

第一部分

侦测病毒

我们首先看看经验资料：灾祸的个案史。很多聪明人照理应是先知先觉，可是他们常常做出白痴般的行为。我们要看他们是怎么搞的。他们的许多奇行异为看起来难以理解，我们的职责即是找出解释。

请到我们的实验室来看人的愚蠢。你要跟我们一起做功课。我们会分析个案的历史，再问：“什么原因导致聪明人这么蠢？”然后抽出有用的原则，再把这些原则应用到我们在事业上与人生中碰到的状况。

聪明反被聪明误是很严重的事，但不是无可救药。你可以事先预防，也可以恢复过来，不过你却无法免疫。要知道，它能出其不意地让冰雪聪明之士看起来像个大笨蛋。

聪明人若能警觉到潜在的问题，就能防止问题出现。

我们还有事要做，现在开始吧！

第一章

专门搞砸的聪明人

“我叫艾德，”那个长着一把乱胡子的先生说道：“我是个搞砸事情的聪明人。我做的事……”

这个聚会是聪明人举办的，会中的成员都是绝顶聪明之士，他们都曾做过难以解释的蠢事。有些是知名人物，你认得出来；有的你不知道，不过他们都有同样的问题——他们曾做过蠢事，把自己的生活搞得一团糟。像他们这么聪明的人，是不该出这种差错的。

我们稍后会再碰到他们，知道他们做了哪些聪明怪事。我们现在要知道的是为什么。

不过，嘘——艾德还有话要说。

“我们不要拐弯抹角。你需要人来统理万众瞩目的选战，而我是最佳人选；或许卡维尔跟我不相上下，但除此之外，没人比我强。可是在 1993 年那年，我的声誉看起来完蛋了，因为我助选的候选人落后他的对手达 40 个百分点。出乎意料的是，在投票那天，我们大获

全胜。

“我又独领风骚了！可是我做了什么？我告诉一堆记者，我们是因为买通黑人牧师，叫他们不要积极拉票才赢的。我是个聪明人。我怎么会做这种蠢事？”

他们说“我们”搞砸了

“还说呢！”那个操英国口音的威严女士打断他：“你可以叫我女士阁下。我们做了蠢事，都不会高兴到哪里去。事实上，我们的原则就是让笨人受苦受难。民主有许多特质，其中一个就是笨人会反击。他们习惯做最可笑的事——例如，他们胆敢批评我，这些愚昧无知的人说只有女王陛下才能自称朕（we）。然后呢，还有内阁这个瘟疫。不幸的是，在我们国家，即使是最伟大的领袖，也得承受内阁的压力，这种压力当然包括白痴和不够聪明。我们掌权的时候，要不断地提醒他们，说他们就是白痴和不够聪明。我们说反对党是一群‘死应声虫’，但不知怎么的，他们还能学会怎么飞。我们需要他们来维持执政地位的时候，必须再次跟他们说我们对他们的想法。尽管如此，我们还是得同意当他们的领袖。他们或许不够聪明，但他们有权力终结我们的事业，或许我们正是忽略了这一点……”

“你没有办法面面俱到。”一位穿着囚衣、戴眼镜的圆脸男人说道：“我叫史都，天呀！我是个老把事情搞砸的聪明人。我做过多大笔的交易啊！那是世界上最大、最好的店哎！顾客和旅客来自世界各地！汤姆·彼得曾形容我是人中之龙，保罗·纽曼搭过我的肩，我是个不折不扣的大企业家。”

“等你变成大企业家的时候，你一块钱也不会放过，是不是？我们有个电脑高手，他设计的程序让我们可以知道每天赚多少钱，避多少税。从我们的利润来看，或许税金没多少，但能避为什么不避呢？”

“或许让那个电脑高手为所欲为，也不太对，因为他对整个设计了如指掌……”

史都说完他的悲惨故事，下一个人接着说：“我叫玛丽，我是个把事情搞砸的聪明人。我教小学一年级。我很认真，我想要帮我的学生找出面对人生的方法，即使是一年级的学生，也应该了解种族关系。我的班上正好有两个黑人学生，所以我找他们演戏，用戏剧来说明奴隶制度，故事内容——我安排其中一个被‘卖掉了’，另一个则被绑在柱子上，表演黑奴是怎么被殴打的。这个主意当时看来不错，但校董会、家长与整个镇都气疯了。”

我以为他们喜欢呢!

下一位发言人虽然满面憔悴，却仍撑出一丝权威：“你可以叫我巴伯。我想你们得说我是个把事情搞砸的聪明人。我聪明到把自己塑造成支持进步的、关心妇女权益议题的国会议员。我到哪里都会跟一些女孩子抱一抱、亲一亲、拍一拍她们的臀部。然后呢，当那些伦理委员会的伪君子要追究我的责任，我就跟他们说：‘你们要我证明自己的清白？去看我的日记。’可是日记里还有其他很糟糕的东西，你们可以说我做得很蠢……”

接下来是李欧娜，一个傲慢的人：“当你高高在上的时候，有谁会在乎下面那些人？他们只会纳税罢了。我做我想做的事，说我想说的话……”

一位紧张的年轻人说：“我叫保罗，你们可以说我是搞砸事情的聪明人。我很聪明。最早，十几家企业到我班上疯狂地争取我，我就这样一路平步青云。等我做到资深经理人的时候，我就运用那些让我一生吃喝不尽的技巧，也就是让那些批评你的人看起来像笨蛋的技巧——不管他们说的是否有道理。把简报室称做战情室，不是没有原因的，当他们批评你，你就可还以颜色。可是我忽略了一点：这可不再单纯是研讨室的辩论，而是

与前述休戚相关。有时候批评你的人说得对，我是在辩论，而不是听他们说；我打倒所有批评我的人使我的计划得以通过，因为这可是我的一大机会。可悲的是，直到我的计划跟我的事业一起完蛋之后，我才明白我太聪明了，我的聪明对我没有好处。我早该听他们的。”

英雄所见不同

“你本来会想，”下一位发言者说：“在众议员司法委员会调查水门案中会学到一件事：在华盛顿，最大的罪不是最初的违法行为，而是后来的遮遮掩掩。我叫希拉里。对了，我是来说明事实真相的。我们在小岩城有个毋须挂齿的小事。没有人在乎，没有人了解，而无论如何，这是很久以前的事。我们做了什么？不过是许多聪明人聚在一起，想要控制媒体，就像一只老虎吃生肉一样。结果呢，却造就了白水案！”

“你永远都要相信自己的本能——至少我以前是这么想的。对了，我叫史蒂芬，我很自豪我能够站在这里，跟你们说我是搞砸事情的聪明人。相信你们看过许多搞砸事情的聪明人，或许我是其中最聪明的。身为聪明人，最棒的就是可以追随自己最惊人的本能，随兴所至，因为大家都知道你是最聪明的。所以我才会雇用男

人来跳脱衣舞，这一群舞男在我老板和政商界一堆衣冠楚楚的人面前宽衣解带。结果呢，我如日中天的事业就此完蛋，至少目前是这样……”

“就像许多女人一样。”伊弗琳说：“我比我先生聪明，但在生活中的角色却是避免强调这个事实。我像个士兵，不计一切代价以维持婚姻，为此我明知故犯去做蠢事。婚姻结束之后，我很难过，我就想：‘我要做给他看！谁需要去考虑退休之类的事情？我只要确定自己能得到一大笔赡养费……’”，

一个头发呈黑漆皮色的男人在房里笑起来。“我叫苏尔，等等，等等，等等。我做的事都比别人做的还好。我能想到别人想不到的事，我玩政治比别人行，我长袖善舞。我可能会当大法官，或许会做州长……谁知道我会做多大？”

“还有，我的爱情功夫比别人强。像我这样成就的男人，感受更深刻，表达得更好。乔伊是我一生的爱，她怎么会给我这种人钉子碰？当然我得采取行动，例如送保险套给她女儿，或打电话威胁她。我当然用过脑筋，免得被逮到——我在不同的电话亭用假名打电话，还戴假胡子……”

“你为什么要让这个女人把你玩弄于股掌之上？”一个老人瞪着苏尔看。“你要她，就应该占有她！这是你的权利！人上人大大有权利……”

嚷嚷的人是朱勒斯医生，聚会的成员早已熟知他有

关人上人的观点。秩序恢复之后，一名年轻妇女站起来。

“我叫安琪拉，我是个搞砸事情的聪明人。我很努力想闯出一番事业，因此当猎头公司的人让我去吃午饭时，我知道机会来了。我策略用对了，他们不容易掌握我。他们给我工作，外加奖金，年薪一共有 50 万，还可以毫无限制地往上加。此外还有额外收入，这可是我辛辛苦苦才得到的。地位是很重要的，你得让人觉得你靠得住，因此我跟他们说我的办公室里一定要一台原装的雪耐堡（Schnabel）钢琴。他们的嘴唇都发白了，可是他们需要我，这些古板的家伙，他们需要我带来的新鲜玩意儿。他们同意给我在阿尔卑斯山的滑雪假期，给我观光游艇，让我可以和我的干部独自会面，与世隔绝。可是他们为什么不给我汽车？好吧，这是一家老公司，了无生气，他们不习惯给我一辆加长型的礼车。没错，他们的董事长自己是开一辆福特的小汽车，可是他们答应我很多事，为什么独独这事儿不行？”

“我现在问我自己，我需要这么辛苦地要求吗，就为了一件不太重要的事？”安琪拉坐下来，摇摇头。

“我叫巴比”说话的人瘦瘦的，站得直直的，脸上棱角分明：“终生为国家服务，纪录辉煌，华盛顿记者团人人赞赏——却遭到羞辱！从来没人质疑过我的才华与能力，可是他们竟敢问我那些问题！那些问题应该是拿去问汲汲求职的劣等政客！他们竟然把我说成那样，

那些话应该是说别人，不应该是说我。”

“谁在乎媒体说你什么？我不在乎。我质问那些老跟在我身边打转的记者，我说：‘尽你所能。你以为我在胡搞瞎搞吗？你证明啊！’他们做到了。我叫盖瑞，要不是我的照片被登在《国家询问报》（*National Inquirer*）上面，我可能就是总统了。我想我可以算是个搞砸事情的聪明人。”

“威胁。威胁就是关键。你威胁，就能不负责任。每个人都怕我。有谁敢挑战的数字，哼？他们花钱跟我买数字，他们给我的钱多的简直不能想象。然后呢，有人一定是看出问题了……”

接下来是恰克。“我们有个好棒的主意，可以在1992年奥运捞一笔。我的有线电视公司跟国家广播公司（NBC）一样，可以提供计次付费的实况转播。我们取了一个吸引人的名字，叫三合一播送（*Triplecast*）。我们当然评估过。你不会以为我们没评估就花大钱吧？重要的是，评估并没得到我们想要的结果。最后结果是市场上只有1%的人愿意付钱来看。当时就该把这个主意丢掉的！可是我们实在太喜欢这个点子了，它耗费了我们许多心力。那真是个杰作。现在回想起来，如果你在必然性上（*Certains*）加一点或然率（*Maybes*），得到的数字应该是相当有价值的。我们就这么干下去了。可是等到正式营运的时候，所有的或然全部都变成否定（*Nos*），真正的结果就是仅达原先预估的1%。我们损

失惨重。”

“我叫安儿，我管理一所大学，校址遍布全州。我有很多事要做，时间不够。我没办法说服各院院长放弃他们的部分势力范围。或许我应该多说服他们，可是一天就只有这么点时间，我的时间压力很大。此外，我担任很多企业董事会的董事，虽然我的所得因此不无小补，也从很多企业那里得到对大学特殊计划的捐赠，不过有些人认为我花太多时间搞外务。现在我跟某些校董会的人处得不太好，这些事应该在校内解决，外人无权干涉；可是，一家著名的报社写了一篇文章，把我写得很糟糕！”

下一位发言人发出共鸣：“我是杰西，我在这里是要跟你们说，我是个搞砸事情的聪明人。我一度认为世上已无山可爬。就像马丁·路德金一样，黑人与白人都听我说话，因为我用字优雅，为正义当仁不让；因为我能把不愉快的昨天忘掉，为美好的明天而活。我能支配演说的时间；我说的每一个字，都是金玉良言；我也喜欢说很多话。然而有一天我说错了一个字。一个笨字！我是怎么搞的？”

有一群男女站起来，他们轮流发言：“我们服务于纽约电话公司的产品管理部门。那些烂顾客没有他们的信用卡，因为他们忘记了个人密码。除了寄一大堆信，告诉他们自己的密码之外，还有什么更合逻辑的做法？当然，如果有人拿到你的密码，他可以花到爽并记

在你的帐上。可是什么事都有代价。我们还有更重要的事要做。”

一个壮硕的男人接着发言。他戴眼镜，头发中分，显然是当时名人的造型。他平静地说：“我是包伯，我在这里，是因为事实表明我是个搞砸事情的聪明人。今天我们已经无法为我们对越南的政策辩护，甚至连政策的特色都定不出来。尽管如此，我和我的同僚都很清楚，我们的最佳策略就是维持既有策略——增加对河内的压力，继续增派地面部队。最后的灾难并不能改变当时的事实，以当时的状况与理性的分析来看，我们应该忽视痛苦、毁灭、死亡，勇往直前。”

其他的名人都在等着要说他们的悲惨故事；身为旁观者，我们听得津津有味。人性就是这样，名人雅士被香蕉皮绊倒时，我们都会哈哈大笑。秀才能人搞砸了，我们也笑逐颜开。

但等我们压抑住笑出来的本能时，我们注意到这个聚会有几个显著的地方。

只有真正聪明的人才会做出这么蠢的事。

聪明才智显然不能防止人做傻事。

如果你聪明伶俐，成就非凡，你就可能是这个聚会的成员。如果你已经做过某些自取失败的蠢事，或知道有人做过，你就会知道这是怎么一回事了。

如果你还没有犯下大错，你将来会的，你会伤得很

重。你犯的错可能撕裂你最亲密的关系，玷污你的名声，摧毁你的事业。

也就是说，你得消除病毒才行。

第二章

搜寻自作聪明的病毒

本书是这么来的。

我们两人合作已经很久了，一个是心理学家，另一位则是沟通专家。我们合作研究并解决人们在职场上碰到的问题；我们跟最优秀与最聪明的人交手，而这些人都是用他们的聪明才智爬到他们想要的地位。

我们太常看到这些天赋异禀的人犯下大错，损害，甚至摧毁他们的事业、声誉、平和的心灵、关系和人生。

有些错误可以归因于各种瘾头、健康不佳、心智不全。这是可以理解的；如果你病得很严重，你就不再聪明伶俐了。

但去除这些因素之后，我们还是要面对聪慧过人之士马失前蹄的各种奇异现象。我们开始问自己一个问题：为什么聪明人会反被聪明误？

我们注意的不只是绝顶聪明的人，更注意那些能善

用脑力达到目标的人士。他们思绪敏捷，深谋远虑，而且他们的思考掷地有声。我们找出这种思维活跃的人，跟那些智力测验拿高分但消极散漫的人区分开来。为便于速查起见，我们把这些跃居今日世界领导地位的人称为“冲击式思想家”（impact thinker）：绝顶聪明的人（Superior Cognitive Intelligence Possessing Individual, SCIP-I），简称 SCIP-I，发音类似 skippy（译注：跳跃的。形容聪明的小孩在学校跳级念书就是用这个字）。

聪明绝顶的人能够大步跃进——这是就认知、见识、创造力、成就而言。今天能够在商业界与社会上出类拔萃的人，或许是雅皮士、嬉皮士，或什么也不是；但他们都很可能是绝顶聪明的人。

凡夫俗子犯下大错，是因为他们缺乏洞悉监察的能力，无法解决横亘在面前的问题。他们做错事，是因为他们不够聪明，力有未逮。绝顶聪明的人有聪明才智做武装；并不是他们不用，而是他们用自己的智慧火药攻击自己。

绝顶聪明的人做蠢事的时候，很可能变成超级笨蛋。而倘若要做到本书记述的蠢事，你得具有冰雪聪明才行。

聪明的愚蠢无所不在

自毁式的爆发有很多种形态，从窘困到一败涂地都有。

●一位聪明、反应快的投资者因投入一笔资产而损失惨重，倒不是因为他真的以为这笔交易有利可图，而是因为他不想让人以为他软弱无能。

一位窜红的品牌经理把一大笔促销生意搞砸了，因为她坚持索取一笔她不需要也不想要的奖金。

●一位企业家要选择合并的伙伴，结果做了最糟的选择，不只摧毁了他最钟爱的公司，数百名忠诚员工也因此丢了饭碗。

●一位德高望重（且毫无偏见的）的社区领袖不慎说出一个故事，故事内容使她看起来像是一个种族主义者，这不仅损害了她的声誉，她为社区做的服务也就此告终。

●一位温文儒雅、善解人意的男士，虽然深爱他的妻子，却在一群朋友面前羞辱她、贬低她，朋友们均错愕不堪。

●一位金融分析师接下一件成王败寇的任务，她在