



# 超预测

预见未来的艺术和科学

**SUPERFORECASTING**

The Art and Science of Prediction

[美] 菲利普·泰洛克 (Philip E. Tetlock)

丹·加德纳 (Dan Gardner) 著

熊祥 译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

**SUPERFORECASTING**  
The Art and Science of  
Prediction



[美] 菲利普·泰洛克 (Philip E. Tetlock)  
丹·加德纳 (Dan Gardner) ◎著  
熊祥◎译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

超预测 / (美) 泰洛克, (美) 加德纳著; 熊祥译

—北京: 中信出版社, 2016.6

书名原文: Superforecasting: The Art and Science  
of Prediction

ISBN 978-7-5086-6266-4

I. ①超… II. ①泰… ②加… ③熊… III. ①经济预  
测 IV. ①F201

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 117724 号

Copyright © 2015 by Philip Tetlock Consulting, Inc., and Connaught Street, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国地区发行销售

超预测

著 者: [美] 菲利普·泰洛克 丹·加德纳

译 者: 熊 祥

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 13.25 字 数: 290 千字

版 次: 2016 年 6 月第 1 版

印 次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2016-0279

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6266-4

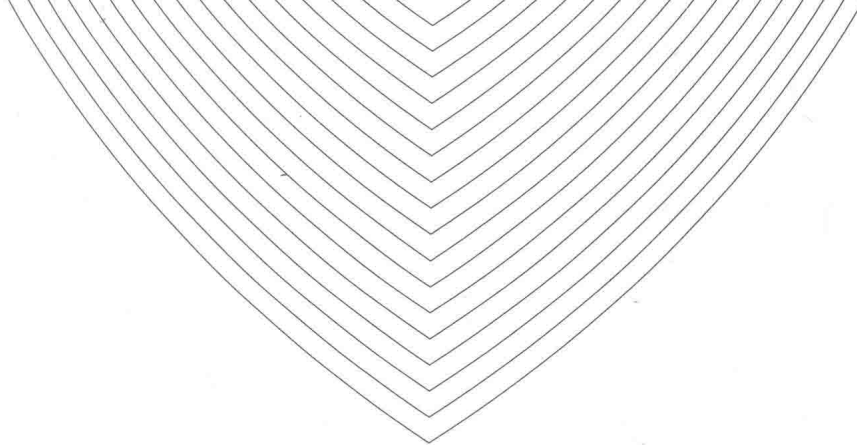
定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

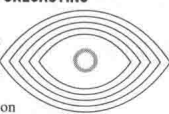


对于任何必须思考未来、预见未来的人而言，这本书所阐述的思维技能和习惯是一份珍贵礼物——这本书值得每个人拥有。

——《经济学人》

SUPERFORECASTING

The Art  
and  
Science  
of  
Prediction



导 读

---

一本转变你思维习惯的书，引导你做出最佳预测  
掌握预见未来的能力，对于你的决策和计划至关重要  
成为超级预测家，你才有能力撰写完美人生

---

瑞信银行高管和研究员们一致推荐：  
“预测”是一项可以培养的技能，你需要这样提高

---

## 为什么一定要阅读这么一本书？

◎科学和理性是这本书的一大特色，它超越了意识形态或情感因素的影响。科学和理性预测的最终目的是准确判断事实，然后产生思路清晰的决策。所以说，这是一种真正意义上的预测科学，一部堪称“预测艺术”的科学理论。

◎本书并没有运用太多的数学工具，但它提出了评估一段时间内个人预测准确性的工具（绝对准确，如同纯粹偶然一样，极

难实现)。最值得一提的是，本书揭示了某些专家预测失败的过程，同时讲述了某些超级预测家如何为了准确预测结果而认真分析数据。

◎本书令人信服地证明了超级预测家能够持续地提出更加准确的预测，并深入剖析了他们如何做到这一点，以及如何通过团队协作的方式激发他们的潜能。这本书提出了若干成为超级预测家的准则。

◎本书是一本有趣且极易理解的读物。它试图挖掘出超级预测家的技能。令人惊讶的是，那些脱颖而出的个人并不是经过培训的能力超强的数学专家或者某类决策学专家。这些“普通人”只是追踪新闻、考虑到不同的结果、深入思考改变的可能性等等因素。他们认识到世界是复杂的，需要研究不同的选择。当他们获得新的信息时，愿意更新自己的预测。也就是说，即使是普通人，掌握了这些预测技巧，也能成为超级预测家。

◎泰洛克在研究和确定了一批超级预测家及其个性之后，提出了一个自然而然的问题：超级预测家是天生的吗，还是说，我们都可以成长为超级预测家？作为一名优秀的科学家，他的结论是：他无法给出确定的答案，不过他列出了一些思维习惯，这些习惯非常有可能提高预测能力，进而提升相应的决策水平。如果你的目标是提高预测能力，泰洛克会给你提供有价值的建议，而且还会解释遵循这些貌似非常简单的建议为什么比你所想象的要难。我相信你会发现本书既让人享受，又饱含知识。

◎“预测”对于投资者来说是一项极为重要，但似乎穷尽一生都很难掌握的技能，对此，瑞信银行的研究员们推荐《超预

测》这本书，他们在看完之后还特意发布了一份“读书笔记”式的报告，总结了书中的观点。2015年9月28日，瑞信银行发布《更加纯熟地掌握预测技能：预测是一项可以培养的技能》这一报告，总结了书中的要点。

◎《超预测》一书的研究项目是美国情报高级研究计划局的一部分。

从20世纪80年代开始，泰洛克就一直在做这方面的努力。现在他已经在宾夕法尼亚大学进行了4年的研究。他的研究工作是在情报高级研究计划局的授意下展开的，该机构由美国国家安全局、中央情报局联合其他14家美国情报机构于2006年组建，其宗旨是开发“后9·11”时代情报工作的新方法。情报高级研究计划局的部门包括预见意外处、智能收集处和深度分析处。

◎诺贝尔经济学奖得主、《思考，快与慢》作者丹尼尔·卡尼曼也被说服了。

2015年下半年的一个周末，本书作者泰洛克与20位科学家和工程师在旧金山北部的一个酒庄见面。他们当中包括诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼，政治学家、美国国家科学奖章获得者罗伯特·阿克塞尔罗德，政治学家玛格丽特·列维以及谷歌副总裁萨拉尔·卡曼加等。

泰洛克从叙述精准预测项目的历史开始这次会谈。事实上，从1984年起，他就发起了“预测比赛”，被选中的参赛者要回答关于事件走向的问题。2010年夏，情报高级研究计划局的职

员拜访了他。该机构想要举办“预测比赛”，但只针对短期事件。不久，泰洛克的预测者们在未借助计算机的情况下，以60%以上的优势击败竞争对手，赢得了胜利。最终泰洛克找到了他一直以来在寻找的那类人：“超级预测家”。

实际上，诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼也为军方工作，不过是在以色列。1973年的“赎罪日战争”使他受到震撼，在那之后他建立了一个军方预测团队。泰洛克的工作吸引他的原因是：它提供一个将科学标准引入情报工作的机会。

在这次会谈中，菲利普·泰洛克再次详细解释了超级预测家的工作成果能为民众所用的原因，就像互联网和无人驾驶汽车同样可以应用到民用领域。他发现，科学分析方法可以带来进步。

最后，丹尼尔·卡尼曼也被说服了。如果我们能够传授“超预测”技能，他说，它就可以在科学界赢得立足之地。

◎掌握本书所提供的预测技巧，普通人也可以超越行业专家，成为超级预测家。

在预测比赛中，泰洛克的精准预测项目团队以大幅优势获胜。它不仅在学术团队中称霸，而且还击败了政府的分析师，虽然这些政府分析师拥有各种便利，包括有权获取机密数据。秘诀是什么？泰洛克发现，被他称为“超级预测家”的人成就了这一切。大多数这类人在政治、经济和预测方面都是彻头彻尾的业余人士，例如家庭主妇、退休的工程师、销售员。他们不具备专业知识，也无权获取特殊信息。即便如此，平均而言，他们的答案准确率比专业人士的答案高出大约30%。在《超预测》一书中，



泰洛克向读者介绍了其中一些超级预测家，分析了他们取得成功而专家遭遇失败的原因。

## 精准预测项目从何而来？

本书反复提到精准预测项目。2003年，在美国入侵伊拉克后，美国情报圈震惊地发现它在萨达姆拥有大规模杀伤性武器问题上的判断大错特错。两年前，它因未能根据种种迹象预见到“9·11”恐怖袭击而受到指责；伊拉克战争后，它又因为胡乱猜测而再次受到指责。2万名聪明的情报分析师的辛勤工作和数十亿美元都付诸东流。

于是，情报圈决定以科学、合理的方式测试如何提高研究水平、判断力和预测事件的能力。它建立了一个新机构，即情报高级研究计划局，该机构于2011年委托他人组织了一项预测比赛，任务是每日预测未来1个月至1年内的事件，在4年时间里共计预测了500个事件。

共有5个团队参加，采用不同的方法，预测结果会得到客观比较。其中，4个团队由专业人士（例如一流的国防分析师）组成，还有1个团队被称为“精准预测项目”，组成人员为数百名普通志愿者，由我们的作者泰洛克精心组织。它的志愿者来自各行各业，共同特征是都为非专业人士。每个人每天都会收到问题，如石油价格在6个月内会不会达到每桶100美元，或者约翰·马哈马是否会当选下一届加纳总统。他们每天都会提交概率

预测，如 65% 的机会或者 20% 的可能性。他们可以按照自己的意愿运用任何研究方法，利用公开的资料，每天自由选择一定的时间来做预测。

泰洛克被邀请加入，是因为过去多年他一直在运作一个研究项目，检验专家的预测准确率比随机猜测高出多少。在情报高级研究计划局的比赛中，泰洛克组织的没有专家参加的精准预测项目比各专家团队表现优异。第二年年末，前者的优势非常明显，准确率几乎超出后者 80%，于是情报高级研究计划局中止了与其他团队的合作，只关注精准预测项目的研究成果。

## 准确预测经济的超级预测家都有以下四大特征

### ◎ 哲学观

**谨慎：**没有事情是一定的，超级预测家总是持有怀疑心。

**谦虚：**现实是无限复杂的。超级预测家谦虚但不自卑。

**不确定性：**没有什么事是注定的，也没有什么事是必须发生的。

### ◎ 能力和思维方式

**主动开放的思维：**任何信仰都可以是一种假设，可以被测试。

**知识渊博、有“认知需求”：**理智的好奇心，享受对智力和精神挑战的快乐。

**吾日三省吾身：**善于自我反省和批评，吸收各种反馈意见。

**有数学逻辑：**善于运用数学工具分析问题，对数字敏感。

### ◎预测方法

**实事求是：**不咬定一种分析方法不变。

**善于分析：**有能力退一步看到更多种可能性。

**海纳百川：**接受价值观不同的观点，并将它们为自己所用。

**善于学习：**当事情变化时，能够适时改变自己的想法。

**思辨直觉：**超级预测家善于意识到人情绪和认知上的偏见或倾向。

### ◎努力的价值

**成长心态：**相信没有最好只有更好。

**持之以恒：**不管要花费多长时间都能坚持做下去。

## 哪类读者一定要阅读这本书？

◎作为管理者，此书可以帮助你提升前瞻性、更好地预见未来，科学地制订计划、做出决策，使你的团队无往而不胜。

◎作为投资者，此书可以帮助你更准确地预判投资市场，帮助你科学地规划投资方向、投资领域，以避免投资失误，进而获得更大的投资收益。

◎作为企业家和创业者，此书可以帮助你准确地预判大的全球市场、国内市场环境、未来市场走势、行业发展趋势，使你有

能力把控业务和投资方向。

◎作为研究者，此书可以帮助你构建更好的研究模型，使你能够对自己的研究领域有充分的认知和判断。

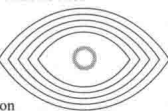
◎作为政府机构人员，此书可以帮助你预测各种类型的事件，游刃有余地处理突发事件，提高危机公关以及应对各类风险事件的能力。

◎作为外交人员，此书可以帮助你更好地预判国际关系、国际政治事件，形成更及时、更有利的判断和处理思路。

◎作为普通大众，你需要寻找工作、投资股市、购买房产、规划未来，此书可以帮助你更好地做出投资理财规划、赢得人生未来。

SUPERFORECASTING

The Art  
and  
Science  
of  
Prediction



专家与媒体热评

苏格拉底提出了“认识你自己”的见解，卡尼曼在《思考，快与慢》中传播科学，现在，泰洛克在《超预测》中揭示了每个人都能用到的知识。

我们究竟可以在多大程度上准确预测未来？阅读本书是回答这个问题的最佳方式。你将幡然醒悟，不再被专业人士的预测能力所迷惑，另一方面你又会因为了解最出色的预测者的工作方法而受到启发，也许还会满怀希望展望未来。

数千年来，人们总是信服于那些自信满满却很少有责任感的预言师。在本书中，泰洛克和加德纳让我们摆脱这种愚蠢的心态。《超预测》用大量的精彩故事和简单的统计法教会我们一种新的思维方式，让我们学会思考世界的复杂性、人类思维的局限性以及有些人的预测水平始终可以超过掷飞镖的黑猩猩的原因。泰洛克的研究有可能令外交政策、经济政策和我们自己的日常决定发生革命性变化。

**胡安·路易斯·佩雷斯**

瑞银集团研究部门的全球主管

**泰勒·考恩**

乔治·梅森大学市场研究中心主任，《再见，平庸时代》作者

**乔纳森·海特**

纽约大学斯特恩商学院，《正义之心》作者

《超预测》是一本罕见之作，会让你更加聪明、睿智。**亚当·格兰特**  
行为科学领域的一位巨人揭示了如何更好地预测未来。《纽约时报》畅销书《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者

好的判断和预测是稀罕之物，但事实证明它们是适于传授的技能的产物。泰洛克迫使预测者相互竞争，由此揭示了此种技能的本来面目和工作原理。任何感兴趣的读者都会从本书中学到这样的技能。**斯图尔特·布兰德**  
今日永存基金会主席

菲利普·泰洛克因为证明了大多数专家在预测选举、战争、经济崩溃以及其他事件时水平等同于掷飞镖的黑猩猩而为世人所知。在这本闪烁着智慧的新书中，泰洛克再次以其开创性的研究为依据，给我们带来更加鼓舞人心的启示。他的研究证明，某些人预测事件的准确性可以远远强于碰运气。因此，如果其他人模仿这些超级预测家的批判性思维，或许也能够做到这一点。那些自动性题材的作品对我们的才智和经验的影响都比不上这条启示。**约翰·霍根**  
斯蒂文斯理工学院科学写作中心主任

从特罗斐神谕到中世纪占星师，再到当代过于自信的专家，预测者要么被欺骗，要么欺骗他人。《超预测》**亚伦·布朗**  
AQR 资本管理公司首席风险官，揭示了诚实的、可靠的、有效的、有用的预测的秘密，《华尔街的扑克牌》作者  
这还是历史上第一次。

《超预测》一书资料新颖，并且包含对最出色的预测行为的概述……普通人的细致工作所获得的准确性确实让我惊讶……（它给）所有人提供一个机会，让我们可以理解周围令人困惑的世界，并以更加明智的态度应对之。**《纽约时报》书评**

当少数具有远见的人开始搜集数据、记录治疗结果时，现代医学的时代就来到了，以此类推，为了（让人们）相信客观“评分”优于个人直觉，现在是向意见领袖提出类似要求的时候了。基于数据的预测恰逢其时。**《华盛顿邮报》**

泰洛克的一个关键观点是：这不是与生俱来的技能，《福布斯》它们既可以传授给他人，也可以从他人那里学得……泰洛克的“给志向远大的超级预测家的‘十诫’”很可能作为箴言出现在大多数商务会议室中。

按照泰洛克的说法，成为更优秀的预测者（还没到《华尔街日报》超级预测家的层次）的关键，与其他任何奋斗没有区别：实践，实践，实践。

在这本魅力十足的书中，泰洛克认为，成功完全取决于方法：远见卓识不是天赋异禀，而是独特思维的产物……在每一章，作者都会提供颇具说服力的访谈、趣闻逸事和历史场景，使用易于理解的真实案例来撰写这种本来难以理解的题材，以此深化自己的研究。他的文字如此有趣，观点又是如此引人注目，读者很快就会被吸引到这场挑战中来。在附录中，作者提供了一份简明扼要的培训手册，内容就是如何参与挑战。这是一本具有求知欲的人必读的战地指南。

泰洛克和加德纳相信，任何人都能够从自己的工作《金融邮报》方式中吸取经验来提高预测能力。如果这是事实，商业和金融领域中那些努力这么做的从业者将会收获良多，而那些没有这么做的人将会失去很多。

《超预测》是一本非常棒的书。事实上，它是一本必读之作。过去我在《今日管理》上发表的书评从未用过这样的字眼……它应该被列入每一位管理者和投资者目前关于决策、预测和行为经济学的主题书单中。

我对社会科学的态度素来苛刻，甚至认为“社会科学”这个词本身就是矛盾的。不过，我注意到，社会科学《科学美国人》

学拥有巨大潜能，这一点在它“融合严谨的实证主义并且抵制绝对答案”时表现得尤为明显。菲利普·泰洛克的著作就拥有这些品质。

本年度我读过的最棒的书之一……《超预测》是一本必读书。 **SeekingAlpha.com**

泰洛克孜孜不倦地告诉我们，并非所有预测都会失败。他开展了一个新实验，向我们展示如何才能产生“好”的预测：通常是在最博学的专家所做预测的基础上加以改进。本书随处可见非常好的建议。预测是我热衷的一个话题，而本书是我读过的关于预测的最佳读物……加德纳将研究过程转化为通俗易懂的案例和流淌的文字，同时又不失严谨……这本书表明，预测这件事，你可以做得更好。

《泰晤士报》

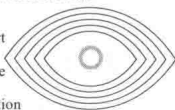
现在我们希望每一种药品在使用前都要经过检验。我们应该要求渴望晋升高层的人接受培训，以便让他们明白为什么在预测复杂事件时很可能犯错……政治比物理更难预测，但泰洛克证明了政治预测可以做到比占星术更好。

《旁观者》



SUPERFORECASTING

The Art  
and  
Science  
of  
Prediction



目 录

## 第一章 乐观的怀疑论者：为什么我们的世界需要预测 / 001

关于黑猩猩的笑话 / 006

怀疑论者 / 009

乐观主义者 / 014

关于预测的预测 / 025

## 第二章 知识的错觉：糟糕的预测与糟糕的决定 / 029

盲人辨色 / 033

让医学接受试验 / 038

思考之思考 / 041

诱惑与转换 / 048

眨眨眼，想一想 / 050

## 第三章 一种评分系统：超预测是可以衡量的 / 055

“大毁灭……将会到来” / 060

判断之判断 / 063

数学的含义 / 078

专家的政治预测 / 080

关于研究结果 / 081

蜻蜓的复眼 / 087