

超完美決策 《決斷 2 秒間》

擁有的資訊越多，決策的品質也會越好？

《決斷 2 秒間》顛覆你的邏輯思維

【中時電子報 好書推薦】《決斷 2 秒間 (Blink)》

作者：葛拉威爾 (Malcolm Gladwell)

中譯者：閻紀宇

出版資訊：時報文化出版 (2005 年)

推薦人：陳旭華 (時報出版) 94.8.17

假設你正考慮是否要僱用某人擔任一個重要職位，看過這個人的履歷表，也認定其符合基本條件，但還想確定這人是不是真的適合你的組織——做事認真嗎？做人誠實嗎？能學習新觀念嗎？

爲了要解答這些人格特質方面的問題，你的上司給你兩項選擇。第一種作法是讓你跟這個人每星期見面兩次，持續一年，雙方一起吃午飯、用晚餐、看電影，直到你成爲這人最要好的朋友之一（你的上司要求很高）。第二種作法則是要你趁這個人不在家的時候，到其住的地方走一趟，花三十分鐘四處看看。你會選擇哪一種作法？

答案似乎顯而易見，你（以及多數人）應該都會選擇第一種作法——「厚片擷取」(thick slice)。利用雙方相處的時間愈長，所得到的資訊也會愈多，瞭解也就愈深，對嗎？

「慎思明辨」、「慎謀能斷」、「三思而後行」…似乎是我們一向面對重大問題時一貫的態度與方法。越多的資訊，決策的品質應當會越好，但現實的狀況卻不是如此，我們往往必須在時間的壓力下，甚至是資訊不夠充分的情況下做出決定，然而這樣的決定就一定是草率而不正確的嗎？我們總認爲收集的資訊越多，思考的時間越長，對我們的幫助也就越大。其實我們多數時間只相信有意識的決策，然而生活中總有某些時刻，尤其是在壓力沉重的時刻，我們的瞬間判斷與第一印象是一種更爲優越的工具，能夠幫助我們掌握周遭狀況。

善於分析說理的暢銷作家葛拉威爾 (Malcolm Gladwell) 在新作《Blink》(中譯：決斷 2 秒間) 中引用各種例子提出大眾在瞬間做成的決策，證明人類決策過程其內涵遠比表相來得複雜。

首先，人類的大腦會以兩種方式掌握周遭狀況，第一種是有意識的，透過以前的學習經驗設法找出解決之道，這種方式井然有序、穩紮穩打，但需要大量的訊息來作分析，更

要耗費相當時間。第二種方式則迅速得多，它不需要鉅細靡遺考量所有證據，在匆匆一瞥得到的資訊便已足夠，這種薄片擷取（thin slice）讓大腦能夠以跳躍方式獲取結論的力量正是葛拉威爾新作中所要探討的，透過書中的討論，他要讓讀者瞭解到一個簡單的事實：與深思熟慮做出的決定相比，這種電光石火間所下的決定毫不遜色。

薄片擷取意指我們的潛意識有一種能力，只憑藉些微的「經驗薄片」（slices of experience），就能夠掌握情境與行為的模式。薄片擷取並不是什麼特異功能，而是人類之所以為人類的核心要素。每當我們遇到新面孔、試圖快速理解新事物，或者遭遇某種新情境，我們都會進行薄片擷取。這麼做是不得不然，而且我們會倚賴這種能力，因為外在環境潛藏著許多軌跡、許多特殊狀況，當我們全神貫注於一片「薄片」經驗的細節，就算過程只持續一、兩秒鐘，我們還是可以因此做出決定。

Blink 所要討論的 正是這電光火石的二秒鐘

一九八三年一座希臘少年立像在市場中出現，美國加州的蓋提美術館（J. Paul Getty Museum）爲了決定是否高價收購這座稀有的希臘雕像，耗時十四個月請來專家辨別雕像的真偽。最後館方判定雕像確是古希臘的原作，因此花了一千萬元美金買下。一九八六年秋天，這座希臘少年立像首度公開亮相，《紐約時報》並以頭版刊登相關新聞。然而義大利藝術史家柴瑞（Federico Zeri）在檢視這座雕像後，卻馬上判定它是贗品；另一位希臘雕像專家則說，他只看了一眼就感覺到這雕像缺乏希臘雕像應有的神韻；而第三位專家甚至說，他的視線一落在雕像上，一股「排斥感」便油然而生…。

這則蓋提美術館的故事只是葛拉威爾新書中眾多有趣而令人訝異的故事之一。新書中所談論的是人類腦部的直覺作用，也就是在一眨眼（Blink）的時間內對事物做出判斷的現象。葛拉威爾的論點是，這種瞬間認知作用其實是由過去經驗累積而成的，比起花上長久時間的研究分析行為，更能在下判斷時得到正確的結論。許多行業和學門都有特定的字眼，用來描述這種深刻掌握經驗的蛛絲馬跡的特殊能力。在籃球場上，擁有「球場意識」（court sense）的球員能夠縱觀全局。在軍隊中，卓越的將領都能夠見微知著，以匆匆一瞥掌控整個戰場局勢，王者之王拿破崙有這種能力，二次世界大戰名將巴頓將軍也有這種能耐。

然而（Blink）並不只是要頌揚驚鴻一瞥的強大力量，更希望瞭解人們何以會對自身的直覺本能視而不見，葛拉威爾自己顯然也對這問題充滿興趣。舉例而言，既然蓋提美術館那座少年立像是如此明顯出於偽造，或者至少可說是有破綻，那麼為何當初館方會收購它？館方的專家在查證雕像來源的十四個月中，為何沒有產生那種「直覺的排斥感」？這是蓋提美術館事件的一大謎團，答案就在於：由於種種原因，那些直覺感受遭到扼殺。

直覺本能似乎強而有力，但事實上這種直覺式反應必須與各種利益、情感甚至情緒相互

角力而勝出才能作用，因此難免也會有不可靠的時候，那我們何時要信賴自己的直覺反應？何時又必須提高警覺避免「驟下錯誤決定」。這也帶出作者所要關切的第二個問題-這種快速認知能力出差錯時，背後通常有一系列性質特殊、息息相關的原因，而且我們能夠辨識與瞭解這些原因。也就是說，我們可以透過學習來掌握這種直覺能力，自行判斷何時可以依賴自己內在的那部電腦，何時卻又應該謹慎防範。

那這種瞬間判斷的能力到底能否培養？翻閱過《決斷 2 秒間》之後相信你不難找到答案。

=====

關於作者：葛拉威爾（Malcolm Gladwell）

大老闆們閱讀他寫的報導、他的書，引用他的精采論述，還希望能向他請教商場奧秘。但是，葛拉威爾（Malcolm Gladwell）究竟是誰？

1963 年生於英國，在加拿大成長，1984 年畢業於多倫多大學歷史學系，1987 年至 1996 年間擔任《華盛頓郵報》記者，縱橫科技領域，後來升任紐約市分社主任。葛拉威爾現任《紐約客》（The New Yorker）雜誌撰述委員。2000 年出版的首部著作《引爆趨勢》隨即登上《紐約時報》暢銷書榜第一名，獲得美國《商業週刊》、《財星》雜誌等極度好評，「引爆趨勢」一詞更成為商業界一再傳頌和強調的觀念。葛拉威爾目前居住在紐約。葛拉威爾官方網站：www.gladwell.com

=====

關於譯者：閻紀宇

台灣大學中國文學研究所碩士。曾任 Discovery Channel 編譯，現任光武技術學院通識教育中心講師、中國時報國際新聞中心撰述委員，編譯範圍遍及國際政治、科技發展、戰爭軍事、社會趨勢、宗教信仰、人文思潮。已出版重要譯作：《未來在發酵》、《當知識份子遇到政治》、《魔鬼詩篇》、《遮蔽的伊斯蘭》、《中國即將崩潰》、《20/21》。

得獎紀錄：

《中國即將崩潰》：2002 年金石堂年度十大「最具影響力的書」《魔鬼詩篇》：2002 年中國時報「開卷」十大翻譯類好書（網路票選）《遮蔽的伊斯蘭》：2002 年聯合報「讀書人」年度最佳書獎

《決斷 2 秒間 Blink》媒體書評

《紐約時報》書評：葛拉威爾帶領我們上下遨遊，縱橫各個學科領域，內容精彩紛陳，令人目不暇給。

《華盛頓郵報》：本書實現了讀者對葛拉威爾新作的萬般期待，展現出葛拉威爾令人印象深刻的註冊商標：多樣且吸引人的案例，並將各種不同的現象交織成心理實驗、解釋與令人驚嘆關聯

性。

《時代》雜誌：葛拉威爾是個說故事的天才，他從各種你可以想像到的人們努力心血中找出神奇而有趣的故事。

《克科斯評論》：所有故事都很出色且極具知識性，作者有如天行者似的熱情，讓本書充滿生氣勃勃的論述，令人印象深刻。

《洛杉磯時報》：本書令人沉醉……葛拉威爾是個充滿魅力的作家以及第一流的導遊。

美國《商業週刊》：就像在製造某種傳言，你很難不被葛拉威爾說服。不僅因為他集結吸引人的事實來支持他的論調，他也善於以此解釋人類行為。

《紐約時報》：葛拉威爾在《引爆趨勢》提出一個打動人心且切實可行的理論。他研究書中各項主題的方式是本書最誘人之處。點出能夠造成大轉變的小動作。

《財星》雜誌：這是一本能讓你以不同觀點看世界的迷人之書。

《美國》雜誌：對於流行風潮有興趣的人都應該看《引爆趨勢》。

《舊金山紀事報》：本書被作者滿腔的好奇心所推動，葛拉威爾使複雜的理論幻化成清晰、優雅的文字，帶領讀者在不同的領域中持續地律動。