

全球顶尖商业思想家必读的
10本新锐经典之一

[美] 克里斯托弗·查布里斯 (Christopher F. Chabris)
丹尼尔·西蒙斯 (Daniel J. Simons)
段 然

◎
◎

看不见的 Gorilla The Invisible 大猩猩



无处不在的

6大错觉

即使思维缜密
即使滴水不漏
我们依然会犯错

哪些错误
无法避免

哪些错误可以挽回

于错觉，



这是最牛的一本！

美剧《CSI：犯罪现场调查》
《生活大爆炸》精彩诠释

资深书评人贝小戎
心理名家 彭凯平、迟毓凯
著名投资人但斌 盛赞推荐



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

And other

ble Gorilla

deceive us

看不见的 大猩猩

——无处不在的**6大错觉**

[美] 克里斯托弗·查布里斯 (Christopher F. Chabris) 著
丹尼尔·西蒙斯 (Daniel J. Simons) 著

段 然

◎ 著

◎ 译

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本書籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多書籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨書籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

7 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益 ← 花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

人常常会陷入思维的固有局限，本书就指出了我们常会陷入的6大错觉，是全球顶尖商业思想家必读的10本新锐经典之一。

在中国，本书对政府、学校、企业的领导者、管理者、决策者尤其有价值与意义，因为他们的决策意义深远，不仅影响自己，更会影响中国社会各个领域与阶层的普通人的生活。

加州大学伯克利分校心理学系终身教授、清华大学心理学系系主任 彭凯平

我们以为自己看到的就是真实的世界，其实我们生动的视觉体验掩盖住了我们心灵的失明。

《三联生活周刊》记者、资深书评人 贝小戎

“错觉”是学生们在心理学课程中最喜欢的内容之一，但是常常由于篇幅所限，我不能在课堂上尽情展现更多的相关内容。《看不见的大猩猩》一书却弥补了这一缺憾，它告诉我们如何更精确地认知世界，更自信地看待自我，更多地享受充满错觉但却积极乐观的人生。

世纪心理沙龙站长、华南师范大学应用心理学系副教授 迟毓凯

在中欧国际工商学院的课堂上，第一次领教“看不见的大猩猩”实验，全班66个同学竟然没有一个人注意到“大猩猩”悄然走过，让我们相当震惊和深省。在金融与投资领域，我们还有多少错觉？希望这本书能够帮助更多投资人士拥有更清醒的头脑和更强的商业判断能力。

知名投资人 但斌



看不见的大猩猩 The Invisible Gorilla

所有司法审判者、战地指挥官、集团 CEO、政策制定者，当然还包括你和我，都需要读读这本书……本书精彩地解释了人类的错觉现象，看它们是如何把我们所有人耍得团团转的。

《当经济学遇上生物学和心理学》作者 迈克尔·舍默

错觉无时无刻不影响着你我的生活，阅读本书就像经历了一次令人热血沸腾，却意味深长的旅行。

《怪诞心理学》作者 理查德·怀斯曼

我们常常对自己的感觉毫不怀疑，也完全相信我们对世界的了解。通过设计巧妙的实验和引人入胜的故事，本书告诉我们这些自信是不可靠的，并让我们了解 6 大日常错觉带来的麻烦。

《怪诞行为学》作者 丹·艾瑞里

一本让人大开眼界的书。读过之后，你会另眼看待你自己和这个世界。

普利策奖得主、《错觉》作者 约瑟夫·哈里南

《看不见的大猩猩》能让我们相互了解，让我们更谦虚、更宽容。

《纽约时报》

细致入微，引人入胜，这本书相当成功。那些听取查布里斯和西蒙斯告诫的人，将会获得对世界更清晰的看法。

《华尔街日报》

读过本书之后，我敢拍着胸脯说，它改变了我的生活。

《新科学家》

作者揭示了生活中无处不在的 6 大错觉，让我们对认知过程的思考有迹可循，还帮我们拓宽了构建物质文明的方向。

Discovery 杂志官方博客

如果本书能让你每天放上 10 次马后炮，这本书的目的就达到了。本书更适合普



通人阅读，如果你想选择一本心理学入门书，就一定要读一读这本书。

《今日心理》

作者在每一章都穿插生活中很常见的却经常被我们忽视的实例，让我们认识到日常生活中无处不在的错觉，本书为我们补上了一堂任何学校都不会教的课：三思后行！

《科学》杂志

本书完全传承了马尔科姆·格拉德威尔的撰文风格：用趣闻轶事和社会心理学数据，将你所熟知的平面世界演绎得精彩绝伦，令人惊喜。

《时代》杂志

通过大量的研究、轶事和逻辑推论，作者推翻了关于人类思维的传统观念，揭穿了认知的真相。

——《出版人周刊》

这本发人深省的书帮助我们扩大视野，看到了日常生活中的错觉。这些错觉的影响，不管是在商业、政治领域，还是在你能想到的任何一个领域，都是巨大的。这真的是一本每个人都应该读的书。

《商业生活》杂志

作者是两位心理学家，解析了日常生活中常遇到的6大错觉，以及这些错觉带给我们的影响，同时我们又是如何忽视它们的。

《商业世界报》

非常有趣的实验，加上精心挑选的案例，这一切就是为了说明：错觉无处不在。有些错觉影响我们的选择，有些错觉又是平衡生活的良方。

SEED 杂志

本书中大量的生活、历史实例，让我们大开眼界，原来错觉无处不在。

Booklist 书评

作者对人类的思维能力提出质疑，事实证明他们成功了……本书用大量有趣且具



看不见的大猩猩 The Invisible Gorilla

有信服力的实验解答了我们对自己和他人思考力的假设，如果你想更好地理解人类的心理到底是怎么回事，那么这本书就是必读的。

美联社

人们总是更容易发现自己喜欢发现的事情，阅读本书后，你也许再也不会相信任何一本自传了。

《新闻周刊》

本书探索了一些鲜为人知的人类错觉，这些错觉大大影响了我们的日常生活。这本好读的书从一个令人惊讶的视角让我们了解到，我们对于大脑如何工作和我们如何感知世界是多么的知之甚少。这本书必定会有广泛的号召力。

《科克斯书评》

错觉的震撼

资深 IT 评论员、《计算机世界》创办者之一 曲晓东

我们必须记住，我们所观察到的不是自然本身。自然是根据我们提问的方式而展露自己的。

——海森伯，物理学与哲学家

记得 2005 年在中欧读 EMBA 的时候，第一门课是《管理学概论》，来自剑桥的基思·古多尔教授在整个课程开始前，放映了一段“看不见的大猩猩”的视频。5 年过去了，课堂上的很多内容都记忆模糊了，但当时视频带来的震撼印象依然鲜活，直到读到这本《看不见的大猩猩》，才知道这个实验原来出自这里。

当时感到震撼的原因是，原以为自己视线范围之内尽在掌控，却突然发现被眼睁睁地欺骗了，而且对方并没有使用魔术手法，那种失控的感觉让人不由得冷汗直流。

随着学习的不断深入，我逐渐体会到，教授选择这个视频作为《管



理学概论》这门课的开篇的用意。他想让学员明白，如果他们不能察觉和估计自己的情感、偏见、错觉及冲动，他们就无法弄清他们对管理的干涉行为是基于对现实的认识，还是对什么是真正有益的认识，抑或是仅仅基于自我表白与自卫的需要。

由于成长环境、所受教育以及以往经历的不同，造成了每个人看待事物的角度和行为方式的不同。当人们在观察事物的时候，其实是根据自己以前的经历对收到的信息进行了过滤和编辑，我们的所见和所闻或多或少取决于我们以前所“预料”和“期待”的经验，而一些潜在的大量信息，由于不符合我们的预料、成见和预先判断而被排除。所以，我们看到的，其实都是我们愿意看到的，而我们看不到的，它并不是不存在。

身为管理人员，如果我们能够认识到我们对于人、事物和问题的感知的局限性，有时甚至是扭曲性；如果我们承认人是有情绪的，我们的判断会受情绪的影响；再如果我们承认在不适当的情绪化反应下，我们对观察到的同样的事情可能会做出完全不同的判断和分析；那么，很可能我们在基于观察——分析——判断后，所采取的管理行为是一种错误的干预。

然而，身为管理人员，我们又必须对组织的各种情况进行干预。如果要想做出适当的干预，就必须做出准确的观察，做出适当的情绪反应，并在分析判断的时候尽量理性和客观，这需要我们保持真正的开放性的询问态度。

《看不见的大猩猩》这本书包含了各行各业、各种情景的案例，读起来饶有趣味，但热闹过后你会发现，你原有的认识被颠覆了，它让你对自己的经验和方法进行反思，甚至可能带来重构。这种认识的改变，是一次挑战自我和升华自我的难得机会。



01 引言

看不见的大猩猩

05 第1章

注意错觉
——“看见”不等于“看到”

- 人们喜欢视而不见，因此高科技核潜艇也会睁眼瞎，撞上日本渔船
- 人们喜欢关注一件事，为此客串街头艺人的艺术大师也会经营惨淡
- 人类的认知资源是有限的，因此开车时接打电话的危害不亚于醉酒驾车

47 第2章

记忆错觉
——“记得”不等于“记得准”

- 记忆真的没有想象的那么可靠，当事双方经常会各执一词
- 意外的微小变化是无法觉察的，耗资一亿美元的大片也难免穿帮
- 栩栩如生的记忆不可靠，小布什和希拉里就是记忆错觉的牺牲品

83 第3章

自信错觉
——“自信”不代表“能力强”

- 自信与能力是完全不同的事情，尽管大多数人认为自己好过平均数
- 人多的力量未必大，两个人只能比一个人更自信，决策却未必更正确



- 准确与自信一点儿关系都没有，因此自信的证人未必靠谱

第4章

115

知识错觉

——“知道”不代表“明白”

- “熟悉知识”与“掌握知识”不是一码事儿，复习再充分也可能考砸
- 知识永远是过时的，所以经济模型也拯救不了雷曼兄弟
- 知识的预见不如变化快，因此工程预算永远都是要追加的

第5章

143

因果错觉

——“相关”并不是“因果”

- 人们倾向于从巧合中寻找因果，于是我们真的相信“下雨天就会关节痛”
- 人们总是认为先发生的是因，后发生的是果，因此“接种麻疹疫苗会让孩子患上自闭症”便成为了热议话题

第6章

169

潜能错觉

——“潜力”并不是“无限的”

- 莫扎特效应根本不存在，听古典乐提升孩子智商是商家的促销伎俩
- 认知能力的迁移是很困难的，因此5分钟让你变聪明的智力游戏是不靠谱的

结语

193

直觉，只是一个传说

——避免错觉的方法

写给中国读者的话

209

中国是突然崛起的吗

译者后记

213



The Invisible Gorilla

引言

看不见的大猩猩

“世界上最难的事，就是了解我们自己。”

——本杰明·富兰克林，《穷理查年鉴》



大约在 12 年前，我们在哈佛大学的心理学课堂上与学生共同完成了一个简单的实验。我们没有想到，这个实验迅速成为有史以来最受关注的心理学实验之一。

在全世界范围内，很多版本的心理学导论教材都会介绍这个实验。不只是在学术界，媒体与公众也对这个实验产生了极大的兴趣。《新闻周刊》与 NBC（美国全国广播公司）都对这个实验进行了专题报道，旧金山的探索科学博物馆甚至把这个实验列为其展览项目。

其实，实验阐述的道理很简单，它通过幽默的方式告诉人们：在日常生活中，人们对于预料之外的事物经常是看不见的。

在本书的第 1 章中，我们会详细地介绍这个实验。在接下来的几章里，我们还会相继介绍注意错觉、记忆错觉、自信错觉、知识错觉、因果错觉与潜能错觉。

虽然这 6 种错觉在生活中极为常见，但是直觉总是告诉人们，自己的所见与感受都是真实的，这就使人们无法发现这些错觉，甚至无法相信这些错觉的存在。我们会详细为读者介绍这些错觉现象以及它们是如何影响人们的行为与决定的。同时，我们还会提出一些解决办法，以便让读者了解如何避免这些错觉的出现或是把这些错觉的影响降到最小。通过介绍这些错觉产生的机制与对人们的负面影响，我们相信，读者将会逐渐清楚大脑加工处理信息的方式，同时也会了解很多心理学的知识与常识。



然而，我们不得不指出，我们所介绍的这些错觉非常顽固，即使充分了解其产生机制，认识到直觉与信念有时是错误的，也仍然无法完全把它们从生活中赶走。也许这就是所谓的“日常错觉”的原因，一方面是人们会对它有一点儿无可奈何，另一方面，它们每一天都在影响着人们的生活。



每当人们在驾车时拿起手中的电话，人们从来不认为自己的注意力资源会出现分配不足的状况，人们陷入了错觉；



当有人错误地回忆了某件事时，人们总会认为他在说谎，人们陷入了错觉；



那些表现得最有自信的人总能赢得人们的信任，人们陷入了错觉；



当人们精心制作了一份计划并认为绝对能够按时完成时，还是陷入了错觉。

实际上，这些错觉可以进入人们生活中的任何领域，使人们不得不随时与它们打交道。

在读完整本书了解了日常错觉后，你会有一种豁然开朗的感觉，从此会从全新的角度看这个世界，你的观点也会更敏锐。你不但可以了解到这些错觉是如何影响你自己的，也能清楚周围人的行为与决定是如何受到日常错觉影响的，你还会意识到，不同职业的人是如何利用日常错觉去影响他人的。在这种全新视角的重新审视下，你得到的不仅是一种新的认识，还会有很多乐趣。



The Invisible Gorilla

第 1 章

注意错觉

“看见”不等于“看到”

1995 年 1 月 25 日，凌晨两点，波士顿。天空乌云密布，阴冷无比，一家汉堡包店门前发生了一起枪击案，4 名嫌疑犯驾车匆匆逃离……疯狂的追逐场面持续了 20 分钟左右，最终，在一个死胡同里，嫌疑犯弃车逃逸。