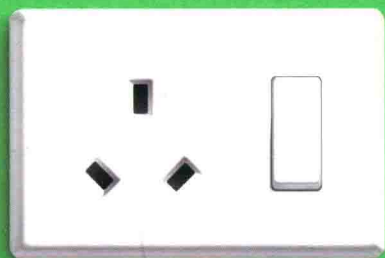


哥伦比亚商学院首席教授，世界“选择”领域前沿科学家

收入近30年科研成果，被翻译成33种
语言行销全球

《引爆点》《异类》作者格拉德威尔
向她学习如何科学决策

洞悉“选择的艺术”，做出精益决策



THE ART OF CHOOSING

选择

为什么我选的
不是我要的？

[美] 希娜·艾扬格 (Sheena Iyengar) 著 林雅婷 译

中信出版集团

THE ART OF CHOOSING

选择

为什么我选的
不是我要的？

[美] 希娜·艾扬格 (Sheena Iyengar) 著

林雅婷 译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

选择：为什么我选的不是我要的？/(美)希娜·艾扬格著；林雅婷译.--北京：中信出版社，2019.1
书名原文：The Art of Choosing
ISBN 978-7-5086-9863-2

I. ①选… II. ①希… ②林… III. ①行为经济学—通俗读物 IV. ①F069.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第275383号

The Art of Choosing by Sheena Iyengar

Copyright © 2010 by Sheena Iyengar

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

选择——为什么我选的不是我要的？

著者：[美]希娜·艾扬格

译者：林雅婷

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：中国电影出版社印刷厂

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：10 字数：235千字

版次：2019年1月第1版

印次：2019年1月第1次印刷

京权图字：01-2010-4844

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-9863-2

定价：59.00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



选择的艺术

世间的一切都始于一个故事。

——约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）

我生于多伦多，是个早产儿，比预产期提前了一个月出生。我出生那天，暴风雪将多伦多变成了一座寂静、银装素裹的雪城。始料未及的早产、出生当日罕见的低能见度，现在回想起来都是不祥的预兆。我的母亲那时刚从印度移民加拿大，对她而言，这是完全不同的两个世界，于是她也把这种双面性遗传给了我。我的父亲那时正在从印度赶往加拿大的途中，因而未能迎接我的意外出世，而这似乎也预示了他会早早地离开我的人生。现在回想起来，我的命运在出生那一刻就已经注定了。我的命运，无论是刻写在美丽而遥不可及的星空中，还是刻写在地上随处可见的乱石上，自我出生那一刻起就已注定，生活的种种情形也仅仅是为了进一步证明这一点。

这只是一个故事。听听我的另外一个故事吧。

你永远都不会知道生活中下一刻会发生什么，不是吗？就如同装有小玩

偶的玩具盒，尽管你每次都是小心翼翼地只打开一个盒子，期待玩具盒里装的是小玩偶，但盒子里弹跳出来的总是五花八门、让你始料未及的东西。我就是这样来到这个世界上的——突然地——比预产期早了整整一个月，我的父亲甚至无法迎接我的到来。那时他还在印度——我母亲魂牵梦绕的故土。尽管对故土无比眷恋，但母亲最终还是来到了加拿大，并在加拿大生下了我。我出生那天，母亲抱着我，一个人凝望着窗外的飞雪。如同薄薄的冰片随融化的雪水四处漂流一样，我们也四处漂泊：法拉盛、皇后区、埃尔姆伍德帕克、新泽西。但无论到哪儿，我都是与锡克族移民共同生活的。这些人同我的父母一样，尽管已经离开了印度，却始终带着印度的烙印。我的父母试图在另外一个国家重现他们印度式的生活，因此也可以说我是在“国中国”长大的。

每周有三天，父母会将我带到锡克寺里做礼拜。女人（我也在其中）坐在右侧，而男人则集中坐在左侧。根据锡克教^①教义，我一直留着长发，因为长发象征着神造物的完美。右手戴的钢手镯代表我无所不能、顽强不息的意志，以及对神的热爱和奉献，它也时刻提醒我，自己的一举一动都将被收入神明那双明察秋毫的法眼。每时每刻，即便是冲澡，我都穿着短裤，那代表我的贞节。这些仅仅是我遵从锡克教教义的一部分表现。同其他虔诚的锡克教教徒一样，宗教中没有规定的事情都由我的父母决定。表面上，一切都是为我好。但生活总是喜欢破坏你既定的或是他人替你制订的计划。

从蹒跚学步起，我总是撞到东西。起初父母只是以为我比较笨拙。按理说，停车计时器已经大到足以让我看见并及时避开，可为什么我却总需要别人提醒我当心？当父母注意到我不是一般的笨拙时，他们带我去去了哥伦比亚长老会医院咨询一位眼科专家。这位专家很快就解开了谜团：我患有罕见的色素性

① 锡克教是15世纪在印度教的虔信派毗湿奴城派和伊斯兰教苏菲派的共同基础上产生的。1469年由第一任祖师拿那克（Nanak）创始。——译者注

视网膜炎，这是一种家族遗传的视网膜病变，视觉敏锐度只有 20/400。当我读到高中时，我已近乎失明，唯一能辨别的也就剩下光了。

我想，一个意外的确能让我们做好准备应对更多接踵而来的意外。与失明做斗争让我变得更加坚强。（抑或是因我天性坚强才能顽强地与疾病做斗争？）即使我们认为已经全力以赴做好了应对一切的准备，我们仍然有可能被生活中的种种意外击倒。我 13 岁那年，父亲去世了。那天，父亲送母亲去哈勒姆区上班，并答应母亲，他随后会去医院找医生看看他的腿疾以及一直以来呼吸困难的问题。但医院对于父亲预约的时间安排有些混乱，总之，那时没有一个医生能给父亲做检查。父亲非常沮丧，再加上因为其他的事情备感压抑，他气愤地离开了医院，冲到人行道上，随即被一辆车撞倒。肇事者将父亲拖到车上，并叫了辆救护车。父亲最终被送到了医院，但到达医院时，他的心脏已经停止了跳动。

我谈起这件事并不是想说明生活仅仅是由一系列不可预见、不尽如人意的事情组成的，而是我们生活的相当一部分，也确实充满了许许多多不可预见的事情。如果你只能预见极短的所谓的“未来”，事情变化之快甚至让你来不及感叹一声，那么你生活的轨迹又能在多大程度上按照自己预期的方向发展呢？

等等，我还有另外一个故事。虽然这还是我的故事，但我相信你能从这个故事中看到自己的影子。

1971 年，我的父母从印度经加拿大移民到美国。与众多移民者一样，从他们踏上美国海岸、开始新生活的那一刻起，他们便开始追寻他们的美国梦了。他们很快发现随之而来的是许许多多的困难，但他们仍然坚持着。我是在

他们的追梦之旅中诞生的，我想我比他们更理解何谓美国梦，因为比起他们，我更能融入美国文化。尤其是，我已经充分意识到美国梦的核心价值——它如此闪亮，即使你同我一样几乎完全失明，你也能看见它，那就是选择。

我的父母选择来到美国，但他们也选择尽可能地保留他们印度的根。他们与锡克教教徒共同生活，信仰并忠于教义，教导我应顺从的价值观。从童年时期的吃穿到读书时期的专业选择，再到工作地点和结婚对象的选择，我只能顺从锡克教教义以及父母的意愿。上了公立学校后，我发现独立做出自己的决定不仅是非常自然的，也是非常必要的。这与文化背景、个性及能力无关，起作用的只是简单的对与错。对于我这样一个几乎完全失明、事事被要求顺从教义的锡克族女孩来说，独立自主是一种强有力的信念。我可以同父母一样，认为自己的命运早已注定；但我也可以换个角度，认为我的失明和父亲的去世，仅仅是生活中我们无法控制的意外而已；如果再换个角度，想想人人生来拥有选择的权利，可以选择去做一些有可能通过自己的努力实现的事情，人才会从生活中看到希望。

很多人都只是以选择性的语言编织、讲述生活中的故事。英语肯定是美国的通用语言，并且它在世界其他地区的应用也越来越广泛。当人们用相同的语言讲述故事时，相互间更容易得到认可。正如我期望本书能够使读者意识到的，“表达选择”可以产生很多益处，其中之一便是培养人们的自由意识。但同时我也希望能够为读者揭示，生活中还有其他各种更为复杂的选择情境，与我在前文中以自己的经历讲述的关于命运与选择的故事大为不同。

对于“选择”这一课题的研究形式可以是各式各样的，但因为“选择”

的含义很广泛，没有人能够通过一本书将“选择”彻底研究透。在本书中，我试图探索与生活最密切相关、最引人思考的有关“选择”的不同方面，主要以心理学为基础，同时辅以商业、经济学、生物学、哲学、文化研究、公共政策，以及医药学等各领域的知识，力求为读者展现“选择”的多面性，并借以引发读者思考人们日常生活中对于“选择”的理解及实践操作。

在接下来的七章里，我们会从不同的角度看待选择，并试着解决各种困扰我们在生活中做出有利选择的问题。选择何以具有如此强大的力量，这种力量又从何而来？是否所有人都会以同样的方式做出选择？如何做出选择与每个人的身份又有着怎样的关系？我们为何总是对自己最终的选择感到失望？我们又该如何最有效地利用选择这一工具？每个人对每天由自己做主的选择有多少控制力？如果选择的空间无限，我们又该如何做出选择？我们是否该让他人替我们做选择？如果是，那么他应该是谁？为什么要让这些人为我们做出选择？不管你是否同意我的看法、建议和结论，我相信，人与人的看法不可能完全相同，但我相信，我们共同探讨这些问题的过程无疑将帮助你做出更全面的选择和决策。无论是对生活琐事的选择，还是对关系生死存亡的选择，无论选择的机会是否存在，选择都是我们生活中不可或缺的组成部分。有时我们喜欢它，有时我们憎恨它。但是不管我们与它的关系如何，我们都不能忽略它。我希望当你看完本书的时候，你能明白选择如何塑造了你的过去，为什么它现在如此重要，以及未来它将带你去向何方。

何谓自由？自由是选择的权利：为自己创造选择机会的权利。没有选择的可能，人就不能被称为人，而仅仅是社会的一个成员、一件工具、一件物品。

——阿齐博尔德·麦克利什 (Archibald MacLeish),
美国诗人，1933 年美国普利策奖获得者

目 录

IX / 前言 选择的艺术

第1章 选择，一种原始欲望

- 003 / 生存还是死亡
- 006 / 老鼠的“信念”
- 009 / 选择是人类的生存武器
- 012 / 温柔却危险的囚禁
- 016 / 选择为何能够促进健康？
- 021 / 诉说希望的故事

第2章 我的、你的和我们的

- 027 / 信仰下的婚姻和幸福
- 030 / 规则会束缚人类选择吗？
- 033 / 个人还是集体：绿茶、咖啡和糖
- 039 / 两种婚姻的传说
- 047 / 我的、你的和我们的
- 054 / 从一幅画看出你的世界观

061 / 逃离式自由和实现式自由

071 / 文化碰撞下的兼容并蓄

第3章 选择是寻找自我的过程

077 / 选择与成长性思维

079 / 消费习惯暴露你的个性

088 / 我想与别人不同，但又担心另类

096 / 更高层面的身心一致性

104 / 你希望别人怎么看待你？

112 / 选择是生命的动态体现

第4章 选择中的理智与情感

117 / 你的选择是最优吗？

118 / 棉花糖的故事

125 / 选项的描述会影响选择结果

133 / 直觉选择，决断 2 秒间

136 / 富兰克林的公式

第5章 潜意识、主观联想与选择

149 / 淡粉和芭蕾舞鞋粉

151 / 鸡生蛋还是蛋生鸡

- 159 / 伪选择与自我欺骗
- 165 / 蓝色药丸和红色药丸
- 168 / 圣诞节只选可口可乐的秘密
- 172 / 房间里 500 磅重的大猩猩
- 181 / 被操纵的选择

第 6 章 更多选项，不代表拥有更多选择

- 187 / 24 种果酱的陷阱
- 189 / 大量选项带来了迟疑不决
- 192 / 从 5 到 9 的选择舒适区
- 203 / 当选项成为障碍
- 208 / 减少选项，得出最优解
- 215 / 放弃冗余，才能拥抱创造性

第 7 章 有时，请把选择权交给他人

- 225 / 审讯室里的蛋糕
- 226 / 朱莉的早产儿困境
- 234 / 苏珊的放弃治疗选择
- 238 / 比较的代价
- 243 / 两难之间
- 247 / 红色按钮综合征

252 / 限制，让选择更珍贵

257 / 与其放弃，不如让别人替你选择

263 / 结束语

275 / 后记

283 / 致谢

291 / 资料来源



第 1 章

选择，一种原始欲望



生存还是死亡

设想一下，如果你乘坐充气筏时在海上迷失了方向；或是因摔断腿意外被困在荒山上；抑或是乘着小船漂在一条普通的小溪里，但是船没有桨，你会怎么做？在完全放弃希望前，你会坚持多久？我们常在饭桌上、与朋友的聚会中，或是周末喝下午茶时讨论这种问题，这并非为了探讨绝境下生存的技能；而是好奇在没有任何准备，或是无例可循的情况下，人类在逆境中的极限能力。我们当中，有多少人曾经九死一生，并能有幸与我们分享他们的故事？

以史蒂文·卡拉汉（Steven Callahan）为例。1982年2月5日，史蒂文·卡拉汉独自驾乘他的“拿破仑”号小船出海，但因暴风雨被困在距离加纳利岛以西800英里^①的地方。当时只有30岁的卡拉汉发现自己独自一人在漏水的充气筏上，并且只有少得可怜的物资维持生存。在此后的时间里，他收集雨水当饮用水，并自制了一支长矛用来叉鱼。他以藤壶^②为食，偶尔也捕捉前来食用藤壶残骸的海鸟。为了让自己保持清醒，他坚持每天写日记。即使他已经极度虚弱，只要身体状况允许，他就会坚持做瑜伽。他耐心等待着，并努力使小船向西边漂移。4月21日，也就是卡拉汉独自被困在海上76天之后，一艘轮船经过瓜德罗普岛海岸时，发现并解救了他。迄今为止，史蒂文·卡拉汉是唯一一个独自被困在海上超过一个月并得以生还的人。

史蒂文·卡拉汉是一名经验丰富的水手，他的航海经验无疑是使

① 1英里约为1.6千米。——编者注

② 藤壶是一种附着在岩石、船底上的甲壳动物。——译者注

其得以生还的关键，但这并不是唯一因素。在他根据自己亲身经历撰写的《漂流：我一个人海上的 76 天》（*Seventy-six Days Lost at Sea*）一书中，他对自己在灾难发生不久后的思想状态如此描述：

在我身边漂浮着“拿破仑”号的残骸。船上的设备得以保全，并能正常运转，也有些许日常生活所需的物品。我克服了心中的焦虑、恐惧与不安。在这变幻莫测的海上，我是这艘小船的船长。我最终得到了水和食物。九死一生之际，我面临两个选择：依靠自己的力量，努力活下去；或是选择放弃，看着自己慢慢死去。我选择了前者。

史蒂文·卡拉汉仔细研究了当时的情况。情况很糟，他能看见的只是一望无际的大海，而海面下隐藏着无数未知的危险。巨浪层层、海风呼啸，但他并未听到一丝死亡的声音。相反，他听到的是：“史蒂文·卡拉汉，你想活下去吗？”对活着的渴望以及所付出的努力，使得史蒂文·卡拉汉奇迹般地生还。或许当下次有人问你在绝境中会怎么做时，也许你可以翻出史蒂文·卡拉汉的这本书，并回答道：“我会做出选择。”

乔·辛普森（Joe Simpson）是另外一个在绝境中奇迹生还的人。乔·辛普森和他的登山伙伴西蒙·耶茨（Simon Yates）在秘鲁安第斯山脉成功登顶后，前者在下山的过程中意外地摔断了一条腿，几乎无法行走。耶茨试图用登山绳帮助辛普森转移到安全的地方。但耶茨因无法看见辛普森，也听不到他的声音，不小心将他放到了悬崖边上，导致辛普森既无法贴到山体的立面上，又无法重新爬上去。登山绳将