

情緒賽局讀後感

壹、前言

人生無處不賽局，而在賽局中情緒的起伏，往往會影響賽局參與者的優劣勢易位，這裡所謂的「影響」不一定是負面的，它也可能是正面的。在賽局中的各個階段，必須視需要而壓抑或強調你的情緒表達，尤其重要的是，控制我們感受到的情緒，特別是我們表現出來的情緒，是很有價值的。

所以在進入賽局前除了要做戰術性與策略性行動準備外，也應該好好準備情緒策略。謹慎思考何時及如何運用自己的情緒，更能有效幫助自己在賽局中取得更大的效益。

貳、專書概要

在我們日常生活中總是多次做著數次選擇與決策，情緒深植在我們的記憶中。試著回想起某些記憶。仍記得當時的焦慮、生氣或是喜歡。雖然我們可以在某些情況下覺得自己可以控制住情緒，也許可以將情緒控制到某種程度，但是無法完全控制。本書探討情緒機制，究竟是讓人們的理性瓦解，還是能促進相輔相成。

本書分為五大篇，分別為論憤怒與承諾、論信任與慷慨、論愛情與浪漫、論樂觀悲觀與群體行為、論天性與理性。

第一篇、論憤怒與承諾：1. 憤怒策略：你只要意識到生氣有助於

達成目標，你就會生氣情緒可作為建立承諾的機制。2. 自我防衛的情緒機制：為什麼我們會愛那些對我們殘忍的人？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。3. 正確判讀情緒的絕佳優勢：談判關鍵在於能準確判斷對手的情緒狀態。我們的情緒帶有以任何其他方式，都絕不可能得到的論點以及事實。4. 賽局理論及倫理黃金法則：雙方會合作的動機在於互惠互利的情緒需求，情緒能創造出不存在於純粹理性思維世界的新平衡。5. 重複的囚犯困境賽局：你永遠不會清楚知道未來你還會與對方互動多少次要促成雙方合作靠的是直截了當，而非精於算計。6. 正直侮辱與最後通牒賽局：人確實會對不公平的行為感到噁心。能夠判讀公平訊號的能力，是理性情緒的重要特質之一。

第二篇、論信任與慷慨：1. 偏見汙名與信任賽局：無意識的偏見會摧毀信任。當情緒凌駕於純粹理性的自利動機時，反而能抗拒偏見。2. 不信任感與恩惠市場賽局：賽局一開始僅展顯出小小的不信任感，到了賽局結尾時卻全面爆發，變成一個自我應驗預言。3. 自私慷慨與雙向信任賽局：我們不斷經歷與信任賽局類似的互動情境，因此關於信任與慷慨的文化準則，早就深植我們的直覺當中。4. 歸屬合作與集體情緒：人類對於歸屬團體的需求十分明顯，當團體成員內新燃起為團體奮戰的集體情緒就會比其他團體更具優勢。5. 群體生存策略：欠

缺凝聚力的社會在戰鬥中更常被打敗，也更常被個體背棄。6. 洞悉動機背後的邏輯：施比受更有福？倘若付出本身就是一種報酬，拿取有時候也可以是一種施惠。

第三篇、論愛情與浪漫：1. 製造信任的愛的賀爾蒙：體內荷爾蒙的平衡與否，甚至會影響嚴謹的認知能力。所有的思維就某種程度來說，都有情緒性的成分在內。2. 從演化天性掌握男女差異：演化之力早在數萬年前，就已經造成這些差異。這些微小的性別差異，可能會隨著時間變得更顯著，而非消逝無蹤。3. 讓我碰上真命天子吧：愛會在對的時間，跟對的人醞釀而生。問題是，我們願意投注建構穩定關係所需的承諾嗎？4. 藝術體驗與意外驚喜：我們能夠從音樂與妙言趣談獲得樂趣，是源自預期與意外之間的反差。意外經驗會在大腦植下重要知識，使我們做出更佳決策。

第四篇、論樂觀悲觀與群體行為：1. 效用風險趨避與負面思考：情緒的算術：1 加 1 小於 2，但減 1 再減 1，減幅會大於 2。2. 驕傲自大與謙卑：「我什麼都不是，就連一顆塵土也比不上。」但也許，你不該這麼謙卑的，因為你沒那麼了不起。3. 那才不會發生在我身上症候群：大多數人在多數時候都會自欺欺人，以為我們比實際上更有能力。為什麼我們寧願相信命運完全掌控在自己手上的幻覺？4. 從眾心理學：從眾效應形塑了同質性高的思想與行為。每個人就算本意良善，

仍會以錯誤的方式，影響他身邊的人。5. 1+1>2 的團隊精神：當身邊的人都在認真工作，也會提升自己想要認真工作的動機。會對工作行為產生影響的不只是金錢激勵，社會激勵也扮演重要的角色。

第五篇、論天性與理性：1. 非理性情緒與贏家的詛咒：贏家的詛咒有兩大成因，一個與認知有關，一個與情緒有關，我們無法完全消除非理性情緒，但可以降低它們的負面效應。2. 先天決定與後天養成，解開人格謎團：人格特質在前 10 年決定？還是其實在更早之前在出生前 9 個月人格特質就已形塑？綜合各篇論述，最終擁有優勢的不是僅靠理性運作的人，而是感性與理性兼具的人。

參、心得隨想

一、日常生活賽局

作者列出我們日常生活中存在的各種賽局。看似平凡的日常生活中，其實充斥著如何做選擇的重要時刻。

有時我們會理性的分析選擇最佳方案，然而有時不需理性分析，情緒機制就會幫助我們直覺反應出最適回應。從個人的日常開始觀察，當我們看見小孩子不慎跌倒在地上時，他第一時間的反應常是尋找著父母在哪，且看見父母緊張衝過來時，哭得就更大聲了！身為父母的通常會趕緊抱抱他，一邊輕輕朝跌倒的傷口吹氣，輕聲地說：「呼呼把痛痛吹走囉！」其實傷口還在，不會因

為吹一吹就真得消失不見。但是通常孩子看見父母這麼做，不一會兒就會止住淚水，覺得沒那麼痛了，好像痛痛真的不見了。

慢慢長大，面臨升學選擇，要選擇理組還是文組，諸多因素都成為選擇的考量：包括未來工作就業機會、現在家庭狀況負擔、個人興趣取向、各校歷年考取成績、學校錄取情形等等多種面向。究竟是要將大家理想中組別學校當作第一志願？或是堅持自己的興趣朝向普羅大眾認為不穩定的類別呢？若選擇社會觀感最好的醫生為第一志願，仍要面臨選擇統計上錢多爭議較少的醫美，還是容易過勞爭訟多、風險大的外科醫生呢？

無國界醫生，如果只考慮到物質上的最大滿足，就不會有這些奉獻的仁心醫者。從事這份工作倘若回到作者所言：「付出本身就是一種報酬，拿取有時候也可以是一種施惠。」，也許這樣付出的本身不會賺到物質上高額報酬，但是拯救一條無可取代的生命，又何嘗不是一種最為至高且無價的回饋。

二、從疫情現象看見的情緒賽局

因應新型冠狀病毒快速蔓延，行政院於 109 年 1 月 20 日成立「嚴重特殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心」，進行各項防疫工作。復因社區傳播有擴大趨勢，該中心於 110 年 5 月 15 日公布將雙北地區疫情警戒提升至第三級，後續因應本土疫情持續嚴

峻，指揮中心於同年 5 月 19 日公布提升全國疫情警戒至第三級，且延長至 7 月 12 日仍未解封。進入第三級警戒期間，宣布包括關閉休閒娛樂場所、全面停止進香團與遶境相關活動、全國中、小學校園停止對外開放、外出時全程佩戴口罩、避免不必要移動、活動或集會。停止室內 5 人以上、室外 10 人以上之家庭和社交聚會等等各項措施。對於防疫期間，民眾表現的理性與非理性行為可以從媒體窺見。

(一) 集體情緒優勢

據 110 年 5 月 16 日自由時報報導「自律！市民自動封城 台北街頭空蕩蕩」雙北因染疫人數居高，最早被公布為進入第三級警戒，雖每日感染者達上百人却未宣布封城，沒有法令強制力的約束下，民眾自主集體的減少外出，致昔日熱鬧的街景變成人煙稀少宛若空城。

(二) 那才不會發生在我身上

據 110 年 6 月 7 日 TVBS 新聞網報導：「全台三級警戒期間，禁止室內 5 人，室外 10 人以上的聚會活動，彰化分局日前獲報，多名車友在 139 縣道 20k 處車聚聊天，員警盤查後，發現共有 11 人，全部都是學生。」各級學校自 110 年 5 月 19 日起停課，指揮中心不斷呼籲民眾，減少外出，避免室內 5 人以

上、室外 10 人以上聚會。民眾應該在獲知疫情持續嚴峻，此病毒具有長期的潛伏期、高度傳染力與傷害，而且仍潛藏著部分無症狀感染者。以理性而言，為了維護自身健康與避免無法預知的傳染他人或被感染，應該配合防疫政策。但是，仍有部分人有著「那才不會發生在我身上」的賭博心態，導致防疫一再破口。

肆、省思與啟發

一、情緒智慧

雖然情緒經常被視為人生賽局中的絆腳石，也確實如此，但它們同樣可以成為寶貴的資產。

沒有人可以不被情緒影響。不當的情緒管理可能毀掉賽局中雙方達成明智協議的機會，造成兩敗俱傷的長期鬥爭，讓公平解決的希望為之破滅。究竟什麼原因讓情緒如此令人苦惱？因為情緒的影響通常會蒙蔽思考能力，讓人無法集中注意力處理實質議題。情緒的大幅波動更容易導致人們出現不智之舉。情緒容易讓對方抓住你的弱點。讓對手看出端倪，暴露出你「真正」的顧慮與弱點。

但情緒也可以是寶貴資產，有效的情緒管理可以幫助你達成賽局中明智的協議。不論是尋找有創意的方法來滿足雙方利益，

或者改善一段岌岌可危的關係。

那麼，待人和善親切就等於是好情緒商數嗎？人們對這個概念最根深柢固的誤解之一，就是以為情緒智慧等同於「和善親切」。但其實並非如此，誤解這一點，可能會使人們陷入困境。

掌握情緒智慧的四大要素：自我認知、自我管理、社會意識和關係管理，沒有一個直接等同「和善親切」。若能嫻熟掌握情緒智慧四大要素中的每個要素，就可以在必要時與別人對立衝突，而且，是更具策略性、更有成效地這麼做。因為擁有強大的情緒智慧，就意味著在某種程度上，你不僅有能力管理自己的情緒，也管理你周遭人員的情緒。

二、賽局與策略

賽局理論是個體經濟學的分支。探討聰明又自利的人如何在策略性布局中採取行動及與對手互動。賽局理論被普遍利用在經濟學、政治、談判、企業競爭、個人決策上的各個領域。所以說，人生何處不賽局，生活即賽局。

而人生中所遭遇的賽局種類，有多種不同的分類方法。依各參與者的行動是同時或依序可分為同時行動賽局及依序行動賽局；依各參與者的利益是相衝突或互利可分為零和賽局及非零和賽局；依賽局是否重複可分為一次性賽局及重複賽局等等……。

面對無所不在的賽局，任憑賽局擺佈者是下等人、能適應賽局者是中等人、有能力改變賽局者是上等人、至於成為佈局者的則是上上等人。

而面對不同的賽局，需要有不同的策略性決定，賽局中的策略性係指一個人採取的行動計畫會考慮到可能引起賽局中其他參與者對手之反應行動。例如可口可樂的商品在考慮是否漲價時，會考慮到百事可樂可能的反應，則可口可樂的行為就是一種策略性決策。而情緒因子在不同的賽局中，也扮演著不同的角色，輔助不同的策略性決定發揮最大的功效。

對於賽局的過程，可以視為是策略的互動，目的是要讓自己的獲利極大化，利用有條件下的策略性行動來說服另一方。一個可能實踐的方法是，一開始先讓對手獲利最小，再進一步迫使對手就範；而如何逼對手就範？有許多時候，策略性行動會出現競爭與協調(或合作)的情況，即所謂的競合狀況，在這種情況下，一般說來，會透過承諾、威脅和保證這三種策略行動，以得到對自己有利的選擇。包括承諾、威脅和保證：承諾是指，如果你的行動符合我的意願，我會獎勵你，可能導致利益的產生；威脅是指，如果你不跟我合作，我將懲罰你，可能會導致成本產生；當執行「威脅」的策略行動對你比較有利時，稱此為警告，當執行

「承諾」的策略行動對你比較有利時，則稱為保證。而這些策略的運用，就必須要有情緒的適當輔助配合，方能更強化其效果。

1962 年美國總統處理古巴危機的過程常被用來解釋在賽局理論中的「邊緣運用策略」。簡單地說，這個策略的運用過程，就是遭遇危機、升高危機、帶至毀滅邊緣，進而迫使對手讓步。這招的竅門在於，威脅必須是可信的，但在同時，威脅不能太過或不夠，否則即無效果、甚至造成毀滅。而在這裏面情緒的表達與善用對於結果就扮演著非常重要的角色。

三、情緒與賽局

賽局中情緒的起伏，嚴重時可能會影響參與者的優劣勢易位，這裡所謂的「影響」不一定是負面的，它也可能是正面的。

在日常生活或歷史經驗中，因情緒而在賽局中錯失優勢的例子不勝枚舉。以購屋為例，有些人在議價過程中會因為一時衝動的情緒（因銷售員之遊說或買屋贈品）而匆促做決定，導致成交底價未能壓低。再看三國時代的蜀漢，劉備為報關羽被弑之仇，在西元 221 年準備率軍伐吳，雖然孫權遣使求和，但劉備在盛怒的情緒之下堅不同意，談判破裂，直至劉備敗走白帝城，才接受孫權休兵止戰的請求。劉備因憤怒的情緒而未能聯合次要敵人（吳國）打擊主要敵人（魏國），也使三國爭霸的歷史走向另一個

局面。

但換個角度而言，情緒的策略也可能因為有計畫地使用而達到效果。譬如說，一般人在面對對方蠻橫無理的行為時會感到些許的不安，甚至採取比較溫和的作法以避免衝突升高，所以當前蘇聯共黨領導人赫魯雪夫（Nikita Krushchev）在1960年10月12日的聯合國大會第902次會議期間故意以鞋重擊桌面表示憤怒時，可能就是想要表達操縱聯合國大會的意向。

在賽局中，難免會有情緒，但如果好好管理表達情緒的方式，就能把感覺化為有利的條件。也就是說，應該調整可能會感受到的焦慮、憤怒、興奮、失望、悔恨等情緒，並適度地表達在決策互動過程中，來爭取更好的交易。

我們都有能力可調整自己的情緒感受，而特定的策略，有助於我們大幅改善這方面的能力。而我們也對情緒表達的程度，有一定的控制力；同樣地，如果隱藏或強調情緒的表達是有利的，也有一些方法可以做到。

在大部分情況下，我們都會控制自己的脾氣，譬如憤怒通常被視為負面的情緒。但在賽局中，很多時候憤怒反而可能是有利的情緒，可以幫助我們取得更大的利益，因為，表達出憤怒可以讓一個人看來更強勢、更有力量，所以在適當的情況下，刻意擴

大自己的憤怒，反而有可能讓我們在賽局中獲得更大的成功。但是，在賽局中採用這一招必須明白可能會付出的代價，包含會破壞雙方的長期關係，降低喜好度與信任感等，結果破壞了彼此的信任。

又如在賽局近尾聲時向對方表達失望的情緒，也可能會是個很有力的工具。憤怒與失望之間存在某種關係：這兩種情緒都是在某人認為受到不合理對待的時候產生。了解如何用更有建設性的方式來運用失望的情緒，是非常有用的。表達憤怒可能引發對方的防衛心，或是增加造成僵局的機率，但表達失望卻可能更具有戰術目的，因為可讓對方再次檢視自己的策略，並考慮是否要改變立場，以降低可能產生的負面感受。

伍、 結語

雖然所有人都會感受到情緒，但感受情緒的頻率與強度卻因人而異。在賽局中的各個階段，必須視需要而壓抑或強調你的情緒表達，尤其重要的是，控制我們感受到的情緒，特別是我們表現出來的情緒，是很有價值的。

就像大多數人會在進入賽局前準備戰術性與策略性行動，當然也就應該花時間準備情緒策略。謹慎運用自己的情緒，仔細思考何時拔出這些武器、何時該出擊、何時將武器安全地收好。花

時間做這件事絕對是值得的，情緒策略輔助賽局的結果將會給予
我們正面的回報！

參考文獻

1. Roger Fisher , PhD Daniel Shapiro, (2020)。黃佳瑜譯。哈佛法學院的情緒談判課：5 大核心情緒策略，創造共贏成果，Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate。台北市：商業周刊。
2. Daniel Goleman, (1995)。張美惠譯。EQ：決定一生幸福與成就的永恆力量，Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ。台北市：時報出版。
3. Alison Wood Brooks(2015)。拿捏情緒的談判藝術。哈佛商業評論，2015 年 12 月號。Emotion and the Art of Negotiation, HBR。December 2015。
4. Adam M. Brandenburger , P Barry J. Nalebuff, (2004)。許恩得譯。競合策略：賽局理論的經營智慧，Co-opetition。台北市：台灣培生。
5. 張振華。人生無處不賽局(2007)。台北市：達人館。