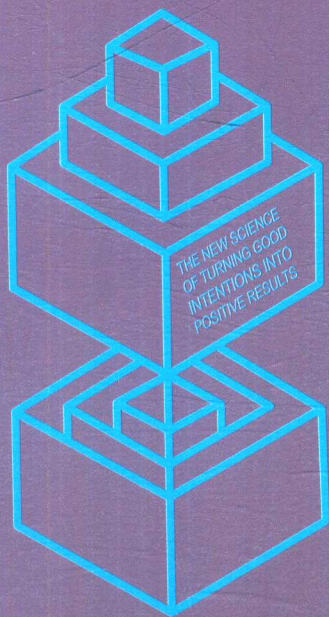


THE POWER OF

FIFTY BITS

决策的力量

改变自己和影响他人的
7个策略



人类行为是非理性的，
大部分作品告诉你“为什么”，
而这本书将告诉你“怎么办”

[美] 鲍勃·尼斯 (Bob Nease) 著
蒋宗强 译

中信出版集团

决策的力量

改变自己和影响他人的
7个策略

[美] 罗伯特·尼斯 (Rob Niese) 著 高宇佳译

THE POWER OF
FIFTY BITS



图书在版编目 (CIP) 数据

决策的力量 / (美) 鲍勃 · 尼斯著 ; 蒋宗强译 . --

北京 : 中信出版社 , 2017.3

书名原文 : The Power of Fifty Bits: The New

Science of Turning Good Intentions into Positive

Results

ISBN 978-7-5086-6992-2

I. ①决… II. ①鲍…②蒋… III. ①成功心理—通

俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 274104 号

The Power of Fifty Bits: The New Science of Turning Good Intentions into Positive Results

Copyright © 2015 by Bob Nease

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, An imprint of HarperCollins Publishers.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

决策的力量

著 者 : [美] 鲍勃 · 尼斯

译 者 : 蒋宗强

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 : 北京画中画印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 9 字 数 : 140 千字

版 次 : 2017 年 3 月第 1 版

印 次 : 2017 年 3 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2016-8344

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-6992-2

定 价 : 45.00 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

推荐序



一套有关明智决策的系统

人们经常会把很多事情搞得一团糟，这些事情包括我们的人际关系、我们的业务、我们的财务、我们的健康以及我们的星球。如果我们抱着完全不在意的态度，或者我们不了解是否存在更好的状态，那么这种糟糕状态完全不会令我们感到困惑。然而，事实并非如此，我们经常为此困惑。我们渴望幸福的婚姻，而且明明知道以轻率的态度对待

婚姻是很难获得幸福的，但在现实中我们却往往采取这种态度。我们都渴望无忧无虑的退休生活，而且明明知道只有节约开支才能确保这一点，但在现实中，我们不知为何从来无法养成节约的习惯。很多时候，我们明明知道哪些选择是合理的，但我们真正做出的选择却乏善可陈。为什么会这样呢？

在过去几个世纪里，哲学家、心理学家和经济学家曾经花费大量笔墨努力解释这种令人困惑的趋势。幸运的是，本书作者鲍勃·尼斯并没有像他们那样单纯地做出解释。他是一位工程师，曾经供职于世界最大的药品福利管理公司之一，担任首席科学家（前不久刚和妻子辞职去意大利从事酿酒事业）。这家公司拥有数百万会员，会员们都面临着关于自身医疗护理的多重选择，鲍勃的工作就是帮助这些会员做出明智的决策。但当他努力帮助他们节约时间和资金时，或者当他努力为他们排忧解难时，他们往往忽视他那善意的努力，有时候甚至会抗拒他。对于这个令人困惑的趋势，鲍勃不想单纯地加以解释，而是想扭转它。

为此，鲍勃读了前人写的大量相关著作，然后开始做工程师最擅长的事情：修补。他根据最基本的人类行为原则设计了一套程序和系统，然后开展了大规模实验，用来测试这些程序和系统。他保留一些有效的程序，调整那些无效程序，然后继续进行测试。

这些年来，我其实也一直在做修修补补的实验，通过这些实验，我掌握了完美的马提尼配方，也摸索出将低温烹饪用的真空袋淹没在一壶沸水中的可靠方法（提示：要用到磁铁）。而鲍勃的实验实际上是在挽救生命。他的创新可以帮助需要服药的人按时服药，帮助需要锻炼的人加强锻炼，帮助需要看病的人去医院。在扭转这一趋势的过程中，鲍勃就这种趋势的根源提出了一套有趣的理论，这也是本书论述的内容。从很多方面来看，这本书是鲍勃精心设计的一个系统，他先用一个神秘的书名吸引你，然后为你讲述轻松愉快的故事和深刻的想法，最终让你发现一个更好的自己，以更加睿智的眼光看待自己和他人。

在意大利，人们在敬酒的时候往往会说“Salute”这个

词，意思是“祝你健康”。由此来看，鲍勃的工作、书和葡萄酒都是致力于实现同一个基本理念：健康。我邀请您拿起这本关于 50 比特思维的著作，坐下来仔细阅读吧。

丹尼尔·吉尔伯特 (Daniel Gilbert)

哈佛大学心理学教授

前 言

为什么你的愿望与实际行动存在差距

几年前，我和妻子吉娜（Gina）一起到亚特兰大，拜访几位她在当地疾病控制和预防中心工作的朋友。吉娜拥有流行病学博士学位，开展过多个旨在改善公共卫生状况，且颇具挑战性的项目，其中包括帮助尼泊尔应对脊髓灰质炎以及帮助马拉维应对艾滋病。此外，她还帮助我减少饮食中的钠含量。

在亚特兰大的第二天晚上，我们一群人出去聚餐。根据我之前与他们打交道的经验来判断，我知道肯定会实行AA制^①。如果你像我一样也是个吃货，就会觉得这种结账方式让点餐变得复杂化了，因为虽然我想吃的东西很多，但我知道无论我点什么，别人都会分摊费用，我必须悠着点儿，确保自己不能因为有人分摊费用就得意忘形地随便点餐。（我想点大虾薄片、牛肝菌蟹肉汤以及辣根土豆烩牛排，但我意识到点一份意大利式烩饭和一小份蔬菜沙拉是一个比较慎重和明智的选择。）

但在那场饭局上，有一个人却完全没有考虑到这一点。我姑且将其称为“杰克”（Jack）。对于那天晚上，我记得最清楚的就是杰克点餐的情景。他不停地点，点了一个又一个。他喝饮料的速度比别人都要快，他给自己点了开胃食物和沙拉，他点的一个菜是价格最高的菜品之一。他还点了焦糖布丁和卡布奇诺咖啡作为餐后甜点。到最后，他又点了一杯波尔多葡萄酒，气得我差点冲到餐桌另一侧。

^① AA制，意思是每个人平均分担所需费用，通常用于饮食聚会及旅游等场合。——编者注

饭局结束后，我和妻子开着租来的车回宾馆。一路上，我虽然内心窝火，但一直闷不作声地开车，双手紧紧地握着方向盘，以致手上的关节部分泛白，额头上青筋暴起，牙齿咬得咯咯作响。吉娜拍了拍我的肩膀，问道：“是因为杰克，对吗？”被她这一拍，我险些开到对向车道上去。没错，就是因为杰克，这绝不是开玩笑。整个晚上，他的所作所为实在太差劲了，一个人包揽了一桌子的饭菜，我们所有人还不得不替他埋单。

我和我从事的决策分析工作

那场饭局对我的职业生涯产生了很大影响。要明白个中缘由，你需要知道一些关于我的事情。我本科学的是电气工程。我的家人都是思维清晰、对数字很敏感、很理性的人。我父亲是麻省理工学院的电气工程学博士，曾任洛克威尔国际公司（即现在的波音公司的前身）首席科学家。我母亲是波士顿大学教育学学士。我外婆是一名教师。我爷爷擅长摆弄机械方面的东西。我奶奶喜欢研究一些很大的数字，并以此为乐，比如

她脑子里经常琢磨一些很大的数字相乘之后的结果，判断其是否能被 9 或 11 整除，猜测其是不是质数，等等。

前不久，我拜访苹果公司联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）时，开玩笑地说，尽管我们有很多共同之处，比如都热爱科学，喜欢恶作剧，脸部毛发都很旺盛，最初学的都是电气工程，父亲都是航空工程师，等等，但不知道从什么时候开始，我们走上了不同的发展道路（我估摸着我和他的财富相差了好几亿美元）。他笑了笑，指向一位工程师同事，谦虚地说自己不过是一位出色的电路设计师而已。

我在电路设计方面可没他这么出色。大学毕业的那个夏天，我进入了加州伯班克市的美国无线电公司，从事商用放映机的电路设计与构建工作。从表面上看，我是一位非常聪明的工程师，但实际上，我却做得一团糟。我造出来的电路用到一半就不行了。那个夏天，我几乎每天都会羞怯地围着零部件供应站转上几圈，最后才鼓起勇气请求柜台后面那个性格古怪的家伙再给我拿一些二极管、电阻器和电容器。但在大多数情况下，我还是会接错线路，一接错，那些晶体管就会砰的一声，冒出一缕白烟，然后就报废了。美国无线电

公司的首席工程师只想让放映设备能够正常地播放影片，而不想附带其他特效，因此，他很不喜欢我的做法。

幸运的是，我当时已经考上了斯坦福大学的硕士，那个系当时叫“系统工程与经济分析”。大部分教学人员都是电气工程师。他们为了逃离波士顿的寒冷，便离开了麻省理工学院，一路向西，来到了加州湾区。他们运用系统工程学的技术去解决非传统问题。从操作角度来看，这意味着需要用到更多方程式和计算机模型，但不会再和电路打交道了。

这非常符合我的胃口。我觉得最有趣的事情就是运用系统工程学的知识去研究“决策分析”。这种研究方式具有很强的系统性和逻辑性，可以帮助我们深刻地分析在面对具有复杂性、不确定性和动态性的情境时，如何做出良好的决策。这会涉及一些数学知识，但我想方设法克服了这一关。由于当时这个领域还比较新，像我这样平庸的电气工程师才能为其发展进献绵薄之力。

斯坦福大学的决策分析方法是由罗恩·霍华德（Ron Howard）创立的（此处的罗恩·霍华德不是演艺界那个罗

恩·霍华德)。他也是一位来自麻省理工学院的电气工程师，是一位崇信自由主义意志论的佛教徒。在决策分析理论中，一个核心概念是“理想决策者”。所谓“理想决策者”，其实是一个虚构人物，如同真实的决策者一样，这个虚构的决策者面临相同的问题，拥有相同的喜好，掌握相同的信息，之所以称其为“理想决策者”，是因为他不是像人类那样根据经验和本能做决策，而是利用逻辑和数学做决策。

简而言之，我这里所说的决策分析，就是从一位工程师的视角出发，运用古典经济学的原则解决现实问题。决策分析理论的一个假设就是人类是理性的，会做出有利于自我利益和偏好的决策。霍华德教授的贡献是将古典经济学原则运用于现实情景，指导人们做出重要决策。作为他的弟子之一，我的大部分职业生涯都在致力于推动决策分析理论在医疗卫生领域的运用。我曾经在美国快捷药方公司（Express Scripts）工作多年，直到2014年才离开。该公司的一个使命就是为客户提供性价比最高的医疗和用药方案，提高处方用药的安全性和经济性。我的工作职责就是研究最有效的用药管理方案（比如“共同支付”方案），开发一些有助于患者在用药问题

上改善决策的工具。

然而，仅仅一个晚上的时间，我的职业生涯就因为杰克发生了转向。

杰克改变了我对决策的认识

对于杰克在那个饭局上的拙劣表现，我直到第二天还郁闷不已。我开始根据我在斯坦福大学攻读博士学位期间接受的训练去思考杰克的行为。决策分析理论的一个核心假设就是人们应该做出理性的、有利于促进自我利益最大化的决策。假设杰克点餐的价格与我们其他人点餐的价格相比多出了 50 美元，而当时饭局上共有 10 人，那么每个人为他分摊了 5 美元。这就是说，杰克花了 5 美元，却实际消费了 50 美元的菜品和饮料，在短短两个半小时之内（即饭局持续的时间），杰克的收益是成本的 10 倍之多。这在任何一位首席财务官看来，都算得上值得欢欣鼓舞的业绩。

我沿着这个思路继续分析下去，得出了两个令我惊讶的发现。第一个发现就是，杰克是那个饭局中唯一一个敢于赤

裸裸地追求自我利益最大化的人。除了他之外，其他人在点餐方面的表现都比较中规中矩。因此，只有杰克的做法符合决策分析理论的基本假设，而其他人都在奉行另一套不成文的行为准则。按照决策分析理论的假设来看，“杰克”之类的人应该是典型，但在那次饭局上，杰克却成了一个特例。实际情况完全不符合决策分析理论的假设。

这在别人看来可能不是什么大不了的事情，但对我而言，却非同小可。在那个饭局之前，我和美国快捷药方公司的一些同事曾经花了很多精力为客户（包括美国医保计划执行机构、雇主、工会等）提供咨询意见，告诉他们如何从经济激励着手制订成本效益更高的医疗计划。

比如我们建议客户在非专利药物和首选专利药物上，降低共同支付水平，但在较为昂贵的药物上，提高共同支付水平。我们还会为患者推荐同样有效，但成本较低的医疗方案，帮助他们节约资金。为此，我们为患者开发了一些在线评估工具，并提供团队支持，为他们提供实时帮助，帮他们比较不同药物的成本。简而言之，我们假设患者会根据成本效益的数据做出决策。然而，与那个饭局一样，我惊讶地发现大

多数人（至少那次参加饭局的人里面的大多数）赖以决策的基础不是经济效益、常规逻辑和自我利益。

在美国快捷药方公司工作期间，我知道我们的数据表明，经济激励方法虽然会有一定的效果，但效果较为一般，患者在选择医疗方案时并不总是以经济因素为依据。我开始意识到我们可能存在一个无意识的、内在性的错误，大多数患者在做决策时，并不是像杰克那样仅仅以经济效益作为决策依据。如果大多数人的行为和选择都受到非经济因素的影响，那么，即使我们的策略产生的效果很一般，我们也不应该感到惊讶。

第二个发现就是，从杰克在那个饭局上的表现来看，让人们单纯地根据成本效益数据做决策，其难度不仅仅是逆流而泳，而是相当于和人类数百万年的进化结果做抗争。虽然我在美国最好的大学之一接受过良好的教育和培训，如果从逻辑分析角度去看待杰克的行为，我会发现杰克的做法是无可厚非的，但我的本能反应依然是杰克的行为是错误的。我这一结论并不是通过逻辑分析得出的。本能反应立刻占据了上风，轻而易举地超越了逻辑分析。作为一位决策分析方面

的专业人士，我在这方面接受过正式的训练，但即便如此，逻辑分析依然让位于我的本能反应。在这种情况下，假设其他人能够在决策过程中冷静地开展逻辑分析，似乎太不切合实际了。

之前，我们一直要求人们在决策中摒弃本能，理性决策，但现在我开始怀疑这种要求是否合理，怀疑其对我们的日常生活（包括医疗卫生领域）究竟能产生多大的影响。于是，在工作中，我开始思考我们是不是能够改善一下患者做出决策的环境，在这种环境下，使他们的本能倾向可以自然而然地引导其做出更加符合自身长远利益的决策和行为。正是基于这种考虑，我和我的同事才逐渐探索出一套新的思维模式去理解患者的行为。这种新的模式，我将其称为“50 比特思维模式”，我将在后面更加深入地解释我为什么将这种思维模式称为“50 比特思维模式”。但就现在而言，我有必要指明“50 比特思维模式”与其他传统的思维模式（其中最主要的就是“用户导向型模式”）存在哪些区别。你很快就会发现这里所说的“50 比特”道出了一个令人惊讶的统计数字，即人类大脑每秒钟能接收 1,000 万比特的信息量，但其中只有 50 比