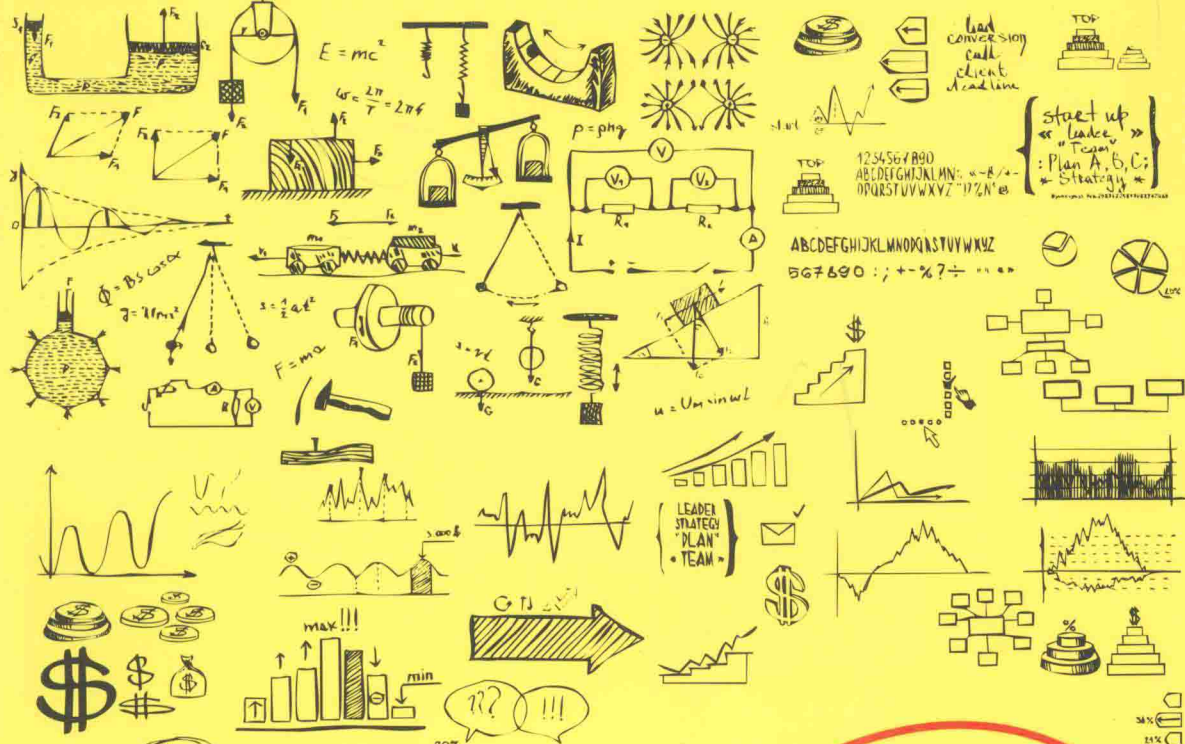




为什么 我们的决定常

出错

韦秀英◎著

哈佛教授的8堂 行为心理课

让你知其然，也知其所以然
哈佛教授为你剖析种种影响决定的心理盲点

天津出版传媒集团

天津人民出版社

为什么我们的决定常出错

哈佛教授的8堂
行为心理课

韦秀英◎著

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

为什么我们的决定常出错 / 韦秀英著. — 天津:
天津人民出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-201-09094-8

I. ①为… II. ①韦… III. ①决策学—通俗读物
IV. ①C934-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第028097号

天津出版传媒集团

天津人民出版社出版

出版人: 黄沛

(天津市和平区西康路35号 邮政编码: 300051)

邮购部电话: (022) 23332469

网址: <http://www.tjrmcbs.com>

电子邮箱: tjrmcbs@126.com

三河市祥达印刷包装有限公司 新华书店经销

2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

787×1092毫米 16开本 15印张

字数: 230千字

定价: 35.00元



WHY OUR
DECISIONS
OFTEN WRONG

前 言

哈佛大学，一个伟大而又熟悉的名字，我想你一定对它不会陌生。你也知道，在这座专门“制造”成功者的思想宝库里，曾经走出过8位美国总统、34位诺贝尔奖获得者、32位普利策奖获得者以及各个领域的顶尖人才。这些杰出的哈佛人都有一个共同的特质，那就是懂得如何做出最正确的决定！

生活中，人们思考最多的问题就是：“为什么我们的决定常出错？”这确实不是一个小问题，而是关系到我们生活的方方面面，也是哈佛行为心理学的重点研究课题。无论你拥有怎样的身份，处于社会的哪个阶层，每天都必须面对各种各样的选择，必须做出各种各样的决定。小到早餐应该吃什么，上班应该穿什么颜色的衣服；大到选择什么样的学校，和谁走进婚姻的殿堂……如何做决定一直是摆在我们面前的棘手问题。事实上，我们的人生也是由各种选择和各种决定

组成的，你可以选择自己的学校，可以选择自己的工作，也可以选择自己的生活。有时候你会为自己的决定感到欣喜，因为经过时间的检验证明它是正确的；有时候你也会感到十分懊恼，因为自己的决定并没有达到预期的效果。

让我们来看看哈佛精英们是如何做决定的——超级富豪比尔·盖茨选择退学研究电子计算机，最终成就了自己的微软王国以及财富梦想；马克·扎克伯格在面对雅虎的高价收购时，并没有放弃自己的研究成果，于是世界上有了facebook这个软件；行为心理学家泰勒·本·沙哈尔选择研究“幸福学”，所以才成为了哈佛大学“最受欢迎的导师”。这些哈佛名人都用自己的行为告诉我们：人生即是一个不断选择、不断做出决定的过程！如何做决定，也就是如何过好我们短暂的一生。因为正确的决定将让我们走向人生的巅峰，而错误的决定则有可能酿成悲剧，甚至影响我们一生的前程！

“做决定”听起来只是一个简单的行为，可是它却像人生的陷阱和诱惑一样，时常让我们犹豫不决，并且最终做出错误的决定。我想每个人都有过这样的体验，在做错决定之后满怀懊悔与自责，真想时光倒流，再给自己一次选择的机会。

可惜时光无法倒流，我们必须为自己的选择买单。无论我们做出怎样错误的决定，也不管这个决定会给自己的人生带来怎样的苦果，我们都必须去接受它。

难道就没有什么方法可以帮我们走出做错决定的困境吗？哈佛教授的8堂行为心理课将给我们最好的答案。在本书中，你能够从行为学和心理学的角度去了解人们是如何做错决定的；决定本身是一种怎样的过程；有没有什么方法可以避免做错决定；做决定之后我们又该如何进行修正和弥补……各种你所关心的问题，都能从本书中找到答案。

当然，哈佛的行为心理学研究并不只是单纯地告诉你结果，还会让你知道“为什么”、“怎么做”。

在本书中你不仅能够读到日常生活中的平常案例，就像发生在自己身边的故事一样，而且还能读到哈佛名人以及各界精英是如何做决定的，让你在生动有趣的阅读氛围中领悟到“做错决定的根本原因”，从而在以后的人生道路上避免做错决定。

漫漫人生路，有无数的选择、无数的决定在等着你。如果你今天的生活源于过去的选择，那么现在的选择将决定你未来的生活。所以，请你从现在拿起这本书，做出人生中最正确的决定吧！



WHY OUR
DECISIONS
OFTEN WRONG

目 录

Lesson 哈佛第一课：

One

世界没有纯粹的黑与白

决定是否有对错，谁说了算 / 002

错误依赖行为，你将如何堕落 / 006

矛盾心理让你的决定异常艰难 / 011

如何从浑浊中做出最有利的选择 / 015

哈佛心理学造就的行为英雄 / 019

哈佛的直线理论——岔路口与决策 / 023

“修正主义”，做错决定的最初与最后 / 027

亡羊补牢——哈佛没有永远的失败者 / 031

来自哈佛的细致——放任小错并非不拘小节 / 035

Lesson
Two

**哈佛第二课：
那条不可逾越的行为警戒线**

- 做决定时，有底线，少出错 / 040
- 做好风险预估，减小做错决定的概率 / 044
- 底线浮动论，顽固绝对不是哈佛的代名词 / 048
- 哈佛告诉你：做错决定后的心理调适法 / 053
- 避免做错决定，就要小心隐藏前提 / 057
- 哈佛思维没有定式——批判地看待自己的行为 / 061
- 行为跟着思想走，以偏概全和妄下定论 / 065
- 选择适当的模型，少走“弯路”少做错 / 069

Lesson
Three

**哈佛第三课：
概率和大脑是最不般配的一对**

- 哈佛预警：别让大脑误导你的行为 / 074
- 观察行为失误——大脑处理信息的两种路径 / 078
- 哈佛心理学关于错误行为的元归纳 / 082
- 哈佛悖论告诉你决定“错”是一种常态行为 / 086
- 盲目追求完美的决定是一种“病” / 090
- 再厉害的哈佛天才也算不出决定的错误率 / 094
- 哈佛心理学的乌托邦 / 098

Lesson
Four

哈佛第四课：

打开心的宽度，让大脑升级到另一个维度

信息量增加和心理学正态分布 / 102

见多识广的心理学依据 / 106

避免编造假性证据——封闭行为的理论分析 / 110

哈佛人没有照单全收的行为 / 114

效率是哈佛的生命，不要让大脑误导你超过两次 / 117

真理之路，决定就是寻求“错”中的“对” / 121

Lesson
Five

哈佛第五课：

化繁为简，别让决定行为复杂化

孩子一般的专注是一种极有价值的行为 / 126

哈佛直线思维法——避免假设之上的决定行为 / 130

第二自我，让人性由复杂变简单 / 134

决定不是为了让自已拥有行为上的忙碌 / 138

哈佛教你克服决定恐惧症 / 142

击中要害，以“小”见“大” / 147

Lesson 哈佛第六课：

Six

意志和思想是这样培养和锻炼出来的

用自控能力消除错误决定 / 152

哈佛思维训练，让行动与思路都变得清晰 / 156

哈佛大学没有后悔，识别惰性行为 / 160

错误有时看不到“低姿态”的人 / 164

语言艺术和决定论 / 169

失控行为是错误决定的温床 / 173

Lesson 哈佛第七课：

Seven

生活中绝没有那么多的规律可循

人类并不擅长发现谎言 / 178

你记住的不一定就是真的 / 182

反思，未必总是好的 / 186

你决定还是我决定？还是你决定吧 / 190

反事实思考既有危险，也有价值 / 194

你也许会失去冷静，但一定不能失去全局观 / 199

Lesson
Eight

哈佛第八课：

**决定是一件简单的行为，不需要过长的
神经回路**

哈佛没有末日学说——再可怕的决定也不是人生的灾难 / 204

决定就是决定，错误就是错误 / 208

错误决定行为的哈佛心理分析 / 212

做错决定也是一种行为艺术 / 216

摆脱决定对你的束缚，哈佛告诉你如何取胜 / 218

哈佛从不“负责”——“行”在于你，“果”也在于你 / 223

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



**哈佛第一课：
世界没有纯粹的黑与白**



决定是否有对错，谁说了算

心理学上把选择定义为个人主观行为，是由个人接受信息之后对当下的情况做出评估，然后判断对自己最有利的方向做出的趋向性行为。由于现实世界的复杂远远超过书本上的理论，因此我们每个人终其一生要做出无数个决定，而正是这些决定给了我们不同的人生走向。一个正确的决定可以成就我们的辉煌，一个错误的决定也可以使我们陷入万劫不复的深渊。正因为决定有着如此重要的地位，我们才会花很多时间去思考，去学习如何做出正确的决定。从古希腊的苏格拉底到如今的各种心理学教材，每一个有思想的人都在力求在有限的时间内做出最“正确”的决定，或者说做出让自己利益最大化的决定。

然而根据人们懊悔的概率来看，我们做出的大多数决定都有一定的缺陷，那么想知道我们为什么总是做错决定，首先就要搞清楚什么样的决定是错误的，或者是正确的？

哈佛大学心理课上有过这样一个调查：教授给出三样事物——事业、健康、爱情，而你只能选择其中一件来完成，当时的大学课堂里，学生的平均年龄是20岁，大约64%的学生都选择了事业，25%的学生选择了爱情，只有少部分的人选择了健康；而当你把同样的问题拿到平均年龄45岁以上的人群中去调查，得到的结果是——超过70%的

人都选择了健康。那么究竟哪种决定是正确的呢？答案是都没错，这三项选择无论你选择哪一个都没有错，只有是否最能适应你当下的需求，是否最能够在现阶段获得满足感。在满足这两种条件的情况下，很难判断一个人的决定是否是正确的。

当我们还是学生的时候，有充分的时间和干劲儿，我们可以牺牲自己的睡眠时间去通宵完成一个项目，甚至可以透支自己的精力去完成一些有意义的事情，这当然没有任何不妥，因为年轻就是一种资本，在这种资本被认可的情况下，决定实现自己的人生价值显然更符合20岁人的心态；然而对于45岁以上的人，他们的事业已经达到了一定的高度，而随着时间的流逝，年华却在一点点地衰败，这时候的他们更想让自己的身体留住那份健康和精力，因此年纪越大的人越倾向于选择养生，对于这些人而言，事业已经不是奋斗的主要目标，获得一个长久平安喜乐的生活才是主要的目标。

从这个例子我们可以看出，决定的对错是要根据时间而定的，而不是有一个统一标准的。在人生的不同阶段，人会有不同的决定策略，因此在我们评价一个决定的时候，必须考虑到环境的参数。如果你用40岁的心态去评价20岁的决定，那么你怎么都不会认为这个决定是正确的，反之也同样如此。所以心理学上认为任何行为都是具有时空联系的，脱离了现实的行为也就毫无意义，决定也是一样，离开了个体环境和主观意识，对或错就都无从谈起。

“对与错”不论用何种语言来说都是一组反义词，在意义上它们永远不可能有任何交集，但实际上在我们做决定的过程中，是不可能有什么绝对的对错的，有的只是合适或者不合适，长远还是短见，有利还是有害。现实中我们自然希望做出的每一个决定都是能够实现自己利益最大化的，而这种利益最大化显然不可能一视同仁，于是有了“自私自利”这个词汇。然而在我看来，正确的决定不外乎三个条件：

第一，和适宜。正确的决定必须是顺应现实环境的，是与现实接轨的，比如说马克·扎克伯格在面对雅虎高价收购的时候，并没有放弃自己的facebook，因为那时候facebook仍然处于成长时期，每个人包括扎克伯格自己都知道这是一块还有利可图的宝地，为了一次性的高价放弃今后的全部可能性，显然是愚蠢的，所以当时扎克伯格拒绝雅虎的收购应该是正确的。但是我们假想一下，如果几十年后facebook渐渐被网络新环境下的各种社交网站冲击，导致自己的创新性和优势渐渐变得不明显，也许也会面临摘牌的危险，你能说当时扎克伯格做出的决定是错误的吗？显然不能，因为决定是有时效性的，如果在当时的环境下你做出了你认为最正确的决定，而那个决定确实是当时最好的选择，那么我们就可以认为这个决定是正确的。

第二，够长远。有远见一直是我们在做决定的时候追求的一个目标。我们说过决定是有时效性的，那么决定也是有保质期的，有些决定此时也许非常正确，但是随着事件的变化，很快就会变得很不明智。这种变化是我们无法预测的，因此就需要我们在做决定的时候充分考虑变数，充分考虑决定的结果。当年的苹果公司把乔布斯请出董事会，是因为他的固执和不好相处，可是很快苹果公司就发现没有了乔布斯，它们的产品质量和市场优势迅速滑坡，于是苹果公司在乔布斯正在动画制作行业混得风生水起的时候又把他请回了苹果公司。当我们计算一个决定的成败时，总要考虑到各方因素，而面对自己的决定受到的各种制约，及时调整显然是一个比较聪明的方法。

第三，不全面。一个正确的决定绝对不会是面面俱到的，这在逻辑上是说不通的，就好像你决定往东走，就不可能会达到世界的最西边一样。当你在进行一个决定的时候就等于你在放弃某些东西，比如为了更大的利益放弃较小的利益；比如你为了走到更远的地方，放弃现在安逸的生活；比如为了求学离开家。当我们做一个正确的决定一

定是不可能兼顾到所有的要求，如果你做了一个决定，你觉得万无一失，你觉得它包罗万象，那就请你小心，这就意味着你的决定已经偏离了正确的轨道。

哈佛心理学上讲，我们经常做决定，但是我们很少去思考决定的正确性，因为每个决定都有失误的可能性，而我们大多数时候的决定只是一种本能的选择，我们的大脑告诉我们这个方向更适合我们，因此我们就选择了这样的道路。实际上我们每个人在潜意识里都会有一定的倾向性，也就是说在你做决定的时候，内心的潜意识会帮你很大的忙。比如说你在超市可以很简单地挑选自己喜欢的食品，在服装店可以一眼看中自己喜欢的一条裙子。这都不需要任何的数据理论分析，这就是我们的潜意识决定。

而当我们把潜意识决定和现实的条件结合，要做出决定就复杂得多，比如说，你在挑选食品的同时，一定会注意食品的健康，是否是转基因的，是否是低卡路里的等等；在我们想买一条漂亮的裙子时，我们会考虑它的价格，考虑它的实用性。于是，我们的内心潜意识决定就会受到影响，原始的倾向就会受到现实固有思想的冲击，最后两种力量博弈的结果，就构成了我们现实决定的全部内容。

我们无法界定现实决定和原始决定的正确与否，因此我们只能在生活中尽量地去积累经验，让自己的每一次决定都把损失压在可以承受的范围内。这就是决定的真相，没有对错，没有过于复杂的远离，只是你内心和现实结合下的一种选择，在你做决定的那一刻，你的心情，你的朋友，甚至是你的身体状况都会影响决定的走向，而这个决定是否正确也只有等待时间去检验。

如果现在你决定继续读这本书，那么我认为这个决定就非常正确！

错误依赖行为，你将如何堕落

不论是心理学还是行为学，不管是对智商多高的人来说，习惯都是一个最可怕也是最强大的武器。当一个人习惯了一件事情，或者习惯重复某一种行为，就会从内心对某种与之相连的因素产生依赖性。

有行为心理学家做过这样一个实验：每天都在迷宫的一个路口放下食物，然后把小白鼠放在迷宫里，从小白鼠发现那个地方有食物开始，每天都能在那里吃到东西，这样持续了60天之后取走那个地方的食物，而在那个路口的相反方向放上食物，小白鼠尽管会受到食物气味的干扰，但仍然会前往原来放食物的地点去寻找食物，依赖形成的习惯，它们会忽略自己接受到的气味信号，这就是习惯给行为造成的依赖性。

在做决定之前，我们需要靠大脑去收集各种各样的信息，然后根据经验判断做出决定，反应成行为。可以这么说，我们做错决定首先是因为大脑传递给我们的信息有误，或者是我们分析信息的方式出现了误差。但是哈佛心理学研究表明，人内心的依赖性有时候会让我们的判断忽略大脑给我们的正确判断，而做出与真实情况相反的决定，也就是我们所说的——由于依赖性产生的错误决定。

心理学上认为每个人都有不同程度的依赖性，比较严重的属于依赖型人格，这类型的人在做决定方面会有特别的困扰，那么依赖性