

大家好，这里是小播读书，从今天开始，我将和大家一起共读这本提升你决策水平的最新作品：《对赌》。

这本书的书名是“对赌”，你可能认为这是一本教你如何赌博，甚至在赌博中如何赢钱的书，那你就错了。这本书的副标题是“信息不足时如何做出高明的决策”，所以这是一本教你如何提升决策水平的书。



冯诺依曼

说到决策，我们是在熟悉不过了，我们每天都要做出无数的决策，小到早餐吃什么，坐什么车上班；大到人生伴侣的选择，和职业方向的决策。我们每天都在做决策，但实际上大多数人并没有真正理解决策。

2016年，美国大选期间，有评估机构根据民意调查，预测特朗普胜算大约是30-40%，而希拉里的胜算高达60-70%。但最终我们都知道是特朗普赢得了美国大选，后来就有很多人抗议，甚至抨击评估机构的预测是错误的。同样的例子，如果现在摆在你面前两个选项，选A的成功率是65%，而选B的成功率只有35%，根据科学的分析，你最终选择了A，但最后发现结果B才是正确的。我们是不是经常遇到这样的情况，经过合理分析和深思熟虑之后的选择，往往得到了错误的结果。是我们的决策还不够英明吗？还是其他原因？我们如何才能提升我们的决策质量？这正是本书要带给大家的内容。

## 02

在了解这本书之前，让我们来简单介绍一下作者

。美国著名的认知心理学博士：安妮·杜克。除了心理学博士的身份外，安妮·杜克还有一位职业扑克赛世界冠军，而且还是唯一一位同时获得世界扑克系列赛冠军和NBC全国单挑扑克冠军赛冠军的女性选手，她的职业生涯荣获的奖金就超过400万美金。你是不是觉得这两个头衔有点奇怪，心理学博士和扑克牌世界冠军跨度也太大了点。不仅如此，安妮·杜克还是全球多家世界500强企业，包括万豪集团、美国银行、花旗银行的决策咨询顾问。在淡出职业扑克赛之后，安妮·杜克开始将她在扑克赛中的决策思维给企业的CEO和高管们做演讲和培训，教他们做科学的决策，并深受大家欢迎。

好了，介绍完这本书的基本情况，让我们来详细聊聊这本书。这本书共分为三个重点内容。

第一个重点是：不以成败论英雄，重新定义你的决策质量。

第二个重点是：有哪些错误的思维方式阻碍了我们做出高质量的决策？

第三个重点是：如何才能做出一个好的决策。

## 03

首先，让我们聊聊第一个重点内容：不以成败论英雄，重新定义你的决策质量。



作者让这位CEO讲述自己的决策过程。这位CEO说，他做出解雇总经理的原因，是在和其他直接竞争对手和同等规模企业进行对比后，发现公司的效益不应该落后于这些企业，而经过一系列分析后，发现问题出在总经理的领导能力上。于是为了提升总经理的能力短板，CEO还找来了高管教练来进行培训等一系列尝试，但并没有太大改变。并且这位CEO在用人和对人才的理解上也很有经验，有理由相信在解雇CEO之后，他可以找到一位更好的继任者。所以从这些因素看，这位CEO做出这一决策是完全合情合理的。而且作者还问了在场的所有人，都认为这是一个非常合理的决策。

## 04

那为什么这我CEO认为自己做了一个糟糕的决策呢？实际上在解雇总经理的决策行为中，就反应出了我们一个普遍的观念性的错误，我们总是把结果和决策之间的联系看的过于紧密了。简单地理解为：不好的结果，是由不好的决策导致的；反过来，只有好的决策，才会带来好的结果。但实际上这样的常规思维存在很多的误导，我们不能以结果的好坏来代替决策质量。

比如一个人酒后驾驶并安全返回了家里，显然这是一个好的结果，毕竟他安全回家了，但是你可以说他酒后驾车是一个好的决策吗？当然不能。而且更重要的是，如果我们根据糟糕的结果去改变我们原本正确的决策方法；或者反过来，如果我们根据看似好的结果，去坚持了本来是错误的决策方法，那就更加严重了。比如根据醉酒驾车，安全到家的结果去推理，我们可能认为自己在醉酒的时候驾车更合适，醉酒驾车速度更快等等，但这显然是荒谬的。当然这个例子是一个极端的例子，但它真实地反映了我们的一个思维误区：我们把决策的质量和决策带来的结果划上了等号，更要命的是，我们经常根据结果去调整我们的决策方法。

## 05

那这样的常规思维错误的问题在什么的呢？

作者说，其根本原因，是我们忽视了决策和结果之间，一个重要的不确定因素：运气。

作者曾经担任过业余扑克比赛的评论员，有一次她告诉现场的观众，当前这个局面，A选手赢的概率是76%，B选手赢的概率是24%。结果最后B选手赢得了比赛，当时就有观众说作者预测错了。而作者说，这并不是预测错了，她已经说过了B选手有24%的可能性获胜，现在B选手赢了，这只是说明这个概率为24%的事件发生了而已。而实际上包括包括扑克比赛的任何比赛中，真正的高手对决，往往决定比赛胜败的因素中，运气是很重要的原因。但人们往往忽视了这一关键的因素，还是习惯以成败论英雄，以结果去反推决策质量的高低。

实际上，科学决策的第一步就是要正确区分什么是运气不好，什么是决策错误，要注重决策水平的高低和决策过程的合理性，而不仅仅是看最后的结果。因为只有从过程去分析和总结，才能真正提升决策水平，而从结果去分析，往往会被运气这样的不确定因素所误导。