

诺贝尔经济学奖得主

丹尼尔·卡尼曼与阿莫斯·特沃斯基

两位天才心理学家如何开创行为经济学，改变人类的思维认知

Michael Lewis



THE UNDOING PROJECT
A Friendship That Changed Our Minds

思维的发现

关于决策与判断的科学

[美] 迈克尔·刘易斯◎著
钟莉婷◎译

中信出版集团

Michael Lewis

思维的发现

关于决策与判断的科学

[美] 迈克尔·刘易斯◎著

钟莉婷◎译

THE UNDOING PROJECT

A Friendship
That Changed Our Minds

图书在版编目 (CIP) 数据

思维的发现：关于决策与判断的科学 / (美) 迈克尔·刘易斯著；钟莉婷译. -- 北京：中信出版社，2018.7

书名原文：The Undoing Project: A Friendship That Changed Our Minds
ISBN 978-7-5086-8926-5

I. ①思… II. ①迈… ②钟… III. ①经济学-通俗读物 IV. ①F0-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 078933 号

The Undoing Project: A Friendship that Changed Our Minds By Michael Lewis
Copyright © 2017 by Michael Lewis
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
Published by arrangement with Writers House, LLC
through Bardon-Chinese Media Agency
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

思维的发现：关于决策与判断的科学

著 者：[美] 迈克尔·刘易斯

译 者：钟莉婷

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：北京画中画印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：12.25 字 数：285 千字

版 次：2018 年 7 月第 1 版

印 次：2018 年 7 月第 1 次印刷

京权图字：01-2018-0165

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-8926-5

定 价：58.00 元

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

献给

达契尔·克特纳

我的丛林引路人

心存怀疑虽是种不愉快的体验，
但至少不像深信不疑那般荒唐。

——伏尔泰

历久弥新的问题： 思维在做什么

2003年，我的《魔球：逆境中的制胜法则》一书（以下简称《魔球》）付梓出版。该书讲述了奥克兰运动家队在评定棒球运动员身价以及制定棒球比赛策略方面做出的一些新的、有益的尝试。这支球队和其他球队不同，他们缺乏雄厚的资金支持，无法聘请高价球员，因此管理层只能另辟蹊径。通过了解棒球比赛的历史数据和最新数据，借助外部人士对这些数据进行的统计分析，管理层获得了一个堪称全新棒球知识的重大发现。自此，他们开始频繁出入其他棒球队的

管理部门。他们发现了那些被弃用或者被忽视的球员身上的价值，这对当时棒球界奉行不悖的用人智慧构成了极大的讽刺。书作面世后，某些棒球界的专家——因循守旧的管理者、球探、记者——似乎对之不屑一顾，然而，大多数读者却与我一样，发现了书中故事的趣味之所在。奥克兰运动家队选择球员的方式让很多人从中领悟到了一条普遍经验：如果一家成立于19世纪60年代的企业中享受高薪且经过层层公开选拔的员工在市场上得不到重用，那还有谁该得到重用？如果棒球运动员的市场如此低效，那还有哪个市场能保持高效？如果一种新的分析方法能使我们重新认识棒球，那人类活动中还有哪个领域是不向我们敞开大门的？

在过去十几年里，奥克兰运动家队的经验已被很多人视为范例。人们开始借助更全面的数据，利用更科学的方法去分析并发现市场的低效。我曾经读过一些文章，内容涉及魔球法则在不同领域的应用，包括如何办教育机构，如何拍电影，如何开展医疗保险，如何打好高尔夫球，如何做好农事耕种，如何运作图书出版业，如何准备总统竞选，如何改善政府管理，以及如何当好银行家，等等。“我们难道要在一夜之间把处于攻势的锋线队员都推向‘魔球’模式吗？”纽约喷气机队的锋线教练曾经在2012年这样表达过不满。喜剧演员约翰·奥利弗还曾“祝贺”北卡罗来纳州的立法委员会“在种族问题上成功地利用了魔球法则”，因为对方极其狡猾地借助基于数据的分析手段，在立法时制定了更加苛刻的法案，限制了非裔美国人的投票权。

尽管如此，人们并不十分热衷于以新派数据分析法取代老派传统经验法。当这种基于数据的方法被应用在高风险的决策制定环节，却并未

在短时间内取得更大的成效时，它会面临来自四面八方的批评，而传统的决策制定方法是不会遭遇这种局面的。2004年，在效仿奥克兰运动家队的做法之后，波士顿红袜队首度赢得了世界棒球职业比赛的胜利，实现了近百年内零的突破。沿用同样的方法，他们又在2007年和2013年摘得桂冠。然而到了2016年，在经历三个战绩不佳的赛季后，他们宣布放弃数据分析法，重新采纳棒球专业人士的判断。（“也许我们过分依赖数据了……”球队负责人约翰·亨利这样说。）

作家奈特·西尔弗利用他从棒球领域学到的数据统计方法，为《纽约时报》撰写文章，预测总统大选的结果，连续几年都取得了令人难以置信的成功。有史以来头一次，一家报纸能够在 대선中如此呼风唤雨。可是后来，西尔弗离开了《纽约时报》，他没能预测到唐纳德·特朗普的胜出，于是他那套能够预测选举结果的数据分析法遭到了质疑，而质疑他的恰恰是《纽约时报》！“政治属于人类生活的基本领域，因而它会超越理性，不可预测。鉴于此，新闻实地报道的价值是无可比拟的。”《纽约时报》的一位专栏作家在2016年春末时曾这样说。（不过，新闻实地报道者也没几个预料到特朗普的蹿红，西尔弗后来也承认，他的预测中掺杂了一些本不该有的主观判断，因为特朗普看起来实在是有些另类。）

那些宣称通过数据去发现问题并且趁机利用行业低效钻空子的人受到了责难，我相信这些责难有一定的道理。但是，无论奥克兰运动家队利用何种人类心理去牟利，这种想要找个万无一失的专家的愿望总是会占据上风，即便是在并无成功把握的情况下。就像电影中一只原本早该被干掉的怪物，不知何故却总能挣扎着活到剧终。

在我的旧作引发的争议中，有一种观点因其生动的阐释和高度的相关性引起了我的注意。这是由两名芝加哥大学的学者所做的评述，其中一位是经济学家理查德·塞勒，另一位是法学教授卡斯·桑斯坦。他们二人合写的文章刊登在2003年8月31日出版的《新共和周刊》上。该文成功地展现了一种褒贬相间、欲扬又抑的写作风格。两位作者都认同，正因为善于利用行业低效，才使得像奥克兰运动家队这样一个不起眼的小球队能战胜实力强大的球队，并且在所有类别的专业运动员市场搅起千层浪，这个现象的确很有意思。但他们紧接着又指出，《魔球》的作者似乎并没有意识到棒球运动员市场上低效现象的深层根源：它们与人类思维的内部运作方式密不可分。几年前，两位以色列心理学家就曾分析过棒球专家是如何对球员做出错误判断的——如何在专家思维方式的影响下做出误判。他们就是丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基。《魔球》一书中的观点并非由我原创，我只是把一些已经流传几十年，却未被人们充分领悟的东西拿出来与大家分享。

还不仅止于此。在那之前，我从未听过卡尼曼或阿莫斯当中任何一个人的大名，尽管其中一位好像还获得了诺贝尔经济学奖^①。对于《魔球》的内容，我当时也并没有过多地从心理学角度去思考。棒球运动员市场低效成疾，为什么？奥克兰球队总部曾将此归因于市场偏见，比如，过分强调奔跑速度，而或多或少低估了击球手走步的能力，因为奔跑易被看见，走步却易被忽略——他们似乎希望击球手什么也别干。身材肥胖或者长相不端正的球员最容易被估低身价，而身材匀称或者相貌

① 丹尼尔·卡尼曼于2002年获得诺贝尔经济学奖。——编者注

俊朗的球员往往能获得更高身价。奥克兰总部总结出的此类偏见在我看来十分有趣，但我并没有深入思考这些偏见来自哪里？人们为何会有此类偏见？我只是着手去讲述一个有关市场运作的故事，特别是有关市场在估量球员身价时所采取的那些或者成功或者失败的做法。但是，这个故事中实则隐含着另一个故事，那是一个我未能深入、未曾讲述的故事，它关乎人的思维在我们形成判断和做出决策时是如何发挥积极作用或者消极作用的。当我们在投资、用人、谋事等问题上举棋不定时，思维是如何引导我们做出最终决断的？思维又是如何进行数据加工的？这些数据要么来自一场棒球赛，一份收入报告，一次选拔赛，要么来自一次体检，或者一次闪电约会。彼时彼刻人的大脑——甚至包括被公认的专家的大脑——在做些什么，以至于让人们做出足以令别人（那些只信数据不信专家的人）从中牟利的错误判断？

两位以色列心理学家又是为何会对此类问题给予如此多的关注，从而让他们也有望在几十年后能写出一本介绍美式棒球的书？是什么让这两位身处中东的科学家坐下来研究思维：在对一个棒球手做出判断时，在决定投资与否，或者在考虑总统候选人时，思维都在做些什么？另外，一个心理学家为何会获得诺贝尔经济学奖？凡此种种，我都将在本书中为大家一一解答。

引 言 历久弥新的问题：思维在做什么

v

在我的作品《魔球》中，身材肥胖或者长相不端正的球员最容易被估低身价，而身材匀称或者相貌俊朗的球员往往能获得更高身价。这些偏见来自哪里？人的思维在我们形成判断和做出决策时是如何发挥积极作用或者消极作用的？

第一章 NBA 的数据模型：达里尔·莫雷

001

“只靠模型，不掺杂任何的人为判断，这会迫使你思考：为什么球探眼中出色的球员在模型统计中得分那么低？为什么球探眼中平庸的球员在统计模型中得分又会那么高？”莫雷说。

第二章 局外人：丹尼尔·卡尼曼

035

从七岁开始，他就被告知不能相信任何人。他能活下来，靠的就是把自己隔绝在人群之外，不让别人看清他的真实面目。他注定会成为世界顶尖的心理学家，成为开拓人类错误行为研究领域令人称奇的权威。

第三章 局内人：阿莫斯·特沃斯基

071

“他走进房间时，看起来并没有什么特殊之处。待到他开口讲话时，他会在瞬间成为焦点，每个人都会抬头看向他，期待倾听他的声音。”你越快发现阿莫斯比你聪明，你就越聪明。

第四章 回到以色列

105

丹尼尔总能在平淡无奇的事情中发现问题，好像他就是为解决问题而生。每一次上课，学生都想知道他又会带来什么难题。后来的某一天，他带来了阿莫斯·特沃斯基。

第五章 碰撞：小白鼠与巨蟒

133

把丹尼尔和阿莫斯放在一起，就像是把小白鼠扔进了巨蟒的地盘。可待到你回头再看时，却发现小白鼠在滔滔不绝，而巨蟒却蜷缩在角落安静地倾听。

第六章 判断的机制

157

并非是人们愚笨，而是因为判断时，人们所奉行的原则（我越容易想起来的事儿，就越容易是真实存在的）往往发挥出了强大的作用。人的判断会被那些容易被记住的事所扭曲。

第七章 预测的机制

189

人们通过编故事来预测。不论是不是心甘情愿，人们总是生活在不确定的状态中。人们相信只要竭尽全力，就能预测未来。人们能够接受任何合乎事实的解释。

第八章 医生的思维偏误

207

对关节痛患者而言，当疼痛加剧时，选择性匹配会导致他们从天气变化中寻求答案，而当疼痛不明显时，他们却极少关注天气。若是在某一天疼痛剧烈，又恰逢天气恶劣，那病人很可能终其一生都认为关节痛与天气有关。

第九章 心理学勇士的诞生

235

战争与政治这两个话题从未远离过阿莫斯和丹尼尔的生活。在赎罪日战争结束后，他们总结道：“当人们没有采取原本可以避免灾难的行动时，他们并不会认为自己灾难的发生负有责任。”

第十章 孤立效应：风险决策

267

通过改变对事实的描述方式，使收益看起来像损失，你就能轻而易举地扭转人们对待风险的态度，将他们从风险规避者变成风险追逐者。

第十一章 反事实思维的谜团

293

在生活中，人们经常会在四维空间里模拟未来。如果我对他的建议说了“不”字，结果会怎样？然而，有些场景是被阻隔在思维之外的，就像人们在面对悲剧时产生的惋惜之情一样，受到一定规则的限制。

第十二章 可能性之疑云

317

阿莫斯写道：“有些事在我看来纯属朋友间的知无不言，可在丹尼尔那里就变成了伤害。他视为正确的交流之道，在我看来却不够亲切。此外，他很难接受外界对我们二人的不同态度。”

终 篇 葬礼与诺奖

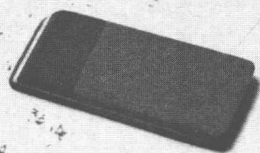
345

一屋子人都穿着黑西装，丹尼尔却穿着衬衫——按照以色列葬礼的风俗。这让所有人感到意外：丹尼尔好像忘记了身处何地。但毫无争议的是，所有人都认为该由他来致悼词。

注 释 361

致 谢 373

THE UNDOING PROJECT



第一章

NBA 的数据模型：
达里尔·莫雷

你 永远也想象不到一个来面试的男孩会说出什么话，才能让你在一个激烈之后回过神来再次认真地面对他。一旦你开始认真面对，你就会不自觉地放大他说过的每一句话。在美国男子职业篮球联赛（NBA）选秀中最值得铭记的那些时刻里，很难说是你大脑中的哪个区域在发挥作用。有时候，那些球员好像是专程为毁掉你的判断力而来的。比如，当休斯敦火箭队的面试官问一位球员是否通过了药检时，那家伙瞪圆了眼睛，一把抓住桌子问道：“你是指今天!!!???” 还有一个大学校队的球员，曾经因为家暴指控而被捕（后来指控被撤回），他的经纪人声称一切只是场误会。当面试官问及此事时，他麻木不仁地说他受够了女友的“啰里啰唆，所以才用双手