

# 清醒思考的艺术（精编图文版）

作者：Rolf Dobelli, PhD,

图书在版编目（CIP）数据

清醒思考的艺术：你最好让别人去犯的52种思维错误 / （德）多贝里著；朱刘华译. —北京：中信出版社，2013.1

书名原文：Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen

ISBN 978-7-5086-3767-9

I. ①清... II. ①多... ②朱... III. ①思维形式-通俗读物 IV. ①B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第305817号

清醒思考的艺术

著者：[德] 罗尔夫·多贝里

译者：朱刘华

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

字数：86千字

版次：2013年1月第1版

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-3767-9 / F·2804

定价：35.00元

中信出版社官网：<http://www.publish.citic.com/>

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信飞书 App：<http://m.feishu8.com>（中信电子书直销平台）

## 目录

### 自序

- [1 幸存偏误 为什么你该去逛逛墓地](#)
- [2 游泳选手身材错觉 哈佛是好大学还是烂大学？我们不清楚](#)
- [3 过度自信效应 你为什么系统性地高估自己的学识和能力](#)
- [4 从众心理 就算有数百万人声称某件蠢事是对的，这件蠢事也不会因此成为聪明之举](#)
- [5 纠缠于沉没成本 你为什么应该忽视过去](#)
- [6 互惠偏误 你为什么不该让别人请你喝饮料](#)
- [7 确认偏误之一 遇到“特殊情况”这个词，你要格外小心](#)
- [8 确认偏误之二 干掉你的宠儿](#)
- [9 权威偏误 你为什么该藐视权威](#)
- [10 对比效应 你为什么最好别找模特儿等级的朋友一起出门](#)
- [11 现成偏误 你为什么宁可用一张错误的地图，也不愿没有地图](#)
- [12 “在好转之前会先恶化”的陷阱 如果有人建议你选择一条“先经历痛苦的 道路”，你应该敲响警钟](#)
- [13 故事偏误 为什么就连真实的故事也是骗局](#)
- [14 事后诸葛亮偏误 你为什么应该写日记](#)
- [15 司机的知识 你为什么不可以把新闻播音员说的话当真](#)
- [16 控制错觉 你实际控制的少于你以为的](#)
- [17 激励过敏倾向 你为什么不该按实际开销付钱给你的律师](#)
- [18 回归均值 医生、顾问、教练及心理治疗师的作用令人怀疑](#)
- [19 公地悲剧 为什么理性的人不去诉诸理性](#)
- [20 结果偏误 切勿以结果判断决定](#)
- [21 选择的悖论 为什么更多反而是更少](#)
- [22 讨喜偏误 你行为不理性，是因为你想讨别人喜欢](#)
- [23 禀赋效应 请不要死抱着某种东西不放](#)
- [24 奇迹 不可能事件的必然性](#)
- [25 团体迷思 共识为什么有可能是危险的](#)
- [26 忽视概率偏误 累计奖金为什么会越来越多](#)
- [27 零风险偏误 你为什么为零风险支付过多](#)
- [28 稀少性谬误 为什么饼干越少越好吃](#)

[29 忽视基本概率 当你在怀俄明州听到马蹄声、见到黑白条纹时.....](#)

[30 赌徒谬误 为什么没有一种平衡命运的力量](#)

[31 锚定效应 数字轮盘如何搞得我们晕头转向](#)

[32 归纳法 如何把别人的钱弄进自己的口袋](#)

[33 规避损失 为什么凶恶的面孔比友善的面孔更容易引起我们注意](#)

[34 社会性懈怠 团队为什么会使人懒惰](#)

[35 指数增长 一张对折的纸为什么会超出我们的想象](#)

[36 赢家的诅咒 你愿意为100欧元支付多少钱？](#)

[37 基本特征谬误 千万别问一位作家他的小说是不是自传](#)

[38 错误的因果关系 你为什么不该相信仙鹤送子](#)

[39 光环效应 长相好的人为什么容易事业有成](#)

[40 替代途径 恭喜你赢了俄罗斯轮盘赌](#)

[41 预测的错觉 水晶球如何歪曲了你的目光](#)

[42 关联谬误 有说服力的故事为什么会误导人](#)

[43 框架效应 言为心声](#)

[44 行动偏误 为什么不行动光等待是种痛苦](#)

[45 不作为偏误 为什么你不是答案就是问题](#)

[46 自利偏误 你为什么从不自责](#)

[47 享乐适应症 你为什么应该缩短上班路程](#)

[48 自我选择偏误 请不要惊讶有你存在](#)

[49 联想偏误 为什么经验有时让人变蠢](#)

[50 新手的运气 假如开始时一切顺利，请务必多加小心](#)

[51 认知失调 你如何撒点小谎，让自己感觉好一些](#)

[52 双曲贴现 及时行乐——但请只限于星期天](#)

跋

致谢

[中信Kindle热书榜](#)

## 自序

一切都始于2004年秋天的一个夜晚。那天，我接受出版商胡贝特·布尔达的邀请，前往慕尼黑，去参加“一场知识分子的自由交流”。之前我从未感觉自己是“知识分子”（我读过企业管理学，成了企业家——似乎是知识分子的反面），但我出版了两部长篇小说，这显然足够了。

桌旁坐着纳西姆·尼古拉斯·塔勒布，他当时还是个不知名的喜好哲学的华尔街商人。我被作为英语和苏格兰启蒙运动的专家介绍给他——说我尤其精通大卫·休谟。很显然，他们是把我与谁搞混了。我什么也没说，有点不安地向在座的人笑笑，将由此产生的间歇当作是我庞大的哲学知识的证明。塔勒布马上拉过一张椅子，轻轻拍拍椅面，请我坐下来。幸好聊了几句之后话题就由休谟转向了华尔街，让我至少可以参与。我们取笑首席执行官们常犯的系统性错误，也没将自己排除在外。我们谈论不可思议的事情，可事后回想起来显得也蛮有可能性。我们取笑投资者在股价低于买入价时几乎不能割舍他们的股票。

随后他寄给我手稿，我作出评论，并对部分内容提出批评，它们变成了全球畅销书《黑天鹅》<sup>①</sup>。这本书让塔勒布一下子跻身知识分子型世界巨星的行列。我对知识的饥渴日渐增长，狼吞虎咽地读完了这本关于“启发式偏差”的书。与此同时，我与许多人的交流加强了，他们堪称美国东海岸的知识分子群体。数年后我认识到，在作为作家和企业家的之外，我完成了名副其实的社会心理学和认识心理学研究。

我在这里使用的思维错误的概念，是指系统性地偏离理性，偏离最理想的、合乎逻辑的、理智的思考和行为。“系统”一词很重要，因为我们经常错误地走向同一方向。比如，我们高估我们的学识要比低估我们的学识频繁得多。失去某种东西的危险要比获得某种东西的前景更能促使我们加快速度。一位数学家谈到我们思维错误的一种“不规则”分布。幸运的是：这种错误有时候是可以预测的。

为了不草率地输光我靠写作和做生意积累的财产，我列了一份系统性思维错误的清单。我没打算将它发表，我这么做完全是为了我自己。但我很快发觉，这份清单不仅在金钱投资领域有用，在生意和私人生活中也有用。有关思维错误的知识让我更平静、更审慎：我能够及时发现自己的思维陷阱，并在它们造成重大损害之前予以避免。我第一次发现，当别人行为不理智时，我可以胸有成竹地面对他们——甚至也许更具优势。但最重要的是，这样一来非理性的幽灵就被放逐了——我手里有类别、概念和解释，可以用来轰走它。自本杰明·富兰克林以来，电闪雷鸣没有变少、变弱或响声变低，但不及原先令人害怕了——从那时起，我自己的非理性也是这样。

很快，听说此事的朋友们就开始对我的小小提纲产生了兴趣。这一兴趣的结果是《法兰克福总汇报》和瑞士《星期天报》上每周的专栏文章，是无数的报告（主要是针对医生、投资者、董事和首席执行官们），最后是这本书。瞧，你现在手里就拿着它——它也许不能给你带来好运，但至少能保证你不会面对太大的灾难。

罗尔夫·多贝里

<sup>①</sup> 该书中译版由中信出版社2008年5月出版。——编者注

## 1 幸存偏差 为什么你该去逛逛墓地

不管雷托望向哪里，都能见到摇滚明星。他们出现在电视里，出现在画报封面、音乐会节目单和网络论坛上。到处都能听到他们的歌曲，摇滚明星无所不在，而且有很多。他们成功了。在无数吉他英雄的成功激励下，雷托也组建了一支乐队。他也会成功吗？概率甚微。估计他也会与许多人一样，最终会走向失败音乐家的墓地。墓地里音乐家的数量要比娱乐节目舞台上的多几万倍，但从来不见有哪位记者去关心这些失败者——那些落魄明星除外。因此人们往往看不到失败者的墓地。

幸存偏差是指：由于日常生活中更容易看到成功、看不到失败，你会系统性地高估成功的希望。不了解现实的你（与雷托一样）对成功抱有一种幻想，认识不到成功的概率有多微弱。每位成功的作家背后都有100个作品卖不出去的作家，每个作品卖不出去的作家背后又有100个找不到出版社的作者，每个找不到出版社的作者背后又有数百个抽屉里沉睡着刚动笔的手稿的写作爱好者。而我们总是听到成功者的故事，认识不到作家的成功概率有多小。摄影师、企业家、艺术家、运动员、建筑师、诺贝尔奖得主、电视制作人和选美冠军的情况也是一样。媒体没兴趣去刨挖失败者的墓地，这事也不归他们负责。这意味着：要想缓解幸存偏差，你就得了解这些。

在涉及金钱时你也会出现幸存偏差：一位朋友想创办一家公司，你也可以参与投资。你嗅到了机会：公司有可能成为下一个微软公司。的确有可能你运气好，可现实又是如何呢？最有可能的情形是，公司根本成立不起来。还有一种可能是，3年之后公司破产了。3年后幸存下来的公司，大多数会萎缩为一家员工人数不足10人的小企业。你被媒体对成功公司的介绍迷惑了。可是，因此就不去冒险吗？不是这样，不过你在行动时一定要意识到，幸存偏差这个小魔鬼会像哈哈镜一样扭曲概率。

我们就以道琼斯指数为例吧。它由纯粹的幸存者组成。因为失败公司和小公司——也就是大多数公司——都不会出现在股票指数里。股票指数并不能代表一个国家的经济，就像新闻不会报道所有音乐家一样。你也应该怀疑那些畅销图书和成功教练，因为失败者是不著书立说，不去演讲他们的失败的。

如果你本身就是“幸存者”的一分子，幸存偏差就非常麻烦了。哪怕你的成功纯属偶然，你也会发现你与其他成功者的共同点，并将它们诠释为“成功因素”。不过在逛失败者（人员、公司等）的墓地时你会发现，这些人经常也运用了他们以为的“成功因素”。

当足够多的科学家调查某种现象时，就会出现这样的情况：其中一些研究纯属巧合地得出了一个重要的统计结果——比如喝红葡萄酒和长寿之间的关系。于是这些（错误的）研究立即赢得了很高的知名度。这就是一个幸存偏差。

幸存偏差意味着：你系统性地高估了成功概率。解决办法：尽可能常去逛逛曾经大有希望的项目、投资和事业的墓地。这样的散步虽然伤感，但对你是有好处的。

## 2 游泳选手身材错觉

哈佛是好大学还是烂大学？我们不清楚

纳西姆·塔勒布是位作家和证券交易商，当他下决心要想办法解决他的顽固体重时，他考虑过各种体育活动。他觉得慢跑者干巴巴的、可怜兮兮的；练健美的看上去肩很宽、傻里傻气的；打网球的人呢，哎呀，他们是高贵的中产阶级！但他喜欢游泳健将们，他们身材匀称、优美。于是他决定每周两次钻进游泳馆含氯的水里，好好练练。一段时间后他才发觉，他上了一种错觉的当。职业游泳者体形完美，并不是因为他们锻炼充分。实际情况正好相反：他们之所以成为出色的游泳选手，是因为他们拥有这样的身材。他们的身躯是一种选择标准，而不是他们运动的结果。

女模特儿为化妆品做广告，有些消费者就以为化妆品会让人变漂亮，但其实让这些女人成为模特儿的并非化妆品。这些模特儿天生丽质，因此才被选来拍化妆品广告。就像游泳选手一样，在这里，美丽是一种选择标准，而不是结果。

一旦我们混淆选择标准和结果，我们就会产生游泳选手身材错觉。如果没有这种错觉，一半的广告都不会奏效。

不光惹火的身材如此。大名鼎鼎的哈佛大学也是这样。许多成功人士都曾经在哈佛就读过，这是不是就等于哈佛是所好大学呢？我们不清楚。有的大学也许很烂，但它一样可以招收全世界最聪明的学生。我曾就读过的圣加伦大学就是这样的。它名声极佳，但课程（20年前）一般。尽管如此，出于某种原因——精心挑选的学生、狭窄山谷里的气候、食堂的饭菜……许多毕业生都事业有成。

MBA（工商管理硕士）课程大打收入牌，在全世界赚足了人们的眼球。它先算给感兴趣的人听，一个MBA的收入平均会增加百分之多少。这一简单计算旨在表明，学费虽高，但短期内就会得到回报。许多人都上当受骗了。我不想硬说这些学校虚构出了这些统计数字，但它们的说法没有价值。不想拿到MBA学位的人，所走的道路截然不同于追求MBA学位的人。造成人们收入差别的理由有成千上万个，而不只是有没有MBA证书。因此这又是游泳选手身材错觉：将选择标准与结果搞混淆了。如果你考虑继续深造，请另找原因，别拿收入增长说事。

每当我询问快乐的人们他们的快乐有何秘密时，我常听到这样的话：“必须保持乐观，不要悲观。”这些人似乎不承认他们天生就是快乐的人、倾向于在所有事情里看到积极因素。快乐的人不愿认识到，其实快乐大多是与生俱来的，在生活中恒定不变。因此游泳选手身材错觉也是自我幻觉。如果快乐的人还来写书，这一欺骗就完美无缺了。

为此，请你从现在起远离成功自助图书，它们百分之百是那些天生具有快乐倾向的人所著。书中从头到尾都是好点子，但读者不知道，这些点子对数十亿人都不管用——因为倒霉蛋是不写成功自助图书的。

结论：凡有人讴歌某种东西值得追求——强健肌肉、美貌、高收入、长寿、影响力、快乐，你都要看仔细。在跨入泳池之前，不妨先照照镜子。你要诚实地对待自己。

### 3 过度自信效应

#### 你为什么会系统性地高估自己的学识和能力

俄罗斯女皇卡特琳娜二世以淫乱闻名，曾与无数情人在她的床上颠鸾倒凤。她到底有过多少位情人？我在下一章告诉你。这里暂且谈些别的：我们应该在多大程度上信赖我们的学识？让我们先来做个小小的试验吧：“请你估测女皇情人的数量范围，要让你的估测98%都是正确的——仅2%错误。”比如，这一范围介于20~70之间。也就是说，你估计卡特琳娜女皇的情人多于20个，少于70个。

纳西姆·塔勒布曾经对我做过这个试验，他用这样的方式询问过数百人。有时是问密西西比河的长度，有时是问一架客机的耗油量，有时是问布隆迪有多少人口。被问者可以自由选择范围，而且要像所说的那样，错误率最高是2%。结果惊人——40%的被问者估计的范围都是错的。率先发现这一惊人现象的是研究人员马克·阿尔佩特和霍华德·雷法，他们称之为过度自信。

这种现象同样适用于预测。对股市未来一年的走势或公司3年后预计营业额的估计就受这种效应的影响：我们总是系统性地高估我们的学识和预测能力——而且高估得很厉害。对于过度自信效应，重要的不是单个估计是否正确。过度自信会令你忽视你真正知道的东西与你已知的东西之间的区别。真正令人吃惊的是：过度自信效应对专家的影响比对非专家的影响还严重，一位经济学教授在预测油价的5年走势时会与非经济学家一样出错。只不过他这么做时过高地估计了自己。

这一效应也影响了其他能力：在询问时，84%的法国男人都声称自己是高出平均水准的好情人。没有过度自信效应时正好是50%——这符合逻辑，因为“平均”（准确地说是：正中）指的正是，50%在上面，50%在下面。

企业家就像想结婚的人：坚信自己不在统计之内。如果没有过度自信效应，工作上的积极性不会这么高。每个饭店老板都梦想开成下一家Kronenhalle餐厅<sup>①</sup>或Borchardt餐馆<sup>②</sup>——可大多数3年后就关门大吉了。饭店业务里自有资本的利润低于零，像患了慢性病似的。换个说法就是，饭店老板在系统性地资助他们的客人。

几乎没有哪个大项目会比原计划更快、更便宜地竣工。空客A400M运输机、悉尼歌剧院、3条戈特哈德隧道的延期更是令人难以置信。这个清单想列多长就有多长。

为什么会这样呢？这里有两个效应在共同起作用。一个是传统的过度自信，另一个是项目的直接利益人在激励下低估成本。调研员希望拿到系列订单，建筑企业和供应商亦然，建筑业主感得到了乐观数据的支持，政治家们靠这样做拉选票。我们会在另一章简述这种激励过敏倾向。重要的区别在于：过度自信不是受到了激励，而是自然单纯、生而有之的。

让我们用3点说明来结束这一章吧：（1）不存在相反的不够自信效应。（2）过度自信效应在男人身上比在女人身上更明显——女人较少高估自己。（3）不仅乐观者会受到过度自信效应的影响，就连自称悲观的人也会高估自己——只不过高估的幅度要少些罢了。

结论：请对所有预测持怀疑态度，尤其是当这些预测是由所谓的专家们作出的。请你在筹划任何事情时都从悲观的角度出发，作最坏的打算。这样你才会真正有机会，更现实一些地判断形势。

<sup>①</sup> 苏黎世一家富有艺术气息的高雅餐厅，深受艺术家和作家们的喜爱。——译者注

<sup>②</sup> 柏林的一家著名餐馆。——译者注

#### 4 从众心理

就算有数百万人声称某件蠢事是对的，  
这件蠢事也不会因此成为聪明之举

你去参加一场音乐会，在十字路口遇见一群人，他们一个个仰望天空。你不假思索，也仰头观看。为什么？从众心理。音乐会期间，当表演到一个精彩段落时，一个人带头鼓起掌来，于是整个大厅里顿时掌声雷动，你也会跟着鼓掌。为什么？从众心理。音乐会结束后你去更衣室取你的外套。你看到前面的人将一枚硬币扔进一只碟子里，虽然更衣室的费用是包含在票价里的。你会怎么做？你恐怕也会留下一份小费。从众心理（有时被含糊地称为随大溜）是指：只要别人做什么我也跟着做什么，我的行为就是正确的。换言之，越多的人认为一个想法正确，这个想法就更加正确——这当然是荒谬的。

从众心理是仅次于股市泡沫和股市恐慌的恶魔。在时装、管理技术、业余活动、宗教和节食里都存在从众心理。从众心理能让整个文化瘫痪——请想想邪教的集体自杀吧。

简单的所罗门·阿希试验第一次是在1950年进行的，试验显示了团队压力如何压倒健康的人类理性。试验时将不同长度的线条拿给受试者看，要他说出线条比起参照线条是更长、一样长还是更短。如果此人是独自坐在房间里，他会正确估计所有线条，因为这任务确实很简单。现在有7个人走进房间——全是演员，但受试者被蒙在鼓里。那7个人相继说出一个错误答案，虽然线条明显长于参照线条，却说它“更短”。现在轮到受试者回答了。30%的试验者会说出与前面的人一样的错误答案——纯粹是受到了团队压力的影响。

为什么会这样呢？因为我们过去的进化过程证明了这一行为是生存良策。假设5万年前你与朋友们在塞伦盖蒂一起外出狩猎、采摘野果，忽然，你的伙伴们全都跑了。你会怎么做呢？你会停在原地，挠挠额头，思考你看到的是一只狮子还是没有危险的动物，只不过看上去像只狮子吗？不，你会跟在你的朋友们身后奔跑，能跑多快就跑多快。等你身处安全时，你可以事后再反思。谁不这么做，谁就早已从基因池里消失了。这一行为模式深深植根在我们体内，我们至今还在使用它。这一模式同时也用于缺少生存优势的地方。我想到从众心理能派上用场的唯一一种情况：比如你有一张陌生城市的足球赛的票，但你不知道体育馆在哪儿。这样，你只要跟在那些看上去像足球迷的人后面往前走就行了。

喜剧和访谈节目常会利用从众心理，在关键位置插入笑声，事实证明这会引得观众发笑。约瑟夫·戈培尔在1943年所作的“你们想要全面战争吗”的演讲，是最令人难忘的从众心理的例子。可是如果单独和匿名地询问，恐怕没有一个人会同意这一荒唐建议。

广告会有计划地充分利用我们拥有从众心理的弱点。当消费者的选择漫无头绪时（汽车品牌、洗涤剂、美容产品等的数量多得无法全面掌握，它们都没有明显的优缺点），在“你我”这样的人出现的地方，它最有效。

当一家公司声称它的产品“销量最高”时，请你表示怀疑。这是个荒唐的说法。凭什么一种产品“销量最高”就应该更好呢？英国作家毛姆这样讲道：“就算有5000万人声称某件蠢事是对的，这件蠢事也不会因此成为聪明之举。”

上一章的附言：俄国女皇卡塔琳娜二世有过大约40个情夫，其中20个是有名有姓的。

## 5 纠缠于沉没成本 你为什么应该忽视过去

电影很糟糕。1小时后我对妻子耳语说：“走吧，我们回家吧。”她回答：“肯定不行，我们不能白花30欧元买电影票。”“这算不上什么理由。”我抗议说，“30欧元已经花掉了，你在纠缠于沉没成本。”“你那没完没了的思维错误啊。”她说道。说到“思维错误”时她的嘴里好像含着什么苦涩的东西似的。

第二天召开营销会议。广告宣传的影响已经连续4个月远远低于预期了，我主张立即停止此事。广告部负责人用下列理由反驳我：“我们已经投入了这么多钱作宣传，要是现在停下来，那些钱就全都打水漂了。”他也是在抓住沉没成本不放手。

一位朋友被一段问题恋情折磨多年。那女人一次次欺骗他。每当他逮住她时，她都后悔不迭地回来，恳求他的原谅。虽然再跟这个女人维持关系早就没有意义了，他还是一次次接受了。当我与他谈论此事时，他向我解释道：“我在这段恋情中投入了那么多感情，现在离她而去是错误的。”这是典型的纠缠于沉没成本。

每个决定，不管是私人的还是业务上的，始终是在不确定的情况下作出的。我们的设想，有可能兑现，也有可能落空。任何时候我们都可能离开选取的小道，并承担后果，比如中断项目。这种不确定情形下的权衡是理性行为。然而，在我们已经投入特别多的时间、金钱、能量、爱等因素之后，沉没成本令人难以放手、难以释怀。于是已经投资的钱就成了继续做下去的理由，即使客观来看坚持下去毫无意义。投资越多，沉没成本就越大，将项目继续做下去的理由就越充分。

股市投资人经常成为沉没成本的受害者。他们在决定是否出售股票时常以买入价作为参照。当股价高于买入价时，就卖掉股票；如果股价低于买入价，就抱住不卖。这是不理智的，绝不可以让买入价处处扮演角色。唯一有效的是股市未来的前景（和可选投资未来的行情）。每个人都会出错，特别是在股市里。纠缠于沉没成本的不幸，其关键就是：你投资一只股票亏的钱越多，你越是抱紧它不放。

为什么会有这种荒谬行为呢？因为人类想努力表现得坚韧，坚韧是我们发出的可信信号。我们害怕矛盾。如果我们决定中断一个项目，我们就在制造矛盾：承认从前的想法与今天不同。继续执行一个无意义的项目是在推迟这一疼痛认识。那样我们就显得更坚韧。

协和式飞机是一个亏本的国有项目的典型例子。即使英、法两个合作伙伴早就认识到了，永远别指望超音速飞机的运营，他们还是继续投入巨资——只为了保住国家的脸面。放弃就等于投降。因此纠缠于沉没成本经常也被叫作协和式飞机效应。它不仅导致成本巨大，而且还会造成后果严重的错误决定。越南战争被延长的理由正是如此：“我们已经为这场战争牺牲了这么多士兵的性命，此刻放弃将是错误的。”

“我们已经行驶了这么远……”“我已经读了这本书的这么多页……”“我已经花了两年时间接受这个培训了……”从这种句子可以看出，你是如此与沉没成本难舍难分。

有许多好理由支持你继续投资下去，但如果你只是因为舍不得已经作出的投资而决定继续做某件事，这就不是一个好理由了。理性的决定意味着忽视已经投入的成本。你已经投资了什么并不重要，唯一重要的是现在的形势及你对未来的评估。

## 6 互惠偏误

### 你为什么不该让别人请你喝饮料

几十年前，正值嬉皮士文化鼎盛时期，人们经常在火车站和飞机场遇见身裹粉红色长袍的克里希那教派的教徒。他们会给每位匆匆走过的行人赠送一小束花。这些教徒言语不多，只有一句问候、一个微笑，仅此而已。但即使人们觉得一小束花没多大用处，通常也会接受它——人们不想无礼。如果你拒绝接受这份礼物，你会听到他们温和地说：“请收下吧，这是我们给您的礼物。”

当你在下一条巷子里将花扔进垃圾桶时，你会发现那里已经有几枝了。但事情并非到此结束。当你正在受良心的折磨时，一位克里希那派的教徒会主动上来与你搭话，要求你捐赠。这样做许多时候都成功了。这一募捐方式如此管用，因此许多飞机场都禁止这个教派的教徒进入。科学家罗伯特·西奥迪尼仔细调查了这一现象，发现人们几乎都不能忍受亏欠。

几年前一对夫妇邀请我和妻子去他们家吃晚饭。我们认识他们有一段时间了，他们和蔼可亲，但绝对不擅长交谈。我们想不出好借口拒绝，只得同意。果然，在他们家的那个夜晚无聊透顶。但我们还是觉得有义务，几个月后也邀请他们来家里做客。你来我往的强迫虽然带给了我们枯燥的夜晚，他们却显然不那么想，因为几星期之后他们又提出了一次邀请。我能想象，出于纯粹的互惠义务，很多人多年来定期相聚，虽然他们可能早就巴不得跳出这个恶性循环的怪圈了。

许多非政府组织都按克里希那教派的模式募捐——先赠予，然后索取。我曾收到一个自然保护组织寄来的信封，里面装满各种田园风光的精美明信片。附信中说，这些明信片是送我的礼物。不管我是否捐赠什么，我都可以保留它们。要将它们扔进垃圾桶当然需要一定的努力和冷漠。这种温和的敲诈，在经济界广为流行。例如一位螺丝供应商会邀请一位潜在的客户观看一场冠军杯赛。因为一个月后就是订购螺丝的时间了，不想亏欠的意愿如此强烈，客户屈从了。

互惠古来有之。它的基本含义是：“我帮你，你帮我。”我们发现那些食物总量变化很大的动物之间都存在互惠。假定你是猎人，有一天运气好，猎杀了一头鹿。肉很多，你一天吃不完。当时还没有冰箱，于是你就与你的群体成员瓜分了这头鹿。这样，当你有一天运气不好时，你也可以从别人的猎物中获得好处。这是一种出色的生存策略。互惠是风险管理；没有互惠，人类——还有无数种动物——早就灭绝了。

互惠也有可恶的一面：报复。紧接着报复的是反报复，然后你就会陷入一种恶性循环中。耶稣曾经布道，要求将另一面脸也伸给攻击者，也就是打断恶性循环，但这是很难做到的，因为互惠这一理念已经在我们脑中顽固地存在了一亿多年。

最近，一个女人向我解释了她在酒吧里为什么不让别人请她喝饮料：“因为我不想要这种跟他上床的潜在义务。”这样做很明智。如果下回在超市里有人主动跟你搭讪，让你品尝葡萄酒、奶酪、火腿或橄榄，你就知道你为什么最好是拒绝他了。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《清醒思考的艺术（精编图文版）》Rolf Dobelli, PhD, 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1053.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

