

避开错误决策 的4个陷阱



〔美〕悉尼·芬克斯坦……著
Sydney Finkelstein

〔英〕乔·怀特海
Jo Whitehead

〔英〕安德鲁·坎贝尔
Andrew Campbell

景婧 郑赛芬……译

THINK AGAIN

WHY GOOD LEADERS MAKE BAD DECISIONS
AND HOW TO KEEP IT FROM HAPPENING TO YOU

避开错误决策 的4个陷阱

[美] 悉尼·芬克斯坦 (Sydney Finkelstein)

[英] 乔·怀特海 (Jo Whitehead)

著

[英] 安德鲁·坎贝尔 (Andrew Campbell)

景婧 郑赛芬

译



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

避开错误决策的4个陷阱 / (美) 悉尼·芬克斯坦, (英) 乔·怀特海, (英) 安德鲁·坎贝尔著; 景婧, 郑赛芬译. — 南昌: 江西人民出版社, 2016.8

ISBN 978-7-210-08598-0

I. ①避… II. ①悉… ②乔… ③安… ④景… ⑤郑… III. ①决策思维学 IV. ①C934
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第161706号

Original work copyright © 2008 Sydney Finkelstein, Jo Whitehead, and Andrew Campbell.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese translation © 2016 by Ginkgo (Beijing) Book Co., Ltd.

All Rights Reserved.

版权登记号: 14-2016-0170

避开错误决策的4个陷阱

作者: [美] 悉尼·芬克斯坦 [英] 乔·怀特海 [英] 安德鲁·坎贝尔

译者: 景婧 郑赛芬

责任编辑: 胡滨 刘璐

出版发行: 江西人民出版社 印刷: 北京京都六环印刷厂

690 毫米 × 960 毫米 1/16 15.5 印张 字数 170 千字

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-210-08598-0

定价: 42.00 元

赣版权登字 -01-2016-409

后浪出版咨询(北京)有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

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

如有质量问题, 请寄回印厂调换。联系电话: 010-64010019

引言

做决策是我们个人生活和职业生活的核心。每一天，我们都在做决策，有一些决策微不足道、无伤大雅，有一些则非常重要——影响人们的生活、生计和幸福。做决策时我们难免犯错，因为我们不过是普通人。事实上，即使是极富责任感的智者，利用最好的信息，怀揣最好的意图，有时也会做出错误的决策。

优秀的领导者会做出错误的决策，伟大的领导者亦如此。

胡佛总统在1929年的大萧条后未能重振美国经济；肯尼迪总统因“猪湾事件”而声名狼藉；英国首相玛格丽特·撒切尔因拥护“人头税”而被自己所属的党派驱逐；美国国防部副部长保罗·沃尔福威茨因同样在该银行工作的女友的工资协议问题被要求辞去世界银行行长之职。

不仅是政治家和公务人员会做出严重错误的决策，商业领袖也容易做出错误判断。戴姆勒－奔驰 CEO 朱尔金·施伦普不顾公司内部的反对意见坚持将克莱斯勒和戴姆勒－奔驰合并，大约十年后，戴姆勒－奔驰被迫在一项私人股本交易中完全放弃克莱斯勒；三星 CEO 李健熙促使公司投资汽车产业，带来了灾难性的后果，损失日渐严重，他被迫以数十亿投资金额的1/10 廉价出售其汽车业务；王安电脑有限公司创始人王安，

明知道 IBM 个人电脑系统将成为行业标准，依然坚持让公司的个人电脑使用专用操作系统。现今，该公司已成历史。

不管是关乎私人的决策，如沃尔福威茨的案例，还是关乎全球利益的决策，如 20 世纪 20 年代末美国政府应对金融危机的案例，都会出错。为什么优秀的领导者会做出错误的决策？我们如何才能降低犯错的风险？

决策核心

为了找到答案，我们研究了世界上各式各样机构的决策核心。本书的三位作者，从自己不同的专业视角，解答了这一问题。作为世界上公司战略领域的领军研究者，安德鲁知晓世界一些最大公司的一些最重要决策。而悉尼的研究——他在其畅销书《成功之母》中已有所涉及——在于检验失败背后错综复杂的原因。乔在攻读博士学位期间潜心于决策研究，他还在波士顿咨询公司工作了几年，因此他既有学术热情，又有实践经验，这一点使得他与众不同。我们都对错误决策的原因和减轻风险的措施很感兴趣，正是这一点将我们的工作联系起来，将我们聚集在一起。

我们是独特的组合，背景不同，视角不同，研究对象却相同。我们的工作从建立错误决策数据库开始。有一点需要讲清楚：我们关注的并不是那些结果被证明是错误的决策，而是那些在提出时就是错误的决策。这一点尤为重要，在辨别错误决策时我们不做事后诸葛亮，而是寻找那些当时任何冷静的分析都能得出其是错误的结论的决策。

当然，坏运气和预计风险都会导致糟糕的结果，尤其在商业和政治

领域，由于不可避免的风险，深思熟虑后的理智决策也可能带来糟糕的结果。而有时候，只是时运不济。

大家可以想象，区分错误的决策和由于预计风险而失败的决策是不容易的，我们对这两种决策都进行了评估，就当时可获得的信息来看，我们是否认为一个具备相当能力的人会做出同样的决策。

我们还搜集了决策流程中的不同意见，存在分歧并不能证明某个决策是错误的，许多决策都有反对意见。但是，如果当时并没有反对意见，我们会将该决策从我们迅速扩大的数据库中排除出去。

很快，我们发现错误决策的数量多得惊人！在倍感陌生的情况下，如公司进入新市场或是政治家面对新挑战时，错误决策会接踵而至，而这类决策中有 83% 并不难辨认（附录 I 列举了我们研究过的所有决策）。

我们并未宣称自己拥有独特的发现错误决策的能力，我们检验过的一些决策确实有可能被其他人认为是明智的、只不过是结果不好的决策。幸运的是，我们的论证并不取决于这些决策是否被准确区分。为什么决策错误如此普遍，我们的分析源自神经科学家以及决策科学家的研究成果，他们的研究聚焦于在面对一系列需要做出决策的情况下大脑是如何运作的。

群体错误

在探究为什么有能力的人也会判断错误的过程中，我们发现了什么？答案比预想的更加简单，也更具说服力。

导致决策错误的因素有两个：一个人或是一群人判断失误，而决策流程未能纠正错误。这两个因素同时出现，才会导致决策错误。这是一

个重要的发现，错误决策始于至少一位重要人物的判断失误，通常情况下，决策流程能够挽救局面：质疑错误想法的事实将被摆上台面，或是持不同意见的其他人将对结果造成影响。因此第二个导致错误决策的因素是决策的管理方式：不管出于什么原因，当决策被讨论的时候，错误的观点未能得到暴露和纠正。

因此，我们的研究首先关注人类大脑是如何做决策的。第一部分描述大脑如何精妙地设计以做出决策——当然大脑也可以被误导而做出错误的判断。

第二部分描述了错误决策最可能发生的四种情况。我们将其叫做“红旗警示情况”，它们会提出警告，在这四种情况下就算是经验丰富的决策者也可能犯错。复杂的决策涉及解读和判断，犯错在所难免。你需要分歧——但是你如何知道是你的还是反方的观点带有偏见？你需要共识——但是你如何知晓达成的共识不过是群体思维？你需要的是诊断，需要知道何时犯错的风险最高——何时决策者需要退后并“重新思考”。我们所谓的红旗警示是一个简易而不简单的工具，帮助决策者知道何时该停下喘口气——何时需要采取特别措施确保决策不偏离轨道。

第三部分描述应对措施。与日渐热门的同领域其他作家不同，我们相信纠正人类的思维过程是不现实的，大脑的工作方式会让这一解决办法困难重重，因此，当出现红旗警示情况时，我们建议采取个人外部的防御策略。我们提出了四种防御策略，每一种都有助于强化决策流程，因而可以淡化或是挑战错误想法的影响力。

防御策略可以降低红旗警示情况导致错误决策的风险：它们就像反作用力（如图1-1）。防御策略的选择不是机械性的，某一特别的红旗

警示情况和某一特别的防御策略之间并没有直接的联系。相反，防御策略的选择不仅基于对红旗警示情况的理解，还基于对人们和机构的理解，以及对过度官僚的体制的合理怀疑。

我们的红旗警示和防御策略框架不仅有助于防御错误决策，还有助于减少官僚主义。在许多机构中，管理流程和决策规则的制定就是为了预防决策中的所有可能错误，每一次重大失误都会导致额外的重要决策程序和规则，因而形成了一个成本高、耗时长而且动力低的官僚体制。更重要的是，管理者们逐渐失去对系统的尊重，千方百计地绕开决策程序。

拥有我们的红旗警示和防御策略框架后，领导者可以卸掉许多现有的标准化官僚体制，对那些没有红旗警示的决策，流程可以变得更加简单，但对那些有红旗警示的决策，领导者可以设计出合理的防御策略，更加有效并且让参与的管理者更加积极。换句话说，我们不是在倡导更多的程序，而是更多有针对性的程序，我们会在第10章中给出如何操作的指导。

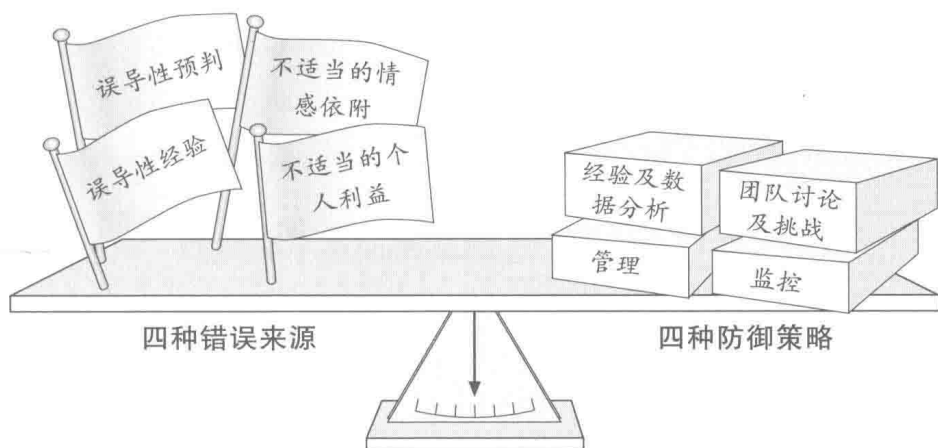


图 1-1 防御策略可以抵御错误风险

当然，排除所有的风险是不可能的，就算配备了我们的防御策略框架，领导者仍然会犯错——但是提高成功的概率是可能的。更多观点和建议可参考我们的网站 www.thinkagain-book.com，我们希望本书可以帮助决策者将大家意识到而没有机会提出的问题进行讨论。如果说我们有一个期望，那就是希望本书能够使关于红旗警示情况的更多讨论正当化，能够鼓励人们不管身处何地都能自如地提出决策流程设计方面的问题。简单的问题如“此情况是否有红旗警示？”“做出这一决策的流程是否完善？”应该和“我们想要做出什么决策？”或“这一决策是谁做的？”之类的问题同样普遍。

本书不能保证你永远不会做出错误决策——什么书能够保证呢？——但是它可以让你更好地明白为什么会出现决策错误，并且保护你和你的同事免受你将做出的错误决策之苦。



目 录

引 言 1

第一部分 大脑是如何做决策的

- 01 风暴中心 003
- 02 模式识别 015
- 03 情感标记 031
- 04 一次一计划 055

第二部分 决策错误的原因

- 05 误导性经验 075
- 06 误导性预判 089
- 07 不适当的个人利益 107
- 08 不适当的情感依附 131

第三部分 红旗警示及防御策略

- 09 利用防御策略降低风险 161
- 10 选择防御策略 185
- 11 领导者作出正确决策 205

附录 I 211

附录 II 221

致 谢 233

出版后记 235

T Again hink

第一部分
大脑是如何做决策的

01 风暴中心

2005年8月，随着“卡特里娜”飓风愈来愈强，美国联邦应急管理局（FEMA）开始采取措施，于8月27日发布报告称：“新奥尔良因地势低于海平面，是防御的重中之重，如果飓风从某个特定方向袭来，预计将给城市带来极其严重的后果。”报告被派发给国土安全部（DHS）高级官员，马修·布罗德里克就是其中一位。

作为国土安全部华盛顿行动中心（该行动中心从全国的公共服务机构搜集信息）的主管，马修·布罗德里克负责国内重大事件情报交换，处理恐怖活动、边界冲突以及自然灾害等问题。在联邦应急管理局发布警报之前，关于“卡特里娜”飓风有可能袭击新奥尔良的担忧就与日俱增，国土安全部在2003年曾列出国家面临的15大潜在灾难，包括自然的和非自然的肇因，而飓风袭击新奥尔良就是其中之一（排第一的是在华盛顿引爆约一万吨当量的核武器）。

马修·布罗德里克坐立不安，随后参加参议院委员会的听证会（听证会负责向国土安全部部长迈克尔·切尔托夫以及总统小布什汇报新奥尔良的最新情况），布罗德里克对所问问题做了以下回答：“这是我的责任，如果他们没有收到洪灾警报，过错在我。”提醒切尔托夫部长“启

动”跨部门事件管理组（IIMG）也是布罗德里克的责任，该管理组是一类应急机制，协助联邦积极应对即将到来的灾难。

“卡特里娜”飓风于 8 月 29 日上午袭击了美国南部海岸路易斯安那州的比勒斯（位于新奥尔良以南 55 英里）。尽管还未出现人们害怕的世界末日般的 5 级飓风，但是“卡特里娜”已经超过平均强度，为 3 级飓风，风速达到每小时 125 英里。当“卡特里娜”的威力完全爆发，当地降雨量为 6 ~ 12 英寸，庞恰特雷恩湖湖面掀起 12 英尺高的风暴浪，滨湖地区毁于一旦，游艇和建筑被砸得支离破碎。城市东部的圣伯纳德教区和南部的普拉克明县教区已被淹没，城市电网瘫痪，交通网络被毁，街道被淹，桥梁倒塌，火势不受控制。就连新奥尔良著名的体育馆超级巨蛋（25000 受灾人员的最后避难所）也由于风暴的袭击而断电。人们最为担心出现的“新奥尔良”灾难逐渐拉开帷幕。然而，当晚的马修·布罗德里克回了家，依然相信新奥尔良的灾难报告不过是夸大其词。

那么，如此明显的判断错误到底是如何发生的？为什么布罗德里克拖延了这么久？要明白马修·布罗德里克的不作为，我们需要理解事件是如何进展的，是什么因素影响了布罗德里克的想法——包括他本人的背景以及之前的经验，这些都会影响其大脑对所接收信息的处理方式。

数据点

布罗德里克于 2003 年成立行动中心，中心有 300 名成员，分别来自 45 个联邦级、州级以及地方机构；预算高达 4000 万美元。有着 30 年运营海军陆战队行动中心经验的布罗德里克堪当此重任，曾经的西贡和金

边撤离任务就是由他负责的。

29日上午8:30,离“卡特里娜”飓风袭击海岸已过去两个半个小时,第一批关于严重洪涝和对防洪堤可能造成的损害报告送达行动中心。布罗德里克的经验告诉他初始报告往往有夸大之嫌,不够准确。因此,当天余下的时间他都忙着寻找可靠消息以确认情况。

到下午5:00,行动中心至少接到了9份防洪堤决堤和严重洪涝的报告,但是中心也得到了相反的消息,美国陆军工兵团坚称没有出现决堤,负责地面情况的联邦应急管理局声称一切都在掌控之中。下午6:00,布罗德里克必须向切尔托夫部长和白宫汇报情况,他事后回忆,当时有两条信息影响了他的汇报:美国陆军工兵团的报告以及CNN的报道。

美国陆军工兵团坚称,没有任何设施被毁,也没有决堤,只不过洪水进入了城市。但是,每一次飓风过后都会泛洪——之前的戴德郡、佛罗里达群岛无一例外。因此,只要堤坝没有决口,我们认为仍然安全。我真正拥有的唯一信息是我个人在电视上看到的欢庆场面,新奥尔良的人们在街上喝着啤酒聚会,因为——他们说——他们自己想出来的,“我们避开了子弹。”他们在新奥尔良庆祝。周一晚上,我看着他们因“避开了子弹”而聚集于法语区欢庆,不管我得到什么信息,这都是一个好迹象,一切看起来还比较平静。飓风过后总会泛洪,佛罗里达州一直是这样,也总是断电,但是令人担心的决堤、有人被淹死或是被吹走的灾难看起来不会发生,真是让人松了一口气。

下午6:00的7号情况报告称:“初步报告显示新奥尔良未出现决堤情况;但情况仍需进一步核实。”之后,布罗德里克准备回家,对“避开了子弹”表示满意。

布罗德里克还在睡梦中，消息不断涌入行动中心，其中一些最详细的信息来自联邦应急管理局公关部的一名官员，他周一下午一直在一架海岸防卫直升机上观察城市情况。他报告称有一处防洪堤出现一道 0.25 英里的缺口，整个城市 2/3 都被洪水淹没。联邦应急管理局局长参加 CNN 周一晚上的“拉里·金现场”节目时称新奥尔良的情况是“一次惨重的灾难”。有了这些信息，布罗德里克行动中心的值班人员在周二早上 6:00 公布了 8 号情况报告，宣称有数处堤坝决口，新奥尔良市中心大部分地区被淹没。

周二早上回到办公室的布罗德里克看到了 8 号报告，不愿意相信报告中的内容，上午 8:13，他给白宫和国土安全部几位高级官员发了邮件，告知他们 8 号报告可能存在夸大嫌疑，是否决堤仍在“核实中”，并且“尚未出现严重损坏，但是可能需要空中支援以救出被困人员”。

事后，布罗德里克解释道：“周二是我们真正鼓足干劲的时候，是大坝决堤了，还是洪水越堤了？程度如何？什么被淹了？我的意思是，据我们所知，也可能只是淹了块沼泽地。”他在当天接近中午的时候终于得到了一直寻找的真相。新奥尔良区陆军工兵团指挥官理查德·瓦赫纳尔上校周一就曾尝试检查堤坝情况，但是当时已经无法在城里开车。周二早上，他找了一架直升机首次勘察防洪堤系统，上校发现：工业运河大坝出现四处决堤，第 17 街运河出现一处严重决堤。

随后，布罗德里克向切尔特夫发出警告称确实有决堤情况，并且建议其启动跨部门事件管理组（IIMG）。两小时后，白宫收到关于决堤的确切消息，而此时离“卡特里娜”飓风登陆路易斯安那已经过去了 30 个小时，跨部门事件管理组开始行动，国土安全部决定将“卡特里娜”定