

人生导航手册

萨波尔斯基《行为》(Behave) 的行动版

依据 Robert M. Sapolsky, *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst* (2017)

导论 · 十七章 · 尾声 · 附录 逐章精读整理 · v1.0 · 2026-10-27

把萨波尔斯基《行为》(Behave) 变成一本随时可查的行动指南

依据：Robert M. Sapolsky, *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst* (2017) 。
导论、17 章、尾声、附录逐章精读整理。
版本：v1.0 · 2026-10-27

使用说明

三种用法

- 1. **遇事查（最常用）**：碰到具体情况——想发火、等结果等到心慌、被要求做越界的事、想报复、想帮人却手足无措——直接翻「第四部分 情境导航」，按类别找到卡片，照「立刻做」执行。手机版顶部可以搜关键词，比如「生气」「拖延」「道歉」「客户」「孩子」。
- 2. **每天翻**：每天早上看一眼首页的「今日一卡」和「今日一句」（当天固定，可以换）；睡前用第六部分的「睡前三问」复盘。
- 3. **定期练**：每周做一次周复盘；每个月挑一条法则专门练。

读之前要知道的五件事

- 1. **这不是鸡汤**。作者是神经生物学家兼灵长类学家，全书最想说的一句话是「很复杂」。几乎所有结论都是「平均而言」，个体差异很大。本手册保留了这些限定。
- 2. **标注规则**。【原文】 = 书中明确的研究结果或作者主张；【推导】 = 本手册根据原文推出的生活做法，不是作者原话。做法可以按自己的情况调整，依据不要曲解。「第N章」指原书章节。
- 3. **生物学既不是借口，也不是判决**。基因、激素、童年只是「改变倾向」「降低门槛」，不「决定」行为；同时，我们比自以为的更受情境摆布。这两句话要一起记。
- 4. **部分研究在 2017 年出版后遭到重复性质疑**。相关处标了「编者注」，第九部分集中说明。手册的法则尽量建立在不依赖单个研究的稳健原则上。
- 5. **它不能代替医疗和心理治疗**。持续失眠、抑郁、焦虑、成瘾，请找专业人士。书里也强调，这些状态有生理基础，不是「想开点」就能解决的。

一分钟版：十八句随身口诀

每一句对应第三部分的一条法则，点进去看依据和做法。

- 1. 第一反应只是初稿。
- 2. 饿、累、痛、压力大、喝了酒——先别做决定。
- 3. 情绪来之前就换好框架，别等火上来再硬忍。
- 4. 对的事做成习惯，别每次和诱惑辩论。

5. 把模糊变成可估计；压力要有终点、有出口。
6. 追逐比得到更快乐；戒什么，先远离它的线索。
7. 激素和酒精只会放大你——先把价值观建好。
8. 人是会变的：「那时」不等于「总是」。
9. 把「他们」变回「一个人」。
10. 有人把一群人叫「害虫」，把它翻译回字面。
11. 名次的意义比名次本身重要；别接有责无权的活。
12. 先划线，再找同盟；两个声音就是反抗的核心。
13. 先善后防：先合作，误会先核实，对方回头就原谅。
14. 共情要落地：问「你最需要什么」，然后去做。
15. 直觉要听，但不给它否决权；「这次情况特殊」是警报。
16. 惩罚只为保护；正义的快感不是正确的证据。
17. 宽恕为自己，不等于遗忘；尊重对方不可交易的东西。
18. 很复杂——但我们别无选择，只能尝试。

第一部分 总纲：一页纸读懂《行为》

全书只问一个问题

一个行为刚刚发生了。可能是人最好的一面（救人、宽恕、慷慨），也可能是最坏的一面（暴力、欺凌、冷漠）。**它为什么会发生？**

作者不接受「因为基因」「因为童年」「因为他是坏人」这类答案。他沿着时间往回倒，一层一层地看：

时间尺度	发生了什么	原书	对你意味着什么
1 秒前	大脑里，杏仁核（警报）、前额叶（刹车）、多巴胺（追逐）在协商	第2章	冲动来得快，刹车要条件
几秒到几分钟前	感官线索和潜意识暗示：一张脸、一种气味、一个词、环境里的失序	第3章	你比自以为的更受环境摆布
几小时到几天前	激素：睾酮、催产素、压力激素调高或调低你的敏感度	第4章	状态决定反应的门槛
几天到几个月前	神经可塑性：经验在重塑突触和脑区	第5章	你反复做的事，正在改写你的大脑
青春期	前额叶最后成熟，约 25 岁	第6章	年轻时的冲动有生理原因，也最可塑
童年与子宫	母爱、逆境、教养、同伴、产前压力	第7章	童年改变倾向，但不判决人生
受精卵	基因：依情境而定的倾向与易感性	第8章	天生不等于注定
几百到几千年前	文化与生态：集体与个人、荣誉、平等、人口密度	第9章	你的「本能反应」里有文化的默认设置
几百万年前	进化：亲缘、互惠、合作策略	第10章	合作和冲突都有很深的根

有了这套工具，作者再去分析人类最要紧的几件事：我们与他们（第11章）、等级与服从（第12章）、道德（第13章）、共情（第14章）、象征与隐喻（第15章）、自由意志与惩罚（第16章）、战争与和平（第17章）。

全书最重要的一个观念

没有单一原因。你说「他这么做是因为X」，其实已经调用了整条时间线：神经递质背后是当天早上的激素，激素背后是童年塑造的大脑，大脑背后是基因，基因背后是千万年的进化。[\[原文·导论\]](#)

尾声里，作者把全书浓缩成一句话：**「很复杂。」**（It's complicated.）似乎没有什么「导致」什么，一切都只是在「调节」别的东西。[\[原文·尾声\]](#)

十条心法

1. **情境，情境，情境。** 我们没有进化成「自私」或「利他」，而是进化成在特定情境下以特定方式行事。
〔原文·尾声〕
2. **生物学是放大器，不是开关。** 激素、疼痛、酒精、拥挤，通常只放大原有的倾向，降低环境刺激引发行为的门槛。〔原文·第3、4、9章，尾声〕
3. **自动不等于不可避免。** 偏见、恐惧、冲动都是毫秒级的自动反应，但都能被调节。〔原文·第11章〕
4. **对的事做成习惯，比靠意志力硬扛可靠。** 抵抗诱惑，靠分心和重新评估往往比靠意志力容易。〔原文·第13章，尾声〕
5. **追逐比得到更让人兴奋。** 多巴胺关乎期待和追求，不关乎拥有。〔原文·第2章，尾声〕
6. **童年和基因改变倾向，但不判决人生。** 能逆转的比过去以为的多，只是越晚越难。〔原文·第7、8章，尾声〕
7. **人天生会分「我们」和「他们」，但谁算「他们」极易被操纵——甚至是潜意识的、几秒钟之内。**〔原文·第11章，尾声〕
8. **爱和恨的反面都是冷漠。** 强烈的爱和强烈的恨，在生物学上很像。〔原文·第1章，尾声〕
9. **通往地狱的路由合理化铺成。** 世上更多的苦难，来自那些当然反对恶行、却觉得「这次我情况特殊」的普通人。〔原文·尾声〕
10. **科学与慈悲不必二选一。** 用生物学理解一个人，不等于纵容他的行为；作者主张该隔离的隔离，但放下报复。〔原文·尾声、第16章〕

作者最后的嘱托

「很复杂」常让人觉得什么都修不好。作者的回答是：「但我们别无选择，只能尝试。」如果你在读这本书，你多半有住处、有饭吃、受过教育——「你是幸运的人类之一。所以，去尝试吧。」〔原文·尾声〕

第二部分 认识你自己：驱动你的八个系统

把下面八个系统当成你身上的「零件」。每个零件只看三件事：它干什么、它什么时候出错、你能做什么。

1. 杏仁核：警报器

- **干什么**：管恐惧、焦虑、攻击和唤醒。速度极快，有些信号绕过皮层直达杏仁核，你还没想清楚，就已经「感觉不对」了。〔原文·第2章〕
- **出错**：快但不准——会把手机看成枪，把中性的表情看成敌意；对陌生的、和自己不一样的面孔反应更强。**不可预测和无法控制本身就会激活它**：实验里很多人宁愿立刻挨一次更强的电击，也不愿等一次不知道何时到来的电击。〔原文·第2、3章〕
- **长期压力让它更敏感**：更容易学会害怕，更难消除害怕。〔原文·第4、5章〕
- **你能做什么**〔推导〕：给「第二眼」留时间（时间够长，前额叶就能压住它）；把模糊变成可估计（主动要信息、要时间表）；用新的安全经验覆盖恐惧——作者的原话是：我们不是被动地忘记某物可怕，而是主动学会它不再可怕。

2. 前额叶皮层：刹车和方向盘

- **干什么**：作者给它的定义是「让你在该做的时候，去做那件更难的事」。自控、长远规划、情绪调节、换位思考都靠它。〔原文·第2章〕
- **出错**：
 - 约 25 岁才完全成熟。它是最晚成熟、受基因约束最少、被经验塑造最多的脑区。〔原文·第6章〕
 - 它很「贵」：刚费完脑子、饥饿、疲惫、疼痛、长期压力时，它的控制力下降，人更冲动、更自私、更容易撒谎。〔原文·第3、4章。「自控是会用完的资源」一说有争议，见第九部分〕
 - 「对的事」只是工具意义上的——同一个前额叶也能帮人熟练地撒谎。〔原文·第2章〕
- **你能做什么**〔推导〕：重要决定放在吃饱、睡够、精力好的时候；为高频诱惑提前定规则，别指望临场硬扛（见法则一、二）。

3. 多巴胺系统：追逐引擎

- **干什么**：编码「比预期好多少」，驱动你去追求。**多巴胺关乎的不是得到奖赏的快乐，而是追求一个有小机会实现的奖赏的快乐**。长期任务里，多巴胺会随等待缓慢爬升，撑着你一直干下去。〔原文·第2章〕
- **出错**：
 - **习惯化**：昨天意外的快乐，今天成了理所应得，明天便不再足够。〔原文·第2章〕
 - **「也许」陷阱**：奖励出现概率在 50% 左右时，期待中的多巴胺最高——赌博、抽卡、刷新都是这个机制；病理性赌徒对「差一点就中」反应剧烈。〔原文·第2章〕
 - **人造的超强刺激**带来超强的习惯化，让人对秋天的落叶、一个凝视、努力之后的回报变得麻木。〔原文·第2章〕

- **讨厌等待**：等待时间加倍，主观价值掉得远不止一半（作者的例子：本该剩一半，实际约剩四分之一）。〔原文·第2章〕
- **你能做什么**〔推导〕：享受追的过程；把大目标拆成「有不小机会实现」的阶段；远离触发渴求的旧线索；给细小的自然快乐留出位置（见法则六）。

4. 岛叶：厌恶探测器

- **干什么**：咬到腐烂食物时让你恶心。人类把它「兼职」用来处理**道德厌恶**——想到可憎的行为同样激活它，激活越强，谴责越重。〔原文·第2、15章〕
- **出错**：分不清隐喻和字面。洗手能「洗掉」罪恶感；把一群人叫作「蟑螂」「病毒」，就能调动这个回路，让人觉得对方不算人。〔原文·第15章〕
- **你能做什么**〔推导〕：把「恶心」当警报而不是证据；把「我不舒服」和「它造成了伤害」分开评估（见法则十六）。

5. 睾酮：地位放大器

- **真相**：正常范围内，睾酮和攻击的关联「弱且不一致」。它不创造攻击，而是在受到挑战时，放大「维护地位所需的一切行为」——如果在某个场合慷慨才有面子，睾酮会让人更慷慨。〔原文·第4章〕
- **出错**：让人过度自信、不听搭档意见、更冲动；赢了之后睾酮还会再升。〔原文·第4章〕
- **你能做什么**〔推导〕：大胜之后先冷静；在团队和家里，把慷慨、诚实、合作设成赢得尊重的方式——作者说，问题在于我们多么频繁地奖励攻击。

6. 催产素：狭隘的爱

- **真相**：促进亲子联结、伴侣联结、信任和慷慨（人和狗对视时，双方的催产素都会上升）。但它**主要对「我们」友好**：让人对本队更慷慨，对外人更警惕、更容易先下手。作者原话：「催产素不是普世的爱的激素，而是狭隘的爱的激素。」〔原文·第4章〕
- **你能做什么**〔推导〕：圈子越温暖，越要提醒自己对圈外人公平。

7. 糖皮质激素：压力系统

- **真相**：急性压力能救命（从狮子嘴边逃走）。人类的麻烦在于：**我们生病，是因为启动应激反应太频繁、太持久，而且纯粹出于心理原因。**〔原文·第4章〕
- **长期压力的代价**：杏仁核更敏感、前额叶变弱——更焦虑、更固执、风险判断更差、共情的圈子缩小、更自私；还伴随高血压、代谢问题、免疫下降。〔原文·第4、5章〕
- **好压力存在**：轻度、短暂、发生在安全情境里的压力（过山车、好电影、一盘棋）让人投入、快乐，这就是倒 U 形曲线。心理压力的核心是**失去控制和可预测性。**〔原文·第4章〕
- **你能做什么**：见法则五。

8. 可塑性：一直在重写的大脑

- **真相：**经验会在几天到几个月里改变大脑——突触增强或减弱、树突增减、脑区重新布线，成年后海马仍在生成新神经元。每天练琴两小时，几天后运动皮层就会扩张；停练不到一天就消退，坚持四周效果才能维持多日。〔原文·第5章〕
- **出错：**可塑性是「价值中立」的——创伤、成瘾、反复的愤怒同样在训练大脑。而且有限度：一万小时也不保证成为马友友。〔原文·第5章〕
- **你能做什么**〔推导〕：重复、间隔、坚持数周；离开有害的环境本身就是有生物学依据的干预；相信人是会变的（见法则七）。

一张表：什么会让你的「刹车」变软

状态	书中发现	应对〔推导〕
饥饿	饥饿时在经济博弈中更不慷慨；1100 多份假释裁决中，法官刚吃完饭时假释率约 60%，饭前几乎为 0（第3、12章；该研究的解读有争议，见第九部分）	先吃饭，再谈判、评判、吵架
疲劳、费脑	前额叶刚高强度工作完，人更不亲社会、更容易撒谎（第2、3章）	难事放在精力好的时段
疼痛	疼痛放大原有的攻击倾向（第3章）	疼的日子提前打招呼，推迟冲突话题
长期压力	杏仁核增强、前额叶减弱、共情圈缩小（第4、5章）	先降压，推迟不可逆的决定
睡眠不足	睡眠剥夺使人从「防损失」转向「赌大的」（第4章）	先睡一觉再拍板
酒精	只让本就易攻击的人、以及相信「喝了酒会失控」的人更具攻击性（第4章）	有冲动史就少喝；不接受「酒后无德」的剧本
高温	城市夏季气温每升高 3 度，人际暴力增 4%，群体暴力增 14%（第9章）	酷暑天别谈难事
被排斥	社交之痛和身体之痛共用前扣带回；青少年尤其难以平复（第6、15章）	被冷落时，先找一个非恶意的解释
25 岁前	前额叶未成熟；同伴在场时，青少年在驾驶游戏中的冒险率翻三倍（第6章）	高风险决定加一道冷静期

第三部分 十八条人生法则

每条法则都分成四块：**一句话**（记住它）、**书中依据**（为什么可信）、**怎么做**（具体动作）、**边界**（别用过头）。

前八条管你自己（冲动、状态、习惯、压力、快乐、改变）；第九到十二条管你和群体、权力的关系；第十三到十七条管你和别人之间（合作、帮助、对错、惩罚、和解）；第十八条是全书的结尾。

法则一 第一反应只是初稿

一句话： 大脑在几十毫秒内就下了判断，这个判断快但不准；给第二眼留出时间。

书中依据

- 面孔只闪现不到 100 毫秒，人就能辨认种族，杏仁核随即激活；内隐偏见越强，激活越强。面孔出现的时间足够长、进入意识之后，前额叶会压制这个反应。【原文·第3章】
- 有些感觉信号绕过皮层、直达杏仁核，快但粗糙，会把手机看成枪；高度唤醒时，杏仁核甚至能绕过皮层直接驱动动作。【原文·第2章】
- 不到 200 毫秒，大脑就会登记「我和群体不一样」，并把它解读为「我错了」。【原文·第12章】
- 我们对人的分类可以被极其微小的线索改写：一起穿上黄衬衫，人就按衬衫颜色、而不是按种族来混淆面孔。【原文·第11章】

怎么做【推导】

1. 对人、对消息、对冲突的第一反应，在心里贴一个标签：「初稿」。
2. 重要判断（招人、评价、拉黑、回怼）前，至少停一次，问自己：「这是事实，还是第一印象？」
3. 已经在气头上时，把回复存成草稿，过一段时间再发。
4. 给「第二眼」创造条件：多看几秒，多问一句，多找一个事实。

边界： 作者明确说，「自动」不等于「不可避免」，但也不是靠一次觉察就能消除。目标是管理，不是假装自己没有偏见。

法则二 先管状态，再做决定

一句话： 饿、累、痛、压力大、刚喝了酒、刚大胜或大败——这些时候的你，不是最好的决策者。

书中依据

- 前额叶刚高强度工作完，或者饥饿时，人更不亲社会、更容易撒谎；疼痛放大原有的攻击倾向。【原文·第2、3章】

- 一项涉及 1100 多份假释裁决的研究：法官刚吃完饭时假释率约 60%，临近吃饭时几乎为 0。〔原文·第12章；编者注：该研究的解读后来有争议，见第九部分〕
- 长期压力使风险评估变差、人变得固执、共情的范围缩小、在涉及自身的道德选择上更利己。〔原文·第4章〕
- 赢了之后睾酮升高，带来过度自信、不听劝。〔原文·第4章〕
- 我们以「动机」评判自己，以「行为」评判别人；压力大时更容易原谅自己。〔原文·第13章〕

怎么做〔推导〕

1. 决策前做一次 **HALTS 自检**：饿不饿（Hungry）？在气头上吗（Angry）？刚被冷落吗（Lonely）？累不累（Tired）？压力大不大（Stressed）？两项以上为「是」，非紧急的决定一律推迟。
2. 重要谈话、教训孩子、给员工打分，放在饭后、睡够之后。
3. 大胜（升职、赚了钱、赢了官司）之后，一两天内不加码、不拍板大事，主动去找一个唱反调的人。
4. 熬夜、焦虑期间，不签大合同、不辞职、不分手——先睡一觉。

边界：这不是「累了就可以犯浑」的借口。管理状态的责任在你：知道自己会在哪种状态下失控，就提前避开那种状态下的决策。

法则三 在情绪来之前就关好门

一句话：换个角度去看（重新评估），远比火上来之后硬忍有效。

书中依据

- James Gross 的研究区分了两类情绪调节：「事前策略」——提前想别的，或者换个角度看（比如「那只是演员」）——能让前额叶激活、杏仁核降温、主观痛苦减少；「事后压抑」——火已经上来了再硬撑「坐好、慢慢呼吸」——往往让杏仁核和交感神经更活跃。作者的比喻是：前者是一开始就关好马厩门，后者是马跑了再去拖回来。〔原文·第2章〕
- 「事前重新评估」也是安慰剂起作用的原因：被告知手上抹的是强效止痛膏，前额叶就会激活，压低疼痛回路。〔原文·第2章〕
- 棉花糖实验：年幼的孩子用「我一直想着第二颗棉花糖多好吃」来硬撑，效果很差；年长的孩子会分心（想玩具、想生日），再进一步会重新评估：「这不是关于棉花糖，而是关于我是什么样的人。」Mischel 认为，意志力的成熟靠的是分心和重新评估，而不是硬扛。〔原文·第7章〕
- 宽恕也常常需要深刻的重新评估（见法则十七）。〔原文·第17章〕

怎么做〔推导〕

1. 列出你最常被点燃的三个场景（比如：客户无理要求、家人翻旧账、堵车）。

2. 为每个场景**提前**写好一句重新解读的话。例如客户刁难时想：「他怕的是货不对板，不是针对我。」
3. 进入这些场景之前，先默念一遍那句话。
4. 已经火上来了，别跟自己说「别生气」，改做一件转移注意的事（离开、喝水、换个任务），等平复后再处理。
5. 把「别做X」改写成「做Y」。书中提到：在压力下，越告诉自己「千万别出错」，越容易出错。

〔原文·第2章〕

边界： 重新评估不是自欺。目的是看到更完整的情境，不是假装问题不存在。

法则四 对的事做成习惯，别每次和诱惑辩论

一句话： 最可靠的自控不是意志力打赢诱惑，而是「这事我不做，我不是那样的人」。

书中依据

- Greene 与 Paxton 的硬币作弊实验，作者称之为第13章「可能最重要的发现」：经常作弊的人偶尔抵抗住诱惑时，前额叶和前扣带回剧烈活动，反应明显变慢——一场神经层面的激战；**从不作弊的人**面对作弊机会时，这些脑区「几乎处于昏迷」——没有冲突，不费力，就是不作弊。作者称之为「恩典」而非「意志」。〔原文·第13章〕
- 作者补充：诚实也可以靠思考和努力维持；但在快速、反复的诱惑面前，不可能每次都扳赢魔鬼，必须靠自动化。〔原文·第13章〕
- 舍身救人的英雄几乎都说「我什么都没想就冲进去了」。〔原文·第13、14章〕
- 尾声第一条：做对的事最好是已经自动化、根本不难；回避诱惑靠分心和重新评估，往往比靠意志力容易。〔原文·尾声〕
- 道德推理能力很少能预测道德行动；道德直觉是学来的——「我们的直觉是学来的」。〔原文·第7、13章〕

怎么做〔推导〕

1. 找出你最常遇到的三个诱惑或灰色地带（比如虚报、拖延、深夜刷手机、对客户夸大其词）。
2. 为每一个写一条**身份句**：「我不在报价上玩花样。」「我十二点后不碰手机。」
3. 用环境替代意志：手机放客厅充电，诱惑物不进家门，固定流程写成清单。
4. 正确的事要反复、一致地做，直到它不再需要思考。教孩子也一样：重要的是一致和紧迫，不是讲多少大道理。
5. 平时演练「看到有人需要帮助就立刻动手」，包括学急救——关键时刻，第一直觉就是行动。

边界： 身份规则要少而精，只用在真正重要、反复出现的诱惑上。规则太多，本身会变成压力。

法则五 把模糊变成可估计，让压力有终点、有出口

一句话： 伤人的不是挑战本身，而是失去控制、无法预测、没有出口、孤立无援。

书中依据

- 心理压力的核心是失去控制和可预测性。轻度、短暂、发生在安全情境里的压力是乐趣（过山车、一盘棋），这就是倒 U 形曲线；压力变得严重而持久，好处就消失了——而且每个人的转折点差别很大：「一个人的噩梦，是另一个人的爱好。」【原文·第4章】
- 很多人宁愿立刻挨一次更强的电击，也不愿等一次不知何时到来的电击；信息不明的风险比概率清楚的风险更让人焦虑。【原文·第2章】
- 书中介绍不平等如何损害健康时，把这类心理压力概括为四种缺失：缺乏控制、缺乏可预测性、缺乏宣泄挫折的出口、缺乏社会支持。【原文·第9章】
- 狒狒研究：名次相同的情况下，有很多理毛伙伴、受挫时有社交出口的个体更健康。【原文·第12章】
- 大鼠研究：同样的压力激素水平，来自恐惧时让海马树突萎缩，来自自愿跑轮时让它扩展。【原文·第5章】

怎么做【推导】

1. **要信息：**对悬而未决的事（体检结果、审核、回款、对方的答复），主动问清楚时间表；问不到，就自己定一个「到某天还没消息就去问」。
2. **给压力定终点：**把长期压力拆成有截止日期的冲刺，冲刺结束后安排恢复期。
3. **找出口：**每周固定的运动或爱好——书中被电击的大鼠，能靠跑轮、进食、啃木头缓冲。
4. **养几段「理毛关系」：**不用表演、不用比较的关系，固定留时间给它们。
5. **夺回控制感：**在一件大事失控时，找一件小事自己完全说了算。
6. **主动选择的辛苦更养人：**能选的挑战自己选，降低其中的恐惧成分。

边界：书中第二常见的「出口」是迁怒——向更弱的人撒气确实能给自己减压，代价却由无辜者承担。这个出口不能用（见情境卡「受了气想撒在家人身上」）。

法则六 追逐比得到更快乐：守护你的多巴胺

一句话： 快乐更多来自追的过程；得到之后会习惯；而人造的强刺激会把你对普通快乐的感受磨钝。

书中依据

- 多巴胺关乎追求一个有不小机会实现的奖赏，不关乎拥有本身；长期任务中，多巴胺会随等待缓慢爬升，撑你干下去。【原文·第2章】

- 习惯化：昨天意外的快乐，今天成了理所应得，明天便不再足够。人造的强刺激带来强习惯化，让人对细小的自然快乐变得麻木。〔原文·第2章〕
- 不确定性最勾人：奖励出现的概率在 50% 左右时，期待中的多巴胺最高；赌场利用了这一点。〔原文·第2章〕
- 节食的人看奶昔图片，多巴胺系统反而更活跃；戒酒多年的人回到旧街角，渴求会汹涌而来。〔原文·第2章〕
- 把钱花在别人身上，比花在自己身上更提升当天的幸福感——而人们普遍预测相反。〔原文·第14章〕

怎么做〔推导〕

1. **把大目标拆小**：每一段都要「有不小的机会实现」，太难或太容易都没劲。
2. **享受路上**：给过程设小仪式，别把快乐全押在终点。
3. **识别「也许」陷阱**：抽卡、刷新、等对方忽冷忽热的回复——「再来一次」的冲动是机制，不是运气。
4. **戒什么，先断线索**：换路线、删 App、移走相关物品；别用「看着不碰」考验自己。
5. **限制超强刺激**：给散步、做饭、和人面对面聊天留出不被打扰的时间，让感受力恢复。
6. **心情低落时**：为别人做点什么，比如请人喝一杯咖啡。

边界：这不是让你压抑欲望。追求本身是好东西，只是别指望「得到」会一直让你满足。

法则七 激素和酒精只会放大你：先把价值观建好

一句话：生物状态不「导致」行为，它放大你已经有的东西——所以真正要经营的，是你在乎什么、你所在的环境奖励什么。

书中依据

- 「激素不决定、不命令、不导致、也不发明行为。」它们让我们对社会触发因素更敏感，放大原有倾向。〔原文·第4章〕
- 给排名第三的雄猴补充睾酮后，它只更凶地欺负第四、第五名，不去挑战第一、第二名——睾酮放大既有模式，不创造新模式。〔原文·第4章〕
- 在「公平才有面子」的游戏里，用了睾酮的人出价更慷慨；而「以为自己用了睾酮」的人反而更吝啬。〔原文·第4章〕
- 酒精只让本就易攻击的人、以及**相信酒精会让人攻击**的人更具攻击性；「『我喝多了』不是攻击的借口」。〔原文·第4章〕
- 高密度生活不会让老鼠更具攻击性，而是让本来有攻击性的老鼠更具攻击性。〔原文·第9章〕
- 相信自己有「战士基因」，对行为的影响可能比真的有这个基因还大。〔原文·第8章〕

- 尾声：一种激素能让你更友善或更糟糕，取决于你的价值观。〔原文·尾声〕

怎么做〔推导〕

1. 删掉这些说法：「男人就这样」「我天生暴脾气」「喝多了控制不住」「我就是遗传了我爸的脾气」。
2. 把它们改写成「我在**的时候容易**」，然后去改那个空格。
3. 你带团队、带孩子时，公开奖励慷慨、诚实、合作，让「好」成为赢得尊重的方式——作者说，问题在于我们多么频繁地奖励攻击。
4. 有冲动史的人少喝或不喝；酒局上不接受「酒后无德」的剧本。

边界：超生理剂量（如滥用类固醇）、严重疾病、脑损伤等情况另当别论；作者也写到疾病确实可能压倒一个人（见法则十六）。

法则八 人是会变的：「那时」不等于「总是」

一句话：你的大脑一直在被经验重写；童年和基因改变的是倾向，不是判决。

书中依据

- 经验在几天到几个月里改变大脑：每天练琴两小时，几天后运动皮层扩张，坚持四周效果才能持续；只是想象弹奏也会引起重映射；成人乃至老人仍在生成新的海马神经元；学三个月杂耍，相关皮层就会扩大。〔原文·第5章〕
- 「童年里很少有什么能决定一个成年行为，但几乎一切都在改变它的倾向。」〔原文·第7章〕
- 约三分之一童年受虐的人成为施虐者——反过来说，大多数没有；许多甚至大多数经历逆境的孩子，成年后功能尚可。要紧的是逆境的次数和保护因素的数量。〔原文·第7章〕
- 「基因无关乎必然，而关乎依情境而定的倾向、潜能与易感性。」低活性 MAO-A 变异只有在遭受严重童年虐待时才显著提高反社会行为的风险。〔原文·第8章〕
- 能逆转的不良后果比过去以为的多，但越晚干预越难。〔原文·尾声〕
- 抑郁的一个特征，是把童年的失控过度推广成「生活总是无法控制地糟」。〔原文·第7章〕
- 可塑性是价值中立的：创伤和成瘾同样是大脑在「学习」。〔原文·第5章〕

怎么做〔推导〕

1. 讲自己的过去时，用「那时」代替「总是」：「那时我没得选」，而不是「我总是被人欺负」。
2. 在当下找一件你能完全掌控的小事，每天做。
3. 学新东西按「周」来规划：重复，间隔复习，至少坚持四周；卡住了别急着下结论。
4. 离开有毒的环境、关系、圈子，本身就是有生物学依据的干预。
5. 评价别人时，少说「他就是这种人」，多说「他目前是这样」。

6. 发现孩子或自己的问题，早处理，别拖。

边界： 可塑性有限度。一万小时也不保证让你成为马友友。目标是超过过去的自己，不是成为别人。

法则九 把「他们」变回「一个人」

一句话： 分「我们」和「他们」是人脑的出厂设置，消除不了；但谁算「他们」可以重新划，最有效的办法是个体化、找共同目标、换位思考。

书中依据

- 仅仅把人分组，哪怕依据毫无意义（比如按「高估还是低估点数」分），也会立刻产生内群体偏好。【原文·第11章】
- Wheeler 与 Fiske：让被试判断照片上的人「喜不喜欢某种蔬菜」时，异族面孔不再激活杏仁核。【原文·第11章】
- Allport 接触理论的准确版：随便把对立的人放在一起，可能让情况更糟；接触要有效，需要人数大致相当、待遇平等明确、时间够长、在中立友善的场所、有双方都在乎的共同目标。【原文·第11、17章】
- 想象一位打破刻板印象的人物、站在对方的角度想问题，都比命令自己「别有偏见」更有效；命令自己「避免偏见」反而增加认知负担，让表现变差。【原文·第11章】
- 和平营效果大多短暂：91% 的巴以青少年事后没有保持联系，持久效果常常变成「我认识的那个还行」式的例外。【原文·第17章】
- 作者对第11章的总结：不信任本质主义；记住看似理性的东西往往只是合理化；聚焦更大的共同目标；练习换位思考；「个体化，个体化，个体化」。【原文·第11章】

怎么做【推导】

1. 面对本能反感的人，在脑子里具体想象他的日常：早餐吃什么、为谁担心、下班后去哪。
2. 问一个关于「他这个人」的问题，而不是关于「他那一类人」的问题。
3. 两拨人有矛盾（部门、亲家、合伙人）时，先找一件双方都在乎、必须合作才能完成的具体小事，在中立场所、人数对等地一起做成。
4. 跟不同背景的人打交道，把目标设成「我想好好了解这个人」，而不是「千万别说错话」。
5. 评判外人的错误前，先问：「如果是我朋友做了同样的事，我会怎么解释？」
6. 尽早让孩子接触不同的人；跟孩子谈差异要具体，不要只喊空洞的口号。

边界： 作者明确说，目标不是「治愈」我们/他们的区分——做不到，就算能做到也不想要；他人生中一些最幸福的时刻正来自「我们」感。要做的是：总会有阵营，那就尽量站在天使那一边。【原文·第11章】

法则十 听到有人把一群人叫「害虫」，把它翻译回字面

一句话： 大脑分不清比喻和字面；把人比作蟑螂、病毒、垃圾，是最古老也最有效的煽动手段。

书中依据

- 岛叶同时处理食物的恶心和道德的厌恶；大脑「很不擅长区分隐喻与字面」。〔原文·第15章〕
- 让人觉得「他们」不算人，最可靠的手段就是隐喻。卢旺达 1994 年约一百天里，约 75% 的图西人被杀，电台持续把他们叫作「蟑螂」。作者写道：让追随者的岛叶混淆字面与隐喻，你就成功了 99%。〔原文·第15章〕
- 尾声：对那些把其他类型的人比作「爬来爬去的传染性小东西」的人，要保持怀疑。〔原文·尾声〕
- 我们感觉谁像「亲人」，是可以被操纵的；把外群体说成害虫、病原体，是制造「伪物种化」的工具。〔原文·第10章〕
- 1990 年，一个自称难民的科威特女孩在美国国会作证，说伊拉克士兵抢走医院的保温箱，任由三百多名早产儿死去；后来查明，她是科威特驻美大使的女儿，这个故事由公关公司编造。〔原文·第17章〕
- 臭味会让人的社会态度更保守；先读空气细菌的文章、再读把国家比作有机体的文章，人们会更反移民——而悲伤没有这种效应。〔原文·第15章；编者注：部分厌恶-态度研究重复性存疑，见第九部分〕
- 被启动「群体差异有遗传基础」的人，更容易接受不平等。〔原文·第11章〕

怎么做〔推导〕

1. 看到用「蛀虫、病毒、垃圾、畜生」指称一群人时，不转发，先把它翻译回字面：**他们具体做了什么？证据是什么？**
2. 一个让你义愤填膺、催你马上表态的暴行故事，先查来源，再等一等。
3. 觉得某种生活方式「恶心」时，区分「我不习惯」和「这是错的」。
4. 被引导去恨某一群人时，追问：谁从这种对立里得到了好处？——作者提醒，真正恶性的「他们」常常躲在幕后，让第三方背锅。〔原文·第11章〕
5. 换一个比喻重述同一件事，看看自己的感受是否跟着变了。

边界： 不是所有强烈的情绪都是被操纵的。这条法则只要求你在情绪被点燃时，多核实一步。

法则十一 名次的意义比名次本身重要

一句话： 伤害身心的往往不是排第几，而是这个位置意味着什么：有没有自主权、有没有人撑你、有没有出口、是不是天天被人提醒你不如人。

书中依据

- 作者自己的狒狒研究：低位雄性的压力激素基础水平偏高，血压高、免疫差。但随后的研究让他修正了观点：在需要不断打架守位的时期，头号雄性的压力激素也会升到和最低位一样高。「重要的不只是名次，而是名次意味着什么。」〔原文·第12章〕
- 从属者压力偏高的条件：上位者转嫁攻击、自己没有理毛伙伴、身边没有亲属。名次相同时，把良性情境看成威胁、不区分输赢、受挫时没有社交出口的个体更不健康。〔原文·第12章〕
- 人类：高位者压力较低，只在「自主权大」时成立；健康最差的常是中层管理——有责无权。〔原文·第12章〕
- 主观上觉得自己穷，对健康的预测力至少不亚于实际收入——「问题不在于穷，而在于感觉穷」；让人觉得穷的最可靠办法，是把他没有的东西摆到他眼前。〔原文·第9、12章〕
- 飞机上有头等舱时，经济舱乘客「空怒」的几率约增至四倍；登机时要穿过头等舱，几率再翻一倍多——而发作的对象，常是邻座或空乘。〔原文·第9章〕
- 获得高位靠力量，维持高位靠社交智力和冲动控制——知道哪些挑衅可以不理。〔原文·第12章〕
- 越看重权力和等级的人，看到他人痛苦时共情相关脑区的反应越弱；平均而言，越富有越少共情，仅仅让人「感到富有」就足以产生这种效应。〔原文·第12、14章〕

怎么做〔推导〕

1. 评估一份工作、一个合作，问三件事：上级会不会把火撒到我身上？我在这里有没有能倾诉的人？我有没有决定权？
2. 职责扩大时，同时把决定权谈下来；不接有责无权的活。
3. 少接触专门提醒你阶层位置的内容（比如炫富的短视频）；用过去的自己做参照。
4. 在自己说了算的领域，用技能标准衡量自己——同时别用「那个不重要」来自欺。
5. 身居高位时：定期面对面了解下属的具体处境；把力气花在「不回应哪些挑衅」上。
6. 被比下去、受了气之后，警惕把火撒向更弱的人——家人、下属、服务员。

边界： 这些多是相关研究，因果常常是双向的；个人心态的调整，也替代不了改变真正不公平的结构。〔原文·第12章〕

法则十二 先划线，再找同盟

一句话： 正常人在服从和从众的压力下，会做出自己都想不到事；能扛住的人，通常提前划好了线，并且知道自己不孤单。

书中依据

- Asch 的从众实验：独自判断时几乎不出错；面对一致答错的同伴，被试约三分之一的时候会跟着错。〔原文·第12章〕

- Milgram 的服从实验：原始研究中，65% 的人把电压加到了最高的 450 伏；后来有学者质疑，但约 60% 的服从率已被多次重复。【原文·第12章】
- 服从会**降低**的条件：权威不在同一个房间；实验地点从耶鲁换到不起眼的仓库；「学生」和「老师」在同一房间——如果两人握过手，服从率骤降；换位思考。【原文·第12章】
- 服从会**升高**的条件：听到科学家说那个人「像个动物」而不是「像个好人」；被告知「你不用负责」「你签了字」；一点一点加码（「225 伏都可以，226 伏就不行？」）；压力、时间紧迫。【原文·第12章】
- 「荒野里一个孤独的声音是怪人；两个声音联合起来，就成了反抗的核心。」陪审团里十比二和十一比一天差地别。【原文·第12章】
- 敢于反抗的人往往出奇地平凡——「平庸的英雄主义」。【原文·第12章】
- 「有些苹果，即使在最坏的桶里，也不会变坏。」【原文·第12章】

怎么做【推导】

1. 进一家公司、一个团队、一段合作之前，写下三条「我绝对不做的事」。到时候回到这张单子，拒绝时不需要先赢下逻辑辩论。
2. 警惕温水煮青蛙：被要求「再多做一点点」越界的事时，问自己：「如果一开始就让我做到这一步，我会答应吗？」
3. 听到「这不是你的责任」「大家都在做」「签了字就别管了」，把它当成警报。
4. 权威替你给某个人贴标签（「那种人」「刁民」「不识抬举」）时，去接触这个具体的人，夺回叙事。
5. 你有异议时，先私下找一个支持者；别人孤身提出合理异议时，你做第一个附议的人。
6. 会上只有你反对时，先把自己原本的判断写下来，免得被群体改写记忆——书中发现，真心被说服时，大脑甚至会改写当初的记忆。【原文·第12章】

边界：斯坦福监狱实验争议很大（主持者本人深度介入、志愿者的自我选择等），作者也不把它当铁证；他的结论只有两条：多数正常人会屈服，但总有人反抗。【原文·第12章】

法则十三 先善后防：做一个会原谅的「以牙还牙」者

一句话：默认先合作；对方背叛就对等回应、绝不升级；对方回头就原谅；先怀疑是误会，再怀疑是恶意。

书中依据

- Axelrod 的合作策略锦标赛：Anatol Rapoport 提交的「以牙还牙」最简单，几乎每一局都没赢过，总分却拿了第一——「它几乎输掉了每一场战斗，却赢得了战争；或者说，赢得了和平。」它的特点是：一开始合作、背叛就惩罚、回头就原谅、规则简单。【原文·第10章】

- 信息会出错。一次误会就能让两个「以牙还牙」者陷入无休止的互相报复。解决办法有两种：「悔过版」等对方连续背叛两次才回击；「宽容版」自动原谅三分之一的背叛。【原文·第10章】
- 原谅的频率应该随「借口的可信度」调整：「又迟到了，火车晚点」可以原谅，「又迟到了，陨石又砸中我家车道」就不行。【原文·第10章】
- 环境里剥削者多时，先用严格的「以牙还牙」把他们清出去，再转向宽容版——作者说，这个从强硬到宽容的过渡，就是「建立信任」。【原文·第10章】
- 「永远合作」的群体会被剥削者入侵，如狼入羊群。【原文·第10章】
- 一个合作者混在一群背叛者中毫无机会；两个合作者找到彼此，就能形成核心向外扩散。【原文·第10章】
- 合作需要「未来的影子」：知道还会反复打交道。能自己挑选伙伴时，合作会大幅增加，而且比惩罚更省成本。【原文·第10、17章】
- 一战堑壕里的「自己活也让别人活」：从开饭时不开枪开始；有人违规，就回敬两发，然后恢复和平。【原文·第17章】

怎么做【推导】

1. 新关系（新客户、新同事、新供应商、新邻居）默认给善意。
2. 感到被怠慢，先核实：「你是不是没收到我的消息？」同一个人的第一次「背叛」先沟通，第二次再回应。
3. 回应要对等、有限、说清楚，不翻旧账、不升级；对方一回到合作，你立刻恢复合作。
4. 新关系初期守住原则底线；对方的可靠性被验证之后，再逐步放宽。
5. 高信任的团队和家庭，也保留低成本的透明机制（对账、轮值、分工表）——针对的是漏洞，不是某个人。
6. 想让别人和你长期合作，就让关系长期化、可见化；面对一锤子买卖，用合同和第三方提前防范。
7. 身处人人自保的环境，先找到一两个同样愿意合作的人，结成小圈子，再向外扩。

边界：作者坦言，在动物身上是否真有严格的「以牙还牙」并不确定；它是博弈模型，不是自然律。
【原文·第10章】

法则十四 共情要落地：从「我懂你」到「你最需要什么」

一句话：感受到别人的痛，不等于帮到了他；太强的「感同身受」反而让人逃开。真正能帮到人的，是带一点距离的关心，再加上已经变成习惯的行动。

书中依据

- 作家 Leslie Jamison 指出，共情会给人一种危险的满足感：好像「感受了」就等于「做了」。作者：「痛苦被认可固然不错，被减轻则更好。」【原文·第14章】

- 用「如果是我会怎样」的视角去看别人受苦，会激活杏仁核、前扣带回、岛叶，带来焦虑，人更想「看向别处」；用「对他而言是怎样」的视角，这些反应较弱。看到别人受苦时心率大幅上升的人，不太会出手帮忙；心率下降的人才会。【原文·第14章】
- 「保持超脱的距离时，共情最可能化为慈悲的行动。」【原文·第14章】
- 僧人 Matthieu Ricard 按要求去「共情地分担」别人的痛苦，很快就无法忍受、情绪耗竭；改做慈悲冥想（温暖、希望对方好）时，杏仁核安静、奖赏系统激活。另有研究显示，慈悲训练比共情训练带来更多积极情绪和助人倾向。【原文·第14章；作者强调这方面的研究很少】
- 饥饿、被冷落、压力、认知负担都会降低对陌生人的共情和慷慨。【原文·第14章】
- 高度唤起的共情偏向身边的、可识别的、可爱的、熟悉的苦难。Jesse Prinz：「重点不是谁的痛最让我们痛，而是谁最需要我们帮助。」【原文·第14章】
- 心软也会坏事：亲人成瘾，共依存者因为不忍心而纵容；父母因为心疼孩子而不打疫苗。【原文·第14章】
- 「宁可善举是利己、自夸的，也好过根本不发生。」【原文·第14章】

怎么做【推导】

1. 每次说完「我懂你」，马上想一个 24 小时内能做的具体动作：打个电话、转一笔钱、陪去一趟、介绍一个人。
2. 倾听时用对方的名字造句：「对小王来说，现在最难的是……」——别说「换我早崩溃了」。
3. 先问对方：「你现在最需要的是什么？」别急着给只对你自己有效的建议。
4. 心跳飙升、被情绪淹没时，先慢慢呼气几次；实在帮不好，就承认「我此刻帮不好」，再找能帮的人。
5. 照顾病人、长期助人时，把注意力从「感受他的痛」换成「我希望他好」，防止耗竭。
6. 捐款、做公益，冷静时预先定好计划，按需要分配，不按哪个故事最催泪。
7. 面对成瘾、啃老、讳疾忌医的亲人，问自己：「我是在减轻他的痛苦，还是在减轻我看着他痛苦痛苦？」必要时请专业人士帮忙设边界。
8. 别因为「我是不是在作秀」而不帮。先做。

边界：作者既不倡导、也不反对冥想或任何宗教；超脱也不等于冷漠的计算——慢慢推理，同样可能推出「这不关我的事」。【原文·第14章】

法则十五 直觉要听，但不给它否决权

一句话：道德判断常常是直觉先拍板、理由后补；直觉值得认真对待，但最终要过推理这一关——尤其当你觉得「这次情况特殊」的时候。

书中依据

- 面对道德难题时，情绪相关脑区常常先于负责推理的脑区激活，而且更能预测最终决定；人们常常坚信某事是错的，却说不出为什么（Haidt 称之为「道德失语」）。【原文·第13章】
- 但没有情绪也不行：腹内侧前额叶受损的人，在「牺牲一人救五人」的难题里，牺牲自己的亲人和牺牲陌生人一样干脆。【原文·第13章】
- 作者推荐的是一种算长远账的后果论：既推演短期、长期、更长期的后果，也做「感受实验」（这事落在我身上会怎样）——「直觉要被认真对待，但绝不能被赋予否决权」。【原文·第13章】
- 「我们的直觉是学来的。」【原文·第13章】
- 「我 vs 我们」时，快速决策反而更合作，想太久会算出「理性的贪婪」；「我们 vs 他们」时，要让直觉离得越远越好：慢下来，换位思考，「深吸一口气，然后把这一切再做一遍」。【原文·第13章】
- 人类多数恶行不是出自反社会者，而是出自觉得「X 当然是错的，但这次我情况特殊」的普通人。「作弊不受风险限制，而受我们向自己合理化的能力限制。」【原文·第13章、尾声】
- 多绕一步，人就不觉得那么错了：在公共办公区放现金，没人拿；放几罐可乐，很快被拿光。【原文·第13章】
- 启动「银行家」的职业身份后，银行员工的作弊率上升；把同一件事说成「存活率 95%」还是「死亡率 5%」，会改变决定。【原文·第3、13章】
- 「我们此刻行动时的笃定，可能让后代、也让未来的自己觉得可怕。」【原文·尾声】

怎么做【推导】

1. 遇到道德难题分两步：先记下直觉（「这让我很不舒服」）；再问为什么，推演短期、长期后果，以及「如果这事发生在我身上，我会是什么感受」——直到你说得清对在哪、错在哪。
2. 发现自己在构造「这次情况特殊」的理由时，立刻问：「如果别人用同样的理由，我接受吗？」
3. 灰色地带（报销、库存、积分、给客户的说法），把它还原成最直接的形式再判断：如果这是现金、如果是我亲手做的，我还会做吗？
4. 团队内部该不该多出一份力，第一反应往往更慷慨，别给自己太多时间找例外。
5. 和另一个阵营起冲突时，强迫自己慢下来，站到对方的位置想一遍，再来一遍。
6. 当你「就是知道他们错了」时，最该怀疑自己：我做的哪些事，会让远方的人同样厌恶？
7. 做决定前，把同一个事实用正反两种说法各讲一次。
8. 批评人（包括自己）时，针对具体行为和弥补方式，不针对整个人——内疚让人想弥补，羞耻让人想躲藏。【原文·第13章】

边界：「推理和直觉谁更重要」的争论，作者认为本身就很蠢——两者大量重叠；关键是看清楚，在什么情境下哪一方占了上风。【原文·第13章】

法则十六 惩罚只为保护：正义的快感不是正确的证据

一句话：可以设界限、可以隔离危险、可以走法律程序；但要警惕「让他吃苦」的冲动——那种快感来自大脑的奖赏系统，不来自正义本身。

书中依据

- 惩罚违规者会激活多巴胺奖赏系统；在一项经济博弈实验中，免费惩罚别人时多巴胺系统激活越强的人，越愿意花掉自己挣来的点数去惩罚。作者的话：「感觉正义的惩罚，感觉很好。」【原文·第16章】
- 决定罚多重时，杏仁核、岛叶等情绪脑区激活越强，罚得越重。【原文·第16章】
- 作者认为，「坏行为」和「好行为」同样是生物学的产物，所谓「有限的自由意志」，等于在脑子里偷放了一个不受科学约束的小人。【原文·第16章】
- 他的主张：保护公众必须做——危险的人该隔离就隔离，能改造就改造；但「惩罚是应得的、惩罚是美德」这种报应观应该放下。像对待刹车失灵的车：修车师傅找不到故障，也不会说这是一辆「邪恶的车」。「这远比把他们妖魔化、当作罪人来说教人道得多。」【原文·第16章】
- 「不是他，是他的病。」——撞到你的人可能是盲人，队伍里晕倒的士兵可能是糖尿病发作。【原文·第16章】
- 自控力受血糖、睡眠、压力激素、疼痛、认知负担、童年经历等影响。【原文·第16章】
- 科学史提醒我们谦卑：几百年前，人们把抽搐当作女巫的标志。作者说，在真正理解行为的生物学之前，「最重要的是，我们不应该做不可逆转的事」。【原文·第16章】
- 作者坦言，他也无法想象如何像没有自由意志那样生活；他的退而求其次是：至少在**严厉评判他人**的时候，认真地理性思考。【原文·第16章】

怎么做【推导】

1. 被冒犯时，先列出两个非恶意的可能原因（病了、疼、没睡、压力大、不知情），再决定怎么回应。
2. 想报复时问自己：「我这样做是为了不再受伤，还是为了让他受苦？」只保留前者：设界限、远离、留证据、走程序。
3. 想发狠话、围观网暴、当众让人难堪时，把那股「爽」当作停一下的信号。
4. 反复出现的坏行为（自己的或别人的），问「在什么条件下会出问题、能调整什么」，而不是「他/我本质上是不是坏人」。
5. 断绝关系、公开指控、给孩子贴永久标签之前，先选可逆的做法：暂停、观察、设限。
6. 破戒、拖延、发火之后，先检查睡眠、压力和负荷，别急着痛骂自己。
7. 被夸奖时，想一想背后的运气（基因、家庭、时代）——作者举的例子是：朋友挑到一个好菠萝，我们却夸他「是个更好的人」。这也会让你少轻视那些「不如你」的人。

边界：作者不主张放过危险的人，也承认他的立场有软肋：神经科学「解释得多、预测得少」，无法预测具体哪个人会犯罪。这一章是全书最具争议的部分，把它当作看待过错的一种视角，而不是唯一答

法则十七 宽恕为自己，不等于遗忘；和解要尊重对方的神圣价值

一句话：恨让人疲惫，宽恕主要是放过自己，但不必抹掉记忆、也不必撤掉界限；修复关系，既要解决实际问题，也要尊重对方那些不能用钱衡量的东西。

书中依据

- 「宽恕一个人，不意味着你忘了他做过什么。」从神经机制看，恐惧消退是新的学习覆盖旧的学习，旧记忆还在。〔原文·第17章〕
- 宽恕通常只关乎一件事：「这是为了我，不是为了你。」仇恨令人疲惫，宽恕——哪怕只是漠然——让人解脱；宽恕「似乎至少对健康有些好处」。〔原文·第17章〕
- Ronald Cotton 被错认为强奸犯，坐了十多年冤狱。他说原谅指认他的 Jennifer「比人们想的要快」，因为「我们是同一个人造成的同一场不公的受害者」——一种深刻的重新评估，把彼此变成了「我们」。〔原文·第17章〕
- 南非真相与和解委员会并不要求加害者悔恨，它的实质更像「我不再伤害你」换「我不私自报复」。受害者最看重的是真相。〔原文·第17章〕
- 道歉是否有效，取决于对方在乎什么：重视规则和系统的人，回应「是我们的制度失职了」式的道歉；重视关系的人，回应共情式的道歉；独立自主的人，回应附带补偿的道歉。用补偿来「买」原谅，反而会冒犯人。〔原文·第17章〕
- 神圣价值不能用物质收买，纯象征性的举动有时比实质让步更重要。「承认敌人的神圣象征，事实上就是承认他们的人性。」「理性或许是建立和平的关键，但神圣价值那种非理性的重要性，才是建立持久和平的关键。」〔原文·第15、17章〕
- 「你不会和朋友签条约」——要握手的人，你可能正恨着他，这不该成为谈判的障碍。〔原文·第17章〕
- 冲突中「我们一定赢」的非理性乐观是灾难。〔原文·第17章〕

怎么做〔推导〕

1. 被旧怨消耗时，可以宽恕，也可以只以「漠然」为目标；宽恕之后照样保留界限。
2. 试着找一个「我们其实都是受害者」或「他也有他的处境」的角度重新看这件事。
3. 道歉时先完整承认事实；看对方在乎的是规则、关系还是实际损失，再决定重点；补偿要伴随悔意，不能拿来「买」原谅。
4. 和旧怨对象，先求一个互不伤害的务实约定，不必强求对方认错或拥抱。
5. 冲突中先找出对方不可交易的东西（面子、称呼、一句正式的道歉、某种仪式），先表示尊重，再谈条件。
6. 修复关系两手都要做：解决具体问题，也要有当面的姿态；对方遭遇不幸时，伸出手。

7. 撕破脸之前，请一个旁观者评估双方的实力和代价。

边界： 和解、悔恨、宽恕是三回事；宽恕是自我报告的状态，无法证明，也无法强求。不要逼受害者宽恕，包括逼你自己。〔原文·第17章〕

法则十八 很复杂——但我们别无选择，只能尝试

一句话： 承认事情复杂、结论多是平均值、自己可能是错的；然后照样去做那件更难、更好的事。

书中依据

- 全书几乎每个科学事实讲的都是平均值；作者统计，书里「平均」「通常」「往往」「倾向于」出现了五百多次，「可能还应该再多加一些」。〔原文·尾声〕
- 「很复杂。」似乎没有什么导致什么，一切只是在调节别的东西；修好一件事常常搞坏另外十件；重大问题上 51% 的研究得出一种结论，49% 得出相反的结论。「但我们别无选择，只能尝试。」〔原文·尾声〕
- 「事情改善了，但这不意味着它们是好的。」「说我们最坏的行为不可避免的人，对灵长类（包括我们自己）知道得太少。」作者观察的狒狒群里，最好斗的雄性因结核病死去后，新迁入的雄性也学会了低攻击的风格。〔原文·第17章〕
- 精妙的道德推理和强烈的共情，都不必然转化为真正去做困难、勇敢、慈悲的事。〔原文·尾声〕
- 18 世纪的 John Newton 当过奴隶船船长，在不再贩奴三十四年之后，才发表小册子谴责奴隶贸易，最终成为英国废奴运动的重要声音。作者说，像他这样笨拙地前进十步、又自我开脱地后退九步的人，给了有缺点的普通人希望。〔原文·第17章〕
- 并不比我们其他人更特别的普通人，为人类最好的时刻提供了惊人的范例。〔原文·尾声〕
- 「你是幸运的人类之一。所以，去尝试吧。」「你不必在科学与慈悲之间二选一。」〔原文·尾声〕

怎么做〔推导〕

1. 读到「研究证明」「专家说」时，问：样本是谁？平均值能代表我吗？有反例吗？
2. 给自己的结论留一句「我可能错了」。
3. 找出你回避正确之事时最常用的开脱句（「我一个人改变不了什么」「先顾好身边的人」「我太累了」——这些都是作者列出的 Newton 式开脱），每次少退一步。
4. 不要等自己「足够好」才去做好事。
5. 每周至少做一件「更难但更好」的小事，并把它记下来。

边界： 「很复杂」不是什么都不做的理由。作者的结论恰恰相反。

第四部分 情境导航：遇事翻这里

每张卡片四行：**发生了什么** → **背后的机制** → **立刻做** → **之后做**。「机制」来自原书；「立刻做」「之后做」是「推导」的行动建议。卡片末尾标注对应法则，想深究就点过去。

A. 情绪与冲动

A1 气上头了，想马上回击

机制：杏仁核快而不准，高度唤醒时能绕过皮层直接驱动动作；愤怒让惩罚决定更像反射，而惩罚本身就会带来快感。（第2、16章）

立刻做：离开现场，或者至少把要说的话写成草稿不发；手上找件事做（喝水、走动）。别跟自己说「别生气」，事后硬压往往让唤醒更高。

之后做：平静下来再决定要不要回应、怎么回应；目标只定为「解决问题、防止再发生」。

相关：法则一 · 法则三 · 法则十六

A2 在外面受了气，想撒在家人或下属身上

机制：迁怒确实能降低迁怒者自己的压力激素——「给别人制造溃疡，能帮你免得溃疡」；研究发现，主队爆冷输球后，男性对伴侣的暴力会上升 10%，输给宿敌时上升 20%；飞机经济舱乘客「空怒」时，发作对象常是邻座或空乘。（第1、4、9章）

立刻做：回家前先缓冲十分钟——跑一圈、散个步、在车里写下发生了什么。进门就说：「我今天不顺，不是你们的问题。」

之后做：给自己建几个不伤人的出口：运动、爱好、能倾诉的朋友。

相关：法则五 · 法则十一

A3 疼、饿、累，脾气一点就着

机制：疼痛放大原有的攻击倾向；饥饿、疲劳时前额叶的控制力下降。（第2、3章）

立刻做：先吃东西、先休息；提前跟身边人打招呼：「我今天腰疼，脾气可能不好。」

之后做：把冲突话题、重要谈话挪到状态好的时候。

相关：法则二

A4 越想「千万别说错」越说错

机制：压力之下，「这件事很重要」和「做/不做」的信号会脱节；命令自己「避免X」比设定一个正面目标更耗认知资源。（第2、11章）

立刻做：把「别说错话」换成一个正面的动作：「先听完，再复述他的意思。」

之后做：提前演练开场白和关键句，同时给手上其他事减负。

相关：法则三

A5 喝酒的场合

机制：酒精只让本就易攻击的人、以及相信「喝了会失控」的人更具攻击性。（第4章）

立刻做：有过酒后冲突的人，给自己定上限；不接受「酒后无德」这套说法——无论对自己还是对别人。

之后做：重要的事、敏感的话题，不在酒桌上谈。

相关：法则七

A6 心里有个「恶心」的念头冒出来（对某类人、某种生活方式）

机制：岛叶把食物的恶心「借用」来处理道德厌恶；它分不清比喻和字面，也很容易被操纵。（第2、15章）

立刻做：问自己：「是不习惯，还是它真的伤害了谁？」

之后做：去接触一个具体的人，而不是一个类别。

相关：法则九·法则十

B. 压力、焦虑与低谷

B1 等结果等到崩溃（体检、审核、回款、对方答复）

机制：不可预测、无法控制本身就会激活杏仁核；信息不明的风险比概率清楚的风险更让人焦虑。（第2章）

立刻做：主动问时间表；问不到，就自己定一个「到某天没消息就去问」的日子，在那之前不再反复查。

之后做：把「最坏情况」写下来，想好对应的方案——把模糊变成可估计。

相关：法则五

B2 长期高压，越来越易怒、焦虑、固执

机制：慢性压力让杏仁核更敏感、前额叶变弱：读别人表情更容易读成敌意，同一招明明不灵还是反复用，风险判断变差，对陌生人也更冷漠。（第4、5章）

立刻做：承认这是生理后果，不是性格变坏；读到让你不舒服的消息，默认「我可能把中性看成了敌意」，晚一点再回。

之后做：给自己定一条「三次规则」：同一个办法试三次没用，就停下来，找个局外人看看；同时把压力拆成有终点的冲刺，安排出口和社会支持。

相关：[法则五](#) · [法则二](#)

B3 失眠、焦虑的深夜，想拍板一件大事（辞职、分手、借钱、梭哈）

机制：睡眠剥夺和高压力激素让人从「防损失」转向「赌大的」；长期压力损害风险评估。（第4章）

立刻做：把想法写下来，标上「明早再看」。夜里只记录，不决定。

之后做：睡一觉、吃过早饭再看一遍；涉及大笔钱的，再找一个旁观者评估。

相关：[法则二](#)

B4 情绪低落，什么都提不起劲

机制：压力会抑制多巴胺信号，让人失去「追」的动力；抑郁和长期压力与海马萎缩相关——有器质性基础，不是「想开点」能解决的。（第2、5章）

立刻做：做一件很小、有不小机会做成的事；为别人做点什么（研究显示，花钱在别人身上比花在自己身上更提升当天的幸福感）。（第14章）

之后做：规律运动，接触新东西；**持续两周以上的低落、失眠，请找专业人士**（见第九部分的求助方式）。

相关：[法则六](#) · [法则八](#)

B5 觉得「我这辈子就这样了」「我天生就不行」

机制：抑郁的一个特征，是把过去的失控过度推广成「总是失控」；基因和童年改变的是倾向，不是判决；成年人的大脑仍在被经验重写。（第5、7、8章）

立刻做：把「总是」改成「那时」：「那时我没有选择。」再找一件今天能完全由自己掌控的小事。

之后做：选一项新技能，按周练，坚持至少四周。

相关：[法则八](#)

B6 被冷落、被排挤（群聊没人回、会上被无视）

机制：社交之痛和身体之痛共用前扣带回；但被试以为「是电脑出故障了」时，这个区域就不激活——如何解读，会改变痛的程度。（第15章）

立刻做：先找一个不带恶意的解释（「可能大家在忙」「可能没看到」）。

之后做：经营几段稳定的关系；也记得主动给别人「传球」——别让别人被冷落。

相关：法则五 · 法则一

C. 诱惑、习惯与自控

C1 刷手机、抽卡、刷短视频停不下来

机制：奖励「也许会来」时多巴胺最高；持续的强刺激带来习惯化，越刷越空。（第2章）

立刻做：察觉「再来一次」的冲动——这是机制，不是运气；把手机放到另一个房间。

之后做：删掉最上瘾的那个 App，或者设定使用时段；把空出来的时间留给不那么强烈的快乐（散步、做饭、面对面聊天）。

相关：法则六 · 法则四

C2 戒烟、戒酒、节食，总是破功

机制：线索会唤起渴求（节食者看奶昔图片，多巴胺系统更活跃；戒酒者回到旧街角，渴求汹涌而来）；自控受睡眠、血糖、压力、认知负担影响。（第2、16章）

立刻做：破功了不痛骂自己，先查三件事：睡够没有？压力大不大？今天是不是太累？

之后做：改环境——换路线，诱惑物不进家门，远离旧场合；用一条身份句代替每次的挣扎：「我不喝酒。」

相关：法则四 · 法则六 · 法则十六

C3 面对诱惑，正在跟自己讨价还价

机制：棉花糖实验里，越想着诱惑越撑不住；分心和重新评估比硬撑有效：「这不是关于棉花糖，而是关于我是什么样的人。」（第7章）

立刻做：把注意力转走，或者只描述诱惑物的形状、颜色，把它「冷却」；问自己：「我想成为什么样的人？」

之后做：把这件事写成一条身份规则，下次不再谈判。

相关：法则四 · 法则三

C4 灰色地带：报销、库存、对客户的说法、「反正没人知道」

机制：多绕一步就不觉得那么错了（办公区放的现金没人拿，放的可乐很快被拿光）；作弊受限于我们向自己合理化的能力，而不是被抓的风险。（第13章）

立刻做：把它还原成最直接的形式：如果这是现金、如果是我亲手拿的、如果对方就站在面前，我还做吗？

之后做：定下「我不做X」的规则，让诚实变成不需要思考的事。

相关：法则四 · 法则十五

C5 学新东西卡住了

机制：学习需要突触被反复刺激、跨过阈值才会突然「开窍」；只练几天的变化，停练不到一天就消退，坚持四周效果才能持续。（第5章）

立刻做：别下「我学不会」的结论，先重复、隔天再练。

之后做：按周规划，间隔复习；想象练习也有效。

相关：法则八

D. 工作、地位与权力

D1 升职了，责任暴涨，权力没跟上

机制：高位者压力低，只在自主权大时成立；健康最差的常是有责无权的中层管理。（第12章）

立刻做：把「我能决定什么」列清楚，和上级谈。

之后做：职责每扩大一次，就同步争取对应的决定权；经营几段不用表演的「理毛关系」。

相关：法则十一

D2 被上司当出气筒

机制：上位者转嫁攻击，是从属者压力偏高的首要条件之一；有理毛伙伴的低位者更健康。（第12章）

立刻做：别把火往下传；找一个能说话的人说出来。

之后做：评估这个环境：如果转嫁攻击是常态，而你又没有出口，认真考虑离开——离开有毒的环境，本身就是有生物学依据的干预。（第5章）

相关：法则十一 · 法则五

D3 会上只有我一个人反对

机制：不到 200 毫秒，大脑就把「我和大家不一样」解读成「我错了」；但只要有一人站出来，从众就会大幅减弱。（第12章）

立刻做：先把你原本的判断写下来，免得被群体改写记忆。

之后做：会后私下找一个可能认同的人；下次你是那个「第二个声音」。

相关：法则十二

D4 被要求「再多做一点点」越界的事

机制：一点一点加码，把道德问题伪装成了逻辑问题（「225 伏都可以，226 伏就不行？」）；「你不用负责」「你签了字」会提高服从。（第12章）

立刻做：回到你事先写下的「绝对不做」清单；问自己：「如果一开始就让我做到这一步，我会答应吗？」

之后做：拒绝时不必先赢下逻辑辩论；必要时留存记录、找同盟、向上反映。

相关：法则十二

D5 大赚一笔、赢了一场之后

机制：胜利提高睾酮，睾酮带来过度自信、不听搭档意见、更冲动。（第4章）

立刻做：一两天内不加仓、不扩张、不拍板大事。

之后做：主动找一个唱反调的人，把计划过一遍。

相关：法则二 · 法则七

D6 招人、评审、打分、给员工定绩效

机制：种族、性别、颜值线索在约 100 毫秒内就起作用；长得好看的人更容易被认为聪明善良；饥饿、疲劳、手里拿着的杯子冷热、坐的椅子软硬，都可能左右判断。（第3、12、15章；具身研究的重复性存疑，见第九部分）

立刻做：用统一标准、结构化问题；吃过饭再做重要评审。

之后做：先写下与外貌、出身无关的证据，再下结论；给自己留一次复核。

相关：法则一 · 法则二

D7 当了领导，怎么带人

机制：维持高位靠社交智力和冲动控制——成功者的传记里，写满了他们忽略掉的挑衅；越看重权力和等级的人，共情相关脑区的反应越弱。（第12章）

立刻做：别回应每一个挑衅，先问「回应能换来什么」；别把下属当出气筒。

之后做：公开奖励慷慨、诚实、合作；定期面对面了解下属的具体处境；给团队可预期的节奏，减少不确定。

相关：法则十一 · 法则七 · 法则五

D8 总觉得自己不如人

机制：主观上「觉得穷」对健康的预测力至少不亚于实际收入；让人觉得穷的最可靠办法，是把他没有的东西摆到他眼前。（第9、12章）

立刻做：减少接触专门提醒你阶层位置的内容。

之后做：以过去的自己为参照；在自己能掌控的领域，用技能标准衡量自己。

相关：法则十一

E. 合作、客户与谈判

E1 对方一次没回、一次失约，你想冷处理

机制：信息会出错；一次误会就能让双方陷入「你来我往」的报复循环。（第10章）

立刻做：先核实：「是不是没收到？」

之后做：同一个人第一次出问题先沟通，第二次再回应；回应要对等、有限，对方回头就恢复合作。

相关：法则十三

E2 同一个人反复找离谱借口

机制：原谅的频率应随借口的可信度调整——「火车晚点」可以原谅，「陨石又砸中车道」就不行。（第10章）

立刻做：不再默认原谅，把规则讲明白。

之后做：改用合同、押金、节点验收等机制，而不是靠信任。

相关：法则十三

E3 新客户、新供应商、新合伙人

机制：「以牙还牙」开局合作；在剥削者多的环境里，先严后宽才是建立信任；完全无防备会招来剥削。（第10章）

立刻做：给善意，但守住原则底线（付款节点、验收标准写清楚）。

之后做：可靠性被验证之后，再逐步放宽；对一锤子买卖提前用合同防范。

相关：法则十三

E4 和对手谈判，心里恨意难消

机制：「你不会和朋友签条约」；神圣价值不能用钱买，象征性的尊重有时比实质让步更重要。（第15、17章）

立刻做：别等情绪平复才谈；先搞清楚对方最在意、不可交易的是什么。

之后做：实质问题和象征姿态两手都做；撕破脸前请旁观者评估双方实力，警惕「我们一定赢」。

相关：法则十七

E5 和关系紧张的同事被迫合作

机制：共同而且能成功的目标，会重新划定「我们」和「他们」。（第11、17章）

立刻做：先安排一件双方都能做成的具体小任务，分工对等。

之后做：持续、平等地接触，不搞一次性的「破冰」。

相关：法则九

E6 团队里有人看起来在偷懒

机制：互惠可能跨领域——狩猎时总躲在后面的狮子，可能在别的时候冲在前面；也要防「搭便车」。（第10章）

立刻做：先看完整的贡献账本，再下判断。

之后做：用透明的分工和对账机制，针对漏洞而不针对人。

相关：法则十三

F. 亲密关系与家庭

F1 吵架又升级了

机制：愤怒和疲惫削弱前额叶；一次误读就可能触发报复循环；第一反应很少准确。（第2、10章）

立刻做：约定一个暂停暗号，各自冷静二十分钟；回来后先复述对方的意思，再说自己的。

之后做：对方一示好，立刻接住，不翻旧账。

相关：[法则一](#) · [法则十三](#)

F2 伤害了对方，想道歉

机制：道歉是否有效，取决于对方在乎什么——规则、关系还是实际损失；不真诚的道歉作用甚微，甚至更糟。（第17章）

立刻做：完整承认发生了什么，不加「但是」。

之后做：做补救，但别拿补偿去「买」原谅；之后用行动兑现。

相关：[法则十七](#)

F3 放不下伴侣、家人带来的旧伤

机制：宽恕不等于遗忘；宽恕主要是为了自己，「似乎至少对健康有些好处」。（第17章）

立刻做：允许自己「记得，但不再被它消耗」。

之后做：试着从对方的处境重新看这件事；需要的话，界限照样保留。

相关：[法则十七](#)

F4 总是爱上伤害自己的人

机制：早期依恋不论照料好坏都会形成；童年逆境会让人在成年后的关系里重演熟悉的模式。（第7章）

立刻做：认出这个模式，它不是你的错。

之后做：请信任的朋友或专业人士帮你从外面校准判断。

相关：[法则八](#)

F5 想让关系更亲近

机制：催产素水平高的伴侣，身体亲昵更多、行为更同步、关系更持久；共同长大、长期相处会让人「像家人」。（第4、10章）

立刻做：多一点温暖的身体接触，一起做同步的事（散步、做饭）。

之后做：用共同的日常代替口号；吵架之前，先有一个拥抱。

相关：[法则十四](#)

F6 家人成瘾、啃老、讳疾忌医，你不忍心拒绝

机制：病态利他：因为不忍看对方痛苦而纵容他的问题，做不到「严厉的爱」。（第14章）

立刻做：问自己：「我是在减轻他的痛苦，还是在减轻我看着他痛苦的痛苦？」

之后做：请专业人士帮忙设边界，坚持执行。

相关：法则十四

G. 育儿与教育

G1 孩子哭闹、需要你

机制：Harlow 的幼猴宁可抱着绒布「妈妈」，也不要奶的铁丝「妈妈」；二十世纪初「别抱孩子」的教条，曾让长期住院的儿童大批死去。作者说，母亲能给的最基本的东西，是让你知道「她为你的存在而高兴」。（第7章）

立刻做：抱起来，回应他。

之后做：把温暖、回应、稳定的陪伴当成和吃饭一样的基本需求；批评具体行为时，也让孩子知道你接纳他这个人。

相关：法则八

G2 孩子忍不住零食、手机

机制：越想着诱惑越撑不住；大人先前失过信，孩子就更等不住。（第7章）

立刻做：教孩子分心、把诱惑「冷却」的技巧；诱惑物别放眼前。

之后做：答应孩子的事一定兑现——信任是自控的地基。

相关：法则四

G3 孩子和朋友在一起就犯傻、冒险

机制：前额叶约 25 岁才成熟；有两个同伴在旁边起哄，青少年在驾驶游戏里的冒险率翻三倍，成人不受影响；坏消息几乎改变不了青少年对风险的估计。（第6章）

立刻做：管情境，不只讲道理：限制新手司机载同龄乘客，聚会安排有成人到场。

之后做：冷静时和孩子预演危险场景，约好「脱身话术」；谈风险少用恐吓，多讲正面的目标。

相关：法则二

G4 孩子被排挤、被踢出群，情绪崩溃

机制：青少年的前额叶难以平复被排斥的痛苦，「我怎么看自己」几乎等于「别人怎么看我」。（第6章）

立刻做：先承认这份痛是真的，别说「你想太多了」。

之后做：帮他换个角度看这件事；鼓励他维持少数稳定的友谊；留意几个朋友一起反复抱怨、越说越难受的情况。

相关：法则三

G5 发现孩子在学校霸凌别人

机制：常见的霸凌者是焦虑、孤立、想被接纳的孩子；结局最差的，是在家也被欺负的那种。（第7章）

立刻做：先弄清楚孩子在家、在别处是否也被欺负。

之后做：重点教社交技能；如果是冷漠、毫无悔意的模式，尽早寻求专业评估。

相关：法则十六

G6 怎么夸孩子

机制：Dweck 的研究显示，夸努力比夸聪明更能让孩子坚持；作者提醒，努力本身也有生物学基础——「你一定很努力」和「你真聪明」同样是物理宇宙的属性。（第16章）

立刻做：夸具体的过程和策略。

之后做：别让「努力」变成鄙视别人的道德高地。

相关：法则十六

G7 家里经济困难、压力大，担心影响孩子

机制：结局取决于孩子被生活重击了多少次，以及有多少保护因素；同样贫困，家庭稳定有爱的孩子，前景好于家里破碎争吵的孩子。（第7章）

立刻做：一种逆境躲不开时，全力避免再叠加争吵、暴力和忽视；至少保住一个稳定可靠的大人。

之后做：保证每天有没有安排的自由玩耍时间——「游戏的反面不是工作，而是抑郁」；在社区、学校、兴趣班的选择上多用心，父母很大程度上通过选择同伴来施加影响。

相关：法则八

G8 不知道「最好的育儿法」是什么

机制：作者认为不存在理想的育儿方式；「权威型最好」是受过教育阶层的标准，不同文化按自己珍视的样子培养人。（第7章）

立刻做：先想清楚你想培养一个什么样的人。

之后做：规则讲清楚、讲理由、留弹性，回应要多；危险时可以要求「喊停就停」。

相关：法则四

H. 评判他人、过错与宽恕

H1 想狠狠报复伤害你的人

机制：惩罚会激活奖赏系统——「感觉正义的惩罚，感觉很好」。（第16章）

立刻做：把目标限定为「不再受伤」：设界限、远离、留证据。

之后做：需要的话走法律程序；放下「让他吃苦」。

相关：法则十六

H2 觉得某人「天生就是坏」

机制：神经科学解释得多、预测得少；修车师傅找不到故障，也不会说这是辆「邪恶的车」。（第16章）

立刻做：把「邪恶」换成「我还不理解的原因」。

之后做：保持界限，同时减少憎恨；给人贴永久标签之前，先选可逆的做法。

相关：法则十六

H3 网上群情激愤，要求严惩某人

机制：惩罚的冲动来自情绪脑区；几百年前，人们把抽搐当作女巫的标志。（第16章）

立刻做：转发或表态前停一下：我是在保护谁，还是在满足愤怒？

之后做：不参与匿名围攻。

相关：法则十六·法则十

H4 评判别人「不自律」「不努力」

机制：贫困在 5 岁时就已经能测出对前额叶发育的影响；自控受睡眠、血糖、压力等影响；我们用动机评判自己，用行为评判别人。（第7、13、16章）

立刻做：先问：他经历过什么？他现在的处境是什么？

之后做：用评判别人的标准评判自己，用理解自己的方式理解别人。

相关：法则十五 · 法则十六

H5 自己犯了错，想「翻篇」

机制：洗手能「洗掉」罪恶感，洗过手的人之后更少去帮助别人——赎罪的冲动被提前抵消了。（第15章；该系列研究的重复性存疑，见第九部分）

立刻做：先道歉、先补救，再谈翻篇。

之后做：针对具体行为改进，不全盘否定自己——内疚促人弥补，羞耻让人躲藏。

相关：法则十七 · 法则十五

H6 对曾经嫉妒的人落难感到暗爽

机制：对嫉妒对象（被看作冷漠但能干的人）的落难感到快意，是幸灾乐祸的典型模式；作者指出，把这类人一路贬到「既冷漠又无能」，与人类某些最恶劣的暴行有关。（第11章）

立刻做：察觉这份快意，把它当信号，不当结论。

之后做：不参与公开羞辱；这时候不做评判，也不发言。

相关：法则九

H7 被人夸奖成就

机制：优点和缺点同样源自基因、环境与运气（朋友挑到一个好菠萝，我们却夸他「是个更好的人」）。（第16章）

立刻做：道谢，在心里列出背后的非我因素。

之后做：借此提醒自己，别轻视那些「不如你」的人。

相关：法则十六

I. 群体、站队与信息

I1 刷到煽动性的群体骂战

机制：把人比作害虫、病毒的语言会点燃岛叶；谁算「他们」，几秒钟内就能被操纵。（第11、15章）

立刻做：识别隐喻，暂停转发，把它翻译回字面：他们具体做了什么？

之后做：追问谁从这种对立里获益；对重要议题，刻意多看不同来源。

相关：法则十

I2 一个暴行故事让你义愤填膺

机制：伪造的暴行故事最能利用我们的共情——1990 年「伊拉克士兵抢走保温箱、任由早产儿死去」的国会证词，后来被证明是公关公司编造的。（第17章）

立刻做：查来源，等一等，再决定是否转发、捐款、表态。

之后做：越是催你马上行动的故事，越要多核实一步。

相关：法则十

I3 所在的群体正在集体做错事

机制：每个人的底线不同；能叫停暴行的人，往往是局外人。1968 年美莱村，一名士兵拒绝开枪并威胁上报；直升机飞行员 Hugh Thompson 和两名机组成员降落下来，阻止了屠杀。（第17章）

立刻做：用局外人的眼光看：如果我第一天来，会觉得这正常吗？

之后做：拒绝参与，找同样犹豫的人结盟，必要时上报。

相关：法则十二

I4 长期待在同一个圈子（同乡、同行、同一立场）

机制：预测群际敌意的不是私下的信仰虔诚度，而是被肯定狭隘认同的同类包围（参加集会的频率）；团结感如果主要来自「共同的敌人」，就是狭隘的利他。（第10、17章）

立刻做：检查自己最近对圈外人的说法是不是变极端了。

之后做：主动接触不同背景的人；用共同目标而不是共同敌人来凝聚团队。

相关：法则九

I5 读到「研究证明」「人天生就……」的说法

机制：单个基因对行为的影响通常极小（比如一项涉及十二万多人的研究中，与受教育程度最相关的单个基因变异只解释了 0.02% 的差异）；进化心理学容易编出「事后诸葛亮」式的故事；「自然如此」不等于「本该如此」。（第8、10章）

立刻做：问四个问题：效应有多大？研究的是什么人？有没有被重复？有没有别的解释？

之后做：拒绝任何人用「天性如此」为不公、背叛或暴力开脱。

相关：法则十八·法则七

J. 助人与共情

J1 亲友陷入困境，你也跟着崩溃

机制：「如果是我」的视角带来焦虑，让人想逃开；心率飙升的人不太会出手帮忙。（第14章）

立刻做：先稳住呼吸；问对方：「你最需要什么？」

之后做：做一件具体的事；长期照护时，把「感受他的痛」换成「我希望他好」。

相关：法则十四

J2 灾难新闻刷屏，你感到麻木

机制：反复面对难以换位的苦难，会耗尽前额叶；我们对远方的苦难本来就没有好的直觉，作者说要「对自己宽容一些」。（第14章）

立刻做：限定看新闻的时间。

之后做：选少数几个领域长期投入，冷静时定好捐助计划。

相关：法则十四

J3 看到有人需要帮助，周围人都没动

机制：「旁观者效应」主要出现在不危险的情境；真正危险时，人越多反而越可能有人出手——著名的「38 人冷漠旁观」案是被夸大的神话。（第3章）

立刻做：做第一个帮忙的人；需要分工时直接点名：「穿红衣服的大哥，请打 120。」

之后做：平时学急救，把帮忙变成不需要思考的反应。

相关：法则四·法则十四

J4 犹豫「我帮忙是不是在作秀」

机制：利他和互惠在演化上不可分；「宁可善举是利己、自夸的，也好过根本不发生」。（第14章）

立刻做：先帮。

之后做：把帮助变成固定习惯（比如每月自动捐款）。

相关：法则十四

K. 人生阶段

K1 25 岁以前：要做一个重大选择

机制：前额叶约 25 岁才完全成熟；年轻人推理能力不差，但在情绪激动、同伴在场时更容易冒险。（第6章）

立刻做：给不可逆的高风险选择加一道冷静期。

之后做：听听一位你信任的长辈或朋友的意见。

相关：法则二

K2 中年以后：口味和观点越来越固定

机制：对新事物的开放度在青春期之后下降；但成人乃至老人的大脑仍在生成新神经元，学三个月杂耍，相关皮层就会扩大。（第5、6章）

立刻做：这周尝试一样新东西（一道菜、一首歌、一条新路线）。

之后做：每季度学一项新技能，坚持几个月。

相关：法则八

K3 孕期压力大

机制：母亲的压力激素能进入胎儿体内，让孩子成年后更容易被抑郁和焦虑触发——这是倾向，不是宿命。（第7章）

立刻做：让家人一起分担压力源。

之后做：注意营养，远离酒精和毒品；需要时寻求支持。

相关：法则五

第五部分 工具箱：可以直接拿来用的九个工具

这些工具都是「推导」：把书中的机制做成了能直接照着做的步骤。每个工具都标了依据。

工具 1 五层追问：任何行为都往回倒五步

用途：理解自己或别人「为什么会这样」，避免「他就是那种人」的一因论。依据：全书的时间尺度框架（导论、第1章）。

遇到一个让你困惑或生气的行为（包括你自己的），依次问：

- 1. **一秒前：**他当时是什么情绪？是在气头上、害怕，还是在追逐什么？
- 2. **几分钟前：**周围有什么刺激？谁在场？说了什么话？环境里有什么暗示？
- 3. **几小时到几天前：**他饿不饿、累不累、疼不疼？压力大不大？喝酒了吗？刚赢了还是刚输了？
- 4. **几个月到几年前：**他最近经历了什么？长期压力？换了环境？有没有反复练习这种反应？
- 5. **更早：**他的成长经历、所处的文化里，这种行为意味着什么？

最后问一句：在这五层里，哪一层是我现在能改的？

工具 2 HALTS 决策闸门

用途：重要决定前的三十秒自检。依据：第2、3、4、12、14章。

字母	问自己	为什么
H 饿	我饿吗？	饥饿时更不慷慨，法官餐前假释率骤降
A 怒	我在气头上吗？	愤怒让惩罚更像反射
L 孤	我刚被冷落、刚受了委屈吗？	被排斥降低共情与慷慨
T 累	我累吗？睡够了吗？	疲劳削弱前额叶；睡眠不足让人想赌大的
S 压	我最近压力大吗？刚大胜或大败吗？	长期压力损害风险判断；胜利带来过度自信

规则：两个及以上「是」→ 非紧急的决定推迟到下一个好状态。紧急决定 → 找一个状态好的人一起过一遍。

工具 3 情绪预案卡（事前重新评估）

用途：把「火上来再忍」变成「门一开始就关好」。依据：Gross 的事前策略（第2章）、Mischel 的重新评估（第7章）。

在手机备忘录里建一张表，填三行：

我最常被点燃的场景	我的重新解读句	我的转移动作
例：客户无理要求退款	「他怕的是钱打水漂，不是针对我。」	先回「收到，我核实一下」，十分钟后再处理
例：家人翻旧账	「她翻旧账，是因为她觉得这件事还没被听见。」	去倒杯水，回来先复述她的意思
例：堵车	「这二十分钟可以听完一集播客。」	打开播客

进入这些场景之前，先看一眼这张卡。

工具 4 身份规则清单

用途：让对的事变成不需要思考的事。依据：Greene & Paxton 的「恩典而非意志」（第13章）、尾声第一条。

1. 写下你最常遇到的三个诱惑或灰色地带。
2. 每个写一句「我不……」的身份句，越短越好：
 - 「我不在报价和质检上做手脚。」
 - 「我十二点以后不碰手机。」
 - 「我不在别人背后说我不敢当面说的话。」
3. 为每一条配一个环境设计（手机放客厅、不囤零食、流程写成清单）。
4. 每次守住了，在日历上打个勾。连续三十天后，它会越来越不需要你去「守」。

工具 5 「以牙还牙+宽容」合作协议

用途：处理客户、供应商、同事、邻居关系。依据：第10章的博弈策略、第17章一战堑壕里的休战。

1. **开局：**默认合作，先给善意。
2. **核实：**出问题先问「是不是哪里没对上？」——排除误会。
3. **回应：**确认是对方的问题，就做对等、有限、讲清楚的回应；不升级、不翻旧账。
4. **恢复：**对方一回到合作，你立刻恢复。
5. **校准：**借口可信就多原谅；同样的离谱借口出现第二次，就改用规则（合同、押金、节点验收）。
6. **防漏：**关系再好，也保留对账、分工表这类低成本的透明机制。
7. **结盟：**环境里人人自保时，先找一两个愿意合作的人，再往外扩。

工具 6 去标签练习（个体化）

用途：化解对某个人、某类人的本能反感。依据：第11章的蔬菜实验、黄衬衫实验和接触理论。

对着那个让你反感的人（或某一类人中的一个具体的人），用一分钟回答：

1. 他今天早上可能吃了什么？
2. 他最近在为谁、为什么事担心？
3. 我们有什么共同点？（同为父母、同一个城市、同样被某件事困扰.....）
4. 如果我站在他的位置，此刻会怎么想？
5. 我对他的判断里，哪些是事实，哪些是「他那一类人」的印象？

工具 7 越界清单与同盟法

用途：在组织里不被一点点拖下水。依据：第12章的服从与从众研究。

- **入职/合作第一天：**写下三条「我绝对不做的事」，存在手机里。
- **警报词：**听到「这不是你的责任」「大家都这么做」「签了字就行」「就这一次」时，打开清单看一眼。
- **温水检测：**「如果第一天就让我做到这一步，我会答应吗？」
- **同盟：**有异议先私下找一个人；别人站出来时，你做第二个声音。
- **夺回叙事：**权威给某人贴「那种人」的标签时，去和这个人当面聊一次。

工具 8 道歉四步

用途：伤害了别人之后。依据：第17章关于道歉、真相、补偿的研究。

1. **说真话：**完整承认发生了什么，不加「但是」，不说「如果你觉得受伤了」。
2. **看对方在乎什么：**在乎规则的人，听「这是我们流程的失职」；在乎关系的人，听「我知道我让你很难受」；在乎独立的人，看到具体的补偿方案。
3. **补救而不收买：**补偿要伴随悔意，不能用来「买」原谅。
4. **给时间：**原谅是对方的事；你能做的是此后的行为一致。

工具 9 宽恕与和解梯子

用途：放不下旧怨的时候。依据：第17章（宽恕、真相与和解委员会、神圣价值）。

从低到高，任选一级停下都可以：

1. **互不伤害：**我不再伤害你，你也别再伤害我（务实的停火）。
2. **漠然：**我不再把精力花在恨你身上——「仇恨令人疲惫，宽恕——哪怕只是漠然——让人解脱」。
3. **重新理解：**我试着理解你当时的处境（像 Ronald Cotton 那样，看到「我们都是受害者」）。
4. **宽恕：**我放下想让你受苦的愿望——这是为了我，不是为了你。
5. **和解：**在保留记忆、保留界限的前提下，重新建立关系。

提醒：宽恕不等于遗忘，也不等于撤掉界限；它无法被强求，包括你自己。

第六部分 修炼日程：把手册变成习惯

每天

早上一分钟 - 看一眼首页的「今日一卡」和「今日一句」。 - 问自己：今天最可能遇到哪个触发场景？对应的预案是什么？

白天三个提醒 - 做决定前：HALTS 自检（工具 2）。 - 想回击前：这是初稿吗？（法则一） - 帮人之前：他最需要的是什么？（法则十四）

睡前三问 1. 今天我在哪一刻被「状态」左右了（饿、累、气、压力）？ 2. 今天我做了哪一件「更难但更好」的事？ 3. 今天有没有人被我当成了「他们」？明天我能把他当成「一个人」看吗？

每周

周日花十分钟复盘：

- 1. **压力盘点**：这周的压力有终点吗？有出口吗？有能说话的人吗？（法则五）
- 2. **关系盘点**：这周有没有和谁陷入了「你来我往」？我能先迈一步吗？（法则十三）
- 3. **习惯盘点**：身份规则守住了几天？哪里需要改环境？（法则四）
- 4. **评判盘点**：这周我对谁下了狠判断？用「五层追问」重新看一遍。（工具 1）
- 5. **一件小事**：下周做一件「更难但更好」的小事，写下来。

每月一条法则：十二个月修炼计划

月份	专题	重点练
第 1 月	看见自己	法则一、法则二：每天记录一次「初稿 vs 第二眼」
第 2 月	情绪	法则三：完成情绪预案卡，每周更新
第 3 月	习惯	法则四：建立三条身份规则，连续打卡
第 4 月	压力	法则五：给每个压力源定终点、找出口
第 5 月	快乐	法则六：删一个上瘾的 App，加一个慢乐趣
第 6 月	改变	法则八：学一项新技能，按周练
第 7 月	他人	法则九、法则十：每周做一次去标签练习
第 8 月	位置	法则十一：检查自己的「理毛关系」和决定权
第 9 月	勇气	法则十二：写好越界清单，做一次「第二个声音」
第 10 月	合作	法则十三：用合作协议处理一段难缠的关系
第 11 月	帮助	法则十四、法则十五：每周一件具体的助人行动

月份	专题	重点练
第 12 月	和解	法则十六、十七、十八：走一级宽恕梯子，写一封道歉或感谢信

自我观察表（可抄到本子上）

日期	触发场景	当时的状态（HALTS）	第一反应	实际做法	下次可以怎么做

第七部分 原书地图：逐章精华

想深入了解某一章时看这里。每章四项：一句话、要点、对你的意义、最值得记住的一句话。原书各章的详细读书笔记另附于 notes 文件夹。

导论 + 第1章 行为

- **一句话：**我们并不恨暴力，只恨错误情境下的暴力；要理解行为，必须拒绝单一学科的「分桶思维」。
- **要点：**同一个扣扳机的动作，可以是可怕的攻击，也可以是舍己的爱；用颜色命名做例子：一旦有了类别边界，我们会高估边界两侧的差异；三位顶尖科学家（Watson、Moniz、Lorenz）都困在单一视角里，造成了真实的伤害；「转移攻击」（向更弱者撒气）普遍存在，而且能给施加者减压；冷静的善良「常常大有可取之处」；爱的反面不是恨，而是冷漠。
- **对你：**解释任何行为，都至少从三个时间尺度去想；别被标签放大了差异。
- **金句：**「我们不恨暴力，我们恨与怕的是错误的暴力、错误情境下的暴力。」

第2章 一秒之前：大脑

- **一句话：**行为前一秒，是杏仁核（警报）、前额叶（刹车）、多巴胺（追逐）在协商；情绪与认知交织，而不是对立。
- **要点：**不可预测比痛苦本身更难熬；恐惧消退是主动的新学习；岛叶兼管食物厌恶和道德厌恶；前额叶让你「做更难的那件事」，但约 25 岁才成熟，而且累了会变弱；事前重新评估优于事后压抑；多巴胺关乎追求，不关乎拥有，而且会习惯化；「也许」最勾人。
- **对你：**给第二眼留时间；把模糊变成可估计；用习惯代替硬扛；守护对细小快乐的感受力。
- **金句：**「昨天意外的快乐，今天成了理所应得，明天便不再足够。」

第3章 几秒到几分钟前：感官与潜意识

- **一句话：**外界线索、身体信号、词语和环境暗示，大多在潜意识里改变着行为的概率。
- **要点：**不到 100 毫秒就能辨认种族并激活杏仁核，时间够长前额叶能踩刹车；颜值光环；眼睛图片可能提高诚信；恐惧的气味会传染；疼痛放大原有倾向；同一个游戏换个名字，合作程度就不同；一种违规线索会让其他违规增加。
- **对你：**第一眼不算数；饿了累了不吵架；修好第一扇破窗；警惕措辞和环境对判断的影响。
- **金句：**「无中不能生有，没有大脑是孤岛。」
- **注意：**本章的不少启动类研究后来遇到重复性问题，见第九部分。

第4章 几小时到几天前：激素

- **一句话：**激素不决定行为，只是让我们对社会触发因素更敏感、放大原有倾向。

- **要点：**正常范围的睾酮与攻击只是弱相关，它放大「维护地位所需的一切」，包括慷慨；催产素是「狭隘的爱」，对内更好、对外更差；急性压力救命，慢性压力伤身伤脑，让人更恐惧、更固执、更自私；迁怒能给迁怒者减压；酒精只放大原有的预期和倾向。
- **对你：**激素不是借口；奖励善行而不是逞强；压力要短、要有出口；拦住迁怒链。
- **金句：**「激素不决定、不命令、不导致、也不发明行为。」

第5章 几天到几个月前：可塑性

- **一句话：**经验在几天到几个月里实打实地重塑大脑；可塑性不分好坏、有限度，却意味着人是会变的。
- **要点：**突触反复刺激才「开窍」；压力对学习呈倒 U 形；同样的压力激素，来自恐惧时伤害海马，来自自愿运动时滋养海马；练琴几天皮层就变化，坚持四周才持久；成人仍在生成新神经元；一万小时不保证成为大师。
- **对你：**重复、间隔、坚持数周；离开有毒的环境；少说「他就是这种人」。
- **金句：**「不同的世界造就不同的世界观，也就意味着不同的大脑。」

第6章 青春期

- **一句话：**前额叶最后成熟；青春期的冒险、求新、依赖同伴、情绪炽烈，都要放在「前额叶迟到」的背景理解。
- **要点：**成熟是变得更高效，不是更多；青少年对好消息更新风险估计，对坏消息几乎不更新；同伴在场时冒险率翻三倍；被排斥时更难平复；共情过度反而让人不出手；暴力高峰与睾酮无关。
- **对你：**25 岁前给大事加冷静期；管孩子要管情境；驾驭共情而不被淹没。
- **金句：**「前额叶是受基因约束最少、被经验塑造最多的脑区。」

第7章 回到摇篮与子宫：童年

- **一句话：**童年几乎不「决定」成年行为，但童年里几乎每件事都在改变它的倾向。
- **要点：**棉花糖实验，以及自控建立在信任上；Harlow 的绒布妈妈；「别抱孩子」的教条造成的悲剧；童年逆境提高五类成年问题的风险，但关键在逆境次数和保护因素；贫困可测地影响前额叶发育；游戏的反面是抑郁；父母通过选择同伴施加影响；没有「理想的育儿法」。
- **对你：**温暖是必需品；别让逆境叠加；用「那时」代替「总是」。
- **金句：**「母亲能给的最基本的东西，是让你知道她为你的存在而高兴。」

第8章 回到受精卵：基因

- **一句话：**基因和所有行为都有关，但它们是受环境调控的开关；别问基因做什么，问它在特定情境中做什么。

- **要点：**遗传力只描述群体差异、只在被研究过的环境中成立；高收入家庭孩子的 IQ 遗传力约 70%，低收入家庭仅约 10%；低活性 MAO-A 只在严重童年虐待下才显著提高反社会风险；单个基因效应往往极小；相信自己有「战士基因」的影响可能比基因本身还大。
- **对你：**把「天生」改写成「情境」；别被基因标签绑架；用环境挡住遗传弱点。
- **金句：**「基因无关乎必然，而关乎依情境而定的倾向、潜能与易感性。」

第9章 几百到几千年前：文化

- **一句话：**文化由生态和谋生方式塑造，又反过来塑造大脑；人类漫长的游动狩猎采集史，并没有浸泡在战争里。
- **要点：**集体主义与个人主义（看图时先看中心还是先看整体）；种稻与种麦地区的差异；荣誉文化；不平等让人「彼此更差劲」，觉得穷比穷更伤身；高密度只放大原有倾向；急性危机让人团结，慢性威胁让人排外；高温增加暴力。
- **对你：**你的「本能反应」里有文化的默认值，可以切换；管好比较对象；被冒犯时把事交给规则和第三方。
- **金句：**「文化很重要，我们走到哪里都带着它。」

第10章 行为的进化

- **一句话：**个体选择、亲缘选择、互惠利他、多层选择塑造了行为；我们按「感觉像不像亲人」来认亲，这既能产生善，也能产生恶。
- **要点：**动物不是为「物种的利益」行事；「以牙还牙」几乎每场都输，却赢得了总分；信息误差与宽容策略；先严后宽就是建立信任；两个合作者就能形成核心；超级母鸡实验：只挑个人冠军，组队反而产量低；人类是「困惑的中间态」物种；「自然如此」不等于「本该如此」。
- **对你：**先善后防；拉长未来的影子；把「自己人」的定义放宽。
- **金句：**「它几乎输掉了每一场战斗，却赢得了战争；或者说，赢得了和平。」

第11章 我们与他们

- **一句话：**大脑以毫秒速度、按毫无意义的标记划分「我们」和「他们」，再用「理性」事后补理由；这种倾向消除不了，但边界极易重划。
- **要点：**最小群体范式；猴子也有内隐偏见；温暖×能力两个维度，决定了我们对不同群体是自豪、嫉妒、怜悯还是厌恶；个体化（想想他爱吃什么菜）能让杏仁核安静；接触要满足条件；换位思考胜过压抑偏见。
- **对你：**个体化、共同目标、换位思考；警惕本质主义。
- **金句：**「『自动』不等于『不可避免』。」

第12章 等级、服从与反抗

- **一句话：**伤人的不是名次，而是名次的意义；正常人会在服从和从众中做出可怕的事，但总有平凡的人反抗。
- **要点：**低位狒狒的压力与健康代价，以及头号雄性也有压力；有责无权最伤；觉得穷比穷更伤；Asch 从众与 Milgram 服从实验，以及影响服从率的条件；一个同盟者就能改变局面；平庸的英雄主义。
- **对你：**避开有责无权；先划线再找同盟；做第二个声音。
- **金句：**「重要的不只是名次，而是名次意味着什么。」

第13章 道德

- **一句话：**道德判断是推理和直觉在情境中共同作用的结果；最可靠的诚实不是意志的苦战，而是「我不是那样的人」。
- **要点：**直觉常常先于推理；婴儿和猴子都有公平感的雏形；电车难题：拉杆和亲手推人引起的反应完全不同；「这次情况特殊」是恶行之源；从不作弊的人面对诱惑时「几乎没有挣扎」；在「我 vs 我们」中可以信直觉，在「我们 vs 他们」中要慢下来；内疚促人弥补，羞耻让人躲藏。
- **对你：**直觉要听但不给否决权；把诚实练成身份。
- **金句：**「我们的直觉是学来的。」

第14章 共情

- **一句话：**感受到别人的痛和真正帮到他之间隔着鸿沟；过度共情让人逃开，带一点距离的慈悲和习惯化的行动才能帮到人。
- **要点：**动物也有共情的雏形；共情疲劳是前额叶被耗尽；越富有越少共情；心率飙升者不助人；慈悲冥想优于「陪着痛」；把钱花在别人身上更快乐；利他与自利难以分开。
- **对你：**从「我懂你」到「你最需要什么」；按需要而不是按催泪程度帮人。
- **金句：**「痛苦被认可固然不错，被减轻则更好。」

第15章 我们为之杀戮的隐喻

- **一句话：**大脑来不及为象征能力造新回路，只好让处理身体感觉的脑区兼职，于是分不清隐喻和字面——这既能被用来制造仇恨，也能被用来缔造和平。
- **要点：**社交之痛和身体之痛共用前扣带回；岛叶管道德厌恶；麦克白效应（洗手能洗掉罪感）；温暖、重量、软硬等具身效应；卢旺达电台把人叫作「蟑螂」；神圣价值不能用钱买，象征性的尊重可能是化解冲突的关键。
- **对你：**把害虫隐喻翻译回字面；先补偿再「洗白」；尊重对方的神圣价值。
- **金句：**「承认敌人的神圣象征，事实上就是承认他们的人性。」

第16章 生物学、刑事司法与自由意志

- **一句话：**努力和冲动一样都是生物学的产物；保护公众必须做，但「惩罚是应得的」这种报应观应该放下；最难的，是把同样的逻辑用在自己的优点上。
- **要点：**额叶未成熟与少年司法；准备电位实验的争议；影响意志力的种种因素；风险因素不等于命运；惩罚会激活奖赏系统；刹车失灵的车；猎巫的历史教训；最重要的是不要做不可逆转的事。
- **对你：**先问是人还是病；只保护，不报复；不为长处邀功。
- **金句：**「把真正理性思考的重活，留给最要紧的时刻：我们严厉评判他人的时候。」

第17章 战争与和平

- **一句话：**最坏的行为在减少，但「变好」不等于「好」；科学已经知道一些让和平更可能的条件，普通人的行动证明最坏的行为并非不可避免。
- **要点：**暴力的长期下降与作者对 Pinker 的部分批评；接触起作用的条件；被操纵的共情；能自己选择伙伴时，合作会增加；真相与和解委员会；道歉因人而异；宽恕不等于遗忘；神圣价值；人类对杀戮的厌恶；美莱村和 Newton 的故事；一战堑壕里的休战；狒狒群的和平文化。
- **对你：**有条件地接触；务实和解；宽恕为自己；做「笨拙地前进」的 Newton。
- **金句：**「说我们最坏的行为不可避免的人，对灵长类（包括我们自己）知道得太少。」

尾声

- **一句话：**几乎一切都是平均值、都依赖情境；很复杂，但我们别无选择，只能尝试。
 - **要点：**三十条全书主题的回顾（见第一部分的十条心法）；你是幸运的人类之一，所以去尝试；科学与慈悲不必二选一。
 - **金句：**「但我们别无选择，只能尝试。」
-

第八部分 金句库

首页「今日一句」从这里随机抽取。英文原句后附中文译文与出处章节。

1. "We don't hate violence. We hate and fear the wrong kind of violence, violence in the wrong context." ——我们不恨暴力，我们恨与怕的是错误的暴力、错误情境下的暴力。（导论）
2. "The opposite of love is not hate; its opposite is indifference." ——爱的反面不是恨，而是冷漠。（第1章，引 Elie Wiesel）
3. "The frontal cortex makes you do the harder thing when it's the right thing to do." ——额叶皮层让你在该做的时候，去做那件更难的事。（第2章）
4. "We don't passively forget that something is scary. We actively learn that it isn't anymore." ——我们不是被动地忘记某物可怕，而是主动学会它不再可怕。（第2章）
5. "What was an unexpected pleasure yesterday is what we feel entitled to today, and what won't be enough tomorrow." ——昨天意外的快乐，今天成了理所应得，明天便不再足够。（第2章）
6. "Dopamine is not about the happiness of reward. It's about the happiness of pursuit of reward that has a decent chance of occurring." ——多巴胺关乎的不是得到奖赏的快乐，而是追求一个有不错机会实现的奖赏的快乐。（第2章）
7. "Nothing comes from nothing. No brain is an island." ——无中不能生有，没有大脑是孤岛。（第3章）
8. "Pain does not cause aggression; it amplifies preexisting tendencies toward aggression." ——疼痛不导致攻击，它放大原有的攻击倾向。（第3章）
9. "The problem is the frequency with which we reward aggression." ——问题在于我们多么频繁地奖励攻击。（第4章）
10. "Oxytocin is not a universal love hormone. It's a parochial one." ——催产素不是普世的爱的激素，而是狭隘的爱的激素。（第4章）
11. "One person's nightmare is another's hobby." ——一个人的噩梦，是另一个人的爱好。（第4章）
12. "Hormones don't determine, command, cause, or invent behaviors." ——激素不决定、不命令、不导致、也不发明行为。（第4章）
13. "A different world makes for a different worldview, which means a different brain." ——不同的世界造就不同的世界观，也就意味着不同的大脑。（第5章）
14. "An open mind is a prerequisite for an open heart." ——开放的头脑，是开放的心灵的前提。（第6章）
15. "The frontal cortex is the brain region least constrained by genes and most sculpted by experience." ——前额叶是受基因约束最少、被经验塑造最多的脑区。（第6章）
16. "What's the most basic thing provided by a mother? Knowing that she is happy that you exist." ——母亲能给的最基本的东西是什么？是让你知道，她为你的存在而高兴。（第7章）

17. "What counts is the sheer number of times a child is bludgeoned by life and the number of protective factors." ——要紧的是孩子被生活重击了多少次，以及有多少保护因素。（第7章）
18. "The opposite of play is not work—it's depression." ——游戏的反面不是工作，而是抑郁。（第7章，引自 Stuart Brown）
19. "While little in childhood determines an adult behavior, virtually everything in childhood changes propensities toward some adult behavior." ——童年里很少有什么能决定一个成年行为，但几乎一切都在改变它的倾向。（第7章）
20. "Don't ask what a gene does; ask what it does in a particular context." ——别问基因做什么，问它在特定情境中做什么。（第8章）
21. "Genes aren't about inevitability. Instead they're about context-dependent tendencies, propensities, potentials, and vulnerabilities." ——基因无关乎必然，而关乎依情境而定的倾向、癖性、潜能与易感性。（第8章）
22. "Culture matters. We carry it with us wherever we go." ——文化很重要，我们走到哪里都带着它。（第9章）
23. "The surest way to make someone feel poor is to rub their nose in what they don't have." ——让一个人觉得自己穷的最可靠方法，就是把他没有的东西摆到他眼前。（第9章）
24. "High-density living doesn't make rats more aggressive. Instead it makes aggressive rats more aggressive." ——高密度生活不会让老鼠更具攻击性，而是让本来有攻击性的老鼠更具攻击性。（第9章）
25. "An HG's best investment against future hunger is to put meat in other people's stomachs now." ——狩猎采集者防备未来饥饿的最佳投资，是现在就把肉放进别人的肚子里。（第9章）
26. "It lost nearly every battle but won the war. Or rather, the peace." ——它几乎输掉了每一场战斗，却赢得了战争；或者说，赢得了和平。（第10章）
27. "What is this transition from hard-assed, punitive Tit for Tat to incorporating forgiveness? Establishing trust." ——从强硬的以牙还牙转向包含宽恕，这个过渡是什么？是建立信任。（第10章）
28. "We treat people like relatives when they feel like relatives." ——一个人感觉像亲人，我们就把他当亲人对待。（第10章）
29. "Evolution is a tinkerer, not an inventor." ——进化是修补匠，不是发明家。（第10章）
30. "'Automatic' does not equal 'inevitable.'" ——「自动」不等于「不可避免」。（第11章）
31. "Focus on the larger, shared goals. Practice perspective taking. Individuate, individuate, individuate." ——聚焦更大的共同目标。练习换位思考。个体化，个体化，个体化。（第11章）
32. "It's not just the rank that matters but what the rank means." ——重要的不只是名次，而是名次意味着什么。（第12章）
33. "It's not about being poor. It's about feeling poor." ——问题不在于穷，而在于感觉穷。（第12章）
34. "One lone voice crying out in the wilderness is a crank. Two voices joined together form a nidus of resistance." ——荒野里一个孤独的声音是怪人；两个声音联合起来，就成了反抗的核心。（第12章）

章)

- 35. "Some apples, even in the worst of barrels, do not go bad." ——有些苹果，即使在最坏的桶里，也不会变坏。(第12章)
- 36. "Know thyself. Especially in differing contexts." ——认识你自己，尤其是在不同的情境中。(第13章)
- 37. "Gut reactions are taken seriously, but they're sure not given veto power." ——直觉要被认真对待，但绝不能被赋予否决权。(第13章)
- 38. "Our guts learn their intuitions." ——我们的直觉是学来的。(第13章)
- 39. "Take a deep breath, and then do it all again." ——深吸一口气，然后把这一切再做一遍。(第13章)
- 40. "I don't cheat; that's not who I am. Doing the right thing is the easier thing." ——「我不作弊；我不是那样的人。」做正确的事，是更容易的事。(第13章)
- 41. "Having your pain validated is swell; having it alleviated is better." ——痛苦被认可固然不错，被减轻则更好。(第14章)
- 42. "Empathic states are most likely to produce compassionate acts when we manage a detached distance." ——保持超脱的距离时，共情最可能化为慈悲的行动。(第14章)
- 43. "The point is not whose pain pains us the most but who most needs our help." ——重点不是谁的痛最让我们痛，而是谁最需要我们帮助。(第14章，引| Jesse Prinz)
- 44. "Better that our good acts be self-serving and self-aggrandizing than that they don't occur at all." ——宁可善举是利己、自夸的，也好过根本不发生。(第14章)
- 45. "We are actually pretty lousy at distinguishing between the metaphorical and literal." ——我们其实相当不擅长区分隐喻与字面。(第15章)
- 46. "Clean hands, clean slate." ——手洗干净了，账也一笔勾销。(第15章)
- 47. "In recognizing the enemy's sacred symbols, you are de facto recognizing their humanity." ——承认敌人的神圣象征，事实上就是承认他们的人性。(第15章)
- 48. "It's not him. It's his disease." ——不是他，是他的病。(第16章)
- 49. "Punishment that feels just feels good." ——感觉正义的惩罚，感觉很好。(第16章)
- 50. "Above all else, we shouldn't act irrevocably." ——最重要的是，我们不应该做不可逆转的事。(第16章)
- 51. "Save the heavy lifting of truly thinking rationally for where it matters—when we judge others harshly." ——把真正理性思考的重活，留给最要紧的时刻：我们严厉评判他人的时候。(第16章)
- 52. "Things have improved. But that doesn't mean they're good." ——事情改善了，但这并不意味着它们是好的。(第17章)
- 53. "Forgiving someone doesn't mean you've forgotten what he did." ——宽恕一个人，不意味着你忘了他做过什么。(第17章)

- i4. "Rationality may be key to establishing peace, but the irrational importance of sacred values is key to establishing lasting peace." ——理性或许是建立和平的关键，但神圣价值那种非理性的重要性，才是建立持久和平的关键。（第17章）
- i5. "Anyone who says that our worst behaviors are inevitable knows too little about primates, including us." ——说我们最坏的行为不可避免的人，对灵长类（包括我们自己）知道得太少。（第17章）
- i6. "The road to hell is paved with rationalization." ——通往地狱的路由合理化铺成。（尾声）
- i7. "It's complicated." ——很复杂。（尾声）
- i8. "But we have no choice but to try." ——但我们别无选择，只能尝试。（尾声）
- i9. "You're one of the lucky humans. So try." ——你是幸运的人类之一。所以，去尝试吧。（尾声）
- i10. "You don't have to choose between being scientific and being compassionate." ——你不必在科学与慈悲之间二选一。（尾声）

第九部分 附录

附录 A 读这本书时要留的三个心眼

- 1. 结论多是平均值。** 作者在尾声特意强调：书中几乎每个科学事实讲的都是平均值，个体差异常常才是最有趣的部分。手册里的「研究发现」不能直接套到某一个具体的人身上——包括你自己。
- 2. 动物研究不等于人类结论。** 书中大量证据来自大鼠、小鼠、猴子、狒狒。作者本人也常提醒：动物的「共情」「公平感」难以确认其内在状态；从动物推到人，需要谨慎。
- 3. 有些研究在 2017 年出版之后遭到质疑。** 心理学在 2015 年前后经历了「可重复性危机」，一批著名研究在大规模重复实验中没能得到同样的结果。下面这张表列出了手册涉及、而原书出版时尚未充分反映争议的研究。**编者注**依据的是心理学界公开的重复研究，不是原书内容。

研究	原书说法	编者注	手册怎么处理
自我损耗 (Baumeister)：费力之后自控力下降	前额叶刚费过力，人更具攻击性、更不诚实 (第3章)；作者已提到「是能力还是动机受损」有争议	2016 年多实验室预注册重复，效应接近零；争议仍在	不当定律，只当提醒：「累了别做大决定」也有睡眠、压力等独立证据支持
葡萄糖模型：补糖恢复自控	血糖下降时更不慷慨 (第3章)	被多项研究挑战	只保留「饿了先吃饭」这一常识性建议
权力姿势：支配性姿势降低压力激素	姿势更支配，压力激素更低 (第3章)	激素效应未能重复，原作者之一已公开撤回对该效应的支持	手册未采用
面部反馈：强迫微笑改善情绪	支持身体信号影响情绪 (第3章)	2016 年多实验室重复失败，后续大样本研究显示效应很小	手册未采用
行为启动：读到「粗鲁」等词，行为随之改变；国旗、金钱等线索启动	词语和环境暗示改变行为 (第3章)	该系列整体有重复性问题，部分经典实验重复失败	只保留稳健的部分：措辞框架效应 (存活率/死亡率) 重复性较好
眼睛图片提升诚信与慷慨	诚信箱收款变为三倍 (第3章)	有荟萃分析报告，在经济博弈中「眼睛」对慷慨没有可靠效应；现实场景结果不一	手册未作为法则依据
厌恶感与政治态度	臭味让人更保守 (第3、15章)	已有大型重复研究未能复现	法则十只采用「把害虫隐喻翻译回字面」，其依据是历史与宣传研究
麦克白效应与具身认知 (洗手、热咖啡、重夹板、硬椅子)	洗手能洗掉罪感，热饮让人显得温暖 (第15章)	多项重复研究失败或效应很小	「先补偿再翻篇」作为道德建议仍成立，但不依赖这些实验
法官饥饿与假释	餐前假释率约 0%，餐后约 60% (第12章)	有学者指出案件排序等因素可能造成这一结果，解读有争议	「吃饱再做决定」作为谨慎建议保留，不当作精确数字

研究	原书说法	编者注	手册怎么处理
斯坦福监狱实验	作者已批评其方法问题（第12章）	后续档案披露了更多支持者介入的细节	作者本人也只取两条最稳健的结论
Milgram 服从实验	原始 65%，约 60% 已被重复（第12章）	原始数据有争议，但服从现象本身被多次复现	采用作者的谨慎表述

为什么手册仍然可信？ 手册的十八条法则，尽量建立在多条独立证据都支持、作者反复强调的原则上（比如「情境决定一切」「生物学是放大器」「状态影响判断」「习惯胜过意志」「接触要有条件」），而不是押在任何单个研究上。原则可以信，具体数字要打折扣。

附录 B 什么时候该找专业帮助

本书反复强调：抑郁、焦虑、成瘾、创伤有真实的生理基础，不是「想开点」「意志力」就能解决的。出现以下情况，请找精神科医生或心理咨询师：

- 情绪低落、失眠或早醒，持续两周以上；
- 对过去喜欢的事都提不起兴趣；
- 有伤害自己或别人的念头；
- 靠酒精、药物或其他行为（赌博、刷手机）麻痹自己，停不下来；
- 某个想法或动作反复出现、控制不住，严重影响生活（比如反复洗手、反复检查）；
- 过去的创伤经历反复闯入脑海，影响睡眠和工作。

求助渠道 - 全国统一心理援助热线 12356：24 小时免费，由精神科医师、心理治疗师接听（2025 年起全国开通）。 - 青少年可拨打共青团 **12355** 青少年服务台；女性和儿童可拨打 **12338** 妇女维权公益热线。 - 有紧急危险时，请直接拨打 **110** 或 **120**。 - 也可以到当地综合医院的精神科、心理科，或精神卫生中心就诊。

附录 C 关键术语中英对照

术语	英文	一句话解释
杏仁核	amygdala	大脑的警报器，管恐惧、焦虑、攻击和唤醒
前额叶皮层	prefrontal cortex (PFC)	刹车和方向盘，让你做「更难的那件事」；约 25 岁成熟
背外侧前额叶	dIPFC	前额叶中偏「理性计算」的部分
腹内侧前额叶	vmPFC	前额叶中把情绪纳入决策的部分
岛叶	insula	感受恶心，也处理道德厌恶
前扣带回	anterior cingulate cortex (ACC)	处理疼痛的「意义」、社交之痛和冲突

术语	英文	一句话解释
多巴胺	dopamine	编码「比预期好多少」，驱动追求
伏隔核	nucleus accumbens	奖赏回路的核心节点
睾酮	testosterone	在挑战中放大「维护地位所需的行为」
催产素	oxytocin	促进联结与信任，但主要对「我们」
糖皮质激素	glucocorticoids	主要的压力激素（人类是皮质醇）
神经可塑性	neuroplasticity	经验改变大脑结构和功能的能力
神经发生	neurogenesis	成年大脑生成新神经元（主要在海马）
表观遗传	epigenetics	环境改变基因的开关状态，而不改变基因序列
遗传力	heritability	在特定环境的特定群体中，差异有多大比例可归因于遗传差异；不说明个人能否改变
重新评估	reappraisal	换一个角度理解情境，从而改变情绪反应
转移攻击	displacement aggression	在甲处受挫，把火撒向更弱的乙
以牙还牙	Tit for Tat	先合作，之后照搬对方上一步的博弈策略
最小群体范式	minimal group paradigm	按毫无意义的标准分组，也会产生内群体偏好
本质主义	essentialism	认为某类人有不变的「本质」
个体化	individuation	把对方当作具体的个人，而不是一个类别
神圣价值	sacred values	不能用物质交换的价值（荣誉、信仰、象征）
伪物种化	pseudospeciation	把另一群人描绘得像另一个物种、不算人
社会经济地位	socioeconomic status (SES)	收入、教育、职业综合而成的社会位置

附录 D 关于本手册

- **原书**：Robert M. Sapolsky, *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst*, Penguin Press, 2017。作者是斯坦福大学神经生物学家、灵长类学家。
- **整理方式**：全书（导论、17 章、尾声、附录一）逐段精读，形成约 32 万字的分章读书笔记，再提炼为本手册。所有英文引文都已对照原文核实，单句引用控制在很短的篇幅内。
- **局限**：手册是对原书的个人化改写，不能替代阅读原书；生活建议部分【[推导](#)】是编者的延伸，请结合自身情况判断。
- **建议**：读完手册之后，有时间的话去读原书中你最有感触的那几章。原书比任何总结都更丰富、更有趣，也更「复杂」。

[回到顶部](#)