

The

Surprising Ways
to Influence and
Improve Online Behavior

Smarter

抓住多屏时代的消费冲动与商业机会

屏幕上的聪明决策

「三部曲」
新零售

[美] 什洛莫·贝纳尔茨 (Shlomo Benartzi) 乔纳·莱勒 (Jonah Lehrer) 等著 石磊 译

Screen

The

Surprising Ways
to Influence and
Improve Online Behavior

Smarter

抓住多屏时代的消费冲动与商业机会

屏幕上的聪明决策

【新三部曲】
【新零售】

[美]什洛莫·贝纳茨 (Shlomo Benartzi) 乔纳·莱勒 (Jonah Lehrer) 等著 石磊 译

Screen



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

屏幕上的聪明决策 / (美) 什洛莫·贝纳茨, (美) 乔纳·莱勒著; 石磊译.
—北京: 北京联合出版公司, 2017.1

ISBN 978-7-5502-8879-9

I. ①屏… II. ①什… ②乔… ③石… III. ①企业管理—网络营销
IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 250664 号

著作权合同登记号

图字: 01-2016-4442

上架指导: 企业管理 / 网络营销

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问: 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

屏幕上的聪明决策

作 者: [美] 什洛莫·贝纳茨

[美] 乔纳·莱勒

译 者: 石 磊

责任编辑: 杨 青 徐秀琴

封面设计:  李新泉

版式设计:  尹秋羨

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京中印联印务有限公司印刷 新华书店经销

字数 175 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 14.5 印张 3 插页

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-8879-9

定价: 56.90 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-56676356



你了解屏幕的影响力吗？

当下，屏幕占据了我们大部分的时间。然而，我们对于那些影响我们在屏幕上思考的视觉偏见和行为规律仍然缺乏认识。笔记本电脑、iPad、智能手机、可穿戴设备，这些屏幕到底会给人们造成多大的影响？究竟是哪些因素影响了我们的决策？开始阅读本书之前，请完成以下测试题，以评估你对于屏幕影响力的了解程度。

1. 你的注意力是有价值的，比如游客每次通过在线旅游网站预订房间，网站都要向酒店收取佣金，你认为佣金会占到房费的百分之几呢？
 - A. 5%~10%
 - B. 10%~15%
 - C. 15%~20%
 - D. 20%~30%
2. 美国政府发布了 www.healthcare.gov 以帮助民众选择医疗保险。有研究表明，受试者在 healthcare.gov 模拟版上选择的参保方案与本该选择的方案相比，价格有所出入。你认为会有怎样的变化？
 - A. 价格基本一样
 - B. 价格略有变化，但浮动不超过 100 美元
 - C. 前者比后者便宜 888 美元
 - D. 前者比后者贵 888 美元

3. 我们正在用速度替代深度。很多用户会基于对网站内容的第一印象做出反应，快速决定是继续阅读还是跳转网页。在访问者离开之前，你有多少时间引起他们的兴趣？
- A. 不超过 15 秒
 - B. 30 秒
 - C. 1 分钟
 - D. 2 分钟
4. 如果司机一边开车一边打电话，他闯红灯的概率会提高多少？
- A. 1 倍
 - B. 3 倍
 - C. 5 倍
 - D. 10 倍
5. 三次点击原则指出，用户会逃离任何在三次点击内无法完成某项任务的网站。但如果用户觉得每次点击能帮助他们不断接近所要寻找的内容时，就会愿意继续点击。你认为用户最多愿意点击多少次？
- A. 10 次
 - B. 15 次
 - C. 20 次
 - D. 25 次
6. 美国大学生助学贷款申请表烦琐且复杂，导致很多学生放弃贷款，从而降低了入学率。如果利用软件能够自动填写申请表中 $\frac{1}{3}$ 的内容，你认为愿意提交贷款申请的学生数量会增加多少？
- A. 大约 10%
 - B. 大约 20%
 - C. 大约 30%
 - D. 大约 40%

7. 选项数量与消费者满意度是存在一定关系的。假设有若干支价格约为 2 美元的笔，消费者可以用 1 美元的特殊折扣价选购一支。那么，当有两支笔可供选择、有 10 支笔可供选择，或有 16 支笔可供选择时，选到满意的笔的消费者的数量会有怎样的变化？
- A. 40%，90%，30%
B. 40%，60%，90%
C. 50%，50%，50%
D. 90%，60%，40%
8. 美国空军每天要积累 500 多个小时的在阿富汗和伊拉克的航拍画面。洪水般的信息产生了一个明显的问题：需要有人去处理它们。不幸的是，有证据显示，大量的视觉数据经常令无人机操作员应接不暇。因此，2010 年 2 月 21 日清晨，当一架美国“狩猎者”无人机开始追踪行驶在阿富汗南部 Shahidi Hassas 地区的一辆皮卡车和两辆 SUV 时，分析员没有注意到皮卡车和 SUV 里实际上全是普通百姓，也因此无人机操作员下令开火，最终令 23 个无辜百姓死于袭击。我们要如何做才能减少类似的悲剧呢？
- A. 减少无人机，控制数据信息的数量
B. 增派人手，让更多的分析员参与工作
C. 分割图片，提高图片的分辨率
D. 把相关图片分成一系列部分重叠的图片，让一张图片的边缘处于另一张图片的中心位置



扫码关注“湛庐教育”，
回复“屏幕上的聪明决策”，获取测试题答案。



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！



前言

是什么影响我们在屏幕上的决策 /001

不理性的屏幕决策

屏幕助推的惊人方式

打造更聪明的屏幕，你必备的行为工具箱

01

物理屏 VS. 心智屏，心智屏才是重点 /011

Booking 为什么能抢走希尔顿酒店 1/4 的收入

注意力，21 世纪最有价值的资源

神奇数字不再是 7 ± 2

别再征收“认知税”

稀缺就是机会所在

本章测试 你的屏幕有没有压垮用户？

02

第一印象冲动，50 毫秒的力量 /037

Tinder 每天 12 亿次滑动从何而来

每一个用户都有自己的审美算法

颜值高不代表肤浅

无意识美感，功能追随形式

本章测试 你的产品是否具有视觉吸引力？

03

中区偏见，屏幕位置效应的热点与冰点 /061

《超级战舰》，舰队究竟藏在哪里

抢占“第一注视点”

盲点危机，跃动的视觉注意力

本章测试 你注意到屏幕上的热点与冰点了吗？

04

反馈太多，我们反而视而不见 /081

Apple watch 真的可以让人更健康吗

即时有效的反馈，获取倒U形曲线的最佳位置

反馈过多，比没有反馈更可怕

匿名的屏幕，松绑效应的两面性

有效反馈的7大准则

本章测试 你的反馈是否有效？

05

屏读，困难是必要的 /115

Kindle 能取代纸质图书吗

动态不流畅，感知的挣扎是一件好事

视觉不流畅与认知不流畅

确定“难度”的正确剂量

本章测试 流畅与不流畅的设计，哪个更适合你？

06

“个性化”的诱惑力 /137

1 颗巧克力，为何能带来 200 美元小费
视觉个性化，打动用眼球“思考”的人
时间里程碑，抓住新起点效应
数字个性化是最有价值的投资

本章测试 你会利用个性化工具吗？

07

应对屏幕上的选择困难 /159

如何从 78 000 种医疗保险计划中找到最佳选择
错误的分类，比没有分类还糟
三次无效点击原则
淘汰赛晋级法，将选项减少到 4 个
选择结束法，抵御“决定后懊悔”
重塑屏幕上的选择架构

本章测试 你的产品能够帮助消费者更聪明地决策吗？

08

更聪明的屏幕，让我们更聪明地决策 /191

为什么 2/3 的美国人却没有足够的储蓄
利用思维工具，突破思考盲点

本章测试 有哪些问题是你应该问自己却没有问的？

结语

未来的工具 /207

附录 打造聪明屏幕的 42 个工具 /211

译者后记 /213



Surprising Ways to Influence and Improve Online Behavior



前言

是什么影响我们在屏幕上的决策

**THE
SMARTER
SCREEN**

数

字时代，我们面临严峻的挑战：拥有更多的选择，但总是做出错误的决策；拥有更多的信息，但总是对重要的信息视而不见；能够快速行动，但总是鲁莽行事。我们要了解自己是如何犯错的，才会知道如何去修正！

THE SMARTER SCREEN

Surprising Ways to
Influence
and Improve Online Behavior

不理性的屏幕决策

2013年10月1日，美国政府发布了一个旨在帮助民众选择医疗保险的新网站 www.healthcare.gov。本质上，该网站就像是一个购物门户网，允许消费者对本地区可供选择的医保方案的价格和功能进行对比。政府希望借助该网站的规模促使数百万未参保的美国人进行注册。

大部分媒体在报道这个网站时，都围绕其技术上明显的小毛病，却很少有人注意到它潜在的更严重的问题：这个网站真的能帮助消费者找到最佳参保方案吗？奥巴马医改计划的覆盖范围非常广，因此即使看起来很小的设计细节都会产生相当大的影响，从而左右几百万美国人的关键财务决策。

不幸的是，研究表明，大部分人可能在网站上做出了糟糕的参保选择。由沙鲁巴·巴尔加瓦（Saurabh Bhargava）、乔治·勒文施泰因（George Loewenstein）和我组织的一项研究表明，一般受试者使用 healthcare.gov 模拟版选择的参保方案要比应该选择的方案贵 888 美元，大约等于他们收入的 3%。与此同时，哥伦比亚大学的埃里克·约翰逊（Eric Johnson）领导的一项更早的研

究发现，像 healthcare.gov 这样给消费者提供大量医保选项的网站会显著降低他们选择最佳参保方案的能力。事实上，即使只提供了适量选择，也还是会有近 80% 的人选择次一级的方案。

这个问题能解决吗？网络世界为我们提供了前所未有的丰富选择：平均每位 healthcare.gov 的访问者有 47 种参保方案可以选择，而 Zappos.com 上有 25 000 多双女鞋可供选择。网络应该怎样帮助我们做出更好的选择呢？

2010 年 2 月 21 日清晨，一架美国“狩猎者”无人机开始追踪行驶在阿富汗南部 Shahidi Hassas 地区的一辆皮卡车和两辆 SUV。在追踪汽车的同时，这架无人机给驻扎在靠近赌城拉斯维加斯的克里奇空军基地的一队分析员传送了一段直播视频。

这样的智能情报在现代战争中很重要。美国中央情报局就曾利用无人机收集有关奥萨马·本·拉登藏身之处的情报；在近期的武装冲突中，以色列国防武装部队曾派十几架无人机在加沙上空侦察；美国空军每天要积累 500 多个小时的在阿富汗和伊拉克的航拍画面。

洪水般涌来的信息造成了一个明显的问题：需要有人去处理它们。不幸的是，有证据显示，大量的视觉数据经常令无人机操作员应接不暇。乔治梅森大学的赖安·麦肯德里克（Ryan McKendrick）领导的一项研究表明，模拟多任务环境下的无人机操作员，在空中防御任务中表现更差。另一项观察装甲车内的炮手的实验发现，当任务列表中增加另一项任务时，士兵们就无法有效地完成最基本的任务——发现敌人。多项实验都显示，数字信息的过剩会造成屏幕盲点。

这正是那些追踪阿富汗南部车辆的分析员遇到的情况。美军内部调查报

告显示，内华达办公室里的分析员由于反复在视频源、无线电波和大量即时信息中切换，根本无法处理所获得的所有信息。因此，他们并没有注意到在皮卡车和 SUV 里的实际上全是普通百姓，也因此无人机操作员下令开火，发射了一连串“地狱之火”导弹和火箭弹，最终导致 23 个无辜百姓死于袭击。

我们如何减少这样的悲剧呢？美国空军和中央情报局应该做些什么来减少屏幕上的盲点危机呢？金融机构、医院或其他组织该如何处理信息过载引发的同样问题呢？

2013 年 12 月 14 日，杰西卡·辛菲尔德（Jessica Seinfeld）用 Uber 送孩子穿越市区到一家酒吧参加一场成人礼过夜派对。不幸的是，此次行程发生在纽约市的一次暴风雪中，这也意味着 Uber 会启用动态定价原则（当对司机的需求过旺时，例如在暴风雪中或是新年前夜，Uber 会系统化地加价以吸引更多的司机接单）。这场暴风雪导致人们对司机的需求非常高，以致一些曼哈顿的乘客被收取了高于平常价格 8.25 倍的车费。尽管 Uber 曾提醒乘客会收取加价费，但明显效果不大。社交媒体上立即充满了对这一“敲竹杠”式价格的抱怨。杰西卡·辛菲尔德就在 Instagram 贴出了一张 415 美元的 Uber 账单照片；许多人也抱怨他们从城市一端到另一端的花费超过了 150 美元。Uber 确实提供了有价值的服务——帮助人们在暴风雪天气回家，但同时也激怒了很多消费者。当你的公司成为人们发“# 再也不会 #”推文的由头时，绝对不是一件好事。

动态定价问题揭示了一个更普遍的数字化风险，那就是人们在屏幕上会思考得很快。当然，Uber 乘客从这种快节奏中获得了益处，流畅的应用程序让人们动动大拇指就能打到车。然而，当动态定价出现时，也会毫不费力就能弄巧成拙。消费者在手机上下单时并没有意识到行程将花多少钱。

Uber 应该怎样修正自己的应用呢？有办法帮助消费者避免做出他们立刻就会后悔的线上决策吗？

屏幕助推的惊人方式

从对军事情报的分析到 Uber 出行，以上三个故事阐释了数字革命正在改变我们生活的几种方式。它们揭示出我们正处在一个拥有更多信息和更多选择，同时也能以惊人的速度对这些信息与选择做出反应的时代。但这些故事也揭示了我们面临的更为严峻的挑战：拥有更多选择，但总是做出错误的决策；拥有更多信息，但总是对重要的细节视而不见；能够快速行动，但总是鲁莽行事。

抱怨这些趋势已是老生常谈；哀叹互联网世界中让我们感到迷惑、分心、健忘和疲惫的所有方式也很容易。但本书不是讲这些抱怨，不是讲智能手机如何使我们更加愚蠢，也不是哀悼进入数字时代之前的天堂。

相反，这本书讲述的是如何设计屏幕让我们更加聪明，它是能够改善我们数字生活的一种行为解决方案和实用工具。它讲述的是，导致人们购买错误医保方案和花 415 美元乘坐出租车的科技趋势，是如何变成强大的数字化机遇的——这一切都建立在我们如何在智能手机、平板电脑以及个人电脑上进行思考和选择的最新研究之上。

这里有 3 个潜在解决方案的示例：

- 如果你想要鼓励人们选择最佳医保方案，或者从你的网站上购买到合适的产品，那么或许可以考虑一下温布尔登网球锦标赛和“疯狂三月”男

篮锦标赛^①的比赛模式——不要一次性地把所有选项都提供给人们，而是将最好的选项分成不同的组。由蒂伯·博赛德斯（Tibor Besedes）领导的研究显示，这能够大幅提升决策能力。

- 如果你想帮助情报分析员避免屏幕盲点，那么缩小视图并提供较少的场景细节通常会有一定的效果（一项在以色列进行的实地研究表明，提供不太详细的反馈信息，会大大改善投资者做出的决策。我打赌，这也可以帮助无人机操作员）。这项措施不只是给人们更少的信息，还涉及利用信息压缩技术帮助我们应对受限的注意力。
- 像 Uber 这样的公司，可以通过在其网站和 APP 上故意采用丑陋字体（这与信息应该总是尽可能加工得容易处理的普遍看法相悖），让消费者更好地了解相关要求，从而避免激怒他们。同样的手段可以被用于弥补数字化阅读的鸿沟。许多研究表明，我们在屏幕上阅读的效果比在纸上阅读差得多。

以上只是给企业和政府提出的几点建议，让它们利用行为科学的工具和技巧来改善人们的网络行为。书中还有更丰富的案例，因为我相信，我们正处于一个巨大的机会交点：通过充分利用本书中的实践研究，我们能够大幅提升数字化决策的质量。我们能看得更清晰、学得更广泛、后悔得更少一些。

打造更聪明的屏幕，你必备的行为工具箱

为什么我这个行为经济学家要写这本书呢？我穷极一生研究人们所犯的错误，这样也许就能避免重犯。例如，在我和著名行为经济学家理查德·泰

① 即全美大学体育协会（National Collegiate Athletic Association, NCAA）一级联赛男篮锦标赛，因为大部分比赛都在3月进行，俗称“疯狂三月”。——译者注