

《纽约时报》第一畅销书《你的水桶有多满？》作者 汤姆·拉思
《影响力》作者 罗伯特·B·西奥迪尼
1995年诺贝尔奖得主 马丁·L·佩尔

联袂
推荐

SWAY

The Irresistible Pull of Irrational Behavior

摇

难以抗拒的非理性诱惑

[美] 奥瑞·布莱福曼 罗姆·布莱福曼◎著

摆

这本让人**激动不已**的书，

同**《黑天鹅》、《怪诞行为学》**遥相呼应，即将**挑战**你的每一个**想法**。
看哪些力量可以让我们的决断**摇摆不定**，**走入歧途**？

……今天，你**摇摆**了吗？



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

难以抗拒的非理性诱惑

鲁刚伟 何伟◎译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

摇摆: 难以抗拒的非理性诱惑 / (美) 奥瑞·布莱福曼, 罗姆·布莱福曼著;
鲁刚伟, 何伟译. —北京: 中信出版社, 2008. 12

书名原文: Sway

ISBN 978 - 7 - 5086 - 1372 - 7

I. 摇… II. ①布…②鲁…③何… III. 经济学 - 通俗读物 IV. F0 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 170828 号

SWAY: THE IRRESISTIBLE PULL OF IRRATIONAL BEHAVIOR

By ORI BRAFMAN & ROM BRAFMAN

Copyright © 2008 by ORI BRAFMAN & ROM BRAFMAN

This Edition arranged with ZACHARY SHUSTER HARMSWORTH AGENCY
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia

Simplified Chinese Translation copyright © 2008 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

摇摆——难以抗拒的非理性诱惑

YAOBAI——NANYIKANGJU DE FEILIXING YOUHUO

著 者: [美] 奥瑞·布莱福曼 罗姆·布莱福曼

译 者: 鲁刚伟 何 伟

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 11 字 数: 136 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2008 - 4848

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1372 - 7/F · 1492

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

Preface

导 论

特拉维夫的草原小木屋



MBA 的第一堂课



“挑战者”号与 O 形圈



误诊



心理力量与行为的碰撞

在我们成长的过程中，母亲希望我们仿效的偶像有两个。第一个——当然也是无出其右的一个——就是《草原上的小木屋》（*Little House on the Prairie*）中的罗兰·英格斯·怀德^①。在妈妈眼里，她就是完美的化身。当我们和妈妈顶嘴时，她便会严厉地问：“难道罗兰·英格斯·怀德也会这么说话吗？”而当我们忘了做作业、把脏盘子留在了水槽里，或者惹了什么麻烦时，罗兰·英格斯·怀德就会从 19 世纪的美国草原，赶到 20 世纪

^① 罗兰·英格斯·怀德（Laura Ingalls Wilder, 1867 ~ 1957），美国著名的儿童文学作家。1932 年，出版了她的第一部作品《大森林里的小木屋》。在她 65 岁到 90 岁去世的 25 年间，总共完成了 9 本《小木屋》系列小说，现均为世界儿童文学的经典之作。——编者注

80 年代的特拉维夫，敦促我们赶紧把事情做好。

第二个榜样，就是妈妈的堂兄莱利（Reli），他是位非常成功的律师，曾是哈佛大学致毕业告别辞的学生代表。在我们眼里，莱利甚至也能“在水面上行走”^①。

尽管奥瑞在十一年级时曾想上法学院，不过，后来我们两人都没有从事法律工作。但是，如果算上莱利的话，我们三个在这位犹太母亲的眼里简直就是“圣三一”了——莱利是位律师；罗姆是位心理学家；而奥瑞则是位商界人士。

从某种角度上说，本书源于我们的不同生活道路。奥瑞获得了工商管理硕士学位，而罗姆则取得了心理学博士学位。奥瑞在上商学院的第一天，原以为自己会沉浸在金融学、经济学和会计学的海洋里，可是，他的第一堂课，也就是罗伯托·费尔南德斯（Roberto Fernandez）教授的那堂课，则让他意识到，这里并非是一片宁静的海洋。

费尔南德斯声音洪亮，底气十足。他头顶众多的“光环”，个个都十分耀眼，这让你会虔诚地坐在椅子边缘眼睛一眨不眨地注视着他。“我要告诉你们一个奇闻，”他在开学的第一天对这些雄心勃勃的 MBA 说，“人并不是理性的。”接着，费尔南德斯展示了一幅画面颗粒感很强的幻灯片，那是一幅拍摄于 20 世纪 50 年代的开胸手术照片。“看到他们正往病人心脏灌注的白色东西了吗？”费尔南德斯在一旁说，“那就是——石棉。”学生们屏住呼吸，不知道该作出什么反应才好。

“我可没开玩笑，”他声音低沉地说，“并不奇怪，被灌注了石棉的病

^① 圣经《新约全书》上记载说，救世主耶稣曾在水面上行走。——译者注

人会相继死去。”但是，医院一直在沿用这个方法。费尔南德斯问全班同学，对这些客观信息熟视无睹的情景，在大家身上曾经发生过多少次呢？

之后，他换了个方式，给学生们分发了一张图表，上面是关于一种被称为“O形圈”的人造橡胶密封圈的机械工程数据。“看看这张图表，”他说，“它说明了随着温度的降低O形圈失效的可能性情况。”数据显示，在32华氏度^①，这种在机械设计中频繁使用的O形圈会失去柔韧性，从而不能发挥正常作用。这时，学生们都不知道他接下来要说什么。

事实表明，这种有问题的O形圈，正是“挑战者”号航天飞机的一个部件。航天飞机发射的前夜，制造这种O形圈的那家公司的工程师曾建议推迟发射，因为O形圈在次日预计的低温天气条件下是否会出问题，他们还没有得到确切答案。然而，尽管他们对此表示了担忧，不过，决策层还是作出了如期发射的决定。

看到奥瑞和同学们在入迷地倾听，费尔南德斯又讲了几个类似的关于非理性行为的故事：电影制片人胁迫导演聘用一位显然很不适合其角色的女演员，某个制造商明知故犯地生产会引发火灾的飞机制动器，等等。

费尔南德斯的观点是：尽管我们大都觉得自己的行为是理性的，但实际上，我们更容易作出非理性的举动。在从商学院毕业以后的很长时间里，奥瑞一直谨记着这一观点，正是这一观点让我们意识到，我们的未来职业，比我们最初想象的会有更多的普遍性。费尔南德斯成了我们经常谈到的一个词汇。当我们谈到某个人的行为显然非理性的时候，我们会说：“那完全是个‘费尔南德斯情境’。”我们发现，在我们的生活中，在读到

^① 在美国人的日常生活中，多采用“华氏温标”。它和摄氏度的换算关系为：摄氏度 = (华氏度 - 32) ÷ 1.8。——编者注

的“财富 500 强”公司失策的报道里，这种情境也无处不在，甚至连政治家和那些深受我们尊崇的人也会深陷其中，概莫能外。

一直以来，尽管我们从没达到罗兰·英格斯·怀德的境界，不过，我们两人后来却都成了作家。

本书的真正起源，来自一次奥瑞与詹金斯（Jenkins）共进晚餐时的谈话。詹金斯是一位医生，在他 30 年的职业生涯中，大部分时间都在从事产科工作。他拥有一位妇产科医生应该拥有的所有优秀品质——他很耐心，他愿意倾听，他很聪明，最重要的是，他经验丰富。正因为如此，会让人觉得他作出的决定一定是正确的。

谈话逐渐转向了群体动力（group dynamics，也称为“团体动力”），以及情绪在决策过程中如何扮演重要角色的问题。奥瑞不假思索地说：“我敢肯定，在你们这个科学工作者的群体中，你们对某件事情的看法会各不相同。”

詹金斯医生在谈到医生同样无法抵御非理性的力量时，神情严肃。因为攸关生死，所以，他们的非理性行为的后果是灾难性的。

在为本书的写作进行调查研究时，我们获得了一个检验詹金斯医生论断的机会，采用的方式就是跟踪急诊室医生的行为。我们在急诊室和布赖恩·黑斯廷斯（Brian Hastings）医生谈话时，他讲了一个即使在最专业的内科医生身上也会发生的关于非理性行为的故事。

就在这次谈话的一周前，一位女士抱着孩子惊慌失措地来到急诊室。她说，她两岁的女儿艾米肚子疼得厉害。腹痛可能只是消化不良这种并无大碍的问题的征兆，但是，那位女士却对孩子的这一问题表现出了过度的担心。通常情况下，医生会马上开始着手为艾米作检查，并对艾米的症状

作出诊断。

黑斯廷斯医生停顿了一下，之后，很快列举了急诊医生应该采取的系列措施。但实际上，在当时，医生们并没有专注于艾米，也未采取任何检查措施，而是将注意力都集中到了艾米母亲的身上：她既惊慌又紧张，而且表现出了过度的担忧——基本上就是那种反应过度的父母。基于这样的主观判断，医生们就让艾米回家了。

第二天，艾米和她的妈妈又来到了急诊室。医生们知道，在处理刚学会走路小孩的情况时，倾听孩子父母的陈述是绝对重要的，因为他们常常对孩子的问题具有非常敏锐的感觉。但是，这一次，医生们发现了艾米妈妈反应过度的更多证据：在医院，她显示出了“疑病症患者”（hypochondriac）——也就是他们常说的“医院常客”——的所有征候。于是，医生们还是没给艾米作任何检查，再一次把她们打发回家了。

第三天的情形与前两天如出一辙。艾米和她的妈妈再一次回来了，这让医生们更加确信了自己的判断——这位母亲的确是反应过度。但是后来当艾米失去了知觉的时候，医生们才意识到出了大问题。但一切为时已晚。黑斯廷斯医生回想起当时的情形，摇了摇头：“我们没能救活她。”

如果能客观诊断当时的病情，急诊室的医生们完全能认识到艾米是需要留院观察的。但是，他们完全忽视了警示信号，一而再、再而三地将那个刚刚学会走路的孩子打发回了家。就在医生们将艾米的母亲认定为“医院常客”的那一刻，他们就落入了我们称之为“判断偏差”（diagnosis bias）的迷离心理状态，换句话说，在我们为某个人或者某个情境定性的那一刻开始，我们便会对所有与我们的判断相左的证据视而不见了。

为什么这些训练有素且经验丰富的内科医生，会作出有违他们所受的

多年训练的选择，并最终葬送了一个孩子的生命呢？我们希望搞清楚，在这一情境下，以及在人们偏离合理轨道的无数其他情况中，到底发生了什么。

什么样的心理力量（psychological force，也称心理力）导致了我们的非理性行为呢？它是如何造成我们在职场中踟躇不前的呢？它是如何影响我们的企业和人际关系的呢？它何时会将我们的钱财甚至我们的生命暴露在风险之下呢？它又是如何影响了我们的其他一些经济行为呢？为什么当我们已经被它影响和控制的时候，我们却意识不到呢？

在接下来的章节中，我们将探究几个导致人们的理性思考“出轨”的神秘心理力量，同时，我们还将分析每种心理力量是如何以非常相近的方式，对不同的人产生影响的。

写作本书时，有一点已经变得很清楚，那就是：我们所有人都很容易陷入受到非理性行为支配的境地。不过，通过更好地认识这些心理力量难以抗拒的诱惑，或许，我们在未来再次成为它们受害者的概率会大大降低。

SWAY

目录

导论 → IX

特拉维夫的草原小木屋 / MBA 的第一堂课 / “挑战者”号与 O 形圈 / 误诊 / 心理力量与行为的碰撞

第一章 机场跑道上的鲁莽决定 → 1

在特纳利夫岛起飞 / 鸡蛋销售中的有趣规律 / 包月制付费方式的陷阱 / 一份多余的保险 / 每股 47 美元的股价 / 再见了，玛撒葡萄园岛

第二章 牵累的沼泽地 → 15

“消耗战”与“进攻战” / 冒险的收益 / 只有短吻鳄才能走出去 / 花 204 美元买 20 美元的钞票 / “伟大社会”的终结 / 我们根本就不知道隧道在哪儿

第三章 霍比特人和“缺失的环节” → 29

现实版的《夺宝奇兵》 / 在“爪哇的地狱”搜寻缺失的环节 / 地铁里价值 350 万美元的斯特拉瓦里小提琴 / 5 美分的热狗里面到底是什么东西？ / 霍默·辛普森和皮尔丹人 / 莎士比亚错了 / 季票的不同价格与观看乐趣

第四章 迈克尔·乔丹和第一次面试 → 51

选秀的经济损失 / “冷漠的”教师与“热情的”教师 / 恋爱中的大学新生与招聘中的经理 / 漂亮的脸蛋等于更高的经济利益 / “镜子，镜子”效应 / 乔·弗雷迪的解决之道

第五章 一种心理疾病的流行和变色龙效应 → 73

可怕的滚雪球效应 / 糖衣片和百忧解哪个疗效更好 / 被骗的以色列受训士兵 / 一场神秘的“假面舞会” / 你觉得自己真的老了吗? / 爱情桥

第六章 在法国，太阳是绕着地球转的 → 91

谁想成为百万富翁 / 如何分掉 10 美元 / 感情用事的汽车经销商 / 怎样与风险投资家打交道 / 俄罗斯人的“公平” / 马奇根加人合理的经济模型

第七章 奖金和愉快中枢 → 109

经济补偿的诱惑 / 研究生模拟考试中的叛逆者 / 愉快中枢的魔力 / “劫持”利他中枢 / 对上课出勤率的特别嘉奖 / 金钱刺激与期望因素

第八章 持有异见的法官 → 125

最高法院的讨论会 / 群体的压力与厚如可乐瓶底的眼镜 / 发起人、拦截者、支持者、旁观者 / “我们不会在乎你们给土豆起的名字。” / 机长并非上帝 / 从机组资源管理培训中受益 / “挑战”的三个步骤

结束语 → 143

令人恐惧的潜流 / 长远观点很关键 / 禅宗大师的眼镜 / “让过去成为过去” / 垃圾与珍品 / 电缆工、银行家和医药代表的共同之处 / 扮演“魔鬼代言人”

致谢 → 155

ANATOMY of an ACCIDENT

第一章 机场跑道上的鲁莽决定

在特纳利夫岛起飞



·鸡蛋销售中的有趣规律



包月制付费方式的陷阱



一份多余的保险



每股 47 美元的股价



再见了，玛撒葡萄园岛

荷兰皇家航空公司 4805 号航班的乘客此时并不知道，他们的安危的确完全掌握在世界上经验最丰富、技术最精湛的一位机长手中。机长雅各·范·赞藤（Jacob Van Zanten）深谙飞行诀窍，他对航空细节的关注、操作的有条不紊以及毫无瑕疵的飞行纪录，让他成了领导荷兰皇家航空公司安全项目的不二人选。很自然地，航空公司也开始热情有加地拿他四处炫耀。一则印有这位机长微笑照片的杂志广告说明了一切：“荷兰皇家航空公司：来自让准时成为可能的人。”甚至连经验老到的飞行员——他们可不是那种很容易表现得喜形于色的人——也将他视为了不起的人物。

在这架波音 747 从阿姆斯特丹飞往加纳利群岛（Canary Islands）拉斯帕尔马斯机场（Las Palmas Airport）的途中，范·赞藤一定有种自豪感。今天的飞行平稳、精准，这已成为他个人的金字招牌。本次航班的日程很简单：在拉斯帕尔马斯机场着陆，加油，之后，运送另一批乘客返回荷兰。

突然，范·赞藤收到了来自空中交通管制部门的一则紧急通知。拉斯



帕尔马斯机场花店发生了一起恐怖爆炸事件，给机场造成了严重混乱，机场将会关闭，何时开放，另行通知。

机长知道，在这种时候，最重要的就是保持镇静并谨慎从事。他曾经针对这种情况演习过无数次。实际上，范·赞藤刚刚才从一个由他带队的为期6个月的安全培训班结业，课程培训的恰恰就是如何应对此类情况。

按照标准规程，机长遵照指令，在离原目的地50海里之外的一个机场降落。这个机场位于特纳利夫岛。下午1点10分，他的飞机和其他几架类似的飞机转道降落在那个机场。

这时候，即使你不是个训练有素的民航飞行员，也能看得出，特纳利夫岛的机场不是个像肯尼迪国际机场这样的大机场，这只是个小型机场，仅有一条并不是为大型喷气式客机准备的跑道。

在飞机安全停在跑道边时，机长看了看表。看到当时的时间，他被一个令人不安的念头纠缠住了，无法摆脱——规定停留时间。

最近，荷兰政府制定了严格且复杂的规定，每位飞行员都必须恪守不渝。与总部联系后，范·赞藤迅速计算了一下，他认为，自己返航起飞的最迟时间是下午6点30分。在规定停留时间以后起飞是不被允许的，这种做法不但是违规的，而且还是犯罪，会受到严重的监禁惩处。但是，遵守规定停留时间，则会带来很多复杂的问题。在特纳利夫岛机场，没有其他机组可以代替他们把乘客接走，数百名乘客得在此滞留过夜。这就意味着航空公司要为他们安排住处，而在这个岛上，并没有足够的旅馆可以接纳如此多的旅客。此外，在这里发生的一次时间延误，还会造成荷兰皇家航空公司多个航班的取消。看似微不足道的一次临时改道，会轻易演变成一场航运梦魇。

不难想象，范·赞藤所感受到的压力有多大，以及为什么他会变得如

此坚定地希望节约时间。就像当你赶赴一个重要约会的时候，已经迟到了却又遇上红灯一样，你虽然尽力告诫自己要保持镇静，可你知道，你的声誉随时都会受到损害；你的挫败感渐趋增强，可你却无计可施。不过，有一件事范·赞藤可以做：决定让乘客待在机舱里。这样，当拉斯帕尔马斯机场重新开放时，他就可以立即起飞。

但是，特纳利夫岛机场塔台上的空中交通控制人员可没这么想。这是一个热带岛屿上的小型机场，现在停满了来自世界各地因为拉斯帕尔马斯机场发生爆炸而转道降落在此的飞机。不但塔台上的人手不够，而且空中交通控制人员也并不急于让飞机起飞，事实上，他们已经准备通过晶体管收音机收听一场实况转播的足球赛了。着陆20分钟以后，范·赞藤收到了塔台的通知，要他通知乘客们下飞机。看样子，他们得滞留好一会儿了。

其后，特纳利夫岛机场的工作一直在以蜗牛般的速度推进。时间已过了一小时。机长时刻在考虑将延误的时间降低到最低限度的办法。他和机组人员开了个应对策略会，并与荷兰皇家航空公司总部联系，以确定规定停留时间开始之前还有多少时间。一小时的等待变成了两个小时，后来，机长想出了一个主意。范·赞藤决定在特纳利夫岛机场加油，这样，在拉斯帕尔马斯机场中转的时间就能节约半小时了。

但是，这个节约时间的想法却产生了令人失望的结果。范·赞藤的飞机刚开始加油，拉斯帕尔马斯机场就传来了机场终于重新开放的消息。可是，太迟了，要耗费半小时的加油工作已经无法停止了。

最后，就在飞机准备停当，马上就可以起飞时，意想不到的事情又发生了，老天又来破坏他们的计划——浓雾开始在跑道上弥漫开来。

在此加油的决定已经使他懊恼不已了，所以，这时候，范·赞藤起飞

的愿望变得更为强烈了。雾越来越大，能见度变得只有 300 米了——情况非常糟糕，以至于从驾驶舱的窗子望去，连跑道的尽头都看不到。

范·赞藤知道，雾气变得越大，特纳利夫岛机场关闭的可能性也会随之越来越大。他无须滞留一夜而离开特纳利夫岛的“机会之窗”正在关闭。现在，他必须起飞，否则，就再也走不成了。

机长接下来的行为完全与其身份不符。范·赞藤加快了引擎的转速，飞机慢慢滑上跑道。

“等一会儿，”范·赞藤的副驾驶不解地说，“我们还没收到塔台的起飞许可呢！”“我知道，”机长边松开制动边回答，“边走边请示。”

副驾驶打开无线电，接到了航线许可——也就是批准了航班的飞行计划。但是，塔台并没有下达至关重要的起飞许可。然而，范·赞藤已决心起飞，所以，他打开节流阀，飞机开始沿着雾气重重的跑道前进。

就在这架大型喷气式客机不断加速时，范·赞藤突然看到了一幅无法想象的、最可怕的情景——泛美航空公司的一架波音 747 飞机正停在前方的跑道上，而范·赞藤正在全速冲向那架飞机。

停下或者转向都已经不可能了。凭借本能，范·赞藤知道，提前起飞是他的唯一机会。“起来！求你了！”机长急切地催促飞机。他拼命拉起机头，拖在地面的机尾溅起了炫目的火花。

范·赞藤的飞机机头勉强越过了停在跑道上的那架波音 747，可是，就在整架飞机看似可以飞越过去的时候，范·赞藤的飞机机身腹部却撞上了那架泛美航空公司飞机的顶部。

荷兰皇家航空公司的这架客机摔了下来，并沿着跑道又冲出去了 500 多码，然后突然发生了严重爆炸。