

《稀缺：我们是如何陷入贫穷与忙碌的》，塞德希尔·穆来纳森著

注：读书笔记仅做记录，可读性较差。

我们所有人都必须面对有限的金钱、时间等资源，所以有必要学习一下避免掉入稀缺陷阱的艺术。

本书和《贫穷的本质》一书，配合服用，效果更佳。两本书中很多案例都相似，但是分析的角度却有不小的差异。本书认为，过度的稀缺会导致人的非理性，从而进一步加剧这种稀缺，而带宽和稀缺心理，是解决稀缺问题的关键。

本书围绕稀缺衍生出了很多概念，比如稀缺环境下的专注红利，比如在获得专注红利的时候就会出现管窥之见，比如稀缺的本质就是没有余闲，比如当人们面临资源稀缺时就会产生借用，比如对稀缺进行管理时如何节约利用带宽。

各种类型的稀缺都会产生专注红利，而不仅仅局限于时间稀缺。比如，当牙膏越用越少时，我们就不会像刚拿到一管新牙膏时那样一下挤出来很多；假期的最后几天，我们会马不停蹄地游览各个景点，争取一个不落。

专注红利能带来很多高效的产出，但与此同时，也会产生管窥之见，出现短视，当我们为了解决眼下的难题而极度专注时，就无法有效地规划未来。当然，规划对于所有人来说都是一个问题，只是稀缺令这一问题变得更为严峻。

作者认为，所有穷人都拥有一种特殊技能，他们更善于维持当下的生计，他们能让1美元发挥更大的价值，他们是金钱价值方面的专家。这种专业技能会令他们在一定的环境中表现得更加理性，更不容易做出自相矛盾的选择。因为专注，所以拥有专业技能；因为专业，所以有了管窥之见；因为管窥，所以产生了一系列负面后果。

而借用就是典型的负面后果之一，当人们面临资源稀缺时，就会通过借用相应的时间或金钱来应对突发事件。从长远来看，借用会进一步加剧稀缺，于是掉入了稀缺陷阱。避免落入稀缺陷阱的方法就是要拥有余闲，尤其是要建立起应对突发事件的缓冲机制，它们不仅能用来进行风险管理，还可以用来保护我们免于再次跌落到稀缺陷阱之中。那么是不是余闲越多越好呢？

对于充裕的余闲和足够的余闲，作者认为，远离稀缺陷阱的威胁，需要的不是充裕的资源，而是足够充裕的资源——就算我们乱花钱，做事一拖再拖，还是有足够的余闲去应对绝大部分突发事件；如果拥有足够充裕的资源，就算长时间的拖延，我们还是有时间去管理预期之外截止日期的到来。远离稀缺陷阱的威胁，需要拥有足够的余闲去应对这个世界中林林总总的突发事件，去应对我们给自己制造出来的诸多麻烦。

面对稀缺，最重要的是改变心态，只有改变心态，才有逃离稀缺陷阱的希望。比如一下子去掉穷人的所有负债，或一下子去掉忙碌之人的所有任务，并不能让他们逃离稀缺困境，一段时间以后，穷人还是会一直贫穷下去，而孤独者也注定会继续形单影只；繁忙之人永远会日理万机，而节食者的计划也总是会以失败告终。稀缺造就是一种心态，而这种心态会令稀缺长存。

◆ 引言 资源稀缺不可怕，就怕有稀缺心态

通常时候，宁愿做得不完美，也不要从一开始就拒绝行动，我们经常会因为没有做什么而后悔，但很少做了什么因为不完美而伤怀。犯错是一个成长的过程，而不开始则只会浪费生命。

显然，“贡献一章内容”这个机会太过宝贵，不容错过。我们自然应承了下来。但也不出所料，应承下这件事情本身就是一个错误——我们写得匆匆忙忙，还拖了很久的稿。而令我们没有预料到的是，这个错误犯得很值得。因为正是这个错误，为我们创造了意想不到的机会，并最终催生了本书。

以前经常认为稀缺是一种现象，一种社会现实，可从行为心理学的角度看，稀缺只是因为我们的需要没有得到满足，是拥有少于需要的感觉，每个人的稀缺感都千人千面，这样想来，我们还有必要苦苦的去埋怨稀缺吗？说句扎心的话，这些都是自找的。

稀缺，是“拥有”少于“需要”的感觉：塞德希尔感觉心烦意乱，觉得自己的时间太少，而要做的事情又多；肖恩感觉手头拮据，有永远都还不完的账单。

饥饿的时候，与食物相关的事物会俘获我们更多的注意力，口渴的时候，与水相关的事物会俘获我们更多的注意力，贫穷的时候，我们会高估硬币的尺寸，富有的时候，我们会低估硬币的尺寸。稀缺不是客观存在的，更多时候是我们的主观感知，而且这会影响我们对周围世界的认识。

稀缺对注意力的俘获，不仅会影响我们的所见和所见的速度，而且也会影响我们对周遭世界的认识。

◆ 资源稀缺换来了专注与回报

Deadline是行动的最强推动力，真是一点都不假，原来这不只是Deadline 的力量，所有的稀缺都有这一力量，我们的力量一直很大，只是很懒罢了。

稀缺，会迫使人做出选择。所有抽象的事物都会变得具体起来。

专注红利有点意思，在稀缺的环境下，我们能将资源利用率提高到前所未有的高度，如果说懒惰是推动人类进步的源动力，那么稀缺就是进步的加速器。

各种类型的稀缺都会产生专注红利，而不仅仅局限于时间稀缺。比如，当牙膏越用越少时，我们就不会像刚拿到一管新牙膏时那样一下挤出来很多；在享受一盒价格不菲的美味巧克力时，我们总会由衷地去仔细品味最后那几块，有时还舍不得吃掉；假期的最后几天，我们会马不停蹄地游览各个景点，争取一个不落；如果有字数的限制，在文章快收尾时，我们就会以更加谨慎的态度去写作，而且还会出其不意地写出更加精彩的文章。

稀缺并没有让我们的精力增加，专注红利只是把我们的注意力从其他地方转移在了某一个具体的事情上，有专注红利，也就有管窥之见，还记得心理学上那个著名的实验——消失的大猩猩。在项目管理中有一个说法，不要让事情都落到重要且紧急的象限中，要尽量让自己做重要且不紧急的事，可是从专注红利的角度看，要提高效率就得做重要且紧急的事，而Deadline 之前的时间就是把管窥不到的事情再拆开，以便可以享受到专注红利。

专注于某一事物就意味着我们会忽略其他事物。想必我们都有过这样的体会：当我们沉浸在一本书或一部电视剧中时，身旁朋友提出的问题我们往往会充耳不闻。可见，专注同时也会将其他事物排除在外。所以，我们可以说稀缺令人“专注”，也可以说稀缺导致我们有了“管窥”之见——只能一门心思地专注于管理手头的稀缺。

我们是如何陷入贫穷和忙碌的，《贫穷的本质》一书中给出了很多参考，其中同样也提到了人们不愿意投入精力和金钱到教育、保险、医疗等领域，本书也给出了一个答案，因为贫穷是一种资源稀缺，这种环境下，人们会更加专注，可以获得专注红利的同时，也会导致管窥之见，于是看到的只是切身能感受到的事物，更广泛的认识和更长远的计划都被抑制了。

对于连糊口都成问题的农民来说，下一季的干旱或身体健康问题此刻就会显得非常抽象，就会被排除在“管子”的视野之外。对于农民现在迫切需要的东西——食物、房租、孩子的学费，保险都不能予以解决，而且还会令本已揭不开锅的家庭更加拮据。

◆“噪声”干扰了我们的思想

我们为什么会陷入贫穷，因为我们进入了贫穷陷阱，贫穷本身会成为心智负担，面对150美元时的费用时，穷人和富人差别不大，但是面对1500美元的费用时，富人会选择行动，而穷人会选择观望，贫穷状态削弱了流体智力和执行控制力，这就让穷人在认知和行动上都陷入了恶性循环。

有一点可以明确：贫穷会成为心智的负担。就算没有实验人员去提醒稀缺的存在，贫穷状态也会削弱流体智力和执行控制力。回到我们最初讨论的话题，这种结论就意味着，针对穷人认知能力的讨论有了重大转变。我们现在认为，穷人的“有效”能力的确比富人要弱一些。这并不是因为穷人的能力差，而是因为他们的一部分大脑早已被稀缺所俘获了。

◆ 权衡式思维

这么多这个研究结果有意思，当人们有了更多兴趣选择的时候，往往会坚定自己最初的选择，人们常常会通过坚持最初的计划来避免选择的负担，实际上就是选择了不去做选择。这或许就是为自己的选择找理由的过程吧，当其他选择越多，过滤后的理由就更多。

你计划今晚在图书馆里完成第二天就要交的论文。但当你穿过校园时，忽然发现你仰慕已久的一位作家要在校园里办讲座。此时，你是坚持去图书馆，还是去听讲座？

随后，另一组大学生也拿到了同样的问题，不过里面加上了一个新选择（加黑部分），以进一步诱惑他们放弃图书馆之行：

你计划今晚在图书馆里完成第二天就要交的论文。但当你穿过校园时，忽然发现你仰慕已久的一位作家要在校园里办讲座。而且，在另一个礼堂里，一部你一直想看的外国电影也要放映。此时，你是坚持去图书馆，去听讲座，还是去看电影？

当只有“讲座”这一个富有吸引力的选择时，60%的学生都会坚持去图书馆。而当同时面对两个富有吸引力的选择时，更多的学生（80%）会选择去图书馆。

稀缺也会存在一种陷阱，稀缺让我们没有余闲来承担失误，没有过多的选择备选，就像小行李箱，放进去一个就得拿出来一个，正是这种选择的匮乏，促使了更多的不坚定，就像当只面对看书和听讲座两个选择，和面对看书、听讲座和看电影三个选择时，备选越多，越会坚定某一个选择。于是更少的选择，造成了更多的不合理选择，更多的失误。

稀缺不仅意味着人们没有失误的空间，也意味着人们更有可能会出现失误。

“一个人的富有程度，与他所能舍弃之物的数量成正比”。如果很多年前看到这句话，我可能觉得富人是站着说话不腰疼，不过看了这里的描述，开始慢慢体会其中深意。舍弃之物越多，余闲越多，这时候难道不是富裕吗。反而是拥有的东西越多，可灵活支配的越少，稀缺感越大，反而是贫穷的。

就像亨利·大卫·梭罗曾说过的那样，“一个人的富有程度，与他所能舍弃之物的数量成正比”。

◆ 50美元，在穷人和富人眼中的价值不一

以前就看过这样的例子，我们宁愿绕路30分钟节省10美元买一个价值100美元的DVD机，但是不太会绕路30分钟节省10美元买一个价值1000美元的笔记本电脑。现在开始逐渐明白，这就是穷人和富人的思维差异，贫与富都是相对的，既然可以负担1000美元的成本，那一定程度上来说是富有的，在富人眼里，10美元不会造成稀缺，即使不在此处多花这10美元，也会有别处花。但是对于花100美元成本的人而言，相对是贫穷的，10美元可能足以造成稀缺，所以会更加谨慎。

这说明，我们所谓的节俭存在着一个违背常理的推论——我们在小物件上连几毛几分钱都会计较，而在大物件上却挥金如土。这样看来，我们所谓的节俭根本派不上用场。我们会花好几个小时在网络上东查西找，就只是为了从一双标价为150美元的鞋子上省出50美元；但我们却不会为了从一辆价值两万美元的汽车上省出几百美元，而花费几个小时的时间去做信息搜集工作。

10美元的消费是市场上的通货等价物，但是对于富人和穷人来说并不一样，对于富人来说，可能只有1美元那么少，对于穷人来说，可能有100美元那么多，这取决于他们认为的机会成本。所以看到这里，越发的同意作者在开篇所说，稀缺不是固有的现实，是我们看待现实的态度。

我们之所以会对物品的价值感到模糊和混淆，是因为我们在资源充裕的情况下是不会进行权衡的，而且我们可能根本不知道应该如何进行权衡。为了对这一观点进行直观的分析，我们请实验对象试想下面这个场景。

◆ 管窥与借用

稀缺产生管窥心态，管窥心态促进了借用行为的发生，借用又反过来产生更大的稀缺，这就是由稀缺产生的贫穷陷阱。以金钱而言，在缺钱的时候基本上任何时候都是在想如何获得更多的钱解决当下问题，最快的方法就是借用，而不会看到稍微长远稳定的工作和劳动，可是借用只是看似解决了当下的问题，实则下一个还款日埋下了更大的隐患。以时间而言同样，稀缺可能让人乐于熬夜，可熬夜会让第二天起得更晚。

在稀缺状态下，我们为何会产生借用行为？之所以去借用，是因为我们有了管窥心态。而当我们借用时，就是给自己的将来挖下了更深的坑。也就是说，今天的稀缺将造就明天更大的稀缺。

◆ 停不下来的杂耍

对一些一直知晓的事实，却总会为我们带来突如其来的惊诧。本来一件事很早之前自己就安排好了要做，可是一直拖一直拖，直到最后一刻才着手开始，都说Deadline是第一生产力，真不假。这一切都源于我们的稀缺心态导致的管窥。我个人的解决办法，2分钟能解决的事马上做，10分钟能解决的事不隔夜，这样能尽可能把精力集中起来，而且尽量做重要且不紧急的事情上。

你以前肯定也有过这种经历。当你专注于解决本周的吃饭问题时，就不会考虑下一周即将发生事情的细节。之后，当下一周到来之时，一些你有所预期的事情很可能会存在一些你意想不到的地方。你很可能早就准备买一张机票，却错过了提前一周购票才能享受的优惠。或者，你万分惭愧地向妻子低头认错，因为你早就答应陪她去看一场表演，但临时却买不到票了。工作上，在你脚打后脑勺地完成了一项任务之后，突然意识到另一项任务的完成时间只剩两天了。仿佛就在前不久，这项任务的截止日期还有好几周时间。你一直“知晓”的事实，现在却成了突如其来的惊诧。

这个角度还挺有意思，贫穷小贩宁愿借债也不愿意存钱，前面我们都在说因为稀缺出现管窥心态，导致短视，只能循环借用，掉入稀缺陷阱。可这里还有一个角度，有可能是他们没有地方存储省下来的钱，放家里担心被偷，银行又不提供服务，周末急用钱或存钱的时候有的地方还不开门。所以逐渐开始不存钱，有一些余闲就购置两个砖块，买一些建筑材料，这可能就是他们的存储方式，可是我们都知道，这种低流动性的物品很难短期内为他们创造财富，于是他们被迫更多的借用，再一次陷入稀缺陷阱。

一种解释认为，小贩们宁愿借债也不愿意存钱，因为他们没有地方储存省下来的钱——一方面，银行拒绝为他们提供服务；另一方面，他们也会担心随处放置的现金的安全，因为这些钱很容易被偷，或者被家里的其他成员悄悄花掉。如果真的是这样，那么在拿到我们提供的现金后，他们应该会迅速地去购买一些耐用品，然后将这些东西保存好，并继续借债。最终，他们会再次落回稀缺陷阱之中。

这个比喻感同身受，有时候我们可能很难理解为什么给穷人消除了所有债务后，一段时间以后，他们还是会陷入稀缺陷阱。换做是时间，给一直非常繁忙的人去掉所有历史任务，他可获得短期内的时间余闲，但是一段时间以后，他还是会陷入繁忙之中。所以永远不要相信忙过这段时间就好了的托词，如果不改变心态，忙过了这段时间，紧接着会忙下一段时间。

请想象，有个日理万机却总是完不成任务的人获赠了一份时间礼物：过期末完成的任务凭空消失，所有需要花时间解决的问题都被解决了。这位曾经不堪重负、如今很忙碌的人，可能会在一段时间内保持积极状态。但最终，他还是会跌上一跤：一项重大工作中的突发问题、因病休假、工作效率低下等，导致他突然之间又落后一步。

避免陷入稀缺陷阱的一个好方法是建立缓冲机制，让在任何关键时刻都有一定的余闲，不需要很多，但至少不会产生大量借用，这就是对自己的风险管理。

顺便说一下，我们并不是说避免稀缺陷阱的唯一方法就是拥有足够平息所有突发事件的大笔财富，而帮助小贩们解决问题的唯一方法也并不是给予他们更多的钱。我们的讨论强调的是，我们要建立起针对突发事件的缓冲机制。如果小贩们能得到低成本贷款或建立活期储蓄账户，而且只在紧急事件发生时才使用，那么他们就有了关键时刻所需要的余闲。同样，针对一些突发事件的保险也能解决问题。当然，许多人都能意识到这些缓冲机制的好处。这些好处实际上远比我们预期的要大，它们不仅能用来进行风险管理，还可以用来保护我们免于再次跌落到稀缺陷阱之中。

◆ “最后一公里”问题

当为了某件事在疲急于奔命，这会让我们很专注，但同时也降低了我们的带宽，管窥之下，不止会造成借用，还有短视，长期下去，降低的是对未知世界的认识和自己的认知能力。

穷人最缺的就是带宽。整日为了糊口而疲于奔命，就会令这种至关重要的资源日渐减少。

◆ 包容穷人的不当行为

系统性的学习某一技能和某一方面的知识是有好处的，但是，在时间和金钱带宽有效的条件下，这种系统性的学习方法不太适宜，平均而言，一个工作的人比一个正在上学的人每年看的书会少很多，这就是现实，上学时，学习所需要的带宽几乎没有限制，但是工作后，学习的时间只能有目的性的留下余闲。

在没有带宽限制的世界中，上述所有知识都是值得学习的。但在现实世界中，施格尔认为，她可以给出更好的解决办法。她请来当地最优秀的一群创业人士，对他们的理财方法进行了研究。这些创业人士并没有学过复杂的会计方法，而 they 与那些未能成功创业人士之间的区别就是，他们做到了一件事情：遵从经验法则。

◆ 余闲的重要作用

为自己释放的留下一些余闲，这是避免让自己陷入稀缺陷阱最好的方式，对于每天都疲于奔命的人而言，如果要想挤出一些余闲，可能觉得自己要疯了，可是仔细想想，真的所有的事情都需要亲力亲为吗？留有余闲，不只是避免稀缺陷阱，还是一种风险管理，也是强迫自己思考的方式。

我们之所以没有能力构建起余闲，是因为专注于当下必须完成的工作，预测不到未来可能发生的所有事情。当下的工作迫近而清晰，而未来的可能性并不给人以紧迫感，也难以想象。当无形的未来与具体的当下产生冲突时，余闲就成了奢侈品，这就是你觉得自己没有资格去挥霍的原因。

◆ 把重要事情拉入“管子”视野中

避免自己短视，首先让下一件事进入自己的管子之中，如此可以让自己的精力从重要且紧急的事上逐渐迁移到重要但不紧急的事情上，一旦不这样做，总有其他稀奇古怪的事情占用宝贵的资源，最后原本不紧急的事变得紧急，甚至不得不舍弃，掉入稀缺陷阱。

我们认为，穷人之所以储存不下钱，一部分原因就在于他们的“管子”视野——储蓄是一件重要但并不紧急的事务，而这类事务基本上总是会被穷人遗留在“管子”视野之外。无论何时，总会有比储蓄更为紧要的事情等着被处理。于是，我们将储蓄设定为人们关注的重点问题，将其带回“管子”视野之内。

在带宽充裕的时候行动，因为在带宽不充裕的时候，已经没有了行动的能力，换句话说，在带宽充裕的时候，把重要且不紧急的事情尽快安排上。

同样，由于低收入工作者很难做到消费均摊，所以那些按月领工资的人和领取粮食补贴的人，很可能在月底时带宽最少，而在月初时带宽最多。若能在政策推行和项目设计时将时机因素考虑在内，将是十分明智的做法。

稀缺通常都来源于富足，就像一下子免去穷人所有的债务，一段时间以后他们还是会陷入贫穷，或者一下子免去忙碌着所有的历史任务，一段时间以后他们还是会疲于奔命。不管有多富足，如果短期的思维不变，还是会重返稀缺。

从富足起步

在完善稀缺管理方法的同时，我们也应该记住稀缺通常是从资源充裕期开始的：截止日期临近之时的忙乱，常常源于几周之前没有对充裕的时间进行有效的利用；收获之前的几个月，农民们手头的钱总是不够用，这是因为上次收获之后，他们没有对现金进行很好的规划。

完～