

德国非小说类畅销榜年度排行第一

小心，  
你的思维  
被污染了

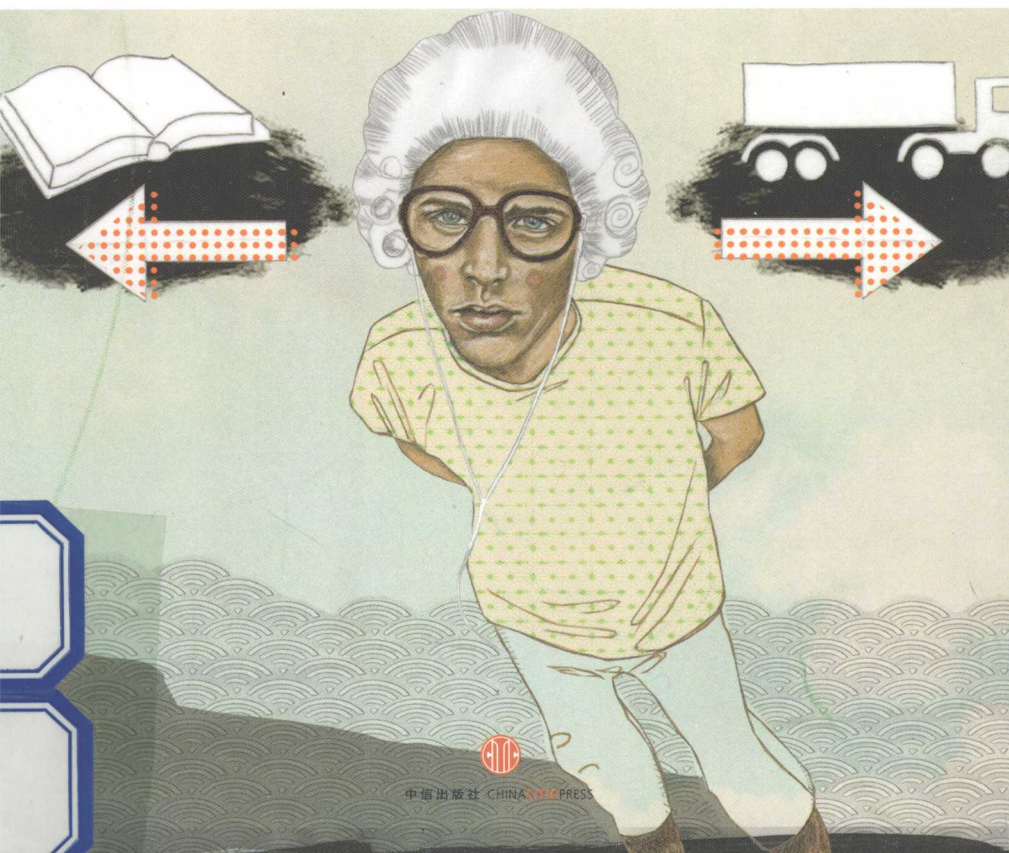
# 清醒思考的艺术

你最好让别人去犯的52种思维错误

[德] 罗尔夫·多贝里 (Rolf Dobelli) | 著 朱刘华 | 译

Die Kunst  
des klaren Denkens

52 Denkfehler,  
die Sie besser anderen überlassen



中信出版社 CHINA XINHUA PRESS

九江学院图书馆



1564083

1623208



# Die Kunst des klaren Denkens

52 Denkfehler,  
die Sie besser anderen überlassen

B804/14280

## 清醒思考的艺术

你最好让别人去犯的52种思维错误

[德] 罗尔夫·多贝里 (Rolf Dobelli) | 著  
朱刘华 | 译



20158301

## 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

Title of the original German edition:

Author: Rolf Dobelli

Title: Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen

Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2011

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区销售

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 )

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：7.25 字 数：86 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01-2012-6779

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

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。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



Die Kunst des klaren Denkens  
52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen

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的工作之外，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

---

① 该书中译版由中信出版社 2008 年 5 月出版。——编者注

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





自序 | XI

- 1 幸存偏误 | 001  
为什么你该去逛逛墓地
- 2 游泳选手身材错觉 | 005  
哈佛是好大学还是烂大学？我们不清楚
- 3 过度自信效应 | 009  
你为什么系统性地高估自己的学识和能力
- 4 从众心理 | 013  
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 | 017  
你为什么应该忽视过去
- 6 互惠偏误 | 021  
你为什么不该让别人请你喝饮料



**7 确认偏误之一 | 025**  
遇到“特殊情况”这个词，你要格外小心

**8 确认偏误之二 | 029**  
干掉你的宠儿

**9 权威偏误 | 033**  
你为什么该藐视权威

**10 对比效应 | 037**  
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 | 041**  
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 | 045**  
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 | 049**  
为什么就连真实的故事也是骗局

**14 事后诸葛亮偏误 | 053**  
你为什么应该写日记

- 15 **司机的知识** | 057  
你为什么不可以把新闻播音员说的话当真
- 16 **控制错觉** | 061  
你实际控制的少于你以为的
- 17 **激励过敏倾向** | 065  
你为什么不该按实际开销付钱给你的律师
- 18 **回归均值** | 069  
医生、顾问、教练及心理治疗师的作用令人怀疑
- 19 **公地悲剧** | 073  
为什么理性的人不去诉诸理性
- 20 **结果偏误** | 077  
切勿以结果判断决定
- 21 **选择的悖论** | 081  
为什么更多反而是更少
- 22 **讨喜偏误** | 085  
你行为不理性，是因为你想讨别人喜欢

- 23 禀赋效应** | 089  
请不要死抱着某种东西不放
- 24 奇迹** | 093  
不可能事件的必然性
- 25 团体迷思** | 097  
共识为什么有可能是危险的
- 26 忽视概率偏误** | 101  
累计奖金为什么会越来越多
- 27 零风险偏误** | 105  
你为什么会为零风险支付过多
- 28 稀少性谬误** | 109  
为什么饼干越少越好吃
- 29 忽视基本概率** | 113  
当你在怀俄明州听到马蹄声、见到黑白条纹时……
- 30 赌徒谬误** | 117  
为什么没有一种平衡命运的力量

- 31 锚定效应** | 121  
数字轮盘如何搞得我们晕头转向
- 32 归纳法** | 125  
如何把别人的钱弄进自己的口袋
- 33 规避损失** | 129  
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** | 133  
团队为什么会使人懒惰
- 35 指数增长** | 137  
一张对折的纸为什么会超出我们的想象
- 36 赢家的诅咒** | 141  
你愿意为 100 欧元支付多少钱？
- 37 基本特征谬误** | 145  
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** | 149  
你为什么不该相信仙鹤送子

39 光环效应 | 153  
长相好的人为什么容易事业有成

40 替代途径 | 157  
恭喜你赢了俄罗斯轮盘赌

41 预测的错觉 | 161  
水晶球如何歪曲了你的目光

42 关联谬误 | 165  
有说服力的故事为什么会误导人

43 框架效应 | 169  
言为心声

44 行动偏误 | 173  
为什么不行动光等待是种痛苦

45 不作为偏误 | 177  
为什么你不是答案就是问题

46 自利偏误 | 181  
你为什么从不自责

- 47 **享乐适应症** | 185  
你为什么应该缩短上班路程
- 48 **自我选择偏误** | 189  
请不要惊讶有你存在
- 49 **联想偏误** | 193  
为什么经验有时让人变蠢
- 50 **新手的运气** | 197  
假如开始时一切顺利，请务必多加小心
- 51 **认知失调** | 201  
你如何撒点小谎，让自己感觉好一些
- 52 **双曲贴现** | 205  
及时行乐——但请只限于星期天
- 跋 | 209
- 致 谢 | 217

## 幸存偏误

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。

幸存偏误是指：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重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：要想缓解幸存偏误，你就得了解这些。

在涉及金钱时你也会出现幸存偏误：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，幸存偏误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，幸存偏误就非常麻烦了。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。这就是一个幸存偏误。

幸存偏误意味着: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。