

怪诞行为学

[美] 丹·艾瑞里·著
赵悠远·吴晓洁·译

可预测的非理性

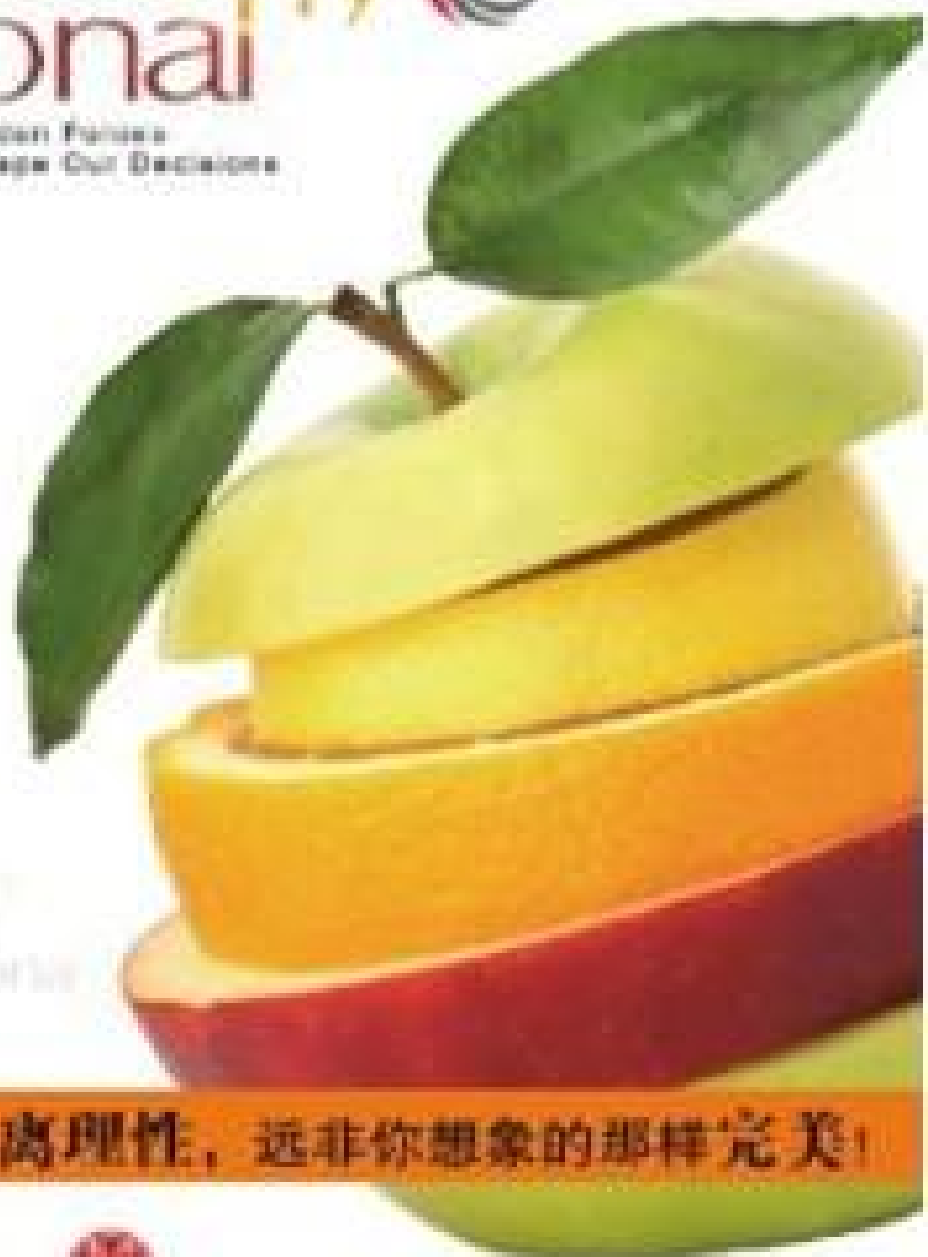
Predictably
Irrational

The Hidden Forces
That Shape Our Decisions

升级版

《怪诞行为学》完美升级！

全新升级版揭示经济危机的良策，
提高生活幸福指数的妙招。



人们的行为和决策常常偏离理性，远非你想象的那样完美！



中信出版社 CHINACITICPRESS

怪诞行为学

[美] 丹·艾瑞里 著
赵德亮 夏磊 译

可预测的非理性

Predictably
Irrational 升级版
The Hidden Forces
That Shape Our Decisions

《怪诞行为学》完美升级！

全新传授摆脱经济危机的良策，
解开生活幸福指数的奥秘。



人们的行为和决策常常偏离理性，远非你想象的那样完美！



中信出版社 CHINACITYPRESS

苹果读书
iBook.178.COM

最好的ePub制作分享平台

ibook.178.com

目录 Content

[前言](#)

[第一部分](#)

[第二部分](#)

[第三部分](#)

[第四部分](#)

[第五部分](#)

[第六部分](#)

[第七部分](#)

[第八部分](#)

[第九部分](#)

前言

怪诞行为学 作者: [美] 丹·艾瑞里

第一部分

飞来横祸改变了我的一生(1)

很多人对我说，我观察世界的方式异乎寻常。人们在日常生活中，时时要做各种各样的决定。在我二十多年的科研生涯里，乐此不疲的就是要搞清楚影响这些决定的真正(而不是人们想当然的那些)因素，这种探索给我带来无穷的乐趣。

我们常常暗下决心节食锻炼，但是只要看到甜点小推车一过来，我们的决心就消失得无影无踪。你知道这是为什么呢？

我们有时候兴致勃勃去购物，买回来一大堆东西，却放在家里用不上。这是为什么呢？

头痛的时候，我们花5美分买的阿司匹林吃了不见效，可是花50美分买的阿司匹林却能立竿见影。这又是为什么？

工作之前让员工背一下《圣经》十诫，大家就能比较诚实，起码在刚刚背完的时候是这样。如果没这样做，不诚实现象就很多。这又是为什么呢？换言之，为什么荣辱规范可以减少工作场所不诚实现象？

读完这本书你们就可以知道这些问题的答案，还有其他很多问题的答案。这些问题既与你的个人生活、职场生活有关，也涉及你观察世界的方法。例如，知道上面讲的阿司匹林问题的答案，不仅与你如何选择药品有关，还可以用来观察我们整个社会所面临的最重要问题之一——保健事业的成本和效果。懂得了《圣经》十诫可以有效地减少不诚实现象，则可以给我们一些启发，帮助我们避免下一个类似安然事件的发生。懂得了冲动进食时的心理机制，就可以了解到生活中其他形式的冲动决定——从而懂得，为什么“储蓄备缺，未雨绸缪”这个道理人人皆知，但实行起来就那么困难。

我希望通过这本书，能够帮助你们从根本上重新思考使你们和周围其他人生生不息的动力是什么。我希望通过展示内容广泛的实验成果和趣闻逸事——其中很多是饶有兴味的——来达到这一目的。一旦你们看到某些错误的发生是有系统有规律的，看到你们一犯再犯的原因，我想你们就会开始学着如何避免这些错误。

不过，在给你们讲述我对吃饭、购物、爱情、金钱、拖沓、啤酒、诚实以及生活中其他领域的研究之前——这些研究异常古怪，普遍实用，且吸引人的眼球(有的妙趣横生)——我觉得应该先给你们讲一下我的另类世界观，也就是我写作这本书的初衷。不幸的是，把我带进这一领域的，是多年前的一起绝非好玩绝非有趣的意外事故。

在一个18岁的以色列少年的生活中，这本来应该是一个普普通通的星期五下午。可是，天有不测风云，灾祸从天而降，短短的几秒钟里，一切都无可逆转地改变了。一盏大型镁光灯(战场上用来照明的那种)发生了爆炸，导致我全身70%的面积遭受三度烧伤。

以后的3年里，我被迫住在一家医院里，浑身上下全是绷带。后来偶尔出现在公共场合，身上也要穿着特制的合成纤维紧身衣，头戴面罩，样子活像一个扮相蹩脚的蜘蛛侠。由于无法像朋友和家人一样参加日常活动，我感到自己已经与社会隔绝了，于是我像旁观者一样，开始观察曾经构成自己日常活动的各种行为。我好像一个来自不同文化(或不同星球)的人，开始反思各种不同行为的目的，既包括我的也包括别人的。例如，我想弄清楚为什么我爱这个女孩而不是另一个;为什么我的日常安排是根据医生的舒适度来设定，而不是按我的;为什么我喜欢攀岩运动而不喜欢学历史;为什么我过去非常在意人们对我的看法;不过我想得最多的还是生活中人们的行为受什么力量的驱动。

住院的三年时间里，我经历了各种各样的疼痛。在理疗和手术的间隙中，我有非常多的时间进行反思。在这漫长的几年里，每天最大的苦难总是随着“浸泡治疗”结束才算到头。所谓“浸泡治疗”就是每天一次，全身泡在消毒溶液里，然后除去绷带，把皮肤上的坏死组织刮

掉。皮肤完好的时候，接触到消毒液只会稍稍有点痛感，绷带一般也能顺利解下来。可是如果仅仅残存一点皮肤或者根本没有皮肤，就像我这样的严重烧伤，绷带直接粘在肉上，遇上消毒液的刺激，那种撕心裂肺的剧痛是无法用语言形容的。

早些时候在烧伤科里我与每天给我做“浸泡治疗”的护士进行交谈，了解她们治疗的方法和步骤。护士们沿用通常的方法，揭起一条绷带，快速撕下来，让我的剧痛时间尽量减短。就这样一条一条地撕，大约要一个小时才能把所有绷带除去。这之后再往身上涂一层油膏，换上新绷带，第二天一切照旧。

我很快了解到，护士们这样做的理论依据是，快速地用力扯去绷带，确实会给病人带来瞬间的剧烈疼痛，但比一点一点慢慢揭要好，因为那样做虽然疼痛程度会减轻，但病人疼痛的时间会延长，病人疼痛的程度从总体上说会加大。护士们还得出一个结论，即先从疼痛最重的部位下手再逐步处理到较轻的部位，与先从疼痛最轻的部位下手再到最重的部位，两种处理方法没有区别。

由于我饱受解除绷带过程的疼痛，对她们的理论我无法认同(她们的理论和做法从未经过科学的测试)。而且，她们的理论根本就没有从病人角度进行考虑：病人在等待治疗的过程中内心的恐惧，病人长时间应对不同程度的疼痛的困难，病人对疼痛何时开始何时减轻一无所知，经过长时间疼痛后又没人提醒他何时疼痛会减轻、消失，从而得到安慰。处在当时的无助地位，我对这一切束手无策。

我一出院(当然随后的五年里我还必须不时地回医院接受手术和治疗)就去了特拉维夫大学。第一学期我修的一门课深深地改变了我对研究的看法，而且在很大程度上决定了我的前途。这就是哈南·弗伦克教授的人脑生理学。除了弗伦克教授在课堂上展示的关于人脑活动的引人入胜的讲授资料，令我感触最大的是他对质疑和不同见解的态度。有很多次我在课堂上或者到他的办公室提出我对他研究结论的不同诠释，他总是回答说我的论点的确也是一种可能(看起来未必成立，

但终究是一种可能)，并要求我采用实验的方法来找出它与传统理论的不同。

完成这样的实验谈何容易，但是科学就是一连串艰苦的实验，所有的参与者包括像我这样的大学新生，只要找到实验方法对理论进行检验，就能找到替代的理论，这一信念给我打开了一个崭新的世界。有一次我到弗伦克教授办公室去，提出了关于某一阶段癫痫症状如何发展的一个理论，包括如何将其在老鼠身上实验的设想。

弗伦克教授很支持这一想法，其后的3个月我给大约50只老鼠做了手术，在它们脊髓里植入导管，注入不同物质来提高和降低癫痫的发作概率。采取这种实验方式，我有一个实际困难——因为烧伤，手的活动受到限制，因此给老鼠做手术就非常困难。幸运的是，我最要好的朋友——容·威斯伯格(坚定的素食主义者和动物爱好者)——勉为其难地同意花几个周末和我一起到实验室帮助我来做手术——如果有什么事情可以真正考验友谊，这就是吧。

实验结果证明我是错的，但这并没有影响我的热情。不管怎样，我学到了与我的理论有关的一些东西。即使我的理论是错的，我能明确无疑地知道错在哪里。我对事物怎样发展、人们怎样行为一直有很多疑问，现在我有新的认识——我们对感兴趣的任何事物都可以研究，科学为我们提供了手段和机会，这一认识吸引我进入了研究人类行为的领域。

利用这些新手段，我最初主要把努力集中在探求我们对疼痛的体验上。原因很明显，患者在“浸泡”之类的治疗过程中需要长时间经历疼痛，这是我最关注的。有没有可能减轻这些疼痛？以后的几年中，我在自己、朋友、志愿者身上实施了一系列实验——应用了冷热水、压力和强声引发的肉体痛苦乃至股票交易中损失金钱引发的心理痛苦等等——来寻找答案。

实验完成后，我认识到烧伤科的护士们都是善良宽厚的好人(对了，有一个例外)，她们对“浸泡治疗”和解除绷带很有经验，但在如何

最大程度上减少病人痛苦方面却没有正确的指导理论。我不明白，她们的经验如此丰富，竟然仍会错误到这般地步。我和这些护士都很熟，我知道她们的行为决不是由于恶意、愚蠢或缺乏敬业精神。相反，她们深受一种固有偏见的毒害，对病人的痛苦缺乏正确的认识，而且很显然，她们的丰富经验无法改变这种偏见。

出于这些考虑，一天上午，我非常兴奋地回到烧伤科，详细介绍了我的实验结果，希望能改变护士除去绷带的方法。我告诉护士和医生们，事实上，采取低密度疼痛治疗的方式，时间会长一些，但病人所感受到的痛苦比高密度短时间的做法要少。换言之，她们当年如果给我慢慢揭绷带，而不是猛拉快揭，我会少受许多罪。

护士们对我的实验结论从心底感到惊奇，但令我感到同样惊奇的却是当年我最喜欢的护士埃蒂说的话。她承认过去对此认识不够，治疗方法应当改进。但她同时提出，研究“浸泡治疗”引发的痛苦还应该考虑到病人疼痛时的叫喊给护士带来的心理痛苦。她解释说，如果护士们为了缩短自己的心理折磨(我的确常常觉察到她们神情中流露出来的内心痛苦)而采取快速撕扯绷带的做法，或许是更可以理解的。不过最后，我们还是一致同意操作方式应该要改进，有些护士从此也开始采取我的建议。

就我所知，我的建议并没有使很多医院改变解除绷带的操作方式，但这件事给我留下了特殊的印象。如果说那些经验丰富、对病人充满爱心的护士尚且不能正确理解病人的真实状况，其他人则同样可能错误地理解自己行为的后果，因此做出错误的决定。我决定扩大我的研究范围，从疼痛扩大到另一类案例——人们为什么会一再犯同样的错误，而很少从中汲取教训。

人人都是非理性的，本书就是要带大家开始一次探索之旅，探索非理性表现的方方面面。这一研究课题所属的学科叫做行为经济学。

行为经济学相对来说是个新学科，从心理学和经济学的某些领域演化而来。它引导我研究所有一切，从我们不愿储蓄防老到性兴奋时

的思维不清。我要弄清楚的不仅是行为，还有我们行为背后的决策过程——你的，我的和所有人的。在往下讲之前，我要先简单解释一下，行为经济学到底是研究什么的，它与传统经济学有什么区别。我们首先从莎士比亚的一小段台词开始：

人是多么神奇的一件杰作！理性何等高贵！才能何等广大！形容与行止何等精密惊人！行动，多么像个天使！灵机，多么像个天神！万有的精华，众生之灵长。

——哈姆雷特，第二幕，第二场

经济学家、政策制定者、非专业人士和平头百姓普遍认同的关于人类本性最基本的观点，在莎士比亚的这段话中都得到了反映。当然，这一观点很大程度上是正确的。我们的大脑和身体的能力所及，令人叹为观止。我们能看见远处抛过来的球，能瞬间计算出它的运行轨迹和冲力，能移动身体手臂把它接住。我们能轻松地学会新的语言，特别是小孩子。我们能精通棋艺。我们能记住几千人的相貌而不混淆。我们能创作音乐、文学、技艺，还有艺术——一切的一切，不胜枚举。

赞叹人类大脑的不只有莎士比亚。事实上，我们对自己的认识与莎士比亚的描述并无二致(虽然我们确实认识到我们的邻居、配偶、老板常常达不到这些标准)。在科学领域里，这些关于人类完美推理能力的假定被写进了经济学。在经济学里，这一基本观念被称为“理性”，它为经济理论、经济预测和政策建议的产生提供了基础。

从这一视角出发，就我们对人类理性的信念而言，人人都是经济学家。我不是说我们每个人都能凭直觉创造出复杂的博弈论模型或懂得一般显示性偏好公理(GARP)，而是说我们对人类本性的基本信念与经济学的立论基础是相同的。在本书中，我提及的理性经济模型，就是指多数经济学家和我们很多人对人类本性的基本假定——这一既简单又令人信服的理念，即我们能够做出正确的决定。

虽然对人类能力的敬畏之情是合情合理的，但是敬佩之心是一回事，认为我们的推断能力完美无缺是另一回事，二者相去甚远。事实上，本书探讨的就是人类的非理性——我们与完美之间的差距。我相信这样的探讨对于探求真正的自我是非常重要的，并且还能使我们在现实中受益。深入了解非理性，对我们日常的行为和决定，对理解我们对环境的设计以及它给我们提供的选择，都很重要。

我进一步观察到我们不单单是非理性的，还是可预测地非理性的——我们的非理性一次又一次，以相同的方式发生。不论我们作为消费者、生意人，还是政策制定者，懂得了我们的非理性是可以怎样预测，就为我们改进决策、改善生活方式提供了一个起点。

这就把我带到了传统经济学与行为经济学之间的真正“摩擦”(莎士比亚可能会这样说)中。传统经济学认为人们都是理性的——这一假定的含义是，我们能对日常生活中面临的所有选择的价值进行计算，择其最优者而行之。一旦我们犯了错误，做了非理性的事情，又会怎样呢？这里，传统经济学也有答案：“市场的力量”会向我们迎面扑来，迅速把我们拉回正确理性的道路上去。事实上，就是基于这些假定，从亚当·斯密以来，世代的经济学家们推导出了深远的无所不包的种种结论，从税收到保健政策乃至商品、服务的定价。

但是，你们会从本书中看到，我们远远不像传统经济学理论所假定的那么理性。不仅如此，我们这些非理性行为并非无规律无意识，而是成系统的。既然我们一再重复，它就是可预测的。那么，对传统经济学进行修正，使它脱离天真的心理(它常常经受不住推理、内省，尤其重要的是，经不起实验检验)，难道不是顺理成章的吗？这正是新兴的行为经济学领域——本书作为这项事业的一小部分——正在试图达到的目的。

正如你们会看到的，本书的每一章都基于我数年来与杰出的同事们所做的几个实验(书的后面我附了一张简表，介绍我那些非凡的合作者)。为什么要做实验呢？生活是复杂的，多种多样的力量同时向我们施加影响，这种复杂性使我们难以弄清楚到底其中何种力量、如何形

成我们的行为。对于社会科学家，实验就好比是显微镜和闪光灯，帮助我们z把人类行为放慢，分解成一个一个的镜头，把每种力量单独提取出来，放大开来，仔细加以观察，让我们直接地明确无误地检测我们行为的原动力。

如果实验的结果受到具体环境的局限，其价值也有局限性。不过，我希望你们这样来看待这些实验，即它们提供了对我们思想和决定的深入洞察——不仅是在某一特定的实验环境下，而是通过推断，洞察到生活中其他多种环境。

每一章里，我都进一步把实验结果向其他环境进行推演，试图描述它们的内涵与生活、工作、公共政策等方面的关联。当然，我推演出的关联，仅仅是一部分。要想从中，乃至从社会科学的总体上获取真正价值，对读者而言更重要的是，要花点时间想一想如何把实验里所确认的人类行为原理应用到你们的生活中去。我建议你们每读过一章后稍事停顿，考虑一下实验中揭示出的原理能让你在生活中有所得还是有所失，更重要的是，有了你对人类本性的新认识，你将如何改变自己的行为。我们真正要探索的也就在这里。

我们来开始这一探索之旅吧。

第二部分

供求关系的谬误(1)

为什么珍珠无价？

一文不名的黑珍珠怎样被捧成了稀世珍宝？

你对商品的估价会受什么数字的影响？

给你多少钱你才愿意去忍受噪音的折磨？

星巴克咖啡为什么成功？

请人听你蹩脚的朗诵要付多少钱？

汽油价格翻番会影响需求吗？

“珍珠王”的传说

第二次世界大战刚开始，意大利钻石商人詹姆斯·阿萨尔逃离欧洲到了古巴。他在那里找到一条谋生之道：美军需要防水表，阿萨尔通过他在瑞士的关系，满足了美军的这一需求。

大战结束，美军不再买防水表，阿萨尔和美国政府的生意也做到了头，还剩下几千只瑞士表库存。日本人那时需要表，但是没有钱，不过他们有的是珍珠——车载斗量的珍珠。不久，阿萨尔就教儿子做易货贸易——用瑞士表换日本珍珠。生意很兴隆，没多长时间，他的儿子萨尔瓦多·阿萨尔，就被人们称为“珍珠王”。

1973年有一天，“珍珠王”的游艇停靠在法国圣-特罗佩。一位潇洒的法国年轻人，让-克洛德·布鲁耶从邻近游艇上过来拜访。布鲁耶刚卖掉了他的空运公司，用这笔钱为自己和年轻的塔希提妻子在法属

波利尼西亚买下了一座小岛——珊瑚礁环绕着蔚蓝海水，堪称人间天堂。布鲁耶对萨尔瓦多介绍说当地莹碧的海水中盛产一种黑边牡蛎——珠母贝。这些黑边牡蛎的壳里出产一种罕见之宝：黑珍珠。

那时候黑珍珠还没有什么市场，买的人也不多。但是布鲁耶说服了萨尔瓦多合伙开发这一产品，合作采集黑珍珠到世界市场上销售。但是萨尔瓦多首战不利：珍珠的色泽不佳，又灰又暗；大小也不行，就像早期步枪使用的小弹丸，结果萨尔瓦多连一颗都没卖掉，无功而返，回到了波利尼西亚。事情到了这种地步，阿萨瓦多本可以放弃黑珍珠，把库存低价卖给折扣商店；或者搭配上一些白珍珠做首饰，推销出去。但萨尔瓦多并没这样做，他又等了一年。他们努力改良出一些上好的品种，然后带着样品去见一个老朋友，哈利·温斯顿，一位具有传奇色彩的宝石商人。温斯顿同意把这些珍珠放到他第五大道的店铺橱窗里展示，标上令人难以置信的高价。同时，萨尔瓦多在数家影响力广泛、印刷华丽的杂志上连续登载了整版的广告。广告里，一串塔希提黑珍珠，在钻石、红宝石、绿宝石的映衬下，熠熠生辉。

不久前还含在一簇簇黑边牡蛎壳里，吊在波利尼西亚海水中的绳子上，“养在深海人未识”的珍珠，如今来到了纽约城，环绕在最当红的歌剧女明星的粉颈上，在曼哈顿招摇过市。原来不知价值几何的东西，现在被萨尔瓦多捧成了稀世珍宝。就像马克·吐温曾经在《汤姆·索亚历险记》中描写的那样：“汤姆无意中发现了人类行为的一个重要定律，那就是要让人们渴望做一件事，只需使做这件事的事机会难以获得即可。”

“珍珠王”是怎么做的？他怎样说服了社会的精英们，让他们疯狂追捧塔希提黑珍珠，俯首帖耳地掏钱来买的？要回答这个问题，我得先讲一个有关幼鹅的故事。

人类的大脑也和幼鹅一样受到局限吗？

数十年前，自然学家康拉德·洛伦茨发现刚出壳的幼鹅会依附于它们第一眼看到的生物(一般是母鹅)。洛伦茨在一次实验中发现，他

无意中被幼鹅们首先看到，它们从此就一直紧跟着他。由此洛伦茨证明了幼鹅不仅根据它们当时环境中的初次发现来做决定，而且决定一经形成，就坚持不变。洛伦茨把这一自然现象称做“印记”。

我们的第一印象和决定也会成为印记吗？如果是这样，这种印记在我们生活中怎样起作用呢？例如，我们遇到一个产品，我们接受的是第一眼看到的价格吗？更重要的是，那个价格(行为经济学中我们称之为“锚”，“锚定”)对我们此后购买这一产品的出价意愿会产生长期影响吗？

看来对幼鹅起作用的对人类也同样适用，包括“锚定”。例如，萨尔瓦多从一开始就把他的珍珠与世界上最贵重的宝石“锚定”在一起，此后它的价格就一直紧跟宝石。同样的，我们一旦以某一价格买了某一产品，我们也就为这一价格所锚定。但这一切到底是怎样进行的呢？为什么我们会接受“锚定”呢？

这样想一下：如果我问你社会保险号的最后两位数(我的是79)是多少，然后问你是否愿意以这两位数相等的美分(例如我就是79美分)买某一瓶1998年(法国)丘隆河葡萄酒，仅仅这样一个数字暗示会对你以后买葡萄酒的出价有多少影响呢？这听起来荒谬可笑，对吗？那好吧，让我们先听听几年前发生在一群麻省理工学院工商管理硕士中间的事情。

实验

“我们这里有瓶很不错的丘隆河佳布列葡萄酒，”麻省理工学院斯隆管理学院教授德拉赞·普雷勒克，举起酒瓶称赞道，“是1998年的。”

这时有55个学生在听他的营销课。就是这一天，我和德拉赞、乔治·勒文斯坦(卡内基·梅隆大学教授)要给这些未来的营销专业人员提一个特别的要求。我们请他们每个人写下自己社会保险号的最后两位数。然后，我们让他们为一些东西出价，包括上面说的那瓶酒。

我们要求证什么呢？就是我们所谓的“任意的一致”是否存在。“任意的一致”是指，尽管最初的价格(就如阿萨尔黑珍珠的价格)是任意的，但一旦这些价格在我们头脑中确立，它们就能塑造我们目前和未来的价格理念(这又使它们“一致”)。那么，社会保险号是否足以成为“锚”呢？我们就是想弄清这一点。

“你们有的人可能对酒不太了解，”德拉赞接着说，“这瓶酒在《葡萄酒观察》杂志上评了86分。它有红莓、咖啡和黑巧克力的风味；中等酒精度，中等浓度，适度均衡的红色，口感非常好。”

德拉赞又举起另一瓶。这是瓶1966年的隐居地佳布列小教堂酒，被《葡萄酒推介》杂志评为92分。“1990年以来最好的小教堂酒，”德拉赞诗朗诵一般地作介绍，学生们好奇地抬头看，“一共才酿造了8100箱……”

一件接一件，德拉赞又拿起了四件其他的東西：一个无线轨迹球(罗技公司MarbleFX型)，一套无线键盘加鼠标(罗技公司的iTouch牌)，一本关于设计的书(《完美组合：怎样用图象设计提升价值》)，还有一盒比利时纽豪斯公司生产的一磅装巧克力。

德拉赞把一张表格发下去，表格里面包括了前面说的所有东西。“下面请你们把自己的社会保险号的最后两位数写在表格顶部，”他告诉学生们。“然后把它写在每个品名旁边，写成价格的形式。就是说，如果最后两位数是23，那就写23美元。”

“写完价格以后，”他补充说，“我请你们在表上逐项写明是否愿意按这一价格买这些东西，填上是或否就行。”

学生们逐项填完了自己的选择，然后德拉赞又让他们逐项写上自己愿意出多少钱买(出价)。

学生们填完了出价后就把表交给我，我把结果输入笔记本电脑，然后宣布获胜者。出价最高的学生逐个来到教室前面，按他们的出

价，①把东西买走。

学生们这次课堂练习做得很高兴，但当我问他们是否感觉写下社会保险号后两位数影响了他们的最后出价，他们当即否认，没那回事！

回到办公室，我对数据作了分析。社会保险号后两位数字起到了“锚”的作用吗？答案很明显，是的。学生中社会保险号后两位最大的（从80到99）出价最高，那些后两位最小的（1到20）出价也最低。例如，给无线键盘出价最高的20%的学生平均出价是56美元，最低的20%的学生平均出价16美元。最终我们算出社会保险号后两位数字最高的20%的学生出价比后两位数字最低的20%出价要高出216%到346%（参见下面的附表）。

表2-1按社会保险号末两位数分组，
每组学生实际所付平均价格，该两位数与他们原来出价的关联率
产品

社会保险号 无线轨迹球 无线键盘 设计书 纽豪斯 1998年丘
1996年隐居

末两位 巧克力 隆河葡萄酒 地葡萄酒

00~19	\$8.64	\$16.09	\$12.82	\$9.55	\$8.64	\$11.73
20~39	\$11.82	\$26.82	\$16.18	\$10.64	\$14.45	\$22.45
40~59	\$13.45	\$29.27	\$15.82	\$12.45	\$12.55	\$18.09
60~79	\$21.18	\$34.55	\$19.27	\$13.27	\$15.45	\$24.55
80~99	\$26.18	\$55.64	\$30.00	\$20.64	\$27.91	\$37.55
相关系数*	0.42	0.52	0.32	0.42	0.33	0.33

*相关系数是测量两种相关变量运动的一种统计方法。可能的相关系数值在-1与+1之间。如果该值为0，则表示一种变量的变化对另一变量没有影响。

如果你社会保险号的后两位数比较大，我知道你可能会想：“我这一辈子可亏大了！”但事实并非如此。社会保险号在本实验中成为锚，是因为我们想用它来做实验而已。我们也完全可以采用当前温度的数值或者厂家建议零售价。实际上，任何问题都可以创造出锚来。这看起来理性吗？当然不。但我们就是这样的——说到底，我们也是一群幼鹅。^①

数据还有更有趣的一面。尽管购买这些商品的付款意愿是任意的，但又有其合乎逻辑、一致的一面。当我们观察相关的两对产品(两种酒，两种电脑部件)，它们的相对价格惊人地合乎逻辑。大家对键盘出的价格比轨迹球要高，同样对1996年隐居地酒的出价也高于1998年丘隆河葡萄酒。它的意义在于，一旦参与者愿意出某价买某物，他们此后购买同类产品也会参照他第一次的出价(锚)来决定的出价意愿。

这也就是我们所谓的“任意的一致”。首次的价格大都是“任意”的，并可能受到任意问题答案的影响；可是一旦这些价格在我们大脑中得到确立，它形成的便不仅是我们对某一产品的出价意愿，还包括我们对其他有关产品的出价意愿(这使它们一致)。

现在我需要刚才讲的故事加一点重要的澄清。生活中形形色色的价格铺天盖地，我们看到生产厂家的汽车、草坪修剪机、咖啡机等厂家的建议零售价。我们听到房地产代理夸夸其谈，大侃当地房价。不过价格标签本身并不是锚。它们在我们深入考虑后，想用某一特定价格购买某一产品或服务时才可以成为锚。这就是印记的形成。从此以后，我们愿意接受的一系列价格——就像蹦级绳的拉力，总是需要参照原先的锚来决定。因此，第一个锚不仅影响我们当时的购买决定，而且影响后来的许多决定。

比如我们看到一台57英寸液晶高分辨率电视机，降价卖7000美元。这一标价并不是锚。假如我们决定出这个价买下(或认真考虑要买)，那么这一决定从此就成了我们以后买液晶电视机的锚。它是我们的测量标杆，从那以后，不管我们再买电视或者仅仅是后院野餐会上和别人闲聊，都会用它与别的所有高分辨率电视机来做比较。

锚会影响各种购买行为。例如，宾夕法尼亚大学经济学家尤里·西蒙森和卡内基·梅隆大学教授乔治·勒文斯坦发现，搬家到另一城市的人购房时总是被原住城市的房价所锚定。比如，他们研究发现，人们从物价水平低的地区(例如得克萨斯的卢博克)搬到中等水平城市(例如匹兹堡)时并不随之增加消费以适应当地水平。相反，这些人宁可花与原来的城市差不多的钱买房，尽管这会使他们和家人在狭小的房子里过着拥挤的日子，或者住得不舒服。同样，从高物价城市搬来的人却总花费和在原住城市相等的钱买房子。换言之，从洛杉矶搬到匹兹堡的人一般不会降低他们的消费来俯就宾州的物价水平：他们的消费水平与在洛杉矶时差不多。

我们似乎习惯于某一特定的房价水平而不愿改变。实际上，跳出这一局限的唯一方法就是到了新地方先租房住上一年左右。那样我们就适应了新环境——过一段时间我们就能按照当地的市场水平去买房子了。

我们会把自己锚定在初次价格上，但是我们是否能从一个锚定价格跳向另一个(也可称之为“突变”)，不断改变我们的出价意愿呢？还是说，我们遇到的第一个锚能长期存在，并且影响我们许多的决定呢？为解决这一问题，我们决定做另外一个实验——在这一实验里我们试图把参与者从原来的锚引诱开来，转向新的锚。

实验

为了做这一实验，我们招募了一些大学生，一些研究生，还有一些正在我们校园里招聘新员工的投资银行从业者。(我不能肯定这些银行从业者是否了解自己在实验中要经历什么，不过就算我们的声音不

讨人喜欢，也不会像谈论投资银行业务那么使人厌烦。)实验一开始，我们就给他们放三种不同的录音来听，每放完一种就问，如果我们出钱让他们再听一遍是否愿意(这是在设置价格锚)。第一种是长30秒3000赫兹的一段高音，好像人的大声叫喊。第二种是长30秒全波频的一段噪音(又叫白噪声)，就像电视机收不到信号时发出的声音。第三种是长30秒的高、低波频交替的震荡声音。

我们使用招人讨厌的噪音是因为它们在市场上无处购买(这样参与者就无法用市场价格衡量这些声音的价值)。我们使用这些噪音还由于没有人喜欢听(如果使用古典音乐，有的人会比其他人更喜欢)。声音是我亲自选的，我从制造出的数百种声音中挑选这三种，因为据我判断，它们同样地令人厌恶。

我们把参与者带到语音实验室，让他们面向电脑屏幕，戴好耳机。

室内安静下来，第一组人面前出现这样的字幕：“你们很快就会在耳机中听到一段令人不快的录音。我们想了解你们对它的讨厌程度。放完以后，我们会马上问，假定让你们再听一遍，我们付你10美分，你们是否愿意。”第二组看到的是同样的字幕，但出价从10美分增加到了90美分。

锚定的价格能起重要作用吗？为了弄清这个问题，我们开始播放——这一次是刺耳的30秒3000赫兹的噪声。有的参与者皱起眉头，其余的则转动着眼睛。

这段刺耳的录音放完了，每个参与者都需要面对那个锚定问题，对假设做出选择。参与者会像我们假定的那样，再听一遍来换取现金报酬(第一组是10美分，第二组是90美分)吗？回答完这个锚定问题后，电脑屏幕上出现一行字幕，要求他们在电脑触摸屏上写明，如果让他们再听一遍，他们最低限度想要多少钱？(这一次是真的而非假设，这样可以确定他们是否真的想再听这段录音来换取报酬。)①

很快，参与者输入了各自的价格，他们也知道了最终结果。出价较低的参与者“赢得”了录音，获得了(不愉快的)机会再听一遍，并领到他们的酬金。这一节实验中出价太高的那些参与者没有得到再听的机会，也没有得到报酬。

这一切是为什么呢？我们想确定我们给出的第一个价格(10美分和90美分)能否成为锚。事实上它确实就成了锚。经受同样刺耳的折磨，第一次以10美分重听录音的那些人实际的出价(平均33美分)比那些被给出90美分的人的出价低很多，第二组的人要求的价格是第一组的两倍(平均73美分)多。你们现在看到第一个价格所起的作用没有？

不过，这仅仅是我们探索的开始。我们还想了解锚在未来决定中的作用到底有多大。假设，我们给参与者一个机会，让他们丢掉一个锚，转向另外一个，他们会这样做吗？回到幼鹅问题上，它们会跟随原有的印记游过池塘，半途中把忠诚一下子转到另一只母鹅身上吗？在幼鹅问题上，我想你们知道它们仍然会紧随原来的妈妈。但是人类会怎样？实验的下两阶段将给我们答案。

实验

实验的第二阶段，我们分别从原来的10美分组和90美分组找出参与者让他们听30秒嘶嘶的白噪声录音。“假定给你50美分，你愿意再听一遍吗？”录音放完后我们问。他们从电脑键盘上输入“是”或者“不”。

“好吧，给多少钱你愿意再听一遍？”我们问。参与者输入了他们能接受的最低价格；电脑立即做了处理。然后，根据他们的出价，一部分参与者再听了一遍领到了报酬，其余的则没有。我们对价格做了对比，10美分一组的出价要比90美分一组的低很多。这说明，尽管把两组人同样放到我们新提出的50美分面前，用新锚来吸引他们做回答(“假定给你50美分，你愿意再听一遍吗？”)，在这一噪音类别中的第一个锚(对有的人来说是10美分，对其他人是90美分)仍然占主导地位。

为什么？我认为10美分一组的参与者大概是这样想的：“既然我对上次听的那一段可厌的噪音出价很低，这次的噪音和上次也差不了很多。既然我上一次出了低价，我估计出同样的价格，我也能够忍受这段噪音。”90美分一组的人遵循的是同样的逻辑，但由于他们的出发点不同，所以结果也不同。他们是这样想的，“既然我对上次听的那一段可厌的噪音出价较高，这次的噪音和上次也差不了很多。既然我上一次出了高价，那么让我忍受这段噪音，我需要出同样的价格。”确确实实，第一个锚的效应仍然在起作用——这表明锚具有持续效应，对当前的价格是这样，对将来的价格也是如此。

实验

实验还有一个阶段。这一次我们让参与者听那段30秒高、低波频交替的震荡声音。我们问10美分组，“假定给90美分，你们愿意再听一遍吗？”然后我们又问90美分那一组，“如果给10美分，你们愿意再听一遍吗？”我们迅速互换了新的锚，要看看到底哪一个起的作用更大。

又一次，参与者输入了“是”或者“不”。然后我们让他们真正出价，“让你再听一遍，你想要多少钱？”现在他们的经历中有了三个锚：实验中遇到的第一个(10美分或90美分)，第二个(50美分)，还有第三个即最后的这一个(90美分或10美分)。其中哪一个对他们重听这段录音所要求的价格影响最大？

参与者的大脑好像又一次对他们说，“既然我对第一次重听出价x美分，第二次也是x美分，那么我这一次出x美分肯定也能行！”他们也正是这么做的。那些第一次出价10美分锚定了的人接受了较低的价格，尽管后来给了他们90美分的替代锚。尽管有后面的锚，但那些第一次被出价90美分锚定了的人仍然坚持高得多的价格。

我们展示的是什么呢？我们的初次决定对随后相当长一段时间里的决定会产生共振效应。第一印象非常重要，不论是回忆起我们买的第一台DVD播放机的价格比现在这类机器的价格贵得多(想到这一点，

现在的这台就好像白送一样)，还是回想起汽油曾经是每加仑一美元，让人们感到如今每次去加油站都像是在割自己的肉。在这所有的案例里，过去我们遇到的任意的锚在形成初次决定之后仍会长久存在，伴随我们左右。

“羊群效应”与星巴克咖啡

既然我们知道了自己的行为 and 幼鹅一样，那么重要的就是弄清我们将最初决定转化为长期习惯的过程。为了说明这一过程，我们考虑一下这个例子。你走过一家餐馆，看到有两个人在那里排队等候。“这家餐馆一定不错，”你想，“人们在排队呢。”于是你也在后面排上了。又过来一个人。他看到三个人在排队就想，“这家餐馆一定很棒”，于是也加入到队列中。又来了一些人，他们也是如此。我们把这种行为叫做“羊群效应”。基于其他人的行为来推断某事物的好坏，来决定我们是否仿效，这就是“羊”群效应。

但还有另一种羊群效应，我们把它称为“自我羊群效应”。这发生在我们基于自己先前的行为而推想某事物好或不好。这主要是说，如果我们在餐馆排队，一旦排到了第一，在以后的经历中我们就会在自己后面排起队来。这样说有道理吗？听我来解释。

回想一下你第一次进星巴克，那可能是几年前的事了。那天下午你出去办事，觉得困倦，想喝点东西提提神。你透过星巴克的窗子朝里看了一眼，走了进去。咖啡的价格吓了你一跳——几年来你一直很幸运，喝的是邓肯甜甜圈店的煮咖啡。不过既然来了，你就感到好奇：这种价格的咖啡到底是什么味道？于是你做出让自己也吃惊的举动：点了一小杯，享受了它的味道和带给你的感受，信步走了出来。

下一周你又经过星巴克，你会再进去吗？理想的决定过程应该是考虑到咖啡的质量（星巴克对比邓肯甜甜圈店），两处的价格，当然还有再往前走几个街区走到邓肯甜甜圈的成本。也许这种计算过于复杂——于是你采用一种简单的方式：“我已经去过星巴克，我喜欢那里的

咖啡，也挺开心，我到那里去一定是对的。”于是你又走进去点了一小杯咖啡。

这样做，实际上你已经排到第二了，排到了你自己的后面。几天以后，你再走进星巴克，这一次，你清楚地记得你前面的决定，又照此办理——好了，你现在排第三了，又排到第二个自己的后面。一周一周过去，你一次一次进星巴克，一次比一次更强烈地感觉到，你这样做是因为自己喜欢。于是到星巴克喝咖啡成了你的习惯。

故事到这里还没有结束。既然你已经习惯了花一点钱喝咖啡，你无意中抬高了自己的消费水平，其他的变化就简单了。或许你会从2美元20美分的小杯换成3美元50美分的中杯，再到4美元15美分的大杯。即使你根本弄不清楚自己是如何进入这一价格等级的，多付点钱换大一点的杯似乎也符合逻辑。星巴克的其他一系列横向排列的品种也是如此，比如美式咖啡、密斯朵牛奶咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等。

如果停下来把这件事仔细想想，你可能搞不清楚到底是应该把钱花在星巴克的咖啡上，还是应该到邓肯甜甜圈店去喝便宜点的咖啡，甚至在办公室喝免费的。但你已经不再考虑它们之间的对比关系了。你之前已经多次这样决定过了，此时你自然而然地认为去星巴克花钱正合你意。你已经加入了自我羊群——你在星巴克排队排到了自己以前的经验之后——你已经加入“羊群”了。

但是，这个故事里还有某种奇怪的东西。如果说锚是基于我们的最初决定，那到底星巴克是怎样成为你最初决定的呢？换言之，如果我们从前被锚定在邓肯甜甜圈店，我们是如何把锚转移到星巴克呢？真正有意思的也就在这里。

霍华德·舒尔茨创建星巴克时，他是个与萨尔瓦多·阿萨尔有同样直觉的生意人。他尽一切努力独树一帜，使星巴克与其他咖啡店不同——不是从价格上看，而是从品位上。从这一点上，他一开始对星巴克的设计就给人一种大陆咖啡屋的印象。

早期的店铺里散发着烤咖啡豆的香味(咖啡豆的质量要优于邓肯甜甜圈店的)。他们销售别致的法式咖啡压榨机。橱窗里摆放着各式诱人的点心——杏仁牛角面包、意大利式饼干、红桑子蛋奶酥皮糕等等。邓肯甜甜圈店有小、中、大杯咖啡，星巴克提供小、中、大和特大杯，还有各种名称高贵华丽的饮料，如美式咖啡、密斯朵牛奶咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等等。换言之，星巴克不遗余力打造这一切，来营造一种与众不同的体验——这种不同是如此之大，甚至让我们不再用邓肯甜甜圈店的价格作为锚来定位，与此相反，我们会敞开思想接受星巴克为我们准备的新锚。星巴克的成功很大程度上也就在这里。

第三部分

汤姆·索亚的篱笆墙

我和德拉赞、乔治对“任意的一致”这个实验感到兴奋。于是，我们决定把构想再推进一步。这一次，我们转换了探索的方向。

你们还记得《汤姆·索亚历险记》里那个有名的片段吗——汤姆把粉刷波莉阿姨的篱笆变成一种特权活动来操控他的小伙伴们？我知道你们肯定记得，汤姆津津有味地粉刷，装作非常喜欢干这活儿。“你们把这也叫做干活吗？”他对朋友们说，“哪个孩子能有机会天天刷篱笆？”在这一“信息”的武装下，孩子们发现了粉刷篱笆的乐趣。不久，汤姆的朋友们不但需要拿东西来交换这一特权，还从活动中得到了真正乐趣——要是双赢结果的话，这就算一个吧。

从我们看来，汤姆把负面体验转变成了正面的——把粉刷篱笆的性质由受惩罚做工改变成人们需要付出代价来参与的一种娱乐。我们也能做得到吗？好吧，那就试一下。

实验

一天，学生们感到惊奇，因为我拿了本诗集，并用沃尔特·惠特曼《草叶集》里的“不管你是谁——现在握紧我的人”中的几行作为管理心理学讲座的开场白：

不管你是谁——现在握紧我的人，

舍此一事其他一切都毫无用处，

在你进一步试探我之前，

我坦白相告，

我与你想象的不同，毫厘千里。

何人将跟我同去？

哪个会献出热忱，任我挑选，眷顾？

前程不定，结果难知，生死未卜，

你必须放弃他人，只有我一人，或许是你的

独一无二的准则。

纵然如此你的见习期也将漫长而

令你筋疲力尽，

你过去一切生活理念和你熟悉

适应的周围一切

必须抛弃。

因此先把我放开，不要再

自寻烦恼，

让你的手离开我的双肩，

放下我，动身赶你的路程。

合上书，我告诉学生们我要在星期五晚上举办一个诗歌朗诵会，朗诵三首沃尔特·惠特曼《草叶集》里的诗，短、中、长篇各一首。由于会场的空间有限，我对他们说，我决定拍卖门票。我分发了表格让他们出价，在出价之前，我要问他们一个问题。

我要求一半学生写下，他们是否愿意付我10美元听我10分钟的朗诵。又问另外一半学生，他们是否愿意我付他们10美元听我10分钟的朗诵。

这当然就是锚了。然后我请学生们为我的朗诵会门票出价。你觉得最初的锚会影响他们随之而来的出价吗？

在得到答案之前，你们首先要考虑两件事。第一，我朗诵诗歌的水平算不上一流，因此让人付10美元听我朗诵10分钟可以等同于服一年刑。第二，尽管我问过学生们是否愿意付钱买票参加我的朗诵会，但他们并非必须出钱。事实上他们还可以反客为主，要求我付钱给他们。

现在我来宣布结果。回答过是否愿意付钱听朗诵的那些果然愿意为我的朗诵出价。他们的平均出价是，付我1美元左右听短诗朗诵，2美元左右听中等长度的，3美元左右听长篇的。不过，那些被锚定我付钱请他们听朗诵(而不是付钱给我)的人又怎样呢？正如你们预料的那样，他们果然向我开出了听朗诵的价格：平均下来，他们要求1美元30美分听短诗朗诵，2美元70美分听中等长度的，4美元80美分来忍受长篇。

与汤姆·索亚非常相似，我能够把一桩两可的体验(如果你们真的听过我的诗歌朗诵，就会明白这种体验是多么的两可)任意地转换成令人愉悦或者痛苦的体验。两组学生都不了解我的诗歌朗诵水平是否值得他们付钱来听，或者我付的钱是否值得让他们忍受这一体验(他们都不知道它能令人愉悦还是令人痛苦)。可是第一印象一旦形成(他们出钱听还是我付钱请他们听)，模具就已铸成，锚也已经设定。不但如此，一旦做出首次的决定，以后的决定就会以一种似乎合乎逻辑、前后一致的方式紧随而来。学生们不知道听我朗诵诗这一体验是好还是不好，但不管他们的第一决定是什么，他们就把它作为输入值，依据它来做随后的决定，并为三种长度的诗歌朗诵提供一种一致的回答模式。

当然了，马克·吐温得出过同样的结论：“如果汤姆是一个聪明的哲人，如同本书的作者一样，他此时就能悟出这个道理：‘工作’是一个人被迫做的事情，而‘玩耍’则不是他非做不可的事情。”马克·吐温进而观察到，“英国一些阔绰的绅士夏季每天驾着四套马车沿大路跑上二三十英里，因为这样做可以花掉不少钱；可如果付钱雇他们驾车载客，消遣变成了工作，他们是不愿干的。”①

这些想法会把我们带到哪里去呢？其一是，它们说明了我们所做的许多决定，不论是不经意的还是经过深思熟虑的，锚都在其中起作用：我们决定是否买麦当劳巨无霸，抽烟，闯红灯，到巴塔哥尼亚度假，听柴可夫斯基的音乐，辛苦准备博士论文，结婚，生孩子，住郊区，投共和党的票，诸如此类。根据经济学理论，我们上面的决定是基于自己的基本价值判断——喜欢与不喜欢做出的。

但我们从这些实验中对一般生活得出哪些教训呢？我们自己仔细雕琢出的生活难道在很大程度上可能只是“任意性一致”的产物吗？我们在过去的某一时间做出了任意决定（如同幼鹅把洛伦茨当成它们的父母），并且以后把我们的生活建立在这一基础上，我们想当然地认为最初的决定是明智的，有这种可能吗？我们难道就是这样选择职业、配偶，决定穿什么衣服、做什么发型吗？归根结底，这些决定都是明智的吗？或者它们中有一部分只是我们追随最初印记的一时冲动？

笛卡尔说过，“我思，故我在。”但如果我们只不过是自己最初无知的任意行为的集合物，那会怎么样？

这些问题确实难以解答，但从自己的个人生活来说，我们有能力积极改进自己的非理性行为。我们可以从认识自己的脆弱开始。比如你打算买一只超薄手机（带300万像素，8倍变焦的数码摄像头），或者是每天一杯4美元的极品咖啡。你可以首先从质疑这种习惯开始。它是怎么开始的？同时，问一下自己，你能从中获取多大的快感。这一快感真的就如同你预期的那么大？你能不能把预算压低一点，更好地把省下的钱用在别处？事实上，你做一切事情都应该进行自我训练，置疑自己一再重复的行为。在手机问题上，你能否从超薄型后退一

步，减少点花费，把一部分钱用在别的地方？说到咖啡——不要问今天你想喝哪种极品混合咖啡，自问一下，你真的应该养成动辄来杯高价咖啡的习惯吗？

我们还应该特别关注我们所做的首次决定，它在日后能形成一长串的其他决定(关于衣服、食品等等)。它表面上看来只是个一次性决定，对后来不会有多大影响；但是事实上首次决定的威力可能如此巨大，它的长期效应会渗透到未来我们所做的很多决定里。考虑到这一效应，首次决定至关重要，我们必须给予足够的重视。

苏格拉底说，不经审视的生活不值得过。或许现在到了清点一下我们生活中的印记和锚的时候了。即使它们在某一时间是完全合理的，现在仍然合理吗？一旦对老的选择作了重新考虑，我们就向新的决定、新的一天、新的机会敞开大门。这似乎是有道理的。

关于锚和幼鹅的一切，比消费者偏好有更加广阔的内涵。传统经济学假定产品的市场价格取决于两股力量的平衡：每一个单位价格的产量(供给)和每一个单位价格的购买欲望(需求)。这两种力量交汇点的价格决定市场价格。

这是一种无比美妙的信念，但是它的核心是建立在一个假设之上，即上述两股力量是各自独立的并且共同形成市场价格。本章里的实验结果(以及“任意的一致”这个概念本身)对此提出了挑战。首先，根据传统的经济架构，消费者的购买意愿(需求)是决定市场价格的两大要素之一。但是如我们的实验所证明，消费者的购买意愿可以很容易地被操控，也就是说消费者实际上并不能很好地把握自己的偏好以及他们愿意为不同商品和体验付出的价格。

第二，一方面，传统的经济学架构假定供给和需求两股力量是各自独立的，另一方面，我们上面见到的那种锚的控制作用却暗示它们事实上是互相依存的。在现实世界中，锚来自厂家的建议零售价格、广告价格、促销、产品推介等等因素——所有这一切都是供方变量。因此，似乎不是消费者的购买意愿影响市场价格，因果关系在此有些

颠倒，是市场价格本身反过来影响消费者的购买意愿。这表明事实上，需求并不是完全独立于供给。

事情到这里还没完。在“任意的一致”的架构里，我们看到的市场供求关系(酸奶打折人们就多买)不是基于偏好而是基于记忆!下面是对这一概念的说明。想想你现在对牛奶和酒类的消费情况。假设从明天起要实行两种新税，一种使酒价降低50%，另一种使奶价提高100%。你认为会发生什么?这种价格的变化肯定会影响消费，少喝点奶少摄入点钙很多人不会感觉到什么。再假设一下，如果伴随新税而来的是人们对从前的奶价和酒价的遗忘，那会怎样?如果两种产品的价格同样变化，你却记不起这两种产品从前的价格了，那又会怎样?

我料想，如果人们记得住从前的价格并且注意到它的涨价幅度，价格变化就会对需求产生巨大影响;如果人们记不住过去的价格，价格的变化对需求的影响，即使有也会很小。如果人们根本不记得牛奶和酒类过去的价格，对奶和酒的消费就会保持基本不变，就像它们的价格没有变一样。换言之，我们对价格变化的敏感度事实上很大程度上可能是两种因素共同作用的结果——我们对过去价格的记忆，和我们想与过去决定保持一致的欲望，而根本不是我们的真正偏好或需求大小的反映。

第四部分

零成本的成本(1)

为什么免费的东西

让我们花更多的钱？

免费为什么如此诱人？

为什么人们蜂抢自己并不需要但却免费的东西？

打折的高档巧克力和免费的普通巧克力，你选哪一个？

亚马逊书店的“购书超过30元免费邮寄”业务是怎样促进销售的？

买本田车还是买三年免费换机油的奥迪车？

顾客盈门、增加销售额的秘密何在？

你认识“零”吗？

你有没有伸手去拿优惠券，再拿着它去领一袋免费咖啡豆——尽管你不喝咖啡，家里也根本没有研磨机和咖啡机？你有没有在自助餐厅里一个劲儿地往自己盘子里堆食物，尽管你已经吃到嗓子眼，直打饱嗝了？还有，你家里有没有积攒下毫无价值的免费物品——广播电台的促销T恤衫，情人节收到的巧克力中附赠的泰迪熊，还有保险代理每年送的带磁铁的小日历？

免费的东西让人感觉好，这不是什么秘密。原来“零”不仅仅是一种特别的价格表示法，它还能唤起热烈的情绪——成为一个非理性兴奋的来源。如果某商品从50美分打折到20美分，你会买吗？有可能。如果从50美分促销为免费呢，你会不会争着伸手去拿？肯定会！

零成本竟然如此不可抗拒，这是怎么回事呢？为什么免费使我们如此高兴？说到底，免费有可能给我们带来麻烦：我们原来压根儿不想买的东西一旦免费了，就变得难以置信地吸引人。例如，你有没有在开完会以后，把铅笔、钥匙链、记事本等都收拾起来带回家，尽管这些东西你以后用不到，多半要扔掉？你有没有排在长长的队里（可真够长的了），等啊等啊，只是为了一份免费的蛋筒冰激凌？商店“买二送一”，你有没有为了那个“送一”而买下那两个你根本就不想买的东西？

零的历史源远流长。古巴比伦人发明了“零”的概念；古希腊人用高深的术语为它进行过辩论（某物焉可为无物？）；古印度学者平噶拉把它与1相配得到了两位数；古玛雅人和古罗马人都把零作为数字系统的一部分。但是零的地位得到确认却是在公元498年：有一天印度天文学家阿里亚哈塔从床上坐起来叫道：“Sthanamsthanamdasagunam”（大约可以翻译成“一位到另一位数值差十倍”），由此产生了“十进制”概念。现在零得到进一步的延伸：它传播到阿拉伯世界，在那里兴旺起来；越过伊比利亚半岛到了欧洲（多亏了西班牙摩尔人）；在意大利惹了点烦恼；最后漂洋过海来到新大陆，在这里的一个叫做硅谷的地方，零得到了充分的利用（与数字1组合）。

关于零的历史就简单地回顾到这里。然而在货币领域里，人们对零的意义还知之甚少，我甚至认为它还没有形成真正的历史。尽管如此，零价格（也就是免费）有无限广阔的用途，它不仅可以用做价格折扣和促销手段，还可以帮助我们做出决策，为我们自身和社会造福。

为什么我们疯抢不需要的东西？

免费到底为什么如此诱人？为什么我们有一种非理性的冲动，见到免费的东西就勇往直前，即使这些东西我们并不真的需要？

我认为答案是这样的。多数交易都有有利的一面和不利的一面，但免费使我们忘记了不利的一面。免费给我们造成一种情绪冲动，让我们误认为免费物品大大高于它的真正价值。为什么？我认为这是由于人类本能地惧怕损失。免费的真正诱惑力是与这种惧怕心理联系在一

起的。我们选择某一免费的物品不会有显而易见的损失。但是假如我们选择的物品是不免费的，那就会有会有风险，可能做出错误决定，可能蒙受损失。于是，如果让我们选择，我们就尽量朝免费的方向去找。

因此，在确定价格的过程中，零就不单单是一个价格了。不错，10美分可能对需求产生巨大的影响(假如你正在卖的石油有数以百万桶之多)，但是免费引起的情绪冲动却是不可战胜的。零造成的价格效应非常特别，这是其他数字无法与之相比的。

一点不错，“不花钱买东西”，这句话有点自相矛盾。但是我来举一个例子，看我们常常怎样落入这一圈套，买一些我们并不想要的东西，仅仅是因为有了这个难对付的玩意儿——免费。

我最近在报纸上看到一家大电子产品公司的广告说，只要买一台这家公司新推出的高分辨率DVD播放机，就可以免费得到七张DVD碟片。我们来看一下：第一，我真的需要高分辨率DVD播放机吗？可能不需要，因为现在以高分辨率录制的DVD碟片不多。即使要买的话，等价格降了再买不是更明智吗？这些产品都会降价——今天600美元的高分辨率DVD播放机也许明天就卖200美元了。第二，这家DVD厂家的报价背后隐藏着一张清楚的时间表。它的高分辨率DVD技术系统正受到蓝光技术系统的无情竞争，而蓝光技术得到了其他好多厂家的支持。现在，蓝光已经领先，有可能控制市场。因此说，如果卖给你的机器正要被淘汰(就如BetaVCRs录放机)，免费又值多少钱？这两种想法，起码是理性的，能防止我们被免费的魔咒迷住。不过，这些免费的DVD碟片看上去可真让人心里发痒啊！

博物馆免费开放日

免费同样适用于时间领域。我们花在一件事上的时间，说到底，是从另一件事上转移过来的。如果我们花上45分钟排队等候品尝免费冰激凌的味道，或者花半个小时填一个长长的表格来领取一点回扣，那我们就没法用这些时间去干别的事。

我最喜欢讲的是我本人的一个经历，就是博物馆免费开放日。事实上，尽管多数博物馆的门票都不算贵，我觉得还是门票免费的时候更能唤起我强烈的艺术欲望。当然有这种欲望的不止我一个。因此，每逢这种日子我发现博物馆里总是人满为患，队排得老长老长，展厅里人头攒动，几乎什么也看不见，而且在展区和自助餐厅的人群中拼命挤来挤去令人心烦。我认识到在免费日去博物馆是错误的吗？当然认识到了——但我还是要去。

免费还会影响我们购买食品。食品厂家必须在包装盒的一面提供各种能量信息，例如告诉我们卡路里数值、脂肪含量、纤维含量等等。零卡路里、零反式脂肪酸、零碳水化合物等能像零价格一样对我们产生同等的吸引力吗？如果这一普遍规律同样适用，百事可乐的标签上印上“零卡路里”会比“1卡路里”卖得更多。

假设你在一家酒吧，正和朋友们愉快地聊天。一种牌子的啤酒是零卡路里的，另一个牌子是每瓶3卡路里的。你觉得喝哪一个牌子才算真正的轻淡啤酒？即使两种啤酒卡路里含量的差别微不足道，零卡路里啤酒给你的感觉是，它才是正确选择，才有益于健康。喝着它，感觉真是太好了——服务员，再来一盘炸薯条！

由此说来，你可以收20美分的费用而使销售保持现状(就像亚马逊法国分店的案例一样)，或者你可以用免费方案来掀起抢购狂潮。想一想这个点子的威力！免费不仅仅是一种折扣，免费是另一个不同的价格。2美分与1美分之间的区别微不足道，但1美分与零美分之间却是如隔霄壤！

如果你做生意的话，懂得这个秘密，就可以一鸣惊人。想让顾客盈门？拿出点东西免费！想增加销售？拿出一部分商品免费！

同样，我们还可以利用免费的策略推行社会政策。想让人们开电动车？不要仅仅降低挂牌和检测费用——干脆取消这些收费，这就成了免费。同样的，如果你关注健康，你注意到早期诊断是逐渐消除严重疾病的方法，想让人们不拖延耽搁，赶紧进行诸如结肠镜探测、乳

房X光透视、胆固醇检测、血糖检测等检查?不要仅仅是降低收费(降低共同承担医疗费用计划的免赔限额), 把这些检查项目改成免费!

我认为大多数政策战略学家还没有认识到, 免费是他们手中的一张牌, 更不要说知道怎样用它了。目前政府正在大幅度削减预算, 在这种大环境下, 提出把某些东西改成免费, 当然是和人们的直觉背道而驰。但是我们停下来细想一下, 免费能产生很大的力量, 这样做也是非常合理的。

为什么我们白干活高兴, 干活赚钱反而不高兴?

岳母准备的晚餐你能付费吗?

为什么免费的性才是最贵的?

为什么你愿意免费做义工, 给补贴却不愿意做了?

钱是不是激励员工的最有效办法?

迟到罚款有效吗?

求人帮忙为什么事不过三?

更多的考试真的能提高教育质量吗?

付费给你的岳母

你在岳母家参加感恩节家庭宴会。看看她为你们摆出的那丰盛的一大桌子吧!火鸡烤成油亮的金黄色;火鸡里面塞的全是你最喜欢的家庭自制馅料。孩子们吃得兴高采烈:甘薯上面是厚厚的蜀葵糖浆。你妻子也非常得意:餐后甜点是她最拿手的南瓜派。

节日庆祝一直持续到深夜。你松了松腰带, 啜了一小口葡萄酒, 深情地注视着坐在对面的岳母。你站起身来, 掏出了皮夹。“妈, 对于您在这一切中所倾注的爱, 我应该付您多少钱?”你诚心诚意地问。屋

子里顿时鸦雀无声，你晃了晃手中的一叠钞票。“您觉得300美元够吗？不对，等一等！我应该付您400美元！”

美国著名插画家诺曼·洛克威尔也画不出这样一幅画。一杯葡萄酒被打翻了，你岳母满脸通红站了起来；小姨子对你怒目相向；外甥女哭了起来。明年的感恩节，十有八九，你就自己守着电视机吃冷冻午餐吧。

这是怎么回事呢？为什么你提出直接付款让聚会的人们如此扫兴？答案是，我们同时生活在两个不同的世界里——其中一个世界由社会规范主导，另一个则由市场规范来制定法则。社会规范包括人们之间互相的友好请求。你能帮我搬一下沙发吗？你能帮我换一下轮胎吗？社会规范包藏在我们的社会本性和共同需要里。它一般是友好的、界限不明的，不要求即时的报偿。你可以帮邻居搬沙发，但这不是说你必须马上过来帮你搬，就好像帮人开一下门——它为你们双方都带来愉悦，并不要求立即的、对等的回报。

另一个世界——与此截然不同——为市场规范所统治。这里不存在友情，而且界限十分清楚。这里的交换是黑白分明的：工资、价格、租金、利息，以及成本和赢利。这种关系未必是邪恶与卑俗的——事实上，它同时也包括了自立、创新，以及个人主义——但是它们的确意味着利益比较和及时偿付。如果你处在由市场规范统治的世界里，你按劳取酬——它从来就是这样的。

罚款对杜绝迟到有效吗？

我的好朋友加州大学圣迭哥分校教授尤里·格尼齐和明尼苏达大学教授奥尔多·吕斯提切尼对从社会规范转到市场规范案例的长期影响做了巧妙的测试。几年前他们在以色列的一家日托中心进行实验，看运用罚款措施是否能够有效减少某些家长接孩子迟到的现象。

尤里和奥尔多的结论是，罚款的效果并不好，事实上它还会带来长期的负面效应。为什么呢？实施罚款之前，老师和家长之间是社会

的关系，是用社会规范来约束迟到的。因此，如果家长迟到了——有时是这样——他们会对此感到内疚——这种内疚迫使他们以后准时来接孩子。(在以色列，内疚似乎对约束人们更有效。)但是一旦实施了罚款，日托中心就无可挽回地用市场规范取代了社会规范。既然家长们为他们的迟到付了钱，他们就用市场规范来诠释这件事了。换言之，既然有了罚款制度，他们就可以自己决定早来还是晚来了。不用说，这绝非日托中心的初衷。

不过好戏还在后头呢。最有意思的是几星期以后，日托中心取消了罚款。这就是说日托中心方面回到了社会规范。那么家长们也会回到社会规范吗？他们的内疚之心也会回来吗？根本没有！自从取消了罚款，家长们依然故我。他们继续在接孩子的时候迟到。实际上，取消罚款后，迟到家长的数量反而有所增加。归根结底，社会规范和市场规范都取消掉了。

这一实验揭示了一个不幸的事实：一旦社会规范与市场规范发生碰撞，社会规范就会退出。换言之，社会规范很难重建。一旦这朵盛开的玫瑰从枝头落下——一旦社会规范被市场规范打败——它很难发挥任何效力。

鱼与熊掌不可兼得

结论是什么呢？如果你是公司，我的忠告是你要牢记：鱼与熊掌不能兼得。你不能一会儿拿顾客当做一家人，过一阵又公事公办——甚至更糟，再过一会儿，如果你觉得需要或者有利可图，又把他当成找碴儿的刺儿头或者竞争对手。社会性的关系不是这样的。如果你需要社会性的关系，你可以去寻求，但是记住了你无论何时何地都必须保持它。

从另一方面说，如果你认为你必须不时地严格照章办事——对附加服务额外收费，对不排队的消费者加以管理——那么你可能根本没有必要浪费金钱来打造你们公司含糊可亲的形象。在这种情况下，坚守一条简单的价值原则：明示能提供什么，期望什么回报。既然你们

没有建立社会规范，甚至对它不抱期望，那也就不可能对它有所触犯——说到底，这只是在商言商。

公司方面还试图和他们的雇员建立社会规范。过去可不是这样的。几年前，美国的劳动力市场更大程度上是一种工业化的，市场驱动的交流领域。那时候的雇员经常有朝九晚五时钟式的心态，你上40小时的班，星期五领工资支票。既然工人计时发工资，他们就会确切地知道什么时候是在给上面干活，什么时候不是。工厂下班的铃声(或者办公室的类似装置)一响，买卖完成。这很清楚是市场交换，对双方都可行。

如今公司方面看到了营造社会性交换氛围的优势。说到底，在如今的市场中，我们可以制造无形的东西。创新远比机器重要。工作与休闲的界限也已经模糊起来。企业的管理者想让我们在开车回家的路上，在淋浴间里也想着工作。于是给我们配了笔记本电脑、移动电话、黑莓手机来消除工作场合和家庭的界限。

很多公司趋向把计时工资改为月工资，这进一步模糊了朝九晚五的工作日概念。在这种每周7天每天24小时的背景下，社会规范有更大的优势：可以让雇员们工作有热情，勤奋，并且关心公司。在市场规范下雇员对雇主的忠诚度常常会减弱，而社会规范是激励员工，保持忠诚的最好办法。

开放源代码软件显示出社会规范的潜力。在Linux和其他协作项目中，你可以把关于问题的帖子发表在任何一个论坛里，随后很快就有很多人回应你的帖子，告诉你如何修复软件——他们用的是休闲时间。你能偿付这种服务吗？很有可能。但是如果你花钱雇同样水平的人来给你修，他们会狮子大开口，简直是要你的一条胳膊加一条腿。相反，这些网络社区里的人们都乐意把时间贡献给整个社会(他们从中获取的是社会收益，就和我们帮朋友粉刷房子一样)。我们能从这里学到些什么，并且应用到商业环境中去呢？那就是，能够有效激励我们的还有其他形式的社会奖赏——其中有一种方式最少为公司所采用，那就是鼓励，社会性的鼓励和荣誉上的鼓励。

如果雇员们答应加倍努力来赶一个重要项目的工期(为此甚至顾不上家庭), 或者他们接到通知马上赶飞机去参加会议, 那他们一定应该得到相应的报偿——例如生病时得到照顾, 或者是当市场对他们的工作产生威胁的时候能让他们保住工作。

尽管有些公司与员工创建社会规范取得成功, 但是他们目前难以摆脱追逐短期利润、国外采购、苛刻的成本削减等等困扰, 这种困扰可能会把所有努力成果破坏。在社会交换中, 说到底, 人们相信, 如果他们出了什么问题另一方会站出来, 保护和帮助他们。这种信念没有写在合同里, 但它是一种道义责任, 在需要的时候提供关怀和帮助。

再说一遍, 公司方面不能二者兼而有之。特别是, 我担心最近看到的大幅削减雇员福利——在儿童福利、养老金、弹性时间、健身房、餐厅、家庭野餐等等方面——这可能从社会交换领域付出代价, 从而影响员工的生产力。我尤其担心医疗福利的削减可能很大程度上把公司与雇员的社会性关系转向市场关系。

如果公司方面想从社会规范的优势上得到好处, 它们必须做出更大的努力来培育这些规范。医疗福利, 特别是综合医疗保险, 是公司方面表达它们社会交换意愿的最好方式之一。但是很多公司正在做的是什么呢? 它们一边在要求提高保险计划的免赔率, 一边又在缩小享受福利的范围。简言之, 它们在破坏雇员与公司之间的社会契约而代之以市场规范。由于公司方面首先掀起了台面, 迫使雇员们从社会规范滑向市场规范, 那么当雇员有了更好的机会跳槽时, 我们能责备他们吗? 毫不奇怪, “对公司忠诚”对于雇员和公司的关系来说, 已经成了一个自相矛盾的口号了。

企业等机构应该认真思考人们对社会规范和市场规范的不同反应。你要给雇员值1000美元的礼物还是1000美元的现金? 哪个更好一些? 如果你问雇员们, 大多数很可能希望得到现金而不是礼物。但是礼物有其本身的价值, 尽管有时礼物的真实价值被错估低估, 它却能在雇主与雇员之间的社会性关系上起推动作用。可以这样想一下: 你

预料谁能够工作更努力，对公司更忠诚，更热爱他的本职工作——是得到1000美元现金的那一个，还是得到个人礼物的那一个呢？

当然了，礼物是一个象征性的表示。人们上班是为了薪水而不是礼物。就此而言，没有人愿意白干活不挣钱。但是如果你看看像谷歌一类的公司，它给雇员提供多种多样的福利(包括精美的午餐)，就可以看出强调雇佣关系中社会性的一面所能营造出的亲善氛围。社会规范(例如共同创业的兴奋)强于市场规范(例如薪金随晋升而增加)时，员工能为公司(特别是那些刚起步的公司)创造的价值的确令人瞩目。

如果企业开始从社会规范角度思考，实际上，它们会认识到社会规范可以建立忠诚，更重要的是，它使人们自我发展，达到如今企业的要求：实行弹性工作制，关心公司，并且积极参与公司事务。这正是社会性关系带来的。

我们应该经常考虑工作场合里的社会规范问题。美国的劳动生产率越来越依赖于员工的才能和努力。是因为我们正在驱赶着商业活动从社会规范的领域走向市场规范吗？员工们考虑的只是金钱，而不是忠诚和信任等社会价值吗？从长远看这将会对美国的劳动生产率，在创新和参与方面，产生什么影响呢？政府与公民之间的“社会契约”又将如何呢？也存在着风险吗？

在某些层面上，我们都知道答案。例如，我们懂得人们不会为钱去死。警官、消防队员、战士——他们不是为了每周的工资去牺牲的，是社会规范——职业的光荣和责任感——才是激励他们献出生命和健康的原因。我在迈阿密的一个朋友有一次和海关人员到治海水域巡逻。海关人员配备有AK-47步枪，他们完全可以在逃向海外的毒品走私船上打出几个洞。但他开枪了吗？绝不可能，他回答说。他才不会为了政府的那点工资去送命呢。他透露说，事实上他们这些人与毒贩们有条不言自明的协议：如果毒贩们不首先开枪，缉毒人员也不会开枪。(这可能就是为什么我们很少——如果有的话——听说美国的“缉毒战争”中发生过枪战。)

我们怎样改变这种情况呢?首先, 我们可以大幅度提高联邦缉毒人员的工资, 使他们能够为之冒生命危险。但这到底要多少钱呢?与一个从巴哈马群岛驾船到迈阿密的毒贩的收入相等吗?或者我们提高社会规范, 让缉毒人员明白, 他们的使命以及我们对他们的尊敬(如同我们对警察、消防队员的尊敬)要远远高于他们的工资收入, 他们担负的使命不仅能让社会结构得以稳定, 还会拯救我们的孩子们, 使他们远离各种危险。这起到的当然只是一些鼓舞倡导的作用, 但确实是可行的。

第五部分

“火人节”的规范

这是个激进的观点，而且是难以想象的。但是几年前我尝试过一次。那时，我接到约翰·佩里·巴洛，感恩而死乐队的原词作者一个电话，邀请我参加一次活动。这真的既是一次重要的个人体验，又是一次创建“无钱社会”的有趣演练。巴洛告诉我，一定要和他一起参加“火人节”，如果我去，我一定会有宾至如归的感觉。“火人节”是每年一次持续一周的活动，举办地是内华达州的黑岩沙漠，通常有40000人参加。“火人节”1986年起源于旧金山的贝克沙滩，一小群人设计并用木头建造了一座8英尺高的人像，还有一只狗，尺寸比人像小一些，最后点火把它们烧掉。从那时起，木人像的尺寸越做越大，参加的人数越来越多，如今这一活动已经成为当地最大的艺术节之一，同时也是正在进行临时社区实验的试点。

“火人节”有很多不同寻常的地方，就我来看最值得一提的是对于市场规范的摒弃。“火人节”的一切活动都不接受钱币。相反，整个地方实行的是礼品交换经济——你给别人东西，也知道别人会回赠东西给你(或者给其他的人)。于是，会烹饪的人可以做饭，心理学家可以免费提供咨询服务，女按摩师为面前躺在床上的人做按摩，有水的人为人们提供淋浴。人们分发饮料和自制的首饰，互相拥抱。(我把在麻省理工学院的游艺工作室制作的智力题分给大家，多数人都很喜欢做。)

刚开始我感觉一切都很陌生，不久我就适应了“火人节”规范。我很惊奇，事实上，我发现“火人节”是我所见过的最有接纳精神、最具社会性、最有爱心的地方。我不敢说我很愿意在“火人节”这样的环境中住满一年52个星期。但是这一经历使我相信现实中多一些社会规范，少一些市场规范，我们的生活会变得更惬意，更有创造力，更充实，而且更有乐趣。

解决问题的答案，并不是按照“火人节”的标准来重塑社会，但是我相信，只要牢记社会规范，它就能发挥作用，而且远比我们认为的要大得多。事实上，如果我们仔细回忆一下过去的几十年里市场规范怎样接管了我们的生活——它强调高工资、高收入、高消费——我们就会认识到让社会规范部分回归可能并不是什么坏事。实际上，它可能会把相当一部分旧日的文明带回到我们的生活中来。

拖沓的恶习与自我控制(1)

为什么我们想做的事情

却老是做不到？

美国是否被过度消费打败？

用什么工具战胜拖沓的恶习？

怎么解决人们不愿意体检的问题？

福特向本田学习什么？

你会把自己的信用卡冻在冰箱里克制消费欲望吗？

在网上公开自己的信用卡欠款会怎么样？

信用卡要不要加上控制消费的功能？

美国的危机

我们放眼看一下美国当前的景象：到处都是鳞次栉比的大房子，路上跑的是大规格大排量的汽车，家里看的是大屏幕等离子电视机，在这一连串“大”的后面，随之而来的是另一“大”现象：自从大萧条以来个人储蓄达最“大”降幅。

回到25年前，两位数的储蓄率是常规指数，到了1994年，储蓄率还保持在将近5%。但是到了2006年，储蓄率降到了负增长——比如说-1%。美国人不但不储蓄了，他们花得比挣得还要多。欧洲人比我们要好得多，他们的平均储蓄率是20%；日本人是25%；中国人是50%。美国人到底是怎么回事？

我认为，原因之一是美国人已经被过度的消费主义打败。例如，我们回顾一下用来安身和存放家当的房子，看看壁橱的尺寸：就拿我们在马萨诸塞州剑桥市的房子来说，它建于1890年，根本就没有壁橱。20世纪40年代建的房子，壁橱里不一定能站得下人。20世纪70年代盖的房子，壁橱稍大一些，大概能放得下一个奶酪火锅，一盒八轨道录音带，还有几件迪斯科舞裙。但是如今的壁橱可就不可同日而语了。广告上说的“房间式壁橱”并非夸张，一个人真的可以进去走上几步。而且，不管这些壁橱多宽多大，美国人总有办法把它塞满，里面各种各样的东西可以一直堆到壁橱门口。

另一个原因是——问题的另一个侧面——近些年信用消费的爆炸性增长。美国每个家庭平均拥有六张信用卡(仅2005年一年，美国各家信用卡公司就寄出了60亿份直接推销信用卡的信件)。可怕的是，每个家庭使用信用卡的平均消费约为9000美元；并且10家中就有7家将信用卡额度花在诸如食品、日用品和衣服一类的基本消费上。

因此，如果美国人像过去，或者像世界上其他国家的人一样，学会储蓄，把钱放一点到饼干筒里，有些东西等买得起时再买，不是更聪明吗？为什么当我们应该把工资支票的一部分存起来的时候却不去存呢？为什么我们不能少买些东西？为什么我们不能发挥昔日那些良好的自制能力？

中国人说，“千里之行，始于足下”，又说，“莫待无花空折枝”。这两句话说的是什麼，我们大多数人都明白。但实际上，我们一边保证要储蓄防老，一边把钱花到了度假上；我们发誓要节食，但是点心车一推过来我们就招架不住诱惑；我们保证要定时检测胆固醇，但和医院预约过了，到时候又不去。

因为受到短暂冲动的影响而偏离长远目标，我们失去了多少呢？不参加体检、不去锻炼对我们的健康影响有多大呢？忘记了自己“多储蓄，少消费”的誓言又使我们减少了多少财富呢？在与拖沓恶习的斗争中为什么我们一再打败仗呢？

我们为什么以拖沓为荣？

上一章里我们讨论了非理性情绪如何控制我们并使我们从另一个不同的角度观察世界。英文“拖沓”(procrastination)一词来自拉丁文。Pro,意为“向，到”；cras,意为“明天”，合起来，就是“明天再说”。归根结底，它与非理性情绪是同一性质的问题，只是表现形式有所不同。我们发誓要存钱，那是在清醒状态；我们保证锻炼与注意饮食，同样是在清醒状态。但是到了一个劲地流口水的时候，情形就不同了。我们发誓要增加储蓄，但是当看到梦寐以求的一款新汽车、一辆山地车或者一双鞋子的时候，不把它买下来我们就受不了；我们计划着按时健身，却总能找到理由坐下来看一整天电视。至于节食呢？我先吃了这块巧克力蛋糕，从明天开始，一定认真实行节食计划。朋友们，为了眼前的满足而放弃长远的目标，这就是拖沓。

作为一名大学教授，我对拖沓恶习是再熟悉不过了。新学期一开始，我的学生们总是为自己做出庄严的保证——发誓按时完成指定的作业，按时交论文，总之一句话，会按部就班完成所有任务。而每一个学期中，我总会看到他们经不住诱惑，放下学业出去约会，到学生会去参加活动，到山里去滑雪旅游——功课越积越多，负担越来越重，远远落在了进度后面。但是到最后，他们振奋起来。给我留下深刻印象的，不是他们竟然能准时交卷，而是他们的“创造力”——他们可以编造各种故事、借口，以及家庭成员的病患灾祸等为拖延作解释。(我不明白，为什么这些灾和病总是集中出现在一学期的最后两周里？)

我在麻省理工学院教了几年书以后，和我的同事克劳斯·韦滕布罗赫(INSEAD商学院教授，总院在巴黎)决定开展几项研究以探求这一

问题的根源，或许能够找到解决人类这一共同弱点的方法。这一次我们实验的“小白鼠”就是我教消费行为学那几个班里可爱的学生们。

实验

开课的第一天早上，学生们坐在教室里，满怀期望(毫无疑问，还有他们按时完成作业的决心)，听我介绍这门课的教学大纲。我解释说，这学期共12周，他们要写3篇论文。这3篇论文在期终成绩中占举足轻重的分量。

“有交卷的最后期限吗？”后排一个学生举起手问道。我笑了笑，“学期结束前，你们哪天交都行，”我回答说，“完全由你们决定。”学生们想了想，有点疑惑不解。

“条件是这样的，”我解释说，“周末以前，你们必须用书面形式，自己规定每一篇论文的交卷期限，一经确定就不准更改。”我进一步解释，迟交的论文，按迟交的天数扣分，每晚一天扣罚总成绩的1%。提前交卷当然可以，不过我不到学期结束不阅卷，早交的不会有加分之类的奖励。

换言之，球在他们那边。但他们有自制能力来把球打好吗？

“艾瑞里教授，”古列夫，一个聪明的硕士生问道，他英语里带点印度口音，蛮好听的，“不过，按照您给的这些指示和条件，对我们来说，只要在学期结束前交，岂不是交得越晚越好？”

“你们可以这样做。”我回答说，“如果你们认为这样有好处，完全可以。”

在这样的条件下，你会怎样做？

我保证于第____周交出第一篇论文

我保证于第____周交出第二篇论文

我保证于第____周交出第三篇论文

学生们为自己选定了什么样的最后期限呢?任何完全理性的学生都会像古列夫说的那样,把最后期限设在学期的最后一天——这样设定,在最后期限前,无论什么时候交卷都不会受罚扣分;既然如此,为什么还要选早一些的期限冒受罚的风险呢?如果学生们完全理性,把交卷期限推迟到最后显然是最明智的决定。但是,如果他们不理性又会怎么样呢?如果他们招架不住诱惑而且习惯于拖沓呢?他们如果认识到自己的弱点会怎样呢?如果同学们不是理性的,自己又了解这一点,他们可以利用期限来迫使自己做得好一点。他们可以把期限定得早一些,由此迫使自己在这课题上早一点下工夫而不必拖到期末。

我的学生们是怎样做的呢?他们利用了我给予他们的规划工具,把期限分别放到了学期中的各个阶段。这样当然很好,这说明他们认识到自己拖沓的毛病,而且有机会的话也希望自己能有效地控制自己——但是主要问题是,这种工具是否真能帮助他们取得较好成绩。为了找到答案,我们还必须在其他班里用不同设计做同类实验,并且最后拿论文成绩进行对比。

我已经让古列夫所在班级的同学自己选择交卷期限,我到其他两个班——和他们约定了完全不同的条件。在第二个班,我告诉他们,我对交卷不设其他期限,他们只要到学期最后一节课结束时交上三篇论文即可。他们也可以早交,但当然了,早交也不会加分。我预料他们会非常高兴:我给了他们弹性期限和完全的选择自由。不仅如此,他们还不会因为前面哪篇论文迟交受罚,所以完全没有风险。

第三个班得到的是可以称之为“专制”的待遇:我给三篇论文都规定了交卷期限,分别定在第四周、第八周和第十二周。这是“齐步走”命令,他们完全没有弹性或选择的余地。

这三个班,你们预料哪一个班的期末的成绩会最好?是古列夫那个班吗?他们享有一定的弹性。或者第二个班?只有最后期限,享有完

全的弹性。还是第三个班?强制性的期限,因而完全没有弹性。成绩最好的会是哪个班呢?同时,你们预料哪个班成绩会最差呢?

学期结束,负责这几个班的教学助理何塞·席尔瓦(他本人是研究拖沓恶习的专家,现任加州大学伯克利分校教授)评卷后把论文发还给学生,我们可以比较这三个班的成绩了。我们发现被限定三个交卷时间的那个班成绩最好;完全不设交卷期限(最后期限除外)那个班成绩最差;古列夫那个班,可以自己设定三个交卷期限(但迟交会被扣分),成绩在二者之间,这三篇论文和期末总成绩都是如此。

这一结果说明了什么?第一,学生们确有拖沓习惯(一大新闻);第二,严格限制他们的自由(自上而下地硬性规定每一篇论文的交卷期限)是治疗拖沓病最有效的手段。但是最大的启示在于,只要给学生们一种工具让他们自己设定期限,就可以帮助他们获得较好的成绩。

这一发现意味着学生们一般都了解自己拖沓的问题,如果有机会也能够与之斗争,并可能取得相应的成果。但是为什么允许自设期限的学生的成绩不如那些被严格规定期限的学生呢?我的感觉是:并不是每个人都能了解自己的拖沓倾向,即使那些认识到自己拖沓倾向的人也不一定对自己的问题有完全的了解。不错,人们可以自己设定期限,但是这些期限未必能使他们的能力得到最好发挥。

当我看了古列夫班的学生设定的期限,问题确实出在这里。尽管班里大多数学生把三个交卷期限平均拉开(这些学生的成绩与被严格规定期限的那些一样高),有些人没有把期限拉开,有几个甚至根本没有给自己设定期限。那些没有充分拉开交卷期限的学生把全班的平均成绩拉了下来。缺少了合理的期限分配——交卷期限会强迫他们在学期中间尽早动手准备论文——期末论文一般都是仓促而就,因而质量很差(即使没有算上按迟交天数1%的扣分也是如此)。

有意义的是,这一结果意味着,拖沓问题人皆有之,那些认识到并承认自己弱点的人能够更好地利用设计好的工具帮助自己战胜它。

这就是我和学生们的经验。它与日常生活有什么关系呢?我认为关系很大。抵御诱惑、灌输自制意识是人类总体的目标,一再失败、少有成功则是我们很多苦难的来源之一。我环顾一下周围,看到人们都在尽力做他们认为正确的事情,不管是发誓要远离点心盘子的节食者,还是发誓要少花钱多储蓄的家庭,为自我控制进行的斗争到处都有。我们可以在书籍杂志、广播电台和电视里发现各种各样的自我完善和帮助的信息。

但是,尽管有这些电波信息的传送和印刷品的集中关注,我们一再发现自己处在和我的学生们同样的困境之中——一次又一次无法达到我们的长远目标。为什么呢?因为缺乏参与精神,我们在诱惑面前一触即溃。

还有什么其他的办法吗?从我上面描述的实验来看,最明显的结论是,如果有“外部声音”发出命令,我们多数人会立正倾听。归根结底,被我设定具体期限的学生——我对他们发出“家长式”的声音——表现最好。当然,咆哮的命令并不总是有效,人们也往往不喜欢采用。退一步怎么样?最好的办法似乎是给人以预先参与的机会,选择他们喜欢的行动路径。这种做法可能不如强制性规定那样有效,但是它能够帮助我们把自己推向正确的方向(如果对人们实施训练,让他们在自己设定期限方面获得经验,可能更是这样)。

底线是什么呢?我们在自我控制上有困难,这种困难与即时满足与延后满足有关——这是明摆着的事实。但同时我们面临的每个问题又都有潜在的自我控制机制。如果我们无法从领到的工资支票中抽出部分进行储蓄,还可以让雇主自动帮我们扣除;如果我们没有定期健身的意志力,也可以和朋友们结伴安排锻炼时间。有很多可以使我们先参与的工具,可以帮助我们实现自己的愿望。

可以利用预先参与机制来解决问题还有哪些呢?我们来考虑一下保健和信用消费。

储蓄

我们可以像奥威尔小说中描写的那样，发布政令，禁止人们消费。这就如同我第三个班的学生一样，由我强行规定最后期限。但是有没有更聪明的做法，让人们监视自己的消费呢？

几年前，我听说过一种“冰杯”法能减少信用卡消费。这是在自己家中矫正消费冲动的方法：你把信用卡放到一杯水里，把杯子放到冰箱里冰冻起来。然后，如果你一时冲动又决定要买什么东西，必须先等杯子里的冰化了才能取出信用卡。到那时，你的冲动可能会消退。（你不能把杯子放到微波炉里解冻，那会损伤磁道。）

但是还有一种引起争议的好方法，当然更加现代化。约翰·利兰在《纽约时报》发表了一篇非常有趣的文章，描写了一种正在增长自我羞愧趋势：“一位自称特里西娅的妇女上个星期发现自己信用卡欠债总额已经高达22302美元，她迫不及待要把这一消息散布出去。特里西娅，二十九岁，从没有对家人或朋友提及自己的财务状况，以及对自己的个人债务表示羞愧。但是她在自己位于密执安北部家中的洗衣房里，做了一件上一代人闻所未闻、匪夷所思的事情：她在网上发帖子，公开自己的详细财务状况，包括她的财富净值(目前是-38691美元)，信用卡收支状况包括欠款利息费用，以及她从去年建立博客以来已经偿还的债务金额(15312美元)。”

文章还表明特里西娅的博客代表了当前越来越大的某种趋势。很明显，已经有数十个(现在可能多达数千了)专门的债务博客网站(网站名称从“比你穷”，“我们欠债”，“别爱上欠债”到特里西娅的网页“摆脱债务博客”)。利兰写道，“消费者在请求别人帮助自己建立自制机制，因为许许多多的公司在毫无节制地大肆推销。”

把过度消费的状况在博客上发表，这样做重要而且有用，但正如我们在第五章关于情绪的讨论所说的，我们真正需要的是在引诱面前抑制消费的方法，而不是事后设法抱怨。

我们能够做些什么呢？能否依照古列夫他们班的条件创造某种机制，既有自由选择权同时又有内在的限制？我开始想象另一种类型的

信用卡——自我控制信用卡，它能帮助人们限制自己的消费行为。用户可以事先设定他们在每类商品、每家商店的消费限额以及他们每次消费的限额。例如，持卡人可以把咖啡消费限制在每周20美元，服装类消费每半年600美元，也可以把日用杂项限制在每周200美元，娱乐消费每月60美元，并且在下午2点~5点之间禁止糖果类消费。如果他们超过消费限额怎么办？这可以由持卡人自己来决定。例如，他们可以设定信用卡自动拒付，或者可以自己设定超限税并且把税金转赠给“人类家园”国际组织、朋友，或者转为定期储蓄。这种信用卡系统也可以采用“冰杯”方式对大件消费设置冷却时段，甚至可以由系统自动给你配偶、母亲或者朋友发出一封电子邮件：

第六部分

亲爱的苏米：

本邮件提醒您注意，您的丈夫丹·艾瑞里，一位诚信正直的公民，现已超过了每月50美元的巧克力消费限额，实际消费已达到73.25美元。

顺致敬意，自我控制信用卡中心

这好像是在白日做梦，但事实并非如此。想一下那些开始充斥市场的智能卡(薄薄的，手掌大小的卡片，具有了不起的计算机功能)的潜力。这些智能卡提供了一种可能性，即按每个人不同的需要定制消费计划并帮助人们明智地管理信贷。例如，为什么信用卡不能有个消费“调节器”(就像发动机有限速器一样)来限制某些特定情况下的现金支付业务？它们为什么不能具有与缓释胶囊类似的功能，让消费者能够自己设定，合理分配信贷，帮助他们像自己所希望的那样消费呢？

几年前，我深信带“控制”功能的信用卡是个金点子，于是我向一家大银行请求约见。令我非常高兴的是，这家信誉卓著的银行竟然予以回应，并且建议我到他们的纽约总部去。

几个星期后我到了该公司的纽约总部，在接待处耽搁了一小会儿，被带到了一间现代化会议室。透过厚厚的落地玻璃窗从高空下望，曼哈顿的金融区历历在目，川流不息的黄色出租车在雨中蠕动。几分钟后，房间里就坐上了六七位高级银行主管，包括银行信用卡分部的负责人。

我先讲述拖沓恶习会给大家都带来什么问题。在个人财务领域，我说，它造成我们大家忽视储蓄的重要性——信贷随手可得，这一诱惑使我们的壁橱里堆满了自己并不真正需要的东西。不一会儿就可以看出来，我的话引起了在场每一个人的共鸣。

接着我开始讲述美国人如何陷入了可怕的对信用卡的过度依赖，他们如何被债务活活吃掉，他们又如何挣扎着寻找摆脱这一困境的出路。遭受打击最重的群体之一是美国的老人，实际上，从1992年~2004年间，年龄55岁以上老人负债率的增长比美国其他年龄段人群都要快，他们中有人甚至用信用卡来填补医疗保险费，有些人还可能失去他们的家产。

我开始感到自己就像电影《风云人物》中的乔治·贝利在乞求免除贷款债务一样。主管们开始发言，多数讲到了他们的亲戚、配偶和朋友(当然没有他们自己)如何遭遇信用债务的麻烦。我们做了详细的讨论。

既然铺垫已经做好，我开始讲解使用“自我控制信用卡”帮助消费者减少消费增加储蓄这一构想。一开始我觉得这些银行家们有点吃惊，难道我不知道银行和信用卡机构每年从卡上获得的利息就有170亿美元？老天哪！他们可能放弃吗？

不过，我也不会那么天真。我向银行家们解释说自我控制信用卡这一构想背后有着巨大的商机，“你们看，”我说，“信用卡生意面临你死我活的竞争，你们每年发出60亿封直接邮件，但是各公司提供的信用卡大同小异。”他们虽然不情愿，但承认我说的是事实。“不过，假如有一家信用卡公司从其中站出来，”我继续说，“加入到消费者一边来——为陷入信贷恐慌的消费者充当辩护人，会怎么样呢？假如有一家公司有胆量提供一种信用卡，它能帮助消费者控制信贷，或者更进一步，把一部分钱转入定期储蓄，会怎么样？”我向房间里环视了一下，“我敢打赌成千上万的消费者会把其他公司的信用卡一剪两半作废——转而申请你们的！”

一阵兴奋的热浪席卷整个房间。银行家们点着头，互相交谈。他们一一和我握手，对我说，不久一定还要约我再来谈一次。

不过，他们约我再谈的事情就像石沉大海，杳无音信了。(可能他们担心失去每年170亿美元的利息，或者是过去的拖沓恶习依然故

我)。但是我想设计一种有自我控制功能的信用卡的想法没变——可能将来总有一天，有人会迈出下一步。

所有权的高昂代价(1)

为什么我们会高估自己的一切？

为什么卖主总比买主的估价高？

为什么你不愿意以高价接受自己已买不到的球票？

“试用”促销是怎么绑住你的？

“30天不满意全额退款”要的什么鬼把戏？

“倒票”实验

在杜克大学，篮球在人们心目中的地位介于狂热的业余爱好与虔诚的宗教活动之间。学校的篮球馆狭小陈旧，吸音效果也差——比赛时观众席上的助威呐喊声此起彼伏，混杂回荡，成为滚滚巨雷，足以使人们的肾上腺素激增。球馆狭小自然能使人们与球员亲密接触，却没有足够的座位容纳翘首以待的球迷。不过，话说回来了，杜克人喜欢的就是这个劲儿；校方也根本没有打算把狭小拥挤的篮球馆翻修扩建，把规模增大一些。为了合理分配球票，多年来逐渐形成了一套复杂的选择程序，把真正的铁杆球迷与一般大众区分开来。

尽管春季学期还没开学，想看球赛的学生已经在篮球馆外的空间草地上搭起了帐篷。每个帐篷住10个学生。最先到的把帐篷搭在离球馆入口最近处，晚到的依次序排在后面。这一不断增长的群体被称作“克日泽斯维斯基城”，表达了学生们对新赛季本队胜利的热情期盼以及对主教练“克大爷”——麦克·克日泽斯维斯基的衷心爱戴。

于是汽笛声不定时地响起，这时很容易就知道一个人是不是铁杆球迷，血管里流的是不是正宗杜克球迷的“蓝血”了。汽笛一拉响，倒

计时开始，5分钟内，以帐篷为单位，每个帐篷中最少要有一个人到篮球协会那里签到登记。如果5分钟内哪个帐篷没有人去登记，全帐篷的人就被淘汰出局，到最后面重新排队。这一过程要持续到春季学期结束，到球赛开始前48小时达到白热化的顶点。

到了赛前48小时，“帐篷签到”改为“个人登记”。在这一阶段，帐篷就不再是一个整体，而仅仅是一个共同居住的场所了：汽笛一响，每个人都必须单独去向篮球协会登记。如果错过一次“个人登记”那就要失掉本轮资格回到最后重新排队。汽笛声在普通比赛阶段只会隔一段时间响一次，但到了大赛阶段(例如与北卡罗来纳大学教堂山分校的比赛以及全国锦标赛期间)，白天黑夜24小时随时都能听到汽笛鸣叫。

但上面说的还算不上是这一宗教仪式般的现象中最奇特的部分。最奇特的程序是在真正的顶级赛事期间，例如全国比赛的冠军争夺战，这时即使排在最前面的学生也不一定能拿到票。与一般赛事不同，他们每人只能得到一个摇签号码。一段时间之后，他们拥挤到学生中心的一张中签名单前面，才知道究竟花落谁家，哪些人能最终拿到决赛门票。

1994年春天，我和INSEAD商学院教授济夫·卡蒙漫步在杜克校园，经过帐篷营地时，耳边响起了汽笛声。眼前的一切触动了我们，这不就是一次活生生的实验吗？住帐篷的那些学生都眼巴巴地盼望能看到篮球赛。他们长时间住帐篷等的就是这个特别机会。但是，摇签一结束，几人欢乐几人愁——一部分人拿到了票，另一些则是无功而返。

问题是这样的：那些得到票的学生比那些没有得到门票的学生更珍视自己的门票吗？虽然后者同样地努力争取过。我们假定得到票的学生会更加珍视。我们假定的出发点是“敝帚自珍”，一旦我们拥有某物——不管是一辆汽车还是一把小提琴，一只猫还是一把棒球拍——我们对它的估价就会比别人高。

我们先想一下。为什么房屋的卖主对它的估价要比买主要高?为什么汽车的卖方期望的价格要比买方的高?在许多交易中,为什么物品所有人索要的价格比买方想出的价格要高?有句老话,“你的天花板是别人的地板”。你如果是所有者,你就在天花板上;你如果是买方,你就在地板上。

当然了,总有例外。例如,我有个朋友带着满满一箱子唱片去甩卖,仅仅因为他不愿意再带着它们搬来搬去。过来的第一个人出价25美元(其实他连唱片名都没看),我朋友就接受了。那个人很可能第二天转手卖了10倍的价钱。真的,如果我们老是高估我们拥有的东西,就不会有所谓的路边古董奇遇了。(“这个牛角火药筒你想出多少钱买?五美元?我告诉你,你淘到的可是个国宝啊!”)

把这个例外的提醒先放到一边,我们仍然相信,多数情况下,一旦拥有了某物,它在我们心目中就更值钱了。这样说对吗?那些得到门票的杜克大学学生——他们可以预想站在拥挤的看台,球员们在场内飞奔。他们对球票的估价比那些没得到票的要高吗?要得出答案,只有一个好办法:实验。

在这次实验中,我和济夫将会从那些持有球票的学生手里买票,再卖给那些没得到票的。不错,我们要当一回票贩子。

实验

那天晚上我们弄到一份名单,上面有中签得到票的学生,也有没得到票的,我们就开始打电话。第一个电话打给了威廉,化学专业四年级学生。威廉很忙。上星期他一直待在帐篷里,落下一大堆功课要赶,还有很多邮件要回。他很不开心,因为他好不容易排到了前面,但运气不好,摇签没摇中,还是没得到票。

“你好,威廉,”我说,“我知道你没拿到四强赛球票。”

“是啊。”

“我们可以卖给你一张。”

“太棒了。”

“你愿意出多少钱？”

“100美元怎么样？”

“太少了，”我哈哈大笑，“你得出高一些。”

“150？”他回价。

“恐怕还不行，”我坚持说。“你最高能出多少？”

威廉考虑了一下，“175。”

“就这些了？”

“就这么多了，多一分也不行。”

“好吧，我们把你排进去，这个价格行的话就通知你。”我说，“顺便问一下，175你是怎么算出来的？”

威廉说他估计用这175美元，他自己可以到一家运动酒吧免费看比赛实况电视转播，喝几瓶啤酒，买点吃的，还可以剩不少，可以再买几张CD盘和几双鞋。看比赛当然令人兴奋，但175美元也是一大笔钱啊。

我们下一个电话打给了约瑟夫。约瑟夫在帐篷里住了一星期，同样拉下了功课，但他一点也不在乎——他的号摇签时中了，得到一张票。过几天，他就能观看杜克队员们争夺全国冠军了！

“你好，约瑟夫，”我说，“我们给你提供一个机会——把你的票卖掉。你最低要多少？”

“我没有最低价。”

“无论什么东西都是有价格的。”我回答，尽力模仿电影明星阿尔·帕西诺娓娓动听的口吻。

他一张口，要价3000美元。

“别这样。”我说，“这太高了。要合理一点儿，你得把价格降下来。”

“那好吧。”他说，“2400。”

“你肯定吗？”我问。

“再低我绝对不干了。”

“好吧。如果我能找到买主愿意出这个价，就给你打电话。对了，”我补充说，“你是怎么得出这个价格的？”

“杜克篮球赛是我大学生活的很大一部分，”他非常激动。他接着解释说球赛将成为他的杜克时光中特别的记忆，他将来可以把这一美好回忆与他的儿子、孙子分享。“这怎么可能用价格来衡量呢？”他问道，“这种记忆，你能够标得出价格来吗？”

除了威廉和约瑟夫我们还给其他一百多个学生打了电话。总体上，那些没拿到票的学生愿意出170美元左右一张。这一价格，就像威廉的情况，是通过这些钱的替代用途(例如到运动酒吧喝饮料买东西吃)而推算出来的。另一方面，那些得到票的，出价大约2400美元。例如约瑟夫，他们的根据是，这种亲身经历多么重要，它产生的记忆终生难忘。

真正令人奇怪的倒是，我们打电话的人中间，竟然没有一个卖方愿意以买方可以接受的价格出让球票。我们面前是什么呢？这是一群球迷，在摇签之前都热切期望得到一张球票；然后，忽然的一下子——

摇签结果一出来，他们就被分成了两帮——有票者和无票者。它形成的是一道情感断层，横亘在两群人之间，有的正憧憬着球赛的光辉，另一些则在想象用省下的买球票的钱能干点什么别的。而且这一断层是经过实验检验的——卖方平均叫价(大约2400美元)是买方平均出价(大约175美元)的14倍之多。

从理性的角度，有票者与无票者对球赛的看法应该是一致的。无论如何，人们能够预期到赛场上的气氛与这一经历得到的享受，这一预期不应因摇签的结果而产生变化。那么，一次偶然的摇签怎样就突然完全地改变了学生们对球赛——连同球票价值——的看法呢？

为什么多种选择使我们

迷失主要目标？

项羽的“破釜沉舟”是非理性的吗？

建筑专业与计算机专业哪个更好？

选择追求你的白马王子还是与旧日情人重修旧好？

当你面临多种选择时为什么总是手忙脚乱？

我们为什么会在挑选商品的问题上犹豫不决？

公元前210年，一位名叫项羽的中国统帅带领他的部队渡过长江，向秦朝的军队发动攻击。夜里，部队在岸边宿营。第二天早晨大家一觉醒来，大吃一惊，他们的渡船已经被人放火，正在燃烧。将士们跳了起来准备战斗，不过他们很快知道放火烧船是项羽的命令，并且他还下令，让士兵们把行军锅都砸碎^①。

项羽对部下说，渡船和饭锅都没有了，他们只有打败敌人才有生路。这种做法尽管没能给项羽在中国历代名将录中增加多少光彩，但当时对他的部队却起到巨大的动员作用：他们手执长矛，挽弓搭箭，

奋勇向前，势不可当，取得九战九胜的战绩，彻底消灭了秦军的主力。

项羽的故事之所以不同寻常，是因为它与人类的正常行为是完全相悖的。正常情况下，我们必须为自己留有后路。换句话说，如果在项羽军中，我们当中的大多数人就会分出一部分兵力去守护渡船，准备万一战败撤退时用；我们还会留一些人负责伙食，以备战事拖长，需要多打十天半月；我们还要安排人寻找稻草，捣碎了制作纸卷^①，准备被秦朝军队打败后(尽管当时看来不大可能)拟定受降文书。

在当今世界的背景下，我们仍然竭力为自己保留各种选择余地。我们买的是可扩展电脑操作系统，以备万一需要上面装那些最新的高科技附加功能；我们给等离子电视机买保险，万一出现黑屏可以保修；我们让孩子学习各种东西——体操、钢琴、法语、植物园艺，还有跆拳道，以发现他们在某个项目中可能激发出天才的火花；我们买豪华的运动型汽车，不是为了到没有高速公路的地方去开，而是万一我们下了高速公路，轮子有足够的高度不至于损伤底盘。

我们可能往往认识不到，无论哪种情况，保留余地的同时我们也放弃了别的东西。结果是我们的电脑里有很多功能根本用不到，音响系统的保修费又高又多余。说到孩子，我们和他们都投入了太多时间——为了寻找孩子在某一方面是否可能有特长，让他们把所有事情都体验一下。我们为了一些不一定重要的事情疲于奔命，却忘记了在真正重要的事情上下工夫。这种傻瓜游戏得不偿失，但是我们偏偏喜欢玩。

第七部分

专业与男友的选择困境

我在一个学生身上很清楚地看到这一问题，他叫乔，是个非常有才华的小伙子。他马上就要念大学三年级了，已经修完了规定的课程，现在需要选择专业。但是选什么好呢？他醉心于建筑学——每到周末他就花一些时间研究波士顿那些用电脑设计的建筑，他希望将来有一天能为自己设计的建筑物感到自豪。同时他又喜欢计算机科学，特别是这一领域能提供的广阔自由的发展空间。他希望能有一家像谷歌这样令人向往、工资又高的公司工作。他的父母希望他成为计算机科学家——理由是，学建筑何必要上麻省理工学院？不过他对建筑学还是抱有强烈的热情。（话说回来，麻省理工学院的建筑系也是不错的。）

乔一边说，一边不安地揉搓着双手。计算机专业和建筑专业的课程设置完全不同；计算机专业的课程包括算法、人工智能、计算机系统、设计与电路、信号系统、计算结构，还有软件设计的实验室操作等。建筑学专业的课程就不一样了：需要学建筑设计室操作、视觉艺术基础、建筑技术基础、计算机辅助设计基础、建筑史和建筑理论基础，还有建筑设计室操作的其他有关课程。

他怎样在两个专业之间选择一个、放弃一个呢？如果他开始学计算机科学课程，再想转学建筑就非常麻烦；选了建筑学再转为计算机也同样困难。另一方面，如果他想两个专业同时学，那就有可能在麻省理工学院上了四年学，到头来一个学位也拿不到手，可还要再学一年（他的父母出学费才能完成学业）。但他最终取得了计算机科学学位，找到的第一份职业却是他两种兴趣的完美结合——为海军设计核潜艇。

达娜，我的另一个学生，遇到的是类似的问题——关于两个男朋友的事。她最近遇到一个男孩，想把自己的全部浓情爱意都献给她，希望和她建立长久的关系。不过她还在与现在的男朋友交往，虽然两人之间的热度在减退，但再努力一下，假以时日，也可以把关系保持下去。很明显，她觉得新欢胜过旧好——但她又难以割舍过去的一段感情。同时，她这种犹豫不决使新男友越来越焦虑不安。“你真的想清楚了吗？”我问她，“如果将来有一天你突然发现，你爱的还是现在的男友，不过已经晚了，你愿意冒这个风险吗？”她摇了摇头，“不。”接着哭起来。①

多种选择余地给我们造成了哪些困难？我们为什么非要给自己保留那么多的选择，即使这些选择要付出非常高的代价呢？我们为什么不能一心一意，全力以赴地做事呢？②

让门都开着(2)

饿死在草堆间的驴子

假如你把很多门都关了，只剩下两扇。我想说，这样你就容易选择了，但往往并非如此。事实上，在吸引力大致相同的两种选择中作取舍是最难的。这种情形下，问题不仅在于保留选择时间的长短，还在于到头来我们要为自己的犹豫不决付出代价。我用下面的故事来说明。

有一天，一头饿得发昏的驴子到处找草吃，它一头钻进谷仓，发现仓库两头有两堆谷草，大小差不多。驴子站在两堆谷草之间，不知道去吃哪一堆。时间一小时一小时地过去了，但它就是拿不定主意。最后它在两堆谷草之间饿死了。

这当然只是编出来的故事，它过度地贬低了驴子的智商。更好的一个例子是美国国会。国会经常在一些问题上陷入僵局，不是从立法的大处着眼——例如重修国内使用时间过长的高速公路、解决移民问题、加强联邦政府对濒危物种的保护等等——而是在一些细节上纠缠

不休。通常，在一个通情达理的人看来，在这些细节问题上的党派之争就像两堆谷草之间的驴子一样。不管是否由于这个原因，国会还是经常卡在中间。大处着眼，当机立断，难道对大家不更好吗？

还有一个例子。我有个朋友，在两款性能与价格相似的数码相机之间挑来挑去花了三个月。最后他终于买了，但是我问他，三个月里他错过了多少宝贵的拍照机会，选来选去浪费了多少时间，雇人来给他的家人朋友拍照要多花掉多少钱。他说花的钱比买这架相机还多。你有过这样的经历吗？

我的朋友(还有那头驴子和国会)在集中关注两种选择之间的细微异同的时候，偏偏没有考虑到迟疑不决的后果。驴子没有考虑到自己会被饿死；国会没考虑到他们反复辩论关于高速公路的立法期间失去的生命；我朋友没考虑到他错过了多少珍贵照片，还不算他在百思买花去的时间。更重要的是，他们没有考虑到，无论他们做哪种选择，那些相对来的细小差别总还会存在。

我朋友当时不管买了哪一款相机其实都会同样满意；驴子不管吃了哪一堆草都不会饿死；国会议员通过了有细微争议的议案都可以高高兴兴回家吹嘘自己的成就。换言之，他们原可以更轻松做出决定。他们甚至可以采取扔硬币猜正反面的方式来决定(这是比喻，就像驴子的故事一样)。但是我们不这样做，因为我们就是不愿意把这些门关上。

在两种相似的选择中做出决断应该比较简单，但是事实并非如此。几年前，我本人也遭遇同样困惑，当时我在考虑继续留在麻省理工学院还是换个地方去斯坦福大学(我最后还是留在了麻省理工学院)。我花了几个星期把两个学校做了详细比较，结果发现它们总体上对我有同等的吸引力。那我怎么办？到了问题的这一步，我决定进一步做实地考察，掌握更多的信息。于是我去了两个学校，我在两处分别和人们交谈，询问他们对学校的看法。我考察了学校周围环境，孩子们将来读书的学校，我和苏米仔细考虑了这两个地方分别如何与我们理想的生活方式接轨。不久我的脑子渐渐被这件事占据，我的科学

研究和工作效率都受到严重影响。真是讽刺，我寻找的是最适合我工作的地方，实际上却让我把工作忽略了。

既然你们已经花了钱来购买我这本书里的智慧(还不算你们看书的时间以及同时放弃的其他活动)，我似乎不应甘心承认，我和那头驴子一样，在两堆差不多的谷草之间反复比较，迟疑不决。但事实上我就是这样。

对于这种决策过程中的困难，我尽管事先有一定了解，但是到头来，我本人也陷入了可预测的非理性，和大家没有什么两样。

为什么期待什么就会得到什么？

可口可乐凭什么战胜了百事可乐？

为什么球迷不承认自己拥护的球队犯规？

为什么加了醋的啤酒贴上“特酿”标签就会大受欢迎？

把调味品放在漂亮的器皿里咖啡的味道就会变好吗？

你该什么时候告诉买主一幅名画是赝品？

亚裔妇女的数学真的差吗？

费城老鹰队Vs.纽约巨人队

假如你是费城老鹰队的球迷，正在和你的朋友一起看美式橄榄球赛——费城老鹰队对纽约巨人队。可惜的是，你这位朋友偏偏是土生土长的纽约人，又是纽约巨人队的铁杆支持者。你们两个人怎么会成为朋友，你也搞不明白。但是你俩同宿舍住了一个学期，你开始喜欢他了，尽管你对他的橄榄球欣赏能力不敢恭维。

现在场上老鹰队落后5分，但球在他们手中，双方叫停时间都已用完。比赛是第四节，时钟显示离比赛结束还剩六秒。球在12英尺线

上，老鹰队四个外接手一字摆开准备最后一搏。四分卫一下子把球举起，但马上又缩回掩护空挡，四个外接手如同离弦之箭冲向底线，就在计时秒针指向终点的刹那间，四分卫把球高高地传到了底线，老鹰队的一个外接手从底线拐角附近腾空而起，一记漂亮的鱼跃把球抓在手中。

裁判鸣笛，示意底线触地，6分！老鹰队的队员们呼啦啦一下子涌进球场，欢呼胜利。但是先别忙，外接手接球时双脚都在界内吗？从赛场的超大显示屏上看好像是，又好像不是；于是巨人队的教练要求回放录像。你转向你的朋友，说：“你看啊！这个球接得太漂亮了！他根本没出界，为什么还要回放录像？”你朋友咆哮着反驳：“明明出界了！我就不信裁判没看见！只有傻瓜才认为他在界内！”

这到底是怎么回事呢？你那个支持巨人队的朋友是在一厢情愿地考虑问题吗？还是在自欺欺人？甚至在说谎？或者是对球队的忠诚和期待他们赢球的热望使他头脑发昏，完全丧失了最基本的判断能力？

一天傍晚，我一边考虑这个问题，一边漫步穿过坎布里奇，来到麻省理工学院的沃克纪念堂。两个好朋友——都是诚实君子——怎么会对比赛中的同一个高传球，产生截然不同的看法？为什么总有人同时目击了同一事件，但双方为了证明自己的观点却做了完全相反的解释？为什么民主党人和共和党人却从截然对立的角度看待一个不识字的小学生，采取了水火不容的立场？为什么夫妻交恶，但是争吵起来总是公说公有理，婆说婆有理？

我的一个朋友，作为外国记者曾经在北爱尔兰的贝尔法斯特住过一段时间。他这样描述了对爱尔兰共和军的一次采访。采访中传来消息，梅兹监狱——负责关押大批爱尔兰共和军分子的监狱——的典狱长被暗杀。可以理解，当时在我朋友身边的那些共和军人员为此感到高兴，认为是他们的胜利。但是，英国人却完全不这样看。第二天，伦敦各大媒体的标题几乎都是火药味十足，主张对爱尔兰共和军实行报复。我生长在以色列，对这种暴力循环不感到陌生，世界上的暴力现象也并不少见。人们对暴力冲突已经司空见惯，却很少静下来想一

想这是为什么。为什么会产生这么多暴力冲突？是历史、民族、政治方面的原因，还是我们本性中就存在某些非理性的东西，鼓励我们对抗，引导我们对同一事件，根据自己的立场而采取完全不同的观察角度呢？

添加香醋的啤酒

我和哥伦比亚大学教授伦纳德·李、麻省理工学院教授沙恩·弗雷德里克对这些深奥的问题无法做出回答。但是为了探索人类这一基本状况的根源，我们决定设计一系列简单的实验，来研究我们先前的印象如何蒙蔽自己观察问题的视线。我们最后采用的方法非常简单——不涉及宗教、政治，甚至和体育运动都无关，只要用啤酒就够了。

实验

沃克纪念堂前面有两列高大的希腊式柱子，中间是宽阔的台阶，台阶上面就是入口。进门后右转，就能看到两个房间，地上是早在电灯发明以前就铺在那里的地毯，加上与之相配的古老的家具，空气中弥漫着酒精和炸花生米的气味，让人一进来就感到亲切和惬意。欢迎光临马迪·查尔斯酒吧——麻省理工学院的两家酒吧之一。以后的几周，我和伦纳德、沙恩要在这里开展我们一系列的实验，实验的目的就是要弄清，人们的预期是否影响他们对后来事物的观点——说得更具体一点，酒吧的客人对某种啤酒的预期是否能形成他们对啤酒口味的评判标准。

我来进一步解释一下。给马迪·查尔斯酒吧客人上的啤酒品种之一是百威；另一种，我们给它一个昵称——麻省理工学院特酿。“麻省理工学院特酿”是什么酒？它基本上就是百威，只是加了点“秘密配料”——每盎司啤酒加两滴意大利香醋。（有些麻省理工学院学生不承认百威是“啤酒”；所以，后来的实验中我们把它叫做山姆·亚当斯——在波士顿，多数人把这种饮料称作“啤酒”。）

当天晚上七点多钟，杰弗瑞，计算机专业二年级博士生，很幸运地踏进马迪·查尔斯酒吧的大门。“我可以给你推荐两小杯免费啤酒样品吗？”伦纳德迎上去，问道。杰弗瑞同意后，伦纳德把他带到一张桌子旁边，桌子上摆着两个小啤酒杯，里面是带白色泡沫的饮料，一只杯子上标着“A”，另一只标着“B”。杰弗瑞端起一杯，尝了一口，若有所思地含在口中咂了一会儿，然后拿起第二种尝了一口。“再给你来一大杯，你要哪一种？”伦纳德问。杰弗瑞认真考虑了一下，既然还有一大杯免费的，他可一定要挑选最喜欢的来享用。

杰弗瑞选择了“B”，端着杯子去找他的朋友(最近本校一些学生刚从加州理工学院“借”来一尊大炮，放在酒吧里展示，他们正围着大炮聊得起劲)。杰弗瑞不知道，他刚才品尝的两种饮料就是百威和麻省理工学院特酿——他后来选的是加了意大利香醋的麻省理工学院特酿。

几分钟以后，来自德国的访问学生尼娜，走了进来。“来杯免费啤酒？”伦纳德问。她嫣然一笑，点了点头。这一次，伦纳德作了进一步介绍，他说，啤酒A，是一种市场上的普通啤酒，啤酒B则是加了几滴意大利香醋的调制啤酒。尼娜都做了品尝。样品酒喝完了(她喝加醋啤酒B时皱了一下鼻子)，她示意要一大杯啤酒A。伦纳德给她倒了一大杯普通百威，尼娜接过去，高兴地找她那些正在喝酒的朋友去了。

杰弗瑞和尼娜仅仅是参与实验的几百个学生中的两个。但他们的反应是很有代表性的。事先不告诉他们，多数人选择加了醋的麻省理工学院特酿；事先告诉他们所谓特酿只不过是加了醋的百威，反应就截然不同了。掺了醋的饮料一入口，他们就皱起了鼻子，马上要求换百威。你们可预料到的教训是，你直截了当地告诉人们某种东西可能味道不好，结果十有八九他们会跟着你走——他们之所以这样，不是因为体验，而是因为预期。

书读到这里，如果你突发奇想，要开个啤酒厂，专门制造添加香醋的啤酒，那么，我劝你认真考虑以下两点：第一，如果人们阅读了商品标签上的成分表，或者从其他途径了解到你的配方，他们肯定不喜欢你的啤酒。第二，意大利香醋实际上价格不菲——即使它能让你

的啤酒味道好一些，但从成本上来说，还是得不偿失，有这些钱，你还不如去投资酿造更高档的啤酒。

百事可乐Vs.可口可乐

你们肯定还记得有名的“百事挑战”电视广告(最起码你们听说过)。广告里任意挑选顾客，请他们品尝可口可乐和百事可乐，然后让他们当场说明喜欢哪一种。这些由百事公司拍摄的广告宣称人们喜爱百事可乐超过可口可乐。同时，可口可乐公司的广告又声称人们对可口可乐的偏爱超过百事可乐。怎么会这样呢？难道这两家公司都在捏造统计数据不成？

答案是两家公司对他们的产品采用了不同的评估方式。据说可口可乐公司采用的是让消费者根据偏好公开挑选，让他们一眼就看到自己喝的是什么，包括可口可乐著名的红色商标。而百事可乐公司采取的挑战方式则是让参与者蒙起眼睛，分别品尝标有“M”和“Q”的两杯饮料。难道有可能百事可乐在“盲目”测试中味道较好，而可口可乐在“可见”测试中味道较优？

为了更好地解开可口可乐与百事可乐之间的这个谜团，一组优秀的神经学专家——山姆·麦克卢尔、李健、戴蒙·汤姆林、吉姆·西佩尔特、拉塔内·蒙塔古，还有里德·蒙塔古——对可口可乐和百事可乐分别进行了蒙眼的和不蒙眼的测试。这次测试添加了一种现代手段——功能性磁共振成像机(fMRI)。利用这台设备，研究人员能够在参与者摄入饮料时对他们的大脑活动进行跟踪。

顺便说一下，用功能性磁共振成像机做饮料测试并不容易，因为要进行大脑扫描，被扫描者必须躺在机器上不动。为了解决这个困难，山姆和他的同事们拉了一根很长的细塑料管送到参与者的嘴里，从另一端注入可口可乐或百事可乐。在注入饮料的同时，通过可视方式告诉参与者这是可口可乐，或者这是百事可乐。这样研究人员可以在参与者被告知的情况下知道他们喝下的是可口可乐或百事可乐，或者是某种不知名的饮料，然后分别观察他们大脑的活动状况。

结果怎么样?与可口可乐与百事可乐的广告相同, 他们发现, 是否告诉参与者饮料的名称, 会造成他们不一样的大脑活动。实验过程是这样的: 每当参与者喝到一口可口可乐或百事可乐, 与情绪中的强烈感受相关联的大脑中部——即大脑正中前额叶皮层(VMPFC)——就被激活。但是如果参与者知道他喝的是可口可乐, 会发生另外的变化。这时, 大脑的额区——前额叶皮层的背外侧部分(DLPFC)一片与人类大脑高级功能, 例如工作记忆、联想, 还有高级认知以及概念有关的区域——也被激活。百事可乐也有这种情况, 但可口可乐更多(自然地, 那些更偏爱可口可乐的人反应就更加强烈)。

大脑对饮料反应的基本愉快值在两种饮料之间是相似的。但可口可乐相对于百事可乐的优势在于它的品牌——它激活了大脑的高级机制。这些联想因素, 而非饮料本身的性质, 给可口可乐带来市场上的优势。

考虑到大脑额区与愉快中心的多种连接方式也是很有意思的。大脑额区的多巴胺链可以投射到愉快中心并把它激活。这可能就是为什么一提到品牌名, 人们就更喜欢可口可乐——联想更加强烈, 使得大脑中代表这些联想的部分能增加大脑愉快中心的活动。这对所有广告公司来说, 当然是好消息, 它说明可口可乐鲜红色的包装, 回环式手写体品名, 多年来对消费者铺天盖地的信息轰炸(例如, “可口可乐, 让一切变得更好”), 已经使人们难以分清他们到底是喜爱它的包装还是喜欢包装里面那些棕色冒泡的东西了。

预期还可以形成成见。成见, 说到底, 是人们希望用来预测体验, 是人们对信息进行分类的一种方式。大脑不能在每一种新环境下仅凭片段就开动, 它必须建立在从前所收到过的信息基础上。由于这一原因, 成见并不是从本质上就有害的。它为我们不断地理解周围复杂的环境提供了捷径。这就是为什么我们看到老年人用电脑, 马上想到他们可能需要帮助, 看到哈佛学生就想到他们一定很聪明的原因。①但是, 因为成见给我们提供了对某一群体成员特定的预期, 它也可能对我们的认识与行为有不利的影响。

价格的魔力(1)

为什么50美分的阿司匹林管用，1美分的就不管用？

为什么医生的谎言如此管用？

世界上有没有包治百病的药方？

2.5美元一粒的止痛药真的比10美分一粒的有效吗？

高价的运动饮料比低价的更能减轻疲劳吗？

“御手触摸”真的功效神奇吗？

紧身衣真的能治疗烧伤吗？

神秘的安慰疗法

如果你生活在20世纪50年代，胸口疼痛，心脏病专家很可能建议你接受一种做叫做胸廓动脉结扎的手术，来治疗心绞痛。在这一手术中，医生给病人全身麻醉，从胸骨处切开胸腔，把胸腔内的动脉结扎起来。这样一来，问题就解决了！心包膈动脉的压力增大，心肌血流得到改善，人人皆大欢喜。

很明显，这种手术很成功，整整流行了20年。但是1955年的一天，西雅图的心脏病医生伦纳德·科布和几个同事对此产生了怀疑。这种疗法真的有效吗？真的起作用吗？科布决定采用一种非常大胆的方法来求证这种疗法的有效性：他要对一半病人真的实施手术，对另一半施行假手术。然后他要看一看哪些病人疼痛减轻了，哪些病人的健康状况真的改善了。换言之，拿病人像切鱼片一样，硬生生一直切了25年，心脏科的医生们终于要对这种手术做一次科学的、严格控制下的检测，以断定它的有效程度究竟如何。

为了进行上面所说的这一测试，科布医生按照传统的方式给一部分病人实施了手术，对另外一些人则实施了安慰性手术。真正施行手术时，就像前面提到的那样，实施麻醉，切开病人胸腔，结扎胸腔动脉。施行安慰手术的，手术医生则只是实施麻醉，用手术刀把病人胸部肌肉划开两道，然后缝合，留两道细微的缝合痕迹，仅此而已。

结果令人惊异无比。做过胸腔动脉结扎的和没有真正做的两组病人都说疼痛减轻。两组病人的手术效果都持续了大约三个月——然后又开始抱怨胸口疼痛复发。同时，心电图显示，做过真正手术的病人与做过安慰手术的病人的状况没有区别。换言之，传统的手术治疗好像起到了短期减轻疼痛的作用——但安慰手术也是这样。到头来，两种手术疗法都没有产生长期疗效。

近年来医生们又对另一种医疗方法做了类似的测试，结果也惊人地相似。早在1993年，J·B·莫斯利，一位整形外科医生，对于某种针对膝部关节痛所实施的关节镜手术越来越感到怀疑。这种疗法真的有效吗？莫斯利医生和他的同事们从休斯顿退伍军人医院招募了180名关节炎患者，把他们分成三个组。

第一组实施传统疗法：实施麻醉，膝盖部位切三刀，置入关节镜，切除软骨，矫正异常软组织，用10升盐水清洗整个膝部。第二组的疗法是，麻醉，膝部切三刀，置入关节镜，用盐水清洗膝部，但是不切除软骨。第三组用的是安慰疗法，看起来就像前两组一样，麻醉、切口等等；手术过程的时间也相同；但是关节内没有置入关节镜，换言之，这只是一次模拟手术。

手术后的两年里，医生对所有三个组(就像其他安慰疗法实验一样，其中也包括志愿者)都做了跟踪测试，以确定疼痛是否减轻及减轻的程度，并且检测了他们恢复正常行走和爬楼梯所需要的时间。效果怎么样？实施全套手术和单独置入关节镜的两组非常满意，纷纷表示要向亲戚朋友推荐这种疗法。但奇怪的是——出了一条爆炸性消息——实施安慰疗法的那个组，也同样减轻了疼痛，同样恢复了正常行走，就和真正做过手术的那两个组一样。针对这一使人惊诧的结果，

莫斯利实验小组成员之一的内尔达·雷伊医生写道：“对于膝部关节炎患者，实施关节镜置入和软骨组织清理手术的效力，竟然与安慰疗法不相上下。这一事实让我们质疑，在这种手术上花的10亿美元是否应该用到更需要它的地方去。”

如果你能预料这一结果会引发原子弹爆炸般的效果，那你可猜对了。这篇研究报告刊登在2002年7月11日《新英格兰医学杂志》上以后，有些医生就大吵大嚷，声称该报告造假，在不同场合利用各种形式对研究的方法和成果提出质疑。莫斯利医生争辩说，这一研究是经过详尽安排、严格实施的。“作为医生来说，最重要的不是操刀技术如何精湛，而是手术后患者的康复情况。那些一年到头经常实施关节镜手术的医生，毫无疑问对安慰疗法的效力感到尴尬。你们可以想象得出，他们会动用一切力量，寻找一切理由来否定我们的研究成果。”

不管你在多大程度上相信这一研究的结果，有一点是清楚的：我们应该给这些特定患者的关节镜手术打个问号，同时加强对各种医疗手段有效性的证实。

在第九章里我们看到预期改变人们对体验的认识与品评。在本章里面，我们将不但看到信念和预期影响人们对于视觉、味觉和其他感官现象的认识与解析，还会看到人们的预期能够改变他们的主观甚至客观体验从而对他们施加影响——有时这种影响非常巨大。

最重要的是，我想探索安慰疗法目前尚未被人们了解的一面，就是价格在这一现象中的作用。高价的药品比低价的能让我们感觉更有效吗？它真的从生理学意义上比低价品牌有更大的药效吗？那么高价的医疗手段，新一代的医疗器械，例如数字化心脏起搏器和高科技支架，又会怎样呢？价格真的影响疗效吗？如果是这样的话，岂不是表明美国的医疗保健费用支出还要继续飙升？好吧，我们从头道来。

“安慰疗法”的英文单词(Placebo)来自拉丁文——“我会让你满意”。这个词在公元14世纪专指丧礼上雇来在死者灵前号丧的假哭

者。1785年它出现在《新医学词典》中，指的是“非正规的边缘医疗方法或药物”。

安慰疗法的效力最早见诸医学文献记录之一是1794年，一个名叫杰尔比的意大利医生发现了一桩奇怪的事情：在疼痛的牙齿上抹一种昆虫的分泌物可以止疼，这种止疼效果能够持续一年的时间。杰尔比陆续给牙疼病人使用这种昆虫分泌物，并且对病人的反应做了非常详尽的记录。抹过“药”的病人中有68%对他说，他们的牙一年之内没有再疼过。我们没有关于杰尔比医生和昆虫分泌物更详细的资料，但可以相当肯定，他使用的昆虫分泌物与牙疼治疗无关。但问题在于，杰尔比相信它有用，他的多数病人也这样认为。

当然了，市场上的安慰剂不仅仅是杰尔比医生的昆虫分泌物。近代以前，几乎所有的药品都是安慰剂。蟾蜍眼睛、蝙蝠翅膀、狐狸肺晒成的干、水银、矿泉水、可卡因、电击器：所有这一切都被当做包医百病的灵丹妙方兜售过。当年林肯躺在福特剧院大街的对面奄奄一息的垂危时刻，据说他的医生在他的伤口上涂过一种“木乃伊膏”——将埃及木乃伊磨成粉末制成的膏状体，据说可以治疗癫痫、脓疮、皮疹、骨折、麻痹、偏头痛、溃疡，还有其他各种各样的疾病与创伤。甚至到了1908年，“正宗埃及木乃伊”还被印刷在E·默克公司的销售样本上供人订购——直到今天，世界上可能某些地方仍然在使用它。

木乃伊粉其实还算不上最恐怖的药。17世纪有一个“包医百病”的药方是这样写的：“红发新亡男尸，生前未受伤，无表皮损害，年龄二十四岁，死亡时间一天之内，以绞刑，轮刑或尖桩处死者为佳……放置于日光和月光下一天一夜，然后切为片状或粗条。撒少许没药及芦荟末于其上，以减轻苦味。”

我们可能认为自己与那时的人大不相同了，其实不然。安慰疗法对我们仍然具有魔力。例如，多年来医生一直采取切除腹部疤痕组织的方法，认为这样做可以消除慢性腹痛——直到后来，研究人员在严格控制下做了模拟手术，患者同样反应说疼痛消失。恩卡胺、氟卡胺，还有美西律，这些都是医生经常开给心律不齐病人的标示外使用

(off-label, 即用于药品说明书范围之外)药物——最近发现它们可能引起心脏停搏。研究人员对六种最常用抗抑郁剂的疗效进行测试, 结果发现其中的75%用安慰剂代替可以取得相同疗效。治疗帕金森氏症的脑部手术也同样如此, 医生给几个患者的颅骨上钻了孔, 并没有实施全部手术, 以检测其疗效, 结果发现接受假手术的患者和接受真手术的效果相同。这样的事例还有很多很多。

有人可能争辩说这些现代医疗手段和药物都是依据最良好的意图发展起来的。这话不假。但是过去人们使用埃及木乃伊粉很大程度上也是如此。有些时候, 木乃伊粉具有与当时其他任何药品相同(起码不亚于)的疗效。

安慰疗法与安慰剂的作用靠的是暗示的力量, 它起作用是因为人们的信任。只要你看见医生, 就会感觉好一些了。你服下一片药, 就会感觉好一些了。如果医生是一位有名的专家, 或者你吞下的是某种疗效卓著的名药, 你的感觉就更好了。不过, 暗示是怎样影响我们的呢?

总的来说, 有两种机制能够形成预期, 使安慰疗法与安慰剂起作用。其一是信念——我们对某种药品、手术或有关人员的信赖或信任。有些时候, 只要医生或护士来到我们面前安慰鼓励一番, 就不仅让我们精神上感觉好一些, 还会真的激活我们体内的康复功能。仅仅看到医生对某一治疗方案或手术表现出的热情, 就可能使患者未经治疗就产生某种有益的效果。

第二个机制就是条件反射。就像巴甫洛夫有名的条件反射实验(狗一听到铃响就流口水), 经过重复的体验, 人们体内就能建立起一种期望。假如你电话预订了比萨饼, 送外卖的一按门铃, 还没有闻到比萨饼的香味, 你的消化液就开始分泌了。或者你正在蜜月中, 和你新婚的妻子偎依在沙发里。你眼看着壁炉里噼里啪啦的火苗, 耳鬓厮磨的爱欲促使大脑释放出内啡肽, 为你们下一步的亲热做了铺垫, 把你的这种幸福感推向了爱河深处, 温柔乡里。

关于疼痛，良好的预期能够释放荷尔蒙和神经传递素，诸如内啡肽和镇静素，不仅能抑制疼痛，还能产生强烈的快感(内啡肽激发与可卡因相似的感受体)。例如，我清楚记得当年躺在烧伤病房里，疼痛难忍，但只要一看到护士走过来，手里的注射器针尖还在滴着止痛剂，我就会长长地松一口气，止痛剂终于来了!我的大脑里马上开始分泌抑制疼痛的阿片肽，尽管针头还没有扎进我的皮肤。

性本善还是性本恶(1)

为什么我们不诚实？

美国人的诚信度是不是在下滑？

如果我们引诱诚实的人欺骗或偷窃，他们会做吗？

如果给你机会，你会考试舞弊吗？

从旅馆房间里偷一条毛巾的收益与被抓的成本各是多少？

用《圣经》可以杜绝不诚实的现象吗？

对道德规范做出承诺会保证人的诚实吗？

纠正不诚实的更好方法

强制推行诚实的外部措施就说这些。有些情况下可能有效，但其他情况下则没有作用。有没有更好的办法来纠正不诚实现象呢？

实验

回答这个问题之前，我先详细地讲述一个实验，它对这一问题做了充分的证明。几年前，我和尼娜、奥恩带领一些参与者来到加州大学洛杉矶分校的一个实验室，让他们做一个简单的数学测验，一共有20道很容易的试题，每道题都给了一组数字，让他们从中找出相加等于10的两个数(例题如下)。测验的时间是5分钟，做得越多越好，然后

让他们抽签。中签的可以按本人的成绩，每答对一道题就有10美元的奖励。

就像我们在哈佛商学院的实验一样，一部分学生直接把卷子交给实验主持人，这是受到严格控制的一组。另外一组人把自己答对了多少写在答卷纸上交给监考人，把考题纸撕掉——很明显这一组人有作弊的机会。这样，有了机会，这些参与者会作弊吗？正如你所预料到的，他们的确作弊了(但是，并不严重)。

在下面给出的数字中，尽快找出两个，二者相加之和必须正好等于10。你用了多长时间？

1.69 1.82 2.91

4.67 4.81 3.05

5.82 5.06 4.28

6.36 5.19 4.57

到这里为止，我说的没有什么新东西。但是关键的一招是在实验开始之前。参与者们到达实验室以后，我们要求一部分人写出他们高中时读过的10本书名，其余的则要求写出《圣经》十诫的内容，记得多少写多少。①做完了实验的这一部分，我们才让他们去做数学题。

实验的这种设置，就是让一部分人回忆高中时代读过的10本书，然后引诱他们作弊；另一部分人则是回忆《圣经》十诫以后再引诱他们作弊。哪些人可能作弊多一些？

在没有作弊机会的条件下，参与者们平均答对了3.1道题。②

在有作弊机会的条件下，回忆高中时代10本书的参与者平均答对了4.1道题(或者说比那些没有作弊机会的高出33%)。

但是更重要的问题是另外一组的结果——学生们先写下《圣经》十诫，然后做题，再撕掉试题稿纸。就像体育比赛解说员说的，这一组才值得看。他们会作弊吗——或者《圣经》十诫会对他们的操守产生影响吗？结果连我们也感到惊讶：回忆过《圣经》十诫的学生根本就没有作弊！他们的平均成绩和那些没有作弊机会的一组相同，比那些回忆高中10本书而有作弊机会的学生少答对一道题。

那天晚上我走在回家的路上，一直在想这到底是怎么回事。写下10本书名的那一组作了弊，但不严重，就一点点——到了这一点上，他们内心的奖赏机制(伏隔核和超我)摇醒了他们，命令他们赶快停止。

但是《圣经》十诫却创造出这般的奇迹！我们根本没有告诉参与者十诫的内容是什么——仅仅是要求他们每个人回想一下(他们没有几个人能把十条完全写出来)。我们希望这个练习能在他们心中唤起诚实的意识。事实真的证明了这一点。因此，我们弄不明白，这一切的意义究竟在哪里。我们用了好几个星期才得出几个结论。

一个结论是，或许我们可以把圣经带回公众生活中来。如果我们只是要减少不诚实行为，这倒不失为一个好主意。但是，有人会反对，圣经意味着对某一宗教的支持，或者就是把宗教与商业和世俗社会混同起来。但是另外一种性质的誓言会解决这个问题。有关《圣经》十诫的实验给我印象最深的是那些十条中只能记得一两条的学生和那些十条差不多全记得的都会受到影响。这就是说鼓励人们诚实的并不是十诫的条文本身，而是出于对某种道德准则的深思。

如果真是这样，我们就可以用非宗教的道德准则来提高大众的诚实水平。例如，像医生、律师和其他一些高级职业人士宣誓用的誓言——或者曾经用过的誓言？职业誓言能起这个作用吗？

英文“职业”一词来源于拉丁文“professus”，意思是“为公众认可”。高级职业很久以前起源于宗教后来又传播、扩大到了医学和法律方面。据说，掌握了秘不外传的高深知识的人，不仅仅垄断了该知识

的应用，同时还负有明智地、诚实地使用该种知识的责任。誓言——口头的，经常是书面的——是对从业者行为自律的提醒，同时演化出一系列必须奉行的规则，让他们按照高级职业的要求担负起应尽的责任。

第八部分

上帝能发挥提醒作用吗？

怎么办？假如说，无需借助《圣经》十诫，我们可以形成在某种世俗保证下签名的习惯——与高级职业宣誓近似——来提醒我们对诚实的承诺，那么，这种简单的誓词能够和《圣经》十诫一样发挥重要作用吗？我们必须搞清楚——于是我们又进行了实验。

实验

我们再一次招募了参与者，这次是在麻省理工学院。这一次的实验中，第一组人做了数学测验，把答卷交给坐在房间前面的实验主持人(他计算了答对的数目并按这个数目付给他们钱)。第二组也做了测验，但要求他们把答卷折起来自己保留，到房间前面告诉实验主持人自己答对了几道。主持人根据他们说的付钱，他们离开实验室。

这次实验的新内容出现在第三组。测验开始以前，我们要求参与者在试卷的上方这样的一则声明后面签名：“我知晓并允许本次实验结果进入麻省理工学院道德规范记录”。签名后，他们开始做题。测验时间到了，他们把试卷放进口袋，走到房间的一头，告诉实验主持人自己答对了几道题，拿到自己的钱。

上述实验结果怎么样呢？严格控制下的一组不可能作弊，参与者平均答对了3道题。第二种情况下，参与者可以把答卷放进自己的口袋，他们平均答对了5.5道题。值得注意的是第三种情况——参与者们也把答卷放进了口袋，但他们事先签过道德规范声明。他们在这一条件下，平均答对的题数，也是3道——与严格控制的一组完全相同。这一结果与我们采用《圣经》十诫的那种情况相似，这就是签署道德规范声明的效力。特别要考虑的是，麻省理工学院根本就不存在这样一项道德规范！

由此我们了解学生们会在有机会的情况下作弊，但并不是肆无忌惮。不仅如此，一旦他们意识到了诚实——不管是《圣经》十诫还是签一项简单的声明——他们就会完全停止作弊。换言之，如果我们没有了一切道德规范的意识，就会滑向不诚实一边。但是如果在受到诱惑的瞬间得到有关道德的提醒，我们可能保持诚实。

目前，有些州的律师公会和高级职业组织正在仓促地寻求支撑他们职业伦理规范的方法。有的给大学生和研究生增加有关道德课程，有的要求举办伦理方面的职业培训班。在法律专业里，马里兰州霍华德县巡回法庭大法官丹尼斯·M·斯维尼发表了他的著作《律师法庭行为守则》，其中写道：“这里面的大多数规则，其实从我们很小的时候母亲就说过，她教导我们，懂礼貌有教养的人应该做到这些。既然我们的(还有你们的)母亲有别的重要事情要做，不能亲临我们州的每一个法庭，那我就把这些规则再对你们说一次。”

这样的普通措施有效吗？我们记得律师们获得执业资格时宣过誓，医生们从业前也宣过誓。但是偶尔宣一次誓，偶尔保证一下要遵守章程远远不够。我们的实验清楚表明，回想誓词和规则只能在受到诱惑时，或者就在诱惑之前那一刻才会有效。还有，我们要尽快解决这些问题，拖得越久，越难解决。就像我在第四章里说的，当社会规范与市场规范发生碰撞时，社会规范退出，市场规范取而代之。尽管拿到这里做简单的类推不尽确切，但是诚实问题给了我们一个相关的教训：一旦职业道德(社会规范)衰落，要想重建可就不那么容易了。

诚实为什么重要？一个理由是，我们别忘记美国在当今世界上占据经济强国的地位，就是因为(起码我们认为)，在企业管制标准上，它是世界上最诚实的国家之一。

2002年，根据一项调查，美国的诚信度居世界第12位。但就是在这—调查结果面前，我都怀疑那些与美国做生意的人能否感觉他们得到公平对待。但是实际上，2000年美国的排位是第14，从那以后公司丑闻此起彼伏，美国各大报纸的商业版面简直是警察局的每日办

案记录。我们正在沿着一条光溜溜的下坡往下滑，而不是向上走，这样下去，从长远来看我们将会付出巨大的代价。

亚当·斯密告诫我们凡事诚实为上，特别是做生意。我们只要看一眼与此相反的现实——一个缺乏诚实的社会——你可以看一下这么几个国家。拉丁美洲到处是实行家族管理，给亲戚放贷的垄断企业(即使贷款人坏账也不中止贷款)。麻省理工学院一个来自伊朗的学生对我说，他的国家做生意缺乏一个信任平台。因此，没有人会预付货款，没有人放贷，大家都不敢冒险。人们只从自己家族雇人，家族里还多少有些信任。你想生活在这样的社会里吗？当心，没有了诚实我们很快就会下滑到那样的程度，快得让你难以想象。

怎样才能让我们的国家保持诚实呢？我们也许可以读《圣经》，读《古兰经》，或者其他反映我们价值的一切。我们可以重建职业道德标准，我们可以在履行准则的保证上签名。另一条途径是，当自己处在某种条件下，个人利益与道德标准发生对立，我们容易向现实“屈服”，以一己之私去看待世界，从而变得不诚实——这时我们能保持清醒，至少认识到这种可能。那么，答案是什么？如果我们认识到自己的弱点，就可以防患于未然，尽力避免这种情形的发生。我们可以禁止医生通过给病人做不必要的检查项目从中获利的行为；我们可以禁止公司的会计人员和审计人员兼任该公司的财务顾问；我们可以禁止国会议员自己给自己制定工资标准，等等。

不过，有关不诚实的问题还没讲完。下面的第十二章，我将进一步阐述不诚实的其他表现，以及我对于如何同它斗争的一些理解。

——为什么现金能使我们更诚实？

敢偷可乐的人为什么不敢偷现金？

什么才算偷窃呢？

你会滥用因公出差的报销权力吗？

大公司会怎样应用它的“最终解释权”？

银行的信用卡利息在跟你耍什么花招？

什么因素允许我们在非金钱问题上舞弊，又阻止我们在金钱上作弊？

只要有机会，人人都会弄虚作假吗？

偷可乐的人为什么不偷现金？

实验

麻省理工学院的很多宿舍楼里都有公共使用的区域，摆放着各种式样大小不一的电冰箱供附近房间的学生使用。一天上午十一点钟左右，大多数学生都在上课，我溜了进去，在宿舍楼中逐层徜徉游荡，徘徊于这些公用冰箱之间。

每当看到一台公用电冰箱，我就一点点靠近，小心环视一下周围，确信没有人看见，我就把冰箱门悄悄打开，偷偷塞进一包半打装的可口可乐，蹑手蹑脚迅速逃离现场。走出一段距离以后，我才站住躲在一个不容易被人发现的地方，赶快把放入可乐的冰箱的位置和放入时间记录下来。

几天以后，我回去检查我放下的可乐的数量，每天详细记录冰箱里剩余可乐数量的变化。你可以预料到，大学宿舍里可乐待在冰箱中的时间不会太长，所有可乐在72小时内全部不见了。但是我放下的不光是可乐，还放了一个盘子，里面是总共6美元的几张纸币。这些纸币会不会比可乐消失得还快呢？

回答这个问题以前，我先问你一个吧。你在班上，妻子打电话给你，说女儿明天上学需要一支红铅笔，“你能带一支回来吗？”于是你就从办公室里给女儿拿了一支红铅笔。做完这事，你感觉怎样——舒服吗？非常不舒服？或者有点不舒服？还是非常舒服？

我再问你一个问题：假如办公室里没有现成的红铅笔，但是你可以从楼下小铺里花一毛钱买一支。碰巧你办公室里存放零用钱的盒子开着，屋里又没有别人。你会从盒子里拿10美分去买红铅笔吗？假如你没有零钱，恰巧需要10美分用，你会心安理得地从里面拿吗？你觉得这样做可以吗？

我不知道你怎么想，不过我觉得拿一支铅笔比较容易，但是去拿现金就非常困难。（我很庆幸现在还不曾面临这一问题，我女儿还没上学呢。）

实验的结果是，麻省理工学院的学生对于拿现金的态度也不同于拿可乐。正像我说的，可乐在72小时内统统不见了，一罐也没剩，但是钱就完全不同了：盘子里的纸币72个小时没有人动过，直到我从冰箱里取回来。

这是怎么回事呢？

关于不诚实的实验

我们看一下周围生活中的不诚实现象，就会发现多数作弊行为离现金还有一步之遥。公司企业作弊是在账目上玩花样；公司主管作弊是在股票期权日期上倒签；院外说客作弊是让政客们参加第三者付款的宴会和娱乐；制药公司作弊是给医生夫妇安排豪华度假游。事实上，这些人很少（个别情况除外）用赤裸裸的现金作弊。这就是我的观点：离现金一步之遥的作弊最容易发生。

你认为导致安然大厦倒塌的“建筑师”——肯尼斯·莱、杰弗里·斯基林和安德鲁·法斯托——会从一个老妇人的钱包里偷钱吗？不错，他们从许许多多老妇人的养老金里拿走了数百万、数千万美元。不过你认为他们会拿着铁棍把一个老妇人打倒，抢走她手中的钱吗？说出来你也许不同意，但我还是认为他们不大可能这样做。

到底是什么因素允许我们在非金钱事物上作弊，又是什么阻止我们在金钱上作弊呢？这种非理性的冲动是怎样起作用的？

因为我们擅长于把自己细微的不诚实想法和做法合理化，所以我们通常很难清楚地确定非金钱事物对作弊的影响。例如，拿一支铅笔，我们可能推断办公用品是对员工的一部分补助，或者拿一两支铅笔之类的事人人都会干。我们会说，偶尔从公用冰箱里拿一罐可乐不算什么，因为，有时我们自己的可乐也会被别人拿呀。可能莱、斯基林和法斯托等人认为篡改一下安然的账目也没有什么不可以，因为那只不过是一种权宜措施，以后生意好转，再改回来也就行了。谁知道呢？

那么，要确定不诚实的本质，我们需要设计出一种巧妙的实验方法，要能够尽量排除例外情况的干扰。我们做了多方考虑。我们用扑克游戏的筹码怎么样？它既不是现金，也不像可口可乐或者铅笔那样有背景和历史沿革。它能帮我们深入了解作弊的过程吗？我们不敢确定，但采用筹码好像有道理。于是几年前，我和尼娜、奥恩决定试试看。

实验

实验是这样的：麻省理工学院的餐厅里，学生们刚吃完午饭，我们进去问是否有人自愿参加一个五分钟的小实验。我们解释说，他们只需要做20道非常简单的数学题(找出两个相加等于10的数字)。他们每答对一道题可以得到50美分的奖励。

各组的实验开头大致相同，但是以三种不同形式结束。第一组参与者做完试题，把答卷纸交给实验主持人，主持人当面计算他们的成绩，每答对一道给50美分。第二组参与者则要求他们撕掉答卷纸，放进口袋或者背包，直接告诉主持人做对了几道。实验到此与第十一章里关于诚实的测验基本相同。

但是最后一组参与者得到的指示与其他两组有很大的不同。我们要求他们和第二组一样，撕掉答卷，直接告诉主持人答对了几道题。但这一次，主持人给他们的不是现金，而是每答对一道题给一个扑克游戏筹码。学生们需要走上12英尺到房间的另一头，另外一个主持人每个筹码兑换给他们50美分。

你明白我们在干什么了吧？把一枚扑克游戏筹码——本身没有任何价值的非现金货币——安插到交易中间，这会对学生们的诚实有影响吗？与那些直接拿到现金的学生相比，扑克游戏筹码会降低学生们诚实度，使他们多报自己的成绩吗？如果多报，会多多少呢？

我们自己对实验结果也感到吃惊：第一组参与者(他们没有作弊条件)平均答对了3.5道题(这是严格控制的一组)。

第二组的参与者撕掉了答卷纸，根据他们自己说的，平均答对了6.2道题。既然我们可以断定撕掉答卷不可能使他们变得更聪明，那么可以把他们平均多出来的2.7道题归结为作弊。

但是说到厚颜无耻的不诚实，冠军非第三组参与者莫属了。他们的脑瓜不比前两组聪明，根据他们自己报告的成绩，这一组平均答对了9.4道题——比严格控制的那组高出5.9道，比只是撕掉答卷的那组高出3.2道！

这就是说，在一般情况下，如果有机会，学生们会平均作弊2.7道题。但是在非现金条件下，有同样的作弊机会，他们平均作弊5.9道题，作弊的几率高出两倍还多。现金条件下的作弊和离现金一步之遥条件下的作弊，竟然有如此之大的差别！

如果你感到惊讶，听我往下说。我们的诚实实验(第十一章里描写的那些)总共2000个参与者中，只有4个人声称20道题全部答对。换言之，“完全作弊”的几率是4比2000。①

但是在安插进非现金货币(扑克游戏筹码)的实验里, 450个参与者中有24人“完全作弊”。这24名完全作弊者在现金条件和象征货币条件下的各自分布情况怎样呢?他们全来自象征货币条件下的那些组(象征货币条件下的参与者共150人, 彻底作弊者24人;由此可以折算在全部参与者中的几率为320比2000)。也就是说, 象征货币不仅能给人们的某些道德约束“松绑”, 还能使相当一部分人“松绑”得非常彻底, 竟然到了肆意作弊, 毫无顾忌的地步。

作弊到了这种程度当然是坏事, 但恐怕还不只如此呢。别忘了在我们的实验里, 把扑克游戏筹码换成现金只不过是几秒钟的事。如果象征货币转换成现金需要几天、几个星期, 或者几个月(例如, 股票期权), 不诚实的几率又会是多少?是否作弊的人更多, 作弊的程度更严重呢?

我们了解到, 只要有机会, 人们就会作弊。但奇怪的是我们多数人对这并无察觉。我们在另一个实验里让学生们预测, 人们是否用现金时作弊多, 用象征货币时作弊少, 他们说不对, 两种情况下作弊程度应该相同。他们解释说, 归根结底, 象征货币代表的是钱——而且要把它兑换成现金也就是几秒钟的事。因此, 他们预测, 参与者们会把筹码与现金同等对待。

但是他们大错特错了!他们没看到只要离开现金一步远, 我们就会多么快地给自己的不诚实行为找出合理的借口。当然了, 他们的盲区也是我们的盲区。可能这也就是为什么作弊现象层出不穷, 屡禁不止的原因。可能这也就是前安然CEO杰夫·斯基林、前世通(WorldCom)CEO伯尼克·埃伯斯, 以及最近几年被起诉的一大批公司高管听任他们本人和他们的公司沿着这条下坡路一直滑了下去的原因。

人人都是脆弱的

当然, 面对这一共同弱点, 我们人人都是脆弱的。

想一下屡见不鲜的保险造假现象，据估计，投保人报告他们的家庭财产和汽车损失时，总是编造理由多报大约10%。(当然了，保险公司一旦发现多报，立即会提高你的保费，如此一报还一报)。与此相对照，凭空捏造诈保骗保的案例并不是很多。通常是，很多失主丢的是27英寸电视机却当做32英寸来报；丢了32英寸电视机却当做36英寸来报，诸如此类。同时，这些人不大可能直接去偷保险公司的钱(尽管这种诱惑有时是存在的)，但是报告他们丢失的东西时，仅仅是把尺寸和价值夸大一点，道德上的负担就会更容易承受。

还有另外一些有意思的做法呢。你听说过“商店当衣橱”这种行为吗？这是指买一件衣服，把它穿到店家不能不退的程度，回商店退货，全额拿回货款，但是商家拿回去的衣服，却又无法按原价再卖了。消费者把商店当衣橱，他们不是直接从商店偷钱，但他们在购买与退货的边缘上跳舞，牵涉到多次界限不清的交易。这种做法带来一个非常清楚的后果——服装业估计每年因为“商店当衣橱”行为的损失高达160亿美元(大约等于每年入室盗窃和汽车盗窃两项犯罪的涉案总值相加之和)。

企业费用报销情况又怎样呢？人们因公出差，他们应该了解各项开销的规定，但费用报销也是离现金也是有一步或是几步之遥。在一项研究里，我和尼娜发现，从人们为开销举出正当理由的能力来看，费用报销情况各有不同。例如，花5美元为一个漂亮的异性买个杯子很明显是不行的，但是在酒吧里给她买一杯8美元的饮料就很容易找出正当理由。问题不在于东西的价格，或者害怕被查出，而在于人们自己是否能够把这笔开销理所当然地纳入合法的业务费用中。

对业务费用开支的另外一些调查也发现相似的借口。在一项研究中，我们发现，当人们把开支收据通过公司主管的助理上报审核时，他们离不诚实就只有一步之遥，他们很容易在里面夹进一些有问题的收据。另一项研究里，我们发现家住纽约的商界人员，如果在旧金山机场(或者其他离家较远的地方)给孩子买礼物作为费用报销，比在纽约机场买或者从机场回家的路上买，更觉得心安理得。这一切在逻辑

上都说不通，但是一旦交换介质是非货币的，我们为自己行为做出合理解释的能力就会突飞猛进。

几年前，我本人也亲身经历过不诚实行为。有人非法进入了我的Skype账户(很棒的在线电话软件)并假冒我的名义从我的贝宝(Paypal)账户里盗用了几百美元电话费。

我认为做这事的人并不是毫无良知的罪犯。从一个罪犯的角度来看，既然他有智慧有能力突破Skype，那么闯进我的账户行窃就纯属浪费才能和时间，他完全可以进入亚马逊、戴尔，或者某个信用卡账户，用同样的时间获取更多的价值。我倒把他想象成一个聪明的孩子，闯入了我的账户，利用软件随便“免费”打电话找人闲聊神侃，直到后来我设法重新控制了账户。他可能仅仅把这件事当做对自己科技能力的测试——或者他是我的学生，我给过他低分，他决定用这样的方式羞辱我，小小地报复一下。

这个孩子会在没有人发觉的情况下从我的钱包里拿钱吗？有可能，但我猜他不会。但是Skype软件的某些设计和我的账户设置方式“帮助”他这样做了而且不感到道德上有负担：第一，他偷的是通话时间，而不是钱；第二，他从这一交易中没有得到有形的物品；第三，他偷的是网络上的Skype，而不须直接从我手中偷；第四，他可能想象，这一天下来，最终要替他承担费用的是Skype，而不是我；第五，通话费是通过我的贝宝自动转付的。于是我们在这一过程中离现金又远了一步，在最终由谁付通话费这一问题上更加模糊不清。(如果你还是不明白，我就说得清楚一点，从那以后我就取消了与贝宝的直接联网)。

这个人偷了我的东西了吗？当然偷了，但是很多因素使这一偷窃行为变得界限不清。我觉得他不会自认为是不诚实的人。他偷钱了吗？没有。有人受到伤害了吗？也没有。但是这种考虑问题的方法令人担心。如果说我在Skype上遇到的问题确实是由于它的交易属于非货币性质，那么存在风险的事情还有很多，程度还会更大，包括内容相当广泛的网上服务，可能还有贷记卡和借记卡服务。所有的电子交易都不通过有形的货币易手而实现，这更容易使人们不诚实——对自己

的不道德行为，人们无须扪心自问，有的甚至干脆不承认有这回事了。

我从这些实验中还得到了另外一种不好的印象。在我们的实验中，参与者都是聪明、有爱心、正直的人，他们绝大多数情况下，即使是对于非现金的货币例如扑克筹码，也能把持住作弊的程度和界限。他们中大多数的意识中有一个临界点，呼唤他们停止作弊，他们也就停下了。因此，我们实验中看到的不诚实现象或许接近了人类不诚实的底线：所谓的“好人”——那些讲道德并且自认为有操守的人们所不想逾越的不诚实界限。

一个可怕的想法是，如果说我们关于非货币的实验所用的媒介不是立即可以兑换现金的扑克筹码，或者参与者不那么在乎自己是否诚实，或者他们的行为不那么容易观察，就很可能出现更多更严重的不诚实行为。换言之，现实世界中实际发生的欺骗现象比我们在实验中所观察到的要严重很多。

假设有一家公司或者部门的领导者是电影《华尔街》中的戈登·盖科那样的人物，他宣称“贪欲就是美德”；假设他用非货币工具鼓励不诚实行为，你就能看出这样一个无赖会怎么样改变人们的心志。这些人原本诚实而且想诚实处世，但同时也想保住自己的职位，事业有所成就。在这样的状态下非现金的货币可能使他们迷失方向，引导他们绕过自己的意识，自由自在、毫无顾忌地去捞取不诚实带来的利益。

对现实的观察令人担心。我们希望自己周围都是心地善良、遵守道德的人，但我们必须现实一些。即使是好人也难免被自己的思维所蒙蔽，他们可能采取行动，在通往金钱报酬的道路上绕开道德准则。从根本上来说，动机带来的刺激可能愚弄我们，不管我们是不是好人，是不是奉行道德准则。

正如作家、记者厄普顿·辛克莱尔曾经指出的：“如果一个人就是靠不理解某些事情才能挣钱，让他理解这些事情是非常困难的。”我们

现在可以引申为：如果一个人与非现金货币打交道，让他理解某些事情就更困难了。

第九部分

啤酒与免费午餐(1)

什么是行为经济学，

哪里有免费午餐？

如果粒子能思考，物理学家还存在吗？

在酒吧里点酒你受其他人的影响吗？

在餐厅你会点自己喜欢的菜还是其他人喜欢的菜呢？

你会比较看重满足自己的愿望还是在别人心中树立形象呢？

这个世界上有没有免费的午餐？

员工们愿意牺牲眼前的消费为明天而储蓄吗？

卡罗来纳啤酒屋的免费啤酒

弗兰克林大街是北卡罗来纳大学教堂山分校校门外的主要街道。卡罗来纳啤酒屋就是这条大街上的一处流行酒吧。大街很漂亮，两旁建筑都用砖砌成，古木成荫，饭店、酒吧和咖啡馆到处可见——在这样一个小镇子上餐饮业竟然如此兴盛，你简直难以想象。

一进卡罗来纳啤酒屋的大门，你就发现这是一座老房子，没有吊顶，房梁都露在外面，屋里有几个不锈钢的大啤酒桶，足够客人们享受。大厅里到处摆着桌子，桌子之间有半封闭的隔断。最喜欢光顾这里的是大学生，还有年龄大一点的老顾客，他们聚在这里品味各种牌子的优质啤酒，享受美味的食物。

我刚到麻省理工学院上班不久，我和哥伦比亚大学教授乔纳森·莱瓦夫都在思考人们在轻松愉快的酒吧里可能遇到的一些问题。首先，点酒的顺序能够影响同桌其他人最终点哪一种酒吗？换言之，顾客点什么酒受其他人点酒的影响吗？其次，如果受影响，这一影响的趋向是同一选择还是个性选择呢？就是说，同在一桌的顾客是有点和别人相同的啤酒还是不同的啤酒呢？最后，我们还想弄清楚受别人影响而点酒的人感觉怎样，从对啤酒的味觉享受上，感觉更好还是感觉更差。

这本书里，从头到尾，我详细叙述了一些实验，希望你们觉得新奇，受到启发。如果你们感觉是这样，那是因为这些实验驳斥了“我们本质上是理性的”这一假定。我举了一个又一个的例子，说明我们与莎士比亚描写的“人是多么神奇的一件杰作”大相径庭。实际上，我们理性并不高贵，才能并不广大，头脑还相当迟钝。（说实在的，我认为莎士比亚了解得十分清楚，哈姆雷特的话里不无讽刺的意味。）

在这最后一章里，我再讲一个实验，举一个我们可预测的非理性例子，然后进一步说明一般经济学关于人类行为的观点，拿它与行为经济学的观点相对照，最后得出一些结论。我们先从实验开始。

实验

我们在卡罗来纳啤酒屋里想到了许许多多的问题，真够装满盛啤酒的大桶。为了对其中连酒带泡的那一大堆问题追根寻底，我和乔纳森决定跳进去弄个明白——当然，这是打个比方。我们先找到啤酒屋的经理，请求他允许我们给顾客免费提供样品啤酒，这些样品由我们自己来买单。（你们可以想象，后来我们到麻省理工学院去报销，要说服财务部我们花的这1400美元是合法的实验费用，该有多么困难。）经理当然很高兴地答应了。说到底，他又可以卖给我们啤酒，他的顾客又能喝到免费的样品酒，这样一来，顾客们自然就更愿意多到啤酒屋来了。

他把工作围裙发给我们，只给我们做了一条规定：从顾客一坐下，我们必须走上去，在一分钟之内请他们点完样品啤酒。如果做不到，我们必须给正式的服务生做手势，让他们前来招呼客人。这个规定很合理，经理不知道我们当服务生是否胜任，他不想让客人们等得太久。我们就这样上班了。

四位客人一落座，我就走上前去。他们好像是大学生，聚在一起举办四人派对。两个男孩穿的大概是身边最好的裤子，女孩则在化妆上费了好大的心思，足以使伊丽莎白·泰勒相形见绌。我打过招呼，请他们选择样品啤酒，并做了介绍：

库伯莱琥珀麦芽啤酒：红色中度麦芽酒，酒花与麦芽配比适当，带传统麦芽啤酒的果香。

富兰克林大街窖藏：波希米亚金黄色窖藏啤酒，带柔和麦芽香和清爽酒花味道。

淡色印度麦芽啤酒：酒花味道浓郁，从英国经非洲到印度长途航行仍旧保持醇厚风味。发酵后多级添加酒花，具有鲜花的芳香。

夏日小麦芽啤酒：巴伐利亚风味麦芽啤酒，用50%小麦酿制，酒精度低、富含气泡，正宗德国酵母发酵，酒花味较轻，具有独特的香蕉与丁香的浓郁回味，适宜夏季饮用。

您选哪一种？

对几种啤酒做过介绍之后，我请男士中的一位——一头金发的那位先点。他点了淡色印度麦芽啤酒。下一个是发型比较夸张的那个女孩，她点的是富兰克林大街窖藏。然后我问另一个女孩，她要了库伯莱琥珀麦芽啤酒。她的男友是最后一位，选的是夏日小麦芽啤酒。拿着他们的酒单，我赶紧来到吧台，高大英俊的吧台服务生鲍勃——计算机专业大四学生——站在那里朝我笑。他看出我要得比较急，就优

先给我打酒。然后我端着托盘，上面是四杯每杯两盎司的样品酒，送到四人派对的那张桌子上，摆到他们每人的面前。

和样品酒一起，我给他们发了四张用啤酒屋的信笺纸印的调查表。我们问受访者，他们是否喜欢自己选的啤酒及喜欢的程度，对所选的牌子是否后悔。我取回调查表，从远处继续观察这四个人，看他们是否有人从别人杯子里尝一口。结果他们都没尝别人的。

我和乔纳森和用同样的方式又实验了49桌。然后继续往下做，但是我们对下面50桌改变了实验方式。这一次，我们先念四种啤酒的简介，然后给他们每人一张酒单，上面印着四种样品酒的名称，请他们标明要哪一种，而不是说出来。这样我们把点酒从公开行为变为私下行为。就是说每个实验参与者都听不到别人——包括他可能极力想打动的那个人——点的是哪一种酒，因此也不可能受到别人的影响。

结果怎么样？我们发现人们按顺序公开点酒与私下点各不相同。当他们按顺序点，每个桌上点各种不同牌子的酒，从本质上说，是趋向多样化。理解这一点有个最基本的表现，夏日小麦芽啤酒平常卖得不是很好，但是当其他牌子都被别人选过了，实验参与者觉得他必须选一种和别人不同的——可能是为了表明他有自己的主见，不愿意跟随他人——于是就要选别人没点过的，结果就点了他原来不想点的，以此来表明他有个性。

他们对啤酒的享受程度又是怎样呢？很容易推理，如果人们选择别人没选过的啤酒，只是为了显示自己与众不同，到头来很可能端来的酒是他原本不想喝或者不喜欢的。事实正是如此。总的来看，公开点酒，就像我们在饭馆里点菜那样，对酒本身的享受程度，不如私下点酒、无须考虑别人意见的那些人。但是有一个很重要的例外：一群人中第一个公开点酒的人，事实上与那些私下点酒的人一样，因为他或她没有受到别人选择的影响。因此，我们发现按顺序公开点酒的第一个人对酒的享受度是同桌人中最高的，与那些私下点酒的人相同。

我在卡罗来纳啤酒屋做实验时，碰到了一桩趣事：我身穿服务生工作服，来到一张桌子前面，给刚入座的一男一女开始念啤酒介绍。突然我认出了那个男的，他叫里克，是计算机科学专业的研究生，大概三四年前我和他在关于计算机视觉的项目中共事过。因为我们在啤酒屋的实验中要求对每桌客人相同对待，当时我真的不便于停下手头的工作和他叙旧，只好若无其事地按服务生的操作规范介绍啤酒。介绍完了，里克叫住我，问我现在怎么样。

“很好，谢谢。”我回答，“您想点哪一种啤酒呢？”

他们两个人都选好了样品啤酒，然后里克又冷不丁地问了一句：“丹，你的博士学位拿到了没有？”

“拿到了。”我说，“我拿到一年多了。请稍等，我马上给你们上啤酒。”我一边走向吧台去拿酒，一边想，里克一定认为我真的当上了服务生，凭着我的社科博士学位竟然来给人端啤酒。等到我把他们的啤酒送到桌上，里克和他的女伴——其实是他妻子——已经填好了简短的调查表。这时里克又想找个话题，他说最近看到了我的一篇文章，他非常喜欢，写得相当不错。我自己也觉得那篇论文不错，但他这样说，只不过是让我这个啤酒服务生感觉好一点罢了。

后来在杜克大学，我们又用葡萄酒样品做了一个实验，参与者是一些工商管理专业的硕士生，实验中我们得以观测一些参与者的人格特质——卡罗来纳啤酒屋的经理对此不大感兴趣。这给我们打开了一扇门，找到一种有趣的现象——我们发现了人们对酒类饮料的选择与同桌其他人不同的倾向，与被称作“独特需求”的人格特质二者之间的关联。从本质上说，那些注重表现自己独特性的人们更可能点别人没点过的酒，以此来证明自己确实与众不同。

这些实验结果显示人们有时甘愿牺牲消费快感来突出自己在别人心目中的形象。人们选择食品和饮料时好像有两个目标：或者给自己带来最大享受，或者在朋友心目中炫耀自己某些正面的人格特质。问题在于，一旦他们做出选择，例如，点了菜，他们就必须勉强食用自

己本来不喜欢的东西，陷入一种后悔莫及的境地。说到底，人们，特别是那些独特需求旺盛的人们，可能牺牲个人需求去换取名声需求。

上述结果非常清楚明确，但我们怀疑，在标新立异不被视为正面人格特质的文化背景下，人们在大庭广众之下点菜点酒时，有可能表现与群体的归属感，着意刻画与别人选择一致的印象。我们在香港做的实验证明，事实果真如此。在香港，人们常常也不喜欢在公开场合当众点的酒菜，而是喜欢自己私下点的。但是这些参与者点酒点菜时，都跟着群体中的头一个照葫芦画瓢——这样他们就同样犯了使他们后悔的错误。

“免费午餐”的行为经济学解释

关于实验我先讲到这里，你可以看到，实验引发出生活中的一个简单的小窍门——可以说是免费的午餐。首先，你要去饭馆吃饭，最好是在服务生到来之前先拿定主意，坚持不变。看别人点什么你再跟着点，很容易引导你点原本不想点的东西。如果你怕受别人的影响，一个有效的办法就是在服务生还没过来时就把你的选择写好了放在桌上。这样做，你就划定了自己点菜的范围，别人点什么，即使是在你前面点的那个人，也不大可能改变你既定的选择。当然了，最好的办法还是争取头一个点。

也许饭馆方面应该让顾客私下写出他们点的酒菜，这样就不会受同伴的影响。我们往往为外出就餐的快感支出不菲，那么，各自书面点酒点菜，很可能是让我们增进外出就餐快感最经济、最简便的方法。

但是我从以上实验——事实上是从以前各章所有的实验里，还学到了更重要的一课。传统经济学假定我们都是理性的——我们了解与决定一切有关的信息，我们能够计算所面临的各种选择的价值，我们能够正确权衡每一种选择中错综复杂的因素，我们对事物的认知不会遇到阻碍。

这样一来就假定我们能够做出明智的、合乎逻辑的决定。即使我们偶尔做出错误的决定，从传统经济学角度看来，我们能够马上从自己的错误中自动地接受教训，或者借助“市场力量”而接受教训。以这些假定为基础，经济学家引申出了包罗万象的各种结论，从购买趋势到法律，到公共政策。

然而，我们这本书(还有其他的)中的实验结果却显示，我们所有人的决策过程远不如传统经济学理论所假定的那么理性。我们的非理性行为既不是任意所致、又不是毫无目的，它有规律可循而且可以预测。我们受大脑思维的束缚，对某些错误一犯再犯。因此，对传统经济学进行修正，摆脱天真的心理学——它常常经受不住推理、内省测试，尤其重要的是，经不起实验检验——难道不是顺理成章的吗？

如果经济学建立在人们实际行为的基础上，而非他们应该怎样做的基础之上，岂不是更有意义？正如我在本书的引言里指出的，简单说来，行为经济学这门新学科的主旨就是(非常直观地)集中到一个概念上，即人们经常不能理性地行为，他们在决策中经常失误。本书中叙述的那些实验只是这一新兴研究领域的一小部分。

在很多方面，传统经济学专家和莎士比亚等人关于人类本性的观点是过于乐观的，因为他们都假定我们推理的能力是无限的。基于对同一问题的观察，行为经济学却认识到了人类的不足，他们很多方面的表现与理想状态相去甚远，因而我们对人类本性的观点是相当不乐观的。一点不错，我们所有人不断地在个人生活、职业生涯、社会活动中做出各种非理性的决定，认识到这一点就令人相当悲观。但事情总有好的一面，我们犯错误这一事实也说明还有改善我们决定的办法——因此就有机会获得“免费午餐”。

传统经济学与行为经济学的主要不同点之一涉及“免费午餐”这一概念。根据传统经济学的假定，人类的一切决定都是理性的、根据可靠信息做出的，受到所有产品与服务的价值，以及该决定可能带来的幸福指数两者的驱动。在这一组假定之下，市场上人人力图将收益最

大化并尽力把体验最优化。结果是，传统经济学理论断言世界上没有免费午餐——如果有的话，早就会被人发现并且榨干了它的价值。

正相反，行为经济学家相信人们容易受到来自周围环境(我们称之为情境效应)中无关的情绪、短视以及其他形式的非理性因素(参见本书各章里的实例)的影响。认识到这一切会带来什么好消息呢?好消息就是，这些错误同时提供了改进的机会。如果我们在决策中总是出现有规律的错误，那么为什么不发展新策略、新工具、新方法来优化我们的决策过程，改善我们全体的福祉呢?这正是从行为经济学角度赋予“免费午餐”的意义——这一观念就是，我们大家可以借助工具，方法和政策，改善我们的决策过程，减少决策失误，以使我们心想事成。

从传统经济学角度来看，为什么美国人不肯充分储蓄为退休生活做准备?这是一个毫无意义的问题。如果我们生活中各方面的决定都是正确的、根据可靠信息做出的，那么我们储蓄多少也正是我们所需要的。我们储蓄不多，因为我们根本不在乎将来怎么样，因为我们退休后甘受贫困，因为我们指望孩子们养活，或者我们指望买奖券中大奖——可能有各种各样的理由。最重要的一点是，从传统经济学的角度来看，我们是否储蓄、储蓄多少，完全是按照自己的偏好决定的。

但是行为经济学并不假定人们是理性的，从这一角度看来，我们不肯充分储蓄是完全有原因的。事实上，行为经济学的实验指出，人们不肯为退休生活充分储蓄，可能的原因很多。人们有拖沓习惯;人们很难理解储蓄的好处和不储蓄的代价(想象一下如果以后的20年里，你每月往退休账户里多存1000美元，将来你的退休生活能有多大程度的改善?)房价的上涨使人们相信他们真的很富了;养成过度消费的习惯容易，改掉这种习惯却非常困难;等等。这类的原因还有很多很多。

从行为经济学看来，免费午餐的潜力包含在一些新方法、新机制和其他干预手段之中。它能够对人们提供帮助，更好地做他们真正想做的事情，得到他们真正想要的东西。例如，我在第六章里描述的那种有创意的、有自我控制功能的新型信用卡，可以在消费领域里帮助

人们更好地拘束自我。另一种途径的例子，是称作“明天多储蓄”的机制，几年前由狄克·塞勒和什洛莫·贝纳茨提出并加以实验。

实验

“明天多储蓄”是这样操作的：新员工来到公司，按公司规定要求，他们自己决定从薪金中扣出百分之几投入养老金计划，在此之外，还要求他们决定如果将来工资有了增长，他们愿意从中拿出百分之几投入养老金计划。为了遥远的将来牺牲眼前的消费很难，但是牺牲一点未来的消费，从心理上就比较容易承受；未来工资增长，眼下还看不到，要从里面拿出百分之几就更容易了。

当塞勒和贝纳茨把这个计划拿到一家公司里实际实验，员工们同意参加，愿意从未来增加的工资里拿出百分之几加入这一安排。结果怎么样了？几年下来，随着员工工资的增长，储蓄率从大约3.5%增加到13.5%左右——员工、员工家庭、公司三方面都从中获益，现在员工们人心稳定，满意的人多了，担心的人少了。

免费午餐的基本概念就在这里——让有关各方都能获益，做到“共赢”。要注意的是，这些免费午餐并不一定没有成本（使用自我控制信用卡和实施“明天多储蓄”不可避免牵涉到成本）。但只要这些机制换来的利益大于成本，我们应该把它们当做免费午餐——给各方都带来净效益的机制。

如果让我从本书中叙述的研究结论里浓缩出一个重要的教训，那就是，我们都是棋盘上的小卒子，对棋局里的多种力量认识不多。我们通常认为自己稳坐在驾驶座上，对自己的决策，对自己生活的方向具有至高无上的操控能力；但是，可惜啊，这只是我们一厢情愿的认识，它反映的是我们的欲望——我们对自身想当然的认识——而不是现实。

本书的每一章里都描述了影响我们行为的一种力量（情绪、相对论、社会规范等等）。这些力量对我们的行为施加了巨大的影响，我们

的自然本性却使自己大大低估了这种力量。它们能够起作用，不是因为缺乏知识，缺少实践，或者我们天生低能。相反，一再受到影响的不仅是入门新手，同样还有资深专家，影响的方式具有可预测的规律，造成的失误却直接关系到我们怎样生活，怎样“做生意”，这些失误成了我们人生的一部分。

用视觉幻象同样可以说明。就像我们不可避免地视觉幻象所愚弄，我们也陷入了自己大脑带入的“决策幻象”之中。问题在于我们的知觉和决策环境是通过眼、耳、味觉和触觉，还有主宰一切思想的大脑，经过过滤才形成的。等到我们对信息作了理解和消化，它已经不一定是现实的真实反映了。相反，它只是我们对现实的诠释，而它就是我们形成决策的基础。从本质上来说，我们被自然赋予的工具所限制，我们决策的方式又受限于这些工具的质量与精确程度。

第二个重要教训是，尽管非理性司空见惯，但并不是说我们都不可救药了。一旦我们明白了自己的错误决定会发生在什么时间，起源于什么地方，就可以提高警惕，强制自己从不同角度、用不同方式重新考虑这些决定，或者用科技手段来克服与生俱来的缺点。企业决策者们也可以在这些方面改变他们的思维方式，考虑怎样制定政策，设计产品，创造免费午餐。

承蒙阅读本书，不胜感激。我希望，你们能获得有关人类行为的一些有趣的见解，对驱使我们生活的原动力有所理解，发现某些改善决策的方法。我还希望能够与你们分享我对理性与非理性研究的热情。在我看来，研究人类行为是一项了不起的事业，因为它帮助我们更好地理解自己，揭开我们日常生活中许多不解之谜。这一课题非常重要而且令人神往，但研究起来也并非易事，我们前面的路还很长，要做的事还很多。正如诺贝尔物理学奖获得者默里·盖尔曼曾经说过的，“你想，如果粒子能思考，物理学家该多么难当。”