**『情緒賽局』讀書心得**

1. 前言：

人生不如意的事十之八九，當情緒佔據心頭，理性思考不復存在，這樣的困境存在我們生活中並不陌生啊！那麼日常生活中為什麼我們會有那麼多的喜、怒、哀、樂？其實生活即是一場賽局，賽局就是人生，每一個情境都是一場賽局，每一種賽局都能詮釋生活遭遇的情況，人與人之間如何在各式各樣的賽局中計算淨利後達到均衡點？這些感受與情境都源自於理智與情緒的操弄，因為人類是擁有七情六慾的生物，我們彼此間巧妙的善用情緒跟理智機制，情緒並不是人類在漫長原始的演化過程中，所遺留下來的退化遺跡，而是一個爭取談判籌碼的寶貴工具，更是一種釋放訊號的機制，若能與理智共同運作，相輔相成，在各個賽局中協調彼此的行動，達到平衡點，就能創造雙贏的局面。

1. 大綱：
2. 論憤怒與承諾：
3. 憤怒策略：

『你只要意識到生氣有助於達到目標，你就會生氣。情緒可作為建立承諾的機制。』。

情緒是一種能夠協助我們做決策的機制，情緒在我們的演化過程中出現、成形與發展，以增加我們的生存機會。除了情緒之外，人類還有一項有助於做出決策的機制，那就是理性分析的能力；但在重要緊急時刻情緒機制比起理性機制慢條斯理的算計，情緒機制迅速反應的效率高出上千倍。然而人類有個特質：我們甚至能在不知不覺的情況下，有策略的運用情緒，大部分並不需要任何複雜的算計便能利用理性情緒。小朋友就很會善用這個特質，受傷跌倒時，若媽媽在身邊便會大聲哭泣尋求媽媽的關愛，若媽媽不再身旁時，反而勇敢自己站起來繼續玩耍。這個情緒機制連自身家中未滿一歲的小孩也會善用，有生理需求時，看到照顧者便會大聲哭泣來表達自己的需求；有趣的是當媽媽在清潔地板時，吸塵器啟動後，他知道媽媽在忙這個時間點哭鬧，媽媽是聽不到，便會乖乖地看著媽媽忙碌的身影或自己玩耍，有些時候還可以自己玩到睡著不需要媽媽哄抱；但只要媽媽關閉吸塵器，那個噪音停止時，這個小孩便會哇哇的呼叫，有時會歇斯底里地叫到媽媽過來抱他，得到安撫才甘願。

我曾經看過一篇專訪，採訪對象是鴻海集團的創辦人郭台銘先生，在每季的績效會議中，當底下員工報告業務績效時，績效不如預期，郭台銘先生大發雷霆，會議外的醫護人員馬上進來幫郭台銘測血壓，會議結束後，記者採訪郭台銘時問他:為什發脾氣後血壓沒飆高？郭台銘說：「我是動怒不動氣，我表現出我生氣但我心裡還是平靜，沒有這樣做底下員工怎麼敬畏折服。」由專訪中看出郭台銘能夠把情緒演譯得十分可信，他利用了獨裁者賽局-當憤怒作為一種手段，讓決策變得更有優勢。

1. 重複的囚犯困境賽局---互惠互利的情緒機制：

『你永遠不會清楚知道，未來你還會與對方互動多少次。要促成雙方合作，靠的是直截了當，而非精於算計。』。

「互惠互利」又稱對等原則：是指在推銷過程中，推銷員要以交易能為雙方帶來最大的利益或者是能夠為雙方都減少損失為出發點，不能從事傷害一方，或給一方帶來損失的推銷活動。因此推銷員在推銷活動時要設法滿足自己和顧客雙方所追逐的目標，實現雙贏的目的。

在求職求才的過程裡，面試官如何在眾多求職者中，用短暫的面試時間，僅能憑著履歷資料和面試談話尋求一位適才的員工；相對的求職者如何在求職時讓面試官挑選自己。兩者之間都是在運用互惠互利的機制，面試官要的是一位能勝任工作的夥伴，求職者要的是一份工作來養家糊口，兩方都在觀察對方是否是自己所需要的，面試過程裡，面試官只能直接了當的篩選人才，求職者則是把自己的最佳優勢使出來，彼此間都在爭取自己的利益。

將互惠互利的觀點運用於人際關係上，如果彼此間不能互惠互利，雙方間的情誼就很難為維持，只有各取所需，互惠互利，借助他人之力，才能獲得更好的利益。如果以犧牲對方利益，讓另一方獲利這樣絕對不能營造穩定和諧的人際關係。人際交往最基本的動機在於希望從彼此的身上獲得精神上或物質上的滿足；也就是說彼此間無法滿足對方這兩方面的需求，那彼此間的情感便會比較淡薄；雙方能成為朋友、情人、合作夥伴大多是有各自的優勢及吸引對方的長處；頻率相同才能相吸，頻率不同自然相斥。

1. 正直、侮辱與最後通牒賽局：

『人確實會對於不公平的行為感到噁心。能夠判讀公平訊號的能力，是理性情緒的重要特質之一。』。

最後通牒賽局：是一種由兩名參與者進行的非零和博弈，一名提議者向一名響應者提出一種分配資源的方案，如果響應者同意這方案，則按照這種方案進行資源分配；如果不同意，則兩人都得不到資源。按照理性人假設，只要提議者將少量資源分配給響應者，響應者應該會同意，因為這比什麼都得不到好。

將最後通牒賽局利用在教育小孩很有利處，例如：小朋友對冰淇淋抗拒不了，每當小朋友吃飯愛吃不吃時，媽媽會把冰淇淋端出來放在他們面前，告知小朋友你要吃快一點喔，你吃快一點就可以吃到完整的冰淇淋，你如果慢慢吃，你的冰淇淋就會融化，變成水喔；這時候小朋友都會努力的把飯吃光光而且會吃得很快，因為他們知道冰淇淋融化得速度會很快，即使最後只吃到一點點的冰淇淋他們也會很滿足得感謝媽媽給他們的飯後甜點。這樣的作法對小孩來說能督促他趕快完成一件事情，但站在理性人的觀點來看實質上小朋友得到的利益只有一點，這樣的對待是不公平也有點屈辱，媽媽應該先把冰淇淋放在冰箱等孩子吃完再給他獎賞，但站在為了小孩身體健康著想的立場上，給予少量冰品至少能減少支氣管受損。

作者提點我們：永遠不要像個蠢蛋，由於我們人生中大多數重要的社會互動，都是會重複發生的互動，因此堅持採用這條規則很有效率。若是在重複互動中，我們表達願意接受低金額的提議，就可能會使的其他人下回跟我們互動時，也試著剝削我們。

1. 論信任與慷慨：
2. 偏見、汙名與信任賽局：

『無意識的偏見會摧毀信任。當情緒凌駕於純粹理性的自利動機，反而能抗拒偏見。』。

信任感是個體間彼此合作的動力，合作則是經濟發展與社會福利的動力。書中提及『人造花的實驗的啟示』蜜蜂跟人沒有多大的差別，因為我們都習慣倚賴規則行事，而且難以改變；一但有了先前錯誤偏見或憑著印象的無意識行事時，就很難去改變眼前現有的狀況，然而造成危害而不自知。隨著大環境的演變，實在很難以一個角度概括一切，事情沒有一個絕對，讓自已保持一顆接納一切可能的心，勇於嘗試並接納新的事物；就如同蜜蜂不確定花蜜在哪，但如果願意嘗試避免先前的成見，也不會在「汙名化」的祭壇上自殺。人類可以抗拒偏見的一種方法，如同信任賽局所述的，我們願意把自身福祉交付到他人的手中，會受到社會條件影響而改變，只有情緒凌駕於純粹理性的自利動機時，才有可能存在。

1. 歸屬、合作與集體情緒：

『人類對於歸屬團體的需求十分明顯。當團體成員內心燃起為團體奮戰的集體情緒，就會比其他團體更具優勢。』。

運動娛樂產業的主要重點，是在於建立具有精神支柱作用的集體情緒，工會要保護成員免受雇主剝削，國家則要保護人民免受外部威脅，球迷的目標是只要他們支持的球隊贏球就好，球隊其實也不是為自已而存在，而是要在社會中創造出集體情緒。

為什麼相較男生，女生對於支持球隊比較不感興趣？我在這裡找到答案，原來人類的集體情緒最初是源自於需要團體協助來取得重要資源，尤其是在團體授獵更是如此。由於自古以來狩獵都是男性進行，因此男人對集體情緒的需求，通常會多於女性。這或許是男性比女性更喜歡觀看運動賽事，也比女性更強調民族主義。

集體情緒是能互相激勵彼此的情緒，這讓我想起學生時代，若教授考試的題目是採取分組測驗時，那些常翹課的同學都變得很認真，連假日休息時間要一起討論做實驗都不會缺席，當大家越認真的在完成自已的應該負責的部分時，就會產生互相激勵感，大家也會互相合作幫忙別人不足的地方，此時彼此都有一種歸屬感，想盡辦法把這個試題做到完美。

1. 洞悉動機背後的邏輯：

『施比受更有福？倘若付出本身就是一種報酬，拿取有時候也可以是一種施惠。』。

我們通常很強調要記得他人施予的恩惠，每個人都想要盡快回報對方，不想欠對方人情，這並非出於人們純然想付

出，這是一種自私的特徵:由於社會普遍的認為投桃報李，因此受惠於人的人，會想要盡快的把人情債還清，即使會讓施惠者覺得付出得不到滿足感也在所不惜。

曾在今周刊看過一篇：《即時回饋，讓給予者更樂於付出。》文中提到：有一類給予者是無私的奉獻，這類人重視他人利益，極不重視自身利益，他們奉獻自己的時間精力，不顧自己的需求，因此付出代價。全然無私的奉獻是一種病態的利他主義，根據學者芭芭拉．奧克利(Barbara Oakley)的定義：「不健康的貢獻態度，過於專注在他人，損害了自己的需求。」導致在努力幫忙他人的過程中對自己造成傷害。倘若施惠者與受惠者雙方，都能有意識地把彼此需求納入考量，讓兩者都能兼得；比爾．蓋茲(Bill Gates)曾在『世界經濟論壇』上談過：「人性有兩大力量，分別是關注自己及關注他人。」，而能採用「混和動力」的人往往是最成功的人。受惠者全然自私，失敗的施惠者全然無私，而成功的施惠者則是利己利他，他們盡量造福別人，但同時也雄心勃勃地看照自身的利益。缺乏自保本能的無私奉獻容易把人壓垮，而利人利己指的是願意付出比得到多，但仍然看這自身的利益，以此為前提來決定貢獻的時機、方式和對象。

書中提及『樂於給予，樂於拿取』，有時拿取也是在幫忙解決困擾，尤其是應用在物資過剩時，倘若付出本身是一種報酬，那麼拿取有時候也可以變成是一種施惠，把問題翻轉過來，讓問題也能圓滿解決。

1. 論樂觀、悲觀與群體行為：
2. 效用、風險趨避與負面思考：

『情緒的算術：1加1小於2，但減1再減1，減幅會大於2。』。

邊際效用遞減法則：你擁有財富越多，每多1美元能夠為你增加的福祉就越少。邊際效用指我們的幸福感隨著財富增加(或減少)而增加(或減少)的幅度。古諺：「渴時一滴如甘露，醉後添杯不如無。」口渴時一滴水的邊際效用最大，喝醉的時候，一杯酒的效應就是零。邊際效應用常發生在我們生活上，最常出現就是促銷活動，有一次去買枕頭，店員熱心推薦一款枕頭，於是心動買了，此時店員告知滿額加價送小枕頭，當下心動也加價購買小枕頭；回家後覺得我只需要大枕頭，所以大枕頭的效用是最大，加價換購的小枕頭用不到，邊際效用就是零。

人類多是風險趨避者，風險趨避是人類的理性特徵，一個對好消息遞減的人，會採取風險趨避的行為。當正面事件與負面事件同時發生時，我們覺得哪一件事相對重要，那件事會影響我們的情緒狀態，然而不幸的是負面事件總是占上風。臨床憂鬱症患者經常伴有執著於負面思維的症狀，而把正面思維屏除在外。我們再怎麼著重於負面思維也不會像憂鬱症患者那麼嚴重，但不幸的是每當牽扯到愉悅與難過時，身心健全的我們，也容易把重點放在難過的感覺上。

1. 從眾心理學：

『從眾效應形塑了同質性高的思想與行為。每個人就算本意良善，仍會以錯誤的方式，影響他身邊的人。』。

每當有人要我們跟別人針對同一個問題同時做決定，或是在他們之後做決定，我們的過度自信就會在頃刻間煙消雲散。那是我們最容易人云亦云，隨波逐流，面對主流意見立刻放棄自己的想法的時候。我們這種人云亦云的傾向，並不一定跟自信傾向互相矛盾。自信與我們對於自身能力的主觀判斷有關，而我們人云亦云的傾向，通常是因為資訊處理有誤所致，有時候則是源自於害怕被視為異類。

最近正在幫快上小學一年級的孩子找美語安親課輔班，原先的本意就設定要找學校附近的安親教室，讓孩子下課後在課輔班完成家庭作業，也可以解決上班時間無法接送小孩的困境，讓小孩有一個被妥善照顧的地方。於是就一間一間的去參觀訪問，同時也詢問親朋好友，然而發現問越多間自己就越不知道要幫孩子選哪一間？因為每一間各有特色，各有大家贊同的優勢。有朋友推薦有品牌的連鎖課輔班，費用高師資專業，環境優良；有的強調小班制，非連鎖課輔，費用相對便宜但資源有限。就這樣比較一陣子還是做不了決定；發現主要原因是對現在上小學的課程及作息時間的資訊不足，所知道的訊息大都聽朋友的闡述，自己也很在意要幫孩子找尋效益最大化的安親模式。

最後理智的思考評估後決定先不讓孩子去上課輔，原因是一方面小學生應該讓他能快樂的學習，而非擔心孩子會輸在起跑點，若一開始給予孩子過多的課業壓力，反而會適得其反造成他失去學習的動力，也沒必要一窩蜂的跟隨別人把孩子送去知名的課輔中心，忽略孩子的意願以及偏離了讓孩子快樂學習的本意。

1. 心得結語：

閱讀此書，讓我了解生活上所發生的一些事務驗證了書上所論述的賽局，也覺得有一些論點很有意思，頗值得省思與贊同。作者提到：『贏家的詛咒有兩大成因，一個與認知有關，一個與情緒有關。我們無法完全消除非理性情緒，但可以降低他們的負面效應。』憤怒可以做為建立可信承諾的機制，提升我們與他人互動的策略地位。亞里斯多德在《尼各馬可論理學》：任何人都會生氣，那沒有什麼難的，但是要在正確的時候，出於正當目的，以恰當的方式對正確的人恰如其分的生氣，那可就難上加難。生氣是為了讓自己獲益，但往往也會給我們帶來傷害，不只是因為生氣會造成精神受苦，也因為這樣的憤怒去影響到彼此間的情誼，甚至會對我們造成傷害的情境，我們控制憤怒的能力往往有限。現今大自然的演變，資訊的發達，生活的便利，我們每天都忙忙碌碌的過日子，自己是否曾放慢腳步下來，在休息時回想一下今日所發生的種種情境，是否曾用一顆謹慎理智的心情去觀照自己內心的感受，把自己內在那顆奔亂繁雜的心，拉回到寂靜、理性的層面，剷除因氣憤後所產生的負面思惟。現今很多心靈醫學證實禪定靜心可以讓紛亂的心緒安定下來，讓心理素質變得更強大，心態變得更好，不過分悲觀，也不過分樂觀，而行中道。禪定能增加我們的智慧，學會不執著，心靜了看待困境自然就平和了，煩惱自然就少了，思緒就會清楚明白，病當然也就遠離我們，對內心更加覺知更能掌控，更不會輕易被外界所干擾，面對生活上所碰到的賽局，自然就會用理性與感性的智慧去化解所有的困境。

書中提到許多賽局理論，心理定律與原則，閱讀後有從生活中慢慢體驗出來，當矛盾出現時就是在驗證賽局情境，並能洞悉動機背後的邏輯。作者在結語勉勵大家：最終擁有優勢的不是僅靠理性運作的人，而是感性與理性兼具的人。如何做個理性和感性兼具的人？曾經在網路上看過一篇文章，寫得挺有趣又易懂，標題『人生啊！是理性好還是感性多點好？我想告訴你一個帥氣的平衡法』，作者姚詩豪他說：如果把人生比喻成一場賽車，感性就是油門，它給予我們前進的力量；理性就是煞車，遇上轉彎時要適度得帶點煞車，能讓過彎時更優雅帥氣。人生擁有豐富的情感是好事，情感是強大的驅動力，不要把自己變成一個純理性人，只會踩煞車的人生會很無趣，在重要時刻帶點理性就夠，並非所有的事情都得計算出CP 值。能驅策我們的通常是情感，愛上一個人為她努力，讓自己變得更有價值，這是正向思維是正確的；愛不到她就要毀了她，失去理性，這就是煞車系統出問題，沒能在人生的彎道上發揮強制的力量。希望我們能在人生賽道上奮力衝刺，帥氣優雅的過彎。