

普利策新闻奖得主，哈佛大学尼曼访问学者，《华尔街日报》记者

积累20年个人行为、商业管理、股票投资等领域的一线观察和案例

揭秘沃伦·巴菲特，西点军校、航空公司、福特公司、
通用公司如何应对思维偏见

广泛收录哈佛大学、斯坦福大学、普林斯顿大学、
伯克利大学教授的经典行为学实验

偏见盛行的时代，更需要独立思考



盲点

为什么我们
易被偏见左右？

[美] 约瑟夫·哈利南 (Joseph T. Hallinan) — 著 赵海波 — 译

中信出版集团

WHY WE MAKE MISTAKES

HOW WE LOOK WITHOUT SEEING, FORGET THINGS IN SECONDS,
AND ARE ALL PRETTY SURE WE ARE WAY ABOVE AVERAGE

盲点

为什么我们
易被偏见左右？

[美] 约瑟夫·哈利南 (Joseph J. Hallinan) 著 赵梅波 译

中信出版集团 | 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

盲点：为什么我们易被偏见左右？ / (美) 约瑟夫·哈利南著；赵海波译. -- 北京：中信出版社，2019.5

书名原文：Why We Make Mistakes: How We Look Without Seeing, Forget Things in Seconds, and Are All Pretty Sure We Are Way Above Average
ISBN 978-7-5217-0298-9

I . ①盲… II . ①约… ②赵… III . ①认知心理学—通俗读物 IV . ① B842.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 057181 号

Why We Make Mistakes by Joseph T. Hallinan
Copyright © 2009 by Joseph T. Hallinan
This translation published by arrangement with Harmony Books,
an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

盲点——为什么我们易被偏见左右？

著 者：[美] 约瑟夫·哈利南

译 者：赵海波

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)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2019 年 5 月第 1 版

京权图字：01-2009-0357

书 号：ISBN 978-7-5217-0298-9

定 价：59.00 元

印 张：9 字 数：216 千字

印 次：2019 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

目 录

献给

XIII / 引言 我们为什么会受到偏见的影响?

杰克 帕默曼拜读

第1章 凯特 为什么我们视而不见?

安妮

003 / 我们的思维存在局限性

以及我最想献给的人

005 / 为什么专家入工的确能力更强?

帕姆

006 / 我们只关注与自己关注的内容

007 / 电影里的穿帮镜头

010 / 人们通常会忽视细节

013 / 有些错觉在所难免

014 / 我们会看到自己希望看到的，听我们想听的

015 / 我们从来都难以改变思维

017 / 请保持敏感在你头上的行李架中

第2章 大脑喜欢记住什么，忘记什么?

023 / 大脑认为细节不重要，意义才重要

本书由美国作家（COP）撰写

书名：We Make Mistakes When We Love

作者：Joseph T. Hall

2013.1

ISBN 978-1-321-70355-5

Without Striving, Forget Things in Seconds, and Are

All Right? Yes, We Are. We're Above Average.

ISBN 978-1-321-70355-5

1. 书名：We Make Mistakes When We Love

作者：Joseph T. Hall

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第071811号

致我最好的朋友

霍华德·K. 赫斯

After We Make Mistakes When We Love

Copyright © 2013 by Joseph T. Hall

This translation published by arrangement

with the publisher of the Chinese Publishing Group, a division of Foreign Languages Press, Ltd.

English-Chinese translation copyright © 2013 by Foreign Languages Press, Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

人如其名，最为人知

本书由美国作家（COP）撰写

禁制

书名——为什么我们会犯错？

作者：（美）约瑟夫·T·霍尔

译者：陈海霞

出版社：中国出版集团北京出版集团

（北京出版集团、北京出版集团、中国出版集团） ISBN 978-7-309-10000-0

定价：28.00元

开：A 880mm x 1240mm 1/32

印：787mm x 1092mm 1/32

印：2013年1月第1版

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

印：2013年1月第1次印刷

引言

我们为什么会受到偏见的影响？

生活中，我们总会犯各种各样的错误。希望购买某处房产，却没能及时出手；想与心仪的人喜结连理，却无故错过，抱憾终生。股票被彻底套牢，工作也全无进展，有时候甚至突然冒傻气，为了节省几元，想要动手给自己理发。

其他人也像我们一样，会犯很多错误。我从事记者工作 20 多年，养成了一个小小的嗜好，就是喜欢收集这类犯错的故事（也许有人觉得这个嗜好有点儿不合常理）。我在一个文件袋上贴上写有“失误”一词的标签，然后把自己看到的这类事件从报刊上剪下来，存放到文件袋里。

有这么一则我喜欢的故事，它被刊登在我家乡出版的《芝加哥太阳报》某日的第 34 版。这件事发生在十几年前，地点是南威尔士的圣布赖兹村。根据联合通讯社的报道，一群治安员袭击并捣毁了当地一位著名儿科医生的诊室。

他们为什么要这么做呢？

根据警方的说法，原因是：当地的这些治安员不小心把“儿科医生”（pediatrician）一词误认作“恋童癖者”（美式拼写为 pedophile）了。

卷入该事件的伊薇特·克卢蒂医生被迫离开了自己的住所——一座外墙上喷有“paedo”字样的房子。“恋童癖者”一词的英式拼法是“paedophile”，而“paedo”是它的缩写。事后，伊薇特·克卢蒂医生接受了当地报社的采访。

她说：“我觉得我这次真的受了无知的害。”

90% 的人都会犯错

是的，伊薇特·克卢蒂医生因他人的无知受害，而我们又何尝不是如此。我们都知道“人非圣贤，孰能无过”这句话，此言着实不假。在大多数事故背后，我们总能发现人为的失误：飞机坠毁（70%）、车祸（90%）、工作场所的意外事件（也是 90%）。任何你所能想到的事情也大都如此。一旦错误被归因于“人为失误”，人们往往也就不再深究了。然而，事情本不该如此——仅仅是为了真正地减少失误，你我也该进一步探究下去。

许多时候，失误的原因并非出自个人，至少不能完全将其归咎于个人。在看待周围的一切事物时，我们的视觉、记忆和感知都会受到某些系统性偏见的影响。由于这些偏见，我们往往会在不知不觉间陷入错误的泥沼。比如，习惯

大多数人偏爱数字 7 和蓝色。

使用右手的人在进入一幢建筑物后，会倾向于右转——尽管这么走不一定是最近的路线。而大多数人，包括左撇子，会对数字 7 和蓝色存在

过度的偏好。我们也会受到自己对事物第一印象的摆布，而不愿意更改在考试

时写出的最初答案——尽管有许多研究表明，修正答案往往能够取得更好的成绩。

“期待”会影响我们看待世界的方式，也常常会影响我们的行为。比如，人们在偶遇一个陌生人时，如果得知那人是一名卡车司机，人们就会说他看上去有点儿胖；当得知那人是一名舞蹈演员时，人们就会说他看上去比较瘦。再比如，在一家饭店里，有一半的顾客得知他们手里免费的那杯赤霞珠葡萄酒产自加利福尼亚，而另外一半人则得知酒杯里的葡萄酒产自北达科他州。得知酒来自北达科他州的那些人，不仅吃得少，而且很快就离开了饭店，即使那些被认为感觉并不敏锐的人群，也会表现出同样的倾向。^①对于那些认为地球正在变暖的农民来说，他们印象中的气温比统计图表中记录的数字高。那些不相信地球正在变暖的农民呢？他们印象中的气温要比历史记录低很多。

在以上这些案例中，我想要告诉大家的不是人们认为卡车司机要比舞蹈演员胖，也不是说现在的地球确实是在变暖（当然，如果你想拿这些事跟别人打赌的话，则另当别论）。我想要告诉大家的是，这些固有观念在很大程度上是人们自己根本无法觉察的，我们心中是存在偏见的，可自己却意识不到这一点。这种倾向太强大，以致我们确切地知道它的存在，却无法纠正它。一个典型的例子就是“第一印象”的力量。近 90 年来，对“更改答案”问题的研究表明，大多数情况下对答案的更改，都是将错误改为正确，而大多数更改答案的人，都提高了自己的考试成绩。有一篇综述文章全面回顾了 33 份关于“更改答案”问题的研究，最终得出的结论是：就平均水平来说，没有一项研究发现人会因为改变了自己的答案，使情况变得更糟。然而，即使学生们得知这一研究结论，他们还是倾向于坚持自己的最初选择。顺便说一句，投资者在选择

① 美国产的葡萄酒大多来自加利福尼亚州，而北达科他州是美国最后一个开设商业酒庄的州。——编者注

股票的时候，大致也是如此。有 70% 的人即使发现自己当初选择某只股票的理由是错误的，还是倾向于坚持最初的选择。

无论好坏，我们都要承受

如此看来，类似的偏见根深蒂固。人类有许多优秀的品质，这让我们可以做好各种各样的事情，然而，这些品质往往又有着鲜为人知的另一面，那足以让我们所有的努力付诸东流。举例来说，人类可以迅速地对事态的发展做出判断。在不到十分之一秒的一瞥之间，我们就能将一幅场景尽收眼底，并且通常能捕捉到该场景的内涵和主旨。这种迅速观察并得出判断的能力，不可避免地需要我们付出一定的代价，那就是：我们会遗漏场景中很多重要的细节。但问题恰恰就在于：我们自己通常并不觉得遗漏了任何事情，自认为看到了场景中的一切，但事实上我们没有做到这一点。一个典型的例子就来自好莱坞。电影胶片是由一幅幅独立画面构成的，然后以每秒 24 帧的速度播放。不过，当它们被投射到大屏幕上后，我们看到的就不是一幅幅静止的画面了，而是活动的影像。当然，这是一种“美妙的错觉”，我们不仅不介意它的存在，还乐在其中。然而，类似的视觉误差却可能带来致命的后果，比如医生通过观察 X 光片寻找机体癌变的线索时，或者是安检人员在机场的行李中寻找炸弹时，而且，正如我们将要看到的，他们常常出现差错。

身边的环境根本就帮不上你

简单说来，我们的大脑并不像我们所设想的那样工作，然而，我们遇到的很多种情况就好像我们已经预先设定了一样。生活中，我们不停地被要求提

供诸如密码、个人识别码和用户名等内容，可对于这类信息，我们的记忆力完全无法应付。在一项测试中，30%的人在仅仅一个星期之后就忘掉了自己的密码；在另一项测试中，3个月之后，至少有65%的人把自己设置的密码忘得精光。

在一项测试中，30%的人在仅仅一个星期之后就忘掉了自己的密码；在另一项测试中，3个月之后，至少有65%的人把自己设置的密码忘得精光。

尽管我们“一心多用”的能力非常有限，可是，需要一心多用的工作却总是把我们推向生命的极限。确切地说，一心到底能几用还要取决于我们具体做的是什。但就一般情况而言，一个人短时记忆的极限是能同时记忆5项互不相关的事物。想想看，你在驾驶汽车时需要记住多少东西？仪表导航系统、速度控制器、防碰撞预警装置、盲点预警装置、后视摄像头、儿童娱乐系统、MP3音乐播放器、移动电话……现在的汽车配备了太多装置，过度地分散了驾驶者的注意力，从而增加了发生车祸的风险。可谁应该为车祸负责呢？是你，还是汽车？

对错误根源的这种误判，正是我们不断重蹈覆辙的一个重要原因。很少有人能做到吃一堑，长一智，因为我们找到的往往并非问题的根源。一旦出了差错，尤其是出了大问题，人类的一种本能倾向就是诿过于人。因此，要弄清问题到底出在何处绝非易事。如果出现的问题后果严重，可能还会有“中立的”调查人员来对事故做出分析。

可是，调查人员同样会受到偏见的困扰：他们知道“发生过”什么。如果预先知道事件的结果，我们对事情“为什么”出错的看法就会产

很难做到吃一堑，长一智，因为我们所能找到的往往并非问题的根源。

生偏差，而且经常是不小的偏差。研究人员称其为“事后诸葛”之偏见。有了这种事后的领悟，出错的原因就不再像事前（当你身处其中时）那样不可捉摸了，而是变得显而易见。

这就是为什么如此多的失误在事后看起来总是很愚蠢。（什么？你又把自己锁在门外了？）这也是为什么许多事后补救措施也总是让人觉得愚蠢不堪。如果一个司机在必须“一心多用”时，因为摆弄仪表盘上的“全球定位装置”而撞坏了车子，那他就必须要为事故负责。不过，如果想要切实减少这类事故，你觉得，咱们是应该教育一下司机呢，还是应该改进一下车载设备？

本书关于“我们为什么犯错”的经验，大都来自对医药、军事、航空和金融等领域的研究。在这些领域，失误就要付出高昂的代价，甚至生命。在这些领域，一旦出错，人们就会更加渴盼弄清到底为什么会这样，因为从这些错误中得出的经验教训对我们有很强的借鉴意义。就我个人来说，我是在为《华尔街日报》撰写一则头版头条报道时才对这类问题产生了顿悟。我写的那篇报道的主题是麻醉医师的安全记录。无疑，麻醉学领域的发展得益于近几年的技术创新，但长久以来，麻醉医师在手术室里的安全记录却一直非常糟糕。历史上，许多病人在麻醉环节的死状相当可怕：一些病人在手术台上窒息而死——麻醉医师在长时间的手术过程中变得疲惫不堪，没能注意到病人身上的氧气管已经脱落了；还有些病人因不幸吸入致命的一氧化碳而死——这种气体正是一些麻醉药物发生化学反应所产生的。如果你觉得这些还不够可怕的话，那我告诉你，许多能让病人昏迷的化学药剂非常容易发生爆炸。为了避免静电产生火花而带来危险，医生不仅要穿上橡胶底的鞋子，还要将金属接地板放在口袋里。可不知什么时候就会听到“砰”的一声，那时，病人和医生都已化为灰烬。

这种状况一直持续到 20 世纪 80 年代初。那段时间，这类医疗事故频频发生，致使医院与公众的关系紧张（美国广播公司曾对此大肆曝光）。必须要有所行动了！在小埃利森·皮尔斯医生的领导下，麻醉学界开始着手处理此事。当时，摆在这些麻醉医师面前的根本性决定就是：是想方设法压制抱怨呢，还是彻底找出问题的解决之道？他们选择了后者。

医师们采取了很多补救措施，其中有些至少在事后看来，效果是显而易见的，比如，对医疗设备进行改进。长期以来，福特和通用是两家最主要的麻醉设备制造商，两家的产品模式大体相近，只有一个非常关键的差别：福特生产的设备，控制阀是按顺时针方向旋紧的，而通用生产的设备，控制阀是按逆时针方向旋紧的。麻醉师有时会弄不清自己手头的设备到底该朝哪个方向去拧，因此常弄错方向。解决这一问题的办法就是把设备标准化，这样，大家就不需要先分辨器械再动手了。

其他补救措施则看起来稍微复杂些。麻醉医师们借鉴了航空飞行手册中的方法，列出了一份手术操作步骤清单。这样，他们就不会再遗漏什么重要事项了。此外，他们还着力改变自己的态度，纠正人们头脑中医生在手术室里“无所不能”的观念，鼓励护士和其他相关人员在看到医生——尤其是麻醉医师——操作失当的时候，大胆地讲出来。这种鼓励挑错的方式被称作“降低权威梯度”，它已经被证明是一种可以有效减少失误的方法。总而言之，这些调整就是要求麻醉医师了解自身的局限。然后让他们重新设计自己的工作环境，使之能够应对自身的能力局限。这是我们大多数人都很难有机会去做的事。

这些措施取得了显著的效果。在过去的 20 年间，因麻醉致死的病人数量减少为原来的 1/40，由原来的每 5 000 个病例出现一次，锐减到现在的每 20 万~30 万个病例出现一次。与此相关的医疗事故保险费也降低了——相比

之下，其他内科医生的医疗事故保险费却在持续上升。

对此，你也许会说：“这的确太棒了！可如果我不做手术的话，这事儿跟我有关系呢？”我希望你能明白，关系很大。

时刻警惕，方为上策

在了解了麻醉医师采取的更多补救措施之后，我开始看到，他们的错误和我们所犯的错误之间是存在联系的。像他们一样，我们许多人所处的工作环境和生活环境，都倾向于提高我们犯错的概率。到你家邻近的杂货店里随意转一下，你就肯定能注意到商品是如何标价的。例如桃罐头的标价是“每罐 25 美分”还是“4 罐 1 美元”？如果是后一种标价方式，你就更容易被诱导去买更多的罐头，而实际上，你可能并不需要买那么多。有一项研究表明，当为多个商品设定一个价格时（4 罐 1 美元），比起为商品单独标价（每个 25 美分），前者的销售额要高 32%。

对于我们的日常生活来说，多买几罐桃罐头算不上犯了多大的过错。但是，这个例子却很能说明问题。杂货店的老板在你不知情的情况下，操控你考虑购买多少罐头。他的方法就是，让你的购买数量以数字 4 为基准。同样的效应影响着我們做很多决策，不仅是买几罐桃罐头这样的小事，还包括很多大事，比如买房子。

在后面的章节中，我们将会讨论一系列类似的错误，从在健身房选择付费方式，到选择高尔夫球杆等。那么，怎样才算犯了一个错误呢？我们把“错误”的定义放得宽一点儿，就像字典里定义的那样。

[错误] 名词。1. 不当地理解一件事物的含义或者暗示；2. 由有

缺陷的判断、知识不足或粗心导致的失误的行为或者陈述。同义词：

参见失误。^①

比如，我们会探讨，你为什么很少忘记某个人的长相，但却经常记不住他的名字；男人和女人分别会犯什么样的错误（你可能已经猜到了，男人和女人会犯不同的错误）。此外，我们还会研究，生活中总是出现的那些让人烦恼的小事，根源到底是什么？比如，为什么你急着想要喝罐啤酒的时候，却不能在冰箱里找到它。我们会揭示，商业机构是怎么利用我们的某些心理或者行为倾向，并采取一些刺激手段来招揽顾客的，像那些开办信用卡时让你心痒的利率，还有那些你明明知道根本就不会用到的折扣。

我们还会探讨，采用何种方法可以减少犯错的机会。当然，没有什么能让人与错误绝缘。许多导致我们犯错的倾向，深深地盘踞在我们的内心，想要把它们连根拔除是非常困难的。比如，不可靠的信息确实很难被遗忘或忽略——你明明知道那是错的，或应当置之不理，但还是会情不自禁地受到它的影响。有证据表明，这样的现象确实存在，它不仅在动辄数百万美元的谈判中发挥着作用，而且在日常生活的决策中（从购买房产到购买避孕套）发挥着影响。

尽管如此，想要避免错误的发生，我们还是可以有所作为的。就像前文中的麻醉医师那样，我们可以采取许多补救措施和办法，而且有些措施看起来还是非常显而易见的。例如，“好好休息”对很多事情就很有帮助——尽管可

① 有些研究人员对不同的“错误”类别进行了区分。有人区分了由战略或计划的失误导致的大错误，和只是由于具体操作失当出现的小失误，或者叫“过失”（比如开车的时候想要踩刹车，结果踩在油门上了）。还有人区分了在过程中发生的错误和作为结果的错误。自然，正确的操作过程有时也可能导致错误的结果。尽管这些区分都有其意义，但对于本书的目标而言，它们并不重要。

能不是在你想的那些方面。睡眠不足不仅会影响我们的日常生活，还会让我们表现出一种无谓的冒险倾向（这有助于解释，为什么许多赌博场所都是 24 小时营业的）。而让心情愉快起来也可以使我们少犯错误，幸福感会带来井井有条的思路，在解决问题时（不仅在市场营销、广告策划这些需要打动人的情感领域，而且包括医药业等需要理智地运用大脑的领域）还会给我们带来更为灵活的方法。不管你相不相信，悲观一点儿，或者说“别自我感觉过于良好”也会有所助益，尤其是在你需要做出决策的时候。这是因为，我们大多数人都会过于自信，而“自信过度”正是导致犯错的一个重要原因。

了解事情发生的“情境”也极有必要，尤其是当你想要记住一些东西的时候。有研究表明，记忆是重构，而不是再现。不论你想回忆什么事情——一张脸、一个名字、一份清单——回到它原来出现时的具体情境，肯定会大有帮助。有这样一个经典的实验：研究者让一组学生戴上“自携式水下呼吸器”到

同理，在微醺状态下学习效果更好的人在同样的状态下接受测试，效果会更佳。

水里学习一组单词；另外一组则留在地面上学习。可以肯定，那些在地面上学习单词的人，在地面环境测试记忆的效果更好；而在水下学习单词的学生，在水下环境测试记

忆的效果更好。对于那些喜欢喝酒的人，这个道理同样有效——在微醉状态下学习效果更好的人，在同样的状态下接受测试，效果也更佳。

当然，很少有人会在水里记什么东西，更没什么人非要喝到微醺才去学东西。不过，这个实验说明的道理在我们的日常生活中同样适用，甚至还可以在一些非常微小的时刻发挥作用。比如，把孩子带到他昨天去过的公园（重现情境），这时候让他回忆上次来时的情景，孩子的表现就比把他放到教室里提问他好得多。你可以带自己的孩子尝试一下，看我说的是否有效。

我们犯的许多错误，就是由这样一些非常细微的原因造成的。我现在已经学着把它们看作人人都会遇到的“膝关节交锁症”，一种我们能够处理但却无法消除的弱点。如果我们用某种方式行走，我们的膝关节就会出问题；如果我们用其他方式行走，膝关节的活动就不会出问题，至少不会频繁地出问题。我希望，通过下文对这些弱点的探查，我们都可以学会以正确的方式行走。通过分析哪里做得好，哪里总出问题，我们也许就能扬长避短了。和圣布赖兹村的那些治安员一样，我们都可以从对自身局限的了解中获益。

为什么我们视而不见？

我们很难发现电影里的穿帮镜头。那些原来没有被检测出病变的人的X光片，有90%本来就可以清楚地看到肿瘤的存在。我们之所以对这些视而不见，是因为我们清晰的视觉区域实际上不通过一枚25美分硬币的大小。

目 录

064 / 周围的世界，影响我们的思维	060
069 / “事后之明”，无法做到客观公正	050
071 / 关于世界的一切，我们看到的只是	050
073 / 为什么我们要接受那些我们无法理解	060
074 / 我们周围的世界，我们看到的只是	060
075 / 医生在开处方时，我们看到的只是	060
077 / 我们能进入一个世界，我们看到的只是	060

XIII / 引言 我们为什么会受到偏见的影响？

第1章 为什么我们视而不见？

004 / 我们的观察存在局限性	050
005 / 为什么专业人士的洞察力更强？	050
006 / 我们只能注意到自己关注的内容	050
007 / 电影里的穿帮镜头	050
010 / 人们通常会忽视细节	050
013 / 有些错觉在所难免	050
014 / 我们会看到自己希望看到的：消失了的啤酒	050
015 / 我们生来就知道要放弃	050
017 / 请把枪械放在你头上的行李箱中	050

第2章 周围环境中带来的干扰

第2章 大脑喜欢记住什么，忘记什么？

023 / 大脑认为细节不重要，意义才重要	060
-----------------------	-----