

希娜·艾揚格

揭示「選擇」背後的大秘密



■希娜·艾揚格 (Sheena Iyengar)



■《選擇：為什麼我選的不是我要的？》(The Art of Choosing: The Decisions We Make Everyday；中信出版集團2019年1月第1版)

哥倫比亞大學商學院教授希娜·艾揚格 (Sheena Iyengar) 宣稱：自己從出生開始便與「選擇」緊緊地糾纏在一起。她的父母選擇了從印度移民美國，因此她成了美國公民。她在幼年時患上了色素性視網膜炎，到高中時基本失明，但她選擇了堅強應對，憑藉毅力和努力，先後獲得華盛頓商學院學士學位和斯坦福大學社會心理學博士學位。後來她成為教授，研究的主題恰恰就是「選擇」。

關於人生，她講的故事深刻動人；關於選擇，她的學術成就舉世矚目——因在人類「選擇」這一主題上的突破性研究，艾揚格教授由此獲得美國國家科學基金、美國國家心理健康研究院的贊助，並獲得「美國總統青年科技獎」。在《選擇：為什麼我選的不是我要的？》中，艾揚格坦言：「我們的選擇構建了我們的職業、身份、關係和世界觀——我們是我們所做選擇的總和。」 文：潘啟雯

《好人難尋》

(A Good Man Is Hard to Find) 作者、美國南方最傑出作家弗蘭納里·奧康納 (Flannery O'Connor) 曾說：「寫作是為了挖掘自己的所知。」或許我們可以把它改為：「選擇是為了發現真實的自我。」以心理學為基礎，同時輔以商業、經濟學、生物學、哲學、文化研究、公共政策，以及醫學等各領域知識的《選擇》，試圖用構思巧妙的一系列科學試驗和研究探索變化莫測的人類「選擇」，並藉以引發人們思考日常生活中對於「選擇」的理解，進而在實踐操作中做出正確決策。

主觀上的控制感

「魚兒游，鳥兒飛」，而我們人類則是要做出選擇。在艾揚格教授看來，選擇能給人帶來主觀上的控制感。「當一個人喪失控制權的時候，他（她）在這個世界唯能感受到的只有失去控制權的痛苦。」研究顯示，主觀上的一種「我有掌控力」的感受，對人類的健康有益。

英國倫敦大學邁克爾·馬蒙特 (Michael Marmont) 教授進行的一項長達10年的實驗——「白廳研究」有力地證明了我們的選擇觀對健康的深遠影響。從1967年開始，研究人員對一萬名20至64歲的英國人進行跟蹤調查，並將其收入與健康狀況進行比較。與人們通常認為的「要求苛刻的老闆45歲死於心臟病」的故事不同，研究人員發現，儘管高收入意味着更大的壓力，然而低收入人群如「看門人」，死於心臟病的概率為高收入人群的三倍。

主要原因是收入等級直接與他們在工作中自由行使控制權緊密相關。老闆們薪酬更高，與此同時，很重要的一點是，他們可以直接決定自己及下屬的任務。儘管一名首席執行官肩負着提升公司盈利額的責任，壓力很大，但研究結果發現，首席執行官的助手壓力更大。工作中控制權越少，工作期間的血壓越高。此外，在家中的血壓高低與工作中的控制權無關，這也表明工作期間的高血壓是由於缺少決策權直接導致的。工作中缺少決

策權的人時也更容易患背部疼痛，因病休假也更多，患精神疾病的概率也更大——生活質量在下降，這與被囚禁的動物是相似的。

兩個「頭腦」的爭鬥

《異類：不一樣的成功啟示錄》(Outliers: The Story of Success) 作者、被《快公司》譽為「21世紀的彼得·德魯克」的馬爾科姆·格拉德威爾 (Malcolm Gladwell) 曾宣稱：「為什麼我選的不是我要的？除了希娜·艾揚格，沒有人問過更好的問題，也沒有人就這個問題給出過更發人深省的答案。」

當行為由於誘惑而違背實際所想時，我們的內心將經歷怎樣的鬥爭？明明知道這個選擇的結果更好，為什麼我們又會屈服於另一個選擇？有時我們會感覺自己是在用兩個頭腦進行思考。艾揚格的研究發現，人類確實擁有兩個相互聯繫卻又相互獨立的信息處理系統，它們相互協助，幫我們做出最終的判斷。

第一個系統為「自動系統」，它分析感官信息，使人類迅速地產生相應的感知，並採取行動。比如遇到疾馳而來的汽車，我們會直覺性地躲避。自動系統是追求即時滿足的，當人們面對金錢、美食的誘惑時，自動系統會要求馬上得到它。

相反，「反應系統」不以原始感官的直覺，而是以邏輯和理性分析為基礎來運行的。反應系統不限於直接經驗，從而使我們得以分析抽象的想法、思考未來，以便做出最好的選擇。這一過程進展緩慢，也更耗精力。它需要激情以及堅持不懈的努力。

在面對誘惑時，兩個系統往往會發生衝突，讓我們更難做出選擇。我們可能非常清楚如果採用「反應系統」，選擇出的結果會更好，但由於「自動系統」的慾望過於強烈，以至於人們甚至會覺得自己似乎被一股外界力量所控制，「我已經不是我自己了」，最終屈從於「自動系統」，而沒有做出正確的選擇。

選擇即發明

法國著名數學家、科學哲學家亨利·龐加萊 (Henri Poincare) 曾說：「發明在於摒棄無用的組合，然後構建極少數有用的組合。發明是一個識別和選擇的過程。」我們可以從第二句話中推斷出：選擇即發明。換言之，選擇是一個創造的過程，我們通過選擇可以創造我們的環境、我們的生活和我們自己。在創造過程中，如果我們要求更多的材料，比如更多的選擇，最終我們會面臨許多對我們並沒有什麼好處的組合，或者我們會面臨過於複雜的狀況。艾揚格的研究揭示：選項太多或是太少，都會影響人決策的難易度與幸福感。

作為世界前沿心理學家，艾揚格教授以經典的「果醬實驗」而著名。在美國加州一個以品類眾多而著稱的超市中，她擺了兩個攤位。一個提供24種果醬，一個則只有6種。你可能會想當然地認為，第一個攤位選擇多，能找到適合自己口味的購物者也多，因此能賣出的果醬也多。然而，事實卻相反，在6種果醬的攤位，購物者嘗試了更多口味、因而購買了更多的果醬。具體的實驗結果顯示，在試吃了6種果醬的顧客群體中，有30%買了果醬；而在試吃24種果醬的顧客中，只有3%買了果醬。這給市場營銷人員提了一個醒，貨架上同一種類產品品牌的多少會影響消費者的選擇與消費滿意度，消費者只是沒意識到這一點而已。消費者站在擺放有24種果醬的攤位前不會說，該死，把多餘的果醬拿開，這讓我選起來容易些，他們只是覺得選擇太多了，簡直無從下手。最後乾脆不做選擇。畢竟，誰要24種果醬呢？

因此，在日常生活中，當我們做出各種選擇時，我們在意的不僅是哪些選擇最符合自己的個性需求，我們需要什麼，還有旁人是如何看待這些選擇的。我們從生活中的小細節裡尋找線索以判斷旁人是如何看待這樣或那樣的事物，這要求我們對代表某個特殊選擇的各種細節非常敏感。

人通過不同的選擇來確認自身，不同的選項所代表的價值與意義，正是人選擇它的原因。廣告正是告訴產品之於人生活價值的商業活動。然而，意義與價值並非都能言傳，有時只能意會。科學能幫助人做出更睿智的選擇，但選擇的核心卻是一門高深的藝術。

剛才提及久我的修正，已是一種伏線式的預警，提示一切要靈活變通。後來又有另一在電影及小說版中不同的處理片段，值得大家細察玩味。電影中安排了新田及山岸在房間內，為應付客人刁難時訴說往事，交代了山岸是因為以前上東京考大學之時，因為遺留了守護符在房間，而酒店竟然派人送至試場給她，令她大受感動，於是預示了將來成為酒店業職員的夢想。

好了，在小說版中，此乃屬於山岸在走廊上的自我回憶部分，而非與新田的對話內容，而且內容也遠較電影版的來得詳細。電影版的目的，自然是希望強化兩人的關係及默契，從而建構出其後的黃金組合印象來。但小

市中，她擺了兩個攤位。一個提供24種果醬，一個則只有6種。你可能會想當然地認為，第一個攤位選擇多，能找到適合自己口味的購物者也多，因此能賣出的果醬也多。然而，事實卻相反，在6種果醬的攤位，購物者嘗試了更多口味、因而購買了更多的果醬。具體的實驗結果顯示，在試吃了6種果醬的顧客群體中，有30%買了果醬；而在試吃24種果醬的顧客中，只有3%買了果醬。這給市場營銷人員提了一個醒，貨架上同一種類產品品牌的多少會影響消費者的選擇與消費滿意度，消費者只是沒意識到這一點而已。消費者站在擺放有24種果醬的攤位前不會說，該死，把多餘的果醬拿開，這讓我選起來容易些，他們只是覺得選擇太多了，簡直無從下手。最後乾脆不做選擇。畢竟，誰要24種果醬呢？

因此，在日常生活中，當我們做出各種選擇時，我們在意的不僅是哪些選擇最符合自己的個性需求，我們需要什麼，還有旁人是如何看待這些選擇的。我們從生活中的小細節裡尋找線索以判斷旁人是如何看待這樣或那樣的事物，這要求我們對代表某個特殊選擇的各種細節非常敏感。

人通過不同的選擇來確認自身，不同的選項所代表的價值與意義，正是人選擇它的原因。廣告正是告訴產品之於人生活價值的商業活動。然而，意義與價值並非都能言傳，有時只能意會。科學能幫助人做出更睿智的選擇，但選擇的核心卻是一門高深的藝術。



書評

文：湯禎兆

《假面飯店》
作者：東野圭吾
譯者：陳系美
出版：三采文化

說版於此要突出的，是山岸後來為了致謝，重臨酒店與後來成為了

總經理的藤村對話內容——後者強調不用向任何一位員工致謝，因為酒店服務是團隊工作，好壞也是共同承擔的，因此不用予以個別化的看待。

而此也正是我剛才提及東野圭吾想突出的方針之一，正如久我所言，只要客人感到舒適愉快，達成目的就可以了，僅按指令辦事不是上策。電影後來的關鍵情節——山岸因當年墨守成規，把當時懷了身孕的長倉拒諸門外，正好種下被報復的惡果。東野的溫婉忠言，其實較電影版所呈現的，來得更加深邃透徹。

書介

築覺：閱讀香港建築（增訂版）

作者：建築遊人
攝影：陳潤智



建築是一座城市的外衣，也是城市文化的容器，更隱約透露這座城市的內涵，盛載歷史也記錄變遷。城市建築的設計方式影響我們的審美觀、價值觀及生活習慣，在隨處可見的屏風樓、發水樓、蛋糕樓、粟米樓，和那些雲石水晶燈高檔會所豪華大堂之外，香港建築，還有什麼？建築遊人以大量重新繪製的平面圖配以相片文字，解構建築在工程設計、人文生活、歷史宗教、商業都市、空間環境中的作用及其特有的設計與功能，希望用不同的角度與讀者分享香港建築物背後的故事，提升大眾對香港建築空間的認知和欣賞。

紅樓饗宴

作者：聞佳、艾格吃飽了
出版：幸福文化



這是一本讀來「最饒」的紅樓夢！透過細心考據的史學和紅學檔案資料，以一段段章回故事，揭開大觀園裡的生活，辛辣的對話、女性間的角力、僕人們爭風吃醋的場面。當然也少不了富貴人家的講究、花樣菜式、食器搭配、時節食俗，以及少爺小姐們獨特的飲食口味和嗜好。此外，由知名美食公眾號「艾格吃什麼」創辦人間佳聯手中國知名廚藝大師毛永生重現的「紅樓」食譜，詳細記錄每一道菜從選購、採買、食材處理、烹飪方法到端上桌的全過程，讓新手也能挽袖試做。

譯難忘：遇見美好的老譯本

作者：賴慈芸
出版：聯經出版



金鼎獎得主、「翻譯偵探」賴慈芸嚴選五四百年來17部美好的老譯本，不同文體與風格的譯本，解放你對翻譯的想像。五四運動倡導中文改革，當時的進步青年崇尚異化譯文，對忠實的要求勝過對文采的要求。中文的音樂、節奏、簡約之美，就往往被「忠實」給犧牲了。林紓在五四運動前夕，曾預言廢文言的後果，就是連白話都寫不好！1919年就是五四百年，林紓的預言其實也已成事實：今天白話的冗贅、翻譯腔、邏輯不清諸病，不正是「不讀文言的弊病嗎？賴慈芸特別選了一些現在比較少見或比較少人談論的版本，展現翻譯的各種風貌。也讓大家看看，拿掉「忠實」這個緊箍咒以後，翻譯可以有多麼有趣！從林紓、梁啟超、伍光建、徐志摩等名家的翻譯作品中，看見一部中文變化簡史。

手繪圖解：古典音樂有笑有淚知識講座

作者：吉松隆
譯者：梁若琦
出版：如果出版



跳脫音樂史和音樂家的窠臼，最爆笑的當代音樂大師，帶你從音樂出發，認識音樂、享受音樂。從認識音樂圈，認識音樂開始，藉着詼諧的筆調以及四格漫畫，吉松隆帶領讀者一步步認識音樂的關鍵名詞、演奏家、古典音樂圈種種意想不到、難以想像的趣味風貌，打破一般人的刻板印象，見識真正的古典音樂這一行。

Moby-Dick:

A Pop-Up Book from the Novel by Herman Melville

作者：Gerard Lo Monaco、Joelle Jolivet
繪者：Joelle Jolivet
出版：CHRONICLE BOOKS



為紀念《白鯨記》作者 Herman Melville 的 200 年誕辰，以這本精美的立體紙雕小說，重新詮釋這部名著。以細膩的紙雕方式層層堆疊場景畫面，重現《白鯨記》內十個經典畫面，獨特的幻燈片風格呈現精緻的立體紙雕，層層穿透的視覺效果，每個跨頁都有來自原著的精選摘錄，搭配打字機印刷字型襯托出特有的印刷風格，更能有耳目一新的閱讀感受。

《假面酒店》的酒店法則

日本的流行文化界，一向對酒店業界甚有興趣，無論小說又或是戲劇都有不少相關作品出現。前者如淺田次郎的暢銷酒店系列《監獄酒店》（有春夏秋冬四集），後者如2018年的日劇《懸崖邊的飯店》（戶田惠梨香主演），都是一時話題下的產物。

好了，改編自東野圭吾小說原作的《假面酒店》，焦點是兩個「專業世界」的衝突——警察人與酒店人的專業風範，正是電影的噱頭所在。飾演刑警新田的木村拓哉要在酒店中當臥底，防止預先張揚的殺人案件發生，而長澤雅美飾演指導他的職員山岸。警察人的懷疑他者，與酒店人信任顧客的對立工作倫理，恰好構成衝突，當然發展下去，自會帶出兩者因專業性的堅持及追求，於是出現合流同質化的美好結局來。

我是看畢電影才回首拿起小說看的，其中忠實程度甚高，連身邊不少人也按捺不住打趣——看來世上真的沒有其他民族，較日本人更執著於專

業世界以及背後的人情倫理的要求了。而電影其實更銳意強化此印象，譬如在起初為了交代兩個世界的視角不同，便借有客人因趕着要離開，從而要求特快退房安排，由是而帶出新田要求人人奉公守法，而山岸強調規則是客人定的對立面，反映出彼此對不同專業性堅持上的差異。不過一切還是小說來得細緻，同一片段場面，在小說中其實還有後續（電影則略去），經理久我出來為新田解說，就是奉行客人定下的規則，目的是要讓客人感到舒適愉快，因此反過來說，只要能達成此目的，也可以說不一定要對客人所說的一切唯命是從——總之殊途同歸就可以了。

是的，我想說的就是細節上的差異來。

電影版針對兩個專業世界發揮，固然是容易討好的安排，由對立到統一也是順理成章的程式鋪排。但東野圭吾想說的，我認為遠不止於此，更準確地說，他在《假面飯店》中所突出