



# Practical Wisdom

The Right Way to Do  
the Right Thing

心理学领域最具代表性的学者  
巴里·施瓦茨最新智慧之作

## 遗失的智慧

除了抱怨制度，我们还能做什么？

[美]

) ◎ 著  
) ◎ 著  
华 ◎ 译



Practical Wisdom

The Right Way to Do  
The Right Thing

# 遗失的智慧

除了抱怨制度，我们还能做什么？

[美] 巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz) 著  
肯尼思·夏普 (Kenneth Sharpe)

杜伟华 译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

遗失的智慧：除了抱怨制度，我们还能做什么？ / (美) 施瓦茨, (美) 夏普著；杜伟华译. —杭州：浙江人民出版社，2013.3  
ISBN 978-7-213-05312-2

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字：11-2012-254号

I. ①遗… II. ①施… ②夏… ③杜… III. ①成功心理—通俗读物  
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 004995 号

**版权所有，侵权必究**

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师  
北京市证信律师事务所 李云翔律师

## **遗失的智慧：除了抱怨制度，我们还能做什么？**

作 者：[美] 巴里·施瓦茨 肯尼思·夏普 著

译 者：杜伟华 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：金 纪

责任校对：鞠 朗

印 刷：北京京北印刷有限公司

开 本：720 mm × 965 mm 1/16 印 张：16.75

字 数：24 万 插 页：3

版 次：2013 年 3 月第 1 版 印 次：2013 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-05312-2

定 价：49.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

赞誉

PRACTICAL WISDOM

我们应该相信人性中光明积极的一面，这种天性如果发挥得好，是可以做很多有益的事情的。实际上，用法律惩罚人的时候，道德的感召比法律的惩治更重要，正如《遗失的智慧》里那些生动案例中的智慧之人所做的那样。

**彭凯平**

清华大学心理学系主任、加州大学伯克利分校心理学系终身教授

无论是在个人生活和职业生涯中，还是在身边的领袖和导师身上，我们都能看到，将意志和技能融合在一起，创造出高效可靠、平易近人的实践智慧是多么重要。在这本稀世之作中，施瓦茨和夏普教我们如何将智慧融入日常生活及那些需要诚实、责任心和高效率的工作之中。

**菲利普·津巴多**

美国心理协会前主席，《津巴多普通心理学》和《津巴多时间心理学》作者

当巴里·施瓦茨向 TED 大会的观众介绍《遗失的智慧》核心思想时，他赢得了 TED 有史以来持续时间最长、最衷心的起立鼓掌。现代生活中有那么多的人和事正在承受无穷无尽、了无生气的官僚程序的压迫，他呼唤以人类价值为中心的新智慧，他的呼声强有力地拨动了人们的心弦。我高兴地看到，那次演讲经过丰富，最终成为这本令人爱不释手的书，成为所有政治家、CEO、父母和美国公民的必读书。

**克里斯·安德森**

TED 大会策划人

对我们个体和整个社会而言，什么是最重要而又最容易被忽视的问题？

答案是：实践智慧。如果你曾经想过如何在勇气与风险、同情与严厉之爱、规则与本能之间寻求平衡，那么《遗失的智慧》正是你的首选。

**索尼娅·柳博米爾斯基**

加州大学河滨分校心理学教授，畅销书《幸福的神话》作者

《遗失的智慧》点醒了我，我们都拥有智慧，不管年龄几何，才干如何。更重要的是，这本书教会了我，智慧是我们的终极工具，唯有凭借智慧，才能在这个复杂、混乱的时代获得实现蓬勃人生的机会。

**奇普·康利**

幸福生活酒店集团创办人，畅销书《巅峰》作者

这是一本罕见的好书，为我们勾勒出更有意义、更幸福、更令人向往的生活前景。

**萨拉·劳伦斯 - 莱特富特**

哈佛大学资深教授

施瓦茨博士的这本书用一个又一个引人入胜的事例，配以令人信服的科学证据和逻辑说理，揭示了一个深刻但又常为人所忽视的道理：智慧不能只是空洞的说教，我们更需要的是根据实际情况随机应变的实践智慧。这本书让我们用正确的方法做正确的事，施瓦茨博士也断言，这会让我们更幸福。

**赵昱鲲**

全球华人积极心理学协会副主席

这本引人入胜的著作并不是古希腊人智慧的介绍，而是以众多案例展示了各个领域的美国人，是如何在职场与生活中寻求智慧的。坚持公正审判的女法官、布法罗的退伍军人法庭——这些个人和机构所做出的开创性的工作令人赞叹和信服，对读者大有裨益。

**《书目》**

推荐序

PRACTICAL WISDOM

## 知行合一的智慧

彭凯平

清华大学心理学系主任

加州大学伯克利分校心理学系终身教授

好书的特点就是好读，有信息量，而且正确，都有科学依据，不是个人的体会、胡说八道、诱惑人心。巴里·施瓦茨作品《选择的悖论》与《遗失的智慧》都是符合以上标准的好书。

什么是遗失的智慧呢？这本书中提到了一个概念“实践智慧”，就是我们常讲的知行合一的智慧。在西方社会，实践与智慧是相矛盾的两个概念，他们认为只知道干活的人是没有

理论指导的，是蛮干、是愚蠢的，实践与智慧是相互独立的。但中国的古人很早就提出知行合一了，实际上就是实践智慧。直到近代，我们反而把它分开了，认为“要干，不要想；要做，不要说”，所以从某种程度上讲，“行甚于言”都是绝对主义观点，传统智慧从来都强调要言行并重，这远远胜于“行甚于言”，“言和行的冲突”、“干和说的冲突”都是我们的误解。我们的思想大概在100年前出现了巨大的失落，这和遗失的智慧是一样的，我们西化得太厉害，我们遗失了我们的传统智慧。为什么这本书对我的触动特别大？正因为施瓦茨在重新用科学的方式诠释中国知行合一的理念，这是每个中国人都会产生共鸣的理念。

### “人情的作用”

这本书同样强调了“人情”的作用。我们发展了这么多年，但提到“人情”便会想到不讲规则、不讲原则、不讲理智、不讲法制。其实我们忘掉了很重要的东西，法制从来都不是制人，法律从来都不是管理人，法的精神我们还没弄明白。

人性中确实存在野性的部分，因此需要形成一些规则和法律来保护人性善的那面。看见美色都想侵占，那么就有一个法让你别这样。法律的制定从来都是用来保护人的，若将法律解释成管理人，这就是我们学西方学错的地方。情的作用、道德的作用，感召的作用、心理的作用，其实比物质、法律和强权的作用要大得多、强得多。

所以，很多时候，我们真的要相信人积极的天性，这种天性如果发挥得好，我们可以做很多好的事情。实际上，在你用法律惩罚人的时候，道德的

感召比法律的惩治更有效。这其实也是中国社会可以弘扬的精神，因为我们从来不是唯法而是唯人，人是有感情、欲望和道德召唤的，“以人为本”讲的也是这个道理。在很大程度上，中国人在知行合一这点上会比别人做得更好，我们可以创造出一个理想的社会：它既有法律、也有人情；既有知识、也有智慧；它既有制度、也有宽容。这样的社会才是一个理想的社会，这样的中国文化才是一个能够走向世界的文化，不然我们永远只能跟在西方后面走。读《遗失的智慧》这本书，读者不仅可以感受到科学的魅力，还可以感受到思想的魅力及其带来的快乐；欣赏西方人的科学证据，同时也要从中领悟到与东方文化的关联。

### 学习的价值

那么，我们如何找回遗失的智慧呢？施瓦茨在书中提出了三个原则：善意、解读世界的能力和经验。这三个原则和中国传统智慧皆有关联，在施瓦茨另一本书《选择的悖论》中，我曾着重提及中国人的善意和西方辩证思维的重要性，《遗失的智慧》则强调了经验的价值。

施瓦茨讲的经验包括两层含义：一个是自己亲自尝试的经验，从实践、从“做”当中去学习、去体会、体验，这叫作“体验式的实践智慧”；另一个就是“学习到的实践智慧”，包括学西方的，也包括学中国文化的。

中国文化虽然很优秀，但是过去三百年里我们其实在思想方面没有太大的进步，封建禁锢伤害了我们中华民族的智慧和精神。我们有很多的经验与时代脱节、没有与现代生活紧密相关、没有科学的验证、没有证伪，所以东方智慧中的很多东西，我们不知道它是不是真的有价值。

经验，有直接尝试的，也有学习到的，而人类最伟大的能力就是间接学

习的能力，很多事情并不需要你亲自去尝试，因为费时间、费精力，还很危险。人类通过学习得到的启示和经验，比直接尝试得到的经验更加宏广、伟大、深刻。这也是为什么我们在寻回传统价值的同时，仍然需要了解西方、学习西方的意义所在。

中文版序

PRACTICAL WISDOM

## 在多变的世界里探寻新智慧

10年前，我写了《选择的悖论》这本书，探讨人们因面对太多选择而麻木、焦虑、心神不宁，导致不管最终做出什么样的选择都无法称心如意。多年来，这个问题越发令人困扰。一个人是生活在选择多多的大城市，还是选择有限的小城镇，已不太重要；是生活在崇尚物质享乐的西方，还是在物质化程度不那么严重的其他地方，也都无关紧要。只需点击几下鼠标，互联网就能提供琳琅满目的商品和服务。互联网的存在使我们拥有了一个包罗世界所有商品的超级购物中心。

选择的泛滥不仅会影响我们对商品和服务

的追求，还会影响生活的很多方面。面对铺天盖地的选择，人们要决定在哪里生活、学什么专业、做什么工作，以及如何组建家庭。年轻人深受选择自由之苦，富家子弟更甚。

《选择的悖论》中讨论的问题都是身处富足的市场经济社会的公民所面临的，而发展中国家的公民拥有的选择却不那么多。中国的情况又如何呢？从一个外国人的视角来看，中国正在快速接近典型的西方富裕社会，到底会重蹈覆辙，还是另辟蹊径？中国的民众是不是既能享受到日益繁荣和充分的机会带来的好处，又不必遭受选择太多所带来的折磨？

近来我与两位研究者合作进行了一些研究，其中一位就来自中国。我们想知道，选择的困惑是否以同样的方式影响着不同文化背景的人。我们发现，中国人同美国人和欧洲人一样，深受选择之苦。不过，欧洲人和美国人更有太多的选择而苦恼，而中国人却为没有多少选择而苦恼。我们将这种差异解读为：对中国人而言，选择并没有构成自我的核心组成部分，而西方人则恰恰相反。西方人会吧买错手机看成一场灾难，但对中国人来说，手机只是一个通信工具。这种解释只是一种推测，但更重要的是，如果我们是正确的，那么 50 年后仍是如此吗？随着中国越来越富裕、市场经济越来越发达，传统的生活方式将可能改变，那时中国会越来越像西方。我的猜测对吗？这种趋势可以避免吗？只有未来能告诉我们。

当我谈到“选择太多”这一问题时，经常有人问我，该问题是否适用于生活的各个领域？我的答案是否定的。尽管人们谈到商品和服务时感到有越来越多的选择，但工作方式等方面却不由他们自己。例如大多数企业仍旧认为，提供一套完善的制度，并密切监督以确保员工遵守制度，才能确保高效的工作。

肯尼思·夏普（Kenneth Sharpe）和我都认为这种想法大错特错。我们看到美国的一些重要公共机构正在走下坡路，《遗失的智慧》一书应运而生。金融、教育、医疗、司法等机构所提供的统统不是我们真正需要的，无论是服务的接受者还是服务的提供者都没有满足感。人们通常认为对付体制缺陷的办法就是制定更多的规则，或提供“更管用”的物质奖励。《遗失的智慧》却指出，不管是规则还是奖励，这些制度都无法给予我们所需要的。我们需要的是古代哲学家亚里士多德所说的“实践智慧”——做正确之事的意愿和弄清楚何为做正确之事所需要的技能。换句话说，制度是道德品质的低劣替代品。

《遗失的智慧》介绍了许多有关实践智慧的真实例子。睿智的人知道如何随机应变、如何倾听、如何与他人产生共鸣，而最重要的一点也许是，他们的目的是服务于人，而不是利用人。实践智慧不是那种可以在课堂上学会的东西，需要在指导下试验并从所犯错误中吸取教训才能学会。我们必须允许人们犯错并从错误中学习。

中国人有自己的智慧传统，但问题是，在推进现代化进程的同时，中国人是努力发扬这些传统，还是会像西方人一样将其摒弃？这个问题值得深思。



巴里·施瓦茨

前言

PRACTICAL WISDOM

## 制度之殇：在希望丧失殆尽之前

如今，人们对各种服务机构越来越不抱有希望了。我们质疑、我们失望，这些机构根本无法满足我们的需要。学校如此，无法为我们的孩子提供应得的教育；医院如此，医生们每天看似忙忙碌碌，病人却得不到应有的关心和服务；银行和债券评估机构更是如此，资产管理不善，投资风险评估也不尽如人意；法律机构同样让人不满，与正义相比，他们似乎对眼前利益更感兴趣；职场也好不到哪儿去，每天为了完成定额或达成目标而辛苦工作，但管理层却对最能激励员工的驱动因素漠不关心。

与此同时，服务提供者也有着同样的不满。

尽管大多数医生都想按照理想的模式来行医，却同样感到无助：一方面要满足患者的需要和渴望，另一方面却常常为应付医患纠纷等棘手的事情耗去大量精力，不得不压缩为患者服务的时间，如何在两者之间求得平衡，已是莫大的挑战，更何况还要跟上医学领域不断发展的潮流。大多数教师都希望在教给孩子基本知识的同时，可以培养孩子自主学习的能力，但他们同样无助：必须通过标准化考试为教学目标，必须学习使用特定的教学方法，还要应对日益增加的文书工作。要协调好这些目标无疑也是一种挑战。结果，没有人是满意的，不管是专业人士，还是客户。

### 当制度失效时

怎样才能把事情做得更出色？一般我们会求助于两种工具，并选择其中一种。第一种是规则和监管机制，告诉人们什么可以做，并监督其表现以确保工作的进展。第二种是激励机制，通过各种奖励对优秀的表现予以鼓励。规则、程序以及相应的监管由一个假设支撑：即使人们确实想把事情做好，也需要告诉他们该做什么。而激励机制的含义则是：人们若得不到激励，事情就做不好。规则与激励，大棒与胡萝卜。难道没有其他的办法了吗？

毫无疑问，更完善的制度对提升各个机构的服务水平有着相当大的助益。但是，如果既要提高医疗质量又要降低成本，那么鼓励医生多接诊就是荒唐之举。同样，如果要防止银行拿储户的钱去冒愚蠢的风险，却又允许他们滥用杠杆肆意投机，还坚信政府会救其于危难，也是很荒唐的想法。

规则和激励远远不够，它们忽视了某些本质的东西。本书的目的就是找出这个“本质”的东西——亚里士多德所说的“实践智慧”（phronesis）。缺少实践智慧的规则和激励并不足以解决我们所面临的问题，无论规则多么详

尽、监控得多么好，也无论激励措施有多么高明。

我在写作本书时使用的“实践智慧”（Practical Wisdom）一词乍听起来就像矛盾修饰法对于现代汽车一样，令人困惑不解。我们习惯上认为“智慧”与“实践”彼此对立。智慧关乎抽象、空灵的事物，如“方法”“善”“真理”或“道路”。我们倾向于认为它属于圣人、古鲁、拉比、学者，还有银鬃飘飘的魔法师，比如哈利·波特的导师邓布利多。

亚里士多德的老师柏拉图也认为智慧是理论的、抽象的，只是少数人的天赋。然而，亚里士多德却不认同，他认为基本社会实践一直要求人们做出选择——如何对朋友忠诚，如何做到公平，如何应对风险，或者何时发火以及如何发火，而做出正确的选择是需要智慧的。以愤怒为例，亚里士多德理论的核心问题不在于愤怒好坏与否，也不关心何为“好”的本质，而是关注在某个具体情况下，做何种具体而实际的事情：对谁发火，持续多久，方式如何，有何目的。显然，这个问题涉及的是实用的智慧，而非书本上的理论。这种智慧要求我们具有相应的能力：先察觉情形，然后唤起与情形相关的情感或愿望，再考虑此时做什么合适，最后采取行动。

实践智慧的观念出自亚里士多德的经典著作《尼各马可伦理学》（*Nicomachean Ethics*）。书中认为，伦理学的主要目的不在于建立可遵循的道德规范，而在于如何进行具体的社会实践——成为一个出色的朋友、家长、医生、士兵、市民或政治家，这就意味着，在特定时间与特定条件下，与特定的人一起找出做正确事情的正确方法。这就需要实践智慧。

亚里士多德的《伦理学》不是对人性之善或“正确”行为的抽象论述，而是主要讨论为了达到实践的成功和人类的兴旺，我们需要学习什么。其中

包括一些具体的品质，如忠诚、自制、勇敢、公平、慷慨、温和、友好以及真诚（今天这个品质清单中还要包含坚毅、正直、胸襟开阔、缜密及友善）。亚里士多德把这些品质称为“德性”，这个词经常被译为“美德”。除这些品质外，最重要的优秀品质是《伦理学》中讨论的核心美德——实践智慧。少了它，其他品质无从发挥作用。

为何要有“智慧”？为何要“实践”？一套制定好的制度，照着做不就行了吗？大多数有经验的实践者都知道，仅有制度会使人偏离正路。制度无法告诉实践者每日工作时如何诠释制度，并加以平衡。看看医生的工作就明白了，他们接受过完美的教育，清楚行医的种种制度，却要不断做出更复杂的决定。医生决断时要顾及患者的自主权，而患者有时却做不了最好的决断，那么此时医生该如何平衡呢？如何在跟患者的情感交流与做决断所需的超然之间做出取舍呢？如何在尽可能周到地同情和理解每个患者，与每天尽可能多接待患者以盈利之间进行权衡呢？如何在无论病情多糟都要告诉患者实情，与尽量友善之间选择呢？

不管是医生、努力寓教书与启迪于一身的教师，还是为客户服务并维护正义的律师，都不会困惑于“是”与“非”的抉择。他们面对的困境都是必须在不能共存的好事之间，好与更好之间，甚至差与更差之间做出选择。优秀的医生要对患者诚实，还要友善，给他们以希望，帮助他们熬过艰难的治疗阶段。但在诊断和治疗时，这些目标却可能彼此矛盾，而医生必须决定他是要诚实还是要友善，或者在诚实与友善之间找到折中之路，以便更好地面对患者。

对于这些困境没有什么万全之策。当设法实现多重目标时，好的制度作为指导原则也许很有用，但它们没有细化到足以应对所有情况的程度。亚里

士多德认为此类权衡需要智慧，而抽象、空灵的智慧却派不上用场，智慧必须实用，因为这类问题都根植于日常工作。它们不是大学伦理课中的假说，而是实践者为了做好工作而必须解决的难题。实践智慧考虑的不是在假设条件下别人会做什么，而是现实情况下面对具体的人应该做什么。从实践出发的聪明人不会一味思量什么适合做，他只管去做。

要有明智的行动，每个具体行动都应有正确的目标。亚里士多德描述该目标时用的词是“终极目标”。教学的终极目标是教育对象的利益；医疗的终极目标是增进健康、缓解病痛；律师的终极目标是追求正义。从银行业到社会工作，每种职业都有其终极目标，而真正出类拔萃的人是那些能找到终极目标并不懈追求的人。所以说，优秀的实践者以终极目标为动机，但这同样需要实践智慧来把实践的一般目标转化为具体行动。

有实践智慧的人很清楚自己作为朋友、家长或医生，他的终极目标是什么，并据此做出行动。明智的实践者之所以能正确做事，不是因为有奖励或惩罚，而是因为那是成为一名好教师或好医生的必备条件。但仅有目标还不够（我们常说地狱之路多由善意铺就，其中的道理也与此暗合），目标要想转化为行动，还需要专门的技巧。“应该怎么办”，要回答这个问题，往往要看具体情况。朋友、医生、家长和教师需要具备察觉他人想法和感觉的能力，能想象出自己要做的事会带来什么样的后果。除了最理想的情况之外，他们还需要构想出各种可能性。实践智慧近似于工匠造船或建屋时的技巧，或是爵士乐手即兴演奏时的手法。但是，实践智慧不是技术或艺术技法，而是一种道德技能，这种技能可使我们在待人接物时做出正确的判断。

实践智慧是意愿与技巧的综合。徒有技巧而缺乏意愿，则不会产生实现正确目标的愿望，反而会变成对他人的无情操控，满脑子想的只是自己的利