

BRILLIANT MISTAKES

Finding Success on the Far
Side of Failure

沃顿管理精要
WHARTON EXECUTIVE ESSENTIALS

做最好的决策

我们与好决策之间的最大障碍，
竟是抗拒犯错的思维惯性！

[美]保罗·休梅克(Paul J. H. Schoemaker)◎著 王昭力◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

013038623

F270

2421

BRILLIANT
MISTAKES
Finding Success on the Far
Side of Failure

做最好的决策

[美]保罗·休梅克(Paul J. H. Schoemaker)◎著
王昭力◎译



北航

C1646608

F270
2421

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的决策 / (美) 休梅克著; 王昭力译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure

ISBN 978-7-5086-3876-8

I. ①做… II. ①休… ②王… III. ①企业管理 IV. ①270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 044750 号

©2011 by Paul J. H. Schoemaker

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese translation copyright ©2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

做最好的决策

著 者: [美] 保罗·休梅克

译 者: 王昭力

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.5 字 数: 125千字

版 次: 2013年5月第1版

印 次: 2013年5月第1次印刷

京权图字: 01-2013-1466

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3876-8/F·2858

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

纪念献辞

谨以本书纪念罗伯特·冈瑟。

在过去的几十年里，我和罗伯特合作了三部早期作品以及多篇文章。他还为很多其他项目提供了宝贵的编辑支持。久而久之，他成了我的一位亲爱的朋友。2006年，我们为《哈佛商业评论》合写了一篇文章，题为“有意犯错的智慧”的文章，从而为本书的写作提供了动力。

为了将《做最好的决策》构思成一本书，一年多以来，我和罗伯特一直是工作上的搭档。我们希望出一本流行的、能够得到大众青睐的书。在我们的文稿代理人吉尔·马歇尔慷慨而专业的帮助下，我们开始为每个章节撰写提纲。不幸的是，在我们准备好提纲之前，罗伯特于2009年夏天逝世。与此同时，图书市场也经历了一次萧条，从而使本书的完成时间一再延迟。

我希望罗伯特会同意《做最好的决策》以新的编排方式出版。当我改写原稿的时候，我非常怀念罗伯特，想念他那敏锐的才思、巧妙的措辞、强烈的好奇心和崇高的职业道德。更重要的是，我特别怀念与他之间的友谊。尽管他的离去让我很难释怀，也难以继续前进，但是，我依然心存感激，因为我有幸跟罗伯特共事，并亲眼目睹他跟病魔搏斗时所表现出的坚韧、从容和勇敢。我很高兴我们共同启动的那个项目能够最终取得成果，这不仅是对他家人的一点帮助，而且也是纪念他的一种方式。

前言

BRILLIANT MISTAKES
Finding Success
on the Far Side of Failure

错误……是发现之门。

——詹姆斯·乔伊斯¹

如果你曾坐过飞机，服用过抗生素，或者使用过核电站发的电，那么你就对错误的力量有了亲身体验。所有这些发明，都源于睿智见解的一两次闪现，以及多年累积起来的错误答案、绝境和过失。²

基蒂霍克那次不幸的试飞表明一个看似错得离谱的想法是如何通过莱特兄弟实现的。亚历山大·弗莱明偶然发现了青霉素，这是世界上最早同时也是最有效的抗生素，它的发现需要一次疏忽的实验、一双善于发现的眼睛和一颗有准备的头脑。爱因斯坦于1905年在《物理学纪事》上发表了一篇具有里程碑意义的文章，认为质量（ m ）可以通过公式 $E = mc^2$ （这里的

c代表光速）转化成能量（E）。³ 自此以后的数十年间，科学家一直试图利用核能。尽管爱因斯坦的文章写得非常精彩，且具有独创性，但是其中仍然谬误百出，根据某项认真研究（见附录A）的结果，至少有23处错误。然而，许多这样的错误实际上很有帮助，有些甚至很有必要，在它们的支撑下，爱因斯坦发展了他的革命性理论，即关于质量、能量、重力、时间和空间的理论。⁴

此后又过了数十年，才出现了另一位天才科学家，他就是恩里科·费米。他以实验为依据，提供了无可辩驳的证据，并以此证实了爱因斯坦的著名公式。1942年，在芝加哥大学一个经过改装的壁球场，费米成功地进行了人类历史上的首次核裂变链式反应。他后来加入了奥本海默在洛斯阿拉莫斯实验室的“曼哈顿计划”，在那里，他们研制出了世界上第一枚原子弹，而他们早期的实验正是在芝加哥大学那个改装的壁球场里进行的。这枚原子弹的诞生证明了爱因斯坦的公式 $E = mc^2$ ，给人们带来了一次巨大的冲击，并加速了第二次世界大战的结束。它还表明，错误可能会对探索发现有好处，而且，在获得深刻新见解的过程中，错误也可能是必要的。即便像爱因斯坦这样一位天才也不可能不犯错。

《做最好的决策》一书通过把错误看作“发现之门”，审视了其有利的一面。通过故事和分析，本书指出，设计英明的错误——即那些加速学习、通向突破与创新的错误是有可能的，而规避一些悲剧性的错误也是有可能的。同时，本书还要强调一点，那就是，并非所有的错误都能产生相同的效果。有些错误代价很大，而且没有什么学习价值，而另一些错误成本很低，但却会形成极具价值的深刻见解。后者就是英明的错误，需要我们欣然接受而不是回避。本书将教你如何认识、推进和鼓励你自己以及他人的错误。

回想一下你最后一次尝试新事物的情景，不论是掌握一门语言，学会一种新的体育运动，还是创立一家公司。在这个过程中，你有没有犯过错？在你迈向目标的途中，这些错误起到的是帮助还是阻碍作用？从洞察到发现的道路几乎从来都不是一帆风顺的。科学、技术、经济学和艺术领域中的大部分突破性成就，都代表着错误判断和错误倾向所组成的漫长而曲折的道路。实际上，我们人类的生存依赖于随机变异的错误机制；要是我们的进化过程中不出现一些波折和逆转，就没有我们的存在。但是，仅仅把错误看作是人类理想发展的一部分还远远不够。我们可以做得更好，并指明最终的发展方向，而不是仅

仅依赖于偶然性错误。我们可以，并且应该学会用战略性眼光来看待我们允许出现的错误。

不幸的是，我们所处的体制让这一想法成为难题。我们的学校和组织机构都是为效率和秩序而设计的。这都是些很好的原则，但很少鼓励人们出错，不论这种错误是英明的还是愚蠢的。对学生进行评分的依据是看他们知道多少，而不是看他们从有用的错误中获益的程度。同样，许多公司都在为消除错误而努力，他们聘用咨询师，并且依赖诸如六西格玛⁵之类的极其复杂的管理手段。因此，大多数决策类书籍跟风行事也就不足为怪了。它们鼓励你今天只把注意力集中在回避错误上，而不是激励你为明天将要面对的一连串决策拟定计划。

出人意料的是，芝加哥大学——这座由米尔顿·弗里德曼和其他诺贝尔经济学奖得主推进的理性经济思想的堡垒，率先在商学院开设了学术中心，旨在研究我们不够理性的一面。作为商学院决策研究中心的一名成员，我用了12年时间和同事们一起研究某些课题，在当时的某些人看来，这些课题似乎显得深奥而又离奇。我们研究的内容包括：有经验的管理人员如何能够被他们的思维定式所蒙蔽，又或者，许多陷阱和偏见为什么会使他们的判断和选择变得含糊不清。起初，大多数德高望

重的经济学家对我们的研究和发现投以怀疑的眼光。⁶ 自相矛盾的是，结果证明，这是芝加哥大学商学院的一次英明的错误，它鼓励一小部分具有多元化思想的学者对理性经济模式的基本原则提出挑战。

自此之后，行为决策理论在跨学科领域内获得了巨大动力。该理论的一些基本原则——比如认为人类比较容易犯错，消费者会表现出预料之中的偏见，以及市场并不总是具有高效性的观点——已经获得了广泛的关注，并且渗透到了大众认知当中。2002 年的诺贝尔经济学奖颁给了丹尼尔·卡尼曼，一位当时任教于普林斯顿大学的心理学家。尽管并非史无前例，但在研究方面，由非经济学领域人士获得如此高的认可是很不寻常的。⁷ 卡尼曼关于前景理论、启发法和偏差的开创性研究，以及他主要和另一位杰出的认知心理学家，即已故的阿莫斯·特沃斯基共同开展的研究表明，人的决策会受到心理因素的强烈影响。

行为决策理论的衣钵已经过其他许多人的传承，并催生了一个活跃的研究群体。判断与决策协会（Society for Judgment and Decision Making）的学术会员有上千人，他们许多都从事研究。⁸ 从该领域萌生的书籍也是琳琅满目，纸质版和电子版层出不穷，诸如《魔鬼经济学》、《怪诞行为学》和《助推》这样的

畅销书。⁹ 这门新兴的行为学科还得到了包括奥巴马政府顾问在内的政府官员的支持，他们希望探索关于解决医疗保健、教育和其他棘手的政策问题的新方法。¹⁰

本书建立在坚实的理论基础之上，集合了我在决策心理学和行为经济学领域的数十年研究，并且对相关问题作了进一步探讨。我提供了一套切实可行的方案，以便让我们把破坏性错误同建设性错误区分开来，并学着去犯更多“英明的错误”。通过探讨如何利用错误并从中获得学习潜能，我将鼓励你去挑战一些自以为是假设，并改善你的未来前景。有时，我甚至会建议你有意犯错——所有这些都是以挑战错误信念和加速学习为精神实质的。我不仅会鼓励你去接受一个事实，即你和地球上其他任何人一样，都很容易出错——我还会鼓励你去接受这一特征，并从中获取一切进化和学习的潜能。

本书中所提到的故事、框架和见解旨在强调以下关键信息：

1. 充分利用错误所激发的学习潜能是非常重要的——首先，克服那些导致我们忽略隐蔽信息的羞怯和恐惧，这些信息承载着我们的思维方式。
2. 要想从一次错误中吸取教训，关键是把决策过

程——你能控制的那一部分——和结果分开，因为结果通常受外界因素影响。

3. 愚蠢的错误和英明的错误之间是有区别的，这一切都取决于利害关系的相对成本和收益。巧妙地设计错误并从中学习，它就可以变成一次英明的错误。

4. 在某些情况下，为犯错留有一定余地的做法是明智的。正如随机突变可以促进高级进化一样，聪明的、精心设计的错误可以通过开辟新的前景来推动人类进步。

对多数人而言，问题并不是他们犯的错误太多，而是太少。如果向你认识的几位老年人打听一下他们最后悔的事情是什么，那么多数人都会认为是没有尝试——即未能去做某件事，而非做错了某事。人们会很快异口同声地说，通过回顾过去，一个人可以从错误中学到很多东西，而且，有些错误也会因此而具有很大价值。在行政管理课程班上，当我向一些有经验的管理者询问他们从生活中哪些方面学到的东西最多时，他们通常会说“错误”。我回答说：“既然错误对你们来说这么有价值，那么你们为什么不多犯一些错误呢？”这时候，他们往往会转过身来，用疑惑的眼神看着我。关于有目的地犯错的想法，

随时随地都可能与那些旨在减少错误的零容忍管理方式背道而驰。

《做最好的决策》提供了一张路线图，我们可以利用它来设计错误，并从错误中吸取教训。它会帮你评价你的决策过程，排除情绪和认知反应的干扰，如羞愧感或责任意识偏差，而这些往往会损害你从自己的错误中吸取教训的能力。我将提供关于你如何决策以及为何决策的深刻见解，并展现一些用以提高你的判断和选择能力的方法。我还将展开进一步研究，探讨一个颇有争议的问题：如果犯点错误是好事，那么多犯一些错误会不会更好呢？要是在我们有限的理性范围内来判断的话，为了从错误中最大限度地学到东西，那么，为了达到我们所认为的最佳状态，我们就需要犯更多错误。这种观点可能让人难以接受。然而，它却是本书的精髓，其实用性是通过例子、阐释以及一些建议体现出来的，根据这些建议，我们将知道何时及如何巧妙地犯错。

希望本书会帮你变得不那么“完美”——同时，也会让你在对待错误时显得更加理智和包容。如果你按照它的指导原则去做，你将从人们所犯的不同类型的错误中获得新见解，并将学会辨认可能产生有益错误的情境。在这个过程中，你将逐渐

接受一个违背常理的观点，即：我们有时候必须有意识地犯一些错误，因为它们可能是我们获得更深刻认识的唯一机会。我期待引导你走向你自己的发现之门，因为我知道，它们将会商业和其他领域中对你有所帮助。

导论

BRILLIANT MISTAKES
Finding Success
on the Far Side of Failure

当错与对之间不再泾渭分明时

新年第一天的早晨，寒冷彻骨，一支名不见经传的乐队来到一家世界顶级唱片公司，在一位经理面前进行试演。经过多年的表演，该乐队已在当地的俱乐部小有成就，此后，他们一直在寻求重大突破。为了赶上此次试演，他们顶着肆虐的暴风雪，历经十小时车程才到达这里。尽管在途中一度迷了路，但是他们仍然赶在经理之前到达了。而这位经理的新年前夜是在觥筹交错中度过的，那一年里他要面试的乐队有很多，该乐队只是其中之一，而接下来，他至少还要试听当天的另一场演出。乐队和经理都感到筋疲力尽。

经过数月的巡演，该乐队的装备已破旧不堪，录音棚经理不得不为他们换上了自己的扩音器。可以说，这次试演从一开始就出师不利。

一进录音棚，该乐队就花了一小时来录制十几首歌曲。这份录音带最终到了 Vox 音乐集团唱片企划部主任手中。作为业内品牌，该集团有着响当当的名声。这位富有经验的主任拒绝了他们的作品。在他看来，该乐队的音乐风格跟不上潮流。持这种看法的不止他一个。几周前，另一家顶尖唱片公司 Epsilon 的营销总监也对该乐队进行了考察，并得出相同的结论。在写给公司上层的一封信中，这位总监作了如下简短评价：“尽管我们也很欣赏该乐队的才能，但我们认为，在目前与本公司签约的团体当中，这一类型的乐队名额已满。对我们而言，增签此类合约的做法并不可行。”几乎在同一时间，其他两家唱片公司也听了该乐队的演奏，并给出了相同的答复：不论措辞婉转还是略显失礼，都表达了一个强有力的“不”。就这样，该乐队至少被四家享有盛名的唱片公司拒绝了，而在此之前，他们在每家公司都获得了公平的试演机会。

“我们必须学会从每一个过失中学习”

这本应该是故事的结局。但是，有张牌还没有打出来。在总经理进行评议时，有位企划部主任刚好出城了，他在 Epsilon 旗下一家最小的品牌机构任职。当时，他的缺席似乎是件小事，因为该品牌——根据 Epsilon 某位业内人士的说法——是张“底牌，这并不仅仅是因为它发行了许多喜剧唱片。根据预算、人气和声望，它是该公司众多有影响的品牌当中最不起眼的一个人”。这是除了面向救世军乐队的某个品牌之外，Epsilon 公司里表现最差的。这位企划部主任可能会在关于一支新兴摇滚乐队的评价中添加些什么内容呢？那些更受人尊重、更懂这类音乐的决策人已经作出了否定的评判。

但是，在 6 个月之后，该乐队那位性情执着的经理把他们的录音带通过走后门的方式再次送进了 Epsilon，并引起了这个小品牌机构主任的兴趣。这个离经叛道的年轻人不仅充满热情，而且雄心勃勃。他曾在海军服役，之后加入 Epsilon，成为一名经理助理。他在寻找新的、尚未被发掘的乐队，并把诸如喜剧唱片之类的利基市场发展成为可盈利的企业。5 年之后，29 岁的他担任该品牌的领导职位，成为 Epsilon 成立以来最年轻的品

牌负责人。关于新的录音技术怎样才能对音乐产业的未来产生影响这个问题，他是有先见之明的。由于必须依靠该公司艺人们的残羹来生活，因此，他和这些明星之间建立了密切的工作关系，这一点与大多数经理和艺人保持距离的典型风格形成了反差。他渴望改变世界。

当听到该乐队的录音带时，这位企划部主任被深深吸引了。他决定请他们回来，重新试听一下他们的演奏。试听期间，尽管与演奏的音乐相比，乐队成员的机智和潜力更能引起他的兴趣，他还是决定和他们签约。这一切恰恰发生在同一家唱片公司，而在6个月之前，该公司的精英们刚刚拒绝了这支乐队。Epsilon的品牌机构一直存在独立决策的情况，但是，这次的反常做法却让Epsilon的总经理感到有些惊讶，他负责该公司的众多品牌。签完合同之后，他写信给这支乐队，言辞间显露出几分尴尬。信上解释了“成为我们机构中的一个特例对你们而言可能意味着什么。我可以向你们保证，艺人经理确实听了你们的录音，但我知道你们会理解，毕竟艺人经理也是人，也会改变他们的想法！”作为一个喜剧唱片制作人，他怎么能违背那些确实触摸着本行业脉搏的资深同事所作出的更好的判断，而去签约一支摇滚乐队？这肯定是个错误，对吗？