

谁在误导 你的决策

—— 无处不在的守门人 ——

盛思鑫 著

WHO IS MISGUIDING YOUR DECISION-MAKING
THE UBIQUITOUS GATEKEEPER



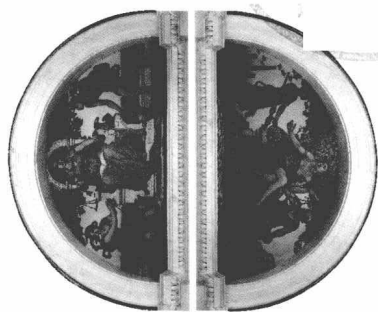
社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

谁在误导 你的决策

—— 无处不在的守门人 ——

WHO IS MISGUIDING YOUR DECISION-MAKING
THE UBIQUITOUS GATEKEEPER

盛思鑫 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

谁在误导你的决策：无处不在的守门人/盛思鑫著.
—北京：社会科学文献出版社，2015.11
ISBN 978-7-5097-8249-1

I. ①谁… II. ①盛… III. ①社会管理-研究-
中国 IV. ①D63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 256343 号

谁在误导你的决策

——无处不在的守门人

著 者 / 盛思鑫

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 吴 敏

责任编辑 / 吴 敏

出 版 / 社会科学文献出版社·皮书出版分社(010)59367127

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367090

读者服务中心(010)59367028

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8.5 字 数：160 千字

版 次 / 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-8249-1

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

献给我的父亲和母亲

企业管理和国家治理的新思维

在我指导过的学生之中，思鑫是令人印象深刻的海归派，他在新加坡、澳大利亚、美国等国家的一流大学辗转多年，回国后又在国家发改委国际合作中心工作了四年。海外经历拓展了他研究的视野，国家发改委的历练则提升了他思考问题的高度。这本书综合了国外不同领域对守门人现象的研究，并对国内的守门人问题有深入的观察与理解。国际和国内这两个方面的结合催生了一个很有意思的守门人理论，同时也使得这个理论拥有较为广泛的适用性。

和一般的学术著作有所不同，思鑫多学科的学术背景及其

个人丰富的经历使得这本书有许多创新，所谓“阐前人之所未发，述前人之所未言”。与此同时，这本书并非只是单纯的为读者提供技术性的解决方案，还提出了一个新的理念和思维方式，普通的学术著作很难实现这种实践性和理论性的紧密结合。此外，这本书的趣味性也是国内学者撰写的学术著作通常所不具备的，作者从大家所熟悉的现象入手，由浅入深娓娓道来，将理论说得很生动。

这也是一本很及时的书。在大数据时代，我们需要处理越来越多的信息。对于企业管理和国家治理而言，成功与否越来越取决于全面获取信息和信息反馈能力的强弱，个体层面因素的重要性正在日益降低。作者在书中提出要对决策支持体系进行合理设计与持续检讨，这是我们在管理企业和治理国家时长期忽略的一个重要问题。这本书还将搜索引擎、大数据技术以及人工智能归纳为工具型守门人，并且敏锐地看到这类工具型守门人正在加强或取代传统的守门人角色，从而将会带来企业乃至国家决策与管理水平的大分化。

更为重要的是，这本书在“道”的层面上提倡我们的企业管理和国家治理要有守门人思维，即用守门人系统的视角去看待与思考企业和国家中存在的问题。无论是高层管理者还是普通的一线员工，都可以从守门人思维中获益。这一新的思维在我国有着深厚的文化和现实基础，并且能够和其他较为先进

推荐序一 企业管理和国家治理的新思维

的管理和治理理念较好的融合，属于我们在思想领域的“自主创新”，十分有助于企业 and 国家更好地应对日益激烈的国际竞争，当前我们也非常需要这种管理和治理思维方面的创新。

改革开放以来，我们对企业管理技术和国家治理手段的创新十分重视，但相当多的创新主要还是通过向其他国家学习，并结合我国国情对引进的技术和手段进行适应性的改造，从而使之能够更好符合我国企业管理和国家治理的需要。尽管这种创新已被证明十分有益于提升企业绩效和促进国家发展，但这种创新只是解决了如何从别人的 1 发展到我们的 100，当今我们越来越需要依靠自己来解决如何从 0 到 1 的“源头活水”问题。这本书正是在从 0 到 1 的方面做了积极和勇敢的探索，希望思鑫和这本书的读者能够通过这个 1，在理论和实践领域有更多、更快、更好的发展。

郑新立

2015 年 10 月 21 日

互联网时代的《君主论》

看到这本书，估计读者也和我们一样，对“守门人”这个概念感到好奇。但当您读完这本书时，也会和我们一样，深深为书中所揭示的“守门人”理论所吸引、所折服。这本书从人们司空见惯、熟视无睹的日常现象中，把无所不在的“守门人”这个幕后隐者领到了前台，在聚光灯下，进行了深刻的剖析，其中所阐述的思想非常深刻，不少方面堪比《君主论》。也可以说，本书在一定意义上的确可被称为互联网时代的《君主论》。

推荐序二 互联网时代的《君主论》

决策如何科学化是一个普遍性的社会问题，在高度发达的现代信息社会尤为如此。不仅那些需要做出重要和复杂决策的“君主们”可以受益于本书中所提出的守门人理论，普通人也可以用守门人理论来审视和检讨自己的工作与生活。诚如书中所言，信息过量和信息不足是我们在互联网时代决策时面临的两大基本问题，守门人通过帮助决策者收集和处理信息而将问题简化，从而使决策变得更容易。我们每一个人都需要做决策，因此大家都需要各种各样的守门人提供服务，但与此同时我们也常常在别人的决策中扮演着守门人的角色。

将守门人的作用提高到如此一般化的高度已经属于难能可贵的发现，但本书并没有止步于对现象的抽象归纳，作者在此基础上更深刻地指出决策者存在被守门人误导的风险，并且提出了控制这种风险的系统性方法。结合大家的日常体验，书中的这些思想并不难理解，似乎也没有什么了不起。但学术研究中非常宝贵的是那些“人人意中有，个个笔下无”的发现，这类发现往往是最能影响现实的。当下这种“复杂问题简单化”的研究倾向尤其值得鼓励和肯定。

以我们的理解，本书无意否定守门人的积极作用和正面价值，但作者更加强调：如果决策者对守门人管理不当，守门人自身不能恪尽职守，或是整个守门人系统的设计有问题，那么守门人便容易给决策者的决策带来风险。不少决策者并没有这

样的风险意识，这也正是本书十分有价值的原因之一。作者在书中指出，如果决策者对单一的守门人或守门人体系过度依赖，便有可能导致决策者手中的硬权力发生软化，相应的守门人的软权力则有可能发生硬化。这无异于使得决策者的决策被守门人所左右。另一种对决策者较为不利的情况是，他们从守门人那里几乎听不到批评决策的声音，这实际上等于守门人或守门人系统没有有效地发挥作用。这些风险的存在使得我们应该认真考虑对支持决策者决策的守门人体系做出科学稳健的改革。

这本书的作者盛思鑫博士在中央国家机关的智库从事研究工作，他能在专业研究之余完成这样一本创新性、学术性和趣味性兼具的高质量力作，的确体现了他过人的才华与努力。全书旁征博引，中西融通，既有国际视野，更有关心国是的情怀。我们实现中华民族伟大复兴的中国梦，需要更多这样的真知灼见，也需要更多这样的人才！

侯云春 罗勇

2015年10月13日

学术和实践碰撞结合的范本

自从认识思鑫以后，我一直认为他会写出很有分量的学术专著来，这次他兑现了。七八年前，思鑫曾在新加坡东亚研究所工作过近两年，那时他二十岁出头，刚刚研究生毕业，和我们一帮四五十岁的中年人成天打成一片。给我们留下深刻印象的不只是他良好的学术基础，还有他的成熟稳重、仗义执言、积极向上和乐于助人。他是那种少有的既勤奋读书又懂得人情世故的年轻人，我们大家都很喜欢他。

后来思鑫赴澳大利亚攻读博士学位，学成归国后选择进入

体制内工作，我们也都一直保持着联系。不过，我对他的学术研究关注并不多，因为我认为思鑫的综合协调能力很强，有利于他在体制内发展；同时，我也看到国内外许多一流大学毕业的博士，一旦进入政府机构工作后便放弃了学术。但思鑫的确不一样。这本书给了我一个惊喜，不过也符合我的预期。

本书的写法增加了学术书籍的趣味性，使得读者更容易亲近。开篇从古今中外的各种故事和现象入手，然后由浅入深地推导出守门人理论，最后再引出具有可操作性的实践指导。全书对纷繁芜杂的守门人现象进行了系统化和理论化的思考与提炼。这本书提出的守门人思维一方面反映了作者对社会现象长期和深入的观察，另一方面可能也得益于他在新加坡和中国工作时的认真思考。新加坡东亚研究所为新加坡和亚太地区的有关机构提供重要的研究和咨询服务，在一定程度上也扮演了守门人的角色。思鑫当前所在的国家发展和改革委员会是党中央和国务院在经济事务方面极为重要的智囊、参谋和助手，其守门人角色更是无可替代。

从决策者的角度来说，守门人问题可以分为两个层次：一个层次是管理好身边的守门人个体。事实上，任何领导能够直接管理的个体不过是十几个人而已，但这十几个人的水平和工作对领导决策的成败有着非常大的影响。另一个层次是决策支持体系的建构，即思鑫在书中所提的守门人系统和守门失灵的

推荐序三 学术和实践碰撞结合的范本

问题。这个决策支持体系的科学与否对于决策者来说也是至关重要的。第一个层次的任务可以归结为选人、用人和管人的问题。就第二个层次来说，中国要将体制内的守门人系统改造成真正的决策支持体系，而并非那种只是“唯上”的御用体系，并且要大力减少不必要的中间环节。另外，中国也需要更重视体制外的守门人制度建设，以此构成对体制内守门人系统的平衡、监督和激励，从而有利于决策者决策的自主性和科学性。

中国当前十分重视智库建设，本书不仅对智库自身的发展很有启发，而且对决策者如何更好地管理和利用智库也很有启发。思鑫在书中所提的最顶层设计，即利用守门人理论来建构最高决策者的决策支持体系，是非常重要的洞见。此外，守门人问题的普遍性和重要性，使得这本书可以面向更广的读者群。对于日常生活和企业管理而言，守门人理论为我们观察和自省守门人的角色提供了重要的视角。在所有这些方面，思鑫的这本书称得上是学术和实践碰撞结合的一个范本，值得向大家郑重推荐。

郑永年

2015年9月27日于新加坡

目 录

Contents

推荐序一 企业管理和国家治理的新思维 郑新立 / I

推荐序二 互联网时代的《君主论》 侯云春 罗 勇 / IV

推荐序三 学术和实践碰撞结合的范本 郑永年 / VII

第一章 幕后守门人 1

从炎帝的故事说起 3

无冕之王 4

领导秘书 6

“百度一下” 7

大数据时代的通天塔之困	9
第二章 守门人风险	11
乾隆帝吃不起鸡蛋	13
金融危机和不平等问题	15
科斯困境	17
“搜索引擎依赖症”	18
第三章 概念的困扰	22
“守门人”源流考	23
中国语境中的“守门人”	28
如何理解和界定概念？	29
第四章 谁是守门人	32
守门人的三大特征	33
狭义守门人	38
广义守门人	40
第五章 守门人类型	43
咨询型守门人	44
制度型守门人	45

目 录

管理型守门人	46
工具型守门人	47
守门人的类型发展与人类历史进程	48
第六章 失灵的守门	51
守门过程的视角	53
标准的缺失、走样或不科学	55
收集的信息不准确或不完备	57
信息处理不当或无力	60
结果呈现有偏误	62
做出的评价与事实脱节	64
影响决策时不作为或不忠诚	65
缺乏实践的负反馈	67
风险控制的悖论	68
一些补充说明	69
第七章 守门人与社会控制	73
被社会学忽略的守门人	74
领导者的硬权力与守门人的软权力	76
有形之手和无形之手	78

缺乏负反馈的危险	80
创新的限度	83
第八章 守门人、日常生活与社会结构	86
最基础的知识来自哪里?	88
守门人让便宜行事成为可能	90
现象学社会学的社会结构观	92
常人方法学的社会结构观	95
布迪厄与吉登斯的理论探索	97
“守门人一守门过程”的社会结构意义	99
第九章 守门人如何影响决策者	102
很少人思考决策选项的制造过程	105
决策者、守门人和社会网络	110
守门过程作为分析决策的工具	114
守门标准	116
信息收集	117
信息处理	118
结果呈现	119
做出评价	120