



心理学 与 决策技巧

明智决策必须避免的
62个思维陷阱

[意] 利玛窦·墨特里尼 著
陈昭蓉 译

ECONOMIA EMOTIVA
DON'T Fall into the 62 Traps of Thinking
When Making Wise Decision

全球“情感经济学第一人”决策研究领域顶尖学者墨特里尼

独家揭秘人们非理性决策背后的心理机制与深层逻辑，
让你增长见识，远离陷阱，在工作和生活中做智慧的决策！

北方文艺出版社

心理学 与 决策技巧

[意] 利玛窦·墨特里尼 著 陈昭蓉 译

ECONOMIA EMOTIVA
DON'T Fall into the 62 Traps of Thinking
When Making Wise Decision

北方文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

心理学与决策技巧 / (意) 利玛窦·墨特里尼著 ;

陈昭蓉译 . — 哈尔滨 : 北方文艺出版社 , 2017.4

书名原文 : ECONOMIA EMOTIVA

ISBN 978-7-5317-3809-1

I . ①心… II . ①利… ②陈… III . ①心理学 - 研究

IV . ① B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 039337 号

心理学与决策技巧

XINLIXUE YU JUECE JIQIAO

作者 / (意) 利玛窦·墨特里尼 著 陈昭蓉 译

责任编辑 / 王金秋

出版发行 / 北方文艺出版社

邮编 / 150080

地址 / 黑龙江现代文化艺术产业园 D 栋 526 室

网址 / www.bfwy.com

经销 / 新华书店

印刷 / 北京嘉业印刷厂

字数 / 230 千

版次 / 2017 年 4 月第 1 版

开本 / 710 × 1000 1/16

印张 / 15.5

印次 / 2017 年 4 月第 1 次印刷

书号 / ISBN 978-7-5317-3809-1

定价 / 39.80 元

前言

不管是工作中还是生活中，决策都是人生的一个重要组成部分。在大多数情形中，位于两耳之间的“特制计算机”——大脑和我们如影随形，工作正常，我们完全可以依靠自己的感知和认知作出精确的判断。可在某些时候，由于个人心理的认知风格不同、价值取向不同及风险偏好不同，或者我们在日常生活中体验到的喜悦、不安、愤怒、羡慕、忌妒、厌恶等情绪在必须下决策时突然出现，就会迫使我们做出违反合理计算或自相矛盾的结论。

不过大家不必担心，只要了解这一切就行了。要了解这一切，最好的办法就是亲自试试看。让我们从一个很有力的例子开始，这个例子说明了心理因素是如何影响人们的决策的。

版本一：取消谁

暑假到了，你计划带着孩子去泰国旅游一周。现在有两个价格合理的景点供你选择，但旅行小册子只提供了有限的信息。根据这些信息，你决定取消哪一个旅游景点的预订？

景点 A：一般的天气；普通的海滩、一般质量的海水；中等档次的宾馆；温度适中的水；不算特别热闹的夜生活。

景点 B：阳光明媚的好天气；光洁华丽的沙滩、绿宝石般的海水；超豪华的现代宾馆；非常冷的水；非常大的风；没有夜生活。

版本二：喜欢谁

暑假到了，你计划带着孩子去泰国旅游一周。现在有两个价格合理的景点供你选择，但旅行小册子只提供了有限的信息。根据这些信息，你喜欢哪一个旅游景点？

景点 A：一般的天气；普通的海滩、一般质量的海水；中等档次的宾馆；温度适中的水；不算特别热闹的夜生活。

景点 B：阳光明媚的好天气；光洁华丽的沙滩、绿宝石般的海水；超豪华的现代宾馆；非常冷的水；非常大的风；没有夜生活。

在这个实验中，52% 的参与者在版本一中选择取消景点 A（即 52% 的人选择前往景点 B）。而在版本二喜欢哪个选项中，则有 67% 的人选择了景点 B。这表示，以肯定问句提问时，景点 B 被人们选中的概率比否定问句提问时高出了 15%（ $67\% - 52\% = 15\%$ ）。

如果你仔细看，会发现“取消”和“喜欢”两个版本中提供的信息没有任何差异，问题的本质也没变，只是提问方式不同而已。所以，你可能期望同样的信息导致同样的决策。但事实上，人们却不是那样做的。

人们所做的选择不是明确代表着他们的喜好和衡量标准吗？但为什么仅仅是提问方式改变了，人们的决定就前后不一致了呢？

普林斯顿大学心理学家埃尔德·沙菲尔（Eldar Shafir）通过长期研究发现，“取消”“不想”等否定问句会把人们的注意力集中于选项的负面特征上——你会收集证据反对某些东西；而“喜欢”“想”等肯定问句则会把人们的注意力集中在选项的一些正面特征上——你会收集证据支持某些东西。也就是说，当提问方式改变时，人们考虑的侧重点就不同，因而就会做出不同的甚至是恰好相反的矛盾选择。

这个例子充分证明，提问方式对你所将要做的决策可以产生很大影响。这就是为什么你需要了解决策的心理方面的原因：你有必要对自己的一些决策进行检验，看看它们是否是最恰当的、最有利的选项。

你可以问自己，“如果我被要求拒绝而不是选定一个选项，我的选择会改变吗？”如果你发现你第一喜欢的选项也是你第一拒绝的，你就应该明白这个选项既有许多正面的特征，也有许多负面的特征。请接着再问一下自己，“那是可接受的吗？”这是发展你的批判性思维的一个关键步骤。

其实，在我们面临决策所犯的错误当中，有些并不特殊，甚至可说是稀松平常；有些错误有迹可循，只要我们认清错误的真面目，就不会重蹈覆辙。举例来说，为什么薪水和年终奖金的用法会不一样？在第一部我们将提到人们会对相同金额的钱赋予不同的价值。换句话说，大家习惯“在大脑里分类计算”。某一笔钱是怎么进口袋的、怎么出口袋的，都会改变这笔钱的货币价值。

我们每天都感到无所适从，却必须不停做决定。无论是金融专家还是医生，都不知道自己的决定是不是最好的。第二部说明了我们对于风险的看法并不单纯，对数据、概率、百分比、统计数字的看法也会受到许多事物的影响。数字并不是冰冷客观的数值，而会受到情感渲染，导致我们做出令人吃惊的不合理的决定。

更糟糕的是，我们还误以为自己知道自己不懂的事，相信自己有更强的力量和能力。简单说来，就是过于自恋。例如失败时觉得是因为自己运气不好，成功时认为是因为自己很厉害。我们总是只看见自己想看的。其实只要仔细观察，就会发现自己的主观认知和客观事实互相矛盾，可是谁也不想舍弃自己的信念和偏见。

人类的大脑容易过热失控，不过再怎么笨的行为总有一定的道理。我们犯的错误有许多是可以预测的。换句话说，这些行为的逻辑有别于数学逻

辑，虽然不像数学那么有规律，但相关实验已经证实，这些行为的背后往往存在着思考快捷方式（详见第4章）。于是，我们就看到了无意识的认知如何作用，如何帮助我们过滤眼前的信息，而做出不合理的决策。

科学家在脑和神经生物学领域也针对合理性进行了一连串的研究，将会在第三部详细介绍。该领域通常是以大脑显像技术来追踪脑内的活动。研究结果显示，人的决策行为受到相关大脑部位的神经细胞的左右，在无意识的过程和可以介入操控的过程之间，在情绪与认知之间（简单说来就是在感性和理性之间），不断进行拉锯以完成决策。

可惜感性和理性经常发生冲突，所以人们容易落入认知的陷阱，做出不合理的选择。在做决策的时候，感性总会出来捣乱，又哭又闹的时候怎么可能冷静思考？例如，明明想减肥，却在面包上涂满奶油大快朵颐。

在大部分人眼中，“能做出个完美决定”是件难度系数很高的技术活。错一分或者少一厘，都会让我们在日后追悔莫及。其实，做个好决定，没有想象中那么难！只要我们能学会用更好的方法增强判断力，就能成为思虑周密的决策者，而避免成为经济生活中的倒霉蛋、冤大头。

这是一本可以锻炼你的大脑、挑战你的思维的好书，书中没有无趣的内容，只要读到最后，你一定会发现我所言不假。

第一部 合理决策的不合理

第 1 章 原来大脑是这样计算的

忽大忽小的 500 元 / 004

选择越多，让人越混乱 / 008

问法改变，决定就不同 / 012

第 2 章 自相矛盾的决定

如何引导顾客做选择？ / 016

有三个选项时，人会选中间那一个 / 019

内心不安时，会逃避做决定 / 022

第 3 章 决策的错觉和陷阱

荒谬的偏好顺序 / 028

为不合理决策付出惨痛代价 / 031

敝帚自珍，自卖自夸 / 033

人有维持现状的倾向 / 036

为什么无法及时终止亏损? / 039

赢得竞标,反而不开心? / 042

被数字印象牵着走 / 044

第4章 “先入为主”的认知陷阱

凭直觉下判断的后果 / 048

错觉其实很普遍 / 054

不合理的思考,才是正常 / 056

第5章 换个角度,决定大不同

很可能赔钱时,会变得更敢赌 / 062

稳赚的时候,就变得保守 / 065

改变提问方式,足以影响决策 / 067

第6章 为什么老是在亏钱?

出租车司机在下雨天提早收工 / 070

卖掉赚钱的股票,抱紧赔钱的股票 / 072

什么事现在不做,以后会后悔? / 075

第7章 有关金钱的错觉

你真的注重实质收入,胜过账面收入吗? / 082

薪水少不要紧,重点是不能比同事低 / 086

损失10万元的失落,大过赢得10万元的喜悦 / 089

第二部 其实我们不了解自己

第8章 同样是风险，感受大不同

找出自相矛盾的答案 / 098

情绪影响对数字的判断 / 101

“1%”和“每100人之中有1人”的差别 / 104

杯子小一点，感觉分量比较多？ / 107

第9章 和风险拉锯

相对风险比绝对风险更耸人听闻 / 112

搞懂统计数据，认清事物本质 / 116

第10章 高估自己的判断力

越专业，越容易自以为是 / 120

自大造成的陷阱 / 122

成功是自己了不起，失败是因为别人不好 / 126

人只看得见自己想看的 / 129

第11章 经验会作怪

高谈阔论的“事后诸葛” / 136

事后的归因，影响客观的判断 / 139

第12章 投资人的心理

- 一味追求低风险，不见得风险就低 / 142
- 对过去表现良好的股票过度乐观 / 144
- 投资自己熟悉的企业，有什么不对？ / 146
- 越清楚情况，投资越顺利？ / 148
- 积极买卖，造成亏损 / 150

第13章 预测将来

- 既有经验影响对未来的判断 / 154
- 买卖股票难免感情用事 / 156

第三部 喜怒哀乐的决定力

第14章 盈亏的游戏

- 与人交手时的心理战 / 162
- 合作博弈 / 165
- 理论和实际的差距 / 167

第15章 会发怒的神经元

- 大脑痛苦的时候 / 172
- 了解别人的想法，再决定自己的做法 / 175
- 伸张正义的复仇带来快感 / 178

第 16 章 看穿人心的镜像游戏

以神经生物学解释金钱游戏 / 184

同理心来自镜像神经元 / 186

道德判断的两难，大脑怎么说？ / 190

第 17 章 情感与理性的角力

理性是有极限的 / 196

情感是不可或缺的助力 / 200

人与鸽子的相似处 / 204

第 18 章 太有人性的大脑

情感如同不易驾驭的黑马 / 210

刷卡付费减轻了神经系统的痛苦 / 215

合理决策的人，能妥善操控情感 / 219

结语 懒人经济学

决策何须太费力 / 225

自动反应的陷阱 / 228

认清自己的极限 / 235

第一部
合理决策的不合理

无论正面或负面，
只要增加具有极端性质的选项，
就会提高那些具有“中间”性质的选项的胜出概率。

第1章 原来大脑是这样计算的

金钱的价值在我们心目中并不是绝对的。
我们会自行赋予金钱相对的价值，
而这是受到经验和情绪所影响的。

忽大忽小的 500 元

谈到钱，无论金额大小，大家总会精打细算，不过我们却常常在不经意间做出矛盾的判断。

大家可能以为我们脑中的账本算得很精确，其实不然。大脑会从不同角度去解释同一笔交易的意义，有时候解释的方式很独特，有时候则非常令人费解。

先来看一则例子。

问题 1

今天是星期六，你最喜欢的一场音乐会将在晚上举行。

你满怀期待来到音乐厅，就在快走到入口的时候，发现自己竟然把 600 元的昂贵门票弄丢了！

此时，你会怎么办？你会重新买一张票吗？

（你可以全面考虑，不过请诚实回答。如果你不喜欢音乐会，也可以想象自己是去看体育比赛或演唱会。）

问题 2

与问题 1 相同，你来到音乐厅的入口，不过这次并不是把票弄丢。你还没有买票，却发现上衣口袋里的 600 元竟然不见了！

此时，你会怎么办？你会掏钱买票吗？

几乎所有的人在第一种情况下都会选择不重新买票，可是在第二种情况下却会选择去买票。

事实上，当事人在这两种情况下面临的是同样的难题——都是损失 600 元，都是要不要听音乐会的问题，但为什么在这两种情况下做出的选择却恰恰相反呢？

问题 3

现在正逢圣诞购物折扣季。你出门去买那部自己一直想要的手机。到了店里，你看到手机标价 3000 元。你正要付钱，同行的朋友却告诉你，距离这儿 10 分钟远的另一家店，同一款手机只要 2500 元。

你会怎么办？你会改去比较便宜的那家店买手机吗？

问题 4

与问题 3 相同，不过这次你是去买汽车。在第一家店，你想买的汽车标价 80000 元。你朋友跑来告诉你，距离这儿 10 分钟远的另一家店，同一款汽车只要 79500 元。

你会怎么办？你会改去比较便宜的那家店买汽车吗？

几乎所有的人在第一种情况下都会改去比较便宜的那家店，可是在第二种情况下却选择仍在第一家店购买。换句话说，对大多数人来说，**金钱未必时时具备同等的价值。**

相同金额的钱，在不同情况下却有不同的价值。以刚才的例子来说，