

理性與情緒的完美對弈——《情緒賽局》

一、前言：

在我們日常生活中，時常被提醒著面對事情時要冷靜思考、理性面對，切勿草莽行事；然而，理性雖是精心策劃後所作出之行為，但其反饋的結果，真的有如預期中完美嗎？透過本書作者舉例的各式賽局情境，一連串的反覆演練，可以發現，理性其實並非完美，而情緒卻可能創造完美。

不論家人間、同事間、男女間的相處，甚至整個國家間的互動，都隨時上演著賽局的戲碼，每個行為決策、一舉一動，都將影響最終可能的結局。適時觀察對手的策略，理性作出最佳的決策，極其重要，不過有時，一個情緒化的衝動決策，反而比理性作出的決策還更能達到效果。

二、專書概要：

本書作者艾雅爾·溫特（Eyal Winter）現任耶路撒冷希伯來大學理性研究中心主任，全世界最頂尖的決策學術研究機構之一。作者以賽局理論透徹分析許多行為決策的背後，隱藏著多項理性與情緒機制，並以相關實證見解、賽局間重複演練，解釋各種情況下，適當的情緒反應有助於達成目標。

（一）賽局理論：

1、何謂賽局：

顧名思義，是一場有對手的競賽遊戲，並在遊戲進行中，演變出相互猜忌或合作等狀態之局面。

2、「囚犯困境」賽局：

賽局裡較為廣為人知的賽局，警方逮捕了2名銀行搶匪嫌犯，

卻沒有充足的證據。倘若無法使至少其中一人承認犯案，警方就別無選擇只能釋放他們。兩位囚犯分別拘留在各自的囚室裡，問案的警察輪流把兩人叫到審訊室，提供他們以下選項：「倘若你們兩個之中，有一人坦承犯案，另一人拒絕承認，坦白者予以釋放，拒絕承認的人則會被處以5年徒刑。要是你們兩個都坦承犯案，那你們兩個都會被判刑，不過坦白從寬，你們只會被判處4年徒刑。」

從囚犯困境來看，嫌犯間沒有串供的機會，對於2人最好的選擇是都不坦承犯案，即刻釋放，但對於個人來講，最好的選擇方式應該是坦承犯案，在無論對方的選擇為坦承或不坦承犯案，在自己選擇坦承犯案下，是最為有利的選擇。因此在囚犯困境的模型中，演變了相互猜忌，猜忌對方可能選擇對自己最有利的，於是2人都坦承犯案，最終被判處4年徒刑。

3、重複的囚犯困境賽局：

前面的囚犯困境賽局所處的情況，只有一次選擇的機會，如果這個賽局不只進行一次，而是重複進行的話呢？那麼每場選擇必定會參照上一場或每場平均下來之結果，逐漸做修正，最後，勢必會在心中擬定一個長期最佳的選擇決策，此即著名的「奈許均衡」，奈許（John Nash）在1950年代初期首度提出這個概念，最終被廣泛運用於社會科學領域的極重要概念。

4、信任賽局：

信任賽局是由1990年代美國三位經濟學家所進行之實驗，研究人們願意寄予的信任跟可信賴性。在信任賽局中有兩位玩家，玩家一(提議者)拿到100元，他可以決定把錢留下來，或是提議把其中一部分給玩家二(接受者)。每當提議者給接受者1元，主持實

驗的人就會再多給接受者2元。

在信任賽局裡，最佳的結果就是提議者把100元全部給接受者，接受者將獲得100元及獎勵的200元，共300元，再把300元與提議者均分，1人150元。然而，如果接受者不分給提議者，自己獨吞這300元呢？這種情況是可能發生的，因此提議者不會把100元全部給接受者，提議者會給接受者多少元，完全是看對接受者的信任程度。因此，這個賽局也同樣的測驗了彼此間的信任程度。

5、最後通牒賽局：

在這個賽局中，兩位玩家要瓜分一筆錢，假設為100元，如果第一位玩家提議給第二位玩家一筆錢(0元到100元)，倘若第二位玩家接受提議，那這100元就會按照提議內容瓜分。倘若第二位玩家拒絕提議，那麼主持實驗的人就會把100元拿走，兩位玩家都只能空手而歸。事實上，第一位玩家的提議等於是一道「不要就拉倒」的最後通牒。這也顯現出提議者的重要性，需要猜測接受者對於金額多寡的接受程度，且扮演著重要的決策角色。

(二) 決策行為背後的情緒機制：

1、憤怒策略：

只要意識到生氣有助於達到目標，就會採取生氣的策略，情緒可作為建立承諾的機制。可以了解當兩個人產生衝突時，誰能夠讓對方相信他會堅持到底、誓不罷休的話，往往在談判上就占上風。

2、自我防衛機制：

當外在權力結構對我們不利時，情緒機制會調節我們的受辱感及憤怒感。最著名的例子就是「斯德哥爾摩症候群」，為什麼人質最後會對綁匪產生情感，甚至是同理心。很多時候情緒機制

會跟認知機制偕同運作，對於外在環境掌控的威權，適度調節我們的受辱感及憤怒感，而當這些外在威權施以小恩小惠時，便會產生同理惡者及感激，這些小恩小惠無形中具有強大操控情緒的力量。

3、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。集體情緒經常需要有個對立團體來扮演競爭者或威脅來源的角色，彼此間的衝突愈大，群體認同就會愈強。

4、利他行為：

幫助他人的道德準則，幾乎是放諸四海皆準，存在於所有文化與宗教中，就算受到幫助的他人可能是陌生人亦然。幫助人的行為產生自身的心理滿足感，可能更甚於所付出的成本。這種心理滿足感，可視為一種報酬，而接受幫助者，亦可將接受幫助，以致他人產生心理滿足感而視為一種付出。

三、心得啟發：

專書偏重學術方面理論研究與解釋分析，提及的各式賽局態樣較為複雜，且又可分支數個衍伸性的賽局，並涉及跨種族、文化、環境生態面等，筆者僅就上述專書概要摘取重點，從中獲得的心得啟發進行論述：

（一）爾虞我詐的日常生活：

在生活中，每個人的互動，無形中都是在同一場賽局遊戲裡，以家人相處來講，晚餐決定要吃什麼？假日要出去哪裡玩？有人會提出對自己有利的想法，也有人沒有想法，但是沒有想法可能是一種策略，讓提出對自己有利想法的人產生愧疚感，彷彿自己

是不顧及他人屬於自私的人，而因此讓步。

在職場上，每個人力爭上游爭取升階的機會，無時無刻在觀察競爭對手的狀態，主管的情緒起伏、喜好等，而精心策劃的找出最佳的決策。假設同事今天遲到，你可以選擇出賣他或幫助他隱瞞，如果選擇的決策是出賣，同事在主管心中的形象自然大大的扣分，但也同樣的，你在同事心中留下一筆，只怕哪一天不會被同事設局陷害或同樣的出賣；反之，如果幫助同事隱瞞，便會在同事心中獲得好印象，哪天他可能也會在你有難的時候幫助你，但選擇幫助同事隱瞞，同時也承受著被主管發現的風險，因此，出賣或合作，哪種才能讓自己獲得最大利益，生活就像重複賽局般，每一天不斷上演，透過重複的演練，最終便能找出一個最佳的長期策略，讓彼此間獲得最大的效益。

（二）身為一個主管，是否每次都應該作出理性決策？

倘若身為一個主管，應該被大家冀望著所作出來的每個決策，都非常具有理性且智慧的判斷，但一個主管，底下可能有數十位下屬，除了處理下屬日常面臨到的瑣碎問題，也同時須處理上級長官交辦事項或是重要會議事項，一天下來，常常被大量資訊轟炸，疲於奔命。

於此情況，如果每件事情都精心策劃、分析，以致作出最佳的理性策略為止，恐怕對於某些迫在眉梢的事情來講，為時已晚，必定影響大半效率。筆者認為，應該將事情劃分開來，先分清楚急迫程度，再將其分為重要、次要、不重要三種態樣，依序處理。例如在處理屬於急迫性，但是重要性程度是屬次要或不重要的事情的時候，以果斷、迅速的情緒判斷所作出的決策，效率肯定會來的比較好。

（三）面對事情時，必要時就應該要生氣：

人們自小就常被教導著要成為一個寬容大量的人，適時的容忍，的確對事情有點幫助，但過於容忍，反而對事情的完成毫無任何幫助。當身處在一個工作團隊中，倘若心裡對工作目標的達成有非常好的想法，卻又礙於團員中有主導性非常強烈的人，因而選擇忍氣吞聲，如此一來，假設這個想法的確是對工作完成最好的決策，卻因為忍氣吞聲而沒有提起或提起之後被駁回而沒有抗辯等，導致整個團隊最終無法完成工作目標，或即使完成工作目標，但完成的效果並非是最好的狀態。如果當下能以生氣回擊，強烈表達自身的不滿，有助於讓主導者，甚至整個團隊反思，並協調磨合，達到一個更好的工作狀態。

（四）透過彼此間的信任合作，創造最大利益：

像是信任賽局般，如果我信任你，你也同樣信任我，那彼此間必定能創造出最大利益。信任也可以像是投資般，而這項投資需要能回收利益，這樣的情境四處可見，父母扶養小孩、同事間互相幫助、公司挹注資金，每一項都能回收利益，但卻每一項都有風險，風險程度取決於雙方間的信任程度。

如果雙方都能達成共識，彼此合作，例如父母扶養小孩長大，小孩長大後以孝順父母當作回報、公司挹注資金，日後重振以利息當作回報等。然而，信任並非如此容易建立，需要雙方間長期歷經重複性賽局，不斷的修正決策，彼此間自然形成一股默契，創造出最理想的合作模式。

（五）團體的寄生價值：

團體創造出的利益肯定比個人來的好，團體可以有效的匯集成員中的想法於社會上競爭，假使個人想法與團體不符，那最後

勢必會退出並另擇其他理念相符的團體。因此，團體具有非常強烈的情緒機制，在重複賽局的驗證下，團體在長期的演變下，最終只會接納符合團體理念的人，並會排除掉與其理念不符的人，這樣使得團體在社會競爭上更具有優勢，成員間的情感歸屬更加濃烈。

但值得一提的是，團體亦能使用煽動、洗腦或其他各種手段來達到成員歸屬的目的，任何不符團體規定的人都將被視為異己，這類的團體具有強烈的團結意識，讓處於其中的成員分不清楚是非對錯，並且一旦脫離團體便無法獨自生存。

四、結語：

有人的地方就有競爭，有競爭的地方就容易形成團體，在這個充滿競爭的時代，要如何生存下去，是一大考驗。必需時時觀察對手的反應、情緒與決策，來決定下一步該怎麼走，每一次正確或錯誤的決策都可能對人生造成相當大程度的影響。

慶幸的是，人生就像重複賽局般，在作出錯誤決策後，還可以喘息，並從中記取教訓。人類是善於學習的生物，屢次失敗後，會自動啟動修正機制，將往後的決策行為導向正確的軌道。

從個人生活慢慢建立團體生活，擅用情緒當武器（無論是正面或是負面情緒），並學習將情緒理性化來作出最佳決策，相信能在這個充滿競爭的時代站穩腳步。

參考資料

1. 艾雅爾·溫特 (EYAL WINTER) (2019)。情緒賽局。大牌出版。
2. 維基百科：<http://zh.wikipedia.org>。