

天堂地狱 or 人间

正确决策的智慧

The Right Decision

[美] 詹姆斯·斯特恩 (James Stein) 著 钱峰 译

每一扇窗户都能看见天堂，每一扇门都能通往地狱



处处

充满

选择

東方出版社

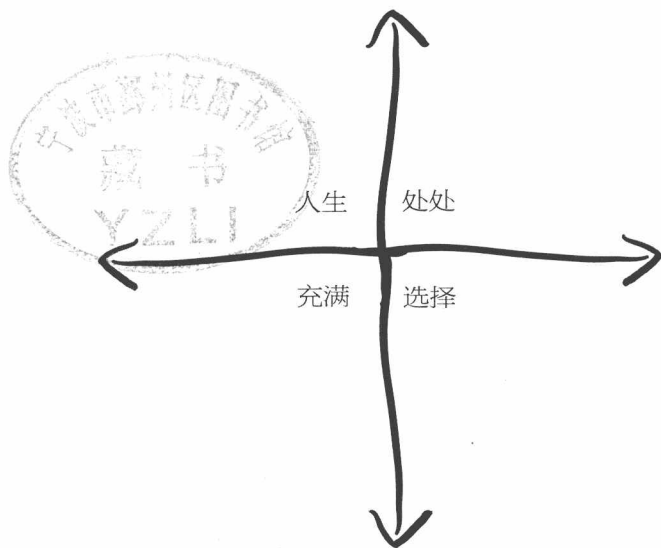
天堂地狱人间

正确决策的智慧

The Right Decision

[美] 詹姆斯·斯特恩 (James Stein) 著 钱峰 译

每一扇窗户都能看见天堂，每一扇门都能通往地狱



YZLI 0890093293

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

天堂、地狱或人间：正确决策的智慧 / (美) 斯特恩 著；钱峰 译。—北京：东方出版社，2010

ISBN 978-7-5060-3963-5

I. ①天… II. ①斯… ②钱… III. ①决策学—通俗读物 IV. ①C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 156043 号

James Stein. The right decision; a mathematician reveals how the secrets of decision theory can help you make the right decision every time

Copyright © 2010 by James Stein

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 copyright © 2010 by Oriental Press

All Rights Reserved.

本书版权由 JODIE RHODES LITERARY AGENCY 代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字：01-2009-7626 号

天堂、地狱 or 人间：正确决策的智慧

作者：[美] 詹姆斯·斯特恩

译者：钱峰

责任编辑：姬利 黄晓玉

出版：东方出版社

发行：东方出版社 东方音像电子出版社

地址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印刷：北京智力达印刷有限公司

版次：2010 年 9 月第 1 版

印次：2010 年 9 月第 1 次印刷

开本：630 毫米 × 950 毫米 1/16

印张：13

字数：140 千字

书号：ISBN 978-7-5060-3963-5

定价：29.00 元

发行电话：(010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话：(010) 65245857 65230553 65276861

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

前言

你的人生是一系列 选择（决策）的结果

在经济动荡的年代，你是应该放低姿态，短期内节省积蓄，还是应该像明智的金融家伯纳德·巴鲁赫（Bernard Baruch）曾经建议的那样，未雨绸缪，在冬天里买草帽呢？

你是应该尽己所能地充分利用日益恶化的关系网络，还是该精简成本开支呢？

你是应该舒舒服服地待在原先发展机会很少的岗位上，还是选个风险系数很高的工作，要么一夜暴富，要么流落街头呢？

有的人建议，你的身体应该动手术了，而其他人认为，你应该再等待片刻，看看情况有没有好转。你该怎么做呢？

几乎每个人都会至少一次地碰到这些问题中的至少一个，而很多人会遭遇所有的问题。虽然在做出错误决策的情况下，你也可能将损失降到最低，但还有一个可能性是，这个错误决策会毁了你的一生。

001

要是有一群专家供你咨询就好了——金融专家做金融决策，医学顾问做健康决策，人际关系专家做有关你如何与他人互动的决策。但是，更好的情况是，你有能力依靠自己，准确而充满信心地做出此类决策。这就是本书打算帮助你实现的目标，方法是为你提供成功决策的原则，这些原则隶属于数学的一个分支，称为决策理论（decision theory）。决策理论的各种原则来源于严格的数学分析，但是它们适用于所有决策情况——不管是关于你的财务、健康还是人际关系。

你自己的路是自己选择的——而我们确实有做出这些决策的很好的方法。

这不是你父亲的数学题

当你上次看数学时，很可能是找出三角区和分解多项式——这些活动现在与你的生活毫无瓜葛。这就是一般情况下，数学在高中中的使用方式，但是如果你上大学后主修自然科学或工程技术，你就会学到 18 或 19 世纪的数学。这些数学分支皆源于艾萨克·牛顿（Issac Newton），在研究物质世界和为我们的技术文明提供基础的过程中被证明是非常成功的。

然而，在 20 世纪，数学开始从这个很小的起点走进了你我生活的世界。20 世纪的数学与政治、社会互动、心理学、经济学和商业联系在一起。该领域里数学的一个主要发展——也是我们要大加利用的方面——就是博弈论（game theory）。博弈论是由数学家约翰·冯·诺依曼（John von Neumann）和经济学家奥斯卡·摩根斯特恩（Oskar Morgenstern）共同提出的，被运用到了上述所有领域

002

中。决策理论也是数学中新近出现的一个分支。学习决策理论的原则不需要你熟知数学——对此，我相信你是谢天谢地的——而这些原则可以帮助任何人做出更好的决策。

没有人会否认，如果生来就被赐予巨额信托资金或不可思议的才能，绝对是一个巨大优势。但是，即使你有幸拥有其中之一，或是两者俱备，你的生活基本上还是你所做决策的结果。如果你不断做出正确决策，必定会改善你的生活，因为根据定义，正确决策会引导你走向更为优质的生活。本书所要探讨的，就是做出正确决策。

在做中学：本书的写作方式

没有人在教小孩子骑自行车时会交给他/她一本书、一个指导性视频或一个互动式自行车学习 CD。你学骑自行车的方式就是坐到车上骑起来。当然，刚开始，父母会靠一辆三轮车帮忙，然后可能换成训练车轮，在孩子学习骑双轮车的初始阶段提供保护，但是没有什么可以真正替代孩子骑上自行车。

而且，在学习做出更有效的决策时，我们没有用于代替作决策的方法。所以，你会获得决策机会——很多项决策。这就是本书的有趣之处。本质上说，生活中有三个领域需要我们做出决策——有关个人关系网络的决策（比如，如何处理日益恶化的关系网），有关生活的决策（是否要选择风险性高的事情，要不要做手术），以及有关组织的决策，例如你参与其中的企业。在本书中，你将获得很多机会，练习做出这三种决策——我们将讨论的一些例子正是来自你可能会面临的普遍境遇。你将在本书中面临

的很多决策是基于真实的历史事件。其中有一些改变了历史的进程，有一些在塑造公司命运方面至关重要，而这些公司现在已经是家喻户晓了。

本书的主要字眼是你——但是，偶尔也会有一些客人来访，如阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）、你的父母、微软、你的爱人、JFK、你的姻亲、托马斯·爱迪生、你的老板、IBM、你的孩子、亚伯拉罕·林肯——还有你所熟悉或听过的其他很多人物和组织。他们都会帮你做出更好的决策。

学习过程

很幸运，研究生学习阶段，我有一个很棒的论文导师。当我获得第一份教师工作时，我请他给我提些建议。他说到了一点，学生只会学到你所教授内容的 30%，所以，你必须教授很多。

在 5 年左右的时间里，我运用了这一策略，随后得出了一个完全不同的结论。在我教授的任一学科中都有一些核心概念，而其他所有内容都是其运用或延伸。因此，我的教学理念就是，只强调仅有的几个核心概念，利用一切机会把它们讲到家。

其他教师也得出了这一结论。20 世纪 90 年代中期的某个时候，与我一道打网球的一个朋友去印第安威尔斯（Indian Wells）观看每年春节在那儿举办的锦标赛。当时，世界头号选手史蒂芬·埃德博格（Stefan Edberg）的教练是托尼·皮卡德（Tony Pickard），他过去曾执教过几位顶尖选手。埃德博格正在场外训练，而我的朋友就靠过去，这样，他就能听到皮卡德传授给埃德博格的智慧之

谈了。

而他听到的却是“看好了球”，“赶快把球拍捡起来”，“脚步要动起来”。这些是初学网球的人最先要学的三件事。不管你有多优秀，这些基本原则对于打好球都是至关重要的——而且，皮卡德显然是知道不断重复这些事的重要性。

本书将教授你有关决策理论基础原则的基础知识。你会很高兴地发现，内容并不是很多，而且其中的一些你在特定情况下已经比较熟悉了。一旦你以一般原则来思考这些决策，就可以将其运用到特定的决策中去，你就可以做出更好的决策——从而改善你的生活。

互动式测验：本书的核心

前面我曾提到过，学习如何做出良好决策的唯一办法就是多做决策。一个好教练会告诉你，你做的事情中哪些是对的——哪些是错的。他或她这么做的前提是观察你的行为。

我无法观察你的行为——但是我可以设置情境，要求你做出决策，让你先决策，然后再对结果提出意见。我们所采取的方法就是互动式测验。每个测试中，你都会面临一个简短的情境描述，要求你从三个备选方案中选择一个作为你的决策方案。做出选择，翻开书页，看看每个备选方案是多少分，并阅读该分数的评定原则。

本书分为两个部分。第一部分的各个章节将解释决策理论的基本观点，与互动式测试结合起来，让你看到该原则是如何运用的。我们有足够的文本材料，让你从中挑选出决策理论的核心观点，但是却不会给你造成太大压力。

继续我们有关骑自行车的类比，你一定不会让某个学习骑车的人去研究自行车的历史和骑车的原理。通过以下基本概念，你可以更为快速而顺利地教会别人骑自行车：“你必须保持一定速度，否则就无法保持平衡，”以及“如果你开始转动前轮，这个转动就会继续下去，变成一个急转弯”。对初学者来说，这些或许就够了。

第二部分，“测试”，即是由包含决策理论各方面的互动式测试组成。第二部分的测试被分为四组，每组七项测试，这样，你可以在方便的时候每天做一项——一般来说，完成各项测试只需5~10分钟的时间。而纵横填字字谜或数独要求的时间更长，并且如果你每天做一项，连续做四周，你的生活并不会发生太大变化。我的希望是，你会发现这些测试比纵横填字字谜或数独更有趣——而且它们与填字字谜和数独的不同之处在于，它们会极大地改善你的生活。

致谢

在本书的写作过程中，我非常幸运地得到了三位杰出人士的支持。我的代理人乔迪·罗兹（Jodie Rhodes）在文学领域相当于詹姆斯·布朗（James Brown）——文艺界工作最努力的一位女士。感谢编辑约翰·艾尔恩（John Aherne），在必要时为我提供了写作结构、指导和关于细节的批评意见——而且，他敢于让我按照自己那有些古怪的风格自由写作。最后，要感谢我的妻子琳达，她帮我校对手稿，像打理家务事一般地精心修改，并关注书中的细节——她又以同样的方式照料着我的生活。

我向这三个人致以诚挚的感谢，尤其是对琳达。

目录

前言 你的人生是一系列选择（决策）的结果 001

致谢 007

第一部分 决策理论基础知识

第一章 你自己的路是你自己选的 003

- 为美国政府制造原子弹，来自军方的你是总负责人。你需要找一个可以服众的副手来召集从事研究工作的物理学家，三选一，你选谁？

第二章 制定清单 012

- 林肯总统解放黑奴的决策，选择激进的、保守的还是中庸的？
- 发展你的医院，你最急迫地需要什么样的专家，三选一
- 爱迪生的难题：有限的资源中，先发明什么最符合自己的利益？

第三章 我能从中得到什么 023

- 选择哪个导师，这是个严肃的问题
- 选择哪个工作，这是个值得考虑的问题
- 身为黑人，你该如何选择自己的职业？
- 选择大学是门艺术

第四章 当水晶球变得模糊不清时 035

- 为了击败竞争的同事，你最该去盯哪一个客户？
- 是否该资助那个声称“地球是圆的”叫哥伦布的家伙，你这个西班牙的女王可真不好当！

001

- 如果你是亨利·福特，你会去买发动机生产许可、去投资自己开发，还是通过诉讼打开局面？

045 第五章 决策四项基本准则之一——抛弃失败者：可容许准则

- 搞砸了考试，你还想求爸妈借车给你去见心仪的女生，该跟谁说：爸、妈，还是一起说？
- 好友 16 岁，怀孕了，该找谁去咨询？
- 梦寐以求的控制苏伊士运河的机会出现了，到哪里去搞钱？

054 第六章 决策四项基本准则之二——最坏情景法：最小化最大准则

- 去迪斯尼、不去迪斯尼，这是个问题
- 经济危机之下的星巴克
- 如果你是肯尼迪，该怎么做？

064 第七章 决策四项基本准则之三——选择最大长远利益：贝叶斯准则

- 如果你是杜鲁门总统，面对负隅顽抗的敌人，手里有两颗原子弹，如何使用最符合美国的长远利益？
- 舞场上相识、相伴最终又分手，下一个他究竟应该到哪里去寻找？
- 著名的普利司通事件后，你，作为主管的选择是……

075 第八章 决策四项基本准则之四——在明确处境之后，勇于冒险：收益最大化准则

- 你的成果有着巨大的商业潜力，但是如何获得必要的资金？
- 手握大量的原油期货，怎么选可以获得最大利益？

- 生就四分卫，是为了机会而坐板凳静候，还是先练练后卫再说？

第九章 使用哪种高尔夫球杆 085

- 可容许准则
- 贝叶斯准则
- 将最大的危险最小化准则
 - 回报最大化准则
- 当做出错误决策时
 - 结束语

第十章 信息缺失会害了你 092

- 心仪好友的女友，他们分手了，我该等多久发动攻势？
- 1957年，福特遭遇“滑铁卢”。想创造销售神话，却节外生枝，你怎么办？
- 心脏病发作，情况不容乐观，三种治疗方式的艰难抉择
- 爱她！想娶她！做什么能使你下定这个决心而不至于陷入一段糟糕的婚姻？
- 上大学选择专业，是接受父亲的建议选择商科，还是接受母亲的建议去念律师？
- 你知道这是一场恶意收购，你还知道你的小组握有制胜的王牌。你是应该把这一切告诉你的总裁，还是留着静观其变，把它当做你自己职业生涯的王牌？
- 高档鞋生意依然不错，可我还是想再要个利益增长点，是去其他城市开店，还是做同品牌的高级配饰？

第十一章 力量的均衡 109

- 健康食品激烈竞争下，以小博大，如何制胜？
- 丈夫与女同事有染，你是该原谅、沉默，还是反击？
- 撞车事件让你的丈夫心有余悸，你该怎么做？

118 第十二章 需要他人帮助的人

- 为了得到一项大工程，你应该选择和谁联盟？
- 你拥有尼龙的专利权，怎样做才能使你的财富最大化？
- 假如你是斯大林，如何才能消灭列宁钦定的接班人（抱歉，不是你），并成为俄国下一任的领导？

126 第十三章 记住教训

- 业界老大宣布要生产你的主打产品，你在这个市场上如何取得优势？
- 假如你是尼克松，如何化解“水门事件”的危机？
- 想确保一战后的和平，该如何处置德国？

第二部分 测试

139 第一周

- 你的岳父，也是你的老板，要你雇用他那没有能力却又自大的侄子，你怎么办？
- 最好的朋友去世了，她的家人要求你不要送花，却让你捐钱给一个你强烈反对的组织，你应该尊重他们的要求吗？
- 餐馆经营惨淡，卖掉，还是再投入？
- 名牌大学的球队主教练，小有成绩却遭声讨，何去何从？
- 艾滋病，你的新疗法尚未成熟，却已走漏风声，怎么办？
- 如果你是门罗总统，如何面对比你强大的英国的威逼利诱？
- 日本趁油价疯涨发动致命的突袭，通用汽车只有一个机会面对日本汽车的强大攻势，你会选吗？

第二周 151

- 惩戒袭击女性的混蛋，如何改装泰瑟枪最能保护她们？
 - 婚姻疲惫期，坚持改变丈夫的陋习吗？
 - 利益当前，你该选择与曾经的盟友成为劲敌吗？
 - 人到中年，是否还要坚持你的高强度篮球运动员生涯？
- 最大的竞争对手德国公司放弃了开发维他命的机会，是你的机会在敲门吗？
- 大选在即，你的民主党四分五裂，身为总统候选人的杜鲁门如何逆势争胜？
- 公司一团糟，财务、人心、事故，什么是最急需解决的？

第三周 164

- 复印机行业老大地位遭威胁，如何突出重围？
 - 性感女孩，怎样才能成为真正的电影明星？
- 你，亨利·福特二世，如何面对一个叫李·艾可卡的下属，炒他鱿鱼吗？
- 和心爱的姑娘结婚，婚礼的调调听谁的，父母的还是她的？
 - 领导极限运动市场，管理团队必须大换血吗？
 - 如果你来处置拿破仑，还敢再次放逐吗？
 - 形象丑陋但极富才华的员工，你如何安置？

第四周 178

- 股票市场的大好时光，要不要跟进？
 - 药品事故，隐瞒还是坦诚？
 - 结婚周年纪念日，礼物如何选择？
- 当你夹在剑拔弩张的国王和教皇之间，你该如何选择？
 - 面对华尔街的扩张，牛仔裤行业如何抓住商机？

- 如果你是亚历山大大帝，会如何统治你的领土，驻军、培养当地特权，还是融合？
- 微软公司为打赢操作程序之战，该如何决策？

第一部分
决策理论基础知识