

后浪

如何构筑你的 快速决策系统

[德] 格尔德·吉仁泽 / 著

Gerd Gigerenzer

余莉 / 译

直觉思维

Gut

The Intelligence
of the Unconscious

Feelings

畅销书作者 采铜 —— 精读推荐

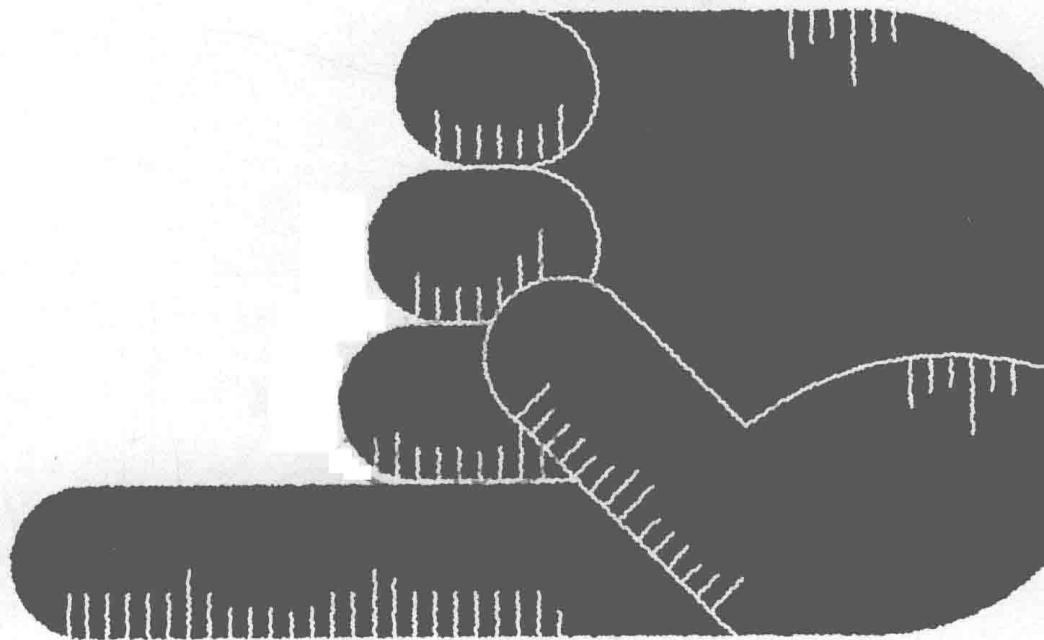
关于“直觉思维”，本书一直被引用，从未被超越。

畅销书《引爆点》作者格拉德威尔深受吉仁泽的研究影响。

——《商业周刊》

理解决策心理学不可或缺的理论
提升幸福感和效率，实现美好生活的行动指南

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



GUT FEELINGS

The Intelligence of the Unconscious

直觉思维

GERD
GIGERENZER

图书在版编目 (CIP) 数据

直觉思维：如何构筑你的快速决策系统 / (德) 格尔
尔德·吉仁泽著；余莉译。-- 北京：北京联合出版公
司，2018.6

ISBN 978-7-5596-1942-6

I . ①直… II . ①格… ②余… III . ①直觉思维—通
俗读物 IV . ① B804-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 073638 号

GUT FEELINGS: The Intelligence of the Unconscious
Copyright © Gerd Gigerenzer, 2007. All Rights Reserved.

本书中文简体版权归属于银杏树下 (北京) 图书有限责任公司。

直觉思维：如何构筑你的快速决策系统

著 者：[德] 格尔德·吉仁泽

译 者：余 莉

选题策划：后浪出版公司

出版统筹：吴兴元

特约编辑：高龙柱

责任编辑：夏应鹏

封面设计：棱角视觉

营销推广：ONEBOOK

装帧制造：墨白空间

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

天津翔远印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 130 千字 889 毫米 × 1194 毫米 1/32 8 印张 插页 4

2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-1942-6

定价：42.00 元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司

常年法律顾问：北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-64010019



目 录

第一部分 无意识的智慧

第一章 答案就在你心里 3

心灵的选择 4

地理盲也有春天 7

赢在不思 9

只因在人群中多看了你一眼 14

最佳权衡 17

第二章 少即是多 23

遗忘的好处 24

从小事做起的重要性 27

在什么情况下投资直觉比最佳选择更有用 29

零选择晚餐 33

最先出现的往往是最好的 36

有时候，并不是越多越好 40

第三章 直觉如何快速决策 43

大脑安排事情 44

无意识推理 46

是什么让直觉起作用 51

“以牙还牙”的人类行为 53

第四章 大脑的神奇进化 59

进化的能力 64

适应性工具箱 66

适应性目标 69

人类直觉和机器直觉 70

人类直觉和大猩猩直觉 71

男人和女人的直觉 75

第五章 世界如此混乱，不如简单应对 81

沙滩上的蚂蚁 81

- 老鼠走迷宫 82
- 企业文化 84
- 环境结构 86
- 不确定性 87
- 适应不确定性很简单 88
- 是否存在完美的解决方案 94
- 游 戏 95

第六章 为什么好的直觉没有逻辑 101

- 连锁店悖论 109
- 好的直觉会超越逻辑 111

第二部分 无意识的行为

第七章 信专家不如信自己 117

- 认知记忆 120
- 谁会胜出 122
- 个人的无知如何产生集体智慧 128
- 少即是多效应 130
- 在什么情况下遗忘是有益的 135

什么时候应追随最无知的人 136

根据品牌购物 137

违背名字识别的决定 141

第八章 好的理由，一个就够了 143

交配选择 144

单向选民 148

序列决策 153

设计我们的世界 161

第九章 简洁能救命，复杂能致命 167

医生能相信病人吗 168

病人能相信医生吗 170

医生的两难境地 175

如何改善医生的判断 177

去不去重症监护病房 179

第十章 道德行为不能推理 189

普通人 189

器官捐献者 192

理解道德行为 195

虽然不知道为什么，但我知道它是错的 200

道德机构 204

快乐微积分 211

交易是不道德的吗 215

第十一章 无知者无畏 219

本能的直觉 221

信 任 226

模 仿 229

文化变革 232

致 谢 242

出版后记 245

GUT FEELINGS

第一部分 无意识的智慧

我们知晓甚多，却无法言表。

迈克尔·波兰尼 Michael Polanyi

答案就在你心里

心灵有自己的逻辑，理性对此一无所知。

——布莱士·帕斯卡（Blaise Pascal）

我们以为智慧是一种按照逻辑规律运行且有意识的活动。然而，我们的大多数精神生活都是无意识的，而且往往背离了逻辑，比如第六感和直觉。我们进行体育运动靠直觉，结交朋友靠直觉，甚至买哪一款牙膏，或是从事其他重要的活动时也靠直觉：我们会爱上一个人，我们认为道琼斯股票会上涨。这本书要解决的问题是：这些感觉从何而来？我们又如何得知？

凭直觉能做出最好的决定吗？这样想似乎有些幼稚，甚至可笑。数十年来，一些关于理性决策的书籍和咨询公司都在宣扬“三思而后行”或者“谋定而后动”。注意，要真正地思考和分析，要掌握全方位信息，全面参透优势与劣势，根据概率认真权衡其可行性，最好精心制作一个统计软件包。然而，人们往往不按这

样的计划推理，本书的作者也概莫能外。一名哥伦比亚大学的教授正在犹豫是否跳槽到竞争对手那里，这时，他的同事把他拉到一边，说：“使你的期望效用最大化——你不是经常这样写吗？”教授被惹恼了，回答道：“别开玩笑，这次可是认真的。”

从经济学家到心理学家，甚至普通民众，大多数人都认为，拥有无尽知识和永恒时光的完美个体是不存在的。然而，他们却认为，抛开这些界限，多用逻辑去思考，我们可进行最佳选择：我们或许不会面面俱到，但我们确实应该这样。

本书中，我将邀你一道探索理性的未知领地，那里生活着你我一样的人们，他们有的无知，有的时间有限，有的则前途未卜。这一领地并非学者们笔下所描述的，他们更喜欢描述这样的领地：启蒙的阳光照射之下，逻辑和概率就是那一束束光线。然而，我们要探索的领地却笼罩在不确定性的迷雾中。在我的故事里，思维的“限制因素”恰恰可以成为它的力量。直觉，意指思维如何凭借无意识、经验法则和进化的能力去适应，去绕开弯路。奇怪的是，现实生活中的法则与逻辑性、理想化世界的法则大不相同。并不是信息越多、思考越多就越好，有时候甚至越少越好。准备好一睹风采了吗？

心灵的选择

我的一位好友（就叫他哈里好了）曾同时谈两个女朋友，

而且两个女孩子都让他倾心不已。可是，不能脚踏两只船呀，他纠结在矛盾的情感中，无法做出选择，他突然想起本杰明·富兰克林给他侄子的建议，当时他的侄子也面临着同样的情况：

1779年4月8日

如果你心有疑惑，不妨在一页纸上分两栏写下支持或反对这项事情的理由，先思考几天，然后像解决某些代数问题一样进行运算，看看这两栏上的哪些原因或动机是同等重要的，如果两栏支持或反对的理由恰好各擅胜场，就把这两项一起删除，以此类推，当你把两栏中同等重要的理由都找出来，并抵消删除，你就会发现哪一栏更具优势……我遇到重要却没有把握的问题时，经常使用这种资产负债表法，尽管从数学层面上讲，它不是非常精确，可在我看来，这种方法确实很有用。顺便说一下，你要是学不会这种方法，我很担心你永远结不了婚。

你亲爱的叔叔

本杰明·富兰克林

知道有一个逻辑公式可以解决这种矛盾，哈里如释重负。于是，他把所有能想到的重要原因写下来，认真权衡，然后开始计算。当他看到结果时，意想不到的事发生了：心底有一个声音在告诉他，这个答案不对。哈里生平第一次意识到自己的心已经做出了决定——这个决定与计算的结果相反，他爱的是另

外一个女孩。通过计算，他确实找到了答案，但他之所以能找到答案，并不是因为这种办法本身的逻辑。这种办法基于一些他自己都不清楚的理由，他自己对此都颇为迷惑。

哈里很庆幸自己突然找到了答案，可他对这个过程却十分不解，他心想：怎么会有这样与有意的推理相矛盾的无意识的选择呢？他并不是第一个发现推理会与直觉相悖的人。社会心理学家蒂莫西·威尔逊和他的同事们向两组女人发送海报，以示对她们参与实验的感谢。其中一组，每个女人只是从五张海报中径自选择了自己最喜欢的一张；而另一组在选择前会被问及喜欢或不喜欢的原因。有趣的是，两组人带走的海报是不一样的。四星期后，她们被问及是否喜欢自己的礼物。相比那些直接带走礼物的人，那些被问及原因的人对礼物的满意度较低，甚至为自己的选择后悔。类似的实验表明，有意识的理性思维似乎会让我们做出不太满意的决定，就好比我们有意去想如何骑自行车和如何自然地微笑，其效果往往不及我们无意识行为的效果。我们大脑中那无意识的部分会在我们（意识本身）不明缘由的情况下做出决定，或者，正如哈里一样，一开始我们甚至不知道自己已经有了决定。

可是，自我反思的能力是否与生俱来，因而也同样有用？或者，去探索思考才是人类的本性？弗洛伊德将自我反思作为一种治疗方法，而决策顾问们则将富兰克林的“资产负债表法”的现代版作为理性工具。可证据表明，权衡利弊并不能让我们

高兴。在一项研究中，调查者询问了人们的各种日常活动，比如晚上看什么电视节目、去商店里买些什么。他们是否拿着遥控器按完所有频道，不断寻找更好的节目？或者，他们会不会突然停止搜台，去看一个还算不错的节目？那些在买东西或看电视时精挑细选的人叫作“完美者”，因为他们力求找到最好的。而那些在小范围内选择，很快做出选择并对自己的选择表示满意或认为“这个选择还不错”的人就叫作“满意者”。据调查，“满意者”们更为乐观，自尊心更强，对生活的满意度也更高；而“完美者”则更忧愁，更完美主义，更容易后悔和自责。

地理盲也有春天

假如你参加一档电视游戏节目。你凭借聪明才智接连闯关，战胜其他所有选手，就等着回答那一道奖金为一百万的题。题目如下：

底特律和密尔沃基，哪一个城市的人口多一些？

天哪，你的地理就没学好过。时钟嘀嗒嘀嗒在响。除了那些爱追根究底的人，很少人知道确切答案。这时，已不可能理智地推理出答案，你不得不用上所有知识，努力去猜。你或许会想到，底特律是工业城市，是美国的汽车城和汽车产业的发

源地。然而密尔沃基也是工业城市，以其啤酒产业著称，你可能还会想到埃拉·菲茨杰拉德（Ella Fitzgerald）^①在歌里唱到她那来自密尔沃基的、声音沙哑的表姐。根据这些，你能得出什么结论呢？

我和丹尼尔·戈德斯坦（Daniel Goldstein）就这个问题问了一个美国班的大学生，其中，40%说是密尔沃基，剩下的认为是底特律。接着，我们又问了同水平的德国班学生。几乎每个学生的答案都是正确的：底特律。人们也许会据此得出结论：德国学生要聪明一些，或者至少他们更懂美国地理。其实不然。他们根本不了解底特律，有许多人甚至没听说过密尔沃基。于是，那些德国学生不得不依靠他们的直觉，而不是理智。那么，这惊人的直觉背后有什么秘密呢？

答案再简单不过。德国学生运用了经验法则之再认启发法：

如果你知道其中一个城市的名字，不知道另一个城市的名字，那么，你就会推断前者的人口更多。

美国学生无法使用这种经验法则，因为两个城市他们都听说过。他们知道得太多。大量的事实混淆了他们的判断，使他们无法找到正确答案。这时，适当的无知反而十分可贵，当然，

^① 美国歌手，被公认为20世纪最重要的爵士乐歌手之一，她有一首歌叫《我的密尔沃基的表姐》。

只靠名字识别也未必完全正确。比如，日本游客在没听说过比勒菲尔德市的情况下，可能错误地认为海德堡市要大一些。尽管如此，在大多数情况下，这个原则都能得出正确答案，而且比一大堆知识有用得多。

再认启发法不仅在解决这个问题上有用，人们在购买某种产品时也会依靠它，他们会选择自己知道的品牌。反过来，企业也会利用消费者的启发法，或经验法则：投资一些信息含量颇低的广告，唯一目的就是增加品牌的知名度。选认识的路走，这种本能在自然界也具有生存价值。还记得苏斯博士的著名绘本《绿鸡蛋和火腿》^①吗？你难道不会选择稍微熟悉点的品种吗？选择熟悉的食物，你既摄入了足够的卡路里，又不必浪费时间冒险去试探绿鸡蛋和火腿是否不可以食用，甚至是有毒的。

赢在不思

在打棒球或板球时，球员如何接住一只在空中飞行的球？如果你问一个专业的球员，他可能眼神空洞地看着你，说自己从没思考过。我有一个名叫菲尔的朋友在地方队打棒球。他的教练经常骂他懒，因为菲尔和其他人一样有时会朝球落下的地方小跑过去。教练认为菲尔这是在冒不必要的风险，并坚持让

^① 苏斯博士 (Dr. Seuss)，20世纪最卓越的儿童文学家、教育学家。《绿鸡蛋和火腿》是苏斯博士创作的系列初级阅读绘本之一，这本书仅用50个单词写成一个故事，涉及容易引起孩子共鸣的话题——要不要尝试新食物。