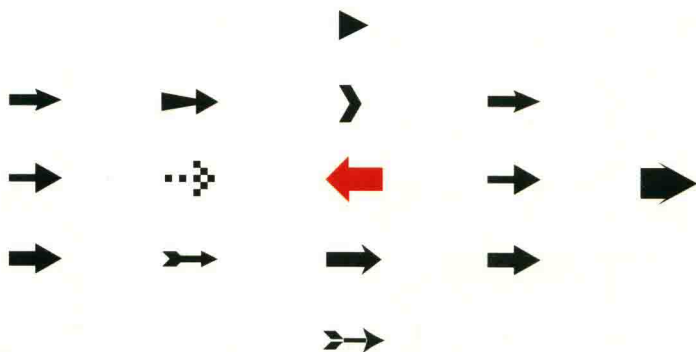


哈佛商学院的 9 堂心理课

为什么我们的 决定常出错

[美] 法兰西丝卡·吉诺 著 萧美惠 廖育琳 译

Francesca Gino



SIDETRACKED

Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan

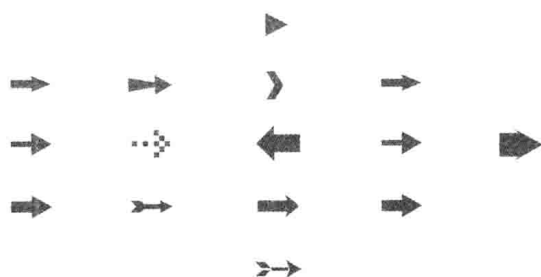
哈佛教授为你剖析 9 种影响决定的心理盲点，让你巧妙
避开种种地雷，坚定目标到达胜利彼岸！

哈佛商学院的 9 堂心理课

为什么我们的 决定常出错

[美] 法兰西丝卡·吉诺 著 萧美惠 廖育琳 译

Francesca Gino



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

Original work copyright ©2013 Francesca Gino

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

本书中文简体字版权由城邦文化事业股份有限公司（商周出版事业部）授予北京时代华文书局有限公司出版发行

图书在版编目（CIP）数据

为什么我们的决定常出错 / (美) 吉诺著; 萧美惠, 廖育琳译. -- 北京: 北京时代华文书局, 2015.9

书名原文: Sidetracked

ISBN 978-7-5699-0429-1

I. ①为… II. ①吉… ②萧… ③廖… III. ①决策学 — 通俗读物 IV. ①C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 168812 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2015-2310

为什么我们的决定常出错

著 者 | [美] 法兰西丝卡·吉诺

译 者 | 萧美惠 廖育琳

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 胡俊生 杨 洋

装帧设计 | 程 慧 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 15.5

字 数 | 170 千字

版 次 | 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0429-1

定 价 | 38.00 元

版权所有, 侵权必究

前 言

为什么我们做的事，往往跟计划相反？

几年前，一个晴朗的日子，我和先生克瑞格在迪拜旧城区的黄金街（Gold Souk）闲逛。和家人定居在迪拜的姐姐以及我们的导游都说，这个贩卖生鲜食品、各种工艺品甚至黄金的市集乃是必逛之地。当天下午，我们的计划很明确：克瑞格和我想要悠闲地度过一天，顺便购买回去之后足以回忆这趟旅程的地道商品。

我们逛过一间又一间的小店，注意到迷人街道的两侧除了传统商店之外，还有摆满仿冒名牌皮包和服饰的店家。小贩在我们身后叫卖着假的耐克球鞋、范思哲T恤、LV皮包、普拉达皮夹和雷朋太阳镜，这些商品全都价格低廉，而且像极了我们熟悉的真品。

其中一名小贩，说服克瑞格跟他进入店铺，两人花了快一小时就“劳力士”和“沛纳海”（Panerai）手表讨价还价（当然是膺品）。克瑞格认为一块名表会让他看起来帅到不行，况且他不相信朋友或同事会

● 为什么我们的决定常出错

看出那是仿冒品。在杀价好一会儿之后，克瑞格准备下手——沛纳海的Luminor动力储存男表，真品售价约为7000美元。结果克瑞格只花了100美元，就买到（他心目中）完美的仿冒品。

他很开心，不过买到便宜货的兴奋之情并不持久。等我们回到车上，克瑞格却说他戴上这只表以后，感觉有点“假假的”。讽刺的是，这跟我们的当初的计划正好相反：我们本来是想在市场享受“地道”的体验才对啊！我们预期自己会依照计划妥善前进，却往往跟我们实际做的不一样。我们偏离正轨了。我们会设定一个新的生涯跑道，选定一个饮食计划，规划退休储蓄，为管理团队设定崭新方针，或是保证要在下次大采购前精打细算。然而，就像克瑞格，你可能发现自己采取让你完全脱轨的行动——懒得找工作，大吃大喝，花太多钱在没用的物品上，诸如此类。最后的结果，常常跟你原先的目标完全不一样。这种结局可能让人挫折又失落^[1]。

[1] 这种情况让我们怀疑，我们是否有能力做出符合原先计划的有效决策。事实上，数十年来，行为决策研究人员一直在研究我们在某些环境犯下的系统性错误。1978年，西蒙（Herbert Simon）荣获诺贝尔经济学奖，因为他提出理论证明人类是“有限理性”（boundedly rational），认为我们理解、记忆和处理信息的能力受到了限制。2002年，卡内曼（Daniel Kahneman）获颁诺贝尔奖，因为他与特维斯基（Amos Tversky）的共同研究显示，人类思考的方式长期下来会产生系统性错误。他们的研究证明，我们搜集信息、整合信息及参考信息的方式都有所偏差。此后，有关我们能力受到限制的实证证据逐渐增加，这个题材也出了不少好书。如果你有兴趣，不妨阅读下列书单：艾瑞利（Dan Ariely）的（接下页）

我们对于自己以及我们所做的事有着不切实际的美好看法，希望表现出符合我们幻想中的形象，例如能干利落、能力强、诚实等。我们想要实现自己的目标和愿望。然而，即使我们花时间拟定计划，并投入最大的决心，我们的决定却总是偏向意料之外的方向。

克瑞格一开始想要选购可以强化这趟海外体验的纪念品，却在离开市集时得到恰好相反的感受——不地道与虚假的感受。这种经验不是只有克瑞格才有。我曾观察到资深经理人缜密计划他们的磋商过程，最后却得到跟原先大相径庭的交易结果，因为他们陷入了“一时冲动”（in the heat of the moment）。有些朋友订下计划，希望改善和另一半的关系，却无法做到，因为他们不能为对方设身处地着想；有些体贴的主管设计出新的激励计划想要鼓励员工，却发现员工一心想瞒混过关，而不想努力工作。我也注意到自己的行为出现了类似的矛盾之处。为何我们的计划总是失去方向？究竟该如何才能保持在正轨呢？

左右你我决策的三股力量：内在、他人与外在环境

过去十年，我进行数项研究计划，试图回答这些问题。在本书中，我将分享我的研究成果——有三股不同的力量在影响我们的决定。我们

（接上页）《谁说人是理性的》（*Predictably Irrational*）；贝泽曼（Max H. Bazerman）与摩尔（Don A. Moore）合著的《管理决策中的判断》（*Judgment in Managerial Decision Making*）；卡内曼的《快思慢想》（*Thinking, Fast and Slow*）。

● 为什么我们的决定常出错

往往没有注意到：一、源于我们内在的力量；二、源于我们与他人关系的力量；三、源于外在世界的力量。我会说明诸多检视这些力量以及它们如何运作的研究成果。我认为，借由了解这些力量，我们可以做出更成功的决定，在我们设定目标或理清行动计划时，学着去因应这些力量。在每一课的结尾，我将提出一项原则，协助你思考如何避免偏离正轨。

源于内在的力量，是指根植在我们心中与脑海里的因素，它们的存在是基于人类的本性。我们会探究我们对自身能力的想法是否正确（第一课）；我们的情绪对于不相关决定造成的影响（第二课）；还有在评估信息及决策时焦点太过狭隘的后果（第三课）。

源于关系的力量，是我们的关系以及与他人互动所特有的因素。我们是社交动物，可是我们与他人的关系却往往破坏了我们的计划。在本书的第二部分，我们将检视这个过程如何发生，包括探讨为他人设身处地着想的困难（第四课）；即便只和他人有着最肤浅的共同点（例如名字相同），也会影响我们的观点和决定（第五课）；还有我们如何因为跟他人比较而受到影响（第六课）。

最后，源于外在的力量，则是我们生活当中以及做出决定当下的周遭环境所特有的因素。我们将探讨不相关信息对我们决定的影响（第七课）、检视问题框架的细微差异，如何导致不同的解决方案（第八课）以及环境结构如何导致我们的决策脱轨（第九课）。

在某种程度上，当克瑞格决定要在市集买些什么时，这些力量都在运作着。源于内在的力量使他专注在佩戴沛纳海（尽管是仿冒的）给予他的感受，结果这种感受是他不但短视而且做法不正确。源于关系的力

量使他专注在他看起来会比别人帅而且不必花太多钱这个想法，使他误判穿戴假货的威力。而源于外在的力量——市集令人头昏眼花的氛围，可能也造成了某种影响。

自我发讯：队排得越长反而越想要

不论是在市集、街头或不起眼的商店，很多人可能都落入和我先生相同的处境。我们只想到可以用超低价格买到阿玛尼太阳镜或Zegna套装，来炫耀我们的时尚感。把这些产品穿在身上，必然可以向我们自己和别人传达出非常正面的讯息。心理学家和行为决策科学家把这种行为称为“自我发讯”（self-signaling），意思是说我们做出的决定，是为了向自己传达“我们是哪种类型的人”。

举个例子说明自我发讯的运作吧。几年前，当时担任迪士尼研究副总裁的马克斯（Joe Marks）去视察东京迪士尼乐园，却因为一家商店外头大排长龙而甚感讶异。马克斯后来才知道，游客排队平均高达四小时，只为了购买一个不到10美元的皮革手环，手环上可以彩绘或浮雕他们的姓名^[1]。大部分一起排队的都是情侣或夫妻。马克斯又被告知，东京有个传统将交换皮革手环视为互定终身，所以才大排长龙。

[1] 2010年夏天我在加州担任迪斯尼研发部门的研究顾问时，马克斯（Joe Marks）在午餐时跟我讲了这个故事。马克斯说，这个故事让他明白一件重要的事——必须了解人类行为，才能获得商业上的成功。

● 为什么我们的决定常出错

“为什么迪斯尼不再开一家店，贩卖一模一样的手环呢？”马克斯想不透。在他印象中，标准经济学认为供需要达到平衡，所以根据这个原则，应该让客户更加轻易地买到他们想要的产品。如果产品那么畅销，为什么不让它更容易买到呢？结果，答案很简单，却出人意料：大排长龙才是产品受欢迎的原因。排队等候让游客觉得，他们对伴侣的爱意格外强烈。

由于自我发讯十分普遍，你或许以为它只存在于时尚领域。穿件Hugo Boss长裤、披条普拉达丝巾、戴块沛纳海手表，可以让我们对自己有不同的观感——比起穿戴这些精品之前，我们更加优越、潇洒且高格调。

穿戴这些东西可能勾起我们未曾经历过的情绪，例如信心或骄傲，进而影响我们的决定（例如，信心可能鼓动冒险的投资），即便没有人知道这些产品是真品。那么，假如这些物品都是假货呢？例如我先生买的那块沛纳海仿品。如果我们购买仿冒品，而不是真正的精品，我们向自我发送了什么讯息？我们会不会觉得自己在骗人？我先生似乎就有这种感受。

仿冒商品与自我欺骗：戴假货和说假话真的相关吗？

进一步来说，我们有没有可能因此在穿戴仿冒品时表现得像个骗子，不像平常那般奉公守法？我们认为穿戴仿冒品时对自身发送的讯息，或许并不符合它真正发送的讯息，或许也不符合我们后续的举措。我认为这是一项值得实证检验的理论。我和克瑞格逛市集的经验给了我

灵感，于是我与一些同事组成团队，设计出一项简单的实验。

在与哈佛大学教授诺顿（Mike Norton）及杜克大学教授艾瑞利（Dan Ariely）合作下，我找来一群女大学生，请她们在实验时戴着昂贵的Chloe太阳镜。这些眼镜是真品（单价超过300美元），但我们让其中一些年轻女孩认为她们戴的是仿冒品。我们想要看看，以为自己戴着仿冒眼镜的受试者，感受与行为是否会不同于戴着真品的受试者。

事实上，产品本身并不真的会让她们对自己失去真实感，所以我们预测这种感受会让她们做出不诚实的行为，并且认为别人的行为也同样不诚实。简单来说，我们猜测——觉得自己是个骗子，会导致人们更容易欺骗他人^[1]。

在第一项实验中，我们召集了八十五名女学生，告知她们将参加一项营销调查，评估不同太阳镜的质量。她们的第一项任务是表达她们对不同产品的偏好。我们很明确地向她们展示12组不同项目的产品（包括衣服、科技产品和珠宝），并且告诉她们每一组产品都由一个真品与一个仿品组成，但没有指出何者为真品。受试者必须挑出她们在每组产品当中自己偏爱的那一个。不论她们挑选何种产品，我们都会随机指定

[1] 我们选择以女性为研究焦点，并不是因为我们想要检验的特定行为（作弊）；有许多其他研究显示，男性和女性在道德上并没有差异，也就是两性同样都会作弊。可是，我们知道女性比男性更加关心时尚，尤其是女性化的太阳镜。因此，我们决定用女性品牌来做实验，并以女性为研究焦点。

● 为什么我们的决定常出错

一些人，告诉她们：“相较于其他参加调查的人，你似乎比较偏爱真品（或仿品，视情况而定）。”

接下来，我们请她们到隔壁房间，从两个并排的箱子里取出一副太阳镜。“真品组”的受试者必须佩戴标示着“Chloe正牌太阳镜”箱子里的眼镜。“仿品组”的受试者则必须佩戴标示着“仿冒太阳镜”箱子里的眼镜。两个箱子里的眼镜看起来一模一样（事实上确实一模一样，只是受试者不知道而已）。

等大家都戴上太阳镜，我们便请她们离开房间，到走廊上看看窗外和墙上挂着的海报，以测试镜片的质量。我们告知稍后会请她们描述这段体验。五分钟后，这群女孩子回到实验室。现在她们要进行第二项实验。

在这项任务中，受试者被告知她们要解答20个矩阵题。每个矩阵题都包括12个三位数的数字（例如6.14），其中两个加起来为10。受试者的任务是要找出这两个数字。为了使任务格外艰难，我们让她们承受时间压力：只有5分钟，而且要尽量正确。5分钟不足以解答20个矩阵题。一般来说，人们在这个时间内只能正确解答6或7个矩阵。受试者拿到一份列有20个问题的考卷，以及一张答案卷，记录5分钟内她们答对了几个矩阵。我们还给她们解题奖励，每答对一题可以拿到0.5美元。图0.1是矩阵范例。

图0.1 仿冒太阳镜实验的矩阵范例

8.19	6.46	1.62
8.29	2.91	2.03
2.73	7.89	9.86
6.21	3.54	3.18

佩戴仿品，竟会造成高达71%的说谎机率？

现在，假设你是受试者，想象你戴着太阳镜，正看着试卷上的这些数字，想要尽快找出解答，好进行到下一个矩阵。很快，时间到了。

实验人员要你迅速计算你解答了几个矩阵，把考卷折起来，放进房间角落的回收箱里。你讶异地发现，自己只解答了7个矩阵。你把试卷放进回收箱之后，你必须在一开始拿到的答案卷写下你的分数。你知道你会按照自己申报的分数得到报酬，而且考卷已经回收了，实验人员似乎无从得知你的实际分数。那么，你会诚实禀报或夸大自己的分数？你的诚实是否取决于你戴着正牌或冒牌的太阳镜？

在受试者不知情之下，我们监看了她们的实际分数和自行申报的分数（我们比对答案卷和考卷上的某个数字，每位受试者的数字都不一样）。许多受试者的实际分数与自己申报的分数都不一样。更值得注意的是，戴冒牌眼镜的人比戴正牌眼镜的人出现更多造假情况：以为自己戴的是仿冒太阳镜的女孩，作弊人数远高于以为自己戴着正牌太阳镜的女孩，而且高出许多！仿品组的女孩有高达71%在自认没有人注意

● 为什么我们的决定常出错

之下，夸大了自己的分数。相较之下，戴正牌太阳镜的女孩只有30%作弊。

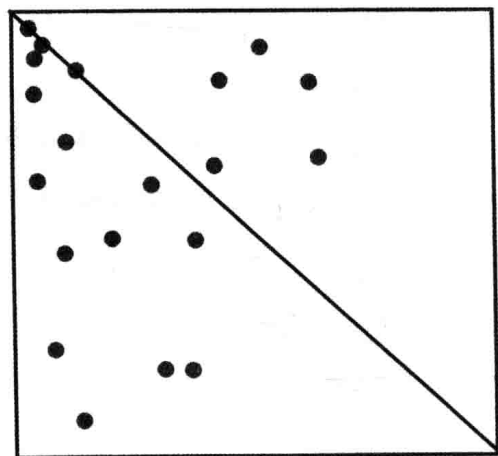
结束矩阵任务之后，仍然戴着太阳镜的受试者要进行第三项实验：计算机上的知觉测试。这项任务包括300次测试（100次是练习，两百次是真正测试）。每次的测试中，女孩们会看到一个方块被一条对角线切为两半。方块里有20个黑点，有些在右侧，有些在左侧。这群女孩只能看方块一秒钟，就要判断哪一边的点点比较多，并且点击“左边比较多”或“右边比较多”的按钮。图0.2是方块范例。

只要看一眼这个方块，便可看出左边的点点比右边多。可是，实验人员又告诉受试者，每点击一次“左边比较多”可拿到0.5美分，而每点击一次“右边比较多”可拿到5美分（十倍之多！）因此，这项任务形成了“正确答案”与“最大利润”之间的矛盾。

受试者要如何解决这项矛盾呢？结果，那些戴着仿冒太阳镜的女

孩按下“右边比较多”的次数，多过那些戴着正牌太阳镜的女孩。然而，两组受试者所戴的眼镜其实是一模一样的，所以并非“仿冒”的Chloe太阳镜影响了佩戴者的视力。如同先前的测试，自以为佩戴仿冒品的受试者做出了更多不诚实的举动。受到这些结果的刺激，我们进

图0.2 仿冒太阳镜实验的方块范例



一步延伸先前的假设。一种可能是，以为太阳镜是“冒牌货”的女孩，表现得比平常更不诚实；另一种可能是，被告知戴上正牌太阳镜的女孩，表现得比平常更加诚实。在第一种情况里，实验结果将解释为这些女孩在佩戴仿冒眼镜时，对自我发射出负面信号：“我是假冒的。”在第二种情况里，实验结果则会解释为佩戴正牌Chloe眼镜的女孩，对自我发射出正面信号：“我是正牌的。”究竟哪种解释才符合我们的实验结果呢？

我们难以想象装饰品会影响自身的道德认知

为了回答这个问题，我们又找了另100名女大学生。这一次，我们不提供受试者任何太阳镜的信息，装太阳镜的箱子也没有贴上任何标签。在走廊上走了大约5分钟以后，这些女孩回到实验室进行矩阵实验，在这里她们会有作弊的机会^[1]。我们还请她们回答一连串有关她们对真实性的感受，以及关于“真实自我”的问题。

先前的研究发现，“真品组”有30%的受试者夸大她们的成绩，“仿品组”则有逾70%受试者作弊，现在这个“没有信息组”的作弊比率则为42%——就统计上而言，与“真品组”几乎没有差别。这意味

[1] 因为先前的各项任务已证实，穿戴仿冒品有着强烈的效果，于是我们决定只聚焦在第二项矩阵实验，并且增加一项问卷，以协助我们了解受试者在戴着正牌以及看似仿冒的太阳镜时有何种体验。

● 为什么我们的决定常出错

着，戴正牌太阳镜并没有让受试者更诚实。相反的，自以为佩戴仿冒眼镜才会让受试者表现得比平常不诚实。

这些女孩对于研究结束时提出的问题，也做出了符合这个结论的回答——佩戴好像是假货的眼镜，让她们觉得没有那么真实，这种感受显然导致她们在实验期间作弊。我们又做了其他实验来测试结论的正确性，进一步的证据仍告诉我们相同的结论：穿戴仿冒品，增加了人们不真实的感受以及做出不道德举动的机率。

佩戴仿冒太阳镜有碍你的道德。谁猜得到呢？因为我们怕除了自己以外，别人早就知道这项研究结果，便找了另一群学生来测试我们的直觉是否正确。我们把先前受试者矩阵实验的平均成绩提供给他们，并请他们预测真品组、仿品组及没有信息组自行申报的成绩。大致上，学生们正确地预测出受试者会谎报她们的成绩，可是并没有料想到这三组作弊的程度不同，尤其是那些戴冒牌眼镜的人会是作弊最严重的一组！这项结果让我们发现，人们并不明白仿冒品可能对他们的道德产生意外的影响。

总结来说，这个实验证明，我们穿戴的服饰（仿冒品）影响了我们的感受（不真实）及行为（不诚实），无论我们自己是否察觉。我觉得这些研究结果十分令人担忧。几乎所有人都有表现道德操守的强烈欲望，希望被他人视为诚实。这是我们的计划：在面对复杂的道德选择时，我们想要选择正确的道路。然而，这些实验的结果显示，细微的因素就能让我们迷途。如果为了装扮时髦而穿戴便宜货这种看似不重要的决定就有可能损及我们的操守，那么更加强大的力量会在其他领域造成怎样的脱轨呢？

造成我们行为矛盾的细微力量

我们心中所想的（戴上仿冒的精品太阳镜以追求时尚）和我们最后所做的（作弊以获取更多金钱）之间的矛盾，其实意外地普遍，而且具有系统性。此外，造成这些矛盾的力量十分细微，很难相信它们会影响到我们。

为了了解这些力量，我将告诉你一些其他的实验，这些实验将清楚地显示：看似无害的因素，例如房间内的光线明暗、一杯晨间咖啡的苦涩程度，或是办公室摆设家具的方式，都可能明显影响我们的决策和行为，远远超过我们愿意承认的程度。

我们进行决策的相关环境往往很复杂，有各种力量同时在影响我们的决策和行为。了解这些同步力量的个别效果是桩很复杂的任务，但科学家得以借由实验，一次研究一项力量，同时维持相同的其他决策相关因素，凸显每项改变对实验对象的行为影响。经由这种方法，社会科学家便能找出影响我们的力量，以及更重要的——它们为何会产生那些影响。通过一次又一次的实验，我们便能准确挖掘出让决策脱轨的力量。

这些实验不仅简单，更生动地说明了综合性原则，包括我们是如何做决定的，以及为何这些决定时常不符合我们最初的计划。我希望每项实验都能给你们一个机会，去反省以往的经验，看看这些原则是否的确引导了你的行动，并找出你将来面对类似情况时可以运用的修正方法。

了解这些让我们脱轨的力量，亦有助我们解释朋友、配偶、邻居、上司和同事那些神秘、伤人或不智的决定。在我们评估或评断他人的行为时，时常假设他们的行动反射出他们的性格。例如，如果一名新同事

● 为什么我们的决定常出错

在一场重要商业会议迟到了，你或许就会认为他有懒散或缺乏组织的问题，而不会考虑到他或许受到本人无法控制的力量所拖累（比如困在车阵中或汽车爆胎），如果你的太太做出一项差劲的投资决策，你或许会假设她不擅长理财，而不会考虑到你们的家庭理财顾问在决策当下，可能对你太太的情绪发挥了不当的影响。

换句话说，我们无法体会，动摇我们决策的力量，也会在别人做出决定时发挥同样影响。身为人类，我们都容易受到细微的影响，不管是权威人士所引发的焦虑或是我们佩戴的手表种类，进而急遽波及我们的行为。这些微妙的因素，可能全然遮蔽住潜在性格对我们行为的作用。

我希望可以鼓励你们，把这些观念背后的原则运用在生活当中。它们是如何影响你以前做决定时的考虑，还有你今后即将面对的决定？我会提出一些建议，以反击曾经导致我们决策脱轨的这三股力量，帮助你决策维持在正轨。