

屏幕上的聪明决策

作者：什洛莫·贝纳茨（Shlomo Benartzi）乔纳·莱勒（Jonah Lehrer）

□

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司 于2017年3月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：屏幕上的聪明决策

著者：【美】什洛莫·贝纳茨（Shlomo Benartzi）

【美】乔纳·莱勒（Jonah Lehrer）

译者：苏健

字数：175000

电子书定价：34.99美元

The Smarter Screen: Surprising Ways to Influence and Improve Online Behavior Copyright © 2015 by Shlomo Benartzi

目

录

【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

[版权信息](#)

[测试题](#)

[你了解屏幕的影响力吗？](#)

[前言 是什么影响我们在屏幕上的决策](#)

[不理性的屏幕决策](#)

[屏幕助推的惊人方式](#)

[打造更聪明的屏幕，你必备的行为工具箱](#)

[01 物理屏VS.心智屏，心智屏才是重点](#)

[Booking为什么能抢走希尔顿酒店1/4的收入](#)

[注意力，21世纪最有价值的资源](#)

[神奇数字不再是7±2](#)

[别再征收“认知税”](#)

[稀缺就是机会所在](#)

【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

[02 第一印象冲动，50毫秒的力量](#)

[Tinder每天12亿次滑动从何而来](#)

[每一个用户都有自己的审美算法](#)

[颜值高不代表肤浅](#)

[无意识美感，功能追随形式](#)

[03 中区偏见，屏幕位置效应的热点与冰点](#)

[《超级战舰》，舰队究竟藏在哪儿](#)

[抢占“第一注视点”](#)

[盲点危机，跃动的视觉注意力](#)

[04 反馈太多，我们反而视而不见](#)

[Apple watch真的可以让人更健康吗](#)

[即时有效的反馈，获取倒U形曲线的最佳位置](#)

[反馈过多，比没有反馈更可怕](#)

[匿名的屏幕，松绑效应的两面性](#)

[有效反馈的7大准则](#)

【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

□

[05 屏读，困难是必要的](#)

[Kindle能取代纸质图书吗](#)

[动态不流畅，感知的挣扎是一件好事](#)

[视觉不流畅与认知不流畅](#)

[确定“难度”的正确剂量](#)

[06 “个性化”的诱惑力](#)

[1颗巧克力，为何能带来200美元小费](#)

[视觉个性化，打动用眼球“思考”的人](#)

[时间里程碑，抓住新起点效应](#)

[数字个性化是最有价值的投资](#)

[07 应对屏幕上的选择困难](#)

[如何从78 000种医疗保险计划中找到最佳选择](#)

[错误的分类，比没有分类还糟](#)

[三次无效点击原则](#)

[淘汰赛晋级法，将选项减少到4个](#)

[选择结束法，抵御“决定后懊悔”](#)

[重塑屏幕上的选择架构](#)

【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

[08 更聪明的屏幕，让我们更聪明地决策](#)

[为什么2/3的美国人都没有足够的储蓄](#)

[利用思维工具，突破思考盲点](#)

[结语 未来的工具](#)

[译者后记](#)

你不是一个人在读书！

扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，

与小伙伴“同读共进”！

□

你了解屏幕的影响力吗？

当下，屏幕占据了我們大部分的时间。然而，我們对于那些影响我們在屏幕上思考的视

觉偏见和行为规律仍然缺乏认识。笔记本电脑、iPad、智能手机、可穿戴设备，这些屏幕到

底会给人造成多大的影响？究竟是哪些因素影响了我们的决策？开始阅读本书之前，请完

成以下测试题，以评估你对于屏幕影响力的了解程度。【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

1.你的注意力是有价值的，比如游客每次通过在线旅游网站预订房间，网站都要向酒店收取佣金，你认为佣金会占到

房费的百分之几呢？

A. 5%~10%

B. 10%~15%

C. 15%~20%

D. 20%~30%

2.美国政府发布了www.healthcare.gov以帮助民众选择医疗保险。有研究表明，受试者在healthcare.gov模拟版上选择的

参保方案与本应该选择的方案相比，价格有所出入。你认为会有怎样的变化？

A.价格基本一样

B.价格略有变化，但浮动不超过100美元

C.前者比后者便宜888美元

D.前者比后者贵888美元

3.我们正在用速度替代深度。很多用户会基于对网站内容的第一印象做出反应，快速决定是继续阅读还是跳转网页。

在访问者离开之前，你有多少时间引起他们的兴趣？

A.不超过15秒

B. 30秒

C. 1分钟

D. 2分钟

4.如果司机一边开车一边打电话，他闯红灯的概率会提高多少？

A. 1倍

B. 3倍

C. 5倍

D. 10倍

5.三次点击原则指出，用户会逃离任何在三次点击内无法完成某项任务的网站。但如果用户觉得每次点击能帮助他们

不断接近所要寻找的内容时，就会愿意继续点击。你认为用户最多愿意点击多少次？

A. 10次

B. 15次

C. 20次

D. 25次

6.美国大学生助学贷款申请表烦琐且复杂，导致很多学生放弃贷款，从而降低了入学率。如果利用软件能够自动填写

申请表中1/3的内容，你认为愿意提交贷款申请的学生数量会增加多少？

A.大约10%

B.大约20%

C.大约30%

D.大约40%

7.选项数量与消费者满意度是存在一定关系的。假设有若干支价格约为2美元的笔，消费者可以用1美元

的特殊折扣价

选购一支。那么，当有两支笔可供选择、有10支笔可供选择，或有16支笔可供选择时，选到满意的笔的消费者的数

量会有怎样的变化？

A. 40%， 90%， 30%

B. 40%， 60%， 90%

C. 50%， 50%， 50%

D. 90%， 60%， 40%

8.美国空军每天要积累500多个小时的在阿富汗和伊拉克的航拍画面。洪水般的信息产生了一个明显的问题：需要有人

去处理它们。不幸的是，有证据显示，大量的视觉数据经常令无人机操作员应接不暇。因此，2010年2月21日清晨，

当一架美国“狩猎者”无人机开始追踪行驶在阿富汗南部Shahidi Hassas地区的一辆皮卡车和两辆SUV时，分析员没有

注意到皮卡车和SUV里实际上全是普通百姓，也因此无人机操作员下令开火，最终令23个无辜百姓死于袭击。我们

要如何做才能减少类似的悲剧呢？

A.减少无人机，控制数据信息的数量

B.增派人手，让更多的分析员参与工作

C.分割图片，提高图片的分辨率

D.把相关图片分成一系列部分重叠的图片，让一张图片的边缘处于另一张图片的中心位置

□

扫码关注“湛庐教育”，

回复“屏幕上的聪明决策”，获取测试题答案。

□

数字时代，我们面临严峻的挑战：拥有更多的选择，但总是做出错误

的决策；拥有更多的信息，但总是对重要的信息视而不见；能够快

速行动，但总是鲁莽行事。我们要了解自己是如何犯错的，才会知

道如何去修正！

THE SMARTER SCREEN

Surprising Ways to

Influence

and Improve Online Behavior

不理性的屏幕决策

2013年10月1日，美国政府发布了一个旨在帮助民众选择医疗保险的新网站www.healthcare.gov。本质上，该网站就像是一个购物门户网，允许消费者对本地区可供选择的医保方案

的价格和功能进行对比。政府希望借助该网站的规模促使数百万未参保的美国人进行注册。

大部分媒体在报道这个网站时，都围绕其技术上明显的小毛病，却很少有人注意到它潜

在的更严重的问题：这个网站真的能帮助消费者找到最佳参保方案吗？奥巴马医改计划的覆

盖范围非常广，因此即使看起来很小的设计细节都会产生相当大的影响，从而左右几百万美

国人的关键财务决策。【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

不幸的是，研究表明，大部分人可能在网站上做出了糟糕的参保选择。由沙鲁巴·巴尔

加瓦（Saurabh Bhargava）、乔治·勒文施泰因（George Loewenstein）和我组织的一项研究表

明，一般受试者使用healthcare.gov模拟版选择的参保方案要比应该选择的方案贵888美元，

大约等于他们收入的3%。与此同时，哥伦比亚大学的埃里克·约翰逊（Eric Johnson）领导的

一项更早的研究发现，像healthcare.gov这样给消费者提供大量医保选项的网站会显著降低他

们选择最佳参保方案的能力。事实上，即使只提供了适量选择，也还是会有近80%的人选择

次一级的方案。

这个问题能解决吗？网络世界为我们提供了前所未有的丰富选择：平均每位healthcare.gov的访问者有47种参保方案可以选择，而Zappos.com上有25 000多双女鞋可供选择。网络应

该怎样帮助我们做出更好的选择呢？

2010年2月21日清晨，一架美国“狩猎者”无人机开始追踪行驶在阿富汗南部Shahidi Hassas地区的一辆皮卡车和两辆SUV。在追踪汽车的同时，这架无人机给驻扎在靠近赌城拉斯维

加斯的克里奇空军基地的一队分析员传送了一段直播视频。

这样的智能情报在现代战争中很重要。美国中央情报局就曾利用无人机收集有关奥萨马

·本·拉登藏身之处的情报；在近期的武装冲突中，以色列国防武装部队曾派十几架无人机在

加沙上空侦察；美国空军每天要积累500多个小时的在阿富汗和伊拉克的航拍画面。

洪水般涌来的信息造成了一个明显的问题：需要有人去处理它们。不幸的是，有证据显

示，大量的视觉数据经常令无人机操作员应接不暇。乔治梅森大学的赖安·麦肯德里克（Ryan McKendrick）领导的一项研究表明，模拟多任务环境下的无人机操作员，在空中防御任务

中表现更差。另一项观察装甲车内的炮手的实验发现，当任务列表中增加另一项任务时，士

兵们就无法有效地完成最基本的任务——发现敌人。多项实验都显示，数字信息的过剩会造成

成屏幕盲点。

这正是那些追踪阿富汗南部车辆的分析员遇到的情况。美军内部调查报告显示，内华达

办公室里的分析员由于反复在视频源、无线电波和大量即时信息中切换，根本无法处理所获得的所有信息。因此，他们并没有注意到在皮卡车和SUV里的实际上全是普通百姓，也因此无人机操作员下令开火，发射了一连串“地狱之火”导弹和火箭弹，最终导致23个无辜百姓死于袭击。

我们如何减少这样的悲剧呢？美国空军和中央情报局应该做些什么来减少屏幕上的盲点危机呢？金融机构、医院或其他组织该如何处理信息过载引发的同样问题呢？

2013年12月14日，杰西卡·辛菲尔德（Jessica Seinfeld）用Uber送孩子穿越市区到一家酒吧参加一场成人礼过夜派对。不幸的是，此次行程发生在纽约市的一次暴风雪中，这也意味着Uber会启用动态定价原则（当对司机的需求过旺时，例如在暴风雪中或是新年前夜，Uber会系统地加价以吸引更多的司机接单）。这场暴风雪导致人们对司机的需求非常高，以致一些曼哈顿的乘客被收取了高于平常价格8.25倍的车费。尽管Uber曾提醒乘客会收取加价费，但明显效果不大。社交媒体上立即充满了对这一“敲竹杠”式价格的抱怨。杰西卡·辛菲尔德就在Instagram贴出了一张415美元的Uber账单照片；许多人也抱怨他们从城市一端到另一端的花费超过了150美元。Uber确实提供了有价值的服务——帮助人们在暴风雪天气回家，但同时也激怒了很多消费者。当你的公司成为人们发“再也不会”推文的由头时，绝对不是一件好事。

动态定价问题揭示了一个更普遍的数字化风险，那就是人们在屏幕上会思考得很快。当然，Uber乘客从这种快节奏中获得了益处，流畅的应用程序让人们动动大拇指就能打到车。然而，当动态定价出现时，也会毫不费力就能弄巧成拙。消费者在手机上下单时并没有意识到行程将花多少钱。

Uber应该怎样修正自己的应用呢？有办法帮助消费者避免做出他们立刻就会后悔的线上决策吗？

屏幕助推的惊人方式

从对军事情报的分析到Uber出行，以上三个故事阐释了数字革命正在改变我们生活的几种方式。它们揭示出我们正处在一个拥有更多信息和更多选择，同时也能以惊人的速度对这些信息与选择做出反应的时代。但这些故事也揭示了我们面临的更为严峻的挑战：拥有更多选择，但总是做出错误的决策；拥有更多信息，但总是对重要的细节视而不见；能够快速行动，但总是鲁莽行事。

抱怨这些趋势已是老生常谈；哀叹互联网世界中让我们感到迷惑、分心、健忘和疲惫的所有方式也很容易。但本书不是讲这些抱怨，不是讲智能手机如何使我们更加愚蠢，也不是

哀悼进入数字时代之前的天堂。

相反，这本书讲述的是如何设计屏幕让我们更加聪明，它是能够改善我们数字生活的一种行为解决方案和实用工具。它讲述的是，导致人们购买错误医保方案和花415美元乘坐出租车的科技趋势，是如何变成强大的数字化机遇的——这一切都建立在我们如何在智能手机、平板电脑以及个人电脑上进行思考和选择的最新研究之上。

这里有3个潜在解决方案的示例：

- 如果你想要鼓励人们选择最佳医保方案，或者从你的网站上购买到合适的产品，那么或许可以考虑一下温布尔

登网球锦标赛和“疯狂三月”男篮锦标赛[\[1\]](#)的比赛模式——不要一次性地把所有选项都提供给人们，而是将最好

的选项分成不同的组。由蒂伯·博赛德斯（Tibor Besedes）领导的研究显示，这能够大幅提升决策能力。

- 如果你想帮助情报分析员避免屏幕盲点，那么缩小视图并提供较少的场景细节通常会有一定的效果（一项在以

色列进行的实地研究表明，提供不太详细的反馈信息，会大大改善投资者做出的决策。我打赌，这也同样可以

帮助无人机操作员）。这项措施不只是给人们更少的信息，还涉及利用信息压缩技术帮助我们应对受限的注意

力。

- 像Uber这样的公司，可以通过在其网站和APP上故意采用丑陋字体（这与信息应该总是尽可能加工得容易处理的

普遍看法相悖），让消费者更好地了解相关要求，从而避免激怒他们。同样的手段可以被用于弥补数字化阅读

的鸿沟。许多研究表明，我们在屏幕上阅读的效果比在纸上阅读差得多。

以上只是给企业和政府提出的几点建议，让它们利用行为科学的工具和技巧来改善人们

的网络行为。书中还有更丰富的案例，因为我相信，我们正处于一个巨大的机会交点：通

过充分利用本书中的实践研究，我们能够大幅提升数字化决策的质量。我们能看得更清

晰、学得更广泛、后悔得更少一些。

打造更聪明的屏幕，你必备的行为工具箱

为什么我这个行为经济学家要写这本书呢？我穷极一生研究人们所犯的错误，这样也许

就能避免重犯。例如，在我和著名行为经济学家理查德·泰勒（Richard Thaler）的研究中，

我们使用心理学理论帮助400万雇员利用“为明天多储蓄”（Save More Tomorrow）计划，显著

提高了他们的储蓄率。令人遗憾的是，我们用了15年的时间才影响到这些人。更糟糕的是，

仍有数百万美国人没有得到帮助，他们还没有存到足够的钱。我常常为这一过程进展缓慢而感到沮丧。【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】

我希望能够利用科技的规模性在更短时间内帮助更多的人。毕竟，如果想要影响21世纪的市民和消费者，你并不需要挨家挨户去敲门或是在大街上把他们拦下；你可以在网上和他们交流、互动，只要在数字世界可及的范围内，你就能轻而易举地迅速联系到大量人群。事实上，人们在屏幕上的行为会很容易受到影响，因此我相信我们有机会帮助更多人更聪明地思考和更具智慧地决策。

然而，需要注意的是：要利用这些数字化助推，就要按照新网络环境来改造它们。尽管我们假装自己的大脑没有被科技改变，但是新证据显示，这些华丽的发明正在潜移默化地从各个方面转变人们的行为模式。并且，这些转变通常具有预见性，能让我们预见到人们在手机、电脑等设备上会如何行动，以及如何回应我们的干预。我们甚至能够解释数字化行为中一些持续出现的怪癖。例如，为什么人们在平板电脑上购物时更看重商品本身；为什么人们在电脑上进行有“美国高考”之称的SAT测试时得分较低；为什么人们在网上下单选择的比萨热量更高。最终结果是，我们需要为数字时代更新行为工具箱。至少当你想在屏幕上用正确的方式助推他人时，这本书将会给你提供所需的工具。

我先明确一下：并不是说你的大脑被智能手机改造了，人类的进化历经几百万年，不太可能在一二十年内就完全转变。不过，对比线上和线下的行为，有很多不同点是与此相关的，这应该在屏幕的设计中体现出来。既然所有的商业都是数字化的，且几乎每个消费者都在他们的数码产品上做决策，正确地设计这些数码产品就变得至关重要。信息的媒介和决策过程已经改变，我们的干预与助推手段也应该随之改变。

当然，这一切都还是崭新的研究，这也意味着我该发布一些免责声明。本书中的一些研究直接对比线上和线下行为，而其他一些研究则是启示性的。当所举的证据更多是推测性的时候，我会讲清楚；还有，我列出的行为工具并不会解决每一个数字化问题。尽管我们可以设计屏幕，让人们利用它更容易地处理信息过载或者选择更好的保险，却无法完完全全地消除线上错误或者抚慰每一个不满的Uber乘客。

科技革命提供了一个难得的机会，让我们从根本上重新考虑该怎样思考与生活。你之前可曾想到过，有一天，许多重要的军事决策将会在电脑上做出，网站的页面设计将决定数百万美国公民医疗保险和养老保险的选择，智能手机将会是我们绝大部分人晚上最后和早上最早应用的工具？

我们正生活在一个越来越多的事物都由0和1组成的世界，生活中越来越多的活动都

在屏幕上进行。这本书将帮助我们利用这一时刻，确保我们不会将数字革命的无限可能白白浪费。

让我们开始吧！

□

信息过载导致注意力稀缺，这一行为规律会在各种屏幕上被进一步放大。富足变成了一种诅咒，我们正淹没在信息洪流里。这意味着让人们看到你希望他们看到的信息，是一项价值连城的本领。未来，属于能够掌控注意力的人。

THE SMARTER SCREEN

Surprising Ways to

Influence

and Improve Online Behavior

Booking为什么能抢走希尔顿酒店1/4的收入

我想从一个故事开始说起。这个故事发生在还没有互联网的20世纪90年代初，讲的是有个人想在克利夫兰酒店订一个房间。那时，他有几种不同的预订方式。

也许这个人有一个值得信任的旅游中介，于是他直接打电话给这位中介，说自己想要在机场附近订一间舒适的三星级酒店房间。中介记下他的喜好，查看存档，然后拿起电话致电酒店。对于中介的服务，酒店需要支付10%的佣金。【分享微信qtest1 更多分享朋友圈】或者，我们勇敢的旅行者可能会亲自预订。如果以前没去过克利夫兰，他就需要一本旅游指南。可能是Fodor's，或者Let's Go，或者当地AAA办公室提供的其他指南——在这种情况下可谓没有指南，预订艰难。

快进到今天，我们的主人公很可能会依靠互联网来进行酒店预订（过去15年，旅行社雇用的旅游中介减少了大约55%）。他打开Google，搜索“克利夫兰机场酒店”，几毫秒之后，电脑屏幕上就充斥着搜索结果。

然而，你如果仔细看一下屏幕就会发现一些奇怪的事情，前面的搜索结果指向的并不是真正的酒店网站，而是主导着整个酒店预订市场的在线旅行社（Online Travel Agent, OTA）。想想Booking.com、Kayak、Expedia或者Hotels.com，这些网站并不运营或者拥有酒店，它们只是简单、纯粹的中介，就像线下的旅游中介一样。它们所做的只是从酒店网站获取图片和相关信息，然后根据用户的喜好进行整理排序。你所在意的酒店的位置、价格、星级以及是否带泳池和免费接机等问题在这里都可解决。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《屏幕上的聪明决策》什洛莫·贝纳茨 (Shlomo Benartzi) 乔纳·莱勒 (Jonah Leh

请登录 <https://shgis.cn/post/719.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

