

匱乏經濟學

Scarcity: Why Having Too Little Means So Much

為什麼
老是在趕
DEAD
LINE

？

為什麼老是覺得時間和金錢不夠用？

〔作者〕

森迪爾·穆蘭納珊
Sendhil Mullainathan

埃爾達·夏菲爾
Eldar Shafir

〔譯者〕

謝樹寬

匱乏經濟學

Scarcity: Why Having too little Means so Much

為什麼老是在趕 deadline ？

為什麼老是覺得時間和金錢不夠用？

[作者]

森迪爾·穆蘭納珊

Sendhil Mullainathan

埃爾達·夏菲爾

Eldar Shafir

[譯者]

謝樹寬

Scarcity: Why Having too little Means so Much

Copyright © 2013 by Sendhil Mullainathan and Eldar Shafir.

Chinese translation copyright © 2014 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd. (through arrangement with Brockman, Inc.). ALL RIGHTS RESERVED.

綠蠹魚 YLC97

匱乏經濟學——為什麼老是在趕 deadline？為什麼老是覺得時間和金 錢不夠用？

作者：森迪爾·穆蘭納珊(Sendhil Mullainathan)、埃爾
達·夏菲爾(Eldar Shafir)

譯者：謝樹寬

主編：吳家恆

校對：陳效真、陳芯怡

編輯協力：黃珍吾

出版五部總監：林建興

發行人：王榮文

出版發行：遠流出版事業股份有限公司

地址：臺北市南昌路二段81號6樓

電話：(02) 2392-6899

傳真：(02) 2392-6658

郵撥：0189456-1

著作權顧問：蕭雄淋律師

排版：中原造像股份有限公司

2015年1月1日 初版一刷

2015年10月15日 初版四刷

新台幣定價340元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有 翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 978-957-32-7554-1

 遠流博識網

遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

目錄

導言	06
第一部 匱乏的思維模式	27
1. 聚焦與隧道效應	28
2. 認知頻寬稅負	55
第二部 匱乏製造匱乏	91
3. 打包與寬鬆	92
4. 專業	115
5. 借貸與近視症	137
6. 匱乏陷阱	156
7. 貧窮	182
第三部 針對匱乏的設計	203
8. 改善窮人的生活	204
9. 組織的匱乏管理	221
10. 每日生活中的匱乏	245
結語	270
致謝	279

匱乏經濟學

Scarcity: Why Having too little Means so Much

為什麼老是在趕 deadline ？

為什麼老是覺得時間和金錢不夠用？

[作者]

森迪爾·穆蘭納珊

Sendhil Mullainathan

埃爾達·夏菲爾

Eldar Shafir

[譯者]

謝樹寬

目錄

導言	06
第一部 匱乏的思維模式	27
1. 聚焦與隧道效應	28
2. 認知頻寬稅負	55
第二部 匱乏製造匱乏	91
3. 打包與寬鬆	92
4. 專業	115
5. 借貸與近視症	137
6. 匱乏陷阱	156
7. 貧窮	182
第三部 針對匱乏的設計	203
8. 改善窮人的生活	204
9. 組織的匱乏管理	221
10. 每日生活中的匱乏	245
結語	270
致謝	279

既然說螞蟻是忙碌的工人，為什麼還能每逢野餐必不缺席？

——瑪麗·杜絲勒

奧斯卡金獎影后

導言

INTRODUCTION

我們寫作此書，因為我們忙到非寫不可。

森迪爾對著埃爾達發牢騷。他的待做事項已經塞爆了時間表。進度距離完成的期限已經從「落後」階段發展到「極端嚴重落後」。會議不得不順勢重擬時程。電子郵箱裡該注意的訊息已多到滿出來。他可以想像媽媽老是接不到他電話的受傷表情。他的汽車行照已經過期。而且情況越變越糟。半年前擬定的國外研討會在當時似乎是個好主意，但如今看來卻未必。進度落後已經成了惡性循環。補登記汽車行照讓待做事項又多了一件。一個計劃案因為電子郵件延遲回覆而多走冤枉路；讓它重回正軌意味著更多的工作。生命中延遲未完成的事件堆積如山，已陷入崩塌的危機。

花時間哀嘆時間不夠，埃爾達已看出這

其中的諷刺意味。但森迪爾似未完全領會，不為所動地描述他的脫身計劃。

首先他決心力挽狂瀾。舊的承諾必須要履行，新承諾則可設法避免。他要對每個新的提案說不。對於舊的方案，他要確實進行以避免更進一步的延誤。到頭來，這個緊縮措施必將顯現成效。待做事項會縮小到可控管的程度。唯有到那個時候他才會再考慮新的案子。而且他的再出發也必然會更加謹慎。說「好」的情況會變少，而且事先會經過深思熟慮。這件事做起來不容易，卻是非做不可。

擬定計劃讓人感覺愉快。這是必然的。伏爾泰老早就說過：「幻覺乃至高之歡樂也。」

一個星期之後，森迪爾又打電話過來：兩個同事正準備出一本書討論低收入美國人的生活情況。他說：「這實在是個好機會，我們應該可以寫一章。」他的聲音，根據埃爾達的回想，完全聽不出有諷刺的意思。

不出預期，這一章「好到不應該放棄」，所以我們決定寫了。同樣不出所料，這又是一個錯誤，我們寫得匆匆忙忙而且進度延遲。不過沒有預期到的是，它是個有價值的錯誤，導出了一個意料之外的連結，最終出現這本書。

底下是關於那一章我們背景筆記的摘要。

在克利夫蘭擔任行政經理的紹恩，一直苦於入不敷出。他有一堆遲繳的賬單。他的信用卡已經刷爆。花錢的速度快如流水。用他自己的話來說就是：「他要過的日子總比他的錢還

多。」某一天，他因為高估了自己戶頭裡的錢，而讓一張支票跳了票；他忘了有一筆二十二美元的開銷。每通電話都讓他神經緊張：會不會又是另一個債主打來「問候」他？缺錢也影響了他的私人生活。有時吃飯，他付的錢比理當均攤的數額還少。雖然他的朋友能理解，但是感覺卻不大好。

而且情況沒有好轉的跡象。他原先貸款買了一台藍光錄放影機，前六個月無需繳款。但這已經是五個月前的事。下個月他要怎樣支付這筆額外的賬單？他原本就需要拿越來越多的錢，去支付舊的債務。跳票的支票要付大筆的罰款。遲付的賬單代表更多滯納的罰款。他的財務狀況一團糟。他陷在債務的池子裡，已經落在深水區而且快浮不起來了。

和許多有類似狀況的人一樣，紹恩在財務上聽取了很多方的意見，大家的建議非常相似。

不要越陷越深。別再借錢了。把你的花費降到最低。有些開支刪除掉也許不容易，但你還是要試著想辦法。儘快把舊債償清。等到沒有新債，你的開支會變得較容易管控。在這之後，仍要隨時警覺不要重蹈覆轍。要學會聰明花錢和借錢。要避免負擔不起的奢侈品。如果真的非借錢不可，要先想清楚把錢還清的代價。

對紹恩來說，這些建議的理論作用遠大於實際價值。抗拒誘惑不容易。抗拒所有的誘惑更

是困難。有件他想了很久的真皮外套正在特價標售。隨著女兒生日逼近，省掉生日禮物的念頭越來越顯得不合情理。有太多的方法可以讓他花錢超出原先的計劃。紹恩最後又跌入債務的水潭裡。

我們很快發現森迪爾和紹恩兩人行為的相似之處。沒來得及在最後期限完成的工作就和過期遲繳的賬單一樣。重複約定的會議（多花費原本不屬於自己的時間）很像逾期付款的支票（償付原本就不曾擁有的錢）。你越是忙碌，你就更需要跟別人說「不」。你越是債務累累，你就越需要不去買東西。脫離困境的計劃聽起來很合理，但是卻很難落實。它需要持續的戒慎警覺——去決定哪些該去買或答應去做。一旦警覺心動搖——即使只是時間或金錢上最微小的誘惑——你就會陷得越深。紹恩最後被困在高築的債台裡。森迪爾最後則困在堆積如山的工作計劃中。

這種相似性讓人吃驚，畢竟兩邊的狀況很不一樣。我們通常認為時間管理和金錢管理是不同的問題。它們導致的後果也不同：不良的時間管理讓自己丟臉，或者導致工作表現不佳；不良的金錢管理則可能是更多的罰款或是被列為拒絕往來戶。它們文化上的指涉意涵也不同：進度落後錯過完成期限對一個忙碌的專業人員代表的意義，跟進度落後錯過繳付欠款期限對一個城市低收入的工作者的意義完全不同。他們環境背景不同，教育程度不同，甚至激發他們的動機也不同。不過，雖然有這些不同，表現出來的行為模式卻是極度相似。

森迪爾和紹恩確實有一個共同之處：他們都感受到匱乏帶來的效應。這裡的匱乏，我們指

的是擁有的比你感覺所需的還要少。^①森迪爾覺得自己被時間追著跑；他覺得自己的時間不夠做完必須做的事。紹恩覺得手頭拮据，錢不夠付清賬單。這種共同性能來否解釋他們的行為？有沒有可能匱乏這件事，導致森迪爾和紹恩兩人類似的行為模式？

發掘出匱乏的共通邏輯可能具有重要的意義。匱乏這個概念的應用範圍，遠超出這些個人的事件。舉例來說，失業的問題，也是一種財務上的匱乏。失去工作讓家庭預算頓時緊繃——沒有足夠的錢來負擔房貸、汽車貸款和每日的開銷。與社會的疏離感日益嚴重的問題——「單獨打保齡球」（譯註：Bowling Alone是美國學者Robert D. Putnam在二〇〇〇年出版的書名，內容主要在討論美國人對公眾參與的事務日益疏離的趨勢，及其對民主制度的影響。）——是缺乏社會聯繫的人們在社交上的匱乏。^②也許和你直覺反應不同，肥胖症也是一種匱乏。遵行某種節食方法，代表你必須面對吃得比你過去習慣的還要少——這是卡路里的緊縮控制，也是卡路里的匱乏。全球貧窮問題——全球有大量人口每日可支配開銷只有一到兩美元的不幸事實——則是另一種財務上的匱乏。貧窮問題不像失業問題造成突然的、可能也是一時的手頭拮据，它意味著開銷預算持續性的吃緊。

匱乏不僅把森迪爾和紹恩的問題連結在一起，它也形成了諸多社會問題的基調。這些問題發生在不同文化、經濟條件和政治體制裡，但是匱乏卻是它們的共同點。匱乏的背後，是否有一個共同的邏輯，運作於各種不同的背景環境中？

我們必須回答這個問題。我們忙到非回答不可。

匱乏讓心智成為俘虜

對匱乏的興趣帶著我們回到一個超過半世紀前的著名研究。那份研究的作者並沒有想到自己是以匱乏為研究主題，不過在我們看來，他們研究的正是一種極端形式的匱乏——飢餓。當時二次世界大戰已經接近尾聲，隨著盟軍節節勝利進入德軍的佔領區，他們知道將面對大批瀕臨餓死邊緣的民眾。問題不是出在糧食；因為英美聯軍有足夠的食物可以提供被解放的囚犯與市民。他們遇到的是技術性的問題。對那些長期飢餓瀕臨死亡的人該如何供給食物？是否該提供豐富完全的餐飲？該不該允許他們隨心所欲地吃？或者應該一開始只供應少量食物，再慢慢增加他們的食物攝取量？讓瀕臨餓死邊緣的人們回歸正常最安全的方法是什麼？

當時的專家也沒有答案。因此明尼蘇達大學的一個團隊就進行了一項實驗來尋找解答。不過要了解如何提供食物，首先要讓人們挨餓。這個實驗是讓一群健康的男性志願者減少卡路里的攝取，最後他們的食物只夠維持生命而不至對身體造成永久性傷害。在這種進行幾個月後，

① 一個相當富有但是欲望多的人，原則上與另一個較不富裕（也較少欲望）的人會體驗到相同的匱乏，這種匱乏的主觀定義是了解這個心理學的基礎。當然，它所造成的後果同時是由心理學和物質的現實所決定。我們採取這個主觀的立場，純粹是為了解這個心理學。在分析問題時——例如第七章的貧窮問題——我們將結合主觀和客觀的立場。

② Robert Putnam 在他影響深遠的著作中，利用廣泛的數據組說明美國人參與公民組織的趨勢。從此這個領域隨著大量社群互動數據出現而有了重大的轉型。當然，社交資本（social capital）——社交匱乏的相反面——的重要性，如今從經濟發展到城市的價值等各種廣泛問題都受到討論。

實驗才真正開始：找出身體對不同攝食方式所出現的反應。對受試者而言，這個實驗實在很痛苦，不過這是所謂「善良的戰爭」，有些基於良知理念而不願上前線打仗的反戰人士很樂於參與。

這份研究中的三十六名受試者住在學校宿舍裡，受到仔細監看，所有行為都被觀察並記錄下來。雖然研究人員最關心的是研究中有關進食的部分，同時也記錄了飢餓帶來的衝擊。飢餓對身體的影響大部分是具體而顯著的。受試者的臀部流失了大量脂肪，導致坐下變得痛苦不堪，不得不用枕頭墊著。體重的流失因為浮腫的問題而變得複雜——這些人因為飢餓浮腫，體液增加最多可達到十四磅。他們的新陳代謝減緩四〇%。他們的體力和耐力都在流失。有一名受試者寫道：「當我淋浴時，我在洗頭時注意到自己手臂變衰弱；在這個簡單動作之後，我的雙臂已疲憊不堪。」

不只身體變衰弱，心智也出現變化。莎曼·羅素（Sharman Apt Russell）在《飢餓》一書裡，描述其中一個午餐場景。

當供餐隊伍進展很慢時，這些人會變得很不耐煩。他們對自己的食物有強烈的佔有慾。有些人弓起身，用手臂環繞餐盤保護自己的食物。大部分時間他們都很安靜，把注意力都集中在吃東西上面……對某些特定食物，像是蕪菁甘藍，原有的厭惡感已經完全消失。食物都被吃到一點不剩。接著開始舔餐盤。

這些大致是人們在飢餓時你會預期到的情況。不過他們顯現出一些心智上的改變卻是比較出乎預料的。

他們發展出對食譜和本地餐廳菜單異常著迷的現象。有些人會花好幾個小時，比較兩份報紙報導的蔬菜和水果價格差異。有的人開始計劃今後要務農為生。有人夢想著以後要當餐廳老闆……他們喪失了解答學術問題的熱忱，而變得對食譜更加有興趣……去看電影時，只有食物的場景讓他們感興趣。

他們專注於食物。當然，在你飢餓的時候，得到更多食物應該是優先考慮的項目。不過他們專注於食物的方式，卻已經超脫了實際的利益。幻想著開一家餐廳、比較食物的價格和研究食譜都無法減輕飢餓感。反過來說，這些關於食物近乎偏執的種種想法，顯然還會加深饑餓的痛苦。他們並不是自己選擇這麼做。底下是明尼蘇達大學這個實驗的一個參與者，回憶他一直在想著食物的念頭帶來的挫折感：

這個實驗如果繼續進行下去，我已不知該如何期待生命中的許多其他事。這不僅是……肉體上的不舒服，而是它讓食物成了生命中最重要的事……食物變成生命的核心，而且是唯一重要的事。如果生命中只有這件事，那真是很無趣。比如說你去看電影，你不會對裡面