

不再被选择折磨 / 满意度是选择的衡量指标 / 越了解自己，越容易选对 / 男性和女性的决策差异 / 盲从常规的后果很严重

选错很正常
选对靠培养



DECISIONS, DECISIONS
THE ART OF
EFFECTIVE DECISION
MAKING

为什么 选错的总是我

[美] 大卫·韦尔奇 (David A. Welch) 著 栗志敏 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

[美] 大卫·韦尔奇 (David A. Welch) 著 栗志敏 译



DECISIONS, DECISIONS
THE ART OF
EFFECTIVE DECISION
MAKING

为什么 选错的总是我

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么选错的总是我/ (美) 韦尔奇著; 栗志敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10971-8

I. 为...

II. ①韦...②栗...

III. 决策学—通俗读物

IV. C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113440 号

为什么选错的总是我

(美) 大卫·韦尔奇 (David A. Welch) 著

栗志敏 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 张 12 插页 2

印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

字 数 196 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



一张表格一支笔

最新调查显示，选择无力症已经成为当下都市人的超级常见病之一。

选择无力症候群具体表现如下：几乎所有美女都认为自己应该选择更完美的老公，几乎所有男人都认为自己应该选择更有前途的行业，几乎所有大学生都认为自己应该选择更理想的大学，几乎所有老板都认为自己刚刚盈利的项目本可以赚得更多……

你呢，你为自己的选择后悔吗？

多数人心里会后悔，而嘴上则会说一句，后悔也没有用。

是的，后悔无用。无论你把选错归因为聪明还是运气，选错终究是一个无法改变的事实。

那么，怎样选，才不会错？

答案就是大卫·韦尔奇教授的一张表格一支笔。拥有这样的神奇表格，无论是莎士比亚的to be or to be，还是老妈和老婆落水先救哪个，甚至是如何在麦田里选最大的麦子等绝世奇选，韦尔奇教授都能帮你搞定。

这张神奇表格借助了数据分析和概率论等决策模型，但这并不妨碍任何一个痛恨数学的人使用它。而且这张神奇表格简单易行，操作步骤只有9个环节，不需要你挖地三尺地寻找各种相关情报，你惟一需要做的就是明确你的目标，写下你最关注的利益，以及可以选择的方案。

接着，韦尔奇教授会教你政客们的精明思维，告诉你如何把解决导弹危机的智慧用于你的日常生活，并获得最令自己满意的取舍之道。

一定要令自己满意。这是本书选择策略的核心思想、根本目标。

当然，虽然神奇表格的适用情况百分之百，但是韦尔奇教授却仍然会劝阻你在某些时候别那么认真。有时候，干脆凭着经验来干或者用抛硬币决定。例如，机舱着火的下一秒，机长千万不再去纠结表格上选择模型，凭借直觉当机立断或许才是最安全的决策。还有，当丈夫听不懂妻子的潜台词时，绝对不要去费劲心思去猜最讨巧的方案，直接抛硬币吧。

这就是韦尔奇教授的决策之道，在理性判断、直觉把握和随机选择等诸多方式之间，选则最恰当的方式，让做选择的人，获得最大的满意。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



一本书

花费



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

前言

培养你的决策好习惯

只要被问到关于决心、决策、原因或者行为选择等问题时，人文科学就不知所措。

——诺姆·乔姆斯基 (Noam Chomsky)

1978年3月30日的某电视访谈节目

偏见：人文科学不知所措

这简直是胡说。

每天，大家要做出成千上万的决定，而大部分都微不足道。是看新闻还是看球赛呢？是快跑几步赶上这趟公共汽车，还是干脆慢慢走，等下一趟车呢？喝可口可乐还是百事可乐呢？这些决策通常很简单。但如果你发现自己在做这些决策时都存在困难，这本书就是雪中送炭。

当然，大家每天也必须做出一些重要的决策。所谓的“重要”是指可能隐含了较大成本或者会带来重大收获。你是将微软 (Microsoft) 的股票出售呢，还是继续持有？遇到黄灯时，你是停车还是抢时间冲过去呢？上周的鸡蛋沙拉是继续吃呢，还是丢掉？虽然大多人在做出这些决定时并不费劲，但也不是那么轻而易举。在做出决定前最好还是要三思。如果这些决定让你产生了一定的焦虑，没关系，这是一种正常的现象。本书将给予你帮助。

有时，你所做出的决定可能会给自己的生活带来深远的影响。是前往医学院就学，还是找工作呢？是买房还是继续租房呢？要小孩吗？欺

骗自己的配偶吗？大部分人都觉得要做出类似决定非常困难。有些人也能快速、自信地做出这些决定，并且他们中间有人总能做出正确的决定。如果你恰好是他们中的一员，那么你是幸运的，请将这本书来之高阁，因为它对你而言没有意义。你的所作所为都是恰当而正确的，所以请坚持。但如果你不是，请继续阅读。虽然乔姆斯基先生的话听起来似乎意味深长，但其实人文科学在决策问题上应用颇广，它可以帮助你更好地进行决策——不管其重大与否。

谁需要本书

如果你经常难以做出决定，或者所做的决定总是难以令人满意，你也许会认为这是因为自己不够聪明，或者是不够幸运。（心理学研究显示，如果你认为原因是自己不够聪明，那多半是女性；而如果你认为自己运气不好，那多半是男性。）坦白地说，我怀疑你的问题在于缺乏头脑。要成为一位优秀的决策者并不需要火箭专家的知识。部分高效的决策者只拥有常人的智力。事实上，有证据显示那些拥有超常智力的人在决策上的困扰更大。他们倾向于具有更高的“认知复杂性”，也就是说同常人相比，他们在做决策时会考虑更多的问题，这也就导致一种行动无力症。

谈到天赋，吉米·卡特（Jimmy Carter）应该是美国有史以来最聪明的总统之一。但众所周知他是一位拙劣的决策者。他过分注重细节，一定要从每个角度看问题。他深深陷入事物的复杂性之中而无法自拔，以至于一叶障目，不见泰山。如果这一切听起来和你的情况非常类似，那么你的问题也许就是太聪明了。

不管你是太聪明或者不够聪明，又或者只是运气不好，最可能困扰你的就是不知如何进行决策。高效的决策者不仅仅只是运气好，他们更懂得如何进行正确的选择。他们拥有一定的技能和良好的习惯，可以帮助自己从长远着眼，更轻松、快速地做出优秀的决策。不管聪明与否，你都应该学习如何更有效地进行决策，并且培养必要的技能和习惯。你也能成为高效的决策者。

高效的决策并非完美无暇。孰能无过？谋事在人，成事在天。正如罗比·伯恩斯（Robbie Burns）所说的：“智者千虑，必有一失。”任何看过《电话谋杀案》（*Dial M for Murder*）的人都能深刻理解这句话。但高效决策者善于控制可能会导致不利后果的风险。他们了解事情将如何出

错，以及为什么会出错，并且为此做好准备。所以即使是优秀的决策者也会犯错，或者有时也会碰到运气不好的情况，但长远来看，他们在决策方面的表现更为优异。本书所介绍的原则和实践方法将告诉你如何成为高效的决策者。

本书主旨：不再被选择折磨

要成为高效的决策者，有两点至关重要。首先，你必须了解理想情况下的决策行为。其次，你必须明白在现实世界中几乎不存在理想的情况。因此你必须知道如何在信息不全且无法获得充足信息的情况下，或者即使拥有所有信息但无法对信息进行处理的情况下进行决策。大部分重要的决策都是在充满不确定性的情况下做出的。如何应对不确定性就是取得成功的一个基础。

第1章介绍了理想世界中的决策行为。

本章对一种选择模型中所蕴含的逻辑推题进行了说明和阐述，该选择模型在学术界被称为“主观期望效用最大化 (subjective expected utility maximization)”，或被简称为 SEU。在本章中，你会发现只有在少数情况下才能真正地直接应用该模型。我将借助日常生活中的不同案例来介绍决策时所遇到的各种约束因素，并且探讨在面对这些约束时如何以及何时模拟 SEU 模型进行决策。要使用 SEU 模型，就必须采用我所称的“高效决策九大步”，这在第1章中也将做详细的介绍。

第2章中介绍了大量的决策策略。

我们在进行决策时会有意无意地遵循一定的策略。高效的决策者懂得可以使用哪些策略，以及每种策略适用于何种情况。这一章介绍了大量的决策策略，并且再次借助日常生活中的案例深入探讨了每种策略所适用的情况。在第2章结束的时候，你将对如何进行决策有一个大概的、抽象的概念。

第3章重点介绍了这些策略的运用。

很多决策涉及到数字，或者是可量化的重要因素。涉及到金钱的决策和与随机因素相关的决策自然也包含在其中。第3章旨在帮助你更好地了解数字。但这并不是一个探讨数学或者金融的章节。你所需要的仅

是基本的算术技能，以及对金钱的些许了解。本章节中没有太多公式或算式。但是，本章节对金钱、概率，以及如何从心理上来看待数字等进行了详细介绍，而大部分人并未意识到这些重要的内容。人们在数字或几率上所做出的错误决策都可以直接追溯到对这些内容的错误理解。

第4章是一个解读人性的章节。

这一章深入探索了感知、判断和选择中隐含的心理因素，并且探讨了情绪对决策的影响。简而言之，这是一个关于人性的章节。理想的决策者如何在理想世界中进行决策？而现实的人又如何在现实环境下进行决策？其中部分重要的区别并非源于决策的环境，而仅仅是因为我们是活生生的人类。在本章中，你会了解到人性如何导致人们做出众多常见的错误决策，以及为什么会如此。对这些内容稍加了解就可以帮助你更好地进行选择，收集更多具有说服力的证据，并且在与他人进行谈判时表现更为优异（实际上是利用他们可能犯错的一定倾向）。当然，在你进行决策的过程中不可能完全避免这些错误。那是超人才有的本事。但是对这些内容的了解可以帮助你有效避免其中部分错误，尽可能降低错误所带来的危害，或者更好地了解他人。所有这些都将帮助你进行更高效的决策。

第5章就道德决策进行了探讨。

我们一生中做出的大部分重要决策都存在一定的道德因素。绝大部分人会对道德问题进行慎重的思考。但极少有人接受过道德推理的培训。在本章中，我将全面介绍部分较为重要的哲学问题，并且就处理道德问题的不同方法进行探讨。我认为人们所接触的道德决策与非道德决策的数量相差无几。不管你们的道德约束是什么，我希望大家会发现这个章节的探讨契合你个人的道德约束，并且当你在生活中遇到道德两难问题时能派上用场。

第6章分析了性别差异对决策行为的影响。

这一章主要研究生理性别、社会性别和决策这些颇有争议的话题。人们普遍认为男性和女性在决策行为上存在很大的差异。比较典型的看法就是男性在进行决策时更加“理性化”，而且更加冷静。而女性在进行决策时更注重“直觉”，也更加情绪化。另外人们通常认为女性不如男性果断，并且与男性相比，她们更享受选择的过程，而非最终选择的结果。

还有一种比较流行的观点就是女性和男性所注重的方面也截然不同。因为种种这些原因，决策通常成为了两性 PK 的优秀战场。在本章节中，我将针对男性和女性有着不同的选择行为这个观点进行探讨，并且证明同一性别之间决策风格的差异比不同性别之间的差异还要惊人。但男性和女性进行决策时，实际上都会受到社会压力的影响，从而导致他们在决策方式上有所不同。但我同时也希望证明“男性化的”和“女性化的”决策风格在理想情况下都会失效，而且高效的决策本质上不具备性格特征。虽然在既定条件下让男性或女性更改其旧有的决策模式可能会比较困难，但从人类生物学或社会学的角度来看，理论上并非决不可能。

结语：习惯是效率的秘密

最后，本书以对决策习惯的探讨来作为结束。习惯是效率的秘密，而且要培养良好的习惯就需要投入时间和精力，但付出也会不断得到回报。通过培养一定的习惯，高效决策就会变成第二个本性。如果你是个犹豫不决的人，或者一直运气不佳，培养高效决策的习惯毫无疑问可以帮你摆脱这个折磨人的问题。

写作花絮：从国际冲突到日常纠结

当人们问我“你的专业领域是什么”时，我永远回答我的专业就是研究人们为什么总是把事情搞得一团糟。更具体一点，我将大部分时间花在研究国家领导人如何就国家和国际安全问题进行决策。

同大多数人一样，我带着一个单纯而美好的信念长大，我相信“他们”——国家领导人——清楚自己在做些什么。我曾认为可以相信他们会为了我们的福祉和安全而做出正确的选择。但越南战争（the Vietnam War）粉碎了这个信念，而我这一代很多人都和我一样。我的大学生活就处于黑暗且危险的冷战（Cold War）期间。我曾研究过国际关系和哲学，试图更好地了解那场变化无常的意识形态斗争的范围和动态。我的动机源自一种恐惧心理：对第三次世界大战的恐惧。我并不害怕第三次世界大战和二战一样因为一些邪恶势力的蓄谋而爆发。我所害怕的是第三次世界大战像第一次世界大战（或者说越战）一样因为一些误会、误解或意外而爆发。简而言之，我所惧怕的是铁幕（Iron Curtain）双方国家领导人身上人类的易错性。

在研究所时，我有幸参与了哈佛大学（Harvard University）科学与国

际关系研究中心（Center for Science and International Affairs）的阻止核战争项目（Project on Avoiding Nuclear War），该项目由纽约卡耐基金会（Carnegie Corporation of New York）赞助。阻止核战争项目的多年度章程就是查找最可能导致核战争的原因，并寻求将危险减到最小的方法。我们很快得出结论，核战争不可能突然爆发；相反，可能因为某次国际危机而慢慢滋生。核危机的发生几率很小（幸运的话）；但为了了解核危机的危险性，显然有必要对某次核危机进行详尽的研究分析。这实际上就是了解那些决策者的思想，他们进行决策时的压力和局限，以及他们当时对危机的感受和理解。显然可以研究的危机就是1962年的古巴导弹危机，很多人将这个事件看成是冷战期间惟一最危险的插曲。针对古巴导弹危机的文献资料非常齐全，而且最重要的是肯尼迪（Kennedy）政府的部分重要成员仍然在世，他们也很愿意讲述自己的经历。因此我们开始了为期十年的研究，并最终将研究范围扩大到前苏联和古巴最高层次的决策者。

我们对古巴导弹危机的深入研究一次次揭示了导致核危险的首要原因就是人类的易错性。1962年，绝对正常的人做出了绝对正常的决定，但因为一系列错误的判断，错误的理解和过失而将世界带到了核毁灭的边缘。简单来说，“他们”就是问题所在。幸运的是，他们中的两位找到了解决方法。我们完全可以对美国总统约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）和前苏联领导人尼基塔·赫鲁晓夫（Nikita Khrushchev）进行批判，因为他们将世界带到了核灾难的悬崖。但他们从容地、创造性地让一切却步，这大部分都应归功于他们的努力。我曾（现在也是如此）震惊于他们在危机前后所做出的决策在质量上存在如此强烈的反差。这个事件深刻地反映出了错误决策的危险性，但同时也显示出常人在受到极大激发的情况下，甚至是在难以想象的压力之下可以快速地从错误中获得学习和进行弥补。

从决策的角度来看，古巴导弹危机很有帮助性，让我们了解到尖锐的信仰问题，而这通常被外交政策的“专家们”所忽视。他们倾向于一心一意地研究战略和政治因素，认为决策是不成问题的，可以完全被忽略不计。数年内，我对全球大小国家之间众多的国际冲突进行了密切关注。我深信要对这些冲突进行解释，最好的方法就是对其决策流程进行分析。我们从战略或政治背景方面的分析并未取得太多成果。如果你希望了解人们为什么采取这些行动，你需要了解他们希望得到什么，以及他们如何看待这个世界。如果能将自己放在他人的角度进行思考，

你就可以做出更为恰当的决策。

“我曾碰到过许多名字载入史册的人，也曾与众多大人物共事过，”前国务卿迪安·鲁斯克（Dean Rusk）曾对我说，“（但）我从未遇到过神人或超人。我所见过的只是相对普通的男人们和女人们在摸索着处理他们碰到的问题。”虽然出于一些奇怪的原因，人们通常认为国家领导人都是极度理智的人，和其他人相比，他犯错误的几率更小，并且从某种角度来说不会受到情绪的影响，而是将他们的目光牢牢锁定在“国家利益”之上（不管这个词语的含义是什么），而且他们不屑于什么正义或公正。根据我的经验，甚至国家领导人也会有这种看法——即使自己做不到这些，也会认为其他国家领导人拥有这些特点。他们可能知道自己的决策体现了真实的道德冲动，可能感觉到了自己激情的力量，甚至可能察觉到自己的决策过程具有瑕疵，但他们认为自己的敌人不会碰到类似的局限。这些重要的误解一次又一次地出现，并导致了灾难般的错误判断和错误行为。

幸运的是，心理学、社会学和经济学等学科的社会科学家们在了解决策的过程中取得了伟大的成绩。现在有众多的研究可供借鉴和使用。同时近年来，我在政治科学领域的同事们针对国际关系研究中对决策的忽略问题进行了矫正，而且取得了显著的进展。

但是在我的研究工作中，有两点一直给我很大的触动。第一点就是决策研究中的发现可以完全应用于人们在日常生活中所碰到的种种决策问题，而不是仅仅局限于像国家安全或国际安全决策那些相对较为狭窄（可能也重要）的领域。但学术机构并未就这些知识的实际应用进行过多探索或交流。第二点就是大部分相关的研究并未向那些需要的人开放。学术研究成果一般充斥专业术语，行文方式枯燥，技术性很强，而且一般都被晦涩难懂的专业期刊所收录，难以查找。

我希望通过本书弥补这两个问题，让大众都可以接触到这些有趣且重要的内容。我希望借用日常生活中的场景而非国际政治来介绍决策科学的实际应用。我也会尽可能地减少专业术语的使用。我在全书中将通过注释介绍一些更有趣和更重要的学术成果供大家参考，但这并不表示我个人对这些学术成果非常熟悉，我只会为了满足好奇心而有选择性地阅读。相关内容还有待读者自行进行深入的阅读。

最后要提醒大家注意循序渐进。虽然我认为决策的学习最好能系统地进行，但这并不表示我认为决策可以被简化为机械式的操作。实际上，决策就是古希腊人所说的技艺（technê），科技中所蕴含的一种艺术。技

艺不是简单的技能，它更像音乐而非打字。因此，这不是一本操作手册，而是一种学习资源。作为决策者，人们拥有不同的优点和弱点。要在特定的环境中使用本书所提出的观点，你首先必须了解自己的优点和弱点。而且当你遇到那些独一无二的状况时，要充分发挥想像力，创造性地使用这些知识。简单来说，高效的决策者应善于进行自我反思。这也是贯穿全书的一个思想。

让我们就此进入正题吧。

目录 contents

第1章 如果选择的条件够理想	1
决策的组成：目标、方案和挑选	
满意度是你的衡量指标	
学会使用 SEU 做决定	
【案例】地铁和出租哪个快	
高效决策九大步	
越了解自己，越容易选对	
第2章 策略和经验，哪个更靠谱	21
詹姆斯·沃尔夫的深夜奇袭	
【案例】到哪家饭店吃饭	
不忙的话，请这样选	
了解决策策略的五大类	
丑男和美女，哪个不像好人	
如何确定选择原则	
【案例】该买哪栋房子	
第3章 数字游戏：金钱和概率	53
用数字体现我们对事物的判断	
金钱，让我们爱恨交加	
可别低估了小钱	
收入来源就像一块蛋糕	
【案例】是否需要花钱延长保修期	
为什么彩票业如此赚钱	
测试你对概率的了解	

	常见的数字陷阱	
	关键点：懂得何时以及如何选择	
第4章	我们固有的心理倾向	81
	金钱并非一切	
	我们何时会冒险	
	【案例】报价的花招	
	建立参照点：衡量收益和损失	
	人们通常将现状视为参照点	
	【案例】为什么我们会买保险	
	捷径、偏差和常见错误	
	【案例】这位上司是色魔吗	
	【案例】整蛊计划	
	为什么会有那么多误解	
	当决策遇到情绪	
	【案例】第一次世界大战的爆发	
第5章	正确行事：道德选择	107
	忽视道德很危险	
	规则与后果	
	康德的道德律	
	功利主义的观点	
	【案例】选择一个人还是十个人	
	让哲学家失眠的问题	
	【案例】捡到的钱怎么处理	
	道德带来的分歧	
	如何解决道德分歧	
	【案例】是否和老人住一起	
第6章	男性和女性的决策差别	134
	【案例】来自不同星球的人	

性别差异带来决策差异

男子气概和女子特质

【案例】当妻子面临整形手术

听懂女人的潜台词

做决策，不能排除性别差异

【案例】男性化和女性化决策的缺陷

结 语 培养决策习惯 158

无法完美，但可以卓越

盲从常规的后果很严重

【案例】当驾驶舱冒烟时

何时遵守，何时放弃