸日常想法，逼使我們修正既有印

象，原本看似重要的行為因子其實不見得重要，原本看似有效的解決方法其實不見得有效，反之亦然。

我們後面會提的有些觀點其實並不新奇，只是把特定脈絡下的固有知識應用到其他方面。有些事情則是發生在他人身上時看得清，發生在自己或同類身上時看不清。等你讀完本書之後，你自然會知道書中的觀點與研究對你是否有幫助，但我們想先讓你概略了解本書有哪些內容，所以在此舉出幾個現象與研究結果，了解這些現象或結果（及背後心理學原理）的人都能更有智慧。

你相信我們能看出你的政治傾向嗎？

我們在第一章會如此開頭，相信能說服你。當你了解背後的心理學原理，你會更懂個人之間與團體之間的衝突所為何來。另外，我們在第七章也會再次探討這個議題。

在丹麥（美國也一樣），駕駛可以在駕照背面特地註明自己願意捐贈器官，結果約四%的丹麥駕駛有註明。在瑞典，駕駛必須在駕照背面特地註明自己不願捐贈器官，否則一律視為願意捐贈。你估計有多少比例的瑞典駕駛選擇特地註明「不要」捐贈器官？

如果你的估計落在四%左右，甚至四○%，只能說你估錯了。你會在探討預設選項的第二章知道答案。接下來，你會在第三章繼續學到為何這些差異儘管微不足道，卻讓人的選擇天差地遠。

眾所皆知，獎勵與懲罰會「管用」，但重賞與重罰更管用嗎？

如果目標不只是一時改變外在行為，而是點燃持續的內在動力，答案為「否」。談到獎勵與懲罰，通常少即是多。

在第四章裡，你會讀到幾項探討這個重要議題的經典研究，不僅對行為更加了解，而且也會明白為何行為常改變態度，但反之不然。

實驗受試者能查看下列統計資料：網球選手在前一天辛苦練習並贏球的次數、未練習卻贏球的次數、辛苦練習卻輸球的次數，還有未練習且輸球的次數。其中一組受試者必須評估前一天辛苦練習是否會增加獲勝機率，另一組受試者則評估前一天辛苦練習是否會減少獲勝機率，結果耐人尋味：兩組的答案都是「會」。

為了弄清這個矛盾結果，你要了解心理學家口中的「一切偏誤之母」。第五章指出其他偏誤如何遮擋視野，扭曲判斷，並拖累決策。

如果有所選擇的話，你應該在非常難受的療程最後加一段普通難受的療程嗎？把愉快假期的時間延長一倍，會讓日後回味時的開心程度提升多少？

這兩個問題的答案在第六章（第一題的答案是「應該」，第二題的答案是「毫無提升」）。你會學到有助增加快樂的實用竅門。

以色列學生分別參加模擬協商，面對一位巴勒斯坦代表，協商主題是分配預算給對以巴雙方都有利的營建計畫。協商進行一段時

間之後，巴勒斯坦代表提出一個最終提案，但這些學生所不知道的是她乃是由研究人員假扮，在每場協商都提出一模一樣的最終提案。研究人員在協商開始之前，對部分受試學生做了某個說明，對其他學生則並無說明，結果兩類學生談成協議的比例分別為八五%與三五%。最終提案的條件沒有不同，協商破局的後果也並無二致，到底是什麼說明能造成如此懸殊的差異？

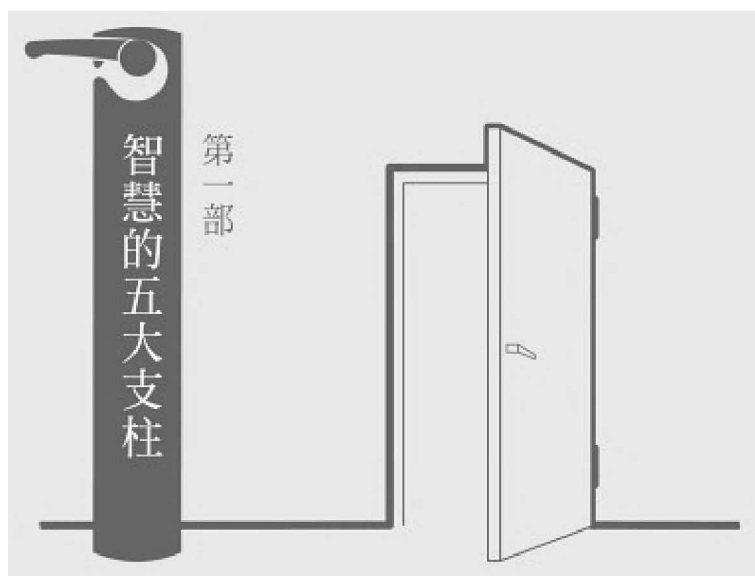
這問題的答案見諸第七章。我們把重點擺在棘手的僵局，說明是何種心理機制導致互利的協議難以談成，解決之道又在何處？

許多近期研究指出，光靠口頭鼓勵等就能提升非裔與拉丁裔學生的學業表現，也能拉高女學生在理工科目的成績。這些方法既簡單又省錢，究竟處理了哪些問題，又為何如此有效？

你能在第八章找到出乎意料的答案。我們在第八章探討如何協助表現不佳的學生，接著進入第九章，討論氣候變遷這個更棘手的難題。

本書分為兩個部分。前五章分別以一個人類行為的原則為主題，討論各形各色的現象，讓你更能妥善處理各種尋常或反常的難題。接下來四章以這些原則為基礎，探討個人與社會面臨的幾大議題：如何追尋快樂、解決棘手衝突、協助弱勢與表現不佳的學生，還有因應氣候變遷的難題。我們相信，當你讀完這九章的研究與洞見之後，你會變得更有智慧，更了解平時遇到的人事物，更懂得如何處理許多必然出現的問題，甚至成為房間裡最有智慧的人。





## 第一章

# 其實你一點都不客觀

二十世紀開頭的幾十年間，愛因斯坦提出石破天驚的理論，大大挑戰我們對世界的認知。根據他的狹義相對論與廣義相對論，若欲探討時間與空間的關係，與其仰賴主觀認知，不如仰賴數學計算與創意想像，例如想像我們乘坐太空船在接近光速飛行時的光景。他提出知名公式  $E = mc^2$ ，說明物質轉換時會釋放大量能量，但如果我們把這個公式移向，物質也可以視為濃縮的能量。愛因斯坦甚至有一句很極端的經典名言：「現實只是幻覺。」

學者專家對這句話的解讀莫衷一是，多數認為他在警告世人，經驗會受觀點與境遇所囿，但從本書的目的觀之，這句話點出我們的日常感覺並不可靠，不是客觀接收「就在那裡」的事物本身，而是下面兩者錯綜複雜的交互作用：一為「大霹靂」之後產生的種種物質（物質上極端微小的振動粒子是在跟能量場作用後獲得質量），一為組成我們自身的相同物質。基於這種交互作用，我們獲得對世界的主觀感受，包括觸碰的三維物體、聽見的聲音、看見的眾多顏色，還有聞到的各種氣味。

喜劇演員喬治·卡林是另一個二十世紀的天才，他曾問觀眾：「你們有沒有發現每個開車比你慢的都是白癡，比你快的都是瘋子？」約莫二十年前，我們倆開始思索愛因斯坦那句跟卡林這句的關連，結果直搗人類心理與人性愚昧的核心。我們人類以為自己的感覺完全一一對應到現實，甚至自認無比準確客觀。

現在，我們要預測你的政治傾向，讓你看見這種客觀幻覺的本

質。

光是基於你選擇閱讀本書，我們就能看出你的政治傾向，得以自信滿滿的說：

你自認在政治傾向上是個明理的自由主義者。談到多數議題，你覺得比你左派的人稍嫌天真，過於理想化，不太切實際，而且太過著重政治正確。另一方面，你覺得比你右傾的人有些冷漠自私，不夠將心比心，跟多數人的生活脫節，不夠了解他們在當今世界面臨的問題。

上面這段有描述出你的政治傾向嗎？我們相信一定有。問題在於這段描述必然不只吻合你跟本書其他讀者的政治傾向，還吻合所有人的政治傾向，原因在於如果你覺得左傾的人比你更實際，你早已往那方向移過去，對右傾方面也是如此。

簡言之，談到當前這個時代的社會與問題，你（跟所有人）認為自己的政治觀點與立場最切合實際，也最符合實際人性。此外，既然你自認政治觀點最合乎現實，跟你觀點不同的人也就不切實際，跟你在政治光譜距離甚遠的人尤其不符，他們不如你客觀，反而受意識形態、個人利益與出身背景等因素所扭曲。

回到卡林對你關於駕駛的提問，你一開始的反應大概是：「老實說，我已經注意到這件事了。」然而，你再思考一會兒之後領略到他的意思：你會調整到自認符合路況的車速，所以任何開得比你慢的駕駛一定開得太慢了，任何開得比你快的駕駛一定開得太快了。你自認是看見事物真實的面貌，所以與你相左的人必然哪裡搞錯了——至少你一開始會這麼想。

這種例子在日常生活俯拾皆是。你的另一半說「我快冷死了」，動手調高暖氣的溫度，但你覺得本來的溫度很舒服，不懂另一半為何覺得冷。或者情況相反，你覺得很冷，但另一半或別人說溫度剛剛好，你反而好奇他們怎麼沒有察覺實際溫度。你並不會想到也許自己才是太過敏感或遲鈍的那個人，別人才是對「實際」溫度做出正確反應。

同理，當你說音樂「太輕」或「太吵」，你自認問題出在音樂而非你身上，或者說，不是出在聲音輸出、聽覺接受跟個人品味的複雜交互作用上。當你說食物「太辣」或「太淡」，你自認是在評論食物本身，而不是在表達味蕾的感受，也不是在反映你的童年記憶與文化背景。當別人表達異議，例如說你喜歡的音樂實在太吵，連他們還年輕時都聽不下去，或是批評說想不到竟然有人會喜歡這種食物（或這種藝術、這種服裝風格），你不禁心想他們的品味還真怪。

你確實能舉出反例：有時你認為奇怪的是你（通常是在多想一想之後）。你想說是自己對冷特別敏感，畢竟你出生於波多黎各。你想說是你對肉餅特別排斥，原因是以前去奶奶家常被逼著吃又乾又難吃的肉餅。沒錯，你確實偶爾這麼想，但這些只是微乎其微的特例。這源自一個我們都有的傾向，那就是當我們跟同儕對繪畫、音樂或休閒活動所見不同，我們往往會東想西想，年紀小時尤其如此，例如在青少年時期也許會想：「為什麼我不能跟大家一樣？」可是當年歲漸長，我們往往轉為覺得奇怪或搞錯的是別人而非自己。

撇開這種反思亂想不談，我們多半仍自認是在感受事物真正的樣貌——室內確實很冷，奶奶的手藝確實很糟。接下來會探討這種自

認客觀而非主觀的心理，說明這如何導致各式各樣的愚蠢行為。

在羅斯跟同仁首開研究之後，心理學家把這種自認客觀而非主觀的強烈傾向稱為「天真實在論」。當你明白你跟別人有這種心理，你就朝智慧邁出一大步，平時對各種事情都更有智慧，妥善處理朋友、家人或同事的歧見，而且在我們這個國家與世界陷入種種意見衝突與分歧之際，對諸多重大政治與社會議題更有真知灼見。不過，為了充分明白天真實在論為何關乎智慧，我們必須先問一個更基本的問題：為何我們認為自身感覺與「外頭事物」屬於一一對應的客觀關係？

## 無意識的腦補

我們頭蓋骨裡有一公斤半的神經迴路，主要工作是理解周遭世界。神經迴路輕鬆迅速的決定某塊表面是否可供行走，某個東西是無害或危險，某個動作是無意或故意，某張臉孔是熟悉或陌生。這類判斷大多源自我們沒有意識到的心智程序，結果我們只知其然，不知其所以然。許多心智程序形同暗自工作，不受意識的留意或監督，結果讓衝突混亂的資訊變得合情合理，混淆了康德所謂的「事物本身」與「對事物的認知」。

看見一片吐司、聞到可口的香味、察覺威脅的舉動……等，這樣的時刻是真實感受事物本身，而不是把認知加諸上去。最能反映這種感覺受認知影響的明顯例子大概就屬色覺。我們認為眼前的蘋果是紅色，大海是藍色，麥當勞大大的標誌是黃色。然而，我們看見的顏色並非「就在那裡」，而是物體與感覺系統交互作用的結果。視網膜上有感光細胞，不同感光細胞對各種波長的光線敏感度

不一，經光線觸發之後，把複雜的觸發結果傳給大腦，色覺才形成。

值得思考的是，大腦創造出種種幻覺，認為蘋果是紅色，大海是藍色，麥當勞的標誌是黃色，所以我們常說狗是色盲（狗的大腦確實能看見顏色，只是比較不繽紛斑斕），卻從來不說自己是「味盲」。由於嗅覺器官與大腦的局限，我們能察覺與分辨的氣味遠不如狗（及幾乎所有哺乳類動物），卻不承認世界其實有更多我們察覺不出的氣味。

受過教育的人明白色覺的來源，但並不因此改變對物體顏色的認知，依然會說橘色的落日、藍色的眼睛與赭紅的頭髮，而當談到更複雜的認知作用，我們也沒意識到自身對感覺的影響，只輕鬆填補掉感覺信號的空隙，沒意識到有空隙要填——也沒意識到這種填補程序。

值得注意的是，這種填補不只針對先前的資訊與預期，也能針對剛接收的資訊。在一項實驗中，受試者聽到不完整的句子，前面關鍵字的音節遭省略（在此以\*表示），句子的結尾也各不相同，例如有些受試者是聽到「The \*eel was on the axle」，有些受試者是聽到「The \*eel was on the orange」，結果他們都自稱聽到了完整的句子，分別是聽到「The wheel was on the axle」（輪子是在輪軸上）跟「The peel was on the orange」（果皮是在橘子上），但都沒意識到其實缺了音節，也更沒發現自己合理地把「wh」和「p」加進所「聽到」的句子。

事物本身是一回事，對事物的心理認知是另一回事，混淆兩者不見得會出問題，例如人人都有相同認知時，這不成問題（如蘋果、天空或麥當勞標誌的顏色），人人都補上缺少的音節時也不成

問題，但涉及社會與政治問題時可就不妙，各自的經驗、偏好與認知南轅北轍時尤其會有問題，彼此對公平、神聖與權責的看法必然分歧，歧見導致對各自信仰與人格的指責，反過頭來讓歧見更難化解。在這類情況下，房間裡最有智慧的人明白自己對「現實」的反應就只是個人的反應，而非對事物「本身」的客觀評定。

## 同場抗議，各自表述

你在路上開車，看到一群警察在婦產科診所前試著驅趕抗議民眾。警察是否反應過度，侵害集會遊行的自由？或者抗議正在失控，有賴警方介入？耶魯大學法學教授卡亨（Dan Kahan）指出，你對這些問題的答案很可能受到你的政治觀點影響。還要注意一點，政治觀點不只影響你對警方或抗議民眾的想法，還會影響你看到他們做出什麼行為。

卡亨讓受試者看二〇〇九年在麻州劍橋市真實發生的警民抗爭衝突畫面，半數受試者被告知他們是在婦產科診所前反對墮胎權，另外半數受試者被告知他們是在校園募兵中心前反對美軍針對同性戀官兵的「不問，不說」政策<sup>[1]</sup>。受試者事前填過有關政治態度與觀點的問卷，所以卡亨跟同仁知道他們對墮胎權與「不問，不說」政策的可能立場。

不同政治傾向的受試者「看見」截然不同的警民衝突畫面。在支持墮胎權的受試者中，有四分之三看見抗議民眾擋住診所的門口；在反對墮胎權的受試者中，僅四分之一看見如此。另外一半被告知抗議地點是在校園募兵中心的受試者則做出相反判斷：在較保守派的受試者中，有四分之三看見抗議民眾擋住校園募兵中心的門

口；在較自由派的受試者中，僅四成看見如此。卡亨跟同仁還問受試者是否覺得抗議民眾在對警方大叫，結果同樣分歧。

可惜卡亨跟同仁並未請受試者彼此討論，否則應很有意思，也甚具啟發，我們能了解他們如何面對彼此所「看見」的迥異畫面。我們都會碰到價值觀或想法跟我們不同的人，儘管討論時不會多愉快，仍通常能理性看待，花點工夫了解彼此的歧異。不過，要是我們認為的「現實」遭受質疑，往往容易各持己見，把理性拋諸腦後。

## 對認同比例的偏頗認知

在電影《星艦迷航記III：石破天驚》中，星艦企業號上的主角一路設法取回朋友史巴克的遺體，帶回他的故鄉瓦肯星安葬。在超過九十分鐘的劇情之後，電影進入尾聲，史巴克得以復活，感激的說：「你竟然為了我回來。」企業號艦長寇克則回覆說：「你也會為了我這麼做。」

回到地球這裡，「你也會這麼做」的想法隨處可見。有人在大街上以心肺復甦術救人一命，有人搭救溺水的小孩，有人衝進火場營救老人，他們事後受訪時通常會說：「大家都會這麼做。」在道德光譜另一頭也有這類回答，犯錯的人藉此替自己辯護，例如二〇〇五年政府針對大聯盟棒球員的禁藥風波展開調查，球星麥奎爾坦承自己使用類固醇，但也說：「任何處在我這個位置的人，面臨這樣的狀況，都會做出一模一樣的事情。」這個假設隨處可見，天生頑皮嘻哈樂團甚至把一首歌取名為〈沒人為我這麼做〉。

然而，這個假設成立嗎？還是說，天真實在論讓我們高估別人



有志一同的程度？確實如此。一般人相信事情如同他們所見，自認種種想法與偏好是合乎該事物、事件或議題的直接反應，所以認為其他理智的人接收到相同資訊之後，也會做出相同結論。這種看似合理的假定，讓羅斯提出「錯誤共識效應」：一般人往往高估別人跟自己具有相同認知、喜好或行為的比例。更準確的說，如果要估計一個想法或偏好受認同的比例，支持者的估計會比反對者來得高。

跟偏愛法國片的人相比，偏愛義大利片的人容易覺得滿多影迷也喜歡義大利片。跟沒有犯下某種過錯的人相比，有犯的人容易覺得比較多人會犯。自由派認為自己的候選人頗受支持，自己對種種社會與政治議題的看法頗跟大家一致，但保守派也是這般自認，甚至雙方往往都認為，如果沒投票的民眾出來投票，會是投給他們所支持的候選人。值得注意的是，錯誤共識效應並非指一般人總會自認屬於多數。愛養蛇或跳傘的人不會認為多數人也愛養蛇或跳傘，但跟養狗或愛打高爾夫球的人相比，他們認為有在養蛇或跳傘的人比例會較高。

羅斯的一項實驗清楚反映這個現象。他們請願意參加實驗的學生在校園走動，前後背著廣告看板（例如「喬伊餐廳歡迎您」），並觀察大家的反應；不願意參加的學生則改為參加之後的實驗。在學生剛同意或回絕參與實驗之後，他們立刻請學生估計其他受試者會同意參與的比例，並推測同意與回絕的受試者各有何種人格特質。

一如預料，兩類受試者的估計與猜測大不相同。同意參與的受試者估計多數人會選擇參與，並認為拒絕參與的受試者有某些共通特質；拒絕參與的受試者則估計多數人會選擇拒絕，並認為同意參

與的受試者有某些共通特質。

天真實在論的影響顯而易見。如果受試者認為背廣告板頗有意思，不在乎旁人眼光，也能跟認識的同學解釋自己在參與心理學實驗（並被稱許為熱心），則他傾向同意參與，認為多數「一般」學生也會同意，否則顯得配合度低、保守難搞與特立獨行。

相較之下，如果受試者把背廣告板想得不怎麼好（例如別人會嘲笑跟指指點點，認識的同學會搖頭跟避開目光，害他們只好匆匆溜掉），則他會傾向於拒絕參加，並認為多數學生也會拒絕，否則會有點古怪（例如喜歡炫耀或出醜）。

社會心理學家艾許（Solomon Asch）許久前即指出一大原因，強調區分不同的「客體判斷」與不同的「判斷客體」。一般人在估計別人的反應時，往往沒考慮到他們可能是對大不相同的「事實」或「情況」做出反應。

吉洛維奇的一系列研究證明這個論點。如果錯誤共識效應源自一般人沒考慮到別人是針對迥異的「判斷客體」，則詮釋空間最大的模糊命題會讓錯誤共識效應最嚴重。為了驗證這個論點，他們採用羅斯先前針對錯誤共識效應所用的實驗題目，各题目的模糊程度與詮釋空間不同，請受試者分別評估其他受試者的一致比例，結果當题目的詮釋空間甚大（例如「你自認很有競爭力嗎？」「你認為有多少比例的受試者很有競爭力？」），錯誤共識效應很明顯，當题目的詮釋空間較小（例如「你是家裡第一個出生的小孩嗎？」「你認為有多少比例的受試者是長子或長女？」），則反之。

吉洛維奇留意到流行樂迷對不同年代音樂的激烈爭執，做出另外一項實驗。他先問受試者比較喜歡六○年代或八○年代的音樂，然

後請他們評估其他受試者偏愛這兩類音樂的比例各是多少。如同預料，偏愛六○年代音樂的受試者認為別人也偏愛六○年代音樂，偏愛八○年代音樂的受試者認為別人也偏愛八○年代音樂。

為了鎖定這個差異的來源，吉洛維奇進一步請受試者舉出自己在判斷時想到的音樂例子，結果偏愛六○年代音樂的受試者舉出一般評價較高的六○年代音樂（例如披頭四與滾石樂團），舉出一般評價較低的八○年代音樂（例如猶太祭師與約翰麥倫坎），偏愛八○年代音樂的受試者則舉出迥異的例子（六○年代的赫爾曼隱士們與投機者樂團，還有八○年代的布魯斯．史普林斯汀與麥可．傑克森）。換言之，受試者的偏好除了反映不同音樂喜好，也反映他們回答問題時想到的特定例子，而他們預估其他受試者的喜好時並未體認到這一點。

政治相關討論也是如此。談到社會、政治或種族的爭議性議題，人人的解讀注定各異，這反映於先前讓不同政治傾向受試者觀看警民衝突照片的實驗，也反映於左派與右派對墮胎、警察強制力行使權和關達那摩灣監獄囚犯待遇等議題的不同反應。

當福斯新聞台的主播說美國應採用更強硬的審問手段，還有那些認為反對者形同置國家於危險之中的言論，這時他們想到的對象是一心殘殺無辜民眾的恐怖分子。但當全美廣播公司的主播談到這個議題，他們是站在截然不同的立場，他們想到的對象是蓋達組織裡飽受折磨的低階成員，或遭他人挾怨誣陷的無辜民眾。

可以確定的是，左派與右派對於採用特定審問手段對付恐怖分子有不同意見。舉個例子，美國前副總統錢尼說：「我更關注那些（從關達那摩灣監獄）獲釋的壞蛋，勝過極少數其實無辜的人。」很少左派人士會支持這說法背後的價值觀。然而，如同艾許所言，

當左右兩派是基於「不同判斷客體」做出反應，歧見會愈來愈深，益發針鋒相對。

當我們沒有體認到，雙方的不同想法也許源於判斷客體的差異，誤解會愈來愈嚴重，衝突也久久難以化解，雙方無的放矢，口出惡言，互相批評想法與價值觀，指控對方冷血或不誠懇，而這些指控只讓雙方更僵持不下。互相激辯的個人或團體應時常易地而處，設法從對方的角度看事情，但光說很簡單，要做很困難，不過房間裡最有智慧的人至少能試著區別彼此是在事證與詮釋上不同，還是在偏好與價值觀上不同。

## 對客觀與偏見的偏頗認知

許多美國人在二〇〇〇年十一月七日上床睡覺之際，認為高爾會贏得總統大選，翌晨醒來赫然發現小布希在關鍵的佛羅里達州以些微票數險勝，取得該州的二十五張選舉人票，得以宣布當選總統。由於票數差距實在微乎其微，不到所有投票人的〇.五%，雙方陣營展開激烈的法律攻防，導致佛州最高法院裁定實施人工驗票，但隔天美國最高法院要求暫緩這項決議，幾天後更完全否決人工驗票，多數大法官認為同意驗票會違反美國憲法第十四條修正案的平等保護條款。

民主黨立刻抨擊這項決定，認為剛好是四位自由派大法官支持驗票，五位保守派大法官反對驗票，立場反映了其中的偏頗。一位法律學者說：「我不認為有人會相信，如果情況顛倒、如果驗票裁定對高爾不利……（多數大法官）……會赫然搬出憲法裡的原則，把勝利拱手讓給高爾。」多數人特別質疑保守派大法官此刻突然願

意高舉聯邦權限的動機，畢竟他們平素對司法積極主義多所保留，提倡增加各州權力，限縮對平等保護條款抱持的解釋。

多數民主黨黨員認為大法官的決定受意識形態跟動機偏誤影響，但五位持反對意見的大法官並不這樣看，反而堅稱自己謹守公正原則。比方說，決議剛出爐沒多久，大法官湯瑪斯在華盛頓向一群學生表示這決議絕不受黨派偏見干擾。另一位大法官史卡利亞更是嚴詞駁斥這類指控，在衛斯理大學的演講上叫聽眾「忘了這事」。

研究指出這五位大法官實在稱不上特例。羅斯與他先前的學生艾蜜莉·普蘿妮進行實驗，問受試者評估自己受到偏誤的影響程度，例如他們向受試者說：「一般人談到自己的學業表現或工作表現，往往會有『偏袒自己』的傾向，在成功時自認有功，在失敗時卻不自認有錯。他們認為成功是因為決心或能力等個人優點，失敗則是受累於外在因素，例如工作要求不合理或主管交代不清楚。」接下來，他們請受試者評估自己和同儕受這類共計十八項常見偏誤的影響程度。

你大概猜得出他們的答案。正如一般人（尤其是一般的自由派）質疑保守派大法官並不客觀，這些受試者認為同儕明顯比他們自己更容易受偏誤左右。簡言之，我們比較容易看見別人而非自己的偏誤。或者如同馬太福音第七章第三節所言：「為什麼看見你弟兄眼中有刺，卻不想自己眼中有梁木呢？」

尋求智慧的重要一步是體認到不只別人會偏頗，連自己也不例外。我們看不見自己的偏頗，但原因不只是想袒護或抬高自己。更深層的問題在於，我們內省時不認為自己有明顯從自利角度看待相關事證與論點，反而相信雖然衡量事證後的結論符合自身或團體利

益，但受的影響微乎其微，只是湊巧這項客觀的結論有利於我們（及同黨）而已。

自己與對方的觀點最大相逕庭時，天真實在論的影響會最大。我們與普蘿妮設計的簡單實驗清楚反映這一點。我們找來一大群受試者，請他們填寫自己對平權措施、死刑、墮胎權等各種議題的立場，還有對許多知名政治人物與新聞媒體的認同程度。

我們收回問卷，隨機發還，請他們評估手上這份問卷跟自身觀點的相似程度，最後根據不同項目替自己與對方的觀點評分，其中有些項目一般代表觀點理性，例如「著重事實」「關心正義」與「留意長期後果」，有些項目代表觀點偏頗，例如「尋求同儕支持」「一廂情願」與「在意政治正確」。

如圖1.1所示，實驗結果相當清楚顯著，有助我們了解自由派人士對福斯電視台的種種抱怨，也了解保守派人士對自由派媒體的諸多批評。當雙方的觀點愈是迥異，愈容易覺得對方的觀點偏頗無理（圖中的黑色長條）。

觀點歧異程度不太會影響受試者對自身想法的評價，他們都自認理性公正（圖中的白色長條），即使跟對方觀點迥異，也不太懷疑自己其實不甚客觀，甚至當雙方差異最大的時候，他們不僅往往大肆批評對方的觀點，更是自認十分理性。總的來說，這直接證實富蘭克林的觀察：「多數人……自認無所不知，當別人想法不同，錯的必為對方。」

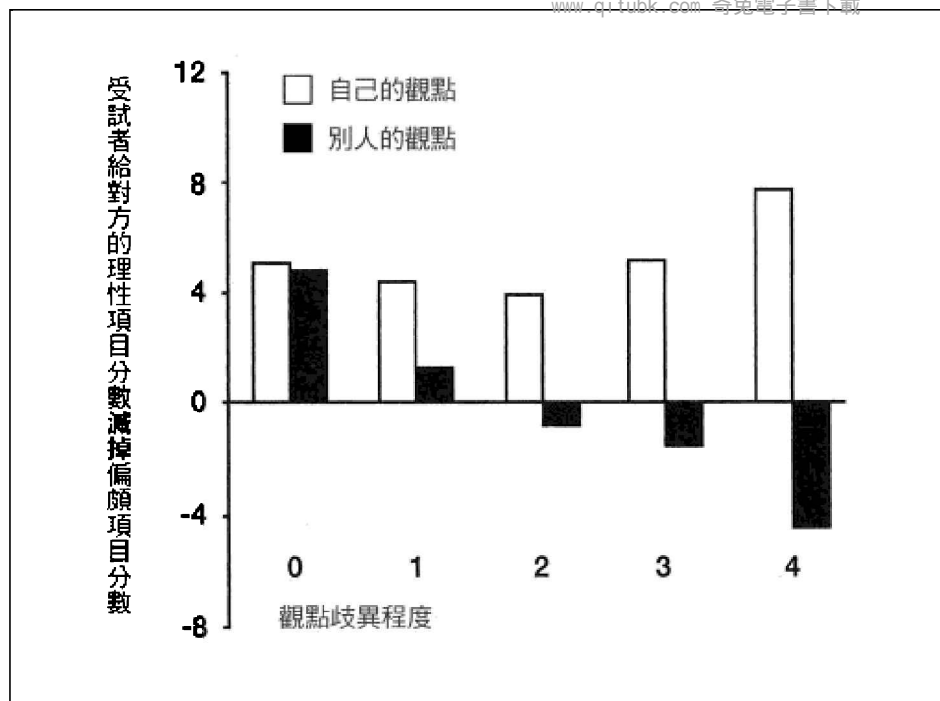


圖1.1

黑色長條代表受試者給對方的理性項目分數減掉偏頗項目分數，  
白色長條代表受試者自認觀點理性公正的程度：

你也許會說，這還真偏袒自己呀。沒錯，但這其實源於我們解讀世界的認知過程通常是自動進行，不在意識之中。天真實在論讓我們自認是看到事物原本的樣子，不受個人期望、偏好或意識形態所掩蓋或扭曲。因此，明白不同觀點是源自有缺點的腦袋，不啻往前邁出一小步。

英國著名哲學家伯林 ( Isaiah Berlin ) 反思二十世紀的慘痛教訓，寫道：「危害最大的莫過於個人或團體 ( 或部落、政權、國家或教會 ) 自認持有唯一真理，明白如何行事作為。至於異見盡皆錯誤，或屬邪惡，或屬錯亂：該當打壓遏止。這般認定舉世皆錯，唯

獨自己以炯炯之眼窺見真相，實乃一種危險恐怖的自大。」

正由於我們很容易察覺別人的偏頗，要明白自己也半斤八兩實屬不易，反倒會覺得跟自己意見不同的人「盡皆錯誤，或屬邪惡，或屬錯亂」，再好也是受到誤導，不夠客觀。美國前副總統錢尼對同志權益採取非比尋常的寬容態度，自由派為此拍手喝采，保守派為此出言批評，但雙方通常都覺得若非他的女兒是一位女同性戀，他對這個議題不會如此心胸寬大。保守派通常認為他是受女兒的性傾向影響才會誤判，好奇他為何看不見如此「明顯」的偏誤來源。自由派則好奇為何他只在這個議題表現出寬大心胸，沒有擴及其他同遭歧視的族群。

同理，自由派懷疑說，如果美國前總統雷根沒有罹患阿茲海默症，他的夫人南西不會跳出來大力呼籲政府要支持幹細胞研究。他們很好奇，為何她沒看見自己的立場違背她丈夫當年常掛在嘴邊的一句嘲弄：「英文裡最可怕的九個字是：『我代表政府提供協助。』」自由派同樣很疑惑，為何阿拉斯加州前州長裴林既支持政府削減開支，又呼籲政府資助身心障礙兒童相關計畫——後來他們才發現她自己就有一個身心障礙的兒子。舉凡在監獄待過一夜的保守派人士，還有想開餐廳卻遭衛生稽查員刁難的自由派人士，都會面臨類似質疑。

難道他們都沒意識到自己的個人經驗會影響判斷嗎？答案為否，至少有時為否。天真實在論的影響比這更微妙。他們有時很樂於承認個人經驗會影響判斷，卻堅稱自己的經驗絕非造成偏頗，而是帶來啟發。

因此，你可以聽到有人說：「除非你曾就近觀察阿茲海默症對患者的危害，否則無法真正體認到幹細胞研究有多麼重要。」或是



「你要親眼看到身為同性戀的朋友或家人是背負何種重擔，才會明白對抗恐同心態確實是當務之急。」或是「如果你沒像我這樣，在職場上經歷過或隱約、或明顯的種族歧視，你不會明白為什麼我們需要平權措施。」或是「如果你自己做過小生意，你就不會批判保守派為何如此擔心政府的商業管制政策。」

為了探討這類思維，我們跟學生喬伊斯·艾林格進行一項實驗，對一群康乃爾大學的學生說，校方正在檢討目前的平權措施，已經找學生組成意見委員會。接下來，我們請受試者評估白種人學生與少數族裔學生的意見有多大程度受個人族裔影響，在「族裔會導致偏頗判斷」與「族裔會促進明智判斷」的連續量表上評分。

實驗結果清楚明白。少數族裔與白種人受試者都認為對方的判斷會遭個人族裔所累，卻都不覺得自己的族裔身分會導致偏頗判斷，而且少數族裔受試者自認族裔身分是加分，能帶來對這個議題的特殊洞見。

我們問校隊選手與一般球員一個比較不會激起情緒的問題，也得到類似反應。我們問他們認為新成立的健身房該僅供校隊選手使用，還是開放給全校共用，結果兩邊都認為對方的觀點更受個人利益扭曲，而自己則因個人身分（身為校隊或一般球員）而能有明智的見解。

因此，一般人不僅通常自認比別人（尤其是爭議性議題的另一方）不受偏見影響，還往往認為某些因子讓別人失之偏頗，卻反而讓自己更加明智。相較之下，有智慧的人知道這是一體兩面：某些因子讓我們看得清這一點，卻看不清另一點。

## 客觀公正到哪去了？

二〇一二年大聯盟總冠軍賽是由聖路易紅雀隊對上舊金山巨人隊，前者尋求衛冕，後者最終奪冠。比賽期間，舊金山巨人隊的球迷高聲抱怨福斯體育台主播巴克對巨人隊有偏見，原因顯而易見：巴克先前替紅雀隊實況轉播比賽長達十六年，而他身為傳奇主播的父親則替紅雀隊播報將近半世紀。巴克提出辯護時說：「我這樣說看有沒有幫助，那就是我在聖路易也被說我偏袒別隊。」他繼續說：「無論世界大賽是哪兩隊在打，我總是被這樣批評，這些年來有人說我對安那罕、費城、波士頓與紐約有偏袒，也有人說我對安那罕、費城、波士頓與紐約有偏見，事情就是這樣。」

這種對偏袒的指控當然不只見諸體壇。如果你關注政治，大概有這種經驗：在某次總統辯論會上，你支持的候選人講出一個又一個精采論點，對手則跌跌撞撞，閃躲一個又一個問題，即使難得回答，也答得薄弱無力，於是你認為之後名嘴會大力讚賞你所支持的候選人。或者情況相反：你支持的候選人表現得不如預期，並未充分反駁對手的中傷指控與扯謊栽贓，於是你希望之後名嘴專家能匡正視聽，讓觀眾「真正」明白這是怎麼一回事，至少沒受意識形態黨心的專家該這麼做。

無論是哪個情形，我們認為你最後會大失所望。電視上的專家似乎想裝得不偏不倚，沒有稱讚你所支持候選人的精采論述與回答，也忽視另一位候選人對重大議題的迴避與閃躲，即使你所支持的候選人講得甚有道理，對手講得漏洞百出，他們卻認為雙方旗鼓相當。簡言之，他們並未道出實際狀況。

這種經驗不僅限於辯論會。如果你跟多數人一樣，你會覺得媒體通常對你所支持的政黨或候選人太過嚴苛，卻對你反對的政黨或

候選人不夠嚴苛，至於政治或社會議題的相關報導也多半很糟，跟你立場相同的媒體「報導得有憑有據」，立場相左的媒體卻搬弄是非，謊話連連，報導得半真半假。

我們相信現在你已經知道這類經驗源自天真實在論。如果認知機制說事情是這樣，別人就不該說事情是那樣。如果一方看到全黑，一方看到全白，雙方都會覺得宣稱看到大片灰色的第三方很有問題。

為了細究這個現象，羅斯跟史丹佛的同仁瓦隆 ( Robert Vallone ) 與萊普 ( Mark Lepper ) 在貝魯特難民營大屠殺剛發生後做了一項實驗。這起大屠殺發生於一九八二年，是以巴漫長衝突歷史中一次格外駭人的事件，地點在黎巴嫩首都貝魯特郊區的難民營，兇手為基督教長槍黨黨員。問題在於不同族群認為媒體的報導是否公允——尤其是談到以色列政府在大屠殺中所扮演角色的報導，畢竟以色列政府跟長槍黨黨員略有連繫 ( 而長槍黨黨員反對許多穆斯林團體 )。受試者是史丹佛大學的學生，有些支持以色列，有些支持巴勒斯坦，研究人員請他們看相同的主流媒體報導，然後說出感想。

一如預料，兩邊都說報導顯然偏向另一邊，而且每個人都是這樣想！六十八個支持以色列的受試者統統認為報導偏袒巴勒斯坦，二十七個支持巴勒斯坦的受試者統統認為報導偏袒以色列。此外，兩邊都認為原本心無定見的觀眾在看完報導後會傾向另外一邊。

由於一般人通常認為自己對事情的反應不是「反應」，而是合乎現實的客觀認知，任何試圖持平的報導都會顯得偏頗失當。這是大眾輕視媒體這項第四權的原因之一。美國的右派常咒罵「爛主流媒體」，左派也認為主流媒體表現出愚蠢的假中立，對左派裡比較

中立穩健的意見報導得不多，對右派的偏激意見倒報導得不少。右派跟左派都認為「迎合」另一方的報導根本胡說八道，符合自身觀點的報導則是難得頭腦清楚。

這種對第三方的敵意不僅限於政治議題，也影響衝突雙方如何看待調停者，例如想幫忙化解夫妻糾紛的友人、設法擺平法律糾紛的專業調停人，還有試著防止或緩和國際衝突的高階外交官。房間裡最有智慧的人必然也會沮喪不已，在激動的當下尤其如此，但稍作思考之後，仍將了解並指出對方可能也有類似的感受與想法——他們並未胡言不實，而是受天真實在論所困。

## 腦中的計分卡

一般人往往會在腦中擺著某種計分卡，時常留意自己在爭論裡是「贏」或「輸」，至少在腦中如此。贏則高分，輸則低分。從天真實在論的透鏡檢視個人或政治層面的爭論，如同觀看「我們的」候選人與「他們的」候選人。我們認為自己的分數貨真價實，對方的分數毫無道理；我們是真誠的，對方是閃躲的，或者只是一心想辯贏取分，而非誠心交流意見。

天真實在論也讓我們相信，只要意見不同的對方夠理性，肯坐下來好好談（或坐下來好好聽），我們就能說服對方，畢竟一旦把事實攤開來之後，只有不理性的人才會執迷不悟。連真心想跟對方妥善達成共識的人，心中都有這種樂觀假設，並不認真以為討論後會是自己改變觀點，實際結果也確實如此。

天真實在論也反映有些談容忍與善意的傳統智慧根本講錯了。比方說，「你們願意人怎樣待你們，你們也要怎樣待人」這句名言

不見得適宜遵照。如同機智過人的劇作家蕭伯納所言，盲目遵照這句話的風險在於「大家的喜好不見得一樣」。考量到天真實在論的廣泛影響，不如採取猶太哲人希列爾較消極持平的說法：「己所憎惡，勿施鄰人；猶太教義盡在於此；其餘皆屬評注。」無怪乎世人常尊為智慧化身的哲人孔子也有類似建議：「己所不欲，勿施於人。」

## 何時三個臭皮匠勝過一個諸葛亮

許多「預測市場」在近幾十年如雨後春筍出現，像是線上預測市場 Intrade、愛荷華電子市場與好萊塢股票交易所，藉由集結眾人意見來預測股市走向、奧斯卡獎得主與總統大選結果。根據研究結果，無論是面對任何未知變項，諸如室內溫度、罐內的雷根糖數目或諾貝爾和平獎的可能得主，把眾人的預測加以平均幾乎總會比單獨個人的預測更準確，預測市場也就應運而生。談到對花費、風險與益處的評估預測，尋求他人意見是好主意。

然而，許多人不知道的是，即使只是多一個人都可能讓預測準確度提升甚多。一般人有從這種做法中獲益嗎？在我們舉出相關研究之前，你先想一想以下問題：假設有人請你跟一個朋友猜金門大橋的長度、某棟即將出售的房屋的價格，或某個軍事行動的士兵死亡人數，這時你會多看重朋友的答案——尤其在你們差異甚大的時候？你會純粹把兩人的答案平均起來嗎？或者你會衡量誰的答案比較有可能正確（大概會是你自己的答案），以那答案為準嗎？

如果你們的答案還算接近，很可能雙方都比正確答案略高或略低，這時平均起來不見得比較準確，但如果你們的答案相差甚遠，

很可能一個比正確解答高得多，另一個比正確解答低得多，這時平均起來會比各自的答案準確。這在數學上是必然的結果。如果你們兩個跟正確解答的差距一樣大，平均後都會更準確，但即使你原本的答案離正確解答較近，對方離正確解答遠得多，則平均後你會稍不準確一點，對方則準確許多，平均的結果仍略好一籌（當然，如果你們都同意是誰的答案較準確，則能以該答案為準，提高兩人的準確度，但天真實在論偏偏讓共識很難出現）。

當兩人一組做出估計會發生什麼事情？我們相信你從天真實在論已經知道答案。雙方可能都認為自己的答案較不偏頗，更為正確，也就不太看重對方的答案——在兩人的答案相差甚遠時尤其如此。然而，平均的功效正是在這種時候最為顯著！

為了檢驗這個預測跟後果，羅斯跟同仁莉波曼（Varda Liberman）、明森（Julia Minson）與布萊恩（Chris Bryan）從事一系列實驗，請兩兩一組的受試者做各種估計。部分實驗的地點在以色列，有些題目涉及政治觀點（班上有多少同學認為以色列該放棄戈蘭高地以求跟敘利亞簽署和平協議），有些題目涉及統計數據（以色列境內有多少德魯茲派教徒）；有些實驗的地點在美國，受試者具備某種專業能力（請職業舞者估計比賽評審的給分，請律師和法律系學生估計侵權官司的賠償金額）。

在每項實驗中，受試者先評估自己，然後在聽到夥伴的答案後做出第二輪評估，自行決定要參考對方的答案到何種程度。在第三輪時，雙方要討論出一個彼此同意的答案。每次都根據評估結果發放獎金。

正確解答當然沒人知道。有時其中一位受試者有理由相信自己估得較準，有時則是對方估得較準，但多數時候很難評斷。然而，

受試者多半偏好自己原本的答案，甚至在超過三分之一的回合裡，根本沒把對方的答案納入考慮。結果他們為此付上慘重代價，表現得始終不如把雙方答案相加平均（此舉僅占一成）。此外，雙方在第三輪被迫討論出的那個答案也始終較準。

啟示顯而易見：我們自認比有專業能力的別人估得準，卻為此付出代價。房間裡最有智慧的人會藉由一起討論減少歧見，在僵持不下時採取中間立場，從而獲得較佳成果。

## 如何超脫天真實在論

擺脫天真實在論的負面後果會是何光景？那光景不會是完全擺脫個人期望、需求與經驗的影響，而是體認到個人觀點不見得勝過他人，甚至也許是遜於他人。歷史為這種體認提供一個絕佳例子。在南北戰爭這個美國歷史上極其重要事件的十年後，獻給林肯的自由紀念碑建成，廢奴運動領袖道格拉斯在揭幕儀式上如此形容這位殉道的總統：

在矢志廢奴的人眼中，林肯先生顯得遲鈍而冰冷，猶疑而漠然。

道格拉斯長年不滿林肯在廢奴一事上的緩慢腳步，會有如此批判也情有可原，但接著他講出下一句話，展現超脫個人的非凡能耐。

但從這國家的角度觀之，從他在政界所受的束縛觀之，他可謂敏捷而積極，激進而堅定……總的而言，這任務極為艱巨，從頭到

尾殊非易事，他實乃展現無比的智慧，是貫徹這項任務的不二人選。

道格拉斯在那個春日所做的，也是所有想更清楚了解周遭世界的人務必盡力去做的：我們務必明白我們的觀點只是個人觀點——會受個人視角、經歷與意識形態所左右。道格拉斯所頌揚的對象也跟他類似，具備非凡的開放心胸。林肯有一句關於政敵的名言：「我不喜歡這傢伙，所以一定要更了解他。」這份寬宏反映一個重要事實：一旦我們了解某個言行舉止糟糕的人是如何看待世事，厭惡感會消失不見。

當然，若欲了解一個人，不只要知道他是如何看世界，也要清楚他面對的情境與限制，在他的行為出乎意料或不合情理時尤應如此。下一章正是探討這個議題。

- 
1. 美國原先禁止同性戀從軍，後折衷為不過問、不公開軍人的性傾向，但此政策依舊被認為歧視同性戀。最終因付出過高社會成本，該政策於二〇一一年廢除，此後美國同性戀可公開服役。↑



## 第二章

# 善用情境的推力與拉力

想像一個還不錯的年輕男子敲著你家大門，問你是否願意在自家草坪樹立告示牌，上面寫著：「小心駕駛」。根據他給你看的示意圖，告示牌的字樣粗糙，完全擋到前門與大部分屋子，而且要樹立一週。這時你如何回應？

令人訝異的是，一九六六年在北加州中產階級社區進行的那場實驗中，七六%的屋主表示同意。研究人員是如何讓同意率如此之高？他們有提供高額補償金？講得慷慨激昂？還是語帶恐嚇？答案為以上皆非，他們是採用一種修改過的「得寸進尺技巧法」<sup>[1]</sup>。

大約一週以前，另一位研究人員已經問過同一個屋主說，是否願意在住家窗戶或車子上貼一張十乘十公分的「小心駕駛」貼紙，幾乎每位屋主都同意這個小請求，所以之後碰到大得多的請求仍多半同意<sup>[2]</sup>。

社會心理學家長年指出，即使不靠多少誘因、威脅或辯論，仍能說服一般人去做出人意表的事情——稍做細微改變，結果就可能天淵之別。數千項研究指出，一般人對細微變化遠比想像中來得敏感。根據研究實驗與日常觀察，好人（至少在許多情境下行為良好的人）在特定情況下會赫然做出不良行為。

現在想像普林斯頓神學院的學生經過街道，準備以「見義勇為」當主題做一場佈道，卻看到一處門外有個衣衫襤褸的男子倒在地上求助，你認為這些未來的神職人員與宗教學教授有多少比例會

幫他一把？他們會像寓言裡的撒瑪利亞人般發揮長情大愛，還是像利未人般直接走過，背後的影響因子又是什麼？研究指出這大幅取決於佈道的邀約人是跟他們說時間充裕慢慢來，還是說時間很急要趕快。手頭上有時間的受試者中，有六七%選擇停下來協助；腳步匆匆的受試者中，僅一○%伸出援手。

這兩項實驗顯示一般人比想像中更容易受影響，但你也別驟下結論說要影響別人十分簡單。設計這樣結果懸殊的實驗殊非易事，有賴許多技巧運用與縝密規畫——即使深諳箇中心理學原理也得煞費工夫。

這兩項實驗的驚人結果，還有背後涉及的諸多技巧運用與縝密規畫，在在反映出一般人備受當下情況所影響。各情況表面乍看相差無幾，引起的反應卻時常天壤之別。乍看微不足道的情境變化就能影響行為，或是造成正面影響，或是促成負面改變，不僅讓你意外，也讓他們親友與鄰居訝異。在凶殺案、恐怖攻擊或詐欺醜聞之後，你是否常聽到罪犯身邊最親近的人說，真想不到他會幹下這種事情？

我們很容易忽略細微情境變化的影響，自然會認為這兩項實驗的受試者不能代表一般人：五十年前的屋主心地比較好，至於學生則一心汲汲營營於高分，抱持名校至上的狹隘心態，所以沒對身邊的人伸出援手，連神學院學生也不例外，況且許多學生根本很虛偽，沒有人飢己飢的精神。然而，如果我們體認到情境脈絡的影響，看到不尋常舉動時比較不會驟下結論。房間裡最有智慧的人會先持保留態度，等妥善考量到當事人面臨的各種情境壓力再做定奪（甚至像偵探般找出更多情境細節以供判斷）。

情境的驚人影響力不只見諸精心設計的社會心理學實驗，也見

諸許多涉及政策、情境或實施地點等變化的自然實驗，任何想了解人心人性與決策緣由的人都能從這些自然實驗獲益良多。

## 借錢給山姆大叔：宣傳策略很重要

第二次世界大戰正如火如荼之際，美國政府推出戰時公債，民眾可以為戰事貢獻一己之力，並從這項投資獲取少量報酬（一張戰時公債通常為七十五美元，十年後持有者可以領回一百美元）。一九四三年四月到一九四四年六月一連發行四次戰時公債，美國工人的購買率大幅遽增，一項超過一千人的調查報告指出，購買率從二〇%增加為四七%。這樣遽增的原因是什麼？難道由於愈來愈多美國青年從軍，戰事連連告捷，所以大家的愛國心日趨炙烈？難道工人賣力工作，口袋裡有更多錢能購買公債？

這些都是原因，但另外還有一個格外重大的因素：宣傳策略的改變。一開始，宣傳方式是針對布告欄、報紙、廣播與戲院推出廣告，訴諸民眾的愛國心，但後來幾次的宣傳方式變了，著重工作場所的面對面推廣，靠同事彼此當面詢問是否願意購買公債。第一次發行公債期間的受訪者僅二五%遇到面對面推廣，第四次發行期間的受訪者則有五八%遇到面對面推廣。

這種策略改變收了立竿見影之效，面對面「當場簽約購買」的效果盡現於四次發行期間。一九四三年四月的第一次發行期間，遇到面對面推廣的人有四七%選擇購買一或多張公債，沒遇到的人僅一二%選擇購買。之後比例逐漸攀高：一九四三年九月那一期，比例分別為五九%與一八%；一九四四年一月那一期，比例分別為六三%與二五%；一九四四年六月那一期，比例分別為六六%與二

二%。

值得注意的是，沒碰到面對面推廣的人的購買比例也跟著增加。當面對面推廣使銷售量上升，大家對普遍做法的認知似乎跟著轉變。當大家聽到愈來愈多朋友、鄰居與同仁買了公債，往往會起而效尤。

## 選擇加入與選擇退出：為何瑞典人同意器官捐贈，而丹麥人不同意

另一個自然實驗更反映預設選項對意願的大幅影響。這項研究檢視歐洲國家的器官捐贈比例，探討不同「預設」政策的結果。一如美國，許多歐洲國家採取「選擇加入」政策：為了同意捐出器官，民眾必須主動在駕照背面註明。如果沒有註明，代表不願捐出器官。在某些歐洲國家的預設則相反：預設為願意捐出器官，但民眾可以在駕照背面註明自己不願意捐出器官。換言之，他們必須「選擇退出」捐贈計畫。

如圖2.1所示，「選擇加入制」與「選擇退出制」國家的器官捐同意率差距之大，簡直超乎想像。雖然各國民調結果都很支持器官捐贈，幾乎所有選擇退出制國家的實際同意率都接近一〇〇%，選擇加入制國家的實際同意率卻平均僅一五%，選擇退出制國家的最低參與率高於八五%（瑞典），選擇加入制國家的最高參與率低於三〇%（荷蘭）。

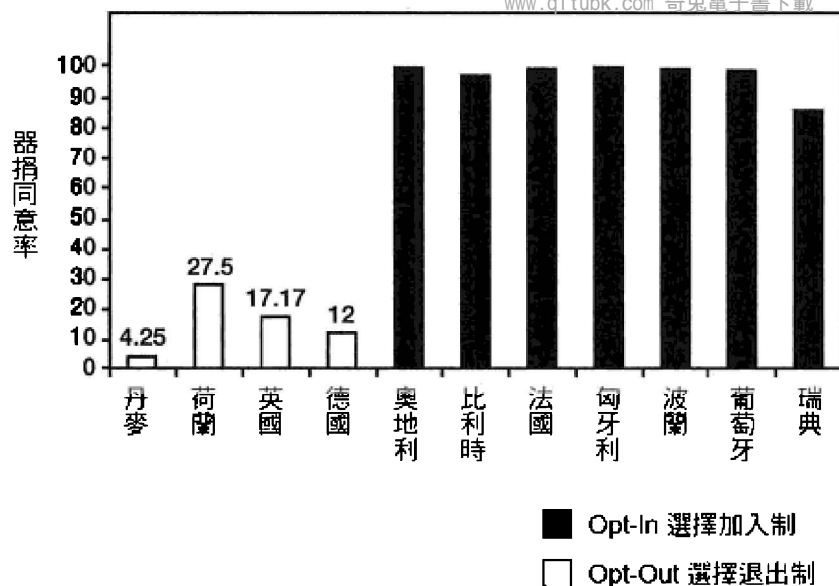


圖2.1 各國的器官捐同意率

這種顯著差異只是因為一般人會選擇容易的路嗎？是的，讓正面行為容易做到確實是一大主因，房間裡最有智慧的人懂得由此處著手。如果大家已經對某件事有強烈共識（例如捐出器官），煞費時間、精力或金錢設法增加動機是不智之舉，要做的僅是讓該行為容易達成，讓正面意願容易轉為實際行動。同理，你可以讓負面行為變得稍微難以做到。但不僅如此。當看似微小的不同發揮重大影響，原因往往是這些細微不同引起心理層面的大幅改變。第三章會討論到，預設選擇會大幅影響各選項在我們眼中的意義。

## 通往良好退休生活的容易道路

我們都想過美好的退休生活——含飴弄孫，環遊世界，閒散在家

而不必擔憂日後開支。然而，為退休生活存錢卻很難。很多東西讓我們現在就把錢花掉，至於退休計畫則拋諸腦後。如果你得主動提撥退休金，要做到是難上加難。然而，如果預設方案是直接提撥，除非主動取消，否則存一桶金就理應不難，也確實不難。

如你所知，許多雇員可以選擇讓雇主預扣一定比例的薪資，投入延後課稅的退休金投資計畫。美國民眾大多選擇 401(k) 計畫，該計畫因為相關規定明訂在國稅法第四〇一條K項而得名，通常雇主還會依雇員對公司的貢獻程度按固定比例提撥獎金進帳戶（例如六%的薪資）。長年以來，這類退休金計畫需要雇員主動登錄，否則預設為不參加，背後的假設是多數人想存退休金，所以會主動登錄。然而，統計資料一再指出提撥率奇低無比，證明這個假設並不正確。

難道民眾過於短視，沒體認到提撥退休金的好處？難道他們只是懶得登錄？答案是不盡然。雖然從網頁點擊「登錄」選項以完成整個程序也許很簡單，但要好好研究五花八門的退休金投資方案卻不簡單。多少比例該投資於美國股市？多少比例該投資於外國企業的股票？多少要投入不動產？多少要投入貨幣市場基金？這很難抉擇，許多雇員選擇先不下決定，對自己說：「現在我選不了，之後再決定吧。」問題是他們口中的「之後」從未到來。

一項研究調查某家實行選擇加入制的公司，發現僅過半員工在剛任職六個月內登錄退休金計畫。員工在公司裡待得愈久，登錄率愈高，但二年以上員工的登錄率依然不到八成（他們從而錯失雇主提供的「額外獎金」）。為了提高登錄率，這家公司改採選擇退出制<sup>[3]</sup>，新進員工會自動登錄進一個簡單的退休金計畫，要另外主動申請才能取消部分或全部金額。此外，有些員工自動預設的薪水提

撥比例是三%，有些則是六%。

結果提撥比例多寡的影響微乎其微，反而預設方式才會造成顯著影響。跟先前採取選擇加入制時相比，這兩個選擇退出制提撥計畫的參與率都高上許多——任職三個月後的參與率提高三五%，任職兩年後的參與率又再提高二五%。箇中啟示顯而易見：如果你想提高退休金提撥率，請讓提撥變得簡單。這個認知促成種種選擇退出制的退休金計畫，諾貝爾獎得主康納曼（Daniel Kahneman）稱作行為經濟學的一大輝煌勝利。

## 障礙與通道

勒溫（Kurt Lewin）是許多人心目中的美國社會心理學之父，他啟發了本書裡面許多的重要洞見與想法。一八九〇年，他生於普魯士，跟當時許多猶太裔德國科學家度過類似的年輕歲月，參加過第一次世界大戰，受傷後返回柏林，繼續完成博士學位。希特勒在一九三三年掌權，勒溫清楚預見自己這種人將面臨的遭遇，於是離開德國。

一九三五年夏季，他赴史丹佛大學擔任訪問教授，之後開始規畫學術生涯，考慮過許多國家，包括日本與蘇聯等，最後做出一個明智選擇，那就是成為美國的永久公民。他先任教於康乃爾大學，然後到愛荷華大學，最後落腳麻省理工學院，建立團體動力學研究中心，之後在一九四七年過世，就在即將赴密西根大學主持剛成立的社會研究院之際。他有一句名言為「好理論才最實際」，儘管在美國待的時間不長，但日以繼夜不斷努力，一心證明社會心理學原理十分實用，有助處理當前的迫切議題。他提出許多至今仍相當有

用的理論與研究方法，使這門學科面目一新。

他對心理學的一大貢獻是指出焦點轉移的功效。他說我們想改變一個人的行為時，通常會試著把他朝那方向推一把：利誘、威逼，二選一。雇主邀請勵志演說家，想讓員工更努力奮發；父母提供獎金，想讓孩子考得更好；有些人大聲疾呼正確飲食、聰明用錢與安全性行為的重要性。當我們想改變自己的行為，往往會提出成功的獎勵，強調失敗的代價，找出卓越的楷模，或僅僅發誓要努力改變——多做運動，多打推銷電話，降低卡債，把讀懸疑小說的時間拿來精益求精。

這些有時管用。當問題出在缺乏動力，提高動力可謂對症下藥。然而，動力往往不是真正的問題所在。多數人都很想更健康、有錢與有工作效率，年輕女生很想避免意外懷孕，雇員也很想存夠錢讓退休後財務無虞，勒溫認為這時增加動力多半徒勞無功，更有效的策略是找出阻礙並加以消除。

這個洞見的應用範圍很廣。為了促成改變，我們該打開一條通道，讓正面想法得以付諸實行。很難把錢存下來？那就設定自動提撥計畫。很難減肥？那就把櫃子裡的食物清空。希望兒子少打電動多讀書？先給他看圖文小說和漫畫，別一開始就搬出經典名著。

這對特定族群與整體社會同樣適用，例如提升弱勢學生的學科表現、處理氣候變遷的潛在問題，還有促成衝突的各方簽下和平協議，這時不能只是倡導勸告，不能只是威逼利誘。我們稍後還會談到，更有智慧的策略是指出那些妨礙改變的障礙，設法革除。

現在想一下美國多數地區民眾近來如何大幅提高垃圾回收量，盡責的回收瓶罐與紙類。回收政策能成功落實，秘訣不是獎勵或開



罰，也不是靠媒體大幅報導垃圾過量的問題或環境保護的益處，而是把五彩繽紛的回收桶擺在住家垃圾桶旁邊。

當我們要把回收物特地保留再開車載到最近的回收中心，許多人會覺得資源回收是嬉皮、環保人士跟自由派人士在搞的玩意兒。減少這些麻煩等於消除一大障礙，讓回收變得更容易。也許更重要的是，垃圾分類回收已經成為良好公民的日常行為，只要有誰在資源回收日出去走一走，或開車經過社區一趟，這個印象就再加深一遍。推力改變慣例，同時改變行為背後的意義。

## 聖徒、笨蛋或好公民？

我們寫作本書之際，歐洲經濟正長期陷入泥淖，肇因是外界發現希臘的負債程度超乎預期，唯恐無法履行債務，各界隨即跟著懷疑冰島、義大利、葡萄牙與西班牙的償債能力，疑慮籠罩全球金融市場，幾乎拖累所有國家的經濟成長。

外界繼而發現希臘財務困境的一大肇因是逃稅傳統。經濟分析指出，只要希臘公民好好繳稅，三分之一的預算問題立刻迎刃而解。然而，希臘人認為避稅是司空見慣的正常行為，大家都相信人人在避稅，只有「笨蛋」才會不低報收入與高報開銷。

不過，避稅問題絕對不只出現在希臘，也不只出現在超高稅率、稅務鬆散或政府長年腐敗不彰的國家。據估計，由於民眾低報收入與謊報扣除額，美國國庫每年少收二千億美元的稅金。許多民眾禁不住誘惑，選擇低報收入或高報扣除額，再設法自圓其說（「大家都是這樣」「億萬富豪有瑞士帳戶跟避稅高手撐腰，所繳的稅率還比我這種平民老百姓低呢」）。政府能怎麼做？是否有辦

法鼓勵誠實報稅，但既不必祭出重罰，也不必多雇一大堆稽查人員？

最近有研究提出一個可行方案。研究人員請受試學生解數學問題，叫他們回報答題狀況，從而決定獎金高低。這群學生以為研究人員不知道他們的答題狀況，但其實研究人員一直秘密監看。實驗操縱很簡單，半數受試者在答題報告的最後面要簽名以示自己並未謊報，正如美國納稅人要在所得稅申報表的最後一頁簽名以示負責，另一半受試者則是在答題報告的最前面簽名——亦即在填寫答題狀況之前簽名。結果在前面簽名的受試者遠比在後面簽名的受試者更少謊報——前者的謊報率是三七%，後者的謊報率是七九%。

在一項後續實驗中，研究人員檢視汽車駕駛回報給一家知名保險公司的里程數——保費取決於里程數高低。他們發現在前面簽名的駕駛比在後面簽名的駕駛所報的里程數多一〇%（里程數愈高，保費越高，原因是上路愈久愈容易有狀況）。這場在內心上演的道德小劇場，儘管簽名的時機並非一切，但顯然有所影響。明白人性弱點的人能從中看出啟示——誠實與否不只關乎人格，也關乎所處情境是否讓說謊顯得誘人，至於大眾對誠實的普遍標準或多或少也有影響。

我們不是任人隨意擺布操弄的人偶，反而像是小企業的執行長，同時得兼顧種種目標：讓顧客、職員與股東開心，留意對手、市場與法規的改變，維持公司的金字招牌於不墜，這時牽一髮就會動全身。房間裡最有智慧的人面對這種複雜狀況時，心頭會懷著勒溫的洞見：讓想要的行為容易做到，如同下山般輕鬆；讓不想要的行為難以做到，如同上山般吃力。

## 抗禦糖、鹽與脂肪的誘惑——輕鬆駕馭意志力

這一招最適合運用到日常生活的哪個地方？一個答案是過量飲食。我們都讀過或聽過相關統計數據，知道超過三分之一的美國人面臨肥胖問題，其中包括將近五分之一的美國兒童，另外還有三分之一的人過重。過重是民眾申請服役未過的主因。問題不在於缺乏減肥的動力，時時刻刻都有四成美國人正在減肥，減肥產業的市場規模高達七百億美元。可惜的是，多數減肥者並未達成目標。

從情境主義的角度來看，這一點也不出人意料。高鹽、高糖與高脂肪的食物（亦即人人都愛的食物）隨處可見，誘惑無所不在，精明的行銷人員更讓我們很容易跨出腳步，把購買欲化為實際消費。零食與速食的廣告不斷轟炸，雜貨店堆滿食品專家設計來勾引深層食欲的美味食物，對我們最糟糕（但對商家最有賺頭）的食物往往擺得最醒目好拿。

加油站裡有琳琅滿目的糖果，有各式各樣的冰淇淋，有五花八門的大瓶汽水，我們加油後很難空手離去。大學圖書館如今媲美購物中心，設有一間間咖啡廳，提供美味的特調咖啡，熱量不輸奶昔。若想適量飲食，有賴長期發揮意志力——或者該說是抑制力。

幸好研究人員已經大有進展，不再只能敦促大眾要抗拒誘惑，而是提出不少有助正確飲食的方法。過去二十年間，心理學家汪辛克（Brian Wansink）研究如何靠改變飲食環境協助節食。他認為我們很難長期「留意」飲食。在節食獲得明顯成果之前，飢餓會先打擊我們的決心——在進展變慢時尤其如此，但進展偏偏必然變慢。節食會使身體進入飢餓模式，提高熱量的使用效率，從而增加減重的難度。有鑑於此，汪辛克提出幾個情境策略，有助你在「無意間」減少進食量，不必靠意志力死撐活撐，也不必靠各種減重新招

死拚活拚。

在一項著名實驗中，汪辛克跟同仁在影廳入口招待電影觀眾，有些觀眾拿到一桶超大的爆米花，有些拿到一桶比較適中的爆米花，而雖然桶子大小相差甚多，裡面全都超過正常分量。結果發現，拿到超大桶的觀眾多吃了五〇%，而更驚人的是，這些爆米花其實已經擺放多日，口感簡直跟冷凍雞塊沒兩樣。

實驗結果引起媒體關注。部分實驗內容在電視上播出之際，汪辛克邀請康乃爾大學營養系的同仁一同收看，還招待大家吃冰淇淋同樂，但他沒讓他們知道的是，半數同仁是拿到比較大的碗跟冰淇淋勺，其他同仁則拿到比較小的碗跟冰淇淋勺，由大家隨自己高興想挖多少冰淇淋都行。在此強調，他們可是營養專家，理應留意飲食，也很清楚該如何飲食。然而，結果出爐，拿到大碗的人比小碗的人多吃了五〇%。

這項實驗的啟示十分清楚：我們時常在「無意間」飲食。因此，鼓勵健康飲食有賴對「障礙與通道」的分析研究。我們能讓健康少量的飲食變得容易，讓不經意與不健康的過量飲食變得困難。基於這個道理，紐約前市長彭博推出一個備受爭議的計畫，禁止餐廳提供大杯汽水。這個計畫無可避免的引起爭論，反對聲浪氣急敗壞的指出政府不該像保姆那樣管太多，贊同聲浪則認為不該讓店家為了利潤犧牲孩童健康。無論你對政府的角色抱持何種觀點，減少杯子的大小絕對有助降低飲用量——即使顧客仍能「無意間」選擇用飲料機把杯子重新裝滿也不例外。

藉由改變飲食環境以促進健康飲食的方法不勝枚舉。由於大家往往會把自己盤子上的食物吃掉，如果你想讓自己或同桌的人吃少一點，不妨選用較小的盤子，每次提供較少的分量（盤子的平均大

小在過去五十年間顯著增加，無怪乎平均腰圍也增加了)。糖果別放在透明罐子裡，該拿東西蓋住。誘人的食物要放在冰箱或櫃子的後頭，甚至家裡根本別擺。如果你非得在家裡擺一堆糖果或餅乾，至少別買許多種，只買一種就好，原因是我們往往想每種都試試看，結果吃下一大堆。簡言之，與其下定決心，並在不敵誘惑時自責，還不如運用智慧：讓吃東西或多或少變得不容易，自然能做到健康飲食。

## 留意滑坡——除非想讓球滾下

綜觀心理學的歷史，米爾格蘭 (Stanley Milgram) 針對服從權威所做的實驗最為知名 (或惡名昭彰)。米爾格蘭找不少受試者到紐哈芬參與實驗，其中三分之二的受試者聽從「實驗者」的指示，對一個「學生」施加相當危險的電擊。他們自認在做一項學習實驗，以為那個「學生」也是受試者，但他其實是米爾格蘭另外找的演員，由躲在相鄰房間的米爾格蘭通話指示，裝出受電擊的模樣。受試者一開始得到的指示是對「學生」施加十五伏特的電擊，幾乎不會有人表示異議。接下來，每當學生答錯一題，他們必須調高十五伏特，在「實驗者」的催促下，受試者對「學生」持續施以電擊，即使他連聲痛苦哀叫仍不罷手。事實上，即使他表明不願繼續下去，也不再回答問題，陷入痛苦的沉默，他們仍未停手。

即使半個多世紀過去，米爾格蘭的實驗仍繼續引發爭議。雖然實驗裡的學生其實並未受到電擊，但受試者認為他有，還得帶著對實驗的記憶活下去。現在我們要思考的問題在於，這些受試者讓我們對人類行為有何體會。他們反映出對權威的盲目服從？對他人痛苦的無動於衷？否則為何許多受試者跟實驗者素昧平生，而且一無

所知，卻願意聽從實驗者的指示，對另一個人施加超過四百伏特的電擊？

為了回答這些問題，有必要做一件許多評論這些實驗的人並未做過的事：審慎檢視實驗細節。米爾格蘭並未直接叫受試者對學生施加四百五十伏特的電擊，沒有一開始就這麼要求，而是先叫他們施加十五伏特的電流，然後是三十伏特，再來是四十五伏特（米爾格蘭先讓每位受試者確實體驗四十五伏特的電擊再展開實驗，所以他們知道學生的感受，而且對電擊信以為真）。誰會不願意施加這種「懲罰」？另外，他們以為學生也是自願參加實驗，雙方的角色是由（作弊的）擲硬幣決定，兩人似乎很可能易地而處。他們至少一開始並不知道自己即將一步一步做出驚人的糟糕舉動，也不知道要從中跳脫是何其困難。



照片2.1

米爾格蘭跟電擊機器。他要求受試者在學生每次答錯時用這個機器施加（並不存在的）電擊。

這些實驗其實反映一種特定行為通道的威力——如同一道滑坡，使他們一步一步做出從正常到異常的行為。極少人會願意直接對另一位受試者施加四百五十伏特的電擊，但每次增加十五伏特則容易許多——每次只需多踏一步。無論受試者是如何說服自己踏出前一步，他因此得以（或被迫）替下一步辯護。



照片2.2  
正綁上電擊設備的學生。

受試者一步一步從尋常聽命走到盲目服從，起初不會預料到要擺脫這狀況是如此困難。即使受試者決定從中脫身，卻不太清楚該怎麼做，這個（創傷）情境沒有清楚的出口。他們也許想喊停，也許想委婉建議實驗者查看學生的狀況，也許想放棄酬勞以求停止實

驗，但實驗者只是低聲要求繼續下去，還說：「責任完全算在我頭上。」

即使許多受試者從椅子上起身，表示不願繼續下去，實驗者仍堅持說：「這個實驗需要你繼續進行。」受試者的唯一選擇是繼續進行，抱持實驗即將結束的一線希望，除非他們跨出真正的一大步，直接對實驗者說：「我才不管你怎麼說，不管你是誰，也不管你怎麼看我，反正我不幹了，你沒辦法逼我繼續下去。」

實驗者怎麼也不肯讓他們喊停，如同一大障礙，讓多數受試者無法採取想要的行動，亦即停止實驗，結束學生的受苦。此外，這個障礙旁看不太到什麼通道。現在想像一下情境的些微改變能造成多大不同。想像電擊機器旁邊有一個按鈕，上面註明：「若欲中止實驗並跟校方討論研究相關事宜，請按下本按鈕。大學研究倫理委員會敬上」。如果有這一條簡單出路，還有多少受試者會一路繼續增加電擊伏特？

我們無從確定，但根據社會心理學核心的情境理論，我們大有理由相信這樣的「通道」會讓半途中止的受試者增加許多。米爾格蘭實驗就不會讓一代代修習心理學概論的學生如此訝異，也不會讓（精心設計的）情境顯得如此威力驚人。

我們這般仔細說明米爾格蘭實驗，旨在讓你體認到滑坡與沒有簡單出口的情境能引起極端行為。這種極端行為有時顯得冷血、貪婪或愚蠢，有時則令人振奮鼓舞。舉凡英雄行徑，還有對高貴志業的終身奉獻，往往始於個人在特定情境下的小小動作。一個小女孩喜歡寵物，所以自願替防止虐待動物協會遛狗，接著同意向協會捐款，不久後開始替當地特有種貓頭鷹的棲地保育計畫拉人連署，最終加入綠色和平組織的行列。



經過漫長努力，如今同性婚姻在美國許多州合法，同性戀者在軍中獲得接納，而這些源自當初一點一滴的小小腳步。舉軍方的改變為例，最初是少數勇敢的男女軍人「出櫃」，身邊同袍崇敬他們的專業貢獻，佩服他們的過人勇氣，紛紛私下接納他們的身分，後來「不問，不說」的折衷政策應運而生，最終促成我們今天看到的普遍接納。

獲致有效行動的最佳方式是善用行為動力，發揮循序進步的力量。寫一篇長長的論文（甚至寫書！）也許困難，但一旦跨出第一步，之後會容易不少。與其坐等靈光一閃或幹勁湧現，往往不如跳下來先寫幾行或幾段——也許只是（粗略）說明自己想表達的內容，如同寫信給友人一般。

憂鬱的人也許覺得被日常生活種種考驗與事務壓得喘不過氣來，但只要能從椅子起身，做些跟壓力來源相差十萬八千里的事情，即使只是散散步或沖個澡，事情會顯得較不麻煩沉重。不愛乾淨的青少女聽到要把房間整理乾淨也許覺得很困難，但如果只是把東西從地板上撿起來則做得到——從而對進一步整理房間燃起些幹勁。

一旦走上對的方向，要走下去比較容易。障礙與通道分析非常支持「千里之行始於足下」的概念，相關實證研究也提出佐證。房間裡最有智慧的人明白成大事的秘訣是讓球開始滾動，一次邁出極小的一步，阻斷任何岔出的通道，然後靠目標在望時湧起的幹勁推著繼續前行。

## 基本歸因謬誤

想像你帶十幾歲的兒子參觀大學校園，遇到研究人員請你們旁觀一場心理學實驗。研究人員向兩位受試者解釋說，他們要進行一場有關基本知識的測驗，在擲銅板決定之後，其中一位受試者要想些問題給另一位受試者，條件是他自己一定要知道答案。經過幾分鐘的準備，測驗正式展開，負責出題的受試者提出種種問題：「電影《雄才怪傑》當中，是誰飾演那個代表知名記者孟肯的角色霍貝克？」「電晶體的三個共同發明者分別是誰？」「『若音樂乃愛情的食糧，且演奏下去』這句獨白出自哪一齣莎劇？」<sup>[4]</sup>

第二位受試者多半一頭霧水，十題裡只答對二到三題，你靜靜坐在一旁思索答案（謝天謝地），但表現也半斤八兩。接著研究人員請兩位受試者評估對方對基本知識的廣博程度，而且出乎意料的是，他也請你評估。

你會如何評估？羅斯跟二個學生在三十多年前即做過這項實驗，如果你跟當時的受試者一樣，你跟那位答得灰頭土臉的受試者大概都認為，那個出題的受試者博學多聞，簡直上知天文，下知地理。你離開時可能仍有些驚訝於自己的無知。畢竟出題者提出許多厲害問題，你跟答題者遠遠招架不住，你（跟答題者）豈能有別種評估？

為了得到不同的評估，你跟答題者必須忽略出題者展現的廣博知識，而是聚焦在他享有的明顯情境優勢（一旦這麼想就很明顯）。出題者只是提出他恰巧記得的特定知識，並未自曝其短，暴露對無數其他主題的無知，而就算出的題目涉及某個主題，他也不盡然對該主題瞭若指掌。事實上，他也許只是昨晚在電視上看到那部老片，剛讀過其中一位電晶體發明者的訃告，十幾歲時被父母拖去看了那齣莎劇（結果現在腦中冒出那句台詞）。

然而，絕大多數答題者不夠有智慧到察覺出題者的優勢，只佩服於他的廣博知識，落入社會心理學家口中的「基本歸因謬誤」。這個名詞當年由羅斯提出。我們有時把一個人的舉動過度歸諸他的內在特質，低估外在情境的影響，尤其當他成功或失敗，以及展現出的善或惡。這時我們就犯了基本歸因謬誤。

歷來的社會心理學研究都指出我們常犯這個錯誤。當我們聽到有實驗受試者願意對另一個受試者施加四百五十伏特的電擊，我們認為他冷血無情，甚至是虐待狂；當我們看到有人展現出對艱澀知識的了解，我們假定她對那個主題知之甚詳，大概對其他領域也浸淫甚深；當我們看到鄰居的屋頂有裝太陽能板，我們認為他很熱中環保，大概也對各種社會議題抱持自由派的觀點；當我們看到鄰居同意把宣導安全駕駛的醜陋告示牌樹立在自家草坪，我們認為她格外關注這個議題，也許所愛的人曾遭粗心駕駛撞死（但絕不會想到她是受某位社會心理學家巧妙說服）。

基本歸因謬誤難以避免，造成的影響比我們想像得更大。亞里斯多德跟他接近兩千年以來的擁護者認為，由於本質使然，物體會有特定行為——石頭會滾落，木頭會漂浮，月亮會升起。後來哥白尼、伽利略與牛頓相繼做出貢獻，接著由法拉第、馬克士威與許多二十世紀物理學家接棒，科學界（與哲學界）終於充分體認到，如果了解某個物體的行為，有必要探討周圍力場的作用。在物理學界從本質論緩緩關注起外在環境之際，我們對人類行為的解讀也有改變。從行為判斷人格與性情可謂自然而然，甚至理所當然，但如同艾略特在小說《米德爾馬契》末尾所言：「沒有哪種生物的內在夠強，不太受外界影響。」真正有智慧的人懂得考量外在影響，詳加檢視考慮，否則不妄做判斷。

## 我不是史巴克

當一個人所屬的角色會有特定行為，而我們往往認為這些行為能反映性格，基本歸因謬誤就十分顯著。我們覺得審稿人員吹毛求疵，護理人員充滿愛心，警察強悍冷酷，消防員與士兵富於自我犧牲精神。有些人確實符合這類印象，才會如此選擇職業，但不是每個審稿人員都對其他生活層面挑剔講究，不是每個護理人員都對配偶與子女溫柔親切，有些士兵入伍從軍只是想逃離家庭。一般人太過把個人與角色攪在一起，連職業演員都受影響，所以影集《韋爾比大夫》的主角勞伯楊在知名廣告裡說：「我不是醫生，卻能在電視上飾演醫生。」在歷久不衰的熱門影集《星艦迷航記》中，演員尼莫伊飾演理性過人的史巴克，後來他出自傳時，不得不把書名取為《我不是史巴克》。

基本歸因謬誤有時造成糟糕得多的結果。二〇〇五年，當卡崔娜颶風摧毀紐奧良之際，全美與全球的觀眾眼看數千名居民留在城裡而非撤離，感到困惑不解——此舉導致將近一千五百名居民喪生，而且罹難數字陸續增加。觀眾不解的地方在於他們認為留下並非一個可行選項。美國國土安全部長切爾托夫說：「政府下令強制撤離，有些民眾卻選擇違反撤離令，那是他們自己的錯。」後來為風災丟掉聯邦緊急事務管理署署長一職的布朗也有類似發言：「許多民眾……選擇不要離開。」

但到底多少民眾真的「選擇」不要離開？跟撤離的民眾相比，留下來的多為窮苦人家，不見得有車，不見得能接收到新聞，人際網絡也小得多。如果你無法開車出城，付不出撤離期間的住宿費用，也難以從親友或媒體得知問題的嚴重程度，你大概會跟他們一樣留在城裡，飽受風災威脅。當全美各地的救災人員（包括醫生、

顧問、警察與消防員等）被要求以三個字眼形容撤離與留下的民眾，他們的回答反映出問題所在。最常用來形容撤離民眾的字眼是「明智」「負責」與「自主」，最常用來形容留下民眾的字眼是「愚蠢」「固執」與「懶惰」。在此陷入基本歸因謬誤十分容易，畢竟我們清楚看到撤離的結局比留下的好，但真正難以看到的是選擇撤離與留下的背後原因。

穆蘭納珊（Sendhil Mullainathan）與夏菲爾（Eldar Shafir）在大作《匱乏經濟學》提到，窮人面臨環環相扣的問題，包括大眾對他們的觀感。他們的基本論點是匱乏會削減注意力「頻寬」與其他認知資源，部分影響是正面的，有助處理當前的危機與難關，但許多影響是負面的，包括衝動行為增加（做出負擔不起的愚蠢消費），不顧長期後果（申請利率極高的發薪日貸款），做出各種亂七八糟的判斷與決策。

這些不是全新的想法。先前的研究指出慢性壓力也有類似影響，意志力則是一種會耗盡的資源，當使用過度或過久，同樣會導致不當行為。不過值得注意的一點是，這些經濟弱勢民眾的日常生活，更進一步承受基本歸因謬誤的惡果。不當判斷與決策是貧窮的結果，大眾卻認為這是他們無法脫貧的原因，並拿來當作拒絕伸出援手的理由。

綜觀歷史，基本歸因謬誤的一大惡果是當年奴隸主人往往認為奴隸本即無能，沒看見奴隸制度剝奪了他們充分展現能耐的機會，連傑佛遜這樣可敬的知識分子也同受蒙蔽。

你可以感受到傑佛遜在《維州筆記》裡努力對抗基本歸因謬誤，在比較白人與黑人時謹慎指出：「理應考慮他們在背景、教育、用語與地位等方面的不同。」然而，他的結論是：「黑人的記

性跟白人不分軒輊，思考力卻相差甚遠，畢竟我想很難找到有（黑）人能弄清歐幾里得的理論，至於想像力也天差地別，他們顯得貧乏而愚鈍。」另一次，傑佛遜想勸朋友柯爾斯不要解放他的黑奴，指出黑人「跟小孩一樣無法照顧自己」。如果傑佛遜能避免這種針對本質的種族主義式推論，充分體認奴隸制度的影響，他必然顯得更有智慧，在美國歷史上的地位也更加崇高。

## 更大的啟示

特質、能力與個性的差異當然存在。你可以相信有些人格外肯為理想奉獻時間或金錢，面對失敗不屈不撓，面對工作盡忠職守，財務選擇明智理性，在自助旅行時是很好相處的旅伴。

然而，這類判斷不只要依據他們個人的特質、個性與能力，還要體認到角色與情境在平時相互影響程度，心理學家認為這兩者簡直交織融混。我們看到的別人是在扮演特定角色，從事特定行業（不喜歡時很苦）。我們不只要了解他們的偏好、目標、價值觀與取捨順序，也要知道他們目前的人生處境，還有面對的誘因結構。

我們大可很有信心的認為，CNN的自由派觀點會多過福斯新聞台，但少於全美廣播公司電視頻道。我們大可認為鄰居會依約在我們週末度假期間幫忙把報紙拿進屋內，小酒館的吉他手會彈奏傷心情歌，南部的電視佈道家會細數著婚前性行為、娛樂性用藥和饒舌音樂的罪惡。然而，如果我們在其他場合看到他們，很可能大吃一驚。

本章檢視一代代社會心理學家的研究，呈現特定情境因子對行為的巨大影響。如果你充分體認情境的力量，也明白基本歸因謬

誤，你能避免草率不當的判斷，不致驟下結論。某個孩子目前在學校表現不佳，你不會馬上認為他頭腦不好；汽車工廠效率不彰，你不會輕率認定裡面的員工生性懶散且不肯合作；有些鎮民沒在選舉日投票，你不會立刻認為他們對政治冷感。

本章的每項研究都促使你深入探究可能的細微情境因子——表現不佳的孩子可能碰到什麼問題，廠內環境是否讓員工有志難伸，鎮民是否因為什麼障礙或想法而沒有投票。當你在夜間新聞看到族群之間的恐怖衝突，讀到某個一度備受推崇的新任執行長並未讓搖搖欲墜的公司浴火重生<sup>[5]</sup>，你也將能審慎判斷。房間裡最有智慧的人會細究如何改變狀況——哪些障礙該屏除，如何讓正面行為容易做到，又如何讓負面行為難以做出。

由於基本歸因謬誤，我們容易誤以為不同情境下仍該出現一貫的行為，誤以為有些弱勢的欠佳表現源自個人缺陷（也誤以為占盡優勢的人確實甚有本事）<sup>[6]</sup>。基本歸因謬誤也讓我們抱持沒來由的悲觀，否定種種欲消除障礙的社會計畫，第八章還會回頭探討這個議題，說明相對簡單低廉的措施如何發揮功效，提升弱勢學生的學業表現。不過，我們希望你讀這整本書時，每當看到特定實驗操作或問題呈現方式造成驚人結果，都把基本歸因謬誤記在心頭。

如果你想成為房間裡最有智慧的人，務必要求自己別對他人驟下判斷，而是先妥善了解他們所面對的情境因子與限制。此外，我們接著將談到另一個重點：我們不只要留意情境的客觀特性，還要探究個人對情境的主觀解讀。

---

1. 又稱登門檻技巧，原文為 foot-on-the-door，是一種早期推銷員挨家挨戶拉生

意時用的技巧。為了進入屋內或見到屋主，他們會請屋主幫個小忙，例如自稱「人不太舒服」，希望屋主給一杯水或讓他們坐下休息。他們認為屋主答應一個小請求之後，雙方會建立一個私人關係，要成功推銷比較容易。這項實驗跟一般做法的不同之處在於，最初提出小請求跟之後提出大請求的不是同一個人。↑

2. 本實驗的對照組並無先向屋主提出小請求，結果僅一七%的屋主同意樹立那塊醜陋告示牌。這比例其實頗高，但跟運用該技巧的實驗組仍相差甚遠。這個高同意比例大概反映一般人很難拒絕另類的請求：無關金錢、時間或出借貴重物品的請求。多數人拒絕一般請求可謂駕輕就熟，碰到本實驗的不尋常請求則略不知所措，尤其安全駕駛又是人人支持的好行為。↑
3. 這家公司預設的退休金投資方式是貨幣市場基金，但員工共有七種投資方案可以選擇。每家公司預設的投資方式不同，不過許多公司選擇把一半金額投入貨幣市場基金，另一半投入股票基金。↑
4. 答案分別為：第一題，金凱利；第二題，蕭克利、巴丁與布拉頓；第三題，《第十二夜》。↑
5. 巴菲特大概是美國最有智慧的投資家，而且也許頗能恰如其分的擺脫基本歸因謬誤。這位「奧瑪哈的先知」有一句明智見解：「當才華橫溢的經理人接掌了狀況奇糟的企業，救不起來的帳只會算在經理人頭上。」↑
6. 自從米契爾 (Walter Mischel) 寫出極具開創性的《人格與評量》，學界開始探討情境與內在因子在不同時候對行為的影響。米契爾與同仁至今已經花將近半世紀探討這個議題。↑



### 第三章

## 遊戲的名稱，意義的創造

多年來的希望於今日大致實現。過去百年間，產業出現驚人劇變，人民益發活在不安之中，年輕人擔憂晚景，職員擔憂工作會否不保。

本社會安全法向三千萬人民至少提供部分實質保障，包括失業救濟金、老年津貼、孩童保護措施與疾病防治措施等。

一九三五年，小羅斯福總統寫下這段文字，簽署通過社會安全法，但他其實並不想簽署。雖然他長年認為美國公民應享有某程度的終身保障，這法案卻遠遠不盡理想，因為最初版本的社會安全法把接受對象局限於一般勞工，換言之，幾乎全為男性。當他聽到外界稱許英國經濟學家比弗里奇提出英國的終身保險計畫，不禁勃然大怒，抱怨說：「憑什麼比弗里奇的名字能冠上去？這是我的點子啊。這不是比弗里奇計畫，而是羅斯福計畫。」

然而小羅斯福很清楚，從政治角度來看，英國那種計畫在美國絕無可能實行。雖然大蕭條影響甚鉅，國內生產總額銳減一半，失業率飆破二五%，半數老年人養不活自己，上萬家銀行破產倒閉——但多數美國人仍害怕任何帶有社會主義色彩的政策。任何要求納稅以保障他人的計畫，在多數美國民眾心中都屬社會主義，而所有終身保障計畫都必須靠稅收截長補短。

小羅斯福與智囊團明白，如果社會安全相關法案要過關，就必須模糊這種稅金轉移的意圖，於是他們把這稱為某種儲蓄方案，再

以保險政策包裝：每次發薪時，勞工都把部分薪資存入儲蓄帳戶，等若干年後，只要面臨退休或急難狀況就能領到年金或救濟金。然而一如今日，所謂的個人儲蓄「帳戶」並不真正存在，勞工也不是拿自己那一份錢來確保自己與家人的未來。從那時至今，社會安全體制始終是一個隨收隨付制系統，由現職勞工繳錢，拿去給退休勞工——換言之，等於政府向現職勞工收稅，再付給退休勞工。

小羅斯福不見得總是房間裡最聰明的人，卻絕對是房間裡數一數二有智慧的人，懂得把新系統加以包裝，換上另一套框架，讓勞工自認是在審慎存下部分薪資，而不是付錢給其他世代。這種包裝不僅讓國會更願意通過必要法案，也讓退休勞工認為退休金是靠自己掙來的，不是靠年輕勞工的援助。這種包裝不僅對公共政策很重要，也對我們人人得做的許多日常決定很重要。

不過，我們在此主要是想補足第二章的論點。雖然一般人深受周圍情境因子影響，但房間裡最有智慧的人明白重點不只在於情境因子的客觀特性，也在於個人對情境的主觀解讀，個人根據經驗、目標、價值觀與社會慣例等的主觀解讀——這甚至比情境因子的客觀特性更有影響。

## 政治的語言與語言的政治

英文散文名家喬治·歐威爾寫道：「政治的語言……是設計來讓謊言顯得真實，讓謀殺顯得可敬，讓虛無飄渺的風顯得實實在在。」你就算沒有歐威爾般憤世，也能認同他所言甚是。如同前述社會安全法的例子，掌握政治討論的語言，也就掌握大眾的想法與行動。

美國內戰是靠槍砲對陣，但雙方陣營的歧異出在他們對戰爭的定位——「各州權限」與「脫離聯邦權」，對上「維護聯邦」以因應「南方的謀反」（日後才提解放）。

自從一九七三年的羅訴韋德案判定婦女有墮胎權，「維護生命權」與「維護選擇權」等兩派始終針鋒相對，一派暗指對方「反生命權」且贊同「殺害胎兒」，另一派暗指對方「反選擇權」並意圖否決女性「對自己身體」的主宰權利。有趣的是，雙方都認為大眾對這個激烈論戰的反應會跟自己的陣營有一致想法。

同理，當我們思考移民政策改革之際，到底要稱呼在境內未獲許可的他國工作人士為「非法移民」，或「無證工作者」，也會對判斷造成影響。第二次世界大戰結束不久後，美國出現國防部長而非戰爭部長，如此安排一點也不意外。同理，如今國家領袖說進階審問手段而非折磨拷問，說附帶損害而非平民傷亡，這樣的遣詞用字也並非巧合。我們給計畫、政策與提案的名稱會決定相關聯想與印象，回過頭來影響我們對此抱持正面或負面的感受、偏好哪種行動、覺得有多迫切。

不同意識形態的陣營都想藉此發揮政治影響力，主導我們對特定議題的聯想與印象，有些也大獲成功。相關產業把針對肥胖問題的公眾健康提案貼上標籤，暗指這讓美國形同保姆國家——先邁出這一步，之後再逐步限縮許多我們成年後獲得的自由（與罪惡的快感）。遺產稅貼上「死亡稅」的標籤，試圖讓人聯想到生者在悲痛之際被再捅一刀。

改革派人士也會為了目標設法左右大眾的聯想與印象。他們說保守派人士在華府製造壅塞，這不只是形容法案很難通過，也意在喚起我們堵在車陣時都有的怒氣。為了激起大眾對氣候變遷的警

覺，他們說要是目前的趨勢持續下去，幾十年內「西雅圖的天氣就會跟墨西哥的提華納市沒兩樣」。這個比喻很聰明，「提華納市」在多數目標民眾眼中帶有許多其他意涵（危險、毒品和種種不法情事），整個聯想更顯怵目驚心。其實提華納市位於美墨邊界，跟加州的拉霍亞高級社區近在咫尺，氣候一模一樣，但如果他們是拿富豪的度假勝地拉霍亞做比喻，還會讓大眾（尤其是西雅圖市民）對未來如此憂心忡忡嗎？

## 遊戲名稱的影響力

一般人不是根據周遭環境的本身做反應，而是根據對周遭環境的解讀做反應，所以審慎使用遣詞用字能決定反應方式，語言成為一種甚具威力的情境影響因子。羅斯與同仁的某項研究即檢驗這一點，他們運用知名的囚徒困境賽局來做這項研究。你也許知道，囚徒困境是指兩個確實犯下某罪（例如竊盜）的嫌犯接受警方訊問，但警方掌握的證據不足，只能以較輕罪名（例如持有贓物）起訴他們，所以需要其中一位嫌犯指證對方有罪，才有足夠罪證。

兩位嫌犯分別接受問訊，只要肯指證對方有罪，自己的罪能減輕。警方分別告訴他們說，如果都不認罪，則兩人都服刑兩年；如果一方指證對方，另外一方則否，指證的一方可以無罪獲釋，對方則需接受竊盜罪最高的十年徒刑；如果雙方都指認對方，則兩人都沒有特殊待遇，分別坐牢五年。

這困境的一個特點在於，無論對方怎麼做，指證對方都是較佳選項（如果對方也指證，自己只要服刑五年而非十年；如果對方並未指證，自己不必服刑而非坐牢兩年）但如果兩人都採取這種顯然

較佳的策略，最後結局（坐牢五年）會不如兩人都保持沉默（坐牢兩年）。

實驗通常是以金錢代替，兩位受試者各自做出「合作」或「背叛」的決定，但面臨的兩難並無二致。如前所述，無論另一位受試者怎麼做，對自己而言，背叛都好過合作。以表3.1為例，如果對方選擇合作，自己是得到八美元而非五美元。如果對方也選擇背叛，自己是沒輸錢而非輸二美元。然而如前所述，雙方都背叛（各無所獲）會不如都合作（各得五美元）。

		玩家一	
		合作	背叛
玩家二	合作	玩家一得到五美元	玩家一得到八美元
		玩家二得到五美元	玩家二損失二美元
	背叛	玩家一損失二美元	玩家一得到〇美元
		玩家二得到八美元	玩家二得到〇美元

表3.1 修正版囚徒困境賽局

羅斯這項實驗的賞罰金額不高，賽局遊戲總共進行五輪，雙方的選擇與機會均等。然而，這實驗有兩個特點。第一，受試者都是學生，其中半數是由宿舍輔導員認為很可能採取合作策略（預估合作率為九〇%），另外半數由宿舍輔導員認為不太可能採取合作策略（預估合作率為二〇%），但受試者並不知道自己受合作度或自私度的評估。第二，受試者聽到的遊戲名稱不同：其中半數聽到

的是社群遊戲，另外半數聽到的是華爾街遊戲。

第一個值得注意的實驗結果是，宿舍輔導員的預估跟結果毫無關連。第二個值得注意的結果是遊戲名稱影響甚大，參加社群遊戲的受試者合作率高出一倍，不管是宿舍輔導員眼中很可能合作或不太可能合作的受試者都一樣，第一輪如此，五輪玩下來亦然（請見圖3.1）。

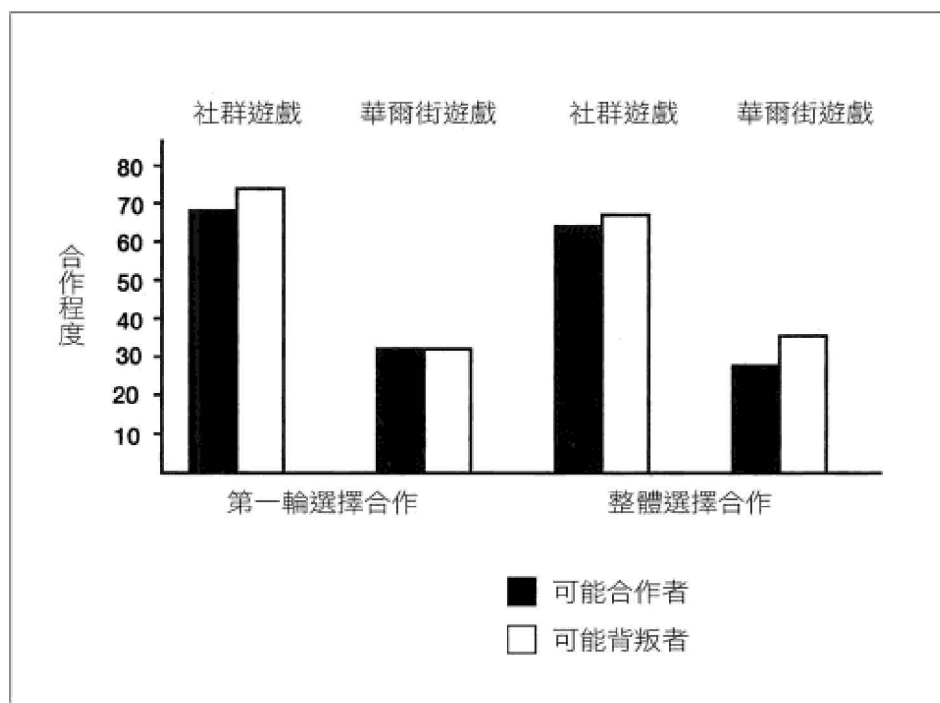


圖3.1 「可能合作者」與「可能背叛者」在華爾街遊戲與社群遊戲的合作率

為何遊戲名稱跟結果的關連較大，宿舍輔導員的預估則否？如同第二章所述，部分原因是我們在不同情境下的差異比一般想像得大。一般人碰到賽局遊戲這種少見情境，會從各種類似情境中找對

策，遊戲名稱的影響也就格外顯著。不過，受試者平時的名聲跟實驗結果無關的另一個原因在於，標籤不僅影響他們對遊戲的想法，還進而改變他們在決定「合作」或「背叛」時的考量。換言之，遊戲名稱影響他們對遊戲的認知，還有對遊戲的玩法。

「華爾街」標籤讓受試者想到股票交易員之間狗咬狗的廝殺，一個專注於追求最大利益的狹隘世界。相較之下，「社群」標籤讓受試者想到通力合作與共創美好。華爾街遊戲裡之所以較少合作，不僅關乎受試者是如何解讀遊戲，也關乎他們認為對手會如何解讀遊戲（解讀後又會有何反應）。華爾街遊戲的受試者不僅認為對方會背叛，而且認為對方也覺得他會背叛，所以採取相應行動。

這裡的重點不只是遊戲標籤會影響受試者反應，另一個更大的啟示在於，即使平素自私自利的人也願意「做出對的事情」，只要他們認為別人也會這麼做（尤其有旁人看著的時候）。反之，在崇尚自我利益的環境下，連平素喜歡合作的人也不想當「傻子」。沒人想當傻子，也很少人想當「聖人」，多數人只想做行為恰當的「好公民」，而何謂恰當與好公民，關乎他們對情境脈絡的理解，包括情境上面的標籤在內。

我們對情境的解讀足以讓我們走往截然不同的兩個方向，影響到想法、感覺與行動。國會修改某項法案是想加以改進，還是基於政治考量因而混淆視聽？朋友在我們談到一對剛交往的情侶時沉默不語，他是認同或反對？我們對情境的解讀也會影響我們所賦予行動的意義，從而影響實際行動。如果我不追求最大利益會像個傻瓜嗎？拒絕會顯得不近人情嗎？

換言之，我們對情境的解讀，也就立刻成為對環境刺激的解讀，還有對不同潛在反應的解讀。人人或多或少明白這一點，但唯

獨房間裡最有智慧的人充分體認到這種影響是何其巨大。房間裡最有智慧的人也許不知道所有細微的背後操弄，但絕對會留意各選項是如何被貼上標籤與受到框限。

## 對器捐預設選項的深入探討

為求進一步了解這類解讀的影響力，我們現在回頭探討歐洲器捐率的顯著差異。如前所述，德國（與美國）等選擇加入制國家的器捐同意率約為一〇%到二〇%不等，法國與比利時等選擇退出制國家則超過九〇%。乍看之下，我們能從情境主義的角度簡單解讀這種顯著差異：在選擇退出制國家，當器捐同意者比較容易。由於人往往懶惰，又有慣性，選擇退出制國家的器捐同意率必然較高。

這種簡單解讀某程度上當然沒錯：懶惰與慣性確實是一大主因。不過，我、吉洛維奇跟他的研究生達菲戴（Shai Davidai）在二〇一二年設計一系列實驗，進一步探討這個問題，想釐清選擇退出制與選擇加入制是否會影響大眾的看法。

根據我們的推測，在選擇加入制的國家裡，人民會認為只有品德格外高尚的人才特地簽名同意捐出器官，至於在選擇退出制的國家裡，人民會認為保留器捐身分也沒特別高尚，只是一般的好公民罷了。只有格外自私憤世或特定宗教因素的人才會選擇退出。

為了檢驗我們的推測，我們向部分受試者說明荷蘭的選擇加入制，向其他受試者說明比利時的選擇退出制，然後請他們比較各種行為的相似程度（包括「繳稅」「排隊時禮讓別人排在你前面」「為個人理想參加絕食抗議」跟「志願參加危險軍事任務」等），其中一項為「死亡時捐出器官」。



我們使用統計學上的多維尺度法，分析受試者的各項比較，判定各項的意義相似程度，結果非常符合我們原本的推測（請見圖3.2）。對聽到選擇加入制（荷蘭）的受試者而言，「願意器捐」類似於「死亡時捐出半數財產」或「為個人理想參加絕食抗議」；對聽到選擇退出制（比利時）的受試者而言，「願意器捐」沒那麼大不了，類似於「排隊時讓別人排在你前面」或「自願幫助窮苦人家」。

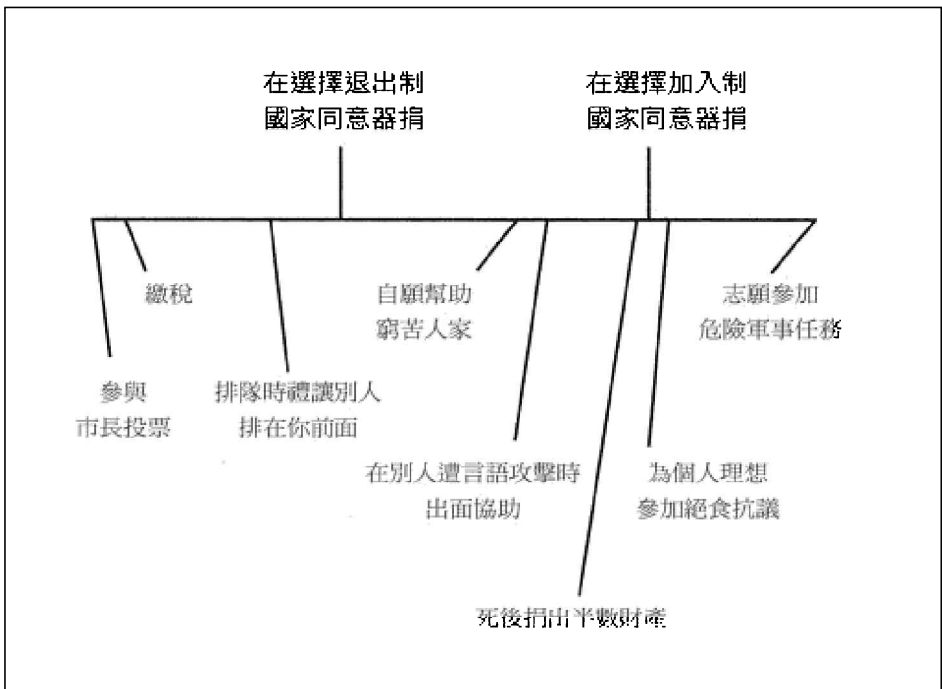


圖3.2

同意器捐行為在選擇加入制國家與選擇退出制國家的位置示意圖。  
各行為之間的距離反映相似程度高低。

簡言之，我們的推估得到驗證。如圖3.2所示，願意器捐在選擇加入制國家是個重大決定，在選擇退出制國家比較沒那麼大不了。

這兩種制度不只讓願意器捐變得困難或容易達成，也改變一般人對器捐的認知。

## 以價格代表價值

《美國新聞與世界報導》與《普林斯頓評論》都有推出全美大學排名，其中一個評比項目是錄取率：錄取人數除以總申請人數。錄取率愈低代表愈難考進，排名也就愈高。各大學因此想方設法提高申請人數，結果高中生收到一大堆全美各大學的宣傳手冊，包括名不見經傳的大學。

二〇〇〇年年初，學院董事會為了提高申請人數，通過一項有違常理的提案：把學費提高將近二〇%。傳統經濟理論認為降價是提高需求的最可靠方式，這項政策與之背道而馳。然而無論如何，這政策奏效了：申請人數一飛衝天。許多其他學校紛紛跟進，例如布林茅爾學院、聖母大學與萊斯大學，結果一樣成功。

雖然這不符傳統經濟理論，成功原因倒也不難理解。家長會希望子女讀優質名校，但大學的品質與名聲不易衡量，所以家長把學費高低當作一項衡量依據，如果哪間學校索價高昂，他們會告訴自己：這肯定是一間好學校。

這符合我們先前談到標籤與預設選項時對人類行為的看法：人的反應方式是依據對客觀環境的主觀詮釋，而非依據客觀環境本身。尤西紐斯學院的潛在申請人是根據高學費的背後意涵（優質學習環境）做反應，而不是根據金額本身做反應。當然，一般人在不清楚商品的價值時，價格不是唯一的參考依據。廣告行銷人員砸下大把鈔票，試圖找出價值的其他參考依據，還有奢華、權力與青春

的參考依據。他們憑焦點團體<sup>[1]</sup>決定哪種野生動物最適合當轎車的名字，哪種造型或顏色的香水、冰淇淋和巧克力包裝最讓消費者感到奢華（從超市與禮品店的陳列來看，答案是黑色）。

## 意義的創造

這種主觀詮釋的影響範圍比一般想像得大。房間裡最有智慧的人與其他人的大分別確實就在這份體認。父母給已成年的子女一筆錢是展現慷慨還是控制欲？妥協是善意還是軟弱？成年子女對禮金的反應，還有另一方對妥協的看法，取決於他們的解讀。如果我們想了解別人的行動，我們必須了解他們對狀況與選項的解讀，而不是我們的解讀，也不是我們易地而處時的解讀。有智慧的人明白這一點，並盡力確保自己的行為能獲得正確解讀。

所以一般人對不同行動與狀況的解讀依據是什麼？一個曖昧表情會解讀為微笑、鬼臉或拋媚眼是取決於什麼？當你晚上在外面碰到陌生人，對方是壞人或普通路人，你是取決於什麼？

有些影響因子很一般，有些卻幽微隱晦，了解箇中原則能提升智慧，有助施展或抵擋種種影響力。

## 脈絡

假設你晚上在空空蕩蕩的街道遇到一個陌生人，你會害怕嗎？如果你剛看完恐怖片，害怕的機率會高得多；如果你剛看完愛情喜劇，害怕的機率則低得多。心理學家稱這為「促發」效應：剛才看的電影讓你更容易（或難以）「想到」傷害與攻擊。換言之，剛才的經歷最能留下印象，自然就會套用於接下來的環境刺激，即使是

同一場景，也可能造成迥異反應。

更廣的說，周遭脈絡（包括剛發生的事與附近正發生的事）屬於重要因子，大幅影響我們對事物、事件和命題的解讀。心理學概論課程常以下圖（請見圖3.3）說明這個概念，同一個符號既可以是字母脈絡下的字母，也可以是數字脈絡下的數字。

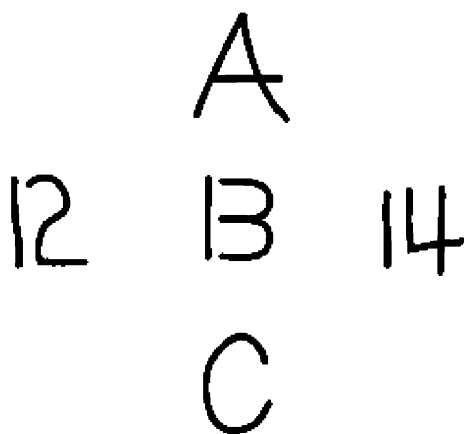


圖3.3

中間那個符號是數字還是字母？

答案取決於你是從左往右讀，還是從上往下讀。

我們之後會在第七章談到衝突議題，同一個提案既可以像在促成協議，也可以像在冷嘲熱諷，端看我們腦中的提案人身分而定。想完全預測別人對特定文字、行為或提案的反應不啻天方夜譚，但房間裡最有智慧的人，或談判桌上最有智慧的人，懂得避開天真實在論的圈套，不會誤以為人人解讀出的意義都一模一樣。

## 習慣與經驗

我們剛有或常有的想法，會留在頭腦的最上面，準備影響我們的解讀方向。想一想銀行主管和遊艇船東對「他衝進銀行」這句子的解讀會有何不同。我們都是透過特定的透鏡與濾片看事物，從而得到不同解讀。興趣、經驗與關注的方面大有影響，當下情境的特定細節也有影響，解讀也就見仁見智。

學界人士會看一個人是否擅長讀書，演藝圈人士則看一個人有無魅力。對同一個電子產品，賈伯斯那種人會看設計是否優雅，窮學生會看價格是否划算，老教授會問自己是否能搞懂這個鬼東西到底怎麼用。

## 動機

如果你想知道某個人會對特定環境刺激有何反應，動機也是一個考量。這反映於一個老套的電影橋段：旅人在沙漠中曬得半死，看到閃爍亮光就以為是綠洲。吉洛維奇在康乃爾大學的同仁芭絲媿（Emily Balcetis）與達寧（David Dunning）做過一項巧妙研究，憑錯覺圖案探討動機對解讀方向的影響。比方說，其中一項實驗的最後階段是請受試者觀看電腦螢幕上的圖案（請見圖3.4），說出自己看到農場動物還是海洋動物，從而決定接下來是面臨好結尾（吃一包雷根糖），還是壞結尾（「被迫吃「一包爛糊黏膩的罐頭豆子」）。



圖3.4

**這是馬還是海豹？**

答案取決於你是如何觀看，以及背後有何動機。

（如果把上面的V字形看成耳朵，牠就是馬；如果把V字形看成尾巴，牠就是海豹。）

螢幕一出現圖案，受試者立刻說出是看到什麼。圖案只閃現一秒，時間夠長到能看清楚，但不夠長到能發覺其中的模稜之處。根據實驗結果，如果看到農場動物代表不用被迫吃爛糊的豆子，受試者多半會看到馬；但如果看到海洋動物代表不用被迫吃豆子，受試者多半會看到海豹，這實驗證明我們通常會看到自己想看到的東西。

不過，受試者是真的看見自己想看見的東西，或者只是說出有利的答案？芭絲媞與達寧進行許多後續實驗，確認動機會影響到視覺接收，不只影響到口頭答案<sup>[2]</sup>。

動機對判斷的影響當然隨處可見。當家長稱讚自己的小孩多聰

明、漂亮或有藝術天分，可不只房間裡最有智慧的人會交換會意的眼神。如同之前所述，選民認為自己大力支持的候選人在辯論會表現較佳。成千上萬份問卷調查指出，無分性別、年齡、地區或社會階級，多數填答者碰到正面特質時幾乎都自認在平均之上：比平均更敏銳、更沒偏見、更有領導力、更具開車技術等。最有意思的發現也許是連車禍就醫的填答者都自認開車技術在水準之上。

部分原因純粹是虛榮心作祟。當自尊受到挑戰，有必要抬高自己，就更容易自認在平均之上。不過，你先別急著認為這完全是因為一般人有動機要自認很行，還有另一個可能原因是多數人確實在平均之上，至少從他們自己的標準來看是這樣。諾貝爾經濟獎得主謝林（Thomas Schelling）說：「細心的駕駛認為細心很重要，技術好的駕駛認為技術很重要，就連只能拿禮貌出來說嘴的差勁駕駛也能認為禮貌很重要，所以大家照自己的標準統統都很行。也因為這樣，每個小孩都覺得自己養的是附近一帶最棒的狗。」

不少研究支持謝林的說法，發現這種「平均之上效應」在詮釋範圍甚廣的特質（例如「有天分」或「明智」）上格外明顯，在詮釋範圍較窄的特質（例如「高挑」或「守時」）上較不顯著。談到自己的運動能力、藝術細胞與無私精神，一般人很容易有不同的「判斷客體」，從而導到對自己有利的方向，所以我們也不必多驚訝於一般人老是自認在平均以上。

這樣說來，一般人自認高過平均時，不盡然是在自欺欺人。我們往往會根據自身強項來過活，在哪裡成功，就往哪裡走，期待投入能換來收穫。體格魁梧的小夥子選擇投入美式足球，於是他就活在一個強調體格與力量的世界；體型普通的學生選擇投入網球或羽毛球，於是他就活在一個強調手眼協調能力的世界。

更重要的是，基於這個道理，無論有些人對好公民的定義是乖乖繳稅、自力更生、為個人理想努力，還是在政府失職時走上街頭抗爭，他們都會照自己的想法來活，來花用時間精力，從而統統可以自稱是個「平均以上」的好公民，至少照自己的標準是這樣。

## 暫時的遠近

假設投票日在下週，有人問你是否願意替所支持的候選人動員選民，你的答案可能取決於下週的行程表，還取決於具體的任務內容（載其他選民去投票所？打電話或登門拜訪，雖然會有點怪怪的？請人捐錢，但這好像又更怪了？）。現在假設對方改成問你是否願意為兩年後的大選幫忙，你的答案則可能取決於更抽象的考量，例如你對公民責任的看法，還有對自我實現的看法。

當遙望未來，我們看見森林；當近看當下，我們看見一棵樹。這種觀點差異影響我們對事情的解讀。上大學是為了學習與個人成長，現在在大學裡則是要讀書、交作業跟應付幼稚的室友。這種觀點的差異導致衝突，一邊是我們對遙遠未來的計畫（「去遙遠異地旅行是擺脫這一切的唯一方法」），一邊是未來實際來到時的感覺（「我又不會講那國的語言，這下子要怎麼跟人溝通啊？我的護照在哪裡？我不在的時候，誰能幫忙照顧我的狗狗？」）如果我們想做出更符合個人抽象價值觀的選擇，不妨（憑想像）從更遠的觀點來做選擇——例如想像一年或更久之後會如何看待現在的決定。好比我們已故的同仁特佛斯基（Amos Tversky）建議說，如果你在考慮是否接受一年後的演講要求，你該想像這場演講就在下週：畢竟你要到演講開始的前一週才會真正開始準備。

你也能以另一招製造類似的距離，那就是想像你會建議別人如何選擇。就心理層面而言，自己的事情較貼近，別人的事情較遙



遠，不必檢視得太具體仔細。一般人覺得替別人比替自己下決定更容易正是基於此理：好壞姑且不論，當你採取別人更遠的角度，就能擱下瑣碎小事，關注最大重點。智慧的一大要件正是觀點，房間裡最有智慧的人懂得或遠離或貼近，切換不同觀點，盡量宏觀檢視。

## 框架的妙用

在一個明顯虛構的故事裡，洋基隊知名捕手貝拉在紐約一家披薩店點餐，店員問他要把披薩切成四片或八片，他回答說：「四片就好，我沒餓到吃得下八片。」

這故事好笑的地方在於，大概沒有人蠢到以為同一張披薩切成四片會比八片來得飽（如果貝拉有留意我們先前探討的減重相關研究，他也許明白把披薩切成八片有助避免變胖。由於人會下意識留意所吃的片數，貝拉比較可能吃完四大片而非八小片）。然而過去三十年來，心理學家一再發現，光是問題的用字遣詞稍有不同，或者選項的敘述方式略有差異，人的解讀就可能截然不同——反應也大相逕庭。

吉洛維奇跟大型保險公司合作過一項研究，受試者來自全國相對有錢的家庭，其中半數被問到是否樂意把收入的二〇%存下來，另外半數被問到是否樂意以收入的八〇%過生活。「把收入的二〇%存下來」跟「以收入的八〇%過生活」並無差別，但實驗結果指出，願意把收入的二〇%存下來的受試者只有一半，願意以收入的八〇%過生活的受試者高達八成。

這種差異反應不能只歸諸於財務頭腦不好。一般人通常偏好八

○%是瘦肉的牛排，勝過二○%是肥肉的牛排；偏好成功率九五%的保險套，勝過失敗率五%的保險套。談到貧富差距議題，如果你想讓大眾支持向富豪加稅，與其說明中等家庭比富裕階級少賺多少錢，不如說明富裕階級比中等家庭多賺多少錢。

有些差異來自一般人對特定字詞的聯想。如前所述，一般人對非法移民與無證工作者的相關政策會有不同反應，原因在於其中一個詞較有負面意涵。同理，一般人對折磨拷問比對進階審問手段的反應更負面，聽到清真寺要蓋在世貿大廈遺址附近時大為關切，聽到伊斯蘭文化中心要蓋在那附近則較不擔憂。「化學草坪公司」( Chemlawn ) 這名字在創辦之初還沒什麼，現在卻帶有很強的負面聯想，所以已經改名為「宜人綠意公司」( Trugreen )。

然而，框架的部分原理能應用得更廣。把收入的二○%存下來比以收入的八○%過生活更困難，八○%是瘦肉的牛排比二○%是肥肉的牛排更誘人，正是其中一個原理造成的結果，至於其他原理會在本章接下來的部分探討。你了解後會更懂得如何宣傳喜歡的政策，抵擋精明的花招，達成重要的任務。

## 失與得

我們不願把收入的二○%存下來，討厭二○%是肥肉的牛排，排斥失敗率為五%的產品，這些負面反應有何關連？心理學家認為這三者都是「負面主導」的結果。假設程度相等，壞事帶來的痛苦會強過好事帶來的美好。突然收到五百美元的支票固然開心，突然收到五百美元的帳單卻更是痛苦。二○%是肥肉的牛排不如八○%是瘦肉的牛排正是源於此理。平常想說服別人時，負面主導尤其重要，

因為許多結果既能正面形容，也能負面形容；既能從得的角度切入，也能從失的角度切入。數百項研究指出，有些表達方式在邏輯上一模一樣，在心理上卻絕不相同。

康納曼與特佛斯基大力探討數字框架對判斷與決策的影響，所以我們就從他們極知名的一項實驗開始切入。在這項實驗中，受試者面臨兩難抉擇：

想像這個國家正在替一個預估將害死六百人的罕見傳染病做準備，目前有兩個計畫：

．採用計畫A，兩百人能獲救。

．採用計畫B，則有三分之一的機率是六百人統統獲救，三分之二的機率是無人獲救。

你會選哪個計畫？如果你選擇確定能救兩百人的計畫A，你是跟多數人一樣。在最初那次實驗裡（這實驗反覆做過許多次），七十二%的受試者偏向「風險趨避」：他們覺得救活全部六百人的機率沒有高到該冒無人獲救的風險，不如採取沒有風險的做法，確定能救活兩百人。

然而，康納曼與特佛斯基也以另一個方法詢問第二組受試者，把相同選項包裝為另一種面貌：

．採用計畫C，四百人會死。

．採用計畫D，則三分之一的機率是無人死亡，三分之二的機率是六百人全數死亡。

這一回你如何選擇？如果你選擇「確定」的選項，讓四百人必然喪命，則你屬於少數。面對這版本的多數受試者偏向風險追逐，不過更準確的說法是他們偏向損失趨避。他們太不想面對必然的人命損失，所以甘冒巨大風險加以避免。事實上，七八%的受試者自稱寧可有機會救活每一個人（並承擔無人獲救的風險），也不要讓四百人必定身亡。

這裡的陷阱當然在於，救活六百人中的兩百人其實等於讓四百人死亡，三分之一的機率救活六百人等於三分之一的機率無人死亡。受試者是否偏向確定的選項或機率，主要不是取決於某種對風險的一貫態度，而是取決於選項的呈現方式。

羅斯與費瑟史東豪（David Fetherstonhaugh）從這項實驗得到靈感，在聖荷西機場進行一項實驗。他們問有些旅客是否願意多工作三年，也就是把退休年齡從六十五歲延到六十八歲，換取每年的退休金多二千五百美元，亦即從一萬美元增加至一萬二千五百美元。他們也問其他旅客是否願意在六十五歲之後多工作三年，避免每年的退休金遭刪減二千五百美元，亦即從一萬二千五百美元減為一萬美元。

這是對相同選項的不同呈現，受試者的反應卻天壤之別，年收入較低（少於六萬美元）的那一半受試者尤其答案迥異。若二千五百美元是工作到六十八歲所多領的退休金，約三分之二的低收入受試者選擇拒絕，認為不值得為此多工作三年，但若二千五百美元是延長工作年限之後避掉的罰金，超過三分之二（七一%）的低收入受試者認為值得多工作三年。

有些經濟學家對這類探討決策偏誤的心理學研究抱持懷疑態度，時常質疑這類問法是否也能左右專業人士面對熟悉議題時的重

要決策。一項實驗針對這類質疑，向執業醫師提出兩個假設的肺癌療法：第一個是放射治療，沒有立即死亡風險，但長期存活率較低；第二個是手術治療，有不低的立即死亡風險，但長期存活率較高。研究人員用不同方式描述兩種療法，有些受試醫師是聽到以死亡率來表述的講法，有些受試醫師是聽到以存活率來表述的講法。你也不妨想一想你對表3.2左邊的講法有何反應，對右邊的講法又有何反應：

以死亡率表述	以存活率表述
<b>手術</b>	<b>手術</b>
手術過程中的死亡率為10%	手術期間的存活率為90%
一年內的死亡率為32%	一年內的存活率為68%
五年內的死亡率為66%	五年內的存活率為34%
<b>放射治療</b>	<b>放射治療</b>
治療過程中的死亡率為0%	治療期間的存活率為100%
一年內的死亡率為23%	一年內的存活率為77%
五年內的死亡率為78%	五年內的存活率為22%

表3.2

聽到以死亡率表述（左邊）的受試醫師對兩種療法的支持率不相上下：剛好各五〇%的受試醫師支持其中一種療法。在他們看來，放射療法能降低立即的死亡率，手術則長期效果較佳，兩者的好處不分軒輊。然而，聽到以存活率表述（右邊）的受試醫師大不相同，絕大多數（八四%）選擇承受手術過程的高風險，換取較佳的長期存活率。套用研究人員的說法：「我們認為這個結果的背後

原因在於，以死亡率表述的手術過程顯得甚具風險，以存活率表述則沒那麼可怕。」

## 分母的數字

現在吉洛維奇的桌上正擺著幾份廣告，一份是每天只要一美元就有知名大報派送到府，一份是每月只要三十美元就能升級網路服務，一份是每天只要區區〇.三美元就能替「保護歐洲的大自然」盡點心力。怎麼會有任何明智的人拒絕得了呢？他為何不趕快把握機會呢？然而，他把金額換算成以年為單位，訂報紙一年要三百六十五美元，更快的網路服務一年要三百六十元，這時他就興趣缺缺了（拜託別問他為何不肯一年付區區十一歐元拯救歐洲的動植物）。

這些公司與機構明白大眾比較能接受一小筆而非一大筆金額。許多研究指出，多數人只關注眼前的數字本身，不太會花工夫加總計算，再妥善做出決定。以英鎊等強勢貨幣標示的價格，數字本身較低，容易獲得消費者的青睞（例如售價三百一十八英鎊的 Retina iPad），但如果以墨西哥披索等弱勢貨幣標價，數字本身較高（售價六千三百九十五披索的同一個 iPad），較不容易獲得消費者的青睞。

這個現象時常以心理學家口中的「分母的忽略」面貌出現。如果想讓金額引起注意，就講大一點（「一年三百六十五美元」）；如果不想讓金額引起注意，就講小一點（「一天一美元」）。選對正確數字大小（即選對分母）的效果非常顯著。某項實驗即證明如此，受試者認為在一萬名患者中奪走一千二百條性命的疾病比較可

怕，在一百名患者中奪走二十四條性命的疾病比較不可怕，雖然後者的致死率明明高出一倍。

這倒不是說大家從不留意分母。一九八〇年代初期，A&W速食連鎖店想推出三分之一磅的牛肉漢堡，跟麥當勞頗受歡迎的四分之一磅漢堡一較高下，但雖然這種新漢堡在試吃測驗大占上風，市場反應測試卻令人大失所望，焦點團體裡的多數受試消費者認為這種三分之一磅漢堡較不豐盛，反而四分之一磅漢堡較為豐盛。受試消費者有留意分母，但不太聰明：他們看到「三」這個數字較小，就多半以為三分之一小於四分之一！

當分母容易被標出意義而非只是抽象數字，一般人較會留意（至於解讀得正確與否姑且不論）。在一項知名實驗中，研究人員請受試者假設自己想買四十九美元的 iPod Shuffle，問他們是否願意為了便宜十五美元而開車到城裡另一頭的特價商家購買，多數受試者回答願意；研究人員請他們假設自己想買六百四十九美元的 iPhone，問他們是否願意為了便宜十五美元而開車到城裡另一頭的商家購買，多數受試者回答不願意。

純粹從理性角度來看，受試者在第一題時認為十五美元抵得過開車到城裡另一頭的時間與麻煩，在第二題時卻認為抵不過，這並不合理。四十九美元的 iPod Shuffle 少十五美元是節省三一%，六百四十九美元的 iPhone 十五美元是節省二%，這樣看來為買 iPhone 多開一趟車絕對較不划算，但受試者忽略了一點：分母（iPod Shuffle 與 iPhone 的售價）不該影響他們對這趟車程是否值十五美元的判斷。分母選擇策略也能影響一般人的節能選擇——同樣是省下一美元，用占暖氣費的比例來表示顯得省較多，用占水電費的比例來表示顯得省較少，用占家庭總開支的比例來表示顯得省

更少（而且大概顯得並不值得）。

## 小心百分比間隙

假設你做了基因檢測，醫生說你有二五％的機率出現某種很嚴重的神經性疾病，這時你願意花多少錢把風險降低到二四％？大概不多。現在再假設醫生說你有一％的機率出現該疾病，這時你願意花多少錢把風險降低到零？如果你跟多數人一樣，你會付「很多」錢把風險降至零。這樣做不只是降低一％的風險，還改變整個問題的類型——從「有風險」變成「沒風險」。

這個原則也適用於高發生率的情況。假設你有機會親吻你最愛的電影明星，你願意花多少錢把機率從七五％提高到七六％呢？至於從九九％提高到一〇〇％呢？如同上一例，多數人不太想（甚至完全不想）花多少錢把機率提高到七六％，卻願意花很多錢把機率提高為百分之百。

從心理學層面觀之，不同確定程度的差異能帶來額外效應。首先，離完全確定愈近，訊息的威力愈強。多數人覺得把壞事的機率從四％降到二％比較重要，從二四％降到二二％比較不重要。

這也許影響到我們先前所舉以執業醫師為對象的癌症療法實驗。受試醫師之所以偏向九〇％存活率而非一〇％死亡率的療法，原因不只關乎對得與失的不平等反應。從心理學角度來看，九〇％離一〇〇％比較近，一〇％離〇％比較遠（同理，以舉重槓鈴為例，九十磅與一百磅的差距顯得比十磅與零磅小得多）——所以一〇％的死亡率很顯眼（離〇％好遠），九〇％的存活率沒什麼（離一〇〇％好近）。更廣的啟示在於，我們能利用這類心理讓潛在行動或後果顯



得更危險或不危險，更誘人或不誘人，更值得關注或不值得。

## 選擇或淘汰？

多數時候我們把選項縮小為二選一：康乃爾大學或史丹佛大學，SUBARU 汽車或 Volvo 汽車，財務部的女性人選或人資部的男性人選。一旦做出決定，兩件事必然同時發生：一個中選，另一個淘汰。這樣看來，叫一個人選擇或淘汰並無差別？畢竟是同一件事，只是問法不同。

然而，我們希望現在你已經明白不同表達方式可能造成不同反應，同理，一個人是要選擇或淘汰，他的抉擇邏輯也確實會不同。當你叫別人選出一個選項，他通常會衡量要選的理由；當你叫別人淘汰一個選項，他往往會衡量淘汰的理由。

這代表一個人要淘汰選項時，中庸安全的選項較有優勢，大好大壞的選項則否。普林斯頓大學心理學教授夏菲爾（Eldar Shafir）以一個虛擬監護權爭議反映這現象，當他請受試者決定要由小孩的父親或母親獲得監護權，他們大多支持優缺點較大（跟孩子很親但常需出差在外）的那一位，很少選擇優缺點較小（跟孩子較不親但較少出差）的那一位，但當他請受試者決定要否決掉誰，他們大多做出相反的決定。換言之，同一位家長既比較適合擁有監護權，又比較不適合擁有監護權。

箇中啟示顯而易見。如果你是支持評價兩極的活躍型人選，你要問主管、團隊同仁或家人想選擇哪一位；如果你是支持中庸型人選，你要問他們想淘汰哪一位。

在本章開頭不久之處，我們引述喬治·歐威爾對語言形塑政治想法的句子，之後我們討論的研究與此不謀而合：經驗老到的人能操弄語言表述，從而影響他人對種種議題的判斷與決定<sup>[3]</sup>。這絕對是對語言框架相關研究的一種看法，歐威爾的警告不啻暮鼓晨鐘。然而，如同我們在前面章節探討情境時所述，我們不是被動由線牽著的傀儡人偶，而是能主動找出周遭情境與環境刺激背後的真實樣貌。房間裡最有智慧的人會留意不同呈現方式，當面對的議題與選項涉及爭議或風險時尤其留心。我們會在下一章談到，雖然框架會影響一般人的行動，但行動也能回過頭深深影響框架與解讀。

- 
1. 此為市場行銷為了特定主題所做的質化研究。↑
  2. 在一項實驗裡，電腦螢幕迅速閃過實際存在或並不存在的單字（例如「因仔」或「時驗」），有些實際存在的單字跟「海豹」有關（例如「鯨油」），有些則跟「馬」有關（例如「牛仔」），受試者必須迅速答出眼前閃現的是否為真實單字。根據芭絲媿與達寧的推斷，如果受試者腦中有「海豹」的概念（剛看到海豹），他們能較快認出「鯨油」等單字。實驗的重點在於有些受試者先看過圖3.4之後立刻看到單字，有些受試者則在看圖之前先看到單字。實驗結果指出，在先看圖再立刻看單字的受試者中，想看到農場動物的會更快辨識出「牛仔」等單字，想看到海洋動物的會更快辨識出「鯨油」等單字。雖然所有受試者有相同動機去看到對自己有利的動物，只有先看過圖片的受試者能更快辨識出相關單字。↑
  3. 羅斯先前研究北愛爾蘭的衝突，留意到警方在二〇〇一年改名，原本叫皇家奧斯特警隊（在天主教徒眼中顯得是站在自視為英國人的新教徒那邊），改為北愛爾蘭警隊（顯得旨在保護所有人民，對天主教徒與新教徒一視同仁）。這項改變不只想讓民眾接受不夠理想的現況，也想表達警方目標的改變，進而凸顯政治領袖試圖消弭暴力與團結共榮的決心。↑

## 第四章

# 行動至上：我動，故我信

二〇〇六年，費德勒與納達爾在法國公開賽的決賽碰頭，有「史上最佳球員」稱號的費德勒正如日中天，已經贏得溫布頓公開賽、美國公開賽與澳洲公開賽，只要再拿下法國公開賽，就能成為職業網球史上第二位在同一年奪得四大公開賽的選手，達成網球界的大滿貫。讓比賽更有看頭的是，十九歲的納達爾在前一年的法國公開賽準決賽擊倒費德勒，如今費德勒有機會雪恥。

費德勒在第一盤先馳得點，取得五比〇的領先，朝雪恥之路邁進。接下來換納達爾發球，結果在這場比賽首次拿下一局。這一盤他必輸無疑，贏得一局也只是垂死掙扎，但他壓根沒有表現出一絲洩氣，反而興致勃勃的衝向底線，準備迎接費德勒下一局的發球，完全彷彿他是以五比一領先，不是以一比五落後。接下來，他輸掉這一局，也輸掉這一盤，但之後他連勝三盤（分別為六比一、六比四與七比六），贏得整場比賽。納達爾的自信是源於他發現費德勒的弱點，還是源於他有先想好足以扭轉乾坤的替代戰術？或者，這份自信與精力本身使得他反敗為勝？

網球迷那天目睹的戰局，其實驗證了網球教練強調多年的智慧。網球教練會跟球員說，萬一打得不順，仍要站穩腳步，抬頭挺胸，腰桿打直，擺出打得順時自然而然會擺的姿勢。這是網球版本的「演久就成真」。如果你露出敗軍之相，要在關鍵比賽贏得頂尖對手可是難如登天。

這個智慧遠遠不只適用於網球與運動比賽。眾所皆知，感覺會

影響行為。當悶悶不樂，動作會變得緩慢；當興高采烈或一肚子火，動作會變得迅速。不過，心理學家已經證明反之亦然：我們的姿勢，還有做不同動作的方式，在在能影響感覺，從而像納達爾般改變結果。

民間也有流傳這個智慧，例如在工作時吹口哨（藉此讓工作更愉快），在害怕或沮喪時哼唱快樂的曲調（藉此提振心情）。早些年，大家甚至流傳要在經過墓地時吹口哨，對抗心底對鬼魂的恐懼。

心理學家探討過各種情況下行動對感覺的影響，但早在種種心理學實驗問世之前，兩個深諳人性的智者即對這方面提出洞見。他們一位是二十世紀的美國哲學家暨心理學家，一位是二千年前的古希臘作家。

## 詹姆斯對情緒的大膽理論與奧維德的招數

一百多年前，心理學先驅威廉·詹姆斯針對情緒提出一個有違常理的驚人假設。依常理判斷，情緒主宰反應，但詹姆斯認為其實該反過來：情緒源自身體對事件的反應。比方說，恐懼源自心臟的撲通猛跳，源自扭曲的臉部表情，甚至源自逃跑時腿部肌肉的收縮狀態。他留下一段著名描述：「我們是因為哭泣而難過，因為揮拳而憤怒，因為顫抖而恐懼，而不是因為難過、憤怒或恐懼，所以哭泣、揮拳或顫抖。」

後來社會心理學家加進情緒標籤的概念，把詹姆斯的洞見發揚光大，提出一套理論。根據這套理論，雖然詹姆斯指出一個要點，但情緒背後的心理線索其實相對零散，所以情緒還受環境線索與標

籤所影響<sup>[1]</sup>。我們把環境裡有威脅時的情緒貼上恐懼的標籤，把看到或聽到好事時的情緒貼上喜悅（或放鬆）的標籤。

無論是詹姆斯的觀點，或後來修正的理論，其實都有些問題（例如臉部表情反應與身體反應其實比假定更為複雜）。不過，研究確實證明身體動作能提振、拉低或翻轉情緒。比方說，一項著名實驗讓學生觀看一系列卡通，請他們分別替好笑程度評分，但部分學生得咬著一支筆，亦即露出「笑容」，部分學生則用上唇與鼻子夾著一支筆，無法露出笑容。研究結果反映行為線索確實會影響感覺，帶著笑容看卡通的學生覺得很有趣，近乎皺眉看卡通的學生則遠遠不覺得有那麼好笑。

如果相同的身體反應能貼上不同的情緒標籤，真實感受有可能遭混淆。環境是觸發這一種情緒，我們卻感到另一種情緒。古羅馬詩人奧維德即提出這個概念。奧維德跟耶穌活在差不多的年代，他在《愛的藝術》向當時的人說明，若欲燃起妻子或情婦（或其他愛人）的熱情，帶她們去看格鬥競技能激起強烈情緒，而這情緒會貼上（或誤貼上）愛欲的標籤。

比較現代的做法包括帶她們去看恐怖片，去主題樂園搭雲霄飛車，甚至上健身房，讓心跳、熱汗與袒露的肉體帶來絕佳機會，造成類似的錯誤標記。某方面而言，激烈吵架之後的「和好性愛」如此銷魂蝕骨也是源自此理。

一項有趣實驗測試奧維德的招數，地點選在北溫哥華的卡皮拉諾吊橋公園，這座搖搖晃晃的吊橋會讓多數人感到不安，引起通常標記為恐懼或焦慮的情緒。實驗方式是由一位美女請年輕男性路人填答問卷，其中一題是根據照片寫出簡短故事，照片中是一位女子，她一隻手遮著臉，另一隻手往前伸。這位美女也提供她的電話

號碼，表示如果他們對實驗有問題可以打給她。此外，研究人員還選了另一座低矮穩固且不「讓人性奮」的橋進行實驗以資對照。

哪一組受試者寫的故事更情色，又更愛打給她「問問題」呢？如同研究人員原本的預測，答案是在卡皮拉諾吊橋上遇到她的受試者。研究人員再進行後續實驗，發現唯有當雙方是在過橋期間相遇，在左搖右擺的吊橋與強風中受心跳加快與呼吸加速等催化，受試者才表現出明顯的春心蕩漾，但如果雙方是在過橋之後才相遇，生理興奮早已消退，奧維德的「招數」不再管用。

## 身與心

如同奧維德所言，一般人有時會把身與心的訊息混為一談。研究證實，一個情緒（恐懼）引起的高昂狀態，可以促進無關的第二個情緒（激情）。事實上，研究指出生理與心理會大幅交互影響。比方說，某項實驗請一組受試者在聽耳機時點頭（通常代表同意的動作），請另一組受試者在聽耳機時搖頭（通常代表反對的動作），結果點頭的受試者更同意耳機所播放的訊息。

其他代表正負面反應的動作也有類似效果。某項實驗請一組受試者在評估資訊時把手往內收（收錢般的接受動作），請另一組受試者在評估資訊時把手往外伸（代表拒絕的動作，像是推開難吃或難聞的食物），結果一如預料，手往內收的受試者較正面看待這些資訊。

至於「比讚」跟「比中指」這兩個迥異的手勢呢？比出這兩個手勢也會影響想法嗎？為了找出答案，研究人員隱藏真實目的，反而跟受試者說他們在參與一項測試「多工處理」的實驗。受試者先

閱讀有關虛構人物多納德的描述，同時在動作感應器前比手勢——有些是豎起中指，有些是豎起拇指。結果如同預料，比中指的受試者認為多納德頗討人厭，比讚的受試者認為多納德聰明討喜。

吉洛維奇先前的學生珍·芮森與克萊頓·克里奇做過另一項類似實驗，而且跟這星球息息相關。他們詢問受試者對全球暖化的想法，並控制室內溫度，結果待在較熱房間裡的受試者更認為全球暖化是個嚴重問題。事實上，自稱偏保守派的受試者處在溫暖房間時，會很關切全球暖化的議題，跟自稱自由派但處在涼快房間的受試者不相上下<sup>[2]</sup>。這類實驗證實身體對內心的影響，有助你掌控自己的部分想法與感受。如果你鬱鬱寡歡或失去信心，不妨運用網球好手納達爾的秘訣：擺出打得順時的姿勢。

心理學家卡妮（Dana Carney）與柯蒂（Amy Cuddy）探討這種做法的效果，請受試者擺出大人物或小人物的姿勢。大人物通常占用較多空間——雙手交叉在頭後並把手臂大大張開，雙手叉腰，還有把腳翹在桌子或另一張的椅子上等。小人物通常占用較少空間——身子縮得較小，雙手抱在胸前，還有雙手觸摸（並稍微遮掩）臉部等等。她們請受試者做出這些姿勢，結果採取大人物型姿勢的受試者大量分泌睪固酮，皮質醇（壓力荷爾蒙）濃度下降，採取小人物型姿勢的受試者則相反：睪固酮濃度下降，皮質醇濃度上升。

另一項實驗要求受試者在參加模擬求職面試的前一刻做特定動作，接著進行面試，面試人員擺出難以捉摸的神情，不給任何口語或肢體的正面回饋，意在增加受試者的壓力。面試過程錄影下來，由一無所知的第三者評分，他們既不清楚實驗的目的，也不知道受試者先前做的動作，結果擺出大人物型姿勢的受試者獲得較高分數，顯得讓人眼睛一亮，值得錄取。因此，如果你能像納達爾般留

意動作而非「實際感受」，你或許可以勝利在望。當工作無趣或繁重，不妨吹點口哨，做些代表高昂心情的動作，藉此驅散鬱悶，好好工作下去。當即將衝動行事，真不妨沖個冷水澡。

## 我動，故我信

我們總是說，人類跟萬物的分別在於智力。我們的認知能力確實無與倫比，還能憑想法引導行動，但正如羅斯的某位大學教授所言：「每當你把人想成動物，你就變得聰明一點；每當你覺得動物跟人差不多，有跟我們一樣的想法與反應，你就變得愚蠢一點。」智人與其他生物最大的共同點在於，我們的演化是為了更妥善面對周遭環境。就此而論，行為是出於原始本能，後來才演化出憑想法影響行為的機制。從演化歷程來看，無怪乎不僅想法往往影響行動，反之亦然：行為也往往影響想法。事實上，行為科學研究在上一世紀長期以來的一大重要發現是，行為對想法的影響通常大於想法對行為的影響。

許多理論都在解釋行為對想法的影響，其中兩個理論格外影響深遠，並導向相同結論：做出符合某個想法的行為，就很容易有那個想法。其中一個理論是由當年最赫赫有名的社會心理學家所提出，他大概是這領域最聰明的實驗家。另外一個理論後來由初出茅廬的年輕研究者所提出，他挑戰這位德高望重的大前輩，起初激起同行的怒火。我們在此選擇採取反常的作法，顛倒時間順序，反過來先講那位年輕研究者的理論，而這樣做的原因在於，他的理論跟我們目前的討論息息相關，大前輩的理論則跟後面章節關係密切。



## 自我知覺理論：從事即相信

當小女孩撞到頭哭了起來，父母大概會跟她提到「受傷」或「很痛」等字眼，她因此學到這些字眼代表這個感覺。她也學到其他內在感覺的意涵，例如在芭蕾舞表演前是「緊張」或「興奮」，在看牙醫前是「害怕」，在行為遭大人制止時是「不好意思」。換言之，我們會留意自身行為與所處環境，替特定感覺貼上標籤。

我們所說的年輕研究者貝恩（Daryl Bem）正是從這個想法與解讀出發，提出「自我知覺理論」：當內在認知薄弱、模糊或缺，我們會根據行動與環境來解讀自己的想法或偏好——正如我們也是這樣解讀他人。

你比較喜歡義大利菜還是墨西哥菜？貝恩認為答案取決於你有多常上義大利餐館跟墨西哥餐館（但也要考量價格與方便度等的影響）。換言之，你就像在推測朋友或鄰居的飲食偏好。

你比較喜歡搖滾樂還是民謠表演，比較喜歡足球還是棒球？唔，你不妨問你願意花多少錢買搖滾樂與民謠表演的門票？之前獨自在旅館房間是看足球或棒球節目？想知道你的信仰有多虔誠？你不妨問，你有多常參加不涉及婚喪喜慶或社交目的的宗教活動？你也不妨問，當好事如願成真，或壞事並未發生，你是否會靜靜禱告或對天致謝？

一九五〇年代，冷戰最緊繃之際，不少美國人花錢在地下室或後院蓋水泥避難室。這項行為理應反映屋主對核子大戰的恐懼，但根據貝恩的理論，這些屋主反而因此更擔驚受怕，即使他們只是受到推銷或效法鄰居也不例外。同理，家長要是在市面上一看到保護兒童安全的商品就買，不斷監看孩子在戶外玩耍時的一舉一動，反

而會更提心吊膽（而這行為也提高孩子的擔心程度）。

這種由外部行為推估內在狀態的機制，甚至適用於飢餓或愛欲等看似清楚明白的狀態。你跟自己說：「我剛吃了第二個三明治，所以一定比原本想的更餓。」或是說：「我發現我一直走到她住的那條街，想說有可能巧遇，所以我大概真的愛上她了吧。」如前所述，你靠觀察自身行為來解讀內在狀態，一如你會靠情境與行為來判斷別人的內心。

這違背多數人的直覺。我們自認「就是知道」自己有多餓，正如我們自認知道自己喜歡何人，抱持何種想法，絕對不是靠推測才得知。不過，如同先前所言，貝恩加了一條但書，那就是當直接的內在資訊「薄弱、模糊與難以解讀」，我們才會這般推測。他最重要的洞見在於，我們對自我的了解確實薄弱、模糊與難以解讀，遠超過多數人的想像。

胃部發出的許多訊號確實難以解讀，所以我們需要推測自己有多餓。如同卡皮拉諾吊橋的實驗所示，愛欲難以衡量。甚至連許多重要立場都比多數人想的更游移模糊。比方說，在一九七二年到七六年兩次選舉期間換過政黨的人當中，有九〇%對先前所屬的政黨抱持錯誤記憶。還有一個例子：藉由鼓勵跨區就讀以促進種族融合的措施，學生原本是抱持特定立場，但在被別人以有力論點推翻並改變立場之後，他們會宣稱自己自始至終是採取這個新立場。簡言之，我們不如想像的那麼了解自己，所以往往像個局外人，必須對自己的想法或感受旁敲側擊。

## 失調降低：改變想法的動力

學界不太理睬貝恩的理論，部分原因在於他與費斯廷格（Leon Festinger）先前提的理論相左。費斯廷格是他那時代最首屈一指的社會心理學家，他的理論出發點可謂截然不同：他認為我們有動力去消除行為、想法、偏好與價值觀上的不一致。某程度而言，這理論是基於「認知失調」，源自合理化與自我辯護等古老概念，但費斯廷格與同仁不只是新瓶裝舊酒，而是提出在社會心理學史上堪稱極為有趣的一系列幽微發現，揭露「失調降低」的程序，並提出能影響他人態度的一大重要原理。

這理論源自費斯廷格早期對團體動力學的研究，關乎他口中「謀求一致的壓力」。他先前指出，當團體成員出現歧見，大家會感到一股必須設法消除的壓力，當造成歧見的議題十分重要時格外如此。他認為唯有大家變得意見一致，恢復和諧，壓力才會消失——這通常是靠多數逼使少數放棄己見來達成。他的創見在於，這不僅見諸團體成員之間，也見諸我們的內心。換言之，我們在自己態度分歧時會感到不快，在行為違背個人想法、偏好與價值觀時尤其如此，所以有動力要盡量消除想法失調的現象。

費斯廷格關注完全發生在個人腦中的認知過程，讓社會心理學進入一段很不「社會」的時期，但其實失調降低與社會相當有關係。我們會幫彼此在碰到想法與行為的潛在失調時好過一點。當我們剛決定多還卡債卻又衝動買下機票，朋友會說我們應該好好度假，犒賞自己；當我們說要少攝取熱量，他們會說吃些高熱量的甜點也沒什麼大不了，畢竟不是餐餐吃；當我們沒善盡職責，他們會說孰能無過。失調降低的負面後果也會發生在團體之間的衝突，以及氣候變遷問題上。

許多深諳人性的智者都提出失調降低的例子，例如伊索寓言裡

有隻狐狸認為牠構不到的葡萄都很酸，藉此擺脫沮喪心情。一般人錯過宴會之後，會說少一次暴飲暴食也好；在相親取消（或對方約會完說「我會打給你」卻始終未打）之後，會說反正本來就行不通；在為了光彩或可恥的目標吃上苦頭之後，會認為這目標很有價值——愈是歷盡艱辛，愈覺價值非凡。

一般人也會美化自己的失敗。投資失敗是「很好的學習經驗」。健行比預期來得艱困，則能展示一己的毅力，替日後的冒險鋪路。一般人也很擅長在遲未進行困難或乏味的工作時找理由（「我真的得先整理好資料才能開工」，或是「我要先恭喜珍妮佛訂婚了，再設法整理一團亂的車庫」，或是「我要等到有一段不會被打擾的時間，再來弄報稅的資料」）。一般人沒有多做運動、健康飲食、節能環保或慈善捐款時也會找藉口，各種例子不勝枚舉。

費斯廷格跟他學生擅長找出失調降低的日常例子，包括自己的在內。雖然當時愈來愈多研究指出吸菸的危害，費斯廷格仍繼續當個癮君子，還找出各式各樣的藉口，同時也很清楚這些都只是藉口。甚至連他罹患嚴重癌症時仍特地強調說，雖然他得了癌症，但不是肺癌。他買下一輛奈許轎車時，學生紛紛交換會意的眼神，因為根據他自己的理論，實情不是雖然這款車難看、耗油且易壞但他仍中意，反而正是因為這些缺點他才中意。總之，他們的研究形塑了社會心理學，也刺激了社會心理學。

## 對所做選擇的失調降低

費斯廷格最初先探討我們熟悉的一種失調降低，在我們做完二擇一之後的失調降低，例如從兩個候選人、菜單上的兩樣食物或兩

個度假地點裡選完之後。他說在做完選擇之後，「選擇擴散效應」會起作用，我們會更相信自己做了正確選擇。我們會更堅定地認為，雖然我們支持的政治菜鳥雖缺乏經驗，但比上次支持的老手更有熱情推動改革。我們點完餐之後，不去想沒點的牛排會如何滋滋作響飄散香味，而是想說牛排訂價太高，並進一步提醒說我們點的鮭魚是侍者推薦的今晚新鮮漁獲，甚至再跟自己說吃鮭魚省下不少熱量，所以能加點誘人的巧克力慕斯。

一項早期研究證實失調理論的預測，指出選擇擴散效應在兩個選項不相上下（選完格外猶疑失調）時最明顯。另一項研究凸顯這效應如何在做完決定後發揮作用，研究人員在賽馬場詢問賭客對下注的信心，有些賭客是在下注之前被問，有些賭客是在下注完之後被問，結果如同理論的預測，賭客在下注之後對自己所押的馬更有信心。其他研究證實選舉投票也是如此：跟走去投票所的選民相比，走出投票所的選民更相信自己所支持的候選人會勝選。

這裡有個啟示，那就是下定決心自有好處。換言之，雖然「保持選擇的自由」看似不賴，也確有好處，但懸而未決是有成本的。你也許想盡量拖延職涯選擇，但許多人都發現一個工作的種種優點多半在選定後才會浮現。婚前會想到種種對婚姻的可怕比喻，例如球鐐與枷鎖，但唯有立下婚誓之後，失調降低才會充分展現威力。

哈佛大學心理學教授吉伯特（Dan Gilbert）與艾柏特（Jane Ebert）做過一項實驗，清楚展現了保持開放與做出決定之間的拉扯。跟我們剛提的例子相比，這項實驗涉及的決定較輕，需要的決心較小。研究人員請滿懷熱忱的攝影師花幾天拍下不少照片，選兩張在暗房裡洗出來，然後從中挑選一張帶回家，另一張留在研究室歸檔，但有些攝影師事後可以改變心意並重做決定，有些攝影師則

不容反悔。研究人員問他們是否認為這兩個方案會影響決定，他們多半回答完全不會，但事實上，跟可以反悔的攝影師相比，不得反悔的攝影師遠遠更愛自己所選的照片。唯有下定決心，才能盡享失調降低的好處。

## 打開腦中的增強效應

酬勞愈高，愈能做得樂在其中，這聽來很合情合理吧？畢竟幾乎人人喜歡高額酬勞。然而，一項有關失調的經典實驗倒得出乍看意外的結果——當一項討厭任務（因此心理失調程度高）的酬勞較低，受試者反而容易覺得其實沒那麼討厭。

在這項實驗中，受試學生原本期望實驗會很有趣，結果卻是做一件徹底無聊乏味的工作——他們要轉動木板窄縫裡的一根根木釘，每次只能轉動九十度，直到最後全部轉完一圈。工作結束時，研究人員解釋說他在研究心理期望對表現的影響，需要他們幫個忙，那就是向下一個受試者謊稱這實驗非常好玩。不同之處在於說謊的酬勞，有些受試者拿到一美元（一九五九年當時的正常受試酬勞），有些受試者拿到二十美元（夠兩個人中午到當時紐約最高級的餐廳大啖一頓）。研究人員讓這項請求難以拒絕，他們全部表示同意。這項實驗把重點擺在受試者之後自稱有多喜歡轉釘子工作（更準確的說，是有多不討厭），結果證實失調理論有違常理的預測：獲得二十美元並覺得說謊頗有回報（因此失調度較低）的受試者，往往覺得轉釘子工作實在無聊透頂；獲得一美元（因此需要降低對同學說謊的失調程度）的受試者，多半覺得轉釘子工作沒那麼討厭<sup>[3]</sup>。

這效應在日常生活隨處可見。當一個人是自由選擇低薪且辛苦

的工作（例如學校老師），或選擇天分不盡然能換來成功與報酬的工作（例如畫家、音樂家或小說家），他會不得不替自己的選擇辯護跟找理由，既喃喃抱怨低薪或不穩定，也侃侃發抒對工作的熱愛與滿足，解釋其他行業為何無法帶來快樂。

許多人對育兒也是如此。生兒育女必然面臨種種艱辛考驗——睡不飽，不得閒，無止盡的開車接送，日後女兒還會如作家厄普代克所言，「為保養皮膚吵來嚷去，掀起一場場香味災難」。然而，多數父母常說生兒育女是無比美好的人生經歷。

難道父母說拉拔子女相當值得的一大原因是他們為此投注了大量心力？失調理論認為如此。一項佐證在於，先前的時代裡，父母認為孩子能為家中經濟做出長足貢獻，結果親子關係不如今日親密。吉洛維奇有個學生艾巴赫（Richard Eibach）現任教於滑鐵盧大學，他說：「從文化觀點來看，當子女對家庭的經濟價值降低，情感價值隨之增加。」這潮流相當符合失調理論。

為了探討失調降低對育兒看法的影響，艾巴赫和馬可（Steve Mock）把受試父母分成兩組，其中一組獲知把子女養到十八歲的平均花費（在美國東北部為十九萬三千六百八十美元），另一組不僅獲知這項資訊，也獲知子女在父母老年所通常給予的經濟與實際支持，接著所有受試父母讀到一系列有關育兒價值與喜悅的陳述並標註同意程度，這些陳述諸如「世上再也沒有比生兒育女更值得的事情了」，還有「沒小孩子的人更可能陷入憂鬱」。實驗結果證實，父母會找理由支持種種育兒辛勞：只獲知育兒花費的受試父母遠遠更同意這些陳述，同時獲知晚年回報的受試父母則遠遠不如<sup>[4]</sup>。

失調相關研究完全違背日常邏輯。我們認為當一個人喜歡做某件事，會願意領取低薪或甚至無償投入，即使艱困辛苦也在所不惜

(再次回想畫家、音樂家或業餘運動員等)，但那個提供一美元或二十美元酬勞的實驗得出相反結論，領取較低酬勞的受試者反而覺得轉釘子工作沒很討厭。我們也認為當一個人珍視某件事，會願意受盡辛勞去贏取，但那個育兒實驗指出，受盡辛勞的人在心理層面會不得不提出理由支持自身行為。

正是基於這些心理學原理，大學兄弟會、幫派組織和菁英軍官組織有十分嚴苛的入會儀式，以期成員在艱困環境下仍團結一心，忠誠不二。費斯廷格派研究者微妙點出，我們碰到對自身行動最感失調（亦即低報酬、高心力或高代價）的狀況，反而最可能自認樂在其中，覺得深具價值，當有充分自由決定是否投入時尤其如此。

一旦了解失調理論的原理，就知道其影響可謂無所不在。消費者青睞需要稍微動手組裝的商品（想一想 IKEA），勝過不用花力氣（也就不用找理由支持）的商品。如果他們花下大錢，會覺得商品很有價值。多數人贊同「一分錢一分貨」的部分原因在於，花大錢時需要充分理由。在一項實驗中，有些受試者是以一般價購買提神飲料，有些受試者是以折扣價購買，然後雙方接著要解一大堆字謎問題，結果買打折飲料的受試者比較沒動力證明自己，至少看似如此，因為跟付原價的受試者相比，他們解出的題數大為遜色。

功能性磁共振造影技術比失調理論晚許多年出現，能偵測腦部不同區域的活動，研究人員靠這項技術發現價格變化不只影響我們對商品的表面說法，還影響我們對商品的內心感受。最近一項研究給受試者少量紅酒，告訴部分受試者說一瓶的價格為九十美元，告訴其他受試者說一瓶的價格為十美元，結果不出意料，自認在喝昂貴紅酒的受試者給出較佳評價，而根據功能性磁共振造影機的紀錄，他們跟喜悅經驗有關的腦區較活躍。



## 靠適量推力克服阻力.....讓球滾起來

有時與其從內心層面設法改變一個人的行為，不如直接從行為切入。這裡的啟示在於，當妥善切入行為，內心也會跟進。你的孩子也許不喜歡做家事（誰喜歡啊？），但在好好做家务的過程中，他們不僅會欣賞乾淨的環境，也會學到該做的事就是要做，別等堆積如山才發愁。如果要追求困難的長程目標，培養必要的價值與幹勁，關鍵是讓球滾起來。古老的猶太法典《巴比倫塔木德》如此說明「行動至上」：「人該時時持守律法，行為端正，（即使）非為律法本身亦然，畢竟為錯誤理由做出端正行為之後，便會（想要）為律法本身而做。」寫下這段話的，堪稱房間裡最有智慧的猶太教大師！

談到「行為帶來想法」，失調降低理論與自我知覺理論都提供了重要啟示。如果你想靠行為（做家务、練鋼琴與讀律法）帶來態度與價值觀的相應改變（即心理學家口中的「內化」），手法不該太過明顯。談到利誘、威逼或提供理由，你要謹守少即是多。換言之，別貿然以大獎或威嚇要孩子做家务、寫作業或循規蹈矩，否則即使他們聽命，也會覺得是被推著走，不是事物本身值得去做<sup>[5]</sup>。

同理，模糊壓力與適度誘因讓人覺得自己的行為反映出真實想法與偏好（例如拿到一美元而把無趣工作講得好玩的受試者），顯著壓力與強烈誘因則適得其反，讓人覺得自己是基於壓力被迫行事。在一項實驗中，學生每玩一次數學遊戲會得到點數，之後憑點數換取獎品。某方面而言，這個點數制度十分有用：學生因此多玩數學遊戲。然而，從更重要的角度來看，這個制度可謂失敗：獎勵取消之後，他們比原本沒獎勵制度時更少玩數學遊戲。原本數學遊戲還顯得有趣好玩，學生卻變成了點數而玩，不是為了學習或娛

樂而玩。

這項實驗（還有本章的所有實驗）驗證一個論點：驅動行為的不是刺激本身，而是對刺激的認知。誘因與壓力對動力與行為的影響取決於解讀方式。

在一項實驗中，研究人員請托兒所孩童拿從未見過的酷炫麥克筆來畫圖，其中有些孩童事先知道用麥克筆畫完會得到獎品，有些孩童在畫完後才突然得到獎品，有些孩童完全沒有獎品。後來研究人員在自由玩樂時間發麥克筆給孩童，結果跟先前沒「受賄」的孩童相比，先前靠拿麥克筆畫圖贏取獎品的孩童絕少再拿麥克筆。本質上，獎品讓玩樂變成工作。不過，當獎品是在不期然下得到，亦即不像賄賂而像額外好處，則不會降低孩童拿麥克筆玩的興致。

基於類似道理，有些職業球員功成名就的部分原因是他們對該球類樂在其中，愈是投入，愈是技巧精進，但在大聯盟賽場待過多年後，他們變得擔心合約不如人，寧可放話要退休，也不肯把薪資從天價降為高價。有智慧的球員，以及任何能憑所愛事物大賺酬勞的人，其實都能過得更快樂，方法是提醒自己當初選這一條路的初衷，把高薪當作額外好處，而非誘因或賄賂。

## 關注自己

當有人行為不檢或做事不當，別人會叫他們「好好看一看你自己」。這說法要有效，代表人會格外在意某種不一致：自認的道德與原則是一套，實際行為卻是另一套。因此，如果希望別人行為適當，不妨提醒他要有自知之明，要留意行為透露出的形象。

在一項有關選舉的研究中，研究人員藉由簡單的改變用語，探討自愛與行為之間的關連。在選舉日之前，研究人員按照一般選前民調的方式，問有些受試者是否打算去投票，問其他受試者是否打算當個投票人，分別以動詞與名詞表示目標行動，結果在一次實驗裡兩者差了十個百分點，在另一次實驗裡差了十一個百分點——足夠讓許多選舉翻盤（比方說，如果某個陣營知道平常不會投票的選民是支持自己）。如果候選人陣營花工夫找出潛在支持者，針對他們採用這種問法，效果當然更形巨大。

研究人員持續找出聰明辦法，讓人把注意力擺在自己與道德標準的關係，從而促進好行為。一項研究鎖定英國某大學咖啡間的自助投錢箱，大家能自己沖茶跟泡咖啡，加不加牛奶都行，最後自行把適當金額投入箱內（由於空間設計使然，沒投錢也不容易被發現）。在茶、咖啡與牛奶的建議價格上面，研究人員貼上一條橫幅，有幾週是花朵圖案，有幾週是一雙往外瞪視的眼睛，結果跟貼花朵圖案的幾週相比，貼眼睛圖案期間的箱內金額多出三倍。

其中幾位研究人員展開另一項後續研究，檢視眼睛與花朵圖案對亂丟垃圾的影響，結果眼睛再顯神威，跟貼花朵圖案相比，貼眼睛圖案期間的亂丟垃圾現象銳減一半。此外，眼睛圖案在咖啡間人少（亦即比較少其他「眼睛」）時格外有效。

一般人想要（其實是需要）正面看待自己，所以做出符合自尊與社會規範的行為。然而，人也會因此替不符規範的行為找藉口，現在我們就要探討這個人性裡較黑暗的部分。

## 合理化：人性的深切弱點

我們有時會找藉口合理化自己的行為，購買不必要的東西時如此（「這個新產品會讓我做事更有效率」），想吃確實不必要的食物時亦然（「今晚很特別，所以我要多吃一塊派」）。先前提過，而且我們在撰寫本書之際也體會到，那就是我們會替遲未開工找藉口（「我該再查看一下電子信箱，可能會有重要來信，而且我的確該等葛瑞格把他最新的論文寄過來，再著手寫第八章最後面的部分」）。房間裡最有智慧的人認得這些藉口，包括自己提的在內。最能檢驗自己是否在找藉口的方法也許是捫心自問：如果別人也這樣講，你會有何反應。

如果只是偶爾吃高熱量甜點或暫時擱下繁重任務，找藉口還算無傷大雅，但談到公民責任則非如此（「我想投票啊，但隊伍排太長，而且我支持的候選人根本選不上」）。談到損人利己的行動，我們格外有責任看清自己是否在找藉口，個人與國家為閃避全球暖化議題而提出的無數藉口正屬一例（「我很願意貢獻己力，但我再怎麼做也只是杯水車薪……罪魁禍首其實是不肯放棄石化燃料的電力公司……而且中國又不肯合作。總之，科學界目前還沒有定論——而且經濟還在復甦階段，這樣會減少工作機會」）。

值得注意的是，最好的藉口都包含部分事實。你投票與否確實幾乎不可能翻轉選舉結果，你個人製造的碳排放對全地球而言只是九牛一毛，而談到讓美國的窮人與流浪漢有溫飽，或讓全球的孩子免於貧窮與虐待，也許確實該由政府出力，而不是靠那些向你募款的慈善機構。然而，這些說詞即使都很正確，卻依然是藉口，供你跟他人合理化自己的不妥行為。

明白這個難以面對的事實，有助了解藉口與邪惡之間的關連——首先要意識到明理的人絕少做出不折不扣的惡行，除非他們能成功

替自身行為找到藉口。扣除好萊塢電影，真實世界並不存在純然以作惡為傲的惡徒。問題出在人類無比擅長找藉口，這不只適用於個人的惡行，也適用於群體的輕忽與卸責，從而導致大屠殺、奴隸制度、種族隔離制度與殘酷戰爭，否定基本人權，抹殺人性尊嚴。更深的問題在於，不同於費斯廷格跟同仁對失調降低所做的實驗，這類替邪惡找藉口的行為不單是出自一己之失，更是出自整個社會的攜手共謀。

納粹領袖與宣傳機器鼓勵一個個負責動手的加害者把行為合理化，他們宣稱「死者根本活該」，堅持自身行為背後有一個崇高或必要的目標（這是替戰時惡行辯解的兩大常見說詞）。為惡之後，加害者異口同聲自稱只是「聽命行事」，對惡行袖手旁觀的人也有類似說詞：「不是我，是他們」「我無能為力，只能聽令」「沒人敢跟拒絕上級的要求」。這類藉口常與否認一齊出現。替奴隸制度辯護的人既堅稱奴隸制度在經濟上是必要之惡，又拒絕承認制度背後的深切殘酷。

自從第二次世界大戰結束之後，種種戰事掀起爭論，例如納粹大屠殺、對軸心國城市進行轟炸並造成許多傷亡的盟軍戰略，還有投在廣島與長崎的兩枚原子彈。納粹大屠殺顯然不只涉及數千人的兇殘惡行，也涉及無數人的默默共謀——有些人是販賣鐵絲網，有些人是購買奴隸生產的商品，有些人是接受瑞士銀行的贓款，甚至有些人只是跟隨眾人叫好，只是在擔憂時保持沉默。談到這類人類歷史的黑暗章節，社會心理學的情境推力理論引起諸多道德兩難。

漢娜·鄂蘭提出「平凡的邪惡」論點，剖析艾希曼等高階納粹戰犯，引發諸多爭議，也許略顯過頭，但有一點無庸置疑，那就是大屠殺期間的多數低階加害者在戰前戰後也只是一介平凡人，若非

身處在特定時空背景，大概不會犯下邪惡罪行。他們自稱只是聽命行事，只是履行軍官職責，只是受慷慨陳詞的邪惡領導人蠱惑，但這些說詞既是理由也是藉口。他們當中有許多是為了戰爭期間的罪行走上法庭，也有許多是錯在輕忽而非聽命，後來下場各自不同，而儘管我們先前在討論米爾格蘭實驗時，一步一步闡述過類似的壓力與限制，他們大概仍無法以此卸責。

房間裡最有智慧的人會審慎思索情境因子對惡行的影響，既力求不為個人責任辯解或開脫，但也明白一大重點是釐清加害者所面臨的壓力與限制。

## 沉默與不太沉默的英雄

安德烈·史坦八歲時，納粹占領他的故鄉布達佩斯，殺掉他的母親，近乎抄家滅族。他遍體鱗傷，原先只能等死的他卻倖存下來，日後出書描寫他跟許多人的恐怖經歷。他在新故鄉加拿大安身立命，研究社會學與心理治療，卻仍飽受駭人的記憶所折磨。一位神學家認為他不妨接觸當年協助猶太小孩躲藏或逃命的教徒，也許能減輕痛苦，他遵照這個建議，在加拿大發現不少這種善人，把他們的戰時義舉寫成《沉默英雄》一書。

史坦的故事選集讓我們想到，任何對個人與集體如何替罪行辯解的分析若欲完善全面，必然檢視道德光譜的另外一端——檢視為了對抗邪惡甘冒巨大風險與犧牲的個人。合理化在此仍屬核心。這些男男女女冒生命危險解救鄰人，甚至解救素昧平生的陌生人，史坦一心找出他們的共同點，結果卻徒勞無功，一無所獲。

有些「沉默英雄」是教徒，有些不是；有些受意識形態驅使，

有些則否；有些的個性與經歷是這樣，有些的個性與經歷是那樣。史坦沒找到共同點，反而呼應了米爾格蘭實驗，發現往英雄行徑的道路始於渺小腳步與細微付出。他們也許起初只是同意讓孩童暫躲一晚，只是施捨食物給絕望的一家人，後來開始付出更多，例如讓孩童躲得更久，畢竟出去就是死路一條，接下來冒起更大風險，例如在孩童生病時冒險搭火車去買藥。

然而，這些沉默英雄更出眾與特別的地方在於，他們不願（甚至無法）像所有鄰人那樣找藉口。其他鄰人設法把過錯推給受害者，認為他們先前該趁有機會時逃走，但這些沉默英雄承認多數受害者根本無法逃走，真正的問題是現在如何補救。

鄰人總是宣稱無能為力，認為該顧好自己家人而非陌生人；沉默英雄說他們只是略盡一己之力，而且跟所幫的對象相比，他們承受的風險根本微不足道，至少最初是如此。鄰人關注日常瑣事，不去看更大的道德問題；沉默英雄無法如此狹隘，反而自問：「如果我對這些孩子置之不理，我會被怎麼說？我配稱作什麼人？等戰爭結束，生活回歸正常，我又會怎麼回頭看待自己？」

史坦在訪談期間注意到他們很多都徹底告別故鄉。背後原因既在於他們想離開容許惡行的故鄉，也在於其他鄰人不會想看到他們，這兩個原因孰重孰輕很難說清，但有一點倒很清楚：一邊是在邪惡面前為種種無所作為開脫的多數人，一邊是做出英勇行為的少數人，後者會讓前者不斷想到當初的行為，兩方很難安然共處。

## 白玫瑰組織的沉痛啟示

談到反抗納粹，白玫瑰組織是振奮人心的一例。白玫瑰組織由

漢斯兄妹跟他們的哲學教授胡伯領導，由一小群德國青年組成，在一九四二年六月到一九四三年二月印行一系列反納粹的傳單並成功散發出去，也在建築外牆畫上反納粹的塗鴉。他們的身分隨即遭當局查出，立刻送上斷頭台，但直到最後仍展現過人勇氣。

如今德國許多城鎮都看得到白玫瑰的標誌，以資紀念。在某種意義上，他們的行為打從一開始就是徒然，畢竟他們面對一個殘酷無道的強大政權。在某些人看來，他們的紀念碑傳達出一個訊息，那就是雖然許多德國人默不吭聲，但也有些德國人敢於公然說出真話。在其他人看來，紀念碑背後的訊息更為沉重：即使面對壓倒一切的壓力，仍能選擇反抗而非接受邪惡——至於無所作為，默然不語，還有找理由開脫，則與共犯無異。

白玫瑰紀念碑也引起另一個令人不安的問題：為什麼白玫瑰備受矚目，其他對納粹更持久而成功的反抗卻不受關注與頌揚？有些神職人員成功庇護孩童，大聲反對當局對身心障礙者的安樂死措施；有些非猶太裔的白人妻子努力不懈，最終讓當局釋放她們在集中營裡的猶太裔丈夫；也許更值得注意的是，德國共產黨在戰前即走上街頭，反對希特勒的掌權，數千名共產黨員為此賠上性命。

大家對白玫瑰的紀念本身是否也有助找藉口？是否讓民眾覺得他們只有兩個選擇，一為接受以求生，一為徒然抵抗並淒慘赴死——只有烈士與聖徒能選擇後者？

房間裡最有智慧的人能體認到，對邪惡的合理化與不作為也是對人類的一大威脅，跟納粹加害者的殘酷行為並無二致。我們但願讀者諸君不必面對這種艱難抉擇，不像納粹德國的人民得面臨考驗，但我們也希望讀者停下來思考，如今個人與全體能如何採取勇敢有效的方法，處理自己國家與全球各地的弊病與邪惡。



1. 這個理論最主要是由薛特 ( Stanley Schachter ) 建立。他是羅斯在博班的指導教授，深深影響我們倆對心理學與做研究的看法，尤其擅長找出理論與現實世界的關連，再憑巧妙實驗加以探究。↑
2. 美國與澳洲的民意調查反映類似效應。當調查時間是在熱天，民眾較擔憂氣候變遷會在不遠的未來影響世人。有些評論者認為當地氣溫反映更廣泛的氣候型態，所以受試者並未做出不理性的判斷，高估全球暖化的嚴重程度。然而，這種評論不適用於本實驗，畢竟本實驗是操控明顯屬於人為的室內溫度。↑
3. 費斯廷格第一次談到自己的研究時，對實驗內容描述得眉飛色舞，但並未提及他的假說，接著請觀眾猜測是拿到高酬勞或低酬勞的受試者較不討厭工作內容，結果多數觀眾受當時流行的增強理論影響，認為答案是拿到高酬勞的受試者。↑
4. 艾巴赫和馬可也問受試者覺得多不滿、不自在與不舒服，結果愈是表示不自在的受試者，愈可能稱頌育兒的價值，從而證明失調會讓人想找出支持育兒行為的理由。↑
5. 然而，施壓不夠也有麻煩，唯恐造成相反效果。沒向壓力屈服的人會設法減少由不遵守引起的失調現象——大概要不就是認為他們沒做的事情非常無趣、困難或討厭，要不就是認為他們做了並因而受罰的事情相當值得。↑

## 第五章

# 擺脫成見的限制：鎖孔、透鏡與濾片

心理學家以歷史事件闡述科學原理時唯恐有個弊病，那就是只挑有利的講，但這有時容易得多。談到狹隘視野的例子，美國在二〇〇三年對伊拉克的入侵即格外容易提及。

就在美國入侵伊拉克的前夕，美國國防部長倫斯斐預測說戰事「也許會持續六天或六週，但不太可能持續六個月以上」——但他錯了，這場仗打到二〇一一年十二月才結束。副總統錢尼預測說：

「我由衷相信他們會歡迎我們過去解放他們。」儘管錢尼素以掩耳盜鈴著稱，這一回也很難裝作沒事，畢竟超過四千名美國大兵為這場戰爭喪命。美國國際開發署署長納齊奧斯對戰事與後續發展的預估也很失準，他說「美國這方面會花十七億美元，我們不會再撥更多預算了」，但根據最新的估計，美國政府為重建伊拉克花掉約六百億美元（美國國會預算局估計整場戰事的總花費為一兆九千億美元）。

重建階段也有錯誤預估。許多人認為「自由市場」最好，做出一個又一個相應決策。伊拉克聯軍臨時管理局的私營機構發展總監佛利在抵達伊拉克時指出，他計畫在三十天內讓伊拉克的所有國營企業統統民營化，即使後來他獲悉軍事占領單位依國際法不得販賣政府資產，依然堅稱：「我才不鳥什麼國際法。我答應過總統要把伊拉克的企業給民營化。」當政府資產遭私人侵占，美軍與伊拉克聯軍臨時管理局往往視而不見。

伊拉克重建暨人道救援管理局局長麥克佛森最初支持這種做

法，他表示：「在私人企業興起之際，自然會有人拿國有車輛來用，像是開國家的卡車，我想這也沒什麼不好。」現有機關關閉之後，混亂隨之而來，形同嘲笑這些對市場力量的誇張信心。重建小隊的某位成員說：「我們忙於建立資本主義經濟，以致看不到全局，等一切在面前土崩瓦解，才驚覺大好機會已然錯失。」

我們很容易受意識型態蒙蔽。在這個例子裡，政府官員堅信市場的力量，變得盲目，不明白如果沒有政府推行基本的競爭規範，反而是軍閥、匪徒與部落領袖憑武力四處為所欲為，則市場完全稱不上自由。這個弊病不僅限於資本主義的擁護者，也糾纏政治光譜上的所有人。比方說，許多左派人士受反資本主義的意識形態所囿，看不見成本效益分析的價值，環保人士也遲遲難以接受市場導向的環保做法，例如碳排放的總量管制與交易系統。

意識形態與先入之見如同透鏡與濾片，讓我們容易看見與理解某些事物，對其他事物則不是如此。如果你相信家庭支持對孩子的健全發展十分必要，你自然能看到有些成功人士的父母是採取多讚美、少責罵的做法，卻容易忽略這種家庭養出的自戀狂，忽略有些嚴苛家庭也培養出既快樂又厲害的孩子。

狹隘視野不只源自意識形態造成的盲目。本質上，先入之見就是會讓我們容易看見某些事物，不易看見其他事物。我們以鎖孔般的狹隘觀點看待他人、行動與事件。即使你想拉大視野，所獲取的資訊總會受限。這種限制源自一個簡單的事實：我們的雙眼位於頭部前方，雖然周圍世界有三百六十度，卻只能看到大概一百八十度，而且注意力只放在其中的三十分之一左右<sup>[1]</sup>。姑且稱這為第一號限制。

另外一個限制是我們同時只能想五到九個獨立資訊。如果你試

圖去想更多資訊，總會有資訊從心頭消失。如果你把注意力放到第十個資訊，則第二個、第五個或其他資訊會不見。注意力容量是我們的第二號限制。

此外，我們看到的是透鏡（意識形態等）的產物。這些透鏡或是出於自己，或是出於他人，構成第三號限制。當一個問題在特定框架下呈現，我們往往就只在框架中思考。比方說，當兩個療法是以死亡率呈現，一般人就逕自互相比較，沒想到也可以從存活率的角度檢視，連經驗豐富的執業醫師都難以跳脫，因而對手術治療與放射治療出現不同偏好。

最後，世界不見得總是一目瞭然：有些資訊顯眼醒目，有些資訊隱而未現，這也是我們所思所見的另一項限制。兩相加乘，結果是我們最容易取得的往往只是一小部分資訊，而且通常失之偏頗。房間裡最有智慧的人明白此一缺點，於是採取簡單具體的對策，獲得更準確完整的觀點，以期更有效妥當的行動。

## 一顆頭腦，兩個腦袋

你正在瑞士度假，得知下午的氣溫會是攝氏十九度。你該帶夾克或毛衣嗎？如果你成長於使用攝氏度數的國家，你會立刻知道這溫度是冷是熱，答案呼之欲出，但如果你成長於使用華氏度數的國家，你得稍做計算（「把十九乘以五分之九再加三十二」），轉換為熟悉的華氏度數。

這例子反映我們有兩種截然不同的思考方式。多數思考是自動進行，速度飛快，主要依靠聯想。如果你是成長於使用攝氏度數的國家，你會把不同溫度與不同情境聯想在一起，所以「就是知道」

攝氏十九度時是否需要多帶一件衣物。這過程不涉及意識的引導，通常稱為「直覺」或「反射」想法。

至於把攝氏溫度轉換為華氏溫度則截然不同。這種思考更費勁與謹慎，通常要遵守明確規則（「把十九乘以……」），稱為「理性」或「內省」思考。

有時你是由理性腦袋發號施令。你搭飛機前看到新聞說中西部出現龍捲風，唯恐造成危害，這時你的第一個念頭是：「希望班機不會經過堪薩斯州。」但接著你擺脫一時的恍惚，認真思考，明白這份恐懼不是來自災害統計數據，也不是來自對風災的真實記憶，而是來自對那個把桃樂絲和小狗托托捲到奧茲王國的龍捲風的鮮明「記憶」。

有時你是由直覺腦袋主宰。如果你是棒球迷，你知道就算嚷著目前都沒安打，也不會導致敵隊擊出安打，卻禁不住覺得會有影響，所以遵守看球的傳統，不去提記分板上的兩個零（零得分、零安打）——至少在你所支持球隊的投手正痛宰對方時不會提。或者，如果你去看女兒的學校戲劇表演，在即將輪到她講台詞時比手勢祈禱。這些都是直覺腦袋喚起的聯想。

智慧不代表永遠屏除不理性的衝動與觀點，但確實要了解兩個不同「腦袋」的互動方式，尤其要體認到直覺觀點只是以當下出現的任何資訊為依據。直覺腦袋並未考慮資訊可能不完整或有誤，這屬於理性腦袋的工作範疇。為了克服這個限制，我們必須讓腦袋（與資料蒐集程序）養成好習慣，擴大視野，多方取得資訊。理性腦袋的工作是思考是否有資訊無法取得，是否有資訊隱而未現，是否有資訊未獲考慮——例如福爾摩斯故事裡頭那隻沒有吠叫的狗（由此可見闖入的是熟人）。智慧有一部分源自體認到這種局限，找出

隱藏的資訊，不滿足於以鎖孔或透鏡看世界。

這跟天真實在論有些關連。直覺腦袋格外容易自認是直接依據「事物本身」做判斷，所以理性腦袋的職責是體認別人也許會有不同觀點跟感受。

直覺腦袋比理性腦袋衝動，唯恐貿然判斷，倉促行動，不多加蒐集其他資訊。這有助解釋日常生活常見的錯誤判斷：確切的說，許多錯誤判斷不是源於正確答案太難以想到，而是源於錯誤答案太容易想到。

判斷與決策研究者正是志在指出這些「太容易」與「太吸引人」的答案，助大家避免誤判。現在來看一看特佛斯基與康納曼在這個研究領域的又一個重要研究。他們請受試者讀以下文字：

琳達現年三十一歲，單身，說話直率，聰明過人，當年主修哲學，在學生時代相當關注歧視與司法正義等議題，也參加反核遊行。

他們接著問受試者認為琳達日後有多可能從事某些活動與職業，尤其是下列幾項：小學老師、精神科社工、美國女選民聯盟成員、女權運動者、銀行出納員、保險業務員，還有參與女權運動的銀行出納員。

值得注意的一項結果是，多數受試者認為琳達會是「參與女權運動的銀行出納員」的機率高過只是「銀行出納員」。這在直覺上正確，畢竟琳達不太符合我們對銀行出納員的一般印象，我們還比較能想像她是一位參與女權運動的銀行出納員。當你加上她對女權運動的關注（這符合她展現出的明顯政治傾向），你會覺得比較對

勁<sup>[2]</sup>。

不過，你只要花些時間想一下就會明白這無法成立。任何「參與女權運動的銀行出納員」必然也是銀行出納員，所以是前者的可能性絕不可能高於後者！這是基本的邏輯。兩件事的交集（既是銀行出納員又參與女權運動）不會比各自一件事（銀行出納員、參與女權運動）更可能發生。

然而，儘管我們檢視過邏輯層面，錯誤答案仍顯得正確。正確答案不算太難，但錯誤（直覺）答案太過簡單。如同知名古生物學家古爾德（Stephen Jay Gould）所言：「我格外喜歡這個例子，因為我很清楚又是女權又是銀行出納員的可能性最低，但頭腦裡有個小矮人一直跳上跳下，對我大吼：『可是她不可能是個銀行出納員啊，你把題目再讀一遍。』」

所以我們到底為何驟下誤判，思慮不周，或受他人巧妙誤導？我們該如何防範這類常見陷阱？有智慧的人如何確實取得所有相關資訊？有智慧的人怎麼知道何時該放慢下來，不被直覺牽著鼻子走？智慧的一大要點確實是知道何時該信任直覺，何時該小心謹慎。

## 尋找，就尋見

假設你的上司決定辦一場晚會，邀請許多潛在客戶參加，跟你說某位客戶會坐你旁邊：「我覺得她在政治立場上偏保守派，你來確認看看。」你該怎麼做？如果你跟多數人一樣，你會提出保守派有共鳴的問題，例如：「你每次要上監理所都會很火大嗎？」或是：「你會不會覺得，如果學校老師不是終身職，而是跟其他勞工

一樣，表現不好會被炒魷魚，那麼我們的公共教育會變好？」

你大概不會提出容易讓自由派有共鳴的問題，例如：「這國家最有錢的那群人當中，有些要繳的稅率還比他們的秘書低，這不是很可笑嗎？」或是：「你不覺得政府該花更多力氣在每況愈下的基礎建設上嗎？」換言之，你的提問會遵循心理學家口中的「正向測試策略」，而這策略其實是一種特殊的「確認偏誤」。擔心某個獨裁政權在製造大規模毀滅性武器嗎？最理所當然的做法是找他們有在製造的證據，而不是找他們沒在製造的證據。某個新產品會在市場上受到歡迎嗎？同樣的，理所當然的做法是去找這產品會受歡迎的證據，而不是去找不會受歡迎的證據。

尋找正面佐證的做法顯得理所當然，畢竟是直接遵循一個無可辯駁的命題：如果某事為真，該有證據支持。因此我們去找證據。這本身沒錯，但問題在於如果想決定某事是否為真，必須檢視正反面的證據。我們最想當然耳的做法反而導致判斷失準。正面佐證幾乎很容易吸引目光，反面證據則常遭忽略，雖然當然仍可能浮現，畢竟事實早晚會為人所知，但往往為時已晚，重大決定早就下了。

某項實驗請一組受試者確認，如果網球選手在大賽前一天辛苦練習，是否往往能表現出色，奪下勝利。研究人員手上有一份資料，裡面列出選手在前一天辛苦練習並贏得比賽的次數、並未練習卻贏得比賽的次數、辛苦練習卻輸掉比賽的次數，還有並未練習且輸掉比賽的次數，受試者可以向研究人員借看資料，藉此找出答案。結果每位受試者要求查看的資料類別各異，但最多人查看的資料與題目一致：辛苦練習並贏得比賽的資料。

研究人員問第二組受試者一個邏輯上相等的問題：在大賽前一天辛苦練習的選手是否通常會輸掉比賽。受試者同樣能查看這四類



資料。他們對哪類資料最感興趣呢？答案是辛苦練習卻輸掉比賽的資料。換言之，他們最感興趣的是能佐證題目的資料。

這事實值得注意。答案如何其實跟受試者無關，他們大概毫不在意賽前練習是利是弊，卻仍對正面佐證展現出顯著興趣。

我們都很清楚，一般人傾向找正面佐證支持自己的想法。想推翻海珊政權的小布希政府成員正屬一例，他們傾向於尋找伊拉克正在製造大規模毀滅性武器的佐證，即使再薄弱也無妨，而這一點也不令我們意外。然而，許多批評者感到糟糕的是，國會議員、一般民眾與傳播媒體甚受這類支持政府說法的佐證影響，並未妥善留意反面證據。

確認偏誤根深柢固。一般人即使力求客觀冷靜，仍會受確認偏誤影響，做出不妥的判斷與決策，所以埃默里大學心理學教授利林恩菲德（Scott Lilienfeld）回顧伊拉克戰爭時說，確認偏誤是「一切偏誤之母」。

為了確認偏誤的普遍性，必須提到一九八〇年代德國統一之前的某項實驗<sup>[3]</sup>。研究人員請一組來自以色列的受試者指出，到底是東德與西德比較相似，還是錫蘭（現稱斯里蘭卡）與尼泊爾比較相似，結果絕大多數受試者認為東德與西德比較相似。沒關係，這說法很難反駁，畢竟東西德都是由德國人組成，共用同一套傳統與文字，甚至在第二次世界大戰之前還是同一個國家。然而，當研究人員問另一組受試者是東德與西德的差異較大，還是斯里蘭卡與尼泊爾的差異較大，多數答案同樣是東德與西德——原因大概是受試者想說東德是信奉共產主義，西德是崇尚資本主義。到頭來，跟斯里蘭卡與尼泊爾相比，東德與西德既較相似又較不同，這可一點也不合乎邏輯。

但這合乎心理學。當受試者要評估東德與西德跟斯里蘭卡與尼泊爾哪一組比較相似，他們會找兩者相似的佐證——亦即兩個國家的共同點。受試者比較了解歐洲，比較不熟亞洲，所以能想出東西德較多的共同點，進而認為兩者相似。然而，當第二組受試者要評估哪一組國家差異較大，他們會找兩者不像的佐證——亦即兩個國家的不同點。跟前一組相同，他們對歐洲的了解度大於亞洲，結果想到更多東德與西德的不同點。

確認偏誤從而能造成顯著矛盾。當兩個面試者爭取一個職位，矛盾會出現。你也許認為問題是要選出哪個面試者，所以主要考量哪位具備這個職缺所需的特質，設法尋找有助選出正確面試者的佐證，但你也可能認為問題是要淘汰哪個面試者，所以尋找有助篩掉較弱面試者的佐證。由於某位面試者可能同時具備更多的正面與負面特質，你可能既會選中他，也會淘汰他。你也許會為了美國前總統柯林頓諸多顯著的個人與政治優勢，選擇他而非另一位人選來代表你的公司（或黨派），但也可能為了他的諸多明顯缺點，選擇另一位人選來代表你的公司（或黨派）。

確認偏誤有時影響你是向外界尋求何種資料——問面試者何種問題，在搜尋引擎輸入何種關鍵字，在資料庫尋找何種資料。然而，有時資料早已儲存於腦中，等候取用，這時也受確認偏誤左右。當你在思考「每晚喝一杯紅酒的人是否比較長壽」，或者思考「加州人是否比較悠閒放鬆」，或者思考「壞消息是否常『成三出現』」，你大概會先回想長壽的酒客、悠閒的加州人，還有接連發生的空難、風災與命案。在列出避免確認偏誤的方法前，我們想先探討幾個扭曲視線與削弱判斷的透鏡與濾片。

## 見所欲見

無論你是加拿大、克羅埃西亞、波多黎各或哪個地方的人，現在假設有人說你們這個種族或國家的人比較愚笨、背德或不守信用，你會直覺的找正面佐證嗎？當然不會，偏好與盼望會影響確認偏誤。你愈希望某個命題為真，愈會找正面佐證加以支持。

然而，如果你是加拿大人、克羅埃西亞人或波多黎各人，不希望別人質疑你們的智商或信用，你大概會設法否定這類中傷毀謗——回想哪個加拿大人、克羅埃西亞人或波多黎各人得過諾貝爾化學獎，或以替人類奉獻良多聞名（而且，如果你是這個種族或國家的人，腦中特別容易存有這類資料）。這時你是在找可以否定命題的證據。確認偏誤這個詞確實有許多種形式，有時是先前所討論過不涉動機的「正向測試策略」，有時則指我們習以為常的做法：如果你希望某事為真，會尋求正面佐證加以支持；如果你不希望某事為真，則尋找反面證據加以質疑。

這種偏誤扭曲了一般人對個人健康等重要事物的判斷。一項實驗請受試者接受檢測，看他們體內是否缺乏某種（虛構的）酵素，缺乏的人日後胰臟會出現失調狀況，即使目前毫無症狀也一樣。受試者要把少量唾液吐進杯中，拿石蕊試紙檢驗。研究人員跟有些受試者說若試紙變色代表缺乏該酵素，跟其他受試者說若試紙沒有變色代表缺乏該酵素，而其實所有試紙都不會變色。

結果受試者有何反應？答案是如同預期，他們會設法取得好結果（並避免壞結果）。不希望變色的受試者沒把試紙在杯內放多久（平均為一分鐘十五秒），希望變色的受試者則努力想看到變色，平均把試紙在杯內多放置半分鐘（一分鐘四十五秒），而且做出不少額外動作，千方百計要讓試紙變色，包括（照研究員的講法）：

「出現各式各樣的檢測方法，例如直接把試紙放在舌頭上，反覆把試紙放回杯內（高達十二次），還有又搖又抹又吹，而且通常會非常謹慎的檢查……那片頑強不屈的試紙。」受試者想看見什麼結果，就採取什麼檢視方式。

## 我們驗證了什麼

將近四世紀以前，英國大哲學家培根描述另一種確認偏誤的來源。

一旦採取某個想法，便想方設法加以支持與證明，即便反例多不勝數，若非視而不見，就是屏棄否定，或鄙夷厭棄，任憑先入為主之見高高凌駕於上，不容質疑動搖。

培根指出我們檢視資訊時往往設法堅持既有想法，即使既有想法也許只是來自匆匆的第一印象，也許只是源自所屬政治或宗教團體的武斷信條，依然不例外。任何人只要碰過跟自己持相反意見的人不願「看一看證據」或「從歷史學到教訓」，對此都心有戚戚焉。如果持相反意見的人指責我們並未看見證據或殷鑑，他們卻顯得只挑對自己有利的例子來講，論點站不住腳，則我們也會對培根的說法感同身受。這兩種情況反映一般人對正面佐證照單全收，對反面例證東挑西撿。

我們先前談到美國入侵伊拉克的決定，美國政府輕易接受薄弱的證據，藉此認定伊拉克主動製造核子與生化武器，但當資深外交人員與中東專家表示質疑並提出反面例證，美國政府卻嗤之以鼻——培根地下有知，只怕會搖搖頭。

某程度而言，根據既有想法來解讀證據實屬合理。如果你收到一封奈及利亞的電子郵件，對方保證只要你肯替一項可疑交易擔任中間人，並先匯給他們幾千美元以示信用，事成後他們會給你一大筆錢——這時你大可把郵件刪掉。如果你看到某個不可思議或違反已知定律的說法，保持懷疑也是明智之舉。哲學家休謨有一句名言：非凡的宣言，有賴非凡的佐證。我們讀到外星人綁架案、大腳怪現形或通靈預言的報導時，理應抱持這句建言。

然而，對符合既有想法或理論的資訊來者不拒也有害處，這樣會很難避開看似有理的錯誤說法，也很難接受乍看無理的嶄新理論（例如疾病是由細菌引起，不是由瘴氣或巫師的詛咒引起）。如果太過排拒不符既有想法的證據，將無法看見個人經驗的啟示，也無法接受實證研究的結果。事實上，要是只透過既有想法的透鏡看待資訊，即使邏輯指出想法可能有誤，仍可能執迷不悟，甚至愈陷愈深。

羅斯跟同仁以死刑與其嚇阻效果的長年爭議為主題，試圖探討這個現象。研究人員找來強烈擁護死刑與反對死刑的受試者，請他們閱讀兩篇有關死刑是否能遏止犯罪的論文概要，其中一篇是比較相臨各州的謀殺率，另外一篇是比較同一州在廢除或採取死刑前後的謀殺率，但受試者不知道的是，研究人員手上其實有四篇經過刻意修改的論文，以期讓不同研究做法呈現不同結果，每位受試者都讀到一篇支持自身立場的論文，還有一篇否定自身立場的論文。

這實驗出現兩個值得注意的結果。如同你也許會有的預估，兩邊都認為支持己方立場的論文比較嚴謹可靠，無論他們是看到比較相臨各州或制度改變前後謀殺率的論文皆然。重要的不是論文本身，而是結論的立場。從邏輯來看，這還算合理：其他方面一樣的

情況下，合理做法是認為那些支持既有想法的研究比較嚴謹可靠，那些否定既有想法的研究則否<sup>[4]</sup>。

然而，另一個結果很難憑邏輯解釋。兩邊的受試者都說，他們在讀完論文之後更堅定原本的立場。這個違反邏輯的結果可以扼要描述如下：根據既有想法解讀資料無妨，以這種「處理過的」資料佐證想法卻有危險。一般人忽略培根那段話，結果為許多議題爭辯得面紅耳赤，社會也無法冷靜客觀的衡量例證，做出有智慧的理性決定。

## 擴大鎖孔

有智慧的人該如何避免這種常見偏誤？方法很簡單，但知易行難，至少難以持續做到。你需要做的是慢下腳步，刻意尋找不合乎當前命題的反面例證，在該命題符合既有立場與偏好時尤應如此。吃素有助健康嗎？你第一個直覺是回想健康的茹素者，如果你本身茹素的話尤其會這樣做，但別就此罷手，而是進一步試著回想重大疾病纏身的茹素者。事實上，為了得到具統計意義的可靠結論，你必須檢視茹素者的健康比例，跟其他人的健康比例互相比較。

衡量外向個性與領導成效的關連時也該如此。我們腦中會幾乎自動浮現某些外向耀眼的領導者，尤其是某些卓越領袖，但誠如先前談到確認偏誤時所述，你不能止於這裡。如果你是研究政治科學的學者，希望同仁把你對這個議題的研究當成一回事，你必須檢視卓越領袖外向對內向的比例，檢視一般領導者（甚至一般大眾）外向對內向的比例，看前者是否高過後者。

如果覺得這用在日常生活太過頭，至少要養成習慣，別按直覺

幾乎只考慮正面佐證，而是採取決策科學家推薦的「考慮反面策略」。研究指出，一個人如果會問自己：「為什麼我的第一印象可能有錯？」或是：「為什麼反面意見可能是對的？」他會展現較少的確認偏誤，評估得準確許多。

數世紀以來，天主教會運用此法決定聖徒人選。自從一五八七年以來，天主教會會任命一位助信者，負責對任命案提出異議——批評人選的人格，質疑他對信仰與人類的貢獻程度，懷疑他是否確實展現過傳言裡的奇蹟。這種任命魔鬼代言人的做法至今仍屬明智，卻不夠廣獲實行。比方說，桂格燕麥公司花巨資（十八億美元）收購思拿多飲料公司，卻賠了夫人又折兵，後來執行長史密斯伯格坦承：「我們當初該找些人擔任『反方』。」

若望保祿二世廢除助信者制度之後，獲封為聖徒的人數一如所料直線上升。一〇〇〇年到一九七八年，封為聖徒的人數不到四百五十人，但從若望保祿二世即位至今，人數已經超過四百八十人。有意思（且有爭議）的是，若望保祿二世最近獲封為聖徒，是現代教廷史上最快獲封的一位，而且不必通過助信者的審慎檢驗。

如果無法任命助信者，有智慧的人仍能靠其他方法「擴大鎖孔」，避免透鏡與濾片。比方說，你在做重大決定之前，既可以衡量利弊得失，還能想像十年後的你會如何衡量，想像你會如何建議朋友，想像別人會如何建議你。如果你想找出最好的商品、提案或人選，不只可以問要選擇哪一個，還可以問要淘汰哪一個。

有些決策分析師會推薦「事前驗屍法」，亦即假定一項決定導致極糟的結果，然後問自己失敗的原因為何，現在就找出來。談到評估種種說法、提案與行動，房間裡最有智慧的人懂得善用思考工具，設法避免確認偏誤。

## 隱而未現

一個老笑話說，經濟學家都一心想當會計師……只是個性不合。無論你覺得好不好笑（這大概取決於你是經濟學家或會計師），你都懂得背後的意思。直覺腦袋輕鬆迅速浮現會計師的刻板印象，想到多數人都有的觀感，找出不協調之處，亦即笑點的所在。直覺腦袋擅長處理當前的資訊，並從腦中取得所需的既有資訊，但不擅長判斷這些資訊是否偏頗有誤。

這工作主要由理性腦袋負責，但即使所有相關資訊都能取得，依然並非易事，畢竟一如先前所言，直覺腦袋也許只著重部分資訊，忽略同等重要的相關資訊。世界不見得總是一目瞭然，有些資料顯眼，有些資料隱微，這時完全有賴理性腦袋加以修正辨明。直覺腦袋無法分辨某些顯眼的資料是否其實不重要，甚至根本毫不相干，對做出妥當評估與合理決策並無幫助。知名決策學者道斯（Robyn Dawes）在著作《不確定世界中的理性選擇》舉出鮮明例子，他說《發現》雜誌有篇報導建議讀者該趁登機時「確認緊急出口的位置」，並在腦中演練逃生方式，以防迫降等意外狀況。原因是什麼？原來一項研究訪問空難或迫降等的生還者，結果發現他們當中有九〇%的人事先想好逃生路線。

「九〇%」這個數字看似很高，卻經不起推敲——你會發覺研究人員顯然並未訪問任何罹難者。很可能九〇%的罹難者也一如空服員的建議，同樣在腦中想過逃生路線。事實上，有可能（雖然機率不大）罹難者在腦中演練過逃生的比例更高，代表此舉反而有害。

這裡的重點在於，考量一個做法是否有益時，有必要把遵照與未遵照的正反面後果加以全盤比較。此外，除非理性腦袋能發出「暫停」信號，攔下出於直覺的顯眼答案，否則唯恐大犯錯誤。



我們衡量特定他人對我們的觀感時都會犯這類錯誤。我們準確知道朋友、家人、同事和社團團員整體認為我們是急躁、聰明、可靠或健談，卻不是很清楚這個同事或那個團員對我們的觀感。事實上，當辦公室同仁、大學室友或討論小組組員要針對這些特質替彼此評分，然後推估每個人是如何替自己評分，推估結果跟實際結果往往根本差距甚遠。換言之，喬伊對珍妮佛的評分是一回事，珍妮佛認為喬伊給她的分數是另一回事，兩者的相關度接近於零。一位相關研究者說：「一般人很不清楚自己在特定對象的眼中是什麼樣子。」

雖然這乍看令人驚訝，但退一步想，我們通常並未取得他人的關鍵資訊，至少以陌生人和泛泛之交是如此，所以會有這個結果也沒那麼出乎意料。換言之，我們通常沒有把自己的真實感受讓別人知道。如果你認為卡勒斯太多話、路易太自大、莎莉太愛炫耀自己的常春藤盟校高學歷，你跟別人透露的機率較高，但不太可能直接告訴卡勒斯、路易或莎莉本人。無怪乎一般人往往高估別人對自己的觀感。

但有一個重要例外：我們很清楚自己在團體裡的地位。談到地位，我們能確實獲得意見回饋。如果我們做出超乎地位的踰矩行為，大家會讓我們知道自己有多少斤兩；如果我們把自己的地位看得太低，大家也會讓我們知道。

許多迷信來自對手頭資訊的不對等留意。如果你夢到某個所愛的對象死了，結果確實成真，那場夢就格外凸顯，但要是並未成真，你則把那場夢拋諸腦後——而這才是絕大多數的情況。許多其他想法也源自於此：「每次我把什麼東西丟了，就會需要用到那個東西」「每次我替草坪澆水後，就會下雨了」「我沒讀指定閱讀範圍

的時候，教授偏偏常會點到我」。

許多球迷覺得在自家客廳的行為會影響到千里之外的實際賽況，連有博士學位的球迷也有這種迷信，例子不勝枚舉。他們認為（或至少表現出這麼認為的樣子），要是替所支持球隊或選手的出色表現（占上風、罰球連中或四分衛成功前傳）叫好，出色表現唯恐中斷。也有些球迷出於迷信和迷思，自認能影響到比賽，所以把棒球帽往後轉、穿同一件「幸運球衣」或坐同一張「幸運椅」，試圖增加（或避免拖累）所支持球隊的運氣，然後在這些招數成功時牢牢記住，卻在失敗時迅速忘掉。

要概括說明資訊顯眼程度不一的背後原因並不容易，但如同我們目前所做的，要舉出相關例子倒很簡單。房仲說「買家都愛騙人」（因為最後超過「頂價」的客戶較容易留下印象），有些家長說「孩子老愛在我講電話時煩我」（因為其他時候的要求稱不上煩），協商完的人說「你要態度強硬，否則他們會爬到你頭上」（因為他們看不到「不強硬」的結果），這些認知的背後原因各不相同，有些倒能分成若干類別。社會心理學家已經歸納出平時各類資訊或隱或現的不同緣由，房間裡最有智慧的人意識到這類不對等，明白何時該採取額外步驟以看見隱而未現的資訊。

## 自我蒙蔽

你女兒自認擅長數學，所以數學課格外認真，寫作業時努力解出加分題，而你聽到她自稱對數學「很行」以後，買了課外習題給她，她也一古腦沉迷其中。結果一如所料，數學成為她最拿手的科目。

財經大師在電視上說，從過往歷史來看股市已經過高，會在不久之後回跌，他的信眾聞言賣掉股票，轉為投資債券與貴金屬，結果股市確實走軟。

你認為像珍妮佛那麼可愛的女子不會對你感興趣，所以你不曾找她出去喝咖啡，避免看她，在她面前很放不開，結果她確實對你始終冷淡。

這些都反映一個如今眾所皆知的行為科學概念：「自我應驗預言」。我們認為某事為真，於是做出特定行動，使之確實成真。為求更切合鎖孔與透鏡的主題，吉洛維奇提出「表面應驗預言」這個相關概念：我們的想法會導致某些行動，藉此讓想法似乎為真——而且我們還會避開反面證據。

如果你認為安雅很難相處，你會對她敬而遠之，結果很難發覺她其實頗溫暖親切。如果你認為其中一位下屬缺乏做好進階工作所需的才智，你不會讓她有機會證明你錯了。如果你認為你們公司只應錄取知名商學院的畢業生，之後你在公司裡左看右看都是聰明認真的常春藤盟校高材生，卻看不到你刷下來的有些普通學校學生其實也很聰明認真，正在其他公司發光發熱。

在這些情況下，你的結論是安雅確實不好搞，下屬確實能力不足，你們的人資部門確實眼光獨具——這些結論顯得客觀明智，有憑有據。房間裡最有智慧的人倒明白你是如何受自己蒙蔽。

另一個常見現象是行為科學家口中的「多數無知」：有些人過度擔心遭別人反對，於是隱藏自己真實的想法。他們的內在想法與外顯行為出現落差，加深錯誤想像，導致個人更難表露真實感受，所有人並不清楚大家的實際想法。

多數無知導致各種負面結果。舉大學校園的過量飲酒現象為例，許多學生誤以為同學比自己愛喝酒，所以裝得熱愛杯中物，以期跟大家打成一片，這種假裝進一步加深原本的錯誤想像，讓大家顯得更愛喝酒，不愛喝的學生格格不入，形同惡性循環。

為了打破惡性循環，研究人員請幾組學生以電腦填答酒類與校園飲酒的問卷，之後把所有回答投影出來給部分受試者看。兩個月之後，他們展開後續調查，結果看到所有回答的受試者比沒看到的喝酒量少二〇%。一旦明白大家的真實想法，不會亟欲為了腦中想像而裝模作樣。

多數無知也導致職場壓力。一般人認為，如果工作得游刃有餘與充滿信心，可以獲得別人的欣賞，不會淪為裁員的對象，所以設法掩飾自我懷疑與壓力，結果每個感到自我懷疑與壓力的人都以為自己格外差勁，工作得不如別人得心應手，於是備感壓力，深覺技不如人。

在一項針對醫護人員壓力的研究中，有個受試者說：「我有時候會感到慌亂或沮喪，例如第一次碰到病患往生的時候。我會驚恐，會憤恨，會難過，但努力不顯露出來，因為我知道這樣很不專業。別人似乎都處理得很好，所以相形之下更是雪上加霜，感覺自己好像非常失敗，根本不勝任這類工作。」

這樣說來，智慧的一大重點在於明白你（及你的行為）如何影響所獲得的資訊，從而影響判斷與決策。你沒有聽到誰的意見？你是否讓別人很難對你吐露真話？你是否格外投入某個喜歡的案子，忽略其他案子，所以那個案子才成果奇佳？

## 沉默的聲音

我們都碰過這種狀況：會議主持人在開始時說「我們來聽聽看大家的想法」，結果往往不如人意，大家不是恣意高談闊論，各種想法紛陳，反而沒多久即開始見解雷同。這現象涉及兩個原因，一個出於有意，一個出於無意。

首先，自我審核機制會發揮作用。一般人不願唱反調，所以只要覺得大家有點共識就把不同意見吞進肚子，甚至公然支持心中反對到底的意見（「我同意會計部門這位優秀同仁的見解……」）。當事關重大，大家亟欲獲得一致共識，這種自我審查尤其常見，大家落入團體迷思，受制於達成共識的壓力，並未妥善查核檢驗。

社會心理學家詹尼斯（Irvin Janis）是研究團體決策的先驅，也是「團體迷思」一詞的提出者，他認為這種壓力是美國政治與軍事史上諸多錯誤決策的罪魁禍首，包括忽略日軍可能襲擊珍珠港的警告、在一九六〇年代從豬羅灣入侵古巴欲推翻卡斯楚政權，還有在六〇年代稍晚時刻決定升高越戰的規模。

美國參議院情報委員會調查小布希政府在二〇〇三年入侵伊拉克的決議，把團體迷思列為他們誤判伊拉克持有大規模毀滅性武器的肇因之一，認為這項入侵決議「反映團體迷思的諸多面向：甚少考量替代方案，選擇性蒐集資訊，屈於壓力而謀求共識並避免批評。」這現象太過常見，軍方甚至以專門術語「近交增益」稱之，《簡氏防務週刊》定義為「只聽一致的意見，從而加深既有想法，導致誤判的發生」。

在面對這類重大決議或瑣碎小事時，另一個遠遠較不自覺的現象也會導致意見趨於一致：團體成員不知不覺間變成在談彼此認同

的觀點，而非各自獨有的觀點。假設鮑伯相當了解一項新產品的研發過程與市場大小，卻對技術層面一知半解，崔希雅則相當了解研發過程與技術層面，卻對市場大小一無所知，結果他們很可能花多數時間在聊彼此都知道的部分，亦即產品研發過程，錯失彼此學習的機會。人人知道的事情比較容易聊，聊起來也融洽熱絡。

我們該如何避免這兩種弊病，讓意見更多元？為了避免自我審查，不要在會議開始時說「我們來聽聽看大家的想法」，這容易限制住好點子，更好的做法是請大家寫下想法，與有待討論的相關問題，再請一個人彙整起來大聲唸出，這樣大家討論的想法與意見會更全面，做出的決議會更適切。另一個方法是分成小組，各自腦力激盪，再彼此分享，避免過早局限住討論範圍。

第二個弊病比較棘手。光是要求成員花更長時間審慎思考的作用不大，有些資訊只怕最終依然隱而未現。至於增加成員人數也難以讓意見更多元，往往不啻徒勞無功。納入不同專業領域的成員會有幫助，但若欲發揮最佳效果，你必須指派特定成員負責找出隱藏的資訊，確保各自不同的專業見解有被聽見。房間裡最有智慧的人也許會提出這種策略，而這最有智慧的人可以是你。

- 
1. 確切的視線範圍因人而異，在眼球轉動時能擴大，並隨其他條件變化。當眼珠不動，視線範圍約為一百二十度。當頭部不動但眼珠可動，視線範圍約為一百八十度到二百度。然而，這些多半屬於周邊視覺（peripheral vision），相對不太清楚。至於能閱讀文字的視線範圍只有六度而已。↑
  2. 受試者是否有誤解？當銀行出納員與參與女權運動的銀行出納員兩個選項同時出現，有些受試者會不會誤以為第一個選項是代表「並未參與女權運動的銀行出納員」？為了排除這種解釋，特佛斯基與康納曼指出，雖然有些受試者是選琳達日後可能當銀行出納員，有些受試者是選她日後可能當參與女權運動的銀行出納員，但選後者的高過前者。↑

3. 這項實驗不是設計來探討確認偏誤，而是測試一個正式相似度模型（並解釋為何養狗有點像養小孩，但養小孩與養狗根本天差地遠），但預測（與實際）結果反映受試者傾向於找支持命題（亦即相似或相異）的資訊。↑
4. 比方說，有人提出一個人骨化石年代測定的新技術，如果做出來的結果跟現有方法相差無幾，你大可認為準確可靠，但如果做出來的結果跟現有方法天差地遠，你大可表示懷疑。同理，當有人說傑克在講你的壞話，你也會用類似的判斷方法。換言之，如果你有理由相信他是敵人，你會把傳言加以採信；如果他是你的朋友，你會把傳言一笑置之。↑

## 回顧與前行

談到替智慧下定義，一般人通常強調實用智慧與人性洞察，勝過智商與讀書頭腦。《韋氏字典》把「敏銳判斷」列為智慧的核心，強調平時面對機會與難題時的應用能力。接下來四章會從這一點出發。

若非我們認為社會心理學領域有助處理各種迫切問題與現實難關，我們不會寫這本書，甚至當年根本不會投入社會心理學研究。我們已經在前面章節概略說明，為了處理任何行為問題，務必仔細了解相關情境因子對個人的影響，尤其要探究隱密細微的情境因子，但光是這樣還不夠，了解相關個人對這些因子的解讀也很重要，探討各種鎖孔與透鏡如何影響以致扭曲個人的解讀同屬重點。

不過，我們一開始是先探討數世紀以來智者最深切留意的誤解主因：一般人往往以為自己是對「事物本身」做直接而客觀的解讀，不是主觀而自我的詮釋。我們還提出想法與行為的一大關連：行為不只反映感受與想法，還能逆勢大幅影響感受與想法。事實上，當我們了解一般人必須替行動找意義，甚至常得替行動辯解跟合理化，我們形同得到一個處理問題的可貴工具。

本書第一部聚焦於人心的作用。在繼續探討下去之前，我們不妨探討所提及的因子如何在特定社會或文化裡彼此結合。儘管我們習焉不察，但其實文化形同透鏡與濾片，影響我們對周遭事物、機會與難題的解讀，但文化不只「在腦中」，也在整個環境的種種事物中——例如我們住的房屋類型，商家、學校與會議室的設計方式，還有大幅影響行為的法律與風俗。這些造成或隱或顯的影響，左右

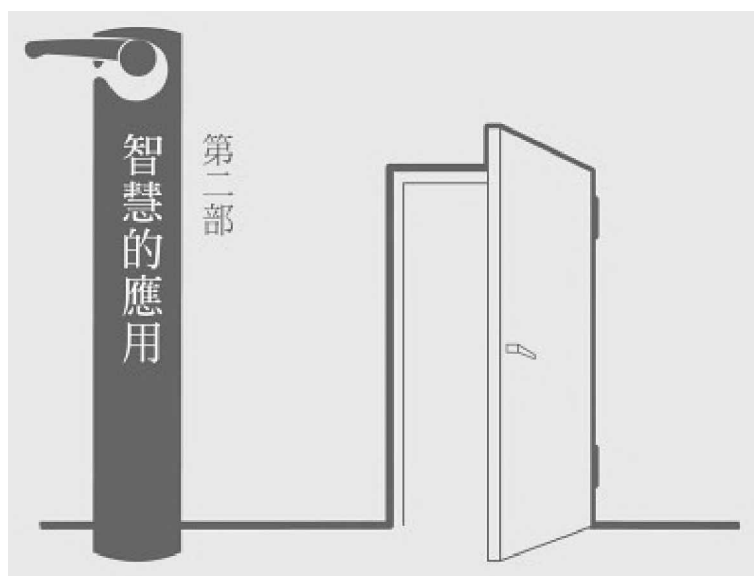


我們面對的選項，左右我們採取的行動，讓某些做法顯得正直、丟臉或不可思議。

談到文化，我們通常是想到其他文化，尤其是跟我們天差地別的迥異文化。我們覺得他們是採取奇怪的做法，吃奇怪的食物，有奇怪的迷信，對何謂理想人生抱持奇怪的見解。我們想到異文化的觀點與行為時，最容易落入天真實在論的窠臼，也就是把自己的生活方式視為理所當然，卻覺得異文化的生活方式反映特定需求與歷史脈絡。我們很難體認到，世上大多數人也覺得我們的文化很奇怪。事實上，人類學家亨瑞奇（Joe Heinrich）與同仁提出一個頭字語「WEIRD」（Western, educated, industrialized, rich and democratic，分別代表西方、受過教育、工業化、富裕與民主），凸顯我們跟全球多數國家人民的差異。

現在我們了解這些原理，明白所屬文化對想法的影響，接下來我們能進入本書的第二部分，探討個人與社會所面臨的四個重要議題。第六章從心理學角度概略探討快樂，列舉當代研究，分析快樂的個人跟社會有何特徵，提出箇中竅門。第七章關注一個有礙快樂與福祉的禍首：大家各有所求又自認有理時的種種衝突。我們尤其會詳加檢視不同團體之間有何心理阻礙，導致難以談成雙贏的協議。

最後兩章分別關注兩個「艱巨問題」。第一個艱巨問題是如何提升弱勢學生的學業表現，會討論如何憑適度措施促進良性循環，讓師生攜手共創亮眼成果。另一個艱巨的問題關乎氣候變遷，我們主要切入問題的心理層面，探討世人為何難以拿出所需的資源與決心，讓後代子孫活在宜人的環境。此外，我們會提供有效建議給有志之士，大家一起讓身邊的人明白問題所在，開始攜手因應。



## 第六章

# 房間裡最快樂的人

一九九三年十月十四日晚上，魯朋與佛羅里達大西洋大學的橄欖球隊隊友到惡鬼喬伊酒吧喝酒，那裡以價格低廉受大學生歡迎，而且對未成年的客人來者不拒。有到場看球的球迷請魯朋喝酒，他幾杯黃湯下肚，嚷著「醉了」，在午夜時分離開酒吧，想找地方睡上一覺，結果選擇睡在朋友的貨車後面。

那位朋友艾戈自己也爛醉如泥，在酒吧裡昏睡過去，半夜兩點左右才被酒吧保全搖醒，對方說酒吧要關了，請他離開。他爬進貨車，自認能安全開回三公里外的宿舍，結果不然，在駛離九十五號州際公路時車速過快失控，撞上護欄，魯朋飛出車外，摔進排水溝裡。

魯朋躺在腥臭的泥水裡，雙腳無法動彈，甚至失去知覺。艾戈不知道魯朋睡在車子後面，對他的厄運渾然不覺。後來一位下了班的員警把艾戈銬上手銬帶走，拖吊車把車子拖走，留下魯朋獨自躺在原處，靠抓著一旁的樹枝讓頭部保持在水面上。隔天終於有人發現，立刻把他送到醫院，診斷結果令人沮喪：他的脊椎嚴重受損，下半身恐終身癱瘓。

你大概認為遭逢這類厄運的人會無比沮喪，永遠無法重拾往日的快樂，但魯朋不然，他後來成為輪椅橄欖球冠軍，正面看待這起意外：

老實說，那起意外是我這輩子碰到最棒的一件事。我這樣說不

是強顏歡笑，不是替當初的錯誤開脫，也不是要端一碗熱騰騰的什麼狗屁心靈雞湯給你。我想說的是，那是影響我這輩子最關鍵的一件大事，若非如此，我不會看見後來這些東西，不會達成後來這些成就，也不會遇見許多不可思議的人。我不會成為世界級的運動員，不會這麼珍惜朋友跟家人，不會這麼感受到他們對我的愛，也不會這麼感受到我對他們的愛。

魯朋克服大難，仍把人生活得淋漓盡致，實乃人類精神的一大勝利。很多人覺得與其半身不遂，不如「一死百了」，但雖然魯朋的成功故事十分稀罕，也很振奮人心，這種浴火重生的正面例子其實沒有想像中那麼罕見，多數手腳失能的人仍能過得快樂滿足（與傷悲挫折），跟常人並無不同。事實上，一項研究調查因脊椎受損癱瘓的男女患者，結果八六%的受訪者自稱生活品質「達到平均」或「高於平均」，四分之一的受訪者表示人生「非常理想」。

魯朋這類例子清楚反映人類的驚人適應力。我們有時碰到挫折，有時面臨災恙，深深摔落谷底，但等事過境遷，多數人仍能漸漸重整旗鼓。當遇到逆境，適應力是最大的利器，助我們在艱困中前行。只要我們了解適應力，還能在別人落難時伸出援手。有智慧的人知道不能只是說：「別擔心，你能撐過去的。」也盡量別說：「往好處看啊。」這樣的安慰幫助不大。天真實在論在此十分明顯，當別人說你的感受不適當，或你跟別人說他們對未來的預估不如你，大概就是天真實在論正發揮作用。

誠然，這種心理機制不只有助擺脫創傷，也導致正向感受難以延續。一位朋友說只要癌症檢驗結果是良性，她從此不會操煩芝麻小事。職業婦女說只要老闆同意替她加薪一成，她會快樂很多——而如果能中樂透頭彩，就能從此過著幸福快樂的日子。小夥子說只要夢

寐以求的對象同意跟他結婚，他會成為天底下最快樂的人。然而，事實是即使這些能帶來喜悅，喜悅卻注定消褪，往往不久後即煙消雲散。

我們會習慣生命中的改變，種種痛苦與快樂逐漸消逝。如同前言所述，古代蘇菲派詩人跟舊約都說：「事情總會過去。」即使我們當中最有智慧的人也會驚訝於適應力的強大效果。儘管五分之四的癱瘓患者自認活得達到平均或高於平均，但不到五分之一的相關醫生與護士認為自己如果面臨癱瘓也能一樣活得開心。

## 魯朋的快樂

這些專業醫護人員忽略了什麼，所以不認為能跟他們照顧的患者一樣浴火重生？為了明白魯朋等患者如何成功走出逆境，我們有必要探討他為何說：「那起意外是我這輩子碰到最棒的一件事。」這個「我」所指為何？如果他是指後來寫出《癱瘓英雄》的他，是指克服逆境發光發熱的他，那還說得通，但絕對不是指困在排水溝數小時的他，不是指經歷數月手術、裝導管與痛苦復健的他，也不是指每天早上連像常人般輕鬆起床都沒辦法的他。

宏觀檢視人生意義的是一個自我，時常感受艱辛的是另一個自我，這兩個魯朋可能截然不同，對那起意外的感受也天差地別。魯朋既能由衷相信那起意外是「這輩子碰到最棒的一件事」，又承認「如果人生重來」不想再重蹈覆轍，也不願看到子女、親戚或陌生人有類似遭遇。

某方面而言，這差異源自一為片刻的愉快（或這些片刻的總和或平均），一為哲學家口中的「康樂完滿」——自認人生美好值得與

充滿意義時的幸福喜樂。一項實驗找來自願的受試者，請他們平常在智慧型手機嗶聲提醒時記錄當下的所做的事情與快樂程度，結果他們大多認為打開電視是一件樂事，但看了一整天電視卻很少會覺得心滿意足。看電視的當下很快樂，看完整天再回顧卻並不快樂，兩者皆為真：看電視無疑能得到愉悅，但連看數小時後常見的倦怠與後悔同樣真確。

任何父母也熟悉這類矛盾。無論是冷靜忍受孩子一連數週的哭鬧、黎明前載他們上游泳課，還是面對叛逆期的子女卻不抓狂，種種養兒育女的日常經歷實在一點也不好玩，但許多父母仍說養育子女與忍受艱苦是這輩子最值得的事情。

魯朋的正面說法還涉及另外一點：我們探討過的透鏡、濾片與有限注意力會主宰感受與判斷。我們想到魯朋這樣的遭遇時，是把注意力放在癱瘓與失能，因此認定是個悲慘的情境。我們想到原本能跑能跳，能站能坐，卻變得從此不能，實在無比痛苦。這樣想沒有錯，癱瘓患者在意外發生後往往會沮喪數月，甚至在更久之後仍難過於種種日常的不便與痛苦。然而，我們忽略的是他們並非一直想著癱瘓。

他們也是眼看孩子贏得勝利的父母，是大啖芝麻石榴橙醬佐鴨胸的老饕，是在心愛作家出版最新小說後一頭栽進去的書迷，這時他們得到的快樂與常人無異。事實上，他們這時的快樂甚至可能超乎常人。孩子的笑容、愛人肌膚的觸感，還有看到「其他新聞台」各類選舉報導時的愠怒，凡此種種都攔住注意力，主宰情緒反應，癱瘓患者的生活至少在這些時刻與常人無異。

這種注意力集中機制也影響一般人對人生變革的思考。一項研究問美國中西部的受訪者是否認為搬到加州會活得更快樂，他們自

然把注意力集中到兩地最明顯的差異：氣候。由於一般人多半喜歡藍天與溫暖，勝過灰茫與積雪，多數受試者認為在加州會活得比較快樂。然而，各項調查明確指出中西部跟加州居民的快樂程度不相上下。這些受試者沒有考慮到的是，在日常生活的多數時候，氣候、職業與身體狀況等並未盤據心頭。

房間裡最有智慧的人在做個人決定或建議朋友時，懂得考量這種效應。此外，還明白整體人生好壞不是片段苦樂的加總，而是對日常經歷更高一層的詮釋。花整天淨灘是在盡一項無趣乏味的責任，還是跟志同道合的夥伴攜手為理想付出？有人請兩位美國太空總署的管理人員描述工作內容，一位說是清潔與維護設備，一位說是協助大家把太空人送上月球。哪一位會對工作更滿意可謂顯而易見。

## 準確追尋快樂

雖然我們熟悉不少快樂的決定因子，但其中有些因子（例如適應力）的威力超乎預期，有些因子（例如金錢）的影響低於預期，跟我們策畫未來與衡量選擇時的想像不符。財務狀況的提升確實能帶來快樂，減少壓力，但「金錢買不到快樂」這句老生常談也很有道理。樂透頭彩得主確實很開心，但開心程度不如他們原本的期望，也不如我們這些外人的想像。

我們大多知道，談到金錢與物質，一大重點是跟周遭他人的比較，例如知名記者暨作家孟肯（H. L. Mencken）對「富有」的定義就很貼切：「年收入至少比姊夫高一百美元。」

我們也大多知道，良好的人際關係與相處能帶來快樂，相關研

究結果可不令人意外。此外，服務他人也很快樂。一如先前所言，了解人際關係的威力與作用是一大智慧之鑰。

## 誰是房間裡最快樂的人？

你認識的有些人就是顯得比較快樂。相關研究也證實，一個人自認的快樂程度與他在朋友和同事眼中的快樂程度高度相關。箇中秘訣是什麼？部分答案當然能從他們的生活裡發掘。平均而言，有好工作與好伴侶的人比較快樂。佛洛伊格給榮格的一封信說：「工作與愛情，愛情與工作——這些是生命裡唯一重要的事情。」

但佛洛伊德顯然略去有些事物，例如玩樂、歡笑，還有停下來享受自然之美。更廣泛的說，日常經驗與實證研究都指出工作狀況與人際關係等客觀因子並未反映全貌。無論處境為何，有些人就是特別快樂，有些人就是特別不快樂。相關的陳腔濫調很多，例如有些人看到的杯子是半滿，有些人看到的杯子是半空；人生在世該多多記下值得感恩的事情；當人生給你檸檬，你要榨成檸檬汁。然而，也有研究指出快樂的人懂得以某些方法面對人生橫逆，盡量避免不滿與苦痛，不快樂的人則不然。

我們先前討論過，一般人面臨兩個誘人選項時，往往會貶低他們所放棄的那個選項（藉此降低認知失調）。然而，快樂的人比較少這麼做，至少羅斯跟他先前的學生魯波摩絲姬從實驗得到這個結果。其中一項實驗請大學生在可口的甜點之間做選擇，另一項實驗請高三生衡量各間錄取他們的大學，結果兩項實驗的結果如出一轍，愈是自認快樂的學生，愈不會貶低他們放棄的選項。最快樂的受試大學生只是好好品嚐黑森林蛋糕，不會說林茲蛋糕看起來不太



可口新鮮（他們也許選擇明天再嘗）；最快樂的受試高中生期待上史沃斯摩學院、哥倫比亞大學或某間州立大學，不會詆毀他們放棄的學校（不會跟選這些學校的班上同學疏離）<sup>[1]</sup>。

一般人往往愛比較，導致難以知足常樂（想一想孟肯的話）。一項實驗請受試者教小朋友數學，然後告知他們「教得很好」，但有些受試者只得知這個訊息，其他受試者還得知另一個受試者教得更好。這種比較會降低多少開心程度呢？答案是自認相對不開心的受試者大受影響——自認開心的受試者則不受影響。

快樂的人也對過往採取不同態度。一項研究請以色列退役軍人回憶軍中點滴，結果比較快樂的受試者更愛回想好日子，以此為樂，但不太會拿「美好舊日」跟現在比較。此外，他們也較少回想難堪歲月，不太以此為苦。

這類研究引出一個有關前因後果的重要問題。到底是有些人了解人類心理，從經歷擷取智慧，所以懂得用某些方式看待世事，從而得到快樂？還是說有些人由於基因、家庭背景或遇到好楷模的緣故，本來就比較快樂，所以自然對世界抱持快樂的看法與態度？

這兩種模式都能是良性循環（對不快樂的人倒是惡性循環）。這類研究的重要訊息在於，有智慧的人能靠某些方法活得更快樂。行動至上的心理法則就提供有些要領：做出快樂的行為，有助真正變得快樂。別把精力花在貶低你沒選的道路或選項。避免人比人氣死人。回味過往的美好，而非關注今日的不足，但也別忘了追尋現在的快樂。可惜的是，這類建議知易行難，否則世上不會有那麼多愁眉苦臉的人。

無數書籍提供增加幸福快樂的具體建議，其中許多是優秀學者

根據自身研究的建言，你到書店的心理學櫃位逛一逛就找得到。我們無意在此歸納要點，也不會敦促你多交朋友、找個熱情迷人的伴侶或追求精采的職涯——這些跟快樂息息相關，但不全然受人掌控（你無法光是決定要廣交益友、結成良緣或事業亮眼就辦得到）。我們在此想做的是提出格外有助追求快樂的實際點子，每個點子都以我們兩人的實證研究為依據，並經個人經驗與周遭觀察所驗證，更重要的是統統都能由你掌控。

## 心懷峰終定律

想像你跟家人計畫去有「花園之島」美稱的夏威夷考艾島，但跟多數家庭一樣預算有限，得做些取捨，方案一是吃住節省些，租一間離海灘四百公尺遠的公寓房間，盡量別上餐廳，換取在島上待整整兩週，方案二是待短一點（也許只待一週），但過得奢侈些，租一棟濱海別墅，聽當地知名樂手演奏夏威夷滑音吉他，最後一天搭直升機鳥瞰全島。你會怎麼選？

心理學研究提供一個明確的答案：選擇值得回味的短天數旅行。等你返回家園或工作崗位之後，開心但印象不深的兩週跟一週無異。然而，如果你留下許多美好回憶，早晨在沙灘漫步，黃昏也沙灘漫步，配著蘭姆調酒欣賞當地知名樂手的演奏，搭直升機凝望鬼斧神工的納帕里海岸，這些回憶將伴你一生。

這遠遠不只適用於旅行計畫而已。康納曼與同仁投入創新的研究，提出「峰終定律」：任何經歷會如何留在心中，長遠以來或苦或樂，一般取決於那段經歷最高潮的時刻，還有最後的時刻。康納曼說米蘭·昆德拉在小說《不朽》充分點出這個原理：「記憶不是

電影，而是照片。」這些照片捕捉特殊時刻，留下深刻印象。你會記得兩週的夏威夷假期延續了兩週，但這是個抽象的概念，之後你對整段假期的印象與感受跟天數長短關係不大。

在一項實驗中，康納曼讓一組受試者觀看一連串愉悅景象組成的短片，包括小狗、企鵝跳水與海浪拍岸等，另一組受試者觀看非常不堪的景象，像是可怕的斷臂殘肢、廣島核爆與大規模屠宰動物，兩組裡的個別受試者所看畫面長短不一，統統在觀看之際即時輸入對各片段的好壞感受，等全片觀看完畢之後，又再回答整體感受的好壞。

康納曼與同仁發現影片總長度對受試者感受的影響微乎其微，觀看大量駭人畫面的感受不會比看少量駭人畫面差多少，他們對整體的感受主要取決於最差或最好的畫面，還有結尾的畫面。換言之，殘肢的恐怖程度影響很大，播放的時間長短影響很小；小狗的可愛程度對整體感受影響很大，出現的時間長短無關緊要。

某項研究從另一個特殊層面反映峰終定律在真實世界的作用：大腸鏡檢查。這項檢查在大腸鏡伸到最裡面時格外難受，而醫師通常是在檢查的最後階段這麼做，然後很快就抽出來。受檢民眾大多覺得整個檢查非常痛苦——痛苦到很少人遵照建議在五年後重做一次。康納曼與同仁想以峰終定律改善這個問題，委請醫師採取不同作法，不要在最痛苦之際立刻把大腸鏡抽出來，而是慢慢抽出來，讓大腸鏡在腸道裡多停留一段額外（且在醫學上並無必要）的短暫時間。

在此強調，那段額外時間並不好受，而且根本很不好受，但相形之下，比大腸鏡在最裡面時好受一點。雖然這項實驗的受檢民眾顯然面臨額外痛苦，他們卻比接受正常檢查程序的民眾感覺較好。

事實上，他們當中有高達七成的比例同意遵照建議做下一次檢查，至於接受正常檢查程序的民眾當中僅有五成同意，進步幅度甚大。

這對追求快樂大有啟發。比方說，不妨把旅行時間縮短，換取玩得更淋漓盡致。如果旅行的結尾是最高潮，可謂一大好事。如果沒辦法的話，至少要結尾得還算精采，例如在最後一夜觀看夕陽，或吃一頓豐盛的早午餐，而不是匆匆購買禮物與紀念品，手忙腳亂的打包行李，再連忙趕赴機場。同理，如果你在做好幾個討厭的雜事，別忍不住把最困難煩人的留到最後，甚至該盡量把較不討厭的留到最後才做。

## 你永遠都有巴黎

假設你跟許多加州人一樣貪杯，但預算有限，你是該把錢花在購買酒櫃，以便在地下室妥善儲酒，還是把錢花在鄰近酒莊的午後品酒之旅？從傳統的投資角度來看，在酒櫃等耐用品與品酒等短暫體驗（或任何這類選擇）之間很容易下決定，畢竟耐用品能長期保有，體驗則倏忽即逝，所以購買耐用品才是審慎的投資吧？唔，也許確實審慎，但有智慧嗎？大概未必。

相關研究與個人經驗都指出這種想法看似審慎，實則有漏洞。我們都很了解剛買下沙發、汽車或咖啡機的快樂，新沙發的布料聞起來清新純粹，新車的引擎毫無一絲雜音，新咖啡機的奶泡無比細緻綿密。然而不久後，我們不再留意沙發的香氣，不再關注引擎的聲響，奶泡也只不過是奶泡罷了。新東西帶來的快樂多半迅速消散，不再引起注意。

為體驗花錢往往不然。調查人員請大眾說出過去特定期間（一

個月、一年或五年內)所買最棒的東西或體驗,結果各類體驗多半更令人開心滿意,錢花得「更值得」。所買的東西或體驗起初都令人快樂,不相上下,但等時日過去,新東西帶來的快樂逐漸消散,體驗帶來的快樂仍歷久彌新。

體驗會留駐心頭。我們會跟他人津津樂道,加以回味珍惜,感到自我成長,感到心滿意足,這些都不易消散。在電影《北非諜影》的結尾,亨佛萊·鮑嘉對英格麗·褒曼說:「我們永遠都有巴黎的回憶。」事實上,過往經歷不只留駐心頭,還愈陳愈香,好的會留下,壞的會篩落。也許我們經歷一場糟糕的露營,雨下個沒完沒了,野熊幾乎把食物偷個精光,隔壁帳篷的情侶徹夜吵架到黎明方休,但當我們一次次講給別人聽,一次次回味,這不再是一場「折磨死人的露營」,而是「折磨死人的好笑露營」<sup>[2]</sup>。

我們容易習慣新物品,回憶則帶有溫度,但體驗比物質更能帶來長久快樂的原因不只如此。體驗也不太容易造成比較心理,從而減少快樂。比方說,想像你剛買一部筆電,才從盒子裡拿出來,查看各個功能,接著得知一位熟人也剛花幾乎一模一樣的價錢買了筆電,但性能絕對比你的好上許多——處理器更快,記憶體更大,螢幕解析度更高。這時你會有多不開心?答案是非常不開心!被比下去的感覺很差,被討厭的人比下去尤其差到不行。事實上,光是在廣告上看到有更好的筆電,價格卻相近或更低,你大概會有些懊悔,而這種狀況包準沒多久就會發生。

現在想像你不是把錢用來買筆電,而是去海邊度假,天氣宜人,當地人親切友善,身邊有良伴相隨,身心有好好休息。假設接下來你發現有人(甚至是討厭的人)也在那裡度假,但天氣更好,住得更好,吃得更好,而且花費更低。或者,你在廣告上看到更物

超所值的海灘之旅。這時你對此會感覺多糟？會跟買到較差的筆電一樣糟嗎？雖然你會想跟對方換筆電，但你會想跟別人交換一段假期嗎？

吉洛維奇跟他先前的學生崔維斯．卡特著手實驗，發現度假或聽音樂會等體驗的快樂較不容易因此減損，勝過買筆電或大螢幕電視等。有些人會花時間與精力跟別人比來比去，車子要比、房子要比、衣服也要比，但假期、用餐、看電影的頻率……較不會拿來比。換言之，體驗通常是依本身衡量。我們不太會想跟友人交換假期或聽音樂的經驗，就如不太會想交換記憶、照片或人生經歷——即使他們的「比較好」也不太想換。

物質與體驗在比較現在與過去時也有所不同。一旦你用了較好的車子、家電或電子產品，就很難用回次等貨，但即使你去過高級餐廳，地方上的連鎖漢堡店或披薩店仍別具吸引力（演化讓我們喜歡高鹽、高油與高糖的垃圾食物）。談到物質，祖父母輩的奢侈品（洗碗機、電視與冷氣）在父母輩是日常必需品，簡直司空見慣，而父母輩的奢侈品（二手車、液晶電視與手機）如今對中產階級美國人也是稀鬆平常。

心理學家把這稱為「快樂跑步機」——為了維持同樣的快樂程度，必須愈跑愈快，還有愈獲取愈多。這個概念解釋為何已開發國家的一代代人民逐漸變得富裕許多，生活水準甚高，但快樂程度相差無幾。

體驗的另一個優點是有助交流。多數體驗是共有的：我們跟朋友一起上餐廳，跟家人一起度假，跟同好一起聽音樂、健行與看球賽。即使我們是獨自用餐或旅行，返回家裡或公司後也會急著分享。一般人常聊種種體驗，而不是聊自己有的物品，聊起來自己

(與聽眾)也更快樂。在一項探討箇中差異的實驗中，研究人員請兩兩一組的大學生互相認識，有些組別只能以花錢購買的物品為話題，有些組別只能以花錢購買的體驗為話題，結果以體驗為話題的組別談得更開心，也比較喜歡對方。

體驗也代表其他個人資產。一般人珍視自己擁有的有些財物，財物甚至成為身分的一部分，但種種經驗與啟示才是我們之所以是自己的關鍵。物質也許是生活的一部分，卻絕少成為我們自己重要的一部分，所以文學與電影的一大主題是角色驀然回首人生，發覺自己太汲汲營營於追求物質，花太少力氣經營人際關係，花太少力氣追尋人生意義。

有智慧的人當然明白這一點，所以文學或電影裡汲汲營營於物質的角色從來不會多有智慧，要不下場淒涼，要不（如同狄更斯筆下的吝嗇鬼斯克魯奇）某日恍然徹悟。

本書目前主要在談有智慧的個人，但有智慧的社會也幾乎如是。有些社區或社會著重體驗，提供公園、步道、海灘、單車道和各種公共空間，供大眾妥善利用。（國家公園系統由老羅斯福總統帶頭打造，獲作家暨保育人士史達格納盛讚為「我們有過最棒的點子」，正是一個佳例。）反之，有些社會追求低稅與個人財富，減少公共設施的開支，結果往往降低整體的快樂程度。

## 起身行動

一九七五年秋季，布魯斯·史普林斯汀在流行樂壇嶄露頭角，推出專輯《為跑而生》，同時登上《時代雜誌》和《新聞週刊》，在紐約的巴騰萊與洛杉磯的洛克希等表演場地轟動演出，所帶領的

東街樂團在全球蔚為風潮。搖滾樂評家蘭道（後來成為他的經紀人）當時寫下一句知名評論：「我看見了搖滾樂的未來，它的名字是史普林斯汀。」

東街樂團結束在洛克希的系列公演，旋即在加州大學聖塔芭芭拉分校羅伯遜體育館這個好場地演出，吉洛維奇當時是個手頭不寬裕的大學生，新潮的同學慫恿他買票躬逢其盛，可惜是對牛彈琴，他沒有買，結果至今仍時常扼腕不已。

這例子反映一般人最容易有的懊悔。我們多半關注沒做的事情，而非做了但結果不好的事情。一項實驗請受試者列出生平的幾大遺憾，結果他們多半是懊悔於沒做什麼，而不是做了什麼，比例為二比一。研究人員進一步請他們具體說明生平最大憾事是有關沒做什麼，還是做了什麼，結果四分之三的受試者說是有關沒做什麼。我們不太支持酒色之徒在老衰時的說法：「我把年輕歲月大多花在美酒、女人與音樂上——其餘時間皆屬虛擲。」不過，我們確實同意亨利·詹姆斯的金句：「我從未懊悔善感年少時的任何『放縱』——值此年衰力乏之際，我僅懊悔當初錯失的種種機會。」

我們常碰到兩難局面：「我該不該做呢？」「要一把跳進去，還是待在外頭？」「現在是適當的時機嗎？」研究清楚指出，談到這類兩難，我們日後多半是懊悔於自己的裹足不前而非衝動行事。有時當然應審慎考量，事事衝動既不智慧也難快樂，運動品牌耐吉的知名廣告詞「就去做吧」顯得太過空泛簡單。有些行動會減損信任與傷害他人，導致終身後悔（遑論因此失去友誼、離婚或入獄）。舉凡開車、航海或攀岩時粗心大意，還有過量攝取卡路里、酒精或致癌物質，都可能導致短命早夭。

此處想表達的意思是，我們人類是一種主動追尋目標的生物，



主動行事通常最能帶來快樂。老羅斯福常勸自己與兒子「積極行動」，正反映這項智慧。心理學家李肯（David Lykken）以研究快樂聞名，他說：「有意思的是……多數能推我們一把並帶來快樂的……是主動而非被動，是積極的作為，有實效的行動。」

如今相關研究非常關注「心流狀態」，這是一種沉浸於當下活動的深層喜悅狀態。然而，唯有採取行動才能進入心流狀態，而且不見得要是種花或登山等肢體活動：想一下與之截然不同的靜態活動「閱讀」（或「書寫」）與「看電視」。脫離舒適圈並主動投入世界是一大快樂之鑰，既能是肢體活動，也能是思考或藝術活動。

行動與快樂的關連不只見諸這些有關懊悔的研究。一項實驗請受試者在智慧型手機嗶聲提醒時記錄當下的所做的事情與快樂程度，結果「看電視」是很常出現的回答，當下的快樂程度不如跟朋友相處或做愛，但大幅勝過煮飯或帶小孩，可是當研究人員進一步詢問長期的快樂程度，看電視的時數與快樂程度明顯呈反比。看電視、打電話或滑臉書跟吃甜甜圈或披薩很類似：一點點還不賴，太多就膩了，還會帶來罪惡感。

有些研究探討青少年時期的自尊議題，卻也驗證行動與快樂的關連。一個毫不令人意外的研究結果是自尊在青少年時期會下降，女生尤其明顯，但有參加球隊的女生較無此問題，比其他女生好上許多，積極活動有助減少這個相當常見的不開心原因。這顯得互為因果，所以有些人會提出異議，例如自尊顯然有助積極行動，自卑則有礙積極行動，或者有些孩子的父母很支持他們，所以他們既有自尊又容易參與課外活動。然而，我們檢視這些研究後仍認為，如果你心情不好，不妨做點什麼：散散步、打電話給朋友、翻開一直想讀的經典小說、替晚餐或假期做規畫、更好的方法是設法讓某個

別人開心一點。

幸福快樂與積極活動的關連也符合演化觀點。艾德曼 ( Shimon Edelman ) 是吉洛維奇在康乃爾的同事，他在《追求的快樂》一書中說：「增加經驗的感覺很棒，能帶來快樂，這背後自有道理。探險的衝動、蒐集資訊的欲望，還有藉此避免『種種人生橫逆』的企圖……統統合乎演化的觀點。靠學習掌握新事物能帶來快樂，誘使我們離開沙發並在外冒險。」

一句老生常談正是基於此理：「生命的重點是過程而非終點。」演化使學習與探索顯得快樂。努力精進本身即是快樂，其他回報 ( 獎品、獎金或名聲 ) 只是錦上添花。這也是快樂跑步機背後的原因。成就讓人欣喜，但成就本身會迅速失色，雲淡風輕，不再帶來多大快樂，所以我們再眼觀新目標，面朝新戰場。莎士比亞說：「勝則勝矣，喜悅乃源自追尋。」

你可以對抗這種天性，矢言常懷過往成就，停下腳步隨遇而安，減少欲望，降低要求，過得簡簡單單。然而，這會是一場難以打贏的苦戰。至少在我們這種社會裡，有智慧的人心知肚明，無論是工作、玩樂或跟良伴共賞佳景，最快樂 ( 與最合乎演化天性 ) 的做法是積極努力，主動投入世界。

## 快樂的兩面

假設你能選擇在明天某陣子感受到一個強烈而純粹的情緒，你會怎麼選？除非你一心復仇，否則大概不會選憤怒；除非你想繼續沉浸於不可自拔的單戀，否則大概不會選傷悲。我們通常想感受到的是正面情緒，然而哪種正面情緒？你想感受到興奮激動？還是

祥和平靜？你的答案可能取決於種族與年齡。

羅斯在史丹佛的同事蔡教授（Jeanne Tsai）做過一系列出色實驗，發現不同文化對激動情緒的偏好程度有顯著差異。西歐、澳洲、紐西蘭、加拿大和美國等社會著重個人，大眾開心時偏好興奮激動而非平靜淡然，似乎認同愛默生口中的「興奮是萬善之源」與「有勁者得天下」。中國、台灣、韓國與日本等社會強調集體，人民通常相反，記取老子說的「天得一以清，地得一以寧」，還有佛家語：「譬如深淨池，清徹且明靜，智者聞妙去，心淨甚寂然。」

這兩類不同文化的孩童很早接觸到蔡教授口中的「理想情緒」。比方說，研究人員分析美國與台灣的暢銷童書，發覺美國暢銷童書的角色通常笑得較開懷，也更常投入興奮刺激的活動。可想而知，當美國與台灣的孩童看到兩張笑臉，一張笑得燦爛，一張笑得適度，美國孩童比台灣孩童更可能認為笑得燦爛的比較開心，是他們想成為的人。事實上，不少台灣孩童覺得咧嘴露齒的大笑很恐怖。一項類似研究指出西方雜誌封面上的名流或模特兒通常笑得較開懷，遠東地區的則笑得拘謹端莊。

由於這種理想情緒的差異，不同文化的人往往從事不同活動。談到理想的假期，歐裔美國人通常提到跑跑跳跳的戶外活動，亞裔美國人則提到相對放鬆的活動。跟美國人與西歐人相比，東亞人通常偏好輕柔的音樂。這當然只是平均而言，不少東亞人也喜歡高空彈跳、跳傘和雪地滑板，許多歐裔美國人與歐洲人酷愛閱讀、放鬆與聆聽《月光奏鳴曲》，這項研究只是指出刻板印象並非毫不正確，亞洲人確實傾向於順從壓抑，美國人傾向於活潑外放。

有趣的是，這也大幅反映於多數西方人對青春與衰老的想法。我們覺得年輕人愛東跑西跳，老年人追尋平穩沉靜。搖滾吉他手湯

森說「但願我在變老之前就掛掉」，大概是指生活從洋溢激揚的活力，變成追求淡淡的快樂。這套刻板印象反映於西方人對青春的歡慶，東方人對年老的尊崇。

順帶一提，湯森對年老的擔憂與相關研究不符——現年七十歲的他大概已然明白。一般人往往認為年紀愈高，快樂愈少，但實則不然，看待事物與結果的眼光會隨歲月提升，從而獲得快樂。老年人確實喜歡平靜勝過刺激，但仍能從中得到貨真價實的快樂。房間裡最有智慧的人明白，當年紀漸漸增長，從激昂歸於平淡實乃自然而然，與其大力抗拒，不如欣然迎接。

這裡還有第二個啟示——跟天真實在論有關。西方人認為唯有興奮與熱情能帶來快樂，這正是快樂的本質（回想一下愛默生與湯森）。然而，這其實只是快樂的一種方式，許多東亞人與年長的西方人儘管有不同偏好，也能得到不折不扣的快樂。不同文化與年紀的觀點與偏好，就只是觀點與偏好，不是對事物本身的客觀認知，不是顛撲不破的絕對真理。

## 有智慧的分餅

對快樂的科學研究有許多亮眼發現，但最振奮人心的發現大概是：錢花在別人身上比自己身上更快樂。英屬哥倫比亞大學教授唐安（Elizabeth Dunn）與哈佛大學教授諾頓（Michael Norton）合作，以許多實驗闡明這一點。在其中一項實驗中，受試者拿到五或二十美元，其中有些受試者必須在當天下午五點之前花在自己身上，有些受試者則必須花在別人身上或樂捐出去。截止日期過後，花在別人身上的受試者顯得比較快樂。在另一項實驗中，研究人員

請加拿大與烏干達的部分受訪者回想把錢花在自己身上的往事，另一部分受訪者則回想把錢花在別人身上的往事，之後回答自己的快樂程度，結果兩國的結果相同，回想把錢花在別人身上的受訪者覺得比較快樂。

這當然不是什麼新奇見解，我們一向說施比受有福，猶太哲人希列爾也說：「若不為己，又有何好？但若只為己，豈配稱人？」加州大學洛杉磯分校的傳奇籃球教練伍登跟球員說：「要為別人做點事，才稱得上是完美的一天。」不過，我們仍樂見這獲得可靠的實驗佐證，不只是一個空泛理想。

這種利他主義是否不只適用於個人的自發善舉，還適用於國家政策與財富分配？在貧富差距低的國家中，人民是否普遍更快樂？我們稍後再探討這個議題，先討論一個更窄的問題：大眾（更具體來說是美國大眾）認為何種財富分配對社會整體最好？如今美國民眾的政治傾向相當兩極，大家對此問題的看法大不相同。自由派支持丹麥和瑞典這種「保姆國家」，期盼弱勢能活得有保障與尊嚴，無論健康、教育與營養等需求都得到照顧；保守派認為這種方針容易養成依賴心理，難以適當獎勵勤奮與進取，讓大家為自己負責。

然而，民眾對這議題的分歧程度其實遠比想像得低。諾頓與杜克大學行為經濟學教授艾瑞利（Dan Ariely）合作，找來具有代表性的多名美國受訪者，問他們認為美國前二〇%族群「應該」擁有全國多少比例的財富，後二〇%族群應該擁有多少比例的財富，中間三級的族群又該擁有多少比例的財富，結果答案大同小異。受訪者有男有女，有自由派跟保守派，有富裕階級與中等人家，但大家理想中的財富分配十分相近。自由派跟保守派也許對達成的手段有不同意見，對稅額與政府支出的比例各具想法，卻對財富分配比例

www.qitubk.com 奇兔電子書下載  
看法雷同，而且也許出乎你的意料——他們認為的理想分配比例與瑞典十分接近<sup>[3]</sup>！

當然，當研究人員問保守派是否認為美國的財富分配最好跟瑞典看齊，他們絕少大表同意，但當研究人員不拿其他國家類比，只問他們認為五個等級的族群各該分配到多少財富，他們提出的理想比例卻跟今日的瑞典相當。

多數美國人對財富分配比例有志一同，而如果目標是盡量提升社會整體的快樂程度，大家的看法可謂相當正確。研究指出貧富不均會降低社會整體的福祉快樂。富裕階級確實能享受金錢的好處，樂得比鄰人有錢許多，但很少人會樂見別人淒慘受苦，這種對比會引起富人的罪惡感，至於窮人看到自己跟政商名流的天淵之別也可能陷入痛苦。

經濟學家法蘭克（Robert Frank）與政治科學家李維（Adam Levine）合作，依照許多對快樂程度的客觀指標，檢視全美人口最稠密的一百個郡，而各郡的貧富差距不等。為了排出貧富差距程度，他們拿收入前九〇%的族群除以中間族群，結果在貧富差距大的郡裡，離婚率、破產率與通勤時間都較高。

這很難多令人快樂。婚姻失和與財務困窘對心情的影響顯而易見，通勤時間對日常心情的影響其實也不小，一般人難以適應（如果你有所選擇，不妨設法減少通勤時間，尤其降低開車通勤，心情大概能提升甚多）。

法蘭克與李維指出，顯著的貧富差距會影響民眾對快樂圓滿人生的看法。六十坪的房子也許顯得很寬敞，但一旦見識到有錢親戚的豪華大房子就洩氣了（而那位親戚看到雜誌《建築文摘》裡科技

業富豪的豪宅也同樣喪氣)。原本開豐田房車覺得很順手，偏偏老同學在科技業當紅時一飛衝天，如今是開凌志豪華轎車。一旦跟有錢的朋友、鄰居或同事互相比較，不滿會浮現，想擁有更多——更大的房子、更棒的車子、更好的衣服，還有更新的電子產品。

然而，這般與人一較長短得花錢，而且不只是錢，還得花更長時間工作，犧牲掉夫妻與親子的相處，增加離婚的機率。有些人為求過著優渥生活，還會冒不智的財務風險，提高破產的機率。為了負擔得起更大的房子，許多人選擇搬離昂貴的市區，結果耗費大量時間通勤，跟原本的朋友、鄰居與親戚疏離。這些都有損個人與整體的快樂。

這種惡性循環不是源自窮人拿自己跟富豪相比。一般人通常是跟同等的別人相比，或跟稍微上一級的人相比。而且這適用於所有比較，並不局限於財富——舉凡智力、魅力、反手擊球的技巧跟聖誕假期的居家布置，樣樣都是如此比較。然而，這類比較會在不同社經階級往上與往下引起連鎖效應。教授不會跟對沖基金經理人比較房子或車子，但當經理人買下更頂級的豪宅與名車，會影響到比他們次一級的族群——名律師、醫師和頂尖房仲。

他們的消費模式確實影響到教授的眼光標準，教授的消費習慣跟著改變，進而影響到次一級族群的需求與感受，一級一級往下擴散，巨富階級從而損及中下階級的快樂程度，儘管中下階級並未直接拿自己跟他們相比。

收入差距也可能影響另一個更極端的方面。圖6.1反映謀殺率與貧富差距在美國五十個州的關係（跟法蘭克與李維的衡量法略有不同），結果十分顯著：加州與路易斯安那州等貧富差距較大，謀殺率也高上許多；威斯康辛州與猶他州等貧富差距較小，謀殺率也偏

低。在此強調，謀殺率是跟收入差距息息相關。事實上，各州的謀殺率與平均收入之間並無明顯關連。住在富有的州無妨，住在貧窮的州無妨，住在貧富懸殊的州才大有關係。

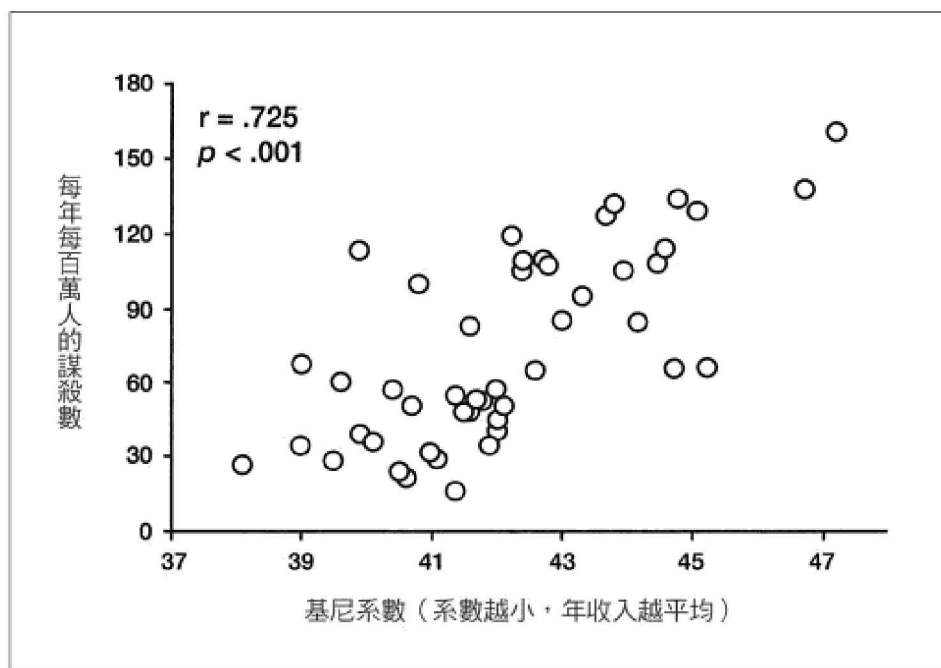


圖6.1 謀殺率與基尼系數在美國五十個州的關係。

加拿大的十個省也是如此。如果你把加拿大加進圖中，結果有如當頭棒喝。如同圖6.2所示，加拿大各省的貧富差距與謀殺率遠比美國各州來得低，關連程度甚高。美國與加拿大在許多重要層面大不相同，但彼此仍夠相似，本圖足以再次映證貧富差距會提高謀殺的發生率。



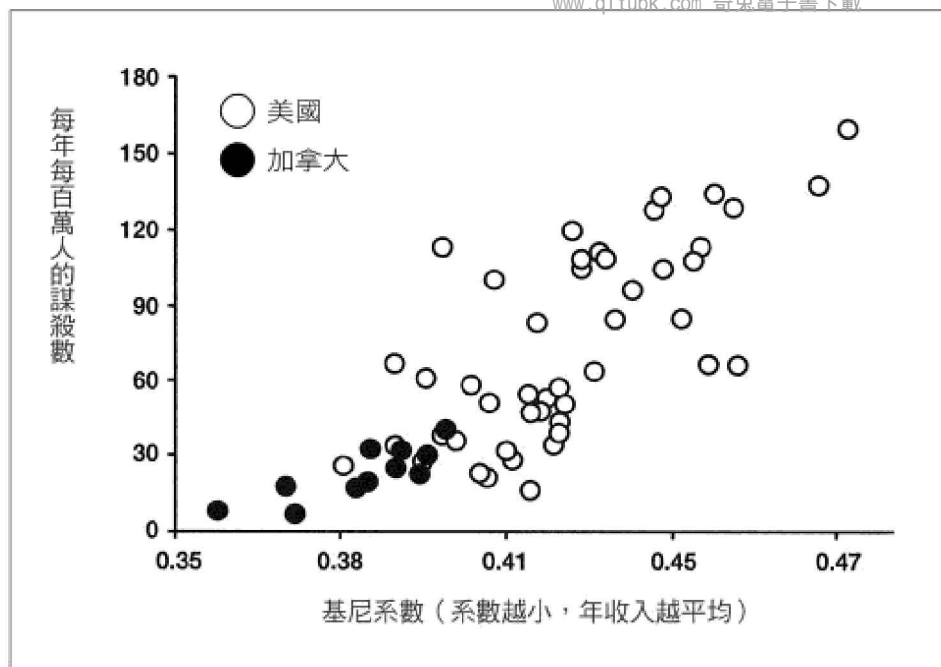


圖6.2 謀殺率與基尼系數在美國各州與加拿大各省的關係。

這代表保守派完全錯誤嗎？不盡然。剛才提過，保守派與自由派雙方其實都期盼一個比現今美國更貧富均等的社會，分歧之處在於如何達成這個雙方都同意的理想。人人同意現代全球經濟往往導致財富集中到金字塔頂端的少數人，諸如執行長、金融家與他們的家人，絕大多數底層人民與中產階級卻蒙受其害，所以有智慧的經濟政策應廣為考量更多經濟因子。如果目標是建立安居樂業的社會，理應排拒種種加深貧富差距的政策，提出緩和貧富差距的方案。

我們在本章討論古聖先賢與當代學者有關快樂的智慧，也提出不少違背傳統智慧與直覺的研究發現。我們提供許多還算容易實行

的具體建議：把錢稍微多花在購買體驗，而非購買物質；設法讓一段體驗有精采高潮與美好結尾；心情鬱悶時別只坐著灌汽水或啤酒，而是逼自己從沙發上爬起來，做點什麼事情，甚至最好是能幫到別人。如果常懷這些建議，更能成為房間裡最有智慧與快樂的人。

但智慧也有賴一個認知：此人的快樂，也許是彼人的困擾。這種衝突在生活上無可避免，重點是明白如何處理與減輕，而這正是下一章的探討重點。

- 
1. 這倒不是說快樂的學生任由自尊與快樂受損。實驗裡較快樂的高三生會貶低拒絕他們的大學（但不覺得有必要貶低他們拒絕的大學），甚至比其他學生貶低得更兇。↑
  2. 物質與體驗並非涇渭分明，可以一刀切分。單車與汽車顯然是物質，但也能用來創造回憶。此外，有些東西會隨時光流逝而彌足珍貴，例如結婚戒指或小孩的第一隻棒球手套。然而，原因在於這些東西乘載著回憶，可供追憶往事。一項實驗請有些受試者把先前購買的電視或唱片等想成一般物品，請其他受試者想成帶有回憶，結果後者覺得該物品帶來更多快樂。↑
  3. 在此須留意，諾頓與艾瑞利問的是財富而非收入。如同經濟學家皮凱提在暢銷新作《二十一世紀資本論》所言，民眾對公平社會的期盼之所以受到打擊，問題是出在節節攀高的財富不均而非收入不均。↑

## 第七章

# 為何我們就不能好好談？

一對備受尊崇的猶太教律法教師與伊斯蘭律法教師登上西奈山頂，得以問神一個問題。他們當然問了最想問的問題：「猶太人與阿拉伯人之間會有和平嗎？」神遲疑片刻，嘆一口氣，最後回答說：「會有，但我這輩子還看不到。」

放眼眾多難解的衝突，就屬以巴衝突最常見諸報章媒體，多數美國人最為熟悉，也最感洩氣。以巴雙方都派出明理的代表，誠心想談成協議，提升雙方人民的生活狀況，而且兩邊多數民眾始終說他們偏好「兩國方案」，亦即雙方各自建立自己的國家。然而，僵局至今未解。

史丹佛大學辦過一場由兩邊重要人士出席的會議，某位巴勒斯坦代表在會中表示：「想像一下這樣會有多麼吸引觀光客：他們可以搭有空調的豪華巴士自由穿越邊界，參觀耶路撒冷與伯利恆的許多聖地，像是聖墓教堂跟阿克薩清真寺，然後造訪約旦的佩特拉古城，然後去看金字塔與人面獅身像，遍嘗各式佳餚，流連各個古城，欣賞半路上蓊鬱山谷的自然風光，最後返回特拉維夫，享受美麗的沙灘與精采的夜生活。」雙方握手言和當然還有其他好處，旅遊業只是其中之一。羅伯特·甘迺迪有一句名言：「有些人只看得見眼前的樣子，追問為何如此；我則夢想著前所未有的樣子，追問為何不呢？」這類觀點在中東地區尤其適用。

無法在中東實現這種和平格外可悲，畢竟所需要素早已一清二楚：和平、安全、繁榮共存、包容弱勢、讓三大宗教的信徒都能出

入重要的文化與宗教場所，還有補償先天上最艱困的族群。然而，和平始終未到。一方或雙方總說和平協議的條件對己方不利，連最低限度的需求都無法滿足。談判層級日降，悲觀情緒日增，兩邊的強硬派逐漸抬頭。巴勒斯坦面臨嚴酷現況，以色列對未來大感不安，暴力衝突層出不窮，許多家庭面臨厄運。

我們並未自以為能一勞永逸的解決這類棘手僵局，但能助你在面對新聞時更審慎有智，也更理性冷靜，不像周遭他人貿然起舞，激辯誰才是罪魁禍首，誰又該如何化解紛擾。此外，我們也自認能助你妥善處理日常生活裡在所難免的摩擦衝突。

從古至今，個人、團體與社會之間的衝突分歧始終無可避免。夫妻之間有各種意見分歧，像是育兒的責任分工、用錢（或省錢）的方式，還有旅行的地點（遑論更私密的種種紛爭）。政府與民眾也有諸多歧見，包括稅金的分配與開徵，還有提升整體健康、教育與福祉的方式。公民團體喜歡這一套，工商界大老喜歡另一套，對影響企業獲利、股東利益、工作條件與勞工權益的法令規章各執一詞。美國等傳統強權與新興強權對全球暖化的議題僵持不下。

有些衝突與分歧的原因顯而易見，衝突的各方利益與動機不同，目標與偏好相異，還往往有不同的認知與期望，從迥異的鎖孔、透鏡與濾片檢視議題，結果各持己見，彼此阻撓，針鋒相對，落得沮喪懷恨，指摘對方於理無據與懷抱惡意。

然而，再棘手的僵局確實都有出路。至少就理論而言，只要雙方認為僵持下去是弊大於利，和解也就近在咫尺，雙方會願意有所放棄，以求有所獲得，分別在自認較不打緊的地方退讓，以求在自認要緊的地方得利（再次強調，這只是理論上而言，我們之後會再探討實際層面）。

教師也許比較在乎工作是否有保障，還有目前的退休金計畫是否能延續，但比較不在乎被分派到學區裡的哪間學校。他們也許還算滿意當前的薪資，但擔心這陣子薪水沒漲，物價倒在上漲。教育委員會也許比較在乎下一年度是否能滿足人員的需求，也許知道基於目前的吃緊預算很難提供多少調薪空間。他們也許明白退休基金將面臨短缺，但樂於把燙手山芋丟給之後的委員會與納稅人。這時如果雙方願意妥協就可能談成協議，各自的條件也很清楚：不會有教師丟掉飯碗，但委員會有權自由調派教師到不同學校；調薪幅度有限，但現有退休金計畫不會打折扣。

經濟學家會說這種條件交換很「有效」，利用雙方偏好的差異，促成兩全其美的結果。有效的條件交換不只能弭平歧異，也是人類各種交易的成功之鑰——例如大眾以金錢交易物品或服務，還有各國進行貿易協商。然而，為何許多衝突難見平息，各方無法妥善顧及共同利益？為何需求與目標各異的個人、團體或國家有時彼此憎恨，互相攻訐，直指對方圖謀不軌，導致協商頻頻破局？最重要的是，為何即使雙方都能從和解中得利，卻仍無法各退一步？為何他們無法談成「有效」協議，把精力與資源花在其他需求與目標？

雙方通常會回答說是對方無理，解決之道是對方要變得有理。然而，舉凡房間裡最有智慧的人，還有明白天真實在論的人，都對此有更準確的認知，抱持務實態度，深切明白雙方為何無法達成協議，並洞悉衝突所致的敵意。我們相信現在你已經有這種能耐。

當雙方為重要事情僵持不下，免不了互相推卸過錯，認為對方不夠客觀理性，受一己利益或意識形態所限，甚至壓根在裝模作樣，故意睜眼說瞎話。雙方都認為，從實際狀況與過往歷程來看，是對方該做出必要的妥協。雙方也往往認為自己已經大方讓步，對

方則一味斤斤計較，沒有提出互惠的條件。衝突日久，這漸漸顯得「涉及本質」，雙方認為無法達成協議的原因不是在於狀況的棘手，而是在於對方的本性。簡言之，天真實在論形同協議時的一大心理阻礙，還讓許多阻礙雪上加霜。

## 零和與非零和協商

協商理論把協商分為零和與非零和等兩類，彼此的區別很直觀。在零和協商裡（例如汽車的買方與賣方），一方多花或少花錢，另一方就多賺或少賺錢。在非零和協商裡，協議的總價值並不固定，雙方能有智慧的交易或讓步，促成更兩全其美的局面。舉個例子，當新婚夫妻規畫蜜月旅行，新娘也許比較在意旅館的質感，沒那麼在意旅館的地點，新郎則比較在意旅館的地點，沒那麼在意房間的視野有多好，也沒那麼在意棉被有多軟，但雙方顯然都想讓對方開心，一旦明白對方在乎的地方就能取得共識，而如果他們夠有智慧的話，甚至會說自己只在乎對方是否開心。

協商專家會馬上指出，連看似零和的協商也許都能（轉換為）皆大歡喜的雙贏局面，當雙方看重未來關係時尤其如此。他們熱中於提出相關例證，只見人人心滿意足，並未多所犧牲。

協商教科書上的經典例子是分配一打檸檬、一打雞蛋或共有的車輛。在第一個例子中，一方只需要用檸檬皮提味，另一方則想做檸檬水。在第二個例子中，一方只需要用蛋白做蛋糕，另一方只需要用蛋黃做布丁。在更實際的第三個例子中，其中一個車主只在週末開車出遊或半夜探險，另一個車主只在週間開車通勤。

綜觀這三個例子，只要雙方明確說出需求，很容易能皆大歡

喜。在更常見的狀況下，雙方則必須做出不太情願的讓步與犧牲，所以都想盡量減少犧牲，盡量增加獲益。

## 協商的兩難

協商者想顧及各自不同的需求與偏好，結果面臨相左的動機，陷入兩難的局面。這反映於「做餅與分餅」這個常見的隱喻。雙方都能從「把餅做大」得利（亦即提高總價值），坦然說出偏好更是對此有益，但另一方面，雙方也想盡量分到更多的餅，所以有動機把偏好隱而不宣，聲東擊西，故弄玄虛，在無關緊要的小地方斤斤計較，讓別人摸不清自己真正的利益所在。

這類策略意在分得更多的餅，卻顯得遮遮掩掩，有所欺瞞，圖謀不軌，損及雙方今後的關係，也把未來的餅給做小了。原本一方也許願意稍微犧牲，讓對方大幅得利，以期未來情況相反之際，對方也同樣讓步，收投桃報李之效，但一旦雙方採取有所欺瞞的策略，想這般各自退讓就很不容易。政界的例子不勝枚舉，如果通過某條法令對一位議員相當有利，對不同地區的另一位議員無關緊要，則雙方會願意在此刻攜手合作，日後情況相反時再回報。

此外還有其他因素會損及交易，導致雙方無法談出最有效的協議，甚至根本完全破局。一個因素是雙方不聽對方的條件，或彼此難以連絡，所以無法順暢溝通。另一個因素是談判代表原本可以想出兩全其美的方案，卻受先前的承諾綁手綁腳。政治人物也許承諾「不加稅」或「不會要透天厝改建為公寓大樓」，受先前的誓言所累，無法謀求多數選民的最大利益。

法令也是一個障礙。由於衛生主管機關的禁止，收容所也許不

能向餐廳與餐宴業者索取廚餘，雖然雙方都樂見這種安排。所謂的「代理問題」也可能有影響。律師也許樂見官司僵持下去，才能從客戶的口袋裡掏出更多錢，賺得眉開眼笑。將領有時也許不願停戰，以免衝突局面告終，只得被迫另謀他職——除了軍事技能之外什麼都不會的將領尤其不願停戰。

談到這些障礙，我們並無一勞永逸的解決之道，但希望你在不滿「另一方」阻撓協商時能想起這些說明。人性使然，你很容易體認到自己這一邊有哪些策略或處境上的難處，所以遲遲無法跨出腳步，但你也很容易落入基本歸因謬誤，認為對方是故意「拖拖拉拉」。衝突的兩方格外容易誤以為對方是品格有問題才愛杯葛拖延，卻看不太到自己的問題<sup>[1]</sup>。

協商雙方還會碰到另外一組障礙，我們想從一段引述開始切入。這段引述不僅捕捉關鍵歷史時刻，還閃爍不凡睿智。

## 其他面牆：心理阻礙

然而，還有其他面牆。這面牆是我們之間的心理阻礙、懷疑的阻礙、拒絕的阻礙、恐懼的阻礙、欺瞞的阻礙、坐著空想卻毫無行動的阻礙、對所有事件與說法採取種種扭曲不實解讀的阻礙。整個問題有百分之七十出自這個我以官方聲明指出的心理阻礙。今天我想利用造訪貴地的機會一問：我們何不誠心攜手，一齊破除阻礙？

——埃及總統沙達特，一九七七年十一月二十九日於以色列國會

如同埃及總統沙達特在以色列國會這場甚具歷史意義的演說所



言，最主要（或至少最難克服）的往往是心理阻礙<sup>[2]</sup>。這類心理阻礙是羅斯跟史丹佛大學國際衝突協商中心同仁的一大研究主題，房間（包括商討國際大事的會議室）裡最有智慧的人對此深有體認。史丹佛大學國際衝突協商中心在愛爾蘭、中東和其他動盪地區投入研究，還訪問經驗豐富的談判代表或調停人員，接下來我們將分享相關成果。

我們相信相關人士宜了解這些阻礙，從而設法降低衝突，增進雙邊關係，替漫長艱困的協商尋找出路，迎向兩全其美的解決之道。你有了這份體認之後，也不再只會搖一搖頭，責怪說是對方太過固執、貪心或偏執才導致協商破局。

## 追尋公平、正義與平等

協商的某方也許會拒絕一項好過現狀的協議，原因不在於之後會有更好的條件，不在於想立下強硬之名，而在於覺得不公平——覺得對方想占便宜。在某種意義上，他們寧可放棄利益，繼續為衝突付出代價，也不要接受不公（甚至屈辱）的協議。

對公平的關注十分常見，在漫長衝突裡格外重要，當雙方力量懸殊時尤其如此。雙方都自認有權談成「公平」的協議——協議要考量雙方的相對權力，還有要求的合理性。這讓協議難以談成，而如果雙方對衝突的歷程與本質抱持迥異看法，導致對公平的認知南轅北轍，想談成協議更加不易。如果雙方受天真實在論影響，以偏頗眼光看待對方的主張與論點，想談定更是難上加難。

這適用於沙達特想終結的那場衝突。雙方都自認先前更舉止合宜，卻受無理對待，即使現在依然沒有非分要求。此外，雙方也覺得自己的利益最該受保護——例如避免協議的文字有模糊空間，以免

對方鑽漏洞牟利。

雙方對未來也可能抱持不同看法，例如誰會隨時間日漸變強，誰的承諾更可靠。這種歧異反過來讓雙方覺得協議內容不公。即使雙方都明白彼此要做哪些妥協才能達成協議，卻仍自認讓步較多，得益較少，未受公平對待。

如同我們先前討論天真實在論時所述，雙方都自認能獲得任何旁觀者的認同，對方則不夠老實，近乎無理。當第三方要求各退一步，接受對未來發展的高度不確定，兩邊往往顯得興趣缺缺。雙方也可能自認退讓甚多，為對方的拖拉一肚子火，轉為要求更多讓步。這種種描述反映以巴衝突的大半歷史，而以巴衝突可供研究人員驗證多數心理阻礙。

## 認知失調與合理化

長期爭端的過往歷程也構成另一個障礙：先前的行動與導致的後果，凸顯任何讓步所須付出的心理代價。雙方也許為過往的犧牲與受苦找過理由，把先前的回絕合理化，導致現在難以接受不如先前條件的協議。

那些拒絕承認以色列的阿拉伯國家通常如此高聲疾呼：我們無法背棄那些為此犧牲的殉道者；真主（或歷史）是站在我們這一邊；世人終有一天會醒過來，明白我們的種種渴求合乎正義的；我們無法談成協議的原因是他們根本無法信任；我們比他們更堅定，因為公理帶來意志。這些呼籲與恐嚇讓僵局難以終結，儘管情勢變好，繼續僵持變得明顯不利，卻依然深陷泥淖。

雖然失調降低的作用讓僵局更顯棘手，但仍有一點能抱持樂觀，那就是一旦協調已經有了成果，人會傾向把過往行為合理化，

這種心理機制能助上一臂之力。如果雙方是自由協調，涉及犧牲，大眾出現反彈，則合理化機制尤其容易出現，領導階層不得不設法強調協議的優點，忽視協議的缺點，即使該協議逼使雙方做出原本絕不肯做的讓步也一樣，甚至這時尤其如此<sup>[3]</sup>。

## 反射性貶低、損失趨避與不願讓步

回想冷戰最嚴峻之際，美國許多民眾只要聽到蘇聯的任何提案（例如軍備控制），總覺得必然是對蘇聯有利（這假定很合理），對美國不利（這假定不合理得多）。數十年過去，二〇〇八年阿拉伯之春掀起的樂觀如今已然消褪，不同黨派的傾軋互鬥取而代之，埃及政治科學家法塔赫（Moataz Abdel-Fattah）以一句話描述各派如何難以擱下歧見，依據共識攜手治理國家：「每個人都在試圖了解另一派想要什麼，才好提出完全相反的要求。」

這些例子反映一個格外令人喪氣的心理阻礙：當提案實際擺上談判桌，不再只是空談，則對提案的觀感往往隨之改變。這種現象在敵對陣營提案時格外明顯，但即使提案的不是敵方，只是呼籲雙方各退一步的調停人，仍不見得能倖免。

一九九〇年代初期南非的種族隔離政策最方興未艾之際，史丹佛大學的一項研究充分反映這種心理。當時許多學生與教職員呼籲校方別再投資任何在南非做生意的企業，賣掉手上的持股，校方勉強提出不太令人滿意的「部分減持計畫」。羅斯與他的學生在兩個時間點調查校內學生對該計畫的觀感。第一個時間點選在校方公布計畫之前，當時羅斯知道該計畫會實行，學生則只當成眾多提案之一；第二個時間點選在校方剛公布計畫之際。羅斯還挑出另一個「要求校方加碼投資離開南非的企業」的方案，同樣調查校內學生

的觀感，以資對照。

結果十分清楚。在校方公布計畫之前，學生只要認為校方會採取哪個方案，就認為該方案比較差。此外，校方宣布將採取部分減持計畫之後，學生對這個方案的評價大幅降低，對另一個方案（即加碼投資離開南非的企業）產生好感。

後來羅斯在以色列跟當地同仁進行另一項研究，發覺這種現象也見諸以巴衝突。他們的研究想探討，如果一個人認為提案是由某方提出，是否會改變對提案的看法。受試者要評估在一九九三年五月相隔四天先後提出的兩個提案，這兩個提案甫在研究展開前出爐，接續該年稍早之前的奧斯陸協議，旨在替和平鋪路。

這兩個提案並未涉及休戰的具體條件（諸如國界劃定與自治程度），只提出概略原則，旁及較無爭議的層面，像是談判時程、過渡時期的警力分配，還有責任與專案的協調分配。其中一個提案是由巴勒斯坦的代表提出，另一個提案是由以色列的代表提出，半數受試者正確獲悉兩個提案各是由哪一方提出，另外半數受試者則得知相反的配對。

實驗結果證實支持和平人士心中最大的恐懼。受誤導的以色列受試者以為巴勒斯坦的那份提案是由以色列所提出，以色列的那份提案則由巴勒斯坦所提出，結果他們對前者的觀感好過後者<sup>[4]</sup>。這如同一記警鐘：當一個人誤把己方的提案當作敵方的提案，他會認為提案內容並不吸引人，那麼他有多大機率會認為敵方的提案可以接受？

這種反射性貶低源自許多心理機制，有些是理性的，有些則不太理性，包括主觀解讀、貼標籤、動機與期望的偏誤效應，還有把

注意力不成比例的放在潛在損失而非潛在得利。成因姑且不論，反射性貶低顯然會導致僵局，帶來敵意，引發猜忌，雙方可能對提案抱持不當的負面看法，違反各自的客觀利益，還把對方的行動與說詞解讀為暗藏計謀：陰險不實，狡猾自私，一心謀取利益，缺乏化解衝突的誠意。房間裡最有智慧的人懂得避免這種弊病，抱持積極而寬大的態度，採取準確而有益的解讀。

## 克服心理阻礙

對阻礙與偏誤的研究不僅點出協商為何有時會意外破局，還說明協商為何會導致敵意不降反升，有助我們設法克服阻礙並減少誤解。雖說市面上已經有許多書籍提出相關建議，但羅斯與史丹佛大學國際衝突協商中心同仁的研究與經驗仍能提供獨特洞見，有助減少部分心理阻礙。

## 克服錯誤歸因

雙方僵持不下時難免會設法解釋對方的行為，尤其是解讀各個讓步的意涵與時機，心裡必然思索：「為什麼他們要提出這個提案？為什麼是現在提出？」當找不到其他滿意的答案，結論往往是這個讓步大概有詐，不如乍看之下來得好。第三方有時能幫忙解決這個問題，例如解釋說另一方是基於政治現實不得不提出特定提案或予以拒絕。一旦明白對方是被迫讓步，明白對方是體認到現況無以為繼，則比較不會認為對方的讓步是暗懷鬼胎。

有時，光是明白讓步是基於對方所說的需求與偏好，即有助避免錯誤歸因。舉史丹佛大學的一次協商為例，一方是支持大麻合法化的學生，另一方是年紀稍長的校方代表（但其實是照稿演出的研

究人員)，協商主題是校方應對此議題採取何種立場。

在研究人員設定的兩種狀況裡，當協商進入尾聲之際，那位校方代表都會提出一個「最終提案」（提案內容為取消對大麻的處罰，但提高對致命毒品如古柯鹼的處罰），但他提出的方式不太一樣。在狀況一裡，他說這是原本在協商之前就想提出的提案；在狀況二裡，他以顯眼動作把一張（宣稱寫有原始提案的）紙擱到旁邊，提出另一個「新提案」，並指出他是在聽完現場同學的具體訴求與想法之後才有此提案。

結果學生比較接受「獲得回應」狀況下的提案，比較不接受「未獲回應」狀況下的提案（接受率分別為六三%與四〇%），而且認為「獲得回應」狀況下的校方代表更有做出讓步並更討人喜歡。程序正義相關研究指出，當一般人覺得自己的聲音有被聽到，他們對協議內容會比較滿意。史丹佛大學的這項實驗也清楚指出，當一般人覺得自己的意見確實得到考慮與採納，他們更可能對協議內容感到滿意。

一般人當然希望聲音被聽見，因此在心願與擔憂得到重視時有較佳反應。但值得注意的是，參與協商的人（包括政府、政治人物、父母與情侶等）往往忽略這一點，只向己方強調會「力爭到底」，也只在無關緊要的小地方讓步。最有智慧的協商高手不然，他們懂得回應另一方的要求與需求，而不是擺出毫不退讓的姿態。最重要的是，舉凡國際協商、政治紛爭或私人口角，房間裡最有智慧的人懂得別公然指責另一方要為僵局負起所有責任。

## 協商者的期望

有些協商面臨棘手難題，卻依然成功解決，教宗選拔等特殊大

事是如此，審定學校預算或提高國家舉債上限等較一般的事情也是如此。放眼許多案例，議題錯綜複雜，意見明顯分歧，大家都不認為哪個提案能真正獲得多數的同意（例如教宗當選資格是獲得三分之二的票，杯葛參議院議事需得到六〇%的票），那麼為何這類棘手協商時常成功收場？一個很簡單的原因是大家基於往例、傳統或迫切感等，認為就是會談成協議：「我們絕對要選出教宗。」「我們一定要審出預算。」「我們不能讓政府停擺。」

這種成功的實例指出，當大家認為一定要談成，則整個協商會改變，反射性貶低減少，談成率增加。大家勢在必得，而且知道別人也有此認知，於是對提案（及提案人）有不同看法。

羅斯跟以色列同仁以實驗檢視這個假設。他們找來想進入商界或政府機關的以色列大學生，舉辦非常逼真的模擬協商，協商內容涉及細微的政治層面，主題是分配預算給約旦河西岸地區的數個營建計畫，其中有些對以色列更有利，有些對巴勒斯坦更有利。受試者面對一位巴勒斯坦的代表，但不知道她其實是遵照精巧腳本演出的研究人員。

協商分為數個階段，巴勒斯坦代表先提出一個方案，受試者據此提出另一個提方案回應，最後巴勒斯坦在結束前提出「最終方案」，受試者此時考量各個角度，決定要接受或拒絕，但如果是選擇拒絕，相關預算會暫時凍結。研究人員以一個簡單方法操控實驗：半數受試者得知先前「所有」組別都順利談成協議，另外半數受試者並未聽到這類消息，只得知要盡量達成協議。在此前提下，受試者嚴肅以待，努力協商，大多非常投入。

結果非常顯著：在得知很可能談成的受試者中，有八五%順利談成協議；在另外半數受試者中，僅三五%談成。重要的是，兩組

受試者不僅協商結果各異，對那位巴勒斯坦代表也抱持不同看法。雖然她對兩組受試者提出相同條件，但那組懷有正向預期的受試者對她較有好感，並覺得她的最終提案還不錯。我們當然無法讓以色列跟巴勒斯坦相信下一次協商絕對能成功，頂多讓他們對此多些樂觀，但有智慧的調停者至少能記取一個啟示並加以善用：他們可以散發樂觀態度，舉出先前的成功例子提醒雙方。

## 憑經驗檢視理論：全球各項協商的四個啟示

研究人員針對現實問題在實驗室與實際場合做出種種實驗，以期找出確實可行的有用點子，但有時反過來也成立：應用研究能指出現有理論的漏洞。此外，這也有助釐清哪些因子遠比原本認為的更重要，哪些因子遠比原本認為的不重要。羅斯與史丹佛大學同仁投入以巴雙方、北愛爾蘭統獨雙方等的關係建立與第二軌道外交<sup>[5]</sup>，即從諸多經驗中得到這類啟示。

### 齊心共創一個雙方都接受的未來

南非原本實施殘酷的種族隔離政策，卻和平轉移為黑人與白人享有共同權利的社會，這種非凡成就是如何辦到？如今大家公認曼德拉為箇中關鍵。然而，這個成就不只源自他甚受南非黑人的尊敬與信任，也不只源自他出獄後始終清楚揚棄暴力。他並未做出其他黑人領袖所不願意的讓步，反而是絕不退讓。他的特別之處在於，南非白人看到他的種種言行，於是願意做出原本矢言屏棄的讓步。

曼德拉辦到這一點的方式是讓中產與勞工階級的南非白人清楚感受到，他確實願意打造一個他們也可以接受的共榮社會。屆時他



們的政治影響力會大不如前，但他們自己、親友及社區的日常生活幾乎一切如常，住著相同的房子，做著相同的工作，擁有相同的快樂與安全感。他們面臨全球的壓力，明白現狀難以長久為繼，於是選擇這個共存共榮的未來。

我們投入調停工作之際，一而再見到協商雙方當面碰頭，各自帶著鉅細靡遺的提案，上頭詳列協商需求、背後原因與回饋項目。基於這些經驗，我們發現一個有助促成協議的方式：預先請他們想好該如何解釋這個提案能帶給對方怎樣的未來。更具體的說，他們該解釋這個未來是如何勝過現狀，對方的疑慮並不成立。如果他們提不出願景，雙方的會面將不具意義，只是適得其反，使對方更抱持懷疑與不願合作。

現在把目光拉回中東，以色列抱怨「另一方的曼德拉」並不存在，亦即巴勒斯坦沒有派出理性可靠的協商代表，但以色列其實不該尋找「曼德拉第二」，而是跟他學習，向另一方提出可接受的未來願景，別讓對方屈辱不安。本書在結語部分會舉出一個鮮明例子，說明曼德拉如何消除南非白人的疑慮，最終讓他們做出原本絕對不肯的退讓。

## 內部的正面情緒與有害情緒

外交官或其他第三方設法解決長期紛爭時，通常認為關鍵是找出最準確的協議條件，讓雙方做出最能滿足彼此期望的讓步，再把條件寫成白紙黑字由雙方簽署。他們希望憑協議使雙邊關係正常化，建立互信，確保長期合作，最終促成持續的和平。然而，根據我們的經驗，這樣其實不太有用。促使雙方簽署協議的重點是減少憎恨，建立對彼此的理解與同理，創造互信關係。更重要的是，如果雙方沒有互信，很可能在把協議付諸實行之際跌跌撞撞。

比方說，現在來思考「破壞派」的問題。他們認為一項協議將損及自身的利益與勢力時，會訴諸暴力設法毀約。基於政治考量，雙方的領導者會要求對方阻止破壞派，卻不願盡力打壓自己陣營裡的破壞派，免得為此付上政治代價，那些以強硬態度獲取民心的領導者尤其不願這麼做。

某方面而言，這問題的解決之道很明顯：雙方必須悄悄擺平己方的破壞派，並避免抨擊對方的破壞派。這種做法從政治面來看比較不便，有賴於相信對方願意長期遵守協議並妥善履行，而且自己要審慎與耐心，別急著以牙還牙。

### 無法「負擔」新未來的人

羅斯清楚記得一位北愛爾蘭新教民兵領袖，他出獄後決定揚棄暴力，誠心跟對方協商，卻始終覺得協商的條件不夠好，對方的承諾不可靠，實在無法說出：「很好，就這麼說定啦！」他很有領袖魅力，把人生多數時間投入這場獨立紛爭，沒有受過良好教育，也沒有什麼工作經驗，很難在和平時代好好立足。旁人看著這樣的他會有點不忍：在當前的局面裡，他頗受尊敬，是有資格上談判桌的領袖，但等協議談定之後，他就英雄無用武之地，頂多當個載啤酒的卡車司機。先前我們談到曼德拉在南非締造非凡成就，所謂「可接受的未來」關乎整個大群體，但不只如此，這個未來也關乎特定的個人與小團體，當中有些具有否決權，有些能躍居破壞派。

當改變形同一大威脅，他們有理由始終毫不讓步，這時合理化機制與失調降低發揮作用。他們面臨心理與實際層面的巨大損失，於是緊抓個人利益，雞蛋裡挑骨頭，完全鐵了心，不肯考慮對方的提案，甚至根本不願加以了解，設法不認為自己這輩子可謂一場徒勞，大家的流血犧牲終歸白費力氣。如同這位新教民兵領袖的例子

所示，這種人只要有否決權往往就用，還真心自認是在貫徹原則，為群體謀求最大利益。有智慧的協商者明白，如果想讓潛在破壞派接受協議，勢必讓他們覺得談成之後的未來仍可接受。

## 從四九%到五一%

當面臨棘手對立的人抱怨說另一方無人可談，既不肯讓步又缺乏常識，我們（有時）會壓下心頭的衝動，別跟他們滔滔講述基本歸因謬誤或天真實在論，而是講起歐文的故事。歐文是北愛爾蘭的保皇派人士，先前為好戰分子，曾獲邀到史丹佛大學演講，講得引人入勝，最後難免被問到一個問題：他原本是仰仗槍砲彈藥的好戰分子，為何後來成為主流政治人物，一心找出和平化解長期衝突的方法？

歐文停頓片刻，然後說這是「五一%與四九%」的問題。他解釋說他的性格始終未變，只是後來到了一個臨界點，種種暴力與徒勞的代價稍微高過循正規政治手段達成協議。他繼續補充了令人訝異的一句話，那就是他在對暴力手段只有五一%的信心之際，仍是「百分之百的炸彈客」，而如今儘管對和平談判也只有五一%的信心，卻是百分之百的政治人物與和平提倡者。

有智慧的協商者明白，不折不扣的好戰對手不見得要經歷劇烈改變，就能轉為樂於採取非暴力手段，整個轉變可以只是「從四九%到五一%」。努力激起小變化，或許就能掀起大變革。看似毫不妥協的炸彈客也許忽然走過臨界點，搖身一變為非暴力分子。即使只是一次融洽的會面或一個小小的讓步，就可能把炸彈客變成和平提倡者，但反之亦然。

## 憑違反預期來打破僵局

史丹佛大學某場談中東衝突的演講上發生了一件事。講者是解放巴勒斯坦人民陣線的創始成員，但當時已經轉為公開提倡雙邊協商與兩國方案。演講主題為可行協商所需的雙邊退讓，觀眾包括學生與教職員，雖然對以巴衝突看法各異，卻都頗同意講者的觀點，可是到頭來大家最印象深刻的不是演講本身，而是他在問答時間的某個回答。那時一位資深的精神病理學家想展現對巴勒斯坦人民的困境感同身受，甚至是對他們的同理之情，於是問講者是否認為以色列人跟美國猶太人花太多時間猛提納粹大屠殺，卻忽略「浩劫日」——對巴勒斯坦人而言，這個日子代表以色列建國，巴勒斯坦在一九四八年吞下敗仗，許多巴勒斯坦人面臨苦難，流離失所，失去生計，甚至生命。

講者聽完默不作聲，走下講台，走到離那位精神病理學家很近的地方，然後直視著他說：「你傻了嗎？浩劫日無疑是巴勒斯坦人的悲劇，他們至今仍蒙受這份不公不義，但這種悲劇在全球隨處可見，許多人也同病相憐。納粹大屠殺則不一樣，那是個獨一無二而且空前未有的悲劇，徹底定義了二十世紀。」他朝他搖一搖手指，補上一句：「別再把這兩件事相提並論了。」

全場大為撼動，鴉雀無聲，大家盯著講者，接著許多人左右張望，想知道旁人是否跟自己抱持相同想法。雖然這個驚人的回答不是針對以巴僵局，卻清楚證明如今雙方能展開另一種新對話，至少現場觀眾是如此認為。在演講過後的歡迎會上，大家仍想著他的這個回答。

這段插曲反映了違反預期的威力，而這也許能讓僵局重見光明。衝突常陷入僵局，雙方都不願先行退讓，還把對方的頑強不退視為居心不良，擔心自己要是先讓步，恐怕像在示弱，遭對方乘隙

而入。相較之下，違反預期的大小行動有助破除猜忌，從而化解僵局<sup>[6]</sup>。

一九七七年埃及總統沙達特赴以色列國會演說正屬一例。雖然他並未提出新的讓步，但演說內容很重要，整場演說傳達的和平訊息很重要，而最重要的是他以這次行動發出一個清楚訊號：事情變了，以色列的疑慮也許站不住腳。如果埃及總統能造訪以色列，在紛紛擾擾的耶路撒冷直接跟以色列人對話，那麼其他重大改變亦屬可能，甚至連長期和平都不是夢話。沙達特的姿態改變整個氛圍，埃及與以色列最終談成大衛營協議，簽署和平條約。他明白漫長衝突背後的阻礙，知道談妥協議的難處，卻仍依智慧與勇氣毅然行事，憑出奇的行動克服困難。

- 
1. 社會心理學家瓊斯 (Ned Jones) 與尼斯貝特 (Richard Nisbett) 提出「行動者—觀察者效應」，此處雙方的差異是其中一個特例。↑
  2. 值得注意的是，沙達特準確說出「七〇%」這個數字。他不是採取「三分之二」「四分之三」或「九成」等一般慣用的概略講法，而是提出準確的百分比（介於三分之二與四分之三之間），顯得經過慎思。↑
  3. 許多協議談成的數月或數年之後，民眾的支持率大幅上升，類似的例子所在多有，一九七三年尼克森總統對中國的緩和政策即為一例。然而，實際例子與精心操控的實驗不同，當民眾說協議顯得很好（或很差）之際，失調降低導致的各種態度轉變並不可能釐清。↑
  4. 我們也衡量巴勒斯坦受試者的觀感。一如所料，當他們誤以為為巴勒斯坦的那份提案是由以色列所提出，會覺得提案內容偏袒以色列而非巴勒斯坦。然而，無論他們以為提案是由哪一方所提出，都比以色列受試者更認為提案內容偏袒以色列，協商會失敗在此可見一斑。↑
  5. 指透過跟政府或社群有連繫的平民，私下商談非官方的協議，藉此透露己方的底線與讓步幅度，替官方的「第一軌道外交」預先鋪路。↑
  6. 許多經驗老到的協調人員能舉出類似實例，包括更切乎個人而非政治的例子。羅斯記得某次第二軌道外交活動，那時巴勒斯坦代表的父親剛過世，以色列代表提出要替他父親及自己的祖父唸誦猶太弔唁經文「卡迪什」。↑



## 第八章

# 教育可以怎麼改革？

勒邁特在二〇一〇年某場一百公尺短跑比賽跑出十秒以下的成績，非常快，但以我們這時代的世界級跑者而言不算多出色。事實上，先前已經有七十一位跑者突破十秒障礙，柏特創下的世界紀錄是九．五八秒，足足比勒邁特快上十分之四秒。勒邁特能掀起關注與大幅報導的原因是人種。他跟先前那七十一位突破十秒障礙的跑者不同，柏特是個白人。放眼世界級田徑賽，黑人跑者明顯傲視群雄。

基於明顯原因，只要談到任何領域裡不同種族的能力與表現差異，很容易讓人感到不快，但相關討論在體壇可謂司空見慣。談到黑人在田徑、籃球，以及美式足球跑鋒位置……等的優異表現，焦點通常擺在基因因素，他們在快肌纖維、無氧酵素、血漿鞣固酮濃度與各肌肉組織方面都有優勢，從而成績亮眼。然而，勒邁特在二〇一〇年某次受訪時表示，黑人選手能稱霸短跑項目還有另一個生理層面以外的原因。他說白人選手面臨「心理阻礙」，膚色不是最大重點，渴望與苦練才是。其他選手與教練也呼應他的說法，指出白人小孩認為黑人小孩天生擅長某些運動項目，所以他們不戰而屈，藉此避免失敗受挫。

在勒邁特以出色成績打破刻板印象的幾年之前，貝勒大學田徑教練接受體育雜誌《運動畫刊》的訪談，單刀直入的說：「許多白人孩子也有快肌纖維，但他們該動起來。他們大多寧可投入迷人的電腦世界，這不只關乎基因……而是關乎你有多渴望？」

人人同意世界級體育選手的表現來自天分、苦練、鼓勵打氣、超凡企圖心，還有厲害的教練。關於基因如何影響許多運動項目的表現，留待基因學家進一步探討，我們在此先花點時間討論刻板印象對運動選手的影響，然後再進入本章重點：刻板印象對學業表現的影響。

## 誰在場上是憑體能天賦，誰則是憑判斷力？

在一九九七年的某項實驗裡，受試學生聽一段經過編輯的大學籃球比賽轉播音檔，然後評估特定球員的實力與表現。他們在聽音檔之前會先看一張那位球員的照片，但照片經過修改，有些受試者看到的是白人，有些受試者看到的是黑人，結果他們的評估反映刻板印象。當受試者以為他是黑人，會認定他很有體能天賦，當受試者以為他是白人，會認定他打得比較拚，「場上判斷力」過人。教練、球探與球隊經理是否也以有色眼鏡衡量球員的表現與發展性？實例指出他們確實如此<sup>[1]</sup>。此外，我們很容易想見球探與教練的評價會影響球員如何看待其能力與發展性。

## 刻板印象的壓力

在老虎伍茲展開出色的職業生涯之前，高爾夫球幾乎是白人的天下。高爾夫球並不要求快肌纖維、無氧耐力或特定體格，而是要求協調度與「順暢揮桿」，還有抗壓性、決策力跟數千小時的認真練習，所以多數球迷都同意高爾夫名人賽跟NBA全明星賽截然不同。



我們對高爾夫球技有這種假定，又對黑人與白人選手的長處與弱項抱持刻板印象，這些是否會影響美國職業錦標賽的選手組成？在回答之前，先看一下某個實驗的驚人結果。研究人員找來幾位普林斯頓大學的黑人與白人學生，他們不常打高爾夫球，因此請他們做高爾夫球練習，他們不僅要推桿，還得做判斷，看是要打困難但高分的球洞，還是打簡單但低分的球洞。在此之前，研究人員跟有些學生說這項練習旨在測試「運動天賦」，亦即擲球或擊球等涉及的手眼協調度；研究人員跟其他學生說這項練習旨在測試「運動智能」，或「打球期間的策略思考力」。

這個說明大幅影響進球數與分數。黑人學生認為是在測試運動天賦時打得較好，認為是在測試運動智能時打得較差，白人學生則相反，只是差距沒那麼大。換言之，對族裔各強項與弱項的刻板印象會發揮自我應驗作用，在下列方面造成影響：拚命程度、推桿選擇（高風險配高報酬或低風險配低報酬）、專注程度，還有害怕失敗的程度。其他運動項目各會受何種影響有待相關研究人員深入探討，現在我們想把焦點擺在更多人關注的另一個議題：教育。

## 教室裡的自我應驗預言

這是一個公開的秘密：許多美國人認為特定族群在學業上會表現得比其他學生好，連教育工作者都有此看法，而這相當符合考試成績、學業總分、大學升學率與畢業率等統計數據。不過，刻板印象是否不僅造成這種預期，還實際影響到學生的表現，符合社會學大師莫頓（Robert Merton）口中的自我應驗預言？此外，刻板印象與相關期望是否讓弱勢族群表現不佳，也讓女學生在數理與工程科目黯然失色？

談到這類期望對學業表現的影響，一般通常從洛森塔 ( Robert Rosenthal ) 與傑克伯森 ( Eleanor Jacobson ) 在一九六〇年代的實驗切入。師生之間的自我應驗預言不是什麼新見解，我們都認為老師常對不同種族或社會階級的學生抱持不同期望，並合理懷疑這導致學生受到不同待遇，從而造成表現差異。洛森塔與傑克伯森的實驗基於兩個因素引起注目。首先，這個研究是探討教師期望對智力測驗成績的影響，不是探討對平時成績的影響，畢竟平時成績可能受老師的給分偏見左右，至於智力測驗成績在當時的教育學者看來，主要取決於基因遺傳與家庭環境，不受老師或學校影響。第二，研究人員不是比較刻板印象下的不同類型學生，而是發給每位老師一份學生名單，人數占全班的二〇%，這些學生是他們眼中的「潛力股」，在未來八個月有望突飛猛進。受試老師所不知道的是，名單上的學生純屬隨機挑選，測驗成績跟其他學生並無不同。

一年後，相同的學生重做智力測驗，結果七個列為潛力股的一年級學生平均增加二十七分，其他一年級學生平均增加十二分，十二個列為潛力股的二年級學生平均增加十六．五分，其他二年級學生平均增加七分。幾乎半數的潛力股增加二十分以上，但只有五分之一的其他學生有同等佳績。此外，老師們數月後指出潛力股學生在學科上更具好奇心，平時更快樂，也比較不需要別人的認可。

這項研究帶來一個令人鼓舞的推論，那就是如果老師期望所有低年級學生突飛猛進，大家的表現也許能確實提升。換言之，老師對所有學生採取較高標準，更用心關照，將形成良性循環，提升學生的自信、認真度與智力測驗成績。

然而，另一個令人擔憂的推論同樣顯而易見：負面期望也可能造成類似的自我應驗效應。負面期望可以來自學生名單，可以來自

刻板印象，也可以來自糟糕的第一印象，結果造成師生互動的惡性循環與負面歸因，進而導致不佳的學業表現。

其他研究人員設法重做洛森塔與傑克伯森的實驗，提高受試學生的總人數與多樣性，採用更細緻的實驗設計，實驗結果卻較不顯著，於是學界對他們的實驗與推論始終爭論不休，尤其懷疑期望的影響是否如此顯著。不過，後續實驗倒指出期望確實頗為重要，而且不僅老師對學生的期望有影響，學生自己的期望更是影響甚大。若欲改善特定學生族群的不佳表現，勢必考量期望的效果。

## 心態

四十多年來，史丹佛大學心理學教授德薇珂（Carol Dweck）專注於（她同事會激賞的說是「廢寢忘食」）兩個相關問題：第一，為何智力測驗或其他測驗成績相同的學生會出現不同表現，平常成績相異，每年的進度幅度也不一樣？第二，該如何協助表現不佳的學生？德薇珂最初的想法很簡單。也許表現出色的學生相信成功有賴努力與毅力，所以持續努力，遇到失敗仍不屈不撓，表現差的學生則覺得努力的效果不大，聰明才智才是重點。

為了檢驗這個想法，德薇珂跟助理展開一系列實驗。她認為有些學生對學業成敗抱持「無能為力」的想法，並以國小老師歸作這類型的學生為實驗對象。他們遇到難以解決的數學或字謎難題，很快就放棄，更糟的是之後即使遇到沒那麼難的問題，依然解不出來。不過，這些實驗仍看見一絲希望。當研究人員設法讓他們認為問題出在不夠努力與太早放棄，他們會記在心中，之後的表現大幅提升。

德薇珂修正她的理論，採用「心態」一詞，指出有些學生是「僵固式心態」，認為能力是固定不變的，所以只樂於面對容易的問題，一旦發覺問題棘手就選擇閃躲，而非冒失敗的風險正面迎戰。相較之下，「成長式心態」的學生認為能力是變動的，能靠努力來提升，於是設定較高的目標，碰到難題不輕易言敗，而是加以克服，靠過關斬將提升能力。

邏輯上來說，有些人當然可以認為能力大有影響，也覺得努力會有收穫。然而，許多僵固式心態的人認為，如果你真有能力，不必花費太多心力就能表現傑出。有些人也覺得，如果需要煞費苦心，代表能力不足，即使是面對相當困難的問題亦然，所以他們只肯挑容易解決的問題。

德薇珂跟同仁在紐約某間中學進行一組相關實驗，證明心態能影響學生的學業表現曲線。成長式心態學生在中學階段逐漸進步，學習曲線是往上走，僵固式心態學生的學習曲線則持平。進一步的分析證實了德薇珂的假設。學生愈認為努力能增加能力，就愈不容易受挫折打擊，愈能提升數學能力與學業成績。

研究人員進而指出這類心態能靠簡單的教學措施加以改變。他們選上一間非裔與拉丁裔學生占九七%的學校，請七年級學生參與八週的學習計畫。在一個每週上二十五分鐘的課程裡，受過特殊訓練的研究助理教部分學生一些學習技巧，稍微說明頭腦的生理運作，甚至播放影片，片中生動呈現神經連結在學習時增加的畫面，並以簡單的比喻說明智力如同肌肉，愈使用就愈強健。對照組的學生則只上普通課程。

實驗結果一如德薇珂跟同仁的預期。兩組學生原本都面臨成績下滑，但接受成長式心態訓練的學生出現轉機，成績止跌回升，分

數微幅增加，至於接受普通課程的學生仍一路下滑。此外，老師認為不少接受成長式心態訓練的學生有進步，也學習得更認真有勁，比例為普通課程學生的三倍。

## 增加成長式心態與使命感教育

有些人質疑這種做法廣泛實施時的效用，但一項實驗提供答案。受試者為家境迥異的高三學生，來自美國東部與西南部的十三間中學，其中八間是公立中學，四間是公辦民營中學，一間是私立中學。他們參加兩項四十五分鐘的課程，其中三分之一的學生是上成長式心態課程，課堂裡以影片生動說明腦神經在學習期間的改變，還請他們動筆寫下心得；三分之一的學生是上「使命感教育」課程，思考如何憑所學實現「超脫自身」的目標，例如讓世界變得更好、替他人樹立榜樣或讓家人引以為傲；剩下三分之一的學生是對照組，課程內容只提到不同腦部區域的作用，沒提到學習對腦神經的影響。

結果成長式心態課程與使命感教育課程都讓整體成績提高，而且值得注意的是，原本遇到學習困難的學生也有進步，分數增加，被當的科目減少。後面這群學生超過五百位，都是上個學期至少有一個核心科目被當，或在校平均成績在二.0以下，而這兩者是評量畢業前中輟的重要指標。他們在接受兩項課程之後，被當率從四八%降至四0%。相較之下，對照組學生的被當率並無變化。效果也許看似不大，但等同被當的科目數比對照組少八十三科。

如果學生在求學階段持續接受這類訊息會有多大助益？有智慧的教育工作者不僅要在學生表現成功或失敗時提供這類訊息，還要

在年紀較小的學生做讀寫與拼字練習時提供，在年紀較大學生讀傳記時提供。有些習題一開始讓學生感到困難，但在學生付出努力與累積經驗後顯得容易，如此也有助培養成長式心態。另外，如果老師能安排高年級學生分享經驗，讓低年紀學生知道一開始的疑惑與害怕實屬正常，之後會逐漸好轉，也有助增進成長式心態。

現有研究的啟示不只教育工作者適用，家長同樣適用。有智慧的家長不會誇讚孩子聰明優秀，而是誇讚他們勤奮努力、樂於接受挑戰。孩子碰到困難時，家長宜指出練習與經驗會讓問題變得簡單，而且一路克服困難會很開心有趣。談到閱讀書籍與觀賞影片，家長應少鼓勵孩子看有神奇力量的超級英雄，多鼓勵他們看尋常平凡的男女老少如何愈挫愈勇，最終才終獲成功，而美好的不只是最終成果，還有沿途景物。這樣不只有助孩子在學校表現亮眼，也有助他們面對往後人生的風風雨雨。

## 教室裡的刻板印象威脅

一九八〇年代，史狄爾（Claude Steele）跟上史丹佛同仁德薇珂的腳步，開始思索相當近似的問題：為何有些非裔或其他少數族裔學生在體育、繪畫或音樂方面表現出色，但學業成績通常不理想？為何他們往往中輟，絕少取得現今職場日益需要的大學學歷？此外，為何女學生明明在許多科目跟男學生旗鼓相當，卻對數學與艱深科學避而遠之？為何有些聰明有勁的女學生起初主修數學、資工或其他理工科系，後來卻選擇轉系，比例高過男學生？

史狄爾投入研究，後來提出一個概念：「刻板印象威脅」，亦即個體擔心自己的表現會應驗所屬群體的刻板印象，因而產生一種

受到威脅的感覺。他認為這種威脅感可能會內化，造成自我質疑，導致我們先前探討過的惡性循環與自我應驗預言，這時格外有害。

刻板印象威脅跟三個問題有關，勒邁特等白人跑者都會碰到。第一個問題是去認同。當個體自認可能在某個領域失敗，也許會設法保護自己，選擇不對這個領域投入自尊與認同，而是在其他地方尋求成就與認可。第二個問題是自我設限。學生遇到難題而焦慮自卑時，往往靠製造藉口來逃避失敗，其中最常見的兩招是故意不認真讀書，還有貶低對成績的追求。

然而，史狄爾最關注第三個問題：刻板印象威脅導致焦慮與分心，進而造成考試成績低落。史狄爾想呈現這個現象，並證明這並非無解，於是用了一個妙招——普林斯頓黑人與白人的高爾夫球實驗正是脫胎於此。在這項實驗裡，黑人與白人學生必須回答美國研究生資格考試（簡稱GRE）裡艱深的語文題目，但研究人員跟部分學生說這是測智力，跟其他學生則說這跟智力無關，而是一個效度未獲充分驗證的新測驗，只是想測試問題解決的能力。

這種敘述差異對白人學生的影響微乎其微，他們覺得測驗重要時表現得好一點，覺得測驗不甚重要時則表現得差一點。黑人學生不然，得知這不是智力測驗時，黑人學生表現較佳，而原因大概是他們不必擔心刻板印象，得以把全副心神投入題目當中。

如今許多研究證實刻板印象會影響非裔、拉丁裔與下層階級學生的智力測驗成績，也會影響女學生的數學與推理能力測驗成績。有些實驗純粹對不同受試者提出相異敘述，有些實驗則採取其他方式。比方說，實驗指出女學生跟男學生一起考數學時得分較低，全場只有女學生時得分較高。然而，教育工作者真正的挑戰是檢驗這些研究結果能否用來幫助弱勢學生提升成績，並在碰到學習困難時

不至放棄？

就實驗設計而言，宣稱測驗與能力無關是個反映刻板印象威脅的聰明方法，卻很難實際運用到教學現場，畢竟平時學生非常清楚測驗的目的並自知被眾人看扁，女學生也很意識到自己在高等數學或理科課堂上的弱勢地位。先前我們談到提升成長式心態的教學策略，此處的問題也是一樣：教育工作者能否憑降低刻板印象威脅來提升學生一天天跟一年年的表現。

許多人持懷疑論調。有些人認為先天能力與文化價值的差異無法克服，有些人認為僅重大社會改變能扭轉弱勢學生因經濟等阻礙所致的不佳表現，有些比較樂觀的教育工作者跟政治人物則認為，當局需支持大量（昂貴）教學措施，學生（與老師）也需積極努力，問題方能解決。

不過，少數社會心理學家與教育工作者甚至更加樂觀，以不少證據指出，光憑少許教學措施即能拉近這個「艱巨問題」所造成的表現差距。

這些研究人員不是說教學品質、教學技巧、教師熱誠與合適設備沒用，跟學生的表現好壞無關。他們非常清楚這些有多重要，只是想證明他們所設計的教學措施有效，不需仰賴知名教師或高級設備。

這些教學措施各不相同，但都源自刻板印象威脅的相關理論與研究。此外，還須結合社會情境的龐大影響力（並避免情境影響力遭低估時的錯誤認知），善用對情境的主觀詮釋，考量行動對想法和感受的影響，降低透鏡與濾片對判斷與決策的左右以致扭曲。你大概也會認同，任何人要是想探討當代教育並協助學生發揮潛能，



都有必要了解這些成功案例。

## 魔法？不，只是合乎心理學的措施

兩類成功案例值得留意。第一類是KIPP學校（Knowledge Is Power Program，知識即力量計畫），這些學校讓少數族裔與低收入戶學生讀完高中的比例高得出奇（九五%），大學升學率也同樣亮眼（八九%），方法是嚴格的大學準備課程、有效的帶領、認真的老師、積極的家長，還有高額的外部金援。

這類學校運用大量資源，驗證本書所討論的情境威力、個人解讀對行動的影響，以及行為承諾的價值。然而，有一點值得注意：這類學校學生讀完大學的比例低得令人喪氣（僅三三%），雖說仍比其他高中類似背景的學生高出三倍。

另一類成功案例是善用簡單而省錢的教學措施，對低社經地位的弱勢學生大有幫助。有些左翼人士批評這些「OK繃式解方」，堅稱讓弱勢學生學業表現進步的唯一方法是處理貧窮、健康、營養、種族偏見等「根本問題」。這兩類成功案例也挑戰右翼人士，他們認為弱勢學生表現不佳的原因是基因、家庭教育和負面文化因子，無法單靠「撒錢」解決，更無法仰賴自由派社會科學家的教學措施。

我們接下來談到的教學措施並非教學生讀書技巧，也不含特定科目內容，但統統讓學生短期學業進步，還留下長期效果。許多案例幫助到夠多學生，值得政府當局與政治人物認真看待。雖然教學措施很簡單，成果卻很顯著，非常出乎意料，簡直如同魔法，但只要你了解本書探討到的各個心理學原理，就知道這根本不是魔法。

這些措施表面上不起眼，卻威力甚大，徹底扭轉學生對日常學習的看法，從而改變他們對日常學習的反應，不再陷入惡性循環，而是進入良性循環。

## 自我肯定的正面影響

史狄爾跟同仁不只驗證刻板印象威脅的負面效應，也證實克服威脅的正面效益。他們探討的一大利器涉及「自我肯定」：讓學生在無涉威脅本身的其他方面更有自我價值感。他們鼓勵學生多關注自己所看重的特定價值（例如友誼、家人、宗教或貢獻社會），方法是確認這些價值，動筆寫下其對人生的影響。

柯漢（Geoffrey Cohen）跟同仁做過一項重要實驗，檢驗自我肯定的效用。他們選定美國東北部一所郊區中學的三個班級，請學生在一年內以數篇報告描述自己最重視的個人價值（最常出現的是家庭，但有時也會出現諸如音樂等個人興趣），結果這個教學措施提升了黑人學生（有面臨刻板印象威脅者）的成績，但並未提升白人學生（未面臨刻板印象威脅者）的成績，黑白學生之間的成績落差減少四〇%。更驚人的是，黑白學生接下來兩年的在校平均成績差距減少三〇%，留級或參加補救課程的黑人學生比例從九%降至三%。

在柯漢跟同仁的前瞻實驗之後，許多實驗也取得類似的正面結果，藉由促進良性循環來幫助不同弱勢學生，他們變得更肯定自己，較不害怕失敗，願意不屈不撓、提出問題並尋求協助。老師也留意到他們變得更積極努力，更參與投入，先是展現出幹勁，接著努力有所回報，於是表現得愈來愈好，願意向難題挑戰，即使一時間碰到困難仍不輕言放棄。連並未意識到這些教學措施的老師都有上述觀察，成效可謂令人驚豔。某項實驗讓表現不佳的七年級與八

www.qitubk.com 奇兔電子書下載

年級非裔學生做自我肯定練習，結果留級或參加補救課程的比例從一八%降至五%。

## 憑有智慧的回饋解決「老師的兩難」

留意短處與提供建議等建設性回饋形同大利器，有助學生增進能力。然而，當學生怕自己無法克服難題或遭受指正，這種回饋反而會損及幹勁與自信。這樣說來，當老師碰到不夠認真的學生，在心懷擔憂與同情之餘，到底該怎麼做？

許多人認為答案是不要批評指正，而是柔聲讚美，例如稱讚學生的主題選擇、學習熱忱或某個無關緊要的小地方，尤其面對少數族裔或低社經背景的學生時，更應如此。然而，這種做法使學生無法從指正中進步，也難以獲得所需的指導。老師怕落入偏頗之譏，結果學生以為這種努力程度就夠了，甚至以為老師覺得他們無法表現得更好。

研究指出，更合適的做法是拿出智慧，提供某種特定回饋。老師該誠實評量學生的表現，既指出不好之處，也提出改進之道，重點是清楚的讓學生知道，老師是採取很高的評量標準，而且完全相信他能達到標準。

研究人員進行一系列實驗。首先，七年級受試學生在接受這種回饋之後，同意修改報告並重交的比例從七%增至七一%。在第二項實驗裡，研究人員要求所有學生重交報告，結果先前接受這種回饋的學生表現較佳，重交的報告內容較好。在這兩項實驗裡，黑人學生的進步都比白人學生顯著，最擔心自己（和其他黑人學生）遭受不公待遇的黑人學生尤其進步甚多。事實上，這類學生原本通常會在接下來兩年變得更懷疑老師大小眼，但此一現象並未出現。

研究人員進一步發現，藉同儕加強核心訊息能提升這種歸因訓練。第三項實驗選在紐約市一所以低收入戶學生為主的中學，藉由同儕讓受試學生知道自己有能力通過甚高的評量標準，結果黑人學生在下一學期的成績大幅進步（白人學生則否），最棒的是他們之後仍繼續進步。這種措施改變學生對學校的感受，他們有動力更努力學習，進入良性循環，付出的努力換得高分與讚賞，這些成就回過頭增加讀書的動力。

### 稍微提升歸屬感

許多新生進入大學後受到文化衝擊，覺得沒有歸屬感，那些面臨刻板印象威脅或來自弱勢家庭的學生尤其如此，即使成績與實力向來出色也不例外。某位天資聰穎的非裔女學生進入普林斯頓大學後寫道：「普林斯頓大學讓我遠比以前更意識到自己的『黑人身分』……即使有些白人教授與同學對我展現開闊心胸，我有時仍覺得自己像個外人，彷彿不屬於這裡。」這個女學生後來錄取哈佛法學院，進入芝加哥的知名律師事務所。她名叫蜜雪兒．歐巴馬。

另一位極具天分的普林斯頓大學拉丁裔女學生形容說：「我像是踏入陌生土地的訪客……無論是在普林斯頓大學、法學院或許多工作崗位上，我都覺得自己不完全屬於周遭這個世界。」這個女學生是後來當上大法官的索托梅約。她在高等法院面對一項平權法案時寫道：「種族有其影響。他人的蔑視、竊笑與暗自評判皆加深一個最為有害的想法：『我不屬於這裡。』」

這種歸屬感的缺乏，加上自認無法成功的恐懼，造成自我質疑與疏離逃避的惡性循環，當學習困難強化這份恐懼時尤其如此。史丹佛大學心理學教授沃頓（Greg Walton）與柯漢設法對抗這種刻板印象威脅，請黑人與白人學生讀一份調查報告，上面寫說許多新

生剛進大學時都覺得沒有歸屬感，這是不分種族的常見現象，但會隨時間慢慢淡去。此外，受試學生也要以文字與口頭報告方式（表面上是為了下一年的班級），說明自己在歸屬感方面的擔憂，還有在大學遇到的學習困難。

這項實驗花三年觀察學生，結果沃頓與柯漢口中「偷偷進行」的教學措施發揮效果，弱勢學生面臨困難、失望與壓力時的表現變得更好，並未像一般弱勢學生那樣成績逐年滑落<sup>[2]</sup>。黑人與白人學生畢業時的成績差距減少一半。

研究人員再次指出良性循環反覆累積的重要性。他們表示這措施讓學生以另一種眼光看待大學生活裡常見的負面事件，避免遭受影響。此外，這措施也能改變行為，他們花更長時間在圖書館，多加參與社團，念書壓力減少，平均成績從而長期提升。相關研究愈來愈看重這種連鎖效應。有智慧的教育工作者或其他工作者很清楚，重點在於不只要鼓勵那些自我懷疑的人，還要鼓勵得有說服力。

然而，歸屬感措施對非弱勢學生效果不大，從弱勢與非弱勢學生的成績差距減半上可見一斑。白人等未面臨刻板印象威脅的學生往往有歸屬感，自認得以成功，起頭的困難終將過去，最終能跟眼前的學長姐（多半跟他們背景相似）一樣優異自信。根據沃頓與柯漢的研究，這些措施主要只對弱勢背景的學生有效，教育工作者有必要在他們剛進大學的初期即展開行動，清楚說明目前的懷疑與困難純屬一時，只要堅持下去終將撥雲見日。

## 當前的道路

許多後續實驗證明這些「有智慧的措施」的效果。研究人員一再看見目標學生族群學業表現提升，跟其他學生的差距縮小，避免掉此一往往在求學階段壓迫他們的現象。比方說，研究人員找上從公辦民營中學高分畢業的非裔學生，在他們上大學之前先增進對新學校的「歸屬感」，結果他們讀完大二的比例從三二%增至四三%。你也許會問這個增加幅度算大嗎？不妨這麼想：這大致等於三千五百美元獎學金的效果。

研究也指出，這些措施有效降低理工科女學生所面臨的刻板印象威脅。一項重要實驗選在加拿大某間大學進行，連續三屆工科新生接受不同教育措施，其中有些是接受「社會歸屬感」措施，有些是接受「歸因訓練」措施。如同先前的實驗，歸屬感措施包括請較高年級學生分享自己在新生階段碰到的困難，談談自我質疑實乃稀鬆平常，不久就會消散。此外，受試新生要以自己的話把所聽內容寫下來。歸因訓練也如先前所述，請學生寫下自己重視的價值。受試學生還要在接受措施之後的十二天寫下日記，過了幾個月後，再填答有關社交生活、個人調適與快樂程度的問卷。

結果這兩種措施都提升了學生隔年的平均成績，身在男性為主科系的女學生尤其甚有進步。事實上，理工科系常見的性別鴻溝完全消失不見（在對照組裡照樣存在）。根據研究人員對日記與問卷的分析，受試女學生碰到負面經驗時展現出更多的彈性，對自身與所選領域抱持更正面的態度。此外，接受歸屬感措施的女學生跟系上男同學相屬得更融洽。

目前仍需更大規模的後續實驗探討這些措施對不同學校、學生與情境的效果，但我們有理由樂觀以待。許多實驗已經陸續證明這些措施有助降低刻板印象威脅，有助提升適應力，學生能更相信自

己有本事成功，挫折與沮喪純屬一時，努力與堅持終將開花結果，這份自信讓他們更願意與同儕攜手合作，與老師一起朝學習目標邁進。

這種連鎖效應對較年輕學生的效果仍有待充分探索，但我們確實知道種種措施不僅影響學生的表現，也影響別人對他們的看法，例如是否要讓他們升上更高的年級，是否要列為表現不佳的學生。我們也知道，如果學生對自身實力有信心，自認能再增進能力，則會願意挑戰難題，即使受挫仍不屈不撓。因此，我們不難想像師生能擺脫失敗與沮喪的惡性循環，進入成功與滿意的良性循環。

我們想再次強調，這些教學措施不是要取代專業的老師、校方的支援或適當的資源，這些都是有效教育的一環。即使實行這些措施，有些學生仍再怎麼樣也無法進入良性循環，許多學生的長期進步幅度依然有限。然而，有些學生則深深獲益。

兩位在這領域最為活躍的研究者提出一個生動比方：這些教學措施如同替機翼微幅調整，從而產生更多浮力。飛機依然需要有力的引擎，但起降與飛行期間能更輕鬆安全。

房間裡最有智慧的人清楚了解這些研究之後，懂得如何提升學生的學業表現，提升他們日後對社會的貢獻程度，協助目前陷入泥淖的學生與學校走出困境。如果你關心的對象面臨難題與挑戰，你想伸出援手，這時你就該明白，別只伸手幫忙，還要幫得有智慧：提出實用建言，而非空泛讚美；連結學業目標與個人價值觀，還有連結對個人確有意義的理想，並在對方自我質疑時設法鼓勵；在鼓勵之際，讓對方明白能力是變動的，並非全有或全無，而是能憑努力加以提升，至於失敗只是成長過程的一部分，成功之鑰是毅力、對努力終將有用的信心、還有適時求援的心態。

房間裡最有智慧的人自己碰到難題、挑戰與自我質疑時，也會牢記這些啟示。他們記得能力是變動的，例如戰後嬰兒潮世代明白學習高科技如同學習游泳或打字，而非對智力的考驗，多數人很小即可學會。他們從朋友與同仁當初跌跌撞撞的個人經驗得到鼓勵，不忘尋求實用建議，在陷入困境之際敢於求助，畢竟求助不是承認自身局限，而是以開放態度接納建議，對成功懷抱信心。

- 
1. 以林書豪為例，他在哈佛大學籃球隊聲名大噪，如今在NBA效命。當年雖然他在帕羅奧圖高中（就在史丹佛大學對街）成績出色，率領球隊一路贏得州冠軍，但史丹佛大學並未提供運動獎學金給他，若說他的亞裔身分對此毫無影響實在難以服人。↑
  2. 研究人員稱這項措施跟我們在此談到的其他措施為「偷偷進行」，原因在於學生不知道這是用來協助他們提高成績與留在學校。如果學生得知這一點，他們也許覺得自己需要格外關注，也許覺得師長認為他們需要格外關注，這反而成為一個唯恐自我應驗的污點。研究人員指出，偷偷進行是措施能成功的一個原因。↑



## 第九章

# 全球有達成共識的一天嗎？

數十年來，節能團體提倡隨手關燈，冬天少開暖氣，夏天少吹冷氣，拔掉閒置電器的插頭，以步行或單車代替開車，安裝太陽能板，盡量減少能源用量。好消息是單憑簡單低廉的措施即可有效促成這類個人行為，既智慧又省錢。壞消息是全球面臨的問題相當嚴峻，子子孫孫恐將活在更熱的環境，飽受極端氣候的威脅。

現在我們先探討好消息，然後再分析為何氣候變遷如此難解。我們想先聲明，這議題並無一勞永逸的解方，但當你了解人類心理的特性之後，對當前的阻礙會更有體認，從而在相關討論裡貢獻己力，在選舉投票時審慎抉擇。

## 好消息：憑少許郵費促進節能

心理學家席爾迪尼 ( Robert Cialdini ) 在一九八四年推出經典之作《影響力》，探討如何憑心理學妙招改變人的行為。他在亞利桑那州立大學做研究時提出許多洞見。他說我們比較會跟著衣著體面的人亂過馬路，比較不會跟著衣著邋遢的人亂過馬路；我們會說空罐子裡的餅乾比較好吃，滿罐子裡的餅乾沒那麼好吃；我們會想把紙屑扔進公共垃圾桶或隨地亂丟，取決於地上有多少紙屑；如果想讓旅館房客重複使用毛巾而非天天要求更換，一個方法是讓他們知道多數房客會重複使用，甚至明確指出住在這間的多數房客都選擇重複使用。

席爾迪尼從亞利桑那州立大學退休之後，認真投入節能議題，成為節能軟體公司OPOWER的首席研究員。OPOWER會向電力公司提供建議，目標是讓用戶減少用電量。席爾迪尼認為先前他憑學術研究找出的影響力法則能應用到這個領域，著手設計不同措施，盼能勝過媒體教育，也勝過傳統經濟學家提倡的獎勵或處罰。他的辦法是給用戶一點點推力，使他們願意把早已認同的節能主張付諸實行。電力公司能省下擴充發電廠的費用，所以也樂見其成。

其中一個辦法涉及「社會認同」，也就是讓旅館房客重複使用毛巾的那個心理原則。他的團隊造訪聖地牙哥郊區，把節能標語貼在家家戶戶的門把上。標語共有四種，呼籲節能的理由分別是「為了環境」「為了後代子孫」「為了省錢」，以及用上社會認同原則的：「你的多數鄰居每天都在實行節能行動」（這句話沒錯，多數用戶確實至少有為節能付出少許心力）。月底，電力公司結算每戶的用電量，結果只有其中一個標語發揮作用：一如席爾迪尼所料，只有指出鄰居都在節能的第四個標語成效顯著。

接下來，席爾迪尼跟團隊進一步證明標語的效力。他們每月寄一封信給用戶，信上提供兩個資訊：全社區的平均用電量，還有該用戶的用電量高過或低過平均的幅度。結果那些發現自己在節省能源（與電費）上落後的用戶立刻著手改進。

可是有一個問題，那就是節能表現優於鄰居的用戶變得比較浪費電。為了因應這個問題，席爾迪尼在他們的用電量旁加上一個笑臉，表示：「你辦到了，你的節能行為替全社區帶來福祉。」結果浪費電的用戶跟先前一樣，努力跟上鄰居的好表現，省電的用戶則樂於獲得代表成功的笑臉，繼續過省電的生活，全社區的整體用電量下降。這措施讓用戶知道自己跟鄰居的比較，稱許表現出色的用

戶，藉此促進節能，儘管省下的電量不多，但花費微乎其微（只要花郵票錢），做法簡單輕鬆，電力公司實在沒得抱怨。

## 更大的問題

憑社會常規使能源用戶選擇節能絕對是一種值得探討的辦法。正如哈佛大學社會心理學教授格林（Joshua Greene）所言：「讓人去做某件事的最佳方法就是跟他說鄰居已經在做了。」如果是在著重節能的社區或社會，本書提到的辦法也能派上用場。如果主流文化著重付諸實行，要求人人遵照常規，則這些辦法格外有效。

然而，氣候科學專家會馬上指出，這類措施著重於改變個人行為，遠不足以解決當前的難題。他們說全球超過九○%的國家面臨各國史上最熱的十年，而談到全球最熱的十個年份，二○○○年以後就占了九個。如果你覺得這數據不夠怵目驚心，還有另一個數據：二○○一年到二○一○年，全球有十三萬六千人死於高熱氣候，比先前十年高出二十倍以上。氣候變遷導致農業災害、各地糧食短缺，還有其他對人類社會的種種威脅。

我們現在不解決氣候變遷問題，未來將付出代價，不然要設法減少溫室氣體的排放量，還要面對財產、健康與糧食供應等層出不窮的棘手難題。如果你懷疑氣候變遷問題純屬子虛烏有，並未迫在眉睫，那麼你很可能陷入了一種強大的心理機制，那就是否認與合理化。如果你有留意全球暖化的報導，你會知道政府與企業並未妥善採取必要的因應措施，相關進展非常有限。

許多評論認為大型因應計畫闕如的原因很顯而易見：金錢因素與國內外的政治現實。國際方面姑且不論，在國內推行溫室氣體的

管制有賴多方配合，卻飽受利益團體的大力阻撓。

一大問題在於，大家著重短期利益而非永續經營，更不在意生態系統與人類生活的永續發展。事實上，美國企業必須維護短利，不太願意做短期內無法回收的投資，連審慎的小額投資也一樣。如果要轉為使用再生能源，股東收益會立刻受到衝擊，而我們的租稅制度又提供絕少獎勵，很難促使投資人把眼光放遠。

這也跟政治獻金息息相關。舉凡艾克森美孚等石油公司，還有美國繁榮基金會等保守的政治性基金會，都捐獻大量金錢給政治人物和利益團體，阻擋二氧化碳的排放規範。他們也資助媒體與「專家」，宣傳說並無必要減少煤、石油與天然氣的消耗量，設法讓民眾誤以為朝再生能源轉型是弊大於利。學者專家收錢後積極誘使民眾落入否認與合理化心態，許多利益團體也是一丘之貉。連工會都跳出來說，如果我們轉為使用再生能源，許多從業人員會丟掉飯碗。

有一個迷思是專家並不認為全球有暖化，或者至少不認為是人為引起。這個迷思頗吸引人，也推廣得很成功。雖然科學界幾乎一致認為人類活動造成了氣候變遷問題，二〇一二年一項針對美國民眾的調查卻得出不同結果，當受訪者被問到「科學界是否認為人類活動導致全球暖化」，回答「否」（四三%）跟「是」（四五%）的比例相當，另有一二%的受訪者回答說不清楚。然而，正確答案當然是：扣除被收買的不算，絕少科學界人士對此抱持疑義。

環保人士在大聲疾呼之際可以指出，對抗氣候變遷也是個機會。個人與企業能開發節能科技，獲得巨額收益，取得領先優勢時尤其獲益可觀。當社會漸少對石化能源的依賴，轉為擁抱再生能源，目前還想不到的新產品與新服務會紛紛出現，嶄新的工作機會

應運而生。然而，環保人士得面對苦戰，畢竟既得利益者有權有錢，大力杯葛相關法案。

另一個問題是多數人不知道自己其實能在節能的世界裡找到新工作。無論是有望找到新工作的人，還是有望從對抗氣候變遷中得利的投資人、企業主或平民百姓，都並未結合為有組織的團體，遑論集結資源去遊說國會或教育大眾，當然更別提做政府的後盾，讓政府能補貼替代能源的發展計畫，不致引起納稅人（與投票人）的大舉反對。我們已經為了沒有提早因應而付出代價，如今再不因應又將付出更多代價，但儘管代價高昂，普羅大眾卻看不太見。

這些社會與金錢因素絕對影響重大，有助說明為何我們不太願意處理氣候變遷問題，比較願意把錢花在建造橋梁、水壩、跨州鐵路與高速公路系統。然而，美國跟其他國家先前都曾發揮先見之明，趁早因應某些難題，使利益導向的企業願意做出短期無法回收的重大投資。

早期文明興建金字塔與教堂，意在聳立千百載。二十世紀上半葉，美國設立國家公園，落實普及教育，打造全球稱羨的高等教育與研究機構。近幾十年，我們把太空人送上月球，在醫學與公衛方面取得驚人進展。為何如今我們難以一起站出來，捲起袖子，設法阻止氣候變遷，處理資源折耗與生物多樣性下降等相關問題？

為了回答這個關鍵問題，有必要探討動機與決策方面的人性特點，從演化心理學與行為經濟學的透鏡檢視氣候變遷問題。

## 目的、受益人與時間長度的問題

為了因應氣候變遷問題，我們個人要做犧牲，免得未來別人受害。這不容易。演化使然，人類著重小群體，關注一己生存與短期

需求，旁及自己的後代與近親。我們天生不太關心曾孫輩的福祉，遑論更久之後的後裔。你也許願意少吃不健康的零食，抽空運動，只求活得健康些，有時間多陪孩子。然而，你是否願意吃得健康，多運動，多存點錢，只求後代子孫可能過得好一點？這種犧牲要求我們替陌生的後代子孫維護利益，而處理氣候變遷問題正是有賴於此。

此外，我們需要的不是暫時調整生活方式，而是永遠改變生活方式。人們在戰時願意受徵召，在洪水氾濫或經濟危機時願意同舟共濟，可見我們是願意短期犧牲，以求之後能回歸正常生活。但為了因應氣候變遷問題，我們或許得長期過著較不自由、較不奢靡或某方面較不愜意的生活，這可不讓人躍躍欲試。

## 搭便車的問題

許多人願意當個好公民，替對抗全球暖化貢獻一己之力，但可不願意當「傻瓜」或「聖人」，自己吃力付出，眼睜睜看著別人（搭便車者）不勞而獲坐享好處。個人與國家大可自己不減少能源消耗量，不減少二氧化碳排放量，從「照常生活」裡坐享其成，旁觀別人為減排溫室氣體而努力。

任何能袖手旁觀坐享其成的情況都有此問題，但氣候變遷還涉及另一個問題。綜觀多數「共牧區兩難」，自私的人也許短期內比合作的人享有好處，但合作的群體勝過不合作的群體<sup>[1]</sup>。花錢為周遭社區著想的企業也許獲利不如競爭對手，但當周遭社區的環境較好，企業較容易招募優秀人才，人才也願意待得久（並發現房價漲得快）。然而，這不適用於氣候變遷問題。陽光、風和水不會區分合作者與不合作者，認真節能的人也要面對惡化的環境，跟依然故

我的人並無差別。

減緩氣候變遷危害的措施倒確實有益，對合作型國家尤其如此。無論是建造更高的海堤，還是設置對（日益常見的）嚴重風災的預警系統，效益都比較大。只是許多氣候科學專家擔心這些措施容易淪為消極不作為的藉口，導致大眾對技術人員與企業主的解決問題能力過度有信心。

我們稍後談到樂觀的原因時，會解釋為何這類減緩措施仍值得去做。現在我們只想要說，下次當你跟別人討論預防與減緩措施的利弊時，不妨回想第四章對行動至上的剖析重點，則能成為房間裡最有智慧的人。

### 「杯水車薪」的問題

一大減碳阻礙是人們非常相信自己與他人的努力只是杯水車薪，即使傾全國之力也無法解決問題。普羅大眾會問：「我何必少開車多走路，在夏天把冷氣調小，在冬天也把暖氣調小？那樣很不方便、很熱，而且只減少一丁點的二氧化碳排放量，對整個地球根本沒什麼幫助。重點是政府跟企業要改變做法。」他們也許還會進一步合理化說：「還有啊，多數人根本沒有在少開車，沒有在少開冷氣，而且我敢打賭說中國跟印度絕對兩手一攤什麼也沒做。他們沒有為了我們犧牲，我何必為了他們犧牲，我傻了嗎？」

### 雜音太多的問題

即使氣候變遷已經對日常生活造成嚴重危害，造成洪水、飢荒、海面上升、海岸縮減、糧食欠收和動物棲地減少等無數問題，卻沒有留下一貫的印象，在每日的生活裡難以覺察，至於整個地球

在過去二、三十年間平均溫度逐漸上升的一或二度更是不明顯。當冬天寒風刺骨，天氣一天天與一週週變來變去，人們容易看不清暖化的事實，至少否認氣候變遷的人能拿來說嘴。相較之下，為此改變生活方式的人卻看不見進展，尤其所謂「進展」不是指好轉，只是指減低惡化的速度。

除非你是發現積雪量不如往年的滑雪愛好者，或是作物歉收的農人，否則只怕根本把全球暖化這回事拋諸九霄雲外。只有當氣象主播說「世紀風災」似乎變成每十年就出現一次，或是說高熱氣候造成的死亡人數比先前十年高出二十倍以上，或是展示北極熊孤獨站在一小塊浮冰上的影像，這時許多人才會意識到氣候變遷的危害，認為該設法因應。

## 否認與合理化的誘惑

最棘手的也許是一個很顯而易見的問題：我們往往會尋求否認、合理化或心理學家口中的失調降低。有太多或隱或顯的例子證明人類擅長面對自己的失敗、缺點、過錯與疏忽，也擅長拾回快樂、安心與自尊。氣候變遷問題格外容易引起否認與找藉口合理化。

事實上，談到氣候變遷問題，不採取行動到底是基於錯誤藉口或適當理由，界線有時不甚清楚。相關科學模型並不完美，這是謀定後動的審慎理由，或者純屬藉口？我們不會等確知自己出車禍、遇水患或意外身亡的機率，然後才買保險，以免家人碰上經濟困難，那麼為何我們能不去思考氣候變遷問題，替自己的不作為合理化，只期盼不會出事？

如前所述，談到氣候變遷問題，我們自己與眾人的努力簡直杯



水車薪，但這是不盡一己之力的好理由嗎？你會因為自己的一票無法改變選舉結果而不投票嗎？你容許別人以此開脫嗎？即使你花錢裝太陽能板或買節能車款，也無法跟什麼也沒做的人區分開來，活在一個更好的環境，這千真萬確，大概也令人不爽，但可以是不為此花錢的理由或藉口嗎？要是鄰居在暴風雨過後沒有替自家前面的人行道剷雪，你會有樣學樣嗎？或者你會不理他們，依然善盡一己之責？

現在懂了吧。那麼為何許多人遇到其他問題不會否認或找藉口，遇到氣候變遷問題卻會？部分原因在於許多人覺得這問題非常棘手，令人氣餒，後果相當可怕，因應措施相當花錢但成效不明，所以與其採取積極作為，不如設法否認跟找藉口，在心理上比較舒服。

不過，否認跟合理化在此格外顯著的原因在於這是一種集體參與。一般人不會自行替無所作為找藉口，不會自行衡量相關證據的可信度，或尋找正反兩方在研究方法上的缺失，而是樂於聽從勢力與資源龐大的既得利益者，安然採納他們的藉口。

誠然，擔心這個議題的陣營也會呼籲集體行動，他們也有很多資源，但這是一場不對等的戰爭。他們也許提出更多建言，諄諄說明問題的迫切程度，指出無所作為的危害，立論更為可信，但否定論者說的是大眾想聽的話，而非逆耳忠言。

否定論者也會明示或暗示大眾，把問題導向政治立場，而非真假對錯。談到氣候變遷問題，其他國家的民眾是問相關政策的利弊得失，太多美國民眾卻覺得是選邊站，看你是左派或右派，看哪一邊更能代表你的社會與政治價值觀，如果認同「他們」那一邊，就是背叛「我們」這一邊。

我們在此明白的說，我們認為否定論者是錯的，提倡行動才是對的。我們知道自己無法免於人類的缺陷，有可能做出不好的判斷與決定，但仍認為有智慧的人只要以開放態度檢視氣候變遷就會問以下問題。

## 所以能怎麼做？

我們是否無能為力？後代子孫是否注定面臨災難性巨變？我們是否可以抱持一絲樂觀？答案是應該可以。科學與技術人員有些微可能及時找出神奇方法，清掉大氣層裡的二氧化碳、甲烷和其他溫室氣體，或者至少減緩惡化的速度。大概比較有可能的是，私人企業基於商業利益或其他更無私的動機，研發出更好的電動車電池，加快我們邁向替代能源的腳步並降低使用成本，推出現在無法想像的「綠色」商品。

上述可能性不屬於本書的討論範疇，但我們知道相關專家能提出諸多警告，首要的警告是我們為了解決一個問題，往往造成其他問題。比方說，大舉清除大氣層裡的溫室氣體本身絕對要消耗極多能量。大規模新創計畫有賴高度國際合作，在當前的政經氛圍裡不太可能出現。

然而，從歷史的角度來看，我們仍能審慎樂觀。雖然社會因應起問題很遲緩，但悲觀論者太過低估人在下定決心後的進步速度。需要，能帶來發明，也讓政府與大眾更願意補助創新研究。當成功解決問題X，往往能看見問題Y和問題Z的可能解法。此外，特定問題的解決之道時常替社會帶來立即而顯著的額外好處。

大眾也許不在乎風力、太陽能與電動車能否把暖化速度從每十

年增加攝氏○.二度降為○.一度，但這能帶來乾淨的河川與湖泊，減少霾害的天數，替新世代創造許多新工作。計畫推出時看不出來，之後卻可能對社會與經濟有額外助益。太空計畫正屬一例，當初只是把人送上月球，但種種發現與發明讓我們至今受惠。光以醫學領域來說，心臟病患者的心律調整器及重症患者的遠端監控設備即是例子，脫胎自美國太空總署開發的遙測系統。救護車上的有些移動式醫療設備也是美國太空總署當初為太空任務所開發。

這也是為何心理學家與行為經濟學家的研究有助對抗氣候變遷問題，因為我們能以有智慧的選擇框架提升參與率，例如，政府的節能減碳公共計畫可預設為選擇退出制而非選擇加入制，個人或社區需額外申請才能退出<sup>[2]</sup>。如同研究所示，行為的改變能帶來態度與價值觀的改變，在適度的推力與誘因下效果尤其顯著，民眾容易進而接受政策與議題輕重順序的改變，甚至主動要求改變。要讓民眾支持嚴格的減碳措施大概比較困難，要讓民眾支持海堤等減緩環境變遷危害的建設比較容易，這類計畫並未對現有利益構成重大威脅，有望得利的企業家會跳出來。此外，興建海堤有助讓民眾認為社會已經體認到因應氣候變遷問題的必要。

有些環保人士擔心這樣著重於減緩措施恐模糊焦點，使民眾看不太見氣候變遷真正的威脅。但他們擔心錯地方了。當大眾支持這類措施，得寸進尺技巧會發揮作用，進一步激起對其他措施的支持，並減少否認與合理化。先做出小小的行動，表達出實踐個人價值觀的意願並予以強化，形同為日後更艱難重大的行動鋪路，從而改變別人對自己與鄰居的期望與要求。

現在我們觸及所需的關鍵，也觸及社會心理學的核心。環保政策有賴社會上觀念與偏好的大幅改變。美國與全球的人民必須大為

轉變想法：哪些事情是好的，哪些事情值得我們做點犧牲，哪些事情值得以稅金補貼。此外，哪些事情豈止不恰當，根本大錯特錯，完全該當屏棄。我們不必把每個人變成環保政策的狂熱擁護者，只需要創造一個適當的社會，大家不再迴避麻煩的改變，願意加以承受，原因是這樣符合常規——好公民「就是會」這麼做。

如果大家承擔一己之責，不再旁觀別人的付出與犧牲，則社區、州郡與國家都能變好。某方面而言，如果我們把氣候變遷問題當成「社群遊戲」而非「華爾街遊戲」，並相信大家會願意承擔公共責任而非追求個人私利，則人人都能獲益。你也許會想：聽起來不賴，但我們要怎麼改變整個社會的常規與想法？我們得說這沒有一蹴可幾的妙招，但仍有些方法可試。

## 靠改變常規克服阻礙

有些改變常規的策略很顯而易見，例如對挺身因應氣候變遷的個人、社區、產業與國家予以獎勵。另一個相關策略是以顯眼方式指責罪魁禍首或扯後腿者，首先可以在各大城市設置「丟臉之牆」，甚至在網路上設置虛擬版本，不講道理的否定論者留名其上，顏面盡失，留給後代子孫一睹。這能讓政治人物與公眾人物卻步，避免心口不一，說出遺臭萬年的謬言。

幼稚園和中小學的老師能在此扮演重要角色（大學教授也不例外）。我們年紀較小時還沒有政治立場，沒有金錢利益，也沒有靠合理化維護的根深柢固觀點，這時如果接收到相關訊息，比較不容易有否認與合理化的心態。如前所述，由於經濟與政治面的既得利益者會大力反撲，我們在改變常規之初唯恐步履蹣跚，但終將有所

成效，水到渠成，接著迅速開花結果。

比方說，二十世紀下半葉西歐列強突然休兵，百餘年來接連不斷的戰事如今顯得難以想像。我們兩個這輩子見識到美國社會的大幅改變，原本光是非裔女演員在情境喜劇裡扮演不符刻板印象的普通角色（護士）即為一大進步<sup>[3]</sup>，如今卻二度選出黑人總統。從我們有孩子至今，原本連許多同志人權鬥士都不願提倡同性婚姻，唯恐嚇跑一般支持者，如今卻連近幾十年來最保守的一群大法官都感受到民意大幅轉變，裁定同性婚姻在全美合法。

全球在生育行為方面的常規轉變亦屬一例。一九七〇年，沒有任何歐洲國家的生育率低於一．七；二〇〇〇年，超過二十五個歐洲國家的生育率這麼低。開發中國家也一樣，印度的生育率在一九五〇年代將近六．〇，如今降至接近出生替代率的二．六；巴西的生育率在一九六〇年代為六．三，短短四十年後只剩二．三。

香菸相關常規在美國的轉變格外值得探討，一來轉變速度甚快，二來涉及美國人對香菸與癮君子廣泛的觀點變化。區區幾十年間，美國人原本認為抽菸很酷，象徵著成熟世故，甚至頗為性感，如今卻認為抽菸代表髒亂、軟弱與沒大腦，至少中產階級、年輕族群與知識分子是這麼認為。儘管香菸業者比氣候變遷否定論者更有組織，也更財力雄厚，這種轉變依然發生。

當然，由於有香菸業者這種顯眼的「壞蛋」，而且還把角色扮演得很徹底，政府想頒布規範、抽重稅或禁止相關電視廣告都容易許多。此外，學校教育對健康風險的強調也發揮作用。然而，促成改變的主要力量是年輕世代，再由他們影響上一代，正如種族與同婚議題的轉變也是如此。

這種跨世代的迅速影響也能應用於氣候變遷議題，促使大眾反對不明智的能源使用、恣意的二氧化碳排放，還有其他破壞環境的行為。換言之，如果你想在氣候變遷議題方面成為房間裡最有智慧的人，最好聽一聽房間裡最年輕的人怎麼說。

## 行為與想法改變的良性循環

教育現場與氣候變遷的問題非常不同，卻有一個共通重點：應打破惡性循環，促成良性循環。在教育現場，我們可以強調歸屬感與自我肯定，以期改變學生的預期，使他們樂於學習挑戰，提升表現，再回過頭改變他們（與老師）的預期，如此反覆進行。

談到氣候變遷，這代表我們必須打破經濟壓力與有力業者造成的怠惰、絕望與合理化心態。教育能發揮必要的作用，讓大眾（尤其年輕一輩）在面對科學證據時不要採取否認態度。此外，另一個重點是讓大眾認為個人與群體有辦法改變。當前日益重要的是防止否認與合理化，以免怠惰變成合理，改變將毫無可能。最重要的是，如果我們要解決氣候變遷問題，我們勢必得改變大眾對責任的想法，包括身為社區、社會與地球村的一分子的種種責任。

談到如何以良性循環取代惡性循環，我們應把這些社會心理學研究的啟示記取心頭。與其採取高壓手段，不如運用小小推力：改變情境的壓力與限制，慎選預設方式，凸顯社區常規，妥善引導正面聯想與負面聯想。這些做法能改變對常規的感受，進而不只使少數人積極投入環保運動，也使多數人願意在日常生活做些合理的改變，純粹（即使有時不太情願）認為這是好公民的責任。如果我們理解天真實在論及偏見對判斷與決策的扭曲，我們會更包容那些看

不見氣候變遷問題的人，努力以更有智慧的方式促成改變。

我們最終目標是促成改變世界的群眾運動。這類群眾運動曾讓基督教徒與伊斯蘭教徒集結起來，讓許多國家從帝制轉為民主，終結奴隸制度，現在則正提高全球女性的權利。我們沒有一套促成這類群眾運動的固定公式，但從歷史與研究當中了解到，一旦突破臨界點，改變將迅速燎原。另外，我們有一個小小希望，那就是你在日後必然出現的相關論戰裡，能更有知有智，也更有本事說服他人。簡言之，但願本書是個開端，讓你逐步加入房間裡最有智慧的環保人士的行列。

- 
1. 「共牧區兩難」是指牧人有動機在共牧區放牧最多隻牲畜，雖然這讓其他牧人享有的草料變少。個別牧人能靠增加牲畜數得利，但所有人都會因資源減少同蒙其害，這時資源迅速耗盡，無人得利。相較之下，如果對個人設限，則人人至少能稍微得利。↑
  2. 這類計畫要求用戶自費裝設用量表，或者提供裝設補助金，用量表會清楚記錄不同時點與時段的確切用量，並告知用戶跟其他鄰居或社區標準的比較情形。有些裝置能依據不同日期或時間的家中預估人數自動調節溫控設備，也頗有節能之效。↑
  3. 這齣電視喜劇《茱莉亞》從一九六八年九月播到一九七一年三月，共有八十六集，由黑人女星黛漢恩·卡羅爾擔綱演出。↑

結語

## 曼德拉的智慧

一九九四年五月十日，曼德拉當上南非總統，他的新政府面臨無數難題。先前他跟非洲民族議會黨的許多黨員關在獄中，花無數時間苦思該如何帶領種族隔離制度廢止之後的南非，但種種計畫是一回事，實際領政又是一回事。比方說，占大多數的黑人剛獲得解放，心懷憎恨與抱負，至於占少數的白人剛失去特權，心懷恐懼與擔憂，有可能訴諸暴力，於是如何處理這類情緒與隱憂成為一大難題。

曼德拉與新政府面臨的最大難題是阿非利卡人，也就是南非白人的反革命運動。選舉前夕，白人極端分子在公共場合引爆數枚炸彈，造成二十一人死亡與多人受傷。謠傳軍方有意政變。各種白人反對組織紛紛出現，以阿非利卡人抵抗運動黨為最，此外還有布爾人共和軍、布爾人特攻隊、白人抵抗運動黨、白狼黨與死亡騎士團等，成員都是會高舉「曼德拉滾回大牢」和「處死曼德拉」等布條迎接他出獄的那種人。

曼德拉窮盡畢生智慧阻止內戰的爆發，靠許多策略化解緊張局勢，防止國家分裂，其中一項策略簡直像是會出現在好萊塢電影裡，後來也確實出現在好萊塢電影裡——寫實程度遠大於多數好萊塢類似電影的《打不倒的勇者》。

為了減輕白人的恐懼，曼德拉決定大力支持南非國家橄欖球隊——跳羚隊。跳羚隊廣受阿非利卡人歡迎，卻跟舊版國旗一樣會讓多數南非黑人想到種族隔離制度的壓迫。正如某位非洲民族議會黨黨



員所言：「我是非洲民族議會黨的堅貞黨員，很崇敬曼德拉……但那隻跳羚代表那些人的驕傲，讓我想到就恨。那是種族隔離制度一個有力而可恨的象徵。」

然而，曼德拉毅然前行，他替南非爭取到隔年的世界盃主辦權。為了激發民眾的支持，某個聰明的公關高手想出口號：「一支球隊，一個國家」。世界盃開打之際，這句口號對許多民眾卻顯得空洞，南非反而像是兩個國家，其中一國熱切盼望跳羚隊獲勝，另外一國甚至聲援其他球隊。

比賽持續進行，跳羚隊勢如破竹，接連擊敗澳大利亞隊、羅馬尼亞隊跟加拿大隊，然後在準決賽險勝法國隊，而民心在這過程中漸漸變了。跳羚隊只有一位非白人球員，但他們走到哪裡都引起熱烈歡呼，而且歡呼的不只有阿非利卡人，還有黑人。決賽到來，對手是紐西蘭國家代表隊，一支公認為史上數一數二厲害的超強勁旅（這點倒很好萊塢風格）。

決賽當天，兩隊來到約翰尼斯堡的埃利斯公園球場，現場擠滿六萬五千名激動不已的球迷。賽前五分鐘，全場球迷亢奮的唱完祖魯民謠〈索索洛扎〉之後，曼德拉走進球場，身穿跳羚隊的運動衫，也就是種族隔離制度的象徵符號，無數國民所憎恨的象徵符號。現場球迷大多是阿非利卡人，此時陷入瘋狂，高聲呼喊著曼德拉的名字：「尼爾森！尼爾森！」所有國民，無論是在現場吶喊、在家裡聽廣播或在酒吧看電視，統統團結一心。跳羚隊經理普雷希斯是這樣描述當時的情景：「全場的白人觀眾，那些阿非利卡人，統統代表一個國家，統統齊聲呼喊：『尼爾森！尼爾森！尼爾森！』喊了一次又一次，那真是個……神奇的時刻、驚人的時刻。那一刻，我明白這個國家真的有走下去的可能。這個人表現出他有

辦法去寬恕，完全的寬恕，而那些白人觀眾——那些愛橄欖球的白人觀眾——他們回應說，他們也想回報他。」

彷彿為了成就好萊塢式的劇情，兩隊酣戰難解，打出世界盃史上第一次的決賽延長賽，最後跳羚隊終於贏得勝利，為這個才剛團結一心的新興民主國家抱回冠軍獎盃。

曼德拉對跳羚隊的態度反映本書所提的五大智慧。

首先，曼德拉能以宏觀眼光看待面前的難題，避免狹隘視野。如果當時是由別人當上總統，帶領剛真正實行民主的南非，要不受狹隘視野所囿實在難上加難。曼德拉幾十年來面對殘酷的種族隔離制度，還坐了二十七年的牢，照理說很可能把重點擺在處理經濟與政治上的不平等，忽略少數白人的期盼與恐懼，而這些期盼與恐懼會影響國家的未來。世人一而再看到政治改革後的新領導人只顧所屬黨派的利益，犧牲整個國家的利益，伊朗的馬利基是如此，埃及的穆爾西是如此，辛巴威的穆加比是如此（他可謂跟曼德拉對應），例子不勝枚舉。然而，曼德拉卻視野寬廣。

從曼德拉對跳羚隊的態度來看，他也深諳行動至上的道理。他沒有花一大堆時間勸非洲民族議會黨黨員支持跳羚隊，也沒有費勁說服南非黑人去喜歡橄欖球運動，而是善用他們對他的信賴：他在世界盃替跳羚隊加油，於是他們起而效法。他知道當跳羚隊在新國旗下征戰，大家不再會無動於衷或滿腔憤恨，而是徹底改變態度。雖然南非黑人起初也許覺得跳羚隊是別人的球隊，但會漸漸轉為覺得是我們的球隊，等跳羚隊開始贏球就更有望如此，所以曼德拉才這麼說：「運動有辦法改變世界，可以啟發眾人，可以團結眾人，

很少其他事物及得上。」

當跳羚隊逐漸從別人的球隊轉為我們的球隊之際，曼德拉也展現出他的一項直覺理解：行動的重點不在客觀結果，而在本身與結果的解讀方式。曼德拉對跳羚隊的態度形同一個有力象徵，讓國民明白何謂新南非人。重點不在報復雪恨，而在團結向前。然而，他訴諸的對象不只是黑人，那些過去面臨不公而完全有權要求補償的黑人。他也在憑行動告訴阿非利卡人說，他們可以繼續熱愛跳羚隊，可以一如既往的看球，不必太擔心自己在全新的南非會面臨何種未來。

從情境主義切入，則一如多數時候般涉及解釋與行動的效力。如前所述，曼德拉沒有多花力氣爭辯、懇求或說服，只是用自己的身分支持跳羚隊，這時民眾也就很難批評跳羚隊。接下來，他再往前多走幾小步，民眾開始覺得他不是背離同胞的期盼，而是走向美好的未來，這種背後意涵的轉變回過頭讓他愈來愈容易繼續邁步。當有些民眾跟數千同伴在球場激動立正看著國旗升起，有些民眾跟鄰居興奮守在收音機或電視機旁，大家會感到一股難以抵擋的強大力量，正如跳羚隊隊長皮納被問到有六萬三千名球迷的支持是何感受時所言：「我們不是獲得現場六萬三千個同胞的支持，而是獲得全國四千二百萬個同胞的支持。」

最後，也許最重要的是，曼德拉懂得擺脫天真實在論的桎梏。他不只從非洲民族議會黨的角度來看新南非，從多數黑人的角度來看，還從少數白人的角度來看——多數黑人大有理由憎恨跳羚隊所代表的一切，而少數白人不只包括先前的政治菁英，還包括尋常百姓，那些喜歡週末放假、烤肉與跳羚隊的尋常百姓。

曼德拉善用大大小小的行動，讓阿非利卡人對新世界感到安

心。他讓他們一如往常的上球場，看電視轉播，隔週上班閒聊賽況，於是他們覺得未來可以接受，甚至日常生活變化甚小（雖然國家的運作方式大不相同）。換言之，曼德拉很懂得別人在面對當前事物會有何反應，連跟他截然不同的人都摸得很透。

多數人無論做怎樣的努力、讀怎樣的好書、學到怎樣的啟示，都無法變得跟曼德拉一樣智慧與勇敢。曼德拉還從苦難等得到許多，遠超過本書所談的五大智慧。

不過，我們所有人仍能從心理學裡得到很多智慧，此處的五大智慧可為代表。如果你記取在心並實際應用，你絕對能更有智慧，收到更多的效果。做父母如是，做下屬如是，做主管如是，做善解人意的朋友如是，做備受信賴的指點迷津者如是——也許最重要的在於，用這些智慧，做一個面對必然衝突並抱持和解希望的世界公民。

# 致謝詞

吉洛維奇要感謝他的妻子凱倫，她幾乎永遠都是房間裡最有智慧的人。他也深深感謝她、伊拉娜與瑞貝卡的陪伴，她們是他種種智慧與快樂的主要來源。

羅斯要感謝結縭五十載的妻子茱蒂，還有喬許、提姆、貝卡與凱蒂等四名子女，他們善解人意，跟他共度人生的高低起伏，讓他過得如此精采美滿。他也很感謝大姨子莎拉在他撰寫本書的初期提供寶貴建議。

我們都深深感謝理查．尼斯貝特，他不僅是我們的多年老友，也讓我們見識到求知的熱情能如何豐富工作與生活。若非他的啟發，本書也許不會問世，我們在此把本書獻給他。我們也無比感謝馬克．萊普，他時常是房間裡最有智慧的心理學家，也是最和善大方的一位。

書 名：房間裡最有智慧的人——康乃爾×史丹佛頂尖心理學家帶你洞悉人性、判辨真偽

作 者：湯瑪斯·吉洛維奇 ( Thomas Gilovich ) & 李·羅斯 ( Lee Ross )

譯 者：林力敏

發行人：簡志忠

出版者：圓神出版社有限公司

地 址：台北市南京東路四段50號6樓之1

總編輯：陳秋月

主 編：莊淑涵

責任編輯：莊淑涵

美術編輯：林雅錚

數位編輯：莊寶鈴

行銷企畫：陳佩蓓·詹怡慧

校 對：許訓彰·莊淑涵

數位版權：簡瑜

法律顧問：圓神出版事業機構法律顧問 蕭雄淋律師

ISBN 978-986-134-295-5

---

Copyright © 2015 by Thomas Gilovich and Lee Ross. All rights reserved.

Published by arrangement with Brockman, Inc.

Complex Chinese edition copyright © 2017 by Prophet Press, an imprint of Eurasian Publishing Group

---

實體版初版：2017年3月

電子版發行：2017年3月

