

SIDE OF NATURALITY

怪诞行为学²

非理性的积极力量

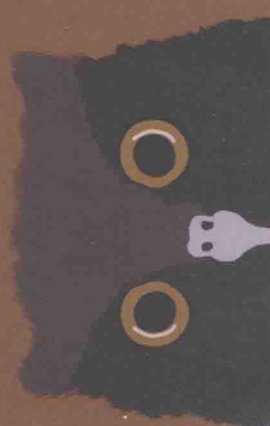
[美] 丹·艾瑞里
(Dan Ariely)

The Unexpected

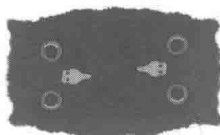
Benefits of Defying Logic

at Work and

at Home



THE
UPSIDE OF
IRRATIONALITY



怪诞行为学²

非理性的积极力量

[美] 丹·艾瑞里 / 著
(Dan Ariely)

赵德亮 / 译

The Unexpected
Benefits
of Defying Logic
at Work and
at Home

图书在版编目 (CIP) 数据

怪诞行为学. 2: 非理性的积极力量 / (美) 丹·艾瑞里著; 赵德亮译. -- 2版. -- 北京: 中信出版社, 2017.12

书名原文: The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home
ISBN 978-7-5086-8143-6

I. ①怪… II. ①丹… ②赵… III. ①行为经济学 - 通俗读物 IV. ① F069.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 221765 号

The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home by Dan Ariely
Copyright © 2010 by Dan Ariely

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Literary Agency, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

怪诞行为学 2: 非理性的积极力量

著 者: [美] 丹·艾瑞里

译 者: 赵德亮

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)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8.5 字 数: 226 千字

版 次: 2017 年 12 月第 2 版

印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-6583

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8143-6

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

导 言 // VII

| 第一部分 |

以匪夷所思的方式彻底颠覆职场中的既定逻辑

第一章 金钱的诱惑

为什么巨额奖金带不来高业绩？

奖金鸿运 // 006

结果：请击鼓…… // 014

激增的动机 // 016

想与做 // 018

那些“特别的人” // 021

社会压力下的表现失常 // 025

金钱的压力与心无旁骛的剑侠 // 029

隐藏在小决策和大决策背后的非理性 // 031

第二章 工作的意义

我们可以从乐高游戏中学到什么？

找到工作的意义 // 037

为食物而工作 // 039

“意义”的激励作用不可小觑 // 045

组装生化勇士 // 047

劳动分工与劳动的意义 // 057

给工作赋予意义 // 060

第三章 宜家效应

为什么我们会高估自己的劳动成果？

烤炉里的诀窍 // 064

我爱自己折的千纸鹤 // 069

定制、劳动与爱 // 073

理解估价过高的原因 // 075

结果的重要性 // 078

爱与付出 // 083

第四章 不在这里发现的偏见

为什么“我”的点子比“你”的要好？

任何方案都可以，只要，它是我提出来的！ // 087

爱迪生手中的“牙刷” // 093

非理性既是天使，也是魔鬼 // 096

第五章 报复的本能

为什么我们要寻求公平正义

- 惩罚的快感 // 100
- 向银行家扔烂西红柿 // 103
- 消费者的报复：我的故事，第一部分 // 106
- 别接那个电话 // 110
- 特别差的旅馆和另一些故事 // 114
- 代理与主体 // 118
- 消费者的报复：我的故事，第二部分 // 121
- “对不起”三个字的魔力 // 123
- 如果你禁不住诱惑…… // 125
- 有用的报复 // 127

| 第二部分 |

以出人意料的方式挑战生活中的常规

第六章 适应的法则

为什么我们能适应一些事（但不是所有事，也不是一直如此）

- 疼痛如何教会我们适应 // 133
- 享乐适应 // 139
- 快乐水车 // 145
- 克服享乐适应 // 147
- 适应：下一道边界 // 151
- 善用适应性，提高生活的幸福感 // 154

第七章 好不好？

适应、伴侣和美丽市场

是否有女孩愿意与我约会？ // 160

心灵与肉体 // 161

郎才女貌与适应性择偶 // 163

好不好？ // 168

适应与闪电约会的艺术 // 172

每个人都有得到幸福的机会 // 176

第八章 市场的失灵

一个有关在线约会的案例

进入在线约会 // 182

在线约会的扭曲：斯科特的故事 // 187

虚拟约会实验 // 189

为霍默·辛普森设计的网页 // 194

第九章 感情的偏好

为什么我们选择帮助某个人，却漠视许多人的痛苦？

可识别受害者效应：你会把钱捐给谁？ // 201

密切度、生动感与“杯水车薪”效应 // 203

理性思维让我们缺乏爱心 // 207

钱应该花在哪里？ // 209

如何解决统计受害人问题 // 212

第十章 短期情绪的长期效应

为什么我们常常感情用事？

情绪与决定 // 220

最后通牒游戏 // 224

自我羊群效应 // 228

不要跨越他 // 232

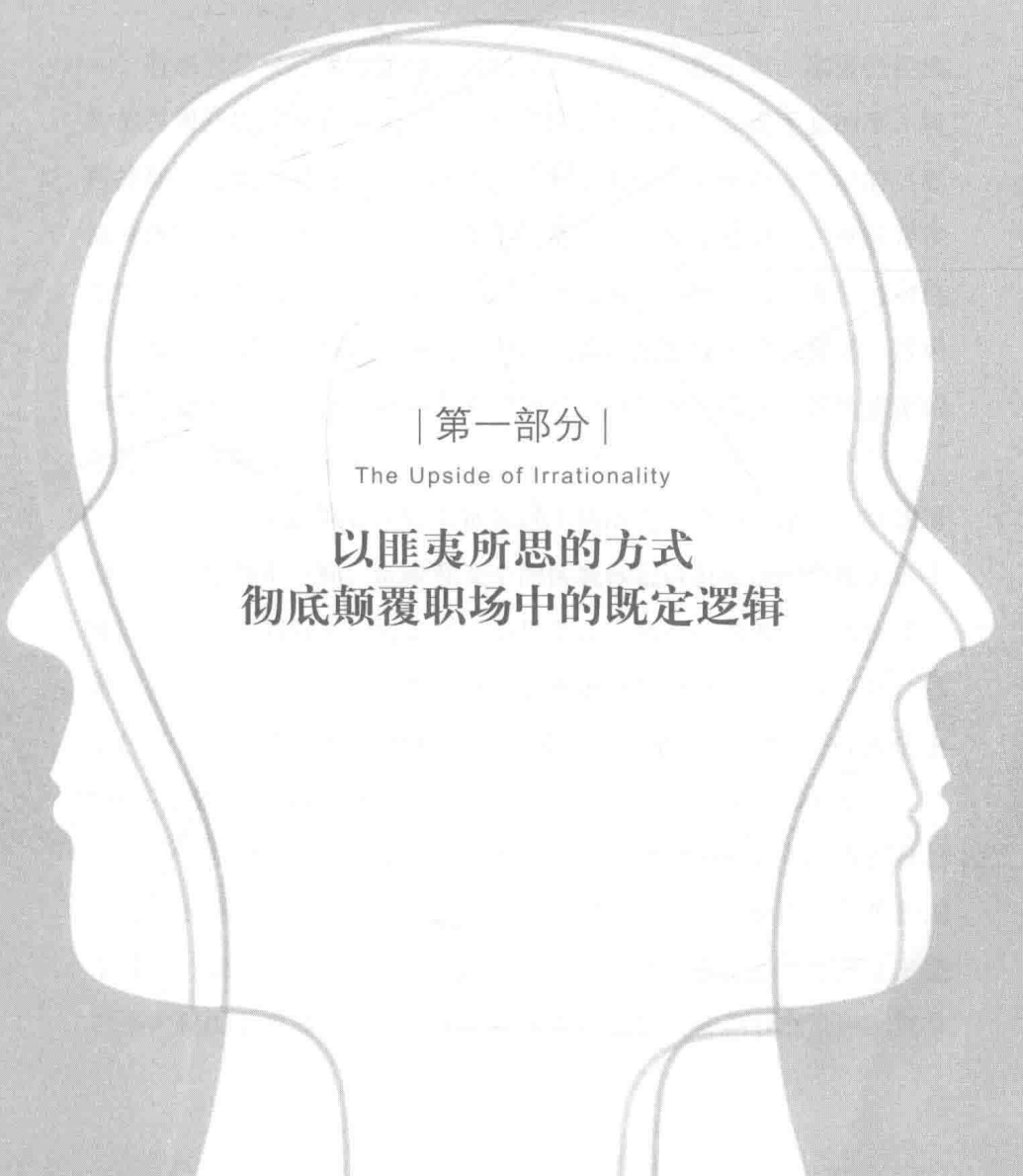
你能划独木舟吗？ // 233

第十一章 非理性的教训

为什么一切决策都需要检验？

专家与政策的非理性 // 243

致 谢 // 249



| 第一部分 |

The Upside of Irrationality

**以匪夷所思的方式
彻底颠覆职场中的既定逻辑**

第一章

金钱的诱惑

为什么巨额奖金带不来高业绩？

假想你是只心宽体胖的实验白鼠，住在一个箱子里，那里已经成为你温馨舒适的家。一天，箱子打开了，伸进来一只戴手套的手，轻轻把你取出来，放进另一个箱子，这里不如你原来住的地方舒服，里面有迷宫一样复杂的通道。你天性好奇，于是晃动着胡须，摸索着往里走。你很快发现，有一部分通道的墙壁是黑色的，另一部分是白色的。你一边用鼻子嗅，一边进入白色通道，里面没有什么异常。然后你左转进入黑色通道，刚一进去，就立刻感到有一股强烈的电流正通过你的爪子向全身袭来。

此后的一个星期，你每天被放进不同的迷宫之中。每个迷宫通道墙壁的颜色都不一样，危险和安全的区域标记以及电击的强度也各不相同：在红色通道里，电击强度很轻微；带圆点的通道，电击强度非常强烈；还有的安全区，地面上覆盖着黑白棋盘格子。日复一日，你的任务就是学着如何选择最安全的通道穿过迷宫，同时要躲避电击（你安全穿过迷宫得到的奖励就是逃过电击）。你做得怎么样呢？

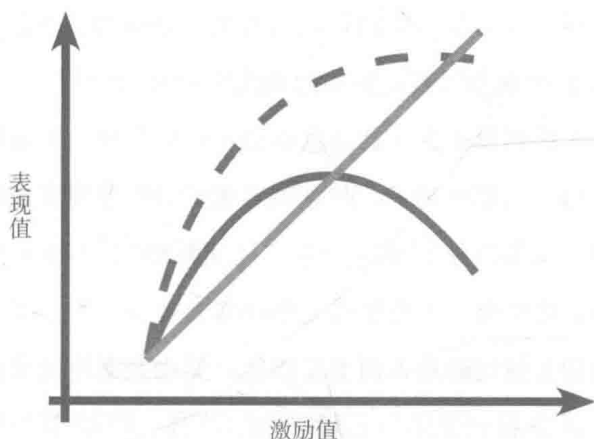
一个多世纪以前，心理学家罗伯特·亚尔克斯和约翰·多德森对上述基本课题做了不同形式的实验，以求得出关于实验白鼠行为的两个答案：第一，它们的学习能有多快；第二，更重要的是，电击能在多大程度上激励它们加快学习的速度。我们很容易就能推断，随着

电击强度的提高，实验白鼠受到的学习激励也相应提高。当电击程度非常轻微时，白鼠不过是慢慢走开，偶尔一次小小的电击不会造成痛感，也不会产生激励作用。但是随着电击强度和痛感的加强，科学家们认为，实验白鼠能感到它们正处在敌人的火力攻击之下，因此会受到激励，加快学习速度。亚尔克斯和多德森进一步推断，如果实验白鼠企图躲避最强的电击，学习的速度也必然最快。

我们通常很容易推断激励强弱与表现能力之间存在关联。要取得成功，人们受到的激励越强，工作的热情就越高，而人们越努力就越容易接近最终目标，这种推论似乎很有道理。归根结底，这就是金融机构向证券公司高级主管发放天价工资和奖金背后的一部分理由——支付巨额奖金就会激励人们努力工作，取得非凡业绩。

有时候，我们对于激励与表现（广泛含义是人们的行为）相关的直觉是准确的，但在另外一些情况下，现实与直觉并不合拍。在亚尔克斯和多德森的实验中，有些结果与我们多数人的预期相同，有些却和人们想的不一樣。当电击非常微弱时，实验白鼠几乎没有受到激励，结果是学习的速度很慢。当电击达到中等强度，对实验白鼠的激励作用显现，它们立刻开始做出努力，想弄清楚鼠笼的规律，而且学习的速度也很快。实验到这里，得出的结论与我们有关激励与表现之间关系的直觉是一致的。

但是实验的意外收获是：当电击非常强的时候，实验白鼠的表现很差！我们承认，要弄清实验白鼠的思维很困难，但是当电击强度达到最高值的时候，实验白鼠除了对电流的恐惧之外，似乎不能集中精神关注其他任何事情。它们惊恐万分，根本就记不住笼子里哪一部分是安全的，哪一部分是带电的，根本搞不清周围环境的结构。



示意图说明激励（薪酬，电击）与表现之间可能存在的关系。浅灰色实线代表激励与表现值对应增强的简单关系。灰色虚线代表激励与表现回报递减的关系。

深色实线代表亚尔克斯和多德森的实验结果：激励较低时，加强刺激可以提高表现值。而当激励基数提高时，进一步加大激励就会事与愿违，降低表现值——在图中表现为心理学家所说的“倒U形关系”。

亚尔克斯和多德森的实验结果应该促使我们认真考虑劳动力市场上薪酬、奖金与业绩之间真正的关系。说到底，他们的实验清楚地表明激励可能是一把双刃剑。在到达某一点之前，激励可以促使人们更好地学习和表现。但是超过这一点，激励的压力就会变得非常高，它会分散人们的注意力，使他们不能专注于手里的工作——这种结果大家都不愿意看到。

当然了，电击不会成为市场上常见的激励机制，但激励与表现的这种关系有可能适用于其他形式的激励——不论它的表现是逃过电

击，还是获得巨额奖金。我们假设当时亚尔克斯和多德森在实验中用的是奖金而不是电击（假定实验白鼠也需要钱），结果会怎么样呢？奖金太少，实验白鼠不会在意，也不会更好地表现。奖金增加到中等程度，实验白鼠们注意到了，并且表现很好。但是当奖金增加到非常高的水平时，实验白鼠们就会受到“过度激励”，无法集中精力，结果，它们的表现反而不如奖金低一些的时候。

如果我们实验用的是人而不是白鼠，奖励刺激用的是金钱而不是电击，是否还会看到激励与表现之间的这种“倒U形关系”呢？或者换一个更加务实的角度思考，为了使人们表现得更好而拼命提高奖金，经济效益到底是会更高，还是更低？

奖金鸿运

在得知 2008 年金融危机以后，应该为此承担责任的那些企业高管仍继续拿着奖金，人们对此非常愤怒，很多人想不通奖金对企业高管和华尔街经理们究竟起到了什么作用。公司董事会一般都认为，以业绩为基础的高额奖金会激励高管们在工作中倾注更多的心血，这些辛苦努力会换来高质量的回报。^①但是，事实真的是这样吗？我们来

① 当然很多人企图解释为什么向高管们支付高额工资是理性的，其中有一种说法我觉得很有意思，但并没有说服力。这一理论是：给高管们支付高额薪酬不是因为大家觉得他们值这么多钱，而是这样做可以激励其他人努力工作，希望有一天也能拿到与高管们同样的超高薪酬。这种理论的可笑之处在于，如果你按照它的逻辑得出结论，那么你不仅要给高管们支付莫名其妙的高额工资，还必须逼迫他们与亲朋好友常常团聚，为他们提供豪华奢侈的假期，为他们的美好生活锦上添花——因为只有这样才能激励更多的人争当高管。

看一看实验得出的证据是什么样的。

用金钱作为激励手段来提高业绩，效果到底如何？我和尼娜·马萨尔（多伦多大学教授）、尤里·格尼茨（加州大学圣迭戈分校教授），还有乔治·列文斯坦（卡内基-梅隆大学教授）设计了一个实验。成绩良好的参与者可以得到奖金，但我们对奖金水平做了不同设置，用来考察不同奖金水平对参与者的激励作用有什么变化。我们尤其想搞清楚巨额奖金是会像人们所预期的那样提高成绩，还是像亚尔克斯和多德森关于白鼠的实验，反而降低成绩。

我们决定向一部分参与者许诺比较低的奖金（大概相当于他们一天的正常工资）；还有一部分许诺比较高的奖金（大概相当于他们两个星期的工资）；另外一小部分很幸运，他们是验证我们实验目的最重要的参与者，我们许诺向他们提供特别高的奖金，大概相当于他们5个月的正常工资。我们希望通过这三组参与者的表现进行比较，更好地了解奖金对于提高业绩到底有多大的效力。

我知道你想问：“我到哪里去申请参加这样的实验？”你先别忙着估算这样的实验预算到底会高到什么程度，我来告诉你，我们和当今世界上的众多公司一样，采取外包的方式，到印度去进行实验，在印度，每月人均消费大约是500卢比（大概相当于11美元）。这样一来，我们就可以出得起特别高的奖金，又不至于惹得我们学校的会计部门惊诧莫名，勃然大怒。

决定了实验的地点，我们还要列举实验的具体内容和方法。我们想到了一些基于纯体力方面的工作，例如跑步、蹲起运动，或者举重，但企业高管和股票经纪人并不靠这一类劳动挣钱，因此我们决定集中选择需要创造力、注意力、记忆力，以及解决问题能力的游戏。

我们先把这些游戏放到我们自己身上，并且找了一些学生进行尝试，然后从中选定了 6 种游戏：

(1) 拼木楔：这是一项空间智力游戏，参与者要把 9 块 $1/4$ 圆形的木楔装入一个正方形容器中。放进 8 块很简单，但要把 9 块都放进去几乎不可能。

(2) 赛门：20 世纪 80 年代人们玩过的一种普通电子记忆游戏，键盘上不断出现醒目的数字，数字越来越多，要求人们准确无误地按照顺序记住这些数字串。

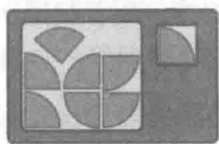
(3) 复述最后 3 个数字：游戏主持人会随便读出一连串的数字（例如 23、7、65、4 等），随时可能停下，参与者必须复述出最后读出的三个数字。

(4) 拉比林特斯迷宫：游戏平面上有一条迷宫通道，通道上充满陷阱，游戏参与者需要操纵两根杠杆不断调整平面的倾斜度，让通道里的小球躲开陷阱向前滚动。这是 6 种游戏中最可能让参与者情绪出现波动的一个。

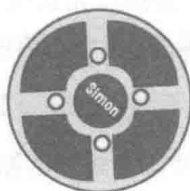
(5) 飞球：和飞镖游戏近似，把包着维克罗搭扣的网球投向远处的靶子，靶心能把网球粘住。

(6) 爬坡：参与者需要操纵一左一右两个把柄把小球推上坡，推得越高越好。

选定了这些游戏，我们把每种游戏的用具分别包装了 6 套，再装入一个大箱子运往印度。出于某种神秘的理由，印度海关人员认为带电池的赛门游戏用具有问题，不愿放行。我们付了 250% 的进口关税才得以清关，终于万事俱备，马上可以着手实验了。



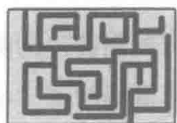
拼木楔



赛门



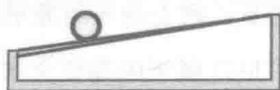
复述最后 3 个数字



拉比林特斯迷宫



飞球



爬坡

在印度实验中使用的 6 种游戏示意图

我们到印度南部马杜赖市的纳拉亚南学院雇了 5 名经济学研究生，让他们到附近的几个村子里寻找实验场地。他们需要在每个地方找一处公共活动中心，例如小型医院或者会议室，在那里设一个办公室，招募实验参与者。

公共活动中心的一角是个社区中心，二年级硕士生拉梅什在这里工作。这个社区中心还没有完全竣工，地面还没铺瓷砖，墙壁也没有粉刷，尽管这样它完全能用，最重要的是它能够遮风避雨，抵挡酷热。

拉梅什把 6 种游戏的设备在房间里安顿好，然后出去招呼第一个参与者。很快就过来了一个人，拉梅什立即上前劝他参加实验。“我们这里有几种好玩的游戏。”拉梅什想把这个人拉进来，“你愿意进来参加我们的实验吗？”这个人听了，怀疑这是政府赞助的什么活动，没有什么特别，他摇了摇头，继续走他的路。不过拉梅什还是穷追不