

各位好，今天我们讲的这本书的名字特别有意思，叫作《为什么越无知的人越自信？》。听到这个书名，你会觉得这是一本吐槽别人的书，但是我要提醒大家，这个“无知的人”指的是我们自己，就是我们每一个人都可能陷入这种越无知越自信的状态中。之前我们在很多书里都提到过达克效应（即邓宁-克鲁格效应，也被称作达克效应）。这本书的作者就是达克效应的提出者之一——大卫·邓宁，他是非常著名的心理学专家。什么叫达克效应呢？如果一个人无知到一定程度，他就根本无法意识到自己的无知。那为什么会出现这种状况？而且它不只针对某一部分人，而是我们所有人在某些层面上都有可能出现达克效应，这就是这本书所要解读的问题。

首先从古希腊的德尔菲神庙开始讲起。大家知道神庙上有两句话，其中大家都知道的那句话叫作“认识你自己”，还有一句话叫作“凡事勿过度”，这是德尔菲神庙给人类的启示。这两句话的意思是什么呢？就是告诉我们：做出准确的自我映象是非常难的。中国的老子和孔子都说过这样的话：“知人者智，自知者明。”就是了解自己比了解别人更困难。

这本书里所用到的研究方法，有一个统计学上的名词，叫作相关系数。大家学过统计就会知道相关系数 r ，如果这个相关系数 r 是+1.0 的话，那就是完全正相关，这件事必然会导致那件事；如果相关系数是-1.0，就是完全负相关；如果相关系数是 0，就是完全不相关。所以，其实这本书并不是一本非常简单好读的通俗读物，书里有特别多心理学实验以

及实验结果的呈现，我们在讲的时候就更多地偏重于实验结果，因为那些实验的过程太复杂了。

自我高估现象在生活中处处可见。比如你要创业，开一个小公司，然后现在大家问你：你觉得你跟别人比起来，创业的成功率会怎么样？绝大多数人认为，自己的成功率可能会更高。还包括买股票，你觉得自己选股的能力是不是比别人强？很多人会认为自己比别人强。最有意思的是，买彩票的时候，如果是店员给你一张彩票，你会说“不要，我要自己抽”，因为你觉得自己抽的比店员给你的要准确一点。这些都是非常常见的自我高估现象。

但是很少有人说自己跑得有多快，或者说自己足球踢得特别好，或者说自己是全校跳高最好的人之一，很少有人说这样的话。为什么？书里有一个很有意思的研究结果：如果一件事有非常明确的标准，比如跑步，所有人都知道世界冠军大概就是博尔特的速度，所以你很容易就知道这件事可度量，你很难高估自己。我们经常高估自己的地方，都在于那些难以度量的、模糊的指标。比如你觉得自己道德水准很高，觉得自己聪明、善良、乐于助人、比别人更开放，这些方面是特别容易自我高估的。

那么为何我们无法自知？这本书首先讲了一种疾病，叫作病觉缺失症。在我们身边，经常能看到老年人有这种症状。我们给他买了助听器，说“你听不见，你要戴助听器”，但他们经常很排斥戴助听器。为什么呢？

他说“我能听见”，然后你说“你看，刚那句话你就没听见”，他说“你说太快了，你那句话说慢点我就能听见”，就是他不愿意承认自己的听觉不行了。我们对自我认知的缺失，有点像这个病觉缺失症，就是我们对自我认知完全无感。

在日常生活中有很多典型的例子，比如我们樊登读书讲了特别多教养子女的书，但是愿意来听我们讲教养子女的书的人都已经是很好的父母了，真正最需要听这些教养子女的书的人会觉得“这都是胡扯，我们家的教育方法棒着呢，就揍他就行了，说那么多都没用”。越是对这件事情无知的人，越会心安理得地去做这样的事情。原因用一句话就能够概括，这句话说起来特别扎心：做事的技能，同时也是分辨自己表现的技能。你做事的技能，和你分辨自己表现的技能是同一个技能。所以当这个人不具备做事的技能的时候，你就别指望他也具备分辨这件事做得好不好的技能。所以当你不会做这件事的时候，你也难以评估自己的表现。这是用一句话概括出来的原因。

那把它拆分来看，做事的这个技能所需要的知识，我们把它叫作认知。我们做这件事所需要的技能和知识叫作认知，对我们认知的程度的了解叫作元认知，这是两个不同的东西。这本书要讨论的核心，其实就是为什么我们获得元认知那么困难。但是在一筹莫展的领域，我们基本上不会对自己有过高的估计。比如我们在座的各位，你们谁会做脑外科手术？如果你不会做手术，你不会疯到说“我会”，没有这样的人。就是

你对于自己完全无知的部分，你是不会轻易地做出这种奇怪的自我评价的。但是为什么带孩子这样的事，绝大多数父母都会自信呢？因为这件事没有国家标准，所以他就觉得“我很厉害，我至少比一般的父母好多了”，但实际上，他们可能是最需要帮助的这部分人。在日常生活中这些模糊的东西是非常多的，是很容易被我们搞错的。

书里还有一个很有意思的现象，叫作优秀者容易低估自己。这里有个名词叫作错误共识效应。什么意思呢？就是有很多教授跟你说话，你听不懂，他可以随便引用古希腊、古罗马的典故，中国古代历史也可以脱口而出，因为他认为“你们都知道吧，这事你们应该都知道”，这叫错误共识效应。这些非常优秀的人会觉得自己很一般。

有心理学家专门去统计社会的无知程度，这个社会的无知程度是能够令你震惊的，比如有很多人相信恐龙是被人类灭绝的。所以这个世界的无知程度比我们想象的要严重得多，但是很多人没感觉，这就叫作错误共识效应。错误共识效应也会造成很多麻烦。

还有很多其他的原因，比如有人认为那些人之所以高估自己，不是因为他无意识地高估了自己，而是因为他故意否认自己无知。他不愿意承认自己无知，这个是否认的现象，也可能存在。但是当心理学家专门做了实验，排除了这种否认的动力和可能性以后，依然存在大量的高估现象，所以不仅仅是因为否认。

还包括遗漏过错。什么叫遗漏过错呢？我们可以做一个游戏。有一个词叫作 spontaneous（自发的），这是一个很长的词。然后他们训练一些孩子们：你能从这个词里找出多少个新单词？就是你从这个词里挑选字母组合，比如 spa（水疗）是一个新词，out（向外）是一个新词，你从这个单词里挑字母，看看能够集出多少个新词来。这本书的作者是大学教授，他大概集到了 60 多个词，就是从这个单词里选字母，组合出了 60 多个词。问题在哪儿呢？问题在于你不知道它一共能找出多少个词来，所以一旦我们公布了这个答案，你会发现我们太难以估计了。如果把所有可能的组合找出来，组合成现有的英文单词，一共能够组合出 1300 个单词，所以如果你组合出五六十个单词，你是什么水平呢？其实也不算特别高。但是因为我们不知道到底能组合出多少单词，（所以觉得组合出五六十个单词算很多），这个就叫作遗漏过错。你说你的道德水准高，那是因为你不知道道德的上限在哪儿，还能高多少。你说你运气好，还有运气更好的人吗？那个没法度量，没有上限，所以很难准确地判断。

用拉姆斯菲尔德（美国前国防部长）的话讲，这就叫作“未知的未知”。我们要面对很多“已知的未知”，还要面对很多“未知的未知”，这个“未知的未知”会给我们带来很大的麻烦。为什么我们说，一个人读的书越多，他就越无知呢？因为读书越多的人，知道的“已知的未知”会越多，因为你的认知边界在扩大；读书少的人认知边界小，所以他“已

知的未知”很少，但是他“未知的未知”很多，他不知道，他没概念。但当你读书多了以后，你“已知的未知”就变多了，你觉得“这个我也不懂，那个我也不懂，我不懂的事越来越多”，但是你跟那些不读书的人比起来，其实你“未知的未知”减少了。这是关于遗漏过错的问题。

还有一个问题在哪儿呢？就是你头脑中所蕴含的知识含量将决定着你的观点。不是说“虽然我头脑简单，我知道的事少，但是我想做一个好人，我要努力做一个好人”，其实你做不到，因为你根本不知道什么叫好人，你对好人的定义是有问题的。这对我们每一个人来讲，都是一个很大的提醒。

那么接下来我们来了解这个不完善的元认知过程是怎么发生的，获得元认知怎么这么难。先考大家三个问题吧，随着对这三个问题的了解，我们来理解元认知是怎么产生的。第一个问题：请问澳大利亚的首都是哪里？第二个问题：以下哪个国家橄榄油产量最高？法国，意大利，罗马尼亚，还是西班牙？第三个问题：哪座城市的位置更靠北，是美国宾夕法尼亚州的费城，还是意大利的罗马？各位，这三个问题我答错两个。

那接下来，这跟元认知有什么关系呢？第一，我们之所以会产生元认知的问题，是因为我们的知识没有错，但是可能不全面。咱们的知识可能是对的，但是不全面。比如，说起哪个国家橄榄油最多，我的答案就是意大利。为什么是意大利呢？因为我去过意大利，我看到意大利满山遍

野都是橄榄树，而且橄榄油是古罗马人非常重要的产业，而且你去吃意大利餐，里面有大量的橄榄油。所以在我印象中，意大利是橄榄油之乡，阳光普照，适合橄榄生长，我认为答案是这个。我的这些知识出错了吗？都没有错。我的这些知识其实是对的，但问题是它不全面，因为我没去过西班牙。你到西班牙去，一看就会发现西班牙的阳光更合适，种橄榄树的面积更大，所以世界上第一大橄榄油出产国是西班牙，而不是意大利。所以这是第一个原因：我们的知识没有问题，但是不够全面，所以你很难判断。

第二个原因，就是我们的知识只是大致无误，但是会有瑕疵。比如你考一些小孩子，33 减 17 等于多少？刚刚开始学加减法的孩子，他们最常犯的错误是等于 24。为什么等于 24？ $3-1=2$ ，然后 3 减 7 他不会，就变成 $7-3=4$ 。所以他会什么呢？他会一位数的加减法，但是把它变成两位数加减法的时候，他不会了，他不懂得借位，有瑕疵地一推算，觉得大概就这么回事，就算出来了。很多人都知道澳大利亚有一个非常著名的城市叫悉尼，一说到澳大利亚，很多人就会想到悉尼歌剧院，因为悉尼歌剧院总是出现。所以你问澳大利亚的首都是哪儿，很多人都会脱口而出“悉尼”，但事实是堪培拉，这是一个我们很少去的城市。

第三个原因，就是很多知识是伪相关的，它们之间并没有关联，但是我们会拿它们随便类比。比如你问一个人，我手里用一根线牵着一个圆球，这么转圈，大家能看出来吧？这样的一个小圆球在转的过程中，我

突然把这根线剪断，请问那个圆球会朝哪儿飞？小球应该是顺着这个转向的切线方向飞出去了，这是正确的答案。但是有很多人会说：“小球会接着转，因为有惯性嘛。切断这根线以后，小球不就会接着依靠惯性再转两圈吗？”为什么会产生这个“接着转”的错误答案呢？因为他用了一个错误的类比。就是地球绕着太阳转，地球跟太阳中间也没有用绳牵着，但是地球不是一直在绕着太阳转圈吗？这就是惯性（和太阳吸引力合力的结果）。这是两个完全无关的类比，这个叫作伪相关关系。有时候我们会因为很多伪相关的类比，得出一些非常离谱的错误结论。

书里有一道题，考一下大家。以下六种行为，你们认为哪些是跟说谎有关的？

第一，避免与你眼神的交流。跟你说话的时候，总是遮遮掩掩的，眼睛往别的地方看。

第二，不笑。说话的时候不笑。

第三，频繁地变换身体姿势。坐立不安，变换身体姿势。

第四，用简短的话回复你。

第五，对你的答复中包含大量无关的信息。东拉西扯地讲很多无关的东西。

第六，在答复问题的时候，瞳孔会放大。

请问这六个行为中，哪些与一个人撒谎有关？以上答案都对，是吧？很多人会觉得这些行为几乎都和说谎有关系，但实际上，只有后三种行为

与撒谎有关,前三种行为与撒谎几乎无关。尤其是眼睛盯着你看这件事,越是撒谎的人,越会增加眼神跟你接触的时间,他会直勾勾地盯着你看,甚至不眨眼睛。但是我们很多人都会做出错误的判断,这也是因为知识的伪相关性。

第四个原因,叫证实偏差问题。人几乎可以论证任何观点,这是人类特别有意思的一个能力。你说人类是被外星人带到地球上的,他能够给你找出很多理由来。你说你是一个特别了不起的人,只不过是最近运气不太好,我一定会相信这件事,因为人几乎能够论证任何东西。为什么呢?核心原因就在于人们更关注证明信息,而不是否定假设。这就是那些算命的人能够在市场上长期存在的原因,我只要跟你讲一段话,你首先在脑子里映像出来的东西都是“我确实做过这样的事,这就是在说我,有这样的可能性”,这个叫作证实偏差。

证实偏差带来的结果是扭曲信息,有两个恶果,第一个是对自己的选择过于自信,第二个是第一印象变得非常重要。人一旦喜欢一个人,就是“我已经认定了你是个好人,我接受你了”,这时候,他就会从各种角度去论证你是一个好人。你所说的话、所做的事,经常能够给他带来好感。但是如果一个人已经意识到“不行,我不喜欢你,我讨厌你”,那么你再想要扭转这个局势会变得更加困难,因为人们能够证明自己想要的任何观点。人们有时候也会犯从总体到具体的问题,就是这一类人我觉得都不行,这都是我们对自己认知的偏差。

斯金纳（著名的实验心理学家）做了一个鸽子的实验，他把一群鸽子放在笼子里，然后随机地给这些鸽子吃东西。这些鸽子又渴又饿，很着急，出来一个吃的东西就很高兴。过了一段时间，发现一个什么现象呢？这些鸽子都产生了迷信，这些鸽子都认为，如果自己把脖子倒着扭几圈，就会有东西出来，然后就不断地做那些很奇怪的仪式性的动作。鸽子跟人一样，也会有仪式性的动作。人也会有仪式性的动作，比如有的人走路从来不踩井盖，这是一个仪式性的动作；出门一定要先迈右脚，进庙的时候一定不能踩门槛，这都是仪式性的动作。这就是鸽子的实验所能证明的（通过观察外界的反馈所获得的洞察未必是准确的，可能会产生错误认知），连鸽子都会这样，鸽子会莫名其妙地跳舞，莫名其妙地扭头，它觉得只要这样做了，那个食物就出来了，实际上那个食物的出现完全是随机控制的。

这跟我们人类的关系是什么呢？第一个就是反馈的或然性。什么叫反馈的或然性？我曾经见过一个家长，特别坚定地讲“孩子就是要打”，然后我就问他：“为啥你说孩子就是要打呢？”他说：“我有一次揍了他，他就乖了很长时间。”这就是或然性。他不去看揍了孩子会给孩子的身体、大脑带来什么样的变化和影响，他觉得这些理论、科学的研究不重要，觉得“你看我揍了他一次，他就很听话，我就发现别的都没用，只有揍他有用”。完了，你想把他的观点扳回来，就会变得非常困难，因

为他获得了一个或然性的反馈。第一个叫反馈的或然性，这真的跟每个人都有关系，我们太容易犯这样的错误了。

第二个叫作反馈的不完整性。比如我现在要反思一下，当年我从交大毕业的时候，有机会进一个大型的银行工作，结果我没有去，我去了电视台，然后现在变成了这个样子。那当初我是进银行好呢，还是进电视台好？你说这事怎么反馈？这是完全不完整的，没法对比的。在我们人生中，大量的反馈是不完整的。如果进了银行，你的那条线会发展成什么样，然后这条线会发展成什么样，你没法说出来。这是不完整的反馈，人生无法倒回。

第三个叫作反馈的隐匿性。你不知道做了这件事以后的结果，是看不出来的。比如教养孩子或者管理公司，做一个战略决策，最后的结果到底是什么，难以评估。所以这种事情不知道，这就叫作反馈的隐匿性。你通过反馈，无法知道你所做的决策到底是对还是不对。

第四个叫作不明确性。书里举例子，说一个男孩去相亲，相亲完了以后没成功，反馈就是“人家对你不太满意”。但是对哪儿不满意呢？是对长相不满意？还是对身高、工作、口音、学识不满意？这些反馈都没有，不知道原因。

第五个叫作反馈缺失。没人跟你反馈。

第六个叫作反馈的片面性。

这些是反馈不管用的非常主要的原因，太复杂了。

从我们个人身上讲，我们每个人在接受反馈的时候有很多错误习惯，这个错误习惯也是很要命的东西。

第一个，我们更关注正面的反馈，很难接收负面反馈。这里最有意思的例子，就是有一本杂志里写了十二属相的特点，我属龙，我到现在都非常清楚地记得那篇文章的题目，叫作《气宇轩昂的龙》，因为你属龙，你就会觉得这句话说得很对。所以当我们看到一个对自己有利的结论的时候，我们很容易就接受它。但是你应该见过不少抽烟的人跟你讲：“那些研究也未必对吧，你们说抽烟会得癌症，也不一定，这跟基因有关，有人就是抽都没事。”他会找各种各样的理由告诉你抽烟没事，因为他们对这种负面的反馈需要层层加码地去审查，他说“这不行，不能接受”。

第二个，人们有自证预言的倾向。心理学实验是怎么做的呢？特别神奇。他们给两组大学生分配小老鼠，然后告诉这些大学生：这一组小老鼠是我们挑过的，我们测过它们的基因，这组小老鼠特别聪明，走迷宫特别快；另一组小老鼠是普通老鼠，水平不行。然后让他们训练这些老鼠。这是随机分配的，就是随便选了一些老鼠给他们，但是告诉他们有一组

老鼠是挑选过的。最后的结果是，被挑过的那群老鼠走得更快。为什么？因为训练它们的人相信它们聪明，训练它们的人要证明“我的老鼠比你们那组老鼠聪明，因为我们的老鼠是选过的”，他训练的力度就会变得不一样，这干扰了老鼠最后的表现。这个就是我们说的，人们有自证预言的倾向。

皮格马利翁效应就是这样，就是我们告诉一些老师，说这个班上的这些学生很聪明，结果这些学生的成绩后来就慢慢提高了，因为老师会觉得这些孩子很聪明。这是教育心理学里一个很常用的手法。我们为什么希望大家多盼点自己的孩子好？我们很多家长就喜欢说孩子不行，老担心孩子，老觉得孩子完蛋，你这种担心会形成诅咒，就是因为你有自证预言的倾向。你不如觉得这孩子好，傻傻地开心，觉得这个孩子很棒，这个孩子很有可能会变得越来越好。

还有一个问题，就是人们会有事后诸葛亮的现象。就是你做了一个决策，结果失败了，这时候你会说：“其实我当时就觉得有问题，我当时都想过了，这事八成就是不行。”你不会认为是自己决策失误，你是认为自己想到了，但是因为各种外部的因素，所以不得不做了这样的决定。这就是事后诸葛亮。

第三个，寻求自我映象相符的反馈。我们会选择性接收：跟你的自我映象一致的反馈，你就会吸收得越来越多；跟你的自我映象不一致的反馈，

你就会排斥，认为那个人的反馈不对。我们说到正面反馈的时候往往是笼统的，说到负面的东西的时候一定是具体的。比如一个人说“我跟我太太关系很好”，这是笼统的说法；但是你说“那你昨天打了你老婆”，这个人就会说“我只是轻轻地碰了一下她的脸”。你打她这件事，变成了“我轻轻地推了她一把”“我只是没搂住火，推了她一下”，实际上你是家庭暴力。说到自己负面的问题的时候，你一定会很具体，一定会说到那个具体的动作；说到正面的问题的时候，就要一定会笼统，一定会是概括性的，这就是人的自利性行为。

最可笑的是最后一条，就是很多人会记错反馈内容。你压根就记错了，好话坏话你完全记不清，记得的是错误的反馈，这个很常见。所以我们说，这些是经验和反馈对于提升我们的认知不太管用的原因。并不是说一个人年纪很大了，有了足够的经验，他就更容易理解自己。

那么我们的这种无知，最常体现的地方在哪儿呢？这里边有两个大方向，特别有意思。第一个方向叫作虚假的独特性。就是我们特别容易觉得自己与众不同，觉得自己跟别人不一样。当然你说每一个人都是不一样的，这句话没有错，但是你如果非得觉得自己在某些方面比绝大多数人强很多，这就很有可能会跌入虚假的独特性。

虚假的独特性主要来自三个方面，第一个叫作可控性的方面。你会发现一件很有意思的事：人们对于有一点点可控性因素的东西，都会过度自

信；但是对于没有可控性的部分，人们就不自信。比如有一个很聪明的物理学家在网上发表言论，讲了一大堆东西，人们不会批评他的聪慧、创造力、活力等方面，因为这部分他们自己做不到。人们一定是在礼貌、立场、合作精神等方面批评他，说他有问题。就是我们在合作精神、是否礼貌、自律性这些事上更有优越感，因为我们有可控性，我们觉得“我再糟糕，至少还能够做到自律”，所以我们就会有优越感。但是如果让这些人跟这个物理学家比一下聪明，他会说“那我不比”。在聪慧这些不可控的层面，他是没有优越感的。

在可控的时候，我们会表现得更乐观；在失控的时候，就是在你没法控制的这些领域里，我们会表现得不乐观。这就会导致我们对他人看法有误，比如心理学上有一个很著名的现象，叫巴纳姆效应。休·杰克曼演过一个电影，是从巴纳姆的传记改编的，叫《马戏之王》。巴纳姆在历史上是存在的，他成立了马戏团，表演魔术，欺骗了很多的人。巴纳姆效应就是说，每分钟都会有一个（上当受骗的）傻瓜诞生。为什么人们那么容易受骗？这个作者在书里演示了一段，说：“我讲一段话来形容你。你既然都读了我这本书，我就知道你是什么样的人。我们做了系统的调查，每一个买这本书的人的性格，我们都分析得非常清楚。”然后他就讲了一大段的话。如果你没有做过足够的心理建设的话，你会觉得这一大段话说的就是你。“你是一个表面上看起来很开心，但是内心很忧郁的人。你有时候觉得自己非常果敢，能够来一次说走就走的旅行，但有时候又会为一件事情犹豫很久。你总是怀疑自己是不是太过善良，太过

宅心仁厚。”很多人会觉得“对呀，就是我”，他会入座，这就是巴纳姆效应。

那为什么我们在听到这些评价的时候，都会觉得它们是在形容自己呢？他说的这些中性的、模棱两可的话，或者说“你最近经历过一个严重的考验，以后可能会一帆风顺，但是你要小心把握”，你觉得这种话听起来很有道理，觉得“我最近都是这样”。一个原因是，我们前面讲过的证实性的想法（人们有自证预言的倾向）。还有一个非常重要的原因，就是我们会忽略其他人。我们在听到一些评价的时候，脑海中只能想到自己。所以我们就觉得“这说的就是我”，但实际上这话放到谁身上都行，这就是典型的巴纳姆效应。我们在面对这种比较性评价的时候，我们会忽略万千众生，我们只会想到自己，而且只会想到自己身上能够验证这些评价的部分，所以我们会对他人的看法产生偏见。

我们认为自己能够掌控，我们只要见到有可控性的这种地方，我们就会有一些自利性的想法，觉得自己似乎能够掌控。比如你问一个赌徒，说赌场里最重要的是什么，一般那个赌徒会这么告诉你，说三件事最重要：第一是技巧，第二是概率，第三是运气。你们是不是觉得听起来挺有道理的？第一，你要学会打牌，你要知道打牌是怎么回事，什么是大，什么是小，你要懂得这个技巧；第二，还有个概率问题，这个色子扔出来是几点，这是概率问题；第三件很重要的事，就是你今天的运气。但实际上，这个说法是完全错误的。什么是运气？他认为运气就是你今天进

这个赌场的气场，你的感觉、发型，你今天出手的那个气势。所以在赌场里，有一个特别可笑的地方，就是当一个人在一个劲儿赢钱的时候，他的身后会有一大堆的人围着他，跟他一块儿下注，因为大家都认为这个人今天气场比较足。实际上，所谓的运气和概率是一回事，它所表现出来的都是随机性，但是赌徒们会认为“不，这不是随机的，这是我们自己能够掌控的”，我们似乎能够通过调整我们的气质、喊声去解决这个问题，这就是我们这种自利性的自我掌控感。只要有可掌控的部分，我们就会觉得自己是有优势的。

那要怎么解决这个问题呢？最有效的办法就是想办法打破掌控感，让你失去这个掌控的感觉。所以，掌控感、可控性是我们感觉到自己与众不同的，产生虚假独特性的第一个很重要的要素。

第二个方面叫作可观察性，或者叫作不可观察性。一个行为越难以观察，我们就越容易做出自利性的判断。跑得快这样的事，你不会随便做出自利性的判断，因为你就是跑得慢，这个一看就看出来了；或者长得高这样的事，你能看出来。但是有道德、有诚信、讲义气、有闯劲儿、能吃苦，这种东西是看不出来的。所以书里有一个很著名的心理学现象，叫作多数无知。什么叫多数无知呢？“人们往往认为自己比其他人更加严于律己、犹豫不决、腼腆、挑剔和局促不安。”我有时候跟很多人聊天，特别有意思，我见到任何一个人，包括电影明星、那些著名的以说话为生的人，我都会说“你是一个很内向的人”，他们都会说“对，你是怎

么看出来的”，因为绝大部分的人，都认为自己比别人更犹豫不决、更腼腆、更挑剔、更局促不安。我问你们，你们觉得我是一个外向的人，还是内向的人？好多人说：“樊老师，你肯定很外向，你整天做演讲，你非常外向。”我是个很内向的人，因为人们容易这样描述自己。

“这些特征主要在描述人的内在状态。人们往往不会认为自己比其他人更加从容、整洁、好强、啰嗦或喜欢挖苦，这些特质则更多地在描述人的外在状态。”就是我们在内在状态这个部分，是看不到别人的，所以我们总是认为自己在这方面可能比别人更厉害一点，这个就叫作多数无知，我们无法知道别人怎么样。

那这会导致什么问题呢？多数无知所导致的结果就是，很多年轻人总是觉得自己跟别人格格不入。你们有没有发现，尤其是你们刚刚走入职场，到一个公司里的时候，看别人都觉得这么精英，这么一本正经，每天忙忙碌碌地干这个、干那个，好像别人都有活干，只有自己没活干。你会觉得格格不入，觉得很奇怪、很孤独。其实好多现代病都是来自我们没有跟别人打开心扉，实际上如果有一次大家团建喝醉了酒，最后两个人在那儿聊了一个通宵，发现人跟人都差不多。但是如果我们没有打破与他人之间的壁垒的话，我们就会觉得人跟人的差别很大，觉得格格不入。

多数无知另一个结果就是，人们会去遵守一些并不存在的规范。就是在这个场域中，在这个办公室里，你会莫名其妙地认为有一些规范，但其

实可能并没有。因为你以为别人都是这样，你以为别人都不会做这样的事，但其实每个人都跟你差不多。更严重一点，多数无知会造成你疏离人群，就是你会觉得你特别孤单、特别独特，觉得“我最内向，所以我能不见人就不见人”，其实这些想法都来自我们对于他人的误解，这就是多数无知的现象。这叫可观察性。第一个方面是可控性，第二个方面是可观察性，凡是不可观察的地方，我们就容易造成误判。

第三个方面叫作不明确性。什么叫不明确性？比如我们要评价一个人的领导力高低，请问领导力如何定义？有人说，领导力就是你带领团队得出的结果，最后拿到的销售额。其实那个是销售。有人说，领导力就是你和同事关系好，你周围有群哥们儿愿意支持你。其实那是党同伐异。所以你很难清晰地界定出什么是领导力，这就造成了这方面的模糊。因此，你让一个人评价自己的领导力怎么样，很多人会觉得还不错，但实际上大家恨他恨得要死。领导力这样的指标无法度量，或者说友善、关爱这种指标无法度量，所以会导致人们过度地高估自己。

人们在对这些不明确的事情进行评估的时候，都会进行自利性定义，这也是通过实验来证明的。就是把一些模糊的定义给到很多参加实验的人，你就会发现，这些人对这些模糊的定义所给出的定义结果都对自己有帮助。比如你让我来定义领导力，我就会说，你不怎么管公司，公司还能够好好运转，这就叫作有领导力。为啥？因为我就不怎么管公司，我认为不怎么管公司就代表着有领导力。但是你为什么不去评估你公司

发展的规模和速度呢？你为什么不去评估你的员工满意度呢？你为什么不去评估你给股东创造的收益呢？因为我选择自利性目标。每个人都是这样，每个人都喜欢选择自利性的目标来做这些模糊方向的定义。

这里边有两个不确定，一个叫作横向不明确，一个叫纵向不明确。横向不明确是什么呢？有各种标准，比如关于领导力，我们可以有各种不同的定义，这个叫作横向的不明确。什么叫纵向不明确呢？程度的不同。比如大家要多陪陪孩子，这是一个指标，一个好的家长要多陪陪孩子。那什么叫多陪陪孩子？一周陪他多少个小时是合适的？从少到多，不明确。这些不明确加在一块儿，不明确性、不可观察性和可控性造成的错觉，让我们绝大多数人都觉得自己跟别人不一样，在很多地方自利，在有些地方自卑。

那它的问题就在于，有可能导致我们过度自信，或者产生人际间的敌意。人和人之间，所谓的办公室政治是怎么产生的？为什么在同一个公司里会有那么多的矛盾？就是因为你在解释自己行为的时候是一套标准，你看到的是你内在的想法，你看到的是你多么为这个公司着想，你看到的是你下了班以后还在工作，你有很多这样的事，比如“我上次那个可以报销的钱，我都没有报销”，只有你自己知道这些事。你在看别人的行为的时候，你会觉得这个人每天都不知道在干吗，在混日子，说那些怪话，一天到晚捣乱。我们在评价别人的时候就会低估别人，在评价自己的时候就高估自己，所以，人和人的矛盾是从这儿来的，这是一个非常

重要的矛盾的来源，我们无法评估自己的水平到底是高还是低，这叫作虚假的独特性。

接下来这个更令人警醒了，叫作道德的优越感。前面我们讲了道德很难度量，那么为什么绝大多数的人会高估自己的道德水平？我说绝大多数的人，是因为他们做了很多的实验，问参与者：你的道德水平大概占多少？你遇到某种情况会不会捐钱？遇到某种情况，你会不会帮助人？得出的结论就是，在绝大多数的情况下，人们都会高估自己的道德水平，都会认为自己会干得更好一点。为什么呢？第一个原因：良好的道德令人向往。我们都希望成为一个有道德的人，这是第一个原因。第二个原因：道德评价是可控的。就是你道德不道德这件事是可控的，你想要表现得道德，你就可以表现得道德，这个跟外部的环境没关系，所以你会高估自己。第三个原因：道德的事是不明确的。所以把这些原因集合在一块儿，你会发现我们很多人会高估自己。

那么请问，是我们低估了别人的道德感，使得我们的道德水平更高，还是我们正确地估计了别人的道德感，但是更高地估计了自己的道德感？这个你不能瞎猜，需要用实验来证明，所以他们又设计了很多的实验、很多的标准去证明。最后发现的结果是什么？很有意思。人们在评价别人的道德水平的时候，有着不可思议的准确，比如要不要捐款，要不要出手帮助人。我们能够很准确地看到别人大概的道德水平，但是我们的问题在于过高地估计了自己的道德水平。那为什么会高估？有一个非常

重要的原因，就是当利益和道德发生冲突的时候，你会发现对利益更敏感。在你做这个道德的问卷的时候，你不会想到你要损失钱，或者要损失时间。但是当你真的面临着那个捐款，面临着那个麻烦的事，比如你要去做志愿者，你要去做这件事的时候，你一想，觉得好烦，很多人就撤了。不是说没有人做，而是有很多人就撤了。所以，我们高估了自己的道德感。

我们在评价他人的时候，有一种评价方式叫内部路径，还有一种叫外部路径。内部路径就是，我看到这个人，我觉得他是怎么想的，一般来讲他会怎么做，这个叫作内部路径，我们从一个人的特质来判断。外部路径就是认为绝大多数的人都做不到，有数据的支持，可以从大面上知道有多少人能够做到，多少人做不到，这个叫外部路径。我们评价别人（道德水平）的时候很准确，但是评价自我的时候，我们会忽略概率的分布。如果按照外部路径来评价，从数据上看，只有很少一部分人愿意做志愿者。但是当我们在评价自己行为的时候，我们会忘记这个频率的分布，外部的数据对我们不再起作用。

还有一个非常重要的原因是长期过程的影响。假如你生活在一个扭曲的世界里，长期的生活压力会导致你的道德判断产生巨大的偏差。最典型的就是纳粹对德国人的影响，纳粹能够把德国人的道德感拉到同一边，觉得只要帮助犹太人就是不道德的。如果你举报了一个犹太人，这是很道德的；如果你救了一个犹太人，救了一个生命，反而是不道德的。长

期的压力扭曲了人们对于道德评价的能力。那么，这会有什么影响呢？如果我们意识不到自己的道德优越感是有问题的话，我们会产生极端的想法，会产生道德的错觉，会对他人做过度苛刻的批判，会挥舞着道德的大棒打击这个社会上其他的人。

那么，怎么办？我们前面讲的这些都是无知的原因、分析，我们已经理解了。那现在怎么办？这个作者的建议是，如果你想要相对客观地看待这个世界，就要学会洞悉情境状况。比如我现在问你，如果我现在把你们空投到珠峰大本营，请问你们能不能咬咬牙爬上去？很多人（尤其是小伙子）会觉得“我都到那儿了，我吃碗方便面我就上去了，加把劲儿，我就不下来”，但是这个作者给你讲了一段，特别有意思，他说：“登山者若想登上珠穆朗玛峰峰顶，最好能正确认识将要面临的具体情境。他们必须清楚，在登顶那天，他们不得不很早起来或在一夜未眠的条件下冲刺登顶前最后的 900 多米垂直距离。他们将会饥寒交迫。他们必须清楚，在那样的海拔高度中，空气中氧气的浓度还不到海平面氧气浓度的三分之一，即便在供氧的条件下，他们的认知功能仍会严重受损。他们还必须清楚，那里的风会达到飓风的强度，风寒指数会低至零下 65 摄氏度。他们不仅须清楚上述事实，还须知道在这种风寒指数下，暴露在外的皮肤冻结的速度有多快（几秒钟内），以及他们在为登上顶峰而极缓慢和小心翼翼地行走数小时时会感到有多冷。”

如果你对这些东西一无所知，轻易地做出一个判断，当然是非常危险的。在生活中，我们要评判一个企业（我们经常会这样，评判这个企业怎么样），或者我们会评判一个人，我们会评判一件事，你可能也需要知道一些实际情况，比如一个人创业有多么不容易，一个人做事的时候会经过多么复杂的流程，这些事情会对所有人有什么样的影响。所以第一件事是我们要知道，到底会有些什么具体的事发生。

书里有一个特别有意思的实验，比如让咱们这群人估算，明天中午咱们一块儿去北京的市中心旅游，你们觉得咱们一共要带多少钱合适？就是组织一次北京市中心游，比如西单、王府井游，咱们这三四十个人带多少钱合适？大家就开始随便估算，估完了以后，就分了好几组，问他们问题。最后发现，问什么样的问题能够更有效地提高我们估计的准确度？你首先问他：仔细地想象一下，你在西单和王府井要干什么？有些人一开始根本就没有想这些，他就大概地想想，觉得一人带五十吧，这就够了。你就问他：你现在仔细地想想，你明天去那儿要干些啥？想完了以后，再加一个问题：如果不像你想象的那么顺利，会怎么样呢？就是你得反过来再想一遍。正着想一遍，反过来再想一遍，这时候所得出的预计是最准确的。我们在评判、做决策的时候，或者我们自己在公司里边做决策，一般都是正着想一遍，觉得想通了就行了，很少有人会再反着想一遍：“万一不对呢？万一不是这个情况呢？这样会造成什么恶果呢？这样做的问题是什么呢？”两个方向去思考，能够提高我们准确认知的可能性。

除了对未来的情境有更多的想象、理解充分之外，还有一招叫作参考他人的数据。历史数据是有用的，你得多去看看其他人是怎么做的，大概的数据分布是什么样子的，这时候才能够更加贴近你自己的真实情况。

还有一件要提醒大家的事是什么呢？我们在做自我评估的时候，经常无法预测情绪。比如我现在让你想象：你回到家，打开你们家的卫生间，发现卫生间的浴盆里有一条鳄鱼，你是什么感受？你们可能会惊讶、恐惧、尖叫，对吗？但是这和你真的看到一条鳄鱼趴在浴缸里的感受是完全不同的。虽然此刻你预计到了自己会尖叫、恐惧，但是当你真的见到那个鳄鱼的时候，那个恐惧感是窒息的，你可能根本想不到你动不了了，傻在那儿了，那个僵硬的感觉是普通人没有感受过的，这就叫作无法预测的情绪。

在生活中有很多事跟我们预想的不一样，原因就在于，我们只是知道那个情绪的名词，但是我们没有体会。当这些情绪在我们的生活中不断地出现的时候，比如说恐惧、尴尬、“社死”（我们现在流行这种词）这些情绪或状况出现的时候，你是完全陌生的，这叫勇气错觉。比如你在马路上看到一个人偷钱包，你会不会制止？我们听到很多人说“我会”，对吗？“这些人真是太没有血性了，如果是我在的话（一定会制止）。”你要是真的在现场，你可能吓傻了、呆住了，这就叫勇气错觉。我们很多人在社会的生活中，会非常简单地评估别人的行为，骂别人，把这个

人挂出来，然后指责他、辱骂他，原因就在于你觉得自己肯定能够做得到，你自己肯定是个好人，但实际上这就叫勇气错觉，你要是真的遇到那种情况、那种情绪，给你带来的这种社会抑制，会把你抑制住，让你动不了，这种状况是非常常见的。

总体来说，人们会低估短期的情绪，但是会过高地估计长期的情绪，这是我认为这本书里很有意思的一个小的知识点，但解决了我头脑中的很多问题。什么叫低估了短期的情绪呢？比如你离婚了，或者分手了，你的短期情绪冲击会远远超过你的想象。你之前可能会觉得“离婚就离婚，离婚的人多了，我又不在乎”，但是真的离婚了，那半个月之内，你会受到极大的冲击。但是人们会过高地估计长期的影响，就是有的人会觉得很难过，说“我这辈子走不出来了，这辈子我都没戏了，我永远不能够接受这样的生活”，一年之后，你绝对接受了，照常生活了。情绪这件事对人们的冲击像大浪一样，短期之内力量很大，你容易低估短期的冲击，高估长期的冲击。长此以往，生活总得继续。这也是这本书里我觉得很有意思的一个点。

还包括禀赋效应，这个作者也多次提到了丹尼尔·卡尼曼，因为他们都是心理学的大家。禀赋效应会使得我们对于一件事情的判断不一样。什么叫禀赋效应？如果是你的东西，你就会觉得好一点。比如这个杯子平常卖 5 块，你自己拿回家用，用完了以后，你会觉得这杯子至少值 10 块，

因为它是你的。人们对于自己所拥有的东西，就会赋予它更高的价值。在我们看待道德判断等问题的时候，我们也会这样。

最后，这个作者强调，自我评估真的是一件非常困难的事。自我映象这件事很难，是因为它本身太难，而非人们愚笨。过去人们曾经把达克效应（邓宁-克鲁格提出的这套理论），特别解气地用来骂人，说“这个人好笨哪，这个人有达克效应，什么都不知道，不知道自己的无知”，但实际上邓宁告诉我们，不是因为这些太笨拙，而是因为这件事本身就很难。就算你已经上升到了一个很高的高度，你是一个很牛的人，你掌控着很大的权力，你一定是曾经是聪明过的，但是你依然会对自己做出错误的判断。因为这件事确实太困难，信息环境太过复杂，我们需要经常性地来进行认知修正：你得出一个结论以后，再反方向地问一问，多去听听不同的意见。我曾经听过一个管理学家说，如果你要做一个决策，你一定要去问身边的人，直到听到反对意见，才能够做决策；听不到反对意见的时候，是不能够轻易做决策的，因为这是非常危险的一件事。所以，我们需要进行认知修正。然后我们需要尊重历史数据，我们需要多看看他人的表现。

我觉得这本书的意义就在于，它提醒了我们每一个人，千万不要把它当作以后指责别人的利器，这其实是指向我们的。这本书还补充了两个说明，第一，在很多事情上，人们看待自己的问题也并不是完全不准确。比如认知水平高的人，判断自己会相应地准确一些。你在这方面的能力强，

你判断自己也会相应准确一些。这件事有标准的打分机制，你也会更容易判断自己。第二，高估自己这件事也并非完全不好。它有什么好处呢？人类进化到现在，高估自己是一个进化的结果，我们就是容易高估自己，容易自利性地做出判断。这种自利性的判断和高估自己，一定有它的道理。它的道理在哪儿呢？就是这种人更容易乐观，更容易获得成就，更容易走出逆境，这都是好的一面。但是作者补充了一句说：但是，程度一定要低。就是你可以有一些自利性的评价，但是程度要合适，程度要低。如果你过高地做出了自利性评价，那就会造成很大的损伤，对自己、他人、整个社会都会造成很大的损失。

所以，回到德尔菲神庙的那两句话，第一句叫“认识你自己”，第二句叫“凡事勿过度”，说的其实是一件事。所以希望大家能够喜欢这本书，叫作《为什么越无知的人越自信？》，争取都能够从认知偏差走向自我洞察。谢谢大家，我们下本书再见。