

第 2 章

机会成本与沉没成本

别让“已经花了多少”替你决定“接下来怎么选”

本章学习目标

学完后，你应能：①从多个选择中找出最佳被放弃方案；②判断一笔投入在当前是否还能收回；③不被过去投入绑架当前选择；④面对免费、可退款、信息不足等变化时重新判断，而不是照搬一句口诀。

建议阅读顺序	你要回答的问题
第 2—3 页	我为了当前选择，真正放弃了什么？
第 4 页	过去的投入现在还能不能收回？
第 5—7 页	条件一变，原来的判断为什么也要变？
第 8 页	我能否不看答案，自己说清理由？

课程组提醒

本章不是教你“永远选钱更多的方案”。经济选择还会涉及时间、体验、信誉和不确定性。重点是把已经无法改变的过去与仍会被当前选择改变的未来分开。

1. 选择从“不能同时拥有全部”开始

如果同一晚既能参加演唱会，又能参加实习终面，并且两件事互不影响，就没有必要在二者之间取舍。真正让选择出现的，是时间、金钱、地点或注意力等资源有限。

先问三个问题

- ①我现在有哪些真正可行的选择？
- ②如果选 A，我会放弃哪些选择？
- ③这些被放弃的选择中，哪一个对我最有价值？

1.1 可行方案不是愿望清单

候选想法	能否作为当前方案	原因
同时参加演唱会和终面	通常不能	时间重叠，且无法瞬间转场
参加终面，放弃演唱会	可以	符合时间和地点约束
参加演唱会，放弃终面	可以	符合时间和地点约束
要求公司和主办方都改期	暂不算	材料没有证明对方会同意

1.2 “放弃了很多”不等于把它们全部相加

选择去终面，可能同时放弃演唱会、和朋友聚餐、在宿舍休息。但这些活动原本就不能全部同时完成。机会成本取其中价值最高、且真实可行的那个替代方案，而不是把所有想做的事加总。

一句人话

机会成本不是“我为它付了多少钱”，而是“为了得到它，我现在放弃的最好选择有多值”。

本页自查

- 如果终面和演唱会不再冲突，二选一的约束发生了什么变化？
- 如果“和朋友聚餐”其实当天无法安排，它还能算可行替代方案吗？
- 你最近做过的一个选择中，最佳被放弃方案是什么？

2. 机会成本：看最佳被放弃方案

机会成本是选择某个方案时，放弃的最佳替代方案的价值。这里的“价值”不只包括钱，也可能包括时间、体验、学习机会、职业机会或风险变化。

2.1 价格、支出和机会成本不是同一件事

情境	直接支付	可能的机会成本
领取免费礼品排队 1 小时	0 元	这一小时原本能做的最好事情
使用公司自有会议室	内部价格 0 元	其他团队被挤掉的最佳用途
参加已买票的演唱会	当前不一定再付款	同一时段被放弃的终面或其他安排
选择读研	学费和生活费	被放弃的最佳工作机会及其价值

2.2 信息不足时，不要硬凑一个金额

周妍的演唱会票原价 680 元，只能说明她三个月前愿意用 680 元购买。它不能自动告诉我们：今天她放弃这场演唱会的体验到底值多少，也不能告诉我们实习终面的职业价值。若材料没有给出可比较信息，就应写“无法得到唯一金额”，再说明还缺什么。

判断句模板

“选择 A 的机会成本是被放弃的最佳可行方案 B 的价值。现有材料只能确认 B 是什么，不能确认其准确金额；还需要了解 _____。”

2.3 一个容易忽略的边界

过去形成的技能、客户关系或设备状态，不必因为“来自过去”就全部忽略。如果它们仍会改变未来收益或成本，就属于当前决策需要考虑的条件。应该忽略的是已经发生且不会随当前选择改变的投入，不是所有过去的信息。

小练习：一间自有空地没有租金。若它可以出租、做仓储或做停车场，“自己使用不用付钱”能否推出机会成本为 0？请指出最佳替代用途。

3. 沉没成本：看现在还能否收回

沉没成本是已经发生，并且站在当前决策时点已经无法收回或避免的成本。两个条件缺一不可：仅仅“付过钱”还不够；如果现在仍能退款、转卖或取消，就要重新计算可收回部分。

3.1 用两道问题判断

问题	回答“是”意味着什么
这笔投入已经发生了吗？	若还没发生，它是未来可能发生的成本，不是沉没成本
我现在换一种选择，能把它收回或避免吗？	若完全不能，已发生部分通常是沉没成本；若能收回一部分，只沉没不能收回的部分

3.2 四种票，四种判断

当前条件	680 元如何处理	为什么
不可退、不可转让	680 元已沉没	无论去不去都收不回
可以原价退款	680 元未沉没	当前选择能改变是否收回
可退款 500 元	180 元已沉没；500 元可收回	要把可收回与不可收回部分拆开
可转卖 300 元且确定有人买	380 元已沉没；300 元仍相关	当前仍有可实现的回收价值

常见误区

“票还能用，所以票款不是沉没成本”是错的。能不能使用描述物品还有没有用途；是不是沉没成本描述过去的钱现在能不能收回。这是两件不同的事。

3.3 正确的时间方向

做当前选择时，把每个可行方案从现在起的收益与代价列出来。过去不可收回的投入不应因为数字很大，就自动支持继续投入；未来会因选择而变化的退款、追加成本、时间占用和体验仍要纳入。

自查：预付课程费已经支付，但今晚 24:00
前可以全额退款。此时它是否已经沉没？如果过了退款时间，判断又怎样变化？

4. 完整案例：演唱会还是实习终面

已知条件

三个月前，周妍支付 680 元购买演唱会票。票不可退款、不可转让；去现场还需支付约 60 元交通费。演唱会与实习终面时间完全重叠。实习是否录用未知，材料也没有给出演唱会体验和终面机会的可比金额。

4.1 先把过去和未来分开

信息	站在今天如何处理	理由
三个月前支付的 680 元	沉没成本，不用它决定去不去	两种选择下都无法收回
去演唱会需再付 60 元	未来相关成本	只有选择去才会发生
演唱会体验	去演唱会的未来收益	会随选择改变
实习终面机会	去终面的未来收益	会随选择改变且结果不确定

4.2 三个不能直接下的结论

- 不能说“票价 680 元，所以去终面的机会成本就是 680 元”。票价是历史支出，不等于今天放弃演唱会的价值。
- 不能说“不去就浪费 680 元，所以必须去演唱会”。这会让不可收回的过去绑架当前决定。
- 不能说“终面一定更值”。录用概率、岗位匹配和个人偏好都未给出，理性分析不等于替当事人做价值判断。

4.3 可以怎样表达

合格结论

680 元票款在当前已无法收回，属于沉没成本。周妍应比较：参加演唱会的当下体验减去新增交通成本，与参加终面的职业机会价值及其不确定性。现有材料不足以把两者换算成一个准确金额，也不足以替她决定，但足以排除“为了不浪费票钱就必须去”的理由。

检验自己：如果把“票不可退”改成“可原价退款”，上面哪一行必须改？如果只把“时间完全重叠”改成“不再冲突”，二选一结构还成立吗？

5. 只改一个条件，看判断会不会跟着变

理解一个概念，不是记住原题答案，而是知道哪条条件支撑哪条结论。下面每一行只改变一个条件；先遮住最后一列，自己说出会改变什么。

只改变的条件	不变的条件	应重新判断什么
票可原价退款	仍与终面冲突	680 元不再沉没；能否退款会随选择改变
票是朋友赠送	不可转让、仍冲突	价格为 0 不代表机会成本为 0；仍放弃演唱会体验
演唱会与终面不冲突	票仍不可退	不再必须二选一，原机会成本关系可能消失
不知道演唱会体验与终面价值	票不可退、仍冲突	可以判断票款沉没，但不能强算机会成本金额
票可退 500 元	原价 680 元	只有 180 元已沉没；500 元会随当前选择变化

5.1 为什么一次只改一个条件

如果同时换人物、换数字、换问法、再换规则，答错后很难知道自己究竟没理解哪一处。一次只改一个条件，可以看出你是否知道“可退款”影响沉没成本、“时间冲突”影响可行方案、“免费”并不自动消除机会成本。

5.2 四句追问，比直接公布答案更能暴露盲区

追问	它在检查什么
如果今天能把 680 元全退回来，你还会说它已经收不回吗？	能否用“当前可收回”判断沉没成本
如果票是赠送的，你仍需要放弃终面吗？	能否分开价格与机会成本
如果两件事不冲突，你还放弃了哪一个？	能否先检查二选一约束
材料没有说体验值多少钱，你凭什么写出准确金额？	能否在信息不足时停止强算

作答纪律

每次先回答“条件变了什么—哪条判断受影响—为什么”。不要只报“是/否”，也不要原结论覆盖新条件。

6. 换到新情境：别被钱数和“免费”带走

6.1 已投入项目

某项目已投入 200 万元且无法收回。现在若继续，还要新增投入 80 万元，预计只能带来 60 万元的未来回报。过去 200 万元是沉没成本；当前比较的是新增 80 万元与未来 60 万元。仅因“不继续就浪费 200 万元”而追加投入，是典型的沉没成本误区。

6.2 免费会议室与自有空地

公司内部使用会议室或自有空地可能不发生现金付款，但资源仍稀缺。若占用它会挤掉客户会议、出租、仓储等更有价值的用途，就存在机会成本。价格为零，只说明交易价格为零，不说明最佳替代用途没有价值。

6.3 一张当前决策表

先问	不要这样答	应该这样做
钱是否已经付过？	付过就全部沉没	继续问当前能否退款、转卖或避免
东西是否免费？	免费就没有成本	找被挤掉的最佳替代用途
过去投入是否很大？	投入越大越该继续	只比较从现在起会改变的收益和成本
能否写出准确金额？	找一个看起来客观的价格代替	信息不足就说明缺口，不强算
过去因素是否都应忽略？	凡是过去都不相关	保留仍会影响未来结果的能力、关系和状态

记住这一句

机会成本问“我现在为了这个选择放弃了什么最好方案”；沉没成本问“过去发生的投入中，哪些已经不会被当前选择改变”。

本页自测

- 已排队 40 分钟，还需再排 60 分钟。决定是否继续时，哪段时间已沉没？哪段仍相关？
- 过去培训形成的技能会提升新岗位表现。培训费已沉没，但技能是否仍与未来有关？
- 请用一个不涉及买票的例子，说明“价格为零但机会成本不为零”。

7. 苏格拉底式口头自测：只给问题，不给答案

下面的问题用于检查你是否能自己说清。搭档或 AI
每次只问一题，必须等你回答后再追问；在你完成整条理由前，不得直接讲定义或公布标准答案。

顺序	只问这个问题	答完后再做什么
1	周妍今天真正面对的可行选择有哪些？	删掉材料不支持的“假方案”
2	680 元现在还能因她的选择被收回吗？	让她说出判断依据，不先报术语
3	如果她去终面，真正放弃的是什么？	区分放弃的体验与历史票价
4	为什么现有材料不能算出机会成本的准确金额？	让她指出缺少的信息
5	如果票可原价退款，哪条判断必须改变？	只讨论退款这一项变化
6	如果票是赠送的，机会成本一定为 0 吗？	要求解释时间冲突和替代选择
7	如果终面改到第二天，原来的二选一还存在吗？	重新列可行方案
8	200 万元项目案例里，当前应比较哪两个数？	检查是否仍被过去投入带走
9	请自己举一个“免费但有机会成本”的正例。	追问最佳被放弃用途是什么
10	请举一个“付过钱但还不是沉没成本”的反例。	追问当前怎样收回

口头自测通过条件

- 定义题能说清，但不把背出定义当成全部通过。
- 至少两次说明“为什么”，理由中出现当前时点、可收回性或最佳替代方案。
- 改变退款、价格或时间冲突后，判断能跟着条件变化。
- 能自己造一个正例和一个反例，并解释例子为什么成立。
- 不知道准确金额时，能明确说信息不足，而不是用购买价格硬凑。

最后提醒

真正的自测不是让别人再讲一遍，而是让你的回答先暴露出来。答错时，先找第一处想偏的位置；只改一个条件再问一次；最后换新情境闭卷作答。

本章结束 | 请完成课程平台“第 2 章口头自测”