

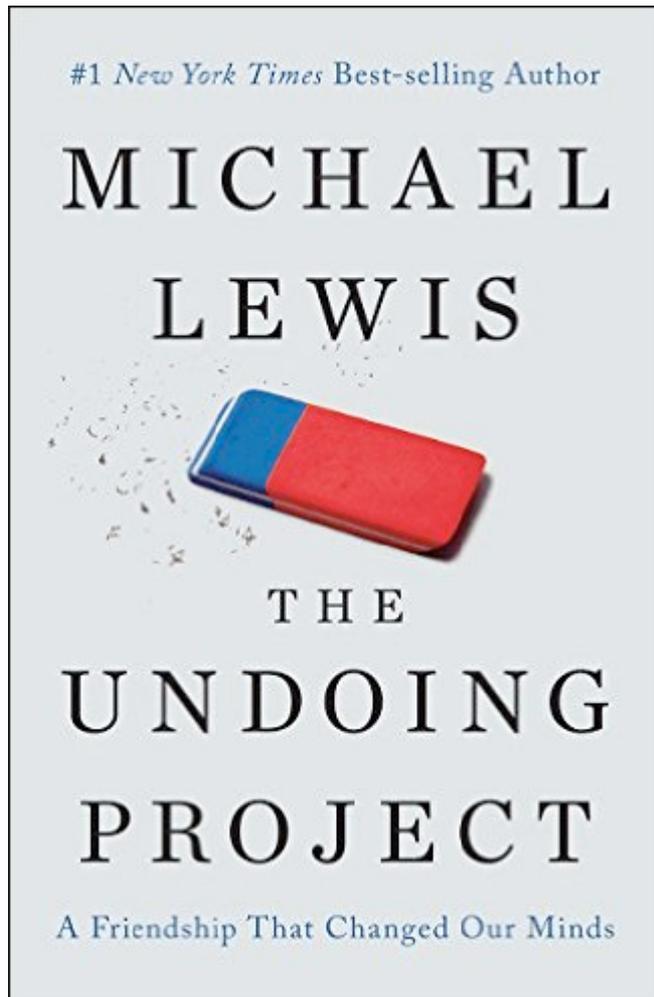
两位心理学家如何重塑我们对思维的看法

2016年12月29日



《赫芬顿邮报》称迈克尔·刘易斯(Michael Lewis)是“当代卓越的报告文学作家之一”，这一点毋庸置疑。他的畅销书《魔球》(Moneyball)、《攻其不备》(The Blind Side)和《大空头》(The Big Short)都已经被拍成热卖电影。在最近的一本书中，刘易斯讲述了两位认知心理学家故事，半个世纪以前他们对偏见和批判性思维的研究在许多学科领域都留下了不可磨灭的印记。《抽丝剥茧：改变我们思维的那段友情》(The Undoing Project: The Friendship That Changed Our Minds)一书探索了著名认知心理学家阿摩司·特沃斯基(Amos Tversky)和丹尼尔·卡尼曼(Daniel Kahneman)之间非凡的友谊，以及由此产生的关于思维工作原理的重要理论和这一理论如何帮助我们得出更加准确的分析。最近，刘易斯也来到了天狼星卫星广播公司111频道沃顿商业电台“沃顿知识在线”节目

(<https://businessradio.wharton.upenn.edu/>)讨论他的新书，并解释为什么他的最新项目可以被看作《魔球》中发现的数据分析战略的前篇。



沃顿知识在线：这本书可以追溯到《魔球》，为什么会这样呢？

迈克尔·刘易斯：《魔球》跟这本书联系在一起挺偶然的。在我看来，《魔球》主要讲的是市场是如何误估人的。对象刚好是棒球运动员，它讲的是奥克兰运动家队(Oakland A's)的故事。他们的资源比竞争对手少，所以必须通过不同而且更好的方法来发掘棒球运动员。在这个过程中，他们发现棒球运动员市场没有效率。有些优秀球员不被赏识，有些能力平平的球员却被高估。

当他们在奥克兰打理业务的时候，他们意识到棒球球探犯了系统性的错误，他们决定探索和利用这些错误。《魔球》出版后，有一位经济学家理查德·塞勒(Richard Thaler)和一位律师凯斯·桑斯坦(Cass Sunstein)发表了评论。他们说，“迈克尔故事讲得不错，但他似乎并不了解自己的书。”他们说球探思维中存在的偏见是认知偏见，以色列心理学家阿摩司·特沃斯基和丹尼尔·卡尼曼已经发现和讨论过了。我从来没有听过这两人的名字，我在想，“天哪，我怎么会错过这个？”但是我从来没有问过自己，为什么？思维是怎样进行的？我甚至根本没有想到有人已经研究过了。

我用了八年时间才完成这本书。在那篇书评之后，我花了好几年时间才终于想到给丹尼尔·卡尼曼打电话，我说“我想跟你谈谈这个问题。”当时他就住在伯克利离我不远的山上消夏。所以我就上山去了，我们喝了咖啡。

不知怎得，我们就在山间走起了长长的路，就在那时候我听到了他和特沃斯基之间的友情故事，然后我意识到《魔球》以及整个这种现象都只是他们研究上的一个分枝，但是这一分枝却延伸到了行为经济学领域。它创造了行为经济学。你发现它对医药和法律等等其他领域也有影响。我觉得他们的这段关系，他们两个人太不可思议了，这段关系就像一场无性的激情热恋，他们为彼此而欣喜若狂。在这段关系中也有许多波澜。这也是一场非常重要的科学合作。最后，我终于意识到了这本书应该自成一体。就像《魔球》的前传那样。

沃顿知识在线：他们的研究和理论发生在50年前，是吗？

刘易斯：差不多。1969年他们在耶路撒冷希伯来大学相遇，直到1979，1980和1981年间他们的关系开始破裂。1981年到1982年，那时候他们分别在斯坦福大学和普林斯顿大学任教。阿摩司·特沃斯基最后去了斯坦福大学，丹尼尔·卡尼曼去了普林斯顿大学。

所以他们的研究的确是很长时间以前做的，都登在晦涩难懂又无趣的心理学期刊上。这项研究本身并不枯燥，但是文章却冗长乏味，那些文章并不是给心理学领域以外的人看的，除了1974年他们在《科学》杂志上发表的一篇写给大众读者的文章。那篇文章触及了所有学科领域里的读者，文章里的内容影响了人们的看法，虽然也用了一段时间。有时候有些观点的确需要一段时间才能生根。

他们向很多人解释了为什么专家的判断也会出错，为什么你在判断的时候必须非常小心。专家的直觉判断本身就存在易谬性。接着信息革命出现了，然后是计算机革命，数据和算法生成的成本越来越低，它们可以用于分析和决策，而这些工作以前是由人完成的。那么奥克兰运动家队也会这样做，对吧？他们尝试发掘更新更好的方法来收集和分析棒球球员的表现数据。这些运算最后成了他们投资决策的基础，而不是去问球探，“那个球员怎么样？”

沃顿知识在线：但这也是因为奥克兰运动家队并没有那么多钱去投资。他们必须把每一分钱都用在刀刃上。现在这一理念已经被许多棒球队广泛采用，甚至是那些坐拥数百万美元的球队。

刘易斯：你再怎么有钱，也没理由去做愚蠢的投资。最后纽约洋基队(Yankees)、波士顿红袜队(Red Sox)和芝加哥小熊队(Chicago Cubs)也想明白了，他们雇了比利·比恩(Billy Beane)的“弟子”，还有那些认可奥克兰运动家队管理方法的人。结果，奥克兰运动家队又陷入了困境，因为那些有钱的球队现在有的不仅仅是钱，还有相同的智力资产。

沃顿知识在线：你说丹尼尔·卡尼曼和阿摩司·特沃斯基是你曾经接触过的两个最神奇的人，为什么这样说呢？

刘易斯：从他们嘴里说出来的每一句话，他们头脑里思考的每一件事都非常有趣。我知道只要我把他们说的话和他们的行为写出来，他们身上的特征就会影响人们的思维。人们就会开始思考，阿摩司·特沃斯基会说什么，或者丹尼尔·卡尼曼会说什么？

人们说起他俩总是赞不绝口。密歇根大学有一位心理学家叫理查德·尼斯贝特(Dick Nisbett)，他与阿摩司在一起呆了很长时间后设计出了一个单行智力测试。这个测试是：在你见到阿摩司后，你用多长时间才能意识到阿摩司比你聪明，你用的时间越长，说明你越

笨。每个认识阿摩司的人都说，“是的，确实是这样。”他对此并不反感。只是有时候他有些令人气恼。事实上，他是以色列军队中的一名斯巴达武士。他也是一位功勋卓著的战争英雄。他有趣，幽默，样样都好，他能把你说的话变成他的，而且说得比你有趣多了。

这样的趣闻轶事太多了。有一次他参加一个聚会，与会的都是一些世界上最伟大的物理学家，他们并不知道他是谁。他在那里出现好像是偶然的。聚会过后，一位刚刚获得著名物理奖的年轻物理学家给聚会的女主人打电话，问“跟我讲话的那个物理家是谁？”他说的是阿摩司。女主人说他不是物理家，“他是一个心理学家。”那个人接着说，“不可能啊，他是我见过最聪明的物理学家。”这种事情经常发生。他有着逻辑学家那样像钻石切割刀一样的思维。他就是能够看到别人都看不到的事情。

而丹尼尔就像创意的源泉。他是诗人/小说家一类的人，虽然他坚称自己是个科学家，但他总是有着最让人眼前一亮的原创洞见和观点。对他来说，想象力甚至有可能遵循着某种规则，而不是自由流动的事物，你可以研究想象力，把人类的想象力按规则进行分类？然后设计测试来完成分类？这就是他一个下午所做的事情。

我再举个例子。这绝对是真的，而且非常深刻。他们两人都跟现实世界联系非常紧密，他们可不只是坐在教室里的人。因为他们是以色列人，每六年他们都要出发作战或被人当成靶子。他们也训练空军飞行员和坦克指挥官等。

有一天丹尼尔在训练空军指导员，他注意到他们一直在说，“当你在教一个飞行员的时候，表扬没用，只要批评。”他问“为什么？”他们说，“当飞行员做的不错，我们表扬了他们后，下一次他们总是要差一点。而当他们表现得不好，被我们狠狠训斥后，他们就会做得更好。”丹尼尔说，“这叫做均值回归。你们所看到的只是假象。他们表现出色的时候，也只是比通常情况下好一点儿，但是他们的表现有一个中值，下一次他们很可能会向表现中值回归。”

他不仅看到了这一点，而且他还意识到作为老师，我们可能注定一辈子都会觉得批评比表扬更管用，而且这种感觉会越来越强烈，就因为我们看到了人们通常这次表现不好，下次就会好，这次表现好，下次就会不好。

这些话是四五年前我跟他交谈的时候他说的。我当时在给我孩子们的团队做培训，现在还在做。丹尼尔的话改变了我的培训方式。以前我一直注意到，当你批评他们的时候的确有用。如果他们表现不好，你批评他们的话，他们的确会做得更好。如果他们表现好，你表扬他们的话，似乎没什么作用。但事实上，这都是谬论，这只是一种假象。所以我在培训的时候做了一个巨大的改变，把表扬和批评的比例变成3:1，从而抵消这种趋势。

丹尼尔·卡尼曼分不清篮球和足球，他对运动根本没有兴趣。他觉得《魔球》能以这种有趣的方式从他的研究中抽离出来挺奇特的。他说的话有时候真的会改变你对做某些事情的看法，而他根本不知道这些事情有人在做。

沃顿知识在线：阿摩司·特沃斯几年前去世了。从丹尼尔或者其他人那里，你得到了多少关于他的信息？

刘易斯：阿摩司死于1996年。在我开始写这本书之前，我觉得要想让阿摩司在这本书中起死回生是一个巨大的挑战。写本书还有很多大挑战，但它们都不算什么。阿摩司是那样生动的一个人，他的个性非常鲜明。对那些给已经逝世的人写传记的作家来说，他有一个特征非常有用，那就是他从来没有做过他不想做的事情，甚至是最极端的方式。

如果他和他的妻子去看电影，他会在五分钟内做出判断。如果他觉得这部电影很平庸，他就坐上车回家，坐在沙发上看《希尔街的布鲁斯》(*Hill Street Blues*)，然后在电影结束时接妻子回家。他会说，“他们已经拿走了我的钱，怎么，还想占我的时间？”

毕业生都听过有大堆大堆的邮件寄给阿摩司的故事，每个人都想会一会阿摩司。每个人都想知道他怎么想。他会翻翻这些邮件，只看看信封，也不打开，就扔进垃圾桶里，嘭，嘭，嘭。他会打开一封或两封信，抬头说，“我有一个原则，他们能为我做什么。如果他们什么都做不了，我就不会打开这封信。”他告诉人们，你们总是把这么多时间浪费在对社交尴尬和传统惯例的担忧上。如果你参加一个教务会或者一个聚会，你觉得自己不想呆在这里，那就不要坐在那里担心如果你离开了别人会怎么想。不要担心你要编什么理由。如果你就那样径直站起来离开，你的大脑自然会想好说辞来解释你为什么离开。

显然他也冒犯了一些人。但是他实在太有魅力了，大家都知道他就是这样的人。所以，他保留的每样东西，他做过的每一件事，他档案柜里的所有文件，他跟人们的每一次互动，他的所有友情都充满意义。他所做的每一件事情都不是单纯的动作。他留下的东西传达出了很多关于他的信息。所以重新创造他并不难。他拥有伟大的人格。

沃顿知识在线：在最近的一次访谈中，你谈到他们的关系就像《单身公寓》(*The Odd Couple*)里的菲力克斯·安格尔(Felix Unger)和奥斯卡·麦迪逊(Oscar Madison)一样。

刘易斯：有时候我觉得我在写菲力克斯和奥斯卡。有时候我又觉得我是在写《断背山》，但他们较劲的是彼此的观点。当他们一起旅行的时候，他们总被误认为是一对同性恋，因为他们那么亲密。但他俩都是彻头彻尾的异性恋。他们对彼此的依附比生活里的其他人都更紧密。但是要说他们像菲力克斯和奥斯卡，也绝对没错。甚至他们的个性都与菲力克斯和奥斯卡很像，阿摩司就有洁癖。有人说你走进阿摩司的办公室，就会发现这简直是最极端的地方了。桌子中间摆着一支铅笔，这就是全部。如果阿摩司要工作的话，他会把手伸向旁边的抽屉，抽出一个本子，与桌子呈直角放置。当工作完成后，他就会把本子收起来。书架上没有书，墙壁上没有画，都是空的。

丹尼尔的办公室简直像个灾难，他的秘书把他的剪刀绑在椅子上，这样她就不用四处找了。大家都说，在丹尼尔的办公室里，你找不到任何东西，因为里面一片混乱，在阿摩司的办公室，你也找不到任何东西，因为里面什么都没有。

他们是两种对立的人。不管走到哪儿，阿摩司都能给聚会带来活力。我听说过很多版本的描述。阿摩司走进一间屋子，并没有人注意到他。因为他的外貌和体格并不特别出众。他有点矮，非常谦逊，而且他也不会穿特别出格的衣服。他就坐在那里，听上五到十分钟，然后说一些自己的看法，大家就都转向他了。人们说，只要他到场20分钟后，每个人都像飞蛾扑火一样聚在他周围。他就是能把人迷住，掌管整间屋子。

丹尼尔则生性冷漠，远离人群，非常正式。丹尼尔内心是个法国式的学者，也就是说他比较冷淡。但也是丹尼尔希望把坦克司机和以色列空军飞行员混合起来。他给以色列军队施了魔法。他完全改变了以色列军队的选拔方式，以至于五角大楼都打来电话问，“你们这些人都干了什么，就因为这有用？”他写过一个选拔军官的算法，他们现在还在用。那是1954年，他才22岁，简直难以置信。我曾跟他一起去访问以色列军队的基地，他们把他当作上帝一样崇拜。他们会给年轻兵一个分数决定他去军队哪个部门，他们把这个分数叫做卡尼曼分数。

阿摩司是一个非常独立超然的学者。如果他从来没有遇到丹尼尔的话，你就永远不会听说他，因为他会一直做数学公式。他认为自己是一个数学心理学家，你不会想要知道什么是数学心理学家。他并非与这个世界有着天然的理性联系，直到他遇到了丹尼尔。

沃顿知识在线：他们的很多研究时至今日仍然活跃在许多不同的领域，这是否令你感到惊讶？你提到了棒球，但也非常可能是医疗保险或总统竞选。

刘易斯：从本质上来说，他们所发现的是思维在各种情况下玩的把戏。他们向人们展示了虽然生活一直将我们置于这些概率性的情境中，但这些情境也可能为数据分析提供支持，只是我们没有这样做罢了。人们并不是天生的统计学家。他们还做别的事情，他们讲故事，他们找规律。丹尼尔和阿摩司展示了思维在讲故事，解决不确定性，或者犯错时的走向。它适用于一切事物。一切事物都要经过大脑。

但为什么已经发现了这些认知错觉，或者不管你把它叫做什么，它们怎么还会继续出现呢？因为我们没有给它们更多的关注。我觉得他们会说，我们在思维研究中发现你的眼睛会欺骗你，你的耳朵会欺骗你。我们甚至可以向你展示它是如何欺骗你的。有很多非常真实的视觉错觉。就算我告诉你沙漠高速公路上没有水，那是幻影，理智上你知道我说的是对的，但你还是能看见幻影。视觉错觉不会消失。

可以说，认知错觉也是这样的，它不会消失。一个人要想自我纠错是很困难的。阿摩司会说，你能做的就是改变你做决定时的环境，这样当你犯错时，其他人就更有可能指出你的错误。它所强调的是非独裁式的决策环境，决策者在做决定时不认为自己绝不会犯错，或者依靠不可靠的直觉。

你要在这个过程中设置一些关卡。有一种你可以设置的关卡就是奥克兰运动家队所做的，为你要做的那个决定收集良好的数据。比如我在寻找一名棒球球员。这个人看起来像个职棒大联盟优秀球员，但如果能有一些比赛表现数据就更好了，让我了解一下他成为优秀棒球球员的概率。

并不是说会有一个算法能给你提供完美的答案，而是这些数据可以帮助你下注，降低赔率，稍微提高获胜的几率。而且你的眼睛的确会欺骗你。

虽然这本书讲的是这两个以色列心理学家，但是开篇却用很大篇幅深入探索了休斯顿火箭队管理部门的思维，因为他们就要尝试仅依靠数据和分析工具来做决定了。即使他们知道最终数据分析也会触及它的极限，因为你有一半的时间都是错误的，虽然不是60%，但大家仍然有点儿不高兴。然后你让专业的，直觉判断再介入这个过程中。现在你又要开始从头面对认知错觉了。

沃顿知识在线：你觉得环境在其中起到多大作用？有些我们觉得在小联盟中非常成功的棒球球员，去了大联盟后由于位置原因并没有出色的表现。

刘易斯：在其他运动中更是如此。当你在洋基队打棒球的时候，与奥克兰运动家队，与一个小联盟球队相对，这在很大程度上是一项个人运动。但如果你是一位橄榄球四分卫球员，你可能在一个体系里是超级明星，在另一个体系里反而会被淘汰。如果有人让佩顿·曼宁(Peyton Manning)去跑V型进攻或者做一个奔跑的四分卫，没用的。

千真万确，根本没有所谓伟大的四分卫，他只有在正确的位置上才能成为伟大的四分卫。这种情况放在其他位置上可能还不是那么明显，但是篮球中绝对是这样的。林书豪离开纽约尼克斯队后遇到了一些麻烦，这是因为在麦迪逊花园广场的那段时间里他处在一个非常正确的位置上。当篮球在他手上的时候，他真的发挥出了最好的状态。后来他去了火箭队，在那个位置上他表现得并没有詹姆斯·哈登(James Harden)好。他被放到了另一个位置上，这个位置真的很不舒服。当然这是另一个话题。这个话题挺有趣的，但是个不一样的话题。

沃顿知识在线：丹尼尔·卡尼曼60年后还能在以色列军队中产生那么大的影响真是难以置信。

刘易斯：你还可以在华尔街发现他们的影响。从受监管的选股到指数基金这一转变刚开始的时候，他们就发表了文章。他们的研究就在那里。你还可以在医药领域发现他们的影响，医生们开始对疾病诊断知识发出质疑。之后阿摩司也参与进来了。他们在研究中发现，如果医生告诉你这个手术可能会治好你的癌症，但有10%的风险你可能会死在手术台上，你就不太可能去做这个手术，但如果医生告诉你，你有90%的机会可以活下来，你就会做这个手术。我觉得这挺疯狂的。他们有一个观点，人们并不是在事情之间做选择，而是在对事情的描述之间做选择。