

德文、中文超级畅销书《清醒思考的艺术》之姊妹篇



明智行动的艺术

你最好让别人去犯的52种行为错误

[德] 罗尔夫·多贝里 (Rolf Dobelli) | 著 刘菲菲 | 译

Die Kunst
des klugen Handelns

52 Irrwege
die Sie besser anderen überlassen



中信出版社 · CHINACITIPRESS



Die Kunst des klugen Handelns

52 Irrwege
die Sie besser anderen überlassen

明智行动的艺术

你最好让别人去犯的52种行为错误

[德] 罗尔夫·多贝里 (Rolf Dobelli) | 著
刘菲菲 | 译

图书在版编目 (CIP) 数据

明智行动的艺术 / (德) 多贝里著; 刘菲菲译. —北京: 中信出版社, 2013.8
书名原文: Die Kunst des Klugen Handelns: 52 Irrwege die Sie besser anderen überlassen
ISBN 978-7-5086-4128-7
I. ①明… II. ①多… ②刘… 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 (2013) 第162032号

Die Kunst des Klugen Handelns: 52 Irrwege die Sie besser anderen überlassen by Rolf Dobelli
Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2012
Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED

明智行动的艺术

著者: [德] 罗尔夫·多贝里 (Rolf Dobelli) 著
译者: 刘菲菲
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: 北京昊天国彩印刷有限公司

开本: 880mm × 1230mm 1/32 印张: 7 字数: 88千字
版次: 2013年8月第1版 印次: 2013年8月第1次印刷
京权图字: 01-2013-0965 广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号
书号: ISBN 978-7-5086-4128-7 / F · 2974
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



前言

教皇问米开朗基罗：“请告诉我你才华横溢的秘密，你是如何创造出《大卫》这一经典雕像的？”米开朗基罗答道：“很简单，我把所有不是大卫的大理石都去除，大卫就诞生了。”

让我们都诚实一点。我们并不是很明确地知道什么使我们成功，也并不是很明确地知道什么使我们幸福，但我们很清楚地知道什么会破坏成功和幸福。负面认识（不该做什么）比正面认识（应该做什么）的影响更大——这个道理很简单，也很基本。

我们就要像米开朗基罗那样，更清醒地去思考，更明智地去行动。这意味着不是专注于大卫，而是专注于其他一切不属于大卫的内容并去除它们。用我们的话说就是要清除所有思维和行动的干扰因素，这样就会更好地思考和行动。

古希腊人、古罗马人和中世纪的思想家称这一方式为“否定方式”（Via Negativa）。字面上的意思是：负面的途径，放弃的、

舍弃的、削减的途径。神学第一个对否定方式作了诠释：“人们并不能说出上帝是什么样，只能说上帝不是什么样。”套用我们今天的情况来说就是，我们不能说出什么使我们成功，只能说有什么会阻碍或破坏成功，其他的我们其实不必知道。

作为公司创始人和企业家，我自己也常常会陷入很多思考的困境，幸运的是我总能将自己从中解放出来。我今天在给很多医生、董事、监事、经理、银行家、政治家或政客做讲座时我感觉自己和他们很相似，感觉自己和他们是在同一条船上——因为我们都在划着桨，努力在生活这条长河中前行且不被它的漩涡吞噬。理论家往往不能明白这种否定方式，相反实践者却很理解它。传奇的投资家沃伦·巴菲特这样描述自己和他的合作伙伴查理·芒格：“我们没有在经商中学会解决难题，我们只学会了去避开难题。”这就是所谓的否定方式。

继《清醒思考的艺术》之后是这本《明智行动的艺术》。你可能会问：思维的错误和行动的错误有何区别？很坦白地说，其实没有区别。我需要给上一本书后续的52个章节定一个书名，并且觉得这个名字很合适。本书的文章仍来自于我为《时间报》、《法兰克福汇报》和《瑞士星期天报》所写的专栏。把两本书放在一起，就是对大约100个最严重的思维错误的解析。

我的愿望很简单：如果我们能成功地避开这些最严重的思维错误——无论是在个人生活中，还是在职业决策或政治决策上——我们的幸福将会有量的提升。

总而言之：我们不需要额外的智慧、新的想法或更多的行动，我们只要更少的愚蠢。这条提升之路是通过否定方式实现的。米

开朗基罗知道这个道理，在他之前的亚里士多德也认识到了这一点：“智者的目标不是获得幸福，而是避开不幸。”如今你也有机会加入智者的行列。

前言

- 1** 为什么很差的理由往往也能用 | 001
用理由辩护
- 2** 为什么作的决定越少，效果会越好 | 005
选择疲劳症
- 3** 为什么你不会穿希特勒穿过的羊毛衫 | 009
关联谬误
- 4** 为什么没有战争的平均规模 | 013
平均数的问题
- 5** 你如何被钱毁掉了动力 | 017
激励排挤效应
- 6** 如果没有什么可说的，就什么都别说 | 021
废话倾向

7 作为经理你如何什么都不做就可以使数值看上去更好 | 025

威尔·罗杰斯效应

8 如果你有敌人，那就给他提供大量信息 | 029

信息偏倚

9 为什么在满月时会看到人脸 | 033

聚集性幻觉

10 我们为什么要爱经历痛苦才得到的事物 | 037

劳力辩证现象

11 为什么小型公司有自己的特殊情况 | 041

小数定律

12 请谨慎对待你的期望 | 045

期望的正负效应

13 不要相信你最先凭感觉想到的内容 | 049

简单逻辑

14 如何揭穿江湖骗子？ | 053

福勒效应

15 为什么志愿工作只对明星适用 | 057
志愿者的愚蠢

16 为什么你是情感的傀儡 | 061
情绪激发学

17 你为什么要和自己唱反调 | 065
内省错觉

18 为什么你要断了自己的后路 | 069
缺乏关门的能力

19 为什么我们要用好的换取新的 | 073
对新事物的狂热

20 为什么煽动宣传会有效果 | 077
睡眠者效应

21 为什么你对于哪个是最好的选择很盲目 | 081
选择盲目症

22 为什么我们会说后起之秀的坏话 | 085
竞争偏见

- 23** 为什么第一印象有欺骗性 | 089
最初效应和近因效应
- 24** 为什么我们感受不到未知的事物 | 093
放血效应
- 25** 为什么自己做的菜吃起来更香 | 097
非我发明症候群
- 26** 你如何利用不可想象的事情 | 101
黑天鹅效应
- 27** 为什么我们的知识不能延伸 | 105
依赖域现象
- 28** 为什么你会认为其他人和你想的一样 | 109
虚假同感偏差
- 29** 为什么你总是有道理的 | 113
篡改历史现象
- 30** 为什么你要和你的团队保持一致 | 117
群体内外偏见

- 31** 为什么我们不喜欢天马行空 | 121
模糊不容性
- 32** 为什么我们会认为现状最好 | 125
默认效应
- 33** 你为什么会喜欢“最后的机会” | 129
害怕后悔
- 34** 为什么显眼的不等于重要的 | 133
凸显效应
- 35** 为什么实践高于研究 | 137
知识的另一面
- 36** 为什么钱不是赤裸裸的 | 141
赌场盈利效应
- 37** 为什么新年时下的决心很难实现 | 145
拖延症
- 38** 为什么你需要自己的王国 | 149
妒忌

39 为什么你宁愿读小说也不想看统计数据 | 153
心智理论效应

40 为什么危机很少会是机会 | 157
“没有杀死我”谬误

41 为什么你偶尔应关注焦点之外的内容 | 161
注意力错觉

42 为什么大话也有说服力 | 165
策略性虚报

43 为什么有时候你应该跟着感觉走 | 169
想得太多

44 为什么你打算做的事情过多 | 173
计划谬误

45 为什么拿锤子的人会把一切看成钉子 | 177
专业偏见

46 为什么计划使人感到安心 | 181
蔡格尼克记忆效应

47 你坐哪条船比你划桨的艺术更重要 | 185
能力错觉

48 为什么检验清单使人盲目 | 189
正面效应

49 为什么会绕着箭画箭靶子 | 193
“挑葡萄干现象”

50 石器时代对替罪羊的猎捕 | 197
单一因果谬误

51 为什么开快车的人会开得更安全 | 201
意向性治疗谬误

52 为什么你不应该读新闻 | 205
新闻错觉

致谢 | 208

1 为什么很差的理由往往也能用 用理由辩护



巴泽尔和法兰克福之间的高速公路发生拥堵，原因是人们在整修道路。我很生气，烦躁地在逆行车道上蹭着前行了 15 分钟，直到开出拥堵的地段——我也只是自认为开出了拥堵地段。半个小时之后，路又被堵住不能前进，还是因为道路整修。但奇怪的是这次我没怎么生气。路边以相同的间隔立着些牌子，上面写着：我们在为您整修高速公路。

这个堵车的故事使我想起了哈佛大学心理学家埃伦·兰格在 20 世纪 70 年代进行的实验。她在图书馆里等复印机前排起长队时，问排在最前面的人：“不好意思，我只有 5 页要复印，你可以让我先复印吗？”很少有人会同意。她接着做实验，这次她找了一个理由：“不好意思，我只有 5 页要复印，你可以让我先复印吗？因为我赶时间。”几乎每一次被问到的人都会同意她先复印。这是可以理解的，因为赶时间是个很好的理由。令人吃惊的是接

下来的实验，她还是等复印机前排起长队时去问排在最前面的人：“不好意思，我要复印5页，可以让我站在你前面吗？因为我想复印。”几乎所有被问到的人都同意了，尽管这个理由很可笑，因为每个在排队的人都想复印。

如果我们给自己的行为一个理由，就会得到更多的理解和支持。令人吃惊的是，理由是否充分并不那么重要，只要有“因为”这个词就够了。一块通知“我们在为你整修高速公路”的牌子其实完全是多余的，因为在高速公路上搭起工事还能有什么原因，我们从车窗向外瞥一眼就会知道是什么情况，但是说出一个理由会让我们感到平静。相反如果没有这个“因为”，我们会觉得烦躁。

在法兰克福机场，航班登机时间推迟了。机场不停地在广播：“航班LH1234晚点3个小时。”我到登机处询问原因却未得到答复，我那时非常生气地说：“太气人了，都不让我们这些候机的乘客知道原因！”还有一次，机场广播是这么说的：“航班LH6578因为内部原因晚点3个小时。”这是个什么都没说明白的理由，但却足以让我和其他乘客感到安慰。

人类对“因为”是上瘾的，我们需要这个词，即使它后面跟着的内容并非无懈可击。当领导的人都知道，如果没有给员工一个“因为”，他们的动力就会变小。如果只宣布你创立的制鞋公司的目标在于生产鞋是不够的——尽管的确是这个目标，但表达出来的目标应该类似于，“我们要用我们制造的鞋引起市场变革（就像经常说的那样）”，或者“我们要使女人的腿变得更纤美，使世界变得更美”。

如果股票交易指数上升或下降了半个点，交易所的评论员绝对不会如实写道：这是市场持续大幅的波动所导致的意外结果。读评论的人想要一个原因，评论员要给出这个原因——至于是什么完全不重要（中央银行行长的表述就特别受欢迎）。

如果你被问到为什么错过了最后期限，你最好回答：“因为我很遗憾地没有赶上。”这是个多余的信息（因为如果你赶上了也就不会错过最后期限），但这个理由往往很容易被接受。

有一次我看到妻子很仔细地把黑色和蓝色的衣服分开洗，在我看来这没有意义，因为我觉得两件衣服都不会掉色。我问她：“你为什么要把蓝色和黑色的衣服分开洗？”她说：“因为我想分开洗。”这个回答对我来说就足够了。

结论：必须要有“因为”，这个不起眼的词是人与人之间交流的润滑剂。你要尽可能多地去使用它。