

Die Kunst des klugen Handelns

52 Irrwege,
die Sie besser
anderen überlassen

作者

Rolf Dobelli

魯爾夫·杜伯里

繪者

El Bocho

艾爾·波丘

Simon Stehle

西蒙·史泰勒

譯者

方秀芬



What's
the difference?

行為的藝術

52個
非受迫性
行為偏誤

為什麼「最後的機會」總是讓人失去理智？

為什麼明知改變有益，我們卻選擇安於現狀？

為什麼想得愈多，反而愈容易失敗？

「幸福的生活」由聰明思考與智慧行動所組成，

本書不只教你清晰思考，更要讓你學會聰明行動！

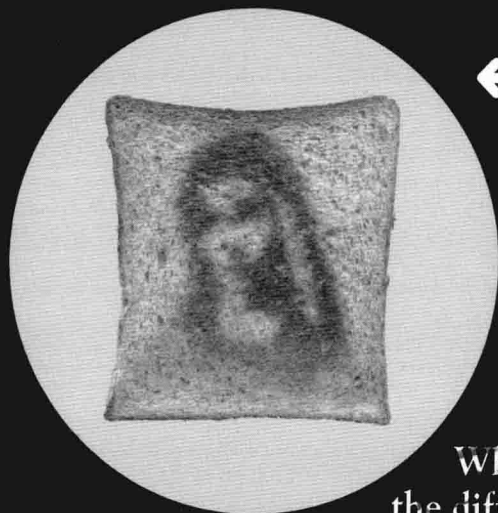
Die Kunst des klugen Handelns

52 Irrwege,
die Sie besser
anderen überlassen

作者
Rolf Dobelli
魯爾夫·杜伯里

繪者
El Bocho Simon Stehle
艾爾·波丘 西蒙·史泰勒

譯者
方秀芬



What's
the difference?

行為的藝術

52個
非受迫性
行為偏誤

為什麼「最後的機會」總是讓人失去理智？
為什麼明知改變有益，我們卻選擇安於現狀？
為什麼想得愈多，反而愈容易失敗？
「幸福的生活」由聰明思考與智慧行動所組成，
本書不只教你清晰思考，更要讓你學會聰明行動！

行為的藝術：52個非受迫性行為偏誤 / 魯爾夫·杜伯里 (Rolf Dobelli) 著；方秀芬譯。--
初版。-- 臺北市：商周出版：家庭傳媒城邦分公司發行，民102.6

面：公分。

譯自：Die Kunst des klugen Handelns: 52 Irrwege die sie besser anderen überlassen

ISBN 978-986-272-380-7 (平裝)

1. 思考 2. 行為

176.4

102008777

行為的藝術

原文書名 / Die Kunst des klugen Handelns
作者 / 魯爾夫·杜伯里 Rolf Dobelli
譯者 / 方秀芬
企畫選書 / 葉咨佑
責任編輯 / 葉咨佑、楊如玉、林宏濤

版權 / 林心紅
行銷業務 / 李衍逸、蘇魯屏
總經理 / 彭之琬
發行人 / 何飛鵬
法律顧問 / 台英國際商務法律事務所 羅明通律師

出版 / 商周出版
臺北市中山區民生東路二段141號9樓
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759
Blog: <http://bwp25007008.pixnet.net/blog>
E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行 / 英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
臺北市民生東路二段141號2樓
書虫客服專線：(02)2500-7718；2500-7719
24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
E-mail: service@readingclub.com.tw

歡迎光臨城邦讀書花園 網址：www.cite.com.tw
香港發行所 / 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：(852) 25086231 傳真：(852) 25789337
E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 / 城邦（馬新）出版集團 Cité (M) Sdn. Bhd.
41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia.
電話：(603) 90578822 傳真：(603)90576622
E-mail: cite@cite.com.my

封面設計 / A+ Design
排版 / 浩瀚電腦排版股份有限公司
印刷 / 韋懋印刷事業有限公司
總經銷 / 高見文化行銷股份有限公司 電話：(02) 2668-9005
傳真：(02)2668-9790 客服專線：0800-055-365

■2013年（民102）6月6日初版一刷
■2013年（民102）7月8日初版24刷

Printed in Taiwan

定價 / 280元

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

Original title: Die Kunst des klugen Handelns

Copyright © 2012 Carl Hanser Verlag, Munich/FRG.

Illustrations by El Bocho and Simon Stehle

Authorized translation from the original German language edition published by Carl Hanser Verlag,
Munich/FRG

Complex Chinese translation copyright © 2013 by Business Weekly Publications, a division of Cité
Publishing Ltd.

All Rights Reserved.

ISBN 978-986-272-380-7

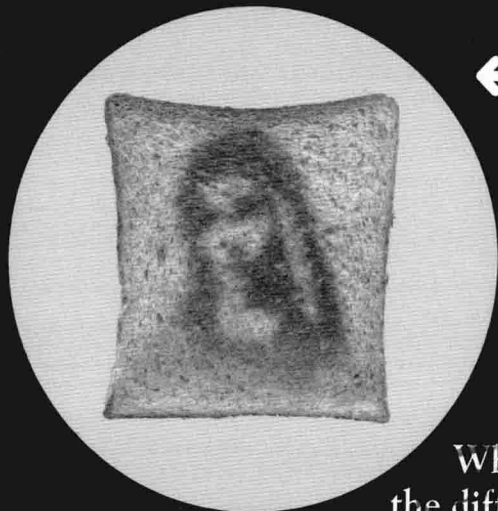
Die Kunst des klugen Handelns

52 Irrwege,
die Sie besser
anderen überlassen

作者
Rolf Dobelli
魯爾夫·杜伯里

繪者
El Bocho Simon Stehle
艾爾·波丘 西蒙·史泰勒

譯者
方秀芬



What's
the difference?

行為的藝術

52個
非受迫性
行為偏誤

為什麼「最後的機會」總是讓人失去理智？
為什麼明知改變有益，我們卻選擇安於現狀？
為什麼想得愈多，反而愈容易失敗？
「幸福的生活」由聰明思考與智慧行動所組成，
本書不只教你清晰思考，更要讓你學會聰明行動！

推薦序

輕鬆變聰明——找到人類行為的運行軌道

謝文憲

我常說，人生有三大遺憾：「不會選擇」、「不斷選擇」與「不堅持選擇」。問題是：有誰教會我選擇？是不是下一個選擇會更好？我如何知道「堅持」與「固執」的一線之隔到底在哪裡？

讀完魯爾夫·杜伯里的《行為的藝術》，我看到了讓我偷笑的答案。

我念研究所的時候已經四十二歲，話說「活到老學到老」是亙古不變的正確觀念，但四十二歲的我要重拾書本，真的已經夠老了。碩二上學期有堂必修課是「企業倫理專題」，教授擅長用邏輯辯證法，帶領我們思考一些常讓大家感到困惑，而且看來似是而非的問題。剛開始上這堂課時，我光為了思考「若P則Q」、「若非Q則非P」就已經搞得人仰馬翻、烏煙瘴氣，這每隔周五晚上的四小時課程，幾乎耗盡我白天企業內訓七小時後，最後殘存的體力。但是當我找到邏輯思考的途徑，與正確決策的軌道之後，我發現，

這門學科的確是一堂有趣且實用的課程。

而當我看到這本書出版時，不僅讓我打開心理學與企業管理接軌的大門，更讓我一窺美妙理論與知識的煙火秀。

上過我一堂「清晰思考與分析」課程的學員都應該記得，我曾經舉一個香港同事來臺灣吃羊肉麵的例子，同事跟老闆要了羊肉麵的材料清單，老闆也很乾脆地無條件開單給他。但是當同事回家後信誓旦旦地跟老婆說，這碗他在臺灣吃到的羊肉麵，堪稱全世界最棒的羊肉麵，隨後按照材料清單煮麵給老婆吃時，老婆竟然對他說：「這是我吃過全世界最難吃的羊肉麵！」問題到底出在哪裡呢？

我在課程上的引導是：有 quality input 不一定會等於 quality result，而 quality input 要加上「quality process」才會等於 quality result，而作者這本《行為的藝術》，是引導讀者去思考有品質的行為流程（quality process）最棒的一本工具書，或者說是最容易輕鬆上手的書。

基於以上三個實際案例與體驗，文憲在此誠摯地跟大家介紹《行為的藝術》這本書，它會幫助您跳脫不理性的行為、避免掉入思考陷阱，讓大家在面對生活瑣事時，都能從容應付，面對人生重大抉擇時，更可以精準掌握。

舉幾個我看完這本書後，非常有感觸的絕妙篇章吧！

譬如說第四篇〈平均的問題〉，我看完後真的大笑出來，這不就是我常跟學生提的「除法管理學」嗎？人類因為大量運用平均與除法的概念，因而衍生許多思考與行為的障礙。例如，今年老闆給我一億的業務目標，我底下有五位業務，一般的思考邏輯就是將每位業務的目標訂為兩千萬，再來上下微調。抑或是，企業欲購買某項服務或產品，A產品報價九十二萬，B產品報價八十三萬，C產品報價六十九萬，我們會很自然地選擇B產品的報價，因為該項產品的報價最接近平均值，然而B產品真的符合企業原先的需求嗎？雖然心理學講的「極端性迴避」理論，會讓我們在做決策的時候，習慣性地避開最貴與最便宜的價格，選擇中間的安全價位，然而這種思考的謬誤，時常讓我們進入思考與行為的障礙中，進而忽略原先的需求，不是嗎？

再試著想想，在企業進行協商的過程中，雙方各退一步企圖達成共識的關鍵時刻，談判者或業務代表也常常忘記，「堅持」才是談判時爭取我方利益的最佳解答，但談判者往往企圖趕快回公司交差，便宜行事選擇平均的概念，讓公司錯失更好的商機。

另外，在內文〈非我發明症候群〉中，更是讓我找到現今社會與職場常見的特殊現象。用一句現今臺灣社會通俗的話，就叫作「自我感覺良好」症候群吧！文中所提之

「N I H症候群」，引用的例子是在烹飪技術上，老婆都會覺得自己發明的新醬汁是舉世無雙、獨一無二的超級好料，殊不知在這種現象之下，要吃料理的家人承受了多少白老鼠風險，「說好吃，是味著良心；說不好吃，又怕得罪老婆」。現今的職場工作，也正考驗著人與人相處時，時而精準時而圓融的「行為的藝術」吧？！

由於篇幅有限，請容小弟雞婆一點，再跟大家列舉裡面幾個經典篇章的應用與延伸：

- 用「領域依賴性」來解釋，人要水平移轉知識到另一個領域很難，但若真能移轉知識並應用的人，肯定能夠發光發熱。
- 用「知識的另一面」來解釋，唯有行動才具有力量，紙上談兵終究曇花一現。
- 用「假共識效應」來解釋，凡事反求諸己，不斷檢討自己勝過不斷質疑別人，如此才能贏得尊敬。
- 用「小數法則」來解釋，社會科學研究裡的抽樣規模大小，一定會影響研究結果，一份看似有理的報告，或許僅是冰山一角。
- 用「拖延症」來解釋，擁有行動力與執行力的人，才是職場工作的贏家，因為很多人都是「說時無敵，做時無力」啊。
- 用「競爭優勢圈」來解釋「小池塘裡當大魚」的亙古不變道理，唯有專精於某一領

域，才會擁有優勢。

我想跟您說，每一篇都很好看，真的，我的推薦文篇幅實在有限啊！

這本書不難讀，而且含金量極高，因為案例與行為理論非常貼近，我覺得很容易上手，非常適合大學生、研究生、想變聰明的職場工作者、任何職位的主管與企業經營者，是一本老少咸宜、易讀易懂、深入淺出的好書，憲哥誠摯地推薦給大家。

（本文作者為兩岸知名企管講師、暢銷作家、商業周刊專欄作家、環宇電台節目主持人）

推薦序 輕鬆變聰明——找到人類行為的運行軌道 謝文憲

前言

- 01 · 理由的正當性 *Because-Justification* 19
為什麼爛理由也是理由
- 02 · 決策疲勞 *Decision Fatigue* 23
為什麼少做一點決定，就能做出比較好的決定
- 03 · 傳染性偏見 *Contagion Bias* 27
為什麼你不願穿上希特勒的毛衣
- 04 · 平均的問題 *The Problem of Average* 31
為什麼沒有平均戰爭規模
- 05 · 誘因排擠 *Motivation Crowding* 35
為什麼獎勵會瓦解動力

- 06 · 廢話潮流 *Twaddle Tendency* 39
如果無話可說，那就閉嘴
- 07 · 威爾·羅傑斯現象 *Will Rogers Phenomenon* 43
如何不費吹灰之力，就交出亮眼成績單
- 08 · 資訊偏差 *Information Bias* 47
如果你有敵人，就提供資訊給他
- 09 · 群聚錯覺 *Clustering Illusion* 51
為何滿月時的月亮會浮現一張臉孔
- 10 · 努力辯證 *Effort Justification* 55
為什麼愈是辛苦得來的，我們愈珍惜
- 11 · 小數法則 *Law of Small Numbers* 59
為何小分店表現總是特別突出
- 12 · 期待 *Expectation* 63
謹慎地善用你的期待
- 13 · 簡單的邏輯 *Simple Logic* 67
不要相信每一個直覺
- 14 · 福勒效應 *Forer Effect* 71
如何拆穿騙子的謊言

- 15 • 志工的愚蠢 *Volunteer's Folly* 75
為什麼大明星才能當志工
- 16 • 情意的捷徑 *Affect Heuristic* 79
為什麼你是感覺的傀儡
- 17 • 內省錯覺 *Introspection Illusion* 83
為什麼你應該成為自己的異教徒
- 18 • 無法關上機會之門 *Unable to close doors* 87
為什麼你需要破釜沉舟
- 19 • 嗜新狂 *Neomania* 91
為什麼我們會用新東西取代好東西
- 20 • 睡眠效應 *Sleeper Effect* 95
為什麼宣傳有用
- 21 • 選擇盲從性 *Alternative Blindness* 99
為什麼你總是對最好的選擇視若無睹
- 22 • 社會比較偏差 *Social Comparison Bias* 103
為什麼我們會抹黑黑蘄蘄頭角的人
- 23 • 首因效應和時近效應 *Primary and Recency Effect* 107
為什麼第一印象會騙人

24 • 放血效應 *Bloodletting Effect*

為什麼我們對愚昧無感

111

25 • 非我發明症候群 *Not-Invented-Here Syndrome*

為什麼自己做的料理總是比較好吃

115

26 • 黑天鵝效應 *Black Swan*

如何利用不可能的力量

119

27 • 領域依賴性 *Domain Dependence*

為什麼你的知識無法複製

123

28 • 假共識效應 *False-Consensus Effect*

為什麼你認為他人想法與你一致

127

29 • 歷史修正 *Historical Revisionism*

為什麼你總是對的

131

30 • 圈內圈外偏見 *In-Group/Out-Group Bias*

為什麼要認同足球隊

135

31 • 對模糊的無法容忍度 *Ambiguity Intolerance*

為什麼我們不喜歡面對未知

139

32 • 預設值效應 *Default Effect*

為什麼我們習慣安於現狀

143

- 33 • 對懊悔的恐懼 *Fear of Regret* 147
為什麼「最後的機會」會讓人失去理智
- 34 • 顯著性效果 *Salience Effect* 151
為什麼引人注目的不一定是重要的
- 35 • 知識的另一面 *The Other Side of Knowledge* 155
為什麼坐而言不如起而行
- 36 • 私房錢效應 *House Money Effect* 159
為什麼金錢不只是金錢
- 37 • 拖延症 *Procrastination* 163
為什麼新年新希望不會實現
- 38 • 嫉妒 *Jealousy* 167
為什麼要建立自己的王國
- 39 • 擬人化 *Personification* 171
為什麼你寧願讀小說而不願看統計數字
- 40 • 「那殺不死我的，將使我更強壯」的謬論 *Fallacy of that-which-doesn't-kill-me* 175
為什麼危機極少成為轉機
- 41 • 注意力錯覺 *Illusion of Attention* 179
為何偶爾該分散注意力

42 · 策略性不實陳述 *Strategic Misrepresentation*

為什麼吹噓能夠說服人

183

43 · 顧慮太多 *Thinking Too Much*

何時該讓大腦休息

187

44 · 規畫謬論 *Planning Fallacy*

為什麼你會好高騖遠

191

45 · 專業曲解 *Professional Deformation*

手拿錘子時，眼中的問題都像根釘子

195

46 · 蔡加尼克效應 *Zeigarnik Effect*

為什麼擬訂計畫讓人安心

199

47 · 能力錯覺 *Illusion of Skill*

懂得划船不如選對船

203

48 · 正面特點效應 *Feature Positive Effect*

為什麼核對表會讓入盲目

207

49 · 撿櫻桃 *Cherry Picking*

為什麼要先射飛標再畫靶

211

50 · 單因謬誤 *Fallacy of the Single Cause*

石器時代式的尋找犯罪羔羊

215

51 · 治療意向錯誤 *Intention-To-Treat-Error*

為什麼賽車手是較安全的駕駛人

223

52 · 新聞錯覺 *News-Illusion*

為什麼不該閱讀新聞

227

參考書目

249

謝詞