

满意解

从一根晾衣绳到一个诺贝尔奖：为什么「够好」比「最好」更好

」

费曼式写法 · 由多个 AI 代理撰写与互相审校

导读

从一根晾衣绳到一个诺贝尔奖：为什么「够好」比「最好」更好

先讲一个人，叫嘟嘟。

他在欧洲旅行，一路走一路买：一根晾衣服的绳子，一个蒂芙尼蓝的保温杯，一双舒服的拖鞋，一顶挡希腊烈日的帽子，一条海水蓝的沙滩巾，一件对付地中海寒夜的保暖衣。

六样东西，没有一件做过功课，没有一件上过评测排行榜，没有一件能被称为「最好的」。但他对每一件都**特别满意**——不是凑合，是真的满意。然后他想明白了一句话：

原来所有的东西都不需要最优解，只需要满意解就可以了。

这句话听上去像一句旅行感悟，朋友圈一刷就过去的那种。但它恰好踩中了一条很深的问题：**我们这个时代把「找到最好的」当成了默认正确，可「满意」这种体验，好像并不归「最好」管。**做足功课买到第一名保温杯的人，新款发布那天满意就清零了；随手买了根绳子的嘟嘟，满意持续了整个旅程。这是为什么？

这本书就是把这句感悟拆开验货。我们会看到：「最好」在数学上要求什么（剧透：要求你做不到的事）；一位诺贝尔奖得主怎么用一个复活的老词掀翻了经济学的地基；超市里的二十四种果酱为什么卖不过六种；「事事要最优」的人为什么薪水更高、快乐更少；以及数学家解出来的那个精确数字——37%——为什么证明「见好就收」才是正解。

然后把它用回生活：怎么定「够好」的标准，什么样的决定值得较真、什么样的值得随手，以及在点评网站和无限货架把手机变成「最大化机器」的今天，怎么保住嘟嘟那种能力。

这不是一本劝你「降低标准」的书。恰恰相反：读完你会发现，满意解不是妥协——在很多情况下，它就是最优解。

从一根绳子开始。

第一章 · 嘟嘟的六件东西

嘟嘟在欧洲旅行。一路走，一路买东西。

他买了一根绳子——不是什么登山专家推荐的高强度伞绳，就是一根普通的绳子，够结实，挂在旅馆房间里能晾衣服。他买了一个保温杯，蒂芙尼蓝的颜色，只因为看着喜欢；从此每天都有温水喝。他买了一双拖鞋，穿上很舒服。他买了一顶帽子，希腊的太阳毒辣，有了它就不怕晒。他买了一条沙滩巾，海水的蓝色，往沙滩上一铺就能躺着晒太阳。他还买了一件黑色的保暖衣服，希腊的夜晚冷得出乎意料，有了它就冻不着了。

请注意一个细节：这六样东西，没有一件是「最好的」。

那根绳子，网上一定有人测评过五十款旅行晾衣绳，从材质到承重排出座次。那个保温杯，市面上有保温二十四小时的、有能显示水温的、有无数评测视频里的「年度冠军」。帽子、拖鞋、沙滩巾、保暖衣，每一样背后都有一个庞大而热情的「最优解产业」——评测博主、排行榜、参数对比表，都在告诉你：别急着买，再看看，最好的那一个还在前面。

但嘟嘟没有做这些功课。他走进一家店，看到一根够结实的绳子，买了；看到一个颜色让他心情好的杯子，买了。然后呢？

嘟嘟对自己买的东西都特别满意。

不是「勉强接受」，不是「凑合着用」，是**特别满意**。绳子每天都在晾衣服，杯子每天都有温水，帽子替他挡着希腊正午的太阳，保暖衣在地中海寒冷的夜里裹着它。每一件东西都在实实在在地解决它该解决的问题。

这个结局里藏着一个挺奇怪的事。我们从小接受的暗示是：满意应该来自「买到了最好的」。购物要比价，选学校要排名，找工作要货比三家——仿佛「满意」是一种奖励，只颁发给那些找到了最优解的人。按照这个逻辑，嘟嘟的满意度应该打点折扣：毕竟他买的可能只是第三好的保温杯。

可他的满意没有打折。反倒是那些做足了功课、翻遍评测、最终买到「第一名」的人，常常在看到「新款发布」的那一刻，满意烟消云散。

这本书想弄懂的就是这件事：**为什么「够好」常常比「最好」更让人满意？**

这不是一句安慰人的鸡汤，也不是「降低要求你就快乐了」的废话。它背后有一条严肃的因果链，牵着一个得过诺贝尔奖的经济学家、几组很出名的实验、甚至一个数学定理。这条链的每一环，后面各章会一个一个拆开：

- 「最好」这个东西，数学上到底意味着什么？为什么它在真实世界里几乎不存在？（第二章）
- 一位拿计算机开刀的经济学家，怎么用一个自己造出来的词，掀翻了「人应该追求最优」的假设？（第三章）
- 为什么货架上的果酱从六种变成二十四种，买的人反而少了？（第四章）
- 那些事事都要找到最优解的人，为什么薪水更高、却更不快乐？（第五章）
- 连数学都站在「见好就收」这一边——一个定理精确地告诉你，看多少就该收手？（第六章）

然后我们会把这个想法用回真实生活：「够好」的标准从哪来（第七章）？什么样的决定值得花大力气、什么样的决定只配快速拍板（第八章）？在点评网站和无限货架把手机变成「最大化机器」的今天，怎么守住满意的能力（第九章）？最后，回到嘟嘟的旅行，把这个能力拆成几件可以马上上手的小事（第十章）。

大白话

先说一句人话版的结论：嘟嘟的满意不是运气，也不是心大。他无意中做对了一件有理论支撑的事——**先想清楚自己要什么（能晾衣服、有温水喝、不晒不冷），然后接受第一个满足这个标准的东西**。剩下的章节，就是讲清楚为什么这个做法不但不亏，反而常常是最优的。

故事是从一根绳子开始的。我们就从「绳子到底有没有最优解」这个问题往下走。

第二章 · 「最好」到底有多贵

上一章留了个问题：嘟嘟那根绳子，到底有没有「最优解」？

要回答这个问题，得先搞清楚一件事：当我们说一个东西是「最好的」，我们其实在做一个非常强的数学声明。强到什么程度？强到它在真实世界里几乎从来无法兑现。

「最优」是一张三张牌的通行证

在数学里，说一个选项是最优解——所有可能选项里分数最高的那一个——你需要同时满足三个条件，少一个都不行。

第一张牌：你得看完全部选项。「最好」是个比较级的终点，意味着你把所有候选都检查过了。注意，是「所有」。只要还有一个选项没看，你就不能宣布手里这个是冠军——你只能宣布它是「目前看过的里面最好的」。这两个说法的差别，就是全部问题所在。嘟嘟买的那根绳子，只是「他看到的第一根够结实的绳子」。要说它是最优解，他得先看完欧洲所有的绳子。

第二张牌：你得有完备的信息。光看到选项还不够，你还得准确地知道每个选项有多好。这根绳子结不结实？那个保温杯是不是真保温？——评测视频里的数据是厂商给的，用户好评可能是刷的。你以为你在比较，其实你在比较一堆掺杂着广告、误差和运气的模糊印象。

第三张牌：你的标准得是唯一的、不变的。什么叫「最好的保温杯」？保温最长的？最轻的？最好看的？最便宜的？这些标准互相打架：保温最强的往往最重。要谈「最优」，你得先回答「按哪个标准最优」。而且更麻烦的是，人的标准会变——买之前你觉得保温最重要，用了一个月你发现天天背着它，轻才最重要。标准一换，原来的「最优解」立刻作废。

大白话

人话版：宣布「这是最好的」，等于同时宣布「我全看过了、我全搞清楚了、而且我的喜好不会变」。这三个宣布，随便哪一个都够悬的。

算一笔账：看完「全部选项」要多久

第一张牌最直观，我们给它算笔账。

假设嘟嘟想在买保温杯这件事上找到最优解。他在购物网站上一搜，出来几千个结果。就算他极为高效，每分钟认真看一个（看参数、看评价、看比价），一天看八小时，看完一万个候选需要二十多天——旅行都结束了，杯子还没买。而且这二十多天里，新上架的杯子又多了几百个。他追的不是一个终点，是一条一直在往前跑的终点线。

这就是问题的要害：选项的数量大到「全部看一遍」在物理上不可能完成。它不只发生在购物上。想在买房前看完所有房源、想在结婚前认识所有潜在对象、想在点菜前尝遍菜单——全都是同一道无解的题。

数学家对这类问题有个专门的说法：寻找最优解的成本，经常**超过**最优解本身能多带来的好处。一根八十分的绳子和一根假设存在的九十分的绳子，差别可能只是多用半年；但为了找到那根九十分的，你要多花十个小时。十个小时换「多用半年」，这笔账怎么算怎么亏。

那数学家是怎么求最优的？

你可能会想：数学家天天求最大值，他们怎么就行？

因为他们玩的是另一个游戏。课本上「求这个函数的最大值」之所以可解，是因为出题人替你凑齐了那三张牌：函数只有一个（选项集合明确）、函数长什么样写得清清楚楚（信息完备）、目标就是「函数值最大」（标准唯一）。真实生活把这三样全收走了，只留给你一句「去挑个好的吧」。

所以结论有点反直觉：**在真实世界里，「追求最优」通常不是「高标准」，而是「题出错了」**。它要求你完成一件定义上就无法完成的事。一个人花三周选出「最好的」旅行保温杯，他不是更认真，他是在一道没有解的题上耗了三周。

嘟嘟事实上解的是另一道题

回头看嘟嘟。他没有解「欧洲最好的绳子是哪根」，他解的是「找到一根能晾衣服的绳子」。前者没有解，后者走进第一家店就解完了。

这两道题的差别，就是这本书全部内容的地基。给后一类题——「找到一个满足我要求的选项」——一个正式名字的人，是一位横跨经济学、心理学和计算机科学的怪才。他不但给这类题起了名字，还顺手掀翻了经济学里一个一百多年的假设，为此拿了诺贝尔奖。

下一章讲他，和他造的那个词。

第三章 · 西蒙的剪刀

1950 年代，经济学里住着一个挺完美的小人。

这个小人叫经济人（homo economicus）——教科书假设出来的「完全理性的人」。他的设定是这样的：面对任何选择，他知道所有选项，能算清每个选项的每一分利弊，然后永远挑出对自己最有利的那个。买东西如此，找工作如此，投资如此。整个经典经济学大厦，就盖在这个小人身上：既然人人都在求最优，市场最终会达到一个最优的均衡。

上一章我们已经算过账了：这套设定要求的「三张牌」——看完所有选项、信息完备、标准唯一——在真实世界里几乎不存在。也就是说，这个小人不**是**真人，是个超人。但在当时，没多少人愿意正面捅破这层窗户纸，因为一旦捅破，整个大厦的地基就松了。

捅破它的人叫赫伯特·西蒙（Herbert Simon）。

一个不像经济学家的人

西蒙的履历很不像个经济学家。他在芝加哥大学读的是政治学，后来教过公共管理、心理学，晚年是卡内基梅隆大学计算机科学系的教授——还是人工智能这个学科的奠基人之一。他一生在好几个领域之间走来走去，好处是：他同时见过「数学上的人」和「真实的人」，并且对两者的差别耿耿于怀。

他注意到一件在经济学家眼皮底下、却被集体忽略的事：**真实的人做决定，从来不是先找「最好」，而是先问「够不够」。**

工人换工作，不会列出全国所有职位再打分排序；他看到一个工资明显更高、过得去的职位，就跳了。企业定价，不会算出让利润数学最大化的那个精确价格；它定一个「赚得可以、卖得动」的价格，就去忙别的了。这不是因为工人和企业懒或者笨——而是因为他们清醒：上一章那三张牌他们一张都没有，假装**有**，才是真的不理性。

有限理性：人手里的工具是剪刀，不是计算器

西蒙给这个现象起了个名字：有限理性（bounded rationality）——人是想讲道理的，但他的道理受三样东西限制：算力有限、信息有限、时间有限。

他用过一个著名的比喻。人的大脑就像一把剪刀：剪刀能裁出什么样的形状，一半取决于剪刀，另一半取决于布。大脑的「剪刀」锋不锋利是一回事，但更关键的是你拿它去裁什么样的「布」——也就是你所处的环境给了你多少信息、多少时间。在一个信息稀缺、时间紧迫的环境里，一把普通的剪刀裁得「够用」，远比假设自己有一台不存在的精密机床来得明智。

大白话

人话版：经济学假设人人配了一台超级计算机，西蒙说，不，你兜里只有一把剪刀。问题不是剪刀不好，是别拿剪刀干机床的活——别用「找最好」的方式去解决只需要「找够好」的问题。

一个生造出来的词

基于「有限理性」，西蒙在 1956 年把一个几乎没人再用的老词从故纸堆里翻了出来：满意解 (satisficing)。这个英语旧词身上恰好同时住着 satisfy（满意）和 suffice（足够）两个意思，西蒙借它表达的意思朴素得不像学术概念：

先设定一个「够好」的标准，然后接受第一个达到这个标准的选项。

与之相对的做法，他叫作「最大化」(maximizing) ——坚持在所有选项里找到那个最好的。第二章算账的结论在这里变成了理论：**在一个选项看不完、信息拿不全、标准会变动的世界里，满意解不是「退而求其次」，它是和真实世界相匹配的决策方式；最大化才是那个用错了场景的工具。**

1978 年，西蒙因为这个「对组织中决策过程的开创性研究」拿了诺贝尔经济学奖。评委会表彰的核心，正是他用「有限理性」替换掉了那个不存在的完美小人。

顺便，他还预言了今天

西蒙在 1971 年写过一段话，今天读起来像预言：信息的丰富造就注意力的贫穷。信息消耗的是接收者的注意力，所以信息越多，留给每条信息的注意力就越少。

这句话是他理论的自然推论：如果你的「剪刀」算力有限，那往你面前堆更多选项、更多评测、更多排行榜，不会帮你更接近最优解，只会把你的注意力切得更碎。五十年后，这句话成了我们每天要面对的现实——这也是第九章要专门处理的「无限货架」问题。

不过，理论再漂亮，也需要实验。西蒙说的是「应该如此」，接下来一位心理学家要回答的是「实际上如何」——选项真的变多时，人是更幸福了，还是更糟了？答案藏在一个超市的果酱货架上。

第四章 · 果酱为什么卖不动了

上一章结尾留下一个问题：选项变多，人是更幸福了，还是更糟了？

凭直觉，答案应该是「更幸福」。更多选项 = 更大自由 = 更接近那个「最适合你」的东西。超市货架从六种果酱扩到二十四种，理论上每个人都能挑到更合口味的那一瓶。这套逻辑听上去无懈可击——直到有人真的去超市做了实验。

一个超市过道里的实验

2000 年，心理学家希娜·艾扬格（Sheena Iyengar）和马克·莱珀（Mark Lepper）在加州一家高档超市里摆了个试吃摊。实验简单得过分：

- 有些时候，摊上摆 **24 种**果酱试吃；
- 有些时候，只摆 **6 种**。

然后他们数了两笔账。第一笔：哪种摆法更吸引人停下来？——24 种完胜，六成的顾客被大摊子吸引过来，小摊子只吸引到四成。这符合直觉：大货架热闹，人都爱凑。

第二笔才是关键：**停下来的人里，最后真掏钱买了果酱的比例是多少？**

结果掉了个个儿。在 24 种果酱前试吃的人，只有 3% 买了；而在 6 种果酱前试吃的人，有 30% 买了。**十倍之差**。大摊子吸引了更多人，却卖掉了少得多的果酱。

大白话

人话版：选项多让人「想过来看看」，选项少才让人「买得下手」。吸引力和行动力是两回事，而货架越大，这两者的差距越悬殊。

卡住的不是嘴，是决策

为什么？不是 24 种果酱把人吃撑了——试吃而已。卡住的是第三章说的那把「剪刀」。

面对 6 种果酱，你的大脑付得起比较成本：尝一圈，排个序，挑一个，走人。面对 24 种，比较的成本翻了不止四倍——每多一个选项，要排除的「可能更好的那个」就多一个。脑子里那台小计算器开始过热：万一第 19 种比第 7 种好呢？万一买了这瓶回家后悔呢？当「选对」的成本高到一定程度，最省事的决定就是**不决定**——耸耸肩，走了。

心理学家给这个现象起了个名字：决策瘫痪（analysis paralysis）——选项多到一定程度，人不是选得更好，而是干脆不选了。

施瓦茨：这不是果酱的问题，是时代的问题

斯沃斯莫尔学院的心理学家巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）把这个实验往前推了一大步。他在 2004 年出版的《选择的悖论》（The Paradox of Choice）里论证：果酱只是缩影，整个现代社会都在犯同一个错误——把「更多选择」无条件当成「更多自由」，却没看见多出来的选择是有价格的。

这个价格体现在三个地方，每一个都直指「最大化」的软肋：

第一，决策成本。每一个选项都要消耗你的注意力去评估。选项翻倍，决策消耗不止翻倍。这些消耗是真金白银的时间与心力，却从来没人把它记进「购物成本」里。

第二，期望值被抬高。货架上有 24 种果酱时，你潜意识里会认为「这里面一定有一瓶完美适合我的」。期望越高，失望越容易——哪怕你买到的那瓶其实挺好。6 种果酱的货架反而保护了你：期望低，满意就容易。

第三，后悔的弹药变多。每放弃一个选项，就给后悔留了一颗子弹。放弃了 23 种果酱的人，比放弃了 5 种的人，多 18 种「万一那个更好」的想象。这就是下一章要细讲的机制——后悔。

一个需要说清楚的边界

公正起见，这个结论有个边界：果酱实验之后，有研究者做了大规模重复验证，发现「选项多就不买」的效应并不是每次都出现——在选项彼此差异清晰、或者消费者本来就懂行的领域，多选项的坏处会缩小甚至消失。

这其实让结论变得更准确，而不是更弱：**选项多少不是关键，「比较成本」才是。**选项多而差异清楚，比较成本低，没事；选项多而差异模糊（比如二十四种你都没听说过的果酱），

比较成本爆炸，人就卡住了。而不幸的是，现代消费环境擅长制造的恰恰是后者——下一章会看到，被这种环境泡大的一批人，正在付出什么代价。

第五章 · 最大化者的内伤

果酱实验说的是「选项多了，人在货架前卡住」。但施瓦茨真正担心的不是货架前那几分钟——他担心的是，有些人把「必须找到最好」当成了做人方式，带进生活的每一个决定里。

他设计了一份问卷，把人分成两类。问题都很日常，比如「我买衣服时会逛遍所有店，直到找到最适合的那件」「我看电视时会不停换台，生怕错过更好看的节目」「连听个歌，我都要找到此刻最想听的那首」。根据得分，人落在一条光谱的两端：

- **最大化者 (maximizer)**：做任何决定都要确认自己拿到的是最好的那个，不翻遍选项不罢休；
- **满意者 (satisficer)**：心里有杆「够好」的秤，第一个过秤的选项就成交。

这两个名字眼熟——它们正是第三章西蒙那对概念的人在人间：最大化者假装自己有那台不存在的超级计算机，满意者老老实实用剪刀。施瓦茨的问题是：**这两种活法，谁活得更好？**

一个扎心的实验结果

先看一组来自真实职场的数字。艾扬格（就是摆果酱摊的那位）和同事跟踪了一批正在找工作的大学毕业生，把他们按最大化倾向打分，然后一直跟到他们拿到 offer 之后。结果出现了劈叉：

客观上，最大化者赢了。他们找到的工作，起薪平均比满意者高出约 20%——多逛的每一家「店」都变成了真金白银。

主观上，最大化者输了。他们对找到的工作更不满足，求职过程中更焦虑、更沮丧，拿到 offer 之后更容易反复琢磨「是不是还有更好的没去面」。

大白话

人话版：最大化策略确实能买到更好的东西——它买到了，但没买到「满意」。工资条上的数字归最大化者，心情归满意者。

而且不止找工作。施瓦茨的一系列测量发现，最大化倾向得分越高的人，总体上越容易不开心、越容易后悔、抑郁倾向越高，对生活的满意度越低。注意因果方向很难用问卷一刀切清，但模式稳定：**「必须最好」这个信念本身，就是不满意的一个稳定来源。**

为什么赢了还难受？后悔的制造车间

要理解这个悖论，得拆开「后悔」这台机器，看它是怎么生产的。心理学家把原料叫作反事实思维（counterfactual thinking）——在脑子里运行一个「如果当初……」的平行世界，然后拿它和现实比。

这个比较有两个方向，效果截然相反：

向下比：「幸好没那样。」——买了帽子的人想「幸好买了，不然今天晒脱皮了」。这种比较让人庆幸，满意者熟练运用它。

向上比：「要是那样就好了。」——「要是买隔壁那顶帽子，帽檐还更宽一点」。这种比较是满意的腐蚀剂，而最大化者的工作方式等于给自己建了一条向上比较的流水线：

1. 他看过的选项多——放弃的每一个都是一颗后悔的子弹（第四章说过）；
2. 他的标准是「最好」——而「最好」没有终点，任何买到手的东西都可以在想象中被某个「更好的」击败；
3. 他投入的成本高——花了三周研究买的东西，心理上「必须值回票价」，任何小瑕疵都被放大成「对不起我的三周」。

这三条加起来，就是那个劈叉的解释：最大化策略提高了「得到好东西」的概率，同时系统性地降低了「对得到的东西满意」的概率。前者涨得慢，后者跌得快。

嘟嘟站在光谱的哪一端

回到第一章。嘟嘟买绳子时的思路是：「能晾衣服吗？能。买了。」这是教科书级的满意者操作——标准清晰（能晾衣服）、达标即停（第一家店）、向下比较（每天都能用上，庆幸而非遗憾）。

而那个假想中「做足了功课买到第一名保温杯」的人，新款发布的那一刻满意烟消云散——因为他的秤不称「我的杯子好不好」，只称「我的杯子是不是最好的」。新款一出，秤砣就换

了。

所以施瓦茨给《选择的悖论》起的副标题才那么直接：为什么多即是少（Why More Is Less）。多的那些选项、那些比较、那些功课，并没有被浪费——它们精准地被转化成了后悔。

读到这里可能有人不服气：照这么说，数学上就没有一个「既尽力找、又不吃亏」的方案吗？其实是有的。数学家真把「找多久该停」当成一道正经题解出来了，答案是个精确的数：37%。下一章讲这道题。

第六章 · 什么时候该停

读到这里，「最大化」已经连输三局：数学上它要求不可能的条件（第二章），理论上它是用错的工具（第三章），实证上它让人更不快乐（第四、五章）。但公平地说，还有一个问题没回答：「找一找」本身并没有错，错的是「没完没了地找」。那么，找到什么程度就该停？

这次，数学不但站出来说话了，还给了一个精确到小数点的答案。

一道经典的难题

想象你要招一个秘书。有 100 个候选人，一个一个来面试。规则很苛刻：

- 每面试完一个人，你必须**当场**决定：录用，还是永远放走——放走的不能回头再叫回来；
- 你的目标是：尽最大可能录用到 100 人里**最好的那一个**。

这就是著名的秘书问题（secretary problem），数学家更正经的名字叫「最优停止问题」。它的难处在两头堵：录得太早，后面那个天才就没机会了；等得太久，最好的那个可能已经被你放走了。太早是草率，太晚是错过，「停在哪」是个真正的数学问题。

答案：先看 37 个，一个都别要

数学家把这道题解干净了。最优策略分两步：

1. **观察期**：前 37 个候选人（精确说是 $100 \div e \approx 37$ 个， e 是自然对数的底），只看不录，一个都别要——但要认真看，记下这 37 人里最好的那个有多好，拿它当标尺；
2. **行动期**：从第 38 个开始，一旦遇到一个比之前所有候选人都好的，当场录用，收工。

这个「前 37% 只观察、之后遇到更好就出手」的策略，就是传说中的 **37% 法则**。用它能选到全局最优的概率约 37%——听上去不高，但可以证明：任何其他策略都做不到更高。在「必须当场决定、不能回头」这个残酷规则下，37% 就是天花板。

人话版：连数学都不让你一上来就奔着「最好」去——它命令你先花 37% 的时间纯粹用来「搞清楚行情」，然后执行一个满意解策略：设好标尺，第一个过标尺的就成交。

注意这个策略的形状

仔细看看 37% 法则到底长什么样，会发现一件很有意思的事：**它根本不是最大化策略，它是一个带着「调研期」的满意解策略。**

它做的事情分毫不差就是第三章西蒙那套：先定一个「够好」的标准（前 37 人里最好的那个水平），然后接受第一个达到标准的选项。数学只不过补上了西蒙没给的部分：标准该用什么数据定（观察期），以及观察期该多长（总量的 37%）。

换句话说，在你能想象到的最「最大化」的场景里——规则清晰、目标唯一、只要第一名——最优答案依然是「见好就收」，区别只在于「好」的标准要用前 37% 的观察来校准。最大化与满意解不是非此即彼，**满意解是最大化问题的最优解**。这句话值得读两遍。

生活的规则没那么苛刻，所以答案更宽松

还得提醒一句：秘书问题的规则比生活苛刻得多。真实生活里——

- 你放走的选项常常能回头（那家店的帽子明天还在）；
- 你很少需要「绝对的第一名」，第二名和第一名的差距通常小得无所谓；
- 候选人总数你不是 100 个，是成千上万个（第二章算过）。

每一条规则的放松，都让「该停的点」往更早挪。租房平台、算法研究者布莱恩·克里斯汀（Brian Christian）和认知科学家汤姆·格里菲斯（Tom Griffiths）在《算法之美》（Algorithms to Live By）里算过：只要你把目标从「非要第一名不可」放松到「拿到前几名里随便一个就行」，需要观察的比例就从 37% 大幅下降。条件越接近真实生活，数学就越站在「早收手」一边。

嘟嘟的无意识算法

现在可以给嘟嘟的购物行为做个逆向工程了。他在欧洲旅行前，不是没买过绳子和杯子——他过去几十年的生活就是他的「观察期」，心里早就有了标尺：什么样的绳子够结实、什么样的杯子算保温。到了欧洲的店里，他是在执行 37% 法则的后半段：标尺早已校准，第一个达标的，成交。

所以他的满意不是心大，是一套运行良好的算法。只不过这套算法有个软肋：标尺是过去定的，万一环境变了呢？「够好」的标准到底该怎么定、多久该重新校准一次？这是下一章的事。

第七章 · 「够好」的标准从哪来

到第六章为止，「满意解」的核心理论已经齐了。但真要上手用，马上会撞上一个操作性问题：满意解的第一步是「定一个够好的标准」——**可这个标准从哪来？定高了，你滑回最大化；定低了，你变成糊弄自己。中间那条线在哪？**

西蒙没说完的半句话

西蒙其实研究过这个问题。他用了一个术语：期望值（aspiration level）——你心里那条「达到就算够好」的线。他发现真实的人对这条线的用法，和经济学家假设的完全不同。

经济学假设人的「满意程度」是一个固定函数：东西值 80 分，你的快乐就是 $f(80)$ ，函数不变。西蒙观察到的是：**人根本不这么算账。人是先看东西有没有过自己心里那条线，过了就满意，不过就不满意。**快乐不是「东西有多好」的函数，而是「东西和期望值的差」的函数。

这个观察解释了很多事。同一家餐厅，期望「随便吃口」的人吃得眉开眼笑，期望「纪念日大餐」的人吃得挑三拣四——菜是同一批菜，线是两条线。第四章那个「24 种果酱抬高期望值」的机制，也是同一回事：货架越大，线被抬得越高，买到手的東西越难越过去。

线不是固定的，它会跟着经验动

更有意思的是西蒙发现的第二点：**期望值是会自我调节的。**

找了一阵子，发现达标选项满大街都是——线会自动抬高：「原来这个价位能买到这么好的，那我标准可以高点。」找了很久一无所获——线会自动降低：「看来我要求过分了。」

这个调节机制，就是第六章 37% 法则里「观察期」的心理学版本：前 37 个候选人的作用，正是用真实数据校准那条线。一个没有观察期的人，线的位置全凭想象——而想象出来的线，几乎总是错的，而且方向固定：偏高。因为我们想象「最好的保温杯」时，是把所有杯子的优点拼在一起想象出一个不存在的缝合怪，然后拿它当标尺去量真实商品。真实商品当然永远不及格。

人话版：「够好」的线不能拍脑袋定，得用真实见过的选项来校准。没见过行情就定标准，等于拿幻想当尺子——量出来的永远是「都不够好」，这就是最大化者永远不满意的技术原因。

定线的三条实操规则

把西蒙的观察翻译成操作手册，一条合理的「够好线」大概这么定：

第一，从需求出发，不从货架出发。嘟嘟的线是「能晾衣服」「有温水喝」「不晒不冷」——从他要解决的问题来。如果先从货架出发（「市面上最好的保温杯什么样」），线就会被货架绑架，而货架是无顶的。

第二，用见过的真实选项校准，不用想象。定线之前，先看少量几个真实选项（不必多，三个就够），确认自己的线落在「现实中确实存在」的区间。这一步花不了多少时间，但能把「缝合怪标尺」换掉。

第三，按决策的代价分配线的松紧。这根线不是终身制的。用一次就扔的晾衣绳，线松一点；要用十年的东西，线紧一点。至于「什么样的决定值得把线拉到最紧」，下一章有专门的工具。

一个关键的澄清：满意 ≠ 妥协

读到这里容易产生的误会是：满意解就是「差不多得了」。这个误会得拆。

妥协是：线本来定得对，但你嫌费劲，随手抓了个没过线的，然后说服自己「还行」。满意解是：**线本身定得对——它准确地反映了你真实的需求，而不是虚荣、攀比或幻想——然后你严格执行「过线即停」。**

区别在哪？妥协买的东西，用的时候会持续提醒你「这不是我想要的」，每次使用都是一次小小的不满意。而嘟嘟那根绳子，每天都正好干它该干的活，从不提醒他任何事——这正是「线定对了」的标志：东西消失在生活里，不再占用注意力。

所以「满意解」三个字，重点从来不在「解」，在「满意」——而满意是期望值管理的产物。线定对了，满意就不是心态，是结果。

下一章解决最后一个结构性问题：决定和决定不一样。有的门走进去还能退出来，有的门进去就锁死了。「够好线」的松紧，首先取决于你面对的是哪种门。

第八章·单向门与旋转门

上一章结尾说：定「够好线」之前，先要看清你面对的是哪种门。这一章把这个工具讲透。

贝索斯分门框

亚马逊创始人杰夫·贝索斯在 2015 年给股东的信里，提出过一个著名的决策分类法。他说，所有决定可以分成两类，像两种门：

单向门 (one-way door)：走进去就关上了，回不来。或者说，回来的代价大到相当于回不来。这类决定必须慎重，值得花时间、花人、花流程去逼近最优。

旋转门 (two-way door)：走进去，发现不对，转一圈就出来了，损失很小。这类决定不但不该慎重，反而应该快——因为「试一下」比「想清楚」更便宜。

贝索斯担心的是大公司犯的典型错误：把所有决定都当成单向门处理，层层审批，结果是组织慢死。但我们这本书关心的是它的镜像错误，个人生活里更常见的那种：**把所有决定都当成单向门，包括那些明明是旋转门的。**

大多数门是旋转门

把嘟嘟的六件东西过一遍这个分类器：

- 绳子不好用？损失几欧元，明天换一根。旋转门。
- 保温杯不保温？退货或者重买。旋转门。
- 帽子、拖鞋、沙滩巾、保暖衣……全是旋转门。

这六扇门全是旋转门，所以嘟嘟的策略——看到达标的就买——不但够用，而且是**最优**的：在旋转门前犹豫的每一分钟都是纯亏损，因为「买错了」的代价趋近于零，而「想清楚」的代价是实打实的旅行时间。

现在想想要是换一个策略：为买一根晾衣绳，查评测、比价、跑三家店。会发生什么？门没变好——它本来就是旋转门，你假装它是单向门，于是在门前白白站了两个小时。希腊的阳光、卫城的黄昏，换成了一根「评测第一名」的绳子。这就是把门看错的具体代价。

人话版：可逆的决定，错一次的成本 < 想十分钟的成本，所以「快点定、错了换」就是数学最优；不可逆的决定才配得上「再看看」。判断该不该较真的第一步，不是问「这东西多重要」，而是问「买错了能不能退」。

真正的单向门长什么样

那单向门存在吗？存在，而且数量比直觉少。大致三个特征，同时满足才算：

1. **换掉的代价远大于买错的代价。** 婚姻：离婚的成本和买错一个杯子不在一个量级。职业方向：沉没的是好几年。房子：交易的摩擦成本（税费、搬家、中介）高到「住住看不合适就换」不成立。
2. **后果长期持续。** 身体相关的决定（手术、纹身），做了就跟一辈子。
3. **没有「试用」通道。** 有些门名义上可逆、实际上进去就身不由己，比如生小孩。

面对真单向门，前面几章的结论不是要推翻，而是要调参数：观察期拉长（37% 法则里样本量越大、观察期绝对值越长）、够好线抬高、决策成本该花就花。但注意——**就算在单向门前，终点依然是满意解，不是最优解。** 因为第二章的三张牌在这里依然不存在：你永远看不完所有潜在伴侣、所有职业、所有房子。单向门改变的是「在线以上要挑多仔细」，改变不了「过线即停」的结构。

一个隐蔽的陷阱：旋转门的单向化

还有最后一种情况，是现代人大量受苦的来源：**把旋转门心理上加工成单向门。**

买件衣服，客观上随时能退能换（旋转门），但如果你的决策过程是「翻三百条评价、看二十个测评、纠结一星期」，你就把它过成了单向门——时间真花出去了，可它收不回，这才是真的不可逆。讽刺的是：门是双向的，犹豫却是单向的。**你在一件可逆的事情上，做了一个不可逆的浪费。**

嘟嘟在欧洲没有犯这个错。他的旅行时间是真的单向门——去了这家店就错过了那个街角——而购物是旋转门。他把慎重用在了真正不可逆的东西（怎么花这一天）上，把果断用在了可逆的东西（买哪根绳子）上。

分清两种门，满意解的适用范围就清楚了：旋转门，快速满意解，毫不犹豫；单向门，慢速满意解，认真校准线。那么问题来了：道理清楚了，为什么我们还是会为买杯咖啡纠结？因为有个东西在系统性地把所有旋转门伪装成单向门——它就在你口袋里。下一章拆它。

第九章 · 无限货架的时代

上一章留了个矛盾：道理都懂——旋转门要快、旋转门要快——可为什么我们还是为买杯咖啡、订家餐厅纠结半小时？

因为有个东西在系统性地破坏前面八章成立的前提。它让所有选项变得「可见」，让比较变得「容易」，于是把每一扇旋转门都伪装成了单向门。它就在你口袋里。

货架是怎么变成无限的

先回到第四章的果酱摊。那个实验有个隐含条件：顾客站在摊子前，一次只能面对眼前这些果酱——24 种已经能让人卡住。现在把场景换成手机：搜「保温杯」，不是 24 个选项，是几千页；每个选项带着销量、评分、三百条买家秀、五个评测视频的链接，每个链接后面又是更多选项。

第二章算过，「最优解」的第一张牌是「看完全部选项」。实体店时代，这张牌物理上就打不出来——全北京卖绳子的店你一辈子跑不完，所以你天然免疫，顺手买一根就走。但手机制造了一种幻觉：**全部选项好像就在这块屏幕里，「再看看」的成本好像只是手指一滑。**

幻觉在于：选项的「可见」不等于决策的「可行」。货架从 6 变成 60000，你的剪刀还是那把剪刀。可见性涨了一万倍，算力涨了多少？一点没涨。西蒙 1971 年那句话在这里兑现：信息越丰富，注意力越贫穷。无限货架给你的不是自由，是一场永远不会结束的「观察期」——第六章的 37% 法则假设选项总数有限，手机把它变成了 ∞ 。

评分系统：把「我的线」换成「别人的排名」

无限货架还只是数量问题，更隐蔽的是评分系统干的另一件事：**它悄悄替换了你的「够好线」。**

第七章说，健康的线从需求出发（「我需要一杯下午提神的咖啡」）。但打开点评软件，呈现在你眼前的不是「咖啡」，是「排名」——4.8 分、4.6 分、4.3 分，全城 top 50。注意发生了什么：你的问题本来是「附近哪家咖啡够好」，被系统翻译成了「附近哪家咖啡**最好**」。

这个翻译是有代价的：

- 你开始为 4.8 和 4.6 的差距付出时间——多走十五分钟、多排二十分钟队。可这两家店的差距，大概率小于你今天心情的波动。
- 4.3 分的那家（可能就在楼下）从你的候选集里消失了，尽管它完全过得了你原来的线。
- 最糟的是，分数变成了一种「客观最好」的幻觉，于是第五章那条后悔流水线有了新弹药：喝完 4.8 分的那杯，软件还会贴心地给你推「你可能还喜欢 4.9 分的……」

大白话

人话版：点评软件回答的问题是「哪个最好」，而你本来的问题是「哪个够好」。它答非所问，但你照着它的答案做决定——于是每一次消费都被悄悄升级成了一场最大化竞赛。

这不是你的错，是商业模式

值得点破的是：这个局面不是意外，是设计。电商和点评平台的收入，依赖你「多比较、多停留、多点击」。一个「三分钟买完就走」的用户是最没价值的用户；一个「纠结两小时、看三十个选项」的用户才是金矿。所以产品的每一个像素都在鼓励最大化行为：无限下拉（别停）、比价按钮（再比比）、「猜你喜欢」（还有更多）、限时折扣（现在不决定就亏了——但明天还有新的限时折扣）。

这就是为什么「道理都懂却做不到」——不是你意志薄弱，是你在和一支由专业产品经理、设计师和算法工程师组成的队伍拔河，他们的 KPI 就是你的犹豫时长。第四章的果酱摊好歹是中立的，手机里的货架是带着目的的。

在无限货架前保住满意的三个动作

那怎么办？把手机扔了吗？不必。无限货架的问题不在货架，在于你把「搜索」的控制权交了出去。拿回来只需要三个动作，都是前面章节工具的应用：

一、先定线，再打开软件。顺序是关键。打开点评软件之前，先用一句话写下你的够好线：「步行十分钟内、有座位、咖啡不难喝」。写完了再搜，只筛选、不比较。线是你定的，不是排名定的。

二、给搜索设一个硬上限。这是 37% 法则的日用版：看三个选项、或花五分钟，先到为准。上限到了，从看过的里面挑第一个过线的，成交。软件的希望是你不设上限，因为对它

来说你的观察期越长越好。

三、买完就关掉。成交之后继续刷同类商品，是纯亏行为——买到的不会因此变好，只可能变「好像没那么好」。第五章讲过，满意的敌人不是坏东西，是「更好的东西」的想象。断掉想象的原料供应：关闭页面。

这三条听上去简单得不像学问。但它们正是西蒙理论的日常形态：承认算力有限，于是把「决定」设计成不需要太多算力的样子。

下一章，也是最后一章，我们回到嘟嘟的旅行，把整本书收拢成一份可以带走的清单。

第十章 · 满意是一种能力

回到雅典的那个傍晚。

白天买的帽子替嘟嘟挡了太阳，沙滩巾在爱琴海边晒过，保温杯里的水温了一路。晚上起风，黑色的保暖衣上了身。晾衣绳上挂着白天洗的 T 恤。六样东西各就各位，没有一件在等待「更好的替代品」，也没有一件在被后悔消耗。

现在可以回答第一章那个问题了：嘟嘟的满意从哪来？

不是运气，不是心大，也不是希腊的东西格外好。是他的购物流程里，每一步都恰好避开了前面九章拆过的每一个坑：

- 他没有追求「全部选项里的第一」，所以没被第二章那三张牌困住；
- 他执行的是西蒙的满意解——先有线，过线即停——剪刀干了剪刀的活；
- 他的选项集是眼前这家店，不是无限货架，所以没撞上决策瘫痪；
- 他不运行「如果当初」的平行世界，所以后悔流水线没有原料；
- 他买的东西全是旋转门，而他恰恰没在旋转门前犹豫；
- 他买完就把这件事忘了，东西消失在生活里，只在该出场的时候出场。

每一步单独看都微不足道，合起来是一种完整的、可以被学习和练习的能力。这一章把它整理成四条，每条都对应前面的一章，可以单独拿出来用。

练习一：先定标准，再开始找

动手搜索之前，用一句话写下你的够好线。它必须满足两个条件：**从需求出发**（「我需要能晾衣服的东西」，不是「我需要评测第一名的晾衣绳」），且**现实可达**（用见过的真实选项校准过，不是想象里的缝合怪）。

写下来这个动作很要紧。没写下来的线是橡皮筋，会在比较过程中被货架一点点拉高；写下来的线是合同，货架改不了它。（第七章）

练习二：限定选项，而不是扩大选项

直觉上，多比较总没坏处。第四章告诉你有：比较本身消耗注意力，放弃的每个选项都是后悔的子弹。所以给搜索设硬上限——三个选项，或十分钟，先到为准。

如果你实在不放心，就用 37% 法则的日用版：把预算时间的头三分之一纯用来看行情、校准线，之后第一个过线的就成交。数学保证了这不是偷懒，是最优停止。（第六章）

练习三：买定离手，物理断联

成交之后，最重要的事是**停止监控这个品类**。取关评测博主，关闭购物 App 的推送，不再点开「猜你喜欢」。这不是鸵鸟政策——第五章的机制说得很清楚：你买到的东西不会变，变的是你对它的感受，而感受的头号腐蚀剂就是「更好的东西」的持续曝光。

嘟嘟买完绳子之后不会去搜「晾衣绳 排行榜」。这个动作不需要毅力，只需要不给自己的眼睛开门。（第五、九章）

练习四：感谢已有，主动向下比

反事实思维有两个方向，向上比制造后悔，向下比制造庆幸——而方向是可以选的。每天花十秒钟做一次向下比较：温水喝进嘴里的那一刻，想一句「幸好买了这个杯子」；保暖衣裹住的那一刻，想「幸好有它」。

这不是自我催眠，是注意力分配。东西提供的价值每天都在发生，但大脑有个坏习惯：对「已经解决的问题」自动静音——绳子晾了一星期衣服后你就再也看不见绳子了。向下比就是把音量调回去，让已经到手的价值继续被感知。（第五章）

最后：满意不是降低要求

这本书从头到尾在抵抗一个误读，结尾再抵抗一次。

「满意解」常常被听成「差不多得了」「别挑了」「降低标准你就快乐了」。全错。这本书说的恰好相反：

它要求你把标准定得更准——从真实需求出发，而不是从虚荣、攀比和幻想出发；**它要求你把时间花得更狠**——花在真正不可逆的单向门上，而不是挥霍在旋转门前；**它要求你对自己**

更诚实——承认算力有限、信息有限，然后在这个前提下把决策做到最优，而不是假装这些限制不存在然后被它们惩罚。

西蒙拿下诺贝尔奖的那个洞察，说到底是一句话：**理性不是「找到最好」，理性是「在你所拥有的条件下做到最好」**。你的条件就是那把剪刀——有限的算力、有限的时间、有限的信息。在这些限制下，「先定好线、过线即停、买完向前看」不但够好，它就是最优解本身。

所以嘟嘟那句旅行感悟，可以改得更准确一点。不是「所有东西都不需要最优解」，而是——

在真实世界里，满意解就是最优解。

绳子还挂在那儿，衣服快干了。

满意解 · J