

稀缺：我们是如何陷入贫穷与忙碌的 (《金融时报》2013年必读十佳商业图书)

作者：塞德希尔·穆来纳森

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2014年11月出版

作者授权湛庐文化 (Cheers Publishing) 作中国大陆 (地区) 电子版发行 (限简体中文)

版权所有·侵权必究

书名：稀缺：我们是如何陷入贫穷与忙碌的

著者：(美) 穆来纳森, 沙菲尔

字数：238000

电子书定价：45.99美元美元

SCARCITY: Why Having Too Little Means So Much by Sendhil Mullainathan and Eldar Shafir

Copyright © 2013 by Sendhil Mullainathan and Eldar Shafir

All rights reserved.

目录

本书赞誉

《稀缺》测试题

引言 资源稀缺不可怕，就怕有稀缺心态

第一部分 稀缺心态是一切稀缺的根源

稀缺心态是一切稀缺的根源

第1章 专注的“得”与管窥的“失”

资源稀缺换来了专注与回报

专注红利

管窥

管窥所导致的忽视

管窥负担

第2章 带宽负担会降低人的智商

“噪声”干扰了我们的思想

带宽负担1——认知能力

带宽负担2——执行控制力

收割前后的印度农民

其他形式的稀缺

稀缺，完全不同于压力和忧虑

稀缺让人变笨和更加冲动

第二部分 贫穷和忙碌是如何让“带宽”变窄的

第3章 装箱、余闲和权衡式思维

权衡式思维

余闲

穷蜜蜂与富泥蜂

余闲心态下的购买行为

没有余闲时犯错，后果很严重

稀缺的本质就是没有余闲

第4章 行为经济学告诉我们的道理

50美元，在穷人和富人眼中的价值不一

[知觉的相对性](#)

[1美元的真正价值](#)

[识解](#)

[机会成本](#)

[第5章 借用与短视](#)

[管窥与借用](#)

[《家庭问答》的启示](#)

[忽视未来](#)

[无力规划](#)

[第6章 稀缺陷阱](#)

[停不下来的杂耍](#)

[逃离](#)

[问题的根源](#)

[余闲，应对突发事件的利器](#)

[贫穷始于富足](#)

[孤独就是社交稀缺](#)

[改变心态，逃离稀缺陷阱的唯一希望](#)

[第7章 穷人为什么穷](#)

[“最后一公里”问题](#)

[无能可以导致贫穷，贫穷也可以导致无能](#)

[大脑自由才能成为合格家长](#)

[穷人缺钱又缺带宽](#)

[带宽负担导致智力下降](#)

[第三部分 如何从稀缺走向富足](#)

[第8章 如何让穷人摆脱贫穷](#)

[包容穷人的不当行为](#)

[让“警报”来得更早些](#)

[节省带宽的方法才是好方法](#)

[带宽可以构建](#)

[扶贫是个长期项目](#)

[第9章 如何解决组织中的时间稀缺](#)

[余闲的重要作用](#)

[余闲，不能太多也不能太少](#)

[4.45倍！火星探测器的教训](#)

[用余闲对抗救火陷阱](#)

[亨利·福特的时间管理智慧](#)

[“红花”日本料理的启示](#)

[“舍维斯”的餐桌管理经验](#)

[第10章 如何应对日常生活中的稀缺](#)

[把重要事情拉入“管子”视野中](#)

[让“疏忽”等同“默许”](#)

[保持警觉](#)

[找准关联行动时机](#)

[节约利用带宽](#)

[在带宽充裕时行动](#)

[为带宽不足的人提供便利](#)

[从富足起步](#)

[以余闲应对突发事件](#)

[结语 规划和管理好“带宽”，稀缺问题就会迎刃而解](#)

[译者后记](#)

本书赞誉

《稀缺》是行为经济学领域一部了不起的新作。经济学家穆来纳森和心理学家沙菲尔用心理学的实证研究重新解读了经济学的核心概念“资源稀缺”，发现贫穷和忙碌并不是简单地因为缺少金钱和时间，而是一种心态和能力的匮乏。一本《稀缺》，会让忙碌的人警醒，贫穷的人振作。物随心转，境由心生，有容乃大，命由己造！

彭凯平

清华大学教授、心理学系主任

把“稀缺”界定为一个心理问题而不是资源问题，这真是一个奇妙且深刻的视角。正如本书的两位作者所说，稀缺会俘获一个人的大脑，使他过于关注稀缺的对象从而失去正常的判断力，这恰恰会导致稀缺状态进一步恶化而不是使它得到改善。因此，真正可怕的不是资源的稀缺，而是俘获我们大脑的稀缺心态。我想，这个结论对所有读者都将是一个终身受用的告诫。

叶航

浙江大学经济学教授、跨学科社会科学研究中心主任

没有什么就嚷嚷什么，越没有就越嚷嚷，这是我们在日常生活中经常会看到的现象。两位作者将我们的直观感受上升到了理论高度，提出了稀缺会导致认知障碍的观点。他们的研究给我们带来的启发是：如果你想要什么，不要等急需的时候才去要，而要提前积累。

李淼

著名物理学家、中山大学教授

为什么穷人会更穷、富人会更富，而拖延症患者永远没时间？针对这一现象，社会学家称之为马太效应，经济学家称之为稀缺现象，但是所有这些说法都不如心理学的解释来得更妙趣横生又直抵人心，让人时常产生“原来如此”的恍然大悟感。

周濂

中国人民大学哲学院副教授

为什么稀缺心态会让我们无法摆脱稀缺？因为处于稀缺中的人们，其心智容量和认知能力会受到很大限制，从而导致了其习惯于应付匮乏的行为模式。个人如何才能摆脱财务困境，组织如何才能重获时间，而社会又如何才能帮助穷人？《稀缺》一书以独特的行为经济学视角，不仅从理论上进行了开创性的分析，而且还提供了大量的心理学与社会学实验，为摆脱稀缺之道提供了有力的支撑。

周健工

福布斯中文网总编辑

天底下只有四种事：重要且急迫的、不重要且不急迫的、不重要但急迫的、重要但不急迫的。人们不大会在前两者上犯错误，但经常会在后两者上犯错误：被急迫但不重要的事情占去有限的注意力“带宽”，而忽视了重要但不急迫的事情。读完《稀缺》后就可以避免这个错误。

王烁

财新传媒主编

我们的肉身刚刚步入富足时代，但我们的精神还滞留在稀缺的恐惧之中。穷人思维，植根于人类的基因。率先用理性击碎它的人，也将率先获得身与灵的富足。

罗振宇

《逻辑思维》主讲人

塞德希尔·穆来纳森是著名经济学家，埃尔德·沙菲尔是著名心理学家，而《稀缺》就是他们强强联合的佳作。他们将科学的严谨和人文的独到巧妙地融为一体。在《稀缺》一书里，直觉与理性实现了完美契合，这是一本不可多得的好书！

丹尼尔·卡尼曼

诺贝尔经济学奖获得者，畅销书《思考，快与慢》作者

这是一个必胜组合：一位行为经济学家，一位认知心理学家，他们都是各自领域内著名的领导者。让他们富有创意的头脑相互碰撞，从中得到的就是一本充满原创思想和精彩观点、具有高度可读性的著作。一位想要在大型律师事务所升迁为合伙人的单身母亲，与一位用一半收入支付利息的农民有何共同之处？答案就是稀缺。读一读这本书，就能惊奇地了解到稀缺是如何影响我们每一个人的。

理查德·泰勒

芝加哥大学行为决策研究中心主任，畅销书《助推》作者

《稀缺》是一本引人入胜的书，充满了新思想、精彩的故事和深入浅出的道理，很可能会改变你的生活方式。

史蒂芬·列维特

畅销书《魔鬼经济学》作者

《稀缺》一书将故事与研究成果自然而然地结合为了一体。它告诉我们：感觉自己拥有的比需要的少，这种情况会缩小我们的视野，扭曲我们的判断力。这本著作对个人发展和公共政策的制定都有着极大的参考意义。

丹尼尔·平克

畅销书《全新思维》、《全新销售》作者

塞德希尔·穆来纳森和埃尔德·沙菲尔告诉我们，稀缺的逻辑，无论贫富、受教育程度高低、亚洲文化、西方文化、拉美文化还是非洲文化，都同样适用。两位作者的独到观点可以帮助我们改变个体行为，同时也能为公共政策的制定开拓出一片新视野。真是令人振奋的成就啊！

安妮-玛丽·斯劳特

普林斯顿大学荣誉退休教授，新美国基金会总裁兼CEO

《稀缺》一书思想深刻，完全原创，令人手不释卷。本书是那些没有时间看必读书人士的必读之作。

丹尼尔·吉尔伯特

哈佛大学心理学教授，畅销书《哈佛幸福课》作者

《稀缺》测试题

关注“庐客汇”，回复“稀缺”查询测试结果

本测试题由著名营销及销售行为专家孙路弘特别编制

阅读一本书并不是要把书中的每一行的每个字都认一遍，而是较真地弄明白作者的意思，并理解作者的思想，才能进一步真正掌握一本书的观点、视角以及可能的现实应用。

在阅读一本书的过程中，你是否有器官来“消化”这些文字，尤其是文字中的许多术语，有时还有转折词，有时还有抽象词汇。当它们都凑到一起时，即便是完整的句子也可能会出现多种理解思路。

我们在阅读的过程中，是否能够构建多种可能的意思，并将不同的意思解读出来，以帮助我们在阅读图书的时候，不受作者的限制，而是站在作者提出的理论框架的基础上，不断进步，不断丰富，不断强化，并形成能对自己产生现实帮助的观念和思想。

这才是阅读的目的，请自测一下，你的阅读段位是多少。就眼前这本书，阅读40页，尝试回答以下10个问题，来决定你的阅读段位。10道测试题满分为80分，最高段位就是8段，请看看你是几段。

每本书都有其必然的阅读难度，这本《稀缺》的阅读难度指数为8（中文图书阅读难度指数衡量的是所有中文图书的难度，难度最高为24，最低为1）。

请通过以下10道选择题，找到匹配自己阅读段位的图书。

1.在《稀缺》一书引言的第4页中，黑体字显示了如下这句话：稀缺，是“拥有”少于“需要”的感觉。这句话的意思是：（）

- A.稀缺是人们心中比较结果的感觉
- B.稀缺是客观存在的某种稀有之物
- C.稀缺是人与人之间相互比较的感觉
- D.稀缺是生存需要无法得到满足的感觉

2.在《稀缺》一书引言的第8页中，黑体字显示了如下这句话：我们的思想会自动而强有力地转向未得到满足的需要。作者从这句话出发，引申出了如下哪些结论：（）

- A.稀缺会俘获大脑
- B.稀缺的感觉会渐渐成为潜意识
- C.稀缺会控制人的注意力
- D.稀缺会被人脑控制

3.在《稀缺》一书引言的第15页中，作者运用了一个词汇：带宽，并宽松地界定了这个词汇，原文是：就是心智的容量，包括两种能力，分别是认知能力和执行控制力。稀缺会降低所有这些带宽的容量，致使我们缺乏洞察力和前瞻性，还会减弱我们的执行控制力。根据作者的这段说法，思考一下我们自己每天的现实生活会发生什么改变：（）

- A.将影响我们每天吸收到的信息量
- B.将影响我们每天处理的信息量

C.将影响我们处理完信息后的行为

D.将影响我们控制信息的能力

4.在第23页，黑体字的内容为：稀缺，会迫使人做出选择。所有抽象的事物都

会变得具体起来。作者这句话能够说明如下哪种情况：（）

A.稀缺的人通常不看未来而是专注眼前

B.稀缺的人通常不看理论而是专注行为

C.稀缺的人通常不看规律而是专注操作

D.抽象的事物是由大量具体的事件构成的

5.在第24页，黑体字的内容为：当稀缺俘获大脑时，人们的注意力会集中在如何以最有效的方式去利用自身资源上。作者这句话的意思是：（）

A.人们在吃不饱的时候，最后一口面包会细嚼慢咽

B.人们在钱不多的时候，最后几元钱也会节省下来

C.人们在时间不够的时候，会利用好睡觉前的最后几分钟

D.人们在朋友不多的时候，会格外地在有限的一两位朋友

6.在《稀缺》一书中作者提供了很多实例。请你尝试判断一下如下情况：正当员工感觉自己的任务无穷无尽时，上级通知他们，这个月，实际上只有最后两项任务了。你觉得这时，他们的表现将是：（）

A.非常高兴，草率地完成最后这两项任务

B.尽快完成，尽量维持与之前同等的工作态度和质

C.没有太大变化，一如既往地完成最后这两项任务

D.专注度得到大幅度的提高，聚精会神地完成剩下的任务

7.我们可以说稀缺会令人“专注”，也可以说稀缺会导致我们产生“管窥”之见——只能一门心思地专注于管理手头的稀缺。管窥实际上指的是用眼睛通过“管子”看待事情。作者的意思是：（）

A.眼睛看不到的事物人们就不会关注

B.眼睛看不到的事物人们索性就不会处理

C.眼睛看不到的事物其实就不重要

D.眼睛看不到的事物根本就不存在

8.在第40页中，有一段黑体字为：当稀缺将我们的大脑俘获时，我们不会通过对得失利弊的谨慎思考来进行权衡。可见，我们用管窥的方式来应对稀缺，既有利，又有弊。通过原书的阅读，你认为作者实际的意思是：（）

A.利大于弊

B.弊大于利

C.作者没有明确表示

D.作者认为多数人对此都没有意识

9.作者针对“稀缺”这一主题写成了一本书，并研究了读者读书的专注目的——作者提到了心理学术语：目标抑制。请思考一下，如果你平时读书的目的可能是以下4种，那么你觉得如下4个可能的目的，哪个更容易实现：（）

A.扩大自己的知识和眼界

B.提升自己的理解能力

C.跟上时代发展的脚步

D.具体改善自己的实际生活

10.人们平时会吸收来自外界的各种信息，其实，吸收信息的过程有时会被自己无意识地抑制。作者指出一种抑制就是自上而下的，人们思想上会对所关注的事物进行有意识的选择，从而忽视其他信息。如下哪种情况符合这个意思：（）

A.人们在吃饱后还会注意其他更好吃的食物

B.妇女在怀孕后会发现周围有很多孕妇

C.收入低的人在抱怨工作压力大时会发现周围许多同事都有同感

D.朋友少的人并不会感受到自己的交际圈窄

引言

资源稀缺不可怕，就怕有稀缺心态

假如蚂蚁真的是一天到晚忙个不停，又怎么还有时间去四处野餐呢？

——玛丽·德雷斯勒（Marie Dressler）

奥斯卡金像奖获奖女演员

之所以写这本书，是因为我们已经忙碌到了不得不写的程度。

塞德希尔一直在向埃尔德抱怨：要做的事情太多，而能用来做事情的时间又太少。许多事情早就过了原定的截止日期，一直在延期，越来越让人担心：他不得不厚着脸皮去重新安排会议时间；收件箱里堆满了等待处理的邮件；很久没有打电话问候母亲了，他甚至都能想象到她老人家那伤心失落的样子；车子也早就过了年检期限。而且，事态还越拖越严重：转趟飞机就能去参加的那场会议，6个月前还令他很兴奋，而现在却让他兴趣全无。拖延，已经演变成了恶性循环，烦心事层出不穷。现在又多了一件，那就是去给年检过期的车子重新办理登记手续。而因为迟发了一封邮件，就导致整个项目的前进方向发生了错误，若想让它回到正轨，又要去做更多的工作。最后，日常生活中应做而未做的事情正渐渐堆积成山，随时都有崩塌的危险。

颇具讽刺意味的是，对于埃尔德来说，他完全没有因时间太少而一筹莫展的经历。对于受此困扰的塞德希尔来说，这种状况虽然令自己有些不知所措，但他还是毅然决然地制订了一个走出困境的计划。

首先，他要制止事态的进一步恶化。以前积压下来的事情优先去做，而新找上门的事情则一概拒之门外——他对所有的新要求说“不”。他决定要一丝不苟地完成之前的未竟之事，以避免拖延状况进一步恶化。最终，他预期自己的辛劳一定能获得成效：未竟事项的数量会减少到易于管理的程度。只有这样，他才会考虑接手新事项。而且，从今往后，他要以更加谨慎的态度去做事——在点头答应之前，一定要反复斟酌才行。虽然这样做并不容易，但却很有必要。

计划终于制订出来了，塞德希尔感觉很满意。这是自然。就像伏尔泰很久之前说过的那样，“幻觉是所有乐趣之首”。

一星期之后，塞德希尔又打来电话：“我的两位同事正在构思一部关于美国低收入人群的著作。这是一个好机会，我们应该贡献一章内容。”据埃尔德回忆，塞德希尔当时的语气里完全没有一丝讽刺的意味。

显然，“贡献一章内容”这个机会太过宝贵，不容错过。我们自然应承了下来。但也不出所料，应承下这件事情本身就是一个错误——我们写得匆匆忙忙，还拖了很久的稿。而令我们没有预料到的是，这个错误犯得很值得。因为正是这个错误，为我们创造了意想不到的机会，并最终催生了本书。

现摘录两段关于那一章内容的背景说明：

肖恩在克利夫兰工作，是一位办公室经理。他正因财务状况青黄不接而苦恼：几份账单还等着他去还；信用卡又刷爆了；好不容易等到发工资，没想到一下子就花了个精光。境况正如他所说的：“月末总是没钱花。”有一天，他过于乐观地估计了账户余额，忘记还有一笔22美元的支出，结果开出去的支票就被退了回来。那时，连电话铃响都会令他紧张，因为很可能是某位债主“提醒”他又要还钱了。缺钱的日子着实不好过。有时和朋友聚餐，他只能拿出比别人少的份子钱。朋友们都能体谅他的难处，但这样的情形实在令他汗颜。

而且从短期来看，这种处境也不会有所改变。5个月前，他刚赊账买下了一部前半年无须付款的蓝光影碟播放机，令他头疼的是，等到下个月，自己该拿什么去支付这笔额外的账单？为了还清过去欠下的债务，他已经搭上了越来越多的钱——被退回的支票要收取一笔可观的透支费；迟还的账单还要附上滞纳金。肖恩深陷于债务泥潭中，无力自拔。

肖恩就像许多与他有着相同处境的人一样，从许多地方得到了理财建议，而这些建议都大同小异：

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《稀缺：我们是如何陷入贫穷与忙碌的》塞德希尔·穆来纳森 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/152.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

