

# 论基本的、普世的智慧（修正稿）

---

斯坦福法学院1996年4月19日

在今天的演讲中，我想进一步发挥两年前我在南加州大学商学院所讲的内容你们手头有我在南加大演讲的讲稿。里面没有哪一点是我今天不会重复的。但我想扩展我当时说过的话。显而易见，如果沃伦·巴菲特从哥伦比亚大学商学院毕业之后没有吸取新的知识，伯克希尔将不可能取得现在的成就。沃伦将会变成富人——因为他从哥伦比亚的格拉汉姆那里学到的知识足以让任何人变得富裕。但如果他没有继续学习，他将不会拥有伯克希尔·哈撒韦这样的企业。

你们要怎样才能得到普世智慧呢？使用哪种方法能够让你们跻身于世上极少数拥有基本实践智慧的人士之列呢？

长久以来，我相信有某种方法——它是几乎所有聪明人都能掌握的——比绝大多数人所用的方法都有效。正如我在南加大商学院说过的，你们需要的是在头脑里形成一个由各种思维模型构成的框架。然后将你们的实际经验和间接经验（通过阅读等手段得来的经验）悬挂在这个强大的思维模型架上。使用这种方法可以让你们将各种知识融会贯通，加深对现实的认知。

你们今天的阅读作业包括杰克·韦尔奇和沃伦·巴菲特分别为通用电气和伯克希尔·哈撒韦股东撰写的最新年度股东信。杰克·韦尔奇拥有工程学博士学位。而沃伦如果愿意，能够取得任何学科的博士学位。这两位先生也都是资深的教师。

如果你们认真研究的话，会发现普世智慧是一门相当高深的学问。不信你们看看通用电气取得的成就，看看伯克希尔·哈撒韦已有的业绩。

当然，沃伦有一位教授或者说导师，那就是本杰明·格拉汉姆，他对沃伦的影响很大。格拉汉姆的学问很好，当他从哥伦比亚毕业时，有三个不同学科的系邀请他去攻读它们的博士课程，并要求他一入学就开始授课：（那三个系分别是）文学系、希腊和拉丁古典系、数学系。

格拉汉姆的性格非常适合做学问。我认识他。他特别像亚当·斯密——非常专注、非常聪慧。甚至他的外表也像个学者。而且他是个好人。格拉汉姆对赚钱这回事并不那么用心，但去世时家财万贯——即使他总是非常慷慨。他在哥伦比亚当了30年穷教书匠，并独力或合作撰写了许多后来成为他那个学科最好教材的著作。

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。大规模的企业也是这样。当然，学术界本身也反对这么做。就这一点来说，我认为学术界错得有些离谱，功能失调。

许多企业之所以会出现那些最糟糕的毛病，功能失调，是因为人们将现实分割为各自为政、互不相干的独立部门。所以如果你们想要成为好的思想家，就必须养成跳出法定界限的思维习惯。

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。那并不难做到。

我打算用定约桥牌（的比喻）来证明这一点。假定你想要成为定约桥牌的高手。嗯，你们知道约定——你们知道要怎样才能赢牌。如果你手里有大牌或者最大的王牌，那么你肯定能够成为赢家。

但如果你们手里有一套墩或者两张短套花牌，要怎样才能得到其他你需要的牌墩呢？喏，标准的方法有六七种。你可以做长套花牌，可以飞牌，可以扔牌，可以交叉将吃，可以挤牌，还可以用各种方式误导防守方犯错。这些方法并不算多。

但如果你们只懂得其中的一两种，那么你们肯定会一败涂地。

此外，这些方法相互之间也有联系。因此，你必须懂得它们之间是怎样相互影响的。否则你就无法把牌打好。

同样，我曾建议你们正反两面都要考虑到。优秀的桥牌庄家会想：“我要怎样才能抓到好牌呢？”但他们也会反过来想。（他们会想：）“犯哪些错误会导致我手里全是烂牌？”这两种思考方式都很有用。所以，要想在人生的赌局中获胜，你们应该掌握各种必要的模型，然后反复地思考。桥牌的哲理在生活中同样有效。

定约桥牌在你们这代人里不流行了，这真是悲剧。中国人的桥牌玩得比我们好。他们现在从小学就开始教桥牌。要是他们也实行资本主义，天知道他们该发展得多好。如果我们美国人不懂桥牌，却和一群精通桥牌的人竞争，那么我们就又多了一个没必要的劣势。

由于你们的学术结构大体上并不鼓励你们的思想跳出法定的学科界限，你们处于一种不利的地位，因为从某种意义上来说，虽然学术对你们来讲非常有用，但是你们的老师没有教对。

我为你们设想的对策是我很小的时候在保育院学到的：小红母鸡的故事。当然，故事里最重要的一句话是：“‘那我就自己来吧’，小红母鸡说。”

“那我就自己来吧”，小红母鸡说。

所以如果你们的教授并没有教给你们正确的跨学科方法——如果每个教授都想过度地使用他自己的模式，对其他学科的重要模型弃之不用——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。你们可以向其他学科学习能够更好地解决问题的模型。只要养成正确的思维习惯你们就能做到这一点。

如果你把自己训练得更加客观，拥有更多学科的知识，那么你在考虑事情的时候，就能够比那些比你聪明得多的人更厉害，我觉得这还满有意思的……

再说了，那样还能赚到很多钱，我本人就是个活生生的证据。

我最喜欢的商业案例之一是好时公司的故事。好时巧克力的味道很独特，因为他们用来制造可可脂的石磨非常古老，是他们19世纪在宾夕法尼亚州开业时传下来的。他们的巧克力含有少量的可可豆的外皮。因此好时巧克力的味道很棒，人们都很喜欢。

好时清楚地知道，如果他们想要把业务拓展到加拿大，那么就不应该改变那种无往不胜的味道。

好时清楚地知道，如果他们想要把业务拓展到加拿大，那么就不应该改变那种无往不胜的味道。因此，他们依照原样制造了新的石磨。光是复制原来的味道，他们就花了整整五年的时间。所以你们可以看到，味道是非常重要的和关键的。

现在还有一家叫做国际香料香精公司的企业。这是一家产品并没有获得版权或者专利权、却又能够收取永久授权费的公司，据我所知仅有这一家。这是怎样做到的呢？他们帮助其他许多公司，为他们的各种品牌产品——比如说刮胡膏——添加香料和香味。刮胡膏淡淡的香味能够极大地促进消费。所以味道是极其重要的。

我的朋友纳特·梅尔沃德（Nat Myhrvold）是微软的首席技术官。他是物理学博士，懂得许多数学知识。生物学可帮助我们生成一种能够自动以光速计算微积分方程的神经系统——可是他放眼四顾，到处是那些对普通的概率问题和普通的加减乘除束手无策的人，这使他感到困惑。

顺便说一声，我认为梅尔沃德不该对此感到十分惊讶。我们的祖先经过长久的适者生存的进化，首先学会的是如何投掷长矛，如何逃命，如何逢凶化吉，直到很久很久以后，才有人需要像梅尔沃德那样的正确思维。所以我认为他没必要大惊小怪。然而，这两者的区别实在是太大了，所以我能明白他为何感到无法理解。

人类发明了一种东西，以便弥补我们天生不擅长处理数字的缺陷，这种东西叫做图表。

总之，人类发明了一种东西，以便弥补我们天生不擅长处理数字的缺陷，这种东西叫做图表。奇怪的是，它居然是在中世纪期间出现的。在中世纪的修道士发明的东西里，我认为惟一有价值的就是图表。图表以图形的方式把数字表现出来。它利用了你们的神经系统来帮助你们理解它。所以价值线公司（Value Line）的图表是非常有用的。

我发给你们的是一张用对数线做的图表——它是根据对数的运算法则制成的。你们可以用它来查复利——而复利是地球上最重要的模型之一。所以图表要制作成这个样子。

如果你在这张表上画一根直线，将表上的数据点连起来，它就会告诉你能够得到的复利率是多少。所以这些图表是非常有用的……

我并不使用价值线公司的预测，因为对我们来说，我们的系统比他们的管用——实际上，管用得多。但我无法想像如果没有他们的图表和数据会怎样。那是一种非常、非常棒的产品……

从前有个人卖的鱼肉叫卡奈森鱼肉。老天爷，他的商标就叫卡奈森，所以卡奈森公司想收购他的品牌。别问我为什么。每次卡奈森公司的人跑去跟那个家伙说：“我们愿意给你25万美元。”他说：“我要40万美元。”四年之后，他们说：“我们愿意给你100万。”他说：“我要200万。”他们就这样一直讨价还价。卡奈森公司一直没有把那商标买下来——至少我上次查看的时候他们还没有买到。

最后，卡奈森公司的人无奈地去跟那个人说：“我们打算派遣我们的质量检查员到你的鱼肉厂，以确保你生产的鱼肉都是完美的，所有的费用我们来出。”那人笑逐颜开，很快就点头同意了。所以他的鱼肉厂得到了免费的质量管理服务——卡奈森公司的款待。

这段历史让我们明白，如果你给某个家伙一个（他能够保护的）商标，你就创造了巨大的激励机制。这种激励机制对文明社会来说是非常有用的。正如你们看到的，卡奈森公司为了顾惜自己的声誉，甚至不惜去保护那些并不属于它的产品。

这种结果（对整个社会）非常、非常有好处。所以从非常基本的微观经济学原理来看，哪怕是共产主义国家，也应该保护商标。它们并没有都这么做，但有非常充分的理由表明它们应该对商标采取保护措施。总的来讲，世界上大多数国家对商标的保护还是很周全的。

然而，如果缺乏这些基本模型以及可以利用这样的基本模型的思维方法，你们只能坐在那里，一边看着价值线公司的图表，一边不知所措。但你们原本不必如此。你们应该不断学习，争取掌握近100种模型和一些思维技巧。那并不是很难的事情。

这么做的好处在于绝大多数人不会这么做——部分原因是他们接受了错误的教育。在这里，我想要帮助你们避开错误的教育可能给你们造成的危害。

好啦。在寻找普世智慧的过程中，我们已经讨论了几种主要的思想。现在我想回头来谈谈一种比刚才谈到的更加极端和特殊的模型。在所有人们应该掌握却没有掌握的模型中，最重要的也许来自于心理学……

最近有件事让我获益匪浅：我刚从香港回来。我有个朋友在香港一所名牌中学当校长。他送给我这本叫作《语言本能》的书，作者是史蒂芬·平克（Steve Pinker）。平克是一个语义学教授，他的名

气没有诺姆·乔姆斯基（Noam Chomsky）那么大。乔姆斯基是麻省理工学院的语言学教授，可能是世上最伟大的语义学家。

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。虽然你们必须通过教育才能提高语言能力，但语言能力很大程度上还是由你们的基因决定的。

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。”

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。

嗯，这位资历较浅的教授明显是对的——乔姆斯基的犹豫确实有点不可理喻。

如果这位资历较浅的教授和我都是正确的，那么，为什么乔姆斯基这样的天才会犯明显的错误？在我看来，答案非常清楚——乔姆斯基的意识形态太过强烈。他虽然是个天才，却是个极端的平等主义左翼分子。他非常聪明，知道如果他承认这个达尔文理论，他的左翼意识形态就会受到威胁。所以他的结论自然受到他的意识形态偏见的影响。

从这里我们得到了普世智慧的另一个教训：如果意识形态能够让乔姆斯基变得糊涂，那么想像一下它会给你们和我这样的人造成什么影响。

严重的意识形态是最能扭曲人类认知的因素之一。看看这些宗教激进分子就知道了，他们用枪扫射一群希腊游客，嘴里还不停地大喊：“真主的杰作！”

意识形态会让人做出一些古怪的举动，也能严重扭曲人们的认知。如果你们年轻时深受意识形态影响，然后开始传播这种意识形态，那么你们无异于将你们的大脑禁锢在一种非常不幸的模式之中。你们的普遍认知将会受到扭曲。

如果你们年轻时深受意识形态影响，然后开始传播这种意识形态，那么你们无异于将你们的大脑禁锢在一种非常不幸的模式之中。

如果把沃伦·巴菲特看做普世智慧的典范，那么有个故事非常有趣：沃伦敬爱他的父亲——那是一个了不起的人。但沃伦的父亲有强烈的意识形态偏见（正好是右翼的意识形态），所以跟他交往的都是些意识形态偏见非常严重的人（自然都是右翼分子）。

沃伦在童年时就观察到这一点。他认为意识形态是危险的东西，决定离它远远的。他终生都离意识形态远远的。这极大地提高了他认知的准确性。

我通过另外一种方式得到了同样的教训。我的父亲仇恨意识形态。因此，我只要模仿我的父亲、别离开那条我认为正确的道路就好了。像多南（注：罗伯特“鲍勃”·多南，曾任美国共和党国会议员，以保守言论著称）那样的右翼分子和纳德（注：拉尔夫·纳德，美国著名左翼民粹主义政治活动家，曾多次以绿党和独立候选人身份参选美国总统）那样的左翼分子显然有点头脑不清。他们是极端的例子，表明意识形态会让人变成什么样——尤其是那种以非常激烈的方式表达出来的意识形态。由于它只给人灌输一些观念，而不是让人心悦诚服地接受一些道理，所以信奉意识形态是很危险的。

因此，除了要利用来自不同学科的多元思维模型之外，我还想补充的是，你们应该警惕严重的意识形态偏见。

如果你把准确、勤奋和客观当成你笃信的意识形态，那倒不要紧。但如果你们因为受到意识形态的影响，而确凿无疑地相信最低工资应该提高或者不该提高，并认为这种神圣的想法是正确的，那么你们就变成了傻子。

这是一个非常复杂的系统。生活总是环环相扣的。如果综合考虑，你们猜想提高或者降低最低工资会让整个社会变得更加文明，那是没有问题的。这两种想法都对。但如果你们带着强烈的意识形态把自己的观点当做不可动摇的真理，那么我认为你们的想法是很愚蠢的。所以要警惕意识形态造成的思维紊乱。

我提及平克的另外一个原因是，这位写了刚才我告诉你们的那本书的语义学家在那本书的结尾这么写道：“我看过许多心理学教材。都很烂。”他说：“整个学科被搞得乱七八糟，教得也不对。”

说到心理学，我的资格远不如平克。实际上，我从来没上过一节心理学课。然而，我的结论跟他的差不多——许多心理学教材虽然不乏闪光之处，但大体上都是垃圾。

实际上，只要看看心理否认就够了。大约在基督出生之前三个世纪，德摩斯梯尼（注：古希腊伟大的演说家）就说过：“一个人想要什么，就会相信什么。”嗯，德摩斯梯尼是对的。

我们家有个熟人，他深爱的儿子——非常聪明，还是个足球明星——失足坠海，再也没有回来。他母亲认为他仍然活着。她有时候会精神失常，表现得好像她儿子真的在她身边。这种心理效应的轻重程度有所不同。每个人受心理否认的影响都不一样，但这种否认造成的错误认知则会极大地混淆你们将不得不面对的现实。然而，各种心理学教材对这种简单的心理否认并没有足够的重视。

所以你们不能依照你们教授传授的方法来学习心理学。你们应该学习他们传授的一切。但你们还应该学习许多他们没有教的知识——因为他们并没有正确地对待他们自己的学科。

在我看来，当今的心理学有点像法拉第之后、麦克斯韦之前的电磁学——发现了许多原理，但没有人把它们以正确的方式综合起来。早该有人来做这样的事情，因为这件事并不难完成——而且它还非常重要。

随便打开一本心理学教材，翻到索引，查找“妒忌”这个词。连十诫里面都有两三条谈到妒忌。摩西完全了解妒忌。古老的犹太人早在放羊的年代就了解妒忌。可是心理学教授对妒忌一无所知。

那些厚厚的心理学教材居然没有谈到妒忌？！居然没有谈到简单的心理否认？居然没有谈到激励机制引起的偏见？！

心理学教材也没有给予多因素组合效应足够的重视。以前我提醒过你们，当两三种因素产生合力时，会造成lollapalooza效应。

嗯，有史以来最著名的心理学实验是米尔格拉姆（Milgram）实验——他们要求人们清醒地对一些无辜的人进行电刑。在他们的操控之下，这些正派的志愿者大多数执行了酷刑。

所以你们不能依照你们教授的教学方法来学习心理学。你们应该学习他们传授的一切。但你们还应该学习许多他们没有教的知识——因为他们并没有正确地对待他们自己的学科。

米尔格拉姆开展这个实验，是在希特勒命令许多虔诚的路德教徒、天主教徒去做他们明知道不对的事情之后不久。他想要发现权威在多大程度上可以被用来操控品德高尚的人，迫使人们去做一些明显错得很离谱的事情。

他得到了非常具有戏剧性的实验效果。他设法让那些品德高尚的人做了许多可怕的事情。

但是许多年来，心理学教材把这个实验当做是对权威的作用的证明——权威如何被用来说服人们去做可怕的事情。

当然，这是个似是而非的结论。这不是一种完整和正确的解释。权威发挥了一定作用。然而，还有其他几种朝同一个方向发挥作用的心理因素，它们造成了那种lollapalooza效应，原因恰恰在于它们发挥了组合作用。

在我看来，当今的心理学有点像法拉第之后、麦克斯韦之前的电磁学——发现了许多原理，但没有人把它们以正确的方式综合起来。早该有人来做这样的事情，因为这件事并不难完成——而且它还非常重要。

人们逐渐明白了这个道理。如果翻开像斯坦福这样的学校使用的心理学教材，你们将会看到他们努力答对了三分之二。然而，这可是心理学领域的重要实验。即便在斯坦福，那里的教授都尚未能完全理解米尔格拉姆的实验结果的重要意义。

聪明人怎么会犯错呢？答案是他们没有做我正要让你们去做的事情——掌握所有主要的心理学模型，把它们当做检查清单，用来审视各种复杂系统的结果。

没有哪个飞行员在起飞前不核对他的检查清单：A、B、C、D……没有牌手在需要另外两张墩的时候不迅速地查对他的检查清单，看看有什么办法可以把它们弄到手。

但这些心理学教授认为他们聪明到不需要检查清单。可他们其实没那么聪明。几乎没有人那么聪明。或者换句话说，可能没有人那么聪明。

没有哪个飞行员在起飞前不核对他的检查清单：A、B、C、D……但这些心理学教授认为他们聪明到不需要检查清单。

如果他们使用检查清单，他们将会意识到米尔格拉姆实验利用的心理学原理至少有六种——而不是三种。他们必须去看检查清单，才能发现他们漏掉了什么。

同样道理，如果缺乏这种获得各种主要模型并以组合的方式使用它们的方法，你们也将会一而再、再而三地失败。

心理学教授回避心理否认问题的原因之一在于，如果要做有关心理否认的实验，他们肯定会违反道德规范。要证明痛苦如何导致人类精神失常，你们想想看，这种实验必须对你们的同类做些什么，而且你们还不能告诉他们将会受到什么伤害。所以很明显，道德规范导致这种实验行不通，尽管做实验是展示痛苦如何导致人类头脑失常的最佳方法。

大多数教授用一个假定来解决这个问题：“如果我不能用实验来证明它，它就是不存在的。”然而，他们的假定明显是愚蠢的。如果有些东西非常重要，但由于道德约束，你们无法完美而准确地证明它，那么你们也不应该把它当做是不存在的。你们必须尽力而为，利用现有的证据去证明它。

巴甫洛夫本人在他生命的最后十年里一直在做对狗的酷刑实验。他发表了论文。因而，我们拥有了翔实的资料，知道痛苦如何导致狗的精神失常。然而，你在任何心理学教材中都看不到巴甫洛夫这次研究的成果。

我不知道这是因为他们不喜欢巴甫洛夫折磨狗，还是由于B.F.斯金纳（B.F.Skinner）因为过度渲染而使用动物行为来推断人类行为的方法不受欢迎。总之，由于某些疯狂的原因，心理学教材对痛苦引起的精神失常着墨甚少。

你们可能会说：“心理学是否忽视这个有关系吗？”如果我的理论没有错，这种忽视抹杀了几个你们需要的模型。此外，你们对思想模型的掌握应该是这样的，如果有20个，那么你们就应该掌握20个。换句话说，你们不应该只用10个。你们要把它们当做一张检查清单。所以你们必须了解各种导致人类作出错误判断的心理因素，把所有模型组织起来，以便需要的时候能够用得上。

如果有四五种来自这些模型的因素共同发挥作用，那么你们就更需要它们了。在这种情况下，你们通常会遇到各种lollapalooza效应——它们要么让你发大财，要么会毁了你们。所以你们非常有必要注意lollapalooza效应。

要做到这一点，办法只有一个：你们必须全面掌握各种主要模型，把它们当做一张检查清单。再强调一下，你们必须注意那些能够产生lollapalooza后果的多因素组合效应。

你们还可以学到，当你们在玩说服游戏的时候——（我希望）不是叫人去干坏事——如何将这些因素综合起来，以便让你们更好地达到目的。

让我来给你们举个例子，看看古人是怎样巧妙地利用心理学的。库克（James Cook）船长生前经常进行远航。在那个年代，远洋航行途中最怕遇到坏血病。要是得了坏血病，你们的牙龈会在嘴巴里烂掉——然后这种病就会变得让你们极不舒服，致你们于死命。

和一群垂死的水手共处在一艘原始的航船上是非常不妙的事情。所以每个人都非常想知道怎样才能治好坏血病，但他们并不了解维生素C。库克船长很聪明，也掌握了类似跨学科的方法。他发现同样是进行了远航，荷兰船上的坏血病就没有英国船上那么严重。所以他问：“荷兰人是怎么做到的呢？”

他发现荷兰船只上有许多装满酸泡菜的木桶。所以他想：“我就要远航了，远航是非常危险的，酸泡菜也许会有用。”所以他把大量的酸泡菜搬到船上，而酸泡菜正好含有维生素C。

但在当年，英国水手是十分粗鲁、古怪和危险的，他们讨厌“泡菜”，他们吃惯了英国的食物和饮料。所以你们要怎样才能让英国水手吃泡菜呢？

库克并不想告诉他们，吃酸泡菜是为了防治坏血病——因为如果他们知道这是一次远航，而且非常有可能染上坏血病，他们可能会起来造反，控制那艘船。

他是这么做的：所有官员聚集起来，并让普通水手都能看到他们。他让那些官员吃酸泡菜，但不让普通水手吃。经过很长一段时间之后，库克最终说：“嗯，普通水手每周有一天可以吃酸泡菜。”

他如愿以偿地让船上所有人都吃上了酸泡菜。我认为这是基本心理学的一次非常有建设性的应用。它拯救了许多人的生命，取得了惊人的成就。然而，如果你们不掌握那些正确的技巧，你们就无法适当地运用它们。

普世智慧大体上非常、非常简单。如果你们有决心去做，我在这里要求你们做的事情其实并没有那么难，而回报是非常高的——绝对非常高。

但你们可能对很高的回报不感兴趣，对避免许多悲惨遭遇不感兴趣，对过上更好的生活也不感兴趣，如果你们的态度是这样的，那么请别听我的建议——因为你们已经走在正确的道路上啦。

道德和涉及心理学的普世智慧考量的关系之密切，是再怎么强调也不为过的。以偷窃为例。如果

（A）偷窃非常容易，而且（B）被抓住了也不用受惩罚，那么世界上有许多人将会变成小偷。一旦他们开始偷窃，一贯性原则——这也是心理学的重要内容——将会很快和有利偷窃的环境结合起来，促使他们养成偷窃的习惯。所以如果你们经营一家公司，由于你们的管理不善，导致人们可以轻而易举地盗窃公司的财产，那么你们就给那些替你们工作的人造成了极大的道德伤害。

道德和涉及心理学的普世智慧考量的关系之密切，是再怎么强调也不为过的。

这个道理也很明显。创建一套严密防止欺诈的管理系统是非常、非常重要的。不然的话，你们就会亲手毁掉你们的公司，因为人们既然能够不受惩罚地偷窃，就会拥有一种激励机制引起的偏见，认为糟糕的行为是没有问题的。

那么，如果别人那么做了，你就知道至少有两种心理学原则产生了作用：激励机制引起的偏见和社会认同。不仅如此，发挥作用的还有谢皮科效应：假如总体的社会风气很坏，许多人因此而获得利益，你们要是想对此吹响警笛，他们就会反对你们，变成危险的敌人。

漠视这些原则、容许作恶是非常危险的。强大的心理力量会造成很多恶果。

这跟司法行业有什么关系呢？许多人从斯坦福法学院这样的地方毕业，进入我们国家的司法机构，带着最好的愿望和动机，然后制定一些让人有漏洞可钻的法律。没有什么比这更加糟糕的事情了。比如说，你们有为公众服务的愿望。你们应该反过来想：“我要怎样才能对文明社会造成破坏呢？”那是很容易的。如果你们想要破坏这个文明社会，只要到司法机关供职，然后通过一些有很多漏洞的法律就可以啦。这种方法将会非常有效。

以加利福尼亚州的工伤赔偿制度为例。工伤是有的，因工受伤确实很惨，所以你们想要为那些在工作场所受伤的人提供赔偿。这看起来是一件高尚的事情。

但这种赔偿制度的问题在于，它根本不可能防止诈骗。而你们一旦开始赔偿那些弄虚作假的人，就会有許多狡猾的律师、狡猾的医生、狡猾的工会等参与到诈伤骗保中来。你们将会引发大量灾难性的行为，尝到甜头的人将会变本加厉。所以你们的本意是帮助你们的文明社会，但结果却是给它造成了巨大的损失。

所以与其创立一种有漏洞的制度，还不如就不要赔偿了——就让生活艰辛一些。

让我来给你们举个例子：我有个朋友，他在得克萨斯州离边境线不远的地方有一座制造工业产品的工厂。他的工厂利润微薄，度日艰难。他遇到了许多诈伤骗保的事情——每年支付的赔偿金达到了总薪酬支出的一成多。而在他的厂里工作根本就没什么危险。他从事的不是拆迁之类的危险行业。

所以他哀求工会：“你们不能再这么做了。这种产品赚的利润还没你们骗到手的钱多。”

但那时每个人都习惯了那么做。“那是额外的收入，那是额外的钱，每个人都这么做。这不可能是错误的。杰出的律师、杰出的医生、杰出的脊椎按摩师——假如有这种东西的话——都在诈骗。”没有人能够告诉他们，说：“你们不能再这么做了。”这恰好也跟心理学上的巴甫洛夫联想有关。当人们听到坏消息，他们会讨厌带来消息的人。因此，工会代表很难告诉所有人这种容易到手的钱再也没有了。工会代表是不会那么做的。

所以我的朋友关闭了工厂，在犹他州一个信仰摩门教的社区重振旗鼓。

所以我的朋友关闭了工厂，在犹他州一个信仰摩门教的社区重振旗鼓。摩门教徒不会诈伤骗保——至少他们在我朋友的工厂没有那么做。你们猜猜看，他现在的工伤赔偿支出是多少？只有总薪酬支出的2%（从一成多下降到2%）。

这种悲剧是由容许作恶的态度引起的。你们必须及早制止作恶。如果你们不及时采取行动，那么制止人们继续作恶和道德败坏是很难的。

当然，正如我从前说过的，在使用那些装备了基本的心理学力量的技巧之前，有一点需要引起特别的关注：当你们知道该怎么做之后，你们必须依据道德规范来调整自己的行为。并不是你们懂得如何操控人们之后，就可以随心所欲地去操控他们。

如果你们跨过了道德的界线，而你们试图操控的那个人因为也懂得心理学，所以明白你们的用意，那么他就会恨你们。劳资关系中就有这种效应的铁证——有一些发生在以色列。所以这么做不仅会遭到良心的谴责，还会引发行动的抗议——有时候是非常严重的抗议……

正如我在南加大说过的，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。

问：你如何在投资决策中应用心理学？我认为投资决策肯定没有那么简单，只要挑选每个人都看好的产品——比如可口可乐的股票——就行。毕竟投资界的聪明人很多，他们的思维方法明显跟你今天告诉我们的一样。当你在挑选成功企业的时候，你有考虑其他投资者在其投资思维中的失败吗？

正如我在南加大说过的，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。

我们从来没有解决这个难题。在98%的时间里，我们对待股市的态度是……保持不可知状态。我们不知道。通用汽车的股价跟福特比会怎样？我们不知道。

我们总是寻找某些我们看准了的、觉得有利可图的东西。我们看准的依据有时候来自心理学，更多时候来自其他学科。并且我们看准的次数很少——每年可能只有一两次。我们并没有一套万试万灵、可以用来判断所有投资决策的方法。我们使用的是一种与此完全不同的方法。

我们只是寻找那些不用动脑筋也知道能赚钱的机会。正如巴菲特和我经常说的，我们跨不过七英尺高的栏。我们寻找的是那些一英尺高的、对面有丰厚回报的栏。所以我们成功的诀窍是去做一些简单的事情，而不是去解决难题。

问：你们的投资决策靠的是统计分析和眼光吗？

当我们作出一项决策的时候，我们当然认为我们的眼光不错。有时候我们确实是因为统计分析才看好某个投资项目。不过，再说一遍，我们只发现了几个这样的机会。

我们只是寻找那些不用动脑筋也知道能赚钱的机会。正如巴菲特和我经常说的，我们跨不过七英尺高的栏。

光有好机会是不够的，它们必须处在我们能看明白的领域，所以得在我们能看明白的领域出现定价的机会。这种机会不会经常出现。

但它不需要经常出现，如果你们等待好机会，并有勇气和力量在它出现的时候好好把握，你们需要多少个呢？以伯克希尔·哈撒韦最成功的10个投资项目为例。我们就算不投资其他项目，也会非常富裕——那些钱两辈子都花不完。

所以，再说一次，我们并没有一套万试万灵、可以用来判断所有投资决策的方法。如果有，那就荒唐了。我只是给你们一种用来审视现实、以便获取少数可以作出理性反应的机会的方法而已。

如果你们用这种方法去从事竞争很激烈的活动，比如说挑选股票，那么你们将会遇到许多出色的竞争对手。所以我们即使拥有这种方法，得到的机会也很少。幸运的是，那么少的机会也足够了。

问：你是否成功地创造出一种氛围，让你的手下也能够做你说你自己一直在做的事情？例如，你刚才说到人类心理有追求一贯性的倾向……

我主要是说这种倾向会让人犯一些糟糕的错误。

问：你如何创造出一种轻松的氛围，（足够）让人们放弃那种倾向，并承认他们犯下错误呢？

例如，今年早些时候，英特尔的某个人谈起了他们的奔腾芯片遇到的问题。他们遇到的最大困难之一是意识到他们做错了，于是从头再来。在一个复杂的企业里面，这么做是很困难的。请问你是怎么做的呢？

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。那跟伯克希尔·哈撒韦有很大的不同。伯克希尔是一家控股公司。我们的权力很分散，只有最重要的资本配置才由公司的高层来拍板。

基本上，我们会选择那些我们非常钦佩的人来管理我们的附属公司。一般来说，我们跟他们很容易相处，因为我们喜爱和钦佩他们。他们的企业中应该有什么样的企业文化，都由他们自行决定，我们并不会干预。他们总是能够积极进取，及时更正以往的错误。

但我们是一家完全不同的公司。我完全不清楚沃伦或者我是否擅长安迪·格鲁夫的老本行，我们在那个领域毫无竞争力。我们相当善于团结我们敬爱的杰出人士，但我们也有缺点。例如，有人觉得我总是心不在焉，而且很顽固。要是在英特尔，我可能会干得一团糟。

然而，沃伦和我都非常善于改变我们先前的论断。我们致力于提高这种本事，因为，如果没有它的话，灾难就常常找上门来。

问：你似乎对投资高科技公司不那么感冒，你本人和伯克希尔·哈撒韦都是如此，你能稍微谈谈为什么吗？我发现有件事情让我很吃惊，那就是经营一家低科技企业的难度和经营一家高科技企业的难度竟然是差不多的。

这两种都很难。但要发财哪有那么容易呢？这个世界竞争这么激烈，难道每个人都不可能轻易发财有什么不对吗？这两种公司当然都很难经营。

是的——低科技企业可能会难很多。不信你们去开一家餐厅，看看能否取得成功。

问：你似乎认为高科技行业更难经营——因为你说经营高科技企业需要特殊才能。但它们难道不是一样的吗？

对我们来说，低科技企业的优势在于，我们认为我们对它的理解很充分。对高科技企业则不是这样的。我们宁愿与我们熟悉的企业打交道。

我们怎么会放弃一种我们有很大优势的游戏，而去玩一种竞争激烈而我们又毫无优势，甚至可能处于劣势地位的游戏呢？

你们每个人都必须搞清楚你们有哪方面的才能。你们必须发挥自己的优势。但如果你们想在较不擅长的领域取得成功，那你们的生活可能会过得一团糟。这一点我可以保证。如果不是这样的话，那你们肯定是中了彩票或者遇到其他非常走运的事情。

问：沃伦·巴菲特说伯克希尔对一家航空公司的投资是一次典型的失败。你们怎么会作出那个错误的决定呢？

基于普通股东的人数必然会膨胀，我们没有购买美国航空（USAir）的股票——因为在照顾普通股东的权益方面，航空业的历史很糟糕。我们购买的是有强制性赎回权的优先股。实际上，我们当时借钱给美国航空，所以得到了这种债转股选择权。

我们并没有猜想它对股东来说是不是个好地方。我们只是猜想它能不能够保持兴隆，从而有足够的财力偿还贷款——除了强制赎回权之外，还有固定的分红。我们预计这家公司不会变得那么糟糕，不至于我们得承受我们所得到的高利率也不够补偿的风险。但结果是，美国航空公司很快就处于破产边缘，它挣扎了几个月，后来又恢复了正常，将来我们也许能够收回全部本金和利息。但它是一个错误。（编者注：伯克希尔后来确实全部收回了它对美国航空的全部投资。）

在照顾普通股东的权益方面，航空业的历史很糟糕。

我可不希望你们误以为我们拥有任何可以使你们不犯很多错误的学习或行事方式。我只是说你们可以通过学习，比其他人少犯一些错误——也能够在犯了错误之后，更快地纠正错误。但既要过上富足的生活又不犯很多错误是不可能的。

实际上，生活之所以如此，是为了让你们能够处理错误。那些破产的人的通病是无法正确地处理心理否认。你们对某样东西投入了巨大的精力，对它倾注了心血和金钱。你们投入的越多，一贯性原理就越会促使你们想：“现在它必须成功。如果我再投入一点，它就会成功。”

如何对付错误和那些改变赢面的新情况，也是你们必须掌握的知识之一。生活有时候就像扑克游戏，有时候你们即使拿到一把非常喜欢的牌，但也必须学会放弃。

这时候，“剥夺性超级反映综合症”也会出现：如果不再投入一点，你们就要前功尽弃啦。人们就是这样破产的——因为他们不懂停下来反思，然后说：“我可以放弃这个，从头再来。我不会执迷不悟下去——那样的话我会破产的。”

问：迪斯尼收购大都会美国广播公司（Capital Cities）的时候，你们并没有套现，而是把大都会的股票换成了迪斯尼的股票，能谈谈你是怎么考虑的吗？媒体上有报道说你曾经考虑收取现金。

迪斯尼是个非常棒的公司，但它的股票价格也太高了。它有部分业务是拍摄普通电影——这种生意对我毫无吸引力。然而，迪斯尼有些业务比一个大金矿更好。我的孙儿孙女们——我是说，那些录像带……

迪斯尼是自我催化的完美典范……他们拍摄了许多电影。他们拥有版权。电冰箱的出现极大地促进了可口可乐的发展，同样道理，当录像带被发明出来之后，迪斯尼不需要发明任何新东西，它只要把摄制好的电影灌录成录像带就够了。每个父母和祖父母都希望自己的后代坐在家看这些录像带。

迪斯尼是自我催化的完美典范……他们拍摄了许多电影。他们拥有版权。电冰箱的出现极大地促进了可口可乐的发展，同样道理，当录像带被发明出来之后，迪斯尼不需要发明任何新东西，它只要把摄制好的电影灌录成录像带就够了。每个父母和祖父母都希望自己的后代坐在家看这些录像带。所以普通人的家庭生活对迪斯尼的发展起到了推波助澜的作用。这里面的市场高达数千亿美元。

很明显，如果你们能够找得到，这是个非常好的模型。你们不用发明什么东西。你们只要稳坐不动，世界就会抬着你前进……

迪斯尼后来作了许多正确的决定。别误会我的意思。但迪斯尼的成功，确实很像我有个朋友在评论他一位无知却又获得成功的学友时说的话：“他是一只坐在池塘里的鸭子。人们抬高了池塘的水位。”

艾斯纳和威尔斯对迪斯尼的管理是很出色的。但当他们上任的时候，那些老电影的录像带对迪斯尼的推动作用已经出现了，所以他们能够轻而易举地对管理进行革新。

平心而论，他们也很出色，创造了不少风靡市场的新产品，比如说《风中奇缘》和《狮子王》。到最后，光是《狮子王》就能带来几十亿美元的收益。我说的“最后”，是指差不多50年以后。时间是有点长，但光靠一部电影就能赚几十亿美元。

问：你能谈谈你为什么离开律师业吗？

我家里人很多。南希和我养了八个孩子……我当时也没想到当律师会突然变得那么好赚。我离开之后，律师业就开始赚大钱了。到了1962年，我差不多不干了，而完全不干是在1965年。所以那是很久之前的事情了。

另外，我比较喜欢独立自主，用自己的钱去（投资）赌博。我常常想，反正我了解的比客户还要多，我干嘛要替他办事呢？所以部分原因是我比较自大，部分原因是我想要能够让我独立自主的资源。

还有就是，我的客户大多数都很好，但有一两个我不是很喜欢。此外我还喜欢资本家的独立性。我的性格向来有好赌的一面。我喜欢算清楚事情，喜欢下赌注。所以我就顺其自然了。

问：你会去拉斯维加斯赌钱吗？

我从现在到离世都不会去赌场赌100美元。我不会那么做。我怎么会去赌场呢？我偶尔会跟朋友娱乐性地小赌一把，偶尔会跟一个比我高明得多的对手玩桥牌，比如说鲍勃·哈曼（注：鲍勃·哈曼，1938-，美国桥牌手，被认为是世界上最伟大的桥牌手之一，曾获得12次世界冠军，50次北美冠军），他可能是世界上打牌打得最好的人。但我知道我跟他是打着玩的。那是娱乐活动。

至于那种简单机械的赌场拥有永久优势的赌博，我怎么可能去玩——我特别讨厌合法赌场那种操纵（大众心理）的文化。所以我不喜欢将赌博合法化。

我也不喜欢拉斯维加斯，即使它现在设有很多适合全家大小一起玩的娱乐项目。我不喜欢跟很多在牌桌上混的人在一起。

另外一方面，坦白讲，我确实喜欢能体现男子气概的打赌艺术。我喜欢跟朋友们社交性小赌一下。但我不喜欢那种专业的赌博环境。

问：你能说说自从你入行以来，共同基金和资金管理行业发生了什么变化吗？还有资本市场的增长。

实际上，我并没有真正地入行。我曾开过一家小小的私人合伙公司，经营了14年，二十几年前关掉了。然而，按照现在投资管理业的标准，我从投资者那里得到的费用还远远不够格。所以我确实不曾进入共同基金这个行业。

但资金管理业是美国近年来增长最快的行业之一。它创造了许多富裕的专业人士和许多亿万富翁。对于那些入行早的人来说，它是个大金矿。养老基金、美国公司市值和全世界财富的增长为许多人创造了一个利润丰厚的行业，并让其中许多人发了大财。

我们跟这些人有各种往来。不过，我们很多年没有涉足这个行业了。在很长很长的时间里，我们基本上只用自己的钱来做投资。

问：你认为这次牛市将会持续下去吗？

如果25年后，所有美国公司的市值没有比现在高很多，那我会非常吃惊。如果人们继续相互交易，将这些小纸片炒来炒去，那么货币管理业仍将会是一个热门行业。但除了用可以说是我们自己的钱来投资之外，我们真的不在这个行业里。

问：我对你们投资策略的转变很感兴趣，你们开始采用的是本杰明·格拉汉姆的模型，现在是伯克希尔·哈撒韦模型。你认为刚入门的投资者应该采用哪种模型呢？比如说把大部分或者全部资金投在一个我们认为很好的机会，然后几十年都不去动它？或者这种策略只适合一个更为成熟的投资者？

每个人都必须根据他自己的资金状况和心理素质来玩这个游戏。如果亏损会让你变得很惨——有些亏损是不可避免的，你最好采用一种非常保守的投资模式，多存点钱。所以你必须根据自己的实际状况和才能来调整投资策略。我并不认为我能给你一种万金油式的投资策略。

我的策略对我来说是有效的，但这部分是因为我善于接受亏损。我的心理承受得了亏损。此外，我亏的次数并不多。这两种因素加起来，使得我的策略很有效。

问：你和巴菲特都说伯克希尔的股价太高了，你不推荐人们买它。

我们没有这么说（倒有这么认为过）。我们只是说，当时价格那么高，我们不会买，也不会推荐朋友去买。但这只跟伯克希尔在当时的内在价值有关。

问：如果我有钱，我会买它的——因为你们说过你们的高回报率可以继续保持20年……

但愿你的乐观是对的。但我不会改变我的观点。毕竟，我们今天遇到的情况是前所未有的。有时我会跟朋友说：“我正在尽最大努力啦。可是，我以前又没经历过老年生活。我这是第一次过呢。我不知道是否能过得好。”

有时我会跟朋友说：“我正在尽最大努力啦。可是，我以前又没经历过老年生活。我这是第一次过呢。我不知道是否能过得好。”

沃伦和我从来没有遇到过这种情况——估值非常高，资本数额非常惊人。我们从来没有遇到过，所以我們正在学习。

问：你和巴菲特说的每句话似乎都很有道理，但听起来跟本杰明·格拉汉姆30年前说过的话差不多，他说股市的价值被高估了——当时道指只有900点。

世界的财富不可能以这种速度增长。

哦，我并不认为我们的看法跟他是一样的。格拉汉姆虽然很了不起，但是他特别喜欢预测整体市场的走势。与之相反，沃伦和我总是认为市场是不可知的。

从另外一方面来说，许多年来，扣除通货膨胀因素之后，大部分股票的年均回报率达到了10%到11%，我们说过这些回报率不可能持续一段非常长的时期。它们做不到。那完全是不可能的。世界的财富不可能以这种速度增长。不管斯坦福大学持有的证券组合过去15年来取得了什么样的业绩，未来的收益肯定会比过去的糟糕。也许会还可以。但过去15年是投资者的快乐时光，如此惊人的富矿效应（Bonanza Effects）不可能永远持续下去。

问：伯克希尔的年报引起了媒体的广泛关注，因为它表达的悲观看法认为，公司的规模越来越大，导致投资机会越来越少。这种情况对你们未来10年有什么影响？

我们反复地说过，跟过去相比，未来股东财富的复合增长率将会下降——我们的规模将会拖业绩的后腿。我们反复地说过这不是一种观点，而是一种承诺。

然而，不妨假定从现在开始，我们能够让账面价值以每年15%的比例复合增长。这个回报率不算太糟糕，对于长期持有我们的股票的股东来说，应该是可以接受的。我只是说我们能够承受增长放慢，因为我们的收益肯定会降下来，但对长期股东来讲仍是不错的。

顺便说一句，我并没有承诺我们的账面价值每年会有15%的复合增长率。

问：你刚才说避免拥有极端的意识形态是很重要的。你认为商界和法律界有责任帮助城市的贫民，让他们走上致富的道路吗？

我完全赞成解决社会问题。我完全赞成对穷人解囊相助。

我完全赞成解决社会问题。我完全赞成对穷人解囊相助。我完全赞成在经过深思熟虑之后，去做一些你认为利多于弊的事情。

我反对的是非常自信、非常有把握地认为你的干预必定是利多于弊，因为你要对付的是一个非常复杂的系统，在这个系统里面，每件事情相互牵连，相互影响。

问：那么（你的意思）就是要确定你做的事情（利多于弊）……

你没办法确定。这就是我的看法……

但从另外一方面来说，我最近确实推翻了两组工程师提出的方案。我怎么会有足够的自信在一个如此复杂的领域做这样的判读呢？嗯，你也许会想：“这个家伙只是个有钱的自大狂罢了，他以为他什么都懂呢。”

我可能是个自大狂，但我并不认为我什么都懂。不过我发现那两组工程师都很可能存在偏见，他们提出的结论都对他们自己有利。每一派所说的都与他们的天然偏见相合，这让我产生了怀疑。此外，也许我掌握了足够多的工程学知识，所以能够知道（他们的结论）并无道理。

最后，我找到第三个工程师，他提出的方案我很认可。后来第二个工程师跑来对我说：“查理，我怎么就没想到呢？”——他能这么说还是值得赞扬的。第三种方案更好，不但更安全，造价也更低。有些人虽然比你更有学问，但在他的认知明显受到激励机制引起的偏见或者某些相同的心理因素影响时，你必须有自信推翻他的结论。但有时你不得不承认自己的能力有限——你最好的办法就是信任某位专家。

实际上，你应该弄清楚你知道什么，不知道什么。在生活中，还有什么比这个更有用的呢？

问：你讨论过可口可乐的失败。你认为苹果犯了哪些错误呢？

让我来给你一个非常好的答案——这个答案是我从通用电气的CEO杰克·韦尔奇那里抄来的。韦尔奇是一位工程学博士。他是商界巨星。是个非常了不起的人。最近，有人问他：“杰克，苹果到底做错了什么？”当时巴菲特也在场。

韦尔奇是怎么回答的呢？他说：“我没有足够的能力来回答这个问题。”我想给你相同的答案。在这个领域我没有能力给你任何特殊的见解。

从另一个方面来说，我照搬韦尔奇的答案，是为了教你一个道理。当你不了解、也没有相关的才能时，不要害怕说出来。

有些人不是这样的，我想用一个生物学的例子来说明。当蜜蜂发现蜜源的时候，它会回到蜂窝，跳起一种舞蹈，告诉同类蜜源在哪个方向，有多远，这是蜜蜂的基因决定的。四五十年前，有个聪明的科学家把蜜源放得很高，蜜蜂从来没有遇到过这样的情况。所以蜜蜂发现了蜜源，回到蜂窝。但它的基因里没有编排好表达蜜源太高的舞蹈。它是怎么做到的呢？

如果它是韦尔奇，它就会坐下来。但实际上它跳起了一种不知所谓的舞蹈。许多人就像那只蜜蜂。他们试图以那种方式回答问题，那是一种巨大的错误。没有人期望你什么都懂。

有些人总是很自信地回答他们其实并不了解的问题，我不喜欢跟他们在一起。在我看来，他们就像那只乱跳舞的蜜蜂，只会把整个蜂窝搞得乱哄哄的。

问：你曾经在律师事务所干过，请问你当时是如何利用这些模型的？效果怎么样？现在的律师事务所好像并不采用这些模型。

它们也采用这些模型。但跟学术界的情况相同，律师事务所也有一些不正常的激励机制。实际上，从某些方面来说，律师事务所的情况更加糟糕。

我来说说律师业的另外一种模型：我很小的时候，我父亲是个律师。他有个好朋友叫格兰特·麦克费登，奥马哈的福特汽车经销商，这人也是父亲的客户。麦克费登先生是个非常了不起的人——他是个白手起家的爱尔兰人。

他小时候经常挨父亲毒打，于是从农场逃出来，自己开创了一片天地。他是个聪明人，极其正直，极其有魅力——反正是个非常、非常了不起的人。

我父亲有另外一个客户跟他正好相反，那人是个吹牛大王，自视极高，处事不公，夸夸其谈，难以相处。当时我大概只有14岁，我问：“爸爸，你为什么替X先生——那个自视极高的吹牛大王——做那么多工作，而不是花更多精力在格兰特·麦克费登这样的好人身上呢？”

我父亲说：“格兰特·麦克费登正确地对待他的员工，正确地对待他的客户，正确地处理他的问题。如果他遇到一个神经病，他会赶紧远离那神经病，尽快给自己找条出路。因此，我要是只做格兰特·麦克费登的生意，就没钱给你喝可口可乐啦。但X先生就不同了，他在生活中遇到许多法律纠纷。”

在生活中，为了养家糊口，你不妨偶尔替那些丧失理智的自大狂服务。但你应该像格兰特·麦克费登那样为人处世。那是个很好的道理。

这个例子表明从事律师业的问题之一。在很大程度上，你不得不跟一些非常低劣的人打交道。当律师能够赚很多钱，大部分归功于他们。就算你的客户是个品德高尚的人，你要帮他应付的对手也往往是非常低劣的家伙。这是我不再当律师的一个原因。

另外一个原因是我的私欲，但也是因贪欲带来的成功，我才能够更容易去做一个值得尊敬和理性的人。就像本杰明·富兰克林说过的：“空袋子很难竖起来。”

我认为当我问起那两位客户时，我父亲的回答方式是非常正确的。他教给我一个道理。什么道理呢？在生活中，为了养家糊口，你不妨偶尔替那些丧失理智的自大狂服务。但你应该像格兰特·麦克费登那样为人处世。那是个很好的道理。

而且他用的教学方式非常巧妙——因为他不是把这个道理直接灌输给我，而是让我自己通过思考去体会。我必须自己动脑筋，才能明白我应该学习格兰特·麦克费登。他认为如果这个道理是我自己摸索出来的，我会记得更牢。确实是这样的，我到今天还牢牢地记住它——尽管已经过去几十年了。这是一种非常巧妙的教育方式。

这种方式也跟基本的心理学有关，跟基本的文学道理也有关系。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。

优秀的文学作品需要读者略加思索才能理解。如果你动脑筋才懂得某个道理，你就会更好地记住它。

如果你是律师或者企业领导，也许会想让他们明白我父亲告诉我的道理，或者其他你想让他们学到的事情。你可以通过这种方式对他们进行教育。难道用这种方法来教孩子不是很好吗？我父亲故意使用了间接的方法。你看它的效果多么好——就像库克船长巧妙地运用心理学一样。自那以后，我一直都在模仿格兰特·麦克费登——终生如此。我可能有些地方做得不够好，但至少我一直以他为榜样。

问：你在《杰出投资者文摘》发表的文章结尾提到，只有少数投资经理能够创造附加值。你现在的听众将来都会成为律师，你认为我们应该怎样为司法业创造附加值呢？

只要成为能够正确思考的人，你们就可以创造附加值。只要很好地掌握正确的思考方式，能够见义勇为，当仁不让，你们就能够创造很大的附加值。只要能够防止或者阻止某些足以毁掉你们的事务所、客户或者你所在乎的某些东西的蠢事，你们就能创造很大的附加值。

你们可以使用一些有效的妙招。例如，我的老同学，斯卡登·阿普斯（Skadden Arps）律师事务所的乔伊·弗洛姆（Joe Flom），是个十分成功的律师，原因就在于他非常善于用一些精妙的比喻来有效地传达他的观点。如果你们想为客户服务，或者想要说服别人，用点幽默的比喻是非常有帮助的。

这是一种很了不起的本事。你们可以说乔伊·弗洛姆的本领是天生的，但他经常磨练这种天赋。你们或多或少都拥有这种天赋，你们也可以磨练它。

有时候你们会遇到一些不能做的事。例如，假设你有个客户非常想要逃税。他要是不逃税，就会觉得浑身不舒服。如果他认为有些漏洞可以钻但是他没有钻，他每天早上会连胡子都刮不干净。有些人就是这样的。他们就是不愿意安分守规矩。

你们可以用两种方法来解决这个问题：（A）你们可以说，“老子不给他干啦”，然后撒手不管，或者（B）你们可以说：“哎呀，生活所迫，我必须为他工作呀。我只是替他作假，不代表我自己作假。所以，我还是做吧。”

如果发现他真的想要做一些非常愚蠢的事情，你们这么对他说可能是没用的：“你这么做不对。我的道德比你高尚多啦。”

那会得罪他的。你们是年轻人，他年纪比较大，因此，他不会被你说服，而是会作出这样的反应：“你以为你是谁，凭什么给整个世界设立道德标准？”

但你们可以这样对他说：“你做这件事情，不可能不让你的手下知道。所以呢，你这么做很容易遭到敲诈勒索。你这是在拿你的声誉冒险，拿你的家人和金钱冒险。”

这样做可能会有效。而且你们对他说的是实话。如果必须使用这样的方法才能让人们做正确的事情，你愿意在这种地方工作吗？我想答案是否定的。但如果你们只能在这样的地方待下去，从他的利益出发去说服他，很可能比从其他方面出发去说服他更有效。这也是一种有着极深的生物学根源的强大心理学原则。

我亲眼看到那种心理学原则是如何使所罗门倒掉的。所罗门的法律总顾问知道CEO古特福伦德应该尽快将所罗门公司的违法交易统统告诉联邦政府部门，古特福伦德并没有参与那些不法交易，不是主犯。总顾问要求古特福伦德那么做。实际上，他对古特福伦德说：“虽然法律可能不要求你这么做，但那是正确的。你真的应该说出来。”

但那没有用。这个任务很容易被推掉——因为它令人不愉快。那正是古特福伦德的选择——他把它推掉了。

除了CEO，总顾问在所罗门公司并没有什么靠山。如果CEO下台，总顾问也会跟着下台。因此，他整个职业生涯岌岌可危。所以为了拯救他的职业生涯，他需要说服这位拖拉的CEO赶快去做正确的事情。

这件任务简单得小孩子都能完成。总顾问只要这样对他老板说：“约翰，你再这样下去，你的生活就毁了。你会身败名裂的。”这么说就可以了。没有CEO愿意自毁前途、声名扫地。

没有CEO愿意自毁前途、声名扫地。

这位所罗门的前总顾问为人聪明大度——他的想法也是正确的。然而，他丢了工作，因为他没有应用一点基本的心理学知识。他并不知道，在大多数情况下，要说服一个人，从这个人的利益出发是最有效的。

但就算遇到相同的情况，你们应该不会得到相同的糟糕结果。只要记住古特福伦德和他的总顾问的下场就好了。如果你们用心学，正确的道理是很容易掌握的。如果你们掌握了，在遇到其他人无法解决的关键问题时，你们就能够表现得游刃有余。只要你们变得明智、勤奋、公正，而且特别擅长说服别人去做正确的事，你们就能够创造附加值。

问：你能谈谈诉讼的威胁——股东的官司等等——和一般法律的复杂性如何影响到大型企业的决策吗？

嗯，每个大企业都为法律成本叫苦，为规章制度之多加苦，为公司事务的复杂性叫苦，为控方律师——尤其是集体诉讼的控方律师——叫苦。所以你完全可以把一家公司的叫苦单照搬给另外一家公司，一个字都不用改。

但对于律师事务所来说，让它们叫苦的这些情况实在是好消息。多年以来，大型律师事务所的业务一直处于上升通道。它们根本忙不过来，就像大瘟疫中的收尸人。当然，如果在瘟疫期间，收尸人一边手舞足蹈，一边拉小提琴，那会显得非常怪异。所以律师事务所的合伙人会说：“唉呀，真叫人悲伤——这么多复杂的问题，这么多的官司，这么多的司法不公。”

当然，如果在瘟疫期间，收尸人一边手舞足蹈，一边拉小提琴，那会显得非常怪异。

但说真的，他们多少有点精神分裂才会抱怨这种情况，因为这实际上对他们非常有利。最近加利福尼亚州出现了一些有趣的事。部分辩方律师想让公民投票否决某个议案，但是这么做有害于他们客户的利益，所以他们只能偷偷摸摸地进行游说，免得被他们的客户发现。他们这么做的原因是，那个法案使得控方律师更难提出诉讼。

如果你是辩方律师，靠的就是和这些极端分子斗智斗勇，以此来为孩子交学费——那个法案无异于将他们的饭碗打破。所以身为成年人，他们只能作出这种成年人的选择。

所以大公司适应了。他们遇到更多的官司，不得不设立规模更大的法务部门。他们为他们不喜欢的东西叫苦，但他们适应了。

问：可是在过去几十年里，这种法律的复杂性消耗了企业大量的资源，是吧？

是的。几乎所有美国公司的诉讼费用和为了遵守各种规章制度而支出的费用都比20年前高出了一大截。确实，有些新的法规是很愚蠢的。但有些则是不可缺少的。这种情况将会一直延续下去，只不过轻重程度会有所不同。

问：是否有些企业由于担心失败或负法律责任而不太可能去投资那些风险较高的项目？您有看到或经历过企业决策上任何这样的变化吗？

我曾经和朋友——不是沃伦，是另外一个朋友——一起碰到过这种情况。我们控股的一家子公司发明了一种更好的警察头盔。那是用凯夫拉尔（注：即对位芳纶，美国杜邦公司于1960年代研制出的一种具有低密度、高强度性能的新型复合材料）之类的原料制成的。他们把这种头盔带给我们看，要我们生产它。

就意识形态而言，我们非常支持警察。我认为文明社会需要警察队伍——虽然我并不认为每年牺牲的警察很多，给社会带来了太多的孤儿寡母，但我们赞成警察该有更好的头盔用。

然而，我们看了一下头盔，然后对那个发明它的人说：“我们公司很有钱，可是我们造不起这种更好的警察头盔。现在的文明社会就是这样的。考虑到各种风险因素，我们不能生产这种头盔。但我们希望有人愿意生产。”

因此，我们并没有试图阻止警察获得这种新头盔，但我们决定我们自己不要制造头盔。

考虑到文明社会的发展方式，有些行业的情况是这样的，如果你是该行业最有钱的人，那么它会是一个糟糕的行业。比如说，在高中的橄榄球比赛中，难免会有球员因头部受伤而导致半身麻痹或者四肢麻痹。除了那家最有钱的头盔制造商，伤者还能找到更好的起诉对象吗？每个人都为伤者感到遗憾，都觉得那些伤病非常严重，所以制造商输掉官司的概率很大……

我认为在我们这样的文明社会，富裕的大公司生产橄榄球头盔是不明智的行为。也许法律不应该让那些起诉头盔制造商的人轻易胜诉。

我认为在我们这样的文明社会，富裕的大公司生产橄榄球头盔是不明智的行为。

我认识两个医生——他们的婚姻都很美满。后来医疗责任险的保费升得太高，他们就都离婚了，把绝大部分的财产转移到他们的妻子名下。他们继续执业——只是没有投保医疗责任险而已。

他们对文明制度不满。他们需要适应。他们信任他们的妻子。所以就出现了那种情况。自那之后，他们再也没有为医疗责任投保。

人们能够适应不断变化的司法气候。他们有各自的办法。从前是这样，将来也仍会是这样。

我喜欢海军的制度……如果船长在恶劣的环境中把船交给非常有能力的大副，而大副把船弄搁浅，那么船长的海军生涯就结束了。

我个人最讨厌的是那些让欺诈变得容易的制度。加利福尼亚州那些脊椎按摩师的收入也许有一大半是纯粹通过欺骗得来的。例如，我有个朋友在一个糟糕的社区发生了一起小小的车祸。他甚至还没来得及把车驶离那个交叉路口，就收到了两个脊椎按摩师和一个律师的名片。他们专门从事伪造受伤报告的勾当。

兰德公司的数据显示，我们加利福尼亚州平均每次车祸的受伤人数是其他许多州的两倍，但实际上我们每次车祸的受伤人数并没有比别的州高出一倍。所以有一半是伪造的。这已经成了一种社会风气，人们认为每个人都这么做，所以自己诈伤也完全没有问题。我认为这样的社会风气是很糟糕的。

如果制度由我来制定，那么对工作压力的工伤赔偿金将会是零——不是因为工作造成的压力并不存在，而是我认为如果允许因工作压力就能够得到赔偿，那么社会受到的损害，将会比少数人真的因工作压力受伤而得不到赔偿的情况糟糕得多。

我喜欢海军的制度。如果你是海军的船长，接连工作了24小时，需要去睡觉，所以在恶劣的环境中把船交给非常有能力的大副，而他把船弄搁浅了——这显然不是你的错——他们不会把你送到军事法庭，但你的海军生涯就结束了。

你们也许会说：“那太严厉了。法学院可不是这样的。那不是合法的诉讼程序。”嗯，海军的模式比法学院的模式好多了。海军的模式确实能够促使人们在环境恶劣的时候全神贯注——因为他们知道，如果出事绝对不会获得原谅。

拿破仑说他喜欢更幸运的将领——他不会支持败军之将。同样地，海军喜欢更幸运的船长。

不管你的船是因为什么原因搁浅的，反正你的生涯结束了。没有人对你的错误（原因）感兴趣。那就是海军的规则——从方方面面来说，这对所有人都好。

我喜欢那样的规则。我认为如果几条这种不追究过错原因的规则，我们的文明社会将变得更好。但这种提议很容易在法学院引起争议：“那不是合理的诉讼程序，你没有真的追求正义。”

我赞成海军的规定，那就是在追求正义——追求让更少船只触礁的正义。考虑到这些规则带来的好处，我不会在乎有位船长受到不公平的对待。毕竟，那又不是把他送到军事法庭。他只需要另外找份工作而已，他从前缴纳的养老金依然归他所有，诸如此类的。所以那对他来说也不会是世界末日。

我喜欢这样的规则。可惜像我这样的人不多。

问：我想听你再谈谈如何作判断。在你的演讲中，你说过我们应该阅读心理学教材，然后掌握十五六个最有道理的原则……

掌握那些明显很重要和明显很正确的原则。没错……然后你还得钻研那些明显很重要然而教材上又没有的原则——这样你就能得到一个系统。

问：是的。我的问题跟第一步有关，怎样确定哪些原则是明显正确的呢？对我来说，这才是更重要的问题。

嗯，如果你像我一样，你就会觉得有点复杂才有意思。如果你想要毫不费力就能明白，也许你应该加入某种宣称能够解答一切问题的邪教。

不，不。没你说的那么难，你言过其实了。人们很容易受到他人的思维和行为的严重影响，有时候这种受影响的情况是发生在潜意识层面上的，你觉得这很难理解吗？

问：没有啦。这个我能理解。

那就对了。那你就完全能够弄懂那些原则。慢慢来，一个一个掌握。没有你说的那么难……

你觉得操作性条件反射的原理——也就是人们会重复他们上一次成功的活动——很难理解吗？

问：我觉得要掌握的东西很多，有道理的内容也很多。我觉得这个系统很快就会变得很复杂——因为各种各样的原则太多了。

嗯，如果你像我一样，你就会觉得有点复杂才有意思。如果你想要毫不费力就能明白，也许你应该加入某种宣称能够解答一切问题的邪教。我可不认为那是一种好办法。我想你必须接受这个世界——它就是这么复杂。爱因斯坦曾经很好地总结过这一点：“一切应该尽可能简单，但不能过于简单。”

我想学习心理学也是这样的。如果有20种因素，并且它们相互影响，你必须学会处理它们——因为世界就是这么复杂。但如果你能够像达尔文那样，带着好奇心逐步解决问题，你就不会觉得很难。你会惊讶地发现，原来你能够学得很好。

问：你刚才给了我们三个你使用的模型。我想知道你是从哪里找到其他模型的。第二个问题，你能教给我们一种更轻松地阅读心理学教材的方法吗？我倒不反对去读心理学教材，可是那样很费时间。

学科的种类并不多，真正有用的思想也不多。把它们统统弄清楚会给你带来很多乐趣。此外，如果你通过亲自摸索去把它们搞清楚，而不是通过别人的转述死记硬背，你对那些思想的掌握会比较牢固。

更重要的是，这种乐趣永远不会枯竭。我以前接受的教育错误得很离谱。我根本没有看过所谓的现代达尔文主义的著作。我看的书也很杂，但我就是没看过这类书。去年我突然意识到自己真是个白痴，居然连现代达尔文主义都没看过，所以我倒了回去，在牛津大学伟大的生物学家道金斯（Dawkins）和其他人的帮助之下，我补充了这个流派的知识。

我七十几岁啦，对我来说，理解现代达尔文综合理论绝对是很快乐的事情。这种理论极其漂亮，极其正确。一旦掌握它之后，它就变得很简单。所以我这种方法吸引人的地方就在于它带来的乐趣永不枯竭。如果你患上老年痴呆症，最终被送到疗养院，那么我想这种乐趣确实会枯竭。但就算是那样，它至少也持续了很长的时间。

如果我是法学院的沙皇——不过法学院当然不会允许沙皇的存在（它们甚至不希望院长拥有太多的权力）——我会开设一门叫做“补救式普世智慧”的课程，它将会提供许多有用的东西，包括大量得到正确传授的心理学知识。这门课可能只持续三个星期或者一个月……

我认为你们应该开设一门有趣的课程——采用一些有说服力的例子，传授一些有用的原理——那将会很有趣。我认为这门课程将有助于你们发挥从法学院学到的知识。

人们会对这个想法不以为然。“大家不做这样的事情。”他们可能不喜欢课程名称——“补救式普世智慧”——所含的讽刺意味。不过我这个名称的含义其实是“每个人都知道”。如果你管它叫补救式的，难道你的意思不是这样的吗？“这些道理真的非常基础，每个人都知道。”

这样一门课将会非常有趣。可以援引的例子太多了。我不明白人们为什么不开设。也许是因为他们不想开，所以就没有开；但也许是他们不知道该怎么开；也许他们不懂这门课是什么。

但如果你们在接受传统的法学院教育之前，有那么一个月的时间来学习这些通过生动的例子得到传授的基本道理，你们在法学院的整个求学过程将会有趣得多。我认为整个教育系统的效果将会好得多。但没有人对开设这样的课程感兴趣。

有些法学院确实传授教材之外的知识，但在我看来，他们的方法往往显得非常笨拙。其实美国大学的心理学课算得上不错的了，不信你看看那些企业金融课程。现代的组合投资理论？那完全是乱来！真叫人吃惊。

我不知道怎么会这样。自然科学的工程学都教得很好。但除了这些领域，其他学科的情况完全是莫名其妙——尽管有些学科的研究人员智商非常高。

可是，孩子们，学校应该如何改变这种愚蠢的局面呢？正确的做法不是请一个七十多岁的老资本家来告诉高年级的学生：“这是一点补救式普世智慧。”这不是解决问题的办法。

许多法学原理是跟其他原理联系在一起的。它们的关系密不可分。然而，在教学中，他们并没有指出这些法学原理跟其他重要原理有密切的关系。这种做法很荒谬——绝对很荒谬。

从另外一方面来说，法学院在学生刚入学的第一个月就灌输一些基本的原理……许多法学原理是跟其他原理联系在一起的，它们的关系密不可分。然而，在教学中，他们并没有指出这些法学原理跟其他重要原理有密切的关系。这种做法很荒谬——绝对很荒谬。

我们为什么规定法官不能对未经他们之手的案件发表评论呢？当我上法学院的时候，老师们在课堂上谈到这个规定，但没有联系到本科课程中的重要内容加以说明。不把那些理由说出来真的很荒唐。人类的大脑需要理由才能更好地理解事情。你们应该把现实悬挂在附带理由的理论结构之上。只有那样，你们才能成为一个有效的思考者。

至于老师们教给学生一些原理，却不给理由，或者很少解释理由，那是错误的做法！

我之所以想要设立一门课来传授补救式普世智慧，原因还在于它会迫使教授们去反省。要是这些教授传授的知识明显有误，而我们在一门叫做“补救式普世智慧”的课程中予以更正和强调，那么他们会感到难为情。那些传授错误知识的教授真的必须为自己辩护。

这个想法是不是很疯狂？期待有人设立一门这样的课，可能是一个疯狂的想法。不过，如果有人真的开了这样的课，难道你们不觉得它会很有用吗？

问：我认为要是有一门这样的课那就太好了。可惜等到这门课开出来的时候，我们早就毕业啦。你的建议是，可以通过设置一门课程来教我们。但除此之外，我们还有什么办法可以学到普世智慧吗？

一直以来，总有人问我学习是否有捷径。今天我也尝试给你们提供一些学习的窍门，但光靠这样一次演讲是不够的。正确的做法应该是写一本书。

我希望我说的话能够帮助你们成为更有效率和更优秀的人。至于你们是否会发财，那不是我要考虑的。但总有人要求我：“把你知道的都喂给我吧。”当然，他们说的话往往是这样的：“教我如何不费力气地快速致富。不但要让我快速致富，你还要快速地教会我。”

我并没有兴趣自己写一本书。再说了，写书要花很多精力，那不是我这样七十几岁的人应该做的。我还有其他许多事情要处理，所以我不会去写书。但对别人来说是绝好的机会。如果我发现有聪明人愿意正确地完成任务，我会为他的写作提供资助。

总是有人要求我：“把你知道的都喂给我吧。”当然，他们说的话往往是这样的：“教我如何不费力气地快速致富。不但要让我快速致富，你还要快速地教会我。”

让我来解释一下为什么现在的教育如此糟糕。部分原因在于不同学科之间老死不相往来的现状。例如，心理学只有和其他学科的原理结合起来才是最有用的。但如果你们的教授并不了解其他学科的原理，那么他就无法完成这种必要的整合。

可是，如果有个人精通其他学科，致力于将其他学科的原理和心理学结合起来，他怎么能够成为心理学教授呢？这样的心理学教授往往会激怒他的同行和上级。

世界历史上有过几个非常了不起的心理学教授。亚利桑那州立大学的罗伯特·西奥迪尼（Robert Cialdini）对我非常有启发，B.F.斯金纳也是——不是说他的偏执性格和乌托邦倾向，而是说他的实验结果。但总的来讲，我并不认为美国的心理学教授如果改行研究物理学，也能够成为教授。这可能就是他们没能把心理学教好的原因。

许多教育学院，甚至有些优秀大学的教育学院，都兴起了心理学的热潮。它们简直是知识界的耻辱。有些院系——甚至在有些杰出的研究机构中——有时也会存在某些重要的缺陷，开设许多名为心理学的课程也并非包治百病的灵丹妙药。

考虑到学术界的惯性，所有学术界的缺陷都是非常难以解决的。你们知道芝加哥大学是如何解决心理学系问题的吗？该系拥有终身教职的教授都很糟糕，校长实际上废除了整个心理学系。

假以时日，芝加哥大学将会拥有一个全新的、截然不同的心理学系。实际上，现在它也许已经拥有了，也许情况比以前好得多了。我必须承认，我对一个如此有魄力的大学校长是极其钦佩的。

我并不希望你们听了我的批评之后，就以为大学心理学教育的糟糕情况完全是因为心理学系的教职员能力都很低下。相反，造成这种情况的原因跟心理学的本质有关——这个学科有许多难以消除的、令人着恼的特性。

让我通过一个包括几个问题的“思维实验”来证明这一点：是否有些学科需要一个像詹姆斯·克拉克·麦克斯韦那样的集大成者，却从未吸引到这样的人才？学院心理学的本质是否决定了这个学科对天才毫无吸引力？我认为这两个问题的答案都是肯定的。

原因不难理解，每代人中能够准确地解决热力学、电磁学和物理化学的各种难题的人只有少数几个，用一只手就可以数得过来。这样的人往往会被活着的最杰出的人乞求从事尖端的自然科学研究。

这样的天才会选择从事心理学研究吗？心理学的尴尬之处在于：（A）就社会心理学而言，人们对它揭示的各种倾向了解得越多，这些倾向的作用就会变得越弱；（B）就临床（治疗）心理学而言，它必须面临一个尴尬的问题：相信虚幻的东西往往能够提高幸福感。所以我认为答案显然是否定的。非常聪明的人不愿意从事心理学研究，正如诺尔贝物理学奖得主马克斯·普朗克不愿意从事经济学研究一样：他认为他的方法无法解决经济学的问题。

问：我们谈论了许多生活质量和专业追求之间的关系。除了学习这些模型之外，你还有时间做其他感兴趣的事情吗？除了学习之外，你还有时间去做好玩的事情吗？

我总是用相当一部分的时间来做我真正想做的事情——比如说只是钓鱼、玩桥牌或者打高尔夫球。

我们每个人都必须想清楚自己要过什么样的生活。你们也许想要每周工作70个小时，接连工作10年，以便成为克拉法斯律师事务所（注：美国著名律师事务所）的合伙人，然后更加卖命地工作。

你们也许会说：“我不愿意付出那么大的代价。”这两种方式完全是因人而异，你们必须自己弄清楚。

但无论你们选择了哪种生活方式，我认为你们应该尽量去吸收基本的普世智慧，否则就是犯了大错，因为世俗智慧可以让你更好地服务别人，可以让你更好地服务自己，可以给生活带来更多的乐趣。所以如果你们有能力去掌握它却不去掌握，我认为那是很荒唐的。如果你们掌握了普世智慧，你们的生活将会变得很丰富——不仅是金钱方面，其他方面也将会变得很丰富。

这次演讲是非常特殊的，一个商人跑到法学院来作演讲——这个家伙从来没有上过一节心理学的课程，却告诉你们所有的心理学教材都是错的。这是很奇怪的。但我只能告诉你们，我是很诚恳的。有许多简单的东西是你们之中许多人都能够学会的。如果你们学会了，你们的生活将会得到改善。此外，学习它是很有趣的。所以我敦促你们去学习它。

问：这些年来，你实际上是在完成与他人分享智慧的任务吗？

问：这些年来，你实际上是在完成与他人分享智慧的任务吗？当然。你们看看伯克希尔·哈撒韦就知道啦。我认为它是最具有教育意义的企业。沃伦不打算花钱。他准备把钱统统回馈给社会。他只是建立起一个讲台，以便人们聆听他的教诲而已。不消说，他的教诲都是很好的。那个讲台也不算差。你可以说沃伦和我都是我们自己意义上的学者。

问：你说的话大多数很有说服力。你对知识、改善人类生存状况和金钱的追求都是值得称道的目标。

我不知道对金钱的追求是否值得称道。

问：那么，追求金钱应该算是可以理解的目标吧？

这我倒是同意的。反正我不会瞧不起那些搞电话推销或者校对债务合约的人。如果你需要钱，赚钱就是乐趣。如果你在你的职业生涯中必须更换许多份工作，那也没什么好说的。你终究得做点赚钱的事情。许多工作只要能够让你赚钱，就是体面的工作。

问：我知道你对那些太受意识形态影响的人有所保留。但你的所作所为就没有受到意识形态的影响吗？难道就没有什么让你为之醉心的东西吗？

有啊，我醉心于智慧，我为追求准确和满足好奇心而醉心。也许我天生高尚，愿意为那些超越我的短暂生命的价值观念服务。但也许我只是在这里自吹自擂。谁知道呢？

我认为人们应该掌握其他人已经弄清楚的道理。我并不认为人们只要坐下来空想就能掌握普世智慧。没人有那么聪明……