

助推

(实践版)

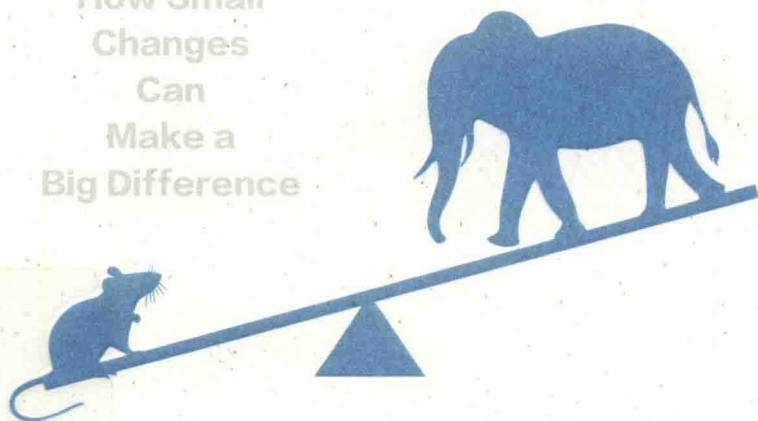
小行动如何推动大变革

[英]戴维·哈尔彭 (David Halpern) 著

梁本彬 于菲菲 潘翠翠 译

INSIDE THE NUDGE UNIT

How Small
Changes
Can
Make a
Big Difference



助推

(实践版)

小行动如何推动大变革

[英] 戴维·哈尔彭 (David Halpern) 著

梁本彬 于菲菲 潘翠翠 译

INSIDE THE NUDGE UNIT

How Small Changes
Can Make a
Big Difference

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

助推:小行动如何推动大变革:实践版/[英]戴维·哈尔彭著;梁本彬,于菲菲,潘翠翠译.--北京:中信出版社,2018.9

书名原文:Inside the Nudge Unit:How Small Changes Can Make a Big Difference
ISBN 978-7-5086-9019-3

I. ①助… II. ①戴… ②梁… ③于… ④潘… III. ①经济学-通俗读物 IV. ①F0-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第116893号

Inside the Nudge Unit:How Small Changes Can Make a Big Difference
Copyright © 2015 by David Halpern
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

助推(实践版)

——小行动如何推动大变革

著者:[英]戴维·哈尔彭
译者:梁本彬 于菲菲 潘翠翠
出版发行:中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
承印者:北京诚信伟业印刷有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32
版次:2018年9月第1版
京权图字:01-2018-0368
书号:ISBN 978-7-5086-9019-3
定价:59.00元

印张:12.5 字数:337千字
印次:2018年9月第1次印刷
广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题,本公司负责调换。
服务热线:400-600-8099
投稿邮箱:author@citicpub.com

向选择此书的人致意

助推到永远

行为科学家们发现的最有影响力且有害的认知偏差之一，就是“后视偏差”（hindsight bias），这是巴鲁克·费斯科霍夫在希伯来大学读研究生的时候，与丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基共同研究出来的结果。简单说来，“后视偏差”就是一种在事后认为自己一直都知道的现象。相比一位女性，美国人会更倾向于选择一位非裔美国人当总统吗？当然，我们都认为这有可能会发生。难道在2000年的时候我们就知道，今天大部分人都会在口袋里装着功能强大的智能手机吗？这种类型的手机可以让我们查看最新的电子邮件，只需对着它说句话，它就能回答任何实际问题，而且可以带我们去任何地方而不会迷路。当时几乎没有人这么想过。但是现在，我们对智能手机

却习以为常了。

同样，你们可能也会对戴维·哈尔彭在他的杰作中讲的故事感到很平常。例如，2004年，我在美国经济协会年度大会上组织了一场题为“行为经济顾问委员会备忘录”的会议。所有与会者，包括我在内，都没有想过有一天，类似于该委员会的实体政府机构竟然会出现。

2008年，我和卡斯·桑斯坦出版了《助推》，当时并未产生很大影响。这本书的初衷是我们运用行为科学和社会科学的研究结果，有可能会帮助人们实现自己的目标，在不需要任何人做任何事情的情况下，提高政府决策的效能和效率。我们称自己的哲学为“自由意志的家长制”（libertarian paternalism，英国的自由主义使用的是liberal这个单词）。也许是因为我们在书中提出了这个说法，各大商业出版社于是拒绝出版此书，因此我们又找了一家学术出版社，希望我们的少数同行能读到这本书，并且继续推动这一学术议程。我们从未想过仅仅7年之后，全世界的国家可能都会组建新的政府部门，并把行为科学原则融入政策设计中。这是如何发生的呢？

桑斯坦以前在芝加哥大学法学院的同学巴拉克·奥巴马当选为美国总统以后，任命桑斯坦负责白宫办公室的信息与规制事务，这时行为政策议程才得以加速启动。这个职位由罗纳德·里根总统创建，主要职能是确保政府法规利大于弊。在任期内，桑斯坦能够利用自己的社会科学知识以及助推手段，要求许多政府机构在颁布新法规时，把行为科学知识纳入政策设

计中。事实上，奥巴马政府在许多领域运用了行为科学知识，包括医疗、金融改革、健康饮食和能源效率等。在某些情况下，由奥巴马和信息与规制事务办公室共同颁布的强制性文件确保了行为研究融入政府部门的工作中。

另一个重大突破，就是由卡梅伦领导的英国联合政府宣布，他们打算建立一个团队，运用行为和社会科学研究成果来完善政府运作。

2009年，见过卡梅伦团队的部分成员后，我应邀来伦敦几天，帮助团队开始运作。就在这次旅行中，我第一次见到了当时被招募进来担任新团队负责人的戴维·哈尔彭。戴维和我与卡梅伦的两位“高级顾问”^①史蒂夫·希尔顿、罗翰·席尔瓦一起去巴黎出差一天，目的是与萨科齐政府的几位工作人员就相似的做法交换意见。除了提供了一顿丰盛的午餐之外，法国方面的努力没有取得什么实质性进展，但是我们却充分利用了一起乘坐“欧洲之星”列车的时间，设计了团队的发展思路以及其他重要事项，包括团队名称等。我们最终确定团队名称为“行为洞察力小组”，而罗翰预言这个正式的名称将会与团队毫不相干，因为每个人都会称团队为“助推小组”。

如今整整4年过去了，很难想象如果罗翰没有说服戴维·哈尔彭放弃英国政府研究所和剑桥大学学者舒适优越的工作，全身心地投入政府的工作，团队的努力会换来什么结果。

① 我使用引号是因为罗翰还不满30岁。

戴维的特殊背景让他成为新团队负责人的不二人选。他不仅是一位对现代行为科学研究了如指掌的一流学术型心理学家，最关键的是，他曾在唐宁街10号托尼·布莱尔政府的战略研究所工作过，非常了解英国政府的运作情况。他甚至写了一份报告，敦促政府把行为科学的应用纳入公共政策当中。我敢肯定，在英国没有人比他更适合承担这一仍有待定义的任务了。

戴维很快组建了一支具有互补能力的小团队。不过，团队其他成员都比不上欧文·塞维斯，他很快就担任了实际上的首席运营官（提示：如果你让学者负责管理，就要确保团队事务有专人负责，以保证工作的顺利推进）。通过多种方式营造健康的工作环境，斟酌选拔团队成员，再加上一点好运气，许多为团队服务的早期成员，现在依然在团队工作并担任着领导角色。

虽然戴维曾被说服来担任团队负责人，并且组建了最初的团队，但是很少有人认为行为洞察力小组能取得成功。事实上，大西洋两岸的媒体都确信，助推议程注定会失败。在美国，最严厉的批评来自政坛，他们把助推看作某种恶劣的干预形式。一位让人特别讨厌的脱口秀节目主持人不停地讲桑斯坦是“美国最危险的人”。在英国，媒体的声音分为两种。一种认为，助推的想法实在太傻了。著名的巨蟒剧团常规剧目里提到助推时的台词“推推手，眨眨眼”就是较为常见的贬低现象。另一种就是《助推》中最有名的例子——在阿姆斯特丹的史基浦机场，男厕所小便器出水管旁边雕刻的苍蝇能减少80%

的尿液外溢——提到助推时，有人竟然把它的作用与这只苍蝇相提并论，可见助推在大众心目中的印象。其他的主流批评来自左翼的政治派别，他们担心托利党（英国保守党的前身）人会用助推作为逃避实施起来困难却可能更有效的政策的借口。幸运的是，事实证明，这些批评都没什么说服力。

英国2010年的养老金改革就是一个例子，证明了微调的潜在能力。改革计划由阿代尔·特纳爵士制订，规定养老金可以自由地从账户中转出。根据计划，雇主必须自动把雇员登记在养老金计划中，但是雇员如果不想这么做，也可以选择退出。左派怀疑论者认为，参与应当是强制性的，自动注册所提供的助推还远远不够。事实证明，这些担心都是多余的。在该计划3年的登记过程中，只有不到1/10的人选择了退出。但是在2010年的时候，我们并不知道这个结果。我想公平地说一句，大部分观察者并不信任助推手段或者助推方法。

当然，一些怀疑是有道理的。之前从来没有人尝试过在政府中专门建立一个执行行为科学政策的特别小组，甚至我们这些十分了解认知偏见的人，都要警惕过分自信。因此，团队的第一个决定就是，如果计划进展不顺利就解散团队。我们很清楚，虽然许多新的政府方案失败了，却无限期地存在着，因此我们的团队是建立在“日落条款”^①基础之上的。两年后，行为

① 日落条款，又称落日条款，指的是法律或合约中的修订部分或全部条文的终止生效日期。通常修订日落条款的目的是在该条文终止其效力前留有缓冲期，可先行准备及实施相关的配套措施。——译者注

洞察力小组将接受内阁办公室的评估，除非小组能提供确凿的证据证明自己有能力，并能节省英国纳税人的钱，否则就会遭到解散。言出必行是很好的理念，但同时也存在不少压力。

团队最初只有7名成员，预算有限，仅有的办公空间也局促在海军拱门那里。戴维没有现成的计划，也没有明显的榜样可以学习，却不得不在两年内拿出成果。怀着兴奋、好奇、渴望看到进展的心情，我开始每周在伦敦教授一次芝加哥大学布斯商学院开设的高阶主管课程。这样，我就可以在课外抽出时间与团队成员一起工作，做我力所能及的事情。对我来说，这是一次令人异常兴奋的经历，我很高兴戴维为了让别人从这个实验中学到知识，专门写了这本书。

现在让我来透露一下吧！行为洞察力小组取得了巨大的成功。团队现在已经有60多名成员，并且已经从英国政府独立出来，改组成立了一家公益性的公司，以帮助世界各地的公共服务机构。目前，与团队合作的政府遍及五大洲，全球范围内的政府都在采取类似的措施，包括我的家乡芝加哥！这本书就是讲述这一切是如何发生的。

当然，团队的运气时好时坏，还有许多无奈。每一个新的想法都会尽可能通过随机对照试验进行测试，这意味着结果可能会来得很慢；每一项倡议的细节将不可避免地受到每一个相关政府部门的干预。毫无疑问，这种类型的实验比起那些可以在实验室里进行的实验要难得多。不过，尽管困难重重，我们还是了解了许多具体的政策思路，而且更重要的，

我们学会了如何建立一个通过研究行为科学来解决现实世界问题的组织。在任何领域，无论是国有单位还是私营部门，抑或在自己的生活中，热衷于寻找新方法来解决的人应该对第一手资料都比较感兴趣。

在你阅读后面的内容时，我唯一的期望就是助推到永远，每次有人让我给《助推》签名时，我写下的内容也是如此。

理查德·塞勒（Richard Thaler）

到2012年春，于2010年5月11日就职的卡梅伦政府已经执政20个月了。一天上午，英国最资深的公务员、内阁秘书已经将各政府部门负责人聚集在一起。这些政府部门的首脑主要负责5000多亿英镑政府资金的筹集与支出，以及500多万公职人员的招募事宜。

由于人数太多，所以如果大家围坐在内阁秘书办公室的木制桌子旁会很不舒服。这样的大型会议以往会在位于白厅70号老旧的内阁办公室的隔壁举行，那里配备了专门的镀金椅子，就是为了方便在位君主顺道视察、旁听会议的（在人们的印象中，这种情况还没有发生过）。但这一次，他们围坐在新近重新装修的位于白厅22号的一个光线充足的房间里。虽然步行仅需一分钟，但二者的历史却差了400多年——新空间孕育新想法。领导们聚在一起时，小声地交换意见，讨论当天的议题，还会

八卦他人官职的升降，交易在无声无息中就达成了。

新任内阁秘书杰里米·海伍德爵士宣布会议开始。从某种意义上说，他是首相的得力助手：他不仅是英国的高级官员，而且在举行内阁会议时坐在首相旁边记录会议纪要，并确保决议实施。部门首脑，或常务秘书长等官员对于杰里米爵士的做事风格以及在乎什么都十分感兴趣。大多数人通过他以前的工作去了解他，但当时他上任没多久。人们都知道新首相戴维·卡梅伦信赖他，其实他已久负盛名了。他是深受托尼·布莱尔重视的首席私人秘书，后来又回到唐宁街10号，担任戈登·布朗政府的政策部门负责人，并为他专门设立了常务秘书长的职位。海伍德绝对是一位政策专家，他用细节和策略掌管各政府部门，历任首相都认为他是不可多得的人才。

今天的议程是由政府的行为洞察力小组（或者助推小组，如新闻媒体和白厅那样打趣的叫法）做一个10分钟的介绍，然后进行讨论。对于大多数围坐在桌子周围的官员来说，这是他们第一次了解涉及行为洞察力小组的信息。至少，这个有趣的项目可以让他们一周都心情愉快。他们都是老油条，了解新当选政府以及唐宁街10号新顾问的行事方式。新政府喜欢谈论新策略，但是一两年后，这些策略就会连同推崇这些策略的顾问一起被悄然遗忘。归根结底，政府所面临的挑战以及政策实施并没有随着时间的推移有明显改变。

海伍德直入正题，列出了他所看到的政府与议会拉锯战当中的问题。简短的介绍之后，他继续讲道：“今天我们要听取来

自行为洞察力小组的研究结果。大家都知道，首相对这个新策略很感兴趣。”他望向左边，在桌子的后排坐着我和我的副手欧文·塞维斯。

“你们当中有很多人早就希望了解戴维。”他补充说，并点头示意我开始。

由于时间有限，我立刻指出了该方法的本质：它把人类行为的现实模型引入政策决策当中。初步构想是通过这种方法找出成本低且不显眼的助推方式。与我们一起共事的一名新近上任的常务秘书点了点头，另外几名秘书在看他们手头的文件，还有一两名秘书在桌子下面偷偷地看政府发给他们的黑莓手机。我用幻灯片展示出助推手段的4项最新成果，每张幻灯片展示一项。

第一项成果来自税务部门。该部门的常务秘书在认真地观看幻灯片时与我对视了一眼。我解释道，基于行为学知识，改变措辞会带来变化，所以我们与税务部门合作向欠税人员寄出不同版本的信件，让他们接受系统性检测。我们研究的重点是在信件中加上一句类似“大多数公民都按时缴纳税款”这样的话能否提高纳税比例，结果确实有效果——纳税比例提高了好几个百分点，能够多收回数千万英镑。常务秘书微笑着点了点头。虽然我一直与他有目光上的交流，但很难确定他是否已充分认识到在自己庞大的部门里进行的这项实验的重要性，但他看上去很高兴。

第二项成果来自一个我们鼓励居民给顶楼或阁楼加隔热层

的尝试。数据虽小，但成果丰厚。我们得出的结论是，对许多居民来说，最大的问题不是成本而是嫌麻烦。于是我们用宣传单进行民意测试，比较两种处理方式的效果。一种方式是向居民提供额外的财政补贴，另一种方式是向居民提供“阁楼一条龙服务”，但需房主支付费用。阁楼一条龙服务方案尽管需要房主支付额外的费用，却备受欢迎。说完，常务秘书们都笑了。他们了解到助推的意义了，解决麻烦远比提供补贴有效得多。（当时，环境部门已经在申请更多财政补贴来解决顶楼隔热问题。）

第三项成果与汽车税有关。在税单上添加一张由路边电子监控捕捉到的车主汽车照片，更有可能让车主支付未缴纳的汽车税。我提到，法国曾经针对超速违法行为尝试过类似的方法，但考虑到夫妻双方能在照片中看到第三者在车内从而引发婚姻纠纷，最终法国方面放弃了这一做法。我解释道，现在他们只需要寄给车主一封信，“威胁”车主如果不缴税，就会将拍下来的照片寄到他们家。¹

第四项成果与法院有关。我们用手机短信对欠款人进行测试。手机会提示欠款人补交罚款，如有逾期，法院会在10天之内上门收款。测试数据显示，短信不仅让收回罚款的比例翻倍，从总体上增加了财政收入，而且节省了法院的时间、交款人的金钱，也省去了执行警官的麻烦。

一张张的幻灯片展示了事务处理过程中的细微变化，哪怕只是信件措辞上的改变，都能给结果带来显著变化：政府收回了更多税款和罚款；更多的居民做了顶楼隔热。那么政府的成

本呢？几乎为零。现在常务秘书们不再笑了，因为他们能够领会这些成果的行政意义和财政意义了。像许多国家一样，英国正在紧缩财政，许多部门面临着10%~30%的预算缩减。同时，新政府正在取消政府部门管制，简化行政审批以及回避立法。事实上，过去50年来许多政府部门依赖的财政拨款和立法这两大策略已经被新的联合政府弃之不用了。现在摆在眼前的就是他们能够使用的策略，如果这些数据都是正确的，那么这个策略就是真的有效。

其中一名常务秘书举起了手。他露出不可思议的表情，问他的部长是否知道这些实验曾经在他的部门管辖的领域进行过。我的心顿时咯噔了一下。在这种特殊情况下，我敢肯定，部长不知道此事，并且我十分肯定我们没有与常务秘书讨论过。由于担心高调的行动会让实验陷入长期停顿状态，所以我们说服其中一位社区服务负责人暗自进行了该实验。本来我还担心我们会因为没有获得这位常务秘书所在部门的许可，或是实验的理念不被认可，而让这一实验就此夭折，从而使整场会议偏离轨道，没想到他热情地笑着，并要求我们提供更多的细节，以便他简要介绍给部长，而且他认为这会给他的部长留下深刻的印象。

这是一个关键的转折点。在2012年春天的那个上午，部门首脑与那些对助助推持怀疑态度的人终于开始相信助推手段了。尽管他们不像信徒那么虔诚，但至少开始认为助推是值得认真对待的事了。原本10分钟的介绍结果占用了一个小时的时间。

就在这天，助推开始走向主流。

对人和政府的不同观点

人类是非凡卓越的，能应对瞬息万变的复杂世界。每一天，我们都要做出成千上万个判断，我们的感官和大脑一直在解析这个世界。我们看到和听到的所有信息几乎都是模糊的，就如同面前的桌子。桌子可能是方形的，但从另一个角度看，它又可能是梯形的；角落里的声音可能是摇摇欲坠的管道发出来的，也可能是潜伏的攻击者发出来的。

每天我们会做数不清的决定，而每个决定的时间又十分短暂，因此我们根本记不住。如，在路口什么时候停？什么时候走？走哪条路才能绕过堵车的地方？值得注意的是，我们几乎每次都能做出正确的决定，猜出别人说话的意思，知道周围的事情。当我们穿过某个地方的时候，不会撞到别人，开车上班也不会把车撞坏。

在意识的支配下，我们努力地解析着周围发生的事情，并得出应对措施。从看到一条线或边界这种“简单”的行为，到感知朋友的愤怒或悲伤，我们的大脑不断地在推断、替换并解释新的信息和记忆。这确实是一件不可思议的事情。

不过，由于我们所看见的和所做的事情大多基于推断——或者“快思考”——我们偶尔会得出错误的结论。我们会躲开爆炸的气球，看见马路上的黑影会急刹车。长期以来，心理学家和艺术家一直通过假设和实验来研究这些“错误”。日常生活中，我们会从一些笑话或曲折的故事中突然意识到潜