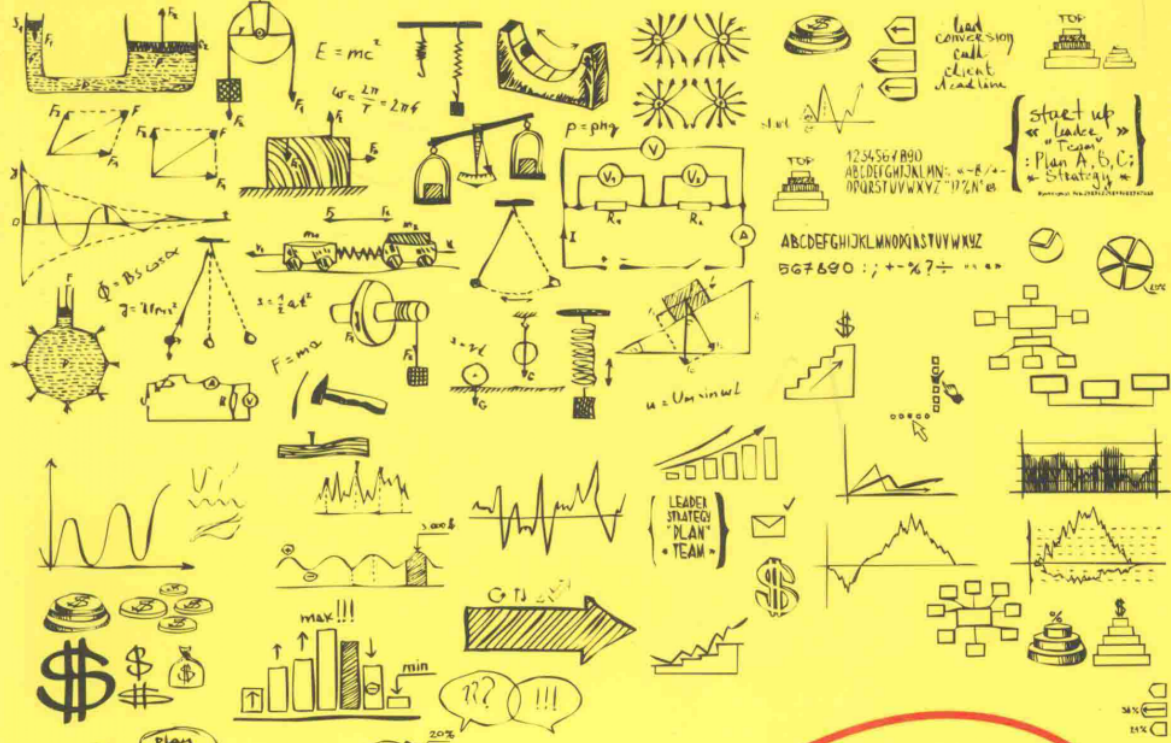




为什么 我们的决定常

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，真想让时光倒流，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 and 心理学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

决定不是为了让自己拥有行为上的忙碌 / 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

什么样的一种心理呢？

美国《精神障碍的诊断与统计手册》中将依赖型人格的特征定义为：

1. 在没有从别人那里得到确认之前，无法自行对正常事物做出任何决定；
2. 当需要自己做决定的时候，往往产生强烈的无助感，尤其是面临人生中重大决定的时候，必须得到外界的帮助；
3. 不敢表达自己的观点，就算明知道别人的观点是错误的，也会随声附和，内心害怕被排挤；
4. 缺乏独立性，很难独立开展某项活动；
5. 喜欢讨好别人，逢迎别人，习惯过度忍耐；
6. 不喜欢独处，逃避孤独；
7. 当和自己的亲密友人发生矛盾时容易心理崩溃；
8. 担惊受怕，害怕被人抛弃，时常处于诚惶诚恐之中；
9. 过分在意别人的看法，容易让自己受伤；

报告指出，只要满足以上五条或者五条以上的人，都被称为依赖型人格。有依赖型人格的人，无法做出自己的决定，也就很难做出对自己最有利的决定。在生活中，这类型的人往往被别人当作垫脚石，或者俗话说的“当枪使”。心理学家霍妮在分析依赖型人格时，指出了依赖型人格的几个特点：首先，他们深感自己软弱无助，当要自己拿主意时，便感到一筹莫展，失去方向。其次，他们理所当然地认为别人比自己优秀，比自己有魅力，比自己有才华。最后，无意识地倾向于用别人的看法来评价自己。

当你对照上面检查自己，如果你也有某种依赖倾向的话，那么就请你一定要开始注意，自己在做决定的时候，究竟是由于自己的大脑接受信息不够正确，还是由于你内心的依赖，让你做出了错误的决定。

当然，当我们做决定的时候，不可避免地会接收到来自各个方向的建议。这些建议有些是好的，有些是不好的，但是如果我们习惯每次做决定的时候都以这些建议作为导向，那么我们决定的错误率会大大提升，而这种错误居然并非来自于我们自己的大脑，而是一种习惯。在做决定的时候，过分依赖旁人的信息是一种很可怕的习惯，尤其是如果一个人从这种“建议”中获得了某些利益，他就更可能会认为这些建议永远都是有用的，就像是总跑到固定地方吃东西的小白鼠，渐渐就会开始失去自己思考的能力，渐渐地就开始习惯忽略自己大脑的理性分析。这就是依赖性对我们决定出错应该负有的责任。而依赖有时候并不只是一种行为，更多的是心理依赖，依赖的对象有时候也不一定是某个人、某件事，有时候可能是依赖一种固有观点。

众所周知，哈佛大学是一个讲究个性的地方，然而就是这样的一座学府，也存在着心理依赖造成的各种麻烦。比如早些时候轰动整个学术界的“哈佛作弊”案件就是一个很好的心理学例子。每一个来哈佛读书的人都是精英，也习惯了被认为是精英，因此他们必须是优秀的，他们比其他学校的学生更在意成绩，更在意自己的项目是否得到“A”，更在意自己教授对自己的评价，于是有些学生为了达到这样的目的，做出了“作弊”这样的决定，他们这种依赖性体现在习惯性优秀上，这种心理依赖让他们只看到了成绩的利益，而忽略了来哈佛学习的本质，他们过分在意别人对他们的评价，而忽略了大脑对“作弊”的理性判断，因此他们做出了这个在任何人看来都是错误的决定，也给自己的人生带来了巨大的阴影。

因此，我们认为，依赖性人格带来的决定错误并不仅仅是无法独立做决定，而是让我们忽略本来内心知道的正确信息，这种自我麻痹是非常可怕的，其带来的后果也会非常严重。一个长期处于自我麻痹，长期处于依赖性的人，是无法对事物进行正确判断的，也就是说

他们的大脑已经没有用了，他们变成了习惯的傀儡。

如果你也发现生活中自己有依赖性的情况出现，或者自己已经习惯于某些人、某些事，已经开始不再按照逻辑思维生活，那么你就要警惕这种可能让你大脑堕落的依赖性。在这里，我们也介绍几个心理学家经常会建议的两种依赖性矫正基本方法：

习惯纠正法。当依赖行为已成为一种习惯，首先要做的就是改掉这种习惯。我们可以先整理一下自己的决定中哪些是习惯性地依赖别人去做的，哪些是自作决定的。做一个记录，对每天自己的事情做一个评估，一个星期之后总结，把自己的决定性做一个评级，对自主意识强的事件，以后遇到同类情况应坚持自己做。例如，你是否按照自己的意思打扮自己，用自己喜欢的香水，这种小事情上的改变，可以帮助你慢慢适应自己来做自己的决定。

对于有些需要接受意见的决定，则应该逐渐改正，比如工作中你也应该听取同事的意见，但同时也要学会表达自己的想法，不能照单全收。这样，在工作计划中便掺入了你自己的意见，随着自己意见的增多，你便能从听从别人的意见逐步转为完全自主作决定。

还有一点要记住，依赖行为并不是一天两天就可以消除的，一旦形成习惯，你会发现要自己决定每件事毕竟很难，可能会不知不觉地回到老路上去。为防止这种现象的发生，简单的方法是找一个监督者，最好是找自己最依赖的人。

重建自信法。改变习惯之后，还要从内心深处去改变自己对自己的看法。而重建自信法便是从根本上加以矫正，让你的决定不再顺应别人的错误。

第一步，消除自卑心理。依赖型的人缺乏自信，自我意识十分低下，这往往与童年期的不良教育在心中留下的自卑痕迹有关。回忆童年时父母、长辈、朋友是否对自己说过的具有不良影响的话，例如：

“你怎么这么没用”、“算了，还是我来吧”等，把这些话语总结出来，一条一条地加以思考，想明白他们为什么说这样的话，是否真的是你的错等等，另外还要勇于沟通，告诉他们，不要再这样对你说话，而是要热情地鼓励、帮助你。

第二步，重建勇气。稍微让自己尝试一些略带冒险性的事，每周做一项，例如：一个人去参加一次长跑；一个人去附近旅行；一个人去过一天自己做主的生活等等，通过做这些事情，可以增加你的勇气，改变你事事依赖他人的弱点。

经常通过这两种方式来锻炼自己，可以帮你渐渐摆脱依赖性，当然要想真的摆脱依赖性也不是那么简单，需要你对自己内心长时间的建设。这个过程也许很辛苦，很受折磨，也会令你的内心感到很不安，但是你想想看，如果你人生中50%以上的错误决定并非是你自己做出的，而这些错误决定100%的后果却是你自己要承担的，这难道不是一件很悲剧的事情吗？因此，从今天开始，警惕依赖性，让自己独立起来，让自己的决定由自己埋单，因为不论对错，不论幸福还是伤痛，当决定的错误真的来源于自己，那么后果也就容易接受的多了。

当你决定今晚尝试新的套餐，去吃就好，就算难吃也是一种属于自己的体验！

矛盾心理让你的决定异常艰难

我们必须承认这样一个事实——从我们拥有自己的思维开始，我们就必须为自己的人生做出一个又一个艰难的选择和决定。这些选择和决定将影响我们人生的走向，也就是说现在发生在我们身上的事情，包括我们正经历和承受的一切都和我们之前的决定有关。

不过，多数人在做决定的时候都会出现矛盾心理，这可能是一个人迈向自己人生道路时所面临的最大挑战。我还清楚地记得自己的一位朋友曾经说过：“很多时候我都很矛盾，不知道自己应该如何做出最正确的决定，每次面对选择我都感觉自己像一头驴傻站在两捆干草之间，不知道应该吃哪一捆干草更好，可这时候我已经快饿死了。”也许你认为这位朋友并没有做出决定，可事实上没有做出决定也是一种决定，只不过是决定将自己饿死。这样的情况很多人都会遇到，也很具有讽刺意味，为了避免类似的悲剧发生，我们必须克服做决定时的矛盾心理。正如哈佛行为心理课所讲的那样：“认识到自己不可能做出完全客观的决定就够了，只有承认这种偏见的存在，并且自己会受到这种偏见的影响，才不会让自己过于矛盾。”

想要解决自己的矛盾心理也不是一件容易的事情，因为每个人在做决定的时候都会受到以往经验的影响，这也是做出决定的基础。比如从小长辈们就会提醒我们：“千万不要做出错误的决定！那样后果

会很严重。”我们一想到“错误”两个字就会感到内心恐慌，因为错误的决定会让我们的人生进入歧途，并且将正确的决定所带给我们的一切都剥夺而去，包括我们所追求的金钱、名利、朋友、爱人等等。正是因为这种恐慌心理，迫使我们在做决定的时候必须要求完美无缺，也忘记了人是在犯错误中学习新知的。

如果现在的你正处于矛盾之中，由于内心的恐慌而不知道如何做出更好的决定，那也只能说明你是在为难自己了。因为无论你做出怎样的决定，都会有所损失，也有会所收获的。你也可以假设自己正面临两种选择，现在必须做出决定了：一是继续从事现在的工作，每个月拿着稳定的薪水；二是抓住一次机会，调离现在的工作岗位，重新开始更有前途的工作，不过开始的收入并不会很稳定。如果这时候你的心理是矛盾的，可能就会让自己站在失败的思考模式中，并且给自己的内心灌输很多荒唐的信息，比如“我可能无法胜任新的工作，虽然做好了薪水是现在的好几倍，可是风险太大了，一旦失败我连现在稳定的工作也会失去。到那时我的生活将出现危机，我的人生也会因为当初的决定而毁于一旦”。而当你将自己置身于必胜的思考模式中，就不会让内心的担忧和恐慌占据主导地位，你会想“我终于等到一次改变人生的机会，在新的工作岗位上我能够结识不同的人，接触不一样的工作环境，也学会不同的做事方法，即使遇到了问题我也能够尽量去解决”。在这两种相互矛盾的思考模式中，也许你无法通过对后果的预测以及对机会的认识而做出最正确的决定，这时候你就应该重新认识自己的内心。你要问自己“我最想要的是什么”？如果你的内心很清楚自己想要的是红色而不是黄色的衣服，那么在购买的过程中你就会果断拒绝销售人员推荐的黄色衣服。

在哈佛的行为心理课上，教授为了拓展学生对于决定的认知，总会在教学中描述一些假设或者真实的案例。比如赞助性措施、爱国主

义、同性婚姻、忠诚度与人权等问题，让学生处于矛盾与两难的境地，然后让他们做出决定：“应该如何是好？”为了活跃课堂气氛，让学生更加理性地也更加轻松地做出选择，教授会通过各种方法激发生动而幽默的课堂辩论。当学生做出自己的决定，并且能够权衡其中的利弊之后，教授再围绕不同的矛盾问题进行讲解，让学生更加深入地理解不同选择背后的行为与心理特征。这样的行为心理学课程也充分地揭示了决定中所存在的矛盾本质，就像哈佛之矛与哈佛之盾之间的博弈。

当然，我们在矛盾中做出的决定难免会出现错误和偏差，这在我们的人生中再普通不过了，关键就在于做出错误的决定之后，应该如何调整自己的心态，如何重新找回属于自己的力量，而不是被错误的决定所左右，从此自暴自弃。事实上，无论怎样错误的决定，都只是人生中的一段小插曲。也许你认为自己的某个决定错得离谱，后果坏得难以想像，甚至因此毁掉了自己或者别人的一生，其实你只是没有清楚地认识到自己已经走入了极端心理。

你以为自己带着错误的决定坚持下去会很难，其实你只是没有找到原本属于自己的力量。对于每个人来说，错误都是可以更改和修正的，因为人生不仅仅只有一次选择。如果你总是把境遇看得比自身更强大，不懂得从心理上寻找力量，那么你又凭什么指望自己的下一次决定会是正确的呢？这些都是做错决定后你需要思考和面对的地方，可是要避免做错决定最好的方法就是做出最正确的决定，哪怕自己正处于矛盾和两难的境地中。

那么，我们如何才能在矛盾中做出最正确的决定呢？哈佛行为心理学也曾对这个问题进行过全面的分析与阐述——所谓矛盾心理，是一个人在意志行动中对于两个或者多个追求目标所产生的混杂情感，人们通常会采用各种方法对矛盾心理进行自我调节和自我控制，从而

使意志活动达到最理想的效果。想要在矛盾中做出最正确的决定，就必须做到以下几点：

1. 提高自我认知。当我们产生矛盾心理的时候，如果没有真正了解自己的内心需求，通常就无法做出最正确的决定。只有提高自我认知，认真思考自己的需要和能力，才能贴近自己的内心需求，果断地做出决策，并且不会对此产生怀疑。

2. 淡化选择结果。很多人都喜欢将一些无关紧要的决定看得太重，可事实上在人生道路上真正需要谨慎做出决定的，往往都是那些足以改变人生轨迹的大事情。对于那些无关紧要的决定，你完全不必处处留神，那样只会增加你的心理压力。如果你总在想“最坏的结果是怎样的”，那么就必须明白这也是一种吹毛求疵的可笑心理。

3. 从心理上接受。矛盾心理是每个人都会遇到的，只是不同的人在不同环境中的处理方式不同而已。在面对同样的决定时，有的人感到压力巨大，有的人却应对自如。无论以怎样的心态去面对，都无法避免矛盾心理的出现，所以必须从心理上接受矛盾存在的必然性。

4. 寻找更多信息。当矛盾心理出现时，寻找更多有用的信息能够帮助我们对选择目标产生更加清晰的认识，这些信息可以来自他人或者其他媒介。有了这些信息之后，我们便能够在矛盾中做出更加合理和满意的决定。

5. 果断做出决定。有了充足的信息之后，就要快速而果断地做出决定，避免出现拖延和犹豫不决的情况。在果断地做出决定之前，必须对选择目标、外部环境以及可能出现的后果都有一个清晰而全面的认识。这也体现了一个人的主见性及意志力的强弱。

总之，在我们面对两种或者多种选择的时候，必然会出现矛盾心理。只有调整好自己的心态，做到以上几点，才能趋利避害，顺利做出最正确的决定。

如何从浑沌中做出最有利的选择

在我们的一生中，最让人费心费脑的事情就是选择。无论你现在处于怎样的状态，每天都必须做出各种各样的选择，比如今天去什么地方吃饭、选择什么样的餐厅和菜肴，比如个人事业的选择、子女的教育方向以及企业投资等等。不过，我们时常会被一些选择所迷惑，因为选择目标本身就具有多样性和浑沌性。

你或许会认为选择目标越多越好，可是哈佛行为心理学却告诉我们：“不要以为选择越多越好，那样只会让你陷入浑沌之中，最后也无法做出最有利的选择。”这是每个人都会遇到的心理障碍，因为在做选择的过程中，你必须对大量的信息进行处理，这个过程本身就很耗时，也很容易让人感到困惑。当更多选择出现的时候，错误的几率也增加了，最后你可能觉得无论自己做出怎样的决定，都不能让自己满意，从而失去了更好的选择机会。

这就是行为心理学上的取舍悖论，它会严重影响一些人的决策能力，尤其是那些什么都想得到的“贪心鬼”，他们往往会将所有可能的选项都仔细衡量一遍，最后才能做出决定。这样的意志行为在选项有限的前提下或许会有不错的效果，可是一旦事情复杂化人就容易错乱浑沌了。相比于“贪心鬼”的选择方式，那些遇到符合心意的选项就做出决定的人，受到取舍悖论的影响最轻。对此，哈佛行为心理学

教授曾指出，如果你只是想找“差不多还可以”的东西，很多选择上的压力自然就会消失了。

在哈佛行为心理课上，有一个案例时常会被引用来说明太多选择所造成的弊端，那是心理学家在一家超市所进行的调查，几位心理学家专门在超市里设立了一个摊位，上面摆放着不同口味的果酱。当摊位上摆放的果酱达到24种的时候，至少有60%的顾客会被吸引过去；而当摊位摆放的果酱只有6种的时候，仅有40%的顾客会驻足停留。不过，在最终选择是否要买果酱时，比例却发生了绝对的逆转——约有30%的顾客在摆放6种果酱的摊位前掏钱购买了果酱，而在摆放24种果酱的摊位前仅有3%的人掏钱购买了。最后，心理学家得出结论，顾客在面对较多选择的时候往往犹豫不决，而在选择较少的时候更容易做出购买的决定。

买果酱是如此，人生的其他选择也是如此，不管是现在选择美味的果酱，还是将来选择更加抽象的“果酱”，哈佛行为心理学都让我们看到了选择太多的弊端。随着可选择项的增多，我们做决定的错误风险以及困难程度也随之增加，这样我们便很难做出最有利的决定。想让自己走出这种困境，最好的补救方法就是尽量减少选择的数量，你可以将所有选择项大致浏览一遍，但是不要像“贪心鬼”那样仔细深入，在做出排除性的选择之后，选择数量自然会变少，这时候再做决定就没那么困难了。

选择太多很让人头疼，另外当选择变得异常艰难的时候，即使选择很少也容易让人陷入浑浊之中，特别是面临人生的重大决策，或者在万分紧急的情况之下，很多人就无法在浑浊中做出最有利的选择。这一点很容易理解，就算是精通选择原则的心理学家，在面对一些重大决策之时也无法做出最优的选择。因为不是每个人都能够正确处理选择所带来的冲突，也不是每个人都能够将选择放在客观的天平之上

予以衡量。如何能够在匆忙的人生中做出最优的选择，即使在面对一些紧急而重大的决策时也能够从容自若，这才是我们应该思考的问题。

现在，我要让你做出一次艰难的选择，你只要记住不要让自己陷入浑浊之中就行了。首先，你要在脑海中构想这样一个情境：有一群可爱的小朋友在两条铁轨附近玩耍，其中一条铁轨已经废弃，另一条铁轨正在使用中；有一个小朋友选择在废弃的铁轨上玩耍，而其他小朋友都在使用的铁轨上玩耍。这时候火车迅速驶来，你正站在铁轨的切换器旁边，必须做出自己的选择了！火车已经不可能停下来，不过你可以选择让火车驶向废弃的铁轨，这样就会牺牲那一个在废弃铁轨上玩耍的小朋友，同时救下其他大多数的小朋友。这时你应该如何选择呢？或者放弃选择，直接让火车开过去？

这时你的脑子肯定在分析当下的形势，如果你也拥有大多数人的思维，可能会选择将火车驶向那条废弃的铁轨，这样虽然牺牲了一个小朋友，却挽救了大多数小朋友的生命，无论从道德还是情感上来讲都显得十分理性。可是，你没有想过，那个选择在废弃铁轨上玩耍的小朋友其实做出了正确的决定——在安全的地方玩耍，可是他却必须为那些选择在危险铁轨上玩耍的小朋友做出牺牲。这种两难的选择，很容易让人陷入浑浊之中，甚至失去理性做出最可怕的决定。可是在我们的生活中，少数人为了多数人的利益而牺牲的事情时刻都在发生，不管少数拥有怎样的远见和思维，也不管多数人是多么的愚蠢和无知。

再回到之前的那个选择上，其实最正确的决定就是不要改变火车的轨道，因为大多数的孩子都知道那条铁轨正在使用，当他们听到火车的鸣笛声时，就会很快速地跑开。而那个在废弃铁轨上玩耍的孩子没有想过会有火车驶来，也没有时间做出快速的反应，最后的结果也可想而知了。而且你有没有想过，那条废弃的铁轨肯定是不安全的，

如果你让火车驶向废弃的铁轨，也会将整车的乘客都置于危险之中。也就是说，你在选择用一个小朋友的生命来挽救另外几个小朋友生命的同时，也选择用整车乘客的生命来挽救那几小朋友，这样的选择还是正确的吗？

哈佛行为心理学告诉我们，选项太多容易让人迷乱，同时一些重大而艰难的选择本身也具有多重冲突。在面对这些选择时，我们可能并没有意识到，决定如果过于匆忙或者应急，多数情况下都是不正确的。当选择让你陷入浑浊之中时，你最应该做的就是告诉自己“大多数人所支持的决定不一定正确，正确的决定也不一定被大家所支持”！

哈佛心理学造就的行为英雄

在哈佛大学的行为心理课上，教授对学生说过这样一句话：“一个人的态度不一定能够决定行动，一个人的行动却能够决定他的态度。”多数人在做决定的时候，总会给自己罗列出许多拖延的理由，却不知道这样的拖延只会增加决定错误的几率，相反如果能够快速地做出决定，并且立即投身到现实行动中去，你会发现决定与行动也是同步的。

一个行动力较差的人，在做决定的时候也会犹豫不决，这样的犹豫只会让自己陷入矛盾尴尬的境地，在做了决定之后的仍然不能够立即行动起来，因为总在担心自己的决定也许是错误的。犹豫心理存在于很多人的内心，它会对人的其他心理和情绪产生负面影响，让人彷徨无措、急躁不安，严重的时候还会对自己产生怀疑，最终使自己的决定一败涂地。

曾经提出“人类需求五层次理论”的著名心理学家马斯洛说过：“一个完全健康的人的特征之一就是拥有充分的独立自主性。”什么是独立自主性？就是在决策上拥有自己的主观认知，不用依赖或者求助于他人，能够快速而正确地做出决策，而不是总处于犹豫彷徨之中。只有独立自主地做事情，才能完全地把握和操控自己的人生，否则只能将自己的命运交到别人手里。在面对人生选择之时，你能否拥

有独立自主的思维，能否快速果断地做出决定，都将影响到选择的正确性以及决策实施的步骤。为了减少错误选择的几率，我们必须提高自己的行动力，在关键时刻能够当机立断，因为很多选择都不允许我们犹豫不决。

一位心理学家去拜访一位村民，因为前不久村子里发了大水，这位村民在汹涌的洪水中救起了自己的妻子，却让自己的孩子溺亡了。悲剧发生之后，村里的人都议论纷纷，一部分村民认为他的选择是正确的，因为妻子只有一个，孩子却可以再生；另一部分村民却认为，孩子不能死而复生，妻子却可以再娶一个，所以他的选择是错误的。心理学家为了对他进行心理疏导，便问他当时是怎么考虑的？他回答说：“我并没有考虑太多，因为洪水袭来之时，妻子就在我的身旁，所以我快速地将她救到附近的山坡上，当我回来时孩子已经被洪水冲走了……”

我们无法对这样的选择做出任何评价，认为它一定是正确的或者错误的。因为一个人要面临的选择很多都无法预知，当选择出现在你的面前时，你也没有太多的时间进行思考，而且犹豫不决和行动迟缓一样，都会让错误选择的几率提高。从行为心理学来看，很多人在做决定的时候犹豫不决，没有变成行动主义者，主要有三个原因：没有目标、害怕改变和缺乏自主。

1. 没有目标。一个人拥有了清晰的目标，就知道如何去抉择，而不会出现犹豫不决或者盲目从众的情况。早年间哈佛大学进行过一项长达数十年的跟踪调查，调查对象是来自不同国家、学历和地位都差不多的年轻人，调查发现这些年轻人中有27%的人没有自己的目标，有60%的人拥有模糊的目标，有10%的人拥有短期目标，仅有3%的人拥有清晰且长远的目标。二十五年之后，调查结果出来了，那些没有目标的人，或者目标模糊的人，基本上都只处于社会的中下层，他们做

事总是犹豫不决，不能快速地行动起来；而那些拥有清晰且长远目标的人，总能够果断做出决定，并且立即付诸于现实行动，因此都成为了社会顶尖的成功人士。

2. 害怕改变。人都有心理习惯性，都喜欢待在秩序中，因为习惯了原有的生活方式与行为步骤，习惯了原有的思维与观念，而有些决定就意味着改变，甚至可能打乱原有的一切秩序。有的人害怕做决定，就是因为害怕改变，一旦决定改变了生活秩序，他们就会感到无所适从，就会犹豫不决。其实我们可以学习富兰克林的方法，将我们做决定时会出现的好处和弊端都用笔写出来，对比一下是好处多还是弊端多，这样就很容易做出决定了。当然，你还要在做出决定之前问一下自己：“这个决定能否让我享有那份好处？这个决定是否利大于弊？”如果答案是肯定的，那就立刻做出决定吧！不要让时间在犹豫中溜走。

3. 缺乏自主。所谓自主，就是前面所说的独立自主性。在做决定的时候，只有独立自主的人才能够当机立断，用自己的行动去克服内心的优柔寡断。人或多或少都有一定的错误依赖行为，在遇到问题需要自己做出决定时，总希望别人帮自己拿主意，不知道让自己去决断。所以你要让自己走出这样的心理困境，怎么做呢？你可以发表自己的言论，表达自己的见解，从而显示出自己的独立自主性；不要有从众心理，别人的意见可以作为参考，但不要失去自己的思维；遇到困难的时候，要自己想办法去解决，而不是等待他人救援。你甚至可以设想自己正置身于一个孤立无援的绝境，现在命运就掌握在自己手里，你必须为自己做出决定了。

当你真正跨越以上三道心理关卡之后，就会发现做决定其实并没有那么难。在哈佛大学，能够快速决策的“行为英雄”并不少见，他们能够在人生的重大时刻果断地做出决定，并且立即行动起来。这也

是获得成功最有力的方法——迅速地做出决定，并且排除所有干扰，付诸于实际行动。心里犹豫只会让我们的决定受到影响，因为有时候犹豫也意味着失去。

哈佛大学的人才学家哈里克说过：“世界上有93%的人都因为犹豫的陋习而一事无成。因为犹豫会抹杀人的积极性，让人的行动变得迟缓起来。”你可以想想，自己是否也是这93%中的一员？当机会出现在你面前时，你是当机立断、立即把握，还是犹豫不决，错失机会呢？事实上，人的行为总是依赖于心理，同时人的心理也会受到行为的影响。在你需要做出决定的时候，心里的犹豫以及毫无意义的思考，都会影响决定的正确性。

所以，你要做的就是让自己成为“行为英雄”，而不是原地踏步的“思想家”。

哈佛的直线理论——岔路口与决策

两点之间直线最短，这是最简单的数学常识。哈佛心理学引用这一常识来说明人的选择行为，也就是将选择当成一个点，将预期的目标当成另一个点，在这两点之间可能存在无数种选择，它们可能是曲线或者弧线，也有可能是最短的直线。这就是哈佛的直线理论。

事实上，站在人生的岔路口，每个人都会面临不同的选择与决策。如何用最简单的决策达到最好的效果，这是行为心理学一直在探究的问题。哈佛直线理论为我们提供了一个很好的理论依据，即最快、最简单达成预期目标的选择项，才是最佳的选择。这和年轻人喜欢的跑酷运动有点儿类似，一般人可能会认为跑酷就是简单的奔跑和耍酷，事实上这并不是它的精髓所在。跑酷就是在地图找到两个点，在两点之间画出一条直线，然后竭尽全能从这一点沿直线到达另一点，不管中间有马路或者高楼的阻拦，只要能够跨越，都无法阻挡跑酷者的脚步。在做选择的时候也是如此，哪一项选择更接近于直线，更加简单明了，能够更快速到达预期的目标，那就是你的最佳选项。

哈佛心理学硕士泰勒·本·沙哈尔说：“人们总是希望在短时间内做更多的事情，却不知道数量也会影响质量；人们也喜欢将简单的事物复杂化，让自己困于自己所设置的障碍中，从而矛盾彷徨。其实，人应该尽量将生活简单化，从事少而精的活动，这样才更能获得快

乐、获得成功。”在选择问题上，很多人也想得过于复杂，总是希望自己的决定能够面面俱到，每一个细枝末节都不能出现差错。这种复杂化的心理就像选择过程中的曲线一样，会让我们走许多弯路，甚至让我们越来越偏离自己的预期目标。只有最简单化的决定，才能让我们更快达到自己的预期目标，因为它就像选择过程中的直线一样，是做出选择与到达目标之间最短的距离。

简单化的决定会给我们带来怎样的益处？哈佛行为心理课上的一个案例或许能够给出最好的答案：

有一家国际企业面向社会公开招聘一位高级管理人员，由于这家企业给出了优厚的待遇，因此前来应聘的人很多，其中还不乏世界级名校的毕业生。经过层层选拔之后，只剩下A、B、C三位应聘者，三人的面试成绩也相差无几。为此，企业老总决定亲自对三人进行一次面试。A、B、C三人相继走进老总的办公室。

A进去之后，发现老总的额头上有一小块墨汁，他差点儿笑出声来，不过想想还是忍住了，因为他心里很清楚，现在是决定自己命运的时刻，任何对老总的 disrespect 都会让自己竞聘失败。所以他假装什么都没有看到，从容而大方地回答了老总的提问，然后自我感觉良好地退出了办公室。

紧接着，B也走进了老总的办公室，他也发现了老总额头上的墨汁，另外还发现老总的领带没有打好，衬衫领扣也没有扣好。他的心里突然想到很多事情，一方面猜测是不是老总故意试探他，另一方面又提醒自己不要轻易冒险。他怀着忐忑的心情回答了老板的提问，然后不安地走出了办公室。

最后轮到C去面试了，他也和前面两位应聘者一样发现了老总身上的“不雅之处”，可是他并没有想太多复杂的问题，而是在老总向他提问时，直截了当地说：“先生，请允许我提醒您三点：第一，您的

额头上有一小块墨汁；第二，您的领带没有打好；第三，您的衬衫领扣也没有扣好。我想这可能是由于您的疏忽造成的，不过作为一家国际企业的老总，这样的疏忽必然会影响到企业的形象……”老总露出尴尬的神情，并没有再提问，而是冷漠地说了一句：“你可以离开了。”

C失望地走出办公室，正打算离开之时，却接到了老总秘书的通知：“你被录用了！”

这就是将问题简单化的益处！其实很多问题并没有你想象中那样复杂，你的心里想得越多、顾虑越多，在做决定的时候就会越受到限制。相反，如果能够将决定简单化，就像哈佛直线理论那样，选择两点之间最近的距离，那么做决定也变得简单易行了。

现在你可能在想，我应该如何将决定简单化呢？在回答这个问题之前，你先想想自己每天都在为一些什么事情做决定——闹钟响起的时候，要再赖一会儿床还是马上起床？走进浴室的时候，是淋浴好还是泡澡好？穿衣服的时候，是选择红色还是白色的衬衫？早餐是吃面包还是麦片粥？在每天上班之前你就要做出很多决定，当然这些决定并不复杂，也不需要你想太多或者专门列出利弊清单，可是在你需要做出重大决定的时候，你又该怎么办呢？

哈佛行为心理学家专门总结了以下几点，它们能够帮助你找到自己的本能和直觉，通过简单的判断来做出重大的选择：

1. 回想你上一次是怎样做出重大决定的，然后再根据之前的经验再做一次。

2. 不要总是询问别人“我该怎么做”，因为你问5个人，也许就会得到5种不同的答案。这些都会直接导致二次猜测和困扰。如果非要与人商量，那就和受决定直接影响的人商量吧！

3. 如果你不需要马上做出决定，可以稍微给自己一点儿时间，认真记录下自己的心灵或直接给你的答案，它们可能就是你之后做出决

定的关键。

4. 对比一下，这次决定的最好结果和最坏结果分别是什么？为了得到最好的结果，你愿意承担最坏结果的风险吗？

5. 把选择当成一种机会或者权利，而不是一种负担，这样你才能让自己放松下来，并且做出最明智的选择。

6. 如果你无法在A和B之间做出选择，那么就创造一个选项C吧！

7. 做了决定就要相信它是正确的，而不能怀疑自己的决定。

“修正主义”，做错决定的最初与最后

做错决定，这是每个人都会遇到的事情。在错误决定之后，每个人会为自己的错误决定感到后悔、沮丧，希望自己可以重新做出选择。可是很多事情都无法重来，你没有哆啦A梦的时光机器，不可能飞去未来看到事物的各种变化，然后轻而易举地做出最正确的决定。

哈佛行为心理学却告诉我们另一条途径，就是在做错决定的时候，利用“修正主义”来让自己的选择走向更正确的方向，或者在错误的选择中寻找更加精彩的人生。做错决定也不是什么稀奇的事情，在每个人的一生中都必然会遇到，比如在一场决定人生方向的考试中，所有人都怀疑自己的某道题答错了，有的人可能会及时修改自己的答案，有的人却会坚持自己的第一选择，最终将题答错了。为什么我们的决定容易出错呢？

英国“心理博客”网站上刊登了一篇文章指出，当我们怀疑自己的决定可能出错时，如果能够及时进行修正，可以大大提高决定的正确率。不过大量的心理学研究表明，至少有75%的人认为坚持自己的第一选择才是最好的。他们之所以坚持自己的第一选择，是因为“要不要修改答案”这一心理过程会让人感到纠结和痛苦，从而他们会选择逃避这一过程，最终做出错误的决定。人为什么会害怕做出修改呢？因为面对同样的失败结果，“做”出修改比“不做”更让人感到后

悔。尤其当一个人对某种选择投入了过多的情感与期望时，“做”出修改就会变得异常困难。

当一个人意识到自己做出了错误的决定之后，首先会产生一种后悔心理。这种后悔心理总是伴随着错误的决定出现，无论决定是大是小，我们都会因为现实状态与心理预想的差距而后悔，甚至是懊悔。这也是自责自怨心理的一种表现形式。那么，我们在做错决定之后，应该如何去修正自己的错误，如何将后悔心理转化成积极的力量呢？

第一，知道自己为什么会后悔。做错决定之后会感到后悔，因为错误的决定可能会给自己或他人带来恶劣的影响，总是归因于外界因素的人可能不会因为自己的错误决定太过后悔，习惯归因于自身的人却会因为自己的错误决定而感到深深的后悔。所以面对同样错误的决定，每个人的情绪体验也会有很大的不同。另外，根据心理学上的“情感放大效应”，人们总是喜欢将自己的决定过分“放大”，甚至在心里设想自己的决定应该产生怎样的结果、可能产生怎样的结果，如果现实的结果与心理的设想出现了差距，就会感到后悔和痛苦。

哈佛行为心理学指出，一个人的认识方式将决定他的情绪体验，因此对于同样错误的决定，从不同的角度去认知将使自己产生不同的情绪检验。如果你总是为自己的错误决定感到后悔，就应该尝试着改变自己的认知方式和认知角度，从错误的决定到找到一些积极的力量，这样才能从后悔心理中解脱出来，去修正和改变自己的错误决定。为了让自己不再后悔，或者减小后悔的程度，你可以试试以下几种小方法：

1. 转移自己的注意力，将目光放在其他事件上，从而减少后悔的时间和精力。

2. 要相信行动的力量，总是沉溺在后悔中不如将心中的悔恨转化成积极的行动力。

3. 接纳自己的决定，并且看到决定的积极面，不要因为别人的非议而犹豫彷徨。

4. 让时间去检验自己的决定，决定在最初可能是错误的，可是并不意味着会一错到底。

5. 做好最坏的打算，如果决定会带来严重的后果，你也必须去接受。

第二，了解错误决定背后的动机。人的一生中总会做错很多决定，不管你是刚进入社会缺乏人生经验的年轻人，还是专门研究选择的经济学家和心理学家，也不管你读过多少书，懂得多少选择技巧，每当需要做出决定的紧要关头，总会将自己所知的经验、技巧和原则都抛之脑后，而让一种莫名而冲动的力量来为自己做决定。当然，这样做出的决定通常都是你不满意的，因此你总是为自己的决定感到后悔不已。而那种让人无法摆脱的冲动的力量，就是一个人的性格。

哈佛行为心理学认为，性格因素在一个人的决策中会起到十分重要的影响，性格又是天生的，是一个人的天生特质。虽然后天的环境和刺激也会对人的性格产生一定的影响，可是影响的比例并不大。在你做决定的过程中，很多性格特质都会影响决定的正确性，比如自卑、自大、自暴自弃、情绪化、逃避、冲动等等。现在你就可以认真思考一下，自己到底拥有哪些不好的性格特质，然后试着去改变淡化，这样在你下次做决定的时候就能够更加理性，更加从容自若。

第三，错误的决定也不会毁掉我们的人生。很多人都害怕做决定，认为那是一个缓慢、痛苦、冗长的过程，就像大脑中有一张砂纸在来回摩擦一样让人难以忍受。为什么我们会把决定当成一种折磨呢？因为我们害怕的不是决定本身，而是决定之后可能会给我们带来的影响——“错误的决定必然会毁掉我们的一生！”这是很多人心底的想法，因此我们总是难以做出决定，总是担心自己的决定存在不足

甚至会产生极其恶劣的后果。可事实上，很多决定并不像我们想象的那样糟糕。

如果错误的决定让你的手中拿到了一副坏牌，这时候你应该做的不是后悔，也不是自暴自弃，而是想办法把手中的坏牌打好，因为整个牌局的输赢还要靠你的出牌技术以及心理素质，这些都可以弥补决定所带来的“先天不足”。当你做错决定的时候，也不要只看到当下的“错误”，而且一个人错误的决定未必会错到最后。

所以，无论你的决定是怎样的，都不要认为它会一错到底。因为人生的选择不仅一次，在不可预测的未来你还能够对自己的决定进行弥补和“修正”，真正的人生还是掌握在你自己手中，而不是一次错误的决定。

亡羊补牢——哈佛没有永远的失败者

心理学上有一个著名的“特里法则”，它源于美国田纳西银行前总经理特里的一句管理名言：“承认错误是一个人最大的力量源泉，因为正视错误的人将得到错误以外的东西。”在每个人的意志行为中，出现差错是再正常不过的事情，无论是错误的选择还是错误的决定，都会给人们的心理带来沉重的负担。

让我们来看看不同的人，在面对自己的错误决定时，会有怎样不同的表现：有一种人在做错决定时，会给自己找出各种理由来开脱，甚至逃避拒绝自己所做出的决定，由于没有从心理上认识到自己的错误，之后又会犯同样甚至更大的错误；另外有一种人会很快认识到自己的错误决定，不过却总是沉溺在恐惧、悔恨和自怨之中，唯独没有正视和弥补自己的过失；第三种人能够及时发现并且正视自己的错误，能够迅速地做出补救，尽量缩小错误决定所带来的负面影响。以上三种人在面对自己的错误决定时，态度和做法也不一样，很明显第三种人更容易弥补自己的错误，不会让一个错误的决定影响到一生的幸福。

哈佛行为心理学教授也指出：“决定的错误不在于决定，而在于我们不善于弥补和完善。”这样的事情在我们的生活中十分普遍，比

如有人外出旅游的时候买了一筐水果回家，到家时才发现有一半的水果都坏掉了。这时候可以做出三种选择：一是把水果退掉；二是把坏掉的部分扔了，只吃好的一部分；三是把坏掉的部分吃了，再吃好的部分。一般人可能都不会选择退货，因为外出旅游的路程太长，为了一点儿水果而“故地重游”，显然不是最明智的选择。那么先把坏掉的部分吃了，会怎么样呢？可能很多人认为把坏掉的水果扔掉太可惜了，于是决定先吃坏掉的水果，可是等吃完后好的那部分水果也坏掉了，这样一来从头到尾都是吃的坏水果，真是可悲又可笑！如果说买到坏水果是一种错误，那么以怎样的方式去处理这些水果就是一种“亡羊补牢”式的弥补。只是多数人都在连续性地犯错，而不知道利用之后的决定来弥补之前的过错，这实在让人感到遗憾。

当然，在弥补自己过错的时候也不要再次犯错，因为很多大的错误都是由一连串小的错误组成的，只要能够避免某一个环节上的小错误，就能避免造成全局的大错误。可是很多人却总是一错再错，因为一个错误的决定而自乱阵脚，然后通过“拆东墙补西墙”的方法进行弥补。这样做的后果只有一个，那就是导致到处都出现窟窿，该弥补的地方没有补上，不该弥补的地方也被挖出了窟窿。这也是人的一种常见心理，为了圆一个小谎而说更大的谎，为了弥补一个小错而犯大错。其实只要能够调整好自己的心态，就像“特里法则”那样正视自己的错误，并且采取一定的弥补措施，就能够将错误的影响控制在最小的范围之内，也不会让自己陷入无尽的烦恼之中。

关于如何弥补自己的错误，哈佛行为心理学教授是这样说的：“世界上没有永远的失败者，当你因为心理误差或者外界干扰而做出错误的决定时，不要以为它会影响你一生的方向，因为人的一生中会有无数选择，当下的错误决定只能够决定当下，即使它是错误的也能

修正和弥补。”这和中国的“亡羊补牢”十分相似，当羊圈出现破损的窟窿，羊被狼叼走时，主人开始查找原因，修补漏洞，避免了之后的损失。如果主人没有发现窟窿，也没有进行及时的修补，那么整圈羊可能都会被狼叼走了。做出一个错误的决定有很多原因，这只是人生中的一段小插曲，所以你要给自己这样的心理暗示：错误是不可避免的，就算自己做出了错误的决定，也可以“亡羊补牢”，通过修正和弥补将错误的影响降到最低，甚至将错误逆转。这样的例子在现实中也普遍，比如哈佛商学院就曾对“服务补救性案例”进行过研讨和学习。

美国斯维尔汽车销售公司位于得克萨斯州，过去几年内销售业绩节节攀升，成为美国最成功的汽车销售商之一。斯维尔公司是如何在竞争激烈的行业中突出重围的？哈佛商学院专门对此问题进行了调查研讨，结果发现斯维尔公司大部分收入都归功于服务补救所赢得的回头客户。其实斯维尔公司之前做得并不好，甚至因为销售中的一次错误决策，给公司和客户都造成了一定的损失。面对如此困境，斯维尔公司专门出台一系列补救措施，首先向客户承认自己的错误，然后再进行适当的经济补偿和心理抚慰，当客户的需求得到满足时，自然就变成了热情的回头客。所以，当某些决策出现错误时，只要进行及时的补救，同样能够取得较好的结果。

当你做错决定的时候，应该如何调节自己的心理，及时进行补救呢？

1. 正视自己的错误。当你做出错误的决定时，不要出现恐惧或者逃避心理，这样只会让自己陷入恶性循环之中，只有正视错误才能避免犯同样的错误。

2. 以积极的行动去弥补自己的错误。在你正视到自己的错误之

后，就要立即采取行动，让自己成为行动派，以积极的行动去弥补自己的错误。

3. 战胜心理弱点。不要把犯错误和“没面子”联系到一起；不要因为一次犯错而留下心理阴影。

4. 把握每一次犯错的机会。人总是在不断犯错中总结经验的，你可以把每一次犯错都当成一次进步的机会，认真总结，避免以后再出现同样的错误。

来自哈佛的细致——放任小错并非不拘小节

哈佛行为心理学认为，任何一个行为或者一事物，都会经历“出现、发展、成熟、稳定、衰弱、消亡”等几个阶段。人在做决定的时候也是这样。如果在决定的过程中发生了错误，那么在“出现”时期是最容易解决的，这一阶段的错误影响也最小，可是到了“发展”甚至“成熟”时期，错误往往最难解决。

不过，多数人对于刚刚出现的小问题都不够重视，甚至认为做大事的人都应该“不拘小节”，要把时间和精力用来解决大问题。另外，人都有一种侥幸心理，会不自觉地将一些小错误的风险降到最低，认为小错不会造成大的影响，从而选择了忽略或无视。从行为心理学来看，这是一种不正常的心理反应。因为抱有侥幸心理的人，通常不会顾忌客观条件的限制，为了达成自己的目标而抱有一种趋利避害的冒险投机心态。这样的心理无疑是在“自我欺骗”，它会让人无视小错误所隐藏的危机，最后却输在了某些细节上。

很多心理学家都将侥幸心理称为“人类犯错的催化剂”。一个人在犯下小错的时候，侥幸心理会让他不以为然，于是小错变成了一枚隐伏的炸弹，它会随着时间和事态的发展而变大，直到最后一发不可收拾。比如你可能遇到过这样的情况：在过斑马线时，对面的马路正好亮起了红灯，不过通过的车流很少，这时候站在斑马线外的行人开

始抱着侥幸心理横穿马路，一个人安全地达到了马路对面，然后更多的人开始横穿马路，完全没有理会自己已经违反了交通规则，并且忽略了其中所隐藏的危险。法国著名哲学家狄德罗曾经说过：“人生中的许多大错误，都是由于侥幸心理造成的。当我们犯下不可饶恕的大错误之后，侥幸心理会消失得无影无踪；可是在一些小问题上，它又光临了。”

侥幸心理对于人们的危害巨大，因为放任小错，最后必然会酿成大错。哈佛行为心理学也指出，一个人的成败往往取决于某些细节，所以必须认真解决每一个小问题。你的细致将减少危机与风险的出现。所谓细节决定成败，只有把握好每一个细节，才能掌控全局，才不会酿成大错。可是为什么人们总是不重视细节，总是在放任小错呢？

1. 对小错误不够重视。当一个人犯了小错时，心里的第一想法就是认定它是一个“小”错，因为“小”，所以问题不大，甚至可以直接忽略掉。这是人的一种惯性思维。可事实上，小错不一定不简单，很多人都会因小失大。尤其是在做决定的过程中，很多细节上的小问题必须引起你的足够重视，所谓防微杜渐，就是要将可能出现的大错误消灭在最初的阶段。

2. 小错误可能产生的“连锁效应”。你或许没有想过，小错误到底是如何酿成大错误的？从行为学上来说，任何一个行为都不是完全独立的存在，它的产生与进行都会和其他一连串行为发生关系。也就是说，任何一个行为都会影响到其他行为。当你犯下一个小错误之后，如果没有及时弥补和解决，肯定就会连带出其他更大的错误。比如你是一位普通的民工，这天你将一个工具箱遗忘在某个高处，这是一个小错误，这时你突然想起了起来，应该马上取回，可是你并没有这样做。那个被遗忘在高处的工具箱因为某些原因掉落而下，正好砸在某个人的脑袋上，这个人并不是普通人物，而是一位前来视察的企业

领导或者政界人物。这样的“意外”事件导致了重要人物的离世，紧接着还要面对死者的家属、精明的律师和愤怒的记者。由于你所犯下的一个小错误，导致建筑公司被告上法庭，整个工程被延误，而你自己也被调查出来，必须承担一定的法律责任。这就是小错误所引发的“连锁反应”，因为一个错误的行为而导致更大的错误发生。

3. 小错误与“破窗理论”。哈佛大学的威尔逊教授所提出的“破窗理论”，也能够说明放任小错误的危害性。所谓“破窗理论”，是说如果有一个公共建筑物的一扇窗户被损坏了，并没有进行及时的修补，那么这个建筑物的其他窗户也会被损坏。因为“破坏窗户”的行为，并没有引起任何重注，也没有什么不良后果，这会诱导人们去破坏更多的窗户。“破窗理论”的核心思想表明，环境可以对一个人的行为产生强烈的诱导与暗示性。如果一个人犯了小错误而没有及时弥补或修正，那么他就会犯更大的错误，因为某些错误已经损坏了一扇“窗户”，那么再犯几个错误，再损坏几扇“窗户”又有什么不同呢？很多人正是因为有这样的心理，才放任自己去犯错。

在哈佛的行为心理课上，教授不止一次告诉学生：“千万不能放任小错，很多人就是因为不在乎细节上的小错误，才导致决策失败的。”一个人如果不注重细节，那么对于生活和工作中的其他事情也很难做到认真、细致，并且会产生一种敷衍了事的心理。在做决定的过程中，对于某些细节的把握也很重要，正所谓“把细节做到极致就是完美”。虽然我们不追求完美，但是为了保证决定的正确性，缺少可能存在的隐患，我们必须尽量做到完善，尽量把每一个细枝末节上的小错误都规避掉。当小错误出现之后，我们应该如何做？

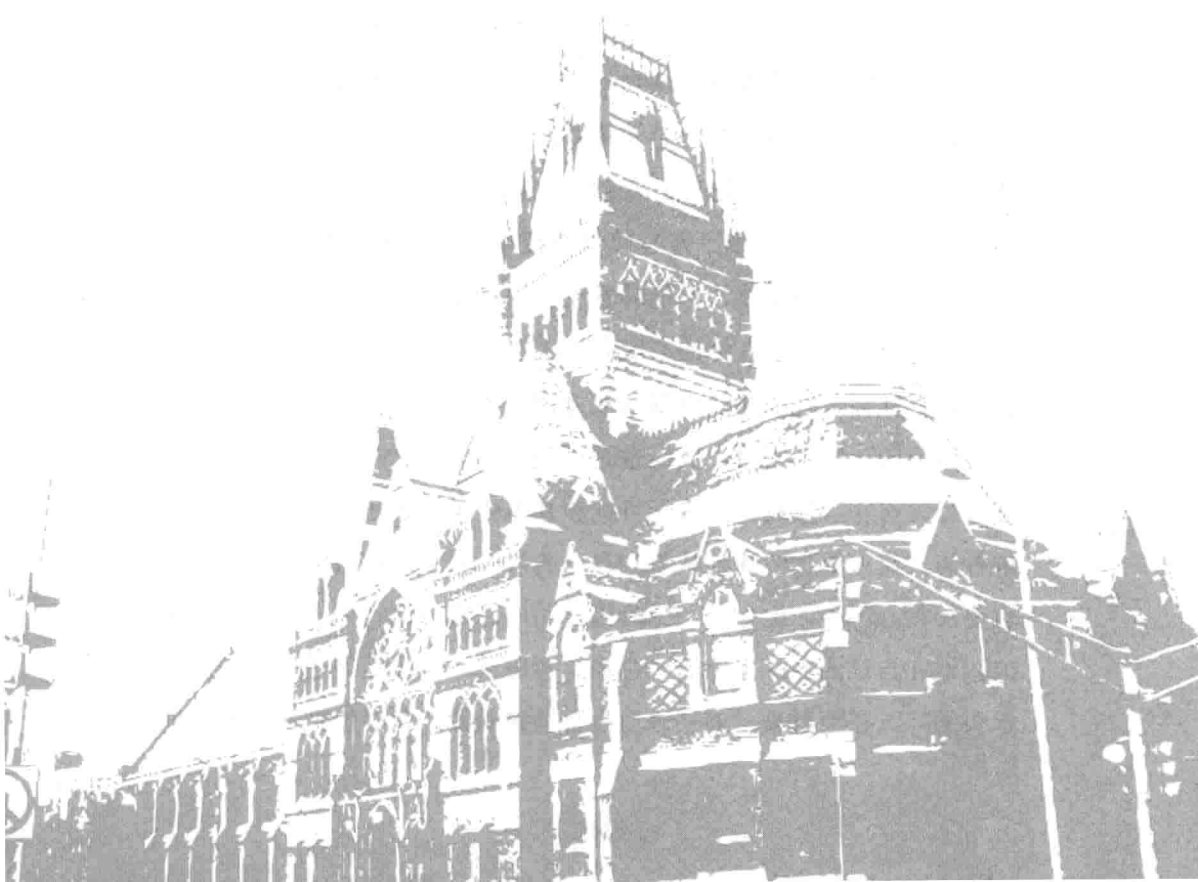
首先，及时补救。在行为上的小错误还没有造成较大影响之前，就应该及时进行补救，这时候的小错误也是最容易解决的，不会影响我们决定的最终方向。其次，加强预防。哪怕是一些微不足道的小错

误，也要引起心理上的足够重视，以后杜绝发生类似的错误。最后，不要受到“破窗理论”的影响，就算小错误出现了，也不要放任不管，更不要无视小错误的危害性，让自己一错再错。总之，人的行为是由无数细节构成的，只有注重每一个细节，不放任每一个小错误，才能在决策中做到游刃有余，减小决定的错误几率。

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



**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

人的一生需要做出很多选择，这不仅仅是一种单纯的行为，还要涉及方方面面的复杂因素。因此我们在做选择的过程中，总会分析得失、权衡利弊，最后却很难做出正确的决定。

这是每个人都要面临的问题，就像昆德拉所说的“生命中不能承受之轻”一样。你也许不相信这个世界上有“身不由己”或者“无可奈何”的事情，因为在你的认知里，人生就是不同的选择罢了。可是当你真正意识到某些选择一时间难以做出决定时，就必须考虑自己的底线了——它能够帮助你减小决定的错误几率。

什么是底线？哈佛行为心理学教授用了一句略带幽默的话来解释：“底线就是地平线，你能够看见它的时候，它就在你的脚下；你看不见的时候，它就在你的心底。”底线是社会学与经济学术语，是指人们在社会、经济生活中谈判双方讨价还价时心里可以承受或能够认可阈值的下限。同时，底线也是一个心理学概念，是指人们在进行某项行为前在心里设定的最低目标和基本要求。底线能够约束一个人的行为，让人更加清晰地认识到自己的内心需求，在做决定的过程中也更加得心应手。比如有一位跨国公司的总裁，他也是一位著名的作家，他在自己的名片上印着“总裁是暂时的，作家是终生的，朋友是永久的”。在他看来，名利永远没有情谊重要，所以他把自己的职位

和身份放在次要，而将朋友放在最重要的位置。“朋友最重要”就是他的底线，因为秉持这样的想法，所以不管他走到什么地方，都能够结交到真心诚意的好朋友。

如果一个人的内心没有设定清晰的底线，那么他的行为以及自身角色都难以得到改变。看看我们身边的实例吧！有的人换了若干个女朋友，自己却永远是被甩的苦情男主角；有的人换了无数家公司，自己却永远是遭人排挤的受气包。为什么会这样？就是因为他们不知道自己的底线在哪里。相反，如果他们清晰地知道自己的底线是什么，在面对诱惑或者决定之时，就能够做出最快速、最正确的反应。一个人的行为总会受到内心的牵引，当我们守住底线去做事情时，就不会出现太大的偏差，甚至出现不可自控的情况。而有的人放弃自己的底线，以为做出了最正确的决定，最后却让自己陷入迷茫之中。

在做决定的过程中，底线有着举足轻重的影响力，正如哈佛“明珠”爱默生在评价大律师韦伯斯特时所说：“他的一生都信奉三不原则：绝不偿还任何可能逃过的债务，绝不做任何可以拖到明天的事情，绝不做任何能找到别人替自己做的事情。”韦伯斯特的“三不原则”其实就是他的底线。既然底线对于决定如此重要，那么你对于底线又有多少了解呢？

第一，底线是行为做事的根本。一个人行为做事的方法有很多种，无论做什么都不能逾越内心的底线。当你需要做出决定，需要做出改变，需要面对各种威胁或挑战时，底线就能帮助你克服内心的恐惧和不安，让你不再凭空想象，而是真真实实地考虑未来可能会出现的最坏结果。清楚自己底线的人，能够摆脱内心的不确定性，因为底线让我们看到事物的远景，让我们明白什么才是自己真正想要的东西，也让我们对于自己的下一步行动“胸有成竹”。

第二，正确认清自己的底线。你是否清晰地知道自己的底线是什

么呢？哪些是你能够接受的最低标准？哪些是你不能够接受的最大限度？一个人所恪守的底线标准，在决策过程中起着很重要的作用，只有认清自己的底线，才能认清自己的行为准则。在某些商议性的决策中，有必要向他人表明自己的底线，这也是一种自我保护。另外，在一些商务谈判中，也不要轻易表明自己的底线，比如你想得到100美元的回报，那么最好提出200美元的要求，如果你轻易地表明自己的底线就是得到100美元，最后可能只会得到50美元或者更少。

第三，不能轻易放弃自己的底线。相比于死死坚守自己的底线，放弃底线似乎可以让我们活得更加轻松一点儿。不过，放弃底线就意味着放弃了自己行为做事的标准，这样我们的心理就会失去依傍，不管是做决定，还是做其他事情，都会变得毫无头绪。坚守自己的底线，能够让自己找到行为标准，能够让他人止步于你的底线之前；放弃底线则会让自己迷失堕落，就像无头苍蝇一样到处乱撞。我想只要是一个心理健全的人，都能够权衡两者的利弊了。

第四，底线并不等于底线思维。仅仅认清自己的底线，并不能说明你已经具备了底线思维。底线和底线思维关系密切，不过两者也不能混为一谈。因为底线只是底线思维的一个基本概念，它是我们行为做事的标准，也告诉我们许多事物都存在不可跨越的底线。而底线思维则是一种系统战略性思维，它能够帮助我们在重大决策面前，清晰地进行思考和运行，将一切可能出现的风险和危机降到最低，防患于未然。当然，底线思维也不仅仅是一种消极被动，甚至防范性的思维方式。它在帮助我们守住自己底线的同时，也促使我们积极主动地去思考各种问题，比如自己的底线有哪些利弊？底线在决策中占据怎样的地位？哪些因素会导致超越底线？如何去规避这些因素？超越底线会给决策带来怎样的影响？在思考这类问题的时候，其实自己已经掌握了主动权。

第五，底线对于决定的积极作用。在做决定的过程中，我们可以从自己的底线出发，在保证自己获得最低标准的前提下，努力向顶线靠近，这样还有机会获得最高的标准。这也是底线对于决定的积极作用，我们在思考自己底线的时候，也会去“行”，在预估风险的防范中学会主动出击，化险为夷。

总之，底线能够帮助我们在做决定时少出错。你现在需要做决定吗？还是好好想一想自己内心的底线吧！

做好风险预估，减小做错决定的概率

“决定！做决定！”我们的日常生活仿佛都围绕着各种决定展开的，无论是细小琐碎的事情，还是关系到人生走向的重大事件，都需要我们用决定去主宰。自主的决定权不仅关系到个人的独立性，而且还会给周围的人和事带来一定的影响。可很多人做好了万全的准备，也给自己设定了适宜的底线，最后却还是做错了决定，让自己进退两难、闷闷不乐。

面对这样的窘境，你有没有认真思考过，自己做错决定的概率是多少呢？有没有提前预估好决定的风险以及做错决定的可能性？我想不管你的回答是怎样的，在你做决定的过程中都会不自觉地预测风险，这几乎是一种本能的思维活动。可能多数人都不清楚决定背后的心理过程，用哈佛行为心理学来解释就是：“每项决定都在预测未来，只要能够预算出决定的错误概率，就能更好地避免做错决定。”

这并不难理解，比如你要选择买车还是买房，或者应该和什么样的人结婚，你所做的每一项决定都是在预测未来。你会在心里盘算，自己的选择会带来怎样的感受，会造成怎样的后果，会有怎样的风险等等，而在做决定的时候你通常会选择最让自己满意的那一项。这种“预估风险”的做法也会给你带来一定的麻烦，因为你并不擅长预测未来。而且从心理学角度来看，人们总是习惯于高估后果，无论好

事、坏事都是这样。为此，哈佛大学的心理学教授吉尔伯特曾说过：

“很多事件的最后结果都会让人失望，因为它所带来的快乐程度并没有我们想象中那样强烈、那样持久。”我们的预测结果之所以会出现偏差，最主要的原因就是想“避免损失”，因为在所有人的认知里，损失所带来的伤害要远远大于获得所带来的快感。我们在做决定的过程中总是想避免损失，避免一切风险和错误，可是当这些不可避免地发生时，却又没有我们想象中那样痛苦难受。那么，我们又应该以怎样的心态去面对这一切呢？

哈佛行为心理课明确指出，提前预测风险能够很好地降低决定的错误概率，这就是所谓的风险决策。关于风险决策的研究很早就出现了，心理学家曾试图通过决策心理学去描述、解释和预测人类在日常生活中所进行的一系列决策过程。所谓风险决策，就是提前预估决策过程中可能出现的不可控制因素，以及可能出现的不同后果。不过就目前而言，关于风险决策的心理学研究还是不够深入，而且困难重重。在国内所有关于决策的心理学研究文献中，很少提及风险决策的概念和研究情况，可事实上人类决策的最大特征就是其风险性。

第一，每一项决定都伴随着风险。不可否认，我们做任何一件事都伴随着一定的风险性，做决定更是一项风险系数极高的行为。假如你不想承认任何风险，大可不必走出家门，也不要上学、工作、乘车、谈恋爱，甚至不要吃饭、喝饮料、游泳。不过我想告诉你，即使你一直待在家里，也有一定的风险性。这就好比有的人为了逃避风险，而不去做决定一样，不做决定也存在风险。比如有的员工做事总喜欢听从老板的安排，或者只做那些不会给自己带来困扰、不容易出现纰漏的事，他们也不愿意做任何决定，以为这样就可以规避一切风险，不会因为自己的决策失误，而承担必要的责任。可事实上，由于等待、推迟、不做出任何决定，却给自己带来了更大的风险。因为这

样做就等于放弃了决定权，等于把自己的命运交到了他人手中，这也是一种变相的错误依赖行为。

不做任何决定就能避免风险、避免错误的发生吗？或许这只是在自欺欺人，不做决定是将自己放在消极被动的处境中，什么事都等待他人的决定，这样的期望与依赖只会让自己一无所获，甚至让自己面对更多的风险。哈佛心理学教授将不做决定的风险归纳为以下几点：

1. 放弃了自己的决定权，只能听从他人的安排。
2. 只能依赖于他人，并且给人留下“不负责任”的印象。
3. 缺乏独立自主的思维，渐渐养成思维惰性。
4. 影响人际关系，很少得到他人的有效帮助。
5. 问题没有得到解决，以至于越积越多。
6. 在讲究效率的社会竞争中，“等待”就意味着淘汰。

第二，影响决策风险的主要因素。在决策过程中所要面临的风险，已经不能用单纯的统计数字来评估，还必须考虑到统计数字的现实背景。比如物理学家路易斯在自己的著作《科技的风险》中写道：

“一个步行的人每走一英里，被车撞死的可能性比驾车的人还大。”如果我们仅从统计数字来看，是不是就可以断言驾车比步行更加安全呢？事实上，我们在衡量决策风险时，所采用的思考方式，往往与自己生活环境息息相关。一个饥饿难耐的乞丐，永远不会在意垃圾堆里的烂苹果是否沾有“阿拉”病毒；一个出生在战乱国家的人，永远不会担心自己乘上飞去纽约的飞机是否会遭遇劫机事件。这些都是生活环境和文化背景对风险决策造成的影响。除此之外，心理因素也会对风险决策产生重要的影响，比如情况紧急的燃眉风险会给你心理造成一种恐惧感，而情况轻缓的远忧则不会；再比如要让心理认知并不完善的青少年明白抽烟的危害，就要比让成年人明白更困难一些。

第三，决策风险与人的心理弱点。在评估决策风险的过程中，人

的心理弱点也扮演着一个重要的角色，比如自大心理以及自我防卫常常让我们做出错误的决定。通常情况下，我们会高估发生在别人身上的坏事的风险，而将发生在自己身上的可能性大大缩减。心理学家做过这样一个调查，请普通民众评估自己家发生氦气的风险有多大？最后得到的回答都是风险较低或者一般，几乎没有人说风险高。心理学家追问他们为什么，他们总能够找到一个合适的理由，给自己带来自信心。有的民众认为自己的房子很新，所以风险较低；有的人却认为自己的房子过旧；有的人认为自己的房子在山坡上；有的人则认为自己的房子不在山坡上。总之，不论有什么风险可能发生，我们总是乐观地想“这绝对不会发生在我们身上”，这就是心理弱点对风险决策的影响。

底线浮动论，顽固绝对不是哈佛的代名词

我们在做决定的过程中，必须坚守自己的底线，可是坚守并不等于顽固。哈佛行为心理学将顽固认定为一种偏执型人格障碍，也是一种固执己见、不懂变通的心理缺陷。如果将自己的底线固化，而不懂得适当浮动，你只会错失更多的机会，甚至让自己走进心灵的死胡同。

底线并不是一成不变的，即使很多将底线“定死”的人，也会在某些特殊的情境下做出退步，适当调整自己的底线。比如一个人将“朋友背叛”定为友谊终结的底线，可是在朋友真正背叛他之后却又找出各种理由来原谅自己的朋友，因为“遇到一个知根知底的朋友确实不容易”；比如一个女人信誓旦旦地说自己无法接受AA制，可是当她遇到一个豪门阔少要与她AA制买单时，却将自己的底线抛到了九霄云外，因为“这个男人的条件实在太好了”。再比如一个女人将“老公出轨”定为自己坚守婚姻的底线，不过当她老公真正出轨之后，她又开始纠结“是老公主动出轨还是酒后乱性，是他自己献身还是对方倒贴的”，总之会找出各种各样的理由来挑战自己的底线。如此说来，一个人的底线总是浮动变化的，它会随着事态或心理的发展而产

生不同的变化。只要符合一定的条件，你可以随时提高或者降低自己的底线标准，并且给自己找到一个冠冕堂皇的理由。

哈佛人从来不会固化地看待问题，因为顽固永远不是哈佛的代名词。只有那些思维僵化，固执己见的人，才会将底线“定死”，无论遇到怎样的情况都不愿意接受变化，这时候底线变成了心理的警戒线，甚至是无法跨越的鸿沟。固执己见的人并不愚钝，可是却常常会陷入心理的死角中不能自拔。那么，到底是什么原因导致这种顽固心理的出现呢？主要是由于人的认知过程中，无法将想象与现实、主观与客观完全区分开来。如果自己已有的经验凌驾于现实之上，自己的底线标准超越一切现实的因素，就会产生过分僵化的顽固心理了。从心理学来说，每个人都有对事物的认知能力，对于任何决定都是由自己来主控的，而这种主控就依赖于自己已有的经验。

美国心理学家莱昂·费斯汀格认为，人之所以会产生顽固心理，就是因为自身的认知出现了失调，当内心的信念与现实状况发生矛盾和冲突时，人们就会通过两种方式来让自己的认知达到平衡，要么给自己找出一个适当的理由继续维持平衡，要么就是接受现实。如果是第一种情况，就会出现所谓的认知失调，也就是在你做决定的过程中，心里所设定的底线与现实情况发生了冲突，如果你不懂得通过调整自己的底线来适应现实，就产生了顽固心理。

另外，一个人固有的认知习惯也会影响他对事物的认知方式，当自己的底线与现实情境发生冲突时，拥有顽固心理的人绝不会调整自己的底线来顺应现实的需求。这也是一种自我防御机制——坚持自己的底线，避免出现认知失调的情况。比如有一个女孩陷入了爱情骗局，身边的人都看得出来那个男人是在骗她，可是她自己却认定那个

男人是爱她的。这就是一种自我防御性的顽固心理，因为她一旦认定那个男人是骗她的，心理就会受到创伤。

在我们身边，拥有顽固心理的人也并不少见，他们总是怀抱着自己的底线，在严峻的现实面前也不做一点儿退让。也许他们接收到来自外界的各种干扰，可是依然固执己见，甚至找出各种荒唐的理由来自我欺骗。固执心理会对我们产生怎样的影响？无论好与坏，都取决于客观现实的定义。假如你坚持的东西是正确的，那么顽固就拥有了一定的正面意义，因为成功和顽固有时候仅仅一步之遥；假如你所坚持的东西并不正确，顽固就会局限你的思维，让你无法做出最正确的决定；假如你的顽固仅仅出于自我防御，那么就无法看清客观事物的本质，只会为了自己所坚持的底线而选择逃避。总的来说，顽固心理弊大于利，所以我们需要坚守自己的底线，但不能过分固化。

为了帮助人们更好地做出决定，也为了消除人们的顽固心理，哈佛行为心理课专门提出了“底线浮动论”。这一理论告诉我们，不要固化地看待事物，因为它们随时随地都有可能发生变化。只有变通地去认知事物，才能更好地把控现实。做决定也是这样，自己所设定的底线应该顺应现实的变化，适当的浮动可以让你拥有更多的可能性。那么，对于拥有顽固心理的人来说，又应该如何去调整自己的底线呢？

首先，适当降低自己的期望值。有期望是一件好事，因为期望也是对未来形式的一种预测与评估，这个评估当然应该结合现实，而不仅仅出于主观心理。如果期望值过高，就会偏离现实，让自己筋疲力尽。所以根据现实适当降低自己的期望值，可以让我们更好地消除顽固心理，更好地做出决定，而且期望值降低后往往会取得意想不到的

结果。

其次，让自己的底线自由浮动。你可能会认为坚守自己的底线是自我意识的表现，可是过分自我就变成了一种顽固。你可以尝试着提高或者降低自己的底线，这样的自由浮动并不会让你失去自我，反而能让你拥有更多。当然，自由浮动也必须有一定的约束性，浮动过低或者过高又会让你走进另一个死角。所以我们必须讲究适度的原则，让底线在自己的可控范围内上下浮动。

最后，要克服自己的顽固心理。对于底线的过分执著就会形成顽固心理，它会让我们对自我认知和现实状况的理解出现偏差，从而影响我们的判断力和决策力。因此，我们在权衡利弊、分析得失、做出决策的过程中，应该尽量放开自我意识，尽量站在客观的角度去看待问题。想要克服自己的顽固心理，你可以从以下几个方面入手：

1. 不要有虚荣心。

如果一个人的虚荣心太强，就会掩饰自己的不足和错误，在行为上表现为夸夸其谈、不懂装懂。所以你必须克服虚荣心理，从内心认识到自身的缺点与不足之处，将虚荣心转化成积极的能量，从而达到心理平衡。

2. 提高个人修养。

丰富的知识能够让你的内心变得更加丰满，能够将你从主观的认知甚至偏见中解脱出来，让你不再沉溺在自己的世界，而是勇于接受更多全新的知识与全新的事物。当你的个人修养达到一定程度时，所谓的底线也不再是一种障碍。

3. 加强情绪管理。

一个人在情绪失控的时候，总会暴发出无礼的言语与过激的行

为，这与人的心理调控能力有关。因此我们必须加强情绪管理，学会自我调控，对于自己的错误要积极主动去承认，对于底线要变通地去面对，而不是固执己见。

4. 借鉴他人经验。

顽固心理通常偏重于自我认知，想要改变这种状况就要多多借鉴他人的经验。你可以从他人的亲身经历，或者名人的传记中找到一些开阔自己思维的方法，让自己不再拘泥于自我设定的底线中，而是超越自己的底线，将眼光放得更高、更远一些。

哈佛告诉你：做错决定后的心理调适法

每个人都害怕做错决定，可是错误总是不可避免的，或许害怕做错决定本身就是一种错误。因此在做决定的过程中，谨小慎微只会给我们带来更多的局限性，而做错决定之后又给我们的心理带来更多沉重的负担。

“犯错专家”凯瑟琳·舒尔茨曾经说过：“我们不仅仅要承认自己的错误，还要抱着‘我错故我在’的心理去面对人生的种种决策。”这也是哈佛行为心理学想要告诉我们的——即使你已经做出了错误的决定，也不要过于忐忑甚至自怨自艾，那样只会导致更大的错误发生。

从行为学来看，一个普通人从来没有做错决定，或者没有做错一件事情，是不成立的。人都会犯错，都会出现决策失误的情况，那些不允许自己犯错，或者害怕自己犯错的人，只会让自己变得越来越胆小，越来越犹豫不决，也许“逃避问题、不做决定”对于他们来说才是最安全，就像待在心灵的套子里一样。不过在忐忑不安中，他们往往会犯更大的错误，给自己带来更多的损失。那么，一个人在做错决定之后应该如何调整自己的心理状态，如何让自己显得更潇洒一些呢？最好的办法就是接受犯错的事实，并且允许自己犯错。也许你的语言表达能力不好，还经常发错音，不过这就是真实的你，别人也

不会因此对你产生偏见，因为他们关注的可能是你说话的内容；也许你在一次面试中犯了一个小错误，面试者却因此看到了你其他方面的才能，这样的错误就有积极的一面。允许自己犯错是对错误的全新理解，也是内心潇洒的一种表现。当你对错误不再畏惧之时，发生错误的几率反而降低了。

当然，犯错并不是一件让人感觉愉快的事情，多数人在做错决定之后都会对自己的行为感到后悔自责。如果你的心理素质还不错，也许能够快速提高自己的认识，积极进行心理调适，振作起精神再次出发，以自己的努力来弥补之前犯的错误。可是对于一些心理素质较差的人来说，可能就会把问题看得过于严重，在自己的错误还没有造成现实的影响之前，先被自己内心假想出的“后果”给打败了。如果你就是心理素质较差的人，在做错决定之后就必须从以下几个方面进行心理调适：

1. 明确归因：做错决定之后，不要把原因都归结到自己身上，总是让自己处于自责之中。你可以多分析一下当时的情况，也许是因为现实的影响，也许其他方面的原因导致你的决定出错了。

2. 对比他人：犯错并不是你一个人的专利，在你的周围总有一些人在犯同样甚至更糟糕的错误。在与其他人的对比中，你就能获得自我原谅，因为人人都会犯错，那些伟大的心理学家、哲学家都是如此，更何况自己只是普通人呢？

3. 看轻自己：很多人都会把自己看得太重，以为所有人的目光都集中在自己身上，以为自己犯的错误会造成很大的影响。可事实上，这可能只是你一厢情愿的想法，人人都有自己的事情要做，谁有闲工夫整天来关心你呢？

4. 接受教训：犯错是一次积累经验的机会，它在给你造成心理负担的同时，也会给你许多宝贵的经验。你要做的仅仅是接受教训，反

省自我，以后再避免同样的错误发生。

5. 不再忐忑：既然已经做错了决定，就不要再忐忑不安了，面对已经发生的事情，再多自责与懊悔都是徒劳。还不如调整好自己的心态，立刻行动，想办法去弥补自己的错误。

做错决定并不是一件可怕的事情，关键在于你如何去认识它，如何去理解它。如果你能够在错误的决定中收获一定的经验，就能逐步走向成熟，逐步走向心理的完善；如果你能够坦然去面对错误，你就能放下忐忑，找回潇洒。

哈佛行为心理学指出：“想要减少决定的错误几率，就要允许自己多犯错误。只有在一次次犯错，一次次反省中，我们才能更有把握做出正确的决定。”即使被称为精英的哈佛学子，甚至德高望重的哈佛教授，也经常出现决策失误的情况。不过他们并不会因为自己的错误而自责忐忑，而是尽快调整好心态，积极总结经验，避免再次犯错。在哈佛教授和哈佛学子看来，犯错的次数越多，所积累的经验就越丰富，创新与进步的可能性就越大。所以，我们不能要求自己不去犯错，不去做错决定——这也是不可避免的，而应该想想自己要以怎样的心态去面对错误的决定，去解决错误决定所造成的负面影响。

在我们之中，很多人受到传统观念的影响，都形成了顺理成章以及中规中矩的思维定势，不愿意去接受和了解一些负面的东西，因此对于负面事物的认知并不理想。比如我们喜欢研究创新，却不喜欢研究冒险；喜欢研究行事方法，却不喜欢研究错误。正是因为对错误的认知不足，才造成了我们心理上的忐忑与行为上的弊端。这种现象反映到现实中更加明显，人在遇到事情的时候，永远无法预知一切后果，所以错误总会与你迎面相撞，尤其在面对一些重大决策时，我们总是会出错。虽然我们不能将犯错当成一种荣耀四处张扬，但是也不必当成一种耻辱心怀忐忑。因为犯错也是人生的组成部分，是不可避

免，也是必不可少的。

当你做出错误的决定之后，也要保持内心的潇洒，并且进行适当的心理调适：

第一，不要太过重视已经失去的东西。如果做错决定已经成为事实，你就必须承认自己已经失去了重新选择的机会。不过也不必感到气馁，因为你还可以获得下一次选择的机会，而且你还可以对自己的错误决定进行修正和弥补，只要朝着内心的方向，就能靠近心之所想。

第二，在做错决定之后也要保持冷静。多数人在犯错之后都会出现恐慌自责心理，由于内心始终忐忑不安，所以常常自乱阵脚，将错误的负面影响不断扩大。其实只要能够保持内心的冷静，以坦然的心态去面对和解决问题，很多你以为很严重的事情也不过如此。

第三，潇洒从容应对可能出现的结果。既然犯了错误，就一定会产生负面的影响，一定会造成不良的后果。这时候我们就必须在心中有一个预估，对于有可能出现的情况以及应对方法，都做到胸有成竹，只有这样才能获得内心的潇洒与从容。

也许现在的你正为自己的错误决定而后悔自责，我只想借用哈佛行为心理学的观点告诉你，错误和失败能够帮助你认清自己，能够帮助你完善自己的认知，仅从这一点来说，你所犯的错误就不能算是纯粹的错误了。

避免做错决定，就要小心隐藏前提

每个人都希望自己做决定的时候能够“心满意足”，也就是达成自己心里的意愿，做自己想做的选择。所有以此为基础的心理反应和做出的决策，都是科学而有效的。可是现实却出现了截然相反的情况，很多我们以为会那样的决定，最后却向反面发展了。为何会这样？就是因为人的心理和行为通常都会被“暗中支配”，而“暗中支配”者正是一些“隐藏前提”。

什么是“隐藏前提”？哈佛行为心理课认为，“隐藏前提”是一个人的判断力与决策力的基础条件，一般情况下“隐藏前提”都是正确的，正是因为有了“隐藏前提”，人们做事才会产生效率，才有充足的时间去学习和创造。不过，当“隐藏前提”存在巨大的谬误时，人的决策就会出现偏差，从而导致错误决定的出现。

很多时候，决策失误并不是因为你所发现的问题，而是因为你没有发现的问题。如果没有将“隐藏前提”找出来，就很容易会出现决策失误的情况。所有发现的问题都可以想办法去解决排除，可是没有被发现的问题却成了脚下随时会出现的“陷阱”。很多没有被发现的问题都存在于“隐藏前提”中。如何才能及时发现决策中的“隐藏前提”，也成了我们减少决策出错的重要课程。在决策过程中，我们要对可见的事物进行全面的分析和理解都显得十分困难，而在寻找“隐

“隐藏前提”的时候必须对一些隐性事物进行全面的分析和理解，这就变的十分困难了。因此在寻找“隐藏前提”之时必须小心谨慎，就算发现了一些隐藏的问题，也找到了合理的解释方案，也不要犯了“把合理当正确”的谬误。

有的“隐藏前提”很难被我们发现，有的“隐藏前提”却简单明了，几乎没有任何争议性。比如有人对你说：“随地吐痰会破坏环境，会传播病毒，所以随地吐痰是一种不道德的行为。”在这件事情中，“随地吐痰会破坏环境，会传播病毒”是前提，而结论则是“随地吐痰是一种不道德的行为”。从逻辑推理学来看，这样的前提显然无法直接推出这样的结论，而必须加一个“隐藏前提”——“破坏环境和传播病毒是不道德的行为”，有了这个“隐藏前提”之后，那样的结论就有了说服力。这时候，你可以分析整个事件，也包括“隐藏前提”，然后做出自己的选择了——是要随地吐痰，还是将痰吐到卫生纸里，然后扔进垃圾箱中？

在大多数情况下，“隐藏前提”都存在于人们的自动推理过程中，而这种自动推理也常常被人们所忽略的，因此很多人都在不自知的情况下无视或者忽略了很多问题，最终导致决定的错误。想要预防这种错误的发生，最好的方法就是尽量找出更多的“隐藏前提”，而不是找到一个合理的就断定它是正确的。因为任何一个决定都有“隐藏前提”，一些关系重大的决定“隐藏前提”也更多。要避免做错决定，就要小心隐藏前提所带来的影响。

我们看到很多成功人士都能够在人生的重要关头做出最正确的决定，事实上他们就是全面地考虑了“隐藏前提”的影响。比如成功人士的典范李开复，对于现在的他来说最大的难题并不是没有选择或者只有一条路可走，而是在有了选择的能力之后，应该如何进行选择。这也是一种极大的考验。在李开复的人生中，经历了三次重要的选

择，如果他没有考虑到“隐藏前提”的影响，也不可能拥有今天的成就了。李开复在报读大学的时候，就对自己的人生道路拥有了明确的认识，他想成为父亲那样的人，于是决定报读法律专业。在这个决定中，“父亲的社会地位、收入及扮演的家庭角色”就是隐藏前提，对于当时的李开复来说，这就是他内心最想达成的目标。可是在真正进入大学之后，他才知道自己对法律毫无兴趣，并且自己所选择的道路也并不是自己想要的，于是他又决定转学计算机。在这个决定中，“计算机的发展前景以及自己对于计算机的喜好”成了隐藏前提，在充分考虑了这些因素之后，李开复终于做出了最正确的选择。

哈佛行为心理学告诉我们：“任何一个隐藏前提，都能够成为你的人生指引。”如果你行为做事完全不顾忌隐藏前提，就会像南辕北辙的故事一样，让自己的决定与目标方向完全相反，这样就算你付出再多努力也是徒劳无功的。在现实生活中，我们做任何事情都会有隐藏前提，如果我们能够发现并且掌控它们，就能够避免很多不易被发觉的问题。而那些不重视隐藏前提的人，无疑是在“瞎折腾”，因为他们并没有将选择完全看透，很多表面的东西只不过是引人犯错的诱饵罢了。而“瞎折腾”所带来的后果只会是错乱和无序。

为了让我们更好地理解什么是隐藏前提，哈佛行为心理学教授专门引用了亚里士多德的“三段论”来加以说明。三段论经常被用作演绎推理，它主要包括三个要素：大前提、小前提和结论。比如钱包在你的口袋里，钱在你的钱包里，所以钱肯定在你的口袋里。在这个三段论推理中，“钱包在你的口袋里”是大前提，“钱在你的钱包里”是小前提，“钱肯定在你的口袋里”就是最后的结论。从思维过程来看，每一个三段论都必须具有大、小前提和结论三要素，缺少其中一点就无法构成三段论推理。不过在现实的语言表述，或者说说话撰文时，我们时常会将三段论中的某些部分省略不说，比如“你是体育学

院的学生，必须有一个强健的体魄”，这里就省略了大前提“所有体育学院的学生都应该拥有强健的体魄”；再比如“企业都应该提高经济效益，国营企业也不例外”，这里就省略了小前提“国营企业也是企业”。这些隐藏的前提，就是我们必须了解的部分。

所以说，在做决定的过程中，将这些隐藏前提考虑到，才不至于让自己陷入盲目的境地。

哈佛思维没有定式——批判地看待自己的行为

人们在思考问题的时候，总是按照以往的经验或者固定的、模式性的思维去判断和选择，这就是所谓的“思维定式”。我们要做出一个客观合理的决定，就必须打破自己的思维定势，批判性地看待自己的行为。因为每一个决定都有不同的变化。

思维定式是一个心理学概念，它是我们进行某项心理活动前的准备状态，也是我们长期以来所形成的一种习惯性、固定性、模式性思维。这种思维模式会大大影响我们的决策能力，让我们跳进思维的泥潭里不能自拔，而自己却对此毫无意识。我们会觉得自己的决定是理所当然的，是以自我为中心所做出的最优选择，可是问题就出在这里——很多你以为最正确、最合理的东西，也许只是被思维定式欺骗了而已。

在哈佛行为心理课上，教授彼得·林奇给学生们出了这样的一道思考题：一名杀人犯被判处死刑，高高在上的法官大人给他最后一次选择的机会，给他三个房间选择自己的死法，第一个房间里手拿尖刀的刺客，第二个房间里熊熊燃烧的火焰，第三个房间是几只3年没有进食的饥饿的狮子，现在他必须决定自己走进哪一个房间了。如果你是那名死囚，你会做出怎样的选择呢？这时候你的脑子里肯定在分析，三个房间里都充满了危险，走进哪个房间似乎都只有死路一条，

刺客、火焰、狮子，听起来都太恐怖了。“几只3年没进食的饥饿的狮子”，乍一听令人毛骨悚然，如果要面对这几只凶猛饥饿的狮子，肯定会被撕成碎片，可是再仔细一想又觉得不对劲儿，3年没有进食的狮子是怎么活下来的呢？这显得是不成立的。看来我们也被哈佛教授“欺骗”了，或者说，我们也被自己的思维定式所欺骗了。

思维是最为奇妙的东西，它能够控制人的行为，让人们以开阔的眼光去看待世界；思维也会限制人的行为，让人们钻进死胡同里无法转身。一个人拥有某些思维定式也是正常的，这几乎是人人都会犯的“通病”。可是过于单一，或者教条式的思维定式，却会让自己陷入不自觉的僵局之中。如果思维的圈子太窄，也太固化，就容易出现一条道跑到黑的情况。事实上，少一些思维定式，你就会多一些选择；将思维放开阔一些，就有回旋的余地。

每个人在做决定的时候都会受到思维定式的影响，多数人都陷在自己的“泥潭”里不能自拔，甚至不知道自己正身处“泥潭”中。直到现实的苦果让他们突然醒悟过来，才后知后觉地发现自己真的错了。想要避免这样的“悲剧”重新上演，我们就必须想办法来打破自己的思维定势，站在客观的立场上，批判性地看待自己的行为。

重新审视自己的思维方式。打破思维定势首先要重新审视自己的思维方式，如果你的出发点错了，落脚点肯定也会出现偏差。所以当你发现自己的思维已经陷入了条条框框之后，就要尝试着换个角度去思考问题，甚至否定之前的思维，逆向思考。比如有的人思维定式比较简单，就是对任何人、任何事都缺少信任，所以不管遇到什么人、什么事，他总是怀疑再怀疑。这样的思维定式会使他处于不断怀疑之中，自己总是在和凭空假想的“敌人”斗争。

对于拥有这种思维定式的人来说，很难结交到真诚的朋友——即使真诚也会被自己怀疑，也很难与人共事，所以必须尝试着改变自己

的思维方式，在怀疑否定别人之前，要重新审视自己的思维方式，甚至否定自己的“正确认知”，以相反的角度去思考。如果能够勇敢地迈出以下两步，就有能够打破“总是怀疑”的思维定式了。第一步，将“怀疑”转化为“信任”，让自己的思维指向发生逆转；第二步，从“悲观”到“乐观”，如果能够让自己的思维趋向于积极，就能够跳出消极的思维藩篱了。

强化自己的风险意识。每个人在面临选择和决定时，都会受到思维定式的影响，比如人们去公司上班时总是会选择走固定的路线或者乘坐同一路公交车；去外地出差时也总是入住自己熟悉的宾馆。为什么人们总是做出这样的选择？因为人们相信自己的经验，害怕某些改变会给自己带来不必要的麻烦，会带来一些未知的风险。可事实上，在这种思维定势影响下所做出的决定，并非都是正确的。比如在职场上，有的人换了公司却感觉无法适应，就是因为受到思维定势的影响，仍然将之前公司里的那种行为处事方式，用到新的公司里，结果自然行不通了。

我们总是受到思维定势的束缚，很大一部分原因就是风险意识的弱化。因为我们在打破思维定势的过程中，总会接受新鲜的事物，总会运用全新的方法，这些“新”的思想和行为必然会给自己带来一定的风险，而且越是远离自己原有的思维，所要承担的风险就会越大。不过，在很多需要我们做出决定的时候，如果不能打破自己的思维定势，又会使我们陷入更加被动的境地。所以，只有强化风险意识，才能在应变和冒险中突破思维定势的束缚。

永远不要失去自信心。正面而积极的思维定势，能够促进我们的常规思考，比如什么时间该起床上班，在工作岗位上应该做哪些事情等等。可是在面对一些负面消极的思维定式时，我们就必须做出调整和改变了。打破思维定势，无疑会给我们带来困难和挫折，尤其当自

我认知遭到怀疑和颠覆时，自信心最易受到打击。有的人甚至会因此产生自我怀疑，自我否定。

面对这样的情况，我们必须增强自信心，努力接受并且运用全新的认知。也许你之前的思维存在着一定的偏差，但是从认识到这一点开始，你就已经焕然一新了。因此不必感到灰心、气馁、退缩，下一次决定你肯定能够做得更好。

行为跟着思想走，以偏概全和妄下定论

西方心理学之父弗洛伊德曾经说过：“没有一个人能够完全保守自己内心的秘密，就算他始终缄默不语，可是他的指尖却在喋喋不休，甚至他的每一个毛孔都会出卖他。”这就是行为学的精髓所在，不管你的思想多么不可理解，都能够从各种不经意的行为间发现蛛丝马迹。换句话说，你的行为总是跟着思想走，甚至是思想的“代言人”。

很多时候，人的语言是靠不住的，因为语言所能表达的东西十分有限，我们所想要表达的思想别人也不一定能够完全理解。况且还有的人会为了保守自己内心的秘密而说谎。可是行为却不会弄虚作假，它会只反映一个人的真实想法。如果你懂得一点儿行为心理学，就很容易读懂一个人的身体行为所要表达的含义。做决定也是一种行为，它会受到自身思想的控制，因此很容易走入一些思维谬误，比如以偏概全和妄下定论。

什么是**以偏概全**？就是当我们看到某些事物所存在的共同物质之后，会很自然地推论出所有这些事物都具有这样的物质，特别是对一些自己不够了解的事物，更容易产生这样的推理。这种错误的推理，就是以偏概全。比如我们去国外旅游的时候，遇到的第一个荷兰人十分有礼貌，我们就会自然而然地认为所有荷兰人都很有礼貌。对于以偏概全的思维谬误，哈佛行为心理学教授曾讲过这样一个故事：有人

告诉查理，拉斯维加斯的一个赌场里有位白痴少爷，牌技差得要命，只要和他对打，十有八九都会赢。刚开始查理并不相信，认为这么好的事情怎么会轮到自己头上？可是那人说自己的钱太少了，赢不了多少，因此想和查理一起去赌，赢来的钱分给他一部分就行了。这时查理开始动心，错误地认为合理即是正确。只是在查理的心中，还是担心那人是和赌场设局，一起来骗自己的钱。所以刚开始查理玩得很小，在赌钱过程中他确实发现那个白痴少爷不会打牌，于是他赢了一些钱。第二天也是如此。查理的内心开始产生了一种想法，那就是以后再去也会和前两天一样赢钱。这样的推理就犯了以偏概全的谬误——“前两天赢钱”是偏，“以后的每一天都会赢钱”是全，虽然以后的每一天都有赢钱的可能性，但是却不能保证一定会赢钱。果然，第三天查理带了大把钞票想要好好赢一笔时，却输了个精光。这时候，叫查理去赌博的那个人却说，今天白痴少爷的牌运太好，自己输了是运气不佳，希望明天能够再赢回来。于是查理隔天又去大赌了一番，几乎把自己的家当都输了。直到这时，查理才醒悟过来，其实自己是被骗了，那位白痴少爷可不傻，真正傻的人是自己。

在行为心理学中，以偏概全是一种自然而然的思维方式，这也让一些诈骗分子有了可乘之机。除了诈骗，以偏概全的谬误也经常会出现我们的日常生活中，甚至会影响到我们的每一次决定，因为它的确“有据可依”。只是这种思维方式会产生很多刻板的印象，比如“名牌大学生都很厉害”、“老师都喜欢问学生问题”、“做某种生意肯定会赚钱”、“狮子座的男生都有王者气质”等等。这些刻板的想法经常会影响到我们，让我们用这些属性去理解同样的事物，从而做出错误的决定。虽然以偏概全的思想会给我的决定带来一定的负面影响，可是在某些逻辑推理中，也允许以偏概全的存在，这就是所谓的“归纳法”。比如很多观察证据都表明乌鸦是黑色的，因此我们可

以推论出“所有乌鸦都是黑色的”。这样的推论其实也是以偏概全，可是却不能称为一种谬误。“归纳法”是比较科学的以偏概全，在做决定的过程中我们也经常会用到这样的“归纳法”。而那些比较草率的归纳法，比如只观察了几个狮子座男人就推论出所有狮子座男人都怎样怎样，这就犯了以偏概全的错误。

除了以偏概全之外，我们最容易犯的另一个错误就是妄下定论。在我们需要做出结论的时候，如果没有充分的理由，甚至没有明确的理由，就算是妄下结论了。尤其是当我们面对自己已有定见的事物，最容易犯这种错误。比如有一个叫奥莉的小朋友，从小的生活环境让他觉得“只有吃披萨和汉堡才是幸福的孩子，而吃面包和蔬菜的孩子都不幸福”。当这种想法变成奥莉心中的定见之后，如果某天父母建议她多吃一些蔬菜，她就会觉得自己不幸福了。

哈佛行为心理学指出，想要避免做错决定，首先要避免自己妄下定论。当你需要做出决定时，妄下定论会以两种形态出现：第一，在证据不够充分时，仍然坚信某结论一定是正确的；第二，在没有任何证据或者理由时，直接认为某结论是正确的。我们不能妄下定论的原因，是为了让我们在做出“下结论”的行为时，能够重视查错神经所发出的警报，并且反思自己的结论是否正确，自己是否能够充分找到支持的理由或证据。

在日常生活中，你可能也遇到过这样的情况：当你做出某个自以为很正确的决定时，你也认为自己拥有充分的理由和证据来证明自己的决定是正确的，可是当别人开始质疑时，你却无法把自己的理由或者证据表达清楚，更无法说服别人。这时候你产生的第一个想法不是自己的决定有问题，而是别人无法理解自己的决定。到底是什么造成了这样的窘境呢？

当然，我们不排除自己的表达能力很有限，或者别人的理解能力

本身就有问题。但是如果质疑你的人是个理解能力很强的人，甚至是一个可以帮助分析想法的人，那么这些因素造成的可能性就很低了。不管怎样，当自己的决定只受到自己的认可，而又无法找出充分的理由来说服他人时，查错神经就应该发出警报了：“我们是不是犯了妄下定论的错误，而我们自己并不知道呢？”就算事实是如此，也没有什么大不了，因为每个人都可以有自己的想法和原则，每个人都会做错决定，关键是明白自己真的“做错了”。这样，当我们做错决定之后，才不会那么坚持己见，甚至为了自己的某些决定而和身边的人发生争执！

所以，当你的决定不被他人理解时，首先应该找出充分的理由和证据来推论出决定的正确性，在说服他人的过程也不必让他人做出任何改变，只要让他人知道他所坚信和质疑的东西也不一定是正确的就可以了。其实，很多人都会受到社会生活方方面面的影响，比如有的人从小接受某些玄学、宗教的观点，有的人特别相信小报小刊的消息，有的人甚至把网络谣传或者道听途说的故事当成事实，这些都会让人犯“妄下定论”的错误。

你是否也因为某些决定找到明确的理由或证据，从而无法说服别人呢？这时候就请你启动自己的查错神经吧！因为你很有可能犯了以偏概全或者妄下定论的错误。

选择适当的模型，少走“弯路”少做错

在哈佛大学，教授们最常用的一种教学手段，就是给学生们树立一个学习模型。这个模型可能是表现突出的哈佛学子，也有可能是某位历史名人，甚至是一些名不见经传的人物。只要他们身上有某些物质，或者曾经历某些事件，凡是能够说明当下问题的人和事，都能成为一种模型，让学生们更加容易理解，也更不容易出错。

你也可以将模型理解成一种榜样，或者一种模拟。在你需要做决定之时，适当的模型能够让你少走“弯路”，并且减少做错决定的可能性。从心理学角度来看，人总是喜欢将两个某些方面都很相似的事物做模拟比较，以其中一个事物的特质来理解另一个事物的特质。如果这种模拟比较是客观、合理、正确的，就能够在对比中找到一些类似经验的榜样的东西，让你做出正确的决定；相反如果模拟比较是主观臆测的，那么就会让自己陷入“模拟误区”了。当然，在进行模拟比较之时，选择适当的模型也是很重要的。

生活中我们经常会运用模拟来表达自己的思想，或者运用模拟来理解不同的事物，这种模拟能够帮助我们更好地认识与掌控某些事物，也很容易让我们走进误区。比如有的人说“我的母亲就好像冬天的太阳一般”，他也许是想表达冬天的阳光十分温暖，大家都很喜欢

欢，也很享受阳光照耀的感觉。这样说能够很好地表达母亲所带来的温暖的感觉。可是由于环境地域以及文化的差异，每个人对于“冬天的阳光”的理解却是不一样的，像台湾北部冬天就很少见到太阳，那么上面那个模拟的意思是说母亲很少出现吗？此外，在一些纬度较高的地方，由于气温极低，阳光也没有任何温暖的感觉，相反阳光照射在地面的积雪之上，还会让人感到十分刺眼，如果按这样的思维来理解“母亲像冬天的太阳一般”，就会出现误解了。

再说适当的模型，你可以把它当成一种榜样性的东西，按照它的特质去理解自己当前所要面对的事物，这就是模拟的过程。在美国，每年至少有350万名高中毕业生，可是哈佛大学的录取人数却只有1700名左右。美国的SAT考试约有2000多人为满分，可是哈佛会将其中多半拒之门外。那么，哈佛大学的录取标准究竟是什么呢？其实，哈佛的录取过程也是一个模拟的过程，录取标准也就是所谓的模型标准。哈佛大学有自己的录取标准，其中最重要的一点就是“不仅要看你具有哪些出众的能力，而且还要看你未来能够拥有哪些出众的能力”。如果把这一点当成适当的模型的话，在选择学生的过程中就很容易做出决定了。

哈佛行为心理课认为，要选对正确的模型让自己少走弯路，也不是一件容易的事情。因为一不小心，我就可能被模型误导，最终导致决定的错误。只要你留意一下，其实我们身边就经常会发生这种事情。比如有一位心理学家路过一条美丽的山道，那里依山傍水，风景怡人，可是道路十分狭窄，旁边还有一条几米深的水沟。心理学家走到一半的时候，突然发现前路被一只农家养的大鹅拦住了，而且那只大鹅伸长了脖颈鸣叫着，看起来十分凶。这时候心理学家必须做出决定了，他是应该掉头往回走，还是将大鹅赶走，继续前行呢？在犹

豫之时，他突然想到了类似情况下对付狗的办法——通常情况下，狗只会虚张声势，很少会主动发起攻击，所以只要不招惹它，就基本没有危险。心理学家决定用这个办法，安安静静、慢慢吞吞地从大鹅身边走过，直到与大鹅擦身而过的时候，他还相信大鹅不会主动发起攻击。可是，他错了。那只大鹅伸出了脖子用力地啄了他的脚。由于紧张和惊吓，心理学家本能地退让，却掉进了几米深的水沟里，把自己弄得狼狈不堪。在这个故事中，心理学家就选错了模型，也进行了错误的模拟。虽然狗和鹅有一定的相似性，都是被人圈养的动物，但是不能根据这个相似的特性去判断它们都只会装腔作势。因为被人圈养和装腔作势并没有实质性的联系。如果心理学家能够发现这个问题，就不会做出错误的判断和决定了。

这时候，你可能在想，我应该如何去选择适当的模型，如何进行正确的模拟呢？其实方法很简单，就是学会后果预测。也许你已经选好了一个适当的模型，它就像一个大的方向甚至在某些细节上也有许多相似性，你要做的就是根据这个模型来预测自己面对的事物可能会产生怎样的后果。预测后果在决策过程中发挥着极其重要的功能，当你被错误的模型所影响时，预测后果或许能够将你从偏离的轨道上拉回来，让你更加理性地理解和判断事物。如果你选择了正确的模型，预测后果也能引导你更加坚定自己的判断。

一般情况下，预测后果主要以下几个步骤：

1. 收集相关资料信息。对于自己需要面对和解决的事物，进行全面地了解和分析，并且尽可能地收集整理相关资料信息，要学会去伪存真，这样才能确保预测的准确性。

2. 确定相应的方法和模型。根据预测事物的性质以及自己收集到的资料，选择相应的方法和模型进行对比分析。为了提高预测的准确

性，可以选择不同的方法以及不同的模型进行相比验证。

3. 进行具体预测。当你掌握了足够的资料与正确的方法之后，就可以对事物进行具体的预测，对于事物与模型间的相似点与不同点要进行精确的对比。

4. 评审结果。将得到的预测结果运用到决策过程中，对于预测结果再进行分析 and 检验，从而评审和确认预测活动的精确性。

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



**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

曾经被人问起，“您是怎样做决定的？”一时间我也不知道如何回答，便引用太阳计算机系统有限公司创始人斯科特·麦克尼利的话：

“对于每个人来说，做出正确的决定都是十分重要的，可是我却花费很少的时间和精力来为‘如何做出正确的决定’而担忧，相反我会花更多的时间和精力来确保我所做的一切决定都是正确的。”

我在引用斯科特·麦克尼利的话时，心里对于他的评论也是这样鲜明。其实，我们每个人都曾经面临这样的窘境，当我们面对某些艰难而又不得不做的决定时，总是会让自己处于一种焦虑不安的状态，并且希望用尽一切方法来做出“最正确”的决定，而将其他选项都认定为“错误的”。只是这种心态所产生的后果，往往是让我们过分强调决定的重要性，而忽略了接下来需要去面对和解决的事情。另外，还有最重要的一点，当你的思想控制行为来做决定之时，你有没有想过自己的大脑是否可靠呢？因为在很多时候，大脑也会误导我们的行为，让我们陷入思维的迷局。

在哈佛行为心理课上，教授专门针对“大脑的误判”给学生说了这样一段话：“在人类的演化过程中，大脑能够进行各种判断，能够做出各种决定，这属于一种生存优势，可是在某些特殊情况下，大脑也会误导人们做出错误的决策，这是最值得警戒的地方。”为了进

一步说明大脑也有“不可靠”的时候，教授还提到了几年前美国纽奥良市的一起台风误判事件。当时，卡特里娜飓风正不断增强，联邦灾难防治署也准备启动防灾预案，并且给美国国土安全局发出报告称：

“卡特里娜飓风正向美国袭来，很多地方都有可能遭受严重的灾害，尤其是纽奥良市的很多地区都低于海平面，所以要特别注意。”收到这份报告的人，是国土安全应变中心主任马修·波德瑞克。他专门负责国内一些重大事件的汇报，比如恐怖袭击、非法入境和自然灾害等。可是当他接到联邦灾难防治署发出的警告时，却没有及时上报给国土安全局。因为卡特里娜飓风最初的破坏力并不大，并且在逐渐减小，波德瑞克根据以往的经验判定这次飓风灾难并没有人们想象的那么严重，所以并没有及时上报情况。这样的误判最终使得联邦政府延误了近24个小时的反应时间，也使得纽奥良市的灾情进一步扩大。后来，波德瑞克在参议院的听证会上被问及，谁应该负责将卡特里娜的预警及时通报给纽奥良的安全部长以及总统先生？他回答说：“这些都是我的责任，没有及时将飓风预警报告给他们，否则纽奥良市的安全部长就会成立专门的应急灾害处理小组，并且协调联邦处理飓风所带来的灾害。”正是由于大脑误导了波德瑞克的行为，让他做出了错误的判断，所以让纽奥良市的居民遭受了严重的飓风灾害，也让联邦政府以及国土安全局失去了及时应变的能力，这一事件也让美国在国际社会间丢尽了颜面。

波德瑞克的错误判断似乎很离谱，可是这种被大脑所误导的行为却并不少见。很多能力出众的国家领导人，都有可能做出错误的判断，波德瑞克只是其中的一个典型代表。事实上，波德瑞克对自己的工作十分了解，也拥有十分丰富的经验，并且掌握了很多资讯。他也是一个尽职尽责的人，无论能力还是操守都没有任何问题。可是他却

被自己的大脑所误导，让纽奥良的居民陷入飓风的梦魇之中。为什么

波德瑞克会被自己的大脑所误导呢？这就和大脑接收和处理的方式有关。

哈佛大学定量社会科学研究所主任盖瑞·金，就曾经因为在数据分析中断章取义，而得出了错误的结果。盖瑞教授根据自己的想法，发起了一个大数据的分析项目，希望能够通过检测美国社交网络中有关于“工作”、“失业”、“分类”等词汇的帖子，从而预测出未来几年美国的失业率。可是在检测过程中，盖瑞教授却发现关于“工作”的帖子数量快速增加，可是这些帖子却和失业率并没有直接的关联。因为他没有将“乔布斯去世”的消息考虑其中。要知道，乔布斯的名字Jobs也有“工作”的意思。正是因为这点儿疏忽，导致了最后的统计数据出现了偏差。有人说，盖瑞教授的数据分析项目失误，是由于考虑不够全面。也有人一针见血地指出，其实是盖瑞教授的大脑误导了他的行为。盖瑞教授自己也知道，在数据分析领域经常会遇到诸如“jobs的双重含义”这样的事件。从短期来看，这些词汇列表可能不会造成太大的影响，可是从长期来看，却往往会带来灾难性的失败。盖瑞教授说：“想要解决这一难题就只能添加额外的关键词，不过这需要大量的时间与人力。”虽然盖瑞教授在事后明白了问题所在，也知道如何去解决这一问题，可是由于大脑误导所造成的失败已成定局。这也是无法改变的事实。

我们在做决定的时候，总会出现判断失误的情况，无论这种失误是大是小，都是由我们的大脑开始的，因此我们必须知道自己的大脑是如何动作，如何进行信息接收与信息处理的。当然，我们一直在探讨如何避免做错决定，很多行为心理学专家给出的建议就是别让大脑误导你的行为，想要做到这一点，就要有简单明了的思维去做任何决定。你可以按照以下的程序尝试一下：

1. 将所有问题都列出来。

2. 决定最终目标。
3. 拟定选择方案。
4. 分析目标与可能发生的变数。
5. 评估每个选择方案。
6. 选择结果最好的方案。
7. 监督进度，随时根据需要改变做法。

有了这一套决策方案，或者你就能够尽量减少大脑对你的误导。不过这都是治标不治本的做法，要真正做到不被误导，就必须了解大脑是如何动作，如何处理信息的，也就是当我们做出错误的决定时，大脑是如何运转的。

观察行为失误——大脑处理信息的两种路径

有人认为，要做出最正确的决定，就必须花费大量的时间和精力去做出分析判断；也有人认为，凭借自己的直觉，快速地做出决定才是最好的。

其实，做决定的快与慢，分析得全面或不全面，都依赖于我们的大脑。如果不知道大脑的运转方式，就很容易被大脑所误导，从而出现行为与决定上的错误。

哈佛行为心理课上曾经讲到过人的行为失误，以及造成这种行为的主要原因，即大脑处理错误的两种路径——先由大脑的“模式辨认”来评估当前的情况，再根据储存记忆中的“情感标签”来对这个讯息进行回应或忽略。

这两种路径都是人类演化过程中所具备的生存优势，通常会给我们提供可靠的行为指导，不过在一些特殊情况下，也会对我们的行为造成一定的误导。

第一种路径：“模式辨认”。所谓的“模式辨认”，也是人类的一种基本智能，平时人们进行思维活动时，都会用到“模式辨认”。它能够帮助我们接收外界的信息，当然这和翻阅相册指认某人不同，我们不仅需要从记忆库中寻找相似或者吻合的影像，而且还牵扯到更多更复杂的程度。

比如“视觉辨识”这个听起来十分简单的任务，也必须经过大脑三十几个部位的运转，可以说大脑的每一个部位都有自己的任务要完成，它们负责各种信息的输入，然后再从记忆库里寻找以往相同或者相似的信息，只要一发现有这样的信息存在，就会根据以往的经验与判断做出一系列的假设，再从这些信息中得出某种结论。

一般情况下，“模式辨认”都能够正常地运转，让我们的思维保持在清晰、正确的状态中。不过也有一些例外的情况发生。“模式辨认”也有出错的时候，也会误导我们做出一些错误的判断。比如当我们遇到一些看似很熟悉的事物时，大脑可能会欺骗我们说“已经很了解这些事物了”，可事实上却并不是如此。出现这类情况，在心理学上被称为“误导性的经验”。

大脑会将以往的经验储存起来，随时可以和所接受到的输入信息相互连结，只是以往的经验并不一定完全与当前的状况相符合，这就给我们的行为造成了不可避免的误导。

此外还有一种特殊的情况，那就是在我们接收到输入信息之前，大脑中已经产生了先入为主的想法。这种情况很好理解，也就是以前做过的判断或者决定，跟当前的状况具有某种相似性。如果以往的判断或者决定和当前的状况并不吻合，甚至具有很大的现实差距，就会对“模式辨认”的程度造成混淆，让我们对接收的输入信息做出错误的判断，这就是所谓的“误导性预判”。这样说来，“模式辨认”也很容易出错，也很容易让我们感到失望。我想你也一定有过这样的经历：当你走在大街的时候，以为遇到了熟人而上前去打招呼，最后却发现是自己认错了；这样的错误判断还经常出现在你开车判断前方道路的弯度时，或者在你估计公交车几点会到站时；另外没那么明显的误判，包括某项投资的未来收益、某个决定将要达成的目标等等。

第二条路径：“情感标签”。这是大脑处理信息的第二种路径，

也就是给信息“贴上情感标签”。对于每一个决定来说，情感因素都是极其重要的。有的人为自己的理性以及分析能力感到洋洋得意，可事实上最后的结果却往往让他们无法接受。哈佛行为心理学教授曾花费大量的时间和精力去证明：“当一个人专心思考时，很难不被情感所左右。”

不管你是要做决定，还是要做出判断，情感因素都会在其中扮演着重要的角色。因为我们会将不同的情感信息附加在以往的经验或者想法之上。这些复杂的情感信息会操控我们的行为，让我们去接受或者拒绝某些事物，在面对决策时应该立刻采取行动，还是直接选择逃避和忽略。举一个简单的例子：平时当你听到马路上传来的噪音时，大脑就会马上做出判断，并且决定忽略不管，因为其中并没有任何重要的情感标签。

可是，如果马路上传来的是孩子惊恐的哭喊声，你的大脑就会做出不一样的判断，让你马上行动起来，在你并不知道发生了什么，也不知道应该做些什么之前，就会立刻跑到窗户前看看马路上的情况。正是因为孩子的哭喊声具有强烈的情感标签，像是担忧，又或者是爱。

这就是“情感标签”的积极作用，它让你能够迅速地做出反应，对重要的输入信息提高警戒，同时选择必要的行动计划。可是在一些特殊情况下，它也会像“模式辨认”一样给我们带来错误的判断与决策。特别是当我们做出的决定与情感标签不相符时，很容易就会扭曲我们的思维。比如，有一家企业的经营陷入了困境，必须通过裁员来达到缩减成本的目的，这时候我们想要尽可能客观公正地处理这件事，可是对于现有员工的情感却可能会让我们做出“不裁员”的决策。正是由于自身的“情感标签”与最终决策之间出现了分歧，所以才让决策陷入了错误之中。

“情感标签”会变成一种误导决策的障碍性问题，主要是由于不

合理的情感依附，就像上面例子中缩减成本会觉得“对不起同事”；另外还有不当的个人利益，比如媒体总是将目光放在政坛人物的个人利益，或者企业高管的奖金分红上面。

当我们对大脑的基本运转有所了解之后，就会知道大脑也并不是那么“诚实可靠”，很多不确定的因素，比如误导性经验、误导性的预判、不合理的情感依附以及不当的个人利益，都会造成思维的错误，继而导致决策出现问题。

哈佛心理学关于错误行为的元归纳

人类自称为智慧生物，其智能性表现在方方面面，其中最重要的一点就是探寻事物的根本原因。或者你知道一些既定的事实，可你想过为何会如此吗？比如为什么女朋友会和自己分手？为什么别人得到了晋升的机会而你却没有？为什么你会做出错误的判断和错误的决定？类似这样的问题总是困扰着你，让你努力想要探寻事物背后的原因。

不过，日常生活中所发生的各种事件，并不是所有都具备清晰的定义、具有参照物甚至可以进行概率统计。大多数情况下，事物本身的信息就很匮乏，想要以此为基础做出因果分析，显然不是一件容易的事情。人们总是喜欢对每件事物都有一个更全面的了解，而不会坦然地承认：“真是太糟糕了！我不知道这件事是怎样的，也不知道为什么会这样。”人们总是不愿意接受一个事实，那就是自己的智力有限，可事实上只是拥有的信息量不足而已。为了帮助尴尬的人们找到事物背后的根本原因，哈佛行为心理课提出了“错误行为的无归纳”理论。简单来说，就是每一个错误的决定都有其原点，我们要做的就是找到这个原点，即错误行为的归因。

“归因”也就是归结行为的原因。著名的“归因理论”是由心理学家海德提出，它主要能够帮我们找出日常生活中各种事件的发生原因。海德认为，每个人在行为做事的过程中都有两种强烈的心理需

要，一是控制环境的需要，二是对周围环境形成一种惯性理解的需要。想要满足这两种心理需求，人就必须拥有认识环境以及预测他人将如何行动的能力。海德还直接指出，人之所以会做出错误的行为，主要有两种原因：一是内因，比如自己的性格、能力、态度、情绪等；二是外因，比如天气、环境、来自外界的压力等。我们在进行归因的过程中，通常会使用以下两个原则：

一，排除原则。假如内外因其中一方面能够解释整个事件，我们就能够排除掉另一方面的归因。比如一个凶恶的抢劫犯又抢了一位老婆婆的钱包，我们在对他的行为进行归因时，通常会忽略掉外部归因，而将他的行为归结为贪婪的本性。

二，共变原则。当某个特定的原因在不同的情境下，或者与某个特定的结果产生联系，如果没有原因的存在，也不会有结果的存在，我们能够将结果归于原因，这就是共变原则。比如有一位学生总是在考试前闹情绪、总是一副坐立不安的样子，可是平时却过得很开心，从这些“异常”情况的发生，我们就可以将他闹情绪的行为和考试联系到一起，把闹情绪归结为考试的原因，而非性格缺陷。

当我们做出错误的行为，或者做错决定的时候，“归因理论”通常能够给我们一个“合理”的解释。不过，哈佛行为心理课也指出，人们的归因总会不自觉地出现偏差，人们总是会高估行为的人格因素，而低估情境因素，就是心理学中最基本的归因错误。

关于这一点，我们可以做一个简单的假设：比如你现在正坐在一家咖啡店里等朋友，你们约好了晚上8点见面，要商讨一件很要紧的事，可是现在已经是晚上8点半了，却还不见朋友的踪影。面对这样的情境，你会给自己怎样的解释呢？

A：他一定在半路上遇到什么事情了，堵车或者忘了带东西，否则他不会到现在还没出现。

B：他算什么朋友啊！人品真是太差了！难道就不能用上一点儿心吗？

在你做出判断之前先想想，自己是否拥有了足够的信息量，是否真正知道朋友迟到的原因。当然，你根本无法马上出现在朋友身边，无法观察他的状况，所以根本无法拥有足够的信息去判断朋友为什么会迟到。就算这样，你还会进行归因的，上面的选项A和选项B，事实上就是情绪因素和人格因素。大量的研究已经表明，多数人在面对上面的问题时，都会选择B，也就是将朋友的行为归结为人格因素。这种并不客观的归因竟是如此强烈和普遍，因此心理学家将其标注为“基本归因错误”。

另外，人们对别人的成功进行归因时，总是倾向于情境因素，而对别人的失败则倾向于人格因素。比如一名学生参加某项运动时获得了第一名，他的同学多数会觉得是他运气，而非他本身具有多么出众的能力；可是当这名同学失败时，多数人就会觉得他的能力不行了。同样的，我们在对自己的错误行为或者错误决定进行归因时，也会出现这样的状况。

哈佛大学幸福学讲师泰勒·本-沙哈尔的导师、美国积极心理学之父马丁·塞利格曼曾经说过：“习惯向外归因的人，性格都比较开朗，就算做出错误的行为，也不会向自己发难，而是把错误的原因归结于外部原因，这样可以避免出现内疚感；而习惯向内归因的人，总是把问题归结在自己身上，从而出现自责心理，使自己的心理出现问题。”的确，当你做错决定的时候，可以向外归因，可以将所有的错误都归结到外界因素上，而和自己毫无关系。所以需要改变的是外部世界，而不是你自己，于是你开始通过改变外界因素来适应自己，来弥补错误。当然，你也可以向内归因，认为所有的错误是自己造成的，是你自己的思想不成熟，面对选择的时候不够理性，所以你要改

变自己，避免下一次再犯重复的错误。

正确的归因能够让我们更好地反省自己，也更好地理解外部环境。如果归因错误，却会让我们变得主观和冲动起来，这样自然容易造成错误的决策。因此我们必须进行正确的归因，就算自己做错了决定，也不要将所有的过错都归结到自己身上。那么，影响人们行为成败的主要原因有哪些呢？美国当代心理学家伯纳德·韦纳把人们行为成败的原因归纳为以下六个方面，或许它们能够给你一些启示：

1. 能力：评估个人的能力是否能够胜任该项任务。
2. 努力：个人反省是否在这项任务中付出足够的努力。
3. 任务难度：凭个人经验判定该项任务的困难程度。
4. 运气：个人自认为此次各种成败是否与运气有关。
5. 个人状态：完成任务的过程中，自身的身体及心理状态是否会影响工作的成效。
6. 其他因素：除了上面几点，是否还有其他因素会影响任务的顺利完成。

以上六个方面，也许能够帮助你对自己或者他人的成败做出正确的归因。

哈佛悖论告诉你决定“错”是一种常态行为

在一般人看来，做错事情可能是一件很丢脸的事情，所以人们都不忍直视自己的错误，也不愿意反思和检讨，从中学到一些类似经验的东西。于是我们看到那些做错决定的人，总是急匆匆地想要翻过这一页，好像自己的错误有多么不可原谅一样。可是哈佛行为心理学却告诉我们：“做错决定是一种常态行为，这是每个人都会经历的事情！”

说到犯错，人们通常会存在一种逃避和恐慌的心理，好像“犯错”是洪水猛兽一般，能够远离的就要尽量远离。可事实上，任何人都都不可能不犯错，人们远离犯错的过程本身就是一种错误。只是人们不愿意去面对，也不承认自己的错误罢了。美国《纽约时报》的专栏作家爱丽娜·塔根就曾说过：“很少有人会把犯错当成一种常态行为，更不愿意从错误中学习和总结经验，直到那些微不足道的小错变成不可挽回的大错。”

爱丽娜在自己的著作《错误无伤大雅：犯错的意外收获》中指出，即使有少数人觉得自己是勇于犯错，能够直面错误的“专家”，可现实却让我们看到了一出出人性的弱点。对于普通人来说，犯错可能无伤大雅，也不会造成太大的影响。不过要是换成商界大亨，或者政坛领袖，他们所犯的 error、所做出的错误决定，可能就会带来无法估量的后果了。比如一些政客们，他们很清楚自己犯错之后如果

没有及时做出很正式的道歉，那么自己的仕途可能就会毁在这些错误上了。从这方面来说，美国政府似乎做得并不完美。美国政府发现各种危机背后的错误，主要通过总统委员会和国会听证会，然后组建各种机构来调查和预防类似的错误发生。只是这些机构的功能性并没有人们想象中那样强，比如多年前的情报失察导致了“9·11”事件的发生，之后美国专门组建的国土安全局，可是在之前的“卡特里娜飓风”事件中，国土安全局并没有完全发挥自己的功能，保护好沿海的居民。爱丽娜还在书中引用了很多当代的调查研究报告，从这些调查研究报告中我们可以看到，虽然很多个人或者企业都有意识从自己犯下的错误中学习一些经验，可事实上这是一件很难执行的事，尤其在牵扯到利益问题时，想要从错误中总结和学习到经验教训，几乎是不可能的。最后，爱丽娜总结表示：“我们总是浪费大把的时间和精力，去给自己的错误找出千万种理由，却不知道承认自己犯了这些错误，并且将它们当成一件正常的事情。”

很多人可能会认为，最让自己引以为傲的事情就是正确行事，正是由于这种略带偏见的认识，才让人们将犯错认定为“不正确、不正常”的事情，这也是一种思维定势。其实，每个人都会犯错，都会做出错误的决定，这只是一种常态行为。只有不断犯错，不断总结经验，才能不断进步和提高自己。正如伟大的爱因斯坦所说的那样：“如果一个人从来没有犯错，那么他肯定从来没有尝试过新鲜事物！”

爱因斯坦被称为世界上最伟大的科学家，可是他也会经常犯错误，甚至为了一个“极大的错误”而愧疚一生。那是在他提出广义相对论的第二年，他与荷兰物理学家德西特各自独立研究宇宙的稳恒态问题。德西特发现引力场方程的宇宙解是动态而不是静态的，也就是说宇宙不会处于恒定状态，而是不断膨胀或者收缩的。爱因斯坦却没有放弃静态宇宙的概念，为了支持自己的理论，他甚至在方程中引进

了一个“宇宙项”。可是，后来美国学者弗里德曼以及比利时学者勒梅特都以自己的理论证明宇宙是动态的。面对这样的事实，爱因斯坦仍然不肯承认自己的错误。直到美国天文学家哈勃通过观测星云发现远距离恒星发生的光谱线有红移现象，也就是说在离地球渐渐远去，这才改变了爱因斯坦的宇宙观，也让他认识到了自己的错误。后来，爱因斯坦在一个公开场合感慨地说：“当我们发现自己的错误时，突然感到自己工作中没有一个概念是牢靠稳固的，我也不可能保证自己不会犯错，更不能保证自己所走的一切道路都是正确的。”

伟大的成功者也会犯错，这也许可以给你带来些许的安慰，至少让你明白自己会犯错也是一件很正常的事情。如果你一直给自己定下一个标准——绝不允许自己犯错，那么无疑是跟自己过不去。很多时候，我们都喜欢“自以为是”，所以在犯错之后会感到糟糕，会觉得很难堪，甚至无颜面对自己。这些感觉很明显不是外界赋予我们的，而是出自我们的内心。如果现在你还在为自己的某个错误决定而懊悔不已，那么我要告诉你，即使像股神巴菲特这样的世界级富豪，也经常犯错，只是他们懂得犯错的价值，懂得从错误中学习更多的东西。在一次股东会议上，巴菲特给自己制定了一些标准，他说：“我在2008年做了一次最愚蠢的投资，那是一个特别重大的错误，之后我还犯了很多看似不起眼的小错误，不过也造成了很严重的后果，此外我还犯了一些疏忽大意的错误。这些错误原本是很正常的，当它们发生后，我本应该反省自己的行为，然后及时补救，然而很多时候我却只是咬着大拇指发呆。”

哈佛悖论告诉我们“做错决定”是一种常态行为，可这并不是说我们可以允许自己随意犯错，或者对错误置之不理。对于犯错的正确理解，能够让你在做决定的过程中毫无负担，可是当你真正犯错之后，就应该对自己的行为进行反思了。这里我想做一个简单的比

方，我想很多人小时候都看过卡通片里的土狼，它总是在追逐自己的猎物，却一次也没有成功过。有一次，它追赶一只走鹃鸟来到悬崖边上，等鹃鸟一蹦一跳地走出了悬崖，因为它有翅膀，可以飞，没想到土狼也跟着走出了悬崖，可是当它低头往下看的时候，才发现自己漫步在空中，然后倏地掉了下去。我们犯错的过程也和土狼追赶猎物的过程很相似，当我们真正意识到自己犯错时，其实我们已经像土狼那样走出了悬崖，已经要承担犯错的后果了。所以，在这万分危急的时刻，你要做的不是思考自己为什么会犯错，而是马上行动起来，尽可能地弥补自己的错误。

盲目追求完美的决定是一种“病”

我们身边总不缺乏“完美主义者”，无论是对人还是对事，他们总是会提出严格的要求，或者极高的标准，总希望做到面面俱到——哪怕已经做得十分出色了，仍然不能让他们感到满意。不用东张西望了，也许你就是一个完美主义者。

追求完美原来是一种积极的心理，我们希望把事情做得更加完美，希望自己做的每个决定都是正确的，可是过于追求完美，却是一种病态心理。正如哈佛博士泰勒所说：“我们要追求卓越，但是不要完美主义，这才是人们获得幸福的根本。”哈佛行为心理学也指出，完美主义是一把双刃剑，运用得当它将给你无穷的动力，运用不当它会将你推入深渊。

完美主义者会严格要求自己，给自己设定一些高标准，然后通过不断努力去实现它。从这方面来说，追求完美具有正面积极的力量。如果你是一个网球迷，肯定知道在几年前的法网公开赛上，著名的网球选手维纳斯·威廉姆斯取得了17连胜的傲人战绩，不过在比赛结束后她还是十分感慨地对记者说：“我的表现并不能让自己满意。很多时候，我的好胜心太强，可又有些时候我的好胜心不够。我讨厌在任何事情上犯错，所以球场上所出现的错误总会给我带来极大的心理压力。”了解威廉姆斯的人都知道，她是一个完美主义者，不管在球场

还是生活中，她都不允许自己犯一点儿错误。可能你会认为，正是因为威廉姆斯追求完美，给自己设定了较高的标准，所以她才能够不断努力，屡获佳绩，追求完美是她达到目标的积极动力。不过，对于完美的追求确实给威廉姆斯带来了一定的心理压力，我们甚至可以预想一下，如果威廉姆斯能够将“完美主义”换成“平常心”，或许会表现得更加出色呢？

哈佛行为心理课告诉我们，完美主义者都有很脆弱的一面，当他们发现自己的出错行为，无论是错误的选择，还是错误的决定，都会让他们陷入深深的自责中，甚至出现厌食、沮丧、自杀等情况。一位来自加拿大的心理学家戈登·弗莱特从20世纪90年代开始研究完美主义，他发现所有完美主义者身上都存在这样或者那样的心理问题，有的甚至可以称为心理疾病。为了更好地研究完美主义者，心理学家将他们分成三种类型：

第一种：自我型。“自我型”完美主义者，通常会给自己设定一个较高的目标，然后通过自己的努力去实现。如果现实付出没有取得相应的回报，他们就会陷入自我批判，出现失落沮丧的情绪。比如加拿大国宝级芭蕾舞演员克伦·凯因，她在全世界的演出超过1万场次，享誉国际芭蕾舞界，可谓成功者的典范。可是克伦·凯因本人在自传中表示，自己的所有演出中，只有12场是自己真正满意的。在谈到自己的成就时，她却说“我对自己的能力一点儿也不满意，甚至感到失望”。克伦·凯因就是属于“自我型”完美主义者。

第二种：外因型。这类完美主义者通常会因为外界的某些原因，比如他人对自己的期望，或者自身所处的环境压力，而给自己设定较高的标准。这类型的人容易出现饮食不规律，情绪波动大，甚至是自杀的想法。他们很少会接受新鲜的事物，因为害怕失败，害怕做错决定，更害怕给人留下愚蠢、不完美的印象。如果他人的要求不合理，

他们也只能强忍住愤怒的情况，默默地进行自我调节。说到“外因型”完美主义者，就不得不提著名美国演员阿拉斯戴尔·克莱尔，他的人生在很多人看来都是完美的。毕业于牛津大学的克莱尔曾是该校的明星学生，后来成为该校的著名学者，获奖无数，并且出版了自己的诗集和小说，还发行了两张唱片。之后，这位传奇人还自己一人承担起导演、编剧和制片的身份，推广发行了一部长达12集的有关中国的电视系列片《龙的心》。这部片子让克莱尔斩获了美国电视艾美奖，可是克莱尔本人却没有来到颁奖现场，因为在他完成这部片子没多久，就卧轨自杀了。很多人都不知道拥有完美人生的克莱尔为何会选择自杀，后来他的妻子解释说：“克莱尔的压力太大了，在拍摄《龙的心》时，他曾遭到许多同行的嘲笑，加上拍摄过程无比艰苦，克莱尔几乎用尽了自己的一切心力。他害怕自己的决定是错误的，害怕自己的片子不成功，所以在片子得到公认的好评之前，他自己先顶不住压力，选择了离开。”听完克莱尔妻子的话，众人都感慨万千，如果克莱尔没有因为外界的原因而过度地追求完美，或许就不会发生那样的悲剧了。

第三种：外放型。这种类型的完美主义者，不仅会对自己提出严格的要求，而且还会将高标准的要求拓展到他人身上，对于他人也要求绝对的完美。这样的病态心理会给他人带来消极的影响，并且严重影响自己的人际关系。比如朋友之间的关系，甚至夫妻间的关系也有可能因为“外放型”完美主义而破裂。

人们在做决定的过程中，也喜欢追求完美，绝不允许自己出现一点儿差错。人的这种追求完美的心理，本来是无可厚非的。比如想要成为一名优秀老师、一名出色的外科医生，就要尽量少犯错，或者不犯错。可是如果在生活中方方面面都苛求完美，比如家庭工作、外貌穿着、个人爱好等，就有可能出现问题了。对于多数人来说，“完美

主义者”并不是什么贬义词，甚至有人认为“追求完美才能获得成功”，“追求完美才能做出最正确的决定”。当然，这些都是认识上的偏差，或者说是一种病态心理。

有人认为追求完美才能做出正确的决定，或者正确的决定一定是完美的。只是我们在前面已经说过，这个世界并不存在绝对正确的决定，因此我们只能追求相对正确。对于那些过度追求完美的人来说，就必须调整自己的心态，尝试着接受“不完美”，或许只有这样才能让自己的决定少出错。那么完美主义者应该如何调整自己心态，让自己不被完美主义所折磨呢？

1. 设定现实的目标。合理的完美主义者只会给自己设定现实可行的目标，而过度追求完美的人通常会给自己设定一个遥不可及的目标。前者会重视目标的实现，也会重视实现的过程；而后者只重视目标的实现，而且在实现一个目标之前会立刻设定下一个更高的目标，永远也不会感到满足。

2. 重新评估自己的能力。每个人的能力有高有低，不可能有谁能够做到无所不能，面面俱到，所以完美只是一种不切实际的想法。你要做的就是接受所有“不完美”，对于自己能力之内的事，要全力去做好；对于能力之外不可掌控的事，就要试着去理解和接受。

3. 正确认识“不完美”。所谓的完美主义者，事实上是对自我的不认同，不允许自己出现错误，不允许自己的决定出现瑕疵和弊端。其实我们在追求完美的过程中会发现更多的不完美，这本来就是一种矛盾，也是哈佛行为心理课所提出的无法解脱的悖论。因此我们必须正确认识所有的“不完美”，并且试着去理解和接受，也许只有“不完美”才是真正的完美，抱着这样的想法去做决定，或许更不容易出错。

再厉害的哈佛天才也算不出决定的错误率

有的人具有高度自我反省意识，每当自己犯错或者身边的人犯错之时，他们的大脑就开始进行自我反省，试图从所有错误中找到一定规律性的东西，这样在以后做决定的时候就能轻易地绕开它们，从而减少决定的错误概率。可是太多的事实都证明，错误是不可预测的，就算是再厉害的哈佛天才，也无法算出决定的错误率。

哈佛行为心理课专门引用物理学中的“测不准原理”来说明这个问题。“测不准原理”是量子力学的一个基本原理，它是由德国的物理学家海森堡最先提出的。在“测不准原理”中，任意两个不对等的物理量不能同时被精确测量，比如我们要测量一个质子的当前位置和运动速度，首先我们就必须去观察它，至少要用一个光子去照它，可是当我们一照，它本身的状态就会发生改变了。当然，我们可以用另外的照射方法，比如用不同粒子或者不同强度的光，尽管这样能够尽可能地测得质子的位置，可是不避免地会将它“打飞”，这样就不可能测得它原来的速度了。做决定也像是一次“测量”，其中发生的错误就像“测不准原理”一样，你是永远无法预知，也无法避免。因为它存在着太多的不确定关系。

“测不准原理”也被称为“不确定关系”，它会影响人们的决策，增加决策错误的概率。这样的例子在生活中十分常见，比如你想

在网上找一家餐厅来给自己的好朋友过生日，这时你发现了两家性价比差不多的餐厅，它们分别给顾客提供了不同的优惠。其中一家餐厅发布信息说“来我们餐厅订餐，我们将赠送健康绿茶两杯；而另一家餐厅发布信息说“来我们餐厅订餐，我们将赠送一份神秘的小礼物”。

从行为心理学角度来看，当我们做出购买决定时如果存在着不确定性，那么就会降低我们的购买欲望，因为不确定性会让人捉摸不透，难以做出决定。不过也有心理学家指出，如果在购买决策中已有相对安全的心理环境，那么某些较小的不确定性反而会刺激人们的购买欲望，比如上面餐厅中的“神秘小礼物”、超市里搞的抽奖促销活动、体育彩票等。某些不确定性会让人产生一种预期心理（有机会得到神秘礼物），以及可能会得到的惊喜感（知道礼物究竟是什么）。这样的不确定性就会促进我们更好地做出决定，也具有一定的积极作用。当然，如果不确定性所涉及的范围太广，影响力也较大，那么就会使我们做决定的过程变得更加艰难，甚至会让我们做出错误的决定。

多年之前，哈佛校长就因为一些不确定性因素，做出了一个十分错误的决定。当时有一对老夫妇贸然来到哈佛大学，他们并没有事先预约，却执意要和鼎鼎大名的哈佛校长见面。

校长的秘书见他们穿着寒酸，男的穿了一件布制的廉价西装，女的则穿了一件褪色的棉衣。秘书仅从外表就断定这两个“乡巴佬”不可能和哈佛有什么业务往来。于是搪塞两人说：“我们校长还在开会，他整天都很忙的，可能没有时间来和你们见面了。”

男的很有礼貌地说：“没事，我们可以在这里等他。”

就这样过去好几个小时，秘书一直没有搭理两人，希望他们能够识趣地离开。可是，两人却执意等在那里，表情十分坚定。秘书没办法，只能通知校长说：“我猜他们不见到您，是不会离开的。”校长有点儿不耐烦地同意了。

两人来到校长面前，女的很恭敬地对校长说：“我儿子曾经在哈佛读过一年书，他十分喜欢哈佛的校园生活。可是在去年，他却发生车祸离开了这个世界，我想您也认识他吧！现在我和丈夫商量着，希望能够在哈佛的校园里为我的儿子留下一点儿纪念物。”

校长听后并没有被感动，而是很理智地告诉两人：“我们不可能为每一位读过哈佛而后死亡的学生建立遗像，那样的话，哈佛校园不就变成墓园了吗？”

女的很为难地说：“校长先生，我们不是要建一座遗像，我们想修建一座大楼来纪念我们的儿子。”

校长很认真地审视了眼前的两人，心里并不确定他们是真的想这样做，还是在拿他开玩笑。听两人淡定而坚定的语气，再看两人穷酸的穿着，校长一时间也无法做出正确的决定了。他摆了摆手说：“你们知道建造一栋大楼需要多少钱吗？哈佛的每一栋建筑的价值都超过了750万美元！”

这时候，两人不再说话，只是彼此对望了一眼，叹了一口气。校长的秘书抓紧机会，对两人做出“请离开”的手势，校长也终于松了一口气。两人只能无奈地离开，在走出校长办公室之时，女的对男的说：“原来只要区区的750万美元就能够建造一座大楼，我们为什么不修建一座大学来纪念我们的儿子呢？”

说完，斯坦福夫妇就离开了哈佛，来到加州，并且在那里修建了著名斯坦福大学。

哈佛校长做出的错误决定让他后悔不已，如果他能够正确地认识和理解斯坦福夫妇的来意，而不受到外观言谈等不确定因素的影响，或许就不会出现那样的结局了。哈佛行为心理学告诉我们，各种事物的发展都具有多变的特质，而人们对于客观事物的理解和认识又存在不确定性，因此人们对客观事物的预测结果时常会偏离自己的预期，

具有很大的不确定性。这种不确定性就像“测不准原理”一样，会大大影响人们的决策，使人们难以做出正确的选择。想要打破那些不确定因素，你就必须学会不确定性分析。

哈佛行为心理课提出了不确定性分析的具体方法，也就是通过我们以往的知识、经验以及对于事物发展的预测能力，采用最科学的方法进行分析，具体步骤有：

1. 列出不同可能性的结果：就是把每一种可能会出现的结果都详细列出来，然后从中选择最优结果。
2. 列出决定产生的后悔值：将所有不确定因素下做出决定所产生的后悔值列出来，选择后悔值最小的决定。
3. 列出不同结果的期望值：对于不确定因素下所做决定而产生的结果，期望值最大的一项为最佳选择。

总之，在一个具有不确定性的决策中，我们的认知以及预知能力都十分有限，我们也不可能算出决定的错误率。所有在做决定的时候，我们不可能对每件事物都达到完全的了解和把握，只能将某些不确定性视为确定性，这也就是我们常说的信任，或者是对某些事物拥有自信心。在一般情况下，这种将不确定性简化的能力都是确实可信的，也正因为如此，我们的决定才不会出现更多意料之外的情况。不过，意外和错误总是会出现的，哪怕在很多你认为万无一失的决定中，也有可能出现意外和错误，只是概率的大小而已。所以说，概率和大脑并不是很般配的一对，如果你相信错误也有自己的概念，那么你就大错特错了。

哈佛心理学的乌托邦

我发现身边很多人都对选择充满了恐惧，因为他们害怕做错决定，害怕错误的决定让自己走入某些无法逾越的困境。于是他们总是小心翼翼，总是竭尽所能希望能够做出正确的决定，做到绝对的周全。如果上帝也被他们的专注和谨慎所感动，给他们一次机会让他们梦想成真，我想，他们一定会希望自己的所做的决定全部都是正确的！

“所有的决定都是正确的”，这句话听起来十分诱人，可是哈佛行为课却将它称为“乌托邦之梦”。或许也只有上帝能够实现它了。所有的决定都是正确的，就意味自己不会犯错，不会出现任何错误，但凡是一个正常人都做不到这一点，而且追求没有错误本身就是一个错误的决定。为了让学生们更好地理解“不出错”本身就是一种错误，哈佛行为心理学教授讲述了这样一个案例：

那是美国的一家文化公司，由于受到金融危机的影响，该公司必须做出裁员的决定，来自英国的史派克正好在裁员名单中。他感到十分沮丧，因为他工作一直很努力，工作中也很严谨，几乎没有出现过什么错误。史派克猜测，难道是因为自己是外国人，受到了歧视，所以才被解雇的吗？史派克为此找到老板，直接给老板说到了歧视的问题。美国社会一直在强调要保障所有人拥有平等就业的机会，必须杜绝“歧视”的存在，所以老板很重视这个问题。他把史派克叫到办公

室里，对他说：“请你不要误会，工司并没有歧视外国人，因为裁员名单中可不止你一个外国人。我们也知道你对工作很认真，几乎没有犯过任何错误，也正是因为这样，公司才会解雇你。你知道，现在公司大力推广业务，我们需要勇于犯错，勇于创新的人才，你在工作中从来没有出现过错误，做什么事情都中规中矩，业务也是平平，这才是公司解雇你的真正原因。”听完老板的话，史派克竟然无言以对了。

从来没有犯过错的员工，最后却被解雇了，这听起来好像很不合常理，甚至有人会认为“从不犯错”就等于完美了。可事实上，没有犯错才是最大的错误，一个人永远不可能不犯错误，除非他自甘平庸。就像上面案例中的史派克一样，表面上他在工作中表现得很好，并没有出过任何问题，可是从另一方面来说，他可能是一个只会服从老板安排，不愿承担任何风险的人。虽然他没有犯错，可是他也没有进步，这也会给自己带来毁灭性。

其实心理学早就指出，人的成长和进步就是一个不断犯错和不断校正误差的过程。不犯错，不做错决定，就像乌托邦一样不切实际。因为人的价值就是在各种不确定的条件下，做出最正确的判断的决策。在很多时候，隐藏的风险与错误，能够反映人类最大的智慧。另外，就做决定来说，你很难将一个决定鉴定为错误的或者正确的，追求没有错误的决定本身就是一种错误，或者说对于错误没有一个清晰的认识。举一个例子，在古代的中国，人们认为“天圆地方”，在当前看来就不能说是绝对错误的。因为中国的地域广阔，当你站在大地上遥望天宇之时，天空就像一个大锅盖盖在广阔的大地上，所以古人才会认为“天圆地方”。如果将这样的思维逻辑放到古代的希腊，就不能够成立了。因为希腊环海，经常会发生地震，古代希腊人遥望四周只会看到浩瀚的大海，所以他们认为“世界就是一条大鱼，人类生活在大鱼的背上，如果大鱼痒痒了，动一动身子就会发生地震”。

两个国家的人在当时看来都是正确的，可是两者之前的逻辑却存在着巨大的差异。如果将两种学说放在现在，你要说“天圆地方”，或者“世界是一条大鱼”，可能就会闹出笑话了。

再说说心理学上的乌托邦，那是著名的心理学家马斯洛在1954年提出的一个有趣的设想——如果在一处荒原上建立一个由心理完全健全的人组成的心理学乌托邦，那会是一个怎样的世界呢？马斯洛说：

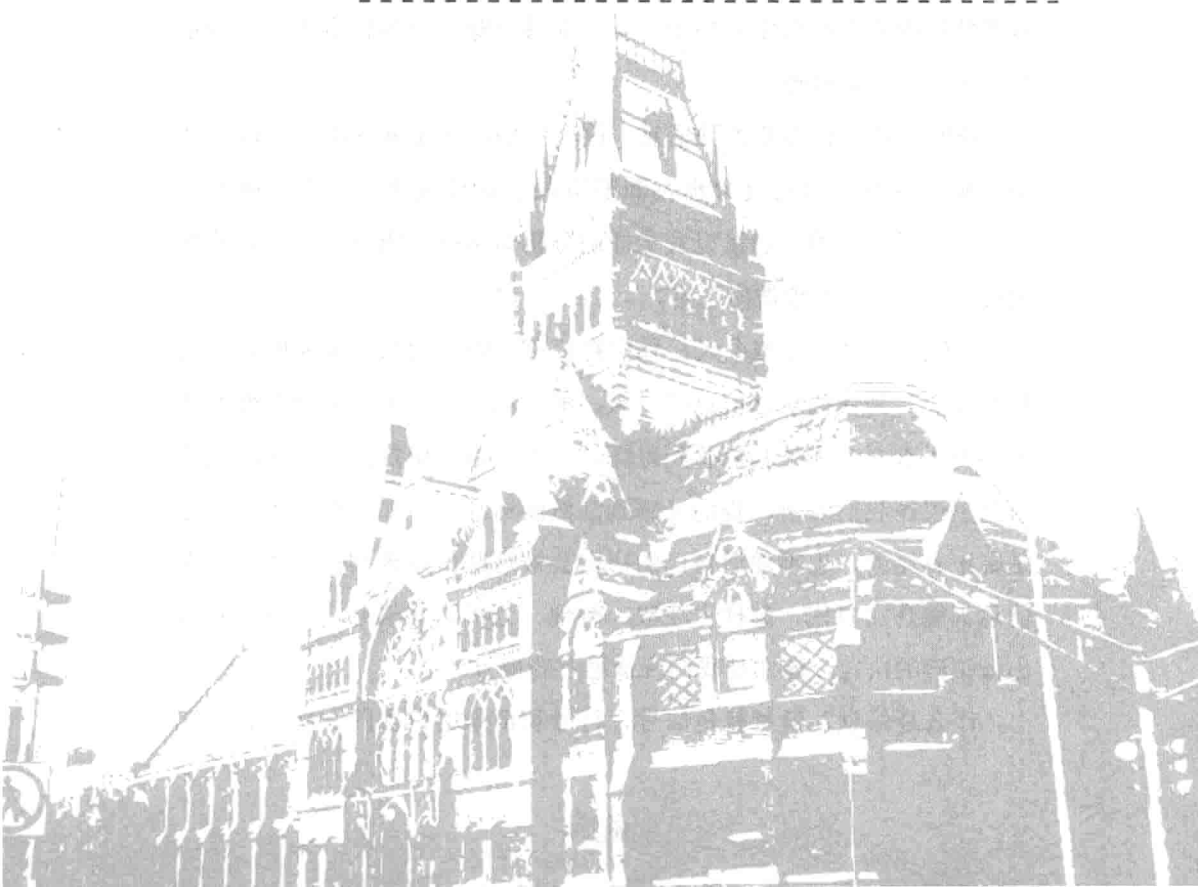
“在这个乌托邦中，每个人都拥有健全的心理，甚至可以称为‘完人’。你可以想象一下，如果有一千名心理健全的人移居到一处荒原，他们可以在那里随意安排自己的生活，他们会发展出怎样的文化与社会？他们会选择怎样的教育或者经济体制，会有怎样的宗教信仰呢？我想这肯定是一个高度无政府群体，一种自由的充满了爱的感情的文化。生活在这种文化中，我们会拥有更多自由选择的机会，我的选择也会得到更大的尊重。我们将不再受到过多的相互干扰，更不用受到那些喜欢将自己的观点、信仰、人生观和个人喜好强加给自己的邻人影响，因为人人都懂得尊重、宽容以及满足他人的愿望。在这样一个乌托邦世界里，好像做出怎样的决定都是正确的。”

马斯洛所设想的乌托邦本身就具有特殊的意义。假如每个人都拥有健全的心理，那么就不会出现冲动、盲目等错误了。在当时那个年代以及社会背景下，能够提出这样的设想，似乎会给陷入绝望的人们重建信心的希望。可是叔本华早就指出了意欲的复杂性与不可控制性，而弗洛伊德也告诉我们：“每个人的心理健康都会受到无意识黑洞的影响。”人应该如何管理自己的人性以及捉摸不透的意识黑洞呢？或者连马斯洛本人都不知道。

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



**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

现代社会是信息化的社会，各种信息充斥着人们的生活，给人们带来了各种便利。闻名世界的哈佛大学在近些年也进入了信息化教学时代，各种多媒体、网络教学方式让学生的课堂生活也变得丰富多彩起来。哈佛行为心理课也是如此。那么信息多了，对于我们做决定都有哪些影响呢？心理学家指出，信息能够消除人对各种事物的不确定性，减少人的恐惧感。

我们做决定也需要各种信息，因为在做出决定前的准备阶段，就是大脑对各种信息进行分析判断的阶段。这样说来，一个正确的决定，必须以足够的信息量以及全面的分析为基础。所以，信息量的增加可以让我们更好地做出决定。

在信息高度发达的今天，我们将信息无限制增长的现象叫做“信息爆炸”。当我们缺乏信息的时候，潜意识中对于未知事物的恐惧感便浮出了水面，于是我们感到恐慌，也不知道如何抉择；当无限量的信息出现在我们面前，我们又感到茫然而错乱，不知道哪一条信息才是真正有用的，也不知道自己的决定会被这些信息带到什么地方。在信息大爆炸的时代，怎样去获取、整理、分析这些信息，并且以此做出最正确的决定，这才是我们应该思考的地方。

什么是信息？信息就是信号、符号和消息所包含的一切内容，它

们能够反映出各种事物存在的客观事实，能够帮助我们更好地认识事物，消除客观事物存在的不确定因素。信息也是我们做决定的前提与基础，正确地获取和利用各种信息是做决定的重要步骤。如果没有足够的信息量，想要凭空做出正确的决定几乎是痴人说梦。很多在事业上获得成功的企业家，也是通过获取足够的信息，来做出正确的决策，从而让自己的事业蒸蒸日上的。

肯德基在中国发展的十分迅速，它甚至成为了一个家喻户晓的品牌，影响着中国的年轻一代。可能你还不知道吧，肯德基之所以能够成功打入中国市场，就是由于充分地利用了信息的优势。早在20世纪80年代，肯德基的老板戴维·诺瓦克就将目光放在中国这块肥美之地，于是他派来执行董事乔纳森亲自来中国，负责前期的信息调研工作。乔纳森在北京进行了大量的调查工作，将很多重要的信息发到戴维·诺瓦克手中，为肯德基成功打入中国市场奠定了基础。乔纳森是如何进行信息收集的呢？

首先，乔纳森与几位同事计算出北京各主要街道在不同时间点的人流量，为了让获得的信息更加精确，他们使用的是秒表，并且在记录过程中寸步不离。然后，乔纳森又和同事们在北京人流量最密集的商场、景点、超市等地方设置免费的“品尝点”，将肯德基的产品免费赠送给不同年龄层次、不同职业的人品尝，虚心听取这些人的意见。最后，乔纳森在北海公园内的一个餐厅里布置了舒适的就餐环境，让所有顾客能够更好地感受肯德基周到的服务。他这样做的主要目的当然是从不同顾客口中得到更多有用的信息，也让顾客能够发自内心地喜欢肯德基的产品和服务。通过几个星期的努力，乔纳森收集到大量重要的信息，这些信息包括北京的民俗文化、建筑风格、消费特点等等。

当乔纳森将掌握的信息报告给诺瓦克后，肯德基公司开始制定进

军中国市场的计划。为了更好地适应中国市场，肯德基还专门将自己的食品进行升级，推出了符合中国人消费习惯的“升级版肯德基”。就这样，肯德基在北京前门正式营业了，开业还不到10天时间，就获得了250万的利润。原计划所有的投资将在5年内收回，结果不到两年就收回了。肯德基的成功和事前的充分调查有着不可分割的关系，如果没有收集到足够多的信息，肯德基老板也无法做出那样果断的决定。由此可见收集信息是多么的重要。

哈佛行为心理课告诉我们，无论是多么有远见的决策者，在做决定前都会做好万全的准备，努力获取足够多的信息量，否则无法做出决定。如果你仔细观察一下那些在重要关头总能够做对决定的人，就会发现他们身上都有一种特殊的气质，似乎在获取、分析、处理信息的过程中，都有异于常人的优势。其实，这些人都属于心理学中的正态分布范围，他们的决定在多数情况下都是正确的，就像大多数的成功决策者一样。因此，我们也要做分布的大多数，要学会像大多数成功的决策者那样，在最重要的关头做出最正确的决定。当然，前提还是必须得获得信息，这是成为“正态分布”的前提。

很多成功的案例已经表明，一个人获取的信息量越大，做出的决定就会越正确、越完善。正因为如此，人们才会想尽一切办法去制定详细的计划，去获取足够的信息。那么，我们如何才能获得有用的信息，来为我们的决定保驾护航？

首先，获取信息时要注意几点原则，那就是真实、客观、全面、有效。所有信息都有利有弊，能够真实地反映出客观事物，而不是单一的某个方面，否则就会给决定带来一定的误导作用。在分析信息的过程中，要注意大脑的判断，保留有益信息，剔除无用信息，这个过程可能会耗费极大的精力，所以我们在获得信息的过程中要尽量注意信息的有效性，要围绕决定的主题和中心来寻找重点，千万不能把信

息弄得一团糟。

其次，要充分挖掘一切可以利用的途径来获取更多、更好的信息。现代化的社会环境中，人们可以利用的途径已经越来越多了，比如通讯工具、互联网都让人们体会到了什么是快捷方便。通过不同的途径，我们能够获得更多有用的信息，当然这还不够，我们必须将这些信息与平时的积累与收集的信息结合起来，这样才能够更好地理解到信息的价值和意义，也能够更好地掌握和利用信息了。

最后，做出正确决定的前提就是正确处理已获得的信息。无论如何你都要明白，我们获取的这些信息都是为决定服务的，在高速发展的现代化社会，文盲已经不仅仅是指那些不识字的人，而且还有那些不懂得获取和利用信息的人。如果不懂得如何获取和利用好信息，就永远学不会更好地做出决定。

见多识广的心理学依据

哈佛大学十分看重学生的综合素质，在招生和培养学生的过程中，往往要求学生拥有各方面的知识，那种单一型人才绝对不会受到哈佛大学的青睐。如果学生见多识广，那么拥有和获取信息的能力一定不差。也只有那些拥有丰富而广博见识的人，才能够处理好各种复杂繁琐的信息，然后做出正确的决策。

哈佛行为心理学教授将见识认定为一个人对某些事物的洞察力与感知力，是一个人对各方面知识的涉猎广泛程度。我们从小接受教育，不断地学习课本知识，这也是一种见识。如果能够将自己的见识转化成一种思维能力或者决策能力，并且运用到现实生活中去，使自己的行为充满了智慧，自然就会减少很多盲目无知的愚蠢行为。见多识广的人在决策方面也表现出众，他们知道在什么情境下做出什么样的决定，才恰到好处。做决定对于他们来说，简直就像家常便饭一样，再容易不过了。

好好想一想吧！这样的人在生活中并不少见，也许他们并没有太高的学历，可是见识却远远高于常人，像曾经的台湾首富王永庆小学都没有毕业、日本的松下幸之助只念到小学四年级、比尔·盖茨也没有将哈佛大学念完，但是他们的经历和见识却远远高于普通人。正是由于见多识广，才让他们站在高高的决策席上，很多重大的决定都必须

由他们自己来完成。在信息大爆炸的时代，我们每天都要接受各种的信息，比如早上被闹钟叫起床、乘公车去上班、处理工作中的各种难题、做一个个看似无关痛痒的决定，这些都是信息的传递过程。如果没有足够的见识与决策能力，很容易就会在海量的信息中迷失方向，更别说思维清晰地做对各种各样的决定了。

无论你是信息的主动获取者，还是被动的接收者，都永远离不开信息的影响。其实各种信息就充斥在我们生活的方方面面，像各种小道消息、明星绯闻、新闻播报等。随着网络时代的来临，各种海量信息更像雨后春笋一样呈现在我们面对，对于这些泛滥成灾的信息，我们必须保持清醒的头脑，进行鉴别和处理。只有这样才能有效地利用这些信息，不至于让我们的决定出现可笑的错误。

见多识广的人在面对海量信息时，也许能够处理得游刃有余，可是对于普通人来说，应该如何去处理这些海量信息呢？哈佛行为心理学教授总结了大量的研究，发现海量信息会对不同的人产生不同的影响，尤其在人们做决定的时候，那种影响更为明显。换句话说，不同的人对于海量信息的处理方式也不同，在这里我们分别说一下：

一 无法根据海量信息做出任何决定

有时候任何一条信息都可以代表一种选择——是否立刻行动，是否马上回复，是否将其视为一个紧急的决定。不过心理学家研究发现，当一个人面临的信息过多时，他们往往会感到不知所措，无法做出任何决定。海量信息并不是人人都能够处理好的，虽然我们一直在强调做决定需要更多更好的信息，可事实上信息量过多也会直接导致“决策力减弱”。比如哥伦比亚大学的心理学家曾经做过一项研究统计，人们在选择某种意外保险时，得到的信息越多，购买的人数就越

少，当可以选择的数量从2项升到11项的时候，购买的比例也从75%下降至70%；当选择数量上升到59项时，购买比例直接下滑到了61%。所以说，在做决定的过程中，如果面对的信息量越多，有的人就越是难以做出选择。

二 对于自己先前做的决定感到后悔

当你面对海量的信息甚至感到无从选择时，仍然坚持要做出自己的选择，那么最后的结果往往会让你感到无比困扰。也许你还希望通过获取更多信息，让自己得到肯定的答案，可最后总会适得其反。你只会越来越后悔。因为在信息爆炸的时代，每个决定所牵扯的范围都越来越广，所有信息之间也会出现相互转换、相互影响，甚至相互矛盾的情况，所以人们为自己先前所做的决定感到后悔的情况也越来越多，越来越普遍。你可能时常都在感叹，自己为什么总是没有做出最让人满意的决定，其实就算你做出了一个客观上看来已经很不错的决定，你还是会为此感到不满意的。

三 关注“崭新”胜过“质量”

行为心理学家乔治·洛温斯坦说过：“人们总是喜欢花费很多精力去关注那些最新的信息，可是却对之前收到的信息过于忽略。”这就是决策中的“崭新效应”。其实心理学研究早就发现，人的大脑总是会注意那些经常变化的东西，而对相对静止的事物提不起兴趣。我们总是习惯在大脑中给那些最新的事物足够的重视，不管这些事物是不是最重要，或者最让自己感兴趣的。所以在做决定的时候，那些全新的信息通常会对我们产生较大的影响力，不管它的“质量”如何。

四 海量信息会让我们忽略潜意识

心理学家在对决策心理开展研究的过程中，发现人们总会在不经意间做出最正确的决定，也就是来自潜意识的决定也许才是最正确的。不过至少有两种情况会影响我们做决定的潜意识体系：第一种就是当我们面对海量的信息时，做决定就往往会采取有意识体系，这就会影响我们做决定的正确性；第二种就是当我们的潜意识体系忽略了那些与复杂决定有关系的信息。这样从表面上看来是好的，可是让人担忧的是我们在面对如此海量的信息时，我们的大脑让我们忽略掉其中的一部分，可是剩下的一部分又该怎么办呢？这就是矛盾的地方。

总之，海量的信息能够帮助我们做出正确的决定，同时也会让我们迷失自己，所以必须提高自己处理信息的能力，必须增长自己的见识。

避免编造假性证据——封闭行为的理论分析

做决策需要自信，这是每个人都知道的道理，因为自信能够帮助我们快速而果断地做出决定，让我们有勇气和力量去克服人生中的各种困难和挫折。可是，如果决策者自信过了头，那就变成了一种谬误，也是一种自欺欺人的封闭行为。

自信可以成就一个人的决策，更能够毁灭一个人的决策。为什么这样说？因为在我们做决定的时候，总是会受到习惯或者性格因素的影响，我们总是过于依赖自身的经验，甚至常常给自己编造出一些假性证据来欺骗自己，而对于决策本身的风险却视而不见。这些问题都会严重影响决定的正确性。当我们需要做出判断或者决策的时候，自欺欺人般的自信普遍存在，这也具有潜在的危险。你也可以回想一下，如果有人问你某件事物发生的正确概率时，你是不是总会倾向于极度乐观的答案？如果是的话，就要小心过度的自信了。

在哈佛的行为心理课上，教授说过这样一句话：“过于自信是一种自我封闭行为，它严重影响我们的分析判断能力，让我们无法做出正确的决定。”当年由于约翰逊的过于自信，让美国陷入越南战争的泥潭；尼克·里森的过度自信造成了百年巴林银行的倒闭。这些都是由于过度自信造成的决策失误。在现实生活中，这样的例子也十分普遍，甚至我们自己就曾犯过这样的错误。我想你一定发现了，不管是

瘾君子、诈骗者还是独裁者，他们在说出一大堆谎言的同时，也会找出各种各样的理由来让别人、也让自己去相信那些谎言都是真实的。为了让自己的谎言站得住脚，他们甚至会编造出很多假性证据，来作为自己的理论依据。这难道不是一种自我封闭，不是一种自欺欺人的想法吗？

哈佛大学的佐伊·钱斯教授曾说过：“骗子不仅喜欢自欺欺人，很多时候他们甚至忘了自己是骗子。他们会编造出很多假性证据，来让自己相信自己所说都是真的。”之后，钱斯教授还做过一个有趣的实现，来说明人的自欺欺人行为。她和同事专门找来70名学生来做一个数学测验，将这70名学生分成两组，其中一组能够在试卷的底部找到答案的关键。然后他们还会进行第二次耗时更长的测试，并且统计学生的得分情况。第一组学生的试卷底部有答案，所以他们在第一次测试中拿到了高分，而且有81%的学生都相信自己能够在第二次测验中拿到同样的高分；另一组试卷底部没有答案的学生，却只有72%的人相信自己能够拿到高分。对于第一组学生来说，也许他们认为只要有意作弊，或者复制答案，或者仅凭自己的高智商，就能够获得高分。其实无论是什么原因让他们如此自信，其结果都是在自欺欺人，因为第二次考试成绩出来后，第一组学生的成绩并不比另一组好，也就是说第一次考试中有答案的学生都过于夸大自己的能力了。

实验结束以后，钱斯教授感慨地说道：“这个实验也让我们了解到那些学术造假者，或者那些伪造证书和剽窃他人成果者的心态。其实这些人都有自己的所作所为是不正当的，可是他们总能够找出各种理由来说服自己。从一方面来说，自欺欺人者总是相信自己有能力获取成功，有能力做出最正确的决策，如果他们能够侥幸成功，那么他们的自信将更加爆棚。可事实上，过度的自信会让他们更加封

闭自己。”

自欺欺人者通常都存在着自我崇拜的偏见与误区，当他们获得成功的时候，他们会相信这是来源于自己的能力，可是当失败降临时，他们又会归咎于环境或者运气的影响。这样的自信会让人高估自己，夸大自己把控事件的能力，而低估可能产生的风险，这也给决定错误埋下了巨大的隐患，那么人们为什么会过度自信呢？从行为心理学角度来看，过度的自信主要由于以下几种原因：

1. 人们总是不愿意相信现实，总认为自己有能力去控制随机事件，也有能力把控命运。

2. 由于任何人的能力都十分有限，如果事件朝着人们无法把控的方向发展，就会给人带来危机感，于是人们开始进行自我欺骗，因此也无法认识到一些决策中可能出现的错误。

3. 人们经常会受到心理学上所说的“视网膜效应”的影响，用一种内在的偏好去看待问题，然后努力寻找支持这一偏好的信息，而不是寻找相悖的证据相对客观地看待问题。

4. 人们很难客观公正地去看自己的决策记录，多数情况下我们总是会有选择地去评估过去的决策，通常只记得成功，而忽略失败。

过度自信是一种封闭行为，会将我们的决策引向危险的境地，所以说适当的自信很有必要，可是自信过度就成了问题。所以我们做决定的过程，要努力规避过度自信所带来的风险，更要避免编造假性证据来自欺欺人。哈佛行为心理指出，过度自信很普遍地存在，只要从以下几个方面去改变，就能够避免过度自信带来的决策风险：

第一，要有意识地提醒自己，每个人在做决定的时候都可能过度自信，自己也不例外。我们应该留意自己是否有这方面的迹象。

第二，发现自己存在过度自信的情况后，要努力寻找相反的证据

来证明自己的决定不一定是正确的。在这个过程中，可以借助他人的建议和意见。

第三，如果自己思考的问题已经超出了专业的范畴，就要更加小心谨慎了，而且需要收集更多相关信息来为自己的决策做支撑。

总之，要让自己成为相信自己的决策者，而不是过度自信的失败者。如果你能满怀信心地做出正确的决定，在做出正确决定的同时也满怀信心，那么你肯定能够成为一个成功的决策者。

哈佛人没有照单全收的行为

在哈佛行为心理课上，教授花了大量时间去教会学生们如何鉴别信息的真伪，因为在决策过程中我们必须面对各种各样的信息，什么是有用的，什么是无用的，都需要自己去鉴别。哈佛人从来不会盲目地听信他人而做出自己的决定，他们都有属于自己的“一杆秤”，对于别人的看法以及庞大的信息，他们并不会照单全收，因为他们知道，别人说的不一定正确，别人的正确也不等于自己的正确。

未来社会竞争激烈，我们所做的每一个决定都关系重大。面对各种信息的冲击，我们要做的不是照单全收，而是努力提高自己的鉴别能力。所以说，除了获取有用的信息之外，拥有鉴别信息的能力也是做出正确决定的关键所在。从信息的传播方式和信息本身的质量来看，各种海量信息泥沙俱下、鱼龙混杂，很容易使那些真正有用的信息淹没在泛滥的垃圾信息中。如果将所有信息都照单全收，我们更会感到茫然无措，甚至疲于应对。此外，如果我们鉴别信息好坏的能力，没有随着信息的暴涨而提高，那么就会让自己迷失在信息的洪流中，更别说做出正确的决策了。

信息也有真伪好坏，并不是所有信息都对决定有益，因此在利用信息的过程中，必须提高自己的判断能力，努力鉴别信息的真伪好坏，千万不能因为盲目相信表象，而让自己的决策失误。在这方面有

一个经典的反面教材：在古希腊神话中，特洛伊王子帕里斯访问希腊，骗走了美丽的王后海伦，希腊人因此感到愤怒不已，也造成了长达10年的特洛伊战争。由于特洛伊的城墙坚不可摧，而且拥有充足的粮草，希腊人久攻不下。直到第十年的时候，希腊将领奥德修斯献出妙计，将一批希腊勇士埋伏在精心制造的巨大木马腹中，放在特洛伊城外，假装退兵。特洛伊人早已厌倦了战争，看到希腊退兵后，自然欢呼雀跃，将对方留下的木马当成战利品搬入城中，放松警惕庆祝胜利。到了夜间，埋伏在木马中的希腊勇士跳了出来，打开城门，与希腊将士里应外合终于攻破了特洛伊城。这就著名的“特洛伊木马”的故事。它告诉我们，如果不能很好地鉴别真伪，很有可能会给自己带来灭顶之灾。

也许你会觉得自己鉴别信息真伪的能力会很强，可是一些行为心理专家却认为，大多数人都无法正确鉴别信息的真伪，因此很容易使自己的决策受到影响。比如一个简单的微笑，你就很难分辨它是真笑还是假笑，因为人在喜悦时产生的笑容和故意收缩面部表情发生的笑容是不一样的。有的人说谎时可能会露出“假笑”，想以此过关；有的人还会通过微笑来缓解内心的不安情绪；当然还有一些用来拉近关系、活跃气氛的笑容。微笑仅仅是一个简单的行为，可是背后却隐藏着很多内容，面对复杂海量的信息如果你选择照单全收，又如何能够一一处理好呢？

我们获取信息的时候需要付出极大的努力，有的时候还必须做出一定的牺牲，可是面对所有的信息我们不可能照单全收，必须学会去鉴别这些信息，不断提高自己的判断能力，去粗取精、去伪存真。那么如何才能鉴别和检验大量的信息呢？哈佛行为心理学的建议是：

1. 保持理性。在任何决定的过程中，都必须保持理性的思维，要用清晰的思维对各种信息进行分析、思考和判断，最后才能做出决定。

2. 怀疑原则。无论我们面对的是怎样的事物，都必须坚持普遍的怀疑原则，就像哲学家所说的那样：“就算你要追求真理，也要在一生中尽可能地将所有事物都怀疑一遍。”在每个人的成长过程中，都会有很多先入为主的想法影响我们的判断和决定，想要摆脱这些偏见和束缚，就要对所有可疑之处进行怀疑。

3. 诉诸理性的权威。坚持怀疑原则，并不是把所有怀疑过的东西都弃之不用，而是把它们放在理性客观的位置上进行校正，然后保留有用的东西，扔掉没用的东西。

对于所有收集到的信息，我们也应该做出这些处理，那就是“保持理性”，然后“普遍怀疑”，最后进行逻辑推理，也就是“诉诸理性的权威”。假如我们在运用逻辑推理来鉴别信息真伪时也发现了问题应该怎么办？很简单，这时候我们只要保留这个问题，然后通过获取更多更有用的信息进行下来的验证，直到所有的信息都能够为决定提供帮助为止。

哈佛人从来不会对所有信息照单全收，这也是我们应该学习的地方。面对洪流般的信息，我们必须学会鉴别其真伪，分辨它们是否对我们的决定产生正面积极的作用。虽然我一直在强调鉴别信息需要掌握一点方法和原则，可是任何方法都只是泛泛之谈，最重要的还是从根本上提高自身的修为，要加强自己分析信息的能力，并且加强对信息的敏感度，也只有这样才能让自己拥有一双火眼金睛，即使面对洪流般的信息，也能够拾取自如。

效率是哈佛的生命，不要让大脑误导你超过两次

有人说，在高速发展的现代社会，谁拥有了效率，谁就拥有了成功。效率也是哈佛的生命，无论是学习还是工作，拥有效率的人都能够突出重围，成为最后的赢家。做决定同样需要效率，快速而果断地做出决定，往往能够避免很多错误，也不容易被大脑所误导。

也许你会认为，最正确的决定肯定需要大量的时间去思考，需要大量的精力去收集整理信息，可是哈佛行为心理课却告诉我们：“有的时候快速而果断地做出决定也一样好。”心理学家早就通过研究发现，当人们看到一张全新的面孔时，只需要一瞬间就能够对他的性格做出判断，即使再看久一些，也基本不会修正之前的印象。虽然大量的信息是做出正确决定的基础，这也是被所有人公认的，可是这里却存在一个悖论——获得的信息越多，也许你越会相信自己的直觉，而不是被这些信息所影响。比如你在商场看中了一件衣服，当时决定要买，可是经过左思右想后并没有做出购买的决定，直到一段时间过后仍然会坚持自己的选择，最终买下那件衣服。其实当初凭借直觉快速做出的决定，一直是自己所满意的。如果当时就做出购买的决定，也不会白白浪费掉一大段时间了。

在做决定的时候，如果总是思来想去，拖拖拉拉，便很难做出正确的决定。如果能够快速决策，不畏首畏尾，或许更能够增加决定的

正确性。而且，毫无效率的决定很容易受到大脑的误导，从而出现重复犯错或者不断犯错的恶性情况。

在这个讲究效率的时代，片刻的迟疑都有可能让机会流失，只有快速决策才能让自己站在决胜者的位置。我们都知道香港富豪李嘉诚，他在22岁的时候就用自己打工赚的钱以及借来的5万港元，开了一家小型的塑胶公司。由于经营得当，只用了8年时间，就在商场中拥有了自己的一席之地。可是他并没有因此而感到满足，而是随时等待着更好的发展机会。不久后，李嘉诚得到一条信息，一家垄断了整个北美塑胶花市场的大公司，将在一周后前来香港考察，寻找一位合适的合作对象。李嘉诚得到消息后立刻做出决定，并且召开了董事会，希望自己的公司能够成为那个与之合作的幸运儿。公司的其他管理者都表示，无论是公司设备还是员工素质方面来看，想要抓住这次机会都显得十分困难。李嘉诚却说：“我召开这次会议的目的，不是要讨论我们公司有哪些弊端不足以抓住这次机会，而要讨论如何利用自己的优势去抓住这次难得的机会，然后迅速占领市场。”李嘉诚自己也知道，想要抓住这次机会实在太难了，可是情况太过紧急，他也没有太多的时间用在犹豫上。于是他决定立刻行动起来，一边更新厂房和设备，一边对员工进行培训，还要花时间去为一周后的竞标做好充足的准备。就这样，在李嘉诚的率领下，全公司加班加点，轮番作业，在短短的一周时间里，就把所有准备工作完成了。最后的结果也可想而知，李嘉诚顺利得到了那次宝贵的合作机会，也让他自己的事业更进一步，为日后的发展奠定了基础。

一个人的行为总会产生各种不同的结果，你的决定错误了要饱尝恶果，你一直举棋不定、犹豫不决，更容易出现错误并品尝到恶果。果断做出决定的人，至少对不可预知的未来做出了一些事情，而畏首畏尾的人却只能眼巴巴地看着机会从自己眼前溜走，任凭自己怎么感

慨也无济于事。

我们身边也有很多狐疑寡断的人，他们面对选择的时候总不能果断地做出决定，因为他们要考虑结果是好是坏，考虑每一种选择可能出现的问题，又应该如何去解决，虽然他们表面上看起来像是在充分地准备，可事实上他们一直没做出过决定。这就像一个人呆呆地站在河边，一直在观察河水的深度，观察河边上的环境，甚至天气的变化。虽然他想渡河，可是却什么行动都没有。另一个做事讲究效率的人，他也许对于河水以及河边上的环境并没有充分的了解，但是凭借自己的直觉和自身的经验，以及现实中处理问题的能力，他却比第一个人先到达河对岸。在这个竞争激烈的时代，谁能够领先，谁就是胜利者。而落后的人，只会被无情地淘汰。

在面对人生中稍纵即逝的机遇时，我们自然要当机立断，迅速做出决策，迅速把握。因为行为上的迟缓不仅会增加决定的错误概率，而且还会导致我们错失很多宝贵的机会。在哈佛行为心理课上，教授以著名投资大师巴菲特和索罗斯为例，给学生们讲述了效率对于决定的重要性。要知道，在一个重大而有利益伴随的机会面前，人人都变成了可怕的角逐者，你想要从中脱颖而出，就必须以效率取胜，更不要让大脑反复误导你的行为，让你总是犯同样的错误。著名投资大师巴菲特和索罗斯，就是通过正确而快速的决策来抓住机遇，实现了自己的财富梦想。那么我们应该如何快速而正确地做出决策呢？

哈佛行为心理课认为，做决定是一个复杂的思维过程，但是可以将它总结为以下几点：

1. 制定自己的目标。
2. 收集全面的信息。
3. 理性思考，做出决定。
4. 制定具体实施步骤。

5. 竭尽全力执行决定。
6. 如有突发状况，请跳到第一点，否则就按原计划执行。

做决定过于缓慢，执行效率过低是因为：

1. 不清楚自己的目标，没有发现决定中存在的问题。
2. 在做决定的过程中收集信息，或者信息不全面时做决定。
3. 大脑不够专注，总是在分散精力。
4. 在执行的过程中怀疑决定的正确性。
5. 不能辨别新信息的重要性。

真理之路，决定就是寻求“错”中的“对”

哈佛校训中写道：“要与柏拉图为友，要与亚里士多德为友，更要与真理为友。”什么是真理？我想你一定听过，“真理往往都掌握在少数人手中”。哈佛行为心理课认为决定并没有对与错，这就是真理。因为正确的决定不一定面面俱到，从某些方面来看也不一定正确；而错误的决定也是多层次的，里面也隐含了正确的线索。

我们会经常听到“对与错”、“真与假”、“善与恶”的讨论，无论讨论者运用怎样的事实或者证据来说明自己的观点，总能够被对方揭露出矛盾，也就是说这类问题是“破绽百出”的，根本不可能得到让所有人都满意的定论。从这方面来看，有的事物根本无法用单纯的“对与错”来衡量，因为它们本身就牵扯到太多复杂的关系。再从人类本身看来，每个人都拥有复杂的思维方式，以及复杂的情感体验。当我们做出决定时，可能连自己都分不清到底是对还是错。人的行为是难以理解的，人的心理更是捉摸不透的。不过有一点我们可以肯定，那就是决定本身并没有对与错。比如一个人终于做出决定，要去国外做一次旅行，为此他辞掉了稳定的工作，并且将花光自己多年的积蓄。他的行为并不被人理解，几乎所有人都认为他的决定是错误

的，可是在去国外旅行的过程中，他增长了自己的见识，调节了自己的心态，还邂逅了自己的另一半，从这方面来看，他的决定无疑又是正确的。

所以，当我们做出决定之后，不用花费太多的时间去考虑决定本身的对与错，而是去接受与执行自己的决定。如果决定向着你所期望的方向发展，你就只需要加大马力，继续前行即可；如果决定有所偏离，也就是所谓的“出错了”，你也要在错误中寻找正确的线索，通过调节自己的心态，或者对决定进行修正的方式，来让自己的决定向更正确的方向发展。可是现实情况却让人担忧，正如一位心理学家所说的那样：“或许人们只有在无关痛痒的旧事上，才能无伤大雅地承认自己的错误。”很多人都不肯“认错”，更别说让他们在错误的决定中寻找正确的线索了。

人的心理和行为都很容易受到外界的影响，这些影响包括外界的各种信息和规则，当然也包括其他人的思想与言论。其实这也是所谓的“从众心理”。当我们受到外界人群的影响时，我们总会通过调节自己的认知和判断来让自己表现得更符合公众的标准。在一般情况下，多数人的意见可能是正确的，但是我们之前已经说过“真理往往掌握在少数人手中”，所以也会出现多数人都是错误的情况。拥有“从众心理”的人，都缺乏独立思考与独立判断的能力，也很难分清决定的错与对，因为在他们看来，大多数人认为的“对”才是真正的对，而大多数认为的“错”就一定是错。

哈佛行为心理课教授在课堂上向学生们提问，想知道有多少学生没有出现过盲目从众的行为，结果只有不到十分之一的学生缓慢地举手。由此可见从众心理是一种普遍存在的心理现象。这类人也极易受

到暗示，容易不加分析地接受别人的意见，并且将其当成自己的行为指导。如果别人说他的决定是“对”的，他便欢呼雀跃；如果别人说他的决定是“错”的，他便沮丧失望。现实生活中，不仅做决定容易受到从众心理的影响，还有一些人专门通过人们的从众心理来达到某些目的，比如某些商业广告的宣传、热点新闻的传播、微博话题的讨论等等。如果你对“从众心理”还没有正确的认识，那就让我们来看看哈佛行为心理学家做的这个实验：

心理学家让一位学生跟着四位陌生人走进一间实验室，之前心理学家就告诉那位学生：“另外四个人来自其他学校的，也和他一样来接受测验。”然后心理学家给他们五人同时看A、B、C、D四条直线，并且问他们：“直线A与直线B、C、D中的哪一条长度最相近？”正确的答案应该是B，可是当前面四人都回答是“C”的时候，最后那位学生虽然已经看出应该是“B”，却还是对自己的判断产生了怀疑，跟着回答说是“C”。

原来，前面那四人并不是来自其他学校的学生，而是心理学家的年轻助手，他们故意答错来误导那位真正的学生，那位学生也因为从众心理而选择了错误的答案。后来，这个实验又陆续请来了其他测验者，结果有超过30%的学生都因为从众心理而选择了错误的答案。由此可见，从众心理不仅会影响我们的决策，而且也会影响我们对于“对和错”的判断。所以说，想要更加正确客观地看待决定的错与对，想要寻求“错”中的“对”，首先就要摒除这种心理：

1. 努力提高自己，包括努力学习知识，积累更多的经验，尤其要注重提高自己独立思考、自主判断和明辨是非的能力。
2. 让自我意识得到全面的发展，尤其要增强自主做出选择和决定

的能力。

3. 培养自信心，要敢于提出自己的想法，敢于做出错误的决定，而不是过度在意他人的想法。

除此之外，我们还必须正确认识错误，并且在“错”的决定中找到“对”的线索。既然前面我们已经说过，决定并没有绝对的“错与对”，那么即使做出了“错”的决定，也一定能够找到“对”的希望。正如百度创始人李彦宏所说：“错误就是转机！”

为什么我们的决定常常出错

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



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

心理学上有一个著名的“滴水效应”：如果你稍微留意一下那些老式建筑，就会发现在屋檐下的石阶上总能看到一行小坑。这些小坑并不是人为凿出来的，而是屋檐上的雨滴常年滴在同一个地方造成的。“滴水效应”告诉我们，只要目标专一，滴水也能穿石。

在做决定的时候，我们也要懂得专注的力量，因为它是我们做出正确决定的必要条件。哈佛大学前校长洛厄尔曾说过：“每个受过教育的人应该对任何事物都了解一点儿，但是必须对某些事物特别精通。”这也是告诉我们“术业有专攻”的道理。其实很多行为心理学专家以及神经学专家早就发现，人的大脑只有在连续处理同一件事情时，才能够发挥最大的功效，只有专注去做同一件事情，才能取得最佳的效果。所以，当你专注于做决定的行为时，其正确率也会大大提升。

哈佛大学第一位获得终身教职的女性心理学家埃伦·兰格指出：“孩子一般的专注是一种极有价值的行为，可是现实中很多人都缺乏这样的专注力，这也是导致他们做事失败的主要原因。”专注力不仅是一个心理健康的标准，而且也是一个人能否取得成功、能否做出正确决策的关键。那么，你是一个缺乏专注力的人吗？现在请打开你的思维，想象以下的场景：

现在是凌晨十二点，你的门铃突然被人按响了，这时你心中责怪

是谁打扰了你的美梦，可还是摸索着打开了门。按门铃的是一位中年男人，他穿着今年巴黎时装周上展出过的高贵服装，手上戴着两颗巨大的钻戒，身后还停着一辆保时捷。他一脸尴尬地向你道歉，声称自己不应该在这个时间段打扰你的美梦，可是他现在正在玩一个紧急的“游戏”，因为他的前妻为了争夺家产也加入了这个“游戏”中，所以他必须获得这场“游戏”的胜利。

然后他告诉你，他需要一块长70厘米、宽30厘米的木板，假如你能够帮助他找到这样一块木板，他将支付10万美金作为答谢。虽然你对他的话有所怀疑，可是看他的穿着打扮以及言谈举止，都可以猜测出他确实是一位富豪。与此同时，你又开始感到为难了：“天啊，我去哪里找这样一块木板给他？”这时你可能想到了木材厂，可是木材厂的老板是什么人？木材厂在哪里？你并不清楚。而且现在是凌晨十二点，就算找到木材厂，肯定也已经关门了。经过一番思考之后，你只能很遗憾地告诉那个富豪：“不好意思，我可能帮不了你！”

第二天上班途中，你经过一个建筑工地时，正好看到了那样一块木板——长70厘米、宽30厘米，那正是一扇门的大小。这时候你才为自己当时的决定感到后悔，其实你当时只需要把门拆下来给那个富豪，你就能够得到10万美金的报酬了。你十分自责，不明白自己当时为什么会选择放弃那样难得的一次机会。其实你只是缺乏专注力而已，在你做出放弃的决定之前，你并没有将“门”和“木板”联系在一起，根本没有想到“门”也是一块木板。

在现实生活中，我们经常会出现这种“缺乏专注力”的表现，比如你花费了大量的时间去找自己的手机，心急火燎地不行，最后却发现手机就在自己的手中；比如你经过深思熟虑之后做出了某个决定，过了一段时间你才发现其实有更好的选择。哈佛行为心理课将“缺乏专注力”分为三个类型，分别为“范畴陷阱”、“自动行为”和“行

为角度单一化”。

一 给自己设置“范畴陷阱”

面对一些复杂的事物，人的大脑会通过划分范畴和区分不同范畴来对这些事物进行理解和认识，比如我们经常会产生这类的想法：这件艺术品是属于中国的，而不是其他国家；他只是一个普通大学生而已；这种植物只能够生活在温暖的地区……这些都是我们给自己设置的“范畴陷阱”，一不小心就可能影响我们的决策力。事实上，我们认为一个人不够专注，或者说他缺乏专注力，就是过于刻板地依赖于传统意义上的范围以及它们之间的区别，比如男人和女人，老人和孩子，成功与失败。当这些“区别”产生之后，就会在我们的脑海中留下深刻的印象，甚至成为我们做决定的理论依据。

二 要小心“自动行为”

现代心理学并没有太多关注人们可以自动做出多少复杂的行为，可事实上这种“自动行为”随时随地都发生在我们身边。我想你一定对商场里的人体模特说过“请让”，或者在一月份的统计表上写下了上一年的日期，当你的思维处于某些模式之中时，就会自动利用周围世界有限的信念，而忽略了其他信息。普通人在无意识的状态下，也会做出很多复杂的行为，比如阅读、写作等，而这些行为多半是自动做出的。也就是说，在没有明确的意识而需要做出某些选择或决定时，多数人会依赖习惯自动做出选择与决定。

比如当你看到驾驶员按照惯例检查每个控制器轮时，从表面上来看他正在进行思考，可事实上他并没有动脑子。所以，当我们盲目地

去做一些例行公事，或者不思考地做出某些决定时，多半会像自动装置一样做出反应，从而增加决定的错误概率。很显然，这种“自动行为”和我们日常习惯十分相似，这种不断重复多次的行为方式，也是缺乏专注力的表现。

三 不能“行为角度单一化”

“行为角度单一化”是指我们总是照章办事，好像那是唯一的章法可循。比如我们在烹饪的过程，都会严格遵循食谱的步骤，应该放哪些调料品，应该先放哪一个等等，如果不小心做错了哪一个步骤，我们甚至会以为整道菜都毁了一样。我们把食谱当成唯一的章法，而忽略了人们的口味，也没有思考过自己也能够烹饪出一道全新的美食出来，而且会很有趣。“行为角度单一化”会直接影响我们的专注力，当一些单一刻板的章法进入我们的大脑后，我们的思维就会像紧闭外壳的蛤蜊一样，再也无法接收其他有用的信息了。这种刻板、封闭的思维状态同样会严重影响我们的决定，让我们在不自觉的情况下做错决定。

以上三点就是“缺乏专注力”的表现，只要你能够尽量去克服它们，你就能够运用专注的力量来做出最正确的决定。

哈佛直线思维法——避免假设之上的决定行为

福特公司前总裁李艾柯卡曾经说过：“很多时候，我们都不得不相信自己的直觉，因为它就像上帝一样给我们指明方向。可是我们又不能完全依赖于自己的直觉，因为上帝不会一直在我们身旁。”什么是直觉？直觉就是人的大脑对于某些事物中所隐含的整体性、和谐性、次序性所做出的某些迅速而接受的洞察和反应，它能够引导我们逾越各种信息的干扰，快速而简单地做出最正确的决定。不过哈佛行为心理课却提出了不一样的观点，认为我们不能单纯地依赖直觉来做决定。这也是哈佛的直线思维法——要学会化繁为简，也要避免直觉所带来的一切假设行为。

在现实决策过程中，我想你也遇到过这样的情况，就是当你因为某个决定而煞费苦心，甚至绞尽脑汁的时候，往往无法做出让自己满意的决定，可是当你将自己的注意力暂时转移，脑海中却突然冒出更好的方法。这就是心理学上的直觉。关于直觉的影响力，美国化学家贝克和普拉特等也有过类似的经历。贝克和普拉特在自己的著作中写道：“当我被一个恼人的问题所困扰，百思也不得其解的时候，我只能暂时放下手中的工作，一个人走到大街上。正当我路过一家超市的时候——我现在还记得那个超市的名字——一个想法突然从天而降，钻进了我的脑海中，我仿佛听到一个声音在大声呼叫我。在我放下手

中的工作，放开一切和工作有关的思想时，却突然有了那样一个想法，它就是解决那个恼人问题的最佳方法。我自己都不敢相信，它居然那样简单明了。”

在我们做决定的时候，直觉也经常跑出来“捣乱”，甚至很多人信奉直觉的作用，大声疾呼要“跟着感觉走”，这种感觉也就是直觉。由于受到直觉的影响，我们的决定也会缺少必要的推理性和逻辑归纳性。所有受到直觉影响的决定，不仅会超越逻辑程序，而且也不会受到逻辑规律的影响。和一般的理性决策相比，直觉决策主要拥有以下几种特征：

1. 高度简化。直觉会让我们的决定程度高度简化，因为它会直接忽略正常逻辑推理过程的细节过程，不用进行信息收集与分析，可是却把握住了个别最主要的环节，尤其是最后的结论。另外，直觉还会让我们忽略逻辑分析中的诸多细节，让我们从整体上把握事物。

2. 难以解释。当你遇到一个难题的困扰，经过周密的思考也没有找到答案，可是直觉却突然给了你最好的答案。这样一个过程本身就是难以解释的。比如高斯在计算一个数学难题时，折磨了两年之久，后来一个突然的想法却让他获得了成功。后来高斯回忆说：“那个想法就像一道闪电，把所有难题就解决了。事实上，我自己都不知道是什么导线把我原先的知识和成功联结到一起的。”

3. 表现突然。直觉决策是一种突发性的创造活动，一般在对问题进行过周密思考之后，在不经意的时间或者状态下突然做出决定。所以直觉决策具有思维运动的突发性特征。比如德国著名的数学家希尔伯特，花费了很长时间也没有解出一道数学难题，可是在一次看戏时却突然有所领悟，最终破解了的难题。另外，像前苏联化学家门捷列夫发现元素周期律的关键灵感，就是他提着箱子登上火车时突然闪现的。

事实上，直觉并没有什么固定的模式可循，它是一种具有突破性的创造活动，不会受到形式逻辑的束缚，帮助我们打破常规的思维模式，并且产生惊人的效果。这也给我们提出一条决策捷径，那就是当我们在收集了大量资料，进行了全面思考仍然难以做出决定时，不要一直纠结在决定之上，而应该先将问题从自己的脑海中抛开，将自己的注意力转移到其他地方，比如出去散散步、听听音乐、读读书等。也许当你不再为决定而感到纠结时，反而能够有一些新奇而有效的解决方案自己跳出来。

直觉决策简单易行，也不需要我们花费过久的时间和精力去分析归纳，听起来十分不错，那么我们是不是应该凭借直觉来做决定呢？哈佛行为心理学指出，直觉有时候也并不可靠，我们的决策不能够完全凭借直觉来进行，因为对于决策者来说，直觉就像一把双刃剑，正确的直觉能够让我们的决定事半功倍，而错误的直觉则会将我们引入“歧途”，给我们带来无法估量的损失和不可挽回的错误。而且，直觉也和灵感一样，是可遇不可求的东西，如果我们做决定总是依赖于直觉，就会让自己陷入被动的境地，这对于决策者来说更是不可犯的错误。

现实的情况却让人担忧，因为多数人在做决定的过程中，都偏好于从直觉出发，而不是依靠深入而理性的思考。直觉虽然很重要，在一些决策受阻时可能会给我们带来意想不到的帮助，也可以让决策变得快而有效率。可是我们不能因此忽略它的局限性与风险性。如果我们在做决定时缺乏更改的判断，而是去依靠直觉，就会很容易出现以偏概全的情况，从而无法让自己的决定变得科学而合理。如果仅仅依靠直觉去做决定，其风险性无疑会让我们体会到失控与失败的感觉。

所有“凭直觉”做出的决定，都缺乏理性决策中的种种环节，比如收集广泛系统的信息，对各种信息进行分析和处理，对于各种选项

进行周密的思考等等。这让很多人都尝到了失败的滋味，并且为此付出了沉重的代价。现实中几乎人人都渴望获得成功，渴望自己的决定能够达到预期的目标，因此在机会面前总是经不起诱惑，时常会产生直觉式的冲动行为，从而在缺乏理性思考的情况下，做出了最错误的判断和决策。

对此，哈佛行为心理课总结出一条最正确的决定方法，那就是将理性决策与直觉决策融合在一起，或许这才是最适宜的方法。

第二自我，让人性由复杂变简单

心理学上有一个“第二自我”的概念，它是相对于“第一自我”来说的。如果“第一自我”是人的生命形态，那么“第二自我”便是人的意识形态，即人性。我想你一定听说过一句话：“人性是复杂的。”人们在面对和处理很多事件的时候——当然也包括做决定，都会受到复杂人性的影响，因此哈佛行为心理课指出：“为了提高我们的决策能力，必须认清第二自我，并且让人性由复杂变简单。”

不可否认，人性都是复杂的，我们的思维要将事物由简单变得复杂很容易，可是要将复杂的事物简单化就很困难了。就好比一部车，你要将它拆成一堆乱七八糟的废铁显然很容易，可是要让你将这堆废铁重新装成一部车就无法办到了。做决定也是如此，如果能够将决定简单化，甚至变成一道二选一的选择题，那么决定本身就会很容易。

哈佛商学院的罗莎贝思·莫斯教授曾经说过：“经济社会的下一个重大趋势十分简单，就是简单化。”为什么罗莎贝思·莫斯教授会提出这样的观点呢？在各种信息爆炸的时代里，即使人们的思想和行为不会出现过于复杂的情况，各种信息本身也已经够复杂了。而且，我们一直在为复杂化的世界付出代价。如果说我们的大脑是一部信息收容机器，那么我们一直在创造或者说纵容过多的信息进入大脑，为了处理好这些信息，大脑会将它们分门别类，便于我们更好地把握。此

外，我们的大脑还会读取这些信息背后隐藏的各种“子信息”，在如此复杂多变的信息洪流冲击下，我们的大脑开始无法承受负荷，最终导致各种问题的出现。

为什么要把事物尽量简单化呢？因为复杂的信息容易使人迷失，而简单化的事物更有利于人们进行把握与抉择。尤其是在信息化时代，各种全新的理论和观点不断被提出，我们每天都必须面对各种越来越繁琐的制度与法则，这时候就要学会化繁为简了。其实，很多事物都是越简单越好，决定也是如此。这种简单化的过程和奥卡姆剃刀定律很相似。奥卡姆剃刀定律由英国奥卡姆的威廉提出，他在自己的著作中写道：“切勿浪费较多东西去做比较少的东西同样可以做好的事情。”简单来说，就是要抓住事物的本质与简单性，不要人为地把事物复杂化，那些多出来的东西不一定是好的，反而有可能给我们带来许多不必要的麻烦。如果把奥卡姆剃刀定律运用到决策过程中，那么当你面对两个处于竞争地位的理论能够得到同样的结论时，简单的那个一定更好。关于这一点，现实中的很多例子都可以说明：

在国外有一家大型的香皂生产企业，前不久刚接到客户的投诉，称他们买来的香皂盒有一些是空的。这家香皂生产企业为了防止生产线再出现类似的事件，专门开会研讨解决方案，最后他们请来了一位高级工程师，花重金购买了一台X光监视器去透视每一台出货的肥皂盒，总算把问题给解决了。类似的问题也被一家生产作坊遇到了，可是他们想出了一个更加简单的方法，就是利用一台强力工业用电扇去吹每一个肥皂盒，那些被吹走的便是没有放肥皂的空盒。面对同样的问题，采用的却是两种完全不同的解决方法，其结果也一样。你认为哪一种方法更好呢？

在高速发展的现代社会，我们当然提倡把复杂的事情简单化。如果能够利用最简单的方法去处理各种复杂的工作，不仅会让自己拥有

更多的主动权，而且还为自己赢得了时间和效率。我想你一定听过这样一句话：“聪明的人会把复杂的事情简单化，而愚蠢的人才会把简单的事情复杂化。”虽然人性都是复杂的，可是我们可以做到尽量简单化，如果你有两个类似的解决方案，那么就选择简单的吧！因为对于事物最简单的解释往往比复杂的解释更正确。在面对复杂的人性和复杂的事物时，你只需要勇敢地拿起“奥卡姆剃刀”，把复杂的事情都简单化，你就会发现其实做决定也可以变得如此简单。

当年哥伦布发现新大陆返回英国后，英女王专门设宴表彰他的伟大功勋。在宴会上，所有人都用一种崇拜而好奇的目光望着哥伦布，想知道他是依靠什么复杂的方法发现新大陆的。哥伦布的回答却是：“我的方法很简单，就是驾一条船朝同一个方向前进。”哥伦布的回答让所有人都感到吃惊，他们没有想到哥伦布发现新大陆的方法竟然如此简单！

很多时候，由于复杂的“第二自我”，以及事物本身就复杂的形态呈现在我们面前，让我们被复杂的信息所迷惑，在做决定的时候总是感到无从下手，或者依靠自己的坚持，总算做出了艰难的决定，可是其中却走了很多弯路，也浪费了大量的精力。所以说，我们必须学会将复杂的事物简单化，或者让决定本身变得简单起来。

如何才能将复杂的事物简单化？哈佛行为心理课的建议是：

第一，凡事都要思考，“还有没有更简单的解决方法？”。在进行任何一项工作时，都应该先思考一下，能够以更加简单便捷的方法去解决，而不是急匆匆地去动手，到最后白忙活了半天却没有解决任何问题。有的人自以为聪明，总喜欢利用复杂的思维去理解事物，去解决问题，他们甚至认为解决问题的方式要越复杂越好，以至于最后走进了思维的死胡同里，也没能解决任何现实的问题。

第二，合适的才是最好的，要重视质量而不数量。有人在决策中

遇到了问题，总是错误地认为，想得越多就越不容易出错，还能够显示自己思维的广度与深度，全然不顾忌现实的情况。这样人为地将事物复杂化，只不过是一种累赘，画蛇添足而已。其实，我们应该学会尽量将事物简单化，要知道合适的才是最好的，要重视质量而不是数量，这样才能让我们高效地完成各项工作，正确地做出各种决定。

学会把复杂的事物简单化，这正是哈佛行为心理课教给学生们的决策秘方。

决定不是为了让自己拥有行为上的忙碌

当你每天为各种决定而绞尽脑汁的时候，有没有想过一个很重要的问题：这些决定到底是为了什么？很显然你的心中有自己的预期目标，做出的决定正是为了达成这个目标。可是很多人的决定却让自己与预期目标越来越偏离，这又是怎么回事呢？

现实生活中有很多人在做出决定之后，并没有朝着预期的目标前进，而只是给自己带来了更多行为上的忙碌而已——这些忙碌也并没有起到任何作用，并没有让他们靠近自己的预期目标。现在让我们来分析一下：我们可以将做出决定当成一个“起点”，将达到预期的目标当成一个“终点”，在这两点之间我们究竟做了些什么？

现在请转换你的思维，把自己的预期目标当成一个目的地，你要到达那里，有无数条道路可以走，有各种各样的交通工具可以选择，在中途还会遇到各种各样的事情，这些就是造成你偏离预期目标，导致行为上忙碌的最主要原因。对此，哈佛行为心理课直接指出：“决定不是为了让你拥有行为上的忙碌，而是让你尽快达到自己的预期目标。在这个过程中有两点需要特别注意，一是目标要清晰，二是不能让自己瞎忙。”

一 清晰的目标让你的行为不再偏离

清晰的目标有多重要？国外有这样一句谚语：“对于盲目的船来说，所有的风向都是逆风。”拥有了清晰的目标，我们做事才有了方向，才知道人生应该朝着什么方向前进。如果一个人没有清晰的目标，那么就只能像失去罗盘的船只那样，迷失在茫茫的大海之中。

哈佛行为心理课也认为：一个人拥有怎样的目标，他就能拥有怎样的成就；而一个人的目标越清晰，他实现目标的可能性就越大。同时，我们做决定，也是为了实现自己的目标。每一个决定背后都必然会有一个目标，否则决定本身就会失去意义。为了进一步说明清晰的目标究竟有多重要，哈佛大学还专门做过一次跟踪调查，调查的对象是一群智商和情况相近、年龄也差不多的年轻人。最后调查结果出来了：3%的年轻人拥有清晰的目标，他们基本上都成了社会各界的精英人士以及各个领域的顶尖人才；60%的年轻人拥有较为清晰的目标，他们则成了各个行业的成功人士，一个个事业有成，都处于社会的中上层；而剩下的27%年轻人则没有自己的目标，他们几乎都处于社会的中下层，工作不稳定，生活也不如意。

如果你对清晰目标的重要性还是不够了解，那么我再说一说心理学中的“手表效应”。假如现在给你一块手表，你可以很容易也很准确地判断出现在的时间是多少，因为目标很清晰，手表也只有一块。可是同时给你两块手表的时候，你就无法准确地判断哪一块手表上的时间才是正确的了，因为你的手中有有了两块手表，目标也不再清晰了。做决定也是这样，无论决定前后，都应该有清晰的目标，只要朝着它前进，你的行为就不会出现偏离。

二 决定是为了目标，而不是为了瞎忙

很多人在做出正确的决定之后，并没有因此“高枕无忧”，径直向自己的预期目标靠近。相反，决定让他们拥有了更多忙碌的事情，而且很多事情还是毫无意义的瞎忙。在现实生活中，有很多人都处于这样的瞎忙状态，他们从顶楼的办公室匆匆忙忙地跑下来，可是发现自己忘了拿一份很重要的文件，只能噤噤地跑回办公室，好不容易跑下来，刚坐上公车又记起办公室的门还没有关，于是只能气喘吁吁地跑回去，如此反反复复，浪费了大把的时间。这就是最典型的瞎忙。他们做了这么多事情，其目的只有一个——把文件拿到手。

2013年，《生命时报》在互联网上发布了一项针对1500余名白领进行的心理调查，结果发现约有52%的人声称自己“太忙了，根本没有休息时间”；56%的人总是习惯性地问身边的朋友“你最近在忙什么”；38%的人表示自己几乎没有休闲的时间；32%的人表示自己不知道在忙些什么。从这项调查我们可以看出，忙碌已经成为一种生活常态，只是有的人是为了自己的目标在努力奋斗，而有的人却只是获得行为上的忙碌，并没有产生任何结果。

如何去判别自己是真忙，还是行为上的瞎忙呢？哈佛行为心理课总结出以下几点特征，如果你的情况也是这样，就属于行为上的瞎忙。

1. 琐事较多：每天要做的事情特别多，而且大部分都与自己的目标无关，比如一走进办公室就打开QQ、微博、淘宝等。这类事情会直接影响到你的工作，让工作时间变成琐碎的片断。也许你早就做出了决定，也给自己制定了工作目标，可是“忙”不完的琐事却总是影响你工作的进度，让你与自己的目标渐行渐远。

2. 闲不下来：只要一有时间空闲下来，就会觉得无聊空虚，甚至

产生恐慌和焦虑的情绪。虽然心中一直想着要做很多事情，可是却感觉无从下手。于是内心的空虚感越来越强，总希望找点儿事情让自己的心里踏实起来。而在这种心理刺激下所做的事情，多半是徒劳无功的。

3. 事无巨细：在做事过程中过于追求完美，甚至不会放过任何一个小细节，这样会使自己分不清事情的主次，会将大量的时间浪费在无关紧要的小事情上。这样做自然会打乱自己的做事节奏，甚至偏离自己的目标，让自己产生一种错觉，并且开始怀疑自己当初的决定。

总之，我们做出决定，并不是为了让自己拥有行为上的忙碌，否则决定本身就是一个错误。正确的决定会给我一个清晰的目标，我们要做的就是减少行为上的瞎忙，朝着自己的目标努力前进。对于手头上的事情，要懂得分清主次，懂得事情有轻重缓急的道理。

哈佛教你克服决定恐惧症

决定恐惧症又被称为“选择恐惧症”，我想很多人对这个心理学名词一定不会陌生，甚至会皱着眉头声称自己就是一个“选择恐惧症患者”。

人之所以会出现决定恐惧症，是因为不够自信以及逃避责任的心理，是一种缺乏自主意识，害怕错误和失误的表现。多数决定恐惧症患者在面对选择，需要做出决定的时候，都会感到十分艰难，无法正确做出自己满意的决定。在面对几个不同的选择而必须做出决定时，他们甚至会惊慌失措，汗流浹背，经过长时间的思想挣扎后仍然无法做出决定。渐渐地，他们还会出现害怕做选择，逃避做决定的情况。

不过，生活中我们又不得去面对各种选择，不得不做出各种决定。这是一个人生存下去的基本能力。对于决定恐惧症患者来说，他们可能时常会陷入决定的困境——到底应该选择A，还是选择B呢？两个选项都有可取之处，同时又都有各自的弊端。这样很容易让我们陷入纠结矛盾之中。类似这样的“艰难决定”还有：我应该选择毕业找工作，还是继续读书考研呢？我应该选择辞职回家生孩子，还是努力

工作寻求升职呢？我的梦想是去环球旅行，可是我现在却只能埋头工作，怎么办？你只知道自己总是会走进这样的决定困境，可是为什么会这样你有想过吗？

哈佛大学十分注重培养学生的独立思维，很多时候教授只会提出问题，而让学生们自己去解答。可是在传统教育模式下成长起来的人们，通常会缺乏这种独立分析问题的能力，很多人只知道去寻找所谓的“标准答案”。有人可能还会努力让自己去寻找，有的人就直接依赖于他人。在这种环境中成长的人，通常会对问题产生三种思维模式：

一 每一个问题都是选择题或判断题

在面对问题的时候，将自己的思维限制在仅有的几个选项中，总是在追求所谓的“标准答案”。这让很多人以为人生中的任何问题都有一个“标准答案”。

二 必须在规定的时间内完成题目

有的人总喜欢给自己设定时间限制，并且认为只能在规定的时间内完成题目，不然成绩就会自动作废。这就意味着所有决定都必须在规定的时间范围内解决，给人的心理造成一种紧迫感。

三 不去思考问题本身是否错误

当问题出现时，很多人都在努力寻找“标准答案”，而忘了去思

考问题本身是否有错误。这和很多人只知道去做选择，而不是去思考选择本身是否存在错误一样。

决定恐惧症患者通常都会受到以上三个问题的困扰，在面对选择时难以做出决定。那么，我们应该如何走出这种决定困境呢？哈佛行为心理课总结了以下几个问题，当你觉得难以做出选择时，不妨可以问问自己：

一 我为什么要面对这些选择？

当你问自己这个问题时，已经在探寻自己究竟被哪些深层次的问题所困扰了。

比如，为什么自己必须在升职加薪和回家生孩子之间做出选择？因为自己既想拥有丰厚的收入，又想和老公孕育爱的结晶。为什么“既想拥有丰厚的收入，又想和老公孕育爱的结晶”？因为想要拥有丰厚的收入，就必须更加努力地工作，而无法和老公孕育爱的结晶了。多问几个这样的问题，你就会能够发现自己究竟被哪些问题所困扰，比如想要拥有丰厚的收入，与回家生孩子相冲突，这时候你就需要给自己制定一个更高的奋斗目标了。

二 为什么要局限于仅有的选项？

有的人会认为，很多问题看上去只有那几个可选择项，其实这个人只是被上面的思维模式控制了。通常情况下，我们面对的问题并没有所谓的“标准答案”，所以你完全可以拓宽其他选择项。比如，为

什么你一定要在升职加薪和回家生孩子之间做出选择呢？难道不能两者兼顾吗？想要拥有高薪就一定需要升职？一个月赚多少钱才算高薪呢？难道一定需要赚那么钱吗？如此追问下去，或许能够帮你找到问题之外的其他选项。因为很多问题的解决方法不会仅局限于现有的选项中，很多看似非此即彼的选项之外，也许还有更多的可能等待你去发现。

三 现在就必须做出决定吗？

这个问题是为时间上的限制而提出的，它可以帮助你看清当前的选择是否必须马上做出决定。其实，面对人生中很多重大的决策，在有限的时间内是很难做出最正确的决定的，最正确的决定有时候也需要一点儿时间去帮我们解决。当然在面对一些紧迫性的选择时，就必须明确地知道现在自己最需要什么，然后再根据自己的需要去做出决定。

四 我真的分清楚优劣了吗？

决定恐惧症患者最大的特点就是分不清优劣，在他们看来任何选项都有好的一面，也有不好的一面，而且每个选项好像都“差不多”。其实在做决定时，分清所有选项的优劣是尤其重要的。你可以试着给每个选项列出十项优点，再列出十项缺点，然后通过对照让自己的决定变得更容易一些。

五 我的决定有没有违背自己的内心？

在即将做出决定之前，这是你必须问自己的关键问题。不违背自己的内心，说起来很容易，做起来却不容易了。因为很内在的因素，都会让我们不得不违背自己的内心去做出决定。不过，在尽可能改变内外因素的同时，做决定还是不应该违背自己的内心。

击中要害，以“小”见“大”

哈佛是一个注重细节的地方，所有的哈佛人都知道“细节决定成败”的道理。你知道吗？其实在决策过程中，也要把握好细节，才能击中要害，以“小”见“大”。

不过在现实决策过程中，能够真正做到把握好细节的人很少，能够仔细考虑细节所起到作用的人更少。

细节在我们生活中所起的作用有小有大，如果是学生在作业或者试卷上出了一点儿小错，我们还能够及时进行修改，可是当我们步入社会，走上工作岗位之后，一些细节上的小错却不容忽视。

对于一般人来说，生活与工作就是做一些琐碎的、单调的小事。不过我们也要从这些琐碎与单调的小事中寻找机会，努力做好每一个细节。因为在很多时候，细节不仅能够反映出一个人的基本素质，而且还能够影响到人们的决策。

在哈佛行为心理课上，有一个十分经典的案例，能够充分说明注重细节对于决策的影响力。那是一家跨国企业的招聘会，由于待遇和发展前景都很不错，因此前来应聘的人很多。

可是老总很快就相中了一位看起来很普通的年轻人。所有人都感到疑惑不解，不知道老总会怎么偏偏选中那位年轻人，因为他身上几

乎没有一点儿值得炫耀的东西。

后来老总告诉大家：“虽然他没有很高的学历，也没有什么明显的优势，可是有一点却打动了我，那就是注重细节——他在进门的时候蹭掉了鞋子上的泥土，进门后随手关上了门；当他看到残疾人时主动让出了自己的座位；在进入办公室后脱去了帽子，很果断地回答我的问题……这些都说明他懂礼貌并且有涵养。其他应聘者都从我故意放在地板上的报纸上跨过去，只有他将报纸捡起来放到了桌子上。与他交谈时，他的衣着整洁，头发梳理整齐，指甲干净……难道这些细节都不足以显示出他的优势吗？”所有人都目瞪口呆地望着老总，很显然老板做出的决定肯定是正确的，能够发现那些细节，说明老总自己也是一个注重细节的人。

要避免做错决定，就要避免出现细节上的问题，即使是最平常的细节，也应该付出足够多的精力。因为只有把握好事物的每一个细节，才能掌控全局并且积累丰富的经验，为正确的决策打好基础。要知道，无论什么事物都是由一点一滴构成的，正如一位成功者所说：“于细微处见精神，有了研究细节的耐心，就能培养把握人生的能力。”所以，我们应该重视细节，把决策过程中的每一个细节都掌握到位，只有这样才能做出最正确的决定。

一位年轻人去和外商洽谈合作，双方都谈得很愉快，只是在一些细节方面还存在着争议。很快到了晚餐时间，年轻人邀请外商一起享用晚餐。

晚餐十分简单，几个小菜，两杯啤酒。两人吃得很快，最后就只剩下两个小笼包了。临走之时，年轻人把剩下的两个小笼包打包带走了。外商十分赞赏地看了他一眼，第二天外商就打来电话表示愿意签订合同。年轻人感到十分惊喜，他后来才知道，原来正是自己打包带

走剩下的那两个包子的细节，打动了外商，让外商觉得他是一个十分注重节俭的人，而他们所签订的合同正是关于节能和环保的项目。由于年轻人谈判成功，也为自己的公司带来了利润，从此得到重用。

如果每一个人能够在那些看似很细小、很轻微的事情上，做到得体、讲究，那么不仅会给人留下美好的印象，而且还会改变自己的人生。很多决定都是根据细节做出来的，我想很多人都有过类似的感受。在决策过程中，很多不起眼的细节都会影响我们的最后决定。细节就像是一砖一瓦，如果没有细节就不可能盖起人生的高楼大厦。所以我们必须把握好人生的每一个细节，只有这样才能夯实自己的基础，让人生之路上的每一次决定都更加合理正确。

哈佛行为心理课也告诉我们，细节是万万不可忽视的，每一位成功的决策者，必须都懂得细节的重要性。想要把握好细节，你可以从以下几个方面培养：

1. 培养自己的耐性。不管是生活还是工作中，如果没有足够的耐心，你就无法发现很多细节。因此要注重培养自己的耐性，做决定的时候不要粗枝大叶，忽略关键的细节。要时常提醒自己，不管多么细枝末节的事，都不能马马虎虎地结束，只有对当前的事物进行耐心细致地揣摩，才能把握住要领，降低做错决定的概率。

2. 要从认识上对细节重视起来。我们必须培养见微知著的能力，在遇到事情的时候，要形成对自己的判断，然后在心里进行一番比较和过滤，应该做的一个也不能放过，不应该做的一定要尽量避免。只有做到认识上的重视，才能正确把握、正确处理好每一处细节，让自己的决定不容易出错。

3. 要重视生活中的“行小”。古人说“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”，这也是细微处见精神的体现。在生活与工作中，我们一

定要注重自己的一言一行、一举一动，虽然这些都是细枝末节的小问题，但是都会影响周围人对于自己的评价。如果我们忽略了“小节”，那么就会影响到你的事业发展，以及决策能力。

总之，不重视细节是很多人做错决定的根本原因。细小的事情可能看起来微不足道，可是在关键时刻却能起到四两拨千斤的作用。我们只有在做决定的过程中，从细小处着手，仔细考虑各种方面的因素，才能让自己不输在小问题上。

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



**哈佛第六课：
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

哈佛学子约翰·肯尼迪说过：“如果一个人连自己都控制不了，他还能够做好什么事情，我们的民众会放心把整个国家都交给他吗？”这是肯尼迪总统对自控力的理解。所谓自控力，就是自我控制的能力，它能够帮助我们在面对情感、欲望、突发事件、外界诱惑以及重大决策问题时，能够更好地进行自我控制。这也是一种自我控制的能力，你能否控制周围发生的事件，能否控制好你的人际关系，能否控制自己做出正确的决定等。

自控力主要体现在一个“控”字上面，即一个人对自身行为习惯以及外界诱惑的控制能力。一个人想要征服世界，首先就要战胜自己，这听起来很简单，做起来却不容易。因为我们每个人心中永远存在着理智和感情的斗争。只有提高自控力，才能战胜自己的情感，才能支配自己的行为，才能避免错误的决定。自控力也是人类最基本的技能之一，是我们的高级认识功能，如果没有自控力，人类社会也将变成一团糟。你也可以想象一下，自控力就像刹车和铁轨一样，如果没有自控力，人类只会有失控的行为中走向灭亡。心理学研究也发现，自控力与我们标榜的成功也有着密切的关系——自控力强的人，拥有更多的自信，更强的社交能力，能够更好地面对自我情感和外界

的诱惑，也更能做出正确的决策。

我们每天都要面对来自各方面的考验，也总是受到别人的否定与指责，其实越是成功的人，所受到的批评就越多。真正的勇气就是对自我进行控制，无论外界给自己多大的压力，都要学会自己来做决定，因为我们的人生就是我们自己的，我们必须成为自己的主人。除了面对外界的不确定因素，还要控制内在的自我，我想你一定知道人类是多么复杂的动物，拥有多少复杂的情感，甚至一些不好的习惯和思维方式，都会影响我们的决策能力。著名的成功学大师拿破仑·希尔曾经说过：“如果一个愤怒的人开始辱骂、嘲笑你，不管是不是公正，你都必须记住：如果你抱着以其人之道还治其人之身的心理去报复对方，那么你的心理就会由对方控制，也就意味着对方控制了你。但是如果你是一个自控力很强的人，在辱骂和嘲笑面前保持冷静与沉着，那么你依旧维持着正常的情绪，保持着应有的理智，对方会惊讶地发现，你所用来报复的武器是他们所不熟悉的，因此你很轻易地就能控制他，也比对方更容易成功。”的确，自制力能够帮助我们战胜一切内外因素的影响，做回真正的自己。

哈佛大学的保罗·哈莫尼斯教授专门从事人类注意力、自控力及情绪等多方面的研究，其中对于人类自控力的研究尤其深入。在这些年里，他先后帮助上千位心理疾病患者，通过提高自控力重新树立起生活的信心和勇气。在提高自控力的过程中，哈莫尼斯教授会让患者做一个心理测试：

哈莫尼斯教授向患者提问：你的生活有秩序吗？然后让患者在下面的答案中选择一个。

第一，很有秩序。我总能够把房间和办公室桌面收拾得整洁干净，我从来不会错过约定的时间，也不会出现拖延时间的行为。我的

朋友们都为此感到惊讶，老板却很欣赏我。

第二，秩序一般。通常我能够将生活打理得井井有条，可有的时候却会感到分身乏术，不知道应该先做什么，再做什么。因此我会对那些生活比我更有秩序的同事产生嫉妒。

第三，毫无秩序。事实上，我的生活已经陷入了一片混乱之中，有时候感到自己无事可做，有时候许多事情又一拥而上，让我手忙脚乱。我从来都找不到生活的重心，整个人总是左右摇摆。

哈莫尼斯教授告诉患者们：“如果你的选择是第二或者第三，就必须学会提高自控力了。自控力是一种掌控自己内心的能力，一个人只有懂得如何去掌控自己的内心，才能更好地掌控外面的世界。”哈莫尼斯教授的话值得我们深思，在现实生活中我们经常会发现这样的现象——那些总是做错决定的人，都喜欢从外面去寻找失败的原因，却很少去思考自身究竟出了什么问题。而那些拥有较强决策能力的人，通常会从自己的内心寻找原因。也就是说，无论是有意识的，还是无意识的，他们都希望找到自己内心的症结所在，并且由内而外地去掌控自己的人生，去做出正确的决策。什么是由内而外？就是通过自控力来掌控内心，释放内心的能力，再通过自己的能力去掌控外面的世界，最终成为一个驾驭生活，能够做出正确决策的人。正是因为这样，哈莫尼斯教授才会说：“只有提高自控力，才能获得最终的权力！”

我想很多人都有过这样的体会，就是在理性的时候往往想控制自己，而在感性的时候往往不想控制自己，因此想要用理性的目标解决感性的问题，似乎是很不现实的。如果你想通过提高自控力来做出正确的决定，那么首先就不要再有压迫自己的感觉，试着去做一些让自己身心舒畅的决定。要知道，自控的死敌就是压力，很多时候我们失控

的原因就是因为某些无法排解的压力，所以当你感到情绪紧张或者压力巨大的时候，不妨学会放松自己，让压力得到排解，这样也有助于提高自己的自控力。除此之外，你还可以做以下几件事情：

1. 给自己制定一些小计划，不要难度太高的，但是一定要完成。
2. 当你无法做出决定时，先花一点儿时间去做其他的事情，听听音乐，看看书，或者去外面走走。
3. 保证充足的睡眠，只有这样才能保持清醒，更好地抵抗来自外界的诱惑。

哈佛思维训练，让行动与思路都变得清晰

在哲学家看来，人的思想就是万物之因，因为思想将决定人的行为，而行为将决定人的命运。在做决定的过程中，思想也占据着最重要的位置，所以哈佛行为心理课一直很强调思想的重要性——只有通过专业的思维训练，才能让自己的行为和思路都变得清晰起来，才能让自己做出正确的决定。

现实中有很多人都因为思路不清晰而做错了决定，这样的例子太多了。比如在心理学上有一个“霍布森选择”，就是在我们思维不清晰的时候，很容易陷入一种决定的困境，让我们误以为决定不需要自己做出，因为决定的选项中没有其他的选择，我们只能做出唯一的，也是不得不做出的决定。可事实上，这种决定困境又是我们的思维局限制造的，如果能够打开自己的思维，让自己的思维变得更加清晰，更加开阔起来，那么就更容易打破“霍布森选择”了。

想让自己的思维变得更加清晰明了，你可以对自己进行专业的思维训练。对于决策者来说，清晰的思维和步骤能够让自己的决定更具科学性和合理性。那么有没有什么系统的思维模式，能够帮助我们更好地做决定呢？哈佛行为心理课告诉我们，每一种决策都具有各自不同的特性，我们不能用单一模式化的思维去理解，不过所有的决策都具有一些共同的特性，我们可以通过这些特征总结出一些方法和步

骤，它们或许能够帮助我们找到决策的重点。

思维训练之一：明确决策需求和决策目标

在做出决定之前，你必须明确自己的预期目标是什么，尤其是决定的最原始需求。只有找到决定的最原始需求，才能让大脑清晰地把握好决定的方向，从而得到最好的结果。我想你一定知道心理学上的一句名言：“你想成为什么，就能成为什么。”一个人的思维有多广阔，他就能拥有怎样广阔的世界。因此我们清晰地知道自己的决策需求与决策目标，这样才能像爬楼梯一样从一个台阶到另一个台阶，一步步迈向自己的预期目标。

思维训练之二：努力寻找备选方案

每一个决定都不止一种选择，否则就谈不上决定。既然被称为决定，就必然是从多个方案中选择最好的备选方案。简单来说，无论怎样的决定，都不可能完全没有退路或者完全无法调整，除非是陷入了思维上的“霍布森选择”。所以在我们做出决定之前，就必须做好所有备选方案的准备，备选方案越多，决定时的选择项也越多，这就好比大片撒网一样，就算最后没有捕到大鱼，也是能够捕到小鱼小虾的。当然，我们要做的是其中的最优选择。

思维训练之三：仔细比较每一个选项

当我们找到足够多的备选方案之后，就要对其进行对比分析了。我们必须详细地考虑每一个选择可能出现的最好和最坏结果，因为很

多决定一旦做出，就有可能产生无法预料的后果。如果事先没有对决定所产生的后果有一个清晰的了解和认识的话，等到意外发生时我们就会手忙脚乱，让整个决定过程陷入混乱和不知所措中了。要努力规避这些意外的发生，就要求我们对每一个备案选项进行认真细致地考量，在理性分析的基础之上拟定最佳的策略。

思维训练之四：明确价值判断体系

为了更好地评估每一个备案选项，我们必须建立一个相对明确的价值判断体系。因为当我们对每一个种选项可能导致的后果都有全面的认识之后，就要对各个选项进行比较，从中选择最佳的方案。既然要进行比较，就必须有一把“标尺”。所以，在决定前必须建立一套价值判断系统，作为各种选项的判断和评估标准。

科学的价值判断体系主要包括三个基本准则，那就是原则、法律和道德。此外，我们还必须在意个人价值体系的作用，比如有的人觉得真诚是很重要的因素，在做选择的时候就会充分考虑到真诚的原则，如果某些选项违背了这一原则，决策者就会毫不犹豫地放弃。

思维训练之五：做出自己的决定

在对所有备案选项进行过仔细比较和分析之后，就要做出自己的决定了。这一过程对于决策者来说可能相对容易，因为在经过上面的四个步骤之后，决策者对于自己的需求、预期目标、想做的事和必须做的事，都成竹在胸了。那么接下来就毅然地做出自己的决定吧！

思维训练之六：决定后的追踪评价

在你做出决定之后，并不是意味着整个决定过程已经结束了，还必须根据决定后的执行情况进行追踪评价。决定是否正确，是否得到有效执行，是否朝着自己的预期目标迈进，这些都是决策者需要考虑和证实的问题。如果决策者对于执行毫不在意，没有根据现实的变动而做出及时的修正，那么执行就有可能出现问题，让你离自己的预期目标越来越远。

决定后的追踪评价是对决策者执行情况的定期回顾的复查，这也是让整个决定走向正轨化的重要途径。对决定进行追踪评价主要通过列举自己所做的决定，并且与当前的执行情况进行对比。你可以问自己以下几个问题：

1. 在做出决定之后，你做了哪些事情？
2. 在执行决定的过程中，做了哪些不应该做的事情？比如与决定无关的倒行公事。
3. 决定的执行情况与你的预期进度是否相一致？
4. 你是否与自己的预期目标越来越近？

通过以上的思维训练，我们能够更加清晰地理解做决定的整个过程，这也是普通决策者应该学习和掌握的地方。总之，想要成为一个成功的决策者，就要让自己的行为和思路都变得更加清晰，这样才能够做好每一个决定。

哈佛大学没有后悔，识别惰性行为

如果有人问你，影响你做决定的最主要因素是什么？你会怎样回答？是缺乏独立的思维能力？不够理性？还是自控能力太差？或许这些因素都或多或少地出现在你的决策过程中，但是有一种因素你也不能忽视，那就是人的惰性行为。因为惰性而产生的决策拖延或决策失败，经常会发生在我们身上——冬天太冷了，我们赖在床上懒得起来，连一个“起床”的决定都做不了；手头上的工作太多了，我们总是想留到明天再做，或者总想推给别人。类似这样的惰性行为经常影响我们的决策，于是哈佛行为心理课将这种惰性行为比喻成一种具有诱惑力的“怪物”，我们在每个决定的时候都有可能和这个“怪物”不期而遇。

毕业于哈佛大学的富兰克林总结说：“懒惰就像生锈一样，比操劳更消耗身体。”惰性行为是人的一种劣根性，为了做出正确的决定，我们必须想办法根除这种劣根性的钳制。惰性行为在我们的生活中也十分常见，比如当我们观察员工们的工作状态时，有的员工总是认真勤劳地工作，拥有明确的目标和现实的行动；有的员工却像行尸走肉一样，上司指派的任务总是不能按时完成，甚至每天上班什么都不想做——这样的员工就是被惰性所控制的员工。

行为心理学将人的惰性分成两种，一是行为上的惰性，二是思想

上的惰性。行为上的惰性比较容易被察觉，要克服也比较容易，只要发现自己没有在规定时间内完成某项任务，或者行为上有“偷懒”的现象，只要进行相应的纠正就可以了。相比于行为上的惰性，思想上的惰性更加可怕一些，它就像一种慢性疾病一样，在无形中给人们带来致命的伤害。我们看到有些人表面上整天都在忙碌，似乎一点儿也不懒惰，可是有的人收集了信息却发现不了问题，发现了问题也没有立刻采取行动去想办法解决，由于缺乏正常的思考，这些人的大脑始终处于封闭状态，有的人工作好几年了，水平一点儿也没有得到提高，由于惰性行为的影响，他们没有实现自我突破，也没有进行自我约束。这些不好现象的出现，我们的决策也会受到影响，甚至还有的人因此而“懒得做决定”。

人的惰性行为很多时候也会受到外界因素的影响，如果外部环境“允许”，人的惰性就越明显，相反如果受到外部环境的制约，人的惰性就会减小。比如有一位女士依靠自己的努力成立了自己的公司，一直经营得不错，结婚后她回家生小孩，把公司交给了丈夫打理。由于丈夫接管了公司，她有更多的时间休息娱乐，惰性行为也越来越严重，有时候丈夫忙不过来，希望她能够出手帮忙一下，她都会果断地找出各种理由拒绝。因为之前的高压工作让她十分疲惫，现在终于能够有机会放松一下，当然不能随意放过。可是后来，她的丈夫因为车祸去世了，她只能重新调整好自己的状态，克服自身的惰性行为，又开始独自打理自己的公司。而且她还有了自己的孩子，不得不一边带孩子一边工作。由于受到外界环境的影响，这位女士由勤劳变懒惰，又由懒惰变勤劳，这让我们知道惰性行为也是可以调节和克制的。

在哈佛大学，所有学生都将懒惰看成自己的“仇敌”，他们总是很勤奋地学习，生怕自己被懒惰所影响。这让我想起了古罗马皇帝的

临终遗言：“勤奋是通往荣誉圣殿的必经之路！”世界上所有成功的决策者，都知道懒惰的可怕，所以他会在懒惰摧毁自己之前，先把懒惰给摧毁了。那么，你知道自己是一个懒惰的人吗？其实所有的惰性行为都是因为主观上无法按照既定目标行动的一种心理状态，当我们出现惰性心理时，通常会有以下这些表现：

1. 你很想做某件事情，可是却一直没有现实行动。
2. 在做事的过程中，如果有其他更吸引你的事情发生，你就会顾此失彼。
3. 勉强自己做某件事情，只做了一部分，再努力就可以完成时，却选择了放弃。
4. 你也觉察到拖延时间的害处，可仍在拖延已经决定要做的事。
5. 无论做什么事情都喜欢一拖再拖，到最后一事无成。
6. 你也品尝到拖延的恶果，并且决定要改变，可总是“旧病复发”，让自己陷入矛盾之中。

惰性不仅会影响到我们的生活和工作，而且还会对我们的决策产生重大的影响。懒惰的人总是懒得去收集信息，懒得做出分析，懒得做出判断和决定。那么我们应该如何去克服这种惰性，让自己的决策不再受到影响呢？哈佛行为心理课给我们的建议是：

首先，理解决定的意义。我们所做的每一个决定都是为了完成我们预期的目标，所以做决定不是在为别人做决定，而是为了达到自己的预期目标，这才是决定的真正含义。

其次，规划人生目标。你每天都应该反省一下，自己的付出是不是让自己离目标更近一步了，只有拥有空杯心态，才能倒掉杯里的水。

再次，合理安排好时间。人的惰性行为与生活和工作上的散漫分不开。所以你必须安排好自己的时间，将每一份工作的完成时限都定好，避免出现拖拖拉拉的行为。

第三，让自己变勤奋。当你养成勤劳的习惯时，惰性行为自然就会烟消云散了。因为一个人在勤奋做事的时候，行为和意念都是统一的，类似懒惰这样的消极行为一般都没有潜入的机会，更不可能影响到我们的决策行为。

最后，加强体育锻炼。心理学专家指出，身体的虚弱或疾病，会让身体的疲劳感加强，因此要努力加强体育锻炼，让自己拥有良好的体质与精神状态。

错误有时看不到“低姿态”的人

在哈佛大学，我们看不到“低姿态”的学生，因为哈佛学子身上都有一种成功者的自信。这也难怪，他们能够从千千万万的竞争者中脱颖而出，在学识和能力上都是出类拔萃的人才，自信度当然比一般人要强很多。这种自信不仅让他们成为“天之骄子”，而且还让他们成为最成功的决策者。

在做决定的时候，自信是我们必须具备的一种素质，因为我们必须相信自己所做的决定是正确的。不管决定的过程是缓慢还是快速，自信都具有同样的功能。有很多成功的决策者都依靠自信做出了正确的决定。这种自信来自于多年所积累的经验，也来自于一种可以预感到某些事物是正确或者错误的本能感觉。如果你很确信自己的决定是正确的，就算它并不能让所有人感到满意，也许还会使你陷入艰难的处境，可是它的降临还会给你带来一阵轻松愉悦感，之后你还会产生一种如释重负的感觉，因为有了决策的自信，你已经走出了决定的困境。当你以这样的“高姿态”去面对自己的决定时，做错决定的概率也会变小了。

哈佛行为心理学指出，那些能够在关键时刻做出最正确决定的

人，通常都具备一般人所不具备的自信物质。他们从来不会放低自己的姿态，被决定所困扰，因为他们相信自己能够将所有的决定都驾驭好，并且尽量不出现错误。那么，这些自信的决策者，都有哪些特质呢？

一 拥有准确的判断力

在我们需要做出决定之前，必须事先对这个决定进行准确的判断，看它是否有必要进行下去。这就好比要做外科手术之前，医生会对病人的情况先进行判断一样，因为他们知道手术的风险性极高，必须想办法避免那些不必要的手术。同时，我们也要对自己的决定做出准确的判断，认真思考决策的风险都有哪些。

那些成功的决策者身上都拥有准确的判断力，这一点却经常被我们所忽略。作为成功的决策者，总是先从高层次的大致方向上做出判断，再根据自己的判断做出具体的决定。只要方向找对了，就算决定有点儿偏离正常轨道，也有可能及时做出修正和挽救。但是如果从根本上就判断错误的话，那么就算决定是对的，也不可能获得成功。如果借用医学上的话来说，就是对于疾病的诊断一定要正确，只有在决策过程中做出正确的判断才能够“对症下药”。

二 懂得听取他人的建议

也许你会认为自信者只会在意自己的判断，而不会在意他人的建议，事实上这只是一种偏见。真正的自信者是懂得倾听的，因为他

们知道这样能够帮助他们获得更多有用的信息，从而做出正确的决定。一个人再怎么自信，其能力也是十分有限的，因为只有虚心倾听他人的意见和建议，才能融合他人的可取之处，从而做出最佳的决定。

有的人在做决定时，根本不会考虑他人的意见，认为只有自己的决定才是正确的。这当然不是一种自信，而是刚愎自用。对于这种人，就算你有很大的本事，见识比一般人都高明，也绝对不能出现这样的态度。因为你的决定不可能永远是正确的，他人的建议也不一定全都是错误的。只有虚心听取他人的意见，才会给自己留下一点儿余地，否则只会让自己钻进牛角尖。而且，当这种刚愎自用的行为形成一种习惯，你身边的同事或者朋友可能再也不会向你提出意见或者建议了。在这种情况下，就算你的决定是正确的，也不会有人为你感到高兴，可是你的决定一旦出现错误，并且造成了一定的损失，就一定会招来他人的嘲笑和非议。

从另一方面来说，我们每个人获取信息的能力都是有限的。如果从来不听取他人的意见，肯定无法获得更多有价值的信息，这样在决定的时候就有更大的可能会出现偏颇。而且，就算他人的建议是错误的，你也不认同他的观点，可是他却给了你一种错误的警示，让你在决策过程中可以尽量避免这类错误，这也是一种不错的收获。

三 能够抓住重点，分清缓急

在生活中，我们无时无刻都需要对某些事情做出决定，如果你不清楚哪些是应该做的，哪些是不应该去做的，就无法让自己的决定

变得井井有条。

我们身边有很多人都分不清事物的轻重缓急，更抓不住事物的重要。明明他们的手头上有一件最应该去做的事情，可是却选择去做另一些无关紧要的工作——因为这些工作能够快速而熟练地完成，从而让他们获得一种极大的成就感，相比之下，那些最应该去做的工作，却因为繁琐和麻烦而被他们抛到了一旁。于是，很多人都给自己制造了一种忙碌的假象，他们一会儿忙这个，一会儿忙那个，可是一天下来却没有把最应该做的工作完成好。再看看那些自信的决策者们，他们都明白事有轻重缓急的道理，所以他们在需要做出重大决策时，都懂得分清主次，合理地安排自己的时间，也知道什么是自己应该关注的重点。

其实，在适当的时候做出适当的决定也是一种自信的表现，因为我们每天需要面对的事情太多也太繁杂了，如果抓不住重点，分不清轻重缓急，对所有事物都一视同仁，那么根本无法做出很好的决定。

四 能够将决策执行到底

尽管我们一直在讨论如何能够做好决定，可是很少有人关注决定的执行情况。事实上，很多人都让自己的决定“半途而废”了，真正能够坚持到底的人少之又少。从根本上来说，任何一个决定都是为了实现我们的预期目标，它不仅包括了前期的信息收集、分析判断、做出决定等重要的步骤，更为重要的是决定之后如何去执行的问题。也许一般人都能够做出正确的决定，可是能够将决定执行到底的却只有

那些真正的自信者。

哈佛行为心理学教授曾经说：“理想的殿堂是由现实的基石一块块搭建而成的，只有忠于现实、面对现实的人，才可以超越现实。”我们做出决定只是迈出了追求理想的第一步，如果你没有自信去将自己的决定执行到底，那么永远无法到达自己的预期目标。只有将决定坚持到底，才能最终实现自己的理想，让自己的决定显示出原有的意义。

语言艺术和决定论

我们每天都要说很多话，其中有些关于未来和人生的话，在某种程度上也关系到自己的决策方向。换句话说，你的说话方式有时候也代表了你做决定的方式。

哈佛行为心理课向人们阐释了语言艺术对于决定的影响，其实从哈佛毕业的总统、科学家、商业家以及各行各业的杰出人物，都懂得说话的艺术。在哈佛，每一位学生都懂得语言的技巧，通过语言来强化自己的思维，促进人际间的交往，同时也发挥语言的潜在功能。语言是如何影响人的思维以及决策能力呢？

我想你也经常听到有人说“好的”、“没有问题”、“一定可以”，如果每天都能说出这样乐观积极的话，那么他的生活一定过得很顺利，就算遇到问题也能够努力来解决，在做决定的时候也勇敢果断。相反，每天都抱怨“不行了”、“没办法了”、“我做不到”的人，心态都比较悲观消极，在遇到挫折的时候难以应对，在做决定的时候也容易犹豫不决。

每个人都必须看到语言的重要性，只有知道自己说出的话拥有怎样的影响力，才会试着去改变自己的语言。很多时候，你所说的话会指明你一天的行动方向，也代表了你即将或者已经做出的决定。换句话说来说，就是你说出的话多半都变成了现实。这也是大脑与自律社会

所决定的事情。因为人的自律神经需要通过大脑皮层来支配一个人的行为。当人的大脑产生一个想法的时候，必须通过自律神经来将这个想法传达给身体各部位，从而将一个人的想法变成行为。从小到大，我们所做的每一件事情，小到去超市购买牛奶，大到乘飞机去国外求学，都是通过这一过程来实现的。

假如要给人们的想法找到一个最合适的载体，那就是人的语言了。因为当我们思考问题的时候，语言早就已经浮现在我们的脑海中。所以想要把脑海中的语言变成现实的行为，最重要的就是在考虑问题的时候，如何才能把自己正在思考的问题用最恰当的语言表达出来。这样一来，你最后说出来的语言，都会或大或小地影响到你的决定，甚至你未来的人生。只有乐观而积极的语言，才能促使我们做出正确的决定，才能将我们引向美好幸福的人生。语言就像飞机上的自动引擎一样，只要按下按钮，就会让我们在正确的航道上航行。

现在我们可以总结出一条规律，那就是语言能够代表我们的想法，而我们的想法将直接影响到我们的决定。如果你不想自己总是错过决定，就不要总是说一些悲观消极的话，因为只有积极的语言才能让我们拥有积极的行动，才能让我们的决定走向正确合理的轨道。在现实生活中，你想得到职位的晋升，想请别人帮忙倒垃圾，不管事的大小，都必须懂得运用好语言的艺术。美国心理学家艾瑞克·诺雷斯就曾经说过：“说服是一切社会交往的基础。”而哈佛行为心理课告诉我们，语言艺术和决策也有着十分紧密的关系。语言艺术也不是天生就有的，而需要现实生活的磨练。那么，我们应该如何学习运用语言的艺术呢？

第一，要学会正确地发音。你千万不要以为这只是一个大问题，要注意每个字的发音，只有这样你才能更加顺畅地与人交流，才能不影响自己的表达与心态。我们也经常会见到一些口齿不清的人一步步

走向自卑，在决定面对开始变得犹豫胆怯的。所以学习语言艺术要从最基本的发音开始，通过日常练习，以及学习模仿别人的说话方式，多朗读书报，多收听广播等。

第二，要注意自己的语速。说话的时候，无论语速太快或者太慢都不好。有的人可能会觉得说话快节省时间，事实上这样很容易让自己思维混乱，也容易让对方无法理解你的意思；说话太慢又会给人留下木讷呆板的感觉，也容易引起他人的反感。所以掌握好适宜的语速，能够让你更好地表达自己的思想，也能让对方更好地理解你的意图。另外，在适当的语速控制下，还必须运用好自己的思想，否则就无法准确地表达与理解说话的内容。

第三，说话内容也很重要。语言是表达思想的载体，具体说什么也能够反映一个人的思想，因此说话的内容也很重要。在与对方说话时，一定要认清对方是什么人，对于不同的人可以采取不同的说话方式及内容，但是要尽量做到坦白直率和细心谨慎。我们说话的目的是进行思想上的交流，是表达自己的想法，理解他人的意图。要切记信口开河以及连珠炮似的说话方式——信口开河也许能够表现你的语言表达能力，同时也会给人一种“缺乏真诚、不负责任”的感觉；连珠炮似的说话方式则容易让人感到厌烦，因为你一说话别人就基本没有机会启齿了，这样自然不受人欢迎，甚至会让人联想到，你做决定的时候也只会顾忌自己的感受，根本就不客观理性。

第四，尽量让别人先说话。这样不仅能够表现自己的谦逊，让对方感到被重视，而且也给自己一个缓冲的机会，去观察对方的神情及动作，从而更好地理解对方的意图。懂得让别人先说话的人，在决策过程中也懂得从客观上考虑问题，不会只沉迷于自己的表达。如果你总是喜欢抢着说话，甚至说起话来就滔滔不绝，那么只会给人留下一种恶劣的印象。有的人以为说话多便能显示自己的个性，让别人认为

自己善于谈话，可事实上这已经不是谈话了，而是你一直说，别人一直在听。这样的人自然很难受到别人的欢迎。比如一位销售员如果只是一味地表达自己的产品有多么的好，而不去倾听顾客的意见及心理需求，可能很难做成最后的生意。

第五，说话要分清场合。如果是在公共场合，说话的时候声音不要太大，而要多顾忌他人的感受；如果是对众人演讲，就不要声音太小，而要注意自己说话的声音能否被在场的每一个人听到。

法国哲学家罗斯费柯曾经说过：“在与人谈话的时候，如果把自己说得比对方好，便会让朋友变成敌人。相反，则会让敌人变成朋友。”可见说话的影响力是如此之大。我们看到哈佛人都精通语言的艺术。其实在很多时候，一个人的说话方式也代表了他做决定的方式。因为语言就是你的“第二思想”。

失控行为是错误决定的温床

哈佛行为心理课一直试图通过教给学生们科学合理的思维方式，从而让学生们减少做错决定的概率。可是做决定毕竟是个人的行为，人永远不可能像机器那样有规律地运转，因而决策过程肯定会受到个人主观因素的影响。这一点哈佛行为心理课也有说明。

现代社会学创始人马克斯·韦伯把人类的现实行为分成四种类型：价值合理的行为、目标合理的行为、传统的行为和情感的行为。其中，前两种是理性的行为，后两种是情感的行为。对于决定本身来说，更需要的是理性的行为，可即使是十分理性的人，在做决定的过程中也会因为决定本身的非人格因素和利益关系，而使决策者出现非理性化的倾向，使得决策过程中出现情感行为。

我们都知道人的情感是多变的，具有很大的不稳定性，可是情感因素却在决策中扮演着十分重要的角色。那些因为情感失控而失去正确决断力的人并不少见。在不稳定情感的影响之下，人的意志会稳定地指向某一特定的目标，一般都无法根据外部环境的变化来进行调整，从而使人做出更客观理性的判断。尤其当人产生冲动情绪时，更会对决策产生“致命”的影响。

冲动是当人受到某些刺激所产生的一种心理应激状态。冲动状态

的发生，虽然是个体性的体验，可是因为冲动而产生的心理和行为反应，却不容易被理性地控制。其中的主要原因有：

第一，冲动有时会战胜理性。如果我们能够用理性的眼光去分析，就会发现在大多数决策中，并不都是理性占主导地位。很多现实的例证都说明人并不是理智人，而是一种很容易受到情绪影响的复杂生物。很多人都有过头脑发热的时候，我们做出的决定很多都是依靠情感、意志、欲望等“非理性”的东西进行的，或者依靠自身的经验、习惯等成见进行的。

第二，冲动者通常无法自控。冲动情绪虽然和个人的认识有关，但是在冲动情绪的影响下，人的心理和行为却很难自控。从生理上来说，当我们受到某种特定的外在刺激后，肾上腺髓质会分泌一种叫做“肾上腺素”的激素，它能够加快人体的血液循环，使心脏快速跳动，我们也会随之处于一种紧张冲动的状态中。在这种状态下，想要理性地做出正确的决定，几乎是不可能的事情。

如果你不想被冲动的情绪所控制，不想在刺激时做出过激的反应，就应该学会克制自己的冲动情绪。古代战场上，一方守城，一方攻城，守城的将护城河的吊桥高高吊起，紧闭着城门，攻城的人便没有办法。有时候攻城的人会在城下大声呼叫，如果守城的人一时冲动便杀出城门，便有可能会中计，造成十分严重的后果。在决策过程中同样如此，以往的大量案例已经说明，在冲动时做出的决定通常都是错误的。

哈佛大学的伊莱恩·凯玛克教授曾经说过：“比做暴君的奴仆更不幸的事情就是成为情绪的奴隶。”所以，当我们遇到不顺心的事情时，就要学会保持内心的冷静，让自己不那么容易冲动，否则你的生活就被冲动的情绪毁掉，最终变得苦不堪言。

生活中有太多的事情会让我们产生冲动的情绪，这也和个人的情绪管理能力有关。想要管理好自己的情绪，首先要知道情绪是什么。情绪就是一个人对于客观事物的体验，是主观上的一种感受，比如我们常说的喜怒哀乐等等。这些情绪就像身体对你说的“话”，让你知道自己正处于怎样的境地，也提醒你应该用怎样的方式去处理眼前的事情。

根据以往的经验我们可以得知，在我们进行决策与行动时，情绪往往会给我们带来极其重要的影响。也就是说，一些良好的情绪可以转化为乐观积极的生活处世态度，增加决策的正确性；而一些不良的情绪会让人产生悲观消极的处世态度，也容易使决策失误。因此，当我们受到外界的刺激导致情绪不稳定时，首先要学会克制自己的情绪，不要让冲动代替理性来做决定。

既然冲动对于决策的影响力如此之大，那么我们应该如何去克制冲动的情绪呢？

1. 转移法：在产生冲动情绪时，你可以尝试着做其他事情，让自己的注意力得到转移。

2. 拖延法：当你冲动时可以数数字，从1开始数，一直数到不发火为止。有研究表明数数字数到60的时候，再大的火气也消失得无影无踪了。你也可以试，数到60吧！

3. 忍耐法：你可以试着培养自己的忍耐性，给自己树立适当的目标，张弛有度，沉着面对每一次决定。

4. 调节法：你还可以对自己的情绪进行调节，培养自己的积极情绪。热情和开放的心态都可以缓解冲动情绪。

5. 宣泄法：当你感到压力巨大，心里都是愤怒情绪时，不妨学会适当的宣泄。你可以通过语言或者行为来宣泄内心的不良情绪，使自

己的心态保持平衡。

6. 放松法：你可以利用一切可以放松自己的方法，来克制内心的冲动。比如去看一场电影，去听一场音乐会，和朋友聊天等等。

7. 换位法：人要学会换位思考，你不能只顾及自己的情绪，而不去顾及他人的情绪。

8. 预测法：在冲动时想想后果吧！或许当你预知到冲动所带来的严重后果时，自然就会平静下来了。

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



哈佛第七课：
生活中绝没有那么多的规律可循



人类并不擅长发现谎言

心理学家将说谎定义为一种“协作”行为，只有当你轻信了谎言时，才能显示出谎言的“价值”。当然，我们从来不会去谴责善意的谎言，重点是我们如何去识别那些具有“破坏性”的谎言，尤其当它们影响到我们的生活及决策的时候。

生活中我们时常都会面对谎言，有时候我们自己也会说谎，只是人类并不擅长发现谎言。有时候，谎言也是出于善意，比如对病危患者隐瞒病情，不去增加他们的心理负担；有时候说谎也是迫不得已，为了保守某些秘密，或者不便公开来说。但是也有一些谎言是不好的，如果说谎的次数过多或者时间太长，就会对那些“被骗者”造成身心上的伤害，这样的说谎就是一种心理病态行为了。

在心理学上有一种被称为“说谎癖”的心理疾病，患有这种心理疾病的人往往会在不自觉中说谎，会因为别人相信自己的谎言而沾沾自喜，有时候甚至会中伤别人。我们身边总不缺少这样的人，他们总是喜欢捏造事实，制造谎言，有时候甚至出现政治诈骗的行为。有的说谎者也许只是为了通过说谎来获得某种心理上的满足，虽然时常被拆穿，但仍然乐此不疲。

有人认为说谎只是一种个人行为，我们没有权利做出评价，甚至发出指责。可是如果说谎给他人、给社会造成了一定的危害，那么说

谎就变成了一种社会行为。当然，我们并不擅长发现谎言。很多时候我们都处于欺骗与被欺骗之中，甚至我们还会欺骗自己。这样说来，谎言就没有一些“可取之处”吗？事实上，有人认为说谎只是一种个人行为，我们没有权利做出评价，甚至发出指责。可是如果说谎给他人、给社会造成了一定的危害，那么说谎就变成了一种社会行为。当然，我们并不擅长发现谎言。很多时候我们都处于欺骗与被欺骗之中，甚至我们还会欺骗自己。这样说来，谎言就没有一些“可取之处”吗？事实上，就像善意的谎言一样，积极的心理暗示也是一种有益的“谎言”。通过积极的心理暗示，我们能够更好地做出决定，让整个决策过程变得简单易行。为什么积极的心理暗示会对我们有益处呢？让我们来看看下面这个实验。

哈佛大学的本森教授找来20名有恶心呕吐现象的孕妇，让她服用一种特殊的药丸，并且对她们说：“这种药物是最新的医学成果，能够帮助你们消除或减轻妊娠反应。”其实本森教授是在对她们“说谎”，这些药丸根本不是什么新的医学成果，而是一种由淀粉片制作的普通药丸，并没有任何药用价值。可是这20名孕妇服用都表示说：“妊娠反应缓解了很多。”

本森教授又找来另外20名孕妇，给她们服用一种名为“艾匹克”的药物，它能够帮助人们呕吐，比如小孩子吃错了东西，服用它可以帮助小孩子吐出毒性的东西。当然，在进行这项实验之前，本森教授已经做了仔细的安全服用量，并不会对孕妇产生不好的反应。本森教授对这20名孕妇说：“服用这些药物会让你们的妊娠反应消失的。”结果这些孕妇的呕吐现象真的停止了，并且都说感觉很好。

本森教授做出最后的总结：虽然这些孕妇并不完全相信教授的话，但是她们都通过积极的心理暗示来对自己“说谎”，让自己相信教授的话，正因为如此，才让那些药物起到了神奇的“疗效”。

在很多人看来，心理暗示其实就是自我欺骗，是对自己“说谎”。可事实上，有的心理暗示却能给我们带来帮助，让我们更加容易地做出正确的决定。人本身就是一种奇怪的动物，总是喜欢自言自语，这样的“谈话”结果却会影响到我们日后的行为习惯，甚至成为自我人格的一部分，这便是自我暗示。

自我暗示又有积极和消极的区别，积极的自我暗示就是对自我的肯定，是对于外界事物积极而有力的叙述；而消极的心理暗示，会让人对外界事物的认知形成某种心理定势，容易偏听误信，凭自己的直觉办事。有一句话叫作“自己才是生命的主宰”。这就是说，自己的人生是怎样的情形，很多时候可以通过自我暗示来掌控。如果你想在决定面前保持清晰的思路，想要不受情绪的影响，那么就多给自己一些积极的自我暗示吧！

积极的心理暗示并不是盲目的自信，也不是对自己“说谎”，而是让自己相信复杂的事物可以通过自己的努力变得简单，相信自己有能力处理好复杂的信息，有能力做出最正确的决断。正如著名心理学家马尔兹所说：“我们的神经系统是很‘蠢’的，你用肉眼看到一件喜悦的事，它会做出喜悦的反应；看到忧愁的事，它会做出忧愁的反应。”

为了让积极的自我暗示达到最佳的效果，我们在进行心理暗示的时候还应该注意两个方面：一是不要有浮躁的心理；二是不要急功近利。积极的心理暗示也是一种潜移默化的过程，如果想要一蹴而就，或者是三天打渔两天晒网，都是不现实的。在一次次做决定的过程中，只有对自己进行长期的积极心理暗示，才可能达到最理想的效果。

不过，在进行积极的心理暗示时，也要对自己的“缺点”进行否定，要对自己“坦白”。哈佛行为心理课将积极心理暗示的运用原则归纳为几下几点：

第一，要坚持运用现在时态，而不是将来时态。比如“我现在就

要做出正确的决定”，而不是“我将来能够做出正确的决定”。

第二，要运用最积极的方式进行暗示。比如不能说“我再也不做错决定了”，而要说“我要做对每一个决定”。这样的暗示能够帮助我们创造积极的思维形象。

第三，运用的词句越简短越好。只有最强烈、最清晰、最简短的暗示才能达到最好的效果，情感传达得越多，给人留下的印象就会越深。

总之，在进行积极的自我暗示时，我要让自己尽力去相信这种感觉，相信你所暗示的都是事实的存在，并且能够帮助你做出最正确的决定。

你记住的不一定就是真的

你必须明白，在大多数情况下，我们所做出的决定都不是在一张白纸上进行的，而是依靠提取记忆中的有效信息，是对于过去决策的完善、调整 and 改革。

记忆中成功的决定经历必然会给当前的决策带来有益的借鉴，可是记忆中失败的决策却给我们带来消极的影响。换句话说，很多时候我们做错决定，都是由于受到记忆的诱导。

在我们谈论记忆对于决定的影响时，你有没有考虑过记忆本身有没有问题。很多人都相信自己的记忆，甚至把它当成自己认识世界、处理各种关系以及做出决策的最大依据，可是哈佛行为心理课却提醒我们：“我们的记忆也不一定可靠！”我想你一定有过这样的经历，就是当你回忆起某件事情时，可能会发现朋友所讲述的某些细节，和自己记忆中的不太一样。

记忆中的误差可大可小，所造成的影响也不一样。如果我们只是将一次愉快的下午茶记成了一顿火锅，可能没人会介意这种无伤大雅的记忆错觉。

可是在一些重大决策与重大事件上，记忆的可信度却可能是关乎生死的事情。比如美国心理学家曾经做过一项统计，结果表明在警方安排的嫌疑犯指认中，有20%—30%的目击证人会指认出警方明确知道

并不是正确的人。

如果真正的嫌疑犯并不在指认范围中，目击者仍然会指认出一个“嫌疑犯”，这就造成了一些无辜者蒙冤入狱的情况。事实上这样的事件常有发生，在20世纪的美国就有一名叫杰克逊的年轻人因为与真正的强奸犯长得过于相似而被指证，无论他如何辩解都无济于事，最后只能蒙冤入狱，直到5年后真正的罪犯被逮捕，他才有机会重见天日。

诺贝尔奖获得者利根川在一项神经生物学实验中，发现了大脑中专门负责记忆痕迹的细胞，并且能够人为地通过操作这些细胞去让动物产生虚假的记忆。

为此，利根川在《纽约时报》上发表文章表示：“最新的研究能够让人们意识到人的记忆是多么不可靠！”

人的记忆不像影像记忆那样精确和真实，也更容易出现错误。一种产生虚假记忆的有趣方式是，假如你只是在幻想自己做了某件事情，到后来你再回忆时就会以为自己真的做了这件事情，是不是听起来很不可思议呢？事实上这样的事情经常会发生在我们身上——在你的记忆中，你曾经请朋友去看了一场电影或者听了一场音乐会，可事实上那只是曾经幻想过的事情而已。所以，在复杂的记忆王国中，再生动的回忆也未必真的发生过，更不能将所有的记忆不辨真伪地当成决策的证据。

不知道你还记不记得多年前美国宇航局的“挑战者号”遇难事件。当时航天飞机在佛罗里达州卡纳维拉尔角发射升空，在上升至高空一万多米时就发生了意外，机舱中的所有宇航员都不幸遇难了。这一事件引起了美国甚至全球的震惊，同时也引起了一位认知心理学家的研究兴趣。

他正是被称为“认知心理学之父”的奈瑟尔。在此之前，他曾经

对“水门事件”中宫律师约翰·迪恩的证词进行了深入的研究，最后得出结论称这位自诩为“人肉录音机”的人其实存在很多记忆的偏差。在“挑战者号”遇难事件发生后，奈瑟尔立即对一批目击者进行了访问，询问他们关于爆炸事件的详细经过。

三年过后，奈瑟尔又询问同一批，却发现他们的记忆都发生了一些戏剧化的变性，比如有一位目击者在最初的描述中说“自己是在和别人聊天时获知的”，三年后却变成了“一个女孩子从大厅里跑出来，嘴里大喊着‘航天飞机爆炸了’”。由此奈瑟尔得出结论说：“人的记忆也不一定时时可靠，因为它们随时可能发生变化，甚至产生并不存在的虚假记忆。”

如果你觉得心理学家的研究过于片面化，也不够实际，那么我们再来说说日常生活中你自己的经历吧。我想很多人都做过这种的游戏：由一个人将一个动作或者一件事情传达给另一个人，再由这个人传达给其他人，最后得到信息的人会发现自己所理解的第一个人想要传达的信息存在着很大的差异性。

其实，早在一百多年前，记忆就已经成为心理学家的重要研究主题之一，并且许多心理学家都通过研究发现，人们对之前所经历过的事情的记忆会在一定程度上被后来的事情不断修正。这就是说，我们的记忆都具有重构性，平时我们看到事情的发生，但是在储存记忆的同时，也可能会将虚假的信息同时收纳进来。

这些虚假的记忆信息，具有人类认知经验的倾向性，虽然我们觉得自己的记忆如此真实、如此清晰，甚至从来不会怀疑它的客观真实性，可是哈佛行为心理课却告诉我们，记忆也并不是那么真实可靠的。因为每天有太多的信息进入我们的记忆中，其中有很多可能是真假信息的综合体。

心理学家研究记忆在质和量上的变化，以及人们的知识经验如何

影响对记忆的提取时，发现记忆的内容与事实是不符的，这就是记忆扭曲现象。

这种现象在生活也十分常见，就算是人们经历了相同事情，也会在各自的记忆中出现很大的差异。所以在现代法庭中通常会采用多个证人的多种证据，而且独立向每个证人提出问题，以此来避免记忆扭曲造成的错误判断。

在做决定的过程中，如果我们只是单纯依赖于记忆提供给我们信息——这些信息也未必都是真实的，肯定会影响我们对于真实事件的客观评价，这样我们还能够做出客观正确的决定吗？

反思，未必总是好的

我们一直在强调思考在决策过程中的重要性，如果没有经过周密的思考，很难做出客观正确的决定。这样说来，是不是思考越多越好呢？事实上，过多的考虑并不是什么好事，它只会延误战机，让我们的决定出错。

有的人喜欢对某一个问题进行反复思考，这样简单的问题被想得复杂，容易的问题也被想得简单了。由于考虑太多，自己很容易陷入焦虑、沮丧，甚至是病态之中。总是思考太多的人，最喜欢凭空想出许多阻碍，把平坦的大道想成崎岖的山路，把自己的时间和精力都浪费在对一切事物的思考之中，甚至因此出现思维瘫痪的情况。他们总是曲解别人的意思，曲解事物的原本的发展规律。由于思考花费了太多时间，以至于他们始终都处于原地踏步的状态，很多宝贵的机遇就那样从他们身边一闪而过，就算他们硬着头皮打算做出决定，也因为反复过度的思考而犹豫不决，很难做出最后的决断。而且，在反思的过程中，人的思想也会发现不断的变化，选择的结果也会不一样。

在哈佛大学的心理课上，教授讲述了这样一个故事：那是三位心理学家进行的一项调查研究，他们找来一批大学生，让他们从20部优秀电影中选择3部，来作为自己最喜爱的电影。最后的结果出来了，这些大学生有的选择《无敌破坏王》、《神偷奶爸》这样的优秀

动画电影，也有的选择《辛德勒的名单》、《肖申克的救赎》这样的经典电影。三位心理学家要求这些大学生从三部电影中选出一部马上观看，再选出一部在两天后观看，最后一部电影留在五天后观看。多数大学生都选择了《辛德勒的名单》这部经典电影，因为大家都觉得那是一部好片子。可是却只有44%的大学生选择在第一天观看这部深刻的电影，其他学生则选择了《变相怪杰》、《生死时速》这样大众口味的片子。实验对象似乎都喜欢把好看的电影留到最后，在第二部和第三部电影的观看上，分别有63%和71%的人选择观看更高品味的片子。之后，这三位专家又对另一批大学生做了相同的实验，不过在让他们做出选择之前，先告诉他们：“必须先进行一番思考，然后再选择自己最喜欢的三部电影，因为选择之后他们必须一口气将那部电影连续看完。”这一次，经过半小时“思考”之后大学生只有1/14选择了《辛德勒的名单》这部经典电影。从这个实验中我们不难看出，人们的选择会随着时间和思想的变化而变化。比如你问一个人，现在想吃水果还是蛋糕？他可以选择水果。可是你又接着反问他，先思考一下再做出决定吧！那么在他思考之后可能就会选择蛋糕了。

如果你也是一个喜欢过度思考的人，那么你一定有过犹豫不决、延误最佳时机的情况，或者因为过度思考而出现决定错误的情况。那么，我们如何才能调整好自己的思想，不出现过度思考的情况呢？哈佛行为心理课给大家提出了一些建议，它们能够帮助你应对过度思考。

第一，不再追求完美。很多人过度思考就想做出最“完美”的决定。其实很多决定你早就应该做了，只是一直想要追求完美，所以才迟迟未做出决断。你也很清楚地知道，完美是不切实际的追求，只有放弃完美，尽量向自己的目标靠近，才是最智慧的选择。

第二，不要做出假设。你的心里有千万种想法，千万种假设，如果没有付诸于现实行动，都是不切实际的。因此只有在事实的基础之

上采取行动，才能做出最正确的决定。

第三，让自己主动积极起来。不要总是停留在理论之中，赶紧到实践中去吧！思考应该是周密而严谨的，并不是陷入思维的旋涡中无法自拔。不要让反复的思考埋没了你的能力，甚至把你的生活弄得一团糟。

第四，多问自己几个问题。在决策过程中发现问题、提出问题，并且解决问题。可以让你处于更加积极、务实的状态，让你更快地找到问题的解决方案。

第五，建立一个健康的关系网。你不可能完全客观地了解自己，为了不让自己的思维陷入主观臆想之中，你就要找到一些能够为你提供建议和帮助的人，让他们给你提供一些有意义的反馈。

第六，不要再找借口。过度的思考也是一种拖延，它并不能让你的决定更加理想化。因此不要再为自己的拖延找借口了，反复的思考不如马上做出决断。

第七，养成记录的好习惯。在决策过程中，你可以养成随时记录的好习惯，把自己的想法、决定、行动和结果都一一记录下来，这样可以帮助你更好地把握全局，集中自己的注意力，减少反思的毫无意义的思考。

第八，给自己制定一个计划。为了约束自己的行为，也给约束自己的思考时间，你可以制定一个决策计划表，最好能够按照计划将决策一步步完成。计划能够帮助你明确自己的行为，并且不折不扣地兑现出来。

第九，走出自己的想法。当你因为某个决定而犹豫不决，甚至百思无果的时候，不妨学习克哈特托尔的方法，暂时走出自己的想法，让自己得到放松和释然。也许你会觉得这样做十分困难，可是这样的努力能够让你感受到思想之外的世界是多么的安静与美妙，那里全部

都是快乐、宁静和自然。不管让你停止思考有多么困难，你都要做出自己的努力。也许思考并没有让你很好地做出决定，反正让你陷入了混沌之中，那么就给你的思想放一个大假吧！如果你不知道怎么做，现在就停止思考，去听一段舒缓的音乐。走出自己的想法，走入舒缓的音乐中。

第十，学会放弃一些想法。在做决定之时，你的脑海中可能会出现各种各样的想法，它们在你的脑海中四处游荡，其中一些是根深蒂固的，一些应该被淘汰，它们一会儿让你往左走，一会儿又让你往右走，时间就在被这些莫名其妙的想法一点点吞噬着。你被这些想法牵引着走，直到一些难得的机遇也被延误了。这时候你就应该学会放弃一些想法，让自己专注于关键的问题上。

你决定还是我决定？还是你决定吧

生活中我们发现有这样一类人，他们不喜欢自己做决定，而希望得到他人的帮助或者代劳。如果有机会不用自己去做决定，他们会毫无目的地决定的权利交给任何人。这种害怕做决定的人，其实就是缺乏责任感，他们害怕自己做决定，更害怕承担错误决定所带来的严重后果。

没有责任感的人会逃避一切可能给自己带来风险的决定，他们做事小心谨慎，生怕一点小小的错误就给自己带来无休止的麻烦。这样的人一般很难做出正确的决定。有时候一个人的责任感也能够决定一个人的成就大小。我们看看那些卓越的成功者，他们身上都有一种强烈的责任感，甚至在自己并不是最喜欢，也不是最理想的岗位上，也做出了非凡的成就。在几年之前，美国心理学家艾尔森就对世界各个领域中的一百位杰出人物做了调查，结果发现有六十一位竟然在自己并不喜欢的领域中取得了辉煌的成就。到底是什么让他们获得成功呢？艾尔森在与他们进行过交流后才知道，正是因为他们身上高度的责任感。

在哈佛大学的校门上写着这样一句话：“Enter to grow wisdom, Depart to serve better thy country and thy kind.”意思是说：“进来增加你的智慧，出去更好地服务你的国家和人民。”这就是哈

佛大学传授给学生的社会责任感。所谓责任感，就是一个人对自己、自然界和人类社会，包括国家、社会、集体、家庭和他人，主动施以积极有益作用的精神。关于责任感，很多人的理解都不算清晰，现在我们就从以下几个方面加以说明：

一 “责任感”和“责任”的区别

责任是一个人的分内之事，有时候还需要一定的外界压力来促使人们尽力做好，所以责任具有相对被动的属性。而责任感是在做好分内之事的基础之上，再做好“分外之事”的一种优秀品质。我们将责任感说成是一种品质也是恰当的，品质是指人的行为和作风所显示的思想、品性和认识等，它的范围要比表情、情绪或者感情状态的“心情”要广泛得很。责任感大于责任，是人类思想品质的重要内容。同时，责任感作为一种心理学概念，它与一般的心理情感也不同，它属于社会道德心理的范畴，也是思想道德素质的重要内容。一个人的责任感形成主要是受教育、自我修养、社会文化背景以及意识形态的影响。

二 责任感的积极作用

拥有责任感的人，在做事过程中既要利己，又要利他、利国家、利社会。如果自身的利益与他人、国家、社会的利益相冲突，首先应该以他人、国家和社会的利益为主。在做决定的过程中，责任感也会让选择倾向于他人而非自己。

一个拥有责任感的人，通常也拥有了努力奋斗的动力，能够感到有许多有意义的事情在等着自己去做，并且只有把这些事情完美地做好，才能感受到自身的价值与存在的意义，才能得到他人更多的依赖

和尊重。责任感让你在学习中孜孜不倦，在工作中精神抖擞，在管理中殚精竭虑，在重大决策中游刃有余。

三 缺乏责任感的表现

一个缺乏责任感的人，在社会生活的方方面面都有可能出问题。比如触犯法律与道德的准绳；在工作中逃避推脱，无法完成业绩；在经营过程中无视消费者的权益，总是做出一些损人利己的行为；在校园生活中无视校纪，经常出现逃课早退现象；在家庭生活中不负责任，无法做到照顾家庭、赡养老人等应尽的义务。

缺乏责任感的人，心理上还会发生一定的异化，甚至让自己的个性朝着畸形的方向发展，最后不被周围的人所认可，甚至不容于社会。在这样的环境中，也更容易走向沉沦与颓废的状态，也不可能正确地对待决策行为了。

我们知道，责任感本来就处于素质结构的核心地位，也是人类最基本的道德规范，只有在责任感的基础之上，才能架构出整个道德体系。所以说，没有责任感也就没有基本的道德规范。

从行为心理学上来说，缺乏责任感的人通常都好逸恶劳，不愿意通过自身的努力奋斗来实现自己的人生目标。同时，缺乏责任感的人还容易以自我为中心，无法站在公正客观的角度去看待问题。这样的人所做的决定，通常偏向于自我，其决定本身就是自私的，更没有什么正确性可言。

四 如何提高责任感

人体潜能专家研究表明，一个人在遇到危急情况时，体内会分泌

一种神奇的激素，它能够激发出人体的超常能力。情况越是危急，越是能够激发出这种潜能，而在一般情况下，这种潜能都处于沉寂状态。潜能专家对一批人进行了实验，最后发现能够激发人体超常潜能的方法有很多种，可是大多数被研究者都会因为自身的强烈责任感而暴发出这种潜能。比如一个拥有强烈责任感的人，如果发现自己的亲人或者朋友陷入危难之中，他们就会暴发出超常的潜能，做到很多自己平时无法做到的事情。

在我们的日常生活与工作中也是这样，一个人拥有怎样的决策能力并不是最重要的，如何将这些能力都发挥出来，才是决策对错的关键所在。一个拥有强烈责任感的人，能够充分激发自身的分析、判断和决策能力，让自己所面对的每一个决定都走向正确的轨道。那么对于一般人来说，应该如何去提高自身的责任感呢？

首先，要认识自己的位置。你正处于怎样的位置，正扮演怎样的角色，有哪些事情是你应该去做的，哪些事情是你想去做的，把这些问题都搞明白，然后再去做出自己的决定。为了更好地承担起自己应负的责任，你必须先把所有你应该去做的事情完成好。

其次，要把每一件小事做好。不要因为决定太小，影响不大，就随意地做出决定。对于一个有责任感的人来说，每一件事情都是大事，只有认真去对待每一个决定，才能体现自身的责任感。

最后，不要为自己找借口。当你需要做出决定的时候，千万不能想着推脱，这个决定就是属于你自己的，无论最终的决定是对还是错，你都不能给自己找出口，都必须去承担风险。

反事实思考既有危险，也有价值

不知道你有没有发现，生活中有一种十分有趣的心理现象——当你上班迟到被老板发现的时候，心里会想“如果我早点儿起床吃晚餐，早点儿出门搭公车，或许就不会迟到了”；当你考试没有拿到好成绩时，心里会想“如果平时多花点儿时间去学习，少一点儿时间玩游戏，肯定就能够拿到好成绩了”。这种思维活动并不是针对已发生的事实，而是与事实相反的另一种可能性，这种假想性思维被心理学家称为反事实思考。

比如你出门的时候忘记带伞，半路上正好下起了大雨，把你淋成了落汤鸡，这时候你就会想“如果出门时看看天气，带上伞就不会被淋了”。其实“下雨被淋”已经是既成的事实，“如果看天气带上伞”则是与事实相反的思考，这就是所谓的反事实思考。

哈佛行为心理课将反事实思考定义为一种对过去已经发生的事件进行否定，并且重新构建一种可能性假设的思维活动。它是一种反复回想的假设性思维过程，主要针对的不是已经发生的事实，而是与事实相反的另一种可能性，然后再进行判断和决策后的一种心理模拟。一般说来，反事实思考都是以反事实条件句的形式出现，比如“如

果……，那么……”，“如果我做出那样的决定，那么就不会走入今天的困境了”，一个反事实思考主要包括两个部分，一是虚假的前提（如果我做出那样的决定），二是虚假的结论（就不会走入今天的困境了）。在决策过程中，反事实思考能够让我们辩证地看清各种事物，让我们的思维不再单一片面，同时反事实思考还适合于决策后的验证过程。

现代心理学将反事实思考分成两种类型：一是上行反事实思考，二是下行反事实思考。上行反事实思考也就是“上行假设”，它是根据过去已经发生的事件，想象出某些特定的条件来“反抗”现实，虽然只是一种心理假设，但是假设中的结果却比现实要好很多。比如，“如果能够在考试前多加复习，就能够取得更好的成绩”。下行反事实思考又被称为“下行假设”，它是指假设中的结果比现实中的更差一些。比如，“还好在考试前进行了复习，不然就考不及格了”。行为心理学家曾经对比赛中的获奖者进行心理调查，结果发现获得银牌的运动员并没有获得铜牌的运动员开心，因为获得银牌的运动员主要运用的是上行假设，即“如果我平时多点儿训练，就能站在最高领奖台上了”；而获得铜牌的运动员通常运用的是下行假设，即“如果我发挥再差一点儿，肯定无法获得奖牌了”。在现实决策过程中，如果人们遇到一些负面事件，就容易产生上行假设，设想自己的决定可以做得更好一些；而遇到一些正面事件时，人们又会产生下行假设，设想自己做得再差点儿就会出现错误的决定了。

反事实思考能够对人们的决策产生哪些影响呢？前面我们说过，反事实思考在大脑以“如果……，那么……”的形式出现，虽然结论和前提都是大脑的假设，这也是一种心理上的模拟运用，整个思

考过程中就包含了如何获得成功以及如何避免失败，这样的模拟思维能够让人们意识到问题的根本原因出在哪里，也能够为了以后采取相应行动来获得理想中的结果打好基础。当人们认识到事物还有可能产生另外一种结果时，就会产生一种想要坚持或者改变当前行为的想法，并且以后再遇到类似的事件时，也有足够的信心去面对和解决。在决策过程中，反事实思维能够帮助我们想象出不同决定所产生的效果，不管是更好还是更坏，都有助于我们更加认清自己的决定，从而反思自己的行为，在以后的决策过程中继续发挥好的行为而避免错误的行为。既然反事实思维对于我们的决策很有益处，那么我们应该如何进行反事实思维训练呢？哈佛行为心理课介绍了以下几种方法：

一 试验法

我们可以把当前的某项决定当成一种试验任务，在做出决定之前记录下自己的预期结果，然后与决定所产生的现实结果相对比，从而测量出自己的行为表现以及决定的正确性。

二 自我报告法

自我报告法主要是根据现实情况所进行的研究，也就是我们在决策中要主动思考、回忆现实中的某些事件，以及自己心里的想法及感受。在以自己为主的认知基础上再进行各种假设性的反事实思考。

三 假设故事法

平时我们可以通过了解发生在别人身上的故事，去分析和思考他们的决定产生的正面或者负面结果。我们也可以把自己设想成故事中的主人公，然后针对这个决定进行反事实思考。这种方法虽然很适用，也能够帮助我们理解别人在做决定时的思维及情绪感觉，不过也容易受到个人移情能力的影响，出现思考过于主观和片面的情况。

以上三种方法能够帮助我们进行反事实思考，每一种方法都有它的优缺点，最后得到的结论也不尽相同。无论反事实思考会给你带来怎样的思维冲击，都不要忘了自己的最终目的是去了解决策的过程，让自己尽量少犯错误。

另外，我们在进行反事实思考的过程中，会对已经发生事件的前提进行增加或删除，因此心理学家又根据心理模拟内容的不同性质，将反事实思考分成以下三个类型：

一 加法式

在对事实进行否定的反事实思考时，在前提中添加一些事实上并没有发生的事件或者并没有采取的行动。比如，“如果我出门带上伞，就不会被雨淋湿了”，其中“出门带上伞”就是之后添加进去的，现实中并没有发生过。

二 减法式

减法式与加法式正好相反，就是在进行反事实思考时，将现实中已经发生的事件进行删除，然后再进行重新建构。比如，“如果没有搭错车，我们现在已经到达目的地了”。

三 替代式

这种类型在生活中并不常见，指的是在反事实思考中，某些假设是代替性的前提，就有可能产生其他不同的结果。比如，“如果我平时能够多训练而不是经常懈怠偷懒，这次比赛的冠军就是我的了”。

你也许会失去冷静，但一定不能失去全局观

哈佛大学很重视培养学生的全局观，因为只有放眼全局，才能成为最成功的决策者。现实中无论你想管理好自己的公司，还是想带领旅游团去登山，都必须向先人们勾勒出一幅令人振奋的远景，然后才能制定出相应的实施战略，而要做到这两点的核心就是拥有全局观。

全局观就是对于事物的整体形势了然于心。比如拥有全局观的棋手会将全盘棋的走法都放在心里，正所谓“不谋全局者不足以谋一域，不谋万世者不足以谋一时”，意思是说，如果没有把握好事物的整体以及整体发展的全过程，就不可能把握好组成事物的各个部分。在做决策的过程中，全局观也尤为重要。

如果没有考虑到全局，就无法考虑好局部；不去考虑长远问题，就无法考虑好当前的问题；没有做出长远的规划，就无法制定出短期的计划。正因为如此，哈佛行为心理课才指出：“你也许会失去冷静，但是一定不能失去全局观。”

历史上拥有全局观的人并不少见，比如伟大的爱因斯坦就懂得放眼全局，而不被局部的问题所困扰。他对于一些生活细节并不在乎，比如从来都不会穿袜子，办公桌上也是一片混乱。他去白宫参加宴会的时候，有人问他为什么不穿袜子，他回答说：“我每天都太忙碌

了，有时间去找袜子穿，干嘛不用来完美自己的相对论？”爱因斯坦是一个懂得从宏观角度思考问题的人，我们也可以称他为全局思考者。另外，我还认识一位外国朋友，他也和爱因斯坦一样没有特别在意生活中的琐碎小事，可是在工作中却能够快速进入状态。他在一家网络广告公司担任创意总监，曾经获得过无数国际大奖。可能谁也不会想到，平时生活中的他是一个穿着随意，毫不讲究的人。这些外国朋友拥有全局观，懂得从长远看待问题，也懂得分析趋势，在决策上果断而快速。可是对于生活中的“琐事”却不在意，有时候会故意避开。

英国著名心理学家罗万·贝恩曾经说过：“那些全局思考者可能看起来不修边幅，可是却拥有让人惊奇的创造力。”在罗万·贝恩的人格测试中，约有25%的被测试者属于全局思考者，剩余的75%都属于局部思考者。

前者基本都属于“直觉倾向者”，十分依赖于推测，看待和思考问题也具有概括性的特征；而后者属于“感受倾向者”，喜欢花费时间来思考事物的细节，最显著的特征就是片面性地看待问题。虽然一个人的思考方式与个人智力及能力水平没有什么联系，可是作为两种同样宝贵的思考方式，全局思考和局部思考都能够给我们的决策带来有利的影响。

哈佛行为心理课虽然一直在强调全局观的重要性，可是也提醒我们不要忽略局部思考的重要性。我们既要看到全局思考者的果断决策以及过人的远见能力，同时也要看到局部思考者的默默无闻。其实这两种完全不同的思维模式也有相辅相成的关系。一般全局思考都擅于冒险行为，鼓励自己及他人进行创造，而局部思考者则善于发现问题，善于将构想变成实现。

全局思考观与局部思考观都拥有各自不同的优点，如果想踏踏实实地做事，局部思考观更加适用，比如那些刚进公司职位较低的人，或者那些工作级别较低的人，就必须通过局部思考能力来让自己得到青睐，来展示自己的实力。不过在职位得到提升时，就要更加重视全局思考的能力了，通过自己对于趋势的分析以及长远的目光来进行重大的决策。

当然，现实中也不乏一些局部思考者坐到了公司的管理阶层，甚至是权高位重的决策者。他们在实行管理职权以及做出重大决策的过程中，也带着明显的“微观思维”，把自己的精力用在那些无法代人代劳的小事情上面。这样的人工作效率自然不高，不过他们能够避免很多小问题的出现。另外，如果是极端的全局思考者，往往会在一些细枝末节的小问题上处处碰壁，极端的局部思考者又无法把握好工作中的细节问题，因此很难得到重视。

在做决定的过程中，我们既需要全局思考观，也需要局部思考观，关键是培养自己并不擅长的那种思考方式。如果你属于全局思考者，就要学会应对付账单、电脑编程之类的工作，在这些事情上能够做出正确的决断；如果你是局部思考者，就必须学会在职位金字塔中培养自己的全局思考能力。现实决策过程中，真正能够同时具备全局思考观和局部思考观的人太少了。也许你想让自己成为那样的“全才”，不过我想告诉你的是，对于大多数人来说，有缺陷都是正常的。如果想要成为全局思考观与局部思考观都绝对出众的人，就要觉得自我完美。那么我们应该怎样进行自我完善呢？哈佛行为心理课给我们的答案是——自觉意识。特别是在做决定的时候，要清楚地知道自己是属于全局思考者还是局部思考者，然后对自己的进行相应地弥补，也只能这样才能提高自己的全局思考及局部思考能力。

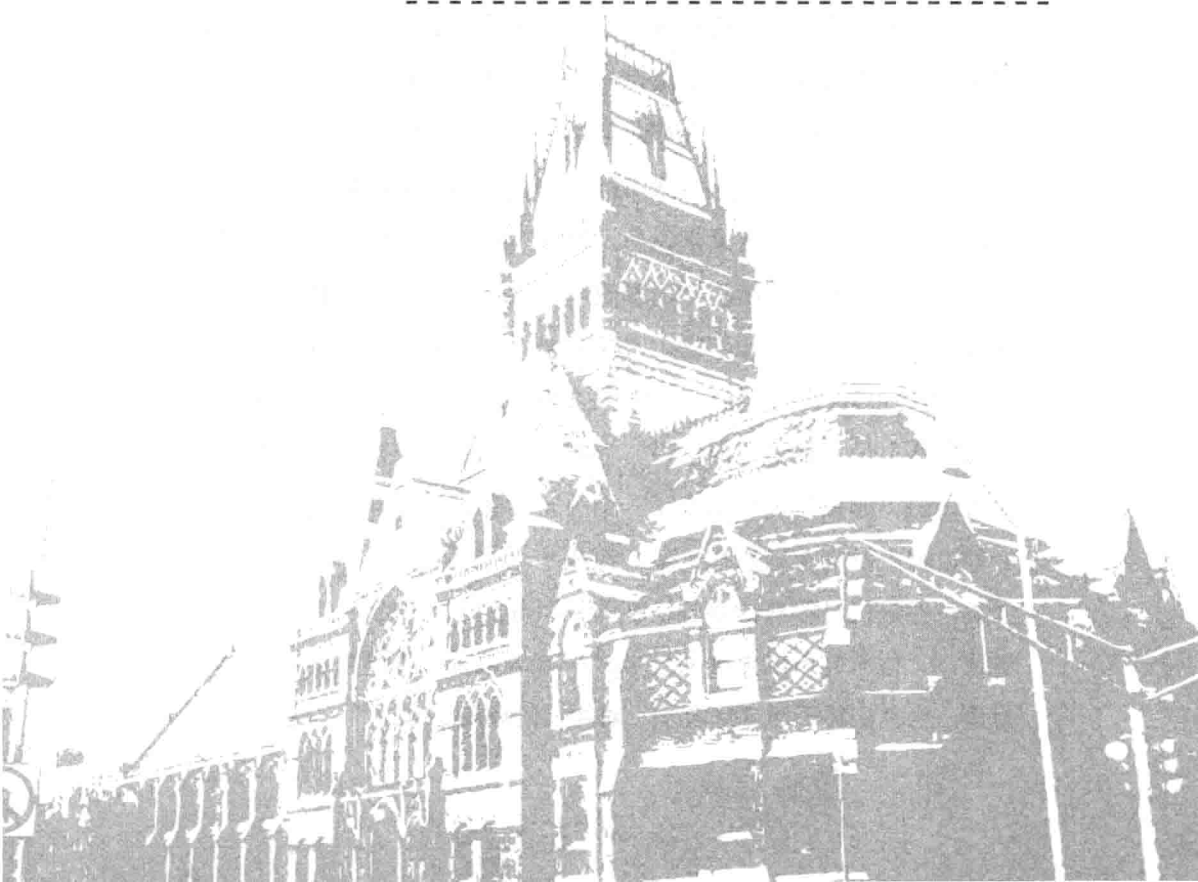
其实，之前我们所说的“注重细节”也是一种局部思考观，那么目光长远、放眼于整体的全局观又包括哪些方面呢？

1. 把控全局“向前看”，用宏观战略目光分析问题。
2. 抓住问题的最关键部分，集中力量去解决。
3. 不要固守一成不变的圈子，而要看到事物的发展和内在联系，不能过于片面。
4. 从细微处看到大的方面，透过现象看到本质。
5. 明确目标，朝着大的方向和大的目标不断前进。

WHY OUR DECISIONS
OFTEN WRONG



**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

“怕做决定！更怕做错决定！”这是很多人的现实心态，好像做错决定就像末日降临了一样，会让自己陷入深深的自责与危难之中。可事实上，错误的决定并不会“杀”死你，也不会造成你想象中那样严重的后果。哈佛行为心理课并不赞同决策上的“末日学说”，虽然错误的决定人人都想尽量避免，但是却无法完全避免。不犯错的人生是不可想象的，同样再可怕的决定也不会让你的人生覆灭。

学习化学专业的人肯定知道施塔尔的“燃素学说”。在17世纪末，施塔尔提出了“燃素学说”，他认为能够燃烧的物质里面都存在燃素，而不能燃烧的物质里面都没有燃素。燃素能够单独存在，也能够与其他元素结合成化合物。“燃素学说”的兴起整整统治了化学界100多年，也修改了炼金术家对于火的种种误解，不过用现代化学理论来说显然也是一种错误的学说。在20世纪中叶，英国化学家帕廷顿却对错误的“燃素学说”给出了一个公正的评价，帕廷顿说：“施塔尔的理论把大量事实联系在一起，组成一个首尾一贯、条理井然的错误学说，并建议进行新的实验，把人们引导到了新的发现。”恩格斯也说过：“化学之所以能够从炼金术中解放出来，都是借助燃素学说的力量，这也扭转了西方炼金术士对物质的虚幻追求。”

从“燃素学说”的兴起和衰落中我们可以看到，始终是一种科学发展受到一些错误的学说的统治，也不会因此发生毁灭性的灾难。虽然错误的学说本身并不科学，也不全面，可是它却能够引导和启发人们去思考和争论，这样在不断实践、不断修正和不断验证中，就会有很多全新的发现，找到更加科学合理的方向和途径，直到我们找到真理！

史蒂芬·霍金说过：“世界上不会有什么奇迹或者幸运的事情是全然随机发生的，每个人的认知活动以及行为都是由自己的决定造成的。”对于个人而言，一个好的决定不仅能够带来巨大的成功和意外的收获，而且也能够实现自己的目标，体现自己的个人价值。虽然错误的决定可能像“蝴蝶效应”那样，给自己的生活带来一定的困扰，但是它的严重性还不足以毁灭整个生活——毕竟那种关于生死的决定通常只会在电影中上演。

在人的一生中，在有限的时间内，我们需要面对太多的选择和决定，从升学、择业、结婚、生子、换工作、退休，每一件事情都需要我们亲力亲为。很多人都希望自己的决定完全正确，不要因为一点儿错误而打乱自己的生活，甚至毁灭自己的生活。其实这都是受到悲观心理的影响。生活中我们总会犯错，总会做出错误的决定，有的人能够调整好心态坦然面对，有的人却受到悲观心理的影响，把犯错的后果最大化，并且对自我产生怀疑。拥有悲观心理的人，总是会否定自己，让自己的内心始终处于失衡与失调的状态，更害怕去做决定，更害怕做错决定给自己带来无法想象的灾难。

为什么很多人在做决定时都抱有这样的悲观心理呢？哈佛行为心理课告诉我们，做决定时出现悲观心理主要以三种原因：第一是由于之前有过多次失败的经历与体验，让我们产生一种无法达到预期目标的感觉；第二是受到客观因素的影响，让我们的决定总是不受到自我

的控制；第三是个人因素，比如体能与心理状态无法让自己更靠近预期的目标。对于悲观心理，我们必须进行调适，因为我们必须学会对很多事物进行选择和决定，如果你的决定出错了，也不要因此而悲观绝望，而要学会调整自己的心态，这也是每个人都必须学会的功课。

一 调整心态，勇敢面对现实

无论正确的决定还是错误的决定，都是以现实为基础的，离开现实就等于纸上谈兵。因此要避免错误决定给我们带来的致命打击，就要学会调整好心态，勇敢面对现实，既不盲目乐观，也不消极悲观，并且要对客观现实进行严密的分析和判断。对于错误决定可能带来的后果，也要用乐观积极的心态去面对，脚踏实地地去努力。

二 快速果断，不要犹豫不决

有的人因为害怕错误的决定会给自己带来恐怖的后果，因此在做出决定之前和之后，都容易出现犹豫不决的情况。之前我们就讲过正确的决定需要快速而果断，因此在面对选择时迅速做出决定，就成了决定成功的必胜法宝。在没有做出决定之前，你可以尽可能多的考虑各种选择可能带来的后果，但是当你真正做出决定之后，就不要再犹豫不决，而应该坚定不移地去做出努力，为了最好而不是最坏的结果去奋斗。

三 团结协作，寻找外界的助力

中国有一句俗话叫“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”对于

一些重大的决策，你也可以寻求他人的帮助，这并不是逃避责任，而是为了更好地分析问题，更好地调动自己各方面的积极性。通过群策的力量，或许能够给你更好的选择，也能帮助你提起勇气，不再害怕做出决定。

四 触类旁通，积极总结经验

对于一个聪明的人来说，不可能让自己犯同样的错误。对于每一个决定，不管是成功后的各种喜悦与收获，还是失败后的各种悲观与失落，都要学会举一反三，不断进行反思，总结其中的得失利害。哪怕错误的决定让你陷入了危机之中，也不要因此而失去信心，更不能自乱阵脚，因为你能够从中找到正确的途径，并从中领悟到犯错的价值，这样在以后的决策过程中，你就能够有效避免类似错误的发生了。

决定就是决定，错误就是错误

浪漫主义诗人朗费罗说：“成功或者失败，全在于你自己的决定。”这也许就是对于决定最好的诠释，因为一个人的成败通常都和自己的决定有关，你选择了什么你就会拥有什么。在这个层面来说，决定也许只是一时的，可是结果却影响深远。

很多人都抱怨自己没有一双能够明辨是非的慧眼，正因为如此生活中才多了那么多错误与遗憾。无论因为什么原因，我们都看到多数人都做出了与成功背道而驰的决定，甚至我们自己就有这样的经历。哈佛行为心理学教授指出：“决定就是决定，它可以在瞬间做出，但是后果却不是一时的，无论正确或者错误的决定，都会给自己带来很深远的影响。”因此，我们在做决定的过程中，必须拥有一种预见性，要知道自己的决定会给自己带来哪些影响。

我们都明白决定是建立在对未来的估测基础之上的，想要做出最正确的决定，就必须让自己拥有洞察“先机”的能力。随着社会的发展与变革，谁能够争取到时间，谁能够预见未来的走向，谁就拥有了制胜的底气。充分的预见能力就是一种远见的卓识，拥有预见能力的决策者通常能够在决策前对事态发展做出充分的预测，并且拿出行之有效的应对方案。正如拿破仑所说：“我之所以能够在危难前保持镇定，都是因为我做任何一件事情都必须深思熟虑，并且充分预见可

能发生的情况。”正是因为有了这样的预见能力，才让拿破仑避免了很多错误的决定，始终在战争中保持着常胜的高姿态。

预见会对一个人的决策水平产生十分重要的影响，它们之间还存在着这样的辩证关系，即预见越是充分全面，决定就越是正确合理；相反预见能力越差，甚至毫无预见能力，就像摸黑赶路的人一样，很容易出现错误，造成深远的影响。

只要一说到超强的预见能力，我马上就会想到亚洲富豪孙正义，他和比尔·盖茨一样都是IT行业少有的“天才”级人物。不同的是他们一个通过技术手段掌控了IT行业的脉搏，而另一个则是通过资本触角进入互联网的核心。不管怎么说，孙正义的成功都不是一种偶然，而是得益于自身超级的预见能力。

在日本著名作家井上笃夫的著作《飞得更高——孙正义传》中写道：“孙正义能够成为世界级富豪的主要原因，除了市场运作能力以及火热的激情之外，更重要的原因就在于他拥有别人没有的先见之明。”的确，孙正义十分清楚决策的深远影响力，于是在每个重大决策上，他总会充分预见可能出现的后果，并且从中找到最正确的方向以及最关键的要素。对于孙正义的预见能力，他的商业伙伴是这样评价的：“孙正义做事业的能力有限，但是他的预见能力却是一流的。”

孙正义在充分预见了各种可能出现的结果之后，为自己的人生做出了无数个重大的决定。比如在20岁的时候，他决定自己创业；在30岁的时候，他要让自己拥有1亿美元的种子资金；在40岁的时候，要选择一个重要的行业，并且努力成为行业第一；50岁的时候，要完成自己的事业，公司营业额超过100亿美元；60岁的时候，把自己的事业交给下一代，自己则回归家庭，享受晚年生活。

孙正义通过超强的预见能力，避免了很多错误的决定，始终让自己走在“正轨”之上。为此，有很多同行称他为“先知”。可事实

上，世界根本没有什么先知，孙正义只是一个拥有超强预见能力的成功决策者而已。

在多数情况下，我们做错决定都是因为没有先见之明，因为看不到前进的方向，所以只能在黑暗中摸索，只能够随波逐流，只能被错误的决定带走。很遗憾的是，很少有人去想自己为什么会做错决定，很少去分析错误决定背后的深刻原因。其实，我们今天的成功与失败，正是昨天的预见与选择。如果不懂得充分预见明天，又如何去做出正确的决定呢？

哈佛行为心理课告诉我们，预见就是对变化的预见。任何决定都有简单和复杂的区别，简单的决定只要预见下一步的变化，而复杂的决定则要预见很多个步骤，并且每一个步骤都有千万种变化和可能性。预见作为决策的参考必须如实地反映出问题，对于复杂事物更需要预见其变化的多个步骤以及变化的多种可能性。其中，预见事物发展的可能性是最重要的一项内容，当我们对于事物发展趋向做出预见性判断时，应该注意以下几个方面：

一 预见必须如实反映出事物的变化

不同的事物间也存在着相互联系、相互制约、相互矛盾的关系，因为各种事物之间的发展变化会出现各种可能性，但是总的来说可以分为好与坏两种。虽然最终的结果只是其中一种可能性，但是每一种可能性变成现实的概率都差不多，因此我们的预见应该客观真实地反应出事物的变化，这样才能更好地分辨不同的可能性。

二 想要把握时局变化，就要做经常性的预测

任何一种事物都是不断发展变化的，这就要求我们不能静止孤立地看待问题，而要时刻关注事物的变化，要经常性地做出预测，这样在发现问题时马上做出决策战略调整，让自己更好地把握时局的变化，更好地掌握当前的情况。

三 所有的预见都是为决策服务

在决策过程中，充分预见的作用就是为了我们提供各种选择的可能，从而做到万无一失、有备无患。我们可能根据不同的预见制定不同的行动方案，每一种方案还要包括不同的实施方法，在行动的具体计划上留有余地，同时也做出最坏的心理准备，争取到最好的结果。通过对事物的各种可能性进行有效预测，能够帮助我们做出最正确的决定，这就是预见的主要作用与功能。

四 对每一件事物都要进行分析

决策中的预见就是对客观事物进行分析和推理，如果没有逻辑分析，只是对某些事物进行一些肤浅的、表面的分析，就不可能产生真实有效的预见。所以，我们必须善于思考和学习，要对每一件事物进行逻辑分析，然后在预见中逐步提高自己的预见能力。

错误决定行为的哈佛心理分析

我们一直在讨论“人们为什么会做错决定”以及“如何去避免做错决定”，可是你有没有想过另一个问题——有时候错误的思想也会造成错误的行为。比如我们很容易就掉入思维陷阱，从而做出错误的决定。这样的事情太普遍了，有时候就发生在我们自己身上。它们也是哈佛心理学错误生产理论的基础。

哈佛大学的心理学教授约翰·哈蒙德，和几位同事一起进行了一项研究调查，最后的结果表明，很多人都的行为都会受到错误思维的影响，尤其是当他们陷入思维陷阱之后，决策就更容易出错了。那么影响人们决策能力的思维陷阱都有哪些呢？约翰·哈蒙德总结为以下六个常见的思维陷阱：

一 沉锚陷阱

沉锚就是向水中抛下一个锚，船就被固定不动了。沉锚陷阱中的“锚”可能是一个先入为主的信息，也可能是一种偏见或者认识。如果我们的思维掉入了沉锚陷阱，就会被这些“锚”所固定，从而做出错误的判断。比如在一次表彰大会上，企业的高层领导对某个你并不熟悉的员工进行了一番夸奖，虽然你并不知道领导所说是否属实，但

是仍然会觉得那位员工很棒，这就是受到“沉锚”的影响。

由于在做决定的过程中，我们会对第一个进入大脑的信息特别重视。第一个信息就像沉入水中的锚一样，会将我们的思维固定在某个层面。这样我们看待事物就不再全面，而是给自己设定了各种条条框框，在我们没有意识到自己的思维是错误的之前，当然不愿意进行“自我否定”。所以说，我们以往的经验可以提供给我们帮助，也会阻碍我们前进的步伐。

想要爬出“沉锚陷阱”，就必须学会自我否定，不断提高自己的认知水平。

二 固守成规的陷阱

固守成规是指一个人看待事物过于死板、保守、不思进取，也不敢创新。对于有的人来说，做决定就是一个习惯性动作，因为他们认为反正事情要照旧做，又没有什么特别的要求，因此很少会有变化的想法，即使现实要求他们必须做出改变，或者明知道自己的坚持是错误的，他们仍然会“坚持己见”，继续做自己的事。

做决定最忌讳的就是固守成规，因为并不是每一个决定都有固定的规律可循，我们只有尽可能地打破选择的模式，才有可能做出最正确的决策。

三 沉落成本的陷阱

这种思维陷阱经常会被赌场所利用，很多赌徒在输了钱之后，为了把之前付出的钱财都捞回来，他们会不惜花费更大的代价，花费更多的金钱。因此，沉落成本的陷阱又被称为“顾惜已支付成本的陷阱”。

在现实决策过程中，当人们已经知道自己的决定是错误时，仍然不愿意选择放弃，就是因为人们之前已经花费了一些资本，现在放弃就意味着损失。在这种思维陷阱的影响之下，人们通常会继续花费更多的时间和精力去把错误的决定坚持下去，总不愿意“收手”，不愿让自己之前的付出变得毫无价值。

四 框架陷阱

这也是我们最容易掉入的陷阱了，比如在我们需要根据上级的指示进行某种决策的时候，通常会因为上级一句没有“说清楚”的话，而让自己陷入一个思维的框架中无法自拔。这时候上级的指示就变成一种限制，你只是在思考自己应该按照上级的指示做些什么，不应该做些什么，而不会去考虑上级的指示是否正确，而你是否将上级的意图理解到位。

为了跳出框架陷阱，我们就要学会质疑，而不是完全接受。当我们掉入框架陷阱之后，不应该被框架所左右，而应该去思考框架本身是否正确。也只有这样，才能可能付出最好的决定。

五 肯定证据的陷阱

事实上，很多思维陷阱都是相互关系的，比如我们在掉入框架陷阱之后，就会努力去寻找一些肯定的证据，来证明自己所相信的东西是正确的。肯定证据的陷阱就是，当我们对于某个决定有了一定的倾向之后，就会想尽一切办法来肯定自己的倾向是正确的。如果有些反对甚至逆向的证据出现，我们就会选择自动忽略。

六 估计和预测的各种陷阱

最后是一个连环思维陷阱，也就是通过追忆可能掉入两个不同的陷阱，它们分别是过度自信以及过度审慎。我们在决定的时候通常都依赖于过去的经验，假如过去的经验是成功的占多数，那么我们就很容易盲目自信，过于草率地做出决定。如果我们过去的经验失败的占多数，就可能出现过度谨慎的，久久无法决断的情况。这两个思维陷阱对于我们来说都是不好的，它们都不能让我们更好地避免错误的发生。

约翰·哈蒙德教授所提的这六个思维陷阱，是决策者们最容易掉入的思维陷阱。它们并不是少数人才患有的“罕见疾病”，而是全球人都容易患上的“通病”。在具体的决策过程中，掉入这些思维陷阱的人最容易出现三个普遍的错误。当然，一般人并没有意识到这些错误的存在，他们只知道固守成规，直到有问题出现或者有新的机会出现。那么掉入这些思维陷阱的人最容易出现哪三个普遍的错误呢？

1. 在决策过程中不断发现问题，以问题推动决策的进度，然后以解决问题为最终目标。
2. 总在期望有更权威的“建议者”能够帮助自己提出高质量的决策，然后自己在只有一个方案时做决定。
3. 希望审批过程中能够监督并提升决策的质量。

做错决定也是一种行为艺术

在不可预知的人生道路上，谁都有过做错决定的时候，只是每个人面对自己错误的态度不同，有的人会从错误的决定中吸取教训，而有的人却将错误的决定当成灾难的开始。面对错误的决定，每个人都有不同的看法，我倒觉得做错决定也是一种行为艺术。

我们做决定是为了到达预期的目标，这个目标就像远处的一道风景，做错决定就像选择了一条崎岖的弯路——虽然难走，却能见到不一样的风景。正因为如此，哈佛才会鼓励学生去犯错，鼓励他们从错误中学习更多的经验和知识。只是，我们自小就生活在“不允许犯错”的环境中，这让我们对犯错产生了恐惧感，生怕自己的错误被人发现，造成严重的后果。其实，这些都是我们对于犯错的误解。如果你总在担心自己会做错决定，那么做错决定的可能性就会越大。

在美国，心理学家曾经做过一个趣味性的调查报告，结果发现在美国人心中最恐惧的事情，第一是死亡，第二是演讲。为什么人们会害怕演讲呢？难道在公共场合发表自己的意见就这么难吗？其实并不是如此，很多害怕在公众场合发表演讲的人，在私下却是口若悬河。因此心理学家得出结论：那些害怕演讲的人其实并不是害怕发表意见，而是害怕犯错，担心错误会让自己“下不了台”，也很“丢面子”。在公共场合发表演讲真的这么可怕吗？事情当然没有人们想象

得那样严重，就算是那些时常发表公开演讲，很有说话经验的人，甚至是电视台的新闻主播，都曾出现过口吃及“吃螺丝”的情况。我们也知道世界上没有哪一个名嘴从来没有出现过错误。很多人都害怕犯错，可是真正犯过错的人却不那么害怕了。

其实很多成功的决策者，都曾有过多次失败的经历，也曾做出错误的决定，因此有人说“成功是一位贫乏的老师，只有在不断犯错中才能领悟到知识的真谛”。很多人并不能真正的理解错与对，比如在一些人的认知里，只有绝对的“对与错”，这当然是一种误解，其实所谓的成功只是正确的比例高过错误的比例而已。所以修正错误的过程，也是增加正确比例的过程。不过错误确实存在极大的负面意义，因此我们要学会反向思考，找到错误的正面意义。

摆脱决定对你的束缚，哈佛告诉你如何取胜

在做决策的过程中，很多人最看重的就是结果，无论自己的最后决定是对还是错，都会给他们带来情感上的巨大冲击。有的人因为做对了决定而欣喜万分，有的人因为做错了决定而愁眉苦脸。其实这种患得患失的心理并不利于我们的决策过程，正如哈佛行为心理课所指出的那样——能够以一种泰然自若的心态去面对结果的对与错，往往更能避免错误的发生。

其实在我们的周围，经常会见到这样的人，不管他们要做出怎样的决定，都会经过一段痛苦的思想挣扎，总在担心自己的决定是否正确。患得患失的心理普遍存在于人们身上，在日常生活与工作过程中所面临的各种简单或艰难的选择，人们身上都多多少少会出现患得患失的情况。这也难怪，因为人生的很多决定都关乎重大，而且一旦做出决定就无法再做出更改。所以每个人都希望自己的决定是最正确、最合理、最完美的，在做出最后的决定前总在反复思考，总在犹豫不决，不知道自己的决定会给自己带来什么，又会让自己失去什么。哈佛行为心理课对此做法并不赞同，因为患得患失通常不会让我们获得最多，反而会让我们失去最多。

奥纳西斯是希腊最著名的“船王”，也被人们尊称为“海上霸主”。他的成功主要是因为一次重大的决策。那是在20世纪初，全世

界范围内正在暴发经济危机，大部分的工厂都倒闭了，工人也多半下岗，海上运输业更是受到前所未有的重创。奥纳西斯和他的朋友得到一条消息，称加拿大国营铁路公司为了度过危机，打算拍卖家当，其中有六艘价值二百万美元的货轮，如今只需要二万美元就能够买下来了。他和朋友对这条消息十分重视，可是朋友却对此表现得犹豫不决，因为二万美元在当时也不是什么小数目，如果投资失败的话，可能就再也无法翻身了。奥纳西斯见朋友不是担心这个，就是担心那个，最终看清这位朋友患得患失，根本做不了如此大的决定。于是他只能自己出资，毅然地拍下了那六艘货船。所有人都对奥纳西斯的决定表示不理解，他们惊讶地说：“奥纳西斯肯定是疯了，这样不是把自己的钱往大海里扔吗？”甚至有人说奥纳西斯是个蠢货，或者就是神经有问题。一些好朋友还劝诫奥纳西斯：“现在收手还来得及，不要让自己无路可退！”奥纳西斯却依然坚持自己的选择，面对朋友的讥笑与劝诫，他都毫不在乎，因为他知道自己不能像那个合伙的朋友那样患得患失，否则真正的机会到来了自己也无法把握。事实果然如奥纳西斯所预测的那样，几年的经济危机过后，海运业迅速回升。奥纳西斯从加拿大买回来的船只，几乎在一夜之间身价倍涨，奥纳西斯也因此成为一代海上霸主，数不尽的财富源源不断地跑进了他的口袋里。

生活中有很多人都像奥纳西斯的那位朋友一样，在决策过程中总是患得患失，最终错失了难得的机遇。其实对于决策所要产生的结果，我们大可抱着“无所谓”的态度。如果决策是人为不可控的，你有再多的担忧也无济于事；如果决策结果还存在着可控因素，那么就应该马上付诸实际行动，而不是一直纠结自己失去或者得到了什么。

“无所谓”的心态，代表着一种坦然与豁达，只要能够摆脱患得患失的心理，也就摆脱了决定的束缚。这样决定反而不容易出错了。

无论是患得患失，还是坦然自若，我们都只有一个目的，那就是让决定走向正确合理化。对于患得患失的人，要适当地减轻对于得失的期望与恐惧，就决定真的给自己带来了什么，或者带走了什么，我们都应该以平常心去面对，大喜大悲和大起大落一样，都不利于我们做出正确的决断。对于凡事都抱着“无所谓”态度的人，我们也要辩证地对待，如果对于决定的过程及结果太过看轻，也不是什么好的现象。

不久前《环球资讯》里才把“无所谓”评选为最让美国人反感的一句话。如果你在生活中，甚至在决策过程中，都喜欢说“无所谓”这个词，那么我们就要恭喜你了，因为至少会有47%的美国人都会因为这个词而对你产生反感的情绪。

如果说“患得患失”对于决定是一种束缚，那么“无所谓”就是对于决定的毫不在意。不管怎么说，“无所谓”这三个字已经变成了很多人的口头禅，而人们对于它的理解也超出了本身的字面含义。如果我告诉你，凡事抱着“无所谓”态度的人，其实是由于内心的恐惧，你会相信吗？许多行为心理学家早就指出了这一点，只是不被人们所理解。要知道，内心的恐惧会让我们做错很多事情，当然也包括做错决定。当人们对于未知的事物产生恐惧时，就会选择逃避或者安于现状，于是“无所谓”就变成了最好的借口。做决定本身就是一件无法预知后果的行为，很多人表面上对于决定“无所谓”，事实上却是害怕承担后果，哪怕是最细小的责任，都想尽一切办法来逃避。可是人们又都明白，很多决定是无法逃避的，到了某个时候自然需要做出，到那时候“无所谓”也就失去了它本身的意义。

与“无所谓”相对应的就是“患得患失”，说它是决定的束缚一点儿也不为过。乔布斯在去世前就曾经说过：“生命随时可能结束，无谓患得患失。”只是乔布斯离开了这个世界，他要我们放下心中的一切杂念，因为只有轻装才能远行，只有不过分在乎决定的正确，才

能尽量避免错误的决定。我们都懂得一个重大决定可能会带来的影响，可是在决定过程中举棋不定、患得患失，却是更可怕的行为。那么，在日常生活与决策过程中，我们应该如何去克制那种患得患失的心理呢？哈佛行为心理课总结了以下几点，希望能够对你有所帮助：

一 增加自己的知识量

很多人在做决定的过程出现患得患失的情况，在很短的时间内无法做出最正确的决定，都是因为缺乏决定方面的知识储备，明知道有很多问题却无法自己去分析和解决。你可以想象一下，如果自己将做的决定正好是自己最熟悉的领域，那么也就不会因此而花费时间去犹豫不决了。

二 学会凡事自己做主

如果你总是习惯依赖于他人，凡事都无法自己做决定，那么你就变成了别人的影子，失去了真正的自我，也没有了自己的命运，更没有能力去做出自己的决策。最后的结局也显而易见，你只会在犹豫不决和患得患失中品尝到失败的滋味。对于这样的人来说，人生都无疑是可悲的，所以我们必须学会凡事自己做主，不要害怕失败。

三 培养自己的判断能力

上面案例中的奥纳西斯有能力做出果断的决定，买下了别人不敢买的船，很关键的一点就是它具有灵敏的判断能力。他知道经济危机不可能一直持续下去，在一段时间过后肯定能够让低价买进的船只身

价倍增，自己还能够从中获得丰厚的回报。事实也证明了这一点。所以，在我们努力克服患得患失的心理弱点时，也要努力培养自己的判断能力。

四 告诉自己敢想敢做

一个敢想敢做的人，一定不会出现患得患失的情况，这也是许多成功者身上所具备的素质。如果你只是敢想，却什么也不敢做，对于现实几乎没有任何改变。更何况很多人连做都不敢做呢？只有给自己敢想敢做的胆量，才能够更好地抓住机遇，做好每一个决策。

五 让自己的目标更明确

很多人出现患得患失的情况，都是因为心中的目标不够明确，所以在面对选择和决定时，他们才会犹豫：“我应该选择哪一条路呢？选择之后会给自己带来怎样的结果？”如果有了明确的目标，自然不会有这些疑问，也不会再左顾右盼、患得患失了。

总之，我们应该明白，患得患失对决定的束缚，我们患得患失的本身就是为了避免决定的错误，所以在遇到事情的时候，我们要进行思考，但是也不能想太多，因为做决定本身就是一种简单的行为，如果造成自己过长的神经回路，只会让错误出现的几率不断加大。

哈佛从不“负责”——“行”在于你， “果”也在于你

有人认为哈佛大学是不“负责任”的，因为它给了学生太多的自由——让他们去选择自己喜欢的专业，去选修自己喜欢的课程，甚至让他们进行自主学习。这种说法当然不是抨击，而是一种赞美，因为哈佛的不“负责任”，才让学生学会了如何对自己负责。

我想你已经见过太多不负责任的人了，他们害怕做错决定，害怕承担一切可能出现的后果，事实上这都是一种不负责任的表现。哈佛行为心理课认为，一个人开始对自己的选择负责了，就说明他已经走向了成熟与理性。如果一个人对自己的决定都不肯负责，那么他又凭什么去做出一个正确的决定呢？我们看到，多数人都无法接受自己做错决定，事实上这种不接受也是不愿意负责任的表现。如果一个人真正拥有了责任感，那么无论结果的好与坏，他都会负责到底。所以在做决定的过程中，你必须时刻提醒自己：“行”在于你，“果”也在于你！

曾经在一份杂志上看到这样一个关于选择的故事：一位中国女人远嫁重洋，和一位外国男人定居国外了。后来，两个人因为感情不和而闹起了矛盾，女的哭着抱怨说：“当初我不顾家人的反对，跟你一起到国外定居，你知道我为你付出了多少吗？你居然还这样对我？”

男的却说：“不顾家人反对，和我一起到国外定居，不都是你自己的选择吗？这有什么牺牲不牺牲的。”看到这里，很多人可能会觉得男的太自私、太冷酷了，不过仔细想想，他说的也不是全无道理。无论什么样的选择，什么样的决定，都会有利有弊，当初女的做出那样的选择时，早就应该想清楚了。每个人也应该对自己的选择负责，所以当选择出现问题时，也不能把责任都推到别人头上。如果当初那位女人觉得那样做很值得，现在发生问题又觉得不值得了，那么也只能当自己投资失败一样，为自己的选择负责。其实人生就是这么简单的事情，你是在过自己的生活，无论你的选择关系到什么人、什么事，选择本身却是你自己的，就像自己的道路只能由你自己去走一样。

这让我想起了存在主义心理学上的一个观点，即无论我们曾经是怎样的，现在仍然可以做自由的选择，我们的选择将决定我们将成为怎样的人，将踏上怎样的道路，将有怎样的收获与失去。虽然我们的出生是无法选择的，但是我们可以选择自己的生活方式，可以选择成为什么样的人。最关键的问题，就是对自己的选择负责！客观环境不可能完全束缚我们的自由，面对相同的生存环境，每个人都能做出不一样的选择，而不同的选择又将决定我们以后的处境。从这个层面来思考，就知道我们其实是生活的缔造者，我们在做出选择的同时也在进行创造。我们在选择自己的生活，选择自己的命运，同时选择也会出现问题。如果不愿意对自己的选择负责，总是认为问题出在别人身上，那么他的生活将很难出现转机。心理学又将这类人称为“逃避自由的人”。事实上，没有哪一种决定会让你踏上最后的道路，每一种决定都会给你一条道路，而这条道路也是属于你自己的。

如果你想获得快乐的生活，就要学会选择快乐的种子；如果你想恭维别人，就要选择奉承别人的话；如果你想关心别人，就要选择去关爱别人的举动。这样说来，你就是一个拥有无限选择的抉择者。在

你人生的各个阶段，都拥有无限的可能性，因此你必须让自己保持最清醒的意识，让自己对自己的选择负责，这样才能做好人生的每一次选择。

无论你是否接受，现在你所拥有的一切，包括好的与坏的，都是过去选择的结果。其中有很多选择是在无意识的状态下做出的，另外也有一些选择是出于自己。不管是哪一种选择，你都无法拒绝，只能去接受。比如有一对年轻人在大学时就恋爱了，可是毕业以后男的只能回到贫穷的家乡，女的却因为家里的关系而留在了大城市中。男的不想分手，女的却认为自己给过男的机会了，只是男没有珍惜而已。因为那个男的本来可以选择考研，可以摆脱定向的命运，只是他并没有那样做。他还天真地以为女人会和他一起回到自己的家乡，结果却出乎他的意料，因为女的最后还是选择和他分手了。这个故事能够给我们一些启示，那就是很多选择并不是我们当时就能做出来的，而是因为早就做出了决定而现在只是得到了结果。

哈佛行为心理学教授曾说过：“一个人能够为自己的行为责任，就表示他开始走向成熟了。”所以在现实生活中，不管存在多少客观因素，你都必须为自己的行为和选择责任，就算做错了决定也不能回头，更无法后悔，你只能抬头向前，尽量把错误的决定修正和弥补过来。根据行为心理学的观点，一个的行为和选择，都是对环境刺激所出现的重复和可预见性反应。一个人的反应似乎都是由于周围的人或环境而引发的。可是这些反应仍然是我们在无意识地做出选择而已。为了避免一些无意识的选择给自己带来退无可退的困境，在做决定之前你最好能够问自己两个问题：1. 我的决定会带来怎样的结果？2. 这个决定是否能够给身边的人带来幸福？如果你能够给自己一个十分肯定的答案，那么就放心大胆地做出自己的决定。如果答案并不是肯定的，那你就要慎重思考自己的行为了。

事实上，在做决策的过程中，人的行为都会受到一种有趣的心理机制的影响，这种心理机制和人的知觉有关，一种是舒服的感觉，另一种是不舒服的感觉。因此在做决定的过程中，如果你感受到的是舒服的感觉，那就值得去选择；相反则表明决定需要再考虑一番了。不管你最后做出怎样的决定，都会成为你未来将面对的一切，只有将选择提高到意识层次，对于自己的选择全权负责，才能让未来的生活变得可控而美好。

为什么 我们的决定常

出错

哈佛教授的8堂行为心理课

一看就懂 一学就会的行为心理术

我们每分每秒都在为自己和他人做决定，但是为什么我们决策的最后结果常常与预期背道而驰？看似最简单、最无关的因素，包括房间的光线、早餐咖啡的苦涩程度、办公室的摆设，都可能对你的决策、行为产生巨大的影响，让你与设定的预期目标越来越远。

在本书中，哈佛商学院教授举出各种有趣的心理实例作为证据，同时引用了许多心理学研究成果来支持该观点的正确性，使论点更具有说服力，教你认清并避开让决策偏离常规的地雷区，让你的计划贯彻始终。

上架建议 ● 人生励志

ISBN 978-7-201-09094



9 787201 090948 >

定价：35.00元

[General Information]

书名=为什么我们的决定常出错 哈佛教授的8堂行为心理课2015.05

作者=

页数=226

SS号=13707124

DX号=

出版日期=

出版社=