

THE TRUTH
ABOUT

真理与方法译丛

决策的真理

【美】 罗伯特·冈瑟 著 王磊 译



NLIC 2970672347

MAKING SMART
DECISIONS

ROBERT E. GUNTHER

每一次都要做正确的事……



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

决策的真理

[美] 罗伯特·冈瑟 著

王磊 译



NLIC 2970672347

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

决策的真理/(美)冈瑟(Gunther, R.)著;王磊译.

-北京:人民邮电出版社,2011.1

ISBN 978-7-115-24700-1

I. 决… II. ①冈… ②王… III. ①决策学 IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第258080号

Robert E. Gunther

The Truth About Making Smart Decisions

ISBN 978-0-13-235463-9

Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc.

Publishing as FT Press

Upper Saddle River, New Jersey 07458

Original language published by Pearson Education, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by Posts & Telecom Press.

本书中文简体字翻译版由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有人民邮电出版社和 Pearson Education 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2010-3342

版权所有,侵权必究。

决策的真理

◆ 著 [美]罗伯特·冈瑟

译 王磊

策 划 刘 力 陆 瑜

特约策划 闻 洁

责任编辑 陆 瑜 黄珊珊

装帧设计 陶建胜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

电话 (编辑部)010-84937150 (市场部)010-84937152

(教师服务中心)010-84931276

北京圣瑞伦印刷厂印刷

新华书店经销

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 5.5

字数: 137千字 2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2010-3342

ISBN 978-7-115-24700-1/F

定价: 28.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)84937153

前 言

现在迅速地想一下，你会买这本书吗？你必须做出决定。每一天的每一分钟，你都在做一连串的小决策，而这些决策会改变你的职业方向和生活道路。我们的生活就是所有决策的总和。你的人生主要取决于你所有决策的质量。你有没有考虑过你做决策的方式呢？

这本书无法阻止你做出愚蠢的决策，它也不会让你过上—劳永逸的生活。但这本书可以让你认真地思考你应该如何去做决策。我曾经有机会与决策领域中一些一流的学者共事，包括《决策陷阱》（*Decision Traps*）和《赢得决策》（*Winning Decisions*）的作者保罗·休梅克（Paul Schoemaker）、沃顿商学院风险与决策中心主任霍华德·昆路德（Howard Kunreuther）以及《超常思维的力量》（*The Power of Impossible Thinking*）的作者杰里·温德（Jerry Wind）和科林·克鲁克（Colin Crook）。我从这些杰出的学者身上学到了很多有关决策的知识。

如果我说，经过所有这些良好的训练，我已经不再会做出极为糟糕的决策，那我一定是在说谎。我曾经放弃了一份稳定的工作去开创自己的事业（事后证明是一个非常不错的决策）；我曾经离开宾夕法尼亚，来到2 000英里（3 219千米）以外的科罗拉多，带着一只圣伯纳犬和三个孩子，一年后又重新回到了宾夕法尼亚（这是一次不幸但又奇异迷人的冒险经历），这是我的又一个决策，主要是为了家庭整体的幸福。我学到的那点知识并不能使我远离不幸，但能改变我思考和做决策的方式。

做决策没有简单的公式或规则可循，但是在进行决策的时候，我们可以把自己变得更加出色。没有什么决策是

完美的，但什么也不做只能更糟。现在就是行动的时候了。本书是一系列敏锐的见解和领悟，这些见解和领悟可以教会你用新的方式去思考。没有什么可以代替你做决策，你需要深入探究，睁大双眼，然后开始行动。我希望下面这些关于决策的真理能够在你遇到两难状况的时候帮助你。

但是有些决策并没有那么艰难，比如说，马上买下这本书。

——罗伯特·冈瑟 (Robert Gunther)

绪 论

在五十多岁离开白宫后，美国前总统西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）有了一个去南美亚马孙探险的机会，这次沿着“杜伯之河”（就是现在的罗斯福河）的旅程处处充满危险，并且差一点夺去了他儿子克米特的生命。在那个时候，这位美国第26届总统本来应该好好享受一下他在过去几年中创造的辉煌，像其他总统那样，在退休后写写回忆录，闲时再打理总统图书馆。一位谨慎精明的决策者应该先权衡一下风险和机会，然后再理性明智地做出决定。可罗斯福不是。对于这次旅行，他只用一个词来形容：“太棒啦！”他说这次旅行让他觉得自己又重新变成了一个小孩^[1]。

在许多有关决策的文献资料中，我们可以发现，对于决策本身人们有一个最基本的假设，那就是决策必须基于一个理性的过程。但事实并非如此，有时那些来自理性实践的捷径会被视为有效决策的障碍，而且它们确实如此。理性方式同时也是最容易通过训练获得的决策方式。在本书后面的章节，我们就能够认识到那些诸如过份自信或集体思维等问题如何混淆我们的判断力。认识到这些难题是非常重要的，尤其对于那些需要仔细思考的重大决策。然而要谨记的是，这些认识并不能引领罗斯福去亚马孙探险，也不能让他在高难度的职业生涯中取得极大的成功。

我们可以在广受欢迎的万事达信用卡广告中看到决策的这一性质。尽管我们可以给很多东西定价，但也有许多是无法衡量的。你可能只看见罗斯福在计算他旅行的花费——比如船只、向导和防蚊网等；另一方面，是让一位五十多岁的老人感到自己重新变成一个小男孩的机会，而这

是无价的。

这正是人们对马尔科姆·格拉德韦尔 (Malcolm Gladwell) 在《决断 2 秒间》(Blink) 中观察到的事实感到震惊的东西^[2]。他向我们说明片刻的直觉有时候胜过多日的研究和仔细的分析。我们不能假设每个决策都可以——或者应该——以这种直觉的方式做出。鲁莽行事有时候会要了你的性命。在《三思而后行》(Think) 一书中, 作者迈克尔·勒哥特 (Michael LeGault) 用一本书的篇幅来回应格拉德韦尔, 迈克尔·勒哥特指责用快速、散漫和缺乏逻辑的思维方式来处理任何事情, 包括提高学生的成绩、积极应对突发事件和推进文明的进程^[3]。他指出有许多困难的问题需要用更理性的方法来解决。在系统或体系里, 诊断和解决问题经常会受益于一种理性的方式。你可能希望你的汽车技师有很好的直觉, 但你同样也希望他能够把引擎连接到电脑上, 以便找出到底是哪儿出了毛病。

另外, 当我们考虑这本书中某些真理的时候, 出于对风险的厌恶, 我们会倾向于寻求系统化和逻辑化的方式, 而这实际上也许会让我们变得过于谨慎。无论如何, 我们都要把决策端正地放在眼前, 然后从各个不同的角度进行考虑。但是同样也要关注那些很难放进风险和收益这一系统公式中的无形的东西。在你完成所有细致的分析后, 退回来, 然后问一问你自己: 罗斯福总统会说些什么呢? 如果这时“太棒了”这个词在你的脑海中穿过, 很可能这个疯狂的决策正是那个正确的决策。千万不要低估大胆决策的力量。

正如罗斯福总统所说: “要想赢得辉煌的胜利, 必须敢于挑战强大的事物, 即使失败, 也远比和那些既没有喜悦也没有痛苦的可怜灵魂归类在一起要好得多, 这主要是因为这些可怜的人生活在灰暗阴沉的黎明, 他们既不知道什么是胜利, 也不知道什么是失败。”

目 录

前 言	5
绪 论	7

第一篇 准备决策的真理

真理 1 做重大决策前要有良好的状态	1
真理 2 要有一个清晰的状态	4
真理 3 换个角度看问题	7
真理 4 把决策具象化	10
真理 5 使用系统化过程	13
真理 6 要知道你以及周围人的决策风格	16

第二篇 为什么不利的决策也有有益的真理

真理 7 失败乃成功之母	19
真理 8 学会反思	23
真理 9 从侥幸脱险中汲取教训	26
真理 10 从别人的决策中学习	29
真理 11 不要根据结果的好坏判断决策质量	32
真理 12 给决策失败留有回旋余地	35

第三篇 你思维局限的真理

真理 13 避开决策陷阱	39
--------------------	----

真理 14	适当放弃一些	42
真理 15	看不见一只大猩猩是可能的	46
真理 16	你只看到了你想看到的那部分	49
真理 17	你并不像自己认为的那么聪明	52
真理 18	你如何看待这个世界取决于你居住在哪个 星球	55
真理 19	不要陷入思维定式	59
真理 20	不同的未必更好	62

第四篇 复杂决策的真理

真理 21	抓住本质，然后行动	65
真理 22	决策是一个过程而不是瞬间	68
真理 23	决策不是一个孤岛	72
真理 24	为决策的成功准备条件	75

第五篇 数据的真理

真理 25	注意那只不叫的狗	78
真理 26	抱歉，乔·弗雷迪，事实并非 “就是事实”	81
真理 27	不要忽视直觉	83

第六篇 果断行动的真理

真理 28	坏决策也比不决策强	86
真理 29	不要总是期待“万事俱备”	89

真理 30	每个决策都有风险，习惯它	92
真理 31	不做决策也是一种决策	96

第七篇 集体决策的真理

真理 32	三个臭皮匠不及一个诸葛亮	99
真理 33	利用建设性冲突	102
真理 34	三人行，必有我师	105
真理 35	明确各部分在决策过程中的地位	108
真理 36	避开“囚徒困境”	111

第八篇 情绪的真理

真理 37	一点点压力是件好事情	114
真理 38	了解情绪的影响	117
真理 39	对于新捷径要谨慎	120

第九篇 道德决策的真理

真理 40	不要做出任何会后悔的决策	123
真理 41	细察之下绝无安静角落	125
真理 42	明了自己欲往何方，知道自己所在何处	128
真理 43	不要让力量或自我偏离轨道	131

第十篇 重大决策的真理

真理 44	降低失败的成本	134
-------	---------------	-----

真理 45	把大任务分解成小目标	137
真理 46	别忘了螺丝刀	140

第十一篇 继续向前的真理

真理 47	把目光放长远些	143
真理 48	相信一定能够实现目标	146
真理 49	保持幽默感	149
真理 50	不要回头	152

参考文献及说明	155
---------------	-----

真理

1

做重大决策前要有良好的状态

这个标题听起来更像是你妈妈在平常日子里就已经告诉你的话，只不过现在你妈妈有一支由研究人员组成的队伍站在她的一边来支持这句话。研究表明，考试前拥有足够睡眠的学生会取得较高的成绩——即使他们没有学得更多。我上大学时，在繁忙的考试时节，我的一位朋友总是在书桌上放一瓶提神醒脑的药，他还把药丸像糖果一样提供给其他同学。也许他只要好好睡上一觉再去考试，情况就会好很多。

事实上，睡眠被剥夺会导致人们做出一些有严重错误的决策。三英里岛事件（指1979年发生在美国宾夕法尼亚州萨斯奎哈纳河三英里岛核电站的一次严重放射性物质泄露事故——编者注）就发生在倒夜班的时候；而那些决定发射“挑战者号”（Challenger）宇宙飞船的部分研究人员连续工作72个小时没有合眼了；美国运输机构研究发现，将近1/4的高速公路碰撞事故和类似车祸都是由司机打瞌睡引起的。正常人如果超过22个小时不睡觉，将呈现出一个醉酒状态下的智力操作水平。如果你要做一个重要的选择，那么等你睡了一个好觉再说。如果你要制定一项重大决策，千万不要为它彻夜无眠。把要做的决策写下来，闭上眼，等到早晨醒来时再重新考虑。

宾夕法尼亚大学睡眠与时间生物学系主任、睡眠实验室负责人，大卫·丁格斯（David F. Dinges）博士说：“绝对不要在你筋疲力尽、疲倦不堪或者睡眠缺失的时候去做一个重大的决策，那完全就是在赌博。由于人体自身的生物特性，睡眠缺失的时候多数人都会犯错误。”

绝对不要在你筋疲力尽、疲倦不堪或者睡眠缺失的时候去做一个重大的决策。

尽管充足的休息是一个很简单的办法，但在这个时时

需要咖啡提神的世界里，每天 7 个小时的休息时间是很难保证的。从实际情况来分析，晚上睡个好觉也不总是那么容易的事情。但如果你没有睡觉，就不要去做决策。时刻注意你的疲劳程度，尽可能在得到充分休息后再去做决策。记住，像埃克森·瓦尔迪兹（Exxon Valdez）号油轮原油泄漏（1989 年，油轮埃克森·瓦尔迪兹号撞上了在阿拉斯加威廉王子海峡的礁石，溢出超过 4 163 万升的原油——编者注）这样的大灾难或者其他类似事件，与那些缺乏睡眠的经理们的决策有着非常密切的联系。

最后一点，当你做决策的时候，一定要注意自己的身体状况。你是不是已经累得动弹不得？你的身体状态会影响你的决策质量。如果可能的话，防患于未然，确定你的双眼时刻都炯炯有神。

真理

2

要有一个清晰的状态

有一个关于英国发明家伊莱亚斯·豪（Elias Howe）的著名故事，他发明了第一台实用型的双线连锁缝纫机。当他正在为怎样才能使缝纫机上用上标准缝纫针来提高效率时，设计灵感就来了，新机器的缝纫针末端有一个孔。

一天晚上，他梦见自己在丛林中被一群拿着长矛的食人族包围了。他们命令他必须在天亮的时候发明出一台缝纫机，否则就要吃掉他。早晨来临的时候，食人族围住他，并准备吓唬他。当这些食人族拿着长矛对着他刺来刺去的时候，他注意到每根长矛的顶端都有一个洞……伊莱亚斯醒了，并且给他的难题找到了答案：在针头上开了一个洞。于是又一台合格且高效的缝纫机问世了。发明家在清醒的时候无法解决的问题却在睡梦中得到了解决。

发明家在清醒的时候无法解决的问题却在睡梦中得到了解决。

一些绝好的主意经常出现在淋浴的时候，或者是慢跑的时候，甚至可能在睡梦中。为什么会这样呢？因为在这些时候，我们能够放松自己，并且能够专注于那些在令人心烦意乱的现代化办公环境里无法关注的事物。托马斯·爱迪生习惯每只手各拿一个砝码坐在椅子上，这样在他刚要打瞌睡的时候，手里的砝码就会掉在地上，而他也就会清醒过来。这时候爱迪生就能够从那些在半梦半醒的过渡区域想到的好主意中受益。这种状态下精神的灵敏度对做好决策是非常重要的。这样我们才能在清晰的状态下采取行动。

卢达·科佩金娜（Luda Kopeikina），Noventra 公司的首席执行官，《每一次都做对决策》（*The Right Decision Every Time*）的作者，在她和数百名执行官一起工作期间，以神经科学和运动生理学方面的研究做支持，证明了在清晰

的状态下采取行动是做好决策的基础^[4]。就像运动员要在精神高度集中的专注状态下进行比赛才能进入最佳状态一样，经理们也可以保持清晰的状态来改进决策的质量。这种清晰来自对头脑准确性和精确性的训练，以及保持身体、头脑和情绪之间的平衡。

但是我们的现代工作环境似乎设计出来就是为了损害这种清晰状态的。频繁打扰、多重任务、压力以及疲劳都会削弱这种清晰的状态。经理们需要与这些影响

有时候如果你的
状态合适，答案就会
随之而来。

力量相抗衡，以便拥有能够做出清晰决策的精神状态。有时候如果你的状态合适，答案就会随之而来。

如果你需要制定一个重大的决策，但现在却陷入犹豫不决的境地，这时你应该先检查一下自己的精神状态。你是在清晰状态下采取行动吗？时间紧迫，或者有人正在电话的那一头急迫地等待你的决策的时候，你是否仍然能够保持清晰的状态？在最终制定决策之前，做几次深呼吸，或者问自己一个问题以便让自己达到清晰的状态。不要把缺乏清晰的状态作为不做决策的借口，在你做出一个决策前，要尽可能使自己达到一种清晰的状态。

如果你碰见难题，不妨先暂时停下来。因为勉强并不能解决问题。首先要保持头脑清晰，仔细分析现状后，难题或许就会迎刃而解。