

Malcolm Gladwell
格拉德威尔 经典系列

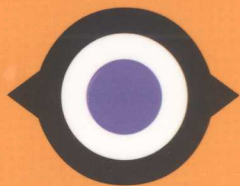
你经常会有这种感觉：
对于某事物，自己花了很长时间做出的判断，
很可能在最初看到它们时就已经有了原形。



[加] 马尔科姆·格拉德威尔◎著
(Malcolm Gladwell)
斯婷婷◎译

眨眼之间

不假思索的决断力



The
Power of
Thinking
Without Thinking

Blink



中信出版社·CHINACITICPRESS

014038511

B804-49

15-2



Blink

The Power of Thinking
Without Thinking

眨眼之间

不假思索的决断力

[加] 马尔科姆·格拉德威尔◎著
Malcolm Gladwell
斯婷婷◎译



北航

C1726533

B804-49

15-2

11283010

图书在版编目 (CIP) 数据

眨眼之间: 不假思索的决断力 / (加) 格拉德威尔著; 靳婷婷译. —2 版.

—北京: 中信出版社, 2014.4

书名原文: Blink: The Power of Thinking Without Thinking

ISBN 978-7-5086-4376-2

I. ①眨… II. ①格… ②靳… III. ①判断力—通俗读物 IV. ① B812.22-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 287630 号

Blink: The Power of Thinking Without Thinking by Malcolm Gladwell

Copyright © 2005 by Gladwell, Malcolm

SIMPLIFIED CHINESE EDITION BY CHINA CITIC PRESS © 2014

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form

本书仅限中国大陆地区发行销售

眨眼之间: 不假思索的决断力 (新版)

著 者: [加] 马尔科姆·格拉德威尔

译 者: 靳婷婷

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9 字 数: 170 千字

版 次: 2014 年 4 月第 2 版

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-3003

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4376-2 / F · 3088

定 价: 36.00 元

版权所有 · 侵权必究

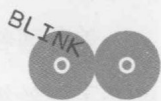
凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给我的父母，

乔伊斯和格雷厄姆·格拉德威尔



序言

别扭的雕像

1983年9月的一天，一位名叫吉安弗朗克·波切那（Gianfranco Becchina）的艺术品经销商与加利福尼亚的J·保罗·盖蒂博物馆的工作人员接洽，自称有一尊公元前6世纪的大理石雕像。这尊被人称做古希腊少年立像的雕像，是一个裸身直立的少年，左腿前迈，双臂垂于身体两侧。现存的古希腊少年立像仅有两百尊左右，其中被追回的绝大多数要么已遭严重损坏，要么已在墓穴或古迹挖掘过程中支离破碎了。但是，这尊将近7英尺高的雕像却保存得几乎完好无损，像身淡淡的光泽也使之与其他文物相比颇显与众不同，真可谓一项了不起

的发现。波切那开出的价格直逼 1 000 万美元。

盖蒂博物馆的工作人员态度谨慎，他们借来少年立像，并展开了细致缜密的调查工作。这尊雕像是否与其他已知的少年立像的特征相吻合呢？答案似乎是肯定的。这尊雕像的风格使人联想到雅典国家考古博物馆收藏的《阿纳维索斯的库罗斯》^① (*Anavysos Kouros*)，也就是说，此雕像的制作年代和地点与人们的推测相符。另外，雕像是在何时何地出土的呢？具体细节无人知晓，但波切那向盖蒂博物馆的法律部门出具了一沓有关雕像近期背景的文件。据文件显示，此雕像是一位瑞士内科医师劳芬布格尔 (Lauffenberger) 从一位赫赫有名的希腊艺术品经销商罗苏斯 (Roussos) 处购买的，自 20 世纪 30 年代以来，一直收为个人珍藏。

一位名叫斯坦利·马戈利斯 (Stanley Margolis) 的加州大学地质学家来到博物馆。他使用一台高清立体显微镜，花了两天的时间来检查雕像的表面。接着，他从雕像右膝下方取下一块直径一厘米、长两厘米的样本，并使用电子显微镜、电子微探针、质谱测定法、X 射线衍射仪以及 X 射线荧光光谱仪对其进行分析。最后得出的结论是：此雕像使用的材料是白云质大理石，这种大理石来自希腊萨索斯岛上一个名叫瓦锡角的古

① 此作品为希腊古风时期大理石雕像，高 194 厘米，因出土于雅典近郊阿纳维索斯，故名。库罗斯意为小伙子，是 5 世纪以前希腊雕塑中青年男子人体的通称。——编者注

老露天采石场，并且，雕像表面还覆盖着一层薄薄的方解石。马戈利斯告诉盖蒂博物馆的工作人员，这是个了不起的发现，因为白云石转化为方解石所用的时间需要成百上千年之久。换句话说，这尊雕像历时已久，绝非近期制造的赝品。

盖蒂博物馆的工作人员心满意足，于是，在展开立像调查的14个月后，他们一致同意，买下这尊雕像，并于1986年秋季首次面向公众展出。《纽约时报》以头版对此事进行了报道。几个月后，盖蒂的古代艺术馆馆长玛丽恩·特鲁（Marion True）就此雕像撰写了一篇热情洋溢的长篇叙述，并将其刊登在艺术期刊《伯灵顿杂志》（*The Burlington Magazine*）上：“虽无外力的支撑，少年立像仍笔直挺立，他握拳的双手紧贴大腿，具有顶级的少年立像所特有的自信和生机。”在文章结尾处，特鲁满腔激昂地赞扬道：“无论像中少年是神还是人，都将西方艺术成熟阶段那蓬勃的生机体现得淋漓尽致。”

但是，这尊少年立像有点问题：它看上去不大对劲。第一个指出问题的，是时任盖蒂博物馆理事会委员的意大利美术史学家费德里科·泽里（Federico Zeri）。1983年12月，泽里受邀赴博物馆的文物修复工作室参观立像，不知不觉间，他的目光停留在立像的指甲上。虽然一时间难以名状，但他发觉这指甲看上去颇为别扭。第二个发现问题的，是全球首屈一指的希腊雕塑专家伊芙琳·哈里森（Evelyn Harrison）。盖蒂博物馆决定购买波切那的雕像前不久，她就在洛杉矶参观过展馆。“时

任馆长的阿瑟·霍顿（Arthur Houghton）带我们去看立像，”她回忆道，“他刷地一下把覆在立像头顶的一块布掀开，说：‘看，这雕像现在还不是我们的，但几周后就属于我们了。’然后我说：‘很遗憾听到这个消息。’”哈里森当时看到了什么？她自己也说不清楚。在霍顿掀掉布的那一瞬间，哈里森油然而生一种预感，一种什么东西不大对头的直觉。几个月后，霍顿又偕纽约大都会艺术博物馆的前馆长托马斯·霍文（Thomas Hoving）来到盖蒂的修复工作室参观立像。每当看到新的艺术品时，霍文总会将头脑中闪现的第一个词记录下来，而初见少年立像时脑中浮现的词汇他至今记忆犹新。他回忆说：“那词是‘新’。”“新”，这可不是面对一座有两千年历史的雕像时应有的反应啊。事后，霍文经过一番琢磨才悟出闪念的缘由：“我曾在西西里岛进行过挖掘，找到了一些文物的残片，那些刚出土的残片和这尊立像看上去相去甚远。这立像就好像是在星巴克最上乘的拿铁咖啡里泡过似的。”

霍文转向霍顿：“你们已经付过钱了吗？”

据霍文回忆，霍顿当时一脸错愕。

“如果付过钱了，就想办法把钱要回来，”霍文说道，“如果还没付，就不要买。”

盖蒂博物馆方开始发愁了，他们围绕希腊雕塑召开了一场专题研讨会，并将立像包裹好，运送到雅典，召集希腊最资深的雕塑专家进行研究。这次，令人泄气的消息更加不绝于耳了。

一次，雅典卫城博物馆的馆长乔治·迪斯佩尼斯（George Despinis）与哈里森站在一起，他只看了立像一眼，脸立刻就白了。他告诉哈里森：“任何一个见过出土雕塑的人都能看出，这尊立像从没在土里埋过。”雅典考古协会的会长格奥尔格斯·顿塔斯（Georgios Dontas）见到立像后只觉浑身发冷，他说：“第一次看见立像时，我感觉我们之间仿佛隔着一层玻璃。”在顿塔斯之后发言的是雅典贝纳基博物馆主管安格洛斯·迪里夫瑞亚斯（Angelos Delivorrias），他详尽阐述了立像的风格与其材料来自萨索斯岛这两个因素之间的相悖之处。接下来，他切入主题：何以认为立像是赝品呢？他说，第一次将目光停留在立像上时，他感到了一股“直觉产生的厌恶感”。研讨会收尾时，众多出席者似乎意见统一：立像绝非先前人们所想的那样。盖蒂博物馆及其律师和科学研究者历经几个月的苦心研究，最终得出了一个结论；而几位全球最权威的希腊雕塑专家，仅仅通过目测和“直觉产生的厌恶感”，便得出了一个与盖蒂博物馆大相径庭的结论。究竟孰是孰非呢？

答案一时不甚明朗，因为希腊少年立像本来就是各种研讨会上引起艺术专家争议的热点。然而不久后，盖蒂立像一案逐渐真相大白。经查，那封被盖蒂一方的律师将瑞典内科医师作为确定立像来源的信件，其实是伪造的。其中，一封年份为1952年的信上所用的邮政编码，在其后20年才启用；另一封标明为1955年的信中所提到的银行账户，也直到1965年才开

户。历经数月的调查研究，人们原本认定这尊少年立像的风格与《阿纳维索斯的库罗斯》同属一类，但这个判断也站不住脚了：通过仔细检查，希腊雕塑专家们愈发感到，这尊立像是一个来自不同时期和地域的多种风格拼凑的大杂烩。立像少年身材纤长，像极了慕尼黑一座博物馆中的特尼亚（Tenea）少年立像，他那独具风格的珠状发型，却又酷似纽约大都会艺术博物馆里的立像，至于他的双脚，则属于现代的风格。人们最后发现，与这尊立像最为相似的，是一尊由一位英国艺术史学家于1990年在瑞士发现的残缺不全的较小规模雕塑。这两座雕塑使用的大理石原料材质相近，且制作手法也如出一辙。但是，那尊发现于瑞士的立像并非来源于古希腊，而是出自20世纪80年代初罗马的一家赝品作坊。那么，科学分析师那番立像表层经由成百上千年演化而成的言论，又是怎么一回事呢？看来，事实并没有之前所说的那么绝对。经过深入研究，另一位地理学家得出结论：只要使用土豆真菌，人们可以在几个月的时间内将白云质大理石雕像的表面“老化”。

在盖蒂博物馆的文物目录中，有一幅立像的图片，旁边标注着：“约公元前530年，或为现代仿品。”

当费德里科·泽里、伊芙琳·哈里森、托马斯·霍文和格奥尔格斯·顿塔斯等人看到立像并感觉到“直觉产生的厌恶感”时，毋庸置疑，他们是正确的。在惊鸿一瞥的短短两秒间，他们对雕像本质的理解，要比盖蒂团队整整14个月

的调查研究还深刻。

《眨眼之间》就是一本有关这两秒钟的书籍。

1. 多快好省

试想我请你来玩儿一个非常简单的赌博游戏。你面前摆放着 4 副纸牌，其中两副为红色，另外两副为蓝色。这些纸牌中的每一张牌都有可能使你赢得或输掉一笔钱，而你要做的，就是从 4 副牌中任意翻牌，以求赢取最大收益。但在开始时，你并不知道红色纸牌其实是个风险较大的雷区，其代表的赏金较高，但罚金也高。蓝色纸牌中的牌能为你循序渐进地带来 50 美金的不错收益，同时罚金也适中。说白了，只有从蓝色纸牌里抽牌，你才能赢到钱。但问题是，你需要多久才能搞清楚游戏的规律呢？

几年前，艾奥瓦大学的一组科学家尝试了这个实验，他们发现，在翻开约 50 张牌后，大多数人都会对游戏的规律产生一种直觉。虽然并不明晰自己为何会倾向于蓝色纸牌，但当时的人们已十分确定，此牌是较好的选择。在翻开大约 80 张牌后，大多数人都能够理解玄机所在，并能具体阐明为何红色纸牌不是赢钱的好选择。个中道理显而易见：人们由经历产生思考，进而总结出理论，最终再进行两两相加。这就是我们的学习方法。

但艾奥瓦大学的科学家们并未就此停止，而接下来的实验也正是令人百思不得其解之处。科学家们将每位赌博者与一台机器连接，以监测他们手掌皮下汗腺的活动情况。与我们身体上大部分的汗腺一样，手掌汗腺能够对压力和温度做出反应，这就是我们在紧张时手感到汗涔涔的原因。艾奥瓦大学的科学家们发现，赌博者在翻开第 10 张牌时，就对红色纸牌表现出了压力反应，这比他们所陈述的对红色纸牌产生不祥预感的时间要早了 40 张牌。更为重要的是，赌博者的行为在手掌开始出汗之前就发生了变化，他们愈发倾向于蓝色的纸牌，从红色纸牌里抽取的牌逐渐变少了。也就是说，赌博者在意识到自己弄懂了游戏之前，其实就已经把游戏吃透了。远在从意识层面上理解应该采取哪些调整措施之前，他们其实已经做出了必要的调整。

诚然，这项实验仅仅是个简单的纸牌游戏，只涉及了几名实验对象和一台压力探测器，但这不妨碍其成为揭示人们思维方式的一个强有力的示例。在这个实验创造出的场景中，赌注丰厚，事态疾如旋踵，参与者需在瞬息之间理解诸多闻所未闻、令人费解的信息。那么，此实验的意旨何在呢？这个实验实际上告诉我们，在与此实验类似的场景中，我们的大脑为了理解局势，会采取两种截然不同的策略。第一种我们最为熟悉，即运用意识，或者说思考我们所拥有的经验知识，并从中得出答案。此策略需要我们翻出 80 张纸牌才能见效，因此，这虽然

合乎逻辑且精确可靠，但却缓慢费时且需要大量信息。不过，我们还有第二种策略。此种策略耗时很少，抽取 10 张牌后就开始生效了；除此之外，这种策略还很灵敏，几乎立马就能帮你悟出红色纸牌中潜伏的危险。然而，这种策略有个弊端，其运作的过程——至少在刚开始时——全部是在意识层面之下完成的，其传递信息的渠道既不合常理又间接迂回——比如我们手掌的汗腺。采用此策略时，我们的大脑还没来得及通知我们，就已擅自做出了决定。

伊芙琳·哈里森、托马斯·霍文以及希腊的专家们采取的就是上述两种策略中的后一种。他们并没有将能想到的所有数据一一权衡，而是仅仅分析了一瞥所能得出的信息。认知心理学家戈尔德·吉格瑞泽（Gerd Gigerenzer）喜欢将这种思考方式称做“多快好省法”。仅仅通过一瞥，这些专家们大脑的某些部分便立即完成了一系列演算，于是，在任何意识层面的想法浮出水面之前，这些人已经**感觉**到了什么，就如赌博者手掌出汗时突如其来的刺痒一样。对于托马斯·霍文来说，带来这种感觉的是他脑中突然闪现的“新”一词；对于安格洛斯·迪里夫瑞亚斯来说，则是那股“直觉产生的厌恶感”；而对于格奥尔格斯·顿塔斯，则是与立像之间犹如隔着一层玻璃的感受。这些人明白他们为何有这些感悟吗？当然无从知晓。但他们就是明白。

2. 人体计算机

上文说过，人类大脑中执行瞬间决断的部分被称为适应性潜意识（Adaptive Unconscious），基于此种决策方式的研究已跻身心理学中最具影响力的新兴学科之一。切忌将这种适应性潜意识与西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）所述的潜意识（Unconscious）相混淆。后者所讲的是一片昏暗浑浊之地，充满了恼人的欲望、记忆和幻象，超越了人们意识思考的范畴。而适应性潜意识这一新概念，则被人们看成一台伟大的计算机，迅捷且安静地处理着海量的数据，以便于我们人类执行各种功能。试想你走在街上，猛然发现一辆卡车正飞速逼近，你有时间把所有选择从头到尾权衡一遍吗？当然没有。人类之所以能够存活至今，就是仰仗于这种进化而来的决策工具。通过这种能力，我们才得以根据极少的信息迅速做出判断。正如心理学家蒂莫西·威尔逊（Timothy D. Wilson）在他的《弗洛伊德的近视眼：适应性潜意识如何影响我们的生活？》（*Strangers to Ourselves*）一书中所写的：“大脑将很大一部分高端而复杂的思考工作委托给潜意识，从而达到运转的最优化模式。这正如一架先进的无人驾驶喷气式客机，无需或只需少量来自人类飞行员‘意识’的指令，亦能进行飞行。在帮助人们判断周围环境、警示危险、设立目标，以及精准高速地采取行动等方面，适应性潜意识可谓高手。”

威尔逊说，我们会依据不同环境，在意识和潜意识的思考模式中来回转换。一个邀请同事来家里共进晚餐的决定属于意识层面。首先，你要进行慎重的思考，待你判断出这项活动是有趣的之后，你再向对方发出邀请。同样还是这位同事，若你俩发生了争执，且矛盾因你而起，那么此时你的决定便属于潜意识层面。因为在这种情况下，你所使用的大脑区域有别于邀人共膳时所运用的部分，引发争执的原因也属于你人格中的另一个层面。

无论是与人初次见面，对某求职者进行面试，对一个新的构想做出回应，抑或面对在压力下迅速做出决定的挑战，我们总会用到涉及潜意识的大脑区域。举个例子来说吧，在上大学的时候，判断你的教授是否是个好老师，你用了多长时间？一节课？两节课？还是一个学期？心理学家纳尼利·安贝蒂（Nalini Ambady）曾发给学生们3卷关于某位教师的录像带，录像都经过消音处理，时长各为10秒钟。她发现，学生们能够轻而易举地对教师的教学质量做出评分。接下来，她将录像剪短到5秒钟，所得的评分并无差异。即便只观看两秒钟的录像，学生们做出的评分也与之前惊人相似。之后，安贝蒂将这些瞬间做出的教师质量评分，与上过这些教师整整一学期课的学生所做的评分做了比较，发现两者几乎一模一样。一边是只看过一位素昧平生的教师两秒钟无声录像的学生，一边则是在这位教师课堂上待了整整一学期的学生，双方对教师所做的判

断竟然大同小异。这就是我们适应性潜意识的强大之处。

虽然你可能未曾留意，但你很可能有过类似的经历。第一次拿起这本书时，你将书在手里掂量了多长时间？是不是两秒钟？然而，就在这短暂的瞬间，书的封面设计、你对我的名字可能产生的联想，以及本书开头有关立像的几句话，都会使你产生某种印象，五花八门的想法、画面和先入之见涌入脑中，进而主导着你从序言开始读到这里。难道你不想解开这两秒钟的秘密吗？

我认为从内心来说，人们对这种过于迅速的感知方式是持怀疑态度的。在这个世界上，我们认为决策的质量与做出决策所耗的时间和精力密不可分。面对疑难杂症无从诊断时，医生会要求病人做更多检查；对听闻的消息拿捏不准时，我们会寻求别人的意见。看看我们是如何教育自己的孩子的吧。我们告诉他们：“忙中出乱”、“三思而后行”、“静下来思考”、“人不可貌相”。我们认为，尽其所能地搜集信息、最大限度地深思熟虑，是屡试不爽的上策。我们只相信运用意识做出的决断，但其实有的时候，我们并不需要三思而后行，我们在仓促中做出的判断和第一印象，也不失为理解这世界的一个更为得心应手的工具——尤其是在压力来袭的时候。《眨眼之间》一书的首要任务，就是要向你灌输这个浅显的事实：迅速做出的判断完全可以与绞尽脑汁慎重思考做出的决定相媲美。

但是，《眨眼之间》并不单为直觉的力量大唱赞歌，本书

对直觉背叛我们的现象也颇感兴趣。举例来说，如果人们不费吹灰之力就能识别出盖蒂博物馆的立像是伪造的——或至少是存在问题的，那么当初博物馆为何还会将其收购呢？在悉心研究立像的 14 个月中，盖蒂博物馆的专家们又缘何没有感受到直觉产生的厌恶感呢？这是盖蒂博物馆事件的一大谜团。谜底如下：出于某种原因，那些直觉受到了阻碍。从某方面来说，运用科学手段得出的数据看上去很具说服力 [那位名叫斯坦利·马戈利斯的地质学家对自己的分析深信不疑，还在《科学美国人》(*Scientific American*) 杂志上发表了长篇论文，阐述他的分析方法]；而最重要的原因在于，盖蒂博物馆是强烈希望立像为真品的。盖蒂是一家年轻的博物馆，急于收集到世界级的展品，而那尊看似弥足珍贵的立像，恰好蒙蔽了专家们的直觉。古雕塑领域举足轻重的专家恩斯特·朗罗茨 (Ernst Langlotz)，曾与艺术史学家乔治·奥尔蒂斯 (George Ortiz) 接洽，问他是否有意购买一尊小铜像。奥尔蒂斯遂去观看铜像，不料却大吃一惊。在他看来，这尊雕像明显是做工粗糙、漏洞百出的赝品。那么，在希腊雕塑领域殚见洽闻的朗罗茨，又为何看走了眼呢？奥尔蒂斯解释道，朗罗茨在购买这尊铜像时资历尚浅，还未成为专业领域的泰斗。他说：“我认为朗罗茨对这尊铜像掺杂着很深的感情。人们在年少时总会迷恋上自己的第一件所购之物，或许这尊铜像就是他的初恋吧。因此，尽管他学富五车，但显然还是没能发现铜像的可疑之处。”