

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(Frank Partnoy)

版权信息

本书纸版由中国人民大学出版 于2016年11月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：慢决策：如何在极速时代掌握慢思考的力量

著者：（美）艾哈迈德

译者：欧阳明亮

字数：238000

电子书定价：35.99美元

Wait: The Art and Science of Delay by Frank Partnoy.

Copyright © 2012 by Frank Partnoy.

目录

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[版权信息](#)

[前言](#)

[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](#)

[第一部分 分秒间的决策](#)

[02 尽量延迟，直到最后一刻](#)

[03 延时最优化与延时最小化的生财之道](#)

[04 我们是如何“快”而不“乐”的](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[第二部分 毫秒间的决策](#)

[05 压力，专家瞬间变菜鸟的罪魁祸首](#)

[06 偏见，决断2秒间的副作用](#)

[07 说话，稍作停顿更有说服力](#)

[08 约会，先吃午餐，再做决定](#)

[09 道歉，真的不是越快越好](#)

[第三部分 拖延培训班](#)

[10 拖延，没有你想的那么糟](#)

[11 拖延术，延迟大师们的正确示范](#)

[12 时间观，事件时间与时钟时间的效率之争](#)

[13 慢直觉，历经数十年累积换来最后的高潮](#)

[14 等待，等多久才对](#)

[译者后记](#)

□

前言

如果有1小时，请等待59分钟

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。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

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。

Children

who can

decide to wait do

better.

愿意等待的孩子往往胜人一筹。

01WAIT

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。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

这些学者并不相信病人的口头叙述，而是希望检测病人身体的内部变化。正如波吉斯告诉我的：“我们的目标是无须与病人交谈就可以了解其心理状态。”因此波吉斯决定研究心脏。他认为，大脑与心脏之间的高速神经连接是破解人类情绪的关键。波吉斯试图证明，通过简单测量毫秒之间的心率变化，就能够对一个人的心理健康状态做出判断。他设想未来的心理学家可以依靠检测心率来轻而易举地诊断，甚至预测病人的精神障碍。

婴儿的心率可预测未来的行为

波吉斯的观点如同许多天才的洞见一样，乍听之下似乎不可理喻。心率的微小变化对心理健康为何如此重要？的确，在感到焦虑时我们的心跳会加速，平静时心跳则会放缓，但几乎难以察觉，因为变化只是在转瞬之间。而且，虽然心率总是随着吸气、呼气而上下变化，但这个有趣的现象并不会影响我们的心智健康或者情绪健康。心率虽然起伏不定，但这种变化不足以让我们突然丧失理智。不妨试着呼气、吸气，呼气、吸气，再呼气、吸气。显然，你感觉不到心跳在吸气时加速，在呼气时放缓，尽管它确实如此。你也不会因此而觉得狂躁或沮丧，因为一切正常。那么，波吉斯到底是怎么想的呢？

在波吉斯撰写关于心率变异性（heart rate variability）与反应时间的博士论文之前，有关此课题的研究还一直停留在达尔文的时代。一百多年前，达尔文根据法国生理学家克劳德·伯纳德（Claude Bernard）的早期著作，推断人类的情绪状态可能是由一个急速的心脑反馈回路所掌控。达尔文在诸多学科领域都具有超前性的预见，这一次也不例外。他在1872年的一篇文章中指出，迷走神经（当时被称为“气胃神经”^[2]），是一条在大脑与心脏之间来回传递信息的通道：

可以预料，当精神受到强烈刺激时，它将立刻对心脏产生直接的影响。众所周知，当心脏受到影响后，它也会对大脑产生影响，随后大脑的状态会再次通过气胃神经影响心脏。因此在任何一种兴奋情绪下，人体中这两个最为重要的器官之间会产生频繁的互动。

在此后的一个世纪，科学家仍无法证实或者否定达尔文的理论。当1969年波吉斯第一次参加心理生理学学会组织的会议时，所谓心脑反馈回路的精确运作机制仍属于理论上的假设。这个领域是时候少一点理论，多一点实践了。

波吉斯为此设计了全新的心率测试方法。他记录下被试在专注某项工作时的心率变化。他还招募了一批学生，让他们连上贝克曼心率计，由此研究出了测量心率变异性的可靠方法。他以一系列心理因素为背景进行了测试，尤其是针对婴幼儿的实验。他还研究了从老鼠到婴儿等各种生物的心率模式。这种心率变异性的量化方法已经被世界各地100多所实验室采用。

延迟视窗

心率变异性预示着婴儿心理发展更健康

在一次研究中，波吉斯和他的同事对一组儿童进行了测试。第一次测试是在婴儿阶段（9个月），第二次则是在幼儿期（3岁）。在第一次测试中，研究人员让婴儿们在母亲怀中安坐三分钟。然后分别向他们展示玩具、积木和模型，作为贝利婴幼儿发展量表（简称BSID）的评估标准。与此同时，波吉斯对他们心脏的反应能力进行测量，心搏计时单位精确到毫秒。然后再由母亲填写几份有关孩子行为表现的问卷。两年之后，当这些孩子已经可以蹒跚而行时，波吉斯再次对他们进行了测试。研究小组再次收集了与孩子行为有关的心率数据，并对两次结果进行了比对。

他们发现，母亲在婴儿9个月大时填写的问卷结果，与这些孩子后来的行为表现之间毫无联系。即使一对父母说自己的孩子在9个月大时表现出某些行为问题，也不能以此推断这个孩子在3岁之后会出现精神抑郁，或者具有攻击性与破坏性。那些在实验中拒绝配合的婴儿后来表现不错，而在9个月大时乖巧无比的婴儿却在3岁时变成了小魔王。然而，婴儿的心率模式所反映的情况应引起我们的注意。根据此项研究，“能够对孩子3岁时的行为问题做出最佳预测的，是婴儿在接受贝利婴幼儿发展量表测试时所表现出的，降低心迷走紧张性的能力”。换句话说，心率变化更为灵活的婴儿较少出现行为问题，也就是那些在新的玩具、积木和模型面前可以迅速提升或降低心跳反应的婴儿。能够瞬间调节心率的婴儿将来较少受到社交退缩症、抑郁症和攻击性行为等问题的困扰。这种在9个月大时便可以在几百毫秒之内调控心率的能力，使得这些孩子在3岁时有从容不迫的表现。

这个实验体现了波吉斯的实验宗旨，即不依靠病人自身的想法来了解他们的心理状态。当然，9个月大的婴儿才开始牙牙学语，所以根本无法倾听他们的想法。但波吉斯发现，即便是来自婴儿母亲的意见也没有帮助，而花上几秒钟或几分钟对婴儿的行为进行观察同样毫无裨益。其实，真正重要的事情发生在婴儿身体的内部，他们幼小的心脏进行着毫秒之间的换挡变速。

令许多心理学家感到惊讶的是，20多年间，波吉斯通过实验多次证明了心率变异性，即心率的大幅度提升与下降，是心理健康的标志。这就像低胆固醇是身体健康的标志一样。对婴幼儿来说尤其如此。婴幼儿的心率变化范围越大，那么他关注新的视觉刺激物的时间就越长，注意力也更容易分散。

以静态心率为每分钟100次的幼儿为例，如果他受惊或恐惧时的心率能够在90~110这个较宽范围内上下变动，那么比起那些心率变化范围在95~105之间的儿童，他在以后的人生中将较少出现情绪困扰问题。静态心率其实无关紧要，重要的是应激反应时心率的变化幅度。心脏瞬间反应幅度较大的儿童有着更为有效的心脑反馈系统。这种较高的效率能帮助他们调节情绪：当他们激动不已时，心率会得到更高的提升；当他们平静下来后，心跳则更为缓慢。

试着把心脏想象成一辆汽车的发动与制动系统。如果你正在一条蜿蜒崎岖的双向车道道路上行驶，驾驶的汽车又存在加速无力或刹车不灵的问题，那么这段旅程肯定会令你提心吊胆。如果是在夜晚或者碰上恶劣的气候，你很可能会惊慌失措，反应过度。但如果你确信自己可以轻松地加速行驶，遇到危险的弯道又可以轻而易举地减速慢行，那么在驾驶中你会感到更加安全。你不必一直加大油门或猛踩刹车，而是在一个较大的范围内进行变速，例如在几分钟平稳行驶之后的突然加速。在驾驶过程中，汽车的卓越表现会让你充满舒适感。

心脏反应与大脑思考

心脏在毫秒之间的反应会影响大脑的长期反应，当我第一次听到这个观点时，仍存有疑虑，因为这相当于解释了我们到底是如何应对外部环境并进行决策的。波吉斯的实验并没有被研究决策问题的主要著作提及，我采访过的顶尖决策研究者甚至都没有听过这个名字。然而，波吉斯以及其他人所做的大量研究，证实了较高的心率变异性会带来益处，尤其是对儿童而言。较低的心率变异性存在缺陷，因为它往往与强烈的愤怒、敌意、压力和焦虑联系在一起。虽然这个结论听起来有悖于直觉，但一颗反应迅速的心脏的确可以帮助我们延迟满足、保持冷静，即使是面对巨大的诱惑或恐惧。总之，心脏的快速反应有助于大脑随后的冷静思考。

被誉为“婚姻教皇”的婚姻关系研究专家约翰·戈特曼（John Gottman）在他的著作《幸福的婚姻》中提到^[3]，他只需通过几分钟的观察就能准确评估一对夫妻的婚姻状况，这使他在一时之间声名鹊起。戈特

曼也研习过波吉斯的理论，他希望了解在面对父母的反对时，孩子的心脏会做出怎样的反应。不出所料，他和他的同事林恩·卡茨（Lynn Katz）发现，一个四五岁大的孩子在与父母发生摩擦时，如果能够下意识地迅速有效调节自己的心率，那么8岁之后的他就可以更好地控制自己的情绪。戈特曼和卡茨并没有观察这些儿童的有意识的反应或行为，而是着眼于孩子身体内部所发生的变化。



面对父母的批评时，如果孩子能够调整自己的心率，那么他的情绪就更加健康^[4]。

另一组研究人员让68对同居的异性恋伴侣坐在沙发上畅谈彼此之间的关系，这有点像电影《当哈利遇到莎莉》（When Harry Met Sally）中的场景，只不过他们的身上连有电极，电极被接入一个四通道的生物信号放大器，以便持续监测他们的心率反应。当他们论及伴侣的性情举止，以及如果离开对方后自己将如何是好时，计算机记录下他们每一毫秒的心率变化。在随后的三个星期里，他们留下了关于互动沟通和对彼此感觉的详细记录。

虽然实验的结果比较复杂，而且存在性别差异，但总体情况是：无论是男性还是女性，当伴侣的心脏反应更为强烈时，他们都会做出积极的回应，从而表现出良性互动。不知何故，人们能够感觉到发生在伴侣身体内部的变化。结果表明，心率变异性不仅会对自身的情绪反应产生影响，同时也影响着伴侣的回应方式。当坠入爱河时，我们的心脏真的会在那一刻停止跳动。

迷走神经的“龟兔赛跑”

史蒂芬·波吉斯的实验开启了一个将心率变异性运用于情绪健康研究的新时代。但在1992年9月，波吉斯收到了一封来自新生儿学专家的信件，迫使他重新思考自己的观点。专家写信的起因是波吉斯发表的一篇文章，波吉斯认为健康、足月的婴儿的心率更加多变，而早产儿的心率的变化则相对较少。专家在信中指出，虽然波吉斯的文章值得一读，但其中的结论似乎有悖于他的临床经验，因为中枢神经系统“快车道”的急速反应有可能非常危险。过于强烈的心率反应对婴儿的健康不利，甚至足以致命。

这位专家提到心动过缓症，这是一种心率大幅度骤然下降的病症，足以导致婴儿大脑缺氧。他将这种下降归咎于迷走神经。也就是说，波吉斯所研究的这条神经高速公路向婴儿的心脏传递了两种截然相反的信号，两者产生的影响完全相反。这些信号有时对婴儿的健康有益，因为它们能促使心脏加速跳动并使其富有弹性；有时却会大幅降低婴儿的心率，使他们面临突然夭折的危险。

波吉斯言道：“由于我的诸多发现，我经历了一个学术上的开拓期，而且我认为自己已经得出了结论，破解了一个重大问题。研究数据告诉我，心率变异性有百利而无一害。但这封信半路杀出，让我面对严峻的挑战，不得不开始重新思考所有的问题。”

信在波吉斯的公文包里整整放了两年。

1994年，波吉斯作为主席代表受邀前往心理生理学学会发表演讲。在过去的25年里，学会与波吉斯共同成长，如今它将这份殊荣留给了波吉斯。在这一年的10月8日，他弄清楚了该如何回应那位专家所提出的挑战，并准备提出另一个全新的重要理论。这个新理论既涵盖了心率的强烈反应所带来的积极效果，也包括了它可能导致的负面影响。

波吉斯在演讲中指出，发端于脑干并贯穿于全身的迷走神经实际上是由两束纤维缠绕在一起所构成的：一束是原始纤维，它遗传自我们与爬行动物的共同祖先；另一束则更为精密，它是随着哺乳动物的出现才发展起来的。两束纤维都在毫秒之间高速运转，但两者的功能截然不同。发源于爬行动物的纤维控制消化与生殖系统，而来自哺乳动物的纤维则控制头部与面部的肌肉，以及心血管系统。基本上可以这样说，原始纤维掌控着我们的肠道，而肠道以上的部位则由后来出现的纤维所掌控。这两个系统都与心脏相连。

迷走神经的“爬行”部分有着更长的进化历史，可以想象一下神经信号像无数只乌龟在这条纤维上来回穿行的样子；而“哺乳”部分的进化历史则相对更短，你同样可以想象信号像无数只兔子沿着这条纤维上下

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

文档名称：《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 Par

请登录 <https://shgis.cn/post/984.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

