

The top half of the book cover is decorated with a grid of stylized, hand-drawn eyelashes. There are four rows of these eyelashes, each containing four pairs. The eyelashes are simple black lines radiating from a central point.

Eyes wide open

Noreena Hertz

决策的智慧

我们何时应该相信专家，
何时不能？

[英] 诺瑞纳·赫兹◎著
王占华◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS



Eyes Wide Open

Noreena Hertz

决策的智慧

我们何时应该相信专家，
何时不能？

[英] 诺瑞纳·赫兹◎著

王占华◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

决策的智慧 / (英) 赫兹著; 王占华译. —北京: 中信出版社, 2014.10

书名原文: Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World

ISBN 978-7-5086-4681-7

I. 决… II. ①赫… ②王… III. 认知科学 IV.B842.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 145686 号

Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World by Noreena Hertz

Copyright © Noreena Hertz 2013

This edition arranged with ED VICTOR LTD. through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA

Simplified Chinese edition copyright © 2014 by China CITIC Press

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

决策的智慧

著 者: [英] 诺瑞纳·赫兹

译 者: 王占华

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: 9.75 字 数: 174 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 印 次: 2014 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-5133 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4681-7 / F · 3223

定 价: 42.00 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

献给丹尼·科恩——我做过的最好的决策



第一部分 影响人生的决策

第1步 跟上这个高速运转的世界

如何做出明智的决策 //004

信息泛滥的时代 //005

信息干扰的烦恼 //008

无序及不确定性 //011

提出质疑 //013

第二部分 睁大双眼

第2步 全方位获取并分析信息

老虎和蛇的实验 //023

“隐形”的小丑 //027

解开哥伦比亚号航天飞机失事之谜 //029

数据的迷惑性 //033

乐观的偏见 //037



医学专家的误诊 //039
过去不能决定未来 //044
被拒绝的哈利·波特 //049
以静制动 //051
消除盲点 //053

第3步 不受其他信息的干扰

神秘的加利美阿人 //057
“青春永驻”骗局 //060
猛兽与病毒 //063
数字在捣乱 //067
穿红衣多拿小费的秘密 //070
反问与抽离 //074
保持怀疑 //078

第三部分 成为真理的守护者

第4步 拒绝顺从并质疑权威

医生的荒唐诊断 //083

专家竟不如清洁工 //086
从猴子到垃圾清洁工 //087
格林斯潘也有偏见 //090
经济利益与专家的建议 //093
智牙该不该拔 //098
如何挑选专家 //102
专家也会犯错 //107

第5步 倾听外行专家的建议

被核辐射的羊及越南的母亲 //111
拓宽专家的领域 //115
底层员工也是专家 //120
外行专家的局限性 //125
传统专家与外行专家双管齐下 //128

第四部分 警惕数字化时代的信息

第6步 信息共享和监听

东京地震时的实时信息 //135
信息变革时代的政府信息 //138

奇怪的互联网流感 //142
监听的作用 //143
“Google” 一下的背后 //150
监听信息的局限性 //154

第7步 仔细查看“马甲”，进行信息甄别

真假女同性恋 //161
互联网上的“马甲” //164
层出不穷的假信息 //168
机器人程序大军 //171
决策无捷径 //175
如何甄别假信息 //178

第五部分 培养生存技能

第8步 成为数学能人

数学焦虑症患者的大脑 //189
数学对决策的重要性 //195
风险评估与火腿煎蛋 //196
条件概率与医学检查报告 //200

即将到来的世界末日 //203

被高估的私立学校和美国的油价 //207

小心无价值的数据 //215

被制造出来的数据 //223

第9步 控制情绪

英雄与恐惧感 //233

像斯皮尔伯格那样专注 //237

情绪和决策——为什么开心可能是一件坏事 //240

情感与决策的关联 //241

你有多少自知之明？ //243

一心不乱的僧侣 //246

低血糖对决策的影响 //248

睡足了才会更聪慧 //252

好情绪与好决策 //255

第六部分 做出改变

第10步 拥抱分歧，鼓励差异

着火了，你会跑吗 //261

乌合之众 //263

那些和我们相似的人 //266
差异性的价值 //269
破译密码和海藻的妙用 //271
游戏拯救生命 //274
窄播的危险 //279
主动寻求差异性和异议 //281

后 记 //289
致 谢 //295
结束语 //299

第一部分
影响人生的决策

第1步 跟上这个高速运转的世界

星期一早上。

在华盛顿，美国总统坐在椭圆形办公室里，考虑是否派兵进入伊朗。

在爱达荷州，沃伦·巴菲特在想，要不要卖掉可口可乐的股票，再买进一些。

在马德里，一个叫作玛利亚·冈萨雷斯的妈妈在掂量，是要让宝宝一直哭，哭到睡着，还是去抱抱他，哄哄他。

在医院里，我坐在父亲身旁在想，是马上让医生进行手术，还是再观察24小时。

在人的一生中，我们要面对许多将产生重要结果的重大决策。我们需要独自去解决那些困难和具有挑战性的问题。

此外，我们每天还得做 10 000 个无关紧要的决策，其中有 227 个是关于食物的。例如，是要含咖啡因的咖啡还是脱咖啡因的咖啡？要小杯、中杯、大杯还是特大杯？是哥伦比亚咖啡、厄

瓜多尔咖啡还是埃塞俄比亚咖啡？是榛子味、香草味还是原味？是加奶油还是牛奶？是加红糖还是甜味剂？

煮咖啡的时候加错东西没关系，影响不大，你顶多就是自嘲一下，重新煮一杯就是了。

但如果你在做有关财富、健康和工作的决策时出现失误，那么你可能会因此入不敷出，身体变得比从前虚弱，甚至还可能失去工作。如果你的决策与他人有关系，比如父母、小孩、国家或者职员，那么你所做的决策也会直接影响他们的生活。这种影响无法避免，而且是连续性的：不会只影响他们一天，有可能是几个月，甚至几年。

决策失误会让年轻人畏缩不前，医生会因此无法检测出病人体内的肿瘤，首席执行官（CEO）会因此做出灾难性的投资决策，政府会因此发动无意义的战争，父母会因此给孩子的心灵造成无法挽回的创伤。

这本书告诉我们如何在风险很大、结果至关重要时做出更好的选择、更聪明的决策。不管你是政治家、商人、教师或者家长，这些决策都同样适用。

如何做出明智的决策

我们很少思考决策的质量，也很少考虑该如何提高决策的质

量。在现代社会，这两点都会令人大吃一惊。而且，我们的教育体系中也没有“如何做决策”这样的课程。

我们很少去思考自己考虑问题的方式。

问问人们为什么会做出这样或那样的决策，观察他们踌躇的样子——如何做出评估，如何达到预定的目标、做出想要的选择？我们很少认真思考这些问题。

为了拥有健康、富裕、安定的未来，我们应该学会质疑自己的决策方式，这件事至关重要。

假使我们不想要别人来安排自己的未来，我们就该学会如何以开阔的视角、敏锐的大脑做出更好的决策。

这意味着我们需要更好地搜集、过滤和处理信息，更明智地选择我们所信任的人以及要采纳的意见和建议，更加熟练地去分析不同的意见并评估不同的看法。同时，我们也应更清楚自己的决策过程——明白自己的情绪、感觉、心境和记忆是如何影响我们的选择的。此外，我们要更清楚地了解自己所处的环境，这样才能更好地面对和处理特殊的挑战。

更确切地说，我们需要解决所处环境的三大问题，这三大问题会降低我们进行睿智思考、明智决策的能力。

信息泛滥的时代

这是一个信息泛滥的时代。

在这个时代，广告商、市场营销人员和媒体人在网上不断颠覆我们的认知。这是一个属于脸谱网动态消息汇总和亚马逊推荐系统的时代，这是一个被信息压倒的时代——信息不断地更新，并最终迎来一个拐点。

在今天，一期《纽约时报》包含的信息比 17 世纪一个人一生获得的信息还多。2008 年我们消化的信息是 1960 年的 3 倍。到 2020 年，我们所创造的信息数据将会是现在的 44 倍。

我们年迈的身躯无法与当今这个信息泛滥的时代竞争。身体的进化过程是缓慢的，而信息时代的洪水却来得异常迅猛。面对这些或捉摸不定或清晰可辨的数据，我们的心跳加速，呼吸也变得急促，并且不停地冒汗——信息泛滥的时代让我们身处险境。

研究表明，我们的思想一次最多只能抓取 7 种独立的信息。我在谷歌中输入“外科医生需要的品质”时，一下子会跳出 400 万个结果，如此泛滥的信息把我们都淹没了。因此，大多数人只会浏览搜索结果的前几条链接。也许我们无法在这几条链接中找到问题的最佳答案，但大脑能处理的也就这些而已。

面对着这些扑面而来的信息，我们该如何清晰地思考呢？我们如何在这些杂乱无章的信息中识别出有用的信息呢？

事实上，信息泛滥有一个好处：我们可以获得许多未加工、未经编辑的原始信息。我们无须通过传统的信息传递者获取信息，

而是直接从源头获得。

这就给作为决策者的我们提供了一个巨大的机遇。但问题就在于，我们知道在数字世界中——在这些多得令人眩晕的数据中，没有哪一种数据可以让我们直接找到答案。

2011年8月，伦敦市的民众发生骚乱，城市的部分地区因此被焚毁，商店里昂贵的运动鞋和宽屏电视机销售一空。在人们眼里，就连警察都变得无能了。

关于此次骚乱的信息很多，社交媒体活跃极了。警察指挥中心在骚乱的5天里需要处理260万个与骚乱相关的话题。

推特上有许多关于骚乱的消息，有些消息具有政治层面的意义，有些则更像儿童画册上的故事：暴徒闯进麦当劳的一家分店，自己动手煮饭；伦敦眼着火了；伦敦动物园的一只老虎被放出来了。

问题是，面对如此多的消息，警察们如何选择可信的消息，从而拒绝接受其他的无效消息呢？哪些消息是需要专家调查的？哪些又是需要被忽略的？

顺便说一下，上面提到的那些推特消息后来都被证实是假消息。

在这个信息泛滥的时代，信息的来源多种多样，十分琐碎，而且传播速度极快。我们怎样才能知道哪些信息是我们该相信的，哪些又是该拒绝的，好让我们从这个数据社会中获利？这便是本书要回答的问题。