

# 明智行动的艺术

成功决策必须避免的52个思维陷阱

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

Die Kunst des  
klaren Handelns

52 Irrwege,  
die Sie besser anderen überlassen





Die Kunst des  
klaren Handelns

52 Irrwege,

die Sie besser anderen überlassen

# 明智 行动的 艺术

成功决策必须避免的  
52个思维陷阱

[德]罗尔夫·多贝里 著

(Rolf Dobelli)

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 . --

2 版 . -- 北京 : 中信出版社 , 2016.8

书名原文 : Die Kunst des Klugen Handelns: 52 Irrwege die Sie besser anderen überlassen

ISBN 978-7-5086-6472-9

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 ( 2016 ) 第 165830 号

Title of the original German edition:

Author: Rolf Dobelli

Illustrated by El Bocho and Simon Stehle

Title: Die Kunst des Klugen Handelns: 52 Irrwege die Sie besser anderen überlassen

Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2012

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture GmbH, Germany

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

明智行动的艺术

著 者 : [ 德 ] 罗尔夫 · 多贝里

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 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 7 字 数 : 88 千字

版 次 : 2016 年 8 月第 2 版

印 次 : 2016 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 978-7-5086-6472-9

定 价 : 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由销售部门负责退换。

服务热线 : 400-600-8099

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做了诠释：“人们并不能说出上帝是什么样，只能说出上帝不是什么样。”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，只能说出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。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，感觉自己和他们是坐在同一条船上——因为我们都划着桨，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——我们的幸福将会有个量的提升。

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 | XI

- 1** 为什么很差的理由往往也能用 | 001  
用理由辩护
- 2** 为什么做的决定越少，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** 为什么人是情感的傀儡 | 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** 为什么第一印象具有欺骗性 | 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  
赌场赢利效应
- 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”

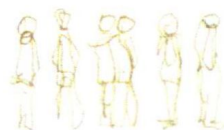
**50** 石器时代对替罪羊的猎捕 | 197  
单一因果谬误

**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。



