

CHANGE
YOUR
MIND



ねじれ脳の行動経済学

扭转脑袋

日常工作中的行为经济学

停止抱怨。扭转脑袋想一想，一切都会改变！

[日] 古川雅一 著 喻海翔 译

東 方 出 版 社

CHANGE
YOUR
MIND

ねじれ脳の行動経済学

扭转脑袋

日常工作中的行为经济学

[日] 古川雅一 著 喻海翔 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

扭转脑袋：日常工作中的行为经济学 / (日) 古川雅一 著；喻海翔 译. —北京：东方出版社，2010

ISBN 978-7-5060-4009-9

I. ①扭… II. ①古… ②喻… III. ①行为经济学 IV. ①F069.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 191607 号

Nejirenou no Koudou Keizaigaku

by Masakazu Furukawa

Copyright © 2009 by Masakazu Furukawa

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

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：01-2010-0250 号

扭转脑袋：日常工作中的行为经济学

作 者：[日] 古川雅一

译 者：喻海翔

责任编辑：姬 利 陈雪冰

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 12 月第 1 版

印 次：2010 年 12 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张：4.875

字 数：67 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-4009-9

定 价：24.00 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

我们在日常生活中总是会遭遇到各种各样的障碍，并且陷入各种各样的烦恼之中。诸如在工作单位和私人生活中剪不断理还乱的人际关系，或者虽然自己已经尽力而为，却依旧无法实现梦想等。如果说得更简单直接一些，就像是买了彩票却怎么也中不了奖，永远都没法存下钱，或者减肥计划从来都没成功过，等等。

其实，所有这一切都与“情感”密切相关。“情感”这种东西总是在不知不觉的时候影响到人们的判断，从而导致不合理行为的发生。所谓的“意乱情迷”指的就是这个意思。

为了避免误解，我有必要说明的是，合理行为并非就是指的“正确”与否。幸福的感觉因人而异，不管是选择合理的行为还是不合理的行为，这纯属每个人的自由，并且我也相信，一个能够容忍不同价值观并存的社会才是真正的和谐社会。

然而重要的是，如果本来自以为是合理的行为事实上却并非如此，或者在自己并不知晓的情况下，采纳了不合理的行为，从

而降低了自身的满足度，那么这就不符合我们自身的利益，并且也是产生烦恼的根源。从这种意义上来讲，具备分清合理行为与不合理行为的能力，对于我们来说必不可少。

我在本书中大量列举了各种人在工作和生活中经常会遇到的案例，指出了相应的解决之道，并介绍了将烦恼转化为机遇的秘诀。

当您在生活中遇到各种不顺和烦恼时，请参考这本书认真地思考一下。这样或许能够找到消除烦恼的途径，并最终把烦恼化为转机，跨越障碍，实现自己的目标。

希望本书能够为提高您人生的满足度发挥作用。

目录

前言 001

第一章 不讲理的上司——自信过度 001

只对特定人员苛刻的领导 001

虽然评估意见的分歧不可避免…… 002

所谓“我不会被解雇”的含糊根据 004

招致自我毁灭的过度乐观 006

测试一下你自己的自信过度值 008

适得其反的网上购物与“胜者为寇” 011

耳目灵通的上司就永远正确吗？ 013

“所有人”都主张彻底禁烟与各取所需的奇怪社会 014

餐厅评价与议会辩论的共通点 016

第二章 无法拓展业务的真实理由——认知不协调 019

无法签订合同到底是谁的错 019

过谗于人，功归于己 020

不愿意面对难堪的现实 021

不是当事人却能夸夸其谈 023

第三章 拐弯抹角者事竟成——表述效应 027

令人烦恼的促销邮件 027

为何促销邮件会不断增加？ 028

初始值效应与保险产品的选择 029

为什么感觉不到工资的增长？ 030

001

- 033 以积极态度进行交涉更有助于双赢
- 034 无法关闭亏损店铺的人性心理
- 036 妄图在自助餐上吃回本钱的荒谬
- 037 确立标准才能取得意见的一致
- 040 顺序改变造成的喜好变化
- 041 选择中等价位套餐是因为受到店家的诱导吗？
- 043 应该将子女抚养权判给哪一方？
- 045 利用上升偏好来协助应酬和约会的成功
- 046 种类并非越多越好

049 第四章 正确衡量得失的方法——价值函数

- 049 因为遭受损失而胡搅蛮缠的顾客
- 050 抑“得”扬“失”的人性
- 052 追逐风险与回避风险的时候
- 054 人力资源主管犯下的错误
- 055 现状维持偏差反而妨害现状的维持
- 057 可以2万日元卖出的白酒却不愿花1万日元购入
- 058 对闲置电脑连接线要高价的出售人
- 060 难以计量的居住环境与健康的“拥有效应”
- 062 奖金与体重真的减少了吗？
- 064 大数额造成金钱感觉的迟钝
- 066 不可忽视新员工的尖锐意见
- 068 期望延缓损失的心态

071 第五章 那项事业真的会成功吗？——可得性推断法

- 071 一个胸怀梦想的男人

认为网络创业容易成功的人的思维模式	072
“熟知”、“易见”、“易寻”以及“易思”的陷阱	074
日本产食品果真就安全吗?	078
不要被平均值和典型的事例所迷惑	079
住宿体验谈与合格经验谈更具有说服力的原因	080

第六章 充满谎言的报价——锚定效应 083

令人震惊的奖金	084
不去看杂志的奖金专栏	084
不足为信的估价	085
竞标中的欺诈	087
让上司能够接受的销售预估的提示法	089
推测数值的诀窍	089
舆论调查的重点在于问卷	091
能够最大限度发挥能力的目标设定	092

第七章 主观判断带来的致命错误

——几率加权函数 095

中层干部的苦恼	095
“减少加班时间”的无理要求	096
强烈的精神压力源自于未知	097
通过仔细聆听来消除不安感	098
钟爱“确定”的人性	099
是否应该固执强求相连的航班坐席?	101
只有不会失败的商业计划书才会得到老板的首肯	103
你见过中了乐透大奖的人吗?	105
东京体育场与甲子园以及中头等中奖者之间的关系	106

- 108 越是终盘越要孤注一掷
- 109 过低估测高概率事件所带来的危险

113 第八章 二年级生厄运——代表性推断法

- 113 今年销售业绩下滑的理由
- 114 第三年成绩出现下滑运动员的证词
- 116 人们是依据“主观概率”进行判断
- 117 穿新西装会使得销售业绩上升？
- 119 一厢情愿的“差不多也该获得订单了”之臆想
- 120 第8回合仍然无安打得分的棒球比赛与赌徒谬误
- 122 销售预估出现误差的根源
- 124 留意样本数量的多寡
- 125 警惕蛊惑人心的说明书
- 127 全面核战争的爆发成因
- 129 自己选的彩票更容易中奖？

133 第九章 毅力是成功之本——选好变化与誓言

- 133 对于退休生活的忧虑
- 134 真的很想拒绝酒精的诱惑……
- 135 离当前越近的未来越具有价值
- 137 价值变化的理由
- 140 早起的决断为何会输给赖床的诱惑？
- 141 通过自我束缚来严守誓言
- 142 越琐碎的事情对于当下来说越紧迫

145 后记

第一章

不讲理的上司

自信过度

只对特定人员苛刻的领导

每年一到大学毕业生开始找工作的时候，企业人力资源部门的员工就要花上大量的时间面试审核应聘者。位于东京市内的一家小型广告代理店也同样如此。负责面试审核的三位员工一边看着应聘学生的简历一边交换着各自的意见。

“这个学生我认为不错……”

“我也这么觉得。”

看样子负责面试审核员工中的两人都对这个学生评价颇高。然而，担任这两人上司的 A 科长却有不同意见。

“这个学生应该不行。”

“为什么？”

“这学生说话时净用些简单的词组，估计是词汇量太差劲的原因。”

“不是这样的吧，其他学生还不都一样。”

“不，这个学生明显是词汇量太差。并且，没有任何广告业的实务知识。”

“实务知识难道不是该加入公司后再进行培训吗？这个评价是不是有些太严格了？”

“没有的事儿！总的来说，从个人履历来看……”

如此看来，双方意见出现了分歧。A科长对这位学生的评价过于苛刻。

正如以上所示，总有些人会对别人过分苛刻。有的上司不光是对来参加面试的学生苛刻，对某些特定的手下和业务客户等也同样会过度严厉。

一个人进入社会最初遇到的障碍就是人际关系，并且，不管是在工作还是生活中，围绕人际关系所产生的烦恼永远是没完没了。

在这一章里，我们试图解析对特定学生不断提出苛刻问题的面试官的思路，并且，同时找出为何“那个人”要对特定对象如此不讲道理，求全责备的理由。最后，还要理清包括你自己在内的所有人身上都潜伏着的、容易陷入的人性误区。

如此一来，不仅仅是人际关系，或许我们还能够找到使得工作和生活中的万般诸事都得以顺利运行的秘诀。

虽然评估意见的分歧不可避免……

面试官之间对于应聘学生有不同评价并不是什么稀奇的事情。并且，在由不同面试官做出各自的评估之后，再敲定录用与否本身就正是一项不可或缺的程序。只有这样才能提高面试评估的客观性。

002

然而，由于有像 A 科长这样发出过度苛刻评估的面试官存在，使得其他那些本来只打算尽各自本分的面试官也感到为难，最终导致由复数面试官进行面试考核的意义荡然无存。按理来说，以词汇量或者广告业实务知识这些标准来要求一个学生实在是过于严格，实际上，其他的面试官看起来对那名学生也是心怀同情。

但是 A 科长却又为何要对那名学生如此苛责呢？是什么理由要以实务知识这类苛刻问题来为难一个没有任何工作经验的学生呢？

回答这个疑问的关键就在 A 科长所说的那句“总的来说，从个人履历来来看……”这句话。这表明他对那名学生就读的大学或者中学抱有偏见，是在依靠个人履历来评估那名学生。在抱有能力低下的成见之下，先行做出了不予采用的结论。

并且，为了将这个结论得以正当化，A 科长针对那名学生的“词汇量”施以了要比其他面试学生更加严格的审查，询问让几乎所有学生都无言以对的“关于广告实务知识”的问题。通过提出各种高难度问题，按照他自己的先入之见，强行得出了最终评估。

就像这样，针对一件事情，一般人都会先得出结论，然后再围绕这个结论收集各种能够证明这种判断的信息。反过来，对那些无法支持自身判断的信息不是视而不见，就是漠然处之。这种现象被称作“确证偏见”。上面这个例子的 A 科长显然是受到了确证偏见的影响。

这种确证偏见不仅会对应聘的学生产生困扰，即便是对于企业方来说，让偏见值过高的员工来审核应聘者也同样会造成不良后果。因为这样一来，不但会造成企业错失优秀人才，同时还

有可能引入平庸之才。确保人才攸关企业未来的发展大计，因此，人力资源部门的负责人在对他人进行评估之前，有必要先检测一下自身的确证偏见值。

此外还会遇到如下的情况。因为领导不明事理，固执己见，这类问题也可能是由偏见所致。

“这一带的地价今后应该会进一步上涨！”

“现在难道不是已经到顶了吗？这一带的开发已经开始放缓……”

“这只是暂时现象！还要接着往上涨。”

“可是已经有住宅公寓的价格出现了回落。”

“这只是个别现象而已！”

你的公司也一定有这种领导，无论如何都不肯改变自己的见解。这类人总是只相信对自己意见有利的证据，而对自身意见不利的证据只会吹毛求疵，进而试图推翻整个证据的可靠性。

只要存在这种偏见，就必然会对公司产生重大的损害：拖延能够改善公司运营体制的举措，固执己见地开发毫无市场前景的商品，或者坚持本应抽身的业务，造成赤字额度不断放大……毋庸置疑，所有这一切都是源于确证偏见之祸！

所谓“我不会被解雇”的含糊根据

在全球化不断深化的今天，由于经济不景气的影响，企业运营有可能在一瞬间陷入困境，具体到我们每个人来说，就是随时

随地都有被迫下岗的可能性。

在一个星期五的晚上，一家位于商业街的餐馆里坐满了下了班的公司职员，其中一张桌子围坐着三个男人。

“金融危机时的股票跌落幅度真是不同寻常。”

“你说这个我想起来了，今天的报纸上登了 5000 人遭到解雇的新闻。”

“你们公司不要紧吧？”

“我们公司应该没事儿。”

戴着眼镜的那个男人似乎对自己公司的经营状况并不是很担心。

“可是，我们并不了解公司‘真实’的经营状况，对吧？我们大家又根本得不到任何消息。”

“万一被解雇了那可真是耍命，家里的按揭还没还清呢。”

“我也是一样啊……”

虽然这两位都非常忧虑，可是那个戴眼镜的男人却完全不同，完全是一副毫不在意的样子：

“我去年和今年的销售业绩都数一数二，人际关系也都处理得不错，应该问题不大。”

“你倒是一向都这么满怀自信呐！”

自信是一个人在社会中得以生存的重要因素，要是什么时候都缩手缩脚的，那终将一事无成。在目标设定好后，就需要思考如何才能实现这个目标，为此必不可少的一点就是自信。

然而，在这个世界里我们时不时总会遇到一些过度自信的人，他们即便被周围的人指为“自信过度”也毫不在意。

那些被认为是自信过度的人往往要比周围人所认为的更加坚信自己“能够做到”、“不会失败”，而这些又通过他们的言行

得以表现。前面那位戴眼镜的男人就是这么一个例子。与另外两个人相比，他举出自己在公司优异的销售业绩和良好的人际关系，认为“自己不可能被解雇”。

可是，一旦这种判断无法做到“恰如其分”，在公司里为了获得良好评价的努力就有可能出现懈怠，最终落得被解雇下岗的下场。所谓有效的自信，指的是任何时候自信都“恰如其分”。

之所以会产生这种“自信过度”，其根源与负责面试审核的A科长如出一辙，都是由于确证偏见所致。

这种结论先行、只采信与自己结论相符信息证据、完全以个人主观意愿为依据、所谓六经注我的方式，只可能推导出自己不太可能被解雇的最终判断。这就被称作乐观推定的自信过度（过度乐观）。

招致自我毁灭的过度乐观

在打官司时也同样会遇到这种自信过度。

近年来，或许是由于审判员制度的影响，与审判相关的电视节目和新闻报道越来越多。律师们举证解说诸如邻里纠纷、金钱纠纷之类与我们息息相关的各种案例，并对审判的预期胜诉结果进行评论。

然而对于那些不具有专业知识的一般大众来说，他们对于这些官司的预期胜诉结果毫无概念，考虑的完全是哪一方好还是不好，并不会依照法律来做出判断。

可是，这种“审判的预期胜诉”也同样包含着乐观推定的自信过度。只要一出现“能赢”的念头，就会开始进一步收集能

够强化这种念头的信息，而忽略那些起到相反作用的信息。

同理，做出“官司会输”判断时的情况也是一样，只一味注目于那些有助于导致“打输官司”的证据，最终必然进一步加深自己所谓“官司会输”的主观判断。

而且即便是不经意地在观看电视节目，也有可能做出带有偏见的判断。

与此同时，虽然程度有所不同，但是基本上每个人都会有染上各种疾病的可能，而对于这些疾病，自信过度也是一个不容忽视的问题。认为自己不会生病的自信只会导致疾病的晚期发现。

例如，根据日本政府所做的《国民健康·营养调查》（2006年，厚生劳动省）显示，在40岁到74岁的日本人当中，三个人里面就有一个人属于糖尿病患者或者糖尿病潜在患者。因此，那些患有新陈代谢症候群或者体重超标的人就算患上糖尿病也不奇怪，甚至说不定他们已经得了糖尿病。

即便如此，一旦心怀前述所谓的乐观推定的自信过度，对与自身健康状态有关的客观信息就有可能掉以轻心，等到反应过来时说不定“大势已去”，因此我们必须警惕这种悔之晚矣结局的发生。

此外，如下面例子中，在某家茶馆里的一对年迈夫妻的对话所显示，自信过度也会导致大麻烦。

“下个月去伊东（位于日本静冈县的著名旅游胜地——译者注）好不好？”老妇人开口问道。

她的丈夫漫不经心地回答说：“那就开车去吧。”

“那样的长途驾驶不太好吧？万一发生事故岂不是很糟糕？”

“没事儿。”

“你就只会说‘没事儿’，也不想想自己的年纪。”

近年来，由高龄驾驶者造成的交通事故不断上升，原因之一当然是由于高龄人数的增加，然而不容否认的是，这些驾驶人的乐观推定所致的自信过度也是一个重要因素。

有许多人不愿承认随着年纪的增加，自身的判断能力会随之降低，一厢情愿地认为“自己还没那么老”，因此也就光注意那些证明自己驾驶技术没有下降的信息。诸如“我一回交通事故都没遇到过，开车技术好得很”，或者偶尔敏捷地躲开了对面开来的汽车，于是就自以为地认为自己“方向盘的操纵技术很高超”。

测试一下你自己的自信过度值

现在，再让我们就如何预测事物未来的变化进行一些探讨。比如进行股市预测时，虽然掌握适当的信息是预防自信过度不可或缺的先决条件，但是炒股这件事并不单纯，因为想要对未来股价的走向做出正确预测本身就是一件极其困难的事情。

不过说是这么说，如果在一定程度上能够对未来股市做出准确的预测，那么就有可能很容易地通过股票交易来获取利益。

这里必须注意的一点是与预测范围相关的特性。这里所指的预测范围，举例来说，当预测某种股票半年之后的价格“在 2700 日元到 3000 日元之间”时，两者之间所预测到的 300 日元差值即是所谓的范围。总的说来，人们有将这种预测范围尽量缩小的倾向。因此，预测出现失误的可能性当然就会变得更大。

汇率预测也是同样的道理。在预测日元升值和贬值程度的范围时，也存在着将其缩小化的倾向。

在这里先给大家出一道题。

008