

慢决策

如何在极速时代掌握慢思考的力量

[美]弗兰克·帕特诺伊 (Frank Partnoy) ©著
欧阳明亮©译

WAIT

—
THE ART
AND SCIENCE
OF DELAY



慢决策

如何在极速时代掌握慢思考的力量

[美]弗兰克·帕特诺伊 (Frank Partnoy) 著
欧阳明亮 译

WAIT

THE ART
AND SCIENCE
OF DELAY

图书在版编目 (CIP) 数据

慢决策：如何在极速时代掌握慢思考的力量 / (美) 弗兰克·帕特诺伊著；欧阳明亮译. —北京：北京联合出版公司, 2016.11
ISBN 978-7-5502-9059-4

I. ①慢… II. ①弗… ②欧… III. ①心理学-研究 IV. ①B84

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第257755号
著作权合同登记号
图字：01-2016-3339

上架指导：决策 / 成功 / 励志

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

慢决策：如何在极速时代掌握慢思考的力量

作 者：[美] 弗兰克·帕特诺伊

译 者：欧阳明亮

责任编辑：管文

封面设计：CIP 尹秋羨

版式设计：CIP 尹秋羨

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)
北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销
字数 238 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 18 印张 1 插页
2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5502-9059-4
定价：59.90 元

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：010-56676356

良决策

悦庐文化
Cheers Publishing

a mindstyle business
与思想有关

献
给
我
的

宠物狗弗莱彻

F l e t c h



如果有1小时，请等待59分钟

WAIT

THE
ART
AND
SCIENCE
OF
DELAY

如果你希望成为算无遗策的智者，那么就得虚心向我的宠物狗弗莱彻学习。它本可以眨眼间一口吞掉搁在鼻子上的饼干，但它选择了矜持，决定推迟享受近在咫尺、美味扑鼻的点心，以此炫耀自己克制本能与情绪的能力。虽然本书探讨的主要是人类心理而非动物行为，但从弗莱彻的表现中，我们可以领会本书的精髓所在。

14岁大的弗莱彻从小就受到我的训练，不会迫不及待地奔向食物。它或许无法思考几分钟后将要发生的事情，但它能在有限的范围内预料后果、延迟满足，这种能力让它尝尽甜头。如果我的家人吃过晚餐后将一些食物剩在桌子上，弗莱彻并不会立马飞奔而来，因为我们很可能会上前制止。相反，它会默默地跟随我们走进客厅，安卧在我脚边。直到厨房传来摔盘碰碗的声音，我们才发现它已经悄悄地溜了出去。

最新的实验证明，弗莱彻并非狗中的特例。来自苏格兰与法国的研究人员在2012年公布的一项研究成果与许多宠物狗主人的经验不谋而合：

在面对食物时，各种狗都能做出一些具有超前意识的决定。如果它们有机会获得更加优厚的回报，绝大多数犬类都能学会控制自己的瞬时反应，而且至少可以保持10~20秒之久。许多宠物狗的忍耐时间甚至更长，一只牧羊犬叼着一块鸡肉味狗粮，等待了十几分钟的时间，就是为了换取更大块的食物。

延迟与决策的时机

近年来，关于人类的决策机制问题，科学家已经取得了很大进展。心理学家认为，我们拥有两套思维方式，一是直觉，二是分析，都可能导致严重的认知错误。行为经济学家表示，人们对激励因素所做的反应常常缺乏理性、偏离事实，而且这种结果有时是预料之中的。神经科学家则通过扫描大脑影像，揭示了在受到不同刺激时，大脑的哪些区域会做出反应。

但我们依然感到不解的是：时机与延迟在决策中到底扮演着什么样的角色？为什么我们的反应要么太快，要么太慢，总是无法把握时机？延迟可以使一个明智的决定变成一招臭棋，但也可以让一招臭棋成为一记绝杀。目前关于决策问题的诸多研究能够帮助我们了解什么事情该做，以及该怎样去做，却很少告诉我们行动的时机。在某些时候，我们应该相信自己的直觉，做出迅速的反应；在其他时候，则应该三思而后行，从长计议。

在有关决策机制的研究中，时机与延迟并没有受到特别的关注，但这些概念其实潜藏于幕后，尤其是在关于人性问题的讨论中。许多科学家认为，能够对未来进行思考，是人类拥有的一项卓越能力，正是这种能力将人类与其他动物区分开来。不过，思考未来与预测未来毕竟不是一回事。

我用了超过15年的时间来研习法律和金融。2008年金融危机爆发时，我极力想要弄清：那些大牌银行、监管部门以及相关机构为什么会如此短视，最终

导致了一场经济浩劫？他们的决策为什么漏洞百出，他们对未来的预测为什么错得离谱，从而酿成了巨祸？我同样也想知道：自己身上拖拖拉拉的习惯（我家卧室壁橱仅有的一盏灯已经坏了5年）难道真的是无可救药？

我采访过一百多位来自各行各业的专家，分析过不同领域数以百计的最新研究与实验，其中许多成果尚未公开。我注意到，不同专业类型的决策研究者之间缺乏交流，很多时候他们甚至没有听说过对方。决策问题的研究领域变得四分五裂、枝蔓丛生，某个分支领域的学者对另一个分支的学者常常从无耳闻，即使他们努力解决的是相同的问题。

我花了数年去思考决策与时机的关系，最终得出一个结论：如果要厘清这一问题，不能指望心理学、行为经济学、神经科学，或者法律、金融、历史等某一门单独的学科，而是应该同时探究所有这些领域。我试图像一位称职的律师那样，将这些学科的大量证据进行收集整理，旨在揭示、阐明那些仅从一个角度来看无法发现的问题。

由于现代生活节奏日益加快，大多数人已经习惯于快速反应。我们不会，也无法给自己足够的时间去思索我们所面对的日益复杂的挑战。现代科技将我们紧紧包围，驱赶着我们一路向前。无论是在工作中还是在家里，我们时刻感受到时间的挤压与催促。然而，一个优秀的时间管理者，即使面临燃眉之急，他也会在行动之前尽可能长地做必要的停顿，而有些时间管理者似乎可以放慢时间的脚步。对明智的决策者来说，时间并不是精准刻板的节拍器或者原子钟，它十分灵活，富有弹性。

在快速反应中，才华卓越的杰出人物总是本能地知道该在什么时候稍作停顿，即使只是瞬间的暂停，而这个道理同样适用于更长时间的决策。我们当中的一些人具有出色的才能，他们讲笑话的时候知道在什么地方应该停顿，以便

抖出响亮的包袱；他们在对别人做出评价之前，也知道应该稍安毋躁，多考虑一个小时再说。这种能力一部分源自直觉，一部分源自分析。通过反复摸索或者咨询专家，我们可以学到其中的一些奥妙，另外，也可以通过观察幼儿甚至动物的行为来从中获益。延迟之道既是一种艺术，也是一门科学。

本书将反复讨论两个问题，它们对于决策至关重要，无论是涉及个人生活还是职业生涯。第一，在特定情况下，我们需要多少时间来做出反应或者形成决策？第二，一旦知道了所需的时间，那么在做出决定前的这段时间里，我们应该做些什么？本书首先探讨的是极速状态下的决策问题，其间的反应过程往往只有一瞬。随着全书的展开，再进一步审视那些涉及更长时间的决策问题。

本书将不止一次地告诉我们，在多数情况下，我们需要更长的时间做出决定。等待越久，结果就越好。而一旦明确了所需的决策时间，就应该尽可能地拖到最后一刻再做出决定。如果时间有1个小时，那就等59分钟后再说。如果时间有1年，那就等364天后再说。即使决策的时间只有半秒，也要耐心等待。多等待1毫秒，也许就能改变一切。



在这个忙乱的世界中，你是否想过自己不是太慢，而是太快了？扫码关注“庐客汇”，回复“慢决策”，进行津巴多的时间测试，了解自己“时间观”的得分情况。

01

03

14

02

05

04



13

06

你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“心理、认知与大脑”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

12


11

08

07

09

10



Children
who can
decide to wait do
better.

愿意等待的孩子往往胜人一筹。

WAIT

THE ART
AND SCIENCE
OF
DELAY

目录

前言 / 1

如果有1小时，请等待59分钟

01 大脑的快思考与心脏的慢决策 / 001

婴儿的心率快慢可预测孩子3年后的行为与情绪。那些能够很好调节心跳的孩子、那些能让心跳快起来也能慢下去的孩子，未来会有更健康的心理。决定思考快与慢的，除了大脑还有我们的心率。

第一部分

分秒

间的决策

0 2 0 3 0 4

02 尽量延迟，直到最后一刻 / 021

温网男单冠军康纳斯在面对对手的凶狠发球时，他的接发球秘诀是什么？在最后100毫秒出手前，他会用500毫秒做准备。顶尖高手会花足够的时间确认机会，尽可能地等待。

03 延时最优化与延时最小化的生财之道 / 037

哈里森用最拿手的高频交易拯救了美国著名证券公司 UNX，可是随着交易速度的提升，成本却增加了。到底多快的交易才最赚钱？

04 我们是如何“快”而不“乐”的 / 055

快餐不但能让你吃得更快，还可以让你读得更快、做得更快，但却不会让你过得更快乐。要知道，节约时间、追求速度的同时会伴随着你意想不到的潜在危机。

第二部分

毫

秒

间的决策

0 5 0 6 0 7 0 8 0 9

05 压力，专家瞬间变菜鸟的罪魁祸首 / 073

经验丰富的罗杰斯舰长要在5~10秒之内下达命令是否攻击两架身份不明的飞机。他曾经成功地做出过类似的决策，但这一次，下属们给了不同的建议，而且时间更加紧张。他会再次创造奇迹吗？

06 偏见，决断2秒间的副作用 / 093

只要看到一张脸，人就可以在几秒内被感染无意识的歧视。美国心理学大师戈特曼以在短时间内准确预测夫妻两人未来的离婚率而闻名。他真的只用2秒就能判断吗，还是另有它法？

07 说话，稍作停顿更有说服力 / 115

著名脱口秀节目主持人斯图尔特为了制造效果，居然在节目中停顿20秒才抖出包袱。等待，再等待，直到情绪张力达到颠覆，再说出话语。

08 约会，先吃午餐，再做决定 / 131

与其他相亲网站截然不同，全球相亲网站“相约午餐”坚决不向客户提供对方的照片，同时只给客户约午餐。它的CEO为什么会制定这样的经营策略，客户们会愿意为此买单吗？

09 道歉，真的不是越快越好 / 145

对于绯闻、丑闻，明星、政客是如何道歉的呢？美国著名检察官汤普森为此做了示范，正确的时机可不一定是第一时间。道歉比较像艺术而不是科学，如果你出轨了，什么时候向爱人道歉更可能挽回恋情呢？

第三部分

拖延

培训班

10 11 12 13

10 拖延，没有你想的那么糟 / 163

诺贝尔经济学奖获得者说：我之所以有创新突破，是因为把另一件事搁着，而不是因为赶上了期限。拖延就像吃饭，你有，我有，人人都有。拖延不只有缺点，好处也值得你学习。

11 拖延术，延迟大师们的正确示范 / 189

股神巴菲特、著名对冲基金投资人阿克曼，都是金融界中的拖延高手。影响世界的葛文德医生更是用清单中的“暂停点”，让医院中的死亡人数下降了47%。请像他们一样管理时间，否则时间会像暴君一样掌控你。

12 时间观，事件时间与时钟时间的效率之争 / 213

身为人类的难题在于，要让陈旧的生理构造跟得上科技飞驰的脚步。我们真的可以摆脱时间的束缚吗？答案是肯定的，但你要先了解自己的时间观。

13 慢直觉，历经数十年累积换来最后的高潮 / 227

你手里的便利贴用了50年才从矿业公司的科研小组走到我们的办公桌上。当重大发现发生时，不会像骤亮的灯泡，反而像历经数十年累积后才出现的高潮。

14 等待，等多久才对 / 249

明智的决策离不开思考，而思考需要我们停下脚步，我们可以把苏格拉底的名言反过来说：经过审视的人生才是值得过的人生。

译者后记 / 265



THE ART
AND
SCIENCE OF DELAY

WAIT

大脑的快思考与心脏的慢决策

伊利诺伊大学芝加哥分校的精神病学教授、神经科学家史蒂芬·波吉斯（Stephen Porges）认为，人类的心理发展并不完全取决于大脑，还与身体其他部位的神经息息相关。神经就像双向车道，在大脑与身体其他器官之间来回快速地传递信息。波吉斯的 research 重点是第十对脑神经，也称为迷走神经。它是一组条状纤维，发端于脑干中的延髓部分，并蜿蜒分布于身体的各个重要区域，包括头部、咽喉、肺部、心脏及消化系统。它就像一条微型高速公路，在最重要的生命器官之间穿梭盘旋^①。

20 世纪 60 年代末，波吉斯将这条神经赛道定为博士论文的研究主题，此时正值心理学流派纷呈之时：不少研究者鼓吹精神药物，另一些人埋头研究死亡，波吉斯则加入了心理生理学学会（Society for Psychophysiological Research）。这是一个相对低调的学术团体，由一批具有实践精神的学者组成，他们希望将心理与生理学结合起来进行研究。该组织的成员，包括波吉斯在内，都梦想着能够通过对身体的实时监测来提升我们对人类行为的认知。他们不满于过分依赖主观询问和自我报告的研究现状，对那种让病人每周三次躺在沙发上倾诉童年往事的治疗方式也兴趣寥寥。

^① 第十对脑神经被称为“迷走”（vagal）神经，即拉丁语中“漫步”的意思，因为它分布极为广泛，并与众多器官相连。不过，“漫步”一词具有一定的误导性，虽然迷走神经通过各条路径向全身传递信息，但它并非真的是“漫步”，而是风驰电掣，极其迅速。