

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·吉洛維奇 & 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，
這是在你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

不靠利誘威脅，無須唇槍舌戰，
有心理智慧的人運用某些簡單技巧，就能輕鬆達到想要的變革！

- 💡 報稅單上，簽名欄位在前或在後，哪個比較會誠實申報？
- 💡 丹麥的駕駛僅有 4% 願意器捐，瑞典卻完全相反，難道瑞典人比較有社會良心？
- 💡 沒人願意為了社會福利多繳稅，卻願意為了「儲蓄保險」乖乖繳錢，但這筆錢真的是用在自己身上嗎？
- 💡 若要提醒勿亂丟垃圾，花朵圖示跟眼睛圖示，哪個比較有效？
- 💡 為何一般人偏好 80% 是瘦肉的牛排，勝過 20% 是肥肉的牛排？

美國最重量級的社會心理學家，康乃爾的吉洛維奇與史丹佛的羅斯，爬梳社會心理學的重要研究，擷取精華重點，從實際例子檢視你我可能會落入的思維陷阱。小從個人減重、消費行為，大至政策包裝、全球暖化，他們將提出意想不到的解決方案。

解釋人類行為，必須從影響我們思維的情境驅力開始理解，尤其是那些最不被看見的幽微細節。與聰明人不同的是，有智慧的人理解希望、恐懼、熱情與驅力對人所產生的影響，因此，他們會是讓員工感到幸福的老闆、將國家帶向下一步的政治人物、耐心陪伴叛逆期小孩的爸媽。理解這些驅力，我們就能在往後的決定上，有更睿智的理解與處理能力，進而成為房間裡最有智慧的人。

吉洛維奇



羅斯



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

THE WISEST ONE IN THE ROOM:

How You Can Benefit from Social Psychology's Most Powerful Insights

湯瑪斯·吉洛維奇 & 李·羅斯——著

Thomas Gilovich & Lee Ross

林力敏——譯

社會心理學帶給你洞析人性的智慧

馮勃翰

既然這本書的書名叫《房間裡最有智慧的人》，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，因此他在大多數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法案、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。

本文作者為台灣大學經濟系副教授

推薦序

社會心理學帶給你洞悉人性的智慧

馮勃翰

002

前言

為何要當個有智慧的人？

011

智慧並不等同高智商。紀錄片《房間裡最聰明的人》探討美國大企業安隆能源的慘敗，安隆高層絕頂聰明，精通財務操作，卻迷失於自大與貪婪，顯然毫無智慧。智慧與智力的關鍵分野為何？為何我們要當個有智慧的人？

第一部 智慧的五大支柱

1 其實你一點都不客觀

024

為何我們比較容易看見別人而非自己的偏誤？客觀公正到哪去了？我們該如何超脫各自的歧見？要當個有智慧的人，首先就是認清一件事實：客觀，其實是種幻覺。

2 善用情境的推力與拉力

057

為何瑞典人同意器捐的比例遠遠高過丹麥人？為何消除障礙比提高動力還要容易達成目標？改變現狀之前，先審慎評估情境因子，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。

3 遊戲的名稱，意義的創造 092

同一個遊戲被稱作「社群遊戲」或「華爾街遊戲」就能有天差地遠的結果。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。」我們如何跳脫語言的框架，主動找出事物的真實樣貌？

4 行動至上：我動，故我信 129

買了監看幼兒戶外安全的商品，爸媽為何反而更提心吊膽？需要動手組裝的商品，為何銷路勝過不花力氣的商品？我們往往會找藉口合理化自己的行為，而最好的藉口都包含部分事實。究竟是行動影響態度，或態度影響行動？

5 擺脫成見的限制：鎖孔、透鏡與濾片 164

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，卻相對看不見其他事物。如果你相信家庭的支持對孩子十分重要，你自然會看到多讚美、少責罵的作法培育出許多成功人士，卻看不見這些家庭養出的自戀狂，也看不見嚴苛家教也能教出快樂又頂尖的孩子。

回顧與前行 196

第二部 智慧的應用

6 房間裡最快樂的人 200

同樣的旅遊預算，你願意吃住省一點，換取兩週的時間，或只待一週，但住好一點、最後一天還搭直升機鳥瞰全島？心理學研究有個明確答案：選擇值得回味的短天數旅行。因為回憶將伴你一生，購買「體驗」絕對比購買「物質」還划算。

7 為何我們就不能好好談？ 234

從古至今，個人、團體與社會的衝突分歧無可避免，然而再棘手的僵局也都有出路，只要雙方認知僵持下去弊大於利，和解也就近在咫尺。史丹佛大學國際衝突協商中心從全球各項重大協商得到四個啟示，將提供你談判時該具備的智慧與思維。

8 教育可以怎麼改革？ 263

刻板印象與相關期望會否讓弱勢族群無法藉由教育翻身？如何破除低階的社會政經地位所造成的惡性循環？兩類成功的教育案例證明巧妙運用心理學，就能獲得如魔法般的改變，從此進入良性循環。

9 全球有達成共識的一天嗎？ 289

除了戰爭、恐怖攻擊，全球所有人類還面臨一個最大的危機：極端氣候的威脅。大家都願意當好公民，但沒人願意當傻瓜或聖人，自己致力環保，卻眼睜睜看著別人浪費資源。聰明的人或許認為透過高科技能解決這類問題，但有智慧的人知道如何從生活細節著手，透過行為與想法的改變，達到最終目標。

結語

曼德拉的智慧

312



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、想著同袍弟兄的性命安危、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、想用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。