

别 做 正常的 傻瓜

奚恺元 ©著

(Christopher K. Hsee)



机械工业出版社
China Machine Press

你知道投资时最容易犯的错误是什么吗？
你买东西有没有后悔的时候？
怎样才能使员工对企业忠诚？
你知道怎样交朋友吗？

吴信元教授善于发现人们思维深处的奥秘。一旦他把这些美妙的奥秘指出来，我们不禁会笑。为什么呢？因为我们意识到我们自己和参加他试验的人一样，犯着同样的错误；我们平常意识不到这些错误，但是一旦吴信元教授把这些错误指出来，我们就觉得这些错误是多么愚蠢。我们之所以犯这样的错误，是因为我们是正常人。但是如果你读了这本书，你就会离正常人远一点，而离吴信元教授近一点。他是一位与正常人不同的天才。

——理查德·萨勒教授 行为经济学、行为金融学创始人

正如作者所言，我们每天都在做决策，但是我们很少认真思考这些决策是否真正理性。本书运用行为科学的最新研究成果，深入剖析了日常生活中普遍存在的决策误区，因而对我们提高决策和生活质量具有很大的借鉴作用，值得大力推荐。

——许东晨 花旗银行上海分行副总裁

本书作者不仅分析了现实生活中常见的决策误区，而且还提供了针对性的“药方”，读后有一种“豁然开朗、茅塞顿开”的感觉。本书语言诙谐幽默，分析深入浅出，相信它对您的工作和生活将带来启迪和帮助。

——陈杭 中国国房助理网总裁

人生无时不处在决策之中，我们的成功与失败也全在于我们自己的决策，因此，非常需要运用行为科学的最新研究成果，对我们的决策进行理性思考，掌握决策的思想方法。

——袁天富 浙江省军区副司令员

阅读这本书，对思维是开拓，对智力是开发。

——董富平 中国农业银行监事会主席

上架指导：经济学、心理学

ISBN 7-111-14198-9



9 787111 141983

总策划：韩 森 (编辑热线：010-88379097)
执行策划：张晓静 杨然越
质量总监：邓成华
营销总监：张渝清
封面设计：吴 刚

北京市西城区百万庄南街1号 100037

购书热线：(010) 68995261

总编信箱：chiefeditor@hzbook.com

营销中心信箱：marketing@hzbook.com

www.hzbook.com
www.china-pub.com

ISBN 7-111-14198-9/F · 2106
定价：18.00元

别 做 正常的 傻瓜

奚恺元 ©著
(Christopher K. Hsee)

 机械工业出版社
China Machine Press

本书结合了作者十余年的教学经验，融合了诺贝尔奖得主及其他学者数十年的研究成果，用深入浅出的方法帮助你发现自己决策中的误区，从而使你比大多数人“少几分正常、多几分理性”。本书所涉及的决策范围很广，包括购买什么商品、和什么人结婚、雇用哪些员工、投资什么股票等等。除非你从不做决策，否则本书对你一定有所借鉴。

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

别做正常的傻瓜/奚恺元著. —北京: 机械工业出版社, 2004. 5
ISBN 7-111-14198-9

I. 别… II. 奚… III. 决策行为—研究 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 022905 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 罗云 版式设计: 刘永青

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 5.375 印张

定价: 18.00 元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

致 谢

本书是我在中欧国际工商学院访问期间完成的。我感谢中欧领导和教职员工的支持，并把此书献给中欧的10周年校庆。

本书的内容基于众多心理学家和经济学家的多年研究成果，我对他们深表感谢。在此，我还想特别感谢如下几位对我和本书有特别影响的人：

行为决策理论奠基人、诺贝尔经济学奖获得者丹尼·卡尼曼教授以及行为金融学和行为经济学的创始人理查德·萨勒教授。我从他们发表的论文书籍中获取了知识，也从与他们的个人交往中获取了灵感。

我的博士生导师罗伯特·艾伯尔森教授。他不仅是我研究方面的导师，也是我生活中的榜样。

江岚和张岩在我写此书的第一稿时起了关键的作用。她们帮我收集整理资料，并把我很多原来用英文表达的意思译写成中文。在此，我对她们表示由衷的感谢。

王颖颖，容忆，张芄，刘佳，包京京对此书做了精益求精的修正，有他们的帮助，我深感幸运。

你——正常吗？

乍一看这个问题是不是觉得很荒谬？先请看看下面两道题你是怎么回答的。

假设你得了一种病，有万分之一的可能性会突然死亡。现在有一种药吃了以后可以把死亡的可能性降到零，那么你愿意花多少钱来买这种药呢？请把你愿意出的最高价钱写下来：_____元

假定你身体很健康，如果说医药公司想找一些人来测试他们新研制的一种药品，这种药服用后会使你有万分之一的几率突然死亡。那么医药公司起码要付多少钱你才愿意服用这种药呢？请把你的答案写下来：_____元

你的答案各是多少呢？在我们所做的实验中，人们在第二种情况下索取的金额要远远高于第一种情况下愿意支付的金额。是不是和你的答案差不多？也许你觉得这并不矛盾，但是实际上仔细想想，人们的这种决策是相互矛盾的。第一种情况下你实际上在考虑愿意花多少钱消除万分之一的死亡可能，买回自己的健康；第二种情况是你要求得到多少补偿才肯出卖自己的健康，招来万分之一的死亡可能。两者都是万分之一的死

亡率和金钱的权衡，是等价的问题，客观上讲，人们的回答应该也是没有区别的。那么为什么两种情况会给你带来不同的感觉，而且使你做出不同的回答呢？这正是本书要向你揭开的谜底。

在本书中，我们将揭示许多正常而非理性的人在生活中、工作中、决策中所犯的一系列错误，就像上面两道题一样。我们将通过对这些不理性行为的分析，为你呈现背后的基本规律。这些规律是行为科学家经过长期的观察、实验总结出来的，就像牛顿定律阐述的是物理界的基本现象一样，我们的规律阐述的是“正常人”行为决策的基本规律。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，也许你自己还没有意识到，你所做的、正在做的、将要做的决策中有很多不理性的因素影响着你，甚至主宰着你，混淆你的方向，束缚你的手脚，使你有时离成功仅一步之遥却只能望洋兴叹。本书的目的就是帮助你揭开障目之叶，使你充分地认识到这些正常人所犯的非理性的误区，同时教你几招避免误区、纠正错误的妙方，让你少几分正常，多几分理性，“会当凌绝顶，一览众山小”，成为“聪明的少数”，让你比正常人不正常些，始终走在正常人的前列，提前到达成功的彼岸。

行为决策学

本书将要向你介绍的是一门名为“行为决策学”的科学，它是一门研究人在决策过程中的行为规律的科学，目前在西方，这门学科方兴未艾。它的用途相当广泛，不仅有助于个人

做出理性的决策，更能在企业管理、政策制定等方面发挥积极、显著的作用。

行为决策学现今已受到越来越广泛的关注和重视。近年行为决策学对经济学产生了很大的影响和冲击，2002年度诺贝尔经济学奖授予了行为决策学的创始人、美国普林斯顿大学的心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）教授。由此我们足可以看出，在这个传统经济学统领的世界，以行为决策学为基础的行为经济学正凭借其独特的洞察力、科学的论断、与实际生活更紧密的联系而为更多人所认可并逐步有了持续的发展。卡尼曼教授和他的长期合作者、前斯坦福大学教授阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky，于1996年去世）是以色列的两位心理学家，20世纪他们着重研究人们在不同领域内的判断和决策行为。通过大量的实验和研究，他们发现人们在判断和决策过程中有很多不理性的行为，并由此逐渐形成一个研究行为决策的崭新领域，他们的研究也成为行为经济学的奠基石。后来行为决策学受到越来越多的心理学家、经济学家的关注。二十多年前，现芝加哥大学商学院教授、经济学家理查德·萨勒（Richard Thaler）在他还是一位经济学学生的时候，看到了卡尼曼和特沃斯基教授的研究，当时他顿觉豁然开朗，用他自己的话来说就像一个在黑暗中摸索的人看到了光明。之后他将行为决策学积极地引入到经济学和金融学的研究中，开创了行为经济学和行为金融学这一行为决策学新的研究领域。这些新兴领域在开创之初，曾经受到传统经济学和金融学的藐视和强烈抨击，而如今，行为经济学和行为金融学业已成为学术界、工商管理界甚至政府经济政策制定等方面的一股强大力量。它们

用事实说话，剥去了理性人假设光鲜的外衣，揭示出许多传统经济学所没有发现或无法解释的现象。

本书的结构

本书共分9章。前3章描述了人们在投资、购买等诸多决策中的非理性行为及其背后的原因；第4章着重阐述了风险决策行为，并介绍了与此相关的理论；第5章刻画了人在权衡得失之时的困顿与盲目；第6章和第7章将向你揭开人们在判断过程中的一些近视和偏差效应；第8章描述了两不同的评价方式及其产生的效应；第9章将给你开几帖送礼和激励员工的妙方。我们在每一章里都会指出一些现实生活中正常人的行为误区并有针对性地给出具体的“药方”，使你少几分正常，多几分理性。

事业成功、认清世界、认清事物的本质都需要科学的态度和理性的方法，愿本书能够给你的生活和工作带来启迪和帮助，使你成为一个更理性的人，揭开真理，理性决策。

致谢 前言

第1章 10元等于两个5元吗 1

——心理账户对行为的影响

在我们的日常生活中，经常需要做各种各样的决策。在做决策的时候，我们总是力求做到理性，以尽可能地使我们的收益最大化：如何成为一名理性的决策者呢？一名理性的决策者究竟需要具备怎样的基本素质呢？

第2章 你会买没用的东西吗 21

——消费决策中常见的误区

我们购买一样东西，衡量的是该物品给我们带来的效用和它的价格，然后看是不是值得购买。可是在我们做购买决策的时候，往往会受到交易效用偏见、比例偏见和适应性偏见的影响，从而做出不理性的消费决策行为。

第3章 坚持到底一定是胜利吗 37

——沉没成本误区

人们在决定是否去做一件事情的时候，不仅是看这件事情对自己有没有好处，而且也看过去是不是已经在这件事情上面有过投入。很多人处于想挽回已经发生却无法收回的所谓沉没成本而做出很多不理性的行为。如何纠正这种谬误呢？

第4章 你爱冒险吗 49

——风险决策漫谈

假设现在你有两种选择：100%的概率得到800元人民币；70%的可能性得到1000元，30%的可能性什么都得不到。你会选择哪

一项？在对有关财富决策的评价中，人们并不是以最终财富为评判依据，而是看该活动带来的结果是损失、获得还是没有变化。

第5章 损失100元和得到100元，哪个对你影响更大…… 67

——损失规避

你是不是不知道自己会受赋予效应的影响，而被产品试用期的承诺吸引去购物？是不是因为自己现在拥有某些东西，而不舍得去换取那些哪怕客观看来更好的东西？我们可以总结一些“非理性行为”，思考一下怎样做才能够最大程度地避免非理性行为。

第6章 你的直觉如何…… 87

——启示法及其偏见

如果你不用任何计算工具，在5秒钟内估计一下 $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ 的数值，你的答案是多少呢？如果换一种方式，估算一下 $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ 的数值，答案又是多少呢？

第7章 你有自知之明吗…… 109

——自信及过于自信

人们往往过于自信，然而不自信会使我们丧失前进的勇气，过于自信又会致使大意失荆州，这该如何是好？要做一个理性人，我们什么时候该自信，什么时候又该有自知之明呢？

第8章 多一定比少好吗…… 123

——比较评价和单独评价

作为音乐专业学生的你在不同的情况下会选择下面哪种音乐字典呢？（1）单词量1万、封面没有破损；（2）单词量2万、封面稍有破损。第一种情况是书店同时有这两本字典出售；第二种情况是书店只有其中一种字典出售。

第9章 你想让朋友和员工更开心吗…… 139

——赠送礼物和激励员工的艺术

礼尚往来是建立人际关系不可缺少的一部分。公司的奖励机制是为了让员工有更高的忠诚度和工作热情，朋友之间送礼是为了加强彼此的感情，情人送礼是为了让对方更爱自己。那么怎样才能让对方高兴、满意呢？

10 元等于两个 5 元吗

心理账户对行为的影响

在我们的日常生活中，经常需要做各种各样的决策，小到今晚做什么菜、看什么电影，大到选择什么职业、和什么人结婚、或者投资什么股票等等。在做决策的时候，我们总是力求做到理性，以尽可能地使我们的收益最大化。如何成为一名理性的决策者呢？一名理性的决策者究竟需要具备怎样的基本素质呢？

让我们先来看看这样两道简单的问题：

(1) 如果用摄氏温度表示的话，纽约的冬天冷，还是北京的冬天冷呢？

(2) 如果用华氏温度表示的话，纽约的冬天冷，还是北京的冬天冷呢？

如果你是理性地考虑这个问题，你给出的答案应该是完

别做正常的傻瓜

全一致的，因为无论用摄氏温度表示，还是用华氏温度表示，这两道题的本质都是比较纽约和北京冬天的气温；是等价的。如果你两道题得出了不同的结论，那么说明你肯定答错了一题。

你一定在想，这么简单的两道等价问题，回答当然是一致的。对，这正是一个理性的决策者所应具备的基本素质之一，即对等价的问题给出一致的问答。现在让我们来看看你是否真正具备这一最起码的理性人素质。

心理账户简述

一个10元等于两个5元吗？你一定觉得这么简单的问题还用问嘛。现在让我们先来看一下下面这道题。也许读完本章后你的回答就不是那样简单了。

看看你怎么回答：

.....

你是个业余股民，形势好的时候你会买上几支股票，等待价格上涨所带来的丰厚收益。你买卖股票时不存在任何的交易费用，股票抛出后，你的钱会被自动转账到你的活期存款账户中。就在一个月前有朋友透露给你内部消息，说红心股票在未来有望看涨，那哥们很铁，一般消息也比较可靠，你心里窃喜，盘算着又能赚上一笔了，就毫不犹豫地买了10 000股，当时买入价是10元/股。今天你正好有空上网看看，却发现形势大为不妙。红心股的股价目前已跌到了5元/股。你的心被揪紧了，每股跌了5元，就是亏了50 000元，

什么红心股，简直是黑心股。你苦苦地坐在电脑面前，无法做出最后的决定。到底要不要抛掉呢？对于这支股票的前景，且不说铁哥们当时的“内部消息”，以目前情形来看，你真的无法琢磨。鼠标就停在“抛售”这个按钮上，但你却始终没有勇气点下去。告诉我你最终究竟会选择抛，还是不抛呢？请在下面两个选项中圈出你的决定。

抛

不抛

.....

我曾经问过很多人这个问题，绝大多数人都选择“不抛”，你的回答是否也和他们的-一样呢？

让我们再来看看下面这道问题吧：

.....

在你正徘徊于到底要留还是要抛这支股票的时候，电话铃响了。当你接完电话再次走进房间时，看到你爱人神色慌张地坐在电脑前。她告诉你，在你刚才打电话的时候她不小心按下了“抛售”键，把你的股票全卖掉了，你原先的100 000元已变成如今的50 000元实时地转到了你的活期账户中。那么你现在是否立即再把这支红心股买回来以继续持有呢？还是再等等看，或者把这50 000元投资于其他的股票？请圈出你的选择。

买

不买

.....

如果你的回答和大多数人一样的话，那你一定选择“不买”，是吗？

现在让我们把这两道题合起来看看，它们其实是等价的，就像用摄氏温度单位还是用华氏温度单位来比较纽约和北京两地的温度一样。你现在所需做出的决定都是在红心股票现价是5元/股的情况下，决定到底是继续持有还是立即出手。如果说你不想卖掉你的股票是因为你觉得它行情看涨，那么你爱人是不是卖掉了它并不影响它的行情，你应该在你爱人卖掉之后再把它买回来；如果说你爱人卖掉股票以后你不愿意再把它买回来，说明你不看好这支股票，那么你应该在第一个问题里面就把股票卖掉。但是，绝大多数的人（是不是也包括你？）在这两种等价的情况下所做出的却是两种截然相反的决定。在两种情况下人们关于买还是卖的决策是相反的。这不是自相矛盾了吗？为什么抛售之前不愿意抛掉，而抛售之后又不愿意再买回来呢？这种自相矛盾的行为在日常的股市中屡见不鲜。事实上，这种行为是有违理性的。

那么为什么对于同样的问题，人们心理上的感觉会有不同，进而做出不同的选择呢？这正是芝加哥大学行为科学教授萨勒提出的心理账户（Mental Accounting）的概念：个人和家庭在进行评估、追溯经济活动时有一系列认知上的反应，通俗点儿说就是人的头脑里有一种心理账户，人们把实际上客观等价的支出或者收益在心理上却划分到不同的账户中。

心理账户的存在影响人们以不同的态度对待不同的支出和收益，从而做出不同的决策和行为。在上面的问题中，抛售掉的股票亏损和没有被抛掉的股票亏损就是被放在不同的

心理账户中，抛售之前是账面上的亏损，而抛售之后是一个实际的亏损，虽然实质上并没有差异，但是在心理上人们却把它们划上了严格的界限。从账面亏损到实际亏损，后者在心理账户中感觉更加“真实”，也就更加让人痛苦，所以这两个账户给人的感觉是不同的，人们并不能从心理上把二者完全等同起来。当原来的账面亏损不小心成了实际亏损之后，那个股票的账面亏损账户在心里就以最终亏损的状态关闭了，人们一般不能把账户再往回拨，也就是从实际亏损账户再回拨到账面亏损账户。

再让我们来看看下面的问题，你会怎样选择呢？

今晚音乐厅将上演一场你期盼已久的音乐会，票价很高，需要400元，不过你早已决定去看，并且在几天前就已经买了票。吃过晚饭，你正兴冲冲地准备出门，却发现入场票没了踪影，一定是在路上弄丢了。焦急的你要想听这场音乐会只能再重新掏一次腰包了，你正进行思想斗争，该不该去音乐厅再花400元买一张票听音乐会呢？请圈出你的决定：

买

不买

同样是一场你梦寐以求的音乐会，你打算去听，票价是400元。但是这次你没有提前买票，打算到了音乐厅再买。刚要从家里出发的时候，你发现你把刚刚买的一张价值400元的电话卡给弄丢了。这个时候，你还会不会花400元去买

别做正常的傻瓜

这场音乐会的入场券呢？请圈出你的决定：

买

不买

.....

实验证明大多数人在第一种情况下都会选择不再去音乐厅买音乐会的票，而在第二种情况下他们选择仍旧去欣赏音乐会。你的选择是不是也和他们一样呢？客观上讲，这两种情况是没有区别的，是等价的：在你愿意花 400 元钱去听音乐会的前提下，你面临的都是损失了价值 400 元的物品，然后你需要选择是否再花 400 元去欣赏音乐会。只不过在两种情况下你的损失形式不同：在第一种情况下，你是因为丢了一张票而损失了 400 元，而在第二种情况下你是因为丢了 400 元的电话卡而损失了 400 元，同样是损失了价值 400 元的东西，为什么你选择是否去听音乐会的决定会截然相反呢？那正是心理账户所带来的误区。

你相信吗，日常生活中你大多数的经济决策都会受心理账户的影响。心理账户和经济学意义上的账户最大的概念上的不同是：从经济学的意义上来说，每 1 元钱都是可以替代的，不管你是捡来的 1 元钱，还是你挣来的 1 元钱，结果都是一样的，你都多了 1 元钱；同样，你丢掉的 1 元钱和你用掉的 1 元钱也是一样的，你都少了 1 元钱。以上述的问题为例，你丢了 400 元的电话卡，你可以掏钱买音乐会的票，同样，丢了 400 元的音乐会票，你仍旧应该再买一张票，你应该和在自己丢了 400 元的电话卡的情形下做出一样的决定。从经济学的意义上来讲，不管是丢钱还是丢票，人们的行为应该是完全相同的。但是，正是由于受到心理账户的影响，

人们对待这两种问题的态度就截然不同了。

正常人通常有心理账户误区，他们在心里对每一枚硬币并不是一视同仁的，而是视它们来自何方、去往何处而采取不同的态度。

那么心理账户究竟是如何影响你的呢？假如，在你的心里有一个娱乐账户，还有一个通信账户。星期一你购买了400元的音乐会票，你的娱乐账户中少了400元，换取了一张音乐会的票。而你买了400元的电话卡，是从你的通信账户中扣除了400元，而你拥有了400元的电话卡。电话卡弄丢了，在你心理账户中这是通信账户上的损失，和娱乐账户没有关系。你要决定是否去听音乐会仅仅是400元和音乐会的价值之间的平衡。但是如果你把那张400元的票弄丢了，这就是娱乐账户上的损失了，你要听音乐会就必须再从娱乐账户中支出400元，也就是说，为了听这场音乐会，你要用娱乐账户中的两个400元钱去换。在这种情况下，你就可能放弃这场音乐会了。

心理账户分类很细，也很自由，在你的日常支出预算中，甚至连衣服和演出门票都被严格地放在两个账户中，也就是买衣服的钱和买门票的钱要从不同的两个口袋中掏出。人们总倾向于把相似的支出归到同一个账户中，并且锁定起来，不让预算在各个账户间流动。但事实上，我们所有的经济决策，消费决策也好，投资决策也罢，都不应该受到心理账户的影响。一个理性的人应该让钱在不同的心理账户间流

别做正常的傻瓜

动，假如说，你某个账户超支了，你应该从其他账户中挪一点钱过来，保证各个账户间大致的比例不变。

如果你想少几分正常、多几分理性，你应当避免人为地设置心理账户而把不同用途或不同来源的钱割裂开来。你应当让财富在你的心理账户之间相互流通。

收入的心理账户

(1) 视收入来源、收入时间分置不同账户

对待不同收入设置不同心理账户的现象就更加普遍了。这主要体现在下列两种情形：一种是将各期的收入或者不同方式的收入分置在不同的账户中，不能相互填补；另一种是对待不同来源的收入有不同的消费倾向和风险偏好。

出租车司机应该算是自由职业者，他们可以随意安排每天的工作时间。但是他们的生意受天气影响比较大：天晴的时候，大家愿意在外面多走走，或骑车或乘公交车，出租车的生意就一般，经常到晚上很晚收工才能赚回足够的钱。但是在雨天，出租车生意特别好，那就是“你有钱也坐不到”了，最好的情况下司机半天就能挣到 500 元。如果你是一名出租车司机，你是该在晴天多工作一点呢，还是在雨天多工作一点呢？学过经济学的人应该知道，最有效率的做法就是在晴天生意不好的时候早点收工，在雨天则多工作几个小时。因为在相同的工作时间里，雨天要比晴天赚得更多。加

州理工大学的科林·卡莫若（Colin Camerer）等教授研究发现，为了保证每个月能有一笔大致固定的收入，出租车司机往往会给自己订一个日收入计划，比如每天要挣到500元才能回家休息。因此晴天生意不好的时候，他们工作的时间过长，而在雨天生意好的时候，他们又很快就挣到500元过早地回家了。

其实出租车司机也知道，雨天多工作一个小时就可以让晴天少工作两个小时，可就是他们人为设置的心理账户使得今天的工资和明天的工资似乎不可以替代。从这个问题中我们可以引申出这样一个关于工作效率的道理：人的工作状态是有周期的，有时候兴致好，效率也高，就像出租车司机的雨天，工作一个小时就能出很多活；而有些时候状态不佳，好比出租车司机的晴天，工作效率低。如果你的工作没有严格的时间限制，或者你正在忙碌的项目离最后期限还有一段时间，你完全可以根据自己的状态来调整工作时间，不要给自己定一个日工作量。如果你的精神状态好，那就趁着这股劲头多干一点；如果你感觉没劲、乏味，那就先休息会儿，回头再来干。虽然这样看起来不够有计划性，但是你必须认识到，完全按照每日定量的计划行事在效率上并不一定是最优的。

说到出租车司机，我顺便再讲一个有关出租车司机的很有意思的行为。一次我坐出租车去一个较远的地方，有两条路线，一条是走高架桥，另一条是从普通的马路走。司机告诉我当时走地面堵车非常严重，大概要1个小时；从高架桥走虽然有点绕、路程远，但是半个小时就能到。从路程上来

看，走地面是直线，只需要 60 多元；从高架桥走绕的路比较多，打表的话估计要将近 80 元。我跟司机说我身上只带了 60 元，可以全部给他，问他愿意带我走哪条路。那个司机犹豫了一下后选择走地面，他不想“赔钱”，他觉得走高架桥是亏了，因为原本可以赚到 80 元现在只能赚 60 元，岂不是不划算？但是，聪明的读者，请你想一想，到底走哪条路线司机会亏呢？如果走地面，他用 1 个小时的时间赚了 60 元；而如果走高架桥，他用半个小时的时间赚了 60 元钱，这样他还可以用多出来的半个小时再去载其他的乘客。正是司机的心理账户作怪，使他失去了另外的赚钱机会，他怕亏但其实亏得更多。

在内需不足的时候，政府需要采取一些财政政策来刺激消费，减少税收是比较有效的一种方式。一般而言，减少税收不外乎两种方式：第一是调低税率，直接减少人们上缴的税收金额；第二是税收返还，纳税人按原定的税率纳税，但是在征税的一段时间之后，政府再按一定比例将税金退还给纳税人。假定两种方式所征得的税收在金额上是等价的，降低 5% 的税率在第二种减税方式下就是返还 5% 的税金，但是在刺激消费上所起的作用却大为不同，想想看哪一种方式更有效呢？

答案是第二种。正是由于心理账户的影响，使得人们对两种不同的减税方式的态度也有很大的不同，从而带来不同的效果。就第一种方式而言，采取减税政策，看起来在手续上要较之退税政策更方便，但是尽管税率降低了，人们为此付出的税收减少了，但是少缴的税收还是在自己“血汗钱”

的账户，人们还是不舍得花，因此消费不会因此而有大的提高。然而，对于第二种退税方式，先期上缴了与以往相同数量的税金，掏出去的这笔税金就不再属于自己“血汗钱”的心理账户了，而之后政府退回来的税也不会再进入这个账户，而更像是一笔外快，人们更倾向于用这笔返还的税金去消费。显然，对于政府来说，退税政策比减税政策所达到的效果要好。如果政府不明白这个道理，很有可能减少了财政收入，刺激消费却作用不大。由此可见，明白心理账户的存在对于政府制定经济策略也有非常大的意义和参考价值。

（2）收入来源不同导致消费倾向和风险偏好大不相同

再来看看人们收入的心理账户带来的另外一个效应：人们对不同来源的收入往往会有不同的消费倾向和风险偏好。设想两种情形：第一种，你辛辛苦苦地工作，好不容易挣来了10万元钱，这时远道而来的朋友请你去大西洋赌场玩，你会去吗？第二种，你在澳门旅游的时候，运气特别好，在澳门的赛马场赌博赢来了10万元，此时你的朋友约你去附近的大赌场玩21点，你会去吗？请想想看，在哪一种情况下你更会去？是不是在第二种情况下呢？同样是10万元钱，都是你挣来的，理性地说，这两个10万元应该是没有差别的，你是否会用10万元去赌博是不应该受到这10万元来源的影响的。但是由于这两笔钱一个是通过自身努力挣来的，一个是通过运气赢来的，你对待它们的态度就这样有了天壤之别。这种现象在行为科学中叫做赌场盈利效应（House Money Effect），指人们对待赌博赢来的钱和工作赚来的钱在消费倾向、风险偏好等方面都存在显著的差异：对外快得来

别做正常的傻瓜

的钱往往敢于冒风险，消费起来大手大脚；对工作赚得的钱往往患得患失，不舍得花。继续下文之前，我再来给你讲一个贝尔斯基（Gary Belsky）和基洛维奇（Thomas Gilovich）教授提出的例子：

威廉和他的妻子在拉斯维加斯度蜜月，威廉是一个赌棍，第三天就输光了身上所有的钱。那天晚上他在旅馆辗转反侧，突然看到地上有几个一元的硬币，恍惚间他感觉到17这个数字在硬币间一闪而过。经常赌博的人会变得很宿命，威廉认定这个数字能够带给他好运。于是他穿戴整齐出门，又去附近的赌场赌博。这次他赌的是数字，他选择了数字17，然后用5元钱硬币作为赌注，输了就赔进去，赢了就得到35倍的回报。当然在那么多的数字中间，小球能击中17的概率是非常小的。但奇妙的是，一上桌这么小的概率就给威廉碰上了。于是他更加认定17带给他的魔力。他继续下注，一次又一次地，小球像装了吸铁石一样往17这个区域跑。他的钱从5元到175元到6125元，最后到了750万元的时候，赌场的老板不愿意再玩下去了。威廉岂肯就此罢休，他着魔似的揣着刚刚赚来的750万元去了附近的另一家赌场，玩一种类似的赌法，他依旧选择17作为自己的幸运数字。但这次幸运之神不再眷顾这位没有节制的赌徒了，威廉输得分文不剩，最后只得沮丧地回到旅馆。此时妻子正着急地在楼下等候着他，见他回来忙问他上哪儿去了，他说去赌博了。妻子又问他是不是又输钱了，你猜猜看他说什么？

“还行，输了5元钱。”

亲爱的读者，你仔细想想，威廉到底输了多少钱？事实上，他输的是750万元。赌博赢来的750万元和工作赚来的750万元从传统经济学的意义上讲没有任何差别。但是很显然，威廉并没有把那750万元当做自己的收入看待。这也是为什么赌徒的口袋里永远没有钱的道理。赌博赢来的钱在他们心里专门被放在一个账户中，这个账户里的钱是“上帝”掌管的，属于来也匆匆去也匆匆型。他们没有把这个账户中的钱跟工作挣来的钱放在同等的地位上看待。因此在消费这笔钱的时候，赌博账户中的钱更容易花在赌博上或挥霍掉。对于我们普通人来说，工资挣来的100元、彩票赢来的100元和路上捡来的100元也会被我们放在不同的心理账户里，人为地将它们区别对待。一般来说，大多数人都会把辛辛苦苦挣来的钱存起来而舍不得花，但是如果是一笔意外之财的话，说不定不出几天功夫就花得所剩无几了。

正常人通常倾向于把赢来的钱消费掉，而把赚来的钱存起来。

我有一个学生，每次我找她来学校讨论问题的时候，她总要花上一个半小时从家坐轻轨转地铁再转公交车赶过来。学生舍不得花钱，乘公交是很自然的事情。有一次我给她100元钱作为她日后的交通费，结果她就将这100元钱放在最外面的口袋里，专门付来回的交通费。从那以后，我发现她来来去去都打车，俨然有些阔小姐的味道了。她告诉我这也是心理账户的影响，如果我付给她的100元钱是作为每日

别做正常的傻瓜

的工资或者劳务费的话，她肯定会把那 100 元钱放好，还是舍不得花，继续乘公交车；但是我给她的 100 元钱既然是作为交通费的，那就区别对待了。她把这些钱归类得非常清楚，甚至有一天买水果时发现自己没有零钱了，宁愿拿出整钱让摊贩找，也不会暂时去挪用一下“打车的钱”，虽然这些钱已经是属于她的了。

不知道大家现在是不是习惯于刷卡消费，越来越多的大型超市、商场、餐厅都接受刷卡付款。可是你有没有发现，在用信用卡消费的时候，你的购买欲望更强呢？美国麻省理工大学（MIT）的普雷勒克（Drazen Prelec）和斯蒙斯特（Duncan Simester）教授曾做过一项这样的实验，他们对某著名篮球队参赛的篮球赛票进行拍卖，出价最高的人可以获得门票。他们将参加实验者完全随机地分为两组，要求一组参与者必须用现金付款；而要求另外一组参与者用信用卡付款。对于同样的物品，按理说两组人的平均出价不会有显著的差异。但是实验结果却表明用信用卡付款的人的平均出价是用现金付款的人的两倍！仅仅因为付款方式是信用卡，在付款的时候不会直接看到自己的钱从口袋中出来，因此也就更加大方。商家也意识到了使用信用卡付款可以刺激购买欲，消费者在刷卡的时候比从口袋里掏钱更加大方，因此他们也积极鼓励消费者刷卡消费。对于国家而言，如果要促进消费的话，也可以鼓励支持信用卡事业的发展和完善，一来使人们的购买过程和手续更方便快捷，二来由于心理账户的影响，人们在使用信用卡时对花钱的感觉较之用现金更淡漠，更舍得消费，因此从一定程度上能起到促进消费的作用。

(3) 大钱小花，小钱大花

人们不仅把不同来源的收入放到不同的心理账户中，有时候属于同种收入的一大笔钱和一小笔钱也会被分开看待、分开消费。人们倾向于把一大笔钱放入更加长期、谨慎的账户中；而把零钱放入短期消费的账户中。举个例子，张女士得了250元的奖金，她很可能去买自己心仪已久的一套连衣裙；但是如果张女士得了2500元的奖金，她也许就会把这2500元钱放入银行存起来，从中取出250元钱去买长裙的动力反而没有在奖金少的情况下大了。她把这两种奖金放在不同的心理账户中，对待2500元的每一元钱比250元里的每一元更加认真和谨慎。结果是多拿了钱反而花得更少了。

正常人通常在拿了一大笔收入的时候不愿意花钱，而在有一笔较小收入的时候反而容易把这笔钱花光。

有个朋友给我讲过他的一段经历：在他读大学的时候曾经给别人当家教赚点零花钱，每次两小时的家教结束后学生都会付给他50元钱的报酬。每次挣得的50元钱就从来没有进过他的抽屉，他放在口袋里，潇洒地去餐馆吃饭、去商店买衣服。10次课挣得的500元很快就被花得精光。又一次他给另一个学生做家教，对方要求连续强化地授课，两个星期后把报酬共500元一次性地支付给他，这500元钱他一分也没舍得花，而是把它们全部存入了银行账户中。

让我们再来看一个有趣的案例。30年前，以色列银行的经济学家兰兹伯格（Landsberger）研究了第二次世界大战后

以色列人在收到西德政府赔款后的消费问题。这笔抚恤金虽然远不能弥补纳粹暴行给他们带来的创伤，但是这些钱在他们心中还是被看成是意外的收入。每个家庭或者个人得到的赔款额不同，有的人获得的赔款多达他们年收入的 $2/3$ ，而最低的赔款大约是年收入的 7% 。兰兹伯格教授发现接受赔款多的家庭，消费率为 0.23 ，也就是说他们每收到的 1 元抚恤金，其中有 0.23 元是被花掉的，而将剩下的存起来。而获赔款少的家庭，他们的消费率竟达 2.00 ，相当于他们每收到 1 元抚恤金，不仅把它全部花掉，而且还会从自己的存款中再拿出 1 元贴进去消费，这多得的抚恤金使得他们把自己的钱也花掉了。这个例子也说明了人们根据一次性获得收入的多少不同而把收入放入不同的心理账户里。

一个 10 元等于两个 5 元吗？读到这里，如果你仔细考虑一下，它们对你来说可能就不是数值上等价那么简单了。虽然事实上它们是而且应该是等价的，但是由于心理账户的存在和影响，使得你对它们的认识 and 态度就会有所不同。现在你认识到这个正常人的误区了吧。所以，如果你要变得更理性些的话，就应该对大钱和小钱一视同仁。另一方面，了解了正常人的这一特点，我们也让这个特点为我们所用。做子女的你可能会有这样的经历，每当你在年终给父母一大笔钱以示孝心、希望他们能买点营养补品或者买套保暖内衣的时候，他们往往会把这笔钱存入银行，不舍得花。这个时候你不妨将这笔钱分若干次以小额的形式给他们，比如将原来一次性的 3000 元分 10 次，每次给他们 300 元，说不定他们就会将每次的 300 元花到日常饮食起居的开销中，这个时候

你的孝心就得到了真正的实现。对政府来说，如果要刺激消费，也可以鼓励企事业单位发奖金的时候以若干次小金额的形式发放，这样一来，较之一次性大额奖金，人们更愿意将这些小钱投到日常的消费中，而不是把它们存起来。

投资中非理性的心理账户

无论是个人、家庭，还是机构都会面临投资决策问题，在投资中由于非理性心理账户的存在会使得人们做出不理性的决策行为，从而导致直接或者间接的损失。在此我想特别提一下投资决策中的心理账户问题以及如何避免非理性行为的发生，希望你日后的投资行为有所启迪和帮助。

投资中有两大非理性的心理账户问题，一是在较短时间内评价一个账户的盈亏。如果这个心理账户所包含的时间间隔太短，会造成人们的“近视损失规避”（Myopic Loss Aversion）而放弃本可以盈利丰厚的投资，损失规避的具体内容将在第4章中阐述。如果人们为每天的盈亏情况设置一个账户的话，那么相比起每月账户或者每年账户，在这个每日账户中将会更加频繁地出现亏损，人们也会更加频繁地为每日的损失而痛苦，最终将股票抛掉。因此，我建议大家投资的时候，如果自己认准了这支股票的潜力以做长期投资，就不要过分囿于每日股价的波动。要做到这一点，应尽量控制自己去查股价的次数。因此，请牢记：

如果你想少几分正常、多几分理性，你应当控制自己，不要频繁地查看自己的投资账户。

第二个问题就是把在股票账面上的损失和出售下跌的股票变现后的损失放入不同的心理账户中。在会计中我们现在已经普遍地实行权责发生制，也就是说，一个经济行为在发生时，就把资金的划拨记入账内，而不需要等到款项的收付都实现后再入账。拿投资股票来说，当你发现自己 10 元钱买的股票跌至 5 元了，你必须要承认损失已经发生，而不要等到自己“割肉”后才承认这笔损失。因此你持有还是卖出不应该受到你现在持有还是已经抛掉这支股票的影响。

本章小结

由于心理账户的存在和效应，在两种等价的情况下正常人往往会做出自相矛盾的判断和决定，离理性有很大的差距。如何才能改进和避免类似的不理性行为呢？首先，你要知道，钱是具有完全可替代性的，辛辛苦苦挣来的钱和买彩票中的奖如果数值相同是没有差别的。所以，不应该在有了意外之财的时候大手大脚，也不必对自己的辛苦钱看得太紧；对于大钱和小钱也应该一视同仁。此外，我还要介绍一种将会贯穿全书的方法——换位法。虽然这个方法没有齐天大圣的 72 变那么玄妙，但对于我们日常生活决策的作用却不一定较之逊色。这个方法的本质就是换个角度思考，考虑

如果自己处在相反的或者其他的情形时会如何决策。

采用换位法，换个角度看问题，看看自己的决策是否和原来一致。

让我们用换位法来分析上面几个例子。在开头的股票问题中，如果你辗转于是否要抛售却又不忍心割肉的那支股票的话，运用换位法，想想如果你现在并不拥有它，是否会将它买进来呢？如果在你不持有它的时候你愿意把它买进来，那么你现在应该选择继续持有；如果你不愿意买进，那么你现在完全应该当机立断地把这个“烫手山芋”卖掉。这样想来，你在两种等价的情况下所做出的决策就是一致的、不矛盾的，你的行为就是理性的。

在听音乐会的例子中，如果你弄丢了音乐会的票，在你犹豫不决、考虑是否还要再买一张的时候，你该应用换位法，想想如果弄丢的是其他的财物，比如电话卡或者现金，还会不会影响你去欣赏音乐会呢？如果不会的话，你就该果断地买下音乐会的票，好好地让自己饱餐一顿艺术盛宴。

你会买没用的东西吗

消费决策中常见的误区

交易效用偏见

看看你怎么回答：

.....

李女士和丈夫打算买一套新的九孔被，商店里有三种款式可供选择：普通双人被、豪华双人被和超大号豪华被。因为就两个人住，他们打算买豪华双人被。到了商场，他们发现这个星期九孔被促销，所有款式的被子售价一律为400元。这可是一笔不小的折扣，三种九孔被的原价分别是450、550和650元。如果你是李小姐，你会买哪种被子呢？

A. 普通双人被 B. 豪华双人被 C. 超大号豪华被

.....

李小姐觉得买双人被不够赚，既然价格一样，何不买原价最贵的超大号豪华被呢？可是他们还没为这“合算的”交易高兴几天，就发现超大号的豪华被很难打理，被子的边缘总是耷拉在床角；更糟的是，每天早上醒来，这超大的被子都会拖到地上，为此他们不得不经常换洗被罩。过了几个月，他们已经后悔当初的选择了。

理性地说，我们购买一样东西，衡量的是该物品给我们带来的效用和它的价格，也就是通常所说的性能价格比，然后看是不是值得购买。既然从实用性来讲，二种被子中给我们带来满足程度最高的是豪华双人被，而且它们的价格也没有什么区别，我们当然应该购买豪华双人被，可是在我们做购买决策的时候，我们的心理账户里面还在盘算另外一项：交易带来的效用。所谓交易效用，就是商品的参考价格和商品的实际价格之间的差额效用。通俗点说，就是占便宜效应。

一个理性的人是应该这样考虑的：豪华双人被对我的效用最大，价格是400元，和其他三款被子的价格相同，所以我应该选择豪华双人被。但是大多数人却是这样考虑的：超大号豪华被原来的价格是650元，现在是400元，整整便宜了250元，比买其他任何两款双人被省更多钱，所以我选择购买超大号豪华被。

交易效用理论最早由芝加哥大学的萨勒教授提出。他设计了一个场景让人们来回答：炎热的夏天，你躺在海滩上，最想做的事情就是喝上一杯冰凉的啤酒。在你做白日梦想着那杯自己最喜爱的啤酒时，你的同伴要去附近的电话亭打一个电话，正好可以帮你看看附近的小杂货店有没有啤酒卖。

他要你给他个你愿意出的最高价钱，如果高于这个价格他就先不买了。那么你最多舍得花多少钱在这个小杂货店买一杯啤酒呢？他让一组人回答这份问卷，最后统计出的平均价格是1.50美元。然后他把这个问卷中“附近的小杂货店”改成“附近的一家高级度假酒店”，把新的问卷给另外一组人做，让他们出一个最高价钱。你知道做了小小的改动之后结果有什么变化吗？改动后统计出的平均价格是2.65美元。同样是在海滩喝一杯买来的冰啤酒，从酒店和从杂货店买来的相同的啤酒是没有差异的，既不会因为酒店买而享受到酒店里优雅舒适的环境，也不会因为杂货店的简陋而有任何损失，但为什么从酒店里购买人们就愿意支付更高的价钱呢？一般来说，人们总会很宽容地对待酒店里商品的高价，在商品对你自己的实际价值相同的情况下，愿意为其支付的价格更高些。换句话说，如果最后你的朋友帮你买回了啤酒，并告诉你是花了2元钱从酒店里买来的，你一定会很高兴，因为你不仅享受到了美味的啤酒，还买到了便宜货，比你的心理价位节省了0.65美元，获得了很大的交易效用。但是如果你的朋友说是从杂货店买来的，你就会感觉花了2美元是吃亏了，虽然喝到了啤酒，心里却是不怎么高兴，因为此时你的交易效用是负的。可见，对于同样的啤酒，正是由于交易效用在作怪而引起人们不同的消费感受。

正常人通常在交易中会受到无关参考值的影响，过多考虑参考价格和商品实际价格之间的差额。

在我们的日常生活中，很多的消费决策总是受到一些无关的参考值的影响。就像买被子，现实中我们总不可避免地会去比较原价和现价，并从它们的差额中得到满足，即获得交易效用。但是事实上，它们的原价是完全不应该影响你的购买的，你需要关心的只是它可以带给你的实际效用和它现在的价格。看到这里，你也可以想想在平时消费的时候，是不是也经常抵不住大减价的诱惑而去购买自己其实并不是最想要的商品呢？打开衣柜，里面是不是有不少衣服是因为你经不起商场打折促销的诱惑而购买、而现在又被闲置一边高高挂起的？认识到交易效用后，你应该明白，当初刺激你购买的也许并不是衣服本身，而是这个折扣，也就是“贪便宜心理”在幕后操纵着你的行为。交易效用的存在很好地解释了促销对消费的刺激。

理想的决策不仅仅是对于同样的问题给出同样的回答，还应该是不受表面现象的迷惑，而真正考虑实际的效用。

如果你想少几分正常、多几分理性，你应当只考虑商品能够给你带来的真正效用和你为此所付出的成本。

比例偏见

参考价格和实际支付价格之间的差额是“交易效用”的源泉，实际支付价低于参考价越多，你越觉得这是一笔不错

的交易。这个差额在我们前面所举的例子中都是绝对的差额，但是我们注意到，即使在绝对差额一样的情况下，不同的相对差额也会产生不同的“交易效用”，影响你的消费决策。我相信你要是把20元的東西还价还到15元，一定要比把125元的東西还价到120元更加有成就感。回答完下面这个问题，你就能明白相对差额对交易效用和消费行为的影响了。

看看你怎么回答：

.....

假设某天你在A商店看中一块售价100元的闹钟，觉得很不错，想将之购入囊中。但此时，你又获得了可靠的消息：在B商店这一款完全相同的闹钟正在搞促销活动，售价为50元。你知道从A商店到B商店骑车只需要10分钟，此时你会不会掉头去B商场购买呢？请圈出你的选择，

去

不去

.....

.....

假设又有一天你在C商店相中一款名表，售价为6600元。这时，朋友来电告诉你在D商店也有一款完全相同的名表，售价为6550元。你知道从C商店到D商店骑车也是10分钟路程，此时你是否会去D商店购买呢？请圈出你的选择。

去

不去

.....

我猜如果你是“正常”的话，你的答案会和我们调查的大多数人一样，在第一种情况下，更愿意花 10 分钟时间骑车去购买节省 50 元的促销闹钟；而在第二种情形下，要花 10 分钟路程去买从 6 600 元降到 6 550 元的名表，就不那么兴致勃勃了。其实不管是从商场 A 到商场 B 还是从商场 C 到商场 D，大家都是为了节省 50 元而骑 10 分钟的车，两个问题是等价的。从绝对差额来讲，两种情形下选择“去”都能省同样多的钱，也花费同样多的精力，可是人们所感觉到的“交易效用”还是不一样，人们觉得骑车 10 分钟去买 100 元降到 50 元的东西要比买 6 600 元降到 6 550 元的东西更加值得。同样，你是否对一辆优惠 100 元的汽车无动于衷，但是却会关注一只优惠 100 元的微波炉？在这里也是交易效用在起着作用，不过这里的交易效用是由于价格差额与售价的相对比例所引起的，因而我们将此称之为“比例偏见”。

那么，我们在这种情况下究竟应该看我们真正的收益还是看比例优惠呢？当然是应该看绝对值，而不是相对值。10 分钟的时间是一个绝对值，50 元的节约额也是一个绝对值，我们应该看究竟省了多少绝对的量，而不该受到节约量与原价比例的影响。但是大多数的人往往过多地看重比例，而忽视实际收益的价值。

正常人在消费时，通常更加关注优惠的比例而不是绝对值。

如果你想少几分正常、多几分理性，你应当仅仅考虑你能得到的优惠数额以及你为获得优惠所花费的成本。

在此，我再给你讲个关于我朋友的故事。若干年前，我的一个美国朋友委托一家房屋中介机构买房，他和中介公司签了合同，无论买什么样的房子，不管是否是中介公司找到的房源，只要买房，我朋友都需要支付给中介公司最终房价的3%作为佣金。不久，我的这位朋友通过自己的关系买到了一套价值20万美元的房子。因为整个过程中介公司没有出过任何力，所以当时，他想和中介公司商量看可否免去这3%的佣金。中介表示，3%全免不能接受，但可以将此比例下调至1.5%。但是，这样一来，原先的合同就要有所改动，需要我朋友去中介公司修改当时的合同。这家中介公司离他的家比较远，去的话需要花上大半天的时间。我朋友想了想，为了免这些钱花半天时间还要耗费精力，还是算了吧。最后，他为了半天的时间就这样放弃了原本可以省下的20万美元的1.5%也就是3 000美元。但是光从这点来看，很难判断说他这样做是不理性的，也许他的时间比这笔本可省下的钱更宝贵。

但是，后来有一次到他家去做客，我却发现了另一件趣事：在他家的冰箱上贴了很多从报纸上剪下来的优惠券，大多都是些诸如1美元的鸡蛋优惠30%、2美元的牛奶打6折等等。去他家的那天，正好他家的小宝宝嚷着要喝牛奶，可是当时他家却没有。我们问他为什么不去附近的超市购买，他说牛奶要等到星期天才搞促销活动。

这时我才意识到他是多么不理性，在前面委托中介买房的过程中，他不愿花半天时间去省那1.5%的佣金也就是3 000美元。然而，在平时的生活中他却更愿意花时间来剪

别做正常的傻瓜

那些优惠 30%、40% 而实际上才省了几毛钱的优惠券。可想而知，要剪下那么多的优惠券得花多少时间和精力呀，不是半天也不是半个星期，也许要花上更多的时间。当然，这其中可能还有其他的因素，在买房的事情中，可能是他碍于面子而不愿意去修改合同，把 3% 改为 1.5%；在剪优惠券的情形中，也不能排除他对剪优惠券特别享受的可能。但是，相比这两种情况，有更大的可能是因为他受了比例偏见的影响做出这样自相矛盾的事情。由于比例小而忽视了实际更大的金额，因为折扣比例大而将自己局限在了那些微不足道的小钱上，实际上是捡了芝麻丢了西瓜。

看看我们的日常生活，是否也有很多类似过于看重比例而轻视绝对收益的行为呢？大多数人往往会受到比例的影响，过多地注重于小处的节约而对大处小比例的节约却视而不见。殊不知，大件中的一点点节约就能为你省下很多，比起小处的节约不知要翻多少个番了。

适应性偏见

现在我们来讲讲适应性偏见对消费带来的影响。但是在我们开始之前，让我们先来讲讲什么叫适应性偏见。这是一个非常有趣的部分，先让我们看看下面的例子。

看看你怎么回答：

.....

如果说你现在的的生活一切正常，那么你觉得自己现在有

多幸福？请在下面圈出适当的数字：

非常不幸福

非常幸福

1——2——3——4——5

再来想想这样的情况：假设说你隔壁的邻居去年买福利彩票中了一个大奖，赢了100万人民币。请你想像一下，你的邻居觉得他现在有多幸福？请在下面圈出适当的数字：

非常不幸福

非常幸福

1——2——3——4——5

让我们再设想另外的情况：假如住在你家右边隔壁的邻居在去年不幸遭遇了车祸，造成下肢瘫痪，现在并没有太多的好转。请你想像一下，你的这个邻居觉得他现在有多幸福？请在下面圈出合适的数字：

非常不幸福

非常幸福

1——2——3——4——5

你的答案是怎么样的？请记住你的答案。现在让我们来看看布里克曼（Brickman）等教授在1978年的调查。他们首先随机选取了一些人，调查他们的高兴程度，发现随机选取的人其高兴程度是3.8分左右（总分为5分）。他们又调查了伊利诺伊州22位在一年内因购买彩票中了大奖的人，这些人的中奖金额从5万美元到100万美元不等。结果发现，平均来讲，这些中了大奖的人其高兴程度和随意选取的人几乎相同。怎么样，很吃惊吧？中了大奖的人过了一段时间后，他们的高兴程度居然和平常人没有什么差别！让我们再来看看遭遇车祸的人的幸福程度。布里克曼等教授同样调

查了一些遭遇车祸并因此瘫痪的人，平均来讲他们的幸福程度在3分左右。你是不是低估了他们的高兴程度？遭遇车祸的人其幸福程度和一般人相差不到1分，这个分数比大多数人想像的要好。当然，我们也注意到，车祸给人们带来的负面影响要大于中奖给人们带来的正面影响。

现在让我们回过头来看看你的答案。我想大多数人的答案都会高估中奖人的高兴程度，也会低估遭遇车祸的人的幸福程度，你是不是也是这样？这也就说明，我们常常高估了很多事情对我们心情的影响。这就是适应性偏见很典型的表现。适应性指的是人们对外界环境的刺激反应逐渐减弱的现象。这也就是上海人经常说的“皮掉”。适应性偏见说的是人们常常低估了自己的适应能力，从而高估某些事情在一段时间之后对自己的影响。

一方面，人们觉得好事情会让自己在很长一段时间内感到快乐，但事实上并非如此。比如说，人们觉得升职、涨工资、买豪华的车子都会让我们非常快乐，而且我们会为此高兴很长一段时间。但是事实上我们很快就会产生适应性，我们的高兴程度又会大致回到原来的水平。让我们来看看下面的例子。大家都知道，哈尔滨冬天的时候冰天雪地，而昆明则是四季如春。那么，你来猜猜看，住在哪个城市的人比较开心呢？住在哈尔滨的人往往觉得昆明的人肯定非常舒服，因为那里气候宜人；而住在昆明的人一想到哈尔滨的寒冷就要打冷战。所以，大多数人觉得，就气候而言，住在昆明的人肯定比住在哈尔滨的人开心。但是，人的适应性又在这里发挥了作用，住在昆明的人真的搬到了哈尔滨，也很快就适

应了；住在哈尔滨的人总是觉得，在昆明的人一定很开心，他们觉得要是自己有机会搬到昆明，他们肯定比现在开心，但是事实上，就气候而言，住在两个城市的人高兴程度差别并不大。而一直住在昆明的人，也早就对昆明的气候产生了适应性，并不会因为自己能够住在四季如春的城市感到多高兴。沙凯得（Schkade）和卡尼曼 1998 年的研究证实了上面的现象，他们发现住在美国中西部和加利福尼亚的人其高兴程度并没有显著差别，而住在中西部的人觉得加利福尼亚的居民更开心，加利福尼亚的人也觉得自己比中西部的人更高兴，只可惜人们的推测都是错误的。

人们的这种错觉会影响人们做出理性的决策。我在 MBA 班上有一个学生，她不喜欢芝加哥的气候，所以她一直想搬到夏威夷去。在她当时的想像中，她每天可以在夏威夷游泳跑步，躺在沙滩上享受阳光，最后，她终于如愿以偿，搬到了夏威夷。但是到了夏威夷之后，她发现自己在那里根本没有朋友，想找人说话都不行，更不要说找人陪她一起逛街买东西了。惟一让她感到开心的就是她打电话给芝加哥朋友、听朋友抱怨芝加哥冰天雪地的时候。本来她觉得自己换了一个气候非常好的地方，会一想到自己能在这样好气候的地方生活，有阳光有海滩，就会感到开心，但是后来她发现，她到了夏威夷很快就不想这个问题了，而且即使她想起来，她也没有太大的感觉了。但是她完全没想到，失去朋友对于她来说是那么痛苦，而且这么长时间以后她还是难以适应。她说，也许她不应该离开芝加哥，毕竟在这里她和朋友们在一起非常快乐。

另外一方面，我们也会低估我们适应不利环境的能力。我有一个好朋友，他是一名外科医生。高考的时候，他报考的第一志愿没有被录取，被调到医学院。他收到录取通知的时候非常苦恼，他跟我说，我怎么可能去做外科医生呢，我特别怕见血，看电视的时候看到有人做手术都会转过头去，更不要提让我亲自给别人开刀了！可是他当时又没有其他的办法，只好硬着头皮去了医学院。10年后，他已经是一家大医院最出色的外科主治医生了。我和他谈起当初不情愿地进入医学院的事情，他微笑着摇头，说他现在早已经对血和手术刀不敏感了，看到什么样的景象都没有多大的反应了。他感慨地说，当时要上医学院的时候，他是怎么也没有想到现在他能适应。事实上，人们的适应性是非常强的，人们常常都不能想像自己适应环境的能力有多大。

低估人们适应性的例子随处可见。很多人在失恋后痛不欲生、自己折磨自己，觉得自己的一生再也不会快乐了，觉得自己会永远伤心一辈子，恨不得走上少年维特的路。可是现实的情况是，过了一段时间之后，痛苦逐渐被淡忘，世界又重新明亮起来，天又是蓝的了，风又温柔了，心情重新明快起来。甚至有人说，真庆幸当初他们分手了，他现在的女朋友比以前的那个不知道要好多少倍。

人们对物质性东西的适应性特别强，而人们往往忽视这一点。人们常常以为改善了物质条件会带来永久的快乐，其实不然，人们很容易对物质性的东西产生适应性。比如说，现在很多人都买了新房子，然后他们花很多钱去装修他们的新居。他们用很昂贵的大理石地板，买最高档的家具，买最

先进的电器。他们往往以为花了这些钱会带来持久的快乐。其实，这些东西一般只在两种情况下给你带来快乐：一个是你刚刚搬到新家的时候，你看到崭新高档的东西会觉得非常快乐；另外就是当你的朋友来你家做客、看到你布置精美的家而对你大加赞赏的时候。其他很多的时候，你已经感到很习惯，并不会因为这些东西感到多么高兴。如果你花这么多钱来装修房子，就是为了在这两种时刻感到开心快乐，没问题，我们不能说你的决定是错的；但是如果你想花大钱把房子装修好之后你就会一直为这件事感到非常快乐，那你就想错了。

当然，人们也并不是对所有的事情都有适应性。一般来说，精神方面的东西就不是那么容易就消磨掉的。比如说，如果你有一个非常要好的朋友，那么你每次见到他，都会感到和心灵相通的朋友在一起的快乐，这种快乐总是在你见到朋友的时候围绕着你，所以是不容易被消磨的东西。其实，不容易产生适应性的东西还是很多的，比如说听音乐会、吃饭、旅游、养宠物、培养个人的爱好等。

想一想，假设你一家两口住在一个 100 平米的房子里，没有多少机会出国旅游。现在你突然中奖，提供奖品的机构给你两个选择，要么你把你现在住的 100 平米的房子换成 150 平米，要么你选择在接下来的 10 年内每年有一次机会到国外旅游一次。你会怎么选择呢？很多人会选择换房子，但是他们都忽视了人的适应性。相反，我们建议你出去旅游，因为你可以用这 20 万元钱游遍祖国的大好河山，你一般不会对不同的旅游地点感到厌倦，而且当你旅游回来后回忆起

别做正常的傻瓜

旅游经历的时候，还会感到非常开心。但是如果你用这笔钱用来换一个比较大的房子，我们就不能保证你一直为你的大房子开心，因为这个时候你不能忘了人的适应性有多大的力量，你很快就会对大房子产生适应性。当然，如果现在你一家几口还住在很小的房子里，你用这笔钱换个大点的房子是无可非议的，因为住在太小的房子里给你带来的痛苦会随着日常琐事的摩擦一直伴随着你。但是如果你本身的房子已经比较宽敞了，换个更大一些的房子并不能给你带来长久的快乐。

所以我们的建议是，在做消费决策的时候，要注意到人本身所固有的适应能力，不要把注意力仅仅放在那些物质的东西上，因为你会对他们很快产生适应性。相反，在满足了一定的物质需要之后，你应该更加关注和精神以及心灵相关的东西，把钱用在能给你带来最大快乐的地方。

正常人往往忽视了适应性效应，对物质的东西看得过重。

如果你想少几分正常、多几分理性，你应该意识到自己对物质性的东西的适应性，多花点钱在和精神相关的东西上。

本章小结

在消费过程中，正常人往往会受到交易效用偏见、比例偏见和适应性偏见的影响，从而做出不理性的消费决策行

为。如果你想变得更理性些的话，你需要意识到，做决策时不应该受到成本和收益之外的东西的影响，这里主要说的是参照点的问题。不要因为贪便宜而买自己不需要的东西，同样，也不要因为比较贵而不买自己正需要的东西。同时，切不可仅仅关注相对收益而忽视了实际上更重要的绝对收益。还有，不要因为觉得现在你对某个商品会非常满意就认定你以后也一定会因为这件商品而获得很多快乐，这是不一定的。人对物质的东西适应性尤其强，而精神的东西不太容易感到厌倦，所以你完全可以把钱花在更加能让你感到满足快乐的事情上。

坚持到底一定是胜利吗

沉没成本误区

看看你怎样回答：

单位发给员工每人一张音乐会门票，位置在前排中间，价值300元。可是天公不作美，在开音乐会的那天突然来了一场暴风雪，这场突如其来的风雪导致所有公共交通工具都暂停使用，但是音乐会照常进行。你如果要去，只能冒着半个小时的寒风去音乐厅。请问你会不会去听这场音乐会？

去

不去

如果这张票不是单位发的，而是你自己排队花300元钱去买的是呢？你又会不会去听音乐会呢？

去

不去

很多人在第一种情况下都不愿出门，音乐会门票浪费就算了，想想自己的损失也“不大”；但是在第二种情况下，人们就感觉非常舍不得，宁愿冒着寒风和交通不便，也要坚持去听音乐会。关于这个问题，我想你马上可以发现这里而是心理账户在作怪。单位发下来的票是“意外的收获”，不需要自己掏腰包，这样浪费了也不会太心疼。可是自己辛辛苦苦排队花钱去买的票，是付出了一笔不小的“成本”。心理账户已经解释了为什么人们在自己买票和单位发票两种情况下会做出不同的决策。我们这一章要分析的是，为什么大家花了钱买票以后，就有更大的动力去听音乐会。

这种现象在行为决策理论中被称为**沉没成本谬误**（Sunk Cost Fallacy）：人们在决定是否去做一件事情的时候，不仅是看这件事情对自己有没有好处，而且也看过去是不是已经在这件事情上面有过投入。我们把这些已经发生、不可收回的支出如时间、金钱、精力等称为**沉没成本**（Sunk Cost）。

沉没成本从理性的角度来说是不应该影响我们决策的。决定是否去听音乐会，应该站在现在的角度去判断听音乐会给自己带来的效用是否足以弥补从现在开始去听音乐会所需付出的成本，比如说忍受狂风暴雨。做成本收益分析的时候，如果一个人是绝对理性的话，沉没成本是不应该算在内的，过去的不能挽回，就应该让它过去，在决策时应将其忽略。不管是去还是不去，钱都已经花了，它是个确定的常数，不应该影响我们其后的决策。我们仅仅需要考虑听音乐会这件事情本身所带来的收益和从现在起去听音乐会所要花费的成本，如时间、精力等。

我有一位朋友，他总是带着一条颜色很不和谐的领带。当我终于忍不住告诉他这条领带并不适合他时，他的回答很让我吃惊：“哎，其实我也觉得这条领带不是很适合我，可是没有办法啦，花了500多元钱买的，总不能就扔在抽屉里睡大觉吧？那不是白白浪费了？”

这种情况再普遍不过了，人们在做购买决策的时候，除了产品本身的价值和吸引力的影响外，还受到很多其他因素的影响，比如促销带来的交易效用，甚至有时候人们买某些东西仅仅单纯是因为已经逛了一整天街还没有买东西而导致的。我另一位朋友在评论与他整天吵架打冷战的太太时竟是这么说：“当初好不容易追到的，虽然还没有孩子，但也投入了很多啊，如果离婚了岂不是我的努力都打了水漂？”

正如我们前几章所讲的，行为科学的许多研究表明，正常人往往是亚理性的。我们所说的“既然买了领带，就带上吧”、“既然买了票，就去听音乐会吧”，实际上都是想通过这种“把事情进行下去”的方式来挽回沉没成本。可是我要问你，你花钱买领带的目的是什么？如果领带不能达到这个目的，那还有什么回报可言吗？真正的回报并不是带上领带或者去听音乐会，终极的回报是自己开心。如果你带自己不喜欢的领带或者冒着风雪去听音乐会给你带来的是负效用，那么你不仅没有“挽回”曾经沉没的成本，反而是自己找罪受，招致更大的浪费。反正钱也花了，浪费500多元钱也就算了吧，可是因为这个而继续带一条不好看的领带，岂不是更亏；去还是不去听音乐会，都已经是花了300元了，可是去听了呢，在寒风中来回一个小时，也许把音乐会带来的快

别做正常的傻瓜

乐都磨光了，并不好还招致几天的感冒。当然，我们并不是反对你戴买来的领带或者不要去听音乐会，我们只是要说，不要因为存在沉没成本而影响了你的理性决策。你仅仅需要考虑某件事情本身的成本和收益，至于以前和这件事情相关的成本你是不应该考虑在内的。

如果你想少几分正常、多几分理性，你应该仅仅考虑某件事情本身的成本和收益，不需要也不应该考虑已经付出的成本。

音乐会的门票是已经花掉了的 300 元钱。要符合经典理性理论的话，究竟应不应该去听这场音乐会，是应该比较去听音乐会所花费的精力和听音乐会得到的快乐哪个更大。买票的事已经过去了，让我们忘记这张票的存在，想想今天晚上有一场音乐会，你要听这场音乐会的代价是在暴风雪中来回行走一个小时，然后决定去不去。如果你觉得艺术无价，相比之下这点小苦不算什么，那么你就应该去。但是我想还是有人会认为没有必要冒着这么大的风雪去听音乐会，那么就不要去。不要因为已经支付的 300 元钱而让你去做本不愿意的事情。买领带这类的装饰物是为了让你更加帅气，你带上领带如果能让你更加好看，你就应该带上。如果不适合你，让你更丑，那你为什么本身已经付出了 500 元钱的代价之后，还要在外表上再损失一些呢？

越陷越深的泥潭

看看你怎样回答：

你是一家医药公司的总裁，正在进行一个新止痛药的开发项目。据你所知，另外一家医药公司已经开发出了类似的一种新止痛药。如果继续进行这个项目，公司有很大的可能性损失 500 万，有很小的可能性会盈利 2 500 万。项目刚刚启动，还没花费什么钱。产品真正能够投放市场还需耗资 50 万。你会把这个项目坚持下去还是现在放弃？请圈出你的选择：

坚持

放弃

10% 会盈利 2 500 万，90% 的可能会损失 500 万，而且该项目还没有任何投资，那是继续该项目还是放弃呢？正常人会说放弃，这当然是无可厚非的。

那我们再来看看下面这道题：

你是一家医药公司的总裁，正在进行一个新止痛药的开发项目。据你所知，另外一家医药公司已经开发出了类似的一种新止痛药。不考虑已有的投入，如果继续进行这个项目，公司有很大的可能性会再损失 500 万，有很小的可能性会盈利 2 500 万。项目已启动了很久，你已经投入了 500 万元，再投 50 万产品就可以正式上市。你会把这个项目坚持

别做正常的傻瓜

下去还是现在放弃？请圈出你的选择：

坚持

放弃

除了你已经投入 500 万之外，第二个问题与前一个问题是完全一样的。既然已经懂得了沉没成本误区，我想你对两道题应该会做出一致的决定。

但是我在美国和中国把这两道题分别给 EMBA 的学生做，那些企业老总们绝大多数对第二题的回答是“坚持继续投资”。他们认为已经投了 500 万，再怎么样也要继续试试看，争取收回这个成本。殊不知，为了这已经沉没的 500 万，他们将有 90% 的可能非但收不回原有投资，还会再赔上 50 万。

所以在投资时应该注意：如果发现是一项错误的投资，就应该立刻悬崖勒马，尽早回头，切不可因为顾及沉没成本而错上加错。事实上，这种为了追回沉没成本而继续追加投资导致最终损失更多的例子比比皆是。许多公司在明知项目前景黯淡的情况下，依然苦苦维持该项目，原因仅仅是因为他们在该项目上已经投入了大量的资金（沉没成本）。摩托罗拉公司的铱星项目就是一个典型的例子。摩托罗拉为这个项目投入了大量的成本，后来发现这个项目并不像当初想像的那样乐观。可是，公司的决策者一直觉得已经在这个项目上投入了那么多，不能半途而废，所以仍旧苦苦支撑。但是后来事实证明这个项目是没有前途的，所以最后摩托罗拉公司只能忍痛接受了这个事实，彻底结束了铱星项目，并为此损失了大量的人力、财力和物力。

因为花了钱而去做自己本不愿意的事情是我们在消费中经常犯的错误。我们总认为真正消费了才对得起花的钱，但当你已有的投入是错误的话，接着做下去就是不理性的了。这种“追加错误投资”的例子不光在企业内存在，在生活中也是屡见不鲜。

现在很多家长都希望小孩子懂音乐，会弹奏一种乐器，这样既能陶冶情操，还能开发智力。莉莉的妈妈就是这样的典型，她咨询了很多入，最后决定先买一台2 000元的电子琴。可是妈妈的热情并没有激发起莉莉的兴趣，她一放学就喜欢出去和小伙伴一起玩耍，天黑了才回家，吃完饭又要写作业，没有多少时间练琴。电子琴买回来的前几天，莉莉还觉得新鲜好玩，但马上就腻了。这个孩子天生就喜欢运动，对音乐没有表现出多大的兴趣，加上现在父母总是唠叨着让她弹琴，她变得越来越逆反了。渐渐地电子琴上还是落上了灰。不久，莉莉妈妈的同事介绍说有一位音乐学院钢琴专业的老师可以给莉莉做家教，这个时候你认为还有必要为莉莉请家教吗？

莉莉的妈妈在和丈夫商量：“电子琴都买了，要学就好好学，请一个老师教教，要不这个琴就浪费了！”最后他们决定还是请家教，说好每个月10个小时500元。小孩子一旦对这个东西失去了兴趣，父母又不停得逼着，兴趣只会越来越小。本来一种休闲放松的爱好成了另外一门功课，莉莉自然不愿意。就这样，她应付着，学得也不用心，能偷懒就偷懒。半年后她的父母终于放弃了这个主张，为了不浪费这个电子琴，他们继续浪费了3 000元的家教费！

在第1章中，我们看到人们日常的投资行为中，由于心理账户的存在，对于账面亏损的股票正常人更倾向于继续持有股票，而不是“割肉”锁定已有的损失。这里我们从沉没成本的角度来看看这个行为背后的原因。

假设你正好在证券交易所，听到两位股民在谈论某支股票，你知道它的现价是6元/股，这两位股民一位是以2元/股的价格买进的，另一位的买入价是8元/股。你估计一下他们两个人谁更愿意把这支股票抛掉？正常人的想法是，股价高于买入价要抛，低于买入价则留，天经地义。但是，理性地讲，多少钱买进这支股票与你现在是否应该抛售它是完全没有关系的。无论你是否抛售它，买进时的这笔钱都已付出，是收不回来的。我们在特定时间考虑是继续持有股票还是立即抛售股票，应该以该股票的走势、你对风险的承受度、其他备选投资股票的情况和你当时所需的资金为考虑依据，而不应该囿于买入时的价格（沉没成本）。如果你觉得这支股票未来前景看好，而且其他没有更好的可供选择的投资方案，你目前又不缺现金，那你不要管现在到底是赚了还是亏了，就先留着；如果你觉得这支股票将来一定会跌得更惨，那么不管你当初是多少钱买进的，你都应该抛掉它，否则你只会承受更大的损失。割肉有时并不是一件坏事，要看是什么肉。好肉不要割，烂肉要早早割。但是，可惜的是，大多数的正常人却往往把最不该考虑的买入价作为首要的考虑因素，因为沉没成本的影响，分不清什么是好肉什么是烂肉。

如果你想少几分正常、多几分理性，你对是否买进或者卖出某支股票，应当考虑这个股票未来的走势、你对风险的承受度、其他备选投资方案的情况和你目前所需的现金，而不该注重当初的买入价和现价之间的差异。

如同吸烟有害健康但许多人仍旧迷恋香烟一样，人们往往沉溺于沉没成本谬误中不能自拔。沉没成本谬误的害处小到令你受它误导、得不偿失，大到引发巨大的灾难，造成生命财产的重大损失。

我们不能被“沉没成本”控制。既然都已经是过去的、不可以更改的事情，我们就可以把它们暂时搁在一边。就像你已经浪费了很多时间、不可以挽回的时候，不应该再为自己曾经虚度的时光而悔恨，因为在你叹息的那一刻，又有光阴从你的指尖溜走了。我们设想自己从零开始，现在只做对自己最有利的东西。

保本还是出手

“保本”这一观点是商家最基本的经营方针，“起码要保本”看似天经地义、无可厚非，孰不知，这种观念是错误的，其本身就包含了沉没成本谬误。许多零售商都喜欢用他们的批发价来决定零售价的底线，不愿意以低于成本的价格出售商品。这是错误的。设想你是一位电脑销售商，你买进的100台单价为8000元/台的奔腾Ⅱ电脑现在已经过时了，

某学校愿意以4 000元/台的价格买下，你会卖吗？许多零售商不愿意。但如果你是一个理性决策者，你完全不应当考虑这8 000元/台的原价，这和你决策毫无关系。你应当考虑的是将来你是否能以高于4 000元/台的价格卖掉你的电脑。如果不能，那么这4 000元/台的价格是你最佳的卖出价，为什么不卖呢？

记得我还在耶鲁大学读书的时候，父母买了一套一室一厅的房子，当时的价格是7 200美元。当我毕业时，纽黑文市（耶鲁大学所在地）的房地产价格正在下跌，市场前景黯淡。有人愿意以5 800美元的价格买下我们的房子。我建议我父母把房子卖掉，但我父母拒绝了这笔交易，说“你马上要到世界著名的商学院做教授，难道连保本这个概念都不知道吗？”他们认为至少要7 200美元才能卖这房子。我心想：正是因为我要做商学院教授，我才知道保本是一个错误的概念。无奈孔子有云：“事父母，几谏，见志不从，又敬不违，劳而不怨。”父母的决定我不好多说，只好任他们处理那房子。你们猜猜结果是什么？从那以后，我们很难再找到出价更高的买主，那间公寓是在8年以后终于以3 800美元出手，总算是“割”掉了这块“烂肉”。

本章小结

本章主要阐述了沉没成本误区：正常人往往出于想挽回已经发生却无法收回的所谓沉没成本而做出很多不理性的行为。如何纠正这种谬误呢？当你进行了一项不理性的购买

后，应该忘记已经发生的购买行为和你支付的“沉没成本”，只要考虑这项消费之后需要耗费的精力和能够带来的好处，再综合评定它能否给自己带来正效用。进行投资时，把目光投向前方，审时度势，如果发现这项投资并不能盈利，应该及早停掉，不要吝惜已投下去的各项成本：精力、时间、金钱……

对于“沉没成本谬误”，换位法同样是一个很有效的“药方”，换一个角度来看问题，考虑在没有付出成本或者付出成本比较低的情况下你会如何决策。你以8元/股买进一支股票，但现在价格是6元/股，你应该抛售吗？做这个决策时，你要换位思考一下：假如我是以4元/股或者2元/股买入这支股票的，我现在会如何决策呢？如果打算卖掉的话，就证明你对这支股票的前景并不看好，所以最好还是抛了它。如果你看好这支股票的前景，打算继续持有，那你现在就不应把它出手。这两种情景（购买和抛售）应当一视同仁。同样，以刚才的买卖房屋为例，运用换位法就是想像如果这套房子是人家送给我的，那我会接受怎样的价格将它卖掉呢？如果他人出的价刚好与你的心里价位相一致或者更高一些，那你就应该果断地将之转手，而不要受原先实际的买入价左右，影响了自己的决策。

“沉没成本谬误”普遍存在，影响着我们的生活，但有些时候也会起到监督的作用。如果我们巧妙地利用沉没成本谬误，我们还能让它为我们办事，这就是以病治病法。我们刚刚谈到那么多例子，都是因为沉没成本的存在而舍不得理性地放弃。但是碰到一些不理性的放弃行为时，沉没成本又

可以把你往理性的方向拉一把，这时候它可以使人们的行为更加有目的性。就像破釜沉舟一样，很多人特意设置沉没成本来控制自己的行为。而事实上这也是十分有效的，因为沉没成本谬误实在是太难摆脱了。

举个例子，很多女性都会为自己制定一个健身计划，比如每周至少去三次健身俱乐部跳有氧操，但是她们中大多数人都不能按原锻炼计划实施。虽然这也许并不是因为他们还不够重视锻炼身体，但是总是有很多其他的事情占用掉她们的时间：工作忙、要回家做家务、有朋友来等等。为了帮助你有计划有规律地进行锻炼，我建议你给自己设置一个沉没成本。在每月初甚至每个季度初把所有的费用预先支付，并且不可以退费，这样你在嫌麻烦不愿意去锻炼的时候也会因为已经付了钱而改变注意，还是去健身。当然，我们知道，沉没成本会随着时间推移而在你的脑子里渐渐淡漠，所以你也别一次性在健身房存5年的费用，而应该每季度或半年交一次费。

还有一个有趣的例子。比如说一个女孩子非常喜欢她的男朋友，想把男朋友永远留在自己身边，那么她该怎么做呢？当然，她有很多的办法，但是有一个一举两得的办法是一般大家都容易想到的，就是多多地让男朋友请她吃饭，给她买东西。久而久之，她的男朋友会觉得已经在这个女孩子身上投入了这么多的“成本”，就更加舍不得离开自己的女朋友了。

你爱冒险吗

风险决策漫谈

期望值理论 (Expected Value Theory)

看看你怎么回答：

假设现在给你两种选择：

A. 100% 的概率得到 800 元人民币；

B. 70% 的可能性得到 1 000 元，30% 的可能性什么都得不到。

你会选择哪一项？请圈出你的选择：

A

B

这是一个风险决策问题，A 选项是个无风险选择，而 B 选项则是有风险的。如果你和大部分人一样，你会选择 A。

别做正常的傻瓜

为了解释人们到底是如何做风险决策的，学者们最先提出了期望值理论，即人们对于相似条件的备选选项，先计算一下每一种备选选项的数学期望值，然后选择期望值最大的那个选项。期望值的计算用数学公式表示为：

$$EV = \sum X_i \times P_i$$

式中 EV ——期望值；

X_i ——选项 X 的第 i 种结果所带来的价值；

P_i ——第 i 种结果发生的概率。

那么究竟什么是期望值？直观来讲，就是无数次相同的风险决策的最终平均值。拿 B 选项来说，根据期望值计算公式，其数学期望值是 700 元（ $1\ 000 \times 70\% + 0 \times 30\% = 700$ ）。对于这两种可能性，即 70% 的概率得到 1 000 元，30% 的概率一无所有，期望值就是你不断地重复这种选择，无数次后，你所得到的平均每次的金额将是 700 元。

根据期望值理论，人们会把数学期望值最大的可能选项作为自己的最终选择。

我们按照期望值理论对上面问题进行分析：对于 A 选项，其数学期望值为 800 元（ $800 \times 100\% = 800$ ）；而对于 B 选项，其数学期望值为 700 元。根据期望值理论，人们应该并且会选择 A。

期望效用理论（Expected Utility Theory）

看看你怎么回答：

设想一下现在你初到上海闯荡，赤手空拳，身无分文。但是你运气不错，刚到上海就中了个奖，奖励规则是这样的，你必须在下列两个选项中择其一：

A. 确定性地得到 1 000 元；

B. 在一个装有相同数量的蓝球和黄球的箱子中摸球，摸到蓝球，你能得到 2 000 元，摸到黄球，你什么也得不到。

那么你究竟该选择哪个选项呢？请圈出你的选择：

A

B

在此，有必要先明确三个概念：

(1) 风险中性——不偏好也不规避风险，反映在上述问题中，在 A 和 B 期望值相同的情况下，表现出无所谓于选 A 还是选 B；

(2) 风险规避——不喜欢风险，在 A 和 B 期望值相同的情况下，对上述问题的回答是 A；

(3) 风险喜好——偏好于风险，在 A 和 B 期望值相同的情况下，对上述问题会选 B。

无论何种情况， $EV(A) = 1\,000 \times 100\% = 1\,000$ （元）， $EV(B) = 2\,000 \times 50\% + 0 \times 50\% = 1\,000$ （元），A 选项和 B 选项的期望值相同，根据期望值理论，人们应该对选哪一项无所谓，也即会做出风险中性的选择。

但是，你会不会像期望值理论表示的那样没有任何风险偏好呢？事实上，绝大多数的人都会选择 A，也即做出规避风险的决定。由此可见，期望值理论并不能很好地解释人们

的这一决策行为，它并不是一个放之四海而皆准的真理。那么，人们这样的选择是不是不理性的呢？这样做并非不理性的。原因在于，在你身无分文的情况下，第一个1 000元对你的用途是非常之大的，你可以用它来解决基本的衣食住行问题，而第二个1 000元对你的作用可能就没有之前那个1 000元大了。

为进一步的分析，我们先引入效用的概念，效用是指消费者对从某一商品组合的消费中得到满足感的主观衡量，其衡量单位是任意的。在这里，一个单位的效用代表消费者得到了一份主观上的满足感。说明了效用的概念之后，对于上述的问题我们可以用边际效用递减规律来很好地解释。

所谓边际效用，是指人在消费最后一个单位物品时所得到的效用。而边际效用递减规律就是指随着消费的增加，消费者从每个单位产品消费中得到的满足程度是不断减少的。需要说明的是，边际效用递减并不表示总效用递减。总效用是逐渐递增的，而边际效用衡量的是总效用的递增速率，由于边际效用递减，使得总效用递增的速率逐渐减慢，这不是一种任意假定的特殊情况，而是反映了一个普遍的理性的规律。当你处于极度饥饿时，吃第一块面包时你会非常开心，而且觉得面包的味道是如此的香甜可口，真是美味绝伦；吃上第二块面包时，你也觉得挺好吃，但较之第一块面包，它所带来的满足感就没有第一块那样强烈了；吃了两块面包后，你继续品尝第三块面包，此时你也许会觉得这仅仅是一块面包而已，它的效用就不如第二块，更不如第一块了。同样，如果把货币看做是一种特殊商品，那么货币的边

际效用也是递减的。同样一元钱，对一个身无分文的乞丐和对一个腰缠万贯的富翁来说，其重要性是完全不同的。有些政府非常推崇财富再分配的政策，也就是向富人多征税再以社会福利的形式分配给穷人，其理论依据就是边际效用递减。对富人来说增加1元的效用要小于给穷人增加1元带来的效用。对穷人来说，1元钱意味着饥饿时的一个馒头，可以用来填饱肚子维持生命；对于富人来说，不要说1元了，就是1000元也只不过是打一场高尔夫或者唱一次卡拉OK。所以，财富再分配的政策是有一定道理的。

让我们来看看先前的问题。大部分人选择A，宁愿获得确定性的1000元，而不愿为了2000元赌一把。如何用效用理论来解释人们的这种风险规避行为并非不理性呢？正是由于边际效用递减规律，如果赢得2000元的概率是50%，2000元效用的一半比1000元的效用小，所以大部分人会选择确定性的1000元，而非冒个险赌一把，这样做是合理的。

200多年前，贝努利（Bernoulli）为了解释人们决策中的这一现象，提出了期望效用理论。期望效用理论与期望值理论最大的不同就在于，期望效用理论认为人们对于价值的衡量是一个主观的衡量，并不是数量的线性函数。

下面，我们用更简明的方法来阐述这个问题，在此我们借助数学语言来表达。从数学上说，效用曲线是一个凹函数。而所谓期望效用，指的是在某个选择的各种情况出现的相应概率下可享受的消费或服务的效用，也就是该选择的效用的数学期望值。用数学公式表示为：

别做正常的傻瓜

$$EU = \sum U(X_i) \times P_i$$

式中 EU ——期望效用；

$U(X)$ ——选项 X 的效用函数；

$U(X_i)$ ——选项 X 的第 i 种情况的效用值；

P_i ——第 i 种情况发生的概率。

让我们来看看期望效用理论是如何解释人们对以上问题的选择的。鉴于效用函数的凹性，我们选择一个凹函数作为消费者的效用函数： $U = \sqrt{X}$ （当然这并不是效用函数的惟一形式，效用函数还可以用其他数学表达式来表示）。同时，期望效用理论认为，人们的选择以效用最大化为标准，总是选择给他带来更大效用的可能选择。

对于选择 A， $EU(A) = \sqrt{1\,000} \times 100\% = 31.623$ ；

对于选择 B， $EU(B) = \sqrt{2\,000} \times 50\% + (0) \times 50\% = 22.361$ 。

根据效用最大化的原则， $EU(A) > EU(B)$ 对于效用函数是 $U = \sqrt{X}$ 的决策者来说，他们的选择是 A。

我们回头再来看看刚才的问题用数学方法所得到的结论是怎样的。根据边际效用递减的规律，大多数人选择 A，因为 $U(2\,000) \times 50\% + U(0) \times 50\% = U(2\,000) \times 50\% < U(1\,000)$ ，这样做是合理的。那么这样的选择是喜好风险还是规避风险的呢？从这个问题看，在期望值相同的情况下，大多数人宁愿选择 A，也就是没有风险的选择，所以人们是风险规避的。那么，边际效用递减规律和风险规避有什么联系呢？请看图 4-1。

从图 4-1 中可以看出，边际效用递减和风险规避其实是

等价的。由于边际效用递减所导致的人们的风险规避行为是完全理性的。

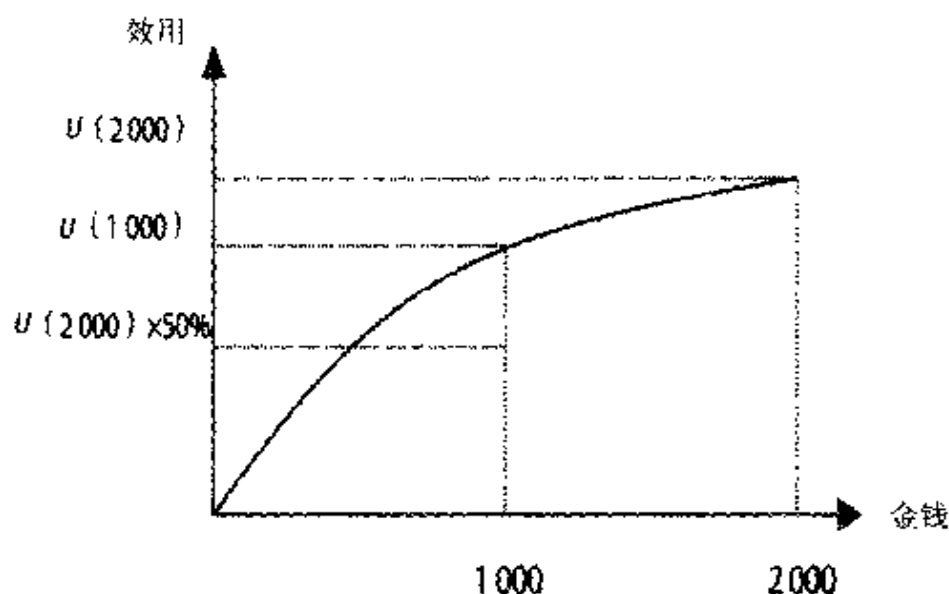


图 4-1 风险规避者的效用函数

至此，我们小结一下期望效用理论。首先，边际效用是递减的，人是风险规避的，这两点是等价的；其次，人们对一个选择的评价应该基于最终总财富状况以达到期望效用最大化。

期望效用理论认为，边际效用是递减的；人们应该以他们的最终总财富状况为考虑依据。

前景理论 (Prospect Theory)

期望效用理论提出了边际效用递减的原则，在经济学上是一大进展。但是，人们逐渐发现，现实生活中期望效用理

别做正常的傻瓜

论也像期望值理论一样，并不能很好地解释人们所有的风险决策行为。

让我们来看看下面这道题。

看看你怎么回答：

.....

假设你现在的资产价值人民币 10 000 元。今天你运气特别好，中了彩票，但是这个彩票规定你必须在下面两项中做出一个选择：

A. 确定性地获得人民币 10 000 元；

B. 请你抛一次硬币，如果正面朝上你就能获得人民币 20 000 元，如果背面朝上你将一无所得。

请圈出你的选择：

A

B

.....

.....

假设你现在的资产价值人民币 30 000 元。今天你又中“头彩”了，这次你也必须在下面两项中做出一个选择：

A. 确定损失人民币 10 000 元；

B. 请你抛一次硬币，如果正面朝上你将没有任何损失，如果背面朝上你将损失 20 000 元。

请你再次圈出你的选择：

A

B

.....

我在美国和中国都问过人们这两个问题，不管是哪个国家，对第一题都有大约 80% 的人选择 A：确定性地得到

10 000元，对第二题有 80% 的人选择 B，抛个硬币搏一搏。我想如果你同大多数人一样是“正常”的话，你同他们的答案是一样的。我猜的没错吧？

由于边际效用递减，期望效用理论认为大部分人都是风险规避的。在第一种情况下选择 A，即符合期望效用理论，也是合理的。但是为什么到了第二种情况下，人们会变得风险喜好，选择有风险的 B 呢？实际上这两种情况是等价的。在第一种情况中，根据期望值计算：

$$EV(A) = 100\% \times 10\,000 = 10\,000$$

$$EV(B) = 50\% \times 20\,000 + 50\% \times 0 = 10\,000$$

A 和 B 选项的期望收益都是 10 000 元，最终资产是 20 000 元（ $10\,000 + EV = 10\,000 + 10\,000 = 20\,000$ ）；

而在第二种情况中，

$$EV(A) = 100\% \times (-10\,000) = -10\,000;$$

$$EV(B) = 50\% \times (-20\,000) + 50\% \times 0 = -10\,000$$

A 和 B 的期望损失都是 10 000 元，最终资产也是 20 000 元（ $30\,000 + EV = 30\,000 - 10\,000 = 20\,000$ ）。对于同样价值的得失（10 000）元，同样价值的终极资产（20 000）元，如果你是理性的话，你在两种情况下做出的选择应该是一致的，而且都应该是风险规避的。但为什么大多数人在面临这两种完全等价的选择时会有不同的风险偏好呢？

显然，先前的期望值理论和期望效用理论都不能很好地解释人们这种矛盾的行为。由普林斯顿大学行为科学教授卡尼曼和他的长期合作者前斯坦福大学教授特沃斯基提出的前景理论很好地描述了人们这一行为的特点。正是因为提出了

前景理论以及其他行为科学领域的成就，卡尼曼教授在2002年被授予诺贝尔经济学奖，可惜的是特沃斯基教授由于身患癌症已于1996年去世，无法荣获此项殊荣。

让我们回到正题，前景理论准确地描述了人们日常的决策行为。

前景理论可以用四大规律来概括，第一条和第二条规律其实在上面的问题中已经很好地反映出来了。有没有发现，大部分正常人在不同的情况下对风险的态度也不同，有时表现出风险规避，有时又表现出风险喜好？那么，到底人们究竟何时规避风险，何时喜好风险呢？

(1) 正常人在面临获得的情况下是风险规避的

(2) 正常人在面临损失的情况下是风险喜好的

到底什么是得，什么是失，完全由参照点来决定。比如，期末考试得了B，到底算得还是算失呢？有的学生将与及格线D比较，会认为是得；有的学生与自己期望的A比较，会认为是失，这正是前景理论所要阐述的问题。更广泛地说，在对有关财富决策的评价中，尤其是当考虑小额或中等额度（和自己的总财富相比较而言）的经济决策时，人们并不是以最终财富作为评判依据，而是看该活动带来的结果是损失、获得还是没有变化。实际上，人们对一个决策结果的感知是通过计算并评价该结果造成的相对于某一参照点的变化而完成的，即并非看最终的结果 X ，而是看 X 与参照点 R 之间的差额，也就是 $(X - R)$ 。所谓的损失和获得，一定是相对于参照点而言的。

(3) 正常人对得失的判断往往根据参照点决定

对于前景理论的这一点，想想也许很简单，也很好理解。但是如果我们把这一点和前面的两点结合起来的话，能得到一个非同小可的推论，猜猜看是什么呢？

改变参照点就能改变人对得、失的判断，从而改变他们对风险的态度。

在此我们可以看看一个有关企业制定目标利润的例子。作为一家公司的 CEO，在新的一年里你需要为属下的投资经理设定一个利润目标。你现在有两种方案：一种是将目标利润定在较低水平，即年投资利润实现 1 000 万元；另一种是将目标利润定在较高水平，即年投资利润实现 3 000 万元。假设现在有两项投资方案：A 方案能获得确定性的利润 2 000 万元；B 方案有 50% 的可能将实现利润额达到 3 000 万元的目标，而有 50% 的可能将获得 1 000 万元利润，见图 4-2。让我们来看看不同的目标利润的设定将如何影响投资经理对两项投资项目的选择。

		目 标 利 润	
(与目标的差距)		低水平 1 000 万元	高水平 3 000 万元
A 项目	确定性获 2 000 万元利润	+1 000 万元	-1 000 万元
B 项目	50% 获 1 000 万元 50% 获 3 000 万元	50% 0 50% +2 000 万元	50% -2 000 万元 50% 0

图 4-2 目标利润的制定

目标利润的设定值不同，所引起的投资经理的业绩和目标之间的差距也有所不同。对于低水平的目标值（1 000 万元），无论选择投资 A 项目还是 B 项目，投资经理的业绩和公司目标值之间的差距的期望值都是正的 1 000 万元，根据前景理论，人在得的情况下是风险规避的，所以在这种情况下，投资经理会选择投资 A 项目。而如果设定的目标值较高，为 3 000 万元的话，此时，无论是投资 A 项目还是 B 项目，结果和目标之间的差距的期望值都是负的 1 000 万元，根据前景理论，人在失的情况下是风险喜好的，因此投资经理们会选择有风险的 B 项目。可见，对于不同的参照点，人们对得失的感知也不同。在上例中，目标利润就是一个参照点，虽然 A 项目和 B 项目的期望利润是一样的，都是 2 000 万元，但是由于目标利润这个参照点的设置不同，使得投资经理对得失的判断在两种情况下就不同了，从而也改变了他们对待两个项目的风险的态度：在目标利润设置得较低的情况下，他们趋向于风险规避，而比较保守；而在目标利润设置得较高水平的情况下，他们则更敢于冒险。这对企业的经营管理是否也有所启示呢？一个企业如果要影响其员工对风险的偏好，可以通过改变企业对业绩期望水平的做法达到目的。这个规律其实是很普遍的，不管在管理，还是在教育、谈判等方面，低标准的目标往往使人谨慎行事，高标准的目标往往使人敢于冒险。在此，我们并不是说保守好还是冒险好，只是为了说明通过改变参照点可以影响人对得失的判断，从而改变他们的风险偏好。

低标准的目标往往使人谨慎行事，高标准的目标往往使人敢于冒险。

得与失都是比较出来的结果。一样东西可以说成是“得”也可以说成是“失”。而且我们也认识到这个主观的得失感受对我们决策的影响。前面，我们通过改变参照点的数值来影响人们的风险偏好，下面，我们要介绍用语义移动参照点的方法。这是一个曾由卡尼曼和特沃斯基教授做过的实验。

看看你怎样回答：

.....

假设你是一个小城市的市长。整个城市即将爆发一场不同寻常的疾病，预计这场疾病将夺取 600 人的生命。现在有两种可供选择的抗击疾病计划。假设对于这个计划确切的科学预测如下：

采纳 X 计划，200 人将获救；

采纳 Y 计划， $\frac{1}{3}$ 的概率 600 人将得救， $\frac{2}{3}$ 的概率将无人能获救。

你会选择哪一个计划？请圈出你的选择：

X 计划

Y 计划

.....

让我们再来看看你对下面这道题是如何回答的：

.....

假设你是一个小城市的市长。整个城市即将爆发一场不

别做正常的傻瓜

同寻常的疾病，预计这场疾病将夺取 600 人的生命。现在有两种可供选择的抗击疾病计划。假设对于这个计划确切的科学预测如下：

采纳 X 计划，400 人将死亡；

采纳 Y 计划，1/3 的概率不会有人死亡，2/3 的概率有 600 人会死亡。

这一次，你又会选择哪一个计划？请圈出你的选择：

X 计划

Y 计划

.....

如果你的选择和大多数人一样的话，你在第一种情况下将选择 X 计划而在第二种情况下将选择 Y 计划，是不是？

如果你再回过头去看看两种情形下的 X 计划和 Y 计划，你就会发现它们实质上是完全相同的。X 计划在情形一中的描述是使 200 人获救，也就是说预期将要死亡的 600 人中还有 400 人会死亡，这就是情形二的描述；Y 计划中，1/3 概率 600 人获救就等于没有人会死亡，2/3 的概率 600 人死亡就等于无人获救，因此两种情形下 Y 计划也是完全一样的。但是，当用不同的方式来表述的时候，带给大家的心理冲击却存在着巨大的差异。当用存活的人数来描述计划时，对大家来说能救活居民是“所得”，生命如此重要，能救多少就救多少，不应该再拿生命去冒险，因此大家会风险规避，选择 X 计划；而当用死亡来描述同样的事情时，大家就感觉到这是“损失”，谁也不希望眼睁睁地看着 400 人死于瘟疫，这时人们倾向于风险喜好，从而会接受赌一把的计划。可见，一个小小的语义区别就能改变人们对风险的态度，从而

对如此生死攸关的问题做出不同的决策。

前景理论的第四条规律是损失规避，我们将在下一章中具体展开。

(4) 正常人通常是损失规避的

给消息的艺术

前景理论较之期望效用理论更好地解释了现实生活中人们的一系列不理性行为。根据前景理论，我们还可以衍生出许多其他的应用实例。下面，我们就来谈谈关于给消息的艺术。

芝加哥大学的萨勒教授和哥伦比亚大学的约翰森（Johnson）教授把前景理论进行了延伸，利用人们随“得失”增加而对单位“得失”敏感度下降这种心理，提出了四条如何设计安排“得失”以让人尽可能高兴的“给消息”原则：

如果你有几个坏消息要宣布，你是该分开宣布呢，还是把它们一起宣布？比如说如果你今天钱包里的500元丢了，祸不单行，你还不小心弄坏了爱人的500元的手表，你是把两个消息一同告诉她呢？还是分两天告诉她？

原则一：应该把几个坏消息同时公布于人

把几个“失”结合起来，它们所引起的边际效用递减会使各个坏消息加总起来的总效用最小。所以，你应该把这两个坏消息一起告诉她。想想看，你爱人是一次性听到这两个坏消息更不高兴，还是分两次听到这两个坏消息让她受的打击更大呢？当然是后者使她更不开心。人们常常讨厌雪上加霜、火上浇油的做法，可是真正让人们选择去经受两次伤害

别做正常的傻瓜

还是经受一次大的伤害，在能够承受的限度内，对于很多人来说还是快刀斩乱麻来得更加爽快一些。

如果你有几个好消息要公布，你是该分开宣布呢，还是把它们一起发布？假设今天你的老板奖励了你 500 元作为额外的奖金，同时你今天在一家百货商店的抽奖活动中抽中了 500 元，你是今天一天内全告诉爱人，还是分两天告诉她？

原则二：应该把几个好消息分开公布

对于好消息就应该把它们分开发布。你把这两个好消息分两天告诉你的爱人会让她开心两次。因为分两次听到两个好消息等于经历了两次快乐，这两次快乐的总和要比一次性享受两个好消息带来的快乐更大。双喜临门固然非常令人高兴，可是天天有喜也许能够带来更大的欢笑。

如果你有一个大大的好消息和一个小小的坏消息，应该怎么做呢？你应该把这两个消息一起告诉别人。

原则三：大大的好消息和小小的坏消息要同时公布

这样的话，坏消息带来的痛苦会被好消息带来的快乐冲淡，负面效应也就小得多。比如你的工作得到了上司的肯定和支持，今天你得到了升职，但是不巧的是，你在挤公车的时候不小心丢了 100 元钱，那么你回家该把这两个消息一起告诉你的家人。虽然丢了 100 元钱，但比起升职这个喜讯也算不了什么了，你的家人一定不会在意那丢失的 100 元钱的。

如果你有一个大大的坏消息和一个小小的好消息，该分开公布还是一起公布呢？答案是应该分别公布这两条消息。

原则四：大大的坏消息和小小的好消息要分开公布

这样的话，好消息带来的快乐不至于被坏消息带来的痛苦所淹没，人们还是可以享受好消息带来的快乐。举例来说，现在股市不景气，你买的股票今天股价暴跌，使你损失了5万元。不过，你的运气还算不错，在超市购物时中了一盒价值50元的巧克力。那么你应当将这两个消息分两天带回家。尽管爱人得知股票亏损的消息会很沮丧，说不定还会怪你没有投资眼光，不过这并不妨碍她第二天品尝巧克力的甜美。但是，如果你一次性把两条消息同时告诉他的话，说不定她吃起巧克力来感觉味道也是苦的。

好坏消息的分分和对和可以影响人们的高兴程度。

我们个人在生活中也可以应用这些原则来影响身边人的高兴程度，公司也同样可以应用这些原则来影响股票持有者的投资行为。掌握了这些原则，你又拥有了一项控制人们情绪的武器。

本章小结

本章中，我们对于风险决策介绍了三种理论，期望值理论、期望效用理论和前景理论。期望值理论作为最初的风险决策理论，并不能很好地描述人们的实际行为，因而其理论价值不大；前景理论客观正确地描述了正常人的风险决策行为；而如果你想少几分正常、多几分理性的话，你应当遵循期望效用理论，以最终总财富作为考虑依据。

损失 100 元和得到 100 元， 哪个对你影响更大

损失规避

得失不对称

让我们再来回顾一下前言中的这道题。

请想像以下的情景：

假设你得了一种病，有万分之一的可能性会突然死亡。现在有一种药吃了以后可以把死亡的可能性降到零。那么你愿意花多少钱来买这种药呢？请把你愿意出的最高价钱写下来：_____元

再看看下面这道题：

别做正常的傻瓜

.....

假定你身体很健康，如果说医药公司想找一些人来测试它们新研制的一种药品，这种药服用后会使你有万分之一的几率突然死亡。那么医药公司起码要付多少钱你才愿意服用这种药呢？请把你的答案写下来：..... 元

.....

回头看看两个数字是一样的吗？让我们想想：第一种情况下是愿意花多少钱消除万分之一的死亡可能性买回自己的健康；第二种情况是愿意得到多少钱补偿出卖自己的健康招来万分之一的死亡可能性。两者都是万分之一的死亡率和金钱的权衡，客观上讲是没有区别的。如果你是理性的话是会这样想的。

芝加哥大学萨勒教授曾经做过一个类似的实验，结果发现对第一题很多人回答说只愿意出几百元来买药；但是对第二题，即使医药公司花几十万元，他们也不愿意参加实验。如果你是“正常”的话，相信你也会是这样一个不理性的答案。那为什么第一种情况人们不愿意花钱治病，但是第二种情况，医药公司花几十万元人们都不愿意参加实验呢？这就是卡尼曼和特沃斯基教授提出的前景理论的第四大规律损失规避。

正常人在失去一件东西时的痛苦程度要比得到同样一件东西所经历的高兴程度更大。

比如说，想像一下你是得到 100 元高兴，还是失去 100

元更痛苦呢？心理学家经过长期的研究，发现了一个普遍现象，他们把这种现象称为损失规避（Loss Aversion），即相同的一样东西，人们失去它所经历的痛苦要大于得到它所带来的快乐。如果你对中学数学还有一些印象的话，让我们用非常简单的数学公式来表达这个概念：

$$|U(-x)| > |U(x)|$$

在这个式子里面， x 代表一个客观的量，比如你得到的钱或健康的万分之一的可能性；而 $-x$ 就是相等比例的失去的钱或者健康的万分之一的可能性； $U(x)$ 、 $U(-x)$ 代表的就是对这个客观量的一个主观感觉。

因为我们更在乎“失”，我们也就有意无意地尽量避免“失”，这就是损失规避。当然对损失规避的程度因人而异、因事而异。

现在我们用这个概念来诠释刚才大家在对待疾病问题上大相径庭的两种态度。在第一种情况下，我们是需要找回健康的病人， x 代表健康， U 表示我们对健康的心理感受，也就是健康的价值，在此用愿意支付的药费来衡量，换言之，这个价值就是 $|U(x)|$ 。而在第二种情况下，我们是健康的人，如果失去健康，制药公司需要付钱进行补偿，这个数目也是健康的价值，但在公式里，它是 $|U(-x)|$ 。套用损失规避的理论（ $|U(-x)| > |U(x)|$ ），健康的价值在失去的时候比得到的时候要大，甚至大得多。这也是为什么几乎所有的人都会在第二种情况下索要医疗补偿的金额大于在第一种情况下愿意支付的金额。

让我们再来考虑一下另外一个问题。

假设有这样一个投硬币的赌博游戏，正面为赢，反面为输。如果赢了可以获得 500 元，输了失去 400 元。请问你愿不愿意和我们赌一赌呢？

愿意赌

不愿意赌

这个游戏从概率上来说是有利可图的，因为整体上来说输赢的可能性相同，而赢所得的钱比较多，因此平均下来总归是得的钱多，就是说这个游戏的结果期望值为正。如果你是理性的话，你应该会选择玩这个游戏。但是如果你的答案和大多数人一样的话，你是不会愿意玩这个游戏的。大量类似实验的结果也证明了这一点，即使是从概率上来说赢钱的游戏，大多数人仍然不愿意参与。为什么人们会做出这样一种选择呢？

这个现象同样可以用损失规避效应来解释。虽然出现正反面的概率是相同的，但是人们对“失”远比对“得”敏感。想到可能会输掉 400 元钱，这种不舒服的程度超过了有同样可能赢来 500 元钱的高兴，大家自然不愿意玩。用数学的语言来表达，就是 $|U(-400)| > |U(500)|$ 。在一个大学生群体中进行的调查显示，如果赢了能得到的钱少于输钱的三倍的话，大部分的学生不愿意玩这个小小的赌博游戏。

美国很多年轻人在为退休金进行储蓄的时候，他们会把不少的钱都存在银行，而不是投资在股票上。客观上说，从长期来看，股市的回报率要大于银行的利率，理性的人应该

选择最有利可图的投资。但股市总是有涨有跌，由于损失规避，人们在“得”的时候，也就是盈利时往往处之泰然，觉得是应该得到的；而在“失”的时候，也就是亏损时却心急如焚。所以人们选择将大部分钱存入回报率低的银行，也不愿承受亏损所带来的痛苦而将资金投到股市中去。仔细想一下，你是否也有过类似的经历呢？

上面的这两个有关健康和投硬币的例子其原理都来自于损失规避心理最根本的一种表现——得失不对称性 (Gain/Loss Asymmetry)，但损失规避心理还可以引出其他的几种有趣的现象，譬如，赋予效应 (Endowment Effect)、安于现状 (Status Quo Bias)、忽视未得收益 (Insensitivity to Foregone Gain) 和语义效应 (Framing Effect)。我们在本章的下文中将分别分析这些效应。每一个这样的效应都会产生不理性的行为，以至使人们做出对生活 and 事业不利的决策。除了分析这些损失规避的现象，我们还会教你如何避免这些效应，让你少几分正常、多几分理性。

赋予效应

想像一下这样的情景：

某一天老师拿了一批印有校名和校徽的售价4元的马克杯来到教室，问同学是否愿意花4元来买这个杯子。同学们对这种马克杯没多大兴趣，买的人寥寥无几。接着老师又来到了另外一个教室。与上一次不同的是，这次他一进门就先送给每个同学这样一个杯子。但过了不久，老师又回来了，

别做正常的傻瓜

此时老师愿意花6元把刚才发下去的杯子买回来，学生们可以选择卖还是不卖，但是不存在讨价还价的余地。没想到，这次愿意卖的人也很少。理论上说，同样的一批马克杯，在第一个教室，学生们不愿意以4元买下杯子，说明他们对杯子的价值评价要低于4元，即在需要卖出的时候，他们可以以任何高于4元的价格卖掉；但是为什么一到要卖出，在第二个教室价格增加到6元时又没人肯卖呢？

这就是损失规避心理的一种行为表现：赋予效应（Endowment Effect）。

正常人对于同样一件东西，往往在得到时觉得不怎么值钱，而一旦拥有后再要放弃时就会感到这件东西的重要性，索取的价格要高于不拥有时购买它所愿意支付的价格。

也许你一开始没有体会到，可是你仔细想想，如果你卖掉一个你已经拥有的全新的东西，你索取的价格会不会比你愿意出价买这个东西的高？这就是赋予效应，对绝大部分的正常人来说是符合贴切的。但这个效应怎么和损失规避心理联系到了一起呢？让我们回到杯子的实验上：当我们买杯子的时候，我们的心理是处在一个“得”的状态中，但要卖杯子的时候，我们的心理是处在一个“失”的状态中。根据损失规避的理论，我们对“失”更加敏感，于是索价也就更加高了。或者说：

$$|U(\text{失杯子})| > |U(\text{得杯子})|$$

聪明的商家经常利用大家这种心理，你有没有注意到呢？让我们看看下面这个案例：

小李在家电展销会上闲逛，看到有一家品牌的彩电经销商保证在7天内可以无条件退货，心想我买下来先回去看看，要是不好，反正下星期还可以回来退掉。厂家还安排上门送货和取退货，小李甚至觉得在这里买彩电，可以每星期来换一次彩电，这样家里的电视永远都是新的。想到这里，她不禁为自己的小聪明一笑，立马买下了一台29寸的大彩电。买回家后，小李每天晚上窝在家里看电视，一家人其乐融融。他们对新买的电视机很爱护，看完后用防尘套盖好。电视机本身也没有什么大问题，虽然有时候接收某些频道清晰度不够高，但是大家似乎都不介意。一个星期后，没有人提出去退掉彩电，虽然那只需要打一个电话而已。

商家为自己节节攀升的彩电销售业绩感到很满意，他们知道这个无条件退货条款给顾客带来了保障，使他们能够放心购物。再来看看商家是否因为这个无条件退货政策让自己亏了本呢？事实上，真正来退货的顾客很少。由于赋予效应的存在，人们一般不会选择去退货。这就是赋予效应在商业中的一大应用。你在购物时，是否会因为厂家所承诺的退货保证而一时冲动购买了本不需要的物品呢？尽管你确实有权利去退货，但你几乎是不会去执行这个权利的。这时，你就要想想这个赋予效应了。再看看下面的例子：

经济发展和城市建设至今，市政动迁已不再是件新鲜事。不过在动迁的过程中还是会出现许多难以调和的矛盾，

别做正常的傻瓜

让动迁方或者政府伤透脑筋，最常见的莫过于身处中心地段的被迁方考虑到今后由于地理位置的原因给生活、工作所带来的种种不便，不愿意迁至较远的地方，“钉子户”就这样很自然地产生了。如果动迁方懂得赋予效应的话，他就会运用被迁方的这种心理，制定相应的策略。让我们来看看下面这种方案。（郑重声明：此种方案版权所有，如欲运用，请与本文作者联系；欢迎来函探讨，本文作者还有更多更好的方式以供选择使用。）

建议如下方案，以鼓励被迁方按时迁出：承诺现在配给的房子作为过渡房使用，10年后住户仍可迁回原住址同样面积的房屋。这样的政策出台，我想愿意搬的人数将会上升，而且被迁方应该也是放心而满意地迁出吧，此时钉子户的数量和持久力可能也不会太强。那么10年后的情况呢？估计重新搬回来的人不会很多。为什么我有这样的判断呢？因为我了解人们的“赋予效应”心理，即人对赋予自己、为自己所拥有的东西有一种特殊的偏好，而且这种偏好随时间的推移会越发强烈。在动迁这件事中，一般来讲市政动迁的对象都是市中心的老式房屋，这些房屋年久失修，面积狭小，虽然有诸多不便，但就是图这个好地段，甚至出于经济利益的考虑，很多动迁户都迟迟不愿迁出。而颁布以上新政策后，动迁户想到反正10年后可搬回原住址，也就无所谓了，搬迁的动力就大了很多，因此能推动动迁工作顺利按时完成。而动迁户搬到新居后，抛开新社区房间宽敞、环境舒适等优点不说，赋予效应的存在使得他们随时间的推移越发喜爱新的住处了。眼看10年期限快到了，再要搬回原来同样面积

的房间似乎会很不适应，因此选择搬回去的人也就不多了。

安于现状

正因为赋予效应使得人们对自己所拥有的东西加上了非常高的价值，导致人们不愿意去做决策改变现状，这种安于现状也是损失规避的一种表现。

因为正常人在改变现状时的损失规避，所以会易于满足现状。

虽然在生活中，因为各种原因大家经常需要忍痛割爱，但现状偏爱的心理使得我们做出的选择或者决定常常不是最优的。比如说你是一家工厂的负责人，你的工厂现在的盈利状况还不错，你正在考虑要不要改进工艺。你现在的工艺能让你每月赚100万元，如果换成新工艺，你有50%的机会变成每月多赚300万元，但也有50%的可能性失败，导致每月亏损100万元。你会如何选择呢？从期望值来说，改变工艺带来的是正的盈利值。但是大部分人的倾向是保留现状，不改进工艺。这就是典型的现状偏爱行为。当想到要“失”，我们的不快乐感超过了可能的“得”所能带来的快乐，故大部分人宁愿维持现状。

波士顿大学的保罗·萨穆尔森（Paul Samuelson）和哈佛大学的理查德·泽克豪斯（Richard Zeckhauser）的一个经典研究揭示了人们的这种心理。

別做正常的傻瓜

看看你怎样回答：

.....

设想你是一位很认真的投资者，你叔叔去世后留给了你一笔现金，现在有四种投资方案供你选择，而你只能择其一：

(1) A 公司的股票，预测它有 50% 的可能会在未来的一年内上涨 30%；20% 的可能一年后股票价格基本持平；还有 30% 的可能性会在这一年中下跌 20%；

(2) B 公司的股票风险性就更大一些，它有 40% 的可能在一年内股价翻倍；30% 的可能股价持平；还有 30% 的可能股价会下跌 40%；

(3) 国库券，固定的 9% 的利率；

(4) 地方政府发行的债券，利率 6%，免税。

你会怎样在这四种投资方案之间进行选择呢？

.....

其实大家不用在这上面动太多的脑筋，每个人有自己不同的风险偏好，肯定会有不同的选择，所以不管选择哪家公司的股票或者是哪种债券都可以说是理性的行为。随机选择出来的人中，32% 的人选择 A 公司股票，18% 选择 B 公司股票，18% 选择国库券，还有 32% 的人选择地方政府债券。这个结果本身没有什么意思，需要我们关注的是在下面一种情况下人们选择的变化。

两位教授又把问题给了另外一群也是随机找来的人回答。但这次的问题和上次有一个微小的差异：如果叔叔的遗产中有一部分是市政债券，剩下的都是现金。总金额是一样

的，可供选择的四种金融方案也是一样。

正常的情况应该怎样呢？你一定能正确地说出来！有一部分市政债券并不会影响你的风险偏好和投资。假如你认为四种投资里面国库券最好，你应该还是坚持买国库券，对吗？这样的话，在调查人数足够多的情况下，第二次调查的结果应该和第一次是一样的。可结果有47%的人选择投资市政债券，明显高于前面一种情况下的32%。这个结果确实让人们感到惊讶，为了进一步证实这种效应，题目又被改为叔叔的遗产中有一部分A公司股票、B公司股票或是国库券，给不同的人群来回答。每次试验的结果都显示，在已经拥有的投资产品上继续追加投资的人比一开始没有这种投资产品但决定投资该种金融产品的人其比例更高。

他们的选择理性吗？让我们看看那15%原来并不打算投资市政债券的投资者：他们一定认为其余的金融工具或是收益更高，或是风险更小，所以才没有去选择市政债券。现在叔叔的遗产中有一部分市政债券，既然觉得不是最好的投资，那为什么不把他卖掉去投资更好的金融产品呢？这是一个典型的安于现状行为：把已经拥有的东西看得更重，舍不得卖掉，舍不得换掉。

我想婚姻的稳定跟赋予效应也可能有一定的关系，虽然影响离婚的因素很多很多，但是两个人结婚生活的时间越长，越不容易做出离婚的决定。大部分变化都会在带来好的效应的同时带来坏的效应，但由于安于现状心理的影响，或者更根本的来说，由于损失规避心理，人们往往会对坏的效应也就是“失”更加敏感，而忽略了“得”，最终不会选择

别做正常的傻瓜

离婚，当然，如果离婚后“得”远远大于“失”的情况除外。

忽视未得收益

我们已经看到了损失规避这个心理效应对我们做决策有着非常明显的影响。让我们再来研究下面关于忽视未得收益的例子：

看看你怎样回答：

.....

王经理的投资顾问不久前建议公司投资一支股票，当时的价格是 10 元/股，公司买了 100 万股股票，现在已经过去 2 个月了，股票的价格一路下跌，现在的价格是 6 元/股。

李经理的投资顾问不久前建议公司抛掉 100 万股股票，这支股票的价格当时是 5 元/股。两个月过去了，股价一路攀升，现在的价格是 10 元/股。

两个不称职的投资顾问让王经理和李经理伤透了脑筋。他们打算解雇这不称职的顾问，你觉得谁的顾问更可能被炒掉？

.....

我想大多数人会告诉我，王经理公司的顾问给出了错误的判断，导致公司损失了 400 万元，这么不称职的顾问应该立刻换掉。至于李经理公司的顾问嘛，目前还没有给公司带来损失，那就先留着吧，再试用一段时间。事实上也是，王经理比李经理对投资顾问的错误建议更加气愤，一气之下就

把投资顾问给赶跑了。李经理公司的投资顾问暗自庆幸，看来以后给建议要小心点，不要随便让公司去购买什么股票，亏本就连饭碗也保不住了，还是保守一点好，正像我们经常说的，不求有功、但求无过。

但是，真的是王经理的顾问带来的损失更大吗？直接的损失被称之为损失（loss），而本来可以得到却没有得到的利润是未得到的收益（Foregone Gain）。这两者本质上是一样的，可以得到但没有拿到手的收益也是损失，理性人应该对两种损失一视同仁。现在让我们理性地想一想到底是王经理的损失大还是李经理的损失大。王经理损失了400万元的直接损失，但李经理损失的却是500万元的未得收益，客观上后者实际损失更大。本来应有的所得是1000万元，而现在在顾问错误的建议下股票价值只有500万元，这没有赚到的500万不也是一笔损失吗？只不过需要转个弯去思考而已。可现在造成较小损失的投资顾问被解雇了，而造成较大损失的投资顾问却仍然留任。

正常人往往注意到了一般意义上的损失，却对未得收益不够敏感。

在我们继续分析之前，请回答这样一个问题：有一个人读了两年MBA，学费5万/年，书费每年5000元，那么他一共花了多少钱呢？如果你脱口而出“11万”你就需要再想想了，因为你遗漏了很大一笔成本——这两年如果不读MBA而去工作本可以赚到的钱。这个收入也是一种未得收

益。在经济学中，我们把它称为**机会成本**（Opportunity Cost）。机会成本与我们平时说的成本不同之处在于，普通的成本是实实在在的付出，而机会成本是本应属于我而我没有得到的收益。一个是从口袋里掏出自己的钱，一个是自己原本可以得到但没有往口袋里放的钱。这么一说就很清楚了，前面是拿走，是损失；后面是可以拿来的没有拿，人们觉得这不算损失。根据我们前面所说的损失规避，人们自然会更加关注前者，即损失——普通意义上的成本；而对于没有拿到手的获得——机会成本，敏感度就要低一些了。

我们来看看事实上人们对它是怎样视而不见的，你就会发现忽视机会成本其实会让你付出很大的代价。举一个我在餐厅吃饭的真实例子。芝加哥有一家很好的比萨店，每天就餐时间人满为患。由于这里的東西味道确实很好，有些顾客甚至愿意在这里排队等候也不去附近别的餐馆就餐。但长长的队伍多少会使一些人望而却步。有一天我和一位朋友在这家餐厅吃饭聊天，由于等待的顾客实在太多，服务生很不好意思地过来问我们什么时候能离开。当时我让他把经理叫过来，并以开玩笑的性质问了经理一个问题：“我在你们餐厅就餐，您的服务生希望我早点离开，我也知道排队的人很多，也愿意把座位留给他们。但是您能不能给我8折优惠作为尽早离开的补偿？”经理表示不乐意这样做，还是让我们继续在这里喝饮料聊天。

试想一下：餐饮业是利润率很高的行业，一位客人来消费20元，他们的食物成本只要10元。客人占着位子吃2个小时不走，因此影响了另一位排队吃饭的客人的决策。这一

个小时餐馆只赚到了第一个顾客的10元钱；如果他让我20%的优惠，我半小时就离开，那么他从我这里赚了6元的利润并可以从挽留住的下一位客人身上赚取另外24元的利润，哪种情况下更划算呢？餐厅经理不能接受少赚4元钱的“损失”，但是可以接受因保留住这4元钱而失去的赚下一笔10元钱的机会。这个例子也是“损失”和“未得收益”这两样理论上相同的东西给我们带来的不同结果的体现。相信你们从中能看到是损失规避的影子在作怪。事实上，我们日常生活中有很多损失并不是来源于直接损失，而是由于忽视未得收益而带来的损失。

正常人往往不够注意未得收益。

语义效应

损失规避不仅让我们过于关注“失”而忽视了“得”，有时候用不同的叙述方式来描述同一个事物会使人做出截然不同的决策，我们把这种效应称做语义效应。语义学的研究已经证明，人们在接收到消息时能够瞬间把它们解码，而不用专门再去识别这些信息在编码的时候使用主动语态还是被动语态、里面是否蕴含了其他更深的意义等等。但是很不幸的是，人类这么高的语义理解能力在碰到成功率还是事故率、不是别人排名上前就是我的排名下降这类问题时好像有些失灵。

说起手术治疗，大家都会打冷颤，因为动手术不仅疼，而且是有风险的。虽然一般说来，大部分手术都能成功进行，尤其在医疗条件和医护人员素质比较高的医院。但是一想到可能有的哪怕很小的危险危及生命，很多病人在决定是否动手术之前都要下一番决心。但是研究已经证实，同样一个数据，用死亡率来说服病人接受手术治疗要比用手术成功率来说服病人有效得多。让我们来看看以下两种情形：情形一，医生告诉原来有 80% 存活率的病人如果接受手术的话能让其存活率增加到 90%，或者说，增加了 10% 的存活率；情形二，医生告诉病人如果不做手术他的存活率将从 90% 减少到 80%，或者说，不进行手术将使其的存活率减少 10%。客观上讲，这两种情形是一样的：都是说手术能增加 10% 的存活率。但是用不同的方式来描述时，这两种情形所达到的效果是不一样的：情形二中的病人往往要比情形一中的病人更愿意接受手术治疗，因为他们不想失去 10% 的存活率，而对能否得到额外 10% 的存活率相对关心得较少。这里不存在伦理道德问题，医院既没有歪曲事实夸大自己的医疗水平，也没有隐瞒任何信息。医生只是希望病人能够更加勇敢地接受治疗、克服心中的畏惧和恐慌而采取情形二的这种方法。他们实际上是把病人从损失规避下的敏感心理状态中解放出来，帮助他们更加客观地对待手术。看似嘴皮功夫上的语言转换就这样影响到了生死攸关的大事。由此可见，对于同一件事，我们既可以从正面强调它所带来的好处和利益，又可以从反面阐述如果没有它会招致的损失或成本，而哪种方式更有效呢？根据损失规避，正常人对“失”更敏感的特点，

强调一样东西所带来的成本和损失达到的效用要比仅强调其正面的好处更有效。

把一件事情描述成“得”或“失”可以有效地改变人们的选择。

面对人脑对于语义辨别的失灵，商家在和顾客打交道时也在不自觉地加以利用。比如700元的打印机，商店如果告诉你说，打印机的价格是700元，如果需要送货上门，你还要再支付50元。人们通常觉得没有必要承担这50元的费用，所以宁愿自己搬回家。但是如果这个商家很聪明，跟你说这个打印机的价格就是750元，而且他们可以负责送货上门，但是如果你不想让他们送货上门的话，他们可以退给你50元钱。这个时候人们就不会觉得有任何的损失，高高兴兴地就付钱让商家送货了。实际上在这两种定价方式下商品的价格是一样的，只不过第一种情况下，人们把打印机的价格定位在700元上，觉得再支付50元有点舍不得；但是第二种情况下，人们把打印机的价格定位在750元上，所以如果让商家送货上门，只不过应该拿到手的50元没拿到手罢了，并不觉得是自己的“真正”的损失。两种不同的说法，就轻易改变了人们对损失与否的判断，进而轻而易举地改变了人们的支付方式。

如果说一般人的行为不够理性是可以原谅的话，那我们肩负着未来一个企业重任的EMBA学员确实不应该犯这样的错误了。可惜情况却不是如此。

我在给 EMBA 学员上课的时候，有时会让他们做一些行为决策方面的实验问卷。有些学员会很认真地配合，也有些学员敷衍了事或者干脆不去填写。我尝试着用两种方法去激励他们做问卷。一种方法是对于做了问卷的学员，在考评上多给他们一些分数，另一种方法是对不做问卷的学员扣除一些分数。我顺便补充介绍一下我们 MBA 教学的评分规则，评分采用的都是相对分数，比如一个班的学生成绩总分数前 20% 的学生我们给 A，接下来 50% 的同学得 B，然后 20% 的同学得 C，最后 10% 得 D。学员们对这一套评分体系都已经很清楚：他们知道相对分数制度下，别人分数的上升意味着自己分数可能要下降。换句话说，你得就是我失，你失就是我得。那么，既然是相对评分，客观上讲第一种给做问卷的学员加点的方法和第二种给不做问卷的学员减点的方法对学员成绩的影响是完全相同的，但是结果却是大不相同。读到这里，请你来猜猜看究竟哪一招更有效呢？

没错，是第二招。我用第一招加分政策的时候，同学们并没有表现得很踊跃，有些当时缺课的学生后来听到了也不以为然。但我使用第二招扣分政策的时候，学员们都非常积极地做问卷，生怕被扣分。而那些缺席的学员更是专门跑到我的办公室来，要求做这个问卷。这就是语义效应所引起的正常人行为的不同，这也就说明了强调不做事情的成本和损失要比强调做事情的好处更能有效激励人们去做你希望他们做的事情。

本章小结

讲到这里，我们可以总结一下我们这些“非理性行为”，思考一下怎样去做能够最大程度地避免非理性。你是不是不知道自己会受赋予效应的影响而被产品试用期的承诺吸引去购物？是不是因为自己现在拥有某些东西，而不舍得去换取那些哪怕客观看来都是更好的东西？是不是只看到自己可能遭受的损失，而且为了避免这些损失，不惜牺牲本可以得到的更大收益？是不是面对本来一样的情况换个说法就会改变自己的决定？

我们怎么去避免损失规避心理所带来的“赋予效应”、“安于现状”、“忽视未得收益”和“语义效应”呢？让我们再用换位法来分析先前的一些例子。

在健康和药的例子中，我们应该比较一下，自己愿意出多少钱来降低失去健康的万分之一的可能性，自己又要求得到多少钱来补偿所增加的失去健康的万分之一的可能性，这样就会发现我们的决策是不一致的。

在杯子的实验中，当我们要卖出杯子时如果考虑自己要买这个杯子愿意出多少钱，这样就能发现自己的要价过高，从而调低自己的出价。同理，如果在买杯子的时候我们也考虑卖杯子的心理，我们就能知道自己的出价过低。

而在投资组合的实验中，通过换位法我们也能发现自己实际上最偏好的投资方式，从而能从现状的干扰中解脱出来。比如说当我用换位法比较其他情况后发现我还是最喜欢

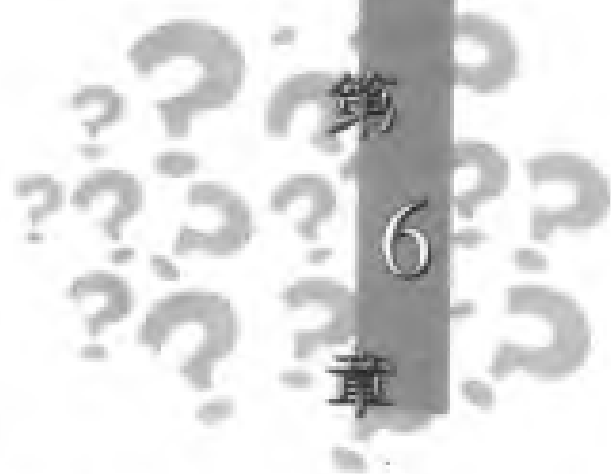
别做正常的傻瓜

投资于国库券，我就知道了国库券是我真正喜欢的投资，而不是由于安于现状而做出的决定。

在餐厅的故事里，经理只想到顾客只付 80% 的钱会让自己少赚 4 元钱，却不从反面想，如果答应顾客的要求，将座位空出来以招待下一位顾客，又能赚 24 元钱。这样想过之后他就会发现不答应顾客的要求其损失更大，从而做出更好的决策。

最后，在被语义变幻干扰的情况下，如果用换位法，我们很容易就能发现这只是一个硬币的两面，没有任何区别。比如在打印机的例子中，我们从反面考虑一下就可以发现原价 700 元的打印机、要送货上门再多支付 50 元和原价 750 元的打印机、不用再付钱商家就送货上门实际上是同一回事。这样我们决定是不是需要商家送货上门就真真正正是自己的选择了。这里我们并不是说要求送货上门好还是不好，而是希望你能根据自己的意愿不受语义变换的干扰，做出自己真正希望的有利于自己的选择。

由于人们倾向于对“失”表现出更大的敏感性，我们在做决定的时候要学会使用换位法，将自己带入不同甚至相反的情形中考虑自己可能的决定，从而平衡损失规避心理所造成的影响，做出对自己最有利的决策。



你的直觉如何

启示法及其偏见

定位调整启示

看看你怎么回答：

小时候大家都应该玩过速算的游戏，父母可能会让我们在很短的时间里面心算出一些加减乘除的题目。有很多速算的天才，他们能够在几秒钟之内进行非常复杂的计算，包括数学运算、日历计算等等。现在让我们也来一次头脑运动，看看大家能够估算得多准。请你不要用任何计算工具，在5秒钟内估计一下下面这个算式，请在横线上写下你的答案。

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = \underline{\hspace{2cm}}$$

好了！把你估计的数字写下来，现在拿出你的计算器把

这个乘法从头算一下。正确的答案是 40 320，我猜你一定是把结果低估了很多，是吗？没有关系，我告诉你几乎所有人计算的结果都偏小。给一些高中生做这个题目，他们估算出的平均数是 512，和正确的答案竟相差了将近 100 倍！

这还不足为奇，人家学过乘法交换率，知道 $7 \times 8 = 8 \times 7$ ，对吧？我们把这道题改一下形式，变成 $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ ，给同年级的另外一些高中生回答，要求也是在 5 秒钟之内进行估算，他们的智力水平和数学成绩与前面那些同学没有任何区别，可是他们估算出来的答案平均值是 2 250，虽然是正确答案的 1/18，但比起第一批高中生，他们的答案更接近于正确答案。

心理学家发现这是“定位效应”导致的结果。说定位效应（Anchoring Effect）你也许比较陌生，但是“第一印象”大家应该很清楚，也知道它的烙印会有多深吧。第一印象就是一种可以定位的“锚”，一旦定下来，后面接受的信息常常会受到这个“锚”的影响，而且很多情况下是你没有察觉的。即使你会尽量根据新的信息来调整自己的判断，但是这种调整往往是不充分的，最后你的判断仍旧很难逃出第一印象的圈子。

在刚刚的题目中，要在短时间内估算这么一长串的数字，人们往往从第一个数字开始算几步，在第一种情况下，人们在 5 秒钟之内算出 $1 \times 2 \times 3 \cdots$ 然后这个数字就成为了一个定位点，人们根据这个数字往上调整，但几乎所有的人都调整得不够充分，而很少有人会调整得过头，因此估算出来的数字都是偏低的。依这种推断，大家也很容易理解为什么

么在第二种情况下人们低估的程度要比第一次好一些，因为这次人们先开始算 $8 \times 7 \times 6 \cdots$ 这比较大的一头，然后再进行调整。当然这时的调整仍然是远远不够的。

让我们再来玩一次问答游戏。

看看你怎样回答：

.....

告诉我你家电话号码的最后三位是什么？ _____

现在你来猜一下，西罗马帝国灭亡的年代数字比你家电话号码最后三位大还是小？ _____

那么你猜一下，西罗马到底是哪一年灭亡的？ _____

.....

我们先不告诉你答案，不要紧张，这不是历史知识考试。西罗马帝国的灭亡作为一个重要的历史事件，我想你应该听过这么回事。可是问到具体的年代，确实有很多人都不知道。我问问你，西罗马帝国覆灭的年代和你家的电话号码有关系吗？你肯定会立刻回答我说毫无关系。正确答案是，西罗马帝国覆灭的年代为公元 476 年。

但有趣的是，结果发现，家里电话号码后三位数字大的人猜的年代也大，电话号码后三位小的人猜的年代也要小一些。可是为什么电话号码后三位数字大的人普遍猜的年代要比号码小的人高呢？而且差异明显到不是偶然事件可以达到的程度？这也是定位效应在作怪。你刚看到这个问题的时候一定觉得蹊跷，怎么一下子问电话号码，一下又问罗马帝国灭亡的年代，两者风马牛不相及。一个是人们确定知道答案的问题，一个是人们不太清楚的问题。虽然正常人理性上知

道这两个数字不相关，可当它们被连在一起问的时候，人们对于不太清楚的问题的回答就会不知不觉地被确定性的答案也就是电话号码所牵引。这个电话号码就好比是锚，把你扣在了一个地方，而你的推断很容易受到它的影响。比如电话号码和西罗马帝国灭亡这个问题，电话号码这个数字首先进入我们的脑中，尽管我们并没有有意识地根据电话号码来猜罗马帝国覆灭的年代，但是我们还是受到我们推测的罗马帝国覆灭年代大于还是小于自己的电话号码的影响，如果你猜大于电话号码的后三位，你就往上调整，如果你猜小于电话号码的后三位，你就向下调整。但是不充分的调整所带来的结果就是猜的年代还是围绕着自己家的电话号码的数字，这也就解释了为什么后三位号码大的人认为西罗马帝国灭亡的年代要比电话号码小的人估计的年代要晚。

正常人往往受定位效应的影响，并且不能做出充分的调整。

也许定位效应这个名词还让你觉得非常陌生，但在实际生活中，很多情况下你都会不知不觉地受到它的影响。日常生活中我们做判断的时候很少有机会能得到完整的信息。比如，如果我要你估计上海 A 股半年后的指数是多少，或者纽约一套二房一厅的价格是多少，你往往会先大概估计一下你熟悉的信息，比如现在上海 A 股的指数，或者国内一套二房一厅的价格，再适当地进行调整，这就是一个定位纠正（Anchor Adjustment）的过程。也许你不知道这个名词，但我

相信你一定用过这个过程来做含有不确定信息的判断。在这个过程中你很容易被已有的信息锚住而步入调整不足的误区。而知道了定位效应的存在后，你就可以提醒自己下次做决定的时候，首先要意识到自己受到定位效应的影响，然后要注意到做定位纠正的时候自己的调整是否到位了。这也是本书一个最主要的目的，除了介绍一些如何避免行为决策中的误区方法外，更重要的是我们要为你揭示许多正常人决策的误区，让你清楚地认识到这些误区的存在，从而在未来的决策中指引你变得更理性。

让我们再来看这道题。

看看你怎样回答：

现在有一个项目，由 10 个步骤组成，如果你 10 个步骤都成功就能得到 10 万元的奖励。每个步骤的工作都有 90% 的把握可以成功。那么请你很快地估计一下，你愿不愿意做这个项目？请圈出你的答案：

愿意

不愿意

也许你因为已经阅读了上面的内容从而有所警惕：是的，真正的成功率比 90% 远远要低，是 90% 的 10 次方，连 35% 都不到。但实际上大多数人往往会把成功的概率估计得大于 35%。

以色列心理学家巴希勒（Maya Bar-Hillel）在 1973 年做过一项类似的研究，他们让参加实验的人从 3 种赌博游戏中选择一种：（1）一次性从装有 50% 红球和 50% 白球的袋

子中取出红球；(2) 从装有 90% 红球的袋子里连续 7 次取出红球；(3) 赌 7 次，只要一次从装有 90% 红球的袋中取出一只白球。相比 (1) 和 (2)，人们更愿意玩游戏 (2)，而相比 (1) 和 (3)，人们又愿意玩游戏 (1)。那我们来算一算到底这 3 种情况下哪种游戏最容易中奖。对 (1)，从装了 50% 红球 50% 白球的袋子中取出一次红球的概率是 50%；对 (2)，从装有 90% 红球、10% 白球的袋中 7 次取出红球的概率是 90% 的 7 次方，为 48%；而 (3) 从装有 90% 红球、10% 白球的袋中试 7 次只要一次取出白球的概率是 $100\% - 48\% = 52\%$ 。这么算下来，大家应该选择玩游戏 (3)，而恰恰选择这项最有利规则的人数最少。

一般而言，人们容易高估连续事件的成功概率，而低估独立事件的成功概率。很多经理人表现得过于乐观、高估成功的可能性也是定位效应的影响。在估计概率的时候，90% 先给你一个很深的高概率的印象，这个数字成了定位点，你虽然知道连续相乘之后概率会降低，但是往下的调整总是不够充分，因此正常人就往往被 90% 这个数字框住了自己的判断。相反，10% 这个数字会让你高估可以多次尝试的事件的难度。

这个心理效应类似于我们平时经常说的“先入为主”。人们被第一印象框住后，以后接受的信息都会带有主观的偏向性，对于之后所获得的信息往往会偏向于用以证明自己的第一判断，而忽视甚至扭曲一些可以纠正自己先验判断的信息。

在现实生活中，这种定位效应往往会对我们的判断和决

策造成一定的影响。而另一方面，如果我们认识到这一定位效应并且能够应用他人的这种心理的话，就能达到我们的目的。“先人为主”已成为商家竞争的一个重要策略。

顾客容易形成品牌忠诚度，有的时候并不是比较出来的结果，而是第一次使用了某种品牌的商品之后就根本不会去试用其他的品牌。例如电子邮箱，很多人都有自己偏好的网站，电子邮箱的选择并不是试用比较出来的结果，而是第一次接触到的邮箱也许你就永远使用上了。并且，在接触新的电子邮箱系统时，你总是会尽力地去发现和强调自己原有邮箱的优点，对于系统欠缺或不完善的地方却总会低估其重要性，这也是我们前面所讲到的安于现状的表现。

到现在为止，我们说的都是定位效应对我们判断的不利影响，反过来说我们也能利用别人的定位效应为自己谋利。比如说，商家非常注意发掘和稳定自己的目标消费群，培养他们的品牌忠诚度，在很多时候他们甚至实行“从娃娃抓起”的战略。像麦当劳这样的连锁店更是不惜人力千方百计地通过发行一款又一款的玩具来吸引小顾客，培养他们的品牌忠诚度。这样一来，有助于形成他们的独特口味偏好，把他们的口味定位在麦当劳所希望的那个点上，从而抓住未来这批潜在的消费群。不知道你吃过奶酪没有？很多中国人都不能接受奶酪的味道，特别是那些发酵做出来的奶酪。同样的，很多外国人也觉得中国的大饼、油条不对胃口。这可能就是定位效应的作用了。我们小时候习惯吃的东西早就把我们锚在那里了。

除了品牌，商家在价格上也充分利用顾客“先人为主”

的特点为自己争取更大的盈利空间。相信大家都有过讨价还价的经历，在一些商店，衣服的价格定得非常高，然后他们会告诉你如果真的想要可以给你打折。这个非常高的价格就是“锚”，它定在那里，知道消费者会把他们的价值往下调整，但是这个调整是不充分的，所以商家也就有了盈利空间。商家这种高的出价产生了两种效果，一是稳定住了自己的盈利空间，二是为顾客创造出虚幻的“折扣”和“优惠”，让顾客为自己争取到的低价产生成就感。我们说这种成就感也是一种“交易效用”，从而刺激了顾客的购买欲。

定位效应在谈判中也能大显身手。想像以下的情景：你要卖一个古董，但没有人知道它的价值。如果你找到了一个买主，那么你会让他先开价探探其口风呢，还是自己先开个价？如果你是理性的话，应该先开价以求得到更多有用的信息。现实中一般人往往怕先开价，而让对方先出价。如果你确定他知道的信息比你多，这样做无可厚非，你可以从他那里得到有用的信息。但如果在对方也不清楚的情况下，就应该自己主动开价，而且开价开得越高越好，先发制人。同样，如果你是买家，也应该争取先开价的机会，而且价开得越低越好，给对方一个锚。之所以建议大家这么做，是因为有研究证明，先开的价格往往会影响最终的成交价。很多聪明的消费者在讨价还价的时候也会毫不留情地把自己能接受的价格报得非常低，形成买方价格的“锚”，他们当然允许商家再提高价格，但是他们知道商家在“低价锚”的影响下所做的调整是不充分的，所以还是能够为自己争取到一些低价的空间。

我有一个朋友。他总是把几十美元买来的工艺品带到跳蚤市场上去卖，却从不标价。每当有顾客来问价，他就说：“我开的价格是非常非常高的，但你别在意，可以还价的。”他还真的是狮子大开口，开价说：“1 000 美元！”

买主自然大吃一惊，说：“你这是诈骗啊！”几乎不想买了，但在我朋友的劝说下买主还是出了价：100 美元。这正中我朋友下怀。于是他继续和买主讨价还价，最终总是可以在200 美元上下卖出原来三十多美元的东西。这便是定位效应发挥了作用，买主被我朋友开的高价给锚住了，虽然他明明知道这个价格是离谱的。

当然，还有一种可能性是存在的，就是由于你的报价过于离谱而惹怒了对方。要解决这一麻烦最好在报价之前提醒对方，并让他们有还价的权力，正如我朋友那样的做法。这也是定位效应的妙处所在，妙就妙在即使对方明知你是瞎开价的，最终他还是会被你所开的价格所影响，就像刚才有关西罗马和家庭电话号码的问题。

如果要在谈判中争取到报价的有利情况，应该遵循：

- (1) 争取先开价；
 - (2) 开价越极端越好；
 - (3) 在开价前先提醒对方所开之价是荒唐的。
-

要克服定位效应，首先要克服过度自信，去怀疑自己的第一判断，接受新的信息去修正自己的判断。其次要明了

别做正常的傻瓜

“兼听则明，偏信则暗”的道理，综合各方面的建议，这样才能使产生的“锚”不会有太大的偏差。如果只接受一面之词，正好反映出人们偏好肯定性意见这一弱点。要记住：忠言逆耳利于行！

代表性启示

看看你怎样回答：

小王今年 30 岁，是一名职业女性。她在大学里面担任过很多学生会职务，她很聪明，说话很直率，为人仗义，好打抱不平。

根据这番描述，有人对小王的工作和业余爱好做出了一些推断，你猜猜哪个推断更可能是对的，请根据可能性的大小给他们排个序：

- (1) 小王是医生，平时爱好玩扑克；
- (2) 小王是建筑师；
- (3) 小王是银行职员；
- (4) 小王是记者；
- (5) 小王是参与女权运动的银行职员；
- (6) 小王是会计，平时喜欢演奏爵士乐。

我们对于你的具体排序并不太感兴趣，我们关心的是以下这两个选项你是如何排列的：(1) 小王是银行职员；(2) 小王是参与女权运动的银行职员。理论上，第二项应该排在

后面，因为对于任何概率，自然是同等情况下条件越多概率越小，也就是小王同时关心女权运动并且在银行工作的概率比她在银行工作的概率要小。但事实上，很多人觉得“小王是参与女权运动的银行职员”这个描述和前面给出的信息更加符合，所以他们把“小王是参与女权运动的银行职员”排在“小王是银行职员”的前面，他们忽略了概率的问题。

卡尼曼教授在加拿大英属哥伦比亚大学任教时也设计过类似的问题。88位同学有几十种不同的排序，但是有87%的同学都把“小王是参与女权运动的银行职员”排在“小王是银行职员”的前面。我猜你可能也是这样的排序，运用你学过的概率知识再考虑一下，现在你发现问题出在哪里吗？既然你更加肯定“小王是参与女权运动的银行职员”这一推断，那么不就已经肯定“小王是银行职员”吗？前面一句的推断已经包含了后面一句的内容，只要前一推断是对的，后一推断肯定是对的。同样，“小王喜欢爵士乐”的正确可能性一定要比“小王是会计并且喜欢爵士乐”高。可是人们做判断的时候，往往忽视了基本的概率关系，之所以如此是因为他们过分关注于某种推断是否具有代表性。

正常人受到代表性启示的影响，常常忽略先验概率。

卡尼曼和特沃斯基的另外一个实验也发现了人们对于先验概率的忽视这一现象。他们给出了100个人的名单，其中有70人是工程师，30人是律师，每个人都有一段简短的文

字介绍他们的性格。很随机地从 100 个人中选出一个，让被试者们看这个人的性格介绍，然后猜猜这个人是工程师还是律师。我们也来看一段描述：小张今年 30 岁，已婚，还没有孩子。他能力出众、进取心强，对自己的事业很有信心，而且深得同事喜欢。请你判断一下他是工程师的可能性有多少，是律师的可能性又是多少。

仔细分析了这段描述之后，你可能觉得好像小张既像工程师也像律师，没有什么职业偏向性。大多数人的回答都是 50% VS. 50%。既然这段描述不能提供信息让你判断小张的职业，你是不是就可以把这段无关的信息忽略掉呢？我们把问题再简化为：从由 70 名工程师和 30 名律师组成的 100 人中，随机选出的一个人小张，你觉得他是工程师和律师的概率分别为多少？这时你一定会告诉我 70% VS. 30%，对不对？

在做这样一个判断的时候，一般有两个步骤：一是看小张的信息更加符合哪种职业，即相似度或者说代表性；二是看他的先验概率，这个群体中某种职业占的比例。前者是主观的判断，后者是客观的分析。卡尼曼和特沃斯基发现人们往往过分关注相似度，而忽视了先验概率。他们的实验发现不管是 70 名工程师和 30 名律师，还是 30 名工程师和 70 名律师组成的样本，随机选出对一个人的非典型性描述后，人们认为他是工程师和律师的概率基本相同。

也许你认为这么说太悬了。那我们来做一下数字分析。假设有一个 25 岁的很健康的女子去医院做检查。验血后发现她可能患有白血病，验血的结果有 95% 的可能性是可靠

的，换言之，有5%的可能是误诊。这个女子几乎万念俱灰，她想她肯定是有白血病了。大多数人甚至包括医生们可能都会认为她得白血病的可能性是95%。那么你认为她得病的可能性究竟是多少呢？实际上，这个可能性远没有95%这么高，可能还不到5%。为什么呢？因为人们在得出95%的结论时没有考虑到先验概率。事实上，如果考虑了先验概率的话，这位女子完全不必这么担心。我们知道25岁的女子中得白血病的可能性是非常之低的，让我们夸张一些，就算用1‰来计算，也可以算出在只有这个验血结果的信息下，她得病的概率还不到2%。

正常人在做决策的时候，总是看着某个信息更具有代表性就主观地认为这个信息正确的可能性很大。

在行为科学中，这被称之为代表性启示（Representative Heuristic）。

让我们再来看一个例子。

赌场里面乌烟瘴气，里面的警示牌“万箭穿心，血本无归”时刻提醒着人们。李老板额头直冒冷汗，这一晚上他已经输了好几回了，他每次都期待着红球从那个口里掉出来，可是运气不好，掉出来的总是黑球。妻子在一旁劝他到此为止，不要再玩下去了。李老板不服气，越挫越勇，他坚信按照概率，出了这么多黑球下一个必为红球！事情仿佛总是不能如愿，李老板抱着必胜的信念在赌场沉醉不归。

代表性启示不仅让人们忽视先验概率，而且还误解小样本事件的分布。我们说一个均匀的硬币随便扔出去，出现正反面的概率是相等的。假设我已经扔了4次了，出现的都是正面，下一次的结果会怎样呢？很多人会不假思索的认为下一次应该是反面啦。但实际上，下一次出现正、反面的可能性还是一样的，各50%。这也是赌博的时候让赌徒停不下来的一个心理因素，尤其是对输了钱的赌徒。他们认为既然事件的结果完全是靠运气的，那么运气的分布应该是好坏的概率都一样。输了的赌徒总是认为自己下一次就会赢回来，很多时候就是这样越输越多，倾家荡产。

正常人受到代表性启示往往会错误估计小样本事件的分布。

在概率论中，事件分布的概率都是对于大样本而言的，样本越大，结果和分布越吻合。扔5次硬币，“正一反一正一反一正”当然比“正一正一反一正一正”或者“正一正一反一反一反”看上去更具有特征性和代表性，可是这三种结果出现的概率其实都是一样的。随着次数的增多，正反面的出现情况会慢慢向我们所认为的代表性形式靠拢，但是硬币是绝对不会自我纠正的。所以，不管你前面扔了4次正面还是反面，下一次硬币出现正面和反面的概率仍然是50% VS. 50%。

可获得性启示

我们介绍了人们做判断时的“先入为主”和代表性启示，第三种常见的欠理性判断就是可获得性启示（Availability Heuristics）。

看看你怎样回答：

我们来玩一个记忆力游戏：请你先花两分钟看下面这张表，把内容记熟。我们现在不问你任何问题，本章的后面我们会问你一些相关的问题。

贝克汉姆	王娟	陆莉	周恩来	孙悦
成龙	张晓琳	姚明	李铁	孙燕姿
张艺谋	周星驰	蒋雯丽	丽芙·泰勒	孔老二
卡梅隆·迪亚兹	刘璇	周润发	李菊	孙雯
王姬	乔丹	李小龙	陈菲茹	刘德华

你都看好了吗？等一下问问题的时候可是不准往回看的哦。

现在再请你猜猜看美国每年自杀/谋杀的比例是多少？请你把答案写下来：_____

我想，也许你会估计出谋杀的比例高于自杀的吧？但你也许会惊讶于真实的数字：死于谋杀的人数大约是 15 000 人，而自杀竟有大约 32 000 人，足足是谋杀人数的两倍。

而在中国，这个比例更为悬殊。为什么人们都倾向于低估自杀的数目呢？这就是一个可获得性误区：谋杀的事件往往被报纸媒体广泛报道，给人留下了更深刻的印象。但自杀却一般只有近亲好友知道，外人不了解。于是我们自然而然地认为谋杀比自杀要多。

同样，如果我让你猜猜以下哪三种是在美国导致死亡的最主要的因素：吸烟、肥胖、酗酒、癌症、心脏病、车祸。我想你的答案中一定会包含“癌症”、“心脏病”和“车祸”中的一种或者一种以上。2000年美国商业周刊统计的导致死因的最主要的三个因素是：吸烟、肥胖和酗酒。车祸和疾病都是非常显著的死因，我们经常可以在报纸、电视等媒体上注意到他们招致的死亡，它们总能够鲜明地活跃在人们的脑子里。而吸烟、肥胖和酗酒都是慢性的，它们悄无声息地发生在我们生活中，虽然频繁但是没有引起人们太大的关注，因此由它们所引起的死亡往往被忽略了。

看看你怎样回答：

.....

现在回到上面的那个人名表。这 25 个人中里面有男性也有女性。现在请你回忆一下：里面列出的人中，女性更多还是男性更多？再估计一下，男性和女性到底多少人：____（请把你的答案写下来，不准往回偷看啊）

.....

来看看我们的名人名单，25 人中有 13 名为女性，12 名为男性。女性比男性要多。你是不是答对了呢？实际上大部分人都认为男性更多一些。这是因为这些男性相比之下名

气可能比列出的女性更高一些，就像乔丹应该比王娟、陆莉这样的名字更具有冲击力一些。所以在看过以后，你能更清楚地记住有李小龙、刘德华、周恩来，这样回忆起来好像男性要更多一些。这个问题只是在特定的年龄群中适用，因为不同年龄阶段的人所关注的对象有所不同，但是原理适用于所有的人。你可以列出一些商界的名家，比如10位女经理人和10位男经理人，然后让别人判断你列出的名单中男性和女性的比例。相比之下，张朝阳、柳传志比李亦非更加如雷贯耳一些，我们预计大家会因此感觉到名单中男性的名字比女性更多。

什么东西越明显、越突出、越容易搜寻、越容易想像，在你头脑中占的比例就越大。

影响可获得性的因素很多，在上述例子中知名度越高，在大脑中的可获得性就越强。除此之外，还有显著性、鲜明性、是否容易搜寻、是否容易想像等因素都会影响可获得性。我可以再举一些例子来解释可获得性。

2003年的春天，SARS在中国肆虐，报纸、杂志、电视等媒体每天都花大量的时间来报道有关SARS的新闻，这段时间市民的注意力也都集中在“抗非典”上。可是事实上，不仅要在非典时期珍爱生命，在平静的日子里我们一样要珍爱生命。

可获得性一般是相对而言的，在上面死亡率的例子中，与日常相比，车祸是一个令人印象深刻的事件。而与其他事

件相比，有人却会缩小车祸死亡的可能，而夸大其他因素的影响。在下面这个真实故事里，车祸相对于 SARS 这种致命疾病给人的印象就不那么刻骨铭心了。我的一个朋友本来打算 2003 年春天来上海度假 10 天，但是因为 SARS 取消了行程。之后，他用这空余下来的 10 天时间租了一辆车，载着全家人从芝加哥开到佛罗里达的奥兰多度假，往返 4 000 公里。但实际上，如果我们算一下这个比例关系，就会发现在上海患上 SARS 而死亡的概率要远远低于从芝加哥开车去佛罗里达来回路上由于车祸所增加的死亡概率。但我朋友仍然认为自己做出了一个正确的决定，殊不知他恰恰不是去了较安全的地方而去了危险的地方。很多人在 SARS 高峰的时候就这样取消了去中国的旅程，但就算在 SARS 最厉害的时候，出门获病死亡率仍远远低于在高速公路上开车遇上车祸死亡的可能性。当时在上海，仅仅有两三起 SARS 病例，而且得到了很好的控制，就算 SARS 在 10 天内突然增加到 100 起，我的朋友在上海患上 SARS 的机会也远远小于开车往返于芝加哥和奥兰多遭遇车祸的概率。然而人们却注意并高估了 SARS 的概率，低估了车祸这种相对不引人注目却更危险的事件。于是一时间很多人都戴口罩而不系安全带。2002 年中国因车祸死亡的人数超过 13 万人，平均每天有 300 人丧生车轮下。2/3 的车祸死亡都是由于不遵守交通规则，如超载超速、酒后出车、忘系安全带等。据中国吸烟与健康协会统计，去年中国烟民人数约 3.2 亿，死于和吸烟有关疾病的人数超过 100 万。也就是说烟草正以每天 2 700 多人的速度直接或间接地吞噬着中国人的生命！大家应该从中得到一些

启示，在记得戴好口罩的同时，也要系好安全带，注意戒烟。

2002年10月的时候在美国华盛顿地区出现了一个神秘狙击手，对无辜群众放冷枪，在3周不到的时候流窜作案，杀死了10个人。一时间人人惊恐莫名，华盛顿及其附近的3个州的人们都不敢出门，天天躲在家里。但如果我们能冷静地分析一下概率，就能发现车祸死亡的概率比被狙击手盯上的概率要大一些。美国大约2.8亿人口，一年车祸死亡的人数是45 000人，也就是每个人一年遇上车祸死亡的概率是0.000 016，而在3周之内遇上车祸死亡的概率是0.000 000 9。华盛顿以及其附近的3个州的人口是1 500万，3周死了10个人，这个概率比0.000 000 7要稍微低一些，更是低于3周之内遇上车祸死亡的概率。我们并不是说遇上狙击手这种事应该在街上大摇大摆地招摇，但人们对于这一概率较低但印象深刻的事件比概率较高的车祸要明显惊恐得多，这便是可获得性的误区了。

本章小结

前面几章里，我们谈到人们是如何在无风险状态和风险状态下进行选择的。这一章我们介绍的是人们做判断时通常采用的方法。其实每个人并没有自己想像的那么理智，而是容易先入为主，常常被无关的或不完整的信息禁锢了思维。同时人们还容易被“代表性”所迷惑，仅仅因为某种事物更具有代表性，就误认为它们发生的概率更大一些。你也会受

“可获得性”的影响，对显著、鲜明、容易搜寻、容易想像的事物比较敏感，因而会过高地估计他们的存在或者发生的概率，从而对它们产生过激的反应。

对于上述这些误区，我们该如何纠正呢？我们还是回到换位法。在定位效应的影响下，我们容易被一个已经给出的信息锚住。但如果我们用换位法，换一个情形想想，我们就可以发现自己刚开始所想的数据可能离正确答案相差过大。比如说算 $1 \times 2 \times 3$ 的时候，如果我们同时也算一下 $8 \times 7 \times 6$ ，我们便可能给出更为准确的答案。同样，在讨价还价、谈判的时候，通过换身法，我们也能检查自己是不是被潜意识锚住，陷入了先入为主的误区。

对于代表性的谬区，我们所要注意的就是在显而易见的比例下有没有先验概率。其实先验概率对于结果的影响是非常大的。

如果要走出可获得性误区，我们介绍一种逆向调整法，简称逆调法。让我们回到开头的自杀和谋杀的例子。我们的第一感觉往往是谋杀比较多。这时，知道了有可获得性误区的存在，我们就应该检查一下是不是因为我们对谋杀更熟悉而高估了其存在的比例。然后，再做相应的逆向调整。同样，对于那个男性女性的表，如果我们知道因为男性比较出名而可能会自然地高估男性的数目，我们就知道要把男性的比例调低、女性的调高。虽然我们不能告诉你到底要调多少，但是逆调法至少可以给你一个调整的方向。

现在知道了这些错觉，希望你在做判断的时候能够回头审视一下自己有没有犯上面三种类型的糊涂，对症下药，让

自己少几分正常，多几分理性！

如果你想少几分正常、多几分理性，在有可能被先入为主的定位效应影响到你的判断力的时候，你要使用换位法，换个角度看问题，摆脱已给出信息的束缚。

在考虑涉及代表性误区的问题时，我们要注意有没有先验概率，自己是不是被比较显眼的数据事实锚定而忽视了在它之上还应该加一个事件的先验概率。

对待可获得性误区时，由于我们常常对令人印象深刻的事件其发生频率的普遍高估，所以要用逆向调整法反向调整自己，以免错误评价了它真实的比例和重要性。

你有自知之明吗

自信及过于自信

看看你怎样回答：

请对下列 10 句话进行判断，圈出你的答案，然后想一想你对自己的答案有多少信心呢？用 0~10 来表示你对判断的自信程度。“0”表示完全没有信心（即我的判断只有 50% 的可能正确），“10”表示完全有信心（即我的判断 100% 正确）。

(1) 上海到芝加哥的航线里程在 10 000~15 000 公里之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10): _____

(2) 贝多芬出生在 1760~1780 年之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10): _____

(3) 耶鲁大学在 1700~1750 年间成立。

别做正常的傻瓜

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(4) 现在或者曾经在芝加哥大学任教或者学习的教授和学生中获得诺贝尔奖的人数在 0~50 之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(5) 2002 年中国各类福利彩票的总收入在 100 亿元~150 亿元之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(6) 2002 年中国在校的初中生人数在 5 500 万~6 300 万之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(7) 截至 2002 年中国的手机用户人数在 2 亿~2.5 亿之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(8) 2002 年中国城市消费品零售额在 25 000 亿元~28 000 亿元之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(9) 2002 年上海、深圳证券交易所通过发行、配售股票共筹集资金总数在 920 亿元~960 亿元之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

(10) 美国每年被鲨鱼咬伤致死的人数平均在 0~5 之间。

【是】 【否】 自信程度 (0~10):

计算一下你上述 10 个自信程度的平均值，并按如下公式计算“自信指数”，其中 AVG 是以上 10 个自信度的平均值：

自信指数 = $0.5 \times \text{AVG} + 5 =$

.....

这些题的答案可以在本章结束的地方找到。

你的自信指数是多少呢？这 10 道题，你又有多少题估计准确了呢？比较一下你的回答和正确的答案，你是过于自信还是不够自信呢？在接下来的内容当中，你将会读到一些让你意想不到的现象。行为学的研究学者在这里给出了一个结论：人们常常过于自信，通俗点说，人人都有夜郎自大之嫌。

过于自信

也许你对上面这个结论并不服气，看来我们在这一章谈有关过于自信的问题是要多花点力气了。在这里要向你说明的是，很多时候你也许并不像你想像地那样有本事。你在回答上面的问题之前是否对自己充满信心？如果你对自己的知识水平足够清楚和认识的话，也就是说你有自知之明的话，你答对的题数应该和你的自信指数相当。但是绝大多数的人在回答完这 10 道题后，计算出的自信指数往往要远高于他们答对的题数。你的情况又如何呢？这里的过于自信只是说明人们在这个小游戏里答错了几道题，但是如果人们在股票市场中也是过于自信的话，它让你损失的就不是这么一星半点了。孔子说过：“知之为知之，不知为不知，是知也。”也就是说，一个人要知道哪些是自己所知道的，哪些是自己所不了解的，这才是真正的知识。而过于自信的意思是说，人们常常不知道自己究竟知道多少，他们往往会高估自己。

正常人通常都会过于自信。

过于自信是一般人的通病，一般体现在人们的自我评价上，而且通常让人察觉不到，这也是过于自信的毛病一直存在而不被人重视并纠正的原因。

许多心理学研究发现，在和别人做比较的时候，人们常常对自己的知识或能力过于自信。斯文森（Svenson）在1981年的一个研究里发现，如果要就自己的驾驶技术评价一个人在一群人中的位置，90%的人都说自己的驾驶技术要在平均水平以上，而很少有人说自己比平均水平要差。但是事实上，根据平均水平的定义，有50%的人其驾驶技术高于平均水平，就一定有50%的人低于平均水平。

过于自信实际上是一个普遍存在的现象，即使是经验丰富的专业人员，比如律师、经理人、经济观察家等等，都或多或少地受到这个心理现象的影响。调查发现，68%的民事诉讼律师都认为自己代理的一方会赢得诉讼，但是我们都明白，事实上一定有50%的律师会在诉讼中输掉。另一个例子与大家在生活中常常遇到的琐事相关：研究人员分别问丈夫和妻子做了百分之多少的家务，将调查结果统计出来，居然发现丈夫和妻子平均认为自己做的家务百分比之和竟是130%。所以，下次当你的另一半抱怨他做了过多的家务，你就可以拿这个研究成果回敬说只是他过于自信了。

过于自信对于个人完全没有好处吗？也不尽然。让我们先来看看过于自信的好处。一般说来，过于自信有两大优

点。第一，它往往使人乐观开心。现实中，绝大多数的人都过于自信，认为很多人喜欢自己，从而有一种优越感，但事实上并没有他们想像的那么多人对他们有钦慕之情。我曾经和我的一位女性朋友一起步行去某个地方，当时迎面走来一女子，相貌神情均颇似我这位女性朋友，于是我对她说：“嗨，那个人很像你啊。”没想到朋友竟然面露不快地说：“啊，我长得像她啊？”言下之意是“我有她那么丑吗”。事实上，她们两人确实长得很像，但在我朋友的心目中，自己的相貌是绝对胜于对方的。过于自信吧！生活中大多数人在拿到自己的相片时都会十分失望地说：“哎，我怎么一点也不上照。”潜台词是，我长得挺好看的，但照片却没有把我美丽的一面展现出来。其实，照片本来反映的就是你自己嘛。无论如何，这种过度自信往往使我们有一种糊涂甚至是自欺欺人的莫名快乐，让我们一直活在沾沾自喜、乐陶陶的状态中。

第二，过于自信往往会产生所谓的“自我实现预言”。如果你觉得自己能力不错，善于学习，能够成功完成某项任务，那么确实，这种心理暗示将会有助于你顺利地实现目标，并形成一种良性循环，指引你在日后的学习工作中同样有出色的表现。但是，如果自信不足的话，那就是一种恶性循环了，心理暗示自己不行，实际上也做不好，更加强了原先的不自信。最近在美国的研究发现，身高与年均收入有一定的正相关性，平均身高每高1厘米年均收入多约150美元。你知道这是为什么吗？因为高个子的人对自己更有自信。而且研究发现，在发育期身材比较高但是最终身材不算

别做正常的傻瓜

高的人和那些高个子的人其收入水平差不多。因为在青春期这个形成个性的重要阶段，身高给了这些人较高的自信，并能够帮助他们形成比较自信的性格，有助于事业的发展 and 成功。

那么过于自信是不是总是有助于我们的生活和发展呢？其实不然。过于自信有很多弊端，下面我们来举三个有代表性的例子。

规划的谬论

小时候，小伙伴常常聚在一起写个人计划。我是个“常立志”类型的，尤其是到了寒暑假的时候，往往是在假期还没开始的时候，就立下雄心壮志，要如何如何之类的。但是到了假期结束的时候，我总是发现自己的雄心又落空了，计划很少有完成的时候，想想订计划时的美好设想，常常也就一笑而过了。在大学里，有的同学平常不努力，到了考试前几周临时抱佛脚的时候，他们也喜欢给自己订个复习计划，但事实上，几乎所有的科目都要等到考试的前一天才会去匆匆复习一遍。

正常人通常对计划过于乐观。

想必各位都有和我类似的经历吧，很多人对此都习以为常了。可也许大家没注意到的是，这就是过于自信的一个典型表现，行为经济学家称之为“规划的谬论”（Planning Fal-

lacy)。如果你装修过房子的话，一定也有这样的体会，你实际装修房子所花的时间十有八九比你自已预期的时间要长。规划的谬论实际上非常普遍，不要说普通人，即使是一个经过仔细规划的大型项目，仍旧可能比计划的完工时间推迟了许多。

澳大利亚在1957年对悉尼歌剧院的规划是于1963年完工，预算是700万美元。但是，悉尼歌剧院的建设一直拖到1973年才完成，最终花费高达10 200万美元。这里还有一件逸闻：有对夫妇本来打算在悉尼歌剧院完工的时候结婚，但是等到它真正建完的时候，这对夫妇已经离婚了。

心理学家布勒（Buehler）、格里芬（Griffin）和罗斯（Ross）曾经做过一个很有趣的实验：他们让心理系的学生尽可能准确地估计完成一篇论文需要多长时间，包括：（1）平均时间；（2）如果一切进展顺利的话完成论文需要的时间；（3）如果遇到了一切可能发生的困难，完成论文需要的时间。这些学生估计，一般情况下，完成一篇论文平均需要33.9天；如果一切顺利，完成论文需要27.4天；如果进展不畅，完成论文需要48.6天。那结果究竟如何呢？这些学生完成他们的论文竟然花了55.5天。就算所有人都遇上了最困难的情形，与他们的估计相比，学生们看起来都过于自信了。

过于频繁交易

现代的经济学假定人们的经济行为是完全理性的，但

是，事实上我们的行为常常背离在经济学中假定的那种完全理性，而且这种对理性的背离并不是人们出于心血来潮而随意做出的决定，而是表现出一种规律性的行为，过于自信就是其中的一种。

爱喝茶的人都知道，用开水泡茶之后，不能马上品出茶味，只有等待片刻之后方能闻到悠悠茶香。在金融市场进行投资和泡茶类似。研究发现，在美国股票市场上，交易越是频繁，损失就越大。投资者们频繁地在金融市场上交易，甚至更多的时候他们交易的收益或者他们预计中的交易收益都无法用以弥补他们的交易成本。美国的研究显示，1987年，投资者对标准普尔指数500家公司的年投资交易成本占到这些公司年收益的17.8%，同时，对金融市场的长期调查研究表明，很少有投资经理人能够实现投资回报在标准普尔指数之上。无论是机构投资者还是个人投资者之所以没有足够的耐心等待茶叶泡出的醇香、从而导致金融市场交易过于频繁这一现象的原因之一正是人们过于自信。投资者们过于相信自己的金融知识和判断，他们自信自己了解市场的走向，相信自己能够看准哪支股票会涨、哪支会跌。

正常人通常由于过于自信而在金融市场上交易过于频繁，损失过多。

平均来讲，男性比女性更容易表现出过分自信。许多男性过于自信地认为他们在遇到困难的时候有力量保护他们周

围的人，事实上并不这么乐观。我们赞赏这种精神，但是要知道过分的自信在其他方面可能会给人带来损失。在金融市场上，和女性相比，男性也常常不自觉地认为自己有能力捕捉到市场的风云变幻，能在市场上驾驭自如。

能够猜到在金融市场上男性比女性更容易过于自信的结果吗？很简单，男性比女性交易更加频繁，因此男性比女性损失更多。巴伯（Barber）和欧登（Odean）在2001年的一篇论文中用真实的数据证明了这一点。他们的数据显示，男性开户者的年均换手率是女性开户者的1.5倍，而男性的平均收益率却比女性低0.94%。这是不是说，如果一个家庭要在金融市场上投资，最好要让女主人负责管理呢？也许吧，至少从过于自信的角度看是这样。看来，女性不仅仅在家里泡茶，也可以在金融市场上泡茶了。

打无准备之仗

为什么过于自信的人有时事业会不如意呢？这是由于过于自信的人因为其预计的成功程度高于其本身客观上的成功可能性而轻敌，所以这些人在应该精心准备材料、好好咨询别人意见的时候松懈了，以至于一个实际上有50%成功率的计划却因为过于自信地认为这个计划有85%的可能性成功而不知不觉就打了无准备之仗。这样一来，成功率甚至可能会低于原先客观实际的成功率。

让我们来考虑下面这道题：

.....

假设你有一个美国朋友，10年前的时候雄心勃勃地准备赶创业潮，创办自己的企业。现在10年过去了，他可能成为了比尔·盖茨式的人物，可能守着一家不大不小的企业，可能他的企业正在生存线上挣扎，也可能他的企业早就不存在了。那么，请你预测一下，他的企业倒闭的可能性有多大呢？

.....

从统计数据看，平均来讲，失败的可能性差不多有80%。邓恩（Dunne）、罗伯茨（Roberts）和萨缪尔森（Samuelson）对美国市场多年的数据进行研究后发现，大致有61%的企业在创立5年内退出市场；有79%的企业在创立10年后退出市场，以失败告终。

当然，不同企业的失败原因各不相同，但是三位学者对如此之高的失败率给出了一个共同的深层次的解释：企业的管理层对自己的经营能力过于自信。三位学者认为，公司的管理者在做经营决策时可能会犯如下的错误：他们能够相对准确地预见到竞争的程度，但是他们过于自信地认为尽管许多企业都会最终失败，但是他们的企业与别人的不同，是终将成功的。三位学者还发现，如果决策者的注意力集中在和技术能力有关的方面，他们更加相信自己的企业有更大的成功可能性。而实际上，由于这种过于自信使得他们没有在经营管理和战略决策上做好应有的充分准备，从而导致较高的企业失败率。前几年网络科技相关的企业如雨后春笋般冒出来就是一个鲜明的例子，而这些企业保存到现在的比例可能

连20%都不到。

另外，人们在进行评价的时候，常常忘记了他们的参照物：人们只记得自己的优势，却忘记了其实你的竞争对手也有自己的长处。比方说，在实行淘汰制的体育比赛中，运动员每进入下一级比赛，自信心就更加强烈一些。可运动员没有注意到，他每进入下一级比赛，其他进入下一级比赛的运动员的水平也相应较之前一轮的竞争对手要更高。

过于自信的缘故

要做出好的决策不仅仅需要有关于事实以及事件之间联系的各种知识，还需要“知识的知识”，也就是需要知道我们的知识都有哪些局限，哪些知识是准确的，哪些是需要有所置疑的。过于自信表明，人们相对缺乏“知识的知识”。为什么人们会过于自信呢？这可能是由于以下几个原因：可获得性、自我肯定和生理原因。

(1) 可获得性 造成过于自信的一个很重要的原因就是人们很难想像事情会以什么样的方式进展。由于我们不能预见到事情的各种发展方向，我们就会对我们所知道的事情将来可能的发展过于自信。

和没有经验的人相比，有经验的人不太容易犯过于自信的毛病，因为他们更多地知道事情发展的多样性。卢叟(Russo)和舒梅克(Schoemaker)指出，有经验的桥牌运动员叫牌的时候比较有把握，因为他们考虑到了各种可能的情况以及对手的出牌情况；但是比较缺乏经验的运动员就常常

无法赢得自己觉得可以赢的牌局，原因就是他们没有考虑到各种可能的情况。俗话说“水满无声，半桶水咣当”正是这个道理。当人认为自己充满自信的时候，也许实际上是“半桶水”在作怪。

(2) 自我肯定 如果你是姚明的球迷、喜欢他的比赛，那么你肯定会对他未来的表现充满信心。就算他哪次比赛失了手，你也能找到各种各样为姚明辩护的理由，一厢情愿地认定姚明明年的表现一定非常出色。为自己的观点找理由或者说只关注和自己的观点一致的证据，而不关注也不收集和自己的观点相抵触的证据，这种行为就是自我肯定偏向，它的一个原因就是过于自信。由于人们只看到了对自己有利的信息，他们就非常乐观地相信自己的判断。要做出现实客观的判断，不仅需要正面的信息，也需要负面的信息。但是，情况越是复杂，判断越是困难，人们就越有可能仅仅找到单方面的信息也就是自己愿意听到的信息。

(3) 生理原因 过于自信属于判断上的偏差，它常常被认为是一种心理现象。但是，有的时候，生理上的原因也会导致过于自信。比如说，成功的喜悦常常使人产生飘飘然的感觉，人们在这种“飘飘然”感受的驱动下就会过于自信。而成功的喜悦或者说飘飘然的感受，并不仅仅是认知上的一种状态，它也有其生理上的基础：人的身体受到强烈的情感刺激后，会产生肾上腺素，肾上腺素就会让人感到兴奋、高兴，从而导致过于自信。

如果你是一个广告创意人员，当你想到一个新鲜的广告创意的时候，你感到欢欣鼓舞，恨不得马上把这个主意向上

级汇报。但是别急，新鲜的广告创意带给你的兴奋感也许会使你对这个点子过于自信。你应该暂时冷静一下，全面地考虑一下采用一个新创意所需要考虑的所有因素，比如说可行性、成本费用等。

需要强调一下，要克服过于自信的毛病其首要前提是你知道你可能会犯这样的错误。也就是说，你需要明白，在什么时候你有可能过于自信。然后你要做的就是冷静下来好好思考，就好比你需要等你的酒劲过了再开车一样。

本章小结

正常人往往过于自信，然而不自信会使我们丧失前进的勇气，过于自信又会致使人意失荆州，这该如何是好？要做一个理性人，我们什么时候该自信、什么时候又该有自知之明呢？

我想在鼓励士气、鼓舞斗志的时候，我们应该充分地自信；而在具体行事时，我们应该谨慎而有自知之明，做好充分的准备，不打无准备之仗。这正如毛泽东所言：

战略上藐视敌人，战术上重视敌人。

本章开始的问题的答案：

- (1) 【是】 12 000 公里；
- (2) 【是】 贝多芬出生于 1770 年；

别做正常的傻瓜

- (3) 【是】耶鲁大学建校于 1701 年；
- (4) 【否】73 人；
- (5) 【否】170 亿元；
- (6) 【否】6 687 万人；
- (7) 【是】2.06 亿户；
- (8) 【是】25 898 亿元；
- (9) 【否】962 亿元；
- (10) 【是】小于两个。



多一定比少好吗

比较评价和单独评价

看看你怎样回答：

.....

你想买一套餐具，偶然在一家日用品商店清仓时看到一套，共有 24 件，每件都是完好的。

请想像另外一种情形：如果你看到的餐具有 40 件，这 40 件中的 24 件和我们刚刚提到的完全相同，而且也是完好的，此外这套餐具还有 8 个杯子和 8 个茶托，其中 2 个杯子和 7 个茶托都已经破损了，而其余的都完好无缺。

那么你愿意为哪套支付更多的钱？

.....

在对这个实验进行解释之前，先容许我介绍一些基本的知识。仔细想一想，任何评价或判断，要么是在比较判断的环境下做出的，要么是在单独判断的环境下做出的。所谓比

较判断，就是说你在评价一件事物的时候，你有明确的其他事物可以做比较，你可以同时分析这两个或以上事物的利弊；而在单独判断的时候，你没有明确的其他事物可供比较，你只单独评价一个事物。这么说吧，如果你到商店购买新的电视机，那么面临的是比较判断的情况：各种各样的不同牌子、型号、款式的电视机放在一起供你挑选，你可以互相比较，从而形成对不同电视机的评价；而如果你打算从你的一个朋友手上购买一台二手电视机，你做的就是单独判断，因为这个时候只有一台电视机供你挑选。

我对比较判断和单独判断的问题进行了研究。实验发现，在比较判断的时候，也就是人们同时看到这两套餐具的时候，人们愿意为第二套（即40件餐具）支付更高的价钱。这个结论是蛮正常的，因为尽管这40件餐具中有2只杯子和7个茶托破损了，但是和第一套比起来，它不光具备了第一套的24件，而且还多了几只完好的杯子和茶托，所以价值要高于只有24件的第一套餐具。但是，在单独判断的时候，结果竟然截然相反！在人们分别看到餐具的时候，也就是说在他们只知道其中一套餐具的情况下，他们愿意为第一套餐具支付比第二套更高的价钱。尽管第二套餐具比第一套多出了6只完好的杯子和1个完好的茶托，人们愿意支付的钱反而少了。仔细想想看，到底24件和31件（9件破损的不计在内）算多算少，如果不互相比较是很难判断的，但是餐具到底完好无缺还是已经破损是很容易判断的。在单独判断的情况下，人们无从知道餐具件数的多少是好是坏，所以他们主要根据容易判断的线索，也就是餐具的完整性来做

决策。

让我们再来看看下面这个实验。

看看你怎样回答：

.....

你是一个音乐专业的学生，想在一家旧书书店买一本音乐字典。现在有两本字典可供选择：

字典 A	字典 B
词条数目 1 万	2 万
有无破损 没有破损，全新	封面稍有破损，其他部分全新

想像两种情况：第一种情况下这个旧书书店同时有这两本字典出售；第二种情况下书店只有字典 A 或者只有字典 B。

在这两种情况下，你分别愿为这两本字典出多少钱呢？

.....

实验结果表明：在第一种情况下，即比较判断时，人们愿为封面稍有破损、词条数目多一倍的字典 B 支付更高的价格，也就是说字典 B 卖得好。而在第二种情况下，即单独判断时，人们却觉得词条数目少但封面完好无损的字典 A 更好，愿意为字典 A 支付更多的钱。

让我们来仔细把这个实验分析一下。字典 A 和字典 B 都具有两个特征：词条数目和有无破损。在词条数目方面，字典 B 比字典 A 好；在有无破损方面，字典 A 比字典 B 好。那么，对于字典来说，哪个特征更重要呢？自然是词条数目了。在比价评价的时候，人们只要对两个字典稍做比较，就

别做正常的傻瓜

可以很容易地知道字典 B 应该比字典 A 价值更高。

可是，到了单独判断的时候，人们就遇到了一个问题：他们虽然知道词条数目对一个字典的价值来说是重要的，但是，由于没有比较，没有参照的信息，人们很难知道 1 万条词条是多是少，同样他们也不知道 2 万条词条是多是少。所以，在词条数目上，人们单独判断时字典 B 的词条数目并不比字典 A 的占优势。而另外一个特征——有无破损——则是一个容易评价的因素。即使在没有比较的情况下，封面破损很明显是个缺点，当然比不上封面完好无损的字典。因此，在封面有无破损这个特征上，字典 B 吃了亏。因此，在单独判断的时候，就出现了和比较判断下截然不同的结果，词条数目少的字典 A 反而更受欢迎。

总结上面的分析，实际上我们在阐述这样一个观点：在单独判断中，有的特征是容易评价的（比如有无破损），有些特征是难以评价的（比如词条数目）。在比较判断的时候，由于可以互相比较，所有的特征都是容易评价的。但是，在单独判断的时候，人们会被那些容易评价的特征所影响而做出欠理性的决策，而很多情况下难评价的特征对评价人来说更有价值（比如词条数目）。

正常人在单独判断时往往会被那些容易评价但不是特别重要的特征所影响，从而做出失误之举。

那么，什么样的特征容易评价、什么样的特征难以评价

呢？一个特征的可评价性取决于人们对于这个特征的了解，比如说有效值的范围、正常状态下的数值、数值的分布情况等等。如果人们不了解这些，他们就无法确切地知道某一个特征值到底是大是小，因而也就无法做出判断。当然，说一个特征难以判断不是说人们不知道这个特征的值是多少，而是说人们不知道这个值到底是大是小，是好是坏。比如说，我告诉你安卡拉的一家酒店标准单人间的价格是 60 美元，你觉得贵不贵呢？因为你对安卡拉的消费不了解，所以很难判断这个价格是贵还是便宜。同样的道理，在单独判断时，如果你不知道一般的音乐字典有多少词条，那么你就无法判断 1 万词条是多是少，当然，你也无法判断 2 万词条是多是少。

看看你怎样回答：

.....

假设你在考虑是不是买一辆 ABC 牌的轿车。此轿车的外型和性能均与尼桑蓝鸟相似。有一个知名并可靠的市场调研公司对 5 000 名 ABC 车的拥有者进行过一次满意度的调查。其结果是 82% 的人对此车满意，18% 的人对此车不满意。你的哥哥在一年前正好也买了一辆 ABC 车，在这一年中他用此车开遍了全国各地，累计里程已达到 6 万公里，但此车性能依旧卓越，从未出过一点小毛病。你哥哥曾经开过尼桑蓝鸟，他认为 ABC 的性能比蓝鸟还好，他对此车赞不绝口。现在这种型号的车价格为 18 万人民币。你会买吗？请圈出你的选择：

购买

不购买

.....

假设你在考虑是不是买一辆 ABC 牌的轿车。此轿车的外型和性能均与尼桑蓝鸟相似。有一个知名并可靠的市场调研公司对 5 000 名 ABC 车的拥有者进行过一次满意度的调查。其结果是 88% 对此车满意，12% 对此车不满意。你的哥哥在去年也曾经买过一辆这种车，在这一年中，这辆车给他带来了不少的麻烦，车买了不久，在一次高速公路上突然抛锚停车，使你哥哥差点被后面驶来的车辆撞死。修好不久，有一次雨天开车时刹车失灵产生车祸，你哥哥受了伤。到现在此事仍未解决。你哥哥的伤情也未痊愈。这种型号的车现价格为 18 万人民币。你会买吗？请圈出你的选择：

购买

不购买

虽然我们在这里把这两个问题写在一起，但是我们还是想请您做一个单独判断。有实验发现，在单独判断的时候，人们在第一种情况下更倾向于购买 ABC 车，而在第二种情况下购买的人数相对少得多。满意度 82% 和 88% 在单独判断的时候差别并不大。从个人来讲，哥哥的遭遇和建议自然要比一个随机抽样的人的意见更可靠；但是，一个信息的可靠程度还取决于信息来源的样本量的大小。毕竟，哥哥的经历只是个别案例，而调研是由 5 000 人的样本构成的。5 000 人回答问卷，82% 和 88% 的差别就意味着第二种情况下对 ABC 车满意的人要比第一种情况下对 ABC 车满意的人多出 300 人。虽然调查是随机的，但是 5 000 人的 6% 要比你哥哥的意见可靠得多。所以，尽管事实上 82% 和 88% 的差别是

难以评价的因素，但是你在做决策的时候，这并不意味着你可以忽略它。为了使决策更为合理，在单独判断的情况下，应该尽量寻找一些参考信息从而使你能做一个类似于比较评价的判断。

在单独判断时，正常人往往会受到极端个别案例的影响，而忽视基于大样本的更科学可靠的统计数据。

如果你想少几分正常、多几分理性，你不能忽视统计数据，应尽可能地寻找可比较的参照信息，将难评价的因素变得容易评价些，从而使你的决策更理性。

下面让我们来测验一下你是否理解了分分合合的规律。
看看你怎样回答：

太平洋上有一个岛 A 遭受台风侵袭，联合国需要决定到底给这个小岛支援多少钱。假设这个岛上有 1 000 户居民，60% 居民的房屋都被台风摧毁了。作为联合国官员的你，需要决定联合国应支援款项的数额。

假如另外还有一个受到台风侵袭的岛 B 上面有 18 000 户居民，其中有 5% 居民的房子被摧毁，联合国也需要给予支援。

那么究竟哪个岛获得的援助应更多呢？请圈出你的答案：

岛 A

岛 B

有 1 000 户居民

有 18 000 户居民

别做正常的傻瓜

60% 居民的房子被毁

5% 居民的房子被毁

我们对这个问题进行了调查，结果是这样的：在比较评价时，大多数人认为岛 B 应比岛 A 得到更多的援助；而在单独评价时，人们却认为岛 A 应该得到更多的支援款项。

居民的人数是难评价的因素，因为人们不知道一般来说一个太平洋岛居住多少居民；而百分比是一个相对容易评价的因素，很显然，60% 多，5% 少。另外，你也知道，决定援助金额的主要因素还是受灾的人数。在比较判断的时候，你可以知道岛 A 的受损房屋数是 600 ($1\,000 \times 60\%$)，岛 B 受损房屋数是 900 ($18\,000 \times 5\%$)，比较一下，岛 B 有更多的房屋受损，理应得到更多的援助。而在单独判断的时候，受灾人数是 600 还是 900 是很难说清楚的，所以人们就依靠相对容易评价的因素，也就是百分比来决定援助的金额，因此岛 A 获得的援助更多。

少比多好吗

如果现在有两杯哈根达斯冰淇淋，见图 9-1，冰淇淋 A 有 7 盎司，装在 5 盎司的杯子里面，醇香浓郁的冰淇淋眼看快要溢出来了；冰淇淋 B 有 8 盎司，装在 10 盎司的杯子里，还没有到杯沿，看起来装得不满。那么，你愿意为哪一杯冰淇淋支付更多的钱呢？如果说人们喜欢冰淇淋，那么 8 盎司的冰淇淋比 7 盎司的多；如果人们喜欢杯子，那么容积 10 盎司的杯子比 5 盎司的杯子大，所以不管从哪个角度来说，

人们都应该愿意为冰淇淋 B 支付更多的钱。但是，我们的实验表明，在单独判断的情况下（也就是人们不能把这两杯冰淇淋放在一起比较），人们反而愿意为冰淇淋 A 多付钱，平均来讲，人们愿意花 2.26 美元买冰淇淋 A，但是只愿意用 1.66 美元买冰淇淋 B。

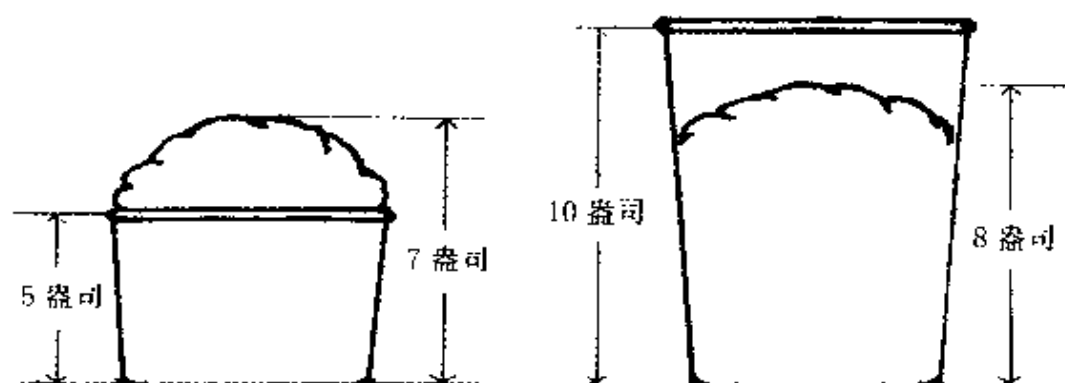


图 9-1

这个实验实际上表明少比多好。在这个出人意料的现象背后其真正原因又是什么呢？研究发现，人们在做决策的时候，通常不是像传统经济学那样判断一件物品的真正价值，而是根据一些比较容易评价的线索来判断。在这个实验中，人们就是根据冰淇淋到底满还是不满这个容易评价的线索来决定给不同的冰淇淋支付多少钱。这种行为导致的一个结果就是人们有可能在一个差的物品上花费更多的钱。这里说的“容易评价的线索”就是我们在前面介绍的易评价特征，在这个实验里面，就是冰淇淋装得满不满。

至于餐具的例子，人们是这样考虑的：餐具的数目是一个相对难评价的因素，如果没有比较，对人们来说并不具太

大差别；而另外一个因素，餐具是否完好无损却是相对容易评价的。购买餐具的人在分别判断的时候主要根据餐具是否完好无损这条容易评价的线索来对餐具进行评价。这又是一个少比多好的例子。

奚氏相亲原则

现在让我们来看看这样一个有趣的问题：如果你是个女孩子，前些天朋友给你介绍了个男友，听朋友说他是个人不错的人。你们素未谋面，约定今天碰面。在这个节骨眼上，第一印象很重要，尤其是女孩子的相貌。你精心打扮了一番，正准备出门，碰巧室友也有空，你盘算着是不是要带室友一起去，好让她帮着参谋参谋。下面让我们来想像4种情形：

- (1) 你美，室友丑；
- (2) 你丑，室友美；
- (3) 你和室友都美；
- (4) 你和室友都丑。

对于前两种情形，我们在上文中其实就能得到答案：如果你美她丑，那就带她一起去，因为在比较评价的过程中，你的优势要比单独评价（即你一人去）时更突出；但是如果你丑她美的话就不带她去，免得你在她面前相形见绌。

但是对于（3）和（4）的情况如何是好呢？

我曾经和我的同事莱克勒克（France Leclerc）做过类似的研究，结果发现了一个非常有趣的规律。整体质量不相上下的两个选择，在单独评价和比较评价时会有不同的效果。

具体而言，对于“你们俩都美”的情况，应该选择一个人去，因为男士在单独评价时，会将你和他日常见过的其他女孩子比较，这样一来，漂亮优雅的你就比较有优势；而如果带了美丽的室友同去的话，他做的就是比较评价，他的目光就停留在你们两身上，很有可能就在你们两人之间比来比去，没准还会发现你们相对的不足。而对于“你和室友都丑”的情况，你们应选择一起去。如果一个人去的话，那很有可能你就毫无希望了。而如果和室友同去的话，他就是在你们之间作比较评价，从而能看到你们两人的相对优势，对你来说起码还是有机会可言的。

因此，我总结出的奚氏相亲原则是：

-
- (1) 对于你美她丑的情况，应该选择带她一起去；
 - (2) 对于你丑她美的情况，应该一个人去；
 - (3) 你和她都美的情况，应该一个人去；
 - (4) 你和她都丑的情况，应该两人一起去。
-

但是，如果你的脖子上有一块青青的胎记，很显眼，而室友却没有，你担心这块胎记会影响那位男士对你的看法。而同时相比室友而言，你对自己广博的知识面又是很有信心的。此时你应该选择带室友同去吗？让我们来自此分析一下，现在你和室友同时有两个被评价的特征——难评价特征（即知识面）和易评价特征（即胎记）。胎记印在脖子上是很明显的，有和没有都能很容易地判断，所以在易评价特征上你是有点吃亏的，如果你一个人去的话，男士一眼看到你

别做正常的傻瓜

脖子上的胎记可能会对你的形象打点折扣。但是对你的知识面，他却无法知道究竟怎样才算是渊博的，考虑到要突出你这个占优势的难评价特征，应该选择和室友同去，在你们畅谈古今中外之时，方能显示出你的才华和魅力，而这时你脖子上的胎记也就显得无足轻重了。

(5) 如果你在难评价特征上优于室友、却在易评价特征上不如她的话，应该带她一起去。

但是，如果情况刚好相反呢？你的知识面并没有室友的渊博，而室友的脖子上有块明显的胎记，很是影响她的外貌，而你却干干净净的。此时你就要一个人去了，要在被单独评价的环境下突现自己的优势。

(6) 如果你在难评价特征上劣于室友、却在易评价特征上胜过她的话，应该一个人去。

这样的原则并非仅适用于相亲当中，其实它可以被广泛地应用于诸如求职、产品促销等方面。就拿产品销售而言，假设你是一家家电制造商营销部经理，你正为公司开发的新产品“随身看”（一种便携式小型电视机）推向市场应该采取何种渠道而发愁。主要原因是你知道市场上目前还有另外一家公司和你们同时在生产该种产品，幸运的是，目前市场上也就你们两家公司在生产这种产品了，你们没有其他竞争者。现在你们双方都即将把产品推向市场。营销渠道是固定

的，你可以选择和竞争对手的产品在同一个柜台销售，也可以选择和他在不同的地点销售。你正为这事拿不定主意，用用我们的原则试试看。假设有6种情况，看你究竟符合哪一种，然后采取相应的方法。

(1) 如果认为己方产品明显优于对方产品，应该采取与他在同一渠道销售的策略，由此在消费者选择时，通过比较评价更突显自身优势，以牢牢地占领市场；

(2) 如果认为敌强我弱的话，则选择与他在不同渠道销售，以避免由于比较而突显的劣势；

(3) 如果敌强我强的情况，则也应该选择在不同的渠道销售，以避免撞车。因为如果在一处的话，消费者在比较评价时难免会挑点各自的毛病，可能会发现一个品牌相对另外一种的缺点，反而会降低“随身看”的吸引力，搞不好两败俱伤；

(4) 如果我们双方的竞争力都不是很强，那应该选在同处销售。如果两个“随身看”都比顾客单独判断时使用的参照标准差的话，那么把“随身看”摆在一起出售可以使消费者将目光停留在这两种产品上，在互相比较的时候会发现商品的一些优点，可能对双方来说都是有希望的。而如果消费者是单独判断的话，可能会拿之与电视机比较，从而突现了“随身看”各方面的缺点。而在两个“随身看”之间进行比较评价时，则可以避免这一点，双方都能够获得提升；

(5) 如果己方产品和对方产品都有两类特征：一类是难评价的特征，如机器的重量、存储容量等，另一类是易评价特征，如有没有收音机功能等。当己方产品在难评价特征上

优于对方，却在诸如有没有收音机功能等易评价特征上不如对手的话，应该选择与对手在相同的地点销售，即争取被比较评价。因为如果是被单独评价的话，消费者光从功能的多少上就对对方产品有了好感，但是在单独判断时他们无从知道重量上哪个更轻便，或者多少容量的存储量是好的，也就无法知道己方产品的优点。而在比较评价时，消费者就能清楚地判断出两种产品的优劣，而最终可能选择实用性更强的己方产品；

（6）如果己方产品在易评价特征上占优势，却无法在难评价特征上与对手相抗衡，则应该避免被比较评价。

本章小结

我们在本章中主要讲了评价的两种方式：单独评价和比较评价。正常人在单独判断时，往往会被那些易评价但不是特别重要的特征所影响，从而做出失误之举。所以为了更理性些，你应当尽可能地寻找可比较的参照信息，将难评价因素变得易评价些，从而使你的决策更理性。

而如果要推销自己，或者推销产品的话，应考虑与竞争对手之间的强弱关系。在敌强我弱或者敌强我强时，应尽量创造单独评价的环境让评价人判断；而如果说是敌弱我强或者敌弱我弱时，则应尽量创造比较判断的环境让别人对你进行评价。而如果你和竞争对手在难评价特征和易评价特征上各有千秋的话，则应视不同情况而定，具体原则请见下述：

- (1) 如果我比竞争对手强，应该争取被比较评价；
 - (2) 如果我比竞争对手弱，应该避免被比较评价；
 - (3) 如果我和竞争对手都强，应该避免被比较评价；
 - (4) 如果我和竞争对手都弱，应该争取被比较评价；
 - (5) 如果在难评价特征上我强于对手，但在易评价特征上不如对手，则应该争取被比较评价；
 - (6) 如果在难评价特征上我不如对手，而在易评价特征上强于对手，则应该避免被比较评价。
-

你想让朋友和员工更开心吗

赠送礼物和激励员工的艺术

看看你怎么回答：

小李朋友多，每月的开支中，花在人情往来上的钱总是不少。这不，星期天又要去参加一位好朋友的婚礼。大家知道结婚办宴席，出席的亲朋好友一般都要给红包作为新婚的贺礼。可是小李总觉得这样太俗气，好像是交钱去喝喜酒，感觉人情味不浓。他正在苦思冥想送一个什么样的特别的礼物给新娘新郎，他希望这个礼物能给新婚夫妇不一样的感受，并且希望日后他们一看到这个礼物就能想起自己。送花？画框？餐具？还是干脆就送钱省点心？

不知道新娘新郎收到什么礼物会最高兴？

这是一个非常实际的问题，如果是你的话，你的答案是什么？

“礼尚往来”是中华民族传统文化，送礼已经成为生活中不可缺少的一部分，是一种重要的人际交往形式。过节、婚庆、生日、感谢、乔迁等都需要送礼表示心意。我想大家经常会为这个伤脑筋，送什么样的礼物既节省又能让别人高兴呢？有很多专门的书介绍过有关送礼的常识，诸如探望什么样的病人应该带上什么样的花、送礼时要把物品的价格标签去掉、要了解风俗禁忌等等。虽然每一次送礼都有其特定的场景和对象，然而一般来说，送礼有它自身的规则和艺术，我们在这里就来系统地研究总结一下送礼的学问。

同时，在企业管理中，如何有效地发放奖金等问题很伤脑筋，其实奖励与送礼有异曲同工之处，我们在此所探讨的正是送礼和激励方式上的学问，希望对你能有所启发。

大中之小不如小中之大

中国有句古语：“千里送鹅毛，礼轻情意重。”它所表达的是急人所急、想人所想的深情厚谊。事实上，轻礼有时的确比重礼更显得慷慨大方、情意深厚，而人们往往并没有意识到这一点。

还记得第8章中所提到的吃冰淇淋的例子吗？赠送礼品的人在挑选礼物的时候一般都是在各种可供选择的礼品间相互比较、挑来拣去是一种典型的比较评价过程。而聪明人一定要记住，收到礼物的人可不一样，他只是享用你送给他的那一件，他进行的可是单独评价。购置礼物的一方进行的是购买活动，接受礼物的一方进行的是消费活动。在送礼的时

候，这两个过程发生在不同人的身上。而我们送礼物就是为了让别人高兴，因此要以单独判断的思维方式去选购礼品。

好几年前，我从中国去美国，给一些朋友带了礼物。其中，我买了一条价值400元的羊绒围巾送给一个朋友，还买了一件价值500元的羊毛大衣送给另一个朋友。两者比较而言，围巾相对便宜，但是接受围巾的朋友觉得我很大方，为她这个朋友挑选了那么高档的围巾，我的确是把她当真正的朋友了。而收到羊毛大衣的人呢，她似乎并没有收到围巾的人那么高兴，反而觉得我挺小气的，不够朋友，500元的大衣和其他大衣比起来并不是很昂贵，认为也许我并不是很看重她这个朋友。尽管相对来说，我为她多花了100元，却没有收到在前面一个朋友身上那样的效果。为什么多花了钱反而不讨好呢？

上面这个故事与冰淇淋的例子其实是有相同之处的。在冰淇淋的例子中，装得满满的小杯更惹人喜爱，小杯就好比是围巾这一类别，而400元的羊绒围巾就好比是装得快溢出来的冰淇淋。而大杯好比是大衣类别，一件500元的羊毛大衣充其量只不过是才装了半杯的冰淇淋。虽然从价值上说，大衣的价值要高于羊绒围巾的价值，就好比未装满的大杯冰淇淋的份量要比装得满满的快溢出的小杯冰淇淋多一样。但是，在单独评价时，人们往往会觉得小杯的更多，同样，400元的羊绒围巾就要比500元的羊毛大衣更受欢迎。

这个例子引申出一个常常被人们所忽视的送礼之道。那就是在送礼物的时候，一个礼物到底值多少钱虽然重要，但并不像你想像的那样重要，你更要关注的是这个礼物在它所

别做正常的傻瓜

属的类别里面是不是昂贵。

送礼的时候，在一个不太昂贵的礼物类别中选择一个比较贵的礼物，要比在一个比较昂贵的礼物类别里选一个比较便宜的礼物收到的效果更好。

我们这里所说的礼轻情意重一般是指我们财力有限、相对便宜的礼品和相对贵重的礼品其价值差不多的情况，送重礼中的精品自然是好上加好。但是，除了一些特殊的对象和场合，在普通的人际交往中，贵重的礼物反而显得不合时宜。所以，一般来说，还是在不太昂贵的礼品类别里面选择一个最好的当做礼物显得大方又有礼。大中之小不如小中之大。对企业而言，这种方法同样能够一举两得，既能激励员工，又可以节约成本。

有用的不如无用的

人们送礼的时候经常会送好吃的东西，比如蛋糕、水果。公司在激励员工的时候用得最多的手段也无非是金钱激励或者奖品等等。但是送礼的时候，有用的东西往往不如无用的东西。当然，我们这里说的无用的东西并非真正没有用处。

最好的礼物应该是吃不掉、用不掉、送不掉也扔不掉的
东西。

这样的礼物最适合表达你的心意，也最容易让收礼的人产生愉悦之情，从而对你感激不已并久久难以忘怀。能吃掉的礼物其作用会随着消化系统作用的结束而消失，会用掉和扔掉的礼物也会随着时间的流逝而被淡忘。

其实，朋友结婚送钱是一种很俗的送礼方式。这种方式不仅很俗气，而且新人们往往不会记得张三李四们都送了多少钱，惟一有可能的是当你送的钱比别人少的时候你会被记住。那么什么东西才是吃不掉、用不掉、送不掉、扔不掉的呢？往往是能够体现个性的礼物。所以这时候，送给新人们一套他们两人的石膏像倒不失为一个好的选择，石膏像显然是吃不掉也用不掉的，他们也不会将自己的石膏像拿去送人，更不用说会把自己的头像扔掉了。因此这样有个性的礼物一定会让对方长久地记得你这个朋友，当然也不会有人计较你的礼金是送多还是送少了。

从这种角度来说，公司发奖金也不是一种太有效的激励方式。尽管没有员工会认为奖金没有用，但是除非公司发的奖金数额非常高，否则一定数额的奖金对员工来讲无非也就混在工资里做日常开销用掉了，久而久之员工对这种激励方式所带来的效用非但容易忘记，也会变得越来越不敏感。到那时，公司既花了钱，又没有收到相应的激励效果，岂不浪费？试想，如果公司在厂庆或者特别的日子，能专门设计一本装帧精美的画册，其内不光介绍公司的发展史和展望未来的战略蓝图，更可以开辟专栏，让每位员工写一句话，并签上人名，同时还可以请有名的专家或学者题词，然后每个员工发一本，我想员工拿到这样一本既代表公司又代表自己心

別做平常的傻瓜

声的画册，尽管不能吃、不能用、不能送，但对他们来说可能比拿到1 000元的奖金要开心，而且上有自己的话语和签名，也不舍得扔。这样一来，员工手捧这一份凝聚自己智慧又充分体现公司文化的结晶，对公司的归属感也可能会随之增强。

奖励应该是体现公司文化的激励方式，礼物也应该是独具个性的情感表达方式，所送的奖励和礼物应当适合受礼者的性格、爱好、需要及生活方式，这样的奖励和礼物能让收礼人记住你，感激你。

从接受礼物的人的角度来讲，对他们有用的东西并不一定是能让他们高兴的东西；而从赠送礼物的人的角度上来说，送礼的目的不是要给接受礼物的人带来多大的实用价值，而是要让他们感激你，记得你，吃得掉、用得掉、送得掉、扔得掉的东西会很快被人遗忘，所以你送的礼物应该是吃不掉、用不掉、送不掉也扔不掉的东西。

说要的不如想要的

看看你怎么回答：

.....

过年了，张老板的公司业绩不错，他想送一份礼给他的员工。他现在有两种选择，要么直接给员工1 000元钱，要么给他们价值1 000元钱的香格里拉就餐券。张老板正为这事犯愁。如果他向你征求建议的话，你会建议他怎么做呢？

.....

答案似乎不言而喻，如果问员工的话，他们往往会选择1 000元现金。因为每个人都知道从经济学的角度来讲，现金的流动性大，同时人们愿意怎么花就怎么花，得到1 000元的现金既可以选择去香格里拉就餐，也可以买其他喜欢的东西。

然而，如果从心理学的角度来看这件事，情况就并不这么简单了。事实上情况恰恰相反，有类似的实验研究可以证明，在没有其他选择时，收到1 000元高级饭店餐券的员工其高兴程度高于收到1 000元现金的员工。这些从来没有去过那么高档餐厅就餐的员工会永远记得老板给他们提供的那次特殊的高贵享受，而那1 000元钱放进自己的钱包中之后，人们往往忘掉了他们是怎样花掉了这些钱，当然这个礼物就慢慢地失去了它所代表的意义。

人们会有各种各样的原因限制自己去购买一样自己很喜欢的东西，有时是经济上的限制，有时是社会习惯的限制（比如成人不该经常买儿童漫画），有时是家人和朋友的约束（比如有些女孩子不喜欢男朋友在节假日买球票看球）。我们上面的例子其实就是这样。员工要在1 000元现金和在香格里拉就餐之间进行选择，他们没有理由说自己想到香格里拉奢侈一回，所以大部分人都会选择1 000元现金。“说要的不如想要的”说的就是要送别人很想买却没有理由买或者不好意思买的东西，有时这些礼物的价值虽不大，但其效果却是极佳的。

萨勒教授曾举过一个非常有趣的例子：有一对夫妇很喜欢在每天晚餐的时候喝一点葡萄酒，他们担心自己爱喝酒的

习惯会让他们破产，就给自己定了一个规矩，他们每晚在酒上的花费平均不得超过 10 元，而一瓶酒最贵不得超过 20 元。他们这样做完全是为了控制开支，怕自己破例以后就很难回头。这时，如果你送给他们一瓶超过他们预算的法国葡萄酒，他们会有多么高兴！

收礼人是从经济学的角度或是以自己通常的状态来考虑选择什么礼物或是奖励的，但当他们在享受礼物的时候，情况并不是这样简单的。经济学的效用并不等于心理的满足感。优质的法国葡萄酒也许并不比五瓶普通葡萄酒对这对夫妇的价值更大，但是却能让他们更高兴，更喜欢你这个朋友。

通过上面的例子，我们应该可以澄清两个概念了。第一，送礼人并不是真正为了使收礼人得到最大的效用，而是为了自己的地位在收礼人的心目中得到最大程度的提高。对公司激励员工来说更是如此。如何才能达到这个目的呢？当然是对方越高兴越好，越能记住自己越好，越能受到激励越好。第二，经济学意义上的效用大并不代表心理学上的高兴程度大，而你应该意识到，接受礼物的人对你的礼物或者奖励是否满意对你们之间的关系影响更大。

将这一理论运用得最生动的案例莫过于美国的全国足球联合会（National Football League）了。在每年的超级杯（Super Bowl）后的一个星期都要举行一次职业杯赛（Pro Bowl，就是请球星来打表演赛），曾经有好几年这场全明星赛都无法吸引到所有的超级球星来比赛。提高奖金和出场费对这些 7 位数收入的球员来说几乎没有什么刺激作用。主办

方是怎么解决这个问题的呢？他们把比赛场地转移到了夏威夷，每个参赛球员有两张免费的一等舱机票，可以带上女友，并且免费提供两人在夏威夷的食宿。这些超级球星尽管腰缠万贯，有足够的财力去夏威夷游玩，但是他们的时间是有限的，甚至是受到严格控制的，他们平时忙于训练、往返于各地参加比赛，也许也很少有时间能陪伴自己的女友，更不用说带女友去夏威夷度假游玩了。现在有了参加职业杯赛做度假的理由，球星的积极性就明显提高了。用这样一个吸引他们的方式，在财力上同提高奖金和出场费等手段比起来，不会有太显著的差异，但是在效果上却大不一样了。

你应该把人们想买却不舍得买或者想买却不好意思买的東西送给别人做礼物或作为奖励。

有选择不如无选择

当一个公司准备奖励员工时，假设公司可以让员工去度假旅游，也可以送他们每人一台高清晰度的数码电视机，并且两者是等值的。究竟应该给他们选择的权利好呢，还是不让他们选择好呢？

乍看之下，好像是给出更多的选择是对员工好，其实不然。在让他们自由选择的情况下，选了度假的员工会感到自己是放弃了实用的电视机作为代价来参加旅游的，旅游回来后看到同事家的那台电视肯定心中不悦；而选择电视的人，

在家里看到电视中的那些度假胜地，想到其他员工也正在尽情游玩的时候，一定要顾影自怜了。

送礼不该给出选择，人们选择的认为能给他们带来最大效用的礼品很多时候并不能给他们带来最大程度的满足。在有些情况下，选择还会带来负面效应。当几件礼物优劣差异不大时，单独给任何一种东西都比让别人在两种甚至几种东西里选一样让人得到的满足感更大。不要在送礼的时候，把患得患失也送给别人。

奖励或送礼的时候最好不要让接受奖励或礼物的人自己选择。

送礼的人在选择礼物时，为了满足收礼者的最大效用，经常会问他们想要什么。这种做法其实不明智。为什么呢？有两个原因：第一，给接受礼物的人选择会使他们觉得放弃哪个都不舒服，最后拿到哪个礼物都觉得不完美；第二，正如我们在前面所说的，接受礼物的人往往会从经济利益的角度来选择，而经济效用大并不一定会让他们更开心。

小奖不如没奖

一般地，人们总认为要让别人做点事情，就应该给他们奖励，不管多少、无论大小，有总比没有的好，但其实不然。

看看你怎么回答：

现在某个地区发生了地震，许多人的生命危在旦夕，急需有人献血。有两种有关献血的方案：

- (1) 无偿献血；
- (2) 每人每献 200cc 补助 10 元钱。

请问你在哪种情况下更愿意参与献血呢？

比较这两种方案，第一种方案是纯粹依赖于人们的内在动力，第二种则与经济利益挂钩。那么这两种比较而言，哪种方式起到的效果更好呢？第一种方案中，无偿献血是一种公益行为，人们愿意在这个时候做点贡献，会自愿参加献血。而第二种方案因为有物质激励，人们自然而然地会将献血看成一种经济行为。10 元钱的补助根本就是杯水车薪，数目实在太小，起不到激励的作用，没有人会愿意为了拿到 10 元钱去献血。所以，没奖要比有小奖更能引导人们做好事，或者做我们希望他们做的事。

在这里，我们再来讲一个有趣的故事。在一个海边小镇，有一个老头独自居住在一个偏僻的海边小屋内。不知从何时起，经常有一群调皮的孩子从远处的镇上跑到海边玩耍，他们发现了独居的老头，就经常用小石头砸老头的木屋，跟他捣蛋。老头当然气愤苦恼，也尝试了说教、喊骂等方式，结果总无济于事。终于有一天，老头想出了个法子。在小孩子又一次准备丢石头的时候，老头和蔼地将他们叫到身边对他们说：“现在我倒挺喜欢你们这样跟我闹着玩的，这样吧，以后你们每天都来，每次来我给你们 2 元钱。”孩

孩子们听了很开心，本来就喜欢这样，现在又有零花钱拿，何乐而不为呢。这样，孩子们每天大老远地跑去丢石头，然后从老头那里换取2元钱。过了一星期，老头对孩子们说：“我手头的钱有点紧，下次来只能给你们每人5毛钱。”孩子们听后闷闷不乐，从2元降到5毛，总让人不舒服，之后去的人数减少了大半。又过了一星期，老头对孩子们说：“现在我自己的生活都有困难了，下次你们来我一分钱都不能给你们了。”孩子们听后很不高兴，之后再也不去向老头屋子丢石头了。

从这个故事中，我们也可以看到，孩子们向老头屋子丢石头这件事的整个激励过程有4个阶段：

- (1) 没有任何奖励；
- (2) 奖励2元；
- (3) 奖励5毛；
- (4) 没有奖励。

在整个过程中，孩子们做这件事，一开始是好玩、捣蛋，后来就是为了经济报酬了。比较第1阶段和第3阶段，在第1阶段中，孩子们完全出于兴趣去干这件事，没有任何奖励，他们还干得挺高兴；而在第3阶段里，5毛钱的小奖对他们的推动力就小了很多，使得有大半的人都不参加了。而第4阶段虽然也没有奖励，但它是经济行为的延续，因为一件事一旦掺杂经济利益那就很难回到原先做这件事的初衷了，因此它不同于第1阶段的没奖。由此我们又看到一个小奖不如没奖的例子。

也就是说，要激励他人积极地做事，除非给予和这件事

情相匹配的外在激励，否则小的外在激励还不如没有的效果更好。

这个道理用在教育孩子或者激励员工上都很适合。如果您的孩子对画画很感兴趣，或者公司员工出于内在的动力很积极地投入工作时，最好不要采用外在激励的手段去鼓励他们，尤其是小的奖励。

反之，如果是用惩罚来避免某些事情发生，这个原则同样适用，即“小的惩罚不如没有惩罚”。我再来举个发生在幼儿园的真实例子。有个幼儿园下班时间通常在下午3点，因此老师们总希望家长们能在3点之前接走自己的孩子。但是总有那么几个家长每次都姗姗来迟，弄的老师们都无法按时下班。后来幼儿园发布了一条规定，对于超过3点来晚的家长，每晚到1点钟罚款1元钱。规定实施后，没想到晚来的家长人数不但没有减少，反而增加了。原来家长们觉得这真是件划算的事情，迟到一刻钟罚款1元钱，意味着花上4元钱就能让幼儿园多照看孩子1小时，这是多划算的事情啊。不久，幼儿园也意识到了这点，马上撤销了原来的规定。规定撤销后，晚来的家长更多了，理由是：原先花4元钱可以多照顾孩子1小时，现在分文不花就能为我照看，不是更好嘛！

我想读了上面的故事你可能不禁哑然失笑吧。笑过之余，是否也发现其中的道理呢？罚1元钱对家长们来说实在是太小的惩罚了，相对于原来的不罚，反而更不能约束他们的迟到行为，因为有了惩罚之后，家长们就是花钱买迟到了，还觉得挺划算。

因此，我们建议你，不论是奖励也好，惩罚也罢，不管是激励员工还是教育孩子，都请记住：

人们往往做事是出于自己的内在动力，而一旦与奖励挂钩，就变成了一个经济交易。所以给小奖反而不如不给奖。

惩罚也是如此，小的惩罚反而不如没有惩罚。

晚说不如早说

如果你有机会和你最喜爱的电影明星接吻，你是愿意马上实现还是过一个星期再实现呢？“马上让她在我面前出现吧！”，大部分人一定迫不及待。事实上，的确有人专门做过类似的研究。卡耐基·梅隆大学的行为经济学家罗恩斯坦教授（George Loewenstein）曾做过这个实验：一组大学生被告知，他们过一会有机会得到一个吻，而且是来自自己最喜爱的电影明星的，另一组被告知在一周后得到同样一个令人激动的吻。后一组学生的满足程度高于前一组，因为他们在期待的这一个星期里每天都会以非常真实的心态想像自己和最喜爱的电影明星接吻的情形。

同样，如果你今年业绩出色，公司奖励你一次去巴黎旅游的机会，那么，你什么时候最开心呢？是在巴黎游玩的时候吗？可能不是，在巴黎你可能会为跟不上旅游团的行进速度迷路而担心，或者为听不懂法语而苦恼。想想看，其实，

最开心的时候是你听到这个消息以及期盼着去巴黎的那段时间，当然从巴黎回来之后你也会沉静在美妙的回忆中品味旅游之乐。很多时候，快乐来源于对快乐的期待，期待也是一种快乐。所以，如果说要给员工奖励的话，晚说不如早说更能极大化他们的快乐，当然也就更能达到激励的效果。

如果你决定送别人一件礼物，并且肯定这是一件令人高兴的东西，那么早点告诉他那是什么吧。提前告诉别人你准备请他好好地美餐一顿吧，你能花一顿饭的钱让朋友感到十顿饭的欢愉。如果你要请别人到湖边野餐，那么你就早点把你的时间安排告诉别人，有了期待的野餐聚会绝对会让受邀请的人感觉更加高兴。

人们不是常说，真正重要的是过程而不是结果吗？所以，应该让接受你的奖励或者礼物的人在期待奖励或礼物的过程中得到持久的心理满足，在他一遍又一遍地想像收到奖励或礼物的欢愉时，你在他心中的作用也一遍又一遍地在加强。让他去期待吧，让你的奖励或礼物随着时间不断增值。

在期待的过程中，让员工快乐最大化，从而增强激励的效果，

让朋友在期待的过程中提前享受到礼物所带来的欢愉。

一次送不如两次送

还记得我们在前面章节里提到过的“给消息的艺术”吗？如果你有两个好消息，则最好分两次告诉他人，运用到公司奖励和送礼上也一样。如果你打算送你朋友两件礼物：一只猫和一只狗，或一本书和一瓶酒，最好分两次送好，每次送一样礼物所带来的开心要比一次送两样礼物带来的开心大。

如果你打算给别人两件礼物的话，那么最好分两次给。

同样，如果你要给员工发2 000元奖金，那么最好分两次，每次给他1 000元，这样尽管他拿到的还是2 000元，但较之你一次性给他，他所获得的快乐更大。

公开不如不公开

有些公司对员工的工资和奖金公开，从管理透明、避免作弊来讲，这可能是好的。但从员工的心理来讲则不然。

首先讲讲不公开有些什么好处。一方面，人往往是过于自信的，他们一般会认为自己的能力比别人的强，因而在工资水平不公开的情况下，他们也会认为自己比别人要拿得多。这种过于自信会让他们产生一种满意感，因而对公司来说，也能起到安抚、稳定的作用。另一方面，不公开也就没

有比较，也就无从知道分配是不是公平。

再来看看公开工资或奖金有什么坏处。由于大家都觉得自己比别人好，自己比别人的贡献大，但是拿的钱又不一定会比别人多，所以大家都不开心。大家都要求公司为自己涨工资，结果是公司不得不为所有的人涨工资，最后大家仍旧觉得自己拿的钱应该比别人多，所以还是不开心。

让我们来看看这样一个故事。两个经理参与了一个项目，从总经理的角度看，这两个人的贡献是一样的，所以给了他们同样的奖金。如果说这两个经理不知道对方拿了多少奖金，他们会开心，觉得自己贡献应该比对方大，所以自己的钱应比对方多，自己也挺满足的。但是，如果总经理一旦把奖金金额公开，事情就麻烦了。甲经理觉得自己的贡献比乙经理大，怎么会和他拿一样的奖金，他跑到总经理那里要求提高给自己的奖金金额。乙经理呢，他也觉得他自己的贡献比甲经理大，拿的奖金应该比甲经理多，他也跑到总经理那里要求给自己多一些奖励。总经理好生为难，只好给两个人的奖金都涨了一成。结果呢，两个经理还是觉得对方凭什么拿和自己一样的奖金，尽管奖金都多了，但是两个人还是不满意。最后公司多发了奖金，却没有提高任何一个经理的满意度，真是吃力不讨好。

工资体系最好还是不公开的好，以避免员工互相比较而心理不平衡，也就不必用涨工资的方式来进行协调，因而避免了整体工资水平的提高。

涨工资不如发奖金

看看你怎么回答：

假如你现在的工资是 50 000 元/年。公司给你以下两个选择。你选哪个？

A. 把你工资涨到 55 000 元/年。

B. 保持你现在工资不变，但每年不定期地给你几次奖金，奖金总额约为 5 000 元/年。

如果你像大多正常人一样的话，那你一定会要涨工资。但事实上，对公司而言，给奖金要比加工资好。原因有两个：

第一，尽管大家会选择加工资，但给奖金却会使人更开心。一次性涨工资在最初可能给人带来很大的快乐，但时间久了，人们也就适应了。而间歇性的、特别是不定期的发奖金给人的快乐一直在延续，不易适应。和涨工资比起来，它带来的快乐更频繁，更持久。

第二，发奖金给公司带来较大的回旋余地。经济难免会有不景气的时候，任何一家公司都不能保证持续的快速发展。在经济不景气的时候，紧缩成本是一项必备的举措，其中可能不乏裁员、减薪。假设有两家公司，一家原先通过涨工资来激励员工，另一家则是不定期不定额地发奖金。现在，原先涨工资的公司因为工资水平高不得不降低员工的工

资水平，这样一来，对于员工来说，心里当然不是滋味，而且原先过惯了高工资的生活，要回到稍低的水平，总会有些不适应，“由俭入奢易，由奢入俭难”嘛。而发奖金的公司怎么办呢，当然是停发奖金了，因为以前是不定期的发奖金，现在不发或停发奖金，对员工来说不是什么不正常的事，因为员工已经习以为常。比较两种情况，当然是前者让人更痛苦。用我们第5章损失规避的内容来解释也很好理解。降工资是一种直接损失，而没有得到奖金则是一种未得收益，人们往往对直接损失较之未得收益更敏感，毋庸置疑，降工资这种直接损失给人所带来的痛苦要大于不得奖金的失落。

当然，选择采用发奖金的方式来替代涨工资也是有条件的，那就是最好该行业的所有企业都有这样一种默契或者说共谋，大家都选择发奖金作为激励的手段。如果有的企业采取涨工资，而有的企业采取发奖金，那么那些采取涨工资的企业工资水平势必要高于那些发奖金而不涨工资的企业，这样一来，就会造成人才都流动到那些高工资水平的企业，那么发奖金的企业也不得靠提高工资水平来吸引人才，这样一来，大家都只能采取涨工资的手法，而无法尝到发奖金所带来的甜头。所以，最好行业中的企业对此看法都一致，大家都采取发奖金的方式。因此，也希望有越来越多的人能够读到本书，明白此中的些许“真谛”。

涨工资不如发奖金给员工带来的快乐大；同时，发奖金有比较大的回旋余地。

本章小结

礼尚往来是建立人际关系时不可缺少的一部分。公司的奖励机制是为了让员工有更高的忠诚度和工作热情，朋友之间送礼是为了加强彼此的感情，情人送礼是为了让对方更爱自己。

因为送礼并不是为了能给对方最大的效用，所以送礼的时候请不要以效用最大为标准做出你的判断。记住，送礼不是为了别人好，是为了你自己好。

奖励或送礼的目的并不是真正给对方最大的效用，而是要让对方开心，并且感谢和记住你。

最后再总结以下我们这9大奖励/送礼原则：

- (1) 大中之小不如小中之大；
- (2) 有用的不如无用的；
- (3) 说要的不如想要的；
- (4) 有选择的不如无选择的；
- (5) 小奖不如没奖；
- (6) 晚说不如早说；

- (7) 一次送不如两次送；
- (8) 公开的不如不公开的；
- (9) 涨工资不如发奖金。

以上我们所总结的9条奖励/送礼原则多是物质上的，其实对人最大的奖励莫过于精神上的。笔者希望本书能成为一份使您少几分正常、多几分理性的精神礼物！