

思考者
Thinker
系列

最后一英里

影响和改变人类决策的
行为洞察力

[加] 迪利普·索曼 (Dilip Soman) ◎ 著 王尔笙 ◎ 译



Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights

行为洞察力的提出者、世界知名行为科学家的经典力作
用行为科学思维解决决定成败的“最后一英里”问题
通过行为助推设计帮助人们做出最佳决策

最后一英里

影响和改变人类决策的
行为洞察力

[加] 迪利普·索曼 (Dilip Soman) ◎ 著 王尔笙 ◎ 译



Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights

图书在版编目 (CIP) 数据

最后一英里：影响和改变人类决策的行为洞察力 / (加) 迪利普 · 索曼著 ; 王尔笙译 . -- 北京 : 中国人民大学出版社 , 2018.7

书名原文 : The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights

ISBN 978-7-300-25408-1

I . ①最… II . ①迪… ②王… III . ①组织管理学 IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006340 号

最后一英里：影响和改变人类决策的行为洞察力

[加] 迪利普 · 索曼 著

王尔笙 译

Zuihou Yi Yingli : Yingxing he Gaibian Renlei Juece de Xingwei Dongchali

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm × 230mm 16 开本

版 次 2018 年 7 月第 1 版

印 张 15.75 插页 1

印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷

字 数 210 000

定 价 69.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

大多数企业都将绝大部分精力放在了价值创造过程的“第一英里”上，而几乎都无视决定成败的临门一脚，也就是至关重要的“最后一英里”。企业之所以能获得成功有很多原因，但如果处理不好“最后一英里”问题，极有可能做出错误的决策，最终必将走向失败。“最后一英里”问题关乎：

- 消费者光临你的网站或零售店，或与你的销售代表面谈，然后决定是否接受你的产品；
- 公民与福利机构相互影响并决定是否签署一项福利计划；
- 政府推行和实施某项政策能否得以贯彻落实；
- 城市交通“肠梗阻”问题能否得到妥善解决；

.....

《最后一英里》一书涉及社会心理学、行为经济学等领域的内容，运用这些行为科学知识带来的洞察力，可以帮助我们充分了解消费者的决策过程，并将其应用于解决各种“最后一英里”问题。本书还就如何将行为科学应用于实际工作给出了具体、可靠的建议，帮助我们在工作和生活中做出更好的决策，促使政府制定出更有效的政策，从而填平横亘在意愿与行动之间的壕沟。

THE LAST MILE

Creating Social and Economic Value from Behavioral Insights



迪利普·索曼

多伦多大学罗特曼管理学院沟通策略教授
兼康力斯沟通策略学会主席。他拥有芝加哥大
学商学院博士学位，是一位行为科学家，目前
担任多伦多大学印度创新研究所主任和行为经
济学应用研究中心协调专员。

阅 想 时 代 | 策 划
Mind Times Press

责任编辑：李颖怡

营销编辑：刘 芳 陈 卓

封面设计：一本好书

欲知更多新书信息、投稿交流

请发送邮件至：mtpress@126.com

阅想时代官方微博：@阅想时代（新浪微博）

阅想时代官方微信：阅想时代

The Last Mile

Creating Social and
Economic Value from
Behavioral Insights

推荐序

学术界是个小圈子。从我博士毕业到现在已经 16 年了，每年，我都会在行业年会跟同行见面，与一些同行有十几年、几十面的缘分，我和他们从陌生人变成熟悉的朋友。迪利普（Dilip）就是这样一位朋友，他是全球商学院里出类拔萃的行为学研究者，从芝加哥大学取得博士学位，先后在香港科技大学和多伦多大学任教。生活和工作场景的不断变化给予他丰富的观察和体验，多年来，他对决策和选择助推（nudging of choice and decision）进行的研究终于在大量慕课的驱动下，汇集成了这本有体系、有洞见并出版非常及时的《最后一英里》一书。

2015 年，这本书刚面市时在多伦多大学有个发布会，恰巧我在多伦多出差，应迪利普的邀请去了现场，随后，我就买了一本该书的 kindle 电子版，并且几乎是一口气将它读完的。迪利普在书中整理了大量严谨的学术研究，用通俗易懂的语言来为读者科普。书中既涵盖了作者迪利普自己和团队多年原创的知识，也有行为经济学里诸多大咖的研究成果，诸如诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）、诺贝尔经济学奖得主理查德·泰勒（Richard Thaler）和行为经济学跨界狂人丹·艾瑞里（Dan Ariely）的故事。《最后一英里》一书着实“有种有料”，并且最重要的是把这些“料”转化成人人（个体的人到政策商业决策的人）都需要了解的洞见，从而让现在比较“失控”的世界开始变得有序。2017 年，我跟迪利普讨论后，想让这本力作早些进入中国，让中国的读者也能一读为快，所以便将其推荐给了中国人民大学出版社。我对中国人民大学出版社的翻译速度真的非常惊喜，该书的译稿完成了！

“我们是我们的选择”（We are our choice）——法国哲学家萨特（Sartre）的这句话可以完美地总结这本书。其实“最后一英里”指的是我们作为人的一种特性，指的就是“梦想的巨人”和“行动的矮子”（planner vs doer）之间的差距。我们的世界里所有的失控都是行为没有达到设想而造成的断裂（gap）。这本书用丰富的科研成果告诉我们以下几点：（1）为什么会出现这样的断裂（我们的认知误区、偏见，第1~6章）；（2）怎样检测发现认知误区（第7~8章）；（3）怎样重建认知、修复选择点，避免延误行动（第9~14章）。

这本书的中文译本有200多页，内容全是干货，言之凿凿，我觉得本书会成为行为学的经典著作之一。作为行为学研究者，我觉得这本书以及行为学这个领域最大的贡献就是对我们作为决策者和选择主体做出新的认知。我们并不像古典经济学描述的那样理性（rational）；我们也没有认知派假设的那样会非常精确和努力地计算选择（accurate and effortful）；我们也不是社会心理学派认为的只是被情感和社会规范所驱动（emotional and social factors）。

这本书用详尽的研究展示：我们的选择和决策（choices and decisions）都是微环境和场景造成的结果，想要改变行为和选择，就要重新设计选择的微环境。我们捐献器官不是因为我们伟大，而是作为某个国家的公民，我们的公民卡里哪个是默认的选项（default option）。我们选择B，是因为临近的A和C都太极端（compromise effect）。我们之所以去健身房，也许就是因为耐克跑步App提醒我们“你这个懒蛋，已经两天没跑步了！这两天预估你的体重增长了4斤”（这是我自己创造的提示语），这就是对跑步选项进行的意识刺激和不跑的成本提示（choice salience and risk of opting out）。本书中的内容和行为学领域的相关知识提醒我们：作为人，我们的默认选项常常跟自己想要的结果背道而驰。想要结果，就要在默认选项的设计里、在选择微环境的设计里大下功夫。

《最后一英里》里应下的功夫指的就是：（1）深刻了解我们的认知、决策习惯和流程；（2）把决策分解成决策点（decision points）；（3）对关键决策点进行干预（intervention）。比如，为了让人们买健康食品，可以把不健康的食品放在很难

够到的地方；或者，餐厅里都是甜点蛋糕的味道（scent），人们在这样的气味下更容易选择沙拉等健康食品 [来自 2018 年南佛罗里达比斯瓦斯（Biswas）教授的最新研究]。

在我看来，所有看似需要重复的选择都十分重要，如运动、健康饮食、储蓄、工作、投资、公益活动。迪利普认为，如果我们想助推（nudge）这些重要的行为，我们就需要在深刻认知这些行为流程和习惯的基础上做到以下三点：（1）改变微场景而助推（context design）；（2）设计和修复选择的结构和行为的过程（choice repair）；（3）对新行为不断强化来改变我们对行为的动力系统（motivation）。

最后，我用三个“最后一英里”巨人的故事来启发我们思考行为助推和行为改变。这三个巨人都是我的朋友，他们都是我们想要树立的“保持运动习惯，健身、健美、健康”的榜样。

齐夫是希伯来大学某学院院长、耶路撒冷男子 50 岁组马拉松冠军。他说：“我的秘诀是我必须跟受伤的可能性战斗。所以，我在每周的 5 天里每天只跑 3 公里，剩下 1 天跑 10 公里，休息一天，这个习惯我坚持了 10 年。”

卢克是我在加拿大曼尼托巴大学的好友，他通过运动在 8 个月内减了 30 公斤，成为健康运动生活方式的引领者。他说：“每周 6 天，我每天 5 点起床，做 20 分钟有氧运动、400 个腹肌运动、20 分钟肌肉练习、45 次每组肌肉运动。我这样坚持是因为害怕回到那个旧时的自己和重新经历当时那种悲惨的心情。”

金是加拿大最大的银行的女性资深高管，她 50 岁，拥有令人骄傲的马甲线。她说：“我出差频繁，这是我最大的敌人。所以我不出差的时候，每周健身教练会来我家 3 次，进行 30 分钟肌肉练习。每天，我会骑 45 分钟室内单车。出差时，我每天在酒店健身房骑 45 分钟单车。我有个不二原则：不允许自己超过两天不运动，不允许自己坏了规矩。”

三个行动巨人的故事贯穿了《最后一英里》这本书中涉及的几种选择助推技

巧。原来，对于运动的空想者（sophisticates）来说，运动是一种模糊的行为，它可以发生在现在或者未来，也可以只停留在想象和计划模式里。

对于行为的巨人来说，运动是默认选项（没有不去运动的选项）。这种运动是具体的（specific），它有时间性（time frame）、任务细节（task details）和行为类别（categories of actions）。他们的大脑具备执行模式（implementation mode），他们能够坚持的动力（motivation）就是跟反势力斗争（不建立受伤的行为结构，不做回与过去的自己建构的行为模式，跟自己出差战斗的行为模式）。心理学关于动力系统的研究表明，跟相反的势力战斗才能激发最强的动力。

希望读者能从这本书领悟智慧，构建或者修复选择微环境和框架，做行动的巨人，持续地完成“最后一英里”！

万方

博士、博导、加拿大曼尼托巴大学艾斯博商学院市场营销系教授

2018年7月于深圳

The Last Mile

Creating Social and
Economic Value from
Behavioral Insights

前言

站在最后一英里处

据我了解，每个组织所从事的事业都在改变人的行为，以营利为目的的公司都会努力说服目前购买它们竞争对手产品的消费者转投自己的怀抱。一个政府可能希望说服公民通过网络准时纳税或更新他们的驾照，因为这样做会更有效率也更快捷。一家公共福利机构可能希望符合条件的家庭为子女的教育着想，让其签署并接受援助或学费资助。事实上，我并未发现有哪个组织还没有做改变服务对象行为的工作。

如果你思考一下组织中的人员通常要做的工作，就会发现他们所付出的努力都花在我所称的第一英里的问题上。这些努力专注于开发战略、提出新产品和服务、设计创新流程，并仔细思考竞争格局。然而，几乎没有哪个组织会重视最后一英里问题：最后一英里指的是理论付诸实践；最后一英里指的是消费者光临你的网站、造访你的零售店或与你的销售代表面谈，然后决定转而接受你的产品；最后一英里指的是公民与福利机构相互影响，并决定是否签署一个计划；最后一英里指的是一个个体来到一间政府办公室以便获得某项服务，然后选择接受服务，或者其双手一摊，怀着沮丧的心情回家。

当一个人思考最后一英里问题并聆听消费者和公民的故事，而那些人在这方面并没有什么有用的经验时，这个人便会认识到并不是只有大事重要，小事同样重要。在最后一英里处，决策做出的方式、环境氛围、向人们提问时的措辞、印刷表格所用纸张的颜色或者与消费者打交道的代理人和蔼可亲的态度等诸如此类的小事都会成为购买产品、开立账户乃至消费某项服务时做决策的决定因素。我

想说，作为一个社会，尤其是作为一所商学院，我们已经在第一英里的问题上花费了大量的时间和精力，而实际上，我们应该思考的是最后一英里的的问题。最后一英里会成就一个组织，也会毁掉一个组织。然而，许多组织倾向于以外包最后一英里的形式为服务对象提供服务。在我看来，这并非明智之举。

一个卓越的最后一英里理论源于何处呢？任何最后一英里理论都要包括一个行为变化理论。多年来，我一直在研究行为变化。我认识到，我们的产品在属性上与其他产品并没有什么差别，而其在涉及最后一英里的各种小事上却有很大不同。我是工程师出身，而我的第一份工作是重型土方机械销售和服务。在工作了一段时间之后，我去读了MBA，然后在芝加哥大学商学院取得了博士学位。

在芝加哥大学决策研究中心，我有机会与自己接触过的一些最睿智的研究人员合作。这段经历结束后，我又先后在科罗拉多大学波德分校和香港理工大学工作，最后来到多伦多大学罗特曼管理学院任教。在这些年的所有经历中，我有过借助学术与理论透镜、实践透镜、行为透镜和工程透镜思考决策过程的机会。我的研究方向可以用一句简单的话来概括：我对有趣的人类行为感兴趣，也对确认利用那些有趣的行为帮助人们实现自助的方式感兴趣。

在过去的几年里，学术界掀起一股行为科学热，这在很大程度上是因为丹·艾瑞里的《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*)、理查德·泰勒和卡斯·桑斯坦(Cass Sunstein)的《助推》(*Nudge*)，以及丹尼尔·卡尼曼(Daniel Kahneman)的《思考，快与慢》(*Thinking, Fast and Slow*)等书的出版，这些专著乃至其他类似书籍为我们带来了巨大的灵感。我一直在思考如何用这些创见(行为科学领域里有趣的发现)帮助个人和组织做出更好的选择方式，这些导致了罗特曼管理学院的一个研究团体(其被称为“行为经济学应用”，简称“BEA@R”)的出现，它以产业、政府和福利机构为合作伙伴开展研究工作，以严谨且颇为恰当的方式解读现实世界的状况。最近，我准备开一门网络公开课(MOOC)，这门课程就叫《行为经济学应用》，它的初始目标

是引导学生们将所谓的“行为经济学”付诸实践的同时，也帮助他们像行为科学家那样思考和行动。为了做到这些，学生们需要具备阅读能力，尤其要具备用批判的眼光去考察行为科学领域相关研究的能力。更重要的是，学生们要具备观察现实世界的状况和识别干预措施的能力，从而帮助人们更好地做出选择。在开展网络公开课授课的过程中，我们不仅可以改进自身的教学方法，而且还可以把自己所了解的行为科学以更细腻的方式展示给学生们。如果你也是研究者，或者你在某个希望处理特定问题的组织工作，那么你会倾向于观察那个问题的基本状态和重要的细节特征。你倾向于“只见树木不见森林”。而教师的身份使我可以站在更高的层面上看问题。我可以摆脱任何特定的研究或咨询项目中枝节问题的纠缠，转而观察森林的全景。

本书所选用的材料涵盖了我的授课内容以及在网络公开课和在多伦多大学罗特曼管理学院课堂上的讨论。我最初的设想是将其编成一本与我的课程相配套的参考书，但在酝酿阶段，该书便表现出与众不同的生命力，所以现在呈现在读者面前的是一本完整的、拥有独立思维的书。我曾经的学生们会觉得其中的某些内容似曾相识，但我相信他们可以从中获得很多新的洞察力。就像在我的课堂上讲的那样，这本书的目标也并非只是罗列开创性的新思维，而是帮助你认真思考这些新思维能为你做什么，以及行为科学如何为你服务。

为了真正征服最后一英里，你需要做好哪些准备工作呢？首先，你需要了解在最后一英里会发生什么：“你的利益相关者（消费者或公民）如何做出选择以及这些选择的影响因素有哪些？”这一问题是前六章讨论的重点。首先，我会介绍最后一英里的概念（第1章）和“选择架构”的定义（第2章）。我在接下来的三章里将深入探讨有关选择、货币和时间心理学的概念（第3章至第5章）。我将在第6章中提出决策点理论，该理论将为理解人们如何调整自己的消费行为打下基础。其次，你需要了解研究最后一英里的最佳方法。我将在第7章和第8章中讨论行为实验（或者说是更为常用的“实验”）和了解偏好的方法。再次，你需要在接受这些思维的基础上解决“如何做”的问题。我将在最后六章中着手处理最后一英里不同方面的问题，包括一个选择修复的大框架（第9章）、一个设计助推的

过程（第 10 章）、决策拐杖（第 11 章）、一个专注于信息披露的行为透镜（第 12 章）、深入考察零售业（第 13 章）。最后，我将介绍如何征服最后一英里的一些“处方”（第 14 章）。

The Last Mile

Creating Social and
Economic Value from
Behavioral Insights

目录

第一部分 最后一英里问题：关于行为科学，我们了解多少

- 01 成败在此一举：最后一英里问题 // 3
 - 最后一英里问题 // 5
 - 第一英里和最后一英里 // 8
 - 非理性 1.0：当我们对他人行为的期待不正确时 // 10
 - 人类决策的三大支柱 // 15
 - 非理性 2.0：意愿与行动之间的差距 // 16
 - 解决最后一英里问题：转化、应用和干预 // 17
 - 站在巨人的肩膀上 // 18
- 02 改变人类行为的核心方法：选择架构与助推 // 20
 - 组织都在致力于行为变化的事业 // 21
 - 如果律师、经济学家、市场营销者和行为科学家同时走进一家酒吧 // 23
 - 助推：改变人们行为的强大技术手段 // 30
- 03 人们如何做出选择与决策 // 37
 - 选择与决策的三种研究方法 // 38
 - 选择与决策领域的四大核心主题 // 46
- 04 心理账户与支付手段对最后一英里行为的影响 // 62
 - 为货币贴上标签：心理账户 // 63

- 心理账户的创建过程与结果 // 66
- 我们是如何在心里记账的：“罐头瓶会计法” // 70
- 支付手段对人们行为的影响 // 72
- 持家好手与洗衣 // 75
- 货币面值对消费者偏好的影响 // 76

05 时间心理学 // 78

- 人们对时间的感知与理解 // 79
- 等待和排队的启示 // 83
- 取得进展对任务完成的重要性 // 85
- 把事情做好的含义 // 90
- 应对“时间尚早不必着急”的问题 // 92

06 决策点理论对改变行为的有效性 // 94

- 为什么我们清楚应该做什么，却总是无法兑现 // 97
- 制止冲动消费的妙招：设定分割与决策点 // 99
- 参加交易成本形成有效干预 // 101
- 提醒物助力人们做出决策 // 103
- 信封与储蓄行为 // 104
- 为停下来思考消费提供机会 // 104

第二部分 行为科学实验

07 行为科学家如何进行行为实验 // 109

- 行为实验 // 111
- 每日一便士：编制实验程序 // 114
- 行为实验中的变量 // 118
- 关于实验设计 // 119
- 付款方式改变花钱的方式 // 121

实验的类型研究 // 123

08 了解偏好与判断 // 126

针对不可观测因素的判断 // 128

判断机器 // 131

你的判断机器真的比你好吗 // 134

直觉：赋予决策与判断的洞察力 // 135

培养良好的直觉 // 138

消费词汇表的妙用 // 139

第三部分 站在最后一英里处：行为变化设计

09 做出更好的选择：关于选择修复 // 145

行为改变的四大策略 // 148

行为修正方法：去偏与纠偏策略 // 150

10 助推：解决最后一英里问题最有效的工具 // 155

助推在日常生活的应用 // 158

如何设计助推干预 // 162

11 五大决策拐杖 // 170

反馈：改善决策过程 // 171

如何获取建议 // 174

决策支持系统：以案例为基础和以模型为基础 // 177

12 如何让信息披露更有效 // 182

产品特征信息披露 // 184

利益冲突的信息披露 // 187

公开信息披露 // 188

什么让信息披露政策有效果 // 191

如何判断有效的决策源 // 192

13 零售中的消费者行为洞察 // 195

行为定价策略：展望理论与价格展示 // 196

折扣的设定对消费者行为的影响 // 201

消费者眼里的公平定价 // 202

零售商店如何挣到钱 // 203

店面陈设如何设计才能让客流量最大化 // 205

把逛客变为买家：提高转化率的秘诀 // 205

如何提高消费者的单次购物额 // 207

行为干预的最佳实验场所 // 208

14 最后一英里的最后一英里 // 209

任何事情都是重要的 // 211

拥抱行为洞察力 // 213

构建资源与文化 // 215

选择的大一统理论 // 218

实验室实验还是现场研究 // 218

助推还是素养 // 220

一次一个助推 // 221

附录 1 行为洞察力与助推设计集锦 // 222

附录 2 选择架构工具 // 234

译者后记 // 237