

Die Kunst des klaren Denkens

52 Denkfehler
die Sie besser
anderen überlassen

作者

Rolf Dobelli

魯爾夫·杜伯里

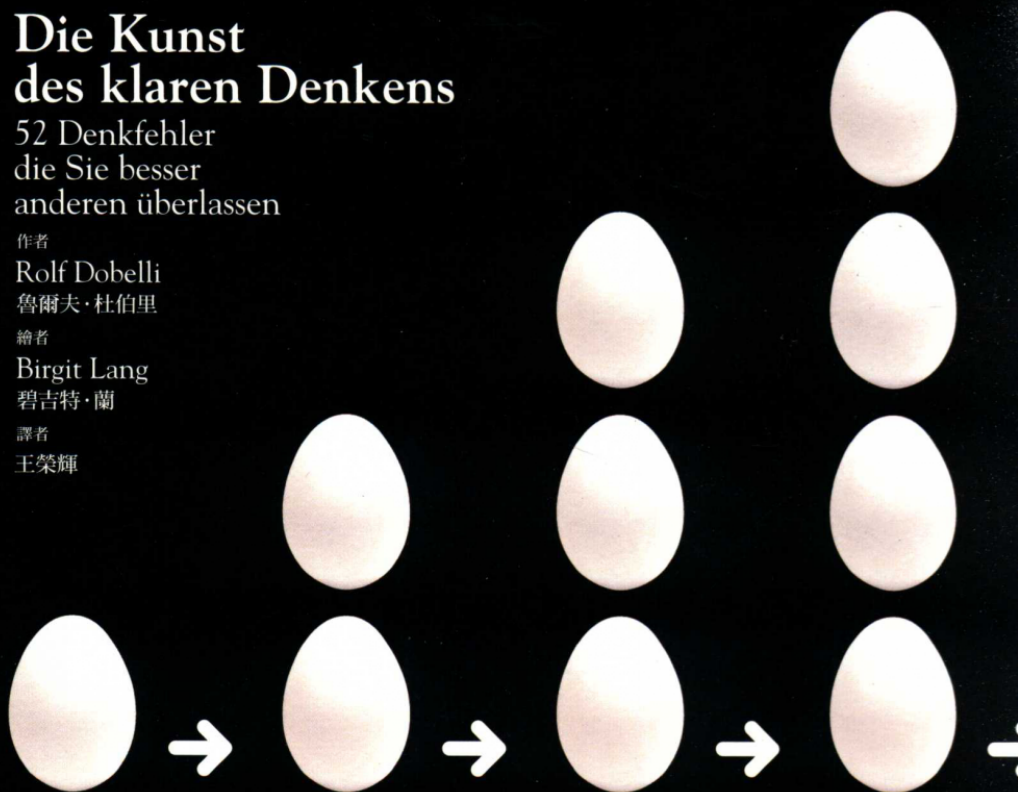
繪者

Birgit Lang

碧吉特·蘭

譯者

王榮輝



思考的藝術

52個
非受迫性
思考錯誤

什麼樣的思考陷阱，竟會讓你愈「錯」愈勇？

什麼樣的思考技巧，讓你不再「誤」裡看花？

本書教你看清思考盲點，排除決策障礙，選對思考方法，
在生活、學業、工作、愛情、投資上做出正確選擇。

德國書市率先打敗《賈伯斯傳》的著作
破天荒蟬聯《明鏡週刊》48週TOP 5
白崇亮・吳靜吉・何飛鵬・別蓮蒂・
楊基寬・冀劍制・戴勝益・聯合推薦

我們經常會直覺
事後再補上一些
如果拿律師跟科學家比，律師比較傾向律師，
因為律師都很會先射箭再畫靶！
杜伯里帶著放大鏡，幫助我們一一檢視52個非受迫情況下容易犯下的思考錯誤，
並逐一提供良方，讓我們不再輕易地被自己騙了。



ISBN 978-986-272-211-4
BK5073 NTS280 HK\$93
建議陳列區：大眾心理學・思考思維

cite 城邦

商周出版

思考的藝術：52個非受迫性思考錯誤 / 魯爾夫·杜伯里 (Rolf Dobelli) 著；王榮輝譯。--
初版-- 臺北市：商周出版：家庭傳媒城邦分公司發行，民101.9

面：公分。

譯自：Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler die Sie besser anderen überlassen

ISBN 978-986-272-211-4 (平裝)

1. 思考

176.4

101012780

思考的藝術：52個非受迫性思考錯誤

原文書名 / Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler die Sie besser anderen überlassen

作者 / 魯爾夫·杜伯里 Rolf Dobelli

插畫者 / 碧吉特·蘭 Birgit Lang

譯者 / 王榮輝

企畫 / 程鳳儀

責任編輯 / 程鳳儀、葉咨佑

版權 / 林心紅

行銷業務 / 朱書霈、李衍逸、蘇魯屏

編輯 / 楊如玉

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 / 鄭宇斌

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

■2012年(民101) 9月1日初版一刷

■2013年(民102) 1月8日初版26刷

Printed in Taiwan

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

定價 / 280元

Original title: Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen

© 2011 Carl Hanser Verlag München

Fotografie von © Photolibrary/Corbis

Illustrationen: Birgit Lang, Hamburg

Complex Chinese translation copyright © 2012 by Business Weekly Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

All Rights Reserved.

ISBN 978-986-272-211-4

版權所有·翻印必究

Die Kunst des klaren Denkens

52 Denkfehler
die Sie besser
anderen überlassen

作者

Rolf Dobelli

魯爾夫·杜伯里

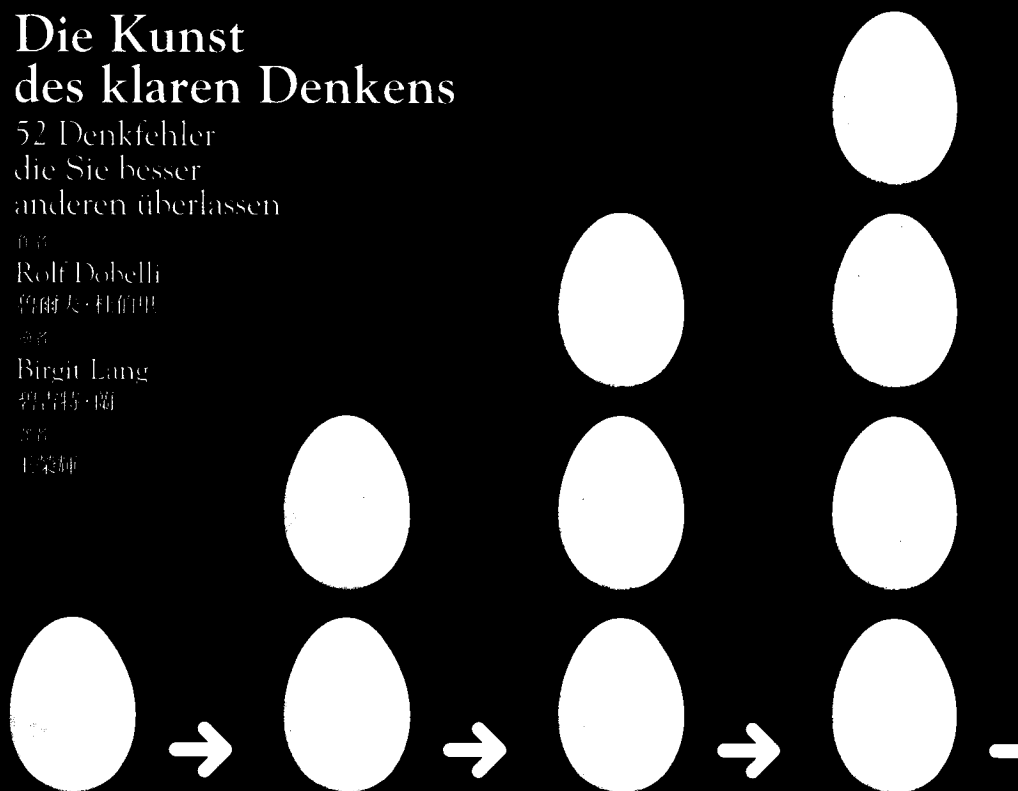
譯者

Birgit Lang

碧吉特·蘭

校對

王榮輝



思考的藝術

52個
非受迫性
思考錯誤

什麼樣的思考陷阱，竟會讓你愈「想」愈力？

什麼樣的思考技巧，竟會令你「誤」解有結果？

本書教你如何思考管理，排除錯誤思考，還有思考方法。

在生活、學業、工作、愛戀、投資決策中正確思考。

推薦序

強化偵錯神經，預防錯誤抉擇

冀劍制

很高興又看到一本專門針對日常生活中「哪裡想錯了」的書籍出版了。此書使用生動有趣的方式談論這個通常被認為較為嚴肅的話題，這會讓人在比較輕鬆無負擔的情況下學習到許多有價值的知識。這種類型的書永遠不嫌多，即使談論類似話題，從不同的角度去看，對此類型的錯誤思考會有更多的體會。這也有助於培養一個更容易發現自己與他人錯誤推理的能力。

我有多年「批判性思考」的教學經驗。批判性思考訓練的一個主要目的就是要鍛鍊一個敏銳的偵錯神經，也就是在日常生活中發現錯誤推理的敏感度。在教學過程中，常常會遇到一種很不以為然的態度：「推理錯了就錯了，有什麼大不了的？活的這麼累做什麼呢？」

其實，這個想法也不算完全是錯的。日常生活中很多錯誤推理真的是無關緊要，太過斤斤計較也真的會帶來很多不必要的負擔。例如，假設我有很多朋友投資股票賠錢，這樣的經驗告訴我，「投資股票一定會賠錢」。因此，我就勸人「不要去投資股票」。這個

想法當然是錯的，錯在我們只依據某一類的經驗就妄下結論（作者將這類錯誤思考稱之為「現成偏誤」：「借助一些易取得的現成例證，為自己描繪出一幅世界圖像」）。然而，就算這個思考是錯的，又有什麼關係呢？大不了不要去賺投機的錢，生活不也可以很快樂嗎？

這樣想是沒錯。但是，換個情況，假設我有一些朋友大賭六合彩而賺進大把鈔票，因此我就推理，「如果我和他們一樣去賭六合彩，一定也會大賺一筆」。這是一樣的推理型態，但如果不知道這是錯誤推理，就可能會誤入陷阱而不自知。

雖然，日常生活中許多錯誤推理是無關緊要的，但只要一生中有一、兩個會帶來大禍害的錯誤思考提早被我們發現，訓練偵錯神經的敏感度就有很大的價值了。更何況，這種可能會造成（或大或小）禍害的錯誤思考經常在日常生活中出現，但我們大多不會發覺，因為，錯誤推理不一定會造成禍害，即使造成了，我們可能也不會想到「其實這些都是以提早預防的」。

以本書第一篇提到對成敗錯誤評估的「存活者偏誤」來說，當我們開始很有企圖心地想做一件事情的時候，常常錯估可能的失敗率。由於成功案例比較容易被認知、被注意、被新聞媒體報導，或被歷史記載。因此，我們常常無意間就誤以為成功不難，「只要努力就會成功」，但真正的成功率卻比我們想像的低很多。

如同作者指出，想玩搖滾樂的，眼光只關注那些成名樂團，希望有朝一日也可以跟他

們一樣風光，卻較少考慮那些失敗的樂園，而這些失敗者可能是成功者的千、萬倍之多。

以台灣社會為例，我們常常看見許多茶飲店生意興隆，以為開個這樣的店，人潮就自然會來。但事實上，那不過是因為我們的眼光較不會去注意那些沒人上門的店家，當然更不會去觀察那些早已停止營業的失敗者。在這種成敗資訊不平衡的評估中，計算出來的成功率就比客觀事實高上許多。這樣的錯誤推理，就可能誤導自己做出輕率投資而損失慘重。然而，這些都是可以事先預防的。

導致禍害的主要因素在於，這些錯誤思考都是我們無意間會去做的推理型態。當我們了解這類「似是而非」的推理都是可怕的思考陷阱，而且其推理結果是不值得信賴的時候，我們自然就會更審慎地評估任何重要的決策。而這樣的態度，不知會給自己的未來帶來多少好處，以及避免多少禍害。

然而，當類似的錯誤思考型態在自己的生活中出現時，我們必須能夠抓到它才有用。光靠背誦一些邏輯公式不足以做到這點。本書除了明白指出辨識各類錯誤思考的結構特徵之外，還大量舉出日常生活中常見的例子。多閱讀這些例子就好像自己親身經歷一般，能強化我們訓練一個敏銳的偵錯神經。以作者第五篇所談到的「沉沒成本謬誤」來說，我們常常為了不希望那些已經花費的成本損失，而做出非理性的選擇，結果反而損失更多。他指出了八個例子：

• 即使電影很爛也拒絕中途離開電影院，因為不想白白損失買電影票的錢，結果反而損失更多時間。

• 即使廣告宣傳效果很差也不放棄，因為已經在廣告投注很大的資金了。

• 感情出現大問題了還不願意放手，因為過去已經有這麼多的努力。

• 股票跌愈多（套愈牢）就愈不願意賣，因為賣了就賠錢了。

• 協和號飛機已經知道不可能營運了，但還要繼續投資下去，不然就等於宣告失敗。

• 已經走這麼遠了，就繼續走吧！

• 這本書已經讀這麼多頁了，就讀完吧！

• 唸這科系都已經兩年了，就繼續吧！

有了這些生動的例子，我們可以更加熟悉這個謬誤型態，也較容易融會貫通而能找出其他生活實例。但請讀者一定要回到自己的生活中，去尋找其他例子，這才能夠真正掌握一個錯誤思考類型。以這個「沉沒成本謬誤」來說，在台灣社會，家庭主婦經常為了不願意讓已經花了的錢付諸流水，而把過期的不新鮮食物吃下肚子。這樣的非理性選擇，小則對健康有害，大則小命不保。多尋找類似例子，就少落入思考陷阱。

這本書總共收集了五十二個錯誤思考類型，每一個都有可能在日常生活中出現，尤其某些類型是人們較難發現到的。例如在第四十一篇針對各種「預言」的批評，甚至連各行

專家對政治、經濟、環境等預言也包含在內。作者引用經濟學家高伯瑞的話：「只有兩種人會去預言未來：一種是一無所知的人，另一種則是不曉得自已其實一無所知的人！」這真是個幽默有趣又一針見血的批評。

好的內容，加上輕鬆的筆法、清楚的說明，以及有深度的論述，這些因素讓這本書具有非凡的價值。然而，為了讓此著作對自己產生最大的幫助，請勿囫圇吞棗閱讀。每讀完一篇，最好就停下來，好好想想自己是否有類似的問題。準備一本小筆記本，把自己曾經製造過的、或是可能會遇到的情況記錄下來，有空的時候還可以複習一下。若能與人分享就更好了。如果大家開始不再認為錯誤思考是件丟臉的事情，將之當作每一個正常人都會有的盲點，學習互相分享個人經歷，當這樣的風氣一起，對每一個人與整個社會都有很大的幫助。台灣社會也能很快脫離目前這種為人詬病的理盲狀態了。我相信此書的出版，將有助於達成這樣的目標。

（本文作者為華梵大學哲學系副教授，《邏輯謬誤鑑識班》作者）

推薦序 強化偵錯神經，預防錯誤抉擇 冀劍制

前言

01・存活者偏誤 *The Survivorship Bias*

為何你偶爾也該去「墓仔埔」逛一逛

02・泳將身材的錯覺 *The Swimmer's Body Illusion*

哈佛究竟是一所好大學，還是一所爛大學？我們其實並不清楚

03・過度自信效應 *The Overconfidence Effect*

為何你總是系統性地高估了自己的學識與能力

04・社會認同 *Social Proof*

就算有百萬人主張某件蠢事是對的，這件蠢事也不會因此就變成對的

05・沉沒成本謬誤 *The Sunk Cost Fallacy*

為何你不該留戀過往

35

31

27

23

19

15 3

06 • 互惠 *The Reciprocity*

為何你不該讓人請喝東西

39

07 • 確認偏誤 (一) *The Confirmation Bias (Part 1)*

當你見到了「特殊情況」這種字眼，請格外小心

43

08 • 確認偏誤 (二) *The Confirmation Bias (Part 2)*

幹掉你的寶貝

47

09 • 權威偏誤 *The Authority Bias*

為何你該藐視權威

51

10 • 對比效應 *The Contrast Effect*

為何你最好別找模特兒等級的朋友一道出門

55

11 • 現成偏誤 *The Availability Bias*

為何你寧可聊勝於無地使用一張錯誤的地圖

59

12 • 「在好轉之前會先惡化」的陷阱 *Die Es-wird-schlimmer-bevor-es-besser-kommt-Falle*

要是有人建議你一條「先經一番寒徹骨」的路，你最好對這樣的建議多點戒心

63

13 • 故事偏誤 *The Story Bias*

為何就連真實的故事也都是騙局

67

14・後見之明偏誤 *The Hindsight Bias*

為何你該寫日記

71

15・司機的知識 *The Chauffeur Knowledge*

為何你對名嘴所說的話不要太過認真

75

16・控制的錯覺 *Illusion of Control*

你比你以為的還要來得狀況外

79

17・激勵過敏傾向 *The Incentive Superresponse Tendency*

為何你不該按實際開銷付錢給你的律師

83

18・均值迴歸 *Regression Toward the Mean*

醫師、顧問、教練以及心理治療師的效用令人質疑

87

19・公地悲劇 *The Tragedy of the Commons*

為什麼理性的人不去訴諸理性

91

20・結果偏誤 *The Outcome Bias*

請別用結果來論斷某個決定

95

21・選擇的弔詭 *The Paradox of Choice*

為何更多反而是更少

99

22・討喜偏誤 *The Liking Bias*

由於你想受人歡迎，於是你做出一些非理性的事

103

23 • 稟賦效應 *The Endowment Effect*

請不要緊抱著某件事物不放

24 • 奇蹟 *The Wonder*

「不可能」事件的必然性

25 • 團體迷思 *Groupthink*

為何共識可能是危險的

26 • 輕忽機率偏誤 *The Neglect of Probability*

為什麼樂透的彩金會愈來愈大

27 • 零風險偏誤 *The Zero-Risk Bias*

為何你會為了追求零風險，而付出過多資源

28 • 稀少性謬誤 *The Scarcity Fallacy*

為何餅乾愈少愈可口

29 • 忽視基本比率 *The Base-Rate Neglect*

當你在懷俄明州聽到了馬蹄聲，且看到了黑白條紋……

30 • 賭徒謬誤 *The Gambler's Fallacy*

為何沒有一種平衡命運的力量

31 • 錨定 *The Anchor*

數字輪盤如何把我們搞得暈頭轉向

32・歸納法 *The Induction*

你要如何把別人的一百萬弄到自己的口袋裡

143

33・損失規避 *The Loss Aversion*

為什麼凶惡的臉孔比友善的臉孔更容易吸引我們的目光

147

34・社會性懈怠 *Social Loafing*

為何團隊會讓人偷懶

151

35・指數增長 *The Exponential Growth*

為什麼一張對摺的紙會超乎我們的想像

155

36・贏者詛咒 *The Winner's Curse*

你願意為一歐元出多少錢？

159

37・基本歸因謬誤 *The Fundamental Attribution Error*

請你別去問作家，他所寫的小說是不是他的自傳

163

38・錯誤的因果關係 *The False Causality*

為何你不該相信送子鳥的傳說

167

39・月暈效應 *The Halo Effect*

為何長相好看的人容易事業有成

171

40・替代路徑 *The Alternate Path*

恭喜你！你贏了俄羅斯輪盤

175

41 • 預測的錯覺 *The Forecast Illusion*

水晶球如何搞得你目眩神迷

179

42 • 聯結謬誤 *The Conjunction Fallacy*

為什麼合情合理的故事會誤導我們

183

43 • 框架 *Framing*

言為心聲

187

44 • 行動偏誤 *The Action Bias*

為何光是等待而不採取任何行動，會是一件令人痛苦的事

191

45 • 不作為偏誤 *The Omission Bias*

為何你不是答案，就是問題

195

46 • 自利偏誤 *The Self-Serving Bias*

為何你從不自責

199

47 • 享樂跑步機 *Hedonic Treadmill*

為何你應該縮短上班的路程

203

48 • 自我選擇偏誤 *The Self-Selection Bias*

請別太訝異你竟然「存在」

207

49 • 聯想偏誤 *The Association Bias*

為何經驗有時會引導我們鬧出蠢事

211

50・新手的運氣 *The Beginner's Luck*

若是有個好開頭，請格外小心

51・認知失調 *The Cognitive Dissonance*

你如何對自己撒點小謊，以讓自己好過一些

52・雙曲貼現 *The Hyperbolic Discounting*

及時行樂！不過最好只限禮拜天

結語

銘獻與致謝

215

219

223

227 236