



110 年度專書閱讀心得寫作競賽活動

從理性世界中打破情緒框架 —《情緒賽局》讀後感



作者：艾雅爾，溫特

出版社：大牌出版

出版日期：2019/06

目錄

壹、前言	1
貳、專書介紹及重點歸納	2
一、憤怒是一種決策手段	2
二、利他行為是存活的關鍵	2
三、從眾心理學	3
參、延伸思考及心得啟示	3
一、社會情緒之互動性	4
二、信予人、慷予人	4
三、洞悉動機背後的邏輯	5
四、經濟體間的賽局	5
肆、結語	6
伍、參考文獻	7

從理性世界中打破情緒框架

— 《情緒賽局》讀後感

「能控制好自己情緒的人，比能拿下一座城池的將軍更偉大」

— 拿破崙

壹、前言

在看見《情緒賽局》這本書前，我對賽局理論(Game Theory)的既有印象還停留在在校時期選修課中的囚犯困境，犯人各自尋求能最大化自我利益的行動模式；「情緒」這一形容詞怎會跟賽局搭上關係呢？閱讀此書後發現，溫特教授是將日常生活中，把「情緒」歸納為人們行動前大腦釋放訊號的反應機制，並以行為經濟學、心理學、演化論及腦科學為架構，搭配著名的賽局模型案例以「情緒」這一形容詞去探討人性的直覺思維，教讀者如何利用「情緒」在決策事件中來創造出最大優勢。

人有生老病死，悲歡離合，只要活在世上就有情緒的產生，而理性世界的觀點是以客觀角度來看世界，是為一個和諧的整體；遵從理性情緒固然是順從為之，但何不加點不一樣的情緒來為自己的生活增添一點不一樣的調味劑；既然人活著終其一生無法擺脫「情緒」，那我們何不好好的正視它呢？打破既有的情緒框架，善用情緒，正如耕野俊明所言：「懂得梳理情緒的人，就擁有順利的人生」；試想你身在某個談判會議中，若能掌握自己的情緒不被對方所知悉，克制住自己的慾望，自己的行動策略就不易被對方所掌握，那麼勝利的天秤將往你這邊傾斜，可以說掌握情緒，就是邁向優秀決策領導者的一小步，儘管情緒的控制是一件不簡單的事，但只要小事做起，一點一滴的累積，相信有志者事竟成。

貳、專書介紹及內容概述

本書開宗明義講：「人們很多時候的直覺或情緒，不會比嚴謹分析後來得決定更有效率」，其理由來自於人們在面對突發狀況時，那一剎那，是無法及時反應的；尤其是在即將發生意外時的危機處理，人類的大腦反應速度遠不及狀況發生當下發生時間來得迅速，這時候就得靠潛意識的反應來化解。畢竟人類的大腦無法像機器那樣準確且即時的反應，這是人體的先天限制，也是上天給予我們的恩惠，賦予我們感情，擁合理性，過著多采多姿的生活。

一、憤怒是一種決策手段

此書有別於其他行為經濟學之著作理論，認為「憤怒」這種情緒非但不是非理性的展現，適當的應用，即溫特教授提到的可信承諾的機制，讓對方相信你是有所本且自發性的憤怒情緒，使對方明白說到做到的決心。如孔子所說的「人而無信，不知其可也」，建立起信用，才有談判的資本。從最小的個體一個人做起，進而擴展到社會，最終到達國家的程度，只要人民有信且團結，就不怕外敵的侵擾。如同我國在面對中國大陸在國際上的打壓，只要堅持作對的事，讓臺灣能讓更多國家看見，提高媒體能見度，我國的話語權在國際上的地位也會隨之升高，堅持到底，相信受到過台灣幫助過的國家會反哺予我們，成為我國在國際上外交之後盾。

二、利他行為是存活的關鍵

人類的生活型態是群聚的社會，人與人之間存在不可分離的關係，歸屬感尤為重要，因為欠缺凝聚力的族群在面對外在環境之競爭下，更容易被淘汰。此書從演化論的角度來解釋說明，不合作的個體在團體中會受到排擠，因為沒有利他行為，人與人之間缺乏信任，那麼在一起做任何事也不復互信基礎，正如富蘭克林所言：「失足，你可以

馬上復站立，失信，你也許永難挽回」。不只是人類是如此，動物行為也是進化而來的，不如說萬物皆是如此；溫特教授並以實例之鳥類利他行為來闡述，不論是在團體間互相哺育雛鳥、獨自發現外敵時的鳴叫提醒同族，皆是利他的行為，利他行為產生的互信基礎，更是族群持續存活的關鍵。

三、從眾心理學

從眾效應乍聽之下與賽局無任何的相關性，但溫特教授卻以自身的案例輔以說明，以點餐作為例子，當溫特教授作為第一個人點了餐點後，隨後的朋友就會跟著點一樣的餐點，即使不是自己喜歡吃的樣式，但人云亦云的效應下，也會隨波逐流。從眾行為又與同儕效應有所關連，這或許與人類是群聚社會有關，害怕不一樣的行為會被當作成異類，進而被排擠，有著心理性的暗示作用。舉在臺灣最常見的從眾效應就是排隊文化，排隊人龍很長的，或許是有名的店，但不一定合你的胃口(喜好)，只要看到有人開始排隊，在潛意識的作用下，你也會認為這間店一定很好吃，且在本能情緒調動下跟著排隊，而不會浪費時間的去想要吃什麼樣的餐點；這與危機處理狀況很相近，危機發生時，你無法即時計算出規避風險的機率，只能依靠本能的行為規避，大腦暗示性的認為這樣做是正確的，以最快的速度去做反應，這也與溫特教授書中的前言相呼應，直覺或是情緒當下做的決策會比嚴謹分析後的決定來的更有效率；這裡的效率指的是不經過計算分析，藉由身體本能的反應，來降低反應時間之浪費造成的損失。

參、延伸思考及心得啟示

這本書顛覆我們對賽局的既定印象出發，讓「憤怒」這個負面形容詞融入賽局的互動模型中，讓讀者如何運用情緒來成為更優秀的決策者。

一、社會情緒之互動性

憤怒情緒被定義為「社會情緒」且具有互動性，具有互動性之要素，也是賽局理論之精髓所在。在現今社會氛圍中，擁有一定理性的人被認為是邏輯很好，能在突發事件中保持冷靜的態度，並對當下的人事物及發生的事件能夠做好準確之判斷；但賽局中，你的理性作為可能被對方給予預判，進而喪失主導權，但「憤怒」可以為四平八穩的事件中掀起波瀾，掌握先發制人的主導權，談判中，最大的敵人不是自己資歷不夠或是缺少機會，而是自己對於情緒的掌握程度，適當的運用可以得到很好的效果。但不得過於其反，過於憤怒的情緒，可以變成別人眼中的無理取鬧，使周圍的合作者望之卻步。

禾禾商學院、游祥禾(2020)出版的書名《打破情緒框架，世界會為你讓路：從失控關係中學會對話的力量，幸福終會到站》。書中有一段話非常生動：「情緒來臨時，如洪水猛獸，如果無法有效的控制、處理情緒，很可能就會進一步造成情緒的失控」，把情緒比喻成洪水猛獸，可謂十分的生動，情緒來的又急又快，當你發現你的情緒如洪水猛獸傷害到他人已經來不及，傷害已經造成，再怎樣修補，一定都會疙瘩，如何在抒發情緒時，讓對方知道你的急迫性，又不會傷害到對方的感受，可謂是一門藝術。

二、信予人、慷予人

此書中我最感興趣的章節為《論信任與慷慨》，信任是人與人之間構通的橋樑，慷慨世界，世界也會慷慨予你。信任感是人與人之間彼此合作的動力來源，合作是推進世界經濟發展的燃料；倘若社會缺乏合作的信賴度，那麼人與人之間又該如何相處呢？唯有攜手合作，才能發揮一加一大於二的效能，這不是亙古不變的道理嗎？「集體情緒」是對於團隊之間的歸屬感，當團隊每一個人都想為這個團隊出一

份力時，其的優勢顯現出來的效果會比各自為戰的團體來得好，溫特教授把這種情緒歸類為古老的歸屬需求，並且提到戰爭、條約以及大革命等諸多團體運動皆是如此，試想從古至今的戰爭不都是領導人所發起的嗎？以現今的角色而言，總統一紙命令下，軍隊服從命令遵辦，這也是受到集體情緒的制約，由領導者負責大方向的規劃，對國民負責，從而保障國民的生存權利，進而推動人類社會史；差別在於民主國家之領導人還得受到人民的監督，而集權國家則是隨領導者的意見而推行。

三、洞悉動機背後的邏輯

「施比受更有福」這句話耳熟能詳，卻不一定能讓人感受到它的存在；但現今有了功能性磁共振造影(fMRI, functional Magnetic Resonance Imaging)技術可以間接觀測腦部活動，並且有科學研究證實啟動大腦快樂的反應不是「索要」而是「給予」。溫特教授書中小朋友募款實驗敘述的很直白，純粹服務的募款金額遠比有支薪的募款金額要來得多，顯示出精神補償和物質補償的差異性，無私奉獻的精神補償可以讓我們感到快樂，而物質補償可能會成為我們怠工的理由。無私的付出可能不會得到回報，但能看到對方因我們的善意舉動的笑容，而且願意把善意接續下去，這也許能讓現今生活忙碌人們增添一樣快樂的調味劑，如著名心理學家亞當·格蘭特(Adam .Grant)所言：「我渴望生活在給予者為主導的社會」，若有辦法能讓更多人有這樣的想法，這世界會變得更加的和諧安定。

四、經濟體間的賽局

國與國之間的博弈也是一種賽局，正如海明威所說：「一個人並不是生來給打敗的。你盡可以消滅我，可就是打不敗我」，臺灣雖然地狹人稠，邦交國數量較為稀少，加上國際上的地位被打壓，但臺灣

靠著人才豐富及科技實力等經濟基礎，在瑞士洛桑管理學院(IMD)公布的 2020 世界競爭力排名第 11，創 2016 年以來的最佳成績，成績有目共睹，除了人民團結，政府也相當的努力，這樣的團結能量在經濟體與經濟體之間的博弈賽局中談判策略裡是一股不容忽視力量。臺灣本身是一個愛好和平的國家，戰爭不是我們所願意看到的，若為情勢所逼迫，臺灣也要「硬」起來，才能在這場國與國之賽局中站得住腳。戰爭一旦開始，除了人民的傷亡，臺灣所擁有貿易供需隨之中斷，世界的經濟脈絡也會受到影響，想必這是許多國家所不願意看到的，臺灣除了要自立自強，也要廣交善緣，像是近期的口罩外交也做得很成功。臺灣是一個主權獨立的國家，也是世界不可缺少的一份子，政府與人民唯有不斷的增加歸屬感，才能共同抵禦外敵，保衛自己的國家，保家衛國人人有責，是亙古不變的原則。面對對岸中國大陸的打壓，台灣除了不屈服，不妥協之外，更要繼續努力，讓世界看見臺灣，也讓臺灣成為不可忽視的螺絲釘。

肆、結語

賽局理論在 1928 年就被提出，也因為電影美麗境界(A Beautiful Mind)的好評，賽局理論才在普羅大眾間熱絡討論起來，溫特教授以非常多淺顯易懂的案列輔以情緒的角度，說明賽局是如何存在日常生活中，並把情緒看作是人們釋放訊號的機制，可讓行動過程中更加協調，是一種成為優秀決策者的利器。

在與民眾的互動中，也是一種賽局的展現，現今臺灣普遍對公務人員的不信任源自於少數公僕在服務民眾的過程中，不夠設身處地的為民眾著想，甚至惡言相向，久而久之，信任感逐漸下滑，配合度也會隨之下滑，反而形成惡性循環，如同社會欠缺促進信任感的展現，那麼臺灣整體的社會風氣就會逐漸變差。政府與公僕應該多為民眾著

想，不能只把工作當成是例行性公事，而是要把服務當作是一種功德的展現，施比受更有福，民眾開心，身為公僕也會跟著開心。

伍、參考文獻

1. 枡野俊明(2019)。(賴郁婷譯)。懂得梳理情緒的人，就擁有順利的人生。臺北:春天。(原著出版年:2016)
2. 海明威(2016)。(傅凱羚譯)。老人與海。新北:木馬文化。(原著出版年:1952)
3. 禾禾商學院、游祥禾(2020)。打破情緒框架，世界會為你讓路:從失控關係中學會對話的力量，幸福終會到站。臺北:布克文化。