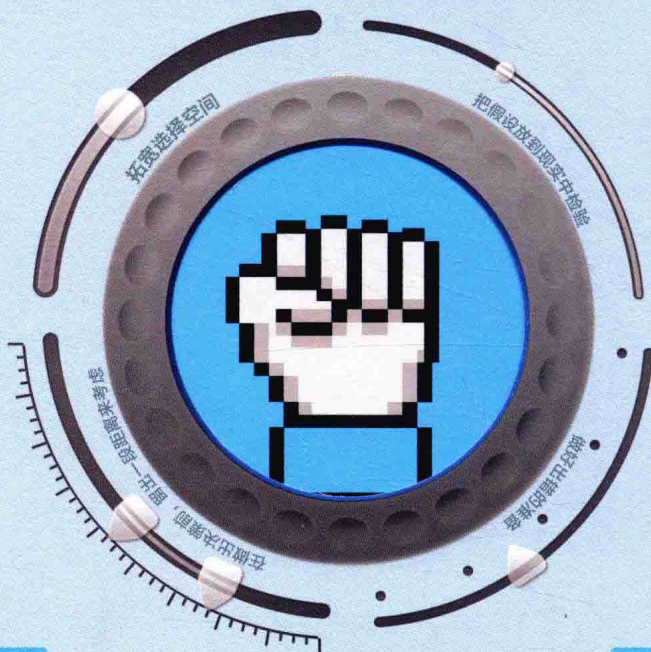


行为设计系列 | 源自斯坦福大学的前沿心理学理论 | 被美国硅谷创业圈奉为“圣经”的管理思维

掌控关键决策

HOW TO MAKE BETTER CHOICES IN LIFE AND WORK

洞察深层动机 优化关键决策



[美] 奇普·希思 丹·希思 著 宝静雅 译

行为设计学

DECISIVE





行为设计学

DECISIVE

[美] 奇普·希思 丹·希思_著 宝静雅_译

掌控关键决策

HOW TO MAKE BETTER CHOICES
IN LIFE AND WORK

图书在版编目 (CIP) 数据

行为设计学·掌控关键决策 / (美) 奇普·希思,
(美) 丹·希思著; 宝静雅译. -- 北京: 中信出版社,
2018.10

书名原文: Decisive: How to Make Better Choices
in Life and Work

ISBN 978-7-5086-9519-8

I. ①行… II. ①奇… ②丹… ③宝… III. ①商业心
理学—研究 IV. ① F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 219129 号

Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work

Copyright © 2013 by Chip Heath and Dan Heath

This edition arranged with C.Fletcher & Company, LLC through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

行为设计学：掌控关键决策

著 者：[美] 奇普·希思 [美] 丹·希思

译 者：宝静雅

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)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：14 字 数：272 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2013-4573

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9519-8

定 价：68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

前 言

香农是一家小型咨询公司的负责人，她正面临一个艰难的抉择——是否解雇技术部经理克莱夫。过去的一年中，克莱夫只勉强达到了工作的最低要求。其实他并非毫无天赋，相反，他聪明机敏。他擅长即时提出低成本的技术解决方案，但他在工作中毫无主动性。更糟糕的是，他态度恶劣。会议上，他经常质疑别人的观点，有时还连带挖苦和嘲讽。

遗憾的是，解雇克莱夫会在短期内引发某些问题，因为他比其他任何人都更清楚如何维护公司的客户端数据库。

在这种情况下，你会给香农提出怎样的建议？她是否应该辞退克莱夫呢？

如果你回想一下过去数秒内自己的心理活动，那么你一定惊讶地发现自己的片刻间就已经形成了某种观点。我们中的大多数人在思考克莱夫这个案例时，都觉得自己已有足够的信息去给出建议。你可能会建议香农解雇克莱夫，或是鼓励香农再给克莱夫一次机会。但你可能不会举棋不定。

“在你的精神世界里，很显然，你极少被某个问题难住。”丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）说。这位获得诺贝尔经济学奖的

心理学家，证明了人类的决策行为与经济学家假设的严格理性是有区别的。在他引人入胜的《思考，快与慢》(*Thinking, Fast and Slow*) 一书中，他这样描述人们是如何轻易地做出论断的：“正常情况下，你的思维几乎会对发生的所有事情做出直觉反应并形成某种看法：在尚未熟悉某个人之前，你已经产生了喜欢或厌恶的感觉；你可能不知道自己为什么会信任或怀疑陌生人；或是在未对某一公司做出任何分析和评估的情况下就认定它一定会成功。”

卡尼曼认为，人们之所以会匆忙做出结论，是因为我们对眼前的信息太过关注，从而忽视了视线之外的信息。他称这种倾向是“目光所及，便是一切”。与卡尼曼提出的视觉隐喻相一致，我们将这种倾向称为“聚光灯效应”（想想剧院里的聚光灯是如何吸引我们的视线的，灯光内的一切东西都被清晰地照亮）。

克莱夫的例子便是聚光灯效应的体现。当我们得到有关克莱夫的这些信息——他只达到工作的最低要求，缺乏主动性，态度恶劣，面临被老板解雇的可能——我们发现利用这些现成的信息，能够很轻易地得出结论。

可聚光灯集中照射的毕竟只是一个区域，灯光外的一切都被忽略了。因此在克莱夫的例子中，我们不会立刻去问那些显而易见的问题。比如，与其解雇克莱夫，为什么不转变他的工作角色，从而更好地匹配他的能力呢？毕竟他擅长及时提出低成本的解决方案。或者可以找一位导师来帮助他树立更宏伟的目标，少做些尖刻的评论。

此外，如果我们深入研究，会不会发现克莱夫的同事们很喜欢性格执拗、说话直率的他？他可能是IT（信息技术）版的豪斯医生^①。是什么让我们以为香农对克莱夫的看法准确无误并不容置疑呢？如果香农是一个糟糕的管理者呢？当我们把聚光灯从一端打到另一端时，整件事情看起来便大不相同了。如果没有调整这个聚光灯的话，怕是很难对克莱夫做出准确的判断。然而不这么做也可以轻易地形成观点。

从本质上来讲，这恰恰是决策的核心难题：灯光内的东西不能说明一切，我们很难凭借这些信息做出一个好的决断，但我们时常会忘了调整聚光灯的方向。实际上，我们有时完全忘了聚光灯的存在，长时间地栖身在小光圈的内部，这使我们忘记了光圈外有着更广阔的风景。

如果分析人们做出的各种决策和其结果，你就会发现，人们通常不会有特别出色的决策记录。

比如，人们常常放弃职业选择，或者对自己的职业选择感到后悔。美国律师协会的一项调查显示，44%的律师建议年轻人不要从事法律方面的职业。一项针对两万名经理层人士的调查显示，在18个月内，40%的高级行政人员或被开除，或因不能胜任工作主动请辞。半数以上的教师在4年内辞去了工作。事实上，一份对美国费

^① 豪斯医生为美国悬疑剧《豪斯医生》中的角色，是一个性格乖戾、医术高超的内科医师。——编者注

城学校的研究显示，教师离岗的概率几乎是学生辍学概率的两倍。

商业决策常常存在缺陷。一份针对企业并购的研究——管理者做出的风险最高的决策——显示 83% 的决策没有为股东创造任何价值。另一个调查小组让 2 207 名管理者对他们机构内的决策进行评价，其中 60% 的管理者称，糟糕的决策和好的决策出现的次数几乎一样多。

在个人生活方面，决策的情况也并不乐观。人们在退休前攒不到足够多的钱，而在可以攒钱的时候，又由于高价买入、低价卖出的行为消耗着自己的股票投资组合（stock portfolios）。年轻人结交损友，中年人为工作所累，老年人又在考虑为何没有在年轻的时候多去闻一闻玫瑰花香。

为什么做出好的决策对我们来说会这么难？近年来，一些引人入胜的书籍和文章提出了这个问题，并探讨了人们在决策时遇到的难题，即主观偏见、非理性。谈及决策这件事，很显然我们的大脑不是毫无瑕疵的仪器。但人们很少注意到另一个不可忽视的问题：鉴于我们天生会做一些荒唐的事，那要怎样才能改善这种情况呢？^①

① 本书已列出有关决策的推荐书目，详细内容请参照延伸阅读的内容。想要弄清我们决策时面临的问题，可重点阅读丹尼尔·卡尼曼的著作《思考，快与慢》以及丹·艾瑞里的《怪诞行为学》。在为数不多的指导人们做出更好决定的书籍中，理查德·H. 塞勒和卡斯·R. 桑斯坦所著的《助推》，是为商业和政府中的“选择建筑师”们，也就是构建诸如退休计划和器官捐赠政策等各种决策体系的人们而著。它已被美国、英国等国家用来改善政府的政策。

当面临重大决定的时候，我们偶尔会得到这样的建议——相信自己的直觉。不幸的是，我们的直觉也充满着靠不住的冲动。比如，美国芝士蛋糕厂（Cheesecake Factory）的至尊红色天鹅绒芝士蛋糕可谓名副其实的美味甜品，与此同时，它含有1 540卡路里的热量，相当于3个麦当劳双层奶酪汉堡外加一包彩虹糖（Skittles）。这就是我们在正餐后吃的甜品。

这款芝士蛋糕正是我们的直觉感兴趣的東西，但没有人会把这种直觉错认成智慧的指引。当然，从没有人会在审慎地做出一份膳食计划后嘴里仍嚷着，我要再来一块芝士蛋糕。

在重大抉择面前，我们的直觉也没有起到更好的作用。1975年10月10日，伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）和理查德·伯顿（Richard Burton）^①举行了一场幸福的婚礼。泰勒是第六次结婚，而伯顿之前也有过两次婚姻。塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）^②曾将第二次婚姻形容为“希望战胜了经验”。但是鉴于泰勒和伯顿的过去，这段婚姻具备了更大的意义：希望战胜了堆积如山的经验（这段婚姻持续了10个月）。

我们的直觉往往犹豫不决。2009年，美国人洗掉了约61 535

① 伊丽莎白·泰勒（1932.2.27—2011.3.23）为美国演员，曾获第39届奥斯卡最佳女主角。理查德·伯顿（1925.11.10—1984.8.5）为英国演员，是20世纪60年代好莱坞最炙手可热的明星。——编者注

② 塞缪尔·约翰逊（1709.9.18—1784.12.3）为英国作家、文学评论家和诗人。——编者注

个文身。英国一项针对 3 000 多人的调查发现，88% 的新年计划未得到实现，而其中 68% 的计划仅仅是“要更好地享受生活”。四分卫名将布雷特·法弗（Brett Favre）曾几度退役又复出。本书付印时，他又退役了。

如果自己的直觉都不可信，那还可以信任什么？许多商业人士相信缜密的分析。为了测试这种信任度，两位研究人员——悉尼大学的教授丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）和麦肯锡公司（McKinsey & Company）的董事奥利维耶·西博尼（Olivier Sibony）——在 5 年多的时间里对 1 048 个商业决策进行了调查，追踪了解这些决策产生的方式及其对收入、利润和市场份额等方面的影响。这些决策都很重要，比如是否推出新产品和服务，是否改变组织结构，是否进驻新的国家，是否收购一家公司。

研究人员发现，在多数决策过程中，各团队都进行了缜密的分析。他们建立了完整的财务模型，还评估了投资者对他们的计划可能做出的反应。

除了了解这些分析，洛瓦洛和西博尼还问到了团队的决策流程，也就是决策中软性的、不那么侧重分析的部分。对于决策中依然存在的不确定因素，团队是否进行了详细讨论？对那些与高管意见相异的想法，他们加以考虑了吗？他们是否发动了那些持不同观点的人并使其参与到决策？

好的决策有助于增加收入、提高利润和扩大市场份额，那么在制定这样的决策时，流程和分析哪个更重要？研究人员通过对

比发现，决策流程更为重要——比分析重要6倍。通常一个好的流程可以识别出错误的逻辑，从而引出更好的分析。但反之则不尽然，如果决策流程不能赋予分析一个合理的展示机会，再精辟的分析也是无用的。

为了说明大多数机构的决策流程存在缺陷，西博尼用法律系统做了一个类比：

想象自己走入一间法庭，庭审程序以一名检察官展示幻灯片为主。通过20张极具说服力的图表，检察官论证了为何被告有罪。然后法官对检方提及的一些事实进行质疑，但检察官对于每一个质疑都做出了令人满意的回答。因此，法官做出裁决，被告获刑。这不是正当的法律程序，对吗？如果你对法庭上的这种程序感到震惊，那么，同样的情形在投资决策过程中出现时，为什么你会认为它可以接受呢？

当然，这么类比显得过于简单，但这正是大多数公司决策时所遵循的程序。这些公司有一个团队，只为项目的一方提供论证，该团队可以选择论点并决定相应的论证方式。而最终的决策者既是质疑者，又是“终审法官”。建立一个好的决策流程，可以在很大程度上确保不再出现这些缺陷。

丹·洛瓦洛表示，当他和公司领导谈论起决策流程时，他们都持有怀疑的态度。“他们不相信软性因素会比硬性因素更加重

要，”他说，“他们不会在这上面花费太多时间，人人都觉得自己知道如何做决策。”那些真正关注流程的人确实得到了回报：一个好的流程极大程度地改善了决策结果以及与决策相关的经济收益。

一些优秀的公司决策者所体现的行为准则——探求不同的观点，识别不确定因素，寻找与他们见解相悖的证据——在我们的家庭生活和与朋友交往的过程中同样有帮助。一个可靠的流程不仅对工作有利，也益于我们的生活。

为什么流程如此重要呢？因为认识到自身缺点并不足以帮助我们改掉缺点。比如，知道自己近视就会让你看得更清楚吗？知道自己脾气不好就可以消除坏脾气吗？同样，仅仅认识到心理过程中存在的偏见，是很难对其进行纠正的。

做重要决策时，我们中的大多数人很少将“流程”的概念运用到思考中，比如是否解雇克莱夫，是否换一份新工作，或者如何对待我们年老体弱的父母。唯一被广泛采用的决策流程是列出利弊清单。这种方式的优点在于它经过了深思熟虑。比如在克莱夫的例子中，我们不是立刻就下定论，而是确定它的正反两面——通过不断地调整聚光灯的方向——直到我们觉得能够做出决定。

你可能不知道，利弊清单的方法在历史上可是系出名门。1772年，本杰明·富兰克林的一位同行得到一次不寻常的工作机会，因此向富兰克林寻求建议。富兰克林在回信中表示，因为对具体情况不甚了解，所以不能建议他是否接受这份工作，但提出

了一个可以让他自己做出决定的方法。富兰克林说：“这种方法就是用一条分割线把纸面划为两栏，分别写入‘利’和‘弊’。”他还表示，在接下来的三四天，他会把想到的利弊因素随时记录在两栏中。接着，他又说：

当所有利弊一目了然的时候，我会努力去估量它们各自的重要性。检视两栏中的内容，如果有看似同等重要的“利”和“弊”，我会把两项都划掉；当一个“利”与两个“弊”对应时，我会把这三项划掉；如果两个“利”与三个“弊”对应，那么我就划掉这五项。通过这样的做法，我最终会找到其中的平衡点。如果一两天后发现两栏中都没有可以增加的新内容，我便可以做出相应的决定了。

富兰克林将这种方法称为“心理数学”。自这封信问世 200 多年以来，大多数人做选择时仍会沿用他的方法（前提是人们不相信自己的直觉）。我们也许不会听从富兰克林的建议，不会把拥有相似重要性的利弊因素划掉，但我们欣然接受这个过程体现的要领。当面临一个选择时，我们要对各选项的利弊进行比较，然后从中挑选出最有利的那个选项。

利弊法为人熟知，已经是种常识，却也存在巨大缺陷。

在过去 40 多年间，心理学研究已确定我们的思考过程中存在一系列偏见，这些偏见注定了决策中的利弊模式会失败。如果我们渴望做出更好的选择，那么就必须知道这些偏见是如何影响

我们的，而我们又该如何与之斗争（用一些利弊清单更有效的方法）。

接下来请阅读对决策制定最为有害的四个思维陷阱，以及一套用来抵消其影响的流程。

目 录

前 言 VII

第一章	阻碍有效决策的四大思维陷阱	001
	思维陷阱 1: 思维狭隘	003
	思维陷阱 2: 证实倾向	005
	思维陷阱 3: 短期情绪	007
	思维陷阱 4: 过度自信	011
	一次成功的职业选择: 如何避开所有思维陷阱	015
	WRAP 决策流程	019
	本章小结	028

拓宽选 择空间

第二章	避免思维狭隘	033
	要或不要, 能或不能: 选择只有两种吗?	035
	选项背后的终极目标, 指引你做出明智决策	038
	犹豫不决时, 先分析机会成本	047
	消失选项测试: 丢掉现有选项, 你还能想出新的可能性吗?	052
	本章小结	057

第三章

多目标追踪 059

从不同角度，同时考虑多个选项 061

一个方案改 6 次和 6 个方案快速筛选 065

小心“虚假”选项：24 种果酱反而不利于消费决策 069

预防心态和进取心态 073

本章小结 082

第四章

借助外脑：咨询解决过同样问题的人 085

从外部寻找：竞争分析、基准数据和最优方法 087

从内部寻找：以往的成功经验 089

写下问题列表：同类决策以往会考虑的所有问题 093

类比法：科学家高效决策的秘密 102

本章小结 113

把假设放到现实中检验

第五章

克服证实倾向 117

魔鬼代言人：务必听取反面意见 119

学会提问：探究性问题还是开放性问题 130

用假设法进行批判性思维 139

本章小结 147

第六章

缩小，放大 149

- 常用外部意见，避免信息失真 151
 - 搜索基本比率，从数字中窥探决策线索 158
 - Genba：到特定的地方查证特定的信息 167
 - 本章小结 175
-

第七章

尝试 177

- 先尝试，再迭代，最后决定 179
 - 能实验，就不要去猜测 186
 - 面试错觉：纸上谈兵不如实际行动 196
 - 本章小结 203
-

第八章

战胜短期情绪 207

- 在冲动决定之前，先暂停一下 209
 - 10-10-10 法则：10 分钟、10 个月、10 年后，我会如何看待此刻的选择 214
 - 小心认知偏见：曝光效应和损失厌恶 219
 - 解释水平理论：离问题越远的人越能参透本质，做出好决策 227
 - 本章小结 232
-

在做出决策前，
留出思考的距离

第九章

尊重你的核心重点 235

选择各有千秋，怎么办？ 237

人不是“理性机器”，尊重情绪，找到内在核心重点 243

精简次要事项，专注重要事项 252

本章小结 259

做好出错的准备

第十章

预防过度自信 263

对结果进行最佳和最差预期 265

事前析误：假设决策失败，造成失败的原因可能是什么 274

事前预演：针对未来可能的种种结局，要提前做好应对措施 282

安全系数：提前控制无法预测的结果 284

真实工作预览：光鲜亮丽不如丑话说在前 286

本章小结 296

第十一章

设置一个止损点 299

打破行为惯性，及时止损 301

设置保本底线，同时做出大胆决策 307

身边的止损点：独立包装薯片和论文最后期限 312

出乎意料的问题和意想不到的成功 319

本章小结 327