



# 中国发展研究基金会

## 研究参考

第 3 号 (总 152 号)

2013 年 4 月 10 日

---

### 丹尼尔·卡内曼：改革为什么这么难？

**内容摘要：**对于当下改革的艰难，人们往往着眼于制度、路径和利益等一些外部因素，而普林斯顿大学教授丹尼尔·卡内曼则启示人们，改革的艰难可能还在于人们做决策自身所具有的一些特性和规律。丹尼尔·卡内曼教授是 2002 年诺贝尔经济学奖获得者，研究领域涉及心理学、行为经济学和福利科学。他和同事重新定义和分析了人们做出判断决策和制定战略的过程。《纽约时报评》评论他的新著《思考，快与慢》：“影响可以延续几百年，改变我们对自己判断和审视自己的方式”。

本文根据丹尼尔·卡内曼教授在中国发展高层论坛 2013 年会上的发言整理而成，主要介绍了人们大脑当中所存在的决策幻觉以及所谓“快思考”和“慢思考”的双系统思考的基础。

**关键词：**改革；快思考；慢思考

# 改革为什么这么难？

## ——快思考和慢思考的启示

丹尼尔·卡内曼<sup>1</sup>

作为理性人，人们做每一件事都有理由，但是有时候人们并没有意识到，一方面人们会用更慢、更严谨和投入更多脑力的思维形式——“慢思考”来替代本能、即时性的反应——“快思考”；另一方面“快思考”非常快，人们在遇到不太熟悉的情形时，“慢思考”往往受到立即的、本能性的、情感性反应的“快思考”的影响。因此，在决策的时候，人们需要对“快思考”保持审慎的态度。无论是政府还是企业的决策人在决策过程当中都会受到所谓的“快思考”的影响。尤其当一群人都持有同样的偏见时，情形会更糟糕，因为他们会对自己的错误产生盲目自信，错误就会蔓延开来。另一方面，相较于个体，组织机构更有可能避免偏见的影响，因为从组织的本质看，他们的决策过程会更慢一些。但目前很少有组织机构或实体会主动做规划，主动去思考他们的决策过程是否合理，至少在西方，人们很少进行决策的质量控制，比如去寻找决策当中的或者判断过程当中的一些可能错误。

“快思考”有三个特点：

第一，人们在面临选择的时候往往过于短视，非常狭隘，只把选择看作是事件的结果，而无视更长期的后果。当“快思考”趋向于狭隘思考时，易于导致激烈的情感反应。狭隘的思维实际上是非理性行为和非理性决策的主要原因之一，因此人们应在做决策时尽量放宽视野。这也同样适用于组织和机构。更宽广的视野可能会做出更好更具广泛基础的决策。

第二，人们有本能的损失厌恶，对损失的反应大于对收益的反应强度。损失厌恶倾向于稳定而非改变。当人们面临潜在的损失或者收益的时候，人们可能会更多的趋向于选择保全已有的收益，而不是承受改变会带来更大损失的可能性。在任何国家和机构，改革有时候都比预计的要昂贵很多。潜在的改革受损者会极力保护既得利益，相对而言，潜在收益者的努力就没有那么多。因此，改革执行者不得不付

---

<sup>1</sup> 丹尼尔·卡内曼：美国普林斯顿大学教授，The Greatest Good 创始合伙人，诺贝尔经济学奖获得者。

出更大代价。改变会使人们进行利弊权衡。与现状相比，当人们感到损失大于收益时，就会产生一种对于变革的系统性抵制。

那么人们能不能减少损失厌恶呢？在什么样的情况下能够规避它，并做出更理性的决策呢？答案是让别人帮你出谋划策。因为让别人来决定事情的结果，而不是由你自己考虑可能的损失会有效降低对损失的错估程度。这也适用于领导者决策。有一些领导人，他们犯错主要原因是错误的估计别人对他所做的决定需要付出的代价，这个代价可能是非常巨大的，但是他自己却感觉不大。出现这种情况，结果通常是非常不好的，所以希望人们能够从自己和别人的反应上对损失有一个更加理性的了解。

第三，人们具有乐观主义（过分乐观）的倾向，这使得人们有时候会接受一些可能的风险。但实际上，如果人们知道这个风险所具有的可能后果时，是绝不会冒这个险的。过度自信和过度乐观都会导致决策不理性。人们一方面有规避损失的偏见，另一方面也有冒险的偏见，这两种因素的共同作用决定决策的后果。人们应尽量保证这两种因素的平衡。对于领导人，他们应该知道偏见所具有的后果，知道如何管理决策不成功可能造成的挫败感，此外还应做出决策的战略性预案，比如说会不会出现一些大的破坏性影响，诸如战争或者一些更严重的问题。

过度乐观是可以控制和可以管理的。虽然决策者在决策过程中很难控制个人，但是组织可以在一定程度上干预整个流程。值得强调的一点是，大部分的乐观情绪可归结于个人之前的一些经验，把问题看得不是那么严重。广泛思考会使得这种偏见作用的结果减弱。当然有些程序可以管理这种冲突，但是很少有机构和组织真正花力气去思考，来提高他们的决策以及思考的质量。

---

地 址： 北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际中心 A 座 15 层  
电 话： (010) 64255855                      邮 编： 100011  
传 真： (010) 84080850                      网 址： [www.cdrf.org.cn](http://www.cdrf.org.cn)  
责任编辑： 任晶晶                              电子邮箱： [renjj@cdrf.org.cn](mailto:renjj@cdrf.org.cn)

---