

投资行为是判断某人行为逻辑最真实的表现

■ 查理·芒格

我对人类误判这个主题很感兴趣——上帝知道，我在误判方面已经小有创造——但我不认为已经把我这辈子的误判都“创造”完了。我想，谈这个原因之一，是我试图解决一下这个我在哈佛法学院毕业时没有解决的问题。

我意识到人类的非理性已有既定模式，但这种非理性如此极端，我毫无任何理论可以解释和解决，不过我看到了它如何极端，也看到它具有确定模式。我刚开始创建我自己的心理学体系，小部分靠随性阅读，大部分则来自于个人经历，我运用这个模式帮助自己安度此生。后来，我偶然读到《影响力》一书，作者是一位名叫鲍勃·查尔蒂尼的心理学家。这本书现在已经卖出 30 多万本，确实不同凡响。这是一本针对普通读者的理论书，它填补了我粗糙体系中的很多漏洞。在这些被它填补的漏洞中，我想我已经建立起了一套自己的体系，该系统是一个很好用的工具，我愿与你们分享。

1、低估心理学家称之为“强化”或经济学家称之为“激励”的威力。

你可以说这个东西“众人皆知”，但我也认为在与我同龄的人群中，我这一生都位于最能理解“激励”威力的前 5%之列。每一年，我都会惊讶地发现，我对此的认知都在不断增加。

联邦快递的例子是我最欣赏的有关“激励”效果的案例之一。该公司的内部系统有效运作的核心是：每晚，所有的包裹都必须从同一个中央位置快速运送出去，而且，如果整个运送过程不够迅速的话，系统也就出了问题。但是在正常运转之前，联邦快递经历了一段糟糕的时期，他们试图进行道德规劝，尝试了世上一切手段。最后，一些人想出了妙招：他们按小时给夜班工人计酬。如果按照不同的轮班情况支付报酬的话，系统会运行得更加良好。你看，这个办法生效了。

在哈佛，b·f·斯金纳是一个真正将“强化”视为一个强大工具的人。他的实验很有创造性，实验结果是“反直觉”的，但这些结论都很重要。搞坏斯金纳名声的是一种我称之为“拿锤综合症”的东西：对于一个拿着锤子的人来说，所有的问题都看起来像一个钉子。而斯金纳是学术史上的一个极端。一些聪明人也会患上这种综合症。稍后我们会探讨一下为什么人们会患上这种综合症。

2、简单心理否定。

第一次给我极大触动的事情，是我家一个朋友，她那有着超级健体格、超好学习成绩的儿子，从北大西洋的一艘航空母舰上驾机起飞后，就再也没有回来过。他的母亲，一位心智健全的女子，从不相信他已经死了。当然，如果你打开电视机，就会发现，那些罪行显而易见地犯下电刑的母亲们，也从都认为自己的儿子是无辜的。这就是心理否定。有时，真相太残酷了，让人难以承受。所以，你就扭曲它，将之变得可以承受。我们在某种程度上都会这么做。这是一种造成可怕问题的常见心理误判。

3、由激励导致的偏见，既存在于自己和其所信赖的顾问的脑海中，它创造了经济学家所谓的“代理成本”。

“偏见”存在于任何一个专业领域和任何一个人身上，并且会导致非常可怕的行为。我已经 70 岁了，但还从来没有见过什么东西距客观真理只有一步之遥。要想见识激励的威力，以及理性但可怕的行为的力量，如下例子可证：在国防部可以对成本外再追加合同费用的做法已轻车熟路后，我们的反应就是在联邦法律中认定此种行为就是犯罪，而且是重罪。

顺便说一句，政府是对的，但这个世界——包括很多法律公司和其他地方——运转的很多方式之一，便是在成本体系之外又增加额外费用。而人的本性，我称之为“激励导致的偏见”，极大地促成了这种做法的泛滥。

人类的思维就是这种方式，这一事实极大地证明了，发明了收银机的人正是我们这个文明中最有卓有成效的圣徒——正是收银机让人难以实施不道德的行为，每台收银机都是一个伟大的道德工具。ncr 的创始人帕特森(john patterson)清楚这点。他有一个小商店，人们从他那儿偷东西，害他总是赚不到钱。后来，有人卖给他两个收银机，小店立刻就赢利了。当然，他关了商店，开始从事收银机的买卖……

4、由错误导致的心理倾向所具备的超级力量：偏见来自于人们对前后一致和坚守承诺的倾向，包括对避免或迅速解决认知不和谐的倾向，以及对所有结论——尤其是对已公开表达或者来之不易的结论——自我确认的倾向。

人类的思维跟人类的卵子很相像。卵子有一个“关闭”机制。当一个精子进入后，它就“关门”了，其余的精子就进不来了。人类的思维普遍有这类特征。并不是只有普通人才有这种倾向，物理学院的院长也会有这种倾向。根据马克斯·普朗克(max planck, 著名物理学家)的说法，真正的创新、重要的新物理学理论从来没有真正被旧理论的捍卫者们所接受。但新的理论，很少会拒绝以往的理论。如果普朗克所描述的人群有这种前后一致和坚守承诺的倾向，那么，他们就不会有这种倾向。

查尔蒂尼做了一个伟大的实验：他拿了三桶水，一桶热水，一桶冷水，一桶常温水。他让一个学生把左手放入热水中，右手放入冷水中，然后再把两只手同时放入常温的水中。当然，一只手感觉很热，另一只感觉很冷。这是因为人的感觉器官在强烈的反差之下被过度影响了。没有绝对温标，只有相对温度，而且还有量子效应在其中。



守承诺的倾向，使得它们死死抓住固有结论，哪怕是已经出现了证明其不成立的证据，你就能想象你我都是其中一分子的这个人群将会有怎样的行为。

当然，如果你公开了你的结论，就等于你把该结论重重打入自己的大脑。有很多学生冲我们大声喊叫，但他们不是在说服我们，而是在强化他们自己正在的新思想，因为他们大声喊出的正是他们打入自己脑中的。我认为正是教育机构创造了一种氛围，使得这种情况大行其道……从根本上来说，他们是不负责任的机构。在年轻的时候，不要被你所喊出的东西禁锢住大脑，这一点很重要。

5、我从来没有上过心理学或经济的课程，不过我倒是在中学生物课上学过巴甫洛夫。他们怎么教的你也知道，比如狗一听见铃声就开始流唾液。那又如何？没有人(哪怕用最小的努力)把它与广阔的世界联系在一起。

事实是，在我们所有人的日常生活中，“巴甫洛夫联想”是一个巨大的、强有力的心理力量。我认为 3/4 的商业广告都是完全依赖巴甫洛夫理论在起作用。纯粹的联想是如何起作用的？可以想想可口可乐公司，他们想把公司与一切令人愉悦的景象联系起来，奥运会上的体育英雄、优美的音乐，凡此种种。他们不会希望与总统的葬礼相联系。当你看到一个可口可乐广告……联系就真正起效了。

所有这些心理倾向，绝大部分或者全部是在下意识状态下完成的，这使其变得非常阴险。现在，你们都患有“花刺子模信使综合症”。中亚古国花刺子模的君王，会把带来坏消息的信使处死。你觉得这种情况已经绝迹了吗？那你应该看看比尔·佩利(cbs 的前主席和 ceo)人生的最后 20 年——他不听任何一个他不想听的消息。人们知道，如果报信人带给比尔·佩利的是他不想听到的消息，这个信使就要倒霉了。这意味着领导者们把自己封闭在了非现实里，这是一家了不起的巨型公司，但他确实在过去 20 年中做出了一些愚不可及的决策。

现在，“花刺子模信使综合症”仍是生机勃勃。我认为，没有人愿意把坏消息带给执行官们。因此最好的办法是像花刺子模信使那样，离开并躲藏起来，而不是把战败的消息带回家。

说到经济学，在我长长的一生当中，一次又一次看到人们身上发生的一个非常有趣的现象。你有两个产品，假设它们都是很复杂的技术类产品。现在你就会想，根据经济学原理，如果 a 产品的成本是 x 元，y 产品的成本低于 x 元，那么，y 产品若定价超过 x 就会销路更差。事实上并非如此。在很多情况下，提高替代产品的价格后，其所获得的市场份额，要大于让价格低于竞争产品时获得的市场份额。但事实上，经济学界直到最近才发现这个再明显不过的道理。

6、从“回报倾向”中产生的偏见。包括一个人会按照他人对他的期望来行动的倾向。

在这方面，查尔蒂尼做得相当不错。查尔蒂尼称之为“顺从参与者”的那类人，很容易上当受骗。无论如何，“回报倾向”是一个非常、非常强有力的现象。查尔蒂尼通过一个实验想展示它的力量：他跑到一个校园里，请人们带少年犯去动物园，平均每六个人中有一个答应了他们的请求。在他积累了一些数据之后。在同一个校园，他又询问其他人：“喂，你愿意在一周内牺牲两个下午陪一个少年犯到什么地方转转？”结果，100% 的受访者都拒绝了他。但在问了这个问题后，他退了一步接着问道：“那你至少能抽出一个下午陪少年犯去动物园吗？”至少有一半人同意了。采用了这种“先要多再让步”的策略后，他的成功率是之前的三倍。

现在，如果人的意志在下意识状态下以这种方式被操纵后自己却毫无察觉，我经常说的一句话是：“你就像是只有一只腿而去参加踢屁股比赛的人。”我的意思是，你真是把大把的时间花在了你负担不起的外部世界。在这个所谓的“角色理论”中，别人对你的期待是怎样的，你就趋向于以怎样的方式行动，如果再想想社会是如何被组织起来的，就会明白，这就是回报。

会明白，这就是回报。

一个叫琴巴多(zimbardo)的心理学家曾在斯坦福做了一个试验，他把参与实验者分为两组，一组扮演警察，一组扮演囚犯。两组人都以人们期待的方式把自己的角色付诸行动。五天后，琴巴多不得不停止实验，因为看守们成了虐待狂，而囚犯们变得非常压抑。而在刚开始，实验者都是普通而友好的大学生。这项试验变成了所谓的情境恶魔的经典教程，即使一个好人被放入到糟糕的环境，也可能变成野兽。我的意思是……这实验太绝了。但琴巴多被严重曲解了。导致这个实验结果的，不仅仅是回报倾向和角色理论，还有前后一致和坚守承诺的倾向也起了作用。每一个人，不论他扮演的是警察还是囚犯，都将表演打入了大脑。

无论你在哪里，这种前后一致和坚守承诺的倾向都在影响你。换言之，你的想法可能会改变你的做法，但更为重要的可能是，你的做法将会改变你的想法。你可以说，每个人都知知道这个。我想要告诉你的是，我本人没有尽可能早、尽可能多地了解这个道理。

7、由社会证明(即他人的结论，尤其是在天生的不确定性和高压条件之下产生的结论)的过度影响所产生的偏见。

关于这一点，心理学家们常用的一个案例是基蒂·珍诺维丝小姐的例子。1964 年，她被歹徒当街刺杀身亡。当时有 50 个或者 60、70 个人在场，我也不知道究竟有多少人亲眼看到她被歹徒追逐长达半个小时的过程，但是没有一位目击者出手相助，甚至也没有人打电话报警。一种解释是，每个人都看到其他人毫无行动，所以自然而然地产生了这样的社会证明：什么都不做才是正确的做法。依我的判断，用这个理由解释珍诺维丝的例子还不够，它仅是部分原因。微观经济思想和收益/损失比也在其中扮演了角色。我反复想过，在现实中，心理观念和经济观念互相影响。对这两者都不了解的人简直就是该该死的笨蛋。

一些大商人们也被卷入了这些社会证明的大浪中。还记得几年前吗？有一个石油公司收购了一个化肥公司，随后，每一家大石油公司都跑去买了一个化肥公司。实际上，这些石油公司根本没有更多的理由去买化肥公司，但是他们根本不知道该怎么办。如果埃克森石油公司这么做了，美孚石油公司就有足够的理由这么做，反之亦然。这完全是一场灾难。

先前我讲了强化的力量——你做了某事，后来市场上扬了，你得到了报酬、奖励和喝彩等等，那么你的这种做事方法就会得到极大强化。但同时这里也有社会证明在起作用，股市涨跌就是社会证明最终极的表现形式，它完全是其他人想法的折射。这两种效应合并在一起会产生极大的力量，你怎么会以为为股市水平总体而言是有效的？哪怕是在 1973—1974 年市场整体陷入低谷，亦或在 1972 年 50 家大公司的全盛期？如果这些心理学观念是正确的，你就应该想到，是一波波的非理性浪潮引领着股市走势的变化。

8、经济学家爱上有效市场理论，是因为数学太美观了。

毕竟，数学是他们学习并掌握的东西。对于一个拿锤头的人来说，每个问题都非常像是一个钉子。除此之外的真理会有一点让他们不知所措，他们已经忘记了伟大的经济学家凯恩斯曾说过：“粗糙的正确胜于精确的错误。”

9、反差致使感觉、感受和感知被扭曲后导致的偏见。

查尔蒂尼做了一个伟大的实验：他拿了三桶水，一桶热水，一桶冷水，一桶常温水。他让一个学生把左手放入热水中，右手放入冷水中，然后再把两只手同时放入常温的水中。当然，一只手感觉很热，另一只感觉很冷。这是因为人的感觉器官在强烈的反差之下被过度影响了。没有绝对温标，只有相对温度，而且还有量子效应在其中。

查尔蒂尼举了房地产经纪人的例子。如果一个乡下人到城里来找你买房，你首先要做的就是带他去两套房你见过的最贵的房子，然后，再带他去看一些中等昂贵的房子，最后你就能搞定他了。这套办法非常有效，这也是

销售员这么做的原因，它总能起作用。

我有一个朋友，靠继承的财产为生。他有一次对我说的话很让我受用。他说：“查利，如果你把一只青蛙放进滚烫的开水中，它会立刻跳出来。但是如果你把它放在温水中，然后给水慢慢加热，最终，它将会被开水煮死。”我不知道青蛙会不会真的如他所说的那样。但是我知道的很多商人的确是如此的。这还是反差现象(contrast phenomenon)。但他们都是些位高权重的大人物。我的意思是，他们不是蠢蛋。当变化一点点靠近你时，你很可能无法察觉。所以，如果你要成为一个具有良好判断力的人，你必须对于这些因为对比在你脑中所产生的扭曲有所反应。

10、权威人物的过度影响所造成的偏见。

关于米尔格伦实验的心理学论文大概有 1600 篇。在这个实验中，有一个扮演权威的人，他告诉被实验对象，他们必须对完全无辜的人持续施予电击。令人惊讶的是，即使被实验者开始变得紧张与动摇，当他们被命令施予最大电击的时候，有超过 2/3 的人还是会照做。米尔格伦想通过这个实验展示希特勒是如何成功的，这个实验的确是抓住了这个世界的想象力。从米尔格伦实验的观点来看，纳粹的犯罪活动和希特勒的成功便不难理解。部分原因是政治正确和权威的过度影响力。人类天生具有服从权威的倾向，即使这服从是错误的。

你也许会喜欢下面这个例子：有两个飞机驾驶员，一正一副，正驾驶员是一个权威人物。他们没有在飞机里，而是在模拟状态下完成了这个实验。副驾驶员在模拟状态下被训练了很长一段时间，他知道他的职责就是防止坠机。实验过程中，那个正驾驶员做了一些连傻瓜都能看出来足以导致坠机的操作，但副驾驶员只是安静地坐在那儿，因为正驾驶是权威角色。25% 的情况下，飞机都会坠毁。

11、“剥夺超级反应综合症”(deprival super-reaction syndrome)导致的偏见。包括由当下的或潜在的匮乏造成的偏见，包括可能发生的对几乎已经拥有或从未曾拥有的东西被剥夺。

我有一个邻居，这位老前辈的房子周围有一片小岛，他的隔壁邻居在那小岛上种了一株小小的松树，大约有三英尺高。以前，那位老前辈能以 180 度的视角看到他房前的港口，有了这株小树，他的视角变成了 179 又 3/4 度。从此，两人便结下世仇，这种仇怨仍在继续。

我的意思是，人们真正疯狂执着于那些微不足道的“减少”。如果你对此有所动作，你就又陷入了互换倾向。因为你们不仅互换友爱，你们还会互换仇恨，并且所有的事情都会升级。如此巨大的疯狂都源于人们下意识地把失去的东西、或者几乎得到又没得到的东西看得太重。

在这方面，新可乐(new coke)是一个极端的商业案例。可口可乐是世界上价值最高的品牌。可口可乐有很多聪明的工程师、律师、心理学家和广告主管等等。在过去的 100 年中，他们花了很多时间让人们相信商标有着巨大的无形价值。人们会把这个商标与某种口味联系在一起。

但当他们对外界表示“口味改良了”，这是消费者难以接受的。口味事关体验。我的意思是你可以改良一种去污剂或是什么东西，但我认为你不能把某种口味做什么大的改变。所以，他们得为了这种巨大的“剥夺超级反应综合症”。结果惨败！

顺便说一下，郭思达(goizuetta, 可乐当时的 CEO)和基奥(keough, 可乐时任总裁)都是聪明而有趣的人，但正是聪明人做出了这些可怕的、愚蠢的错误。现在你明白“剥夺超级反应综合症”的力量了吧？但是人们对得和失总能做出均衡的反应。

12、羡慕/嫉妒导致的偏见。

有过抚养兄弟姐妹，或是经营法律公司、投资银行甚至开办工厂的经验的人，会对羡慕一词有所了解。我曾听巴菲特不止一次说过：“不是贪婪，而是嫉妒推动着世界前进。”

你又去一次去浏览心理学调查课程，在索引中找关于“羡慕/嫉妒”的大部头，但你找不到。关于这方面，学术界有一些盲点，但它真的是一个拥有强大力量的东西。羡慕和嫉

妒在很大程度上都是在潜意识中运作。每一个不理解它的人都呈现出一些他们不应该有的缺点。

13、药物依赖导致的偏见。
我们不用非得讨论这个话题。我们都见过太多了。不过有趣的是，药物依赖总是会导致道德崩溃，因此人们总是不承认其影响。在先前我们谈到的那个失踪的飞行员儿子的例子中，正是人将现实加以扭曲以让自己容易接受。

14、“错误的赌博强制”导致的偏见。

关于这方面，你可以在标准的心理学调查课程中找到斯金纳做出的对其唯一的解释。当然，他为了他的鸽子和老鼠创造了一个可变的强化比率。他发现，这将会比任何其他强制模式都能更好地影响行为。他说：“哈，我已经解释了为什么赌博在文明社会中如此有力、让人上瘾。”我认为，在相当大的程度上，他说的是真实的。但是斯金纳似乎认为这是唯一的解释，但事实是，那些现代机器和技术的遗赠者知道很多斯金纳不知道的事。

如果你去玩老虎机，你会得到栅栏、栅栏、胡桃木。它一次又一次地发生。所有这些都让你觉得自己就快赢了，这就是“剥夺超级反应综合症”。上帝啊，发明了这款机器的人懂得人类心理学吗？对于高智商人群来说，他们能跟扑克牌机玩需要自己作出选择的游戏，比如“21 点”。我们用电脑来破坏文明是多么神奇。

无论如何，“错误的赌博强制”是一个非常非常强大和重要的东西。看看我们的国家正在发生的事吧：每个印第安人都有一块自留地，每一个河坝，再看看那些被股票经纪人和其他什么人毁了的人们。如果你去查阅标准的心理学教科书，关于这方面的介绍，你几乎什么都找不到。

15、喜好扭曲所导致的偏见。

包括特别喜欢自己、自己这类人、自己的知识架构，还以及极度容易被自己喜欢的人误导的倾向，以及不会从你不喜欢的人那里正确学习的倾向。

现在让我们再回顾一下“拿锤综合症”。为什么“拿锤综合症”一直存在？如果你停止考虑此事，这就是激励导致的偏见。他的职业声誉完全和他的知识理论捆绑在了一起。他喜欢他自己，他喜欢他自己的想法，他把这些想法向其他人表达，这是一致性和坚守承诺倾向。我的意思是，四个或五个基本的心理倾向组合在一起，创造了这个“拿锤综合症”。

一旦你意识到你不能真正接受某些思想——你能接受一小部分，但世界上的很大一部分你是难以接受的——那你就学到了生活中非常有用的一课。萧伯纳的小说《医生的窘境》中有一个角色说：“说到底，每一种专业都是针对外行的共谋。”不过它说得并不非常正确，与其说是共谋，倒不说它是一种下意识心理倾向更为贴切。

书中的那个医生告诉你对他来说什么是好的，他认为他自己的办法能治疗癌症。他认为他正在对抗的恶魔是最大、最为重要的恶魔，但事实上，他要抗衡的恶魔与你自己所面对的相比，可能非常微不足道。因此，你在这世上从付费顾问那里得到的建议充满了可怕的偏见。对你来说真是悲哀！

有两种解决方案：你可以雇佣你的顾问，但对其加以纠偏，就和你射击瞄准时要考虑到风向的影响是一个道理。或者你可以学习你顾问这个行业的基本原理，而且你不用学太多，因为你只要学一点，你就能让他解释为什么他是对的。

在我漫长的生活中，我从没见过哪一个管理顾问的报告不是以这样的话结尾的：“目前的情况真正需要的，是更多的管理咨询。”每一次都是这样结尾。我总是喜欢直接翻到最后一页。当然，伯克希尔哈撒韦公司没有雇佣这些顾问。不过我有时候会参与一些非营利机构的管理，那里有一些傻瓜会聘请顾问。

16、来自于人类头脑中非数学性质的偏见。

可口可乐把可获得性(availability)提升为一个世俗宗教。如果可获得性能改变行为，你将会喝非常多的可乐——如果可乐总是可以得到的话。我的意思是，可获得性确实能改变行为和认知。在某种意义上，先前所说的各种心理倾向，会降低事物的可获得性。因为如果你迅速扑向一个事物，接下来一致性和坚守承诺的倾向则会把你锁在这个事物上。

我认为我们应该讨论一下所罗门兄弟证券的前 CEO 约翰·古特弗洛恩特(john gutfreund, 译注：在他治下，所罗门兄弟曾是华尔街风头最劲的金融机构。但 1991 年，所罗门公司当时的 ceo 古特弗洛恩特得知手下政府债券事业部的负责人保罗·摩西非法竞购了国债，但却没有将其处理，后此事被揭穿后，古特弗洛恩特被禁终身不能担任证券公司要职)，他是一个非常有能力的人类实例。至少在整整一代人的时间里，每一个正统的专业学校都会讲授这个实例。

古特弗洛恩特有一个他很信任的职员，但有一次这个职员被意外地发现(不是坦白)向政府说谎，并且做假账，这相当于伪造罪。这个人立即说：“我以前没来没这么干过。我今后再也不这么做了。这是绝无仅有的一次。”

(下转 03 版)