www.ertongbook.com 789出库网

POOR CHARLIE'S ALMANACK

穷查理宝典

（1+2）册

珍藏本

[美] 查理·芒格 | 著　李继宏 | 译

中信出版集团

www.ertongbook.com 789出库网

www.789pdf.com 789书库网

穷查理宝典（珍藏版）（1+2册）

[美] 查理·芒格 著
李继宏 译

中信出版社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

POOR CHARLIE'S ALMANACK

穷查理宝典

芒格智慧箴言与私人书单

1

珍藏本

[美] 查理·芒格 | 著　李继宏 | 译

中信出版集团

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

穷查理宝典（珍藏本）

——芒格智慧箴言与私人书单

[美] 查理·芒格　著
李继宏 译

中信出版社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

简短隽永的句子，可以包含深刻的智慧。正因为如此，智者的名言会被后人传颂，比如孔子，比如苏格拉底。查理·芒格亦不例外。芒格的智慧之处在于，他不但能洞悉事物的本质，还能够以一针见血的方式表达出来。比如，在谈到高人与庸人的殊异时，他说：“我之所以能有今天，靠的就是不去追逐平庸的机会。”

查理·芒格还是一个狂热的阅读爱好者。他通过大量的阅读完成对各个学科的学习，这绝非浮光掠影的玩票，而是明确的智力企图——“我是真的呼吁你们不要理会学科的法定界限。这个世界并不是按照跨学科的方法组织起来的，这个世界要求我们跳出学科的法定范围。”芒格之所以出类拔萃，正是得益于他超越学科藩篱的知识储备和思维方式。

这本《芒格智慧箴言与私人书单》分上、下两篇，从两个不同的角度为读者梳理查理·芒格的智慧精华。

上篇“芒格智慧箴言”分四章，分别是查理·芒格的传记、芒格谈论老年的文章、晚辈对芒格的回忆，以及芒格的即席谈话。我们精心挑选了数十则富含芒格智慧的格言金句，穿插在这三篇之中。读者在了解芒格生平的同时，可以吸收这些“芒格智慧胶囊”，提升自己在工作、生活各方面的眼界和思考力。

下篇“芒格私人书单”总结了芒格在不同场合推荐的40本书，分自然、人类、经济、投资、人生和处世六辑呈现，为读者描绘了芒格知识版图的概貌，以飨好奇芒格的智慧从何而来的读者。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

序言
书中自有黄金屋

文/李录

20多年前，作为一名年轻的中国学生只身来到美国，我怎么也没有想到后来竟然从事了投资行业，更没有想到由于种种机缘巧合有幸结识了当代投资大师查理·芒格先生。2004年，芒格先生成为我的投资合伙人，自此就成为我终生的良师益友。这样的机遇恐怕是过去做梦也不敢想的。

像全世界成千上万的巴菲特/芒格崇拜者一样，两位老师的教导，伯克希尔·哈撒韦公司的神奇业绩，对我个人的投资事业起了塑造式的影响。这些年受益于芒格恩师的近距离言传身教，我更为深刻地体会到他思想的博大精深。一直以来，我都希望将这些学习的心得与更多的同道分享。

一

第一次接触巴菲特 / 芒格的价值投资体系可以追溯到20年前。那时候我刚到美国，举目无亲，文化不熟、语言不通。侥幸进入哥伦比亚大学攻读本科，立刻便面临学费、生活费昂贵的问题。虽然有些奖学金以及贷款，然而对一个身无分文的学生而言，那笔贷款是天文数字的债务，不知何时可以还清，对前途一片迷茫焦虑。相信很多来美国读书的中国学生，尤其是要靠借债和打工支付学费和生活费的学生都有过这种经历。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

由于在20世纪七八十年代的中国长大，我那时对经商几乎没有概念。在那个年代，商业在中国还不是很要紧的事。一天，一位同学告诉我：“你要是想了解在美国怎么能赚钱，商学院有个演讲一定要去听。”那个演讲人的名字有点怪，叫“巴菲特”（Buffett），听上去很像“自助餐”（Buffet）。我一听这个名字蛮有趣，就去了。那时巴菲特还不像今天这么出名，去的人不多，但那次演讲于我而言却是一次醍醐灌顶的经历。

巴菲特讲的是如何在股市投资。在此之前，股市在我脑子里的印象还停留在曹禺的话剧《日出》里所描绘的20世纪30年代上海的十里洋场，充满了狡诈、运气与血腥。然而这位据说在股市上赚了很多钱的美国成功商人看上去却显然是一个好人，友善而聪明，颇有些学究气，完全同我想象中的那些冷酷无情、投机钻营的商人南辕北辙。

巴菲特的演讲措辞简洁、条理清晰、内容可信。一个多钟头的演讲把股票市场的道理说得清晰明了。巴菲特说股票本质上是公司的部分所有权，股票的价格就是由股票的价值，也就是公司的价值所决定的。而公司的价值又是由公司的盈利情况及净资产决定的。虽然股票价格上上下下的波动在短期内很难预测，但长期而言一定是由公司的价值决定的。而聪明的投资者只要在股票的价格远低于公司实际价值的时候买进，又在价格接近或者高于价值时卖出，就能够在风险很小的情况下赚很多钱。

听完这番演讲，我觉得好像捞到了一根救命稻草。难道一个聪明、正直、博学的人，不需要家庭的支持，也不需要精熟公司管理，或者发明、创造新产品，创立新公司，在美国就可以白手起家地成功致富吗？我眼前就有这么一位活生生的榜样！那时我自认为不适合做管理，因为对美国的社会和文化不了解，创业也没有把握。但是如果说去研究公司的价值，去研究一些比较复杂的商业数据、财务报告，却是我的专长。果真如此的话，像我这样一个不名一文、举目无亲、毫无社会根基和经

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

验的外国人不也可以在股票投资领域有一番作为了吗？这实在太诱人了。

听完演讲后，我回去立刻找来了有关巴菲特的所有图书，包括他致伯克希尔股东的年信及各种关于他的研究，也了解到芒格先生是巴菲特先生几十年来形影不离的合伙人，然后整整花了一两年的时间来彻底地研究他们，所有的研究都印证了我当时听演讲时的印象。完成了这个调研过程，我便真正自信这个行业是可为的。

一两年后，我买了有生以来的第一只股票。那时虽然我个人的净资产仍然是负数，但积蓄了一些现金可以用来投资。当时正逢20世纪90年代初全球化的过程刚刚开始，美国各行业的公司都处于一个长期上升的状态，市场上有很多被低估的股票。到1996年我从哥大毕业的时候，已经从股市投资上获取了相当可观的回报。

毕业后我一边在投资银行工作，一边继续自己在股票上投资。一年后辞职离开投行，开始了职业投资生涯。当时家人和朋友都颇为不解和担心，我自己对前途也没有十分的把握。坦白说，创业的勇气也是来自巴菲特和芒格的影响。

1998年1月，我创立了自己的公司，支持者寡，几个老朋友友情客串投资人凑了一小笔钱，我自己身兼数职，既是董事长、基金经理，又是秘书、分析员。全部的家当就是一部手机和一台笔记本电脑。其时适逢1997年的亚洲金融危机，石油的价格跌破了每桶10美元。我于是开始大量地买进一些亚洲优秀企业的股票，同时也买入了大量美国及加拿大的石油公司股票。但随后的股票波动令当年就产生了19%的账面损失。这使得有些投资者开始担心以后的运作情况，不敢再投钱了。其中一个最大的投资者第二年就撤资了。再加上昂贵的前期营运成本，公司一度面临生存的危机。

出师不利让我倍受压力，觉得辜负了投资人的信任。而这些心理负

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

担又的确会影响到投资决策，比如在碰到好的机会时也不敢行动。而那时恰恰又是最好的投资时机。这时，巴菲特和芒格的理念和榜样对我起了很大的支持作用，在1973~1974年美国经济衰退中，他们两位都有过类似的经历。在我最失落的时候，我就以巴菲特和芒格为榜样勉励自己，始终坚持凡事看长远。

随后，在1998年的下半年里，我顶住压力、鼓起勇气，连续做出了当时我最重要的三四个投资决定。恰恰是这几个投资在以后的两年里给我和我的投资者带来了丰厚的回报。现在回过头来想，在时间上我是幸运的，但巴菲特和芒格的榜样以及他们的书籍和思想，对我的确起了至关重要的影响。

但是，当时乃至现在华尔街上绝大多数个人投资者，尤其是机构投资者，在投资理念上所遵从的理论与巴菲特/芒格的价值投资理念是截然不同的。比如他们相信市场完全有效理论，因而相信股价的波动就等同真实的风险，判断你的表现最看重你业绩的波动性如何。在价值投资者看来，投资股市最大的风险其实并不是价格的上下起伏，而是你的投资未来会不会出现永久性的亏损。单纯的股价下跌不仅不是风险，其实还是机会。不然哪里去找便宜的股票呢？就像如果你最喜欢的餐馆里牛排的价格下跌了一半，你会吃得更香才对。买进下跌的股票时是卖家难受，作为买家你应该高兴才对。然而，虽然巴菲特和芒格很成功，大多数个人投资者和机构投资者的实际做法却与巴菲特/芒格的投资理念完全相反。表面上华尔街那些成名的基金经理对他们表现出极大的尊重，但在实际操作上却根本是南辕北辙，因为他们的客户也是南辕北辙。他们接受的还是一套“波动性就是风险”“市场总是对的”这样的理论。而这在我看来完全是误人子弟的谬论。

但为了留住并吸引到更多投资者，我也不得不作了一段时间的妥协。有两三年的时间，我也不得不通过做长短仓（long-short）对冲，去管理旗下基金的波动性。和做多（long）相比，做空交易（short）就很

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

难被用于长期投资。原因有三：第一，做空的利润上限只有100%，但损失空间几乎是无穷的，这正好是同做多相反的。第二，做空要通过借债完成，所以即使做空的决定完全正确，但如果时机不对，操作者也会面临损失，甚至破产。第三，最好的做空投资机会一般是各种各样的舞弊情况，但舞弊作假往往被掩盖得很好，需要很长时间才会败露。例如麦道夫的骗局持续几十年才被发现。基于这三点原因，做空需要随时关注市场的起落，不断交易。

这样做了几年，投资组合的波动性倒是小了许多，在2001~2002年由互联网泡沫引发的金融危机中我们并没有账面损失，并小有斩获，管理的基金也增加了许多。表面上看起来还蛮不错，但其实我内心很痛苦。如果同时去做空和做多，要控制做空的风险，就必须要不停地交易。但若是不停地交易的话，就根本没有时间真正去研究一些长期的投资机会。这段时期的回报从波动性上而言比过去好，结果却乏善可陈。但实际上，那段时间出现了许多一流的投资机会。坦白地说，我职业生涯中最大的失败并不是由我错误决定造成的损失（当然我的这类错误也绝不在少数），而是在这一段时间里不能够大量买进我喜欢的几只最优秀的股票。

这段时间是我职业生涯的一个低潮。我甚至一度萌生了退意，花大量的时间在本不是我主业的风险投资基金上。

在前行道路的十字交叉路口，一个偶然的契机，我遇到了终生的良师益友查理·芒格先生。

初识查理是我大学刚毕业在洛杉矶投行工作的时候，在一位共同朋友的家里第一次见到查理。记得他给人的第一印象总是拒人于千里之外，他对谈话者常常心不在焉，非常专注于自己的话题。但这位老先生说话言简意赅，话语中充满了让你回味无穷的智慧。初次见面，查理对我而言是高不可及的前辈，他大概对我也没什么印象。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

之后陆续见过几次，有过一些交谈，直到我们认识的第七年，在2003年一个感恩节的聚会中，我们进行了一次长时间推心置腹的交谈。我将我投资的所有公司、我研究过的公司，以及引起我兴趣的公司一一介绍给查理，他则逐一点评。我也向他请教我遇到的烦恼。谈到最后，他告诉我，我所遇到的问题几乎就是华尔街的全部问题。整个华尔街的思维方式都有问题，虽然伯克希尔已经取得了这么大的成功，但在华尔街上却找不到任何一家真正模仿它的公司。如果我继续这样走下去的话，我的那些烦恼永远也不会消除。但我如果愿意放弃现在的路子，想走出与华尔街不同的道路，他愿意给我投资。这真让我受宠若惊。

在查理的帮助下，我把公司进行了彻底的改组。在结构上完全改变成早期巴菲特的合伙人公司和芒格的合伙人公司（注：巴菲特和芒格早期各自有一个合伙人公司来管理他们自己的投资组合）那样的结构，同时也除去了典型对冲基金的所有弊端。愿意留下的投资者作出了长期投资的保证。而我们也不再吸收新的投资人。作为基金经理，我无须再受华尔街那些投资者各式各样的限制，而完成机构改造之后的投资结果本身也证实了这一决定的正确性。不仅公司的业绩表现良好，而且这些年来我的工作也顺畅了许多。我无须纠缠于股市沉浮，不断交易，不断做空。相反，我可以把所有的时间都花在对公司的研究和了解上。我的投资经历已经清楚地证明：按照巴菲特/芒格的体系来投资必定会受益各方。但因为投资机构本身的限制，绝大部分的机构投资者不采用这种方式，因此，它给了那些用这种方式的投资者一个绝好的竞争优势。而这个优势在未来很长的一段时间内都不会消失。

二

巴菲特说他一生遇人无数，从来没有遇到过像查理这样的人。在我同查理交往的这些年里，我有幸能近距离了解查理，也对这一点深信不疑。甚至我在所阅读过的古今中外人物传记中也没有发现类似的人。查

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

理就是如此独特，他的独特性既表现在他的思想上，也表现在他的人格上。

比如说，查理思考问题总是从逆向开始。如果要明白人生如何得到幸福，查理首先是研究人生如何才能变得痛苦；要研究企业如何做强做大，查理首先研究企业是如何衰败的；大部分人更关心如何在股市投资上成功，查理最关心的是为什么在股市投资上大部分人都失败了。他的这种思考方法来源于下面这句农夫谚语中所蕴含的哲理：我只想知道将来我会死在什么地方，这样我就不去那儿了。

查理在他漫长的一生中，持续不断地研究收集关于各种各样的人物、各行各业的企业，以及政府管理、学术研究等各领域中的人类失败之著名案例，并把那些失败的原因排列成正确决策的检查清单，使他在人生、事业的决策上几乎从不犯重大错误。这点对巴菲特及伯克希尔50年业绩的重要性是再强调也不为过的。

查理的头脑是原创性的，从来不受任何条条框框的束缚，也没有任何教条。他有儿童一样的好奇心，又有第一流的科学家所具备的研究素质和科学研究方法，一生都有强烈的求知欲和好奇心，几乎对所有的问题都感兴趣。任何一个问题在他看来都可以使用正确的方法通过自学完全掌握，并可以在前人的基础上创新。这点上他和富兰克林非常相似，类似于一位18、19世纪百科全书式的人物。

近代很多第一流的专家学者能够在自己狭小的研究领域内做到相对客观，一旦离开自己的领域不远，就开始变得主观、教条、僵化，或者干脆就失去了自我学习的能力，所以大都免不了盲人摸象的局限。查理的脑子就从来没有任何学科的条条框框。他的思想辐射到事业、人生、知识的每一个角落。在他看来，世间宇宙万物都是一个相互作用的整体，人类所有的知识都是对这一整体研究的部分尝试，只有把这些知识结合起来，并贯穿在一个思想框架中，才能对正确的认知和决策起到帮助作用。所以他提倡要学习在所有学科中真正重要的理论，并在此基础

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

上形成所谓的“普世智慧”，以此为利器去研究商业投资领域的重要问题。查理在本书中详细地阐述了如何才能获得这样的“普世智慧”。

查理这种思维方式的基础是基于对知识的诚实。他认为，这个世界复杂多变，人类的认知永远存在着限制，所以你必须要使用所有的工具，同时要注重收集各种新的可以证否的证据，并随时修正，即所谓“知之为知之，不知为不知”。事实上，所有的人都存在思想上的盲点。我们对于自己的专业、旁人或是某一件事情或许能够做到客观，但是对于天下万事万物都秉持客观的态度却是很难的，甚至可以说是有违人之本性的。但是查理却可以做到凡事客观。在这本书里，查理也讲到了通过后天的训练是可以培养客观的精神的。而这种思维方式的养成将使你看到别人看不到的东西，预测到别人预测不到的未来，从而过上更幸福、自由和成功的生活。

但即使这样，一个人在一生中可以真正得到的真知灼见仍然非常有限，所以正确的决策必须局限在自己的“能力圈”以内。一种不能够界定其边界的能力当然不能称为真正的能力。怎么才能界定自己的能力圈呢？查理说，如果我要拥有一种观点，如果我不能够比全世界最聪明、最有能力、最有资格反驳这个观点的人更能够证否自己，我就不配拥有这个观点。所以当查理真正地持有某个观点时，他的想法既原创、独特又几乎从不犯错。

一次，查理邻座一位漂亮的女士坚持让查理用一个词来总结他的成功，查理说是“理性”。然而查理讲的“理性”却不是我们一般人理解的理性。查理对理性有更苛刻的定义。正是这样的“理性”，让查理具有敏锐独到的眼光和洞察力，即使对于完全陌生的领域，他也能一眼看到事物的本质。巴菲特就把查理的这个特点称作“两分钟效应”——他说查理比世界上任何人更能在最短时间之内把一个复杂商业的本质说清楚。伯克希尔投资比亚迪的经过就是一个例证。记得2003年我第一次同查理谈到比亚迪时，他虽然从来没有见过王传福本人，也从未参观过比亚迪的工

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

厂，甚至对中国的市场和文化也相对陌生，可是他当时对比亚迪提出的问题和评论，今天看来仍然是投资比亚迪最实质的问题。

人人都有盲点，再优秀的人也不例外。巴菲特说：“本杰明·格雷厄姆曾经教我只买便宜的股票，查理让我改变了这种想法。这是查理对我真正的影响。要让我从格雷厄姆的局限理论中走出来，需要一股强大的力量。查理的思想就是那股力量，他扩大了我的视野。”对此，我自己也有深切的体会。至少在两个重大问题上，查理帮我指出了我思维上的盲点，如果不是他的帮助，我现在还在从猿到人的进化过程中慢慢爬行。巴菲特50年来在不同的场合反复强调，查理对他本人和伯克希尔的影响完全无人可以取代。

查理一辈子研究人类灾难性的错误，对于由于人类心理倾向引起的灾难性错误尤其情有独钟。最具贡献的是他预测金融衍生产品的泛滥和会计审计制度的漏洞即将给人类带来的灾难。早在20世纪90年代末期，他和巴菲特先生已经提出了金融衍生产品可能造成灾难性的影响，随着金融衍生产品的泛滥愈演愈烈，他们的警告也不断升级，甚至指出金融衍生产品是金融式的大规模杀伤武器，如果不能得到及时有效的制止，将会给现代文明社会带来灾难性的影响。2008年和2009年的金融海啸及全球经济大萧条不幸验证了查理的远见。从另一方面讲，他对这些问题的研究也为防范类似灾难的出现提供了宝贵的经验和知识，特别值得政府、金融界、企业界和学术界的重视。

与巴菲特相比，查理的兴趣更为广泛。比如他对科学和软科学几乎所有的领域都有强烈的兴趣和广泛的研究，通过融会贯通，形成了原创性的、独特的芒格思想体系。相对于任何来自象牙塔内的思想体系，芒格主义完全为解决实际问题而生。比如说，据我所知，查理最早提出并系统研究人类心理倾向在投资和商业决策中的巨大影响。十几年后的今天，行为金融学已经成为经济学中最热门的研究领域，行为经济学也获得了诺贝尔经济学奖的认可。而在《穷查理宝典（珍藏本）：芒格最重

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

要的三场演讲》中收录的查理的“人类误判心理学”中所展现出的理论框架，在未来也很可能得到人们更广泛的理解和应用。

查理的兴趣不仅限于思考，凡事也喜欢亲力亲为，并注重细节。他有一艘世界上最大的私人双体游艇，而这艘游艇就是他自己设计的。他还是个出色的建筑师。他按自己的喜好建造房子，从最初的图纸设计到之后的每一个细节，他都全程参与。比如他捐助的所有建筑物都是他自己亲自设计的，这包括了斯坦福大学研究生院宿舍楼、哈佛高中科学馆以及亨廷顿图书馆与园林的稀有图书研究馆。

查理天生精力充沛。我认识查理是在1996年，那时他72岁。到2016年查理92岁，已经过了20年了。在这20年里，查理的精力完全没有变化。他永远是精力旺盛，很早起身。早餐会议永远是七点半开始。同时由于某些晚宴应酬的缘故，他的睡眠时间可能要比常人少，但这些都不妨碍他旺盛的精力。而且他记忆力惊人，我很多年前跟他讲的比亚迪的营运数字，我都已经记忆模糊了，他还记得。他的记忆比我这个年轻人还好。这些都是他天生的优势，但使他异常成功的特质却都是他后天努力获得的。

查理对我而言，不仅是合伙人，是长辈，是老师，是朋友，是事业成功的典范，也是人生的楷模。我从他的身上不仅学到了价值投资的道理，也学到了很多做人的道理。他让我明白，一个人的成功并不是偶然的，时机固然重要，但人的内在品质更重要。

查理喜欢与人早餐约会，时间通常是七点半。记得第一次与查理吃早餐时，我准时赶到，发现查理已经坐在那里把当天的报纸都看完了。虽然离七点半还差几分钟，让一位德高望重的老人等我令我心里很不好受。第二次约会，我大约提前了一刻钟到达，发现查理还是已经坐在那里看报纸了。到第三次约会，我提前半小时到达，结果查理还是在那里看报纸，仿佛他从未离开过那个座位，终年守候。直到第四次，我狠狠心提前一个钟头到达，六点半坐那里等候，到六点四十五的时候，查理

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

悠悠地走进来了，手里拿着一摞报纸，头也不抬地坐下，完全没有注意到我的存在。以后我逐渐了解，查理与人约会一定早到。到了以后也不浪费时间，会拿出准备好的报纸翻阅。自从知道查理的这个习惯后，以后我俩再约会，我都会提前到场，也拿一份报纸看，互不打扰，等七点半之后再一起吃早饭聊天。

偶然查理也会迟到。有一次我带一位来自中国的青年创业者去见查理。查理因为从一个午餐会上赶来而迟到了半个小时。一到之后，查理先向我们两个年轻人郑重道歉，并详细解释他迟到的原因，甚至提出午餐会的代客泊车（valet park）应如何改进才不会耽误客人45分钟的等候时间。那位中国青年既惊讶又感动，因为在全世界恐怕也找不到一位地位如查理一般的长者会因迟到向小辈反复道歉。

跟查理交往中，还有另一件事对我影响很大。有一年查理和我共同参加了一个外地的聚会。活动结束后，我要赶回纽约，没想到却在机场的候机厅遇见查理。他庞大的身体在过安检检测器的时候，不知什么原因不断鸣叫示警。而查理就一次又一次地折返接受安检，如此折腾半天，好不容易过了安检，他的飞机已经起飞了。

可查理也不着急，他抽出随身携带的书本坐下来阅读，静等下一班飞机。那天正好我的飞机也误点了，我就陪他一起等。

我问查理：“你有自己的私人飞机，伯克希尔也有专机，你为什么要到商用客机机场去经受这么多的麻烦呢？”

查理答：“第一，我一个人坐专机太浪费油了。第二，我觉得坐商用飞机更安全。”但查理想说的真正理由是第三条：“我一辈子想要的就是融入生活（engage life），而不希望自己被孤立(isolate)。”

查理最受不了的就是因为拥有了钱财而失去与世界的联系，把自己隔绝在一个单间、占地一层的巨型办公室里，见面要层层通报，过五关

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

斩六将，谁都不能轻易接触到。这样就与现实生活脱节了。

“我手里只要有一本书，就不会觉得浪费时间。”查理任何时候都随身携带一本书，即使坐在经济舱的中间座位上，他只要拿着书，就安之若素。有一次他去西雅图参加一个董事会，依旧按惯例坐经济舱，他身边坐着一位中国小女孩，飞行途中一直在做微积分的功课。他对这个中国小女孩印象深刻，因为他很难想象同龄的美国女孩能有这样的定力，在飞机的嘈杂声中专心学习。如果他乘坐私人飞机，他就永远不会有机会近距离接触这些普通人的故事。

而查理虽然严于律己，却非常宽厚地对待他真正关心和爱的人，不吝金钱，总希望他人多受益。他一个人的旅行，无论公务私务都搭乘经济舱，但与太太和家人一起旅行时，查理便会乘搭自己的私人飞机。他解释说：太太一辈子为我抚育这么多孩子，付出甚多，身体又不好，我一定要照顾好她。

查理虽不是斯坦福大学毕业的，但因他太太是斯坦福校友，又是大学董事会成员，查理便向斯坦福大学捐款6 000万美元。

查理一旦确定了做一件事情，他可以去做一辈子。比如说他在哈佛高中及洛杉矶一间慈善医院的董事会任职长达40年之久。对于他所参与的慈善机构而言，查理是非常慷慨的赞助人。但查理投入的不只是钱，他还投入了大量的时间和精力，以确保这些机构的成功运行。

查理一生研究人类失败的原因，所以对人性的弱点有着深刻的理解。基于此，他认为人对自己要严格要求，一生不断提高修养，以克服人性本身的弱点。这种生活方式对查理而言是一种道德要求。在外人看来，查理可能像个苦行僧，但在查理看来，这个过程却是既理性又愉快，能够让人过上成功、幸福的人生。

查理就是这么独特。但是想想看，如果芒格和巴菲特不是如此独特

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的话，他们也不可能一起在50年间为伯克希尔创造了在人类投资史上前无古人，或许也后无来者的业绩。近20年来，全世界范围内对巴菲特、芒格研究的兴趣愈发地强烈，将来可能还会愈演愈烈，中英文的书籍汗牛充栋，其中也不乏很多独到的见解。说实话，由我目前的能力来评价芒格的思想其实为时尚早，因为直到今天，我每次和查理谈话，每次重读他的演讲，都会有新的收获。这另一方面也说明，我对他的思想的理解还是不够。但这些年来查理对我的言传身教，使我有幸对查理的思想和人格有更直观的了解，我这里只想跟读者分享我自己近距离的观察和亲身体会。我衷心希望读者在仔细地研读了本书之后，能够比我更深地领会芒格主义的精要，从而对自己的事业和人生有更大的帮助。

我知道查理本人很喜欢这本书，认为它收集了他一生的思想精华和人生体验。其中不仅包含了他对于商业世界的深刻洞见，也汇集了他对于人生智慧的终身思考，并用幽默、有趣的方式表达出来，对于几乎任何读者都会有益处。比如，有人问查理如何才能找到一个优秀的配偶。查理说最好的方式就是让自己配得上她/他，因为优秀配偶都不是傻瓜。晚年的查理时常引用下面这句出自《天路历程》中真理剑客的话来结束他的演讲：“我的剑留给能够挥舞它的人。”通过这本书的出版，我希望更多的读者能有机会学习和了解芒格的智慧和人格，我相信每位读者都有可能通过学习实践成为幸运的剑客。

三

与查理交往的这些年，我常常会忘记他是一个美国人。他更接近于我理解的中国传统士大夫。旅美的20年期间，作为一个华人，我常常自问：中国文化的灵魂和精华到底是什么？客观地讲，作为“五四”之后成长的中国人，我们对于中国的传统基本上是持否定的态度的。到了美国之后，我有幸在哥大求学期间系统地学习了对西方文明史起到塑造性作用的100多部原典著作，其中涵盖文学、哲学、科学、宗教与艺术等各

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

个领域，以希腊文明为起点，延伸到欧洲，直至现代文明。后来又得益于哥大同时提供的一些关于儒教文化和伊斯兰文明的课程，对于中国的儒教文化有了崭新的了解和认识。只是当时的阅读课本都是英文的，由于古文修养不够，很多索求原典的路途只能由阅读英文的翻译来达成，这也是颇为无奈的一件事。

在整个阅读与思考的过程中，我自己愈发地觉得，中国文明的灵魂其实就是士大夫文明，士大夫的价值观所体现的就是一个如何提高自我修养、自我超越的过程。《大学》曰：正心，修身，齐家，治国，平天下。这套价值系统在之后的儒家各派中都得到了广泛的阐述。这应该说是中国文明最核心的灵魂价值所在。士大夫文明的载体是科举制度。科举制度不仅帮助儒家的追随者塑造自身的人格，而且还提供了他们发挥才能的平台，使得他们能够通过科举考试进入到政府为官，乃至社会的最上层，从而学有所用，实现自我价值。

而科举制度结束后，在过去的上百年里，士大夫精神失去了具体的现实依托，变得无所适从，尤其到了今天商业高度发展的社会，具有士大夫情怀的中国读书人，对于自身的存在及其价值理想往往更加困惑。在一个传统尽失的商业社会，士大夫的精神是否仍然适用呢？

从工业革命开始，市场经济和科学技术逐渐成为政府之外影响人类生活最重要的两股力量。近几十年来，借由全球化的浪潮，市场与科技已经突破国家和地域的限制，在全世界范围同步塑造人类共同的命运。对于当代的儒家，“国”与“天下”的概念必然有了全新的含义。而市场经济本身内在的竞争机制，也如古老的科举考试制度一般为优秀人才提供了广阔的空间。然而，真正的儒者对于自身的道德追求，对于社会的责任感，以及对人类命运的终极关怀，却随着千年的沉淀而愈加厚重。

晚明时期，资本主义开始在中国萌芽，当时的商人曾经提出过“商才士魂”以彰显其理想。在全球化的今天，“治国”与“平天下”的当代解读早已远远超出政府的范畴，市场与科技已经成为社会的主导，为怀有

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

士大夫情怀的读书人提供了前所未有的舞台。

查理可以说是一个“商才士魂”的最好典范。首先，查理在商业领域极为成功，他和巴菲特所取得的成就可以说是前无古人，后无来者。然而在与查理的深度接触中，我却发现查理的灵魂本质是一个道德哲学家，一个学者。他阅读广泛，知识渊博，真正关注的是自身道德的修养与社会的终极关怀。与孔子一样，查理的价值系统是内渗而外，倡导通过自身的修行以达到圣人的境界，从而帮助他人。

正如前面所提到的，查理对自身要求很严。他虽然十分富有，过的却是苦行僧般的生活。他现在居住的房子还是几十年前买的一套普通房子，外出旅行时永远只坐经济舱，而约会总是早到45分钟，还会为了偶尔的迟到而专门致歉。在取得事业与财富的巨大成功之后，查理又致力于慈善事业，造福天下人。

查理是一个完全凭借智慧取得成功的人，这对于中国的读书人来讲无疑是一个令人振奋的例子。他的成功完全靠投资，而投资的成功又完全靠自我修养和学习，这与我们在当今社会上所看到的权钱交易、潜规则、商业欺诈、造假等毫无关系。作为一个正直善良的人，他用最干净的方法，充分运用自己的智慧，取得了这个商业社会中的巨大成功。在市场经济下的今天，满怀士大夫情怀的中国读书人是否也可以通过学习与自身修养的锻炼同样取得世俗社会的成功并实现自身的价值及帮助他人的理想呢？

我衷心地希望中国的读者能够对查理感兴趣，对这本书感兴趣。查理很欣赏孔子，尤其是孔子授业解惑的为师精神。查理本人很乐于也很善于教导别人，诲人不倦。而这本书则汇集了查理的一生所学与智慧，将它毫无保留地与大家分享。查理对中国的未来充满信心，对中国的文化也很钦佩。近几十年来儒教文明在亚洲取得的巨大商业成就也让更多的人对中国文明的复兴更具信心。在“五四”近百年之后，今天我们也许不必再纠缠于“中学”“西学”的“体用”之争，只需要一方面坦然地学习和

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

接受全世界所有有用的知识，另一方面心平气和地将吾心归属于中国人数千年来共敬共守、安身立命的道德价值体系之内。

我有时会想，若孔子重生在今天的美国，查理大概会是其最好的化身。若孔子返回到两千年后今天的商业中国，他倡导的大概会是“正心，修身，齐家，治业，助天下”吧！

2016年12月

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

上篇
芒格智慧箴言

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第一章
查理·芒格传略

本杰明·富兰克林

最接近把一个人的生活重新过一遍的事情是回忆那种生活，并用文字记录下来，让这种回忆尽可能地长久。

伯克希尔·哈撒韦的辉煌故事背后，是两位金融界的天才：广受赞誉的沃伦·巴菲特和他的“沉默伙伴”，以低调为乐的查理·芒格。

查理·芒格

我一辈子想要的就是融入生活，而不希望自己被孤立。

查理是沃伦的朋友、律师、顾问、“死对头”（沃伦曾经称他为可恶的“说不大师”），也是美国商业史上最成功的上市公司的最大股东之一。沃伦1964年接管了伯克希尔，几年后，查理也加入了管理层，自那以来，该公司的市值令人震惊地增长了13 500倍，从1 000万美元猛增到1　350亿美元，而且该公司的流通股并没有增加多少。如此非凡的增长是这两位美国中西部人取得的杰出成就，他们齐心协力，发现和抓住了许多其他商人不断错过的机会。

沃伦是美国最受尊敬和知名度最高的商界领袖之一，而查理则有意地避开闪光灯，选择了相对默默无闻的生活。为了更好地理解这位复杂

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

和极其低调的商人，我们必须从头开始。1924年1月1日，查理·托马斯·芒格生于美国中部的内布拉斯加州奥马哈市。许多知名人士都是他的中西部老乡：威尔·罗杰斯、亨利·方达、约翰·佩尔辛、哈里·杜鲁门、沃尔特·迪士尼、安·兰德斯、杰拉德·福特——当然还有沃伦·巴菲特。

查理最初和巴菲特家产生交集，是在他成长的那些年，他曾在巴菲特父子商店工作。那是奥马哈市一家高档杂货店，与芒格家相隔六个街区。老板是沃伦的祖父恩尼斯特，他拥有这家商店的部分所有权。恩尼斯特是严格的纪律执行者，他安排手下的年轻工人每天上班12个小时，其间既不能进食，也不能休息。按照查理的说法，他的老板的反社会主义的态度可以从其设定的规矩看出来：老板要求孩子们下班时上缴两分钱，那是新的社会安全法案规定的费用。他们得到的是两美元的日薪和一句忠告：社会主义是有问题的。

巴菲特杂货店的艰苦工作让查理和沃伦受益终生。在他未来的生意合伙人离开几年之后，年轻六岁的沃伦也在恩尼斯特爷爷手下艰苦地工作过。

查理的正式教育始于邓迪小学，他的两位妹妹玛丽和卡萝尔也是该校的学生，他们在那里得到了正统的道德教育。老师们记得查理当年是个聪明的小孩，也表现得有点目中无人。他喜欢用通过阅读各种图书（尤其是传记）所获得的与日俱增的知识来质疑老师和同学们的世俗智慧。如今，他已想不起最早接触本杰明·富兰克林的那些格言警句是在什么时候，但它们让查理对这位兼收并蓄的古怪政治家和发明家产生了不可磨灭的崇拜之情。查理的双亲埃尔·芒格和弗罗伦斯·芒格夫妇鼓励阅读，圣诞节会给每个孩子送几本书当礼物；那些书通常在当天晚上就被狼吞虎咽地看完。

查理·芒格

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我这辈子遇到的聪明人没有不每天阅读的——一个都没有。我的孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。通过阅读和“已逝的伟人”交朋友，这听起来很好玩，但如果你确实在生活中与“已逝的伟人”成为朋友，那么我认为你会过上更好的生活，得到更好的教育。

戴维斯家是芒格家的世交，两家离得很近，芒格经常去他们家翻阅埃德·戴维斯医生的各种医学期刊。埃德是他父亲最好的朋友，也是他们的家庭医生。由于早年接触了戴维斯医生的医学藏书，查理养成了终生对科学的兴趣。到了14岁那年，这个早熟的好学少年也变成了医生的好朋友。查理当年对医学特别感兴趣，他观看过戴维斯医生进行泌尿科手术的录像，并对类似手术的统计结果感到着迷。

查理·芒格

在手里拿着一把锤子的人眼中，世界就像一根钉子。大多人试图以一种思维模型来解决问题，而其思维往往只来自某一专业学科。但你必须知道各种重要学科的重要理论。

查理在家有饲养仓鼠的爱好，偶尔会拿它们跟其他孩子进行交易。查理敏锐的谈判能力甚至在小时候就已经锋芒毕露，他通常能够换来更大的或者有少见颜色的仓鼠。当他养的仓鼠达到35只时，他母亲勒令他停止这种爱好，因为他在地下室给仓鼠盖的窝实在太臭了。事隔多年之后，他的妹妹还记得，在查理放学回家喂仓鼠吃东西之前，家里人不得不忍受它们因为饥饿而发出的无穷无尽的尖叫。

查理上的是中央高中，它是一所规模非常大的公立学校，被认为是很好的大学预科学校。老师大多数是女性，他们对工作和学生都很认真负责。中央高中提供了传统的经典教育课程，查理当然学得很出色，因

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

为他的逻辑思维能力很强，又很好学。

在妈妈教会他读字母之后，查理就上学了，所以在小学和初中时，查理是班上年纪和个子最小的学生。由于身材实在太小，查理在常规的高中体育项目中毫无竞争力，所以他参加了射击队；因表现优异获得了杰出代表队员奖，最终还成了队长。他那件代表队毛衣（查理回忆说“在很小的襟部上绣着很大的字母”）引起许多校友的瞩目，他们很奇怪这个弱不禁风的小家伙怎么能得到优异奖。那是查理运气好，他父亲热爱户外活动，喜欢猎野鸭，而且很高兴他儿子的枪法神准。

20世纪20年代的奥马哈是一个民族熔炉；不同种族和宗教的人们相安无事，生意上也互有往来，犯罪几乎是闻所未闻的事情。该市的居民既不锁家门也不锁车门，人们相互信任。孩子们在温暖的夏夜玩“踢罐子”游戏，在星期六的午后去看最新的“有声电影”，比如说《金刚》，那是查理八岁时的最爱。

20世纪30年代是艰难时世，奥马哈受到大萧条的严重影响。查理亲眼看到贫苦大众的窘境，那让他终生难忘。他看到流浪汉在街上游荡，乞讨人们的施舍；也看到有人愿意清扫车道或者走廊，以便换取一个三明治。借助家人的社会关系，查理找到一份成天看马路上人来人往的无聊工作，每小时能赚40美分。查理喜欢这份工作多过在杂货店搬运沉重的货箱。

查理•芒格

如果你想获得你要的东西，那就让自己配得上它。信任、成功和钦佩都是靠努力获得的。

查理的爷爷是一位受尊敬的联邦法官，他的父亲也踏上法律的道路，成了一名成功的律师。查理的近亲受到大萧条的影响并不严重，但

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

有些远亲深受其害。这个时代为年轻的查理提供了真正的学习经验。他爷爷伸出援手，拯救了查理的叔叔汤姆开设在内布拉斯加州斯特朗姆斯伯格市的一家小银行，查理从中领教到了爷爷的慷慨仗义和精明的商业头脑。由于经济形势很糟糕，加上庄稼因为干旱而歉收，该银行的农民客户无力偿还贷款。汤姆累积了3.5万美元无法收回的贷款凭证，前来恳求芒格爷爷相助。这位法官拿出一半的身家来冒险，花了3.5万美元的第一抵押贷款来交换银行的那些不良贷款，从而使得汤姆能够在罗斯福的银行整顿期过后重新开门营业。法官最终收回了他的绝大部分投资，但那是很多年以后的事情了。

芒格法官还送他的音乐家女婿去上制药学校，并资助他买下一家位置上佳、因为大萧条而倒闭的药店。该药店后来财源广进，让查理的姑妈过上了有保障的日子。查理学到这样的道理：只要相互支持，芒格家族就能渡过美国历史上最糟糕的经济崩溃。

幸运的是，埃尔·芒格的律师事务所在大萧条期间生意兴隆，当时美国最高法院同意复审一桩涉及由他代理的某家小型肥皂制造公司的税务案件，这给他带来了一笔横财。碰巧，最高法院的审理结果也会影响到行业巨头高露洁—棕榄公司。高露洁公司认为，这位中西部的律师缺乏必要的经验，根本无法在最高法院打赢官司，所以他们付钱请埃尔让贤，由某个著名的纽约律师来取代他的位子。这位大城市的律师输掉了官司，埃尔则把一笔可观的费用装进了口袋。后来他开玩笑地说，他要是接手这个案子，也有可能打输，而且赚到的钱更少。这笔钱的具体数目并没有被披露，但它和埃尔从其他客户那里赚到的钱加起来，足够让芒格一家在大萧条期间继续过着舒服的日子。查理也帮家庭分忧，他通过工作赚取自己的零用钱，从而亲身体会到了财务独立的价值。

1941年，大西洋彼岸战火正酣，查理从中央高中毕业，离开了奥马哈，前往密歇根大学就读。查理选择了数学作为他的专业，因为他被数学逻辑和推理所吸引。上了一门理科必修的基础课程之后，他也喜欢上

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

了物理学。查理为物理学的魅力和广阔的研究范围而着迷，尤其让他印象深刻的是阿尔伯特·爱因斯坦这样的物理学家研究未知事物的过程。查理后来热衷于用物理学的方式来解决问题，他认为这是处理各种生活问题的有效技巧。他常常说，任何人要想获得成功，都应该学习物理学，因为它的概念和公式十分美丽地展现了正确理论的力量。

查理·芒格

真正重要的思想占了每个大学科的95%，所以，从大学科中获得思想，并把它们变为自我思考方式的一部分，非常重要。

当时部队急需上大学那个年龄段的人应征入伍。19岁生日之后不久，在密歇根完成大二学业的查理加入了美国陆军空军兵团的一个军官培养计划，完成该计划之后，他将成为一名少尉。他被派往新墨西哥大学的阿尔布开克校区，学习自然科学和工程学，后来又被送到加利福尼亚州帕萨迪纳市，入读了声誉很高的加州理工学院。他专攻热力学和气象学——这是两门对当时的飞行员来说很重要的学科——被培养成一名气象学家。完成加州理工的学业之后，查理被分配到位于阿拉斯加州诺姆市的永久军事基地。

服役期间，他和年轻的南希·哈金斯结了婚。南希原籍帕萨迪纳，是他妹妹玛丽在斯克里普斯学院的好朋友。他们先后在阿尔布开克和圣安东尼奥安家，直到1946年查理从美国陆军空军兵团退役。查理和南希婚后不久便生下了他们的第一个孩子，那是一个男孩，他们给他起名叫“泰迪”。

虽然在几个大学念过书，但查理仍然没有学士学位。尽管如此，他借“复员军人安置法案”，申请了哈佛法学院，他父亲也是该校毕业的。他没有本科学位，申请时处于劣势，但哈佛法学院的前院长罗斯克·庞德是他家的世交，他亲自为查理说情。查理被录取了，不过招生办决定

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

让他先修本科的课程。

结果，查理轻而易举地在哈佛取得了成功，尽管在此期间他得罪了少数几个人。因为聪明过人（空军的测试表明他的智商极高），查理的行事往往出人意表，这通常被视为唐突鲁莽。实际上，查理只是有点毛躁，也不太喜欢在教室里跟同学玩笑嬉闹。尽管如此，他还是受到大多数同龄人的喜爱，也完全享受在哈佛丰富多彩的学生生活。

查理•芒格

如果因为你的特立独行而在周围人中不受欢迎……那你就随他们去吧。

1948年，查理从哈佛法学院毕业，同届学生有335人，他是12名优秀毕业生之一。他原本想加入父亲的律师事务所，但和父亲商量之后，他们两人都认为查理应该去更大的城市发展。于是，他启程前往南加州，当年还是加州理工学院的学生时，他就喜欢这个地方。通过加利福尼亚州的律师执业考试之后，他供职于赖特&加雷特律师事务所，该公司后来更名为“穆西克、毕勒&加雷特律师事务所”。查理在南帕萨迪纳修建了一座房子，房子是由他的建筑师姨父弗雷德里克·斯托特设计的；他、南希和他们的三个孩子——泰迪、莫莉和温蒂——就住在那座房子里。

虽然外表风光无限，但查理的世界并非阳光普照。他的婚姻遇到了问题，他和他的妻子最终在1953年离婚。在那之后不久，查理得知他深爱的儿子泰迪罹患了致命的白血病。这对29岁的查理而言是难以承受的打击。当年骨髓移植尚未出现，白血病是没有希望治愈的绝症。有个朋友记得，那时查理会到医院探望垂死的儿子，然后痛哭着走在帕萨迪纳的街头。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

查理•芒格

每一次不幸都是良好表现的机会，每一次不幸都是学东西的机会，你的任务就是不要在自怜中淹没，而是以建设性的方式充分利用可怕的打击。

在这段伤心的日子里，他的好友和律师事务所合伙人罗伊·托尔斯通过朋友搭线，安排查理和住在洛杉矶的南希·巴里·博斯韦克见面。她是斯坦福的毕业生，离了婚并有两个儿子，他们的年龄和查理的两个女儿差不多大。查理和南希有很多共同的爱好，相处得很快乐；在几个月的约会之后，他们订婚了。他们在1956年举办了一个小型的家庭婚礼，四个从四岁到七岁的孩子（男方的两个女儿和女方的两个儿子）参加了婚礼。

查理•芒格

我认为不同人可以有不同的生活方式，但是考虑到生活是多么的困难，对大多数人而言，结婚是最好的选择。

查理和南希在南希位于洛杉矶西部丘陵地带的房子中住了好几年。后来为了缩短查理上下班的距离并加上其他原因，他们搬到汉考克公园，现在他们还住在那里。他们修建的房子很大，足以容纳这个人数不断增加的家庭：他们后来又生了三个儿子和一个女儿，总共拥有八个子女。幸运的是，他们两人都喜欢孩子！他们还喜欢高尔夫、海滩和社交俱乐部。查理和南希很快加入了大学俱乐部、加州俱乐部、洛杉矶乡村俱乐部和海滩俱乐部。

由于背起了许多新的责任，查理在他的律师事务所卖命工作。即使是这样，他的收入仍然不能让他满意，因为律师的收入是按小时收费

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的，而且跟年资有关。他想要拥有相比资深律师更多的收入。查理想要成为他的律师事务所客户中一些大资本家那样的人物，尤其是哈维·马德——他后来创办了以自己的名字命名的大学。在南希的支持下，他进行了律师业务之外的投资，寻求别的赚钱办法。然而，他并没有忘记他祖父教导的铁律：专注于当前的任务，控制支出。

查理·芒格

躲开那些不恰当的激励制度。激励的作用是非常强大的，是人类认知和行为的控制器。只关涉到工作时间，无关于工作量和成果的工作机制，这很容易让人失去努力思考找出解决方案的动力。

应用这种保守的方法，查理抓住了许多发财致富的机会。他开始投资股市，并且获得了某个客户几家电器企业的股权——这种做法在20世纪50年代中期和60年代的美国律师中很常见。这项投资对双方都有利：查理获得了宝贵的经商知识，而他的客户则享受到了一位精通领域不仅限于法律的律师的先见之明。

1961年，查理第一次涉足房地产业，投资伙伴是他的客户和朋友奥蒂斯·布思。他们在加州理工学院附近的空地修建了分户式产权公寓，这项投资大获成功，两位合伙人投入了10万美元，得到了30万美元的可观利润。查理和奥蒂斯接着在帕萨迪纳成功地开发了另外一个项目。查理后来还在加州阿罕布拉市参与了一些相同的项目。在不断地谈判和签约的过程中，他的商业触觉变得更加敏锐了。他把从上述投资赚到的钱都用于房地产开发，这样一来，他所做的项目就变得越来越大。等到1964年他收手的时候，光是房地产开发就给他带来了高达140万美元的收益。

1962年2月，他和四个来自穆西克、毕勒&加雷特的同事合伙成立了新的律师事务所。最初的五位合伙人分别是罗伊·托尔斯、罗德里克·

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

希尔斯、狄克·艾斯本思赫德、弗雷德·沃尔德和查理。后来成为合伙人的还有罗德的太太卡尔拉，以及詹姆斯·伍德，他是一个独立的执业律师，也是希尔斯家的好友，而且重要的是他有一位客户。他们把律师事务所命名为“芒格、托尔斯&希尔斯”。多年以来，这个事务所更改了几次名字，但总是以芒格、托尔斯开头。随着罗恩·奥尔森的加入，它最终变成了“芒格、托尔斯&奥尔森”，简称“芒格托尔斯”或者“MTO”。

对于当年的芒格来说，在律师业的成功只是事业的起点，而非最终的目标。差不多在创办新的律师事务所的时候，他同时也在仔细地设计退出该行业的方案。查理和杰克·惠勒一起建立了一个投资合伙公司，后来艾尔·马歇尔也加入他们。几年之前查理有了这个投资合伙公司的想法，当时查理的父亲去世了，查理必须返回奥马哈料理后事。为了欢迎查理回家，查理的朋友兼医师埃德·戴维斯医生的子女们安排了一个晚宴。戴维斯的两个儿子埃迪和尼尔都是查理童年的死党，那个时候他们已经成了医生，而他们的妹妹薇拉则嫁给了奥马哈的商人李希曼。出席晚宴的有薇拉和李希曼、尼尔和他的妻子琼，以及一个叫作沃伦·巴菲特的小伙子。

查理·芒格

你需要了解勤奋的重要性：坐下来，把事情完成。我的人生中曾有两个合作伙伴，他们组建了一个小的设计/建造施工队伍，并设定了如下规则：两个人的合作关系中，所有的事情平摊，更重要的是：“每当我们落后于给客户的承诺时，我们将一起每天工作14小时，每星期7天，直到完成为止。”最后，那家公司没有失败。两位合伙人死的时候都很富有。

查理认识沃伦的家人，因为他早年曾在巴菲特父子商店工作过；沃伦也听说过查理，那是几年前他在奥马哈募集投资资本金的时候。有一

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

次，沃伦遇到戴维斯医生和他的太太多萝西，向他们解释自己的投资哲学，他们同意把毕生积蓄的很大一部分——10万美元——交给他。为什么呢？医生解释说沃伦让他想起了查理·芒格。沃伦并不认识查理，但至少已经有了一个喜欢他的理由。

在这次回家的晚宴上，查理和沃伦发现他们有很多相同的想法。餐桌上其他人也明显地看出来这将会是一次惺惺相惜的交谈。那天晚上，两位年轻人——沃伦29岁，查理35岁——相谈甚欢，他们无所不谈，话题包括商业、金融和历史的许多方面。如果其中一方在某个方面的知识比较丰富，另外一方就会很兴奋地洗耳恭听。

查理·芒格

人生在不同阶段会遇到不同的难题，非常棘手的难题。为了应付这些困难要让自己置身于朋友和家人的爱之中。

沃伦对查理继续从事律师职业不以为然。他说查理固然可以把当律师作为一种爱好，可是当律师赚的钱没有沃伦正在做的事情赚得多。沃伦的逻辑帮助查理在经济条件许可的时候第一时间放弃了律师生涯。

查理返回洛杉矶之后，他们的交流还在继续，通过电话和长长的信件，有时他们的信长达九页。他们都明白两个人注定要一起做生意。他们之间不存在正式的合伙关系或契约关系——这种纽带是由两个相互理解、相互信赖的中西部人的一次握手和拥抱创造出来的。

查理·芒格

合伙人最好能够独立工作。你可以当一名指挥型的合伙人、服从型的合伙人，或者一名总是平等协作的合伙人。总是会有人在某些方面比你优秀。你必须先成为下属，然后才能成为领导。人们应

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

该学会扮演各种角色。

他们的伙伴关系带来了许多好处：友谊、投资机会，以及那种理解对方的思想和言语的独特能力。后来，他们各自领导的两家机构也开始互利互惠。沃伦投资或者收购企业的时候，会请芒格托尔斯律师事务所当法律顾问，他能随时享有全国顶尖的律师事务所，这给他带来了很多收益。与此同时，芒格托尔斯除了获得巴菲特的顾问费之外，也有其他收获，因为巴菲特的声誉给律师事务所带来了更多的高端客户。

但芒格托尔斯律师事务所并非唯利是图。芒格个人的生活原则在这个律师事务所也有所体现，该所不事声张地为洛杉矶地区的贫困人民和弱势群体提供了大量的法律援助服务。时至今日，查理对该所的律师仍有影响，他总是提醒他们，“别只看到钱”，要“选择那些你愿意与他交朋友的客户”。虽然芒格早在1965年就离开了这个律师事务所，只在那里干了三年，但他对该所的影响仍然是不可磨灭的，这可以从下面这点看出来：他的名字依旧排在该所175名律师的前列。离开的时候，他并没有撤出他在该公司的股份。相反地，他主动将他的股份划给他的年轻合伙人弗雷德·沃尔德——他死于癌症，留下了一个妻子和几个子女。

查理追求财务独立的计划很快获得了巨大的成功。他和杰克·惠勒合伙投资创立了惠勒芒格公司，他花了许多时间来打造该公司的资产基础。他也花时间参与了各种房地产开发项目。所有投资都是一帆风顺，没有遇到重大的波折。在惠勒芒格公司，查理用他自己的钱和其他人的钱来投资股票。查理更专注于让他的资本运转起来，而不是吸引新的客户。因为杰克·惠勒在太平洋海岸股票交易所拥有两个席位，惠勒芒格公司只需支付很低的交易费用，同时惠勒和芒格将行政开销一直保持在接近零的水平上。

随着时间的流逝，查理和沃伦继续给对方打电话和写信，分享他们的想法和投资理念。有时候他们会同意投资同一家公司。有时候他们的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

意见产生了分歧。慢慢地，他们各自独立的投资产生了交集。沃伦投资了蓝筹印花公司，变成最大的个人股东。查理变成了第二大股东，最终，伯克希尔公司将其收归旗下。

查理和惠勒的合伙关系从1962年持续到1975年。惠勒芒格公司的前11年表现非常优异，年均复合毛收益率为28.3%（净收益率为20%），同期道指年均复合增长只有6.7%，而且没有出现收益下滑的年份。但这家合伙公司在1973年和1974年的大熊市中遭到了沉重的打击，这两年的亏损率分别为31.9%和31.5%，因为该公司的主力重仓股蓝筹印花公司和新美国基金下跌得很厉害。该公司的业绩出现了下滑，尽管用查理的话来说，他“那些主要的投资最终肯定能以高于市场报价的价格售出”。不过这家合伙公司在1975年强劲反弹，年度收益猛增73.2%，将14年的年均复合回报率提高到19.8%（净回报率13.7%），而同期道指的年均复合增长只有5%。

查理·芒格

投资之所以困难，是因为人们很容易看出来有些公司的业务比其他公司要好。但它们股票的价格升得太高了，所以突然之间，到底应该购买哪只股票这个问题变得很难回答。

在这段艰难经历之后，查理效法巴菲特，最终决定不再直接为投资者管理基金（沃伦在1969年关闭了他自己的合伙公司）。他们决定通过控股一家股份公司来建立财富。惠勒芒格公司清算的时候，它的股东得到了蓝筹印花公司和多元零售公司的股份。这些股份后来被转为伯克希尔·哈撒韦的股票，1975年底的收市价是38美元。如今，每股价格超过8.5万美元（2005年《穷查理宝典》英文版首次出版的时候），使查理成为《福布斯》400富豪榜上的一员。虽然查理对钱多钱少其实无所谓，但他为自己的名字出现在这样的榜单上而感到懊恼。尽管个人形象

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

很健康，查理还是喜欢低调。

查理·芒格

在98%的时间里，我们对股市的态度是：接受自己的无知。赚钱，靠的是记住浅显的，而不是掌握深奥的。

伯克希尔·哈撒韦在沃伦和查理的领导下获得非凡成功的故事已经在其他地方被讲述过很多次，所以这里就不赘述了。总而言之，在挑选价值被低估的公司，然后从公开市场上购买大量的股票或者直接将它们收购等方面，他们的业绩是无与伦比的。他们收购了各种各样的企业，包括约翰斯·曼维尔公司、布法罗晚报、飞行安全国际公司、Netjets飞机租赁公司、邵牌地毯、本杰明·摩尔油漆公司、政府职员保险公司和牛奶皇后公司等。此外，他们还在公开市场上收购许多上市公司的大量股票，这些公司包括华盛顿邮报、可口可乐、吉列和美国运通。大多数情况下，他们的主要投资都是长期的——实际上，他们仍然拥有几乎每一家他们直接收购的企业。

查理·芒格

当好项目出现时，我们必须能够认出来，因为好项目并不会经常出现。机会只眷顾有准备的人。要把钱集中投在少数几个项目上，耐心等待一记好球，这在我看来是很好的主意。

本杰明·富兰克林的职业生涯横跨政府、商业、金融业和工业多个部门。每当公开发表演讲或找到听众的时候，不管何时也无论听众是多是少，查理总是流露出对他的仰慕。在喜诗糖果公司75周年庆典上，查理说：“我本人是个传记爱好者。我认为当你试图让人们学到有用的伟大概念时，最好是将这些概念和提出它们的伟人的生活与个性联系起

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

来。我想你要是能够和亚当·斯密交朋友，那你的经济学肯定可以学得更好。和‘已逝的伟人’交朋友，这听起来很好玩，但如果你确实在生活中与那些有杰出思想的已逝的伟人成为朋友，那么我认为你会过上更好的生活，得到更好的教育。这种方法比简单地给出一些基本概念好得多。”

查理·芒格

学会爱和仰慕那些值得爱和仰慕的人，不管是在世的或者已经离世的。正确的爱应该以仰慕为基础。

富兰克林用他自己赚到的钱达到了财政独立的目标，所以他能够专注于社会改良。查理仰慕他的精神导师的这种品质，努力效仿富兰克林。他长年参与管理撒玛利亚医院和哈佛—西湖中学，这两家机构都在洛杉矶，他担任过各自的董事会主席。多年以来，他和南希一直资助斯坦福大学、亨廷顿图书馆，以及加利福尼亚州圣马力诺市的艺术收藏中心和植物园。他们最近捐建了亨廷顿图书馆的一座大楼，该楼名叫“芒格研究中心”。虽然查理自称是保守的共和党人，但他却大力提倡计划生育。他认为女性只有热爱孩子才能生育。他还资助各种旨在改善教育环境和教育质量的活动。身为8个孩子的父亲和16个孙辈的祖父，查理认为他的财富应该用于帮助子孙继承一个更美好的世界。

查理·芒格

富人如果缺乏良心和信仰，那一定会遭受痛苦。

聪明绝顶的查理·芒格如今仍是他最好的朋友沃伦·巴菲特的宝贵合伙人，也仍是更广阔的商业世界的导师。他们联手创建了历史上最成功和受到最广泛尊敬的公司之一。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第二章
歌颂长者：芒格论晚年

查理·芒格

如果你的生活方式是正确的，那么你到了晚年只会比年轻时更加幸福。

1744年，本杰明·富兰克林尚未成名，他是费城一个从事印刷业的默默无闻的商人。出于和商业无关的爱好，他在当年出版了一本书，书中包括了西塞罗《论老年》的译文，这是美国第一次有人将其从拉丁文翻译成英文。西塞罗在大约60岁的时候写下了这部歌颂老年的作品。

我最早听说这本书，是在2006年，当时我的朋友安格斯·麦克拜恩夫妇送给我一本富兰克林1744年译文的重印版，那本书名叫《西塞罗论美好人生》（Cicero, On a Life Well Spent, Levenger Press, 2005）。我想不起来之前是否听说过这本书，但一看到西塞罗这部充满了对老年的歌颂的作品时，我就高兴到几乎上天了。也许麦克拜恩夫妇琢磨着我需要一本权威的书，以便让我明白82岁的老人仍旧可以得到许多机会和安慰。不管他们是怎么想的，麦克拜恩夫妇启发了我如下的反思。

我第一次听说西塞罗这个人，是在大萧条快结束的时候，我正在奥马哈中央高中学习拉丁语。那时候我并不觉得西塞罗在他热爱的共和政体终结之后不久丧命有什么值得悲伤的。毕竟，他就算当时不死，也会很快由于其他原因而去世。而且所有我身边的事物让我明白，从某种重要意义上来讲，西塞罗并没有完全死去。事实上，死后的西塞罗显然比

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

生前的西塞罗对更多的人造成了正面的影响。这种结果并非由他的殉道产生，而是由这位如此伟大的作家流传于世的文字引起。

他深爱的共和政体也没有彻底地消失。实际上，就以我所处的内布拉斯加州而言，这里的政治制度正是西塞罗所描绘的那样。此外，这里不但有西塞罗式的政府体制，还有西塞罗式的政府建筑。中央高中的建筑和雕塑本质上是希腊—罗马风格的，反映了早年内布拉斯加州人将当今的幸福归功于古代模式的可敬的愿望。

我在中央高中时并没有完全领略由西塞罗提出、内布拉斯加州采用的特殊政治体制的全部优点，因为我在那儿并没有机会研究西塞罗对这种体制的论述。但后来我也赞同西塞罗的政府观。他认为好的政府制度应该将有限选举民主制、寡头政治和临时君主制三种制度的某些方面综合起来，形成一套缜密的权力制衡系统，以便防止任何一个政客造成不可容忍的破坏。他背后的基本哲学观点是一种深刻而现实的对人本性的怀疑精神，包括了对多数暴政及蛊惑人心的政治宣传的厌恶。当然，与这种怀疑精神相辅相成的另一面是他对公民责任的信仰，他认为全体公民，尤其是社会中最优秀最杰出的公民，有责任机智地、勤劳地为国家及其价值观奋斗，即使这种奋斗需要他们做出很大的牺牲。所有时代的人都会发现，他的处方中那味叫作责任的药最难以下咽。确实，西塞罗在当年就发现这种情况，所以他生造了拉丁文单词“moralis”，也就是我们现在所说的道德这个词的词根，用它来鞭策他的罗马同胞走上正确的道路。

查理•芒格

所有时代的人都会发现，他的处方中那味叫作责任的药最难以下咽。

持有和西塞罗相同的政治观点之后，我曾多次暗中以为，我提倡这

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

种政治制度，是为我的同胞着想。但现在我觉得，一个人很少完全清楚他自己的动机。因此，我现在认为，我之所以赞同这种观点，在很大意义上是因为认识到在西塞罗的价值系统中，我将很有可能飞黄腾达。

事实果然如此，我在生活中得到的比我应得的要多。如果某个人的思维模式在生活中给他带来好处，那么这种模式往往会变成他最坚定不移的信念。所以，随着时光的流逝，我越来越喜欢西塞罗。有一次我翻阅了特罗洛普撰写的西塞罗传记，看完之后，我甚至决定千万不要向那些尚未对西塞罗入迷的人推荐它。

查理•芒格

如果某个人的思维模式在生活中给他带来好处，那么这种模式往往会变成他最坚定不移的信念。

尽管麦克拜恩夫妇送给一位老人一本论衰老的图书这种社会策略并不怎么高明，但他们整体的判断是丝毫不错的。西塞罗的谈话对身处奥马哈中央高中的我毫无用处，因为当时我的雄心壮志是给某位大美女留下更好的印象。但在2006年，西塞罗关于老年的讨论受到了我的热烈欢迎。

例如，该书的第一页就减轻了我的精神负担。西塞罗如是报告：“在写作这本书的过程中……我所产生的种种想法……既轻松又有趣……以至于它们已经使老年生活显得美好而舒适。”显然，说这种话的人是我的同道中人，对自己说的话坚信不疑并为之洋洋自得。长久以来，我总是很热心地想要告诉别人他们应该知道些什么。我觉得这是一种社交缺陷。毕竟，我引起的往往是别人的反感，而且我只能通过大度到有时会让人生厌的慷慨来抵消这种反感。让我高兴的是，在西塞罗笔下，这种好为人师的性格是有益的，有助于在世界上传播知识。但是中央高中怎么会让这位伟人只向我提供两段有关喀提林阴谋的文字，而不

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

是让他告诉我应该对自己说的话更有自信呢？我想答案是这样的：要么中央高中是那个时代的一所非常好的学校，无须教学生们自信，要么我那些校友们自信心极强，根本不像年轻的我那样需要鼓励。

在我继续阅读西塞罗这部作品的时候，我发现更多称赞我这种生活方式的内容。随着年岁的增长，我受到越来越多的批评，说别人和我谈话时，我常常因为深陷于自己的思维而表现得无动于衷。这种行为也被西塞罗视为优点，他在称赞天文学家伽鲁斯和与他类似的人时表达了这样的看法："当他专注于整夜都没解决的数学题目时，如何还会为初升的朝阳而惊喜呢？我们见过多少睿智而可敬的老年人在他们的书房里表现得兴高采烈呢？"

西塞罗

当他（天文学家伽鲁斯）专注于整夜都没解决的数学题目时，如何还会为初升的朝阳而惊喜呢？

西塞罗的话还增添了我的个人满足感，因为它支持我长久以来对一个正统观点的抵制。我向来拒绝接受人们对基督教《圣经》中法利赛人和税吏寓言的解释。依照这种解释，法利赛人既有学问，又很虔诚，终生循规蹈矩，却因为他庆幸自己最后没有像为非作歹的税吏那样堕入不道德的世俗境况而反遭指责。和我一样，西塞罗也不认为人们因这样的反差而欣喜有什么不对。在他看来，把工作做好的自豪感是非常有建设性的。例如，它能够激发年轻时的斗志，因为当年老时，你回想起来会感到更加快乐。对于他这种看法，我想用现代知识来补充一句："此外，当你为自己表现得很好而感到满意时，你会在未来做得更好。"

查理·芒格

把工作做好的自豪感是非常有建设性的。它能够激发年轻时的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

斗志，当年老时，你回想起来也会感到更加快乐。

为了证明进入晚年的人也有能力做好各种事情，西塞罗不惜长篇大论地引用许多在战场、治国和文学方面取得伟大成就的杰出老者作为例子，并指出这些老者为自己长期的优异表现而感到幸福。例如，他提到某位伟大的将军：“要是他能够再活一百年，你以为他会觉得打仗是一种负担吗？”

在描述这些老年人取得成功的例子时，西塞罗也提到了罗马政治体系许多有趣的方面。他通过老加图之口说道：“就任审查官之后，我把吕西乌斯·弗拉米尼努斯请出了参议院。他已经当了七年参议员，我为此感到非常不好意思。但他为了博取错过观看罗马斗剑比赛的心爱妓女一笑，竟然亲手杀害了一名高卢人，我无法坐视他为非作歹而不受惩罚。”天哪，这就是那个年代！要是美国的参议员也有这样的权力，现在还有哪个聪明人会高兴地走向参议院呢？也许会有人出版一份待审查的参议员名录？

西塞罗不光赞美了老年人的美德，他还批评了年轻人的不足和愚蠢。有一次，他将某个伟大政府的垮台归咎于下述的原因：“几个开始表现得像政治家，并通过各种办法暗示他们能够管理人民的幼稚而无知的年轻演说家。”

西塞罗认为，年轻人的平均优势比不上老年人的。为了证明这一点，他指出，在特洛伊战争中，阿伽门农“从来不曾指望再拥有十个像埃阿斯那么孔武有力的猛将，而是希望能够再得到十个像内斯特那么聪明睿智的谋士”。

西塞罗的年龄偏好很明显来自他对智力和体力的看法，他认为前者的价值远远高于后者。他在书中写道：“据说米洛进入奥林匹克竞技场时背着一头牛。现在如果让你选择，你是愿意选择米洛的体力呢，还是

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

选择毕达哥拉斯的智力？”对于西塞罗来说，这是只有一个答案的反问句。

西塞罗虽然知识渊博，但他还是认为，只要一息尚存，就应该不断学习，自我提高。他举了苏格拉底晚年学习演奏提琴和某位罗马老人学习希腊语这两个例子。实际上，西塞罗认为，最令人伤心的噩耗是那些你正在向其学习的人的死亡。所以他在书中让老加图这样谈论昆图斯·法比乌斯·马克西姆斯：“我非常喜欢听他的教导，真担心他会撒手离我们而去，到时我恐怕再也找不到第二个这样的人来提高自己了。”西塞罗两次意味深长地引用了早期雅典伟人梭伦经常说的话：“活到老，学到老。”

西塞罗

只要一息尚存，就应该不断学习，自我提高。

西塞罗指出，试图解决基本问题的哲学研究是一种理想活动，适合所有年纪的人，哪怕是行将就木的老年人。

他对这种形式的学习赞不绝口：“我们再怎么仰慕哲学的出色都是不够的；人们只要献身于哲学，就永远不会在任何人生阶段或境况中迷失自我。”适才我回头去看上面描述西塞罗热爱知识的文字，正好想起他不用一个字就对罗马作出的我认为最明智、最尖锐的批评：在担任西西里的大法官之后，他找到古代最伟大的数学家阿基米德的坟茔，看到一片墓草萋萋的荒凉景象——对数学和科学毫无兴趣的罗马文明的缺陷在此表露无遗。

西塞罗

我们再怎么仰慕哲学的出色都是不够的，人们只要献身于哲

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

学，就永远不会在任何人生阶段或境况中迷失自我。

所以不难想象，在这本由本杰明·富兰克林最早在美国出版的书中，西塞罗的论述也包括各种各样的行动建议；有时候这些建议还得到有说服力的理由的支持。例如，西塞罗反对富裕老人的贪婪行为，他说：“我们越来越接近人生的终点，有什么比在这时候仍然财迷心窍更加荒唐和没有意义的事吗？”

在这位罗马人看来，害怕死亡是愚蠢和不可接受的。因为他认为，人死后只有两种可能：要么你将在阴间过上更好的、永恒的生活；就算得不到这样的结果，你也将不再保留任何人间痛苦。

在西塞罗看来，老年人不应该只追求生前的享受。他认为有价值的生活方式是努力为后人造福，哪怕自己可能看不到这种努力的结果。

西塞罗

有价值的生活方式是努力为后人造福，哪怕自己可能看不到这种努力的结果。

西塞罗批评了提前退休的做法，他认为这是不可思议的。他同意毕达哥拉斯的道德观，认为：“如果没有得到他的将军——也就是上帝——的命令，没有人应该放弃自己的岗位。”

总而言之，西塞罗并不认为晚年是人生较差的那一部分，是年轻时美好生活的残留。西塞罗也不赞同切斯特菲尔德爵士的态度，后者“先把人生这杯美酒喝掉四分之三，然后才愿意和一些贵夫人分享杯中的残留”。在西塞罗看来，如果你的生活方式是正确的，那么你到了晚年只会比年轻时更加幸福。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

西塞罗认为人们应该给予长者高度的尊重。从这方面来讲，他的看法倒是和孔子相同。此外，他建议老年人保护他们的权利：“老年人更应该保护他们的正当权利，不应软弱地放弃它们，而是应该坚持到最后。”

西塞罗一向不喜欢抱怨个人的不幸，而且总有理由。例如，他认为老年人不应该抱怨性能力的减退，而是应该为此而高兴，因为他们因性丑闻蒙羞或者感染性病的概率大大地降低了。西塞罗在变老过程中找到的这些优点，我有个朋友也曾发现过。在这里姑且称这位朋友为“格罗兹”。就在去世之前，75岁的格罗兹告诉我：“从前我很苦恼，因为总是对朋友的妻子有非分之想，但谢天谢地，现在我终于没有这种念头了。”然而，西塞罗并不满意人们像格罗兹那样到了75岁才觉悟。60岁刚出头的西塞罗如此夸耀他的思想境界：他认为“感官的愉悦”比“演说和诉讼辩护”差远了。这位伟人在推己及人的路上未免走得太远了，作为当时全世界最好的律师，他可能被自己的特长给误导了，我们其他人在60来岁的时候当然不太可能像西塞罗那样更喜欢打官司。

西塞罗

抱怨变老是很愚蠢的。

西塞罗一贯反对抱怨，他认为抱怨变老是很愚蠢的。依照西塞罗的说法，年轻人最大的希望应该是不要未死先老，而且呢，抱怨你得到了可以合理预期的最好结果显然是不太合适的。和在他之前的老加图一样，西塞罗也承认几个志同道合的好友欢笑畅饮能够改善生活。偶尔到收拾整洁的乡间别墅小住也是如此；杰弗逊也喜欢这么干，他和西塞罗持有相同的观念，认为到僻静的乡间居住有助于培养合理的价值观。西塞罗就像个法官，心中有一杆公平的秤，所以他能够客观地看待问题。他让某个人去问老加图，晚年生活幸福美满的老加图是否更多地受益于

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

他的道德态度、他的智慧，也就是说，老加图的晚年幸福是否跟他的极大财富无关。老加图回答说：可能跟他的财富也有一些关系。

西塞罗

年轻人最大的希望应该是不要未死先老，而且抱怨你得到了可以合理预期的最好结果显然是不太合适的。

西塞罗也从反面说明了这个道理。西塞罗说，如果一个人正直而又勤奋，那么他就算最终得到贫困潦倒的结果，也跟那些获得巨大成功的人一样值得尊敬；但他也承认，太过贫穷会让晚年的生活变得很艰难。

但西塞罗并不认为财富能够使那些道德水平低下而又缺乏信仰的人避开悲惨的遭遇。在西塞罗看来，富人如果缺乏良心和信仰，那一定会遭受痛苦。

西塞罗

如果一个人正直而又勤奋，那么他就算最终得到贫困潦倒的结果，也跟那些获得巨大成功的人一样值得尊敬；但太过贫穷会让晚年的生活变得很艰难。

《论老年》最著名的段落当数下面这段了不起的总结：“晚年的最佳保护铠甲是一段在它之前被悉心度过的生活，一段被用于追求有益的知识、光荣的功绩和高尚的举止的生活。过着这种生活的人从青年时代就致力于提升他自己，而且将会在晚年收获它们产生的最幸福的果实。这不仅是因为有益的知识、光荣的功绩和高尚的举止将会陪伴他终生，甚至直到他生命的最后一刻，也会因为见证了正直的人生的良心和对过往美好功绩的回忆而给灵魂带来无上的安慰。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

如果完全听从西塞罗的这些忠告，我们真的能够改善生活吗？嗯，非常碰巧的是，率先在美国出版《论老年》的本杰明·富兰克林尽他的最大努力去遵守这些忠告，结果他很长寿，谢世时万流景仰，他的晚年是有史以来最富有建设性和最幸福的。而且这还是在他饱受疾病等不利因素折磨的情况下发生的。

如同往常一样，本杰明·富兰克林改进了西塞罗的发现。富兰克林并不满足于只是快乐地接受老年的生活，他还快乐地将这个角色演绎得淋漓尽致，并为子孙后代造福。因此，西塞罗的这些思想对富兰克林来说很有用。毫无疑问的是，对于许多其他人而言，它们也仍是有用的。出于这个特殊的原因，再加上西塞罗在政治科学上的贡献，于是我们在公共场合摆放那么多西塞罗的塑像。从这个方面来看，虽然马克·安东尼曾试图将西塞罗的影响从人世间清除，但直到两千多年后的今天，西塞罗依然能够给人们以帮助。

西塞罗

晚年的最佳保护铠甲是一段在它之前被悉心度过的生活，一段被用于追求有益的知识、光荣的功绩和高尚的举止的生活。

此外，作为西塞罗思想的现代传人，沃伦·巴菲特现在正很好地师法了晚年的西塞罗和富兰克林。巴菲特很像老加图，他坚守岗位，毫无退休的计划。他快乐地工作着，为那些耐心地信任他的人提供很好的回报。在一个由尘世的成功堆砌而成的高高讲台之上，他模仿西塞罗、老加图和富兰克林，不厌其烦地告诉其他人应该如何思考和行动。他的话语往往睿智而又幽默，让人非常乐于接受。

我认为巴菲特是个异数，其他人没有必要像他那样努力遵从西塞罗的所有忠告。在现代社会，尽管财富与日俱增，人均寿命也很长，但有许多人在晚年会遭遇重大的疾病，而且有些人就算依然健康，还有很多

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

年可活，也会被迫离开世俗的高位。所以呢，如果老年人没有像巴菲特那样工作一辈子，而是对他们失去的世俗角色稍作愉快的调整，那通常也是明智的选择。最后，那些好为人师者最好记住萧伯纳之死留下的教训：牛虻式的人物很少受到世人的欢迎，有少数例外者，是因为他们和萧伯纳一样，都将智慧和道德说教结合在一起。

查理·芒格

那些好为人师者最好记住萧伯纳之死留下的教训：牛虻式的人物很少受到世人的欢迎，有少数例外者，是因为他们和萧伯纳一样，都将智慧和道德说教结合在一起。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第三章
忆念：晚辈谈芒格

小查理·芒格如是说

小查理·芒格

爸爸无论什么事情都做得公平和周到。所以那天我不仅学到了如何交朋友，还学到了如何维护友谊。

大约在我15岁的时候，我们全家去太阳谷滑雪。假期的最后那天，爸爸和我冒着风雪开车出去，他绕了十分钟的路去给我们开的那辆红色吉普车加油。当时他正争分夺秒地让我们全家能赶得上回家的飞机呢，所以到加油站后当我发现油箱里还有半箱油时，我感到很吃惊。我问爸爸，还有那么多汽油，我们为什么要停下来。他教导我说：“查理，你要是借了别人的车，别忘了加满油再还给人家。”

我在斯坦福念大一时，有个熟人把车借给我。倒不是因为他跟我关系很好，而是因为一个我们都认识的朋友迫使他这么做。那辆奥迪福克斯是红色的，油箱里还有一半油。所以我想起了吉普车的事，先把油加满了，再将车还回去。他发现了。自那以后，我们共同度过了很多美好的时光，我结婚的时候，他是我的伴郎。

从斯坦福毕业之后，我才知道当年度假时我们住的是瑞克·格伦的房子，开的是瑞克·格伦的吉普。瑞克是爸爸的朋友，当他回到太阳

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

谷，就算吉普车的汽油比他离开的时候少，他也自然不会介意，甚至可能都不会发现。但爸爸无论什么事情都做得公平和周到。所以那天我不仅学到了如何交朋友，还学到了如何维护友谊。

查理•芒格

成为可信赖的人。不可靠会抵消其他的美德。所以，做那些你能抱有忠实信念的事情吧，你要避免懒惰和不可靠。

芒格餐桌上的家庭价值观——温蒂·芒格如是说

温蒂•芒格

利用反面教材是他的特长。就描绘各种悲惨后果和教导我们能够从这些后果中吸取什么教训而言，爸爸是无人可比的。

爸爸从前经常利用家庭餐桌这个讲坛来教育他的子女。他最喜欢的教育工具是德育故事，讲的是某个人面临道德难题，并作出了正确的选择；还有反面教材，讲的是某个人作出了错误的选择，最终遭遇一系列不可避免的灾难，生活和事业都损失惨重。

利用反面教材是他的特长。他真的很喜欢讲那些结局很悲惨的故事。他讲的故事非常极端，非常可怕，每当他讲完之后，我们通常会一边尖叫一边大笑。就描绘各种悲惨后果和教导我们能够从这些后果中吸取什么教训而言，爸爸是无人可比的。

他的德育故事更浅显直白一些。我记得爸爸曾经讲过一个故事，当时我们兄弟姐妹几个从5岁到25岁不等。在故事里，他旗下某家公司的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

财务负责人犯了错误，给公司造成了几十万美元的损失。那人发现错误之后，马上向该公司的董事长汇报。爸爸告诉我们，当时董事长说：“这是个可怕的错误，我们不希望你再犯同样的错误。但人孰无过呢，我们可以不追究这件事。你做了正确的事情，就是承认你的错误。如果你试图掩盖错误，或者拖延一段时间再坦白，你将会离开这家公司。不过现在我们希望你留下来。”每当我听到又一个政府官员犯错之后试图掩盖事实而不是诚实地坦白时，我就会想起这个故事。

我不知道刚才为什么要用“从前”这两个字来形容爸爸在餐桌上的教育课。如今，他年纪最大的孩子接近60岁了，仍在听取他的教导，那张餐桌现在坐满了他的孙子孙女，他仍然用他独特的讲故事方式来让我们继续和天使站在一边。有他坐在餐桌的主位上，我们真是非常幸运。

威廉·哈尔·博斯韦克如是说

威廉·哈尔·博斯韦克

我终于去镇上把女佣接了回家，可是忘了买报纸。查理问我：“报纸在哪？”我说没买。他停顿了一秒钟之后说：“再去一次，把报纸买回来，以后别忘记了！”

查理和妈妈结婚已将近50年，在这段迷人而美好的时光里，我曾经给过查理许多好好教育我的机会。下面举两个例子。

把工作一次就做好

这个故事发生的时候我们还住在明尼苏达州。当时我已到了可以开车的年纪，去卡斯湖镇接送女佣是我的一项任务。这项任务不是光开车

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

就可以完成的，我必须先开船越过卡斯湖，到了对岸的码头再开车去镇上，然后沿原路返回。我每天早晨的任务还包括在镇上买报纸。嗯，有一天风雨交加，湖面上的浪很大。经过所有的惊险和困难，我终于去镇上把女佣接了回家，可是忘了买报纸。查理问我："报纸在哪？"我说没买。他停顿了一秒钟之后说："再去一次，把报纸买回来，以后别忘记了！"所以我只好冒着风雨回镇上买报纸，湖面上波涛汹涌，风雨扑打着小船，当时我告诉自己，我再也不会让这样的事情发生了。

承担责任

每年夏天，查理的母亲都会从奥马哈开车到明尼苏达。她在明尼苏达的时候，我们有事可以用她的车。但车的钥匙只有一套。有一次，我和几个朋友在帆船上玩，车钥匙从我口袋里掉进了五英尺深的浑水。我回家坦白了。那里是明尼苏达北部的大森林地区，根本就没几个锁匠，而且查理也无法容忍如此愚蠢的行为。同样不到一秒钟之后，他提出了解决方法："和你的朋友们潜到水底去找钥匙，没找到别回家。"在水底找了差不多两个小时之后，太阳快要下山了，我看到前面的水草丛中奇迹般地闪耀着金属的光芒，我终于可以回家了。

在明尼苏达那些年还有许多这样宝贵的小故事，因为当时查理工作太忙了，这是我们唯一可以真正同他在一起度过的时光。平时工作的时候，他总是天没亮就出门，吃晚饭时才回家，接着研究标准普尔指数，然后跟沃伦通一两个小时电话。

戴维·博斯韦克如是说

戴维•博斯韦克

即使不在阅读，爸爸在开车送莫莉和温蒂去帕萨迪纳的途中，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

也常常陷入沉思，要不是妈妈大声提醒他正确的高速公路出口，他就会把车开到圣伯纳蒂诺。

许多年前，我们家在明尼苏达州的房子位于湖畔，父亲决意为早几年修建的网球场添置一台发球机。他固然是希望孩子们能够提高球技，但他的用意不仅于此。因为父亲比任何人更常去球场，摆好发球机之后，他就能无休止地练习网前截击。不久之后，他就掌握了网前截击的技术，这类球每个人都本能地想要扣杀，但通常会把球击到网上，或者打出球场之外十英尺远。这种练网球的方法就像高尔夫球的打短杆，其他人很少愿意采用，然而父亲却乐此不疲，由此他在生活的其他方面也拥有了令别人抓狂的竞争优势。我真的很怕跟他做对手，尤其是在双打比赛中，因为在双打比赛中，网前截击是取胜的关键。幸好我和父亲是网球场而不是生意场上的对手。

想到父亲就让我回忆起很久之前一个很幽默的啤酒广告。广告里有个穿着时髦的男人，坐在桌子旁边，聚精会神地凝望着手中的啤酒，完全无视身前一头咆哮的公牛正准备顶一个斗牛士。当公牛把桌子撞得粉碎时，他的眼睛连眨都不眨一下。旁白的声音好像是“品尝某某牌啤酒，享有独特感受”之类的话。

把啤酒拿走，换成上市公司的年报、建筑设计图纸，或者一本学术性的凯恩斯传记，你就会看到父亲和电视上的情景一模一样：夜复一夜，他总是坐在心爱的椅子上，研读某些东西，充耳不闻身边孩子们的打闹、电视机的喧哗和妈妈喊他吃饭的声音。

即使不在阅读，爸爸在开车送莫莉和温蒂去帕萨迪纳的途中，也常常陷入沉思，要不是妈妈大声提醒他正确的高速公路出口，他就会把车开到圣伯纳蒂诺。我不知道他脑中在想什么，但肯定不是某场橄榄球比赛的结果或者一次打得很糟糕的高尔夫球。父亲思考时能够抵制绝大多数的外界干扰，如果你试图在此时引起他的注意，你会觉得他让人又好

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

气又好笑。但正是有了这种能力，他才会如此成功。

莫莉·芒格如是说

莫莉·芒格

他认为那是个混乱的年代。他给了我一个富裕得多的父亲才能付得起的生活费，让我能够穿着经过专业熨烫的衬衣，感到自己衣着光鲜。他在3000英里之外继续帮我把握自己的平衡。

我是1966年上的大学，非常幸运的是，那时我已经深受爸爸的影响。在那个愤怒和激进的年代，我会穿着牛津装，在学校门口外面的地铁站书报亭买《华尔街日报》或者《财富》杂志，然后把它塞到腋下，大步流星地去上经济和商业课程。当年的学生若不是正在霸占院长办公室，就是在去往监狱的路上。而我则在拉蒙特图书馆的地下室学习如何阅读财务报表。

爸爸教导我们遇事要抱怀疑态度，甚至逆其道而行，这种思维方式在面对20世纪60年代末期的混乱局面时特别有帮助。许多年来，在我们位于六月街的家里，他经常坐在书房里，跟我们讲一些有趣的故事，故事中的人要么盲目地随大流，要么太过自以为是。“疯狂”“茫然”“傲慢”“自满”——我们知道这是他认为我们应该避免的形容词。

在明尼苏达，他找到一种方法把同样的信息灌输给我们。他请原来的拉尔森造船公司为我们制作了“水上飞机”。那是一片厚实的木板，他开船拖着它，让我们站在它上面。他会突然拐弯，看我们是否还能站稳；唯一能够避免掉进水里而出丑的方法是不停地调节力道来抵消角度变化引起的失衡。从那时起，直到现在和将来，如果有任何念头或者行

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

动似乎将要朝这个或者那个方向离开我的控制，我就会感到深深的恐惧。

我上大学时，爸爸还得抚养其他七个子女。当时他只拥有一家小公司，位于破旧的春天街，地方又小又脏，专门生产汽油添加剂。但他认为那是个混乱的年代。他给了我一个富裕得多的父亲才能付得起的生活费，让我能够穿着经过专业熨烫的衬衣，感到自己衣着光鲜。他在3000英里之外继续帮我把握自己的平衡。

我可以继续再说下去，但我无须多说，我只想指出，我们的父亲总是很好地尽到他的义务，无论是作为父亲的义务还是其他义务。从前我就非常感激，现在我仍然感激不尽。

艾米莉·欧格登如是说

艾米莉·欧格登

父亲的手伴随每个有趣的笑话和每个具有教育意义的故事而做出各种手势，它们像雕塑家的手那样塑造了我。我和我儿子的手很像我父亲，这让我既高兴又感激。

“你的手长得很像你父亲。”我们正在分享一杯葡萄酒时，我的丈夫突然这么说。我看着他，有点震惊，倒不是因为他拿我的手和父亲的手作比较，而是因为他和我心有灵犀。我之前在构思一篇关于我父亲的文章，脑中想着的恰好是他提到的这点。

我早已发现，我大儿子的手很像他外公，都是手指头有点方，甲床不是浑圆的，而是像茶杯。但最相似的地方是我们的手摆放的方式。父亲、我和儿子在边散步边想事情的时候，都会把手放到身后，而且都会

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

如出一辙地用左手握住右腕。

“我的手到底哪里像我父亲的手啊？”我问。“就是你的食指和大拇指形成的那个U形，”他说着做样子给我看，“好像你们拿着东西一样。”

父亲在我头顶上伸出他的双手。他的手指收了起来，两个大拇指相互对着，像自行车的把手。年幼的我伸直手臂，抓住他的两个拇指，让他把我吊离地面。我高兴地悬挂着，直到力气用完。当某个孩子长大了不适合玩“拇指”游戏，总会有另外一个孩子能玩，现在他的孙子孙女也还在玩。

有时候我们会让他放下《华尔街日报》，跟我们玩“三明治”。他坐在书房的绿色扶手椅上，我们像BLT三明治中的培根、生菜和番茄那样依次叠起来，然后他伸手将我们几个紧紧抱住。

父亲手里拿着的鸡蛋是完好的。我们赢得了父女扔鸡蛋大赛，得到了我很喜爱的奖品：装饰着莨苕叶的大理石底座，上面是实物大小的金色鸡蛋复制品。这座奖杯摆在我的书桌上，时刻让我想起那个阳光灿烂的日子，爸爸是那么细心、那么温柔地不让鸡蛋在我们两个人的手里破裂。

父亲的手能够感知不同钓鱼线的拉力。鱼线系着草绿色钓钩或者普通的老式鱼钩。他的手伸到嘴边，用牙齿把结拉紧，然后咬断多余的线。他的手伸进装鱼饵的铁桶，湿淋淋地捏住黑色的水蛭或者著名的勒罗伊牌鱼饵，就是那种“保证钓到鱼”的活饵。他手里拿着黄绿色包装的辛格尔牌点心，辣得咬一口就会带来一阵笑声的泡菜，以及芥末花生酱三明治。

我父亲的手和他身体的其他部位一样，很早就起床，然后出现在报纸财经版的边缘。当我们还住在明尼苏达州时，他会把这份报纸揉成几个蓬松的纸团，把它们扔进本杰明·富兰克林发明的木制火炉，划火柴

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

将其点燃，按压扁桃状的鼓风器。把火生起来之后，他就会用一把红漆已经剥落的旧木柄刮铲在炉子上烤蓝莓荞麦面饼。

但如果你玩猜谜游戏，谜面是“查理·芒格的双手”，多数人给出的第一个谜底都是“书籍”。无论他在什么地方，他的双手总是捧着一本打开的书，通常是本杰明·富兰克林的传记，或者最新的遗传学著作。也有人会给出“图纸”这个谜底，因为他曾经设计过许多建筑。

当我想起父亲的手，我还能看到它们每年在奥马哈数千人前的舞台上举起。他的手指抓住健怡可乐，拿着花生糖或者巧克力脆皮香草冰淇淋，或者离开人们的视线，伸进喜诗糖果盒，去摸索酒心杏仁巧克力。他双手抱胸，摇着头说：“我没有什么要补充的。”他的双手随着一次充满哲理的漫长回答而有节奏地起伏，让体育馆里所有的手都鼓起掌来。

父亲的手伴随每个有趣的笑话和每个具有教育意义的故事而做出各种手势，它们像雕塑家的手那样塑造了我。我和我儿子的手很像我父亲，这让我既高兴又感激。

巴里·芒格如是说

巴里·芒格

他都表现得既坦诚又和蔼——那就是无与伦比的查理——在牌桌上，他并不拐弯抹角，而是直接不带恶意地挖苦对方；在餐桌上，他则用旁敲侧击来顾及孩子们的感受。他实际比表面看上去微妙多了。

几年前，我看过加尔文·特里林写的《父亲的密信》。那是一本关于他父亲艾比·特里林的回忆录。艾比生于乌克兰，在密苏里州长大，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

他的职业生涯大半花在打理堪萨斯市几家相邻的杂货店上。艾比·特里林认为节俭是美德，收到账单当天便去付费，每周六天凌晨四点就起床，去为他的商店挑选新鲜的水果和蔬菜。他话很少，然而天性开朗而且诙谐，跟孩子们说话从不装腔作势。他打牌打得很好。他喜欢说风凉话，但始终乐观地认为，只要有良好的表现和性格，人们就能过上好日子。

尽管不以懂得挑选水果和蔬菜闻名，我父亲和艾比有很多相似之处，但这并不是我喜欢这本轻松、活泼而有趣的小书的全部原因。读这本书的时候，我总是想起我的父亲，虽然他走过的人生经历和艾比·特里林大相径庭，唯一的共同点是我父亲曾经在一家中西部的杂货店——奥马哈的巴菲特父子商店——做过兼职。

就像我父亲，艾比·特里林也有一种和他的个性不符的老派作风，这部分是由于他也在中西部生活吧。他从来不认为驾驶轿车长途奔袭或者钓鱼是“与时俱进”的机会。他也不爱打电话。他的儿子最终惊叹道：“我听说有些父亲会在书房或者划艇或者轿车中和儿子进行真心的交流，我父亲从来没做过这样的事情，但他依然对我产生了极大的影响。”作者采用《父亲的密信》这个书名，是因为觉得他父亲肯定借由某种经过加密的信息来传达他的期望。“有可能我父亲使用的密码太过微妙，乃至我根本察觉不到它的存在。”他写道。

所有认识我父亲的人都知道他的表达方式并不总是微妙的，但他有许多发送信息的方法。例如，打桥牌的时候，假设他不喜欢对家总是出昏招，便会直截了当地说：“你打牌打得像个水管工人。”但如果想要向他的孩子们提供严肃的建议，他更有可能将他要传达的意思编进某个故事，让孩子们坐下来，讲给他们听，这样就不会显得是专门责怪一个人。在这两个例子中，他都表现得既坦诚又和蔼——那就是无与伦比的查理——在牌桌上，他并不拐弯抹角，而是直接不带恶意地挖苦对方；在餐桌上，他则用旁敲侧击来顾及孩子们的感受。他实际比表面看上去

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

微妙多了。

我有个朋友最近谈起我父亲时这么说：“你爸爸坐在他的椅子上，看上去就像总统山……”我完全清楚他的意思。很少有人只需坐在靠背椅上就能让人想起5　700英尺的高山和四位总统的脸孔，但我父亲就是这么令人高山仰止。芒格家的孩子们都曾向这座总统山提出要求，感觉就像《绿野仙踪》里的桃乐丝请求奥兹女巫一样，只不过奥兹女巫更为饶舌。这座总统山并非有求必应。父亲有时候从喉咙里发出低沉的声音，仿佛总统山刚刚经历了火山喷发，让人很难弄清楚他的意思。还有什么比沉默更微妙费解的吗？

也许不同于艾比·特里林的是，我父亲确实通过他写下的讲稿、收发的信件，以及许多有关社会政策、心理学、商业伦理、法律和其他领域的文章传达信息。本书收录了许多这样的讲稿、信件和文章。没有收录在内的是我父亲写的便条。便条一般非常简短，只是一份“收件人”名单，但偶尔会出现一些风趣的言语，比如1996年他贴在伯克希尔·哈撒韦某个瑞典股东所写的长篇感谢信后面的便条——“我希望你们觉得这封信很好玩，”我父亲写道，“要是我对我的太太和子女的影响，也像我对其他某些人的影响那样就好了。”

看完特里林那本书之后，我把它寄给我爸爸。我想他就算在书中看不到自己的影子，也应该会喜欢书中描写的中西部风情、特里林家的移民奋斗史和幽默的文笔。作者在字里行间流露出深厚的感情，我想我可以用这本书向我父亲表达这些感情，虽然不够直接，但我喜欢这样的表达方式。至少，我想这本书可以让父亲感到欣慰：他的信息已被收到，尽管我们并没有总是牢牢记住。

大约一个星期后，书被寄回来了，信封上的地址条是他的秘书贴上去的。信封里没有字条，所以我不知道他是把它看完了呢，还是拒绝这本书。那本书光洁如新，所以我认为我的用意就像散落在总统山的纸张，并没有被领会。然而，没有太多东西能逃过我父亲的眼睛。原来他

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

只是告诉秘书，给家里的每个人都寄上一本。

菲利普·芒格如是说

菲利普·芒格

在我父亲看来，经久耐用永远是排在首位的优点，此外还有庄重和正统。

最令我感动的记忆是关于我和父亲去布鲁克斯兄弟商店和马莎百货购买衣服。大多数人已经知道，父亲并不是一个时髦的人。他曾说过，他的行为和观点足够离经叛道了，所以在穿衣上应该循规蹈矩。他说，虽然他有时候脾气暴躁，但他对正统社会风俗的遵从和他的幽默感使他能够和其他人和睦相处。

我记忆犹新地回想起父亲带我去布鲁克斯兄弟商店给我买第一套正装的情形。当时这家商店仍在洛杉矶市区那座漂亮的木板建筑中营业。那时我肯定是11岁或者12岁。我至今依然能看见该店电梯两扇光亮的铜门正在打开，我们在货架上挑选。父亲选了一套深灰色的细条纹西装。16岁那年，我们去买了另一套西装，这次是三件套；在我参加辩论队期间，我始终穿着这套衣服。参加巡回赛的时候，它在码头帮我挡住了西北的湖泊吹来的寒风。我们同时还买了一双休闲皮鞋，那是给我暑假到《每日快讯》实习（这是父亲为我们兄弟安排的成年礼）穿的，这双鞋直到今天还能穿。这就引起另外一个话题了。我们曾在伦敦的马莎百货购买一件棕色的粗花呢外套，当时父亲说：“这件衣服的面料很耐磨。”他钦佩这两家商店，因为它们都历史悠久，也因为它们的商品价格比较公道。在我父亲看来，经久耐用永远是排在首位的优点，此外还有庄重和正统。和富兰克林相同，一旦养成习惯之后，无论是穿衣服的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

习惯还是其他习惯，他便不想去改变。

我仍然还在布鲁克斯兄弟商店买衣服，部分原因是每年圣诞节，父亲会给所有子女每人一张购物卡，那时候正好是冬天换季打折的时机。但我总是去不只这么一次。有一年，我用他送的购物卡买了一条带纵褶的西裤。我父亲瞟了我几眼说：“你想穿得像个爵士鼓手吗？”在纽约，布鲁克斯仍在那座美丽的老楼营业。我每次去都会想起父亲；我非常喜欢那个地方。1988年冬天，我去牛津上学，父亲把他一件旧的布鲁克斯外套送给我，它是暗绿色的，有带拉链的衬里，我想它可能是父亲在20世纪40年代买的。我每天晚上从博德莱安图书馆回家时，它帮我挡住了英国那潮湿刺骨的寒冷。回到美国之后，我发现我把这件外套忘在公交车上了。这次损失让我非常难过。时至今日，我仍在想，要是这件衣服还在就好了。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第四章
芒格主义：查理的即席谈话

——在伯克希尔·哈撒韦公司和西科金融公司年会上的谈话摘录

沃伦·巴菲特和查理·芒格毫无疑问是有史以来最伟大的投资二人组，所以如果有投资者不去尽可能多地了解这两个人，尽可能多地学习他们如何取得成功，那么这个投资者就是——用查理很喜爱的一个词来说——“疯子”。

但是向沃伦和查理学习的真正乐趣并不在于人们能够了解大量关于如何在长时间内让金钱以很高的复利增长的知识——尽管这当然是一种很不错的额外收获——而是在于通过听取他们的教导，人们将能够更加深刻地理解人类的本性、世界的现状、如何理性思考，以及最重要的，如何更好地过上一种正直、幸福、善良的生活（提示：这三种要素是相辅相成的）。向沃伦学习并不难——写他的书有很多本；他经常发表演讲，撰写文章，出席公众场合；几十年来，他每年都会发表一篇很长的信件（你可以在伯克希尔·哈撒韦网站上免费阅读最近的30封信，网址是www.berkshirehathaway.com。如果你还没去看过，那你还在等什么呢？！）。但查理就神秘多了：关于他的书只有两本。和沃伦相比，他发表的演讲和撰写的文章要少得多。

由于这个原因，许多人并不知道查理本人是个天才，而且他对沃伦的投资哲学产生了深刻的影响，这一点沃伦是公开承认的。他们之间的互动会让观者忍俊不禁。在伯克希尔年会的主席台上，沃伦一般会率先回答提问，但然后往往会转过身说：“查理，你怎么看？”查理的典型反应是一动不动、面无表情地（人们很容易用一个假人来代替他，在大多

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

数情况下保管没有人会发现）说：“我没有什么要补充的。”这九个字已经变成了查理的标志，通常让沃伦和听众会心一笑。（实际上，1998年9月，在为收购通用再保险公司而召开的特别大会上，沃伦真的用一个硬纸板做成的查理人像和一段查理说“我没有什么要补充的”的录音代替查理出现在主席台上。我的一个朋友参加了该大会，他说：“沃伦大概播了六次这段录音，每次都会露出顽皮的神色。”）这几个字也反映了查理古怪的脾气——至少他的公众形象是这样的——以及这两个心灵相通的杰出生意人“合二为一”的关系。

但每当查理确实有话要补充，那么他说的话往往很尖锐、很深刻，而且他也不会拐弯抹角。用他自己的话来说，查理是一个“古怪的、老派的”人，而且从来不为政治正确而担忧——他想到什么就说什么。

因为在伯克希尔年会上，大多数讲话都是由沃伦来发表，所以我总是喜欢参加几天后在帕萨迪纳举行的西科年会，去领略查理深邃的思想（他是西科金融公司的主席，西科是一家结构和伯克希尔相同的控股公司，后者拥有西科80.1%的股份）。人们不用是股东也可以参加。查理——就像他和沃伦在伯克希尔年会上那样——欢迎所有来到格雷厄姆、多德、巴菲特和芒格教堂的朝圣者。我从来不曾后悔从奥马哈回来没几天就长途奔波，横跨大半个美国去听查理演讲，因为他的思维依然处在巅峰状态。在2003年的会议上，查理做出一个又一个充满睿见的点评，我有个朋友侧过身来，低声对我说：“真难相信他已经80岁了！”确实如此！

作为导师和思想家，查理同沃伦旗鼓相当，我从他那里学到了很多知识。而在这里，我把自己过去五年中在伯克希尔和西科年会上所作的记录抽取出来，包括了查理在这些会议上说过的最有洞察力、最发人深思、最抒发胸臆、最好玩有趣的话。由于他的大多数发言都是为了回应股东的提问，所以他广泛地谈论了伯克希尔·哈撒韦的情况，还有许多和商业、投资相关的话题。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

为了让查理的教诲更加容易被接受，我依照话题对它们进行了组织，也稍微做了些编辑工作，但目的是让他亲自说出他的话。请尽情享受吧！

查理•芒格

我和一个眼光极准的传奇人物合作了许多年，我总是很惊讶地发现，原来人们只要掌握和不停地应用所有明显而且容易学习的原理，就能够精通许许多多的领域。

芒格之所以成功的两个关键因素

1. 如果乌龟能够吸取它那些最棒前辈的已经被实践所证明的洞见，有时候它也能跑赢那些追求独创性的兔子，或者跑赢宁愿跻身那些忽略前人最优秀的工作的蠢货之列的兔子。乌龟若能找到某些特别有效的方法来应用前人最伟大的工作，或者只要能避免犯下常见的错误，这种情况就会发生。我们赚钱，靠的是记住浅显的，而不是掌握深奥的。我们从来不去试图成为非常聪明的人，而是持续地试图别变成蠢货，久而久之，我们这种人便能获得非常大的优势。

查理•芒格

我们从来不去试图成为非常聪明的人，而是持续地试图别变成蠢货。

2. 我们并不自称是道德高尚的人，但至少有很多即便合法的事情，也是我们不屑去做的。我们不会去做那些事情。目前美国有种文化认

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

为，所有不会把你送进监狱的事情都是可以做的事情。

我们认为，在你应该做的事情和就算你做了也不会受到法律制裁的事情之间应该有一条巨大的鸿沟。我想你应该远离那条线。我觉得我们不应该由此而得到太多的赞誉。这样做事的原则帮我们赚到更多的钱。我相信就算这种经营方式没有给我们赚这么多钱，我们也不会做坏事。但更多的时候，我们由于做正确的事情而赚到更多的钱。

记住路易斯·文森狄的规则：说真话，你将无须记住你的谎言。就是这么简单的一个概念。

查理·芒格

在你应该做的事情和就算你做了也不会受到法律制裁的事情之间应该有一条巨大的鸿沟。

如何经营好自己的生活

如何获得幸福和成功

如果你在生活中唯一的成功就是通过买股票发财，那么这是一种失败的生活。生活不仅仅是精明地积累财富。

生活和生意上的大多数成功来自你知道应该避免哪些事情：过早死亡、糟糕的婚姻等等。

避免染上艾滋病、在路口和火车抢道，以及吸毒。培养良好的心理习惯。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

避免邪恶之人，尤其是那些性感诱人的异性。

如果因为你的特立独行而在周围人中不受欢迎……那你就随他们去吧。

查理•芒格

生活不仅仅是精明地积累财富。

满足于你已经拥有的

这里是一句你的投资顾问可能会反对的真话：如果你已经相当富裕，而别人的财富增长速度比你更快，比如说，在投资高风险的股票上赚了钱，那又怎样呢？！总是会有人的财富增长速度比你快。这并不可悲。

看看斯坦利·德鲁肯米勒（他管理乔治·索罗斯的基金，由于投机高科技股票和生物科技股票而蒙受惨重的损失）吧：他总是必须成为最好的，无法容忍其他人在这些投资领域击败他。

索罗斯无法忍受其他人从科技产业赚钱而自己没有赚到，他亏得一塌糊涂。我们根本就不在意（别人在科技产业赚了钱）。

提防妒忌

关注别人赚钱（比你）更快的想法是一种致命的罪行。妒忌真的是一种愚蠢的罪行，因为它是仅有的一种你不可能得到任何乐趣的罪行。它只会让你痛苦不堪，不会给你带来任何乐趣。你为什么要妒忌呢？

如何致富

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

（有个年轻的股东问查理要怎样才能追随他的足迹，查理的回答折服了在场的所有人。）

许多年轻的生意人都问我们这个问题。这是一个聪明的问题：你看见某个有钱的老头，然后问他：“我要怎样才能变得像你一样呢？”

每天起床的时候，争取变得比你从前更聪明一点。认真地、出色地完成你的任务。慢慢地，你会有所进步，但这种进步不一定很快。但你这样能够为快速进步打好基础……每天慢慢向前挪一点。到最后——如果你足够长寿的话——大多数人得到了他们应得的东西。

> **查理•芒格**
>
> 每天起床的时候，争取变得比你从前更聪明一点。

如何找到好配偶

找到好配偶的最佳方法是什么呢？唯一的最佳方法是你首先必须值得拥有好配偶，因为从定义上来说，好配偶可绝不是傻瓜。

阅读的重要性

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。沃伦读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。我的孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

我本人是个传记书迷。我觉得你要是想让人们认识有用的伟大概念，最好是将这些概念和提出它们的伟人的生活和个性联系起来。我想你要是能够和亚当·斯密交朋友，那你的经济学肯定可以学得更好。和“已逝的伟人”交朋友，这听起来很好玩，但如果你确实在生活中与已

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

逝的伟人成为朋友，那么我认为你会过上更好的生活，得到更好的教育。这种方法比简单地给出一些基本概念好得多。

> **查理•芒格**
>
> 如果你确实在生活中与已逝的伟人成为朋友，那么我认为你会过上更好的生活，得到更好的教育。

减少物质需求

大多数人将会发现回报率下降了（由于通货膨胀）。如果你担心通货膨胀，最好的预防手段之一就是在你的生活中别拥有大量愚蠢的需求——你不需要很多物质的商品。

> **查理•芒格**
>
> 如果你担心通货膨胀，最好的预防手段之一就是在你的生活中别拥有大量愚蠢的需求——你不需要很多物质的商品。

慈善

（沃伦和我）觉得我们这些非常幸运的人有责任反馈社会。至于是像我这样在活着的时候捐赠大量的钱，还是像沃伦那样，先捐一点，（等去世之后）再捐很多，那是个人喜好的问题。我恐怕不会喜欢人们整天问我要钱。沃伦更无法忍受这种情况。

避免欠债

你一旦走进负债的怪圈，就很难走出来。千万别欠信用卡的钱。你

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

无法在支付18%的利息的情况下取得进展。

公立学校的衰落

你完全可以说这（公立学校的衰落）是我们时代的主要灾难之一。我们将地球史上最大的成功之一变成了地球史上最大的灾难之一。

日本的经济衰退

日本的经济衰退足以令每个人大惊失色，它持续了十年，尽管利率低于1%。政府把所有的货币政策游戏都玩过了，但毫无用处。如果你向哈佛大学的经济学家描绘这种情况，他们会说这是不可能的。然而与此同时，香港却出现了资产泡沫。为什么？因为日本和中国拥有两种非常不同的文化。中国人喜欢赌博。

这个经典的例子说明了为什么成功的投资者必须吸取各个学科的知识。想象一下有个经济学家在经济学研讨大会上站起来说出我的解释。那将会是政治不正确！但经济学的工具无法解释现实的情况。

如何像芒格一样聪明

多元思维模型的重要性

你必须知道重要学科的重要理论，并经常使用它们——要全部都用上，而不是只用几种。大多数人都只养成一个学科——比如说经济学——的思维模型，试图用一种方法来解决所有问题。你知道谚语是怎么说的：“在手里拿着铁锤的人看来，世界就像一颗钉子。”这是一种处理问题的笨方法。

遇到不同的公司，你需要检查不同的因素，应用不同的思维模型。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我无法简单地说：“就是这三点。”你必须自己把它（投资技巧）总结出来，一辈子深种在你的大脑中。

> **查理•芒格**
>
> 你必须知道重要学科的重要理论，并经常使用它们。

如果你用的是许多学生使用的那种学习方法，那你将无法掌握你需要的那100种思想——那些学生学得很好，接着把知识丢回给他们的教授，拿到一个分数，然后就把知识清空，就好像放掉浴缸里的水，以便下次装更多水那样。如果这是你用来学习那100种思维模型的方法，在生活中你将会一无所获。你必须认真学习这些模型，让它们变成你随时能够使用的本领。

顺便说一下，没有规则要求你不能增加一两个新的模型，即使你已经步入晚年。实际上，我现在还在不断学习。不过大多数有用的模型是在年轻时学到的。

我推荐的这些精神领域是非常快乐的，没有人愿意从那里离开。离开就像砍断自己的双手。

不自欺的精神

大量的人很荒唐地死抱着错误的观念不放。凯恩斯说：“介绍新观念倒不是很难，难的是清除那些旧观念。”

不自欺的精神是你能拥有的最好的精神。它非常强大，因为它太少见了。

> **查理•芒格**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

不自欺的精神是你能拥有的最好的精神。它非常强大，因为它太少见了。

常（非常）识

得到系统的常（非常）识——非常基础的知识——是一种威力巨大的工具。电脑带来的危险非常多。人们计算得太多，思考得太少。

拥有常识不但意味着有能力辨认智慧，也意味着有能力拒绝愚蠢。如果排除了许多事情，你就不会把自己搞得一团糟。

查理•芒格

拥有常识不但意味着有能力辨认智慧，也意味着有能力拒绝愚蠢。

我们看很多书。我认识的聪明人没有不看很多书的。但光看书还不够：你必须拥有一种能够掌握思想和做合理事情的性格。大多数人无法掌握正确的思想，或者不知道该怎么应用它们。

你拥有的基本知识越多，你需要吸取的新知识就越少。那个蒙上眼睛下棋的家伙（他是个象棋大师，在伯克希尔·哈撒韦开年会那个周末赶到奥马哈展示他的棋技，蒙上眼睛同时跟好几个人对弈）——他拥有关于棋盘的知识，这使他能够那么做。

查理•芒格

你必须拥有一种能够掌握思想和做合理事情的性格。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

各学科间的相互割据和相互孤立是致命的

（美国的大学）有很多毛病。要是我的话，我会砍掉四分之三的院系——除了自然科学，一个都不留。但没有人会这么做，所以我们不得不忍受那些毛病。（高等教育）错误程度让人吃惊。学科之间毫无关联，这是致命的。大学里每个系都有些看不见大环境的古怪家伙。

我认为美国各所主要大学的人文社科教授的观点都经不起推敲，至少他们的公共政策理论是这样的。（不过呢，）他们可能对法语了解蛮多的。

怀特海曾经指出，学科各自孤立的情况是致命的，每个教授并不了解其他学科的思维模型，将其他学科和他自己的学科融会贯通就更别提了。我想怀特海讨厌的这种研究方法有一个现代的名字，那个名字叫作神经研究法。

芒格对巴菲特的评论

人们很难相信他的业绩一年比一年好。这种情况不会永久地持续下去，但沃伦的确在进步。这是很罕见的：绝大多数人到了72岁就停滞不前了，但沃伦依然在进步。

查理对沃伦的影响

我认为那些作者言过其实地夸大了我对沃伦的影响。沃伦确实有过发蒙的时候，因为他曾在本杰明·格雷厄姆手下工作过，而且赚了那么多的钱。从如此成功的经验中跳出来确实很难。但如果世上未曾有过查理·芒格这个人，巴菲特的业绩依然会像现在这么漂亮。

我想那些认为我是沃伦的伟大启蒙者的想法里有好些神话的成分。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

他不需要什么启蒙。但我们现在比五年前更能明白这个道理。

查理·芒格

我想那些认为我是沃伦的伟大启蒙者的想法里有好些神话的成分。

沃伦走后会怎样？

关键是拥有许多优秀的企业。优秀的企业能给伯克希尔的发展带来很多动力。（然而，）我认为我们的继任者在资本配置方面将不会像沃伦这么出色。

伯克希尔钱多成灾——我们拥有许多不断产生现金的伟大企业。如果股价下跌，伯克希尔可以把它买回来。没有理由认为它会很快完蛋，而且我觉得有理由认为它将会继续运转良好。如果伯克希尔没有随着时间的流逝——就算是在沃伦去世之后——而变得更大、更强，我会感到非常吃惊。

等到沃伦离开的时候，伯克希尔的收购业务会受到影响，但其他部门将会运转如常。收购业务应该也还行。反正我们可以向你们保证的是，从前那种增长速度将会下降，我们可不想在这个问题上说谎。

我想到那时伯克希尔的最高领导人应该没有沃伦那么聪明。但别抱怨："天啊，给我沃伦·巴菲特40年之后，怎么能给我一个比他差的混蛋呢？"那是很愚蠢的。

如果说谁有理由担忧的话，那个人应该是我，但我认识巴菲特家族几十年了，我可以告诉你："别担心这件事。你应该感到非常幸运。"

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

要是查理去世了呢？

正如你能看到的，我们打算永远在这里待下去。（但就算我去世了）你拥有大量的现金，还有巴菲特坐镇总公司——还有什么好担心的呢？

查理是可恶的“说不大师”

巴菲特：你千万要学会如何校准他的答案。如果你问查理某个项目，他说“不”，那么我们会用所有的钱来投资它。如果他说“这是我听过的最愚蠢的事情”，那么我们就会适当地做一点投资。如果你能够校准他的答案，你就能获得很多智慧。

沃伦曾经告诉我一个故事，他们刚认识的时候，还没有一起做生意，各自拥有一家合伙投资公司，沃伦经常给查理打电话说“我想做某件事”，并对这件事加以描绘，查理会说：“天啊，你在开玩笑吗？有这种风险和那种风险。”他们将会仔细考虑查理看到的这些风险，然而沃伦通常会说：“我想你是对的。”但有时候他也会说：“查理，你说的我都听进去了，但我还是想做这件事。”沃伦说他直到那一刻才能知道查理的真正想法，因为查理有时会说：“沃伦，如果你要做这件事，我能不能参股？”人们通常认为查理的价值在于识别风险和说“不”，但其实查理最有价值的地方，在于他能够识别那些可以参股的时机。

查理明白要找到真正好的东西很难。所以，就算你90%的时间都在说“不”，你也不会错失太多的东西。

巴菲特

查理明白要找到真正好的东西很难。所以，就算你90％的时间都在说“不”，你也不会错失太多的东西。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

伟大的投资者是怎样炼成的

性格、耐心和求知欲的重要性

（成功投资的关键因素之一就是拥有良好的）性格——大多数人总是按捺不住，或者总是担心过度。成功意味着你要非常有耐心，然而又能够在你知道该采取行动时主动出击。你吸取教训的来源越广泛，而不是仅仅从你自己的糟糕经验中吸取教训，你就能变得越好。

查理•芒格

成功意味着你要非常有耐心，然而又能够在你知道该采取行动时主动出击。

我想说说怎样才能培养那种毫不焦躁地持有股票的性情。光靠性格是不行的。你需要在很长很长的时间内拥有大量的求知欲望。

你必须有浓厚的兴趣去弄明白正在发生的事情背后的原因。如果你能够长期保持这种心态，你关注现实的能力将会逐渐得到提高。如果你没有这种心态，那么即使你有很高的智商，也注定会失败。

集中投资

我们的投资风格有一个名称——集中投资，这意味着我们投资的公司有10家，而不是100家或者400家。

我们的游戏是，当好项目出现时，我们必须能够认出来，因为好项目并不会经常出现。机会只眷顾有准备的人。

好的投资项目很难得，所以要把钱集中投在少数几个项目上，这在

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我看来是很好的主意。投资界有98%的人并不这么想。而我们一直以来都是那么做的，这给我们——也给你们——带来了许多好处。

好玩的是，绝大多数大型投资机构的想法不是这样的。他们聘请了许多人，比较默克制药公司和辉瑞制药公司到底哪个价值高，分析标准普尔500指数的每只成分股，以为他们能够打败市场。你这样做是无法打败市场的。

我们的投资规矩是等待好球的出现。

> **查理•芒格**
>
> 我们的投资规矩是等待好球的出现。

如果我有机会进入某个企业工作，而那里的人用各种指数标准来衡量我，逼我把钱都投出去，聚集在周围监视我，那么我会讨厌这家企业。我会有戴上脚镣手铐的感觉。

很少人借鉴我们的方法。采用集中投资策略的公司略有增加，但真正增加的是无限制使用投资顾问来建议资产如何配置、分析评估其他顾问等等做法。也许有2%的人会走进我们的阵营，剩下98%的人将会信奉他们听来的道理（比如说市场是完全有效的）。

错误的投资课程

Beta系数、现代组合投资理论等等——这些在我看来都没什么道理。我们想要做到的是，用低廉的价格，甚至是合理的价格，来购买那些拥有可持续竞争优势的企业。

大学教授怎么可以散播这种无稽之谈（股价波动是衡量风险的尺度）呢？几十年来，我一直都在等待这种胡言乱语结束。现在这样乱讲

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的人少了一些，但还是有。

沃伦曾经对我说：“我对学术界的总体看法可能是错的（把它看得这么糟糕），因为那些跟我打交道的人都有一套疯狂的理论。”

分散投资

认为投资应该越分散越好是一种发疯的观念。

> **查理•芒格**
>
> 认为投资应该越分散越好是一种发疯的观念。

我们并不认为分散程度很高的投资能够产生好结果。我们认为几乎所有好投资的分散程度都是相对较低的。

如果你把我们15个最好的决策剔除，我们的业绩将会非常平庸。你需要的不是大量的行动，而是极大的耐心。你必须坚持原则，等到机会来临，你就用力去抓住它们。

这些年来，伯克希尔就是通过把赌注押在有把握的事情上而赚钱的。

坐等投资法

如果你因为一样东西的价值被低估而购买了它，那么当它的价格上涨到你预期的水平时，你就必须考虑把它卖掉。那很难。但是，如果你能购买几个伟大的公司，那么你就可以安坐下来啦。那是很好的事情。

我们偏向于把大量的钱投在我们不用再另作决策的地方。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

优秀企业是什么？

有这么两类企业：第一类每年赚12%，你到年底可以把利润拿走。第二类每年赚12%，但所有多余的现金必须进行再投资——它总是没有分红。这让我想起了那个卖建筑设备的家伙——他望着那些从购买新设备的客户手里吃进的二手机器，并说：“我所有的利润都在那里了，在院子里生锈。”我们讨厌那种企业。

喜诗糖果：优秀企业的个案研究

如果喜诗糖果（在我们收购它的时候）再多要10万美元（巴菲特插口说：“1万美元”），沃伦和我就会走开——我们那时就是那么蠢。

伊拉·马歇尔说你们这两个家伙疯啦——有些东西值得你们花钱买的呀，比如说优质的企业和优质的人。你们低估了优质的价值啦。我们听进了他的批评，改变了我们的想法。这对每个人来说都是很好的教训：要有能力建设性地接受批评，从批评中吸取教训。如果你间接地吸取我们从喜诗糖果学到的教训，那么你将会说，伯克希尔是建立在建设性的批评之上的。

错误

伯克希尔历史上最严重的错误是坐失良机的错误。我们看到了许多好机会，却没有采取行动。这些是巨大的错误——我们为此损失了几十亿美元。到现在还在不断地犯这样的错误。我们正在改善这个缺陷，但还没有完全摆脱它。

这样的错误可以分为两类：1. 什么也不做，沃伦称之为“吮吸我的大拇指”；2. 有些股票本来应该买很多，但是只买了一点。

在差点犯下没有购买喜诗糖果的大错之后，我们有很多次犯了相同

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的错误。很显然，我们吸取教训很慢。这些机会成本并没有反映在财务报表上，但却让我们失去了几十亿美元。

由于坐失良机的错误（是无形的），绝大多数人并不会注意到它们。我们会主动说出我们犯下哪些坐失良机的错误——就像我们刚才所做的那样。（刚刚在讨论的是，他们因为沃尔玛的股价上涨了一点点而没有买进，结果犯下了少赚100亿美元的错误。）

当股价下跌时买进

过去几十年来，我们经常这么做：如果某家我们喜欢的企业的股票下跌，我们会买进更多。有时候会出现一些情况，你意识到你错了，那么就退出好了。但如果你从自己的判断中发展出了正确的自信，那么就趁价格便宜多买一些吧。

诱人的机会总是转瞬即逝的。

> **查理•芒格**
>
> 诱人的机会总是转瞬即逝的。

真正好的投资机会不会经常有，也不会持续很长的时间，所以你必须做好行动的准备。要有随时行动的思想准备。

小投资者的机会

如果你今天只有很少的资本，年纪尚轻，那么你的机会比我年轻时要少一些。当年我们刚走出大萧条。当时人们认为资本主义很糟糕。

20世纪20年代出现了许多弊端。当时有个笑话是这样的，一个家伙说：“我买股票是为了晚年，这种方法很灵验——不到六个月，我就觉

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

得自己像个老头了！”

你遇到的困难更大，但这并不意味着你没办法做得好——只是需要更多时间而已。但那有什么关系呢，你能活得更长久啊。

如果我是你，我就会买些很小的股票，寻找一些罕见的错误定价的机会，但这类机会的确是很少。

股票卖空

卖空股票，却又看到股价因为某些因素而上涨，是很苦恼的事情。你在生活中不应该去做这么苦恼的事情。

护城河和持续的竞争优势

旧的护城河正在被填平，而新的护城河比以前更难预测，所以事情变得越来越难。

学习过程

我还没发现有谁能够很快做到（成为一名伟大的投资者）。作为投资者，沃伦·巴菲特比我第一次遇到他时好得太多了，我也是这样的。所以诀窍就在于不断学习。你应该喜欢学习的过程。

> **查理•芒格**
>
> 成为伟大投资者的诀窍在于不断学习。

我观察沃伦几十年了。沃伦学习了很多东西，这使他得以（拓展他的能力圈，所以他能够投资像中国石油这样的企业）。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

如果你打算成为一名投资者，那么总会有些投资领域不是你完全了解的。但如果你努力学习，不断进步，那么你就能够保证你的投资都会产生好的结果。关键是自律、勤奋和练习。那就像打高尔夫球——你必须努力练习。

如果你没有不停地学习，其他人将会超过你。

能力圈及其边界

我们接触过的事情有很多。我们有三个选项：可以；不行；太难。除非我们对某个项目特别看好，否则就会把它归为“太难”的选项。你需要做的，只是寻找一块特殊的能力领域，并把精力放在那里面就可以了。

如果你确有能力，你就会非常清楚你能力圈的边界在哪里。没有边界的能力根本不能称之为能力。（如果你问自己是否过了能力圈的范围，）那这个问题本身就是答案。

> **查理•芒格**
>
> 如果你确有能力，你就会非常清楚你能力圈的边界在哪里。没有边界的能力根本不能称之为能力。

资本成本和机会成本

（巴菲特：查理和我不知道我们的资本成本。商学院有教，但我们持怀疑态度。我们只是用我们拥有的资本尽量去做最聪明的事情而已。我们会拿一切跟其他选择作比较。我从来没觉得那个资本成本的计算对我来说有什么意义。查理，你呢？）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我也不觉得。如果你拿起最好的经济学教材，那是曼昆写的，他说人们做出决定的依据是机会成本——也就是说，真正重要的是是否有其他选择。我们决策的时候也是这样的。其他人却不这么认为——甚至还有人提出了股本成本的说法。这些人真是脑子坏掉了。

很明显，关键是考虑各种成本，包括机会成本。当然，资本不是免费的。要算出你的借贷成本很容易，但理论家对股本成本的说法是很神经的。他们说，如果你获得100%的资本回报率，那么你就不应该去投资某个产生80%回报率的项目。这简直是疯话。

预测的价值

人们总是喜欢请人来为他们预测未来。很久很久以前，有些国王会请人来解读绵羊的内脏。假装知道未来的人总是有市场的。聆听今天的预测家的行为，就像古代国王请人看绵羊的内脏那么疯狂。这种情况总是一而再、再而三地出现。

首次公开募股（IPO）

如果能够使用我们的思维模型，那么你完全有可能找到值得购买的新股。每年发行的新股有无穷多，我坚信你总能抓住一两个机会。但普通人玩新股很容易遭受重挫，所以你要是觉得你是个天才，那就去玩吧，祝你好运。

对我们来说，新股要么发行规模太小，要么太过高科技——我们不懂它们是干什么的。如果沃伦在关注它们，那我就不知道啦。

如何洞悉金融市场

股票、伦勃朗和泡沫

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

股票有点像债券，对其价值的评估，大略以合理地预测未来产生的现金为基础。但股票也有点像伦勃朗的画作，人们购买它们，是因为它们的价格一直都在上涨。这种情况，再加上股票涨跌所产生的巨大“财富效应”，可能会造成许多祸害。

查理·芒格

但股票也有点像伦勃朗的画作，人们购买它们，是因为它们的价格一直都在上涨。

（2001年4月）这是资本主义最极端的时期。20世纪30年代，我们遭遇了过去600年来最严重的大萧条。而今天几乎是过去600年来最兴旺的时期……我们使用了“悲惨繁荣”这个词语来描绘它，因为它产生的后果是悲惨的。

债券比股票理性得多。没有人会以为债券的价值会上升到月球去。

未来的市场回报率

（2000年11月）如果股市未来的回报率能够达到15%，那肯定是因为一种强大的“伦勃朗效应”。这不是什么好事。看看日本以前的情况就知道了。当年日本股市的市盈率高达50～60倍。这导致了长达十年的经济衰退。不过我认为日本的情况比较特殊。我的猜测是，美国不会出现极端的“伦勃朗化”现象，今后的回报率将会是6%。如果我错了，那可能是因为一个糟糕的原因。如果未来股票交易更像伦勃朗作品的买卖，那么股市将会上涨，但缺乏坚实的支撑。如果出现这种情况，那就很难预测它会发展到什么程度，股价将会上涨多高，以及会持续到什么时候。

（2001年4月）总的来说，我认为美国投资者应该调低他们的预

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

期。人们不是有点蠢，而是非常蠢。没有人愿意说出这一点。

> **查理•芒格**
>
> 人们不是有点蠢，而是非常蠢。没有人愿意说出这一点。

（2001年5月）我们并没有处在一个猪猡也能赚钱的美好时代。投资游戏的竞争变得越来越激烈。

我不认为我们将会看见大多数股票像1973～1974年，甚至是1982年那样，价格跌到令人流口水的低位。我觉得沃伦和我非常有可能再也看不到这些机会了，但那并不是坏事。我们只要继续努力就好啦。

（巴菲特：不过也不是完全没有可能。你无法预测市场将会怎样。在日本，十年期债券的利率只有0.625%。以前谁能想得到呢？）

就算日本发生了那样的事情，美国的情况也不会那么糟糕。在接下来这段日子里，那些普通的高薪投资顾问将不会有非常好的表现。

垃圾债的短暂崩溃（2002年底）是很奇怪的事情，当时它们的收益率高达35%～40%。垃圾债市场绝对是一片混乱。如果股市也遭遇这种情况——那么不难想象，很快就会大崩盘。

当前的市场环境

（2004年5月）说到大环境，我认为它会令那些想要很容易、很有把握地赚到钱的人感到非常痛苦。普通股的估值可能相当合理，但它们不算特别便宜。

我们的现金就足以说明问题了。如果我们有很多好主意，我们就不会拥有这么多现金。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

伯克希尔和西科有大量我们不知道用来干什么的现金。如果你算上债券的话，伯克希尔有700亿美元，西科的现金也是多得不得了。我们的现金是有史以来最多的。要是在以前，我们只要沉住气就可以了，我们能够把现金派上用场。

华尔街出卖了道德

华尔街的道德缺失

华尔街的平均道德水准永远至多只能说是中等……这并不意味着华尔街没有一些正直的聪明人，其实是有的，像今天在座的各位，但我认识的每个人都不得不和他自己的公司对抗（为了做正确的事情）。

过去这些年来，投资银行业的道德风气逐渐败坏。许多年前，我们花600万美元收购多元零售公司（Diversified Retailing），银行对我们进行了严格而聪明的审查。那些银行家关心他们的客户，想要保护他们的客户。

现在的风气是，只要能赚钱，什么都可以卖。你能把东西卖掉，你就道德高尚。但这个标准可不够。

查理•芒格

（华尔街）现在的风气是，只要能赚钱，什么都可以卖。你能把东西卖掉，你就道德高尚。但这个标准可不够。

所罗门个案研究

现在的情况真令人吃惊。所罗门的自律和理性程度至少不比其他投

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

资银行差，但到头来，所罗门居然求爷爷告奶奶地想要得到罗伯特·麦克斯韦尔这种人的投资业务，这人的绰号可是“跳来跳去的捷克人”啊。他既然有这个花名，投资银行就不应该去抢着做他的生意。

［巴菲特：就在人们发现他跳海的那天(由于丑行败露，他跳海自杀了)，我们(所罗门)把钱汇给他，以交换他正要汇给我们的钱，但他没有付款。所以，我们去英国找他的几个儿子收账，那真是一团糟。我们收回了应得的钱。］

如果有个投资银行家多开几张交易单给麦克斯韦尔，那么他的收入将会显著增长。你得防止人们为了挣钱将不三不四的人带入。

诺曼底美国的个案研究

（在谈起所罗门和一家他们没有点名的不良企业有交易时，沃伦和查理自顾自地笑了起来。然而，在2002年的年会上，查理点明那家企业就是诺曼底美国公司。所罗门发现这家公司公开招股的材料全是伪造的，所以在尚未发生交易的时候及时地取消了它的首次公开募股。根据美国证券交易委员会网站上的一份报告：“1995年8月15日，诺曼底的股票被推荐在纳斯达克全国市场系统上交易。一天之后，诺曼底取消了新股发行，并宣布所有的交易无效。”）

这件事是一个很好的（又充满讽刺的）经历。沃伦、路易斯·辛普森和我都是（所罗门的）董事，我们还是最大的股东，我们说：“别跟这个家伙做生意。”但他们不听我们的话，还说承销委员会已经批准了那次新股发行。

［沃伦：“他身上挂着一个霓虹灯牌写着‘骗子’。他确实坐牢了。碰巧的是，他宣称拥有大量伯克希尔的股票，并从中获利不菲，但我检查了股东名录，并没有看到他的名字。他的名字也许很普通，跟他重名的人很多，但如果他真有那么多股份，我想我应该能够找出来（所以他很

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

可能在持有伯克希尔股份这件事上说了谎）。”]

芒格对金融机构和衍生品的警告

金融机构的风险

金融机构的本质决定了它很容易阴沟里翻船。你有可能放贷太多，进行了愚蠢的收购，或者过度借贷——不仅仅是衍生品（才会让你倒闭）。

也许没有人像我们这样，但我们对金融风险特别敏感。当金融机构想努力表现时，我们就会感到紧张。

我们尤其害怕那些大量举债的金融机构。如果他们开始说起风险管理有多么好，我们就会很紧张。

我们比其他人更加警惕。如果感到不安，我们很快就会把大量的钱抽出来。这是我们的经营方式——你必须适应它。

衍生品

衍生品系统简直是神经病，它完全不负责任。人们以为的固定资产并不是真正的固定资产。它太复杂了，我在这里没办法说清楚——但你无法相信涉及的金额达到几万亿美元那么多。你无法相信它有多么复杂。你无法相信衍生品的会计工作有多难。你无法相信人们对企业的价值和清算能力的一厢情愿的想法会产生多大的激励作用。

人们不去考虑后果的后果：人们开始只想对冲利率变化带来的风险，这是非常困难和复杂的事情。然后呢，对冲操作导致了（公布的盈利）波动。所以他们用新的衍生品来抹平。这个时候你就不得不说谎

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

了。这就变成了“疯帽匠的茶话会”。那些庞大的、复杂的公司会出现这种情况。

必须有人站出来说：“我们不做这种事情——因为这太难了。”

我认为，要测试任何（有显著衍生品风险的）大型机构的管理人员的智力和道德水准，最好的方法是问他们：“你真的能理解你的衍生品账目吗？”如果有人说“是”，那这个人要么疯掉了，要么是在说谎。

查理·芒格

要测试任何（有显著衍生品风险的）大型机构的管理人员的智力和道德水准，最好的方法是问他们：“你真的能理解你的衍生品账目吗？”如果有人说“是”，那这个人要么疯掉了，要么是在说谎。

说起能源衍生品（的情况），你会更容易理解（这种危险）——它们全部完蛋了。当（那些公司）想要动用他们的账本上写着的财产时，钱并不在那里。而说到金融资产，这样的结局还没有出现，会计规则也还没变，所以这种结局会在将来出现。

衍生品有很多条款说，如果一方的信用被调低，那么它必须增加抵押金。那就像股票账户的贷款保证金一样——你将会（由于增加更多的保证金而）破产。为了保护自己，他们引入了不稳定的因素。似乎没有人意识到他们创造的系统是一个大灾难。那是一个疯狂的系统。

在工程领域，人们拥有很大的安全边际。但在金融界，人们根本不考虑安全。他们只是追求扩张，扩张，扩张。做假账为此推波助澜。对此我比沃伦更加悲观。

衍生品的会计法

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我非常讨厌将GAAP（公认会计准则）应用于衍生品和掉期协议。摩根大通为了虚报的前端收入将自己彻底出卖给了这种会计准则。我觉得这种做法很无耻。

这种做法很疯狂，会计人员出卖了自己的职业操守。每个人都屈服了，采用了宽松的（会计）标准，创造出和各种理论模型相关的怪异衍生品。结果就是，产生了大量由会计人员捏造出来的利润，而不是真实的收益。当你想动用那笔钱的时候，它就消失不见了。它从来就不曾存在过。

它（衍生品的会计法）就是这么恶心。它像阴沟那么臭，如果我猜得没错，那些公司将会付出沉重的代价。你所能做的就是想好当账本上那些衍生品破灭时该怎么办。

说美国衍生品的会计法像阴沟是对阴沟的侮辱。

> **查理•芒格**
>
> 说美国衍生品的会计法像阴沟是对阴沟的侮辱。

衍生品破灭的可能性

我们试图卖掉通用再保险公司的衍生品业务，但没有成功，所以我们开始清算它。我们不得不大幅削减价格。我非常有把握地预测（美国的）主要银行无法以账本上的价格清算它们持有的衍生品。结局什么时候出现，会有多么糟糕，我现在说不准。但我担心后果会很可怕。我认为将会出现比能源领域更大的问题，你看看能源领域被破坏成什么样就知道了。

在未来五到十年里，如果美国没有遇到（和衍生品相关的）大问

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

题，我将会非常吃惊。

我认为我们是美国唯一甩掉衍生品账本的大型公司。

对于已经很有钱的公司而言，比如说伯克希尔，去从事这种业务是很神经的想法。对大银行来讲，衍生品是一桩疯狂的生意。

> **查理•芒格**
>
> 对大银行来讲，衍生品是一桩疯狂的生意。

会计业的堕落遗患无穷

大型会计师事务所的道德沦丧

在我年轻的时候，大型的会计师事务所是非常正派的地方，没有人赚脏钱。但在过去的25年来，它们逐渐做出一些糟糕的行为。你一旦开始做坏事，那么第二次做就容易多了，到最后，你就会成为道德败坏的人。这个国家的大型会计师事务所居然为了钱而明目张胆地做假账，帮助客户逃税……

太多的律师和会计师事务所参与了不可告人的事情。例如，它们收取应变费和保密费，提供逃税服务，这绝对是令人厌恶的事情。

> **查理•芒格**
>
> 太多的律师和会计师事务所参与了不可告人的事情。

为了让你更好地理解那些顶尖的伪造避税用的财务报表的审计师事

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

务所坏到什么程度，我想告诉你一件事，有个人曾经跟我说，他们比其他事务所做得更好，因为他们只为最大的20家客户提供这项服务，所以没有人会发现。

激进会计法

我们被（在美国企业界泛滥的）激进会计法吓坏了，所以尽量采用保守的会计法。保守的会计法有助于我们的生意决策和保护伯克希尔。我们怎么可能去做那些可能有悖于我们的道德准则的事情呢？

创造性会计（伪造账目）绝对是对文明的诅咒。人们可以说复式簿记法是历史的一大进步。可是利用会计来造假和骗人是可耻的行为。在民主国家里，往往需要丑闻才能撬动改革。安然是企业文化长期出毛病的最典型例子。

EBITDA的误用

我认为，你每次看到“EBITDA”（即未计利息、税项、折旧及摊销前的利润）这个词，你都应该用“狗屁利润”来代替它。

安达信

我认为（所发生的一切对安达信那些无辜职员来讲）是非常不公平的，但没有破产的资本主义，就像没有地狱的宗教。当事情糟糕到这种地步，又缺乏内部控制体系——安达信就没有（内控体系）——也许应该有个事务所要倒掉。

查理•芒格

但没有破产的资本主义，就像没有地狱的宗教。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我们不会做任何有可能导致伯克希尔垮台的事情。安达信特别脆弱，因为它是合伙制企业。合伙制企业在采取举动和选择客户等方面必须额外谨慎。

美国养老基金的会计丑闻

当前这种（假设养老基金能够获得高得脱离现实的回报率）做法是愚蠢而且不正当的。但如果你跟管理人员提出来，他们的眼睛在敌意来临之前就已经瞪上你了。

养老基金的会计由于利用了脱离现实的假设而陷入了丑闻。以最近的事情推断未来是人类的本性，但要是公司管理者们也这么想，那就太糟糕了。

IBM刚刚将它对养老基金回报率的预期调高到10%。绝大多数公司（在2000年）的回报率是9%。我们认为6%更为现实一些。该公司的领导也许相信这个数字是可以达到的——他们都是诚实的人——但从潜意识层面来说，他们相信它，是因为他们想要相信它。它能让盈利显得很好，这样他们就能推动股价上涨了。

下面这句谚语很好地总结了那些会计人员什么话也不说的原因：“谁给我面包吃，我就给谁唱歌。”我认为你正从美国的会计系统得到一些非常愚蠢的数据。我觉得他们可能不是故意要撒谎，但也有可能是。

糟糕的会计法导致道德沦丧

有着宽松会计标准的人会引来其他人做出极其可怕的举动。那是造孽，绝对是造孽。如果你携带几大桶钞票经过贫民窟，又不好好看管它们，那么你就犯了很严重的罪行，因为你会惹来许多糟糕的行为，而糟糕的行为是会传染的。同样地，命令会计师草率地做账是一种真正的罪

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

孽，也是一种愚蠢的经商方法。

查理·芒格

有着宽松会计标准的人会引来其他人做出极其可怕的举动。那是造孽，绝对是造孽。

芒格对股票期权的批评

作为报酬的股票期权

如果你瞧瞧股票期权的后果，你将会看到许多可怕的行为。给一个亲手创办公司、已经六十几岁的CEO大量的期权，试图以此刺激他对该公司的忠诚，这是一种精神错乱的想法。玛约医疗中心（Mayo Clinic）的医生或者克拉法斯律所（Cravath）的律师在六十几岁时还会为了期权而更加努力地工作吗？

我们的股东也知道，我们的体系不同于绝大多数大型的公司。我们认为它不那么变化无常。股票期权体系可能会使某些什么事情都没做的人得到大量的回报，而应该得到很多报酬的人却什么都没有。除非我们收购的公司原来就实行了（股票期权制度），否则我们不会使用它。

期权估值和布莱克—舒尔斯模型

布莱克—舒尔斯模型对短期的期权而言是有效的，但如果期权是长期的，而且你认为你（对期权涉及的资产）有所了解，那么使用布莱克—舒尔斯模型是一种很神经的做法。

布莱克—舒尔斯模型是一套“一无所知”的系统。如果你对价值毫不

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

了解，只了解价格，那么利用布莱克—舒尔斯模型，你能够很准确地猜出为期90天的期权到底值多少钱。但如果期权比90天更长久，那么使用这个模型就有点神经啦。

举例说吧，我们在好市多发行了执行价分别为30美元和60美元的股票期权，而布莱克—舒尔斯模型认为60美元的期权价值更高。这简直是疯了。

股票期权的会计法

那种认为期权没有成本的理论导致大量的公司滥用期权，这种情况对美国来说是很糟糕的，因为人们会认为公司的薪酬是不公平的。

我已经厌倦了这个话题。这个话题我已经讲了很久啦。用错误的会计法来经营一个文明世界实在是很糟糕的。这就好比修建桥梁的时候，把工程设计搞错了。当那些颇有声望的人也说股票期权不应该算为成本支出的话，这就太过分了。

股票期权不但会增加企业的成本，还会稀释股权。任何反对这种看法的人都是神经病。

> **查理·芒格**
>
> 股票期权不但会增加企业的成本，还会稀释股权。任何反对这种看法的人都是神经病。

这些人（投票支持不将股票期权算为成本的88名参议员）是愚蠢而可耻的。他们知道那是错误的，偏偏还那么做。

这件事从头到尾都让人恶心。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我宁愿在妓院弹钢琴谋生，也不愿像约翰·多尔（注：著名硅谷风险投资家，但因强烈反对将股票期权算作成本而广受诟病）推荐的那样，靠股票期权来赚钱。

> **查理·芒格**
>
> 我宁愿在妓院弹钢琴谋生，也不愿像约翰·多尔推荐的那样，靠股票期权来赚钱。

对基金管理企业的批评

有缺陷的激励机制

现在一般基金的管理系统要求人们假装去做他们做不了的事情，假装喜欢他们其实不喜欢的事情。这种生活方式很可怕，但它能得到很多薪水。

> **查理·芒格**
>
> 现在一般基金的管理系统要求人们假装去做他们做不了的事情，假装喜欢他们其实不喜欢的事情。这种生活方式很可怕，但它能得到很多薪水。

没有增加价值

开放式基金每年收取2%的费用，然后那些经纪商让人们在不同基金之间转来转去，多付3%～4%的费用。可怜的普通基民们把钱交给专业人士，却得到糟糕的结果。我觉得这很恶心。本来人们买你的产品，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

你应该让他们的资产增值。但在这个国家，基金管理人员却只顾着自己赚钱。

这个行业很滑稽，因为从净收益来看，整个投资管理行业加起来并没有对全部客户的资产提供附加值。这就是这个行业的运作方式。

> **查理·芒格**
>
> 这个行业很滑稽，因为从净收益来看，整个投资管理行业加起来并没有对全部客户的资产提供附加值。

股票经纪人vs指数基金

这次年会坐满了许多聪明的、值得尊敬的股票经纪人，他们为客户提供了很好的服务，在这里很难指责他们。但总的来说，股票经纪人的表现太差了，甚至还比不上指数基金。

我认为对于一般基金来说，投资指数是比现在通行的无借贷股票投资更为聪明的投资策略——尤其是在现行做法每年的管理费用超过1%的情况下。指数基金的表现不可能永远都这么好，如果几乎所有人都转而投资它的话。但它的良好表现可以持续很长一般时间。

共同基金丑闻

选择投资管理人员这件事最近变得更难了，因为人们发现，有不少共同基金的管理人员接受贿赂，出卖了他们自己股东的利益。

这就像一个人走过来说：“我们为什么不把你母亲杀死，然后瓜分她的保险金呢？”很多人说：“好啊，我正需要那笔保险金呢。”

他们有许多人觉得自己被冤枉了。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

如果共同基金的监事是独立的，那么我就是俄罗斯波尔修芭蕾舞团的首席男明星。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

下篇
芒格私人书单

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

如果

鲁德亚德·吉卜林

如果你能保持冷静，当你身边的人们

都变得疯狂，纷纷指责你，

如果你能相信自己，当所有人怀疑你

但且让他们怀疑去吧，

如果你遭等待，却不因等待而疲倦，

或者遭受欺骗，却不用谎言回敬，

或者遭到憎恨，却不用憎恨反击，

能够不得意忘形，也能够不巧言令色。

……

如果你能与凡人交谈，且彬彬有礼，

或与国王同行——而不奴颜婢膝，

如果仇敌和密友都无法伤害你；

如果你在乎每个人，但不会缺了谁就不行，

如果你在想发泄愤怒的那一分钟

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

去进行六十秒的跑步，

大地以及大地上的万物都将属于你，

而更重要的是，你将是真正的男人，我的孩子！

——摘自查理·芒格向来欣赏的诗歌《如果》

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第一辑
自然

芒格说

“人文社会科学借鉴自然科学的概念时，通常没有指出这些概念是怎么来的，有时候还给它们取了新名字，根本没搞清楚这些借鉴而来的概念的重要程度。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

牛顿《自然哲学的数学原理》



［英］牛顿著| 赵振江译| 商务印书馆2006年版

标志着经典力学体系的建立，是人类科学史乃至整个人类文明史中的不朽巨著

这本书谈什么？

在牛顿之前，有伽利略、笛卡尔、开普勒三位科学先驱。伽利略提出了运动的相对性、运动的合成和自由落体的法则；笛卡尔讨论了惯性原理的动量守恒法则；开普勒提出了行星运动三定律。

不过在牛顿之前，天体运动和地上运动是被分开来考虑的。牛顿的主要工作是将天体和地上的运动研究成果统一起来，并从数学上给予适当的证明。《自然哲学的数学原理》给出了著名的牛顿运动三大定律以

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

及引力和距离的平方反比关系，构建了一个完整的经典力学体系。全书按照几何学的形式，以一种公理化的体系写成。科学史和人类文明史上，《自然哲学的数学原理》占据了极其重要的位置。毫不夸张地说，没有《自然哲学的数学原理》，就没有现代工业文明。

芒格为什么谈起这本书？

1986年6月13日，芒格在哈佛学校的毕业演讲中，提到了会使得生活痛苦的四个“忠告”。芒格的第二个“忠告”是：“尽可能从你们自身的经验获得知识，尽量别从其他人成功或失败的经验中广泛地吸取教训，不管他们是古人还是今人。”芒格谈道：

如果我再讲一个简短的历史故事，或许你们可以看得更清楚，从而更有效地过上与幸福无缘的生活。从前有个人，他勤奋地掌握了前人最优秀的成果，尽管开始研究分析几何的时候他的基础并不好，学得非常吃力。最终，他本人取得的成就引起了众人的瞩目，他是这样评价他自己的成果的：

“如果说我比其他人看得更远，那是因为我站在巨人的肩膀上。”

这人的骨灰如今埋在威斯敏斯特大教堂里，他的墓碑上有句异乎寻常的墓志铭：

“这里安葬着永垂不朽的艾萨克·牛顿爵士。”

《自然哲学的数学原理》作者牛顿如是说

“圆滑是一门表达观点而又不树敌的艺术。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“如果说我曾发现什么有价值的原理，那应该归功于我的耐心观察，而非其他才能。”

“没有大胆的猜想，就没有伟大的发现。”

“我们造的墙太多，而修的桥太少。”

“如果我算是一个人物（这一点我非常怀疑）的话，那么我的地位是通过努力工作而获得的。”

“我总是把我的研究主题摆在面前，耐心等候，直到第一缕晨光初现，并逐渐变成一片光明。”

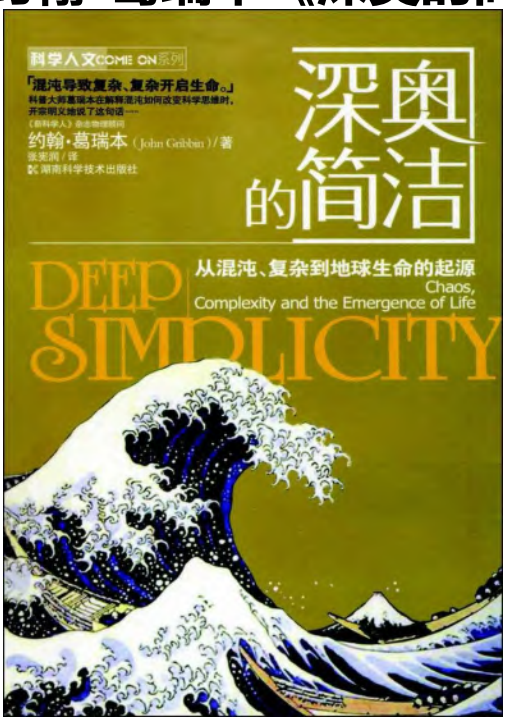
“如果说我对公众有什么贡献的话，那是因为我的耐心思考。”

“如果说我比其他人看得更远，那是因为我站在巨人的肩膀上。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

约翰·葛瑞本《深奥的简洁》



［英］约翰·葛瑞本著| 张宪润译| 湖南科技出版社2008年版

以最简单的方式介绍地球与生命复杂原理的一本书

这本书谈什么？

尽管现代科技飞速发展，我们的生活还是避免不了突如其来的意外事件：地震、股市震荡，以及常常出现失误的天气预报。然而，生命本身也是非常复杂的现象，生活在千变万化的世界中，我们又该如何看待呢？在《深奥的简洁》中，科普大师葛瑞本解释了蝴蝶效应、盖娅理论，以及各种关于复杂与混沌的概念，并向我们说明：复杂，其实很简单，即使是看来完全随机的行为深处，也只是遵从简单的因果规律。

从地球起源，到混沌与复杂如何与宇宙各方面紧密地交织在一起，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

并以相同的方式掌控了生命与银河的演化，以及地球外是否还有生命存在，这本书对这些问题都一一作了解答。

芒格为什么谈起这本书？

在芒格的即席谈话中，有许多幽默的言辞。关于《深奥的简洁》这本书，他说道：

> 想要理解万物是非常困难的，但如果你无法理解它，你可以把问题交给一位比你聪明的朋友呀。

《深奥的简洁》作者约翰·葛瑞本如是说

“我们在周遭世界——甚至在生命世界中——所见到的复杂行为只是‘从深奥的简洁中所浮现出的复杂表象’。”

“想象有一个智慧，它在任何时间都知道所有控制大自然的力量，同时也知道每一项事物的运动状态。假设这智慧体可以将所有资料加以分析，它将能把宇宙中大大小小物体运动的状态用一个公式描述。对它而言，没有不确定的东西；它的眼中可以清楚地看到未来与过去。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

理查德•道金斯《自私的基因》



[英] 理查德·道金斯著| 卢允中等译| 中信出版社2012年版

全球最有影响力的公共知识分子之一
道金斯的经典著作

这本书谈什么？

我们从哪里来，又将到哪里去？生命有何意义，我们该如何认识自己？这本书正是从这些问题出发，展开了论述。任何生物，包括我们自己，都只是求生的机器。在书中，复制、变异和淘汰三种简单机制可以演变出诸多生命现象，这就是认知科学的魅力。

道金斯用简明通俗的形式，第一次把根据自然选择的社会学说这一部分充满趣味地介绍给大家。他提出：“我们生来是自私的。人类窥见了社会关系中基本的对称性和逻辑性，在我们有了更充分的理解之后，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我们的政治见解会重新获得活力，从而对心理学的科学研究提供理论上的支柱。”当然，也正是在这个过程中，我们会对我们所受的苦难的根源有更多、更深的理解。

芒格为什么谈起这本书？

在芒格的生活、学习和决策方法中，关于查理的商业模式，以及这种伟大的商业模式是如何来的，我们可以从他推荐的阅读书目中看出一些端倪。像《枪炮、病菌与钢铁》《自私的基因》《冰河世纪》和《达尔文的盲点》都有一个共同的主题：关注前面提到的“竞争性毁灭”问题，研究为什么有些事物能够适应环境，存活下来，甚至在经过很长的时间之后占据统治地位。当这个主题被应用于投资选择时，芒格偏爱的企业就出现了：有些是通过消灭竞争对手而达到繁荣的企业（就像《自私的基因》里面描绘的），有些是通过合作而兴旺的企业（《达尔文的盲点》）。

我们再次看到，查理能够熟练地应用许多学科的知识：有多少投资者能够像查理经常做的那样，考虑到如此之多、如此之复杂的因素呢？

《自私的基因》作者理查德·道金斯如是说

“成功基因的一个突出特性就是其无情的自私性。”

“人类的记忆很脆弱，如果我们想要跟随我们的记忆，穿越时间，回到数百万年前，我们需要更加持久稳固的族群记忆。”

“由于文化的出现，我们的人生的终极任务，将不只是繁殖，还有文化的创造和传承。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“我们具备足够的力量去抗拒我们那些与生俱来的自私基因。只有我们，我们人类，能够反抗自私的复制基因的暴政。”

“信仰就是尽管缺乏证据，但仍然相信，甚至可能因为缺乏证据，所以相信。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

达尔文《物种起源》



［英］达尔文著| 周建人等译| 商务印书馆1995年版

19世纪关于自然科学的三大发现之一
被誉为“影响历史进程的书”

这本书谈什么？

《物种起源》是达尔文论述生物进化的重要著作，首次出版于1859年11月24日，全称《论借助自然选择（即在生存斗争中保存优良族）的方法的物种起源》。

达尔文1831年从剑桥大学毕业后，以博物学家的身份乘海军勘探船“贝格尔号”作历时5年(1831~1836年)的环球旅行，观察和搜集了动物、植物和地质等方面的大量材料，经过归纳整理和综合分析，形成了

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

生物进行的概念。首次提出了进化论的观点，即物种的演化是通过自然选择（天择）和人工选择（人择）的方式实现的。自然选择的进化学说对各种唯心的神造论、目的论和物种不变论提出根本性的挑战。使当时生物学各领域已经形成的概念和观念发生根本性的改变。

芒格为什么谈起这本书？

在南加州大学GOULD法学院毕业典礼上的演讲中，芒格谈到他有一条“铁律”，帮助自己在偏向于某种强烈的意识形态时保持清醒：

> 我觉得我没资格拥有一种观点，除非我能比我的对手更好地反驳我的立场。

达尔文也有自己的“铁律”。达尔文早在19世纪30年代末期就形成了他的物种进化理论，但直到1859年，他才出版了他的巨著《物种起源》。达尔文认为，任何对人类起源提出新解释的科学理论都将会遭遇广泛的歧视，所以他在公开发表他的理论之前，先谨慎地对各种可能出现的反驳进行了准备。因此，他花了整整20年，努力地完善他的理论，并为这种理论做好了辩护的准备。

《物种起源》作者达尔文如是说

“认为生命及其若干能力原来是由‘造物主’注入到少数类型或一个类型中去的，而且认为在这个行星按照引力的既定法则继续运行的时候，最美丽的和最奇异的类型，从如此简单的始端，过去、曾经而且现今还在进化着——这种观点是极其壮丽的。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“人类在道德文化方面最高级的阶段，就是当我们认识到应当用理智控制思想时。”

“乐观是希望的明灯，它指引着你从危险峡谷中步向坦途，使你得到新的生命和新的希望，支持着你的理想永不泯灭。”

“敢于浪费哪怕一个钟头时间的人，说明他还不懂得珍惜生命的全部价值。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第二辑
人类

芒格说

“就确定未来而言，没有比历史更好的老师……生物学上的原因能够帮助预测商业进化过程的结果，商业和生物进化有很多相似性。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

贾雷德•戴蒙德《第三种黑猩猩》



［美］贾雷德•戴蒙德著| 王道还译| 上海译文出版社2016年版

人类作为一个物种数百万年来的演化史

这本书谈什么？

在自然界，人类与猩猩的关系最近，基因的差异不到2%。人类与猩猩应属同一类目，黑猩猩只有两种，因此称人类是第三种猩猩也不为过。

但人类如何变成世界的征服者，进而霸占这个世界绝大部分的资源？本书是人类这个物种数百年来的自然演化史。作者检视人类进化的过程，从语言、性行为和生命周期的角度，探讨人类与其他动物何以不同。全书充满令人好奇的问题，让读者重新认识自以为了解的人类。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

芒格为什么谈起这本书？

在伯克希尔哈撒韦公司1999财年的年会上，芒格说：

我推荐大家去了解戴蒙德关于进化的观点。人类（第三种黑猩猩）是独一无二的，但是在艺术、语言、种族屠杀等方面，又和其他物种有相似之处。戴蒙德指出人类毁灭环境的倾向可能会让人类进化趋势逆转。他的警告发人深省。

《第三种黑猩猩》作者贾雷德·戴蒙德如是说

“大脑与直立姿势的演化，是语言与艺术的先决条件，但不是充分条件。骨骼形态像人，并不保证就有人性。我们要攀上人性的高峰，还得在生命循环上做彻底的改变。”

“‘生命循环’指物种特定的生物特质，例如每胎生产的子女数目、亲职行为、成年个体间的社会关系、两性关系、两性互动的模式、性关系的频率、停经（如果有的话），以及平均寿命。我们认为人类的这些特质都是理所当然的，从未怀疑它们需要解释。但是我们的生命循环，要是以动物的常规来衡量，却是离谱的、奇异的。”

“我们的祖先自从与其他的猿分化之后，就在几个重要的方面发生了变化，例如行进的体态与大脑的容量。而大猩猩与黑猩猩却没有发生过什么重大变化，与当年的人—猿共祖，模样没什么大差别。如果那是实情，人类可能与大猩猩最亲近，或与黑猩猩最接近，或者三者亲近的程度一样，彼此的遗传距离一样。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

史蒂芬•平克《语言本能》



[加] 史蒂芬·平克著| 欧阳明亮译| 浙江人民出版社2015年版

第一本真正讲述人类语言进化奥秘的书

这本书谈什么？

史蒂芬·平克以其深厚的语言学、认知神经学和进化心理学知识，证明了这样一个事实，即“语言能力是人类的本能”。他知道一般人对于语言学问题的困惑何在，真实地说明了我们只要张开嘴、发出声音，就可以把心中的想法传达到对方心中，而我们常常忘了这种能力其实是个奇迹。语言的复杂性常常让语言学家困扰，这也正是源于语言是人类本能的第一个原因。即便是没有口头语言的人，还可以有思想语言，因而习得语言就是知道如何将思想语言翻译成一串字词，或将字词转换成思想。每个人头脑中都有字和概念的组合，这套规则可以把字组合起来，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

并将概念之间的关系传递出去。

平克用令人信服且生动有趣的例证，展示了一场常识对谬论的彻底胜利。

芒格为什么谈起这本书？

在“论基本的、普世的智慧”演讲中，芒格说到有件让他获益匪浅的事情：

> 一个在香港一所名牌中学当校长的朋友送了我一本书，叫《语言本能》，作者是史蒂芬·平克。平克是一个语义学教授，他的名气没有诺姆·乔姆斯基那么大。
>
> 平克说，人类的语言能力不仅仅是后天学来的——从很大程度上来说，它还跟先天的遗传有关。其他动物，包括黑猩猩，都缺乏真正有用的语言基因。语言是上天赐给人类的礼物。平克很漂亮地证明了他的观点。
>
> 当然，乔姆斯基也已经证明这一点。只有非常愚蠢的人才不明白语言能力大部分来自人类基因的道理。平克无法理解为什么乔姆斯基这样的天才居然还认为语言能力是否基于人类的基因尚无定论。实际上，平克是这么说的：“什么尚无定论，活见鬼了！人类得到语言本能的途径跟得到其他本能的途径完全一样——那就是达尔文的自然选择。”

在芒格看来，因为乔姆斯基脑中强烈的意识形态导致了他不愿意承认这一事实。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

《语言本能》作者史蒂芬·平克如是说

“人类创造语言用于诉说自己内心的不满。”

“婴儿是天生的‘语法专家’。”

“我们本以为语言是文化的产物，错误地认为教育程度偏低的人群语言表达能力也会差一些。但实际上，美国黑人在英语表达方面却更胜一筹。”

“人们很容易高估语言的能力，以为语言决定着我们的思维。实际上，语言不是思维的唯一方式。无论是英语还是其他任何自然语言，都不能用作心智计算的介质。心语，才是思维的语言。”

“一些研究显示，给住院的病人送花不仅是一种温暖的问候，它的确能改善患者的心情，缩短康复的时间。”

“父母对孩子最重要的影响在受孕的那一刻就已经完成，孩子是在和同龄人的交往互动中习得文化、发展个性的。”

马特·里德利《基因组》

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网



[英] 马特·里德利著| 李南哲译| 机械工业出版社2015年版

这本书全面介绍了人类基因组的发现对人类的重大意义

这本书谈什么？

人类基因组23对染色体的图谱绘制或许是21世纪迄今为止最重大的科学发现。它重新塑造了我们对疾病、寿命和自由意志的理解。

《基因组》这本书全面解析了这一重大发现可能会有的深远影响。全书分23章，每一章会在23对染色体中的一对上挑选一个新近发现的基因，并讲述其故事。通过这种方式，作者介绍了人类这个物种从生命出现之初到未来生物学前沿的历史。书中探讨了由于基因组的图谱绘制而出现的科学、哲学以及伦理议题，这些将帮助我们每个人理解这一里程碑式的科学发现对人类意义。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

芒格为什么谈起这本书？

在伯克希尔·哈撒韦2001财年的年会上，芒格说：

《基因组》分23章讲述了人类这个物种的历史。这绝对是一本令人惊叹的书，而且十分有趣。

《基因组》作者马特·里德利如是说

“人类基因组本身就是一部人类的自传，它从生命诞生之时起，便用‘基因语言’记录了人类和人类祖先所经历的世事更迭与变迁。”

“读《基因组》，意味着我们能够更好地了解人类的起源、人类的进化、人类的本性，以及人类的思维，这将超过迄今为止科学带给我们的关于人类的所有知识。它将给人类学、心理学、医学、古生物学和几乎所有其他学科带来一场革命。”

“基因组可以看作巨型的文档、巨大的图书、超长的菜谱，其所有内容都收录在比针尖还小的细胞的细胞核内。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

贾雷德•戴蒙德《枪炮、病菌与钢铁》



[美] 贾雷德·戴蒙德著| 谢延光译| 上海译文出版社2014年版

理解人类社会发展史的重要著作
1988年美国普利策奖获奖图书

这本书谈什么？

作为一本关于人类发展史的书，它讨论了一个很诱人的问题：为什么在近代把美洲人、亚洲人、澳洲人挨个入侵一遍的是欧洲人，而不是澳大利亚土著，不是印第安人，不是新几内亚人，也不是非洲人，甚至也不是在工业革命前在世界占主导地位的中国呢？从这个问题开始，作者试着从人类走出非洲开始，从走向每片大陆的时间切入，把农业的兴起、大型食草哺乳动物的驯服、发明和技术的传播速度作为主要讨论对象，对这个问题进行了阐释。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

贾雷德·戴蒙德作为演化生物学家，解释了事实上有助于形成历史最广泛模式的环境因素，以震撼人心的力量摧毁了以种族主义为基础的人类史理论。

芒格为什么谈起这本书？

芒格和巴菲特在进行商业分析和评估时，会采用“多元思维模型”，他们认为：

> 你必须知道重要学科的重要理论，并经常使用它们——要全部都用上，而不是只用几种。大多数人都只使用学过的一个学科的思维模型，比如说经济学，试图用一种方法来解决所有问题。你知道谚语是怎么说的：“在手里拿着铁锤的人看来，世界就像一颗钉子。”这是处理问题的一种笨办法。

然而，英雄所见略同。芒格和巴菲特并不是仅有的两个使用非商业模型取得巨大成功的精英投资者。传奇式的债券投资专家比尔·格罗斯（太平洋投资管理公司）曾经告诉加州大学洛杉矶分校安德森商学院的学生：

我的书房咖啡桌上摆的并不是彼得·林奇的《战胜华尔街》或是我自己的著作，而是历史学家保罗·约翰逊几本有关19世纪和20世纪的历史书……就确定未来而言，没有比历史更好的老师……一本30美元的历史书里隐藏着价值数十亿美元的答案。

《枪炮、病菌与钢铁》作者贾雷德·戴蒙德如是说

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“不同民族的历史遵循不同的道路前进，其原因是民族环境的差异，而不是民族自身在生物学上的差异。”

“历史并不‘就是一个又一个讨厌的事实’，就像一个愤世嫉俗者说的那样。的确存在着适用于历史的广泛模式，而寻找对这些模式的解释不但令人陶醉，也是大有裨益的。”

“有一种解释列举了使欧洲人能够屠杀或征服其他民族的直接因素——尤其是欧洲的枪炮、传染病、钢铁工具和工业制成品。这种解释是正确的，然而，这种假设是不全面的，因为它仍然只提供了确定直接原因的一种近似的（初级阶段的）解释。它使人不由得想去寻找终极原因：为什么最后带来枪炮、凶恶的病菌和钢铁的竟是欧洲人，而不是非洲人或印第安人？”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

贾雷德•戴蒙德《崩溃》



[美] 贾雷德·戴蒙德著| 叶臻、江滢译| 上海译文出版社2011年版

美国国家科学院院士贾雷德•戴蒙德
探究人类社会与文明的著作

这本书谈什么？

在复杂的环境问题面前，为什么有些人类社会崩溃了？有些却成功存活下来？正是带着这样的问题，书中以对失败的比较案例研究，试图为当今的人类社会提供一条生存与发展之道。

在“过去社会”部分，该书讲述了一个个发人深省的失败故事。其中，有对复活节岛和玛雅文明这样经典案例的创新分析，也有对维京人

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

殖民浪潮中两种截然不同命运的精彩叙述：冰岛的维京社会克服恶劣环境，成为当今世界人均收入最高的国家之一；而格陵兰岛上的维京社会，却因为错误的决策，在与土著人的竞争和挑战面前溃不成军。

在“现代社会”部分，作者分析了发生在卢旺达的种族大屠杀，并跳脱了宗族仇恨和宗教歧视的框框，将其放入一个小型社会发生全面崩溃的视角下，加以全新解读。对于生活在同一个岛屿上的两个民族：多米尼加和海地，两种不同的国家命运给第三世界国家的发展思考提供了启示。

最后，书中用大量生动的案例，讲述了跨国大企业与生态环境保护之间的微妙关系，作为“实践教训”部分的总结。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在“专业人士需要更多的跨学科技能”的演讲中谈道：

> 我很早就学过基本物理学和数学，我花了很多精力，掌握了硬科学的基本治学精神与方法，我用这种方法去学习各种软科学，增加我的跨学科普世智慧。因而，我的生活无意间成了一种教育实验：一个很好地掌握了自己专业的人在非常广阔的学术领域试验这种几本治学精神与方法的可行性和有效性。

实践跨学科的一个典型就是贾雷德·戴蒙德。1999年，克林顿总统为他颁发国家科学奖章，以表彰他在进化生物学领域取得的突出领域，以及利用达尔文理论在生理学、生态学等不同领域中取得的优秀成果。贾雷德·戴蒙德原本是一名生理学家，后来是洛杉矶加利福尼亚大学的地理学教授，他出色地综合了许多学科的伟大模型。《崩溃：社会如何选择成败兴亡》就是这位普利策奖获得者的作品。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

《崩溃》作者贾雷德·戴蒙德如是说

“就拿森林退化这一问题来说，新几内亚高地、日本、蒂科皮亚岛和汤加岛等都曾遇到过，它们采用成功的森林管理方法化险为夷；相形之下，复活节岛、波利尼西亚群岛中的芒阿雷瓦及格陵兰的维京社会却因为没能找到相应对策而走向消亡。我们是如何理解这些不同的结局呢？一个社会的应对之道取决于其政治、经济、社会制度和文化价值观，这些制度和价值观影响到社会能否解决其面对的问题（或是否尝试去解决问题）。”

“悲观主义者会注意到中国存在大量危险，其一是对经济增长的重视程度高于环境保护和可持续发展；其二，大众的环境保护意识低下，这部分是因为教育投入不够多，中国的教育经费占国民生产总值的比重不及第一世界国家的一半。中国的人口总数占世界人口的20%，但教育经费只是全世界教育经费的1%。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

加勒特·哈丁《生活在极限之内》



[美] 加勒特·哈丁著| 戴星翼等译| 上海译文出版社2016年版

杰出生态哲学家哈丁指出，因为人类的自私，如果不遏制人口增长，地球的资源将会被过度消耗

这本书谈什么？

熟悉经济学的朋友都听说过著名的“公地悲剧”理论：以公共利益为代价的个人获利将会使得村庄的公共牧场被过度放牧，因为每个牧人都想放养更多的牲口，过度放牧的结果由所有牧人承担，而增加牲口的利益则为个体牧人所有。提出“公地悲剧”理论的人，正是这本书的作者，杰出的生态哲学家加勒特·哈丁。

哈丁将“公地悲剧”理论运用于全球生态问题，认为长期以来的先污

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

染一个地方然后再迁往他处的做法已经行不通了。人类的存在已经遍及地球，无处可逃。在哈丁看来，全世界仿佛置身于一只救生艇之中，而这只救生艇所能够容纳的人数是有上限的，超过就会沉没。传统上人们对无极限增长的乐观相信忽略了重要的一点：地球的承载能力是有限的。因此，控制人口数量刻不容缓。

芒格为什么谈起这本书？

1993年6月30日，在接受《杰出投资者文摘》的采访时，芒格说：

我推荐每个人都来读加勒特·哈丁的《生活在极限之内》这本书。这本书总结了哈丁的毕生所学。他是一个真正的思想家。这本书棒极了。

在西科金融公司1997财年的年会上，芒格说：

写这本书（《生活在极限之内》）的时候，（加勒特·哈丁）已经78岁了。这本书我推荐你们读两遍（我就读了两遍），因为那是一个特别聪明的人的智慧结晶。

《生活在极限之内》作者加勒特·哈丁如是说

“人类认为将要发生的事能够影响所发生的事。”

“技术进步已成为一种宗教……把财富带到商人门口的技术都被认为是进步。”

“置于虚假之上的行动将导致灾难。”

www.789pdf.com 789书库网

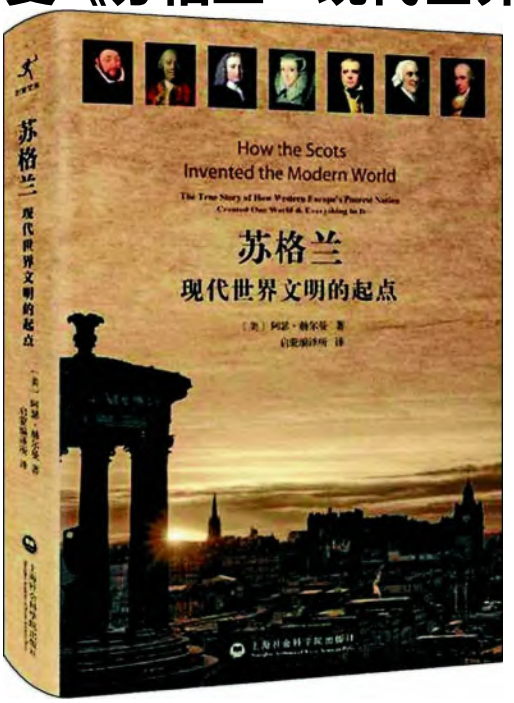
www.789pdf.com 789书库网

“环绕着复利机构的沉默的阴谋是易于理解的。为了鼓励工人的忠诚，那些掌管着社会经济系统的人感到，他们必须宣称这个系统是绝对稳定的。并且，如我们所知，一些银行家甚至有勇气将‘永久’一词体现在他们机构的名称中。(人们很容易想象出，对于一个背负着‘麻烦到来前的永久国家银行’这个最诚实的名字的机构，会发生什么。)残酷而不可否认的事实是，在一个物质资源有限的世界上——它是我们可获得的唯一世界——复利本身造成了内在不稳定的系统。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

阿瑟·赫尔曼《苏格兰：现代世界文明的起点》



［美］阿瑟·赫尔曼著| 启蒙编译所译| 上海社会科学院出版社2016年版

民主、科学与市场经济等现代世界的基石，何以诞生在18世纪的苏格兰?

这本书谈什么？

17世纪末，苏格兰还是欧洲最贫穷、最落后的国家之一，却奇迹般地在18世纪中叶迸发出惊人的能量，出现了经验主义哲学家休谟、自由经济的鼻祖亚当·斯密、影响欧洲浪漫主义深远的斯科特爵士、改良蒸汽机的瓦特等近代文明史中的巨人的身影。今日观之，举凡政治、法律、教育、科学、医学、建筑各领域，当时的苏格兰都是人才辈出。苏格兰不仅成为大不列颠帝国的中流砥柱，更随着“大西洋时代”的脚步，将其文明成就远播欧洲之外，启动全世界朝现代文明转向。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

地处偏远的蕞尔小国苏格兰，如何成为驱动现代世界运转的引擎？这本书将为读者解开这个连许多苏格兰人自己也无法回答的问题。

芒格为什么谈起这本书？

在西科金融公司2002财年的年会上，芒格说：我还推荐《苏格兰：现代世界文明的起点》这本书。这本书告诉了我们一小群杰出人物的成功故事。

《苏格兰：现代世界文明的起点》作者阿瑟·赫尔曼如是说

“道德判断（这是错的，那是对的）是人类的天赋，却不同于诸如判断距离远近的各种判断力。它会透过我们的情感加以呈现。爱是最重要的表达方式，尤其是对他人的爱，这是所有道德行为的出发点。”

“这个文化与物质皆落后的国家，在思想前瞻的苏格兰人领导之下，即将展现另一番风貌。而当他们这么做的时候，世界也随之改观。到了18世纪末，象征现代世界的体制、理念、心态、习俗等特质，在苏格兰人手中已大致完备。苏格兰佬在全球披荆斩棘，为人类历史开展新的纪元；而所谓‘人类历史’的观念，也多半源自苏格兰的创见。”

“苏格兰历史观的基础是强调进步。一如个人，社会本身也会与时俱进。社会需要新的技能、心态，对于个人能力以及个人应有何等自由，也要有新的理解。苏格兰人向世人揭示了衡量进步的指标之一——离过去的时代多远。以今衡古，而非以古论今。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第三辑
经济

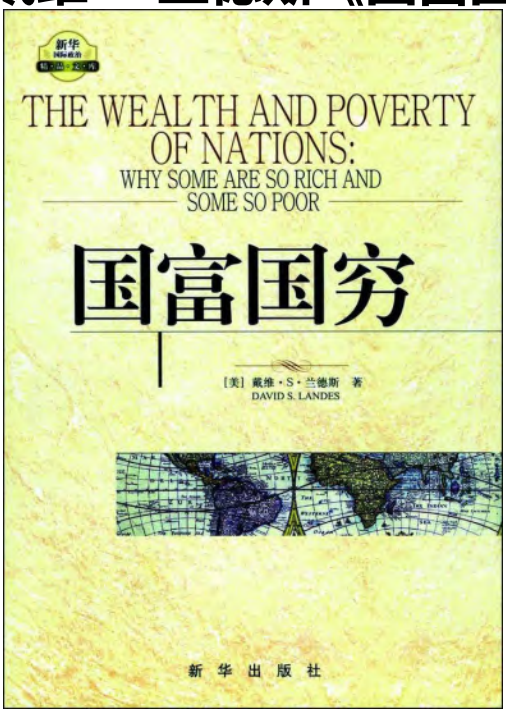
芒格说

“你必须知道重要学科的重要理论，并经常使用它们——要全部都用上，而不是只用几种。大多数人都只使用学过的一个学科的思维模型，比如说经济学，试图用一种方法来解决所有问题。你知道谚语是怎么说的：‘在手里拿着铁锤的人看来，世界就像一颗钉子。’这是处理问题的一种笨办法。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

戴维•S.兰德斯《国富国穷》



[美] 戴维·S. 兰德斯著| 门洪华译| 新华出版社2010年版

这本书回答的正是：为什么一些国家富裕，而另一些国家贫穷?

这本书谈什么？

这本书回答了今天人们最感兴趣、同时也争议最大的一个问题：为什么一些国家成功实现了经济发展，而另一些国家却深陷贫穷的泥淖？

作者批判、发展了斯密《国富论》的基本观点，将地理、历史、科技、哲学、宗教、国际政治、文化等因素综合在一起，多层次地分析了财富创造、国家兴衰更替的根本原因，提出了人类应该吸取历史教训，创造性地走出一条人、自然与社会协调发展的新路。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这本书因其主旨宏大，思想精深，而被誉为“新《国富论》”。

芒格为什么谈起这本书？

在伯克希尔·哈撒韦1999财年的年会上，芒格说：

> 这本书重要的书（《国富国穷》）考察的是，随着时间的推移，财富与文化会如何相互作用，两者又会对国家产生怎样的影响。一些文化区虽然具有一定优势，却从来没有成为世界强权，这本书对这一现象也给出了引人深思的理性解释。这本书还检视了不同国家兴衰各异的原因。这些原因是每一个人都应该了解的。这样我们就可以从这些挑战中学习，而不再重复那些悲惨的命运。

《国富国穷》作者戴维·S.兰德斯如是说

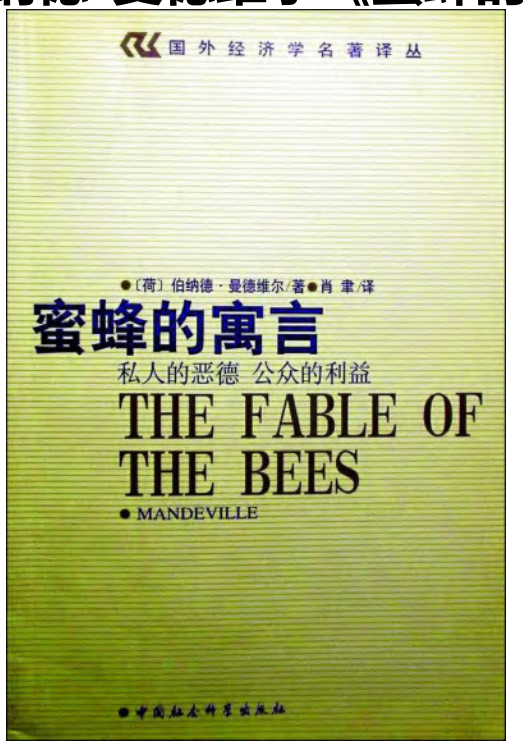
“相对于善心而言，我更钟爱事实。”

“荷兰人的成功，集中反映了他们在工作和经商过程中所具有的、在龟兔赛跑的寓言故事中乌龟所体现的精神。丰厚的战利品和奖赏当然好，但以长远目光来看（千万不要忽视长期效益），最重要的还是从那些不起眼的、风险较低的小宗生意中获取的利润，它们会积少成多，而且从来都不会令人失望。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

伯纳德·曼德维尔《蜜蜂的寓言》



［荷］伯纳德·曼德维尔著| 肖聿译| 中国社会科学出版社2002年版

“用英国语言写出的最邪恶、最聪明的书”

这本书谈什么？

《蜜蜂的寓言》一书的核心，是道出了西方思想史上著名的曼德维尔悖论，即“私人恶德即公共利益”。从“人是自私自利的”这一观点出发，曼德维尔认为，在人品美德和商业社会之间存在着根本张力。因此，在他看来，所谓的试图以道德说教为手段，以“公共精神”为基础，建立一个美好繁荣的社会是不现实的。因为“不是人之美德和良善，而是制度性规则使道德品行不好的人也能为社会的福祉服务；而制约人们自私的恶行的绝大多数制度和规则，都是在充满罪恶和欺骗的商业行为

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的人类实践中产生”。

曼德维尔的思想引起许多争议，该书18世纪在英国出版后，曾引起轩然大波，招致欧洲思想界乃至社会各界的批判。但尽管如此，这本书在西方思想史上的影响却还是不可小觑，影响了休谟、亚当·斯密和哈耶克等大师。

芒格为什么谈起这本书？

在芒格“论学院派经济学”的演讲中，他谈到经济学中总有一些无法避免的悖论。比如，恶行效应引发的一个问题与妒忌有关。他说：

> 妒忌在摩西的律法中是饱受指责的。你们可能记得希伯来人刻在墓碑上的文字：你们不能觊觎邻居的驴子，你们不能垂涎邻居的女仆，你们不能贪图……这些古代犹太人知道妒忌的人们是什么德性，也知道这些人会惹出什么麻烦。他们对妒忌真的绝不姑息，他们这么做是正确的。但曼德维尔令人信服地——反正我是信服的——证明妒忌会极大地推动消费意欲。所以呢，妒忌既是摩西十诫严厉禁止的糟糕恶行，却又是促使经济增长的驱动力。

芒格提到的曼德维尔，是哲学家和讽刺作家，他在1705年发表了一首讽刺时局的诗歌：《蜜蜂的寓言，或，私人的恶行，公共的利益》。曼德维尔的哲学观是，利他主义损害了国家利益和学术进步，人类的自私心反倒是真正推动进步的引擎。因而他得到了“私心即是公益”的悖论。

《蜜蜂的寓言》作者伯纳德·曼德维尔如是说

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“私人恶德即公众利益。”

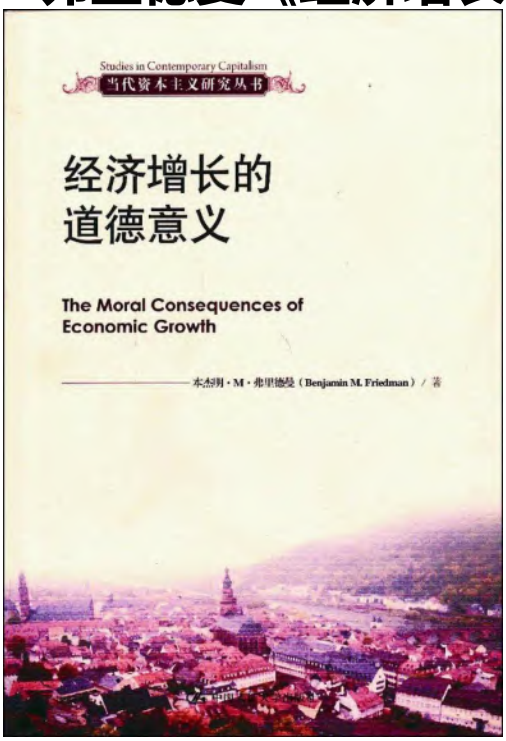
“若要界定作为奖赏的、表现得最充分的光荣，要廓清对光荣最多见的说法，便应当说：光荣乃是一种至高无上的快乐。一个人意识到自己做出了高尚的行为，便会在自爱当中享受这种乐，而他亦同时期待来自他人的喝彩。”

“有理智、有教养者以最为娴熟的技巧掩盖自傲之时，亦是他最能取悦于自傲之心的时刻。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

本杰明·M.弗里德曼《经济增长的道德意义》



[美] 本杰明·M. 弗里德曼著| 李天有译| 中国人民大学出版社2013年版

具有跨学科思想的经济理论著作

这本书谈什么？

对任何一个国家，经济增长都是一个古老的话题。在《经济增长的道德意义》中，弗里德曼开门见山地提出：“我们那么明确而极大地关注经济增长是否正确呢？”在做了大量细致的跨学科研究之后，弗里德曼最终指出：增长，而不仅仅是生活水平，是在第三世界政治与社会自由化的关键。但是，他也警告说，即便是像美国这样富裕的国家，一旦收入增长长期停滞，民主价值也会处于危险之中。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

芒格为什么谈起这本书？

芒格在发表了“论学院派经济学”的演讲之后，看到一本书，是阿尔弗雷德·诺普夫出版社在2005年出版的。芒格说：

> 它的作者是杰出的哈佛大学经济学教授本杰明·弗里德曼。如我在演讲中所希望的那样，这本书讨论了经济学和道德之间的相互关系。这本书的名字是《经济增长的道德意义》。读者从书名可以看出，弗里德曼教授尤其感兴趣的是经济增长对道德的影响，而我感兴趣的则与此相反，主要是道德对经济增长的影响。这个区别关系不大，因为任何受过教育的人都能明白这两者会相互产生或好或坏的影响，造成通常所说的“良性循环”或者“恶性循环”。弗里德曼教授给这个主题增添了一句来自艾利沙·本·阿萨里亚拉比（公元前1世纪左右第二代犹太密西拿学者）的名言：“没有面包就没有法律，没有法律就没有面包。”

《经济增长的道德意义》作者本杰明·M.弗里德曼如是说

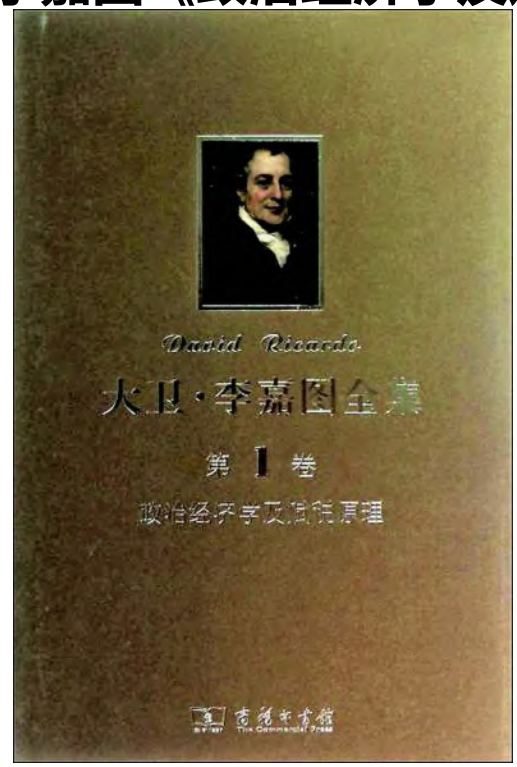
“关于经济增长的问题并不是一个物质或道德价值的问题。确实，经济增长常常伴随着不必要的副作用，如对传统文化的破坏和对环境的损害，但是这些问题中有一些确实是我们有权利加以考察的一种正当的道德关怀。虽然如此，经济增长也包含着道德上有益的社会和政治结果。特别是在评价不同的公共政策时，重要的是不仅要考虑我们熟悉的道德上的负面因素，同时也要考虑到这些道德上的正面因素。”

“正确理解有关经济增长的公共政策和私人行动之间的关系也一样至关重要。这里，同样的结果是，上升的生活水准的正面道德结果会显著地改编故事的内容。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

大卫·李嘉图《政治经济学及赋税原理》



[英] 大卫·李嘉图著| 郭大力、王亚南译| 商务印书馆2013年版

英国古典政治经济学的巅峰之作

这本书谈什么？

《政治经济学及赋税原理》批判继承了亚当·斯密的劳动价值论，并以此为基础阐述了工资、利润和地租的相互关系，以及货币理论、对外贸易中的比较成本学说、赋税的一般原理和原则。

在李嘉图看来，人类行为的准则是个人利益，是追求个人功利，即寻求快乐和避免痛苦，而追求个人利益同整个社会的利益是一致的，符合社会最大多数人的最大幸福。他实际上是站在工业资产阶级立场上，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

把资本家追求利润的个人利益与生产发展、社会财富增加和社会进步看作是一致的。不过，这种研究方法带有形而上学的片面性，把资本主义生产关系和制度看作是永恒的、不变的。

芒格为什么谈起这本书？

2003年10月3日，芒格在“论学院派经济学”的演讲中谈道：

> 如果美国和中国进行贸易，那么美国人的生活水平会得到改善，李嘉图证明了这一点。但是哪个国家的经济会发展得更快呢？那显然是中国。在自由贸易的推动之下，他们吸收了世界上各种现代科技，而且正如亚洲四小龙已经证明的，他们很快就会走到前面去。看看中国的香港和台湾，看看早年的日本就知道了。

比较优势通过自由贸易带来的好处通常遭到忽略，在其1817年出版的名著《政治经济学及赋税原理》中，大卫·李嘉图对此进行了揭示：

> 葡萄牙生产红酒和毛呢的成本可能比英国低。然而，这两个国家生产这两种产品的相对成本是有差别的。在英国，生产红酒很难，但生产毛呢的难度并不是很大。在葡萄牙，这两者都很容易生产。因此，尽管葡萄牙生产毛呢的成本比英国低，但如果葡萄牙生产更多的红酒，用来交换英国的毛呢，那么葡萄牙的毛呢成本会更低。相反地，英国也从这种贸易中获益，因为它生产毛呢的成本没有变化，但它现在能够用更接近于毛呢的成本来获得红酒。

芒格同时还指出：

> 国家之间相互“委派”任务能够获得比较优势，同样地，管理

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

人员在安排工作时也可以利用李嘉图的这个原理，而这是很多人都没想到的。即使一个管理人员能够亲自更好地完成各种工作，把这些工作分散到各人手里仍然是对大家都有利的做法。

《政治经济学及赋税原理》作者大卫·李嘉图如是说

“金属和贵金属同其他物品一样，是由劳动生产的，因而其价值也是由劳动决定的，并且是随着劳动量的变动而变动的。”

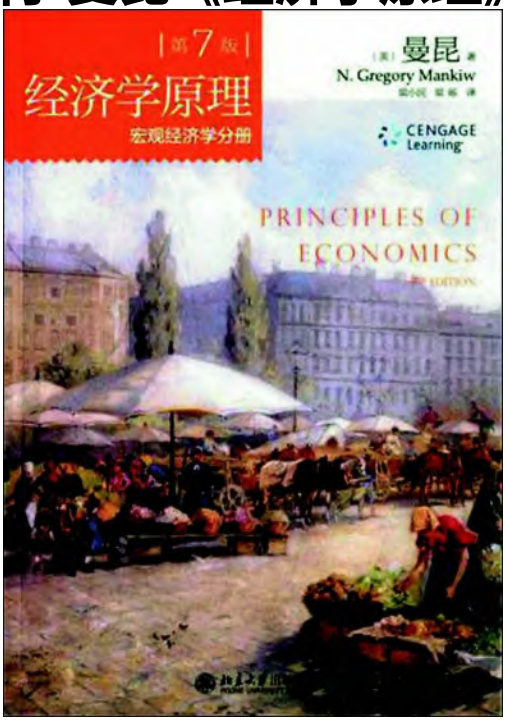
“货币的功能主要是流通的手段。”

“当流通中的货币数量多于正常需要水平时，商品价格就上涨；相反，当流通中货币数量小于正常需要水平时，商品价格下跌。假定一国的商品流通量和价值是已知数，则‘一国所能投入的货币量必须取决于货币的价值’。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

格里高利·曼昆《经济学原理》（第7版）



［美］格里高利·曼昆著| 梁小民、梁砾译| 北京大学出版社2015年版

世界上最受欢迎的经济学教材

这本书谈什么？

哈佛大学经济学教授曼昆的《经济学原理》(第7版)是目前国内市场上最受欢迎的经济学教材，分“微观经济学”和“宏观经济学”两册。它的最大特点是“学生导向”，与同类教科书相比，本书更强调经济学原理的应用和政策分析，而不是正式的经济学模型。

作者在大部分章节里都提供了案例，以说明经济学原理如何应用于现实经济学问题的分析。为了使读者懂得什么是生活中的经济学，作者在书中还提供了大量的“新闻摘录”。该书已被翻译成20多种语言。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

芒格为什么谈起这本书？

2003年10月3日，芒格在“论学院派经济学”的演讲中，谈到学院派经济学的一些明显优点。例如，它生逢其时、生逢其地，自然得到了发展。所有计划经济都崩溃以后，那些自由市场经济或者半自由市场经济都蓬勃发展，这增加了经济学的名声。而关于经济学如何通过汲取其他学科的养分，进行跨学科研究，芒格说道：

在格里高利·曼昆撰写的教材中，我们可以发现，这位经济学家从其他学科吸取所需养分的本领已经非常高明了。我肯定是美国少数在那本书刚出版时就买下来的商人之一，因为那本教材得了一大笔预付稿费。我想弄清楚那个家伙到底做了些什么，怎么能够取得这么大的一笔稿费。所以我就这么凑巧把曼昆这本为大一学生写的教材给看完了。书中列举了许多经济学原理：机会成本是一种超级力量，所有希望获得正确答案的人都可以使用。还有，激励机制也是一种超级力量。

最后还有“公地悲剧”的原理，这个原理是由我的老朋友，加州大学圣塔巴巴拉分校教授加勒特·哈丁提出的。哈丁为经济学引入了一只邪恶的无形之脚，它足以和斯密那只做好事的无形之手相提并论。我认为哈丁的理论使经济学变得更加完善。哈丁当年向我介绍他的理论时，我就知道他这个“公地悲剧”理论迟早会被写进教科书。你们看啊，二十年过去了，它终于被写进了经济学教材。曼昆这种借鉴其他学科、吸取哈丁的理论和其他有用知识的做法是很正确的。

《经济学原理》作者格里高利·曼昆如是说

“一个家庭面临这许多决策，它必须考虑到每个成员的能力、努力和愿望，以在其各个成员中配置稀缺资源。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“由于资源是稀缺的，社会资源的管理就显得尤为重要。”

“社会上的每个人不能达到他希望的最高生活水平。”

“某种东西的成本是为了得到它所放弃的东西。”

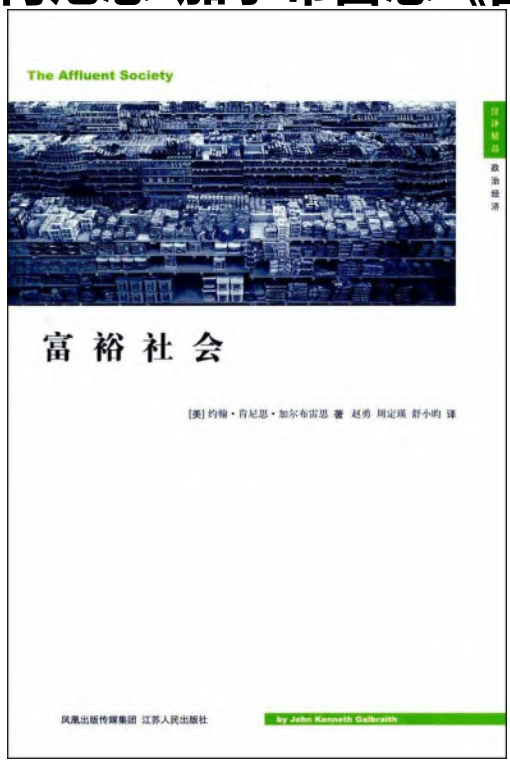
“贸易可以使每个人的状况都变得更好。”

“征服政策者绝不能忘记激励，因为许多政策改变了人们面临的成本和收益。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

约翰·肯尼思·加尔布雷思《富裕社会》



[加] 约翰·肯尼思·加尔布雷思著| 赵勇译| 江苏人民出版社2009年版

纽约图书馆的世纪丛书之一

这本书谈什么？

《富裕社会》由美国自由派经济学家加尔布雷思于50年前写就第一版，后来几经增删和再版。这本书的前几版通篇都在明确表述对通货膨胀的担心。通货膨胀一直对社会基本福利构成威胁。

作者加尔布雷思笔下的“富裕社会”，可以理解为一个经济不断发展的社会，这个社会已经具有消灭贫困和流离失所的力量，只不过为了避免打击那些创造了大量财富的阶层的发展积极性，这样一个“富裕社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

会”漠视调节社会收入分配的重要性。

在书中，加尔布雷思以“富足社会”与“传统智慧”扩展了经济学的语言，指出了现代富足社会背后隐藏的严重问题，如公共生活与私人生活标准间的资金与行动分配不均，以及环境问题的重要性。

芒格为什么谈起这本书？

2000年11月10日，芒格在慈善圆桌会议早餐会上的讲话，主要内容为美国股市上涨带来的所谓“财富效应”。美国的股票价格对经济产生了多大的影响呢？芒格认为，传统经济学家考虑这个问题所用的数据与现实有很大脱节。除了没有考虑退休金的因素外，也没有把“黑金”（bezzle）的因素考虑在内。

> “黑金”这个词跟贪污有关，哈佛大学经济学系教授约翰·肯尼思·加尔布雷思用它指在尚未败露的贪污中得到的金钱。加尔布雷思发现，黑金对消费有非常强烈的刺激作用。毕竟，贪污者花钱更大手大脚，因为他的钱来得更容易，而且他的雇主的支出将会一如既往，因为雇主尚不知道其财产已经被“偷”走了。

在芒格看来，加尔布雷思并没有铺开他的洞见，他满足于（在经济学思考上）提供一些牛虻式的刺激。所以芒格进一步发挥了加尔布雷思的“黑金”概念，提出“灰金”“捞灰金”和“灰金客”的概念：

> 正如凯恩斯指出的，在依靠劳动换取收入的原始经济中，当女裁缝把一件衣服以20美元的价格卖给鞋匠时，鞋匠就少了20美元可以消费，而女裁缝则多了20美元可以用。总消费支出并没有受到lollapalooza效应[1]的影响。但如果政府印刷了另外一张20美元的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

钞票，用它来买一双鞋，鞋匠多得到了20美元，可是没有人觉得自己的钱变少了。当鞋匠下次再买一件衣服的时候，这个过程就重演了，不会无休止地持续放大，但会产生所谓的凯恩斯乘数效应，这是一种促进消费的lollapalooza效应。同样地，和同等规模的诚实交易相比，尚未败露的贪污得来的钱对消费的刺激效应更大。加尔布雷思是苏格兰人，喜欢深刻地揭示生活的世态炎凉。毕竟，这个苏格兰人还热衷于接受命中注定、无法改变的婴儿诅咒这样的荒唐想法。我们大多数人并不喜欢加尔布雷思的观点。但我们不得不承认，他有关“黑金”的看法基本上是正确的。

加尔布雷思出生在加拿大安大略省，从安大略农学院毕业后，到伯克利加利福尼亚大学攻读博士学位。他于1949年到哈佛大学经济学系担任教职，是肯尼迪总统的好友，1961年到1963年担任美国驻印度大使。作为一名经济学家，加尔布雷思持有改良派的价值观，他写了许多描述经济理论如何与现实生活相悖的著作。《富裕社会》便是他的代表作之一。

《富裕社会》作者约翰·肯尼思·加尔布雷思如是说

“我们都认为悲观是智力超群的标志。”

“美当然没有绝对的标准。所以追求美才会如此有趣。”

“如果你什么都不想做，那么你就去开会吧。”

“经济预测的唯一功能是让占星学变得令人尊敬。”

“现代的保守主义者从事的是道德哲学中最古老的活动，也就是说，他们要为自私寻找一个超级漂亮的道德借口。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“许多美国人死于食物过多，而非死于食物太少。”

“当面临要么改变想法，要么证明无须这么做的选择时，绝大多数人都会忙于寻找证据。那些走运的人总是说他们过得幸福是因为他们的道德很高尚。”

“难道你不明白吗？让一家企业停泊在废话当中，和让它驶入麻烦的思维之海比起来，是一种好得太多、太多的做法。”

“有权势的人总是宁愿拿全副身家去冒险，也不肯舍弃一点利益。”

“在任何大型组织里面，和多数人一起错比一个人对安全得多。”

---

[1] 芒格认为，几乎每个系统都受到多种因素的影响，所以要理解这样的系统，就必须熟练运用来自不同学科的多元思维模型。当几个模型联合起来，共同作用一个方向，就得到了芒格所谓的“lollapalooza效应”。——编者注

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

亚当•斯密《国民财富的性质和原因的研究》



[英] 亚当·斯密著| 郭大力、王亚南译| 商务印书馆1974年版

第一部系统的经济学经典
影响人类文化进程的100部经典之一

这本书谈什么？

1776年，《国民财富的性质和原因的研究》（简称《国富论》）出版，这是经济学之父亚当·斯密在亲赴欧洲各地考察之后，撰写的一部改变人类历史的创世巨著。

那正是英国资本主义的成长时期，英国手工制造业正在开始向大工业过渡，而英国产业的发展在很大的程度上还受着封建制度残余和流行一时的重商主义政策的束缚。年轻的英国资产阶级，为了扫除前进道路

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

上的障碍，正迫切要求一个自由的经济学说体系，为它鸣锣开道。亚当·斯密的《国富论》，就是在这个历史时期，肩负着有这样的阶级历史任务而问世了。这部书总结了近代初期各国资本主义发展的经验，并在批判吸收了当时有关重要经济理论的基础上，就整个国民经济运动过程作了较系统、较明白的描述。它不但对于英国资本主义的发展，直接产生了重大的促进作用，而且对世界资本主义的发展来说，恐怕也没有任何其他一部资产阶级的经济学著作，曾产生那么广泛的影响。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在斯坦福大学法学院的演讲中，提出了自己对真正的学术观念的看法，他说道：

> 所以我认为，学术蕴含了许多普世智慧，而且最好的学术观念确实是有用的……当然，当我谈到跨学科方法——你们应该掌握各个学科的主要模型，并将它们派上用场——时，我是真的呼吁你们不要理会学科的法定界限……你们不需要了解所有的知识，只要吸取各个学科最杰出的思想就行了。

芒格还常常提到“与已逝的伟人”交朋友，把重要的概念与重要的任务联系在一起，会帮助你理解更多。当然，他还特别说道：

> 如果你能与亚当·斯密交朋友，那你的经济学一定学得非常好。

《国民财富的性质和原因的研究》作者亚当·斯密如是说

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“我们会经常发现，在世界上具有伟大人性但是却缺乏自我控制的人，在追求最高荣誉时，一旦碰到困难和危险，就懒惰，犹豫，容易沮丧；相反，我们也常常发现能够完善地进行自我控制的人，没有任何困难可以吓倒他们，没有任何危险能够惊骇他们，但同时，他们对有关正义或人性的全部感觉似乎无动于衷。”

“科学是解狂热和迷信之毒的良药。”

“劳动技能的影响要大于有用劳动占比的影响，文明社会里产品的数量更多可以表明这一点。”

“我们不能借着肉贩、啤酒商或面包师的善行而获得晚餐，而是源于他们对自我利益的看重。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第四辑
投资

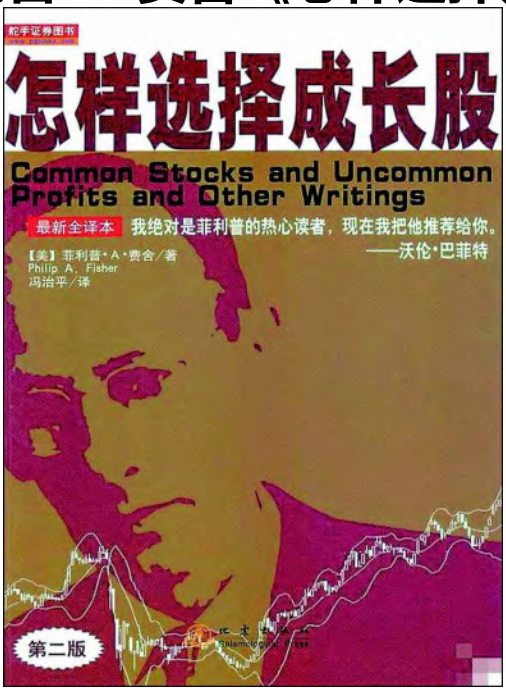
芒格说

“我想我和巴菲特从一些好的商业杂志中得到的比从其他地方多，阅读每一期的企业报道，便能轻松且快速地获得各种企业经验，而且如果你能养成一种思考习惯，将所读到的内容与这些想法的基本架构结合在一起，你可以逐渐积累一些投资智慧。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

菲利普•A.费舍《怎样选择成长股》



[美] 菲利普·A. 费舍著| 罗耀宗译| 地震出版社2013年版

广受华尔街推崇和敬重，以增长为导向的投资方法的先驱之作

这本书谈什么？

本书分三个部分阐释了以增长为导向的投资方法。第一部分是“怎样选择成长股”，包括调查上市公司的“闲聊法”、寻找优良普通股的“15个要点”、何时买进卖出、投资人“五不”原则和投资人“另五不”原则等内容。第二部分具体分析了保守型投资的四个要素，告诉新老投资者如何长期抱牢成长股而不必冒太大的风险。第三部分是“发展投资哲学”，详述了作者如何从半个世纪的商业经验中发展出自己独特投资哲学的过程。

菲利普·A.费舍是广受华尔街推崇和敬重的投资家，他在40年前提

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

出自己的投资哲学，如今依然被多数人奉为投资理财圣经。

芒格为什么谈起这本书？

芒格说及如何选股时，称：

> 沃伦在商学院上课时，对学生们这样讲：“我用一张考勤卡就能改善你最终的财务状况；这张卡片上有20格，所以你只能有20次打卡的机会——这代表你一生中所能拥有的投资次数。当你把卡打完之后，你就再也不能进行投资了。在这样的规则之下，你将会真正地慎重考虑你做的事情，你将不得不花大笔资金在你真正想投资的项目上。这样你的表现将会好得多。”

而关于如何投资，芒格坦陈自己很认同菲利普·A.费舍在《怎样选择成长股》中的观点，即选择那些能够“增长，增长，再增长”的高品质公司的股票。费舍是关注成长股的先驱，这种思想是价值投资的一个变种和分支。在半个世纪后的今天，这种方法依然是投资界的主流投资模式之一，实际上也折射出一个极富远见的思想——少即是多。

《怎样选择成长股》作者菲利普·A.费舍如是说

“投资人‘五不’原则：

1. 不买处于创业阶段的公司。

2. 不要因为一只好股票在‘店头市场’交易，就弃之不顾。

3. 不要因为你喜欢某公司年报的‘格调’，就去买该公司的股票。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

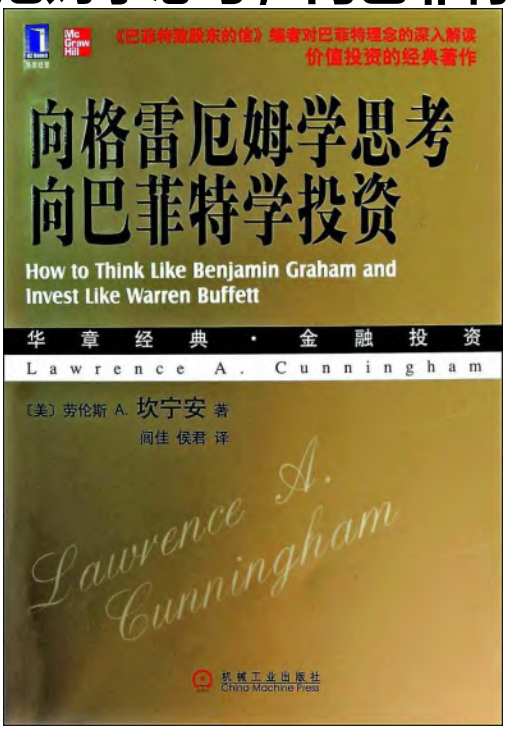
4. 不要以为一公司的本益比高，便表示未来的盈余成长已大致反映在价格上。

5. 不要锱铢必较。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

劳伦斯•A.克尼厄姆
《向格雷厄姆学思考，向巴菲特学投资》



［美］劳伦斯 • A. 克尼厄姆著| 闾佳、侯君译| 机械工业出版社2011年版

《巴菲特致股东的信》作者对巴菲特理念的深入解读
价值投资的经典著作

这本书谈什么？

这本书是《巴菲特致股东的信》作者对巴菲特理念的深入解读，也无疑是价值投资的经典著作。由格雷厄姆创立的价值投资理念，经过几十年的时间，由沃伦·巴菲特发扬光大，如今成为基本面分析的主流指导思想。

本书作者劳伦斯·A.克尼厄姆是一位经验丰富的财会、金融领域的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

教授学者，对基本面的分析和巴菲特的实战操作都有深入研究。他在自己对价值投资与实践结合的基础上，撰写了这本在全世界投资人心中占有不朽地位的著作。本书能让你了解和真正认识价值投资理念，提升你的投资实战技巧，避免在未来的投资中走太多的弯路。

芒格为什么谈起这本书？

在“论基本的、普世的智慧”的演讲中，芒格谈到本杰明·格雷厄姆使用的投资方法：

> 格雷厄姆使用私人拥有价值的概念，也就是说，应该考虑整个企业出售给私人拥有者的话，能够卖多少钱。在很多情况下，是可以计算出来的。
>
> 然后，你再把股价乘以股票的份数，如果你得到的结果是整个售价的三分之一或更少，他会说你买这样的股票是捡了大便宜。即使那是一家烂企业，管理者是个酗酒的老糊涂，每股的真实价值比你支付的价格高出那么多，这意味着你能得到各种各样的好处。你如果得到这么多额外的价值，用格雷厄姆的话来说，就拥有了巨大的安全边际。

本杰明·格雷厄姆出生于伦敦，幼年时随全家迁居美国。他的父亲开过一家进口公司，但很快就关门大吉。虽然出身穷苦，格雷厄姆还是考上了哥伦比亚大学。从该校毕业后，他成为纽伯格·亨德森·劳伯公司的记录员。聪明才智让他很快脱颖而出，年仅25岁便成为该公司的合伙人。1929年的股市大崩盘差点让格雷厄姆破产，但他吸取了宝贵的投资教训。在20世纪30年代，格雷厄姆出版了一系列投资图书，后来都成了经典。这些书里面最著名的有《证券分析》和《聪明的投资者》。格雷厄姆提出了“内在价值”的概念，以及以该价值的折扣价购买股票的理

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

念。

《向格雷厄姆学思考，向巴菲特学投资》

作者劳伦斯·A. 克尼厄姆如是说

“投资的时候，保持简单的头脑，做显而易见符合常理的事情。巴菲特的建议是：难易程度并不决定你投资的成功与否，找一家能干得久的、有一定发展规律可循的、并且你知道他们是干什么的公司，按照你的常理投资。”

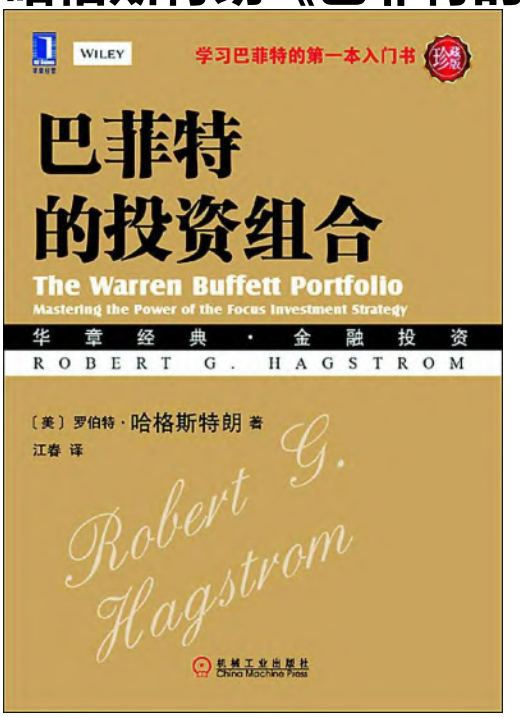
“成大事的人需要有耐心。巴菲特说：你心里要想着十年，而不是十分钟。如果你没有做好把一只股票持上个十年的准备，你一开始就不应该买入这只股票。耐心加上远瞻的能力，是巴菲特成功的另一秘诀。”

“畏首畏尾而‘不把鸡蛋放在一个篮子’里的人，确实很安全。但是如果你认定了一个公司有着很好的发展前景，为什么不变得有攻击性一些呢？巴菲特的建议：你的股票最好不要超过十只，避免资金过度分散；在投资的战场上，要有勇气。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

罗伯特•哈格斯特朗《巴菲特的投资组合》



［美］罗伯特·哈格斯特朗著| 江春译| 机械工业出版社2013年版

全球第五大上市公司伯克希尔•哈撒韦的企业管理成功方法

这本书谈什么？

罗伯特·哈格斯特朗，莱格·梅森集中资产公司副总裁兼总经理，他在这本书中巧妙地解释了众人瞩目的“股票之神”巴菲特是如何通过运用投资组合，而在股市中出奇制胜的。巴菲特集中投资的核心概念主要包括这几个方面：如何找出这些高于平均收益的股票？究竟多少算做“少数几种”？“集中”是什么意思？到底该持股多久，以及为什么要这样做。

作者用浅显易懂的语言说明了不同投资背景的人该如何使用集中投

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

资的策略，为个体投资者提供了成功指南。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在谈到为什么没有更多的公司和投资者效仿伯克希尔·哈撒韦公司的问题时，推荐了罗伯特·哈格斯特朗这本著作。因为它清楚地列出了伯克希尔·哈撒韦的成功方法，让每个人都能学习。而关于这些方法，他谈道：

> 我们的方法让我们取得了成功。看看我们、我们的管理人员和股东有多么开心就知道啦。大多数人应该效仿我们。我们的投资方法并不难学，但表面上看起来很难，因为它跟一般的投资方法不同——它不是常见的方法。我们的管理费用很低，没有季度目标和预算，也没有一套标准的人事体系，我们的投资集中度比一般企业高得多。就这么简单而且合情合理。

《巴菲特的投资组合》作者罗伯特·哈格斯特朗如是说

“事实往往是，那些只做几个数量不多的决策的人最终结果，却比那些以忙碌为名作出很多决定的人要好得多。”

“集中投资战略是以经济为基础的模式而不是以价格为基础的模式。投资是否成功和有效，以企业经济效益来衡量，而不是以其股价的短期波动来衡量。”

“在赛马场上或股市上最明智的做法是按兵不动，耐心等待，直到那匹好马出现在有很大获胜机会的位置上才出击。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

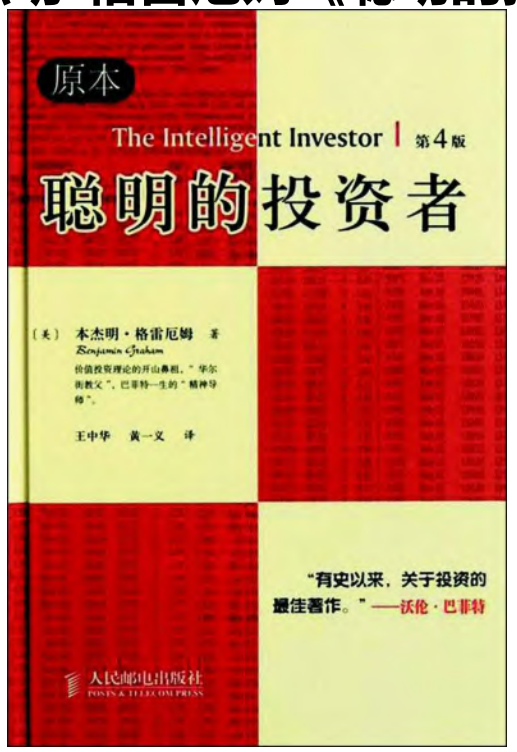
“可以毫不夸张地说，整个市场就是被人们的心理因素推来推去。”

“巴菲特和彼得·林奇都说过，学习不过是注意观察你周围发生的事情。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

本杰明·格雷厄姆《聪明的投资者》



[美] 本杰明·格雷厄姆著| 王中华、黄一义译| 人民邮电出版社2016年版

"现代证券分析之父"、价值投资理论奠基人
格雷厄姆撰写的股市"圣经"

这本书谈什么？

《聪明的投资者》（第4版）在保留格雷厄姆1973年原著的基础上，由贾森·兹威格在近40年特别是世纪之交全球股市大动荡的现实之后，进一步检验和佐证了价值投资理论。

这本书主要面向个人投资者，旨在对普通人在投资策略的选择和执行方面提供一些帮助和指导。首先，该书明确了"投资"与"投机"的区别，指出聪明的投资者当如何确定预期收益；其次，以介绍防御型投资

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

者与积极型投资者的投资组合为策略，阐释了投资者如何应对市场波动；随后，本书还对基金投资、投资者与投资顾问的关系、普通投资者证券分析的一般方法、防御型投资者与积极型投资者的证券选择等问题进行了详细说明；最后，作者通过分析几组具体案例，论述了股息政策和作为投资中心思想的“安全性”问题。

这不是一本教人“如何成为百万富翁”的书，但主要目标是讲述规范的投资原理和投资态度，以防投资者陷入一些经常性的错误中。

芒格为什么谈起这本书？

对芒格投资观念产生重要影响的是两位“本杰明”先生，一位是富兰克林，另一位就是格雷厄姆。格雷厄姆的《聪明的投资者》中最具有生命力的观念之一就是“市场先生”。在这位享誉华尔街的投资思想家看来，一般情况下，市场先生是一个脾气温和、头脑理智的家伙，但有时候也会受到非理性的恐惧或贪婪的驱使。

因此，格雷厄姆提醒投资者，对于股票的价值，要亲自作出客观的判断。同样，在芒格看来，即使是最有能力、最有干劲的人，也不总是能基于理性而作出决定。

《聪明的投资者》作者本杰明·格雷厄姆如是说

“聪明的定义是：要有耐心，要有约束，并渴望学习；此外，还必须能够驾驭你的情绪，并能够进行自我反思。”

“如果投资者自己因为所持证券市场价格不合理的下跌而盲目跟风或过度担忧的话，那么，他就是不可思议地把自己的基本优势转变成了

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

基本劣势。投资活动并非要在别人的游戏中打败他们，而是要在自己的游戏中控制好自己。”

“所有美好的东西,都是既罕见又复杂。即使是聪明的投资者，也可能需要很强的意志力来防止自己的从众行为。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

罗杰·洛温斯坦《拯救华尔街》



［美］罗杰·洛温斯坦著| 孟立慧译| 广东经济出版社2009年版

《财富》推荐的75本商业人士必读书之一
美国《商业周刊》年度最佳图书

这本书谈什么？

这是一群华尔街投机天才的沉浮录。

1994年，华尔街，一家名为长期资本管理公司的对冲基金成立了。这家基金是天才的“梦之队”：掌门人是被誉为能“点石成金”的华尔街“债券套利之父”的约翰·麦利威瑟；合伙人包括以期权定价模型而荣膺1997年诺贝尔经济学奖的罗伯特·默顿和马尔隆·斯科尔斯以及前美国财政部长兼美联储副主席戴维·马林斯等。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

在成立之初，这家公司就毫不费力地说服80名创始投资者每人至少拿出1　000万美元；美林证券在当时也购买了其一大笔股份，用来出售给自己的大客户；瑞士联合银行几乎在一夜之间，就把长期资本管理公司定位为其最大的投资对象。然而，在1998年3~9月的短短6个月内，该基金却整整亏掉50亿美元，最后濒临破产。美联储不得不出面召集14家大银行组成财团对其救助。

《拯救华尔街》揭示投资市场上的成功以及隐藏在其背后的风险、傲慢与贪婪。作者将长期资本管理公司的崛起以及陨落一一道来。当天才陨落，席卷华尔街的那一场灾难，到底是谁之过？这一个有史以来最生动的资本市场案例，是一本足以让投资者、基金管理者和监管当局深思的金融巨著。

芒格为什么谈起这本书？

1998年10月14日，芒格在加州圣塔莫尼卡市米拉马尔喜来登酒店向基金会财务总监联合会，发表了题为“一流慈善基金的投资实践”的演讲。在这次演讲中，他谈到基金会和大型企业的管理问题，其中“长期资本管理公司”的对冲基金由于对高负债率的投资方法太过自信，结果破产了：

长期资本管理公司是一家成立于1994年的对冲基金，其创办人是一位声誉极佳的华尔街债券交易员和两位诺贝尔经济学奖获得者。他们开发出一些复杂的数学模型，利用债券套利发财。1998年，在所罗门兄弟公司不再从事债券套利和外国金融恐慌的共同影响之下，长期资本管理公司连续两个月出现亏损，由于负债水平极高——当年年度负债1 250亿美元，该公司很快陷入了困境。不到几个月，这家基金就损失了将近20亿美元的基金。美联储被迫为该基金提供了紧急援助，以免整个美国经济的流动性发生连锁反应。这

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

次大失败提醒金融界要注意流动性风险的严重性。《拯救华尔街》就是一本关于这次事件的图书。

《拯救华尔街》作者罗杰·洛温斯坦如是说

“一直到20世纪60年代之前，债券交易一直都是一项非常无聊的工作。投资者通常要通过其所在地银行的信托部门买进债券，以追求固定收益。只要债券发行机构不违约，只要投资者对所购债券没有更多的意见，投资者大都会对购买债券感到满意，很少有投资者会积极地去进行债券交易。”

“1971年，美国政府终于放开了对黄金价格的管制，此后，阿拉伯国家发起了石油禁运。在这种情况下，如果债券持有人依然对债券能够带来稳定收益抱有幻想的话，那么，宾夕法尼亚中央铁路公司的倒闭案，则毫不留情地摧毁了这种幻想。此时，大多数债券持有者都已蒙受了极其惨重的损失，他们再也不对那些固定收益感到心满意足了。于是，各国政府都被迫逐渐地取消了固定利润制，并放弃了对货币的管制。一句话，‘固定关系’的世界不复存在了。”

“于是，几乎是在突然之间，黄豆成为了万众瞩目的焦点，钱也成了炙手可热的商品。各地的期货交易所纷纷为各式各样的金融产品设计新的期货合约。一时间，市场上新的金融衍生工具、新期权及新债券交易则大行其道。而此时，专业的证券经纪人也开始醒了过来，并希望能够在这一市场上大显身手。到了20世纪70年代末，像所罗门兄弟公司这样的证券公司，开始以西德尼·霍莫尔之流绝对无力想象的方式，对债券进行分拆和组合交易。他们先将各种各样不同的抵押品集合到一起，然后，再把它们分拆成比较容易交易的小块证券，在市场上进行交易。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

弗兰克·帕特诺伊《诚信的背后》



［美］弗兰克·帕特诺伊著| 邵琰译| 当代中国出版社2008年版

揭露华尔街衍生品黑幕
第一本关于衍生品的国际畅销书

这本书谈什么？

《诚信的背后》是弗兰克·帕特诺伊以自身经历写成的一部职场回忆录，揭露了以摩根士丹利为代表的投资银行，如何在金融衍生品贸易上进行所谓的“大胆创新”，就算损害客户利益也在所不惜，已沦为巨型赚钱机器的事实。这也是第一本关于金融衍生品的国际畅销书。

1993年，年轻的弗兰克·帕特诺伊从耶鲁大学法学院毕业，进入了第一波士顿，次年转投著名投资银行摩根士丹利，成了世界上最能赚钱

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的一群人的一员。1995年，他离开摩根士丹利，以实实在在的亲身经历写成《诚信的背后》，揭开了华尔街金融创新与圈钱游戏的真相。在华尔街，如果有人说你是个好人，他的言外之意就是你是个笨蛋。对于大多数金融产品（如期货、外汇、衍生物等）而言，买卖双方的盈亏之和等于零。也就是说一方的利润就是另一方的损失。书中提到的许多美国著名公司都是这些利润背后的牺牲品。

芒格为什么谈起这本书？

芒格谈到对金融机构和衍生品的警告时，最后考虑到衍生品破坏的可能性，他提到了这本书：

> 在美国，绝大多数大型公司无法甩掉衍生品账本。对于伯克希尔这种已经很有钱的公司而言，去从事衍生品业务是很神经的想法。对大银行来说，衍生品是一桩疯狂的生意。
>
> 如果你是个头脑正常的人，曾经花一个月时间认真钻研大型的衍生品业务，你肯定会感到恶心。你会觉得它是刘易斯·卡洛尔（《爱丽丝漫游奇境记》的作者）。你会觉得它是“疯帽匠的茶话会”。这些人虚假的精确更是让人难以置信。他们把最糟糕的经济学教授奉为神明。去看《诚信的背后：华尔街圈钱游戏的真相》（又名《泥鸽靶》）那本书，作者是做过衍生品交易员的法学教授弗兰克·帕特诺伊，他揭露了华尔街规模最大、声望最佳的公司之一的衍生品交易黑幕。

《诚信的背后》作者弗兰克·帕特诺伊如是说

“我在摩根士丹利衍生产品部的面试进行得很顺利，尽管过程中我尽量不让自己显得过于急切。部门的名称是DPG，‘衍生产品

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

部’（Derivative Products Group）的缩写。面试时一个经理咕哝了几句‘一流的业务，一流的文化’之类的话，另一个则说他确信衍生产品部的发展将很大程度上来自新兴市场，也就是我所在的领域。他许诺说如果我加入摩根士丹利，他会邀请我参加衍生产品部门的重要聚会——下一次活动的时间在1994年4月，名字叫作‘F.I.A.S.C.O.’——泥鸽靶射击比赛。我听说过这个名字，而且很想参加，但我知道当一个投资银行的经纪人向你许诺什么事时，这件事实际发生的可能性几乎不存在。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第五辑
人生

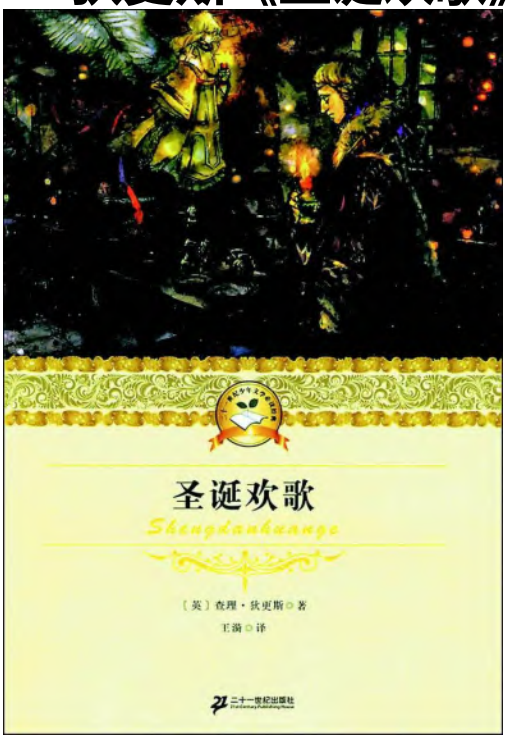
芒格说

“我想我自己不是受到良好教育的典范，我是自己学会通过阅读而获取自己想要的信息的。我一生中常常如此。我经常是更喜欢已经作古的杰出导师。和已逝的伟人交朋友，这听起来很好玩，但如果你总是和那些有远见卓识的故人交友的话，你的生活将变得更好，更丰富。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

狄更斯《圣诞欢歌》



[英] 查理·狄更斯著| 王漪译| 二十一世纪出版社2010年版

狄更斯最深入人心的一部小说

这本书谈什么？

主人公斯克鲁济是一位商人，一生只知道攒钱，毫无人性。他克扣员工的工资，拒绝外甥的问候和祝福，不施舍分文给穷人。在平安夜，三个精灵带领他去领略了过去、现在和未来的一些生活情境，让斯克鲁济从自制的陷阱和枷锁中解脱出来，领悟到圣诞节的意义和生活的意义。他在圣诞颂歌奏响时开始了自己新的人生。

这本书让我们意识到，圣诞节不是一道吃鹅还是吃火鸡的客观题，而是一道反省人与人之间——既然都是神的创造——应当如何互相关爱

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的主观题。《圣诞颂歌》中的人物和情节在西方家喻户晓，一百多年来积聚的人气使其成为狄更斯小说中最深入人心的一部。社会学家相信，这部作品深刻地改变了现代圣诞节在西方世界的地位和价值，狄更斯本人因此被称为“发明圣诞节”的人。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在关于“人类误判心理学”的演讲中，说到要“避免不一致倾向”：

> 为了节省运算空间，人类的大脑会不愿意作出改变。这是一种避免不一致性的形式。在所有的人类习惯中，无论是好习惯还是坏习惯，我们都能看到这种情况。没几个人能够列出许多他们已经改掉的坏习惯，而有些人哪怕连一个都列举不出来。与此相反，几乎每个人都有大量持续很久的坏习惯，尽管他们自己也知道这些习惯不好。考虑到这种情况，在许多时候我们说“三岁看老”不是没有道理的。在狄更斯的《圣诞欢歌》中，可怜的雅各布·马里的鬼魂说：“我戴着我在生活中锻造的锁链。”他说的锁链就是那些起初轻微得难以察觉，在察觉之后又牢固得无法打破的习惯。

《圣诞欢歌》作者狄更斯如是说

“‘斯克鲁济，你太害怕这个世界了，’姑娘温和地说，‘你把一切其他希望都并入了这个追求，就是为了避免这个世界上肮脏的责备。我已经看见你原来高尚的志向都一个紧接一个地消失了，只剩下那个主要的欲望，那就是唯利是图。’”

“‘这些悲惨的孩子属于人类。’幽灵说。‘男孩叫罪恶，女孩叫需

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

要。如果不为他们做点什么，他们将毁掉人类。’”

“‘我戴着我在生活中锻造的锁链。’雅各布·马利的鬼魂说。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

毛姆《人生的枷锁》



[英] 毛姆著| 张柏然等译| 上海译文出版社2007年版

毛姆具有自传色彩的代表性作品

这本书谈什么？

小说《人生的枷锁》中，主人公菲利普·凯里自幼父母双亡，不幸又先天残疾，他在冷漠而陌生的环境中度过了童年，性格孤僻又敏感。在寄宿学校度过的岁月让他饱受了不合理的学校制度的摧残，而当他走入社会后，又承受了爱情苦痛的折磨。在坎坷的人生道路上，他每跨一步，都要付出艰辛的挣扎，但思想和个性都独立不羁的凯里，一直努力挣脱宗教和小市民意识这两条禁锢自己精神的桎梏，力图在混沌纷扰的生活旋涡中，寻求人生的真谛。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

芒格为什么谈起这本书？

芒格在南加州大学GOULD法学院毕业典礼的演讲中，谈道：

正确的爱应该以仰慕为基础，而且我们应该去爱那些对我们有教育意义的先贤。萨默赛特·毛姆在他的小说《人生的枷锁》中描绘的爱是一种有病的爱。那是一种病，如果你们发现自己有那种病，应该赶快把它治好。

1915年，威廉·萨默赛特·毛姆出版了自传体小说《人生的枷锁》，这本书通常被认为是他最出色的作品。小说的主角菲利普遇到了伦敦的女服务员米尔德莱德。米尔德莱德瞧不起菲利普，但菲利普疯狂地爱上了她。菲利普知道他自己很蠢，也很讨厌自己。他把所有钱都给了米尔德莱德，而得到的回报却是憎恶和羞辱。毛姆如此描绘这段关系：

爱情就如他腿上的寄生虫，吮吸着他生命的热血，维持其可恶的生存；它拼命地吸取他的精力，使他对别的一切都提不起兴趣。

《人生的枷锁》作者毛姆如是说

“世界上最大的折磨也莫过于在爱的同时又带着藐视了。”

“他全部生活曾经是亦步亦趋地跟在别人的理想后面，那是他们用语言和书本灌输给他的思想，而绝非是他自己心里的愿望。过去左右着他生活道路的那些他认为是应该做的，而不是他全心全意希望去做的事情。现在他不耐烦地把这所有一切都抛弃了……也许对幸福的俯就是自认失败，但是，这种失败比许多次胜利都要强。”

www.789pdf.com 789书库网

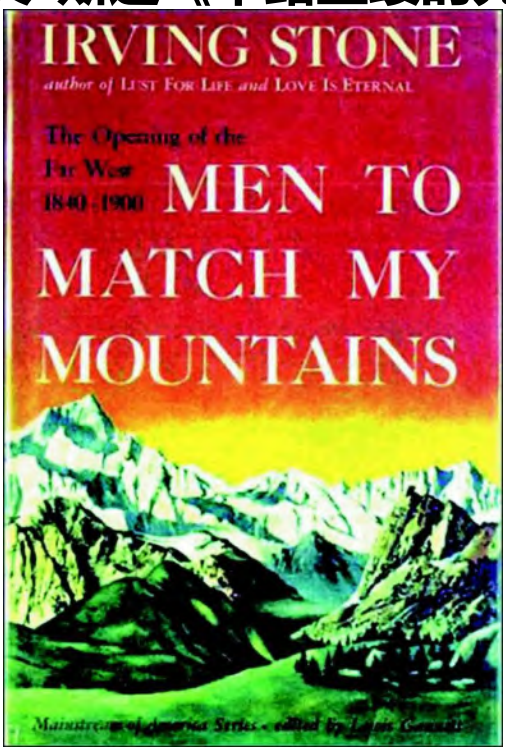
www.789pdf.com 789书库网

“一个人要意识到自我的存在，也非得经历同样的痛苦不可。在此，差别在于，虽然每个人同样认识到自己的身体是一个独立而完整的有机体，但是，并不是每个人都同样认识到自己是一个完整、独立的人的存在。这种离群索居的感觉在青春期尤为明显。可是这种感觉，并没有发展到使个人和同伴之间的差别达到今人一目了然的明显程度。只有像蜂巢里的蜜蜂那样很少自我意识的人，才是生活的幸运儿，因为他们最有机会获得幸福。他们集体行动，群起群居，而他们的欢乐也只因为大家共享才成其欢乐。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

欧文·斯通《筚路蓝缕的先行者》



[美] 欧文·斯通著| Castle Books 2009年版

享誉欧美的传记作家欧文·斯通
记录开发西部的勇士们的故事

这本书谈什么？

欧文·斯通是美国作家，他的写作生涯从写剧本开始，后来转向人物传记小说创作，并因此而闻名。他的代表作包括根据梵高的生平撰写的《渴望生活》（1934），根据米开朗琪罗的生平写就的《痛苦与狂喜》（1961）和根据查尔斯·达尔文的生平写成的《起源》（1980）。《筚路蓝缕的先行者》（Men to Match My Mountains）是一部极为优秀的文学作品。这本书描绘了那些19世纪40年代开拓美国西部和加利福尼

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

亚州的勇士的故事。

芒格为什么谈起这本书？

在“论基本的、普世的智慧”的演讲中，芒格谈到基本的文学道理时说：

> 优秀的文学作品需要读者略加思索才能理解，那样它对读者的影响会很深，你会更牢固地记住它。这就是承诺和保持一贯性的倾向。如果你动脑筋才懂得某个道理，你就会更好地记住它。

《筚路蓝缕的先行者》作者欧文·斯通如是说

“生活对于我来说是一次艰难的旅行，我不知道潮水会不会上涨，及至没过嘴唇，甚至涨得更高，但是我要前行。”

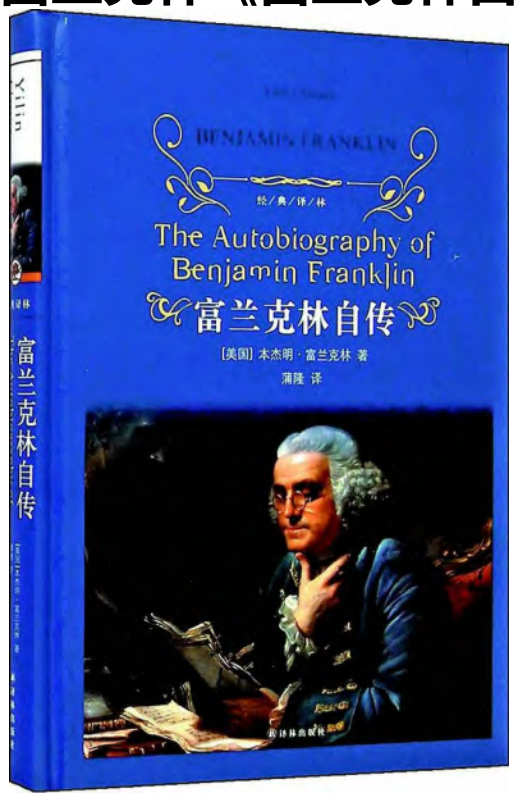
“人的童年过得十分缓慢，好像满载的货车；老年的岁月转瞬即逝，犹如夜空的流星。”

“你受到的磨难越多，你就越应该感到高兴。一流的画家就是这样造就出来的。空着肚子比脑满肠肥要强。一颗破碎的心所感受到的不幸，比美满的幸福对你更有好处。永远不要忘记这一点。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

富兰克林《富兰克林自传》



[美] 富兰克林著| 蒲隆译| 译林出版社2015年版

美国迄今为止最重要、读者最多的自传作品之一

这本书谈什么？

富兰克林是一名政治家，也是杰出的科学家、外交家、出版家、作家和社会事业家，他像是“从天上偷窃火种的第二个普罗米修斯”，是美国的国父、美国独立运动领袖、民主精神的缔造者，及《独立宣言》的起草人。他已成为举世公认的现代文明之父、美国人的象征。

在《富兰克林自传》，他写下了关于人生奋斗与成功的真知灼见，以及诸种善与美的道德真谛，被公认为是改变了无数人命运的美国精神

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

读本。整部自传在通俗易懂的叙述中不时会有睿智和哲理的火花，开创了美国传记文学的优良传统，使自传成为一种新的文学体裁。世界各地的青年人都希望学习富兰克林成功的秘诀，他们把这部书当成“人生指导”读物。

芒格为什么谈起这本书？

富兰克林对芒格的影响实在太大了。这本《穷查理宝典》效仿的对象便是本杰明·富兰克林的《穷理查年鉴》。查理喜欢思考人类思维的错误，他在人类误判心理学的演讲之前便说道：

> 对我帮助极大的本杰明·富兰克林给世人留下了他的自传和其他许多东西。

芒格在《不那么沉默的合伙人》一文中，还提到：

> 我曾经蹩脚地试图模仿本杰明·富兰克林的生活。富兰克林在42岁那年放弃经商，专注于成为作家、政治家、慈善家、投资者和科学家。所以我也将我的兴趣从生意场上移开。

《富兰克林自传》作者富兰克林如是说

“我未曾见过一个早起、勤奋、谨慎、诚实的人抱怨命运不好。良好的品格，优良的习惯，坚强的意志，是不会被假设所谓的命运打败的。”

“对所有的人以诚相待，同多数人和睦相处，和少数人常来常往，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

只跟一个人亲密无间。”

“一个人失败的最大原因，就是对于自己的能力永远不敢充分信任，甚至自己认为必将失败无疑。”

“人生的悲剧就在于我们衰老得太早而又聪明得太晚。”

“把别人对你的诋毁放在尘土中，而把别人对你的恩惠刻在大理石上。”

“惟坚韧者始能遂其志。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

赫尔伯特•A.西蒙《我生活的种种模式》



[美] 赫尔伯特•A.西蒙著| 秦裕林等译| 东方出版中心2002年版

文理兼通的跨学科奇才，1978年诺贝尔经济学奖得主西蒙的自传

这本书谈什么？

这本书是1978年诺贝尔经济学奖得主赫尔伯特·A.西蒙的自传。西蒙是20世纪文理兼通的一位奇才，他从研究社会科学起步，在政治科学、经济学、心理学、管理科学、计算机科学和科学哲学等多个领域取得建树。从20世纪50年代开始，他把关于组织行为决策管理方面的理论应用于经济学，还开创了人工智能、认知科学和信息处理心理学等新学科，开辟了探索人类思维和智能的新天地。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

在这本自传中，西蒙用一个跨学科大学问家的眼光扫描了20世纪下半叶众多学科领域的发展，以及世界政治、经济局势的变化。这本书将告诉读者，现代科技与社会科学相结合后会对人类社会产生多么深远的影响。

芒格为什么谈起这本书？

1996年4月19日，时年72岁的查理·芒格在斯坦福大学法学院的演讲中，谈到了跨学科思维的重要性：

> 当我谈到跨学科方法——你们应该掌握各个学科的主要模型，并将它们统统派上用场——时，我是真的呼吁你们不要理会学科的法定界限。这个世界并不是按照跨学科的方法组织起来的。它反对跳出学科的法定范围。大企业也是这样……就这一点来说，我认为学术界错得有些离谱……如果你们的教授并没有教给你们正确的跨学科方法……你们可以自己改正那种愚蠢的做法。他是个笨蛋，并不意味着你们也要成为笨蛋。

为了说明只有一种思维模型会让人变蠢，芒格最喜欢引用的一句谚语是：

> 在手里拿着铁锤的人看来，这个世界看上去就像一颗钉子。

毫不奇怪，芒格会把跨学科奇才西蒙的这本自传推荐给他的读者。

《我生活的种种模式》作者赫尔伯特·A.西蒙如是说

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“在大西洋北岸的美国，从威廉·詹姆斯那个时代开始，几乎一直到第二次世界大战为止，对人类思维的研究存在一个巨大的断层。美国心理学被行为科学主义、刺激与反应的联系、无意义音节和白鼠统治着。认知过程——耳朵在收到刺激到做出反应之间发生的事情——几乎没有被提及。‘心智’这个词留给了哲学家们，令人尊敬的心理学家是不讲这个词的。”

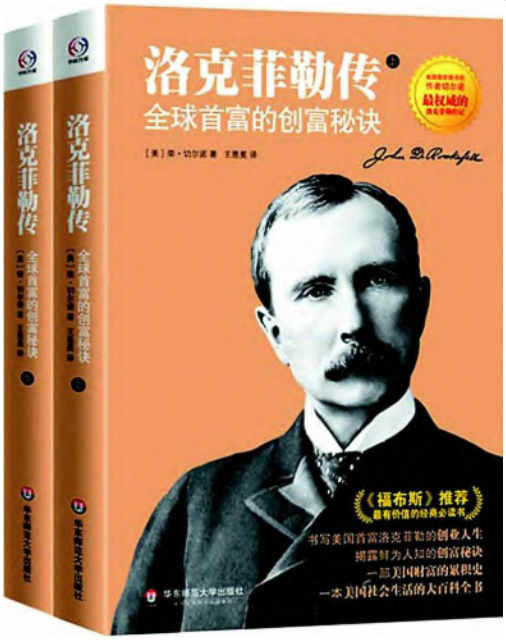
“爱因斯坦在给哈达马特的一封信中写道：‘文字或语言（无论是书面的还是口头的）对我的思考机制似乎没有任何作用。那些似乎充当思维要素的心理实体是某种记号和或多或少清晰的形象。这种形象可以自动地再生和组合。’”

“如果将科学看作是理论之间的竞争的话，它具有一个其他智力竞争所无法比拟的优点。在长期竞争中（不超过数个世纪），胜者的成功不是靠精湛的辩术，不是靠说服或迷惑外行听众的能力，也不是靠政治影响，而是依靠逐步积累的数据和事实的支持。只要事实的真实性不被推翻，人们就可以对一个理论的未来安之若素。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

荣•切尔诺《洛克菲勒传：全球首富的创富秘诀》



［美］荣•切尔诺著| 王恩冕等译| 华东师范大学出版社2013年版

史上第一位亿万富翁、美国最著名企业王朝创建人洛克菲勒的一生

这本书谈什么？

洛克菲勒是有史以来第一位亿万富翁、美国最著名的企业王朝的创建人。洛克菲勒的父亲是犯重婚罪、行为放荡的假药贩子，母亲是循规蹈矩的清教徒。洛克菲勒出生在乡间，通过创建美国最有实力、最令人生畏的垄断性企业标准石油公司而发迹，成为世界首富。这家被文人称作“章鱼”的托拉斯企业所提炼和销售的石油，几乎占当时美国同类产品总产量的90％。

洛克菲勒的故事反映了美国历史上的一个转折期，它记录了南北战

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

争之后小型企业发展成巨型公司的剧烈变化过程。这一变化不可逆转地改变了美国。本书用极其客观和优美的笔法，第一次向我们详尽、公允、深入地展现了这位实业巨子的全貌。

芒格为什么谈起这本书？

在伯克希尔哈撒韦公司1999财年的年会上，芒格说：

我是传记和自传的无可救药的爱好者，这一点我必须承认。即便知道这一点，我还是喜欢上了这本讲洛克菲勒的书。他的一生、他创办的企业，以及她的管理风格，都统统值得仔细研究。这本书还是有趣的垄断案例分析。我经常发现自己面临的情势与标准石油和微软迥异。

《洛克菲勒传：全球首富的创富秘诀》作者荣·切尔诺如是说

“作为一个肩负职责的小大人，他养成了一种终身不变的自我夸大的责任感。”

“记住别人告诉你的东西很重要，比你自己早已知道的东西更重要。”

“在很多情况下，最困难的竞争不是来自于强大、聪明、保守的对手，而是来自那些垂死挣扎的人，这些人对自己的成本浑然不知，却无论如何也要把工厂开下去，否则就得破产。”

“洛克菲勒认为沉默代表着力量：只有内心虚弱的人才会随口乱

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

讲，对着记者喋喋不休，而谨慎的商人则守口如瓶。‘成功来自多听少说’和‘只说不做的人就像是长满荒草的花园’是洛克菲勒最喜欢的两则箴言。”

“我们许多人没能取得大的成就……不正是因为我们没有做到集中精力，不能在适当的时候排除外界干扰，把全部精力集中在要做的事情上吗？”

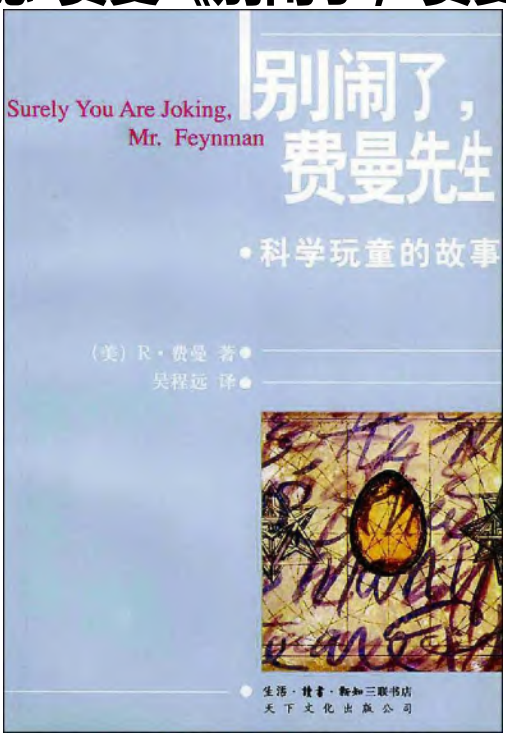
“行善本身就是最好的回报，寻求别人感激的人将只会感到莫大的悲哀。”

“沉默难以取胜处，畅所欲言者必胜。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

理查德•费曼《别闹了，费曼先生！》



［美］理查德•费曼著| 吴程远译| 生活•读书•新知三联书店2005年版

诺贝尔物理学奖得主费曼的“顽童趣事”

这本书谈什么？

理查德·费曼先生是诺贝尔物理学奖得主，他近代理论物理方面最有造诣的科学家，却又是一个幽默机智、几近顽童的人。这本书便讲述了他生活中的种种乐趣。

他是加州理工学院物理系的教授，20世纪30年代在普林斯顿大学毕业后，被征召加入制造原子弹的曼哈顿计划。但他生性好奇，且颇为机智，在森严的安保系统监控下，却以破解安全锁为乐，取得机密资料后，留下便签告诫政府要小心。他爱坐在酒吧做科学研究，也曾在酒吧

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

被取缔后亲自到法庭上辩护。他几乎不参与加州理工学院内各项行政工作，为了自由，他连续五年辞去美国国家科学院院士的荣誉位置，因为选举其他院士的责任颇困扰他。而他也可能是历史上唯一被按摩院请去画裸体画、在酒吧厕所内与醉鬼大打出手的科学家。他曾经跟爱因斯坦和波耳等大师讨论物理问题，也曾在赌城中与职业赌徒研究输赢的机率！

芒格为什么谈起这本书？

在芒格演讲“专业人士需要更多的跨学科技能”中，他提出：

> 软科学应该加强模仿硬科学的基本治学精神与方法。（这里所说的硬科学，是指数学、物理学、化学和工程学四门学科。）这种治学精神与方法值得效仿。毕竟，硬科学在如下两方面做得更好：（1）避免单一学科造成的错误；（2）使得大量跨学科知识更容易被应用，并时常获得良好的结果，比如物理学家理查德·费曼就能够用一只橡皮环解释挑战者号航天飞机爆炸的原因。而且以前软科学也曾借鉴这种治学精神与方法，取得了很好的效果。

理查德·费曼出生在纽约的法洛卡威。他本科毕业于麻省理工学院物理学系，从普林斯顿大学得到博士学位。他参与了曼哈顿计划，对原子弹的研发起到了重要作用。他一直在康奈尔大学任教，然后在1951年跳槽到加州理工学院。费曼对物理学的主要贡献是量子电动力学、电磁放射、原子和其他更为基本的粒子之间的关系。1965年，他和施温格、朝永振一郎共同获得诺贝尔物理学奖。

晚年的费曼受委托对“挑战者号”航天飞机事故进行调查。他展示了橡皮环如何遇冷萎缩，导致高温的燃气外泄，从而引起了爆炸。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

《别闹了，费曼先生！》作者理查德·费曼如是说

“冯·诺依曼教会了我一个很有趣的想法：你不需要为身处的世界负任何责任。因此我就形成了强烈的‘社会不负责任感’，从此成为一个快活逍遥的人。大家听好了，我的不负责任感全都是由于冯·诺依曼在我思想上撒下的种子而起的。”

“在课堂上时，你可以思考一些已经很清楚的基本东西。这些知识有趣、令人愉快，重温一遍又何妨？另一方面，有没有更好的介绍方式？有什么相关的新问题？你能不能赋予这些旧知识新生命？基本的东西思考起来并不难；而如果你没想出什么新东西来，没关系，以前想过的已足以应付讲课之用了。但如果你真的有什么新想法，能从新角度看事物，你会觉得很愉快。”

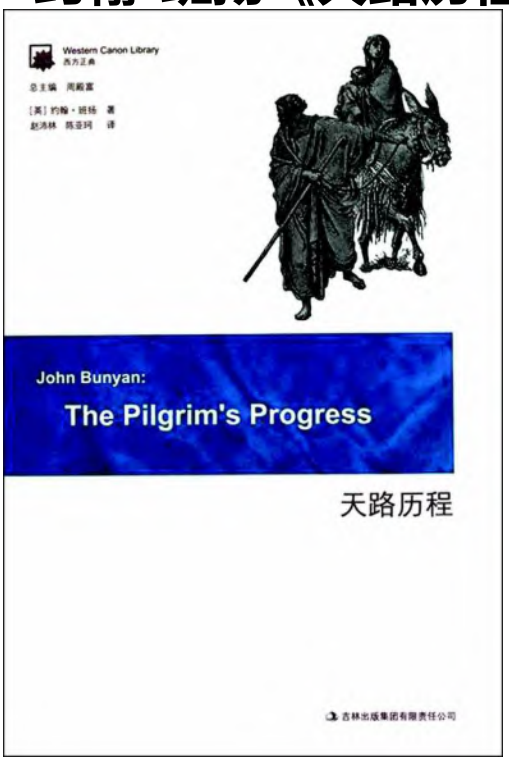
“学生问的问题，有时也能提供新的研究方向。他们经常提出一些我曾经思考过、但暂时放弃、却都是些意义很深远的问题。重新想想这些问题，看看能否有所突破，也很有意思。学生未必理解我想回答的方向，或者是我想思考的层次；但他们问我这个问题，却往往提醒了我相关的问题。单单靠自己，是不容易获得这种启示的。”

“因此对我来说，教学与学生们使我的生命继续发光发亮，我也永远不会接受任何人替我安排一切。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

约翰•班扬《天路历程》



[英] 约翰·班扬著| 赵沛林、陈亚珂译| 吉林出版集团2011年版

17世纪英国牧师、散文家
约翰•班扬的寓言式小说

这本书谈什么？

《天路历程》一书，借用了寓言和梦境的形式，叙述者在梦中看到一个叫作“基督徒”的人正在读一本书，知道了自己居住的城市将遭天火焚毁，惊恐不已。这时“传道者”指点他必须逃离自己的故乡，前往天国才可免于灾祸。基督徒背负着世界的重担，从此踏上了艰难而勇敢的历程，为自己、也为他人寻找救赎。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

本书分上、下两卷，最早于1684年出版，写的是基督徒的妻子“女基督徒”和孩子们在一个叫作“无畏”的人的指引下，前往天堂的朝圣过程。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在南加州大学GOULD法学院毕业典礼的演讲中，谈了许多如何工作、如何生活的方法。在最后，他说希望这些老人的废话对毕业生们来说是有用的。最后，他用《天路历程》中那位真理剑客年老之后唯一可能说出的话来结束这次演讲：

我的剑传给能挥舞它的人。

1678年出版的《天路历程》是约翰·班扬（John Bunyan）所著的寓言故事，它被认为是英语文学中最重要的作品之一。《天路历程》记录的是叙事者在梦中跟随一个基督徒，走过许多虚构的地方：万念俱灰之沼泽、美不胜收之宫殿、卑贱低下之山谷、死神阴影之山谷、虚荣浮夸之市集和犹疑猜忌之堡垒，最终到达他要寻找的天空之城。真理剑客是一位武功高强的朝圣者，独自打败了三个匪徒，在那位基督徒快要到达终点的时候加入了他的朝圣之路。

《天路历程》作者约翰·班扬如是说

“有一个永存的国度可以居住，永恒的生命可以赐给我们，使我们永久居住在这个国度里。”

“有荣耀的冠冕可以给我们，还有会使我们像天空中的太阳那样发

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

亮的衣服。”

“那儿没有哭泣，也没有悲伤，因为那地方的主人会拭掉我们所有的眼泪。”

“我们会跟天使们作伴，看着他们就使你眼花缭乱。你还会碰到成千上万在我们之前到那地方去的人；他们都不会伤害人，而是仁爱的、圣洁的；每个人都在上帝面前生活着，永远得到他的欢心。总之，在那儿我们会看到戴着金冠的长老，携着金竖琴的圣处女，和那些为了对那儿的主人的爱而被世人千刀万剐、烧死、给野兽吃掉，以及淹死在海里的人。他们都很好，好像穿上了永生的衣服。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第六辑
处世

芒格说

“你若想在任何领域拥有竞争力，就必须熟练地掌握该领域的方方面面，不管你是否喜欢这么做，这是人类大脑的深层结构决定的。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

罗杰•费希尔等《谈判力》



[美] 罗杰·费希尔、威廉·尤里、布鲁斯·巴顿 著| 王燕、罗昕译| 中信出版社 2012年版

哈佛大学关于谈判的最权威图书
20年来最为经典的谈判图书

这本书谈什么？

在日常生活中，每个人都不可避免会成为一个谈判者。虽然每天要与谈判相伴，但并不是每个人都能谈出好的结果。在常见的谈判策略中，人们使用的大多属于温和或强硬的方式。温和的方式总是尽量避免摩擦和冲突，为达成共识，往往很快让步；而强硬的方式则以战胜对方为目标，坚守立场，但常会两败俱伤。

在这本书里，作者基于“哈佛大学谈判项目”提出了第三种谈判方

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

式，即“原则谈判方式”。这种方式根据事情本身的是非曲直寻求解决方案，强调把人和事分开，着眼于利益而非立场，当双方利益发生冲突时，让谈判结果基于某些公平的标准，而不是以某一方意志为转移。

尽管谈判的形式与内容千差万别，但原则谈判方式在各种谈判中都完全适用。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在“专业人士需要更多的跨学科技能”的演讲中，鼓励大家多多使用跨学科方法，多多实行“拿来主义”。因为在软科学界研究发现，有一种研究方法非常好，就是“拿来主义”法，不论看中其他学科什么知识，只管拿过来用，以免在单一学科中故步自封。

谈到具体的例子，他说道：

> 只要多多实行“拿来主义”，许多软科学就能减少“铁锤人倾向”引起的错误。例如，在我们的同学罗杰·费希尔的领导下，许多法学院将其他学科的成果应用到谈判研究中去。罗杰那本充满智慧和道德感的谈判著作到目前已经卖掉300多万册，他可能是我们班最有成就的同学。这些法学院还吸取了大量有用的经济学知识，甚至用博弈论来更好地理解经济竞争的原理，从而制定出更有针对性的反垄断法。
>
> 罗杰·费希尔的《谈判力》，就是“拿来主义”的典范性佳作。

《谈判力》作者罗杰·费希尔等人如是说

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“如何避免陷入攻击和辩解的恶性循环中？答案是不要回击。假如对方直截了当地表明了立场，不要拒绝，而是透过立场看利益，把对方的立场当作一种可能的选择，找到其遵循的原则并考虑改进的方法；当对方反驳你的观点时，不要辩解，欢迎批评和建议，把批评引向建设性轨道的另一种方法是，转换双方的位置，征求对方的意见，问问他们如果站在你的角度他们会怎么做；当他们人身攻击，你应不动声色，让对方把怒气发出来，倾听对方的诉说，表现出你愿意尊重他们的意见。”

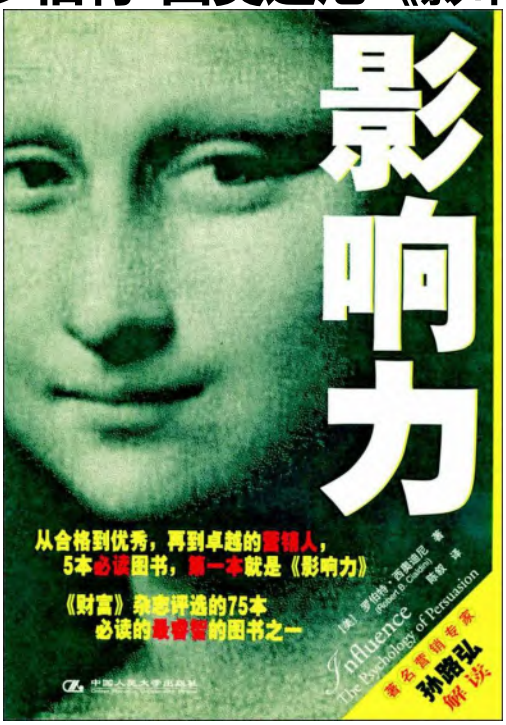
“要想在纷繁复杂的人际问题中找到出路，最好从以下三个基本方面着手：认知、情绪和交流。各种人际关系问题都能从这三个方面找到症结所在。”

“谈判的任何办法都可以通过三方面的标准来衡量：如果有达成共识的可能，就应该达成明智的协议；谈判必须有效率；增进或至少不损害双方的关系（明智的协议是指协议尽可能保障双方的合法利益，公平解决双方的利益冲突，协议持久性强，并考虑了社会效益）。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

罗伯特·西奥迪尼《影响力》



［美］罗伯特·西奥迪尼著| 陈叙译|中国人民大学出版社2006年版

这本书回答了这样一个问题：人们为什么会被说服?

这本书谈什么？

政客运用影响力来赢得选举，商家运用影响力来兜售商品，推销员运用影响力诱惑你乖乖地把钱掏出来。即使朋友和家人，在不知不觉之间也会把影响力用到你的身上。但到底是为什么，同一个要求换一种表达方式，人们的反应就会从消极抵抗变成积极合作呢？

心理学家罗伯特·西奥迪尼博士在这本书中为我们解释了说服的奥秘。隐藏在影响力背后的有八大心理秘籍。那些劝说高手，总是熟练地运用它们，让我们就范。这八大秘籍是：对比；互惠；相互退让；承诺

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

和一致；社会认同；喜好；权威；短缺。这些就是影响力的构成要素，此书内容的核心。

芒格为什么谈起这本书？

芒格对这本书的评价如下：

> 它将帮助管理人员作出更好的决策，明智地利用其影响力……在这一主题上，罗伯特·西奥迪尼博士对我看法的影响远远超过了其他科学家。

《影响力》作者罗伯特·西奥迪尼如是说

“互惠原理认为，我们应该尽量以相同的方式来回报他人为我们所作的一切。接受往往和偿还联系在一起。”

“承诺一致原理简单说就是一种要求人言行一致的原理。不管是外界的评价还是我们内心的感受，我们总希望我们所做的事和所说过的话是一致的。”

“影响力，说到底是一个心理学的问题。技巧是多样的，关键是懂得要散发影响力，需要让对象置于何种心理下。”

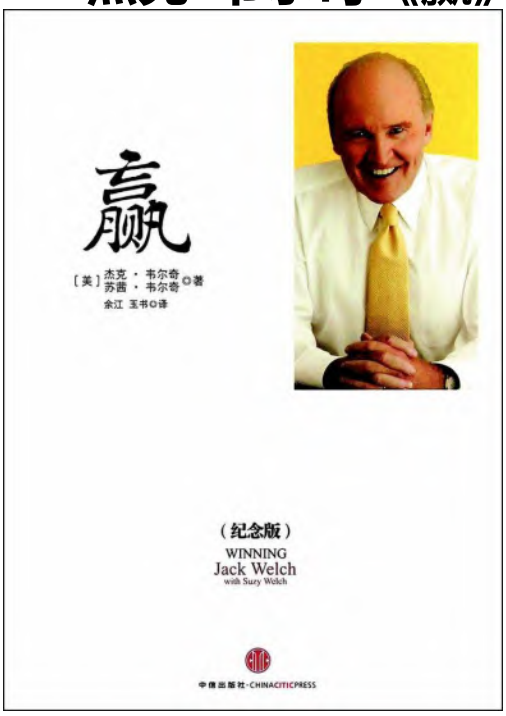
“诚实、勇敢、正直会有最大的影响力。”

“内心须追求并维护优秀的品质，因为人类与其他动物的最大不同，在于它是一个有‘心’的物种，换句话说，之所以为人，乃是有‘心’。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

杰克•韦尔奇《赢》



[美] 杰克·韦尔奇、苏茜·韦尔奇著| 余江、玉书译| 中信出版社2013年版

“全球第一CEO”韦尔奇21年领导艺术的精华总结

这本书谈什么？

《赢：韦尔奇一生的管理智慧》是韦尔奇结合亲身管理实践和大量鲜活案例，撰写的关于管理理念和方式、方法的著作。他从企业中泛滥而空洞的“使命”说起，谈到每家公司都会面临的日常危机管理，再到预算管理、员工招聘等诸多日常工作，韦尔奇逐一提出了自己独特而富有智慧的解决方案，并与广大读者分享了他作为成功管理者的思维方式。

无论你是财务人员，还是生产线上的技术工人，或者是部门管理者、最基层的普通员工，《赢：韦尔奇一生的管理智慧》都将有利于你

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

更好地了解你所在的工作环境，理解陌生部门的工作，甚至理解公司高层的指令和意图，进而帮助你与同事一道改善工作流程，提高工作效率；同时也完善自己的职业规划，更从容地面对未来的挑战。

芒格为什么谈起这本书？

在斯坦福大学法学院的演讲中，有提问者问芒格：“你讨论过可口可乐的失败。你认为苹果犯了哪些错误呢？”芒格照搬了通用电气CEO杰克·韦尔奇的答案：“我没有足够的能力来回答这个问题。”也是为了说明一个道理：当你不了解，也没有相关才能时，不要害怕说出来。

韦尔奇的代表作就是《赢：韦尔奇一生的管理智慧》，他将自己在工作与生活中如何才能“赢”的智慧倾囊相授。但同时芒格提醒人们，有些人总是很自信地回答他们其实并不了解的问题，就像乱跳舞的蜜蜂，会把整个蜂窝搞得乱哄哄，那是一种巨大的错误。没有人期望你什么都懂。自然，这也是韦尔奇的态度。

《赢》作者杰克·韦尔奇如是说

“从1981年到1995年，我们说我们要做到‘世界上最有竞争力的企业’，成为每个市场的第一名或者第二名——把每个表现不佳、达不到要求的子公司卖掉或者关闭。没有人不明白这个目标是什么意思或意味着什么。”

“在成为领先者之前，成功是发展你自己。当你成为领先者，成功是帮助其他人发展。”

“根据目标进行考核。根据目标提供回报。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“这些年来我不断学到的教训就是，在许多时候，我太谨慎了。我采取的每个措施几乎都应该早点付诸实施。”

“把计划搞清楚。请一些人来完成它，给他们大量的钱。这向来是成功的不二法门。”

“用各种各样的方式发现人才，我总是认为：你遇到的每个人都是另一次面试。”

“怎样才能找到合适的工作：寻找合适的工作需要时间、实验和耐心。你要学会忍受，这是一个令人讨厌而又浪费时间的过程，有起有伏、反反复复。”

“好的工作和糟糕的工作：

1. 人：你需要找与自己志趣相投的人，在职业生涯中应该越早越好。

2. 机遇：任何新工作都应该让自己感觉有所发展，而不是刚刚够用。

3. 未来：到某些公司工作，就像赢取奥运会的奖牌一样，它将使你在今后的职业生涯中总是与成就和荣誉联系起来（公司声誉）；你所从事的每种职业都是一场赌博，它有可能开拓你未来的发展空间，也有可能缩小你的选择范围（所处产业）。

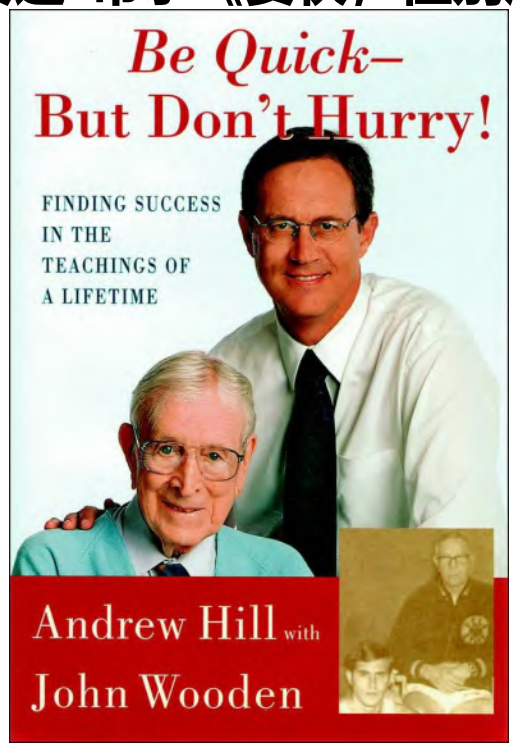
4. 主导权：在职业生涯中，我们对工作的选择往往都是为了实现其他人的理想。所以在处理工作主导型问题时，唯一的方法就是要对自己诚实，要明白自己是在为哪些人工作。

5. 工作内容：如果一份工作不能让你兴奋——只是由于工作内容乏味——那你就没必要再沉浸其中了。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

安迪•希尔《要快，但别赶！》



[美] 安迪•希尔、约翰•伍登著| Simon & Schuster 2001年版

世界上最优秀的篮球教练之一伍登的训练法则

这本书谈什么？

1968年，安迪·希尔是洛杉矶市大学高级中学的出色后卫。他平均每场比赛能够得到27分，许多篮球强校向他伸出了橄榄枝。他选择了加州大学洛杉矶分校，在大一的队伍中打出了极佳的表现。他平均每场比赛能拿到19分和8个助攻，和亨利·毕比一起被评为球队最有价值球员。

然而，安迪在加州大学洛杉矶分校的灰姑娘故事很快就结束了。该校校队刚刚获得七年内的第六个全国冠军，希尔很快就发现他自己达不到伍登教练对首发球员的要求。和其他在大学校队期间坐板凳的替补队

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

员一样，在伍登教练手下，希尔也深刻地体会到体育运动的非平等主义本质。在他这本令人愉快的《要快，但别赶！》中，希尔叙述了那段痛苦经历、他和伍登最后的和解，以及他从这段经历中学到的宝贵经验。

芒格为什么谈起这本书？

芒格在南加州大学GOULD法学院毕业典礼上的演讲中，谈到一个他认为很重要的道理，那就是：将不平等最大化通常能收到奇效。这句话是什么意思呢？芒格是这样说的：

> 伍登曾经是世界上最优秀的篮球教练。他对五个水平较低的球员说：“你们不会得到上场的时间——你们是陪练。”比赛几乎都是那七个水平较高的球员在打的。嗯，这七个水平高的球员学到了更多——别忘了学习机器的重要性——因为他们独享了所有的比赛时间。在他采用非平等主义的方法时，伍登比从前赢得了更多的比赛。我认为生活就像比赛，也充满了竞争，我们要让那些最有能力和最愿意成为学习机器的人发挥最大的作用。

《要快，但别赶！》作者安迪·希尔如是说

“拥有最优秀球员的球队几乎总是会赢。”

“要快，但别赶。万事确定的时刻永远不会到来，但是你必须一直保持平衡。”

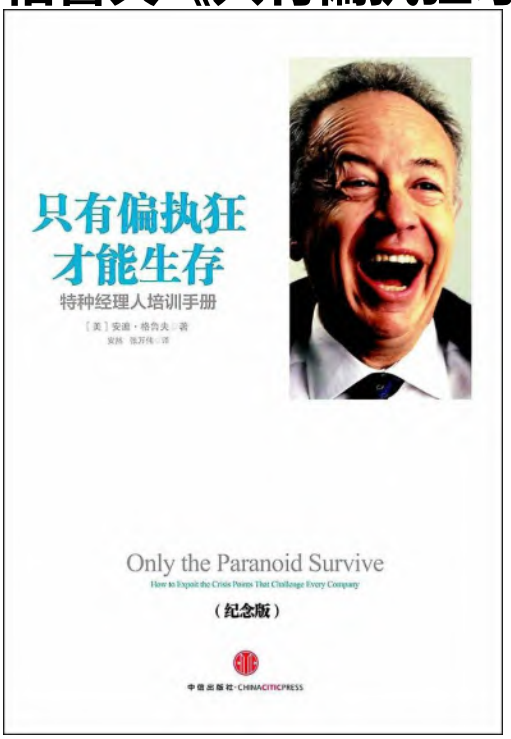
“如果在准备这件事上失败，那就是在为失败做准备。”

“取胜的球队是那些失误最多的球队。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

安迪•格鲁夫《只有偏执狂才能生存》



［美］安迪·格鲁夫著| 安然、张万伟译| 中信出版社2013年版

英特尔资深顾问安迪•格鲁夫的战略转折点法则

这本书谈什么？

本书是英特尔公司的前CEO安迪·格鲁夫，以在Intel公司多年的管理经验和在斯坦福大学商学院研究生院讲授企业战略管理课程为基础，撰写的英特尔公司发展壮大的回忆录。他在书中写道，你的企业迟早会走到一个战略转折点，企业的根基瞬间发生剧变，技术、规则、竞争环境、行业形态等等，一切的一切都瞬间改变了。如果放任自流，那么战略转折点的破坏力足以摧毁一家好的企业。但从另一方面说，战略转折点并不总是通向灾难，有敏锐眼光的管理者可以通过这个时机使企业跃

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

升到新的高度。

在担任英特尔首席执行官的11年中，安迪·格鲁夫多次被推到战略转折点的边缘。但他对转折点的思考，却帮助英特尔在残酷的竞争中生存并发展下去。在格鲁夫的领导下，英特尔成为世界上最大的电脑芯片公司，并在美国《财富》杂志500家最赚钱的公司中排名第7位。

芒格为什么谈起这本书？

在斯坦福大学法学院的演讲中，有人问芒格如何创造出一种轻松的氛围，让人们放弃追求一贯性的倾向，并承认他们犯下的错误。比如，英特尔的某个人谈到他们的奔腾芯片遇到了问题，要从头再来，尽管在这么复杂的企业中，这么做是很困难的。这个人想问问芒格会怎么做。芒格解释说：

> 英特尔及其同行创造了一种协调的企业文化，便于各个团队解决前沿的科学问题。但伯克希尔不同，因为它是一家控股公司，权力相当分散，只有最重要的资本配置才由公司的高层来拍板。所以，伯克希尔基本上会选择我们非常欣赏的人来管理我们的附属公司。

但芒格也表示，他不清楚自己或沃伦是否擅长安迪·格鲁夫的老本行。安迪·格鲁夫加入刚创办的英特尔时，是该公司的第四名员工。1997年担任董事会主席和CEO，现在仍是英特尔的资深顾问。

《只有偏执狂才能生存》作者安迪·格鲁夫如是说

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“敢于并有能力面对现实才是出路。”

“应该坚持把自己认为正确的事情（当然不能是非法的和违背基本伦理道德的）做下去，除了对得起自己的良心，你也会收获意外的惊喜。”

“以客户需求为导向，以客户的根本利益为出发点，短期内企业可能会承受巨大的经营压力，但一旦能熬过去，企业收获的将是无坚不摧的战斗力、坚实的口碑和滚滚财源。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

西塞罗《论老年论友谊论责任》



[古罗马] 西塞罗著| 徐奕春译| 商务印书馆2003年版

古罗马哲学家、罗马文学黄金时代的天才作家西塞罗畅谈老年和友谊的传世名篇

这本书谈什么？

西塞罗在《论老年 论友谊 论责任》中，从积极参与社会政治生活的市民角度出发，谈论如何看待老年的问题。与以往人们认为老年生活十分悲惨的看法不同，西塞罗大力赞美老年生活。

诚然，退休、体能衰弱、无法享受生理上的快乐，及死亡迫近会给老年人生活带来不一样的体验，但事实上，老人无所谓退休，可以活到老学到老；体能衰弱并不表示他们对国家毫无贡献。其次，西塞罗强调

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

老年人要顺应自然规律，适度地运动，保持活力。再者，生理欲求的下降，反而使得老年人更能专注于智性与德性的成长。而最后，死亡是自然之事，人终将一死，但要能平静以对，必须对死亡有毕生的思考。

芒格为什么谈起这本书？

2006年，芒格的朋友安格斯·麦克拜恩夫妇送给他一本书富兰克林1744年译文重印版的《西塞罗论美好人生》。他很喜欢这部充满对老年的赞颂的作品，并在其中找到了赞同自己生活方式的内容。在西塞罗看来，抱怨年纪是无益的，尤其是年轻人不要未老先死，如果你的生活方式是正确的，那么到了晚年会更幸福。芒格经常引用西塞罗的下面这段话：

> 晚年的最佳保护铠甲是一段在它之前被悉心度过的生活，一段被用于追求有益的知识、光荣的功绩和高尚的举止的生活；过着这种生活的人从青年时代就致力于提升他自己，而且将会在晚年收获它们产生的最幸福的果实；这不仅是因为有益的知识、光荣的功绩和高尚的举止将会陪伴他终生，甚至直到他生命的最后一刻，也会因为见证了正直的人生的良心和过往美好功绩的回忆将会给灵魂带来无上的安慰。

《论老年论友谊论责任》作者西塞罗如是说

“历史是时代的见证，真理的火炬，记忆的生命，生活的老师和古人的使者。”

“如果你对自己出生之前的事情毫不了解，那么你永远都是一个无知的孩童。因为人生如果不是对于历史密不可分的往事的记忆，又能是

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

什么呢？”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

孔子《论语》



孔子著| 中华书局2016年版

中国历史上最伟大的思想家孔子的语录体散文集

这本书谈什么？

《论语》是一部语录体思想散文集，来源于孔子给弟子讲学的内容。早在春秋后期孔子设坛讲学时期，其主体内容就已初始创成；孔子去世以后，他的弟子和再传弟子代代传授他的言论，并逐渐将这些口头记诵的语录言行记录下来，最终在战国初年汇辑论纂成书。

孔子思想以立身为出发点，而人能立身于世的首要条件就是具有“君子”人格。君子具备仁爱之心，自重自律；表里如一，言行一致；积极进取，德才兼备；孜孜于学，注重实践；安贫乐道，谨守正义等

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

等；始终坚守人之间的相处之道，遵从不同的伦理关系，构建着和谐友爱的人际关系和社会环境。

芒格为什么谈起这本书？

2007年5月23日，芒格在南加州大学的演讲中提到道：

我这辈子一直很崇拜孔子。我很喜欢孔子关于“孝道”的思想，他认为孝道既是天生的，也需要教育，应该代代相传。你们大家可别小看这些思想，请留意在美国社会中亚洲人的地位上升得有多快。我认为这些思想很重要。

在孔子的思想中，孝道——对父母及祖先的敬爱——是一种需要培养的美德。广义的“孝道”包括照顾父母，听父母的话，敬爱和赡养父母，对父母有礼貌，传宗接代，兄弟之间相互扶持，给父母明智的建议，隐讳他们的错误，在他们生病和死亡时表达哀伤，在他们去世后进行祭祀等。

孔子认为，如果人们能够学会践行孝道，他们就能够更好地扮演他们在社会和政府中的角色。在孔子看来，孝道十分重要，甚至比法律还重要。实际上，在汉朝的某些时期，那些不按孝道祭祀祖先的人会遭到肉体上的刑罚。

子曰

“成事不说，遂事不谏，既往不咎。”

“智者上善若水，海纳百川；仁者高山仰止，厚德载物。”

“君子坦荡荡，小人长戚戚。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“益者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。”

“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩。”

“质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子。”

“不愤不启，不悱不发，举一隅，不以三隅反，则不复也。”

“君子和而不同，小人同而不和。”

“饭疏食，饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣。不义而富且贵，于我如浮云。”

“弟子入则孝，出则悌，谨而信，泛爱众而亲仁，行有余力，则以学文。”

“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

图书在版编目(CIP)数据

穷查理宝典: 珍藏本. 1, 芒格智慧箴言与私人书单/(美) 查理·芒格著; 李继宏译. 北京: 中信出版社,2017.1
书名原文: Poor Charlie’s Almanack:The Wit and Wisdom of Charles T. Munger
ISBN 978-7-5086-7117-8
Ⅰ.①穷…Ⅱ.①查…②李…Ⅲ.①人生哲学通俗读物Ⅳ.①B821-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第305482号

穷查理宝典（珍藏本）：芒格智慧箴言与私人书单
著者：[美] 查理·芒格
译者：李继宏
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)
(CITIC Publishing Group)
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

POOR CHARLIE'S ALMANACK

穷查理宝典

芒格最重要的三场演讲

2

珍藏本

[美] 查理·芒格 | 著　李继宏 | 译

中信出版集团

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

穷查理宝典（珍藏本）

——芒格最重要的三场演讲

[美] 查理·芒格 著
李继宏 译

中信出版社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

和所有获得广泛社会尊敬的成功人士一样，芒格也频频受邀发表演讲。在不同场合的演讲中，芒格分享了他过人的商业洞见、对人类思维误区的观察，以及自己取得惊人成功的奥秘。换言之，芒格对成功的理解，都包含在他的公开演讲之中了。

这本书收录了芒格最重要、流传最广的三场演讲，分别是1994年4月在南加州大学马歇尔商学院发表的关于商业智慧的演讲、2007年5月在南加州大学GOULD法学院发表的关于如何获得精彩人生的演讲，以及芒格最著名的演讲——1992~1995年在加州理工学院和哈佛大学发表的关于人类误判心理学的系列演讲。

对我们每一个在商业社会中困惑求索的普通人，芒格的这几场演讲都是不容错过的经典。让我们静下心来，聆听大师的声音。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第一讲
最有用的商业智慧有哪些？

——在南加州大学马歇尔商学院的演讲第一讲

1994年4月14日

导言

本文因曾经刊登在1995年5月5日的《杰出投资者文摘》上而享有极高的知名度。该篇演讲是1994年查理在南加州大学吉尔福德·巴伯科克教授的商务课上发表的。查理在这次演讲中谈到了许多话题，从教育系统到心理学，再到拥有常识和非常识的重要性——几乎无所不谈。在解剖企业管理的过程中，他精辟地描述了各种心理效应给企业带来的利弊。他还为投资、企业管理以及日常生活中的决策——查理认为这才是最重要的——提供了一套杰出的原则。

你阅读这篇文章的时间投资将会很快因文本对你决策力的影响而获得回报。

---

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

今天，我想对你们的学习课题做点小小的变动——今天的主题是**选股艺术**，它是普世智慧艺术的一个小分支。这让我可以从普世智慧谈起——我感兴趣的是更为广泛的普世智慧，因为我觉得现代的教育系统很少传授这种智慧，就算有传授，效果也不是很明显。

所以呢，这次演讲展开的方式将会有点像心理学家所说的“祖母的规矩”——这个规矩来自祖母的智慧，她说你们必须先吃完胡萝卜，然后才准吃甜点。

这次演讲的胡萝卜部分涉及的是**普世智慧的广义课题**，这是个很好的切入点。毕竟，现代教育的理论是，你应该先接受一般的教育，再专门钻研某个领域。同样，我也认为，从某种程度上而言，在你成为一个伟大的选股人之前，你需要一些基础教育。

因此，为了强调我有时候会开玩笑地称之为灵丹妙药的普世智慧，我想先来灌输给你们几个基本的概念。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

基本的、普世的智慧是什么？

嗯，第一条规则是，**如果你们只是记得一些孤立的事物，试图把它们硬凑起来，那么你们无法真正地理解任何东西。如果这些事物不在一个理论框架中相互联系，你们就无法把它们派上用场。**你们必须在头脑中拥有一些思维模型。你们必须依靠这些模型组成的框架来安排你的经验，包括间接的和直接的。你们也许已经注意到，有些学生试图死记硬背，以此来应付考试。他们在学校中是失败者，在生活中也是失败者。你必须把经验悬挂在头脑中的一个由许多思维模型组成的框架上。

思维模型是什么呢？这么说吧，第一条规则是，你必须拥有多元思维模型——因为如果你只能使用一两个，研究人性的心理学表明，你将会扭曲现实，直到它符合你的思维模型，或者至少到你认为它符合你的模型为止。你将会和一个脊椎按摩师一样——这种医师对现代医学当然是毫无所知的。

那就像谚语所说的："在手里拿着铁锤的人看来，每个问题都像钉子。"当然，脊椎按摩师也是这样治病的。但这绝对是一种灾难性的思考方式，也绝对是一种灾难性的处世方式。所以你必须拥有多元思维模型。

这些模型必须来自各个不同的学科——因为你们不可能在一个小小的院系里面发现人世间全部的智慧。正是由于这个原因，诗歌教授大体上不具备广义上的智慧。他们的头脑里没有足够的思维模型。所以你必须拥有横跨许多学科的模型。

你们也许会说："天哪，这太难做到啦。"但是，幸运的是，这没有

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

那么难——因为掌握八九十个模型就差不多能让你成为拥有普世智慧的人。而在这八九十个模型里面，非常重要的只有几个。

所以让我们来简单地看看哪些模型和技巧构成了每个人必须拥有的基础知识，有了这样的基础知识之后，他们才能够精通某项专门的艺术，比如说选股票。

首先要掌握的是数学。很明显，**你必须能够处理数字和数量问题，也就是基本的数学问题。**

除了复利原理之外，一个非常有用的思维模型是基本的排列组合原理。在我年轻的时候，高中二年级就会学到这些。目前在比较好的私立学校，我想应该在初中二年级左右就开始学了吧。

这是非常简单的数学知识。帕斯卡（1623～1662年）和费马（1601～1665年）在一年的通信中完全解决了这个问题。他们在一系列书信中就随便把它给解决了。

要掌握排列组合原理并不难。真正困难的是你在日常生活中习惯于几乎每天都应用它。费马—帕斯卡的系统与世界运转的方式惊人地一致。它是基本的公理。所以你真的必须得拥有这种技巧。

许多——可惜还是不够——教育机构已经意识到这一点。在哈佛商学院，所有一年级学生都必须学习的定量分析方法是他们所谓的“决策树理论”。他们所做的只是把高中代数拿过来，用它来解决现实生活中的问题。那些学生很喜欢这门课程。他们为高中代数能够在生活中发挥作用而感到惊奇。

总的来讲，事实已经证明，人们不能自然、自动地做到这一点。如果你们懂得基本的心理学原理，就能理解人们做不到这一点的原因，其实很简单：大脑的神经系统是经过长期的基因和文化进化而来的。它并

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

不是费马—帕斯卡的系统。它使用的是非常粗略而便捷的估算。在它里面有费马—帕斯卡系统的元素。但是，它不好用。

所以你们必须掌握这种非常基础的数学知识，并在生活中经常使用它——就好比你们想成为高尔夫球员，你们不能使用长期的进化赋予你的挥杆方式。你们必须掌握一种不同的抓杆和挥杆方法，这样才能把你打高尔夫的潜力全部发挥出来。

如果你没有把这个基本的但有些不那么自然的基础数学概率方法变成你生活的一部分，那么在漫长的人生中，你们将会像一个踢屁股比赛中的独腿人。这等于将巨大的优势拱手送给了他人。

这么多年来，我一直跟巴菲特共事。他拥有许多优势，其中之一就是他能够自动地根据决策树理论和基本的排列组合原理来思考问题。

显然，你们也应该掌握会计学。会计是从事商业活动的语言。它是对人类文明的一大贡献。我听说它是威尼斯人发明的，当然啦，威尼斯曾经是地中海地区商业最发达的城市。总之，复式簿记真是一种了不起的发明，而且它也并不难理解。

但你必须对会计有足够的理解，才能明白它的局限——因为会计虽然是（商业活动的）出发点，但它只是一种粗略的估算。要明白它的局限不是很难。例如，每个人都知道，你们能够大概地估算出一架喷气式飞机或者其他东西的使用寿命。可是光用漂亮的数字来表达折旧率，并不意味着你对实际情况有真正的了解。

为了说明会计的局限，我常常举一个跟卡尔·布劳恩有关的例子。布劳恩是一个非常伟大的商人，他创建了C.F.布劳恩工程公司。该公司设计和建造炼油厂——那是很难的事情。而布劳恩能够准时造好炼油厂，让它们顺利而高效地投产。这可是一门了不起的艺术。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

布劳恩是个地道的德国人，他有许多趣闻轶事。据说他曾经看了一眼炼油厂的标准会计报表，然后说：“这是狗屁。”

于是他把所有会计都赶走了，召集手下的工程师，对他们说：“我们自己来为我们的商业流程设计一个会计系统吧。”后来炼油厂的会计工作吸取了卡尔·布劳恩的许多想法。布劳恩是一个非常坚毅、非常有才华的人，他的经历体现了会计的重要性，以及懂得标准会计局限性的重要性。

他还有个规矩，来自心理学。如果你对智慧感兴趣，那么应该记住这个规矩——就像记住基本的排列组合原理一样。

他要求布劳恩公司所有的交流必须遵守“五何”原则——你必须说明何人因何故在何时何地做了何事。如果你在布劳恩公司里面写一封信或指示某人去做某事，但没有告诉他原因，那么你可能会被解雇。实际上，你只要犯两次这种错误，就会被解雇。

你们也许会问，这有那么重要吗？嗯，这也跟心理学的原理有关。如果你能够将一堆模式的知识组合起来，回答一个又一个为什么，你就能够更好地思考；同样道理，**如果你告诉人们事情的时候，总是告诉他们原因，他们就能更深刻地理解你说的话，就会更加重视你说的话，也会更倾向于听从你说的话。就算他们不理解你的理由，他们也会更倾向于听你的话。**

正如你想要从问一个又一个的“为什么”开始获得普世的智慧一样，你在跟别人交流沟通时，也应该把原因讲清楚。就算答案很浅显，你把“为什么”讲清楚仍是一种明智的做法。

哪些思维模型最可靠呢？

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

答案很明显，**那些来自硬科学和工程学的思维模型是地球上最可靠的思维模型。**而工程学的质量控制理论——至少对你我这样的非专业工程师来说也是很重要的核心部分——其基础恰好是费马和帕斯卡的基础数学理论。

一项工程的成本这么高，如果你付出这么高的成本，你就不会希望它垮掉。这全是基本的高中数学知识。威廉·爱德华兹·德明带到日本的质量控制理论，无非就是利用了这些基础的数学知识。

我认为大多数人没有必要精通统计学。例如，我虽然不能准确地说出高斯分布的细节，不过我知道它的分布形态，也知道现实生活的许多事件和现象是按照那个方式分布的。所以我能作一个大致的计算。

但如果你们要我算出一道高斯分布方程，要求精确到小数点后10位，那我可算不出来。我就像一个虽然不懂帕斯卡可是打牌打得很好的扑克牌手。

顺便说一声，这样也够用了。但你们必须像我一样，至少能粗略地理解那道钟形曲线。

当然，工程学里面的后备系统是一种非常有用的思想，断裂点理论也是一种非常强大的思维模型。物理学里面的临界质量概念是一种非常强大的思维模型。

所有这些理论都能在日常生活中派上很大的用场。所有这些成本—收益分析——见鬼了，又全是基本的高中代数知识——只不过是被一些吓唬人的术语打扮得漂亮一点而已。

你们可以轻而易举地证明这一点：在座各位只要看过一个非常普通的职业魔术师的表演，就肯定曾经看见许多其实并没有发生的事情正在发生，也肯定曾经看不见其实正在发生的事情。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我认为第二种可靠的思维模型来自生物学/生理学，因为我们大家毕竟在基因构造方面都是相同的。

接下来当然就是心理学啦，它更加复杂。但如果你想拥有任何普世的智慧，心理学是太过重要了。

原因在于，人类的感知器官有时候会短路。大脑的神经线路并非总是畅通无阻的，也不拥有无穷多的线路。所以那些懂得如何利用这种缺点、让大脑以某种错误方式运转的人能够使你看到根本不存在的东西。

这又涉及认知功能，它和感知功能不同。你们的认知功能同样容易受误导——实际上是比感知功能更加容易受误导。同样地，你的大脑缺乏足够的神经线路等等——于是出现各式各样的自动短路问题。

所以当外部因素以某些方式结合起来——或者更常见的是，有个人像魔术师那样有意地操控你，让你发生认知错乱——你就成了任人摆布的蠢货啦。

一个使用工具的人应该了解它的局限，同样道理，一个使用认知工具的人也应该了解它的局限。顺便说一声，这种知识可以用来操控和激励别人。

所以心理学最有用、最具实践价值的部分——我个人认为聪明人一个星期就能被教会——是极其重要的。可惜没有人教过我。我不得不自己在后来的生活中一点一点地学习。那可是相当辛苦的。这个道理十分简单，全学到手之后，我觉得自己（从前）是个十足的傻子。

没错，我曾经在加州理工学院和哈佛法学院受过教育。所以名牌大学为你们和我这样的人提供了错误的教育。

心理学的基础部分——我称之为误判心理学——是极其重要的知识。它包括了大约20个小原则，而且它们还相互影响，所以有点复杂。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

但它的核心内容重要得让人难以置信。[1]

有些聪明绝顶的人由于忽略了它而犯下了非常神经的错误。实际上，过去两三年我就犯了几次这样的大错。人不可能完全避免犯愚蠢的错误。

帕斯卡还说过一句话，我觉得那是思想史上最精确的论断之一了。帕斯卡说：“人类的头脑既是宇宙的光荣，也是宇宙的耻辱。”

确实如此。人类的大脑拥有这种巨大的力量。然而它也经常出毛病，作出各种错误的判断。它还使人们极其容易受其他人操控。例如，阿道夫·希特勒的军队有大约一半是由虔诚的天主教徒组成的。若是受到足够高明的心理操控，人类会做出各种匪夷所思的事情。

微观经济学的思维模型

我现在使用一种双轨分析。

从个人的角度来讲，我已经养成了使用一种双轨分析的习惯。首先，理性地看，哪些因素真正控制了涉及的利益？其次，当大脑处于潜意识状态时，会自动形成哪些潜意识因素——这些潜意识因素总的来讲有用但（在具体情况下）却又常常失灵？

一种方法是理性分析法——就是你在打桥牌时所用的方法，认准真正的利益，找对真正的机会，等等。另一种方法是评估哪些因素造成潜意识结论——大多数情况下是错误的结论。

接下来我们要谈到的是另外一种不那么可靠的人类智慧——微观经济学。**我发现把自由的市场经济——或者部分自由的市场经济——当作某种生态系统是很有用的思维方式。**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

可惜能这么想的人不多，因为早在达尔文时代以来，工业大亨之类的人认为适者生存的法则证明他们确实拥有过人的能力——你们也知道的，他们会这么想：“我最富有。所以，我是最好的。真是老天有眼。”

人们对工业大亨的这种反应很反感，所以很不愿把经济想成一种生态系统。但实际上，经济确实很像生态系统。它们之间有很多相似之处。

跟生态系统的情况一样，有狭窄专长的人能够在某些狭窄领域中做得特别好。动物在合适生长的地方能够繁衍，同样地，**那些在商业世界中专注于某个领域——并且由于专注而变得非常优秀——的人，往往能够得到他们无法以其他方式获得的良好经济回报。**

一旦开始谈论微观经济学，我们就会遇到规模优势这个概念。现在我们更为接近投资分析了——因为规模优势在商业的成败中扮演了至关重要的角色。

例如，全世界所有商学院都教学生说，一个巨大的规模优势是成本会沿着所谓的经验曲线下降。那些受到资本主义的激励和想要改善生产的人们只要加大产量，就能够让复杂的生产变得更有效率。

规模优势理论的本质是，你生产的商品越多，你就能更好地生产这种商品。那是个巨大的优势。它跟商业的成败有很大的关系。

让我们看看规模优势都有哪些——尽管这会是一个不完整的清单。有些优势可以通过简单的几何学得以说明。如果你打算建造一个油罐，很明显，随着油罐的增大，油罐表面所需的钢铁将会以平方的速率增加，而油罐的容量将会以立方的速率增加。也就是说，当你扩建油罐时，你能用更少的钢铁得到更多的容积。

有许多事情是这样的，简单的几何学——简单的现实——能够给你

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一种规模优势。

例如，你能够从电视广告中得到规模优势。在电视广告最早出现的时候——也就是在彩色电视机第一次走进我们的客厅的时候，它是一种强大得令人难以置信的东西。早期三家电视网络公司拥有大概90%的观众。

嗯，如果你们是宝洁公司，你们有足够的财力使用这种新的广告手段。你们能够承担起非常高昂的电视广告费用，因为你们卖出的产品多得不得了。有些势单力薄的家伙就做不到。因为他付不起那笔钱，所以他无法使用电视广告。实际上，如果你们的产量不够大，你们也用不起电视广告——那是当时最有效的宣传技巧。

所以当电视出现的时候，那些规模已经很大的名牌公司获得了巨大的推动力。实际上，它们生意蒸蒸日上，发了大财，直到其中有些变得脑满肠肥，这是发财后会出现的情况——至少对有些人来说是这样。

你的规模优势可能是一种信息优势。如果我去到某个偏远的地方，我可能会看到绿箭的口香糖和格罗兹的口香糖摆在一起。我知道绿箭是一种令人满意的产品，可是对格罗兹毫不了解。如果绿箭卖40美分，格罗兹卖35美分，你们觉得我会为了区区5分钱而把某样我不了解的东西放到嘴巴里去吗？——这毕竟是非常私人的地方。

所以绿箭只是因为拥有了很高的知名度而获得了规模优势——你们也可以称之为信息优势。

另外一种规模优势来自心理学。心理学家使用的术语是“社会认同”（social proof）。**我们会——潜意识地，以及在某种程度上有意识地——受到其他人的认同的影响。**因此，如果大家都在买一样东西，我们会认为这样东西很好。我们不想成为那个落伍的家伙。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这种情况有时候是潜意识的，有时候是有意识的。有时候，我们清醒而理智地想：“哇，我对这东西不熟悉。他们比我了解得更多。那么，为什么我不跟着他们呢？”

由于人类心理而产生的社会认同现象使商家可以极大地拓宽产品的销售渠道，这种优势自然是很难获得的。可口可乐的优势之一就是它的产品几乎覆盖了全世界各个角落。

喏，假设你们拥有一种小小的软饮料商品。要怎样才能让它遍布地球各个角落呢？全球性的销售渠道——这是大企业慢慢建立的——是非常大的优势.....你们不妨想一下，如果你们在这方面拥有足够的优势，别人想要动摇你们的地位是很难做到的。

规模优势还有另外一种。有些行业的情况是这样的，经过长期的竞争之后，有一家企业取得了压倒性的优势。最明显的例子就是日报。在美国，除了少数几个大城市之外，所有城市都只有一家日报。

这同样跟规模有关。如果我的发行量占到绝大多数的份额，我就能拿到绝大多数的广告。如果我拥有了大量的广告和发行量，还有谁想看那份更薄、信息量更少的报纸呢？所以会慢慢出现赢家通吃的局面。那是一种独特的规模优势现象。

同样地，所有这些巨大的规模优势使企业内部能够进行更为专门的分工。每个员工因此能够把本职工作做得更好。

这些规模优势非常强大，所以当杰克·韦尔奇到通用电气时，他说：“让它见鬼去吧。我们必须在每个我们涉足的领域做到第一或者第二，否则我们就退出。我不会在乎要解雇多少人，卖掉哪些业务。如果做不到第一或者第二，我们宁可不做。”

韦尔奇那么做显得铁面无情，但我认为那是非常正确的决定，能够

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

使股东的财富最大化。我也不认为这种做法有什么不文明的，因为我认为自从有了杰克·韦尔奇之后，通用电气变得更加强大了。

当然，规模太大也有劣势。例如，我们——我说的是伯克希尔·哈撒韦——是美国广播公司（ABC）最大的股东。我们旗下有很多刊物都倒闭了——被竞争对手打败了。它们之所以能够打败我们，是因为它们更加专业。

我们原来有一份商务旅行杂志。有人创办了一份专门针对企业差旅部门的杂志。跟生态系统相同，你专注的领域越小越好。

那么，他们的效率比我们高得多。他们能够告诉更多负责企业差旅部门的人。另外，他们不用浪费墨水和纸张把材料寄给那些没有兴趣阅读的差旅部门。那是一个更有效的系统。由于我们没他们专业，所以一败涂地。

《星期六晚报》和其他所有那些刊物的下场都是这样的。它们消失了。我们现在拥有的是《越野摩托》——它的读者是一群喜欢参加巡回比赛、在比赛时开着摩托车翻跟头的傻子。但他们关注它。对他们来说，它就是生活的主要意义。一份叫做《越野摩托》的杂志完全是这些人的必需品。它的利润率会让你们流口水。

只要想想这些刊物的读者群体有多专就知道了。所以缩小规模、加强专业化程度能够给你带来巨大的优势。大未必就是好。

当然，规模大的缺陷是……这使竞争变得更有趣，因为大公司并非总是赢家——企业变大之后，就会出现官僚机构的作风，而这种作风会造成敷衍塞责的情况——这也是人类的本性。

这时企业内部的激励机制会失灵。例如，我年轻时为AT&T工作，当时它是个很大的官僚机构。谁会真的在乎股东利益或别的什么事呢？

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

而且在官僚机构里面，当工作从你手上转到别人手上时，你会认为工作已经完成了。但是，当然了，它实际上当然尚未完成。在AT&T把它应该发送的电讯发送出去之前，它是尚未完成的。所以，这种大型、臃肿、笨拙、麻木的官僚机构就是这样的。

它们还会导致某种程度的腐败。换句话说，如果我管一个部门，你管一个部门，我们都有权力处理这件事，那么就会出现一种潜规则："如果你不找我麻烦，我也不会找你麻烦，这样我们都高兴。"于是就出现了多重管理层，以及不必要的相关成本。然后呢，在人们没法证明这些管理层是有必要存在的情况下，任何事情都要花很长时间才能办成。他们反应迟钝，做不了决定，头脑灵活的人只能围着他们打转。

大规模的弊端向来在于它会导致庞大、笨拙的官僚机构——最糟糕的、弊病最多的官僚机构当然是各种政府部门，它们的激励机制真的很差劲。这并不意味着我们不需要政府——因为我们确实需要。但要让这些大型的官僚机构办点事是让人非常头疼的问题。

所以人们开始找对策。他们设立了分散的小单位以及很棒的激励和培训计划。例如，大企业通用电气就用惊人的技巧和官僚作风斗争。但那是因为通用电气的领袖是个天才和激情的结合体。他们在他还够年轻的时候就扶他上位，所以他能掌权很久。当然，这个人就是杰克·韦尔奇。

但官僚作风很可怕……随着企业变得非常庞大和有影响力，可能会出现一些失控的行为。看看西屋电器就知道了。他们愚蠢地放出几十亿美元的贷款给房地产开发商。他们让某个从基层爬上来的人——我不知道他是做什么起家的，可能是电冰箱之类的——来当领袖，突然之间，他借了大量的钱给房地产开发商盖酒店。这是以己之短，攻人之长。没隔多久，他们就把几十亿美元输光了。

哥伦比亚广播公司是个有趣的例子，它印证了另外一条心理学原则

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

——巴甫洛夫联想。如果人们说了你确实不想听的话——也就是让你不高兴的话——你会自然而然地生出抵触情绪。你必须训练自己摆脱这种反应。倒不是说你一定会这样。但如果你不加以注意，就很可能会这样。

电视刚出现的时候，整个市场由一家公司主导——哥伦比亚广播公司。佩利（哥伦比亚广播公司前董事长和奠基人，美国著名企业家，被称为哥伦比亚广播公司之父）就像神一样。但他听不得逆耳忠言，他的手下很快就发现了这一点。所以他们只跟佩利说他喜欢听的话。结果没隔多久，他就生活在一个谎言编织的世界里，而公司的其他一切都败坏了——虽然它还是一个伟大的企业。

哥伦比亚广播公司的各种蠢事都是由这种风气造成的。比尔·佩利掌权的最后十年真像是疯帽匠的茶话会。

这绝对不是惟一的例子。企业高层严重失控的情况是很普遍的。当然，如果你们是投资人的话，情况可能会大不相同。可是如果你们像佩利那样，在得到哥伦比亚广播公司之后，进行那么多的收购，聘请那么多的愚蠢顾问——投资银行家、管理顾问之类的人，这些人都拿着非常高的薪水——那么情况就会极其糟糕。

所以生活就是两种力量之间无休无止的斗争：一边是获得上面提到的那些规模优势；另一边是变得像美国农业部那样人浮于事——农业部的人只是坐在那里，什么也不做。我不知道他们到底干了些什么，但我知道他们没干几件有用的事。

就规模经济的优势这个话题而言，我觉得连锁店非常有趣。想想就知道啦。连锁店的概念是一个迷人的发明。你得到了巨大的采购能力——这意味着你能够降低商品的成本。那些连锁店就像大量的实验室，你可以用它们来做实验。你变得专门化了。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

如果有个小商店的老板试图在上门推销的供货商影响下选购27类不同的产品，他肯定会作出很多愚蠢的决定。但是如果你的采购工作是在总部完成的，旗下有大量的商店，那么你可以请一些精通冰箱等等商品的聪明人来完成采购工作。

那些只有一个人负责全部采购的小商店会出现糟糕的局面。曾经有个故事，故事里一家小商店堆满了食盐。一个陌生人走进去，对店主说："哇，你肯定卖掉很多盐。"店主的回答是："没有啦。卖给我盐的那个人才卖掉了很多盐。"

所以连锁店在采购上有巨大的优势。此外还有一套完善的制度，规定每个人应该做些什么。所以连锁店可以成为很棒的企业。

沃尔玛的历史很有意思，它最初只有一家店，在阿肯色州，而当时最具声望的百货商店是坐拥数十亿美元资产的罗巴克·西尔斯。阿肯色州本顿威尔市一个身无分文的家伙如何打败罗巴克·西尔斯呢？他用一生的时间完成了这项伟业——实际上，他只用了半生的时间，因为当他开出第一家小商店时，他已经相当老了……

连锁店这个游戏，他玩得比谁都努力，玩得比谁都好。实际上沃尔顿并没有什么创新。他只是照搬其他人做过的所有聪明事——他更为狂热地去做这些事，更有效地管理下属的员工。所以他能够把其他对手都打败。

他在早期采用了一种非常有趣的竞争策略。他就像一个为奖牌而奋斗的拳手，想弄到一份辉煌的战绩，以便跻身决赛，成为电视的焦点。他是怎么做的呢？他出去找了42个不堪一击的对手，对吧？结果当然是胜出、胜出、胜出——连赢42次。

精明的沃尔顿基本上打败了早期美国小城镇的其他零售商。虽然他的系统效率更高，但他可能无法给那些大商店当头一棒。但由于他的系

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

统更好，他当然能够摧毁这些小城镇的零售商。他一而再、再而三地这么做。然后，等到规模变大之后，他开始摧毁那些大企业。

嗯，这真是一种非常、非常精明的策略。

你们也许会问：“这种做法好吗？”嗯，资本主义是非常残酷的。但我个人认为，世界因为有了沃尔玛而变得更加美好。我想说的是，你们可以把小城镇的生活想得很美好。但我曾经在小城镇生活过很多年。让我告诉你们吧——你们不应该把那些被沃尔玛摧毁的小企业想得太美好。

此外，沃尔玛的许多员工都是优秀能干的人，他们需要养家糊口。我并没有低级文化打败高级文化的感觉。我认为那种感觉无非是怀旧和幻觉。但不管怎么说，**沃尔玛这个有趣的模式让我们看到了当规模和狂热结合起来能够产生多大的威力。**

这个有趣的模式也向我们说明了另外一个问题——罗巴克·西尔斯虽然拥有很大的规模优势，但那种人浮于事的官僚作风却给它造成了可怕的损失。西尔斯有许许多多的冗员。它的官僚习气非常严重。它的思维很慢，而且它思考问题的方式很僵化。如果你的头脑出现了新的想法，这种系统会反对你。它拥有一切你能想像得到的大型官僚机构的弊端。

平心而论，西尔斯也有大量的优点。但是它不如山姆·沃尔顿那么精简、苛刻、精明和有效率。所以没隔多久，西尔斯所有的规模优势就都抵挡不住沃尔玛和其他零售商同行的猛烈进攻了。

这里有个模式一直让我们很困惑。也许你们能够更好地解决它。许多市场最终会变成两三个——或者五六个——大型竞争对手的天下。在一些那样的市场里面，没有哪家公司能赚到钱。但在其他市场中，每家公司都做得很好。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这些年来，我们总是试图弄清楚一个问题，为什么某些市场的竞争在投资者看来比较理性，能给股东带来很多收益，而有些市场的竞争却是破坏性的，摧毁了股东的财富。

如果是像机票这样的纯粹商品，你们能够理解为什么没人能赚钱。我们坐在这里也能想像得到航空公司给世界带来的好处——安全的旅游、更丰富的体验、和爱人共度的美好时光，等等。然而，自从雏鹰号首航（世界上第一次成功载人飞行）以来，这些航空公司的股东净收益却是负数——非常可观的负数。航空业的竞争太过激烈，一旦政府管制放松，就会严重损害股东的财富。

然而，在其他领域，比如说麦片行业，几乎所有大公司都赚钱。如果你是一家中等规模的麦片制造商，你也许能够赚到15%的利润；如果你非常厉害，也许就能够赚到40%。在我看来，麦片厂商之间的竞争非常激烈，它们有很多促销活动，派发优惠券什么的，但为什么还能赚那么多钱呢？我无法完全理解。

很明显，麦片行业里存在着品牌认同的因素，这是航空业所缺乏的。这肯定是（麦片行业如此赚钱的）主要原因。

也有可能是大多数麦片制造商已经学到了教训，不会那么疯狂地去争夺市场份额——因为如果有某个厂家拼命想要抢占更多市场份额的话……例如，假使我是家乐氏，我觉得我必须占有60%的市场，我认为我能够拿走麦片制造业的大多数利润。那么我会在扩张过程中毁了家乐氏。但我认为我能抢到那么多市场份额。

在某些行业里，商家的行为像发神经的家乐氏，而其他行业则不会出现那种情况。可惜我并没有一个完美的模型来预测那种情况怎样就会发生。

例如，如果你观察瓶装饮料市场，你会发现，在许多市场，百事可

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

乐和可口可乐能赚很多钱，而在其他许多市场，它们毁掉了两家特许经营商的大多数利润。这肯定跟每个特许经营商对市场资本主义的适应性有关。我想你们必须认识牵涉其中的人，才能完全理解这是怎么回事。

当然，在微观经济学里，你们会看到专利权、商标权、特许经营权等概念。专利权非常有趣。在我年轻时，我觉得专利权很不划算，投入的钱比得到的钱多。法官倾向于否认专利权——因为很难判断哪些是真正的创新，哪些是仿制原来的产品。那可不是一下子就能全部说清楚的事情。

但现在情况发生了变化。法律没有变，但是管理部门变了——现在专利诉讼都由专利法庭来解决。而专利法庭非常支持专利权。所以我觉得现在那些拥有专利权的人开始能够赚大钱了。

当然，商标向来给人们赚很多钱。如果有个很著名的商标，对一个大企业来讲那可是件很棒的事情。

特许经营也可以是很棒的。如果某个大城市里只有三个电视频道，而你拥有其中一个，每天你只能放那么多小时的节目。所以在有线电视出现之前，你拥有自然的寡头垄断优势。

如果你获得了特许经营权，在机场开设了唯一的一家食品店，还有专属的客户，那么你就拥有了某种小小的垄断。

微观经济学的伟大意义在于让人能够辨别什么时候技术将会帮助你，什么时候它将会摧毁你。大多数人并没有想通这个问题。但像巴菲特这样的家伙就想通了。

例如，以前我们做过纺织品生意，那是个非常糟糕的无特性商品行业，我们当时生产的是低端的纺织品——那是真正的无特性商品。有一天，有个人对沃伦说：“有人发明了一种新的纺织机，我们认为它的效

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

率是旧纺织机的两倍。”沃伦说：“天哪，我希望这种新机器没这么厉害——因为如果它确实这么厉害的话，我就要把工厂关掉了。”他并不是在开玩笑。

他是怎么想的呢？他的想法是这样的：“这是很糟糕的生意。我们的利润率很低，我们让它开着，是为了照顾那些年纪大的工人。但我们不会再投入巨额的资本给一家糟糕的企业了。”

他知道，更好的机器能极大地提高生产力，但最终受益的是那些购买纺织品的人。厂家什么好处也得不到。

这个道理很浅显——有好些各色新发明虽然很棒，但只会让你们花冤枉钱，你们的企业就算采用了它们也改变不了江河日下的命运。因为钱不会落到你手里。改善生产带来的所有好处都流向消费者了。

与之相反，如果你拥有奥斯科什唯一的报纸，有人发明了更为有效的排版技术，然后你甩掉旧的技术，买进花哨的新电脑之类的，那么你的钱不会白花，节约下来的成本还是会回到你手上。

总之，那些推销机器的人——甚至是企业内部那些催促你购买设备的员工——会跟你说使用新技术将会为你节省多少成本。然而，他们并没有进行第二步分析——也就是弄清楚有多少钱会落在你手里，多少钱会流向消费者。我从来没有见到有哪个人提出过这第二步分析。我总是遇到这些人，他们总是说：“你只要购买这些新技术，三年之内就能把成本收回来。”

所以你不断地购买一些三年内可以收回成本的新玩意，这么做了20年之后，你获得的年均回报率只有不到4%。这就是纺织业。

并不是说那些机器不好，只是节省下来的钱没有落到你手里。成本确实降低了，但那个购买设备的家伙并没有得到成本降低带来的好处。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这个道理很简单，很初级，可是却经常被人忘记。

微观经济学里面还有个模型我也觉得非常有趣。在现代文明社会，科学技术突飞猛进，所以出现了一种我称之为竞争性毁灭的现象。假设你拥有一家最好的马鞭厂，突然之间，社会上出现了不用马的汽车。

过不了几年，你的马鞭生意就完蛋了。你要么去做另外一种不同的生意，要么从此关门大吉——你被摧毁了。这种事情总是反复地发生。

当新的行业出现时，先行者会获得巨大的优势。如果你是先行者，你会遇到一种我称之为“冲浪”的模型——当冲浪者顺利冲上浪尖，并停留在那里，他能够冲很长很长一段时间。但如果他没冲上去，就会被海浪吞没。

但如果人们能够站稳在海浪的前沿，他们就能够冲很久，无论是微软、英特尔或者其他公司，包括早期的国民收款机公司（NCR），都是如此。

收款机是对文明社会的重大贡献。它是一个很有意思的故事。帕特森是个小零售商，没赚到什么钱。有一天，有人卖给他一台早期的收款机，他把它放到商店的收银台。这台收款机立刻让他扭亏为盈，因为有了它之后，店里的职员想偷钱就难多了。

但帕特森是个聪明人，他并没有想：“这对我的零售店有帮助。”他的想法是：“我要做收款机的生意。”自然，他创办了国民收款机公司。

他冲上了浪尖。他拥有最好的销售系统，最多的专利，其他一切也都是最好的。他狂热地致力于一切与此有关的技术改进。我的档案里还有一份早年国民收款机公司的年报，帕特森在年报中阐述了他的经营方法和目标。一只受过良好教育的大猩猩也能明白，在当时入股帕特森的公司完全是百分百赚钱的事情。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

当然，这正是投资者寻找的良机。**在漫长的人生中，你只要培养自己的智慧，抓住一两次这样的好机会，就能够赚许许多多的钱。总而言之，“冲浪”是一个非常强大的模式。**

然而，伯克希尔·哈撒韦一般并不投资这些在复杂的科技行业“冲浪”的人。毕竟我们既古怪又老派——这一点你们可能已经注意到啦。

沃伦和我都不觉得我们在高科技行业拥有任何大的优势。实际上，我们认为我们很难理解软件、电脑芯片等科技行业的发展的实质。所以我们尽量避开这些东西，正视我们个人的知识缺陷。

这同样是一个非常非常有用的道理。**每个人都有他的能力圈。要扩大那个能力圈是非常困难的。**如果我不得不靠当音乐家来谋生……假设音乐是衡量文明的标准，那么我不知道必须把标准降到多低，我才能够有演出的机会。

所以你们必须弄清楚你们有什么本领。如果你们要玩那些别人玩得很好而你们一窍不通的游戏，那么你们注定会一败涂地。那是必定无疑的事情。你们必须弄清楚自己的优势在哪里，必须在自己的能力圈之内竞争。

如果你们想要成为世界上最好的网球球员，你们可以开始努力，然后没多久就发现这是痴人说梦——其他人的球技是你们望尘莫及的。然而，如果你们想要变成伯米吉地区最好的管道工程承包商，你们之中大概有三分之二的人能够做到。这需要下定决心，也需要智慧。但不久之后，你们将会逐渐了解有关伯米吉管道生意的一切，掌握这门艺术。只要有足够的训练，那是个可以达到的目标。有些人虽然无法在国际象棋大赛上获胜，也无缘站在网球大赛的球场上与对手比试高低，但却可以通过慢慢培养一个能力圈而在生活中取得很高的成就——个人的成就既取决于天资，也取决于后天的努力。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

有些优势是可以通过努力获取的。我们大多数人在生活中所能做到的无非就是成为一个伯米吉的优秀管道工程承包商之类的人物。毕竟能够赢得国际象棋世界大赛的人是很少的。

你们当中有些人也许会有机会在新兴的高科技领域——英特尔、微软等公司——“冲浪”。虽然我们自认为对该行业并不精通，完全不去碰它，但这并不意味着你们去做的话是不理智的行为。

好啦，关于基本的微观经济学模型就说这么多了，加上一点心理学，再加上一点数学，就构成了我所说的普世智慧的普遍基础。

选股的艺术

现在，如果你们想要从胡萝卜转到甜点的话，我就来谈谈如何选择股票——在此过程中，我将会应用这种普世智慧。

我不想谈论新兴市场、债券投机之类的东西。我只想简单地说说如何挑选股票。相信我，这已经够复杂的了。而且我要谈论的是普通股的选择。

第一个问题是：“股市的本质是什么？”这个问题把你们引到我从法学院毕业之后很久才流行起来——甚至是肆虐横行——的有效市场理论。

相当有意思的是，世界上最伟大的经济学家之一竟然是伯克希尔·哈撒韦的大股东，自从巴菲特掌管伯克希尔之后不久，他就开始投钱进来。他的教科书总是教导学生说股市是极其有效率的，没有人能够打败它。但他自己的钱却流进了伯克希尔，这让他发了大财。所以就像帕斯卡在那次著名的赌局中所做的一样，这位经济学家也对冲了他的赌注。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

股市真的如此有效，乃至没有人能打败它吗？很明显，有效市场理论大体上是正确的——市场确实十分有效，很难有哪个选股人能够光靠聪明和勤奋而获得比市场的平均回报率高出很多的收益。

确实，平均的结果必定是中等的结果。从定义上来说，没有人能够打败市场。正如我常常说的，**生活的铁律就是，只有20%的人能够取得比其他80%的人优秀的成绩。**事情就是这样的。所以答案是：**市场既是部分有效的，也是部分低效的。**

顺便说一声，我给那些信奉极端的有效市场理论的人取了个名字——叫做“神经病”。那是一种逻辑上自洽的理论，让他们能够做出漂亮的数学题。所以我想这种理论对那些有很高数学才华的人非常有吸引力。可是它的基本假设和现实生活并不相符。

还是那句老话，在拿着铁锤的人看来，每个问题都像钉子。如果你精通高等数学，为什么不弄个能让你的本领得到发挥的假设呢？

我所喜欢的模式——用来把普通股市场的概念简化——是赛马中的彩池投注系统。**如果你停下来想一想，会发现彩池投注系统其实就是一个市场。每个人都去下注，赔率则根据赌注而变化。股市的情形也是这样的。**

一匹负重较轻、胜率极佳、起跑位置很好的马，非常有可能跑赢一匹胜率糟糕、负重过多的马，这个道理就算是傻子也能明白。但如果该死的赔率是这样的：劣马的赔率是1赔100，而好马的赔率是2赔3。那么利用费马和帕斯卡的数学，很难清清楚楚地算出押哪匹马能赚钱。股票价格也以这种方式波动，所以人们很难打败股市。

然后马会还要收取17%的费用。所以你不但必须比其他投注者出色，而且还必须出色很多，因为你必须将下注金额的17%上缴给马会，剩下的钱才是你的赌本。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

给出这些数据之后，有人能够光靠聪明才智打败那些马匹吗？聪明的人应该拥有一些优势，因为大多数人什么都不懂，只是去做押宝在幸运号码上等等诸如此类的做法。因此，如果不考虑马会收取的交易成本，那些确实了解各匹马的表现、懂得数学而又精明的人拥有相当大的优势。

可惜的是，一个赌马的人再精明，就算他每个赛马季能够赢10%的利润，扣除上缴的17%的成本之后，他仍然是亏损的。不过确实有少数人在支付了17%的费用之后仍然能够赚钱。

我年轻的时候经常玩扑克，跟我一起玩的那个家伙什么事情都不做，就靠赌轻驾车赛马为生，而且赚了许多钱。轻驾车赛马是一种相对低效的市场。它不像普通赛马，你不需要很聪明也能玩得好。我的牌友所做的就是把轻驾车赛马当作他的职业。他投注的次数不多，只在发现定错价格的赌注时才会出手。通过这么做，在全额支付了马会的费用——我猜差不多是17%——之后，他还是赚了许多钱。

你们肯定会说那很少见。然而，市场并非是完全有效的。如果不是因为这17%的管理费用，许多人都能够在赌马中赢钱。它是有效的，这没错，但它并非完全有效。有些足够精明、足够投入的人能够得到比其他人更好的结果。

股市的情况是相同的——只不过管理费用要低得多。股市的交易费用无非就是买卖价差加上佣金，而且如果你的交易不是太频繁的话，交易费用是相当低的。所以呢，有些足够狂热、足够自律的精明人将会比普通人得到更好的结果。

那不是轻而易举就能做到的。显然，有50%的人会在最差的一半里，而70%的人会在最差的70%里。但有些人将会占据优势。在交易成本很低的情况下，他们挑选的股票将会获得比市场平均回报率更好的成绩。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

要怎样才能成为赢家——相对而言——而不是输家呢？

我们再来看看彩池投注系统。昨晚我非常碰巧和圣塔安妮塔马会的主席一起吃晚饭。他说有两三个赌场跟马会有信用协议，现在他们开设了场外投注，这些赌场实际上做得比马会更好。马会在收取了全额的管理费后把钱付出去——顺便说一下，大量的钱被送到拉斯维加斯——给那些虽然缴纳了全额管理费但还是能赢钱的人。那些人很精明，连赛马这么不可预料的事情也能赌赢。

上天并没有赐予人类在所有时刻掌握所有事情的本领。但如果人们努力在世界上寻找定错价格的赌注，上天有时会让他们找得到。

聪明人在发现这样的机会之后会狠狠地下注。他们碰到好机会就下重注，其他时间则按兵不动。就是这么简单。

成为赢家的方法是工作，工作，工作，再工作，并期待能够看准几次机会。

这个道理非常简单。而且根据我对彩池投注系统的观察和从其他地方得来的经验，这么做明显是正确的。

然而在投资管理界，几乎没有人这么做。我们是这么做的——我说的我们是巴菲特和芒格。其他人也有这么做的。但大多数人头脑里面有许多疯狂的想法。他们不是等待可以全力出击的良机，而是认为只要更加努力地工作，或者聘请更多商学院的学生，就能够在商场上战无不胜。在我看来，这种想法完全是神经病。

你需要看准多少次呢？我认为你们一生中不需要看准很多次。只要看看伯克希尔·哈撒韦及其累积起来的数千亿美元就知道了，那些钱大部分是由十个最好的机会带来的。而那是一个非常聪明的人——沃伦比我能干多了，而且非常自律——毕生努力取得的成绩。我并不是说他只

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

看准了十次，我想说的是大部分的钱是从十个机会来的。

所以如果能够像彩池投注的赢家那样思考，你们将能够得到非常出色的投资结果。股市就像一场充满胡话和疯狂的赌博，偶尔会有定错价格的良机。你们可能没有聪明到一辈子能找出1　000次机会的程度。当你们遇到好机会，就全力出击。就是这么简单。

当沃伦在商学院讲课时，他说：“我用一张考勤卡就能改善你最终的财务状况；这张卡片上有20格，所以你只能有20次打卡的机会——这代表你一生中所能拥有的投资次数。当你把卡打完之后，你就再也不能进行投资了。”

他说：“在这样的规则之下，你才会真正慎重地考虑你做的事情，你将不得不花大笔资金在你真正想投资的项目上。这样你的表现将会好得多。”

在我看来，这个道理是极其明显的。沃伦也认为这个道理极其明显。但它基本上不会在美国商学院的课堂上被提及。因为它并非传统的智慧。

在我看来很明显的是，赢家下注时必定是非常有选择的。我很早就明白这个道理，我不知道为什么许多人到现在还不懂。

我想人们在投资管理中犯错的原因可以用一个故事来解释：我曾遇到一个卖鱼钩的家伙。我问他：“天哪，你这些鱼钩居然是绿色和紫色的。鱼真的会上钩吗？”他说：“先生，我又不是卖给鱼的。”

许多投资经理的做法跟这个鱼钩销售员是相同的。他们就像那个把盐卖给已经有太多盐的店主的家伙。只要那个店主继续购买食盐，他们就能把盐卖出去。但这对于购买投资建议的人来说是行不通的。

如果你们的投资风格像伯克希尔·哈撒韦，那么你们很难得到现在

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这些投资经理所获取的报酬，因为那样的话，你们将会持有一批沃尔玛股票、一批可口可乐股票、一批其他股票，别的什么都不用做。你们只要坐等就行了。客户将会发财。不久之后，客户将会想：“这家伙只是买了一些好股票，又不需要做什么，我干吗每年给他千分之五的报酬呢？”

投资者考虑的跟投资经理考虑的不同。**决定行为的是决策者的激励机制，这是人之常情。**

说到激励机制，在所有企业中，我最欣赏的是联邦快递。联邦快递系统的核心和灵魂是保证货物按时送达——这点成就了它产品的完整性，它必须在三更半夜让所有的飞机集中到一个地方，然后把货物分发到各架飞机上。如果哪个环节出现了延误，联邦快递就无法把货物及时地送到客户手里。

以前它的派送系统总是出问题。那些职员从来没有及时完成工作。该公司的管理层想尽办法——劝说、威胁等等，只要你们能想到的手段，他们都用了。但是没有一种生效。

最后，有人想到了好主意：不再照小时计薪，而是按班次计薪——而且职员只要工作做完就可以回家。他们的问题一夜之间就全都解决了。

所以制定正确的激励机制是非常、非常重要的教训。联邦快递曾经不太明白这个道理。但愿从今以后，你们都能很快记住。

好啦，现在我们已经明白，市场的有效性跟彩池投注系统是一样的——热门马比潜力马更可能获胜，但那些把赌注押在热门马身上的人未必会有任何投注优势。

在股票市场上，有些铁路公司饱受更优秀的竞争对手和强硬的工会

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

折磨，它们的股价可能是账面价值的三分之一。与之相反，IBM在市场火爆时的股价可能是账面价值的六倍。所以这就像彩池投注系统。任何白痴都明白IBM这个企业的前景比铁路公司要好得多。但如果你把价格考虑在内，那么谁都很难讲清楚买哪只股票才是最好的选择了。所以说股市非常像彩池投注系统，它是很难被打败的。

如果让投资者来挑选普通股，他应该用什么方式来打败市场——换句话说，获得比长期的平均回报率更好的收益呢？许多人看中的是一种叫做“行业轮换”的标准技巧。你只要弄清楚石油业什么时候比零售业表现得更好就行了，诸如此类的。你只要永远在市场上最火爆的行业里打转，比其他人做出更好的选择就可以。依照这个假定，经过一段漫长的时间之后，你的业绩就会很出色。

然而，我不知道有谁通过行业轮换而真正发大财。也许有些人能够做到。我并不是说没有人能做到。我只知道，我认识的富人——我认识的富人非常多——并不那么做。

第二个基本方法是本杰明·格雷厄姆使用的方法——沃伦和我十分欣赏这种方法。作为其中一个元素，格雷厄姆使用了私人拥有价值的概念，也就是说，应该考虑如果整个企业出售（给私人拥有者）的话，能够卖多少钱。在很多情况下，那是可以计算出来的。

然后，你再把股价乘以股票的份数，如果你得到的结果是整个售价的三分之一或更少，他会说你买这样的股票是捡了大便宜。即使那是一家烂企业，管理者是个酗酒的老糊涂，每股的真实价值比你支付的价格高出那么多，这意味着你能得到各种各样的好处。你如果得到这么多额外的价值，用格雷厄姆的话来说，就拥有了巨大的安全边际。

但总的来说，他购买股票的时候，世界仍未摆脱20世纪30年代经济大萧条的影响——英语世界600年里最严重的经济衰退。我相信扣除通货膨胀因素之后，英国利物浦的小麦价格大概是600年里最低的。人们

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

很久才摆脱大萧条带来的恐慌心理，而本杰明·格雷厄姆早就拿着盖格探测器在20世纪30年代的废墟中寻找那些价格低于价值的股票。

而且在那个时代，流动资金确实属于股东。如果职员不再有用，你完全可以解雇他们，拿走流动资金，把它装进股东的口袋里。当时的资本主义就是这样的。

当然，现在的会计报表上的东西是当不得真的——因为企业一旦开始裁员，大量的资产就不见啦。按照现代文明的社会制度和新的法律，企业的大量资产属于职员，所以当企业走下坡路时，资产负债表上的一些资产就消失了。

如果你自己经营一家小小的汽车经销店，情况可能不是这样的。你可以不需要为员工缴纳医疗保险之类的福利金，如果生意变得很糟糕，你可以收起你的流动资金回家去。但IBM不能或者不去这么做。看看当年IBM由于世界上主流科技发生变化，加上它自身的市场地位下降，决定削减员工的规模时，它的资产负债表上失去了什么吧。

在摧毁股东财富方面IBM算得上是模范了。它的管理人员非常出色，训练有素。但科学技术发生了很大的变化，导致IBM成功地“冲浪”60年之后被颠下了浪尖。这算是溃败吧——是一堂生动的课，让人明白经营科技企业的难处，这也是沃伦和芒格不很喜欢科技行业的原因之一。我们并不认为我们精通科技，这个行业会发生许多稀奇古怪的事情。

总而言之，这个我称之为本杰明·格雷厄姆经典概念的问题在于，人们逐渐变得聪明起来，那些显而易见的便宜股票消失了。你们要是带着盖格探测器在废墟上寻找，它将不再发出响声。

但由于那些拿着铁锤的人的本性——正如我说过的那样，在他们看来，每个问题都像钉子——本杰明·格雷厄姆的信徒们作出的反应是调

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

整他们的盖格探测器的刻度。实际上，他们开始用另一种方法来定义便宜股票。他们不断地改变定义，以便能够继续原来的做法。他们这么做效果居然也很好，可见本杰明·格雷厄姆的理论体系是非常优秀的。

当然，他的理论最厉害的部分是“市场先生”的概念。格雷厄姆并不认为市场是有效的，他把市场当成一个每天都来找你的躁狂抑郁症患者。有时候，“市场先生”说：“你认为我的股票值多少？我愿意便宜卖给你。”有时候他会说：“你的股票想卖多少钱？我愿意出更高的价钱来买它。”所以你有机会决定是否要多买进一些股票，还是把手上持有的卖掉，或者什么也不做。

在格雷厄姆看来，能够和一个永远给你这一系列选择的躁狂抑郁症患者做生意是很幸运的事情。这种思想非常重要。例如，它让巴菲特在其成年之后的一生中受益匪浅。

然而，如果我们只是原封不动地照搬本杰明·格雷厄姆的经典做法，我们不可能拥有现在的业绩。那是因为格雷厄姆并没有尝试去做我们做过的事情。

例如，格雷厄姆甚至不愿意跟企业的管理人员交谈。他这么做是有原因的。最好的教授用通俗易懂的语言来表达自己的思想，格雷厄姆也一样，他想要发明一套每个人都能用的理论。他并不认为随便什么人都能够跑去跟企业的管理人员交谈并学到东西。他还认为企业的管理人员往往会非常狡猾地歪曲信息，用来误导人们。所以跟管理人员交谈是很困难的。当然，现在仍然如此——人性就是这样的。

我们起初是格雷厄姆的信徒，也取得了不错的成绩，但慢慢地，我们培养起了更好的眼光。我们发现，**有的股票虽然价格是其账面价值的两三倍，但仍然是非常便宜的，因为该公司的市场地位隐含着成长惯性，它的某个管理人员可能非常优秀，或者整个管理体系非常出色等等。**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一旦我们突破了格雷厄姆的局限性，用那些可能会吓坏格雷厄姆的定量方法来寻找便宜的股票，我们就开始考虑那些更为优质的企业。

顺便说一声，伯克希尔·哈撒韦数千亿美元资产的大部分来自这些更为优质的企业。最早的两三亿美元的资产是我们用盖格探测器四处搜索赚来的，但绝大多数钱来自那些伟大的企业。

即使在早年，有些钱也是通过短暂地投资优质企业赚来的。比如说，巴菲特合伙公司（巴菲特1957～1969年经营的合伙投资私募基金）就曾经在美国运通和迪士尼股价大跌的时候予以购进。

大多数投资经理的情况是，客户都要求他们懂得许许多多的事情。而在伯克希尔·哈撒韦，没有任何客户能够解雇我们，所以我们不需要讨好客户。我们认为，如果发现了一次定错价格的赌注，而且非常有把握会赢，那么就应该狠狠地下注，所以我们的投资没那么分散。我认为我们的方法比一般投资经理好得多得多。

然而，平心而论，我觉得许多基金管理人就算采用我们的方法，也未必能够成功地销售他们的服务。但如果你们投资的是养老基金，期限为40年，那么只要最终的结果非常好，过程有点波折或者跟其他人有点不同又怎么样呢？所以业绩波动有点大也没关系的。

在当今的投资管理界，每个人不仅都想赢，而且都希望他们的投资之路跟标准道路相差不要太远。这是一种非常造作、疯狂的臆想。投资管理界这种做法跟中国旧社会女人裹脚的陋习差不多。那些管理者就像尼采所批评的那个以瘸腿为荣的人。

那真的是自缚手脚。那些投资经理可能会说：“我们不得不那么做呀。人们就是以那种方式评价我们的。”就目前的商界而言，他们的说法可能是正确的。但在理智的客户看来，这个系统整个是很神经的，导致许多有才华的人去从事毫无社会意义的活动。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

伯克希尔的系统就不神经。道理就这么简单，即便非常聪明的人，在如此激烈竞争的世界里，在与其他聪明而勤奋的人竞争时，也只能得到少数真正有价值的投资机会。

好好把握少数几个看准的机会比永远假装什么都懂好得多。**如果从一开始就做一些可行的事情，而不是去做一些不可行的事情，你成功的概率要大得多。这难道不是显而易见的吗?**

你们有谁能够非常自信地认为自己看准了56个好机会呢？请举手。有多少人能够比较有把握地认为自己看准了两三个好机会呢？陈词完毕。

我想说的是，**伯克希尔•哈撒韦的方法是依据现实的投资问题而不断调整变化的。**

我们的确从许多优质企业上赚了钱。有时候，我们收购整个企业；有时候呢，我们只是收购它的一大部分股票。但如果你去分析的话，就会发现大钱都是那些优质企业赚来的。其他赚许多钱的人，绝大多数也是通过优质企业来获利的。

长远来看，股票的回报率很难比发行该股票的企业的年均利润高很多。如果某家企业40年来的资本回报率是6%，你在这40年间持有它的股票，那么你得到的回报率不会跟6%有太大的差别——即使你最早购买时该股票的价格比其账面价值低很多。相反地，如果一家企业在过去二三十年间的资本回报率是18%，那么即使你当时花了很大的价钱去买它的股票，你最终得到的回报也将会非常可观。

所以窍门就在于买进那些优质企业。这也就买进了你可以设想其惯性成长效应的规模优势。

你们要怎样买入这些伟大公司的股票呢？有一种方法是及早发现它

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

们——在它们规模很小的时候就买进它们的股票。例如，在山姆·沃尔顿第一次公开募股的时候买进沃尔玛。许多人都努力想要这么做。这种方法非常有诱惑性。如果我是年轻人，我也会这么做的。

但这种（投资起步阶段公司的）方法对伯克希尔·哈撒韦来讲已经没有用了，因为我们有了太多的钱。（采用这种方法的话，）我们找不到适合我们的投资规模的企业。此外，我们有我们的投资方法。但我认为，对于那些初出茅庐的人来说，要是配以自律，投资有发展潜力的小公司是一种非常聪明的办法。只不过我没那么做过而已。

等到优秀企业明显壮大之后，想要再参股就很困难了，因为竞争非常激烈。到目前为止，伯克希尔还是设法做到了。但我们能够继续这么做吗？哪个项目才是我们的下一次可口可乐投资呢？嗯，我不知道答案。我认为我们现在越来越难以找到那么好的投资项目了。

理想的情况是——我们遇到过很多这种情况——你买入的伟大企业正好有一位伟大的管理者，因为管理人员很重要。例如，通用电气的管理者是杰克·韦尔奇，而不是那个掌管西屋电气的家伙，这就造成了极大的不同。所以管理人员也很重要。

而这有时候是可以预见的。我并不认为只有天才能够明白杰克·韦尔奇比其他公司的管理者更具远见和更加出色。我也不认为只有非常聪明的人才能理解迪士尼的发展潜力非常大，艾斯纳（迈克尔·艾斯纳，1942～，迪士尼公司时任董事会主席兼首席执行官）和威尔斯（弗兰克·威尔斯，1932～1994年，迪士尼公司的时任总裁兼首席运营官）是非常罕见的管理者。

所以你们偶尔会有机会可以投资一家有着优秀管理者的优秀企业。当然啦，这是非常幸运的事情。如果有了这些机会却不好好把握，那你们就犯了大错。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

你们偶尔会发现有些管理者非常有才能，能够做普通人做不到的事情。我认为西蒙·马克斯——英国玛莎百货的第二代掌门——是这样的人，国民收款机公司的帕特森是这样的人，山姆·沃尔顿也是这样的人。

这些人并不少见——而且在许多时候，他们也不难被辨认出来。如果他们采取合理的举措——再加上这些人通常会让员工变得更加积极和聪明——那么管理人员就能够发挥更重要的作用。

然而一般来说，把赌注押在企业的质量上比押在管理人员的素质上更为妥当。换句话说，如果你们必须作选择的话，要把赌注押在企业的发展前景上，而不是押在管理者的智慧上。

在非常罕见的情况下，你会找到一个极其出色的管理者，哪怕他管理的企业平平无奇，你们对他的企业进行投资也是明智的行为。

另外有一种非常简单的效应，无论是投资经理还是其他人都很少提及，那就是税收的效应。如果你们打算进行一项为期30年、年均复合收益为15%的投资，并在最后缴纳35%的所得税，那么你们的税后年均复合收益是13.3%。

与之相反，如果你们投资了同样的项目，但每年赚了15%之后缴纳35%的所得税，那么你们的复合回报率将会是15%减去15%的35%——也就是每年的复合回报率为9.75%（15%-15%×35%=9.75%）。所以两者相差超过了3.5%。而对于为期30年的长期投资而言，每年多3.5%的回报率带来的利润绝对会让你们瞠目结舌。如果你们长期持有一些伟大公司的股票，光是少交的所得税就能让你增添很多财富。

即使是年均回报率10%的30年期投资项目，在最后支付35%的所得税之后，也能给你带来8.3%的税后年均收益率。相反，如果你每年支付35%的税收，而不是在最后才支付，那么你的年均收益率就下降到

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

6.5%。所以就算你投资的股票的历史回报率只与整个股市的回报率持平，分红派息又很低，你也能多得到差不多两个百分点的年均税后收益。

我活了这么久，见识过许多企业所犯的错误，我认为过度地追求减少纳税额是企业犯下大错的常见原因之一。我见过许多人因为太想避税而犯下可怕的错误。

沃伦和我个人从不钻油井（一种大规模避税的方法）。我们依法纳税。到目前为止，我们做得非常好。从今以后，无论什么时候，只要有人要卖给你避税的服务，我的建议是别买。

实际上，无论什么时候，只要有人拿着一份200页的计划书并收一大笔佣金要卖给你什么，别买下它。如果采用这个“芒格的规矩”，你偶尔会犯错误。然而从长远来看，你将会远远领先于其他人——你将会避开许多可能会让你仇视你的同类的不愉快经验。

对于个人而言，做到长期持有几家伟大公司的股票而什么都不用做的地步有许多巨大的优势：你付给交易员的费用更少，听到的废话也更少，如果这种方法生效，税务系统每年会给你1%～3%的额外回报。

你认为你们大多数人通过聘请投资顾问，花1%的收益支付他们的薪水，让他们想尽办法避税，这样就能获得很大的优势吗？祝你好运。

这种投资哲学危险吗？是的。生活中的一切都有风险。由于投资伟大的公司能够赚钱的道理太过明显，所以它有时被做过头了。在20世纪50年代的大牛市，每个人都知道哪些公司是优秀的。所以这些公司的市盈率飞涨到50倍、60倍、70倍。就像IBM从浪尖掉落那样，许多公司也好景不再。因此，虚高的股价导致了巨大的投资灾难。你们必须时刻注意这种危险。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

所以风险是存在的。没有什么顺理成章和轻而易举的事。但如果你们能够找到某个价格公道的伟大公司的股票，买进它，然后坐下来，这种方法将会非常非常有效——尤其是对个人投资者而言。

在成长股票模式中，有这样一个子模式：在你们的一生当中，你们能够找到少数几家企业，它们的管理者仅通过提高价格就能极大地提升利润——然而他们还没有这么做。所以他们拥有尚未利用的提价能力。人们不用动脑筋也知道这是好股票。

迪士尼就是这样的。带你们的孙子去迪士尼乐园玩是非常独特的体验。你们不会经常去。全国有许许多多的人口。迪士尼发现它可以把门票的价格提高很多，而游客的人数依然会稳定增长。

所以迪士尼公司的伟大业绩固然是因为艾斯纳和威尔斯极其出色，但也应该归功于迪士尼乐园和迪士尼世界的提价能力，以及其经典动画电影的录像带销售。

在伯克希尔·哈撒韦，沃伦和我很早就提高了喜诗糖果的价格。当然，我们投资了可口可乐——它也有一些尚未利用的提价能力。可口可乐也有出色的管理人员。除了提高价格之外，可口可乐的高层郭思达（Goizueta）和柯欧孚（Keough）还做了其他许多事情。那是很完美的（投资）。

你会发现一些定价过低的赚钱机会。确有人不会把商品价格定到市场能够轻易接受的高位。你们要是发现这样的情况，那就像在马路上看到钱一样——前提是你们有勇气相信自己的判断。

如果你们看看伯克希尔那些赚大钱的投资项目，并试图从中寻找模式的话，你们将会发现，我们曾经两次在有两份报纸的城市中买了其中一家，两个城市之后都变成了只剩一家报纸的市场。所以从某种程度上来讲，我们是在赌博。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

其中一家报纸是《华盛顿邮报》，我们购买这家报纸的时候，其股票价格大概是其价值的20%。所以我们是依照本杰明·格雷厄姆的方法——以价值的五分之一的价格——买进的。此外，当时我们看准了该报会成为最后的赢家，而且其管理人员非常正直和聪明。那真是一次梦幻般的绝佳投资。它的管理人员是非常高尚的人——凯瑟琳·格雷厄姆的家族。所以这项投资就像一场美梦——绝佳的美梦。

当然，那是1973年到1974年间的事情。那次股灾跟1932年的很像。那可能是40年一遇的大熊市。那次投资为我们赚了50倍的收益（至1994年演讲时）。如果我是你们，我可不敢指望你们这辈子能够得到像1973年到1974年的《华盛顿邮报》那么好的投资项目。

让我来谈谈另外一个模型。当然，吉列和可口可乐都生产价格相当低廉的产品，在世界各地占有巨大的市场优势。就吉列而言，他们的技术仍然是领先的。当然，和微型芯片相比，剃须刀的技术相当简单。但它的竞争对手却很难做到这一点。

所以他们在剃须刀改进方面处于领先地位。吉列在许多国家的剃须刀市场的占有率超过90%。

政府职员保险公司（GEICO）是个非常有趣的模型。它是你们应该记住的大概100种模型之外的一种。我有许多终生都在挽救濒临倒闭企业的朋友。他们不约而同地使用了下面的方法——我称之为癌症手术法。

他们望着这团乱麻，看是否把某些业务砍掉，剩下的健康业务会值得保留下来。如果他们发现确实有，就会把其他的都砍掉。当然，如果这种方法行不通，他们就会让该企业破产。但它往往是奏效的。

政府职员保险公司的主业非常好——虽被公司其他的一片混乱所埋没，但仍然能够运转。由于被成功冲昏了头脑，政府职员保险公司做了

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一些蠢事。他们错误地认为，因为他们赚了很多钱，所以什么都懂，结果蒙受了惨重的损失。

他们不得不砍掉所有愚蠢的业务，回到原来那极其出色的老本行。如果你们仔细思考，就会明白这是一种非常简单的模型。并且它被人们一次又一次地反复应用。

至于政府职员保险公司，它让我们不费吹灰之力就赚了很多钱。它是一家很棒的企业，有一些可以轻易砍掉的愚蠢业务。政府职员保险公司聘请了一些性格和智力都很杰出的人，他们对它进行了大刀阔斧的改革。那是一个你们想要寻找的模型。

你们在一生中也许能够找到一种、两种或三种这样绝好的模型。至于足够好到能用得上的模型，你们也许能够找到20种或者30种。

最后，我想再次谈谈投资管理。这门生意特别好玩——因为在净值的水平上，整个投资管理业加起来并没有给所有客户创造附加值。这就是它的运转方式。

当然，水管安装业不是这样的，医疗行业也不是这样的。如果你们打算在投资管理业开展你们的职业生涯，那么你们便面临着一种非常特殊的情况。大多数投资经理就像脊椎按摩师，他们对付这种情况的方式是打心底予以否认。这是常见的对付投资管理行业局限的方法。但如果你们想要过上最好的生活，我劝你们别采用这种心理否认的模式。

我认为少数人——为数极少的投资经理——能够创造附加值。但我认为光靠聪明是做不到这一点的。我认为你们还必须接受一点训练，一旦瞄准机会就倾囊出击——如果你们想要尽力为客户提供高于市场平均回报率的长期收益的话。

但我刚刚谈的只限于那些选择普通股的投资经理。我并没有包括其

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

他人。也许有人精通外汇或者其他业务，能够以那种方式取得极佳的长期业绩，但那不是我了解的领域。我说的是如何挑选美国的股票。

我认为投资管理人员很难为客户提供许多附加值，但那并非不可能的任务。

---

[1] 关于查理·芒格的“人类误判心理学”，详见本书第三讲“聪明人为什么会犯错？”。——编者注

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第二讲
如何获得精彩人生？

——在南加州大学GOULD法学院毕业典礼上的演讲

2007年5月23日

导言

2007年暮春温暖的一天，在南加州大学（USC）的校友公园，查理向刚获得学位的194名法学博士、89名法学硕士和3名比较法硕士发表了演讲。他告诉大家他是如何获得成功，成为世界级大富豪的。他指出，获得智慧是一种道德责任，并强调说，虽然他读的是法学院，但若要在生活中和学习上取得成功，最好的办法是掌握多门学科的知识。

听众对这次演讲的反响十分热烈，之后南加州大学法学院院长爱德华·麦卡弗雷授予查理白帽协会（Order of the Coif，美国杰出法律学人协会，为法学院学生可获得的最高荣誉奖之一）“荣誉会员”的称号。白帽协会是一个旨在促进法学教育质量的学术组织。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

你们当中肯定有许多人会觉得奇怪：这么老还能来演讲。嗯，答案很明显：他还没有死。为什么要请这个人来演讲呢？我也不知道，我希望学校的发展部跟这没什么关系。

不管怎么样，我想我来这里演讲是合适的，因为我看到后面有一排年纪较大且没有穿学位礼服的(家长)听众。我自己养育过许多子女，我知道他们真的比坐在前面这些穿学位礼服的学生更感光荣。父母为子女付出了很多心血，把智慧和价值传授给子女，他们应该永远受到尊敬。我还很高兴地看到我的左边有许多亚洲人的面孔，我这辈子一直很崇拜孔子，我很喜欢孔子关于“孝道”的思想，他认为孝道既是天生的，也需要教育，应该代代相传。你们大家可别小看这些思想，请留意在美国社会中亚洲人的地位上升得有多快。我认为这些思想很重要。

好啦，我已经把今天演讲的几个要点写了下来，下面就来介绍那些对我来说最有用的道理和态度。我并不认为它们对每个人而言都是完美的，但我认为它们之中有许多具有普遍价值，也有许多是“屡试不爽”的道理。

是哪些重要的道理帮助了我呢？**我非常幸运，很小的时候就明白了这样一个道理：要得到你想要的某样东西，最可靠的办法是让你自己配得上它。**这是一个十分简单的道理，是黄金法则。你们要学会己所不欲，勿施于人。在我看来，无论是对律师还是对其他人来说，这都是他们最应该有的精神。总的来说，拥有这种精神的人在生活中能够赢得许多东西，他们赢得的不止是金钱和名誉。还赢得尊敬，理所当然地赢得与他们打交道的人的信任。能够赢得别人的信任是非常快乐的事情。

有的时候你们会发现有些彻头彻尾的恶棍死的时候既富裕又有名，但是周围绝大多数人都认为他们死有余辜。如果教堂里满是参加葬礼的人，其中大多数人去那里是为了庆祝这个小子终于死了。这让我想起了一个故事——有一个这样的混蛋死掉了，神父说：“有人愿意站出来，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

对死者说点好话吗？”没有人站出来，好长时间没有人站出来，最后有个人站了出来，他说：“好吧，他的兄弟更糟糕。”这不是你们想要得到的下场，以这样的葬礼告终的生活，不是你们想要的生活。

我很小就明白的第二个道理是，**正确的爱应该以仰慕为基础，而且我们应该去爱那些对我们有教育意义的先贤。**我懂得这个道理且一辈子都在实践它。萨默赛特·毛姆在他的小说《人生的枷锁》中描绘的爱是一种病态的爱，那是一种病，如果你们发现自己有这种病，应该赶快把它治好。

另外一个道理——这个道理可能会让你们想起孔子——是，**获得智慧是一种道德责任，它不仅仅是为了让你们的生活变得更加美好。**有一个相关的道理非常重要，那就是你们必须坚持终身学习。如果不终身学习，你们将不会取得很高的成就。光靠已有的知识，你们在生活中走不了多远。离开这里以后，你们还得继续学习，这样才能在生活中走得更远。

就以世界上最受尊敬的公司伯克希尔·哈撒韦来说，它的长期大额投资业绩可能是人类有史以来最出色的。让伯克希尔在这一个十年中赚到许多钱的方法，在下一个十年未必还能那么管用，所以沃伦·巴菲特不得不成为一部不断学习的机器。层次较低的生活也有同样的要求，**我不断地看到有些人在生活中越过越好，他们不是最聪明的，甚至不是最勤奋的，但他们是学习机器，他们每天夜里睡觉时都比那天早晨聪明一点点。**孩子们，这种习惯对你们很有帮助，特别是在你们还有很长的路要走的时候。

阿尔弗雷德·诺斯·怀特海曾经说过一句很正确的话，他说只有当人类“发明了发明的方法”之后，人类社会才能快速地发展。他指的是人均GDP的巨大增长和其他许多我们今天已经习以为常的好东西。人类社会在几百年前才出现了大发展，在那之前，每个世纪的发展几乎等于零。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

人类社会只有发明了发明的方法之后才能发展，同样的道理，你们只有学习了学习的方法之后才能进步。

我非常幸运。我读法学院之前就已经学会了学习的方法。在我这漫长的一生中，没有什么比持续学习对我的帮助更大。再拿沃伦·巴菲特来说，如果你们拿着计时器观察他，会发现他醒着的时候有一半时间是在看书。他把剩下的时间大部分用来跟一些非常有才干的人进行一对一的交谈，有时候是打电话，有时候是当面，那些都是他信任且信任他的人。仔细观察的话，沃伦很像个学究，虽然他在世俗生活中非常成功。

学术界有许多非常有价值的东西。不久之前我就遇到一个例子，我是一家医院的理事会主席，在工作中接触到一个叫约瑟夫·米拉的医学研究人员。这位仁兄是医学博士，他经过多年的钻研，成为世界上最精通骨肿瘤病理学的人。他想要传播这种知识，提高骨癌的治疗效果。他是怎么做的呢？嗯，他决定写一本教科书，虽然我认为这种教科书最多只能卖几千册，但世界各地的癌症治疗中心都买了它。他休了一年假，把所有的X光片弄到电脑里，仔细地保存和编排，他每天工作17小时，每周工作7天，整整坚持了一年。这也算是休假啊。假期结束的时候，他写出了世界上最好的两本骨癌病理学教科书中的一本。如果你们的价值跟米拉差不多，你们想要获得多大的成就就能获得多大的成就。

另一个对我非常有用的道理是我当年在法学院学到的。那时有位爱开玩笑的教授说：“什么是法律头脑？如果有两件事交织在一起，相互之间有影响，你努力只考虑其中一件，而完全不顾另一件，以为这种思考方式既实用又可行的头脑就是法律头脑。”我知道他是在说反话，他说的那种“法律”方法是很荒唐的。这给了我很大的启发，因为它促使我去学习各学科中所有的重要道理，这样我就不会成为那位教授所描绘的蠢货。因为**真正重要的大道理占每个学科的95%，所以对我而言，从所有的学科吸取我所需要的95%的知识，并将它们变成我思维习惯的一部分，也不是很难的事情。**当然，掌握了这些道理之后，你们必须通过实

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

践去使用它们。这就像钢琴演奏家，如果不持续练习，就不可能弹得很好。所以我这辈子不断地实践那种跨学科的方法。

这种习惯帮了我很多忙，它让生活更有乐趣，让我能做更多的事情，让我变得更有建设性，让我变得非常富有，而这无法用天分来解释。我的思维习惯只要得到正确的实践，真的很有帮助。但这种习惯也会带来危险，因为它太有用了，如果你们使用它，当你们和其他学科的专家——也许这位专家甚至是你们的老板，能够轻而易举地伤害你们——在一起时，你们会常常发现，原来你们的知识比他更丰富，更能够解决他所遇到的问题，当他束手无策的时候，你们有时会知道正确的答案。遇到这样的情况是非常危险的，如果你们的正确让有身份有地位的人觉得没面子，可能会引发极大的报复心理。我还没有找到避免受这个严重问题伤害的完美方法。

尽管我年轻时扑克牌玩得很好，但在我认为我知道的比上级多的时候，我不太擅长掩饰自己的想法，没有很谨慎地去努力掩饰自己的想法，所以我总是得罪人。现在人们通常把我当成一个行将就木的没有恶意的古怪老头，但在从前，我有过一段很艰难的日子。我建议你们不要学我，最好学会隐藏你们的睿智。我有个同事，他从法学院毕业时成绩是全班第一名，曾在美国最高法院工作过，年轻时当过律师，当时他总是表现出见多识广的样子。有一天，他上级的高级合伙人把他叫进办公室，对他说：**“听好了，查克，我要向你解释一些事情。你的工作和职责是让客户认为他是房间里最聪明的人。如果你完成了这项任务之后还有多余的精力，应该用它来让你的高级合伙人显得像是房间里第二聪明的人。只有履行了这两条义务之后，你才可以表现你自己。”**嗯，那是一种在大型律师事务所里往上爬的好办法，但我并没有那么做。我通常率性而为，如果有人看不惯我的作风，那就随便咯。我又不需要每个人都喜欢我。

我想进一步解释为什么人们必须拥有跨科学的心态，才能高效而成

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

熟地生活。在这里，我想引用古代最伟大的律师马尔库斯·图鲁斯·西塞罗的一个重要思想。西塞罗有句话很著名，他说，**如果一个人不知道他出生之前发生过什么事情，在生活中就会像一个无知的孩童。**这个道理非常正确，西塞罗正确地嘲笑了那些愚蠢得对历史一无所知的人。但如果你们将西塞罗这句话推而广之——我认为你们应该这么做——除了历史之外，还有许多东西是人们必须了解的。所谓的许多东西就是所有学科的重要思想。但如果你对一种知识死记硬背，以便能在考试中取得好成绩，这种知识对你们不会有太大的帮助。你们必须掌握许多知识，让它们在你们的头脑中形成一个思维框架，在随后的日子里能自动地运用它们。如果你们能够做到这一点，我郑重地向你们保证，总有一天你们会在不知不觉中意识到："我已经成为我的同龄人中最有效率的人之一"。与之相反，如果不努力去实践这种跨科学的方法，你们中的许多最聪明的人只会取得中等成就，甚至生活在阴影中。

我发现的另外一个道理蕴含在麦卡弗雷院长刚才讲过的故事中，故事里的乡下人说："要知道我会死在哪里就好啦，我将永远不去那个地方。"这乡下人说的话虽然听起来很荒唐，却蕴含着一个深刻的道理。**对于复杂的适应系统以及人类的大脑而言，如果采用逆向思考，问题往往会变得更容易解决。**如果你们把问题反过来思考，通常就能够想得更加清楚。例如，如果你们想要帮助印度，应该考虑的问题不是"我要怎样才能帮助印度？"与之相反，你们应该问："我要怎样才能损害印度？"你们应该找到能对印度造成最大损害的事情，然后避免去做它。也许从逻辑上来看两种方法是一样的，但那些精通代数的人知道，如果问题很难解决，利用反向证明往往就能迎刃而解。生活的情况跟代数一样，逆向思考能够帮助你们解决正面思考无法处理的问题。

让我现在就来使用一点逆向思考。什么会让我们在生活中失败呢？我们应该避免什么呢？有些答案很简单，例如，**懒惰和言而无信会让我们在生活中失败。**如果你们言而无信，就算有再多的优点，也无法避免悲惨的下场。所以你们应该养成言出必行的习惯，懒惰和言而无信是显

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

然要避免的。

……

有一种叫做“自我服务偏好”的心理因素也经常导致人们做傻事，它往往是潜意识的，所有人都难免受其影响。你们认为“自我”有资格去做它想做的事情，例如，透支收入来满足它的需求，那有什么不好呢？嗯，从前有一个人，他是全世界最著名的作曲家，可是他大部分时间过得非常悲惨，原因之一就是他总是透支他的收入。那位作曲家叫做莫扎特。连莫扎特都无法摆脱这种愚蠢行为的毒害，我觉得你们更不应该去尝试它。

总的来说，嫉妒、怨憎、仇恨和自怜都是灾难性的思想状态。过度自怜可以让人近乎偏执，偏执是最难逆转的东西之一，你们不要陷入自怜的情绪中。我有个朋友，他随身携带一叠厚厚的卡片，每当有人说了自怜的话，他就会慢慢地、夸张地掏出那一叠卡片，将最上面那张交给说话的人。卡片上写着“你的故事让我很感动，我从来没有听过有人像你这么倒霉。”你们也许认为这是开玩笑，但我认为这是精神卫生。每当你们发现自己产生了自怜的情绪，不管是什么原因，哪怕由于自己的孩子患上癌症即将死去，你们也要想到，自怜是于事无补的。这样的时候，你们要送给自己一张我朋友的卡片。自怜总是会产生负面影响，它是一种错误的思维方式。如果你们能够避开它，你们的优势就远远大于其他人，或者几乎所有的人，因为自怜是一种标准的反应。你们可以通过训练来摆脱它。

你们当然也要**在自己的思维习惯中消除自我服务的偏好，别以为对你们有利的就是对整个社会有利的**，也别根据这种自我中心的潜意识倾向来为你们愚蠢或邪恶的行为辩解，那是一种可怕的思考方式。你们要让自己摆脱这种心理，因为你们想成为智者而不是傻瓜，想做好人而不

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

是坏蛋。你们必须在自己的认知行动中允许别人拥有自我服务的偏好，因为大多数人无法非常成功地清除这种心理，人性就是这样。如果你们不能容忍别人在行动中表现出自我服务的偏好，那么你们又是傻瓜。

所罗门兄弟公司的法律顾问曾经做过《哈佛法学评论》的学生编辑，是个聪明而高尚的人，但我亲眼看到他毁掉了自己的前途。当时那位能干的CEO说有位下属做错了事，总顾问说："哦，我们在法律上没有责任汇报这件事，但我认为那是我们应该做的，那是我们的道德责任。"从法律和道德上来讲，总顾问是正确的，但他的方法却是错误的。他建议日理万机的CEO去做一件令人不愉快的事情，而CEO总是把这件事一推再推，因为他很忙嘛，完全可以理解，他并不是故意要犯错。后来呢，主管部门责怪他们没有及时通报情况，所以CEO和总顾问都完蛋了。

遇到这种情况，正确的说服技巧是本杰明·富兰克林指出的那种，他说："**如果你想要说服别人，要诉诸利益，而非诉诸理性。**"人类自我服务的偏好是极其强大的，应该被用来获得正确的结果。所以总顾问应该说："喂，如果这种情况再持续下去，会毁掉你的，会让你身败名裂，家破人亡。我的建议能够让你免于陷入万劫不复之地。"这种方法会生效的。你们应该多多诉诸利益，而不是理性，即使是当你们的动机很高尚的时候。

• • • • • •

变态的工作关系也是应该避免的，你们要特别避免在你们不崇敬或者不想像他一样的人手下干活，那是很危险的。所有人在某种程度上都受到权威人物的控制，尤其是那些为我们提供回报的权威人物。要正确地应对这种危险，必须同时拥有才华和决心。在我年轻的时候，我的办法是找出我尊敬的人，然后想办法调到他手下去，但是别批评任何人，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这样我通常能够在好领导手下工作。许多律师事务所是允许这么做的，只要你们足够聪明，能做得很得体。总之，在你们正确地仰慕的人手下工作，在生活中取得的成就将会更加令人满意。

另外一个我认为很重要的道理就是，**将不平等最大化通常能够收到奇效。**这句话是什么意思呢？加州大学洛杉矶分校（UCLA）的约翰·伍登提供了一个示范性的例子。伍登曾经是世界上最优秀的篮球教练。他对五个水平较低的球员说："你们不会得到上场的时间——你们是陪练。"比赛几乎都是那七个水平较高的球员在打的。嗯，这七个水平高的球员学到了更多——别忘了学习机器的重要性——因为他们独享了所有的比赛时间。在他采用非平等主义的方法时，伍登比从前赢得了更多的比赛。我认为生活就像比赛也充满了竞争，我们要让那些最有能力和最愿意成为学习机器的人发挥最大的作用。如果你们想要获得非常高的成就，你们就必须成为那样的人。你们不希望在50个轮流做手术的医生中抓阄抽一个来给你们的孩子做脑外科手术。你们不希望你们的飞机是以一种太过平等主义的方式设计出来的。你们也不希望你们的伯克希尔·哈撒韦采用这样的管理方式。你们想要让最好的球员打很长时间的比赛。

我经常讲一个有关马克斯·普朗克的笑话。普朗克获得诺贝尔奖之后，到德国各地作演讲，每次讲的内容大同小异，都是关于新的量子物理理论的，时间一久，他的司机记住了讲座的内容。司机说："普朗克教授，我们老这样也挺无聊的。不如这样吧，到慕尼黑让我来讲，你戴着我的司机帽子坐在前排，你说呢？"普朗克说："好啊。"于是司机走上讲台，就量子物理发表了一通长篇大论。后来有个物理学教授站起来，提了一个非常难的问题。演讲者说："哇，我真没想到，我会在慕尼黑这么先进的城市遇到这么简单的问题。我想请我的司机来回答。"

好啦，我讲这个故事呢，并不是为了表扬主角很机敏。**我认为这个世界的知识可以分为两种：一种是普朗克知识，它属于那种真正懂的**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

人。他们付出了努力，他们拥有那种能力。另外一种是司机知识。他们掌握了鹦鹉学舌的技巧；他们可能有漂亮的头发；他们的声音通常很动听；他们给人留下深刻的印象。但其实他们拥有的是伪装成真实知识的司机知识。我想我刚才实际上描绘了美国所有的政客。如果你们在生活中想努力成为拥有普朗克知识的人，而避免成为拥有司机知识的人，你们将遇到这个问题。到时会有许多巨大的势力与你们作对。

从某种程度上来讲，我这代人辜负了你们，我们给你们留了个烂摊子，现在加利福尼亚州的立法机构里面大多数议员是左派的傻瓜和右派的傻瓜，这样的人越来越多，而且他们没有一个人是可以被请走的。这就是我这代人为你们做的事情。但是，你们不会喜欢太过简单的任务，对吧？

另外一件我发现的事情是，**如果你们真的想要在某个领域做得很出色，那么你们必须对它有强烈的兴趣。我可以强迫自己把许多事情做得相当好，但我无法将我没有强烈兴趣的事情做得非常出色。**从某种程度上来讲，你们也跟我差不多。所以如果有机会的话，你们要想办法去做那些你们有强烈兴趣的事情。

还有就是，**你们一定要非常勤奋才行。**我非常喜欢勤奋的人。我这辈子遇到的合伙人都极其勤奋。我想我之所以能够和他们合伙，部分原因在于我努力做到配得起他们，部分原因在于我很精明地选择了他们，还有部分原因是我运气好。我早期的生意上曾经有过两位合伙人，他们俩在大萧条期间合资成立了一家建筑设计施工公司，达成了很简单的协议。“这是个两个人的合伙公司。”他们说，“一切平分。如果我们没有完成对客户的承诺，我们俩要每天工作14个小时，每星期工作7天，直到完成为止。”不用说你们也知道啦，这家公司做得很成功。我那两位合伙人广受尊敬。他们这种简单的老派观念几乎肯定能够提供一个很好的结果。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

另外一个你们要应付的问题是，**你们在生活中可能会遭到沉重的打击，不公平的打击。有些人能挺过去，有些人不能。**我认为古罗马哲学家爱比克泰德的态度能够引导人们作出正确的反应。他认为生活中的每一次不幸，无论多么倒霉，都是一个锻炼的机会。他认为每一次不幸都是吸取教训的良机。人们不应该在自怜中沉沦，而是应该利用每次打击来提高自我。他的观点是非常正确的，影响了最优秀的罗马帝国皇帝马库斯·奥勒留，以及随后许多个世纪里许许多多其他的人。你们也许记得爱比克泰德自拟的墓志铭："此处埋着爱比克泰德，一个奴隶，身体残疾，极端穷困，蒙受诸神的恩宠。"嗯，现在爱比克泰德就是这样被铭记的："蒙受诸神的恩宠。"说他蒙受恩宠，是因为他变成智者，变成顶天立地的男子汉，而且教育了其他人，包括他那个时代和随后许多世纪的人。

我还有个道理简单地说说。我的爷爷芒格曾是他所在城市唯一的联邦法官，他担任这个职位长达40年之久。我很崇拜他。我的名字跟他相同。我对他非常孝顺，我刚才还在想："芒格法官看到我在这里会很高兴的。"我爷爷去世许多年啦，我认为自己有责任接过火炬，传达他的价值观。他的价值观之一是，**节俭是责任的仆人。**芒格爷爷担任联邦法官的时候，联邦法官的遗孀是得不到抚恤金的。所以如果他赚了钱不存起来，我奶奶将会变成一个凄凉的寡妇。除此之外，家有余资也能让他更好地服务别人。由于他是这样的人，所以他终生量入为出，给他的遗孀留下了一个舒适的生活环境。

但这并非是他节俭的全部功效。我爷爷尚在人世的时候——那是20世纪30年代的事情了——我叔叔的小银行倒闭了，如果没有外力的帮助，将无法重新开业。我爷爷用他的优质资产的三分之一去交换那家银行的劣质资产，从而拯救了它。我一直记得这件事情。这件事情让我想起豪斯曼（1859～1936年，英国古典文学学者，诗人）的一首短诗，那首诗好像是这样的：

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

别人的想法

是飘忽不定的

他们想着和恋人幽会

想走大运或出大名

我总是想着麻烦

我的想法是稳重的

所以当麻烦来临时

我早已做好准备

你们很可能会说：“谁会在生活中整天期待麻烦的到来啊？”其实我就是这样的。在这漫长的一生中，我一直都在期待麻烦的到来。现在我已经84岁啦。就像爱比克泰德，我也拥有一种蒙受恩宠的生活。我总是期待麻烦的到来，准备好麻烦来临时如何对付它，这并没有让我感到不快乐。这根本对我没有任何害处，实际上，这对我有很大的帮助。所以我要把豪斯曼和芒格法官的道理传授给你们。

由于在你们将要从事的行业中有大量的程序和繁文缛节，最后一个我想要告诉你们的道理是，**复杂的官僚程序不是文明社会的最好制度。更好的制度是一张无缝的、非官僚的信任之网。**没有太多稀奇古怪的程序。只有一群可靠的人，他们彼此之间有正确的信任。那是玛约医疗中心手术室的运作方式。如果那里的医生像律师那样设立许多像法律程序那么繁琐的规矩，更多的病人会死于非命。所以当你们成为律师的时候，永远别忘记，虽然你们在工作中要遵守程序，但你不用总是被程序牵着鼻子走。**你们在生活中应该追求的是尽可能地培养一张无缝的信任之网。**如果你们拟定的婚姻协议书长达47页，那么我建议你们这婚还是不结为妙。

好啦，在毕业典礼上讲这么多已经够啦。我希望这些老人的废话对

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

你们来说是有用的。最后，我想用《天路历程》中那位真理剑客年老之后唯一可能说出的话来结束这次演讲：**“我的剑传给能挥舞它的人。”**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第三讲
聪明人为什么会犯错？

——查理·芒格的人类误判心理学第三讲

导言

查理将三次演讲的内容合并起来，写成一篇从来没有发布过的讲稿，2005年又进行了修订，增加了大量新的材料。

这三次演讲分别是：

1. 1992年2月2日，在加州理工学院教职员俱乐部布雷讲座上的演讲；

2. 1994年10月6日，受剑桥行为研究中心邀请，在哈佛大学教职员俱乐部发表的演讲；

3. 1995年4月24日，受剑桥行为研究中心邀请，在波士顿港酒店发表的演讲。

2005年，在没有任何研究助理的情况下，查理全凭记忆，对这篇讲稿作了大刀阔斧的修改。查理认为81岁的他能够比10年前做得更好，原因有两个：1. 当时他的知识没有如今丰富，而且当时因为生活的忙碌而过于匆忙定稿；2. 当时他是依据粗略的笔记进行演讲，而现在是对讲稿进行修改。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

人类误判心理学

我早就对标准的思维错误非常感兴趣。

然而，在我受教育的年代，非临床心理学在理解错误判断方面的贡献完全遭到了主流社会精英的漠视。当时对心理学进行研究的人非常少，只有一群自娱自乐的教授。这种故步自封的情况自然会造成许多缺陷。

所以呢，当我从加州理工学院和哈佛大学法学院毕业的时候，我对心理学是完全无知的。这些教育机构并没有要求学生掌握这门学科。它们根本就不了解心理学，当然更无法将心理学和其他学科整合起来。此外，这些机构就像尼采笔下那个以瘸腿为傲的人物，他们为能刻意避开“混乱的”心理学和“混乱的”心理学教授而感到光荣。

在很长一段时间里，我也持有这种无知的想法。其他许多人也是。例如，加州理工学院常年只有一位心理学教授，他自称“心理分析研究教授”，为学生开设“变态心理学”和“文学中的心理分析”。看到这样的情况，我们会怎么想呢？

离开哈佛不久，我开始了漫长的奋斗，努力去掌握一些最有用的心理学知识。今天，我想要描述我这次追求基本智慧的漫长奋斗，并简要地说出我最终的心得。之后，我将会举例——其中许多例子在我看来是形象而有趣的——说明心理学知识的用处，以及如何解决那些跟人类的心理相关的问题。最后我将针对我讲过的内容提出一些普遍问题，并进行回答。这将会是一次很长的演讲。

当我开始当律师的时候，我很相信基因进化论，也知道人类与认知

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

能力较为低下的动物和昆虫之间有许多相似之处，这是物种进化造成的。我明白人是“社会动物”，他会观察周围人们的各种行为，并自动地受到他们的影响。我还知道人类就像被驯养的动物和猴子，也生活在一种等级结构中，他倾向于尊重当权者，喜欢和同阶层的成员合作，同时对处于下层并与之竞争的人表现出极大的不信任和不喜欢。

但这种以进化论为基础的理论结构太过粗略，不足以让我正确地应付我在现实生活中遇到的问题。很快，我发现自己身边出现了各种我无法理解的现象。于是我终于明白，若要顺利地解决我在生活中遇到的各种问题，我必须拥有更好的理论结构，这样才能够解释我的所见和经验。那时，我渴望更多理论的历史已经很长了。这部分是因为，我总是喜欢把理论当作破解难题的工具和满足我那像猴子般的好奇心的手段；部分是因为，我发现理论结构非常有用，能够帮助人们得到他们想要的东西。这个道理是我小时候在学校发现的，当时我在理论的指导之下，轻轻松松地取得了好成绩，而其他许多人由于没有掌握理论，花了很大力气去学习，却总是不及格。我认为更好的理论对我来说总是有用的，如果我能掌握它，就能够更快地获得财富和独立，能够更好地帮助我所热爱的一切。所以我慢慢地培养了我自己的心理学体系。在这个过程当中，我靠的是自学，这多少有点像本杰明·富兰克林，还有那个保育院故事展现出来的决心：“‘那我就自己来吧。’小红母鸡说。”

在我追求知识的过程中，有两种思维习惯起到了很大的作用。**第一，我总是试图通过伟大的代数学家雅各比提倡的逆向思维来考虑问题。**雅各比说：“反过来想，总是反过来想。”我得到正确判断的办法，通常是先收集各种错误判断的例子，然后仔细考虑该怎样避免得到这些下场。**第二，我非常热衷于收集错误判断的例子，所以我完全无视不同行业、不同学科之间的界线。**毕竟，既然其他行业有许多重大的、容易发现的愚蠢事例，我为什么还要在自己的领地上搜寻某些无足轻重的、难以发现的新蠢事呢？除此之外，我已经明白，现实世界的问题不会恰好落在某个学科的界线之内。它们会跨越界线。如果两种事物存在密不

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

可分的相互关系，我认为那种试图考虑其中一种事物而无视另一种事物的方法是很值得怀疑的。我担心的是，如果我试图用这种方法去解决问题，最终我将会——用约翰·刘易斯的不朽名言来说——“没有脑袋，只有一个顶上长着头发的脖子。”

后来，纯粹的好奇心驱使我去思考邪教的问题，那些毁形灭性的邪教通常只需要一个长周末就能够将完全正常的人转变为被洗过脑的行尸走肉，并永远让他们保持那种状态，它们是怎么做到的呢？原因是什么呢？我觉得如果我通过大量的阅读和反复的思考，应该能够完满地解决这个关于邪教的问题。

我也对社会性的昆虫很好奇。有生育能力的雌蜂和有生育能力的雌收获蚁的寿命相差很多，但它们只要在空中进行一次群交，就都能将寿命延长整整20倍。我对这样的事情感到着迷。蚂蚁的极大成功也让我着迷——蚂蚁的进化极其成功，它们形成了几种简单的行为规范：繁殖群体之内的蚂蚁精诚无间地合作，而对繁殖群体之外的蚂蚁，哪怕是同类的蚂蚁，则几乎总是表现出致命的敌意。

像我这么热爱学习的人，到了中年本来应该翻开心理学教材，但是我没有，这证明了那句德国谚语所言非虚：**“我们老得太快，聪明得太迟。”**后来我发现，没有接触到当时大多数教科书上记载的学院派心理学，对我来说可能是件幸运的事情。那些教科书无助于我理解邪教，而那些收集心理实验的教科书作者就像收集蝴蝶标本的小男孩——他只想收集更多的蝴蝶，和其他收集者有更多的接触，根本不想对已经拥有的标本进行综合研究。当我最终看到那些心理学教科书的时候，我想起了伟大的经济学家雅各布·维纳说过的一句话。他说许多学者就像寻菇犬，人们喂养和训练这种动物来寻找地下的块菌，除了这项专长，它别的什么都不会。那些教科书花了长达数百页的篇幅来探讨先天因素和后天因素对人的影响，可是它们所用的思考方式是极其不科学的，这也让我很吃惊。我发现大多数入门级的心理学教科书并没有正确地处理一个

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

基本问题：心理倾向为数众多，而且它们在生活中会产生相互影响。但那些入门级教材的作者通常对如何弄清楚相互交织的心理倾向造成的复杂后果避而不谈。这有可能是因为那些作者不希望把教材写得太复杂，以免没有新人敢投身于他们的学科。他们做得不够好，也有可能是出于塞缪尔·约翰逊说过的原因。曾经有位女士问约翰逊，是什么原因导致他的词典把“pastern”（马蹄腕）这个词的定义给弄错了。约翰逊的回答是：“纯粹的无知。”最后，那些教科书作者也没有兴趣去描写该用哪些标准的办法去对付由心理因素造成的标准蠢事，所以他们恰恰避开了我最感兴趣的话题。

学院派心理学虽然有许多缺点，但也有一些非常重要的优点。我在博览群书的过程中看到一本叫做《影响力》的书。这是一本通俗读物，作者是一位杰出的心理学教授，罗伯特·西奥迪尼，他在规模很大的亚利桑那州立大学任教。西奥迪尼设计大量巧妙的实验，在实验中，人们利用人类思维中内在的缺陷，操纵别人做出了损害自身利益的事情。西奥迪尼对这些实验进行了描述和解释，并因此在非常年轻的时候就荣任终身董事讲座教授。

我立刻给我的每个孩子寄了一本西奥迪尼的著作。我还送给西奥迪尼一股伯克希尔的A级股票，感谢他为我和公众作出的贡献。西奥迪尼这本社会心理学著作卖出了几十万册，这是很了不起的，因为西奥迪尼并没有宣称他的书将会改善你的性生活或者让你发财。

许多读者购买西奥迪尼这本书是因为他们跟我一样，也想知道怎样才能不经常被推销员和环境欺骗。然而，令非常正直的西奥迪尼意想不到的是，大量的销售员也买了他的书，他们想要了解怎样才能更有效地误导顾客。下面我会讲到激励机制引起的偏见，我希望不会有人将我的理论用于变态的目的。

在西奥迪尼这本书的驱动之下，我很快浏览了三本最流行的心理学入门教材。在此期间，我还进行了周全的考虑，想把我以前的训练和经

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

验综合起来。芒格的非临床、非先天后天对立的非发展心理学就这样诞生了。许多理论是从它们的发现者（其中大多数人的名字我甚至还不知道）那里借用来的，但我通常会给它们配上新的表述和标题。因为我没有去查证资料，而是怎样容易回忆起来就怎么写，然后再进行修改，以便我能够很方便地使用这些理论来避免错误。

在开始综述我的理论之前，我想先来讲一个有助于理解以下内容的普遍观点。这个观点是从我们对社会性昆虫的了解中提炼出来的。这些昆虫很漂亮地证明了神经系统细胞在进化过程中固有的局限，它们整个神经系统通常只有10万个左右的细胞，而人类光是大脑的细胞就有上百亿个。

蚂蚁和人类相同，都是由活体结构加上神经细胞中的行为程序组成的。就蚂蚁而言，其行为程序只有少数几种，而且几乎完全来自遗传。蚂蚁能够根据经验学到新的行为，但大多数时候，它只能根据遗传的神经系统中设定好的程序，对十种左右的神经刺激作出几个简单的反应。

蚂蚁简单的行为系统自然有很大的局限，因为它的神经系统的功能很有限。例如，有一种蚂蚁，当它在巢穴里嗅到蚂蚁尸体散发出的外激素时，它就会和其他蚂蚁合作把尸体运出巢穴。伟大的哈佛大学教授E.O.威尔逊做过一个非常出色的心理学实验，他将死蚂蚁分泌的外激素涂在一只活蚂蚁身上。很自然，其他蚂蚁把这只有用的活蚂蚁拖出了巢穴，尽管它在整个过程中不断地踢腿和挣扎。这就是蚂蚁的大脑。它拥有的反应程序特别简单，平时运转是没有问题的，但在许多情况下，蚂蚁只会生搬硬套地根据这个程序作出机械反应。

另一种蚂蚁证明，蚂蚁有限的大脑不但容易受环境欺骗，而且还会遭到其他生物的操控。这种蚂蚁的大脑里面包含了一种简单的行为程序，引导蚂蚁在爬行的时候跟着前方的蚂蚁走。如果在这种蚂蚁爬行时把它们弄成一个圆圈，它们有时候会不停地走啊走，直到走死为止。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

有一个我看来很明显的道理是：由于存在许多过度简化的思维程序，人类大脑的运转必定常常出现问题，就像蚂蚁的大脑那样，尽管它试图解决的问题通常比那些无须设计飞机的蚂蚁面对的问题困难得多。

人类的知觉系统清楚地证明了大脑确实会失灵。人是很容易受到愚弄的，无论是人类精心设计的骗局，还是偶然出现的环境因素，抑或人们刻苦练习而掌握的非常有效的控制术，都能够轻而易举地让人们上当。导致这种结果的原因之一是人类感知中的微量效应。如果刺激被维持在一定水平之下，人类便察觉不到它的存在。由于这个原因，魔术师能够在黑暗中做一通虚张声势的动作之后让自由女神像消失。观众并不知道他们坐在一个慢慢旋转的平台之上。这个平台转得非常慢，没有人能够察觉出来。当平台上的帘幕在原来自由女神像出现的地方掀开时，它看起来像是不见了。

人类的大脑即使在有所知觉的时候，也会错误地估量它感知到的东西，因为大脑只能感知到鲜明的对比，而无法像精密的科学仪器那样以科学的单位来估算感知的变化。

魔术师证明人类神经系统确实会因为这种对比而出现错误。魔术师能够在你毫不察觉的情况下摘掉你的手表。他摘你的手表时，如果他只跟你的手腕发生接触，那么你肯定会感知到手表被他摘掉了。但他同时还触碰了你身体的其他地方，而且通过施加更大的力道把你手腕感受到的力道给“淹没”了。这种高对比让你感觉不到手腕受到的力道。

有些教授喜欢用实验来证明对比引起的感知缺陷。他们会让学生把一只手放在一桶热水里，外一只手伸进一桶冷水。然后他们会突然要求学生把双手放进一桶常温的水中。学生虽然两只手是放在同一桶水里面，但一只手感觉好像刚放进冷水，一只手感觉好像刚放进热水。当人们发现在温度计不会出错的地方，单纯的对比就能轻易地让感知受骗，并意识到认知和感知是相同的，也会受到单纯的反差的欺骗，那么他不但能够懂得魔术师是如何愚弄人们的，还能明白生活是如何作弄人的。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

人类的感知和认知系统中那些总体上很有用的倾向往往会出错，如果不对此加以小心提防，就会很容易受到别人故意的操控。

人类的——经常出错但总体上很有用——心理倾向相当多，而且相当不同。大量的心理倾向的自然结果就是社会心理学的重要原理：**认知往往取决于情景，所以不同的情景通常会引起不同的结论，哪怕是同一个人在思考同一个问题的时候也是如此。**

有了蚂蚁、魔术师和这条社会心理学的重要原理做铺垫，接下来我想简单地列出那些虽然总体上很有用但经常误导人的心理倾向。后面我们再来详细讨论每种倾向引发的错误，同时描述如何防止犯这样的错误，并进行一些总体的讨论。以下是这些倾向：

一、奖励和惩罚超级反应倾向

二、喜欢/热爱倾向

三、讨厌/憎恨倾向

四、避免怀疑倾向

五、避免不一致性倾向

六、好奇心倾向

七、康德式公平倾向

八、艳羡/妒忌倾向

九、回馈倾向

十、受简单联想影响的倾向

十一、简单的、避免痛苦的心理否认

十二、自视过高的倾向

十三、过度乐观倾向

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

十四、被剥夺超级反应倾向

十五、社会认同倾向

十六、对比错误反应倾向

十七、压力影响倾向

十八、错误衡量易得性倾向

十九、不用就忘倾向

二十、化学物质错误影响倾向

二十一、衰老—错误影响倾向

二十二、权威—错误影响倾向

二十三、废话倾向

二十四、重视理由倾向

二十五、lollapalooza倾向——数种心理倾向共同作用造成极端后果的倾向

一、奖励和惩罚超级反应倾向

我最先讨论这个倾向，是因为每个人都以为自己完全明白激励机制和惩罚机制在改变认知和行为方面有多么重要。但其实往往不是这样子的。例如，我觉得自我成年以来，在理解激励机制的威力方面，我比95%的同龄人要好，然而我总是低估那种威力。每年总会有些意想不到的事情，促使我对激励机制的超级威力有更深的体会。

说到激励机制的威力，在所有案例中，我最欣赏的是联邦快递的案例。联邦快递系统的核心和灵魂是保证货物按时送达，它必须在三更半夜让所有的飞机集中到一个地方，然后把货物快速转发到各架飞机上。如果哪个环节出现了延误，联邦快递就无法把货物及时地送到客户手

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

里。曾经有一段时间，联邦快递的夜班工人总是不能按时完成工作。他们对工人动之以情、晓之以理。他们尝试了各种各样的方法，但就是没效果。最后有个人终于想通了：公司并不希望职员工作的时间越长越好，而是希望他们快速地、无差错地完成某项任务，所以按照小时来支付夜班薪水的做法是很傻的。也许，这个人想，如果他们按照班次来支付薪水，并允许夜班工人在把所有货物装上飞机之后提前回家，那么这个系统会运转得更好。你瞧，这种方法果然奏效了。

施乐公司早期的时候，乔·威尔逊（1909~1971年，美国施乐公司创办人、慈善家）也遇到了相同的问题。他那时已离开公司进入政府部门，但不得不辞职又回到施乐公司，因为他无法理解为什么施乐的新机器总是卖得不如那些性能低下的旧机器好。回到施乐之后，他发现根据公司和销售员签署的销售提成协议，把旧机器卖给客户，销售员能得到很高的提成；在这种变态激励机制的推动下，劣等的旧机器当然卖得更好。

然后还有马克·吐温那只猫的案例。那只猫被热火炉烫过之后，再也不愿意坐在火炉上了，不管火炉是热的还是冷的。

我们还应该听取本杰明·富兰克林的建议。富兰克林在《穷理查年鉴》中说过：**“如果你想要说服别人，要诉诸利益，而非诉诸理性。”**这句睿智的箴言引导人们在生活中掌握一个重要而简单的道理：**当你该考虑动用激励机制的威力时，千万千万别考虑其他的。**我认识一个非常聪明的法律顾问，他在一家大型投资银行任职，从来没犯错，却丢失了工作，因为他忽略了富兰克林这句箴言中蕴含的教训。这位顾问没能成功地说服其客户。这位顾问对客户说，你有道德责任去做某件事，在这一点上，顾问是正确的。可是他没有告诉客户的是，如果不按照他的建议去做，客户将会陷入万劫不复之地。结果，这位顾问和他的客户都丢掉了工作。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我们还应该记得苏联共产党得到的下场。苏联共产党对激励机制的超级威力完全无知，结果造成什么情况呢？有个苏联工人这么说：“他们假装给薪水，我们假装在工作。”也许最重要的管理原则就是：“制定正确的激励机制。”

但是太过强调激励机制的超级威力也有缺陷。哈佛大学的心理学教授B.F.斯金纳就因为过度强调激励机制而闹了笑话。斯金纳曾经是世界上最著名的心理学教授。他能够取得这种如日中天的地位，部分原因在于，他早年别出心裁地利用老鼠和鸽子做实验，得出了令人意外的重要结果。和其他方法相比，他利用的激励法能够引发更多的行为变化，也能够更有成效地让他的老鼠和鸽子养成条件反射。他揭示，奖励儿童或者员工已经厌倦的行为是极其愚蠢的。利用食物作奖励，他甚至如愿以偿地让他的鸽子养成了强烈的迷信。他再三证明自然界存在一种重复出现的、普遍的伟大行为算法：“重复有效的行为”。他还证明即时的回报在改变和延续行为方面远远比延后的回报有效。他的老鼠和鸽子在食物奖励的作用下养成条件反射之后，他发现了那种能够使反射行为保持最长时间的奖励撤销模式：随机分布模式。得到这个研究结果的斯金纳认为他已经完全能够解释人类明知道十赌九输却还是忍不住要赌博的原因了。但是，正如我们在后面讨论其他导致滥赌行为的心理倾向时将会发现的，斯金纳只说对了一部分。斯金纳的个人声誉后来江河日下，是因为一来，他过度地强调了激励机制的超级威力，乃至认为利用激励机制就能够创建出一个人间乌托邦；二来，他几乎没有认识到心理学其他部分的威力。因而他就像雅各布·维纳的寻菇犬，只会用激励效应来解释一切。但话又说回来，斯金纳的主要观点是正确的：激励机制是超级有用的。他那些基本实验的结果将会在实验科学的史册上流芳千古。在他死后数十年里，他那种完全依赖奖励的方法在治疗儿童自闭症方面比其他任何疗法都有效。

当我在哈佛大学法学院念书的时候，教授们有时会谈起耶鲁大学法学院某个像斯金纳那么死心眼的教授。他们常常说：“埃迪·布兰夏德这

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

老兄真可怜，他还认为宣告式判决能够治疗癌症呢。”嗯，极其强调激励机制的超级威力的斯金纳跟这位耶鲁法学院的教授差不多。我总是把这种降低了斯金纳声誉的思维习惯称为“铁锤人倾向”，因为有句谚语说：“在只有铁锤的人看来，所有问题都特别像钉子。”“铁锤人倾向”并没有放过布兰夏德和斯金纳这么聪明的人。如果你们不注意的话，它也不会放过你们。在这篇讲稿中，我将会好几次提到“铁锤人倾向”，因为正好有一些办法能够有效地减少这种令斯金纳教授声名扫地的心理倾向所造成的破坏。

激励机制的超级威力所造成的一个重要后果就是我所说的“激励机制引起的偏见”。有的人因为受过教育而变得道德高尚，然而在激励机制的驱动之下，他可能会有意或者无意地做出一些不道德的行为，以便得到他想要的东西，而且他还会为自己的糟糕行为寻找借口，就像施乐公司那些为了得到最高提成而不惜损害顾客利益的销售员。

我很早就学到这个道理。故事发生在我祖父的故乡，内布拉斯加州的林肯市。当地有个外科医生，他年复一年地将大量的正常胆囊送到该市最好的医院的病理学实验室。众所周知，社区医院的管理体系很糟糕，所以这位医生如此乱来了许多年才被革除职务。那位负责开除这个人的医生是我们家的世交，我问他：“难道这名外科医生心里想，‘这么做能够展示我的医术很高明？’——这家伙手术做得非常好——‘而且每年通过把正常胆囊切掉来谋害几个病人能让我过上高质量的生活？’”我的朋友说：“不是这样子的啦，查理。他认为胆囊是所有疾病的祸根，而且如果你真的爱护病人，就应该尽快把这个器官切除掉。”

这个例子很极端，但每个专业人士和每个普通人身上或多或少都会有这名外科医生的认知倾向。它能引发极其可怕的行为。就拿那些推销商业地产和企业的经纪人来说吧。我从来没有见过一个哪怕稍稍客观的经纪人。在我这漫长的一生中，我遇到过的管理顾问没有不在他们的报告结束时写上这个相同的建议的：“这个问题需要更多的管理顾问服

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

务。”由于激励机制引起的偏见非常普遍，所以人们往往必须怀疑或者有保留地接受其专业顾问的建议，哪怕这个顾问是一名工程师。一般的对策如下：（1）如果顾问提出的专业建议对他本身特别有利，你就应该特别害怕这些建议；（2）在和顾问打交道时，学习和使用你的顾问所在行业的基本知识；（3）复核、质疑或者更换你得到的建议，除非经过客观考虑之后这些建议看起来是合适的。

激励机制能够导致人们在做坏事的时候觉得自己是正当的，国防部的采购历史也证明了这一点。从前国防部采购时签署的都是成本保利合同（以成本再加一个比例的利润作价），从而产生了许多贪污受贿的事情，这促使美国政府作出决定，国防部负责采购的官员签署这样的合同是违法的，而且犯的不是轻罪，是重罪。

顺便说一声，虽然政府部门签署成本保利合同已经被正确地定为重罪，但其他地方，包括许多律师事务所和大量的企业，依然采用了一种成本保利的奖励系统。在这种普遍的激励模式之下，有些人受到激励机制引起的偏见的驱使，做出了许多极其可怕的事情。而这些行为不轨的人当中有许多原本正派得足让你们会很乐意和他们成为亲家。

人类大脑就是以这种方式运转的，这里面蕴含着几个大道理。比如，收款机的发明能够使不诚实的行为难以得逞，所以它对文明社会作出了杰出的贡献。正如斯金纳十分清楚地知道的，得到奖励的坏行为特别容易形成习惯。所以收款机是一种伟大的道德工具。顺便说一下，收款机的发明者帕特森对此深有体会。他曾经拥有一家小商店，店里的员工经常趁他不注意的时候偷钱，所以他从来没赚到什么钱。后来有人卖给他两台收款机，他的商店马上开始盈利。他很快把商店关掉，进入了收款机行业。他创办的公司就是那家在当时叱咤风云的国民收款机公司。帕特森把“重复有效的行为”作为行为指南，获得了巨大的成功。帕特森的道德也很高尚。他脾气很古怪，但热衷于做善事（不过他对竞争对手冷酷无情，他把所有竞争对手都看作是潜在的专利盗窃者）。帕特

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

森的口头禅是“寿衣没有口袋”，他和卡内基一样，在离开人世之前，把大量的财产都捐作善款了。帕特森的收款机对文明的贡献非常巨大，他在改善和推广收款机方面所做的工作也非常有效，所以他很可能配得起罗马诗人贺拉斯自撰的墓志铭：“我并没有彻底地死去。”

由于职员存在这种为了获取回报而给糟糕的行为寻找正当理由的强烈倾向，所以除了帕特森发明的控制现金的手段之外，企业还需要其他许多对策。也许最重要的对策是采用合理的会计理论和会计实践。西屋电器的案例很好地证明了这一点。西屋电器属下有一家信贷公司，这家子公司放出了许多和西屋电气其他业务毫无关联的贷款。西屋电器的管理人员也许是因为妒忌通用电气，所以想要从对外贷款中获取更多利润。西屋电器的会计实践是这样的，它主要根据从前为下属子公司提供贷款的经验来为这些对外贷款提取未来的贷款坏账准备金，而它原来贷款给子公司则不太可能出现巨额的贷款损失。

有两类特殊的贷款理所当然地会给借款人造成大麻烦。第一类是面向房地产开发商的、贷款额为建设费用的95%的贷款；第二类是面向酒店的建筑贷款。正常来讲呢，如果有人愿意按照酒店实际建筑成本的95%贷款给开发商，那么贷款利率应该比一般利率高很多，因为贷款损失的风险比一般贷款高出很多。所以按照合理的会计方法，在发放大量占到实际建筑成本95%的贷款给酒店开发商时，西屋电器应该在财务报表中将所有这些贷款记为零利润，甚至记为损失，直到许多年后把贷款收回来为止。但是西屋电器并没有这么做，而是把大量发放给酒店开发商的贷款等同于以前那些很少产生损失的贷款，把账做得很漂亮。这让负责放贷的管理人员显得很优秀，因为财务报表显示出那些对外贷款带来了极高的收入。国际和外部的会计师认可了西屋电器这种糟糕的做账方法，因为他们的所作所为就像那首老歌所唱的：“谁给我面包吃，我就给谁唱歌。”

结果西屋电器损失了数十亿美元。这该怪谁呢？怪那个从电冰箱部

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

门调到公司高层并突然决定贷款给酒店开发商的家伙吗？还是怪那些会计和其他高层管理人员？（他们对一种几乎肯定会使信贷管理人员产生偏激行为的激励机制坐视不管。）我认为最应该受到指责的是那些创造出这种会计系统的会计人员和其他高层管理人员。这些人的所作所为无异于运钞公司突然决定不用武装车辆押运现金，而改让手无寸铁的侏儒用敞开的篮子提着现金走过贫民窟。

我希望我能够告诉你们，这种事情以后再也不会发生，但实际情况并非如此。在西屋电器东窗事发之后，通用电气旗下的投资银行基德尔·皮博迪采用了一种愚蠢的电脑程序，致使债交易员能够利用这种程序虚构出巨额利润。从此以后，许多公司的会计工作变得更加糟糕了，也许最糟糕的例子就是安然。

所以激励机制引起的偏见是非常要紧的，我们也有很重要的对策，比如说收款机和合理的会计系统。但是当我在几年前翻阅心理学教科书的时候，我发现那些教科书虽然有1　000页那么厚，却很少谈到激励机制引起的偏见，对帕特森或者合理的会计系统更是只字不提。反正不知道怎么回事，心理学的概论课程完全没有提到激励机制引起的偏见及其对策，尽管世界各地许多伟大的文学作品早就出色地描绘了激励机制引起的偏见，尽管企业界早就有了应付这偏见的对策。到最后，我得出的结论是，如果有的事情在生活中极为明显，但很难通过容易做的、可重复的学术实验得到证明，那些心理学的寻菇犬就会忽略它。

有时候，其他学科对各种心理倾向表现出的兴趣，至少比心理学教科书中体现的要浓厚。例如，那些站在雇主的立场考虑问题的经济学家早就为激励机制引起的偏见所产生的后果取了一个名字：“代理成本”。从这个名字就能看出来，经济学家知道，就像稻谷总是被老鼠吃掉一样，雇主的利益总是因为雇员不正当地把他们自己的利益摆在第一位而受损。雇主可以采用的对策包括制定严格的内部审计制度，对败露的不轨行为进行严厉的公开惩处，使用防止钻营的规章制度和收款机等机

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

器。而站在雇员的立场来看，激励机制引起的偏见自然会促使雇主对他们进行压迫：血汗工厂、危险的工作场所等等。若要解决职员遇到的这些糟糕问题，不但工会要给雇主施加压力，政府也要采取行动，包括制定关于工资和工作时间的法律、工作场所安全规章制度，采取一些便于工人组织工会的措施，还有完善工人的薪酬系统。考虑到劳资双方由于激励机制引起的偏见而相互对峙，我们就不会奇怪中国人为什么会提出阴阳对立的理论了。

激励机制引起的偏见无所不在，这造成了一些普遍而巨大的后果。例如，与有底薪的销售员相比，单纯靠提成过日子的销售员更难保证不做不道德的事情。从另一方面来说，无底薪的销售员的工作绩效会更加突出。因此，企业在制定销售员的薪酬制度时往往会面临两难的选择。

自由市场资本主义这种经济体系取得极大成功的原因之一是，它防止了许多由激励机制引起的偏见造成的不良影响。在自由市场经济活动的巨网中，绝大多数能够在残酷竞争中幸存下来的资本家均非等闲之辈，他们会防止企业中出现任何浪费的行为，因为这是生死攸关的事情。毕竟，他们要靠竞争性价格和他们的总体成本之间的利差来过日子，如果总体成本超过了销售额，他们就难逃灭亡的厄运。如果用那些从政府支取薪水的职员来取代这些资本家，那么市场经济的总体效率将会大大降低，因为每个取代资本家的职员在考虑为领取他的薪水应该提供什么样的服务，以及在多大程度上屈服于其他不希望自己表现得更好的同事的压力时会受到激励机制引起的偏见的影响。

激励机制引起的偏见的另外一个常见后果是，人们倾向于钻各种制度的空子，他们往往在损人利己方面表现得极有创意。因此，几乎所有制度设计都必须具备防止钻空子的重要属性。制度设计还需要遵守如下的原则：尽量避免奖励容易作假的事情。然而我们的议员和法官，通常包括许多在优秀大学受过教育的律师，往往会忽略这个原则。社会因此而付出了巨大的代价：道德风气败坏，效率下降，出现的不公平的成本

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

转嫁和财富转移。如果高等学府提高教育质量，传授更多的心理学知识，而学生也能吸收更多心理学知识，那么我们的立法机构和法院将会设计出更好的制度。

当然，现在驱使人们行动的主要奖励是金钱。只要一个毫无实质价值的筹码能够固定换到一根香蕉，那么人们就可以对猴子进行训练，让它为了筹码而工作，仿佛筹码就是香蕉一样。同样道理，人类也会为了钱而工作——而且会为了钱而更加卖命地工作，因为人类的金钱除了可以换到食物之外，还能换到许许多多美好的东西，拥有或花掉金钱通常也会让人显得有身份。此外，富人往往会出于习惯，更加努力地为金钱而工作，尽管他们早就不需要更多的钱。总的来说，金钱是现代文明的主要驱动力，这在非人类动物的行为中是没有先例的。金钱奖励也跟其他形式的奖励混合在一起。例如，有些人花钱买身份，有些人靠身份捞钱，而有些人同时做这两件事。

虽然在各种奖励中金钱是最主要的，但它并非是惟一有效的奖励。人们也会为了性、友谊、伴侣、更高的地位和其他非金钱因素而改变他们的行为和认知。

“祖母的规矩”也证实了奖励是非常有用的。它的效果特别突出，所以我在这里必须提到它。你可以用这个规矩来成功地控制自己的行为，哪怕你使用的奖励品是你已经拥有的！实际上，许多拥有心理学博士学位的顾问经常要求商业组织教会管理人员用“祖母的规矩”来管理他们自己的日常行为，借此改善它们的奖励系统。具体来说，祖母的规矩就是要求孩子在吃甜点之前先把他们的胡萝卜吃掉。把它应用到商界，就是要求管理人员每天强迫他们自己先完成他们不喜欢然而必要的任务，再奖励他们自己去处理那些他们喜欢的任务。考虑到奖励的超级威力，这种做法是明智而合理的。此外，这个规矩也可以被用于生活中非商业的部分。那些顾问强调在日常生活中采用这种做法并不是无意的。根据斯金纳的教导，他们知道即时的奖励是最有效的。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

当然，惩罚也强烈地影响到行为和认知，尽管它的弹性和效果不像奖励那么好。例如，非法操纵物价的行为以前在美国很常见，因为遇到这种行为，政府往往是罚款了事。后来有几个重要的企业高管被革职还被送往联邦监狱服刑。此后，操纵价格的行为就大大减少了。

陆军和海军部队在利用惩罚来改变行为方面做得很极端，这可能是因为它们需要士兵的绝对服从。大约在恺撒的年代，欧洲有个部落，每当集结号角吹响时，最后一个到达的士兵就会被杀死，于是没有人愿意跟这个部落打仗。乔治·华盛顿则把那些当逃兵的农场少年吊死在40英尺高的地方，以此来警示其他那些可能想要逃跑的士兵。

二、喜欢/热爱倾向

在遗传因素的作用之下，刚孵出来的小鹅在破壳而出后将会“热爱”并跟随第一个对它和善的生物，那几乎总是它的母亲。但是，如果小鹅孵出来那一刻，出现的并不是母鹅，而是一个人，那么小鹅将会“热爱”并跟随这个人，把他当作自己的母亲。

类似的是，刚出生的人类也会“天生就喜欢和热爱”对他好的人。也许最强烈的天生的爱——随时准备好被诱发——就是人类的母亲对其孩子的爱。从另外一方面来说，老鼠同样也有“爱护孩子”的行为，但只要删除某个基因，老鼠的这种行为就会消失。这意味着母老鼠和小鹅一样，体内都有某种诱发基因。

就像小鹅一样，每个孩子不仅会受天性的驱使去喜欢和爱，而且也会在其亲生父母或者养父母的家庭之外的社会群体中去喜欢和爱。现在这些极端的罗曼蒂克之爱在人类的远古时代是不可能出现的。我们早期的人类祖先肯定会更像猿类，以一种非常原始的方式来挑选伴侣。

除了父母、配偶和孩子之外，还有什么是人类天生就喜欢和热爱的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

呢？人类喜欢和热爱被喜欢和被热爱。许多在情场上的胜负皆因他/她能否表现出额外的关怀和爱护，而一般来讲，人类终身都会渴望得到许多和他毫无关系的他人的怜惜和欣赏。

喜欢/热爱倾向造成的一个非常具有现实意义的后果就是，它是一种心理调节工具，促使人们：（1）忽略其热爱对象的缺点，对其百依百顺；（2）偏爱那些能够让自己联想起热爱对象的人、物品和行动（这一点我们将会在“受简单联想影响的倾向”中讨论）；（3）为了爱而扭曲其他事实。

喜欢/热爱会引发倾慕，反之亦然。倾慕也会引起并且强化喜欢/热爱倾向。这种“反馈模式”一旦形成，通常会造成极端的后果，有时候会促使人们为了帮助自己心爱的人而不惜故意自我毁灭。

喜欢/热爱和倾慕交织在一起并相互作用往往在许多和男女情感无关的领域具有巨大的现实意义。例如，一个天生热爱值得敬仰的人和思想的人在生活中拥有巨大的优势。巴菲特和我自己在这方面就很幸运，有时候让我们受益的是相同的人或者思想。有一个人对我们两人都起到激励作用，他就是沃伦的叔叔，弗雷德·巴菲特。他在杂货店有干不完的活，但干活的时候总是很快乐，沃伦和我对他特别佩服。即使到今天，在我认识了这么多人之后，我仍然认为弗雷德·巴菲特是最好的人，他让我变得更好。

那些有可能引起极度的热爱和倾慕的人往往能够发挥榜样的作用，造成非常好的效果，这对社会政策有极大的借鉴意义。例如，吸引许多令人敬爱、值得倾慕的人进入教育行业就是很明智的做法。

三、讨厌/憎恨倾向

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

在一种与“喜欢/热爱倾向”相反的模式中，刚出生的人类也会“天生就讨厌和憎恨”对他很坏的人。猿类和猴类的情况也是如此。

因此，战争在人类漫长的历史中几乎是持续不断的。例如，大多数美洲印第安人部落曾无休止地相互征伐，有些部落偶尔会把俘虏带到家里的妇女面前，让她们也享受把俘虏折磨致死的乐趣。尽管有了广为流布的宗教和发达先进的文明制度，现代社会的战争依然非常野蛮。但我们也观察到，在当今的瑞士和美国，人类巧妙的政治制度将个体和群体的讨厌与仇恨“引导”到包括选举在内的非致命模式当中。

但讨厌和仇恨并没有彻底消失。这些心理倾向是天生的，它们依然很强烈。所以英国有这样的格言：“政治是正确地处理仇恨的艺术。”我们还看到美国非常流行那些对政敌进行诋毁的广告。

就家庭的层面而言，我们经常可以看到这样的情况：有的人憎恨自己的兄弟姐妹，只要负担得起相关费用，他就会不停地起诉他们。有个很风趣的人叫做巴菲特，他反复地向我解释，**“穷人和富人的主要区别是，富人能够一辈子起诉他们的亲戚。”**我父亲在奥马哈当律师的时候也处理了许多这种家庭内部的仇恨。我在哈佛大学法学院念书时，那里的教授教我“物权法”，然而丝毫没有提及家庭内部的兄弟争端。那时我就称这所法学院是一个非常脱离现实的地方，它像古代拉牛奶车的马那样蒙上了“眼罩”。我估计现在哈佛大学法学院在上物权法课程的时候依然没有提到兄弟之争。

讨厌/憎恨倾向也是一种心理调节工具，它能促使深陷其中的人们：（1）忽略其讨厌对象的优点；（2）讨厌那些能够让自己联想起讨厌对象的人、物品和行动；（3）为了仇恨而扭曲其他事实。

这种扭曲往往很极端，导致人们的认知出现了极大的偏差。当世贸中心被摧毁的时候，许多巴基斯坦人立刻认为是印度人干的，而许多穆斯林则认为是犹太人干的。这种致命的扭曲通常使得相互仇视的双方很

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

难或者不可能握手言和。以色列和巴勒斯坦之间很难和解，因为一方历史中记载的事实与另外一方历史中记载的事实大相径庭，很少有相同之处。

四、避免怀疑倾向

人类的大脑天生就有一种尽快作出决定，以此消除怀疑的倾向。

这很容易理解，进化在漫长的岁月中促使动物倾向于尽快清除怀疑。毕竟，对于一只受到进攻者威胁的猎物来说，花很长时间去决定该怎么做肯定是一件不妙的事情。人类的远祖也是动物，这种避免怀疑倾向与其远祖的历史是很相符的。

人类通过尽快作出决定来消除怀疑的倾向十分明显，所以法官和陪审团必须采用抵制这种倾向的行为。他们不能立刻作出判决，而是必须经过慎重的考虑。人们在做决定之前，必须让自己习惯于戴上一个客观的“面具”。这个“面具”能够让人们客观地看待问题，这一点我们将会在下面讨论“避免不一致性倾向”时看出来。

当然，明白人类具有强烈的避免怀疑倾向之后，逻辑上我们可以理解，至少在某些方面，人们对宗教信仰的接受必然受到这种倾向的驱使。即使有人认为他自己的信仰来自神的启示，他仍然需要思考其他人与此不一样的信仰。几乎可以肯定地说，避免怀疑倾向是最重要的答案之一。

是什么引发了避免怀疑倾向呢？**如果一个人没有受到威胁，又无须考虑任何问题，他是不会急于通过作出决定来消除怀疑的。正如我们在后面谈到“社会认可倾向”和“压力影响倾向”时将会看到的，引发避免怀疑倾向的因素通常是：（1）困惑；（2）压力。**在面对宗教问题

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的时候，这两种因素当然都存在。

因而，大多数人的自然状态就是需要有某种宗教信仰。这是我们观察到的事实。

五、避免不一致性倾向

为了节省运算空间，人类的大脑会不愿意作出改变。这是一种避免不一致性的形式。在所有的人类习惯中，无论是好习惯还是坏习惯，我们都能看到这种情况。没几个人能够列出许多他们已经改掉的坏习惯，而有些人哪怕连一个都列举不出来。与此相反，几乎每个人都有大量持续很久的坏习惯，尽管他们自己也知道这些习惯不好。考虑到这种情况，在许多时候我们说三岁看老不是没有道理的。在狄更斯的《圣诞欢歌》中，可怜的雅各布·马里的鬼魂说：“我戴着我在生活中锻造的锁链。”他说的锁链就是那些起初轻微得难以察觉，在察觉之后又牢固得无法打破的习惯。

在生活中维持许多好习惯，避免或者戒除许多坏习惯，这样的生活才是明智的。能够帮助人们过上明智生活的伟大原则同样来自富兰克林的《穷理查年鉴》：“一盎司的预防比一磅的治疗更值钱。”富兰克林这句话的部分含义是，由于避免不一致性倾向的存在，防止一种习惯的养成要比改变它容易得多。

大脑的抗改变倾向还使得人们倾向于保留如下几种东西的原样：以前的结论、忠诚度、身份、社会认可的角色等等。人类大脑在进化的过程中为什么会产生出这种伴随着快速消除怀疑倾向的抗改变模式，现在还不是很清楚。我猜想这种抗改变模式主要是由如下几种因素的共同作用引起的：

（1）当人类的远祖还是动物的时候，迅速作出决定对生存来说是

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

至关重要的，而这种抗改变的模式有助于更快地作出决定。

（2）它使得我们的远祖能够通过群体协作而获得生存优势，因为如果每个人的反应总是不停地改变，那么群体协作就会变得很困难。

（3）从人类刚开始识字到今天拥有复杂的现代生活，中间的时间并不是很长，它是进化在这么短的时间内所能得到的最好的办法。

我们很容易可以看出来，如果任由避免怀疑倾向引发的快速决定和拒绝改变这种决定的倾向相结合，将会使现代人的认知出现大量的错误。而且实际情况也确实如此。我们所有人都曾和许多冥顽不灵的人打过交道，那些人死抱着他们在小时候形成的错误观念，直到进了坟墓还不肯放手。

由于避免不一致性倾向引起的糟糕决定所造成的问题特别严重，所以我们的法院采用了一些重要措施来对付它。例如，在作出决定之前，法官和陪审团必须先聆听辩方的长篇大论，让辩方列举证据为自身辩护。这有助于防止法官和陪审团在判决的时候犯“第一结论偏见”的错误。同样地，其他现代决策者通常要求各种团体在作出决定之前考虑反方的意见。

正确的教育应该是一个提高认知能力的漫长过程，以便我们变得足够有智慧，能够摧毁那些因拒绝改变倾向而被保留的错误想法。正如在世界顶尖大学任教的凯恩斯爵士谈及他那些高级知识分子同事时指出的，新思想之所以很难被接受，并不是因为它们本身太过复杂。新思想不被接受，是因为它们与原有的旧思想不一致。凯恩斯教授的言下之意，就是人类头脑和人类卵子的运作方式非常相似。当一个精子进入卵子，卵子就会自动启动一种封闭机制，阻止其他精子的进入。人类头脑强烈地趋向于与此相同的结果。

所以人们倾向于积累大量僵化的结论和态度，而且并不经常去检

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

查，更不会去改变，即便有大量的证据表明它们是错误的。

社会科学院系就会发生这样的情况，比如说，曾经有人认为弗洛伊德应该是加州理工学院心理学教授的唯一人选。但自然科学院系也有人坚持错误的旧观点，不过这种情况比较少见，也没那么严重。在这方面，诺贝尔奖得主、普朗克常数的发现者马克斯·普朗克最有发言权。普朗克不但以科学研究闻名，而且他还说过一句著名的话，他说，甚至在物理学领域，激进的新思想也很少被旧卫士所接受。与此相反，普朗克说，唯有新的一代成长起来，较少受到旧理论毒害的他们才能接受新理论。实际上，这种“脑梗阻”的情况也曾经在某种程度上发生于爱因斯坦身上。处在巅峰期的爱因斯坦非常善于摧毁他自己的思想，但是爱因斯坦晚年却从没有完全接受量子力学。

查尔斯·达尔文是最成功地化解第一结论偏见的人之一。他很早就训练自己努力考虑任何有可能证伪他的假说的证据，尤其是在他认为他的假说特别出色时更是如此。与达尔文相反的做法现在被称为“确认偏见”，这是一个贬义词。达尔文采用这样的做法，是因为他清楚地认识到人类会由于天生的避免不一致性倾向而犯认知错误。他本身是一个伟大的例子，证明了心理学洞见一旦被正确地使用，就能够对人类历史上最优秀的思想有所贡献。

避免不一致性倾向给文明社会带来了许多良好的影响。例如，大多数人在生活中不会表现出与他们的公共责任、新的或旧的公共认同等不一致的行动，而是会忠于职守，扮演好牧师、医生、公民、士兵、配偶、教师、职员等角色。

避免不一致性倾向造成的结果之一是，人们在获取新身份的过程中作出的重大牺牲将会提高他们对这种新身份的忠诚度。毕竟，如果他们认为某样东西并不好，却又为之作出重大牺牲，那他们的行为将会显得和他们的思想很不一致。所以文明社会发明了许多庄严肃穆的入会仪式，这些仪式通常是公开举行的，能够让新成员更加忠心。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

庄严的仪式能够强化好的关系，也能够强化坏的关系。黑手党新成员因为“投名状”而对组织更加忠诚，德国军官因为“血誓”而对希特勒更加忠心，这些都是避免不一致性倾向引发的后果。

此外，这种倾向通常会使人们成为被某些有心机的人所操控的“受害者”，那些人能够通过激发别人潜意识中的避免不一致性倾向而博取对方的好感。很少有人比本杰明·富兰克林更精于此道。本杰明·富兰克林原本是费城一个默默无闻的小人物，当时他想得到某个重要人物的垂青，于是经常设法请那个人帮他一些无关紧要的小忙，比如说借一本书给他之类的。从那以后，那个大人物就更加欣赏和信任富兰克林了，因为一个不值得欣赏、不值得信任的富兰克林与他借书给富兰克林的行为中暗示的赞许并不一致。

富兰克林这种操纵别人帮自己忙、从而令别人对自己产生好感的做法如果反过来使用，也会产生非常变态的效果。如果有个人受到操控，故意不停地去伤害另外一个人，那么他就会倾向于贬低甚至憎恨那个人。这种避免不一致性倾向造成的效应解释了那句谚语所含的道理：“人永远不会忘记自己做过的坏事。”这种效应也解释了监狱中的看守和囚犯势不两立的现象。许多看守会虐待囚犯，这种做法使他们更加讨厌和憎恨囚犯，而那些被当作畜牲一样的囚犯又会反过来仇视看守。若要消除监狱中囚犯和看守之间相互敌视的心理，狱方应该持续不断地致力于：（1）从一开始就防止虐待囚犯；（2）虐囚现象出现时要立刻予以制止，因为它会像瘟疫那样蔓延扩散。如果在更有远见的教育的帮助下，我们对这个问题能够获得更多的心理学认知，那么我们也许能够提高美国军队的整体效率。

避免不一致性倾向是如此强大，乃至一个人只要假装拥有某种身份、习惯或者结论，他自己通常就会信以为真。因而，许多扮演哈姆雷特的演员会在某种程度上相信自己就是那位丹麦王子。许多装好人的伪善者的道德水平确实得到了提高；许多假装公正无私的法官和陪审团确

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

实会做到公正无私；许多辩护律师或者其他观点的鼓吹者最后会相信他们从前只是假装相信的东西。

避免不一致性倾向造成了“维持现状倾向”，给合理的教育造成了巨大的伤害，但它也带来了许多好处。避免不一致性倾向导致教师不太可能把自己不相信的知识教给学生。所以临床医学教育要求学生必须遵守“先看，后做，再教”的原则，只有自己看过和做过的，才能教给别人。当然，教育过程有能力影响教师认知，这未必总是对社会有益。当这种能力流入政见传播和邪教教义传播时，通常会给社会造成糟糕的影响。

例如，当年轻的学生被灌输了值得怀疑的政治理念，然后热诚地将这些理念推销给我们其他人时，现代教育就会给社会造成很大的破坏。这种推销很少能使其他人信服。但是学生会把他们所推销的东西变成他们自己的思维习惯，从而受到了永久的伤害。我认为那些有这种风气的教育机构是很不负责任的。在一个人心智尚未完全成熟之前，不能给他的头脑套上一些锁链，这是很重要的。

六、好奇心倾向

哺乳动物天生就具有好奇心，但在所有非人类的哺乳动物里面，好奇心最强烈的是猿类和猴类。而人类的好奇心又比他的这些近亲强烈得多。在发达的人类文明中，文化极大地提高了好奇心在促进知识发展方面的效率。例如，雅典（及其殖民地亚历山德里亚）人的纯粹好奇心推动了数学和科学的发展，而罗马人则对数学或科学几乎没有贡献。罗马人更专注于矿藏、道路和水利等“实用”工程。**最好的现代教育机构**（这样的机构在许多地方都为数甚少）**能够增强人们的好奇心，而好奇心则能帮助人们防止或者减少其他心理倾向造成的糟糕后果。好奇心还能让人们在正式教育结束很久之后依然拥有许多乐趣和智慧。**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

七、康德式公平倾向

康德以其“绝对命令”（categorical imperative，又译为定言令式）而闻名。**所谓绝对命令是某种“黄金法则”，它要求人们遵守某些行为方式，如果所有人都遵守这些方式，那么就能够保证社会制度对每个人来说都是最好的。**应该说，在现代社会，每个有文化的人都表现出并期待从别人那里得到康德所定义的这种公平。

美国一些规模不大的小区里面通常会有只能供一辆车通过的桥梁或者地道，在这些小区里面，我们可以看到很多相互礼让的情况，尽管那里并没有交通标志或者信号灯。许多在高速公路上开车的司机，包括我自己在内，通常会让其他想要超车的司机开到自己前面，因为那是一种当他们想超车时也希望得到的礼貌行为。此外，在现代的文明社会中，陌生人之间有文明排队的习惯，这样所有人都能按照“先来后到”的规矩得到服务。

此外，陌生人往往会自愿平分飞来横财，或者平摊意外损失。作为这种“公平分配”行为的自然后果，当人们期待然而没有得到公平分配时，往往会表现出不满的情绪。

过去300年来，奴隶制度在世界各地基本上被废除了，这是很有意思的事情，因为在此之前，奴隶制度已经和各大宗教共存了几千年。我认为康德式公平倾向是促成这种结果的主要因素。

八、艳羡/妒忌倾向

如果某个物种在进化过程中经常挨饿，那么这个物种的成员在看到食物时，就会产生占有那食物的强烈冲动。如果被看到的食物实际上已经被同物种的另外一个成员占有，那么这两个成员之间往往会出现冲突

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的局面。这可能就是深深扎根在人类本性中的艳羡/妒忌倾向的进化起源。

兄弟姐妹之间的妒忌明显是非常强大的，并且儿童往往比成年更容易妒忌自己的兄弟姐妹。这种妒忌通常比因陌生人而发的妒忌更加强烈。这种结果也许是康德式公平倾向造成的。

各种神话、宗教和文学作品用一个又一个的事例来描写极端的艳羡/妒忌是如何引起仇恨和伤害的。犹太文明认为这种心理倾向是极其邪恶的，摩西诫命一条又一条明令禁止妒忌。这位先知甚至警告人们不要去贪图邻人的驴子。

现代生活中的妒忌也无所不在。例如，当某些大学的资金管理人员或者外科手术教授拿到远远超过行业标准的薪水时，校园里会一片哗然。而现代的投资银行、律师事务所等地方的艳羡/妒忌效应通常比大学教职员工中的此效应更加极端。许多大型律师事务所担心艳羡/妒忌会造成混乱，所以它们历来给所有高级合伙人提供的薪酬都是差不多的，完全不管他们对事务所的贡献有多大的差别。我同沃伦·巴菲特一起工作，分享对生活的观察已经几十年了，听到他不止一次明智地指出：**“驱动这个世界的不是贪婪，而是妒忌。”**

由于这句话基本上是正确的，人们可能会认为心理学教科书会用大量的篇幅来谈论艳羡/妒忌。但我翻读那三本心理学教科书的时候，并没有看到这样的内容。实际上，那些教科书的索引上根本就找不到“艳羡”和“妒忌”这两个词。

毫不提及艳羡/妒忌的这种现象并不局限于心理学教科书。在你们参加过的大型学术研讨会上，有人把成年人的艳羡/妒忌心理视为某些观点的原因吗？似乎存在一条普遍的禁忌，禁止人们做出这样的声明。如果确实如此的话，是什么导致这条禁忌的出现呢？

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我的猜想是，这是因为人们普遍认为，说某种立场是由艳羡/妒忌促成的，是对采取那种立场的人的极大侮辱，如果那个人所持的看法是正确的，而不是错误的，那就更是如此。说某种立场受到妒忌的驱动被视为等同于说采取那种立场的人像儿童般不成熟，那么这种对妒忌避而不谈的禁忌就完全可以理解了。

但这种普遍的禁忌就应该影响心理学教科书，导致心理学无法对一种普遍的重要现象作出正确的解释吗？我的答案是否定的。

九、回馈倾向

人们早就发现，和猿类、猴类、狗类和其他许多认知能力较为低下的动物相同，人类身上也有以德报德、以牙还牙的极端倾向。这种倾向明显能够促进有利于成员利益的团体合作。从这方面来讲，它跟许多社会性动物的基因程序很相似。

我们知道，在有些战争中，以牙还牙的心理倾向是很厉害的，它会让仇恨上升到很高的程度，引发非常野蛮的行为。许多战争中没有活的俘虏，交战双方非把敌人置于死地不可，而且有时候光是把敌人杀死还不够，比如说成吉思汗，他就不满足于只把敌人变成尸体。他坚持要把敌人的尸体剁得粉碎。

拿成吉思汗和蚂蚁来作对比是很有意思的。成吉思汗对别人残暴无度，动辄加以杀戮，而蚂蚁对其繁殖群体之外的同种类蚂蚁也表现出极端的、致命的敌意。如果和蚂蚁相比，成吉思汗简直太和蔼可亲了。蚂蚁更加好斗，而且在打斗中更加残忍。实际上，E.O.威尔逊曾经开玩笑地说，如果蚂蚁突然得到原子弹，所有蚂蚁将会在18个小时之内灭亡。人类和蚂蚁的历史给我们的启发是：（1）大自然并没有普遍的法则使得物种内部以德报怨的行为能够推动物种的繁荣；（2）如果一个国家

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

对外交往时放弃以牙还牙的做法，这个国家是否有好的前景是不确定的；（3）如果国与国之间都认为以德报怨是最好的相处之道，那么人类的文化将要承担极大的重任，因为人类的基因是帮不上多少忙的了。

接下来我要谈谈战场之外的以牙还牙。现代有许多“路怒”（指汽车驾驶人在行车时对别的汽车驾驶人所做出的攻击性的或过激的行为）事件，或者运动场上也有因为受伤而引起的情绪失控事件，从这些事件可以看出来，在和平时代，人们之间的敌意也可能非常极端。

化解过激的敌意的标准方法是，人们可以延迟自己的反应。我有个聪明的朋友叫做托马斯·墨菲（首都城市/美国广播公司前董事长和CEO），他经常说：“如果你觉得骂人是很好的主意，你可以留到明天再骂。”

当然，以德报德的心理倾向也是非常强烈的，所以它有时能够扭转以牙还牙的局面。有时候，在战火正酣时，交战双方会莫名其妙地停止交火，因为有一方先做出了细微的友善的举动，另外一方则投桃报李，就这样往复下去，最后战斗会停止很长一段时间。第一次世界大战期间，开战双方在前线的战壕不止一次地这样停战，这令那些将军感到非常恼火。

很明显，作为现代社会繁荣的主要推动因素，商业贸易也得到人类投桃报李的天性的很大帮助。利己利人的原则和回馈倾向相结合，会引起许多有建设性的行为。婚姻生活中的日常交流也得到回馈倾向的帮助，如果没有回馈倾向的帮助，婚姻会丧失大部分的魅力。

回馈倾向不但能够和激励机制的超级威力结合起来产生好的结果，它还跟避免不一致性倾向共同促成了以下结果：（1）人们履行在交易中作出的承诺，包括在婚礼上作出的忠于对方的承诺；（2）牧师、鞋匠、医生和其他所有职业人士恪守职责，做出正确的行为。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

与其他心理倾向和人类翻跟斗的能力相同，回馈倾向很大程度上是在潜意识层面发挥作用的。所以有些人能够把这种倾向变成强大的力量，用来误导他人。这种情况一直都有发生。

例如，当汽车销售员慷慨地把你请到一个舒服的地方坐下，并端给你一杯咖啡时，你非常有可能因为这个细小的礼节性行为当了一回冤大头，买车的时候多付了500美元。这远远不是销售员用小恩小惠所取得的最成功的销售案例。然而，在这个买车的场景中，你将会处于劣势，你将会从自己口袋里额外掏出500美元。这种潜在的损失多少会让你对销售员的示好保持警惕。

但假如你是采购员，花的钱来自别人——比如说某个有钱的雇主，那么你就不太会因为要额外付钱而反感销售员的小恩小惠，因为多付出的成本是别人的。在这样的情况下，销售员通常能够将他的优势最大化，尤其是当采购方是政府时。

因此，聪明的雇主试图压制从事采购工作的职员的回馈倾向。最简单的对策最有效：别让他们从供应商那里得到任何好处。山姆·沃尔顿（1918～1992年，美国零售商沃尔玛公司的创办人）赞同这种彻底禁止的思想。他不允许采购员从供应商那里接受任何东西，哪怕是一个热狗也不行。考虑到大多数回馈倾向是在潜意识层面发挥作用，沃尔顿的政策是非常正确的。如果我是国防部的负责人，我会在国防部实行沃尔顿的政策。

在一个著名的心理学实验中，西奥迪尼出色地证明“实验员”有能力通过诱发人们潜意识的回馈倾向来误导他们。

展开实验的西奥迪尼吩咐他的实验员在他所在的大学校园里闲逛，遇到陌生人就请他们帮忙带领一群少年犯去动物园参观。因为这是在大学校园里发生的，所以在他们抽中的大量样本中，每六个人有一个真的同意这么做。得到这个1/6的统计数据之后，西奥迪尼改变了实验的程

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

序。他的实验员接下来又在校园里闲逛，遇到陌生人就要求他们连续两年每周花大量时间去照顾少年犯。这个荒唐的请求得到了百分之百的拒绝。但实验员跟着又问：“那么你愿意至少花一个下午带那些少年犯去参观动物园吗？”这将西奥迪尼原来的接受率从1/6提高到了50%——整整3倍。

西奥迪尼的实验员所做的是作出小小的让步，于是对方也作出了小小的让步。由于西奥迪尼的实验对象在潜意识中作出了这种回馈式的让步，所以有更多的人非理性地答应带领少年犯去参观动物园。这位教授发明了如此巧妙的实验，如此强有力地证明了某个如此重要的道理，他理应得到更广泛的认可。实际上，西奥迪尼确实得到了这种认可，因为许多大学向他学习了大量知识。

回馈倾向为什么如此重要呢？假如有许多法学院学生毕业后走进社会，代表客户到处去谈判，却完全不了解西奥迪尼的实验所展现的潜意识思维过程的本质，那该是多么愚蠢的事。然而这种蠢事在世界各地的法学院已经发生了好几十年，实际上，是好几个世代。这些法学院简直就是在误人子弟。它们不知道也不愿意去传授山姆·沃尔顿了解得十分清楚的东西。

回馈倾向的重要性和效用也可以从西奥迪尼对美国司法部长批准偷偷进入水门大厦的愚蠢决定的解释中看出来。当时有个胆大包天的下属提议为了谋取共和党的利益，不妨使用妓女和豪华游艇相结合的手段。这个荒唐的请求遭到拒绝之后，那下属作出了很大的让步，只要求得到批准，以便偷偷摸摸地去盗窃，于是司法部长默许了。西奥迪尼认为，潜意识的回馈倾向是导致美国总统在水门丑闻中下台的重要因素。我也持相同的观点。回馈倾向微妙地造成了许多极端而危险的结果，并且这种情况绝不少见，而是一直以来都有很多。

人类对回馈倾向的认识，在被付诸实践数千年之后，已经在宗教领域干了许多令人毛骨悚然的坏事。特别令人发指的例子来自腓尼基人和

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

阿兹台克人，他们会在宗教仪式上将活人杀死，作为牺牲品供奉给他们的神灵。我们不应该忘记在迦太基之战（也称布匿战争，是罗马人在向地中海扩张中于公元前264年～公元前146年同迦太基人之间的三次战役）中，文明的罗马人由于担心战败，重操了几次杀人献祭的旧业。从另外一方面来说，**人们基于回馈心理，认为只要行为端正，就能从上帝那里得到帮助，这种观念有可能一直以来都是非常具有建设性的。**

总的来说，我认为无论是在宗教之内还是在宗教之外，回馈倾向给人类带来的贡献远远比它造成的破坏要多。而就利用心理倾向来抵消或者防止其他一种或多种心理倾向引起的糟糕后果而言，比如说，就利用心理干预来终止化学药物依赖（戒毒或酒）而言，回馈倾向往往能够起到很大的帮助作用。

人类生活中最美好的部分也许就是情感关系，情感关系中的双方更感兴趣的是如何取悦对方，而非如何被取悦——在回馈倾向的作用之下，这样的情况并不算罕见。

在结束离开回馈倾向的讨论之前，我们最后要讨论的是人类普遍受到负罪感折磨的现象。如果说负罪感有其进化基础的话，我相信最有可能引起负罪感的因素是回馈倾向和奖励超级反应倾向之间的精神冲突。奖励超级反应倾向是一种推动人们百分百地去享受好东西的心理倾向。当然，人类的文化通常极大地促使这种天生的倾向受到负罪感的折磨。具体地说，宗教文化通常给人们提出一些很难做到的道德要求和奉献要求。我家附近住着一位很有个人魅力的爱尔兰天主神父，他经常说：“负罪感可能是那些犹太人发明的，但我们天主教徒完善了它。”如果你们像我和这位神父一样，都认为负罪感总体上是利多于弊的，那么你们就会和我一样对回馈倾向存有感激之心，无论你们觉得负罪感是多么地令人不愉快。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

十、受简单联想影响的倾向

斯金纳研究过的标准条件反射是世界上最常见的条件反射。在这种条件反射中，创造出新习惯的反射行为是由以前得到的奖励直接引起的。例如，有个人买了一罐名牌鞋油，发现这种鞋油能把鞋擦得特别亮，由于这种“奖励”，下次他需要再买鞋油时，还是买了这个牌子。

但条件反射还有另外一种，反射行为是由简单的联想引发的。例如，许多人会根据从前的生活经验得到这样的结论：如果有几种同类产品同时在出售，价格最高的那种质量最好。有的普通工业品销售商明白这个道理，于是他通常会改变产品的外包装，把价格提得很高，希望那些追求高质量的顾客会因此而上当，纯粹由于他的产品及其高价格引起的联想而成为购买者。这种做法通常对促进销量很有帮助，甚至对提高利润也很有作用。例如，长期以来，定价很高的电动工具就取得了很好的销售业绩。如果要销售的产品是油井底下用的油泵，那么这种高定价的做法起到的作用会更大。提高价格的销售策略对奢侈品而言尤其有效，因为那些付出更高价格的顾客因此而展现了他们的良好品味和购买力，所以通常能够获得更高的地位。

即使是微不足道的联想，只要加以仔细的利用，也能对产品购买者产生极端的特殊影响。鞋油的目标购买者或许很喜欢漂亮女孩。所以他选择了那种外包装上印着漂亮女孩的鞋油，或者他最近看到由漂亮女孩做广告的那种鞋油。

广告商了解单纯联想的威力。所以你们不会看到可口可乐的广告中有儿童死亡的场面；与之相反，可口可乐广告画面中的生活总是比现实生活更加快乐。

同样地，军乐团演奏的音乐那么动听也绝对不是偶然的。人们听到那种音乐，就会联想起部队生活，所以它有助于吸引人们入伍，并让士

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

兵留在军队里。大多数军队懂得如何用这种成功的方法来使用简单联想。

然而，简单联想造成的最具破坏性的失算往往并不来自广告商和音乐提供者。

有的东西碰巧能让人联想起他从前的成功，或者他喜欢和热爱的事物，或者他讨厌和憎恨的事物（包括人们天生就讨厌的坏消息）。有些最严重的失算是由这样的东西引起的。

若要避免受到对从前之成功的简单联想误导，请记住下面这段历史。拿破仑和希特勒的军队在其他地方战无不胜，于是他们决定侵略俄罗斯，结果都是一败涂地。现实生活中有许多事例跟拿破仑和希特勒的例子差不多。例如，有个人愚蠢地去赌场赌博，竟然赢了钱。这种虚无缥缈的关联促使他反复去那个赌场，结果自然是输得一塌糊涂。也有些人把钱交给资质平庸的朋友去投资，碰巧赚了大钱。尝到甜头之后，他决定再次尝试这种曾经取得成功的方法——结果很糟糕。

避免因为过去的成功而做蠢事的正确对策是：（1）谨慎地审视以往的每次成功，找出这些成功里面的偶然因素，以免受这些因素误导，从而夸大了计划中的新行动取得成功的概率；（2）看看新的行动将会遇到哪些在以往的成功经验中没有出现的危险因素。

喜欢和热爱会给人们的思想带来伤害，这可以从下面的事例看出来。在某桩官司中，被告人的妻子原本是一名非常值得尊敬的女性，可是却做出了明显错误的证词。那位著名的控方律师不忍心攻击这位如此可敬的女士，然而又想摧毁其证词的可信性。于是他摇摇头，悲伤地说：“我们该如何看待这样的证词呢？答案就在那首老歌里面：

丈夫是什么样，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

妻子就会是什么样。

她嫁给了小丑，

小丑的卑鄙无耻，

拖累了她。”

法官因此没有采信这位女士的证词。他们轻而易举地看出她的认知已经受到爱情的强烈影响。我们常常看到，有些母亲受到爱的误导，在电视镜头面前声泪俱下，发自内心地认为她们那些罪孽深重的儿子是清白无辜的。

关于这种被称为爱的联想在多大程度上会令人盲目，人们的意见不尽相同。在《穷理查年鉴》中，富兰克林提议：**“结婚前要睁大双眼看清楚，结婚后要睁一只眼闭一只眼。”**也许这种“睁一只眼闭一只眼”的方法是正确的，但我喜欢一种更难做到的办法：实事求是地看清现实，可还是去爱。

憎恨和讨厌也会造成由简单联想引起的认知错误。在企业界，我常常看到人们贬低他们讨厌的竞争对手的能力和品德。这是一种危险的做法，通常不易察觉，因为它是发生在潜意识层面的。

有关某个人或者某个讨厌结果的简单联想也会造成另外一种常见的恶果，这可以从“波斯信使综合征”中看出来。古代波斯人真的会把信使杀掉，而这些信使惟一的过错是把真实的坏消息（比如说战败）带回家。对于信使来说，逃跑并躲起来，真的要比依照上级的心愿完成使命安全得多。

波斯信使综合征在现代生活中仍然很常见，尽管不再像原来那样动辄出人命。在许多职业里，成为坏消息传递者真的是很危险的。工会谈判专家和雇主代表通常懂得这个道理，它在劳资关系中引发了许多悲

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

剧。有时候律师知道，如果他们推荐一种不受欢迎然而明智的解决方案，将会招来客户的怨恨，所以他们会继续把官司打下去，乃至造成灾难性的后果。即使在许多以认知程度高而著称的地方，人们有时候也会发现波斯信使综合征。例如，几年前，两家大型石油公司在得克萨斯的审判庭打起了官司，因为它们合作开发西半球最大油田的协议中有含糊的地方。我猜想他们打官司的起因是某位法律总顾问先前发现合同有问题，却不敢把坏消息告诉一位刚愎自用的CEO。

哥伦比亚广播公司（CBS）在其巅峰期行将结束的时候就以波斯信使综合征闻名，因为董事会主席佩利（CBS前董事长及执行长，他将CBS从一个小广播公司发展成为美国三大广播电视网之一）特别讨厌那些告诉他坏消息的人。结果是，佩利生活在谎言的壳子之中，一次又一次地作出了错误的交易，甚至用大量哥伦比亚广播公司的股票去收购一家后来很快被清盘的公司。

要避免像哥伦比亚广播公司那样因波斯信使综合征而自食其果，正确的对策是有意识地，养成欢迎坏消息的习惯。伯克希尔有一条普遍的规矩：“有坏消息要立刻向我们汇报。只有好消息是我们可以等待的。”还有就是要保持明智和消息灵通，那就是让人们知道你有可能从别处听说坏消息，这样他们就不敢不把坏消息告诉你了。

受简单联想影响的倾向通常在消除以德报德的自然倾向方面有惊人的效果。有时候，当某个人接受恩惠时，他所处的境况可能很差，比如说穷困潦倒、疾病缠身、饱受欺凌等等。除此之外，受惠者可能会妒忌施惠者优越的处境，从而讨厌施惠者。在这样的情况下，由于施惠的举动让受惠者联想起自身的不幸遭遇，受惠者不但会讨厌那个帮助他的人，还会试图去伤害他。这解释了那个著名反应（有人认为是亨利·福特说的）：“这人为什么如此憎恨我呢？我又没有对他做过什么事情。”我有个朋友，现在姑且叫他“格罗兹”吧，乐善好施的他有过一次啼笑皆非的遭遇。格罗兹拥有一座公寓楼，他先前买下来，准备将来用

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

那块地来开发另外一个项目。考虑到这个计划，格罗兹对房客非常大方，向他们收取的租金远远低于市场价。后来格罗兹准备拆掉整座大楼，在举行公开听证会的时候，有个欠了许多租金没有交的房客表现得特别气愤，并在听证会上说：“这个计划太让人气愤了。格罗兹根本就不需要更多的钱。我清楚得很，因为我就是靠格罗兹的奖学金才念完大学的。”

最后一类由简单联想引起的严重思维错误出现在人们经常使用的类型化思考中。因为彼得知道乔伊今年90岁，也知道绝大多数90岁的老头脑袋都不太灵光，所以彼得认为老乔伊是个糊涂蛋，即使老乔伊的脑袋依然非常好使。或者因为阿珍是一位白发苍苍的老太太，而且彼得知道没有老太太精通高等数学，所以彼得认为阿珍也不懂高等数学，即使阿珍其实是数学天才。这种思考错误很自然，也很常见。要防止犯这种错误，彼得的对策并非去相信90岁的人脑袋总的来说跟40岁的人一样灵活，或者获得数学博士学位的女性和男性一样多。与之相反，彼得必须认识到趋势未必能够正确地预测终点，彼得必须认识到他未必能够依据群体的平均属性来准确地推断个体的特性。否则彼得将会犯下许多错误，就像某个在一条平均水深18英寸的河流中被淹死的人那样。

十一、简单的、避免痛苦的心理否认

我最早遇到这种现象，是在二战期间。当时我们家有位世交的儿子学习成绩非常出色，在体育运动方面也非常有天赋，可惜他乘坐的飞机在大西洋上空失事，再也没有回来。他母亲的头脑十分正常，但她拒绝相信他已经去世。那就是简单的、避免痛苦的心理否认。现实太过痛苦，令人无法承受，所以人们会扭曲各种事实，直到它们变得可以承受。我们或多或少都有这种毛病，而这经常会引发严重的问题。这种倾向造成的最极端的后果经常跟爱情、死亡和对化学物质（酒精、毒品等）的依赖有关。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

当否认是被用来让死亡更容易接受时，这种行为不会遭到任何批评。在这样的时刻，谁会忍心落井下石呢？但**有些人希望在生活中坚持下面这条铁律：“未必要有希望才能够坚持。”能够做到这一点的人是非常可敬的。**

对化学物质的依赖通常会导致道德沦丧，成瘾的人倾向于认为他们的处境仍然很体面，仍然会有体面的前途。因此，他们在越来越堕落的过程中，会表现得极其不现实，对现实进行极端的否认。在我年轻的时代，弗洛伊德式疗法对逆转化学物质依赖性完全没有效用，但现在酒瘾戒除组织通过造成数种心理倾向一起来对抗酒瘾，能够把戒除率稳定在95%。然而整个治疗过程都很难，很耗费精力，而且50%的成功率也意味着50%的失败率。人们应该避免任何有可能养成化学物质依赖性的行为。由于这种依赖性会造成极大的伤害，所以哪怕只有很少的概率会染上，也应该坚决避免。

十二、自视过高的倾向

自视过高的人比比皆是。这种人会错误地高估自己，就好像瑞典有90%的司机都认为他们的驾驶技术在平均水平之上。这种误评也适用于人们的主要“私人物品”。人们通常会过度称赞自己的配偶。人们通常不会客观地看待自己的孩子，而是会给出过高的评价。甚至人们的细小私人物品也一般会得到过度的称赞。人们一旦拥有某件物品之后，对该物品的价值评估就会比他们尚未拥有该物品之前对其的价值评估要高。这种过度高估自己的私人物品的现象在心理学里面有个名称：“禀赋效应”。人们作出决定之后，就会觉得自己的决定很好，甚至比没作出这种决定之前所认为的还要好。

自视过高的倾向往往会使人们偏爱那些和自己相似的人。有些心理学教授们用很好玩的“丢钱包”实验证明了这种效应。他们的实验全都表

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

明，如果捡到钱包的人根据钱包里的身份线索发现失主跟自己很相似，那么他把钱包还给失主的可能性是最高的。**由于人类的这种心理特性，相似的人组成的派系群体总是人类文化中非常有影响的一部分，甚至在我们明智地试图消除其最糟糕的效果之后仍是如此。**

现代生活中有一些非常糟糕的派系群体，它们被一群自视过高的人把持，并只从那些和他们非常相似的人中挑选新成员，现代生活可能就会出现一些非常糟糕的结果。因此，如果某个名牌大学的英语系学术水平变得很低下，或者某家经纪公司的销售部门养成了经常诈骗的习惯，那么这些问题将会有一种越来越糟糕的自然倾向，而且这种倾向很难被扭转。这种情况也存在于那些变得腐败的警察部门、监狱看守队伍或者政治群体中，以及无数其他充满了坏事和蠢事的地方，比如说美国有些大城市的教师工会就很糟糕，它们不惜伤害我们的儿童，力保那些本该被开除的低能教师。因此，我们这个文明社会中最有用的成员就是那些发现他们管理的机构内部出问题时愿意“清理门户”的负责人。

自然了，各种形式的自视过高都会导致错误。怎么能不会呢？

让我们以某些愚蠢的赌博投注为例。在买彩票时，如果号码是随机分配的，下的赌注就会比较少，而如果号码是玩家自己挑选的，下的赌注就会比较多。这是非常不理性的。这两种选号法中奖的概率几乎是完全相同的，玩家中奖的机会都是微乎其微的。现代人本来不会买那么多彩票的，但国家彩票发行机构利用了人们对自选号码的非理性偏好，所以他们每次都很愚蠢地买了更多的彩票。

那种过度称赞自己的私人物品的“禀赋效应”强化了人们对自己的结论的热爱。你们将会发现，一个已经在商品交易所购买了五花肉期货的人现在愚蠢地相信，甚至比以前更加强烈地相信，他的投机行为具有许多优点。

有些人热爱体育运动，自以为对各个队伍之间的相对优势十分了

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

解，这些人会愚蠢地去买体育彩票。和赛马博彩相比，体育彩票更容易上瘾——部分原因就在于人们会自动地过度赞赏他自己得出的复杂结论。

在讲究技巧的比赛——比如说高尔夫球赛或者扑克赌牌比赛——中，人们总是一次又一次地挑选那些水平明显比自己高得多的玩家作对手，这种倾向同样会产生极端的事与愿违的后果。自视过高的倾向降低了这些赌徒在评估自己的相对能力时的准确性。

然而更具有负面作用的是，人们通常会高估自己未来为企业提供的服务质量。他们对这些未来贡献的过度评价常常会造成灾难性的后果。

自视过高往往会导致糟糕的雇用决定，因为大部分雇主高估了他们根据面试印象所得结论的价值。防止这种蠢事的正确对策是看轻面试的印象，看重求职者以往的业绩。

我曾经正确地选择了这种做法，当时我担任某个学术招聘委员会的主席。我说服其他委员别再对求职者进行面试，只要聘用那个书面申请材料比其他求职者优秀很多的人就可以了。有人对我说，我没有尊重“学术界的正常程序”，我说我才是真正尊重学术的人，因为学术研究表明，从面试中得来的印象，其预测价值很低，我正在应用这个成果。

人们非常有可能过度地受到当面印象的影响，因为从定义上来讲，当面印象包括了人们的主动参与。由于这个原因，现代企业在招聘高层管理人员时，如果遇到的求职者能说会道，那么就有可能遭遇很大的危险。依我之见，惠普当年面试口齿伶俐的卡莉·菲奥里纳（1999年至2005年期间担任惠普公司CEO），想任命她为新总裁时，就面临着这样的危险。我认为：（1）惠普选择菲奥里纳女士是一个糟糕的决定；（2）如果惠普懂得更多的心理学知识，采取了相应的预防措施，它就不会作出这个糟糕的决定。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

托尔斯泰的作品中有一段著名的文字显示了自视过高的威力。在托尔斯泰看来，那些恶贯满盈的罪犯并不认为他们自己有那么坏。他们或者认为他们从来没有犯过罪，或者认为考虑到他们在生活中遭遇的压力和种种不幸，他们做出他们所做过的事，变成他们所成为的人，是完全可以理解和值得原谅的。

“托尔斯泰效应”的后半部分，也就是人们不去改变自己，而是为自己那些可以改变的糟糕表现寻找借口，是极其重要的。由于绝大多数人都会为可以改变的糟糕表现寻找太多荒唐的理由，以此来试图让自己心安理得，所以采用个人和机构的对策来限制这种愚蠢的观念造成的破坏是非常有必要的。从个人层面来说，人们应该试图面对两个事实：（1）如果一个人能够改正糟糕的表现，却没有去改正，而是给自己找各种各样的借口，那他就是品德有问题，而且将会遭受更多的损失；（2）在要求严格的地方，比如说田径队或者通用电气，如果一个人不做出应有的表现，而是不停地找借口，那么他迟早肯定会被开除。而机构化解这种“托尔斯泰效应”的对策是：

（1）建设一种公平的、唯才是用的、要求严格的文化，外加采用能够提升士气的人力资源管理方法；（2）开除最糟糕的不守规矩者。当然啦，如果你不能开除，比如说你不能“开除”你的孩子，你必须尽最大努力去帮助这个孩子解决问题。我听过一个教育孩子的故事特别有效，那个孩子过了50年还对学到的教训念念不忘。那孩子后来变成了南加州大学音乐学院的院长。他小时候曾经从他父亲的老板的仓库里偷糖果吃，被他父亲发现之后辩解说，他打算过会就放回去。他父亲说：“儿子，你还不如想要什么就拿什么，然后在每次这么做的时候，都把自己称为小偷。”

避免因为自视过高而做傻事的最佳方法是，当你评价你自己、你的亲人朋友、你的财产和你过去未来的行动的价值时，强迫自己要更加客观。这是很难做到的，你也无法做到完全客观，但比起什么都不做，放

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

任天生的心理倾向不受约束地发展，却又好得多。

虽然自视过高通常会给认知带来负面的影响，但也能引起某些离奇的成功，因为有时过度自信刚好促成了某项成功。这个因素解释了下面这句格言：“千万别低估那些高估自己的人。”

当然，有时候高度的自我称赞是正确的，而且比虚伪的谦虚要好得多。此外，如果人们因为出色地完成了任务，或者拥有美好的人生而感到骄傲，那么这种自我赞赏是一种非常有建设性的力量。如果没有这种自豪感，会有更多的飞机坠毁。“骄傲”是另外一个被大多数心理学教科书漏掉的词汇，这种疏漏并不是一个好主意。把《圣经》中那个关于法利赛人和税吏的寓言解读为对骄傲的谴责也并不是一个好主意。

在所有有益的骄傲中，也许最值得钦佩的是因为自己值得信赖而产生的骄傲。此外，一个人只要值得信赖，哪怕他选的道路崎岖不平，他的生活也会比那些不值得信赖的人要好得多。

十三、过度乐观倾向

大约在基督出生之前300年，古希腊最著名的演说家德摩斯梯尼说：“一个人想要什么，就会相信什么。”

从语法上来分析，德摩斯梯尼这句话的含义是，**人们不但会表现出简单的、避免痛苦的心理否认，而且甚至在已经做得非常好的时候，还会表现出过度的乐观。**

看到人们兴高采烈地购买彩票，或者坚信那些刷卡支付、快递上门的杂货店将会取代许多现金付款、自提货物的高效超市，我认为那位希腊演说家是正确的。人们就算并不处在痛苦之中，或者遭到痛苦的威胁，也确实会有过度乐观的心理。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

解决愚蠢的乐观主义的正确方法是通过学习，习惯性地应用费马和帕斯卡的概率论。在我年轻时，高二的学生就会学到这种数学知识。自然进化为你们的大脑提供的经验法则是不足以应付危机的。就好比你们想成为高尔夫球员，你们不能使用长期的进化赋予你的挥杆方式，而必须掌握一种不同的抓杆和挥杆方法，这样才能成为好的高尔夫球员。

十四、被剥夺超级反应倾向

一个人从10美元中得到的快乐的分量，并不正好等于失去10美元给他带来的痛苦的分量。也就是说，失去造成的伤害比得到带来的快乐多得多。除此之外，如果有个人即将得到某样他非常渴望的东西，而这样东西却在最后一刻飞走了，那么他的反应就会像这件东西他已经拥有了很久却突然被夺走一样。我用一个名词来涵括人类对这两种损失经验（损失已有的好处和损失即将拥有的好处）的自然反应，那就是被剥夺超级反应倾向。

人们在表现出被剥夺超级反应倾向的过程中，经常会因为小题大做而惹来麻烦。他往往会对眼前的损失斤斤计较，而不会想到那损失也许是无关紧要的。例如，一个股票账户里有1　000万美元的人，通常会因为他钱包里的300美元不小心损失了100美元而感到极端的不快。

芒格夫妇曾经养过一条温顺而善良的狗，这条狗会表现出犬类的被剥夺超级反应倾向。只有一种办法能让这条狗咬人，那就是在给它喂食的时候，把食物从它嘴里夺走。如果你那么做的话，这条友善的狗会自动地咬你。它忍不住。对于狗来说，没有什么比咬主人更愚蠢的事情。但这条狗没办法不愚蠢，它天生就有一种自动的被剥夺超级反应倾向。

人类和芒格家的狗差不多。人们在失去——或者有可能失去——财产、爱情、友谊、势力范围、机会、身份或者其他任何有价值的东西

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

时，通常会做出不理性的激烈反应，哪怕只失去一点点时也是如此。因此，因为势力范围受到威胁而发生的内耗往往会给整个组织造成极大的破坏。正是由于这个因素和其他因素的存在，杰克·韦尔奇长期致力于扫荡通用电气中的官僚作风是很明智的行为。很少企业领袖在这方面做得比杰克·韦尔奇更好。

被剥夺超级反应倾向通常能够保护意识形态观点或者宗教观点，因为它能够激发直接针对那些公开质疑者的讨厌/憎恨心理倾向。这种情况会发生，部分原因在于，这些观点现在高枕无忧，并拥有强大的信念维护体系，而质疑者的思想若是得到扩散，将会削弱它们的影响力。大学的人文社科院系、法学院和各种商业组织都表现出这种以意识形态为基础的团体意识，他们拒绝几乎所有和它们自身的知识有矛盾的外来知识。当公开批评者是一位从前的信徒，那么敌意会更加强烈，原因有两个：（1）遭到背叛会激发额外的被剥夺超级反应倾向，因为失去了一名同志；（2）担心那些矛盾的观点会特别有说服力，因为它们来自一个先前的同志。前面提到的这些因素有助于我们理解古代人对异教徒的看法。数百年来，正统教会基于这样的理由杀害了许许多多异教徒，而且在杀死他们之前通常还会施以酷刑，或者干脆就将他们活活烧死。

极端的意识形态是通过强烈的方式和对非信徒的极大敌意得到维护的，这造成了极端的认知功能障碍。这种情况在世界各地屡见不鲜。我认为这种可悲的结果往往是由两种心理倾向引起的：

（1）避免不一致性倾向；

（2）被剥夺超级反应倾向。

有一种办法能够化解这种受到刻意维护的团体意识，那就是建设一种极端讲礼貌的文化，哪怕双方的意识形态并不相同，但彼此之间要保持彬彬有礼，就像现在美国最高法院的行为那样。另外一种方法是刻意

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

引进一些对现在的团体意识抱怀疑态度而又能力突出、能言善辩的人。德雷克·伯克（美国律师和教育家，哈佛大学前校长）曾经成功地改变了一种造成糟糕后果的团体思维。他在担任哈佛大学校长期间，否决了不少由哈佛法学院那些意识形态很强的教授所推荐的终身教职人选。

一个180度的景观哪怕损失了一度，有时候也足够引起让邻居反目成仇的被剥夺超级反应倾向。我买过一座房子，原来的房东和他的邻居因为他们之中一人新种了一棵小树苗而结下深仇大恨。

正如这两个邻居的事例所展现的，在某些规划听证会上，有些邻居为了某些细枝末节的事情而吵得不可开交，表现出非理性的、极端的被剥夺超级反应，看到这样的事情可不会令人愉快。这种糟糕的行为促使有些人离开了政府规划部门。我曾经向一位工匠买过高尔夫球杆，他原本是个律师。当我问他以前从事哪方面的法律工作时，我以为我会听到他说“婚姻法”，但他的答案是“规划法”。

被剥夺超级反应倾向对劳资关系的影响是巨大的。第一次世界大战之前发生的劳资纠纷中的死亡事件，绝大多数是在雇主试图削减工资时造成的。现在出人命的情况比较少见，但更多的公司消失了，因为激烈的市场竞争只提供两种选择，要么工资降低——而这是不会得到同意的——要么企业死掉。被剥夺超级反应倾向促使许多工人抵制降薪计划，而往往工人接受降薪对他们本身更有好处。

在劳资关系以外的地方，剥夺人们原本拥有的好处也是很难的。因此，若是人们能够更加理性地思考，在潜意识层面上更少受到被剥夺超级反应倾向的驱使，许多已经发生的悲剧是完全可以避免的。

被剥夺超级反应倾向也是导致某些赌徒倾家荡产的重要原因之一。首先，它使得赌徒输钱之后急于扳平，输得越多，这种不服输的心理就越严重。其次，最容易让人上瘾的赌博形式就是设计出许多差点就赢的情况，而这些情况会激发被剥夺超级反应倾向。有些老虎机程序设计者

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

恶毒地利用了这个人性弱点。电子技术允许这些设计者制造出大量无意义的“BAR—BAR—柠檬”结果，这些结果会促使那些以为自己差点赢得大奖的蠢货拼命地继续加注。

被剥夺超级反应倾向常常给那些参加公开竞拍的人带来很多损失。我们下面就要讨论到的“社会认可”倾向促使竞买者相信其他竞买者的最新报价是合理的，然后被剥夺超级反应倾向就会强烈地驱使他去报一个更高的价格。**要避免因此而在公开报价拍卖会上付出愚蠢的价格，最佳的办法是巴菲特的简单做法：别去参加这些拍卖会。**

被剥夺超级反应倾向和避免不一致性倾向通常会联合造成一种形式的经营失败。在这种形式的失败中，一个人会耗尽他所有的优质资产，只为徒劳地试图去挽救一个变得很糟糕的投资项目。要避免这种蠢事，最佳的办法之一是趁年轻的时候好好掌握打扑克牌的技巧。扑克牌的教育意义在于，并非全部有效的知识都来自正规的学校教育。

在这里，我本人的教训可能很有示范意义。几十年前，我曾犯过一个大错误，而犯错的部分原因就是我在潜意识中受到被剥夺超级反应倾向的影响。当时我有个股票经纪人朋友给我打电话，说要以低得离谱的价格卖给我300股交易率极低的贝尔里奇石油公司的股票，每股只要115美元。我用手头的现金买下了这些股票。第二天，他又想以同样的价格再卖给我1 500股。

这次我谢绝了，部分原因是我没那么多现金，只能卖掉某些东西或者举债才能筹到所需的17.3万美元。这是个非常不理性的决定。当年我生活很好，也不欠债，买这只股票没有赔本的风险，而同样没有风险的机会并不是经常有的。不到两年之后，壳牌收购了贝尔里奇石油公司，价格是大约每股3　700美元。如果我当时懂得更多心理学知识，买下那些股票，我就能多赚540万美元。正如这个故事所展示的，人们可能会由于对心理学的无知而付出昂贵的代价。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

有些人可能会觉得我对被剥夺超级反应倾向的定义太宽泛，把人们失去即将得到的好处的反应也包括在内，比如说那些老虎机玩家的反应。然而，我认为我对这个倾向的定义还应该更加宽泛一些。我提议为这种倾向下更宽泛定义的理由是，我知道有许多伯克希尔·哈撒韦的股东在公司市值获得巨大增长之后从来不卖掉或者送掉哪怕一股股票。这种反应有些是由理性的计算引起的，而有些肯定是由如下几种因素引起的：（1）奖励超级反应；（2）避免不一致性倾向造成的“维持现状偏见”；（3）自视过高倾向造成的“禀赋效应”。但我相信他们这么做最主要的非理性原因是受到某种被剥夺超级反应倾向的驱使。这些股东之中有许多人无法忍受减持伯克希尔·哈撒韦股票的想法。部分原因在于，他们认为这只股票是身份和地位的象征，减持它无异于自贬身份；但更重要的原因在于，他们担心把股票卖掉或者送掉之后，他们就无法分享未来的收益。

十五、社会认同倾向

如果一个人自动依照他所观察到的周围人们的思考和行动方式去思考和行动，那么他就能够把一些原本很复杂的行为进行简化。而且这种从众的做法往往是有效的。例如，如果你在陌生城市想去看一场盛大的足球比赛，跟着街道上的人流走是最简单的办法。由于这样的原因，进化给人类留下了社会认同倾向，也就是一种自动根据他看到的周边人们的思考和行动方式去思考和行动的倾向。

心理学教授喜欢研究社会认同倾向，因为在他们的实验中，这种倾向造成了许多可笑的结果。例如，如果一名教授安排10名实验员静静地站在电梯里，并且背对着电梯口，那么当陌生人走进电梯时，通常也会转过身去，摆出相同的姿势。心理学教授还能利用社会认同倾向促使人们在测量东西时出现很大、很荒唐的误差。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

当然，家有儿女的父母经常无奈地了解到，青少年特别容易由于社会认同倾向而出现认知错误。最近，朱迪丝·瑞奇·哈里斯对这种现象的研究取得了突破性的成果。朱迪丝证明，年轻人最尊重的是他们的同龄人，而不是他们的父母或者其他成年人，这种现象在很大程度上是由年轻人的基因决定的。所以对于父母来说，与其教训子女，毋宁控制他们交往朋友的质量。后者是更明智的做法。哈里斯女士在新发现的理由支持之下，提供了一种如此优秀和有用的见解，像她这样的人，真是没白活。

在企业的高管层中，像青少年一样有从众心理的领导人也并不少见。如果有家石油公司愚蠢地买了一个矿场，其他石油公司通常会很快地加入收购矿场的行列。如果被收购的是一家化肥厂，情况也是如此。实际上，石油公司的这两种收购曾经蔚然成风，而它们收购的结果都很糟糕。

当然，对于石油公司来说，找到和正确地评估各种可以用来使用现金的项目是很困难的。所以和每个人一样，石油公司的高管人员也因为迟疑不决而感到烦躁，所以匆匆作出了许多错误的决定。跟随其他石油公司的行动所提供的社会认同自然能够终止这种迟疑不决。

社会认同倾向在什么时候最容易被激发呢？许多经验给出了下面这个明显的答案：人们在感到困惑或者有压力的时候，尤其是在既困惑又有压力的时候，最容易受社会认同倾向影响。

由于压力能够加强社会认同倾向，有些卑鄙的销售机构会操纵目标群体，让他们进入封闭和充满压力的环境，进行一些像把沼泽地卖给中小学教师之类的销售活动。封闭的环境强化了那些骗子和率先购买者的社会认同效应，而压力（疲惫通常会增加压力）则使目标群体更容易受到社会认同的影响。当然，有些邪教组织模仿了这些欺诈性的销售技巧。有个邪教组织甚至还使用响尾蛇来增强目标群体的压力，威逼他们加入该组织。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

由于坏行为和好行为都会通过社会认同倾向而得到传播，所以对于人类社会而言，下面两种措施是非常重要的：（1）在坏行为散播之前阻止它；（2）倡导和展现所有的好行为。

我父亲曾经对我说，他刚在奥马哈当上律师之后不久，和一大帮人从内布拉斯加州去南达科他州猎杀野鸡。当时南达科他州的打猎许可证是要收钱的，比如说南达科他州本地居民要缴纳2美元，而非本地居民要缴纳5美元。在我父亲之前，所有内布拉斯加居民都用伪造的南达科他州地址去申领南达科他州打猎许可证。我父亲说，轮到他的时候，他禁止自己仿效其他人从某种程度上来讲是违法的做法。

并非所有人都能抵制坏行为的社会传染。因此，我们往往会遇到“谢皮科综合征”：它指的是弗兰克·谢皮科所加入的那个纽约警察局极其腐败的情况。谢皮科因为拒绝和警察局的同事同流合污，差点遭到枪杀。这种腐败现象是由社会认同倾向和激励机制引起的，这两种因素共同造成了“谢皮科综合征”。我们应该多多宣讲谢皮科的故事，因为这个可怕的故事向人们展示了社会认可倾向这种非常重要的因素会造成一种非常严重的邪恶现象。

而就社会认同而言，人们不仅会受到别人行动的误导，而且也会受到别人的不行动的误导。**当人们处在怀疑状态时，别人的不行动变成了一种社会证据，证明不行动是正确的。**因而，许多旁观者的不行动导致了凯蒂·季诺维斯（在纽约皇后区她所住的公寓附近被暴徒刺死时，邻居反应冷漠，而引起美国社会对“旁观者效应”社会心理现象的广泛关注）之死——这是一个心理学入门课程中讨论的著名的故事。

在社会认同的范围之内，企业的外部董事通常不会采取任何行动。他们不会反对任何比拿斧头杀人程度轻的事情，只有出现了某些令董事会在公众面前难堪的情况他们才会干预。我的朋友乔伊·罗思柴尔德（1904～2000年，美国律师、商人和慈善家）曾经很好地描述了这种典

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

型的董事会文化。他说：“他们问我是否愿意担任西北贝尔公司的董事，那是他们问我的最后一个问题。”

而在广告和商品促销中，社会认同发挥的重要作用简直超乎人们的想像。“有样学样”是一句老话，它指的是这种情况：约翰看到乔伊做了某件事，或者拥有某样东西，于是强烈地希望自己也去做那件事，或者拥有那样东西。这造成的有趣结果就是，广告商愿意支付大量的钱，就为电影某个一闪而过的喝汤镜头中出现的汤罐头是其生产的牌子，而非其他厂家生产的牌子。

社会认同倾向通常以一种变态的方式和艳羡/妒忌倾向、被剥夺超级反应倾向结合在一起。在这些因素的共同作用之下，许多年前曾发生了一件让我们家里人后来想起来就忍俊不禁的事情。当时我的表弟罗斯三岁，我四岁，我们俩为了一块小木板而争夺和喊叫，而实际上周围有许多同样的小木板。

但是如果成年人在维护意识形态的心理倾向的影响之下做出类似的举动，那就一点都不好笑了，而且将会给整个文明社会造成极大的破坏。中东现在的情况就有这样的危险。犹太人、阿拉伯人和所有其他人为了一小块有争议的土地而浪费了大量的资源，其实他们随便把那块地分掉对每个人都好，而且还能大大降低爆发战争——可能是核战争——的危险。

现在人们很少用包括讨论心理倾向造成的影响在内的技巧来解决家庭以外的纠纷。考虑到这样做会让人觉得太过天真，而且目前学校传授的心理学知识也有许多不足，所以这种结果也许是合情合理的。但由于当今世界存在核战争的危险，而有些重要的谈判持续十几年仍未取得进展，我经常想，也许在将来的某天，人们会以某种形式采用更多的心理学理论，从而得到更好的结果。如果真的是这样，那么正确的心理学教育将会发挥非常重要的作用。如果年纪大的心理学教授比年纪大的物理学教授更难以接受新的知识（这一点几乎是肯定的），那么我们也许会

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

像马克斯·普朗克预言的那样，需要等待思想开放的新一代的心理学教授成长起来。

如果我们只能从各种涉及社会认同倾向的教训中挑选出一个，并将其用于自我提高的话，我会选择下面这个教训：**学会如何在其他人犯错的时候别以他们为榜样，因为很少有比这个更值得掌握的技能。**

十六、对比错误反应倾向

因为人类的神经系统并不是精密的科学仪器，所以它必须依靠某些更为简单的东西。比如说眼睛，它只能看到在视觉上形成对比的东西。和视觉一样，其他感官也是依靠对比来捕捉信息的。更重要的是，不但感知如此，认知也是如此。结果就造成了人类的对比错误反应倾向。

很少有其他心理倾向能够比这种倾向对正确思维造成更大的破坏。小规模的破坏如下面的例子：一个人花1　000美元的高价购买了皮质仪表盘，仅仅是因为这个价格和他用来购买轿车的6.5万美元相比很低。大规模的破坏经常会毁掉终身的幸福，比如说有的女性很优秀，可是她的父母特别糟糕，结果她可能会嫁给一个只有跟她父母比起来才算不错的男人。或者说有的男性娶的第二位妻子只有跟第一位妻子比起来才算过得去。

某些房地产经纪公司采用的推销方法尤其应该受到谴责。买家是外地的，也许急于把家搬到这座城市，于是匆匆来到房地产经纪公司。经纪人故意先带着这位顾客看了三套条件十分糟糕而且价格贵得离谱的房子，然后他又带着顾客去看一套条件一般糟糕、价格也一般贵的房子。这样一来，经纪人通常很容易就能达成交易。

对比错误反应倾向常常被用于从购买商品和服务的顾客身上赚取更

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

多的钱。为了让正常的价格显得很低，商家通常会瞎编一个比正常价格高很多的虚假价格，然后在广告中把他的标准价格显示为其伪造价格的折扣价。人们即使对这种操纵消费者的伎俩心知肚明，也往往忍不住会上当。这种现象部分地解释了报纸上有那么多广告的原因。它还证明了这个道理：了解心理操纵伎俩并非就是一种完美的防御措施。

当一个人逐步逐步走向灭亡时，如果他每一步都很小，大脑的对比错误反应倾向通常会任由这个人走向万劫不复的境地。这种情况会发生，是因为每一步和他当前位置的对比太小了。

我有个牌友曾经告诉我，如果把青蛙丢到热水里，青蛙会立刻跳出来，但如果把青蛙放到常温的水里，然后用很慢很慢的速度来烧这些水，那么这只青蛙最终会被烫死。虽然我的生理学知识不多，但我还是怀疑这种说法是不是真实。但不管怎么样，有许多企业就像我朋友提到的青蛙那样死去。在前后对比度细微的变化误导之下，人们经常无法认识到通往终点的趋势。

我们最好记住本杰明·富兰克林那句最有用的格言：**“小小纰漏，能沉大船。”**这句格言的功效是很大的，因为大脑经常会错失那些类似于沉大船的小纰漏之类的东西。

十七、压力影响倾向

每个人都知道，突然的压力，比如遭遇威胁，会导致人体内部的肾上腺素激增，推动更快、更极端的反应。每个上过心理学概论课的人都知道，压力会使社会认可倾向变得更加强大。

有一种现象知道的人不少但还没有被充分认识：**轻度的压力能够轻微地改善人们的表现，比如说在考试中；而沉重的压力则会引发彻底失**

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

调。

但是除了知道沉重的压力能够引起抑郁症之外，很少人对它有更多的了解。例如，大多数人知道“急性应激性抑郁症”会使人们的思维出现紊乱，因为它引起极端的悲观态度，而且这种悲观态度往往会持续很长时间，导致人们身心俱疲，什么都不想做。幸运的是，正如大多数人所知道的，这种抑郁症是人类较容易治愈的疾病之一。甚至早在现代药物尚未出现的时候，许多抑郁症患者，比如塞缪尔·约翰逊和温斯顿·丘吉尔等人，就在生活中取得了非凡的成就。

大多数人对受到沉重压力影响的非抑郁性精神问题了解无多。但至少有个例子不在此列，那跟巴甫洛夫在七八十岁时所做的研究有关。巴甫洛夫很早就获得了诺贝尔奖，因为他利用狗成功地阐述了消化功能的生理机制。后来他由于让狗养成单纯联想唤起的反应而闻名于世，今天人们通常把各种由单纯联想唤起的反应，包括狗听到铃声就流口水，以及大多数现代广告引起的行为，称为“巴甫洛夫条件反射”。

巴甫洛夫后来所做的研究特别有趣。在20世纪20年代的列宁格勒大洪水期间，巴甫洛夫有很多狗被关在笼子里。在“巴甫洛夫条件反射”和标准的奖励反应的共同作用之下，这些狗在洪灾之前已经养成了一些特殊的、各不相同的行为模式。在洪水上涨和消退期间，这些狗差点被淹死，有一段时间它们的鼻子和笼子的顶部只有一点点空间可供呼吸。这导致它们感受到极大的压力。洪水退去后，巴甫洛夫立刻发现那些狗的行为变得跟过去不一样了。例如，有只狗原来喜欢它的训练师，现在不喜欢了。这个结果不由让人想起现代某些人的认知转变：有的人原本很孝顺，但突然皈依邪教之后，便会仇视他们的父母。巴甫洛夫的狗这种突兀的极端转变会让优秀的实验科学家产生极大的好奇心。那确实是巴甫洛夫的反应。但没有多少科学家会采取巴甫洛夫接下来的行动。

在随后漫长的余生中，巴甫洛夫给许多狗施加压力，让它们的精神崩溃，然后再来修复这些崩溃。所有这些他都保存了详细的实验记录。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

他发现：（1）他能够对这些狗进行分类，然后预测具体某只狗有多么容易崩溃；（2）那些最不容易崩溃的狗也最不容易恢复到崩溃前的状态；（3）所有狗都可以被弄崩溃；（4）除非重新施加压力，否则他无法让崩溃的狗恢复正常。

现在，几乎每个人都会抗议拿狗这种人类的朋友来做实验。

除此之外，巴甫洛夫是俄罗斯人，他晚年的研究工作是在共产党执政期间完成的。也许正是由于这些原因，现在绝大多数人才会对巴甫洛夫晚年的研究一无所知。许多年前，我曾经跟两个信奉弗洛伊德的精神病学家讨论这个研究，但他们对此一无所知。实际上，几年前有个主流医学院的院长问我，巴甫洛夫的实验是否可以被其他研究人员的实验“重复”。很明显，巴甫洛夫是当今医学界被遗忘的英雄。

我最早看到描述巴甫洛夫最后研究成果的文字，是在一本平装版的通俗作品中，作者是某个得到洛克菲勒基金会资助的精神病学家。当时我正在试图弄清楚：（1）邪教是如何造成那些可怕的祸害的；（2）如果父母想让被邪教洗过脑、变成行尸走肉的子女重新做人，法律应该作出什么样的规定。当然，现在主流的法律法规反对父母把这些行尸走肉抓起来，给他们施加压力，以便消除邪教在威逼他们皈依时所施加的压力的影响。

我从来没想过要介入目前关于这个问题的法律争议。但我确实认为，如果要以最理智的态度来处理这个争议，那么双方必须借鉴巴甫洛夫最后的研究成果：**施加大量的压力可能是治疗最糟糕的疾病——丧失心智——的惟一方法。**我在这里谈到巴甫洛夫是因为：（1）我对社会禁忌向来很反感；（2）我的讲稿涉及压力，这能让它更加合理、更加完整；（3）我希望有些听众能够继续我的研究，取得更大的成果。

十八、错误衡量易得性倾向

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这种倾向和一句歌词相互呼应：“如果我爱的女孩不在身边，我就爱身边的女孩。”人类的大脑是有限和不完美的，它很容易满足于容易得到的东西。大脑无法使用它记不住或者认识不到的东西，因为它会受到一种或几种心理倾向的影响，比如说上述歌曲中那个家伙就受到身边女孩的影响。所以人类的大脑会高估容易得到的东西的重要性，因而展现出易得性—错误衡量倾向。

避免受易得性—错误衡量倾向影响的主要对策通常是按程序办事，包括使用几乎总是很有帮助的检查清单。

另外一种对策就是模仿达尔文那种特别重视反面证据的做法。应该特别关注的是那些不容易被轻易量化的因素，而不是几乎只考虑可以量化的因素。还有另外一种对策，那就是寻找并聘请一些知识渊博、富于怀疑精神、能言善辩的人，请他们扮演现有观点的反方角色。

这种倾向的一个后果就是，那些极其鲜明的形象，由于便于被记住，因而更容易被认知，因此在实验中，应有意低估它们的重要性，而有意高估那些不那么形象的证据的重要性。

尽管如此，那些极其鲜明的形象在影响大脑方面的特殊威力可以被建设性地用于：（1）说服其他人得到正确的结论；或者（2）作为一种提高记忆的工具，把鲜明的形象一个接一个地和人们不想忘记的东西联系起来。实际上，古希腊和古罗马那些伟大的演说家正是使用鲜明的形象作为记忆辅助手段，才能够在不用笔记的情况下滔滔不绝而有条有理地发表演讲。

应付这种倾向时所需要记住的伟大原理很简单：别只是因为一样事实或者一种观念容易得到，就觉得它更为重要。

十九、不用就忘倾向

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

所有技能都会因为不用而退化。我曾经是个微积分天才，但到了20岁之后，这种才能很快就因为完全没有被使用而消失了。避免这种损失的正确对策是使用一些类似于飞行员训练中用到的飞行模拟器那样的东西。这种模拟器让飞行员能够持续地操练所有很少用到但必须保证万无一失的技能。

明智的人会终身操练他全部有用然而很少用得上的、大多数来自其他学科的技能，并把这当作是一种自我提高的责任。如果他减少了他操练的技能的种数，进而减少了他掌握的技能的种数，那么他自然会陷入“铁锤人倾向”引起的错误之中。他的学习能力也会下降，因为他需要用来理解新经验的理论框架已经出现了裂缝。对于一个善于思考的人而言，把他的技能编排成一张检查清单，并常常将这张清单派上用场，也是很重要的。其他操作模式将会让他错过许多重要的事物。

许多技能唯有天天练习，才能维持在非常高的水平。钢琴演奏家帕德雷夫斯基曾经说过，如果他有一天不练琴，他就会发现自己的演奏技巧下降，如果连续一个星期不练，那就连听众都能察觉了。

人们只要勤奋就能降低不用就忘倾向的影响。如果人们能够熟练地掌握一种技能，而不是草草学来应付考试，那么这种技能将会较难以丢失，而且一旦生疏之后，只要重新学习，很快就能够被重新掌握。这些优势可不算小，**聪明人在学习重要技能的过程中，如果没有做到真正精通这种技能，他是不会停下来的。**

二十、化学物质错误影响倾向

众所周知，这种倾向的破坏力极大，常常会给认知和生活带来悲剧性的结果，所以在这里不需要多说了，请参见前面“简单的、避免痛苦的心理否认”那一节里的相关内容。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

二十一、衰老—错误影响倾向

年龄的增长自然会造成认知衰退，而每个人认知衰退的时间早晚和速度快慢不尽相同。基本上没有年纪非常大的人还善于学习复杂的新技能。但有些人即使到了晚年，也能够得心应手地运用原来就掌握的技能，这种情况在桥牌比赛中屡见不鲜。

像我这样的老年人无须刻意，也非常善于掩饰和年龄有关的衰退，因为诸如衣着打扮之类的社会习俗掩盖了大多数衰老的痕迹。

带着快乐不断地思考和学习在某种程度上能够延缓不可避免的衰退过程。

二十二、权威—错误影响倾向

和其所有祖先相同，人类也生活在等级分明的权力结构中，所以大多数人生下来就要跟随领袖，能够成为领袖的则只有少数人。因此，人类社会被正式组织成等级分明的权力结构，这些结构的文化则增强了人类天生就有的追随领袖的倾向。

但**由于人类的反应大多数是自动的，追随领袖的倾向也并不例外，所以当领袖犯错的时候，或者当领袖的想法并没有得到很好的传达、被大众所误解的时候，追随领袖的人就难免会遭受极大的痛苦。**所以我们看到的许多例子都表明，人类的权威—错误影响倾向会造成认知错误。

有些错误影响是很可笑的，就好像西奥迪尼讲过的一个故事。美国有个医生给护士留了手写的字条，吩咐她如何治疗病人的耳痛。纸条上写着“Two drops, twice a day, r.ear。”（“每天两滴，右耳。”）护士把“r.ear”（右耳）看成了“rear”（屁股），于是让病人翻过身，把滴耳液

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

滴进了病人的肛门。

错误地理解权威人物的吩咐有时会造成悲剧性的后果。在第二次世界大战期间，部队给某位将军安排了新的飞行员。由于将军就坐在副机长的位子上，这个新的飞行员感到特别紧张，他很想取悦这位新老板，乃至把将军在座位上挪挪身体的细微动作误解为某种让他去干傻事的命令。于是飞机坠毁了，飞行员落得了半身不遂的下场。

当然，像巴菲特老板那样深谋远虑的人会注意到这类案例，他坐在飞行员旁边时总是表现得像一只过于安静的老鼠。

在飞行模拟训练中，人们也注意到这类情况。副机长在模拟训练中必须学会忽略机长某些真正愚蠢的命令，因为机长有时会犯严重的错误。然而，即使经过这种严格的训练，副机长在模拟飞行中仍然非常频繁地让模拟飞机由于机长某些极其明显的严重错误而坠毁。

飞黄腾达的陆军下士希特勒成为德国元首之后，带领大批虔诚的路德教徒和天主教徒倒行逆施，进行了惨无人道的种族大屠杀和其他大规模的破坏活动。后来有个聪明的心理学教授，也就是斯坦利·米尔格拉姆，决定做一个实验来弄清楚权威人物到底能够在多大程度上促使普通人去做罪大恶极的坏事。在这个实验中，有个人假扮成权威人物，一个主导这次正规实验的教授。这个人能够让许许多多普通人将他们完全信以为真的假电刑用来折磨他们的无辜同胞。这个实验确实证明权威—错误影响倾向能够造成可怕的结果，但它也证明第二次世界大战刚结束时的心理学界是极其无知的。

只要拿着我的心理倾向清单，然后逐项对照，几乎每个聪明人都能明白，米尔格拉姆的实验涉及六种强大的心理倾向，它们共同发挥作用，造成了他那极端的实验结果。例如，那个按下米尔格拉姆的电击按钮的人肯定从在场无动于衷的旁观者那里得到许多社会认可，那些人的沉默意味着他的行为是没有问题的。然而，在我讨论米尔格拉姆之前，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

心理学界发表了上千篇相关论文，可是这些论文对米尔格拉姆实验的意义，至多理解了90%。而任何聪明人只要做到下面两点，就能立刻完全理解这个实验的意义：（1）按照我在这篇讲稿中谈到的方法合理地组织心理学知识；（2）使用核对检查清单的做法。这种情况说明那些早已谢世的心理学教授思考方法紊乱，对此需要一种更好的解释。下面我会不情愿地谈谈这个话题。

接下来我要讲的是一个有权威—错误影响倾向的垂钓者的故事。我们应该庆幸上一代的心理学家头脑没有错乱到这个垂钓者的地步。

我曾经去哥斯达黎加的科罗拉多河垂钓，当时我的向导在震惊中告诉了我一个垂钓者的故事。那垂钓者比我早到科罗拉多河，他之前从来没有钓过海鲢鱼，像我一样请了一位垂钓向导。那向导既负责开船，也提供许多垂钓建议。在这个背景下，向导竖立了绝对权威的身份。那个向导的母语是西班牙语，而垂钓者的母语则是英语。垂钓者钓上了一条很大的海鲢鱼，于是开始遵从这位被他当成权威人物的向导的各种指示：抬高点，放低点，收线等等。到最后，鱼上钩了，垂钓者需要把竿往上提才能把鱼钓起来。但是向导的英语并不好，把收竿说成了“给它杆，给它杆”。哇，垂钓者居然把他那根昂贵的钓竿扔给了鱼，最后那钓竿沿着科罗拉多河漂向大海去了。这个例子表明，跟随权威人物的心理倾向是很强大的，而且能够使人们变得非常糊涂。

我最后的例子来自商界。有个心理学博士当上某家大公司的总裁之后就发狂了，花很多钱在一个偏僻的地方盖了新的总部大楼，还修了很大的酒窖。后来，他的下属汇报说资金快用完了。“从折旧准备金账户提，”这位总裁说。那可不太容易，因为折旧准备金账户是负债账户。

对权威人物不应该的尊敬造成了这种情况：这位总裁和许多甚至比他更糟糕的管理人员明明早就该被革除职务，却继续担任一些重要商业组织的领导人。内中蕴含的意义不言自明：选择将权力交给谁时要很谨慎，因为权威人物一旦上台，将会得到权威—错误影响倾向的帮助，那

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

就很难被推翻。

二十三、废话倾向

作为一种拥有语言天赋的社会动物，人类天生就有本事啰里啰唆，说出一大堆会给正在专心做正经事的人造成许多麻烦的废话。有些人会制造大量的废话，有些人则废话很少。

曾经有个很好玩的实验向人们展示了蜜蜂说废话引起的麻烦。在正常的情况下，蜜蜂会飞出去找蜜源，然后飞回蜂巢，跳起一种舞蹈，以此来告诉其他蜜蜂蜜源的位置。然后其他蜜蜂就会飞出去，找到蜜源。某个科学家——他像B.F.斯金纳那么聪明——决定要看看蜜蜂遇到麻烦之后会怎么办。他把蜜源放得很高，非常高。大自然中并没有那么高的蜜源，可怜的蜜蜂缺乏一种足以传达这个信息的基因程序。你也许认为蜜蜂将会飞回蜂巢，然后缩到角落里，什么也不做。但情况不是这样的。蜜蜂回到蜂巢，开始跳起一种莫名其妙的舞来。我这辈子总是在跟那些很像这只蜜蜂的人打交道。聪明的行政机构应该采取一种非常重要的做法，就是让那些啰里啰唆、喜欢说废话的人远离严肃的工作。加州理工学院有个名副其实的著名工程学教授，他有深刻的见解，然而说话比较鲁莽。他曾经直言不讳地说：**“学术管理机构的首要任务，就是让那些无关紧要的人不要去干预那些有关紧要的人的工作。”**我引用这句话，部分原因在于，我跟这位教授一样直言不讳，经常得罪人。虽然做了大量的努力，我还是没能改掉说话鲁莽的积习，所以我引用这位教授的话，是希望至少和他比起来，我将会显得比较委婉。

二十四、重视理由倾向

人，尤其是生活在发达文化中的人，天生就热爱准确的认知，以及

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

获取准确认知过程中得到的快乐。正是由于这个原因，填字游戏、桥牌、象棋、其他智力游戏和所有需要思维技巧的游戏才会如此广受欢迎。

这种倾向给人们的启发不言而喻。如果老师在传授知识时讲明正确的原因，而非不给任何原因，只是高高在上地把知识罗列出来，那么学生往往会学得更好。因此，不仅在发布命令之前要想清楚原因，而且还应该把这些原因告诉命令的接受者，没有比这更明智的做法了。

说到对这个道理的了解，没有人比得上卡尔·布劳恩。他为人正直，以过人的技巧设计了许多炼油厂。他掌管的那家德式的大企业有一条非常简单的规矩：你必须讲清楚何人将在何时何地因何故做何事。如果你给属下写纸条，吩咐他去做事情，却没有交代原因，布劳恩可能会解雇你，因为他非常清楚，人们只有一丝不苟地把某个想法的原因都摆出来，这个想法才最容易被接受。

总的来讲，**如果人们毕生致力于将他们的直接和间接经验悬挂在一个解释“为什么”的理论框架之上，那么他们对知识的吸收和使用就会变得更加容易。**实际上，“为什么”这个问题是一块竖在精神宝库门外的罗塞塔石碑（古埃及石碑，因石碑上用希腊文字、古埃及文字和当时的通俗体文字等三种不同语言版本刻有埃及国王托勒密五世的诏书而成为今天人们研究古埃及史的重要历史文物）。

不幸的是，重视理由倾向是如此强大，乃至一个人给出的理由哪怕是毫无意义的或者是不准确的，也能使他的命令和要求更容易得到遵从。有个心理学实验证明了这一点。在这个实验中，实验人员成功地插队到排在复印机前面的长队前头，他给出的理由是：“我要复印几份东西。”重视理由倾向这种不幸的副作用其实是一种条件反射，会出现这样的条件反射，是因为大多数人都认为有理由的事情是很重要的。自然地，某些商业机构和邪教组织经常利用各种有噱头的理由来达到他们不

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

可告人的目的。

二十五、lollapalooza倾向——数种心理倾向共同作用造成极端后果的倾向

这种倾向在我翻阅过的那几本心理学教科书里是找不到的，至少没有得到系统的介绍，然而它在现实生活中却占据着重要的地位。它解释了米尔格拉姆的实验结果为什么会那么极端，也解释了某些邪教组织为什么能够极其成功地通过各种手段将许多心理倾向引起的压力施加在传教目标身上，从而迫使他们皈依。被邪教盯上的目标跟巴甫洛夫晚年研究的那些狗是相同的，他们的抵抗下顿时变成了行尸走肉。实际上，有些邪教管这种皈依现象叫做“咔嚓”（snapping）。

从前的心理学教科书作者极其无知，对此我们应该如何解释呢？哪个曾经在高等学府上过物理学或者化学入门课的人，会不去考虑各种心理倾向如何结合并产生什么结果呢？为什么有些人对各种心理倾向之间相互影响的复杂关系毫无所知，却自以为他的心理学知识已经足够多了呢？那些心理学教授研究的是大脑使用过度简单的运算法则的倾向对认知产生的糟糕影响，而他们本身却使用一些过度简单的概念，还有什么比这更具讽刺意味呢？

我将会提出几个初步的解释。也许很多早已谢世的心理学教授想要通过一种狭隘的可重复的心理学实验来撑起整个心理学学科；这种实验必须能够在大学的校园中进行，而且每次只针对一种心理倾向。如果是这样的话，这些早期的心理学教授以这样拘束的方法来研究自己的学科就犯了巨大的错误，因为他们封死了许多走近心理学的道路。这就好像物理学忽略了：（1）天体物理学，因为它的实验不可能在物理实验室中进行；（2）所有的复合效应。是哪些心理倾向导致早期的心理学教授采用一种非常狭隘的方法来研究他们自己的学科呢？其中一个候选的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

答案是偏好容易控制的资料引发的错误衡量易得性倾向。然后这些对研究方法的限制最终将会创造出一种极端的铁锤人倾向。另外一个候选的答案可能是艳羡/妒忌倾向：早期的心理学家误解了物理学，并对物理学怀有一种怪异的妒忌心态。这种可能性证明学院派心理学完全不研究妒忌绝对是一种错误的做法。

现在我想把所有这些历史谜团交给比我优秀的人去解决。

好啦，我对各种心理学倾向的简短描述就到这里为止。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

图书在版编目(CIP)数据

穷查理宝典: 珍藏本. 2, 芒格最重要的三场演讲 / (美) 查理·芒格著; 李继宏译. 北京: 中信出版社,2017.1
书名原文: Poor Charlie’s Almanack:The Wit and Wisdom of Charles T. Munger
ISBN 978-7-5086-7117-8
Ⅰ.①穷…Ⅱ.①查… ②李…Ⅲ.①人生哲学通俗读物Ⅳ.①B82149
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第305483号

穷查理宝典（珍藏本）：芒格最重要的三场演讲
著者：[美] 查理·芒格
译者：李继宏
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)
(CITIC Publishing Group)
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读

www.789pdf.com 789书库网