

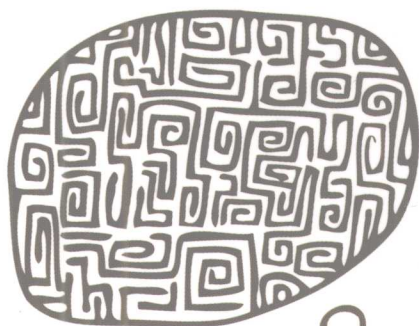
“一本充满了机智和智慧的书，书中尽是风趣的故事和深刻的领悟。肖尔向我们揭示了那些聪明人是如何陷入错误决断的泥潭的。每个决策者的手边都应该有一本《聪明人为什么干傻事》。”

——詹姆斯·施恩，美国历史学会名誉会长

《商业周刊》、《新闻周刊》、
《出版人周刊》、《名利场》

倾力推荐

[美] 查克里·肖尔 (Zachary Shore) 著
黄园园 译



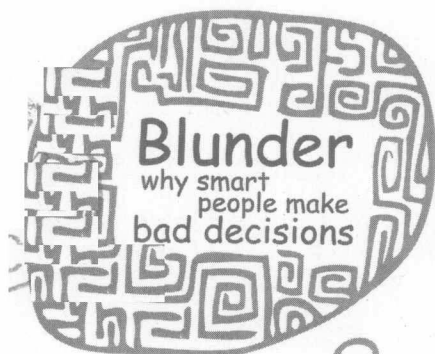
Blunder

why smart
people make
bad decisions

聪明人 为什么干傻事

傻瓜犯的错都是小错，聪明人犯的错才是大错，
而且是大错特错！

[美] 查克里·肖尔 (Zachary Shore) 著
黄园园 译



聪明人为什么干傻事

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

聪明人为什么干傻事/(美) 肖尔著; 黄园园译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10769-1

I. 聪…

II. ①肖…②黄…

III. 思维方法 - 研究

IV. B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 088652 号

聪明人为什么干傻事

(美) 查克里·肖尔 (Zachary Shore) 著

黄园园 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 张 13 插页 2

印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

字 数 122 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



做个少犯错的聪明人

伴随经济金融危机而来的爆炸性新闻，自去年起已经屡见不鲜。雷曼兄弟，158年的历史，说倒就倒，事前竟然连一点征兆也没有。是雷曼的管理者无能？员工无能？还是产品无能？麦道夫，纳斯达克前主席，号称“纳斯达克带头大哥”，精心导演了史上最大的金融诈骗案——涉案金额648亿美元。美国人曾经引以为傲的汽车产业也随着通用汽车申请破产保护而裂开了巨大的缺口。福特和克莱斯勒的前景也似乎是“没有最糟，只有更糟”。通用将悍马出售给四川腾中重工而使悍马摇身一变成国货，成了汽车业这一片惨淡中唯一的幽默调剂。

未来还有什么“大地雷”等着我们，谁也不得而知。回过头琢磨一下，这些“全球500强”、“世界级巨富”怎么就这么悲惨而又突然地陨落了？他们不是精英分子？他们没有精英产品？他们缺乏精英管理？显然都不是。相反，他们时时事事处处体现的都是“精英”二字。这倒是让我想到了一句现在看起来颇有道理的话：傻人犯的错都是小错，聪明人犯的错才是大错。这倒不是说傻人也有大愚若智的时候，而是聪明人想要做成的都是大事儿，一旦犯了错，那必然都是大错，而且是大错特错。

如果你有幸打开这本书，我可以肯定地说，你是个聪明人。因为你发现了自己干过傻事，也勇于承认。那接下来，我们该如何才能不干傻事？本书的作者肖尔从

繁杂的历史事件中梳理出了7个最普遍的认知陷阱，赋予其形象生动的名称，以便我们记忆、反思；通过企业家、政治家和普通人的一系列真实故事进行剖析说明；同时，他还将成功案例和失败案例进行比较，帮助我们思考到底成败的分界点在何处。在生动活泼的故事中，你能发现人们是如何辨识出认知陷阱、培养代入感并充分发挥想象力的。

当然，正如肖尔所说，这些品质并不能保证你能永远做出正确决断，但至少能大大降低你做出错误决断的几率。我们无法找到“成功学圣经”，但绝对可以避免一些可以避免的错误，在成功之路上少走弯路。如果你不是那么苛求完美，那就从做一个少犯错的聪明人开始吧。



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多块钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费

一本书



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉



000

中文版序

跳出金融危机时期的认知陷阱

如果说我们必须深入理解错误本身，那么现在正是这个时机。全球金融危机对每个人都有或多或少的负面影响。即使冒着通货膨胀和债台高筑的风险，各国政府也不惜注入巨资进行救市。曾几何时，汽车制造公司还是美国经济实力的象征，如今也都面临着破产和资产国有化的黯淡前景；与此同时，惊人的巨额战争开支还在不断侵蚀着美国的国力资源。中国会重蹈美国的覆辙吗？中国会将举办奥运会的雄心壮志转而追求经济增长从而陷入与别国的无尽贸易争端吗？上海新兴经济的发展势头不可遏止，这会使其卷入华尔街的危机漩涡吗？中国能从美国那里学到什么经验教训，以免自己也步上错误连连、自毁长城的道路呢？

《聪明人为什么干傻事》一书在海外首次发行的是中文翻译版，对此我并不感到讶异。中国社会向来具有前瞻性，一直在与时俱进。但是，国际地位的迅速上升也极易使中国在发展过程中走弯

路。从今而后 50 年内，中国也许将成为全球性的超级大国，不论是在科研成果和人文艺术方面都将傲视群雄。不过，中国也可能会深陷生态灾难和经济过热的多重困境之中。中国在未来所走的道路取决于今日做出的决策。那么现在了解他国是怎样由于自身的决断走上兴盛或是衰败的道路，岂不于己大有裨益？

本书阐明了个人、企业和国家是如何做出决断的。全书旁征博引，力求以史为鉴。在书中，你会看到在世界上竟有如此多的人为僵化的思维模式所困。你会认识到那些最能诱引人们犯错的思维方式。由此，你就能掌握一些重要方法，摒弃那些反复出现的思维模式，从而避免坠入错误的深渊。

本书首次发行后，读者们纷纷给我发来电子邮件，叙述他们是怎样在自己的事业和个人生活中发现了书中所述的僵化思维模式——“认知陷阱”。一位软件工程师告诉我，成因混淆这一章使他找出了他的技术小组之前犯的一个错误，而这个错误造成了相当大的损失。彼时，他们服务器的一个关键程序突然失灵，他们当即认定了某一成因并耗费数小时试图解决这一“成因”。对在线咨询业务而言，区区数秒的浪费也会导致巨大的损失。最终，他们意识到自己在成因混淆的陷阱里陷得有多深——原来他们只不过是错失了因果链接中的一个重要环节。这位工程师借此向公司的最高管理层推荐传阅了这本书。现在该公司已经采取了切实措施，以防止成因混淆现象再度出现。不过生意人可不是唯一受益的人群。一位中国香港的学生在邮件中说，我的书使他对日常生活中的历史事件的意义价值有了全新的认知。马萨诸塞州的一位学校教师则写道，他最近与共同生活八年的伴侣分道扬镳了。直到读了这本书，他才明

白自己以前吃了平面视角、镜像思维、墨守成规和信息规避的亏。他说道：“我虽然意识到情况的复杂性，但却无法敞开胸怀，接受多样的解决方式。”

我深信我们能够学会如何识别并成功避开认知陷阱。有时即使只是按照认知陷阱的清单进行一轮自检，其结果也会大有不同。我的一位朋友拥有一家生意兴隆的批发商场，最近他想再开第二家。不过，经济形势如此低迷，很难判断在此时进行业务拓展是否合适。于是我们把各种认知陷阱列了个清单，逐一分析，看看他的决策是否犯了暴露焦虑症、平面视角等错误。最后，我们发现只有成因混淆还算应景——他在判断旧商场为何能在现址获得成功的问题上可能犯了成因混淆的错误。于是，他开始重新考虑关于新商场选址的一些想法。没有人能准确预测新商场到底是会财源广进还是会艰难度日。但我们还是能运用实实在在的方法将做出错误决断的风险降至最低。

本书记载了人类决断的历史，为人们考察自己的思维方式提供了实际的指导。它从纷繁的历史事件中梳理出最普遍的认知陷阱，赋予它们形象生动的名称，以便人们铭刻于脑海中；并通过政治家、企业家和普通人的一系列真实故事进行相应说明。同时，它还将谨慎地将失误的成功案例和失败案例与进行比较，激发读者思考到底成败的分界点在何处。在故事中，你能看到人们是如何辨识出认知陷阱、培养代入感并充分发挥想象力的。当然，这些品质并不能保证你将永远做出正确决断，但至少能大大降低你做出错误决断的几率。虽然本书不是包治百病的“成功学圣经”，但绝对坦诚直率，也必然会有成效。有那么多原本可以避免的错误在持续妨害着

我们的个人关系、商业成就和国家利益，我们实在是需要凭借脚踏实地、富有远见的解决方法来挣脱困境了。

智慧总是来之不易，但却也令人受益匪浅。如果我们能学会辨识那些诱人犯错的思维模式，我们就能在成功的大门被锁闭前及时纠正这些错误。我诚挚地希望这本书能使中国、美国和世界其他角落的读者的生活有所改观。我也相信它必能为你所用。如果你发现了自己生活中的认知陷阱，也欢迎与我共同分享你的经验。若能知晓读者所思所想，善莫大焉。敬请通过我的网站 ZacharyShore.com 向我发送电子邮件。

查克里·肖尔

2009年5月21日



引言 为什么发明交流电的人不是爱迪生

1】

第1章 暴露焦虑症 // 为什么我们惧怕于人前示弱

他完全可以想办法先稳住大象，等它的主人回来；他也可以仅仅射伤它，让它先无法动弹。但乔治·奥威尔还是在围观的两千多名缅甸群众面前开了枪。他打尽了两支来复枪的子弹，最终那头无辜的大象在痛苦挣扎中死去。

11】

第2章 成因混淆 // 为什么我们会被事件的多种成因所迷惑

东方大陆上有一个叫波波的小男孩，他克制不住自己对火的好奇心，却不巧点着了房子，烧死了爸爸养的猪。由此，他发现了烤熟了的猪肉是多么美味。没多久，村子里每家每户都点着自家房屋，把家里的猪烤熟，然后品尝美味。

28】

第3章 平面视角 // 为什么我们总是用一维眼光看世界

“四边形”是平面王国的一员——那里的人都是平面图形。有一天，他做了一个梦，梦到自己来到了线条王国，那里的人都是一个个跳跃的点。梦醒时，“球”告诉“四边形”，除了长度、宽度外，还有深度的存在。世界是多维的存在。

66】

第4章 万灵药主义 // 为什么我们会笃信一药能治百病

我们来判断一下这三句话是对是错。(1) 知更鸟是一种鸟。(2) 鸡是一种鸟。(3) 鸵鸟是一种鸟。实验结果显示，人们总是立刻对(1)做出了反映；对(2)反应的时间稍微长了一点；判断(3)所耗的时间最长。为什么知更鸟比鸵鸟更“像”鸟？

86】

第5章 信息狂 // 为什么我们都患有信息强迫症

20世纪60年代末出现的十二宫杀手案一直是美国历史上最大的悬案之一，这个冷血杀手至今仍逍遥法外。十二宫杀手经常在不同部门执法权限重叠的区域犯案，各部门要么无法彼此分享关键信息，要么为执法区域争执而独占信息，这给了杀手更多作案时间。

102】

第6章 镜像思维 // 为什么我们认为对方都像我们一样思考

“男人一厢情愿地期待女人能像男人那样思考、交流和做事。女人则一厢情愿地期待男人能像女人那样感受、沟通和回应。我们都忘记了男人和女人原本就该是不同的。”——约翰·格雷，《男人来自火星，女人来自金星》。

123】

第7章 墨守成规 // 为什么我们拒绝接受日新月异的世界

爱迪生相信直流电会主宰世界未来，他拒绝用交流电改造自己的发明。所以，最终支撑起工业革命的是交流电之父特斯拉。特斯拉的绅士世界观认为自己的贡献如此之大，定会有人全力赞助，因此放弃了巨额财富。不想，最终在贫困潦倒中死去。

141】

第8章 伊拉克战争 // 认知过程中躲不过的7个陷阱 156】

结语 重塑思维与行为 // 向智慧进发 171】

译者后记 188】



000

引言

为什么发明交流电的人不是爱迪生

三十五岁时，托马斯·爱迪生就已登上了事业的巅峰。政经要人们频频邀他会面；金融家们热衷于向他投资；记者们则竞相在报道中引用他的原话，为抢先报道他最新的科研突破而争得头破血流。每一天，爱迪生的实验室都被参观者们挤得水泄不通，而这些人只不过是想要亲眼看着他把自己的声音录下来，然后再重播一遍。在电视进入大众生活之前，爱迪生的形象就已深入人心。以至于有一封从北卡罗莱纳州寄来的信，信封上没写任何地址，只有一幅爱迪生的脸部素描，居然也畅通无阻送到了新泽西州爱迪生本人的手里。光是提起爱迪生这个名字，人们就会联想起天才、勤奋和“无所不能”的美利坚精神。1882年，爱迪生公司建造的第一座中央发电站使纽约市部分城区亮起了电灯。此后，爱迪生的公司简直无法数清到底有多少城市接踵而至并要求建造自己的电站。在成为标准的国民偶像后，他的前方似乎就是通往无尽财富的金光大道。不

过，聪明如爱迪生者却没有发现这样一个明显的问题——迅猛增长的电力需求已远远超过他原先协助设计的电力系统的负荷能力。爱迪生发明的灯泡通的是直流电，但只有交流电才能为所有的小灯泡大机械进行远距离供电。这时，爱迪生手下一位年轻的明星雇员——尼古拉·特斯拉（Nicola Tesla）向他阐述了如何进行交流电供电以及这一供电方式将如何改变人们的生活，但是爱迪生对特斯拉的建议置若罔闻。爱迪生的盛名源自直流电，他完全不能想象在此之上还能做何改进。这一决定实在是愚蠢至极。仅仅由于对远远超越了现有水平的新技术的抵触，爱迪生就将电力开发的大好河山拱手相让给特斯拉，而後者的光芒也使爱迪生显得黯然失色。

如果说“科学怪人”有个生活原型的话，那一定是尼古拉·特斯拉。他做的所有事的数量必须能被3整除。他每天晨泳一定要游够27圈。早饭时，手边若是没有18张餐巾纸，他就不上餐桌。每次从住所到办公室他都默记自己的步数，临近办公室时如果这个步数不能被3整除，他就在附近街区绕圈，一直绕到步数符合要求才进门。他还憎恶那些带毛皮的东西，一想到触摸别人的头发他就起鸡皮疙瘩。如果在他眼前摆个桃子，他就会莫名地发高烧。晚年时，他痴迷于鸽子，这份情怀还颇有些烂漫色彩。虽然他行为怪诞——又或正是由于这些怪诞行径，包括马克·吐温和罗伯特·安德伍德·约翰逊（Robert Underwood Johnson）^①在内的挚友们才觉得他可敬可爱。特斯拉还不时用自己的实验室“魔法”博朋友们一乐。这个身材高大、精力充沛却也稚气未脱的塞尔维亚人还能让幽

^① 斯特拉的好友，当时《世纪》杂志的编辑。——译者注

灵似的电光在房间里穿梭跳跃，观者无不如痴如醉。他还召来电光火球吞没自己，而火球消失时他却毫发无伤。他偶尔也会吓唬一下参观者，让彩色的电流穿过客人们的身体。在大多数人还不知道“电”为何物的年代，马克·吐温和特斯拉的其他朋友们就已享用了这一划时代的电光盛宴。不过要想让全世界都看到这些“魔法”，特斯拉就必须先面对盛怒的爱迪生——而当时后者的名字几乎就是电灯的同义词。

总是思如泉涌的特斯拉拥有许多超越时代的发明。他预见到无线电波应用的广阔前景，甚至在马可尼（Marconi）^①之前就发明了第一台基本成型的收音机。他制成了世界上第一个遥控装置，并在惊愕的纽约市民面前演示了如何远距离操控一艘模型潜水艇。他开创了远程地理动力学，甚至还在纽约市人工模拟了一场地震，震碎了城里无数玻璃。后人根据他的研究发明了回旋加速器，这种用于击碎原子的仪器在粒子物理学中起到了核心作用。在机器人科学、弹道学和理论物理学方面，他都做出了巨大的，甚至可以说是决定性的贡献。1943年他以83岁高龄辞世时，美国政府认为他的科研成果如应用于军事方面则后果不堪想象，因此没收了他的部分实验计划书和研究设备。显然，当年爱迪生大大低估了手下这名雇员的才能。

用交流电发电的提议被爱迪生断然拒绝后，特斯拉被一位雄心勃勃、富有远见的企业家乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）抢至麾下。威斯汀豪斯买下了特斯拉所有发明的专利权并安排这位年轻发明家担任西屋公司顾问。之后，他将特斯拉的交流发电机推向

^① 意大利电气工程师和发明家。获1909年诺贝尔物理学奖。——译者注

市场，与爱迪生的直流发电机正面交锋、一较高下。而爱迪生回击的方式竟是长期地大肆宣扬交流电的种种危险，试图使之名声扫地。

在爱迪生的各种诡计中，有一种与新的行刑方式有关。在他的劝说下，纽约州惩教署官员相信用某种特殊配线装置施行电刑是快速有效的。不出意料，爱迪生设计的“电椅”使用的是交流电。不过这一装置在亮相前必须经过检测，于是爱迪生的邻居们开始发现自己的宠物神秘消失了。狗、鸟、牛、马都不幸沦为这一恐怖试验的牺牲品。不过，电椅在第一次用于电刑处决犯人时还是惹出了大麻烦。第一个坐上电椅的囚犯威廉·凯姆勒被烤得半熟不死，场面着实惨不忍睹。对于爱迪生如此亵渎交流电技术，威斯汀豪斯、特斯拉和其他坚信交流电的巨大益处的支持者们十分震怒，扬言决不善罢甘休。交流电和直流电的战争硝烟四起。

虽然爱迪生极力想搞臭交流电的名声，但他还是无法逆转交流电成为工业生产标准用电的趋势。人们无法拒绝特斯拉如此实用的设计，而且威斯汀豪斯也明白自己这一方才是真正顺应工业发展潮流的。只需要对交流电的好处做个更明确的公开演示，它就能彻底占领市场。1893年的芝加哥世博会正好提供了这样一个绝佳的机会。爱迪生和其他电力公司都只是希望通过向世博会提供灯光照明而大挣一笔，而威斯汀豪斯却看出这是交流电征服大众的重大契机。当由交流电供电的灯展照亮芝加哥市的夜空时，成千上万的观众为这一史无前例的壮观景致惊叹不已。当时，大多数人还在使用煤气灯和油脂蜡烛，电力仍然是个新鲜物事。当晚还有数千名欧洲游客也在观众之列。他们并非只是来观赏令人眼花缭乱的彩灯，更是慕名而来，想一睹创造胜景的明星科学家的真容。身着燕尾礼服