



THE IRRESISTIBLE PULL OF
IRRATIONAL BEHAVIOR

摇摆

新版

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

本书极有可能**挑战你的每一个惯常想法**

颠覆你对自己和他人的原有看法

在一身冷汗中重新思考自己曾有过的

每一个**疯狂念头**

曾做过的之后让你**后悔不迭的每件事！**



中信出版社·CHINACITICPRESS





新版

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

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) 布莱福曼著; 鲁刚伟, 何伟译.

—北京: 中信出版社, 2011.9

书名原文: Sway

ISBN 978-7-5086-2916-2

I. 摇… II. ①布… ②布… ③鲁… ④何… III. ①行为经济学—通俗读物 ②社会心理学—通俗读物 IV. ① F069.9-49 ② C912.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 139655 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, Malasia

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

摇摆 (新版) —— 难以抗拒的非理性诱惑

YAOBAI

著 者: [美] 奥瑞·布莱福曼 罗姆·布莱福曼

译 者: 鲁刚伟 何 伟

译 校: 匡 平

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7 字 数: 150 千字

版 次: 2011 年 9 月第 1 版 印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-4848

书 号: ISBN 978-7-5086-2916-2/F · 2389

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。

服务热线: 010-84849283

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

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给尼拉

为了你对我们始终不渝的信任

对《摇摆》的众多赞誉

如果你认为你很了解自己是如何思考的，那么你最好再想一想！走完这段充满洞见、令人心旷神怡的阅读之旅，到达经济学、行为学、心理学和社会学的最佳交汇点，你便会发现我们太过人性的思维是如何运作的了。

——阿兰·M·韦伯 (Alan M. Webber)
《快公司》杂志 (*Fast Company*) 创刊编辑

奥瑞·布莱福曼和罗姆·布莱福曼揭示了让我困惑多年的某些东西。过去我也曾因为同行的压力否定自己，不过还不止于此。我们总在作出愚蠢的决策！如果能牢记本书中的原则，那么我们就可以让生活更美好，我们就可以作出更好的选择，我们最终就能独立思考！去读吧，否则，你真的会摇摆。

——蒂姆·德雷珀 (Tim Draper)
德丰杰风险投资公司 (Draper Fisher Jurvetson) 创始人和总经理

令人震惊的程度与其令人着迷的程度彼此相当,《摇摆》是一本敏锐且颇具说服力的作品,它会对你所有的未来决策产生深远影响。

——**罗里·弗里德曼 (Rory Freedman)**

《纽约时报》第一畅销书《去他的胖!》(*Skinny Bitch*) 作者

“如果那个时候我有现在的见识就好了!”抱着这个念头的个人投资者,总是在频频浪费时间和金钱。阅读《摇摆》能让这些投资者以更有益的方式,来审视自己的投资、投资顾问以及自己对投资决策的影响——这种影响并不总是正面的!

——**夏洛特·拜尔 (Charlotte Beyer)**

私人投资者学会 (Institute for Private Investors)

创始人和首席执行官



特拉维夫草原上的小木屋

• • • • •

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。
在第一个——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。在母亲眼里，她就是完美的化身。当我们和母亲顶嘴时，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、把脏盘子留在了水池里，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 80 年代的特拉维夫，敦促我们赶紧把事情做好。

第二个榜样，就是母亲的堂兄莱利（Reli）。他是一位非常成功的律师，曾是哈佛大学致毕业告别词的学生代表。在我们眼里，莱利甚至能“在水面上行走”^②。

尽管奥瑞在十一年级时曾想过去上法学院，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，本书源于我们不同的生活道路。奥瑞获得了 MBA 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

① 罗兰·英格斯·怀德（Laura Ingalls Wilder, 1867~1957），美国著名儿童文学作家，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

② 《圣经·新约》上记载说，救世主耶稣曾在水面上行走。——译者注

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，这里并不是一片宁静的海洋。

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，这会让你虔诚地坐在椅子上挺直腰板，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物质了吗？”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，“毫不奇怪，被灌注了石棉的病人会相继死去。”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左右，这种在机械设计中频繁使用的

① 在美国人的日常生活中，多采用“华氏度”。它和摄氏度的换算关系为：
摄氏度 = (华氏度 - 32) × 5/9。——编者注

O形圈会失去柔韧性，从而不能正常发挥作用。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，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，我们更容易做出非理性的举动。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是非理性的时候，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，来自奥瑞与詹金斯（Jenkins）一次共进晚餐时的谈话。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妇产科工作。他拥有一位妇产科医生应该拥有的所有优秀品质——耐心，乐于倾听，聪明。最重要的是，他经验丰富。正因为如此，人们觉得他作出的决定一定是正确的。

话题逐渐转向了团体动力（group dynamics），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诊断的机会，检验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，一位女士抱着一个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，他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住院观察的。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，从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**）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躅不前的呢？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。



序 言 XI

特拉维夫草原上的小木屋 / 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

从特内里费岛起飞 / 鸡蛋销售中的有趣规律 / 包月制付费陷阱 / 一份多余的保险 / 每股 47 美元的股价 / 再见了，马撒葡萄园岛

第二章 牵累的沼泽地 21

“消耗战”与“进攻战” / 冒险的收益 / “只有短吻鳄才能活着走出去” / 花 204 美元买 20 美元的游戏 / “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“缺少的一环” 39

现实版的《夺宝奇兵》 / 在“爪哇的地狱”搜寻缺少的一环 / 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？ / 霍默·辛普森和皮尔丹人 / 打折的饮料会降低智商？ / 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 67

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效益 / “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 95

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 119

谁想戏弄百万富翁？ / 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 141

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 163

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3个步骤

结束语 187

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 201