

寻找理性边界，打开决策黑箱

——评《决策心理：齐当别之道》

张书维*

李纾 (2016). 决策心理：齐当别之道. 上海：华东师范大学出版社. 共 637 页.

决断实则藏奥秘，
策略尽在显满意。
齐差求辨达真理，
当仁不让纾难题。
别出心裁悟禅机。

恩格斯 (1981) 在《自然辩证法》导言中赞道：“地球上最美丽的花朵——思维着的精神”，因为它散发出理性的熠熠光辉。所谓“理性” (Rationality) 是指运用理智获得最大价值，而人类之所以成为万物灵长，能够主宰甚至改变地球，倚仗的正是在几十万年的进化历程中所练就的理性 (王晓田、陆静怡，2016)。这份理性表现在人类所拥有的一项“独门绝技”上——做出好的决策。关于决策 (Decision - Making)，有个非常形象的例子：一个人驻足于岔路口，为达到渴望的目标，就要对不同路线进行准确的优劣判断，进而做出最佳选择 (李纾等，2012)。可见，决策是一个从判断 (Judgment) 到选择 (Choice) 的全过程。理性决策所包含的心理机制一直被视为神秘的“黑箱” (Black Box)，于是乎，“打开黑箱一窥真相”就成了研究者孜孜以求的目标和源源不断的动力。正如美国科学院 (Research Briefing, 1986) 报告所言：“没有哪一项基础科学的研究目标能比‘了解人类如何思维、解决问题、做出决定，如何改进我们解决问题和制定政策的能力’这一研究目标更有前景、更为重要” (转引自：李

* 张书维，中山大学中国公共管理研究中心/政治与公共事务管理学院，副教授。
基金项目：国家自然科学基金青年科学基金项目 (71301170)。

纾，2016：1)。“人类如何进行决策”是20世纪以来心理学、经济学、管理学、行为科学和神经科学等多学科共同关注的重大科学问题。

长期以来，一统决策理论“江湖”的是规范性模型(Normative Model)——以理性经济人假设为基础，赋偏好以理性，规定了如何才是正确、最优的决策。冯·纽曼(John von Neumann)和摩根斯坦(Oskar Morgenstern)(von Neumann & Morgenstern, 1944)提出的期望效用理论(Expected Utility Theory)即是其中的核心。然而在现实生活中，人们并非总是根据期望效用最大化的原则做决策，比如择偶，就无法满足“结果概率已知”的特定规则或“理性公理”(海斯蒂、道斯，2013：244)。因此，实际决策时人们追求的是“满意”而非“最优”，西蒙(Herbert A. Simon)(Simon, 1955)提出人类决策的“满意原则”(Satisficing Principle)成为描述性模型(Descriptive Model)的代表，后者以有限理性(Bounded Rationality)假设取代无限理性(Unbounded Rationality)，认为人们实际上会偏离规范性决策理论的逻辑和规范，力图描述人们决策中真实出现的偏好(Baron, 2009)。遵循西蒙的思想，卡尼曼(Daniel Kahneman)和图乎斯基(Amos Tversky)发现了众多人类决策中不合理的判断和选择，并命名为“启发式或直觉式”(Heuristics)，首次较为清晰地呈现出有限理性决策行为的特征和规律(Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979; Kahneman, 2011)。站在前人的肩膀上，本书作者李纾研究员及其团队，通过大量令人信服的科学证据，更精确地界定了理性决策行为的边界条件；并创造性地提出了“齐当别法则”(An Equate-to-Differentiate Way)，以更好地解释决策中有限理性的现象。“齐当别”寓意“齐同而别异”，具体而言是指一种决策表征系统，认为决策者在诸多决策中趋于采用单一策略，即对于二择一决策问题，决策者会“齐同”掉选项在某一维度的差别，并以另一维度的差别作为最终决策的依据，即选择在另一维度上效用更大的选项(第18页)。“齐当别法则”的发现有助于人类更深刻地认识自身理性的边界和局限，进而指导人们在实际生活中做出好的决策。故此书一出，振奋学界，鼓舞同行。从“期望效用”到“启发式”再到“齐当别”，我们一步步获悉打开决策黑箱的关键密码，虽然还不是全部数字。

全书共分六篇五十八章，全面系统地阐述了决策心理的“齐当别之道”。内容可以分为三个部分：第一部分是齐当别模型的建立，包括“第一篇：聪明决策——在给定的表征空间内做决策”和“第二篇：智慧决策——在经过改造的表征空间里做决策”；第二部分是齐当别模型的扩展，包括“第三篇：理解并改进决策(上)——折射在文化遗产上的齐当别之道”、“第四篇：理解并改进决

策（中）——生存的决策法则”和“第五篇：理解并改进决策（下）——决策的跨文化差异”；第三部分是齐当别模型的发散，包括“第六篇：选择与情绪”、“第七篇，权变的研究方法”和“第八篇：超越实证”。三大部分环环相扣，依次递进，纲举目张，为读者呈现出齐当别模型的360度全景（见图1）。

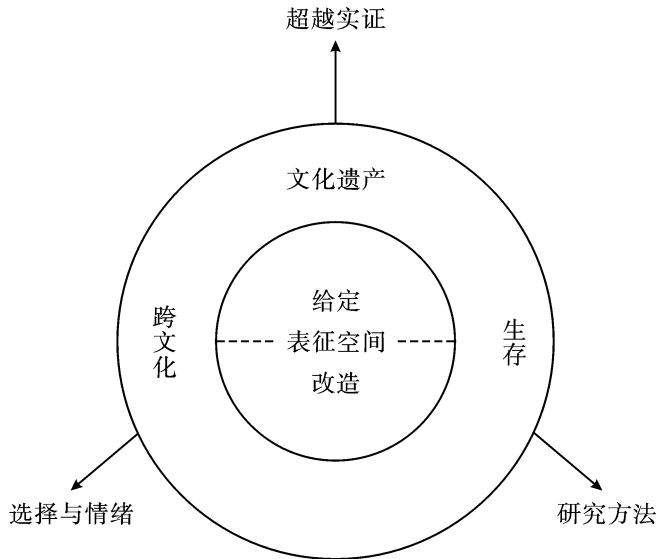


图1 本书结构暨齐当别决策模型

资料来源：作者自制。

本书开篇即提出令人耳目一新的观点：“商贸”活动是人类文明进步的象征，且能成为区别人类与动物的标记；因为要构成完整的贸易活动，人们须面临并解决交换中存在异地交货（空间决策）问题、延期交货（跨期决策）问题和可能无法交货（风险决策）问题（第5页）。风险决策（Risky Choice）、跨期决策（Intertemporal Choice）和空间决策（Spatial Choice）是决策研究的三大重点。相比于确定性决策（Riskless Choice）模型坚持的加权求和原则，不确定条件下的个体决策，往往会采取一些启发式法则，“齐当别”即是其中之一。齐当别决策过程可视为“弱占优”（Weak Dominance）原则的应用——如果选项A在所有维度上至少与选项B一样好，且选项A至少在一个维度上肯定好于选项B，那么选项A占优于选项B（第14页）。这挑战了传统意义上的“强占优”原则，即如果选项A在所有维度上优于选项B，那么选项A相对于选项B来说是优势选项（Lee, 1971；von Winterfeldt & Edwards, 1986）。如择偶时，我们总要求潜在配偶须在自己最看重的维度上有上乘表现；而次看重的维度，则在比较中

会被择偶者有意或无心地“忽视”（即“齐同”，毕竟人无完人）。至于这看重的维度是什么，则因人而异。可以说，齐当别模型动摇了规范性理论的基础；同时再度揭示出人类认知加工能力的有限性。

掌握了“齐当别法则”，有利于个体做出聪明和智慧的决策。“聪明决策”在本书中是指在给定的N维空间中对各择选项进行表征，从而进行判断与选择。在这一过程中，会有诸多违背规范化理论的决策“悖论”或“异象”，如框架效应（Framing Effect）、艾勒悖论（Allais Paradox）、分离效应（Disjunction Effect）、偏好反转（Preference Reversals）、选择反转（Choice Reversals）、囚徒困境（Prisoner's Dilemma）等，齐当别模型均可对其做出有力的解释。如果说在给定表征空间（给定特征或维度集）里所做的选择是基于“价”的选择（Value-Based Choice），那么“智慧决策”就是一种基于“值”的选择（Worth-Based Choice），决策者不仅会被动地在“给定特征或维度集”上做选择，而且还会主动地改造表征选项的特征或维度集，并在改造过的表征空间（生成额外特征或维度）上赋予“延迟”获得的值。最终，决策者所选择的是最大“值”超过了最大“价”的选项（第230页）。正所谓“吃亏是福”“大智若愚”。齐当别模型解释这一类看似矛盾的社会行为亦有独到之处。

“齐当别法则”的基本要求是最终的决策只在单一维度进行，形象地说就是“聚万念于一念”（陈晓萍，2016）。这背后折射出了深刻的人生哲理：要达成一选择，“齐同”比“辨别”重要，“舍”比“得”高明。郑板桥正是看透了这一点，所以才留下“聪明难，糊涂难，由聪明转入糊涂更难；放一着，退一步，当下心安，非图后来福报也”的传世名言。可以说，本书包含的丰富实证研究，从不同侧面和角度验证了该名人名言的科学性，进而将“齐当别法则”上升至一种处世哲学的高度。也正是得益于对科学研究的哲学思考，作者才能够敏锐地发现并命名现实生活中的反常现象，最典型的当如“心理台风眼”（Psychological Typhoon Eye）（Li et al., 2009, 2010）效应——在时间维度上，越接近高风险时段，心理越平静；在空间维度上，越接近高风险地点，心理越平静（第356页）。这种客观危险与主观害怕不一致的“危而不惧，惧而不危”反应，在慢性应激环境（如工业污染）和急性应激环境（如恐怖袭击、地震以及传染疾病）的研究中屡被证实（第355页）。“以一念代万念”的“心理台风眼”效应，通俗易懂地概括出其中的规律，并由此产生了广泛的社会影响；同时这一发现对非常规突发事件下各级政府部门的政策制定和应急管理具有积极的借鉴意义。简言之，熟谙“齐当别之道”，既能使普通人以“出世”之超然修身养性；又能使决策层以“入世”之进取经邦治国。

尽管“齐当别法则”主要适用于人类认知加工的理性过程，但作者并未就此顺势将决策中的“情绪”问题束之高阁；而是以严谨的治学态度和钻研精神，对诸如“后悔”这样一种基于认知的消极情感作用于决策行为的心理机制进行了有益地探索；此外，还尝试对“冤”这一与决策相关的情绪进行操作性定义。包括“齐当别”在内的启发式决策策略与情绪之间的关系是决策研究的未来趋势之一（George & Dane, 2016），本书已然为此打开了一扇窗。

倘若写到此结束，并无任何不妥。从齐当别模型的建立、到扩展、乃至与情绪有关的研究，本书的核心——“齐当别之道”，已近乎被阐述的淋漓尽致。然而，作者并未“见好就收”，反以“过来人”的责任心和使命感，继续无私分享自己的研究心得——详细介绍了投射技术、实验室实验法、准实验设计法、“同谋者”实验、内隐测验、眼动记录法、事件相关电位、fMRI 以及双生子研究等近十种主流方法与技术 in 行为决策领域中的应用。“工欲善其事必先利其器”，相信第七篇的内容不仅使初学者受益，也能使资深研究者有新的启发。

通观全书，超 6 万人次之多（其中包括了 2 803 名新加坡和 1 161 名澳大利亚被试）的被试量是其科学性的有力保障；上百个眼花缭乱且又构思精巧的实证研究亦是其立论之基。然而，行文最后作者还能跳出实证主义的束缚，提出了“超越实证”的前瞻性思考，对齐当别决策的文化内涵和社会制度实践进行了理论分析。尽管尚需今后的研究加以验证和讨论，但作者在此表现出的自我革新意识令人钦佩。总之，本书的最大特色在于：“集”作者半生的智慧和心血，“倚”殷实的研究资料和科学数据，“获”一化繁为简的决策心理规律，浓缩起来就是四个字：“齐差求辨”——齐同（某一维度的较小）差别，分辨并选择（另一维度的更大）效用。透过六百页的厚重，二十年的积累，相信读者能够体会作者“毕其功于一书”的理想与坚持。同为有限理性决策领域多年研究和潜心思考的集大成之作，《决策心理：齐当别之道》是可媲美诺贝尔经济学奖得主卡尼曼（Kahneman, 2011）近著《思考，快与慢》（*Thinking, Fast and Slow*）的里程碑式著作。前者强调专业性和学术性，后者偏重科普性和趣味性；一个深入，一个浅出，可谓“一时瑜亮”。这么说并没有否定本书在“可读性”上的努力。事实上，书中的不少插图让人眼前一亮；很多标题和章节读来兴趣盎然。篇幅所限，就不在此一一列举。

老子曰：大道至简。李纾先生倾毕生所学，耗半世之功，终以悟道。愿读者从之而闻“道”。对于公共管理领域的读者而言，可借助本书所探讨的个体一般化决策规律，将其迁移运用至公共决策过程之中。诚然，与基于私利的个体决策不同，公共决策的出发点是公共利益；当公共决策者的个人利益与公共利

益不一致时，“齐当别法则”如何作用于公共决策的制定，是非常有意思的问题。例如，政府官员在制定科技或产业政策时，由创新所引发的一系列不确定性，加之官员激励机制的“不求有功但求无过”^①，必然影响决策者的“齐差求辨”。在中国，受传统文化和政体制度的影响，领导者个人在政府决策中成为主导力量（胡伟，1998），领导者作为第一决策者，对于公共问题的锚定、决策程序、方案选择有根本作用（景怀斌，2011）。因此，研究公共决策者的决策心理，对于维护（中国）政府的有效运行具有理论与现实的重大意义。而以“齐当别法则”为代表的认知启发式对公共决策者的影响亟需阐明。希望在不远的将来，公共决策研究者们能携手作者的研究团队，为世人揭开公共决策的“齐当别之道”。

参考文献

- 陈晓萍(2016). 聚万念于一念的决策法则：齐当别之道. 管理视野, 5: 98 - 100.
- 恩格斯(1981). 自然辩证法. 于光远等译编. 北京：人民出版社.
- 海斯蒂、道斯(2013). 不确定世界的理性选择——判断与决策心理学(第2版). 谢晓非、李纾等译. 北京：人民邮电出版社.
- 胡伟(1998). 政府过程. 杭州：浙江人民出版社.
- 卡尼曼(2012). 思考，快与慢. 胡晓姣、李爱民、何梦莹译. 北京：中信出版社.
- 景怀斌(2011). 政府决策的制度—心理机制：一个理论框架. 公共行政评论, 4(3): 32 - 66.
- Jonathan Baron. (2009). 思维与决策(第四版). 李纾、梁竹苑主译. 北京：中国轻工业出版社.
- 李纾、梁竹苑、孙彦(2012). 人类决策：基础科学研究中富有前景的学科. 中国科学院院刊, 27(增刊): 52 - 65.
- 李纾(2016). 决策心理：齐当别之道. 上海：华东师范大学出版社.
- 王晓田、陆静怡(2016). 进化的智慧与决策的理性. 上海：华东师范大学出版社.
- 张维迎(2016). 为什么产业政策注定会失败?. 人民论坛网: <http://www.rmlt.com.cn/2016/0907/439314.shtml>. 2016年10月7日访问.
- George, J. M. & Dane, E. (2016). Affect, Emotion, and Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 47 - 55.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin.

^① 北大教授、经济学家张维迎(2016)近期对此发表了公开看法：“政府官员的激励和企业家很不一样，企业家试错，失败了损失是自己的，成功了收益也是自己的。但政府官员做事成功了没有与此对应的货币收益，失败了反倒可能要承担一定的职业风险（尽管并不总是如此）。所以政府官员考虑更多的是怎么回避个人责任”。

◆ 书评

- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47: 263 - 291.
- Lee, W. (1971). *Decision Theory and Human Behavior*. New York: Wiley.
- Li, S., Rao, L. L., Bai, X. W., Ren, X. P., Zheng, R., Li, J. Z., Wang, Z. J. & Liu, H. (2009). Psychological Typhoon Eye in the 2008 Wenchuan Earthquake. *PLoS ONE*, 4 (3): e4964.
- Li, S., Rao, L. L., Bai, X. W., Zheng, R., Ren, X. P., Li, J. Z., Wang, Z. J., Liu, H. & Zhang, K. (2010). Progression of the "Psychological Typhoon Eye" and Variations Since the Wenchuan Earthquake. *PLoS ONE*, 5(3): e9727.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69: 99 - 118.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157): 1124 - 1131.
- von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- von Winterfeldt, D. & Edwards, W. (1986). *Decision Analysis and Behavioral Research*. Cambridge: Cambridge University Press.

《公共行政评论》
组建专栏与投稿邀请函

本刊自创刊以来，一直坚持以专栏的形式集中反映公共管理实践领域和学科内的热点、重点问题以及引领学术讨论，专栏已成为本刊的最重要特色之一，并深受各界的好评。为集思广益，博采众长，本刊诚挚邀请在公共管理领域学有专长的学者与我们一起组建专栏，把此一品牌栏目办得更好。

2016年我们关注的议题有：信息技术发展与公共管理、智慧城市、决策过程、重大政策与项目的评估、地方治理创新、工作—生活平衡、儿童福利、依法行政、土地改革、事业单位改革、精准扶贫、养老问题、绿色监管与发展、国家创新战略、人口政策、数字治理、政府改革，等等。

欢迎各位学者能就以上议题或者其他重要议题为本刊推荐和组建专栏或赐稿！

有组建专栏意向者，请与本刊编辑部联系，并请提交拟组建专栏的计划书，内容包括但不限于：专栏主题、文章篇数、文章题目、作者简介、交稿日期。