

# 誰說人 全新增訂版 是理性的！

| 消費高手與行銷達人都要懂的行為經濟學 |

丹·艾瑞利Dan Ariely／著 周宜芳、林麗冠、郭貞伶／譯

# Predictably Irrational

Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions

推薦語	4	第 8 章   不願關上門的結果	179
推薦序   發掘影響消費者決策的「隱性動力」／黃晴雯	11	為何選擇太多會讓人偏離目標？	
推薦序   海嘯崩壞後的清醒之聲／陳樂融	13	第 9 章   預期心理的效應	193
導讀   重新思考，找到自我的平衡	17	為何心誠則靈？	
致讀者	23	第 10 章   價格的力量	211
前言   一場意外傷害領我走入人類的非理性層面	31	為何貴的阿斯匹靈比便宜的阿斯匹靈有效？	
第 1 章   相對性的真相	43	第 11 章   品格的問題 ( I )	235
為何我們那麼愛比較？		人為何會不誠實？有何對策？	
第 2 章   供需的謬誤	65	第 12 章   品格的問題 ( II )	257
珍珠的價格誰說了算？		為何使用現金會讓我們更誠實？	
第 3 章   零成本的成本	91	第 13 章   啤酒與免費的午餐	271
為何免費讓你更花錢？		行為經濟學是什麼？免費的午餐又在哪裡？	
第 4 章   社會規範的成本	109	關於某些章節的反思和軼事	285
為何人們樂於自發行事，不喜歡拿錢辦事？		關於次級房貸危機及其後果的一些想法	317
第 5 章   性興奮的影響	131	誌謝	365
為何高張的情緒讓我們失去理智？		貢獻者名單	367
第 6 章   拖延和自制的問題	149	參考書目與延伸閱讀	373
為何我們不能讓自己為所欲為？			
第 7 章   所有權的昂貴代價	167		
為何我們會敝帚自珍？			

## 第1章

# 相對性的真相

## 為何我們那麼愛比較？

某天當我上網瀏覽時（當然是為了工作，不是純打發時間），偶然間在《經濟學人》的網站上看到下列廣告（見圖1.1）。

我逐一閱讀這些訂閱方案。第一個訂閱方案（59美元的網路版）看來很合理。第二個選項（125美元的雜誌版）看來有點貴，不過也算合理。

接著，我讀到第三個訂閱方案：125美元的雜誌版加網路版。我讀了兩遍，目光又回到之前的訂閱方案。我感到納悶，既然網路版加雜誌版的價格一樣，有誰想要只訂雜誌版？雜誌版訂閱方案可能是個排版錯誤，但我懷疑《經濟學人》倫敦總部的那些聰明人（他們都是聰明人，十足英式俏皮作風）其實是想左右我的選擇。我相當確定他們希望我跳過網路版訂閱方案（他們假設這是我的選擇，因為我在讀網路上的廣告），選擇較貴的訂閱方案：網路版加雜誌版。

但是他們要如何左右我的選擇？我猜《經濟學人》的行銷達人（我幾乎能想像他們穿著風格簡練的領帶和西裝外套

圖 1.1

Economist.com	訂閱方案
評論	歡迎光臨
世界	經濟學人訂閱中心
商業	請點選你想要的訂閱或續訂方案：
財經	
科技	<input type="checkbox"/> 網路版：59 美元
人物	一年內任意瀏覽經濟學人網站自 1997 年起的各期文章
藝文	
市場與資料	<input type="checkbox"/> 雜誌版：125 美元
其他	《經濟學人》紙本雜誌一年份
	<input type="checkbox"/> 網路版及雜誌版：125 美元
	《經濟學人》紙本雜誌一年份，以及一年內任意瀏覽經濟學人網站自 1997 年起的各期文章

的模樣)知道人類行為的一個重要層面：人類鮮少以絕對條件選擇事物。我們內在沒有一把價值量尺，告訴我們事物價值幾何。我們關注的是事物之間的相對優勢，並據此估計價值。例如，我們不知道一部六汽缸的汽車要多少錢，但是我們可以假設它比四汽缸的汽車來得貴。

以《經濟學人》的訂閱方案來說，你可能不知道 59 美元的網路版訂閱方案是否優於 125 美元的雜誌版訂閱方案，但是你一定知道 125 美元的雜誌版及網路版合訂方案比 125 美元的雜誌版訂閱方案優惠。事實上，你可以從雜誌版加網路版的合訂方案合理推斷出：網路版是免費的！我幾乎可以聽到《經濟學人》那幫人在泰晤士河畔大聲疾呼：「這是跳樓大賤賣啊！下單吧，各位！」我必須承認，如果我想訂閱《經濟

學人》，我可能也會選擇合訂方案。後來我對許多受試者測試這套訂閱方案，大部分人都偏好雜誌版加網路版合訂方案。

## 「比較」才能做決定

這是怎麼一回事？我先從一個根本現象說起：除非有東西可以比較，否則大多數人都不知道自己要什麼。我們要等到在環法自行車賽看到冠軍選手騎的車型，才知道我們想要哪一種越野自行車。我們要等到聽過一組音響比前一組音響的音效好，才知道自己要買哪組音響。我們甚至要等到發現某位親朋好友做的正是我們認為自己應該要做的事，才知道自己的人生應該怎麼過。所有事情都是比較得來的，這就是重點。我們就像要在黑夜著陸的飛機駕駛，希望跑道燈能在我們左右，引領我們到達著陸點。

以《經濟學人》這個例子而言，在網路版和雜誌版訂閱方案之間做選擇，需要稍微思考一下。思考是痛苦的，因此《經濟學人》的行銷人員提供我們一個不需思索的選擇：比起只訂雜誌版，網路版和雜誌版合訂方案更為划算。

《經濟學人》的天才們不是唯一發現這點的人。以某個名叫山姆的電視購物銷售員為例，他在決定把哪些電視機種擺在一起展示時，對消費者玩的也是同一套花招：

36吋國際牌電視機，690 美元

42吋東芝牌電視機，850 美元

50吋飛利浦電視機，1,480 美元

你會選哪一台？在此例中，山姆知道顧客會不知如何計算各項選擇的價值。（誰真的知道690美元的國際牌電視是否優於1,480美元的飛利浦電視？）但是山姆也知道，面對這三個選擇，大部分人會挑中間選項，就好像飛機著陸時要落在左右跑道燈之間一樣。因此猜猜看，山姆在訂價時把哪台電視機訂為中間選項？答對了，就是他想賣的那一台！

當然，聰明人不是只有山姆一個。《紐約時報》最近刊載了一篇專門為菜單訂價的餐廳顧問拉普（Gregg Rapp）的報導。拉普知道羊肉今年相對於去年應該如何訂價、羊肉要配南瓜還是義大利燉飯比較好，還有，當主菜價格從39美元漲到41美元時，點餐數是否會減少。

拉普知道，即使沒有人會點菜單上的高價餐點，這些餐點還是能增加餐廳的收入。為什麼？因為即使人們通常不會點菜單上最貴的項目，卻會點次高價的。因此一家餐廳能靠著昂貴菜色，誘使顧客點次貴的菜餚。有技巧地運用這點，可以帶來較高的利潤<sup>1</sup>！

現在，我們用慢動作分解《經濟學人》的手法。

回想一下，它的三項訂閱方案如下：

1. 網路版，59美元
2. 雜誌版，125美元
3. 雜誌版加網路版，125美元

<sup>1</sup> Jodi Kantor, "Entrees Reach \$40," *New York Times* (October 21, 2006).

圖 1.2

Economist.com	訂閱方案
評論	歡迎光臨 經濟學人訂閱中心  請點選你想要的訂閱或續訂方案：  <input type="checkbox"/> 網路版：59美元 一年內任意瀏覽經濟學人網站自1997年起的各期文章  <input type="checkbox"/> 網路版及雜誌版：125美元 《經濟學人》紙本雜誌一年份，以及一年內任意瀏覽經濟學人網站自1997年起的各期文章
世界	
商業	
財經	
科技	
人物	
藝文	
市場與資料	
其他	

我把這些訂閱方案告知100名麻省理工（MIT）史隆管理學院的學生，而選擇各方案的人數如下：

1. 網路版，59美元：16人
2. 雜誌版，125美元：0人
3. 雜誌版加網路版，125美元：48人

目前為止，這些史隆的MBA還算是聰明人。他們都看到合訂方案優於單訂雜誌版方案。但是，他們的選擇是否只受到單訂雜誌版方案的影響呢（接下來我都以「誘餌」這個恰如其分的名字稱呼這類選項）？換句話說，假設我移除「誘餌」訂閱方案，只剩兩種選擇如圖1.2。

如此一來，學生的反應會和之前一樣嗎（16人選網路版，84人選合訂方案）？

圖 1.3

Economist.com	訂閱方案
評論	歡迎光臨
世界	經濟學人訂閱中心
商業	請點選你想要的訂閱或續訂方案：
財經	科技
人物	口網路版：59 美元
藝文	一年內任意瀏覽經濟學人網站自 1997 年起的各期文章
市場與資料	口雜誌版：125 美元
其他	《經濟學人》紙本雜誌一年份
	口網路版及雜誌版：125 美元
	《經濟學人》紙本雜誌一年份，以及一年內任意瀏覽經濟學人網站自 1997 年起的各期文章
	16
	0
	84

Economist.com	訂閱方案
評論	歡迎光臨
世界	經濟學人訂閱中心
商業	請點選你想要的訂閱或續訂方案：
財經	科技
人物	口網路版：59 美元
藝文	一年內任意瀏覽經濟學人網站自 1997 年起的各期文章
市場與資料	口網路版及雜誌版：125 美元
其他	《經濟學人》紙本雜誌一年份，以及一年內任意瀏覽經濟學人網站自 1997 年起的各期文章
	68
	32

當然會一樣，不是嗎？畢竟，我剔除的是沒有人要的選項，所以不會產生任何影響，對嗎？

一點都不對！這一次，選擇 59 美元網路版的人數從之前的 16 人增加為 68 人；選擇 125 美元合訂方案的學生從之前的 84 人降到 32 人<sup>2</sup>（如圖 1.3）。

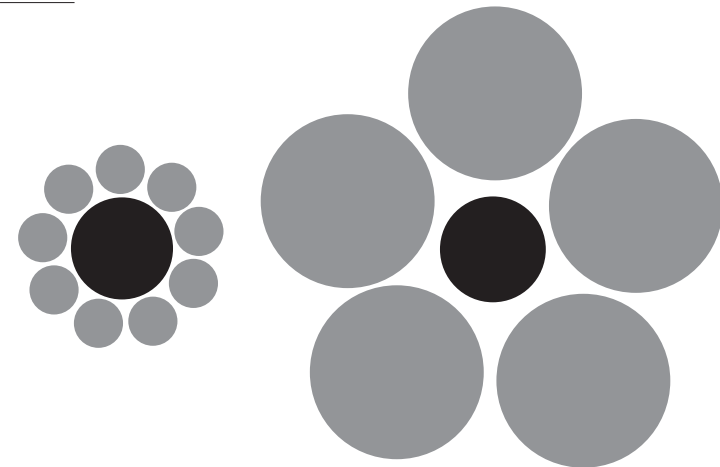
是什麼讓他們改變了心意？我向你保證，不會是理性的原因。讓那 84 人選擇合訂方案（並讓 16 人選擇網路版）的原因，不過就是一個誘餌。沒有了誘餌，他們的選擇也變得不一樣：32 人選合訂版，68 人選擇網路版。

這不只是非理性行為，甚至是可預測的非理性行為。為什麼？很高興你問到這點。

圖 1.4 可用來說明相對性。你可以看到，左右兩圖中間的黑色圓形似乎大小不太一樣。放在較大的圓圈當中時，它變得較小；放在較小的圓圈當中時，它又顯得較大。當然，

<sup>2</sup> 全書中每當我提及差異時，都是指在統計上具顯著差異的狀況。對統計分析細節有興趣的讀者，可以參考書末所附的學術論文和延伸閱讀資料的原文。

圖 1.4



這兩個中間的圓形大小其實一樣，但它看起來的大小會因周遭的事物而異。

這或許不過是個耐人尋味的有趣現象，卻反映出人類心智的運作方式：我們看待身邊事物時，總是根據它們與其他事物的相對關係來評判。我們就是忍不住會這麼做。我們不但可以在選烤麵包機、腳踏車、小狗、餐廳菜色和配偶等實體層面的選擇印證這點，在假期、教育等經驗層面的選擇也是如此，甚至連情緒、態度和觀點等瞬息萬變的事物也適用同一個邏輯。

我們總是拿工作比工作，拿假期比假期，拿情人比情人，拿酒比酒。這些比較在在都讓我想起電影「鱷魚先生」（Crocodile Dundee）裡的一句對白。當街頭小混混對著我們的英雄霍根（Paul Hogan）亮出彈簧刀時，霍根不敢置信地

說：「你那也算刀嗎？」然後從靴筒後方抽出一把精美的博依（bowie）經典格鬥刀，狡黠一笑道：「這才叫刀。」

## 誘餌效應

相對性容易理解。但是相對性有個層面卻會不斷愚弄我們，那就是我們不但傾向拿事物相互比較，也傾向去注意容易相互比較的事物，避開不容易比較的事物。

這個概念可能讓人有點困惑，所以我要舉個例子說明。假設你正在新搬去的市鎮找房子，房屋仲介帶你看了三間房屋，你對每一間都有興趣。其中一間是現代風格，另外兩間是殖民風格。三間的價格都差不多，房子本身也都一樣美觀舒適，唯一的差異是其中一間殖民風格房子（「誘餌」）的屋頂需要翻新，而屋主已經將售價降了幾千美元，以補貼買屋者額外的整修費用。

那麼，你會選哪一間？

你很可能不會挑現代風格的那間，也不會選那間需要翻修屋頂的殖民風格房屋，而是會選擇另一間殖民風格房屋。為什麼？理由就是（這個理由其實相當不理性）：我們喜歡依據比較做決策。以這三間房屋而言，我們對現代風格的那間一無所知（我們沒有另一間現代風格的房屋可供比較），因此不予考慮。不過我們確實知道，這兩間殖民風格的房屋，其中一間優於另外一間，也就是屋頂完好的優於屋頂有問題的。因此我們的推論是，屋頂完好的那間房子整體而言狀況較佳，結果最後會選擇沒有修繕問題的殖民風格房屋，

圖 1.5

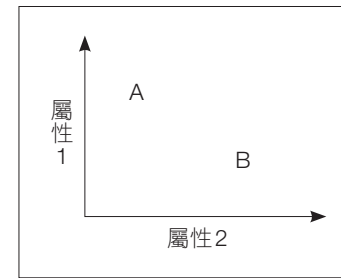
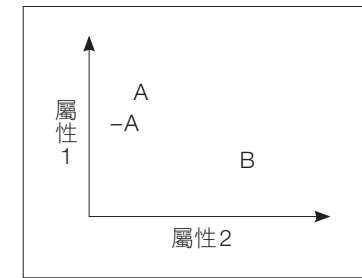


圖 1.6



而淘汰現代風格及屋頂需要翻修的殖民風格房屋。

想更清楚了解相對性如何運作，請看圖 1.5 及 1.6：

圖 1.5 有 A、B 兩個選擇，各有其不同的優點。A 在屬性 1 佔上風（比方說屬性 1 為品質），B 在屬性 2 較為突出（比方說屬性 2 是美觀）。這兩個選項顯然非常不同，而要在其中選出一個並不容易。如果我們現在加上一個叫做「-A」的選項（參見圖 1.6），情況會如何？這個選項顯然比 A 差，但是與 A 非常近似，因此兩者易於比較，而且會讓人覺得，A 不但優於 -A，也優於 B。

基本上，誘餌 -A 的加入會使它和 A 之間形成一個簡單的比較，並讓 A 顯得更好，而且不只是優於 -A，從整體看來也較具優勢。於是，就算沒人會選擇 -A，但在組合中加入 -A，會讓人們最後傾向選擇 A。

這個選擇過程聽起來很耳熟嗎？還記得《經濟學人》搭配的訂閱促銷方案嗎？那些行銷人員明白，我們不知道自己該訂閱網路版還是雜誌版；但是他們知道，在那三個選擇方案裡，雜誌版加網路版的組合方案會是我們的選擇。