

JUDGMENT IN MANAGERIAL DECISION MAKING  
8th Edition

# 哈佛商学院 判断与决策 心理学课

查理·芒格推崇的误判心理解决方案（原书第8版）

[美] 马克斯·巴泽曼 Max H. Bazerman 唐·摩尔 Don A. Moore 著  
戴俊毅 姜静雅 张旭晖 译

查理·芒格推荐书单中唯一一本关于判断与决策主题的书

哈佛商学院行为经济学与决策心理学课、哈佛法学院谈判课教材

系统介绍认知偏差，逐一给出识别与克服的办法，让你做出精准判断与决策

# 图书在版编目（CIP）数据

哈佛商学院判断与决策心理学课：查理·芒格推崇的误判心理解决方案  
：原书第8版 /

（美）马克斯·巴泽曼，（美）唐·摩尔著；戴俊毅，姜静雅，张旭  
晖译.

—北京：中国青年出版社，2020.8

书名原文：Judgment in Managerial Decision Making 8th Edition

ISBN 978-7-5153-6036-2

I . ①哈… II . ①马… ②唐… ③戴… ④姜… ⑤张… III. ①管理  
决策—决策（心理学） IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第088541号

Judgment in Managerial Decision Making 8th Edition

© 2013, 2009, 2006, 2002 John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license with the original  
publisher John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2020 by China  
Youth Press

All rights reserved.

# 哈佛商学院判断与决策心理学课： 查理·芒格推崇的误判心理解决方案：原书第8 版

作 者：[美] 马克斯·巴泽曼 唐·摩尔

译 者：戴俊毅 姜静雅 张旭晖

责任编辑：肖 佳

文字编辑：刘凤怡 张祎琳

美术编辑：杜雨萃

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511270/65516873

公司网址：[www.cyb.com.cn](http://www.cyb.com.cn)

购书网址：[z.cn](http://z.cn)

版 次：2020年8月第1版

开 本：787×1092 1/16

字 数：262千字

京权图字：01-2018-9154

书 号：ISBN 978-7-5153-6036-2  
定 价：35.88元

中青版图书，版权所有，盗版必究

# 目录

第一章 前言

第二章 过度自信

第三章 常见的12种认知偏差

第四章 人的意识是有限的

第五章 框架效应的惊人力量

第六章 动机、情感与情绪对决策的影

响

第七章 非理性地对先前的决定追加投

入

第八章 公平与道德因素如何影响决策

第九章 常见的投资错误

第十章 在谈判中做出理性的决策

第十一章 谈判者的认知

第十二章 改善判断与决策的7种策略

# 第一章 前言

人类心智的物质基础只有区区三磅重，但它所包含的能力却令人叹为观止。几乎不费吹灰之力，我们就能够完成许多复杂的任务，比如识别面孔以及接住空中飞来的球。

不过，对于自身的心智如何完成这些复杂的任务，大多数人在很大程度上仍缺乏了解，而且内省和经验也对此无能为力。我们仍然缺少一本针对我们心智运作方式的“指南”。这件事情看似无关紧要，但事实上，不清楚我们的心智如何运作会造成严重的后果。如果不能理解我们的思维与行动，我们就无法预知一向靠谱的认知过程何时会将我们带入歧途。

幸运的是，心理学研究已经发现，大脑会使用许多聪明而又精致的捷径来帮助我们度过每一天。然而，这些捷径也会导致我们不时犯下一些常见的错误，这些错误可能只会造成一些小麻烦，比如买错了东西、雇错了员工、选错了投资方案等，

但也可能引发一些严重的问题，比如破产、政府效率低下、社会不公等。

即使是最聪明的人，也容易受到这些错误的影响。事实上，在美国，无论是高考分数很高的那些聪明人，还是分数很低的那些人，都会同样受到大量的这种错误的影响。各行各业的从业者在做判断时都会受到一些认知偏差的影响，不管是审计员、经理人、政治家还是销售员都难以幸免，在这本书中，我们会向大家介绍这样的认知偏差。你在阅读的过程中可能会发现，自己身上有着和我们介绍的这些研究结果相同的倾向。此外，我们还会给大家提供一些可供参考的策略，这些策略能为你提供一些技巧，从而帮助你克服偏差，成为一名更加优秀的决策者，并且还能保护你自己、你的家庭以及你的组织不受那些本可避免的错误的的影响。

## 理性决策的6个步骤

“判断”这一术语指的是我们的决策过程中与认知有关的方面。为了完全理解判断，我们必须先明确决策过程中有哪些部分需要进行判断。在开始之前，让我们来看看下面这些决策情景：

- 你即将完成一所知名院校的MBA课程，而且成绩相当不错。你预期会有多家咨询公司向你抛出橄榄枝，那么你要如何选择合适的工作呢？

- 作为一家快速扩张的消费品公司的市场部主管，你需要为一款新的“神秘”产品雇用一位产品经理，该产品计划在接下来的15个月内投入市场。为了雇用到合适的产品经理，你会如何做呢？

- 作为一家风险投资公司的老板，你手上有许多符合你的初步设想的企划书，但公司用于新项目的预算有限，你要为哪些项目提供资金呢？

- 你是一家大型联合企业中负责公司收购的员工，最近公司想要收购一家中小型的石油企业。你会建议公司收购哪一家呢？

这些情景有哪些共通之处呢？不难发现，每个情景中都提出了一个问题，每个问题又有许多可供选择的解决方案。假如没有可供选择的方案，你也就无需做决定了。但是只要有不同的选择方案，你就需要做出决策。接下来，让我们来看看，当针对每个情景都采用“理性”决策过程时，你应该采取的6个步骤，其中，有的步骤是隐含的，有的步骤则是外显的：

1. 定义问题。上述4个情景都包含了对需要解决的问题相当详细的描述。然而，许多时候，当人们在采取行动时，还未完全弄明白要解决的问题，这会导致他们去解决错误的问题。明确和定义问题需要准确的判断。人们常常会犯下列错误：（a）根据提出的解决方案来定义问题；（b）忽略了更大的问题；（c）根据问题的形式以及特征来对问题进行诊断。你的目标应该是解决问题，而不仅仅是消除问题暂时的表现形式。

2. 明确标准。大多数决策需要你实现的目标不止一个。例如，在买车时，你可能希望在尽可能降低成本的同时，最大程度地提升新车的燃油使用效率和舒适性。一个理性的决策者会在决策过程中明确所有相关的标准。

3. 评判标准。不同的标准对决策者的重要程度各不相同，理性的决策者会知道，他们赋予每一种已经明确的标准相对价值有多大。比如，买车时他们会知道燃油的使用效率、成本以及舒适度之间的相对重要程度。决策者可以使用任何合理的计分方式（比如美元、点数等）来描述每种标准所具有的价值。

4. 生成可选的方案。决策过程的第4步需要明确可能的行动方案。很多时候，决策者花费在寻找方案上的时间不尽合理。最优的搜索方式是：不断地搜索，直到搜索带来的成本超过了新增信息的价值。

5. 根据每一项标准评价每种方案。既然有了标准与方案，那么每一种方案在各项标准上的表现如何呢？这一步常常是决策过程中最为困难的，它一般需要我们对未来事件进行预测。理性的决策者会根据每一项标准，仔细地评估选择每一种方案所带来的潜在后果。

6. 通过计算得出最佳决策。理想状况下，在上述5个步骤都完成之后，计算出最佳决策的过程包括：（1）将第5步做出的

评价结果与各项标准的权重相乘；（2）将每种方案在所有标准上的加权得分相加；（3）选择加权得分总和最高的方案。

理性决策模型认为人们会以最优的方式遵循上述6个步骤，也就是说，该模型假定决策者会：（1）完美地定义问题；（2）明确所有的标准；（3）根据他们的偏好准确地给所有标准赋予权重；（4）知道所有相关的可选方案；（5）根据各项标准准确地评估每种方案；（6）准确地进行计算，并选出拥有最高感知价值的方案。

不同的学者对理性决策的步骤以及内容有着不同的看法，并不是每个学者提出的模型都恰好包含6个步骤。有的学者把它们区分成了更多的步骤，而有的学者则将它们合并成了较少的步骤。但是，对于理性决策的基本成分，学者们看法普遍一致，而且对于人们很少会以最优的方式采取这些步骤这一事实，也已经达成了共识。

## 系统1和系统2思维

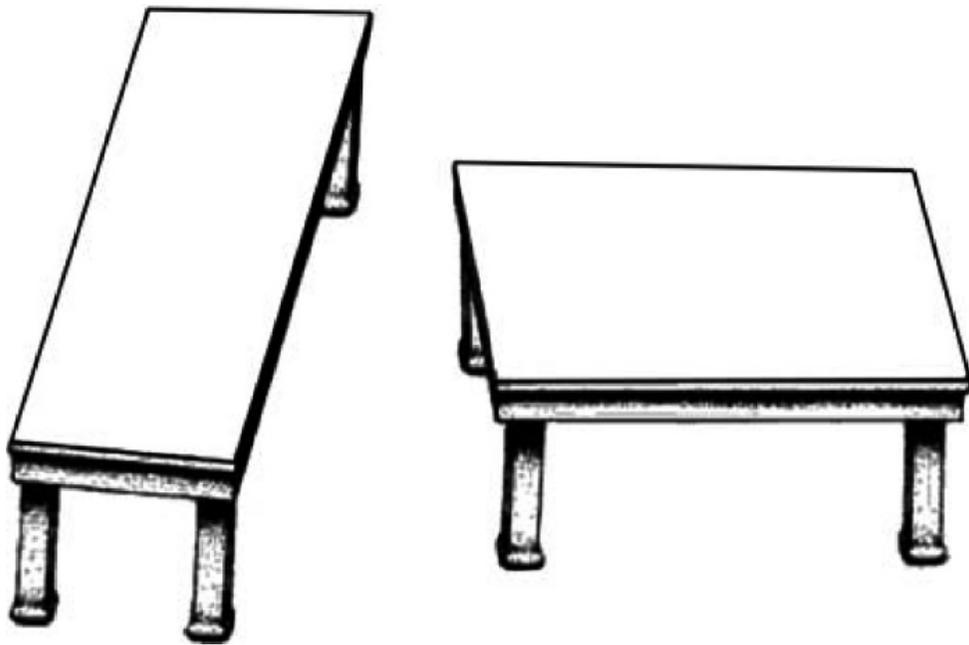
人们真的是按照上述符合逻辑的方式进行推理的吗？有时候人们的确是这么做的，但大多数时候并非如此。斯坦诺维奇和韦斯特曾对系统1和系统2这两种认知运作方式进行过有效的区分，系统1涉及人的直觉系统，它通常是快速的、自发的、不费力的、内隐的以及情绪化的，我们生活中的大多数决策是通过系统1思维做出的。例如，决定该如何理解口语或视觉信息是一个自发进行的过程，通常不需要意识参与。与之相反，系统2与人的推理系统有关，它通常较为缓慢、有意识参与其中、需要费力、具有外显性而且符合逻辑，前文描述的符合逻辑的6个步骤就是典型的系统2思维。

在大多数情况下，系统1思维已经足够了。例如，在杂货店购物时要对每个决定都做一次逻辑推理显然是不切实际的。但是，对于一些最重要的决定，我们则应该采纳系统2的逻辑思维。

当人们比较匆忙、脑子里想着很多事情的时候，更有可能依赖系统1思维。事实上，现代社会中人们飞快的工作节奏，恰恰意味着他们常常要依赖系统1。尽管不是每一项决策都需要完整的系统2的思维过程，但一个关键目标应当是判断出什么时候

应该从直觉上更加习惯的系统1思维切换至更符合逻辑的系统2思维。

许多人都十分相信自己的直觉——也就是他们的系统1思维。本书剩余部分的一大写作目的是对这种信心发起挑战，作为铺垫，先来看一幅谢帕德曾经在研究中使用过的图片：



和许多人一样，你多半会觉得右边的桌子更像正方形，而左边的桌子则显得更窄更长。看吧，和大多数面对这一问题的

人一样，系统1的加工过程让你误入歧途了，是不是不相信？不妨试一试系统2的策略吧：拿一张描图纸铺在图片上，沿着任意一张桌子的桌面，描出它的轮廓，然后再把描出的轮廓与另一张桌面比对一番，你会发现直觉是如何欺骗了你！

在本书中，我们将提供足够多的例子来质疑你的直觉。不得不承认，即使是最聪明的人也会时常做出错误的判断。在系统1思维下发生这些错误或偏差的可能性，要远大于在系统2思维下的可能性。与此同时，任何来自系统2的有条理的思维过程都会借助一些来自系统1的基于直觉的捷径。事实上，两大系统常常会协同工作，对于系统1思维给出的快速的、最初的反应，系统2思维会通过更加深入的思考进行调整。

但是，有时候系统2思维并不会进行充分的调整。举例来说，假如一个盒子上贴着“有毒氰化物”的标签，大多数人会合情合理地不吃里面的东西。然而，即便是在那个干净的盒子上写下“氰化物”标签的人同样不会想吃盒子里的东西。系统1引导人们对吃盒子里的东西产生了一种厌恶感。即使系统2的思维过程告诉人们，这种拒绝完全是不合逻辑的，他们仍然做不到让自己去吃盒子里的东西。

## 注意力与理性的有限性

在本书中，“理性”一词指的是这样一种决策过程，这一过程以决策者对价值和风险偏好的准确评估为基础，并且按照逻辑预期能够带来最佳的结果。

理性模型遵循一系列假设，它们规定了人们应该如何做决策而不是人们实际如何做决策。诺贝尔经济学奖得主司马贺（又译作赫伯特·西蒙）认为，人们的判断只具有有限的理性，因此，只有通过描述、解释实际的决策行为，我们才能更好地理解决策行为，仅仅关注指导性（理性地应该如何做）的决策分析是不够的。

## 两派不同的观点

正如司马贺的工作所表明的那样，决策研究领域大致可以被划分为两派：指导性模型与描述性模型。指导性决策分析致力于开发最优决策方式，比如，它们可能会提出一个数学模

型，以此来帮助决策者更加理性地行动。与之相反，描述性决策研究者关心的是人们实际上是如何进行决策的。

本书将围绕描述性决策研究展开。你可能会感到疑惑，既然指导性模型能够产生最佳的决策，为什么还要关注描述性决策呢？有三个方面的原因。第一，理解我们自己的决策过程有助于搞清楚我们在什么情景中可能会犯错，从而确定我们何时需要更好的决策策略。第二，针对特定情景的最佳决策常常会依赖于其他人的行为。因此，对于做出正确的选择而言，理解他人会如何行动或如何对我们的行为做出反应也很重要。第三，就做决定而言，尽管有很多有用的好建议供人们选择，但大多数人并不会采纳它们，为什么呢？因为人们并不知道自己实际是如何做决定的，所以压根没有意识到需要改善自己的决策方式。现实生活的确如此，一些会导致我们误入歧途的直觉，会削弱我们采纳好建议的意愿（第二章会探讨这一话题）。因此，有必要使人们认清自己的决策过程中存在的问题，从而激励他们采用更好的决策策略。

## 我们为什么“满意即可”

根据司马贺的有限理性观，人们会试图做出理性的决策，但有限理性观同样承认，人们经常缺少某些重要的信息，这些信息有助于对问题、相关的标准以及其他方面做出界定。时间和成本方面的制约因素限制了可获得的信息的数量和质量，而且，在这些可用的信息中，决策者只能记住很少的部分。此外，决策者从所有可供选择的方案中准确地“计算”出最优选项的能力，也会受到智力局限和感知错误的影响。

总而言之，这些局限使我们无法做出理性模型假定的最优决策。由此做出的决策通常没有考虑到所有可能出现的结果，也没有选出最好的解决方案，只是选择了某一个可以接受的、合理的解决方案。也就是说，我们选择了“满意即可”：在搜索解决方案时，我们并不会检查所有可能的备选方案，而是只要发现了一个“令人满意的”足够好的方案就可以了。

## 对偏差的一种广义看法

“有限理性”和“满意即可”这两个概念表明：人们的判断会偏离理性。具体来说，“有限理性”和“满意即可”这样的概念有助于我们找出，在哪些情景中我们可能会根据有限的

信息采取行动。然而，这样的概念未能告诉我们的是，我们的判断将会如何产生偏差，换句话说，它们并不能帮助我们找出会影响我们判断的那些具体而系统的、有方向性的偏差。

在司马贺的研究发表15年之后，阿莫斯·特沃斯基和丹尼尔·卡尼曼沿着司马贺开创的研究方向继续前行。对于影响判断的具体而系统的偏差，他们给出了关键的细节信息。这两人的工作作为当前我们对判断的理解奠定了基础。

研究者已经发现，人们在做决策时会依赖于很多简化的策略或经验法则，这些简化的策略被称作“启发式”。启发式是我们应对复杂决策环境的一种机制，它们是以内隐的方式来指导我们判断的标准规则。

一般来说，启发式是有益的，但使用启发式有时也会造成严重的错误。本书的一个核心目标是指出人们所使用的启发式以及使用启发式可能造成的偏差，并对它们加以解释。在个人和竞争情景中，人们的决策有时会偏离完全理性的决策过程，我们将采用各种启发式与偏差的例子来解释这些偏离是如何产生的。

## 新的发现

从司马贺开始，有限理性观成为了行为决策研究领域的一个综合性概念。随着时间的推移，我们也在不断地深化着我们对判断的有限理性的理解。理查德·塞勒提出，有限理性观无法准确描述我们的决策是有限的，表现在两方面。首先，我们的意志是有限的，相较于未来要关心的事件，我们倾向于给当前要关心的事件赋予更大的权重，因此，我们的短期动机往往和我们的长期利益在很多方面会出现不一致，比如，人们普遍没有为退休准备足够的积蓄（我们会在第六章和第九章继续讨论这个话题）。其次，塞勒认为我们的自利也是有限的，与典型的经济人不同，我们也会关心其他人会得到怎样的结果（第八章会探讨这一话题）。

我们将进一步探讨在人们的判断中表现出的另外两类有限性。首先，第四章将探究“有限意识”这一概念，它包括各种注意力聚焦偏差，即忽视那些不在我们即刻注意范围之内，但却显而易见的、重要而且易于获得的信息的普遍倾向。其次，

第八章还将探究“有限道德”，这一术语要表达的意思是，我们的伦理体系具有我们没有意识到的局限性。

总的来说，本书将结合有限理性、有限意志、有限自利、有限意识和有限道德等概念，演绎出一套用于理解我们的决策有限性的系统结构。

## 判断中4种普遍的启发式

让我们来看看下面这个例子：

在即将获得计算机科学的高等学位之际，玛勒·班农提出了一个基于网络的零售概念，她的许多同事都认为这是迄今为止最好的概念之一。不过，尽管网络零售的概念很好，但玛勒不太擅长推销她的想法。于是，她决定雇用一名拥有网络营销经验的市场营销学MBA，来帮助她撰写正式的商业计划书。她将拿这份计划书与风险投资人进行接触、商谈。玛勒遵循启发式的方式，将她的搜索范围限制在6所顶尖管理学院即将毕业的MBA学生之中。你会如何评价她的这种策略呢？

就符合前文所述的理性模型的程度而言，玛勒的启发式策略显然是有缺陷的。她只在6所院校寻找合适的人选，这样的搜索是不完整的。玛勒的启发式会让她错过这6所院校以外的其他院校中可能的合适人选。然而，这一启发式也有一些益处，尽管玛勒可能会错过最佳人选，但只关注6所院校将大大节省搜索时间，节省下来的时间成本也许比任何潜在的损失都有价值。因此，这样的员工搜寻启发式更可能导致好的而非差的决策。事实上，经济学家们也认为，正是因为节省的时间成本常常远比任何可能的损失更有价值，所以个体应该使用类似的启发式。

管理者和其他从业者都会面对时间压力，启发式为他们提供了一种应对复杂世界的简便方法。然而，人们一般意识不到他们对启发式的依赖，这种无意识的依赖也会造成问题，其中的一大后果就是，我们容易将启发式错误地应用于不合适的情景。当人们意识到使用启发式可能带来负面影响时，他们便能够决定何时何地使用启发式，从而降低对有问题的启发式的依赖程度。

人们会使用各种各样的启发式。玩德州扑克的人会遵循“不要玩卡张顺子”的启发式，从事抵押贷款业务的银行工作人员则遵循“只把35%的收入用于投资房产”的启发式。虽然对这些从业者来说，理解上述这些特定的启发式很重要，但本书关注的将是几乎每个人都会用到的一些更具一般性的认知启发式。接下来要介绍的启发式并不针对某些特定个体，相反，研究已经表明它们可以适用于所有人。我们在此处要关注4种普遍的启发式：（1）易得性启发式；（2）代表性启发式；（3）证实性启发式；（4）情感启发式。

## 易得性启发式

人们会根据事件发生的实例在记忆中的“易得”程度来评估事件发生的频率、概率或可能原因。有的事件生动形象、容易想象、十分具体，还能引发情感反应，而有的事件则平淡无奇、难以想象、模糊不清、没有感情色彩，相较而言，前者更加易得。

例如，员工A的座位离经理办公室很近，员工B则坐在远离经理办公室的角落位置，那么，由于经理更清楚员工A犯过哪些

错误，在年终评估时就会对A更加严格。类似地，产品经理在考虑一款新产品的成功概率时，会对近期相似产品成功和失败的案例进行回忆，并以此作为判断根据。

易得性启发式可以作为一种非常有效的决策策略，因为相较于罕见的事件，我们的头脑一般更容易回忆出发生得更加频繁的事件。因此，这种启发式常常能够产生准确的判断。然而，由于信息的易得性会受到许多与事件发生频率无关的因素的影响，易得性启发式也会出错。诸如生动性这样的无关因素，会对即刻感知到的事件的显著度、事件表现出的生动程度或者事件容易被想象的程度产生不恰当的影响。彼得·林奇是富达麦哲伦基金（最大的共同基金之一）的前任主管，他认为，有的股票可能因为过于普通，而在大多数投资者的头脑中并不易得。他支持投资者购买这些股票，并且提出，越易得的股票，其价值被高估的程度可能就越高。

## 代表性启发式

人们在对个体（或者物体、事件）做判断时，倾向于寻找那些可能符合已有的刻板印象的特征。理查德·尼斯贝特和李

• 罗斯曾在书中写道：“一个植物学家会使用这种判断策略将一株植物归于一个物种而不是另一物种。……植物会因其主要特征最接近于某一类而被归于该类植物中。”

管理者们也会使用代表性启发式，他们可能会根据一个人代表的已有人员类别来预测其绩效。例如，如果一个管理者认为，最好的销售人员可能是外向的、前运动员或白人，那么，他会倾向于对这类员工的销售工作给予好评。类似地，在预测一个新的商业项目能否成功时，银行家和风险投资者会基于本次投资与过去的成功和失败的投资案例的相似性来做出判断。如果一位创业者提出的点子让风险投资者想到了亚马逊网站的创始人杰夫·贝佐斯，而另一位创业者的点子让投资人想到了某个不那么成功的公司的创始人，那么，前者更有可能获得资金支持。

有些时候，使用代表性启发式会为我们提供不错的初步评价，从而将我们的注意力引向最佳选项。但有的时候，这种启发式也会导致严重的错误。比如，人们会认为，像病毒和细菌这么微小的东西，怎么可能造成如肺结核、瘟疫等严重的疾病呢？因此，疾病的微生物理论花了很长时间才流行起来。依赖

于代表性启发式，几个世纪以来人们都一直相信疾病是由邪恶的东西（如邪恶的灵魂、魔法咒语）造成的。在此期间，由于医生们没有洗手，病菌被他们从一个病人传染给另一个病人，甚至从死尸传染给外科手术病人，难以计数的病人因而死于容易预防的疾病。

代表性启发式也会在无意识层面发挥作用，导致个体陷入种族歧视或其他行为之中。假如人们能意识到这一点，他们将会认为这些行为是应该遭到谴责的。不幸的是，即便代表性信息不足以让人们做出准确的判断，或者存在其他不具备代表性但却更好的信息，人们依然倾向于依赖代表性信息做出判断。

## 证实性启发式

想一想你会如何回答以下问题：

1. 吸食大麻与轻度犯罪有关吗？
2. 相比于晚婚的夫妇，25岁前结婚的夫妇更可能拥有较大的家庭规模吗？

在评估大麻问题时，大多数人一般会先试着回忆一些吸食大麻的人，然后想一想这些人是不是有轻度犯罪行为。但是，一个恰当的分析过程需要你回忆4类人：有轻度犯罪行为的吸食大麻的人、没有轻度犯罪行为的吸食大麻的人、有轻度犯罪行为但不吸食大麻的人，以及没有轻度犯罪行为也不吸食大麻的人。

同样的分析思路也适用于婚姻问题，理性回答这一问题也需要考虑4类夫妇：早结婚且家庭规模大的夫妇、早结婚且家庭规模小的夫妇、晚结婚且家庭规模大的夫妇以及晚结婚且家庭规模小的夫妇。

事实上，在评估两个事件之间的关联时，如果每个事件都有两种可能结果，那么，我们至少需要考虑4种不同的情景。然而，日常生活中的决策通常会忽视这一点。相反，我们在对假设进行检验时，会基于直觉并且有选择性地使用数据，比如那些出现了令人感兴趣的状况的案例（比如吸食大麻的人或早结婚的夫妇）。由于有选择性地关注某些数据或者引起结果的某一可能原因（如不法行为或大家庭），我们在判断关系时可能会忽视其他可能的原因。最终，我们对原因和结果之间的关联

程度的判断，往往要超过真实的情况。因此，我们可能会认为，吸食大麻与轻度犯罪行为之间的关联程度比真实情况更强，早结婚与大家庭也有比真实情况更为紧密的关联。

事实证明，这种简单的搜索启发式存在深远的影响。例如，当缺少相反证据时，人们往往表现得好像他们认为某一陈述或者假设就是正确的一样。这种倾向反过来又会导致“证实偏差”：一开始我们会对一些结论青睐有加，之后，我们会以支持这些结论的方式去进行证据的搜索和整合。这也可以解释“锚定”的力量，即一些无关的初始假设或起始点对我们的判断产生了不当的影响。最后，带有证实倾向的假设检验还会导致“事后聪明偏差”：在事后回想的时候，我们过快地忽略了事情可以按照不同的方式发生的可能性。除了上述偏差外，还有一些偏差也与证实性启发式有关，在第三章中我们将继续探讨这一话题。

## 情感启发式

我们的大多数判断都以情感或情绪评估为前提，这种评估甚至比任何高级推理过程出现得都要早。尽管情感评估往往是

无意识的，但保罗·斯洛维奇等研究者提供的证据表明，人们会以情感评估作为决策的基础，而不是进行更加完整的分析推理过程。

作为系统1思维的一种表现方式，人们在忙碌或面对时间压力时，最有可能使用情感启发式。例如，对潜在员工的评估可能会受到各种各样的变量的影响，这些变量会影响管理者的情感，却与应聘者的素质无关。这些变量可能是经理的情绪，或者申请人让经理想起他或她的前配偶的程度。那些改变人们心情的环境条件也会影响决策，比如，股票价格在阳光明媚的日子会上涨，这可能是由于天气带来的好心情和乐观情绪。另外，在法庭上，情感的影响可能会凌驾于更加理性的决策之上。有证据表明，陪审团所做的判决，在很大程度上取决于他们对被告行为的愤怒程度，而不是对被告行为造成的伤害所做的合乎逻辑的评估。本书第四章、第五章、第七章将会对情感启发式进行更加详细深入的探讨。

## 本书内容大纲

本书的主要目标就是提升你的判断力。在阅读后续内容之前，不妨让我们先来思考一下，如何改善希望雇用一名市场营销MBA来帮助撰写正式商业计划的玛勒·班农的判断。首先，我们必须找出她直觉判断中的错误，并让她意识到有哪些偏差可能会影响她的决策。这种意识将改善她当前的决策过程，从而带来更有利的结果。

然而，库尔特·勒温认为，要想使改变发生并能持续下去，个体仅仅意识到不完美还远远不够。想要成功发生改变必须要“解冻”现有的决策过程，提供促使改变发生的必要信息，创造“再冻结”新过程的条件，从而使改变成为个体标准化决策过程的一部分。<sup>[1]</sup>

在本书中，我们将尝试“解冻”你现在的决策过程，以展现判断是如何系统性地偏离理性的。同时，你还会学到一些方法，它们能让你改变自己的决策过程。最后，为确保你所做出的改变能够持续存在下去，本书还会讨论一些你可以用来“再冻结”自己思维的方式。

尼斯贝特和罗斯在书中曾写道：

哲学中最古老的悖论之一，就是人类思想中最伟大的成功与戏剧性的失败之间的明显矛盾。人类可以解决强大的计算机都无法解决的微妙和复杂的推理问题，但却经常在日常生活中一些最为简单的判断上犯错。同时，追根溯源的话，这些错误常常是由于违反了上述那些使人类心智取得巨大成功的推理规则而产生的……人类既拥有建立和维持复杂的团体组织的强大能力，也拥有察觉社会交往中的细微差别的精细能力，但同时，当人们发表种族主义的陈词滥调或为了无意义的战争而抛洒热血时，又显得非常愚蠢。人类究竟是如何集强大、精细和愚蠢于一身的？

虽然尼斯贝特和罗斯的这番话针对的是普罗大众，但他们所提问题的本质界定了一个涉及管理有效性的有趣话题。在本书中，我们会把管理者看作聪明的、总体而言成功的人士，只是他们的决定也会出现偏差，而且这些偏差会严重影响到他们的发展前景。读者将会看到，习惯是如何引导人们去依赖那些会妨碍他们决策质量的启发式的。

第二章至第九章将关注个体决策。在许多情境中，人们实际上需要与他人一同做出决策，但在这些章节中，我们并不关

注这一事实。相反，这些章节关注的是个体是如何做决策的。第十章和第十一章将在谈判情境中对判断进行重新审视。第十二章则是对全书的总结，它的关注点在于如何将书中所建议的改变整合到读者自己的决策过程中去。

具体而言，后续章节的关注内容如下：

## 第二章：过度自信

我们探讨过度自信偏差有两方面原因。第一，过度自信偏差是最有可能影响人类判断且最为普遍的偏差之一。第二，这种偏差能够引发许多其他的偏差。假如没有过度自信偏差的话，我们将能更好地承认自己的缺点，并且改正其他的偏差。

## 第三章：常见的12种偏差

这一章将指出并阐述一系列会影响到几乎所有人的具体的偏差，它们都源于本章中介绍的那4种启发式。我们会借助测试题和简短的情景来说明这些偏差，并强调它们的普遍性。

## 第四章：人的意识是有限的

注意力聚焦作为人类心智的基本能力，如何能够阻止我们发现那些重要并且容易获得的信息呢？本章将围绕这一话题展开，我们会对涉及有限意识的新研究做一个回顾，读者们将会看到，过度集中的注意力聚焦是如何降低决策质量的。

## 第五章：框架效应的惊人力量

关于决策的文献中最引人注目的偏差，就是人们基于某些信息而发生的偏好反转，而他们原以为这些信息不会对自己的行为产生影响。本章将探讨信息框架是如何影响决策的。

## 第六章：动机、情感与情绪对决策的影响

有一些偏差并不是单纯的认知错误导致的，而是由情绪和个体的自利性动机导致的。本章将概述动机偏差，并对第二章至第五章及第七章中介绍的认知偏差进行补充。

## 第七章：非理性地对先前的决定追加投入

当人们承诺会做出某些行为后，他们可能会为了合理化之前的承诺，而在后续行动中做出并非最优的决策。本章会介绍与承诺升级有关的研究证据及心理学解释。许多情境都会受到

承诺升级的影响，包括新产品的开发、银行贷款、绩效评估等。

## 第八章：公平与道德因素如何影响决策

什么时候人们会在意公平？什么时候人们会为了维持公平而接受并非最优的结果？本章将考察我们是如何思考公平的，并且探讨我们在评估公平性时可能出现的不一致现象。

## 第九章：常见的投资错误

行为金融学可能是受决策研究影响最大的领域。近十年来，我们已经发现了很多投资者普遍会犯的错误。本章将探讨这些错误，希望以此帮助读者成为更加明智的投资者。

## 第十章：在谈判中做出理性的决策

本章会介绍一个框架，以帮助读者思考人与人之间的共同决策。我们关注的是怎样的决策能够既使双方的共同收益最大化，又使你自已从共同收益中获取尽可能多的份额。

## 第十一章：谈判者的认知

本章着眼于谈判过程中我们可能会犯的判断错误，并提出一个框架，遵循这个框架，消费者、管理者、销售者以及社会作为一个整体通过偏差更少的谈判过程可实现同时获益。

## 第十二章：改善判断与决策的7种策略

最后一章将对7种改善决策的具体策略进行评估，包括：

（1）使用指导性的决策步骤；（2）获得专长；（3）减少判断偏差；（4）以类比方式进行推理；（5）采用旁观者视角；（6）发现他人的偏差；（7）推动他人做出更加明智和符合道德的决策。本章将教会你如何使用本书中的信息长期改善你的决策。

[1]. 勒温的改变管理模型认为改变包括3个阶段：（1）“解冻”，包括克服惰性、分解现有的观念模式；（2）改变发生的阶段，即迷茫与过渡的阶段，人们意识到原有的方式遭到了挑战与质疑，但还不清楚以什么样的方式替代；（3）“再冻结”，新的心理状态逐渐成形，人们不再迷茫、困惑，渐渐地适应了新的心理状态。——译者注

## 第二章 过度自信

在开始这一章之前，先做个知识测验吧。下面有10个数量问题，请你在不搜集任何相关资料的前提下，尽可能对每一个问题做出最贴近实际情况的数量估计。然后，对于每个问题，请给出估值的上限和下限，以确保你有98%的信心令给出的范围包含真实值。请保证估计的范围大到足以让真实值有98%的可能性会落入其中。

	估计值	下限	上限
沃尔玛2010年的营业额			
谷歌2010年的营业额			
2012年1月全球人口数量			
2010年美国国内生产总值（GDP）			
2011年12月中国人口数量			
2010年麦当劳在《财富》世界500强中的排名			
2010年通用电气在《财富》世界500强中的排名			
2008年全世界因交通事故死亡的人数			
2011年12月美国国债金额（美元）			
2011年12月希腊国债金额（欧元）			

上述问题的答案稍后揭晓。在此之前我们需要先解释一下为什么要问你这些问题以及这个测试表明了什么。简单来说，这一测试展现了人们会在判断中出现过度精确的情况，这是过度自信的一种形式。

## 所有偏差的根源

过度自信也许是所有偏差的根源所在。关于这一点，我们可以从两个角度来理解。第一，过度自信效应是本书所记载的所有偏差中最强有力、最普遍也最具危害性的偏差之一。戴尔·格里芬和卡罗尔·瓦利写道：“过度自信不仅显而易见，而且比比皆是。”同样，沃纳·德波尔特和理查德·塞勒也认为过度自信是“判断心理学中最为普遍的发现”。战争、股市泡沫、罢工、不必要的诉讼、破产率居高不下、企业并购失败等情况都可能源于过度自信。此外，特伦斯·奥迪恩指出过度自信同样可以解释不管股价如何浮动，股票市场换手率都持续走高这一现象。根据科林·卡默勒和丹·洛瓦罗的观点，过度自信可能导致人们盲目涌入创业市场，却在短短数年间使创始人、投资者和股东的资金尽付东流。乌尔丽克·马尔门迪尔和杰弗里·泰特写道，过度自信也可以解释为何企业并购率很高，但成功率却很低。斯科特·普卢斯认为过度自信造成了切尔诺贝利核泄漏事故和“挑战者”号的爆炸事故。马尔科姆·格拉德威尔提出美国入侵伊拉克以及次贷危机同样可以归因于此。普卢斯说道：“对判断和决策而言，没有任何问题能比过度自信更为普遍、更具危害性。”

第二，对于本书所讨论的众多其他偏差，过度自信也起到了诱发的作用。如果我们能对自身的判断质量抱以谦虚谨慎的态度，那么我们就更容易反复审视观点并改正错误。但事实并非如此，尽管有确凿的证据表明我们容易犯错，我们仍会坚持自己的观点和判断是正确的。

接下来，让我们仔细了解一下这种“自信”。研究者已经探究了三种形式的过度自信，即过度精确、过高估计与过高定位。

- 过度精确描述的是以下这种倾向，即我们太过确信自己的判断和决策是准确的，对验证我们的假设毫无兴趣，并且对与我们的看法相左的证据不屑一顾。这使得我们过于确信自己了解真相，并且会给出过分狭窄的置信区间。

- 过高估计是指我们有一种倾向，即对自身智力、能力、吸引力以及受欢迎程度等积极特质的估计高于真实的水平。因此，我们通常会过高估计自己的工作效率和控制力。

- 过高定位是指我们有一种错误地认为自己在某些方面优于他人的倾向，这一点在竞争情境中尤为明显。无论在谈判桌、交易场、法庭或者战场上，过高定位都使人们热衷于与他人进行竞争，这在一定程度上解释了为何存在那么多无谓的争论、莫名的官司和战争。

接下来，我们将依次详细介绍上述三种过度自信的形式，并进一步探索过度自信的普遍性与局限性。什么时候自信是有益的，什么时候过度自信又会给我们带来麻烦？

## 过度精确

你在本章开始处所做的测试能够反映出过度精确的状况。如果你还没有做完该测试，请先回到第25页完成它。

你所估计的10个范围中有几个包含了正确答案呢？如果你对你给出的范围包含正确答案这一点有98%的把握，那么这10个范围中应当有9到10个包含真实值。现在让我们揭晓正确答案。

---

沃尔玛2010年的营业额	\$ 421,849,000,000 (约4210亿美元)
谷歌2010年的营业额	\$ 29,321,000,000 (约290亿美元)
2012年1月全球人口数量	7,010,895,280人(约70亿)
2010年美国国内生产总值(GDP)	14,582,400,000,000 (约15万亿美元)
2011年12月中国人口数量	1,338,299,500人(约13亿)
2010年麦当劳在《财富》世界500强中的排名	108
2010年通用电气在《财富》世界500强中的排名	4
2008年全世界因交通事故死亡的人数	1,209,000 (约120万)
2011年12月美国国债金额(美元)	\$15,104,054,667,691 (约15万亿美元)
2011年12月希腊国债金额(欧元)	€341,371,244,124 (约3410亿欧元)

---

尽管大多数人认为自己有98%的把握能让给出的范围包含正确答案，但事实上只有三成到七成的估计范围包含真实值。在马克·阿尔伯特和霍华德·雷法对过度自信的早期研究中，100名参与者分别对10个类似上述测试的问题进行了估计，结果显示在1000个估计范围中，有42.6%的范围未包含正确答案。为什么会出现这种现象呢？因为我们高估了自己知识的准确程度。我们中的大多数人对于自身看法的精确度都过分自信了。

如果你的回答让你看起来过度自信，你也许会想，你的回答不够准确是否是由于你对这 10 个主题不够熟悉导致的呢？我们会认为自己在擅长的领域会表现得更好，这似乎很合乎逻辑。克雷格·麦肯齐、迈克尔·利亚斯和伊兰·雅尼夫考察了这一假设，他们分别向加利福尼亚大学圣地亚哥分校（UCSD）的学生和IT行业的专家提了一些关于UCSD和IT行业的细节问题。实验发现，在参与者擅长的领域，他们的知识更加精确，他们给出的估计范围更小。但是，过度自信现象仍然存在，由于参与者给出的估计范围太小，因此它们很难涵盖正确答案，这导致这些参与者的回答准确率并未提高。总的来说，无论是否是参与者擅长的领域，参与者都表现出了过度自信的状况。我们可以把参与者给出的估计范围想象为靶子的靶心，参与者把靶心范围划定得越小，就意味着参与者越有信心命中靶心。但是，当靶心面积缩小的速率和参与者准确率增加的速率相当时，他们的击中率并不会提高。

我们在现实生活中很少需要明确给出像靶心一样的某个值的估计范围。相反，更常见的情况是，我们应当根据我们对于自身准确性的不确定程度，以及超过或者低于标准所带来的后

果，来选择如何行动。例如，你也许需要根据前往机场所需时间的不确定性，来决定你开往机场时的驾驶速度，显然，我们也需要考虑到赶不上飞机要比早到机场糟糕得多这一点。又比如，在你决定这周末能够花多少钱时，你可能不得不考虑一下，即将有账单要还，而下一笔薪水的到账时间又未确定这一状况。同银行里有少数余钱相比，银行因为账户余额不足而拒绝接受你开的支票是更糟的状况。

如果我们可以给人们指定合理的不确定程度，并且可以系统地改变高估或低估所造成的后果，那么，我们就可以测试人们是否能够在合理的范围内尽量调整自己的行为。阿尔伯特·曼尼斯和唐·摩尔正是这么做的。他们的研究结果与前人的结果一致，他们发现人们的所作所为就好像他们确信自己知道事实真相一样。他们划定的靶心非常小，估计范围很狭窄，并且没有根据他们所面临的不确定性而调整自己的行为。事实一次次提醒我们，人们太过自以为是了。一定程度上，我们错过航班、开出空头支票的原因正是我们低估了不确定性。

作为一个社会、政治和环境问题，全球气候变化具有严重的后果和极大的不确定性。目前，学界一致认为，人类造成的

温室气体排放增加是导致全球变暖的罪魁祸首。但是即使人们已经意识到我们应当采取行动以减缓全球变暖的速度，仍有一个不容忽视的问题尚未明确，那就是地球温度究竟能升高多少以及温度上升的速度有多快。克斯汀·吉克弗德和他的同事就这一问题咨询了许多专家学者并得到了他们给出的估计范围。虽然专家们承认，地球升温的范围及速度仍具有不确定性，但是许多专家给出的估计范围互不重合，这表明专家们所给出的区间范围太小了。

专家们的分歧并不仅仅是一个学术问题。人类行为对气候变化的影响是毋庸置疑的，并且采取行动刻不容缓。但是，一些政客、石油公司以及煤炭工业的从业者抓住专家们的分歧来质疑他们的专业能力，并且以偏概全地否认专家们所提出的关于气候恶化确实存在的观点，以达到混淆视听、逃避监管、获得更大收益的目的。

那么气候变暖这一问题的极具争议性是否是导致专家们估计得过度精确的原因呢？各持己见、互不相让的局势是否会影响专家们的判断呢？对于一个物理常数，如光速、普朗克常数、阿伏伽德罗常数或电子质量和电荷的估计，似乎不太会受

到政治动机的影响。科学家们承认估计这些数值的早期尝试是不完美的，在他们发表的文献中也包含这些数值的估计范围，以表达他们的不确定程度。马克斯·昂里翁和巴鲁克·菲施霍夫的一项分析表明，这些估计范围同样太过狭窄，大多数估计范围都没能将真实数值囊括其中。

纵观人类发展史，专家们过于精确的判断常常带来灭顶之灾，这样的例子比比皆是。1997年8月6日，驾驶着大韩航空801航班从首尔飞往关岛的飞行员，不顾飞行工程师的担忧，固执己见地航行，最终驾驶着波音747在距离关岛机场几英里的小山上失事。2004年1月3日，闪光航空公司从埃及沙姆沙伊赫飞往巴黎的604次航班的飞行员，在发生空间定向障碍时，对副驾驶的意见和导航仪的数据置之不理，最终坠机红海。2012年1月13日，邮轮“科斯塔康科迪亚号”的船长驶离官方指定的航线，并且自行策划航线，使得这艘价值5亿美元并且运载了4200名乘客的游轮在意大利西海岸附近搁浅。除了这些短暂而有限的灾难，将军、总统和首席执行官常常会自信满满地走向绝境，他们的错误造成的损害持续时间更长。

相反，好的管理者会实事求是地评估风险、危机和所犯的  
错误，尤其是他们自己的。世界上最成功的对冲基金公司桥水  
资本管理公司的创始人瑞·达利欧曾说，“我们最出色的能力  
就是了解自己的无知，并对犯错和学习敞开心扉”。圣雄甘地  
也曾说过，“太过确信自己的智慧是不明智的，人们需要知  
道，最强壮的人也可能变弱，最智慧的人也可能犯错”。

为了有效地安排计划，每一个组织都必须对不确定事件做  
出预测。所需员工的人数、工厂的数量以及产品生产的数量等  
都取决于未来的销售情况。那么组织是否擅长对未来做出精准  
的预测呢？本·戴维、格拉汉姆和哈维的研究给出了否定的答  
案。他们分析了上千个公司多年来所进行的超过10,000个预  
测，结果显示，只有33%的实际市场回报率包含在管理者所给出  
的有80%把握的估计区间中。并且，管理者并非始终表现出过度  
乐观的状况，事实上，他们有时也会低估销售额，但总体来  
说，管理者们的估计是过度精确的。

虽然在很多情况下，自信于我们而言是有益的，但是我们  
应当如何看待过度精确的判断所带来的风险呢？接下来，请考  
虑在以下场景中，过度自信将给你带来怎样的消极影响：

- 假定你是一名正努力说服患者的家属选择难度较大的手术治疗的外科医生。当患者家属希望你估计手术成功的概率时，你回答的是95%。假设患者在手术中不幸去世，那他是那不幸运的5%吗？还是说你做出了一个过于自信的预测？

- 假定你是一名法律顾问，你所供职的公司正面临上百万美元的诉讼。你自信有98%的把握胜诉，这一自信程度足以使你拒绝庭外和解吗？如果你败诉的后果是你所在的公司将会破产，那么你仍会有98%的自信程度吗？

- 假定你基于自己对公司未来销售情况的预测而设计了一套市场营销方案，并且你对你的方案充满信心以至于没有设计任何备选方案。如果实际的销售情况与你的预计有偏差，那么你是会及时修改方案，还是任由你的过度自信使你忽视修改方案的必要性呢？

## 过度精确的原因

目前，许多理论对过度精确的产生原因进行了讨论。有理论认为，之所以会出现过度精确的状况，是因为人们渴望缓解内心的失调或者减轻需要做出正确决策和采取正确行动所导致的紧张状态。当处于压力状态时，人们为了缓解这种失调，即使需要改变原本的想法也在所不惜。史蒂芬·赫尔佐格和拉尔夫·赫特维希采用了一种创新的方式来化解这种失调的状况。他们要求参与者对同一数值进行两次或多次估计，结果发现两次估计的平均值是更加准确的。通常情况下，“群体的智慧”中的“群体”一词用来描述多个个体，但是当研究者要求参与者进行多次估计时，相当于在参与者的头脑中，建立了一个小“群体”，这一小“群体”的平均估计通常比个体第一次的估计更加准确。这一技巧有效地改善了过度精确的状况，这一事实提醒我们，内心失调的状态并非自然的心智状态。以下情况也说明了“多次估计”更具准确性：当我们询问他人建议时，我们喜欢听到与自己观点差不多的意见，但实际上倾听不同的观点能获得更多的信息，对我们的决策也更有帮助。

表现出自信不仅可以增强我们自己的信心，而且能够增加他人对我们的信任。通常情况下，表现出自信的人会赢得信任

并最终获得地位。许多美国人因乔治·W. 布什对自己领导能力的信心和决心而感到欣慰。布什曾指责他的竞争对手约翰·克里是彻头彻尾的墙头草，因为克里即使在军事拨款这样的大事上也经常改变主意。2004年，在他们的第一次总统竞选辩论中，布什指责克里发布混乱的信息，并说道：“我知道这世界如何运转，我更知道美国政府离不开总统的坚定。”我们可以发现，更自信的人显得更有说服力。因此，我们认为他们更有能力并希望他们能去更高的职位发挥更大的作用。我们通常认为自信水平和能力高低关系紧密，而竞选者很早就捕捉到了这一点。所以，为了获得更多支持，他们需要表现得更加自信。久而久之，竞选演变成了表现自信心的比赛。

越来越多的人以痛苦的方式了解到了信心满满但却犯错的代价，这正如克里对布什的反击所说的那样：“确定与正确是两回事，你很可能自信地出错。”当一个声称自己非常确定的人出了错误时，他的可信度和声誉都会受损。事实上，布什对他就任总统期间所犯错误的坚决否认可能是他在第二任期内支持率下滑的原因之一。因为错误往往是慢慢浮出水面的，所以我们很难证明哪一个人是过度自信的。而且，自信的人常常

被重用，因此当他们的过度自信原形毕露时，他们很可能已经被调离了。

最后，过度精确也可能是其他认知过程的副产品。人类的大脑更善于从记忆中寻找证据去证实而非证伪自身所持的观点，所以当我们评估对自己观点的确信程度时，我们更容易想到支持而不是反对的证据。由于更容易得到支持性的证据，我们往往会高估自身的知识的准确程度以及最初假设的真实性。与本书中描述的其他偏差一样，这一过程往往是无意识和自动化的。

迫使人们考虑其他观点、解释或假设的干预手段通常能有效地缓解他们的过度自信并使得他们更加切合实际。换句话说，思考为什么你可能犯错的这一做法，可以帮助你减轻过度自信带来的影响。事实上，唐·摩尔（本书作者之一）和他的同事发现，简单地要求人们考虑其他替代结果的可能性便可以提高判断的准确性。

正如上文所提到的，心理和社会压力会使我们出现没有根据的自信。如果我们发现自己在某个问题上出了错，那么我们

的想法就会立刻发生转变。所以，我们几乎不太会有这样的体验，即相信某些我们已知是错误的东西。反之，时刻相信我们对每件事的看法都是正确的是一种常态。因此，过度精确出现得如此频繁也就不足为奇了。

## 过度精确的后果

过度精确使我们太过相信自己的判断，以至于我们几乎意识不到自己的错误。对自己的确信使得我们不愿意接受别人的意见，怀疑他人的不同意见，武断决策，固执己见。

有关建议提出与采纳的研究可以帮助我们理解人们是如何向他人学习的，以及何时能够谦逊地接受他人的智慧。大量文献给出的一个最重要、最普遍的研究结果是，我们倾向于忽视他人的意见反馈，而且不愿意修正自己的观点。研究者通常要求参与者进行数量估计，比如罐子里的糖果数目、中国平板电视的数量或者某公司下一季度的产量等。参与者在进行初步估计后，会被告知另外一名参与者的估计值，接下来，参与者有机会独自修正自己原有的估计。如果人们对于自身的知识具备合理的信心，那么平均而言，人们应当给他人的知识和自己的

知识赋予同等的权重，也就是说，人们应当对两个估计值进行简单平均。当然，可能存在一些人知道自己在估计糖果数量上很有天赋，那么就应当有另一些人清楚自己的表现会不如他人。因此，后者很可能对他人的建议赋予更高的权重。然而，事实并非如此。前者的人数太多，而后者的人数太少。我们对于他人建议的关注度要远远低于对于自身看法的关注度，即便是那些非常有用的建议也是如此，因此我们的判断就遭了殃。

李·罗斯和安德鲁·沃德使用“朴素实在论”一词来描述以下这种普遍的信念，即我们看待世界的视角是唯一明智的视角。因为考虑他人的观点需要我们改变固有的思维模式而消耗许多能量和注意力，所以大多数人默认自己的视角是唯一合理的视角。正如我们将在第十一章讨论的那样，自我中心的视角可能会严重阻碍谈判中的相互理解和达成共识。如果我们认定与我们意见有别的人要么是愚蠢的（因为他们看不到眼前的事实），要么是邪恶的（因为他们看到了真相却为了自己邪恶的目的而歪曲事实），那么我们将不愿意考虑他人的观点并与之达成共识。这样造成的结果很可能是消极的冲突和不必要的离婚、诉讼、罢工甚至战争。

过度精确对于经济活动的另一种有趣的影响为股票市场的高交易率现象提供了一种可能的解释。每天都有数以百万计的股票在世界各地的股票市场上交易。目前，有很强的证据表明投资者进行的交易量越多，市场形势越糟糕。如果你曾经考虑过做一个短线交易者，你应该知道这并不是一个特别有利可图的方法。当然，有时你会知道一些对方不知道的消息，此时进行交易当然是明智的，因为这些消息意味着你可以从交易中获得不错的收益。但是行为金融学的研究表明，过度精确可能会使投资者过分热衷于交易。也就是说，过度精确会使人们误以为他们的想法比其他人的更准确，这增加了他们的交易意愿。我们会在第九章的投资决策中更深入地探讨这一现象。

管理者们对于他们自身判断的信心也会导致他们在招聘决策时误入歧途。对于任何一个组织而言，招聘和晋升的决定可能都是最为重要的决定之一。管理者们认识到了招聘与晋升决策的重要性，因此通常会花费大量的时间与精力来面试应聘者。不幸的是，数十年来数以百计的研究结果都表明，要准确预测未来的工作绩效有多困难，而且，传统的面对面的面试在预测未来工作绩效上的表现很差。相比之下，其他的预测工

具，包括简单的智力测试，显得更加节省资源、更加客观，而且预测性更好。然而，管理者们却顽固地认为即使其他人不能根据面试来预测某人的表现，他们自己也可以通过面试来考察应聘者的品行是否可靠。管理者们不愿承认人员甄选的不确定性，相反，他们对应聘者的潜力做了过于精确的预测。在这一过程中，他们花费了大量的时间和精力却难以对未来的工作绩效进行有效的预测。

我们只有更清楚地认识到自身知识和洞察力的不足，才能更好地调整我们的选择以适应我们的不确定性。意识到这一点将让我们有能力战胜本书中列出的人类判断中的许多偏见和不完善之处。如果我们能够接受自己容易受到偏差的影响这一点，那么我们就能够更好地预测和纠正我们的偏差，并避免其造成的损失。不幸的是，人们总是不愿意承认自己会出现偏差。虽然我们经常会承认，人类的判断尤其是他人的判断总的来说存在缺陷，但是我们非常不愿意承认自己的任何判断是有偏差的。正如我们将在第七章中探讨的那样，对自身偏差的无视在道德层面会造成尤为严重的问题，它会使得我们不愿意接受修正、指导和规范。

到目前为止，我们已经探讨了过度精确的判断的普遍性、原因以及后果。接下来，我们将关注点转向过度自信的第二种形式，也就是过高估计。

## 过高估计

过高估计是指人们在众多方面认为自己的表现要比实际情况更好的倾向。研究者已经发现了多种过高估计的具体表现，包括自我抬举、控制错觉、计划谬误和乐观偏差。

## 自我抬举

人们倾向于积极地看待自己，而不是准确地看待自己。研究发现，我们更愿意相信我们所属的团队优于其他团队，我们甚至更喜欢自己名字中包含的字。事实上，人们对自身特点的喜爱可以用来解释“禀赋效应”，即人们对自己拥有的物品有着特殊的偏好，并且认为它们有着更高的价值。我们将在第四章中详细讨论这一点。然而，有证据表明“禀赋效应”是无意识的，当人们迅速而自动地做出反应时，偏爱自身特点的倾向

最为明显。当人们更加系统性地思考问题时（使用系统2思考），便不再会对自己名字中的字表现出更多的偏好。

同样，我们也倾向于过高估计自己的表现、能力与天赋等，这种偏差被称为“自我抬举”。有研究表明，相比于不那么渴望拥有的特质，我们对于更渴望拥有的特质会表现出更积极的估计。当然，这可能是因为在那些特质上过高估计了自己的表现。但是，之所以出现这一状况也可能仅仅是由于我们有意地力求展现出我们想要的特质，如忠诚、善良和整洁，而不是恶意、势利和多管闲事这些我们不想要的特质。

## 控制错觉

有时人们会认为自己对环境有着比实际情况更强的掌控力，这一现象被称为“控制错觉”。当人们的掌控力较低时，他们尤其会更加高估自己的控制能力。表面上的控制能力的象征，如挑选自己的彩票号码的机会，会使人们相信自己可以掌控不可控的事情。我们在竞技比赛的发挥水平上有时也会依赖迷信思想。在棒球比赛中有许多迷信，包括不能评论比赛成为无安打比赛的可能性、不能在一个系列赛中洗衣服，以及最近

流行起来的“法藤”项链，这种项链据说可以“改善生物电流”和提升比赛表现，即使价格高昂依然广受欢迎。相反，当人们的掌控程度较高时，往往会低估自己的控制力。例如，人们总是对自己的健康表现出宿命论的态度，因而不接受癌症筛查。即便接受了筛查，人们的所作所为也好像他们对一些他们确实或者至少部分拥有控制力的状况缺乏掌控。

## 计划谬误

计划谬误描述的是以下这种倾向，即人们会过高估计完成项目和任务的速度。通过分析世界各地的许多大型建设项目（包括铺路、架桥、修建隧道和其他建筑物）的数据资料，本特·弗林夫伯格清楚地表明，人们会明显地低估建设项目的预算及耗时。值得注意的是，包括参与竞标的公司在内的项目的推动者们有做出乐观预测的动机，因为他们的乐观心态也许可以提高项目向前推进的可能性，以及他们获得这些项目的可能性。但是，即使不存在承包商或者其他通过鼓励我们虚妄的乐观心态而获利的人，我们依然会表现出计划谬误。

计划谬误在复杂的大型项目中出现得最为频繁。大型建设工程以及住宅改造和软件开发项目往往会因耗时过长和预算超支而声名狼藉。我们通常难以预料，某一项目名目繁多的组成部分或者出现棘手情况的可能性。

请考虑以下真实情景：

- 博士研究生在学习了三年之后往往会大大高估在一年内完成毕业论文的可能性。即使他们在开始做论文之前就已经对研究项目的各种成分做好了时间规划，这一现象仍会出现。为什么他们不能在一年内完成呢？

- 咨询公司承接了一个新项目，在项目负责人的领导下，五个小组分别为客户提供一种方案，而且只有当所有小组完成方案后才能进行方案间的比较。随着截止日期的临近，五个小组中有三组进度过慢，但项目负责人向客户保证，五个小组都会按期完成。然而最后，只有三个小组完成了工作。由于少了两种方案，最终客户放弃了这家咨询公司。是谁的失误导致了项目的失败？

- 1991年，美国波士顿的“中央隧道工程”破土动工，该项目计划将横穿城市的93号州际公路移至地下。

根据承包商的估计，市政府官员划拨了25亿美元的预算，并预期该项目将于1998年完工。但事实上，该项目直到预计完工期九年后的2007年才竣工，并且耗资超出预算约120亿美元。到底是哪个环节出了问题？

几乎每个人都承受过这种乐观心态所带来的惨痛后果，不是超出预算，就是要把自己的时间赔进去。因为我们总是莫名其妙地相信以后会有更多的时间，所以我们很容易对未来做出承诺。然而当未来成为现实时，未来将无法避免地和当下一样忙碌，这部分归咎于我们做出的承诺。但是，有趣的是，人们事实上也倾向于高估完成简单任务的耗时。当然，如果没有什么意料之外的困难，那么对完成任务的时间乐观一些也不是什么大问题。

## 乐观偏差

不切实际的乐观是指人们把未来想象得太过美好的倾向。人们产生这种乐观情绪的原因可能非常简单，那就是对未来的美好想象能让人感觉良好。然而，这种乐观并不是普遍存在的。比如人们会认为相比于其他人，自己刮胡子时伤到自己的

可能性更高，以及相对于他人自己活过100岁的可能性更低。为什么人们没有表现出一致的过高估计倾向呢？毕竟，我们很难否认，相信自己的感觉很好。有些自助产品提供的不过是对于自我价值、能力和自尊的肯定，但是销售这样的产品已经带来了大量的财富。单单出于这个原因，我们似乎应该期望人们会不断夸大他们的能力，他们的控制力，他们的表现以及他们的运气。相信自己就是会让人感觉很好。

但是不要忘了，正如我们所有人都曾体验过的那样，当现实背离我们的远大抱负时，乐观心态带来的甜蜜就会演变成失望的苦涩。这也就难怪，我们常常会表现出肯·诺尔提出的那种所谓的防御性悲观心态，即我们为了不让自己失望，会对自己的能力、地位和未来的表现做出悲观的估计。这也许可以解释为什么许多奥斯卡奖得主在听到自己获奖时表现出惊慌失措的样子，他们不允许自己想象会获奖，因为如果没能得奖的话，他们将会被失望所击垮。

当膨胀的信心与残酷的现实发生明显冲突时，我们会感到非常不适。正如我们将在第四章中探讨的那样，收益与损失对情感的影响程度是不同的：一定金额的损失带给我们的痛苦要

远大于同等金额的收益所带来的愉悦。比如说，当你期待增加5%的薪水时，加薪2%所带来的失望要大于加薪8%所带来的快乐。另一个更有力的例子是，格雷格·利普曼的团队在2007年帮助德意志银行创收了超过20亿美元的利润，随后，该银行向利普曼支付了5000万美元的巨额奖金。但利普曼期望得到更多的奖金，于是他愤怒地对上司说：“这不公平，奖金太少了！”彼得·麦格劳、芭芭拉·米勒斯和伊拉纳·瑞特夫指出，对自己的能力最乐观的人会对自己的结果感到最失望，因为现实很可能会辜负他们的期望，而超出期望的最简单的方法就是降低期望值。

关于“真相时刻”效应的研究显示，我们试图灵活地调节我们的期望。一开始我们会对未知的未来结果充满希望，随着反馈时刻的逐渐临近，我们倾向于降低我们的预期，因而变得更加悲观。这种心态使我们能够体验到超出预期所带来的愉悦，或至少避免因未达到预期而感到沮丧，这也许可以解释为什么人们并未表现出一致的过高估计倾向。

任何将乐观心态归因于人们希望从令人愉快的自我形象和美好未来中获得愉悦感的理论，都不得不考虑这种自我妄念可

能带给我们的各种风险。那些确信自己在未来会更加富有的消费者，会错误地预计自己每个月能够偿还的贷款金额，因此他们很乐意申请抵押利率很高的贷款和信用卡。事实上，从发薪日放贷人、典当行到银行和信用卡公司等行业的蓬勃发展不难看出，他们已经从那些犯下此类错误的人身上获取了太多利益。

如果我们有时会认为自己的状况比实际情况更好，那么我们是否也会认为自己比其他人更好呢？这个问题在针对过度自信的第三种形式，也就是理查德·拉瑞克、伯森和杰克·索尔提出的过高定位的研究中处于核心地位。

## 过高定位

过高定位是指我们误认为自己在某些方面要优于他人的倾向。许多关于过高定位的研究都发现了“优于平均”效应。例如，有93%的美国司机认为他们的车技要超过平均水平。另一个典型的例子是备考美国高考的学生的自我评估结果，有60%的学

生认为自己的能力水平可以排在前10%，甚至有25%的学生认为自己的水平位于前1%。美国的学区和各州通常声称他们的孩子在许多方面都优于平均水平，但实际上并非如此。约翰·坎内尔将这种现象称为“乌比冈湖效应”。乌比冈湖是电台主持人加里森·凯勒虚构的位于明尼苏达州的一个小镇，在这个假想的小镇中，“所有女性都很强壮，所有男性都很帅气，所有孩子都智力超常”。

过高定位可能会导致不良后果。如果我们相信自己比他人更应该得到赔偿的话，我们对自己在诉讼和法庭辩论中获胜的可能性就会有更高的预期。因此，我们会拼尽全力、持之以恒、花大价钱雇好律师来为我们辩护。此外，即使在客观胜算不高的情况下，自以为能力过人的企业家们也会选择进军新市场并参与竞争。许多人最终会因为失败的商业想法而让毕生积蓄打水漂。因为相信自己比其他管理者更有能力，许多人会选择公司扩张与并购，但事实证明，绝大多数并购都走向了失败，股东们最终血本无归。

一些心理学家认为现有的证据已经足以证明“几乎在所有主观的社会期许维度上，大多数人都认为自己优于平均水

平”。然而，近期的研究发现也存在过低定位的情况，即人们有着认为自己在许多方面均不如平均水平的倾向。当人们需要完成困难任务时常会出现过低定位的现象。例如，平均来说，人们会认为自己在杂耍和骑独轮车上的表现要比其他人更差。同样，某一调查发现，当要参加有关巴洛克音乐的竞答时，一组大学生估计他们有96%的可能性会输给另外一组随机选出的学生。

正如我们会认为自己完成困难任务的表现要差于他人，而完成简单任务的表现会优于他人那样，我们也会认为与他人相比，我们更可能经历常见的情况，而小概率事件发生在我们身上的可能性则更低。比如，人们会认为自己的寿命超过70岁（常见情况）的可能性要比其他人更高，而超过100岁（罕见情况）的可能性则更低。类似地，大学生相信自己比其他同学更有可能拥有自己的房子，但是拥有私人小岛的可能性则更低。

如果人们时而认为自己优于他人，时而认为自己不如他人，那么我们是否可以预期，平均看来，人们并不会出现偏差？不尽然。即使这两种想法可以达到平衡，我们也不能忽视可能出现的偏差，这就像让一个人的左手放在火焰上炙烤，右

手放在液氮中冷冻，就算两个极端温度的平均值是人体的适宜温度，我们也无法忽视任何一种极端温度可能带来的危害。过高定位导致了雄心勃勃的企业家们将其毕生积蓄投入失败的商业冒险。比如，当他们投身餐饮行业却发现自己管理餐厅的能力并不优于其他新入行的以及已经在干的人时，他们就会以破产告终。另一方面，过低定位可能使得缺乏勇气的竞争者错失良机。许多父母都曾看到他们的孩子仅仅是因为害怕比别人表现得差，就拒绝尝试他们可能会喜欢的事情。

不过，过高定位比过低定位更值得我们注意。我们往往根据自己眼中的独有天赋来规划职业、选择工作或者爱好。我们通常希望在自己非常擅长的领域工作。一位选择进入快消品营销行业的雄心勃勃的女性之所以这么做，是因为她自信对这份工作的热情会使她有别于这份工作的其他求职者。如果人们以这样的方式选择自己的职业和爱好，那么我们预期人们普遍认为自己在这些领域的表现优于他人。大多数主修物理专业的人们会认为他们的物理知识水平高于平均水平。也许与全世界的人们相比，确实如此。但问题是，我们经常忽视比较的参照

系，也没有意识到我们的比较对象是一群与我们一样，认为自己比他人更优秀的人。

事实上，有许多过高定位和过低定位偏差都是由对相关参照系的不甚了解造成的。当人们与他人进行比较时，往往依靠的是某种绝对意义上的自我评价，或者说是相对于普遍人群进行比较，而不是将自己与其所属的群体进行比较。当人们把注意力集中于自己身上时，往往会夸大自己的能力和不足，而忽视了这样一个事实，即其他人也面临着类似的机遇和挑战。例如，大多数人会认为自己比别人更快乐，这一点可能更多地是因为他们当下的心情愉悦良好，而并非他们拿自己的快乐水平与其他人进行了复杂的比较。如果我们看不到别人真正的幸福水平，那么这个错误也无可厚非。但是，一家没能完全了解市场、竞争对手和行业新人的企业，很可能会为这些疏漏付出高昂的代价。例如，如果你的团队要与另一支实力可能更强的团队竞争，那么仅仅知道你自己的团队实力强劲是远远不够的。比如，即使是最优秀的创业公司，也很难开发出一款能够在竞争中战胜iPod的便携式音乐播放器。

## 做决定时，试着做出调整与校准

一些学者认为，过度自信尤其是积极幻想除了具备象征性的价值外，可能对你也是有益的，尤其是当乐观心态能够增强心理韧性并且提高幸福感的时候。谢利·泰勒和乔纳森·布朗认为我们对自己的积极幻想保护并增强了我们的自尊，提升了个人满意度和责任感，推动我们坚持完成困难的任务，并帮助我们应对令人厌恶的不可控事件。泰勒甚至认为，积极幻想有益于身心健康，因为积极幻想使我们能够保持认知协调，拥有掌控感，并让我们相信自己身处一个合理的世界。此外，马丁·塞利格曼也主张根据积极幻想程度来选拔销售人员，他称之为“习得性乐观”，因为不切实际的高度乐观有助于销售人员在被拒绝的情况下坚持下去。

可见，积极幻想对我们是有所裨益的，它可以增强我们应对逆境的能力以及提高我们的说服力。然而，到目前为止，几乎没有研究表明乐观偏差或者说过度自信会帮助人们做出更优的决策。相反，很多证据都驳斥了这一点。

我们对于以下看法持高度怀疑的态度，即过度自信以及积极幻想总的来说会有好处。许多学者也和我们有着相同的疑虑，他们警告说，积极幻想可能会对学习、决策质量、人事决策以及危机反应产生负面影响（比如“全球变暖并没有那么糟糕”的观点）。此外，积极幻想会助长冲突和不满。因为积极幻想使团队成员不恰当地认为自己团队做出了很大的贡献，这使得他们高估自己对团队的价值，并设定不切实际的目标。而对负面结果给出自我抬举的解释，例如将失败归因于坏运气或其他人而不是自己，也会阻止人们从他们糟糕的决定中吸取教训。

过度自信和积极幻想会使人们表现出傲慢、粗心和自我中心的行为。那些做出自利性推理的人也更有可能在完成任务时欺诈，这部分是由于他们比其他人更善于为自己的行为辩护。正如我们所讨论的那样，对自己的能力、性格和未来过度自信的人，往往也会相信自己的观点是正确的。不管是在爬山、管理公司或者考试中，太过确信自己会成功可能会使你陷入失败。虽然对自己的知识和能力表现出自信会为你提供作为领导

者的可信度，但如果事实证明你错了，那自信带来的效果便可能会适得其反。

当积极幻想使我们暂时盲目地相信自己的情况比实际情况更好时，它可能是危险的。理查德·罗宾和杰尼弗·比尔在以大学生为参与者的研究中发现，积极幻想与短期内高水平的主观幸福感与自尊呈相关关系。但是，随着时间流逝，当参与者发现自己的学习成绩并没有想象的好时，他们会感到非常沮丧。在成绩好坏取决于努力与否的领域，自信可能会阻碍未来的表现。我们注意到班级中最自信的学生往往认为自己不需要努力学习，因此他们通常不是成绩最好的学生。同样，虽然设想积极未来的感觉可能很好，但与一些畅销书中所给出的成功的“秘诀”相反，仅仅想象或幻想一个理想的结果并不足以使我们走向成功。

有趣的是，人们在多大程度上能够在不同方面保持不切实际的积极看法，可能部分受到这些看法的客观性、可信度以及被质疑的可能性的制约。例如，相比于相信自己是网球健将或是认为自己在酒会上可以口若悬河，人们更倾向于认为自己比他人更诚实，因为我们可以很容易找到否定前者的证据，而衡

量后者则要困难得多。正如埃利森等人解释的那样，当积极幻想与容易得到的客观数据相悖时，我们很难坚持这样的积极幻想。出于同样的原因，谈判者可能更容易认为他们比其他谈判者更公平，而不是认为他们更善于达成有利可图的协议。类似地，金伯利·韦德-本卓尼、李民、雷·汤普森和巴泽曼发现，人们对自己环保表现的整体评价比对回收、再利用纸张或随手关灯等具体行为的评价更高。

正如我们之前提到过的那样，要确定人们在何种情况下会对自己做出过低估计或者过低定位并不难。有时我们太谨慎、太谦逊了，因此会认为自己的表现比实际情况或其他人的表现要差，但事实并非如此。这些实例引起了研究者的极大兴趣，因为这可以帮助我们理解为什么在其他环境中人们会过度自信。就现实意义而言，它们可以帮助我们预测什么时候我们可能会低估自己，也可以帮助我们发现什么时候我们可能因缺少勇气而错失良机。

通过总结以上关于过度自信的文献提供的证据，我们认为，当你做出决定时，应该试着做出调整 and 校准。这意味着，你应该尝试将个人信念与现实情况相匹配，但是我们很难做到

这一点。正如下一章所写的，我们都会用自己独特的视角来观察世界，这一视角中包含简化的假设、应对的机制以及通常以我们不甚理解的方式发挥着作用的偏差。

## 第三章 常见的12种认知偏差

现实世界纷繁复杂。现如今的人口数量、知识总量以及世界的复杂程度都在急速增长。在过去的一万年里，尽管组织结构越来越复杂、技术发展速度也越来越快，人脑的能力却并没有发生巨大的变化。我们在第一章曾经提到，个体会依赖一些简单法则或启发式来减少决策的信息加工需求。启发式能从多方面降低人们在做决策时必须付出的努力的程度，比如，允许人们考虑更少的信息、简化不同信息的权重、处理更少的信息以及考虑更少的备选方案等。启发式常常能通过向人们提供应对复杂问题的有效方法，来帮助他们做出有效的决策。但是，当个体未能恰当地运用启发式时，它们也会导致判断出现系统性的偏差。

启发式的不恰当应用是很难避免的。我们往往要在各种不同的情景中做决策。我们可能会将过去成功使用过的决策过程错误地直接应用于未来完全不同的情景中。此外，由于我们时常不清楚自己的决策质量如何，在决定未来是否要使用特定的问题解决策略时，我们可能会过度依赖自己的直觉。斯坦诺维奇和韦斯特认为，理解特定启发式的适用性以及有效性本身是很困难的，这或许能解释，为什么即便最聪明的人也容易因为使用启发式不当而受到偏差的影响。

本章分为3个部分，分别对应于第一章提到的3种常见的启发式：易得性启发式、代表性启发式和证实性启发式（情感启发式见第六章）。本章介绍的3种启发式涉及11种具体的偏差，我们将通过一系列问题来介绍这些偏差。在本章中，你将看到当启发式应用不当时是多么容易带来偏差，我们希望借此帮助你“解冻”你的决策过程。一旦你能够察觉到我们介绍的这些偏差，并随后试着学会会有意识地推翻一些你常常自发使用的、有缺陷的启发式，那么你的决策质量将会有所改善。

在继续深入阅读之前，请花上几分钟时间回答表3.1中列出的这些问题。

表3.1 本章问题

在你继续阅读前，请先回答下面这些问题。

问题1 下面列出了2008年在全世界范围内的一部分导致死亡的原因，请对它们进行排序。请在最常见的死因前标上序号1，第二常见的死因前标上序号2，依此类推。

\_\_\_\_战争、国内冲突

\_\_\_\_营养不良，包括饥荒

\_\_\_\_气管癌、支气管癌、肺癌

\_\_\_\_慢性阻塞性肺部疾病，包括肺气肿

\_\_\_\_呼吸感染，包括肺炎

现在，请你估计一下2008年全世界每100个人中分别有多少人死于上述5种情况，2008年的全球总人口数约为67亿。

问题2 请你估计一下，以字母“a”开头的英语单词在所有英语单词里所占的比例。

问题3 请你估计一下，第三个字母是“a”的英语单词在所有英语单词里所占的比例。

问题4 丽莎今年33岁，且第一次怀孕。她非常担心孩子会出现唐氏综合征这样的先天缺陷。医生告诉她不必太过担心，像她这个年龄的孕妇，只有 $1/1000$ 的可能生下有唐氏综合征的孩子。尽管如此，丽莎还是非常担心，于是，她决定接受三重检测，该检测对于唐氏综合征的准确率还可以：假如婴儿患有唐氏综合征，三重检测给出阳性结果的可能性是86%，不过，对于未患病的婴儿，也有5%的可能会给出假阳性结果。丽莎最终接受了三重检测，检测结果为阳性。根据这一结果，丽莎的孩子有多大可能患有唐氏综合征？

a. 0~20%的可能

- b. 21%~40%的可能
- c. 41%~60%的可能
- d. 61%~80%的可能
- e. 81%~100%的可能

问题5 一个小镇上有两家医院，较大的一家每天有约45个婴儿出生，较小的一家每天有约15个婴儿出生。众所周知，大约50%的婴儿是男孩，但每天的新生儿中男孩的比例都是不一样的，有时候可能高于50%，有时候又可能低于50%。

在某年的一段时间内，两家医院分别记录了男孩的日出生比例高于60%的天数。你觉得哪家医院记录下的天数更多？

- a. 较大的医院
- b. 较小的医院
- c. 两家医院差不多（差异在彼此天数的5%以内）

问题6 你和你的配偶有3个女儿，第4个孩子就要出生了，你想知道这次生男孩的概率是不是更大些。那么，你估计有多大可能第4个孩子又是女儿呢？

a. 6.25% ( $1/16$ )，因为连续生4个女儿的可能性是 $1/16$ 。

b. 50% ( $1/2$ )，因为生男孩和生女孩的可能性差不多相等。

c. 6.25%~50%之间。

问题7 你是一支棒球大联盟球队的经理。2010年赛季刚刚结束，你最重要的职责之一就是预计球员未来的表现。你的当务之急是预计9位球员的打击率（0~1之间），打击率越高，说明该球员击打表现越好。现在，你已经得到了这9位球员2010赛季打击率的数据，请你在下表右栏中填入你对他们在2011赛季打击率的预计值。

球员	2010赛季打击率	2011赛季预计打击率
1	0.284	
2	0.265	
3	0.359	
4	0.291	
5	0.318	
6	0.286	
7	0.277	
8	0.155	
9	0.212	

问题8 琳达是一位31岁的单身女性，性格外向，非常聪明。她主修哲学，同时，作为学生，她也十分关注与性别歧视和社会公正有关的话题，还曾参与过反核游行。

下面有8条对琳达的描述，请你根据每条描述发生的可能性对它们进行排序。

\_\_\_\_a. 琳达是一名小学老师。

\_\_\_b. 琳达在书店工作，并且上瑜伽课。

\_\_\_c. 琳达积极参与女权运动。

\_\_\_d. 琳达参与有关精神疾病治疗的社会服务工作。

\_\_\_e. 琳达是女性选举人联盟的成员。

\_\_\_f. 琳达是一名银行出纳。

\_\_\_g. 琳达是一名保险销售员。

\_\_\_h. 琳达是一名积极参与女权运动的银行出纳。

问题9        写下你手机号码的末3位数字，在最前面加上一个1得到一个4位数，想象这个数字表示某一个年份。

请写下这个4位数：\_\_\_\_\_

现在，试着估计一下泰姬陵建成的时间，是早于你写下的年份，还是晚于你写下的年份？

\_\_\_\_早于      \_\_\_\_晚于

请在下面的横线上写下你对泰姬陵建成年份的最佳估计：

\_\_\_\_\_

问题10      下列事件中，哪一件最有可能发生？其次是哪一件？

a. 从一个包含50%的红色弹珠和50%的白色弹珠的袋子里摸出1颗红色弹珠。

b. 在有放回地摸弹珠的条件下，也就是说，在摸出一个弹珠之前需要放回已摸出的弹珠的条件下，从一个包含90%的红色弹珠和10%的白色弹珠的袋子里，连续摸出7颗红色弹珠。

c. 在有放回地摸弹珠的条件下，从一个包含10%的红色弹珠和90%的白色弹珠的袋子里，连续摸7次且其中至少有1次摸出红色弹珠。

问题11 如果让你来描述棒球运动员某个赛季的打击率与后续赛季的打击率之间的关系，你会选择下面4种描述中的哪一种？<sup>[1]</sup>

1. 零相关：后续赛季的表现无法预计，也就是说，知道球员某一年的打击率并不能帮助你预计他下一年的打击率。

2. 弱相关，约0.4：后续赛季的表现可以被预计，但球员在某一赛季到底表现如何，还会受到很多随机的、无法预计的因素影响。

3. 强相关，约0.7：后续赛季的表现可以被较好地预计，但球员到底表现如何，还存在少许随机的影响因素。

4. 完全相关，即1.0：后续赛季会有持续稳定的表现，也就是说，某一年打击率最高的球员下一年依然打击率最高。

源于易得性启发式的偏差

## 偏差1：易于回忆（基于生动性和新近性）

问题1 下面列出了2008年在全世界范围内的一部分导致死亡的原因，请对它们进行排序。请在最常见的死因前标上序号1，第二常见的死因前标上序号2，依此类推。

\_\_\_\_战争、国内冲突

\_\_\_\_营养不良，包括饥荒

\_\_\_\_气管癌、支气管癌、肺癌

\_\_\_\_慢性阻塞性肺部疾病，包括肺气肿

\_\_\_\_呼吸感染，包括肺炎

现在，请你估计一下2009年全世界每100,000人中分别有多少人死于上述5种情况。

根据世界卫生组织发布的数据，上述死因是按照频率大小的逆序排列的，也就是说，呼吸感染导致了最多的死亡，而战争造成的死亡最少，对此你可能会感到惊讶。即使你排序正

确，你也可能会低估前三种死因与后两种死因在发生频率上的差异。呼吸感染作为上述死因中最主要的一种，造成了3,500,000例死亡，而战争和饥荒分别导致了182,000和418,000例死亡。诸如内战、干旱和饥荒这样生动形象的死亡案例都和年轻人有关，而肺气肿和肺炎这样常见的病痛折磨更有可能让老年人死亡，相对而言前者会得到更多的新闻报道。相对于我们感知到的后三种死因造成的死亡案例，媒体上出现的对于前两种死因造成的死亡案例的生动报道，会增加我们感知到的相应的死亡案例。因此，我们可能会低估死于肺癌的可能性，同时高估死于战争或饥荒的案例的普遍程度。

生活中的许多决策都会受到信息生动性的影响，机场安检要求人们脱鞋就是一个例子。2001年12月，在由巴黎飞往迈阿密的美航63号航班上，被称为“鞋子炸弹客”的理查德·瑞德试图引爆他鞋子里的爆炸物，所幸最后他被其他乘客制服了。他鞋子里的塑性炸药本来确实能够对飞机造成伤害，但因为引信太潮湿了，无法点燃。从那之后，尽管恐怖分子有无数种方法藏匿塑性炸药，藏在鞋子里只是其中一种，但旅客还是不得不脱下鞋子并把它们放入X射线仪器接受检查。政府有充分

的理由为防范恐怖袭击采取保护性措施，但毫无疑问，航空旅客不得不赤脚通过金属探测器这件事完全是拜瑞德的恐怖行为所赐。

易得性启发式描述了我们根据事例记忆的轻松程度对事件的普遍性做出推断的倾向。特沃斯基和卡尼曼在一项实验室研究中为这种倾向会造成偏差提供了证据。在该研究中，研究人员把包含若干名字的名单读给参与者听，名单上的名字有男有女，而且都有着众所周知的性格特征。两组参与者听到的名单不同，一组参与者听到的名单中，女性相对而言比男性更知名，但总体上名单中男性名字更多；另一组参与者听到的名单中，男性相对而言比女性更知名，但总体上名单中女性名字更多。在听完各自组的名单后，两组参与者都被询问名单中是包含更多的女性名字还是男性名字。结果发现，两组参与者都错误地认为，名单中相对更知名的性别所占的人数更多。显然，相较于知名度较低的人物，参与者更加注意生动鲜明的、家喻户晓的名字，这导致了不准确的判断。

这一有关生动性的例子似乎听起来没有什么危害，但是我们不难想到，在工作场所中易得性偏差可能导致管理者做出后

果十分严重的决策。我们的一位工商管理学硕士学生分享了以下这则轶闻：作为一名采购经理，他需要从一些可能的供应商中选出一家。他选择了一家对他而言名字最熟悉的公司，后来他才发现，之所以名字熟悉，是因为该公司近期被爆料敲诈了客户公司的资金!

负责绩效评估的管理者经常会成为易得性启发式的受害者。在回想员工的行为表现时，生动的事例（无论是正面还是负面的）最容易回忆，并且显得比一般的事件出现次数更多，因此，管理者在绩效评估时，也会更加重视这些生动的事例。事件的新近性也是一大影响因素：相较于评估阶段中前9个月的绩效，管理者会更加重视员工在评估之前即刻的绩效。即使与总绩效并无更强的相关性或不能提供更多的诊断信息，近期的表现也会仅仅由于它们在记忆中更加容易获取而对评估产生更大的影响。

施瓦茨和他的同事们设计了一项精妙的实验来展示易得性可能带来的偏差效应。他们让参与者评估他们自己的坚定和自信程度，一些参与者被要求想出6个展现他们的坚定与自信的例子，这是一项相当容易的任务；其余参与者则被要求想出12个

这样的例子，相对而言，这项任务更加困难。相比前一组参与者，后一组参与者要举出所有例子更加困难。与易得性启发式的预测一致，尽管实际上后一组参与者写出了更多的例子，但他们最终却会认为自己更不坚定、更不自信。这是因为对他们来说，要想出所有表现坚定与自信的事例更加困难，因此他们推测自己一定不是特别坚定与自信的人。

我们中的许多人都因内心感觉在冒险而错误地采用了易得性启发式。在关于此现象的一项研究中，简·里森和托马斯·吉洛维奇让参与者评价了在不同情景中个体遭遇负面结果的可能性。在其中的一个情景中，学生要么完成了课程要求的阅读任务，要么还没有完成，参与者认为，相较于完成了任务的学生，还没完成任务的学生更有可能在课堂上被点名。里森和吉洛维奇认为，冒险的行为会让我们想到负面结果而不是正面结果，而这种易得性上的差异则造成了我们预测上的偏差。

与以上情况一致的是，有研究表明，在人们刚刚经历了某种自然灾害之后，他们更愿意买保险来保护自己免受这种自然灾害的侵扰，而在同样的灾害发生之前，人们购买保险的意愿则较低。对有些类型的风险而言这种模式是明智的，毕竟，在

飓风中幸存的经历或许为你提供了可靠的证据表明，你的财产要比你想象的更易受到飓风的危害，或者气候变化增大了飓风的出现频率或严重性。然而，这样的解释不能用来解释对地震保险的购买倾向。地理学家告诉我们，发生地震的风险会在一场大地震之后迅速降低，但是，那些地震中的幸存者却更愿意在震后立即购买地震保险。虽然在经历了地震之后同一位置再次发生地震的风险会降低，但人们感受到的经历地震的风险却会变得更加生动和突出。

对于记忆和近期经验会对我们的决策产生如此强烈的影响这一点，我们或许不应该感到惊讶。然而，意识到我们对于自己的心理过程有多么的无知，并且搞清楚易得性对我们的回忆、预测和判断有多么强大的影响，仍然是极好的。

## 偏差2：易于提取（基于记忆的结构）

问题2      请你估计一下，以字母“a”开头的英语单词在所有英语单词里所占的比例。

问题3 请你估计一下，第三个字母是“a”的英语单词在所有英语单词里所占的比例。

大多数人会估计首字母为“a”的单词要比第三个字母为“a”的单词更多，事实上，第三个字母为“a”的单词要多得多。在英语单词中，首字母为“a”的单词约占6%，第三个字母为“a”的单词占比则超过9%。那么，为什么大多数人都会相信首字母为“a”的单词更多呢？特沃斯基和卡尼曼认为，这可能是因为更擅长用首字母而不是第三个字母来回忆单词，如果你自己试着回答这两个问题，你将很容易发现这一点。正因为首字母为“a”的单词相对更易回忆，所以相比于第三个字母是“a”的单词，我们会高估前者出现的频率。

在一项研究中，特沃斯基和卡尼曼让参与者估计，第六个字母为“n”的包含七个字母的单词的频率有多高。与以“ing”结尾的包含七个字母的单词（更容易回忆）相比，参与者认为第六个字母为“n”的七字母单词更加少见。然而，这种回答肯定是不正确的，既然每一个以“ing”结尾的七字母单词的第六个字母都是“n”，那么以“ing”结尾的七字母单词必然不会多于第六个字母为“n”的七字母单词。特沃斯基和卡尼

曼认为，因为“ing”是一种十分常见的后缀，所以回忆以“ing”结尾的单词比较容易，相反，回忆第六个字母为“n”的单词就不那么容易了。

有时候，客观世界的结构也会遵循我们的搜索策略。比如，零售店的位置分布会受到消费者寻找商品的方式的影响。为什么同一个十字路口会开设多家加油站呢？为什么高档的零售店都想开在同一家商场呢？为什么一座城市里最大的几家银行彼此相隔不过几个街区呢？出现这些零售店分布模式的一个重要原因是，消费者会了解特定类别商品或商店的地理位置，并据此来组织自己的思维。基于这一原因，零售商为了让销量最大化，需要了解消费者在想购买某一类商品或想前往某一类商店时会去哪儿，并把店铺开设在这些地方。

还有一些时候，最为自然的搜索策略并不是最好的。举个例子，管理者常常依赖于他们的社交网络来寻找可能的员工，这种寻找方法的好处显而易见：管理者不需要采用广撒网式的搜索方式阅读数以百计的简历。但是，这样做也会导致搜索范围过于狭窄。当被推荐的人来自管理者的好友圈时，他们更有可能与管理者本人具有相似的背景、文化和教育水平。使用这

种看似高效而且节省时间的搜索策略会对公司的多元性产生深远的影响，后果之一便是，在不带歧视意图的情况下，由受过大学教育的白人男性主导的组织会雇用越来越多同类型的员工。

正如上述两种偏差（易于回忆、易于提取）所揭示的那样，易得性启发式在不在我们经验范围内的决策中的误用会导致系统性的错误。我们过于轻率地认为，我们能够回忆起的内容真实地代表了更广泛的事件。作为决策者，我们需要了解直觉何时会将我们带入歧途，只有这样，我们才不会因为落入易得性陷阱而选择了头脑中最容易得到的选项。

## 源于代表性启发式的偏差

### 偏差3：对基础比率不敏感

问题4      丽莎今年33岁，且第一次怀孕。她非常担心孩子会出现唐氏综合征这样的先天缺陷。医生告诉她不必太过担心，像她这个年龄的孕妇，只有1/1000的可能生下有唐氏综合

征的孩子。尽管如此，丽莎还是非常担心，于是，她决定接受三重检测，该检测对于唐氏综合征的准确率还可以：假如婴儿患有唐氏综合征，三重检测给出阳性结果的可能性是86%，不过，对于未患病的婴儿，也有5%的可能会给出假阳性结果。丽莎最终接受了三重检测，检测结果为阳性。根据这一结果，丽莎的孩子有多大可能患有唐氏综合征？

你是如何得出你的答案的？如果你和大多数人一样，那么，你会认为丽莎很有可能生下一个患有唐氏综合征的孩子，毕竟，对于病患而言三重检测在86%的情况下能给出正确的结果。

这种回答的逻辑问题在于，它忽视了基础比率，即唐氏综合征在所有婴儿中出现的比率的作用。在每1000名与丽莎同龄且接受三重检测的妇女中，平均会有1人诞下患有唐氏综合征的婴儿，对于该名产妇，三重检测有86%的可能性会给出阳性结果。其余的999位接受检测的女性将不会生下唐氏儿，但由于三重检测会有5%的可能给出假阳性结果，所以这999人中会有不到50（49.95）的人将得到阳性的检测结果。那么，丽莎的孩子到底有多大可能患有唐氏综合征呢？正确的答案是：假如丽莎

得到了一份阳性检测结果，患病的可能性也只有1.7% $[0.86/(0.86+49.95)]$ 。由于人们会受到代表性启发式的简化规则的影响，丽莎这一病例以及她的检测结果中的具体信息诱使人们忽略了与问题有关的背景信息（比如患唐氏综合征的基础比率）。

正如卡尼曼和特沃斯基在1972年的一项研究表明的那样，当人们看到生动形象、令人信服的具体信息时，他们忽略背景信息的倾向甚至会表现得更加强烈。在这一研究中，卡尼曼和特沃斯基向参与者提供了一份人物介绍，这个人物喜欢解谜，是一个数学爱好者并且性格内向。一些参与者被告知，这一人物是从70名工程师和30名律师中挑选出来的；另一部分参与者则被告知，这一人物是从30名工程师和70名律师之中挑选出来的。在此之后，参与者需要估计该人物是一名工程师的可能性。尽管人们承认，这份简短的描述并不能让人确定无误地区分出律师和工程师，但大多数人都倾向于相信这个人是一位工程师，基础比率上的差异（在样本群体里占70%或者30%）对他们的估计并没有产生多大影响。

不过，卡尼曼和特沃斯基也发现，当不提供其他信息时，参与者能够正确地使用基础比率。在没有人物介绍的情况下，人们会合理地使用基础比率，因此相信从大多数是律师的人群中随机抽出的人更有可能是一位律师。由此看来，人们能够理解基础比率信息是需要考虑的因素，但当获得了个人信息或数据时，人们倾向于忽视基础比率信息。

忽略基础比率会带来许多不幸的后果，在此我们列出其中三点。第一，创业者常常花费太多的时间去想象他们成功的样子，同时花费太少的时间去思考商业失败的基础比率。因为觉得失败的基础比率与他们的情况无关，许多创业者最终会倾家荡产。第二，研究生院在决定录取学生时会更青睐来自评分制度较为宽松的院校的申请者。由于忽略了不同院校的评分制度宽严不一这一情况，录取委员会将高分作为高成就的证据，即使有的申请者来自的院校由于评分非常宽松，几乎人人都能获得高分。第三，人们会因为最终带来不良后果的行为而惩罚他人，即使这些结果很有可能只是因为时运不济而已。正是由于代表性启发式，即使原因（选择）和后果（结果）毫无关联，我们也会倾向于认定它们是联系在一起的。

## 偏差4：对样本大小不敏感

问题5 一个小镇上有两家医院，较大的一家每天有约45个婴儿出生，较小的一家每天有约15个婴儿出生。众所周知，大约50%的婴儿都是男孩，但每天的新生儿中男孩的比例都是不一样的，有时候可能高于50%，有时候又可能低于50%。

在某年的一段时间内，两家医院分别记录了男孩的日出生比例高于60%的天数。你觉得哪家医院记录下的天数更多？

- a. 较大的医院
- b. 较小的医院
- c. 两家医院差不多（差异在彼此天数的5%以内）

大多数人选择了C，也就是说认为两家医院记录的男婴日出生率高于60%的天数应该差不多。对于有60%的婴儿是男孩这样的随机事件，人们似乎有一种基本的看法，那就是发生这样的事情是非常不寻常的。然而，统计学告诉我们，相比于较大的样本，在较小的样本中我们更容易观察到出生的婴儿中有60%都

是男孩的情况。这很容易理解，不妨想一想抛硬币的情形：抛3次硬币或者抛3000次硬币，哪种情况下更容易出现正面朝上的比例达到60%的结果呢？抛3次硬币，有50%的时候正面朝上的比例会高于60%。但是，抛10次硬币正面朝上的比例高于60%的可能性只有17%，而抛3000次硬币正面朝上的比例高于60%的可能性仅有0.000001%（百万分之一）。然而，大多数人的判断是每所医院的概率是相同的，这意味着他们并没有考虑样本大小。

尽管在统计学中样本大小具有重要意义，但特沃斯基和卡尼曼认为，我们的直觉经常会忽视样本大小信息。这是为什么呢？当所回答的问题涉及抽样时，人们往往会使用代表性启发式。举例来说，人们会思考，在一次随机事件中出现60%的新生儿都是男孩这一结果的代表性有多大。因此，人们会忽视样本的大小，而样本大小对于准确回答这一问题却是相当重要的。

不妨思考一下这种偏差对广告宣传策略的启示意义。进行市场研究的专家们明白，大样本比小样本更加准确，但为了客户的利益他们会利用消费者的这种偏差。例如，在“被调查的牙医中，有五分之四推荐他们嚼口香糖的病人吃无糖口香糖”

这则广告语中，并没有提及参与调查的牙医究竟有多少人，因此，这项调查的结果也就没有了意义。如果只是调查了5位或10位牙医，那么从这么小的样本中得到的结果就无法推广至全部牙医群体。

## 偏差5：对随机性的误解

问题6 你和你的配偶有3个女儿，第4个孩子就要出生了，你想知道这次生男孩的概率是不是更大些。那么，你估计有多大可能第4个孩子又是女儿呢？

a. 6.25% ( $1/16$ )，因为连续生4个女儿的可能性是 $1/16$ 。

b. 50% ( $1/2$ )，因为生男孩和生女孩的可能性差不多相等。

c. 6.25%~50%之间。

由于依赖代表性启发式进行判断，大多数人会有一种强烈的直觉，那就是第4个孩子还是女儿的可能性微乎其微，因此，

他们认为问题6中再生1个女儿的可能性应该低于50%。这种推理的问题在于，对每一个新生儿来说，性别是男是女都是一个随机事件，决定婴儿性别的精子可不知道这对夫妻到底有多少个女儿。

上述推理过程中的问题与卡尼曼和特沃斯基的研究结果相类似，他们发现人们会预期一系列随机事件看起来也是随机的。具体来说，在连续抛6次硬币的条件下，参与者通常会认为H-T-H-T-T-H（H代表正面朝上，T代表反面朝上）要比H-H-H-T-T-T更有可能出现，因为后者看起来不是随机的，同时，H-T-H-T-T-H也要比H-H-H-H-T-H更容易出现，因为后者没有反映出正面与反面朝上出现的可能性相同这一点。当然，简单的统计知识会告诉我们，因为多个随机事件间的独立性，出现每一种序列的可能性都是相同的。

问题6引发了我们的一种不恰当的倾向，即认为随机事件和非随机事件将会相互平衡。第4个孩子会是男孩吗？也许是，但你之前生了3个女儿这件事与第4个孩子是男孩的可能性没有关系。

导致对随机性产生误解的这一逻辑可以为“赌徒谬误”提供一种过程性的解释。玩扑克时，当玩家连续抽出了10张臭牌后，他们会相信是时候抽出一张好牌了。有一名女性在宾夕法尼亚州中了1000美元的彩票，随后她便更改了她常买的号码，毕竟，同样的号码怎么可能中两次呢？特沃斯基和卡尼曼指出：“随机性常常被视为是一种自我修正的过程，朝一个方向的偏离会引发相反方向的偏离，从而恢复平衡状态。事实上，偏离不会随着随机过程的推进而被修正，它们只是被稀释了。”

在上面提到的例子中，人们预期概率会变得均等。有些时候，我们的心智会从相反的方向对随机性产生误解。我们对于随机性的解读似乎常常取决于目标表现出的可控程度、蓄意程度和简单程度。对于明显的随机结果，例如抛硬币和精子抵达的时刻，代表性启发式会让我们预期出现与随机性过程更加相似自我修正过程。对于人们有意导致的结果，我们则会将连续的输或赢视为刻意为之的，或至少反映了人们的能力。如果你喜爱的球员已经进了4个球，相比于没有这4次进球的情况，你会觉得他下一次进球的可能性是更高、更低还是相同呢？大

多数体育迷、体育评论员和球员都相信，答案应该是更高，因此，一位连续命中的篮球运动员会被认为“手正热”或处于“势头正佳”的状态。

从生物、情绪和生理的角度来看，有很多理由认为上述回答可能是正确的，但是，全面彻底的分析表明上述回答完完全全是错误的！吉洛维奇等人对费城76人和波士顿凯尔特人两支球队的投篮情况进行了分析，他们发现，之前投篮是否命中并不会影响随后投篮命中的可能性。

在本书介绍的所有研究发现中，这种效应是管理学专业的学生们最难以接受的一种。在体育比赛中，我们都能记住连续5次命中的情况，连续命中是我们理解的体育竞技中的随机性概念的一部分。但在“他第5次失手”的情况下，我们的心智不会想到他在此之前已经“连续命中了4次”。因此，当事实上是随机性（或运动员正常的命中率）在起作用的时候，我们会错误地认为结果间存在联系。

人们的心智有很强的识别模式的能力，而对“手热”的信念正源于此。就识别人脸、阅读失真的文字或者理解语言乱码

而言，我们比最强大的计算机表现得更加优异，但这种能力经常会导致我们在没有模式的时候也看出模式来。尽管许多体育迷有着强烈的信念，但对体育数据的大量分析一次又一次地表明，“手热”现象并不存在，球员表现出的只是部分受技能影响部分由运气决定的随机模式或者随机的连续结果。

球员坚信存在“手热”现象这一点对他们打比赛的方式也有着有趣的影响。把球传给“手热”的队员常常被认为是一种好的策略，同样地，对方球队也会经常盯防“手热”的球员。但想一想另一位能力一样强但是手没有那么“热”的球员，也许得分的可能性会更高。因此，对“手热”的坚信不仅仅是错误的，任其对决策产生影响还将会让人们付出代价。

对随机性的误解不仅限于赌徒、体育迷或者外行人士，特沃斯基和卡尼曼发现，心理学家自己也会成为“小数定律”的受害者，他们坚信，同简单的统计知识所表明的程度相比，样本事件能够代表被抽样总体情况的程度要高得多。科学家们过于相信初步抽样的结果，因此往往过分高估了实验结果能被推广到一般总体的程度。也许代表性启发式在我们的决策过程中

是如此的根深蒂固，以至于即使科学训练及其对于合理使用统计学的强调，都无法消除代表性启发式带来的影响。

## 偏差6：均值回归

问题7          你是一支棒球大联盟球队的经理。2010年赛季刚刚结束，你最重要的职责之一就是预计球员未来的表现。你的当务之急是预计9位球员的打击率（0~1之间），打击率越高，说明该球员击打表现越好。现在，你已经得到了这9位球员2010赛季打击率的数据，请你在下表右栏中填入你对他们在2011赛季打击率的预计值。

球员	2010赛季打击率	2011赛季预计打击率
1	0.284	
2	0.265	
3	0.359	
4	0.291	
5	0.318	
6	0.286	
7	0.277	
8	0.155	
9	0.212	

在缺少每位球员的更多具体信息的情况下，你觉得应该怎样进行预计？你的答案将取决于2010赛季打击率在你心目中的预计能力，也就是前面问题11中所回答的问题。如果你认为每一年的打击率非常稳定，那么，你将预计每名球员2011赛季的打击率与2010赛季的打击率一模一样。如果你认为2010赛季的打击率对于预计2011赛季的打击率没有什么价值，那么，你可能会预计每名球员2011赛季的打击率与2010赛季全队的平均打击率（0.276）差不多。

大多数人都明白，连续两年间的棒球运动员的成绩（或者是公司的业绩）并不是完全相关的。具体而言，基本的统计学原理告诉我们，任何极端的表现都可能随着时间的推移向均值回归。当一个球员或一家企业在某一年十分幸运时，我们不能预期他们在接下来的一年也会同样幸运。当需要对成绩或表现进行预计时，大多数人却并非总会运用这种统计学知识。大部分回答问题7的人都预计球员们在2011赛季的成绩几乎会和2010赛季的成绩相同。

实际的统计数据表明，棒球大联盟球员的打击率在连续两年间的相关程度大约是0.4。问题7中列出的9名球员在2010和2011赛季都效力于得州游骑兵（Texas Rangers），在这里我们列出了他们的名字与2010与2011两个赛季的打击率：

球员	2010	2011
迈克尔·杨 (Michael Young)	0.284	0.338
艾维斯·安德鲁斯 (Elvis Andrus)	0.265	0.279
约什·汉密尔顿 (Josh Hamilton)	0.359	0.298
大卫·墨菲 (David Murphy)	0.291	0.275
尼尔森·克鲁斯 (Nelson Cruz)	0.318	0.263
伊恩·金斯勒 (Ian Kinsler)	0.286	0.255
安德烈斯·布兰科 (Andres Blanco)	0.277	0.224
泰勒·蒂加登 (Taylor Teagarden)	0.155	0.235
克雷格·简德利 (Craig Gentry)	0.212	0.271

这9名球员两个赛季的打击率之间的相关关系的计算结果与联盟整体水平大致相同 (0.41)。你会注意到球员的极端成绩在向均值回归，也就是说，2010赛季表现最差的球员在2011赛季的表现有所提升，而2010赛季表现最好的球员在2011赛季则出现了成绩下滑。比如，让我们来看看约什·汉密尔顿的成绩，2010赛季他高达0.359的打击率领跑整个棒球大联盟，而在2011年他的打击率下降到了0.298，尽管这个成绩依然相当不错，但在整个联盟中只能排到第30位了。

如果你在预计2011赛季的成绩时直接填入2010赛季全队的平均打击率，那么由于均值回归，你对于问题7的回答将相当不错。假如在预计时你同时考虑了全队的平均打击率和球员在2010赛季的打击率，并赋予二者相同的权重，也就是取二者的平均值作为你的答案，那么你的预计还能更加准确。

无论何时，只要结果中存在偶然因素，那么类似的均值回归现象就会出现。天才儿童通常有一些没那么成功的兄弟姐妹，身高较矮的父母的子女往往身高较高，优秀的大一新生第二学年的表现往往不如大一时那样令人印象深刻（又称大二的厄运），某一年获利颇丰的公司在下一年也会常常业绩较差。在这些事例中，当人们被提醒之后意识到了这种可预测的均值回归模式时，他们往往都会感到惊讶。

为什么均值回归概念作为一种基本的统计原则显得如此的反直觉呢？卡尼曼和特沃斯基认为，代表性启发式可以解释判断中的这种系统偏差。他们提出，人们通常会假定可以直接使用过去的结果（如去年的销量）对未来的结果（如今年的销量）进行预测，所以，基于未来结果与过去的数据存在完美的

相关关系这一前提假设，人们会自然而然地对未来的结果进行预估。

不过，在一些不寻常的情景中，人们也会出于直觉预期应当出现均值回归效应。贝瑞·邦兹在2011年单赛季就打出了73个全垒打，几乎没有人预期他会在接下来的一年打出同样的成绩。当威尔特·张伯伦单场比赛斩获100分时，大多数人都不认为下一场比赛他还能拿100分。当一个绩点一直是3.0分的学生某个学期拿了4.0分的绩点时，她的父母不会期待接下来一个学期她还能拿4.0分。当一个房地产经纪人1个月卖出了5套房子（异常优异的业绩）的时候，他的同事们不会期望他下个月还能卖出这么多房子。为什么在这些例子中，均值回归又显得那么的符合直觉呢？当极端的表现出现时，我们知道这只是昙花一现，因此，在不寻常的情景中，我们预期表现会发生回归，但在那些不太极端的情景中我们又经常忽略了这种回归效应。

让我们来看一看卡尼曼和特沃斯基的一项经典研究，该研究揭示了对于回归现象的误解会如何导致人们高估惩罚的有效性并低估奖赏的效用。在一次关于飞行训练的讨论中，经验丰富的教员们提到，当飞行员因平稳着陆表现出色而受到表扬

后，下一次着陆的表现往往较差；相反，当飞行员因着陆表现差受到严厉批评后，下一次着陆的表现往往会提升。于是，教员们得出结论：口头表扬对学习飞行有害，而口头批评则有利于学习飞行。很显然，飞行员的表现向平均值回归可以解释这一结果，而口头反馈则可能完全没起作用。然而，教员在一定程度上容易做出具有偏差的决策，因而易于得出错误的结论，即在塑造行为时惩罚（如批评）比积极强化（如表扬）更有效。

当人们未能意识到均值回归原则时会发生什么呢？试想一下，假如一名员工在一个评估阶段表现得非常出色，他（和他的老板）可能会期待他在下一个评估阶段依然表现优异，如果他的表现向平均值回归会发生什么呢？他（和他的老板）会开始为他的表现未达预期寻找借口。那些没有认识到事件存在均值回归倾向的管理者，可能会对未来的结果产生错误的设想，这将导致他们制定不合适的计划，对于员工的表现也会产生不切实际的预期。

## 偏差7：合取谬误

问题8 琳达是一位31岁的单身女性，性格外向，非常聪明。她主修哲学，同时，作为学生，她也十分关注与性别歧视和社会公正有关的话题，还曾参与过反核游行。

下面有8条对琳达的描述，请你根据每条描述发生的可能性对它们进行排序。

- \_\_\_ a. 琳达是一名小学老师。
- \_\_\_ b. 琳达在书店工作，并且上瑜伽课。
- \_\_\_ c. 琳达积极参与女权运动。
- \_\_\_ d. 琳达参与精神疾病治疗的社会服务工作。
- \_\_\_ e. 琳达是女性选举人联盟的成员。
- \_\_\_ f. 琳达是一名银行出纳。
- \_\_\_ g. 琳达是一名保险销售员。
- \_\_\_ h. 琳达是一名积极参与女权运动的银行出纳。

检查一下你对c、 f、 h三项描述的排序吧，大多数人的排序按照可能性高低依次是c、 h、 f。对此，他们给出的理由是， c、 h、 f这样的顺序反映了这些简短的描述同琳达的个人形象相符的程度由高到低的状况。特沃斯基和卡尼曼对于琳达的描述符合一个积极的女权主义者的形象，而不太符合一个银行出纳的形象。请回想一下代表性启发式的含义，按照这一启发式，人们会根据某一具体描述同他们脑海中涵盖范围更广的类别的相符程度来做出判断。相比于参与女权运动的银行出纳的样子，此处描述的琳达的形象更加符合女权主义者的样子。同时，相比于银行出纳的样子，琳达的形象也较为符合参与女权运动的银行出纳的样子。因此，代表性启发式准确地预测了大多数人的排序结果（c、 h、 f）。

代表性启发式还会导致另一类常见的系统性判断错误，即合取谬误。再来看看对琳达的各种可能描述就能发现这一点。概率论中最简单也最基本的一条法则是：子集（如琳达既是一个银行出纳，也是一个女权主义者）发生的可能性不能高于包含该子集的更大的集合（如琳达是一个银行出纳）发生的可能性。换言之，不同描述的联合（即两种或多种描述同时成立）

不能比其中任何一种描述更有可能发生，所有支持女权主义的银行出纳（较小的子集）同时也是银行出纳（较大的集合）。相反，合取谬误预测，当不同描述的联合看起来更具代表性时，人们会觉得联合比组成联合的单一的描述更有可能发生。相比于琳达只是一个银行出纳这一描述，人们基于直觉会认为琳达是一个支持女权主义的银行出纳更加正确。

当描述的联合比单一的描述更具有易得性时，也会导致合取谬误。也就是说，如果同组成成分相比，不同描述的联合与生动的事件、行为或人存在更加直观的联系，那么，人们也会错误地认为描述的联合比其组成成分更有可能发生。让我们来看一个例子，在特沃斯基和卡尼曼的一项研究中提到了1989年加利福尼亚发生的地震，在由此地震引发的洪水中有超过1000人丧生，相比于这一事件，参与者认为1989年北美洲某地的特大洪水造成1000人丧生这样的事件更不可能发生。但是，请注意，由于除了地震还有其他因素可能导致北美洲发生洪水，加利福尼亚事件（由地震导致洪水）实际上是北美洲某地发生特大洪水这一事件的子集。特沃斯基和卡尼曼的研究还表明，合取谬误还有可能导致对于体育事件、犯罪行为、国际关系的

非理性判断以及在医疗决策中出现非理性判断。合取谬误带来的一个明显让人担忧之处在于，它会导致我们不能很好地预测结果，并因为准备不足而不能很好地应对预期之外的事件。

到目前为止，我们已经介绍了5种由代表性启发式引起的偏差：对基础比率不敏感、对样本大小不敏感、对随机性的误解、均值回归和合取谬误。代表性启发式通常能很好地为我们提供服务，毕竟，具体事件发生的可能性通常和类型事件出现的可能性有关。但可惜，在做决策时我们倾向于过度使用这种简便的启发式，上文探讨的5种偏差表明，当我们意识不到这种过度使用的倾向时，就有可能做出系统性的非理性判断。

## 源于证实性启发式的偏差

### 偏差8：证实陷阱

下面有3个数字，想象一下它们是遵循某种规律的，你的任务是找出其中的规律，当你再写下3个数字时，会有人告诉你写下的数字是否符合该规律。

2-4-6

你会写下怎样的3个数字呢？你怎么知道你已拥有了足够的证据来得出规律呢？在华生的研究中，参与者倾向于写下的数字序列种类很少，而且写下的序列与他们最终猜测的规律是一致的。参与者给出的规律一般会“数字依次增大2”或者“前两位数字的差值与后两位数字的差值相等”。

事实上，华生设想的规律要宽泛得多，即任意3个依次增大的数字。解决这一问题需要参与者不断积累能够用来证伪而不是证实的证据。例如，如果你认为规律是“数字依次增大2”，在发现实际规律的过程中，你一定要尝试一些不符合这一规律的序列，相反，尝试1-3-5、10-12-14、122-124-126这样的序列只会让你陷入证实陷阱中。类似地，如果你认为规律是“前两位数字的差值与后两位数字的差值相等”，你也必须要为了找出真正的规律而尝试一些不符合这一规律的序列，相反，尝试1-2-3、10-15-20、122-126-130这样的序列给你的反馈也只能让你更加坚信你的假设。华生的结论是，要想找到正确的规律，必须“愿意尝试去证明假设是错误的，并对那些通常令人坚信不疑的直觉想法进行检验”。

作为老师，我们已经在课堂上展示过这个任务无数次了。第一个自愿尝试的学生通常都会猜测“数字依次增大2”，很快他就会被否决掉。第二个尝试的学生通常也会很快得出一个错误的回答。有趣的是，在这个时候很少有学生会给出一个不符合上述规律的序列，为什么呢？因为，即使在证伪信息或反面证据更加有用时，人们也会自发地倾向于寻找符合他们的预期和假设的信息。

当遇到的信息与我们的信念一致时，我们通常会抱着开放的心态和喜悦的心情接受它们。正如吉洛维奇所说的那样，如果我们仔细审视这些信息的话，我们会问自己：“我可以相信这些信息吗？”除非有不容置疑的理由可以用来质疑这样的信息，否则我们会不假思索地接受它们。然而，当我们发现了一些迫使我们的信念发生动摇的事实时，我们会问自己一个非常不同的问题：“我必须相信这一事实吗？”换句话说，我们想知道是否可以忽略这些令人烦恼的事实，或者这些证据是不是强到我们必须接受它们。

导致我们落入证实陷阱的原因有两个。第一个原因同我们的心智设计有关，具体而言同我们的心智从记忆中检索信息的

方式有关。考虑特定假设这件事本身，就会使我们有选择性地更容易想到与这一假设相一致的信息。研究表明，人们确实倾向于将暂时的假设视为正确的，这一倾向甚至会使人们形成错误记忆。在一项研究中，伊丽莎白·洛夫特斯让参与者观看了一段有关汽车事故的影片。有一半的参与者被问道：“行驶于乡间道路的那辆白色运动型汽车，在经过谷仓时速度有多快？”事实上，影片中并没有出现过谷仓。比起没有被问及谷仓的参与者，那些被问及事实上并不存在的谷仓的参与者，在之后的回忆阶段更有可能报告说看到过谷仓。

另外，我们搜索信息的方式也会让我们陷入证实陷阱之中。由于我们的注意力和认知加工过程是受限的，我们必须有选择性地搜索信息，并且优先从最有可能发现有用信息的地方开始进行搜索。由此产生的一大后果是前文讨论过的易于提取的偏差，而另一大后果则是人们会为了得出希望得到的结论，而有选择性地搜索信息或者特别相信某些信息。日常观察告诉我们，政治保守的人最有可能收听保守派脱口秀主持人拉什·林博的电台节目，同时，他们也最有可能拒绝观看自由派评论家雷切尔·玛多的电视节目。与保守派相反，政治自由主义者

最喜欢玛多的节目，同时也会拒绝收听林博的节目。和所有人一样，有政治站队的人同样更喜欢他们的信念得到肯定而不是破坏与反对。

当事关党派之争时，这种有偏差的信息搜索和证据整合尤为明显。比尔·克林顿总统曾对他与莫妮卡·莱温斯基的关系发表过虚假声明，那些对此感到最为愤怒的人，在得知乔治·W. 布什总统及其政府错误地让美国人相信萨达姆·侯赛因拥有大规模杀伤性武器时，却没有那么愤怒。类似地，那些对于布什的错误感到最愤怒的人也更容易原谅克林顿的虚假声明。

让我们再来看一个证实陷阱的例子。洛德、罗斯和莱珀在一项研究中让参与者仔细考察支持和反对死刑能有效制止犯罪的证据。那些报告自己支持死刑的参与者对于表明死刑不能制止犯罪的研究证据完全无动于衷，他们还会批评这些研究设计得很差劲，因而研究证据不可信。对于同样的表明死刑不能制止犯罪的证据，反对死刑的参与者却会认为是有效的而且有很强的说服力，他们还会质疑表明死刑能有效制止犯罪的证据，并会找出许多理由来无视这些证据。甚至在实验结束后，无论

是支持还是反对死刑的参与者，都变得更加坚信自己一开始的观点了。

一旦你意识到了证实陷阱，你就会发现它存在于决策过程的方方面面。在做出了一个临时性的决定后（比如买一辆新车、雇用一名特定的员工、开始做研究或者开发一条新的生产线），你是否会在做出最终决定前搜索那些支持你的决定的证据？大多数人都会如此。然而，搜索反面证据将会提供最有用的信息。例如，在挑选员工时，发现他的正面信息（如来自前雇主的热心推荐）对你来说可能没有什么难度，但其实了解该员工是否也有一些负面信息（如有犯罪前科），或者有关其他申请者的正面信息，对你而言或许更加重要。现在请回想一下你买上一辆车时的情形，假如当地的报纸在你把新车开回家的第二天刊登了两份汽车性能的排名，其中一份根据燃油效率，另一份根据撞击测验的结果，那么你会更关心哪一份排名呢？我们中的大多数人的选择是，哪一份排名能证明我买了一辆好车，我就更关心哪一份排名。

我们的一位同事迪克·塞勒发现了一个有助于管理者避开证实陷阱的商机，他的想法是成立两家新的咨询公司。其中一

家叫做“好好先生”，对于客户的所有咨询，该公司都将告诉客户他们的所有想法都很不错，事实上，为了在加快服务速度的同时确保客户满意度，如果客户想要的话，好好先生公司甚至会让客户自己撰写咨询报告。另一家公司叫做“魔鬼代言人”，对于客户正在考虑的任何计划该公司都会予以反对，并且该公司给出的咨询报告中会列出客户不应该继续当前设想的计划的十大理由。

哪一种咨询风格会对客户更有用呢？塞勒坚持认为魔鬼代言人将比好好先生提供更加重要的服务。对此我们很难表示反对。然而，现实生活中的咨询公司常常和好好先生公司而不是魔鬼代言人公司更加相似。一部分原因是，咨询公司也知道客户希望听到他们的想法有多么的好，证实我们最初的想法的欲望是如此的强烈，以至于我们甚至愿意花钱买来别人的支持！在追问下，塞勒承认，他不会开任何一家咨询公司，因为任何一家都不会获得成功。毕竟没有客户会雇用魔鬼代言人公司，而好好先生公司也会因为来自现存的咨询公司的竞争过于激烈而难以立足。

我们所有人都倾向于以一种有偏差但与初始信念相一致的方式来处理信息，而要避免这种倾向则需要细致的督促。费舍尔、格雷特米尔和弗雷的研究表明，相较于没有感到疲倦的人，刚刚完成了一项令人疲惫的工作的人更偏爱阅读一份与他们的观点一致的文章，这一发现说明相信事情与我们的预期一致是一种自然倾向，而提防落入证实陷阱则需要花费很多的努力。

## 偏差9：锚定

问题9      写下你手机号码的末3位数字，在最前面加上一个1得到一个4位数，想象这个数字表示某一个年份。

写下这个4位数： \_\_\_\_\_

现在，试着估计一下泰姬陵完工的时间，是早于你写下的年份，还是晚于你写下的年份？

\_\_\_\_早于      \_\_\_\_晚于

请在下面的横线上写下你对泰姬陵建成年份的最佳估计：

---

你的答案是否受到了你的电话号码的影响呢？大多数人在回答这个问题时都会受到电话号码这一明显无关的信息的影响。重新设想一下由你的电话号码生成的年份是1978年或是1040年你会如何回答。平均而言，相较于电话号码后3位数字较小的人，后3位数字较大的人对泰姬陵完工时间给出的估计要晚得多。泰姬陵事实上是在开工15年后于1648年在印度阿格拉建成的。

为什么我们会关注像电话号码中的数字这样的无关的“锚定信息”呢？锚定信息为什么会影响我们的决策呢？原因至少有两点。第一，我们在给出估计的过程中，经常会把得到的任何信息作为锚定点，再从锚定点出发通过调整来得出最终答案，但是我们对锚定点的调整通常是不充分的。第二，托马斯·穆斯魏勒和弗里茨·斯特劳克的研究表明，锚定点的存在使得人们考虑与之一致的信息（为什么泰姬陵的完工时间可能和你写下的电话号码年份差不多），而不去思考与锚定点不一致的信息（为什么泰姬陵的完工时间和你写下的电话号码年份不

一样)。这一现象即使在锚定点以潜意识的方式呈现时（人们意识不到锚定点的出现）依然存在。

在特沃斯基和卡尼曼有关锚定效应的经典研究中，他们要求参与者估计联合国成员国中非洲国家的比例，每一位参与者，都将通过旋转轮盘的方式（参与者也会看到旋转的过程）产生一个随机数作为参与者估计的起点。以此为基础，每位参与者被要求回答实际的非洲国家比例比起点高还是低，然后给出他们的最佳估计值。由轮盘产生的随机数对于参与者们的估计产生了极大的影响，例如，那些旋转轮盘得到的起点值为10的参与者的联合国非洲国家比例估计值的中位数是25%，而那些起点值为65的参与者的估计值的中位数则是45%。如此看来，即使参与者意识到锚定值是随机产生的，因而与判断任务无关，这些值还是对他们的判断产生了巨大的影响。有趣的是，即使将参与者的实验报酬与判断的准确性挂钩，也无法降低锚定效应的影响程度。

穆斯魏勒和斯特劳克的研究表明，可以用证实性启发式以及我们的心智会有选择性地选取与假设相一致的信息这两点，来解释锚定效应。在一项实验中，他们让参与者估计一辆新车

在德国的平均售价，并且给一半的参与者提供了较高的锚定值（40,000德国马克），给另一半则提供了较低的锚定值（20,000德国马克）。锚定值较高的参与者在识别与售价昂贵的汽车有关的词语（如梅赛德斯、宝马）时反应更加迅速，而锚定值较低的参与者则在识别与相对便宜的汽车有关的词语（如高尔夫、大众）时反应更加迅速。这说明，与锚定值有关的概念在参与者的脑海中更加活跃，因而心理上更容易想到。事实上，仅仅是给人们展现一个极端的价格就能够提升他们愿意为了一件商品付钱的金额，即使该商品与价格极端的商品并不属于同一类别。另外，奥本海默、勒伯夫和布鲁尔2008年的研究表明，看似无心的行为也能对锚定值产生影响，比如，当一部分参与者被要求画一些较长的线而另一部分参与者被要求画一些较短的线时，对于密西西比河的长度，画长线的参与者比画短线的参与者给出了更高的估计值。

正要毕业的MBA学生时常会抱怨锚定效应对他们薪资协商的影响。用人单位想要知道的往往都是他们修读MBA学位前的薪水。尽管学生过去的薪资数额和他们未来的绩效相关性很低，但这些数额会不可避免地影响到学生获得MBA后的收入。对于一

个MBA毕业生来说，她的MBA的经历能让她在别处赚到多少钱才是一项更有用的个人信息。这一个人信息也许可以通过她的同学们拿到的薪水来进行测量。一旦毕业生接受了某份工作，她未来的薪水通常会以当前薪水为基础按一定的百分比增长。因此，那些在前期主动谈判的MBA学生容易获得更高的薪水，而且这也将作为他们未来年薪的锚定点。但是，学生们从一开始就进行谈判的倾向可能与他们的工作表现完全无关。举例来说，鲍尔斯、巴布科克和麦吉恩的研究表明，相比于男性，女性在薪资协商时更倾向于不进行讨价还价。此外，当雇主即将决定给潜在员工一个怎样的薪资待遇时，任何悄然出现于讨论之中的锚定信息，比如来自不知情的配偶或秘书的随意的评论，都会影响到最终的结果，即使雇主努力尝试忽视无关的锚定信息，这些信息仍有可能产生影响。

日常生活中有许许多多锚定效应的例子，在这里我们列举其中一些例子：

- 在教育领域，学校会对孩子们进行追踪，并可能会在幼年时就根据能力对他们进行分类。一项研究表明，教师倾向于预测那些被分至最低能力组的儿童成就

不高，而被分至最高能力组的儿童的成就则要高得多。正如某项将学生随机分至不同能力组的研究表明的那样，这样的预期会对实际表现产生深刻的影响。那些没有意识到分配的随机性的教师，会根据学生的类别对他们进行区别对待。

- 我们在与他人初次见面时，都会受到第一印象的影响。我们常常太过重视由第一印象形成的锚定信息，即使之后有机会更改，我们也无法适当地调整自己的观念。

- 人们所属的种族也会构成一种锚定信息来影响我们对他们的行为的期望，而且，我们往往会从该锚定点出发进行不充分的调整。由于美国人对非裔人群存在着根深蒂固的刻板印象，当相同的行为由非裔而不是欧裔美国人做出时，人们会觉得非裔的行为更加具有攻击性。同时，我们倾向于对不相似的人表现得更具攻击性，这使上述问题更加严重了。白人不仅仅更有可能觉得非裔的行为比白人的行为更具攻击性，而且也更有可能对被认为具有攻击性的非裔行为表现出敌意。敌意行

为可能会诱发真正的攻击行为，这将使人们认为非裔美国人具有攻击性的这种错误想法变得更加坚定。

乔伊斯和比德尔的实验证据表明，在主流审计公司的执业审计员身上也存在着锚定效应。该实验涉及两种实验情境，在第一种实验情境中，参与实验的审计员被问到下面这些问题（为了保持问题符合现实情况，对原有版本进行了改编）：

众所周知，即使进行了有效的年度审计，许多管理欺诈事件也都未被发现。当然，这是由于普遍接受的审计标准并非专门用于检测执行层面的管理欺诈问题。我们想让执业审计员对于执行层面的管理欺诈问题的普遍程度进行一次估计，并以此为开端，来确定这一问题的严重程度。

1. 基于你的审计经验，每1000家由四大审计公司审查的公司中，出现执行层面的重大管理欺诈问题的公司是否超过10家（即1%）？

a) 是的，每1000家四大审计公司的客户中，被查出执行层面重大管理欺诈问题的客户超过10家。

b) 不是，每1000家四大审计公司的客户中，被查出执行层面重大管理欺诈问题的客户不足10家。

2. 每1000家由四大审计公司审查的公司中，你估计有多少家出现了执行层面的重大管理欺诈问题？（在下方空白处填写恰当的数字）

每1000家由四大审计公司审查的公司中，\_\_\_\_\_家出现了执行层面的重大管理欺诈问题。

在第二种实验情景中，参与者需要回答每1000家接受审计的公司中出现欺诈问题的公司是超过还是不足200家（不是10家），这是两种实验情境间唯一的不同之处。在2001年的审计丑闻曝光之前，参与了第一种实验情境的审计员估计每1000家公司中平均有16.52家出现了欺诈问题，相较而言，第二种实验情境中的审计员估计每1000家公司中平均有43.11家出现了欺诈问题。在给高管班上课时我也提出过这些问题，尽管自从安然公司倒闭后，对这两种情境中的问题的估计值大约翻了一番，但二者之间的差异仍然很大。即使是包括职业审计员在内的经验丰富的专家，似乎也都会受到锚定信息的影响。实际上，恩

利希和她的同事们发现，法官的量刑决定也会受到无关的锚定信息（如掷骰子的结果）的影响。

埃普利探讨了两种导致锚定偏差的过程。具体来说，他发现，当锚定信息由外界设定时（即不是由决策者设定的），锚定信息会引导人们有倾向性地搜索与之一致的信息。例如，当你看到一处房屋挂出的售卖价格显著地高于市场价时，高价作为锚定点会引导你去看该房屋与较高估值相一致的优点。相反的，当人们构造了自己的锚定点时，他们将从该锚定点出发进行不充分的调整。举例来说，在思考乔治·华盛顿何时当选美国总统这一问题时，大多数美国人会从美国从英国获得独立的年份（1776）出发，通过往后调整后给出最终的估计。

尼斯贝特和罗斯的研究发现意味着，锚定偏差本身就足以说明本书很难说服你改变自己的决策策略。他们认为，作为一种认知的锚定点，我们找出的这些启发式在人们的判断过程中处于核心地位。因此，任何我们建议的认知策略，都必须以一种迫使你打破现有认知锚定点的方式来呈现和理解。本章提供的这些研究证据表明，这将是一项极其困难的挑战，但它非常重要，因此值得我们为之付出努力。

## 偏差10：合取和析取事件偏差

问题10 下列事件中，哪一件最有可能发生？其次是哪一件？

a. 从一个包含50%的红色弹珠和50%的白色弹珠的袋子里摸出1颗红色弹珠。

b. 在有放回地摸弹珠的条件下，也就是说，在摸出一个弹珠之前需要放回已摸出的弹珠的条件下，从一个包含90%的红色弹珠和10%的白色弹珠的袋子里，连续摸出7颗红色弹珠。

c. 在有放回地摸弹珠的条件下，从一个包含10%的红色弹珠和90%的白色弹珠的袋子里，连续摸7次且其中至少有1次摸出红色弹珠。

对于这一问题，最常见的可能性排序是b-a-c。有趣的是，正确的可能性排序应该是c（52%的可能）、a（50%的可能）、b（48%的可能），这恰好和最常见的直觉模式相反！这一结果体现了一种普遍的偏差，即高估合取事件（也就是若干事件必须同时出现）的可能性，以及低估析取事件（也就是

各种事件独立出现)的可能性。因此,当多个事件需要同时发生(选项b)时,我们会高估它们同时发生的真正的可能性,而如果许多事件中只需要发生其中一件(选项c)时,我们会低估该事件发生的真正的可能性。

正如我们在第二章探讨的那样,高估合取事件的可能性这一现象为高估未来生产率和发生计划谬误提供了有力的解释。当项目的时间和预算涉及多阶段的计划时,个人、企业和政府常常会成为合取事件偏差的受害者,因此房屋改造、新产品项目以及公共事务项目都很少能按时、按预算完成。为什么我们在评估项目的成本和时间需求的可能范围时会那么乐观呢?当发生看似不可能出现的挫折时,为什么我们会那么吃惊呢?这是因为人们倾向于低估析取事件的可能性。特沃斯基和卡尼曼指出,“像核反应堆或者人体这样复杂的系统,只要其中任何一个重要的组成成分失效,整个系统就会发生故障。即使每个部分失效的可能性微乎其微,如果许多部分都失效了,那么整体发生故障的可能性也会变得非常高”。

低估析取事件的可能性有时候会让我们太过悲观<sup>[2]</sup>，试想一下以下场景：

现在是周一晚上10点，你的老板打电话告诉你必须明早9:30以前到达芝加哥的办公室。有5家航空公司的航班能在明早9点前抵达芝加哥，你向他们电话咨询后得知，每家公司各有1班这样的航班，但是所有的航班都被预订了。当你询问如果你明天早晨赶到机场的话，有多大可能搭上各个航班时，你很失望地得知，5家公司的可能性分别为30%、25%、15%、20%和25%。因此，你不指望能及时赶到芝加哥了。

在这个例子中，析取事件偏差让你预期会发生最坏的事情。事实上，如果每家公司给出的可能性没有偏差而且相互独立，那么你有73%的机会搭上其中一班航班（假定你能在准确的时间抵达准确的售票处）。

## 偏差11：后见之明和“知识的诅咒”

想象一下你自己身处如下情景之中：

- 你是一名正在观看一场关键比赛的狂热的橄榄球迷，但是你喜欢的队伍现在31：35落后。时间还剩3秒，球在对方的三码线上，此时四分卫要求把球传到得分区的一角。当这次传球失败时，你大喊：“我就知道这么传不对。”

- 你们正驾车在一个不熟悉的地区行驶，驾车的是你的配偶。当你们接近一个岔路口时，没有任何标识信息，你的配偶决定向右行驶。在车已行驶了4英里和15分钟之后，你们意识到明显是迷路了。你脱口而出：“我就知道你应该在岔路口左转的。”

- 去年你手下的一位经理雇用了一名新的主管。当时你十分清楚她做的选择，并允许她自己挑选新的员工。你刚从每名主管那儿得到了生产数据，新主管的数据相当差劲，你叫来了这位经理并说道：“之前有足够的证据表明，对于这份工作来说，他是一个错误的人选。”

- 作为一家消费品公司的市场主管，你刚刚展示了一项历时6个月的研究的结果，该研究分析了当前的客户

对于你们公司生产的产品的偏好情况。在你的展示即将结束时，一位高级副总裁说道：“我不明白我们为什么要浪费这么多时间和金钱收集这些数据，我早就可以告诉你们结果会是怎么样的。”

从这些情景中你看到了任何自己的行为吗？你有没有发现其他人说过同样的话？上面的每一个情景都是后见之明偏差的实例。在人们回顾自己和他人的判断时常常会发生后见之明偏差。在得知决策的结果之前，我们通常不太擅长回忆或者重构不确定情景会如何。你原本会建议怎么传球呢？你真的知道你的配偶本应该左转吗？真的有证据表明选用该主管是一个坏的选择吗？高级副总裁真的早就能预测你们的研究结果吗？虽然我们的直觉偶尔是准确的，但我们倾向于根据之后了解到的情况高估我们对于情况的事先了解程度。

菲施霍夫在判断历史事件的结果这一情境下考察了后见之明和先见之明之间的差异。在其中的一项研究中，参与者被分为了5组，并被要求阅读一段关于1814年英国军队和廓尔喀军队之间的战争的文本材料。一组参与者没有被告知战争的结果，其余4组参与者则分别被告知：（1）英国军队胜利；（2）廓尔

喀军队胜利；（3）战事陷入僵局但未达成和解；（4）战事陷入僵局并最终达成了和解。很显然，在这个例子中只有1组参与者被告知的是真正的结果，也就是结果（1）英国军队胜利。之后，每位参与者被问到，在不知道文本材料中的结果的情况下，他/她对于各种结果发生的可能性的主观评估有多大。参与者倾向于相信，即使他们没有被告知结果，他们的判断也会是他们被告知的那种结果发生的可能性是最大的。显然，这一实例及其他例子都表明，知道结果使个体更加相信，他们即使不知道结果也会预测到这一结果。

引发锚定效应的过程可能也会在后见之明偏差中发挥作用。根据这一解释，知道一件事的结果起到了锚定点的作用，人们会依此来解释他们先前对于事件可能性的判断。因为在信息提取阶段我们会有选择性地获取证实性信息，我们对锚定点的调整是不充分的。所以，事后的知识导致我们感知到的对于事先知道的内容的记忆出现了偏差。另外，与事件有关的各种材料对于实际结果的支持程度各不相同，与已知结果一致的那些证据可能在认知上更加突出，因而也就更加容易被记起。由于“事实就是如此”，这一倾向将导致个体为他们声称的先见

之明进行辩护。最后，特定材料对于最终观察结果越具有代表性，人们就会觉得它们与结果之间存在着越为重要的关联。

后见之明偏差在短期内能带来不少好处。例如，相信你的判断远比实际情况要好会让你感到快乐。此外，后见之明还让我们能够对他人明显缺乏先见之明提出批评。然而，后见之明偏差削弱了我们从过往历史中学习以及客观评估决策的能力。通常，我们应该基于他人的决策过程和逻辑而不是结果来评判他们。一个做出了高质量决策的人，即使最终结果不佳，也应得到奖励而不是惩罚。为什么呢？因为结果会受到许多决策者不可直接控制的因素的影响。当后见之明偏差导致我们对于结果的知识歪曲了我们对决策者逻辑的评估时，我们将做出比本该做出的评估更加糟糕的评估。

与后见之明偏差紧密相关的一个现象是“知识的诅咒”，即在评估他人的知识时，人们无法忽略自己已知而他人没有的知识。当你尝试去想象他人对某件事知道多少时，你很难忘掉你已有的知识，这使得你的知识储备阻碍了你做出公正的评价。借助“知识的诅咒”现象，我们能够解释为什么老师经常难以将课程难度调整至适合学生的水平，还有产品设计师为什

么会倾向于高估一般人对高科技设备的掌控能力。有实际证据表明，在消费者退还的高科技设备中，有多达半数是可以正常工作的，只是消费者不知道如何使用它们而已。有趣的是，霍克发现，相比于缺乏专业知识的消费者，市场专家通常在预测其他消费者的信念、价值和品味时表现得更差，之所以如此，是因为市场专家假定缺乏专业知识的消费者和他们一样了解被销售的商品。

你是否曾遇到过这样的情况：在给其他人指路时，你以为讲得很清楚了，但是最后他们还是迷路了。波阿兹·科萨提出，当个体向其他人发送模糊的（对个体自身而言是清晰的）信息时，这个信息是接收者不知道的，他们会认为对方能够神奇地理解他们的意图。科萨让人们阅读了一些情景信息，在这些信息里包含有关“大卫”的私人信息。通过阅读实验的参与者得知大卫根据朋友的推荐在某家餐厅吃了晚餐，有一半的参与者了解到的是大卫非常享受这顿晚餐，而另一半的参与者了解到的则是大卫非常讨厌这顿晚餐。除此之外，所有的参与者都读到了大卫写给他朋友的一张便条，上面写着：“这家餐厅不可思议，真是不可思议。”知道大卫享受这顿晚餐的参与者

有一种强烈的倾向相信，大卫的朋友会认为大卫的评价是发自内心的；相反，知道大卫不喜欢这顿晚餐的参与者则非常倾向于相信，大卫的朋友会认为大卫的评价带有讽刺意味。尽管两组参与者都知道，大卫的朋友看到的是相同的一张便条，而且也没有获得与大卫的晚餐体验有关的额外信息，仍然出现了上述实验结果。

不够清晰的沟通引发了组织中的许多不尽如人意的结果。这些不如意部分是由于我们错误地认为人们能够理解我们发出的模糊信息。缺少语调和肢体语言的邮件沟通方式只会让这样的沟通问题越发严重，我们对此无需感到惊讶。消除“知识的诅咒”的一种可能的方式是，采用一种努力寻找人和事物之间的不同之处而不是相似之处的思维模式。托德、汉科、格林斯基和穆斯魏勒发现，在人们关注了不同之处后，他们能更好地以他人的视角来看问题，也会更少地将他们的个人观点投射于他人。托德和他的同事们提出，让参与者与组外成员进行交流能够引发一种承认不同之处的思维模式，他们将参与者进行了随机分组，相较于与组内成员交流的参与者，与组外成员交流的参与者能够更好地引导蒙眼的搭档通过迷宫。这些发现表明

不仅考虑人与人的差异能够缓解“知识的诅咒”，而且提高工作场所的多样性也能起到相同的作用。

如果我们能够学会克服证实性启发式，并考虑一系列替代原先想法的解释，就能提升我们的决策质量。有证据表明，当向人们提供许多条信息时，人们常常能选出最有用的信息而不是证实预期的信息，因而表现得相当不错。这一证据表明，一旦我们能克服以证实性的方式进行思考的倾向，并对事件想出许多可供选择的解释，我们就能合理地依靠直觉来处理这些可供选择的解释。迄今为止的研究表明，我们的直觉实际上能够帮助我们挑选出最有利于我们准确地找出事件起因的信息。

## 总结

启发式，或简便法则，是我们用于简化决策的认知工具。到现在为止，我们已经向读者们描述了由于我们过度依赖判断启发式而产生的最为常见的12种偏差。表3.2将这些偏差以及相

应的启发式进行了汇总。要记住，在任何时候能对你的决策过程产生影响的启发式都不止一种。

当节省时间比保证决策质量更重要时，依靠启发式的确是明智之举，同时，不可否认的是，这些“捷径”常常会带来足够好的决策。然而，正如我们在本章中所说的那样，不加区分地使用启发式是不明智的。第一，就像测试题所展现的那样，很多时候保证决策质量远比通过使用启发式来节省时间更加重要。第二，“明智”地依赖启发式的这种逻辑意味着，当我们决定采用启发式时，我们意识到了使用启发式会对决策质量产生怎样的影响。但事实并非如此：大多数人并没有意识到启发式的存在，以及启发式对我们的决策过程无处不在的影响。所以，我们没能区分出在哪些情景中启发式是有益的，在哪些情景中启发式又可能是有害的。

我们为什么做不到有选择性地应用启发式呢？这在很大程度上是因为我们的心智生来便依赖这些启发式，这让人感到很自然也很舒服。举个例子，与易得性启发式有关的偏差似乎是人类先天就拥有的选择性记忆的一种功能。我们的大脑更擅长记住有趣的、能够唤起情绪的或者是近期获得的信息。在人类

的大脑千年来的进化过程中，都在使用着有助于我们的祖先生存和繁衍的那些策略。同其他动物相比，人类似乎有着更加明确的自我意识。尽管如此，对于我们头脑的内部活动以及那些具有重要的负面影响的过程，比如即时记忆的回忆过程和证实性的假设检验过程，我们依然处于一种深深的无知状态。

当风险程度高而且决策质量举足轻重的时候，我们值得多花点心思去思考，这可以让我们免受偏差的影响。改善判断的关键之处在于，当你的判断依赖启发式时，要学会区分对于启发式的运用是否恰当。本章的内容可以为你做出这些区分提供基础。

表3.2 本书介绍的12种偏差

偏差	内容描述
<b>源于易得性启发式的偏差</b>	
1. 易于回忆	即使发生的频次相同，相较于较难回忆的事件，人们会判断更容易从记忆中回忆出的事件（基于生动性和新近性）发生的次数更多。
2. 易于提取	由于记忆结构对搜索过程的影响，人们对事件发生频率的评估会产生偏差。
<b>源于代表性启发式的偏差</b>	
3. 对基础比率不敏感	当存在任何其他描述性信息时，人们倾向于在评估事件的可能性时忽视基础比率，即使其他信息与事件无关仍然如此。
4. 对样本大小不敏感	在评估样本信息的可信程度时，人们常常没有意识到样本大小的作用。
5. 对随机性的误解	人们预期由随机过程产生的数据序列看起来是“随机的”，即使序列太短以至于这样的预期在统计学中并不合理。
6. 均值回归	人们倾向于忽略以下事实，即极端事件在后续的试验中会向平均值回归。
7. 合取谬误	人们错误地认为合取事件（两事件同时发生）比涉及范围更广的事件（合取事件是其子集）更有可能发生。
<b>源于证实性启发式的偏差</b>	
8. 证实陷阱	人们倾向于寻找能够证明自己想法的信息，而不去搜索能够证伪的信息。
9. 锚定	人们会根据初始值（来源于过去事件、随机分配或任何可用的信息）对数值做出评估，并且在确定最终值时，通常没有在锚定点基础上进行充分的调整。
10. 合取和析取事件偏差	人们会表现出以下偏差，即高估合取事件的可能性以及低估析取事件的可能性。
11. 后见之明和“知识的诅咒”	当了解了事件的结果后，人们倾向于高估自己原本预测事件结果的准确度。此外，在预测他人行为时，人们无法忽略那些自己拥有而他人不具备的知识。
12. 过度自信	人们倾向于对他们判断的正确性过度自信，尤其是在回答困难的问题时。

[1] 数学上常常用一个0~1之间的数字来代表两个变量之间的相关程度，数字越大表明关系越强。——译者注

[2]. 此处原文是An awareness of our underestimation of disjunctive events sometimes makes us too pessimistic. 中文翻译应为“意识到我们会低估析取事件的可能性有时候会让我们太过悲观”。但这一翻译明显与后文意思相悖，故译文中进行了修改。——译者注

## 第四章 人的意识是有限的

伯纳德·麦道夫在30年间悉心设局欺骗投资者。到2008年12月他操作的庞氏骗局被曝光时，诈骗金额已高达648亿美元，而且麦道夫对自己的罪行供认不讳。麦道夫把他的大多数投资通过支线基金机构售出，这些支线基金机构要么向潜在的投资者推销进入麦道夫集团的渠道，要么声称自己有某些奇佳的投资策略。支线基金机构经常只会把收集到的钱返还给麦道夫。这些中间商收入颇多，一般可以赚取投资基金的一小部分再加上投资收益的20%。在麦道夫声称获得了持续的成功时，这些支线基金也获益颇丰。

本章要探讨的并非麦道夫的所作所为，而是我们对发生在眼前的事情竟能熟视无睹这一令人惊讶的能力。事实上并不存在任何一种投资策略能够赚到麦道夫所宣称的利润。这些支线

基金的管理者知道麦道夫操作着一个庞氏骗局吗？他们真的没有注意到，麦道夫的业绩带来的是不可能获得的收益和稳定水平吗？虽然一些人也许已经注意到了，但是大量证据表明，许多支线基金机构尽管已经感觉到了事情不太对劲，却缺少动力去了解那些唾手可得的证据。不仅是支线基金的管理者，专业投资者、政府监管机构和投资银行家也都没有明确注意到有什么不妥。当他们得到相关线索时会装作没看到。渠道国际顾问与营销公司的首席执行官热内-提里·玛农·德拉维尔于歇把自己的、家人的和他的那些有钱的客户的资金都投资给了麦道夫。他多次被提醒要小心麦道夫，并得到了大量证据表明麦道夫给出的利润是不可能的，但他仍没有进行调查。当真相在麦道夫被逮捕两周后水落石出时，德拉维尔于歇在他的办公室中服下了安眠药并割腕自杀。

本章将探讨的是一种带有系统性而且可以预料的现象，即我们有可能注意不到对我们来说容易获得的那些关键信息。我们在第三章中讨论了决策启发式，正如我们依赖启发式一样，为了简化复杂的决策，我们也会对信息检索加以限制。简化复杂的情况是人类从出生起就必须处理的问题。就像威廉·詹姆

斯所说的那样，当我们第一次来到这个世界时，新生的我们发现世界好像“一个嗡嗡作响的巨大混沌体”。学习如何在这个世界上生存——从学习理解语言到学习从事我们的工作——是一个持续的过程，这其中常常涉及搞清楚哪些是值得我们关注的、哪些又是可以忽略的。作为人类，我们缺乏注意力和脑力去关注在做决策时需要注意的每一个潜在的相关事件和环境中的每一条信息。即使我们确实拥有这样的脑力，我们也需要对不同信息的相对重要性做出更好的评定。

为了避免与信息过载相关的问题，人们不断地进行着信息过滤。其中有很多信息过滤是在无意识、自动化和低效的情况下进行的。最终我们在忽视或遗漏了有用信息的同时却关注了无关的信息。我们在本章中将举例说明我们的大脑可能过滤掉关键信息的一些方式。我们还将探讨这种选择性注意对我们的看法和决定的影响。在阅读本章之前，请先回答表4.1中的问题。

表4.1      本章问题

在阅读本章其他内容之前，请先回答以下问题。

问题1 某所知名大学的MBA学生阅读了下面的问题，并分别扮演了A、 B、 C、 D、 E和F六个角色中的一个。

在这个博弈任务中，六个人将被随机分配到A、 B、 C、 D、 E和F六个角色中。随机挑选出的A需要把60美元分配给自己和剩下的五个人。分给B、 C、 D、 E和F的钱必须金额相等，但A分给自己的金额可以不同于分给其他人的金额。 B、 C、 D、 E和F被要求指定自己能够接受的最小金额。如果A分给B、 C、 D、 E和F的金额大于或等于他们五人所指定的最大金额，那么这60美元将按照A提出的方案进行分配。反之，如果B、 C、 D、 E和F任意一人指定的金额大于A分配的金额，那么六个人都得不到钱。

请估计使A的平均收益最大化的分配方案（请使用整数，不要用小或分数）：

A: \_\_\_\_\_美元 B: \_\_\_\_\_美元 C: \_\_\_\_\_美元 D: \_\_\_\_\_美元 E:  
\_\_\_\_\_美元 F: \_\_\_\_\_美元

问题2        在近期的一项研究中，大学生们被要求回答以下问题。

在这个问题中，你需要在X、 Y和Z三个盒子中选择一个。这三个盒子中，有一个装有贵重的奖品，而另外两个盒子则是空的。在你选择了其中一个盒子后，电脑会打开另外两个盒子中的一个，并显示这个盒子里没有奖品，然后你可以用你选择的盒子来交换你没有选择也没被打开的盒子。例如，你可能选择了盒子X，电脑随后打开剩余两个盒子中的一个（比如Y），并显示盒子是空的。然后电脑会给你机会改变选择，把X换成Z。

一名参与该研究的学生选择了盒子Y。电脑打开Z盒子，并显示Z盒子是空的，学生有机会把Y盒子（学生最初选择的盒子）换成X盒子（剩余的未打开且未被选择的盒子）。

请指出学生是否应该把Y盒子换成X盒子，以使得自己有最大的机会获得奖品。



在当前管理团队管理下每股价值100美元，那么在A公司的管理下，每股价值将为150美元，以此类推。

A公司的董事会要求你决定以什么价格收购T公司的股权，而且必须在勘探项目的结果出来之前做出决定。种种迹象表明，只要A公司给出的价格让他们有利可图，T公司会非常乐意被A公司收购，而且他们还会不惜一切代价避免被其他公司收购。你预计T公司将在勘探项目有了明确的结果但还没有见诸报端之前，做出是否接受报价的决定。因此，你（A公司）在提交报价时并不知道勘探项目的结果，但是T公司在做出决策时已经知道了项目的结果。此外，只要A公司的股权报价高于在当前管理团队管理下的股价，T公司就将接受A公司给出的任何报价。

作为A公司的代表，你正仔细考虑在0美元（相当于不出价）到150美元的股价范围内，应当出价多少。你对收购T公司股权的报价是多少？

我的报价是每股\_\_\_\_\_美元。

问题4 某所知名大学的MBA学生阅读了下面的问题，并分别扮演了A、 B、 C、 D、 E和F六个角色中的一个。

在这个博弈任务中，六个人将被随机分配到A、 B、 C、 D、 E和F六个角色中。随机挑选出的A需要把60美元分配给自己和剩下的五个人。分给B、 C、 D、 E和F的钱必须金额相等，但A分给自己的金额可以不同于分给其他人的金额。 B、 C、 D、 E和F被要求指定自己所能接受的最小金额。如果A分给他们每人的金额大于或等于他们五人所指定的最小金额，那么这60美元将按照A提出的方案进行分配。反之，如果B、 C、 D、 E和F所有人指定的金额都大于A分配的金额，那么六个人都得不到钱。

请估计使A的平均收益最大化的分配方案（请使用整数，不要用小数或分数）：

A: \_\_\_\_美元 B: \_\_\_\_美元 C: \_\_\_\_美元 D: \_\_\_\_美元 E:  
\_\_\_\_美元 F: \_\_\_\_美元

问题5            在近期的一项研究中，大学生们被要求回答以下问题。

在这个问题中，你需要在X、 Y和Z三个盒子中选择一个。这三个盒子中，有一个装有贵重的奖品，而另外两个盒子则是空的。在你选择了其中一个盒子后，电脑可能会打开另外两个盒子中的一个，并显示这个盒子里没有奖品，然后你可以用你选择的盒子来交换你没有选择也没有打开的盒子。电脑将决定是否打开盒子以及是否给你机会交换盒子，其目标是使得你获得奖品的可能性最小化。例如，你可能选择了盒子X，电脑可能决定打开剩余两个盒子中的一个，如Y，并显示盒子是空的，然后电脑会给你机会改变选择，把X换成Z。

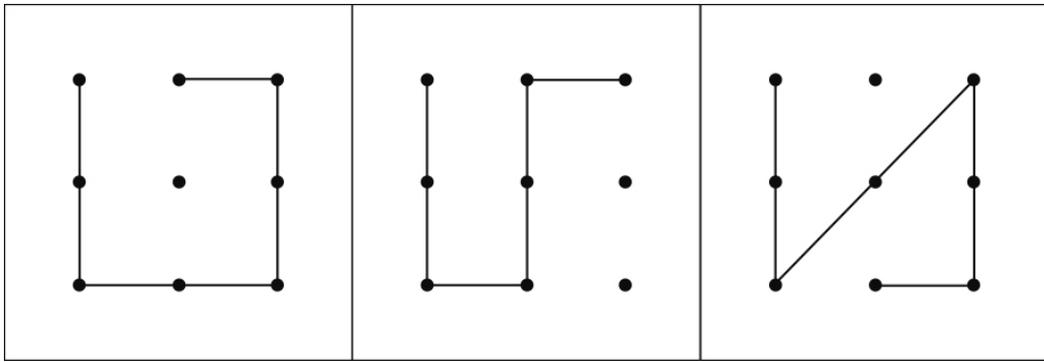
一名参与该研究的学生选择了盒子Y，然后电脑打开Z盒子，并显示Z盒子是空的，接下来学生有机会把Y盒子（学生最初选择的盒子）换成X盒子（剩余的未被选择且未打开的盒子）。

请指出学生是否应该把Y盒子换成X盒子，以使得自己有最大的机会获得奖品。

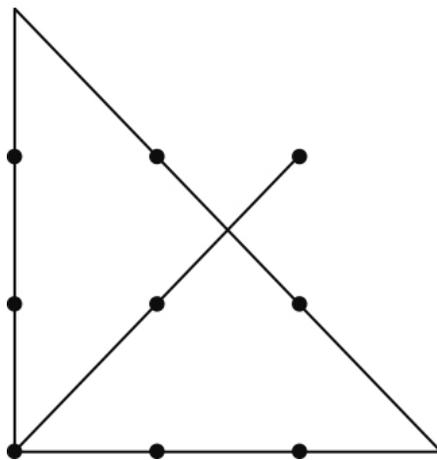


们的信息过滤器会出现一些可以预料的错误。有限意识经常使人们忽视容易得到而且可以感知到的重要信息，但是去关注其他同样易得但却不相关的信息。前面所讨论的易得性启发式为上述观点提供了证据，但有限意识远远超出了易得性启发式的范围。在具体领域中，我们可以发现某些有用的信息，由于有限意识，这些信息被大多数决策者排除在了意识之外。正确的决策所需要的信息与意识到的信息之间的不一致导致了聚焦失败。

表4.1中的问题6是能够说明有限意识这一概念的一个著名问题，你能解出这道题吗？大多数聪明人都解不出来，即使那些记得自己曾见过这道题的人也是如此。大多数人会试图使用他们的逻辑决策能力来解决所关注的题目，也就是在9个点所围成的范围内把它们连起来。常见的做法和下图所示差不多：



人们会自然而然地设定边界来对问题做出限定，这使他们难以解决这个问题。但是，请注意题目并没有告诉你要在9个点围成的范围内进行连线。一旦人们意识到了在9个点围成的范围之外的空间，他们就会很容易给出以下答案：



正如你看到的那样，这个答案很简单。然而，许多聪明人会盯着这个问题几个小时依然束手无策。为什么呢？因为由我们的头脑设定的界限把解决方案排除在外了。创造力问题经常让人感到受到了欺骗，这类问题的一个常见的“伎俩”是，通过让我们在心理上看到问题的限制条件来误导我们的注意力。这些限制条件阻碍了我们发现解决方案。在老师打破了心理上的限制条件后，解决办法似乎是显而易见的。进行创造性决策最关键的障碍是我们的假设，或者说我们允许哪些信息可以被用于解决当前的问题。为了使问题适应我们先前建立的决策过程，我们对它们做出了假设。创造力问题似乎并不能代表现实世界中的大多数决策，但倾向于设置错误的感知界限这一点在决策中却也是普遍存在的情况。

“我怎么会没想到呢”，我们熟悉的这一感慨展现出了有限意识这一现象。很多人在注意到自己以前忽略掉的重要信息后都会有这样的反应。巴里·纳莱巴夫和伊恩·艾尔斯鼓励我们去问“为什么不呢”这一问题。例如，他们指出，倒番茄酱时流速过慢这一“预料中的”问题可以通过让瓶子倒置储存的新设计来解决，这一设计此后被广泛地应用于一系列产品当

中。纳莱巴夫和艾尔斯鼓励产品研发人员想象自己在资源不受限制的情况下想要开发怎样的产品。这些研究者提出，一旦你知道在没有限制的环境中想要什么，你就会在受限制的现实环境中探索你的想法是否可行。

本章将探讨普遍存在于各种领域中的有限意识，具体包括：对明显信息的无意视盲，没能注意到所处环境中的明显变化，仅对眼前问题的某一部分加以关注的倾向，以及在群体、战略决策和拍卖中的有限意识现象。

## 对关注对象之外的明显信息的忽视

30多年前，乌尔里克·奈瑟尔让人们看了一段视频，视频中有两组在视觉上重叠的球员正在传球，其中一组球员穿着白色衬衫，而另一组则穿黑色衬衫。参与者被要求给其中一组选手间的传球计数。重叠的视觉影像使得计数任务有一定难度，因此参与者必须全神贯注。有趣的是，在奈瑟尔的视频中还有

一位撑着伞的女士很明显且出人意料地穿过篮球场，但却只有21%的参与者回答看到了这些。

我们使用这一视频在课堂上进行了重复试验，发现注意到那位女士的学生远少于21%。在放映视频后，我们问学生们是否有人注意到了异常。通常在一间大教室中只有几个人回答说看到了拿着雨伞的女士。当他们这样说时，整个教室的人哄堂大笑。然而，当我们再次播放视频来展示大多数学生错过的事件时，每个人都会看到那位女士。由于专注于一项任务——在本实验中是数传球的次数——人们忽视了视觉世界中非常明显的信息。

丹尼尔·西蒙斯和克里斯托弗·查布利斯使用以下这样一段视频验证了奈瑟尔的研究结果，在这段视频中，一个人扮成大猩猩的样子捶打着自己的胸口穿过了篮球赛场，而且这样滑稽、夺人眼球的表演至少持续了五秒钟。西蒙斯提供了一段包含一系列此种展示的视频，你可以在[www.viscog.com](http://www.viscog.com)上购买这些视频。

在我们看来，对明显的事物视而不见（包括我们第一次看视频时也是如此）这一点非常不可思议，因为这违背了关于我们的视觉意识的常见假设。这种“无意视盲”现象，引起了认知和知觉心理学家们的兴趣。阿里安·麦克和欧文·罗克的知觉实验提供了更广泛的证据来证明人们确实存在这种倾向，即人们有一种对寻找对象之外的事物视而不见的倾向，即使人们正直直地看着它们也是如此。麦克指出，无意视盲可能导致飞行员只关注自己的驾驶操作，而忽视了跑道上的另一架飞机。同样地，许多车祸的发生毫无疑问是由司机关注驾驶以外的事物所导致的，比如说打电话。我们相信有关无意视盲的研究为禁止司机在驾驶时使用手机提供了充足的证据。

近期的研究把无意视盲与大脑中的神经区域联系起来，并且发现了许多影响无意视盲发生概率的重要自变量。我们不仅对这一基础研究感兴趣，而且有意向将这一视觉领域的研究结果类推到决策领域。决策中的无意视盲使多数决策者忽略了环境中大量的易得信息。比如，有许多次，我们的伴侣声称告诉过我们某件事，但我们却毫无印象。和许多人一样，我们倾向于认为是伴侣想象自己说过那件事。但是，如果我们在观看

奈瑟尔的视频时会忽视撑着伞的女士，那么我们必须承认，可能我们的伴侣的确说过那件事，只是我们由于当时关注其他事物而没有注意到。

## 对环境中明显变化的忽视

研究证据表明，人们会注意不到所处的物理环境中的明显视觉变化，而且这样的例子多得让人吃惊。例如，在西蒙斯、查布利斯、塔蒂亚娜·施努尔和丹尼尔·莱文的实验中，一名拿着篮球的主要参与者拦住一位行人问路。在行人指路时，其他参与者会从主要参与者和行人之间穿过，其中一人悄悄拿走了主要参与者的篮球。行人指完路后会被问到是否注意到了一些意外的事情或者变化，大多数行人没有发现篮球被拿走了。

在一个类似的实验中，邦尼·安杰龙、莱文和西蒙斯让人们看了一段互动录像，录像中清晰可见的衣服或物体在机位切换的时候发生了变化。人们并不是单纯地没有觉察到这些变化。史蒂芬·米特罗夫、西蒙斯和史蒂文·弗兰科内里用一系

列实验证实，尽管在人们的头脑中对于变化前后的信息有着内隐的心理表征，在外在表现上人们却未能注意到变化。这意味着在某种程度上人们感知到了这种变化，却莫名地将其排除在了意识之外。有证据表明，对于渐进发生的变化，人们忽视的倾向性甚至更高。

在视觉之外的领域，人们能更好地察觉到变化吗？也许不能。假如你是一名负责审计一家声誉良好的大公司的会计师。第一年，你审查并批准了高质量的、高度符合财政规范的报表。第二年，这家公司开始在一些方面不严格遵守法律但没有明显的道德行为。第三年，该公司进一步放宽了所遵守的道德规范，一些会计决策违背了联邦会计标准。到了第四年，这家公司在许多方面都逾规越矩，偶尔也会违反法律。在这种情况下，你是否会注意到报告中不道德的方面呢？如果会的话，会注意到哪些方面？如果注意到了，你是否会拒绝签署一份表明财政报表符合政府要求，也就是说报表可以被承认的声明呢？

我们预测如果道德退步行为是在两年间突然出现的，那么你更可能注意到并拒绝签署声明。这一预测是基于有关不道德

行为的“滑坡”观点的。根据这一观点，偏离高道德标准的一小步会导致你渐渐滑入违规的深渊。这样的道德滑坡并非一蹴而就，而更可能是由一系列小的退步累积而成。相比于突然大幅度地降低我们的道德标准，当我们的行为一步步地变得不道德时，我们注意到我们正在做些什么的可能性较小，也更可能找出理由来为我们的行为辩解。

从这个意义上讲，道德堕落就像民间智慧中所说的煮青蛙的情形一样：如果你把青蛙放进沸腾的水中，它会跳出来。但是如果你把青蛙放进温水，再慢慢升高水温，青蛙就会意识不到温度升高而被煮熟。即使这对青蛙而言并非事实，但这一现象确实会出现在人类身上，尤其是在进行道德判断时。关于道德决策的研究表明，人们更愿意接受由若干小步骤积累而成的道德退步，而不是一次严重的退步。

为了避免在道德退步的滑坡上首次失足后再犯第二次错误，当道德标准受到破坏时，我们需要意识到这一点。为了做到这一点，我们需要认识到自己事实上已经发生了道德退步。上述有关变化视盲的研究表明，我们很难注意到这些变化，但是也许使用证实性启发式可以帮助我们。如果我们能够严于律己

己，因而假定自己会出现道德退步并且积极搜寻此类情况的话，我们对于提示道德标准可能出现松动的线索就会保持警觉，可能更容易发现那些表明我们已经失足的信息。

## 过分关注聚焦事件

丹尼尔·吉尔伯特、蒂莫西·威尔逊和他们的同事用“聚焦性”一词来描述人们过分关注某一特定事件（聚焦事件）而很少关注可能同时发生的其他事件的这种倾向。因此，人们倾向于高估聚焦事件在我们将来的想法中所占的比重，以及这一事件所引起的情绪反应的持续时间。例如，我们倾向于高估积极和消极事件，比如我们支持的球队或政治候选人的胜负对我们的整体幸福感的影响。我们甚至也会过分地高估重病折磨对我们的幸福感的影响。

聚焦性的一种表现形式是情感预测错误。情感预测或者说预测一个人的未来情绪状态的这种行为，经常会有很大的问题。具体而言，我们会高估当前的情绪状态的持续时间。在一

项关于收视偏好的研究中，莱夫·纳尔逊、汤姆·梅维斯和杰夫·加拉克展示了以下情况，那就是虽然人们说自己更喜欢在没有广告干扰的情况下看电视，这些干扰实际上却增加了人们对电视节目的喜爱程度。为什么呢？因为被广告打断提升了我们对接下来的节目的喜爱程度。所以，看没有广告的电视节目的人可能未曾料到，当节目在没有广告干扰的情况下不间断地播放时，他们对电视节目的兴趣反而下降了。

大卫·施卡德和丹尼尔·卡尼曼把“聚焦错觉”定义为以下这种倾向，即人们倾向于根据自己注意到的一部分易得信息做出判断，并对这些信息赋予过高的权重，相反，他们对没有注意到的信息赋予的权重则过低。运用与吉尔伯特、威尔逊等人的研究类似的逻辑，施卡德和卡尼曼考察了美国中西部和南加州的大学生对自己生活的满意度以及互相感知到的对方生活的满意度。南加州的学生和中西部的学生所报告的自己的生活满意度差不多，但是两组学生都认为南加州学生要比中西部学生有着更高的生活满意度。实际上，加州和中西部在气候等方面的差异严重地影响了外地居民对当地居民生活满意度的判断。然而，这些因素并不能预测两地居民所体验到的生活满意

度。施卡德和卡尼曼指出，当学生想象搬到另一个地方会造成什么影响时，明显的气候差异就成为了突出因素，而其他影响满意度的生活事件都不在关注范围之内。

假设在某项游戏或者运动的淘汰赛中共有八支队伍参赛，现在将八个人随机分配到每支队伍中，并问他们自己所在的队伍赢得比赛的可能性有多大。队伍的实力当然有强弱之分，但是八支队伍获胜的概率相加应当为100%。

现在让我们看看在这种情境下实际发生的情况如何。当1995年还剩八支队伍角逐NBA总冠军时，克雷格·福克斯和阿莫斯·特沃斯基招募了一批球迷参与者，并且要求他们估计：

（1）每支队伍问鼎冠军的概率（芝加哥、印第安纳、奥兰多、纽约、洛杉矶、菲尼克斯、圣安东尼奥和休斯敦）；（2）冠军出自四个赛区的概率（中部赛区[芝加哥和印第安纳]，大西洋赛区[奥兰多和纽约]，太平洋赛区[洛杉矶和菲尼克斯]，中西部赛区[圣安东尼奥和休斯敦]）；（3）冠军出自东部联盟（包括中部和大西洋赛区）或西部联盟（包括太平洋和中西部赛区）的概率。如果参与者头脑清晰，那么八支队伍、四个赛区、两大联盟赢得冠军的概率各自相加之和都应该为100%。

两大联盟的获胜概率之和接近预期的100%，总和为102%。然而，四个赛区的获胜概率之和为144%，而八支队伍的获胜概率之和则为218%。福克斯和特沃斯基认为，当参与者关注单支队伍时，他们能找到支持这支球队获胜的原因，同时，他们也会忽视支持其他球队获胜的信息。同样地，特沃斯基和德里克·凯勒发现，当要求医生预测一个病人出现四种互斥的病的概率时，四种病的预测概率之和远超100%。当一支球队或者一种具体的病受到关注时，其他球队或病就会被忽视。

最后，也许关于聚焦性的最有说服力的例子是“挑战者”号航天飞机失事事件（桑德拉·沃恩曾对此做出精彩的完整分析）。众所周知，“挑战者”号在1986年的最后一次发射时处于前所未有的低温条件下。温度过低导致O型环密封失效而引发了爆炸。在发射前的一次会议上，有人提到了低温可能带来的隐患，因此决策者们考察了前7次O型环出现故障时的气温以及O型环的故障程度。当考察这7次发射时的温度与O型环故障之间的关联程度时，并没有发现明显的模式，因此相关人士做出了继续发射的决定。

不幸的是，会上没有人指出，过去17次没有出现O型环故障时的发射情况也需要考虑在内。这是个严重的疏忽：当对24次发射情况进行考察时，就会发现温度与O型环故障之间有着明显的联系。实际上，对以往数据进行回归分析的结果显示，“挑战者”号出现故障的概率超过99%。美国国家航空航天局的工程师们只看到了眼前的数据，这导致了7名宇航员的丧生，而且这也许是航天项目历史上最严重的挫败。推而广之，我们认为许多决策者和组织的失误在于他们只分析了眼前的数据，而没有去探索什么数据才能最好地回答他们所提出的问题。在这个例子中，可能是证实性启发式导致了决策者没能去寻找更多的数据。当他们想知道O型环的故障是否由低温造成时，他们只考察了O型环出现故障时的发射情况。然而，一个全面的分析需要同时考察在低温和高温以及O型环出现或者没有出现故障时的发射情况。

## 群体决策中有限的意识

当我们的关注点从有限意识在个体决策中的作用，转移到它对群体决策的影响时，要考虑这样一个事实，那就是被群体所讨论的信息对任何最终的决策有着关键的影响。相反，成员个人想到但没有说出来的信息对群体的最终决策的影响微乎其微。因此，个体的意识受他们想到的信息的限制，而群体的意识则受被讨论的信息的限制。

群体胜于个体的一个优势在于，群体拥有比任何一个个体成员更多的信息。在组织中组建团队的原因之一正是可以从不同个体收集信息。因此，无论是在绝对意义上，还是相对个体决策而言，分享独特信息都是团队潜力的一个重要来源。但是加罗德·斯塔瑟和他的同事以及其他研究者发现了一种稳定的倾向，即群体会更多关注共享信息（群体成员都知道的信息），而不是独特或者非共享的信息（仅有一名群体成员知道的信息）。

在这一模式的一个早期例子中，斯塔瑟和威廉·泰特斯让大学生在三名学生会主席候选人中做出选择。实验材料被设计为，当个体或群体看到所有候选人的信息时，候选人A应当成为首选。因此，当参与者得到了所有信息时，67%的人选择了候

选人A，而当这些知道所有信息的个体组成群体时，则有83%的人选择了候选人A。

这一例子的另一个版本试图模拟大多数真实世界群体中的信息的性质，即关于候选人A的一些信息是所有群体成员所共享的，但也有一些是非共享的，非共享的信息包括候选人A的许多正面信息。非共享的信息是只有一名群体成员知道的信息，因此，在群体交流之前，因为其他个体不知道关于候选人A的大多数正面信息，所以他们几乎没有理由选择候选人A。在这个例子中，在不共享信息的条件下，只有23%的个体选择候选人A。现在让这些存在非共享信息的个体组成群体，看他们如何决策。总体而言，虽然该群体可以获得与共享信息组相同的信息，但是信息是在群体成员间传播的。有趣的是，在这种情况下，只有18%的存在非共享信息的群体选择了候选人A。

为什么这些群体没有了解到非共享信息，因而没有做出与所有成员知道所有信息的群体一样的决策呢？斯塔瑟和泰特斯发现，相比于非共享信息，群体总是更多地讨论共享信息。尽管组建群体的目的就是要收集信息，但事实就是如此。有一个有趣的悖论：组建群体是为了共享信息，但他们最后却把时间

花在讨论大家都知的信息上。从这一研究可以得到一个结论，即群体对他们的成员独有的或非共享的信息存在着有限意识。

为了帮助群体克服有限意识，斯塔瑟、沃恩和丹尼斯·斯图尔特在鼓励成员分享信息，尤其是在独有信息方面提出了许多策略。这些策略包括事先提醒群体注意不同的成员具有独特的知识，并在讨论开始前，确定个体成员身上存在的专长。这样做的总体目的，是让人们认识到群体对于非共享信息具有有限意识这一倾向，并创造克服这种倾向的结构。

## 在思考他人的决策与博弈规则时的局限性

这一节要讨论的是表4.1中的5个问题。正如你很可能已经注意到的那样，问题1和问题4相似，问题2和问题5相似。事实上，问题1和问题4分别是“多方最后通牒博弈”的两个变式，而问题2和问题5则分别是“三门问题”的两个变式。对于每个问题，我们将提供证据表明，他人的决策以及博弈规则的微小

变化可以使谈判者的最优决策产生很大的差异。但是，大多数人因为有限意识而错过了这种信息。问题3是“公司收购”问题，同样，没有适当考虑他人的决策和博弈规则会使得人们难以发现这一问题的最优解。我们将分析这三个问题并讨论相关的策略问题，然后我们将提供行为证据来表明，人们在思考他人的决策和博弈规则时存在局限性。

## 多方最后通牒博弈

如果当你想买一套房子时，卖家是三个兄弟姐妹，这是否会影响你对房子的出价？他们会采取少数服从多数原则还是必须达成一致意见呢？正如你将看到的那样，决策规则事关重大，但我们对这一事实却往往认识不足。

第八章将详细讨论最后通牒博弈，这里只作简单介绍。假设玩家1可以通过填写表格，也就是写下“我需要X”这样的方式，提议按照他选择的方式分配一笔已知的固定数额的钱。玩家2可以接受提议并且得到玩家1分配给她的那部分钱，也可以拒绝提议，此时两方都将一无所获。对公平的关注经常使玩家1更慷慨，而玩家2要求的也会比经济模型建议的更多。在这一节

中，我们将讨论以问题1和问题4为典型代表的多方最后通牒博弈任务。在多方最后通牒博弈的例子中，六名参与者分别扮演角色A, B, C, D, E和F，玩家A把60美元分给六个人，分给B, C, D, E和F的金额必须相等并且为整数。B, C, D, E和F则分别写下他们愿意接受的最少金额。

问题1和问题4仅在博弈规则上有所差别。在问题1中，也称“分馅饼——最大”条件下，如果A分给其他人的金额等于或大于其他人要求的最大金额，那么就按照A的提议分配。否则，所有人都得不到钱。相反，在问题4中，也称“分馅饼——最小”条件下，如果A分给其他人的金额等于或大于其他人要求的最小金额，那么就按照A的提议分配，否则的话，所有人都得不到钱。与双方最后通牒博弈一样，B—F的要求展现出了双峰反应模式。B—F中的多数人接受1美元，因为1美元比拒绝接受提议获得0美元好，但B—F中也有许多人要求得到10美元，因为他们想要得到他们的“公平”份额。在第三章中我们了解到，个体会低估析取事件（那些能够独立出现的事件）的发生概率，并会高估合取事件（那些必须彼此共同发生的事件）的发生概率。在当前情境下，这意味着玩家A将会低估5个人中至少有1人

接受1美元的概率，并且高估5个人都能接受不到10美元的概率。但是作为读者的你，现在被要求估计使得这两个不同的问题分别收益最大化的策略。让我们来看看你会怎么做。

大卫·梅西克、摩尔和巴泽曼让西北大学凯洛格管理学院的MBA学生玩了这个博弈任务，并分别计算了每个博弈任务平均而言的最优策略。这些研究者发现，对于玩家A来说，在问题4中，收益最大化的策略是把钱分为55-1-1-1-1-1，在问题1中，则是把钱分为10-10-10-10-10-10。事实上，在问题1中，任何少于10美元的分配方案将会导致玩家A一无所获。为了帮助你评估自己的决策，注意到在问题1中提供任何少于10-10-10-10-10-10方案的玩家都将会使自己得不到钱（因为出现即便是15-9-9-9-9-9这样的结果的概率也非常小）。另外，那些在问题4中提供给其他玩家的金额超过自己1—2美元的玩家，要么是想要“公平”，要么是做出了不好的决策。当玩家A提供给B—F的金额增加时，玩家A的预期收益将大幅下降。

对于那些没有注意到博弈规则的细微差别，以及其他参与者可能存在的异质性的玩家而言，问题1和问题4会看上去非常相像。有限意识使谈判者难以区分这些问题。但是，那些注意

到多方最后通牒博弈的这两个版本间的重要差异的玩家，就可能表现得更好得多。谈判者常常会将一种情境过度泛化到另一种情境，即便这种泛化并不合适。他们假定在一种情境下适用的方式同样也适用于另一种情境。但是，理性的谈判者会去适应那些的确存在的重要差异，尤其是同博弈规则以及其他各方可能做出的决策有关的差异。

## 三门游戏

我们需要向非常年轻，或者不看美国电视节目的人介绍一下蒙提·霍尔，他是电视节目“一锤定音”的主持人。在节目中，蒙提让参赛者在三扇门中选择一扇，其中一扇门后有巨额奖金，另外两扇门打开后会发出“砰”的一声，但门后只有很少的奖品或者用来恶作剧的礼品。当参赛者选择了一扇门时，蒙提经常会“砰”地一声打开剩下两扇门中的一扇，然后参赛者有机会用他们选中的门与剩下的没被选中也没有打开的门交换。一种常见但是错误的分析结果是，主持人打开一扇门后，剩下两扇门后有丰厚奖品的概率是50%对50%。真实节目中的大多数参赛者偏好于选择他们最初选择的门。

节目停播多年后，统计学家、经济学家和记者从评判参赛者的选择中获得了乐趣。他们认为参赛者应该转而选择剩余的未被选择的门，假定蒙提总是打开一扇未被选中的门（被称为“蒙提总是开门”条件）并且总是提供一次交换的机会。他们的逻辑很简单：当他们第一次选择门时，参赛者有三分之一的机会赢得丰厚奖品，当蒙提打开一扇门并出现“砰”的一声时，这一概率并没有发生改变。因此，参赛者赢得奖品的概率仍是三分之一，而另外三分之二的机会在另外两扇门中的一扇后。当蒙提打开一扇没有奖品的门，他已经提供了有用的信息。现在参赛者知道两扇门中有三分之二机会获胜的那扇门。因此，参赛者应该换门，这样会使获胜概率翻倍。

蒙提打开的那扇未被选中的门后面总是没有巨额奖品这一假定，是上述分析中的关键因素。然而，在“一锤定音”中，蒙提·霍尔并不总是打开没有奖品的一扇门。问题5假想出了一个“吝啬的蒙提”，他知道大奖的位置并想尽量降低参赛者获胜的概率。所以，在参赛者选择一扇门后，“吝啬的蒙提”要么宣告游戏结束，要么打开一扇门并提供换门的机会。如果蒙提想要使参赛者赢得大奖的概率最小，参赛者应当不要接受蒙

提所提供的换门机会。事实上，因为蒙提想要参赛者输，如果蒙提给予交换机会的话，这意味着参赛者选中的门后有大奖。

因此，在“蒙提总是开门”的条件下（问题2），你应该总是换门，但在“吝啬的蒙提”条件下（问题5），你不该换门。但是如果人们对于游戏规则以及蒙提的决策过程只有有限的意识，他们可能很难区分这两个问题。你能区分多方最后通牒博弈的两个版本和三门游戏的两个版本吗？

## 公司收购

在问题3即“公司收购”问题中，一家公司（买方）正考虑给出收购另一家公司（卖方）的报价。然而，买方不确定卖方的最终价值，只知道在当前管理团队的管理下，该公司的股价为0美元到100美元之间的任意一个值的概率相等。因为该公司的价值在买方管理下会比在当前管理团队管理下增加50%，所以收购是有利可图的，但是买方不知道该公司的实际价值，而卖方却准确地知道。买家应该对该公司出价多少呢？

这个问题逻辑上很简单，但从直觉角度来说很复杂。在决定是否给出每股60美元的报价时，理性的回答将产生如下的逻辑过程：

如果我出价每股60美元，这一报价有60%的可能被接受——当公司的价值在0美元到60美元之间时。因为该公司的价值为0美元到60美元之间的任何一个值的概率相等，所以平均来说，对于卖方该公司每股价值为30美元，对买方而言，这意味着公司每股价值45美元，那么买方每股就会损失15美元（从60美元到45美元）。因此，每股出价60美元是不明智的。

很容易看出，类似的推理可以应用于任何大于0的出价。平均来说，如果出价被接受，买家获得的价值要比他支付的费用少25%。如果买家出价X美元并为卖家所接受，该公司的当前价值就在0美元到X美元之间。当将这一问题用公式表达时，因为区间内的任意价值都是等可能的，因此出价的期望价值是 $X/2$ 美元。因为对于买家而言，公司的价值将会增加50%，所以买家的期望价值是 $1.5X/2$ 美元= $0.75X$ 美元，只有出价的75%。因此，无论X取何值时，买家的最佳选择都是不出价（每股0美元）。这一问题的矛盾之处在于，即使在所有情况下，相比于卖家，公

司的价值在买家管理下也会更高，但任何高于0美元的出价都会导致买家的预期利润为负。这一矛盾的原因在于，当公司对于买家毫无价值——即当它是一个“柠檬”时，卖家接受买家出价的可能性最大。

假设你在国外旅行，遇到一位商人，正在卖一块非常诱人的宝石。虽然你以前买过一些宝石，但你还远不是专家。一番讨价还价后，你给出了你以为够低的价格，但你并不能确定。商人很快接受并成交。你有什么感觉？因为卖家很快接受了你的报价，大多数人会感到不舒服，觉得自己吃亏了。这种感觉被称为“赢家的诅咒”。但是如果你对自己的报价很满意，为什么你又突然希望对方不接受呢？

当葛丘·马克思大张旗鼓地宣称自己不会加入任何一个愿意接受他为成员的俱乐部时，他已经明白了人们忽视他人决定的倾向。如果俱乐部的标准低到可以接受他，他便不想加入其中！在讨价还价的条件下，“赢家的诅咒”的关键特征是，一方比另一方拥有更多信息，通常是卖家掌握更多信息。一个经验丰富的宝石商只有当宝石价格低于你的估值时，才会接受你的出价。

同样地，公司收购问题中也会出现结构性的低效：尽管与卖家的价值相比，买家会使公司的价值更高，但是一个理性的买家将会出价0美元。问题在于老谋深算的卖家不会告诉买家的真实价值，尤其当公司价值较低时。所以，博弈论的建议是买家不要出价以避免预期的价值损失。

## 实际情况下人们会怎么做

由于不能对博弈任务进行理性的思考，人们从问题1到问题5都犯了一致的错误。具体而言，过度狭隘地关注自己的想法和行动使谈判者忽视了博弈规则和对方的决策。亚威沙洛姆·托和巴泽曼发现存在这些错误，而且它们导致了人们在三项看似不同的任务——多方最后通牒博弈、三门游戏和公司收购问题——上都表现不佳。

在多方最后通牒博弈的两种不同条件下，玩家A的最优策略是截然不同的（出价1美元和10美元）。但是，研究中的玩家A在两种条件下的实际行为是非常接近的。在“分馅饼——最小”条件下（问题4），玩家A平均分给其他玩家8.15美元，而在“分馅饼——最大”条件下（问题1），玩家A平均分给其他

玩家8.47美元。在问题1中，许多玩家A错失了轻而易举获得10美元的机会，而在问题4中又错过了获得更大利润的机会。

再来看看三门游戏。大卫·弗德曼发现，当面对的是“蒙提总是开门”版本（问题2）时，参与者很难做出正确的决定，即使进行重复试验，学习效果也是有限的。大多数人坚持选择最初选择的只有三分之一概率获胜的门，而不是有三分之二概率获胜的门。托和巴泽曼对此结果进行了验证，他们发现41%的参与者换了门，而剩下59%的参与者仍然选择了获胜概率较低的门。在“吝啬的蒙提”的版本中（问题5），79%的参与者做出了正确的决定，也就是保留了原来选的门，这与另一个版本中的直觉反应是一致的。最后，大多数人在两个版本的游戏中都做出了相同的反应，只有24%的参与者在两个版本中均回答正确。

支持谈判中的有限意识的最为广泛的证据来自“公司收购”问题，这一问题有着最为悠久的历史。关于这一问题的众多研究发现，有限意识使得决策者忽视或简化对手的认知过程以及博弈规则。最早回答这一问题的是123名波士顿大学的MBA学生。图4.1给出了他们的结果，大多数人的反应在50到75

美元之间。学生们是如何做出出价50~75美元的决定的呢？一个常见但是错误的解释是：“平均而言，公司在卖方管理下值50美元，而在买方管理下值75美元，因此，在这个范围内成交，平均来说对双方都有利可图。”

事实上，公司收购问题的正确答案是如此地违背直觉，以至于123名参与者中只有9人正确地给出了每股0元的出价。以会计师事务所合伙人、首席执行官、投资银行家和许多专业人群为参与者重复进行的实验也得到了类似的结果。最后，即使根据参与者的表现支付报酬，并给予他们在练习中多次学习的机会，参与者仍表现出如图4.1所示的这种反应模式。

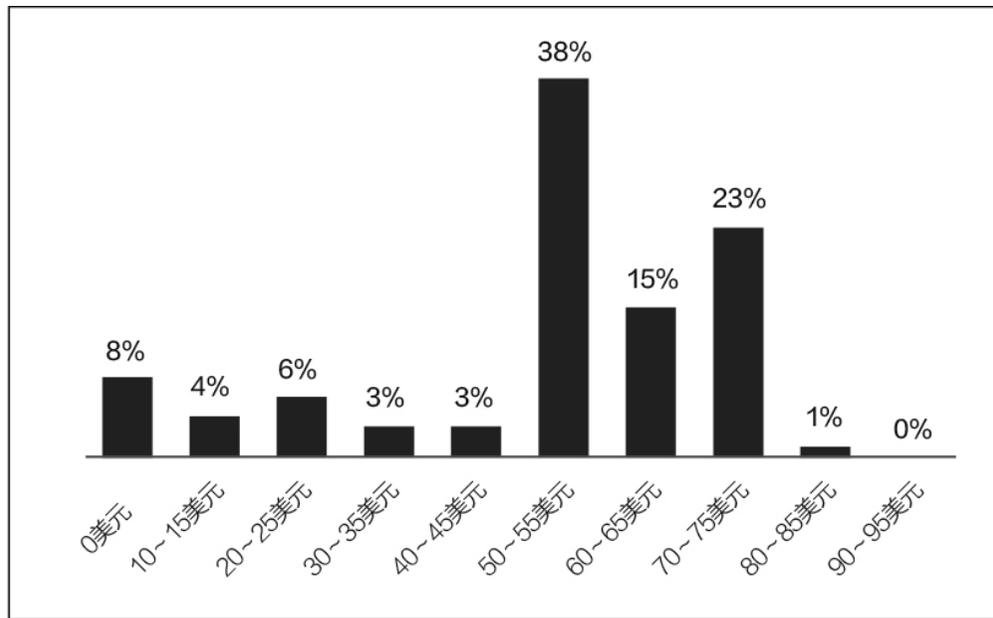


图4.1 报价分布

大多数个体具备足够的分析能力，按照逻辑得出最优报价是每股0美元的结论。然而，在没有帮助的情况下，大多数人没有发现这一点。因此，人们在决策过程中系统性地排除了他们本有能力获得的信息。他们没有发现，他们的预期利润取决于另一方是否接受，而这又受到规则的影响，规则规定卖方在接受或拒绝报价之前已经知道实际价值。这意味着当公司的状况对于提出报价的买方而言最为糟糕的时候，正是卖方最有可能接受报价的时候。

绝大多数参与者提供的解决方案带来的是负的预期回报。然而，凯瑟琳·瓦里、约瑟夫·莫亚格和巴泽曼发现，如果在公司收购问题的改编版本中允许双方面对面交流的话，结果通常是以双赢的价格成交。因此，社会交往创造了一种机制，这种机制可以克服博弈论和行为决策理论所预测的那种无效结果。瓦里和她的同事认为，这可能是由于交流提高了因对方获益而引起的积极效用、创造了信任，并且使得博弈论模型预料之外的信息交流成为可能。

## 拍卖

请思考以下拍卖问题：

你所在的咨询公司准备雇用一名知名大学毕业的MBA学生。她深受好评，而且其他许多机构也对这名才华横溢的学生感兴趣。事实上，你的公司看起来在与其他公司竞争，这使你希望用一大笔签约金来把她拿下。最后，这名学生接受了你的邀请。当她在签名栏签字时，你在想她创造的价值是否会超过雇用她所付出的高价。

你所在的公司投标购买了一家公司，出价最高的公司能够收购这家公司。卖方的实际价值是高度不确定的，连这家公司自己也不清楚它的实际价值是多少。至少有6家公司参加了竞标，你的报价最高，因此该公司接受了你的出价。你应该开香槟庆祝吗？

你刚刚在易贝网上购买了一块你见过的最好看的地毯。有很多人出价购买这块地毯，这证明你不是唯一看到它的价值的人。在你焦急地等待着毯子送来的时候，你开始思考这是一笔合算的买卖吗？

在以上每一种情景中，肤浅的分析都会认为你应该为在竞争中获胜而高兴。然而，巴泽曼和威廉·塞缪尔森指出，你也许刚刚成为“赢家的诅咒”的新的受害者。在买家和卖家的双方谈判中，当买家不能站在卖家的角度思考时，通常就会出现“赢家的诅咒”这一情况。在拍卖中，出现“赢家的诅咒”的原因通常是，获胜的出价者没有考虑自己的出价高于他的竞争者可能的后果——相比于卖家，所有竞标者都处于同样的信息劣势。

巴泽曼和塞缪尔森认为，作为出价最高的竞拍者，你也许明显地高估了在售商品的实际价值。图4.2给出了这种情况的示意图。曲线E代表竞拍者对于商品实际价值的估值分布，曲线B代表报价分布。该示意图假定：（1）估值分布的平均值等于商品的实际价值，即总体上没有高估或低估的情况；（2）竞拍者在出价时给自己的估计值打了固定数量的折扣，这解释了为何报价分布在估计分布的左侧。该图表明，获胜的报价，即位于报价分布右侧长尾中的报价，可能超过商品的实际价值。出价最高的竞拍者可能也是估价最高的人之一，除非他们相信自己掌握的信息比其他竞拍者更有价值，否则，他们可能会吃亏。事实上，我们的研究发现，在参与竞拍者众多、商品价值高度不确定的拍卖中，获胜竞拍者的报价通常要高于商品实际价值。

变量	假设
$E =$ 估价	1.实际价值等于估值的平均值
$B =$ 报价	2.对于所有竞拍者来说，实际价值相等

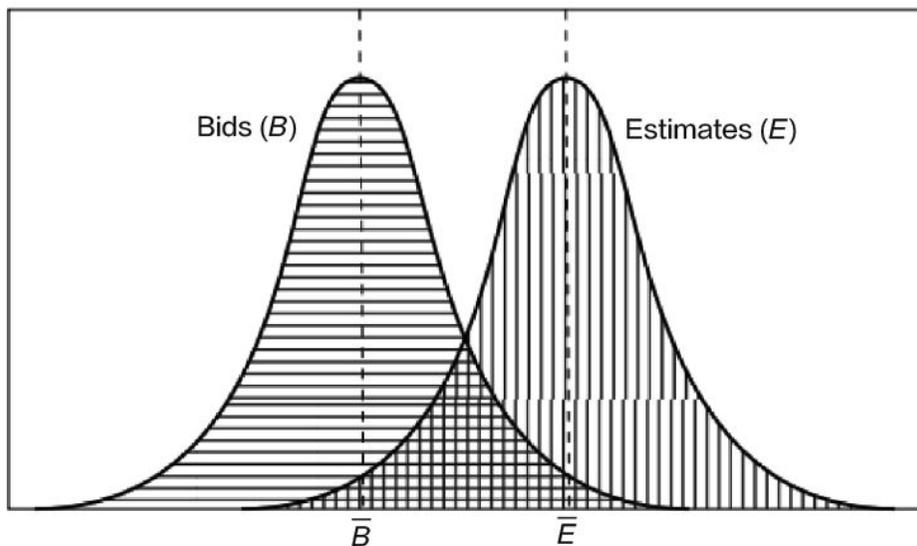


图4.2 “赢家的诅咒”图示

为什么获胜的竞拍者会陷入“赢家的诅咒”呢？因为那些被排除在他思考过程之外的信息，换句话说，因为有限意识。认为自己的报价会获胜的竞拍者应该明白，相比其他竞拍者，他们可能高估了商品的价值。基于这一推断，当与其他竞拍者竞争一个不确定价值的商品时，竞拍者应该调低他们对商品价值的估计，并相应地降低出价。此时，如果他们确实获胜，他

们出价过高的可能性会较小，或至少出价过高的幅度会降低。但是大多数人忽视了不确定性的作用，他们甚至错误地认为，竞拍者越多意味着他们应该对商品的价值和品质更有信心。

企业收购的实际情况提供了充足的证据表明，买方往往会进行残酷无情的竞争，并为自己得到的东西付出过高的代价。高达三分之一的并购是失败的，另外三分之一也没有达到预期的效果。此外，并购带来的财务上的好处通常流向了卖家，而不是买家。潜在的买家应该认识到，中标者所收购的公司的价值，可能低于中标者的估价，因此他们应该给自己的乐观情绪泻泻火。

由于互联网吸引了越来越多的人参与竞拍，“赢家的诅咒”的教训变得更加惨重。好消息是易贝网和其他拍卖网站创造了一种极好的交易手段，让买卖双方能够进行有效的交易，在这一交易中，买家对某一商品的估价比卖方高。坏消息则是买家中有许多傻瓜。他们会是谁？他们最可能是竞拍者众多的拍卖会上消息不灵通的买家；他们没能站在卖家或其他竞拍者的角度考虑问题。所以，当你下一次在网上竞拍抢手的商品时，记得想想它的受欢迎程度对你所给出的估值的影响。

## 拍卖、最后通牒博弈和三门游戏以外的有限意识

博弈规则和他人的决策是谈判中的两类至关重要，并且通常容易得到的信息，但它们又常被我们所忽视。上面我们所讨论的问题就是体现这一现象的很好例证。然而，可以用聚焦失败解释的失败决策远不止我们所提供的这些例子。泰华·何、科林·凯莫勒和凯斯·魏格特考察了以下博弈任务，在这个任务中，每位选手都要试着去预测别人的选择。具体而言，每位选手要在0到100间选择一个数字，而最接近所有参赛者提供数字的平均值的一半的数字为获胜的数字。如果不关注他人的决策和博弈规则的细节，那么50就成为了常见的幼稚答案。但是即使用最简单的逻辑，人们也应该想到如果平均数是50，那么更好的回答应该是平均数的一半，即25。当然，这一逻辑要求人们注意到博弈规则。当你考虑其他人的决策时，你就会知道别人也会遵循相同的逻辑。因此，如果平均数是25，你应该回答12.5。如果其他人也这样想，你就应该回答6.25，以此类推，直到0这一均衡点。最终答案通常是大于0的。在这个博弈

任务中，50和25这样简单的数字是很常见的，其出现的原因是，人们没有充分考虑博弈规则和其他选手的想法。

有限意识也会影响我们对竞争对手的评估。凯莫勒和丹·洛瓦罗提出人们对自己的竞争对手的能力是不敏感的，这一现象被称为“参照组忽视”。摩尔、约翰·奥施和查琳·齐特玛纳发现，企业家更关注自身以及自己在竞争中的优势和劣势。这样的自我关注使他们太急于参与简单的比赛（有许多其他竞争者也会参加），而很不情愿参与困难的比赛（竞争者少）。这也许在一定程度上可以解释，为什么总是有那么多人想要开餐馆、酒吧、玩具店、酒类商店和衣服店。一个新的企业要想成功不仅仅取决于创始人的精力和产品或服务的质量，它还必须要优于它的竞争对手。

约瑟夫·拉兹维克和摩尔发现，对体育比赛结果的预测与有限意识密切相关。他们推论，如果人们把注意力集中在了自己的球队上，那么当他们的球队实力强劲时，无论竞争者的实力如何，他们都会过于自信会赢得比赛。事实上，他们的实验结果正是如此。赌场博彩模式显示，通常在主队表现不错时，人们倾向于把赌注押在主队身上。这种现象在很大程度上可以

归因于，相比于其他竞争者，人们对主队有更多的了解，而且在下注之前，人们没有努力去收集更多平衡的信息。

对我们来说，这种有限意识的最重要的例子是，美国公民普遍没有把竞选财政改革看作是制约特殊利益集团过分影响政治的手段。当人们被问及他们是否支持和关心竞选财政改革的问题时，他们会说“是的”。然而，当要求他们将竞选财政改革与其他问题进行重要性排序时，他们却将竞选财政改革排在很靠后的位置。巴泽曼等人发现选民低估了竞选财政改革的重要性，因为他们对于竞选财政改革所具有的间接影响的意识是有限的。但是我们相信，人们应该更加关心这一改革，因为它几乎影响到其他所有问题（并且这一影响可能是巨大的）。人们通常不考虑这一过程，他们更看重那些能更清楚地看到最终状态或结果的问题（比如减税或教育），而不是拓展他们的意识，从而将他们的注意力放在一系列对许多问题都有重大和积极影响的结果上。

## 理解他人的有限性

我们不仅需要理解自己的有限意识，也需要理解他人的有限意识。给消费者提供多少选择的问题清楚地体现了这一观点。大多数人假定选择越多越好，但是最近的图书对这一结论提出了质疑。当人们感到不知所措的时候，他们经常会完全避免做出决定。选择的行为消耗了自我管理所必需的稀缺心理资源，而心理资源是执行决策所需要的。因此，当人们面对太多选择时，他们也许会发现选择行为变得令人心力交瘁。即使他们做出了一个选择，他们也可能会缺乏动力来执行它。即使他们采取了行动，众多未被选择的选项也更可能让他们对失去的机会感到后悔。

希娜·艾扬格和马克·莱珀向杂货店的顾客呈现了4或24种不同美食果酱的样品。得到较多果酱样品的顾客更可能试吃但更不可能购买果酱。同样地，当人们有太多的投资存款的选择时，他们的选择变得更加困难，并经常以不储蓄告终。这类“选择过载”甚至适用于银行贷款：有证据表明，当广告中提供的贷款样例减少时，贷款需求会增加。我们也许确实有首选的选择和行动方针，但是，当我们面临太多的选择时，即使额

外的选择不如我们的首选方案，我们也可能不会根据我们的首选方案采取行动。

## 总结

巴泽曼和多莉·丘格创造了“有限意识”这一术语来描述谈判过程中注意力与聚焦的狭隘性。有限意识与易得性在概念上有一定程度的交叉，后者在第一章有过介绍，并在第三章举例说明过。这两个概念都涉及这一事实，即决策者经常难以得到重要的信息。然而，这两者的关注点有所不同。与有限意识不同的是，易得性是一种普遍的认知启发式，它解释了决策者的这样一种倾向，即决策者假定无论在什么情景下，最容易得到的信息，如生动的数据，都要比不易得的信息更常见。相反，有限意识涉及的是在特定领域更可能受到关注或被忽视的一些具体的变量。你对特定情境下的有限意识及其后果的了解，也许可以使你成功地避免掉进造成像麦道夫丑闻这样的灾难的陷阱之中。

## 第五章 框架效应的惊人力量

下面是决策研究中最著名的问题之一，请尽可能做出最佳的选择：

问题1 想象一下，美国正在为一种罕见的亚洲疾病的爆发做准备，预计这种疾病将导致600人死亡。政府已经提出了两种可选方案来对抗这种疾病，假设对这些方案的后果的准确科学估计如下：

方案A：如果采纳方案A， 200人将获救。

方案B：如果采纳方案B，将有1/3的可能600人全部获救，2/3的可能没有人获救。

你愿意选择哪一种方案呢？

在评估这些选项时，你可能会考虑很多因素。例如，每种方案将对全社会产生怎样的影响？谁感染疾病的风险最大？哪种方案将提供最大的收益？你也许还会问许多其他的问题。但是，如果你只能根据问题中提供的信息在方案A和方案B间做出选择，你会选择哪一个呢？大多数人选择了方案A。

让我们思考一下做这个决定时你可能是怎么想的。做决定的一种简单规则是：总是选择期望价值最高的选项，也就是平均而言能提供最大收益的方案。但是，正如你看到的那样，上述两个方案的期望价值是相等的，方案A将一定能救下200人，方案B有1/3的可能救下600人，平均而言也能救下200人。

支持使用期望价值规则进行决策的理由很简单，那就是这样做出的决策总的来说是最优的。但是，考虑以下情景：

有关收益的豪赌：你可以选择（a）确定获得1000万美元（期望价值是1000万美元），或者（b）抛掷一枚硬币，如果硬

币正面朝上，获得2200万美元，如果硬币反面朝上，什么也得不到（期望价值是1100万美元）。期望价值规则会要求你选（b），你会怎么选呢？

诉讼案件：你被起诉要求支付50万美元，预计有50%的可能你会在法庭上输掉这场官司（期望价值是-25万美元<sup>[1]</sup>）。然而，还有种方案是愿意接受庭外和解，为此你需要赔付24万美元（期望价值是-24万美元）。根据期望价值规则，你应该选择庭外和解。不考虑律师费、庭审费或是案情恶化等其他情况，你会选择（a）打官司，还是（b）庭外和解呢？

在这两种情景中，大多数人都会选（a），如此看来，我们并不总是选择期望价值最高的选项。为了解释为什么人们会偏离期望价值规则，丹尼尔·伯努利首次提出使用期望效用来代替期望的金钱价值作为标准。期望效用理论认为，每种水平的结果都会和某种预期的快乐程度或净获益（称为效用）联系在一起，一个不确定选项的期望效用是所有可能结果的效用的加权之和，也就是把每一结果的效用乘以其发生的可能之后再加总起来。虽然，根据期望价值的决策方法，100万美元是50万

美元价值的2倍，但100万美元的收益带来的期望效用并不总是50万美元的收益带来的期望效用的2倍，对于大多数人来说，第二个50万美元带来的效用并没有第一个50万美元带来的效用多。

出现上述情况的原因在于“收益效用的边际递减”。换句话说，某些东西我们得到的越多，多得的部分给我们带来的快乐就越少。比如，尽管赢得50万美元很好，赢得整个100万美元更好，但赢得100万美元的好达不到赢得50万美元的好的2倍那么多。同样地，虽然第二块比萨仍然十分美味，但不如第一块比萨那般美味。因此，就效用而言，确定获得50万美元要比有50%的可能获得100万美元更值得。

我们也可以根据风险偏好来描述偏离期望价值的决策。相比于有50%的可能获得100万美元，当我们更偏爱确定得到48万美元收益时，我们做出的是风险厌恶的选择，因为我们将要为了降低风险而放弃更高的期望价值。类似地，在上述豪赌情景中，获得1000万美元是一个风险厌恶选项，因为它的期望价值较低，风险也较低。相反，选择打官司是一个风险寻求选项，因为它的期望价值较低但风险较高。就本质而言，期望效用意

意味着效用最大化，而不仅仅是可能的行为结果的算术平均值最大化。虽然期望效用与期望价值的逻辑相背离，但它提供了一种有效的、一致的而且符合逻辑的结构。决策研究者通常将期望效用的逻辑视为理性行为应该符合的逻辑。

现在，让我们来考虑第二种版本的亚洲疾病问题：

问题2            想象一下，美国正在为一种罕见的亚洲疾病的爆发做准备，这种疾病预计将导致600人死亡。已经提出了两种可选方案来对抗这种疾病，假设对这些方案的后果的准确科学估计如下：

方案C：如果采纳方案C，将有400人死亡。

方案D：如果采纳方案D，将有 $\frac{1}{3}$ 的可能无人死亡， $\frac{2}{3}$ 的可能600人死亡。

你愿意选择哪一种方案呢？

仔细考察问题1和问题2中展示的这些方案后不难看出，它们客观上都是相同的。200人获救（方案A）与400人死亡（方案C）提供了相同的结果，方案B和方案D提供的结果也是一样的。然而，非正式的调查表明，大多数人在问题1中会选择方案A，而在问题2中则会选择方案D。虽然两组选项在客观上是一样的，但是把对结果的描述从获救改为死亡，就足以使典型的选择由风险厌恶的行为转变为风险寻求的行为。

人们会以不同的方式对待与收益（如方案A和方案B中的获救结果）有关的风险和与损失（如方案C和方案D中的死亡）有关的风险。卡尼曼和特沃斯基的预期理论描述了这样一个事实，那就是即使感知到的差异只是源于对选择“框架”的更改（在本例中从收益变为损失），这种差异也会极大地影响人们如何做出决定。我们使用框架这一术语指的是用来描述相同客观信息的不同措辞，尽管框架之间的差异不应该影响理性决策，但是这些不同的措辞会对人们做出的典型决策产生重大影响。

在问题1和问题2的这个例子中，对于框架的关键操纵涉及隐含的参照点，对于结果的评估应该以这些参照点为依据。需

要注意的是，两个问题在客观上是相同的。问题1使用了获救框架，隐含的参照点是600人全部死亡的这一最坏结果。在对收益进行决策时，我们中的大多数人都是风险厌恶的，因此在豪赌问题中我们倾向于拿走确定的1000万美元。

相反，问题2使用了损失框架，此处隐含的参照点是无人死于亚洲疾病这一最佳结果。在对损失进行决策时，我们中的大多数人都是风险寻求的，因而，许多人会在上文的例子中选择打官司，尽管它的期望价值更低。卡尼曼和特沃斯基洞察到的核心结果是，针对客观上相同的问题，有可能通过改变框架来产生可预见的不同结果。（Shu分享更多搜索’雅书）

典型的决策者会基于中性参照点来评估结果。所以，参照点的位置对于决策框架是积极的还是消极的具有重要影响，并最终影响决策者的风险偏好。亚洲疾病问题表明了参照点的重要性。积极框架下隐含的问题是：可能死亡的600人中有多少人能够获救？因此，600人死亡是此处的中性参照点。相反，消极框架下隐含的问题是：有多少人将从600人全部存活的状态下丧生？

有关参照点变化的重要性，这里有另一个例子，让我们考虑以下情景：

问题3        两年前，你获得了XYZ公司的100股股票，当时每股价值20美元。不幸的是，在你持有股票的两年间，股价跌到了每股10美元。该公司最近在一片区域开采石油，可能会大获成功，当然也有可能一无所获。地质分析表明，如果他们有收获，预计股价将回升至每股20美元，但如果油井枯竭，那么股价将跌至每股0美元。你想以每股10美元的价格出售你持有的股票吗？

在这个问题中，你的参照点是什么呢？是你能够获得的数额（相对于每股0美元你能得到的数额）？或是你会损失的数额（当你卖掉股票时按每股20美元计算出的数额）？如果你在认知上采用每股0美元作为参照点，你将会厌恶风险，可能立即卖出股票获得“确定的”收益。然而，如果你的参照点是每股20

美元，那么你很可能会变得风险寻求，与其接受确定的“损失”，宁愿继续持有股票。

理性的决策者应该不受选择框架的影响，但我们现在已经知道，框架能够强烈地影响我们的决策。近些年已经有了一些重要的发现表明框架是如何产生深刻影响的。框架概念已帮助研究者对人类判断中的错误和不一致有了更加完善的理解。在决策理论、心理学、市场营销、法律、医药、金融、组织行为和经济领域，框架理论都已带来了大量激动人心的成果。

这种对于框架设置的更为宽泛的定义是本章的重点。我们将在以下情境中考察偏好反转现象：（1）框架设置如何使得一项无人问津的投资组合决策变得有可能被选择；（2）对“伪确定性”的感知如何影响判断；（3）框架设置如何导致我们购入比所需要的更多的保险；（4）我们如何评估一次交易的质量；（5）所有权如何为评估创造出不同的框架；（6）我们的心理账户如何影响我们设置决策框架；（7）称呼某事物为“奖金”与“退款”的区别；（8）我们是分别还是同时评估不同选项。

## 框架效应使单个决策合并后变得非理性

特沃斯基和卡尼曼邀请150人回答了下列问题：

问题4          想象一下你正面对以下这两个需要同时做出的决定。首先，研究一下每个决定，然后说出你更喜欢的选项。

决定A

请在这二者之间进行选择：

- a. 确定获得240美元
- b. 25%的可能获得1000美元， 75%的可能一无所获

决定B

请在这二者之间进行选择：

c. 确定损失750美元

d. 75%的可能损失1000美元， 25%的可能什么也不会损失

在决定A中， 84%的人选择了a， 只有16%的人选择了b。在决定B中， 87%的人选择了d， 只有13%的人选择了c。因为我们面对收益和积极框架下的问题时倾向于风险厌恶， 所以大多数人在决定A中选择了“确定获得240美元”。与之相反的是， 面对损失和消极框架下的问题时， 因为我们倾向于风险寻求， 所以大多数人在决定B中选择了“75%的可能损失1000美元， 25%的可能什么也不会损失”。综合人们对这两个问题的回答， 有73%的人同时选择了a和d， 只有3%的人同时选择了b和c。

现在再来考虑下面这一问题， 特沃斯基和卡尼曼邀请了86人做出回答， 这些人此前未曾看到过问题4。

问题5 请在这二者之间进行选择：

e. 25%的可能获得240美元， 75%的可能损失760美元

f. 25%的可能获得250美元， 75%的可能损失750美元

让人毫不惊讶的是， 86人全部选择了f而不是e。事实上， f在各方面都优于e。这个问题有趣在哪里呢？当你将问题4中的a和d（被偏好的选项）合并后，可以得到e，而当你将b和c（不被偏好的选项）合并后，可以得到f。

选择a + 选择d = 选择e：

$$(100\%) (\$240) + [(75\%) (-\$1000) + (25\%) (\$0)] = (25\%) (\$240) + (75\%) (-\$760)$$

选择b + 选择c = 选择f：

$$[(25\%) (\$1000) + (75\%) (\$0)] + (100\%) (-\$750) = (25\%) (\$250) + (75\%) (-\$750)$$

不受欢迎的选项加和后优于受欢迎的选项的加和！也就是说，将组合在一起的问题分两部分表述导致了偏好的反转。

为什么人们会对这个发现感兴趣呢？现实生活中的许多决策是相互关联的，诸如为新项目选择投资方案、进行预算以及投入资金这样的决策可能是一个个进行的决策，也可能是组合在一起做出的决策。上述发现表明，组织中按照一定次序做决策的流程可能会增加选择不一致和非理性选择的可能。人们可能在做每个个体决定时看起来都很明智，但从整体上看却显然是次优的决定。例如，销售部门被鼓励站在公司获益的角度考虑问题，而贷款部门则被鼓励从避免公司损失的角度出发做出决策。为了使策略保持前后一致，个人和组织在不确定情况下进行判断时，需要更加注意这一偏差，并在整个组织内部采取一些操作流程来识别和整合各种风险决策。

正因为有时厌恶风险，有时寻求风险，所以我们可能会采用一些不够好的决策组合方案，这就像之前选择了a和d那样。为了避免我们出于直觉的风险偏好倾向过多地受到问题框架的影响，卡尼曼和丹·洛瓦罗曾经主张，对于大多数决策而言，按照期望价值规则行事总的来说能让我们做得更好。

诺贝尔经济学奖得主保罗·萨缪尔森有一则著名的故事可以反映这一点：他给一位同事提供了一个抛硬币的赌局，如果

该同事抛硬币获胜了，他就能拿到200美元，但如果输了，他就会损失100美元。萨缪尔森向他的同事提供了一个有风险但期望价值为正的赌局，他的同事因为风险厌恶拒绝了这一赌局，但却表示非常乐意抛一百次硬币！该同事明白，抛掷很多次硬币的期望价值是正的，在此情况下所给出的赔率能够确保获得收益。但是当只抛掷1次时，他将有50%的可能后悔接受这个赌局。

值得注意的是，萨缪尔森的同事毫无疑问曾在生活中面对过许多“赌局”，比如是否要拿出薪水中余下的钱投资到股票、债券或货币市场中。从长远来看，正如他偏向于抛掷硬币100次所体现出的那样，通过使每次决策的期望价值最大化，他将能表现得更好。我们所有人都会在生活中遇到这样的“小赌局”，因此我们也应该尝试采取相同的策略。风险厌恶可能会诱使我们拒绝每一次单独的获利机会，但是，我们遇到的所有期望价值为正的赌局的总体风险最终将变得无穷小，而潜在的收益将是巨大的。

在现实世界中，当我们从多个不同角度对问题进行了仔细思考之后，我们只有在做很重要的决定，比如求职、购房或公

司收购等决定时，有必要以偏离风险的中性态度方式行事。但是，我们中的大多数人倾向于有时选择风险厌恶，有时选择风险寻求，这导致我们做出的是一组次优的决策。除非决定十分重要，否则一种简单而有效的方法就是使用期望价值作为决策的基础。

## 我们喜爱确定性，甚至是伪确定性

正如你可能知道的那样，俄罗斯轮盘赌是一种相当令人不快的游戏：左轮手枪共有6个弹舱，其中一个弹舱装有一颗子弹，参与游戏的玩家需要依次转动枪管并用枪抵住自己的脑袋后扣动扳机。

我们大多数人一想到要玩这个游戏就会感到心烦，这也是应该的。如果你被强制要求参与游戏，但在用枪抵住脑袋之前，你获得了用钱消灾的机会，也就是说通过付出一部分金钱来取走子弹，使得即将死亡的可能性从17%（ $1/6$ ）降到0，你

会怎么做？如果你和大多数人一样，你就会愿意拿出一大笔钱来取走那颗子弹。

现在来思考一下俄罗斯轮盘赌另一种更加令人不快的版本：左轮手枪里装有2颗子弹。你愿意花多少钱取走一颗子弹，使即将死亡的可能性降低17%（从1/3到1/6）呢？这一变化（降低17%）并不能令人满意，它不及将死亡的可能性从17%降至0那样有价值。尽管死亡的可能性降低的幅度是完全相同的，人们依然如此认为。

卡尼曼和特沃斯基首次证明了人们倾向于给高概率事件赋予低于客观概率的权重，在有1颗子弹的轮盘赌中玩家有83%的概率活下来就是高概率事件，但对于确定的事件（如没有子弹时一定能活下来），人们却会合理地赋予权重。如果一个事件发生的可能是1.0或0，我们倾向于精确地评估该事件发生的可能性，但是，如果一个事件发生的可能性很高（如83%），我们的行为就好像按照期望效用理论，认为事件发生的概率不到0.83那样。正因如此，斯洛维奇、菲施霍夫和利希滕斯坦观察到，“任何能将伤害的可能性从0.01降到0的保护性行为都将比能将伤害的可能性从0.02降到0.01的行为更有价值”，换言

之，相较于在不确定状况下同等程度的转变，人们更加看重能够产生确定性的转变。

有趣的是，对确定性的知觉（即感知到事件的可能性为0或1.0）能够被轻易地操纵。斯洛维奇等人考虑了一种只针对火灾不针对洪水灾害的灾害险的最佳宣传方式。该保险可以被准确地宣传为“完全承保”火灾，或者是降低自然灾害造成损失的整体可能性。研究者发现，对于潜在的投保人来说，完全承保的广告使该保险方案最吸引人。为什么呢？因为完全承保将人们感知到的火灾造成损失的不确定性降到了0，而整体降低的策略只在一定程度上降低了不确定性，但依然高于0。广告中的完全承保框架让人们感知到的确定性被称作“伪确定性”，因为它只是对相关的不确定事件中的一部分内容提供了确定性。

斯洛维奇等人在一种有关疫苗接种的情境中为伪确定性效应提供了实证证据。研究者设计了两种版本的问卷：版本1描述了一种预计危害20%的人的疾病，在这一条件下，参与者被询问是否愿意接种一种疫苗，它能使一半的接种者免受危害。版本2描述了两种互斥但危害程度相同的疾病，每一种都预计会危害10%的人，在这一条件下，该疫苗号称能完全预防一种疾病（确

定性)但对另一种疾病则毫无作用。你会接种版本1中描述的疫苗吗?还是说接种版本2中描述的疫苗呢?在每一种情况下,客观地说,疫苗均能使整体的风险水平从20%降低到10%。斯洛维奇等人发现,版本2(伪确定性)比版本1(或然性)更加吸引人。在填写了版本2问卷的被试中,有57%的被试表示愿意接种,相比之下,在填写了版本1问卷的被试中,只有40%的被试愿意接种。

在下面的这些问题中,特沃斯基和卡尼曼同时考察了确定性和伪确定性的影响:

问题6 你更想要下列哪一个选项?

- a. 确定赢得30美元
- b. 80%的可能赢得45美元

问题7 考虑下面这个包含两个阶段的游戏。游戏有75%的可能在第一阶段结束且一无所获，另有25%的可能进入第二阶段。如果你进入了第二阶段，你将有两种选择：

c. 确定赢得30美元

d. 80%的可能赢得45美元

请决定你更想选c还是d，你必须在游戏开始前做出选择，也就是说，在知道第一阶段的结果前做出选择。

问题8 你更偏好下列哪一个选项？

e. 25%的可能赢得30美元

f. 20%的可能赢得45美元

特沃斯基和卡尼曼将上述问题分别呈现给不同组的被试。在问题6中，78%的人选择了可能性更高的较低收益a，22%的

人则冒险选择了较高的收益b。在问题7中，74%的人选择了可能性更高的较低收益c，26%的人则冒险选择了较高收益d。在问题8中，42%的人选择了可能性更高的较低收益e，58%的人冒险选择了较高收益f。

在上述结果中存在着一些有趣的矛盾之处。思考一下问题7：当把问题的第一部分和第二部分合在一起时，c显然提供了25%的可能赢得30美元，而d则提供了20%（ $0.25 \times 0.80$ ）的可能赢得45美元，这和问题8提供的选项一模一样！然而人们的选择却发生了变化。在问题7中，如果你第一阶段输掉了，无论你做什么选择都无关紧要了；如果你第一阶段赢了，问题7就变成了问题6，因此，似乎没有理由对问题6和问题7做出不一样的反应。既然问题7与问题6还有问题8都是等价的，我们可以推论，对问题6和问题8的回答应该也是相似的，然而，人们对问题6和问题7的回答是相似的，但对问题8的回答却不同。为什么对问题8的回答会出现这样的差异呢？

特沃斯基和卡尼曼将问题6和问题8的差别命名为“确定性效应”：“降低确定结果的可能性比降低只是有可能的结果的可能性显得更加重要。”对客观上相同的问题7和问题8的回答

的差异则反映了先前提到的伪确定性效应。因为选项（c）让人感知到确定性（“一定赢得”），所以在问题7中赢得30美元的这种预期比在问题8中更加吸引人。然而，这种可能的“确定性”取决于是否能够进入游戏的第二阶段，这依然导致结果是不确定的。确定性和伪确定性效应会导致不一致的判断。相比于减小不确定事件的可能性，确定性效应使得我们更加关注减小确定事件的可能性。在伪确定性效应中，我们更有可能偏爱那些能保证确定性而不仅仅是降低不确定性的选项。

理性地说，对于决策者而言，在不确定情境中减少同等程度的任何风险都应该具有同等的价值。例如，将癌症的风险从20%降至10%应该与从10%降至0具有同等的价值，但伪确定性对于大多数人都有着特殊意义。在设计药物治疗、人身保险、企业债务保护及其他任何形式保护的宣传方案时，操纵伪确定性都具有重要启示意义，研究数据表明，人们购买保险可能不仅仅是为了保护自己免受风险侵害，同时也是为了消除由任何程度的不确定性引发的担忧。

## 框架效应与保险的过度销售

什么是保险费？保险费是你为了减少某一发生概率较小的巨大损失而愿意承受的确定的损失。几乎所有的保险给消费者提供的期望价值都是负值，这正是保险公司赚取利润的方式。

有趣的是，保罗·休梅克和他的同事们以及斯洛维奇等人已经发现，将确定的损失描述为保险费能够使这一损失变得更加吸引人，即使损失的客观金额数量相等。斯洛维奇等人让参与者在—一个确定的损失（保险费）与—一个有很小的可能产生巨大损失的风险选项之间进行选择，对于其中—一半的参与者，没有风险的选项被称作确定的损失，而对于另—一半的参与者，该选项则被称作保险费。相较于确定的损失，被试更可能选择被称为保险费的无风险损失。

卡尼曼和特沃斯基还有赫尔希和休梅克都认为，“保险”—词让人想到了普遍的社会规范：“你怎么能不买保险呢？”或者是“所有的好公民都买保险”。我们中的大多数人会在未曾考虑其他方案的情况下就购买保险，你最后一次考虑放弃车

险是什么时候呢（假设在你所在的州驾驶没有保险的车辆是合法的）？

保险和保障这样的描述框架也许能够解释一组非常奇特的消费者决策。在消费者同意购买一辆新车后，销售商通常会向他们提供购买延长保修期的机会。销售人员一般会提到：“只需要每个月多花几美元，你就将永远不必担心维修问题。”为什么将近半数的新车购买者都会购买延长保修期呢？这当然不是因为它是一笔好买卖，因为延长保修期是汽车销售商的主要利润来源。

一份针对东风日产的诉讼文件显示，在当时，延长保修期的费用一般是795美元，其中只有131美元用于维修，109美元变成了东风日产的管理费，而余下的555美元则直接成为了销售商的利润。高昂的维修费用以及支持购买保险和保障的社会规范，似乎导致很多消费者做出了风险厌恶的选择。但是，如果消费者能够更加仔细地考虑他们的选项，他们可能不会做出相同的选择。正如我们所看到的，如果人们把一项确定的损失视作保险费而不是确定的金钱损失，那么他们很有可能会接受它。如果消费者对所有的延长保修期都说“不”，把这些钱存

入银行，并将其用于一些必要的维修的话，他们的日子会过得更好。终其一生，他们将省下更多的钱。

## 它对你有多少价值

请分两次阅读下面这一情景，第一次要看圆括号中的内容，而忽略方括号中的内容；第二次要看方括号中的内容，而忽略圆括号中的内容。

在炎热的一天，你正躺在沙滩上，就想喝冰镇饮料。刚刚过去的一个小时里，你一直在想，如果能喝上一瓶你最喜欢的品牌的冰啤酒，将会有多享受。一名同伴起身去打电话，并主动提出可以从附近唯一的卖啤酒的地方（一家高级度假酒店）[一家小而破旧的杂货店]带一瓶啤酒回来。他说啤酒可能很贵，问你愿意出多少钱买。如果啤酒的价格和你说的价格一样或更低，他就会买回来，但如果啤酒的价格超出了你说的价格，他就不会买。你信任你的朋友，并且没有机会与（酒吧招待）[杂货店主]讨价还价，你将告诉他什么价格呢？

请注意上述问题中的一些特征。第一，在酒店和杂货店这两个版本中，你得到的是完全一样的商品。第二，对价格进行协商是不可能的。第三，既然你将在沙滩上喝酒，那么度假酒店的“氛围”对你并无意义。根据期望效用理论，在这两个版本的情景中，人们应该愿意付同样多的钱。事实上，塞勒发现，来自高管培训项目的参与者愿意为“高级度假酒店”销售的啤酒支付多得多的钱。对这一问题数十年前的研究结果是，对于度假酒店销售的啤酒，出价的中位数是2.65美元；而对于杂货店的啤酒，出价的中位数则是1.50美元。

为什么会出现这种差异呢？塞勒认为背后的原因可能是：“在一家高级酒店花2.5美元买啤酒只是一件意料之中的烦心事，但在一家杂货店花2.5美元将是一种无耻的‘敲诈’。”由此引出的一个结论是，除了你赋予所得商品的价值外，还有一些东西也很重要。你是否曾经因为是一笔好得令人无法拒绝的交易”而买下你实际并不需要的东西？或者你是否曾经拒绝购买一些买得起的东西，仅仅因为价格太离谱？

塞勒认为，“获得效用”和“交易效用”都会影响购买行为，并且这可以解释上述现象。“获得效用”描述的是你赋予

商品（此处是啤酒）的价值；“交易效用”指的则是你接受的这笔交易的质量，它是以“这个物品应该花多少钱”作为参照评估而得的。很显然，相比于高级度假酒店，在杂货店为啤酒支付超额费用会导致更加负面的交易效用。有人可能会说，将交易效用纳入决策是不理性的，但它的确描述了我们的行为。

现在来考虑另外两个问题，它们均改编自特沃斯基和卡尼曼的研究问题：

问题9            想象一下你将要花50美元购买一款高科技鼠标。电脑售货员告诉你，你想买的鼠标在另一家分店正在促销，前往该分店需要20分钟车程。你已经决定今天要买鼠标，所以要么在现在这家店买，要么去20分钟车程外的分店买。这款鼠标在另一家分店的最高售价为多少时，你愿意为了折扣前往该分店？

问题10            想象一下你将要花2000美元买一台笔记本电脑。电脑售货员告诉你，你想买的笔记本电脑正在另一家分店促销，前往该分店需要20分钟车程。你已经决定今天要买笔记本电脑，所以要么在现在这家店买，要么去20分钟车程外的分店买。为了使促销的折扣值得这20分钟车程，在另一家分店你将最多愿意付多少钱？

在决定是在当前的店还是驱车20分钟去另一家分店购买鼠标或笔记本电脑时，理性的方式是怎么样的呢？大多数人会很快得出结论，那就是应该将20分钟的价值加上驱车的成本与预期能节省的费用进行比较。这意味着两款产品所需的最低折扣应当是相似的。然而，相比于开车去买鼠标，大多数人对开车去买笔记本电脑要求更高的折扣（基于绝对美元数额），为什么呢？

因为交易效用出现在了我们对时间价值的评估之中。大多数人只有在能够做“一笔非常划算的买卖”的情况下才乐意开车20分钟。对购买笔记本电脑而言，省下40美元（2%）并不

是什么巨大的折扣，但对购买鼠标则是一笔相当不错的交易（你能省下80%）。但是，按理来说折扣百分比上的差异是无要紧要的，人们只应该将省下的钱与所用时间的价值进行比较，而且这个价值在两次决策中应该始终是一致的。

就我自己来说，我发现特沃斯基、卡尼曼和塞勒所洞察到的结果对我们如何利用自己的时间很有帮助。本章描述的内容促使我们（我们都是在一个教我们如何使用优惠券的家庭中成长起来的）去思考如何在时间和金钱之间进行权衡。我们注意到，因为系统1思维，即使是决策研究者也会养成与他们偏好的价值不一致的行为模式。这些问题使得一些事情的重要性变得更加明晰：当大量金钱处于风险之中时，我们应该多花时间去搜索信息，而对于价值较低的事物，则应该花较少时间来搜索信息。太多的人为了省下10美元或12美元跑去多家杂货店购物，但他们在进行大额消费（如买房、买车）时，却没能全面彻底地搜索信息。

## 我们赋予所拥有物品的价值

试想一下，5年前你从一位前途无限的艺术师那儿用1000美元买了一幅画，他后来变得非常有名，你买下的画现在价值约10,000美元。考虑一下，你可能愿意出售这幅画的最低价位是多少，同时也思考一下，你愿意出多少钱买一幅质量相似的画。

大多数人卖这幅画的价格会高于购买一幅相似的画所出的价格。或者说，如果他们不拥有这幅画，则愿意支付的价钱也较低，这一模式被称作“禀赋效应”。关于禀赋效应，还有许多其他的例子。相比于大多数购房者，卖房者会认为他们的房子更加值钱，因此许多房子在市场上闲置了很长时间。相比于大多数买家，卖家相信他们的二手车更有价值。事实上，在互联网拍卖网站易贝网上，有1/3的商品没有卖出，这是因为没有买家的出价高于卖家的定价，即卖家能够接受的最低价格。

在任何交易中，买方愿意付出的价格必须至少是卖方愿意接受的最低价格，否则，不会达成交易。客观地说，对商品的估价应该基于其真实价值，然而，卖方赋予商品的价值经常不仅包括商品的固有价值，而且还包括卖方赋予商品的附加价值。

在一项精妙的实验中，卡尼曼、杰克·克内齐和塞勒在1/3的参与者面前摆放了马克杯，这些“卖家”被告知，他们拥有面前的马克杯，之后，如果价格可被接受的话，他们可以选择卖出马克杯。接下来，他们看到了一系列可能的售价，范围从0.50美元到9.50美元（相邻价格间相差50美分），对于每一个可能的价格，他们需要报告是否以该价格出售杯子还是留下杯子。另外1/3的参与者作为“买家”，被告知他们将得到一定数额的钱，他们可以留着这些钱或是用它们来买马克杯。研究者还询问了他们在马克杯和不同数额的金钱（0.50~9.50美元）之间的偏好。研究者向剩余1/3的参与者——作为“选择者”——提供了一份问卷，该问卷要求他们在马克杯和一定数额的金钱之间做出选择，并标明在马克杯和金钱（0.50~9.50美元）之间的偏好。研究者向这三组参与者保证，他们的回答不会影响杯子的既定价格，也不会影响能够得到的用于换杯子的钱的数额。

这些结果展现了在买卖关系中的身份如何对我们的价值评估产生影响。卖家对于马克杯要价的中位数是7.12美元，买家是2.87美元，选择者则是3.12美元。买家和选择者对马克杯的

价值评估很相似，相反，所有权使得马克杯对于卖家来说更具价值，在这类禀赋实验中，卖家与买家的出价差异一般为2：1。

禀赋效应的启示意义是，人们倾向于对自己拥有的东西估价过高。所有权这一框架所创造的价值不同于通过理性分析得出的商品带给个体的价值，这种不一致的评估一定程度上解释了，为什么许多卖房的人设定了过高的售价，导致过了很久都无人问津。理解禀赋效应对于明智地评估商品价值十分重要。

迪克·塞勒曾向他在芝加哥大学的MBA学生提了下面这组假想的问题，这组问题在当时是具有现实性的：

问题11            现在是1998年，迈克尔·乔丹和公牛队即将进行总冠军比赛。你非常想观看这场比赛，但门票已经售空了，并且你将有很长一段时间甚至永远没有机会再看到迈克尔·乔丹打比赛了。你了解到有人要出售一张票，你最多愿意出价多少买这张票？

问题12 现在是1998年，迈克尔·乔丹和公牛队即将进行总冠军比赛。你有一张比赛门票，你也非常想看这场比赛。门票已经售空了，并且你将有很长一段时间甚至永远没有机会再看到迈克尔·乔丹打比赛了。如果要卖出你的门票，你最低能接受的价格是多少？

塞勒发现，他的学生在问题11中平均只愿意支付330美元，在问题12中却平均要价1920美元。我们可以认同这一行为，但我们也觉得它是有问题的。门票的价值是多少呢？在不知道答案的情况下，很有可能你会持有很久，其实你早就应该为了一个很好的价格而放弃你的定价。这同样适用于你或者你的公司拥有的任何东西，比如汽车、房屋、股票、公司部门等。

## 心理账户

前面两节的内容与塞勒有关心理账户的研究是一致的。他的研究表明，人们有各种各样的“心理账户”，他们用这些账户来组织、评估和追踪许多经济活动，比如用于度假、装修以及本月预算的费用。有趣的是，我们对不同的心理账户会采用完全不同的决策规则。前面两节着重介绍了心理账户在实际运作中的具体方面，这一节则将加入其他与我们的心理账户有关的有趣内容。

塞勒曾讲述过一个去瑞士旅行并给一群高管们做付费讲座的故事。在讲座之后，塞勒和他的夫人在瑞士游玩，当时美元贬值，旅行费用很高。塞勒注意到，他知道旅行费用总体上要远远低于他的讲座费用，所以在旅行过程中花钱没有给他带来任何困扰。之后，他将这次经历与一次相似的经历进行了心理上的比较。在后一次经历中，他在纽约做了讲座并赚得了同样多的钱，然后和夫人去了瑞士旅行，但是这一次去瑞士旅行的高额花费令他烦恼。可以说，相比于花销出自一个不同的账户（纽约讲座账户），当花销出自同一个账户（瑞士出行账户）时，似乎就显得没有那么重要了。

让我们想象一个类似但更常见的情况：你带着一周的食物采购计划来到了杂货店，一名店员递给了你一张10美元的代金券，你只能当天在店内使用它，这张代金券会影响你在店内花费的钱数吗？从理性的角度来说，你现在只是比你得到代金券之前富有了10美元而已，它不应该对你花多少钱产生影响。因此，如果你在得到代金券之前的净资产是10万美元，现在就是100,010美元，我们不会预期，一个净资产为100,010美元的人会比一个净资产为10万美元的人总是花销更高。但是，米尔克曼、贝希尔斯、罗杰斯和巴泽曼通过与一家在线杂货订购和送货商合作开展研究发现，在刚刚获得了“10美元折扣”的优惠券后，人们会在杂货店花更多的钱，具体而言，10美元中会有2美元用于增加消费。尽管更加稀松平常，人们轻松花掉新获得财富的这种行为，与塞勒的行为是一致的。

类似地，沙菲尔和塞勒让一组订阅了酒类报刊的人思考如下问题：

问题13           假如在期货市场上，你花20美元买了一瓶1982年产的波尔多红酒，现在，这种酒的拍卖价格大约是每瓶75美元，你决定要喝上一瓶。

下列哪一选项最符合你喝掉这瓶酒的代价？

- a. 0美元
- b. 20美元
- c. 20美元加上利息
- d. 75美元
- e. -55美元（你正在喝一瓶价值75美元的酒，但你买到它只花了20美元）

沙菲尔和塞勒报告了选择每种选项的百分比：a 30%， b 18%， c 7%， d 20%以及e 25%。他们注意到，这份酒类报刊是由一位经济学家奥利·阿申费尔特发行的，选d的人中大多数也是经济学家， d也是与经济分析一致的答案。其余的回答者不

会根据事物当前的价格来考虑他们资产的价值，相反，他们要么把代价视为已经花掉的东西（选项a），要么视为他们支付的成本（选项b），或者看作交易的价值（选项e，你做了一笔好交易赚到了钱）。

心理账户也能影响你对没有选择的结果的满意度。思考一下如下两种结果（改编自塞勒的研究）：

结果A 你收到了一封美国国家税务局的信，他们说你在纳税申报单中犯了一个小的算术错误，所以必须向他们汇款100美元。同一天，你也收到了州税务机构寄来的一封相似的信件，他们说你因为一个类似的错误欠他们100美元。这两个错误都不会造成其他影响。

结果B 你收到了一封美国国家税务局的信，他们说你在纳税申报单中犯了一个小的算术错误，所以必须向他们汇款200美元。这一错误不会造成其他影响。

哪一种情景更令人沮丧呢？相较于结果B（1个大的损失），结果A（2个小的损失）会令大多数人更加沮丧，尽管从经济角度来说，两个结果是一样的。这一情绪反应与我们对损失的反应特征一致。具体而言，在评估每一次损失时，先发生的损失比之后的损失更令我们受伤。所以，来自两个不同的心理账户的两次100美元损失感觉上要比一次性200美元的较大损失更糟糕，这和你之前了解到的，大多数人不会觉得损失200美元有损失100美元的2倍那么差是一个道理。对于收益而言，则会发生相反的结果。如果给定金额收益以较小金额多次支付而不是一次性支付，人们就会感到收益更多，因为我们赋予100美元的价值要高于赋予200美元的价值的一半。这能给我们什么启示呢？在给另一半送礼物时，不要一次送很多礼物，分成几次送出会从整体上创造出更多的快乐！

最后，塞勒讲述了一个他同事的有趣的故事，和我们所有人一样，这位同事经常会有一些小的损失，而他利用心理账户避免了因为这些小损失而感到困扰。在每年年初，这位同事都会设立一笔专款来支付恼人的损失，比如违停罚单和图书馆罚

金。当那些小的不愉快发生时，他只需要从这个账户中拿钱支付即可。在年末的时候，他会将剩余的钱捐献给美国联合慈善总会。

很显然，这一形式的心理账户减轻了该同事因为意外和琐碎开支带来的困扰。我们不确定这个故事对于慈善捐赠有什么实质性的影响，但我们喜欢这个点子。一旦你把一些钱存到一个账户中，你如何花这些钱的细节就变得不那么令人心烦了。

## 退款/奖金框架

美国政府在2001年9月向纳税的美国公民支付了38亿美元，依据年收入，每人得到的数额从300、500到600美元不等。政府官员和媒体用“退款”一词来描述这些钱，布什政府认为这将促进消费、重振萎靡的经济状况。埃普利、马克和伊德松进行的3项研究表明，政府为这一项目设定框架的方式——具体而言即使用“退款”一词——极大地限制了项目的效果。这些研究者们提供的有力证据表明，如果政府将这些钱描述为“奖

金”而不是“退款”，那么会有更多的公民立即花掉它们而不是把它们存起来，这会对经济产生更大的刺激作用。

在他们的第一项研究中，埃普利等人发现，在纳税人考虑如何花钱时，“退款”和“奖金”两种框架会引发非常不同的心理状态。研究人员提醒所有的参与者（他们都是纳税人），联邦政府已经在大约6个月前向所有的纳税人发放了支票。其中一组参与者，即“退款”组参与者读到的是以下陈述：“支持减税的人坚称，政府获得的税收高于所需的花费，这造成了赋税过剩”，因此这些钱应该作为“扣留收入”返还给纳税人。与之相对的，“奖金”组参与者读到的是：“支持减税的人坚称，政府运营成本低于期望值，这造成了预算过剩”，这些钱应该作为“奖金收入”返还给纳税人。

之后，两组参与者被要求回忆他们花费的金额与储蓄的金额各占支票面额的百分比。“退款”组记得花费占25%、储蓄占75%，而“奖金”组则是花费占87%、储蓄占13%。由于是随机分配，没有理由认为两组参与者实际上的花费金额会大相径庭，相反，相关数据表明，人们会把“奖金”与花费联系起来，而把“退款”与储蓄联系起来。埃普利等人认为，“奖金”一词

创造的是一种“余钱”的形象，而“退款”一词传递的形象仅仅是返还给你以便让你恢复到合理现状的这样一笔钱。

参与埃普利等人第二项研究的是哈佛大学的本科生，他们给了每位参与者50美元，并将这笔钱描述为退还的学费或者奖金。在随后的一周内，研究者会询问学生这50美元花了多少、存了多少，平均而言，“退款”组报告花了10美元、存了40美元，而“奖金”组报告花了22美元、存了28美元，“奖金”组花掉的钱比“退款”组花掉的钱的2倍还要多。因为学生们的报告可能是不准确的，研究人员进行了第三项研究。在这项研究中，他们给了一些哈佛的本科生每人25美元的意外之财，这次钱要么被设定为“奖金”，要么被设定为“退款”。之后，埃普利等人设立了一个“实验性商店”，这家店提供了一些在标价基础上降价20%的促销商品。平均来说，“退款”组只花了2.43美元，但“奖金”组花了11.16美元，比前者的4倍还要多。

这些研究展现了框架效应的惊人力量，认识到描述框架会如何对你产生影响的重要性，以及框架与重要决策的关联性。

很明显，如果采用奖金活动而不是退款计划的形式，2001年美国政府对经济的刺激效果会大得多。

## 联合和分离评估造成的偏好反转

想象一下你对两个选项分别进行了评估，而且赋予选项A的价值要高于选项B。你可能会根据逻辑推断说，如果之后让你在这两个选项中做选择，你会选择选项A而不是选项B。本节内容会关注一系列的偏好反转现象，这些现象都违背了逻辑一致这一非常简单的限制条件。

迄今为止，已经有大量研究探讨了分离与联合评估造成的偏好反转。在这里，我们会考察一系列精心挑选的例子，在这些例子中，当人们单独审视选项时，他们给其中一个选项赋予的价值要高于其他选项，但在同时考虑两个或多个选项时，他们的偏好会发生反转。对于这些反转，我们会提供至少两种解释，它们能帮助我们搞清楚，何时我们可以预期会发生反转。

考虑以下两种薪酬福利方案：方案A在第1年会支付27,000美元，第2年26,000美元，第3年25,000美元，第4年24,000美元；方案B在第1年会支付23,000美元，第2年24,000美元，第3年25,000美元，第4年26,000美元。奚恺元发现，当本科生参与者被要求报告他们有多大可能接受每一种提议时，如果他们每次只评估两个选项中的一种，那么方案B比方案A更有可能被接受。但当他们同时考虑两个选项时，方案A就更有可能被接受。在一次评估一个选项的情况下，参与者不喜欢看到薪酬随着时间流逝而减少，但在同时评估两个选项时，他们很容易发现，方案A提供的总薪酬更高，而且来得也更快。

奚恺元还让参与者想象了另一种非常不同的情境，那就是在市场中购买音乐词典并对一本或两本音乐词典进行评估。

“大词典”收录了20,000条词汇，但封面破损，“好词典”只收录了10,000条词汇，但封面完好。参与者要么只考虑一本词典，要么两本都要考虑，并且需要报告他们对每本词典最高愿意出价多少。当参与者同时评估他们对两本词典愿意出价多少时，平均而言，他们认为大词典（27美元）比好词典（19美元）价值更高，相反，当他们只对一本词典进行估价时，平均

而言，他们对好词典（24美元）的出价要高于对大词典的出价（20美元）。当参与者只评估一个选项时，破损的封面的影响更大，但在同时评估两本词典时，词汇数量的影响更大。

卡尼曼和伊拉纳·里特夫针对不同类型的环境或社会问题发现了类似的不一致性。研究者们给参与者看了一些凸显特定问题的新闻头条，然后，让参与者要么就政府针对某一环境原因采取的一项干预措施（分离条件）报告他们的支持程度，要么让他们在政府针对不同的环境原因采取的两项干预措施（联合条件）中选出更加支持的那一项。在分离评估条件下，与情感启发式的预测一致，人们偏好会“激发情感”的环境原因（这些原因会激发强烈的情绪反应），比如长有斑纹的猫头鹰、珊瑚礁和有毒物质的泄漏。然而，当在针对不同原因的干预措施间进行选择时，参与者倾向于选择与人类直接有关的原因，比如皮肤癌、多发性骨髓瘤和含铅涂料。例如，尽管参与者在分离评估时认为改善“澳大利亚濒危哺乳动物”的生存困境这一理由比改善“患皮肤癌的农场工人”的问题稍稍重要一些，但当他们在两个原因间进行选择时，选择“患皮肤癌的农场工人”的人数与选择前者的人数之比超过了2：1。

在有些涉及政见的民意调查中，公民会被询问他们是否支持某一位特定的候选人，而在另一些民意调查中，公民则会被询问两名候选人中他们会把票投给谁。有时，由询问支持与否的民意调查得出的推断与投票式调查得出的推论并不一致。洛文塔尔对于导致这一现象的原因做了些说明。她发现，对每位候选人单独评估的结果，会在以投票方式同时评估两位候选人时发生反转。具体而言，她考察了对两个假想候选人的投票偏好，一位候选人被期待能增加10,000个新岗位，但有谣传他曾逃避缴纳个人所得税；另一位候选人可能会增加5000个新岗位，但没有涉及任何不良记录的谣言。当参与者以支持与否的方式单独评价两位候选人时，记录清白的候选人得到了更多的积极评价，但当参与者在二者间做出投票选择时，几乎2/3的人选择了能提供更多新岗位的候选人。

这些例子是越来越多的证据的一部分，这些证据表明，在联合与分离式评估间存在偏好不一致的情况。在解释这些例子时要注意到的是，它们都包含两个属性且每对结果在这两个属性上都存在差异。一个属性在分离评估时更受关注，而另一个

属性则在联合评估时更受关注。对于这些效应至少有两种解释：基于“想要/应该”的解释以及基于“可评价性”解释。

巴泽曼等人的“想要/应该”解释考虑的是个体想要做的事情与认为他/她应该做的事情之间的矛盾。巴泽曼等人主张，在分离式评估时，能够更强烈地唤起情绪的选项或“想要”的选项一般会被赋予更高的价值，这是与情感启发式的预测一致的。相反，进行联合评估时，更加符合逻辑的、理性的选项，或者说“应该”的选项，将被赋予更高的价值。奥康娜等人的研究表明，人们把情感唤起的选项看作是他们想要的选项，而把他们认为更符合逻辑的选项视为应该选择的选项。巴泽曼等人认为，在一次评估一个选项时，我们实质上常常根据情感偏好做出行动，但联合评估却会激发更加理性的分析。换言之，在分离式评估中系统1思维相对来说将更加普遍，而在联合式评估中系统2思维将更加普遍。

可评价性假设为联合—分离偏好反转提供了一个更加侧重认知的解释。该假设认为，在联合和分离评估间出现的反转是由属性在被评估能力或者说它们的“可评价性”上的差异引发的。当需要根据一个难以评估的属性（比如词典中的词汇数

量) 和一个容易评估的属性 (比如破损的封面) 对于两个选项进行权衡时, 难以评估的属性对于分离式评估的影响将低于对联合式评估的影响。

在分离式评估中, 人们往往很难根据难以评估的属性对一个选项的吸引力做出评价, 例如“10, 000条词汇足够了吗”这样的问题就很难回答, 因此, 在这种情况下难以评估的属性对决策的影响就很小。相反, 在联合式评估中, 在难以评估的属性上对两个选项进行比较可以得到额外的信息, 这会增加该属性的可评价性。例如, 当你能够将一本词典的词汇数量与另一本词典中的数量进行对比时, 词典中的词汇数量将会变得更有意义, 相反, 你不需要进行比较就能知道封面破损是不好的。

分离式评估任务是很复杂的, 在本节中, 我们着重介绍了两种能够导致权重变化的机制, 这些机制使得不同属性在联合式与分离式评估中获得了不同的权重。首先, 基于情感启发式, 人们会跟随自己的直觉反应, 主要关注引起情绪唤起的属性。其次, 在分离式评估中, 难以评估的属性将被赋予过低的权重。显然, 两种机制共同作用, 引发了联合和分离评估间的

偏好反转。在第七章中，我们会继续介绍这一反转，并探讨在什么样的条件下人们会执着于社会比较过程。

## 总结

本章介绍的各类框架效应与偏好反转现象反映了行为决策领域的一些重要发现。本章一开始提到的亚洲疾病问题是行为决策研究历史上极为重要的一个问题。在卡尼曼和特沃斯基发现这些研究结果并提出预期理论之前，行为决策研究在很大程度上被经济学家所忽视。我们在第一章探讨的西蒙的有限理性概念，当时也被轻描淡写地解释为一种为了应对搜索成本而采用的理性策略。第二章中的启发式与偏差也因为类似的原因而未受重视。但是，本章介绍的框架效应表明，人们会由于一些即使是经济学家也不得不认同的，与理性准则无关的信息而做出截然不同的决定。

早在25年前，亚洲疾病问题就对主流的经济学范式提出了挑战，并为心理学家与经济学家之间的有效对话创造了基石。

已被证明的许多其他框架效应延续着这一传统，持续为行为经济学和行为金融学领域的发展做出贡献。

在这些研究中经常出现的一个问题是，这些效应是否能够被推广到现实世界中。在本书第三版中，本书作者之一马克斯对这个问题持乐观态度，但没有足够的数据来证明这一看法。自那时起，很多优秀的研究已使用框架效应解释了大量现象，包括为什么出租车司机在清闲日子里的驾车时长要多于忙碌的日子，为什么那么多人通过电话在线买了保险，为什么职业的高尔夫球员会在打小鸟球（比标准杆少一杆的球）而不是柏忌球（比标准杆多一杆的球）时推杆过短，为什么赌球的人会在让分时更有可能投注热门队伍而不是弱旅，谈判者在什么条件下最有可能陷入僵局（详见第十一章），以及各种各样的投资错误（第九章的主题），包括卖出成功的而保留失败的投资项目的倾向。框架效应甚至还会出现在其他物种身上，比如卷尾猴。此外，卡默勒完成了一项出色的工作，对在现实世界中同样存在框架效应的有力证据进行了总结。

既然你已经理解参照点和框架效应，这应该如何影响你的决策呢？首先，在面对一个风险选项时，你应该明确给出你的

参照点。其次，考虑一下是否存在其他的参照点以及它们是否也一样合理。如果答案为“是”，那么就要试着从多个角度来思考你的决定，并对出现的任何矛盾之处进行检查。此时，你会在对问题各种可能的呈现框架有了更加明确认识的情况下，为决策做好准备。

为什么框架对于我们的判断影响这么大呢？这一问题的答案不同于我们为了解释第三章和第四章中出现的偏差给出的答案。那些章节中提到的偏差源于判断中的启发式捷径。相比之下，框架效应和参照点效应的引人注目之处在于，它们表明存在着远比理性决策者会采用的心智过程更加复杂的内部心智过程。理性决策者所追求的无非是使选择的期望价值最大化的选项，相关结果到底是收益还是损失无关紧要，而且相对于现状来评价这些结果也将是画蛇添足的做法。

为什么进化会给我们带来一种额外的机制来损害我们的决策呢？拉约和贝克尔对此提出了一种具有说服力的解释。他们认为，依赖于描述框架与参照点对结果进行评估，是一种我们为了应对棘手的生物学限制而产生的优美的解决方案。所谓的生物学限制是指我们的“主观效用评价体系”（我们体验快乐

和痛苦的能力)并非十分敏感。比尔·盖茨的第50个10亿美元和他的第一桶金会令他一样满意吗?当然不是,正如我们在本章中讨论过的那样,由于我们的主观效用评价体系的敏感度是有限的,无论是对于收益还是损失,我们都会体验到边际效用递减的情况。

考虑到我们的主观效用评价体系的敏感性受到生物学上的限制,我们需要通过习惯我们拥有的东西并将其视为理所应当来重新调整我们的参照点。如果我们没有调整我们的参照点,我们的效用评价体系很快就会达到最大值,然后意识到我们无论做什么都不能让自己感到更加快乐了,这将极大地扼杀我们去更努力工作、变得更富有以及取得更多成就的动力。当然,在现实生活中,我们会对我们的财富、地位和成就的现状变得习惯起来,并随后变得有动力去获得更多而且相信那将使我们更加快乐。

这一动力系统的讽刺之处在于,为了让它持续工作,我们需要习惯于我们的新情况而不是去预料到这种习惯的状态。确有研究证据证实,人们会以惊人的速度适应环境中积极的和消极的变化,然后迅速地忘记这一适应过程。因此,我们发现自

已处于一种快乐水车<sup>[2]</sup>的状态之中，努力追求一种想象中的幸福，但这种幸福永远会从我们的掌控中溜走，从而引诱我们继续向前。

[1]. 数字前的负号“-”表示损失。——译者注

[2]. 收入增长，但快乐却不相应增长。——编者注

## 第六章 动机、情感与情绪对决策的影响

你正站在天桥上，桥下是几条电车轨道。你看到桥下一辆失控的电车正冲向5个无助的人，和你一同站在桥上的是一名背着巨大背包的铁路工人（见图6.1）。救这5个人的唯一方法是把铁路工人从桥上推下掉落在轨道上。他会死掉，但是他的身体将会拦住电车，从而救下那5个人（你不能跳，因为你的体重不足以使电车停下，你也没有时间取下工人的背包）。如果不考虑法律规定，你会推下这个陌生人让他去死吗？

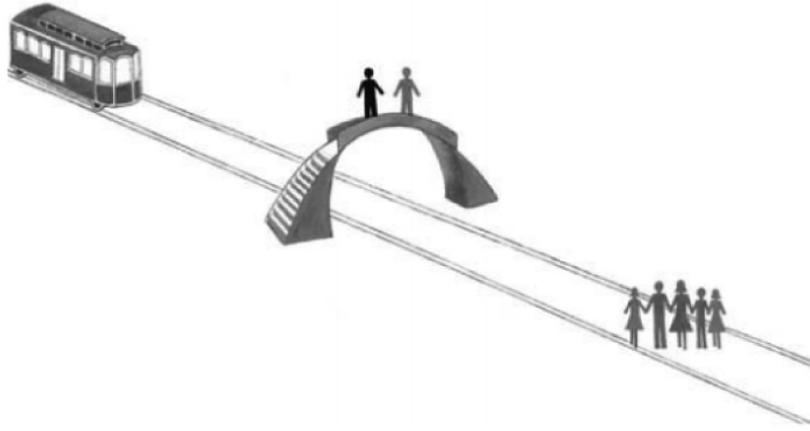


图6.1 天桥困境

我们刚刚描述的是一个被称为“天桥困境”的著名哲学问题。它将伦理决策的两种不同的哲学方法，即功利论和道义论对立起来。功利论经常被描述为“为最大多数人谋取最多福祉”。从功利论的视角来看，你应该计算每个选项的成本和收益之和，并选择给所有相关人员带来成本和收益的最佳平衡的选项——在这一例子中，就是牺牲一条生命，拯救五条生命。

伊曼努尔·康德提出的道义论是与功利论截然不同的伦理思维方式，它根据行为是否与规则或责任相符来判断行为的道德性。康德认为应该根据人们在社会中的权利和责任来判断一个行为的对错。在康德眼中，推别人下桥的行为侵犯了他人的

权利，因此是不道德的。将陌生人推下桥的想法会让我们中的大多数人产生消极情绪反应，这与康德的观点是联系在一起的。在这样的情景中，我们的情绪反应往往会占据上风，大多数人会认为，为了救五个人而推铁路工人下桥，在道德上是不可接受的。如果你问他们为什么不把工人推下桥，常见的回答有：“那是谋杀！”或者“结果不能用来证明手段是合理的！”或者“每个人都有生命权！”人们的情绪反应是决策中不可忽视的因素。

我们知道大多数读者此刻都会站在道义论这边。但是在你坚定立场之前，考虑一个先于天桥困境被提出的哲学问题，即“电车问题”。这一次，失控的电车正驶向五名铁路工人，如果电车继续按照目前的路线行驶，这五名工人将丧生。救下他们的唯一方法是按下开关，将电车驶向支线，而电车在支线上行驶时将会撞死一名工人（见图6.2）。同样，不考虑法律规定，你是否会为了挽救五个人而牺牲一个人？你是否会按下开关使电车转弯？

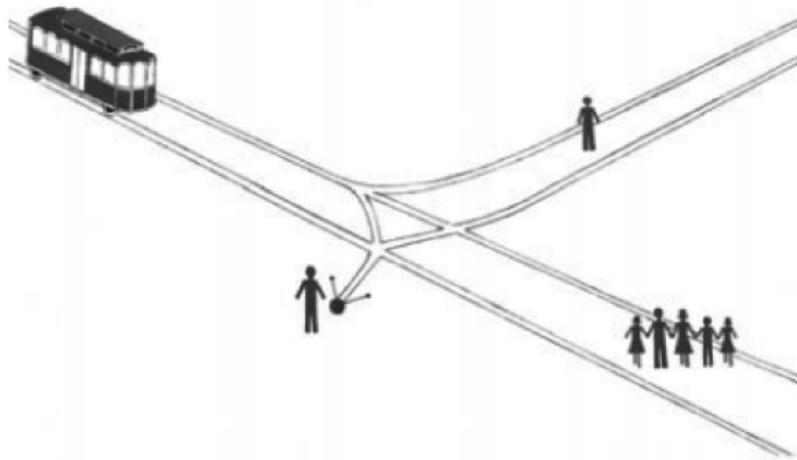


图6.2 电车（开关）问题

大多数之前没有了解过天桥困境的人，在电车问题上会选择按下开关。他们会把五个人死亡是比一个人死亡更糟的情况这一看法，作为解释自身行为的核心理由——这是标准的功利论思维。

当人们同时面对这两个问题时，一些人会因为自己截然相反的选择而感到困扰，他们决定按下开关使电车转弯（在电车困境中），却决定不把工人推下桥（在天桥困境中）。那些受到选择不一致困扰的人，一般都是根据直觉做出有关天桥困境的决策，随后在面对电车困境时，他们则会做出更多与功利论思维一致的反应。

正如这两个例子所反映的那样，我们时而遵循情绪，时而又遵循。更重要的是，情绪影响下的决策方式，同深思熟虑后的决策方式，未必是一致的。

正如它们经常批判的经济学研究一样，大多数以往的行为决策研究都把决策视为一种认知过程。然而，最近研究者们开始将人们犯下的许多错误归因于动机和情绪的影响。在本章所探讨的情境中，人们会由于即时的情绪或动机冲动，无论是出于成瘾、饥饿、性兴奋或者其他短暂的激情，而去追求一些具有诱惑力的选择，这造成他们所做的决策不符合他们的长期利益。

具体而言，我们将关注动机和情感对决策的三类影响。第一部分将描述我们想做的事和我们认为应该做的事之间的矛盾。第二部分将讨论人们解读公平的自利方式。第三部分则将详细探讨我们的情绪状态会如何影响我们的判断。

## 情感与认知的冲突

在荷马史诗《奥德赛》中，尤利西斯在长途航海中遇到了一个问题。他知道不久后将会遇到塞壬，塞壬是一种女妖，她们会用甜美的歌声把海员吸引到小岛上，然后杀死他们。没有男人可以不为塞壬的歌声所动，女妖的小岛上“堆满了腐朽的男尸”。尤利西斯让他的船员在驶过塞壬控制的海域时不作停留，并且把蜡塞进他们的耳朵，使他们听不到塞壬诱惑的歌声。因为尤利西斯想要听塞壬的歌声，于是他让船员把自己绑在桅杆上，并命令他们不管自己怎样哀求，都不许放开自己，直到他们安全驶过塞壬所在的海域为止。在尤利西斯的船启航时，他警告他的船员们：“如果我恳求你们放开我，你们就要用更多的绳子捆紧我。”尤利西斯的计划成功了，他的船顺利驶过了塞壬所在的海域。

我们每个人都会在内心面临我们想要做的事情和我们认为应该做的事情之间的冲突。虽然尤利西斯知道他不应该为塞壬的歌声所动，但当听到歌声时，他仍想不顾一切地驶去。赌博成瘾的赌徒想要去赌场，尽管他们知道应该远离赌场，因为自己很难及时收手。酒鬼们想要喝酒，虽然他们知道应该戒酒，因为酗酒可能带来消极的后果。学生们想在晚上放松一下，进

行一些社交活动，尽管他们知道自己应该学习。消费者则经常要决定是购买自己想要的产品，还是购买那些出于健康、环境或预算等原因而应该购买的产品。

在第一章中，我们介绍了情感启发式，根据这一启发式，决策者对大多数选项会有自动的情绪或情感反应。巴泽曼等人认为这种情感反应经常与个体深思熟虑后做出的决策不一致。我们用“想要”和“应该”这两个术语来区分这两种决策偏好。人们怎么会产生两种相互冲突的偏好呢？什么时候情感会占上风，什么时候理智又会获胜呢？

## 多重自我

托马斯·谢林认为个体会经常表现得像是两个人：“一个人想要干净的肺，延年益寿，而另一个则嗜烟如命；一个人想要苗条的身材，而另一个则想吃甜点”。“多重自我”理论被用来解释大量的功能失调行为，如酗酒、吸毒以及消费者常会犯的错误，包括决定把钱花掉而不是存起来。几乎在所有这些例子中，我们的一个“自我”都支持能够提供即时满足的决定，而不是支持能够在未来提供更多回报的方案。

认知神经科学的研究表明，我们也许可以在不同的脑区中发现我们的多重自我。当我们思考是选择我们想要的即时奖赏，还是选择我们觉得自己应该选择的更大的延迟奖赏时，会有不同的脑区被激活。这些不同的脑区可能也与自动化思维（系统1）和深思熟虑的思维（系统2）有关。系统1与自动化思维有关，其相关脑区包括杏仁核、基底核和外侧颞叶皮层。而系统2与更加深思熟虑的思维有关，其相关脑区包括前扣带回、前额叶和内侧颞叶皮层。尤其是前额叶皮层，可能是信息整合和决策的关键脑区。前额叶受损的个体难以权衡即时和长期的获益，而这是在应该做什么和想要做什么之间做出决策所必需的。对于前额叶受损的个体来说，出现这一困难的主要原因是，他们难以对与情绪相关的信息进行编码。但值得注意的是，那些情感相关脑区受损的人有时会成为更理智的决策者，因为他们不太害怕可能的损失，因而可以承担更多明智的风险，并更可能选择期望价值更高的选项。总而言之，神经科学的证据表明，与情感相关的脑区促使我们屈服于不符合长期利益的欲望，而前额叶皮层中的高级脑区则可以帮助我们克服这些欲望，并选择具有更高期望效用的选项。

谢林指出，无论这些相互冲突的内在偏好源自何处，它们都会对经济生活造成巨大的影响。事实上，多重自我理论可以帮助我们解释一些其他理论无法解释的令人困惑的现象，这些现象包括：

- 同时存在许多烟草公司和帮助人们戒烟的公司
- 在节食书籍与节食风尚日益流行的同时，肥胖人群也在日益增多
- 饮酒的盛行与对戒酒互诫会需求的增加
- 毒品泛滥与戒毒诊所的大量涌现
- 社会和法律层面对于性行为的强烈禁忌与色情作品和卖淫在社会中的普遍盛行
- 拖延行为的普遍存在与旨在帮助人们完成任务的书籍、程序和激励系统的普及。

正如我们曾指出的那样，短期关注的对象和长期的自利需求的内在冲突，反映的是人们想要做什么和他们认为自己应该做什么之间的自然的对抗关系。有证据表明，当我们一次只评估一个选项时，情绪诉求（和“想要”自我）是更强的；而当

我们同时面对多个选项时，更理性和深思熟虑的“应该”自我会更强，并且会对选项进行权衡。可供比对的标准可以让选项之间的差异清晰化并引发更合理的决策。相反，当只考虑一个选项时，决策者经常会受到“我想要吗”这一问题的驱使，在这种情境中，情绪和内心的动机是更强的。

因此，当给予某人会让他在未来付出代价的短期奖赏（如消遣性毒品和旷工的机会等）时，“想要”自我可能会立即做出评估，认为这一选择似乎很有吸引力。然而，当人们明确地将短期欲望与让人克制放纵的选择进行比较时，“应该”自我就有能力来评估和比较每个选项的相对价值。“应该”自我会有条不紊地定下新年的决心，但是当“应该”自我疲惫或分心时，“想要”自我就会把新年决心一举击溃。

## 时间差异的影响

我们可以使用“贴现”这一经济学概念来描述由内心冲突导致的行为，根据这一概念，任何需要在当前利益和未来利益间做出权衡的选择，都应当在一定程度上对未来的获益打折扣。例如，相比于10年后得到一罐你最喜欢的汽水，今晚得到

它对你来说会更有价值，这可能是因为10年后你也许喝不到它了。一个理性的决策者会用“指数形式的贴现”来给未来的结果打折扣，这意味着每一个未来的时间周期都会导致相同百分比的贴现。比如说，如果每一年你的死亡概率为大约1%，那么你也许每延迟一年就会给汽水的价值贴现1%。如果你愿意支付1美元来立刻得到它，那么你也许愿意支付0.99美元来得到一年后的一罐汽水。为了得到10年后的一罐汽水，你也许愿意支付 $1 \times 0.99^{10}$ 美元，也就是大概0.9美元。

相反，诸如拖延、懒惰和上瘾这样的自我控制问题所引发的选择表现出的是“双曲形式的贴现”。大卫·莱布森首先正式提出了双曲贴现理论，这一理论背后所涉及的直觉非常简单。相比于当前时间段的得失，我们认为所有未来的得失的价值都要比它在当前的价值更低。回到汽水的例子，对你而言，今天喝一罐汽水比一天或一年后喝一罐汽水更有价值。值得注意的是，365天和366天之间的差别似乎很小，而相同的发生在今天和明天之间的一天延迟，就可能会重要得多。正如奥多诺休和拉滨所说，我们偏爱现在。

凯瑟琳·米尔克曼、托德·罗杰斯和巴泽曼在电影租赁这一情景中考察了“想要”自我与“应该”自我之间的冲突的时间要素。他们发现，当人们在线租赁DVD，但是几天后才会收到电影时，他们会更多地关注他们认为应该看的影片（比如纪录片和艺术电影）。相反，一旦收到电影，他们“想要”看的电影（如喜剧和动作片）会比“应该”看的电影更有可能被放入DVD播放机中。因此，“应该”看的电影虽然会在消费者的家中逗留，但却不会比“想要”看的电影的播放时间更长。基本上，当消费者为未来做决定时，他们会专注于自己应该做的事情。但是在为现在做决定时，他们更有可能做他们想做的事。

同一批研究者还在网上商店送货服务的情景下考察了消费者的选择，顾客们会在网上下单，并将在几天后收到货物。一般来说，随着下单与货物送达时间之间延时的增加，相比于“想要”的商品（如冰激凌），消费者在“应该”的商品（如蔬菜）上的消费比例会变得更高。

有些政策会让人们在应该怎么做和想要怎么做之间产生冲突，罗杰斯和巴泽曼探讨了民众对于这样的政策的支持情况。这种政策的一个例子与征收天然气税有关，大多数人不想纳

税，但是他们却认为自己应该支持纳税。罗杰斯和巴泽曼发现，如果这种“应该”的税收政策不是立即实施而是在未来实施的话，民众对该政策的支持会明显增加。当人们考虑长远未来时，他们会更加抽象地看待自己的目标；而当他们考虑近期的未来时，他们倾向于关注目标的具体细节。这种针对不同时间阶段的结果所作决策之间的矛盾，可以由当前关注对象的生动性来解释。显然，我们最关心的是当下发生在我们身上的事情，因为这是我们真切经历的事情。如果你想吃本杰瑞冰淇淋，那么你是现在就想吃，不是稍后，更不是几天后才想吃。值得注意的是，我们不同的时间偏好源自我们的生物特征。当我们考虑一个即时奖赏时，我们大脑中的情感中心会得到激活。而当我们考虑延迟奖赏时，最为活跃的脑区则是更加理性和更加深思熟虑的前额叶。

这种神经联结的结果是，我们的偏好会极大地受到当下状况的影响，却忽视未来的痛苦和享受。人们愿意为了即时享乐花钱，然而，当人们说他们愿意为了提前获得结果而支付金钱时，与预期结果出现在近期未来相比，当结果发生在更远的未来时，人们更不愿意支付金钱，即使提前相同的时间也是如

此。这种双曲贴现也许可以解释我们对当下的看重。就情绪而言，与未来模糊不清的不确定的某一天相比，近期的未来更具吸引力，更能起到激励作用，也更令人信服。

双曲贴现会影响我们对包括环境资源在内的许多宝贵资源的使用方式。人们普遍认为，我们应该保护自然环境，从而使它和我们得到它时处于一样好的状态，我们不应该把地球和它的自然资源当成“一份正在清算破产的产业”来对待。这种外在的价值观关系到未来的人类。但是，我们经常会做出与这些外在的观点不一致的决定。我们选择更快速地消耗环境资源，而不是做出以可持续性为目标的决定。我们明确表示出的对于未来的关注与我们内在的消费欲望相冲突，在绝大多数情况下，我们的内在欲望会占据上风。我们在用与自己明确表达的环保态度相悖的方式，对未来以及子孙后代进行着贴现。

有研究发现人们对未来有着极高的贴现率。大多数房东没有对阁楼和墙壁进行充分的隔热处理，他们也没有买更贵但更节能的电器，即使他们能在不到一年的时间内赚回额外的费用。组织也会对未来贴现。许多机构未能使用长远看来性价比最高的建筑材料，这要归因于他们对于建筑成本的考虑太过目

光短浅。虽然投资高性价比的建筑材料可以带来可观的回报，但是许多机构想要的是将建筑的短期成本降到最低，从长远来看，这将增加它们的维护成本，并且不利于保护地球上稀缺的资源。

美国房地产市场在2008年崩盘并引发了全球金融危机，这生动地展现了对未来进行过度贴现的倾向。开发商在房地产行业的繁荣时期越来越多地建造房屋，而贷款人则向日益增多的购房民众提供越来越有吸引力的抵押贷款。之前被排除在房地产市场之外的低收入借款人，突然成为了提供低利率或者可调整利率抵押贷款的房地产经纪人的追逐目标。据《商业周刊》编辑彼得·科伊介绍，比尔·克林顿总统通过推广“极低的首付”和促使贷款人向不符合要求的购房者提供抵押贷款，实现了增加民众自有住房的目标。随着房地产泡沫的扩大，贷款人逐渐降低了他们的标准，开始捆绑出售所谓的次级抵押贷款。由于首付很低，越来越多的借款人能够实现他们拥有住房的梦想，在某些情况下，即使没有具体的证据表明他们有能力偿还贷款也没关系。当他们每月的还款额不可避免地猛增时，越来越多的“次级贷款者”就会陷入拖欠抵押贷款和丧失抵押品赎回权。

回权的困境中。借款人、贷款人和政界人士都没有预见到他们的短期的决策所带来的长期消极后果。

## 调和内部冲突

关于内部不一致的研究向我们提出了一些重要的问题。为了我们自己的长期健康和安全，我们是否应该让“应该”自我完全掌控我们的决定？“想要”自我是否对于改善“应该”自我的决定有价值？我们将从三个视角给出关于这些问题的建议：经济学视角、霍华德·雷法的决策分析视角（见第一章）和谈判框架视角（将在第十章中详细展开）。

经济学家的建议 诸如谢林和塞勒这样的经济学家认为，解决我们内部冲突的关键在于想办法控制短期决策者的破坏性冲动。因为“应该”自我是计划者，它可以提前制定计划，以限制、指派或控制“想要”的自我。塞勒和谢林将多重自我问题比作老板雇用了聪明但自私的经理时所面临的管理问题。老板面临的挑战是如何安排经理的工作，从而使经理想要为老板的利益最大化而努力。在这个类比中，公司的老板是“应该”自我，他的计划是对“想要”自我的冲动加以控制。

具体而言，“应该”自我可以寻找使两个自我双赢的方法。对于节食的人来说，这可能意味着要找到令人愉快的体育锻炼方式，并确保在“想要”自我饿的时候能吃到健康的食物。“应该”自我也需要预见到在何种情况下可能会出现激情压倒理性的状况，并彻底避免这种情况的发生。有些赌场会把有问题的赌徒加入黑名单，但是当遇到看似已经洗心革面并且带着钱来消费的赌徒时，赌场经理们往往会陷入“想要”还是“应该”的选择困境。

正因为如此，强硬的预先约束可以提高以上这些规则的效力。例如，酗酒者可以服用一种名为安塔布司的药物，如果他们服药后饮酒，就会产生强烈的恶心感。类似地，家长式的他人团体（如父母、雇主或政府）有时会试图帮助人们避免屈服于“想要”的自我。为了试图使消费者不受短期冲动的影响，许多州采取的办法是对高价商品（例如，购买共有公寓股份）制定可撤销期限。

决策理论家的建议 用沃尔特·惠特曼的话来说，多重自我意味着我们每个人都由许多个体组成。认识到这种复杂性对决策分析人员来说是一个挑战，他们通常认为决策者具有一致的

偏好。雷法对这个问题的处理方法非常耐人寻味。他主张承认这些内部不一致之处，以及两个相互矛盾的偏好不能均被满足这一事实。具体而言，雷法建议征询每一个自我，以便确定是谁在犯错误。“应该”自我也许会指出“想要”自我的短视会带来问题，比如忽视决策的长期影响带来的危险。或许，“想要”自我也可以让“应该”自我明白一些它在正式分析中忽略的难以捉摸的感受。雷法建议在两个自我达成共识之前，应当持续进行这样的交流。

雷法的方法认识到了让“想要”自我的情绪和内心需求有机会表达出来并且提供素材的重要性。就像罗文斯坦所说，“想要”自我可以提供有用的信息：“饥饿意味着需要营养投入，疼痛意味着某种潜在的有害环境因素的侵犯，而情绪则具有众多功能，它会打断你，让你认识到孰轻孰重，并且让你充满活力。”

谈判研究者的建议 雷法的方法假定，既然自我的两个部分相互依赖，那么可以通过谈判解决它们之间的分歧。然而，我们都能想到这样的情况：“应该”自我按照自利的逻辑做出决定，但随后却被“想要”自我的冲动行为所推翻。例如，一个

人的饮食或锻炼计划可能会因为他没能把“想要”自我与“应该”自我的新计划协调好而受到破坏。因此，我们建议制定一种理性的谈判策略来应对“想要”自我。我们改进了雷法的建议，赋予了“想要”自我更多的自主权，并让它在决策和谈判过程中有了更大的发言权。我们的目标是，通过将“想要”自我视为有权宣布僵局的谈判者，避免“应该”自我在决策阶段占有统治地位，而“想要”自我则在执行阶段占据统治地位的局面。

我们建议你在“想要”自我和“应该”自我之间的谈判中加入几个标准。第一，要求双方达成协议。因为持续不断的冲突将导致“应该”自我继续做出将被“想要”自我破坏的各种决定。第二，协议应当遵循帕累托有效性（见第十章）。也就是说，没有任何其他安排会让“想要”自我和“应该”自我相比于已有的协议都更愿意接受。这个协议可以通过双方在关键问题上的“讨论”和妥协来达成。例如，“想要”自我多久吃一次冰激凌，“应该”自我每周会锻炼多少天，等等。通过许诺合理的次数和限度，“想要”自我可能更愿意遵守协议。第三，“应该”自我不应该强求谈判范围以外的协议。也就是

说，那些“想要”自我无论在当下还是未来都不会接受的条款。“应该”自我必须记住，违反这一协议也不会遭到法庭起诉，“想要”自我可以在任何时候让合同失效。

## 自利性推理

- 西方国家谴责第三世界国家破坏热带雨林并且导致人口过剩。与此同时，第三世界国家又将工业化和过度消费所造成的污染归咎于西方国家。

- 《美国新闻与世界报道》的一项调查问道：“如果有人起诉你，而你胜诉了，他应该支付诉讼费吗？”85%的人回答“是的”。然而，当问道：“如果你起诉某人，但败诉了，你应该支付诉讼费吗？”只有44%的人认为应该支付。

- 使用高耸的烟囱可以减少当地的空气污染，但会导致地区性酸雨问题。空气污染越严重，污染就会传播得离源头越远。当加拿大东北部受到酸雨的侵袭时，当

地居民认为美国东北部和中部的工业化是罪魁祸首。而美国政府拒不承认，声称酸雨是由当地燃煤造成的。

知觉和期望经常会产生自利式的偏差。在获得相同信息的情况下，个体会根据自己在情境中的角色，以截然不同的方式来感知情境。有证据表明，个体首先会根据自身利益决定偏好的结果是什么，然后通过改变公正的各种影响因素的重要程度，以公平之名来解释这种偏好。例如，冲突的各方会根据抽象的公平原则提出可行但利己的不同的方案。自利性推理使人们真诚地相信，相比于一个独立建议人提议的资源数量，自己拥有更大数量的资源是公平的。问题不在于人们想要不公平，而在于人们不能以一种无偏的方式来阐释信息。

艾伯特·哈斯托夫和哈德利·坎特里尔让普林斯顿和达特茅斯的学生球迷观看了一场短片，短片的内容是两所学校之间的一场非常激烈的足球比赛。虽然双方观看的是相同的短片，但是双方都认为对方球队行为不当，并且做出了具有侵犯性和违背体育精神的行为。研究者观察到，这两组学生“观看到的是截然不同的比赛”。类似地，美国和中国共同造成了42%的人为温室气体排放，但两国在气候变化问题上相互指责。2009年

7月，美国能源部长朱棣文和商务部长骆家辉在访问中国时，呼吁中国扭转温室气体排放增加的趋势。朱棣文宣称如果中国拒绝采取行动，那么中国在未来30年内的温室气体排放量将超过美国在其整个历史阶段的排放量。骆家辉说道：“我们不希望50年后，世界将环境灾难归咎于中国。”值得注意的是，中国的官方通讯社新华社在报道朱棣文和骆家辉的讲话时，没有提到中国对气候变化的影响，也没有提到美国人的批评。相反，新华社关注的是骆家辉承认美国排放温室气体已有150年之久这一点。

正如我们在第三章中回顾证实性启发式时提到的一样，当人们发现有利的信息时，他们可能会不加批判地接受它。然而，当遇到不利信息时，人们会用一种更具批判性和怀疑精神的方式做出评价。艾丽卡·道森、托马斯·吉洛维奇和丹尼斯·里根的研究很好地展现了人们会以自利的方式选择标准化证据的倾向。他们注意到，当获得的信息与论点一致时，接受该论点看起来是完全合理的。但从另一角度来看，要求数据能够绝对支持论点似乎也是合理的。道森等人认为，当我们想相信一个论点时，我们倾向于问“我可以相信它吗”；而当我们不

想相信一个论点时，我们会问“我必须相信它吗”相比之下，前者的标准比后者要低得多。

彼得·帝陀和大卫·洛佩斯的研究给出了上述现象的一个实例。他们告诉被试需要挑选一名同事作为项目的合作伙伴，并告诉每一名被试要从两名候选同事中挑选出更聪明的那个。研究者告知被试两位同事在一些任务上的表现，并且要求被试在确认自己已经选出了更聪明的伙伴之前要仔细斟酌这些信息。研究者引导被试相信一名同事是友好和乐于助人的，而另一名同事则是粗鲁和不够体贴的。当证据似乎表明友好的同事更聪明时，人们便会停止寻找信息并很快选择了他。然而，当证据对粗鲁的同事有利时，人们会不断寻找越来越多的信息，以便支持他们想要做出的那个选择。

艾米丽·巴尔瑟提斯和大卫·邓宁的研究为感知偏差的自动化性质提供了证据。研究者告诉被试他们将用面前的两杯饮料进行味觉测试，一杯是鲜榨橙汁，而另一杯是一种胶状、结块、发绿、有臭味还有点黏稠的混合物，上面贴着“素食奶昔”的标签。他们喝哪一杯饮料取决于电脑屏幕上随机呈现的是家畜还是海洋生物。对于一些被试而言，看到家畜意味着他

们将要喝素食奶昔；对于其他被试来说，看到海洋生物则代表着同样的噩运。然后，研究者会向被试展示一张模棱两可的图片，图片上的动物兼具马和海豹的特征。巴尔瑟提斯和邓宁发现，那些希望看到家畜的人只能看到马，从不会把图片看成海豹，反之亦然。研究结果表明，驱动着被试的选择性知觉的过滤机制和选择都可能发生在前意识水平。

如果这些偏见发生在无意识水平，那么人们不知道自己容易产生偏见也就不足为奇了。如果人们永远认为自己是公平和客观的，那么即使是聪明善良的人也会得出有偏差的结论。实际上，这种对于客观性的信念常常导致人们得出这样的结论，即任何质疑他们深思熟虑后的看法的人一定是有偏差的。审计师们可能会一方面为重要客户的有问题的会计操作寻找借口，另一方面又相信他们的结论与使用普遍能够接受的会计实践标准所得结论是一致的。CEO们可以找到办法给自己发放巨额奖金，但同时相信自己的行为可以使公司股东的利益最大化。医生可以接受来自制药厂商的礼物，却同时相信自己的临床判断没有偏差。政客们可以接受巨额的竞选捐款，却同时认为这些捐款并没有影响他们如何投票。要让不道德行为在法律上被判

定为欺诈行为，做出此类行为的人必须在自己这么做时知道自己的行为是不道德的。一如往常那样，欺骗自己的谎言是最有效的谎言。在第八章中，我们将更详细地讨论决策偏差的伦理意义。

## 情绪对决策的影响

最近几十年的研究让我们更好地理解特定情绪如何影响我们的判断方面取得了重要进展。

这些研究首先考察了常见的积极情绪和消极情绪的影响。例如，研究证据表明，积极的情绪会增加对启发式的依赖，从而导致更多的有偏差的判断。研究者推测坏心情可能会引发更多的深思熟虑（系统2），从而减少判断中的偏差。然而，出现了太多质疑这一结果的证据，让我们无法断言这一结论的正确性。例如，悲伤的人要比那些处于中性情绪状态的人更容易受到锚定效应的影响，因此悲伤的人会做出更糟糕的决定。为了探讨这些问题，让我们转向对具体情绪进行的研究。

## 具体情绪

研究者已经确认出了一小部分基本的情绪，包括快乐、悲伤、恐惧、厌恶和愤怒，而且表达这些情绪的表情具有跨文化的一致性。每一种情绪都会激发出一系列感受和“评价倾向”，使我们能够以某种特定的方式对世界做出反应。例如，恐惧使我们的大脑对风险变得敏感，并使我们的身体准备好逃跑。厌恶使我们的注意力集中于会毒害身体的事物，它促使我们清除玷污我们的身体和头脑的东西。悲伤情绪使人们把注意力集中在自我身上，它引导人们思考更多，并会激励自己寻求改变。而愤怒则是一种非常有趣的情绪：尽管它是负面的，但它与快乐有许多共同的特点，包括增加自信、增强权力感和降低对风险的敏感性。社会性情感，如同情心和自豪感就更加复杂了，但是它们各自仍然与一种独特的思维倾向联系在一起。

每一种情绪都会影响判断。比如，珍妮弗·勒纳、黛博拉·斯莫尔和罗文斯坦发现，一个人的情绪状态对禀赋效应有着显著的影响。我们在五章中介绍的禀赋效应描述了这样一个事实，即人们认为自己所拥有的商品的价值要高于自己没有的商

品的价值。勒纳和她的同事们探讨了，如果卖方处于悲伤或厌恶的状态，而不是处于更加中性的情绪状态，那么商品的销售价格（由拥有商品的人设定的价格）和选择价格（由在商品和金钱之间进行选择的被试所设定的价格）会发生什么变化。为了引发厌恶，他们给被试看了描述直接使用不卫生的厕所的电影片段（来自电影《猜火车》）。另外，为了引发悲伤情绪，他们让被试看了一段男孩的导师死亡的戏剧影片（来自电影《舐犊情深》）。结果显示，厌恶引发了排斥的欲望，这使人们更渴望摆脱自己拥有的东西，并避免获得新的东西。因此，厌恶导致卖方愿意以较低的价格出售，并导致潜在的买家调低了他们愿意支付的金额。相反，悲伤引发了改变环境这一目标，从而提高了人们为了购买愿意支付的价格，并且降低了他们所要求的销售价格。

通过这项研究，勒纳和她的同事揭示了情绪会如何影响财务决策。更有趣的是，通过在交易决策之前的另一项任务中操纵情绪，她们展示了情绪影响是如何从一种情境扩散到另一种不相关的情境中的。甚至更为重要的是，这个研究表明，我们需要非常清晰而准确地理解情绪是如何影响决策的。有许多学

者曾经假定，可以把情绪简单地分为积极和消极两类。但是勒纳等人的研究表明，两种不同的消极情绪会产生两种截然不同的效应模式。

情绪与我们对风险的感知是紧密相连的。快乐的人更乐观，悲伤的人更悲观。此外，恐惧和焦虑会产生规避风险的行为。相反，愤怒的人特别愿意承受风险，甚至面对风险时显得相当乐观。愤怒的人认为他们不太容易受到各种各样的职业和健康风险的影响。他们甚至认为他们患心脏病的风险要比其他人低。这很有讽刺意味，因为体验过更多愤怒情绪的人实际上更容易患上心脏病。

## 与心境一致的回忆

抑郁的人经常报告说，他们的抑郁最令人绝望的一点是，他们不记得快乐的感觉。类似地，当人们开心时，他们可能很难回忆起他们在相对困难时期的感受。人力资源顾问建议员工最好在老板心情好的时候向他要求加薪。当老板高兴时，他会发现很容易回忆起你表现好的时刻，也更可能相信公司有足够的实力给你加薪。

天气也会通过影响人们的感知从而影响人们的情绪。当民意调查员打电话询问人们的幸福程度时，人们的报告显示，与在晴天相比，人们在阴天时对生活的满意度更低。这种影响甚至扩展到了股票市价：在纽约，与阴天相比，晴天时纽交所的股票价格更可能上涨。与心境一致的判断之所以如此普遍，很可能是由于存在某种心理过程，这一过程同引发第三章所探讨的证实性启发式的心理过程是一样的。我们不过是相比于不一致的信息更善于记住与我们的心理状态一致的信息而已。

## 避免后悔

情绪还可以通过对于后悔的预期来驱动行为。思考一下以下这个故事：

想象你正在外地参加一次商业会议，会议进行到很晚。刚有离开的机会，你就立刻奔向机场，去赶回家的最后一趟航班。如果你错过了计划于晚上8:30起飞的这趟航班，你就要在这儿过夜，而且还会错过第二天的重要会议。你碰上了交通阻塞，因此8:52才赶到机场，并且在8:57跑到登机口。当你到达登机口时，你要么：

- a. 发现飞机在8: 30准时起飞
- b. 看到飞机已经在8: 55离开了登机口

哪一个更令你失望呢， a还是b？大多数人的第一反应会觉得b更令人失望。但是，这两种可能性给你带来的是相同的结果，也就是错过你的航班，并将不得不在外地过夜。选项b只不过是让你更可能产生一种反事实的想法，那就是只要你稍微调整一下行程，就可以赶上航班。

反事实思维和后悔情绪的影响作用一直以来都是维多利亚·梅德维克、斯科特·马德伊和吉洛维奇的工作核心。他们发现了一个有趣的事实，即与铜牌得主相比，奥运会银牌得主对自己的成就更不满意。但是显然，任何运动员都会在赢得银牌还是铜牌中选择前者。然而，当这些研究人员对运动员在获得奖牌时的即时反应和面部表情进行编码时，他们发现铜牌获得者似乎更快乐。梅德维克等人得出的结论是，获得奖牌这件事本身就能让铜牌得主兴奋不已，而银牌得主却会介怀他们离金牌只有一步之遥。

就实际结果而言，尽可能减少后悔的这种动机会让人们做出次优的决策。例如，在我们于第四章讨论过的三门问题中，人们之所以不愿意换门的一个原因是，他们担心如果选择换门却得知奖品在最初选择的门后面，会后悔不已。拉里克提供的证据表明，决策者会不合理地改变自己的决策以避免这种消极的反馈。他指出了两种他们可以避免消极反馈的方法。第一，他们可以选择某些选项，使得他们不会得到有关被放弃选项的反馈。第二，当有关未被选择的选项的反馈不可避免时，他们可以选择那些与被放弃的选项相比更有利的选择。在这种情况下，让你的“应该”自我对不同的结果进行比较可能会有益处。“应该”自我和“想要”自我还需要同彼此进行协商，以确定更好的结果（比如赢得银牌而不是铜牌）和因后悔而感到痛苦相比哪个更重要。

## 总结

人们经常将情绪视为不可控的因素。事实上，即使我们不能避免自身感受到情绪，但我们也许可以减轻情绪对决策质量

的消极影响。埃里克·约翰逊和特沃斯基以及勒纳、朱莉·戈德伯格和菲利普·泰洛克等人发现，人们通常不知道他们的情绪对自己决策产生的影响。因此，虽然我们也许感到自己在生气，但是我们却会错误地认为愤怒并不会影响我们的判断。可能更加危险的是，我们会误认为我们的义愤填膺是我们深思熟虑后做出的判断的结果。对于这些研究更为深入的理解，也许可以帮助我们形成这样的意识，即与其他人一样，我也会受到情绪状态的影响。也许更多地意识到情绪如何使我们的判断出现偏差这件事本身，就足以对我们有所帮助。

为了消除情绪对决策的消极影响，我们必须首先明确我们的情绪及其来源。缓解情绪的一种有效方法是识别情绪。例如，情绪研究人员知道，通过要求被试明确地识别他们的情绪状态，往往就可以消除情绪操纵的影响。但是，有时明确情绪的来源，是一种更为有效的消解令人不快的情绪的方法。这使得人们可以用系统2中更多涉及认知的评估手段，而不是使用系统1中的冲动和情绪反应，来对诱发情绪的刺激做出反应。先前我们曾提到过，天气会影响人们的生活满意度。但是想一想，当调查员先问“你那里的天气怎么样”，之后再询问生活满意

度问题的话，结果会怎样呢？有关天气的这个问题会消除天气对被试所报告的生活满意度的影响。

另一种管控情绪的负面影响的策略是让决策者对他们的选择负责。勒纳和泰洛克发现，当要求被试必须以某种方式解释自己的决策时，他们能学会控制自己的情绪，并利用系统2思维进行更系统的思考。这可能是因为解释决策本身就涉及系统2的思维过程，也可能是因为说话可以缓解情绪。为了让你自己对自己的决策负责，你可以向你的老板报告你做出决策的理由，或者写下你对所做决策的解释。从逻辑和经验上来说，简单地认识到需要负责这一点，就能够减少感情用事却后悔莫及的可能。

最后，可以用制度化的手段来控制情绪的影响。众所周知，各种各样的问题的鲜明程度可能会对政府的政策产生过度的影响（见第三章）。社会倾向于分配稀缺的资源用于解决鲜明的问题，而不是那些稀缺资源可以发挥最大作用的问题。为什么呢？因为生动鲜明的故事会引发情绪反应，而这些情绪继而又使我们对稀缺资源进行了错误的分配。卡斯·桑斯坦认为：“就像设立参议院是为了对众议院的热情产生‘冷却效

应’那样，成本效益分析也许能够确保政策不受过度兴奋和恐慌的驱动，而是能充分地考虑相关风险的效应，以及风险控制的作用。”大体上，桑斯坦认为，通过制度化地运用符合逻辑的决策过程，我们的社会将免受即时情绪的过度影响。然而，不幸的是，在美国国会里，民主党人经常断然拒绝使用成本效益分析，而共和党人则为了支持自己的观点，采取了带有偏见的成本效益分析。国会应该使用成本效益分析来做出明智的决定，而不是直接拒绝它，或者用它来推行符合党派利益的政策。

同之前认知取向的5章相比，本章为决策偏差提供了一种不同的视角。具体而言，本章关注的是由个人的动机和情绪影响所引发的偏差。我们回顾了由瞬时的欲望引发的动机压力、以积极的方式看待自己的需求、按照自己想要的方式看待事物的倾向，以及情绪对决策的系统性影响。当然，还存在着其他情绪和动机造成的影响。本章只不过是强调了超越认知因素以外的，由动机和情绪带来的额外影响，目的是帮助我们理解决策过程中的不同寻常的模式。虽然我们难以控制自己的情绪反

应，但是对于情绪如何影响决策更加充分的认识，可以帮助我们提高我们的决策质量。

# 第七章 非理性地对先前的决定追加投入

如果一开始你没有成功，那就努力、努力、再努力，假如依然没有成功，那就赶紧放弃，继续犯傻尝试是没有用的。

——菲尔茨 (W. C. Fields)

我们在之前的章节中考察了单一的决策，也了解了判断与动机偏差以及信息的描述框架会以怎样的方式影响我们对于此类决策的反应。但是，许多重要的决策涉及一系列的选择而非一次孤立的决策。当我们连续做决定时，我们容易产生一种特定的偏差，即倾向于更加坚信我们最初的决定，或者说对最初的决定做出更大的承诺。我们在本章开始处会对做出更大承诺

的个体倾向做出解释；在第二节中，我们将会介绍竞争性环境如何提升做出更大承诺的倾向；在第三节中，我们会分类解释为什么会出现承诺升级这种心理倾向，并为消除非理性的升级行为提供建议。

看看下面的例子，这些例子中的情境会诱发承诺升级：

- 你亲自决定雇用一位新的经理人为你工作。虽然你期望她能有优异的表现，但最初的报告表明，她并不如你希望的那样表现优异。你应该解雇她吗？你已经投入了相当多的时间和金钱来培训她，你想知道她是不是只是仍处于学习规则的阶段而已。为了她能成功，你决定继续对她进行投资，并提供额外的资源来帮助她。两个月之后，她的表现还是不达标，尽管你有更多的理由“终止损失”，但你同样也对这名员工投入了更多资源。什么时候你才应该放弃你的“投资”呢？

- 你接受了一家著名咨询公司的工作职位，并相信这份工作提供了一个绝佳的职业机会让你在一个有上升空间的组织里工作。两年之后，你并没有像你预期的那般迅速成长起来。为了向公司证明你是有价值的，你决

定通过更多时间的无偿加班来取得进步，但是，你依然没能获得你认为应得的认可。到现在为止，你已经在这个组织中干了好几个年头了，如果你决定要离开的话，你将损失许多福利，包括职工的优先购股权。你已年近40，并且感到你把大好年华都奉献给了这家公司，你会选择离职吗？

- 你供职于一家私募股权公司，并且决定为一家初创企业投资200万美元。为了这项投资，你个人与公司内的一些质疑者产生了争执。1年后，那家初创公司的CEO来到了你的办公室并对你说：“我有一条坏消息，也有一条好消息。坏消息是公司资金即将枯竭，如果没有额外的资金支持，我们绝对会破产，你将损失200万美元。好消息是，我非常有信心，如果你再投资100万美元，我们就能够克服我们发明中的缺陷，仍旧取得巨大的成功。”你会再投入100万美元吗？

尽管以上每个决策涉及的都是非常不同的情境，它们仍有一些共同之处。在每种情境中你都需要在先前决策的基础上做决定：你雇用了某个员工，你接受了某份工作，你进行了某项

投资。在每个情境中，你为了所选择的行动方案已经投入了大量的时间、精力和资源，而事情的发展却都不尽如人意。

我们经常面对重要性各不相同的类似的决策。你是否应该为一辆破车投入更多的钱？在放弃一家航空公司之前，你要坚持多久？当你持有的股票价格下跌时，你应该在它下跌多少前卖出呢？惰性常常诱导我们继续之前选择的行动方案，或者我们可能会觉得我们“已经投资了太多而无法放弃”。你如何才能知道何时应该放弃呢？在什么情况下继续坚持同样的行动方案会变得不理性呢？为什么当这样的行为变得不理性后，仍然会如此普遍呢？这些正是本章要探讨的核心问题。

虽然我们从小就被教导“努力，再努力”，但事实上，错误的坚持会让我们浪费大量的时间、精力和金钱。但是，方向正确的坚持也能带来相应的收益。在像上述这样包含不确定情境的例子中，做出明智决策的关键是能够区分在哪些情境中坚持会带来收获，在哪些情境中坚持会得不偿失。

针对上文描述的3个假想情境，来自不同领域的众多研究者已经提出了一些想法，并使用了许多不同的术语，比如“升

级、诱捕和坚持”来描述对先前选择的行动方案的承诺。在本章中，我们对非理性升级的定义是：人们对先前选择的行动方案承诺升级的程度已经超出了理性决策模型要求的程度。

会计师和经济学家为如何应对这些场景提供了深刻的思想。这些领域的专业人士告诉我们，在这些情境中，我们需要意识到已经投入的时间和金钱是“沉没成本”，也就是说，这些成本已经成为了历史，不可收回，因此不应该在设想任何未来的行动方案时被考虑在内。我们行动的参照点应该是我们的现状，我们应该考虑所有可供选择的行动方案，并只对每种方案相关的未来成本和收益进行评估。举个例子，如果你在考虑是否要退出一个博士项目，那么这个决定与你已经读了6个月还是4年应当毫无关系，这个决策需要考虑的关键因素，是退出的未来成本和收益以及继续攻读的未来成本和收益。

会计学教授教导他们的学生在会计情境中要意识到沉没成本，然而，从受过会计训练的管理者的决策来看，当面对现实世界的问题时，课本上提到的忽略沉没成本的建议很少能转变为明智的解决方案。对于管理者来说，为什么真正理解沉没成本这一概念如此困难呢？这部分是由于，课堂上关于沉没成本

的教导并没有清晰解释人们为什么倾向于将沉没成本计算在内。为了消除升级行为，我们需要明确自身存在的非理性行为并“解冻”该行为模式，从而为改变做好准备。

那些承诺采取某一特定行动方案的决策者，往往会以非理性的方式在做后续决定时坚守他们的承诺，因此，他们经常不去考虑最初的承诺现在是否依然合理，而是会以证明先前的承诺是正确的方式来分配资源。在接下来的部分，我们会更加深入、细致地探讨这一行为的组成部分。

## 单方面地对先前的决定追加投入

让我们再来置身股权公司经理的困境之中。假如你就是这位经理，那么我们对于升级情境的描述，很可能已经让你倾向于认为，在第一次投资的基础上再增加新的投入将对你“不利”。事实上，对该初创企业追加投入可能在经济上是理性的，毕竟，在第一次出现失败的征兆时就退出并不总是明智之

举，很多人甚至会认为，这么做反映出的是一种严重的心理缺陷。

你要如何区分理性和非理性的升级倾向呢？有一种观点认为，你应该在忽略最初是你亲自做出了金钱承诺这一事实的前提下，努力去决定何为理性的行为方案。已有大量研究试图探讨决策者是否是最初做出承诺的人这一点对于后续决策的影响。具体而言，这些研究探究了两组决策者在经历了初次失败后第二次进行决策时的差异，其中一组人做出了最初的决定，而另一组人则是沿袭了他人做的最初的决定，因此风险更低。

在斯托对这一类问题的早期研究中，一组参与者被称为高责任参与者，他们需要为一家组织的两个运营部门分配研究和开发资金，只有一个部门可以获得资金。然后，参与者被告知，3年后，这项投资被证明是成功的或是失败的，此时，他们需要在这两个部门第二次做出资金分配决策。第二组参与者被标记为低责任参与者，他们被告知公司的另一位金融主管做了一个要么成功要么失败的决定（初次决策是成功还是失败的信息与第一组参与者相同），他们需要决定第二次将资金分配给哪一个运营部门。当初次决策导致了负面结果（投资失败）

时，相较于低责任组，高责任组参与者在第二次决策中明显分配了更多的资金给最初选定的部门。相反，对于初次决策成功的情形，在第二次决策中两组参与者分配的金额大致相同。鉴于只有一开始做了失败决定的参与者才表现出了更大程度的承诺升级，斯托认为，导致升级的内在机制是自我合理化，也就是说，一旦人们最初决定要采取某种行动方案，负面反馈与最初的决定便是矛盾的。消除这种矛盾的一种方式则是，给最初的行动方案继续追加投入，并坚信它最终会带来成功。

什么样的条件会引发人们对选定的行动方案做出进一步的承诺呢？对此我们也已有了不少的认识。斯托和罗斯发现，当可以用一些与最初决策无关的理由（比如经济下滑而不是市场需求不振）来解释失败时，承诺升级的倾向会更加明显。巴泽曼、朱利亚诺和阿佩尔曼发现，相比于个体，群体升级承诺的可能性较低。但是，选择升级的群体会比个体表现出更高层次的承诺升级。显然，多名成员的存在使群体更有可能意识到对最初失败的行为继续追加投资是不理性的，但是，如果没有意识到这一点，那么群体的动力机制会强化对于最初决定的支持，并对承诺升级的做法进行更高水平的合理化。斯库曼发

现，参与了录用或者晋升决策并对最终录用或晋升决定表示认同的主管，在对员工后续的绩效评估中会表现出积极偏差。相反，参与了这些决策但对最终录用或晋升决定表示反对的主管，在对员工后续的绩效评估中则会表现出消极偏差。

斯托和黄发现，NBA球队会增加对于通过选秀得到的球员的投入，球队承担的沉没成本包括选秀权的使用以及为了挑选和签下球员所需的费用。斯托和黄还发现，即使在考虑了球员的表现之后，选秀的排名也会极大地影响球员的参赛时长、被交易的可能性以及是否能在联盟中生存下去。弗里德曼对于登山者的登顶决策的描述，反映了承诺升级在生死存亡的情境中所发挥的令人震惊的作用。有趣的是，弗里德曼是在一次纪念杰弗里·鲁宾的会议上展示他的论文，鲁宾是一位研究升级行为的知名学者，也是一位知名的登山者，但他死于1995年的一次攀登意外事故，当时鲁宾的搭档认为天气状况太危险，所以早早地折返了。

总而言之，前面提到的这些研究证据表明，人们应该意识到，将最初的决定与相关的未来决定区分开来并不容易。他们可以与他们的组织一起采取行动来对抗非理性的承诺升级。有

一些对冲基金会定期对投资组合进行定期轮换，这样的话，购买大宗商品的同一名交易员就不会是需要做出卖出决定的那个人。当然，在有些情境中一系列的相关决定必须由同一人做出，此时类似的机制无法施行。总之，我们应该努力意识到这样一个事实，那就是我们的决策容易因过去的行为而产生偏差，并且，我们有一种与生俱来的倾向去升级承诺，尤其是在获得了负面反馈的情况下。

## 竞争压力下对先前的决定追加投入

在我们刚刚介绍的单方面升级范式中，非理性升级的原因在于个人，我们会由于自己的前期承诺或投入而升级承诺。在竞争性升级范式中，额外的竞争压力推动了升级的过程。在本节中，我们会考察在竞争性情境中的升级过程。

试想一下，A和B两家公司是某一产业中最为重要的两家公司，C公司作为重要的第三方，是A和B公司的潜在目标，它可能是关键的供应方，也可能是关键的购买方。作为一家独立公

司，C公司价值10亿美元，如果变为由A或B公司管理，那么合并的结果将使得它价值12亿美元。如果A公司收购了C公司，B公司将处于灾难性的不利地位，并会损失5亿美元。类似，如果B公司收购C公司，那么对A公司会产生毁灭性的打击，A公司也将因此损失5亿美元。最后，无论是A公司还是B公司向C公司发出收购请求，另一家公司都会知道该收购请求。提问：作为A公司的领头人，你会怎么做？

我们曾给一些管理者呈现了这个问题，他们的一个典型回答是用11亿美元收购C公司，如果成功的话，能够给A和C公司创造1亿美元的收益。但是，这个收购请求一旦做出就会给B公司提出一个问题：如果B公司什么也不做，它会损失5亿美元，所以，与其遭受5亿美元的损失，B公司会给出12亿美元的收购价来让自己不赔不赚。此时，A公司会面临一个问题：如果A公司什么也不做，它会损失5亿美元，所以，A公司会提供13亿美元进行收购，也就是将它的损失控制在1亿美元，从而避免遭受5亿美元的损失。于是，问题又重新回到了B公司这边，我们会很容易发现，拍卖金额会增长到大约17亿美元，此时A和B两家公

司的结局均是损失5亿美元，任何一方在此之前退出都仍然会损失5亿美元。

这个故事与20世纪80年代并购狂潮中买家少有获利的结果一样，整体上看，收购带来的好处流向了卖家。这个故事与我们曾多次进行的一个课堂拍卖的结果也是一致的，教室前方的老师会从他/她的口袋里拿出一张20美元的钞票，然后宣称：

我即将拍卖这张20美元的钞票，你们可以自由选择参与竞拍或只是看着其他人竞拍。参与竞拍的人每次报价必须是1美元的倍数，当没有人继续出价时，出价最高者将按报价支付，并赢得这20美元。本次拍卖与传统拍卖的唯一不同之处在于，尽管出价第二高的人显然得不到这20美元，但他/她也必须支付与报价相同的钱。例如，如果比尔出价3美元，简出价4美元并且拍卖结束，那么我会付给简16美元（20美元-4美元），而比尔作为出价第二高的人，要付给我3美元。

（在继续阅读下文内容前，请你做出决定）你是否愿意出价1美元，开启这次拍卖？

我们曾给本科生、研究生还有企业管理人员举办过这种拍卖，拍卖的过程有着一致的模式，竞拍者总是以快速、激烈的方式开始出价，直到拍卖额上升至12~16美元的范围内，此时，除了出价最高的两个玩家，其他人都会退出拍卖。然后，这两名拍卖者开始意识到存在陷阱：如果一名拍卖者出价16美元，另一人出17美元，那么出16美元的人必须出价18美元，否则就要遭受16美元的损失。继续竞拍是一个不确定的选项（如果另一人退出则可以获得收益），相较而言，它比当前确定的损失似乎更加吸引人，所以出价16美元的人会继续出价18美元。这一情况会继续下去，直到出价金额达到19和20美元。令人吃惊的是，决定是否出价21美元与前面所有的决定——你可以接受19美元的损失，或者继续，如果另一人退出，则你的损失会减少——是非常相似的。当然，当出价超过20美元（该情境几乎总是发生）时，除此二人以外，其他人都会大笑起来，很显然，拍卖者在做出不理性的行为，但是，从哪一次报价开始是不理性的呢？

感到疑惑的读者应该自己尝试一次这样的拍卖游戏。拍卖通常会在20~70美元之间结束，但也有一些时候成交价会达到

100美元。在过去的20年间，通过举行这样的拍卖活动我们二人的总收益已经超过3万美元（注意：虽然我们光明正大地赢得了这些钱，但我们并没有留下这些钱，它们要么被用来为全班购买食物和饮料，要么被立即捐赠给了慈善机构）。

马丁·舒贝克发明了这个美元竞拍游戏，考虑到通货膨胀的影响，同时也为了增加刺激，马克斯把拍卖额从1美元调整为了20美元。泰格采用这一范式广泛考察了人们对先前选择的行动追加投入的原因，他认为，参与者放心大胆地加入了拍卖者行列，且不认为拍卖额会超过1美元（或20美元），“毕竟，谁会为了1美元出价高过1美元呢？”潜在的收益以及“赢得”拍卖的可能性这样的理由已经足够让人们参加拍卖了。一旦人们加入了拍卖者行列，只需要再多花几美元就可以留在拍卖中从而避免确定的损失这一“逻辑”，以及证明一开始参与拍卖是正确的这一强烈需求，足以让大多数的拍卖者再竞价一段时间。最近，随着更多的高级管理人员参与其中，我们把这一游戏调整为竞拍100美元，且每次需要加价5美元，但是基本模式仍然如故。

对美元拍卖游戏的深入探究表明，选择参加拍卖的人正落入陷阱之中。诚然，再出价可能会促使另一方退出，但如果双方都持有这种信念，那么结果可能是灾难性的。然而，在无法预期对手的拍卖模式时，我们不能认为继续竞拍一定是错误的。正确的行动方案是什么呢？成功的决策者必须学会发现陷阱，而这一拍卖问题的关键在于发现这场拍卖是一个陷阱，所以即使是非常小额的拍卖也永远不要参与。可用于识别竞争性陷阱的一种策略是，试着从其他决策者的视角来考虑该决定。在1美元拍卖中，这一策略将让你很快发现，对其他竞拍者和你来说，这场拍卖看起来一样诱人，了解了这一点，你就能够准确地预测会发生些什么，并远离这场拍卖。

你也可以制定一些策略来阻止竞争对手的升级行为。在20美元的拍卖中，一名学生可以组织全班合伙来对抗拍卖人。该学生可以安排一名同学出价1美元，且其他人都不参与竞拍，然后全班可以分享19美元的利润——沟通能够成为一种非常有效的工具。

同样的方式也适用于先前提到的公司A、B、C的情境。在1995年，美国航空、美联航和全美航空就上演了这样一幕。全

美航空是美国第五大航空公司，它在1995年宣布公司将以合适的价格出售，分析师们很快做出推测，航空业的两大巨头美国航空和美联航有可能对此感兴趣，然而，他们的分析结果仅仅是预期全美航空在被并购后的价值要高于它作为一家独立公司的价值。有消息表明，因为美国航空收购全美航空对于美联航来说将是一次巨大的打击，美联航收购全美航空对于美国航空来说也是如此，所以美国航空和美联航都会极力避免在这场竞拍之战中落败，但是上述分析忽略了这样的消息。作为美国航空或美联航的领导者，你将怎么做？

美国航空采取了一项旨在避免发生上文描述的升级战争的策略。美国航空的主席罗伯特·克兰德尔，给公司的118,000名员工写了这样一封公开信：

我们一如既往地相信，美国航空扩大规模与市场范围的最佳方式是内部增长，而不是并购……所以，我们不会率先向全美航空提出收购。另一方面，如果美联航要收购全美航空，我们将做好竞拍的充分准备，或者以任何其他必要的方式，保护美国航空的竞争地位。

尽管这封信是写给美国航空公司的员工们的，但显然，美联航才是这封信最重要的目标。信中透露出的信息非常明确：让事情保持原状，否则我们都将陷入劳民伤财的商战之中。克兰德尔的公开信有效地避免了一场升级战争（在1995年没有公司向全美航空提出收购）。5年以后，当美联航先发制人地开出了相当于全美航空独立估价的232%的收购价时，美联航和美国航空的股价都大幅下跌。

由于没有学到克兰德尔的成功策略，强生公司参与了针对医药产品制造商佳腾公司的一场拍卖战争。在2004年12月，强生公司对佳腾公司开出了254亿美元的价格。起初，对于佳腾公司的股东和强生公司来说，这个价格似乎都有利可图，但是，在大约6个月之后，当即将成交时，《纽约时报》报道了一起涉及佳腾公司产品的丑闻。在长达3年的时间里，佳腾公司没有告知医生，他们公司生产的植入式除颤器存在缺陷，这一缺陷已经在一些病例中引发了故障。美国食品及药物管理局对佳腾公司展开了调查，很快，该公司宣布召回旗下的除颤器产品。

在2005年秋天，强生公司表示想要和佳腾公司就收购事宜重新谈判，并且提到了对于联邦政府的调查以及佳腾公司的

“短期结果和长期前景”的担忧。在美国联邦贸易委员会有条件地同意强生公司与佳腾公司合并的同一天，纽约州司法部长艾略特·斯皮策发起了对佳腾公司的法律诉讼。强生公司选择不去履行这笔交易，而佳腾公司则起诉强生公司要求强制收购。随着围绕佳腾公司的负面新闻越来越多，强生公司在11月16日对佳腾公司给出了修订后的215亿美元的报价。

第三家公司波士顿科学是强生公司主要的竞争者，他们意识到如果强生公司得到了佳腾公司，那么他们会处于战略劣势。的确，在强生公司最初提出报价到修订报价的这段时间里，波士顿科学的股价从每股35.88美元跌到了每股25美元。在2005年12月5日，波士顿科学向佳腾公司给出了247亿美元的报价，与此同时，佳腾公司的问题继续恶化，在12月27日，美国食品及药物管理局就佳腾公司存在的 product 问题向其发送了一封警告信。

虽然如此，3家公司之间的谈判仍然持续到了2006年。这一年的1月11日，佳腾公司试探性地接受了强生公司提价后的232亿美元的报价。第二天，波士顿科学将报价涨到了250亿美元。第三天，佳腾公司暂时接受了强生公司新修订后的242亿美

元的报价。在17日，波士顿科学提出用270亿美元收购佳腾公司，比佳腾公司惹上法律问题前强生公司的最初报价还要高。1月25日，强生公司决定退出这场竞赛，而佳腾公司则接受了波士顿科学的收购。

1月26日，波士顿科学的股价跌至每股23.15美元，与他们第一次出价收购佳腾公司相比，每股跌了将近2美元（值得注意的是，强生公司每次宣布对佳腾公司的出价后，他们的股价也会下跌）。在几个月后的2006年6月，波士顿科学被勒令召回23,000件佳腾公司的起搏器时，该公司的股价已经跌到了每股不足17美元。

强生和波士顿科学两家公司都拼命想要接手佳腾公司这样一家在技术、法律、财务和公众形象方面都有问题的公司。这些决定导致了两家公司的股价下跌并不令人惊讶。由于在收购竞争中，失败的竞标者面临市场份额或者竞争地位的损失，它们自然会对目标公司支付过高的价格。事实上，竞标者通过支付过高的价格而赢得拍卖，与在拍卖中落败因而遭受竞争地位的损失，没有什么区别。

承诺升级也会发生在反向竞拍的情境中，也就是在许多卖家竞相向一名买家给出最低价的情境中。这种类型的拍卖在采购、法律、建筑和咨询行业十分常见，这是由于在这些行业中几家公司通常会向买家提供一系列的报价来争夺一个潜在的盈利客户，且这些报价会逐渐降低购买者的估计成本。在20美元拍卖和企业竞拍的商战中，竞拍者通常没去考虑其他竞拍者的视角，并且会继续出价以证明他们最初的策略是正确的。当竞拍对手们最终都忘记了他们最初的目标是赚钱，而将目标转变为击败另一方时，参与拍卖终将导致严重的经济损失。这正是拍卖商大赚特赚的时刻!

竞争性升级范式和斯托的单方面升级范式有很多共通之处，在这两种情形中，决策者们都觉得有必要通过未来的决定来证明自己最初的决定是正确的，这让他们最终陷入了因为投入太多而无法退出的地步。但是，这两种范式也有一个主要的不同之处，在美元拍卖中，与其他竞拍者的竞争——也就是想赢的欲望——对于升级承诺起到了额外的动机作用。

## 为什么会出现这种非理性行为

关于承诺升级发生的条件，前面的部分已经提供了一些线索。消除我们决策中的非理性升级的第一步是找出引发它的心理因素。已有研究明确表明，导致升级的原因有许多种。这一部分将基于前面章节中提到的研究结果对这些原因进行分类。一开始的三种解释，即知觉偏差、判断偏差和印象管理对提到的所有升级的例子都适用，而非理性竞争作为第四种解释则将单方面升级范式与竞争性升级范式区分了开来。在介绍了每一种解释后，我们会考察它们对于消除升级有何启示。

### 知觉偏差

想一想在本章开头出现的那个例子，即你决定雇用一名员工，但她之后的表现一直没有达到你的期望值。本章列举的证据表明，你对于该员工表现的知觉可能因为你最初的决定而产生偏差，也就是说，你可能注意到了那些支持你的雇用决定的信息，而忽略了那些反驳你的最初决定的信息。类似地，在初创公司的案例中，在做出了最初的投资决定后，相比于该公司的负面信息，你更倾向于关注它的正面信息。

我们在第三章中探讨过一种常见的倾向，即相比于证伪性的信息，人们会对证实性的信息投入更多的注意。类似地，斯托认为，管理者经常积极地寻找支持最初决定的信息（如表明一名员工表现出色的信息），以此来维护他们最初的决定，考威尔和奥莱利的实证研究表明，那些自由选择某一特定行动方案的参与者，之后会有选择性地对信息进行过滤以维持对该行动方案的承诺。

知觉偏差来源于我们对特定行动方案做出的承诺，这意味着有一些可能的矫正程序。正如在第三章中建议的那样，当我们做一个决定的时候，我们需要谨慎地搜索证伪性信息，以平衡我们出于直觉想要寻找的证实性信息，这一需要在连续决策中尤其明显，因为在连续决策中我们会有自发的升级倾向。此外，建立监控系统以帮助我们在做出后续判断或决定之前检查我们的感知，也许会有作用。例如，让一个客观的局外人评估我们对证伪性信息的开放程度，可以让我们降低或消除针对非升级行为的知觉障碍。

有一种引导我们自己去寻找证伪性信息的方法，那就是在陷入某种状况之前就要想到，我们可能很容易就会不断地升级

承诺。我们只需想象一下如果我们升级承诺会有多么遗憾，未来我们或许就不太可能去这么做。通过让参与者设想一种假设的情况，即在拍卖中升级了承诺并且结果很差，库展示了后悔对于减少升级的重要性。只需让人们设想在这种情境中会有多么的遗憾，他们在未来的拍卖中就会变得不太可能去升级承诺。

## 判断偏差

当我们筛选出用于做出后续决定的信息后，接下来就到了做出决定的时刻了。我们在这一节中要提出的观点是，任何由初次投资引发的损失（比如在20美元拍卖中出价高于20美元，或在斯托的单方面升级范式中投资的金额超过最初投资于研究发展基金的金额）都将系统性地扭曲我们的判断，这会让我们继续先前选择的行动方案。这一预测的逻辑源自第五章中探讨的框架概念，你们应该还记得，个体倾向于对积极框架中的问题表现出风险厌恶，而对消极框架中的问题表现出风险寻求。

在1995年，尼克·李森展现了为了避免损失而进行承诺升级所带来的严重影响。当李森被安排担任巴林银行新加坡分行

经理时，他是一位很有前途的年轻经理人。正如李森在他1997年出版的《流氓交易员》一书中所述，他利用银行资金进行了一些不走运的交易。风险厌恶的选择本应是在一开始就接受由他造成的少量损失，然后转向风险较小的投资。然而，他隐瞒了自己的损失，并将更多的钱投到高风险投资中进行赌博，因为他总是希望能把自己从自己造成的困境中解救出来。第五章告诉我们，我们中的大多数人在损失的情形中倾向于寻求风险。李森的运气再也没有变好，当他的损失被发现的时候，已经累计达到14亿美元，最后的结果是拥有233年悠久历史的巴林银行倒闭，而李森则在试图逃离新加坡时被逮捕并被送进了监狱。

现在让我们回过头来想一想，假如在李森已经损失了几百万美元的时候，是巴林银行的另一位经理人要面对是否继续李森的风险投资策略的抉择，情况可能会变成什么呢？这位经理人可能会使用一个不同的参照点来评估可能的结果，由于他没有做出最初的决定或没有尝试隐瞒，这位经理人更有可能选择不再继续进行风险投资。

## 印象管理

让我们回想一下本章最开始的那个雇用决策的情境，即使你的知觉和判断让你认为这名表现不佳的员工应该被解雇，你可能也不会选择解雇她，为什么不会呢？因为解雇她等同于向公众宣布你早先的决定是一个错误，可能只是为了“保全脸面”，你也会决定留下她。管理留给他人的印象是导致承诺升级的第三个原因。

除了不想承认失败，我们也试着要对他人表现得前后一致，而增加对先前行为的承诺是前后一致的一种体现。斯托和罗斯认为，相较于改变自己行为或观点的管理者，我们的社会会把行为前后一致的管理者视为更好的领导者。正如我们在第二章中提到的那样，2004年约翰·克里竞选美国总统失败正是由于他的形象与人们的这种看法背道而驰。许多选民对克里面对伊拉克战争时的“优柔寡断”表示出深深的担忧。克里起初在美国参议院的一项决议中投票支持赋予布什总统发起伊拉克战争的权力，但他在自己后来的总统竞选活动中对战争却持强烈的批判态度。在解释其对伊拉克战争的立场时，克里说过

“在我投反对票之前投了支持票”，这句现如今声名狼藉的解释被视为他优柔寡断的证据。冠以诸如“克里的十大反复无常之举”这样的标题的新闻故事变得层出不穷。

乔治·布什的竞选团队巧妙地利用了克里明显的前后不一致来暗示他的虚伪，这加剧了选民们对克里的担忧，让他们无法相信克里会坚持自己的信念。相比之下，布什的竞选广告传达的信息是他将为人们提供“变革时期的稳定领导”。尽管布什在许多问题上的立场都不太受选民欢迎，从伊拉克战争到爱国者法案，再到国内窃听活动都是如此，但是他的前后一致的形象似乎更加重要。尽管布什在关键问题上的立场不受欢迎或不切实际，但他不愿意更改立场这一点被视为性格坚强和决心坚定的证据。布什自豪地向人们宣告：“你可能不会总是赞同我，但你知道我的立场是什么。”很显然，公众对前后一致的期望会导致看似过度精准的判断。

在《当仁不让》一书中，约翰·肯尼迪写道，政治家们必须做出的最为勇敢的决定，是去支持那些他们认为最符合其选民利益的行动，尽管他们知道，这些行动将会遭到同一批选民

的反对。斯托和罗斯的发现表明，当一项行动包含背弃先前支持的行动方案时，上述矛盾会变得尤为严重。

这导致了一个有趣的悖论：为了给你的组织做出最好的决定，你应该关注未来的成本和收益而忽略任何过去的承诺，但是实证证据表明，比起改变行为，你更有可能从升级承诺中获得回报。从组织的立场来看，这意味着我们需要用奖励良好决策的系统来取代鼓励印象管理的系统。为了做到这一点，管理者们必须告诉所有组织成员，以牺牲高质量决策为代价的印象管理将不被容忍。其次，组织应该修改奖励制度，从而努力使员工的价值观与组织的价值观相匹配。组织希望管理者们做出聪明的组织决策，管理者们则希望做出能够延续他们职业生涯的决策。当根据结果决定是否奖励时，员工会通过增大对初期决策投入的方式掩盖坏结果。当管理层根据决策过程而不是结果来决定奖励时，员工会在不同的阶段做出尽可能好的决定，无论他们最初的决定是否被认为是正确的。

## 非理性竞争

上文提到的三种解释适用于单方面和竞争性范式中的承诺升级，而有关非理性竞争的研究则为区分这两种范式提供了一种新的思路。具体而言，非理性竞争指的是这样一种情境：尽管事实上任何一方都很难发现具体哪一步行动是非理性的，但是就预期的结果而言，双方都参与了一项明显非理性的活动。

很多人会认为，参与美元拍卖的决定是不理性的。尽管这个看法很合理，但是它并不是完全有效的。如果你认为不去参与竞拍，那么其他人也认为不去参与竞拍是合理的。那么一个人只需要出一个很低的价格就能赢得拍卖。这样的推理听起来很符合逻辑，但它依赖于一个很强的假设，那就是每个人都会通过推理来应对这个问题并决定置身事外。如果这个假设不成立，那么你会发现因为成为了出价第二高的竞拍者而陷入了升级陷阱之中。事实上，在我们几百次的课堂游戏中，这个假设从来没有成立过。

之前我们说过，是否继续竞拍取决于你如何估计另一方退出拍卖的可能性。显然，另一方也采用这样的推理。如果有人可以价格低廉地得到20美元（即只出1美元）的话，那么，参与竞拍对于这个人而言必然是理性的。因此，在很多方面，非理

性竞争给出的的是一个无解的悖论，而不是对于升级的一种解释。有关承诺升级和非理性竞争的研究为我们提供的主要建议是，如果你能够充分地考虑其他人可能的行动，那么很多可能看起来是机会的情境最终会被认定为陷阱。

或许，最危险的陷阱是想要“赢”的竞争性动机而不是寻求个人收益的动机，赢意味着在竞争中比其他人都要好。这导致我们的学生在竞拍超过20美元后，还是会为了20美元继续竞拍，也导致了艺术品拍卖中的竞拍者的出价会高于他们在拍卖开始前认为拍卖的艺术品应有的价值。同时，在多人竞拍中，即使同一件商品在别处可以用低得多的价格购得，赢的动机也会推高最终的拍卖价格。在诸如公司为了市场份额竞争、不同人种为了统治权竞争，或者不和的夫妻为了更有利的离婚分配方案耍手段这样的情境中，双方都会下定决心要打败对方，这意味着一场双方都将输掉的升级战争正在拉开帷幕。

## 总结

本章介绍了4种会导致对于先前选择的行动方案出现升级承诺倾向的原因，这些原因可以彼此叠加，每一种原因都可以独立地引发升级，但往往它们会共同作用，从而增强决策者继续先前的错误的非理性倾向。为了减少升级，我们必须在个人和组织层面扼杀每一种诱发因素。

总的来说，对于升级倾向的研究发现表明，管理者们需要以实验性的方式来进行管理。也就是说，作为一个管理者，你应该做出一个决定并且加以实施，但如果最初的计划效果不佳，那么你要能够放弃承诺、转而采用其他的行动方案。这意味着要时常重新评估继续坚守承诺是否符合理性，并要学会尽早发现错误。

最后需要指出的是，尽管本章探讨的都是人们过度升级的情况，但是考虑事物的另一面也很重要。在某些情景中，你对于选定的行动方案应该维持甚至增大你的投入，这主要是为了对各种方案都保持开放的态度。在商业和人际关系中，当情况变得艰难的时候，你可能会觉得似乎应该放弃了。然而，很重要的一点是，你要意识到中止一项承诺可能会让你失去未来能从这段关系中获得的所有好处。很多时候，维持一段关系能在

你前行的过程中为你提供更多选项。这个建议也许与有关承诺升级的讨论相矛盾：一方面似乎要求谨慎，而另一方面则支持冒险。事实上，它们是能够相互调和的，关键在于做决定时不要考虑沉没成本，而是关注未来的收益以及你的选择成本。

# 第八章 公平与道德因素如何影响决策

你即将从一所知名的MBA院校毕业，在和许多公司接洽之后，一家你喜欢的公司为你开出了11万美元的年薪，并强调年薪数额没有协商的余地。你喜欢公司里的人，也喜欢这份工作和公司所在的位置。但是，你发现这家公司为一些从同等水平的学校毕业的其他MBA学生开出了12万美元的年薪。你还会接受这份工作吗？

卡特里娜飓风袭击了路易斯安那州的南部地区，造成当地众多居民流离失所。这时，像建材这样的商品变得供不应求。在这样的情景下，经济学家会预测建材等商品的价格将上涨。事实上，飓风过后，一家小型建材公司将诸如木材这样的紧俏

商品的价格翻了好几倍。商家涨价道德吗？他们这样做理性吗？

在第一个故事中，尽管许多学生知道自己与别人的薪资差异并不能用来预测未来公司将给他们怎样的待遇，他们依然为此感到十分烦心。在第二个故事中，大多数人会认为公司给紧俏商品涨价的行为是不道德的。因为可以预见到许多消费者会感到涨价不合理并做出消极反应，所以，不管经济学家告诉我们在有效市场中将会发生什么，对于商家而言，在需求临时增长时涨价都未必是理性的决定。

公平与道德话题对于全面地理解决策是至关重要的。本章的前半部分将关注个体如何感知他人行为的公平性。正如我们即将探讨的那样，尽管经济学理论认为，决策时在意公平问题是多此一举，但是人们依然热切地追求公平。本章的第二部分将关注伦理道德话题，并考察我们的道德判断可能出现偏差的方式，这样的方式往往是自利性的，而且我们通常没有意识到这一点。

## 对公平的感知

迄今为止有关公平的研究关注的要么是稀缺资源如何分配，要么是分配过程的公平性。大多数有关公平的研究都忽视了对公平判断是否符合理性做出评判性的论述。这种不加评论的做法，限制了我们对于认知过程如何引起我们的愤怒、嫉妒与无力感的认识。如果我们想要减少或消除对于公平性的不恰当感知，我们就需要正视对公平的感知是否符合理性这一问题。

对于公平的考量也许可以解释某些经济模型难以解释的现象。卡尼曼、杰克·尼奇和塞勒认为，考虑公平因素会使得雇主在高失业率时期选择不减薪，也可以用来解释不管供求关系如何变化，消耗品的物价往往变化不大。接下来，我们将考察因为考虑公平问题而使我们的决策偏离理性模型的三种系统性因素。第一，我们将描述个人的判断偏离供求关系预期后的情况。第二，我们将考察最后通牒博弈问题，该问题揭示了我们为何会做出不符合自己经济利益的选择。第三，我们将考察社

会比较过程如何可能导致决策违背我们的基本偏好。最后，作为本节的总结，我们将探讨为什么公平判断具有重要意义。

## 当考虑供求关系的后果看上去不公平时

卡尼曼等人通过一系列略带刺激性的实验展示了，在决策中考虑公平所得的结果会压倒基于经济理性的选择。请思考下列情景中五金店老板的行为，这一情景与本章开篇故事非常相似。

一家五金店一直给雪铲定价15美元，一场暴风雪过后，店家把雪铲的价格涨到了20美元。

你认为这样的行为是否公平？从经济学的视角来看，价格应该上涨。当需求相对于供给有所增加时，价格上涨是符合逻辑的。如果店家不涨价，那么就会有许多人愿意付高价买铲子但却买不到，因为铲子已经被别人以较低的价格抢光了。想买铲子的人也许不得不花费时间和精力，在商店开门前就排起长队。在这样的情况下，供求关系的不平衡会导致出现二级市

场，在这样的市场中，买到铲子的人会以更高的价格转手卖出。

尽管雪铲涨价符合经济理性，但是82%的回答者还是认为给雪铲涨价并不公平合理。即便在认为雪铲涨价合理的人中间，依然有许多人认为五金店商店老板在飓风过后提高发电机价格的做法是不合理的，虽然这两者的逻辑完全相同。因此，考虑是否公平合理所导致的结果常常与经济模型的预测结果不一致。

在雪铲问题中出现的反转很耐人寻味，这表明重视他人对于公平的考虑非常重要。假设你是五金店老板，在一场暴风雪过后，店里还剩25把铲子。你应不应该把售价提高5美元呢？即使你追求的是经济理性，你的回答也许还是不应该涨价。如果你不顾你的顾客对公平性的考虑，你可能会涨价并卖完所有铲子，因而多赚125美元。但是，在将来的营业过程中，这些愤怒的顾客给你带来的损失也许远不止125美元。给你的顾客简单讲讲供求规律不太可能会让你生意兴隆。如果他们认为涨价是不公平的，他们也许会做出消极的回应。因此，以经济理性的方式做生意（如：给雪铲涨价）可能还不如按照符合公平准则的

方式做生意。这是因为，对于零售商符合经济理性的行动，消费者们可能会感到不公平并因而采取惩罚措施。

这些事实提出了一些有关人们如何做出公平性判断的重要问题。如果你是五金店的老板，而且试图给雪铲定价，那么你需要知道人们认为何时涨价是不公平的。例如，公平判断似乎容易受框架效应的影响（见第五章），了解这一点非常有用。再来看看卡尼曼等人提出的下列两个问题：

问题A：一家公司盈利微薄，而其所处的社区则正遭受着高失业率引发的经济衰退，但不存在通货膨胀的情况。许多员工渴望在这家公司工作。公司决定今年减薪7%。

62%的回答者认为该公司的行为是不公平的。

问题B：一家公司盈利微薄，而其所处的社区则正遭受着高失业率引发的经济衰退以及12%的通货膨胀率。许多员工渴望在这家公司工作。公司决定今年加薪5%。

在这个例子中，只有22%的被试认为该公司的行为不公平。尽管对于员工来说，实际收入的变化是相似的，但对公平的判

断却截然不同。人们认为削减工资是一种不公平的损失，而名义上的加薪虽然并不能弥补通货膨胀的影响，但却更容易被接受。我们似乎有着某些界定公平行为的规则，比如工资应该增加而不是减少。因此，当经济条件变差时，老板很难降薪。我们依赖表面数值的这种倾向，在经济学文献中被称为“金钱幻觉”。即使在问题A和问题B中，薪水的变动实际上是相等的，但“金钱幻觉”使问题B看起来是公平的。合乎逻辑的做法是根据实际购买力来衡量金钱，而不是根据包含多少个随意设定的货币单位（票面上的美元数），这是由于通货膨胀会造成后者价值的改变。然而，我们对公平性的评定主要依据的是票面上的薪水数额是增加还是减少了。我们的判断所依据的是符合直觉的社会规则，在做出判断前我们并没有根据通货膨胀情况进行理性的调整。

当顾客们考虑打折和涨价的情形时，也会表现出与上述情境类似的不一致性。思考一下卡尼曼等人描述的下列这些情境：

情境1：一款非常流行的汽车目前缺货，顾客必须要等待2个月才能提车。一直以来商家都按照价目表上的价格出售汽

车，而现在商家把该型号的汽车价格提高了200美元。

情境2：一款非常流行的汽车目前缺货，顾客必须要等待2个月才能提车。商家在出售汽车时，一直会在价目表价格的基础上打200元的折扣，而现在商家将以价目表上的价格出售该型号的汽车。

大多数人认为情境1中商家的行为不公平（71%），但只有少数人认为情境2中商家的行为不公平（42%）。虽然消费者不希望根据价目表上的价格付钱，但商家制定的价目表在他们心目中有着非比寻常的地位。因为价目表上的价格是评估公平性的重要锚定点，所以超过价目表标价的价格会让人难以接受。但是，商家制定的价目表所具有的特殊性并没有什么符合合理性的依据。

这个例子所展现的模式是，个体会关注偏离现状的情况，而且在经济学意义上合理的行为往往会被认为是不公平的。我们似乎会将价目表上的价格以及当前的价格作为参照点来对变化做出评估。人们对于价格变化是否公平的理解显然受到了我们在第五章中所讨论的框架效应的影响。很难说由此产生的公

平判断是合理的。尽管如此，管理者们仍应考虑员工、同事、合作伙伴以及顾客可能会如何感知他们的行为。

在有些情况下，决定公平判断的是消费者的情绪，而不是市场力量，塞勒记录了许多这样的例子，比如达美航空打算给线下出售的机票加收2美元的费用，芝加哥第一航空想给人工出售的机票加收3美元的费用，可口可乐公司开发的自动售货机能够根据需求水平来调整价格，等等。2009年，美国国际集团（AIG）在接受政府大规模救助的同时，仍向薪酬丰厚的高管发放了巨额奖金，这个案例也可以列入其中。虽然在上述例子中没有证据表明这些行为违背了市场定价，但是我们大多数人仍会基于直觉认为，这么做生意是不行的，因为大多数人会认为这是不公平的。

## 当我们抗拒“不公平”的提议时

考虑以下情境：

你正坐着飞机去旅行，并且坐在靠过道的座位上。你的旁边坐着一位打扮怪异的女性（薇薇安）。在她的另一边，一位穿着相当正式的商人（马克）坐在靠窗的位置上。大约在飞机起飞30分钟后，薇薇安让你和马克停下手上正在做的事情。她说她非常有钱，因为觉得飞行过程无聊，所以想玩个游戏来打发时间。然后，她从钱包里取出50张100美元的钞票，并提出如下建议：“如果你们俩能就如何分配这5000美元达成一致，我就把这笔钱给你们。但是，我要规定两条分配原则。第一，由马克决定如何将这笔钱分配给你们两个人；第二，由你来决定是否接受分配方案。如果你接受，那么根据马克的分配方案，你们两人将各自得到5000美元的相应部分。如果你不接受，那么你和马克将一无所获。”你和马克都同意玩这个游戏，马克思考了一会儿后说道：“我提议这5000美元这样分配：我拿4900美元，你拿100美元。”现在轮到你了：你会接受这样的分配吗？

如果你和大多数人一样，那么你可能会拒绝这一分配方案。为什么呢？显而易见，拒绝这样的交易违背了传统的经济理性原则，因为如果你接受，那么双方都会获利（马克获得

4900美元，你获得100美元）。但是，你也许仍会出于种种理由而拒绝这一提议，比如不想接受不公平的分配方案，或者是不希望马克因你的同意而获利，不过这些理由都违背了基于自利原则的财富最大化准则。或许有人会认为，你通过惩罚马克的不公平分配为整个社会做了件好事。所有这些可能性都反映出，你在决策时会将是否公平考虑在内。如果你不考虑是否公平，那么你会接受100美元。毕竟，得到100美元总好过一无所获。如果换作薇薇安给你100美元，你很可能就接受了。

这个故事表明，理解公正和平等在决策中的作用非常重要。假如角色反转，也就是你可以决定分配方案而由马克来选择是接受还是拒绝，你会做出怎样的决定呢？如果你不认为公平与否是应该考虑的因素，那么你很容易得出结论认为对方会接受100美元甚至更少的钱。然而，这样的提议很可能让你空手而归，因为马克很可能拒绝你的提议。相反，考虑公平和情绪会让你预测到对方可能的反应，这会让你分配给对方远多于100美元的数额，从而提高自己从交易中能够获得的期望价值。

虽然飞机上的故事看起来似乎不太可能发生而且像是编造出来的，但是我们每天都在做着与之结构相同的游戏。当我们

考虑要不要以商家的标价购买商品时，我们就置身于一场决定是否接受商家的最后通牒的游戏之中。店家设定的售价想来是高于其成本价的，如果你认为商品的价值高于它的价格，那么你可能会选择买下它。但是，杂货店的店员并没有让你针对这家店的芹菜是否真的值所开的价同店员进行谈判。店家只是给了你一个最后通牒：“这是我们的定价，要么买下要么放着别动。”

许多研究者已经系统地考察了人们会如何回应与上述虚构的飞机故事类似的最后通牒。在这些研究中，提议者可以通过填写表格声称“我要得到X元”这种方式来分配一笔已知的固定数额的金钱。回应者要么接受提议，得到提议者分配给自己的那部分钱，要么拒绝提议，让双方都一无所得。传统的理性行动者模型会预测，提议者将给回应者很小一笔钱，并且回应者将会接受任何多于0元的分配方案。然而，研究结果表明，个体把对公平的考虑纳入了他们的提议和选择之中。不管是第一次参加博弈还是一周后再次进行博弈，提议者所要求的金额的平均值都小于全部金额的70%。事实上，提议者最常提出的分配

方案是平分这笔钱。另外，回应者一方会拒绝有利可图但是不公平的方案，他们一般会拒绝自己的收益低于20%的分配方案。

人们通常期望能够得到他们认为公平或者合理的结果。所以，如果对手索要的太多，他们常常愿意付出一定代价来惩罚对方。杰克·奥克斯和埃尔文·罗斯考察了这样一种情境，在这种情境中，回应者可以拒绝提议者的分配方案，然后再次进行分配。但是，如果回应者拒绝了第一个提议，金钱总数额将会减少。研究者发现，在这样的最后通牒博弈任务中，在那些拒绝了第一个分配方案的回应者中间，有81%的人在随后提出的方案中能得到的钱反而不如从第一个方案中能得到的钱多。奥克斯和罗斯认为，玩家从公平中得到的效用可以解释这一结果。但是，他们也指出，不能仅仅用关注平等来解释研究结果，因为在大多数情况下，提议者在第一阶段会要求得到超过50%的资源。不过，双方都意识到对方可能会不顾经济理性的要求拒绝让其感到不公平的提议。

## 公平的独裁者

奥克斯和罗斯让被试要么参加上述的最后通牒博弈游戏，要么参加无需回应者接受提议者就可以完全决定资源如何分配的“独裁者”游戏。他们发现，许多最后通牒博弈中的提议者选择了50：50的分配方案，而没有选择100：0的分配方案。与此不同的是，在独裁者形式下有36%的提议者拿走了100%的资源。当需要回应者接受时，提议者变得更为公平。然而，在独裁者游戏中，即使提议者无需取得对方的同意，仍有64%的提议者选择给对方一部分资源。

“随心付”是独裁者游戏的现实版本。根据这一理念，消费者可以按照他们选择的任何价格购买商品，而不是通常情况下支付固定的价格。因此，理论上，消费者可以买东西不花钱，也就是得到“免费的午餐”。在这样的情境中，消费者拥有绝对的权力。然而，即使理论上消费者在“随心付”情境下可以不花任何钱，但并不是所有消费者都会抓住这个机会。在艾莱特·格内西、尤里·格内西、莱夫·尼尔森和安伯·布朗的一项研究中，他们考察了游乐场销售过山车照片的情况。研究证据表明，“随心付”模式比正常的定价模式更加有利可图。当一部分收入会被用于公益事业从而使选择支付看起来更

加道德时尤为如此。这样的结果使人眼前一亮，虽然自私自利很容易，但是社会责任感似乎能够很好地激发出公平的行为。

这些结果显示，不管是对公平的渴望，还是不公平会引起社会制裁的信念，都会使得人们的选择以系统化的方式朝着可预测的方向背离理性模型。

## 对公平的持久渴望

许多人基于直觉认为，虽然在最后通牒博弈任务中人们很容易放弃几美元来惩罚不公平的分配方案，但是如果奖金足够多的话，人们会表现得更加理性。但实验证据与这种直觉不符。已有大量研究采用了不同的金额来考察最后通牒博弈任务，这些研究并未发现金额会对被试的行为产生明显的影响，即使当总金额相当于几个月的薪水时仍然如此。平分方案仍是大多数提议者的选择，回应者一般也都会拒绝分配比例低于20%的提议。

神经影像技术精确地指明了情绪反应在最后通牒博弈任务中的重要作用。功能性核磁共振成像技术使科学家们可以即时

观测人们大脑中不同区域的血流情况。对人们的选择背后的神经机制感兴趣的决策科学家们，运用这一技术确定了在不同情境下有哪些脑区会被激活。艾伦·桑菲等人对最后通牒博弈任务中接收到他人或电脑给出的提议的玩家进行了大脑扫描。研究者发现，当人们面对不公平的提议和公平的提议时，脑区出现了不同的激活模式，并且相比于由电脑给出提议的情形，当由他人给出提议时，脑区激活模式的差异更大。当玩家考虑不公平的提议时，与消极情绪状态相关的脑区（前脑岛）得到了激活，同时，作者假设的与任务的认知需求相关的其他脑区（背外侧前额叶）也得到了激活，此处的认知需求也就是尽可能多赚钱的愿望。对不公平提议的更强的情绪反应也为这类决策涉及情绪过程提供了具体的证据。

上述最后通牒博弈中的行为模式有着惊人的跨文化一致性。让·亨里奇等人在世界各地的15个社群中进行了包含该博弈的研究。研究结果几乎完全不支持古典经济学中的自利观点，相反，在被研究的每一个社群中都发现公平是影响这些经济博弈的重要因素。不过，研究者们发现，日常互动的模式的

确可以解释社群间的不同。公平观念对于决策似乎具有普遍性的影响，而公平的具体实施方式则取决于文化规范。

萨拉·布鲁斯南和弗兰斯·德瓦尔的研究也非常引人注目，他们证明了公平判断的跨物种的普遍性。研究结果显示，当僧帽猴完成了与同伴相同的任务却只得到了较少的奖励时，它们会反抗，这与不公平的待遇会削弱工人积极性的模式如出一辙。如果僧帽猴的邻居做完了相同的工作却得到了更好吃的葡萄，那么那些生气的僧帽猴就会愤愤不平地拒绝工作，甚至赌气不吃自己的黄瓜。

## 当我们在意他人的收入时

人类和僧帽猴都会关心发生在其他个体身上的事情。人们也许会愿意付出一些代价来让对手利益受损，或者是愿意放弃获益来帮助自己所爱的人。此外，人们还关心自己的报酬与他人的报酬相比之下如何。意识到这些关注点的组织就要创建详细的工作等级体系，以明确组织内各级员工可获得的薪酬。工

资、奖金和福利都会根据这些特定关注点进行仔细的计算，由此员工们会认为，相对于其他处于同等职位的员工，他们得到的报酬是公平的。此外，组织会尽力隐瞒工资数据以避免社会比较和不公平感知。研究表明，精心设计的薪酬体系与企业薪酬的公平度和其产品质量之间存在正相关关系。类似地，克雷格·德普肯在2000年的一项研究表明，从客观胜率来看，美国棒球职业大联盟球队的整体表现与球员之间的薪资差异呈负相关关系。也就是说，员工的最高薪资与最低薪资之间的差距越小，球队的整体表现越好。很明显，在很多情境下，个体会关心自己的收入与其他相关人员收入的比较结果，而比较结果会造成行为的改变。

由社会比较引起的公平考量也会影响到企业高管。2010年，詹姆斯·戴维斯-布莱克和杰拉德·桑德斯在对标准普尔500指数公司的研究中发现，公司内部高管的薪酬差异与公司的绩效呈负相关关系。高管们必须像一个团队一样合作，而巨大的薪酬差距会破坏这种合作。

时下的大学生在毕业后进入职场时会发现，不同行业的薪酬存在明显的差异。那些进入投资银行业的人第一年的收入就

可能超过10万美元，而与他们资历相当，但在出版业或建筑业工作的人的收入则还不到他们的一半。市场上怎么会存在如此巨大的不合理的薪资差异呢？我们形成公平关切的方式可以用来解释与这种跨行业的薪资差异有关的两个有趣的事实。第一，高利润行业与高工资之间存在着明显的相关性。第二，如果一个行业内某一工作的薪水高，那么该行业内其他工作的收入往往也很高。我们感知到的可用于比较的公平的薪资水平取决于一家公司的盈利能力以及从事相关工作的人员的薪资水平。当石油公司或是银行获得丰厚的利润时，它们通常也会与员工分享部分利润，即使这些利润是通过全球油价或汇率变化获取的，并不在任何员工的控制范围之内。这表明，人们所做的是公司内部以及与同行业其他公司的比较，而不是跨行业的比较。这也许可以解释人们为什么能够接受不同行业比如银行和出版社之间的薪资差异。

第五章告诉我们，人们经常会把自己所拥有的与参照点进行比较。有时现状可以作为参照点，比如一个人当前的财富。但是，洛温斯坦、汤普森和巴泽曼认为，他人的收益通常也是人际决策中重要的参照点，而且在对纠纷的可能解决方案进行

评估时，人际比较的影响力会远远大于对个人所得结果的考量。例如，在一项要求被试对纠纷的多种可能结果逐一进行评价的实验中，相比于他人得到800美元而自己得到600美元，人们一般会认为自己和他人均得到500美元更令人满意。

巴泽曼、洛温斯坦和萨利·怀特把关注他人会影响自身决策的这一逻辑和第五章提到的联合-单独评估造成偏好反转的逻辑相结合，考察了人们何时会关注他人的结果。在表明联合和分离评估会造成偏好反转的第一个实证展示中，巴泽曼等人表明，虽然社会比较在个体逐一评估各种结果时得到的关注要多得多，但在实际的选择行为中，个人的绝对收益会更为重要。70%的人认为相比于自己得到500美元而对方得到700美元，自己和对方分别得到400美元更容易接受。然而，当要求被试在自己得到500美元而对方得到700美元与自己 and 对方分别得400美元这两种结果之间做出选择时，只有22%的个体选择自己和对方各得到400美元这一结果。在许多其他的比较中以及各种各样的情境下都出现了这一基本模式。当单独评价一系列的联合结果时，他人的收益就成为了参照点。当为自己在两个结果之间进行选择时，他人的收益就不必作为参照点了，因为自己的两个结果

很容易进行比较。在这种情况下，他人的结果就不那么重要了，个人得到的结果才是选择时主要考量的因素。

萨利·勃朗特和巴泽曼把这一研究结果拓展到了涉及真实交易的现实情境之中。他们为同事的实验招募被试。其中一组被试要参加40分钟的实验并会得到7美元的报酬，并且知道所有被试都会得到7美元。第二组被试要参加40分钟的实验并会得到8美元的报酬，并且知道有一些被试会因为没什么道理的原因（根据其社会保险号的最后一位数）得到10美元。第三组被试有机会：

- （1）参加40分钟的实验，每名被试都得到7美元；
- （2）参加40分钟的实验，包括自己在内的一些被试会得到8美元，而其他人会得到10美元；
- （3）不参加实验。

虽然与第二组（55%）相比，在第一组中有更多的被试（72%）选择了参与实验，但第三组中的大多数被试（56%）选择了自己得到8美元，而其他人得到10美元这一选项（16%选择所有被试都得到7美元，28%选择不参加实验）。因此，当人们单独评估是否参加某个具体实验时，其他潜在被试的结果是非常重要的。但是，当存在多个可供选择的选项时，被试可以在多个实验间比较他们自己可以得到的结果，此时他人的结果就不那么重要了。

这些结果与第一章介绍的情感启发式，第五章介绍的联合和单独评估引发的偏好反转以及第六章介绍的想要/应该的区别是一致的。当我们每次评估一个选项时，社会比较是我们用来评估结果的参照点。但是，当存在多个选项时，我们更容易在选项之间进行比较，因此可以忽略与他人有关的无用信息。

## 公平准则过犹不及的后果

最后通牒博弈中，接受者的期望在一定程度上会受到公平准则的影响，对公平的期望会导致接受者拒绝经济上有利可图的提议，但同样的，公平准则也可能使我们草率地接受了“公平”的状况。梅西克发现，在许多情境下，虽然理性分析不支持这么做，但个体还是期望进行公平的分配。无论是愉悦还是痛苦，个体都更容易接受公平的分配方案，这在很大程度上可以解释为什么在谈判中会普遍采用折中这一方式。考虑一下以下情境：

你去了一家车行试驾了一辆汽车后回到了销售员的小房间里，并且准备买下这辆标价18,000美元的车。在讨价还价的过程中，你先出价15,500美元，销售员给出了17,600美元的价

格，你再次出价16,000美元，他降价到17,200美元，你提议16,400美元的售价，而他则降到了16,800美元。此时你做出一副不会再接受更高的价格的样子，并且威胁要去另一家车行看看。随后销售员真诚地说：“你看上去是个好人，我能看出你是真心喜欢这台车，我最关心的是你能买到真正想要的车。你我都是讲道理的人，我们折中一下怎么样——16,600美元？”

我们中的许多人会很快接受销售员的开价，毕竟折中的价钱听起来是公平的，但仔细想想就会发现，这个中间价和大多数中间价一样是没什么道理的。最后的两个数字也许会是16,000和16,400，这时取中间价看上去也是公平的，得出来的结果是16,200，比原来少了400美元。中间价是否公平，取决于用来取中间值的那两个数字是否相对公平。理性的决策者需要意识到看似公平的折中做法造成的影响，并且认识到得出其他的折中结果也并非难事。一个看似公平的出价不一定是最优的，其他同样公平的结果也许会让你更有利。

我们再次看到，对公平的考虑会影响决策，而且忽视对方对公平的考虑也许会让我们损失惨重。我们有权做出自己认为

公平的决策，但同时必须意识到其他人对公平的定义标准可能截然不同。

## 为什么公平判断很重要

我们应当关心自己的行为在他人眼中是否公平的一个原因是，他们会惩罚我们的不公平行为。即使从理性的角度来看，惩罚我们并不符合他们自身的利益，他们仍会这样做。例如，在匿名且一次性的最后通牒博弈中，回应者拒绝不公平的提议，就是以选择放弃一定金钱收益的方式，来惩罚给出不公平的分配方案的提议者。

实际上，研究表明即使是未受到不公平待遇的观察者，也会愿意付钱来惩罚他们所观察到的不公平的行为。恩斯特·费尔和乌尔斯·费施巴赫在实验中要求被试参加一个经过修改的独裁者博弈。除了独裁者和接受者以外，这个博弈任务中还有一个作为第三方的观察者。观察者可以看到独裁者分配给接受者多少资源，并决定是否因分配方案而惩罚独裁者。这种惩罚

是要付出代价的，观察者每花1美元用于惩罚，独裁者的收入就会减少3美元。请注意，没有一个纯粹的自私自利的观察者会进行这样的惩罚，因为不论对独裁者还是观察者来说，惩罚都是有代价的，但是却没有提供任何经济利益。尽管如此，55%的观察者都选择了惩罚那些分给接受者的钱比他们留给自己的钱的一半还少的独裁者。独裁者分给接受者的越少，他们就会被观察者惩罚得越重。

费尔和他的同事认为，他们的研究证据表明，人们事实上从“利他的惩罚”中获得了很大的满足感，这种惩罚让他们给欺诈者上了一课。研究者发现，当观察者脑中的背侧纹状体的活跃度提高时，可以预测他们将对背叛者实施有力的惩罚，背侧纹状体是在得到想要的结果时产生满意感的脑区。

对公平的判断也渗透到了日常生活的安排中。在许多情境中我们会判断是否公平，且这些判断会影响我们的情绪和行为，针对加薪数量、稀缺预算的分配情况、晋升程度、等级以及价格的比较仅仅是其中的一些例子而已。试图从我们的决策中消除对公平和社会比较的关注可能是不现实的。然而，当你面对是否应该付出努力去惩罚一个行为不端的人或公司这样的

问题时，理性的决策者也许会考虑一下我们在第六章中所探讨的“想要”自我和“应该”自我之间的内在冲突。你可能感到愤怒，想惩罚某人，但你应该这样做吗？这样做真的符合你的利益吗？

即使你在自己的判断中不考虑公平因素，但有大量证据表明人们将依据公平和社会比较信息来判断你的行为。因此，理解人们如何定义公平也许可以帮助你个人生活和职业领域做出更好的决策。在本章的第二部分，我们的关注点将从人们如何评估他人行为的公平性转向道德话题。与公平话题不同，与道德有关的问题关注的是我们如何看待自己的行为及其与自身价值观的一致性。

## 无意为之的不道德行为

新千年伊始许多公司爆出了丑闻，这让媒体开始追查不道德行为背后的原因。媒体普遍谴责的对象包括：美国安然公司及其审计机构、安达信等公司的少数“败类”、这些公司的监

管人员以及无效政府监管。人们认为公司领导要为道德滑坡负责，并谴责商学院没有给未来的领导者提供道德培训。

媒体暗示，阻止金融丑闻继续蔓延的关键在于，防止管理者们做出参与不道德行为的决定。这一看法与伦理学领域的看法大体一致，后者关注的是深思熟虑后做出的决策。在这一节中，我们将对有关商业丑闻的道德观提出质疑。我们赞成改变组织管理者的激励机制，以激发更多的道德行为，我们也乐意看到真正的商业罪犯被绳之以法。但是最近的研究得出的可信结论是，绝大多数不道德行为都不是有意为之。

我们要关注的是，让正直的人们在无意识的情况下做出不道德行为的那些认知偏差。本章的前半部分考察了公平判断会如何背离标准的经济模型，后半部分则将关注认知偏差会如何使我们违背自己奉行的道德标准。与在第二章到第七章中所讨论的背离理性的偏差一样，这种偏差也具有系统性并且可以预料。我们关注的并不是有意为之的道德败坏行为，而是无意识情况下发生的不道德行为的类型、程度及其成因的最新研究。我们将这种情况称为“有限道德”。这一视角与对于道德的标

准看法有所不同，后者假定个体会对什么是恰当的行为做出明确的分析，而前者则是对后者的补充。

我们的核心论点是：为了理解和改变涉及道德问题的人类行为，我们需要摒弃一个普遍的假设，那就是道德之所以受到挑战是因为人们选择了自利行为，而不是正确的行为。最新的证据指出了有意识心智的局限性，并强调了无意识心智在诱发我们做出不道德行为中的作用。

我们使用“有限道德”一词来指代一种心理过程，它会导致人们做出与自己所持的道德标准相悖的不道德行为。当一位主管做出的决定既伤害了他人，也不符合自己的信念和偏好时，便是有限道德在发挥作用。管理者们发展出了防护性的认知模式，这一模式使他们做出了那些在自己深思熟虑或者有意识状态下会加以谴责的行为。当他们意识到某一行为虽然存在道德问题，但并不在自己的职责范围内，因而没有插手时，他们也许很容易将自己的不作为看作是道德的。但在进一步思考之后，他们也许会认识到不作为可能比许多错误行为的危害更大。多利·丘格认为，管理活动的快节奏使得有限道德这种状况变得更加糟糕，决策需要（在第一章中讨论的）系统1思维所

提供的快速和果断。系统1思维会允许由有限道德引发的偏差进一步扩大，这将会导致背离个人标准的决策。

就像本书总结的其他偏差一样，即使最优秀最聪明的人，也会出现由有限道德引发的偏差。例如，2004年3月，最高法院大法官安东尼·斯卡利亚否决了塞拉俱乐部提出的一项请求，该请求要求斯卡利亚回避即将受理的切尼起诉华盛顿特区地方法院的案件。起因是，就在高等法院同意考虑美国副总统迪克·切尼的问题（即切尼是否应该被迫提供他在布什政府制定环境政策时所领导的能源工作组的信息）的三周之后，斯卡利亚于2004年1月与切尼一起在路易斯安那州打了猎。塞拉俱乐部认为斯卡利亚和切尼的友谊阻碍了斯卡利亚的客观审判。斯卡利亚在自我辩护的公开信里写道：“如果这么轻易就能收买最高法院的法官，那这个国家就比我想象的更加无可救药了。”斯卡利亚认为，他与副总统的友谊不会让他故意歪曲他的判断，也没有违反最高法院关于利益冲突的规定。

但是像大多数防止利益冲突的准则、规范和法律一样，最高法院制定的规则也只是为了防止有意的腐败。斯卡利亚的辩解表明，对于那些强烈支持利益冲突会对心理产生影响的证

据，他要么是刻意选择忽视，要么就是根本不知道。在这一节，我们将提供证据表明，即使最严格的避免利益冲突的规定，也不能让专业人员免受利益冲突的影响。例如，心理学研究已经表明，两个人之间的关系将使人们难以客观地看待涉及对方的事件。

本章总结了6种有限道德的例子：不自觉地夸大贡献、内群体偏好、内隐态度、间接不道德行为、看似神圣的价值观以及利益冲突的心理学。对于利益冲突，我们既考察了它们如何影响我们的决策，也探究了利益冲突如何促使我们对他人的不道德行为视而不见。对于每种有限道德的具体形式，我们都将列举一些研究，表明这些行为是无意识的。

## 夸大自己的贡献

迈克尔·罗斯和菲奥雷·西克力要求夫妻来估计自己承担家务的比例，像是洗盘子或倒垃圾。当我们把夫妇两人报告的比例相加时，每对夫妻的比例之和平均而言接近140%。在罗斯

和西克力的开创性研究之后，在学术界、体育界与募捐活动等各个领域，均发现了夸大贡献的现象。夸大贡献的根源在于第四章讨论的自利性偏差，即使是诚实的人也会高估自己为一份事业所做的贡献。

夸大贡献在组织层面也会产生影响。研究者一直困惑，为什么联合项目总是以失败告终。战略伙伴关系的一个可能缺陷是，各方常常会怀疑对方是否从自己的份额中分了一杯羹。众所周知，联合项目的搭档通常是各自企业中表现平庸的人，而不是最有才华的人。为什么？一部分原因在于，各方都希望把最优秀的人才重用于完全由自己公司投资的项目，而不是公司只有一半份额的项目。鉴于各方都倾向于夸大自己的贡献，那么不难发现他们都认为自己有权少贡献一些。最后，各方都认为对方的行为不公平，而自己的行为是正当的，并不断地将对对方的行为归因于阴险与恶意。

有什么办法可以帮助个体和组织避免这种夸大贡献的现象呢？尤金·卡鲁索、尼克洛斯·艾普利和巴泽曼让哈佛的MBA学生来估计自己在学习小组中承担的任务量。当研究者把小组内每个人报告的量相加时，平均结果达到了139%。也就是说，每

个小组实际上完成了100%的工作，但报告的工作总量的平均值却达到了139%。然而，当研究者要求小组成员先考虑包括自己在内的每个成员的贡献时，他们报告的小组成员完成的工作总量降到了121%。虽然“拆解”个体对集体成果的贡献并没有使夸大贡献的现象消失，但这确实降低了偏差的程度。此外，在一项针对由三到六名作者署名的学术论文的研究中，研究者发现，夸大贡献的现象同样猖獗，而拆解降低了夸大贡献的程度。此外，夸大贡献的现象越严重，未来愿意再次合作的人就越少。

事实上，提高团队成员的洞察力可以减少夸大贡献的现象，并提高团队的绩效。并且，夸大贡献现象会对团队的长远维系产生重要影响。下一次，如果同事声称你看起来太过分了，在争论之前，想想你自己是否也犯了夸大贡献的错误。还有，请记住你的同事更可能是出现了偏差，而不是不诚实。

## 对自己所属群体的偏爱

回想一下近些年来你为朋友、亲戚、朋友的朋友或亲戚的朋友所提供的帮助。你有没有帮别人买过音乐会门票、租过房、获得入学的机会或者找过工作？我们大多数人都乐意提供这样的帮助。很多时候，我们会帮助与我们相似的人：大学校友、同事或同种族的人。心理学研究的一个主要发现是，人们倾向于认同与自己相似的人。而且，相比于帮助与自己明显不同的人，人们在帮助自己认同的人时感到更舒服。因此，我们倾向于帮助那些与我们有着相同国籍、宗教、种族、性别或母校的人。

这些听起来都无可厚非。请你在附近的大学担任招生负责人的邻居，检查一下同事儿子的大学申请有什么问题呢？为以前认识的姐妹会成员介绍工作，或者当教会的朋友申请家庭贷款被拒绝时，向你的银行家表哥求求情，不都是“人际关系”吗？不管帮谁，帮忙就是帮忙，但是，事实真的如此吗？

很少有人会承认自己没有善待那些代表性不足的少数群体。但如果大多数人在分配稀缺资源（如工作、大学入学资格和抵押贷款）时，倾向于偏向与自己相似的人，那么实际上就是在歧视不同于他们的人。尼兰贾纳·达斯古普塔回顾了近100

项研究，这些研究表明，人们更倾向于将正面特征与他们的“内群体”（他们所属的群体）相联系，而不是“外群体”（他们不属于的群体），并且更容易将负面特征与外群体相联系，而不是他们的内群体。这与本章随后将要讨论的内隐态度的研究结果是一样的。此外，海伦·伯恩哈德、乌尔斯·费施巴赫和费尔的研究表明，人们希望通过惩罚对他人不公平的人来使人们服从社会规范，当受到不公平待遇的人与自己属于相同的民族或种族，或者讲相同的语言时，人们的惩罚意愿更加强烈。这种模式既可以由自动化的内隐过程引起，也可以由深思熟虑的外显过程引发。

人们常常认为他们对内群体成员的帮助是善意的，而没有意识到这些帮助可能伤害外群体的成员。我们为自己帮助了“社群”内的某个成员而沾沾自喜时，却忽略了长期这么帮助的道德意义。内群体偏好，或给和自己具有相同人口学特征的人“额外加分”，就等同于惩罚与自己不同的人。但是，社会舆论会认为，帮助与自己相像的人是好事，但是歧视与自己不同的人则是不道德的。

近十年来的许多研究重复验证了，即使在收入、居住地等其他因素相同的情况下，相比于白种人，银行都更可能拒绝贷款给非裔美国人。对此的普遍看法是，银行公然对非裔美国人抱有敌意。对于某些银行和贷款官员来说，事实可能如此。但是梅西克和巴泽曼认为，造成贷款上的差别对待的原因可能是内群体偏好。也就是说，白人贷款官员可能向不具贷款资格的白人提供了太多贷款。由于资源有限，留给非白人申请者的贷款就很少了。

据《高等教育年谱》的副主编皮特·舒米兹所言，许多排名靠前的美国学院和大学录取学生的主要形式是传承录取，即录取校友、捐赠者或其他关系密切的人士不符合或勉强符合标准的子女。在美国最负盛名的大学里，来自特权阶层的能力较差的申请者比更有资格却出身平庸的申请者更受青睐。事实上，常青藤大学10%-15%的新生由“二代”组成。然而，根据1990年的一份教育报告，哈佛大学典型的“二代”学生在除体育之外的所有学科上都比普通的非“二代”学生“明显更不够格”。正如抵押贷款机构可能不知道，当他们偏爱白种人时，就损害了少数族裔借款人的利益，大学官员也可能忽视了这样

一个事实，即他们的传承录取政策是对出身普通但更有能力的申请人的歧视。

## 无意识的内隐态度

大多数人认为自己能够意识到并控制自己的态度，包括对待不同种族的態度。内隐态度的研究对这种观点发起了挑战，例如内隐态度的研究显示，当我们遇到一个人时，在我们的头脑中会自动地激活对这个人种族、性别和年龄的刻板印象。即使坚定地持有平等主义价值观的人，也无法避免一些让人不愉快的刻板印象闯进脑海，因为这不受意识和意图的控制。例如，约翰·巴奇、马克·陈和劳拉·伯罗斯在实验中要求参与者在计算机上完成一项无聊的工作。同时，计算机屏幕上会快速闪现白人和黑人的面孔图片，由于图片闪现得很快，参与者意识不到图片的存在。当电脑“出故障”时，参与者被告知他们的工作丢失了，这时，相比于被呈现白人面孔的参与者，被呈现黑人面孔的参与者明显表现得更具攻击性，这与人们对非裔美国人暴力和具有侵略性的刻板印象是一致的。

我们在多大程度上可以确保自己的行为符合我们想要表达的道德价值观呢？自动或者无意识态度的存在及其对我们判断的影响，会为此设定重要的界限。无意识态度会影响到我们即刻可以获得怎样的信息，而这些信息与情境需求会相互作用从而影响我们的决策。证据再一次表明，人类的道德是有限的。人们常常真诚地极力否认自己想要按照负面刻板印象来行事。然而，他们表达出的外显意图却与其行为隐含的意思相矛盾。

詹妮弗·里奇森与其同事的研究表明，相比于与同胞相处，欧洲裔美国人在与非洲裔美国人相处时较为不适。虽然欧洲裔美国人并不打算对非洲裔美国人恶意相向，但是他们明显地表现出不适的心理信号。的确，自动激发的刻板印象是最负面的，而自动激发刻板印象的人在跨种族的交往中最为不适。事实上，努力抑制负面刻板印象的做法，会在认知层面对其他任务上的表现产生可以观测到的损害。

心理学家已经开发出一项有效的工具：内隐联想测验（IAT），用以测量我们对不同种族、性别和其他带有刻板印象的人类差异的态度。IAT是有史以来最有趣也最具争议性的心理学测验之一，因为它能够测量大多数人不愿透露的态度。与

绝大多数心理测验工具不同的是，一个人的IAT得分很难受意识控制。 IAT不能显示诸如一个人是否是种族主义者或有性别歧视，但是，它可以测量个体对两类内隐的联系强度，如白/黑和好/坏之间的联系强度。

IAT通常借助计算机进行，其测验方式如下：研究者要求参与者通过按下键盘上的某些键，尽快将屏幕上出现的项目进行分类。每次显示在屏幕上的项目来自四个类别中的一个，如“白”“黑”“好”“坏”。当展示给参与者一系列人脸图片时，要求参与者按下不同的键来指出面孔属于“黑人”还是“白人”。参与者也可能看到如“爱”“恨”“杀戮”和“治愈”这样的词汇，并需要按下代表“好”或“坏”的键来进行分类。

标准的测试包括一系列轮次。在某些试验轮次中，“白人”面孔和“坏”的词汇属于同一类别，需要按下相同的键来进行分类；同时，“黑人”面孔和“好”的词汇属于相同类别，并需要按下相同的键。在另一些试验轮次中，“白人”面孔和“好”的词汇相联系，“黑人”面孔和“坏”的词汇相联系。

运用IAT考察刻板印象和偏见的研究得到了一些有趣的结果。布莱恩·诺赛克、马扎林·贝纳吉、安东尼·格林沃德报告说，在浏览他们网站的白人中，有大约三分之一表现出了亲白人的内隐态度（如果你想了解自己的内隐态度，可以在IAT网站上进行IAT测试）。平均来说，无论白人和黑人，当他们将“白”和“好”、“黑”和“坏”相联系时，人们的反应都快于当他们将“白”和“坏”、“黑”和“好”相联系时的反应。这些结果意味着我们大多数人都有着根深蒂固的刻板印象，在无意识的情况下，这种刻板印象会使得我们在涉及种族问题时，偏向白人而不是黑人。

许多人都会惊讶地发现，对于有关种族、性别、年龄等方面的内隐态度，我们自己很难控制我们的表达。因为内隐态度根植于分类、感知、记忆和判断等一般的心理过程中，贝纳吉把这种态度称为“一般偏见”。她进一步指出，“一般”一词说明了这样的可能性，即如果刻板印象和偏见的表达涉及一般心理过程，那么一般的经理、领导和其他专业人士都会表现出刻板印象和偏见。

哈顿·布兰顿和詹姆斯·贾卡德建议IAT参与者在解读自己的分数时记住几点。最重要的是，IAT反映了内隐态度的相对强度而不是绝对强度。换言之，如果测验显示，你更多地把好东西与白人面孔而非黑人面孔联系在一起，这不一定意味着，在潜意识层面你偏爱白人而厌恶黑人。你可能对白人和黑人都有好感，只是对白人的好感稍多一点；相反，你也可能既厌恶白人也厌恶黑人，只是对白人的厌恶稍少一点。

心理学家发现，内隐态度可以预测某些形式的行为。劳里·鲁德曼和尤金·博吉达发现，内隐刻板印象可以用来预测对女性应聘者的歧视现象。鲁德曼和彼得·格里克发现，与只具有微弱的刻板印象的人相比，那些强烈地持有女性具有分享型特质（如乐于助人）、男性具有“事业型”或者个人主义特质（如雄心勃勃）的刻板印象的参与者，更可能认为有上进心的女性的社交技能很差。艾伦·麦康奈尔和吉尔·莱博尔德发现，内隐态度对不同人群的非言语行为有着高度的预测能力。最后，詹斯·阿森多夫、雷纳·班斯和丹尼尔·穆克发现，内隐态度对无意识行为更有预测性，而外显态度对深思熟虑的行

为更有预测性。这些结果表明，当决策者运用系统1而非系统2思维时，更有可能表现出内隐态度。

2009年7月16日，白人警察詹姆斯·克劳利对黑人教授小亨利·路易斯·盖茨的逮捕行动是现实生活中以上现象的一个例证。小亨利·路易斯·盖茨是非裔美国人，也是哈佛大学的教授。詹姆斯·克劳利是马萨诸塞州坎布里奇市的一名白人警官。在一次出国旅行后，盖茨回家时打不开房门了，因此他在出租车司机的帮助下强行进了屋。邻居以为盖茨可能是非法闯入者，于是报了警，克劳利随即抵达。盖茨向克劳利出示了合法居住的证明，但是克劳利后来声称，他觉得不得不逮捕盖茨，因为有人报告说当他们站在盖茨家的门廊前时，盖茨显得非常慌乱。盖茨被拘留了四个小时，并被指控行为不检。几天后，指控被撤销，但克劳利拒绝为他的行为道歉。案件轰动一时，巴拉克·奥巴马总统在新闻发布会上说，坎布里奇市的政策在被用于逮捕盖茨时“显得非常愚蠢”。为了平息公众对随之而来的种族问题的争论，奥巴马在白宫玫瑰园与盖茨、克劳利和副总统乔·拜登举行了一次“啤酒峰会”。

许多人谴责克劳利竟决定在盖茨自己的门廊上逮捕他，并认为克劳利一定是彻头彻尾的种族主义者。但是，要知道，克劳利实际上还为警校的学生上过如何避免按种族来定性的课程。似乎更有可能的是，当需要快速判断是否要逮捕盖茨时，克劳利成为了那些可以用IAT识别出的种族偏见的受害者。克劳利的系统1思维会激发无意识的种族态度，从而使他决定逮捕盖茨。正如上文提到的那样，我们思考的时间越少，就越可能受到种族偏见的影响。在一项采用计算机模拟的研究中，参与者被要求开枪射击在屏幕中穿梭的罪犯，而不是警察或者手无寸铁的公民，结果发现，参与者误杀黑人的数量要多于白人。

一些研究者注意到，在过去的几十年中，整个社会发生了从“旧种族主义”向“新种族主义”的转变。旧种族主义是外显的，并伴有敌意。而新种族主义则更微妙，虽然如此，它们确实影响着管理者的决策判断。在2004年，摩根士丹利公司的部分女主管向美国平等就业机会委员会起诉公司的性别歧视问题，为了了结官司，该公司赔偿了5400万美元。委员会认为摩根士丹利与其他投资银行的主要问题在于，掌权的绝大多数白人男性似乎并不承认自己在工作中存在性别不公的问题。海蒂

- 苏姆是另一起发生在美林证券公司的性别歧视案的原告，她说道：“（经纪业的经理们）的确不相信他们真的在歧视。如果你走进进去的时候看起来是他们希望的样子——大概是白人男性的形象——他们可能会为你谋划成功之路。他们对成功的经纪人或经理人看起来该是什么样子有着明确的看法，通常不是女人、黑人或者西班牙裔。”我们都应该意识到，种族态度可以不受意识控制地影响我们的判断，甚至背离我们的意图和价值观。

有一些证据表明，随着整个社会的偏见减少，我们的决策过程受制于刻板印象的倾向可能会减小，奥巴马当选为第一位非裔美国总统就是一个例子。普兰特和他的同事的研究表明，与奥巴马当选总统前相比，在他当选后，人们对黑人的内隐态度中的偏见成分减少了。他们还认为，这种内隐偏见的减少是因为越来越多的人接触到了一个正面的非裔美国人的例子。看来，随着被污名化的群体中更多的成员有机会在高级职位上取得成功，整个社会对他们的偏见就会更少。

## 间接不道德行为

想象一家制药公司拥有一种癌症特效药的独家销售权。由于制药成本高，市场规模小，这种药物无法盈利，然而，购买这种药物的病人依赖它维系生命。这家制药公司目前生产这种药物的总成本为每粒5美元，而售价仅为每粒3美元。涨价不可能造成药品需求的下降，但是会造成许多用药病人的困境。公司把药价从每粒3美元提高到每粒9美元的行为在道德上有问题吗？

现在想象另一种情境，公司不涨价，而是把制药权卖给一家较小且不太知名的制药公司。在两家公司的谈判中，来自较小公司的一位年轻总裁说：“因为我们的声誉不如你们的重要，而且我们也不为公众所瞩目，所以我们可以把价格提高五倍，卖15美元一粒”。将制药权和销售权出售给另一家公司是更加道德还是更加不道德呢？

尼鲁·帕哈里亚、卡里姆·卡萨姆、约书亚·格林和巴泽曼发现，当参与者分别评估以上两个选项时，即使他们知道如果把药卖给另一家公司，药价会涨到每粒15美元，他们仍会认

为把药价涨到每粒9美元更不道德。然而，当另一组参与者直接比较两个选项时，他们认为使药价涨到每粒15美元的行为更不道德。但是，正如我们在第五章讨论的那样，通常情况下，人们每次只能观察到一种行为，而不是比较、权衡两个选项。因此，与直接涨价相比，把药卖给较小的公司是一种带有伪装的、模棱两可的涨价策略，这种策略更不可能引起公众考虑道德问题。但是，这同时会给用药的病人带来更大的危害。

现实生活中存在这种类型的间接涨价吗？存在，并且事实上一些公司似乎专门创造这样的机会。2005年8月，制造氮芥抗癌药的制药厂家默克公司将制药权和销售权都卖给了一家规模和名气都较小的公司——奥伟森制药公司，这家公司专门向大型制药厂商购买销量低的药物。尽管没有新的研发投资和成本，但奥伟森不久就将氮芥的价格提高了将近10倍。和上文提到的故事一样，如果默克公司自己提高药品价格，就可能面临公众的反抗。但是，由于奥伟森是家很小的公司，涨价并没有引起许多关注，而且默克公司也避免了因涨价10倍而带来的公众压力。

杰森·达纳、罗伯特·韦伯和杰森·关的研究提供了有趣的证据，它表明人们会掩盖剥削行为背后的意图。他们的研究发现，实施这种“间接不道德行为”的人，不仅保护了他们的自我感觉，也可能会影响他人的感知。在这项研究中，参与者们面对的是一个特殊的独裁者博弈任务，一半参与者需要在两个选项中进行选择，其中一个选项是给自己分配5美元，并给其他人5美元。另一个选项是给自己6美元，而给其他人1美元。

“基线”组的所有参与者知道上述全部信息，其中74%的参与者选择了第一个选项。分配给其他玩家同等的5美元。相反，“隐藏收益”组的参与者知道第一个选项会让他们得到5美元，而第二个选项会让他们得到6美元，然而，他们必须通过点击一个方框才能知道自己的决定会对另一方造成什么后果。有一半参与者选择不点击方框，这一半参与者中的所有人都选择了第二个选项，给自己6美元，给别人1美元。参与者不知道自己的选择会造成怎样的后果，因此做出了自利的选择。（另外一个有趣的结果是：当那些收到一美元的参与者得知，独裁者选择了不去了解自己的选择会对接受者造成怎样的后果时，相比于知道独裁者了解选择的全部后果的情形，他们更容易原谅独裁者。

至少在某些情况下，不知道自私行为的负面后果，满足自利需求似乎是情有可原的)

杰森·达纳、黛莉安·凯恩和洛宾·道斯提供了更多证据，表明向他人隐瞒事实会助长我们做出自私的行为。研究者让参与者在两个选项之间做出选择：（1）参与标准的独裁者游戏，在游戏中，他们可以把10美元分配给自己和他人，但是其他人会知道游戏规则和他们的选择；（2）悄悄结束游戏，并得到9美元，其他人将一无所获，甚至不知道游戏的存在。大约三分之一的参与者选择“悄悄结束”这一选项，这很难被看作是理性的选择，一个自利的人应该参加标准的独裁者游戏，并把10美元全部分给自己。选择拿走9美元并悄悄结束游戏的人显然是想要自私一些，但是当他们可以让自己的自私不为人知时，他们会感到更舒服。

## 当价值观看似神圣时

许多人都声称他们持有神圣的价值观，例如，大多数道德体系，包括大多数宗教，都认为生命是神圣的。然而，正如泰洛克提出的价值多元论一样，世界极少允许我们将某一条规则视为神圣的。相反，生活中满是艰难的选择，它们要求我们在两种价值取向间达到平衡。一些认为生命神圣的道德系统坚定地认为人们不应该干涉生命的自然进程，因此不该实施节育。虽然罗马天主教和藏传佛教都提出这一观点，但是藏传佛教承认在这一问题上仍需权衡。后者认为，人口增长正在危及地球上现存的生命，我们不仅应该担心人口超过了地球能够负担的程度，也应当关心人类之外的其他生命。目前，每年灭绝的动植物物种的比例与大约2.5亿年前二叠纪大灭绝事件中的比例一样高，当时地球上90%的物种都走向了灭绝。大自然的物种变化毫无疑问会对人类生活产生影响，虽然我们无法预料影响究竟有哪些，有多大。藏传佛教的主张是，限制人口增长是确保地球上现存生命的神圣性的合理方式。

泰洛克、彼得森和勒纳指出，在某些情况下，人们通常会愿意违背他们视为神圣的价值观。例如，藏传佛教对生命的关心，是以节育，也就是牺牲潜在的生命为代价的。通常情况

下，我们必须在“神圣的问题”（如生命的价值）和泰洛克、克里斯特尔、艾尔森、格林和勒纳提出的所谓“世俗的问题”（如金钱的价值）之间进行权衡。泰洛克等人考察了人们是如何处理这个棘手的难题的，以及如何在权衡之后违背了他们眼中神圣的价值观。最常见的反应是作者所说的“道德愤慨”和“净化”。例如，受访者对允许买卖人体器官、买卖婴儿或允许存在性交易市场这样的想法表达了道德上的愤慨。作为应对措施，他们参加了一个精神净化仪式，其中包括让他们自己远离他们被要求考虑的那些应受谴责的想法，并同意自愿花时间研究道德上更能被接受的替代方案。

毫无疑问，道德判断往往与强烈的情感反应紧密相连。人们通常认为，这些情绪是道德评估的结果。然而，海特提供了令人信服的证据，表明实际上相反的情况更为常见。也就是说，我们的道德话题会引发情绪反应，并进一步推动更多的认知评估。海特所提供的一部分有力证据来自人们对一些问题做出的情绪化反应，他们难以解释自己的情绪，但是情绪却影响了他们的决策。

例如，受到《辛普森一家》中的一集故事的启发，海特、弗雷德里克·比约克隆德和墨菲给参与者两美元并让他们签署合同，合同上写道：“在我死后，我将以两美元的价格出售我的灵魂。”在合同的底部，印有一句注释：“这不是一份合法或具有约束力的合同。”研究者告知参与者他们不仅可以拿走两美元，也可以带走合同，并且可以随意处置这份合同，包括撕毁它。因为合同是没有意义的，他们也不会真的出售自己的灵魂。然而，77%的参与者拒绝接受这两美元，即使他们中的许多人宣称不相信存在灵魂。当参与者被问到为何拒绝时，除了根本不想签署合同这一事实之外，他们无法给出合理的解释。这一点与其他现象一样，道德上的拒绝是由情感而非理性驱动的。

## 利益冲突所导致的自利偏差

投资顾问常常根据他们推荐给客户的交易量来收费；外科医生做手术时通常可以赚更多钱；内科医生经常通过推荐病人参加临床测试而获得报酬；代理律师比付时薪的律师更可能推

荐结案；房地产代理商以房屋交易为生，并购专家一般只在交易成功后才能收费，最高法院的法官有时会受理牵扯他们朋友的案件。

上述职业的大多数从业者都承认，在谋取个人利益（如金钱或与朋友一起打猎）和为客户、病人乃至整个社会谋福祉之间存在利益冲突。然而，这些专业人士却认定自己不受利益冲突的影响。同样，本书的作者也认为在招聘教师时，应聘者的研究是否支持我们自己的研究不会影响自己的录用决定。毕竟，我们自认为是诚实和客观的人。我们不仅相信自己不会受到利益冲突的影响，也相信为我们提供建议的专业人士同样可以克服这种影响。

有清晰的证据表明，相比于导致有意识的道德败坏行为，利益冲突更可能以一种我们不曾意识到其发生的方式扭曲我们的判断，这与我们对于自己的客观性以及为我们提建议者的客观性的通常信念不符。当一名房地产代理建议你将售价抬高到超过理性分析会建议的售价时，并不是因为她道德败坏了，而仅仅是因为她有使自己从这笔交易中获得最大利益的内隐动机。因此，她会从奇闻轶事中寻找证据，表明买家更愿意多付

些钱买下房子，而不会冒失去房子的风险。当我们为了在财务或者其他方面的获益，而被诱使着朝着某一方向解释或者修改我们的数据时，我们就不能再向别人提供客观的评估建议了。这对于医生、律师、房产中介、教授以及其他行业的人员都是成立的。

人们普遍相信开诚布公是解决利益冲突的最佳方式。美国前参议员菲利普·哈特曾说：“阳光是最好的杀菌剂。”开诚布公之所以有吸引力，部分原因是它并不直接打破现状：各方只需报告他们正在做的事情就可以了。因此，开诚布公是应对利益冲突的一种最常见的方式。披露政客和政党的捐款状况是大多数竞选财务立法的核心特色，包括1997年的麦凯恩-费恩戈尔德法案。用于规范审计方式的2001年的萨班斯-奥克斯利法案中的第4章的大部分内容都是针对披露话题的。专业协会，包括美国医学会和职业记者协会，都有要求成员披露潜在利益冲突的道德准则，纽约证券交易所也是如此。

但是开诚布公并不能“包治百病”。凯恩、洛温斯坦和摩尔的研究表明开诚布公实际上会增加偏差。在他们的研究中，研究者让参与者两两结对，一人作为“估计者”，另一人作为

“顾问”。实验要求参与者估计六个装满硬币的罐子中的硬币数量。顾问可以有足够的时间近距离地观察每个罐子，而评估者只能远远地看一眼罐子。随后，当估计者估计硬币数量时，需要顾问向其提供建议。估计者估计得越准确，他们得到的实验报酬就越多。而顾问面临着利益冲突：估计者越是高估硬币的数量，顾问就能得到越多的实验报酬；也就是说，顾问有误导估计者抬高估计值的动机。凯恩向一些估计者说明了顾问获得报酬的方式，而对其他估计者则只字不提。

结果显示，相比于没有被公开动机的顾问，利益冲突被公开的顾问给出的猜测的偏差更大（即更会高估罐中硬币的数量）。此外，公开顾问的动机并没有让估计者忽略顾问的建议。因此，相比于不公开动机，公开顾问的动机使顾问的获益增加而估计者的所得减少。基于这一发现，有这样一种可能，即被迫公开利益冲突的诸如审计员这样的从业者们，可能比那些没有公开利益冲突的从业者们表现出更强的自利性偏差。

## 有意视盲

亚瑟·安达信会计师事务所为何会接受安然公司显而易见的问题账目呢？我们认为，安达信公司的审计师们之所以会出现偏差，是因为他们的目的是以有利于维系客户关系的方式来解释和寻找数据。一直以来，审计师都宣称，他们能对客户的账目做出独立和公正的判断，但同时，审计师们也希望和客户维系好关系，向他们出售服务，或未来去他们那儿求职。很可能大多数审计师都十分诚实，能够不受那些使其故意做出虚假审计的动机的诱惑。但是只要审计师在未来的合约中有求于客户，他们就不可能做到完全公正无私。与媒体关注找到和惩罚破坏美国财政系统的害群之马不同，这项研究的证据表明，某些根深蒂固的制度性的利益冲突会鼓励审计师去取悦客户，而这才是造成危机的主要原因。

几乎每一个人都倾向于从自利的角度来看待事情。因此，当审计公司的财务或者咨询生意依赖于客户时，审计师从心理上来说就不可能做到真正的独立判断。如果想要创建真正的独立审计，就需要从根本上改变审计师和客户间的关系，以使得审计师没有取悦客户的动机。我们的社会还没有直面建立真正的独立审计这一挑战。

事实上，上述例子说明了一个更为广泛的问题，我们称之为“有意视盲”。顾名思义，当人们有意愿去忽视自己不想注意的数据时，他们就会无视它。在近期的一些新闻报道中，有意视盲似乎成为了导致忽视他人不道德行为的原因。审计师丑闻爆发后不久，投资银行的分析师缺乏独立性这一问题成为了媒体关注的焦点，这也是商界中又一个利益冲突的生动例证。美国证券交易所前代理主席劳拉·昂格根据2000年的一项调查指出，当纳斯达克指数下跌了60%时，99.1%的经纪公司分析师仍给出了“大力买入”“买入”或“持有”的建议。经纪公司通常将分析师的薪酬与被分析公司的业务量挂钩，这种做法显然会促使分析师维系与公司的友好关系，并忽视其不道德行为。

再举一个例子，在2007年12月，前参议员乔治·米歇尔发表的一份报告揭露了80名大联盟棒球运动员曾被指控使用提高体能的类固醇或生长激素，这些球员分属于30支大联盟球队。名单上赫然在目的球员有最伟大的投球手克莱门斯，2007年打破汉克·阿伦的纪录、成为职棒生涯全垒打保持者的贝瑞·邦兹以及像米格尔·特哈与安迪·派提特这样的超级巨星。在

2009年，有新闻揭露大联盟已经知道至少100名球员在兴奋剂检测中出现阳性结果。面对指控，纽约扬基队球星阿莱克斯·罗德里格兹承认自己在2001年到2003年曾服用过兴奋剂。2010年1月，创造了1998年单季本垒打纪录的马克·麦奎尔承认，在他的职业生涯中，有超过10年的时间周期性地服用兴奋剂。

面对兴奋剂丑闻，棒球迷们指责作弊的球员们有损棒球运动的声誉。但是一些因素给了球员们强烈的动机去服用兴奋剂，比如残酷的竞争和顶级球员的高薪，也许最值得注意的是，大联盟的管理层多年来对兴奋剂的使用视而不见。事实上，因为兴奋剂使用泛滥且缺乏惩罚措施，如果球员洁身自好，那么他们也许会觉得自已由于不公正的原因而处于不利的地位。

从20世纪90年代到21世纪初，兴奋剂的广泛使用是个公开的秘密。体育记者乃至一些前大联盟球员都曾发声表示，兴奋剂问题严重地破坏了棒球运动。但是大联盟的领导层似乎并没有怀疑过，像邦德这样的球员为什么在体能和表现上会出现如此迅速而夸张的变化。为什么他们视若无睹呢？看起来他们似乎出现了有意视盲。受到药物刺激的球员会打破纪录和提高比

赛上座率和收视率，而解决兴奋剂问题则会危及联盟的收入。经济获益给了大联盟管理者充分的理由对这些问题视而不见。正如我们意识到的那样，当人们从某一结果中获利时，便几乎不可能不偏不倚地处理相关信息。这就是大范围的政策变化通常需要先解决有意视盲问题的原因所在。在兴奋剂丑闻的风口浪尖上，大联盟制定了严格的随机抽检制度，直到这时，球员使用兴奋剂的现象才大幅减少。

有意视盲会导致社会各个领域的领导者做出他们认为应当被谴责的不道德行为。震惊美国天主教会的儿童性虐待丑闻便是一个例证。数十年间，在教会的等级制度的默许下，虐待儿童行为越发猖獗，这与教会帮助保护儿童的使命背道而驰。例如，波士顿大主教伯纳德·劳完全忽视了在他监管范围内的牧师对儿童做出的大量虐待行径。在法庭文件中，他承认尽管自己知道约翰·杰恩被指控虐待儿童，但仍派他返回教区工作。杰恩随后犯下了猥亵儿童罪，而杰恩只是劳允许在教会中活跃的众多罪犯之一。

作为前民权活动家，劳投身于为他人服务的生活，包括帮助儿童和其他社会弱势群体。劳看起来是个有道德的人，但他

却在服务过程中，做出了不道德甚至违法的事，为什么？劳承认自己的决定受到过时的精神病学和医学建议的影响，这些建议涉及虐待儿童者的自我约束能力。他可能希望施虐者能够改过自新，他也同样希望掩盖罪行，以避免教会声誉受损。这些希望似乎使劳对施虐者会重蹈覆辙的证据视而不见。

整个组织，甚至整个行业都可能出现有意视盲，正如2008年金融危机爆发前信用评级机构的情况那样。信用评级机构的职责是让外部股东了解债务发行人（包括盈利和非盈利的组织与政府）以及这些财政组织向公众出售的债务工具的可信程度。在房地产泡沫时期，许多债券发行者将次级贷款和其他高风险的房屋贷款，当作由抵押贷款担保的证券产品捆绑销售。信用评级机构的独立评估未能准确地估计这些证券的风险。正如众议院监督和政府改革委员会主席、众议员亨利·韦克斯曼所言，在金融危机爆发后该委员会发现，有证据表明评级机构的领导者“很清楚，给数以千计、日益复杂的抵押贷款证券AAA评级是有失偏颇的，但是机构仍会为这些公司提供担保”。

这里再次出现了有意视盲似乎带来了决策错误的情况。前信用评级机构高管向众议院委员会证实道，利益冲突让美国信

用评估系统难以按照原来的意图工作。更有甚者，最大的评级机构（包括标准普尔、穆迪和惠誉国际）的评估费用由被其评估的公司支付，而非从评估中真正获益的投资者来支付。信用评级机构的存在是为了提供客观的分析，但他们的收入来源则反映出了潜在的利益冲突。不难想到，评级机构通过在房地产泡沫时期给予证券和债务发行人高信用的评分获取了巨大的利益。当时，获益的承诺使得他们对债务发行人造成的极大风险视而不见。尽管灾难接踵而至，联邦政府仍没有处理信用评级机构的利益冲突，这使他们依然可能在未来出现有意视盲。

我们能做些什么来避免利益冲突呢？首先，可以通过避免接受有偏见的信息源提供的建议来消除利益冲突；然后，要认识到诚实并不能解决利益冲突问题，即使最诚实的人也难免出现偏差；最后，不要误以为你或你的顾问可以免受利益冲突的消极影响。

## 总结

美国商界近年来劣迹斑斑，而政府和媒体一直希望将丑闻危机的核心责任归咎于个人。但是，当仔细审查每桩丑闻时，我们便可以清晰地发现，如果其他人都能遵守道德规范，那么少数几个人也是孤掌难鸣的。从米尔格拉姆关于服从权威的经典实验，到拉坦和达利的研究所揭示的旁观者对呼救者无动于衷，再到本章总结的关于内隐认知的当代研究都表明，人们会犯下违背自己道德观念的系统性错误，并对他人造成严重伤害。

本书主要关注的是我们犯下的那些违背理性准则的可预测且带有系统性的错误。在本章中，我们聚焦于人们违背了外显道德规范的道德错误，列举了各种导致道德有限性的感知和认知错误，并且反驳了无限道德的假设。我们大多数人都自认是讲道德、有能力、受人尊敬的人，因此能够不受道德错误的影响。这种高度的自尊使我们难以监控自己的行为，从而更可能出现有限道德的状况。

道德培训可以帮助人们做出与自己价值观一致的行为吗？一些知识渊博、见多识广的人认为，道德培训的实际作用并不大。与坦布伦索和梅西克的观点一致，我们也认为大多数道德

培训只关注外显的不道德行为，这过于狭隘。有限道德的概念揭示了人们没有注意到的不道德行为。大多数人认为自己是讲道德的人，而且并没有故意做出不道德的行为。因此，他们质疑自己为何要浪费时间去听有关道德行为的说教。本章提出的概念凸显了所有诚实和不诚实的管理者都容易忽视的一些道德问题。

大约在15年前，梅西克和巴泽曼就不认同管理层的道德问题可以被简化为道德和利益之间的外在权衡问题。相反，我们坚持认为，关注人们的心理倾向将有助于改善道德决策。如今我们相信，了解这些心理倾向的无意识层面，是提高个体和群体的道德水平的最有希望的方法。

## 第九章 常见的投资错误

因为基金经理的报酬丰厚，因此，投资银行通常能够选拔出最优秀、最聪明的人。我们似乎有理由假设这些聪明、勤奋的人——当他们的投资业绩良好时，会得到慷慨的回报——能够找到比被动型指数基金策略更好的投资方法，被动型指数基金是基于股市业绩的指数型基金。当然，哪怕只是一个资质平平的基金经理，也应该能够挑选出比指数型基金业绩更好的股票。

那让我们来看看数据吧。长期来看，追踪标普500指数（针对500家美国大公司的标准普尔指数）的先锋指数500基金的业绩每年都会优于75%的主动管理型共同基金。当然，你不会计划投资于那75%低于市场业绩的基金，你会选择业绩排在前25%的基金。唯一的问题在于，大量证据表明，股票的以往表现并不

能很好地预测未来的业绩。研究表明，对于股票而言，过去和未来的业绩之间只存在不起眼的相关关系，这些相关关系很弱并且不稳定。因此，要确定哪些基金会进入前25%非常困难。

市场上有许多共同基金，约8000种。这些基金都由基金管理人来管理，他们想要你相信，他们可以做到优于市场的业绩，虽然每年平均只有25%的基金能成功达到目标。换言之，每年8000种基金中只有约2000种能够优于市场业绩。当然，下一年，这2000个基金中的25%，也就是500个基金会再次优于市场业绩。在这些胜出的基金中，只有25%，也就是大约125个基金，将连续三年优于市场业绩。核心经验是，虽然总会有基金连续多年优于市场业绩，但是这种趋势基本上是随机的，过去的业绩只有微不足道的预测作用。

相反，指数基金的业绩一定与整个市场的业绩水平相当，因为它们会依据整个市场的指数加以调整，且只扣去非常少的运营费用。指数基金优于大多数共同基金的一个原因仅仅是它们的费用很低，通常低于0.2%。主动型共同基金费用更高——通常每年高达2%，也就是高达一些指数基金费用的十倍。更重要的在于，主动型共同基金通常会更频繁地进行交易，导致要

从收益中扣除更多的佣金。按理说，在扣除费用之前，主动型基金（由管理者来选择股票）的总体业绩可能与市场业绩相匹配。最终的结果是，高昂的费用明显降低了主动型基金的回报。

现在再来看看对冲基金的情形。近年来，对冲基金在投资领域崛起。1998年到2011年间，对冲基金管理的投资金额从2,400亿美元急剧增长至约24,000亿美元。对冲基金为富有的个人和机构投资人提供了除传统投资工具之外的另一种选择。通过限制投资者，对冲基金避开了政府的某些管控措施和信息披露的要求，这使对冲基金的经理人对投资策略进行保密。这种保密性，再加上某些对冲基金获得巨额收益的故事，营造了一种神秘感，从而吸引了大量投资。此外，由于对冲基金收取的高额费用，即使投资银行业的高收入众所周知，但以该行业的标准来衡量的话，对冲基金经理的收入往往也是非常高的。例如，美国有线电视台财经频道估计对冲基金经理约翰·鲍尔森在2010年的收入为49亿美元。这高昂的薪酬意味着对冲基金能够从投资银行那里吸引到最优秀的人才。但杰出的才能转换为卓越的表现了吗？

证据表明并非如此，哈利·凯特和赫尔德·帕拉罗研究了近2000种对冲基金的业绩后得出的结论是，只有18%的对冲基金业绩优于相关的市场基准。问题出在哪里？与主动型共同基金一样，对冲基金收取的高额费用会降低它们可能的回报。对冲基金向投资者的收费标准通常是“2加20”，即每年投资总额的2%加上投资收益的20%。对冲基金的费用与那些最昂贵的主动型共同基金相差无几。然而，对冲基金的实际业绩甚至比凯特和帕拉罗呈现的数据更糟，因为他们只研究了现有的对冲基金。与共同基金一样，失败的投资者会退出市场，因此在长期业绩数据中并不包括它们的数据。如果分析中包含这些“影子”基金的话，结果会看起来更糟糕。

当人们购买主动型基金和对冲基金时，不会希望购买业绩差于平均水平的投资基金。但事实是许多人会购买这样的基金，并且在得知自己投资失败后，仍会继续持有它们。这些错误造成的代价总计高达数十亿美元。为什么人们会犯这种错误呢？尽管可以在本书的前几章中找到问题的答案，但研究人员已经将对这些问题的见解拓展成了一个新的研究领域：行为金融学。

从本质上讲，行为金融学是我们所了解的常见判断错误在投资领域的体现。在20世纪80年代到90年代早期，行为决策研究的成果在谈判领域得到了最为广泛的应用（第十章和第十一章将涉及这一部分）。近年来，行为金融学成为了新思想最为活跃的领域。这些研究让我们对于一系列重要的生活决策有了更好的认识，同时也为我们提供了清晰的证据，表明本书所描述的决策偏差广泛存在。行为金融学关注偏差如何对个体和市场产生影响，本章聚焦于前者，而安德烈·什莱弗和赫什·舍夫林的工作则为后者提供了很好的资料来源。

在本章中我们具体要做的是：（1）将前几章的一些核心发现应用于投资决策；（2）探究90年代后期兴起的日内交易的糟糕实践；（3）作为结尾，提供一些明确的、常识性的投资建议。我们鼓励你在读的时候把这些观点与自己的投资观念和目前的投资组合做比较。行为金融学归根结底是基本原理在特定决策领域中的应用。因此，你会发现本章比本书的其他大多数章节都更实用，并且提供了更多具体的建议。

## 糟糕的投资决策背后的心理学

投资者喜欢那些预测股票市场价格大幅上涨的新书。例如，吉姆·格拉斯曼和凯文·哈赛特那本过于乐观的《道指36,000点》，在网络浪潮让人眼花缭乱的时代引发了媒体的广泛关注。《傻瓜炒房》一书是21世纪前十年房地产繁荣的标志，这本书为投资者提供了关于如何快速买卖房屋的建议。这类书的成功在于他们抓住了投资者的心理。积极的乐观主义和证实偏差足以让市场上的投资者相信他们的投资有一个光明的未来。对于通过这些书暴富的作者来说，这是大好事，但是他们的成功通常不会转化为读者的投资成功。正如我们在前几章中展示的，即使最聪明的人也会做出错误的决策，这些决策会浪费时间和金钱，在某些案例中甚至会断送投资前景。

当你阅读本章时也许会觉得，我们听上去强烈反对主动投资。然而，证据是压倒性的，这与金融市场上有大量活跃资金以及数不胜数的转手建议相矛盾。投资者向主动管理型共同基金、对冲基金、选股经纪人、电子交易公司支付了高昂的费用，这些费用是基金、经纪人以及公司的主要收入来源。所有的投资者都会犯错吗？大多数投资者会犯错。正如贾森·茨威

格提醒《金钱杂志》的读者那样：“经营共同基金的人总是善于想出聪明的办法来骗取你的费用，让你对业绩感到困惑，支付不必要的税款，并刺激你购买你不需要的基金。”

长期以来，股市的高交易率都是困扰经济学家的谜团。理性的经济中介应该只进行很少的交易，应该远没有实际的投资者交易得多。在前几章中总结的人们的偏差可以提供一部分解释。此外，金融行业从业者善于利用这些偏差，他们的收入取决于客户支付的费用。本节记述了下列因素如何影响投资决策：（1）过度自信；（2）乐观；（3）否认随机事件与均值回归；（4）锚定、现状和拖延；（5）前景理论。

## 过度自信导致过多交易

我们在第二章中提供的证据表明，人们普遍对自己的知识、信念和预测的准确性过度自信。在投资领域，过度自信会转化为一种倾向，即过于确信自己了解市场走向或自己投资时选择了正确的基金。过度自信会让人们更积极地投资。为什么你应该重视过度自信呢？因为数据强有力地表明，即使你很乐

观，你选择的股票或主动管理型基金的表现平均而言不及一般市场水平。

过度自信与股市投资的策略尤为相关。持有个股的相关费用很大一部分来自买卖股票产生的成本。这些费用包括交易成本和买卖差价，对于频繁交易的投资者来说，费用是非常高的。总体来看，随着时间的推移，这些费用会积少成多到相当大的数额。虽然我们认为与频繁的股票交易相比，投资指数基金是更好的策略，但这不是你唯一不错的选择。对于一个拥有中等财富的投资者来说，一个替代指数基金的低成本的选择是购买一个多元化的股票组合，并长期持有。由于出现了各种各样让你能够方便而便宜地组建一个投资组合的投资工具，这种策略正变得越来越容易和普遍。

遗憾的是，许多股票投资者没有意识到这种方法的优势。布拉德·巴伯和特伦斯·奥登调查了66,465个家庭，这些家庭在1991年至1996年间在一家大型折扣经纪行设有投资账户。与买入并持有策略相反，该基金中的账户每年会转手投资组合中75%的投资。也就是说，平均而言，这家经纪行的投资者在任意一年都卖出了75%的投资。类似地，马克·卡哈特报告说共同基

金的年平均成交率达到77%，而纽约证券交易所1999年核定的总成交率为78%。这些数字反映的是自1970年以来交易率的迅速增长。1970年纽约证券交易所的年平均交易率为19%，到了1980年，年平均交易率攀升至36%。数字的疯狂增长一部分可以归因于一些聪明人认为他们可以预测市场的走势。他们做对了吗？

根据巴伯和奥登的数据库中的信息，市场繁荣时期投资者的平均回报率为16.4%，仅比同期17.9%的整体市场回报率低了1.5个百分点。最为吸引人的数据来自20%（超过12,000个账户）拥有最高的成交率的账户，这些账户的投资者会积极地交易股票。可以推测，这些投资者相信自己可以估计股票的走势，并且愿意承担交易股票的成本，从而在正确的时间拥有“正确”的投资组合。平均来说，交易率前20%的账户仅取得了11.4%的回报。因此，与市场总体回报相比，花费时间、金钱来买卖股票的投资者损失了6.5%的收益。如果积极主动地交易会人们的财富带来如此巨大的风险，为何还有这么多人乐此不疲呢？一个简单的解释是，他们对自己预测市场未来走向的能力过于自信。

过度自信对男女的影响并不相同。巴伯和奥登研究了一家大型折扣经纪公司的35,000个账户，并将这些账户按照性别分类，发现女性比男性取得了更多的收益。与市场整体相比，女性账户的回报比持有相同股票组合的账户低了1.72%，而在类似的比较中，男性账户则损失了2.65%的回报。这是否意味着女性比男性选择了更好的股票？并非如此，男性、女性所选择股票的实际回报率并没有显著差异，而是男女的股票运作模式有所不同，男性更难静心等待。女性年平均交易率为53%，而男性年平均交易率为77%。频繁交易造成的额外成本导致男性所获的回报低于女性，每笔交易都会增加经纪公司的收入，并且减少投资者的收益。巴伯和奥登的结论是，男性的过度自信导致交易增加，因此从回报中扣除经纪公司的费用后反而收益减少。女性读者别急着为这些发现洋洋自得，还需要注意的一点是，虽然巴伯和奥登指出，女性的表现略优于男性，但女性的业绩已经远远落后于市场了。换句话说，女性只是没有男性那么差而已——这并不是值得庆祝的成就。

## 对投资决策的乐观看法

如果你投资了股票的话，去年你的投资组合总回报率是多少？是否优于市场——换句话说，你的收益是否超过标准普尔500的收益？现在，请基于实际数据来检查你的答案：查看你的账单或者打电话给你的经纪人或者基金顾问，不要忘记询问去年标准普尔500的回报率。你记忆中的收益与实际表现的对比结果如何呢？

我们的猜测是，你的比较结果将与研究提供的证据相一致，这些证据表明，人们往往对各种行为持乐观态度，如预期的职业发展和驾驶能力等（见第二章）。一旦人们进行了投资，他们便倾向于对投资产品的未来盈利过于乐观，而且日后会对已投资产品的表现保持乐观的记忆。乐观与过度自信有着紧密的联系，但并不是一回事。当投资者做出过度自信的决定时，他们会对未来的成功抱有毫无根据的乐观态度；回顾过去时，他们也会保持这种乐观，即使他们的投资结果显而易见地令人失望。

唐·摩尔、特里·库尔茨伯格、克雷格·福克斯和巴泽曼基于9大共同基金和1个指数型基金在1985年到1994年十年间的实际表现，创建了一个投资模拟任务。MBA学生需要使用计算机

程序完成一份投资作业。这一程序以100,000美元作为起始资金，每六个月为一个模拟周期。在每一个模拟周期中，参与者可以将自己的余额投资在这10个基金中的任意一个，或投资到一个货币市场账户中，目的是在模拟的10年后让余额最大化（学生完成整个任务一般需要45分钟）。在做出六个月的投资决定后，参与者会得到全面的反馈，了解到自己的回报、所有基金的回报，以及整个市场的回报。接下来，程序会提醒他们进行下六个月的投资。在整个十年内把全部余额投资到指数型基金中会使最初价值100,000美元的投资组合增值到380,041美元。然而最终，平均每个投资者的账户余额只有349,620美元——这一回报与之前给出的现实情况的数据相一致。投资者过多地选择了投资主动管理型基金，因此他们进行了大量的交易，并且承担了高昂的交易费用。

显而易见，错误的乐观是影响被试投资策略的重要因素。尽管在这十年间（1985年到1994年）市场整体表现已经很好，但是被试对自己投资组合在接下来6个月的增长情况的预测仍然要高于实际结果。具体来说，被试预测自己的投资组合每六个月将增长8.13%，而实际只增长了5.50%。更有意思的是，被试

对投资组合过去的表现也持有乐观的错觉：在游戏结束时，大多数被试报告他们达到了市场平均水平。事实上，平均而言，被试的回报比市场回报低了8%。摩尔等人询问了参与者他们的业绩是否（1）低于市场平均业绩15%以上；（2）低于市场业绩10%到15%；（3）低于市场业绩5%到10%；（4）与市场业绩相差5%以内；（5）高于市场业绩5%到10%；（6）高于市场业绩10%到15%；或者（7）高于市场业绩15%以上。平均而言，被试夸大了自己的业绩，他们的估计值高于实际情况整整一个等级。

在一个类似的研究中，威廉·戈兹曼和纳达夫·佩尔斯得到了非常相似的结果。在被试的记忆中自己所获得的回报要比实际情况更为可喜。戈兹曼和佩尔斯得出的结论是，乐观使投资者认为自己过去的投资操作还不错，这让他们总是对自己投资策略的优越性产生错觉。我们认为乐观还会鼓励投资者继续进行积极主动的交易，而不是购买更节省时间、更明智的指数型基金。

再想一想，在阅读本章之前，你是否曾经把自己的投资决策与市场情况进行过比较呢？大多数投资者没有比较过。为什么呢？我们认为大多数投资者想要维护自己对于投资过度乐观

的这种看法——并愿意支付高昂的费用来保持错觉。类似地，如果你雇用了投资顾问，你是否曾经让这位“专家”对他或她的建议提供系统性的追踪调查呢？让顾问把自己的建议与同期市场业绩进行比较或许能对你有所启发。感受好消息的心理需要可能使你或你雇用的顾问错过某些投资的真相——从长远来看，这会使你浪费大量金钱。

大量的外部因素会助长投资者原本的乐观态度，财经杂志会提醒我们，它们过去提供的建议很明智，但通常会忽视提醒人们注意完全错误的建议。这些出版商往往也会以奇闻轶事的方式为过去的成功提供证据，而不是冒着损害自身名誉的风险去系统地追踪过去的建议是否取得成功。总的来说，我们不得不承认这是一个明智的商业策略：如果它们揭示了过去的建议导致的真实回报率，那么杂志的销量将会减少。

## 否认随机事件的随机性

正如我们在第三章中看到的，人们倾向于否认随机事件是随机的，并试图寻找原本不存在的规律性，例如篮球中的““手热”效应”。当投资者被引导着相信某一基金很“热

门”时，他们会更愿意支付佣金来进行主动的投资。例如，当一个基金的业绩连续两年超过市场平均水平时，投资者几乎不会把成功归因于随机变化。更可能的情况是，他们会根据很少的数据，以偏概全地认为基金管理者技巧高超，所以值得投资。正如基金经理纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在他的《随机致富的傻瓜》一书中讨论的那样，在投资领域存在着大量的随机性，而投资者和投资专业人士否认这种随机性的可能性要更大。大多数投资者急切地盼望超过市场业绩，因此他们不满足于购买指数型基金这种策略，即使这可以达到市场平均水平，并使成本最小化。最重要的结论是什么呢？要小心任何基于过去业绩而预测某项投资未来业绩的建议。

与查尔斯·博格尔、卡哈特以及塞勒和德邦特的研究结果一致，在摩尔等人所使用的10年数据库中，共同基金的业绩趋向于向平均数回归。然而，参与研究的投资者期待自己投资组合的未来业绩与过去业绩高度相关。事实上，他们的期望与实际回报背道而驰。总之，参与者期望“热门”基金能够保持热度，就像他们期望““手热””的篮球运动员会表现突出那样。这些期望高估了个人能力的影响，同时低估了运气的影响。

响，正是与此相同的错误预期导致现实世界的投资者持有者昂贵的基金。

也有少量证据支持股票过去的业绩可以预测未来的表现。纳拉希曼·耶加迪什和谢里丹·逊特曼的研究中记载了“走势效应”，即业绩良好的股票第二年仍会业绩不错。唯一的问题是，这种模式在随后的几年里会发生反转。奥登认为，出现偏差的投资者期望过去的模式会延续到未来，这也许会影响到股票的业绩。然而，在最后一批趋势交易者进入市场并将股票价值哄抬至超过公司的实际价值后，股票价格将会回落，并造成不可避免的反转。

德邦特和塞勒比较了两组股票的未来业绩：其中一组股票前三年的业绩极差，另一组股票前三年的业绩则极好。他们发现，在接下来的五年中，“失败”投资组合的业绩戏剧性地反超了“成功”投资组合。德邦特和塞勒将反转归因于以下这种倾向，即投资者倾向于认为过去能很好地预测未来，因此他们倾向于过多地买进“成功”投资组合而卖出“失败”投资组合。市场最终会进行调整，购买定价过低的“失败”投资组合

的股民会发现，相比于购买定价过高的“成功”投资组合的股民，自己拥有了更好的投资组合。

当受耶加迪什和逊特曼研究结果的启发时，你也许会忍不住想要购买近期在股市赢利的股票。而另一方面，德邦特和塞勒的研究结果也许会促使你购买近期业绩不佳的股票。不幸的是，我们很难预测最后一批趋势股民何时会进入市场。再次强调，过去并不能准确预测未来。就我们个人而言，我们更愿意承认我们无法知晓哪些股票在未来会表现得更好，从而更加心安地一直持有指数型基金。

## 锚定、现状和拖延

本章的大部分内容都表明，许多投资者因为听了众多专家给出的最新建议而过多地考虑自己的投资，并频繁地买卖股票和交易共同基金。证据也显示，大多数人很少考虑自己投资组合中的资产类型。仔细考虑自己的资产配置并制定长期计划是非常有意义的。这就是投资建议（包括许多共同基金公司提供的免费软件程序）的价值所在。例如，谢夫林、盖里·贝斯基和托马斯·基洛维奇的研究，以及许多其他良好的理财建议都

表明，大多数人放在股票上的长期投资过少。根据观察的结果，股票的长期业绩优于债券或其他标准投资项目。但是人们采用了非常天真的资产配置策略，坚持着自己或他人过去做出的决策，换句话说，人们的投资决策相当欠考虑。

什洛莫·贝纳茨和塞勒开展了一项有关学者如何参与美国教师退休基金会（TIAA-CRFF）提供的退休计划的研究，研究者们发现，大多数教授在面临将退休金投资到债券（TIAA）还是股票（CRFF）的问题时，通常会把资金平均分配到这两种账户。此外，至少有一半教授的职业生涯中不会对这种分配做出任何调整。也就是说，教授们（也许不是最聪明的人，但一定不是最愚蠢的人）做出了相当天真的分配，并且，即使生活环境随时间推移发生了改变，他们也几乎不调整自己的决策。

教授们的平分策略与贝纳茨和塞勒的另一项发现相吻合：当公司为退休账户提供投资选择时，股票基金所占的比例能够很好地预测员工选择投资股票的金额百分比。也就是说，如果公司提供了四种基金，其中有三种股票和一种债券，那么员工们将把75%的资金投资到股票基金中。相反，如果公司提供了一种股票基金与三种债券基金，那么平均来说，员工会把75%的退

休金投资到债券基金中。因此，人们选择投资的方式就像许多食客在中餐厅点餐的方式一样：一道菜来自“蔬菜”栏，一道来自“鸡肉”栏，一道来自“牛肉”栏，等等。对于挑选一顿满意的饭菜而言，这也许是一个好办法，但这不是最佳的投资策略：历史经验显示，如果你的资金长期投资在退休计划中，那么股票基金将获得最多的回报。关键是，人们应该仔细考虑这种分配，而不是天真地被雇主提供的选项牵着鼻子走。

读到这里，我们希望读者能够重新考虑一下自己的投资决策。然而，一股强大的力量在与变革进行竞争，那就是“现状偏差”。正是这种效应，让贝纳茨和塞勒的研究中的教授们毕生难以做出一次分配变动。威廉·萨缪尔森和理查德·塞克豪泽发现，人们倾向于不去更改自己的投资。在一项实证研究中，研究者们给一组经济和金融工作者呈现了以下这一思维练习。研究者要求被试想象他们从一位富有的叔叔那里继承了一大笔遗产，并且需要把遗产投资于四种可能的投资类型中：

（1）一种中等风险的股票；（2）一种高风险的股票；（3）美国国债；（4）市政债券。每一项投资都有着详细的介绍。此外，另外随机挑选四组参与者，并告诉他们继承了叔叔的一项

投资（上面四种投资之一，也就是说，告知一组参与者继承了一种中等风险的股票，第二组参与者继承了一种高风险的股票，第三组参与者继承了美国国债，第四组参与者继承了市政债券）。研究者询问参与者他们是想继续持有现有投资还是换成上面列出的其他三种投资之一。绝大多数参与者选择了持有自己得到的投资而不是选择最符合自己原本喜好的投资。就本质而言，研究的参与者们接受了现状而不是转而选择最适合自己特定需要的投资。

最后，回避采取行动的这一偏差也导致许多人从一开始就拖延做出投资。关于自动参加401（k）员工储蓄计划的研究有力地说明，人们在做出重大经济决策时有多么被动。401（k）计划是非常有吸引力的储蓄工具，这不仅是因为在取出退休金之前不用交税，而且因为一些公司会根据员工的贡献，配套给他们相应的资金。大多数公司采用的是“选择加入”的储蓄计划，这意味着员工必须主动填写报名表或拨打电话来加入401（k）计划。其他公司采用的则是自动注册方式，此时默认的情况是以一定的缴纳率参加该计划。在这种情况下，如果员工不想缴纳，那么他或她必须采取额外的行动来选择退出。两

种不同的注册模式下的注册率差异惊人。布里奇特·马德里安和丹尼斯·施发现，当一家公司从选择加入模式转变为自动注册模式时，401（k）计划的初始注册率从49%攀升到86%。詹姆斯·崔、莱布森、马德里安和梅特里克发现，第三种备选方案，即要求员工思考并做出决定的“无默认选项方案”同样会使注册率增加，但没有自动注册方案增加得多。

类似地，一个普遍的现象是，人们会在支票、储蓄或货币市场账户中留存大量金钱并打算尽快投资。几个月过去后，他们发现自己面临着相同的决定——但是突然间市值已经增长了6%，因此他们已然错失良机。拖延可能损害人们的长期利益。有些自相矛盾的是，投资者虽然会拖着不做出资产配置的策略，但却在某一类别的投资（如股票）中活跃地进行着交易，因此，他们在不太重要的金融决策上耗费了太多精力，而在更重要的决策上投入的精力却很少。

## 前景理论，舍优存劣

奥登发现投资者有着一种强烈的偏好：如果股票的出售价格低于买入价，投资者为了避免成为“失利者”会选择持有股

票；如果股票的出售价格高于买入价，投资者则会选择卖出股票而成为“胜利者”。类似地，巴伯、奥登和郑路的研究结果显示，投资者倾向于持有亏损的共同基金，而清仓盈利的共同基金。如果你的目标是尽可能多赚钱，那么选择买进还是卖出基金应当仅仅取决于你对基金未来增值情况的期望。因此，除了涉及税收以外，你买入基金的价格是一个任意且没有意义的参照点。从纳税的角度来看，当你卖出盈利的股票时，你需要支付盈利相应的税额，当你卖出亏损的股票，你缴纳的税额就会减少。因此，在税收方面，卖出亏损的股票比卖出盈利的股票更合理。此外，奥登发现，投资者卖出的盈利股票的业绩最终要优于他们持有的亏损股票的业绩。总之，当投资者以盈利为目标时，他们的股票选择与税收成本实际上反而增加了他们亏损的可能，

劳伦特·卡尔维、约翰·坎贝尔和保罗·索迪尼发现，随着投资产品业绩的提升，投资者会越来越急切地卖出盈利的产品。为什么投资者会出现卖出盈利产品的这种偏差呢？正如我们在第三章中了解到的前景理论所指出的那样，决策者倾向于把结果与一个参照点进行比较。对于大多数投资者而言，最常

见的参照点是他们最初购买股票时的价格。当股票的当前价格高于买入价格时，持有股票的投资者面临一个选择，即选择获得确定的收入（现在卖出并盈利）还是选择持有股票，因而冒着失去当前收益的风险来换取未来不确定的回报。面对收益，我们倾向于规避风险，因此投资者倾向于卖出股票以确保盈利。另一方面，当股票的当前价格低于最初的买入价时，持有股票的投资者需要选择现在卖出——一个确定的损失，还是持有股票等待不确定的回报。面对损失时，我们倾向于风险寻求，因此投资者倾向于冒险持有亏损的股票，并期待着反亏为盈。这种模式也与后悔最小化策略相一致——即努力避免“预定”损失和后悔。只要你让损失“悬在半空”，你就可以假装它不存在。然而，一旦你卖出股票，你就得在自己心理账户的损失栏中添上一笔。这种模式导致投资者的业绩不及市场总体业绩，原因有三：高昂的交易成本、卖出错误的股票、缴纳过多税金。正如巴伯瑞斯·尼古拉斯和熊伟的研究结果展示的那样，这种模式还预示着一些其他令人惊讶的结论，包括投资者应当在牛市而非熊市进行更多交易，波动较大的股票会吸引散户的投资，以及波动较大的股票的平均回报率低于业绩稳定的股票。

## 过于频繁的交易

从20世纪90年代后期开始，在线交易在投资领域逐渐兴起。一直以来，电子交易都比通过股票经纪人交易更便宜，并且越来越多的人开始在网上交易，成本也随之降低。从1996年到1998年，在线交易的佣金平均下降了75%。此外，互联网使普通人能够接触到大量金融数据、金融研究结果和金融工具，包括最新的信息、低成本的交易和几乎瞬时就可完成的交易。

首先，关于在线交易的好消息是：如果你打算投资股票，那么控制你的成本将会是成功的关键，因此，对于那些长期遵循购买并持有策略的投资者，在线投资比通过全职经纪人投资更合理。然而，购买并持有并不是典型的在线交易者所采用的策略。尤其在20世纪90年代后期的牛市中，在线交易者倾向于活跃地交易股票。最严重的情况是，他们辞职并成为了职业交易者。自此，他们中的许多人走向了灾难。

在这一时期加入到在线交易者行列的人一般是近期业绩超过了市场平均水平（最可能的原因是他们足够幸运）的那批人。巴伯和奥登在1992年到1995年在线交易的样本中发现，新的在线交易者在转换到在线交易之前，平均业绩超过市场水平2%。值得注意的是，当时股票市场形势大好，这些投资者的信心备受鼓舞。不幸的是，在转向在线交易后，这些交易者的平均业绩向着平均数回归，而频繁交易的成本则进一步拉低了业绩。结果，这些在线交易者的表现落后于市场业绩3%。

落后于非常成功的市场业绩三个百分点并不是灾难，特别是，如果你只是在空闲时间进行在线交易的话。然而，那些过于自信的交易者进行了大量主动的在线交易，他们中的许多人辞掉了原本的工作去参与全职交易，也就是成为现已声名狼藉的被称为“日内交易者”的这一伪行当中的一员。根据“日内交易”的严格定义，在一个交易日结束时，个体应当买入或抛售大量股权，但是目前，这个术语泛指短期交易。日内交易者试图从价格波动较大的股票中获利，这些股票通常是与科技相关的股票。

频繁的交易注定使这些全职交易者的业绩低于市场平均业绩三个百分点甚至更多。道格拉斯·乔丹和大卫·迪尔茨研究了1998年到1999年这段巨大的股市泡沫时期324名日内交易者的记录，发现只有36%的交易者在这个令人兴奋的时期赚到了钱。另外，几乎所有日内交易者的收益都是短期资本获利，因此要按普通收入征税（根据投资者的收入等级而定，税率最高可以达到35%）；而更有耐心的投资者是按照长期获利纳税的，所以会以低得多的15%的税率缴纳税金。在股市崩盘之前，一个来自亚特兰大、格外焦躁的日内交易者在遭受一连串“坏运气”后就已经开始开枪扫射。当市场业绩下滑后，许多关于日内交易者的更加悲惨的故事接踵而来，那些日内交易者辞掉了他们的工作，并且随后因为日内交易赔掉了毕生的积蓄。

是什么让那些相当聪明的人们决定去做日内交易者呢？在第三章中我们呈现了一些证据，证明人们更容易对生动的数据做出反应。巴伯和奥登注册了狂轰滥炸的广告呈现给美国人的许多日内交易取得成功的生动故事。在一则广告中，发现经纪人公司向我们介绍了一位受内在动机驱动进行在线交易的拖车司机，他在仪表盘上放了一张明信片。他的白领乘客问：“度

假？”司机回答道：“那是我的家。”乘客说道：“看起来像一个岛。”司机解释说：“严格地说，它是个国家。”司机的财富从何而来呢？当然是在线交易——那是如此简单。这类广告和现实生活中的幸运故事激励了越来越多的人进行线上交易，却在很多情况下导致了悲惨的后果。

当马克斯过去遇到日内交易者（一些也是出租车司机）时，他喜欢问他们为什么觉得自己比交易的另一方了解更多的信息。马克斯遇到的大多数日内交易者从没考虑过这个问题。当他们请马克斯把问题说明白时，他试着解释道：一位日内交易者可以购买一只股票，是因为有人把股票卖出了。类似地，日内交易者卖出一只股票时，说明有人正在买入。对方有可能是某一机构的投资者。因此，大多数日内交易者通常要付费与别人交易，而这些人比自己掌握着更有利的信息，更有经验，而且有着交易速度比他们更快的硬件。总之，我们认为这听起来是个糟糕的选择。但是，正如我们在第四章中看到的，人们并不擅长从交易对手的角度来考虑问题。

## 减少投资偏差的行动步骤

与本书的其他章节相比，本章呈现的观点对于几乎所有读者的行动都更具有实际意义。我们回顾了许多人犯过的错误，并解释了那些错误背后的心理。既然我们已经在投资情境中观察到了这些错误，我们将提出一些具体的想法来努力减少会影响你投资的偏差。我们将从退休储蓄的话题开始，并以更广泛的投资建议结尾。

### 确定你的投资目标

在第一章中我们指出，做出更理性决策的一个关键之处在于清晰地定义你的最终目标。许多投资者从未考虑过这个问题，一些投资者也许有着“尽可能多赚钱”的目标。但是，如果你能把这一目标落实到极致——通过高收入、节俭的生活和明智的投资——那么当你去世时，账户里可能会有堆积如山的财产。另一个不同的目标是储蓄你需要的钱，并购买你生活所需之物。这一目标是投资畅销书《破产上天堂》的核心主题。我们不反对混合策略，即购买你想要的商品，并为他人或慈善

组织提供资金支持。但是，我们许多人对于我们的财务目标甚至都没有考虑到这个程度。

投资的目标是赚足够的钱，过上舒适的退休生活，这听起来似乎很简单明了。然而，1997年的一项调查发现，只有6%的美国公民觉得自己已经达到了退休储蓄目标，同时55%的公民觉得自己没有达到目标。莱布森等人报告称，美国家庭退休时的流动资产的中位数为1万美元，净资产中位数为10万美元（包括房产和汽车）。这一结果与一系列研究结果一致，即美国人的退休储蓄过少。假定我们可以储蓄更多钱，那么为什么我们没能做到呢？最直接的原因大概是第六章提到的想要/应该的差距。人们知道自己应该为退休生活储蓄更多资金，但是他们想现在就有更多的消费（买台新电视，外出就餐，等等）。第六章的证据表明，我们的欲望通常会战胜我们认为应该做的事，尤其是当听从“应该自我”的建议要在多年之后才能获益时。

美国的税收政策以及许多雇主都鼓励人们为了退休生活而储蓄。出于这些激励措施，几乎所有读者都应该投资尽可能多的钱以减少税务负担，并且得到更多配套的退休储蓄。如果你没有按照计划把最大比例的工资投资到退休储蓄中，那么你就

错失了建立长期财富的一种最优、最安全的方式。但是，在参加401（k）计划的人中，大多数人只投资了很少的钱。

一旦你把钱储蓄起来，那么关于如何安置投资金的决定就应该基于一个清晰的资产配置计划。贝纳茨和塞勒提出了一个令人信服的理由，表明股票在大多数的退休基金中所占的比例过低。退休基金是面向长远未来的投资，这意味着它更应该包含高风险的股票，从而换取这些股票带来的更高的长期收益。从现在到大多数读者退休的这段时间内，几年不景气的市场不太可能导致股票业绩差于债券。当你接近退休时，把你的钱投资到债券上以减少风险才是更合理的。

随着退休年龄的临近，对于要购买自己需要的生活用品的投资者来说，年金的意义也同样重大。通过放弃一次性获取一大笔现金，投资者在其余生中可以定期获得一定数量的资金。如果你在预期时间点之前死亡，你就亏了——但是话说回来，你也不需要钱了。然而，如果你活得比预期长，你将获得巨大的回报，并且你将更可能需要这笔额外的资金。就年金创造的财务上的好处而言，它还没有被充分利用。此外，年金现在由一些慈善组织提供，它能让你获得有保障的收入和税收优惠，

并且可以为你喜欢的慈善组织提供资金支持。在为社会创造了差不多的价值的前提下，年金给你带来的总价值要比你个人能够做到的多。虽然年金对许多投资者来说都是合乎逻辑的，但你仍需仔细地选择。一些年金是由金融行业中声名狼藉的机构发行的，对这些年金的推销通常华而不实，并且定价过高。我们建议选择声誉良好、知名度高、价格低廉的共同基金公司，如普信、嘉信理财或先锋基金。

除了退休问题，本章的核心论点是现在一些非常聪明的人为了大体上无用的建议每年支付数十亿美元，为什么会这样？因为他们犯了本书所描述的投资错误。

## 为什么股票市场如此难以预测

即使是聪明人也难以预测股票市场的变动，这大概是因为许多其他的聪明人也在尝试做着同样的事。经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯用一个著名的类比强调了这种情况：

专业投资就好比那些报纸上的有奖竞猜，竞猜者需要从一百张照片中选出六张最好看的，与所有竞猜者的平均偏好最接

近的竞猜者可以获得大奖。这样的话，所有竞猜者都会从同一角度考虑问题，那就是每一名竞猜者要挑选的并非他认为最好看的照片，而是那些他认为最可能吸引其他竞猜者的照片。因此，这并不是要选择出每个人眼中最好看的照片，甚至也不是要选出真正的普遍认为好看的照片。而是要求我们达到思考的第三阶段，即我们要用聪明才智去预测平均而言，大家对普遍好看照片的看法。我相信，还有一些人达到了第四/第五甚至更高的阶段。

为了预测哪些股票会涨价，投资者需要知道其他投资者看好的股票是什么，这就像其他投资者也正在试图做的那样。当然，如果每个人都停止这样的博弈，放弃超过市场平均业绩的希望，而只简单地投资被动指数型基金，那么，也许一小部分消息灵通的投资者将有机会利用自己的知识。但是因为投资者坚定不移地相信自己的业绩一定能超过市场平均水平，所以这在短期内不可能发生。

## 应用本章所学

既然你已经了解了投资错误背后的心理学知识，你就必须学着去面对它们，并为未来制定更好的策略。这种策略应该包含花时间去制定资产分配计划。你应该尽力用低成本来实现这种分配；避免向那些不能真正让你增加盈利的人或公司支付费用。虽然现在许多投资者知道要避免“负担”（购买共同基金时支付的佣金），但仍有太多投资者购买年收费率高昂的基金。一旦你有了合适的计划，那么接下来就请进行定期的投资。如果你把这三个任务结合起来——恰当的资产配置、低成本的投资、定期增加的投资——那么你就在很好地执行出色的投资策略。接下来，放轻松，去做你喜欢的事情，可以是打网球、陪伴孩子或者环球旅行——每年花费几个小时考虑你的投资就够了。

本章的建议与伯顿·马尔基尔所给出的建议一致，如果读者们想了解更多信息和更多细致的投资推荐，包括投资组合配置的实用建议，应该考虑阅读他的《漫步华尔街》，这本书不仅前瞻性很强，而且信息丰富。

最后需要提醒读者的是：根据本章提供的建议来改变你的资产分配还需要注意税收问题。在出售增值的有价值证券之前，

你必须先去了解这种行为带来的税收后果，你可能需要和你的会计师进行协商，本章的建议适用于现有的投资，但是需要谨慎应用。当你考虑进行新投资时，可以最为轻松地遵循我们的建议。

# 第十章                    在谈判中做出理性的决策

当两方或多方需要做出一个共同的决定但各自有着不同的偏好时，他们会进行谈判。他们可能并没有围坐在一张谈判桌旁，没有明确地进行出价和还价，甚至可能会声明立场一致。但是，只要他们关于这一共同决定有着不同的偏好，他们就不必通过谈判来达成一个一致同意的结果。

到目前为止，本书一直专注于个体的决策，然而许多决策是与其他行动者一起做出的，而且不同的人有着不同的利益诉求是很常见的情况。从这个角度来说，谈判是组织生活的核心，但就像个体决策经常是不理性的那样，我们经过谈判做出的决定也经常是不理性的，而且有许多相同的原因。毕竟，谈判结果不仅仅受我们的决策的影响，也受到他人决策的影响，

这一事实能导致谈判中的决策甚至比个人决策还要复杂得多。当谈判者提升决策的理性程度时，他们就增加了在明智的情况下达成协议的可能性，也提高了谈判结果的质量。

人们常常认为，他们在谈判中达成的某些结果是必然的。事实上，在大多数谈判中，各种结果都是有可能的。我们通常会使用模拟的方式向MBA学生和管理者讲授谈判技巧，其中一半的参与者扮演一方，而另一半参与者则扮演另一方，所有的谈判组合可以获得相同的信息，并且就同一个问题进行谈判。当参与者达成一致或陷入僵局时，他们要把结果记录在黑板上。令人吃惊的结果是，即使在相当同质的群体中，最终谈判结果也有很大差异，这告诉了我们什么呢？这告诉我们，重要的是每个谈判者的决策与行为。

本章将概述双人谈判情境中的理性思考框架。在第十一章中，我们将使用这一框架来考察个体偏差和启发式会如何在谈判情境中显现出来。第十一章还将介绍一些由竞争性情境带来的认知偏差。本章为谈判情境中的系统2思维提供了一个框架，而下一章则将着重介绍一些由系统1思维导致的偏差。

本章的目的是为你提供一种思考双人谈判的框架，并给出一些在此谈判情境中改进决策的指导性建议，从而提升你作为“焦点”谈判者所取得的谈判结果的质量。此外，我们也会推荐一些能够改进所有谈判者整体结果的方法并由此提升社会效益。当达成的一项协议符合所有谈判者的利益时，你可以通过学会如何降低出现僵局的可能性来实现这些目标，也可以通过扩大双方能够获得的整体利益的范围来实现这些目标。

经济学家们是向谈判者提供指导性建议的先驱，与此有关的经济学思想中发展得最好的一部分是博弈论。博弈论建立了一些数学模型，当所有谈判者能够理性地采取行动时，这些模型能被用于分析多方决策情境中会出现的结果。博弈论学者首先概括了如何做出决定的限制条件，例如博弈者采取行动的顺序，并且针对每种可能的博弈方行动组合赋予每个博弈者的结果一定的效用测量指标。对博弈的实际分析聚焦于预测博弈者能否达成一致，以及如果达成一致协议的话，该协议的具体性质如何。

博弈论的主要优点在于，在假定绝对理性的条件下，它给谈判者提供了可用的最为精确的指导性建议。博弈论的弱点反

映在两个方面。首先，它依赖于一种能力，即在给定的情况下，完整地描述所有选项和所有可能的行动组合的相关结果的能力。在最好的情况下，这是一项乏味的任务；在最坏的情况下，这是一项无限复杂的任务。其次，博弈论要求所有参与者始终以理性的方式行动。但是，正如我们在之前的章节了解到的那样，个体常常会以一种理性分析难以捕捉到的非理性方式行事。

## 有关谈判的决策分析方法

谈判的博弈论分析适用于一个由“完全理性、绝顶聪明的人”组成的世界，而作为替代方案，雷法发展出了一种谈判的决策分析方法。该方法关注的是“像你我这样容易犯错的普通人实际上是如何行动的”，而不是“如果我们更聪明、思考得更加努力、更加前后一致、什么都了解的话，我们应该如何行动”。就与真实的人们产生的真实冲突而言，雷法的决策分析方法寻求的是为谈判者提供最好的可行的建议。在尽最大可能描述对方的预期行为的情况下，雷法的目标是给作为焦点谈判

者的你提供指导。因此，从接受建议的谈判者的角度来看，雷法的方式是指导性的；从竞争的谈判者的角度来看，雷法的方法是描述性的。

雷法为谈判提供了一个很好的框架。这一方法的分析结构以对三种关键信息的评估作为基础：

- 对于一项谈判协议，各方的替代方案
- 各方的利益
- 各方利益的相对重要性

综合来看，这三项事实共同决定了谈判博弈的结构，谈判分析考虑的是一个理性的谈判者应该如何思考谈判的结构和其他的谈判者，以及谈判者和他们的对手会犯的那些常见错误。

## 谈判协议的替代方案

在我们开始任何重要的谈判前，我们应该考虑如果未达成一致协议时要怎么办，也就是说，我们必须确定“谈判协议的最佳替代方案”（BATNA）。为什么这很重要呢？因为BATNA告

诉了我们可以接受的最差的谈判结果是什么，我们应该偏好任何能够比BATNA提供的价值更高的谈判协议，同样地，我们应该拒绝任何比BATNA提供的价值更低的谈判协议。这种评估从逻辑上决定了谈判者的“保留点”（也被称为“无差异点”），当谈判结果位于该点时，谈判者对于是达成协议还是保持僵持状态抱有无所谓的态度。

试想一下，当你认为另一方已经给出了她最后的提议，而你能做的只有接受或者拒绝时，你会如何决定呢？BATNA这一概念让这成为了一个相当简单明了的决策，如果这个提议优于你的BATNA，那么就接受它，否则，就拒绝它。然而，很多人会对优于他们的BATNA的最终提议说“不”，而对差于他们的BATNA的最终提议说“好”，为什么呢？当你没有仔细考虑你的BATNA的时候，你很容易被情绪牵着鼻子走。

协议的替代方案有很多种形式。举个例子，你可能会决定与其买一辆新车，还不如继续乘坐轨道交通。也可能你的BATNA是从另一位经销商那里以他已经书面承诺的价格购买一辆相同的车。请注意，在第二种情境中，决定你的保留点要容易得多，但是，无论你是有一个容易评估的保留价格，还是像在比

较苹果和橙子那样难以决定你的保留价格，你都应该确定你的BATNA，并对你的对手的BATNA价值做出最好的估计。虽然这样的分析可能是困难的，但比起你出于直觉做出的毫无准备的评估来说，它能为谈判提供一个更好的基础。在任何谈判中，你所拥有的最基本的筹码是你威胁对方你要退出，在不清楚你的BATNA是什么以及何时你会离开谈判桌时，你永远不要参与到一场谈判之中。

## 各方的利益

为了分析一场谈判，我们有必要明确所有谈判者的利益——然而谈判者常常不能理解其他人的利益。谈判者声明的立场与他们的根本利益之间存在差异，立场就是谈判者向对方提出的要求，利益则是隐藏在这些立场之后的动机。下一部分将着重介绍的是，有时聚焦于更深层的利益意味着创造性的解决方案，这些方案能够帮助各方的谈判者得到超出预期的收益。

不久以前，我们的一个咨询客户（一家《财富》百强企业）与一家欧洲公司就购买一种新的保健产品配料进行了谈判，该企业的首席采购人员参与了这次合同条款的谈判，双方

同意以每磅18美元的价格每年交易100万磅该产品。然而，谈判在专营权问题上产生了分歧：欧洲公司不同意把该配料只出售给我们的客户，如果竞争者也能获得相同的配料的话，我们的客户没有足够的财力用于投资生产一种使用该配料的新产品。

当首席采购人员抵达欧洲时，关于专营权的争吵仍在继续。最后，他询问生产商，对于这样一家愿意购买他们生产的全部配料的大公司，他们为什么不愿意提供专营权。生产商解释道，专营权会让他违背与表亲达成的一项协议，他的表亲现在每年购买250磅这种配料来生产一种只在当地出售的产品。这名采购人员知道了这条消息之后，很快就制定了一项协议，让生产商除了每年卖给表亲的那几百磅外，向他们提供了专营权——随后，皆大欢喜。

这项协议的关键之处在于，首席采购人员决定询问生产商的利益诉求是什么（将一小部分配料卖给他的表亲），而不是执着于生产商声明的目标（不提供专营权）。有趣的是，这位首席采购人员在他们的公司内被视为谈判天才，而他的一部分名望正是源于他解决这次争端的能力。然而，就像他所说的那样：“我做的一切不过是问他们为什么不想提供专营权。”

即使谈判者意识到了各方的利益，他们也并不是总会考虑每个问题的相对重要性。为了为谈判做好充分的准备，你应该知道每个问题对你有多重要，并意识到每个问题对你的对手有多重要。只有通过相对不重要的问题上让步，来交换在更重要的问题上的收益，我们才能达成最佳的协议。举个例子，当就一项新的工作邀请进行谈判时，你可能会意识到，比起额外的三天假期，健康福利对你更加重要，或者，你可能非常想要晚些开始上班，以至于你愿意第一年少放一些假。如果你在开始参与谈判时知道如何在问题之间进行交换的话，你就能够达成这种聪明而有效的交易。

## 小结

总的来看，这些信息（各方的BATNA、各方的利益、各方利益的相对重要性）为分析性地思考一项谈判提供了基石。在进入任何重要的谈判场合前，你应该评估有关这些信息的所有内容。当拥有这些信息时，你需要为谈判的两项主要任务做好准备：创造价值 and 索取价值。在我们探讨这两个主题中的任何一个时，记住创造价值和索取价值在一项谈判中是同时发生的进

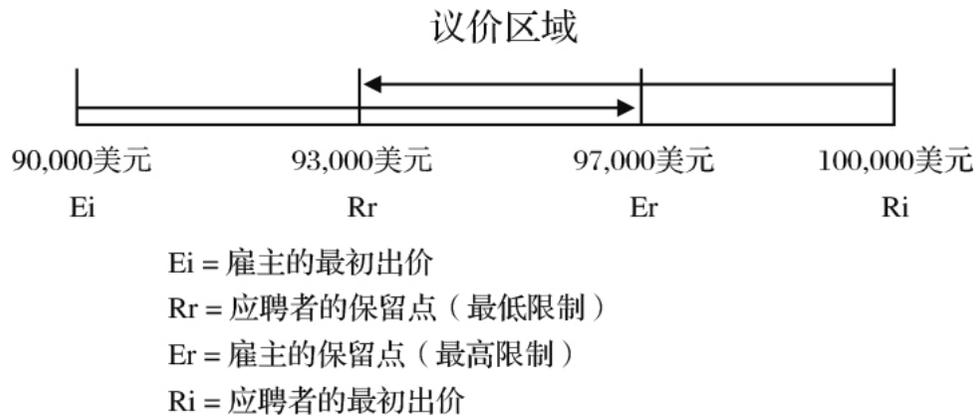
程，这一点很重要。我们中的很多人擅长其中一个，但不擅长另一个。我们的目标是让你能够从容地面对谈判的这两方面的挑战。

## 在谈判中索取价值

考虑一下下面这个例子：

一名新的MBA正在应聘一个高度专业化的职位。除了薪水以外，企业与这名雇员在所有方面都达成了一致。该企业给出了9万美元的薪资，而这名员工反过来要求10万美元。双方都认为他们开出了公平的条件，但他们都非常希望达成协议。尽管没有说出这一信息，这名学生其实愿意接受任何高于93,000美元的条件而不是失去工作机会。该企业则愿意支付最多97,000美元而不是失去这位候选员工，虽然这家企业并没有这么说出来。

对于议价区域这一概念的一份简单的视觉呈现可以描述这一招聘问题：



这一议价区域框架假定，每一方都有一个保留点，当结果低于（或高于）该保留点时，谈判者宁愿保持僵局也不愿意达成协议，而保留点则被设置为谈判者BATNA（谈判协议的最佳替代方案）的值。请注意，两个保留点间存在交错，因此，存在一些双方均认为优于僵局的解决方案，在这个例子中，这些解决方案可以是93,000美元到97,000美元之间的所有值，这一区域被视为“正性议价区域”。当存在一个正性议价区域时，达成协议对谈判者而言是最佳结果。当双方的保留点不交错时，会出现一个“负性议价区域”。在这样的情况下，因为没有什么协议是双方都能接受的，所以不会有任何解决方案。

很多人发现，议价区域的概念是反直觉的，他们在生活中参与了许许多多的谈判，得出的结论是各方的保留点永远不会出现交错，他们只是正好重合于协议价而已。这个想法是不正确的。事实上，当双方都选择和解而不是僵持因而达成一致时，他们实际的保留点是交错的，达成的一致结果代表的仅仅是议价区域内很多点中的一个。大多数人在开始参与谈判时会抱有有关目标结果的想法，然而，大多数谈判者对他们的保留价格以及对方的保留价格考虑得不够仔细，这些都应通过评估双方的BATNA而定。

回到招聘案例中，我们会发现议价区域位于93,000~97,000美元之间。如果招聘者能够使应聘者相信93,100美元是最终的条件，那么应聘者会接受这个条件，公司也将使其协议成本最小化。类似地，如果应聘者能够让招聘者相信96,900美元是她能接受的最低薪水，招聘者会接受这个条件，应聘者也将最大化她从协议中获得的收益。正如这个例子所展现的那样，谈判中的一个关键技能是确定对方的保留点，并试图找到一个对方刚好能接受的解决方案。这是一个很难把握的过程，如果一方或多方对情况做出了错误的判断，他们可能会固执地要求

对方给出超出其保留点的价格进而陷入僵局之中。例如，如果应聘者坚持要求98,000美元，而招聘者坚持只给出92,000美元，并且双方都相信对方会“认输”，那么这就是一个陷入僵局的例子。当这种情况发生时，谈判者的行动会阻止他们在正性议价区域内得到一个有效的解决方案。正如本·富兰克林观察到的那样：

除非对于相关各方都是有利可图的，否则交易不会发生。当然，较好的结果是在谈判立场允许的情况下达成一项好的协议。最差的结果是，由于过分贪婪而无法达成协议，使原本对双方都有利的交易永远也无法实现。

## 在谈判中创造价值

前文分析探讨的谈判情境中，处于争议中的问题都是单一的（如薪水），根据定义，单一问题的谈判涉及索要利益而没有创造价值。绝大多数重要的谈判都是比较复杂的，涉及许多

存在争议的问题。通过明确和增加议题的过程，谈判者有能力创造价值，从而增大可获得的整体收益。

## 价值创造：1978年戴维营协议

考虑一下1978年的戴维营对话：

埃及和以色列试图就西奈半岛的控制权进行谈判，但双方似乎有着明显相反的目标。埃及想完整地收回西奈半岛，但自从1967年战争后，以色列一直掌控着西奈半岛的领土并拒绝归还该岛屿。双方努力和解但未能成功，没有哪一方认为划分西奈半岛的提议是可以被接受的。

对这一矛盾的初步考察表明，存在一个负性议价区域，不可能通过谈判得到解决方案。也就是说，如果我们把双方的立场放到一个一维坐标轴上的话，保留点将不会交错，僵局是不可避免的。

## 谁会得到西奈?



相对于这种悲观且错误的预测，存在多个议题的这一情况以及富有创造性的交换方式解释了在戴维营最终达成的解决方案。

随着戴维营谈判的继续，逐渐变得清晰的情况是，虽然埃及和以色列的立场不相容，但两个国家的利益是可以相容的。以色列潜在的利益是防卫陆空侵袭，埃及的主要利益则在于对几千年来一直是其版图一部分的领土行使主权。真正存在的问题其实是两个而不是一个，它们对于双方的重要性不同：领土主权和军事防卫。达成的解决方案针对这些问题进行了交易，协议要求以色列归还西奈半岛，作为交换，将西奈设为非军事区，并且允许以色列新建空军基地。

为了分析这一协议，请考虑一下图10.1给出的更加复杂的图示。一项协议对于以色列的效用由横轴表示，对于埃及的效用则由纵轴表示。点A表示以色列放弃西奈半岛，将所有控制权交给埃及，值得注意的是，这种解决方案对于埃及来说是完全可以接受的，而对于以色列来说则是完全不可以接受的。点B表示以色列继续占领西奈半岛，并掌握所有的控制权，这个解决方案对以色列来说是完全可以接受的，对埃及来说则是完全不可以接受的。点C代表直截了当的妥协，即双方各获得西奈半岛一半的控制权。正如议价区域图示中展现的那样，这一解决方案没能达到以色列或埃及任意一方的保留点，它没有给予埃及对于西奈半岛的掌控权，也没有给予以色列足够的安全保障。但是，点D（最终方案）表明可以对议价区域进行重新定义。在图10.1中存在着正性议价区域，它的范围是那些能在主权和安全方面达到双方保留点的解决方案，图中虚线以外的右上角部分代表双方的保留点。

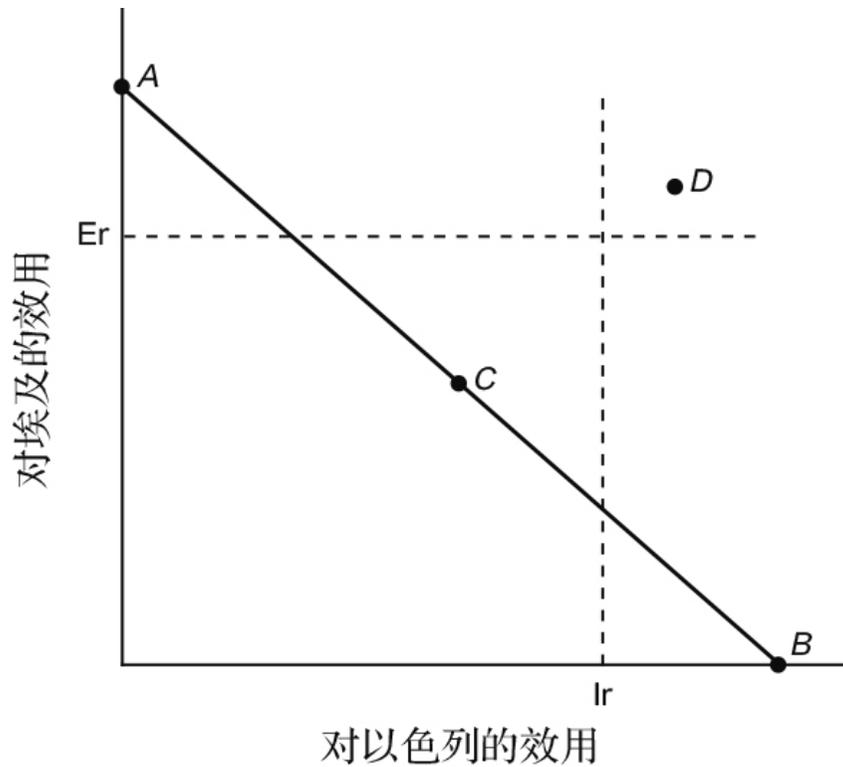


图10.1 以色列-埃及争端中的利益整合

在戴维营协议中出现的情况似乎是，双方认识到存在一个正性议价区域，这是通过考虑彼此利益得到的，而不仅仅是考虑他们所表明的立场。在考虑了这些利益之后，他们能够通过将各国不太关心的问题和更关心的问题进行交流来达成协议。

针对问题进行交易以创造价值

针对问题进行交易的这一概念并不独属于这个例子，事实上，大多数重要的商业交易都有创造价值的机会。无论何时，只要一方与另一方对问题的看重程度不同，就有机会发现在问题间做出交换的可能，使双方都能获得比相互妥协更好的结果。与这个建议相反的是，教导MBA学生和管理者的经验让我们相信，真实世界的谈判者常常忽略能创造价值的机会。在很多例子中，没能创造出价值会让他们的公司损失数百万美元。

当谈判者与其他各方产生分歧时，通常的反应是将此视为一个问题。事实上，分歧常常也是机遇，谈判者应该抓住每一个机会去创造价值，高效的谈判者明白，创造价值最简单的方法就是针对价值存在分歧的问题进行交换。通过明确你所关心的问题并且评估其他谈判者所关心的问题，你将有能力根据这些差异去创造价值。如果其他谈判者比你更看重某件事物，那就让他们去拥有吧。不要赠予，而是以此作为交换，去交易你所看重的事物。如果你真的在乎对方，那么你就有更多的理由去创造价值。但是，当一个“好”的谈判者关心对方时，她所做的不仅仅是创造价值——一位理性谈判者会做的是，增加各方可以瓜分的蛋糕的大小。

最常见的交易形式是，一方在一个问题上做出让步，作为交换，另一方在另一个不同的问题上做出让步，比如用更低的价格交换更快速的支付或更多数量的商品。复杂的交易经常包括如风险和时间这样的因素。在第四章中，我们看到了个体对风险的不同容忍程度如何影响他们的决策。风险在谈判中也扮演了重要角色。试想一下在一家新的联合企业中的两名搭档，一人是风险厌恶者，需要一定的收入稳定性，而另一方则对风险持更加开放的态度，不太需要有保障的收入。二者之间能够达成这样一项交易，即给一人更高的薪水，而给另一人更高比例的公司所有权。相比于资产对半分，这一交易使双方都更加愉快。此类风险分担的策略为原本可能不会发生的交易提供了机会。

谈判各方对于时间偏好的分歧可能来源于他们个体的、文化的或情境性的偏好。企业预算周期的波动是现实世界中普遍存在的会带来时间偏好差异的因素。当一位商人抱怨，她的谈判对象执着于达成一个特定预算周期的计划时，我们鼓励她将这视为一次机会——如果她能够帮助他们解决他们的预算问题，十有八九对方也将愿意做出重要的让步！未来的结果常常

可以被重新安排，所以可以让更没有耐心的一方更早地得到回报，以换取更有耐心的一方想要的让步。

谈判各方之间的许多差异都能够改善谈判的结果。诺斯克拉夫特和尼尔曾指出，项目合作方之间的能力差异常常有助于合作成功，比如CEO（首席执行官）和COO（首席运营官）、共同协作的两位研究者、战略联盟的伙伴等。实际上，互补的技能创造了在工作分配中进行交易的机会，这对双方都有利。在对“贸易技艺”的探讨中，戴维·拉克斯和詹姆斯·西贝尼厄斯认为拍卖商巴特菲尔德和互联网拍卖商易贝网的合资企业是基于价值创造的一次成功合作，巴特菲尔德获得高端商品的渠道与易贝网新的分销机制相结合，为两家公司创造了价值。拉克斯和西贝尼厄斯提到了许多其他的交易，通过利用广泛的差异，包括税收地位、会计处理、资产流动性的差异，能够改善这些交易的结果。到目前为止，本章的总体信息应该很清楚了：对于一个见多识广的谈判者，差异和分歧不是绊脚石而是机遇。

## 通过赌约来创造价值

尽管针对问题进行交易是谈判中用于创造价值的最常见的方式，但你也可以通过对未来的分歧进行打赌来创造价值，这样的合约也被称为“或然性合约”。我们已经发现，在许多陷入僵局的谈判中，各方会与另一方就他们对不确定的未来结果的预测进行不必要的争论，解决僵局的方式则是消除谈判者进行争论的需要。作为替代的赌约能够作为一种非常有效的解决预测分歧的工具。

回忆一下第五章中对禀赋效应的讨论。人们常常对他们拥有的事物赋予过高的价值，对于卖家而言，认识到他们容易受此效应影响并调整他们的期望十分重要。如果这些调整不能解决争端，谈判各方或许能够利用他们的意见分歧来制定一份或然性合约，它允许各方就其意见进行打赌。

马尔霍特拉和巴泽曼提供了一名客户的相关案例，该客户质疑她的律师赢得庭审的能力。她或许可以选择与律师签署一份或然性合约，这是一种常见的法律操作，如果该客户胜诉，律师将获得一大笔报酬，如果败诉，律师将一无所获。类似地，书籍出版商经常会先付给作者一笔钱，如果出版商能赚回预付款，就会向作者支付一笔固定份额的销售收入，被称为

“版税”。如果出版商怀疑作者的能力，他们应该会很乐意支付较高比例的销售收入，作为交换，只需支付很少的预付款。如果作者对她的书籍的成功有自信，她会同意这一协议。

现在考虑这样一个案例，一家电视制作公司正在与全美三大电视市场之一的一家大型独立电视台进行谈判，谈判内容是出售该公司旗下一部大型情景喜剧的联合版权，这部大型情景喜剧刚刚在黄金时段播出。对于联合播出后该喜剧能够获得多高的收视率，双方的预测出现了分歧：卖家认为节目至少能达到9%的收视率（即全美拥有电视的家庭中平均9%会观看这一节目），然而买家持不同意见，他们预期该节目的收视率不会超过7%。双方都同意，对于电视台来说，节目收视率的每个百分点能带来100万美元的广告收入。经过了许多次对于未来收视率的激烈争论后，双方陷入了僵局。这个节目没有在该电视台播出，电视台转而购买了一个吸引力较低的节目。这次谈判的失败源于双方对于节目能够有怎样的表现有着不同的看法。巴泽曼和吉莱斯皮认为，谈判者本来应该根据节目的表现来确定电视台需支付给制作公司的价钱。也就是说，他们对于节目预期

质量的分歧本来可以通过一项协议来解决，即设定付费价格需随着收视率的上升而上升即可。

巴泽曼和吉莱斯皮描述了许多或然性合约能够改善双方谈判结果的方式，在此我们列出其中四种：

- 基于分歧打赌来创造共同价值。打赌这一方式特别适用于对未来不确定事件可能结果的短期争论，一旦谈判各方都认同存在分歧时，他们可以基于他们的预测分歧来设计或然性合约。

- 打赌有助于修正偏差。在之前的章节中，我们介绍了许多常见的决策偏差，包括过度自信、禀赋效应以及对公平的自我中心式解读。我们将在第十一章中进一步探讨，这些偏差如何强烈阻碍了达成谈判协议。有趣的是，即使存在这些偏差，或然性合约也可以让人们达成协议。与其要求各方都不受偏差的影响，或然性合约可以让各方对他们自己（有偏差）的信念进行打赌。

- 打赌能诊断出不真诚的谈判者。或然性合约对于识别谈判对手的吓唬手段和虚假主张是一个有力的工具。当某人提出声明，而你要求对该声明提供（昂贵

的)担保时,如果他是在吓唬你,他通常会收回声明。当你提出一个赌约,你不需要知道对方的预测是否可靠,如果他的预测可靠,你就提出了一个好的赌约,反之,如果他拒绝赌约,就说明他在虚张声势。

- 打赌会为表现提供激励。或然性合约也是一种促进各方在合约规定的水平或更高水平上履行合约的积极性的好方式。销售佣金是一种常见的或然性合约,它被用于激励高水平的表现。

## 小结

在谈判中达成一笔好的交易并非简单地要求尽可能多的价值。通常,更加重要的任务是增大谈判者之间可以进行分配的资源总量。但是,太多的谈判者仅仅关注索取价值,而没有去创造价值。他们会为了有力地击败对方而感到高兴,却也损失了原本可以创造出的价值。你是愿意索取价值1000美元的交易60%还是价值2000美元的交易50%呢?即使你只获得了一个大蛋糕的较少的一部分,这笔交易对你可能也是有利可图的。再次强调,我们并不是在说谈判者必须友善。但即使是最自私

的谈判者，也应该希望创造更大的交易额，以便为自己争取更多的利益。

## 在谈判中创造价值的手段

在我们教授谈判课程时，高管和MBA学生常常不能通过他们的谈判找到对彼此有利的交易。当我们展示的数据表明有可能实现交易的时候，学生们会立即做出反应，询问在缺乏与他方利益和立场有关的关键信息条件下，他们如何能够创造出最优的价值。本节概述了6种收集这些信息的策略。尽管没有任何单一的策略能够确保在某一特定的情境中发挥作用，但它们合在一起就能增加创造最大可分配价值的可能性。有些策略在你信任对方时效果最佳，下面的列表将从这样的策略开始。当我们沿着列表往下看的时候，我们会看到另一些策略，这些策略在你和对方的关系充满竞争甚至敌意的时候，仍然可以帮助你创造价值。

### 1. 建立信任，分享信息

谈判双方创造价值的最简单方式是，两个谈判者彼此分享有关他们偏好的信息，具体而言就是他们赋予不同问题的价值。一旦这样的信息得以公开，谈判双方就能够让共同的收益最大化。

不幸的是，信息分享说起来容易做起来难，当人们彼此信任时，他们会更自如地分享信息。但是，在谈判中我们经常不太愿意相信对方，因为我们相信给出信息会阻止我们索取价值。以我们教学中的一次模拟谈判为例，双方代表同一家公司的两个不同的部门，绝大多数的参与者没有创造出可能的最大可分配价值。身为同一家组织的成员，他们竟然未能分享信息！令人惊讶的是，许多高层管理者注意到，相比于与公司外部的供应商或消费者谈判，在他们的公司内部进行谈判更加困难。当同一家公司内部的谈判者没有分享信息因而最终破坏了价值时，肯定是哪里出了问题。在组织内部应该进行更多的信息分享，组织之间也是如此。

此外，马尔霍特拉和巴泽曼认为，如果你不想让自己的合作行为被认为带有自利性质，一种有用的做法就是建立信任。即使是不值得信任的人，当他们试图达成交易时，也会显得很

友好。但是理性的谈判者会维持和强化与他人的关系，即使没有什么经济或政治方面的原因让他们这么做。建立关系能够增大你在下一次谈判中恰好遇到信任你的人的可能性。最后，要记住，建立信任最好的方式是真正成为值得信赖的人！

## 2. 提问

完全的信息分享并不总是对你有利，可能会有一些信息如果被他人得到了将对你不利。类似地，他人可能也不愿意完全透露机密信息。你能做什么呢？提问！大多数人倾向于首先将谈判视为一次能够影响他人的机会，因此，更多的是在说而不是倾听，即使是在对方说的时候，我们也将注意力集中在接下来我们要说些什么，而不是倾听新的信息。这一说服过程是大多数销售培训的基础，它有助于对话者从你这里收集信息。然而，在谈判中，你的目标必须是同样尽可能地理解对方的利益。

通过提问，你增加了了解到关键信息的可能性，这些信息将让你发现明智的交易。当然，让其他谈判方告诉你他们的保

留点通常不太可行，因为你不可能得到一个有效的回答。然而，有一些重要的问题是他们更有可能会回答的，例如：

- “你将如何使用我们的产品？”
- “供应商应该怎么做，才能使产品对你更具吸引力？”
- “如何让我们的提议比竞争者的提议更好？”

很多时候，谈判者不会问这些问题，因为他们忙着向对方推销自己的产品和服务很出色。在我们之前介绍的那个采购问题中的那位首席采购人员的最为核心的洞见是，当他的同事们没有这么做的时候，要去询问他的欧洲谈判对手“为什么”。

积极地提问和倾听是从其他谈判者那里收集新的重要信息的关键。在你开始谈判前，评估一下你需要从对方那里得到的信息，然后提出一些必要的问题来收集这些信息。我们的一些学生提出，在现实世界中，对方不会总是回答你的问题。的确如此，但是比起你不问问题的情形，如果你问了问题的话，他们回答的可能性会更高!

### 3. 策略性地透露信息

如果你参与的谈判并没有彼此信任的氛围，其他谈判者也没有以任何有用的方式回答你的问题，那么接下来你要怎么做？给出一些你自己的信息。不要告诉其他人你的保留点——因为这只会锚定你最终的结果。相反，应该透露一些相对不那么重要的信息，这些信息的重点应该是你愿意进行什么样的交易。这样做的目的是有来有往地不断分享信息，这种方式会使你自己的风险最小化：如果其他谈判者仍然不太愿意对问题进行讨论，你也可以决定有所保留。

给出信息的建议常常让人们吃惊，因为他们认为如果给出了信息，就是在放弃自己的权力。事实上，只有给出关于你的保留点的信息才等于放弃你的权力。当了解到在不同问题上的利益分歧时，双方都能够从中获益。

策略性地透露信息的一个好处在于，它让你和其他谈判者有能力扩大可分配的总价值。如果其他谈判者聪明的话，他们将根据你的信息来帮助创造出互惠的交易。一个额外的好处是，谈判中的行为经常是互惠的。当你对他人尖叫时，他们也

会对你尖叫；当你为了一个错误或一次冒犯而道歉时，他们可能也会做同样的事；当你给他们一些有关你的立场的信息时，他们可能也会回馈一些他们自己的信息。这样的互惠能够带来信息分享，而信息分享对于创造互惠协议是必需的。

#### 4. 同时就多个问题进行谈判

高管们经常问我们：“在谈判中我们应该先讨论哪一问题？”有些人认为，在一开始就解决最重要的问题非常关键，并主张“任何其他的策略都只是在拖延时间”。其他的谈判者则认为，最好是从简单的问题入手，因为这给了他们建立信任和积聚力量的时间，从而朝向更加困难的问题前进。

这些观点我们都不赞同，相反，我们强烈建议同时就多个问题进行谈判。试想一下，在还不知道其他的问题会如何演变之前，你们就已经就一个问题达成了一致会发生些什么。如果你在一个问题上已经很努力地获得了你想要的结果，那么你留给其他谈判者的利益可能就太少了，以至于他们在所有其他的问题上都寸步不让，这将导致整个谈判分崩离析。相反，当人们同时对多个问题进行谈判时，他们能够在各个问题间找到合

适的、能够创造价值的交易。尽管买家和卖家可能会在每个问题上都出现矛盾，但他们不会对每个问题都有着同等的热情。只有当问题被同时讨论时，每个问题对每位谈判者的相对重要性才会凸显出来。

一次性谈论所有事情通常是不可能的，那么你应该怎么做呢？当你谈判时，要认定如果不是所有的问题都得到了解决的话，就没有任何一个问题得到了解决。你可以一次谈论不同的问题，甚至讨论试探性的可能交易。但是，当是时候给出明确的结果时，你应该考虑的是有关一系列问题的交易，这一交易要涵盖谈判中涉及的所有问题，并且你要在所有问题上都表达出你想要的结果。系列性的提议有助于对方分离出提议中问题尤为突出的方面，并且在反过来提建议时在某些问题上展现出灵活性，同时在另一些问题上提出要求。

我们的MBA学生经常会问我们，当一位未来的雇主让他们确定最低的薪资要求时，他们应该说些什么。我们的建议是说出以下实情：这个问题的答案取决于很多方面，包括签约的奖金、每年的奖金、工作的福利待遇、工作安排、工作职称还有晋升前景，等等。在不知道提案的其他细节时，明确给出最低

的可接受的薪资是不可能的。出于同样的原因，在你开始讨论与工作有关的其他问题之前，就薪水问题进行谈判是一种错误，毕竟，如果你的新雇主准备好提供一份每年至少一百万美元奖金的合同，你可能会愿意在每年的所有非工作时间无偿工作。要再一次提醒的是，如果没有解决所有的问题，那么每一个问题都没有被解决。

## 5. 同时给出多个提议

很多谈判者试图先给出一个提议“锚定”整个谈判过程，不幸的是，谈判者经常在努力创造额外价值之前就做出了这样的提议。因为锚定点具有非常强烈的影响，它们会阻碍之后的发现，因此，在主动地收集信息以前，你应该避免在谈判桌上给出提议。

有些时候，即使是在主动寻求信息之后，你也可能会发现你仍无法提出一个能为双方创造价值的提议。当这种情况发生时，试着考虑一下提出一整套提议。我们中的大多数人会在谈判桌上给出一个提议，而当对方拒绝时，我们知道的并不会比

提出条件前更多。如果我们已经提出的是多种备选项，那么我们可能会了解到更多的信息。

一种更好的策略是，同时提出多个涉及多个问题的提议，这些提议总的来说对你具有同样的价值。对方可能会说你提出的三项（或者四项、五项）提议全都无法接受，不要气馁，相反，你可以问对方：“哪一个提议你最喜欢？”或者“如果我要修改其中一个提议，最好从哪一项开始？你喜欢这项提议的哪些方面？你不喜欢这项提议的哪些方面？”她的偏好将为你提供有价值的线索，让你知道从哪些方面可以挖掘出能够创造价值的交易。

同时给出多个提议也能让你给人留下灵活的谈判者的印象。提供多个选项表明你乐意配合，而且你有兴趣去了解对方的喜好和需求。所以，下一次你准备要给出提议时，不要只给出一项提议，而是同时给出多个对你来说价值相同的提议。

## 6. 在达成一致后搜索新的协议

想象一下你刚刚谈成了一笔复杂的交易，你对结果很满意，对方也是如此。大多数谈判者会认为他们的交易工作现在已经结束了。但是，明智的谈判者会继续寻找方法来增加可分配的总价值。在签署了一项合同后，请考虑一下询问对方是否愿意再看一遍协议，看看它是否可以被改进。

雷法建议，当谈判者们已经发现了一项彼此能够接受的协议后，他们应该雇用第三方帮助他们寻找“帕累托更优”的协议。对双方而言，这种协议可能甚至比他们已经达成的协议更好。在这种情况下，每位谈判者都有权否决第三方提出的任何新的解决方案，并回到最初的协议上。雷法主张，拥有了这一保障后，谈判者可能会更乐意允许第三方来制定一个更好的方案，即“一致后协议”（PSS）。基于雷法的观点，谈判者应该把寻找PSS作为创造价值的最后一步，这一步不一定需要第三方的帮助。

通常，在一场漫长的谈判后，你最不想做的一件事就是重新开始讨论。那么，为什么你要提出一个PSS呢？在达成协议之后，往往还有充分的机会来对合同的某些方面做出改进，这些方面的结果对于某一方来说可能并不是完全最佳的。签署的协

议证明了谈判者对彼此的信任以及能够有效合作的能力。如果你不相信自己已经取得了一个具有帕累托有效性的结果，那么你最好向对方提议一个PSS程序。如果你们没有找到更好的协议，那么双方都会同意最初定下的协议。但是，如果你确实找到了更好的协议，那么你就能与对方分享额外的收益。PSS并不是试着违约，或者压榨对方做出最后一丝让步，它也不应该被如此看待。为了说明PSS对双方都是有利的，马尔霍特拉和巴泽曼建议谈判者进行下面这段谈话：

恭喜你！我觉得我们的努力工作确实得到了很大的回报，我们可能都准备好收工了。不过，我想知道你是否还愿意接受这样一个想法，那就是尽管我们对协议都很满意，但不可避免地，我想，交易中有的部分本来可以给我带来更好的结果，你可能对于交易中的其他方面也有着同样的看法。如果我们再花上几分钟讨论一下交易中还有哪些部分可能被改进的话，也许能够让我们都获得更好的结果，你觉得如何呢？或许我们已经被这些可能性搞得筋疲力尽了，但找一找是否还有任何未被解决的绊脚石可能是一个好主意。当然，如果我们不能找到一些能让双方都更高兴的方法，那么就会更加确信已签署的协议对

彼此来说是相当正确的。如果你愿意的话，让我们来试试看吧……

PSS过程是为了确保已经找到具有帕累托有效性的协议进行的最后尝试，而且这对每一方而言风险都是有限的。这个过程可以在达成最初协议后启动，我们可以使用前文提到的5种搜集信息策略中的任何一种。正如雷法所写的：

我们必须承认，许多争端都是通过固执而针锋相对的讨价还价解决的，对，是解决了，但是不是有效地解决了呢？往往不是……他们在如何分配蛋糕的问题上争论不休，常常没有意识到也许可以一起来扩大蛋糕的大小……可能会有另一种更为周密的解决方案，相比于实际达成的协议，双方可能会更喜欢前者。

## 小结

我们提供的6种策略为你提供了在重要谈判中创造价值所需要的工具，这些策略并不是每一条都适用于所有情境。但是，

它们合在一起就会增加各方通过谈判将有可能实现的共同利益。

你要如何知道你已经获取了谈判中所有可能的价值呢？首先，要进行反复核查，既确保你已经考虑了上文提及的所有策略，也确保你已经尽可能多地尝试了这些策略。之后，考虑一下你对对方的利益和顾虑的理解程度有多少。如果你在没有充分了解对方的利益和优先事项的情况下就结束了一场谈判，那么你很可能已经将价值遗留在了谈判桌上。

值得重申的是，没有哪一种策略能够消除最终分割价值的这一需要。如果对于索取价值这一问题不能给出明确的应对方案，那么任何谈判建议都是不完整的。当拥有了这些用于创造和索取价值的策略时，谈判者应该能够在这两方面都提升他们的谈判表现。

## 总结

本章介绍了一些提升谈判成功可能性的方法。首先，我们概述了决策分析方法，该方法关注的是信息收集，也就是确定保留点、探索各方的潜在利益，以及对这些利益的相对重要性赋予权重的重要性。我们探讨了考虑如何创造和索取价值的必要性，并介绍了基于差异（如对未来结果的估计、风险偏好以及时间偏好上的差异）来发现可能的交易策略。我们也对谈判中的6种用于解锁价值的策略进行了概述，这些策略包括建立信任、提问、策略性地透露信息、同时就多个问题进行谈判、同时给出多个提议以及寻找达成一致后的协议，这些手段共同为理性思考现实世界中的谈判提供了一个指导性的框架。

作为教授谈判的教师，我们注意到，没能为模拟做好充分准备的学生通常会被他们的对手所击败。认为好的直觉能让你轻松完成谈判的这种假设是非常错误的，准备至关重要。高质量的准备工作需要你对一些简单但重要的问题进行反思，下面这个问题列表虽然未能涵盖所有的决策情景，但却可以作为一个好的开端：

1. 你的谈判协议的最佳替代方案是什么？

2. 你的保留价格是多少？
3. 谈判中的问题有哪些？
4. 每个问题对你有多重要？
5. 你认为对方的谈判协议的最佳替代方案是什么？
6. 你认为他们的保留价格是多少？
7. 你认为每个问题对他们有多重要？
8. 存在创造价值的可行交易吗？
9. 对于未来的事件，你和对方存在分歧吗？如果存在，打赌可行吗？
10. 你要如何发现当前你还不知道的信息？

尽管回答这些问题不能确保成功，但这将提升你成功的可能性。

正如我们在前九章中看到的那样，我们的世界并不是完全理性的，特别是就我们自己的决策过程而言。本书的一个核心

观点是，即使你面对的是如决策分析方法这样的理性建议，根深蒂固的偏差也可能会限制你遵循这些建议的能力。从这个意义来说，决策分析方法只是帮助你在多人情景中成为更好的决策者的第一步，这种方法需要额外的描述性模型，这样的模型使你作为焦点谈判者能够更好地预测自己和对方可能的行为。如果你或你的对手没有完全理性地行动，那么哪些对理性的系统偏离可以被预测到呢？你如何才能更好地预测对手的实际行为，以及如何才能发现和克服那些可能阻止你遵循决策分析的建议的障碍呢？决策分析法告诉我们，我们必须考虑对方实际的、但不一定理性的决策。对此建议的一个有用的补充是，要找到那些我们可以预测在我们自己的决策，以及谈判对手的决策中会出现的偏离理性的具体情况。这将是下一章的核心内容。

# 第十一章 谈判者的认知

前一章给出的有关谈判的决策分析法表明，只要存在正性议价区域，双方达成一致就是可能的结果。那么为什么谈判者还是时常会谈判失败呢？决策分析法也为我们提供了达到双赢的策略。那么为什么即使谈判者遵循建议，仍不能达到帕累托最优的结果呢？

本章将探究人们在谈判中最常犯的错误。具体来说，我们将关注影响谈判者认知的6个关键问题：（1）谈判中虚假的固定大小的蛋糕；（2）谈判者的判断框架；（3）冲突的非理性升级；（4）高估你自身的价值；（5）自利偏差；（6）锚定偏差。我们在每一部分中都会举例说明谈判者的决策过程如何偏离指导性的行为模型，并且讨论我们作为谈判者应如何修正这些偏离的状况。

了解这些常见的错误将帮助你在两个重要方面提升你的谈判技巧。首先，意识到这些问题是在重要的谈判中避免犯错的关键一步。其次，一旦你学会从自己的行为中识别出这些错误，你将能够更好地预计到其他谈判者在决策中可能出现这些错误。

## 谈判中虚假的固定大小的蛋糕

为什么谈判者常常不能达成共识从而为双方创造最大的价值呢？其中的一个原因是有关固定大小的蛋糕的假设。当人们以蛋糕大小固定的心态进行谈判时，他们会假设自己的利益与对方的利益是相冲突的。这就好像他们都相信双方是在争夺一个大小固定的蛋糕中最大的那一块一样。

各方利益截然对立的这一假设，常常会阻碍人们在外交冲突、婚姻纠纷以及建立战略联盟等方面达成一致。当参与者在各种问题间寻求权衡时，就可能达成创造性的协议，但是如果

人们认为蛋糕的大小是固定的，那么他们就不会去寻求这种权衡。

固定蛋糕假设让我们把大多数竞争理解为非赢即输的情境。事实上，的确有许多情况是非赢即输的，比如体育竞赛、入学竞争、企业争夺市场份额等。人们在将这些客观上非赢即输的情境推而广之后，对于那些未必非赢即输的情境也会形成类似的预期。当面对具有混合动机的情境，例如一场既需要创造价值又需要索取价值的谈判时，索取的成分往往会变得非常突出，这促使大多数谈判者为了尽可能从固定大小的蛋糕中获得最大的份额而提出策略。这种关注限制了人们去寻求互惠互利的、具有创造性的解决方案。

冷战期间，南卡罗来纳州共和党众议员弗洛伊德·斯潘斯曾做过一个有关削减武器的声明，这一声明很好地展示了虚假的固定大小的蛋糕的破坏性。声明称：“关于限制战略武器这一问题，长期以来我都有一个信念，那就是：苏联不会接受不符合他们最大利益的《限制战略武器条约》，并且如果这符合他们最大的利益，就一定不符合我们的最大利益。”“任何对苏联有利的事必然对美国不利”，这类逻辑混乱且极其危险的

推论，反映了虚假的固定大小的蛋糕假设。有了21世纪的后见之明，我们可以轻易地认识到像限制战略武器这样的条约对美苏双方都大有裨益，它既可以削减国防开支，又可以驱散核战争的幽灵。但是，肯内尔·汤普森发现，即使双方渴望的是完全相同的结果，即结束冷战，但谈判结果却常常会陷入僵局。虚假的固定大小的蛋糕导致各方都成为了汤普森称之为“不相容偏差”，即认为一方利益与另一方利益不相容的这种假设的牺牲品。

虚假的固定大小的蛋糕也使我们“条件反射性地贬低任何让步的价值”，仅仅因为它是对手所做出的。在一项研究中，柯汉·贾里德、尼尔·玛格丽特和罗斯·李让谈判者在谈判前后分别估计不同结果的价值。当谈判者在谈判中提议了某个可能的结果后，他们往往会变得更喜欢这一结果。更重要的是，如果是对方在谈判中提议了某个可能的结果，那么他们往往就会变得更不喜欢这一结果。即使提议完全相同，当它是自己提出的时候，我们似乎很容易把它看作是有利的，而当由对方提出时，则会轻易地将它视为不利的。一旦对方对某一问题做出了让步，你也许就会发现自己在以下面这个错误的逻辑贬低这

一让步的价值：“如果她愿意做出让步，那么这个问题一定没那么重要。”

当人们对对方的利益诉求做出上述假设时，它就会阻碍人们寻求双赢的权衡之道。事实上，如果谈判者能够积极地寻求权衡之策，那么他们很容易就能找到这样的方案。但是，当我们询问商学院的学生为什么他们在模拟谈判中没有找到权衡之策时，他们常常告诉我们，自己并不知道有进行权衡的可能。为什么学生们认为权衡是不可能的呢？因为蛋糕大小固定的假设阻碍了人们寻求权衡之策。

## 谈判者的判断框架

请考虑以下情境：

你在2005年以250,000美元买下了你的公寓，现在你以299,000美元的价格把公寓挂牌交易，而你真正的目标价是290,000美元（你对公寓真实市场价的估计）。现在有人出价

280,000美元，这个出价是意味着相比买入价赚了30,000美元呢，还是相比你当前的目标亏损了10,000美元呢？

答案是“两者都有”。无论是从理性的角度，还是根据我们的直觉，我们都可以很容易确定，两种考虑角度间的差异都是无关紧要的。然而，正如在第五章中探讨的那样，卡尼曼和特沃斯基已经证实，个体对于收益和损失框架下的问题会有不同的反应，这很重要。这种差异对于描述谈判者的行为至关重要。

为了理解谈判框架的重要性，请思考以下劳资争议情境。工会坚持要求管理层把工会成员的工资从每小时16美元涨到18美元，考虑到当前的通胀水平，任何低于这个价格的结果就意味着降薪。管理层则辩称，对于每小时16美元的定价的任何上调都是无法接受的成本。如果双方可以在以每小时17美元工资达成一致（一个确定的解决方案）和进行有约束力的仲裁（一个有风险解决方案）之间做选择，结果会怎样呢？因为每一方都是从损失的角度来看待这个冲突的，根据卡尼曼和特沃斯基的研究结果，我们可以预测，每一方都会寻求风险，因此都不愿意接受确定的解决方案。然而，如果谈判者的框架从

消极的损失框架转变为积极的收益框架，那么将会带来截然不同的预测结果。如果工会把超过每小时16美元的加薪都视为收益，而管理层则把低于每小时18美元的加薪都视为收益，那么双方都会表现出风险规避，因此更可能通过谈判达成解决方案。玛格利特和巴泽曼发现，与有着消极框架的谈判者相比，有着积极框架的谈判者明显更有可能做出让步并实现互利共赢。

是什么决定了谈判者持有积极还是消极的框架呢？答案在于如何选择感知到的锚定点。考虑一下工会领导者在和管理层进行工资谈判时的这些可能的锚定点：（1）去年的工资；（2）管理层最初的出价；（3）工会对管理层保留点的估计；（4）工会的保留点；（5）工会向工会成员宣称的讨薪立场。当锚定点从（1）移动到（5）时，相比于去年工资的一定程度的增长，会转变为相比于对外宣称的更高目标而言的一种损失，这会使得工会的谈判框架从积极的变为消极的。具体而言，对于那些目前每小时赚16美元，并且希望每小时加薪2美元的工人而言，每小时增加1美元的建议既可以被看作是在去年工

资的基础上增加了1美元的收益（锚定点1），也可以看作是相比于工会会员的目标会有1美元的损失（锚定点5）。

框架对谈判者所运用的策略有着重要的影响。框架效应表明：为了使对方让步，谈判者应该创造出让对方形成积极框架的锚定点。这意味着你要根据对方能获得什么来进行谈判，从而增加权衡与和解的机会。另外，当你发现对方形成了消极的框架时，你应该促使他们认识到，在可能获得确定收益的情境下，对方已经采取了有风险的策略。

最后，框架的影响作用对于调解人而言也有着重要的意义。当建议的目标是双方达成妥协时，中间人应该努力说服双方以积极框架来看待问题。然而，这是个棘手的问题，因为当锚定点把一方引向积极框架时，就会把另一方引向消极框架。这表明，当调解人分别与各方单独会谈时，他们需要呈现不同的锚定点以让各方规避风险。和之前一样，为了改变框架，调解人必须强调情境中的现实风险，由此可以唤起各方对不确定性的关注，并引导各方偏好确定的解决方案。

## 执迷打败对手而付出沉重代价

在经历了数十年的敌对状态后，棒球队的老板们和球员于1990年3月18日达成了为期4年的协议，这避免了一场会威胁到1990年棒球赛季的罢工行动。协议于1993年12月31日到期，而且并没有签署针对1994年棒球赛季的新合同。1994年6月14日，棒球队老板们抢先给出提案，但提案的内容令人无法接受，紧接着的是无效的协商，到了8月12日，球员们开始罢工[本节中对于1994年棒球球员罢工的许多观察结果都受到克里斯·马克西、丽莎·姆罗茨、基思·拉科和辛西娅·萨福德的分析的启发，这是他们在西北大学凯洛格管理学院的MBA谈判课程中的作业的一部分]。

1994年的棒球赛季因这场罢工而终止，这在财务方面断送了老板们和球员们赚取大约10亿美元的机会。食品供应商、零售商、棒球卡公司和球迷也在多个方面遭受损失。当双方还在对于未来何去何从继续进行谈判时，法院要求球队老板们同意1995赛季仍然沿用现有的劳资结构，这凸显了这次罢工的无效性。

从1986年到1993年，职业棒球大联盟一直处于盈利状况。截至1993年，年利润已增至3600万美元。而罢工改变了这一局势。1994年老板们损失了3.75亿美元，1995年损失了3.26亿美元，1996年的损失则在1亿到2亿美元之间。同时，球员们损失了金钱、地位和议价的能力。至少在几年内，棒球作为美国国球的地位受到了动摇。这是一场代价高昂的冲突，而且是一个矛盾螺旋式升级的生动案例。

在双方争执不休的当口，詹姆斯·塞巴尼斯和迈克尔·惠勒为解决分歧提供了一项可能有益的策略：继续棒球赛季，但不允许球队获得盈利以及球员获取工资。在没有达成解决方案之前，球队收入和球员损失的工资将被汇集到资金池中。双方在此过程中看着资金堆积得越来越多，将有助于尽快达成解决方案。塞巴尼斯和惠勒进一步指出，如果双方不能及时达成协议，那么他们可以把一部分资金捐给慈善机构（如残奥会）——这将再次促使双方妥协，并且同时建立起积极而非消极的公关形象。总之，塞巴尼斯和惠勒概括了一个非常明智的策略，这比罢工要有效得多。

那么，为什么双方不遵循这个建议呢？我们的回答是，因为各方几乎都只关注打败对手，所以他们预先就准备要逐渐对最初的行动路线进行承诺升级。双方迷恋不恰当目标的一个标志是，球队老板们对取消1994年世界系列赛表现得很开心。当他们忙着庆祝做到了团结一致时，却没有注意到自己是在携手摧毁10亿美元的利润。

显然，美国篮球协会的老板们没有吸取棒球队老板们的前车之鉴，仅仅4年后，他们就重蹈覆辙。NBA因此经历了202天的停摆期，这给球队老板造成了超过10亿美元的损失，也让球员损失了超过5亿美元的薪酬。2011年，NBA再次走上了互相损害的竞争之路。当职业篮球赛季临近的时候，球员和球队老板们几乎在所有关键点上都陷入了僵局，尤其是针对薪水、薪水上限和收入分成问题。联盟宣称每年要亏损大约3亿美元——球员对这一数据有质疑——而且联盟提出将球员的薪水削减40%。在7月1日，集体谈判协议到期时，联盟把球员们拒之门外。直到9月，双方仍在几个关键问题上存在分歧，联盟因此取消了训练营和季前赛。根据《芝加哥论坛报》的报道，“行业的停运将影响一些人的基本生活，因此他们将对双方都产生消

极的印象”，NBA总裁大卫·斯特恩这样说道，“我想我们的粉丝会对我们解决问题的能力产生负面评价”。最后，双方达成了协议，但在此之前他们取消了五分之一的赛季，并造成了收视、广告及周边产品等上亿美元的收入损失。

克里斯蒂娜·迪克曼、安·天布伦塞尔、普拉丹·沙赫、霍利·施罗斯和巴泽曼对谈判情境下的冲突升级进行了明确的探讨。他们发现不管是房地产的买家还是卖家都受到卖方最初购买地皮时的价格的影响。“沉没成本”并没有影响任何一方对房产价值的评估，但是却影响着他们的预期、保留价格和最终的谈判结果。对这种承诺升级的理解可以很好地帮助谈判者预测对方的行为。对方何时会真的坚持，何时又会选择放弃呢？根据有关升级的文献，当对方对于其立场“投入太多”而不能放弃时，他们会坚持。公布自己的立场将会增加非理性升级的倾向。

从策略上讲，谈判领域的升级研究表明，你应该避免引导对方发表大胆而坚定的言论，以免让他们之后觉得自己无路可退。如果你的对手在某一个问题上采取了强硬的立场，你也许能找到创造性的方法令他让步，从而使交易成为可能。例如，

我们的一位同事曾就购买芝加哥的一处公寓进行谈判。公寓的卖家在价格上态度强硬：“我不会以低于350,000美元的价格卖出公寓，这是我的最后出价。”这位同事也教授谈判技巧，因此她建议卖家在其他地方让步。最后，她支付了卖家要求的350,000美元，但是卖家同意对公寓做出许多改动和升级，并提供了一个“免费”的停车位。

## 在谈判中高估自己的价值

在2006年赛季结束时，马特·哈林顿，一个身高6英尺4英寸、体重210磅、22岁的右利手投球手结束了他为中央棒球联盟沃斯堡猫队效力的第四个赛季。在过去的四年，哈林顿在球队的平均月薪不到1000美元，棒球淡季时，他甚至在美国塔吉特公司摆货架。到此时为止，哈林顿很可能听起来像典型的独立联盟球员，但是在2000年时，18岁的哈林顿登上了《今日美国》和《美国棒球》杂志的封面。媒体形容他是一个勤奋、谦虚的年轻人，并且有望成为大联盟选秀中的最佳投手。

同年，哈林顿和家人聘请了著名的球员经纪人汤米·坦泽。为了吓跑那些预算有限的球队，坦泽报给球队很高的选秀价格，声称第一年至少需支付495万美元奖金才能签下哈林顿。在选秀中，科罗拉多洛基队把哈林顿作为第七顺位的新秀拿下，但他们坚持不支付坦泽提出的价格。选秀过后，洛基队先给出了8年490万美元的价格，然后是8年530万美元，最后是仅仅2年就有400万美元的出价。哈林顿及其家人和坦泽都认为这些出价是对他们的羞辱，尽管这是对于第七顺位选手的正常出价，他们依然全部都拒绝了。谈判艰难地持续了几个月，最终走向破裂。那一年哈林顿既不能为职业棒球大联盟的球队效力，也不能为高水平的小联盟球队效力。他前往独立联盟的圣保罗圣徒队，希望来年的谈判能更成功。

哈林顿在圣徒队度过了一个令人失望的赛季。在2001年的大联盟选秀中，他雇用了新的经纪人史考特·波拉斯。圣地亚哥教士队选择他作为第58顺位新秀，这一次，哈林顿拒绝了四年125万美元另加30万美元签约奖金的出价。在接下来的2002年，哈林顿排到了第374顺位，他拒绝了坦帕湾魔鬼鱼队不到10

万美元的出价。到了2003年，辛辛那提红魔队把他排在第24轮第711位，但谈判再次失败。

到那时，哈林顿已经成为棒球史上时间最长的“钉子户”，但是他的传奇故事还没有结束。在2004年，纽约洋基队把他排在第36轮第1089顺位球员，但没有给他提供合同。在2005年，30支大联盟球队在50轮选秀中都没有选中哈林顿。这使得哈林顿成为一个自由球员， he可以和任何对他感兴趣的球队签约。2006年10月，芝加哥小熊队与哈林顿签订了一份小联盟合同。球队邀请他参加春训，希望他最终能进入职业队，但没有保证报酬。哈林顿参加了训练营，却在2007赛季开始前被小熊队解雇。他回到了圣保罗圣徒队，这是他最初所在的独立联盟球队，但球队在2007年6月与他解约。

在谈判中，知道什么时候为了更好的结果而坚持是有用的。然而，在某种程度上，聪明的谈判者知道何时该接受谈判桌上的协议。年复一年，哈林顿和他的家人以及经纪人都犯了一个简单却严重的错误：他们没有表示同意。哈林顿的谈判协议的最佳替代方案往好了说是危险的，往坏了说是可怕的。虽

然有专业谈判人士作为他的代表，但是他的过度自信扼杀了众多的可能性。

高估对方给你想要的东西的可能性的的大小也许会是一个毁灭性的谈判错误。哈林顿的故事很极端，但是所有求职者都会高估对方愿意支付的薪水。更广泛地说，那些高估自身价值并且最终未能达成协议的谈判者浪费了许多机会。

研究表明，谈判者倾向于高估如果他们不“让步”就能获胜的可能性。类似地，在最后报价仲裁中，谈判者会始终高估自己的最终报价被接受的可能性（最终报价仲裁的各方都向“仲裁员”提交一份“最终报价”，仲裁员必须从中选择一份。与法官和调解员不同，仲裁员不能提出其他提议）。在实验室研究中，平均而言，最终报价被接受的可能性只有50%，但是一般人估计他或她的提议被接受的可能性要高得多（68%）。

尽管存在正性议价区域，但是过度自信还是会让谈判者错失许多协议。能做出更加准确的评估的谈判者对成功的可能性感到更加不确定、更不自在，也更有可能接受妥协。尼尔和巴泽曼发现，与过多自信的谈判者相比，“适度”自信的谈判者

会做出更多的让步，也会取得更多的成功。当你的知识有限时，你在谈判中最有可能高估自己的价值。正如我们在第一章中学习到的，我们大多数人遵循以下基于直觉的认知原则，“当有疑惑时，就要过度自信”。解决过度自信的一种方法是从中立方寻求客观的价值评估。他或她的中立评估可能比你的直觉预测更接近对方的立场。

## 谈判中的自利偏差

自利性偏差这一概念与过度自信高度相关。过度自信代表着人们倾向于夸大自己的不可或缺性，而自利性偏差则意味着人们倾向于以自利的方式来定义公平。由于自利性偏差，即使双方都真诚地宣称渴望得到对彼此“公平”的结果，他们对公平的不同定义也会导致谈判陷入僵局。

汤普森和洛温斯坦发现，以自利和偏差的方式关注冲突情境中的可用信息的这种做法，会影响双方对公平解决方案成分的感知；在一场模拟的劳资纠纷中，这种偏差的大小影响了罢

工的持续时间。类似地，琳达·巴布科克、洛温斯坦、塞缪尔·伊萨察洛夫和卡默勒在一项研究中向参与者展示了一桩汽车与摩托车碰撞案件的各种材料（证词、医疗报告和警方报告等）。研究者分配参与者去扮演原告或被告，并要求他们尽量达成协议。如果他们没能达成协议，他们将支付巨额赔款；另外，他们被告知，被告支付给原告的赔偿数额是由一位公正的法官决定的，该法官根据这些相同的材料来做出决定。参与者在谈判之前被要求预测法官的判决。他们被告知自己的估计不会被泄露给对方，也不会影响法官的决定（已经做出的决定）。尽管如此，原告预测法官判决的金额远高于被告的预测，并且两者之间的差异可以很好地预测案件是否能得到和解（而不是依赖于法官的决定）。参与者对公平的评估随分配到的角色不同而存在偏差。

后续的一些实验试图减小这种偏差的程度。巴布科克和洛温斯坦使用现金来奖励那些准确预测法官判决的参与者，并让他们写一篇文章来讨论对方的观点。这些干预措施都没有起到明显效果，参与者一致认为，法官对公平判断的感知与自己的是一致的。同一系列实验的其他研究结果揭示了可能存在于谈

判中的自利性偏差背后的心理机制。研究人员向参与者展示了8个有利于自己角色（原告或被告）的证据和8个有利于对方的证据，并要求参与者评价这些证据在“中立的第三方”眼中的重要程度。人们明显地倾向于认为支持自己的证据比支持对方的证据更有说服力，这表明偏差扭曲了人们对证据的解释。与该研究结果相一致的是，当各方在阅读案件材料后再被分配角色（原告或被告）时，偏差的程度显著下降，并且几乎所有组参与者都能很快就赔偿问题达成一致。而且，只有当信息足够复杂或模棱两可以至于各方有着不同的解读时，才会出现这种效果。

自利性偏差同样普遍存在于涉及多方的争端中，并且同样会阻碍协议的达成。最有利于谈判者个体的方案和最有利于集体的方案之间存在着不可避免的紧张关系，这种紧张关系造成了一种“社会困境”。在一个社会困境的生动例子中，加勒特·哈丁讲了一个有关一群在公共牧场上放牧的牧民的寓言。每个牧民都知道，增加畜群的规模对自己有利，因为每增加一头牲畜就代表着个人利润的增加。然而，因牧场遭到破坏而带来的放牧成本是所有牧民要共同承担的。如果牲畜总数过大，牧

场将因承载太多的牲畜而被毁坏。因此，牧民们有着共同的利益，那就是限定个人在牧场上放牧的数量，以使得牲畜总数与牧场的承载能力相适应。但同时，让放牧的牲畜数量稍微超过自己的份额，符合个体牧民的利益。哈丁的寓言可以类推到谈判情境中。虽然每个谈判者都可能猜想，高估自己应得的价值会增加自己得到更多所想之物的可能性。但同样应该清楚的是，随着每个人的需求的增加，无法达成任何协议的可能性也会增加。

我们在当今社会中面临的许多自然资源问题和污染问题都类似于哈丁的“公地悲剧”。金伯利·韦德-本奇尼、天布伦塞尔和巴泽曼创建了一个模拟的社会困境。在这个模拟中有一组人要分享共同的稀缺资源（海鲨），而且群体中的每一位成员都可以捕猎海鲨。这一模拟是以美国东北部真实的渔业危机为蓝本的，当地主要的深海渔业资源因过度捕捞而枯竭，已无法确定何时以及怎样做才能让鱼类恢复到可持续发展的水平。渔业管理部门面临的两大关键问题是：（1）谁来“栽树”，也就是为缓解危机买单；（2）谁会“乘凉”，也就是随后获利。因此，东北部的渔业人员遇到了在管理任何公共资源时都会出现

的难题。如同所有社会困境那样，个体必须在个人利益和集体利益之间做出选择。群体的最大利益在于限制捕猎，但个人利益可能会诱使个体成员过度捕猎。

在捕鲨这一模拟情境中，参与者扮演的角色是以捕猎鲨鱼为生的组织，代表们集合起来开会，旨在为共同面临的问题即大型沿海鲨鱼资源的枯竭找到解决方案。研究者告知参与者他们有两个目标：（1）在不将渔业资源耗竭到严重影响未来捕猎的前提下，使当前收入最大化；（2）使他们共同获得的收益的净现值最大化。该利益分为两部分：当前捕猎的利润和未来捕猎的预期利润。研究者告知参与者，一定的总捕猎水平是可持续的，这会使该物种能够在目前的种群水平上繁殖；如果总捕猎水平超过给定的值，那么该物种将遭受进一步的损耗。超出可持续水平的捕猎减少了未来捕猎的机会，因而会造成总体净利润的减少。

几乎所有现实的社会困境都有着一个共同的特征，那就是各方对问题的贡献以及合作解决问题的意愿并不对称。不对称使得谈判者会在资源分配的公平性话题上陷入特定的自利性偏差。为了在模拟中表现出这种不对称，研究者告知参与者他们

的组织对未来鲨鱼捕猎的重要性的重视程度不同。具体而言，那些代表着商业捕鱼团体的参与者捕猎了相对多的鲨鱼，并且相对不关心资源未来的发展状况。相反，代表着休闲渔业团体的参与者捕猎鲨鱼数量较少，并且相对更关心资源的未来发展。与现实情况一致，研究者告知参与者，商业团体比休闲团体拥有更好的装备，因此更容易在鲨鱼资源枯竭时转而捕猎其他鱼群。

在得到上述信息后，参与者要在模拟会议开始之前，记录下个人认为解决危机的公平方案。在接下来的30分钟会议中，参与者讨论了这些问题以及可能的解决方案，但是没有做出有约束力的承诺。会议结束后，参与者再一次做出个人的公平判断。在这种不对称的资源困境下，对公平的自利性解释成为了常见的模式。另外，我们发现每一组的捕猎量和自利性偏差的强度呈正相关。同时，对这些问题的讨论降低了自利性偏差的程度，从而增加了合作。

此项研究强有力地表明，不对称性是自利性偏差和过度捕猎的关键驱动力。资源困境代表着一个重要的现象，那就是模糊性使得个体能为自己想做的事（在有限的资源中获得更大份

额)找出理由,而不是为自己应该做的事(自我约束)想出办法。当前的一个例子是,对蓝鳍金枪鱼的过度捕捞导致其几乎灭绝。作为海洋中最有价值的鱼类,大体型的蓝鳍金枪鱼可以长到10英尺长,重1500磅。在日本,一条蓝鳍金枪鱼的售价可以达到150,000美元。回溯到1969年的话,在北海、波罗的海和地中海都有充足的蓝鳍金枪鱼。为了确保金枪鱼不会被过度捕捞,成立了以马德里为基地的国际大西洋金枪鱼保护委员会(ICCAT)。然而,ICCAT未能完成自己的使命。在该组织成立的几十年里,蓝鳍金枪鱼的数量已经大幅减少,以至于在大西洋东北部和地中海地区,该物种数量已经无法恢复。尽管限定了严格的捕鱼额度,但是ICCAT对其46个成员国的捕捞行为几乎没有采取任何监管措施,放任他们自私地为所欲为。到了2008年,即使大多数国家一致同意呼吁暂停捕捞蓝鳍金枪鱼的国际决议,他们的政府依然背弃了承诺。因为个体渔民——以及背后支持他们的国家——都受到对公平的自利解释的影响,期望他们自我监督是不现实的。相反,制度层面的改革更为重要,需要进行更好的监管,并对违规者实施更严厉的惩罚。

除了捕鱼问题，目前还存在着有关如何解决全球气候变化的争论，这些争论往往源于各国对其开发权和所谓“公平共享”自然资源的权利的不同观点。尤为突出的是，发展中国家和发达国家在气候变化的问题上僵持不下，他们争论究竟哪一方造成了更多的气候变化，哪一方要为气候变化负更大的责任。中国、印度以及其他迅速发展的国家谴责西方国家持续的工业化和过度消费，而西方国家则指责新兴国家正在进行不受监管的经济扩张。这些观点上的差异导致在如何解决迫在眉睫的问题上出现了分歧。

中美两国共同造成了全球42%的人为温室气体排放，而它们之间的争论正愈演愈烈。2009年12月，联合国代表在丹麦哥本哈根试图通过谈判达成全面的全球气候变化协议，但以失败告终，原因之一是中美两国在一个关键问题上陷入了僵局。中国承诺减少排放的增长，但拒绝国际社会对自己的努力进行监管。美国政府反对中国的立场，并抱怨中国的减排目标太过温和。<sup>[1]</sup>直到美国总统奥巴马坚持与中国国务院总理温家宝会晤后，双方才就监管问题达成一致。然而，哥本哈根谈判整体上仍处于僵局，应对气候变化的真正措施再次被延迟。自我中心

主义使得所有国家都认为，自己在应对气候变化上的责任要比一位客观的评判者认为的公平的程度更轻。

当提到谈判中的自利性偏差时，问题的根源不是我们要追求不公平，而是我们很难以无偏的方式来解释信息。我们这种自我中心的公平观念使我们无法认识到自己有责任促成双方的和解。促进交流的策略，包括提出问题、寻求权衡、做出让步等，都有助于减少自利性偏差，并有利于谈判得出解决方案，这不仅对谈判双方有利，对整个社会也大有裨益。

## 谈判中的锚定

从第三章中我们知道了，人们往往会受到初始锚定的过多影响，而且自己并没有意识到这种效应。格雷戈里·诺斯拉夫特和尼尔调查了一些经纪人，他们自称可以在不超过真实值5%的误差范围内估计房产的价值。这些经纪人一致表示，当他们观看市场中的房产时，房产的标价不会影响自己对其真实值的估计。诺斯拉夫特和尼尔随后让这些经纪人和另外一组大学生

估计房产的价值。经纪人和大学生被随机分为4个实验组。每一组中的所有参与者都会收到10页纸的房产信息册，其中包含大量关于房屋的信息，例如该地区最近售出房屋的价格和特点。4组参与者所得到的信息只有一处不同，那就是房屋的标价，它们分别比房产真实估价高11%、高4%、低4%以及低11%。阅读完材料后，所有参与者会参观房屋以及周边环境。随后，研究者要求参与者估计房屋的实际价值。经纪人和学生的估价表明，两个群体都明显受到了房屋标价（锚定点）的强烈影响。学生们欣然承认了房屋标价在他们的决策过程中所起的作用，而经纪人却断然否认他们把标价作为锚定点——尽管证据表明恰恰如此。在其他许多情境下，也会出现锚定效应，包括维修工人对汽车价值的估计以及艺术家对一幅画作的估价。

伊拉纳·里托夫发现，就锚定点会影响谈判而言，即使非常微小的变化，也可能导致结果大相径庭。她在研究中让模拟的买家和卖家看一些可能的协议价，其中的一种呈现顺序是从最有利于买方的价格到最有利于卖方的价格，另一种顺序则是从最有利于卖方的价格到最有利于买方的价格。她惊奇地发现了一个明显的效应，那就是谈判者常常会以接近议价区域起点

的价格（也就是列在纸张顶端的标价）结束谈判。举个简单的例子，里托夫的研究表明，与0美元、200美元、400美元、600美元、800美元和1000美元这样的顺序相比，如果可能的价格以1000美元、800美元、600美元、400美元、200美元、0美元的顺序排列，那么平均而言会导致更高的成交价。此外，里托夫发现首个报价与最终结果呈正相关，我们将在下文讨论这一现象。

在谈判中必须有一方先出价。应该是买方还是卖方先出价呢？虽然首个报价可以对谈判产生锚定作用，但是不合理的报价也会吓跑对方。理想的情况是，一个有效的首个报价对对方来说也是合理的，并且在议价区域中接近对你有利的一端。亚当·加林斯基和托马斯·穆斯韦勒的研究表明，当存在很大的模糊性时，首个报价会造成强烈的锚定效应。如果对方很了解议价区域，并且清楚商品对自己的价值，那么你的首次报价不会有太大的作用。然而，当对方掌握的信息较少，他或她可能会根据你的首次出价来推断商品的价值。

通常，我们可能倾向于给出一个很容易想到的整数作为首个报价。但是如果我们的目标是让别人受到首个报价的锚定，

那么或许这个数字有多接近整数并不重要。扬塞夫斯基和威指出，我们给出的首个报价最好是精确的而不是取整的，即使这比我们原来用来锚定谈判的价格更低。通过一系列实验与对含有房地产售价的数据集进行分析，扬塞夫斯基和威发现，相比于精确到千位的标价，当房屋的标价精确到百位时，最终的售价更接近标价，同样，相比于精确到万位的标价，当房屋标价精确到千位时，售价更接近标价。如何保护自己的利益免受有利于对方的首个报价的影响呢？加林斯基和穆斯韦勒指出，如果你专注于自己的选项和目标，那么对方的首个报价不会产生太大的影响。虽然我们在谈判过程中会学习很多东西，但我们应该避免受到对方的首个报价带来的潜在操控的影响。

## 总结

第十章和第十一章概述了通常被称为从决策角度考察谈判的视角，这可以追溯到雷法针对谈判的“不对称的指导性/描述性”方法。在1982年出版的开创性著作《谈判的艺术与科学》中，雷法根据对于对方最可能发生的行为的描述（描述性），

为焦点谈判者提供了最优化的建议（指导性）。雷法的著作是谈判研究中的一个转折点，原因有很多，包括：首先，雷法摆脱了假设各方都完全理性的博弈论角度，并且明确地认识到了准确描述对方的重要性。其次，他认识到谈判者需要建议，这隐含着一个事实，即我们并不是仅仅出于直觉就会遵循理性的策略。最后，雷法为关注描述性的研究者和关注指导性的研究者的对话奠定了基础，对此我们已在最近两章中进行了概述。

第十章为雷法的指导性分析提供了基本的分析框架，而第十一章探讨的问题在雷法的著作中并没有涉及。例如，如果谈判者及其对手表现得不够理性，将会导致怎样的系统性偏差呢？一个成功的谈判者会利用描述性模型来预测对手可能的行为，并且在谈判中发现对手的错误，避免他或她自己犯下这样的错误。

[1]. 哥本哈根联合国气候变化会议未达成协议的主要原因在于，发达国家和发展中国家在减排责任、资金与技术支持、监督机制等议题上分歧严重。——编者注

## 第十二章

# 改善判断与决策的7种策略

本书行文至此，你可能会想，为什么人类的判断如此糟糕。事实上情形并没有看起来那么差，我们的大脑通常能为我们提供很好的服务。凭借双耳之间的那三磅重的物质，我们能够实现计算上的奇迹。举两个例子，我们理解口头语言以及识别人类面孔的能力要远远强于最快速和最强大的计算机。

研究判断与决策的研究者将我们的重点放在了人类判断的弱点和缺点上，因为这样的研究为我们理解人类思维提供了最佳的机会。通过考虑失败而非观察成功，我们能最大限度地了解我们是如何实现目标的。什么时候我们会把一张脸和另一张脸搞混呢？什么时候我们会把一个单词和另一个单词搞混呢？这些问题的答案已经帮助我们了解了我们的心智是如何处理视

觉和听觉信息的。同样，对判断偏差的研究也已经揭示了许多关于人们如何做出决策的内容。

研究偏差也具有巨大的实践价值。大量证据表明，聪明的管理者做出的决策也常常会受到偏差的不利影响，研究组织如何失败能够提供有益的经验教训，帮助他们了解怎样做有助于成功。好消息是，在行为决策研究的文献里已经出现了许多改善决策的干预措施，而且这些干预措施中有许多已经得到了发展并被成功地应用于现实世界之中。

迈克尔·刘易斯2003年的作品《魔球：如何赢得不公平竞争的艺术》以及2011年改编的电影《点球成金》讲述了一个有效的决策改善过程。刘易斯讲述了奥克兰运动家棒球队的总经理比利·比恩的故事，他通过质疑棒球专业人士的直觉改造了他的棒球队。从1999年到2002年，比恩作为总经理接手了奥克兰运动家，这段时间里，该球队获得了令人相当震惊的战绩。在比恩上任的那一年，这支球队在美国联盟的14支球队中薪资排名第11，但在14支球队中获胜次数排名第5。在2000和2001两个赛季，球队在美国联盟中薪资排名第12、获胜次数排名第2，在2002年，薪资排名第12、获胜次数排名第1。在这四年间，该

队伍作为薪资最低的两支球队之一，获得了美国棒球职业大联盟第二的好成绩，队员们挣的钱不到纽约洋基队的三分之一，但获胜的场次多于洋基队。

奥克兰运动家是如何取得这些成功的？简单的回答是，在哈佛大学经济学新晋毕业生保罗·德波戴斯塔的帮助下，总经理比利·比恩意识到棒球队管理层的直觉具有有限性，并且存在系统性的偏差。虽说他们认为已经将“智慧”整合到了人事管理中，但这种方式会导致十分低下的效率。刘易斯在书中写道，球队管理层总是会犯3种错误。第一，他们会对自己的个人经验过度泛化；第二，他们受球员的近期表现影响太大；第三，即使当球员多个赛季的记录提供了更好的数据时，他们依然会受到自己亲眼所见的东西的过度影响。

比恩和德波戴斯塔发现，更普遍的情况是，棒球专家的直觉为一些变量系统性地赋予了过高的权重、对另一些变量则赋予了过低的权重。结果非常清晰地表明，就预测棒球比赛的结果而言，统计学要比专家的意见表现得更好。直觉统治了棒球界的决策一百多年，现在，球队只需要雇用懂得计算回归方程的“书呆子”来代替他们的“专家”就行了。用刘易斯的话来

说：“棒球选手的市场太过低效，而对于明智的棒球策略的理解又太差，以至于出色的管理要远比大把金钱来得有用。”在比恩获得成功之后，许多球队试图雇用德波戴斯塔作为他们的总经理。同时，大多数球队学会了要更多地依赖统计分析来预测球员的未来表现。

奥克兰运动家的成功故事带来了一些有趣的问题。为什么过了这么久理性才在棒球界的决策之中发挥了作用？当存在更好的策略时，其他行业的管理者在多大程度上仍然依赖于错误的专业知识？正如塞勒和桑斯坦在对《魔球》富有洞察力的评述中提到的那样，职业棒球人士并不愚蠢，但他们是人类。和我们所有人一样，他们倾向于依赖简单的启发式、传统还有习惯，由此产生的约定俗成的智慧统治了棒球界长达一个世纪之久。对于一个组织来说，从依赖于错误的直觉，转变为仔细地评估数据和使用合理的统计工具需要时间、努力和勇气。

刘易斯认为，棒球职业大联盟表现出的错误可能在其他行业有过之而无不及。毕竟，棒球比赛拥有大量可靠的数据。棒球经理人有忽视统计数据的价值倾向，而人事经理有基于对申请者工作面试的“直觉”反应而不是硬指标做出雇用决策的

倾向。塞勒和桑斯坦对这两种倾向进行了比较。尽管大量研究表明，面试对于未来表现的预测能力很低，但经理人倾向于相信他们的直觉反应。塞勒和桑斯坦主张，人事选拔应该基于能够预测真实表现的因素（成绩、测试分数、之前公司的表现等）而不是基于面试的直觉。

在本章中，我们主张，大多数组织都有机会显著地提升他们的决策过程的有效性。我们不会认为管理者缺乏智慧。相反，像棒球经理人一样，大多数专业人士只是在做出的决策中缺乏客观理性的行为，而且他们是以具体而系统的方式做出这些决策的。关键的问题是：我们能够做些什么来改正这些不足呢？作为总结性的一章，本章会考虑7种具体且互相补充的策略来助力做出更好的决策：（1）使用决策分析工具；（2）获取专长；（3）消除判断偏差；（4）类比推理；（5）采取局外人视角；（6）理解他人的偏差；（7）助推人们做出更加明智、更符合道德的决策。

## 策略1：使用决策分析工具

因为基于直觉或者自动化的过程我们无法做出最优的决策，当决策质量很重要时，使用有助于引导我们做出更优决策的程序合情合理。专门提供这一类指导性决策建议的研究领域通常被称为“决策分析”。很多书籍已经通过从该领域中提取智慧来为决策提供有用的指导，这些方法往往要求你将你的偏好和你赋予每个决策选项的价值进行量化，而理性的决策策略同时要求你明确各种不确定的未来结果的概率。

决策分析通常利用“期望价值”的逻辑来指导决策，为了计算一个选项的期望价值，你需要将该选项的价值乘以它的概率。举个例子，为了计算一张彩票价值多少美元，你需要把彩票收益的美元价值与中彩票的概率相乘。因为在绝大多数情况下，彩票的期望价值都比购买彩票的成本要低，所以购买彩票通常不是好的花钱方式。有时一个决策有多个维度，比如在两间房屋间进行选择，其中一间房屋很贵但刚刚翻新过，而另一间房屋价格更加合理但需要更多翻新工作。此时的决策往往需要一些多属性的效用计算，这一决策要求决策者进行权衡，天平的一方是花钱的意愿强度，另一方是进行房屋改造工作的意愿强度。

但是，企业经常需要不断地做出一系列相似的决策。例如，企业需要决定雇用哪一位申请者，管理人员需要决定提拔哪一位员工以及应该给每一位员工多少奖金，银行贷款工作人员需要决定是否给贷款申请者放贷，风投资本家需要决定是否资助创业者的新企业。这些复杂的决策可以通过使用线性模型来得到指导。

## 什么是线性模型

线性模型是一种公式，它赋予有关的预测变量权重并将它们相加起来从而做出定量的预测。举个例子，当唐的大儿子约什五岁时，他让儿子的医师预测一下约什能长到多高，医师用一个简单的线性模型作了回答，她说，一个儿童成年时的身高能够用如下计算方式进行最佳的预测。第一，取父母身高的平均值；第二，如果是男孩，在父母平均身高的基础上加2英寸，如果是女孩，在父母平均身高的基础上减2英寸。无数类似这样的线性模型帮助我们做出有依据的预测。举个例子，一种被称作PECOTA的线性模型帮助了棒球队预测球员的未来表现，这一模型会使用诸如球员过往的表现、年龄、身高、体重这样的

数据。甚至还有一家公司在使用一种保密的线性模型帮助电影工作室预测他们的电影将会赚多少钱。

## 为什么线性模型能够产生很好的预测

在许许多多领域，研究者已经发现线性模型能够比专家做出更好的预测。此外，研究也已经发现，相对于简单的线性模型，更复杂的模型能实现的改进微不足道。道斯认为，因为相较于整合信息（使用数据做出预测），人们更擅长选择和编码信息（比如在模型中加入什么变量），所以线性模型会更好。艾因霍恩在一项针对医生的研究中展示了这一现象。研究中的医生们对患有霍奇金氏病的病人进行了活体组织切片，接着对疾病的严重程度做出了一次整体评价。所有病人都死于这一疾病，并且单项的评分不足以预测病人的存活时间。然而，当利用一种多元回归模型确定了最佳的权重时，医生们选择进行编码的那些变量的确能够预测存活时间。医生们知道要考虑什么信息，但他们不知道要如何以一种一致的方式将这些信息整合到有效的预测中去。

除了整合信息上的困难，我们还存在不一致的问题。基于同样的数据，我们并不会总是做出相同的预测，我们的判断受到情绪、主观理解、环境、最后期限、随机波动以及许多其他不稳定特征的影响。相反，对于相同的输入，线性模型将总能做出相同的决策。由此，线性模型抓住了专家的核心策略，同时避免了专家们的随机错误。此外，专家有可能受到由具体情境引发的特定偏差的影响，相反，线性模型中只包含通过实证检验已知的具有预测能力的实际数据，而不受该数据或任何其他可用数据的显著性或代表性的影响。简言之，线性模型能够被用来规避偏差的影响，而偏差众所周知会损害人们的判断。

这些偏差在金融决策、公司人事决策、银行贷款决策以及日常的购买决策中都十分常见。在这些领域中，决策者必须根据相同的一系列变量做出多次相同的决策——这是一个非常适合线性模型的任务。线性模型让组织能够找出那些对于组织内专家所做的决策十分重要的因素，因此，即使不考虑线性模型优越的预测能力，模型提供的反馈和训练机会也让它们成为了一种很有价值的管理工具。

## 为什么我们会抗拒线性模型

尽管有充分的证据支持线性模型，但这种模型并没有得到广泛的应用。为什么呢？因为人们对线性模型的抗拒太强烈了，有些人对线性模型提出了道德上的担忧，比如道斯所描述的以下内容：

我无意中听到一位年轻女士抱怨说，加州大学圣巴巴拉分校的心理学系仅凭一些数字就将她拒之门外，甚至都没有进行面试，这太不公平了。“他们怎么可能判断出我是怎么样的人呢？”答案是他们不能，即使是进行了面试也依然不能。

道斯认为，决策者会表现出不负责任的自负，他们坚信，相比于包含三年半学习经历的成绩单和精心设计的研究生入学考试所包含的信息，一场半小时的面试就能更好地给出预测。

作为某项仲裁决策过程研究的一部分，马克斯曾让一位知名的仲裁人做了一系列的决策，现在让我们来看一看马克斯得到的回答：

你这是在进行虚妄的探索！其他的仲裁人可能会对你的问卷作答，但最后你除了一堆废话和一堆答案别的什么也得不到，这些答案只会让你继续询问仲裁人是如何裁决案件的。告诉你我将如何在给定的情景中做决定，对于究竟什么是影响仲裁人做出决策的因素，并不能说明任何有价值的东西。你也可以去问一个年轻人，为什么他会迷恋那个并没有什么明显的优秀之处的女孩。你还可以去问我的祖母，她是如何以及为何会从一堆“香瓜”中挑出了那一个“香瓜”的。判断、品味、经验以及不计其数的其他因素都会影响决策。

与这位仲裁人否认有可能对决策过程进行系统化的研究相反，决策领域的研究的确表明，线性模型能够描述他的决策模型（或者他祖母购买香瓜的选择）。

另一种常见的反对像线性模型这样的决策分析工具的论点是，它们将直觉或者说内心感受排除在外了。有一则真实性不明的故事，说的是霍华德·雷法在供职于哥伦比亚大学时，得到了一份来自哈佛大学的工作邀请。根据故事的说法，他拜访了他在哥伦比亚大学的院长（也是他的朋友），并就这项决策寻求院长的帮助。讽刺的是，院长借用雷法的书中关于决策分

析的内容告诉雷法要找到相关的准则、对每个准则进行权衡、并且根据每项准则对各所学校进行评分并进行计算，然后看看哪所学校得分最高就去那所学校。没想到的是，雷法抗议道：“不，这是一次很严肃的决定！”尽管雷法很喜爱这个故事，但据他说这不是真实的。他依然相信，决策越是重要，系统性的思考就越重要。

最后，人们有时会认为，运用线性模型需要组织内部做出艰难的转变。当由电脑做出决定时，银行贷款员工或大学招生员工会怎么做呢？这样的顾虑表达的是人们的担忧，他们担忧的是对于线性模型的决策而言人类可有可无。事实上，人们在线性模型中扮演了重要的角色，放入哪些变量以及如何对变量赋予权重都是由人来决定的，同时，人还会监控模型的表现，从而决定何时需要更新模型。尽管如此，抗拒改变仍然是很自然的事情，对于线性模型的抗拒显然也不例外。克服针对以专家知识为基础并由计算机制定的判断的偏见，是提高你的决策能力的又一步。现在，我们将更加仔细地考察研究生院录取决策和雇用决策这两大领域，已有的研究证据表明，线性模型在这些决策中能为组织带来更好的结果。

## 改善录取决策

有关如何解读评分的研究凸显了在雇用、录取和筛选决策中使用线性模型的价值。大学在评分方法上有很大的差别，即使在质量和选拔相似的大学之间也是如此。结果表明，即使控制了大学和学生的质量，来自评分宽松的大学的学生仍然更容易进入研究生院。在一项研究中，由于代表性启发式的一种变式——对应偏差，研究生院会将来自评分较为宽松的大学的毕业生的高平均绩点（GPA）视为表现优异的证据。对应偏差描述的是以下这种倾向，即通过假设他人的行为（或他们的GPA）与他们的内在特质相对应，来以表面现象对他人做出评价。研究者发现，即使研究生院在做录取决策时掌握了所有不同大学的评分方式的信息，依然会出现对应偏差。这似乎表明，人们难以对由评分方式宽松而获得的高分充分地打折。

相反，通过设定一项线性程序就很容易避免这一错误。道斯在他对于研究生院录取决策的研究中就是这么做的。他使用了一种常见的方式来开发他的线性模型：他首先对一个四人委员会做出的录取决策进行建模。换言之，他系统性地分析了委

委员会是如何依靠以下三个因素做出录取决策的：（1）美国研究生入学考试（GRE）的考试分数；（2）本科阶段的平均绩点（GPA）；（3）本科学校的质量。然后，通过使用一个线性模型来对委员会专家的行为进行建模，道斯提取出了专家们的变量权重，并用它们预测了其他384名申请者的平均得分。他发现，该模型能够被用来排除55%的申请者，并且不会拒绝一个委员会实际已录取的申请者。此外，相比于委员会，线性模型能够更好地预测教职人员对被接收和录取的申请者的未来评价！道斯在1971年估计，美国研究生院通过使用线性模型作为筛选工具，每年能够节省价值约为1800万美元的专业人士的时间，考虑到目前的美元的价值以及现在申请研究生院的人数，能够节省的数额将轻而易举地超过5亿美元。而且，这一数字尚未考虑那些涉及人数更多的领域，包括本科生招生和公司招聘领域。

## 改善雇用决策

对于一家组织而言，雇用决策是最重要的决策之一。事实上，对于已经通过初步筛选的应聘者，世界上的每一家公司都

会把非结构化的面对面招聘面试作为进一步挑选员工最为重要的工具。招聘面试对于预测未来工作绩效的有效性一直是许多心理学家的研究主题，研究表明，工作面试并不是那么有效。具体而言，招聘面试的结果仅能预测员工的绩效中约14%的可变性。这一数值很低的一部分原因是，预测工作绩效非常困难，而且很少有工具能在这一点上表现出色。不过，有一些评估工具的确比非结构化面试能更好地预测绩效，而且成本也更低。

所以，为什么人们依然对招聘面试信赖有加呢？管理者对于面试价值的坚定信念是认知偏差的“超级风暴”的产物：

- 易得性：面试官可能会认为，他们知道哪些因素构建了员工的优异表现，但他们的信息是非常不完整的。关于员工需要哪些属性才能在特定职位或在更大的组织范围内获得成功，很少有公司会费心收集有效的相关数据，因此，管理者必须依赖于个人直觉来决定应聘者是否具备成功所需的特质。

- 情感启发式：人们会基于表面特征迅速评估他们是否喜欢其他人，这些特征包括身体的吸引力、言谈举

止或与自己的相似性。在招聘面试中，管理者很少会修改这些第一印象，有时他们会声称，面试让他们评价的是应聘者与公司的“匹配”程度，但这种评估通常并非基于对应聘者特质的系统性测量，而仅仅是基于面试官的直觉和情感反应。

- 代表性：直觉也会让管理者相信，如果一个人能够条理清晰地谈论她的目标、她应聘的组织或者工作，那么她也将会有出色的工作表现。然而，对于大多数工作而言，面试表现与实际工作绩效的关联很弱。和其他人相比，那些外向的、善于社交的、高大的、有吸引力的、会逢迎讨好的人通常会给人留下较为积极的面试印象，但是，这些特质对于工作绩效的重要性常常不如其他不易被立刻观察到的特质，比如尽责性和智力。

- 证实性启发式：在面试了许多人并雇用了其中一位时，管理者只了解到了被选中者的表现。如果不知道这个人是否比被拒绝的应聘者表现得更好，管理者们就会缺乏评估他们的选人机制是否有效所需的数据。

取代面对面的非结构化招聘面试的更好方式是什么呢？有大量可用的筛选工具，相比于面试，其中大多数实施起来都便宜得多，比如简单的智力测验。但是，如果组织坚持开展面试，他们也应该使用结构化的面试，所有的应聘者都应由同一批面试官面试，并且每名面试官问每位应聘者的问题也要相同。此外，面试官的量化评价只应该是线性模型的一个成分，除此之外还应包括智力测验、相关工作经验等其他因素。

## 策略2：获取专长

我们在本书中考察的许多偏见都是在实验中发现的，参与者是那些因为没有做出正确反应而无法获得奖励的学生，以及在陌生的任务领域做决策的学生。因此，一种乐观的可能性是，在面对现实生活中重要的决策时，专家或者有经验的决策者可能会比大多数参与研究的人更少地受到偏差的影响。这本书不合理地夸大了判断偏差的普遍程度吗？既然经验和专长可能是改善决策的有效工具，这显然是一个重要的问题。

有些研究者相信，当个体能够获得对过去决策的反馈时，将会自然而然地改进判断。我们在第四章中讨论过竞争性的竞拍，卡格尔和莱文对其中“赢家的诅咒”的分析体现了这一观点：

毫无疑问，有了对决策结果充足的经验和反馈，我们的实验参与者以及大多数“现实世界”中的竞拍者终将学会避免在任何特定情境中的“赢家的诅咒”。“赢家的诅咒”是一种不均衡现象，如果有充足的时间和恰当的信息反馈，它会自我修正。

事实上，卡格尔和莱文确实发现，当市场（但不一定是具体的参与者）随时间推移进行“学习”后，拍卖场景中的“赢家的诅咒”减少了。然而，许多这样的学习能够被归因为大多数激进的竞拍者因为破产而退出了市场这一现象。通过观察“赢家”在拍卖中遭受的持续损失，人们也能学到些东西。

很显然，生活经验会帮助我们改善许多技能，并改掉许多坏习惯。不幸的是，我们的判断失误可能不在其中。特沃斯基和卡尼曼认为，基本的判断偏差不可能随着时间的推移自我修

正。反应式学习需要精确即时的反馈，这在现实世界中难以实现，因为：

(i) 结果常常延迟出现，也不易被归因于特定的行为；  
(ii) 环境的变异削减了反馈的可靠程度……； (iii) 常常不存在如果做了其他决定会出现怎样的结果这样的信息； (iv) 大多数重要的决策是独一无二的，因此提供的学习机会微乎其微……任何声称经验能够消除特定错误的言论，都必须证明有效学习的条件得到了满足。

即使在某种情境中可以得到精确即时的反馈，我们也会面临另一个重要的挑战：我们可能会记错自己的预测。我们经常锚定于当前的状态，因此不能准确地回忆先前的预测。所以，我们常常会低估先前预测与实际结果之间的偏差程度，这种低估导致我们无法充分地从过去的经验中学习。

使用第四章中描述的“收购公司”问题，鲍尔、巴泽曼和卡罗尔测试了个体通过将他人的决策纳入自己的决策的方式学会避免“赢家的诅咒”的能力。该实验的参与者使用了真钱进行博弈，共20轮，每一轮后，根据随机确定的准备出售的公司

的价格给予全面的反馈。此外，他们也能观察到资金账户的变化（实际上总是在亏损）。因此，与特沃斯基和卡尼曼提到的局限性相比，此处存在从过去的错误中进行学习的理想条件。唯一未被消除的局限性也就是环境的变异，是“赢家的诅咒”现象自然的一部分。由此，我们可以看一看，人们究竟是否可以在一个高度有利的环境中习得，在双边谈判问题中考虑对方认知的能力。

请记住0美元才是正确的答案，而50~75美元则是当决策者忽视他人认知时经常得到的答案。以此为背景考察一下图12.1中20轮的平均出价。在20个轮次中并未出现明显的趋势表明参与者习得了正确的反应。实际上，在72位来自顶尖MBA项目的参与者中，只有5人在博弈中学会了正确的答案。我们能得出怎样的一般性结论呢？个人仅仅通过经验或反馈不太可能化解“赢家的诅咒”。

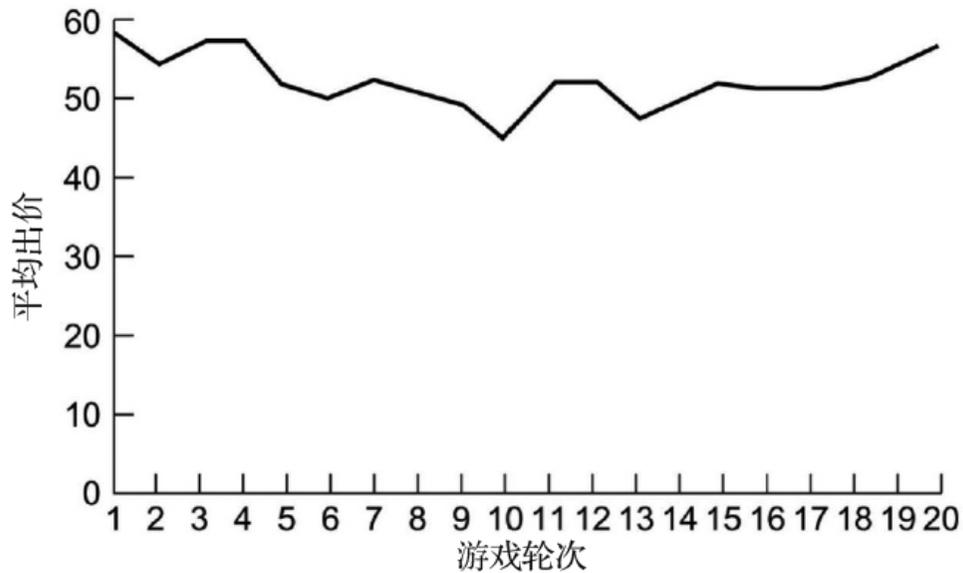


图12.1 “收购公司”问题中20个轮次的平均出价

对于经验能够化解本书中提到的决策偏差的这一观点，来自图12.1的证据描绘了一幅悲观的图景。事实上，贝雷比—迈耶和格罗斯科普夫表明，即使是几百次的试验也不能让大多数参与者正确处理收购公司问题，这一实验证据与真实的投资者、不动产经纪人、医生和许多其他“专家”人群表现出的大量决策偏差相一致。尼尔和诺斯克拉夫特提出，发展专长能够消除或改善有偏差的决策结果。尽管我们常常认为经验和专长紧密相关，但尼尔和诺斯克拉夫特却将经验定义为仅仅是重复的反馈，相反，他们坚称，当个体对于组成理性决策过程的因

素形成了“策略性的概念”并且学会了识别限制理性的偏差时，专长才会形成。

尼尔和诺斯克拉夫特对于经验和专长的区分，与有经验的决策者能否从学习决策中获益的这一问题高度相关。他们以不动产经纪人为对象研究了锚定和调整现象，结果表明有经验的决策者可能会有很大的偏差。此外，虽然大多数“高效决策者”在特定的领域是成功的，但是当缺少专长的经验被迁移到不同的情景或者环境发生了改变时，这样的经验会十分危险。第二章告诉我们，随着无知程度的增加，个体对于他们易犯错误的判断会变得越发过度自信。

如果你认为经验应该能够帮助谈判者更好地理解他人的保留点，不妨再多考虑考虑。拉里克和吴发现，在估计议价区域的大小时，经验将只会帮助我们改正一种类型的错误：对议价区域大小的高估。当你认为议价区域比实际情况大得多时，通过拒绝接受你的出价，你的谈判对手将帮助你发现和改正你的错误。另一方面，当你低估议价区域的大小时，你最终将向对方提出远高于必需水平的价格。尽管对方可能会迫切想要接受你的出价，她或许仍会先试着让你再做出一些让步，于是你会

认为你的出价与她的保留点很接近。通常，这种类型的经验将让谈判者相信议价区域小于实际情况，以及他们需要向谈判对手提供更加慷慨的出价。

本杰明·富兰克林的名言“经验是宝贵的学校”常常被误解为“经验是最好的学校”，而事实上富兰克林是把“宝贵的”一词作为“昂贵的”的同义词来使用的。通过提醒人们注意到这一点，道斯强调了依靠经验获取知识的弊端，别忘了，紧接着这句名言的是，“愚蠢的人只有付出高昂的代价才能学乖”。道斯写道：

从失败的经验中学习……的确很“昂贵”，甚至可能是致命的……而且，当人们盲目地从经验中学习时，成功的经验可能同时拥有消极和积极的后果……一般而言，那些非常成功或者幸运的人，可能会从他们的经验中得出结论：他们是无懈可击的，随后他们便会因未能管控自己的行为及其影响最终招致灾祸。

或者，用孔子的话来说：“通过三种方法我们可能学到智慧：首先是反思，这是最高尚的；其次是模仿，这是最容易

的；最后是经验，这是最痛苦的。”

这种对于经验的看法重申的是，相比于简单地依赖借由经验获得的相对盲目而被动的学习过程，对于如何做出理性决策获取一种概念性的理解所具有的相对价值。获得专长所需的要远远多于不确定、不可控而且经常延迟的结果给出的不明确的反馈，它需要不断地监督和了解我们的决策过程。形成对于决策的策略性概念最终的好处在于可迁移性。如果你询问一位有经验的决策者成功的秘诀是什么，他们通常会坚称，他们的能力是多年的观察和经验形成的，无法被传授，这显然削弱了他们将知识传递给他人的能力。因此，缺少专长的经验限制了我们将知识传承给下一代的能力。

形成针对决策的策略性概念的一个关键要素是，意识到在个人和群体情境中会出现的众多偏差，我们在第一到第十一章中对这些偏差展开了许多讨论。然而，意识到只是这一过程中的一步。另一种策略即消除偏差将是下一部分的主题。

### 策略3：消除判断偏差

消除偏差指的是减少或消除决策者的认知策略中的偏差。教授决策的教师或培训师可以使用菲施霍夫提出的4个步骤来鼓励他们的学生做出更智慧的决策：（1）告诫人们可能存在的偏差；（2）描述偏差的方向；（3）提供一定的反馈；（4）提供延长的培训项目，它包含反馈、辅导以及任何其他能用来改善判断的内容。菲施霍夫同时认为，消除偏差是一个极其困难的过程，必须对它进行严格的监督，并以一个心理学框架作为指导来做出改变。例如，在第三章中描述的有关后见之明偏差的研究表明，即使非常直白地向参与者描述了后见之明偏差，并告诉他们要避免这种偏差，偏差依然存在。

与之相反，拉里克的一篇综述为我们通过训练克服偏差的能力描绘了一幅较为美好的图景。然而，拉里克也注意到，最成功的消除偏差策略往往仅适用于特定的情境和特定的偏差关联，而且训练和测试必须紧密相关，并且必须发生在相近的时间点上。举个例子，对于过度自信偏差的研究表明，密集的、个性化的反馈对于改善决策有中等程度的有效性，但它仅在短期内有效。有时也会发现更广泛的训练效果。例如，仅仅是鼓

励人们在做任何决策时“反向思考”就能降低过度自信、后见之明以及锚定效应。拉里克也着重介绍了一些部分消除偏差的方法，如使用群组代替个体、进行统计推理训练以及让人们对自己的决定负责等。

以第一章中介绍的勒温的框架、菲施霍夫的消除偏差的研究、拉里克的综述以及我们自己对MBA和高管学生的判断训练项目为基础，我们在本部分将会提供一些消除判断偏差的具体建议。

## “解冻”

第一章提到，许多个体、群体和组织层面的行为是根深蒂固的，或者是标准体系的一部分，因此它们难以改变。阻止个体改变行为的因素包括满足于现状、风险厌恶，以及相对于变革行为带来的不确定的结果，更加偏好熟悉行为带来的确定的结果。为了改进决策并使这种改变持续下去，对于根深蒂固的思维和行为，必须进行明确的“解冻”过程。至少有3个关键原因可以说明，解冻旧的策略对于改变个体决策过程极为重要。

第一，个体所依赖的直觉性策略往往都已使用多年。要想发生改变必须承认过去的策略是有缺陷的，这一意识很可能令人感到困扰。因此，个体可能会有动机去回避他们的判断存在缺陷这一令人不安的真相。

第二，对于已经取得了一定的职业成就的人，比如MBA学生以及高管教育项目中的学生而言，他们过去的决策可能已经得到了积极的强化。根据强化理论的基本要素，个体往往会持续做出得到正强化的行为。比如，因为很多成功的管理者都是依靠直觉性策略升到高层的，对于那些明显表明他们的判断存在系统性偏差的信息，他们往往会表现出抵制行为。

第三，与上述内容有关的另一点涉及海德的平衡理论，根据这一理论，个体会试图把他们的认知调整到内部一致的状态。对于成功的管理者而言，“我的决策过程存在根本性的错误”这一认识与他们对自己成功的理解相冲突，“我现在是一位出色的决策者”的信念与成功的概念更加和谐，于是，根据平衡理论，这种认知更有可能占据主导地位。

总体上说，一个聪明的管理者有多种理由相信他或她的决策过程具有高质量，并抗拒对于直觉性策略做出的任何改变。大多数成功人士会将他们的直觉视为天赋而不是障碍。事实上，本书已经提供了充足的证据表明，即使是最聪明、最成功的管理者，他们的直觉性策略也仍具有改善的空间。因此，我们断定，对于成功的管理者来说，改善直觉是一项重要的任务，但在认知上对于改变的抗拒是一种可预见的模式。

通过让你接触到具体的研究证据从而引导你对现有的策略产生质疑，本书努力寻求为你的判断带来改变。为此我们专门设计了测试—反馈这种形式来解冻你的决策过程。大多数读者都会在这些试题上犯大量的错误，然后他们就会乐于去了解他们在哪儿出错了以及如何才能表现得更好。这种形式解冻了“你的决策过程无需改善”的观点。当你开始质疑你现有的策略时，你会变得对于替代方案更加包容。我们还列出了一些生动的例子，比如美元拍卖，通过引导你对那些判断缺陷的受害者产生认同，我们希望可以解冻你的思维方式。

## 改变

一旦你解冻了过去的行为，你将转而愿意考虑替代选项。接下来的阶段则由做出改变构成。然而，改变还远未得到保障；内心的抗拒有可能让你不断地重新评估改变的吸引力。要改变你的决策过程有3个非常关键的步骤：（1）明确存在特定的判断缺陷；（2）解释这些缺陷的根源；（3）确保这些缺陷不应被视为对你自尊的威胁。

第一步涉及对具体的例子进行抽象，这些例子会被用于解冻，目的在于让你明确存在哪些更为普遍的偏差。此外，为了让偏差看上去对你产生了影响，解释存在偏差的原因是必要的，通常，这一步包括明确偏差背后隐含的启发式或现象。最后，存在偏差的原因或许相当有威胁性，它会增加你在解冻阶段已经部分克服的那种抗拒心理。因此，至关重要的是，你要明白，实际上每个人都会受到判断偏差的影响，具有这些偏差并不意味着你是一个差劲的决策者，你只不过是一个普通人而已。

或许，最为普适的消除偏差的策略是被洛德、莱珀和普雷斯顿称之为“反向思考”的策略。他们建议我们与自己唱反调，并考虑我们的初步结论有什么可能的原因会出错。由于证

实陷阱，人们倾向于搜寻支持所选观点的信息，并且忽视无法证实所选观点的信息。“反向思考”策略对消除这种偏差显然最为有效。对此，巴朗提供了一些更加具体的建议。他认为，在评价任何数据时，你都应该做两件事。首先，问问你自己：“如果我认为我的假设是错误的，有多大可能是这样的呢？”举个例子，想象一下你正在考虑为朋友的一项新的商业计划投资，他的商业计划预计会在一年内获利，你将此视为好兆头，并一直抱有这样的假设，即这将是一项好的投资。但是，如果上述假设是错误的，也就是说，这项投资并不是个好主意，因为你的金钱和友谊其实都会处于危险之中，又会如何呢？有没有可能你的朋友提出了一个看似合理的商业计划，但他成功的机会不是特别大呢？

其次，尝试思考可选择的其他假设，然后选择一种最有可能区分这些假设的测试。你能否开发出一种测试，以此辨别出你的朋友计划是否真的可行呢？或许，他难以从银行或者风投那里获得启动资金的事实表明，与其他心志高远的创业者相比，他的商业计划并没有那么好。这种方式不仅对于消除证实性偏差有效，而且也能用于降低过度自信。必须承认的是，考

虑我们可能犯错的方式并不总是一件有趣的事，但这一步至关重要，比起自我满足，正确的决定和准确的判断更加重要。

## 重新冻结

我们在做出了积极的改变后，很容易又会回到过去的做法和坏习惯。旧的偏差依然存在，而且很容易被使用甚至于被意外使用。与此同时，新的方式仍然是陌生的，它必须发展为直觉性的策略，这是一个需要反复实践才会发生的过程。当你多次有意识地使用新策略时，这些策略会慢慢地变为新的天性，并取代旧模式的地位。然而，如果要想改变持续下去，必须进行频繁的运用并对以往的训练进行回顾。

为了重新冻结，在读完本书之后，你必须在很长一段时间内继续检查你的决定是否存在偏差。你应该安排常规检查来评估你最近做出的重要决定，那些你作为一名谈判者或团队的一员独立做出的决定，同时要意识到你的判断的局限性。

## 策略4：类比思考

类比推理，或者说从两个或多个情境中抽取出共同经验的过程，被证明是一种相当简单的消除偏差的方法。研究表明，当人们有能力将正在学习的信息进行抽象时，他们将会从案例、模拟和现实经验中学习到更多。根特纳、罗文斯坦和汤普森发现，在通过模拟学习谈判的情境中，相比于要求参与者评估相同的两项练习并解释从每项练习中得出的经验教训，当参与者参与两项具有相同经验教训的练习，并被问及这两项模拟如何关联在一起时，偏差被消除的程度更高。当人们一次只从一个情境中学习时，他们过于关注情境的表面特征，并认为信息只适用于特定的决策情境（如学习如何买房子），相反，从两个情境中抽取出相似经验的过程（如在进行购房谈判和参与工作场合的谈判后，学习如何克服谈判中存在的固定大小的蛋糕的这种想法）会创造出适用范围更加广泛的认识。

通过评估参与者在第三个任务中的表现，根特纳、罗文斯坦和汤普森呈现的一些证据表明，能够通过类比推理消除决策与谈判行为中的偏差。他们在众多研究中重复了这一结果，其中许多研究涉及管理者和咨询师。汤普森、根特纳和罗文斯坦还提出，当人们做比较时，他们会关注事例之间的相似性，此

时事例背后共同的结构会变得越发清晰。确认共同结构（事例共有的规则）能够帮助学习者形成一种图式，这一图式对于特定事例的表面或情境特征较不敏感。相较于并非从原有情境中抽象出的规则，基于共同结构的这一类抽象规则更有可能被迁移到新的情境中。这些关于类比推理有效性的发现令人印象深刻，它们为消除偏差的研究开启了新的、重要的研究方向，也为如何使用案例和模拟手段最大化可推广的学习成果提供了指导。

以汤普森等人的类比推理研究为基础，伊德松、丘格、贝雷比-迈耶、莫兰、格罗斯科普夫和巴泽曼提出，和相似性一样，理解问题之间的差异可能也是一种有效的知识迁移方法。伊德松等人的研究表明，基于差异进行训练能够减少收购公司问题中的偏差。正如前文所述，这种偏差对于许多其他消除偏差的手段都具有抵抗力。通过采用托尔和巴泽曼设计的5个问题，伊德松等人让参与者要么将两种版本的三门问题和两种版本的分馅饼问题看成4个独立的问题来处理，要么把它们看成配对的问题来处理。之后，所有参与者都完成了多个试次的收购公司任务，并根据任务表现获得相应的实验酬劳。伊德松等人

还让另一批没有回答过三门问题和分馅饼问题的参与者完成了同样的收购公司任务。结果发现，将三门问题和分馅饼问题视为配对问题有助于参与者理解每种问题不同版本之间的差异，也能让参与者意识到关注他人决策和游戏规则的重要性。这些经验对于解决收购公司问题也很关键，它们的确使参与者能更好地完成收购公司问题。这一研究表明，探究看似相关的问题之间的差异，对于改善决策而言可能是一种会带来成功的方向。

为了帮助人们形成问题之间的类比，怎样的抽象水平才是最佳的？莫兰、贝雷比—迈耶和巴泽曼认为，相比于罗文斯坦等人使用的关注特定对象的类比，教授人们更为一般的谈判原则能够让人们更为成功地将它们迁移到更加广泛的新的谈判任务中，这些原则可以是“价值能够被创造出来”或者“理解谈判各方的利益如何相互交织在一起很重要”。莫兰等人还认为，学习一般的原则不仅能够提升正向迁移所学的具体原则的能力，还能提高区分不同原则的适用性的能力，即决定何时应该/不应该使用某项原则。

莫兰等人发现，当面对一场多样化的、结构非常不同的面对面谈判时，那些之前针对某种特定谈判策略（比如通过利益交换<sup>[1]</sup>来创造价值）接受过类比推理训练的学习者表现得并不太好。这样看来，利益交换策略对于其他的价值创造过程可能只有有限的适用性。为了验证这一想法，莫兰等人采用汤普森等人的类比推理训练方法，教导谈判者在谈判中使用开阔的思维来创造价值。他们比较了两种训练方式，一种是特定训练，也就是让学习者比较反映相同策略（如利益交换）的两个案例，一种是多元训练，也就是让学习者比较反映不同策略（如利益交换和兼容性）的案例，通过观察学习者在谈判模拟中的表现和结果来评估训练效果。该模拟中可能出现很多不同的价值创造策略，有些策略学习者曾经学过，有些策略没有。

莫兰等人发现，多元训练比特定训练能更好地促进对内在的创造价值的谈判原则的学习，在多元训练中谈判者要学习和比较几种不同的创造价值的策略。多元训练有助于向非常不同的任务进行迁移，也提高了各种价值创造策略的绩效，包括参与者未曾遇到过的策略。除了提升绩效以外，参与者对于创造价值的可能性也有了更深刻的理解。因此，更多样化的类比训

练能够让人们获得更多的专长，这有助于学习者理解哪些特定的策略可能在不同的情况中有效以及为什么有效。与此同时，当训练变得过于多样化时，其中涉及的信息可能变得不再适用于新的情境。对于未来研究而言，最佳的抽象程度是什么，以及类比推理如何能被用于提升个人决策都是值得探究的有趣的问题。

## 策略5：局外人视角

在第二章中，我们让你估计了10个模糊的数量并给出有98%的可能包含真实值的估计范围。正如我们提到的那样，尽管人们对报告的区间有98%的信心，但在这10个数量中，大多数人正确回答的个数只有3~7个。这一研究印证了一个普遍地发现，即人们对于他们的决定过度自信。有趣的是，当人们在评估完了这10个数量后被要求估计正确答案落入估计范围内的问题总数时，这种更全面的估计的结果却是相当准确的。也就是说，参与者普遍认识到了，在他们给出的98%会包含真实值的估计范围中，只有3~7个会包含正确的估计值。

为了解释上述明显的矛盾，卡尼曼和洛瓦罗提出我们所有人都有两种决策视角：局内人视角和局外人视角。局内人是受偏差影响的决策者，他们把每一个情境都看作是独特的。而局外人则更擅长概括不同的情境，以及发现情境之间的相似之处。因为这两种视角同时存在，一名咨询团队的成员可能会既意识到大多数项目的完成时间要长于初步估计（局外人视角），又认为她自己对于新项目持续时长的乐观估计是准确无偏的（局内人视角）。类似地，人们会从朋友那儿了解到，他们在装修新家或者对房屋进行大规模翻新时，通常会延期完工并超出预算20%~50%（局外人视角）。然而，大多数开始这些项目的人会认为，他们自己的情况会不同，换言之，他们的房屋会按照预定的时间和预算完工（局内人视角）。

在与同事们合作制定新课程时，卡尼曼发现了一个经典的包含乐观的局内人的情境。课程制定小组估计设计整个课程需要花费18~30个月，卡尼曼询问了一名团队成员（著名的课程设计专家）：“我们肯定不是唯一一个尝试开发新课程的团队，请尽可能多地回忆一些案例，并设想他们正处于与我们现在差不多的阶段。从那时起，他们花了多长时间才完成了项目

呢？”该成员回答说有40%的项目从未完成，同时，没有哪一个项目在7年以内完成。最后结果表明，卡尼曼等人的团队花了8年时间才完成这一项目。

作家对于这种模式会有强烈的共鸣。我们大多数人都知道写书要花很长时间，但是，当坐下来开始写作第一章的时候，我们会乐观地认为自己能够在那不切实际的最后期限前完成书稿。我们也许一直都写不完，但我们可能会坚信下一本书会不一样。相似地，库珀、吴和邓克尔伯格发现，超过80%的创业者感觉自己成功的概率不低于70%，1/3的人会将自己的成功描述为确定无疑的。相反，对于与他们类似的企业，他们估计的平均成功率为59%，同时新商业计划的5年存活率只有33%。

卡尼曼和洛瓦罗提供了令人信服的证据，局外人会比局内人做出更好的估计和决策。局外人视角整合了更多来自过去决策中的相关数据，但我们还是倾向于相信并按照局内人视角来行动，这是为什么呢？无疑，乐观主义和过度自信发挥了作用。此外，卡尼曼和洛瓦罗还表明，人们倾向于在判断过程中考虑决策的所有细节，并因此认为每项决策都是独一无二的。对此时此刻的关注导致我们忽略了历史数据，这让我们的偏差

愈演愈烈。因此，尽管很容易通过局外人视角得到深刻的认识，我们还是会遵循局内人视角。

局内人和局外人的区别暗示着另一种减少偏差的策略：在做一项重要决定时，邀请一位局外人分享他的观点。这可能意味着，与一位有类似决策经验的可信任的朋友或同事进行协商讨论。有趣的是，当朋友修建房屋时，我们常常会认为金钱和时间成本都会高于预期，而我们的朋友是唯一一个不知道这件事的人！所以，对于非常重要的决定，可以找一个你信任的朋友，让他们估计一下会发生什么。你要知道，他们的局外人视角可能比你受偏差影响的局内人视角准确得多。或者，问问你自己心中的那个“局外人”会如何考虑眼前的情景。你可以想象现在是朋友要做这个决定，问问你自己你会给他们提供什么建议。总而言之，这项策略的核心是弄清楚如何让局外人在决策过程中掌握更强的话语权。

## 策略6：理解他人的偏差

工作中你常常需要面对他人的决策，评估推荐，将推荐转化成决策以及调整他人过去做出的决定。评估他人的决定和审查你自己的决定本质上是不同的。然而，通过阅读本书，你已经了解到每个人的决定都会在一定程度上受到一些偏差的影响。对于周围的人做出的决策，你要如何系统性地觉察出其中的偏差呢？让我们来考虑下面这个情境：

你是一家连锁零售店的市场总监，你们在14个城市拥有40家店。这些店铺的年销售额在200万到400万美元之间，平均是300万美元。其中的25家店是这三年里新开的，公司计划在接下来的4年开30家新店。根据这一增长速度，你雇用了一位选址分析师预测每个可能店址的销售额。不幸的是，预测新市场的销售情况并不容易，甚至最优秀的分析师也会面对许许多多的不确定性。作为市场总监，你所在的部门提供的预测的准确性是评估你的工作绩效的一部分。选址分析师已经将最新的预测提供给了你，一处可能店址的年销售额预计是380万美元。人口统计学数据支持分析师的预测，这一区域应该会使这家店成为连锁店中销售额最好的店铺之一。对于这个预测，你要作何反应呢？

单纯地来看，我们有理由对分析师的预测抱有信心。毕竟，她比你对于数据的细节了解得更多，而数据是预测的基础。另外，你对该区域的粗略了解也让你预测，与现有商店相比，这家店将有出色的业绩，这一评估是通过将该店址的代表性同已有店址进行匹配得出的。然而，当我们考虑向均值回归这一基本但却反直觉的统计概念时，该预测便开始失去说服力。在第三章中我们了解到，我们应当根据预测的不确定程度让极端的预测值向平均数靠拢。

在考虑了这一规则的前提下，让我们设想一下这是一位因为相当高的准确性而闻名的分析师。事实上，她的预测几乎是完美的，预测额与实际销售额之间的相关性达到1.0。如果这是真的，那么，信赖380万美元的这一预测是非常合适的。现在，再让我们考虑另一种情况，分析师基于人口统计学信息的预测与实际销售额之间的相关性为0。如果真是如此，她的预测就毫无意义，此时唯一有用的信息就是平均而言商店的销售额是300万美元。因此，300万美元变成了你的最佳估计值。事实上，最有可能的情况是分析师既不会完全成功也不会全盘失败，她会根据职业生涯经验做出中等水平的预测。因此，预测的结果

应该落在商店的平均销售额和分析师的估计值之间，并且，随着分析师预测销售额能力的提升，预测值会越来越靠近分析师的估计值。这一分析说明，作为总监，你会希望把预测值降低到300万到380万美元之间的某个值，这取决于你如何评估分析师的预测和实际销售额之间的相关性。本质上说，本书教给你的那些对于人类判断的理解应该能够帮助你系统性地调整分析师的初步决定。

上述分析为调整他人的决策提供了粗略的指导。以选址问题为例，卡尼曼和特沃斯基将这个过程形成了5个步骤。在阅读每个步骤时，不妨想一想，你会如何将这种系统性的训练转化为一种直觉性的、自发的反应。这将让你意识到各种决策偏差以及它们的方向，从而做出相应的调整。

1. 选择比较对象。首先，选择一组过去的观测数据，将当前的决策或预测与之进行比较。在选址问题中，可以将新店与公司所有其他的店铺进行比较，因为后者是一个明显的比较对象。往往我们还有其他的比较对象。例如，你也许会认为只有近3年开的店铺才适合进行比较，尤其是当就描述的情况而言，近期开业商店要比早些时候开的商店更接近将要新开的店时。

包含更多成员的群体能提供更大的比较基础，但其异质性可能会削弱与目标预测的比较能力。

2. 评估比较对象的分布。第二步，评估过往观察结果的特征，并将这些观察结果与当前的决策进行比较。如果比较对象包括所有店铺，我们能从已有数据中了解到销售额的范围和平均值。如果我们将比较对象限制在近期开业的店铺中，那么这些数据需要重新计算。此外，我们可能还想获得一些额外的数据，如围绕均值形成的分布的形状。

3. 将直觉估计纳入其中。这一步需要了解专家会做出怎样的决策或者预测。在这个例子中，选址分析师的评估值380万美元是需要被调整的直觉估计，接下来的两个步骤试着改进这一预测。

4. 评估该决策的预测结果。在修正过程中，这是最困难的一步，因为它需要我们确定决策或预测与作为比较对象的数据之间的相关性。或许有可能通过比较过去的估计值与实际的销售用来评估这一相关性。在缺少这些数据的情况下，为了进行评估你必须确定一些主观步骤。卡尼曼和特沃斯基较详细地讨

论了这一过程，就我们的目的而言，关键之处在于分析师的估计值是基于她的预测与实际销售额之间的相关关系为1.0这样的假设。在几乎所有案例中，我们必须对受偏差影响的估计值进行调整。

5. 调整直觉估计。在这一步中，我们必须计算出调整的数量从而减少初始决策或预测中由偏差带来的错误。例如，当第4步中的相关性为1.0时，这一步骤应该产生380万美元的估值；当相关性为0时，应该产生300万美元的估值；当相关性位于0~1之间时，估值应该相应地落在上述两个数值之间。上述调整可以用下式表达：

调整后的估计值 = 比较对象均值 + 相关性 × (初始估计 - 比较对象均值)

在我们的例子中，不难发现，当相关性是0.5时，预测值为340万美元，当相关性是0.75时，预测值是360万美元，依此类推。做调整的人应该充分理解这一步骤的逻辑，并评估其与当前决策的关联性。在为这种调整进行辩护时，你必须意识到，你可能需要直面对于改变的抗拒心理。

这五个步骤清晰地描绘出了一个过程，该过程通过调整与第三章术语应统一对个体的直觉反应进行了去偏差处理。通常，严格遵循这些步骤将能够改善预测。更重要的是，理解了上述步骤让你将有能力对初始估计应向均值回归的程度进行直觉上的评估。

这一部分内容表明，我们能够利用对偏差的理解去发现他人决策中的系统性偏差。向均值回归进行调整只是这种技术如何能够被系统化的一个例子。当我们向组织提供咨询时，对于本书中介绍的各种偏差的知识让我们能够发现多种类型的问题中的偏差。

现在，无论是在个体还是多方的情境中，我们都拥有了一个模型，这个模型可用于调整各种各样有偏差的决策。宽泛地说，该模型包括三个阶段。首先，对于决策所处的情境，我们需要进行精准的感知和分析。其次，我们需要对围绕着决策和决策者的那些潜在偏差做出区分。最后，对于所做的决策，我们需要发现并做出符合逻辑的、合适的调整。在许多场合，这种改善判断的技术既可以被用于评估和调整我们自己做出的直觉判断，也可以被用于他人的直觉判断。

你也可以运用对他人偏差的新知识去找到竞争环境中最佳的行动方案。我们在书中多次引用过理查德·塞勒的观点，他与罗素·富勒一同创立了富勒—塞勒共同基金。这些基金利用关键的市场参与者的可预测的偏差来购买证券。富勒和塞勒认为，这些偏差导致了证券的错误定价。例如，他们认为，大多数分析师对于公司的新信息和正面信息未做出应有的反应。通过确定决策偏差如何让人们低估或高估公司的价值，富勒和塞勒创立了业绩远优于市场水平的基金。

## 策略7：助推人们做出更加明智和更加道德的决策

下面两个选项你更喜欢哪一个？

a. 如果你死于意外事故，你的心脏将被用于挽救他人的生命。另外，如果你需要进行心脏移植，你将有90%的可能会获得心脏。

b. 如果你死于意外事故，你将被埋葬，你的心脏仍在你体内。另外，如果你需要进行心脏移植，你将有45%的可能会获得心脏。

在这个问题中，大多数人选择了a。那么为什么美国仍然使用和b类似的器官捐赠政策呢？答案在于对损失和收益进行评估的心理学。正如我们在第五章讨论的，特沃斯基和卡尼曼已经表明，相较于收益，我们的大脑会将损失放大。方案a能够拯救生命（一项重要的收益），但也会给人们带来明显的损失，比如被埋葬时缺失了器官。

因此，仅仅在美国任何时刻都会有近5万人等待着器官移植，但他们中有超过1/3的人会在找到合适的器官前死去。近几十年来，由于安全带和摩托车头盔使用量的提升，器官捐赠的数量不断下降，而且符合条件的11,000名捐赠者中只有45,00人实际上进行了捐赠。如果我们把这个数字翻一倍，那么对于每年因为缺少器官而死亡的约15,000名美国人来说，我们可以再救下大约其中四分之一的人。

尽管我们知道如何增加可用于捐赠的器官数目，但这种情况依然存在。巴泽曼等人认为，和其他很多国家（包括澳大利亚、比利时、法国和瑞典）一样，我们可以把同意器官捐赠（一种选择退出式的方案）而不是不同意器官捐赠（一种选择加入式的方案）设定为默认选项。也就是说，在美国，我们可以更改默认选项，假定符合条件的人死后会捐赠器官，除非他们明确地选择不加入器官捐赠系统。得益于约翰逊和戈尔茨坦聪明的实证工作，我们已经知道了改变的结果会是怎么样的。一些欧洲国家与美国类似，也采取了选择加入式的方案，它们的器官捐赠率在4%~28%之间，相反，采取选择退出式的方案的欧洲国家的器官捐赠率在86%~100%之间。

像美国器官捐赠系统这种代价高昂但成效甚微的情况在社会上屡见不鲜。在畅销书《助推》中，塞勒和桑斯坦描绘了一种思考的结构，它被用于开发更加高效、更为有益的组织系统和社会系统。他们认为，我们能够预期人们会犯一些习惯性的错误，由此，我们可以创造出一个助推系统，推动人们朝着更好而且更合乎道德的方向前进，从而改正这些习惯性的错误。塞勒和桑斯坦所谓的“自由主义家长式作风”中的自由主义的

意思是，人们对于维持或者扩充可用选项具有掌控权，而其中的家长式作风的意思则是，系统的设计者试图引导人们做出更加明智的决策。

塞勒和贝纳茨的一项早期研究是助推领域最为著名的案例之一，他们关注的是如何提升员工参与退休计划的比例，该计划将为员工带来长期的利益。通过使用本书中描述的心理原则，他们设计了一项叫做“为明天储蓄更多”的项目，从而激励人们增加对于401（k）计划的投资。在这个项目下，员工们可以选择提前进行承诺，也就是在加薪时增加他们的退休储蓄比率。该项目的创建是基于对折扣、拖延和损失厌恶等概念的理解，这一设计鼓励人们做出承诺，因为相较于考虑眼前的事件，人们在为未来做打算时更有可能选择他们认为应该做的事情。得益于人们的惰性，随着时间的推移该项目依然有效：一旦人们已经承诺加入项目，他们很少会主动退出项目。最后，对于储蓄者来说，投入的增加并不会难以接受，因为存款比率会随着个人工资的增加而增加，因此这永远不会导致可支配收入的减少，额外的节余来源于放弃消费预期的收益，而不是减少当前可支配的收入。

仅仅两年时间里，“为明天储蓄更多”的试点计划便使参加该计划的人的储蓄率提高了两倍多。从那以后，许多提供退休计划的机构都采用了“为明天储蓄更多”的概念，包括万家、普信集团、美国教师退休基金会、富达和翰威特。根据美国利润分享委员会的报道，以2007年为例，美国39%的大公司采用了退休存款自动提升计划，而且自动参与极大地提升了员工对这类项目的参与程度。沙夫利特公司第一个采用了“选择退出”的登记方式（即员工必须主动拒绝参加），在2003年，有93%的项目参与者自动登记参加，第二年也只有6%的人选择退出，这使大多数参与者的储蓄比他们被要求主动“选择加入”该项目时要多得多。塞勒和桑斯坦提供了许多基于常识进行助推的例子，这些例子表明，通过思考哪些障碍阻碍了人们做出明智的决策，我们可以设计出能够带来积极结果的系统。

助推手段可以十分简单。博内特、范根和巴泽曼关注了应该如何助推雇主根据个人能力而非刻板印象进行人事决策。他们首先展示了当一次只评估一位员工时，很多人会依赖性别刻板印象：他们选择男性完成数学任务、女性完成语言任务。当招聘系统被调整因而可以同时考虑两位甚至更多的应聘者时，

决策者的关注点转向了应聘者的能力，因此他们做出的决策对于应聘者来说更加公平合理，也带来了更好的组织绩效。我们在进行组织决策时只需做出一些小小的改变，就能够激发出更加明智、更加道德的决策。

## 总结

在最后一章中，我们介绍了七种改善决策的策略。最开始的三种策略试图让我们对决策情境的直觉反应做出宽泛的改变。概言之，这些策略努力让人们更多地意识到我们的认知的局限性以及易受偏差影响的状况。最后的四种策略提供了一些技术，以便帮助我们改善特定情境中的决策，它们为检查和调整实际决策提供了具体的方法。总的来说，这七种策略为你在未来改变和“再冻结”直觉决策过程提供了工具。

对于本书内容的一个乐观但是幼稚的看法是，你现在立刻就会有能力改善你的决策。为什么说幼稚呢？因为期望你已经完全理解了改善判断的方法还为时过早。如果解冻没有发生，

本书也就毫无作用。如果你没有获得足够的信息用于改变，本书也还是失败的。然而，再冻结新过程和使用最后一章建议的决策改善策略的责任在于你自己。再冻结需要一个过程，你需要能够持续性地回顾你的决策过程并发现本书中提到的那些错误。再冻结还要求你在你所面对的更为复杂的世界中寻找偏见时要保持警惕。从内部持续地改善决策是一项复杂的任务，它是通过持续的监控逐步进行的。相较于你真的处于一场组织危机时的状况，阅读决策书籍时发现偏差要容易得多。雷法已经发现，学生们在他的某次测验中往往能够使用合适的决策策略，但他们没能把这些策略中相关的部分在别的课堂上用于其他老师教授的类似问题。因此，调整你的决策过程需要持续性的注意。

除了改善你自己的决策，本书提到的思想也将有助于你理解他人的决策。我们常常会面临这样的情况，即我们怀疑他人的决策，但我们又不能清楚地讲出他们逻辑上的缺陷。本书为理解和解释他人的偏差提供了系统性的线索。你可以在读报纸或者看电视上的体育比赛时，练习去发现他人的偏差。在记者、体育解说员、政治家还有其他的信息提供者和公共服务人

员做出的声明中，你总是可以发现本书中介绍的受到偏差影响的决策过程。

我们希望，本书可以消除你心中有关决策的一些假设。我们也希望，你对于决策过程本身而非决策结果的重要性已经有了更多的认识。令我们不安的事实是，大多数管理者会根据结果而不是好的决策本身进行奖励。正如我们所看到的那样，管理者会依据错误的理由做出许多决策，然而，因为太多重要的决策包含着不确定性，大量好的决策的最终结果却不如人意，而有些差劲的决策最后的结果却很好。如果管理者奖励的是结果而不是合理的决策，那么，他奖励的很有可能是未来不会奏效的行为。

戴维斯认为，“有趣的”文章应该引导读者质疑他们从未考虑过的问题。因此，比起旧题新解，发现新的问题或许更加重要。从这个角度来说，通过让你注意到决策过程的方方面面并且激发你产生出新的问题和解决方法，我们希望本书成功地做到了有趣这一点。

[1] 谈判双方做出让步，提供相对于自己对方更看重的利益。——编者注