

如何避免不理性的决策失误

反直觉思考

斯坦福大学思维自修课 *Think Twice*
Harnessing the Power of Counterintuition

[美] 迈克尔·莫布森 著 王昭力 译

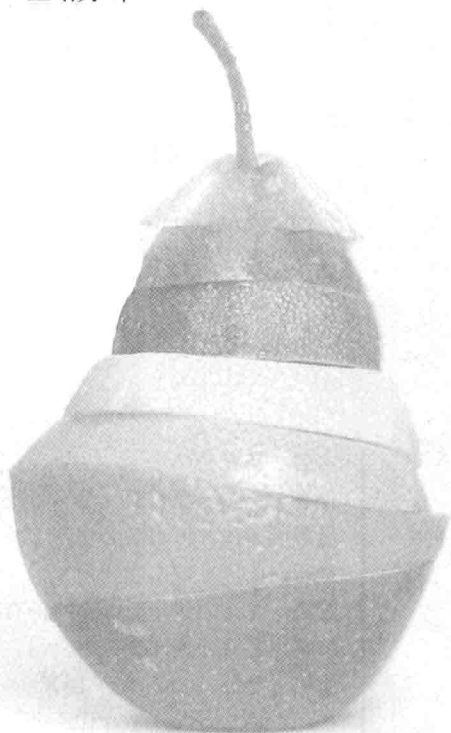


反直觉思考

斯坦福大学思维自修课 *Think Twice*

Harnessing the Power of Counterintuition

[美] 迈克尔·莫布森 著 王昭力 译



图书在版编目（C I P）数据

反直觉思考：如何避免不理性的决策失误 /（美）
莫布森著；王昭力译. -- 北京：中国友谊出版公司，2014.7
ISBN 978-7-5057-3397-8

I. ①反… II. ①莫… ②王… III. ①决策思维学
IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第120180号

著作权合同登记号：01-2014-3891

Original work copyright © 2012 Michael Mauboussin
Published by arrangement with Harvard Business Review Press



书名 反直觉思考
作者 [美]莫布森 著 王昭力 译
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷 北京建泰印刷有限公司
规格 700×1000毫米 16开
14.25印张 160千字
版次 2014年8月第1版
印次 2014年8月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3397-8
定价 39.80元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

引言 聪明反被聪明误

2008年12月，发生了两个看似毫不相关的事件。第一件是《受骗编年史：我们为何受骗及如何避免受骗》一书出版发行。该书作者斯蒂芬·格林斯潘是一位心理学教授，他在书中解释了我们为什么允许他人占我们的便宜，并讨论了包含金融、学术及法律在内的各个领域中的受骗情况。在本书的结尾部分，作者就如何避免受骗提出了有用的建议。

第二个事件则是历史上规模最大的庞氏骗局的曝光，这次骗局是由伯纳德·麦道夫所操纵的，为此，毫不知情的投资人付出了超过600亿美元的代价。庞氏骗局是一种欺诈手段：管理人用新投资者的资金来偿还老投资者。由于缺乏正当的投资活动，当运营商找不到更多的投资者时，该骗局就会瓦解。当投资者在金融危机中遭受打击，而麦道夫却无法履行他们偿还资金的要求时，他的骗局就崩溃了。

讽刺的是，格林斯潘是个有头脑的人，而且很受人尊敬，却在麦道夫的庞氏骗局中损失了其30%的退休储蓄¹。作者以受骗为题写了这本书，而他自己却也曾被有史以来手段最高明的诈骗分子欺骗。公平地说，格林斯潘并不认识麦道夫。他投资了一项基金，而这笔钱却被转到了这个骗局中。格林斯潘坦然地分享了自己的故事，并解释了自己当时为什么会在那项投资所吸引，现在回想起来，该项投资所产生的回报丰厚得令人难以置信。

如果你让人们给出一些与好的决策者相关的形容词，像“睿智”和“聪明”等字眼通常是他们的首选。但是，历史上仍然有一种屡见不鲜的



例子：由于存在着认识的误区，聪明人做出了错误的决策，从而造成了可怕的后果。我们可以看看下面的实例：

· 1998年夏天，一家美国对冲基金公司，即长期资本管理公司损失了40多亿美元，不得不由银行财团提供紧急援助。而在此之前，长期资本管理公司的资深专业人员一直非常成功，其中有两位还是诺贝尔经济学奖得主。作为一个机构，在全球的任何组织中，这些专业人员的聪明才智都给人留下了最深刻的印象，而且，他们也是自己基金会的控股股东。他们之所以失败，是因为他们的金融模式并未充分考虑到资产价格的大幅波动。²

· 2003年2月1日，美国哥伦比亚号航天飞机在重返地球大气层时解体，7名机组人员全部遇难。人们认为，美国国家航空航天局的工程师是全球最优秀、最聪明的。哥伦比亚号之所以解体，是因为一块泡沫隔热材料在发射的过程中折断，从而损害了航天飞机重返地球时的抗热性能。泡沫材料碎片的问题并不陌生，但是，由于过去没有发生过任何事故，因此，工程师忽略了这个问题。美国国家航空航天局并没有考虑碎片的风险，而是把没有问题看做是一切顺利的证据。³

· 2008年秋天，冰岛最大的三家银行在短短几周内破产，货币贬值超过70%，股市价格跌幅则超过80%。当银行于2003年实现私有化以后，大型银行将其资产从冰岛国内生产总值的一倍左右增加至接近十倍，堪称“人类历史上银行系统的最快速扩张”。众所周知，在冰岛，国民受过良好的教育，行事谨慎，举止得体，

却陷入了债务驱动的消费热潮，从而导致资产价格的抬高。每个人的决定都是合理的，然而，从整体上来看，国家却朝着经济的悬崖疾驰而去。⁴

“今天我要做出坏的决策。”没有人一醒来就这样想。然而，我们都会做出坏决策。特别让人惊讶的是，从客观标准来看，有些人非常有头脑，但他们却会犯下某些最大的错误。聪明人会犯一些巨大的、愚蠢的，以及造成严重后果的错误。

齐思·史坦诺维奇是多伦多大学的一位心理学家，他认为，我们判断一个人是否聪明的智商测试，并不能测量优质决策所需的关键要素。“尽管多数人会认为，理性思考的能力是超群智慧的明显标志。”他写道，“标准的智商测试却无法测出一个人的理性思维。”⁵思维灵活性、内省，以及适时校准证据的能力，都是理性思维的核心内容，但在智商测试中，这些内容却严重缺失。

聪明人之所以会做出坏决策，那是因为，就像其他普通人一样，他们的思维软件也都装有相同的出厂设置，不过，这套软件的设置并不是为了处理今天的诸多问题。因此，我们的头脑往往想以一种方式——系统默认值——来看待世界，而一种更好的方式则需要一些心智上的努力。一个简单的例子是光学错觉：你感知到某个图像，但现实中却是另一回事。

除了思维软件问题以外，聪明人还会因为怀有错误信念而做出糟糕的决策。例如，众所周知，阿瑟·柯南·道尔爵士是侦探夏洛克·福尔摩斯的塑造者，他相信多种形式的唯心论，如仙女的存在。这些信念会妨碍清晰的思维。为了做出好的决策，你必须经常运用反直觉的思考方式——可我们的头脑宁可靠直觉思考。

对错误的关注可能听起来有些令人沮丧，但是，本书确实讲述了一个



关于机会的故事。有两种获得机会的方法。首先，你可以通过更清楚地思考问题来减少自己犯错的次数。根据斯坦诺维奇等人的研究，与在无人指导的情况下解决问题相比，如果你向聪明人解释说他们在做决策之前可能会在某个问题上出错，他们就会做得更好。“对聪明人而言，只有当你告诉他们要做什么的时候，他们才会表现得更好！”斯坦诺维奇感叹道。其次，你还可以观察或利用别人所犯的错误。精明的商人人都知道，一个人的错误就是另一个人的机会。随着时间的推移，最理智的思想家将最终获胜。《反直觉思考》一书讲的就是如何识别这些机会。

我将带你了解三个步骤：

· **准备。**第一步是思想准备，这需要你去了解错误。在每一章中，我都要讨论一个错误，所举的实例来自许多不同的行业，同时，我要利用学术研究成果来解释你为什么会犯这些错误。我还要探讨这些错误是如何产生严重后果的。即使怀着良好的动机，投资者、商人、医生、律师、政府官员以及其他专业人士也会经常做出拙劣的决策，其成本往往极高。

· **识别。**一旦你意识到错误的类型，就轮到第二步了，即在环境中识别问题，或感知情境。在这里，你的目标是识别以下问题：你所面临的问题是哪一类，你如何冒险犯一次错误，以及你需要运用哪些方法来做出明智的选择。错误通常源于你所面对的复杂现实和你用来应对这种复杂性的简化心理程式之间的不协调。你所要面临的挑战是，在那些看上去可能不太相关的领域之间建立起知识链接。正如你将要看到的那样，一种多学科方法可以让你深入地了解决策。

· **应用。**第三个也是最重要的步骤是，减少你的潜在错误。目

标是构建或精心打造一套心理工具，用来应对生活中的各种现实问题，这很像是一名运动员为了准备一场比赛而培养出一整套技能。这些技巧很多都涉及到一个问题，那就是，在抑制你的直觉的同时使用一种反直觉的方法。

顺便声明一下，对于这些认知错误，我自己也未能幸免，并仍然深陷于自己在书中所描述的每一个错误。我的个人目标，就是识别自己何时会进入某个危险地带，同时还要努力做出决策来延缓这个过程。在适当的时间找到正确的观点是至关重要的。

准备，识别，应用，赢得一件T恤

和许多金融学教师一样，为了展现聪明人在做决策时如何跌入陷阱，我和我的学生一起做了多项实验。在其中一项实验中，我把一罐硬币拿到学生面前，让每个人各自为里面的硬币出价。大多数学生的出价都低于硬币的实际价值，但也有一些学生的出价远远超出了硬币的价值。出价最高的学生赢得了拍卖，却溢价买下了硬币。这就是所谓的“赢家的诅咒”。这在企业合并和收购中非常重要，因为，当公司为了买下一个目标企业而相互竞标时，出价最高的公司往往会支付一笔巨额款项。这个实验让学生（同时也让赢家）有了亲身体会。⁶

为了使这样的实验更有趣味，教师们通常会把它们变成竞赛，并且为表现最好的人颁发奖品。我在哈佛大学参加了一个为期两天的会议，其主题为“投资决策和行为金融学”，其中就包含了几个这样的竞赛。我在阅读和教学方面的经验使我对这些实验有所了解。当我第一次进行相关尝试时，我表现得不好——低于平均水平。但是，我接下来对其中的原则做了研究，进行了识别问题的训练，也学会了正确处理问题的技巧。

首先是一项关于过分自信的测试。理查德·济科豪瑟是哈佛大学的一位政治科学家，同时也是一位桥牌冠军，他给每个参与者都发了一份清单，上面列出了10个不同寻常的、关于事实的问题（如一头亚洲大象的妊娠期），并同时提出了两个要求：给出一个最佳答案，以及对高低值的估计，并给予正确答案90%的信心。例如，我可能会推出大象的妊娠期比人的长，然后猜出是15个月。我也可能会觉得答案介于12~18个月之间，并对此有90%的把握。如果我的能力和我的信心相匹配，那么我希望正确答案十之八九会在这个范围内。但事实上，大多数人只有40%~60%的正确率，这反映了他们的过度自信。⁷尽管我并不知道那10个问题的答案，但是，我可以感觉到自己可能会在哪里出错，于是，我对自己的最初估计值作了调整。我赢了这次比赛，还获得了一本书。

第二项实验表明了纯理性的失败。理查德·泰勒是世界上最重要的行为经济学家之一，在这次实验中，他让我们写下从0~100之间的某个整数，谁猜出的答案与小组中2/3成员所猜出的答案的平均值最接近，奖品就颁给谁。在一个纯粹理性的环境中，所有参与者都表现得非常冷静，他们根据需要尽可能从多个层面进行推导，以便找到该实验的逻辑解决方案——0。但是，这次竞赛的真正挑战涉及到考虑其他参与者的行为。你可能会通过选0获得知识分，但是，如果有人选择了一个大于0的数字，你就不能赢得奖品了。顺便说一下，获奖答案一般是11到13之间。⁸这次比赛我

也赢了，还得到了一件T恤。

当泰勒把奖品扔给我的时候，他抱怨道：“你不应该得奖，因为你知道其中的规则。”

是的，**我确实知道其中的规则，这就是重点。**这也是本书的重点所在。

让难题变简单的魔方

准备和识别让你拥有新的观点，它们可以使困难的问题变得更加简单。例如，有个游戏叫做“合计15”，是由著名经济学家赫伯特·西蒙构思出来的。你把九张卡片平放在桌上，按1到9的顺序编号。两个打牌的人交替着选择卡片，目的是要收集三张加起来等于15的卡片。如果你之前从来没玩过这个游戏，那就试试看。或者让有些朋友或同事试着玩玩，你在一旁仔细看。

这个游戏属于中等难度，因为你必须时时记得你自己所选的数字，以及你的对手所选的数字的总数。你必须采用进攻式思维，以得到三张合计为15的卡片，同时也要具备防守性思维，以防你的对手达到相同的目的。当某人的对手被数字弄得晕头转向时，他就会成为赢家，这是很常见的。

现在，我将介绍一个魔方，它可以使这个游戏变得更简单：



8	3	4
1	5	9
6	7	2

请注意，不论你从垂直、水平还是对角线方向看，这些数字的总和都是15。突然之间，这个游戏变得非常简单了：这就是孩子们最喜欢的井字游戏（也称为画圈和打叉游戏）。一旦你把这个游戏看成井字游戏，获胜的路径就清晰多了。平局应该是最坏的情况，失败就不可原谅了。⁹

大多数人都认为，把他们思维数据库里的想法与现实世界里的棘手情况相结合是很困难的。对于从准备到识别的转换过程，我们的大脑天生不敏感。事实上，典型的决策者只用25%的时间来正确思考问题和汲取经验。大多数人都把时间花在收集信息上，在上司眼里，这感觉像是进步，似乎是勤奋的表现。然而，如果信息没有背景资料，很容易造成错误的决定。如果你没能正确理解自己决策中所涉及到的挑战，那么，这个数据在提高决策的准确度方面将不会有任何帮助，而且可能真的会产生错位的信任。¹⁰

结果正确不能证明过程合理

有三个因素会决定你的决策结果：你看待问题的方式、你的行为还有运气。你可能会让自己熟悉常见的错误，认清自己所在的处境，并采取看

似正确的行动。但是，运气显然不是你能控制的，即使它可能会决定结果（尤其是在短期内）。这个统计学事实提出了一个基本问题：你应该根据自己做决策的过程还是结果来评估自己的决策质量？

直觉的答案是关注结果。结果具有客观性，可以区分胜利者和失败者。在许多情况下，那些评估决策的人都相信，理想的结果是一个良好过程的**证据**。这种思维方式虽然很普遍，但它却是一个非常不好的习惯。戒掉这种习惯会让你开阔眼界，从而更深入地了解决策。

我们最具挑战性的决策中包括了某种不确定性因素，我们充其量也只能以概率的形式来表达可能的结果。而且，即使当信息不完整的时候，我们也必须做出决策。当一个决策涉及到概率时，好决策可能会导致坏结果，而坏决策也可能导致好结果（至少暂时是这样）。比方说，你在赌场玩21点，而你手里的牌加起来是18点。你决定不遵循标准的21点策略，因此，你要求给自己再发一张牌，于是，发牌的人扔过来一张“3点”，你手中的牌终于凑齐了。这是一个糟糕的过程，却产生了良好的结果。据标准策略确认，以同样的方式玩上一百次，你通常都会输。

在一个概率性的环境中，要想取得更好的成效，你就要关注自己做决策的过程，而不是结果。21点是一种机会游戏。这就意味着，通过遵循某个规则，你会做到最好，而这一规则反映的是拿到好牌的真实概率：当你手里已经有一张“17点”或点数更大的牌时，就不要发牌了。然而，关键是要记住，由于运气在这个过程中发挥了重要作用，因此，好的决策并不能确保诱人的结果。如果你做出了一个好的决策，却遭遇了差劲的结果，那么振作起来，掸掉身上的灰尘，准备再来一次。

在评价其他人的决策时，如果你关注的是他们的决策过程而不是结果，那么你会获得更大的收益。有很多人在很大程度上是靠运气取得成功的。通常，他们完全没有意识到自己是如何做到这一步的。然而，当运气



对他们停止微笑时，他们几乎总是会得到他们应得的惩罚。同样，要是有能力的人在某一段时间遭遇坏结果，那么他们往往会获得好的机遇，因为，随着时间的推移，运气最终会稳定下来。¹¹

聪明人最常犯的重大错误

本书的主要读者是投资者和商人，但其中的观点也和其他行业的人士相关。本书既不是关于常见错误的调查，也不是对某个重大主题的阐述。例如，大多数图书要么关注前景理论的组成部分（损失规避、过度自信、框架效应、锚定以及确认偏误），要么集中讨论某个重要想法。¹²相反，我则试图选择了一些自己认为最有用的概念，它们都是以我在投资行业的经验为依据的，也是我通过心理学和科学研究得来的。

以下每个章节都讨论了一个常见的决策错误，阐明了这个错误引起严重后果的原因，并提出了一些关于如何应对问题的想法。具体内容如下：

· **第一章，外部观点：优越感、乐观和控制力的假象。**本章描述的是：我们倾向于把每个问题都看成独特的个体，而不是认真考虑别人的经验。这个错误有助于解释为什么高管们在收购其他公司时几乎普遍表现得很乐观，尽管收购成功的记录并不多。

· **第二章，开放选项：手机号码如何影响你的思考。**本章讲述的是“隧道视野”，即未能在某些条件下考虑到备选方案。当我们应该对自己的备选方案保持开放时，我们的思想却要减少选项。同样，激励措施可能也会鼓励某些选择，当一个人受益于这些选择时，另一个人则无法获益。

· **第三章，专家限制：为何电脑程序比你更了解自己？**本章强调了我们对专家的无条件依赖。专家所了解的领域往往十分狭窄，因而我们对专家的看法和预测应该抱有更加怀疑的观点。通过使用计算机建构决策模型，或是通过利用群众智慧而非依赖专家的做法，人们能够更有效地解决问题。

· **第四章，情境感知：手风琴音乐如何提升勃艮第葡萄酒的销量。**本章突显了环境在决策中所发挥的至关重要的作用。正如我们倾向于认为自己很客观那样，我们周围人的行为会对我们的决策产生重大影响。本章还说明了为什么我们不该在没有充分理解别人决策环境的情况下急于判断其行为。

· **第五章，大数据差异：蜜蜂如何不依靠房产中介找到最佳蜂巢地点。**本章探讨了在错误的层次理解复杂系统的误区。试图通过聚合微观行为来理解宏观行为的做法是失败的，因为整体大于部分的总和。你无法通过观察一只蚂蚁的行为来理解整个蚁群的行为。本章还表明，管理一个复杂的系统几乎是不可能的，这也是美国政府在应对2007 - 2009年金融危机时得到的一个教训。



· **第六章，环境证据：外包梦幻客机如何成了波音公司的噩梦。**本章告诫我们在对某个系统进行因果预测时，不要以属性而是要以环境为依据。生活中大多数问题的答案都是“视情况而定”。本章探讨了关于视何种情况而定的想法。

· **第七章，临界点：10个英国人如何晃动了千禧桥。**本章阐释了相变，在这个过程中，对一个系统的微小扰动可能会引起巨大的变化。由于相变发生时的因果关系很难确定，因而几乎不可能预测出结果。这就是为什么没有人知道下一部热门电影或下一首流行歌曲将来自何方。

· **第八章，运气和实力的博弈：为什么投资者擅长低买高卖。**本章讲述了实力和运气对结果的作用，强调了经常被人们所误解的“均值回归”的概念。例如，当体育记者和商业评论家报道成功和失败事件时，他们通常会忘记实力和运气的作用。

· **结论，反直觉思考的时代：你如何能够立刻改变决策方式。**这部分就如何思考本书所讨论的错误提出总结性的建议。为了把这些想法付诸实践，结论部分还推荐了一些获得决策优势的具体技巧，如坚持写决策日志。

丹尼尔·卡尼曼是普林斯顿大学的心理学家，于2002年获得了诺贝尔经济学奖，他曾经指出，人们对决策过程怀有多么矛盾的心情，对此，他表示惊讶。¹³当他们谈论到改进时，很少有人愿意花必要的时间和金钱来学

习，并最终做出改变。在接下来的章节中，我将介绍一些概念，它们可能会帮你做出更好的决策。我希望你也能顺便体会到一些乐趣。

在为每一章选择主题时，我心里有三个标准。首先，这些问题必须具有普遍性，一旦你将这样一些概念内在化，它们就会无处不在——不仅会出现在你所要面对的决策中，而且还会出现在别人的决策中。第二，这些概念必须是可识别的，这里的主题并不意味着晦涩或微妙，你会看到它们突然出现在某些地方，而在那里，你可能之前忽略过它们。最后，与这些主题相关的错误必须是可防止的，尽管我并不能保证你成功，但我可以帮你改进一下你做决策的方式。

目录

c o n t e n t s



引言 聪明反被聪明误/1

- V 准备，识别，应用，赢得一件T恤
- VII 让难题变简单的魔方
- VIII 结果正确不能证明过程合理
- X 聪明人最常犯的重大错误



第一章

外部观点：优越感、乐观和控制力的假象/001

- 009 成功的几率很小，但不适用于我
- 010 传闻的堆砌不等于证据
- 012 在预算之内准时完成，也许下次吧
- 015 如何在决策时纳入外部观点



第二章

开放选项：手机号码如何影响你的思考/019

- 022 心智模式掌控你的大脑
- 024 满足于“听上去有道理”
- 026 以貌取人