

芒格最著名的演讲：第十一讲：人类误判心理学

查理将三次演讲的内容合并起来，写成一篇从来没有发布过的讲稿，2005 年又进行了修订，增加了大量新的材料。

这三次演讲分别是：

- 1、1992 年 2 月 2 日，在加州理工学院教职员俱乐部布雷（Bray）讲座上的演讲；
 - 2、1994 年 10 月 6 日，受剑桥行为研究中心邀请，在哈佛大学教职员俱乐部发表的演讲；
 - 3、1995 年 4 月 24 日，受剑桥行为研究中心邀请，在波士顿港酒店发表的演讲。
- 2005 年，在没有任何研究助理的情况下，查理全凭记忆，对这篇讲稿作了大刀阔斧的修改。查理认为 81 岁的他能够比 10 年前做得更好，原因有两个：1.当时他的知识没有如今丰富，而且当时因为生活的忙碌而过于匆忙定稿；2.当时他是依据粗略的笔记进行演讲，而现在是对讲稿进行修改。

前言

当我阅读我在 15 年前做过的心理学讲座的讲稿时，我觉得我现在可以写一篇逻辑性更强但是篇幅也更长的“讲稿”，将我以前讲过的大部分内容都囊括在内。

但我立刻发现这么做有四个缺点。

第一，由于我在撰写这篇更长的“讲稿”时更为追求逻辑的完整性，所以在许多人看来，和早前的讲稿相比，它会显得更加枯燥和难懂。这是因为我给那些心理倾向所下的定义会让人想起心理学教科书和欧几里德。谁会在阅读教科书或者重读欧几里德中找到乐趣呢？

第二，我只在 15 年前浏览过三本心理学教材，我对正式的心理学的了解就这么多，所以后来学院派心理学取得了什么进展我基本上是不了解的。然而，在这篇更长的讲稿中，我将会对学院派心理学提出许多批评。这种班门弄斧的做法肯定会引起许多心理学教授的反感，若是发现我有错误之处，他们将会非常高兴，说不定还会写文章来批评我，以此回应我对他们的批评。我为什么会在意新的批评呢？嗯，谁喜欢与那些拥有信息优势的尖锐批评家结下新的梁子呢？

第三，这篇更长的文章肯定会让某些本来喜欢我的人感到不满。他们不但会对我的文风和内容提出异议，而且还会觉得我是个目中无人的老头，对传统的智慧不够尊敬，“大言不惭”地谈论一门他从来没有上过课的学科。我在哈佛大学法学院的老同学艾德·罗思柴尔德（Ed Rothschild）总是把这种大言不惭称为“鞋扣情结”。这个名字来自他的一位世交，那人在鞋扣行业取得领先地位之后，不管聊到什么话题总是一副无所不知的口气。

第四，我也许会让自已显得像个傻瓜。

尽管考虑到这四个缺点，我还是决定发表这篇内容增加甚多的文章。这几十年来，我基本上只做那些我有把握能够做好的工作和事情，而现在我却选择了这样的行动，它非但不会给我个人带来重大的好处，而且有可能让我的亲人和朋友感到痛苦，更有可能让我自己丢人现眼。我到底为什么要这样做呢？

这也许跟我的性格有关，我向来喜欢指出和谈论传统智慧中的错误。虽然这些年来我因为这种脾气而吃了不少苦头，但是江山易改，本性难移，我并没有因为吃了生活中的苦头而改掉自以为是的性格。

我作出这个决定的第二个原因是，我赞成第欧根尼（Diogenes）的说法。第欧根尼说过：“从来不得罪人的哲学家有什么用呢？”

第三个原因是最重要的。我爱上了我这种编排心理学知识的方法，因为它一直以来对我很有用。所以呢，在去世之前，我想在某种程度上效仿三位人物，给世人留点东西。这三位人物分别是：约翰·班扬的《天路历程》的主角、本杰明·富兰克林，以及我的第一位雇主恩尼斯特·巴菲特。班扬笔下的人物，也就是那位外号“真理剑客”的骑士，在临终时留下了这样的遗嘱：“我的剑留给能挥舞它的人。”跟这个人一样，只要我曾经试图正确地对待我的剑，我并不在乎我对它的赞美是对还是错，也不在乎许多人并不愿意使用它，或者使用之后发现它对他们来讲完全没有用。对我帮助极大的本杰明·富兰克林给世人留下了他的自传——《穷理查年鉴》——和其他许多东西。恩尼斯特·巴菲特也尽他最大的努力，同样留下了“如何经营杂货店（的知识），以及我了解的一些垂钓知识”。他的遗赠发挥的作用是不是最大，我在这里就不说啦。但我想告诉大家的是，我认识恩尼斯特·巴菲特的四代后裔，我对他们的了解促使我决定效仿他们的先人。

人类误判心理学

我早就对标准的思维错误非常感兴趣。

然而，在我受教育的年代，非临床心理学在理解错误判断方面的贡献完全遭到了主流社会精英的漠视。当时对心理学进行研究的人非常少，只有一群自娱自乐的教授。这种固步自封的情况自然会造成许多缺陷。

所以呢，当我从加州理工学院和哈佛大学法学院毕业的时候，我对心理学是完全无知的。这些教育机构并没有要求学生掌握这门学科。它们根本就不了解心理学，当然更无法将心理学和其他学科整合起来。此外，这些机构就像尼采笔下那个以瘸腿为傲的人物，它们为能刻意避开“混乱的”心理学和“混乱的”心理学教授而感到光荣。

在很长一段时间里，我也持有这种无知的想法。其他许多人也是。例如，加州理工学院常年只有一位心理学教授，他自称“心理分析研究教授”，为学生开设“变态心理学”和“文学中的心理分析”，看到这样的情况，我们会怎么想呢？

离开哈佛不久，我开始了漫长的奋斗，努力去掌握一些最有用的心理学知识。今天，我想要描述我这次追求基本智慧的漫长奋斗，并简要地说出我最终的心得。之后，我将举例——其中许多例子在我看来是形象而有趣的——说明心理学知识的用处，以及如何解决那些跟人类的心理相关的问题。最后我将针对我讲过的内容提出一些普遍问题，并进行回答。这将会是一次很长的演讲。

当我开始当律师的时候，我很相信基因进化论，也知道人类与认知能力较为低下的动物和昆虫之间有许多相似之处，这是物种进化造成的。我明白人是“社会动物”，他会观察周围人

们的各种行为，并自动地受到他们的影响。我还知道人类就像被驯养的动物和猴子，也生活在一种等级结构中，他倾向于尊重当权者，喜欢和同阶层的成员合作，同时对处于下层并与之竞争的人表现出极大的不信任 and 不喜欢。

但这种以进化论为基础的理论结构太过粗略，不足以让我正确地应付我在现实生活中遇到的问题。很快，我发现自己身边出现了各种我无法理解的现象。于是我终于明白，若要顺利地解决我在生活中遇到的各种问题，我必须拥有更好的理论结构，这样才能够解释我的所见和经验。那时，我渴望更多理论的历史已经很长了。这部分是因为，我总是喜欢把理论当作破解难题的工具和满足我那像猴子般的好奇心的手段；部分是因为，我发现理论结构非常有用，能够帮助人们得到他们想要的东西。这个道理是我小时候在学校发现的，当时我在理论的指导之下，轻轻松松地取得了好成绩，而其他许多人由于没有掌握理论，花了很大力气去学习，却总是不及格。我认为更好的理论对我来说总是有用的，如果我能掌握它，就能够更快地获得财富和独立，能够更好地帮助我所热爱的一切。所以我慢慢地培养了我自己的心理学体系。在这个过程当中，我靠的是自学，这多少有点像本杰明·富兰克林，还有那个保育院故事展现出来的决心：“‘那我就自己来吧。’小红母鸡说。”

在我追求知识的过程中，有两种思维习惯起到了很大的作用。第一，我总是试图通过伟大的数学家雅各比提倡的逆向思维来考虑问题。雅各比说：“反过来想，总是反过来想。”我得到正确判断的办法，通常是先收集各种错误判断的例子，然后仔细考虑该怎样避免得到这些下场。第二，我非常热衷于收集错误判断的例子，所以我完全无视不同行业、不同学科之间的界线。毕竟，既然其他行业有许多重大的、容易发现的愚蠢事例，我为什么还要在自己的领地上搜寻某些无足轻重的、难以发现的新蠢事呢？除此之外，我已经明白，现实世界的问题不会恰好落在某个学科的界线之内。它们跨越了界线。如果两种事物存在密不可分的相互关系，我认为那种试图考虑其中一种事物而无视另一种事物的方法是很值得怀疑的。我担心的是，如果我试图用这种方法去解决问题，最终我将会——用约翰·刘易斯（John L. Lewis）的不朽名言来说——“没有脑袋，只有一个顶上长着头发的脖子。”

后来，纯粹的好奇心驱使我去思考邪教的问题，那些毁形灭性的邪教通常只需要一个长周末就能够将完全正常的人转变为被洗过脑的行尸走肉，并永远让他们保持那种状态，它们是怎么做到的呢？原因是什么呢？我觉得如果我通过大量的阅读和反复的思考，应该能够完满地解决这个关于邪教的问题。

我也对社会性的昆虫很好奇。有生育能力的雌蜂和有生育能力的雌收获蚁的寿命相差很多，但它们只要在空中进行一次群交，就都能将寿命延长整整 20 倍。我对这样的事情感到着迷。蚂蚁的极大成功也让我着迷——蚂蚁的进化极其成功，它们形成了几种简单的行为规范：繁殖群体之内的蚂蚁精诚无间地合作，而对繁殖群体之外的蚂蚁，哪怕是同类的蚂蚁，则几乎总是表现出致命的敌意。

像我这么热爱学习的人，到了中年本来应该翻开心理学教材，但是我没有，这证明了那句德国谚语所言非虚：“我们老得太快，聪明得太迟。”后来我发现，没有接触到当时大多数教科书上记载的学院派心理学，对我来说可能是件幸运的事情。那些教科书无助于我理解邪教，而那些收集心理实验的教科书作者就像收集蝴蝶标本的小男孩——他只想收集更多的蝴蝶，和其他收集者有更多的接触，根本不想对已经拥有的标本进行综合研究。当我最终看到那些心理学教科书的时候，我想起了伟大的经济学家雅各布·维纳（Jacob Viner）说过的一句话。

他说许多学者就像寻菇犬，人们喂养和训练这种动物来寻找地下的块菌，除了这项专长，它别的什么都不会。那些教科书花了长达数百页的篇幅来探讨先天因素和后天因素对人的影响，可是它们所用的思考方式是极其不科学的，这也让我很吃惊。我发现大多数入门级的心理学教科书并没有正确地处理一个基本问题：心理倾向为数众多，而且它们在生活中会产生相互影响。但那些入门级教材的作者通常对如何弄清楚相互交织的心理倾向造成的复杂后果避而不谈。这有可能是因为那些作者不希望把教材写得太复杂，以免没有新人敢投身于他们的学科。他们做得不够好，也有可能是出于塞缪尔·约翰逊说过的原因。曾经有位女士问约翰逊，是什么原因导致他的词典把“pastern”（马蹄腕）这个词的定义给弄错了。

约翰逊的回答是：“纯粹的无知。”最后，那些教科书作者也没有兴趣去描写该用哪些标准的办法去对付由心理因素造成的标准蠢事，所以他们恰恰避开了我最感兴趣的话题。

学院派心理学虽然有许多缺点，但也有一些非常重要的优点。我在博览群书的过程中看到一本叫做《影响力》（Influence）的书。这是一本通俗读物，作者是一位杰出的心理学教授，罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini），他在规模很大的亚利桑那州立大学任教。西奥迪尼设计大量巧妙的实验，在实验中，人们利用人类思维中内在的缺陷，操纵别人做出了损害自身利益的事情。西奥迪尼对这些实验进行了描述和解释，并因此在非常年轻的时候就荣任终身董事讲座教授。

我立刻给我的每个孩子寄了一本西奥迪尼的著作。我还送给西奥迪尼一股伯克希尔的 A 级股票（2010 年 3 月的市值大约为 12 万 2000 美元——译者注），感谢他为我和公众作出的贡献。西奥迪尼这本社会心理学著作卖出了几十万册，这是很了不起的，因为西奥迪尼并没有宣称他的书将会改善你的性生活或者让你发财。

许多读者购买西奥迪尼这本书是因为他们跟我一样，也想知道怎样才能不经常被推销员和环境欺骗。然而，令非常正直的西奥迪尼意想不到的，大量的销售员也买了他的书，他们想要了解怎样才能更有效地误导顾客。下面我会讲到激励机制引起的偏见，我希望不会有人将我的理论用于变态的目的。

在西奥迪尼这本书的驱动之下，我很快浏览了三本最流行的心理学入门教材。在此期间，我还进行了周全的考虑，想把我以前的训练和经验综合起来。芒格的非临床、非先天后天对立的非发展心理学就这样诞生了。许多理论是从它们的发现者（其中大多数人的名字我甚至还不知道）那里借用来的，但我通常会给它们配上新的表述和标题。因为我没有去查证资料，而是怎样容易回忆起来就怎么写，然后再进行修改，以便我能够很方便地使用这些理论来避免错误。

在开始综述我的理论之前，我想先来讲一个有助于理解以下内容的普遍观点。这个观点是从我们对社会性昆虫的了解中提炼出来的。这些昆虫很漂亮地证明了神经系统细胞在进化过程中固有的局限，它们整个神经系统通常只有 10 万个左右的细胞，而人类光是大脑的细胞就有上百亿个。

蚂蚁和人类相同，都是由活体结构加上神经细胞中的行为程序组成的。就蚂蚁而言，其行为程序只有少数几种，而且几乎完全来自遗传。蚂蚁能够根据经验学到新的行为，但大多数时候，它只能根据遗传的神经系统中设定好的程序，对十种左右的神经刺激作出几个简单的反

应。

蚂蚁简单的行为系统自然有很大的局限，因为它的神经系统的功能很有限。例如，有一种蚂蚁，当它在巢穴里嗅到蚂蚁尸体散发出的外激素时，它就会和其他蚂蚁合作把尸体运出巢穴。伟大的哈佛大学教授 E.O.威尔逊（E. O. Wilson）做过一个非常出色的心理学实验，他将死蚂蚁分泌的外激素涂在一只活蚂蚁身上。很自然，其他蚂蚁把这只有用的活蚂蚁拖出了巢穴，尽管它在整个过程中不断地踢腿和挣扎。这就是蚂蚁的大脑。它拥有的反应程序特别简单，平时运转是没有问题的，但在许多情况下，蚂蚁只会生搬硬套地根据这个程序作出机械反应。

另一种蚂蚁证明，蚂蚁有限的大脑不但容易受环境欺骗，而且还会遭到其他生物的操控。这种蚂蚁的大脑里面包含了一种简单的行为程序，引导蚂蚁在爬行的时候跟着前方的蚂蚁走。如果在这种蚂蚁爬行时把它们弄成一个圆圈，它们有时候会不停地走啊走，直到死亡为止。

有一个我看来很明显的道理是：由于存在许多过度简化的思维程序，人类大脑的运转必定常常出现问题，就像蚂蚁的大脑那样，尽管它试图解决的问题通常比那些无需设计飞机的蚂蚁面对的问题困难得多。

人类的知觉系统清楚地证明了大脑确实会失灵。人是很容易受到愚弄的，无论是人类精心设计的骗局，还是偶然出现的环境因素，抑或人们刻苦练习而掌握的非常有效的控制术，都能够轻而易举地让人们上当。导致这种结果的原因之一是人类感知中的微量效应。如果刺激被维持在一定水平之下，人类便察觉不到它的存在。由于这个原因，魔术师能够在黑暗中做一通虚张声势的动作之后让自由女神像消失。观众并不知道他们坐在一个慢慢旋转的平台之上。这个平台转得非常慢，没有人能够察觉出来。当平台上的帘幕在原来自由女神像出现的地方掀开时，它看起来像是不见了。

人类的大脑即使在有所知觉的时候，也会错误地估量它感知到的东西，因为大脑只能感知到鲜明的对比，而无法像精密的科学仪器那样以科学的单位来估算感知的变化。

魔术师证明人类神经系统确实会因为这种对比而出现错误。魔术师能够在你毫不察觉的情况下摘掉你的手表。他摘你的手表时，如果他只跟你的手腕发生接触，那么你肯定会感知到手表被他摘掉了。但他同时还触碰了你身体的其他地方，而且通过施加更大的力道把你手腕感受到的力道给“淹没”了。这种高对比让你感觉不到手腕受到的力道。

有些教授喜欢用实验来证明对比引起的感知缺陷。他们会让学生把一只手放在一桶热水里，另外一只手伸进一桶冷水。然后他们会突然要求学生把双手放进一桶常温的水中。学生虽然两只手是放在同一桶水里面，但一只手感觉好像刚放进冷水，一只手感觉好像刚放进热水。当人们发现在温度计不会出错的地方，单纯的对比就能轻易地让感知受骗，并意识到认知和感知是相同的，也会受到单纯的反差的欺骗，那么他不但能够懂得魔术师是如何愚弄人们的，还能明白生活是如何作弄人的。人类的感知和认知系统中那些总体上很有用的倾向往往会出错，如果不对此加以小心提防，就会很容易受到别人故意的操控。

人类的——经常出错但总体上很有用——心理倾向相当多，而且相当不同。大量的心理倾向的自然结果就是社会心理学的重要原理：认知往往取决于情景，所以不同的情景通常会引起

不同的结论，哪怕是同一个人在思考同一个问题的时候也是如此。

有了蚂蚁、魔术师和这条社会心理学的重要原理做铺垫，接下来我想简单地列出那些虽然总体上很有用但经常误导人的心理倾向。后面我们再来详细讨论每种倾向引发的错误，同时描述如何防止犯这样的错误，并进行一些总体的讨论。以下是这些倾向：

- 一、奖励和惩罚超级反应倾向
 - 二、喜欢/热爱倾向
 - 三、讨厌/憎恨倾向
 - 四、避免怀疑倾向
 - 五、避免不一致性倾向
 - 六、好奇心倾向
 - 七、康德式公平倾向
 - 八、艳羡/妒忌倾向
 - 九、回馈倾向
 - 十、受简单联想影响的倾向
 - 十一、简单的、避免痛苦的心理否认
 - 十二、自视过高的倾向
 - 十三、过度乐观倾向
 - 十四、被剥夺超级反应倾向
 - 十五、社会认同倾向
 - 十六、对比错误反应倾向
 - 十七、压力影响倾向
 - 十八、错误衡量易得性倾向
 - 十九、不用就忘倾向
 - 二十、化学物质错误影响倾向
 - 二十一、衰老—错误影响倾向
 - 二十二、权威—错误影响倾向
 - 二十三、废话倾向
 - 二十四、重视理由倾向
 - 二十五、lollapalooza 倾向——数种心理倾向共同作用造成极端后果的倾向
- 一、奖励和惩罚、超级反应倾向

我最先讨论这个倾向，是因为每个人都以为自己完全明白激励机制和惩罚机制在改变认知和行为方面有多么重要。但其实往往不是这样子的。例如，我觉得自我成年以来，在理解激励机制的威力方面，我比 95% 的同龄人要好，然而我总是低估那种威力。每年总会有些意想不到的事情，促使我对激励机制的超级威力有更深的体会。

说到激励机制的威力，在所有案例中，我最欣赏的是联邦快递的案例。联邦快递系统的核心和灵魂是保证货物按时送达，它必须在三更半夜让所有的飞机集中到一个地方，然后把货物快速转发到各架飞机上。如果哪个环节出现了延误，联邦快递就无法把货物及时地送到客户手里。曾经有一段时间，联邦快递的夜班工人总是不能按时完成工作。他们对工人动之以情、晓之以理。他们尝试了各种各样的方法，但就是没效果。最后有个人终于想通了：公司并不希望职员工作的时间越长越好，而是希望他们快速地、无差错地完成某项任务，所以按照小时来支付夜班薪水的做法是很傻的。也许，这个人想，如果他们按照班次来支付薪水，并允

许夜班工人在把所有货物装上飞机之后提前回家，那么这个系统会运转得更好。你瞧，这种方法果然奏效了。

施乐公司（Xerox Corporation）早期的时候，乔·威尔逊（注：乔·威尔逊，1909—1971，美国施乐公司创办人、慈善家）也遇到了相同的问题。他那时已离开公司进入政府部门，但不得不辞职又回到施乐公司，因为他无法理解为什么施乐的新机器总是卖得不如那些性能低下的旧机器好。回到施乐之后，他发现根据公司和销售员签署的销售提成协议，把旧机器卖给客户，销售员能得到很高的提成；在这种变态激励机制的推动下，劣等的旧机器当然卖得更好。

然后还有马克·吐温那只猫的案例。那只猫被热火炉烫过之后，再也不愿意坐在火炉上了，不管火炉是热的还是冷的。

我们还应该听取本杰明·富兰克林的建议。富兰克林在《穷理查年鉴》中说过：“如果你想要说服别人，要诉诸利益，而非诉诸理性。”这句睿智的箴言引导人们在生活中掌握一个重要而简单的道理：当你该考虑动用激励机制的威力时，千万千万别考虑其他的。我认识一个非常聪明的法律顾问，他在一家大型投资银行任职，从来没犯错，却丢失了工作，因为他忽略了富兰克林这句箴言中蕴含的教训。这位顾问没能成功地说服其客户。这位顾问对客户说，你有道德责任去做某件事，在这一点上，顾问是正确的。可是他没有告诉客户的是，如果不按照他的建议去做，客户将会陷入万劫不复之地。结果，这位顾问和他的客户都丢掉了工作。

我们还应该记得苏联共产党得到的下场。苏联共产党对激励机制的超级威力完全无知，结果造成什么情况呢？有个苏联工人这么说：“他们假装给薪水，我们假装在工作。”也许最重要的管理原则就是，“制定正确的激励机制。”

但是太过强调激励机制的超级威力也有缺陷。哈佛大学的心理学教授 B.F.斯金纳就因为过度强调激励机制而闹了笑话。斯金纳曾经是世界上最著名的心理学教授。他能够取得这种如日中天的地位，部分原因在于，他早年别出心裁地利用老鼠和鸽子做实验，得出了令人意外的重要结果。和其他方法相比，他利用的激励法能够引发更多的行为变化，也能够更有成效地让他的老鼠和鸽子养成条件反射。他揭示，奖励儿童或者员工已经厌倦的行为是极其愚蠢的。利用食物作奖励，他甚至如愿以偿地让他的鸽子养成了强烈的迷信。他再三证明自然界存在一种重复出现的、普遍的伟大行为算法：“重复有效的行为”。他还证明即时的回报在改变和延续行为方面远远比延后的回报有效。他的老鼠和鸽子在食物奖励的作用下养成条件反射之后，他发现了那种能够使反射行为保持最长时间的奖励撤销模式：随机分布模式。得到这个研究结果的斯金纳认为他已经完全能够解释人类明知道十赌九输却还是忍不住要赌博的原因了。但是，正如我们在后面讨论其他导致滥赌行为的心理倾向时将会发现的，斯金纳只说对了一部分。斯金纳的个人声誉后来江河日下，是因为一来，他过度地强调了激励机制的超级威力，乃至认为利用激励机制就能够创建出一个人间乌托邦；二来，他几乎没有认识到心理学其他部分的威力。因而他就像雅各布·维纳的寻菇犬，只会用激励效应来解释一切。但话又说回来，斯金纳的主要观点是正确的：激励机制是超级有用的。他那些基本实验的结果将会在实验科学的史册上流芳千古。在他死后数十年里，他那种完全依赖奖励的方法在治疗儿童自闭症方面比其他任何疗法都有效。

当我在哈佛大学法学院念书的时候，教授们有时会谈起耶鲁大学法学院某个像斯金纳那么死

心眼的教授。他们常常说：“埃迪·布兰夏德这老兄真可怜，他还认为宣告式判决能够治疗癌症呢。”嗯，极其强调激励机制的超级威力的斯金纳跟这位耶鲁法学院的教授差不多。我总是把这种降低了斯金纳声誉的思维习惯称为“铁锤人倾向”，因为有句谚语说：“在只有铁锤的人看来，所有问题都特别像钉子。”“铁锤人倾向”并没有放过布兰夏德和斯金纳这么聪明的人。如果你们不注意的话，它也不会放过你们。在这篇讲稿中，我将会好几次提到“铁锤人倾向”，因为正好有一些办法能够有效地减少这种令斯金纳教授声名扫地的心理倾向所造成的破坏。

激励机制的超级威力所造成的一个重要后果就是我所说的“激励机制引起的偏见”。有的人因为受过教育而变得道德高尚，然而在激励机制的驱动之下，他可能会有意或者无意地做出一些不道德的行为，以便得到他想要的东西，而且他还会为自己的糟糕行为寻找借口，就像施乐公司那些为了得到最高提成而不惜损害顾客利益的销售员。

我很早就学到这个道理。故事发生在我祖父的故乡，内布拉斯加州的林肯市。当地有个外科医生，他年复一年地将大量的正常胆囊送到该市最好的医院的病理学实验室。众所周知，社区医院的管理体系很糟糕，所以这位医生如此乱来了许多年才被革除职务。那位负责开除这个人的医生是我们家的世交，我问他：“难道这名外科医生心里想，‘这么做能够展示我的医术很高明？’——这家伙手术做得非常好——‘而且每年通过把正常胆囊切掉来谋害几个病人能让我过上高质量的生活？’”我的朋友说：“不是这样子的啦，查理。他认为胆囊是所有疾病的祸根，而且如果你真的爱护病人，就应该尽快把这个器官切除掉。”

这个例子很极端，但每个专业人士和每个普通人身上或多或少都会有这名外科医生的认知倾向。它能引发极其可怕的行为。就拿那些推销商业地产和企业的经纪人来说吧。我从来没有见过一个哪怕稍稍客观的经纪人。在我这漫长的一生中，我遇到过的管理顾问没有不在他们的报告结束时写上这个相同的建议的：“这个问题需要更多的管理顾问服务。”由于激励机制引起的偏见非常普遍，所以人们往往必须怀疑或者有保留地接受其专业顾问的建议，哪怕这个顾问是一名工程师。一般的对策如下：（1）如果顾问提出的专业建议对他本身特别有利，你就应该特别害怕这些建议；（2）在和顾问打交道时，学习和使用你的顾问所在行业的基本知识；（3）复核、质疑或者更换你得到的建议，除非经过客观考虑之后这些建议看起来是合适的。

激励机制能够导致人们在做坏事的时候觉得自己是正当的，国防部的采购历史也证明了这一点。从前国防部采购时签署的都是成本保利合同（以成本再加一个比例的利润作价），而产生了許多贪污受贿的事情，这促使美国政府作出决定，国防部负责采购的官员签署这样的合同是违法的，而且犯的不是轻罪，是重罪。

顺便说一声，虽然政府部门签署成本保利合同已经被正确地定为重罪，但其他地方，包括许多律师事务所和大量的企业，依然采用了一种成本保利的奖励系统。在这种普遍的激励模式之下，有些人受到激励机制引起的偏见的驱使，做出了许多极其可怕的事情。而这些行为不轨的人当中有许多原本正派得足让你们会很乐意和他们成为亲家。

人类大脑就是以这种方式运转的，这里面蕴含着几个大道理。比如，收款机的发明能够使不诚实的行为难以得逞，所以它对文明社会作出了杰出的贡献。正如斯金纳十分清楚地知道的，得到奖励的坏行为特别容易形成习惯。所以收款机是一种伟大的道德工具。顺便说一下，收

款机的发明者帕特森（John Henry Patterson）对此深有体会。他曾经拥有一家小商店，店里的员工经常趁他不注意的时候偷钱，所以他从来没赚到什么钱。后来有人卖给他两台收款机，他的商店马上开始盈利。他很快把商店关掉，进入了收款机行业。他创办的公司就是那家在当时叱咤风云的国民收款机公司。帕特森把“重复有效的行为”作为行为指南，获得了巨大的成功。帕特森的道德也很高尚。他脾气很古怪，但热衷于做善事（不过他对竞争对手冷酷无情，他把所有竞争对手都看做是潜在的专利盗窃者）。帕特森的口头禅是“寿衣没有口袋”，他和卡内基一样，在离开人世之前，把大量的财产都捐作善款了。帕特森的收款机对文明的贡献非常巨大，他在改善和推广收款机方面所做的工作也非常有效，所以他很可能配得起罗马诗人贺拉斯（Horace）自撰的墓志铭：“我并没有彻底地死去。”

由于职员存在这种为了获取回报而给糟糕的行为寻找正当理由的强烈倾向，所以除了帕特森发明的控制现金的手段之外，企业还需要其他许多对策。也许最重要的对策是采用合理的会计理论和会计实践。西屋电器（Westinghouse）的案例很好地证明了这一点。西屋电器属下有一家信贷公司，这家子公司放出了许多和西屋电气其他业务毫无关联的贷款。西屋电器的管理人员也许是因为妒忌通用电气，所以想要从对外贷款中获取更多利润。西屋电器的会计实践是这样的，它主要根据从前为下属子公司提供贷款的经验来为这些对外贷款提取未来的贷款坏账准备金，而它原来贷款给子公司则不太可能出现巨额的贷款损失。

有两类特殊的贷款理所当然地会给借款人造成大麻烦。第一类是面向房地产开发商的、贷款额为建设费用的 95% 的贷款，第二类是面向酒店的建筑贷款。正常来讲呢，如果有人愿意按照酒店实际建筑成本的 95% 贷款给开发商，那么贷款利率应该比一般利率高很多，因为贷款损失的风险比一般贷款高出很多。所以按照合理的会计方法，在发放大量占到实际建筑成本 95% 的贷款给酒店开发商时，西屋电器应该在财务报表中将所有这些贷款记为零利润，甚至记为损失，直到许多年后把贷款收回来为止。但是西屋电器并没有这么做，而是把大量发放给酒店开发商的贷款等同于以前那些很少产生损失的贷款，把账做得很漂亮。这让负责放贷的管理人员显得很优秀，因为财务报表显示出那些对外贷款带来了极高的收入。国际和外部的会计师认可了西屋电器这种糟糕的做账方法，因为他们的所作所为就像那首老歌所唱的：“谁给我面包吃，我就给谁唱歌。”

结果西屋电器损失了数十亿美元。这该怪谁呢？怪那个从电冰箱部门调到公司高层并突然决定贷款给酒店开发商的家伙吗？还是怪那些会计和其他高层管理人员？（他们对一种几乎肯定会使信贷管理人员产生偏激行为的激励机制坐视不管。）我认为最应该受到指责的是那些创造出这种会计系统的会计人员和其他高层管理人员。这些人的所作所为无异于运钞公司突然决定不用武装车辆押运现金，而改让手无寸铁的侏儒用敞开的篮子提着现金走过贫民窟。

我希望我能够告诉你们，这种事情以后也不会发生，但实际情况并非如此。在西屋电器东窗事发之后，通用电气旗下的投资银行基德尔·皮博迪（Kidder Peabody）采用了一种愚蠢的电脑程序，致使债券交易员能够利用这种程序虚构出巨额利润。从此以后，许多公司的会计工作变得更加糟糕了，也许最糟糕的例子就是安然（Enron）。

所以激励机制引起的偏见是非常重要的，（我们也有很重要的对策），比如说收款机和合理的会计系统。但是当我在几年前翻阅心理学教科书的时候，我发现那些教科书虽然有 1000 页那么厚，却很少谈到激励机制引起的偏见，对帕特森或者合理的会计系统更是只字不提。反正不知道怎么回事，心理学的概论课程完全没有提到激励机制引起的偏见及其对策，尽管世

世界各地许多伟大的文学作品早就出色地描绘了激励机制引起的偏见，尽管企业界早就有了应付这种偏见的对策。到最后，我得出的结论是，如果有的事情在生活中极为明显，但很难通过容易做的、可重复的学术实验得到证明，那些心理学的寻菇犬就会忽略它。

有时候，其他学科对各种心理倾向表现出的兴趣，至少比心理学教科书中体现的要浓厚。例如，那些站在雇主的立场考虑问题的经济学家早就为激励机制引起的偏见所产生的后果取了一个名字：“代理成本”。从这个名字就能看出来，经济学家知道，就像稻谷总是被老鼠吃掉一样，雇主的利益总是因为雇员不正当地把他们自己的利益摆在第一位而受损。雇主可以采用的对策包括制定严格的内部审计制度，对败露的不轨行为进行严厉的公开惩处，使用防止钻营的规章制度和收款机等机器。而站在雇员的立场来看，激励机制引起的偏见自然会促使雇主对他们进行压迫：血汗工厂、危险的工作场所等等。若要解决职员遇到的这些糟糕问题，不但工会要给雇主施加压力，政府也要采取行动，包括制定关于工资和工作时间的法律、工作场所安全规章制度，采取一些便于工人组织工会的措施，还有完善工人的薪酬系统。考虑到劳资双方由于激励机制引起的偏见而相互对峙，我们就不会奇怪中国人为什么会提出阴阳对立的理论了。

激励机制引起的偏见无所不在，这造成了一些普遍而巨大的后果。例如，与有底薪的销售员相比，单纯靠提成过日子的销售员更难保证不做不道德的事情。从另一方面来说，无底薪的销售员的工作绩效会更加突出。因此，企业在制定销售员的薪酬制度时往往会面临两难的选择。

自由市场资本主义这种经济体系取得极大成功的原因之一是，它防止了许多由激励机制引起的偏见造成的不良影响。在自由市场经济活动的巨网中，绝大多数能够在残酷竞争中幸存下来的资本家均非等闲之辈，他们会防止企业中出现任何浪费的行为，因为这是生死攸关的事情。毕竟，他们要靠竞争性价格和他们的总体成本之间的利差来过日子，如果总体成本超过了销售额，他们就难逃灭亡的厄运。如果用那些从政府支取薪水的职员来取代这些资本家，那么市场经济的总体效率将会大大降低，因为每个取代资本家的职员在考虑为领取他的薪水应该提供什么样的服务，以及在多大程度上屈服于其他不希望自己表现得更好的同事的压力时会受到激励机制引起的偏见的影响。

激励机制引起的偏见的另外一个常见后果是，人们倾向于钻各种制度的空子，他们往往在损人利己方面表现得极有创意。因此，几乎所有制度设计都必须具备防止钻空子的重要属性。制度设计还需要遵守如下的原则：尽量避免奖励容易作假的事情。然而我们的议员和法官，通常包括许多在优秀大学受过教育的律师，往往会忽略这个原则。社会因此而付出了巨大的代价：道德风气败坏，效率下降，出现的不公平的成本转嫁和财富转移。如果高等学府提高教育质量，传授更多的心理学知识，而学生也能吸收更多心理学知识，那么我们的立法机构和法院将会设计出更好的制度。

当然，现在驱使人们行动的主要奖励是金钱。只要一个毫无实质价值的筹码能够固定换到一根香蕉，那么人们就可以对猴子进行训练，让它为了筹码而工作，仿佛筹码就是香蕉一样。同样道理，人类也会为了钱而工作——而且会为了钱而更加卖命地工作，因为人类的金钱除了可以换到食物之外，还能换到许许多多美好的东西，拥有或花掉金钱通常也会让人显得有身份。此外，富人往往会出于习惯，更加努力地为了金钱而工作，尽管他们早就不需要更多的钱。总的来说，金钱是现代文明的主要驱动力，这在非人类动物的行为中是没有先例的。金

钱奖励也跟其他形式的奖励混合在一起。例如，有些人花钱买身份，有些人靠身份捞钱，而有些人同时做这两件事。

虽然在各种奖励中金钱是最主要的，但它并非是惟一有效的奖励。人们也会为了性、友谊、伴侣、更高的地位和其他非金钱因素而改变他们的行为和认知。

“祖母的规矩”也证实了奖励是非常有用的。它的效果特别突出，所以我在这里必须提到它。你可以用这个规矩来成功地控制自己的行为，哪怕你使用的奖励品是你已经拥有的！实际上，许多拥有心理学博士学位的顾问经常要求商业组织教会管理人员用“祖母的规矩”来管理他们自己的日常行为，借此改善它们的奖励系统。具体来说，祖母的规矩就是要求孩子在吃甜点之前先把他们的胡萝卜吃掉。把它应用到商界，就是要求管理人员每天强迫他们自己先完成他们不喜欢然而必要的任务，再奖励他们自己去处理那些他们喜欢的任务。考虑到奖励的超级威力，这种做法是明智而合理的。此外，这个规矩也可以被用于生活中非商业的部分。那些顾问强调在日常生活中采用这种做法并不是无意的。根据斯金纳的教导，他们知道即时的奖励是最有效的。

当然，惩罚也强烈地影响到行为和认知，尽管它的弹性和效果不像奖励那么好。例如，非法操纵物价的行为以前在美国很常见，因为遇到这种行为，政府往往是罚款了事。后来有几个重要的企业高管被革职还被送往联邦监狱服刑。此后，操纵价格的行为就大大减少了。

陆军和海军部队在利用惩罚来改变行为方面做得很极端，这可能是因为它们需要士兵的绝对服从。大约在恺撒的年代，欧洲有个部落，每当集结号吹响时，最后一个到达的士兵就会被杀死，于是没有人愿意跟这个部落打仗。乔治·华盛顿则把那些当逃兵的农场少年吊死在40英尺高的地方，以此来警示其他那些可能想要逃跑的士兵。

二、喜欢/热爱倾向

在遗传因素的作用之下，刚孵出来的小鹅在破壳而出后将会“热爱”并跟随第一个对它和善的生物，那几乎总是它的母亲。但是，如果小鹅孵出来那一刻，出现的并不是母鹅，而是一个人，那么小鹅将会“热爱”并跟随这个人，把他当做自己的母亲。

类似的是，刚出生的人类也会“天生就喜欢和热爱”对他好的人。也许最强烈的天生的爱——随时准备好被诱发——就是人类的母亲对其孩子的爱。从另外一方面来说，老鼠同样也有“爱护孩子”的行为，但只要删除某个基因，老鼠的这种行为就会消失。这意味着母老鼠和小鹅一样，体内都有某种诱发基因。

就像小鹅一样，每个孩子不仅会受天性的驱使去喜欢和爱，而且也会在其亲生父母或者养父母的家庭之外的社会群体中去喜欢和爱。现在这些极端的罗曼蒂克之爱在人类的远古时代是不可能出现的。我们早期的人类祖先肯定会更像猿类，以一种非常原始的方式来挑选伴侣。

除了父母、配偶和孩子之外，还有什么是人类天生就喜欢和热爱的呢？人类喜欢和热爱被喜欢和被热爱。许多在情场上的胜负皆因他/她能否表现出额外的关怀和爱护，而一般来讲，人类终身都会渴望得到许多和他毫无关系的他人的怜惜和欣赏。

喜欢/热爱倾向造成的一个非常具有现实意义的后果就是，它是一种心理调节工具，促使人

们：（1）忽略其热爱对象的缺点，对其百依百顺；（2）偏爱那些能够让自己联想起热爱对象的人、物品和行动（这一点我们将会在“受简单联想影响的倾向”中讨论）；（3）为了爱而扭曲其他事实。

喜欢/热爱会引发倾慕，反之亦然。倾慕也会引起并且强化喜欢/热爱倾向。这种“反馈模式”一旦形成，通常会造成极端的后果，有时候会促使人们为了帮助自己心爱的人而不惜故意自我毁灭。

喜欢/热爱和倾慕交织在一起并相互作用往往在许多和男女情感无关的领域具有巨大的现实意义。例如，一个天生热爱值得敬仰的人和思想的人在生活中拥有巨大的优势。巴菲特和我自己在这方面就很幸运，有时候让我们受益的是相同的人或者思想。有一个人对我们两人都起到激励作用，他就是沃伦的叔叔，弗雷德·巴菲特（Fred Buffett）。他在杂货店有干不完的活，但干活的时候总是很快乐，沃伦和我对他特别佩服。即使到今天，在我认识了这么多人之后，我仍然认为弗雷德·巴菲特是最好的人，他让我变得更好。

那些有可能引起极度的热爱和倾慕的人往往能够发挥榜样的作用，造成非常好的效果，这对社会政策有极大的借鉴意义。例如，吸引许多令人敬爱、值得倾慕的人进入教育行业就是很明智的做法。

三、讨厌/憎恨倾向

在一种与“喜欢/热爱倾向”相反的模式中，刚出生的人类也会“天生就讨厌和憎恨”对他很坏的人。猿类和猴类的情况也是如此。

因此，战争在人类漫长的历史中几乎是持续不断的。例如，大多数美洲印第安人部落曾无休止地相互征伐，有些部落偶尔会把俘虏带到家里的妇女面前，让她们也享受把俘虏折磨致死的乐趣。尽管有了广为流布的宗教和发达先进的文明制度，现代社会的战争依然非常野蛮。但我们也观察到，在当今的瑞士和美国，人类巧妙的政治制度将个体和群体的讨厌与仇恨“引导”到包括选举在内的非致命模式当中。

但讨厌和仇恨并没有彻底消失。这些心理倾向是天生的，它们依然很强烈。所以英国有这样的格言：“政治是正确地处理仇恨的艺术。”我们还看到美国非常流行那些对政敌进行诋毁的广告。

就家庭的层面而言，我们经常可以看到这样的情况：有的人憎恨自己的兄弟姐妹，只要负担得起相关费用，他就会不停地起诉他们。有个很风趣的人叫做巴菲特，他反复地向我解释，“穷人和富人的主要区别是，富人能够一辈子起诉他们的亲戚。”我父亲在奥马哈当律师的时候也处理了许多这种家庭内部的仇恨。我在哈佛大学法学院念书时，那里的教授教我“物权法”，然而丝毫没有提及家庭内部的兄弟争端。那时我就称这所法学院是一个非常脱离现实的地方，它像古代拉牛奶车的马那样蒙上了“眼罩”。我估计现在哈佛大学法学院在上物权法课程的时候依然没有提到兄弟之争。

讨厌/憎恨倾向也是一种心理调节工具，它能促使深陷其中的人们：（1）忽略其讨厌对象的优点；（2）讨厌那些能够让自己联想起讨厌对象的人、物品和行动；（3）为了仇恨而扭曲其他事实。

这种扭曲往往很极端，导致人们的认知出现了极大的偏差。当世贸中心被摧毁的时候，许多巴基斯坦人立刻认为是印度人干的，而许多穆斯林则认为是犹太人干的。这种致命的扭曲通常使得相互仇视的双方很难或者不可能握手言和。以色列和巴勒斯坦之间很难和解，因为一方历史中记载的事实与另外一方历史中记载的事实大相径庭，很少有相同之处。

四、避免怀疑倾向

人类的大脑天生就有一种尽快作出决定，以此消除怀疑的倾向。

这很容易理解，进化在漫长的岁月中促使动物倾向于尽快清除怀疑。毕竟，对于一只受到进攻者威胁的猎物来说，花很长时间去决定该怎么做肯定是一件不妙的事情。人类的远祖也是动物，这种避免怀疑倾向与其远祖的历史是很相符的。

人类通过尽快作出决定来消除怀疑的倾向十分明显，所以法官和陪审团必须采用抵制这种倾向的行为。他们不能立刻作出判决，而是必须经过慎重的考虑。人们在做决定之前，必须让自己习惯于戴上一个客观的“面具”。这个“面具”能够让人们客观地看待问题，这一点我们将会在下文讨论“避免不一致性倾向”时看出来。

当然，明白人类具有强烈的避免怀疑倾向之后，逻辑上我们可以理解，至少在某些方面，人们对宗教信仰的接受必然受到这种倾向的驱使。即使有人认为他自己的信仰来自神的启示，他仍然需要思考其他人与此不一样的信仰。几乎可以肯定地说，避免怀疑倾向是最重要的答案之一。

是什么引发了避免怀疑倾向呢？如果一个人没有受到威胁，又无需考虑任何问题，他是不会急于通过作出决定来消除怀疑的。正如我们在后面谈到“社会认可倾向”和“压力影响倾向”时将会看到的，引发避免怀疑倾向的因素通常是：（1）困惑；（2）压力。在面对宗教问题的时候，这两种因素当然都存在。

因而，大多数人的自然状态就是需要有某种宗教信仰。这是我们观察到的事实。

五、避免不一致性倾向

为了节省运算空间，人类的大脑会不愿意作出改变。这是一种避免不一致性的形式。在所有的人类习惯中，无论是好习惯还是坏习惯，我们都能看到这种情况。没几个人能够列出许多他们已经改掉的坏习惯，而有些人哪怕连一个都列举不出来。与此相反，几乎每个人都有大量持续很久的坏习惯，尽管他们自己也知道这些习惯不好。考虑到这种情况，在许多时候我们说三岁看老不是没有道理的。在狄更斯的《圣诞欢歌》中，可怜的雅各布·马里的鬼魂说：“我戴着我在生活中锻造的锁链。”他说的锁链就是那些起初轻微得难以察觉，在察觉之后又牢固得无法打破的习惯。

在生活中维持许多好习惯，避免或者戒除许多坏习惯，这样的生活才是明智的。能够帮助人们过上明智生活的伟大原则同样来自富兰克林的《穷理查年鉴》：“一盎司的预防比一磅的治疗更值钱。”富兰克林这句话的部分含义是，由于避免不一致性倾向的存在，防止一种习惯的养成要比改变它容易得多。

大脑的抗改变倾向还使得人们倾向于保留如下几种东西的原样：以前的结论、忠诚度、身份、社会认可的角色等等。人类大脑在进化的过程中为什么会产生出这种伴随着快速消除怀疑倾

向的抗改变模式，现在还不是很清楚。我猜想这种抗改变模式主要是由如下几种因素的共同作用引起的：

（1）当人类的远祖还是动物的时候，迅速作出决定对生存来说是至关重要的，而这种抗改变的模式有助于更快地作出决定。

（2）它使得我们的远祖能够通过群体协作而获得生存优势，因为如果每个人的反应总是不停地改变，那么群体协作就会变得很困难。

（3）从人类刚开始识字到今天拥有复杂的现代生活，中间的时间并不是很长，它是进化在这么短的时间内所能得到的最好的办法。

我们很容易可以看出来，如果任由避免怀疑倾向引发的快速决定和拒绝改变这种决定的倾向相结合，将会使现代人的认知出现大量的错误。而且实际情况也确实如此。我们所有人都曾和许多冥顽不灵的人打过交道，那些人死抱着他们在小时候形成的错误观念，直到进了坟墓还不肯放手。

由于避免不一致性倾向引起的糟糕决定所造成的问题特别严重，所以我们的法院采用了一些重要措施来对付它。例如，在作出决定之前，法官和陪审团必须先聆听辩方的长篇大论，让辩方列举证据为自身辩护。这有助于防止法官和陪审团在判决的时候犯“第一结论偏见”的错误。同样地，其他现代决策者通常要求各种团体在作出决定之前考虑反方的意见。

正确的教育应该是一个提高认知能力的漫长过程，以便我们变得足够有足够的智慧，能够摧毁那些因拒绝改变倾向而被保留的错误想法。正如在世界顶尖大学任教的凯恩斯爵士（John Keynes）谈及他那些高级知识分子同事时指出的，新思想之所以很难被接受，并不是因为它们本身太过复杂。新思想不被接受，是因为它们与原有的旧思想不一致。凯恩斯教授的言下之意，就是人类头脑和人类卵子的运作方式非常相似。当一个精子进入卵子，卵子就会自动启动一种封闭机制，阻止其他精子的进入。人类头脑强烈地趋向于与此相同的结果。

所以人们倾向于积累大量僵化的结论和态度，而且并不经常去检查，更不会去改变，即便有大量的证据表明它们是错误的。

社会科学院系就会发生这样的情况，比如说，曾经有人认为弗洛伊德应该是加州理工学院心理学教授的惟一人选。但自然科学院系也有人坚持错误的旧观点，不过这种情况比较少见，也没那么严重。在这方面，诺贝尔奖得主、普朗克常数的发现者马克斯·普朗克最有发言权。普朗克不但以科学研究闻名，而且他还说过一句著名的话，他说，甚至在物理学领域，激进的新思想也很少被旧卫士所接受。与此相反，普朗克说，惟有新一代成长起来，较少受到旧理论毒害的他们才能接受新理论。实际上，这种“脑梗阻”的情况也曾经在某种程度上发生于爱因斯坦身上。处在巅峰期的爱因斯坦非常善于摧毁他自己的思想，但是爱因斯坦晚年却从没有完全接受量子力学。

查尔斯·达尔文是最成功地化解第一结论偏见的人之一。他很早就训练自己努力考虑任何有可能证伪他的假说的证据，尤其是在他认为他的假说特别出色时更是如此。与达尔文相反的做法现在被称为“确认偏见”，这是一个贬义词。达尔文采用这样的做法，是因为他清楚地

认识到人类会由于天生的避免不一致性倾向而犯认知错误。他本身是一个伟大的例子，证明了心理学洞见一旦被正确地使用，就能够对人类历史上最优秀的思想有所贡献。

避免不一致性倾向给文明社会带来了许多良好的影响。例如，大多数人在生活中不会表现出与他们的公共责任、新的或旧的公共认同等不一致的行动，而是会忠于职守，扮演好牧师、医生、公民、士兵、配偶、教师、职员等角色。

避免不一致性倾向造成的结果之一是，人们在获取新身份的过程中作出的重大牺牲将会提高他们对这种新身份的忠诚度。毕竟，如果他们认为某样东西并不好，却又为之作出重大牺牲，那他们的行为将会显得和他们的思想很不一致。所以文明社会发明了许多庄严肃穆的入会仪式，这些仪式通常是公开举行的，能够让新成员更加忠心。

庄严的仪式能够强化好的关系，也能够强化坏的关系。黑手党新成员因为“投名状”而对组织更加忠诚，德国军官因为“血誓”而对希特勒更加忠心，这些都是避免不一致性倾向引发的后果。

此外，这种倾向通常会使人们成为被某些有心机的人所操控的“受害者”，那些人能够通过激发别人潜意识中的避免不一致性倾向而博取对方的好感。很少有人比本杰明·富兰克林更精于此道。本杰明·富兰克林原本是费城一个默默无闻的小人物，当时他想得到某个重要人物的垂青，于是经常设法请那个人帮他一些无关紧要的小忙，比如说借一本书给他之类的。从那以后，那个大人物就更加欣赏和信任富兰克林了，因为一个不值得欣赏、不值得信任的富兰克林与他借书给富兰克林的行为中暗示的赞许并不一致。

富兰克林这种操纵别人帮自己忙、从而令别人对自己产生好感的做法如果反过来使用，也会产生非常变态的效果。如果有个人受到操控，故意不停地去伤害另外一个人，那么他就会倾向于贬低甚至憎恨那个人。这种避免不一致性倾向造成的效应解释了那句谚语所含的道理：“人永远不会忘记自己做过的坏事。”这种效应也解释了监狱中的看守和囚犯势不两立的现象。许多看守会虐待囚犯，这种做法使他们更加讨厌和憎恨囚犯，而那些被当做畜牲一样的囚犯又会反过来仇视看守。若要消除监狱中囚犯和看守之间相互敌视的心理，狱方应该持续不断地致力于：（1）从一开始就防止虐待囚犯；（2）虐囚现象出现时要立刻予以制止，因为它会像瘟疫那样蔓延扩散。如果在更有远见的教育的帮助下，我们对这个问题能够获得更多的心理学认知，那么我们也许能够提高美国军队的整体效率。

避免不一致性倾向是如此强大，乃至一个人只要假装拥有某种身份、习惯或者结论，他自己通常就会信以为真。因而，许多扮演哈姆雷特的演员会在某种程度上相信自己就是那位丹麦王子。许多装好人的伪善者的道德水平确实得到了提高；许多假装公正无私的法官和陪审团确实会做到公正无私；许多辩护律师或者其他观点的鼓吹者最后会相信他们从前只是假装相信的东西。

避免不一致性倾向造成了“维持现状倾向”，给合理的教育造成了巨大的伤害，但它也带来了许多好处。避免不一致性倾向导致教师不太可能把自己不相信的知识教给学生。所以临床医学教育要求学生必须遵守“先看，后做，再教”的原则，只有自己看过和做过的，才能教给别人。当然，教育过程有能力影响教师认知，这未必总是对社会有益。当这种能力流入政见传播和邪教教义传播时，通常会给社会造成糟糕的影响。

例如，当年轻的学生被灌输了值得怀疑的政治理念，然后热诚地将这些理念推销给我们其他人时，现代教育就会给社会造成很大的破坏。这种推销很少能使其他人信服。但是学生会把他们所推销的东西变成他们自己的思维习惯，从而受到了永久的伤害。我认为那些有这种风气的教育机构是很不负责任的。在一个人心智尚未完全成熟之前，不能给他的头脑套上一些锁链，这是很重要的。

六、好奇心倾向

哺乳动物天生就具有好奇心，但在所有非人类的哺乳动物里面，好奇心最强烈的是猿类和猴类。而人类的好奇心又比他的这些近亲强烈得多。在发达的人类文明中，文化极大地提高了好奇心在促进知识发展方面的效率。例如，雅典（及其殖民地亚历山德里亚）人的纯粹好奇心推动了数学和科学的发展，而罗马人则对数学或科学几乎没有贡献。罗马人更专注于矿藏、道路和水利等“实用”工程。最好的现代教育机构（这样的机构在许多地方都为数甚少）能够增强人们的好奇心，而好奇心则能帮助人们防止或者减少其他心理倾向造成的糟糕后果。好奇心还能让人们在正式教育结束很久之后依然拥有许多乐趣和智慧。

七康德式公平倾向

康德以其“绝对命令”（categorical imperative，又译为定言令式）而闻名。所谓绝对命令是某种“黄金法则”，它要求人们遵守某些行为方式，如果所有人都遵守这些方式，那么就能够保证社会制度对每个人来说都是最好的。应该说，在现代社会，每个有文化的人都表现出并期待从别人那里得到康德所定义的这种公平。

美国一些规模不大的小区里面通常会有只能供一辆车通过的桥梁或者地道，在这些小区里面，我们可以看到很多相互礼让的情况，尽管那里并没有交通标志或者信号灯。许多在高速公路上开车的司机，包括我自己在内，通常会让其他想要超车的司机开到自己前面，因为那是一种当他们想超车时也希望得到的礼貌行为。此外，在现代的文明社会中，陌生人之间有文明排队的习惯，这样所有人都能按照“先来后到”的规矩得到服务。

此外，陌生人往往会自愿平分飞来横财，或者平摊意外损失。作为这种“公平分配”行为的自然后果，当人们期待然而没有得到公平分配时，往往会表现出不满的情绪。

过去 300 年来，奴隶制度在世界各地基本上被废除了，这是很有意思的事情，因为在此之前，奴隶制度已经和各大宗教共存了几千年。我认为康德式公平倾向是促成这种结果的主要因素。

八、艳羡/妒忌倾向

如果某个物种在进化过程中经常挨饿，那么这个物种的成员在看到食物时，就会产生占有那食物的强烈冲动。如果被看到的食物实际上已经被同物种的另外一个成员占有，那么这两个成员之间往往会出现冲突的局面。这可能就是深深扎根在人类本性中的艳羡/妒忌倾向的进化起源。

兄弟姐妹之间的妒忌明显是非常强大的，并且儿童往往比成年更容易妒忌自己的兄弟姐妹。这种妒忌通常比因陌生人而发的妒忌更加强烈。这种结果也许是康德式公平倾向造成的。

各种神话、宗教和文学作品用一个又一个的事例来描写极端的艳羡/妒忌是如何引起仇恨和伤害的。犹太文明认为这种心理倾向是极其邪恶的，摩西诫律一条又一条明令禁止妒忌。这

位先知甚至警告人们不要去贪图邻人的驴子。

现代生活中的妒忌也无所不在。例如，当某些大学的资金管理人员或者外科手术教授拿到远远超过行业标准的薪水时，校园里会一片哗然。而现代的投资银行、律师事务所等地方的艳羡/妒忌效应通常比大学教职员工中的此效应更加极端。许多大型律师事务所担心艳羡/妒忌会造成混乱，所以它们历来给所有高级合伙人提供的薪酬都是差不多的，完全不管他们对事务所的贡献有多大的差别。我同沃伦·巴菲特一起工作，分享对生活的观察已经几十年了，听到他不止一次明智地指出：“驱动这个世界的不是贪婪，而是妒忌。”

由于这句话基本上是正确的，人们可能会认为心理学教科书会用大量的篇幅来谈论艳羡/妒忌。但我翻读那三本心理学教科书的时候，并没有看到这样的内容。实际上，那些教科书的索引上根本就找不到“艳羡”和“妒忌”这两个词。

毫不提及艳羡/妒忌的这种现象并不局限于心理学教科书。在你们参加过的大型学术研讨会上，有人把成年人的艳羡/妒忌心理视为某些观点的原因吗？似乎存在一条普遍的禁忌，禁止人们做出这样的声明。如果确实如此的话，是什么导致这条禁忌的出现呢？

我的猜想是，这是因为人们普遍认为，说某种立场是由艳羡/妒忌促成的，是对采取那种立场的人的极大侮辱，如果那个人所持的看法是正确的，而不是错误的，那就更是如此。说某种立场受到妒忌的驱动被视为等同于说采取那种立场的人像儿童般不成熟，那么这种对妒忌避而不谈的禁忌就完全可以理解了。

但这种普遍的禁忌就应该影响心理学教科书，导致心理学无法对一种普遍的重要现象作出正确的解释吗？我的答案是否定的。

九、回馈倾向

人们早就发现，和猿类、猴类、狗类和其他许多认知能力较为低下的动物相同，人类身上也有以德报德、以牙还牙的极端倾向。这种倾向明显能够促进有利于成员利益的团体合作。从这方面来讲，它跟许多社会性动物的基因程序很相似。

我们知道，在有些战争中，以牙还牙的心理倾向是很厉害的，它会让仇恨上升到很高的程度，引发非常野蛮的行为。许多战争中没有活的俘虏，交战双方非把敌人置于死地不可，而且有时候光是把敌人杀死还不够，比如说成吉思汗，他就不满足于只把敌人变成尸体。他坚持要把敌人的尸体剥得粉碎。

拿成吉思汗和蚂蚁来作对比是很有意思的。成吉思汗对别人残暴无度，动辄加以杀戮，而蚂蚁对其繁殖群体之外的同种类蚂蚁也表现出极端的、致命的敌意。如果和蚂蚁相比，成吉思汗简直太和蔼可亲了。蚂蚁更加好斗，而且在打斗中更加残忍。实际上，E.O.威尔逊曾经开玩笑地说，如果蚂蚁突然得到原子弹，所有蚂蚁将会在18个小时之内灭亡。人类和蚂蚁的历史给我们的启发是：（1）大自然并没有普遍的法则使得物种内部以德报怨的行为能够推动物种的繁荣；（2）如果一个国家对外交往时放弃以牙还牙的做法，这个国家是否有好的前景是不确定的；（3）如果国与国之间都认为以德报怨是最好的相处之道，那么人类的文化将要承担极大的重任，因为人类的基因是帮不上多少忙的了。

接下来我要谈谈战场之外的以牙还牙。现代有许多“路怒”（注：英文为 roadrage，是指汽

车驾驶人在行车时对别的汽车驾驶人所做出的攻击性的或过激的行为)事件,或者运动场上也有因为受伤而引起的情绪失控事件,从这些事件可以看出来,在和平时代,人们之间的敌意也可能非常极端。

化解过激的敌意的标准方法是,人们可以延迟自己的反应。我有个聪明的朋友叫做托马斯·墨菲(注:托马斯·默菲,首都城市/美国广播公司前董事长和 CEO),他经常说:“如果你觉得骂人是很好的主意,你可以留到明天再骂。”

当然,以德报德的心理倾向也是非常强烈的,所以它有时能够扭转以牙还牙的局面。有时候,在战火正酣时,交战双方会莫名其妙地停止交火,因为有一方先做出了细微的友善的举动,另外一方则投桃报李,就这样往复下去,最后战斗会停止很长一段时间。第一次世界大战期间,开战双方在前线的战壕不止一次地这样停战,这令那些将军感到非常恼火。

很明显,作为现代社会繁荣的主要推动因素,商业贸易也得到人类投桃报李的天性的很大帮助。利己利人的原则和回馈倾向相结合,会引起许多有建设性的行为。婚姻生活中的日常交流也得到回馈倾向的帮助,如果没有回馈倾向的帮助,婚姻会丧失大部分的魅力。

回馈倾向不但能够和激励机制的超级威力结合起来产生好的结果,它还跟避免不一致性倾向共同促成了以下结果:(1)人们履行在交易中作出的承诺,包括在婚礼上作出的忠于对方的承诺;(2)牧师、鞋匠、医生和其他所有职业人士恪守职责,做出正确的行为。

与其他心理倾向和人类翻跟斗的能力相同,回馈倾向很大程度上是在潜意识层面发挥作用的。所以有些人能够把这种倾向变成强大的力量,用来误导他人。这种情况一直都有发生。

例如,当汽车销售员慷慨地把你请到一个舒服的地方坐下,并端给你一杯咖啡时,你非常有可能因为这个细小的礼节性行为当了一回冤大头,买车的时候多付了 500 美元。这远远不是销售员用小恩小惠所取得的最成功的销售案例。然而,在这个买车的场景中,你将会处于劣势,你将会从自己口袋里额外掏出 500 美元。这种潜在的损失多少会让你对销售员的示好保持警惕。

但假如你是采购员,花的钱来自别人——比如说某个有钱的雇主,那么你就不太会因为要额外付钱而反感销售员的小恩小惠,因为多付出的成本是别人的。在这样的情况下,销售员通常能够将他的优势最大化,尤其是当采购方是政府时。

因此,聪明的雇主试图压制从事采购工作的职员们的回馈倾向。最简单的对策最有效:别让他们从供应商那里得到任何好处。山姆·沃尔顿(注:山姆·沃尔顿,1918—1992,美国零售商沃尔玛公司的创办人)赞同这种彻底禁止的思想。他不允许采购员从供应商那里接受任何东西,哪怕是一个热狗也不行。考虑到大多数回馈倾向是在潜意识层面发挥作用,沃尔顿的政策是非常正确的。如果我是国防部的负责人,我会在国防部实行沃尔顿的政策。

在一个著名的心理学实验中,西奥迪尼出色地证明“实验员”有能力通过诱发人们潜意识的回馈倾向来误导他们。

展开实验的西奥迪尼吩咐他的实验员在他所在的大学校园里闲逛,遇到陌生人就请他们帮忙

带领一群少年犯去动物园参观。因为这是在大学校园里发生的，所以在他们抽中的大量样本中，每六个人有一个真的同意这么做。得到这个 1/6 的统计数据之后，西奥迪尼改变了实验的程序。他的实验员接下来又在校园里闲逛，遇到陌生人就要求他们连续两年每周花大量时间去照顾少年犯。这个荒唐的请求得到了百分之百的拒绝。但实验员跟着又问：“那么你愿意至少花一个下午带那些少年犯去参观动物园吗？”这将西奥迪尼原来的接受率从 1/6 提高到了 50%——整整 3 倍。

西奥迪尼的实验员所做的是作出小小的让步，于是对方也作出了小小的让步。由于西奥迪尼的实验对象在潜意识中作出了这种回馈式的让步，所以有更多的人非理性地答应带领少年犯去参观动物园。这位教授发明了如此巧妙的实验，如此强有力地证明了某个如此重要的道理，他理应得到更广泛的认可。实际上，西奥迪尼确实得到了这种认可，因为许多大学向他学习了大量知识。

回馈倾向为什么如此重要呢？假如有许多法学院学生毕业后走进社会，代表客户到处去谈判，却完全不了解西奥迪尼的实验所展现的潜意识思维过程的本质，那该是多么愚蠢的事。然而这种蠢事在世界各地的法学院已经发生了好几十年，实际上，是好几个世代。这些法学院简直就是在误人子弟。它们不知道也不愿意去传授山姆·沃尔顿了解得十分清楚的东西。

回馈倾向的重要性和效用也可以从西奥迪尼对美国司法部长批准偷偷进入水门大厦的愚蠢决定的解释中看出来。当时有个胆大包天的下属提议为了谋取共和党的利益，不妨使用妓女和豪华游艇相结合的手段。这个荒唐的请求遭到拒绝之后，那下属作出了很大的让步，只要求得批准，以便偷偷摸摸地去盗窃，于是司法部长默许了。西奥迪尼认为，潜意识的回馈倾向是导致美国总统在水门丑闻中下台的重要因素。我也持相同的观点。回馈倾向微妙地造成了许多极端而危险的结果，并且这种情况绝不少见，而是一直以来都有很多。

人类对回馈倾向的认识，在被付诸实践数千年之后，已经在宗教领域干了许多令人毛骨悚然的坏事。特别令人发指的例子来自腓尼基人（Phoenicians）和阿兹台克人（Aztecs），他们会在宗教仪式上将活人杀死，作为牺牲品供奉给他们的神灵。我们不应该忘记近如在迦太基之战（注：英文为 Punic Wars，也称布匿战争，是罗马人在向地中海扩张中于公元前 264 年—公元前 146 年同迦太基人之间的三次战役）中，文明的罗马人由于担心战败，重操了几次杀人献祭的旧业。从另外一方面来说，人们基于回馈心理，认为只要行为端正，就能从上帝那里得到帮助，这种观念有可能一直以来都是非常具有建设性的。

总的来说，我认为无论是在宗教之内还是在宗教之外，回馈倾向给人类带来的贡献远远比它造成的破坏要多。而就利用心理倾向来抵消或者防止其他一种或多种心理倾向引起的糟糕后果而言，比如说，就利用心理干预来终止化学药物依赖（戒毒或酒）而言，回馈倾向往往能够起到很大的帮助作用。

人类生活中最美好的部分也许就是情感关系，情感关系中的双方更感兴趣的是如何取悦对方，而非如何被取悦——在回馈倾向的作用之下，这样的情况并不算罕见。

在结束离开回馈倾向的讨论之前，我们最后要讨论的是人类普遍受到负罪感折磨的现象。如果说负罪感有其进化基础的话，我相信最有可能引起负罪感的因素是回馈倾向和奖励超级反应倾向之间的精神冲突。奖励超级反应倾向是一种推动人们百分百地去享受好东西的心理倾

向。当然，人类的文化通常极大地促使这种天生的倾向受到负罪感的折磨。具体地说，宗教文化通常给人们提出一些很难做到的道德要求和奉献要求。我家附近住着一位很有个人魅力的爱尔兰天主神父，他经常说：“负罪感可能是那些犹太人发明的，但我们天主教徒完善了它。”如果你们像我和这位神父一样，都认为负罪感总体上是利多于弊的，那么你们就会和我一样对回馈倾向存有感激之心，无论你们觉得负罪感是多么地令人不愉快。

十、受简单联想影响的倾向

斯金纳研究过的标准条件反射是最常见的条件反射。在这种条件反射中，创造出新习惯的反射行为是由以前得到的奖励直接引起的。例如，有个人买了一罐名牌鞋油，发现这种鞋油能把鞋擦得特别亮，由于这种“奖励”，下次他需要再买鞋油时，还是买了这个牌子。

但条件反射还有另外一种，反射行为是由简单的联想引发的。例如，许多人会根据从前的生活经验得到这样的结论：如果有几种同类产品同时在出售，价格最高的那种质量最好。有的普通工业品销售商明白这个道理，于是他通常会改变产品的外包装，把价格提得很高，希望那些追求高质量的顾客会因此而上当，纯粹由于他的产品及其高价格引起的联想而成为购买者。这种做法通常对促进销量很有帮助，甚至对提高利润也很有作用。例如，长期以来，定价很高的电动工具就取得了很好的销售业绩。如果要销售的产品是油井底下用的油泵，那么这种高定价的做法起到的作用会更大。提高价格的销售策略对奢侈品而言尤其有效，因为那些付出更高价格的顾客因此而展现了他们的美好品味和购买力，所以通常能够获得更高的地位。

即使是微不足道的联想，只要加以仔细的利用，也能对产品购买者产生极端的特殊影响。鞋油的目标购买者或许很喜欢漂亮女孩。所以他选择了那种外包装上印着漂亮女孩的鞋油，或者他最近看到由漂亮女孩做广告的那种鞋油。

广告商了解单纯联想的威力。所以你们不会看到可口可乐的广告中有儿童死亡的场面；与之相反，可口可乐广告画面中的生活总是比现实生活更加快乐。

同样地，军乐团演奏的音乐那么动听也绝对不是偶然的。人们听到那种音乐，就会联想起部队生活，所以它有助于吸引人们入伍，并让士兵留在军队里。大多数军队懂得如何用这种成功的方法来使用简单联想。

然而，简单联想造成的最具破坏性的失算往往并不来自广告商和音乐提供者。

有的东西碰巧能让人联想起他从前的成功，或者他喜欢和热爱的事物，或者他讨厌和憎恨的事物（包括人们天生就讨厌的坏消息）。有些最严重的失算是由这样的东西引起的。

若要避免受到对从前之成功的简单联想误导，请记住下面这段历史。拿破仑和希特勒的军队在其他地方战无不胜，于是他们决定侵略俄罗斯，结果都是一败涂地。现实生活中有许多事例跟拿破仑和希特勒的例子差不多。例如，有个人愚蠢地去赌场赌博，竟然赢了钱。这种虚无缥缈的关联促使他反复去那个赌场，结果自然是输得一塌糊涂。也有些人把钱交给资质平庸的朋友去投资，碰巧赚了大钱。尝到甜头之后，他决定再次尝试这种曾经取得成功的方法——结果很糟糕。

避免因为过去的成功而做蠢事的正确对策是：（1）谨慎地审视以往的每次成功，找出这些成

功里面的偶然因素，以免受这些因素误导，从而夸大了计划中的新行动取得成功的概率；（2）看看新的行动将会遇到哪些在以往的成功经验中没有出现的危险因素。

喜欢和热爱会给人们的思想带来伤害，这可以从下面的事例看出来。在某桩官司中，被告人的妻子原本是一名非常值得尊敬的女性，可是却做出了明显错误的证词。那位著名的控方律师不忍心攻击这位如此可敬的女士，然而又想摧毁其证词的可信性。于是他摇摇头，悲伤地说：“我们该如何看待这样的证词呢？答案就在那首老歌里面：

丈夫是什么样，
妻子就会是什么样。
她嫁给了小丑，
小丑的卑鄙无耻，
拖累了她。

法官因此没有采信这位女士的证词。他们轻而易举地看出她的认知已经受到爱情的强烈影响。我们常常看到，有些母亲受到爱的误导，在电视镜头面前声泪俱下，发自内心地认为她们那些罪孽深重的儿子是清白无辜的。

关于这种被称之为爱的联想在多大程度上会令人盲目，人们的意见不尽相同。在《穷理查年鉴》中，富兰克林提议：“结婚前要睁大双眼看清楚，结婚后要睁一只眼闭一只眼。”也许这种“睁一只眼闭一只眼”的方法是正确的，但我喜欢一种更难做到的办法：“实事求是地看清现实，可还是去爱。”

憎恨和讨厌也会造成由简单联想引起的认知错误。在企业界，我常常看到人们贬低他们讨厌的竞争对手的能力和品德。这是一种危险的做法，通常不易察觉，因为它是发生在潜意识层面的。

有关某个人或者某个讨厌结果的简单联想也会造成另外一种常见的恶果，这可以从“波斯信使综合症”中看出来。古代波斯人真的会把信使杀掉，而这些信使惟一的过错是把真实的坏消息（比如说战败）带回家。对于信使来说，逃跑并躲起来，真的要比依照上级的心愿完成使命安全得多。

波斯信使综合症在现代生活中仍然很常见，尽管不再像原来那样动辄出人命。在许多职业里，成为坏消息传递者真的是很危险的。工会谈判专家和雇主代表通常懂得这个道理，它在劳资关系中引发了许多悲剧。有时候律师知道，如果他们推荐一种不受欢迎然而明智的解决方案，将会招来客户的怨恨，所以他们会继续把官司打下去，乃至造成灾难性的后果。即使在许多以认知程度高而著称的地方，人们有时候也会发现波斯信使综合症。例如，几年前，两家大型石油公司在得克萨斯的审判庭打起了官司，因为它们合作开发西半球最大油田的协议中有含糊的地方。我猜想他们打官司的起因是某位法律总顾问先前发现合同有问题，却不敢把坏消息告诉一位刚愎自用的 CEO。

哥伦比亚广播公司（CBS）在其巅峰期行将结束的时候就以波斯信使综合症闻名，因为董事会主席佩利（注：William Samuel Paley, 1901—1990，CBS 前董事长及执行长，他将 CBS 从一个小广播公司发展成为美国三大广播电视网之一）特别讨厌那些告诉他坏消息的人。结果是，佩利生活在谎言的壳子之中，一次又一次地作出了错误的交易，甚至用大量哥伦比亚

广播公司的股票去收购一家后来很快被清盘的公司。

要避免像哥伦比亚广播公司那样因波斯信使综合症而自食其果，正确的对策是有意识地，养成欢迎坏消息的习惯。伯克希尔有一条普遍的规矩：“有坏消息要立刻向我们汇报。只有好消息是我们可以等待的。”还有就是要保持明智和消息灵通，那就是让人们知道你有可能从别处听说坏消息，这样他们就不敢不把坏消息告诉你了。

受简单联想影响的倾向通常在消除以德报德的自然倾向方面有惊人的效果。有时候，当某个人接受恩惠时，他所处的境况可能很差，比如说穷困潦倒、疾病缠身、饱受欺凌等等。除此之外，受惠者可能会妒忌施惠者优越的处境，从而讨厌施惠者。在这样的情况下，由于施惠的举动让受惠者联想起自身的不幸遭遇，受惠者不但会讨厌那个帮助他的人，还会试图去伤害他。这解释了那个著名反应（有人认为是亨利·福特说的）：“这人为什么如此憎恨我呢？我又没有为他做过什么事情。”我有个朋友，现在姑且叫他“格罗兹”吧，乐善好施的他有过一次啼笑皆非的遭遇。格罗兹拥有一座公寓楼，他先前买下来，准备将来用那块地来开发另外一个项目。考虑到这个计划，格罗兹对房客非常大方，向他们收取的租金远远低于市场价。后来格罗兹准备拆掉整座大楼，在举行公开听证会的时候，有个欠了许多租金没有交的房客表现得特别气愤，并在听证会上说：“这个计划太让人气愤了。格罗兹根本就不需要更多的钱。我清楚得很，因为我就是靠格罗兹的奖学金才念完大学的。”

最后一类由简单联想引起的严重思维错误出现在人们经常使用的类型化思考中。因为彼得知道乔伊今年 90 岁，也知道绝大多数 90 岁的老头脑袋都不太灵光，所以彼得认为老乔伊是个糊涂蛋，即使老乔伊的脑袋依然非常好使。或者因为阿珍是一位白发苍苍的老太太，而且彼得知道没有老太太精通高等数学，所以彼得认为阿珍也不懂高等数学，即使阿珍其实是数学天才。这种思考错误很自然，也很常见。要防止犯这种错误，彼得的对策并非去相信 90 岁的人脑袋总的来说跟 40 岁的人一样灵活，或者获得数学博士学位的女性和男性一样多。与之相反，彼得必须认识到趋势未必能够正确地预测终点，彼得必须认识到他未必能够依据群体的平均属性来准确地推断个体的特性。否则彼得将会犯下许多错误，就像某个在一条平均水深 18 英寸的河流中被淹死的人那样。

十一、简单的、避免痛苦的心理否认

我最早遇到这种现象，是在二战期间。当时我们家有位世交的儿子学习成绩非常出色，在体育运动方面也非常有天赋，可惜他乘坐的飞机在大西洋上空失事，再也没有回来。他母亲的头脑十分正常，但她拒绝相信他已经去世。那就是简单的、避免痛苦的心理否认。现实太过痛苦，令人无法承受，所以人们会扭曲各种事实，直到它们变得可以承受。我们或多或少都有这种毛病，而这经常会引发严重的问题。这种倾向造成的最极端的后果经常跟爱情、死亡和对化学物质（酒精、毒品等）的依赖有关。

当否认是被用来让死亡更容易接受时，这种行为不会遭到任何批评。在这样的时刻，谁会忍心落井下石呢？但有些人希望在生活中坚持下面这条铁律：“未必要有希望才能够坚持。”能够做到这一点的人是非常可敬的。

对化学物质的依赖通常会导致道德沦丧，成瘾的人倾向于认为他们的处境仍然很体面，仍然会有体面的前途。因此，他们在越来越堕落的过程中，会表现得极其不现实，对现实进行极端的否认。在我年轻的时代，弗洛伊德式疗法对逆转化学物质依赖性完全没有效用，但现在酒瘾戒除组织通过造成数种心理倾向一起来对抗酒瘾，能够把戒除率稳定在 95%。然而整

个治疗过程都很难，很耗费精力，而且 50%的成功率也意味着 50%的失败率。人们应该避免任何有可能养成化学物质依赖性的行为。由于这种依赖性会造成极大的伤害，所以哪怕只有很少的概率会染上，也应该坚决避免。

十二、自视过高的倾向

自视过高的人比比皆是。这种人会错误地高估自己，就好像瑞典有 90%的司机都认为他们的驾驶技术在平均水平之上。这种误评也适用于人们的主要“私人物品”。人们通常会过度称赞自己的配偶。人们通常不会客观地看待自己的孩子，而是会给出过高的评价。甚至人们的细小私人物品也一般会得到过度的称赞。人们一旦拥有某件物品之后，对该物品的价值评估就会比他们尚未拥有该物品之前对其的价值评估要高。这种过度高估自己的私人物品的现象在心理学里面有个名称：“禀赋效应”。人们作出决定之后，就会觉得自己的决定很好，甚至比没作出这种决定之前所认为的还要好。

当自视过高的倾向往往会使人们偏爱那些和自己相似的人。有些心理学教授们用很好玩的“丢钱包”实验证明了这种效应。他们的实验全都表明，如果捡到钱包的人根据钱包里的身份线索发现失主跟自己很相似，那么他把钱包还给失主的可能性是最高的。由于人类的这种心理特性，相似的人组成的派系群体总是人类文化中非常有影响的一部分，甚至在我们明智地试图消除其最糟糕的效果之后仍是如此。

现代生活中有一些非常糟糕的派系群体，它们被一群自视过高的人把持，并只从那些和他们非常相似的人中挑选新成员，现代生活可能就会出现一些非常糟糕的结果。因此，如果某个名牌大学的英语学系学术水平变得很低下，或者某家经纪公司的销售部门养成了经常诈骗的习惯，那么这些问题将会有一种越来越糟糕的自然倾向，而且这种倾向很难被扭转。这种情况也存在于那些变得腐败的警察部门、监狱看守队伍或者政治群体中，以及无数其他充满了坏事和蠢事的地方，比如说美国有些大城市的教师工会就很糟糕，它们不惜伤害我们的儿童，力保那些本该被开除的低能教师。因此，我们这个文明社会中最有用的成员就是那些发现他们管理的机构内部出问题时愿意“清理门户”的负责人。

自然了，各种形式的自视过高都会导致错误。怎么能不会呢？

让我们以某些愚蠢的赌博投注为例。在买彩票时，如果号码是随机分配的，下的赌注就会比较少，而如果号码是玩家自己挑选的，下的赌注就会比较多。这是非常不理性的。这两种选号法中奖的概率几乎是完全相同的，玩家中奖的机会都是微乎其微的。现代人本来不会买那么多彩票的，但国家彩票发行机构利用了人们对自选号码的非理性偏好，所以他们每次都都很愚蠢地买了更多的彩票。

那种过度称赞自己的私人物品的“禀赋效应”强化了人们对自己的结论的热爱。你们将会发现，一个已经在商品交易所购买了五花肉期货的人现在愚蠢地相信，甚至比以前更加强烈地相信，他的投机行为具有许多优点。

有些人热爱体育运动，自以为对各个队伍之间的相对优势十分了解，这些人会愚蠢地去买体育彩票。和赛马博彩相比，体育彩票更容易上瘾——部分原因就在于人们会自动地过度赞赏他自己得出的复杂结论。

在讲究技巧的比赛——比如说高尔夫球赛或者扑克赌牌比赛——中，人们总是一次又一次地

挑选那些水平明显比自己高得多的玩家作对手，这种倾向同样会产生极端的事与愿违的后果。自视过高的倾向降低了这些赌徒在评估自己的相对能力时的准确性。

然而更具有负面作用的是，人们通常会高估自己未来为企业提供的服务质量。他们对这些未来贡献的过度评价常常会造成灾难性的后果。

自视过高往往会导致糟糕的雇佣决定，因为大部分雇主高估了他们根据面试印象所得结论的价值。防止这种蠢事的正确对策是看轻面试的印象，看重求职者以往的业绩。

我曾经正确地选择了这种做法，当时我担任某个学术招聘委员会的主席。我说服其他委员别再对求职者进行面试，只要聘用那个书面申请材料比其他求职者优秀很多的人就可以了。有人对我说，我没有尊重“学术界的正常程序”，我说我才是真正尊重学术的人，因为学术研究表明，从面试中得来的印象，其预测价值很低，我正在应用这个成果。

人们非常有可能过度地受到当面印象的影响，因为从定义上来讲，当面印象包括了人们的主动参与。由于这个原因，现代企业在招聘高层管理人员时，如果遇到的求职者能说会道，那么就有可能遭遇很大的危险。依我之见，惠普当年面试口齿伶俐的卡莉·菲奥里纳（注：卡莉·菲奥里纳，1954—，1999年至2005年期间担任惠普公司CEO），想任命她为新总裁时，就面临着这样的危险。我认为：（1）惠普选择菲奥里纳女士是一个糟糕的决定；（2）如果惠普懂得更多的心理学知识，采取了相应的预防措施，它就不会作出这个糟糕的决定。

托尔斯泰的作品中有一段著名的文字显示了自视过高的威力。在托尔斯泰看来，那些恶贯满盈的罪犯并不认为他们自己有那么坏。他们或者认为（1）他们从来没有犯过罪；或（2）考虑到他们在生活中遭遇的压力和种种不幸，他们做出他们所做过的事，变成他们所成为的人，是完全可以理解和值得原谅的。

“托尔斯泰效应”的后半部分，也就是人们不去改变自己，而是为自己那些可以改变的糟糕表现寻找借口，是极其重要的。由于绝大多数人都会为可以改变的糟糕表现寻找太多荒唐的理由，以此来试图让自己心安理得，所以采用个人和机构的对策来限制这种愚蠢的观念造成的破坏是非常有必要的。从个人层面来说，人们应该试图面对两个事实：（1）如果一个人能够改正糟糕的表现，却没有去改正，而是给自己找各种各样的借口，那他就是品德有问题，而且将会遭受更多的损失；（2）在要求严格的地方，比如说田径队或者通用电气，如果一个人不做出应有的表现，而是不停地找借口，那么他迟早肯定会被开除。而机构化解这种“托尔斯泰效应”的对策是：（1）建设一种公平的、唯才是用的、要求严格的文化，外加采用能够提升士气的人力资源管理方法；（2）开除最糟糕的不守规矩者。当然啦，如果你不能开除，比如说你不能“开除”你的孩子，你必须尽最大努力去帮助孩子解决问题。我听过一个教育孩子的故事特别有效，那个孩子过了50年还对学到的教训念念不忘。那孩子后来变成了南加州大学音乐学院的院长。他小时候曾经从他父亲的老板的仓库里偷糖果吃，被他父亲发现之后辩解说，他打算过会就放回去。他父亲说：“儿子，你还不如想要什么就拿什么，然后在每次这么做的时候，都把自己称为小偷。”

避免因为自视过高而做傻事的最佳方法是，当你评价你自己、你的亲人朋友、你的财产和你过去未来的行动的价值时，强迫自己要更加客观。这是很难做到的，你也无法做到完全客观，但比起什么都不做，放任天生的心理倾向不受约束地发展，却又好得多。

虽然自视过高通常会给认知带来负面的影响，但也能引起某些离奇的成功，因为有时过度自信刚好促成了某项成功。这个因素解释了下面这句格言：“千万别低估那些高估自己的人。”

当然，有时候高度的自我称赞是正确的，而且比虚伪的谦虚要好得多。此外，如果人们因为出色地完成了任务，或者拥有美好的人生而感到骄傲，那么这种自我赞赏是一种非常有建设性的力量。如果没有这种自豪感，会有更多的飞机坠毁。“骄傲”是另外一个被大多数心理学教科书漏掉的词汇，这种疏漏并不是一个好主意。把《圣经》中那个关于法利赛人和税吏的寓言解读为对骄傲的谴责也并不是一个好主意。

在所有有益的骄傲中，也许最值得钦佩的是因为自己值得信赖而产生的骄傲。此外，一个人只要值得信赖，哪怕他选的道路崎岖不平，他的生活也会比那些不值得信赖的人要好得多。

十三、过度乐观倾向

大约在基督出生之前 300 年，古希腊最著名的演说家德摩斯梯尼说：“一个人想要什么，就会相信什么。”

从语法上来分析，德摩斯梯尼这句话的含义是，人们不但会表现出简单的、避免痛苦的心理否认，而且甚至在已经做得非常好的时候，还会表现出过度的乐观。

看到人们兴高采烈地购买彩票，或者坚信那些刷卡支付、快递上门的杂货店将会取代许多现金付款、自提货物的高效超市，我认为那位希腊演说家是正确的。人们就算并不处在痛苦之中，或者遭到痛苦的威胁，也确实会有过度乐观的心理。

解决愚蠢的乐观主义的正确方法是通过学习，习惯性地应用费马和帕斯卡的概率论。在我年轻时，高二的学生就会学到这种数学知识。自然进化为你们的大脑提供的经验法则是不足以应付危机的。就好比你们想成为高尔夫球员，你们不能使用长期的进化赋予你的挥杆方式，而必须掌握一种不同的抓杆和挥杆方法，这样才能成为好的高尔夫球员。

十四、被剥夺超级反应倾向

一个人从 10 美元中得到的快乐的分量，并不正好等于失去 10 美元给他带来的痛苦的分量。也就是说，失去造成的伤害比得到带来的快乐多得多。除此之外，如果有个人即将得到某样他非常渴望的东西，而这样东西却在最后一刻飞走了，那么他的反应就会像这件东西他已经拥有了很久却突然被夺走一样。我用一个名词来涵括人类对这两种损失经验（损失已有的好处和损失即将拥有的好处）的自然反应，那就是被剥夺超级反应倾向。

人们在表现出被剥夺超级反应倾向的过程中，经常会因为小题大作而惹来麻烦。他往往会对眼前的损失斤斤计较，而不会想到那损失也许是无关紧要的。例如，一个股票账户里有 1000 万美元的人，通常会因为他钱包里的 300 美元不小心损失了 100 美元而感到极端的不快。

芒格夫妇曾经养过一条温顺而善良的狗，这条狗会表现出犬类的被剥夺超级反应倾向。只有一种办法能让这条狗咬人，那就是在给它喂食的时候，把食物从它嘴里夺走。如果你那么做的话，这条友善的狗会自动地咬你。它忍不住。对于狗来说，没有什么比咬主人更愚蠢的事情。但这条狗没办法不愚蠢，它天生就有一种自动的被剥夺超级反应倾向。

人类和芒格家的狗差不多。人们在失去——或者有可能失去——财产、爱情、友谊、势力范

围、机会、身份或者其他任何有价值的东西时，通常会做出不理性的激烈反应，哪怕只失去一点点时也是如此。因此，因为势力范围受到威胁而发生的内耗往往会给整个组织造成极大的破坏。正是由于这个因素和其他因素的存在，杰克·韦尔奇长期致力于扫荡通用电气中的官僚作风是很明智的行为。很少企业领袖在这方面做得比杰克·韦尔奇更好。

被剥夺超级反应倾向通常能够保护意识形态观点或者宗教观点，因为它能够激发直接针对那些公开质疑者的讨厌/憎恨心理倾向。这种情况会发生，部分原因在于，这些观点现在高枕无忧，并拥有强大的信念维护体系，而质疑者的思想若是得到扩散，将会削弱它们的影响力。大学的人文社科院系、法学院和各种商业组织都表现出这种以意识形态为基础的团体意识，他们拒绝几乎所有和它们自身的知识有矛盾的外来知识。当公开批评者是一位从前的信徒，那么敌意会更加强烈，原因有两个：（1）遭到背叛会激发额外的被剥夺超级反应倾向，因为失去了一名同志；（2）担心那些矛盾的观点会特别有说服力，因为它们来自一个先前的同志。前面提到的这些因素有助于我们理解古代人对异教徒的看法。数百年来，正统教会基于这样的理由杀害了许许多多异教徒，而且在杀死他们之前通常还会施以酷刑，或者干脆就将他们活活烧死。

极端的意识形态是通过强烈的方式和对非信徒的极大敌意得到维护的，这造成了极端的认知功能障碍。这种情况在世界各地屡见不鲜。我认为这种可悲的结果往往是由两种心理倾向引起的：（1）避免不一致性倾向；（2）被剥夺超级反应倾向。

有一种办法能够化解这种受到刻意维护的团体意识，那就是建设一种极端讲礼貌的文化，哪怕双方的意识形态并不相同，但彼此之间要保持彬彬有礼，就像现在美国最高法院的行为那样。另外一种方法是刻意引进一些对现在的团体意识抱怀疑态度而又能力突出、能言善辩的人。德雷克·伯克（注：德雷克·伯克，1930—，美国律师和教育家，哈佛大学前校长）曾经成功地改变了一种造成糟糕后果的团体思维。他在担任哈佛大学校长期间，否决了不少由哈佛法学院那些意识形态很强的教授所推荐的终身教职人选。

一个一百八十度的景观哪怕损失了一度，有时候也足够引起让邻居反目成仇的被剥夺超级反应倾向。我买过一座房子，原来的房东和他的邻居因为他们之中一人新种了一颗小树苗而结下深仇大恨。

正如这两个邻居的事例所展现的，在某些规划听证会上，有些邻居为了某些细枝末节的事情而吵得不可开交，表现出非理性的、极端的被剥夺超级反应，看到这样的事情可不会令人愉快。这种糟糕的行为促使有些人离开了政府规划部门。我曾经向一位工匠买过高尔夫球杆，他原本是个律师。当我问他以前从事哪方面的法律工作时，我以为我会听到他说“婚姻法”，但他的答案是“规划法”。

被剥夺超级反应倾向对劳资关系的影响是巨大的。第一次世界大战之前发生的劳资纠纷中的死亡事件，绝大多数是在雇主试图削减工资时造成的。现在出人命的情况比较少见，但更多的公司消失了，因为激烈的市场竞争只提供两种选择，要么工资降低——而这是不会得到同意的——要么企业死掉。被剥夺超级反应倾向促使许多工人抵制降薪计划，而往往工人接受降薪对他们本身更有好处。

在劳资关系以外的地方，剥夺人们原本拥有的好处也是很难的。因此，若是人们能够更加理

性地思考，在潜意识层面上更少受到被剥夺超级反应倾向的驱使，许多已经发生的悲剧是完全可以避免的。

被剥夺超级反应倾向也是导致某些赌徒倾家荡产的重要原因之一。首先，它使得赌徒输钱之后急于扳平，输得越多，这种不服输的心理就越严重。其次，最容易让人上瘾的赌博形式就是设计出许多差点就赢的情况，而这些情况会激发被剥夺超级反应倾向。有些老虎机程序设计者恶毒地利用了这个人性弱点。电子技术允许这些设计者制造出大量无意义的“BARBAR-柠檬”结果，这些结果会促使那些以为自己差点赢得大奖的蠢货拼命地继续加注。

被剥夺超级反应倾向常常给那些参加公开竞拍的人带来很多损失。我们下面就要讨论到的“社会认可”倾向促使竞买者相信其他竞买者的最新报价是合理的，然后被剥夺超级反应倾向就会强烈地驱使他去报一个更高的价格。要避免因此而在公开报价拍卖会上付出愚蠢的价格，最佳的办法是巴菲特的简单做法：别去参加这些拍卖会。

被剥夺超级反应倾向和避免不一致性倾向通常会联合造成一种形式的经营失败。在这种形式的失败中，一个人会耗尽他所有的优质资产，只为徒劳地试图去挽救一个变得很糟糕的投资项目。要避免这种蠢事，最佳的办法之一是趁年轻的时候好好掌握打扑克牌的技巧。扑克牌的教育意义在于，并非全部有效的知识都来自正规的学校教育。

在这里，我本人的教训可能很有示范意义。几十年前，我曾犯过一个大错误，而犯错的部分原因就是我在潜意识中受到被剥夺超级反应倾向的影响。当时我有个股票经纪人朋友给我打电话，说要以低得离谱的价格卖给我 300 股交易率极低的贝尔里奇石油（Belridge）公司的股票，每股只要 115 美元。我用手头的现金买下了这些股票。第二天，他又想以同样的价格再卖给我 1500 股。这次我谢绝了，部分原因是我没那么多现金，只能卖掉某些东西或者举债才能筹到所需的 173000 美元。这是个非常不理性的决定。当年我生活很好，也不欠债，买这只股票没有赔本的风险，而同样没有风险的机会并不是经常有的。不到两年之后，壳牌收购了贝尔里奇石油公司，价格是大约每股 3700 美元。如果我当时懂得更多心理学知识，买下那些股票，我就能多赚 540 万美元。正如这个故事所展示的，人们可能会由于对心理学的无知而付出昂贵的代价。

有些人可能会觉得我对被剥夺超级反应倾向的定义太宽泛，把人们失去即将得到的好处的反应也包括在内，比如说那些老虎机玩家的反应。然而，我认为我对这个倾向的定义还应该更加宽泛一些。我提议为这种倾向下更宽泛定义的理由是，我知道有许多伯克希尔·哈撒韦的股东在公司市值获得巨大增长之后从来不卖掉或者送掉哪怕一股股票。这种反应有些是由理性的计算引起的，而有些肯定是由如下几种因素引起的：（1）奖励超级反应；（2）避免不一致性倾向造成的“维持现状偏见”；（3）自视过高倾向造成的“禀赋效应”。但我相信他们这么做最主要的非理性原因是受到某种被剥夺超级反应倾向的驱使。这些股东之中有许多人无法忍受减持伯克希尔·哈撒韦股票的想法。部分原因在于，他们认为这只股票是身份和地位的象征，减持它无异于自贬身份；但更重要的原因在于，他们担心把股票卖掉或者送掉之后，他们就无法分享未来的收益。

十五、社会认同倾向

如果一个人自动依照他所观察到的周围人们的思考和行动方式去思考和行动，那么他就能把一些原本很复杂的行为进行简化。而且这种从众的做法往往是有效的。例如，如果你在陌生城市想去看一场盛大的足球比赛，跟着街道上的人流走是最简单的办法。由于这样的原因，

进化给人类留下了社会认同倾向，也就是一种自动根据他看到的周边人们的思考和行动方式去思考和行动的倾向。

心理学教授喜欢研究社会认同倾向，因为在他们的实验中，这种倾向造成了许多可笑的结果。例如，如果一名教授安排 10 名实验员静静地站在电梯里，并且背对着电梯口，那么当陌生人走进电梯时，通常也会转过身去，摆出相同的姿势。心理学教授还能利用社会认同倾向促使人们在测量东西时出现很大、很荒唐的误差。

当然，家有儿女的父母经常无奈地了解到，青少年特别容易由于社会认同倾向而出现认知错误。最近，朱迪丝·瑞奇·哈里斯（Judith Rich Harris）对这种现象的研究取得了突破性的成果。朱迪丝证明，年轻人最尊重的是他们的同龄人，而不是他们的父母或者其他成年人，这种现象在很大程度上是由年轻人的基因决定的。所以对于父母来说，与其教训子女，毋宁控制他们交往朋友的质量。后者是更明智的做法。哈里斯女士在新发现的理由支持之下，提供了一种如此优秀和有用的见解，像她这样的人，真是没白活。

在企业的高管层中，像青少年一样有从众心理的领导人也并不少见。如果有家石油公司愚蠢地买了一个矿场，其他石油公司通常会很快地加入收购矿场的行列。如果被收购的是一家化肥厂，情况也是如此。实际上，石油公司的这两种收购曾经蔚然成风，而它们收购的结果都很糟糕。

当然，对于石油公司来说，找到和正确地评估各种可以用来使用现金的项目是很困难的。所以和每个人一样，石油公司的高管人员也因为迟疑不决而感到烦躁，所以匆匆作出了许多错误的决定。跟随其他石油公司的行动所提供的社会认同自然能够终止这种迟疑不决。

社会认同倾向在什么时候最容易被激发呢？许多经验给出了下面这个明显的答案：人们在感到困惑或者有压力的时候，尤其是在既困惑又有压力的时候，最容易受社会认同倾向影响。

由于压力能够加强社会认同倾向，有些卑鄙的销售机构会操纵目标群体，让他们进入封闭和充满压力的环境，进行一些像把沼泽地卖给中小学教师之类的销售活动。封闭的环境强化了那些骗子和率先购买者的社会认同效应，而压力（疲惫通常会增加压力）则使目标群体更容易受到社会认同的影响。当然，有些邪教组织模仿了这些欺诈性的销售技巧。有个邪教组织甚至还使用响尾蛇来增强目标群体的压力，威逼他们加入该组织。

由于坏行为和好行为都会通过社会认同倾向而得到传播，所以对于人类社会而言，下面两种措施是非常重要的：（1）在坏行为散播之前阻止它；（2）倡导和展现所有的好行为。

我父亲曾经对我说，他刚在奥马哈当上律师之后不久，和一大帮人从内布拉斯加州去南达科他州猎杀野鸡。当时南达科他州的打猎许可证是要收钱的，比如说南达科他州本地居民要缴纳两美元，而非本地居民要缴纳五美元。在我父亲之前，所有内布拉斯加居民都用伪造的南达科他州地址去申领南达科他州打猎许可证。我父亲说，轮到他的时候，他禁止自己仿效其他人从某种程度上来讲是违法的做法。

并非所有人都能抵制坏行为的社会传染。因此，我们往往会遇到“谢皮科综合症”：它指的是弗兰克·谢皮科所加入的那个纽约警察局极其腐败的情况。谢皮科因为拒绝和警察局的同

事同流合污，差点遭到枪杀。这种腐败现象是由社会认同倾向和激励机制引起的，这两种因素共同造成了“塞皮科综合症”。我们应该多多宣讲谢皮科的故事，因为这个可怕的故事向人们展示了社会认可倾向这种非常重要的因素会造成一种非常严重的邪恶现象。

而就社会认同而言，人们不仅会受到别人行动的误导，而且也会受到别人的不行动的误导。当人们处在怀疑状态时，别人的不行动变成了一种社会证据，证明不行动是正确的。因而，许多旁观者的不行动导致了凯蒂·季诺维斯（注：凯蒂·季诺维斯，1935—1964，全名为 Catherine Susan Genovese，因在纽约皇后区，她所住的公寓附近被暴徒刺死时邻居反应冷漠而引起美国社会对“旁观者效应”社会心理现象的广泛关注）之死——这是一个心理学入门课程中讨论的著名的故事。

在社会认同的范围之内，企业的外部董事通常不会采取任何行动。他们不会反对任何比拿斧头杀人程度轻的事情，只有出现了某些令董事会在公众面前难堪的情况他们才会干预。我的朋友乔伊·罗思柴尔德（注：乔伊·罗思柴尔德，1904—2000，美国律师、商人和慈善家）曾经很好地描述了这种典型的董事会文化。他说：“他们问我是否愿意担任西北贝尔公司（Northwest Bell）的董事，那是他们问我的最后一个问题。”

而在广告和商品促销中，社会认同发挥的重要作用简直超乎人们的想像。“有样学样”是一句老话，它指的是这种情况：约翰看到乔伊做了某件事，或者拥有某样东西，于是强烈地希望自己也去做那件事，或者拥有那样东西。这造成的有趣结果就是，广告商愿意支付大量的钱，就为电影某个一闪而过的喝汤镜头中出现的汤罐头是其生产的牌子，而非其他厂家生产的牌子。

社会认同倾向通常以一种变态的方式和艳羡/妒忌倾向、被剥夺超级反应倾向结合在一起。在这些因素的共同作用之下，许多年前曾发生了一件让我们家里人后来想起来就忍俊不禁的事情。当时我的表弟罗斯三岁，我四岁，我们俩为了一块小木板而争夺和喊叫，而实际上周围有许多同样的小木板。

但是如果成年人在维护意识形态的心理倾向的影响之下做出类似的举动，那就一点都不好笑了，而且将会给整个文明社会造成极大的破坏。中东现在的情况就有这样的危险。犹太人、阿拉伯人和所有其他人为了一小块有争议的土地而浪费了大量的资源，其实他们随便把那块地分掉对每个人都好，而且还能大大降低爆发战争——可能是核战争——的危险。

现在人们很少用包括讨论心理倾向造成的影响在内的技巧来解决家庭以外的纠纷。考虑到这样做会让人觉得太过天真，而且目前学校传授的心理学知识也有许多不足，所以这种结果也许是合情合理的。但由于当今世界存在核战争的危险，而有些重要的谈判持续十几年仍未取得进展，我经常想，也许在将来的某天，人们会以某种形式采用更多的心理学理论，从而得到更好的结果。如果真的是这样，那么正确的心理学教育将会发挥非常重要的作用。如果年纪大的心理学教授比年纪大的物理学教授更难以接受新的知识（这一点几乎是肯定的），那么我们也许会像马克斯·普朗克预言的那样，需要等待思想开放的新一代的心理学教授成长起来。

如果我们只能从各种涉及社会认同倾向的教训中挑选出一个，并将其用于自我提高的话，我会选择下面这个教训：学会如何在其他人犯错的时候别以他们为榜样，因为很少有比这个更

值得掌握的技能。

十六、对比错误反应倾向

因为人类的神经系统并不是精密的科学仪器，所以它必须依靠某些更为简单的东西。比如说眼睛，它只能看到在视觉上形成对比的东西。和视觉一样，其他感官也是依靠对比来捕捉信息的。更重要的是，不但感知如此，认知也是如此。结果就造成了人类的对比错误反应倾向。

很少有其他心理倾向能够比这种倾向对正确思维造成更大的破坏。小规模破坏如下面的例子：一个人花 1000 美元的高价购买了皮质仪表盘，仅仅是因为这个价格和他用来购买轿车的 65000 美元相比很低。大规模的破坏经常会毁掉终身的幸福，比如说有的女性很优秀，可是她的父母特别糟糕，结果她可能会嫁给一个只有跟她父母比起来才算不错的男人。或者说有的男性娶的第二位妻子只有跟第一位妻子比起来才算过得去。

某些房地产经纪公司采用的推销方法尤其应该受到谴责。买家是外地的，也许急于把家搬到这座城市，于是匆匆来到房地产经纪公司。经纪人故意先带着这位顾客看了三套条件十分糟糕而且价格贵得离谱的房子，然后他又带着顾客去看一套条件一般糟糕、价格也一般贵的房子。这样一来，经纪人通常很容易就能达成交易。

对比错误反应倾向常常被用于从购买商品和服务的顾客身上赚取更多的钱。为了让正常的价格显得很低，商家通常会瞎编一个比正常价格高很多的虚假价格，然后在广告中把他的标准价格显示为其伪造价格的折扣价。人们即使对这种操纵消费者的伎俩心知肚明，也往往忍不住会上当。这种现象部分地解释了报纸上有那么多广告的原因。它还证明了这个道理：了解心理操纵伎俩并非就是一种完美的防御措施。

当一个人逐步走向灭亡时，如果他每一步都很小，大脑的对比错误反应倾向通常会任由这个人走向万劫不复的境地。这种情况会发生，是因为每一步和他当前位置的对比太小了。

我有个牌友曾经告诉我，如果把青蛙丢到热水里，青蛙会立刻跳出来，但如果把青蛙放到常温的水里，然后用很慢很慢的速度来烧这些水，那么这只青蛙最终会被烫死。虽然我的生理学知识不多，但我还是怀疑这种说法是不是真实。但不管怎么样，有许多企业就像我朋友提到的青蛙那样死去。在前后对比度细微的变化误导之下，人们经常无法认识到通往终点的趋势。

我们最好记住本杰明·富兰克林那句最有用的格言：“小小纰漏，能沉大船。”这句格言的功效是很大的，因为大脑经常会错失那些类似于沉大船的小纰漏之类的东西。

十七、压力影响倾向

每个人都知道，突然的压力，比如遭遇威胁，会导致人体内部的肾上腺素激增，推动更快、更极端的反应。每个上过心理学概论课的人都知道，压力会使社会认可倾向变得更加强大。

有一种现象知道的人不少但还没有被充分认识，轻度的压力能够轻微地改善人们的表现，比如说在考试中；而沉重的压力则会引发彻底失调。

但是除了知道沉重的压力能够引起抑郁症之外，很少人对它有更多的了解。例如，大多数人知道“急性应激性抑郁症”（Acute Stress Depression）会使人们的思维出现紊乱，因为它引起极端的悲观态度，而且这种悲观态度往往会持续很长时间，导致人们身心俱疲，什么都不

想做。幸运的是，正如大多数人所知道的，这种抑郁症是人类较容易治愈的疾病之一。甚至早在现代药物尚未出现的时候，许多抑郁症患者，比如塞缪尔·约翰逊和温斯顿·丘吉尔等人，就在生活中取得了非凡的成就。

大多数人对受到沉重压力影响的非抑郁性精神问题了解无多。但至少有个例子不在此列，那跟巴甫洛夫在七八十岁时所做的研究有关。巴甫洛夫很早就获得了诺贝尔奖，因为他利用狗成功地阐述了消化功能的生理机制。后来他由于让狗养成单纯联想唤起的反应而闻名于世，今天人们通常把各种由单纯联想唤起的反应，包括狗听到铃声就流口水，以及大多数现代广告引起的行为，称为“巴甫洛夫条件反射”（Pavlovian Conditioning）。

巴甫洛夫后来所做的研究特别有趣。在 20 世纪 20 年代的列宁格勒大洪水期间，巴甫洛夫有很多狗被关在笼子里。在“巴甫洛夫条件反射”和标准的奖励反应的共同作用之下，这些狗在洪灾之前已经养成了一些特殊的、各不相同的行为模式。在洪水上涨和消退期间，这些狗差点被淹死，有一段时间它们的鼻子和笼子的顶部只有一点点空间可供呼吸。这导致它们感受到极大的压力。洪水退去后，巴甫洛夫立刻发现那些狗的行为变得跟过去不一样了。例如，有只狗原来喜欢它的训练师，现在不喜欢了。这个结果不由让人想起现代某些人的认知转变：有的人原本很孝顺，但突然皈依邪教之后，便会仇视他们的父母。巴甫洛夫的狗这种突兀的极端转变会让优秀的实验科学家产生极大的好奇心。那确实是巴甫洛夫的反应。但没有多少科学家会采取巴甫洛夫接下来的行动。

在随后漫长的余生中，巴甫洛夫给许多狗施加压力，让它们的精神崩溃，然后再来修复这些崩溃。所有这些他都保存了详细的实验记录。他发现：（1）他能够对这些狗进行分类，然后预测具体某只狗有多么容易崩溃；（2）那些最不容易崩溃的狗也最不容易恢复到崩溃前的状态；（3）所有狗都可以被弄崩溃；（4）除非重新施加压力，否则他无法让崩溃的狗恢复正常。

现在，几乎每个人都会抗议拿狗这种人类的朋友来做实验。

除此之外，巴甫洛夫是俄罗斯人，他晚年的研究工作是在共产党执政期间完成的。也许正是由于这些原因，现在绝大多数人才会对巴甫洛夫晚年的研究一无所知。许多年前，我曾经跟两个信奉弗洛伊德的精神病学家讨论这个研究，但他们对此一无所知。实际上，几年前有个主流医学院的院长问我，巴甫洛夫的实验是否可以被其他研究人员的实验“重复”。很明显，巴甫洛夫是当今医学界被遗忘的英雄。

我最早看到描述巴甫洛夫最后研究成果的文字，是在一本平装版的通俗作品中，作者是某个得到洛克菲勒基金会资助的精神病学家。当时我正在试图弄清楚：（1）邪教是如何造成那些可怕的祸害的；（2）如果父母想让被邪教洗过脑、变成行尸走肉的子女重新做人，法律应该作出什么样的规定。当然，现在主流的法律法规反对父母把这些行尸走肉抓起来，给他们施加压力，以便消除邪教在威逼他们皈依时所施加的压力的影响。

我从来没想过要介入目前关于这个问题的法律争议。但我确实认为，如果要以最理智的态度来处理这个争议，那么双方必须借鉴巴甫洛夫最后的研究成果：施加大量的压力可能是治疗最糟糕的疾病——丧失心智——的惟一方法。我在这里谈到巴甫洛夫是因为：（1）我对社会禁忌向来很反感；（2）我的讲稿涉及压力，这能让它更加合理、更加完整；（3）我希望有些听众能够继续我的研究，取得更大的成果。

十八、错误衡量易得性倾向

这种倾向和一句歌词相互呼应：“如果我爱的女孩不在身边，我就爱身边的女孩。”人类的大脑是有限和不完美的，它很容易满足于容易得到的东西。大脑无法使用它记不住或者认识不到的东西，因为它会受到一种或几种心理倾向的影响，比如说上述歌曲中那个家伙就受到身边女孩的影响。所以人类的大脑会高估容易得到的东西的重要性，因而展现出易得性—错误衡量倾向。

避免受易得性—错误衡量倾向影响的主要对策通常是按程序办事，包括使用几乎总是很有帮助的检查清单。

另外一种对策就是模仿达尔文那种特别重视反面证据的做法。应该特别关注的是那些不容易被轻易量化的因素，而不是几乎只考虑可以量化的因素。还有另外一种对策，那就是寻找并聘请一些知识渊博、富于怀疑精神、能言善辩的人，请他们扮演现有观点的反方角色。

这种倾向的一个后果就是，那些极其鲜明的形象，由于便于被记住，因而更容易被认知，因此在实验中，应有意低估它们的重要性，而有意高估那些不那么形象的证据的重要性。

尽管如此，那些极其鲜明的形象在影响大脑方面的特殊威力可以被建设性地用于：（1）说服其他人得到正确的结论；或者（2）作为一种提高记忆的工具，把鲜明的形象一个接一个地和人们不想忘记的东西联系起来。实际上，古希腊和古罗马那些伟大的演说家正是使用鲜明的形象作为记忆辅助手段，才能够在不用笔记的情况下滔滔不绝而有条有理地发表演讲。

应付这种倾向时所需要记住的伟大原理很简单：别只是因为一样事实或者一种观念容易得到，就觉得它更为重要。

十九、不用就忘倾向

所有技能都会因为不用而退化。我曾经是个微积分天才，但到了 20 岁之后，这种才能很快就因为完全没有被使用而消失了。避免这种损失的正确对策是使用一些类似于飞行员训练中用到的飞行模拟器那样的东西。这种模拟器让飞行员能够持续地操练所有很少用到但必须保证万无一失的技能。

明智的人会终身操练他全部有用然而很少用得上的、大多数来自其他学科的技能，并把这当做是一种自我提高的责任。如果他减少了他操练的技能的种数，进而减少了他掌握的技能的种数，那么他自然会陷入“铁锤人倾向”引起的错误之中。他的学习能力也会下降，因为他需要用来理解新经验的理论框架已经出现了裂缝。对于一个善于思考的人而言，把他的技能编排成一张检查清单，并常常将这张清单派上用场，也是很重要的。其他操作模式将会让他错过许多重要的事物。

许多技能惟有天天练习，才能维持在非常高的水平。钢琴演奏家帕德雷夫斯基（注：Ignacy Jan Paderewski, 1860—1941，波兰钢琴家、作曲家、外交家和政治家，曾任波兰总理）基曾经说过，如果他有一天不练琴，他就会发现自己的演奏技巧下降，如果连续一个星期不练，那

就连听众都能察觉了。

人们只要勤奋就能降低不用就忘倾向的影响。如果人们能够熟练地掌握一种技能，而不是草草学来应付考试，那么这种技能将会较难以丢失，而且一旦生疏之后，只要重新学习，很快就能被重新掌握。这些优势可不算小，聪明人在学习重要技能的过程中，如果没有做到真正精通这种技能，他是不会停下来的。

二十化学物质错误影响倾向

众所周知，这种倾向的破坏力极大，常常会给认知和生活带来悲剧性的结果，所以在这里不需要多说了，请参见前面“简单的、避免痛苦的心理否认”那一节里的相关内容。

二十一、衰老—错误影响倾向

年龄的增长自然会造成认知衰退，而每个人认知衰退的时间早晚和速度快慢不尽相同。基本上没有年纪非常大的人还善于学习复杂的新技能。但有些人即使到了晚年，也能够得心应手地运用原来就掌握的技能，这种情况在桥牌比赛中屡见不鲜。

像我这样的老年人无须刻意，也非常善于掩饰和年龄有关的衰退，因为诸如衣着打扮之类的社会习俗掩盖了大多数衰老的痕迹。

带着快乐不断地思考和学习在某种程度上能够延缓不可避免的衰退过程。

二十二、权威—错误影响倾向

和其所有祖先相同，人类也生活在等级分明的权力结构中，所以大多数人生下来就要跟随领袖，能够成为领袖的则只有少数人。因此，人类社会被正式组织成等级分明的权力结构，这些结构的文化则增强了人类天生就有的追随领袖的倾向。

但由于人类的反应大多数是自动的，追随领袖的倾向也并不例外，所以当领袖犯错的时候，或者当领袖的想法并没有得到很好的传达、被大众所误解的时候，追随领袖的人就难免会遭受极大的痛苦。所以我们看到的许多例子都表明，人类的权威—错误影响倾向会造成认知错误。

有些错误影响是很可笑的，就好像西奥迪尼讲过的一个故事。美国有个医生给护士留了手写的字条，吩咐她如何治疗病人的耳痛。纸条上写着“Two drops, twice a day, r. ear.”（“每天两滴，右耳。”）护士把 r. ear（右耳）看成了 rear（屁股），于是让病人翻过身，把滴耳液滴进了病人的肛门。

错误地理解权威人物的吩咐有时会造成悲剧性的后果。在第二次世界大战期间，部队给某位将军安排了新的飞行员。由于将军就坐在副机长的位子上，这个新的飞行员感到特别紧张，他很想取悦这位新老板，乃至把将军在座位上挪挪身体的细微动作误解为某种让他去干傻事的命令。于是飞机坠毁了，飞行员落得了半身不遂的下场。

当然，像巴菲特老板那样深谋远虑的人会注意到这类案例，他坐在飞行员旁边时总是表现得

像一只过于安静的老鼠。

在飞行模拟训练中，人们也注意到这类情况。副机长在模拟训练中必须学会忽略机长某些真正愚蠢的命令，因为机长有时会犯严重的错误。然而，即使经过这种严格的训练，副机长在模拟飞行中仍然非常频繁地让模拟飞机由于机长某些极其明显的严重错误而坠毁。

飞黄腾达的陆军下士希特勒成为德国元首之后，带领大批虔诚的路德教徒和天主教徒倒行逆施，进行了惨无人道的种族大屠杀和其他大规模的破坏活动。后来有个聪明的心理学教授，也就是斯坦利·米尔格拉姆，决定做一个实验来弄清楚权威人物到底能够在多大程度上促使普通人去做罪大恶极的坏事。在这个实验中，有个人假扮成权威人物，一个主导这次正规实验的教授。这个人能够让许许多多普通人将他们完全信以为真的假电刑用来折磨他们的无辜同胞。这个实验确实证明权威一错误影响倾向能够造成可怕的结果，但它也证明第二次世界大战刚结束时的心理学界是极其无知的。

只要拿着我的心理倾向清单，然后逐项对照，几乎每个聪明人都能明白，米尔格拉姆的实验涉及到六种强大的心理倾向，它们共同发挥作用，造成了他那极端的实验结果。例如，那个按下米尔格拉姆的电击按钮的人肯定在场无动于衷的旁观者那里得到许多社会认可，那些人的沉默意味着他的行为是没有问题的。然而，在我讨论米尔格拉姆之前，心理学界发表了上千篇相关论文，可是这些论文对米尔格拉姆实验的意义，至多理解了 90%。而任何聪明人只要做到下面两点，就能立刻完全理解这个实验的意义：（1）按照我在这篇讲稿中谈到的方法合理地组织心理学知识；（2）使用核对检查清单的做法。这种情况说明那些早已谢世的心理学教授思考方法紊乱，对此需要一种更好的解释。下面我会不情愿地谈谈这个话题。

接下来我要讲的是一个有权威一错误影响倾向的垂钓者的故事。我们应该庆幸上一代的心理学家头脑没有错乱到这个垂钓者的地步。

我曾经去哥斯达黎加的科罗拉多河垂钓，当时我的向导在震惊中告诉了我一个垂钓者的故事。那垂钓者比我早到科罗拉多河，他之前从来没有钓过海鲑鱼，像我一样请了一位垂钓向导。那向导既负责开船，也提供许多垂钓建议。在这个背景下，向导竖立了绝对权威的身份。那个向导的母语是西班牙语，而垂钓者的母语则是英语。垂钓者钓上了一条很大的海鲑鱼，于是开始遵从这位被他当成权威人物的向导的各种指示：抬高点，放低点，收线等等。到最后，鱼上钩了，垂钓者需要把竿往上提才能把鱼钓起来。但是向导的英语并不好，把收竿说成了“给它杆，给它杆”。哇，垂钓者居然把他那根昂贵的钓竿扔给了鱼，最后那钓竿沿着科罗拉多河漂向大海去了。这个例子表明，跟随权威人物的心理倾向是很强大的，而且能够使人们变得非常糊涂。

我最后的例子来自商界。有个心理学博士当上某家大公司的总裁之后就发狂了，花很多钱在一个偏僻的地方盖了新的总部大楼，还修了很大的酒窖。后来，他的下属汇报说资金快用完了。“从折旧准备金账户提，”这位总裁说。那可不太容易，因为折旧准备金账户是负债账户。

对权威人物不应该的尊敬造成了这种情况：这位总裁和许多甚至比他更糟糕的管理人员明明早就该被革除职务，却继续担任一些重要商业组织的领导人。内中蕴含的意义不言自明：选择将权力交给谁时要很谨慎，因为权威人物一旦上台，将会得到权威一错误影响倾向的帮助，那就很难被推翻。

二十三、废话倾向

作为一种拥有语言天赋的社会动物，人类天生就有本事啰里啰唆，说出一大堆会给正在专心做正经事的人造成许多麻烦的废话。有些人会制造大量的废话，有些人则废话很少。

曾经有个很好玩的实验向人们展示了蜜蜂说废话引起的麻烦。在正常的情况下，蜜蜂会飞出去找蜜源，然后飞回蜂巢，跳起一种舞蹈，以此来告诉其他蜜蜂蜜源的位置。然后其他蜜蜂就会飞出去，找到蜜源。某个科学家——他像 B.F.斯金纳那么聪明——决定要看看蜜蜂遇到麻烦之后会怎么办。他把蜜源放得很高。非常高。大自然中并没有那么高的蜜源，可怜的蜜蜂缺乏一种足以传达这个信息的基因程序。你也许认为蜜蜂将会飞回蜂巢，然后缩到角落里，什么也不做。但情况不是这样的。蜜蜂回到蜂巢，开始跳起一种莫名其妙的舞来。我这辈子总是在跟那些很像这只蜜蜂的人打交道。聪明的行政机构应该采取一种非常重要的做法，就是让那些啰里啰唆、喜欢说废话的人远离严肃的工作。加州理工学院有个名副其实的著名工程学教授，他有深刻的见解，然而说话比较鲁莽。他曾经直言不讳地说：“学术管理机构的首要任务，就是让那些无关紧要的人不要去干预那些有关紧要的人的工作。”我引用这句话，部分原因在于，我跟这位教授一样直言不讳，经常得罪人。虽然做了大量的努力，我还是没能改掉说话鲁莽的积习，所以我引用这位教授的话，是希望至少和他比起来，我将会显得比较委婉。

二十四、重视理由倾向

人，尤其是生活在发达文化中的人，天生就热爱准确的认知，以及获取准确认知过程中得到的快乐。正是由于这个原因，填字游戏、桥牌、象棋、其他智力游戏和所有需要思维技巧的游戏才会如此广受欢迎。

这种倾向给人们的启发不言而喻。如果老师在传授知识时讲明正确的原因，而非不给任何原因，只是高高在上地把知识罗列出来，那么学生往往会学得更好。因此，不仅在发布命令之前要想清楚原因，而且还应该把这些原因告诉命令的接受者，没有比这更明智的做法了。

说到对这个道理的了解，没有人比得上卡尔·布劳恩。他为人正直，以过人的技巧设计了许多炼油厂。他掌管的那家德式的大企业有一条非常简单的规矩：你必须讲清楚何人将在何时何地因何故做什么事。如果你给属下写纸条，吩咐他去做事情，却没有交待原因，布劳恩可能会解雇你，因为他非常清楚，人们只有一丝不苟地把某个想法的原因都摆出来，这个想法才最容易被接受。

总的来讲，如果人们毕生致力于将他们的直接和间接经验悬挂在一个解释“为什么”的理论框架之上，那么他们对知识的吸收和使用就会变得更加容易。实际上，“为什么”这个问题是一块竖在精神宝库门外的罗塞塔石碑（注：Rosetta Stone，古埃及石碑，因石碑上用希腊文字、古埃及文字和当时的通俗体文字等三种不同语言版本刻有埃及国王托勒密五世的诏书而成为今天人们研究古埃及史的重要历史文物）。

不幸的是，重视理由倾向是如此强大，乃至一个人给出的理由哪怕是毫无意义的或者是不准确的，也能使他的命令和要求更容易得到遵从。有个心理学实验证明了这一点。在这个实验中，实验人员成功地插队到排在复印机前面的长队前头，他给出的理由是：“我要复印几份

东西。”重视理由倾向这种不幸的副作用其实是一种条件反射，会出现这样的条件反射，是因为大多数人都认为有理由的事情是很重要的。自然地，某些商业机构和邪教组织经常利用各种有噱头的理由来达到他们不可告人的目的。

二十五、lollapalooza 倾向

这种倾向在我翻阅过的那几本心理学教科书里是找不到的，至少没有得到系统的介绍，然而它在现实生活中却占据着重要的地位。它解释了米尔格拉姆的实验结果为什么会那么极端，也解释了某些邪教组织为什么能够极其成功地通过各种手段将许多心理倾向引起的压力施加在传教目标身上，从而迫使他们皈依。被邪教盯上的目标跟巴甫洛夫晚年研究的那些狗是相同的，他们的抵抗力因人而异，但有些被盯上的人在邪教的压力之下顿时变成了行尸走肉。实际上，有些邪教管这种皈依现象叫做“咔嚓”（snapping）。

从前的心理学教科书作者极其无知，对此我们应该如何解释呢？哪个曾经在高等学府上过物理学或者化学入门课的人，会不去考虑各种心理倾向如何结合并产生什么结果吗？为什么有些人对各种心理倾向之间相互影响的复杂关系毫无所知，却自以为他的心理学知识已经足够多了呢？那些心理学教授研究的是大脑使用过度简单的运算法则的倾向对认知产生的糟糕影响，而他们本身却使用一些过度简单的概念，还有什么比这更具讽刺意味呢？

我将会提出几个初步的解释。也许很多早已谢世的心理学教授想要通过一种狭隘的可重复的心理学实验来撑起整个心理学学科；这种实验必须能够在大学的校园中进行，而且每次只针对一种心理倾向。如果是这样的话，这些早期的心理学教授以这样拘束的方法来研究自己的学科就犯了巨大的错误，因为他们封死了许多走近心理学的道路。这就好像物理学忽略了（1）天体物理学，因为它的实验不可能在物理实验室中进行，（2）所有的复合效应。是哪些心理倾向导致早期的心理学教授采用一种非常狭隘的方法来研究他们自己的学科呢？其中一个候选的答案是偏好容易控制的资料引发的错误衡量易得性倾向。然后这些对研究方法的限制最终将会创造出一种极端的铁锤人倾向。另外一个候选的答案可能是艳羡/妒忌倾向：早期的心理学家误解了物理学，并对物理学怀有一种怪异的妒忌心态。这种可能性证明学院派心理学完全不研究妒忌绝对是一种错误的做法。

现在我想把所有这些历史谜团交给比我优秀的人去解决。

好啦，我对各种心理学倾向的简短描述就到这里为止。

问与答

现在，正如前面承诺过的，我将会自问自答几个普遍被问到的问题。

第一个是复合问题：和欧几里得的系统相比，这份心理倾向列表是不是显得有点重复？这些倾向之间是否有重叠之处？这个系统能用其他同样令人信服的方法排列出来吗？这三个问题的答案都是肯定的；但这些缺点并不算严重。进一步提炼这些倾向的做法虽然是可取的，但却会使它们的实用性受到限制，因为对于像心理学这样的软科学来讲，有许多含糊之处是没办法弄清楚的。

我的第二个问题是：你能否举出一个现实生活中的事例，而不是米尔格拉姆式的受到控制的心理学实验，然后用你的系统来令人信服地对各种心理倾向之间的相互作用进行分析？答案是肯定的。我最喜欢的事例是麦道公司的飞机乘客撤离测试。政府规定，新型飞机在销售之前，必须通过乘客撤离测试。测试要求满载的乘客在一段很短的时间内撤出机舱。政府的指

示是，这种测试应该和现实的情况贴近。所以你撤离的乘客如果是一些只有 20 岁的运动员，那么肯定是通不过测试的。于是麦道安排在某个阴暗的停机库进行撤离测试，请了许多老年人来扮演乘客。飞机客舱离停机库的水泥地面大概有二十英尺高，而撤离的通道是一些不怎么结实的橡胶滑梯。第一次测试在早晨进行。有二十个人受了重伤，而且整个撤离过程耗时超过了测试规定的标准。那么麦道接下来怎么办呢？它在当天下午进行第二次测试，这次也失败了，多了二十名严重受伤的人，其中有一个还落得终身瘫痪。

哪些心理倾向对这个可怕的结果作出了贡献呢？把我的心理倾向列表作为一张检查清单，我将会作出如下的解释。奖励超级反应倾向驱使麦道迅速采取行动。它只有通过乘客撤离测试才能开始销售新飞机。同样驱动该公司的还有避免怀疑倾向，这种倾向促使它作出决定，并依照决定去行事。政府的指示是测试应该和现实的情况贴近，然而在权威—错误影响倾向的驱动之下，麦道过度遵守政府指示，采用了一种显然太过危险的测试方法。到这个时候，整个行动的过程已经被确定下来，于是避免不一致性倾向使得这种近乎无脑的计划得以继续进行。当麦道的员工看到那么多老人走进阴暗的停机库，看到飞机客舱是那么高，而停机库的水泥地面是那么硬，他们肯定觉得非常不安，但发现其他员工和上级对此并没有表示反对。因而，社会认可倾向消除了这种不安的感觉。这使得行动能够依照原定的计划进行；而计划能够得以延续，也是受到权威—错误影响倾向。接着出现了灾难性的结果：当天早晨的测试失败了，还有许多人受了重伤。由于确认偏见，麦道忽略了第一次测试失败中强大的反面证据；而失败则激发了强烈的被剥夺超级反应倾向，促使麦道继续原初的计划。被剥夺超级反应倾向使麦道就像赌徒，在输掉一大笔钱之后急于扳平，狠狠地赌了最后一把。毕竟，如果不能按期通过测试，麦道将会蒙受许多损失。也许还能提出更多基于心理学的解释，但我的解释已经足够完整，足够证明我的系统在被当做检查清单来使用时是很有用的。

第三个也是复合问题：这份心理倾向列表中体现的思想系统在现实生活中有什么用呢？广义的进化（包括基因的进化和文化的进化）早已将这些心理倾向深深地植根在我们的大脑里，这些我们无法摆脱的心理倾向能带来什么实际的好处呢？我的答案是，这些心理倾向带来的好处可能比坏处多。不然的话，它们就不会存在于人类容量有限的大脑中，而且还对人类的处境产生了很大的作用。所以这些倾向不能，也不该，遭到自动地清除。尽管如此，上文描绘的那种心理思考系统，如果得到正确的理解和应用，将有助于智慧和端正行为的传播，并且有助于避免各种灾难。心理倾向是可以改变的，认识各种心理倾向和防范它们的对策通常能够防患于未然。下面列出的这些例子让我们明白一个道理：基本的心理学知识是非常有用的：

一、卡尔·布劳恩的交流方法。

二、飞行员训练中对模拟器的使用。

三、酒瘾戒除组织的制度。

四、医学院中的临床培训方法。

五、美国制宪大会的规则：绝对保密的会议；最终投票之前所有的投票都不记名；大会结束前选票随时可以重投；对整部宪法只投一次票。这些是非常聪明的、尊重心理学的规则。如果那些开国元勋当时使用的是另外一种表决程序，那么许多人将会受到各种心理倾向的影

响，从而采用那些互不一致的、僵化的立场。那些英明的开国元勋让我们的宪法顺利通过表决，因为他们摸透了人们的心理。

六、使用祖母的激励机制（注：前文所述“祖母的规矩”），让人们约束自己，从而更好地完成任务。

七、哈佛大学商学院对决策树的强调。在我年轻而愚蠢的时候，我经常嘲笑哈佛大学商学院。我说：“他们居然在教那些 28 岁的人如何在生活中应用高中的代数知识？”但后来我变得聪明了，终于明白他们的做法是很重要的，有助于预防某些心理倾向引起的糟糕后果。虽然明白得有点晚，但总比始终不明白好。

八、强生公司所用的类似于尸检的做法。在绝大多数公司，如果你进行了并购，而这次并购成为灾难的话，所有造成这次愚蠢并购的人、文件和演说都会很快被忘记。没有人愿意提起这次并购，因为害怕联想到其糟糕的结果。但是强生公司规定每个人都要审视已完成的并购，将预测和结果进行比较。这么做是非常聪明的。

九、查尔斯·达尔文在避免确认偏见方面作出的伟大榜样。美国药品管理局（FDA）效仿了达尔文的做法，很明智地要求在开发新药物的研究中必须采用反确认偏见的“双盲试验”（Double Blind）方法。

十、沃伦·巴菲特关于公开竞拍的原则：别去。

我的第四个问题是：在你的列表所展现的思维系统中隐藏着什么特殊的知识问题？

嗯，答案之一就是悖论。在社会心理学里面，人们对这个系统了解得越多，它的真实性就越低，而这恰恰使得这个系统在防止糟糕后果、推动良好结果方面具有很大的价值。这个结果是悖论式的，让人没办法把心理学和基础物理学联系起来，但这有什么关系呢？就连纯数学都无法摆脱所有的悖论，心理学里面有些悖论值得大惊小怪吗？

这种认知转变中还有一个悖论：被操控的人即使明知道自己正在被操控，也会心甘情愿地被对方牵着鼻子走。这在悖论中创造了悖论，但还是那句话，这有什么关系呢？我曾经非常享受这种情况。许多年前，我在晚宴上遇到某位漂亮的女士。我以前并不认识她。她先生是洛杉矶一位有头有脸的人物。她坐在我旁边，仰起那张美丽的脸庞，对我说：“查理，你能用一个词来说明你在生活中取得非凡成就的原因吗？”我明知道她肯定对许多人都这么说，但我还是觉得很高兴。我每次见到这位美女都会精神一振。顺便说一声，我跟她说的答案是很理性。至于这个答案是不是对的，你就自己判断啦。我可能展现了某些我原来不想展现的心理倾向。

我的第五个问题是：我们需要将经济学和心理学更加紧密地结合起来吗？我的答案是肯定的，好像已经有人开始这么做了。我听说过一个这样的例子。加州理工学院的科林·卡米瑞尔（注：科林·卡米瑞尔，1959—，美国行为经济学家）研究的是“实验经济学”。他设计出一个有趣的实验，让一些智商很高的学生用真钱来模拟炒股票。结果有些学生为某只“股票”付出了 $A+B$ 的价格，尽管他们明知道该“股票”当天的“收盘价”是 A 。这种愚蠢的行为会发生，是因为那些学生被允许在一个流动市场上自由买卖那只股票。有些学生付出

A+B 的价格，是因为他们希望能够在当天收盘之前以更高的价格卖给其他学生。现在我敢自信地预言，大多数经济学教授和公司理财教授将会无视卡米瑞尔的实验结果，继续坚定地信奉他们原来那种“严格的有效市场假设”。如果是这样的话，那么这种情况将再次证明聪明人在受到心理倾向影响之后会变得多么不理智。

我的第六个问题是：这些有关心理倾向的知识难道不会带来道德问题和审慎问题吗？我的答案是会的。例如，心理学知识能够用来提高说服力，而说服力和其他力量一样，既可以用来做好事，也可以用来做坏事。库克船长曾经用心理学花招耍了他的水手，让他们吃酸泡菜来防治坏血病。在我看来，尽管库克船长有故意操控那些水手之嫌，但在当时的情况下，这种做法是道德的，也是明智的。但更为常见的是，你会利用有关心理倾向的知识来操控别人，以便获取他们的信任，达到自己不可告人的目的，这样一来，你就犯了道德的错误和不够审慎的错误啦。道德错误很明显，不用多说。这么做之所以犯了不够审慎的错误，是因为许多聪明人在成为被操纵的目标之后，会发现你正在试图操纵他们，反过来憎恨你的行为。

我最后的问题是：这篇演讲稿存在事实上和思考上的错误吗？答案是肯定的，几乎是肯定的。这篇稿件是一个 81 岁的老人凭记忆花了大概 50 个小时改定的，而且这个老人从来没有上过一节心理学课，在过去将近 15 年的时间里，除了一本发展心理学的著作，没有看过任何心理学的书。即使如此，我认为这篇演讲稿整体上是站得住脚的；我希望我的后代和朋友将会认真地考虑我所说的话。我甚至希望会有更多的心理学教授和我一起致力于（1）大量地采用逆向思维；（2）详尽地描绘心理学系统，让它能够像检查清单那样发挥更好的作用；（3）特别强调多种心理倾向共同发挥作用时产生的效应。

我的演讲到这里就结束啦。如果你在思考我所讲的内容的过程中得到的快乐，有我写下它的时候得到的快乐的十分之一那么多，那么你就是一名幸运的听众。

重读第十一讲

在 2000 年发表的这次演讲中，我称赞了朱迪丝·瑞奇·哈里斯那本非常畅销的《教养的迷思》（*The Nuture Assumption*）。你们应该记得，这本著作证明了同辈群体的压力对年轻人来讲是非常重要的，而以往普遍认为很重要的父母的教养反而没那么重要。这本具有极大实际意义的成功作品背后的故事很有趣：早在这本书出版之前，现年 67 岁的哈里斯女士在哈佛大学攻读心理学博士学位，但却被开除了，因为哈佛大学认为她缺乏从事心理学研究必备的理想素质。由于罹患了某种无法治愈的自身免疫性疾病，哈里斯女士成年之后大多数时间都待在家里。疾病缠身、默默无闻的她发表了一篇学术论文，《教养的迷思》就是根据这篇论文的基本观点写成的。这篇论文让她获得了某个声誉很高的大奖，这个奖项由美国心理学协会每年颁发给那些已发表的优秀论文，它恰恰是以那个将她开除出哈佛大学的人的名字命名的。

从她那本令人难忘的作品中得知这件荒唐的事情之后，我写信给哈佛大学——我的母校，敦促它授予我并不认识的哈里斯女士以名誉博士学位，或者授予她真正的博士学位，那就更好啦。我引用了牛津大学的例子。这所伟大的大学曾经开除了它最优秀的学生——塞缪尔·约翰逊，因为他穷得没办法继续缴纳学费。但牛津大学后来作出了体面的改正。在约翰逊战胜疾病，从穷困潦倒中逐渐成为著名人物之后，牛津大学授予了他博士学位。我试图说服哈佛在这方面效仿牛津的努力完全失败了。但哈佛大学后来确实从麻省理工学院挖来了当世最著名的心理学家史蒂芬·平克，而平克则十分景仰哈里斯女士。从这个举措中能明白哈佛人文社科学部的声誉为什么比其他大学的要高。该学部的底蕴极其深厚，能够部分地改正某

些在别的地方放任自流的愚蠢错误。

2006年，在与不治之症作斗争中前行的哈里斯女士出版了第二部作品，《没有两个人是相同的》。这个书名很贴切，因为作者要解决的核心问题之一就是，同卵双胞胎最终在性格方面为什么会截然不同。带着好奇心周详地探讨这个问题的她让我想起了查尔斯·达尔文和歇洛克·福尔摩斯。她从心理学文献中收集和解释了许多资料，提出了一种非常可信的答案。她引用了一个有趣的案例，有一对同卵双胞胎，其中一个人在生活和事业上都取得了成功，而另外一个人则沦落到贫民窟。哈里斯女士对这个核心问题作出了极具概括性的解答，在这里我不想透露她的答案，因为对《穷查理宝典》的读者来说，先猜测答案，然后再去阅读她的书会更好。如果哈里斯女士大致上是正确的——在我看来非常有可能如此——那么处境十分不利的她已经两次提出了在培养教育儿童和其他许多方面具有重大实际意义的学术理论。

这种罕见而值得钦佩的结果是怎么出现的呢？用哈里斯女士自己的话来说，她“为人傲慢而多疑，甚至从小时候起就是这样”，这些性格特征加上耐心、决心和技巧，明显让她直到67岁还在探求真理的道路上走得很顺利。毫无疑问的是，热衷于摧毁自己的观念也是促使她成功的因素之一，我这么说，是因为她现在还在为以前撰写教科书时重复了某些错误的理论而道歉。

在这一讲中，我也展示了我的傲慢，因为我对自己所说的话非常有信心。这一讲无非就是宣称：（1）学院派心理学是非常重要的；（2）尽管如此，这门学科中那些拥有博士学位的学者的心理学理论和他们对心理学的表述往往是有毛病的；（3）和绝大多数教科书相比，我对心理学的表述方式在实用性方面往往拥有巨大的优势。自然，我相信这些极度自负的宣言是正确的。毕竟我收集这一讲中所包含的材料是为了帮助我在实践思维方面取得成功，而不是为了通过公布一些貌似聪明的理论来获取好处。

如果我的看法是正确的，哪怕只有部分是正确的，未来这个世界理解心理学的方法，将会跟这一讲所用的办法差不多。如果是这样，我自信地预言，这种实践的改变将会普遍地提高人们的竞争力。