

CHEERS
湛庐

信息背后的信息

为什么
那些重要的东西
你总是视而不见

[美] 马克斯·巴泽曼 著
Max H. Bazerman
唐文龙 孔令红 译

What the Best Leaders See The Power of Noticing

要解决问题背后的问题，
先要抓住信息背后的信息！

《思考，快与慢》作者丹尼尔·卡尼曼、
《影响力》作者罗伯特·西奥迪尼
强力推荐！

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

What the
Best Leaders
See
The
Power of
Noticing

信息背后的信息

[美] 马克斯·巴泽曼 著
Max H. Bazerman
唐文龙 孔令红 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

信息背后的信息 / (美) 马克斯·巴泽曼著; 唐文龙, 孔令红译. —杭州: 浙江人民出版社, 2019.3

书名原文: The Power of Noticing: What the Best

Leaders See

ISBN 978-7-213-09110-0

I. ①信… II. ①马… ②唐… ③孔… III. ①企业
情报—通俗读物 IV. ① G250.255-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 030343 号

上架指导: 商业管理 / 决策

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2019-18 号

信息背后的信息

[美] 马克斯·巴泽曼 著

唐文龙 孔令红 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 傅 越

责任校对: 戴文英

印 刷: 石家庄继文印刷有限公司

开 本: 720mm×965mm 印 张: 14.25

字 数: 178 千字

版 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-09110-0

定 价: 69.90 元

如发现印装质量问题

换。

薄皮CHIEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY



前言

为什么那些重要的信息你总是视而不见

一个人要历经多少次回首，才能装作视而不见？

——鲍勃·迪伦，《随风飘散》

“9·11”事件发生后的几个夜晚，我总是会从睡梦中惊醒，脑海中呈现的是第二架飞机被挟持着撞向世界贸易中心第二座塔楼的画面。生活中的各种压力很少会影响我休息，我的睡眠质量通常很高，而且基本记不住自己究竟做过什么梦。现在连续好几个夜晚，我都被同样的恐怖画面惊醒，无法再次入睡，这对我来说真的很罕见。既然如此，我干脆不再睡觉，在凌晨时分径直去家里的办公室，思考像我这样的社会科学工作者对于发生在美国的这一悲剧会有怎样的看法。几个这样的夜晚之后，我形成了一个模糊的观点：“9·11”事件其实是可以预见的，也应该是可以避免的。以下就是我在那几个清晨简略记录下来的论证要点：

- 美国政府早就知道恐怖分子对美国的仇恨与日俱增，而且愿意成为“殉道者”；

- 1993 年，恐怖分子曾用炸弹袭击世界贸易中心；
- 1994 年，恐怖分子曾挟持一架法国航空公司的飞机，试图用这架飞机撞毁埃菲尔铁塔，但没有成功；
- 同样也是在 1994 年，恐怖分子试图在亚洲同时挟持 12 架美国商用飞机；
- 乘客都知道，类似于小刀这种可以当作武器的东西是很容易带上飞机的。

这些想法形成后不久，在和当时哈佛商学院的同事迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）一起喝咖啡的时候，我提起了这些对“9·11”事件的分析。沃特金斯请我到他的办公室，找出了一份名为《可预见的危机》（*Predictable Surprises*）的文件，后来这个文件名也成了 2003 年我们合著之作的书名。这本书着重讨论了针对可预见的危机，个人和组织该如何识别、处理并采取行动，以避免严重的后果。在将“9·11”事件视作一次可预见的危机进行分析的那个章节，我们预见了“9·11”调查委员会对于此次事件的最终结论：“‘9·11’恐怖袭击虽然令人震惊，但本不应该发生。”¹

专注可能潜藏危机

与沃特金斯一起撰写书稿时，我在决策研究领域已经算是一位知名的学者和教师。我曾撰写过该领域的前沿教材，也认为自己在生活里做决策做得相当好。2013 年，我与戴维·格根（David Gergen）一起被推选为哈佛大学肯尼迪政府学院“公共领导力研究中心”的负责人，共同指导该中心的工作。我逐渐得出了这样一个强有力的观点：**本质上，领导力产生于个人、团队和组织所做的有效决策。**对于这之间的关系，我脑海里一直都有些想法，不过直到撰文论述“可预见的危机”之时，这一想法才变得更加清晰。我开始意识到，我在理解人的决策失误方面存在严重的缺陷，同时在决策领域的科学与管理文献方面也存在着不足。我越来越清醒地意识到，如果我们的领导者无法正确解读那些非典型数据，很可能就会产生严重的后果。

我生活中的另外两个小插曲让我充分认识到这样一个道理：我们所有人都会忽视一个基本的事实，即拓宽视野能够带来长远的好处。第一个是在2003年，我参加了另外一位哈佛同事马扎林·贝纳基（Mahzarin Banaji）的学术报告会。其间，她播放了一段视频，这段视频是由心理学家乌里克·奈瑟尔（Ulric Neisser）在20世纪70年代制作的，可能有人曾经看过。在开始播放这段18秒钟的视频之前，贝纳基告诉观众，他们将看到两队三人组合传篮球的重叠影像。其中一队三人组合身着白色球衣，另一队三人组合身着深色球衣。我们的任务是数清楚身着白色球衣的三人组合总共传了几次球。由于两队人员的影像重合，再加上胶片的影像效果模糊不清，所以这个任务显得不太容易。在继续往下阅读之前，你不妨去网上找一下这个视频，试着数一数，身着白色球衣的队员一共传了多少次球。

我自信自己数清了身着白色球衣队员的传球次数。贝纳基公布答案，传球次数为11次，这和我数的次数相同，我感到很自豪，在心底里夸奖自己。不过她接着向几百名观众提问，他们是否在视频中看到了其他奇怪的事情。坐在报告厅后面的一位女观众声称她看到一个打着伞的女人从球员前面走过。这一说法着实离奇，当另外几名观众也证实了这位女士的说法时，我更加惊讶了。

贝纳基接着重新播放了一遍视频。的确，我可以清楚地看到有一个打着伞的女人从两组球员中间走了过去。如果不去全神贯注地数传球次数，很容易就能看到她。如果你看完视频还是不相信她在那里，那么请再看一遍。这段视频有许多衍生版本，最有名的是用一个身穿大猩猩服装的人代替那个打着伞的女人。心理学研究者克里斯·F·查布利斯（Chris F. Chabris）和丹尼尔·J·西蒙斯（Daniel J. Simons）以这个版本写了一本名为《看不见的大猩猩》（*The Invisible Gorilla*）^①的书，书中对这项任务做了精彩阐述。

我没有看到那个打着伞的女人，这种情况很普遍。在数次实验结果中，大

^① 该书中文简体字版已由湛庐文化策划，中国人民大学出版社出版。——编者注

约有 79%~97% 的观众没有看到她。很多心理学研究文献对此现象做了解释，但我仍然感到很吃惊。当我在课堂上播放这段视频的时候，我的学生也像我一样，只顾着关注传球的次数，因而忽视了呈现在他们眼前的显而易见的重要信息。我观看这段视频之后的很多年，一直为当时没有看到那位打着伞的女人而感到困扰，因此在过去 10 年中，我的研究和教学工作围绕着这一困扰展开。

当然，生活中的成功并不取决于能够通过克服错觉去发现打着伞的女人。不过，拥有一项通过严格训练而获得的专注力肯定比没有要好一些。然而，我仍然想知道拥有这种专注力是否需要付出某种代价？抛开错觉不谈，专注是否会限制我们觉察重要信息的能力？在我们学会注意伞或者大猩猩之后，是否还有其他需要学习的东西，即觉察到所有（至少看到更多）类似于伞和大猩猩之类的重要信息？

这些问题又引发了另一个小插曲，使我对于觉察力的思考逐渐成形。2005 年，我接受了一家在《财富》杂志排名前 20 位的企业邀请，为该公司的 75 名高管设计一门适用于外交场合的有关决策和谈判的课程。这次课程以小组形式进行，每一次课程大约有 15 名高管参与。我们围绕他们最近在谈判中遇到的错综复杂的特定挑战进行案例分析。在课程开始之前，他们把 3 位看起来非常杰出的人士介绍给我，说是作为我课程的“特别顾问”，并告诉我这 3 个人具备课程中需要用到的专业知识。这一状况让我有些疑惑，于是我询问同我一起参与课程设计的一名高管，请他解释一下这究竟是怎么回事。我得知，3 位顾问中的两位曾经担任该公司所在国的驻外大使，也曾在案例分析中所涉及的国家做过外交大使，而第三位曾是一名级别相当高的情报官员。我记得自己当时是这样想的，在课程即将开始之时，了解到这些重要信息应该是不错的。

但是后来的情况让事情变得更为复杂，这 3 位外交官在课堂上似乎可以随时打断我，而且对此毫不在乎。更糟糕的是，他们所发表的评论与课程内容并没有多大关系，至少根据我的授课计划是这样的。坦率地讲，我一开始的反应

是很恼火。但是经过半天的授课，我开始对他们所发表的评论大为赞赏。我意识到，他们的存在并非毫无意义，他们能够提供一些独到的见解。他们所发表的评论之所以独到，是因为他们能够置身于企业高管和我所关注的范围之外来看待问题。这些外交官打破常规思考问题，有条不紊地消除了其他人碰到的各种障碍。一直以来，这些高管和我针对碰到的问题，能够提前想到下一步对策，并通过分析我们认为相关的数据来把工作做好。然而，这几位外交官却能够提前想到之后的第三步或者第四步该怎么走，并且在这个过程中还会涉及更多的数据以帮助思考，并提出有趣而重要的见解。他们往往能够直观地考虑与一国的谈判结果将如何影响其他相邻国家的决策和行为。

回想起我没能看到那个打着伞的女人，我意识到自己非常善于处理面前那些显而易见的信息，但不擅长觉察到其他信息，而这些信息有助于我达成工作以及其他方面的目标。最终我开始意识到，这些外交官们能够觉察到非常规性的重要信息。这是一种可能让我们所有人从中受益的技能，特别是对于那些领导他人做出决策和采取行动的领导者。在为该公司高管授课的过程中，我对自己研究提了一个全新的截然不同的问题：我们能否运用一些技巧，用来克服人类在认知上的自然边界呢？就像我在本书中将阐述的那样，答案是肯定的。

信息背后的信息容易被人忽略

就如这些小插曲所揭示的那样，本书内容的基础是我的亲身经历。它讲述了缺乏觉察力将会导致不良的个人决策、组织危机和社会灾难等。本书详述了所有这些情形，重点介绍了在觉察到易受忽视的重要信息这一领域的新近研究成果。通过对自身经历和过去十几年的研究工作进行归纳总结，我设计出一个图谱，它能够帮助我们所有人觉察到那些特别容易忽略的重要信息。

诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）在他的畅销书《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*）中，讨论了基思·E. 斯坦诺维奇

(Keith E. Stanovich) 和理查德·F. 韦斯特 (Richard F. West) 关于两套思维系统的区别的观点。² 第一套思维系统是我们的直觉系统：速度快、无意识、毫不费力、模糊和情绪化。我们的绝大部分决策都发生在第一套思维系统。相对而言，第二套思维系统是我们的理性系统：速度较慢、意识更强，需要付出努力，但也更明确、更有逻辑。

我在纽约大学的同事多莉·舒格 (Dolly Chugh) 发现，管理工作的超快节奏使高管通常依赖第一套思维系统来做出决策。本书的读者大概也都是工作忙碌的人士，因而在决策时也会依靠第一套思维系统。遗憾的是，当我们依赖第一套思维系统来做出决策时，相较于使用第二套思维系统时，我们更容易受到偏见的影响，从而限制自己的认知。

要想在复杂的环境中觉察到很多人觉察不到的重要信息，我们通常需要依靠第二套思维系统的运作。与此相似，博弈论所倡导的逻辑本质上正是第二套思维系统中的逻辑。它需要我们抽身出来分析情势，提前一步或者若干步进行思考，并设想其他人将对我们的决策做出怎样的反应，这个过程通常是直觉型第一套思维系统无法完全达成的。因此，第二套思维系统和博弈论在很大程度上也要求具备觉察力。本书将帮助你在更多时候依靠第二套思维系统来做出重要判断与决策。如果做到这一点，你将发现自己能够从所处环境中觉察到相关性更强的信息。那些并非一目了然的信息通常都与直觉相悖，觉察到它们正是第二套思维系统的作用。这也正是本书的写作目的与期许：通过第二套思维系统来拓宽你的视野，从而指引你做出更有效的决策、犯更少的错误。

识别重要的信息，做出更有效的决策

觉察力所起的作用深深地植根于快速演变的行为决策研究领域，现今已经凭借《助推》(*Nudge*)、《思考，快与慢》、《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*) 等广受赞誉的图书流传开来。同时，它也应用于很多其他领域，包

括行为经济学、行为金融学、行为营销学、谈判，以及行为法。这些研究都以赫伯特·西蒙（Herbert Simon）的“有限理性”（bounded rationality）概念为基础，丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）关于系统性、可预见偏好的研究成果甚至对最聪明的人群都产生了影响。西蒙的研究成果帮助他获得了1978年诺贝尔经济学奖，而卡尼曼在2002年也获得了该奖，如果他的合作研究者特沃斯基还在世的话，将与他共享此项殊荣。从根本上来讲，卡尼曼和特沃斯基发起了一场针对传统经济学模型的革命，长时间以来，传统经济学一直都在假设人是完全理性的。

我过去几十年的研究工作都是以这本书的内容为基础的。我在西北大学凯洛格管理学院和哈佛商学院教授决策课程，并认为有责任将行为决策学研究成果应用到谈判和行为伦理学领域。然而，“有限理性”概念和行为经济学所影响的领域大都是关于我们如何错误地根据摆在面前的信息来界定问题。相反，觉察力关注的是我们的有限意识，它是一种能够使我们从所处环境中看到或找出已存在的重要信息的系统的、可预见的方法。

在《思考，快与慢》中，卡尼曼确实触及到了觉察这一主题，解释了人们如何根据有限的信息匆忙得出结论。他引入了“WYSIATI”这一缩略语，即“你所看到的就是全貌”（what you see is all there is），用来描述在这一错误认识基础上所做的决策。本书着重论述了人在思考过程中的局限性，帮助读者识别出那些先前没有看到或者觉察到的重要信息，并且解释了我们应该怎样应用这种知识来找出最有助于做出重大决策的信息。虽然我也同意卡尼曼关于人们各种行为的解释，但是我想让领导者意识到“你看到的并非全貌”（what you see is not all there is, WYSINATI），并知道何时以及如何获取那些容易忽视的重要信息。

我们随时随地都会碰到一些状况，所以打破这一局限性的需求是迫切的。最近发生的一系列危机不是因为人们错误地使用了信息，而是因为每个人，尤

其是那些负责解决问题或者防范问题发生的领导者，经常忽视那些有用的信息：

- 许多人没有觉察到，数据明确显示寒冷的天气会给“挑战者”号航天飞机的发射带来危险。
- 许多人忽视了安然公司（Enron）的财务报告具有欺骗性的事实。
- 许多人没有意识到伯纳德·麦道夫（Bernard Madoff）所声称的投资回报是无法实现的。
- 宾夕法尼亚州立大学（Penn State University）性侵儿童案件明明就在人们眼皮子底下发生，但是许多人却视而不见。
- 预见到美国房地产市场会引发一场全球性金融危机的人少之又少。

这些危机事件的发生说明了，即使是十分聪明的人，也经常无法觉察到重要的信息。

当今社会有许多失败案例让我们感到非常诧异，为什么会发生这样的事情呢？为什么我们无法预见这件事的发生？本书对此做出了解释和说明。我十几年的引证研究显示，由于人们往往戴着只关注有限信息的眼罩，因此即使是成功人士，也无法觉察到所处环境中的那些业已存在的重要信息。能够看到这些额外信息对于我们的成功至关重要。未来，这一能力也将被证明是成功领导者的特质。我们在觉察那些额外的重要信息的同时，也应该看到专注力的诸多益处。本书将帮助各位在适当的时候寻求更有用的重要信息，并帮助你学会如何将其应用到决策当中。这本书将向你提供觉察力的重要工具，让你可以在探索求知的过程中拓展视野，学会觉察，并受益一生。

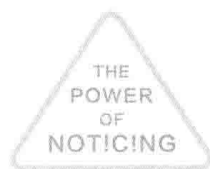


扫码获取“湛庐阅读”App，
搜索“信息背后的信息”，
获取如何用4条线连接9个点的答案。



什么是彩蛋

彩蛋是湛庐图书策划人为你准备的更多惊喜，一般包括
①测试题及答案 ②参考文献及注释 ③延伸阅读、相关视频等，记得“扫一扫”领取。



目录

前 言 为什么那些重要的信息你总是视而不见 / I

第一部分 是什么阻挡你获知重要的信息

01 无意盲视和有限认知，你看到的很少是全貌 / 003

你是否需要其他信息

创造新选择，别让自己受限于眼前选项

打破常规，克服无意盲视和有限认知

02 动机性盲视，每个人都有利己偏好 / 019

承认自身利益的存在

克服动机性盲视，做出有效决策

03 领导者失误，从疏于监管开始 / 033

领导者的障眼之物

看不到重要信息，就无法对组织施以监管

关键不是更多的监督，而是更明智的监督

04 集体盲视，把所有事都视为理所当然 / 049

共同的行为不代表正确
质疑目前的做法，多问为何不
注意环境、组织和系统的缺陷
撕开公开透明的假象

05 刻意误导，你的关注焦点被有意转移 / 069

购物中的营销误导
你的问题被有意回避
澄清问题，避免在谈判中被误导
确保信息共享，避免误导团队

06 滑坡效应，未注意到逐渐发生的变化 / 087

大错都是从小错开始的
过度自信会导致决策偏差
坦白错误，避免不道德行为逐步升级

第二部分 如何捕捉重要的信息

07 第二视角，留意本该发生但未发生的事 / 105

从对手没有做的事情上推论
遗漏偏差会让我们高估行动的伤害
提高透明度，促使系统做出改变
具备第二视角，像福尔摩斯一样思考

08 保持理性，考虑相关者的行为和动机 / 121

识别陷阱，有时不行动才是对的
别以自己想要的方式看世界
好到近乎不真实，需要进一步判断

09 超前思维，至少要超前一步思考 / 139

预测决策可能产生的后果
提前考虑他人的决定
超前一步思考的负面影响

10 间接效应，觉察间接影响 / 157

间接影响往往被人忽略
间接行为者负有更大责任
领导者要考量目标设定的间接影响
觉察间接影响是对领导者的挑战

11 采取行动，规避可预见的危机 / 173

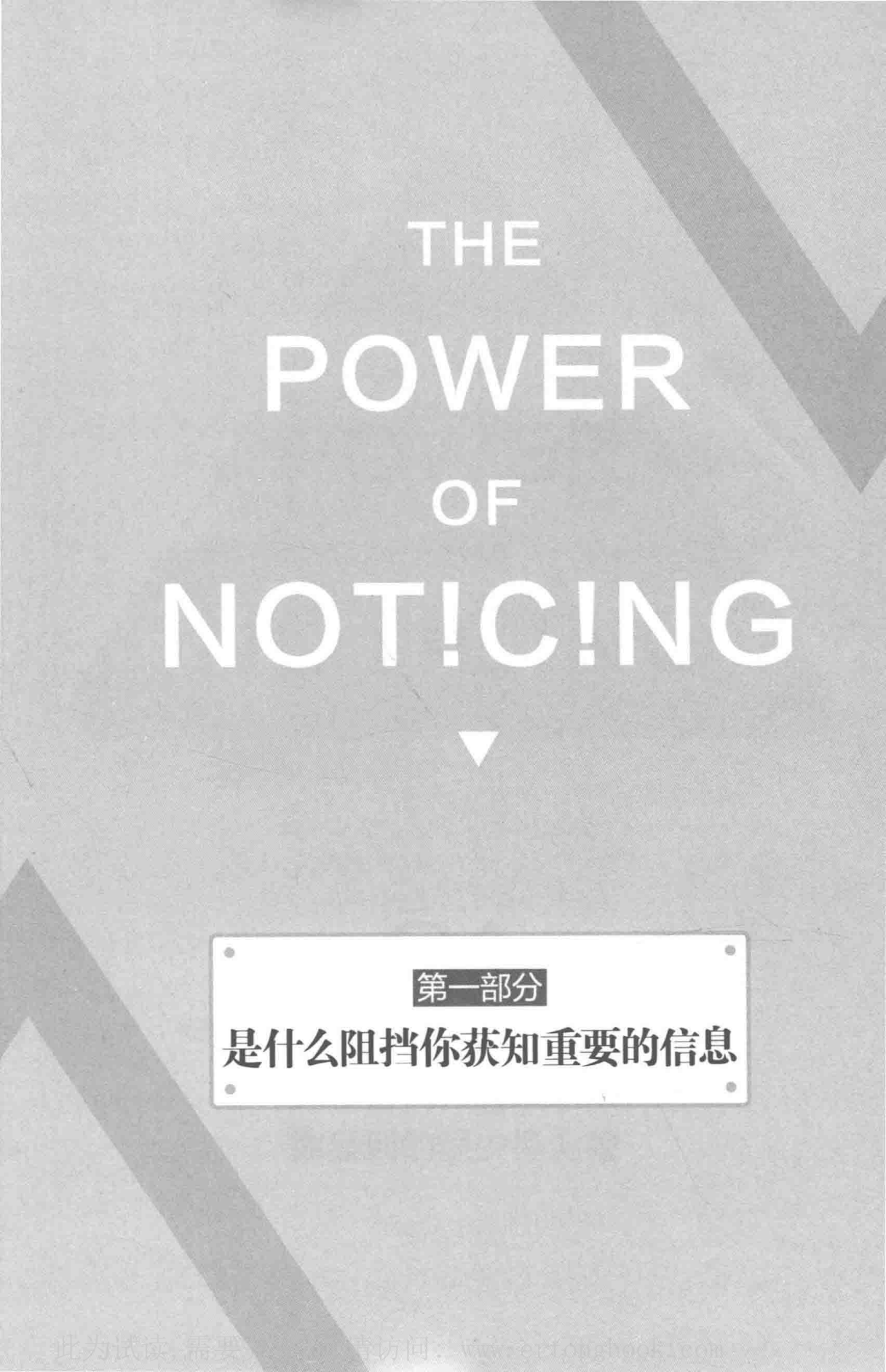
危机的发生完全是可以预见的
忽视可预见危机的 3 大原因
预防可预见危机的 3 个关键
善于觉察，危机也是机遇

结 语 如何才能看见信息背后的信息 / 189

致 谢 / 199

译者后记 / 203

THE POWER OF NOT!C!NG



第一部分

是什么阻挡你获知重要的信息