

近期还将推出以下书籍，届时可以在 www.verycd.com 或 <http://ishare.iask.sina.com.cn/> 上找到，也可以加入科学心理学与书籍交流群，群号 42506864，或到 <http://blog.sina.com.cn/u/1408815407> 查阅更新。

选取的都一些科学性强、网络上尚未有电子版心理学类书籍，具体书籍信息及评价情况请到 <http://book.douban.com> 查看。

1.进化心理学 by 巴斯 2. 社会生物学:新的综合 by wilson 3.谁会认错？我们为什么会有如此愚蠢的信念错误的决定和让别人受伤的行为 4.社会心理学-阿伦森版 5. 布鲁克林有棵树 6. 学习的艺术 维茨金 著 7. 疯狂实验史 8. 哪来的天才（英文原名 Talent is overrated） 9.为什么选错的总是我 10.思维改变生活 11. 积极心理学：关于人类幸福和力量的科学 12.欲望之源 13. 吃的真相 14. 直觉——你所不知的潜力与危害 by 迈尔斯 15.进化的大脑 16. 态度改变与社会影响 by 津巴多 17.害羞心理学 by 津巴多 18. 简捷启发式 19. 学习乐观 by 塞利格曼（现有的版本是超星的，不太清晰） 20. 认知心理学 第五版 艾森克著 21. 实验心理学：通过实例入门（第七版） 22. 生命的心流 23.幸福的真意 24. 别太苛求：摆脱完美主义的束缚 25. 批判性思维:思维、写作、沟通、应变、解决问题的根本技巧 26. 为什么大猩猩比专家高明（How we decide） 27. 心理和脑 脑与心智历程 100 项 28. 心理和脑与生活 训练脑与心智的 75 项窍门 29. 结构方程模型：AMOS 的操作与应用 30.颠倒思维 31.动机心理学 皮特里著 32.决策的艺术 33. 改变：问题形成和解决的原则

图片来自读秀网，我用的是简单的办法——咨询下载，但每次只能咨询 50 页，咨询时间选在晚上 22 点以后可以免受咨询不得超过 80%的限制。具体咨询下载的方法我会公布在我的博客上。

快捷的办法是直接从掌握读秀、超星漏洞的那些人手里购买，价格基本在 1 元/100 页左右（taobao 上搜索读秀或超星 咨询 下载即可，可以讲价的），或者在读书宝库、诺贝尔学术网等论坛上通过论坛币来求助。

以上书籍之外，再推荐些绝对值得一看的书籍：

心理学类:社会性动物 少有人走的路 社会心理学(迈尔斯版) 决策与判断 与众不同的心理学 亲密关系 影响力 20 世纪最伟大的心理学实验 人类的性存在

其他类:如何阅读一本书 学会提问:批判性思维指南 把时间当做朋友 神奇的睡眠 中国健康调查报告，别让不懂营养学的医生害了你 异类 营养圣经-最佳营养学指南 外语学习的真实方法及误区

Fateholder 2010-10-25

QQ 群见上面，博客 <http://blog.sina.com.cn/fateholder>

豆瓣 <http://www.douban.com/people/fateholder/>

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

选错很正常
选对靠培养



DECISIONS, DECISIONS
THE ART OF
EFFECTIVE DECISION
MAKING

为什么 选错的总是我

[美] 大卫·韦尔奇 (David A. Welch) 著 栗志敏 译



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

DECISIONS, DECISIONS

THE ART OF
EFFECTIVE DECISION MAKING

选错的惯性

- ◎ 太较真，非要想明白了才行动
- ◎ 太冒险，闭着眼睛撞一个
- ◎ 太傻，不会用选择工具
- ◎ 太背，选完了立刻后悔

选对的方法

掌握“导弹危机专家”的“高效决策九大步”

学会使用“选择工具”：表格、概率、硬币、直觉……

- ◎ 聪明人该出手时就出手的方法
- ◎ 普通人不再纠结于“最喜欢”和“最合适”的方法
- ◎ 懒人抛硬币的最快、最好、最省的方法
- ◎ 幸运达人在刹那间为自己赢得幸福的方法



把解决导弹危机的智慧带进你的生活

让女人选择完美的老公

让男人选对理想的职业

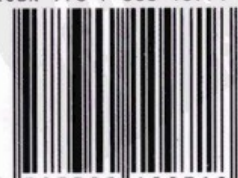
让投资者选对赚钱的股票

.....

 湛庐文化·出品
Cheers Publishing

上架指导：心理学/决策/行为学

ISBN 978-7-300-10971-8



9 787300 109718 >

ISBN 978-7-300-10971-8/F · 3717

定价：32.00元

[美] 大卫·韦尔奇 (David A. Welch) 著 栗志敏 译



DECISIONS, DECISIONS
THE ART OF
EFFECTIVE DECISION
MAKING

为什么 选错的总是我

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么选错的总是我/ (美) 韦尔奇著; 栗志敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10971-8

I. 为…

II. ①韦…②栗…

III. 决策学—通俗读物

IV. C934-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113440 号

为什么选错的总是我

(美) 大卫·韦尔奇 (David A. Welch) 著

栗志敏 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 张 12 插页 2

印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

字 数 196 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

目录 contents

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

新华书店
PDG



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

性别差异带来决策差异

男子气概和女子特质

【案例】当妻子面临整形手术

听懂女人的潜台词

做决策，不能排除性别差异

【案例】男性化和女性化决策的缺陷

结 语 培养决策习惯 158

无法完美，但可以卓越

盲从常规的后果很严重

【案例】当驾驶舱冒烟时

何时遵守，何时放弃





一张表格一支笔

最新调查显示，选择无力症已经成为当下都市人的超级常见病之一。

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

你呢，你为自己的选择后悔吗？

多数人心里会后悔，而嘴上则会说一句，后悔也没有用。

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

那么，怎样选，才不会错？

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

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

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

一定要令自己满意。这是本书选择策略的核心思想、根本目标。

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

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

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

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

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

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

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

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

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

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



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



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

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

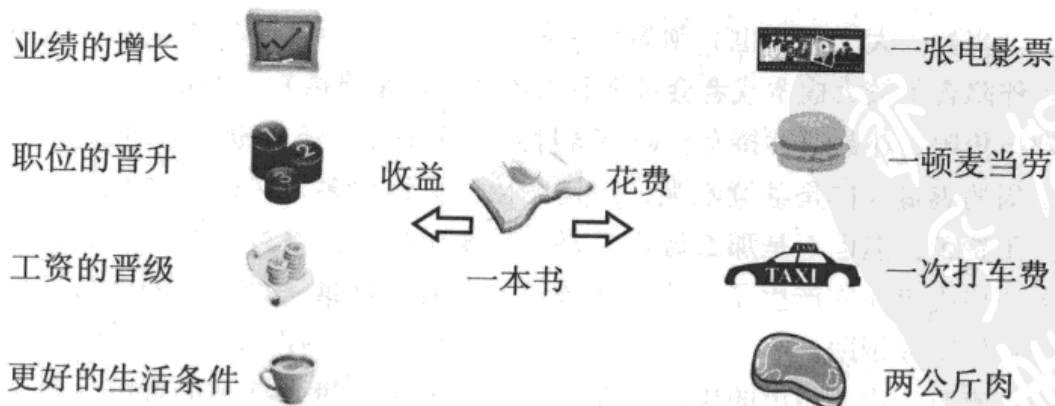


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

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

老 阅读的收益

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



前言

培养你的决策好习惯

只要被问到关于决心、决策、原因或者行为选择等问题时，人文科学就不知所措。

——诺姆·乔姆斯基 (Noam Chomsky)

1978年3月30日的某电视访谈节目

偏见：人文科学不知所措

这简直是胡说。

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

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

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

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

谁需要本书

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

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

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

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

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

本书主旨：不再被选择折磨

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

第1章介绍了理想世界中的决策行为。

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

第2章中介绍了大量的决策策略。

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

第3章重点介绍了这些策略的运用。

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

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

第4章是一个解读人性的章节。

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

第5章就道德决策进行了探讨。

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

第6章分析了性别差异对决策行为的影响。

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

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

结语：习惯是效率的秘密

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

写作花絮：从国际冲突到日常纠结

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

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

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

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

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

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

你就可以做出更为恰当的决策。

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

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

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

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

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

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

让我们就此进入正题吧。



✦ 第1章

如果选择的条件够理想

理论上而言，依循所学行事自是顺利无阻，可现实生活中总有无
数诱惑让我们无法做到心无旁骛。

——爱比克泰德 (Epictetus)
《金玉良言》(Discourses) 第26章

决策的组成：目标、方案和挑选

所有决策均由三部分组成：(1) 明确目标；(2) 确定可选方案；
(3) 从中挑选最终方案。即使是最微不足道的决策也必然依从这个模式。
假设某天天气炎热，让你感到口干舌燥，迫切希望来点柠檬汁。于是你
来到便利商店，从冰柜中拿起一瓶柠檬汁，付了一美元后就开始畅饮。
可能整个过程中你并未多加思索。可实际上，你所做出的决策也包括了
以上三个组成部分：(1) 你明确了自己的目标（解渴）；(2) 你将柠檬
水确定为一个可选方案；并且 (3) 你最终选择了该方案。

现在假设当你进入便利商店时突然发现柠檬水缺货。这太糟糕了，因
为你那么渴望喝到柠檬水。但不管如何，口渴的感觉依然存在，所以你的
目标保持未变。于是你站在冰柜前，在大量的苏打水、果汁、五味酒、瓶
装水、风味冰茶饮料和奶制品之间搜寻，不放过其中任何瓶瓶罐罐。这正
是确定可选方案的过程。每看到一种饮料，你就会去想象它能带来的感觉。
作为一名乳糖不耐症患者，奶制品自然不在考虑范围之内。你也讨厌冰茶。
瓶装水可以解渴，但稍微差了那么一点点。五味酒的甜度又太高，那就选

苏打水吧。但在你身体的深处发出了一个声音，苦苦哀求你挑选某种带有适当甜度和酸度的饮料，而且要富含电解质，以补充血液中被烈日所带走的水分。在你眼前所有的饮料中，葡萄汁自然最合意——可惜只有大瓶装，而且每瓶要 3 美元，对你而言小瓶就已经足够。那边有许多小瓶的橙汁，每瓶只要 1 美元。橙汁和葡萄汁一样美味，就选它了。

这种场景对所有人而言都再熟悉不过，但有多少人会意识到在整个选择过程中我们经历了众多决策流程中的哪一环呢？有多少人会意识到如果采用另一种方法来进行决策，我们就有可能得到截然不同的结果呢？在上述例子中，你花费了时间和精力来寻找和考虑便利店内的各种饮料，这也许会消耗你宝贵的一分钟时间。如果你只是从冰柜的一头开始寻找，然后看到某种尚且满意的饮料后就停止，那么整个过程也许会缩短不少。可你所希望的是找到店内最好的饮料。实际上，即使找到了店内最好的饮料（葡萄汁），你也没有购买。你最终购买的是次之的饮料。这是因为你不仅需要考虑每种饮料可以带来的满意程度，还需要权衡它们的成本。当然这不是非做不可，这只是你个人的一个选择。

满意度是你的衡量指标

本案例中整个决策过程让你最终挑选了橙汁，这是对主观期望效用最大化（subjective expected utility maximization, SEU）的现实情况模拟。“效用”是经济学家和哲学家通常使用的专业词语，特指幸福、愉悦或满意的感觉。“主观效用”是指你本人所认同或所经历的幸福、愉悦或满意的感觉——注意，这并非他人或社会整体的感受（经济学家和哲学家称之为“社会效用”）。“期望效用”是指尚未实现、但你希望获得的幸福、愉悦和满意的感觉——当然如果你运气不佳或者发生了预料之外的事情，最终也可能无法实现。作为一种选择模型，SEU 最大化只是一种理想情况，因为如果你坚持主观期望效用最大化，而一切都是公平公正的话，那么和其他决策途径相比，你最终所获得的结果将更加美好。

你也许会奇怪为什么将幸福、愉悦和满意等这些日常用语弃之不用，而要使用“效用”一词。经济学家和哲学家相信“效用”是可以完全量化的。认为效用可量化在某些情况下具有一定的意义，但有时并非如此，我将在之后对此进行更详细的阐述。认为“效用”可量化具有一定意义的一个原因在于如果“效用”可以使用数字来衡量，那么 SEU 最大化的概念就更具有可操作性。让我们继续采用便利店的例子来进行说明。

我们使用0到10来为每种饮料在炎热天气里可以带来的满意度打分。这里所要针对的是案例中的主人公，即你自己的满意度打分，而不是其他人或作者我本人（如果让我来打分，那会是完全不同的结果，因为我更喜欢苏打水和冰茶）。见表1—1。

表1—1 满意度评分结果

饮料	得分	饮料	得分
葡萄汁	9	苏打水	2
橙汁	8	冰茶	0
瓶装水	5	牛奶	0
五味通	2		

请注意，你并非对成本视而不见。实际上，你对成本的重视和对解渴的重视程度一样。请看表1—2所列出的是每种饮料的成本：

表1—2 价格

饮料	价格(\$)	饮料	价格(\$)
葡萄汁	3.00	苏打水	0.80
橙汁	1.00	冰茶	1.00
瓶装水	1.50	牛奶	1.75
五味通	0.85		

在本案例中，每种饮料的主观效用是其满意度和价格的函数，因为这些考虑因素对你而言都很重要。（这也是为什么需要像“效用”这样抽象的词语：这个词语所包括的不仅仅是一种价值，而是一系列衡量尺度）。现在，鉴于你对口味和价格同样重视，你所需要的也就是最具有“性价比”的饮料，“性”指“解渴程度”，也就是说你希望喝到的是“最合算”的饮料。将每种饮料的满意度除以其价格，就可以得到一个数字，也就是“单位美元的满意度”，如表1—3所示。

表1—3 主观效用

饮料	满意度得分	价格(\$)	主观效用
葡萄汁	9	3.00	$9/3 = 3$
橙汁	8	1.00	$8/1 = 8$
瓶装水	5	1.50	$5/1.5 = 3.33$
五味通	2	0.85	$2/0.85 = 2.35$
苏打水	2	0.80	$2/0.8 = 2.5$
冰茶	0	1.00	$0/1 = 0$
牛奶	0	1.75	$0/1.75 = 0$

经过计算，这些饮料的排列顺序如下：

1. 橙汁 (8)
2. 瓶装水 (3.33)
3. 葡萄汁 (3)
4. 苏打水 (2.5)
5. 五味酒 (2.35)
6. 冰茶和牛奶 (均为 0)

由此可见，实际上对你而言橙汁是效用最大的一个选择项，你也正是依此进行选择。橙汁的主观效用分数为 8，位列第一。（请注意，如果你并不在乎成本——比如说你非常富裕的话——那么每种饮料的主观效用计算将会非常简单。主观效用就等同于满意度得分，价格不再是其中的一个因素。主观效用取决于你所在意的因素和在意的程度。）

现在让我们先忽略“期望”一词。真正的 SEU 计算中应该考虑到期望得到实现的几率，因为你有可能无法得到期望的满意度。比如说橙汁可能已经变质，用于生产橙汁的橙子为次品，你在去收银台的路上可能突然心脏病发作，收银员也许精神错乱而拒绝将橙汁卖给你，或者可能有一架飞机撞向了该便利店。各种各样的事情都可能发生。但别担心。你没有理由来怀疑所有这些事情，也没有理由去认为相比其他任何饮料而言，橙汁达到期望满意度的几率最小（不管你选择哪种饮料，如果在开瓶之前突然因心脏衰竭而身亡，那你就再也没有机会去享受该饮料了）。所以你可能会假设你所认为的满意度就是真实的满意度。概率的范围是从 0（完全没有机会）到 1（必然之事），如果你将每种饮料的主观效用乘以 1，得分或排列顺序不会发生任何变化。（另在本书中，我们会使用小写斜体字 p 代表“概率”；精彩继续，敬请期待。）

我将你在本章一开始就经历的决策过程定义为 SEU 在典型理想世界中的最大化过程。你找到了所有的可选项，并且思考了每种可选项可能带来的满意程度。同时你也对成本进行了考虑。这些都是在同样情况下人们企图使 SEU 最大化时会采取的行动。但严格来说，你的行为并没有完全达到标准 SEU 计算的苛刻条件。首先，也是最不重要的一点，你并没有考虑概率问题。为什么要费事考虑？你的直觉让你几乎肯定所有饮料都可以给你带来它们所保证的满意度。你认为花时间去考虑概率问题是一种浪费。此外，更重要的一点，你并没有采用数字给每种饮料可能带来的满意度打分，你只是根据经验进行了一下估量。因此你无法

计算出每种饮料的“合算”度。相反，你在对比饮料所保证的满意度时，将所有可选项排除在外，独独留下两种（葡萄汁和橙汁）。而且你很含糊地对比了他们的价格，以在二者中间进行选择。那是一种捷径。

坦白来说，在这种情况下如果还进行了其他思考，那的确是浪费时间。这个决策的重要程度还不足以让你在此花费过多精力。如果你站在那，在袖珍计算器上不停地敲着数字，收银员也许早就报警了。虽然最终你选择了 SEU 最高的饮料，但请注意如果曾进行真正的 SEU 计算，你也许会发现实际上你的第二选择并不是葡萄汁，而应该是瓶装水。你在两个错误的待选项中进行了选择。只有真正的 SEU 计算才能让你发现这点。

便利店的场景是一个很好的例子，这里一般可以进行高质量的 SEU 计算。你所需要的所有信息都在那摆着，而且算术也简单。那就是你在理想世界中将采取的行为。如果你能做到如此，长远来看，SEU 计算将帮助你确保获得最大的满意度。但我们并非生活在理想世界中。我们所生存的世界里面存在着时间和精力限制，决策延误有时可能代价不菲。并非所有决策都值得在 SEU 计算上花费所需的时间和精力。就拿这个例子来说，肯定不值得。

学会使用 SEU 做决定

什么情况下你可以也应该进行 SEU 计算呢？当可选方案的成本、收益和概率均可以量化时，你就可以进行 SEU 计算。如果计算不难，或者即使计算比较困难但决策非常重要时，你就应该进行 SEU 计算。

假设你在开车长途旅行，途中车需要加油。于是你离开高速公路，并且注意到在四个角落各有一家加油站，一共四家。每家加油站都提供三种等级的汽油，但品牌和价格均有所不同。如果经常看电视，你可能觉得要在 12 个可选项中进行选择是个难题。因为汽油公司宣传他们的汽油要优于竞争对手，虽然价格稍贵，但燃料中的辛烷值高，可以提高发动机的动力，保证燃料喷射器更加干净，而且更经用。但所有优秀的机修师也会告诉你这是胡扯，除非你开的是一辆价格不菲的汽车，而且其引擎特别需要高标号燃料（看看你的用户手册），否则购买优质汽油没有意义，各品牌之间也不存在实质性的差别。实际上，四家加油站的汽油可能都来自于周边最近的港口的储油罐。虽然每家石油公司都很可能在他们的产品中添加化学物质，但你

的引擎无法加以区分。所以 SEU 计算将告诉你，选择无铅汽油价格最便宜的那家。你只是简单地根据价格在四个可选项之间进行选择。SEU 计算就是那么轻而易举。

有时 SEU 计算具有更大的难度，但值得花时间和精力去进行细细地计算，因为决策所涉及的风险巨大。让我们来看看另一个不同的例子。这个例子里面概率是关键因素。

假设你是芝加哥小熊队（Chicago Cubs）的教练，目前是世界职业棒球大赛（World Series）的第七场第九回合下半局，由你们对波士顿红袜队（Boston Red Sox）。现在是你方击球，快跑，满垒，二出局。波士顿红袜队派出了他们最后一位右投手来对抗你方的右撇子强击手，你方在赛场上还有一位左撇子候补击球手。所有其他条件都一样的情况下，要对付右撇子投手，左撇子击球手应该会强于右撇子击球手。你是让那位强击手出场，还是让左撇子击球手代替他出场呢？

这种情况下你肯定要考虑概率问题，而且棒球一直是统计学家的“乐园”。

假设你的两位击球手都曾与这位投手有过多次的交手〔该投手之前曾担任另一支国家联盟（National League）球队辛辛那提红人队（Cincinnati Reds）的后援投手，但该队前所有人因与其才能无关的其他理由将他逐出了球队〕。表 1—4 就是你的击球手与他在过去交手的记录。

表 1—4

概率

	强击手	替补击球员	次击球员
一垒安打	0.095	0.154	0.166
二垒安打	0.032	0.026	0.000
三垒安打	0.000	0.013	0.021
本垒打	0.063	0.051	0.042
触身球	0.032	0.000	0.000
保送	0.116	0.013	0.167
三振出局	0.253	0.154	0.292

鉴于满垒且二出局，只要一个安打就基本肯定可以赢得比赛。将一垒安打、二垒安打、三垒安打和本垒打的概率相加，你会发现强击手击中该投手所投球的概率为 0.189，替补击球员击中的概率为 0.244。因为这一点，你计划用替补击球员换下强击手。如果你照这个决定来做的话，

可以肯定播音室的现场解说员基本会表扬你灵活运用概率，并强调从你队的角度来看这是一个非常合理的决定，因为你的强击手在面对这位投手时三振出局的可能性要高于替补击球员 [p （概率，还记得吗？） = 0.253 比 0.154]。

但是请等等，实际上这可能并不是期望效用最大的一个选择。如果赢得比赛的惟一方法就是现有击球手击一个安打，那么毫无疑问应该派替补击球员上场。但你要赢得比赛的方法不止一个。另一个方法就是目前的击球手保送一垒或获得触身球（计平手一分），之后由你的次击球员通过一个安打，或者保送一垒，或者获得触身球来上垒（计领先一分）。即使你的次击球员失手，你仍然有机会在加时赛中打败他们。因为你们两队在大赛中分别赢了三场，并且在第七场的第九局结束时打成了平手，你可以认为两队实力相当，而进入加时赛后双方获胜的几率是 50 比 50。（实际上，他们的获胜几率可能高于这个数字，因为你们有主场优势。）

在与该投手交手时，你的强击手保送的频率要高于替补击球手，而且他更可能获得触身球，因此他的上垒率更高，虽然他的平均击球率较低，而且更可能被三振出局。如果综合强击手本场赢得比赛的概率、次击球员为你在本局赢得比赛的概率，以及在加时赛中赢得比赛的概率，你会发现如果让强击手上场，无论如何你都更可能赢得比赛（0.290 比 0.253），而这正是你应该采取的策略。当然，不管你怎么决策，如果决策成功，大家会称呼你为天才；但如果失败，他们会叫你白痴。不幸的是不管你决定如何做，你失败的几率都超过了 70%（ $1.000 - 0.290$ ）。重新整理简历吧。

你也许会反对说不可能让一位职业棒球联盟教练在这种压力重重的情况下进行这些计算。也许你对。我只是想说明如果拥有所有相关信息，作为一位教练就应该这么做，而且在这种情况下毫无疑问值得对这些数字进行加加减减。但是睿智且经验丰富的教练会早就知道在这种情况下，最重要的考虑因素是击球手的上垒率。只要他知道（或者能计算出）这个统计数值，其余的计算就不再必要了。有时在做出 SEU 最大化的选择时有恰当的捷径可以走，而这个例子显然就是如此。我将在第 2 章中就此做更详细的说明。

但可以做出如此高质量 SEU 计算的情况并不多见。通常情况下你会缺少所需要的信息，或者即使进行计算，但计算本身太过困难。让我以几年前碰到的一次困境为例。

【案例】地铁和出租哪个快

12月的一个周二清晨，我必须在早上9时正点给一个本科大班进行期中考试。我在早上8:10离开家门去搭乘地铁，胳膊夹着250份考试试卷。地铁如往常一样在8:25到达。通常搭乘地铁到达学校只要10分钟时间，六站的距离，这样我有充足的时间准备考试。但是当地铁驶入下一站的时候，灯突然熄灭，而且车顶的风扇停止了转动。我焦急地等待着来电，但是什么都没有发生。

我遇到了一个让人左右为难的局面。如果继续呆在车上，10分钟以内不来电的话我就会迟到。我也可以跑到地面上去搭乘的士，这样肯定可以按时到达学校，但需要多出10美元的费用。当开始思考时，我注意到很多穿着西装带着公文包的人已经开始离开地铁。地铁站外面的的士数量有限，如果我希望搭乘的士，那就必须快速采取行动。

及时来电且让我能在9:00赶到考试大厅的几率是多少？如果我不能及时赶到那就会带来一场灾难。我将不得不重新安排考试，我的学生也会因此大发雷霆，并且对我进行大量的投诉。他们几周来几乎将所有的计划搁置只为了准备考试，而我这位轻率的教授竟然不能按时参加自己组织的考试。因为此次考试中断，到了期末时将出现大量对最终成绩的投诉。领导会把我叫到他的办公室狠狠训斥一番。我的教学评估成绩将会迅速下滑，还有名誉受损。我可能不得不灰溜溜地辞职。毋庸置疑，我必须及时赶到考场。我冲出地铁门，跑到地面，跳入的士。15分钟后，我到达了学校，及时赶上了考试，虽然为此多支付了10美元。

在这件事情中，我并没有进行SEU计算，因为我无法估计需要等待多长的时间才能来电。我知道地铁经常出现断电事件，但之前从未亲身体验过。当出现停电的情况时，通常会持续多久呢？我并没有概念。除非知道平均停电时间和停电时间的变化区间，否则无法对继续留在地铁上和改乘的士这两者之间的SEU进行对比。我在进行决策时必须选择其他的选择原则。在我所知的范围内，我仅仅选择了灾难情况出现概率最小的那个方案^①。

^①为了满足诸位可能存在的好奇心，我将做更详细的解释。在本事例中，我需要了解：(a) 平均停电时间和 (b) 标准偏差。标准方差是对频数分布中离散性的一个衡量方法，等于样本方差的算术平方根，样本方差是样本中各数据与样本平均数的差的平方和的平均数。标准方差低表示大部分停电的时间长度相似，标准方差高表示每次停电的时间长度变化非常大。如果停电的时间长度的均值低（比如说两分钟），而且标准方差也低（比如说一分钟），那么很有可能在10分钟之内就会恢复来电，而SEU计算可能会告诉我应该继续呆在地铁上，节约那10美元。

后来，我了解到几乎就在我离开地铁的同时恢复了供电。如果坚持到底，我也许就可以节省10美元，而且到达目的地的时间会比实际到达时间还早（因为在高峰时间内，地铁速度一般比地面交通快）。如果仅根据最终结果来进行判断，显然我做出了错误的决策。

后来有人告诉我地铁的平均停电时间为2.5分钟。我从未找到过任何关于停电时间变化情况的相关信息，但即使当时有所有的信息，我也怀疑自己是否可能计算出10分钟之内来电的概率。那是一项费劲的计算工作，而我不是数学天才。

虽然继续呆在地铁上可以节约一些钱，但我认为自己做了一个明智的决策，即使这算事后聪明。冲出地铁并跳上的士，这样我达到预期目标的几率更大。对我而言，那通常是个合适的选择。虽然另一个可选的方案，即继续呆在地铁上，可能会带来更大的预期效用，但我预先并不清楚。显然在现实世界中，当无法进行SEU计算或者环境不适于进行SEU计算时，我们需要采用其他的方法来进行决策。

高效决策九大步

决策应被视为投资。你在决策时投入了时间和精力，甚至有时也包括了资金。在决策上的投资越多，获得最佳决策的几率也就越大。但有时最佳决策和最差决策之间并非泾渭分明，或者决策所涉及的利害关系并不那么重要。在这种情况下，你在进行选择时肯定不会愿意进行过多的投入。高效决策九大步旨在帮助你不论投入的多与少都能进行正确决策。这些切实可行的指导方针将帮助你在决策的三个阶段里面做到游刃有余。这三个阶段分别是明确目标、确定可选方案和从中挑选最终方案。

1. 明确目标

所有决策均有其目标性。不管何时进行决策，必定有你希望达到的特定目标。在前文所引用的各个事例当中，要明确最终目标并非难事：

- 便利店（解渴）
- 公路旅行（加满油）
- 世界职业棒球大赛（获胜）
- 地铁上的两难局面（按时到达）

虽然了解自己的目标必不可少，但除了对最简单的决策外，这点还不够。你的决策通常会影响到自己所在意的两项或更多的因素。决策的重要程度越高，你在考虑利害关系时就需要注意越多的因素。但利害关系也可能取决于你面前的所有可选方案。因此在决策过程开始之前，即真正着手考虑可选方案的成本收益比之前，你需要明确主要的备选方案，并且考虑自己会在意它们可能带来的哪些影响。

2. 对可选方案进行初步的调查研究

假设你将要参加一次重要的期中考试，而你给自己设定的目标是得到一个 A。你是一个勤奋的学生，但你发现学习材料难度很大。你可能通过哪些不同的方法得到 A 呢？

一个方法就是认真努力学习。为考试进行复习有众多不同的方法，所以实际上在“认真努力学习”上你也有众多可选方案。你可以制订严格的复习计划，进行模拟测试，与部分朋友组建学习小组，或者同时综合以上几种方法。稍后有必要对这些可选方案的优缺点进行详细分析，但还不是现在。首先，你希望了解是否还有其他方案可供选择，因为那些方案可能会影响到一些你所在意的因素。

你也可以舞弊。你有一个好朋友，他是一位天才。他可能会为了几百美元而帮你完成考试。而且幸运的是，他目前正在实习阶段，有时间帮忙。另外，你也可以尝试入侵成绩数据库并且伪造自己的成绩单。或者你可以尝试贿赂阅卷老师。这些不同的可选方案都有优缺点，值得你在稍后进行仔细思考。但在初步的调查研究中，你只需要将舞弊作为一个可选方案。

花费不多的时间和精力后，你决定这就是两条主要的途径。你可以认真努力学习，希望能考个好成绩；或者你可以舞弊。你脑子里面没有再想到其他的办法。

3. 明确可选方案的隐含价值

在简单或不重要的决策中，你通常不需要问自己为什么要设定这个目标。如果花时间和精力来认真思考“我为什么要解渴”，那你应该是站在西藏的某个山巅而不是在便利店内。尽管如此，你也意识到解渴并非你惟一关心的问题，你同样也关心成本。关于应该购买何种饮料的决策反映出了你的财富状况和你对身体享受的要求。

相比而言，对逐渐逼近的期中考试进行深思熟虑就更为必要了，因为所涉及的利害关系更加重要。因此，你有必要问自己为什么那么强烈

希望得到 A。让我们假设答案就是你希望进入法学院，而你也需要拿到 A 来争取这个机会。根据我的经验，通常也会是这种情况。这个理由很充分。解渴只是人类身体发出的自然需求，那到底为什么人人都想进法学院呢？让我们假设你发现答案就是因为自己想发财，可能你也正是如此考虑的。

你现在要对决策中隐含的价值进行确认。你了解自己的目标，而且已经找到了大量的可选方案；现在你可以分析决策将影响到哪些自己比较在意的因素。其中一个因素就是财富。如果你在考试中得到 A，你就有相当大的机会发财。如果没有，你将来的一生也许只能享受到中等的物质生活条件。另外，可选方案中至少有一个会需要投入金钱。

但是，你的本质是诚实的，而且也一直被教导要做诚实的人。如果作弊，毫无疑问你会感觉到害怕。你也会因此失眠，变得精神压抑，也会觉得胃不舒服。简而言之，你会憎恶自己。于是，你的自尊将濒临崩溃。

财富和自尊都将对你的一生产生深远的影响。钱越多，你的选择也就越多。几乎人人认为金钱多多益善。虽然将自尊与金钱进行类比有点奇怪，但在本案例中二者确实类似。不管你还有什么其他人生目标，这两项东西对你而言都有用处。（哲学家有时将财富和自尊称为“基本必需品”，因为不管你怎么看重其他事物，财富和自尊都是多多益善的。）如果你做出了影响到自尊的决策，该决策将影响你的一生，并且可能影响到你必须做出的其他重要决策。如果你做出了一长串决定，而这些决定慢慢侵蚀了你的自尊，并让你最终认定自己是无用之人，那么你将来有意或无意做出的决策都将逐渐强化自己不中用的感觉。你的生活会屈从于自己和他人的期望，你也将远离满足和满意感。而相反，如果做出的决策会不断强化你的自尊，你就会为恒久的（非物质带来的）满足和满意感奠定良好的基础。

但是有些决策对你所在意的因素影响甚少，或者只是暂时的影响。身体的愉悦通常是众多决策中所隐含的一种价值，但是你在某个时刻所体验到的身体愉悦不太可能对你的一生带来深远的影响。当你口渴时可能觉得葡萄汁非常可口，但即使你选择了橙汁或白水，你的生活在第二天早晨也不会有丝毫变化。并非所有决策都将给你的财富带来天翻地覆的变化。当律师还是卖汉堡，这个决策对你的一生将带来深远的影响；但是少花两美元购买橙汁而非葡萄汁，这个决定不会影响你的一生。不是说你不应该在意那两美元，我只是想说表明一点，虽然财富因素通常

在我们的决策中发挥着重要的作用，但并非所有涉及到金钱的决策都具有同等的重要性。

4. 评估决策的重要性

为了确定究竟进行多少投入，你需要对决策的重要性进行评价。对于那些琐碎的决策，你不会愿意投入太多的时间和精力。但你也不会愿意对那些将改变一生的决策草率行事。决策的重要性可通过其隐含的价值来进行衡量。那些将对你的人生憧憬和未来决策产生深远影响的决定自然非常重要。而那些不重要的决策只会对你所在意的因素产生短暂的或轻微的影响。

对决策的重要性进行评价必须要将其置于一定的场景。在大多数场景下，原本微不足道的决策可能对你具有极度的重要性。

假设聚会上有人请你喝一杯，你必须决定是接受还是拒绝。如果你象大多数人一样，那么喝上一杯可以给你带来一定的愉悦感。而且如果不需要付费，这个决定甚至不会体现出你的财富状况。在大部分情况下，这不是一个重要的决策，可以轻松而简单地做出选择。干杯！

但假设有人在下面这些场景中请你喝上一杯：

- 你刚刚戒酒，而且已经坚持了六个月没有再碰酒。通过参加戒酒互助协会（Alcoholics Anonymous），你最终成功地恢复了正常生活。你的婚姻关系在逐渐好转，工作也没有问题。所有的一切都在好转。
- 你在过去的一个半小时内已经喝了四杯，而且你只能自己开车回家，别无他法。如果再喝一杯，你也许在离开时就无法清醒地自己开车回家了。
- 在你的宗教信仰中喝酒是一种罪过。
- 你有肝病。这是由朋友们组织的聚会，庆祝他们最终帮你找到了一位肝脏捐献者，而且已经帮你安排好了第二天进行手术。

在以上这些场景中，决策可能影响的范围非常广，你的生活，你的健康，你的婚姻，你的工作，你的自尊心，等等，等等。因而在这些场景中，不管是接受还是拒绝喝一杯，这个决定都非常重要。（正如南希·里根可能说的：“直接说不”。）

在特定场景下，有些对大多数人来说可能很重要的决策对你而言可能无关紧要。例如，决定是否购买奔驰汽车（如果你拥有数百万家产），

是否开始吸毒（如果你已经患上绝症并且只有三个星期的生命），或者是否朝美国飞机开火（如果你是萨达姆·侯赛因）。

虽然面对重要决策时你通常会知道其重要性，但有时也存在难度。有时候看上去无关痛痒的选择结果却给我们的人生带来重大的影响。14岁那一年别人递上第一根香烟的时候，你可能不会意识到一根香烟就会快速发展成身体和心理的依赖，并最终导致肺癌和50岁那年的早逝。或者当有人给你大麻时，你可能不会意识到30年后会有人将此作为证据证明你不能胜任高官职位。比尔·克林顿就有难以置信的远见，他意识到自己不能吸大麻。

你同样也应该认识到决策的重要性和困难程度之间并无必要联系。做出重要的决策可能轻而易举，而做出无足轻重的决策可能也会困难重重。是不是该玩俄罗斯轮盘赌，这是一个重要的决策，但应该不难决定（虽然有些场景下做出这个决策并非易事，比如说你非常年轻，且有众多同伴对你施压）。但另一方面，有些人在面对该选可口可乐还是百事可乐时举手无措。通常来说，你应该更多地关注较重要的决策，但也应该不管决策重要与否都能轻松快速地做出决定。

5. 对时间和精力做出预算

在明确了自己主要的备选方案以及其隐含价值后，你应该决定投入多少时间和精力（若必要，包括资金）来做出决策。决策的重要程度越高，计划投入的时间和精力也应该越多；而且应该严格控制在那些无足轻重的决策上的投入。这是因为你的时间和精力都非常宝贵，而且你也应该将它们作为“效用”的组成部分。虽然难以对你的时间和精力进行量化，但你的理想是使效用最大化。你要做的第二件实质性的事情就是对时间和精力做出预算。这样，你就不会将时间和精力浪费在无足轻重的或简单的决策上，也不会放在那些结果相差无几的可选方案上。同样，你也不至于因为不够重视而在那些举足轻重的决策上绊倒。

但在为决策进行时间和精力预算时要充分考虑到情境局限。你可能想在未来的某个时候买一栋新房子，但目前尚未就此做周密的准备。（如果要购买新房子，你就需要对目前拥有的房子进行估价，明确筹集资金的方法，确定可以负担的总价，花时间细细地找房子，设定可行的交易完成时间，准备搬迁，以及其他诸如此类的工作。）某天下班回家的途中，你注意到在一栋房子前面的草坪上竖着“出售”的标签，而这栋房子正符合你的梦想。现在是卖方市场，所以你必须快速采取行动。在这

种情况下，你将要做出的决策举足轻重，为此你通常会花费数周的时间和精力来进行决策。但环境并不允许如此，你必须在几天之内就做出决策。你或者让这个机会溜走，或者充分利用时间尽早进行决策（有时，这会限制你对策略的选择，我们将在第六步中进行介绍）。

在决策上所花费的时间和精力也取决于个人。如果你事务繁忙或者精神脆弱，那么同那些轻松悠闲或者时间充足的人相比，你在决策上的投入就无法做到与他们相当。即使在所有条件相当的情况下，事务繁忙或精神脆弱的人所做出的决策相比可能质量更低。如果能更好地管理时间或者缓解自己的紧张情绪，你也可能做出高效的决策。培养良好的决策习惯自然会有所帮助，但并不够。（例如）行为心理学家或临床心理学家也许可以给你带来帮助。对于多数人来说，是否寻求专业帮助也是一个重要的决策。

6. 选择决策策略

在决策上计划投入的时间和精力将影响到你所选择的策略。策略指行动计划，也就是达到目标的方案。我们在进行决策时总是会使用到一定的策略，虽然我们很少意识到它的存在。策略有好有坏，也不一定适用于所有场景。通常在对所有因素进行考虑后，最好能谨慎选择一种策略，并根据要做出的决策调整策略。

因为策略选择对决策有着深远的影响，所以希望你小心选择恰当的策略。为了帮助你不在这个重要的领域犯错，第2章对决策策略进行了详细阐述，在此不对该主题做过多探讨。但如果你好奇什么是决策策略，以下是部分常见的例子。

- 你去剧院已经迟到，现在还在寻找咪表停车位。随着你离剧院越来越近，你必须决定是直接停在看到的第一个停车位，还是继续寻找离剧院最近的停车位。
- 演出结束后你去吃晚餐。你在究竟吃牛肉还是羊肉之间犹豫不决。你可以请服务员推荐，也可以随意选择一项。
- 斟酒侍者询问作为东道主的你想喝点什么红酒。你可以以行家的身份自行选择，或者邀请全桌人一起来决定。
- 你选择了与大家商量，但没有达成共识，因而你决定将选择权收回自己。你可以选择从合适的红酒中挑选最便宜的一种，或者挑选饭店最好的红酒，或者看来最优惠的红酒，或者你之前所了解的某种酒。

- 晚餐结束了，除了红酒以外一切都太糟糕。幸好红酒非常棒，你也喝了不少。你现在不确认自己是否能安全地开车回家。你所在的是一家高级饭店，而不是低级酒馆，所以前门口没有可以投币使用的体内酒量测定器。你可以在附近转转找一个体内酒量测定器；或者找一辆警车挥手请他们停下来，希望他们会带着一个测定器；或者你可以尝试闭着眼睛走直线，看自己是否还足够清醒，是否能自己开车回家；或者为了确保安全，你就遵从“当你犹豫时就搭乘的士”的原则。

在以上各种情况中，你进行决策时所选择的策略对你的决策结果会有所影响。因此你的策略选择也是决策的一部分，甚至先于你的决策而做出。

这时，你也许会问自己：“如果决策策略的选择也是一种重要的决策，那么我如何选择策略呢？”这里存在一种非常危险的无限回归。在进行决策时，如何为选择决策策略而选择一个策略呢？如何为选择那条策略而选择一个策略呢？等等诸如此类的话。这些问题让哲学家们彻夜难眠，但我们不会。正如我在前言中所说的，决策是一种艺术，不能被简化成机械式的操作。当你明确了决策的重要性，以及你应该投入的时间和精力后，你将会了解到自己可以采用的策略：“按预算来”。你会发现自己相对而言在部分决策策略上表现更为优秀，而在其他策略上表现欠佳。你将在实践中逐渐建立起首选策略清单，并且最终找到最适用的策略范围。不是说当你不断尝试各种方法后将会干得更好吗？谁能对你经过深思熟虑的实践经验进行预测呢？我们可以确信的就是如果将所有的时间和精力投入在设计自我决策的流程中，那么我们将无法进行决策。人人皆知满意没有定式。

7. 确定可选方案

现在，你可以开始考虑自己的备选方案了。你至少已经大致知道可以有哪些选择项了。当你在对决策的重要性进行评估时，你就必须考虑这些内容。现在你可以着手对可选方案进行更详尽的分析。在这个过程中，你也许会发现有着不同隐含价值的新可选方案，也可能发现你在第二步中确定的主要可选方案其实际隐含价值比你所预想的要高（或低）。偶尔为了做出更优秀的决策，你可能会退回到前面几步，重新修改你对决策因素的估计（第3步到第5步），和你的决策策略（第6步）。但随着决策效率的提高，这种情况的发生也会逐渐减少。

如果所有的可选方案就直接摆在你的前面，那自然很好，就象便利店、公路旅行和世界职业棒球大赛这三个例子一样。因为你所处的地点、你的计划和你的目标，在这些可选方案中做出选择并不费劲。（当我在地铁上左右为难时，至少有一个可选方案被我忽略，那就是搭便车。但当时时间紧迫，我根本没有想到这点。这个疏忽显示我们并非永远能找到所有可能的可选方案。）在做一些更有意思的——并不一定是更加重要——决策的过程中，我们必须卷起袖子埋头苦干以确定可选方案。在一些非常有趣的决策中，我们的可选方案会随着思索过程而相应改变。在卖方市场中购买住宅就是一个非常好的例子。这是一个有趣同时也重要的决策。某个时间点上，市场上待选的物业中可能有数十或者数百家正好满足你的价格范围区间和其他不甚重要的要求。每天，你会发现市场上出现了新的可选物业，而原有的待选物业也有部分下市。随着买主的出价（或不出价），房子的价格也会发生变化。一些你之前认为无力负担的房子可能突然降价，跌入了你能负担的价格范围之内；而激烈的竞价可能让其他房子的价格飙升。因此你未来的房子就象一个不断移动的靶子。在这种情况下，你必须在进行决策前尽最大可能组织自己的可选方案，从而能快速正确地对可选方案进行评估。

我曾对以色列人在1991年海湾战争（Gulf War）中的决策过程进行过认真仔细的研究。以色列领导人面临一项非常重要的决策：是否采用军事反攻行动回应伊拉克的飞毛腿导弹攻击。在战争爆发之前，以色列领导人曾察觉伊拉克可能企图将以色列拖入战争，从而分裂美国领导的联合势力。当时联合势力中包括了众多与以色列敌对的阿拉伯国家，他们正在努力将伊拉克驱逐出科威特。如果萨达姆煽动了以色列对伊拉克进行攻击，一些重要的阿拉伯国家将调转枪头，或者至少会退出战争。以色列领导人明白他们将会受到来自美国（和其他国家）的政治压力，要求他们不做出回应，因为这样会直接落入萨达姆的如意算盘。但现在有太多的不确定性。究竟伊拉克会造成多大的伤害；伊拉克仅使用常规武器进行攻击，还是会使用生化武器；这会给以色列带来什么后果；而对于联合势力来说以色列是否会以牙还牙……所有这些未知数。这个决策的艰难程度难以想象。但以色列领导人尽可能做出了一个简单的决策（虽然决策过程仍然非常艰难），那就是提前做好充足的准备。在伊拉克发射第一个飞毛腿导弹之前，以色列领导人已经确定了他们的目标，研究了他们的主要可选方案，讨论了潜在影响，对决策的重要性进行了评估（这点轻而易举），就决策策略达成了统一，并且制订了一系列军事

和非军事备选方案。在战争最为激烈的时候，以色列不得不对部分可选方案进行调整和修改，并且将一些早期暂时排除在外的方案重新摆上了桌面（最著名的方案就是接受美国的提议，在以色列领土上布置美国爱国者反弹道导弹发射台）。但最重要的就是以色列领导人在战争期间所需要关注的就是遵循自己预先确定的决策策略。

在海湾战争的事例中，以色列领导人并没有只是查找可能的可选方案，他们甚至创造了部分可选方案。以色列国防军（Israel Defense Forces, IDF）之前并无计划对伊拉克西部沙漠的移动飞毛腿导弹发射器进行定点精确轰炸，迅速降落特种部队，并让伊拉克军队互相交火。这是 IDF 在创造性地思考问题解决方案时得出的一个成果，而就在几个月前，他们从未考虑过类似的军事计划。他们能这样做是因为在紧急情况发生之前已经拥有充足的资源和流程。你可能无法总是做到象以色列案例中这样创造解决方案，但如果你更愿意从尽可能多的可选方案中进行选择，那么不妨如此。

可能有些可选方案是你必须进行考虑的，但因为种种原因自己并没有注意到。好在可以借助他人的帮助来查找这些可选方案。例如，税务规划师和投资顾问都拥有专业知识，可以让你发现自己从未想到过的资金管理方法。他们同样也可以告诉你，其实你所猜想的一些方法实际上也是合法的。

8. 评估可选方案

在选择决策策略时，你同时也选择了一个对可选方案进行评估的方法。现在就是开始评估的时候了。

最简单的评估就是根据一个标准对可选方案进行判断（例如，你在加油的时候就是价格标准）。有些策略会要求评估标准多于一个（例如购买房屋时的标准就包括了价格、地点、大小、设施和物产税等等）。有些策略会让你在选择到适合的可选方案后就停止对其他方案的评估；而有些策略会要求你对所有的可选方案进行评估之后再进行选择。一些策略可以让你解脱对所有可选方案进行评估，最好的一个例子就是扔硬币。

精心的评估可以带来优秀的决策。同样，很多情况下你可以邀请他人来对你的可选方案进行恰当的评估。比如除非你自己是专家，否则最好还是请合格的财务顾问帮你养老保险的可选方案进行评估。你也可以从他人那里获得投资建议、税务规划和思想或心灵的指导。几乎你希望做出的各种决策都可以找到专家来对可选方案进行评估。在决策遇到

困难时，决定是否寻求他人的建议通常比由自己做出决策要容易（也更富有成效）。

9. 做出选择：满足时间和预算要求

在你完成决策策略所要求的所有评估工作后——仅做必要的评估——你就可以做出选择了。有些人即使在拥有所有必需的信息后还难以做出选择。通常这是因为他们担心需要承担做出错误选择的后果。

我的一位同事同时收到了哈佛大学和芝加哥大学的入学通知，并需要在二者之间进行选择。“放松”，他的导师说，“不管你做出哪个选择，你都会后悔的。”这是一个永恒的真理。人们往往可能后悔自己的选择，因为我们并不需要去承担那些错失的选择所带来的后果。我们可以轻易说服自己如果做了别的选择，也许结果会更好。但是在大部分情况下，这并没有合理的证据或理由。

如果你能恰当地设计自己的决策过程，那么做出错误决策的几率就会小，并且毋须为你的决策额外花费时间和精力。根据决策的重要性来决定你的投入。如果你严格遵守自己的进度安排和预算，你会发现自己最终将战胜“后悔”这个恶魔。请放心，你仍然可能在某个时刻做出差劲的选择。但不管你做什么，这都是不可避免的。

越了解自己，越容易选对

高效决策的九大步本质上并不繁琐。对于大部分决策而言，你会发现依照这九大步骤进行决策轻松简单，不需特别费心。不久，它们将变成你的第二大本能。

这九大步骤将在任何情况下帮助你有效地组织思路，因而不要将它们当成额外的“管理费用”，更应该视其为一种“资产”。如果你训练自己灵活运用这九大步骤，它们将帮助你大幅提高决策的效力。不过在有些场景之下完全遵循这九大步骤将会让你绞尽脑汁，精疲力竭。在你最初几次借助这九大步骤进行重要且困难的决策时，你会发现它们将促使你对许多事情进行考虑，而通常情况下这些事情虽然可能会让你感到心神不宁，但根本就不会出现在你的潜意识里面。它们将促使你认真思考自己在意哪些因素，自己是哪种人，以及自己希望成为哪种人。它们也将完全激发你感受到愿望和道德感之间的强烈冲突。如果舞弊是你在期末考试得到 A 的惟一途径，而且你也迫切希望得到一个 A 以进入法学院，你会发现承认自己懂得舞弊是种错误行为是一件非常痛苦的事情。如果

舞弊，你的自尊心将会得到严重的打击，你自然想逃避这个事实，而不是直面它。你不会愿意承认自己必须或者放弃这个目标，或者成为一个可怜的、卑劣的人，永远不能宣称自己获得那些荣誉是实至名归。而忘记这点并且给自己的行为找理由自然会简单不少。说服自己相信那对自尊心的打击只是暂时的；不断念叨既然肯尼迪都可以舞弊，那我也可以；不断告诉自己一个明目张胆的谎言，即每个进入法学院的人都有舞弊，一直到你最终相信这个谎言；对自己做出空洞的承诺，承诺在一切确定之后将通过更多地做无偿服务工作来弥补错误等等诸如此类的理由。我在第4章中将进行更详细的阐述。

如果你条件反射性地进行这些思考之前就充分利用自我认识，那么这种痛苦的决策就会变得更加简单。人生目标越明确，你也就越明白自己看重什么，从而也更了解自己在决策上的优点和弱点，在处理不管痛苦与否的各种决策上也就更得心应手。这么说好像是一种陈词滥调。但我们中间有多少人曾花费时间和精力来深入思考这些问题呢？有多少人在进行艰难决策时才发现自己最看重的是什么呢？而我们在此之前就应该完全了解这些方面。

很多人认为如果发了财就会幸福，却总发现事与愿违。想想米舍利娜·格莱富（Micheline Gravel）的例子。她是一位室内设计师和影剧服装设计师，1985年赢得了400万美元的彩票。她将奖金分给了自己的丈夫，两人一起修建了一栋40万美元的新房子，购买了两辆新车，并且与亲戚们分享了部分奖金。之后电话开始不断，久未联系的亲友们，仅仅是有过碰面的人，以及一些慈善机构内冷酷无情的人开始不断为钱而骚扰她。“你并没有变化，但周围的所有人都变了，”她后来回想说，“当你赢得了那么一大笔钱后，周围的人认为你的钱取之不尽。”她的婚姻也因为钱的问题而逐渐变质，最终以离婚收场。她因为别人糟糕的意见和律师费而失去了所有的财富。最终，她宣布破产，并且在一阵绝望中企图自杀。

她的故事可能有点极端，但并不罕见。她撰写的自传最近出版。在撰写自传时，她与其他15位彩票中奖者进行了联系，他们均称获奖之后的生活没有之前快乐，大部分是因为他们的生活陷入混乱而且关系网离析分崩。“人们最初认为‘我现在开始过幸福生活了’，”她说，“但金钱本身不会带来幸福。人们希望取悦所有人，所以他们变得大方。但是过了一段时间后，他们问自己：‘我是谁，银行吗？’”

金钱可以是件好东西，但是这些经历显示至少对于少数人来说，钱

并不是越多越好。如果你不是那种将钱看得比一切都重的人，那么你应该思考自己究竟看重什么。也许是爱，也许是家庭，也许是社会，也许是信仰，也许是社会或政治事业，也许是刺激，也许是冒险，也许是身体的愉悦，也许是权力，也许是其他一种或多种东西。你对自己了解越多，也就越能做出可推动自身“效用”的决策。在进行重要的决策前，你对自己的了解越多，决策过程就越容易。自我认识的确是至关重要的决策资本。



↕ 第2章

策略和经验，哪个更靠谱

这是一个如此艰难的选择，我在决策面前束手无策。

——詹姆斯·沃尔夫（James Wolfe）

1759年9月2日至皮特（Pitt）的急件

詹姆斯·沃尔夫的深夜奇袭

两个月以来，少将詹姆斯·沃尔夫一直从圣劳伦斯河南岸注视着魁北克的要塞，思考如何将北岸根基稳固的法国防御军击退，但一筹莫展。7月31日的正面攻击以彻底的失败告终。从两翼包抄也不可行。对方在敌占区内活动，因而无法借助断粮来使他们屈服。但时间不等人。舰队必须在秋季风暴来临之前撤退到哈利法克斯，而他的陆军队伍也将随行。他感到非常难受，天气也让人觉得烦躁。将军们在奚落他，他自己也变得意气消沉。

终于在1759年9月12日，沃尔夫带着一腔怒火铤而走险。他带领3600名士兵在深夜沿河而下14英里，开始了一项复杂和艰难的军事行动。该行动完全取决于精确的时间计算，而且受制于气候和潮汐。行动充满了极度的危险性，随时可能被敌军察觉。他的目标是一座悬崖下的小河湾。该悬崖离城市只有一箭之遥，正好位于法国营地的正中间。但是那个小河湾在黑暗中非常容易被错过。幸运的是大部分船只都正确地找到了这个地方。虽然暴露在敌人的眼皮之下而且极易受到攻击，但他的队伍开始攀爬悬崖，祈祷法国人在天亮之前不会拉响警报。他们爬到了悬崖顶部，在亚伯拉罕平原上排成几行。所有人员都精疲力竭，但毫

发未损。沃尔夫在士兵前昂首阔步地来回走动，激励他们的士气。与此同时，法军吃惊不已，仓促地集合军队迎战。法军向前开进，并不断开火。一颗步枪子弹击中了沃尔夫的手腕处，但他并未在意。他拒绝进行回击，这段时间仿佛永无尽头。最后到距离法军部队仅有 40 码时，他给出信号，排成两行的英国神枪手开火了，百发百中。仅仅在几分钟内，法军部队全线溃败，开始四处逃窜。沃尔夫在肺部和腹部都受了致命的创伤，但他一直坚持到最终知道自己的这场赌博已经取得成功。在停止呼吸之前，他轻声说道：“现在我可以闭眼了，没有任何遗憾。”

沃尔夫的行动绝对是一种轻率之举。他的将军们没有哪位对这个会有信心。即使是以英勇善战而知名的一些高级军官也认为这个军事计划的成功率在“不大可能”和“不可能”之间。但在那些了解沃尔夫的人看来，这完全符合他的性格。他是一个深思熟虑和温文尔雅的人，说话温和，但是有点疯狂。“他发疯了吗？”人们坚称乔治二世（King George II）向纽卡斯尔公爵（Duke of Newcastle）说了这番话。“那么我希望他能去对其他几个将军咬几口。”

我们将沃尔夫视为英雄，对他的英勇进行赞颂（如果我们不是法国人的话），因为他获得了胜利。如果当年的军事行动失败，我们肯定会嘲笑他的愚蠢。虽然沃尔夫的决策很难被称为出色，但决策的结果毋庸置疑。这个故事说明决策的质量和其结果并无必要的联系。甚至可以说在某些情况下，相比那些从技术意义上来说一般的决策而言，“高质量”的决策所带来的结果可能更糟糕。这点非常重要，我也将在下文再次就此进行探讨。但我并不是想说所有决策均如此。如果说不存在可系统性提高决策成功度的方法，那么我撰写该书也就毫无意义了。我想说的是这至少有助于我们对理想情况进行了解，并且懂得何时和如何背离理想情况。而且一次意料之外的成功或失败并不能用来判断决策流程的质量。胜败乃兵家常事。

鉴于很难实施真正的 SEU 最大化（或者不值得如此），我们必须经常决定如何来进行决策。决策策略存在许多种，每种或适用于近似 SEU 的理想情况，或适用于明显偏离的情况。懂得每种策略的适用环境是一项重要的决策技能，而这正是本章的第一个目标，让你了解每种策略适用于或不适于哪种情况。

在选择了策略之后，你必须对自己的可选方案进行评估，并从中进行选择。对可选方案进行评估是一项具有难度且耗时的工作，因而采用一些捷径会很有帮助，如经验法则。本章的第二个目标就是帮助你区别优秀的经验法则和危险的经验法则。

最后, 在对可选方案进行评估之后, 你就必须在其中进行选择。为此你应用了大量的选择原则或决策规则 (这两个词语可相互替换)。选择原则是指在已知的一系列可选方案中进行选择的标准, 你对这些可选方案可能会带来的部分后果应该已经有所了解。这是最终决策之前的最后一项工作。本章的最后一个目标就是向你介绍一系列决策规则。

【案例】到哪家饭店吃饭

假设你和同事决定某天晚上前往唐人街吃晚餐。大家开始讨论到哪家饭店去吃饭。那儿有众多饭店可供选择, 让人晕头转向。部分饭店就位于大街两旁, 但更多的隐藏在小巷和胡同当中。你们每个人都有自己喜欢的菜式, 也有自己的预算范围。你们会怎么办?

在理想世界中, 你们会进行优化 (optimize): 选择最好的饭店。但除非你对所有饭店都进行调查, 否则永远无法知道哪家饭店才会是最佳选择。如果你希望选择一个最理想的方案, 那么最好准备一个厚厚的笔记本和足够多的铅笔。还要带着你的计算器, 因为你必须进行大量的算术。你也许还要随身带点吃的, 因为要对唐人街内每家饭店进行调查会花费你很长的时间。实际上, 你不大可能在他们结束营业之前完成这项任务。在这种情况下, 企图找到最佳方案反而可能会弄巧成拙。

另一个办法就是你和同事可以遵循满意策略 (satisfice): 也就是寻找第一家令人满意的饭店, 而不是最佳的饭店。这样就更加容易。你们所需要达成统一的就是从哪里开始找起, 以及沿着哪条路线进行寻找。你们会查看沿途的每家饭店, 然后当某家饭店的菜式让大家感兴趣并且价格在可接受的范围之内时, 你们就会停止寻找。这个策略可以保证你们在饿死之前真的找到一个地方就餐。

当然还有折中办法。例如, 你们可以同意对某街区内的所有饭店进行调查, 或者是调查 15 分钟内就能完成的饭店数量, 再从中挑选最好的一家。这并非纯粹的优化策略, 因为你们并不清楚唐人街最好的饭店是否就在这有限的调查范围之内。这也不是满意策略, 因为在你们有限的调查范围之内可能会有数家完全合意的饭店。这应该称为任意的约束优化 (constrained optimization)。约束条件是任意选择的, 因为选择一个街区或者一个半街区, 这个街区或者那个街区, 15 分钟或 16 分钟, 这中间的差别并无意义。但这里所说的“任意的”并不是“愚蠢的”。毕竟你需要有地方吃饭。

就集体找一家中国饭店就餐而言，满意策略和约束优化策略是合理的决策策略。但优化策略不是。至少当饭店数量众多，而你又无法在较短的时间内完成调查时，优化策略并不可行。本次外出的惟一目的就是享受美味和感受友谊；而当面前有过多的方案供选择时，采用优化策略的后果就是没有美食可享用，大家的脾气会变得暴躁。很多去唐人街就餐的人都不会傻到不明白这个道理。

上述讨论在一个重要的方面可能会产生误导。我在使用“优化策略”时，仅指两个方面的优化：菜式 and 价格。如果真正希望找到最好的饭店，你还需要在菜的质量上进行优化。这点非常难以实施，因为在调查饭店时，他们不太可能让你们品尝样品而不要求你们购买。即使他们让你们品尝样品，在你们完成对每家饭店的调查之前就已经吃饱了。有什么办法可以帮助你们提高找到美味的机会但又不需要一一品尝呢？

当然有。如果你不久前刚在某个饭店美美地吃过一餐，那么再去那个饭店就餐肯定也不错。另一个办法就是让某个朋友的推荐，当然你对他的判断力要充分信任。还有就是某位评论家曾夸赞过的饭店，而且该评论家过去的建议也曾让你享受到了美食。现在，即使根据之前的经验或他人的推荐来进行选择，你最后也有可能失望。但如果每次在选择前都亲自品尝样品，那么失望就会远离，不过这条方法并不切实际。

除菜式和价格之外，食品的质量并非你惟一在意的事情。你可能在一定程度上会在意新鲜感。在所有其他方面都相同的情况下，你也许更愿意尝试一些之前从未吃过的东西（虽然麦当劳和汉堡王靠完全一样的食品也取得了成功）。同样你也许会在意饭店装修：如果其他条件都一样，你会更喜欢在一家灯光明亮但不刺眼、颜色丰富、环境舒适的包间内就餐，而不用忍受龙虾那些未来的盘中餐从庞大、拥挤的养鱼缸中发出的谴责目光。你肯定还会非常在意你的时间、身体舒适感以及紧张程度。找个地方吃饭可能涉及到所有这些方面。就是因为我之前所描述的优化策略涉及了如此庞大的成本，所以如果还有其他策略可供选择，人们并不愿意使用该策略。

仅在菜式和价格上进行优化在理论上非常容易。但如何在菜式、价格、质量、新鲜感、装修、时间、身体舒适感和紧张程度上进行优化是非常困难的。这是因为最后三项与决策流程本身相关。你调查得越仔细，所花费的时间就越多，你在这三个方面所付出的代价也就越大。在达到一定程度之后，这种烦恼就不再值得。如果你预先知道对所有可选方案进行彻底的调查会花费很长的时间，会让自己饥饿难耐而且劳累不堪，那么你也会懂

得如果考虑到所有的隐含价值，仅针对部分方面采取优化策略在实际上是一种次优的选择（suboptimal）。那样只会给你带来不开心。

如果认真、严格地查找最佳可选方案被证实为弄巧成拙，你会如何办？让我借用由三部分组成的一幕短剧来进行说明。

场景1：下午6：00，饮水机旁

你：什么事情？

朋友甲：你看到那封关于“办公室电脑滥用情况”的电子邮件了吗？感觉好像玩纸牌突然变成了一种犯罪行为！如果我在午餐前完成了所有的工作，剩下的时间我该干什么呢？

朋友乙：跟我一样。逛易趣。

你：嘿，下班了。我们去唐人街怎么样？

朋友甲：好主意！我饿了。你们喜欢四川菜吗？

你：只要他们也有味道稍微清淡一点的食物就行。

朋友乙：我最喜欢吃木须肉。

朋友甲：你想去哪？

你：我想找个新地方。我对那些常去的地方已经感到厌倦了。

朋友乙：我没有问题，只要他们有木须肉。

朋友甲：而且价格不要太高了，我身上只有15美元。

你：我今天晚上还有工作要做，所以不想在外面待得太晚。我们可以7：00到达唐人街，然后确保7：15找到座位，怎么样？

朋友乙：没问题，只要他们有木须肉。你之前听说的哪家饭店让你跃跃欲试？

朋友甲：台湾饭店吧，昨天的报纸上对他们评价很高；让我们尝尝那的饭菜。

（你，朋友乙）（同时）：好的。

（退场）

现在你会注意到那是一个完整的决策流程。如果我们将整个过程分解并且根据高效决策的九大步骤来分析，这点就显而易见。

① 明确目标：你和朋友都想品尝真正高质量的中国饭菜，价格要合理，环境氛围要好，而且最好是之前没有吃过的地方。

② **对可选方案进行初步的调查研究：**所有唐人街的餐馆。这在谈话中已经体现。

③ **明确可选方案的隐含价值：**你和朋友显然在意菜式的味道、彼此的互动、金钱、时间、身体舒适度以及新鲜感。之后也会发现你们同样在意饭店的装修，虽然在这段对话中并未有人提到（但这并不意味着你们不在意该点，只是说截止到目前没有人清楚地表述该隐含价值）。

④ **评估决策的重要性：**你们中间没有人认为针对这些微不足道的事情所做出的决策非常重要。除非你是招待到访的某国元首，不然选择一家饭店就餐永远不会那么重要。你不需要就此进行明确地探讨，这点不言自明。

⑤ **对时间和精力做出预算：**鉴于决定到哪吃饭并不那么重要，你建议大家找饭店的时间不应超过 15 分钟。没有人对此表示反对。沉默就表示同意。

⑥ **选择决策策略：**我们之前探讨过的策略包括优化策略、满意策略和约束优化策略。你们并未从中进行选择。相反你们决定简单行事，根据饭店评论进行选择。你们也可以去之前了解的某个饭店，或者某个熟人所推荐的地方。这三种方法均为同一决策策略，即预选（preselection）。从本质而言，通过这种选择方法你可以省去对其他方案进行调查、评估和从中选择。预选是一种效率极高的决策策略。这条策略并非始终可行，很快我们就会发现这点；但有些情况下这是最佳的决策策略。

除了优化策略、满意策略、约束优化策略和预选策略之外，还有一条策略你可以选择，那就是随机选择。通过这条策略，你可以不用对可选方案进行评估，但不能省略查找可选方案的工作。

请注意你没有特意思考自己的决策策略。上面提到的第一条策略——预选——对大家而言都可接受。如果卖弄一下学问的话，可以说你们在选择决策策略时所遵循的是满意策略。选择策略的策略叫“元策略”，选择元策略的策略为“元元策略”，依次类推。正如我在上一章中所指出的，这样往下类推会陷于无限回归之中，因而我们会阻止继续往下类推。但是请注意，对于不甚重要的决策而言，满意策略是一条优秀的元策略。而对于重要的决策就值得对可用的策略进行详细的调查，并且针对这些策略是否可以帮助你做出优秀的决策进行认真对比。

⑦ **确定可选方案：**这对你们而言已经没有意义，你们采用的策略已经将可选方案限制为一个。

⑧ **评估可选方案：**同样没有意义了。

⑨ 做出选择, 满足时间和预算要求: 你已经做出选择。实际上, 整个决策过程从开始到结束为时不到一分钟, 你比预算时间节约了 14 分钟!

这个决策过程并未涉及太多艰难的工作。你也许会质疑是否值得采用高效决策的九大步骤。毕竟你并没有对比任何可选方案, 也没有进行任何数学计算。所有的行为都在策略选择阶段发生, 而且具有“这个如何?”——“随便”的这种特征。甚至连优化策略、满意策略、约束优化或随机挑选等可选策略都没有提到。但如果我们认真对比这些策略, 你会发现类似讨论完全没有必要。你和朋友都是高明的决策者。你们的天赋在于很早就知道这个决策并不重要, 不值得花费自己的时间。

为什么大家不责怪你们没有对更多可选策略进行考虑呢? 你们非常聪明, 预先已经知道优选策略在时间方面并不可行。没有人会立即随机挑选一家饭店。经验告诉我们世界上存在众多糟糕的饭店, 而随机选择很可能就正好选到它们。不管如何, 如果认真思索, 你会发现建立一个机制来从众多可选方案中——很多你甚至还没有确认——进行随机挑选会是一个耗时耗精力的工作。正如我之前所说, 满意策略和约束优化策略对于那些寻找饭店的人而言是可行的策略, 但是你们预先都清楚那样会需要消耗时间和精力, 而这些问题通过预选可以有效避免。直觉也告诉你相比可靠的餐馆评论而言, 其他策略并不一定能带来更好的决策结果。如果你们对所有策略进行了详细的讨论, 很有可能你们会集体快速决定预选是最佳的策略。

对这些策略进行详细的分析也会得出同样的结论。让我们来粗略地估计不同的策略可以怎样满足你们所在意的每个方面。表 2—1 中列出了相应的结果。

表 2—1 各种策略可能带来的结果

策略	所选饭店的菜式	所选饭店的价格	所选饭店的新鲜感	所选饭店的装修情况	时间、精力、饥饿和挫折等代价
优化策略	肯定非常好	肯定非常好	可能很高	可能很高	非常高
	1	1	1	1	3
满意策略	肯定尚可, 也可能会不错或非常好	肯定尚可, 也可能会不错或非常好	可能很高	可能处于中等程度或很高	可能会低
	6	6	1	5	4

续前表

策略	所选饭店的菜式	所选饭店的价格	所选饭店的新鲜感	所选饭店的装修情况	时间、精力、饥饿和挫折等代价
约束优化策略	肯定不错，也许会非常好	肯定不错，也许会非常好	可能很高	可能处于中等程度或很高	低到中等程度之间
	2	2	1	5	5
根据经验预选	肯定不错，也许会非常好	肯定不错，也许会非常好	无	可能很高	无
	2	2	7	2	1
根据他人推荐预选	肯定不错，也许会非常好	肯定不错，也许会非常好	可能很高	可能很高	无
	2	2	1	2	1
根据饭店评论预选	肯定不错，也许会非常好	肯定不错，也许会非常好	可能很高	可能很高	无
	2	2	1	2	1
随机挑选	不肯定	不肯定	可能很高	不肯定	中等程度到很高之间
	7	7	1	7	5

这个表格显得很啰嗦，究竟哪条策略可行哪条不可行并不能一目了然。所以为了更清楚地进行表述，我针对最上面一行列出的每个方面用1（最佳）到7（最差）进行了排列，排列顺序列在每个单元格的右下角。存在关联的策略排名一样。

对这些指标进行排名——序数量度——并不能体现出成本和收益的具体大小。而另一个方面，打分——基数量度——不仅可以体现可选方案的排列顺序，还能体现出各个方案对比所存在的具体差距。因而基数量度相比序数量度而言更有用，也更具有意义——但是我们暂且不对此做深入探讨。表2—1中清晰可见的是根据他人推荐或饭店评论进行预选排在第一二位。另一方面，在剩下的5个当中，随机挑选绝对是排名最末。满意策略、约束优化策略和根据经验预选排名居中，但除非你在新鲜感上设置极高的权重，否则根据经验预选肯定优于其余两个策略。优选原则看上去非常不错，但如果你注意到在自己最在意的方面（时间、精力、饥饿和挫折等代价）的得分时，情况就不同了。不需要进行任何数学计算，我们就可以证实为什么根据他人的推荐来选择中餐馆是最佳策略了。

让我们再进一步进行分析，看看如果我们采用分数（即基数量度）

而非排名来进行分析会出现什么结果。这个步骤并不必要, 因为我们已经有充足的理由来证明根据推荐进行选择是最佳的策略。但这个练习还是存在一定的意义, 原因有两个: 第一点, 当你对每个方面的在意度不同时, 这是处理决策的一种方法 (我们会在之后进行更详细的探讨); 第二点, 这也证明了在进行决策时, 在有些方面耗费精力是没有意义的。高效决策者清楚懂得应该投入多少精力。分数同样也可以帮助我们理解为什么优化策略在这种情况下并非最佳策略, 虽然在表 2—1 中它的多项排名位居首位。我们再看表 2—2。

表 2—2 基数量度与权重

策略	所选饭店的菜式 (50)	所选饭店的价格 (25)	所选饭店的新鲜感 (10)	所选饭店的装修情况 (10)	时间、精力、饥饿和挫折等代价 (-200)
优化策略	50	25	10	10	-200
满意策略	30	15	10	5	-15
约束优化策略	40	20	10	5	-20
根据经验预选	40	20	0	8	0
根据他人推荐预选	40	20	10	8	0
根据饭店评论预选	40	20	10	8	0
随机挑选	25	12.5	10	5	-80

为了便于进行分析, 假设表 2—2 准确地反映出了你的观点和估计分数 (朋友们的观点和打分可能会有所差别, 但没有关系)。首行括弧内的数字表示你为每个方面所设置的权重, 大致体现了你对每个方面的在意度 (正数表示收益, 负数表示代价)。单元格中的数字是你针对该策略可能带来的结果所做出的判断。如果我们将每列的数字相加, 就可以准确地对所有策略进行排序 (分数越高越好):

1. 根据饭店评论预选 (78 分)
2. 根据他人推荐预选 (78 分)
3. 根据经验预选 (68 分)
4. 约束优化策略 (55 分)
5. 满意策略 (45 分)
6. 随机挑选 (-27.5 分)

7. 优化策略（-105 分）

瞧！看看，我们刚才那给人深刻印象的排序是正确的。根据可靠的评论对饭店进行预选是 SEU 最大化的选择，没有其他决策可以和这点相比，虽然根据朋友的推荐进行预选也是一样的不错。

场景 2：晚上 7：00，唐人街的台湾餐馆

你：到了。在橱窗上贴着那条评论呢。四星。

朋友甲：我不能再等了，我饿死了！

朋友乙：等等。看看这份菜单，没有木须肉。

朋友甲：你一定要吃木须肉吗？这里有很多其他的菜品。

朋友乙：非常抱歉，但我就想吃木须肉。这附近肯定有其他的好饭店，他们会有木须肉。

朋友甲：我不清楚。我之前从未来过唐人街的这个地方。就在这吃吧。

朋友乙：不好意思，但是你应该记得我非常清楚地说过我想吃木须肉。这个地方没有木须肉，我不在这里吃。

朋友甲：好，好，别小题大做。我们到别的地方吃。你们想去哪里？

你：已经 7 点了，我们看看这一块哪些饭店有木须肉，然后从中挑选一家，如何？

朋友甲：行。上帝呀，我饿了。（停顿）找麻烦呀、找麻烦……

朋友乙：少跟我啰嗦。

策略失败了。饭店评论中并未提到该饭店没有木须肉，因而你的计划受挫。但这个失败并非决策流程所导致的，这些事情是无法避免的。

你又退回了第 6 步，选择了约束优化策略。在选择这条策略时没有太多的讨论，而且很快达成了统一，虽然有点勉强。纯粹的优化策略仍然是出局者，随机挑选也是如此。（如果随机选择的地方又没有木须肉呢？）你们并不了解在该地区进行预选所需的信息，而且你们不用讨论就知道这个决策并不重要。相比走远路去之前所了解的饭店就餐而言，时间更为重要。满意策略也许是一条可以完全接受的策略，可能会带来大家合意的选择，而且时间并非那么紧迫，你们还是有稍许时间可以对该街区所有的饭店进行彻底调查，从而选择一家比“合意”更好的饭店。记住，刚才对所有可选策略进行排序时，约束优化策略排在满意策略之前。

场景3：晚上7：12，台湾餐馆所在街区

你：好了，我们看了这个街区所有的6家饭店，其中4家有木须肉。

朋友甲：有亚麻桌布的第一家超过了我的预算。

你：第一家没什么人，那不是一个好迹象。

朋友甲：那样就可以去掉两家。

朋友乙：去有粉红色墙纸的那家吃吧。

朋友甲：喔，少来了，那个地方太不入流了。他们有一个大鱼缸。

朋友乙：那有什么问题？

朋友甲：我愿意在第三家吃。

朋友乙：绝对不行，他们开着荧光灯。

你：等等，我不介意大家选哪家，我们去吃吧。

朋友乙：我选有粉红色墙纸的那家。

朋友甲：我选第三家。

你：那去麦当劳如何？

朋友乙：你们提的两家我都不去，我只愿意去有粉红色墙纸的那家，就这样。

你：那来掷硬币吧。

朋友甲、朋友乙（异口同声）：行。

你（从口袋拿出一个硬币）：正面朝上去有粉红色墙纸的那家，背面朝上去有荧光灯的那家。

（掷硬币）

朋友乙：正面。走吧。

朋友甲：我要背对着鱼缸坐。

你们通过排除那些没有木须肉或价格太高的饭店确定了自己的可选方案（第7步）。然后对剩余的三个可选方案进行了评估（第8步）。

请记住你们对食品的质量和可靠度的关注要超过饭店的新鲜感或装修。但是你们对剩余三家饭店的饭菜质量并不了解，也没有打算询问是否可以试菜。那有什么其他办法来对这些情况进行估计呢？是的，虽然这些方法在事实上并非完美无缺。你运用了“经验法则”，即在一天的高峰时间段内人流稀少的饭店饭菜肯定差劲。根据该经验法则你将那家没什么人的饭店最先排除。

《韦氏字典》(Webster)对“经验法则”有两个解释：(1)“一种根据经验或惯例而非科学知识进行估算的原则、程序或规则”；(2)“一种粗略但实用的程序方法”。关于该词语的起源，最广为人知的一个说法就是源于古英国的一条普通法，称男子只要在鞭打妻子时所使用的木棍不粗于他的大拇指就可以免于起诉。但真正的起源可能更加符合实际：17世纪的英国工人使用他们的大拇指来快速粗略地进行测量。当然这个解释更加符合该词语的意思。对于大部分的工作而言，17世纪的木工可以容忍部分不会影响到产品功能或构造的测量误差。经验丰富的木工不管如何都可以用大拇指快速准确地进行测量，为什么要比所要求的精确度高呢？尤其尺子总是不知道躲在那一堆乱七八糟的东西中间的哪个地方，而大拇指随时可用。(可以这样形容吧？)

人流稀少的饭店饭菜肯定差劲，这条经验法则言之有理，因为人们通常愿意享用美食而不是糟糕的食品。另一个常见的经验法则就是如果饭店内的客人不是特克斯、杰思罗和沙琳这些西方人，而是充斥真正的中国人，那么其菜式更加可靠。这些经验法则出错的情况非常少。这条法则只会让你有可能错过那些刚开张没多久而且人们还未来得及发现的好饭店。另一种可能出错的情况就是你所在的社区人员混杂，饭店的老主顾们有着各种各样的种族背景，人数相差不多，从而难以判断菜式的可靠性。

剩下来的两家饭店都挤满了人，顾客种类难以进行区分。两家餐馆均具有不同的菜式，也是你们所未尝试过的，另外价格均在可承受的范围之内。在二者之间进行选择的依据就是其装修程度了。你对此无所谓，但你的朋友们有着不同的审美观点，而且他们的偏好程度同样强烈。如果从三人整体的主观期望效用来看，这两家饭店不相上下。这个例子很好地说明，在一些情况下，利用掷硬币来做随机选择是一个很好的最终决策办法，这正是你所建议的选择原则。你的朋友们也都表示同意。因而最终你按时按预算做出了决策（第9步）。

我们已经完成了中餐馆的选择，我在该书中也不会再次提到这个例子，但我希望在继续探讨之前提出几点重要的内容。首先，该决策的不重要性决定了决策流程中所考虑的要素，而且虽然这个团体在最终未能达成统一意见，但没有人愿意采取其他更复杂的决策流程，因而花费更多的时间和精力，并承受更多的压力和坏心情。第二点，在这个例子中，为了做出决策，在获得新的信息之后不得不倒退几步。不管决策重大与否，这都是常有的事情。第三点，在适当的时候这个团体改变了

其决策策略。在本案例中这是正确的，因为决策的背景发生了改变。在饮水机旁时，他们并未考虑要到花时间和精力在唐人街的某个区域寻找饭店。但是当到达该地区而且遗憾地发现所选择的方案并不令人满意时，决策的预算时间已经所剩无几，他们不得不排除了部分可选的策略。约束优化策略是剩余的决策策略中最好的一条。第四点，在对所剩余的可选方案进行选择时，他们利用了合理的经验法则。虽然人流稀少的饭店可能是因为新开张而并非饭菜质量差，但从长远来看，遵循“人流稀少的饭店饭菜肯定差劲”的经验法则相比忽视它而言更能带来满意的结果。在这个故事中，决策本身并不重要，而且所有可供选择的饭店并没有差劲到可以直接被排除。第五点，在对剩余的可选方案进行评估时发现无法达成统一，但对他们整体而言这两个合意的可选方案都无所谓，于是他们采用了随机选择的原则，这在这种情况下是非常合适的，但是在众多其他情况下完全不合时宜^①。

不忙的话，请这样选

显然在进行选择时，你也会对如何选择进行一系列的决策。不管是有意还是无意进行，这项工作都是不可避免的。那你怎么知道何时应该选择哪一种决策策略呢？

每种决策策略都具有不同的优缺点。在某种场景下合意的决策策略也许在其他场景中并不适用。因此有必要了解不同决策策略的相对优势和缺点，并且思考其所适用的不同环境。但尤其需要注意的一点是决策策略理论上的优缺点必须与决策者个人特有的性格和技能相结合。例如，一些决策策略会要求投入大量的时间才能取得理想的效果。对于时间非常宝贵的人而言这会是一个缺点，但对于那些从不喜欢匆忙的人而言却是优点。有些策略为决策人所揭露的信息量可能少于他的期望值，因而对于那些希望自己所做的选择是最佳决策从而获得一定心理安慰的人而言，这就是个缺点。但对于倾向于注重效率，而且不会轻易后悔的人来说，这就不是缺点。如果你既非常在乎时间，又因为怀疑和后悔而备受煎熬，那么你会陷于困境之中。即使如此也请继续阅读。

^①请注意随机选择这条策略即可以在对可选方案进行评估之前使用——实际上，这种策略可以帮助你省略对可选方案进行详细评估——也可以在对已经评估后的可选方案进行选择时使用。当然，在后一种情况下使用的前提是决策人对所有可选方案均无所谓。

在选择了策略之后，你会需要对所有可选方案进行评估，而你对这些可选方案的了解远远低于自己的期望值。基本上所有的重大决策都会陷入这种困境。因而经验法则就变得非常有用。你也许懂得大量汇集了群众智慧的经验法则，但即使如此，有些经验法则也可能会误导你。群众智慧在许多情况下也会无计可施。当出现这种情况时，充满想像力的决策者会在实践中得出新的推理。这也是为什么决策不仅是一门科学，也是一门艺术的一个原因，而且决策方法的选择不能生搬硬套。但是，我们也可以从一些有趣的案例中学习和掌握部分技巧。

在了解自己的可选方案并且对它们的关键特征进行估量之后，你必须从中进行选择。在这项工作中可以套用公式。如果你熟悉并掌握了大量的选择原则，那么你会更加清晰地了解可选方案中的哪些特征对你而言非常重要而哪些并不重要。对这些的了解将帮助你准备做出最合适的选择。

在本章以下的内容中，我将回答三个问题：（1）如何知道在特定的情况下应该采用哪条策略？（2）如何知道在特定的情况下哪些经验法则适用而哪些不行？（3）如何确定选择原则？如同在本章开始时一样，我将在本章节结束的时候对某个具体的决策进行详细分析。但这次的决策将会非常重要，而且需要对决策策略进行密切的关注。每个人的一生中至少要做出一一次这种决策。这个例子充分证实了想像力和技巧的综合可以让艰难的决策变得轻而易举。

了解决策策略的五大类

决策策略有五大类，分别是优化策略、约束优化策略、满意策略、预选以及随机挑选。其中三种为“单纯型的”策略，也就是说这些策略的实施方法只有一种。这三种策略分别为优化策略、满意策略和随机挑选，它们的实施方法没有变化性。但是进行约束优化有众多不同的方法。你可以严格设置约束条件，仅在非常小范围的可选方案内选择最佳方案；或者你也可以设置宽松的约束条件，但因而需要进行更广泛的搜索和评估。通常，在如何设置约束条件上存在大量的空间和灵活性。根据所要进行的决策，人们可以将搜索和评估范围限制在具体的时间段、具体的地域范围、具体的品牌或品牌组等等，也可以同时设置多个约束条件。毫无疑问约束优化是一种常见的决策策略，因为它适用于众多不同的决策问题。懂得根据具体情况设置约束条件是一项值得培养的优秀技能。

人们也可以根据不同的考虑因素进行预选，例如根据之前的经历、他人的推荐、道德或宗教禁令以及惯例。医生们经常会将预选作为一种决策策略是因为他们的时间过于宝贵，而且在医学界，惯例也是一种预选的标准。这也能解释为什么包皮环切术从1875年到1950年在众多英语国家如此常见（目前在美国依然非常普遍），以及为什么年龄段不同的人其扁桃体被切除的可能性也截然不同。

在进行策略选择前对可选方案进行初步调查非常重要，这是因为你的决策选择可能很大程度上取决于可选方案的数量和性质。倘若只有两个可选方案，优化就会是一条可行的策略；但当你有数百个可选方案，优化策略就不太可行。如果可选方案的评估非常直截了当，那么你就可以对更多的方案进行评估；但如果评估过程错综复杂且耗时，你能评估的数量也会相应减少。当对可选方案的初步调查发现预选策略无法帮助你选定一个可选方案时，你将不得不使用其他的策略，所以你会在最初就做好选择。如果对策略将涉及到的可选方案缺乏粗略的了解，你也就无法对策略做出明智的选择。

优选的关键优势在于可以帮助你找到最佳的可选方案。当你的可选方案数量相对较少时，或者所有的可选方案均相对而言容易确认和评估时，优选策略可以有效地发挥作用。优选策略通常比其他策略所花费的时间长，而且要求对最大数量的可选方案有着最充足的信息。能在决策上所花费的精力和时间越多，决策越重要，那么优选策略也就越具有吸引力。对于不甚重要的决策而言，采用优选策略就有点小题大做了，除非可选方案的确认和评估非常轻而易举。

当你必须在大量预先毫无了解的可选方案中进行选择时，以及当你为获得更好的选择而增加的时间和精力超出了其所能带来的收益时（或者如经济学家所说，当“边际成本”超过“边际收益”时），满意策略将是最合适的决策策略。该策略对重要决策而言并不合适，除非可选方案在功能上完全一致。例如在受到严格监管的汽车保险市场，国家对保险费率和保险服务进行了控制，因而满意策略与优选策略相比效果相当，但决策速度更快。跳过所遇到的第一个经纪人并无实际意义。满意策略通常可以带来高效率，但是相比另一个可以帮助你做出更好决策的策略而言，两者的效率之差并不那么显著。例如当你的车需要加油时，倘若加油站的数量少而且彼此相隔距离较远，你就应该采用满意策略。但当加油站都聚集在一个地方且他们的价格都显著地张贴出来时，就应该采用优化策略或约束优化策略。

约束优化策略应该被视为一种浮动计算方法。决策越重要，你的时间越充足，或查找和评估可选方案越容易，优化时所采用的约束条件就应该越少。要广泛撒网。对于无足轻重的决策，如果你需要快速（而非立即）做出决策，同时可选方案的评估需要稍许精力时，严格的约束优化是最佳的选择。

预选是所有策略中效率最高的一个，也是惟一可以让你跳过决策流程中的查找和评估可选方案阶段的策略。但是预选存在风险。预选结果的弊端只能在事后发现，而到时改变主意的代价可以已经大幅增加。世界上绝无回弓之箭。要了解预选将如何导致你错过花费时间和精力就能找到的更合意的方案并不难。因此预选适用于不甚重要的决策，或者即使决策非常重要，但是你的预选标准具有重大的意义，让你明白或感觉通过预选做出的决策正是你所希望的惟一选择。例如，假设你是一位虔诚且保守的天主教徒，当你发现自己意外怀孕时，你预先就会知道只要怀孕时没有出现任何并发症的话你就不能终止妊娠，分析其他可选方案没有任何意义。

随机挑选仅在极少数的情况下是最佳决策策略。另一方面，通过随机选择，你可以免于收集整套的可选方案，而这通常可以节约部分精力。在大部分情况下，满意策略、约束优化或预选可以让你在花费较少的时间和精力的基础上获得一个满意的选择结果——另外也会让你体会到一种心理的满足感，因为你知道自己的选择是基于对可选方案的部分了解，并非瞎猜。我很快将讨论到，当你对已知可选方案的选择比较淡漠时，随机挑选是一个最佳的选择原则，因此也是整个决策流程中的最后一招。但是作为在决策最初使用的策略而言，它并不能发挥大作用。该策略与其他策略的主要区别在于它所做出的选择是公平公正的。例如，假设你负责组织抽奖销售，首先就必须设计抽奖流程，从数量完全未知的参与者中随机抽出获胜者，而你在此之前也并不知道这些参与者的身份。倘若你提出查看所有的参与者，并且从中挑选你的表兄佛瑞德，因为他特别能享受生活的乐趣，所以会比其他人更加享受获胜带来的快感。没有人会认同你这是使社会效用最大化的安排。

丑男和美女，哪个不像好人

如果所选择的策略需要你查找和评估可选方案，你也许会发现难以获得有关于可选方案关键问题的有用信息。有些情况下，只要花费充足

的时间和精力就可以获得那些信息，但在另一些情况下这个方法并不可行。而你通常会发现自己的时间和精力有限，无法进行更深入的信息挖掘。这时你会希望借助于经验法则。

我们都会有意无意地使用经验法则。假设你深夜在公园散步，前面出现了两条岔路。你看到左边的岔路上有一个身材高大、长相丑陋的男人正朝你走过来，而右边岔路上朝你走过来的是一位身材娇小、面容娇美的女子，她手中牵着一只狗。你本能地判断左边岔路更加危险。但你并不知道那位男子是一位牧师，而该女子是一位精神病杀手，她刚从守卫森严的监狱逃出来，而且她手中的狗是一条患有狂犬病的罗威纳犬。你怎么能知道这些？你可以在还来得及的时候争取获得一些信息。你可以大喊：“抱歉，请问你们中间谁有暴力攻击的案底？女士，请问你的狗咬人吗？”但那会是一种离奇古怪的举动。他们可能会认为你有病。另外，即使该女士的狗真的咬人，她也可能不会如实地回答你的问题。宠物主人——尤其是精神病犯人这种宠物主人——绝对不会承认自己的狗具有危险性。所以你只能尊重自己的直觉。不管怎样，当你走近并能进行交谈时为时已晚。

但如果当时能更仔细一点地进行观察——或者如果灯光能更明亮一点——你会注意到男子的牧师领，而且你也会注意到罗威纳犬口吐白沫。这时你就会对两个可选方案有更多的了解，也就不会单纯地根据经验法则认为男性对陌生人的暴力攻击性要强于女性。你所采用的经验法则就会是口吐白沫的罗威纳犬比牧师来说更具有攻击性。

现在这条经验法则的质量就更难于进行评估。没有多少关于被狗链牵着的罗威纳犬会扑向陌生人的数据。饲养员和主人当然会坚称罗威纳犬背上了这个名声很冤枉，而实际上相当少的罗威纳犬会具有攻击性。总之，对包括罗威纳犬在内的所有狗类而言，口吐白沫的主要原因是剧烈的运动，而不是狂犬病。而且对白沫最大可能的解释就是这条狗刚才好好地跑了一通。原则上来说，你可以估计出牧师在公园内随意对陌生人进行攻击的比例。人们同时有牧师数量和暴力攻击数量这两个数据。（严格来说，你也需要假扮牧师的人数。）但收集所有这些信息会需要专门花费5到6个月的时间，而你只有大概三秒钟来进行决定——不管如何，只要你缺乏罗威纳犬的相关信息来进行对比的话，那些信息对你而言毫无用处。但在你所听到的故事中，人们被罗威纳犬攻击的事例肯定多于被牧师攻击。正如在下一章中将讨论到的，你会很轻易地想到这点，并影响到你对危险性的估计，这是非常正常的现象。

虽然你没有看到那位男子的牧师领，也没有看到罗威纳犬的口吐白沫，但是你注意到了男子的面貌丑陋和女子的面容娇美。这也促使了你选择右边的岔路。你不假思索地遵循了另一条经验法则，即外表丑陋的人比外表漂亮的人更具有危险性。但这并不是一条优秀的经验法则，如果曾观看过《象人》（*The Elephant Man*）的话，你就不会完全依赖这条法则。美貌与暴力倾向之间没有逻辑关系。

“哎！”你可能会反对。“可惜的是两者之间存在一种关联。根据人的外表进行判断，讨厌长相丑陋的人而喜欢美貌的人，这是很自然的事情。心理学家将这称为‘美即好’效应，或者‘美与善’刻板印象。因而有时在生活中，貌美的人拥有一些貌丑的人所没有的机遇。另外，穷人通常无力承受体重控制计划、健身房会员卡、高级的面霜、SPA 或美容。因此总的来说，穷人在外表上很可能不如富人^①。而且我们都知道暴力与贫穷之间存在相互的关联。除此之外，暴力人士通常身上会有伤疤，让他们看上去比最初更加丑陋。所以综合考虑到所有这些因素，在相貌丑陋和暴力之间是存在关联的，这条经验法则完全适用于这种情况！”

这是一段聪明但乏味的反驳，只能说明你在大学的社会学和心理学课程上可能学得不错。但是相貌丑陋和暴力之间的关联不管是什么——据我所知，没有人拥有相关的数据——一定非常少，因为大量相貌丑陋的人出生在充满机遇的富裕环境，而大量相貌堂堂的人出生在清苦的家庭，而且我们都知道一个人的出生可以有力地预示你未来的生活前景。不管如何，研究表明“美即好”效应的效力严重取决于是否拥有关于该人的其他信息。如果你向心理学实验对象展示两张照片，一张照片上的人相貌丑陋，一张上的人面容姣好，然后问他们哪一个更可能是被定罪的重罪犯，人们肯定会指向相貌丑陋的那个人。但如果相貌丑陋的这个人有牧师领，而相貌姣好的人牵着一只罗威纳犬，那么答案就会相反。

我们在此列举了多个例子，包括（1）一条好的经验法则；（2）一条价值难以估计的经验法则；（3）一条价值值得怀疑的经验法则；（4）一条非常恐怖的经验法则。好的经验法则都有良好的经验基础，或者是

^①根据个人的观察，我对该点持怀疑态度。我在两家不同的校园教书，城郊校园内的学生在经济上相比于市区的学生而言处于劣势，但他们花费了更多的时间、精力和金钱来保持外在美。我经常在想这是否反映出了他们有意或无意地希望利用“美即好”效应来追求经济和社会地位的提升。

有效的逻辑推断所得出的结果。而差的经验法则都没有事实依据，或者完全缺乏逻辑性（你外祖母的结论出自个别情况——永远是个错误）。第二条和第三条经验法则更加有趣，即使难以从逻辑上或经验上证明它们的正确性，但从心理学上可以完全理解二者。原则上来说，如果你有充足的时间来对这些经验法则进行思索——而不是在公园内的那点有限时间——那么你就可以了解他们正确与否。这是一个常见的问题。我们做出的判断（尤其在强大的时间压力下）往往经不起推敲，但我们没有办法来完全避免此类错误的产生，我将在第4章中将借用大量篇幅进行讨论。不过你可以针对自己所采用的经验法则进行反思。你可以锻炼自己对那些建立在神话、刻板印象、偏见、歧视、逻辑错误、少数情况、对几率的误解以及对他人目标、企图或信念的自然但无根据的假设的基础上的经验法则进行质疑。我们在后续内容中将再次讨论这些主题。

如何确定选择原则

在做出最后选择时通常有大量的标准可供使用。例如你可能会选择回报达到最低限度的可选方案。你也可能选择风险最小的。你也可能选择尽量避免损失，甚至不惜放弃潜在的巨大收益。或者如果你是一个寻求刺激的人，你也许会选择风险最大的方案。例如，致力于攀登的登山运动员可能会选择陡峭的山崖，而不是沿着倾斜度不大的路线徒步，即使选择前者意味着活着返回的几率要小很多。

以下是部分常见的选择原则：

- SEU 最大化：“选择主观期望效用最大的可选方案”。这就是我所说的优化，也是我们通常在社会科学中所指的“理性”选择。
- 大中取小原则（Minimax）：对比所有方案可能的最大损失，并挑选其中最小值所对应的方案。^①
- 大中取大原则（Maximax）：对比所有方案可能的最大收益，并挑

^①有人建议我使用“Maximin”（小中取大法）来代替“MiniMax”。从技术上来讲，Minimax 是使可能的最大损失最小化（使最大值最小化），而 Maximin 是使可能的最小收益最大化（使最小值最大化）。但是两种选择原则都是为了选择最差结果的最小者所对应的可选项，在这种情况下可以互换。

选其中最大值所对应的方案。

- 灾难规避原则 (Disaster Avoidance Principle): 挑选灾难产生几率最小的方案。
- 风险最小化原则 (Risk Minimization Principle): 选择出现满意结果几率最大的方案。
- 损失规避原则 (Loss Avoidance Principle): 挑选损失几率最小的方案。
- 随机选取 (Random Choice): 对所有方案进行随机挑选

通常这些选择原则中部分会让你做出同样的选择。例如, 假设你有 1 000 美元多余的现金, 而你在一个月内都用不上。你可以选择塞到床垫里面、存入储蓄账户里、购买股票、购买债券或者投资共同基金。在股票、债券或共同基金市场你最终可能会亏钱, 尤其如果需要支付佣金的话。所以在这种情况下, 大中取小原则、灾难规避原则和风险最小化原则都可以将那些可选方案排除掉。大中取大原则会告诉你应该投资低价股票, 股票绝对价值的小幅上涨就可以让你的 1 000 美元在很短的时间内翻两倍或三倍, 但如果价格下跌, 你也可能血本无归。

偶尔你会发现所有的选择原则会得出惟一的答案。这种情况自然很好, 但世界并非那么井然有序, 会让这种情况天天发生。技术上称这种极佳的选择为优势选择 (dominant choice)。优势选择在各维度上与其他所有可选项相当, 并且至少在一个维度上优于其他所有可选项。在我看来, 当地杂货店内超低脂肪的搅打过的沙拉调料中, 没名的杂牌绝对优于所有知名品牌, 因为其价格更便宜, 而味道一样或更好。它的脂肪含量最低, 卡路里也最少, 所以在每个重要的方面都优于知名品牌或至少打成平手。将 1 000 美元存入储蓄账户也绝对优于塞到床垫里面。你的钱存在银行至少也一样安全, 但你的床垫不会支付利息。

每条选择原则得出的答案全不相同的情况也极为少见。倘若出现这种情况, 那的确值得认真思考究竟希望采用哪条选择原则。现实生活中的例子很难得到, 而且对这些例子的解释必然会招致争论。但为了清楚阐述这种情况, 我将借用临时想到的一个牵强的例子。

假设你被迫参加一个卡夫卡 (Kafkaesque) 游戏节目。在节目中, 你被告知必须从六个游戏中选择一个 (你可以随意选择)。你将投掷一对骰子, 表 2—3 中列出了你获胜或失败后的结果, 每个游戏有所不同。如果你像大部分人一样 (我将在第 4 章中进行解释), 在看到所掷出数字较大

时会发生的情况后, 你就会请求退出游戏。“谢谢, 我还是选择退出。”你会这么说。于是残暴且独裁的游戏节目主持人会用枪指着你的头, 让你选择一个游戏继续。

表 2—3 不管喜欢与否, 让我们赚大钱吧

骰子数字	游戏 A (\$)	游戏 B (\$)	游戏 C (\$)	游戏 D (\$)	游戏 E (\$)	游戏 F (\$)
2	1 000 000	50	2 000 000	1 000	40	50
3	100 000	25	0	100	35	40
4	10 000	10	0	- 10	30	30
5	1 000	5	0	- 25	25	20
6	100	0	0	- 50	20	10
7	10	- 2	0	- 100	15	0
8	- 10	- 5	- 100	- 200	- 5	0
9	- 100	- 10	- 1 000	- 300	- 5	0
10	- 1 000	- 25	- 10 000	- 400	- 5	- 100
11	- 10 000	- 1 500	- 100 000	- 500	- 2 000	- 1 500
12	- 100 000	- 2 000	- 1 000 000	- 3 000	- 2 500	- 3 500

为了便于进行讨论, 假设你会非常乐意以少量的金钱损失来逃离这种痛苦的经历, 比如说 10 美元。只要损失不超过这个数字你就会感到自己非常幸运。所以 10 美元的损失就是你可以接受的结果的下限。你最高可以赢得 200 万美元, 不用说, 那也会是一个可以接受的结果。但是你的财务状态非常不稳定。如果损失达到或超过 1 000 美元, 那将会是一场灾难。你可能将不得不逃跑去加入法国外籍兵团 (French Foreign Legion)。

究竟进行哪个游戏将取决于你所选择的决策规则:

- 游戏 A 是期望效用最大化的选择。请记住, 效用是回报 (或损失) 乘以其概率。如果将掷骰子时各种数字出现的概率乘以其对应的回报或损失, 然后再一一相加, 你会发现游戏 A 的总期望价值是 30 864. 17, 一点都不糟糕。当然, 如果掷到 9 你就会不开心。如果掷到 10, 11, 或者 12, 你就完蛋了。但是整体来说这个游戏的期望效用最高。(其余游戏中, 只有游戏 C 的期望价值也为正数: 21 263. 89。其他四个游戏的期望价值均为负数, 损失位

于 100 至 200 之间。)①

- 游戏 B 的最大损失在所有游戏中排列最末，是根据大中取小原则做出的选择。这个游戏的最大损失是 2 000 美元。其他游戏的潜在损失都高于该游戏。
- 游戏 C 的最大回报是最高的，因此符合大中取大原则。如果选择游戏 C，那么你是一个贪婪的人，因为你掷出 2 的机会只有 1/36。虽然伴随有更大的灾难机会，但如果你能从微小的获胜机会之中享受到刺激，这就正是为你量身打造的游戏。估计这也是少将詹姆斯·沃尔夫会选择的游戏。
- 游戏 D 出现灾难的几率最小，因此符合灾难规避原则。只有掷出 12 你的损失才会超出 1 000 美元，而这种情况出现的几率只有 1/36。
- 游戏 E 出现满意结果的几率最大，因此是一个符合风险最小化原则的选择。只有掷出 11 或 12，你的损失才会大于 10 美元。而在排列第二位的游戏（游戏 F）当中，只要你掷出 10，11 或 12，你的损失都会高于 10 美元。
- 游戏 F 出现损失的风险最小。在其他游戏中，只要你掷出的数字为 8 或超过 8，你就要损失金钱。但在这个游戏中，只有掷出的数字为 10 或超过 10 你才会有损失。

当然，你也可以随机挑选游戏。你可以请游戏节目主持人借你一个骰子，让你通过掷骰子来选择游戏：例如，如果掷出 1，你就选择游戏 A；如果掷出 2，你就选择 B，依次类推。有趣的是这种选择的期望价值也为正数：8 573.69。这是 6 个游戏的期望值的平均值。如果你选择了

①我们将在下一章中就概率和赌博进行更详细的阐述。

此处以及在本书其他地方，我通常并未区分“期望效用”和“期望价值”。从经济学家的角度来看，这是一个技术性的错误，因为获得或失去一美元的“效用”可能会有所变化（与月收入 1 万美元的人相比，工资增加 100 美元通常可以比月收入为 1 千美元的人带来更多的快乐和满足感。同时，工资增加的第一个 100 美元通常可以比第二个 100 美元带来更多的快乐）。同样，能从风险中得到刺激的人会被赌博游戏所吸引，而害怕风险的人会选择回避。因此即使赌博游戏的期望价值一样，但对这两种人而言“效用”不同。我在此并未考虑到这个区别原因有二。首先，我不希望这本书像一本微观经济学课本。第二，即使我们使用“效用”这个范围更广的词语，对行为的“理性选择”的解释也不甚正确。能解释所有一切现象的理论其实什么也解释不了。但是非常感谢雪莉·格莱德鼓励我在此坦诚地说出缘由。即使不能清楚区分这两个概念，至少我会争取正确地区分它们。

这个决策规则，那么说明你的确喜欢赌博！

在此重点提出的一点是你对决策规则的选择完全取决于你的风险承受能力。这因人而异，而且决策规则没有惟一的“理性”选择。

有人会称只有第一个是“理性的”选择原则。如果你的目标是发财，那么第一个游戏才有意义。但这还没有考虑到游戏进行时的心理紧张状态。与游戏 A 相比，众多其他期望价值较低的游戏能让你更有机会全身而退，或者损失较低。紧张状态也是一种成本，是我们大部分人会希望避免的情况，也会对我们的整体幸福感带来影响。第二点，有些物质是我们生存和生活所必须的。金钱是一个，氧气也是，另外还有食品和水。拥有一定量的此类物质对我们而言是至关重要的。因此在选择可选方案时，留意它们是否能让我们有更多机会获得这些物质的必要数量，这具有绝对的意义。你在选择搭乘哪架飞机时绝对不会对比其平均巡航高度，你始终会选择安全性最高的那架。因此不喜欢承担风险的人不会选择游戏 A。他们更可能选择游戏 B、D、E 或 F。谁能说他们的选择“不理性”？

正是因为这个原因，人们会错误地将“高质量的”决策流程与完全遵循 SEU 最大化混淆，虽然完全遵循 SEU 最大化的确可以被视为一种高质量的决策流程。要成为高效的决策者，你必须思考自己的风险承受能力，这通常决定了你对决策规则的选择。

【案例】该买哪栋房子

我们中的大部分人在这一生中至少需要做出一次这个决策，那就是买房子。

假设你和你的爱人刚刚在一个大城市找到了新的工作，但该城市的房屋租赁市场供不应求。不管如何，你们二人更愿意住自己的房子而不是租房，因为你们希望拥有这项资产，而且希望感觉自己是房屋的主人。你们也讨厌搬家，搬家的成本昂贵，耗时且烦人。因此你们将目标定在购买一栋能较长时间居住的舒适的房子。你找到一家房产经纪帮助你进行可选方案的初步调查。她解释说在城区内有众多充满活力的小区，部分靠近你的工作地点，部分靠近你爱人的工作地点，还有部分位于两个地点之间。另外还有许多市郊住宅区，需要大概 45 分钟到 1 个小时的通勤时间。你开始考虑其中的隐含价值。第一个当然是金钱。你清楚了解自己的最大承受能力。另一个就是生活质量。生活质量由众多方面组成，

而且从初步调查看来你将不得不在各个方面进行均衡。如果住在郊区，你将可以购买一栋更大更好的房子。你也可以拥有一个更大的院子。孩子们可以在街道上玩耍而不需要过多的看管，同时被车撞到的危险性也较小。但如果住在市区，你就可以只要一辆车，可以步行去商店或饭店，而且去上班最多也只要搭乘一小段地铁。你所居住的社区内将有更多不同的种族（为了保证民族和平，我们希望你将会将这视为一个优点）。你的孩子们将继续上学，你希望他们能获得良好的教育。市郊的学校更新、更大，但也更华而不实。城区的学校校内人员更多样化，更稳定，而且也能为孩子们提供更好的生活指导。当然了，不管是在郊区还是市区，私立学校的教学质量差异非常大。

鉴于这是一个非常重要的决策，而且你有充足的时间来进行决策，你决定采用优化的方法。如果只有一到两天，你也许会使用满意策略。但是你认为自己可以做得更好。当然，你不会企图对该市所有出售的房子进行考虑。你会将所有的精力放在两到三个小区内的房子上。换言之，你会尝试进行约束优化。所以你的第一个任务就是决定在哪些小区进行认真的考察。这会对你最终的考察结果产生显著的影响，但最好将它视为一个单独的、预先进行的选择。

事情在此开始变得有点复杂。该市有大量的小区可供你考察，而且你也有众多的考察指标。没有哪个小区可能在所有指标上都优于其他小区（还记得吗？优势选择在各维度上与其他所有可选项相当，并且至少在一个维度上优于其他所有可选项）。而你不可能像第1章中便利店的案例一样进行简单的“合算度”计算。那么你可以怎么办呢？

进行这类决策有众多不同的办法，而我们将采用的一个方法就是标准的多属性（multi-attribute）优化法。这个方法就是指根据你所在意的所有因素以及（大致的）在意程度来选择最佳的方案。在进行优化时可以严格地采用定性的方法。例如，列出每个小区的优缺点，然后逐一排除。这是大部分人会采用的方法，而且通常也能有效地得出结论。但还有一种更好的方法，那就是使用数字。这种老式的优缺点查看方法有两个重要的有利条件。首先，你可以更严谨地处理更多信息。第二就是你不太可能会犯错。数字从来不会撒谎。

为了进行这个决策（以及多属性优化法适用的其他决策），你可以访问本书辅助网站 <http://www.decisionhelper.com>。在网站上你将找到一个多属性效用最大化的工具，可以帮助你解决自己的决策问题，以及处理所有的计算工作。你也会发现一些现成的模板（例如，买房、买车和找

工作)，这些电子表格可以在线阅读或下载使用。这些模板非常有趣，使用便捷，而且更好的一点就是可以免费使用。尽管如此，为了更好地利用这些资源，最好还是看完这个案例。

广告到此结束。

你现在处于决策流程的第七步：确定可选方案。你会首先针对小区进行第七步到第九步的工作，然后再重复第七步到第九步的工作以选择具体的房子。

首先你列出自己对小区所在意的因素，顺序不分先后。你和爱人先分别列出自己的清单，然后再进行合并。之后你们两人在一起进行讨论，查看是否有任何重要的内容被遗漏。假设你们最后确定的清单如下：

- ☐ 房子大小
- ☐ 院子大小
- ☐ 房子设施的质量
- ☐ 街道安静
- ☐ 小区对儿童的合适性
- ☐ 是否有礼拜场所（或社区中心）可使用
- ☐ 是否有公园和游乐场
- ☐ 当地学校的质量
- ☐ 自己上班的方便程度
- ☐ 到爱人上班地点的方便程度
- ☐ 到邻近设施的便捷程度
- ☐ 人口多样性

在此之后，你和你的爱人开始确定每项因素的重要程度。你可以简单地进行排序，但更好的一个办法就是为每项因素设置权重，（比如说）用1到10来分别打分，10表示你非常在意，1表示“再好不过”。不管你是采用什么数值范围来打分，1到100还是1到500，效果都一样，因为你只是需要借用一定的数值范围来体现每个因素的优先考虑程度，而且可以进行“我对这个方案的喜爱是那个方案的十倍”之类的对比。但1到3这种数值范围就无法使用，除非你喜欢对付大量的小数，而我个人认为那非常令人讨厌。

让我们假设你和你的爱人设置了以下权重，如表2—4所示：

表 2—4

权重

	你的权重	你爱人的权重
房子大小	5	4
院子大小	3	3
房子设施的质量	6	6
街道安静	4	6
小区对儿童的合适性	7	7
是否有礼拜场所（或社区中心）可使用	6	6
是否有公园和游乐场	8	7
当地学校的质量	10	10
自己上班的方便程度	8	
到爱人上班地点的方便程度		6
到邻近设施的便捷程度	5	8
人口多样性	4	2

你们对每个因素进行了讨论，并且仔细对照了对方的权重。你们非常高兴地发现虽然在部分属性上存在稍许差别，但总的来说打分基本一致，而且如果将两者的分数结合也不会有太大问题。你们决定两人所设置的权重同等重要，若存在区别就取其平均数。

你现在要针对房地产经纪人所推荐的小区收集大量的信息。让我们以 S_1 到 S_4 （市郊的小区）和 D_1 到 D_5 （市区的小区）对这些小区进行编号。你和你的妻子决定一起根据你们所在意的因素针对每个小区以 0 到 10 进行打分，然后乘以相应的权重，最后将乘积相加。这并不需要太多的时间，因为你的房地产经纪人对这些小区非常了解。（你们也可以单独打分，然后再取两人评分的平均值，但是你们更愿意一起来进行打分。那没有问题，不管你们是单独还是一起进行，都只是个人爱好问题。）假设表 2—5 是你们的评分结果。

表 2—5

小区评估结果

	平均权重	S_1	S_2	S_3	S_4	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5
房子大小	4.5	9	10	10	9	5	6	6	5	4
院子大小	3	10	10	9	9	4	5	5	5	4
房子设施的质量	6	8	9	8	7	7	6	7	7	5

续前表

	平均权重	S_1	S_2	S_3	S_4	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5
街道安静	5	10	10	10	10	6	6	5	5	6
小区对儿童的合适性	7	10	10	10	10	4	5	4	5	2
是否有礼拜场所(或社区中心)可使用	6	8	7	7	5	5	6	6	7	5
是否有公园和游乐场	7.5	6	5	5	5	7	9	9	8	7
当地学校的质量	10	9	7	3	8	7	9	8	9	8
自己上班的方便程度	8	0	0	1	0	8	9	9	8	6
到爱人上班地点的方便程度	6	0	0	0	1	6	8	9	9	10
到邻近设施的便捷程度	6.5	3	2	2	3	10	10	9	10	9
人口多样性	3	0	1	0	1	8	8	7	9	9
分数总计		441	414.5	370.5	405.5	476	545.5	526	541.5	460

你和你的爱人明显地更喜欢市区的房子。很可能不借助这个计算你们也非常清楚这点。但不管如此, 这些数字显示市区内的2号、3号和4号小区的得分明显高于其他小区。 D_2 得分最高。你所采用的是优化策略, 所以决定在这个小区进行调查。你并不需要大量合意的房子来从中进行选择, 因此只有当你在 D_2 小区内没有找到一定数量合适的房子时才会对 D_4 小区或 D_3 小区进行考察。

现在你又再次回到第七步, 这次的对象是房子而不是小区。房地产经纪人告诉你在 D_2 小区有48栋房子出售, D_4 小区有36栋, D_3 小区有57栋。你首先采取了排除法。第一, 你不会考虑那些一口价的房子。其次, 你不会考虑那些卧室少于三间以及卫生间少于两间的房子。第三, 没有街道以外的停车场所的房子也不在考虑范围之内。只要符合以上三个方面, 其他条件你都乐意进行考虑。你的房产经纪人可以查看多重上市服务系统(Multiple Listing Service)上所有的数据, 并且发现经过你的排除, D_2 小区只剩下8栋合适的房子, D_4 小区10栋, D_3 小区15栋。她给了你每栋房子的登记信息, 你也准备开始考察工作。

正如之前针对小区考察所做的工作一样，你列出了针对房子所在意的各种因素，并且为各条因素设置了权重。这张清单中包括了你对小区所列出的所有因素（因为你仍然在意这些方面），以及具体针对每栋房子所注重的方面。你带着这张清单上路了。你发现 D_2 小区内有两栋房子已经出售，只剩下6栋可供选择。其中4栋的状况非常之糟，会需要进行大量的修缮工作之后才能居住，但你既没有时间也没有资金来进行这项工作。虽然如此，你希望自己的挑选对象不只两栋，毕竟你还只花了四天的时间。你决定将考察范围扩大到 D_4 小区，并且多花几天时间在该小区进行调查。 D_4 小区的10栋房子中，8栋依然在出售中，而且其中3栋的状况还相当不错。你的房产经纪人告诉你 D_2 小区的两栋房子中一栋刚刚售出，但另外又有一栋上市出售，而且符合你的要求。你对该栋房子进行了考察，并且决定将其纳入考虑范围之内。

在对房子进行了数天的考察后，你确定了5栋房子供选择。你和爱人分别针对每栋房子打分，然后取其平均值。在打分中，你所依据的是自己的观察。而对于未能观察到的事物，你应用了大量的经验法则（例如，在某段时期内所修建的房子会比其他房子更牢固，所采用的材料也更好；单行道比双向车道更安静等等）。在对每栋房子打分并进行计算之后，你进行了排序。表2—6列出了最终的计算结果。

表2—6 房子最终排名情况

	平均 权重	D_2 房子A	D_2 房子B	D_4 房子A	D_4 房子B	D_4 房子C
房子大小	4.5	6	6	5	5	5
院子大小	3	5	5	5	5	5
房子设施的质量	6	6	6	7	7	7
街道安静	5	6	6	5	5	5
小区对儿童的合适性	7	5	5	5	5	5
是否有礼拜场所或社区中心可使用	6	6	6	7	7	7
是否有公园和游乐场可使用	7.5	9	9	8	8	8
当地学校的质量	10	9	9	9	9	9
自己上班的方便程度	8	9	9	8	8	8
到爱人上班地点的方便程度	6	8	8	9	9	9
小区设施的便捷程度	6.5	10	10	10	10	10
小区人口多样性	3	8	8	9	9	9
建筑质量	10	8	7	7	5	7

续前表

	平均权重	D ₁ 房子 A	D ₂ 房子 B	D ₃ 房子 A	D ₄ 房子 B	D ₅ 房子 C
厨房质量	3.5	10	5	6	4	8
休闲空间	4.5	8	8	7	7	8
儿童游戏室/家庭活动室	7	4	8	4	5	6
最新的结构造型	8	9	8	10	5	6
冷暖空调	3.5	9	4	10	5	5
壁炉	3	0	8	8	0	10
地板和地毯	4	4	6	4	6	6
灯具	4.5	9	8	9	7	9
储藏空间	4	7	7	2	8	5
天花板高度	3	10	8	8	7	8
洗衣的方便程度	4.5	6	2	6	8	8
花园	5.5	9	6	9	6	7
露天平台	4	10	5	2	8	5
分数总计		1129	1065.5	1019	976	1059.5
排名		1	3	4	5	2

你的第一选择是 D₂ 小区的房屋 A, 第二选择是 D₄ 小区的房屋 C。你决定针对前者出价, 并且告诉房产经纪人还有另一栋房子也在考虑之中, 这个办法将促使卖方成交。^①

这是一个关于约束优化的很好的例子。大部分人在买房子的时候并未能花时间和精力进行如此系统性的工作。众多人买房子是根据印象来购买。也许有些人对自己究竟需要什么样的房子有相当敏锐的直觉, 从而不需要如此仔细、系统的决策过程。也许即使他们采取这种决策流程, 最终得出的结果和他们凭直觉做出的选择是一样的。但是对大部分人而言, 仔细思考自己究竟需要什么是有帮助的, 而且进行稍许计算也是有益的。除此之外, 计算练习也能在买家出价时提供帮助, 甚至可能带来一些意外惊喜。第一印象通常是正确的, 但如果认真思考你对房子所在意的一系列因素, 也许你会发现你真正的偏爱不同于最初的猜想。

^①大部分人在买房子时会在预算范围内寻找, 希望找到在自己承受范围内最好的房子。他们从未计算过“合算度”。这个方法并没有错; 但如果希望计算“合算度”, 你可以将每栋房子的总分除以其价格。在表 10 中, 排名第二的房子如果价格等于 (或低于) 排名第一的房子的 94%, 那么, 其“合算度”就更高。

但是购买房子并非一门科学，而且在这个计算过程中有一些事情是值得注意的。首先，当你列出自己所关注的因素时，清单越长也就越会削弱你在最关注的事项上所分配的权重。如果小区学校的质量是你最关注的事情，那么再列出4项其他的因素和列出9项就会存在巨大的差别：10分在50分中所占的比重要远远高于其在100分中所占的比重。当然，如果你在给其他考虑因素设置权重时非常注意的话，这些问题也可以纠正。因此在清单上列出的事项越多，你在设置权重时就越要小心，注意所有其他事项的权重必须相对低于你非常在意的因素。对于你极度在意的因素，应考虑将它们作为使用排除法时所参考的标准。

第二点，请注意你的分数必定不会精确。这表示在分析时总分上的小差别可以忽略不计。不要错误地认为分数是精确的。倘若排名第二位的选项的分数与排名第一的选项非常接近，你对这两者的偏爱程度也许相当。

第三点，也许在进行类似的计算和工作后，直觉告诉你自己做出了错误的选择。请尊重你的直觉。如果你是个优柔寡断的人，而且经常会后悔，那么不管做出什么选择，你的直觉都会告诉你同样的内容，因此你应该努力说服自己对它不予理会。但当你思索不同的选择会给自己带来什么样的感受时，如果直觉告诉你自己会更加开心，那么请加以注意。这是一种警报信号，说明你在确认自己在意哪些事项时，或者在为这些事项设置权重时存在一定的问题。你必须提高自我反思的能力。

第四点，大部分人在进行重要决策时总会难免表现出稍许的庄重并感到一丝不安，这是人的天性。如果你将重要决策视为一种技术问题，并且在整个过程中只采用认知资源和数学技巧，那么即使做出了正确的决策，你也会感到精神上的不满足和焦虑。

我的几位朋友最近遇到了一个选择问题，即究竟是到西海岸工作还是接受东海岸的工作。很快事情变得明了，他想到西海岸去，而她想去东海岸。每个人都有自己强烈的意愿，而且程度相当。他们两位都有非常鲜明的个性，并且都是自由主义者，因此不可能由他来做出决策而她只是服从。

他们两人几近离婚的边缘。因为知道我对决策颇感兴趣，所以他们向我阐述了自己的困境。在对这个与我毫不相关的问题进行稍许了解后，我提出这两个可选方案之间显然没有差别，所以理性的解决方案就是掷硬币。我从口袋中拿出一个25美分的硬币并且说：“正面朝上就去西海岸，背面朝上就去东海岸。”硬币掷出后背面朝上。“嗯，就这样了。”我

说。“让我们掷三次为准。”他说。他的这个要求我能理解,但我当时没有能立即明白她为什么也不满意。她也没有做好准备接受这个结果。

过后,在苦苦思考一段时间并且与比我更了解人性的朋友进行交流之后,我发现自己提出的掷硬币方法有三个致命的缺陷。首先,他们两位的确希望能达成统一。他们并不希望两人之间你输我赢。而掷硬币就表示其中必定有一个胜利者,另一个肯定就是失败者。那在之后会导致怨恨情绪的产生。我同时也怀疑他们两位都将这视为两人感情的一种考验。毕竟他们新婚不久。新婚夫妇通常会需要花费一段时间来让自己确信结婚的决定并不是一个巨大的错误。如果在这种艰难的局面下仍然能达成统一,那么表示他们可以一起克服逆境和意见不合。这是对两人长期和谐生活的积极信号。而倘若未能达成统一,那将给未来亮起红灯。

这个掷硬币方法的第二个错误就是以掷硬币来进行决策而不是以理由来支持决策。当我们在生活中做出重大决策时,通常希望能够有充足的理由来支持自己的选择。我们希望能说服自己说:“决策完全体现了我们的目标,我们很好地找到了实现目标的方法,而且我们对可选方案的优缺点保持了清醒的头脑。”掷硬币显得有点不负责任。你如何向亲戚们解释自己是掷硬币做出的决策呢?

但有时理由并不一定能明确地告诉你该做出哪个选择。有时两个(或多个)可选项同样有道理。当推理不奏效时,随机选择也是一个不错的决策方法。在这个方面甚至可以说是个更好的方法,因为随机选择肯定可以让你得到一个答案。我认为上述例子正是一种随机选择所适用的情况。但是我的朋友们尚未相信这点。他们需要时间来发现推理将导致僵局。我不知道他们是否会自己承认这点,或者向他人承认这点。但即使如此,我当场从口袋中拿出硬币的行为仍然不甚恰当。那样无法体现出这个重大决策所应有的严肃性。简而言之,轻率地掷硬币是一个错误。我应该建议他们双方达成统一,在满一个月之后准备一顿有五道大菜的奢侈的烛光晚餐,喝上一瓶100美元的美酒。当午夜钟声敲响时,请一个银币来告诉自己答案。我猜想在如此隆重的仪式上采用随机选择的决策规则也许就能达到预期目的。有时高质量的决策过程也必须注重气氛。我的第三个错误就是忽视了这点。

这个例子提醒了我们,在决策过程中生搬硬套这些分析方法存在一定的局限性和危险性。但是对决策流程进行关注和留意也是有益的。我们关于购房的例子就是一个很好的说明。只要你能在应用过程中进行反思,在你面对这类重大决策时这种方法还是值得效仿。www.decisionhelper.com 网

站上的在线工具将为你提供帮助。

不管如何，对我的一个朋友来说，如果在买房时能采用更仔细和更系统化的方法，肯定可以避免问题的产生。多年前她冲到一个镇上，跳上一位房产经纪人的车，然后购买了她看到的第一栋房子。当天晚上聚餐时，她对大家吹嘘自己所购买的房子如何完美。小区非常漂亮，价格低廉，而且所花费的精力也不多。此时其中一位客人打断了她的话。“喔，”他说，“那么你不担心后院的铁轨吗？”我这位朋友的脸色渐渐改变，并且说：“什么铁轨？”



↕ 第3章

数字游戏：金钱和概率

每分钟都有笨蛋出生。

——大卫·汉尼姆 (David Hannum)

用数字体现我们对事物的判断

到目前为止，我们已经大量地利用数字来分析常见的决策情况。在部分例子中，我们使用数字量化了部分不太容易定量的事物。例如在寻找房子时，我们使用数字来体现不同的房子或小区在各种标准上的满足程度。我们所使用的数字并不荒谬，但请切记这些数字并非那些事物的实际价值。相反，它们只是体现了我们对那些事物的判断。罗伯特·帕克 (Robert Parker) 在《美酒鉴赏家》(The Wine Advocate) 中的知名评分就是这种情形。倘若你喜欢喝葡萄酒，那么你肯定相信自己更喜欢被帕克评为 92 分的葡萄酒，而不是被评为 86 分的那种，因为他有杰出的嗅觉和味觉。但如果你自己就是一个行家，偶尔你也许会发现相比帕克评为 92 分的葡萄酒而言，你更喜欢他评为 90 分的那种酒。他的评分准确地体现了他在掌握充分的信息后对这些葡萄酒所进行的判断，而不是这些葡萄酒本身精确的信息，因为质量与数量不同，很难用精确、客观的数字去进行表述。

在其他的例子中，我们注意到原则上可选方案都存在高质量的、强有力的、客观的数字信息，但是鉴于时间、精力和技能的限制，我们无法有效地找到或使用那些信息。我搭乘地铁的故事和岔路选择的故事都属于这类情况。在这两个例子中，虽然详细的数据分析可以帮助我们对

可选方案进行更精确地评估，但当时我们必须快速地做出决策。

在有些例子中，我们可以获得那些真正能量化的事物的相关数字。这些数字或者在需要决策的问题当中已经直接提供，如上一章节中的卡夫卡游戏节目；或者可以在时间允许的范围之内获得，如第1章中的世界职业棒球大赛。这正是我现在想进一步探讨的决策类型，因为在这类决策上通常很容易选择和应用第2章中所介绍的不同策略。简而言之，这类决策通常最易于严谨地进行处理。大部分此类决策都涉及到金钱，所以在本章节的大部分内容中，我将重点讨论如何进行涉及到金钱的决策。饶有讽刺意味的是，这些经常是我们处理得最为糟糕的决策。（有时我们的决策质量很大程度上取决于我们对概率的了解，所以我也会对此问题进行稍许探讨。读者中好赌之人肯定会更喜欢这部分内容。）

人们在金钱上犯下代价惨重的错误，或者让自己陷入难以脱身的财政困境时，所采用的通常是别出心裁的、独一无二的方法。这点不仅适用于个人，也适用于国家和企业。如果你在努力做到收支平衡，或者如果债务让你灰心丧气，那么请振作起来。要知道至少你好于美国，在我撰写该书时其国债已经超过5万亿美元；或者也好过铱星（Iridium）公司，他们在花费了50多亿美元发射66颗卫星之后才发现全球卫星电话的需求少之甚少。

当出现严重的财务困难时，所采取的补救措施应该根据具体情况来量身打造。如果发现自己陷入了严重的财务问题，你应该知道有众多杰出的人士可以帮助你这样的人，而且他们也借此创造了自己的财富。本章节不能替代由合格的财务顾问所提出的、具有针对性的专业意见。但它可以帮助你查找自己在财务决策上的弱点，而这些弱点也许正是造成你目前困境的元凶。

金钱，让我们爱恨交加

金钱是一项奇怪的事物。大部分人对它是爱恨交加。很多人不能灵活地应付它，但大部分人失去了它就无法生存。我们喜欢认为自己在“管理”金钱，现实却常常事与愿违。我们发现自己无法控制它，甚至可能是被它所操控。

处理财务就如同接受战争，你必须了解你的敌人。金钱是什么？金钱会存在哪些行为？为了帮助我们更好地了解金钱，最好能将下述原则牢记在心。

- **金钱会快速蒸发。**你可以在口袋中放上 100 美元，然后在不知不觉当中这笔钱在几天内就变得一文不值。你无法阻止这种现象的发生。你充其量只能减缓蒸发速度。
- **赚钱的成本昂贵。**你可能听说过一句老话“钱才能生钱”。根据 TANSTAAFL 原理（天下没有免费的午餐，There Ain't No Such Thing as a Free Lunch）可以得出这个推论。假如你想通过利息和红利来赚钱，那么这点就尤为明显：如果没有钱存入银行或进行投资，你就不可能赚到利息或红利。当然也存在其他赚钱的方法，例如出售产品或服务，但你也必须购买工具或原材料。通用汽车（General Motors）就是如此，他们每年在工厂和设备上需要花费数百万美元。即使擦车仔也是如此，他们只有借助自己的橡皮清洁刷和桶子才能从事服务。
- **通常来说，要想赚大钱，你首先就必须有大笔钱。**如果有数百万在手，你就可以赚到数百万。你不可能在身无分文的情况下赚到数百万。（这条法则当然也存在一些罕见的例外情况，比如说你也许捡到一张彩票并赢得大奖，或者某位从事慈善性服务的律师帮你在产品责任诉讼中赢得巨额赔偿。但这些例外情况少之甚少，如果你在自己的财务规划中将希望全放在这些情况之上，那就会显得非常愚蠢和荒谬。）因而我们应该始终小心那些快速致富的计划。如果这些计划合法，那么很可能就不会成功。如果它们成功了，很可能就不会合法。
- **保管钱的成本也非常昂贵。**如果你有储蓄或投资账户，你可能会需要向维护这些账户的人支付一定的费用，如账户管理费或类似费用。在过去的好时光里，钱存在银行通常可以赚到一定的利息，足够冲抵你需要支付的账户管理费。但那不再完全正确了。现在甚至在收取利息之后，我们当中的许多人还需要支付银行每个月 8 到 10 美元的资金管理费用（而且他们在我们的资金上赚得了更多的钱）。这可能会让你想把钱就塞到床垫里面，但是……
- **不管如何处理自己的金钱，成本都是不可避免的。**我们通常会忽视两种成本：（1）机会成本；（2）交易成本。

“机会成本”是一个经济学的专业术语，指金钱的其他最佳用途。当你决定用自己的金钱来干某一件事情时，你就放弃了该笔金钱的其他最佳用途，那么你就会需要“支付”这个成本。例如你购买一辆新车的机会成本也许就是一次奢侈的度假机会。你

将钱塞到床垫里面的机会成本也许就是投资带来的高利率。

“交易成本”指你在花钱时所支付的成本。有些成本是透明的，如税收、费用、佣金等。但有些并非那么显而易见。比如当开车去商店买东西时，你也许不会将汽油的成本或者部分车辆运营年费计算在购物成本之内，但这些费用真实存在。如果你想去购物，而且如果你想自己开车去，那么你将不得不支付那些费用。我会稍后马上再用到这个例子。

- **与金钱相关的最重要的成本中，部分并不能用金钱来衡量。**金钱是人们产生焦虑的一个重要原因。人们时时会为了金钱而烦恼。在花钱时人们担心是否花得明智。当发现自己陷入债务陷阱之中时，人们会为之失眠，担心如何才能脱离困境。甚至当一切都进展顺利时，人们会自寻烦恼，担心未来是否会变得糟糕。

如果你从未因金钱而焦虑过，那么真是幸运。对于我们这些人来说，重要的是找到一个金钱的处理方法，从而得到心理上的相对安慰，即使这意味着从长远来看，我们的决定可能无法使自己的净财富得到最大化。这也正是我在上一章节中所阐述的一个观点，即你的风险承受程度会影响到对决策策略的选择。如果风险会让你承受心理上的痛苦，避免风险的策略虽然从金钱的角度来看无法使你的期望价值最大化，但也不失为一个“理性”的选择。

可别低估了小钱

一天在逛一家电子产品的超级市场时，我偶然经过大屏幕彩电的展示区。在一台电视机旁边的“让你买得起的电视”的标语跳入了我的眼帘。“仅仅 139 美元！”天啦，我对自己说，对于一台比大部分冰箱还大的彩电来说，139 美元的价格看来太诱人了。然后我注意到下面还有一些小字，告诉我那只是两年期信用贷款（On Approved Credit, OAC。该词也能被简单地理解为“通往你的现金的大道，Our Avenue to your Cash”）的月供，首付为 500 美元。那么我必须无条件地支付 3 200 美元来购买这台电视，这尚且不包括税费，以及送货和安装费用（即未计算交易成本的价格）。如果按照商店的条款来购买这台电视，考虑到他们所设定的贷款利率（12%），购买的价格将达到 3 800 美元（这也未包括税费、送货费用和安装费用）。他们怎么会认为我就能买得起呢？但是他们的销售方

针非常聪明。如果你将一个大数据分割成小块，数字就不会显得那么庞大了。如果将标语改成“现在就花两个月的工资来购买这台电视，或者首付 600 美元，我们可以为你提供为期两年的贷款”，他们就可能卖不出那么多台电视了。

这种现象也可以充分应用在信用卡贷款陷阱上。当第一次拿到信用卡账单时，你注意到自己可以有两个选择，一个是支付“新余额”，还有就是支付“最低付款额”。如果你的银行账户上只有 1 000 美元，那么支付 3 500 美元来购买电视机（电视机价格 3 200 美元，外加税费、送货费和安装费）可能会非常吃力。但信用卡公司的那些好心人只要求 103.5 美元！这样你就能承受了。你兴高采烈地写了一张支票，只支付较低的那个金额。但下一个月，你的许可被拒绝，因为你超过了 5 000 美元的信用额度。你的信贷费——惊人的 18.5%——也开始累积。在意识到这一切之前，你已经让自己陷入了困境之中。等到你的信贷顾问帮助你处理这些问题时——在某种程度上用枪指着你的头让你将信用卡砍成小块——你已经数月无法支付最低付款额，你的信用等级在下滑，而且你的大屏幕彩电最终消耗了你 4 000 多美元。

当你将大于 1 的数字不断相乘时，它们会迅速变得非常庞大，这是一条简单的数学原理。一个古波斯神话很好地阐述了这点，这是我在六年级时数学老师常常讲述的故事。故事是这样的：

一位贫穷的农夫给国王帮了一个大忙，国王希望奖励他黄金和珠宝。但该农夫请求国王允许自己来提出奖励要求。国王对农夫的傲慢有稍许的不悦，但同意先听听看，并威胁说如果要求过于贪婪就将会对农夫进行重罚。勇敢的农夫将一颗麦子放在国际象棋棋盘角落上的一个方格内，然后对国王说：“那就是我的要求。请在旁边的格子里面放上两倍的麦子，然后在第三个方格内再放上第二个的两倍，棋盘上每个格子里面的麦子数都是上一个格子的两倍。我将把所有的麦子作为给我的奖赏。”国王并非数学天才，他认为自己能轻松地解决这个问题，所以立即答应了农夫的要求。但当命人来摆放这些麦子时，他的官员回答说办不到，因为用尽整个国家所有的麦子都不能满足这个要求。“那怎么可能？”他要求官员进行解释“难道我们今年的收成不好吗？”官员解释说问题不在于收成，而在于棋盘。

国际象棋的棋盘有 64 个方格。第一个方格上的确只有一颗麦子，第二个格子也只有两颗。但后面每个方格内的麦子数都翻番，也就是每个方格内的麦子数都等于 2 自身相乘 n 次， n 等于前一个格子数。换言之，第 n

个格子内的麦子数应该是 $2^{(n-1)}$ 。当 n 很小时，这个数字并不会显得特别大。但当 n 等于 64 时，这个数字就变得异常庞大了。最后一个格子，也就是第 64 个格子上应该有 2^{63} 颗麦子，或者说 9 223 372 036 854 780 000 颗麦子。整个棋盘上的麦子数应该为 2^{64} 颗，也就是 18 446 744 073 709 600 000 颗。如果每立方英尺的麦子重 10 磅，有 50 000 颗，那么这些麦子的总重量将超过 9 000 亿吨，占据 3 500 亿吨立方英尺，填满苏必利尔湖、休伦湖和伊利湖后还有剩余。真是数量庞大的麦子。

我不记得这个故事是否真实。如果是真的，我猜想那个国王会因为尴尬和愤怒而鞭打农夫。但这个故事很好地阐述了数字能如何滚雪球般地增长。这个道理在金钱上和麦子上一样适用，虽然我必须承认 100% 的复利只在黑社会中存在。（复利不仅应用在本金或最初借贷款额上，同上也应用于累计利息上。）

但当复利累计一段时间后，即使是现实的利率也能将较小的金额变为大数字。倘若你能存钱并且具有耐心，这也可以为你带来好处。例如假设你在孩子出生那天就用孩子的名字开设了一个储蓄账户并且存入 100 美元，但从此之后你再未存入任何金额。如果该账户的年复利利率为 8%，那么当你的孩子 65 岁时，这个账户内的金额将增长到 14 877.98 美元。这是一个好消息^①。但坏消息就是如果你的信用卡内欠款为 4 000 美元（美国信用卡内平均的负债数），复利利率为 18.5%，而且你每月支付 100 美元，那么即使你不再用信用卡支付任何款项，也需要 5 年才能将这笔欠款还清。到你还清欠款的那天，你已经支付了 2 000 多美元的利息。那已经足以购买一台还算大的彩电了。

收入来源就像一块蛋糕

在考虑金钱时还需要注意另外三点。第一点就是金钱的正确使用始终都是相对而言的，没有哪种使用方法其本身一直是正确的。这也就是用得上机会成本这个概念的地方。例如有些人巴不得破产清算。哪些东西被清算并不重要，80% 的贴现已经太好了，不容拒绝。他们将那些水晶瓶和名牌靴子搬回家，感叹那些是“难以置信的好买卖”。但除非你需要一个水晶瓶或一双名牌靴子，不然那完全是一种金钱的浪费。相比而

^①这个前提是没有账户管理费用，也许这个假设并不切实际。同时，该账户内金钱的价值会因为通货膨胀而减少。该数字以当年度的美元价值计算。

言，当你需要洗衣皂时，花原价购买一箱洗衣皂会是更正确的金钱使用方法。

第二点，即使不需要太多技巧，精确评估金钱的不同使用方法也会非常复杂。假设你需要一箱洗衣皂，在街角便利店的售价为 7.95 美元，而两英里外的超市正在搞大特价，打八折（6.35 美元）。一直精打细算的你也许会想跳上车前往两英里外的超市，然后再开两英里回来。但是你忘记了交易成本。你的车在市区内驾驶时每 20 英里耗油为一加仑，每加仑油的价格为 1.45 美元，往返超市会需要 29 美分的汽油。你的车也出租商用，而且已经超过了年度里程限额，你现在每英里需要额外支付 15 美分。那就是另外的 60 美分。同时开车前往超市将减少该车的部分商业出租业务，这会影响到所缴纳的税款，假设也是 60 美分^①。因此超市洗衣皂现在的实际价格为 7.84 美元。你节约了 11 美分（税前）。你在超市购买洗衣皂多花费了半个小时，而且交通情况让你的血压升高。那还是难以置信的好买卖吗？

第三点，也是最重要的一点，在就金钱做出决策时，你应该明白不能将自己的金钱完全花光。你始终需要最低数量的金钱。最低数量的具体数字因人和场所而不同。这个数字取决于居住地的生活成本、所赡养的人的数量、生活方式和现有义务等等。但是你必须了解自己所需的金钱的最低数量。这是你用来支付吃、穿、住、医疗、生活必需品和承担现有义务的金钱。现有义务包括了偿付大学贷学金、赡养费和子女抚养费等。

因为你始终需要最低数量的金钱，所以必须注意自己的现金流，也就是钱的流入和流出。你必须确保自己在任何月份内的所有收入都足以支付你的基本开销。如果你每月存了一部分钱，好友或亲戚前来投靠你较短的一段时间，或者有一定的贷款额度且利率合理，那么可能在某段时间内现金流为负数。但如果你的现金流长期为负数，那就必须减少开支或增加收入，或者二者同时进行。

财务管理中较谨慎的做法就是在现金流中留下部分备用金以备不时之需，并且每月存下一定金额用于养老金、孩子们的大学费用以及其他此类用途。虽然不必每个月都留下备用金，但最好在这些备用金中包括用于业余爱好、度假和慈善捐助方面的资金。

^①假设 4 英里的往返路程，每月汽车租赁 450 美元的边际税率为 36%，每税务年度的里程为 20 000 英里，运营费用（保险、执照、燃料、保养等）为 3 000 美元。

在备用金之外的所有收入可以花在多种用途上，但不要花在不必要的事物上。

最好将你的收入来源比喻为一块蛋糕。（“何不吃蛋糕！”）如果没有蛋糕你就会饿死。所有蛋糕至少有一层，但你也可以有三层，那也正是你所希望的。为了得到一个美味可口的三层蛋糕，你必须先留意目前的蛋糕。

- 如果蛋糕只有一层，那么你必须小心保护。不要冒任何风险。你不能承受失去这个蛋糕，或者被人骗走这个蛋糕。
- 如果蛋糕有两层，那么你可以适当地冒一点风险。你可以赠与他人一部分，也可以用来换取其他物品。如果一切顺利，你很快就可以负担起三层的蛋糕。如果一切不顺利，希望依然还在，你仍然还有足够多的蛋糕来维持生计。尽管如此，不要在你的两层蛋糕上冒过多风险，因为温饱和小康之间还是存在区别。
- 如果有三层的蛋糕，那么你既可以慷慨大方，也可以大胆冒险。毕竟你不需要那么大的蛋糕。

简而言之，你在做出财务决策时所选择的策略会取决于你的蛋糕层数。

一般来说，如果你的现金流比较紧张，而且没有备用金，那么在做出财务决策时你应该选择高度避免风险的策略，如大中取小原则、风险最小化原则、灾难规避原则或损失规避原则。究竟选择哪条策略将取决于你所处的环境和你的风险承受能力。但基本原则是避免将你的第一层蛋糕作为赌注。如果有充足的备用金，那么你能承受可以带来更大收益的风险，但也可能是更大的损失——假设你不会接受可能危及第一层蛋糕的风险。倘若你非常幸运地拥有多余的资金，你就更可能选择 SEU 最大化的策略，这可以为你带来最大的长期回报——同样假设 SEU 最大化策略的风险不会影响到你的备用金或第一层蛋糕。如果你真的非常喜欢冒险——或者补充说你没有需要赡养的人——你也许偶尔会采用大中取大原则以赚取巨额回报。基本原则就是不要超出自己的承受能力去冒险；在能力范围内多做尝试。

这条原则不仅适用于个人和家庭，也适用于公司。公司也必须维持最小的现金流以维持运转。他们必须支付工资、供应商款项、租金、管理费用、税款等。公司最好也留有备用金以应对价格波动、市场变化以及不可预计的费用。公司如果现金充裕就可以进行扩张、支付诱人的红

利和奖金、进行恶意收购，并且像经济恶霸一样横行。睿智的商业人士在财务状况不稳定时会采取避免风险的策略，而在稳定时期将遵循更具风险的策略。

【案例】是否需要花钱延长保修期

让我们以是否需要花钱延长保修期为例。现在，制造商和销售商可以为各种机械和电子产品延长保修期，从小烤箱到立体声音响到汽车无所不有。一般来说，在预先一次性支付一笔金额后，你可以将保修期延长几个月或几年。在这段时间内，产品本身的问题可以得到免费维修。

首先第一点就是要认识到如果会亏钱，制造商和销售商就不会故意提供保修期延长服务。这意味着在保修期延长期间，你所购买产品的平均维修成本可能低于延长保修期的成本。因此一般来说最好拒绝花钱延长保修期，这也将是SEU最大化原则给你的答案。（当然也有一些制造商或销售商弄砸了，在延长保修期的服务上亏本。这是因为他们所销售的产品制造或设计得非常拙劣，产品大部分都意外地被返回维修。消费者组织有时会对维修记录、平均维修成本和不同物品延长保修期的价格等进行记录。如果你向他们咨询这些信息，有时也许会发现花钱延长保修期是一种SEU最大化的选择。但大部分情况下并非如此。而且不管如何，你一般不会愿意购买那些值得延长保修期的产品，因为那些就象垃圾产品。）

所以花钱延长保修期基本上不会是SEU最大化的选择。尽管如此，是否在某些情况下你应该花这笔钱？是的。如果你能承受这笔费用，在产品出现问题后又不能忍受没有该项产品的生活，而且不能承受产品大修的成本，那么你应该花钱延长保修期。虽然该产品可能从来不需要大修，但如果你的财务资源有限，灾难规避原则和大中取小原则都会告诉你应该接受延长保修期的小成本，以避免大修可能会导致的巨大成本（也有可能不会发生）。一般来说，如果你很富有，那么你应该始终拒绝延长保修期；如果产品维修成本相对而言不高时也应该拒绝；或者即使你比较贫穷，但没有该产品也能继续生活的话，你也应该拒绝。

人们在购买人寿保险或房屋保险时也适用同样的推理。保险公司利润丰厚，因为许多人购买了保险，但相对而言极少数的人才会过早死亡、遭遇偷窃或者房子被烧毁。换言之，一般人购买保险都会亏本。尽管如此，希望规避风险的人还是会很高兴地每月支付少量的保险费用以防范可能出现的大灾难。购买保险基本上不会是期望价值最大化的选择，

却是一种聪明的风险管理办法。有人认为购买保险在蛋糕只有一层时是明智的选择，而在蛋糕有三层时是愚蠢的行为，这种想法有悖常理。但人们通常持此观点。

总而言之，当决策涉及金钱时应该进行战略性的思考，根据你的财务状况选择自己的策略，并且全面考虑决策相关的所有成本，尤其是价目表上未体现出来的机会成本和交易成本。同时应该认识到商人擅于推销自己的产品，让你难以做出明智的决策，而不是帮助你做出这些决策。他们懂得怎样可以让你“慷慨解囊”。通常你必须对销售方针进行重新诠释，以了解该方针如何有效地为商人们的利益服务，而非顾客的利益。

为什么彩票业如此赚钱

概率指事物出现的几率。你可以用数字来表示概率。你应该还记得在第1章中提到概率的范围可以从0（完全没有机会）到1（必然之事）。为了方便起见，我们使用小写的 p 来表示事物的概率。为了更便于使用，我们在 p 的旁边用下标来表示概率所指的事物。所以“我的彩票中奖概率为零”的另一种表示方法可以是：

$$P(\text{我的彩票中奖}) = 0$$

这个公式是正确的，因为我从来不买彩票。

我们在使用概率时必须非常小心。有时当我们认为某件事存在可能性或不可能时，我们会说它具有“一定的概率”或“概率为零”。我们认为事物是否存在可能性的原因可能会非常充分。例如，我认为下个周末A国和B国两国之间发动核战争是不可能。这两个国家在过去从未进行过核战争，显然未来他们也会尽力避免这种战争的发生。据我所知，A国或B国的政府官员们不会说在周五晚上聚在一起通过掷硬币或骰子来决定周六早晨是否发动核战争。但是我没法来为这个概率设定一个具体的数值。

$$P(\text{下个周末A、B两国之间发动核战争})$$

只有当你能为可能性设定一个具有意义的数值时讨论概率才有意义。

什么时候可以为可能性设定一个具有意义的数值呢？当你了解了可能的结果，并且可以知道预期结果出现的频次时。

让我们以掷骰子为例。一个骰子有六面。正常的骰子密度是一致的，即在掷骰子时每面朝上的几率相等。（你可以将骰子某一面的密度加大，从而使骰子的重心偏离，让骰子某一面朝上的可能性增大。但在本书中，

我将假设你和其余掷骰子的人都完全诚实可靠。) 当你掷骰子时可能会出现六种结果, 如图 3—1 所示:

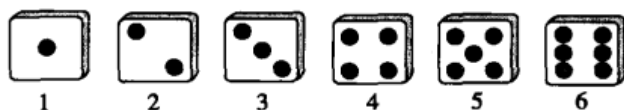


图 3—1 掷一个骰子时可能会出现各种结果

每种结果出现的几率相当, 所以可以确信掷出 1 点的可能性与掷出 2 点、3 点、4 点、5 点或 6 点的可能性一样, 即都是 $1/6$ 。你可以说是 $1/6$, 17% 或者 0.166 66…… (你可以任意挑选)。

请注意当你将每种结果出现的几率相加时会出现什么结果。

$$\begin{aligned}
 p_{(1)} &= 1/6 \\
 p_{(2)} &= 1/6 \\
 p_{(3)} &= 1/6 \\
 p_{(4)} &= 1/6 \\
 p_{(5)} &= 1/6 \\
 + \quad p_{(6)} &= 1/6 \\
 \hline
 p_{(1,2,3,4,5,6)} &= 6/6 = 1.0
 \end{aligned}$$

所有结果的概率总和为 1。事实永远如此。

现在你也许认为拿一个骰子掷 600 次, 会出现 100 次 1 点、100 次 2 点、100 次 3 点、100 次 4 点、100 次 5 点和 100 次 6 点。未必如此。这只是你在掷骰子之前可以预期的结果, 因为这是预测的几率, 换言之, 是你最乐观的估计。但实际上某个数字很可以能会比其他数字出现更多次, 那就是随机变化的本质。也就是说你在数学上所做出的预期并不一定会变成现实。掷 600 次骰子出现以下结果并不罕见:

- 105 次 1 点
- 83 次 2 点
- 102 次 3 点
- 102 次 4 点
- 113 次 5 点
- 95 次 6 点

相反, 下面的结果就会非常罕见 (但并非不可能):

- 4 次 1 点
- 8 次 2 点
- 523 次 3 点
- 18 次 4 点
- 20 次 5 点
- 27 次 6 点

实际上，虽然有点违背常理，但你掷出每种结果都是 100 次的可能性非常非常小。你从数学上得出的预期和现实的预期是两种截然不同的事物。如果你不相信我，那么自己去尝试吧：访问 www.decisionhelper.com，并且点击“掷骰子游戏”（Dice Roller）。

当你同时掷两个骰子时就不再可能得到“1”，因为每个骰子都有一面为“1”。所以最小的结果会是 2 点 [一对 1，在赌博中称为蛇眼（snake eyes）]，最大的结果会是 12 点 [一对 6，或称为棚车（box car）]。当你同时掷两个骰子时会出现的结果将不止 6 种，而是 11 种，即 2 点、3 点、4 点、5 点、6 点、7 点、8 点、9 点、10 点、11 点和 12 点。

这些结果的出现几率是否相等？不是。为什么？因为虽然掷出 2 点的方法只有一种，掷出 12 的方法也只有一种，但是掷出其他数字的方法有多种。掷出 7 点的方法超过其他所有数字（所以才有那句“幸运数字 7”）。图 3—2 列出了同时掷两个骰子时会出现的各种结果。

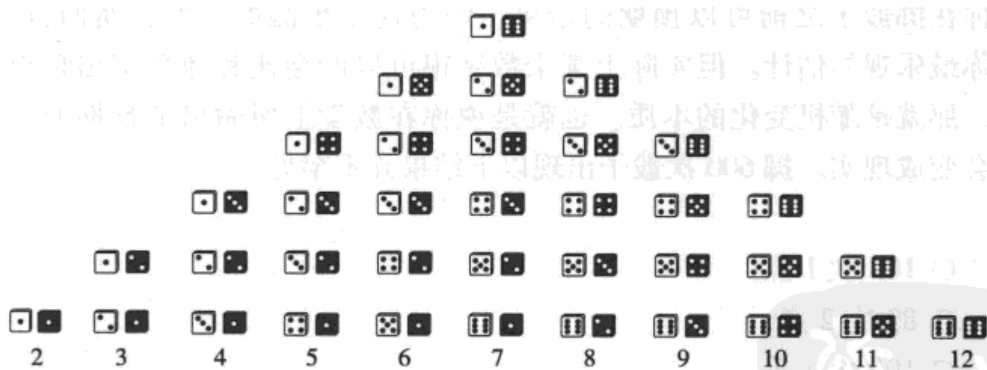


图 3—2 两个骰子的各种组合

这是一个“频数分布”的好例子，显示了各种特定结果出现的可能性。请注意掷出 7 点有六种方法，掷出 6 点或 8 点有五种方法，掷出 5 点或 9 点有四种方法，掷出 4 点或 10 点有三种方法，掷出 3 点或 11 点有两种方法，而掷出 2 点或 12 点只有一种方法。所有这些组合方法相加为 36 种。

有两个重要的方面需要注意。首先，同时掷两个骰子时出现 36 种组合并非偶然。每个骰子有 6 面， $6 \times 6 = 36$ （即 6^2 ）。如果掷三个骰子，数字组合的总数为 $6 \times 6 \times 6 = 216$ （即 6^3 ），四个骰子时为 $6 \times 6 \times 6 \times 6 = 1296$ （即 6^4 ），依次类推。第二点，请注意在计算两个骰子朝上一面的点数时，具体哪个骰子为哪个数字并不重要。3 加 4 和 4 加 3 是相同的。因此两个骰子掷出 7 点的概率为 $6/36$ （或者 $1/6$ ）；两个骰子分别掷出一个 3 点和一个 4 点的概率为 $2/36$ （或 $1/18$ ）。而白色骰子掷出 3 点且黑色骰子掷出 4 点的概率仅为 $1/36$ 。

总而言之，

- 概率的范围从 0（完全没有机会）到 1（必然之事）。
- 所有可能结果的概率相加始终为 1。
- 某种结果的概率等于导致该结果的各种方法的概率之和。
- 要计算两个或多个独立事件共同的概率，将它们单独出现的概率相乘即可。

测试你对概率的了解

准备好笔了吗？测试开始了。

1. 假设一个骰子掷了 5 次，每次都掷出了 6 点。那么 (a) 下次是否更可能再次掷出 6 点？(b) 下次是否更不可能掷出 6 点？或者 (c) 与之前掷出 6 点的可能性一样？
2. 假设同时掷三个硬币，以下哪种结果出现的可能性最大？(a) 全部都是正面；(b) 全部都是背面；(c) 有一个与其余两个不同；(d) 没有区别，这些结果出现的可能性相同。
3. 假设购买彩票时你必须从 49 个数字中选择 6 个数字。开奖时以下哪种数字组合最不可能出现？(a) 3 - 15 - 16 - 39 - 41 - 42；(b) 5 - 6 - 25 - 26 - 45 - 46；(c) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6；(d) 他们出现的几率都相等。
4. 你参加一次游戏节目，主持人指着 3 扇门告诉你在其中一扇门后面有一辆新车，而另外两扇门后面什么都没有。他请你挑选一扇门，你选择了 1 号门。他走到 2 号门并且打开，后面什么都没有。然后他问你是坚持选择 1 号门还是改选 3 号门。你会改变选择吗？
5. 以下掷硬币得出的结果中，哪一个是随机出现的，哪一个是虚构

的？不要瞎猜。（H = 正面，T = 背面）

(a) H、H、T、H、H、T、T、T、H、H、T、H、T、H、T、T、H、
H、H、H、T、H、T、T、T、H、T、T、T、H、H、T、T、T、
T、T、H、H、H、H、T、H、T、T、H、T、T、T、T、H、T、
H、H、T、T、H、H、T、T、T、H、T、T、T、H、H、H、T、
T、H、H、H、H、T、H、H、T、H、T、H、T、T、T、T、H、
T、H、T、H、T、H、T、H、T、H、T、T、H、T、H。

(b) H、H、H、H、H、H、T、H、H、H、H、T、T、H、T、H、
T、T、H、H、T、T、T、H、H、T、H、H、T、H、H、T、T、
H、H、T、H、T、T、H、T、T、T、H、T、T、H、H、H、T、
H、H、T、T、H、T、T、H、H、H、H、H、H、H、T、H、
T、T、T、T、H、T、T、T、H、T、T、T、T、H、T、T、T、
T、T、T、H、T、T、T、T、H、H、H、T、T、T、T、T、H。

6. 你再次参加游戏节目希望获得一辆新车。主持人邀请你进行球类游戏。他指着两个完全一样的圆桶并且告诉你必须将 100 个彩色球分别放在这两个桶中，其中 50 个彩球为红色，50 个为黑色。之后他会将你的眼睛蒙起来让你快速转圈，同时也会随意挪动圆桶。你必须（蒙着眼睛）从其中一个圆桶中挑选出一个彩球。如果拿到一个红色彩球，那么你就可以获得一辆新车。如果拿到的是黑色球则没有任何奖品。你应该如何将那些彩球分配在这两个圆桶中，从而使自己拿到红球的概率最大？
7. 你所居住的国家有 20% 的人口患有肺炎，10% 的人口患有肺结核，还有 2% 的人口患有糖尿病。你患上肺病加肺结核和你患上糖尿病的这两种情况哪种出现几率最大？或者以上两种情况出现的几率相等？
8. 假设你在玩股票。你注意到股市已经在 10 个交易日内连续下跌。这种情况非常罕见。现在是购入股票的好时机吗？

现在让我们来检查答案。

1. 假设一个骰子掷了 5 次，每次都掷出了 6 点。那么 (a) 下次是否更可能再次掷出 6 点？(b) 下次是否更不可能掷出 6 点？或者 (c) 与之前掷出 6 点的可能性一样？

假设这是一个没有做过手脚的骰子。那么不管你之前掷出的结果是什么，每次掷出 6 点的几率为 $1/6$ 。所以正确的答案是 (c)。

很多人会错误地选择 (b)，因为连续掷出 6 次 6 点的可能

性非常之小（几率为 $1/6 \times 1/6 \times 1/6 \times 1/6 \times 1/6 \times 1/6$ ，或者说 $1/46\ 656$ ）。这个理由虽然可以理解，但使用并不正确。在这个问题中，前面的5次已经成为了历史，它们所掷出的都是6点，不可能再改变。目前惟一不能确定的就是下一次会掷出几点。鉴于骰子只有6面，而不是46 656面，所以你掷出6点的几率还是 $1/6$ 。

错误选择的原因在于认为一系列已经固定不变的、确定的事件仍然存在几率。这是赌徒通常会犯的错误，被称为“蒙特卡罗谬论”（Monte Carlo fallacy）。切记在你掷过骰子之后，事情就已经发生，结果不可能再发生改变。而且过去的结果不会影响到未来各种独立事件发生的几率。

2. 假设同时掷三个硬币，以下哪种结果出现的可能性最大？（a）全部都是正面；（b）全部都是背面；（c）有一个与其余两个不同；（d）没有区别，这些结果出现的可能性相同。

硬币只有两面，所以三个全部出现正面的几率为 $1/2 \times 1/2 \times 1/2$ ，也就是 $1/8$ 。三个全部出现背面的几率也一样。所以掷出三个正面或三个背面的几率为 $1/4$ （ $1/8 + 1/8 = 1/4$ ）。其余的情况下你会或者掷出两个正面加一个背面，或者两个背面加一个正面，因为这些就是三个硬币所有可能的组合。因此正确答案为（c）。如果你不相信我，那么请访问 www.decisionhelper.com 并且点击“掷硬币游戏”（Coin Flipper）。

3. 假设购买彩票时你必须从49个数字中选择6个数字。开奖时以下哪种数字组合最不可能出现？（a）3-15-16-39-41-42；（b）5-6-25-26-45-46；（c）1-2-3-4-5-6；（d）他们出现的几率都相等。

很多人会选择（c）。这是错误的，正确的答案为（d）。在公正的彩票中，任何6个数字的组合的获胜机会都是均等的。

很多人选择（c）的原因在于1-2-3-4-5-6是一组连续的数字，并且是从1到49这个范围内最前面的一串数字。我们从未有人见过具有这两种特征的数字曾中过奖。这组数字看上去并不像随机产生的。第一组数字就像随机产生的。但这两组数字出现的几率相当。

第二组数字看上去也不像完全随机产生的数字，但并不像第三组数字那样是明显的序列。其出现几率和其余两组数字完全

一样。

这中间蕴含着一条实用的道理：如果希望购买此类彩票——这是一种愚蠢的事情，我马上就会进行解释——你应该坚持挑选一些看上去不像随机产生的数字组合。这是因为许多人会有意避免选择这些数字组合，认为它们的出现几率很小。当你所选择的数字组合中奖，倘若他人并没有遵循与你同样的逻辑推理，那么你很可能不用与其他人一起分享奖金。（因此你应该选择一组序列，但不要过于明显的那种。）虽然如此，但不要为此过多烦恼。不管你选择哪 6 个数字，其出现的几率都小得可怜。我会马上就此做更进一步的探讨。

4. 你参加一次游戏节目，主持人指着 3 扇门告诉你在其中一扇门后面有一辆新车，而另外两扇门后面什么都没有。他请你挑选一扇门，你选择了 1 号门。他走到 2 号门并且打开，后面什么都没有。然后他问你是坚持选择 1 号门还是改选 3 号门。你会改变选择吗？

这在数学领域被称为蒙提霍尔问题（Monty Hall problem），其名字来自“让我们做笔交易”节目（Let's Make a Deal）的著名主持人。很多人发现这个问题的答案难以理解，因此我将采用多种不同的方法来进行解释。我这么做并非小觑你们的智慧。当我第一次听到这个问题时也犯了错误。

正确的答案是你应该改变选择。大部人认为这个答案有悖常理，他们错误地认为换与不换没有区别。

关键在于要认识到门的选择是随机的，所以你一次性就选择到背后有车的门的几率为 $1/3$ 。假设你选择了正确的那扇门。游戏节目主持人会打开其余两扇门中的一扇（不管打开哪扇门，其背后都没有东西），并且邀请你更改选择，重新选择他尚未打开的那扇门。如果照做，那么你就输了，因为那扇门的后面也没有车。

你选择错误的几率更高，为 $2/3$ 。在这种情况下，游戏节目主持人在决定开启那扇门时别无选择。其中一扇门后面有车，他不会开启这扇门。所以他开启了另外一扇错误的门（你最初没有选择的那扇门），并且邀请你更改选择，重新选择那扇后来证实是正确的门。如果更改选择，那么你就会获胜。

所以你不更改选择而获胜的几率为 $1/3$ ，而更改选择后获得那辆车的几率为 $2/3$ 。你应该更改答案。

现在假设你和大部分人一样百思不得其解。“怎么会那样

H、T、H、T、T、H、T、T、T、H、T、T、H、H、H、T、H、
H、T、T、H、T、T、H、H、H、H、H、H、H、T、H、T、T、
T、T、H、T、T、T、H、T、T、T、T、H、T、T、T、T、T、T、
H、T、T、T、T、H、H、H、T、T、T、T、T、H。

如果你是 A 型性格，也许会计算每组答案中正面和背面出现的次数，以分析这两个数字是否相近。因为既然正面和背面出现的几率相等，那么在硬币所掷次数相当多时，两者出现的次数应该接近总次数的 50%。非常不错的尝试。那可以是选择哪组是随机数字的一种方法。但是在发现随机数字组中有 47 次正面和 53 次背面时，我在非随机数字组中也照此进行了虚构。所以你必须查找其他特征来进行区别。

随机数字组是 (b)。你可能会在看了 b 选项后认为它并不是随机出现的情况，因为直觉告诉你其中有部分特征不像。例如在这组情况中，最开始就是连续六次正面。后面还有连续七次正面的情况，而且在最后还有连续六次背面的情况。这些也许在你看来不太可能。但实际上这些情况非常可能出现。当你连续掷硬币 100 次，很可能会出现至少一组连续 7 次重复的结果，非常可能出现至少一组连续 6 次重复的结果。选项 (a) 中没有出现连续 6 次或更多重复的结果，连续 5 次重复的结果也只有 1 组。在掷 100 次硬币时出现那种情况的可能性非常非常小。

这点的数学论证非常深奥复杂，不值得在此费劲。但有一点非常重要：人们心理上认为不可能的情况和数学上实际不可能出现的情况相差甚远（这点同样适用于问题 3）。这同样可以解释为什么同一房子内的两个人发现自己的生日相同时会那么惊讶。实际上如果你任意挑选 23 个人，至少两人生日相同的几率会高于不相同的几率。请继续阅读问题 8，那样你可以更好地利用这个现象。

6. 你再次参加游戏节目，希望获得一辆新车。主持人邀请你进行球类游戏。他指着两个完全一样的圆桶并且告诉你必须将 100 个彩球分别放在这两个桶中，其中 50 个彩球为红色，50 个为黑色。之后他会将你的眼睛蒙起来，让你快速转圈，同时也会随意转动圆桶。你必须（蒙着眼睛）从其中一个圆桶中挑选一个彩球。如果拿到一个红色彩球，那么你就可以获得一辆新车。如果拿到的是黑色球则没有任何奖品。你应该如何将那些彩球分配在这两个

圆桶中，从而使自己拿到红球的概率最大？

人们或者会马上回答，或者会要求一点时间来思考并最后认为不管如何分配都没有影响。如果你是后者，也许认为必须将彩球在两个圆桶之间进行平均分配。但该问题并未对此进行具体要求。

要使自己拿到红球的概率最大，你应该在其中一个圆桶内放上一个红球，而将其余 99 个彩球放在另一个圆桶内。你拿到红球的概率就等同于你选择每个桶的概率 ($1/2$ 或者 0.5) 乘以在该桶中拿到红球的概率。假设你在其中一个桶中只放上一个红球，那么如果你选择了这个桶就必定可以拿到红球。如果选择了另一个桶，你拿到红球的几率依然接近 50% ($49/99$)。所以如果依此分配彩球，你拿到红球的总概率就是 $(0.5 \times 1) + [0.5 \times (49/99)]$ ，或者接近于 0.75 ($0.747\ 47\cdots$)。没有哪种分配方式会比这种方法更好。如果你将彩球平均分配到这两个圆桶，那么选择到红球的概率会只有 0.5 。

7. 你所居住的国家有 20% 的人口患有肺炎，10% 的人口患有肺结核，还有 2% 的人口患有糖尿病。你患上肺病加肺结核和你患上糖尿病的这两种情况哪种出现的几率最大？或者以上两种情况出现的几率相等？

这个问题存在一个陷阱。你必须对医学或公共卫生有稍许的了解才能正确回答问题。正确答案是患上肺病加肺结核的可能性更大。这是因为这些疾病发生的概率并非完全独立。如果这些概率是完全独立的——也就是说如果这三种疾病是在人口中随机分布的——那么正确的答案应该是两种情况出现的几率相等。你患上糖尿病的概率 (0.02) 等于患肺炎的概率 (0.2) 乘以患肺结核的概率 (0.1)。但如果你患上了肺炎，之后患上肺结核的几率就要高于没有患肺炎的人（反之亦然），因为这些疾病会损坏你的肺部和免疫系统。换言之，这些疾病是相互关联的。这种关联并非绝对的——若这种关联是绝对的，那么患肺结核的人就一定会患上肺炎——但不管怎样，事实是这两种疾病存在一定关联，所以同时患上这两种疾病的概率至少稍高于 0.02 。

这个问题充分强调了必须注意概率是否独立存在。有很多情况类似于本问题。如果你所居住的地方气候寒冷，那么停电并水管爆裂的概率并不会单纯地等同于两种情况单独发生的概率之积，因为如果停电，火炉会无法使用，那样就很可能造成水管爆裂。

8. 假设你在玩股票。你注意到股市已经在 10 个交易日内连续下跌。这种情况非常罕见。现在是购入股票的好时机吗？

这是另一个存在陷阱的问题，因为这并不属于概率问题。股票市场的上涨和下跌并非随机发生的。其上涨和下跌是个人投资者慎重选择的后果。这些投资人不会通过掷硬币或掷骰子来决定怎么处理自己的资金。

股市连续 10 天的下跌也许非常罕见，但市场会发生逆转还是会继续下跌完全取决于当时的环境。如果市场基础很好，而且华尔街称调整已经结束，那么投资人开始买入就是一个很好的选择。但如果市场基础看上去非常糟糕，而且熊市正当道，你就没有理由保持乐观，也没有理由期望价格上涨。

你在股票市场的业绩取决于你对市场指标的研究和对投资大众的心理分析，而不是你对概率的了解。虽然如此，有趣的是——也有点不合常理——有时你可以利用他人对这点的错误理解而在股市上一展拳脚。如果足够多的投资人因为这种情况过于罕见而认为不会连续出现 11 天的下跌，那么他们会买入股票，赌股市会转而上涨，从而推动了股市的上扬。不会连续 11 天出现下跌的观点就会因此变成一种自我实现的预言。这就是市场和骰子之间的区别：不管多少人认为连续掷出 5 次 6 点后很难接下来继续再掷出 6 点，但真实的概率不会发生改变。

常见的数字陷阱

人们在金钱和概率上存在错误认识的原因不难理解。有时你可以将错误归结于缺乏知识。例如，我一直震惊于众多高中生不懂得银行账户、贷款、信用卡和投资的相关知识，因为没有人教给他们这些知识。这些可能的确是深奥难懂的事物，尤其是期权和衍生产品。但家长和教师未对孩子们传授基础的财务知识，这给孩子们带来了巨大的伤害。因此人们对概率存在误解也就情有可原了。很多关于概率的知识违背了我们的直觉，这在我们的测试中充分得到了体现。

但我们在数字上犯的有些错误并非缺乏知识，而是缺乏正常的心理倾向。甚至极度聪明的人偶尔也会落入这些圈套之中。例如几年前的一个冬天，在我居住的地方二月尤为寒冷，到处都有水管爆裂的情况发生。到三月份，当地报纸在头版对此进行了报导，并引用了一位气象学家的话来进

行解释。报纸称二月份正常的日平均最高气温为 -1°C ，而当年二月份的日平均最高气温仅为 -4°C 。“换言之，”该气象学家说，“比正常情况冷了四倍。”我想天啊，幸好日平均最高气温不是 0°C ，不然当年二月份就比正常情况冷了无限倍了！有趣的是不管是记者还是编辑，或者任何学究式的读者都没有注意到这点。我们只是看到数字4和数字1，然后就自然地认为两者之间的比例为4:1。我们并未去思考这种计数法是否过于武断^①。

另一个导致错误的常见原因就是我们对非常大和非常小的数字都存在理解困难。这里我所用的词语为“理解”，这不是指正确使用，而是指认识到数字的大小。我们都认为比尔·盖茨非常富裕。在我撰写本书时，他的身价净值已经近850亿美元。那表示作为一个经济体而言，他已经超过了智利或埃及（按照国内生产总值计算）以及IBM（按照年度收入计算）。但我们中有多少人能真正理解850亿美元究竟是多少呢？我们的办法是采用可以购买的商品来将这个数字形象化，但那同样难以理解。你怎么去想象170万辆顶级的雷克萨斯轿车呢？

心理因素对数学的胜利也可以充分地解释为什么赌博业如此繁荣。关于赌博有一条铁的原则：从长期来看你无法获胜。你甚至不可能做到收支平衡。你必定会输。你只能在短期内赢得赌博，即使那样，输的几率还是大于赢。那为什么人们还要赌博呢？

首先，人们会高估他们赢的几率（或者换言之，他们低估了自己输的几率）。有时是因为他们不知道这些随机游戏的设计是如何地不利于自己。通常就是因为他们未能真正认识到自己赢的几率如此之小，但脑海中他人赢得赌博的记忆会让他们高估自己获胜的几率。让我们来看看几个例子。

小测试中问题3就提到了一种非常流行和常见的彩票：你从1到49中随机挑选6个数字。如果最后开奖时就是这6个数字，你就能赢得头奖。一般来说每选择一组数字就会需要1美元。下来的公式显示了从1到49的各种数字的组合总数，其数字让人望而却步。

^①如果加拿大使用华氏度而非摄氏度来表示温度，那么正常的日平均最高温度为 30° ，而当年二月份的实际日平均最高温度为 25° 。我们那位数学较差的气象学家将可能会认为当月只比正常情况冷17%。这也一样是没有意义的计算。

要进行这个对比的话，惟一有意义的度量单位就是开氏度，理论上在 0° 时——绝对零度——一切运动都停止。以开氏度来计算的两组数字可以对其能量进行有意义的对比。如果采用开氏度，那么实际日平均最高温度与正常的日平均最高温度之比为 $268^{\circ}/272^{\circ}$ 。我们寒冷的二月份只比通常情况稍冷1.5%。

$$\left(\frac{1}{6!}\right)\left[\frac{49!}{(49-6)!}\right] = 13\,983\,816$$

此处的感叹号表示阶乘。任何整数的阶乘指从 1 到该数的所有整数相乘。我也可以用下述等式来进行表述：

$$\left(\frac{1}{6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1}\right)\left[\frac{49 \times 48 \times 47 \times 46 \times 45 \times 44}{(49-6) \times 42 \times 41 \times 40 \times 39 \times 38}\right] = 13\,983\,816$$

等式左边的表示方法并不重要，等式右边才是我们此时真正感兴趣的地方：有近 1 400 万种不同的数字组合！换言之，你购买一张彩票并中奖的几率低于你被从洛杉矶所有人口中随机抽中的几率。你中彩票的几率也低于被雷击中、遭遇车祸或者空难身亡的几率。

我用这个例子向学生们解释为什么购买彩票不是 SEU 最大化的选择。我首先问他们中有多少人偶尔或经常购买彩票。通常而言，全班会有 80% 至 90% 的学生举手。然后我假设奖金总额为 200 万美元。不购买彩票的话成本为零，也不存在任何收益或亏损，总期望效用为零。但如果购买一张彩票就会需要 1 美元的成本，而获奖几率为 1 400 万分之一。其期望效用为：

$$(-1 \times 1) + [(1/13\,983\,816) \times 2\,000\,000] = -0.86$$

换言之，购买彩票的期望价值是损失 86 美分。所以留着钱不买的结果会更好。

我的学生此时通常会提出异议。常见的第一种意见就是：“如果不买，你就永远不可能中奖！”这是对的，但与概率没有关系。中奖的几率如此之小，以至于实际一点来看，它们基本上等同于零。“想象一下你将获得的自由生活！”另一个学生会借用当地 49 选 6 的宣传语来进行反驳：“白日做梦不用花费任何成本。”我说：“所以为什么不留着那一美元？”有时学生中的数学天才会建议当奖金大于 1 400 万美元时再购买彩票，因为那时购买彩票的期望效用将为正数。但事实并非如此。随着奖金额的增加，越来越多的人会购买彩票，所以即使你选择了正确的数字组合，也很可能需要同其他人一起分享奖金。最后有人会提出说总是会有人赢得彩票，那为什么自己不行？可得性启发法又抬头了。也许贫困的退休人员用口袋中最后一块钱买了彩票并中奖，但不管这些故事有多么地动人，他们的好运不会对你的运气有任何影响。你中奖的概率不会因为他们的中奖而提高。实际上，每次当有人中奖时，他们就会拿走奖金额，使得你下一次购买彩票的期望效用降低。

偶尔会有学生说：“我一个朋友的朋友的邻居的表亲的爸爸中了

400 万大奖。”这是一种明显的可得性启发法，因为你发现了自己与中奖人之间存在某种关联。你可能并不认识中奖人，但这种关系链让你感觉到自己离中奖的机会不再那么遥远。可实际上这种关联非常平常。就在此刻，你可能认识某个人，他认识的某个人又认识另一个人，而另一个人又认识某一个人，同时这个人认识的一个人中了大奖。这就是“六度分割”理论（Principle of Six Degrees of Separation）：如果你在全世界中随意挑选两个人，他们中间只要通过不超过 5 位熟人就可以建立起某种关联。

在所有的反对声音都停止之后，我得意洋洋地站在教室前面提出了另一个问题：“你们中间现在还有多少人会继续购买彩票？”通常 80% 至 90% 的学生会再次举起他们的手，而我也只能垂头丧气地继续讲课。

彩票公司非常聪明，他们知道一些人在没有中到任何奖金后会停止购买彩票。所以他们通常会为那些没有完全选中 6 个数字的人设置较小的奖项。例如，如果你选中 3 个数字也许可以得到 10 美元的奖金，选中 4 个数字可以得到 100 美元，或者选中 5 个数字可以得到 1 000 美元。这足以让人人知道至少可以赢得少量奖金，从而鼓励他们认为自己也可以中奖。但是数学计算显示一切当然还是对彩票公司有利。彩票的销售收入始终远远大于奖金支出。这意味着每位彩票购买者在购买彩票上的平均支出永远大于其平均的中奖所得。换句话说，不管中奖的安排是什么，购买彩票的期望效用始终为负数。

其他游戏的获胜几率可能稍大一点，但只要真正地了解概率，你也会远离它们。以吃角子老虎机为例，平均每投入 1 美元后吐出 86 美分。这可以为赌场保证 14% 的长期利益。轮盘赌的赌场利益从 1.35% 到 7.89% 不等，具体取决于赌注和轮盘的零位数。欧式轮盘只有一个零位，而美式轮盘有两个。荷官在 21 点上为赌场带来了无可比拟的长期利益。拉斯维加斯骰宝游戏的获胜几率相比最大。但即使如此，在玩家最有利的情况下赌场也会得到至少 0.006% 的利益。不管你干什么，不管你多么努力，或者不管你选择哪种游戏，长期来看你都不可能通过赌博赢钱。

这并不表示那些聪明人没有进行过尝试。多年来，他们的计划都建立在蒙特卡罗谬论或类似错误之上。例如你可以购买软件，通过分析过去中奖的数字来了解未来哪些数字更可能中奖。这些完全是浪费金钱，即使是以“难以置信的”两折出售。

其他计划确实可以保证你赚钱，但要在不切实际的条件下。在轮盘

赌上获胜的策略中，有一条最为有趣的方法就是“倍注诀窍体系”。轮盘赌的轮盘上有 18 个带有红色数字的沟道，18 个带有黑色数字的沟道，以及一个或两个绿色的零位（“0”和“00”）。你可以在轮盘下一次转动之前下注，赌滚珠会停在哪个红色数字的沟道。如果猜中了就可以得到同额赌注（即你可以将自己的筹码拿回，同时还赢得相等金额的奖金）。根据倍注诀窍体系，你最开始将 10 美元的筹码放在一个红色数字上，如果输了，你就加倍下注。如果还是输，那么继续加倍下注，一直到赢为止。于是你的口袋里面又会有 10 美元，然后重新再开始。最后你会赢是因为滚球最终会停在一个红色数字上。根据这个体系，不管轮盘转多少次，你总会拿到最初的赌注。表 3—2 解释了其中的原因。

表 3—2 倍注诀窍体系

轮盘所转动次数的序号	赌注 (\$)	赢得该局后的收益 (\$)	输了该局后的累计亏损 (\$)	赢得该局后的净收益或净亏损 (\$)
1	10	10	10	10
2	20	20	30	10
3	40	40	70	10
4	80	80	150	10
5	160	160	310	10
6	320	320	630	10
7	640	640	1 270	10
8	1 280	1 280	2 550	10
9	2 560	2 560	5 110	10
10	5 120	5 120	10 230	10
11	10 240	10 240	20 470	10
12	20 480	20 480	40 950	10

小测试的问题 5 中就隐含着本策略为何不能奏效的原因。当重复转动轮盘时，你很可能会连续多次转到红色的数字或黑色的数字。在连续输了 7 次后，你准备将赌注增加到 1 280 美元，但是荷官不同意，因为赌场规定赌注的最高额度为 1 000 美元。即使第 8 局下注 1 000 美元而且赢了，你还是有 270 美元的亏损，因为你在前面 7 局累计输了 1 270 美元。

我认为赌博从来都不是效用最大化的选择，而对这个观点最好的回击就是“赌博是一种娱乐”。人们从中得到了大量的乐趣。对概率的误解增加了人们的快感，因为你越相信自己会赢也就会越激动。所以无知的确是福。虽然一些人花 1 美元购买的彩票没有中奖希望，但他们从中获

得的乐趣超过了将这1美元用在其他方面可以带来的快乐。严格地从金钱上来说，购买彩票仍然是一种胜算渺小的赌博，但在计算效用时也应该考虑到其带来的快乐因素。换言之，如果你是一个非理性的人，赌博对你而言也可能是一种理性的选择。

一些人并不喜欢赌博，我就是其中一个。我之所以不喜欢的一个原因在于它违背了言行一致的原则。但我曾应邀在拉斯维加斯进行过一次演说。（坦白地说，这的确是真有其事。）我母亲虽然懂得其中赢钱的几率，但仍然喜欢小规模赌博，不过她从未去过拉斯维加斯。她问我是否可以帮她到吃角子老虎机上输个20美元，当做是给她一个面子。作为一位孝顺的儿子（或多或少如此），我答应了。但我想尽快地办完这件事情，所以我请教主办方在哪个地方的吃角子老虎机上可以最快地输掉20美元。他建议我去金字塔赌场（Luxor），那是一家全新的仿埃及风格的怪物，当时创造了格调低俗的新记录（据我所知，这个记录后来被其他拉斯维加斯的饭店所打破）。金字塔赌场有2美元一次的吃角子老虎机，因此我们认为我可以立即完成任务。但是不管怎么操作，我就是没法输掉所有的钱。好几次我都只剩下最后2美元的代币，但每次在最后一局时老虎机都会给我送来金钱。在两个小时还没有能输掉20美元后，我放弃了尝试，带着赢来的40美元离开了赌场。我前往拉斯维加斯并非特意为了赌博，而且离开时虽然赢得了一倍的钱却不为此高兴，我相信自己可能是惟一一个如此的人。谁说上帝缺乏幽默感的？

遗憾的是对于那些好赌之人而言，赌博是会上瘾的。如果你会不由自主地进行赌博，那么一定要小心不要让赌博带来的兴奋压制了你的战略性决策。很多人发现专业帮助必不可少。但不管你是否沉迷于赌博，通常最好的办法就是为你的赌资设定预算，并且绝对不允许自己超出预算。在设定预算大小时应该充分考虑到自身的财务状况。对是否可以进行赌博应该进行战略考量。如果你的现金流非常紧张而且没有备用金，那最好不要进行赌博。如果你的资金充裕，那么也许有能力进行赌博。但将赌博视为一种娱乐就会存在问题，你将无法承受尽情享乐所带来的后果。赢了，那么算你走运，就此打住。不要奢望下次继续会赢。同样，如果你买彩票，最好认为自己购买彩票的成本就是一种为慈善做出的贡献，而且不会因此收到税单。这样你才能享受良心带来的快乐。

我最后希望探讨的危险是对频数分布的错误理解。请回忆我们对掷骰子的讨论。同时掷两个骰子时，掷出7点的方法多于掷出其他点数，也就是说7点是出现几率最高的结果。有时你可以通过分析所有可能出

现的结果来推断其中某些事物的概率，就象我们分析掷骰子的结果一样。但有时你必须寻找充分的信息来了解现实生活中事物发生的频次，而这中间不可避免地会出现一些问题。

你也许比较熟悉“钟型曲线”。这是一种常见的频数分布类型。假设你生活在一个中型城市，你对城中所有 15 000 名成年人的身高进行了测量。很有可能你会得到图 3—3 所示的结果：

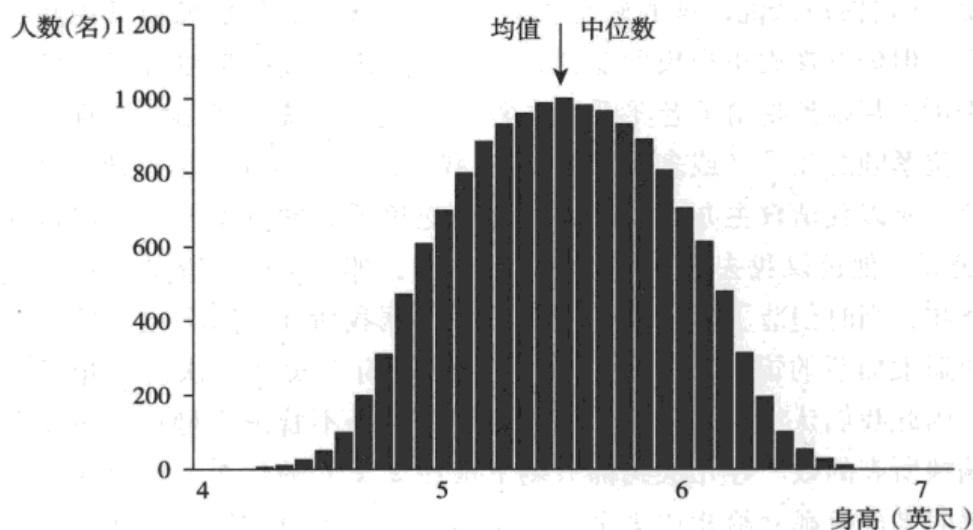


图 3—3 成人身高

我们将这种形状称为“正态分布”。正态分布具有一些有趣的特征。首先，其“均值”——即平均高度——正好位于中间（在这个我所设计的例子中，均值为 5 英尺至 6 英寸）。同时整个分布以均值为中心左右对称，也就是说高于平均身高的人和低于平均身高的人完全一样多（因为中位数将总人数平均分为了两个部分，所以高度的“均值”和“中位数”相等）。请注意在城中还有部分非常矮小和非常高大的人，但是在正态分布两端“尾部”的人的总数非常小。大部分人的身高处于 5 英尺到 6 英尺之间。在了解了这些分布后，你可以推测出随机挑选到某特定身高的人的概率。你挑选到具有平均身高的人的几率要大于其他高度的人，但即使如此，这个概率也不是很大。在城中只有 1 000 名成人的身高正好是 5 英尺 6 英寸，所以 $P(\text{挑选到身高为5英尺6英寸的人})$ 只有 0.07 (1/15)。挑选到其他身高的概率相比会更低。

假如你同时也测量了青少年的高度并将他们纳入分布图中，那会是什么情况呢？你也许会得到如图 3—4 所示的结果。

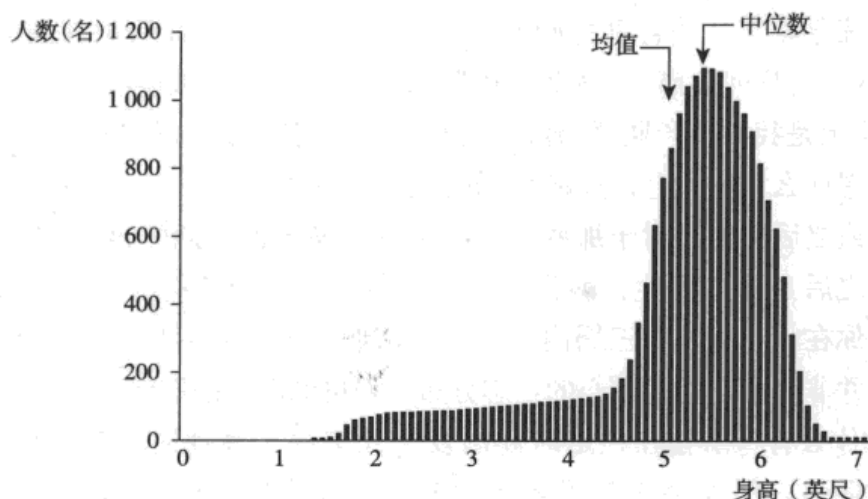


图 3—4 所有人的身高

请注意这种频数分布不再是钟型。这是因为占人口大多数的儿童都比成人矮。少量孩子的身高低于 1.5 英尺（但很少有孩子会远远低于这个高度），也有极少数的高于 6 英尺（部分身材瘦长的孩子会有这个高度）。因为分布不再对称，所以高度的均值和中位数不再相同。但只要了解确切的分布，你仍然可以推算出随机挑选到具有某特定身高的人的概率。

很多事物都是正态分布，也有众多事物并非如此。有时你只需要通过“抽样”就可以很好地了解到整体的频次分布。例如要了解城中 2 万多名人口的高度分布，你不需要对所有人进行测量。你只要测量几百人就可以很好地了解到分布。但那并非我们在此要讨论的话题。我在此想指出的是人们有时会做出错误的判断，这是因为他们不了解频数分布对具体个人的意义。

假设你是一位即将进入 73 岁的男性。你最近通过阅读了解到所在国内男性的平均寿命为 73 岁。你或许会认为自己时日不多。但不一定如此。男性的平均寿命为 73 岁本身并不能意味着你将很快辞世。实际上，男性寿命的频次分布是一个非常有趣的形状。如果你能健康地渡过两岁，那么你的寿命可能超过 73 岁，因为不少男性在婴儿期死亡（比女性的死亡率稍高）。如果你能安然渡过 25 岁，那么你就很可能活过 73 岁，因为从 16 岁到 25 岁也是男性死亡的主要年龄段（大部分是因为交通事故、手枪、服药过量或者青春期鲁莽的冒险行为）。如果你身体健康、不抽烟、饮酒适量、体重保持适当、性情开朗、婚姻生活幸福，而且有一只狗为伴，那么可能还会继续生存很长一段时间。当然死亡不可避免，但是男性的平均生命并不能预示具体到个人的死亡日期。

就频数分布的误解我非常喜欢使用一个例子。一位年轻女子和其母亲

进入医院急诊室，并且宣称她要生小孩了。值班护士询问她阵痛的频次。“喔，我没有任何阵痛。”该女子回答说。“那你为什么来这里？”护士问道。“因为今天是我的预产期。”她说。我能原谅这位年轻的女子，但她的母亲究竟在想什么？实际上，只有5%的孩子在预产期当天出生。95%的孩子在此之前或之后出生。对于那些实际出生日期晚于预产期的孩子，他们基本上都在之后三周内出生，因为如果自然生产太慢，产科医生会进行催产。这表示你在预产期之后三周内出生的几率要大于三周后出生的概率。其频次分布并非以预产期为中心的正态分布，而更像图4的形状。

为什么有些事物在一定时候的发生几率高于其他时间？其原因不一定非常明显。但如果充分了解频次分布，你通常可以做出正确的选择，以加强或减小某结果出现的可能性。比如医生可以告诉你大量关于死亡率和发病率的信息，这可以帮助你选择有益的生活方式。

关键点：懂得何时以及如何选择

请区别对待那些真正随机的事物，以及那些我们称概率会产生误导的事物。当掷硬币、掷骰子或者选择彩票数字时，讨论所有可能的结果的出现概率就具有一定意义，而且你可以进行真正的SEU计算。但在对股市进行投资时就不能如此计算。不管多少人告诉你股市“可能”会上涨，或者某支股票的价格“可能”会剧烈上扬，都会缺乏有效的办法对这些结果进行概率分析，我在之前已经对此进行过探讨。你也许发现每年有10%的可能性股市会在一段长时间内重现历史情形，但这并不能保证你将资金投入股市的收益高于利率为6%的存款。甚至从长远来看也是如此。当全球经济衰退，股市也会不可避免地进入长期大幅的下跌。如果你是一位规避风险的人——如果你的经济比较紧张就必须如此——那么你始终会更喜欢存款，因为你可以确信其贬值的风险相比更小。如果你比较富裕，那么当对股市趋势和基本面的分析让你判断将出现牛市时，你也许会更喜欢投资股市，因为即使判断错误你也能承受相应的损失。在进行决策时，你会分析自己的财务状况并选择适当的策略。你并不是——因为也无法——仅仅计算两种可选方案的期望效用并进行对比。

要做到聪明灵活地处理数字就不仅应对数字稍作了解，也要懂得何时采取何种处理方法。精明的决策者的目标并远不及此。他们不仅了解数字，而且懂得人们如何处理数字。这属于心理学的范畴，让我们进入下一章节进行详细探讨。

✦ 第4章

我们固有的心理倾向

我对失败的厌恶超过对胜利的渴望。

——吉米·康纳斯 (Jimmy Connors)

金钱并非一切

我在上一章节中提到平常人花钱购买保险或延长保修期并不能从中获利，但人们会轻易地购买这二者。古典经济学家会认为这种行为“不理性”。假如我们应该注重使自己的长期财富最大化，那可能会是一种“不理性”的行为。但金钱并非一切。内心的宁静也同样重要。现实生活中，人们所做出的决策在古典经济学家的眼中通常是“不甚理想的”，但对你我而言具有重要的意义。

但现实生活中，人们也会做出很多既不理性也不明智的奇怪的事情。例如，在购买 1.5 美元每加仑的汽油时，即使现金支付可以得到每加仑 5 美分的折扣，有些人还是会愿意采用信用卡进行支付，但又通常会支付 1.45 美元的现金来避免 5 美分的信用卡“附加费”。不论你怎么称呼这笔费用都没有关系。不管怎样，采用信用卡支付和采用现金支付所购买的汽油一样，价格也一样。很多人在购买价值 15 美元的物品时会愿意走远路以节约 5 美元，而在购买价值 125 美元的物品时却不愿如此。但是这两个 5 美元没有差别。假设你前往剧院时在售票处发现自己的钱包里面丢失了 10 美元，你会对是否买票而犹豫。而如果预先购买了票并且遗失在前往剧院的路上，你很可能会重新花 10 美元再购买一张票。出于某些原

因，人们会区别对待 10 美元丢失的钱和丢失 10 美元的票。但那究竟有何意义？

研究人们决策行为的心理学家发现了众多违背“理性”理想原则的有趣行为。他们对众多我们在认知、判断和可选项评估等方面存在的常见偏差和错误进行了分类，同时也记录了情绪对决策行为的强大影响。在本章节中，我将介绍并深入探讨其中部分有趣（且有用）的发现。请记住我所探讨的所有问题并非适用于每个人。人们在决策中的“病理”表现（即系统性的错误）因人而异。但我打赌你会同我一样发现自己身上也存在其中部分问题。若如此，你应该引以为慰的是自己是一个正常的人。

部分奇怪的模式和常见的错误是不可能从决策行为中彻底消除的。这是由我们的大脑构造所决定的。但对于其他的错误，我们可以进行自我培训和提高，加强反省，从而不断有效地加以避免。长远来看，对这些模式和倾向的了解将帮助我们提高决策的有效性。

在有些情况下，对这些模式的了解将帮助我们找到影响他人行为的方法。例如聪明的商人知道如何进行推销，让你更愿意打开自己的钱包给他们送钱。如果了解了这些模式，你就可以抵抗住他们可恶的操纵。你也可以利用这些知识来影响他人的决策。

我们何时会冒险

如果我们都像古典经济学家所认为的那样擅于追求完全且理性的期望效用最大化，那么当遇到任何选择时我们都会问自己：“我如何创造自己所希望的最大价值？”可是通常而言，我们问的是另一个完全不同的问题：“我可能会赢还是会输？”

乍一看这两个问题之间好像没有太大的差别。但区别的确存在。行为决策理论——心理学的一个分支，研究人们如何进行涉及几率问题的决策——的一个重要观点就是人们因其对损失或收益的预期而对风险有着截然不同的态度。我们倾向于接受不利的冒险以避免损失，但会拒绝有利的冒险以确保收益。

丹尼尔·卡纳曼（Daniel Kahneman）和阿莫司·特沃斯基（Amos Tversky）利用精心设计的调查问卷对该领域进行了众多开创性的工作。例如，卡纳曼和特沃斯基曾请他们的研究对象在两个选项之间进行选择，一个是 3 000 美元的确定性收益，还有一个是有 80% 可能性的 4 000 美元的不

确定性收益，但第二个选项有 20% 的可能会一无所获。虽然第二个选项有八成的把握，但他们的研究对象更愿意选择 3 000 美元的确定性收益（顺便说一句，我也会如此）。但当所给予的两个选项变为 3 000 美元的确定性损失和有 80% 可能性的 4 000 美元的不确定性损失（20% 的可能性没有损失）时，研究对象会更愿意冒险（我也会如此）。在这两种情况下，卡纳曼和特沃斯基的研究对象都拒绝了期望效用最大化的选择。要进行计算其实轻而易举。在第一个问题中，人们所偏爱的可选方案（3 000 美元的确定性收益）的期望效用为 $3\,000 \times 1.0 = 3\,000$ ，而另一个冒险方案的期望效用相比更高： $-4\,000 \times 0.8 = -32\,000$ 。在第二个问题中，人们所偏爱的可选方案（冒险）的期望效用为 $-4\,000 \times 0.8 = -3\,200$ ，而另一个不太受欢迎的方案（3 000 美元的确定性损失）的期望效用也相比更高： $-3\,000 \times 1.0 = -3\,000$ 。简而言之，卡纳曼和特沃斯基的研究对象都是拙劣的赌徒。

我们中大部分人也是如此。这就是社会科学家们所谓的“有力”发现：众多研究证实人们在面对损失预期时会接受冒险，但在面对收益预期时会拒绝风险。这是因为我们因损失感受到的痛苦会超过收益所带来的快乐。（正如吉米·康纳斯所说的：“我对失败的厌恶超过对胜利的渴望。”）你自己也会充分体现出这种倾向：在所有条件相等的情况下，你会更愿意冒险以避免损失，而不会愿意为了同等数量的收益来承担风险。

严格地从金钱上来说这种倾向并非期望效用最大化的选择，但很多人会坚称这种决策具有重要的意义。毕竟我们中很少有人能对 3 000 美元的损失一笑置之。那会是一种大灾难，我们会因此陷入严重的困难当中。损失就是损失。4 000 美元的损失并没有比 3 000 美元的损失严重多少。如果你不会游泳，那么在 30 英尺深的地方溺水和在 40 英尺没有区别。所以选择 1/5 的机会来避免损失是非常合理的，即使这个选择有 80% 的可能性会带来更大的损失。这就是灾难规避原则（选择灾难产生几率最小的可选项）将给予我们的答案。冒险只有 80% 的可能性会带来灾难，而 3 000 美元的确定性损失 100% 会引起灾难。

而在另一种情况下，我们都可以得到 3 000 美元的额外收益。4 000 美元自然更好，但为什么要为了意外之财而冒险呢？拿着那笔钱走吧。这是大中取小原则会给出的答案。如果对比两个选项的最差结果，3 000 美元的确定性收益自然好过冒险，后者还有 1/5 的可能性一无所获。

当你的财务状况比较紧张时，这种推理毫无疑问具有重大的意义。但如果你拥有巨大的财富，那就没有必要根据灾难规避原则或大中取小原则来进行决策了。你可以充分地利用那些几率。接受冒险去赚取收益，

但拒绝会带来更大损失的冒险。卡纳曼和特沃斯基的研究对象大部分都是大学生，所以他们的偏好并不会让我觉得奇怪。

接受冒险来避免损失，但是回避风险来确保收益，这在特定的财务背景下是明智的选择。但这种选择并非始终明智，而且其倾向非常强烈。

请考虑以下卡纳曼和特沃斯基向他们的研究对象所提出的问题。（方括号中为选择该可选项的人员比例）

假设美国在为一种罕见的亚洲疾病的爆发做准备，该疾病预计会导致 600 人死亡。现在已经提出了两个与该疾病进行斗争的方法。假设对各方方案结果的具体科学预测如下：

- 如果采用方案 A 将有 200 人可以得救。（72%）
- 如果采用方案 B，1/3 的可能性 600 人全部可以得救，2/3 的可能性无人得救。（28%）

你更中意哪个方案？

请注意两个方案具有同样的期望价值：救活 200 个生命。卡纳曼和特沃斯基的研究对象倾向于做出回避风险的选择。

但当以死亡人数而非得救人数来重新阐述同样的两个方案时，出现了截然不同的答案。

- 如果采用方案 C 将有 400 人死亡。（22%）
- 如果采用方案 D，1/3 的可能性无人死亡，2/3 的可能性所有人都会死亡。（78%）

在这种情况下，研究对象更偏爱具有风险的选择项。只是将问题用损失来进行了重新诠释，卡纳曼和特沃斯基就成功地诱导人们更偏爱于风险。

【案例】报价的花招

我的一位朋友在找房子时就充分利用了这些研究。他在一个理想的小区内找到了一栋完美的房子，于是开始与卖家进行谈判。但是房子的报价高于他的预算。在几轮讨价还价之后，我的朋友报出了他预算中的最高价格。虽然市场当时已经变得低迷，但卖家不愿接受任何低于购入成本的报价。两人陷入了僵局，价格相差 1.5 万美元。这位朋友的房产经

纪人告诉他卖家拒绝了他最终的报价，而且再也不想和他继续谈判，除非他愿意将报价提高1.5万美元。

“有多少人对这栋房子出过价？房子上市出售已经有多长时间了？”我的朋友问道。

“你是在过去三个月内惟一报价的人。”房地产经纪人说。

“他很想卖掉房子吗？”朋友问道。“他已经快精神错乱了，”房产经纪人说，“是个非常失魂落魄的人。”

“那这么办，”我的朋友说，“告诉他未来三个月内可能不会再有人报价。他可能再也得不到任何人的报价。即使有人报价，也不一定能满足他的价格要求。而从现在到那时之间的存置成本非常高，但他将不得不支付这笔费用。如果他接受我的报价，那他可以省了大量的钱。”

房产经纪人对卖家竭力推销了这些观点，他也立即接受了这位朋友的最终报价。

这是一场非常聪明的谈判。我的朋友对卖家的问题进行了重新组织和诠释，从而诱使他改变了自己的风险偏好。在整个谈判中，卖家最初的重点在于收回购买该栋房子所花费的成本。那是他的参照点（reference point），任何比该参照点低的价格都会被他视为一种损失。该栋房子在三个月内只吸引了我朋友一个人报价。问题在于卖主将报价视为1.5万美元的亏损。相比于1.5万美元的确定性损失而言，他更愿意赌自己在未来可以得到其他不会带来亏损的报价。而这位朋友（通过房产经纪人）所采取的方法就是将卖主的参照点从过去的购买价格变更为未来需要支付的成本。这个成本的支付日期是不确定的，一直到他吸引到其他的报价为止。到时候这个价格就不仅包括之前购买时所支付的费用，还有在此期间的存置成本。朋友的报价与新参照点相比就更像一种确切的收益，不再是确切的亏损。卖家接受了这个新的参照点。为了回避收益中存在的风险，他现在更愿意接受朋友的最终报价所带来的小收益，而不是承受未来可能的更大的不确定性收益。

请注意假如我的朋友让房产经纪人告诉卖主从房子上市销售时起他就已经支付了巨额的存置成本，而如果接受报价则可以避免未来继续承受这笔损失，卖主肯定不会如此轻易地被说服。这种方法无法改变卖主的参照点，因为它实际上是在让卖主接受一笔确定的损失，而不要指望未来可以获得更高的报价。卖主同大部分卡纳曼和特沃斯基的研究对象一样，明确地愿意接受风险来避免确定的损失。

建立参照点：衡量收益和损失

参照点的选择在这中间起到了重要的作用。这就提出了一个问题，你应该如何建立衡量收益和损失的参照点？而人们实际上又如何设定参照点？这两个问题存在区别，让我们依次来进行探讨。

经济学家会告诉你不应该设定参考点。你不应该从收益或损失的角度来进行考虑，而应该从净资产的角度来进行考虑。不管你所选择什么参照点，从理性选择的角度来看都是随意的。

我的观点与此稍有差别。我认同经济学家所说的一点，即人们所选择的众多参照点是随意的。例如，假设你在1995年带着2 000美元前往拉斯维加斯一周，返回时身上装着3 000美元。数年后你再次带着2 000美元前往拉斯维加斯一周，但返回时皮包空空。当你返回后朋友问你：“嘿，在拉斯维加斯成绩如何？”你会怎么说？你会说自己损失了1 000美元吗（这两趟的净损失）？还是会说自己损失了2 000美元（第二趟的损失）？大部分人会说损失了2 000美元，因为我们会将之前的胜利“正常化”（调整了我们的参照点）。我们从心理上将这两趟旅行视为独立的事件。但如果你在第一天赢了1 000美元，然后第二天输了2 000美元，当有人问到输赢情况时，你很可能回答说输了1 000美元。你不会将第一天的胜利正常化。你会将这两天的赌博视为一件事情。那为什么在上一种情况下会将你的参照点正常化，而在后一个不会呢？这中间没有逻辑性，只是心理因素作祟。这个例子说明了参照点的选择是随意的，所以经济学家有充分的论据。

但有些参照点从逻辑上和实际上都具备重要的意义，它们不是随意的。例如，股票购入价格就是一个重要的参照点，用以确定在股票售出时是赚钱还是亏本。据我所知，没有哪个政府坚持应该参考股票持有期间的最低价来计算资本利得，或者允许参考股票持有期间的最高价来计算资本利得（这个参照点可以帮助你逃避缴纳资本利得税!!!）你可能认为第一个参照点不合理，而政府也会认为第二个不合理。你们都是正确的。

正如我在上一章中所提到的，基本生活所需的费用也是一个非常重要的财务参照点。它就像一个灯塔，在你进行财务决策时向你指明风险承受力。当这个特定的参照点告诉你可能存在损失时，是否应该接受或拒绝风险并非一成不变——正如我刚刚所说，当两个可选项都存在出现灾难的几率时，灾难的出现概率要比灾难大小更重要。但我建议从长远来看，你必须拥有充足的现金流，这可以帮助你不同的财务状况下采

用适当的策略。由此可见，有些参照点比其他参照点更令人信服，所以经济学家关于所有参照点均是随意的这个观点存在错误。

人们通常将现状视为参照点

但现实生活中，人们如何选择自己的参照点呢？没有人知道确切的答案。这中间存在很多的可能性。人们通常将现状视为参照点，而一些常见的心理倾向强化了这点。一个就是禀赋效应（endowment effect）：人们有时在卖出一个物品时的索价要高于其购入同一物品时乐于支付的价格。比如当有人想购买你的钢笔时，你也许不愿为了低于30美元的出价而与它分离。但当你自己在市场购买同样的钢笔时，你愿意为之支付的价格也许不超过20美元。为什么人们会有这种行为？其原因并不明确。一种可能性就是我们对自己所拥有的物品存在感情。但这更推动了我们将现状作为衡量损失和收益的基准。（当目前的状况维持长时间无变化时，或者当我们刚刚获得某些收益时，现状更有可能被我们作为参照点。在其他一切条件相同的情况下，人们倾向于快速地将收益正常化。如果我朋友所报价的那栋房子处于炙手可热的房产市场，那么卖家的参照点可能就不会是他数年前购入该房时所支付的价格，而是销售时更高的“市价”。如果最近遭遇了损失，现状就不太可能被作为参照点。人们在将损失正常化的方面速度非常缓慢。这点是可以理解的，谁会喜欢损失呢？）

当参照点不是现状时就可能是很多其他事物。例如人们的权利观（conceptions of entitlement）就会是一种强有力的参照点。我所研究的是国际政治，因而在解释权利观如何成为参照点上，我最喜欢的是关于领土要求的例子。国家通常会承受巨大的风险来避免损失（或努力夺回）他们认为应该属于自己的领土，即使这些领土本身是贫瘠无用的荒地。但极少有国家会冒险去争取他们认为不属于自己的领土，即使这些领土是富饶高产的土地。^①

^①近代史上最重要的领土转让是德国在普法战争（Franco-Prussian War）结束时（1871年）将法国的阿尔萨斯和洛林并入本国领土。这给法国人的民族灵魂带来了伤痛，也损坏了法德关系。这种伤痛一直持续到第一次世界大战。法国和德国在此问题上的参照点非常有趣。法国人从未将1871年的这些领土丧失正常化，而德国人也从未将他们的收益正常化。大部分德国人将这两个省份视为所占领的法国领土，从未将其视为德国领土的一部分。在第一次世界大战结束时，阿尔萨斯和洛林被归还法国。有趣的是德国拒绝接受获胜盟国所提出的众多条款，但这个条件除外。1870年的领土参照点好像从未发生过改变。领土权利感会影响到人们对事态的接受，只有懂得其影响力才能理解这个历史事件。

有时人们的雄心也会决定他们的参照点。墨索里尼（Mussolini）希望建立一个“新罗马帝国”，并为实现这个目标而采取了残暴的手段。希特勒（Hitler）希望能控制东欧，因而不顾一切地去为此冒险。

有时安全感也会决定人们的选择。例如 1941 年，日本军方领导人认为国家要生存就必须有充足的食物、能量和原材料，因此对中国采取了错误的行为。而华盛顿对此做出了石油禁运的回应，让日本痛苦地感受到自己的脆弱。所以他们当时孤注一掷，对珍珠港进行突然袭击。他们并非深信自己会成功，只是认为有较小的几率可能取得成功。如果一切顺利，该次突袭会严重打击美国太平洋舰队，从而日本有充足的时间在周边建立防御阵地。他们希望在拥有这个优势后可以通过谈判来争取一个自己可接受的权宜之计。他们同时认为如果不采取行动，那么等待自己的必定就是灾难。因此他们决定进行胜算渺茫的冒险，以避免所认定的确定性损失。

有时戏剧性的变化会让人们有机会重新设定参照点。如果你的财务状况和情绪在拉斯维加斯都跌至了谷底，你也许会勇敢地迁入一座新城市，寻找一份新的工作，并且尝试从头开始。在那种情况下，你会很自然地让自己的一切恢复成空白。你在新城市的新生活会为你建立新的基线。这是一个非常明智的选择：当你经历一连串让人身心疲惫的损失后，要重新恢复自己的精神和财富，一个最好的办法就是将过去一笔勾销，从头再来。但有人认为这只是另一种人生的记录方法，是一种有益的自欺欺人，因为你过去的生活是无法抹去的。

实际上，要将过去的损失一笔勾销是一件最困难的事情。赌徒在遭遇一连串的失败之后会企图翻本，从而加大赌注铤而走险，因为他们不愿意遗忘这些失败的经历。这种行为的专业术语称为“承诺续扩现象”（escalating commitment to a losing course of action），从人们面对损失预期时乐意接受风险以避免损失的方面来看，这种现象并不难理解。这种现象不仅体现在个人身上，也在国家和公司身上有所体现。美国在很长一段时间内明知无望却仍然对越南战争逐渐加大投入，这可以被视为是拒绝承认政策失误所导致的生命和财产损失。英国名誉扫地的交易员尼克·李森（Nick Leeson）为了弥补之前的巨额亏损而投入了大量的资金，但一切均为徒劳并最终导致了巴林银行（Barings Bank）的破产。在这些案例中，所采用的参照点是一系列损失惨重的决策的开端，而悲剧一直在延续，直到这些决策人彻底跌入谷底。

众多事物会影响到人们的实际参照点，所以你通常需要进行部分观

察来了解人们在特定时刻和特定环境下究竟采用了什么参照点。有时你可以操纵他人的参照点，但有时不行。我的朋友成功地改变了房子前任主人的参照点。但从未有人认为可以改变希特勒的思路。一条经验法则告诉我们，如果能在他人确定参照点之前施加影响，那么你就能更轻松的影响他的决策方法。在商业世界这叫“塑造预期”（shaping expectations），这点具有重大的意义：公司股价的上升和下跌并非取决于其季度盈利报告中的真正业绩，而更多地取决于人们对季度报告的预期。新闻稿或类似文稿可以通过积极或消极的论述来引导人们的预期方向。职业发展也取决于预期。如果首席执行官带领公司获得100万美元的盈利，而投资者和股东的利润预期为200万美元，那么该首席执行官可能不得不更新简历另寻出路。但如果华尔街预计会出现200万美元的亏损，而公司报告显示的亏损只有预期的一半，那么她的未来是不用忧心的，至少在下次盈利报告公布之前会是如此。

参照点对风险承受情况的影响并非行为决策理论惟一的重要观点，该观点的重要性源自其在现实世界中的广泛应用。还有一些其他的重要观点值得我们在此进行介绍。一些观点涉及到人们在决策前如何处理和简化问题；另一个关于我们对极限概率的重视。在阐述这些观点时，我会首先介绍在得出这些观点的试验中所使用的问题，然后借用日常生活中的例子来说明其应用情况。

1953年，法国经济学家莫里斯·阿莱斯（Maurice Allais）发现人们会过于重视他们认为确定的结果（与他们认为只是存在可能性的结果相比）。我们将这种现象称为“确定性效应”（certainty effect）。我们不难发现大部分人会更喜欢接受3 000美元的确定性收益，而不是有80%可能性的4 000美元的非确定性收益。但当我们把这两个可选项进行修改，即每种选项的发生几率均为1/4，人们就会更改他们的偏好。大部分人会选择有1/5机会的4 000美元收益（80%几率的1/4），而不是有1/4机会的3 000美元收益。

心理学家借用“孤立效应”（isolation effect）来形容人们倾向于忽视可选项共同存在的风险因素，而仅仅关注其区别。这会导致互相矛盾的偏好，因为你可以采用不同的方法来分析可选项所存在的风险因素。让我们以下面的游戏为例，该游戏一共分为两步。

第一步

- 游戏继续进行到第二步（ $p = 0.25$ ）

○ 游戏终止，你一无所获 ($p = 0.75$)

第二步

选择 A 或 B

○ A：确保可以获得 3 000 美元

○ B：80% 的可能性可以获得 4 000 美元（而有 20% 的可能性是一无所获）。

在进入游戏之前，你必须首先对第二步进行选择。

大部分人会决定如果进入第二步就选择 3 000 美元的确定性收益（选择 A）。但如果综合考虑游戏两个阶段的风险因素并进行计算，你会发现这与我在两个段落前所介绍的选项完全一样。即使选择 A，你到达游戏的第二步并赢得“确定的”3 000 美元收益也只有 $1/4$ 的机会，因为有 $3/4$ 的机会你无法到达此阶段。同样，如果选择游戏 B，你也只有 $1/5$ 的机会 ($p = 0.2$) 可以赢得那 4 000 美元，因为你只有 $1/4$ 的机会可以选择比这个收益更高的“80%”的机会 ($0.25 \times 0.8 = 0.2$)。人们在进行选择时会完全忽视第一步，因为它对于第二步的选项来说是共有的。

第三种重要的倾向就是过于重视过低的概率。这并不同于我们在上一章节中所讨论的低估低概率。很多人会购买彩票是因为他们认为自己的中奖几率要高于实际情况，那就是高估你的中奖几率。如果你过于重视低概率，那表示你清楚该概率非常微小，但仍然让它过多地影响到自己的决策。例如大部分人会更愿意接受赢得 5 000 美元的 $1/1\,000$ 的机会，而不是 5 美元的确定性收益。这就类似于人们对彩票的喜爱超过其期望价值（这两个可选项的期望效用完全一致）。另一方面，大部分人会愿意放弃 5 美元，而不愿承受可能损失 5 000 美元的 $1/1\,000$ 的机会。这就像支付少量的保险费以避免未必发生的小损失。

【案例】为什么我们会买保险

所有这些倾向可以帮助我们解释为什么人们会购买保险。乍一看你也许会觉得既然人们愿意承担风险来避免损失，那么他们购买保险的意愿有点让人困惑。毕竟保险费可以被视为一种确定性的损失，而不购买保险可以被视为通过承担风险来避免损失。实际上一般而言，那确实是一次有利的冒险，因为不购买保险的期望效用更高。但聪明的商人有多

种方法可以阻止人们从这个方面来进行决策。他们会充分利用确定性效应、孤立效应，以及人们过于重视小概率的倾向。例如没有人在向他人推销房屋保险时会采用下述方法。

(电话铃响起。)

“喂。”

“喂，请问是史密斯太太吗？希望我的电话不会打扰到你。我叫琼斯，来自次优互助人寿保险公司。能打扰你几分钟吗？”

“我正在吃晚餐。”

“没问题。你是否愿意以确定性的小损失来避免未必发生的大灾难呢？每月的损失非常合理，只有49美元，我们将保护你免于遭受各种在一生中极不可能遇到的灾难。”

“你能等会再打吗？”

琼斯会马上失业的。成功的保险销售人员将“保护”你免于“遭受损失和伤害”（他绝对不会请你注意这些损失极低的概率，但很多人直觉地认识到其发生几率并不高）。他会强调你购买保险后铁定可以得到赔偿，只有一定的责任免除限制和例外情况。当你购买保险后就可以拿到保险覆盖范围，告诉你哪些损失不予赔偿，但这些条款的字体通常非常小。例如对于房屋保险而言，常见的免责情况包括因为地震、洪灾、故意性破坏行为、害虫和一系列其他原因所导致的损失。实际上当你购买了房屋保险后，你所购买的只是赔偿的一个概率，因为有可能你遇到了损失，而损失原因属于保险范围之外。但是没有哪位优秀的销售人员会以这种方式向你进行推销。

人们在思考决策、处理和简化其可选方案，并且在衡量几率时可以采用多种方法，聪明的商人就会利用各种途径来推动你朝某一种决策的方向进行思考。他们会尝试重新组织你的决策，改变你的参照点，转移你对决策相关风险的关注，强调其他收益，并且对风险进行各种综合和分解，从而促使你对风险产生截然不同的观点。他们甚至会将这些技巧和我们在上一章节中介绍的其他技巧综合使用。例如，他们会将大数字分解成无关痛痒的小数额，然后突出宣传月供，而不是包括了利率和首付的总额。彩票公司只会在广告中展示中奖人庆祝胜利的情形（你看到过有哪个广告中是数百万彩票购买人失望地撕碎彩票的场景），从而鼓励你高估中大奖的几率。向你推销延长保修期的销售人员会将你的关

注点放在“心安”和“免费维修”上，而不会让你注意到事实上延长保修期的平均费用高于在保修期内进行维修的平均成本。而“绝无仅有的低价”和“本世纪最低价”的宣传口号都是精心设计的，只为了引导你错误地认为最好现在就购买，实际上基本可以肯定你会再次看到那种价格——例如 21 世纪的最低价。商品的“建设零售价”通常高于标价，这会蒙骗你，让你感觉到节约了金钱，而事实并非如此。即使通常在商品的标价上少个一美分或五美分也能带来明显的效果，因为这个方法充分利用了人的本性，即倾向于重点关注一组数字中的第一个。通常商店如果将小器具的售价定为 49.99 美元，其销量会超过定价为 50 美元的情况，而大部分人在街道上丢了这节约的一美分也永远不会心疼。

因此通常而言，我们应该去思考那些选择项是如何被表述的，是否还有其他的表述方法，尤其当你考虑为此花费大笔资金时。例如在我购买第一辆汽车时，一位经销店的销售人员给我打电话，向我推销汽车制造商的信贷计划。她花费了 10 分钟的时间来介绍他们所提供的利率为 8.5% 的五年期贷款，以说服我相信可以借此节约一定的资金。她介绍了各种不同的支付方法，并且努力说服我相信她所提供的方法相比更好。每次当我提出其他可选方法可能会更好时，她就会将我的注意力转移到其方法的另一个不同特点：相比支付现金而言这种方法的前期投入更小；其月供低于银行贷款、购车与租赁相比最后可以拥有更多的资产（当时汽车经销商所提供的租赁服务尚不流行）。她不断地介绍我的收益或损失，巧妙地从一个参照点转移到另一个参照点（目前的资金情况、未来的资金情况和现金流等等）。只有成功抗拒她对我的决策方法、参照点和可选方案评估的操控，我才能系统性地决策。最后我拒绝了她。我自己的分析评估显示虽然她的方案对制造商和经销售有利，但对我并无特别的好处。

捷径、偏差和常见错误

截至目前我们讨论了多种模式和倾向。当人们对几率和回报都已知的可选方案进行选择时，这些模式和倾向都有明显的体现。但我们在进行决策时经常会需要去观察和估计几率或回报，问题本身不一定会直接告诉我们答案。没有人能做到无所不知。即使存在关于几率或回报的高质量的信息，通常时间和资源会限制我们去获得那些信息。但这不会阻

止我们进行决策。相反，我们会对这些事物进行估计，而且一般是根据之前的印象来进行。这是不可避免的，但极少非常精确，所以通常会是一种重要的错误来源。我现在将介绍部分可能导致错误判断、错误理解和错误估计的常见信息处理方法。在下一部分内容中，我将会分析情感在其中的影响。

在第3章中，我提到人们会根据事件在记忆中的可得性程度来评估其相对的出现几率。例如很多人认为空难出现的几率远远高于统计数据，因为他们可以生动地回忆起大量恐怖的例子。我也提到心理学家称之为可得性启发法。

“启发法”是“捷径”的生僻词，来自一个意为“查找”的希腊词语。启发法并不一定会产生误导，有时甚至是高效且精确的。你也许不知道全世界没有鼻子的人所占的比例，但你可能不认识任何没有鼻子的人，所以这会让你认为其数字非常小。事实的确如此，大部分人都有鼻子。相比于研究精确的统计数字而言，回想自己所认识的人当中哪些人没有鼻子会更加快速也更简单，可以让你得到一个足以满足自己需要（比如为自己所发明的一种鼻油了解潜在市场的大小时）的估计数字。但显然错误在这中间有巨大的生存空间。我们都可以回忆起一些极度不寻常的例子，而可得性启发法通常会让我们高估它们的发生几率或盛行状况。

心理学家已经记录了大量常见的可得性启发法。其中一种就是代表性启发法（representativeness heuristic）：我们经常会根据所属群体或种类的典型特征来判断该事物的出现几率。例如代表性启发法就是疾病诊断的一种方法。医生经常会将你的症状与各种疾病的典型症状进行对比。如果你的症状与某种疾病最相似，医生就很可能按照该疾病做出诊断。这通常也是非常高效和精确的方法。当优秀的医生在进行这些工作时，他们会明白自己在做什么，也懂得那偶尔会带来错误。如果你的症状非常严重或者不明确，又或者医生难以排除某种棘手的症状，他们通常就会再采用其他方法，例如验血、X光以及其他好方法。优秀的医生只有对你的疾病原因有所疑虑，或者不确认代表性启发法是否会给你带来严重的伤害时才会停止使用该方法。

对医生而言，代表性启发法肯定是比可得性启发法更可靠的方法。你不会愿意自己的医生因为该月内出现众多某种病例而对你做出同样的诊断（即使你的症状与此相符，而可得性启发法又支持了她对诊断的信心）。但代表性启发法也存在其危险性。与其他方法一样，它也会让你受

到没有事实根据的说法或刻板印象的影响。

代表性启发法也是导致几率判断错误的常见原因。还记得我们在上一章节中的概率小测试吗？大部分人会认为 1-2-3-4-5-6 这个数字组合比 3-15-16-39-41-42 的彩票中奖几率要低很多。这是因为第二组数字看上去更像随机产生的数字，但第一组数字并非如此。我们倾向于相信只有看上去随机产生的数字才能中奖。代表性启发法也是一些“合取谬误”的产生原因。合取谬误指错误地认为合取事件的发生概率大于其组成事件的发生概率（一种数学无解理论）。如果你带领一群人参观医院，并且在参观结束时询问他们认为有多少病人可能是感染了艾滋病病毒的男同性恋者，或者只是询问他们有多少病人感染了艾滋病病毒。在你所得到的答案中，对前一个问题的估计数字会高于后者。在病床上进行静脉注射的男性看上去就像感染了艾滋病病毒的病人。社会倾向于（错误地）认为同性恋尤为容易感染艾滋病病毒。众多人（也错误地）认为男同性恋中感染了艾滋病的人占很高的比例。而如果在问题中促使人们认为特定病人可能是同性恋，这就会让他们过高估计感染人数，因为关于同性恋和艾滋病的刻板印象彼此重叠且相互加强。但实际上，某男性是同性恋且他患有艾滋病的几率从数学上来说并未高于他只是患有艾滋病的几率（不管他是否是同性恋）。

第三种常见的启发法叫锚定和调整启发法（anchoring and adjustment heuristic）。这种方法指以“锚定值”或初始值为参照对价值、量级、几率或程度等进行判断的一种倾向。如果能操纵初始值，你有时就可以对他人的判断施加强大的影响。这种启发法对于教师来说是尤为危险的一种职业病。假设某个学生同时遇到了疾病、宠物狗死亡和房子着火被烧毁等问题，因而撰写的论文质量非常低，只能得到 C-。但她是一个坚忍克己之人，不愿向你讲述自己的问题，也拒绝做出解释。她同时也非常地聪明。在后面一次她交出了一份相比非常优秀的论文。你在第一篇论文上给出的 C- 会让你只给她的第二篇论文打 B+。但如果同样两篇论文更换提交次序，即第二篇高质量的论文先交，那么你有可能会给它 A。而如果第一篇低质量的论文在此之后交，你可能会打出 C+ 的分数。这就是锚定和调整启发法。所以学生们从中应该明白在第一篇学习作业上要尽最大的努力！（同样，当你在给一堆论文评分时，如果第一篇非常优秀，那么整组论文的得分可能会偏高。而如果第一篇论文非常糟糕，整组论文的得分就可能会偏低。这是一种危险行为。因为第一篇论文“锚定”

了其他的论文。^①)

很多时候在进行决策时，我们必须分析他人的动机和企图。这些决策中潜伏着大量的危险，而且常见的信息处理倾向会让你一头栽进这些危险中。让我们借助一个虚构的案例来进行分析。

【案例】这位上司是色魔吗

假设你是一位才华横溢且颇具魅力的青年律师。你最近因为在上一家公司受到性骚扰而更换了工作。几个月来，你的上司对你调情，暗示你，勾引你，并且用晋升来威胁你。他威胁说你如果不与他上床就会失去晋升机会。你辞去了那份工作，但是花了很大的力气才找到另一份工作，因为前上司散布谣言来破坏你的声誉。

你最终在另一家公司谋得一个职位，该公司一位资浅的合伙人了解你的前上司是一条狡猾的蛇，而且对你所经受的折磨产生了同情，所以决定聘请你。几个月来一切进展顺利，但是你所服务的这位资浅的合伙人离开了公司，前往另一座城市工作。史密斯先生取代了她。史密斯先生似乎非常关心你。他常常笑容满面并且对你大加赞誉。他也经常邀请你一起与他合作处理案件。（办公室有人告诉你他总是与年轻的女性合作。）有时你必须工作到很晚，而他也非常关心你的福利情况。他会在加班时为你叫晚餐外卖，并且坚持由自己支付相关费用。偶尔他也会建议两人一起外出就餐。你注意到他将自己灰白的头发染了色，而且发型变得时髦起来。他开始使用浓烈的须后水，也逐渐注意起着装。

一天，史密斯先生对你的外表进行了不恰当的评论。你意识到他的在场让你感到不自在，所以开始尽量远离他。你确保自己每天在5点准时离开办公室，那时其他人也会下班回家。他数次请你与他一起加班，但每次你都找理由拒绝。伴随着担心的增加，你的工作量也在加大，而且你犯了一些小错误。他将你叫到办公室解释错误原因。你含糊地解释说最近一段时间内压力非同一般。他提出愿意提供帮助，并且感叹你的协作情况变差。他告诉你如果愿意，他可以帮助你减轻压力。你慌乱地冲出了他的办公室，并在一周的时间内故意远离他。

^①为了避免这个问题，有些中学和大学制订了一条政策，即分数分布必须满足一定的限制：例如整组平均分必须为B-；高于A-（含A-）的分数不得超过15%，而且低于D+（含D+）的分数也不得超过15%。这被称为“按比例评分”，本身违背了一种基本的统计原则，即偶尔会出现非常罕见的分布情况。

你拿到了自己的绩效评估。整体来说评估成绩是肯定的，但评估等级只是合格，而且指出在一些地方明显地存在不足。你的工资增长只是一般水平。你在饮水机旁了解到史密斯先生告诉其他合伙人他们也许会让那些绩效未达到标准的人离职。你开始陷入恐慌之中。

你为了工作问题必须找史密斯先生，所以与他约好在办公室会面。在临近会面时，他的秘书电话通知他没有时间，但是愿意下班后与你在晚上碰面。放下电话时，你感到自己的状况已经变得难以承受。你必须决定是假装一切正常，与他直面相对并消除误会，还是直接辞职。

实际上我们的史密斯先生是一个完全规规矩矩的人。他的本质是友善和礼貌的。他是一位同性恋者，但并未显露出来。他最近刚找到一位新的同伴，该同伴正好是时装界人士。这位同伴建议他剪了一个新发型，将灰色头发染色，更换须后水，着装也更为时髦。史密斯先生是一位坚定的自由主义者，深信应该推动女性在法律界的职业发展。他主动地为办公室内数量较少的女性律师提供额外的帮助，并且坚持与她们一起合作处理案件。他相信赞誉可以推动自尊，而且会对他人的外观进行愉快的、不伤大雅的评论。他善于观察而且关心他人。他注意到你看上去好像压力在逐渐增大，也看出你犯了一些小错误。他并不想进行窥探，但希望能通过其他方法巧妙地了解问题所在，以知道如何对你提供帮助。他让你知道自己非常希望为你提供帮助。他希望你明白他知道你的工作能力非常优秀，所以才会感叹你没有像之前那样能密切地进行合作。当被资深合作人问到对你的绩效评估的意见时，他极力肯定了你的工作业绩，并且为你争取最高的工资增加额度。（遗憾的是其他一些合作人了解到客户对你的错误的批评，所以他们坚持降低他所做出的高度褒奖，只给你平均的工资增加额度，以告诫你还需要更加仔细和认真。虽然你的绩效评估成绩综合了大家的意见，但还是远远好于三位来自长春藤名牌大学的年轻同事。这三位傲慢的家伙刚被招聘到公司担任实习生，是公司的一种不幸。合伙人正在考虑终止三位的合同，因为他们大部分时间都在玩纸牌游戏，逛易趣，或者讨论中国食品。一位秘书无意中听到了关于这些方面的谈话，但她没有听到具体的名字，于是她在饮水机旁告诉大家有人的工作面临危险。）史密斯先生高兴地发现他的秘书帮你安排了会面时间，他认为你已经决定向他寻求帮助，但在会面前一刻他被叫到了法院。他让秘书通知你自己会在5点之后回来，很高兴在5点之后与你就所有问题进行探讨，而且时间长度不限。

这里出现了严重的误解。你对史密斯先生的理解完全错误，而且你

正因为这些错误而准备根据那些可怕的信息来做出重大的决定。我想大家都会赞同你对情况的误解是完全可以理解的。根据认知心理学，这种误解本质上是不可避免的。

在本案例中，一系列正常的心理过程形成并加强了你的判断和理解。首先，你之前所遭受的性骚扰启动（prime）了你，让你将史密斯模棱两可的行为视为一种恶意。他的一切所作所为都符合他是色魔的这个假设——虽然相比你之前遇到的那个色魔而言更难以琢磨他的行为也符合只是希望表达友善和提供帮助的这个假设，但你最近并未碰到过让人觉得友善并给予你帮助的男性上司，所以你自然地倾向于前一种理解，这并不为怪。

【案例】整蛊计划

启动效应会有力地影响到我们对事物的理解。关于启动效应的效力，也许最好的例子就是我多年前对一位密友所开的玩笑。当时我们都已经研究生毕业数年，处于职业生涯中的转折阶段。做为初级的教职员工，我们开始担心未来的终身职位问题。我的朋友刚出版了自己的第一本书，而且认为未来是否能获得终身职位主要取决于该书是否能得到积极肯定的评论。他不断地问我杂志上何时会出现对该书的评论，对预期结果表现出明显的紧张和不安。

我发现这中间有进行善意恶作剧的机会。我为该书伪造了一份评论。评论与大多数学术书籍评论相似，首先简短介绍了该书的主题，以及该书与已有哪些论著观点一致。我对该书的部分内容也进行了轻描淡写的赞扬。在撰写这一部分时，我尽量采用了枯燥乏味的学术风格。在几个段落之后，我开始提出更多的批评。我指出朋友在这本书中忽视了部分重要的著作。我质疑了他的方法和独创性。随着文章的深入，批评的声音也越来越过分。我甚至质疑了他的诚信和能力，这些都是恶意的中伤。到最后，评论退化成了脾气暴躁的、非理性的攻击，其力度之大（我相信）足以让我的朋友意识到这只是一个玩笑。为了让玩笑的痕迹更加明显，我在脚注中虚构了朋友所忽视的书籍和文字。那些文章名称和作者姓名均为虚构，而且越来越滑稽可笑。我在评论文字和备注中零星地提到了朋友的部分个人信息，而这些只有他最亲密的朋友才能了解。我甚至在最后将自己的名字也加在了脚注里面。

在完成评论后，我请该领域一流期刊的编辑将评论发给朋友，同时

附上带有该期刊标志的信函，称“喜忧参半的好消息”：首先，期刊已经收到了随函附上的评论，并且计划在下一期刊发；其次，该评论非常地负面。“只有尖锐的批评才能让人们阅读并注意到你的作品！”该编辑如此写道。他说评论者在部分地方“比较委婉”，但是他和编辑队伍计划与作者合作“使批评的声音更为尖锐”。

当我的朋友收到来自期刊的包裹时立即撕开并且开始阅读，念着念着他的脸开始沉下来，而且脸色开始变白。他陷入了恐慌之中。尚未读完一半，他就冲向了图书馆企图找到那些他可能忽视的“重要书籍和文章”。当然他没有找到，因为那些资料本身就不存在。他力劝同事和他一起寻找。不久，他让整个部门来查找虚构的评论作者和引用文字。最后，他的一个同事在平静地阅读了整篇评论后发现了其中极少的个人信息，而且在玩笑中称“嗯……你阅读了整篇文字吗？”我当天晚上回家时发现电话应答机里面有朋友颤抖的声音，说：“君子报仇十年不晚。”

在这个故事中，编辑的信函让评论在朋友的心目当中树立了绝对的可信度。他注意到评论中包括了一些绝对私密的个人信息，也提到了一些学术评论者不可能了解的个人事件。他对无法找到所谓的作者或虚构的参考文献感到很疑惑。但他将所有这些疑虑置之一旁。这些东西并没有能让他去重新思考该评论是否真实可靠。编辑的信函对他产生了强大的启动作用，让他毫无怀疑。

我本人在本质上也不是一个残酷的人。如果知道朋友会有如此强烈的反应，我绝对不会开这个玩笑。我最初以为他在将评论看完一半之后就能理解其中的玩笑，并会为此舒心地大笑。我低估了启动效应的强大力量。

但这位朋友也在完全不经意之间实现了自己的报复。在恶作剧之后，我也被启动，等待着他的报复。数月后的一天，我接到了一个陌生人的电话，通知我的第一本书获得了从未听说过的一个奖项。电话那头的人请我准备一份演讲，并且安排好行程来接受该奖项。“哈哈！”我当时想，“这个报复不错！”我知道那位朋友在这个所谓的奖项颁发地待过数年，我认为他只是让当地的一位朋友给我电话，希望将我骗到一个莫须有的颁奖典礼上。所以我无动于衷。数周之后，我接到另一个愤怒的电话，问我为什么还没有通知他们自己的行程安排。她差一点就要称呼我为目中无人且忘恩负义的人。

为什么会有那么多误解

我离题太远了。还是让我们回到那个律师事务所的问题上来吧。

启动效应可以解释大量误解产生的原因。但也有其他常见的心理现象可以对此进行解释。我对其中三个现象最感兴趣，分别是自我中心偏差（egocentric bias）、比例性偏差（proportionality bias）和基本归因错误（fundamental attribution error）。

自我中心偏差指人们常常倾向于夸大自己对他人行为的重要影响作用。换言之，我们倾向于高估他人根据自己的意念行事的程度。史密斯先生并非因为你而改变自己的外表，而是因为他人的影响。他并非对你特别地关心或赞美，他关心和称赞所有的女性同事。合作人并未考虑是否应该终止与你的合同，而是另外三个一无是处的实习生。

比例性偏差导致我们从他人行为的可见成本和后果去猜想他们的意图。史密斯先生显然在你身上投入了时间和金钱，但其数量并非达到你自己所猜想的程度，因为自我中心偏差让你将其着装和发型变化都算在了为你而进行的改变上。虽然如此，他所花费的时间和金钱也是一笔不小的投入。你非常自然地推断他肯定非常在乎你。你并不了解他在其他人身上也花费了同等的时间和金钱，也不了解他非常富裕，也就是说他在你身上所花费的金钱对他而言不足一提。他的确关心你，但并非达到你所认为的程度，也不是你所认为的方式。

基本归因错误让我们在一定情况下会夸大行为对个人性格因素的体现，并且低估行为对情境性因素的体现。也会让我们给他人的行为附加上相比事实更多的相关性和意义。你将史密斯先生的一言一行都视为其掠夺性和占有计划的证据。你认为所有的一切都是密切相关且蓄意而为之。例如你认为史密斯先生一个人决定了你中等的绩效评估成绩，而且之所以为中等，是因为他未能成功地获得你的身体。你从未想过他人可能也会参与对你的评估。你同时也认为他故意让秘书在最后一刻取消同你的会面，以有机会在下班时间见面。你从未想到过他可能因为其他与此不相关的事情而被叫走了，而且这一切都不在他的控制之中。

有可能你的一些误解也源自你对男性的意象（image）。意象是指对人们的动机、意图、态度和性格的众多看法。意象可以针对个体、小团体或一大群人。我们时时刻刻都在与意象打交道，而且意象将有力地影

响到你对他人行为的理解。它们就是一系列的镜片和过滤器，让你很可能按照自己的意象来理解他人的行为。意象的形成可以非常快速，而且通常只基于极少量的信息。但是当意象形成之后会非常难以进行改变。我们无意识地对意象采用了双重标准：最初形成意象所需的信息远远低于改变意象所要的信息。《傲慢与偏见》（*Pride and Prejudice*）中，伊丽莎白·班纳特（Elizabeth Bennet）的问题就正是如此：她只是根据几次碰面就快速地形成了对达西先生（Darcy）的负面意象，而这种意象的改变非常缓慢且勉强。通过大量与最初意象不相符的信息，她的意象才发生改变。这也是为什么“偏见”会是该书标题的一部分。

你对男性的意象也许包括相信他们所关心的就是性，而且所有男性在内心就是色魔。（我听到部分读者在说：“是吗？你认为呢？”我不会在此进行探讨。）若如此，那会强化你依此来理解史密斯先生行为的倾向。请注意虽然这个结果与你之前遭受性骚扰所导致的启动效应的结果一样，但两者是不同的心理机制。即使你脑子中并未存在男性就是色魔的意象，你上份工作的经历也会因为启动效应而让你对史密斯先生的行为产生错误理解。出于同样的原因，如果意象告诉你男性就是色魔，即使从未遭遇过性骚扰，你也会错误地理解史密斯先生的行为，虽然这并非源于启动效应。

在此的结论就是有众多不同的原因会导致错误的产生，而这中间总会存在不可避免的因素。对那些在瞬间下意识做出的判断，我们无法做到坚持细细检查。有时我们缺乏可以帮助自己避免那些错误的信息。史密斯先生就没有让你正确地对他进行了解，因为他很小心地隐藏了自己的私人生活情况，而对那些情况的了解可以帮助你对他的行为做出截然不同的理解。你未被允许参加资深合伙人的会议，所以也无从知道自己并不在被开除的人员名单之列。史密斯先生在与你会面的前一刻接到电话要前往法庭，但当时你并不在场，所以你不了解具体情况，也不明白他让秘书与你重新约时间会面并非是因为狡猾。虽然如此，但当你意识到众多正常的心理过程促使你按照目前这种方式来理解史密斯先生模棱两可的行为时，你会采取什么行动？这种推测非常有趣。也许你会更仔细地查找迹象和线索来支持另外的解释。也许你会小心地试探他或者办公室其他人来收集相关信息。也许你会更愿意假定他是无辜的。若如此，在我们这个例子中，你与他的关系将以截然不同的方式展开，对双方而言更为满意。你会发现他并非你的一个威胁，这只是时间问题。

人们常说“虚怀若谷就是要让脑中并无杂念”，这是正确的，但我们做不到对所有一切都保持完全地开放心态。我们只有根据之前对世界的了解来理解这个世界。但我们应该定期地反思自己在某些特定时刻会被哪些认知理论所影响，并且思考是否可能从其他方面来理解他人的行为。如果对部分常见的捷径、偏差和错误有一些了解，你就可以更好地防范它们的影响。

当决策遇到情绪

截至目前，我们探讨了部分在保持冷静的情况下都可能让我们误入歧途的心理模式。人们也许会说这是一些“冷冰冰的”认知陷阱，每个人在处理重要信息时都会遇到。但当我们决策中掺入情绪因素时，也会发生一些有趣的事情。

人们认为理智和情绪是不可共生的事物，所以你也许会认为在情绪激动时所做出的决策只会是种错误。事实并非如此。研究表明大部分人在面临适度的压力时能对信息进行更好的处理。我们大家都曾经历过肾上腺素所带来的机警度加强。正如塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）所说的：“人之将死，其神也专”。

强烈的情绪经历可以让你对自己有更多的了解。爱、恨、希望、愉悦、绝望、恐惧、焦虑、欲望、羡慕、嫉妒、骄傲、迷恋和怨恨都会告诉你自己在意什么，希望得到什么，自己是什么样的人，以及自己希望变成什么样的人。当强烈的情绪平息之后，正是进行反思和自省的最佳时机。

所以情绪并不会始终妨碍有效的决策。虽然如此，正如你所预料的，某些时候情绪会让人更难以做出高质量的决策。最简单的一点就是情绪会让你精疲力竭。而疲劳会降低我们的机警度，减缓我们的反应速度，让我们更难以集中精力同时处理多个信息。实际上，它会暂时降低我们的IQ。强烈的情绪尤其消耗人的精力，但即使在适度的压力下也没有人能够长期保持很高的绩效水平。压力最终会降低你的绩效。如果压力过大，延续时间过长或者发生频次过高，都会对你的心理和身体带来害处。

即使在精力充沛时情绪也可能将你绊倒。其中一个影响就是会让你的视野变得狭隘。比如当你某人产生极度的迷恋时，通常就会忘记关注其他的事情。当你与自己梦想的人在一起时，你会因为喜悦而神情恍惚。当你们分离时，你会经常地白日做梦，梦想在一起的时刻。当你的

脑中充满了甜蜜的浪漫时，就再也没有时间来进行高质量的决策。

情绪也会让你的决策短路。假设你发现自己所迷恋的对象与他人上床，你也许稍后会惊讶地发现自己手中拿着一个打破的台灯，而你的爱人正躺在旁边的地上，失去了意识。你并没有完全决定要进行攻击，但你的愤怒需要立即得到发泄，它帮你做出了这个决策。一时冲动犯下的罪过从来都没有经过精心的预谋。

这些都是情绪会阻碍到有效决策的各种显著形式，但也有一些更微妙的方法。除此之外，情绪和“冷冰冰”的认知过程一样会导致同样的判断错误。

我们在一定程度上可以将某些错误解释为满足基本的人类需求。我们都努力避免恐惧、羞耻和内疚感。我们都需要自尊。我们渴望得到社会的认可。我们需要一种成就感，而且希望自己的成就感能得到众人的认可。我们必须对自己的生活进行控制。如果下意识地为了满足这些需求而做出了错误的判断，我们称之为“动机性错误”（这不同于我在本章前一部分所介绍的“非动机性错误”，那些错误都是思维的一些职业病）。

人们所犯的一些动机性错误可以追溯到其基本个性或生活历史。我们通过高质量的性格分析就可以清楚地进行了解。例如有人会说阿道夫·希特勒（Adolf Hitler）的狂暴和精神失常也许在一定程度上源于其不开心的童年、性压抑和深深的自卑心理。他一个显著的性格特征就是极度的争强好胜。这也能解释为什么他的决策总是不顾一切后果，考虑欠妥，且不甚明智。希特勒极大地受到了自己邪念的驱使，而他的决策也充分体现了这点。实际上他是一个拙劣的决策者，以至于盟军领导人们在第二次世界大战时担心有人可能会暗杀他。他们并不希望会有一位优秀的军事战略家来接替他。

我最喜欢的性格分析是亚历山大·乔治和朱丽叶·乔治（Alexander and Juliette George）对伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）的性格分析。（威尔逊是美国最后一位持有哲学博士学位的总统，他恶劣的管理绩效也许破坏了其他民众的机会。）威尔逊是一个自以为是且愚蠢顽固的人，也是一个控制狂。他欣然接受所有的谄媚奉承，并将所有的反对意见视为个人攻击。乔治夫妇将这种强烈的个性特征归结于他孩提时期的一种的忧虑，担心自己无法满足专横且理想主义的父亲的要求。威尔逊在非常早期就希望获得权力和赞美之词来弥补自尊的缺乏。他这种不能妥协的病态性格破坏了自己第一次世界大战之后建立一个依法而治的

国际秩序的梦想。《凡尔赛条约》(Treaty of Versailles) 涵括了他对国际联盟 (League of Nations) (联合国的前身, 但以失败告终) 的伟大设想。但当要求参议院批准《凡尔赛条约》时, 他拒绝进行任何修改, 因为那表示他对国际联盟的设计和对整个流程的控制要做出让步。他让自己与参议员亨利·卡波特·洛奇 (Henry Cabot Lodge) 的争论沦为了要么肯定一切要么否定一切的权力斗争, 而忽视了更重要的问题。参议院从未批准该条约, 美国也从未加入该联盟。威尔逊受到了致命的一击。

如果人们的基本心理需求在很长的一段时间内都没有得到满足, 那么满足这些需求就具有了不可抗拒的重要性。如果世界没有帮助他们得到满足, 那他们自己会企图找到方法来满足这些需求。他们会努力创造自己需要的世界。

【案例】第一次世界大战的爆发

例如比较常见的是人们会将世界划分为内群体和外群体。隶属于内群体可以满足我们的自尊和归属感。如果我们能说服自己相信内群体是优秀的, 而外群体是邪恶的, 那么这点尤为有效。那也是为什么我们会有民族主义和足球, 也是为什么会出现新纳粹分子。如果你是一个白人, 但并不那么聪明, 性欲受到抑制, 是社会的弃儿, 遭遇失业, 而且过于喜欢真人快打 (Mortal Kombat) 游戏, 那么你的自尊很可能会下滑, 你会迫切希望加入某个内群体并得到他们的肯定。你也许会偶尔发现部分与你有着同样特征的人, 而他们通过剃光头、穿长统靴以及在胸口纹上纳粹党所用的十字记号来解决自己未得到满足的需求。他们一般会认为自己优越于外群体, 如黑人或犹太人, 并且称这些外群体需要为自己的失败负责。如果加入他们, 你将发现自己也会从这个奇怪的角度来阅读书籍、期刊、简讯和新闻组, 并且最终说服自己相信你可以在某处的联邦大厦引发一个装满化肥的柴油汽车炸弹, 从而推动全国范围内的白人至上主义者起义。那就是我们在技术上所称的“坏决策”。这个决策基于错误的信息。没有人会因为你的恐怖行为而起来抗争并推翻政府。即使他们如此做了, 也不一定会拥护你那不切实际的政策。你为什么认为他们将拥护你呢? 因为你在努力满足自己深层次的心理需求, 从而让自己进入了一个妄想的世界。

你的心理需求对你如何理解他人的行为也有深远的影响。偶尔内群

体的成员也会做出让我们认为恶劣的行为。动机心理学称我们会将内群体成员的恶劣行为归结为环境限制（“他别无选择；他不得不如此”）。但如果外群体成员做出同样的事情，很可能我们会解释这是其性格或品质的问题（“他是一个邪恶的人”）。

有时人们在判断上的错误并非因为其个性，而是因为所处的环境。例如有些情况会激发恐惧感、焦虑感和让人大伤元气的压力感。当时间紧迫且面对损失预期时，我们通常会对信息查找不足，对概率做出具有偏差的估计，仅进行浅显的考虑，轻率地对可选方案做出评估，并且进行一系列欠成熟的行为。这会带来滚雪球的效应。我们所做出的每个低质决策会让情况不断恶化，从而加强我们的焦虑感。在面对渐渐逼近的大灾难时，我们通常会努力说服自己相信我们并未犯错。我们会作毫无成功希望的努力。我们会找方法来逃避责任。在一些极端的案例中，我们甚至可能会退出或崩溃。

第一次世界大战的爆发就是一个典型的案例，演示了环境促使决策的非正常情况。当奥匈帝国决定在1914年夏天进攻塞尔维亚时，德国对其轻率地进行了鼓励和支持，这是因为奥地利是德国惟一尚存的大国联盟者。当时的首相凯撒·威廉（Kaiser Wilhelm）和其外交大臣并未预料到奥地利的行为会将俄罗斯和法国也拖入战争，并因而导致了一场蔓延欧洲的大战。这部分应该归结于他们那些阿谀奉承且野心勃勃的驻外大使，他们对该德国政策的危险性轻描淡写，只会说一些首相希望听到的话语。[只有德国驻伦敦的大使利希诺夫斯基亲王（Prince Karl Lichnowsky）对这个回应的危害性准确地提出了清楚明了的警告。他的上司对他的“危言耸听”不予理会，并且回信说他已经“英国化了”。]当这条政策的后果逐渐显现时，德国的政策制订者们开始拼命寻找方法以脱离自己为自己所挖下的坑，而且德国外交也失去了表面上的一致性。恐慌开始出现。事态开始恶化。在危急时刻，凯撒不能再承受这种压力。他离开柏林前往波茨坦，希求从紧张的崩溃中恢复平静，而欧洲当时陷入了战争之中。

这就是一个错误决策的典型例子，是由动机性错误和情境压力一起造成的。我们在这个故事中可以看到众多常见的错误：

- 如意算盘（Wishful thinking）。德国领导人高估了理想结果的出现几率，低估了他们认为痛苦的结果的发生几率。
- 选择性注意（selective attention）。德国外交官和领导人过滤掉了

那些显示奥地利对塞尔维亚的攻击会升级为欧洲战争的信息。

- 拒绝 (Denial)。当类似信息无法被过滤掉时，德国领导人拒绝接受信息，而且在一方面采用了败坏信息源信誉的方法。
- 支持 (Bolstering)。当无法忽视类似信息或败坏信息的信誉时，德国领导人竭尽全力寻找相对的论据来推翻那些信息。
- 过度警觉 (Hypervigilance)。随着危机逐渐趋于顶峰，德国领导人开始疯狂地尽最后的努力到处查找新的可选方案和新的信息。但鉴于时间和精力压力，他们无法对这些新的可选方案和信息进行恰当的处理。
- 消极回避 (Defensive avoidance)。当不可避免地意识到政策遭受惨败并带来灾难时，凯撒班子拒绝承认错误和承担责任，以逃避由此带来的心理痛苦。他们像鸵鸟一样将头埋在沙子里面。

但这并不能说明德国在1914年的领导人没有能力或非常无能。虽然至少凯撒是一个非常神经质的人，但大部分导致第一次世界大战的错误并非源于领导者的个性，而是他们在做出决策时所面临的极大的压力。

那么情绪会是优秀决策的敌人，会对决策从多个方面带来负面影响。我们如何避免这些问题呢？

我们中的很多人会自我吹捧说自己的理智可以控制好情绪。即使做不到这点，我们也会倾向于认为那是自己的一个弱点或不足。换言之，我们将理想的情况设定为拥有能力来抑制或超越情感，从而做到冷静、客观和从容。实际上正如我们在第6章中将看到的，那是一种带有性别特征（男性）的理想情况，没有人可以完全实现。而我也很高兴没有人能实现。不然此人会有多么地乏味。但那并不是说我们应该始终放纵自己的情绪。我们应该找到方法来让情绪和理性和平共存。

鉴于情绪来自我们的信念，如果我们能说服自己或者让他人来劝服自己，让我们相信自己的信念是错误的，那么我们就可以很好地控制自己的情绪。但即使如此也存在限制。不管你提出多少关于事故的统计数据，也不管你如何认真解释柏努利定律 (Bernoulli's principle)，一些聪明人仍然害怕搭乘飞机。不管我们多少次打开壁橱的门来告诉孩子们里面没有怪物，他们中有人还是会害怕。治疗可以对部分长期因为其个性或生活经历而无法做出明智决策的人有所帮助，但对其他人没有任何效果。众所周知，我们的情绪因素拒绝接受摆布。

通常避免情绪阻碍决策的最好办法就是让决策绕开情绪。有些情况



会让人产生强烈的情绪，令人精疲力竭。如果能避开这些情况，你也就避免让情绪使决策复杂化。有时你无法回避这些情况，但你可以先让情绪得以发泄，然后再做出决策。我那聪明的外祖母过去总是说不要在疲劳或生气时做出重要的决策。她有一条原则，那就是在对某个触怒她的人做出回应之前先等上至少 24 小时。当然在她那个年代，这点会更加容易做到，因为她没有电子邮件。但是抑制情绪确实有益。



第5章

正确行事：道德选择

有两种东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就会越来越历久弥新，一是我们头上浩瀚的星空，另一个就是我们心中的道德律。

——康德 (Immanuel Kant)

《实践理性批判》(*Critique of Practical Reason*)

忽视道德很危险

在一本关于决策的书中探讨道德推理时需要首先摆出一定的理由，这对现代社会而言是一种悲哀。在当今世界里，很多人对道德不屑一顾，人数多得惊人。这些人一般有两种类型。第一种人在生活中所遵循的首要原则就是“那能给我带来什么好处？”他们认为道德原则并非日常生活中有用且重要的方面，而是过去时代奇怪且多余的遗留物，就象古董和查尔斯·狄更斯 (Charles Dickens) 的小说一样。他们希望快速且毫无痛苦地做到飞黄腾达。在这个过程中，他们并不在意自己的行为是否会对他人造成伤害，或者是否能为公共利益做出贡献。当大量的税务欺诈行为被发现并被定罪时，他们惟一后悔的就是在账簿造假上没有能够做得更聪明一点。这些人不能完全被谴责为道德败坏。现代物质社会中，涌向我们的各种信息不断告诉我们成功就是成名致富。意志薄弱的人下意识里难以抗拒那些抄进路的诱惑，这也不足以为怪。

第二种道德怀疑论者不能以意志薄弱为借口。他们的问题在于对自

己的智慧自以为是。他们嘲笑道德是一种宗教的遗留物，一种社会控制的机制，或者是一种软弱，源自我们不能或不愿注视宇宙并承认自己的存在毫无意义。在他们看来道德专属于懦弱之人。我并不打算在此与极端怀疑论者进行纠缠，这并不是是一本讨论形而上学的书籍。我只会问他们：“你如何知道的？”而且我也会鼓励他们观看阿尔弗莱德·希区柯克（Alfred Hitchcock）的《夺魂索》（*Rope*）一片。

这两类人都未能明白道德思考并非人们所发明的一项事物，而是我们本身不可分隔的一部分。人类从本质上而言是一种道德生物。这并不是说我们所做的事情永远正确，显然我们做不到这点。我是指我们本身就具有从道德进行思考的能力，而且天生就有认真对待道德思考的倾向。我们也许愿意将这称之为天生的“道德本能”^①。只有非常年幼的小孩，智力存在严重残疾的人，以及精神病患犯罪人员才无法进行道德判断。正常的成人可以做到，而且正常的成人也会做出道德判断。抑制某人的道德感就有点像压制他对美的欣赏、对社会接触的需求、对挑战和刺激的需求或者对打喷嚏的需求。你也许可以做到以上各种情况，但在一定程度上你会不可避免地感到非常痛苦。不管何时，如果我们基本的人性被压制或被忽视，作为人类我们必定会感受到痛苦。所以不存在什么开心的极端怀疑论者。

因此道德在人类正常、健康的生活中扮演着重要的角色。忽视它就会给自己带来危险。但我们如何让道德发挥其应有的重要性呢？我们如何进行道德决策呢？我们应该如何做呢？

规则与后果

你是佛罗里达州一个小镇上惟一的医生。你的一位病人患有肌萎缩性侧索硬化，又称鲁格里克氏症（Lou Gehrig's disease）。这是一种致命的神经系统退化疾病，将导致患者瘫痪并丧失语言能力，但仍然具有知觉。这位病人的状况已经严重恶化，让你担心他是否还能存活几个月。他已经卧床不起，只能依靠呼吸机进行呼吸，而且不得不通过静脉注射来补充营养。他为此非常痛苦。他请求你终止他的痛苦生活。他希望你能为他注射致命剂量的巴比妥酸盐。他没有家庭或朋友，也没有康复的希望。

^①专业哲学家也许会避免使用这个词语，因为它意味着道德直观论，但该论断尚未得到证实。我在此仅从心理学角度来使用该词语。

因为无法控制四肢，他无力自行了断，他必须得到他人的帮助。他只相信你会人道地处理这件事情。你会怎么办？

决定是否接受这个请求的一个方法就是分析该种请求是否符合特定的道德规则或原则。你查找了相关的规则或原则，以了解是否允许这种行为（或至少不被禁止）。这就是道义论的（deontological）道德推理——该词源自一个希腊词根，意思是“具有约束力的”。如果你是虔诚的天主教或穆斯林教徒，你可能会拒绝。这两种宗教均不赞成安乐死或由医生协助进行的自杀。佛罗里达州的法律也禁止这两种行为。你在就职时保证遵守的希波克拉底誓言（Hippocratic oath）也不允许这些行为（至少大部分你的同行是如此理解的）。你感觉有众多条款具有约束力，禁止你接受该患者的请求。

但另一种决策方法就是查找哪个可选方案可以带来最理想的结果。哪个方案可以在痛苦和满足要求之间得到最好的均衡呢？这就是结果主义者（consequentialist）的推理。如果决定采用这个方法，那表示你也许完全赞同该病人的请求。他处于极大的痛苦当中。你可以结束他的痛苦。这样做不会给其他任何人带来伤害。没有人会反对。他反正很快会死亡，所以可能没有人会知道你加快了他的死亡速度。

一般来说，这是两种最普遍的道德推理模式。这是一个非常有用的案例，因为大部分人对安乐死或由医生协助进行的自杀持有强烈的意见，但实际上我们大家都承认这两种处理问题的方法均具有一定的优点。我们中的大部分人都认为在其他条件都相同的情况下，人们不应该杀害他人，医生尤其不能杀害自己的病人。但是我们会赞同在其他条件都相同的情况下，我们应该解除他人的痛苦，努力让他人幸福开心，并且尊重他人强烈的、深思熟虑后的利己愿望。但在这个案例中我们无法同时做到这两点。

大部分宗教伦理传统都是以道义论为核心，包括了一些人们应该在日常生活中加以遵守的基本禁令。例如十诫就是犹太教和基督教的共有伦理传统。那些就是行为准则。它们包括了像“孝敬父母”和“毋杀人”这些条款，而不是说“当孝敬你的父母可以让人们更加高兴的话，孝敬你的父母”，或者“毋杀人，除非杀害某人可以拯救更多的生命”。

康德的道德律

道义论伦理体系最理论性的一个例子来自康德。康德是一位 18 世纪

的普鲁士哲学家，他在那些伟大的著作中大胆地尝试将信念和推理统一起来。他的伦理体系因其抽象性和坚定的普遍论而著名。他认为所有人在任何时间和任何地点都应遵守完全一致的道德律，而该道德律可以通过推理得出。他的论点主要在他两本费解的作品中体现，即《道德形而上学基础》（*Grounding for the Metaphysics of Morals*）和《实践理性批判》（*Critique of Practical Reason*）[该书在哲学界被称为“第二批判”，因为首先出版的为《纯粹理性批判》（*Critique of Pure Reason*），该书更长也更难懂]。从各个方面来看，康德所提出的理论与一条众所周知的金科玉律具有相似性，即“己所不欲，勿施于人”。但在这表面的相似性之下隐藏着非常微妙和深奥的差别。

康德敏锐地注意到人性的张力，一边是欲望和本能，而另一边是我们的理性。人类是一个介于动物和神之间的物种。动物没有理性，因此只会遵从于自己的欲望。而神是完美的，是无欲无求的，所以只会遵从于理性。康德认为像神显然好过于像动物，所以我们应该让理性来控制欲望。

康德认为我们的理性能力是尊严的源泉，让我们赢得尊重。所有人类拥有同样的理性，同等的尊严，所以也值得同等的尊重。如果你将人们仅仅视为工具、齿轮或者达到某种目的的手段——例如只是利用人们来满足自己的基本欲望——那么你的行为就未能体现出他们作为人类应得到的尊重。对康德来说，道德律的核心就是应该将人们视为目的，而不是实现其他目标的工具。那也是我们的主要责任。

康德认为责任和倾向之间存在巨大的差别。所以即使你做了正确的事情，但如果目的是该事可以带来的快乐，那么你的行为也不道德。作为一位有道德的人，其行为只会出于责任。我一直非常难以赞同他的这个论点。在我看来，他这个观点就近似于说作为一个有道德的人，你必须有不道德的欲望。根据康德的理论，如果你喜欢为人们做好事，那么你的行为就是不道德的。你只是在满足自己的欲望。从定义上来说，道德就是不能开心。这是一条生硬的教条。但康德极为保守。他拥有难以置信的僵化的习惯。例如，他有一个出名的习惯，每天在绝对的同一时间内散步，而且所走的路线完全一致。他的这个习惯如此严谨和可靠，以至于邻居们完全按照他的这个习惯来对表。一天他没有出现在大家面前，市民担心他过世了而冲到了他的房子。他们发现他正在全神贯注地阅读卢梭（Rousseau）的《爱弥尔》（*Emile*）。这是他一生中第一次也是惟一一次未遵守时间。

但根据康德的理论，我们如何知道在特定的情况下哪种行为是正确的？那就是理性的任务了。对某人正确的选择必须对所有处于同一情况下的其他人而言也是正确的。那么，要决定某件事情是否符合道德要求，你只需要思考是否希望将自身行动所遵循的法则变为一条通用准则。（“自身行动所遵循的法则”指你的行动所遵循的通用准则。那句话可能并不是非常清楚，所以让我们用案例来进行解释。

假设你是一个正处于青春期的男孩。你的母亲要外出几个小时，而你发誓在她外出期间会练习弹钢琴。朋友来电话问你他是否可以过来玩真人快打游戏。你说：“不，我答应妈妈要练钢琴。”“喔，算了吧，”你的朋友说，“她绝对不知道你是否弹了钢琴。”那么根据康德的理论，你应该怎么办？

你真正想做的是不遵守向母亲所做出的承诺。要分析这个决定是否正确，你首先要将自己的计划表述成适用于所有人的法则。在这个例子中，法则就是“只要愿意，任何人都可能违背承诺。”接下来，你会问自己如果这真的变成通用准则会出现什么情况。这是否会带来一些逻辑悖论？这是否会阻碍在你特定情况下实现特定的目的呢（康德将之称为意图矛盾）？若如此，你就不应该这样做。在上面两种情况下你都不可能将“自身行动所遵循的法则变为一条通用准则”。

在思考了这些事情之后，你意识到如果人人随意违背承诺，那么没有人会相信他人的保证，而“承诺”就不再存在任何意义。“我承诺在你外出的时候练习半个小时的钢琴”也就不再意味着“我保证会练习钢琴”或“你可以相信我将练习钢琴”。那句话最多表示“别再跟我啰嗦”。你也许最初的确有练习之意，但根据康德的理论，法则的普遍化将你的承诺转变成了非承诺，而你不能违背承诺，这是一种相互矛盾的情况。

电话响了，你正与那位共犯沉浸在真人快打游戏当中。电话那头是你的母亲。“我将在5分钟之内到家，你像自己所承诺的那样练习了钢琴吗？”她问道。你想撒谎。你并不想在说了实话后听到母亲不断的责备。你想到的通用法则是“任何人都可能在方便的时候撒谎”。现在你不会希望这变成一条通用准则，因为如果谎言奏效，那么你撒谎的对象必须相信谎言就是事实。如果所有人都随意撒谎，就没有人会相信他人的话。你的母亲当然不会相信你。你无论如何都会被责骂。既然该法则的普遍化会导致意图矛盾，那么你就不能撒谎。

康德提倡通用道德推理，这点本身就具有一定的讽刺性。他从未离开过自己的家乡加里宁格勒。有一次他曾启程前往柏林，但在离开家乡

几英里时他觉得脚冷，于是又返回。因此与历史上其他任何道德哲学家相比，他所见过的世面应该是最少的。虽然如此，他肯定也了解事情的本质。道德推理显然需要一定的超然不群，它并不是私欲的幌子。另外，对某人正确的选择必须对所有处于同一情况下的其他人而言也是正确的。否则道德就是随意的，而伦理思考也无法开展。

但是这中间也存在问题。其中一些问题就出现在将康德的理论应用于实践的当中。例如，如果被迫在两件坏事之间进行选择，那么我们应该怎么办？假设你最好的朋友向你承认他目前不忠于自己的妻子，但在他告诉你这件事情之前让你发誓绝对不告诉其他的任何一个人。他的妻子给你打电话问你他是否承认了有外遇。你必须或者违背诺言或者撒谎，别无他法。这时康德的理论无法给予我们帮助。

第二点，康德并没有告诉我们如何制订自己行动的准则。“任何人都可能在方便的时候撒谎”这一条无法通过普遍化的测试，但如果我们采用更具体的方式来阐述，例如“任何人都可能为了挽救他人的生命而撒谎”，或者“任何人都可能在五月的周六月圆之时为了挽救他人的生命而撒谎”，这时会出现什么情况呢？据我所知，这些都不会导致逻辑或意图矛盾。

我想我们中的大部分人会为了挽救他人的生命而撒谎。实际上在1797年，本杰明·贡斯当（Benjamin Constant）就这点对康德提出了反驳。他写道：

道德原理称讲实话是一种责任。如果将该原理单独无条件地来遵守，那么社会将不复存在。一位德国哲学家（可能是康德）由该原理得出的直接结论就可以证实该点。该哲学家声称当杀人犯询问他所追杀的对象是否躲在你的房子时，向他撒谎也会是一种罪行。

但是康德认为不存在任何例外情况。他用一篇著名的论文《论出于仁慈的动机而撒谎的权力》（*On a Supposed Right to Lie because of Philanthropic Concerns*）对此做出了回应。“在所有声明中都做到诚实可信，”康德写道，“是一种神圣的、必须无条件遵守的理性法则，不允许出现任何权宜之计。”你不能向杀人犯撒谎，但你可以希望在打开前门时朋友可以从后门逃走。

这个例子充分体现了康德一心忽视行为后果所带来的严重问题：他的解释听起来并不可信。谁会赞同说后果并不重要？谁真正地认同那句

古训“就算天堂坠落，正义也要得伸张”？如果只要稍许的不正义就可以支撑住天堂，那对我而言是值得试一试的事情。实际上，一些谎言不仅无害，而且也是善意、礼貌或自卫所必需的。在一定的时间和地点，人们的确不能诚实地回答问题。（“我看上去胖吗？”“你在我这场晚会上玩得还开心吗？”“我看你没有吃完杂碎八宝菜，你不饿吗？”）

道义论伦理体系可以通过各种方法来解决这些问题。例如宗教体系通常有权威的解释人，他们可以是个人或者委员会，其工作就是利用常识来解决含糊不清的、相互矛盾的或者相互影响的问题。其他体系会对核心道德原理进行补充、修改或削弱其效力，使之符合人们对合理的例外情况的常规理解。例如虽然部分基督教徒是和平主义者，但大部分基督教教堂并没有将“毋杀人”作为一条绝对的禁令。他们认为有时杀人也是合理的。如果不牺牲大量的人员——甚至众多无辜者——就无法阻止纳粹党，因此大部分基督教教堂将那视为两害相权取其轻。简而言之，极少有人^①认为我们行为的后果与决策的道德性无关，即使那些坚信法则的人实际上也赞同该点。

功利主义的观点

决策的后果是惟一与其道德性相关的事物吗？坚定的功利主义者会回答说是^①。功利主义是一种纯粹的结果主义伦理体系。功利主义认为所有行为应该追求效用的最大化。

到目前，效用对你而言应该是一个非常熟悉的概念了，但当我们_在道德（与单纯的工具相比）环境中使用该词语时，其含义具有一个重要的差别。在功利主义者讨论效用时，他们并不是特指你个人，而是整个人类，整个社会，或者至少是决策的所有相关者。根据功利主义的观点，人们要做出正确的选择，就必须遵循最大幸福原则（Greatest Happiness Principle）：“选择可以为最多数人带来最大幸福的行为”。

杰里米·边沁（Jeremy Bentham, 1748—1832）就是现代功利主义的创始人。他与康德一样坚信自己的理论，而且也一样具有聪明的头脑。边沁的观点认为所有事物本身真正的意义在于快乐。快乐多多益善。另外快乐就是快乐，不管获得的途径是什么。边沁有一句名言称“大头针

^①严格来说，我应该在这里使用行为功利主义（act-utilitarian），但那样很快就会变得索然无味。我将在必要的时候介绍其中的细微差别。

游戏的价值与音乐和诗歌中的艺术和科学价值相等”。大头针游戏是一种古老的英国孩童游戏，就是努力将自己的大头针穿过游戏另一方的大头针。结合环境来分析，边沁个人肯定认为那都不用费脑子，是一种时间的浪费。

如果快乐是惟一的意义，而且快乐多多益善，那么做出道德决策就是一种非常简单的工作，只要使快乐最大化。边沁建议我们根据他所谓的“快乐计算法”来进行决策：我们应该分析可选方案将给相关各方带来多少快乐和痛苦，将快乐和痛苦将冲抵，然后选择其中剩余数值最大的一个可选项。

例如假设你有两个选择，或者与朋友玩扑克牌，或者与妻子一起看电影。你也许可以按照表 5—1 和表 5—2 所示的方法来做出决策：

表 5—1 玩扑克牌的快乐计算

快乐 (+) / 痛苦 (-) 的单位： 与朋友玩扑克牌

你	与朋友玩牌所带来的快乐	9
	让妻子失望所带来的内疚感	-2
你的妻子	不能与你看电影所导致的失望	-10
	了解你玩得尽兴时的快乐	1
朋友甲	玩牌所带来的快乐	5
朋友乙	玩牌所带来的快乐	5
朋友丙	玩牌所带来的快乐	3
快乐总得分		11

表 5—2 看电影的快乐计算

快乐 (+) / 痛苦 (-) 的单位： 与妻子一起看电影

你	与妻子一起看电影所带来的快乐	5
	让朋友失望所带来的内疚感	-8
你的妻子	与你一起看电影所带来的快乐	10
	导致你无法与朋友玩牌所带来的内疚感	-8
朋友甲	无法玩牌所导致的失望	-3
朋友乙	无法玩牌所导致的失望	-3
朋友丙	无法玩牌所导致的失望	-1
快乐总得分		-8

根据上述计算，显然你应该与朋友去玩牌。你应该使整体的效用最大化。实际上有人甚至也许会说，从功利主义的角度来看，与妻子看电影会是一种不道德的行为。

我相信大部分人会赞同说在所有条件相当的情况下，最好是选择可

以为最多数人带来最大幸福的行为。但是极少会出现所有条件相当的情况，而要找到绝对的功利主义观点中存在的问题就有点像是桶中抓鱼，随手拈来。例如我们知道有些人对快乐和痛苦的承受能力更强，那么在使快乐最大化时应如何考虑这些因素？在对比人们从不同的行为中获得了多少快乐时，我们应该采用什么有意义的衡量标准？如果有人从折磨他人中获得快乐，那么这种快乐在计算中是否应该得到同等的对待？如果你的小孩和一个陌生人的小孩同时掉入水中，你的小孩是个习以为常的撒谎者，且沉迷于真人快打游戏，而另一个小孩恰好是一个技巧精湛的钢琴手，两人中你只能救一个，那么你应该放弃自己的小孩吗？如果你自己的小孩也是个能手，那么根据效用最大化的原则，你要救出多少陌生人的小孩才能比放弃自己的孩子获得更大的效用？你的妻子难道不比朋友更值得你的关心吗？

下述这个有趣的故事充分体现了功利主义观点中问题的本质所在。

【案例】选择一个人还是十个人

彼得·辛格（Peter Singer）是普林斯顿的一位伦理学教授，也是一位典型的道德功利主义者。辛格认为行为的道德性不能根据任何超验标准来进行判断。他建议我们分析具体行为是否可以增强世界的整体快乐量。

例如乔治·威尔（George Will）询问辛格：“我们应该花钱缓解一个家人的痛苦，还是应该花同样多的钱去减轻十个苏丹人的痛苦呢？”辛格的答案会是将钱寄往苏丹，因为这样可以增加世界这个整体的幸福量。他同时也赞同允许家长杀害自己残疾的新生儿，并支持对老人和病人实施安乐死，因为这些人不能再享受他们的生活，而且会给他带来负担。

但当辛格的母亲患上老年痴呆症时，他的信念面临着一场考验。你也许可以松口气，辛格没有将自己的母亲饿死以增大世界整体的快乐数量，而是采取了一种相对而言虚伪的行为。他花了数千美元来为母亲安排家庭护理。

辛格不好意思地承认了自己行为的虚伪性。“这的确不是金钱的最佳使用方法，”他承认说。但他随后对自己的言行不一致辩解说：“但这可以为很多人提供工作，让他们发现自己工作的意义。”

废话。更好的一个解释就是儿子彼得·辛格战胜了哲学家彼得·辛格。

让哲学家失眠的问题

正如我们不赞同康德所认为的后果绝不重要的观点一样，我们也无法认同功利主义者的结果就是一切。

功利主义阵营中早期出现的最著名的分裂者是约翰·斯图亚特·穆勒（John Stuart Mill）。他的父亲詹姆斯·穆勒（James Mill）是边沁的密友。在《功利主义》（*Utilitarianism*）和《论自由》（*On Liberty*）两书中，穆勒提出了两条不同于功利主义的观点，力图将功利主义从强有力的反对声音中拯救出来。首先，穆勒否定了大头针游戏与诗歌一样的观点，提出了“大乐趣”和“小乐趣”的区别。他认为如果有机会体验这两者，人们会更愿意接受诗歌所带来的少量的乐趣，而不是大头针游戏所带来的无限多的小乐趣。（对我而言这显然是一种错误。在体会了大乐趣和小乐趣之后，我更愿意对这两种乐趣进行适当地综合，而不是只有其中某一种乐趣。）其次，穆勒强烈地维护了个人权利这个概念。（这点看来更好。）但如果为大多数人带来最大的幸福始终摆在第一位，那么如何使个人权利合理化就成为了一个难题。毕竟在圆形剧场内，与满足满剧场兴高采烈的罗马人和一头饥饿的狮子相比，一个基督教徒所承受的痛苦远不及那种满足感重要。你如何根据功利主义的观点来证明该基督教徒拥有生存权呢？

在很长一段时间内，哲学家们质疑约翰·斯图亚特·穆勒是一个空谈的道义论思想家，认为他不愿意或不能与自己那盛气凌人的父亲决裂。约翰·斯图亚特·穆勒的父亲在他三岁时就让他开始了希腊语课程的学习。但之后，功利主义者企图以更复杂的方法来提出异议。也许最好的调整就是“规则功利主义”。“规则功利主义”与“行为功利主义”不同，认为每个人都应当遵循可以使社会效用最大化的规则。因此如果遵守诺言可以让人们更幸福，那么你就应该坚守诺言；即使在特定情况下违背诺言可能会让更多的人更开心，你也不能如此做。

但是这种将规则和后果巧妙统一的尝试至少在两个方面未能取得成功。首先，你对规则越重视，规则功利主义本身就越经受不住针对康德观点所提出的那些反对意见。假设相比于人人撒谎并随意违背诺言来说，人人说实话并遵守诺言可以给人类总体带来更多的快乐，那么严格的规则功利主义者就会认同康德所提出的不应该向杀人犯撒谎。其次，你对规则越认真，就会对得出这些规则的根本原因越不在意。如果规则的目的就是使效用最大化，那么当一个效用最大化的可选方案不符合通用规

则时，你为什么会放弃它呢？

这些问题都让哲学家们彻夜难眠。我在此摆出这些问题只为了表达两个简单的观点。（1）道德本能告诉我们，规则和后果同样重要。（2）在日常生活的决策中，如何统一、权衡或组合两者是一个难题。

【案例】捡到的钱怎么处理

最近我遇到了一段有趣的经历，正好可以很好地阐述以上观点。我下了地铁后开始步行到办公室。在路上我经过了一台室外的银行取款机。出于某些原因，我在经过的时候顺便瞄了一眼，正好看到在出钞口有三张20美元的钞票。我停下来环顾四周，没有人。在一瞬间我因为这60美元而感到一阵欢喜。但很快我意识到有人取了钱，可是只记得拿走卡和回单，而忘记将钱取走。这笔钱肯定应该属于丢失它的主人，他或她可能真正地认为这笔钱已经遗失。（我猜测他/她是一个富裕的人，所取的款项肯定大于这个金额。）

当到达办公室时，我致电银行解释了所发生的事情。最初接电话的那位女士不能相信我还会给他们打电话。我认为她的反应不管对她本人还是对社会而言都是一种悲哀。但当冷静下来后，她查看了相关信息并且发现该钱的真正主人已经打电话给他们并讲述了自己的遭遇。她告诉我们他们会立即将钱转入该主人的账户。

“那我应该怎么处理这笔钱呢？”我问道。

“将钱交给离你最近的营业点就可以了。”她回答说。

“我需要什么文件、登机号码或者类似的东西吗？”我问。

“不需要，把钱留下就行。”

那时我真正体会到了规则和后果之间的相互拉扯力。一方面这钱的确不属于我。“捡到者所有”在校内也许可行（虽然我对此表示质疑），但肯定不适用于这种情况。显然现在这60美元归属于银行。如果留下这笔钱，那实际上就会是一种盗窃行为。因此根据道义观，正确的选择就是归还这笔钱。

但后果是什么？忘记从取款机中拿走钱的人已经脱离了困境，银行已经将钱转入他的账户。而对于银行来说，60美元的边际效用实在是微乎其微。银行在上一年度的利润为20亿美元。对他们而言，60美元没有什么价值，什么都不是。但我而言，60美元具有一定的价值。而且将它还给银行会需要花费时间和精力。正如他们所说：“好心未必有好报。”显然根据最大幸福原则，我应该将钱留着。

当然我将钱还给了银行。相比功利主义来说，我更相信康德学派。但我并不认同后果完全地不重要。我必须承认如果我很贫困——如果60美元意味着我可以给病中饥饿的孩子购买食品或药物——我可能会留着那笔钱。银行并不知道我是谁，他们也无法查找到我是否将钱归还了他们。我不会有任何的损失或痛苦，只是会有些许罪恶感，而那很快也会消失。我要有多么地绝望才会决定将钱留下而不是归还？我不能肯定。道德推理是一个艰难的话题。让我们继续吧。

道德带来的分歧

道德推理不仅艰难，而且颇具争议。

人们所期望的与所认为正确的事物之间存在有趣的差别。事物或多或少可以满足人们的期望。你对某件事物的具体期望可以是一种程度。但如果你认为某事正确，那么就是正确。一般而言，你不会认为某件事物有“一点点正确”，而其他的事物“非常正确”。这让道德判断具有了一种绝对性。这也意味着当人们对事物的正确与否存在分歧时将很难达成统一。例如有些人认为应该以命偿命，而其他一些人认为死刑是不合理的。有人认为女性绝对有权利决定是否堕胎，而其他一些人认为无论如何她都无权做出那种决定。有人认为偷窃始终是一种错误的行为，但其他一些人认为在一些时间和情况下，偷窃在道德上不仅是允许的，而且也是必需的[这最后一种情况应该归结于《悲惨世界》(*Les Misérables*)的影响]。在上述情况中不存在中间地带。没有什么半死刑。你也只能堕胎或者是不堕胎。你不可能是部分地进行偷窃。

那些聪明的哲学家们对什么是正确什么是错误存在分歧，而这种分歧通常存在一种尖刻的声音。道德争论是激烈的，也具有破坏性。但我们所有人都必须做出道德决策。鉴于那些哲学家们通常会建议我们做出截然不同且互不相容的决策，我们如何知道究竟应该怎么办？人们对道德判断存在分歧，这是否应该影响到我们的道德决策？如果是，如何影响？

有时会出现道德分歧是因为人们根据印象来做出决策。这也是矛盾产生的主要原因，而这些矛盾让我们的决策看上去比较虚伪。我们中很少有人对道德推理采用系统化的方法。我们倾向于尊重自己的内心，而我们的内心尤为不善于抓住逻辑错误。这是因为它的灰细胞要远远少于大脑。当然我们的内心也存在优点可以弥补这个缺陷，让我们值得尊重它：例如它尤为擅于向大脑传输关于道德信念的内容和强度的信息。但

当所涉及的关键价值多于一项时，我们就需要系统性的逻辑思考，以有效地使用内心所传达给我们的信息。既然随意的逻辑推理会导致道德分歧，那么通过系统的思考应该可以减少这种分歧。

可是这中间还存在一个更大的问题。即使你解决了那些含糊不清的地方和逻辑缺陷，人们有时仍然对什么是对和什么是错有着不同的判断。哲学家将这称为描述性伦理相对论（descriptive ethical relativism）。有些人会混淆描述性伦理相对论和规范伦理相对论（normative ethical relativism）。规范伦理相对论认为道德伦理的标准因人而异。规范伦理相对论认为“价值”是一种个人品位，以及“人们没有权力对他人进行判断”。但大部分人并不这么认为。他们认为自己的道德判断就是正确的，其余和自己持有不同观点的人或者是错误的，或者是邪恶的。

但我们究竟如何来辨别对错呢？科学在此无法帮到我们。道德约束就象宗教信仰一样不容易得到证实。他们在一定程度上是一种信念。

那是否意味着没有什么对或错？当然不是。道德要求无法从科学的角度来进行证实，但并不意味着他们就是错误的。这就像上帝的存在实际上无法从科学上加以证实，但并不说明上帝就不存在。

如何解决道德分歧

尖锐的道德争论通常只存在于非常狭窄的范围之内。例如死刑的反对者和支持者之间的激烈争论。两组人对其中一系列的关键因素在实质上都表示赞同。例如他们都认为无辜的人有生存权，如果你谋杀了某个无辜的人，而且并非出于自卫或意外，那么你就应该得到严厉的惩罚。他们同时也认为无辜的人不应该因为莫须有的罪行而受到惩罚，即使这种惩罚可能带来积极的社会效应（即他们赞同误判杀人罪的人应该被释放，即使由电视直播可怕的电刑可以遏制其他杀人事件或者满足社会大众报复的愿望）。另外，他们之间的分歧并非完全是道德分歧。他们可能对一些经验性的问题存在分歧，例如死刑是否真正可以遏制未来杀人事件的发生（不行）。他们的道德分歧主要是围绕两个问题：（1）以同样的方法来惩罚杀人犯是否恰当？（2）杀人犯杀害无辜的人是否就表示他也放弃了自己的生存权？

他们的争论也许让人激动，但该争论仅针对非常狭窄的一个问题范围。那也是为什么我们称之为道德争论。如果有人争辩（比如说）谋杀无罪；杀人犯应该因他们的射击技术而受到表扬；或者只要方法具有创

造性或幽默感，那么谋杀就是正确的，我们很难将那称之为道德争论。这些立场太过于出格。

道德争论有点像争论恒温器的温度设置过高还是过低。恰当的分歧应该在 65°F 到 75°F 之间。游说 50°F 或 94°F 的人显得有点奇怪，而游说 20°F 或 110°F 的人就是疯子。

这让我们更容易区分那些形而上学的问题（本书或其他任何书籍都无法就这些问题提出满意的解答）和实际问题。实际上人们存在分歧的是细节，而不是道德原则。这其中隐含着下述两点中的一点。一个可能性就是存在一种通用的道德秩序——确切的“对”与“错”——而我们作为人类，认知能力有限，无法完全领悟这种秩序。我们的视线存在缺陷。我们大部分人只能看到总的轮廓，而极少有人（如果有）能准确地看到其微妙的轮廓线。实际上，我们甚至不知道谁可以更好地看到那些细节，而谁的视线又更差，因为没有人有客观的优势地位来进行判断。但我们中的大部分人都只能看到大体的轮廓，所以我们的道德分歧所体现的也只是认知的小区别。

但另一个可能性就是不存在通用的、本质的道德秩序，可是出于某种原因——也许与进化压力有关——人类发展出了一种道德感，该道德感具有广泛但不完美的核心道德约束。根据这种假设，虚无主义者的一条关键的形而上学观点就会变得正确，即宇宙没有任何意义。但这只能说是一种猜想。他们永远不能确认自己是否正确，所以他们将仍然不开心。

现在我相信任何有点求知欲的人都希望了解究竟哪种观点正确。我们都想知道是否存在绝对的真理，若如此，这个真理是什么。那是人类一种自然的欲望。但不管是存在通用的、本质的道德秩序，还是只有作为进化副产品或部分历史和社会进程结果的人类道德感，这对我们日常生活中的决策没有实际的差别。这点非常重要。如果存在通用的、本质的道德秩序，你肯定希望与它保持一致。一般的道德感不会完全超出该秩序，你也无从在其狭窄的范围之外找到正确的空间。而另一方面，如果没有本质的道德秩序，你仍然希望遵循整体道德感的范畴，因为如果不遵守，你的社会生活将充满痛苦。^①

那么你应该从谁的道德观那寻求指引呢？如果你的道德观符合人类

^①这种思考方式与帕斯卡的赌注（Pascal's Wager）有稍许类似。帕斯卡知道他无法证实上帝的存在，但相信上帝的存在并没有损失：如果上帝存在，死后就可以因为该信仰而受益；如果上帝不存在，死后也不会得到什么坏结果。

道德感的基本范畴，遵从你自己的道德观。完善的道德传统和大部分人的道德直觉都包括了大量的指导思想，而这些指导思想的前提就是其他条件均为相当。人们都认为谋杀、撒谎、偷窃和欺骗均是不当行为；促进他人健康和幸福的行为是正确行为；人们有义务缓解他人的痛苦；照顾家人、以及同村、同族、同部落或同一国家的同伴是人们尤为重要的义务；以及老人和年幼者应得到更多的关注和关心。这些常识之间的关联就是对他人的关心。道德实际上就是关爱他人，而主要不是关爱自己。如果某人的道德观所包括的只是无理由的暴力、欺骗或自私的剥削，那么或者他们脱离了这个社会，或者某些基因缺陷破坏了他们的道德发展。

如果道德范畴上的正常人必须不同的责任义务中进行选择，而这些可选项的其他条件均为相当，这时道德分歧就会出现。有些人即使为了保卫自己的家属也不愿杀害他人，而有些人会毫不犹豫。有些人永远不会偷窃食品，而有些人会为了自己挨饿的子女这么做；还有人会为了任何挨饿的人都这么做。这些差异都处于人类道德感的正常范畴之内。

对我们中的大部分人而言，我们所学到的各种规则都属于正常范围，即使从其他社会、文化、政治或宗教的观点来看其中一些规则可能是固执错误的或存在一定异议。但它们是其所拥有的最宝贵的东西。只要你的道德约束在本质上是关心他人并具有人情味的，那就无可指责。你可以——也应该——与那些对你的道德约束存在不同意见的人进行自由地探讨（如同他们也应该与你一起讨论他们自己的道德约束一样），因为这样你可以有机会参考他人的经验和意见，反思并完善自己的道德约束。但从各个方面来看，惟一最好的指导思想就是你在数年来消化并吸纳的整套原则和信念，而这些也正是决定了你当前思想的因素之一。

因此要进行道德决策，首先就是要确定你自己的道德约束。这会要求你投入时间和精力来对它们进行分析和思考，并且若必要，在深思熟虑后根据自己的判断对它们进行调整和改变。从这个方面来说，高效决策的关键同样也在于自我认识。他人可能会希望说服你在某些道德问题上改变观点，这时你应该始终虚心倾听他人的建议；但在决定改变主意之前，你首先必须进行彻底的了解。

【案例】是否和老人住一起

当你所面临的道德决策没有明显的答案时，可以像处理其他决策一样使用同样的方法和看待方式。高效决策的九大步骤依然适用。一般而

言，主要的困难在于必须在两个或多个绝对原则之间进行选择，或者如何在决策中同时考虑到规则和后果。严格来说这点比较艰难。而且因为我们每天都是根据印象来进行这些决策，也许会希望能采用系统化的方法。让我们来看看一个棘手的道德两难情况。现在越来越多的人遇到了这个问题，那就是决定如何照顾日益苍老的双亲。

佛瑞德和琴吉是两位成功的专业人士，居住在洛杉矶郊区的一个高级小区内。两人并无子嗣。佛瑞德没有特别的宗教信仰，除了支持废除资本利得税以外也没有其他坚定的信念。在进入商学院之前，他背叛了父母所信奉的教条社会主义，开始喜欢阅读尼采和安·兰德（Ayn Rand）的书籍。他相信生命中重要的事情就是美酒、音乐和跑车（他有三辆）。琴吉是虔诚的长老会教徒。她与父母的关系始终非常亲密，并且坚定地忠诚于自己的家庭。她是独生子女。为了养育她，她的母亲牺牲了自己作为舞蹈演员的远大前景。如果自己也能够怀孕生子的话，琴吉也会愿意为了自己的孩子来做出同样的选择。（佛瑞德从未告诉过琴吉他在很早之前就计算出输精管切除手术比养育一个孩子要便宜，所以他在一天午休的时候做了切除自己输精管的手术。）

琴吉的母亲最近丧偶，不能忍受一个人生活的日子。她感到孤单和害怕，而且患有关节炎，导致她不能爬楼梯、开罐子，甚至自己洗澡。她同时也开始出现严重的听力丧失情况，并经常头昏眼花和出现眩晕，医生说那是梅尼埃病所导致的症状。在最近一次出现眩晕时，她摔倒并伤了髌部。她目前在医院内慢慢恢复，医生称她至少还需要住院六周。

琴吉的母亲是一个独立自主的人，并且声明自己不愿成为他人的负担，但是她不能再独自生活。她的一位医生告诉琴吉，她的母亲对医生说自己定期会做噩梦，梦到自己被送到护理机构内或被抛弃。医生询问琴吉她和丈夫是否可以在母亲出院后将母亲接到自己家中。

琴吉向佛瑞德提出了这个问题。他为此大怒，声称在家里最不愿意看到的就是病人，尤其是一位宣传福音的人。琴吉指出她觉得自己有义务照顾母亲。佛瑞德很大度地让步说他能够理解，而且坚持说自己很高兴能负担最好的敬老院所需的费用。跟着两人发生了争吵。最后佛瑞德朝琴吉大声叫嚷，让琴吉在自己或母亲之间进行选择，并且将门砰地关上，开着他的保时捷散心去了。

佛瑞德的提议听起来像是一个很容易做出的选择。但是琴吉爱佛瑞德，没有什么理由。她感觉作为他的妻子，就应该将他的偏好也考虑在其中。她有点不知所措，所以拿出了那本常常翻阅的《为什么选错的总

是我》，花时间认真阅读了其中的第1章、第2章和第5章。接着她拿出一张纸，在上面开始写道：

1. 目标

- 为母亲提供照顾和安慰。
- 避免与佛瑞德的感情产生裂缝。

2. 明显的可选方案

- 母亲搬入同住。
- 敬老院。
- 为母亲安排全职住家的家庭陪护？
- 其他方法。

3. 隐含价值

- 对母亲的责任。
- 对佛瑞德的责任。
- 我的精神状况。
- 我的婚姻。
- 自尊。
- 金钱？（也许在这不是问题）^①

4. 决策的重要性

→非常重要。

5. 决策的时间/精力预算

→两周；到时候必须做出决策。若必要从工作中抽出时间。

- 花一周的时间来查找一系列的可选方案。
- 花另一周的时间来评估方案并做出选择。

6. 策略

→优化原则；希望找到可能的最佳解决方案。

她放下笔开始思考这些可选方案。

^①另外，值得注意的一点是如果佛瑞德和琴吉比较贫穷，那么这项问题的考虑就会有所不同。金钱肯定会是个问题。佛瑞德和琴吉可能无法承受他们在此考虑到的一些可选方案。我们通常会注意到穷人在社会中所面临的众多困难，但是我们都忽视了一个事实，那就是贫困会给他们解决一定的道德问题带来极大的难度，因为他们的可选方案将受到限制。但这并不意味着穷人要遵从道德就更困难，因为不管在什么情况下，正确的方法就是在所有可行的方案中选择最佳的选项。但是从穷人的角度来看，富人解决自己的道德两难问题更加容易，因为他们可以承受起更多的可选方案。这个事实必定令人伤脑筋。

在与部分朋友电话沟通几个小时后，琴吉听到了佛瑞德回家的声音。他一路上为自己如此地冷漠和无情而感到内疚。他亲吻了琴吉，两人和好如初。他宣布自己已经拿到了本郡最好的敬老院的名称和地址，而且自愿去了解那些敬老院的设施和成本，以及是否可以接受琴吉的母亲。琴吉同意他进行这些事情，接下来他也花了几天的时间来收集那些信息。

与此同时，琴吉的朋友想到了一个具有吸引力的点子。为什么不再加盖一间房子，设立单独的大门，让琴吉母亲住在那里呢？这样她就住在隔壁，如果需要帮助，她马上就可以应付。她可以有大量的时间与自己的女儿待在一起，而佛瑞德可以根据自己的意愿来决定与她的碰面时间。这个方法可以保证私密性和独立性，也可以让琴吉的母亲感觉到自己并不是女儿和女婿的负担。琴吉的母亲认为女婿一无是处，让自己无法忍受。如果加盖的房子只有一层楼，设计有完全无障碍的进出环境，而且装有合适的警报装置，她的母亲就可以在房子内自在地生活。当她需要帮助时，琴吉可以在一会儿工夫之内就赶到。

直观地看来“老奶奶套间”的方法具有众多吸引力，但佛瑞德坚持在做出最终决策之前要考察敬老院。琴吉并不反对这点，因为她决定无论如何要选择最佳的方案：她希望在做出决策之前要针对所有的可选方案收集高质量的信息。所以她与几家养老院预约了参观时间。她告诉了母亲自己正在进行这些工作，但是注意到母亲的脸色变得苍白，虽然她点头说那是一个明智的建议。佛瑞德和琴吉一起考察了三家机构，琴吉认为其中两家看上去很好，而佛瑞德很直截了当地说是非常棒。但当他们向琴吉母亲介绍考察情况时，母亲的行为明显地表示出她认为自己就将在监狱中度过余生。

琴吉问母亲对全职住家的家庭陪护意见如何。母亲回答说没问题。但是她的语气清楚地显示出她并不太喜欢这个提议。她一直和家人生活在一起，从来都不习惯与陌生人生活。

难题出现了。琴吉致电一家承包商咨询关于老奶奶套间的修建问题，但该承包商说当地的地方法规并不允许这种建筑，不过周边的两个小镇可以。如果选择老奶奶套间这个方案，就需要在别的社区购买或修建新的房子。修建新房子会需要1年多的时间，但鉴于琴吉母亲的状况，这个时间太长。

琴吉请一位房地产经纪人在周边城镇较好的小区中寻找有现成的老奶奶套间的房子。市面上一共有两栋听起来还不错的房子。根据佛瑞德和琴吉现有房子可能的销售价格来看，这两栋房子都在琴吉可承受的范围之内。

琴吉开始认为搬迁是最佳的方案。她还没有坐下来认真地评估所有

可选方案的详细情况，但她可以确定的是敬老院会让母亲受到心理折磨，而佛瑞德不能忍受让她的母亲搬来同住。但是佛瑞德喜欢自己的房子而且对房子有一定的感情。他也是一个懒惰的人。突然告诉他要将房子出售并搬走，要让他慢慢接受这个想法还需要一些宣传攻势。

琴吉请佛瑞德坐下，并且告诉他希望和他谈谈。她首先肯定了自己对佛瑞德和这段婚姻的重视。他说自己也是同样的感受。然后琴吉开始讲述让自己的母亲舒适、安全地度过余生对自己的重要性。佛瑞德打断了她的话，让她有话直说。她告诉佛瑞德自己发现无法获得在现有房子加盖老奶奶套间的许可，因此如果希望采用这个方案，他们将必须搬迁。佛瑞德开始列举反对搬迁的理由：他们对房子有多么地喜欢，他们在小区生活有多么地开心，搬迁会有多么消耗成本和导致混乱，他们又将不得不离开部分最好的朋友，等等等等。琴吉承认那些都是反对搬迁的理由，但是她请佛瑞德对所有的可选方案保持开放的心态，并且在第二天与自己一起去考察房产经纪人所找到的那两栋房子。虽然有点勉强，但佛瑞德答应了这个请求。

琴吉并没有放弃采取一点点的手段和处理方法。她早已经告诉房产经纪人估计自己的丈夫会反对搬迁，而且她也说明了原因。她同时告诉房产经纪人自己的丈夫热爱美酒、音乐和汽车，并且指出自己尤其想看看那些拥有相关设施的房子。那两栋带有老奶奶套间的房子都拥有大酒窖、非常昂贵的家庭音响系统以及可停放四辆车的车库。琴吉请房产经纪人当着佛瑞德的面大肆吹捧这些特征。房产经纪人的确依此行事，而佛瑞德也上钩了。那天考察结束时，他的心情明显地要好于当天开始考察的时候。

回到家后，琴吉在自己一个人待着的时候拿出那张纸，继续在上面写下了下述内容。

7. 可选方案

- 母亲搬入同住
- 敬老院（对母亲而言太难接受。）
- 为母亲安排全职住家的陪护。（必须有一个全新的场所；原住宅楼梯太多。）
- 搬入带有老奶奶套间的新房子。

琴吉排除了第二个可选方案。她不愿意让母亲的噩梦变为现实。

现在是时候对可选方案进行评估了。琴吉希望首先由自己来进行评估，因为她必须考虑是否有哪些难题会让佛瑞德赶到不舒服。之后她将与佛瑞德一起来对所有的可选方案进行筛选，那时的结果或许就会存在稍许差别。但她希望自己对那些可选方案有一个准确的把握。

虽然意识到自己所处理的信息无法完全地量化，琴吉还是决定不管怎样都要使用数字来处理这些信息，以看看那是否可以让自已得出正确的结果。她开始列出所有对自己而言重要的考虑因素，以及这些因素对决策的重要性（她决定采用百分制）。她再回顾了一遍自己所列出的隐含价值，并且做出了以下的思考：

- “对母亲的责任”：她理解这是指关心母亲的舒适度和照顾情况。这是两种完全不同的考虑因素，因为她的母亲可能在某种情况下会更加舒适，但在另一种情况下可以获得更高质量的照顾。
- “对佛瑞德的责任”：她理解这是指关心丈夫的开心和幸福情况。
- “我的精神状况”：这是指自己的心情和压力水平——这本身在一定程度上是一种道德思考，因为（在所有其他条件相等的情况下）她认为自己有责任关爱自己。但她希望将这点与自己身体或物质的舒适程度区分开，她会在决策中将后者单独列出。
- 她的丈夫明确地指出在决策中两人的婚姻会受到强烈的影响，所以“我的婚姻”也出现在她的清单上了。她不希望佛瑞德现在看到这个清单，而这是主要的一点。
- “自尊”指她对这些责任的履行情况的自我评价。她认为这点已经包括在了自己对母亲和佛瑞德的责任当中，而她不想重复进行计算，所以她将这条从清单中划去（琴吉自尊的重要性将通过她对其他考虑因素的权重设置来体现）。
- 她最开始时在隐含价值清单中划掉了金钱，因为她认为金钱限制可能不会有重大的影响。不管如何，她热衷于根据更重要的考虑因素来做出正确的选择，而且不太在意成本。但是佛瑞德早已经因为成本昂贵而反对了至少一项可选方案（搬迁），而且她也希望能和佛瑞德一起来做出决策，所以她认为应该在隐含价值清单上包括“成本”这项，虽然她计划给该项的权重设置为0。

佛瑞德早已经提出对自身舒适度和方便性的担忧。琴吉在考虑这点时意识到虽然这些并不属于道德方面的考虑因素，但决策会影响到这些因素，而且她自己对此并非毫不在意（虽然她猜想佛瑞德对此的介意程度要超过自己）。所以她也决定应该对这些因素加以考虑。她认为“舒适度”包括了三个方面：他们对所居住房子的喜爱程度、对小区的喜爱程度以及与朋友们住所的相隔距离。“方便性”只是指选择任何可选方案可能带来的麻烦数。

在进行了众多思量后，她决定给这些考虑因素设置以下权重，如表5—3

所示：

表 5—3 琴吉的权重设置

考虑因素	权重
母亲的舒适度	100
对母亲的照顾情况	100
佛瑞德的幸福和开心	40
我的精神状况	30
我的婚姻	60
成本	0
房子的舒适度	10
小区质量	5
与朋友们的邻近程度	5
方便性	2

琴吉承认相比自己的婚姻而言，她更在意母亲的舒适度和照顾情况。换言之，她认为自己对母亲的责任要比对丈夫的责任重大。这是另一件她目前不希望佛瑞德了解的事情；但是她认识到应该在自己脑子中对这些考虑因素的重要性加以排列，以备不时之需。

她现在根据各个方面对每个可选方案进行打分（十分制，因为她认为自己无法进行再细化的区分），并且将得分与权重相乘，然后进行汇总。表 5—4 中列出了计算结果。在琴吉看来，搬入带有老奶奶套间的新房子显然是最佳的选择。

表 5—4 琴吉的打分结果

考虑因素	权重	母亲搬入同住	为母亲找一座新房子并安排全职住家的陪护	搬入带有老奶奶套间的新房子
母亲的舒适度	100	8	2	10
对母亲的照顾情况	100	9	9	9
佛瑞德的幸福和开心	40	0	10	6
我的精神状况	30	1	2	3
我的婚姻	60	1	10	8
成本	0	10	2	4
房子的舒适度	10	8	8	8
小区质量	5	10	10	8
与朋友们的邻近程度	5	10	10	3
方便性	2	10	8	8
总分	352	1 490	2 356	2 981

在本分析中有两点值得注意。首先，琴吉非常认真地对待自己的责任。她给责任设置了相当高的权重。她确实关心他人。这是拥有强烈道德感的人所具有的特征。当然，她并不是殉道者。她也明显地关心自己的精神状况。同时虽然她在决策中没有为纯物质因素设置很高的权重，但也并非漠不关心。其次，她注意到自己并不是衡量佛瑞德对所有这些可选方案的感受的最佳人选。这个最佳人选应该是佛瑞德自己。她在此只是猜测和估计。她希望得到佛瑞德的意见，但是不希望让佛瑞德看到自己的打分，因为当他知道琴吉将母亲摆在丈夫之前，而且若有必要会以婚姻为代价来照顾母亲时，他定会感到伤心。

琴吉也请佛瑞德进行了同样的工作（但小心地用“琴吉的幸福和开心”来替换了“我的精神状况”，因为后者隐含着一种被夹在母亲和丈夫之间的愤怒感，这会让佛瑞德生气）。她请佛瑞德对考虑因素的清单进行补充，以免有所遗漏。佛瑞德问她将自己的“幸福和开心”和婚姻、所居住房子的质量等区别列出是什么意思。他同时也希望知道如何将酒窖和音响系统等列在考虑因素中。她解释说“佛瑞德的幸福和开心”是指总体的心情和压力水平，而不是物质的舒适度，虽然可能某个可选方案在其中一个方面得分高时在另一个方面同样可以得到高分，因为两者是相关联的；但两者之间还是存在稍许差别。她建议佛瑞德将酒窖和音响系统这些方面归属在“房屋质量”中。在查看了琴吉所列出的隐含价值清单后，佛瑞德认为已经包括了所有重要的考虑因素。

但是佛瑞德提出了一个重要的反对意见。他希望评估敬老院这个选项。琴吉解释说在她看来这个选项过于冷酷，她希望将此排除。但佛瑞德认为既然要这样来评估和计算的话，那么最好还是全面一点。而且如果敬老院这个方案那么糟糕，那么不管如何都会落选。琴吉同意了他的意见。表5—5列出了佛瑞德对所有可选方案的评估。

表5—5 佛瑞德的打分结果

考虑因素	权重	琴吉母亲搬入同住	为琴吉母亲找一座新房子并安排全职住家的陪护	搬入带有老奶奶套间的新房子	将琴吉母亲送入敬老院
琴吉母亲的舒适度	10	5	8	9	8
对琴吉母亲的照顾情况	10	5	10	7	10
我（佛瑞德）的幸福和开心	80	0	10	8	8

续前表

考虑因素	权重	琴吉母亲 搬入同住	为琴吉母亲找一 座新房子并安排 全职住家的陪护	搬入带有老 奶奶套间的 新房子	将琴吉母亲 送入敬老院
琴吉的幸福和开心	60	1	6	7	0
我的婚姻	60	1	8	9	1
成本	20	9	3	5	7
房子的舒适度	70	8	8	7	8
小区质量	20	10	10	8	10
与朋友们的 邻近程度	10	10	10	4	10
方便性	10	8	10	6	10
总分	350	1360	2860	2610	1980

佛瑞德的评分有几个有趣的特征。首先，他并不那么关心他人。他有点自私和贪图享受。他更在意自己所居住房屋的舒适度，而不是妻子的幸福和快乐。他对岳母的舒适度和照顾情况关心甚少。他最在意的（令人惊奇！）是自己的幸福和开心。琴吉在看到佛瑞德的权重设置时泪水涌上了眼眶，因为这些权重设置清楚地体现出了佛瑞德的本性，而她却一直在努力欺骗自己。但在一定程度上她佩服佛瑞德的诚实，而且佛瑞德给她的幸福和开心，以及两人的婚姻设定了很高的权重，这让她稍有安慰。她同时欣慰地注意到佛瑞德也认为敬老院这个方案并不怎么样。虽然佛瑞德自己对这个结果很是诧异，但在进一步的思考之后他承认这是事实。他清楚明白将琴吉的母亲送入敬老院会让琴吉感到痛苦，而且会给两人的婚姻带来严重的伤害，因而会给他的心情和压力水平带来轻微的影响。虽然他不赞同琴吉所认为的母亲在敬老院会很难受，但这种分歧并没有严重地影响到他对可选项的评估，因为他给琴吉母亲的舒适度所设置的权重非常之低。

到目前为止，显然就是在两个可选项之间进行选择：即为琴吉母亲找一座新房子并安排全职住家的陪护，或者搬入带有老奶奶套间的新房子。在佛瑞德的评分中，前者得分最高，后者排名第二。而琴吉对方案的排名正好与他相反。现在是时候将两个评估结果进行统一了。佛瑞德坦然承认对他和自己的妻子而言，他更关心自己的幸福和舒适感，而不是自己的婚姻或妻子的幸福。他的这种无情也使得琴吉不再隐瞒相比于佛瑞德的幸福或两人的婚姻而言，她认为母亲的舒适度和照顾情况更为重要。

剩下的问题就是如何综合这两份评估。在琴吉看来这存在两个问题。首先她不相信佛瑞德会对自己的道德责任给予应有的关心和重视。一想到他相对较弱的责任感可能会战胜自己相比较强的责任感，她就觉得反感。她认为从根本上来说，这是一个道德决策，而且她相信相比于那些道德白痴来说，重视道德思考的人的观点应该更为重要。她的确认为佛瑞德的道德感缺失和对自私的放纵让他从根本上来说是一个不幸福的人。他的快乐都只是短暂的，他也明显地缺乏自尊，而且他一生中的绝大部分时间都阴云笼罩。他真正需要的是锻炼自己对他人的关心。但是否可能说服他明白这点呢？他是否可能同意让琴吉对可选方案的评估在他们集体的决策中占据更重要的位置呢？不一定。但不管怎样，虽然他并未能做到特别关心他人，但他也不是一个反社会者，不会对他人的一切都毫不在意。他的道德感的确比较弱，但并非不存在。琴吉可能不赞同佛瑞德所设置的权重，但她并不认为自己有权去反驳。

琴吉所考虑的第二个问题是她和自己的丈夫在一些评估上存在分歧，而其中最重要的分歧与母亲的照顾情况和舒适度有关。例如琴吉给母亲接受住家护理的舒适程度仅给出了2分，但佛瑞德给出的分数是8分。琴吉肯定相信自己比佛瑞德更能判断出母亲的舒适程度。但她是否愿意冒险来就这点进行争论呢？

琴吉决定先看看如果将这两份评估表面的分数相加会出现什么情况。她注意到两人所使用的权重总数相差不大：自己所设置的各项权重总数相加为352，佛瑞德的为350。如果准备将两份评估得分平等对待就必须将各人的打分转换为“标准分”。最简单的办法就是将每个可选方案的总分数除以其总权重。再将两人的标准分相加就可以了解到每个可选方案的总得分，如表5—6所示。

表 5—6 综合打分结果

	为琴吉母亲找一座新房子 并安排全职住家的陪护	搬入带有老奶奶 套间的新房子
琴吉的打分	2 356	2 961
琴吉的总权重	352	352
琴吉的标准分 (A)	6.69	8.43
佛瑞德的打分	2 840	2 610
佛瑞德的总权重	350	350
佛瑞德的标准分 (B)	8.11	7.46
综合得分	14.81	15.93

综合得分的结果对琴吉所优先选择的可选方案有利，因此她可以接受民主的方法来将两份评估结果进行综合，从而避免了与佛瑞德争辩他是否认真对待了自己的道德责任或者谁更了解自己的母亲。

为了便于分析，假设民主的方法导致了两个可选项的得分相等，或者对佛瑞德所偏爱的可选方案有利。那怎么办？琴吉也许可以适当地提出佛瑞德应该遵从她对自己母亲的舒适度和照顾情况的打分，而且他们应该遵从对方对自身的幸福和快乐的打分。这些调整不仅会使第二个可选方案在综合两份评估结果后更具优势，而且会改变佛瑞德的优先选择结果。佛瑞德和琴吉都会优先选择搬入带有老奶奶套间的新房子，而不是为琴吉母亲找一座新房子并安排全职住家的陪护。

最后，假设佛瑞德的权重和打分严重偏向于自己的物质享受和方便性，以致于不管采用什么方法来综合两人的评估，最终都将迫使琴吉不得不接受极不讨人喜欢的另一可选方案。在这种情况下，这些计算仍然具有极大的意义，因为那可以明确地告诉琴吉她必须考虑另一个可选方案，即“离开佛瑞德而去和母亲一起生活”。这场计算让她对自己一无是处的丈夫有了新的了解，她可能会降低自己对“佛瑞德的幸福和快乐”和“我的婚姻”所设置的权重，那样她的新可选方案的得分将会非常高。

这整个流程并不简单。如果不够认真和仔细，很多时候会步入歧途。其中一种危险就是未能注意到两项或多项表面独立的隐含价值其本质相同，从而导致某些考虑因素权重设置过大。这点佛瑞德和琴吉做得很好。如果佛瑞德坚持要在“房子的舒适度”之外针对酒窖和音响系统这些设施单独打分，那么他对可选项的评估将产生严重的偏离，因为那些设施本身就是房子舒适度的重要组成部分。

另一个危险就是列出过多的隐含价值，从而导致某些考虑因素的权重过低。佛瑞德和琴吉也成功地避免了这种错误。琴吉对母亲的照顾情况和舒适度所设置的权重均为100，清楚表明了她对此非常重视。如果她列出一长串的隐含价值并设置权重，那么所有权重的总和可能会达到（比如说）600，而不是352。如果出现这种情况，她对母亲的责任将无法按照其意图有力影响到评估结果。为了避免出现这种情况，她曾在脑海中思索其他所有因素的重要性是否只是略高于母亲的舒适度和照顾情况的一半。事实的确如此。

琴吉和佛瑞德同时都意识到他们所进行的数字计算并不精确。他们所量化的东西并没有自然单位，而且他们的判断都不可避免地以一定的

经验为基础。他们在综合和统一这些数字时所采用的方法会放大其基本思考架构和初始信息中的错误。所以最后他们都认真地思考了一个问题：“这个评估流程是否清楚地体现了我脑子内的想法，我的内心和大脑是否都认为其最终结果正确？”对琴吉而言，答案肯定是“是”。但佛瑞德最初并不能确认，尤其是养老院那个方案在自己的评估结果中表现那么差。但在进一步的思考之后，他认识到那个方案之所以对他那么有吸引力是因为自己过多关注了某些隐含价值（例如方便性），而没有能够把握全局。虽然数字计算在一定程度上是人为的，但有效地帮助了他整理自己的偏好，并且避免了与妻子之间不必要的斗争。

从哲学的角度来看这种计算不伦不类。它既未遵循正统的道义论分析方法来根据道德规则或原则对可选方案进行评估，又没有完全依照后果论的方法。它在形式上隐隐约约地类似于边沁的“快乐计算法”，但并没有单纯地企图让相关各方的快乐最大化。它有意地努力将责任和原则综合考虑在其中，但在此过程中容许与其他责任和原则，甚至是非道德性的考虑因素进行均衡。这是一种效用最大化（毕竟佛瑞德和琴吉企图在此优化可选方案）；但是在本案例中“效用”明确地包括了忠于一定原则和责任的重要性。

从道德哲学来看这是一种异端。而将此作为一个案例，我做好了准备接受来自哲学家们的抨击。但我希望能表明两点，一点有关于应用，另一点有关于原理。关于应用的一点就是这个方法是我们在大部分时间内处理所有决策的最佳可用方法。我们同时关注了规则和后果。道德会告诉我们决策的相关信息，但并未能完全排除其他考虑因素。并非人人都是德雷莎修女（Mother Teresa）。如果能综合规则和后果，并且在决策中考虑到道德和非道德方面的因素，我们也许可以同样清晰地、系统性地来进行决策，而这个方法完全符合该标准。

关于原理的一点是如果道德推理不能适用于正常的（且强大的）直觉和应用，那么推理方法肯定存在某些错误。道德理论可以被视为一种对我们实际道德感的描述，就如同对语法规则进行整理和阐述以体现我们的语法感。我对康德和边沁的理论挑刺是因为他们的理论无法适应于强大的道德直觉。而我在该案例中所提出的道德思考的方法完全可以适用于二者。

没有充足的理由能证明道德决策和方法决策截然不同。两者主要的区别在于真正关心他人的人会认真对待自己的道德本能，因而在思考时

会重视这些本能。但解决问题就是解决问题，不管所面对的问题是否是道德问题。如果你是那种会认真对待道德决策的人——为了你的自尊和幸福你也应该如此，这是人类的一种本性，而且抑制人的本性必定会带来痛苦——你应该发现处理道德决策的方法与进行非道德性决策的方法完全一致。

不管如何，纯粹的方法性决策肯定不会比道德决策更值得关注。相反，当你希望做正确的事情而不单单是满足自己的需要时就应该更加地小心和谨慎。



❖ 第6章

男性和女性的决策差别

截至目前，她已经在队伍中打了三个赛季，但男性队友们仍然不信任她。他们知道如果让她在接住一个飞来的球和拯救一个婴儿的性命之间进行选择，在她的心灵深处可能会选择后者，而根本不会考虑到是否会有人上垒。

——戴夫·巴里 (Dave Barry) 《体育为什么会枯燥乏味》
(*Why Sports Is a Drag*) (戴夫·巴里的力作)

【案例】来自不同星球的人

杰克和吉尔在各自的公司都工作顺心，他们会相约一起爬山。两人都喜欢滚轴溜冰、外出就餐和看电影。他们两人深爱着对方，是幸福家庭的真实写照。

一天晚上，两人一起前往杂货店购物。购物之旅最开始非常开心，两人的心情都不赖。但当两人走到第二排货架中间时，事情开始出现了变化。杰克疾步走在前面，将货架上的瓶瓶罐罐杂乱地往篮子中扔，然后到处寻找更多的商品。吉尔请他等等，她把篮子里面的东西都拽出来检查价格，然后看看成分。“这件太贵了，”她说，“另一个品牌会更好。”“这个含糖太多。”“家里早有就很多这种东西了，我们不再需要购买了。”

最初杰克觉得很有趣，然后他开始有点反感。最终他发火了。到第四排货架时，他再也控制不住自己。“你认为我们应该在这花上一整晚吗？”他大声说。

“你要急着干什么?”

“我不着急。”

“但在我看来你很着急。”

“不，我没有。我们能不能快点?”

“难道你不认为在购物时应该仔细一点吗?”

“如果你结束购物之前就已经饿死了，那购物还有什么意义?”

“如果你帮助我的话，我们就可以早点结束购物。”

“你显然不需要我的帮助。你将我想买的东西一一否定了。噢，这里有 Pop Tarts……”

“它们热量太高。”

“看看，也许我应该走开，让你一个人在这购物。”

“杰克，我们应该一起做这些事情，这很重要。另外，我需要你的陪伴，也需要你的帮助。”

“但事实显然不是如此!”

“那好，我自己一个人来!”

事情逐渐恶化。每个决策都是一种新的刺激。到了第六排货架时，他们开始因为对方而气得要命。等到了收银台的时候，他们开始互不理睬。吉尔伸手拿自己的钱包，而杰克发脾气坚持要自己来付款。

从这个故事中我们看到不同性别之间典型的决策模式。很多配偶能在一起非常和谐的购物。有时如果出现不和谐的情况，那是因为男性而非女性购物过慢且过于仔细。你看到这里是否也会意地一笑呢?你就承认吧。

在对男性和女性的购物习惯进行对比之后，研究显示二者之间存在一些有趣的差别。相比于女性而言，男性一般购物速度更快，购物时更会凭借一时的冲动，对营养没有那么注意，而且花钱更多。简而言之，这些刻板印象——在卡通片里被过分夸大——具有一定的道理。它们也有助于解释为什么我们有时做出的决策结果很差，以及为什么决策有时会导致冲突。

我们始终都会遵循某些刻板印象，但可能没有哪个像性别刻板印象那样地成熟和常见。实际上，民间智慧称男性和女性的行为方式如此迥异，有时会让人猜测他们来自不同的星球。不管如何，这是约翰·格雷 (John Gray) 的畅销书籍《男人来自火星，女人来自金星：理解异性指南》(Men Are from Mars, Women Are from Venus: A Practical Guide for Impro-

ving Communication and Getting What You Want in Your Relationships) 的一个前提。本书以性别刻板印象为基础，证实并强化了这些印象，让这些印象给人们留下难以磨灭的记忆。本书异常火爆，带来了后续关于约会、爱情和性的一系列书籍，并且因此诞生了一个电视节目。一些关于火星/金星的书籍也制做成了盒式录音磁带，并被翻译成了西班牙语。这本书显然还被制做成了棋盘游戏，但是我从未在当地的玩具店看见过。甚至还出现了一些模仿它的书籍。我所喜欢的是《女人可能来自金星，但是男人的确来自天王星》(Women May Be from Venus, but Men Are Really from Uranus) 和《女人来自金星，男人来自地狱》(Women Are from Venus, Men Are from Hell)。

男人和女人难道有如此巨大的差别？若如此，这些差异是否会转变成不同的决策风格呢？如果真的转变成了不同的决策风格，那么其中是否有哪种风格优于对方呢？这就是我在本章中将探讨的主题。

我不得不在一开始就承认我所讨论的是一些敏感的问题。第一点，显然这些问题非常棘手且复杂，而且答案不太明了。我必须将许多内容进行简化，并且跳过众多其他的内容，而这些内容可能会导致误解或错误。第二点，这些问题会涉及到规范和政治。不管我说什么都必定会冒犯一些人。第三点，有很多人会坚称我没有能力来对这个话题进行讨论，因为作为一位男性学者，我从未在自己的研究中特别关注过性别，我也没有这方面的专业技术。也许更重要的一点就是，从那些潜在批判者的角度来看，对于从未以女性身份体验过这个世界的人来说，我无法代表女性发言。

这些反对意见肯定都具有一定的正确性，但我也能从三个方面可以弥补这些问题：(1) 我能阅读；(2) 我是一个具有判断力的人；(3) 我的同事中也有女性专家，她们友善地帮我审阅该章的初稿。我在本章中所表述的一切观点都没有能够逃过那位能力卓越的全职职业女性的认真审查。这也许意味着我总可以将自己的错误归结到他人的头上。

性别差异带来决策差异

我们发现社会强制性地每个人划分为男性或女性，并且对人们施加了巨大的压力——有时甚至是强迫进行手术——以促使他们在表面上不会产生性别混淆。鉴于这个原因，性别不单纯是一种生物学范畴的概念，至少在一定程度上也是一种社会属性。虽然生理上性别不明的人的

数量肯定超过你的想象，但事实上他们在整个人口中所占的比例非常小。那么若以近似的观点来看，我们可以假定每个人在生理上是男性或者女性。

社会性别则是一个完全不同的概念。社会性别很大程度上（有人也许会认为是完全）归属于社会建构的范畴。我们用这个词语来记录人们所表现出的行为特征。社会性别分为两类，分别是男性化的（masculine）和女性化的（feminine）。如果你让两个人分别列出男性化和女性化的特征，其结果不一定会完全一致，但至少会有非常类似的地方。大部分人会说“男性化”就是要勇敢、大胆、独立自主、意志坚强、头脑冷静、理性、有逻辑思维、有条理、果断、体格强健并且暴烈。而对于“女性化”，大部分人会说就是要安静、端庄、甜美、有魅力、细心、富有同情心、敏感、充满激情、富有创造力、直观、感情洋溢、具有依赖性、外表脆弱并且比较拘谨。好莱坞电影中所树立的男子气概的象征包括了克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood），阿诺·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）和约翰·韦恩（John Wayne），而女子特质的象征包括了英格丽·褒曼（Ingrid Berman）、奥黛丽·赫本（Audrey Hepburn）和玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）。

关于男子气概和女子特质有两点值得重点提出。首先，它们都是一种理想化的东西。在现实社会中，每个人身上都综合了这两种气质。没有人会单纯地只拥有男子气概或只拥有女子特质。惟一的问题在于两者的相对均衡情况。在《绿色贝蕾帽》（*The Green Berets*）中，约翰·韦恩也细心、富有同情心、而且敏感。在《蒂凡尼早餐》（*Breakfast at Tiffany's*）中，奥黛丽·赫本也独立自主和头脑冷静。很难想象还有哪个社会像乔治一世到三世统治时期的英国一样对男性化和女性化的典范那么重视，也没有哪种文学体裁像浪漫小说那样积极地展示男子气概和女子特质。简·奥斯丁的《傲慢与偏见》一书以英国乔治一世到三世统治时期的生活为原型撰写。但就在这本书中，本质上女性化的女主人公伊丽莎白·班纳特也意志坚强，而本质上男性化的男主人公达西先生也充满激情和感情洋溢。实际上，达西不同于其外表的内心思想斗争——他将此视为是一种性格缺陷（他认为头脑控制不了自己的心是一种缺乏男子气概的事情）——让他的形象更加生动和可信，而不会让人感觉到生硬和虚假。

这直接提出了第二个值得注意的方面：男子气概在社会中的地位要高于女子特质。（社会科学使用“父权制”来特指社会结构中有组织地器

重男性化而非女性化。)这句话并不表示说我们认为男性化就是好事,而女性化就是坏事。被称为“男性化”也很可能会被理解为一种侮辱。我知道很多女性并不认为这是一种友善的说法,有众多男性也不认同那是种很友善的表述方法。当我提到男子气概在社会中的地位要高于女子特质时,我是指权力、财富、机会和影响力的斗争中,男性化特征相比女性化特征更为有利,而且社会对男性化特征(例如倾向于使用暴力)的宽容度要高于女性化特征(例如倾向于根据情绪来做出反应)。玛格丽特·撒切尔(Margaret Thatcher)的强硬性格从未给她带来任何伤害。可是埃德蒙·穆斯基(Ed Muskie)的总统梦想因他在全美电视上的眼泪而破灭。

虽然每个人身上都会同时体现出男性化和女性化的特征,但在男人和男性化之间,以及女人和女性化之间存在显而易见的相关性。虽然也存在女性化的男人和男性化的女人,但是普通男人比普通女人更加男性化。关于这点很少有人会提出异议。

虽然如此,但当你继续问到“这种相关性是基于生物学特征吗?”这场讨论就变得令人不快了。换言之,你的问题就是男人的生物学特征是否会使其表现出更多的男性化特征,而女人的生物学特征是否也会使她们表现出更多的女性化特征?或者其相关性只是单纯的社会规范和惯例,比如我们在男孩和女孩非常年幼时就采用各种微妙和较直接的方法教导他们要如何举止得体?

之所以说这是一个敏感的话题是因为有些人抓住男人和女人之间的“生理”差别来为男女的不平等辩护。在真实的历史上,这曾是一种社会规范。女性被认为“缺乏能力”,而这被作为限制她们的社会、经济和政治权利的一种借口。这种现象几乎在世界各地都曾出现过。近如20世纪,在所谓开化的西方,女性在一定程度上没有选举权,因为她们被认为缺乏能力来了解公众问题并进行相关判断。

当然,有些文化和宗教煞费苦心,假称以男人和女人的生理差异为基础的性别角色并非“不平等”,只是“存在差别”。但这种说话过于类似那条古老的种族言论,即“隔离但平等”,我并不赞同。在种族歧视的美国南方和存在种族隔离的南非,黑人被与白人隔离开,但没有人会认为他们享受到了一点点表面上的平等。不管在世界上的哪个地方,你都会发现女人缺乏与男人同等的机会。女人占据了世界人口的1/2,但她们的工作小时数是全世界总数的2/3,只占全球1/3的雇佣劳动大军,收入仅为全球的1/10,所拥有的资产低于全球资产的1/100,甚至在政治、商

业和职业领域都欠缺代表和发言权。在一些地方，法律对女性的保护都低于男性。而在很多地方，女性完全处于男性的摆布之中。

不难理解为什么致力于男女平等的人认为在接受男女性之间存在生理差别上都存在巨大的风险。这是因为很多人无法区别“不同于”和“优越于”。在我看来，在男女性的生理差异和社会不平等之间没有逻辑的关联。男女性之间的什么生理差异可以证明男性应该拥有全球99%以上的资产？如果社会的不平等源自生物特征，那为什么塞拉利昂的性别不平等现象要远远显著于瑞典？从生物学的角度来看，难道全球各地的男人不应该差不多吗？女人不应也如此吗？在我看来，男女的不平等是社会所造成的。

生物特征是否预先就决定了社会性别呢？严格来说肯定没有。男性化的女人和女性化的男人的存在就可以证明这点。但很难否定两者之间存在一定的关联，只是我们可能永远无法知道其关联量。如果你希望了解“先天”和“后天”对社会性别形成的相对影响力就必须进行实验。你必须在一个社会性别完全中性化的环境中抚养众多数量的男孩和女孩，查看男孩们是否会倾向于表现出男性化的特征，而女孩们是否会倾向于表现出女性化的特征。但我们没有这种能进行试验的社会性别中性化的环境，而且是否可以设计这种环境也不得而知。即使可以，这种尝试也是违法的。人体研究对象道德规范禁止进行此类研究。所以我们能采用的最佳方法就是间接地来进行推断。

自然科学家坚称在生理性别和自然性别之间存在天然的联系。例如进化生物学家指出在其他物种中，雄性比雌性更倾向于为地位和权势而竞争，会使用暴力、谋杀和掠夺，注重理性而非感性，或者开辟自己的新天地。这些模式在黑猩猩这种人类的动物近亲上尤为明显。

神经生理学家告诉我们在男性和女性的大脑结构中存在一些有趣的差异，它们可能会影响到男性和女性在行为和技能上的差别。大脑中不同的组成部分有着不同的功能，而男性大脑内有部分构成比女性更大更复杂，反之亦然。男女性大脑构造的差别也许可以解释为什么女性更擅于语言而男性更具有空间感，或者为什么女性更擅长于同时进行数件事情，而男性更愿意一件一件地来做。神经生理学上的差别甚至有助于对女性的“直觉”进行解释。男性的大脑相比而言不擅于存储和处理细微的刺激，从而导致负责情绪或潜意识的脑内部分难以传达信息到负责意识的脑内部分。目前我们对此的了解尚且不多，但已经足以让我们怀疑神经学上的差异是否真实和重要。

另外还有荷尔蒙的差别。“男性和女性在生理上的差别主要是因为男性体内产生的睾丸激素是女性的10~20倍,”安德鲁·苏利文(Andrew Sullivan)写道,“这种化学物质对体格、行为、情绪和自我理解产生了深刻的影响。”苏利文对此有发言权。当发现自己体内的睾丸激素水平开始下降时,他开始通过注射睾丸激素来进行治疗。这种治疗立见成效,其结果具有深远的影响。

因为每两周接受一次睾丸激素的注射,而且激素会迅速离开血液,所以我基本上每天都可以感受到它的力量。在几个小时内,最多不超过一天,我可以感受到体内有一股干劲。它没有意式双浓缩咖啡所带来的精力那么明显,但同样的强大。我的注意力的持续时间缩短。在注射后的两天或三天内,我发现自己更难以集中精神写作,并且感觉需要进行更多的运动。我的头脑反应更加敏捷,但在判断时更为冲动。那并不像我面对众多观众发表演讲、第一次约会或者登机时的那种激动,它没有那么突如其来,而且它的持续时间更长。简而言之,我感觉到精神振奋。为什么?那似乎并不重要。

几天后,睾丸激素在达到顶峰后开始逐渐减少,感觉也稍有变化。我发现自己相比平常不再那么沉默寡言,而是更加唠叨。体内仍然存在同样的干劲,但好像更多地促进了内心活动而不是外在行为,而且更多地引发了欲望而并非自尊……

之后会带来愤怒。我始终希望压制或转移自己的怒火。我曾认为这是我个性中不可避免的一个部分。但看来我是错误的。去年年底,在注射了睾丸激素的几个小时后,我的狗挣脱了狗链去找丢在当地公园内的一块鸡骨头。我越追它越跑。在我重新抓到它时,它已经将鸡骨头吃完,所以我在它的屁股上狠狠地拍了一下。“不要打你的狗!”一个结实的男人冲我吼道,他离我只有几码远。我发觉自己也朝他回吼,用词不堪入耳……但我之前从未在公共场合中使用过这些语言,更不用提大声吼叫那些话了。他也大声回击,几秒钟后我差点动手打他。他退后几步并且溜走了。我昂首挺胸地走回家,而那条毕尔格猎犬满是悔恨地乖乖跟在我的后面。但半个小时之后,我意识到自己刚才是一个彻底的笨蛋,差点陷入了人生第一次公开的争吵当中。我发誓以后将睾丸激素的注射时间改到晚上。

男子气概和女子特质

截至目前，我所阐述的内容都显示出本章的标题存在错误。问题不应该是男性和女性的决策过程是否存在差异，而应该是是否存在男性化的决策风格和女性化的决策风格。毕竟决策风格是一种行为特征，而并非心理特征。如果社会性别差异在决策过程中有明显的体现，那么我们应该可以发现大量的男性在采用女性化的方法进行决策，而同时也有大量的女性在采用男性化的方法进行决策。尽管如此，所有关于社会性别和行为的文学作品都表现出它们在探讨男人和女人之间的行为差异，仿佛在社会性别和生理性别之间存在一定几近完美的关联。

但关于男性和女性的决策方法存在许多成熟且众所周知的言论。这些言论中的大部分与心理学家、社会学家和其他专家对社会性别和行为的观点相符。对这些言论进行探讨存在一定的意义，因为这些言论就像男子气概和女子特质一样是一种刻板印象，是对那些极端现象的提取、简化和夸大。对这些刻板印象的了解将帮助我们更好地了解自己，因为它们将我们个性中的细微特征加以强调和突出，虽然不是特别精确。

这些言论本身非常简单。男人被认为是头脑冷静的、理性的、逻辑的、高效的且果断的。他们注重理性而不是感性。因为他们从不回头看，所以很少会感到后悔。而女人是优柔寡断的，注重直觉并缺乏逻辑性。她们让感性妨碍了理性的发挥。她们在决定之前会苦苦挣扎，而之后会不断后悔做出了错误的选择。现在，我们立即可以看出这些言论非常愚蠢。如果要在沃尔沃（Volvo）和名爵（MG）敞篷汽车之间进行选择，女人会比男人更愿意选择购买前者。在这里哪个更理性，更具有逻辑思维呢？谁让感性阻碍了理性？谁将来会后悔？不过让我们暂时将这个问题放在一边。

根据那些刻板印象，男人在决策时会注重技术性和方法性。对男人而言，决策就是解决问题的一种特殊形式，是一种智力问题。问题的解决就是一种物质奖励，而完美解决问题就是精神奖励。两者都很重要。决策时间过长或者依靠他人进行决策都是无能和懦弱的表现。这也是为什么男人很少会去看安装说明书。而女人将决策视为一种建立关系的机会。她们会过度地进行商量，并且会为了让他人开心或加强彼此的联系而屈从于他人的偏好。她们对自己是否做出了正确的决策有点歇斯底里，而这只是她们希望得到肯定和安抚的一种可怜的伪装。

很可能没人会认为这些言论完全符合自己的状况。但很可能男人能更好地理解那些关于男性化决策风格的言论，而女人也能更好地理解那些关于女性化决策风格的言论。我们对社会性别和行为的分析可以告诉我们其中的原因所在。

1982年，卡罗尔·吉利根（Carol Gilligan）出版了一本具有开创性的研究书籍：《不同的声音：心理学理论与妇女发展》（*In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*）。虽然这本书未对决策进行如此深入的探讨，但就男性和女性如何处理一种重要的决策进行了大量的阐述，即道德决策。我们在上一章节中也就此进行了探讨。吉利根发现在男孩和女孩以及在年轻的男性和女性的道德心理发展过程中存在强烈且系统化的差别。在她的研究中，强有力的证据显示男性根据她所称的“正义伦理”（ethic of justice）来进行推理，即根据关于正义的、抽象的普遍原则，每个人都应该得到同等的对待。而同时在她的研究中，强有力的证据显示女性根据她所称的“关怀伦理”（ethic of care）来进行推理，即首要的责任就是避免伤害他人。在吉利根的研究中，女性明确地将自己视为关系网中的一员。在这个关系网中，他人的愿望和忧虑会对自身偏好的形成产生强大的影响。而男人将独立自主看得最重，并且希望在决策中获得最大可能的自由。换言之，男性倾向于从道义论的角度来进行思考，而女性倾向于从后果的角度来进行思考。吉利根的研究旨在提出对孩子们道德心理发展的主导理论——例如弗洛伊德（Freud）、皮亚杰（Piaget）、埃里克森（Erikson）的理论——无意间将男性化的道德推理风格错误地当做了“正常的”风格。从这个角度来说，对女性的道德发展而言，最好的情况就是发展受到阻碍，而最差的情况就是发生偏离。但吉利根的研究有一个意料之外的结果，那就是突出强调了男性和女性在社会发展变化中的重大差别，这些差别在关于男性化和女性化决策风格的刻板印象中也有清楚的体现。

（特别值得一提的是）吉利根的研究提出不同的社会性别在行为上的差异源自深层次的心理需求。男人的自尊不仅仅建立在其能力上，还有他人的赞美。财富、社会地位和政治权力都可以满足一个男人的自尊，因为从表面来看它们是成功的标志。如果他人也拥有财富和权力，那么你所拥有的财富和权力就没有意义了，所以男人的自尊在一定程度上建立在与他人相比更有利的条件上。简而言之，男人必须与他人竞争并取得成功，那样才会真正地自我感觉良好。所以当男人能修理好坏掉的收音机时会自我感觉良好。而当有人发现他修理好了坏掉的收音机并且说：

“天啊，你手太巧了！”他的感觉会更加好。而如果说“喔！乔花了一周时间来修理那台收音机，但没有成功！”那他的感觉会棒极了。

女人的自尊更多地建立在是否相信自己所做的事情对其一生是有用且重要的。“有用的”和“重要的”通常是关心他人的标准。正是通过帮助他人让很多女性得到了自我满足。大众的认可也会加强这个效果，但并非必不可少。实际上，这点还不够。一些女性始终认为自己是无用的人类，不管多少人告诉她们其实她们很优秀，也不管她们为他人做了多少善事。

我想再次强调这也是刻板印象。很多男性也通过帮助他人来证明自己的价值，他们并不在意自己是否有钱有势有声誉。很多女性也需要在公司内踩着别人的头往上爬。我想强调一点的就是我在此提出的区别并不是自我中心主义和利他主义的区别。虽然能力获得认可非常重要——做你自己——但并不表示你就不用关心他人，正如你应该帮助他人并不表示你不用关心自己。最近一份关于为什么女性选择护士职业的研究就可以说明这一点。在被问到为什么决定做护士时，那些女性给出的答案充分体现了吉利根所提出的“关怀伦理”，但更让人吃惊的是她们的自我赋权感。要满足人类对效能和控制感的基本需求有很多种不同的办法，而利他行为就是其中的一种。

【案例】当妻子面临整形手术

男人和女人的差别，以及男性化和女性化的差别在针对男女性之间的沟通所进行的研究中最为明显和有趣。德博拉·坦嫩（Deborah Tannen）在这个方面的探索无人能及。她1990年的畅销书《你误会了我：交谈中的女人和男人》（*You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*）中包括了大量的故事和轶事，介绍了男人和女人在沟通中所隐藏的危险和陷阱。本书最大的价值在于让我们清楚了解到不同的沟通风格不仅会造成男人和女人之间的误解，而且会导致彼此之间的伤害，即使他们内心有着最美好的意图。

让我们看看下面这个例子：

伊夫（Eve）刚切除了乳房肿块。手术后不久，她在和自己姐姐交谈时提到将乳房割开让自己心烦意乱，而看到缝合处时尤为觉得悲伤，因为缝针改变了她的胸部轮廓。姐姐说：“我理解。我在接受



这个手术时也是同样的感受。”伊夫也向朋友克伦（Karen）表述了这种感受，克伦说：“我理解。就像你的身体遭受到了侵犯。”但当地向丈夫马克（Mark）倾诉苦恼时，他说：“你可以进行整形手术将疤痕去掉，而且可以恢复乳房以前的形状。”

姐姐和朋友的回答都让伊夫感到安慰，但马克的答案不仅没有能够安慰到她，而是让她更为沮丧。她只是希望马克理解自己的感受，但她不仅没有得到想要的答案，更糟糕的是当她告诉马克这次手术让自己多么心烦意乱时，他竟然还建议她再接受另一个手术。“我不再接受任何手术！”她抗议道，“我很遗憾你不喜欢这个样子。”马克感到很是疑惑和伤心，他声明说：“我不介意，那对我根本不是问题。”她问道：“那你干吗让我去做整形手术？”他回答说：“因为你说乳房的形状让你很伤心。”

伊夫感觉自己有点无赖：马克在她手术期间一直那么支持和关心她。她怎么能因为他的话——“说说而已”——而对他大声斥责呢，要知道他所做的一切是无懈可击的。而她对马克话中所隐含意思的理解伤害了两人的关系。对马克而言，他的建议就是对伊夫抱怨的回应，这点是不言自明的；但在伊夫看来马克的话是一种无关的抱怨。马克认为自己在安慰伊夫不用担心伤疤，因为她可以将伤疤去掉。而伊夫认为马克对伤疤的处理建议表明他很在意这块伤疤。另外，伊夫需要的是一种安心，让她相信在她这种情况下感觉糟糕是正常的；但马克关于伤疤可以轻松解决的建议让她感觉到自己没有权利来感觉糟糕。

伊夫希望得到理解，但马克给她的是建议。他扮演的角色是问题解决者，而她所需要的只是对自己感受的一种安慰和鼓励。

这个例子生动地描绘了两种性别之间常见的沟通情况，同时也指出了坦嫩中心论点的一个错误。坦嫩认为男人在沟通时会展示其地位，企图保持独立性，并且避免失败。但女人在沟通时会希望建立并维持一种关系网以获得相互的肯定和支持，或者达成共识。我无法确定坦嫩的解释是否完全符合女性的感受，但作为一个数次阅读了坦嫩所有关于男性沟通问题的男人来说，我在数年前第一次接触该书时很是震惊。可是最近再次阅读时我发现这个解释完全不适用于她所列出的部分关于男性的例子。坦嫩提出男性的最终动机就是建立权力或获得自主权，她喜欢将这称为“原信息”控制。毫无疑问这点在很多情况下是完全正确的。毕

竟如果社会和他人的认可对男性的自尊而言有着重要作用的话，这种结果就必然会产生。但并非一切事物都涉及到自尊，而且不管如何，安慰自己的配偶也不失是一件好事，会让人开心。在这个例子中，马克与伊夫的讨论并不涉及到权力问题。他只是想提供帮助。他显然不是那种可耻的无赖，会利用妻子的胸部手术来提高自己的地位。

那么这中间还有什么问题呢？我想坦嫩其他的例子可以为此提供答案。我会再提供一个例子，然后也会介绍自己的一个故事。在此之后，我将用自己的方法来对坦嫩所描述的男性行为进行解释，我个人认为这种方法更为恰当。

坦嫩介绍了一对夫妻在车上的对话。女人问丈夫是否想停下来喝点水。丈夫回答说“不”，于是他们继续开车前行。之后，他了解到妻子之所以对自己生气是因为她希望停下来喝点水。她为什么不直接说呢？他觉得很奇怪。她为什么要绕弯呢？“我认为这位妻子之所以生气并非因为她没有能够按照自己的想法来，而是因为丈夫没有考虑到自己的想法。在她看来，她已经表示出了对丈夫愿望的关心，但他却没有去关心她的喜好。”

这个故事非常有趣，因为它清楚地告诉我们坦嫩如何来解释丈夫的“不”——他想自行其事。我并不清楚主人公在接受坦嫩采访时是否真的说了这些话，但他肯定不是坦嫩所阐述的意思。我相信大家都会认为男主人并非一个敏感的人，或者只是懒得去思考妻子的问题里面是否隐含着其他意思。也许它们是一样东西。但我猜想他对妻子问题的理解可能只是停留在其表面的含义。认为他在利用一个无关痛痒的问题来展示自己的控制权或独立性显得有点牵强附会。

这点在我一位密友的经历中尤为明显。这是该朋友在研究生院时所发生的故事。他是一位善良、诚实、正直的人。他的女朋友和他交往了很长的时间，但刚刚把他甩了。他感到孤单，想念女性的陪伴。他和几位女性进行了约会，但其中大部分都与他不太适合。虽然如此，他一度开始了一段颇有发展希望的关系。但不久，女方明显开始怀疑两人的关系是否会有未来。他们两人相互爱慕着对方，但她觉得自己必须改变。他认为一切进展非常顺利，而且希望继续保持这种关系，但也感觉到这段关系的结束指日可待。他企图隐藏自己的失望，但我们大家都可以看得出关系破裂之时他将因此受到伤害。

她最终给他打电话，尽量富有同情心地仔细解释说自己非常喜欢他，而且也很高兴有他的陪伴，但对地而言显然他们两个在一起不会有将来，

所以她“只希望做普通的朋友。”（顺便提一句，这些对一位年轻男子来说是最让人伤心和痛苦的话语。如果你想甩掉自己的男朋友，请只要简单地说：“你已经成为了历史，杰克。”）然后她说她认为两个人都可以自由地与他人约会。“嗯，我非常失望，”我的朋友说，“非常遗憾听到你这么想。显然我必须尊重你的愿望。你能给我介绍一些自己的朋友吗？”

她重重地将电话甩下，以致于他的耳膜差点都震破。几秒钟之后，她又再次将电话打来，一番破口大骂。她的尖叫和哭泣让自己的呼吸都变得困难。“你怎么能这么麻木不仁？”她问道。“我做了什么呀？”他提出了抗议，“你刚刚与我分手！你刚刚说我们都可以自由地与他人约会！”

后来当我们听到这个故事时都开怀大笑，虽然男人们的笑声要远远高于女人们。听到这个故事的女性都无一例外地对他的行为表示震惊，而且对女主人公表示同情。而男性均可以对他的错误表示理解。他们承认他的确感觉迟钝，但都认为有责任来安慰他，对他那无可指责的逻辑表示祝贺。他们的安慰方法就是拍着对方的背说：“那就是女人，谁也猜不透”，这就是在20岁刚出头的男性中经常可以看到的行爲。他希望同一位女性约会；她喜欢他但不想再和他约会；她所认识的其他女性可能会愿意和他约会；她可以帮忙将他介绍给其他女性。这与安东尼·特罗洛普（Anthony Trollope）的《菲尼亚斯芬》（*Phineas Finn*）一书中的情形完全一致。该书以男主人公的姓名直接命名。小说中，在劳拉小姐（Lady Laura）因为肯尼迪先生（Mr. Kennedy）而拒绝自己后，男主人公也请劳拉小姐为自己介绍新女朋友，而她也有足够大的魄力竟然接受了请求。

这个例子充分说明将男性的沟通目的理解为彰显地位和保持独立是一种彻底的错误。我的朋友只是希望能保持联系，而女主人公是那个寻求独立的人。

这三个例子有一个共同的主题：男性倾向于更注意语言的表面含义。他们会注意文字，但不擅长于了解其潜台词。其原因并不明了，也许是基于某心理学上的原因。也许是男性的大脑构造导致他们不擅于领悟和处理微妙的信息。也许可以采用一种进化论的解释：女性必须在父权社会中生存，如果冒犯了权势就会遭受灾难，而她们发现了共情的作用，因此她们会努力去预料他人的需要、愿望和愤怒，并且去查找那些难以察觉的线索。她们可能通过社会化或自然选择将这些技能传递给了自己的女儿。这一切不得而知。但可以这么说，通常而言，男性与女性相比在理解事物时更容易停留在表面。

显然这点对火星人和金星人而言同样正确。格雷列举了下述相关例子。

女人的说法

“我们从来没有外出过。”
“大家都不注意我。”
“我累得什么事也不能做了。”
“我想把所有事都忘得一干二净。”

“房间里老是乱七八糟。”
“再也没人要听我说话了。”
“没有一件事顺利。”
“你不再爱我了。”

“我们老是匆匆忙忙。”

“我想浪漫一点。”

男人的反应

“不对，我们上周才外出的。”
“我肯定人家会注意你。”
“真荒谬，又不是没人帮你。”
“如果你不喜欢自己的工作，那就辞职算了。”

“不是‘老是’乱七八糟。”
“我正在听你说话啊！”
“你是指我做错了吗？”
“我当然爱你，不然怎会跟你在一起。”

“才没有，这个星期五，我们很轻松呀！”
“你是说我不浪漫吗？”

在以上众多例子中，男人只会去理解女人话语的字面含义并做出相应的回答。格雷写道：“你看女人所使用的‘字面’意思多容易误导习惯于陈述事实和资料的男人。我们也看到男人的反应可能会引起争论。……即使常被男人误解，女人最常见的抱怨仍是：‘你未在听我说话吗。’”

当男人注意潜台词时，他们通常会误读。在格雷的例子中，“没有一件事顺利”的潜台词不是“你是一个完全的失败者”，所以“你是指我做错了吗”的回答是不恰当的。男人在这防御心理过强。但至少他企图去了解其中的潜台词。如果他只是去理解字面意思，也许就会回答：“不对，门铃还是好的。”而这些例子中最成功的回答应该是针对“我想浪漫一点”的反应。其潜台词基本可以肯定是“你不够浪漫。”

坦嫩本人敏于捕捉字面意思和潜台词的区别。例如她提出女性更倾向于进行“感情交流”(rapport-talk)，而男人常见的是“信息交流”(report-talk)。感情交流“是一种建立联系和交流关系的方法”，可以建立起彼此的信任和亲密关系、加强彼此之间的友谊、分享担忧和感受、解决缺乏安全感的问题，或者树立起自尊。而信息交流是传递信息。坦嫩提

出感情交流可以被视为一种“私人谈话”，比如在家中进行的沟通。而信息交流则可以被视为是一种“公开的谈话”，即使有陌生人参与其中也不会带来不快。坦嫩仍然坚持认为从女性寻求关系而男性寻求地位的角度来看，这两种谈话的差异就不难理解。“对大部分男人而言，”坦嫩写道，“交谈是一种在有着等级制度的社会中保持独立以及获得并保持地位的主要方法。实现的途径包括展示自己的知识和技能，或者在语言交流中通过讲故事、开玩笑或传授信息等成为众人的焦点。从孩童时期开始，男人就学会了如何利用交谈来获得并保持他人的注意力。”

听懂女人的潜台词

理发店内的男人和女人

(1) 女人

“喔，老天呀，我太喜欢你的发型了！”

“你真的喜欢吗？”

“喔，真难以置信！颜色太棒了！”

“你觉得它还行吗？我不是很确信。我想我应该让头发保持其天然的颜色，但那样太乏味了……”

“你开玩笑吧？你头发本身的那个颜色不太好。但红色真的很适合你。而且我喜欢你剪到刚刚齐肩的样子。我永远就不能这样剪，我要留着头发因为肩膀……”

“你在说什么呀。你的肩膀非常漂亮。我一直奇怪你为什么要遮着它们。不是说你留长头发不好看，但你从来没有把它们扎起来过。”

“唉，我不能那样做！如果把头发扎起来，我会看上去像一头水牛。”

“不，你不会。你的肩膀特别漂亮，你应该试试。”

“你真的这么认为吗？”

“当然。非常棒！我就不能这样做，因为我的头发太有个性。如果我将它留长并且扎起来，它们会自己散开，让我像一个被卷入龙卷风中的阿富汗人。我考虑过将头发留长后再烫一下，但我不是太肯定。你觉得怎么样？”

“烫发也许可以。你的头发太漂亮了。但我喜欢你现在这个发型，非常适合你。”

“谢谢。”

“我也要剪头发了。”

“你的头发看上去很好。”

(2) 男人

“剪头发?”

“是的。”

情感交流并非始终是这种友好的氛围。艾瑞克·伯恩 (Eric Berne) 在自己 1964 年的一本畅销书中特别指出了这点。该书名为《人间游戏：人际关系心理学》(*Games People Play: The Psychology of Human Relationships*)，对人际关系心理分析进行了探讨。伯恩列出并分析了众多别有用意的 (伯恩称之为“不诚实”) “游戏”，人们在这些游戏中扮演着一定的角色，并且最终形成了特定的模式。其中一个游戏就是“你为什么不一——是的，但是……”。伯恩写道：“该游戏在这些分析中占据了特殊的位置，因为它是游戏概念最初的起源。这是在其社会背景中第一个被拿出来分析的游戏，而且它是游戏分析中最古老的一个话题，所以最易理解。”

伯恩借用了下面这个集体谈话作为例子：

怀特：“我丈夫总是坚持要自己来修理房子，但他从来没有能够把哪件事情办好。”

布莱克：“他为什么不去参加一个木工的培训课程?”

怀特：“是的，但他没有时间。”

布鲁：“你为什么不给他买一点好工具?”

怀特：“是的，但他不知道怎么使用这些工具。”

瑞德：“你为什么不清一位木工来帮你做这些工作?”

怀特：“是的，但那样会太贵了。”

布朗：“你为什么干脆放手让他按自己的方式去做?”

怀特：“是的，但那样整个房子会垮下来。”

“这类交流，”伯恩写道，“之后一般就会进入沉默。然后最终格林会打破沉默，说一些类似于‘那就是男人，总是想展示一下自己多么能干’的话。”

伯恩强调游戏的目的在于征求解决问题的意见，而是拒绝它们：“优秀的游戏玩家会不断地拒绝他人的意见，直到他们都放弃为止，于是怀特获胜。”这是一种自我满足的游戏。拒绝每条建议“能给游戏带来些许快乐，”但“在其他所有人都绞尽脑汁思考可行的解决方案并最终对此厌倦了之后，沉默就会随之出现，那才是真正的高潮所在。这对怀特和其他人来说意味着怀特已经取得了胜利，因为她证明了其他人的能力不足。如果沉默没有掩饰，那可能会持续几分钟。在这个例子中，格林让怀特的成功只维持了很短的时间，因为她迫切希望开始自己主宰的游戏，而正是这个原因让她没有参与到怀特的游戏当中。之后在这场对话中，怀特也因为格林缩短了自己享受成功的时间而进行了报复。”格雷将格林企图开始的游戏称为“自问自答：拖拉的丈夫”，但这个与书中的第一个例子“你说糟糕不糟糕”类似。

这种感情交流更像是在进行地位竞争，而不是建立彼此的感情。怀特通过压低他人来提高自己的位置。请注意在这个例子和伯恩关于游戏的解释中，所有的人物都是女性。伯恩在书中并未解释为什么如此。这点非常有趣，因为在本书的开端，伯恩写道：“为简洁起见，本书中所描述的游戏主要从男性的角度着手，除非主人公均为女性。”显然伯恩认为“你为什么不——是的，但是……”这个游戏的主要使用者为女性。但不难想象男性也会使用这个游戏。实际上我自己经常使用这个游戏。男人们也会通过有建设性的感情交流来培养关系和加强联系（这正是大家聚在一起玩一晚上扑克或者与儿子一起钓鱼的真正目的。）因此我认为同一个谈话内容既可以是感情交流，也可以是信息交流。例如别人告诉我在更衣室内，女人们会大胆地、毫无遮拦地讨论自己的性生活，而且从不会撒谎。

那怎么来理解男性和女性的交流风格呢？一方面来看，交流的风格多种多样，而且男人和女人有不同的倾向。但显然不存在严格的规则，要夸大差别也并非难事。将男性和女性的交流风格背后所隐藏的动机过于简单化也是件轻而易举的事情。我们在描述和分析行为时都会介绍到刻板印象。我们必须始终提醒自己，刻板印象从其定义来看就是不正确的。我们会在自己身上多少发现一些刻板印象的影子，但如果发现自己完全符合某种刻板印象，那表明我们遇到了大麻烦，因为刻板印象从来都难以全部得到认同。刻板印象通常是负面的。它们所描述的是一种反面例子，不是一种典范。

所以让我们继续刻板印象这个话题，但要对它有正确的理解。我们

知道一般来说，男人和女人的行为方式存在差别。我们知道男人会倾向于采取男性化的行为，而女人倾向于表现出女性化的行为。我们也知道男人和女人有不同的交流风格。我们所了解的这一切显示关于男女性决策方法的言论具有一定的事实基础。但是我们也知道这些差别被夸大。现实生活中，人们身上同时具备男性化和女性化的特征，但刻板印象所描述的只是两个极端。我们清楚地懂得人们能够改变自身的行为，至少可以在边边角角上做改变。那么下一个问题就呼之欲出了：既然男人和女人倾向于采用不同的方法来进行决策，那么他们应该如此吗？

做决策，不能排除性别差异

在刻板印象中，不同的社会性别在进行决策时不仅在流程上存在差别，在内容上也有所差异。根据那些言论，男人喜欢自己来进行决策，速度越快越好，并且要尽可能少地利用他人的帮助，这样才能证实自己的独立自主、效力和决策能力。而女人会将决策视为与他人建立联系的机会，这与男性化的风格形成了鲜明的对比，因为你不可能通过匆忙决策和拒绝商量来与他人建立联系。在这两种情况下都是自我因素在作祟。虽然对男人和女人而言决策都是维持自尊的一个机会，但他们通过不同的方式来满足自尊心。

出于同样的原因，男人所追求的目标和物质可能会强化自己与他人的差别，证明自己的能力，并且象征着自己对大自然的征服。这也正是为什么男人喜欢购买电动工具的原因。女人更喜欢追求的目标和物质可以帮助她们相信自己所追求的生活是有意义的、重要的。那也正是为什么女人喜欢购买有关自我完善的书籍。

我认为在男人和女人所追求的不同目标上应该尽可能地不发表意见；我们应该去强调男女性在决策的隐含价值上所存在的任何差别，并鼓励大家发觉这些差别；我们也应该去消除在决策流程上因为社会性别而存在的偏离现象。从流程的角度来看，男人和女人应该采用完全一致的方法来进行决策。男性化和女性化的刻板印象都存在弊端，均不能保证带来理想的结果。但两者存在的弊端也有所不同，在一定意义上这两者是互补的。要弥补过于男性化的决策流程，方法就是要在决策过程中增添一点女性化；反之亦然。理想化的决策流程是没有性别特征的，而在本章最后这个部分里面，我的主要目标就是对此进行详细的阐述。

是否可能在决策时排除所有的社会性别差异呢？不可能。那是否是

最理想的情况？我认为答案再次是否。如果世界上所有的人都是中性人，这个世界该有多么地枯燥乏味，这就像如果世界上只存在一种文化，或者如果31冰激凌（Baskin-Robbins）只有一种风味的冰激凌一样。人们具有不同的风格。男性化的风格和女性化的风格都具有其内在的价值。关键在于欣赏而不是贬低每种风格。在政治变幻的情况下这一点是非常难以做到的。例如没有人会反对爱尔兰的民族节日，因为爱尔兰的文化不会对他人带来压迫或威胁。但人们有充足的理由来反对橙带党（Orange Order）穿行波达丹的天主教社区。新教教徒们也许可以欢庆自己的历史和身份，但这种欢庆的本质对他人而言具有伤害性。

我们离宣传社会性别差异而不遭致任何抨击的社会尚且很远。例如众多女权主义者都支持女性主义。除了努力减少在经济、社会和政治领域的性别不平等之外，她们也希望社会认可和推动关爱、关系、共情、相互赋权和非暴力。她们认为社会显然过于男性化。自由企业、小型政府、解除管制和权力发展所建立的是一个男性的乌托邦，推动了他们的自治、分离和自立。这也是为什么女权主义针对部分男性发起了那种敌对的回应。很少有男性会否认女性应该在社会中拥有同等的权利和机会，但有人认为女权主义是对男性化美德和价值观的威胁。因此他们做出了可笑的防御性的回应，称这些人是憎恨男人的“女权纳粹分子”（Femi-Nazis）。苏珊·法露迪（Susan Faludi）在《反挫：谁与女人为敌》（*Backlash: The Undeclared War against American Women*）一书中详细地对该种反应进行了概述。该书被批评为憎恨男性的书籍，虽然这种批评不公正，但也许不可避免。

同样有趣的是女权主义者对罗伯特·布莱（Robert Bly）《上帝之肋：一部男人的文化史》（*Iron John: A Book About Men*）一书的反应。该书被视为激发了所谓的男性运动（Men's Movement）。针对布莱的批评非常尖锐。她们谴责他藐视女性，并且嘲笑他是男权思想的辩护者。她们讥讽说男人应该分成小组聚集在荒野之中，赤身裸体只围着一块缠腰带，仅使用矛和弓箭来狩猎，大汗淋漓地围着一堆露天的篝火打着呼噜，这一切只是为了发现自己身上真实的“男性化”的自我。我确信布莱的批评者从未阅读过他的这本书。这本书中的讨论引人入胜且发人深思，讲述了对男人而言同时展现其男性化和女性化的特征何其重要。不管如何，里面没有什么呼噜或大汗淋漓。布莱不像是一个男权主义的英雄人物。他是一位不讲究外表的诗人，看上去就像是《激流四勇士》（*Deliverance*）中伯特·雷诺兹（Burt Reynolds）所扮演的角色。可是布莱担心现在西方

社会的男性失去了他们的男子气概，并且刻意地压制自己的男子气概。但不难理解为什么这种担心会引起女权主义者的反挫。对这些女权主义者而言，她们并不认为男人正在逐渐女性化，同时认为即使如此也不会是一件坏事。

【案例】男性化和女性化决策的缺陷

你不应该让自己的社会性别与天生的判断力发生偏离。男性化的决策流程存在以下缺陷：(a) 过于匆忙；(b) 对不同选项可能带来的结果缺乏足够的了解（这通常是因为未能了解他人的偏好或预计他人的反应）。女性化的决策流程所存在的缺陷包括：(a) 拖延时间过长；(b) 所花费成本过高。

深夜鲍勃和卡罗尔准备去参加一个晚会，他们两人对晚会举行地点均不熟悉。外面正在下雨。就在准备动身前，卡罗尔问鲍勃他是否知道怎么走。鲍勃称他有地址，那就足够了。卡罗尔问他是否至少应该带个地图。他回答说车上有一份地图。于是他们出发了，但不久之后就彻底迷路了。卡罗尔建议鲍勃停下来查看地图。鲍勃认为没有必要，他曾经没有地图也能将队伍带到溪山，所以肯定可以找到去晚会的路。一个小时之后他们发现自己在原地绕圈子。卡罗尔开始生气了。她抱怨说等他们到达时晚会可能已经过了一半。她坚持要鲍勃停车查看地图。鲍勃勉强地答应了，但地图怎么也找不到。

“你说你在车上有地图！”她大叫到。“我认为我有的。”他也大声地回了一句。

“那么开到那个加油站问问方向，”她建议说。

“我不需要方向，”他坚持着自己的意见，虽然这与事实并不相符。

“好，那我去问方向！”她说，并立即打开了车门，在磅礴大雨中横过马路去求助。

鲍勃过于固执。他让自强的男子气概失去了控制。他拒绝在动身之前花时间去了解方向，而且不愿查看并确认车上是否有地图以备用。他想尽可能高效地完成一切事情，也希望能独自包揽一切。但结果是他们迟到了，卡罗尔淋湿了，两人都冲对方发脾气，他要承受让妻子到加油站为自己问方向的尴尬，并且等他们两人最终到达晚会时都心情不佳，不可能再玩得尽兴。

这是一种明智的举动吗？当然不是。开车前往在市内陌生地点举行

的晚会并不是对男子气概的一种严峻考验。要是鲍勃能在出门时花上3秒钟进行思考，他会意识到如果提前了解具体的方向、确认车上是否有地图并在迷路后预计到妻子对他没有遵照意见提前进行准备会做出的反应等，所花费的精力会很少但回报可观。即使他对世界各地都了如指掌，那也仍然是SEU最大化的选择。他所需要的只是在决策时花上一点精力，并且考虑到妻子的偏好和妻子对最严重的后果（迷路）可能会做出的反应。

艾丽丝在邮件中发现一张广告单，所宣传的是一个为女性组织的自卫课程，每周二晚上进行三个小时，一共持续六周，费用为150美元。她一直认为自己体形有点走样，而常规的训练也已经变得有点乏味。这个课程能带来新的挑战 and 认识新朋友的机会，这点很是吸引她。而且如果深夜在公园内遇到伪装成牧师的抢劫者，她也能更好地保护自己。但她不能肯定自己是否可以学到有用的东西；不确定自己是否能成功地应对这项挑战；而且也不确定自己对武术有多么喜欢，因为她认为自己并非一个崇尚暴力的人。参加这项课程可能就意味着她在周二晚上要将自己的丈夫特德单独留在家里照顾开子们。她担心那是否会不公平。她也担心那样将减少自己在工作日里面与孩子们共处的时间，因为她要上班而孩子们要上学。她也不确信150美元的价格对于武术课程来说是否合理，而那是否又会给每月的预算带来不当的负担。

艾丽丝给她最好的朋友打电话，讲述了自己所有的担心。她的朋友认真地倾听，并且对她的担心表示了理解。艾丽丝请朋友和她一起参加，但朋友答复说不确定，她必须要考虑一下。

艾丽丝的姐姐给她打电话。她又再次讲述了整个故事，要知道她在接下来的一周半内向整个街区的人都讲述了一遍。最终，在收到广告单两周后，她问特德有什么意见。如果每周二晚上将他一人留下来看管孩子们几个小时，他会怎么想？这对特德而言没有问题。他认为费用如何？他的答案是看上去还合理。那每个月的预算呢？“你管钱，”他回答说，“你应该知道预算是否还有结余。”那他认为她是否应该参加呢？“取决于你自己，”他看着自己的表说。他认为她能学到什么东西吗？“也许吧，”他回答说。艾丽丝回答说她会认真考虑，她确信特德不提出任何反对意见就是一种无言的信号，表示他并不赞同。

艾丽丝征询孩子们的意见。他们也不在乎。这让她很是烦恼。那对她这位母亲来说意味着什么呢？她再次给好朋友打电话。她是一位糟糕的母亲吗？朋友随之对她进行了劝慰。一个小时后，艾丽丝解除了疑惑。

她对自己不是世界上最糟糕的母亲半信半疑。在挂了电话后她再次转向丈夫。如果她去参加这个培训班，他是否真的没有一点问题？丈夫提出他们早就针对这个话题进行过讨论。第二天她再次给好友电话确认。在众多商讨之后，她决定参加该课程。她按照广告单上的电话号码打电话过去报名，但该课程报名人数已满。

艾丽丝太过于犹豫。她所伤的脑筋远远超过决策本身的价值。她与过多的人进行商讨。她对家庭成员的话语想得过多。整件事情所花时间太长，从而变得没有意义。决策所涉及的只是如何度过周二的晚上，但她将这个简单的决策变成了一个人生的两难问题。整个决策过程只是在确认她的失败感和低效。她应该只给自己24小时的考虑时间，她应该最多就是咨询一下丈夫、孩子、姐姐和好友，而且最多每人一次（也许与好友商讨两次，如果她真的希望好友能一起参加这个课程）。如果能这样做的话，她也许很快就可以获得黑带了。

现在，事情的确还有好的一面：艾丽丝的痛苦也给了她一次建立和培养关系的机会。她的好友、姐姐和邻居都给予了意见，虽然丈夫和孩子们并未如此。这整个痛苦的过程也的确让她有所收获。这也说明在决策中花费一定的时间和精力是值得的，但不要过量。不管怎样，她错过了在柔道班认识一些新朋友的机会，而且她在该问题上所花费的时间过多，虽然培养了关系，但她也可以将这些时间花在更加重要、更具建设性的决策上。

从这两个例子不难看出在典型的男性化决策风格和女性化决策风格之间存在一条中庸之道。鲍勃应该花费更多的时间和精力来做出判断并考虑他人的优先选择。而艾丽丝应该在决策上少花一点时间，并且更多地关注自己真正的需求。在决策过程的早期为时间和精力做出恰当的预算，这将给他们两人都带来好处。磨刀不误砍柴功，花一定的精力考虑如何进行决策是值得的。决策的成本将得到降低，而结果将更加理想。

要了解男人和女人为什么应该以同样的方法来进行决策，最好先交换角色进行一场思想试验。让我们假设艾丽丝开车去参加晚会，而鲍勃来考虑是否参加武术班。我们也必须同时假设艾丽丝的丈夫泰德并不是刻板的男性主义者，或者他外出不在本市。否则他会坚持自己开车。

现在，因为女性在开车和找方向这种任务上并不会过于自大，所以艾丽丝自然会在动身之前就了解好方向并带着地图。如果泰德与她同行，她也自然会问他是否介意由自己来开车。她会考虑周到并准备周全，她

会准时到达晚会并且让大家都心情愉悦。她会采取鲍勃应该采用的方法。因为她并没有男性睾丸激素所带来的特有的毛病，所以她的决策将会完美无瑕。

同样，当鲍勃考虑是否在周二晚上参加武术课程时，他会思考自己可以从中学到什么，会考虑到成本，也会询问妻子和孩子们的意见，因为他认真对待自己作为丈夫和父亲应该承担的责任。不管决定怎么做，他都会一定的时间内做好决定，确保自己如果参加的话也能有一席之地。虽然体内有充足的睾丸激素，但他不会让这个简单的、一时性的、仅涉及生活方式的决策来体现自我价值观。他所面临的真正风险可能只有一个，那就是会只理解到妻子话语的字面意思。如果妻子说：“亲爱的，去做自己喜欢的事情，我希望你能开心生活。”这句话可能的真实含义是：“我会将你在周二晚上抛弃我视为你对我的拒绝，对我们关系的否定。”鲍勃必须从妻子的姿势、音调和用词上去查找蛛丝马迹。

亚里士多德精辟地总结说“过犹不及”。效率是一种优点，但如果过于追求效率，你的决策就会出现信息不全和考虑不周到的问题。矛盾的是你的决策甚至会因此变得低效。自强也是一件好事。但有时过于逞强就成了一种愚蠢的举动。在进行决策时与他人商讨是一种明智的举动，但不宜过分。能了解潜台词也是一个优点，但你有可能过于猜测潜台词而完全忽视了他人话语的真正含义。对大部分事物而言，高效决策需要注意比例和均衡。

现在有人可能反对说这本书中关于决策的讨论都过于男性化，而且这个错误不可挽回。不管怎样，我所介绍的决策是一种技巧，可以通过线性统计这种数学方法来很好地来进行分析，没有太多涉及到更不正式的、更直观的、更基于印象的、更不线性的、更不个人化的思考，显然对后者的价值也有所低估。后者与女性的理想情况更为相似，也更能引起女性的共鸣。我同众多其他人一样也曾赞扬男性化的思考方式并错误地认为那就是理想化的方式。

如果你也曾有以上这种感受，那就是一种误解，请再次阅读本书。（这会是一种测试。）从序言开始。在序言中，我极力澄清决策不是一种狭隘的技术工作，而是一种技术的艺术。我也劝告诸位根据自己的优缺点来调整决策方法，以扬长避短。请再次阅读这些劝诫。请思考相比于轻率地做出决定而言，对决策的认真思索是否会带来害处，是否会带来一定的有利条件。

我相信你会发现本书所介绍的方法和所提供的资源对男性和女性而

言具有同等的作用，对那些更符合男性化或女性化刻板印象的人而言同样地适用。如果说刻板印象存在任何正确性的话，那我们应该发现男性化的决策者更擅于线性信息分析，我相信所有人都应该培养这种技能。而女性化的决策者会更擅于进行信息收集工作，这对于高效决策而言同等重要。自我反省是一项至关重要的决策技能，而自我认识是关键的决策资本。根据刻板印象所言，女性在这两个方面都比男性拥有优势。对于男性而言，直觉和读懂潜台词的技能都是神奇的难以把握的事物，但是他们对微妙的线索也有高度发达的敏感度，正是这些敏感度帮助女性决策者做出更精确的判断并预测到他人的偏好和反应，而人们的决策通常在很大程度上正取决于这些偏好和反应。

简而言之，我在本书中所宣讲的决策是中性的，因为不管男性化或女性化的程度如何，男人和女人都可以同等有效地使用这些方法，原则上不存在任何障碍。



✦ 结语

培养决策习惯

德性分为两类，一类是理智的，一类是伦理的。理智德性大多由教导而生成、培养起来的（所以需要经验和时间），伦理德性则是由风俗习惯沿袭而来……

——亚里士多德《尼各马可伦理学》

(*Nicomachean Ethics*) 2.1

无法完美，但可以卓越

我们都曾听过“完美源自练习”这句话^①。胡说。我们都是人类，不管如何练习都无法达到完美。完美就是真正的无暇。完美的决策者永远都不会犯错。那样世界将变得多么地枯燥乏味！我们的努力目标还会剩下什么？我们还会为什么而懊悔？我们如何来自嘲？我们能对孩子们讲些什么故事？完美是一个过高的评价。

有时即使我们的决策无可指责，事情的结果却不甚理想。命运不时会阻碍我们，让我们感到卑微，提醒我们人类的身份，从而让我们循规蹈矩。

虽然完美是水中之月，是一种过高的评价，但我们中的大部分人还是希望尽可能地少犯错误。在这个最美好的世界里，这的确可以成为现实。如果我们无法达到完美并且不需要完美，至少我们可以追求卓越。

^①Practice makes perfect, 熟能生巧，也可译为业精于勤——译注

卓越是一个可以实现的目标。

那什么是卓越呢？古人对这个概念进行了大量的思考，其认真程度远超过现代。卓越在古希腊语中所对应的词语为 aretê。它意指争取达到完美，并且尽最大可能接近完美。在古希腊，这个词语在“卓越”之外同时也表示“美德”，这是因为希腊人认为这两个词语是相关联的。但现在我们并不认为如此。我们会说德雷莎修女是一位高尚的修女，麦克·乔丹是一位卓越的篮球手，但如果将麦克·乔丹称为一名高尚的篮球手，而将德雷莎修女称为一名卓越的修女，在现代人听来似乎有些奇怪。但对于古希腊人而言那一点也不为怪。或者我应该说只有“修女”和“篮球手”这两个词语对他们来说听起来有点奇怪。

在古希腊人的世界观中，万物皆有其场所、目的或功能。这就是我们所称的归宿或特定用处。例如医生的目的就是治疗疾病。能做好这件事情的医生就是卓越的或高尚的。医生如何学习治疗呢？一方面通过学习和实践，从而掌握关于疾病和治疗的知识。这就是理智德性。培养理智德性需要时间。但优秀的医生也要拥有一定的天份，这是无法通过教导来培养的。另外，她还有另一种德性，即伦理德性。这是一种正确的行为习惯，需要通过不断重复来获得和保持。这就完全符合那句不甚恰当的短语：“完美源自练习”。

但对人类而言，一种悲哀就是即使卓越的医生也无法治愈所有人。但那并非是因为疏忽或缺乏尝试。而是因为有时事情并不遂愿。如果一切遂愿，那她就会是一位完美的医生，而不仅仅只是卓越。

我为什么要讨论这个？在本书的最开始，我形容决策就是科技中所蕴含的一种艺术，即古希腊人所称的技艺。医学艺术就是这样一种技艺。按照希腊人的理解，修辞学和演讲术也是如此〔而且古希腊人对修辞学和演讲术的重视远超过现代人，任何人只要阅读过修昔底德（Thucydides）和柏拉图（Plato）的著作，再对比现代美国总统的辩论，都会理解并发出此类感叹〕。卓越的演说家懂得修辞学和演讲术的原则，即如何通过充分的理由来说服听众，以及如何以激情来打动听众。但他也必须拥有一定的天份，这是无从通过教导来获取的。这些天份包括揣摩听众、感觉他们的情绪、了解何时应该使用哪种风格最为合适并且根据具体情况灵活运用抽象的修辞学和演讲术原则等多方面的能力。优秀的演说家同时也了解自己作为演讲者的优势和劣势所在。他会充分发挥自己的优势，同时巧妙处理自己的缺点。经过对理论的系统化学习、认真的自我反省以及不断的练习，卓越的演讲者可以培养自己根据不同环境运筹帷幄的能力，并将这种能力变为

一种本能。这就是高效演说家的真实特征。遗憾的是这种艺术现在已经失传。

决策就是这样一门技艺。它是一种蕴含着艺术的技艺。要高效地进行决策就必须懂得一定的理论。你必须了解理想情况，熟悉不同的原则和策略，懂得金钱和概率，并且对心理学、哲学和社会学等领域有一定的了解。你同时也必须领悟决策在理论和实践上所存在的重要差别。你必须有能力来判断何时以及如何脱离理想化的情况。出色的决策者熟悉决策的方法，她不仅会注意方法，还会留意众多其他事物，例如自身的需求和愿望，自身作为决策者的优缺点，他人的需求和愿望，以及他人对决策可能的反应等。

决策技能在一定程度上就是发挥与生俱来的天份。我们有些人天生就比他人更擅于应对重大的任务。但即使天才的决策者也能从学习和实践中获益匪浅。如果你觉得这本书有用，那很可能是因为本书所介绍（或让你想到）的信息和技巧。这也是为什么本书可以被视为一种资源。我希望本书所探讨的各种问题和困惑可以帮助你熟悉这些信息和技巧。通过本书，你将会擅于发觉他人对金钱或几率的错误理解。你将能注意到人们因为使用不当的启发法或经验法则而做出无效的推断和估计。你将会发现在责任和义务相互冲突或者规则和后果所引导的行为方向不统一时，善良的人们也会不知如何解决道德两难问题，因而无所适从。你也会发现人们有意或无意地遵守社会行为的刻板印象并从而误入歧途。你会对他人在决策上的错误更为敏感，从而幸运地逐渐远离这些错误。

但这本书无法对你的自身进行分析。我曾强调过自我认识的重要性，也曾提出这是一项重要的决策资本。但只有你才了解自己是谁，自己会希望成为什么样的人，以及从一种人转变到另一种人是否可行。自我反省会是一种艰巨且痛苦的过程，但如果你希望成为高效的决策者，这个步骤必不可少。你需要思考自己希望得到什么，需要什么，在意哪些事情和哪些人，理解什么和不理解什么，为什么能揣摩或不能揣摩到他人，你是否擅长于数字，哪些事情容易做到而哪些不容易，以及是否会犯一些特有的错误。也许最重要的一点就是自我反省是无休止的。你应该不时地来重新思考这些问题，因为你处于不断的变化之中。你并不会愿意保持自己过时的、不准确的形象。

这点让我们回到习惯这个重要的问题。作为高效的决策者，你应该培养一定的习惯。自我反省是其中一种，也是最重要的一种。但培养其他习惯一样重要。例如，当决策相当困难或者非常重要而值得仔细分析

时，你就应该使用高效决策的九大步骤并建立起相应的习惯，这种习惯将成为你的第二大本能。不断思考每种策略所适用的环境，你就会熟悉这些策略，并且能本能地懂得每种策略的适用情况。培养自己观察他人重要的判断和估计，思考他人会预先提出哪些假设情况，或者思考他人采取了哪些捷径，这将不仅帮助你改善相关决策信息的质量，也有助于你帮助他人改善决策。培养自己习惯于思考是否有不同的方法来诠释问题或表述可选项，这将帮助你拥有懂得如何更好地说服他人的第六感。而查找聪明的营销伎俩可以帮助你发觉他人操纵自己决策的企图。习惯的众多好处数不胜数。

盲从常规的后果很严重

高效的决策者也懂得常规的价值。常规是指完成一定任务的常见的、规定好的程序。常规在现在具有一定的贬义。例如我们会嘲笑康德每天在精确的同一时间外出散步，而且遵循完全一致的路线。在我所处的国际政治领域，收集那些士兵或官僚主义者盲目遵循常规所导致的后果成为了一种小型产业。这中间存在大量有趣的故事。一些是悲剧而一些是喜剧。有些悲喜兼而有之。但我们轻易地忘记没有哪个复杂的机构能脱离常规而生存。我们每年都会听到少量关于人们盲目遵循常规而导致恐怖后果的故事，但也有大量人们每天遵循常规而从中受益的故事，只是我们从未听到。

康德对待常规的态度也许不完全符合现代 Y 一代自我表现、打破偶像和“想做就做”（“Just Do It”）的观点，但康德这么睿智的人为什么会对常规如此紧张还是值得思考。对康德而言，常规不单单是完成经常性任务的一个方法，同时也是一种自律的形式。虽然明知一些事情对自身有益，但因为它们具有难度，令人不快，或者会分散我们做其他事情的精力，我们所有的人都会拒绝这些事情。毫无疑问康德会更喜欢阅读和写作，而不是每天围着科尼士堡沿着同样的路线散步。如果他是个懒惰的人，将散步作为每天的常规会是一个促进健康的有效方法，而不需要——或者甚至允许——每天苦苦地思考应该怎么办。另外，他的自律也会促进自尊。自律方面的实践越多，也就越容易。意志力就像肌肉，锻炼越多越有力。

当一位哲学教授首次告诉我部分关于康德不同寻常的刻板生活的轶事时，我也为之大笑。我承认自己天性懒惰。在我 20 多岁的时候，医生

就开始劝说我要吃得更健康一点，要减肥，要定期进行锻炼，尤其是有我父亲因为心脏疾病而早逝的先例。我讨厌锻炼，这太困难了，也令人不愉快。坚持跑步的人宣称他们只要几英里的慢跑后就能感觉到情绪高亢，但我从未有过这种感受（或者是他们在撒谎，或者是我的身体欺骗了我）。但我发现吃得不健康、体重过重，而且生活中久坐不动也令人不愉快。我总是感到疲倦，背部也隐隐作痛，甚至适当的用力都感觉到困难。当最终意识到我应该改变生活方式时，我每次在做想做的事情（例如坐下来阅读或者吃甜面圈）和做应该做的事情（跑步或吃苹果）之间进行选择时都会感到痛苦。这种痛苦本身是让人厌恶的，而且我只会偶尔做出对自身健康有利的选择，但这种选择并不一定会带来行动。我在改善健康和恢复体重上没有切实的进展，而且接近于放弃尝试。

最终，有一天我想到了康德和他刻板的习惯。出于某种原因，这次我的反应是敬佩而不是取笑。我意识到康德有一定的道理。如果能够像他一样严格地遵守常规，那么我的问题就会迎刃而解。于是我下定决心建立定期进行练习的常规并且严格遵守。我同时决定建立起不同的购物和饮食习惯。我立即做出了这些决策。我不允许自己再考虑这些问题。我不允许自己放弃这些决定。之后我的心理和身体立即感受到了变化。自我感觉开始得到改善。而且这些常规越来越牢固，我也更容易从中发现乐趣。建立新的常规和习惯也变得越来越轻松。

当然，生活中任何事情都可能存在过火的情况。过犹不及。我在一个夏末发现了这点。当时我每天早晨固执地坚持自己在湖中游泳的常规，虽然下水的确很冷。不久我就患上了严重的支气管炎。医生虽然佩服我对生活方式的转变，但当着我的面大声质疑怎么那么聪明的一个人变得像个白痴。她是对的。我早就应该知道这点。我的确很了解这点，我只是过于注重遵循常规，而忽视了最初设置常规的目的。

【案例】当驾驶舱冒烟时

懂得何时应该坚持常规何时应该放弃并非易事。常规的存在是为了帮助我们有效地完成一些事情。但有时在一些情况下，坚持常规带来的坏处可能多于好处。例如假设你是飞行员，当你在驾驶舱内闻到烟味时，你应该怎么办？你是遵照预先制订的常规一条一条对照检查单来排除冒烟的原因吗？还是将手册掷出窗外（当然这只是比喻），尽快将飞机降落在最近的机场？

这正是瑞士航空公司 (Swissair) 111 号航班在 1998 年 9 月 2 日晚上所遇到的两难情况。他们当时正驾驶着宽体客机 MD-11 从纽约飞往日内瓦。大概在一个小时的飞行之后, 正当机组成员忙于为旅客提供晚餐时, 驾驶舱内的机组成员闻到了一种不同寻常的气味。副驾驶员斯蒂芬·洛伊 (Stephan Loew) 当时正驾驶飞机, 他让机长优斯·齐默尔曼 (Urs Zimmermann) 来控制飞机, 自己离开座位前去查看。但气味的来源难以发现, 而且驾驶舱内开始充满烟雾。机组成员宣布进入中级紧急状况 (“Pan, Pan Pan”^①), 并且要求着陆。机组成员最初倾向于掉头返回波士顿, 因为瑞士航空公司在当地有维修机构。但他们迅速接受了空中交通管制员的建议, 调转方向前往加拿大新斯科舍省的哈利法克斯, 这个地方距离更近, 而且 06 号跑道上排队等待的飞机已经快起飞。随着飞机高度的降低, 飞机驾驶人员带上了氧气面罩继续排除烟雾的起源。与此同时空乘人员开始收拾托盘并且在机舱内做着陆准备。但是机长认为飞机过大过重不适合在哈利法克斯直线进场, 要求允许转弯, 降低部分高度, 并且放油。在此期间, 他们仍在根据指定的检查单排查烟雾的产生原因。就在转弯中间机组成员突然宣布进入全面紧急状态, 并且宣布必须立即迫降。在当地时间 10:26, 空中交通管制员与飞机失去了联系。新斯科舍省小猪湾 (Peggy's Cove) 的居民报告说听到了飞机引擎穿过头顶的声音, 然后是一片沉寂, 之后就是飞机一头栽入大海时的爆炸声。机上 229 人全部遇难。

瑞士航空公司 111 号航班上的机组成员在决定遵循常规时是否犯了错误? 他们是否应该放弃烟雾检查单而尝试带着接近全满的油箱快速着陆, 虽然这可能违反了 MD-11 飞机标准操作规程的要求? 鉴于本次事故的最终结果, 我们也许会回答说是。但从当时的情况来说, 我们很难去肯定他们的判断存在错误。第一, 从机组成员和地面管制员的无线电沟通记录来看, 显然飞行员并未意识到情况的严重性, 一直到为时已晚。^② 第二, 虽然在驾驶舱内出现烟雾并不平常, 但也并非不寻常。在美国, 每天 (平均) 都会有一架商用喷气式飞机会因为烟雾而要求改变方向紧急降落。确切地说这是每天都发生的事情, 但很少会造成灾难。在大部分情况下, 机组成员能找到烟雾产生的原因并消除烟雾, 或

①“PAN PAN PAN”是一种无线电术语, 表示遇到紧急状况——译注

②在撰写本书时, 有权对事故进行调查的加拿大交通安全委员会 (Transportation Safety Board of Canada) 尚未确定事故的具体原因, 也未公开驾驶舱内的所有声音数据记录。

者按照操作指南安全着陆。第三，这些指南和烟雾检查单是为了确保飞机的安全。当然，所有的飞行员会认真对待烟雾——因为瑞士航空公司111号航班他们会比平常更认真——但迅速降落存在风险，就像在驾驶舱内充满烟雾的情况下尝试小心着陆也会存在风险。虽然部分飞行员的确将速度过快且重量过大的飞机成功着陆，但显然飞机着陆时速度越快，重量越大，其在陆地上发生致命事故的危险性也越大。如果他们让飞机直线进场而导致了大火，死亡人员将不仅包括机上所有人员，还包括了部分地面人员，那么批评飞行人员遵循常规的人肯定也会同样批评他们的冒失。

飞行员是否可以从高空带着接近全满的燃料直线进场呢？也许可以。飞行员已经通过飞机模拟器掌握了驾驶技巧。虽然如此，如果他们在充满烟雾的模拟器内训练时，飞机控制系统的灯光一闪一闪，或者一个接一个地失效，那么训练将会更有效果。但不管怎样，关键在于瑞士航空公司111号航班的机组成员是否有理由相信自己对危险飞行的知识比标准流程更能帮助自己让飞机安全地着陆。显然他们没有。他们并没有发现有任何较可靠的基数资讯提出在驾驶舱内出现烟雾时遵循标准流程比带着满满的燃料快速降落更危险。据我所知，没有这种信息存在。

但是媒体迅速地将本案例中的悲惨结局与其他例子中的圆满结局进行对比。例如在瑞士航空公司的灾难发生的三年前，联邦快递公司（Federal Express）的DC-10——MD-11的前身——的机组成员在从孟菲斯飞往波士顿的旅途中闻到了驾驶舱内的烟雾，但他们迅速成功地将飞机降落在一个自己并不太熟悉的机场。

联邦快递的机组成员——两位飞行员和一位飞机机师——迅速认定情况紧急，向空中交通管制员要求立即转向飞往最近的机场，并且开始高速的紧急降落。报警器显示DC-10货运飞机的机舱内可能有烟雾，在17分钟后，他们降落在了位于纽约州纽堡市的史度尔国际机场（Stewart International Airport）……

在瑞士航空公司的灾难发生的一个月前，国家交通安全委员会将驾驶舱内的声音记录检查结果公布在美国。结果显示联邦快递的机长以最快的速度决定迫降，即使这表示要违反标准流程。

结果也显示联邦快递的机组成员在匆忙决定迫降的过程中忽视了烟雾检查单上的众多事项。

联邦快递的机长一度告诉副驾驶员：“加速，不要让速度降低至250

(哩/小时，建议在根据烟雾检查单进行检查时应保持的速度)，我们现在处于紧急状态。”

在此之前，他告诉空中交通管制员：“我们必须着陆。我们必须在史度尔国际机场着陆。请给予引导。”

联邦快递 DC-10 正从田纳西州的孟菲斯前往波士顿，在离开史度尔国际机场 40 公里时飞行员通过无线电向空中交通管制员报告说“驾驶舱内出现烟雾……我们现在的高度为 3.3 万英尺，希望调转方向（前往最近的机场），我们现在需要降落”。但是机场位于飞机的正后方，飞机必须做 180 度的转弯，并且进行紧急迫降。飞行距离包括转弯约为 100 公里。

联邦快递 1406 号飞机在其向空中交通管制员报告出现烟雾的 14 分钟后降落。

不同于未曾阅读过本书的人，你会很高兴联邦快递 1406 号飞机有个圆满的结局，但也没有理由去批评瑞士航空公司 111 号航班的机组成员。你不能从单一的案例去一概而论。只有对可得性启发法完全健忘的人才会有不同于此的观点。

虽然难以去指责瑞士航空公司的飞行员忠于常规，但也许可以找到常规本身的错误。飞行员手册中紧急迫降的操作规程是否过于保守？烟雾检查单是否存在缺陷？也许。实际上，一些批评者已经提出瑞士航空公司飞行人员在排除烟雾产生原因时所采用的流程也许让情况更加恶化。理由就是飞行人员将内部线路磨损且放火的电路板开关开启和关闭，这实际上会引起或加剧驾驶舱内的火花。当然，这个理由取决于电线是否磨损。如果的确如此，那么毫无疑问我们将看到那些希望确定或逃避灾难责任的人如何小心翼翼地来发布并批评这个错误。但是法院是否会让一般认为能有效排除驾驶舱内烟雾来源的流程来承担灾难的责任呢？这将会引起众人的注意。至少那显得非常地不合逻辑。

截至目前，根据我们的了解，显然我们只应该将瑞士航空公司 111 号航班的悲剧视为一种警示，事情并非永远能如愿。有时即使是善良的、经过良好训练的并且经验丰富的人根据当时的已有信息做到了最好，也可能无法改变悲剧的结果。毕竟这就是为什么我们会使用“命运多舛”和“悲惨”来形容这类情况。简而言之，糟糕的结果并不一定是对常规的指控。

何时遵守，何时放弃

为了更好地使用本书所介绍的理论、技术和观点，你必须将其融入每天的练习。练习永远不可能带来完美，但肯定可以培养卓越。了解决策中的科学，并且掌握在具体的情况下根据你的价值观、目标和优缺点应用这些科学的艺术，那么你就能收获卓越。卓越的音乐家、卓越的医生、和卓越的演说家都必须懂得一定的理论，切实掌握与自己的奋斗目标相关的众多事实，了解自己特定才能的本质和局限，并且通过不断实践来保持（或者若可能，去完善）自己的技能。习惯可以帮助他们实现这点。从这点来看，决策和音乐、医学或演说术之间没有重大的区别。

这就是我在本书中希望介绍和阐述的决策观点。我们可以从决策的科学中学到大量的知识并获益匪浅，而且我从各种不同的角度对有关决策的众多研究进行了探讨，我认为这些研究不仅有趣而且有用。我确信良好的决策取决于对决策的理论、不同的方法、现实世界中的局限、策略和决策原则、数字、概率、心理学、道德推理和社会性别因素等各方面的了解。但正如无人能通过阅读书籍成为卓越的音乐家、医生或演说家一样，这本书可能无法帮助你成为卓越的决策者，其他书籍也无能为力。一切只能靠你自己。我希望这本书能成为你的一种资源——实用的提示和观点——给你带来帮助，但我相信本书至少能通过对决策的探讨帮助你具体了解到为什么决策不能被视为单纯的机械化工作。

总而言之，我们必须尽量对决策持有达观、开明的态度。

本书就此结束。

