

千禧橋的教訓

(譯註：直譯為三思而後行)

做決策時，我們該如何才能確定自己做出了正確的選擇？

08-26

即便是直覺最準確的人，偶爾也會做出愚蠢的決策。作家暨投資略專家麥可·莫布新在《別讓直覺作決定》(暫譯)一書裡指出，「睿智」或「聰明」的特質並不足以讓人免疫於錯誤的決定。他寫道，即便是《上當大全：上當的原因及避免之道》(暫譯)的作者史蒂芬·葛林斯潘，也不免在伯尼·馬多夫(譯註：為納斯達克證交所前主席，以類似老鼠會的手法詐騙全球投資者數百億美元)的龐氏騙局中失去了百分之三十的退休存款。

莫布新寫道，如果想改善自己的運氣，讓自己更常做出好的決策，最好的方法就是在做決策的時候記得三思而行，並且遵循幾條簡單的法則。與其單純信任自己的直覺，還不如培養幾個簡單又違反直覺的習慣，長期下來你的決策表現就會改善許多。

莫布新說，他提出的決策品質改善方法不會比仰賴直覺來得容易，但成功的機率卻更大，原因是直覺可能對人造成誤導，讓人以為自己本能的反應就是正確的方向。與其一頭栽進你的下一項決策，不妨事先做點計畫，就可以讓你比較容易獲得較佳的成果。許多決策者都經常落入以為自己的直覺絕對不會錯的陷阱，因此事先計畫就必須思考這樣的陷阱，以求避免犯錯。

08-27

莫布新寫道，我們決策時常犯的第一個錯誤，就是認定自己每次遇到的狀況都是獨特的。這個常見問題的鮮明例子，就是許多企業主管看待併購的態度。經驗雖然顯示併購常常導致極糟的後果，但企業主管卻總是對下一次的併購滿懷樂觀。莫布新解釋說，只要考慮一下外界的觀點以及別人的經驗，就可讓各種決策獲得改善。

小心「專業」意見

未能考慮替代方案，也是另一個導致不良決策的問題，莫布新寫道。我們一旦限縮自己的選擇，而不開放心胸考慮其他選項，或是忽略了潛藏動機可能影響決策的事實，就會陷入所謂的「隧道視野」(譯註：亦即從隧道往外望所看到的狹窄視野，類似坐井觀天或以管窺天)。

作者表示，過度重視專業意見又是決策者常犯的另一個毛病。多虧現代科技的發展，我們的決策不必再受限於少數幾位專家的意見。莫布新提醒道，現在我們可以運用更精確的電腦模型以及更強大的社交網絡，讓「群眾的智慧」協助我們做出更好的決策。

08-28

另一項常見的決策錯誤，則是忽略了我們有多麼容易受到別人影響。同儕壓力的力量可能難以抵擋，所以莫布新鼓勵我們辨認出可能左右我們決策的各種顯性及隱性社會影響力。另外，我們在過去養成的習慣與模式，也是可能導致我們難以做出最佳決策的情境影響因素。莫布新寫道，我們必須學會先評估自己的習慣，才能判定這些習慣是否有礙於我們對變革的需求。

千禧橋

我們對因果關係的預測，應該是基於環境條件，而非事物本身的屬性，而因果之間的關係通常非常難以辨認。

莫布新指出，這種現象的一個例子就是倫敦的千禧橋。這座橋樑幾乎一建好就讓建造者尷尬不已，原因是打造這座橋樑的高薪工程師沒有充分考慮到許多民眾走在橋上所造成的橫向位移作用。原本規劃預計最高會有一百五十六人同時過橋，如此就不至於對橋樑造成影響。然而，千禧橋啟用當天，同時踏上橋樑的人數卻比當初的預計多出了好幾百人，達到了臨界點，導致橋樑出現搖晃的現象。儘管千禧橋的結構仍然安全，卻在啟用兩天之後就必須暫時關閉，以便針對問題加以矯正改進。這起事件帶來的教訓是：面對複雜的系統，絕對不要低估罕見的極端狀況所可能產生的效果。莫布新寫道：「一旦遇到這種系統，別忘了標示出來，然後放慢決策的程序。」

莫布新為我們提供了挑戰潛意識直覺的工具，藉此讓我們了解如何辨認出自己的不良習慣，在做決策的時候納入考量，避開這些習慣。如此一來，我們即可做出較佳的決策，提高成功的機率。