

隐性逻辑

教你快速切换思考方式
Denken lernen

(德) 卡尔·诺顿 著
张帆 译



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

隐性逻辑：教你快速切换思考方式 / (德) 卡尔·诺顿著；张帆译. — 北京：九州出版社，2017.5

ISBN 978-7-5108-5230-5

I. ①隐… II. ①卡… ②张… III. ①思维方法
IV. ①B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 087671 号

Published in its Original Edition with the title Denken lernen: Entscheiden, urteilen und Probleme lösen, ohne in die üblichen Denkfallen zu tappen Author: Carl Naughton By GABAL Verlag GmbH

Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach

This edition arranged by Beijing ZonesBridge Culture and Media Co., Ltd.

Simplified Chinese edition copyright © 2017 by Sunnbook Culture & Art Co.Ltd.

All Rights Reserved.

本书中文简体字版由北京中世汇桥文化传媒有限公司独家授予北京阳光博客文化艺术有限公司，全书文、图局部或全部，未经该公司同意不得转载或翻印。

版权合同登记号 图字：01-2017-2385

隐性逻辑：教你快速切换思考方式

作 者 (德) 卡尔·诺顿 著 张帆 译
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010) 68992190/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 三河市华成印务有限公司
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 16 开
印 张 13
字 数 200 千字
版 次 2017 年 7 月第 1 版
印 次 2017 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-5230-5
定 价 42.00 元

多一点套路，多一点理性

秋叶（秋叶 PPT 品牌创始人、知识 IP 大本营社群创始人）

喜欢看我个人微信公众号“秋叶大叔”的朋友常常这样留言：大叔，我又被你“套路”了。没办法，我就是套路多，层出不穷，花样百出。

现在“套路”似乎变成了一个坏词，有一句流行语深入人心：少一点套路，多一点真诚。我对这句话深表怀疑，如果人和人之间不谈理性、不讲方法，没有套路、简单粗暴，那么你所谓的“真诚”到底是在掩饰你的无能，还是在掩盖你的懒惰？

肯对人用心的人，才会认认真真去研究套路，那些总是想着付出很少、得到很多的人，才喜欢把真诚挂在嘴上——也就是挂在嘴上而已。

分享一个故事，我有一次想给“拆书帮”赵周老师分享一篇文章，我是这样说的：“赵老师，在？分享一篇文章，也许对你有启发。”

看起来简简单单一句话，我其实非常注意地选了一个词。这个词是“启发”。最早我写的版本是“帮助”，但马上感觉不妥，“帮助”这个词有点居高临下，你怎么就知道你分享的内容就对别人有帮助？万一别人反感，这个词一开始就引发了潜在的情绪对抗，会适得其反。

把“启发”换成“有用”怎样？“有用”更像非常熟悉的朋友之间才会说的话，不如“启发”这个词给人正式感，“启发”是一个自带权威能量的词，它会更有助于诱发别人去认真对待这件事。

这点小心机，如果算我的“套路”，那么我觉得这恰恰是我做事肯用心的地方。因为大脑研究早就明确告诉我们，做事要注意先照顾对方的情绪，才能有好的效果。正如《隐性逻辑》书中指出的：情绪会给大脑发出提示，告诉大脑这个信息是不是重要的。我们之所以要用一些套路，其实是先了解我们是否有办法感受到对方的真实情绪，才能进一步判断如何让事情继续。

所以，很多人的问题是缺乏套路，不肯用心。

和缺乏套路一样糟糕的是变得依赖套路，我想这才是为什么那么多人讨厌“套路”的原因。

很多人学到的不是方法论，而是具体的方法，发现某种方法有效，就一窝蜂地去模仿，而不是去思考方法背后的逻辑。

我推广“分答小讲”时发现了一个新玩法——不卖课程，而是送课程。反正课程很便宜，一开始一个人不到两元钱，与其努力推广几万人来听课，还不如送出几万份扩大影响力。这个玩法我应该是第一个策划出来的。一个星期后，几乎所有的人都在效仿，这样下去，这个套路迟早要被玩坏。

之所以造成这个后果，也许是很多人看到的逻辑是这样的：

秋叶大叔用送课程的方法扩大了影响力；

×× 老师也用送课程的方法扩大了影响力；

×× 老师又用送课程的方法扩大了影响力；

.....

所以我也可以用送课程的方法扩大影响力！

如果这样子去使用归纳法，你就会变成一个让人讨厌的套路者。其实，真正的逻辑是为你的潜在读者提供有稀缺感的福利。

重要的不是送福利，而是送稀缺感，送让他觉得自己是独一份的福利。

当每个人都开启“送送送模式”后，稀缺感就消失了，大家反而就不珍惜了。所以我的“分答小讲”靠送送送模式两天就成为排名第一的课程后，反而收手不送，因为我很清楚，一旦稀缺感被稀释，就会带来能量的耗散、品牌的贬值，这样做不值得。

如果没有审慎的思考，我们就很容易犯《隐性逻辑》书中指出的错误：我们很容易把（有限的）个体经验概括为普遍原理。

一旦你认为这个事情在一定条件下是普遍原理，你就会形成对做事方法的路径依赖。一旦形成了路径依赖，你反而成了一名别人眼里无趣的“套路”者。

唯有知道做事方法背后的根本逻辑，才能依据逻辑思考：现在的方式是好的，还是需要优化的。

有些人注意到自己开始依赖套路，会走上学习的道路。但这些人大大

部分并不知道他们套路太少的原因，并不是学到的套路不够，而是对事物运营更深层次的逻辑学习不足。如果总是把时间花在简单的套路模仿和学习上，固然直接有效，但往往热得快凉得也快。所以，我的建议是不如学一点逻辑，让我们可以通过一个新套路看到事物背后相似的模式。

学会思考的方法，你就拥有了创造新套路的能力。

要了解一个人是如何思考的，我们就得深刻理解大脑惯用的思维模式，这些思维模式源自漫长的进化，有可能帮助我们的祖先生存到今天，但也有可能让我们在飞速发展的数字时代掉入思维陷阱之中。

要想更好地思考，就需要深入了解大脑思考的工作原理，以及熟悉各种思维陷阱，正确运用思维工具，那么《隐性逻辑》这本书，应该是对有心人的一个好启蒙。

目录

C O N T E N T S

导论 | 认识并切换我们的思考模本 001

① | 为什么街道湿了，却没有下雨？ 007
解决办法：不要过快地下结论

② | 为什么总是在找别人的问题？ 021
解决办法：多使用“否定后件”的提问方式

③ | 为什么总认为自己是对的？ 029
解决办法：更多时间、更多分析和更多自我批评

④ | 为什么说归纳法是危险的？ 039
解决办法：启发法

⑤ | 为什么我们如此相信小概率事件？ 049
解决办法：注意基础比率和蒙特卡罗效应

- 6** | 为什么每个人都喜欢贴标签？ 057
解决方法：有意识地思考和观察
- 7** | 为什么金发玩笑让人智商变低？ 063
解决方法：练习，练习，再练习
- 8** | 为什么多数人的智慧更高一筹？ 069
解决方法：集体评估
- 9** | 为什么不相关的推荐价格这么相关？ 075
解决方法：做好预算和收集相反论据
- 10** | 为什么我们更容易被熟悉的事物迷惑？ 087
解决方法：保持头脑清醒
- 11** | 为什么薪水涨了，依然要跳槽？ 097
解决方法：建立正面的框架

12 | 为什么对象劈腿了，仍然不分手？ 107
解决方法：跳出“归因理论”

13 | 为什么肚子能代替大脑做决定？ 117
解决方法：精神三级跳

14 | 为什么相比得到，我们更害怕失去？ 133
解决方法：李克特量表

15 | 为什么经验越多，思考越困难？ 141
解决方法：发呆凝视

16 | 为什么聪明人更容易陷入僵局？ 149
解决方法：想的越少越好

17 | 为什么要先行动再提问？ 155
解决方法：“方法—目标—分析”

18 | 一叶蔽目的时候，为什么不能退回来？ 163
解决方法：逻辑树

19 | 为什么钳子一定是钳子？ 171
解决方法：利用“孵化效应”

20 | 为什么智商越高，创造力反而越低？ 183
解决方法：提升信息处理质量

21 | 为什么大脑不喜欢创新？ 189
解决方法：类比思考

认识并切换我们的思考模本

当我们处于艰难的思考状态时，通常都有一种无力感。好像所有的努力都是徒劳的，总会碰到意想不到的问题！许多人会得出两个糟糕的结论：自己的思考能力不足，努力思索是没有作用的。

好消息是：并不是思考本身让我们举步维艰，而是我们的思考模本不对！但一切都可以通过训练得到修正。

这本书详细阐述了如何认识并切换我们的思考模本。当我们绞尽脑汁的时候，会无意识地走入思维死胡同，落入了思考陷阱。只有认清其中的套路，才能绕道而行，才能更好地解决生活和工作中遇到的问题。

思考的要素

思考与两个重要因素息息相关：我们的大脑如何处理信息，用来储存信息的缓存容量有多大。这里提到的缓存容量至关重要，因为我们的思考需要巨大的空间，容量不够的话有可能泛滥或者被堵住。



隐 性 逻 辑

尽管所有人都有思考的基本装备，但是远远不够。通过这本书你可以知道，如何得到思考外挂。试想，如果有机会拥有一辆保时捷，你还会满足于一辆大众吗？

工作记忆区

对大脑的研究是一门新兴科学，主流思想一直坚持认为：思考是不能被训练的。有一句谚语表达的正是这个观点：“智者生来就是赢家，愚蠢的人始终是愚蠢的人，无药可救。”

然而 20 多年前，加利福尼亚的认知神经科学家迈克尔·加扎尼加及其同事发现，当人们在解决一个新的未知任务时，大脑的一个特定区域的血流量会增加。那个特定区域正是令许多心理学家心驰神往的地方：工作记忆区。大脑在思考时，工作记忆区的供血量会明显增多，一旦问题被解决，供血量则会逐渐减少。可见，当我们思考的时候，工作记忆区一定发生了什么。

工作记忆都能做什么

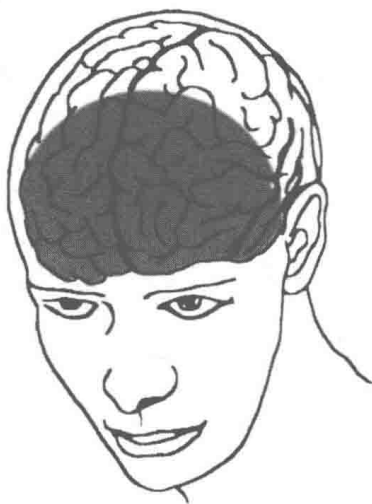
“工作记忆”这个概念产生于 19 世纪初期——大脑研究的初级阶段。到了 19 世纪 70 年代，对大脑的研究转移到了新皮质，特别是额头附近的靠前区域。试验证明，新皮质中的不同区域的功能也



导 论

不尽相同。一些部位负责组织肌肉行动,其他区域则负责认知过程。20世纪60年代,科研人员从心理学引入了现今普遍使用的概念“工作记忆”——它被视为信息的短期记忆。

从生理学上看,我们的工作记忆主要位于额叶上的一小块地方,即PFC(前额叶皮质,下图中做了标注的部分)。



前额叶皮质

研究表明:这个部位承担的任务越多,我们在复杂情况中的应变能力越强。日常生活中,如果一个同事向你咨询问题,在他向你做了基本的介绍后,你的工作记忆就开始启动。你试图理解这个问题,并给出回应,甚至是解决方案。但是,你的谈话对象又给出了



隐 性 逻 辑

新的信息。有可能他在刚刚的谈话中忘记提到了，或者你的回答给了他新的启发。现在你必须将新接收的信息和现有信息放在一起，并重新做出回应。这个更新过程也是由工作记忆来完成的。

神经科学家达妮埃·拉洛雷罗·马丁内斯对这个系统在日常决策中的作用进行了研究。试验小组对企业家(创立并领导公司的人)和管理者(尽管必须不断做出策略决定，但是无法和企业家的公司管理经验相比)的决策效率(能力除以反应时间)做了比较测试。结果是：企业家表现出了更高的决策效率。此外，他们的PFC活性也更强。

工作记忆本身并没有具体的功能，例如视觉区域就是处理图像信号的，语言区域负责处理语言信号。但是，它具有大脑中其他部位都没有的功能：协调大脑中的个体，将多个单位信息形成一个整体。这样我们才有机会去思考、做计划、做决定并解决问题。同时，工作记忆的神经元连接特性，让我们可以有意识地同时保存尽可能多的数据。

这个功能非常复杂，我们可以将其理解为与复杂的心算近似：数字、公式、计算、中间值，更多公式、更多中间值，直到得出最终结果。

$$\text{心算：} \frac{(59-14)}{8}$$



导 论

让我们来看一下，针对这个相对简单的数学题，我们的工作记忆做了什么：首先，我们必须先算出 $(59-14)$ 的结果，将这个结果储存在大脑中，然后，将这个结果除以8。

通常，我们的大脑并不会一步完成。我们会回想，哪些数可以正好除以8，然后问自己，这个数字是否和第一个计算结果相符，或者和这个计算结果有多相近。我们需要把这一步骤额外存在大脑中，开始进行除法运算；但是此时还剩一步没有完成，我们需要回想更多的公式来计算。调出信息、缓存、更改，并和结果相关联——这些构成了我们思考的基础。

脑筋急转弯试验

2008年，伯尔尼记忆研究学者沃尔特·派瑞格及其小组做了一个大胆试验：他们对70位参试者进行了长达3周、每天20分钟的特殊训练。结果显示，参试者们解决未知新问题的能力明显提高了！他们的效率平均提高了13个百分点，即每个人都聪明了七分之一！

派瑞格将这个训练计划命名为“脑筋急转弯试验”。这一试验证明，工作记忆的容量决定了我们解决问题的能力 and 智商测试的成绩。耶鲁和波士顿大学的教授罗伯特·斯滕伯格，同时也是智商研究领域的权威，做了一个和派瑞格类似的试验，并得出了



一致的结论。

大脑兴奋剂

最新的研究发现，通过特殊的记忆训练可以催生“大脑兴奋剂”，即多巴胺的分泌。多巴胺是一种幸福的、奖励性的荷尔蒙，它会影响到额叶前部的神经元燃烧样本。也就是说，通过定期训练，可以为大脑储备大量的多巴胺，从而拓展工作记忆的容量。

有规律的训练是有效的

训练越频繁、越有规律，我们的收获就越多。按照本书的方法训练后，你甚至能解决之前苦苦纠结的问题。

这本书只为那些特殊能力者提供帮助吗？当然不是，无论是高中生、大学生、老师还是企业主、部门领导、飞行员、医生抑或是机械师，都会从中受益。

我们所有人都有工作记忆，也都使用工作记忆，只不过每个人使用的方式和程度不同而已。因为人类认知能力的不同不仅是由自身基因决定的，还会受不同阅历的影响。“聪明的人更容易接受新经验”，美国心理学家迈克尔·凯恩如是说。