



书籍 助推

事关健康、财富与快乐的最佳选择

理查德·塞勒 以及 卡斯·桑斯坦

Penguin, 2009

其他语言版本: 英语

导读荐语

在这本妙趣横生且颇有价值的书中，作者理查德·塞勒和卡斯·桑斯坦从各个不同的角度研究了人们如何做出选择和决定、存在的偏见以及人类推理的局限性。在描述思维局限的时候，他们常常会发现自己也掉进了这样的陷阱之中，为此二人也经常感到好笑。事实上，连这两位受过良好教育、表达清晰的教授都会屡次三番地陷入思维混乱，自我愚弄，这就表明，凡事要想清楚是多么困难的一件事情，这一点也正是两位作者多次强调甚至反复论述的重点。人们往往会因为在判断上出现系统性的错误而成为牺牲品，但这并不妨碍我们以此将坏事变成好事，比如，我们可以帮助其他人做出更好的决定。作者的某些建议也许不够实际，但当中很多——可以说是全部建议都非常有意义。如果你有兴趣了解怎样才能做出更加可靠的决定，*BooksInShort*认为，《助推》这本书将是你的不二之选。

要点速记

- 人们并不能随心所欲地做决定，尽管他们认为可以。
- 人们最终做出的选择往往都会受到大环境的制约。
- 人们经常会犯错，尤其是在处境复杂或者情绪化的时候。
- 因为人无完人，所有组织才需要建立灵活包容的体制。
- 通过集中人们如何做决定的所有优势，来设计人们选择的环境，你可以“助推”人们朝对他们有益的方向决策。
- 为了帮助人们做出更明智的决定，应定期为他们提供明确的反馈。
- 为了方便人们做出更明智的选择，设计的默认选项要能使人们大为受益；除非他们非要选择其它的选项。
- 以实例帮助人们理解各种选择机会的内涵。
- 利用RECAP的方法，即“记录Record—衡量Evaluate—可选价格比较Compare Alternative Prices”：“记录”某个选定计划执行的过程，“衡量”它的利弊，并在“可选价格间进行比较”。
- 为了促进选民的投票和选举，制定出来的公共政策能做到越透明越好。

浓缩书

人们与选择

人们每时每刻都在选择。不论是衣食住行、投资理财，还是在选择支持哪位候选人的时候。然而，即使选择的时候不受强迫，但并非不受任何影响。事实上，人在做决定的时候，明显会受到大环境的影响，而且这种影响往往是有意为之。那些把各种选项梳理好之后再呈现给你的人被称为“选择的设计者”，他们的“选择体系”对公共决策和个人决定的影响力不容小觑，应当引起我们足够的重视。

影响人们做决定的因素并不见得合理，而且人们往往意识不到这些因素的存在。举例来说，在阿姆斯特丹史基浦机场的男洗手间里，每个方便池的当中都雕刻一只黑色苍蝇，因为男性在方便时总是因无法准确瞄准而搞得一团糟，不过一旦有了目标，即使只是一只画上去的假苍蝇，飞溅度都能大幅降低（在这个例子中，降低了80%）。

“助推是从选择体系的任何一个角度出发，不仅能以一种可预见的方式改变人的行为，而且没有禁止人们进行选择，也没有明显改变其

经济诱因。”

所有提供给人们的选择都是带有倾向性的，因为你给人提供选择的方式已经是对它进行了设计。这意味着，选择并不在于设计选项或是不去设计选项这两者之间，而在于怎样设计选项，是有意为之，还是以某种道德标准来设计选择。要规范人的行为，你大可以制定一部法律，一旦有人越界，就诉诸法律予以惩罚。或者，你也可以为他人设计一些供选择的选项，引导他们做出更好的决定。当然，他们仍然有按自己的意愿行事的自由，即便走上歧途也无所谓，但至少你的行为已经增大了他们理性处事的概率。这一“自由式的温和专制主义”方式是通过指导而非控制的手段来助人成事的。“助推”之所以有效，就是因为某些情况下，即使你明白其中的道理，也不见得能理智地处理每件事。

“表面上毫无价值的微小细节会对人的行为造成重大影响。”

这一观点有悖于“选择范围最大化”的流行观点。选择越多越有利的观点听起来很好，实际上并非如此。人们之所以会在做决定的时候感到为难，是因为大脑有两个截然不同的系统。“无意识系统”促使人们做出最直接的感性反应。问题的答案来得飞快、轻松，往往凭借直觉。当你对某个东西知根知底的时候，你会使用这个系统，比如你在说母语或者遵循习惯处事的时候。另一个系统“沉思系统”，它需要你进行有意识的思考，比如你在学或说一门外语时需要付出的额外努力。你完全可以锻炼自己的“沉思系统”，不过你会发现，这一系统运转得相当缓慢，最开始的时候，你甚至还会感到有些吃力。

抛开偏见

为了在思考的时候走条捷径，人往往会凭借“经验法则”来处理一些常见的情况。可惜的是，这只会给某些偏见带来可乘之机。“锚定”就是其中的一种偏见，它指的是眼前某个熟悉的事实会对今后的判断造成影响。再有，“易得性”也是人们做决定的依据之一。在这里，获得相关信息的难易度是判定风险的基础。如果你曾经有过地震的经历，那么你就更有可能购买地震险种，哪怕你住的地方发生地震的概率是微乎其微的。因此，你在向人们提供选择的时候，如果看到他们以一些亲身体验但并不具代表性的经验作为做决定的依据时，不妨为他们呈现一些更为合理有效的案例，以便帮助他们做出更好的判断。第三种会把人带入歧途的偏见是“代表性”。这是根据目前某个情况与过去情况的相似性来对其进行判断的一种行为。受“代表性”误导的人，他眼里看到的那些特征其实是不存在的（这就好比赌徒总会觉得自己手里拿了一把稳赢的好牌一样）。

“选择的设计者能够通过设计更友好的选择环境，来极大地提高他人的生活质量。”

人们常常还会过于盲目乐观。例如，90%的驾驶员都认为他们的驾驶技巧高出一般水平。人对得失的衡量也总是不成比例。一旦得到了什么东西，就想长期占有它，你绝不会愿意再失去它。于是也就产生了与此相关的“现状偏见”，因为人都是安于现状的。其实，要帮助他人轻松地做出有效的决定，也不需要想得太复杂，只要简单地把现状设为默认选项就可以了，（比如，在需要续签保险计划的时候），没必要每次都要求他们重新衡量所有的可选计划。这种偏见的不良方面在于，它会导致以情性为基础的“盲目行为”出现。举例来说，你已经开始吃饭了，接着注意力被电视剧之类的事情吸引过去，那么你可能会下意识地继续往嘴里塞东西。为了抵制这类倾向，不妨给自己一些精神上的激励，比如，减肥的时候跟朋友打个赌，或许能提高你的兴致。最后，人看问题的角度之所以会有不同，也与外界对这个选择环境的设计有关。比如，在你考虑要不要接受一个手术的时候，如果有人告诉你，手术之后，一百个人当中有九十个人五年之后仍健在，而不是一百个人当中已经有十个人去世了，那你同意手术的可能性就会更大一些。

“一个设计优良的体系允许人们在决策时犯错，并有很强的包容性。”

“社会影响”的作用也很深刻。如果你常见到别人做过某件事，或者是你的朋友有过类似的经历，那么你会更有可能去做这件事。因为人们期待融入社会的愿望如此强烈，以至于它能改变你对事实的看法；也许只有在你的朋友坚持以某种方式看待某个问题的时候，你才会真正地做到换个角度看问题。这就意味着，你只需要告诉人们其他人都在干什么，就能引导他们采取更好的行动。你也能通过“预先指导”的方式，促使人们采取某种行动，换句话说，通过只是询问他们做某事的可能性，例如，投票决定或选举等，就能提高他们真正去做这件事的可能性。当人们有很多尝试的机会、能不时得到明确的反馈、同时又可以控制情绪的时候，就能学到如何才能做出一个好决定。

权衡抉择

如果碰到了高风险的问题（如医疗保险选择）、罕见复杂的问题（如购买住房），或者是人的本性令其误入歧途的时候（如存钱还是赌博），人们都需要外界的帮助才能做出正确的决定。如果好处立竿见影（比如冰激凌很可口），而风险和代价却是滞后呈现的（比如你的血管动脉堵塞了，或者身材走样了），这时候得到合理的指导将会使你受益匪浅。有人说，采取最佳的决定是来自一个自由市场上完全自由的选择，然而事实却并非如此。如果决定时人们相信的是错误的信息，缺少重要的事实根据，或者受到他人以金钱利益为目的的误导，那么决定也势必会出错。

“虽然经验法则也许行之有效，但这么做也会触发一些系统性的偏见。”

不妨利用选择体系来设计一种对人们选择大有益处的“最省事的路径”。最简单的方法就是设置一个使用方便、自动且不复杂的默认选项。基于人都会犯错这个假设，来设计你的系统。从而帮助他人轻松地改正错误或改变想法。理想情况是即便当人们犯了小错，但都是些常见的错误时，系统照样运转。比如，用户在自动取款机上取钱的时候，必须先把卡取出，取款机才会吐出钞票，其设计者就是充分利用了这样的“选择体系”。在设计系统时，请考虑到用户的反馈，保证使用方法简单易懂。“RECAP方法，即记录Record—衡量Evaluate—可选价格比较Compare Alternative Prices”，对于指导人们解决难题是十分有效的，如当他们需要从无数款手机里挑选一款的时候。利用这种决策程序，你可以为消费者罗列各种手机的用途，再把不同手机的价格和收费情况列个清单，例如，打国际长途的费用，接着把原本复杂的问题分成几个不同的因素或者阶段来看，对比价格、速度等各种特性，最后再为他们提供一些激励机制，例如承诺一定的奖励或者话费预存等优惠活动，当然一定要确定做决定的人能把奖励与决定联系起来。

助推财务管理

存钱是大多数人都知道的常识，不过很多人却存得不够，甚至不确定存多少才算存够了。很多储蓄方面的建议都要求人们事先做一些复杂的算术题，这其实违背了人的天性。要帮人储蓄的话，助推就行。比如，你的员工到了应该加入公司退休计划的时候了，不妨把签订合同设置为默认选项，他们当然可以选择签或者随时退出，但是惰性和偏安现状两个因素加起来足以阻止他们做出对自己有利的决定。所以，可以试着采用“明天

储蓄更多”的计划，“鼓励参与人员提前做出承诺，同意随着工资的增长，增加缴纳各类保险的金额”。这种方法由于看到了人们害怕失去的特性，的确有很多人认为，加入了储蓄计划就等于失去了一部分可支配的收入，因此，这一计划是把雇员要交的储蓄金率与工资涨幅挂钩。这就意味着，随着他们工资的增长，公司自动扣除的储蓄金也会随之增加。这么一来，他们就不用自己决定是否储蓄了。

“随着市场环境越来越复杂，首当其冲处于不利地位的是那些既单纯又没受过教育的消费者。”

人们即使在投资的时候，也不免会因为人性的误导而选错了投资的时间和地点。因为人们都有随大流的想法，所以某个行业市场的崛起会持续吸引很多新的投资者，即使它的股票很早就估价过高了。投资者往往会把资金过度地投入到所在公司的股票里，而且极其不注重投资的多样性。那么，为了帮助你企业和机构中的投资者更好地投资理财，请为他们提供一个默认选项或者有限的几个选择(比方说，根据他们的风险承受度，只给他们提供三个选择)。做好接受人们犯错的准备，并给他们机会随着时间的推移来重组投资组合，丰富投资品种，同时为他们提供投资如何转化为成果的相关信息。此外，还要采取“记录—衡量—可选价格比较”的方法简化其他投资决策。例如，给员工发放一份年度清单，清楚罗列公司/机构的收费标准、债务来源及借贷影响。从事政府投资项目的人尤其需要提供这方面的服务。例如，假设你在设计一份退休投资方案，你完全可以要求所有人都使用同一份方案，撤销其它的选择。或者，你还可以提供一些引导式的选择机会，例如，设置一些精心设计的默认选项，其中也包括自主投资的方式。

助推健康决策

美国处方药物保险计划改革中出现的问题，正好体现了“选择体系”的作用。这项自愿参加的计划原本是为了为老年人支付处方药费提供便利，但由于计划试图提供尽可能多的选择而给病人带来了不少麻烦。例如，州与州之间的方案各有不同，导致有些病人登记得很随便，再加上各地关于保险计划起始日期的规定又十分复杂，这样一来二去，不知所措的病人挤满了各大药房，很多老年人不是没投保成功，就是上错了保险。其实，这都是因为选择体系出了差错。为了解决这个问题，计划制订人员同样可以利用“记录—衡量—可选价格比较”的方法向人们普及参与这一计划的方式。

“如果鼓励性措施和助推力量能够取代要求和禁令，政府的干涉将会越来越小而越发变得越来越谦和。其实，再说得清楚些，我们要的不是权利更大的政府，而仅仅是更好的治理方式。”

器官捐献可以挽救生命；然而，美国却缺乏足够的捐献者，致使很多人在得到所需器官之前就已经撒手人寰了。那么，选择体系如何能让更多的人参与到器官捐献的行列中来呢？政府可以批准捐献器官的“常规切除”，把器官采集权下放给州政府，不过，这会违反常理和许多宗教信仰。当前，很多州政府采用的是“明确同意”原则：需要公民主动签字成为器官捐献者。其实如果能把默认选项从“明确同意”切换成“假定同意”，那么你在保证自主决定权的同时也能争取到更多的器官捐献者。换个更温和的说法，“授权选择”，它要求当公民在申请得到驾照之后即选择这样或那样的一种捐献方式。

环境问题给人类带来了深远的挑战，然而这些问题之所以很难得到解决，正是因为人类看不到他们的行为与造成环境恶化的后果之间的联系。为了敦促决策者制定更为恰当的环境政策，就需要把人类行为导致环境恶化的后果昭示天下。在食品包装上粘贴环保信息标签就是一个很好的开端。另外，美国环保局曾经调查和搜集各地有毒化学药品目录，之后要求各家医药公司披露是否在生产这样的化学药品。这一举措一出台，各家公司纷纷自愿提高了生产标准，从而避免出现在“环境黑名单”上，即便这一名单并不具备任何有效的法律制裁作用。

助推社会问题

要解决同性婚姻方面的社会争议并敦促人们在婚姻问题上多加思考，其中一个方法，就是把政府从婚姻事务中请走。政府可以确认任意两人之间的民事结合，解决近亲问题，并把伴侣地位合法化。单个组织也可以处理婚姻事务，并且自由地定义婚姻。如果教堂希望将婚姻仅限于男女之间的结合，它可以这样做。事实上，任何一个群体都可以选择或制裁某种婚姻形式，而且它们可以为婚姻创造一个自由的市场环境，而不是通过目前的政府垄断形式。政府能够而且应当首先为婚姻中的儿童福利设定默认选项，无论在民事中婚姻结合的双方为何许人也。当今社会千篇一律的婚姻模式已经把人带到了将此视为天经地义的境地，以至于人们没有机会去思考到底哪种模式才是最合适的。如此一来，我们就需要一种“助推”力量，来引导人们在做出婚姻承诺之前先学会讨论问题。

“自由式的温和专制主义者崇尚自由；他们对那些阻碍自主选择的方法都表示怀疑。”

教学质量是另一个需要改善选择体系的领域。学校的选项应当是很广泛的，为了提高决策的有效性，学校内部的诸多部门应当及时发布公开透明而且是开放的教学质量信息(例如考试成绩、教学设备状况等)。各所学校也应该鼓励学生继续选择上大学深造。这样的“助推”选择其实非常简单，你只需要高中年级的学生在毕业之前至少申请一所大学，或者向他们灌输上大学的现实好处，比如较高的收入等，就可以了。而说到政府，其举措则应该越透明越好，政府应向公民提供政府决策、选民情况以及投票选举对普通公民的意义等方面的背景知识。这样既能帮助社会中的弱势群体，也不会给条件优越的公民带来明显的不便。

关于作者

理查德·塞勒(Richard H. Thaler)在芝加哥大学商学院任教，著有《准理性经济学》一书。卡斯·桑斯坦(Cass R. Sunstein)在芝加哥大学法学院任教，是《信息乌托邦》一书的作者。