# 行为运营管理

抛出问题：

什么是行为运营管理(BOM)?

为什么人类的决策往往与理论上的最优选项违背？

这种决策上的偏差对运营效率的影响是什么？

如何应对这种影响？

## 人类决策要素

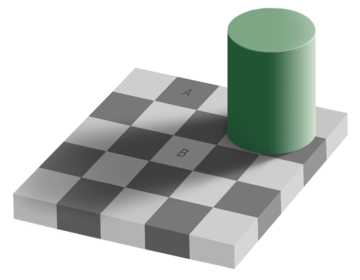
### 理性

随着经济的高速发展，人类的理性程度也有很大的提高，性价比、投资回报率、风险溢价等近代出现的词汇反应了人们更加理性的审视生活中决策行为。然而，光有了决策间的对比还不够，人们还要想找到最优的决策。所以，博弈论、运筹学也出现了让人们有了一套完整的理论体系去最优化决策行为本身。

### 个人偏好

为了说明这个问题是客观存在的，赵教授带大家做了2个有趣的实验。

在下面的图片里，大部分人都会认为A跟B所在的方块的颜色是不一样的，但实际上他们是一样的。是因为颜色这种信息进入大脑时，不是以绝对的形态存在，而是以相对的形态存在，即会和看到的其他颜色关联起来，互相依存。方格间的过大色差会给人造成错觉。



第二个是实验是一个问卷调查，调查中一共有三个问题：

1、第一个问题没有实际的意义，会影响第二个问题的问法。

2、你认为密西西比河比100km长（比4000km短）吗？

3、写出你认为的密西西比河长度

**这个实验的重点是想考察人对于自己不知道的答案的问题会以何种方式思考。**实验首先选择了一个大部分人回答不了的问题-密西西比河多长？第二个问题选择了一个true or false的问题，大部分人不会放弃回答，而是会根据自己的常识做一个大概的判断。比如我当时的想法是：虽然我不知道到底多长，但是密西西比河作为一个这么有名的河流，不能开车两个小时100km就逛完了吧？第三个问题是整个实验的关键，当需要回答一个确切数字的时候，大部分人，会根据第二个问题的不同，而回答100上下，和4000上下的答案。

**尽管第三个问题一样，但是大部分人会受到第二个问题的影响而作答。这就是锚定思维。**

准确的定义是：**是指当人们需要对某个事件做定量估测时，会将某些特定数值作为起始值，起始值像锚一样制约着估测值。在做**[**决策**](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%86%B3%E7%AD%96)**的时候，会不自觉地给予最初获得的**[**信息过多**](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BF%A1%E6%81%AF%E8%BF%87%E5%A4%9A)**的重视。**

这两个实验说明人是受锚定思维影响而做出决策。然而影响人做决策的还有很多因素。比如:不同人对风险的不同喜好、对损失的厌恶心理、前瞻性不足、心理账户效应等等因素所影响。**这些因素都表明人类在做决策时，会受到理性以外的个人偏好影响。**

### 社会偏好

为了说明这种它，赵教授带大家做了一个博弈论中非常有名的最后通牒游戏。

A收到了10个金币，而收到这10个金币的条件是，这些金币必须在A和B之间分配，A来制定分配规则，B来决定是否接受。如果接受B不接受，A和B都不能获得金币，如果B接受则按照A的分配规则来分配。

对B而言，不论A提出分给自己多少金币(大于0)，和一分钱拿不到相比，接受总是对自己最好的选择。而A也深知这点，为了使自己的利益最大化，所以A只会分给B一个 金币，而B则会接受。**A和B在这个博弈中都遵循自己的最优策略，达到平衡。**

然而实际上，大家在做这个游戏的时候，上述的结果并不是恒定的。有时候B是一个利他主义者，不会因为A一个金币都没给自己拒绝，有时候A因为公平提出要和B平分10个硬币，还有的时候B会因为A只分给自己一个金币而觉得自尊心受损，选择拒绝合作。

**在一个规则更复杂的升级版游戏里，结果还是没有完全按照理性的剧本去走。这说明，人类在生活的各种决策之中，不光有经济上效益最大化的需求，也存在像公平、自尊心、信任、利他等心理活动，这些都影响着人们做出的决策。**

## 总结

### 回到问题

#### 1、什么是行为运营管理(BOM)?

行为运营管理在就是在运营管理(Operations Management)考虑到人的偏好对整个过程的影响。

#### 2、为什么人类的决策往往与理论上的最优选项违背？

除了理性之外，人类在做出决策时还会受到个人偏好和社会偏好的影响。

#### 3、这种决策上的偏差对运营效率的影响是什么？

这种影响既可能是积极的（比如信任造就了商业的繁华），也可能是消极的（过分的追求不存在的绝对公平会激起无意义的冲突）。

#### 4、如何应对这种影响？

提早发现、识别这种影响，利用积极的影响，规避消极的影响。

### 结论

**人不是机器，做决策不只被经理利益驱动。**

**即使科技已经很发达，人在做决策的过程中任然扮演重要角色。**

**理解人做决策的规律，可以帮助改进运营过程。**