

[美] 马科斯·H. 巴泽曼 安·E. 坦柏伦塞 著
李洪涛 译



发现

Blind Spots

Why We Fail to Do What's Right
and What to Do about it

你的道德盲点

运用行为伦理学这一新思路解析道德盲点
认识并缩小预期目标与现实行为之间的差距
保障个人、组织、社会成为一片净土

格致出版社



上海人民出版社

[美] 马科斯·H. 巴泽曼 安·E. 坦柏伦塞 著
李洪涛 译

发现 你的道德盲点

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

发现你的道德盲点/(美)巴泽曼,(美)坦柏伦塞著;李洪涛译. —上海:格致出版社;上海人民出版社,2012

ISBN 978-7-5432-2134-5

I. ①发… II. ①巴… ②坦… ③李… III. ①道德-研究 IV. ①B82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 137145 号

责任编辑 高璇
美术编辑 路静
封面漫画 刘宏

发现你的道德盲点

[美]马科斯·H.巴泽曼 安·E.坦柏伦塞 著
李洪涛 译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海市印刷十厂有限公司
开本 640×960 毫米 1/16
印张 11
插页 1
字数 158,000
版次 2012年9月第1版
印次 2012年9月第1次印刷
ISBN 978-7-5432-2134-5/B·17
定价 28.00 元

致 谢

过去的 20 多年来,我们一直持续为本书而工作,我们当时也没有预计到完成这本书会需要这么长的时间。1991 年,安进入了美国西北大学凯洛格管理学院攻读博士学位,她花了大量时间做了把心理学引入到商业伦理领域的早期研究。对这项工作起到重要作用的是安和戴夫·梅斯克的合作。梅斯克和安基本上同时开展这项研究,他成为凯洛格管理学院第一位卡普兰杰出的伦理学教授。梅斯克和安研究了道德倒退,或者说研究那些品行端正的人却作出不道德决策的行为及其发展趋势,即他们之所以这么做是因为道德观念从他们的决策中消失了。马克思总结了安和自己的部分研究工作,但更多的是以旁观者和爱好者的身份参与到这项研究中的。

2000 年,马克思到哈佛大学就职,开始与新同事马扎林·贝纳吉及多莉·丘格一起进行我们称之为“有限道德”的研究工作,或者可以称做一个自动状态。在这种状态中,人们会无意识地作出不道德的行为。这种想法来源于他们的合作,以及安和戴夫的努力,在本书的撰写中他们立下了汗马功劳。

大概同一时间,安然公司轰然倒闭,人们要求一些机构和商学院应该对社会上道德沦丧的现象进行研究。因而,商业伦理领域开始作出一些调整,这种调整贯穿全书。一个核心的调整就是行为伦理学的发展方向,它重点研究了人们在遇到道德问题时的真实反应。在过去的十多年来,人们对行为伦理学的兴趣以指数方式迅猛增长,人们骤然增加的兴趣促使我们在本书的写作中结合了我们自己在行为伦理学方面的研究。

我们对道德的研究受到我们和许多学者互动和合作的影响。这些学者有: Modupe Akinola, Mahzarin Banaji, Iris Bohnet, Art Brief, Daylian Cain, Eugene Caruso, Suzanne Chan-Serafin, Dolly Chugh,

Luke Coffman, John Darley, David de Cremer, Tina Diekmann, Nick Epley, Francesca Gino, Josh Greene, Jennifer Jordan, Karim Kassam, Rod Kramer, Marijke Leliveld, George Loewenstein, Kathleen McGinn, David Messick, Katy Milkman, Celia Moore, Don Moore, Charles Naquin, Maggie Neale, Greg Northcraft, Neeru Paharia, Madan Pillutla, Todd Rogers, Lisa Shu, Krisin, Smith-crowe, Phil Tetlock, Chia-Jung Tsay, Elizabeth Umphress, Erik van Dijk, Kimberly Wade-Benzoni。除此之外,我们可能会忘记本书其他的一些合著者、朋友,我们对此深表不安。

还有一些人对本书品质和思想的呈现带来了巨大的影响。Art Brief, Dolly Chugh, Kristina Diekmann, Francesca Gino, Josh Greene, Dave Messick, Madan Phillutla, Todd Rogers, Kristin Smith-Crowe 都阅读了本书的草稿,并提出了一些真知灼见,因而本书品质最终得到极大提升。编辑们出色的帮助也使本书受益匪浅。Katie Shonk 身兼数职,长期担任马克思的研究助理、合著者、编辑,她一如既往地对本书内容逐字逐句地推敲,使本书文采飞扬(如果你喜欢本书的写作风格,可以看一下 Katie 新写的小说《现在高兴吗?》*Happy Now?*)。她对本书的帮助是非常宝贵的。Sarah Oliver-Johnson 提供了一个关于电车和人行天桥困境的精彩例子。Ranjan Ahuja 担任校对工作,检查了书中的错误,并且对本书做了全面的修正。普林斯顿大学出版社的编辑们,Eric Schwartz, Beth Clevenger 和 Janie Chan 为本书提供了指导,为本书增色不少。最后,要感谢我们的家人——包括:马克思的妻子,Marla; 安的丈夫, Dante; 安的孩子, Dante, Lina 和 Michel; 安的父亲, Don——他们对我们的支持和帮助使本书得以顺利完成。

目 录

1

预期的和实际的道德行为之间的差距 / 1

- 1.1 行为伦理学:一种解析不道德行为的新思路 / 2
- 1.2 个人情况如何? 个人道德差距的含义 / 5
- 1.3 组织情况如何? 组织道德差距的含义 / 11
- 1.4 社会情况如何? 社会道德差距的含义 / 13
- 1.5 有限道德:从三种层面分析其含义 / 15
- 1.6 内容预告 / 17

2

为什么传统的道德教育方式不能奏效? / 19

- 2.1 伦理学家可以改善人们的道德水平吗? / 21
- 2.2 传统的道德教育方式的局限性 / 23
- 2.3 两种意识系统,两种决策模型 / 27
- 2.4 自我道德意识的重要性 / 29

3

当我们的行为与自我伦理价值相悖时 / 31

- 3.1 一般偏见 / 35
- 3.2 利己主义夸大自己的贡献 / 39
- 3.3 对未来过度透支 / 46

4

为什么你无法达到预期的道德水平? / 49

- 4.1 决策之前:预计错误 / 50
- 4.2 决策之际:欲望的自我出现了 / 53
- 4.3 决策之后:回忆上的偏见 / 58

5

当我们忽视不道德行为时 / 63

- 5.1 激励下的视盲 / 65
- 5.2 间接的视盲 / 71
- 5.3 当不道德行为一点点发生时 / 76
- 5.4 评估结果而非过程 / 78

6

对“道德机构”空怀希望 / 84

- 6.1 奖励机制出现问题 / 87
- 6.2 处罚带来不可预料的效果 / 92
- 6.3 当做好事成为做坏事的借口时 / 95
- 6.4 非正式文化的控制作用 / 98

7

为什么我们不能治理那些腐败机构? / 107

- 7.1 大烟草行业 / 109
- 7.2 审计行业 / 112
- 7.3 能源行业 / 118
- 7.4 万变不离其宗 / 121
- 7.5 我们该何去何从? / 126

8

缩小差距:改善道德行为的方法 / 127

- 8.1 改变自我 / 128
- 8.2 改变组织 / 133
- 8.3 改变社会 / 139
- 8.4 最后的思考 / 144

注释 / 146

译后记 / 167

Chapter 1

预期的和实际的道德行为之间的差距

其中缘由我不能讲明，我知道圣彼得不会叫我的名字。

——歌曲《生命万岁》，英国酷玩乐队

和其他读者相比，你自己更有道德吗？如果总分从 0 分到 100 分之间，把自己和其他读者比较后给自己打个分。如果你认为你在读者群中是最有道德的，就给自己打 100 分。反之，就给自己打 0 分。如果你的道德居于一般水平，那么给自己打 50 分。如果你属于某个组织，也给这个组织打个分，从 0 分到 100 分，和其他组织相比，该组织的道德水平如何？

你和你的组织会怎么做？如果你跟我们所调查的大部分人一样，那么你们的分数都在 50 分之上。如果计算本书读者的平均分，很可能在 75 分左右。实际上可能不是这样，像刚才所分析的，平均分可能是 50 分。有些人一定认为自己的道德水平比其他人更高^①。大部分人都可能或多或少地高估自己的道德水平。实际上，人们没有意识到预期的道德水平和实际的道德水平之间的差距。

本书的目的在于提醒人们存在着这种道德盲点，因而人们就会认识到这种差距，即理想的自我和真实的自我之间的差距。同时，通过清除组织上和社会上的盲点，人们就能够缩小自己所属的实际组织和自己理想的组织之间的差距。这样会反过来帮助我们构建一个我们理

想中的社会。行为伦理学是一门新兴的学科,它是研究人们在面对道德困境时如何行事,并解释其原因的学科。本书汲取行为伦理学领域的知识,通过阅读本书,读者就可以意识到自己道德中的盲点,并得到一些建议以消除它们。

1.1 行为伦理学:一种解析不道德行为的新思路

思考下面两种有关 2008 年金融危机爆发原因的观点:

本次经济衰退并不是由商业周期中的一个正常的低谷造成的。不负责任和错误的决策使这场危机一触即发,从华尔街蔓延到华盛顿,最后殃及大街小巷。

——美国总统 巴拉克·奥巴马

一系列错误是系统性的:是处于低息和监管缺位环境中的银行业本质使然,而不是一些骗子和傻瓜的滑稽表演。

——理查德·波斯纳

对于同一场经济危机,上述两位知名人士给出了两种不同的解读。第一种观点指责了操纵金融系统的那些坏蛋;第二种观点指责了被那些坏蛋所操纵的金融系统。孰是孰非?两者都有一定的道理,但即使把两种观点合并起来,还是不够全面。

是一些贪婪的、不怀好意的个人引发了这场危机吗?完全正确!如奥巴马总统所说,一些自私自利的小人参与了不法行为,酿成了这场危机,应该把这些罪犯绳之以法。金融系统一定会助长这种行为吗?完全正确!一些机构、法律、法规都非常需要进行改革。这两种观点合在一起能够全面解释金融危机吗?并非如此!

上述两种观点中还少了一个原因:成百上千的人应该为其无知受到谴责。他们没有意识到他们的那些貌似无害的行为却是完全错误的:抵押放贷的公司只是模糊地知道买家承担不起他们想要的房子;分析师创造了抵押贷款债券,却不明白这种产品会产生的连锁反应;这些债券的卖家没有领会到它们的复杂性;银行家发放的贷款过多;监管者依赖游说活动和投资银行捐款。据《商业周刊》(*Business Week*)

的推测^②：这场危机也涉及许多人，他们虽然意识到其他人的不道德行为，却听之任之，以为“总有一些更聪明的人明白这其中的运作机制”。

21 世纪发生了无数的丑闻，不断消磨着我们对商业和领袖的信心。怎样才能在压力下更加坚守道德，各类组织和金融机构已经作出努力，在他们的职责范围内改善和加强职业道德操守。他们在公司行为规范、价值使命宣言、道德监督、道德培训等一系列道德和合规管理上花费了大量的金钱。其他一些努力本质上是规章制度层面的，包括美国国会所通过的萨班斯-奥克斯利法案；这些规章制度改变了一些规则：纽约证券交易所如何管理其成员企业的方式、每个公司如何向其雇员传达和沟通它们的道德标准、监督并惩罚违规者。

当我们支持并鼓励组织内出现更多的改善道德方面的决策时，结果却是喜忧参半。一项权威的多元化的研究项目甚至发现：一项企图“做正确的事”的、在组织层面的改善项目却产生负面影响^③，而且这种干预也是老生常谈了。过去也有很多类似的道德改善的举措。尽管这些干预措施代价不菲，新的道德丑闻却仍层出不穷。

同样地，在全球范围内越来越多的商学院都开展了道德培训课程，商学院的评级也经常明确地评估课程中道德培训的普及度。然而这些道德培训的效果却被证明是短暂的，MBA 行为准则通常是培训项目，在一些案例中表明，这种培训对 MBA 道德行为上的改善微乎其微。实际上，根据阿斯彭研究所 2008 年的一项调查^④，MBA 学生在学校待的时间越久，就越会感觉在应对价值冲突时没有准备。

让金融危机的当事人参加更多的道德培训课程，就可以避免金融危机了吗？如果从过去到现在一直都在采用类似的培训课程，这对避免危机无济于事。道德介入已经失败，并且未来还要失败，因为它们基于一个错误的假设，即当出现道德困境的时候，人们能够认识到它的出现。道德培训假设加强决策中道德的成分，就会激励管理者选择符合道德规范的决策。但是道德培训所依据的前提却不够完备：管理者在按照道德标准行事和赢取组织利益之间作出明确的权衡。这种范式无法认识到在面对道德困境时人们内在的心理反应。

行为伦理学是一门新兴的学科，它力求把握人们在面对道德困境时的真实行为。人们的实际行为经常和自己最好的道德意图相背离，

行为伦理学的研究成果丰富了人们对上述行为的理解。人们的道德行为通常是前后矛盾的,有些时候甚至是虚伪的。想象一下,人们与生俱来就具有秉持一种信仰的能力,但在实践时却与之相反^⑤。当个人在评价自己和别人犯下同样的过错时,结论却是大相径庭,此时便出现道德伪善了。在一项研究中,研究人员要求参与者在他们自己和别人中分配一种资源(例如:时间或能量),以了解他们是否能够公平分配这些资源,然后再让分配者对其道德水平进行自我评价。另一种情况,让参与者观察其他人的不道德行为,再让他们评价被观察者的道德水平。结果,那些自己分配不公的人和那些看到别人犯错的人相比,感觉这种过错并不是那么令人厌恶^⑥。这种普遍存在的双重标准,一种是给自己的,另一种是给别人的;这种标准恰好反映了我们实际的自己和我们理想中的自己之间的差距。

关于道德的传统研究方法和培训方法缺少对不道德行为的理解,这种不道德行为虽然是无意识的,但其认知模式却是可以预料的。相反,我们研究有限道德,专注于研究人们的心理过程,导致那些普通人甚至善良的人们作出与他们自己首选的道德标准相悖的行为,这是令人疑惑的。当个人作出有损于他人的决策,而且这种损害和决策者自己的信仰和偏好不一致时,有限道德便开始起作用了。如果道德培训想真正地改变和改善道德决策的过程,就需要结合行为伦理学,尤其是要理解人们的道德为什么会产生局限性的微妙过程。这种途径需要理解人们的大脑在处理道德困境时的不同方式,以及其所导致的制定决策的不同模式。

我们对某个人是否具有良好道德品德并没有强烈的看法。我们的目的是想提醒人们:现实中存在着道德盲点,这种道德盲点妨碍人们意识到预期的自己与实际表现之间的差距。在本书中,我们将会提供充分的证据,证明人们的道德判断是基于其认知之外的事物。我们将要探索目标和行为之间隐藏着的心理过程,以及组织和政治环境在加剧这种差距中所起的作用。我们也会提供一些测量工具,这些工具有助于准确地、客观地衡量一些重要的道德决策,以覆盖到个人层面、组织层面以及社会层面。之后,我们会提出在上述三种层面上有效地改善决策的道德水平的方法。

1.2 个人情况如何？个人道德差距的含义

在最近的一项调查中，大部分受访的本地和全国的记者都强烈地表达了大部分记者要比他们报道的政治家更有道德的意见。与此形成鲜明对比的是，大部分受访的政府和企业领导人认为：记者不见得比他们在新闻报道中所涉及的主角更有道德^⑦。谁对谁错？很难对此问题给出一个客观的结论，大量探讨人们自我评价的文献表明，两组人都夸大了他们自身的道德水平。

还有个问题：美国前总统乔治·布什在决定入侵伊拉克时，是否遵守了道德规范？在这场战争的初期，当时美国看起来“赢了”，你是如何回答这个问题的？政治倾向在多大程度上影响了这个问题的答案？很多人都认为，当他们在评价由选举出身的官员的行为时，完全没有偏见。而且，甚至当他们努力回忆他们做决策时的观点时，很多人都受到了决策结果的影响。人们的偏好和偏见影响着他们对道德困境的评价，但他们却没有认识到这种情况。

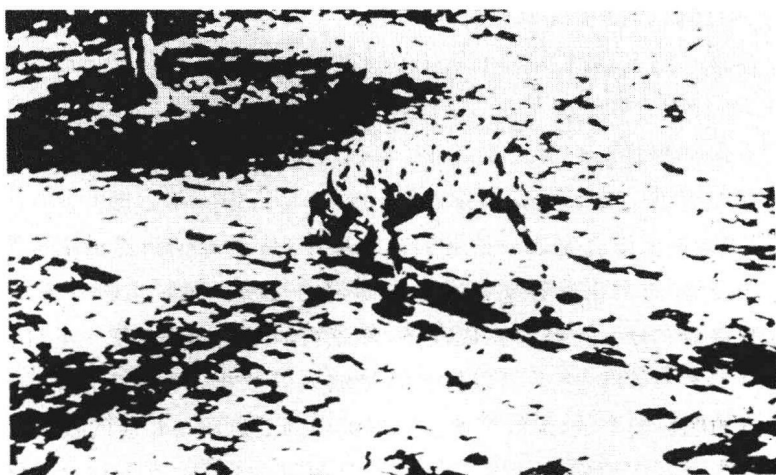
在这一点上，我们或许已经让人们相信，其他人夸大了自己的道德水平，而且现有知识对他们头脑的运作机制认识不够。你很可能会怀疑别人给你提供的信息。实际上，你很可能认为自己像自己一贯认为的那样有道德。为了验证这种假设，想象一下：你需要志愿参加一项实验，该实验要求你去完成一些题目。实验中，你将根据自己的表现取得相应的报酬，每个正确答案都有一个固定的报酬。同时实验者说，这项研究的资金充分。一旦你完成任务，你就可以核对答案，数一下自己一共答对了多少道题，之后可以把答题纸放入碎纸机，再向实验者汇报自己答对的题目的个数，最终按照自己所汇报的信息取得相应的报酬。

你能否真实地向实验者汇报你答对题目的数量，或者你会夸大该数量？^⑧注意，实验者无法判断你是否作弊了。我们虽然无从得知你是否作弊，但我们的确知道很多看起来不错的人确实作弊了，尽管他们作弊的程度很小。和那些不能把答题纸放入碎纸机的人相比，那些可以把答题纸放入碎纸机的人报告的成绩明显地高于后者。那些作弊的

人很可能会把那些他们本应该算对的题目也算成他们的得分了,就当他们没有那么粗心一样;或者把那些因为时间不够没有得分的题目也算成对的了,就当他们还有 10 秒钟。当在实验房间的桌子上摆上一堆堆的现金时,和桌上摆着一点点的现金时相比,参与者更有可能在数学测试上作弊^⑨。在这种情况下,参与者为他们作弊的行为找到正当的理由:假设实验者的钱多得花不完。充分的证据表明,那些认为自己很诚实、从不作弊的人,总体而言,在轻松、缺少监督的情况下实际上会作弊。这些人很可能不会把这种形式的作弊当成评判自己道德水平的因素;相反,在他们做完该实验以后,还以为自己的正面形象完好如初。

我们想象的自己和实际的自己之间存在着差距,在定义上这种差距和有限认知相关。有限认知是指一种普遍存在的倾向,这种倾向把重要且相关的信息排除在决策之外,我们自己却对问题的定义武断地给出不恰当的界限^⑩。

图 1.1 Ronald C. James 拥有此图版权(1965 年)



看一下图 1.1,你看到了什么?看到了一只斑点狗正在闻着地上的东西。大部分的人第一眼并没有看到这只斑点狗。一旦他们知道那有只狗,他们便可以很容易地认出它;实际上,以后当他们再看这张图

的时候,都无法忽视它的存在。周围黑白色的背景妨碍我们发现这只狗,正如以盈利为中心的工作环境,也一样会妨碍我们认识到自身行为的道德含义。

正如上述斑点狗的图片说明,我们是“有限认知”的:我们的感觉和决策制定过程在一些方面受到了局限,而我们无法意识到这种局限。除了陷入有限认知,最近的研究发现,我们也受制于有限道德,或受制于道德上的系统性局限,使我们牺牲别人的利益来满足自己的利益。例如,一次安的同事说起:考虑到接种疫苗和自闭症之间可能存在着一定的关联,她不想给她的孩子接种疫苗。安知道她同事有权利来做这个决定,就表示和得病的风险相比,她或许对接种疫苗的风险太过紧张了。安也提到她同事没有充分考虑到她的决策可能会对其他人产生影响,尤其对于那些天生就具有免疫缺陷的孩子,如果他们从没注射疫苗的孩子那里传染了类似水痘的疾病,就有可能因此死亡了。几天之后,安的同事提到她重新考虑了不给自己的孩子接种疫苗,当时她从没有考虑到其他孩子可能会受到她的决策的影响。

研究头脑犯错的心理学能够解释上述情况:相对于他们孩子可能患病的风险,父母可能会高估了接种疫苗的风险的原因。进一步地,有限道德有助于解释为什么父母会在某些方面违背他们自己的道德标准;他们没有意识到的这种行为会使其他人的孩子陷入危险的境地。我们将研究什么样的心理倾向会产生这种偶发的不道德行为。

哲学家彼特·辛格撰写的《你可以拯救的生命:现在行动起来终结世界贫穷》(*The Life You Can Save: Acting Now to End World Poverty*)提供了大量的证据,说明人们的有限认知是如何阻碍了他们的慈善行为,甚至包括阻碍人们对很多道德问题思索的意愿^①。他在这本书开篇就提出了这样的问题:

你在上班的路上,路过一个小小的池塘。天热时,孩子们有时会在池塘里玩耍,池塘的水只有齐膝深。今天天气凉爽,时间正早,你惊奇地发现有一个孩子正在池塘里玩耍,掀起串串水花。你走近才看到,这是一个很小的孩子,正处于蹒跚学步的年龄,就是他在嬉戏,他不能站直也不能走出池塘。你四处寻找着他的父母或保姆,但附近没有其

他人。这个孩子甚至一次都不能把他的头抬在水面上停留几秒的时间。如果你不涉水进入池塘并把他拉出来,他很可能就会被淹死。对你而言,进入池塘很容易而且安全,但这会弄坏你前两天刚买的新鞋,让你的西装湿漉漉的并沾满泥土。但如果当时你把孩子救出来,并把他交给他的照看人;然后你再去换衣服,上班就会迟到。你应该怎么办?

辛格注意到,大部分人会很容易地解决这个问题。很明显,人们应该跳入池塘救出孩子,否则便面临着巨大的道德问题。辛格接着叙述了刚果的一个人所说的话:

以一个今天早上刚去世的孩子为例,这个男孩死于麻疹。我们都知道他的病可以在医院里治愈。但他父母没有钱,所以这个孩子死于这种慢性、令人痛苦的疾病,死因其实不是麻疹而是贫困。想象一下类似的事情每天要发生 27 000 次。一些孩子死于饥饿。更多的死亡,就像刚果的那个男孩,死于麻疹、疟疾、痢疾、肺炎等;这种情况在发达国家不会出现,即使出现了,这些疾病也不至于致命。因为这里缺少干净的饮用水或环境卫生,这些孩子对上述疾病的抵抗力很弱,一旦他们真的生病了,他们的父母也无钱医治。联合国儿童基金会、乐施会还有其他一些组织都为了减少贫困而工作着,提供着清洁的水源和基本医疗条件,他们的努力正在减少死亡人数。如果这些救济组织拥有更多的资金,他们就能发挥更大的作用,救助更多的生命。

有人可能会辩解说,这两个故事是否完全具有可比性,大部分人读到第二个故事时会觉得不太舒服(我们知道我们自己也是如此)。实际上,除了一点不同,这两个故事非常相似。在第一个例子中,你可能会意识到你应当做的和实际做的之间的任何差别,你应该救那个男孩,如果不这么做,你就无法达到你自己的道德标准。在第二个例子中,你的道德盲点正好发挥作用。如果人们知道他们仅仅因为缺少相对很少的一点钱,而无法挽救生命,大部分人可能会感到羞愧,然而我们大多都是如此。我们会研究产生这种道德盲点的心理倾向,并建议人们如何才能消除它们。

另外一个例子就是伯纳德·麦道夫。在 30 年的时间里,麦道夫的庞氏骗局造成了巨额的损失:超过 15 000 个起诉,损失总额高达 3 亿

美金,648 亿的账面收益都被一笔勾销。麦道夫主要通过联接基金销售他的资产,即其他基金通过麦道夫销售给其他潜在客户,或者宣称他们有能力投资国外的一些项目。实际上,联接基金什么都不用做,他们直接把募集来的钱转给麦道夫。这些中介的收入颇丰,通常赚取基金的一个很小的比例,再加上任何投资收益 20% 的收入。因而,当麦道夫声称他的投资取得惊人的、创纪录的成功时,联接基金经理就可以大发其财了。

现在真相大白,麦道夫就是一个骗子,他的目的性、欺骗的行为都不是本书的重点,本书重点研究无意识的、与道德相关的行为。然而,我们为这个例子中的很多人的有害行为感到惊叹,那些人本意并不想去麦道夫的帮凶来损害该案例的最终受害人。很多分析师现在推断说,能够取得超过市场上所有产品收益的表现,正如麦道夫所做的一样,在统计上是不可能的。那些联接基金的经理们是否注意到麦道夫正在制造庞氏骗局,或者他们根本没有注意到麦道夫取得的收益是不可能的,而且是难以为继的吗?大量的证据表明,许多联接基金管理人发现了问题的端倪,但对现存的证据缺少进一步研究的动力。例如,蒂里·德拉维莱出身欧洲名门,是“通海内”投资顾问和营销公司的总裁,他把自己的钱、家里的钱、一些富有的客户的钱都投资给麦道夫。他不断地收到有关麦道夫投资的警告,收到大量的证据表明麦道夫的收益是不可能的,但他对这些铁证却视而不见。两周之后,等到麦道夫对警方坦白了,蒂里·德拉维莱在他的纽约办公室里自杀了。

最后还有一个影响着我们的有关心理盲点的例子。也许是心理学最著名的实验,斯坦利·米尔格兰姆展示出一种情况:当一个人为了服从于权威而愿意做不道德的事情,这个人伤害别人的程度竟会达到让人吃惊的程度。该实验中的每个参与者充当“老师”的角色,而一个实验配合者(该人已经接受实验人员的培训)充当“学生”,这名学生扮演成一位 47 岁的会计师。老师和学生实际上相互隔离,因而老师看不到学生。实验者告诉老师,他负责管理电击的大小,电压从 15 伏到 450 伏;学生在执行任务中所犯的错误的严重性要和电击的程度相匹配。

学生果然在执行任务中犯了错,这就需要老师对其进行电击惩罚。当电压逐步增加到 150 伏的过程中,从学生那边偶尔传来几声呻吟(学

生实际上并没有受到电击，他在扮演这个角色)。当电压加到 150 伏时，学生大声喊道他想结束这个实验，并且发出痛苦的哭声。其间，如果老师拒绝再进行下去，实验者就坚称这个实验必须正常进行下去。当电压从 150 伏加到 300 伏的过程中，老师听到学生的恳求，希望老师饶了他，并抱怨他的心脏已经承受不了了。当电压接近 300 伏时，学生痛苦地撞墙，要求老师把他解脱出来。当电压超过 300 伏时，学生完全安静下来。

米尔格兰姆访问了神经学家、研究生、行为科学教学人员、大学二年级学生、中产阶级成年人，让他们预测参与者在试验中的表现如何。不同类型的受访者都预测：几乎所有的老师在电压远不到 450 伏就会拒绝再继续进行了。神经学家预测：几乎所有老师在电压超过 150 伏就会拒绝，只有千分之一的老师会一直把电压加到 450 伏。实际上，真实的实验结果是有 65% 的老师会坚持把电压加到 450 伏^⑫。这些结果有力地说明了我们实际的道德行为和我们预期的行为是截然不同的。尽管许多老师在试验中看起来显得焦虑和愤怒，但他们还是服从了实验者的权威。

米尔格兰姆在实验中的样本超过 1 000 多个，多次进行重复实验。由于对实验者的测试需要更严格的规则，不能在今天对该实验进行完全重复，一项最近重复该实验的结果发现：超过 70% 的现代研究对象愿意把电压增加到 150 伏^⑬。此外，2010 年一家法国纪录片制片人邀请人们参加一场名为《死亡游戏》(Game of Death) 的电视节目，没有告诉参与者这个节目是假的。节目开始之前，参与者签了合同，他们同意将电击其他参与者。节目开始录制时，有一群观众和节目主持人怂恿那些参与者，8 个参与者中有 64% 的人对一个人(该人实际上是演员)施加了强烈的电压，直到他看起来生命垂危。之后，一名参与者承认，尽管她外祖父母是大屠杀中的犹太遇难者，她还是服从了命令^⑭。

帕特·威亨、劳拉·哈特曼、巴特汉·帕玛、丹尼斯·伯格在近期的一项分析中，重新考虑了米尔格兰姆实验，研究方法和本书所采用的方法类似^⑮。该研究团队认为，实验中的老师有着不健全的心理模式，而不是他们想故意伤害学生以帮助实验者。许多参与者对实验者的指令过于专注，他们没有把这种情况当成道德困境。