

思维的发现：关于决策与判断的科学

作者：迈克尔·刘易斯

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信号。

□

微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

备用微信公众号：一种思路

□

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信号。

□

微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

备用微信公众号：一种思路

□

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

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：
2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方
便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网
址：www.ireadweek.com

目录

[献给](#)

[引言 历久弥新的问题：思维在做什么](#)

[第一章 NBA的数据模型：达里尔·莫雷](#)

[第二章 局外人：丹尼尔·卡尼曼](#)

[第三章 局内人：阿莫斯·特沃斯基](#)

[第四章 回到以色列](#)

[第五章 碰撞：小白鼠与巨蟒](#)

[第六章 判断的机制](#)

[第七章 预测的机制](#)

[第八章 医生的思维偏误](#)

[第九章 心理学勇士的诞生](#)

[第十章 孤立效应：风险决策](#)

[第十一章 反事实思维的谜团](#)

[第十二章 可能性之疑云](#)

[终篇 葬礼与诺奖](#)

[注释](#)

[致谢](#)

[版权页](#)

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

引言 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“恭贺”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。

[1] 丹尼尔·卡尼曼于2002年获得诺贝尔经济学奖。——编者注

第一章 NBA的数据模型：达里尔·莫雷

永远也想象不到一个来面试的男孩会说出什么话，才能让你在一个激灵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，所以才用双手掐住了她的脖子，因为我想让她闭嘴”。肯尼思·法里埃德是来自摩尔海德州队的前锋球员，他参加面试时面试官问他：“你喜欢别人叫你什么，肯尼思还是肯尼？”他说：“叫我千面飞龙。”如果是你，这时该如何是好？来参加NBA面试——或者至少是来参加休斯敦火箭队的面试——的美国黑人球员中，有近四分之三的人不清楚自己的父亲是何方神圣。“这种情况并不罕见。你若问哪个男性对他们影响最大，他们会回答‘是我妈’。”火箭队的球员主管吉米·鲍里斯这样说，“还有一个人的回答是‘奥巴马’。”

还有希恩·威廉姆斯。早在2007年，身高约2.08米的希恩·威廉姆斯就已经是一名技术相当过硬的球员。由于私藏大麻被捕（该项指控之后被撤诉），他在波士顿大学队三个赛季的头两季中被停赛。大学二年级时，他只打了15场比赛，但盖帽数却达到75次。球迷们把他在大学的比赛称作“希恩·威廉姆斯的防守盛宴”。他看起来很像一个一流的NBA球员，有望进入首轮顺位，这多少是因为大家都认为他未被停赛顺利度过了大学的第三年，意味着他已经摆脱了对大麻的依赖。2007年，在NBA初选前夕，他应自己经纪人的要求飞往休斯敦，演练面试技巧。经纪人和火箭队达成了协议：希恩·威廉姆斯只参加火箭队的面试，作为交换条件，火箭队给经纪人支了些着，好让希恩·威廉姆斯在面试中顺利过关。在话题还没涉及大麻之前，一切都进展得相当顺利。“你在大学头两年中因为吸食大麻被抓过，”火箭队的面试官问，“那么第三年究竟发生了什么？”威廉姆斯摇摇头说：“他们没再让我做药检。要是你们现在不测，我就先抽一口。”

自此之后，威廉姆斯的经纪人决定还是让他远离面试。他仍然是新泽西队的首轮新秀，而且在离开美国去土耳其打球之前，他还在137场NBA比赛中有过短暂的亮相。

数百万美元的年薪很难轻松到手，不过NBA球员总体来说是体坛收入最高的一个群体。休斯敦火箭队的辉煌前景也很难轻松到手。那些年轻球员把自己的个人信息猛力投掷到你面前，希望你能据此对他们做出评判。但是很多时候，你不知该如何抉择。

火箭队面试官：关于休斯敦火箭队的情况，你知道多少？

球员：我知道你是火箭队的人。

火箭队面试官：你哪只脚受过伤？

球员：我一直告诉人们是右脚。

球员：教练和我意见不统一。

火箭队面试官：在什么事情上？

球员：打球的事儿上。

火箭队面试官：还有呢？

球员：他个头比我矮。

与那些巨人在面试中打交道10年之后，休斯敦火箭队总经理达里尔·莫雷产生了这样一种强烈的感觉，那就是他不能让面对面的交流影响自己的判断。求职面试是一个神奇的秀场，他必须和自己在在此期间产生的各种感觉做斗争，尤其是当他和在场的所有人都被某个球员的魅力所征服时。巨人们往往有着不可思议的吸引力。“很多大块头都很有魅力，”莫雷说，“我不清楚他们是否就像是出现在操场上或者别的什么地方那个胖小子。”问题不在于他们身上的魅力，而在于这些魅力有可能掩盖住的东西：毒瘾、人格缺陷、不法行为或者对高强度训练的强烈排斥。这些大块头会向你倾诉他们如何热爱这项运动，如何克服了种种艰辛来从事这项运动，直说得你潸然泪下。“他们每个人都是有故事的人，”莫雷说，“每个人都有过相同的经历。”一般来说，当故事情节发展至高潮时，主人公会在常人难以想象的逆境中咬牙坚持下来，你很难不为之动容。同时，你也很难不因此在心中把此人看作是未来的NBA之星。

然而，达里尔·莫雷不一样，他在做决策时，信奉的是基于统计数据的分析法——如果说他真的信奉过什么的话。他做过的最重大的决定，就是关于该招什么样的人进他的球队。“你的大脑必须时刻保持警惕，以防那些东拉西扯的话误导你的判断。”他说，“我们总是在甄别哪些人在演戏，哪些人在讲真话。我们是不是看到了事实的全部？这究竟是不是幻觉？”此类面试中对方的废话足以干扰你的判断。莫雷说：“每次面试我都会亲自到场的主要原因是，假如我们挑中了他，而他又有些不可告人的秘密，如果老板问我，‘面试时你问他这个问题时他怎么说的？’我要是回答‘我没和他说过一句话就决定用150万美元的年薪雇用他’，那我肯定得滚蛋。”

所以，在2015年的冬天，莫雷和公司另5位成员一起坐在了得克萨斯州休斯敦的一间会议室里，等待又一个巨人的到来。进行面试的房间没有丝毫特殊之处，一张会议桌，几把椅子，窗帘长长地垂下。桌上孤零零地摆着一只咖啡杯，可能是谁不小心落下的，上面印着“全国讽刺协会：我们需要你的支持”。那个巨人，好吧，没人对他有更深入的了解，只知道他才19岁，但即便是参照NBA球员的标准，他的身高优势也相当明显。他是在5年前于印度西北部旁遮普省的一个村子里被球探发现的。当时他只有14岁，据说身高约2.13米，脚上没穿鞋——也可以说穿了鞋，只不过碎布条拼成的鞋子完全遮不住他的脚。

这一点让莫雷他们很好奇。他们判断，一定是男孩的家太穷了，买不起鞋子；也可能是家里人觉得他的脚长得太快，没必要买鞋子。或者，整件事都是经纪人的杜撰。不管是哪种情况，他们脑海中总是浮现着这样一个形象：一个身高2.13米的14岁男孩赤脚走在印度的街巷中。他们不知道这个男孩是以何种方式离开的印度乡村。可能是某个经纪人为他安排好一切，让他远涉重洋来到美国，学着说英语，学着打篮球。

对NBA而言，他完全是个无名小卒。人们找不到任何一段这家伙打比赛的视频，就火箭队目前掌握的情况来看，他没参加过比赛，也没参加过选秀。直到那天早上，火箭队才获准为他量身。他的脚长约56厘米；手长，从指尖到腕部，约29厘米，这是球队有史以来见过的最大的手。他的净身高约2.18米，体重约136公斤，经纪人说他还在继续长。过去5年中他一直在佛罗里达州西南部学打篮球，最近去了IMG体校，那是一个专门将业余选手培养成职业球员的地方。尽管周围人从没见过他打球，但有幸目睹过的少数几人对其赞不绝口。比如罗伯特·厄普肖。厄普肖是个2.13米的壮汉，打中锋，之前被华盛顿大学队开除，目前正在准备NBA各球队的面试。几天前，他在达拉斯小牛队（现达拉斯独行侠队）的赛场上和那位印度巨人有过交手。当厄普肖从火箭队球探那儿得知还有一次与巨人合作的机会时，他睁圆了眼睛喜不自禁地说：“那是我见过的块头最大的家伙，他还能投三分球，太不可思议了！”

早在2006年，当达里尔·莫雷受聘接过火箭队的帅印时，他就已经是同道中著名的狂热型篮球迷。他的职责就是鉴别哪些人适合做职业篮球运动员，哪些人不适合。工作中，他主要依赖的是基于数据的统计分析，而非篮球专家的直觉。他没有正儿八经地打过球，对于冒充篮球高手和内行这样的事儿也不感兴趣。他就是他，比起小心翼翼地摸索前行，他更愿意用数字计算填满自己的人生。孩童时期，他就已经对利用数据进行预测产生了浓厚的兴趣，直至后来他完全沉迷其中。“我一直觉得那是天底下最酷的事。”他说，“如何做到用数字去预测？将数字玩于股掌之上，这是一种能让你鹤立鸡群的很不错的途径，而且我也的确想比别人高出一筹。”别的孩子做飞机模型，而他做的是预测模型。“我一直都是用它

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《思维的发现：关于决策与判断的科学》迈克尔·刘易斯 著. epub

请登录 <https://shgis.cn/post/979.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

