

# 驱动力 Drive

[ 美 ] 丹尼尔·平克 ( Daniel H. Pink )

中国人民大学出版社  
• 北京 •



很高兴这本书能够在中国出版，也很荣幸能与中国读者分享本书以及书中的一些想法。

先从为什么写这本书开始吧。2005 年，我的新书《全新思维》出版。我在书中说：现代经济正经历着一场巨大的变革。

20 世纪后半叶，经济的发展取决于所谓的“左脑能力”，也就是会计师、律师、工程师所具备的逻辑能力、分析能力、线性思维能力以及制作电子表格的能力。我认为，在 21 世纪这些能力依然很重要，但只有这些能力是远远不够的。现在最重要的是右脑能力，即艺术创作能力、共情能力、发明创造能力以及全局思维能力。

这不是在请求商业世界更仁慈、更温和，这是三股强大的经济因素共同作用的必然结果。

首先，与重复性的大规模生产一样，依靠左脑的重复性白领工作也正被转移到能以最低的成本完成这些工作的地方。比如说，一名多伦多

的会计师也许过去从未感受到全球化的影响，但如今，马尼拉的会计师们成了他的竞争对手，他们和他做同样的工作，但薪水只是他的三分之一。其次，正如 20 世纪机器取代了我们的体力劳动，在 21 世纪，软件正取代我们的大脑，至少正取代我们大脑中负责线性思维、遵循规律、推理分析的那一部分。因此，这名多伦多会计师现在还面临来自软件和网站的挑战。这些软件和网页能够以更低的成本、更快的速度完成他所做的一些重要工作。再次，世界各地物质丰富，人们也越来越富裕，他们已不再仅仅满足于物质需求，竞争的商业逻辑也发生了改变。现在最为紧急的不是升级现有逻辑，而是创造一种新的逻辑，这种新逻辑应该能为人们提供一些他们缺失的东西，而且他们也不知道这种东西是自己欠缺的。这就需要右脑的创造、发明和创新能力。

简而言之，现在，企业和个人必须有能力做一些很难由收费低廉价的提供商、很难简化为几行软件编码的工作，并且，他们必须能提供客户所不具备的东西。虽然，传统的左脑技能仍然至关重要，但决定谁能领先谁会落后的是右脑能力。

《全新思维》出版后，很多读者给我发邮件提出了他们的疑问，其中一个最常见的问题是：如果你说的对，如果你的观点至少是正确大于错误，那么我们的公司组织应该创造怎样的条件让人们能够把右脑工作做得更好呢？也就是说，我们应如何激励大家、让他们成为更有创造力、更具备概念思维能力的人呢？

坦白说，当时我也不知道。但有关这方面的研究有很多，因此，我

开始着手探究这个问题。我发现：这类研究的确非常之多，而且这些研究结果很让人惊讶。事实上，这些研究颠覆了一些我从未发现是清规戒律的清规戒律。

因此，我决定写《驱动力》这本书。本书总结了近 50 年来有关积极性的社会科学研究成果，并且希望这些知识可以帮助个人和公司转变自身行为，将行为水准提升到新的高度。

尽管如此，这本书 2010 年在美国率先出版时，我已经做好准备迎接一场口水大战。毕竟这本书的核心思想与美国盛行的商业智慧相悖。无论企业规模大小，大多数领导者都认为无止境的外在动机是激励人们的最佳方式，他们把这个叫做“胡萝卜大棒”。

然而，世界各地社会科学家的研究结果却与这些领导者的观点大相径庭。诚然，传统的激励因子，也就是我所说的“如果—那么”型奖励（“如果你做这个，你就能得到那个”）对于很多简单机械的推算型工作很有效，但对于现代经济赖以生存的需要创造力和概念思维能力的复杂右脑工作来说，这些激励因子大多没什么效果。

让我惊讶的是，我预想的大战并没有发生。相反，读者也告诉我他们一直怀疑传统激励因素的效果，只是苦于没有证据，而现在终于有证据了。他们知道企业有更好的方法来持续激发人们的积极性，他们有一个又一个的例子说明已经有很多公司采取了不同的激励方式。最重要的是，经济危机对欧美的影响比对中国的影响要大得多。人们知道，他们不能再继续用没有效果方法却还期待出现不一样的结果。他们需要把自

己的驱动力系统升级到 21 世纪，新系统必须的核心不是胡萝卜加大棒，而是自主、专精和目的。

我想中国读者也会有类似的反应，他们也明白转变思维方式和行为方式势在必行。毕竟，中国是 21 世纪最有希望的经济体。中国的经济增长速度非常惊人：自 20 世纪 90 年代中期以来，GDP 增长一直在 10% 左右。中国企业不仅在国内实力强劲，而且在世界各地也是如此，它们重塑了国际商业局面。中国正在崛起的中产阶级很有可能成为世界最大的消费群体，中国的城市每个星期都会有新的面貌，高楼大厦也不断出现在城市的地平线上。

这个疾速驶向未来的国家应该不会依靠从前的激励方式。事实上，中国企业已经打破了传统路线，开始从大规模生产发展到大规模定制，而这种定制模式需要更多的判断力和创造力，其复杂程度更高。它也将根据现有的科学研究成果，开发一个能够促进企业发展的驱动力系统。

此外，自主、专精和目的是超越国家和语言界限的概念。这些概念不是美国的想法也不是中国的想法，它们是人类的理想。人类的天性决定了他们会寻求对自己命运的掌控权，希望自己引导自己。无论是住在上海还是芝加哥，人类都希望能在有意义的工作上有所成就。此外，无论在哪里工作和生活我们每个人都想奉献，都想改变世界。科学研究显示，无论是企业还是个人，最明智的策略就是强调我们的共性。如果世界第二大经济也认同我们的观点，必定意义深远，影响广泛。

最后，再次感谢本书可以在中国出版，让中国的读者也能读到这本书，衷心地希望你们喜欢这本书。更重要的是，希望你们能把这本书的理念应用到实践当中。

丹尼尔 H. 平克

美国华盛顿特区

2011 年 11 月





引 言

科学向左，企业向右

01

第一部分

驱动力3.0 时代来临

第 1 章

我们需要一次全面的升级

**驱动力洞察** 我们放弃了原本收入不菲的职位，反而接受一份收入低、但使命感更强的工作；没有人“管理”维基百科的员工，但维基百科却是全世界最大的百科全书；还有开源产品、很多无法想象的“不为利润而来”的企业……奖励只能带来短期的爆发，就像是少量咖啡因只不过是帮你多撑了几个小时，更糟糕的是，它还降低了人们继续这项工作所需的长期积极性。

15

## 第2章

### 奖励的惩罚，胡萝卜大棒失效了

**驱动力洞察** 奖励有时候很奇怪，它好像是对人的行为施了魔法：把有意思的工作变成苦工，把游戏变成工作。胡萝卜大棒让我们希望得到的越来越少，不希望得到的越来越多：本来是要提高积极性却降低了积极性；本来是要激发创造力却抑制了创造力；本来是要让好人好事越来越多但实际上却让好人好事越来越少。上瘾者想要快速解决问题，置最终损害于不顾；撒谎者想要快速出奇制胜，置长远结果于不顾。

39

I型工具箱 驱动力3.0与报酬

## 第3章

### 做I型人还是X型人

**驱动力洞察** 如果你相信“大众皆平庸”，那么平庸就会成为无法逾越的天花板。你需要倾听内心的声音，你的能量之源来自外在动机还是内在动机？自由、挑战与担当是你的主要动机吗？你是更多关注行为带来的外在奖励，还是更多关注行为内在的成就感？我们究竟应该用哪种方式来思考人类行为的驱动力。

85

I型工具箱 驱动力3.0与个人

## 第二部分

## 驱动力3.0的三大要素

## 第4章

## 自主：我做什么，我决定

**驱动力洞察** 为什么一个迸发自由和创意的24小时被称做“联邦快递日”？为什么谷歌每年的新产品中竟有一半是在20%的完全自主时间内诞生的？这个时代不需要更好的管理，而需要自我管理的复兴。我们天生就是玩家，而不是小兵；我们天生就是自主的个体，而不是机器人。 113

I型工具箱 驱动力3.0与教育

## 第5章

## 专精：把想做的事情做得越来越好

**驱动力洞察** 在办公室里，我们服从太多，投入太少。前者让我们能够撑过白天，后者却让我们能够撑过晚上。控制带来的是服从，自主带来的则是投入。你是不是处于最兴奋、最令人满意的心流体验之中？达到心流，不仅仅是一瞬间的事情，而且应该被作为生活规范：为了实现专精而保持美丽的“聚精会神的神情”。它是必需品，我们需要它才能存活，它是我们灵魂的氧气。 151

I型工具箱 驱动力3.0与企业

## 第6章

### 目的：超越自身的渴望

**驱动力洞察** 你是不是常听到“效率”、“利益”、“价值”、“优势”、“焦点”、“差异”这样的词语，这些目标很重要，但它们缺乏唤醒人类心灵的能力。我们常常以利润最大化为中心，而驱动力3.0在不拒绝利润的同时，强调的是目的最大化：如果一个人感觉不到自己属于更伟大更长久的事物，他就无法过上真正出色的生活。寻找目的是我们的天性，我们在复兴属于我们的商业，重塑我们的世界……

187

I型工具箱 驱动力3.0与沟通

## 科学向左，企业向右

回溯到 20 世纪中叶，两名年轻科学家所做的实验本应改变世界，但事实却并未如此。

### 哈利·哈洛与恒河猴实验

哈利·哈洛（Harry F. Harlow）是威斯康星大学心理学教授，在 20 世纪 40 年代，他建立了世界上最早研究灵长类动物行为的实验室之一。1949 年的一天，哈洛和其他两个同事找了 8 只恒河猴进行为期两周的有关学习行为的实验。研究者们设计了如图 I—1 所示的一个简单装置。要解开这个装置需要三步：拉出立销，解开挂钩，掀开有铰链的盖子。这一连串的动作对你我而言易如反掌，但对于实验室里不足 14 千克的

猴子来说就要有挑战性得多了。

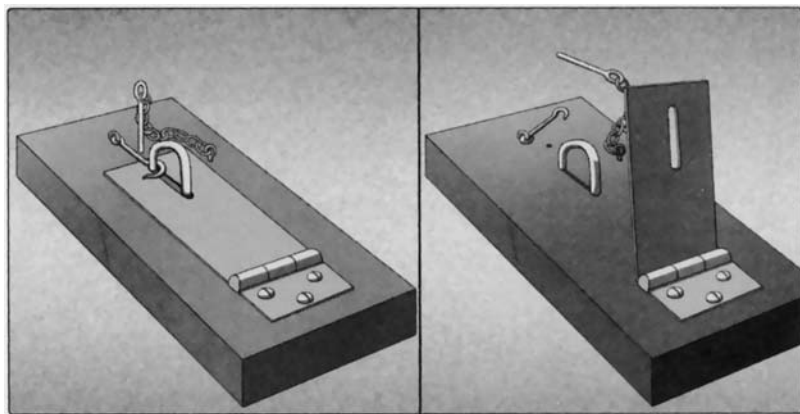


图 1—1 左边为哈洛装置的起始状态，右边为装置解开后的状态

实验员把这个装置放在笼子里观察猴子们的反应如何，同时也为两周后测试猴子解决问题的能力做好了准备。但是很快，奇怪的事情发生了。

没有受到任何外界的鼓励，实验员也没有给它们任何指示，猴子就开始专心致志地玩起这个装置来了，而且不解开不罢休，看起来似乎还很享受。很快，它们就弄明白了这装置是怎么回事。等到哈洛第 13 天、第 14 天用这些猴子进行实验时，它们已经驾轻就熟。它们时不时地解开这个装置，而且速度很快，在三分之二的情况下能在 60 秒内解开。

**第一种是生物性驱动力：**人类以及其他的动物饮食以止饿，饮水以解渴，交配以满足性欲。

现在，这就有点奇怪了。没有人教这些猴子怎么挪开立销、松开钩子、揭开盖子，它们成功了也没有人给他们食

物或者感情上的奖励，连一点点掌声也没有。这与灵长类动物行为表现的普遍观点背道而驰，包括像人类这样脑容量更大、毛发更少的灵长类动物。

当时科学家们认识到行为有两种主要的驱动力（drive）。**第一种是生物性驱动力：人类以及其他的动物饮食以止饿，饮水以解渴，交配以满足性欲。**但这个因素在这个实验中并没有出现。哈洛在报告中说：“解开装置不会给他们带来食物、水或性快感。”

但是仅剩的另一种已知驱动力也无法解释猴子的这种特别行为。如果生物性驱动力来自内部，那么**第二种驱动力则来自外部：做出特定行为时环境会带来的奖励或惩罚。**对人类而言，这千真万确，人类会对这种外力做出精确地反应。如果你承诺加薪，我们会工作得更努力；如果你说考试若是得 A 会有奖励，我们就会学习更长时间；如果你威胁说我们若是迟到或者填错了表就扣钱，我们就会准时到达，小心翼翼地填好每个表格。但是这也不能解释猴子的行为。哈洛也百思不得其解，你甚至可以听到他抓脑袋的声音。他写道：“在这个实验中观察到的行为对动机理论提出了一些有趣的质疑，即便在没有特别外部诱因的情况下也可以完成有效的学习，并维持这种学习。”

还可能是什么原因呢？

为了回答这个问题，哈洛提出了一个新理论，实际上这可以称为**第三种驱动力。**他说：“完成任务取得的成绩就是内在奖励。”猴子解开装置仅仅是因为它们发现这么做很好玩，因为它们喜欢这么做，而这项任

务所带来的愉悦感就是奖励。

如果这个观点太激进，那么之后发生的事情则更是只会增加疑问和争论。也许这种新发现的驱动力，也就是最后被哈洛称为内在动机（intrinsic motivation）的东西的确存在，但是显然它从属于另外两种驱动力。如果猴子解开装置可以得到葡萄干作为奖励，那么它们本应该会毫无疑问地表现更好。但是哈洛这么做的时候，猴子们犯的错误却越来越多，装置解开的次数也有所减少。哈洛说：“将食物引入现在的实验，打乱了它们的表现，这一现象在之前的文献中没有提到。”

这的确很奇怪。从科学的角度上看，这就仿佛是把钢珠扔到斜面上测量其速度，却发现钢珠飞到了空中。这似乎表明我们对影响自身行为的因素理解得还不够充分，我们所笃信的定律其实漏洞百出。哈洛强调了这种推动猴子解开装置的驱动力的“强度和持久度”。他指出：似乎这个驱动力……和其他驱动力一样基础、一样强大。此外，我们有理由相信它在促进学习方面也能一样有效。

然而，在那个时候，流行的两驱动力论严重限制了科学思维。哈洛也因此发出了警告，他提醒我们对人类行为的解释还不完善，他敦促科学家们“关闭理论废品站”，为人类行为提出更新、更精确的解释；为了真真切切地了解人类状况，我们必须考虑第三种驱动力。

**第二种驱动力则来自外部：**做出特定行为时环境会带来的奖励或惩罚。

但在这之后，他几乎抛弃了与之相关的全部想法。他没有继续充实这一学说，提供更全面的有关动机的观点，转



而去研究与情感有关的科学，并因此功成名就。他对第三种驱动力的观点在心理学文献中不时被人提起，但始终游离于行为科学以及我们对自身理解的边缘地带。20年后，另一位科学家继承其衣钵，重拾哈洛在威斯康星实验台上的研究。

## 德西与索玛立方块

1969年夏天，卡内基梅隆大学心理学研究生爱德华·德西（Edward Deci）正在确定毕业论文的题目。德西已经在沃顿商学院拿到了MBA学位，“积极性”这一主题引起了他的兴趣，他怀疑学者和商人对这一概念的理解有误。因此，在参考和借鉴了哈洛的研究之后，他开始借助益智玩具研究这个主题。

德西选择了索玛立方块（Soma puzzle cube），这是当时帕克兄弟公司（Parker Brothers）旗下一款非常流行的游戏。多亏了YouTube，直至今日它依然有狂热的追随者。这个玩具塑料材质，由7个部分组成，其中6个由4个16.4立方厘米的方块组成，一个由3个16.4立方厘米的方块组成（如图I—2所示）。玩家可以把这7部分任意组合，拼成数百万种形状，从抽象的到规则的都不在话下。

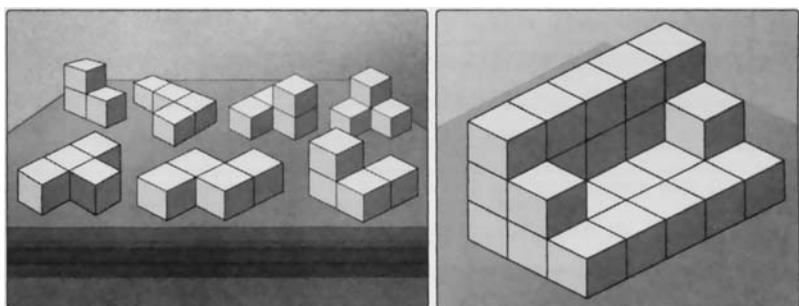


图 1—2 索玛立方块 7 个零散的组件（左图）  
有数百万种组合，右图为其中之一。

为了进行研究，德西把由大学生（有男有女）组成的被试者分为实验组（称为 A 组）和对照组（称为 B 组）。每个被试者每天参加一小时的实验，连续 3 天。

实验是这样的：每个被试者进入房间坐到桌边，桌子上放有 7 块索玛立方块、印有索玛立方块所拼图形的三张图片、《时代周刊》周刊、《纽约客》和《花花公子》。（嘿，这可是 1969 年。）德西坐在桌子的另一边说明要求，并用秒表计时。

在第一天的实验中，两组成员都按照图片所示来拼索玛立方块。第二天也是一样，不过换了新的图片。但这一次德西告诉 A 组成员他们每拼好一个图片上的图形就给他们 1 美元（相当于现在的 6 美元）。B 组也拿到了新图片，但是不会有任何奖励。最后，在第三天的实验中，两

组的图片都是新的，按图片拼好后两组都不会有任何奖励，和第一天一样（见表 1—1）。

哈洛提出了一个新理论，实际上这可以称为第三种驱动力。他说：“完成任务取得的成绩就是内在奖励。”

表 I—1 两组被试者获得的奖励状况

	第一天	第二天	第三天
A组	无奖励	有奖励	无奖励
B组	无奖励	无奖励	无奖励

每次实验过程中都会设置一个插曲。被试者拼好三幅图片中的两幅之后，德西就会暂停实验。他说他要去给他们拿第四幅图片，但是为了找到合适的图片，他需要把他们拼拼图所花的时间输入电脑。当时是20世纪60年代末，电脑主机大而笨重，需要占据整个房间，因此德西不得不离开一会儿。

出去的时候，他会说：“我要离开几分钟，我不在的时候你们想做什么就做什么。”其实德西并没有把数据输入到古老的电传打印机中，他走进了与实验室只有一窗之隔的另一个房间，观察被试者一个人的时候会做些什么，他整整观察了8分钟。他们是继续摆弄玩具，想要拼出第三幅图片，还是会做些别的，比如翻翻杂志，看看中页的裸体照片，放空发呆，还是打个小盹儿呢？

果然，在第一天的实验中进行秘密观察的8分钟自由时间里，A组和B组被试者没有表现出什么差别。两组人都继续玩拼图，平均每人继续玩了3.5~4分钟，说明他们至少觉得拼图还是有那么点意思的。

在第二天的实验中，A组成员每次成功拼好一幅图就会得到奖励而B组没有奖励，这次实验中无奖励组的表现和第一次实验差不多。但是有奖励组突然真的对索玛立方块感兴趣起来。A组成员花在立方块上的平均时间超过5分钟，想要在对第三幅图发起挑战时占得先机或者在德

西回来时增加点赚啤酒钱的概率。直觉上这解释得通，对吧？这与我们对积极性的看法一致：**给我奖励，我就更努力。**

然而，第三天的实验确定了德西对积极性一些运作规律的怀疑，对在现代生活中处于支配地位的假设也提出了温和的质疑。这一次，德西告诉 A 组被试者资金只够付一天的钱，因此第三天的实验没有奖金，然后实验还是像前两次一样进行：拼好两幅图以后，德西中断实验。

在接下来的 8 分钟自由活动时间里，从没得到过奖励的 B 组花在索玛拼图上的时间比前两次更长。这也许是因为他们前所未有地投入，也许只是统计上出现了异常。但是 A 组的观察对象，也就是之前得到过奖励的被试者表现得却截然不同。他们花在拼图上的时间明显减少，不仅比第二天的实验少了近 2 分钟，跟第一天他们刚接触拼图、明显对拼图很感兴趣时相比也少了整整 1 分钟。

德西印证了哈洛 20 年前的发现，他揭示了人类积极性的运作规律似乎与大多数科学家和普通人深信不疑的规律相反。在大多数人认为，从办公室到运动场，我们知道什么能激发人们动起来——奖励，尤其是冷冰冰的现金能够增加人们的兴趣，提高他们的成绩。德西的发现以及不久以后他的另外两个研究得出的结论几乎恰好与之相反。他写道：“把金钱当做某种行为的外部奖励时，行为主体就失去了对这项活动的

内在兴趣。”奖励只能带来短期的爆发，就像是少量咖啡因只能帮你多撑几个小时，但其效果会逐渐消失。更糟糕的是

奖励只能带来短期的爆发，就像是少量咖啡因只能帮你多撑几个小时，但其效果会逐渐消失。更糟糕的是它降低了人们继续这项工作所需的长期积极性。

它降低了人们继续这项工作所需的长期积极性。

德西说，人类有“发现新奇事物、进行挑战、拓展并施展才能以及探索和学习

的内在倾向”。但是，第三种驱动力比另外两种更脆弱，它只有在合适的环境下才能存在。他在之后的一篇论文中写道：“一个人若有意发展并提高儿童、雇员、学生等对象的内在积极性，他就不应把注意力放在金钱奖励这样的外控系统上。”我们的行为因何而起？德西由此开始了对这个问题一生的探寻。这样的追寻有时会将他置于与其他心理学家的争执之中，让他向各地组织机构运营所基于的假设发起挑战，这也导致他被商学院解雇。

在索玛立方块实验 40 年后的一个春天的早晨，德西告诉我：“这很矛盾，没有人会想到奖励会有副作用。”

## 别再让科学向左，企业向右

这是一本关于积极性的书。我会向大家证明：我们的很多与积极性有关的想法其实并不正确，而哈洛和德西几十年前的见解更接近事实。但问题是大多数企业还没有跟上脚步，更新对动机的理解。不止公司，包括政府和非营利性组织在内的很多机构的运作都基于对人类潜能和个人表现未经验证的过时假设，这些假设来自民间传说而非来自科学。他们继续实施短期激励计划和绩效考核制度，即便面前这些做法不仅无用反而有害的证据堆积如山。更糟糕的是，这种做法已经渗透至校园，我们用 iPad、现金、比萨优惠券来“激励”劳动市场的未来主力军们好好学习。但有些地方已经出问题了。

不过令人欣喜的是，解决方法就在我们眼前。一群行为科学家将哈洛和德西的新锐研究继续了下去，他们在过去半个世纪里默默耕耘、辛勤工作，为我们提供了更加动态的有关人类积极性的观点。很久以来，科学向左，企业向右，而本书的目的就是弥补两者之间的裂痕。

这本书共分为三个部分。在第一部分里我们会核实我们现有奖惩体系中存在的瑕疵，为大家推荐一个看待行为积极性的新方式。第1章将会分析当下盛行的有关积极性的观点与当代商业、生活的方方面面如何不相容。第2章将会揭示胡萝卜大棒这种外在动力会产生反效果的7大原因，以及胡萝卜大棒政策生效所需的特定环境。第3章将会介绍一种思考方法、一种新的商业活动途径，我称之为“I型行为”(Type I behavior)。它真正根植于有关人类行为积极性的相关科学，由我们的第三种驱动力驱使，即我们想要主导自己的人生、学习并创造新事物，通过自己以及我们的世界做得更好的内在需求。

第二部分将审视I型行为的三大要素，展现个人和组织如何利用I型行为提高成绩、增加满意度。第4章将对我们的自主(autonomy)，也就是自己掌握方向的愿望一探究竟。第5章我们会讨论专精(mastery)，也就是我们想要把自己所做的事情做得越来越好的强烈欲望。第6章我们会讨论并探究目的(purpose)，也就是我们超越自身的渴望。

人类有“发现新奇事物、进行挑战、拓展并施展才能以及探索学习的内在倾向”。但是，第三种驱动力比另外两种更脆弱，它只有在合适的环境下才能存在。

从第2章开始，在每一章后面都会有一个“I型工具箱”，它会提供全套工

具帮你营造让 I 型行为喷薄而出所需的情境。工具箱的内容可谓应有尽有，既有唤醒你和其他人积极性的数十种方法，又有供你在读书俱乐部讨论的问题。尽管这本书基本和商业有关，但在工具箱里我会为你出出主意，告诉你如何把这些观念应用到教育、工作以及生活中。

但是在这一切开始之前，我们先来做一个思维实验，这要求我们穿越时空回到过去，回到约翰·梅杰还是英国首相、巴拉克·奥巴马还是身材削瘦的年轻法学教授、上网还靠拨号、苹果还只是一种水果的时代……





# Drive



The Surprising Truth  
About What Motivates Us

第一部分

**驱动力3.0时代来临**



我们放弃了原本收入不菲的职位，反而接受一份收入低、但使命感更强的工作；没有人“管理”维基百科的员工，但维基百科却是全世界最大的百科全书；还有开源产品、很多无法想象的“不为利润而来”的企业……奖励只能带来短期的爆发，就像是少量咖啡因只不过是帮你多撑了几个小时，更糟糕的是，它还降低了人们继续这项工作所需的长期积极性。



## 第 1 章

### 我们需要一次全面的升级

## 本章导读

社会和电脑一样，同样具有操作系统，它是一系列几乎看不见的指令和协议，所有事情都在其上运行。人类的第一个操作系统，我们称之为动机1.0，几乎都与生存有关。其继任者动机2.0围绕着外部奖励和惩罚构建。这个系统对20世纪的重复性工作很有效，但在21世纪，动机2.0与我们如何配置我们的行为、我们如何理解我们的行为以及我们如何做出我们的行为这三个方面不相兼容。动机2.0，急需升级。

假 设现在是 1995 年，你正与一位经济学家坐而论道，她是一位杰出的商学院教授，拥有经济学博士头衔。你对她说：“我这里有一个水晶球，能看到未来，能看到 15 年后的事实。我想考考你的预测能力。”

她半信半疑，但还是决定迎合你一下。

“我向你描绘两个百科全书，其中一个刚问世，还有一个将在几年内启动。你来预测一下 2010 年哪一个会比较成功。”

“说来听听。”她说。

“第一个百科全书来自微软。你知道，微软已经是一个大型营利性公司了。随着今年 Windows 95 的问世，它即将成为划时代的商界巨人。微软会为此百科全书提供资金支持，它会雇用专业的

作者和编辑编撰数千条条目，高薪聘请经理，来监督这个项目的进展，确保项目在规定时间内、规定预算内完工；之后微软会销售百科全书光盘，还会销售在线版本。”

“第二个百科全书不是哪个公司的产品，它由数万名以写作和编辑为乐的人共同完成。这些爱好者们不需要任何特别资质就能参与进来。编写这些条目一分钱都得不到，他们必须无偿贡献自己的劳动力，有时一周甚至需要花上 20 ~ 30 小时。这个百科全书会免费在网上呈现，不向使用者收取任何费用。”

“现在，考虑一下，15 年以后会是怎样，”你对这位经济学家说，“我的水晶球预测，2010 年这两个百科全书中有一个会成为全球最成功、最受欢迎的百科全书，而另外一个将不复存在。那么，哪个会成功，哪个会失败呢？”

在 1995 年，我相信在地球的任何一个地方你都不可能找到一个头脑清醒却不认为第一种模式会成功的经济学家。其他任何结论都很可笑，几乎与她教给学生的每一条商业原则都背道而驰。这就好像是问一个动物学家：猎豹和你比赛 200 米跑谁会赢一样，两者之间连实力相当都说不上。

当然，这群由志愿者组成的杂牌

军也许能创造出些什么，但他们的产品不可能与一个实力强劲、以利润为导向的公司相抗衡。他们的出发点也

吉姆·柯林斯 著名管理专家

花精力激励人基本上是在浪费时间。如果坐在你车上的人是合适的人，他们会自己激励自己。这时真正的问题就变成了：“为了不让他们消极，你应该用什么方法管理团队？”

都不对：微软是想从产品的成功中获利，而另一个项目的参与者们从一开始就知道成功不能给他们带来任何东西。最重要的是，微软的作者、编辑和经理都是有报酬的，而另一个项目的贡献者则分文不取。事实上，每次他们放弃做有报酬的工作而选择无偿劳动时，甚至有可能还要花自己的钱。我们的经济学家都不屑于把这种不需要用脑子就能回答的问题放到 MBA 班的试题中去，这实在太简单了。

但是你知道事情最后的结局如何吗？

2009 年 10 月 31 日，微软终止了 MSN Encarta 的服务，其光盘不再销售，在线服务也停止了，16 年的服务历史画上了句点。而与此同时，维基百科，也就是第二种模式，却成为全世界最大、最受欢迎的百科全书。投入运行仅仅 8 年，它已经拥有 1 300 万条条目，涵盖 260 多种语言，其中仅英文条目就有 300 万条。

到底发生了什么？有关人类积极性的普遍观点很难解释这个问题。

## 胡萝卜大棒的胜利

无论是德西实验中采用的巨型主机，我现在用的 iMac，还是你口袋里嗡嗡作响的手机，只要是电脑都有操作系统。你触摸的硬件和点击的操作程序只是表面，表面之下是包含指令、协议、假定

在内的复杂软件层，它们使得这一切流畅运行。我们大部分人对操作系统所知甚少，只在出问题时才会注意到它们：软硬件变得过于庞大复杂，现有的操作系统已经应付不了。随后我们的电脑开始崩溃，我们也抱怨连连。过去，聪明的软件开发商总是对程序小修小补，而现在他们得坐下来写一个从里到外都更好的版本，进行升级。

而社会同样有操作系统。我们每天都会遇到的法律、社会习惯、经济布局位于表层，下面则是有关世界如何运作的指令、协议和假设。在我们的社会系统中，有很大一部分是由一系列对人类行为的假设组成的。

## 驱动力 1.0 时代：生物冲动

在很久很久以前，比如 50 000 年前，对人类行为的根本假设很简单也很真实——我们要想尽一切办法生存下来。无论是在大草原游荡寻找食物时，还是当尖牙利齿的老虎来了我们争抢树枝隐蔽时，这种动机引导着我们的大多数行为，我们可以把这一早期的系统称做动机 1.0。这种系统没有什么特别之处，与恒河猴、巨型

猿类以及其他动物的系统没有什么差别，但它对我们很适用。它也一直运行得很好，直到后来事情发生了变化。

在21世纪最初的10年里，商业、技术和社会进程徘徊不前，表现欠佳，我们发现这个原本健全的驱动力2.0系统也开始失效了。它经常出人意料地崩溃，迫使我们不得不准备第二套方案以绕开其缺陷。最重要的是，事实证明，它与当代商业的方方面面都不兼容。



## 驱动力 2.0 时代：寻求奖励，避免惩罚

人类形成了更加复杂的社会，身边的陌生人越来越多。为了做成一件事，我们需要与人合作，纯粹建立在生物性驱动力之上的操作系统出现了局限。事实上，有时候我们甚至需要对这种驱动力加以限制，以免你偷走了我的午餐，我拐走了你的另一半。因此，我们逐步用与我们的工作和生活方式更匹配的新版本代替了旧版本，这真是人类文化工程上一次非凡的壮举。

人类不只是生物冲动的集合。第一种驱动力依然在起作用，这一点毋庸置疑，但它不能完全解释我们是谁。**我们也有第二种驱动力：寻求奖励，避免惩罚。**从这个角度来看，全新的操作系统——驱动力 2.0 诞生了。当然，其他动物也会对奖励和惩罚做出反应，但事实证明，只有人类能够疏导这种驱动力，并利用它发明了从合同法到便利店等各种新事物。

驾驭第二种驱动力对推进全球经济发展的进程至关重要，近两个世纪尤为如此。回想一下工业革命时期，蒸汽机的发明、铁路的使用、电力的普及，技术进步对促进经济发展起到了至关重要的作用。但是，相对较难以感知的革新，尤其是美国工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的杰作也起到了非常关键的作用。泰勒认为，当时的商业运作模式非常随意而没有效率。20 世纪初，他发明了被他称做“科学管理”（scientific management）的管理方法，这项发明可以看做是专门在驱动力 2.0

平台上运行的一种“软件”，它很快得到了广泛应用。

这种管理方法认为，工人就像是复杂机器上的组件。如果他们在正确的时间用正确的方法做了正确的事情，这台机器就能平稳运转。为了确保这种情况的发生，你仅仅需要奖励你鼓励的行为，惩罚你不鼓励的行为。人们会理性地对这些外部作用力（外在动机）做出反应，他们自身以及整个系统都会得到发展。我们总是认为是煤炭和石油为经济发展提供了能量，但从某种意义上说，胡萝卜大棒也同样为商业引擎添加了燃料。

驱动力 2.0 系统已经存在了很长时间，它深深地渗透于我们的生活之中，我们大多数人几乎都忘记了它的存在。从有记忆开始，我们就围绕其基本假设构建我们的组织和生活。要想提高成绩、提高生产力、鼓励追求卓越，就要奖励好的行为，惩罚坏的行为。

尽管驱动力 2.0 系统越来越精密，志向也越来越远大，但它却没有让人变得高尚起来。归根结底，它认为人类和马匹没有太大区别，要想让我们朝正确的方向前进，只需在我们面前放个更脆的胡萝卜或者挥舞更锋利的大棒就行了。这个系统在启迪教化上的缺陷

通过效率得到了弥补，它运作地很好，直到后来才出现了问题。

人有其他更高级的驱动力。如果管理人员和企业领导者尊重这些驱动力，它们就能让企业受益。

20 世纪继续向前发展，经济变

得越来越复杂，置身其中的人们不得不施展更加精湛的技艺，驱动力 2.0 系统发挥作用的方式受到了一定程度的阻碍。

20 世纪 50 年代，亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow），哈利·哈洛在威斯康星大学的学生建立了人本主义心理学。人本主义心理学对人类行为完全是老鼠般地寻求积极刺激、避免消极刺激的观点提出了质疑。1960 年，麻省理工学院管理学教授道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）把马斯洛的一些观点引入商界，对人的本质是懒惰的、若没有外部的奖励或惩罚他们就会安于现状的假设提出了挑战。他说，人有其他更高级的驱动力。如果管理人员和企业领导者尊重这些驱动力，它们就能让企业受益。之后，企业管理进行了一些改进，这部分要归功于麦格雷戈。

对着装的要求不那么严苛了，工作安排也更加灵活了，很多组织机构都在想办法给员工以更多的自主权，帮助他们成长。这些改进弥补了一些不足，但是这也只算得上勉强的改进而不是彻底的升级，姑且算是驱动力 2.1 吧。

但在 21 世纪最初的 10 年里，商业、技术和社会进程徘徊不前，表现欠佳，我们发现这个原本健全的驱动力 2.0 系统也开始失效了。它经常出人意料地崩溃，迫使我们不得不准备第二套方案以避开其缺陷。最重要的是，事实证明，它与当代商业的方方面面都不兼容。

如果仔细检查这些不兼容的问题，我们会意识到：这些勉强的升级，这里一个补丁那里一个补丁，根本不能解决问题，我们需要的是  
一次全面升级。

## 三大不兼容问题

现在，驱动力 2.0 系统还是能很好地实现一些功能，它只是非常不稳定，有时候有用，有时候在很多情况下又没有用。了解它的缺陷有助于我们确定哪些部分应该保留，哪些部分在升级的时候应该抛弃。这些故障可以分成三大类，而驱动力 2.0 操作系统则与这三个方面不兼容，有时候甚至会与它们完全冲突：我们如何配置我们的行为；我们如何理解我们的行为；我们如何做出我们的行为。

### 问题 1：我们如何配置我们的行为

如果驱动力 2.0 的核心假设成立，那么微软与维基百科一决高下的结果就绝不可能出现。维基百科的成功似乎违背了有关行为的物理定律。

如果这个全部由志愿者、爱好者建立起来的维基百科是绝无仅有的例子，我们也许就只会当它是一个偶然。但事实并非如此，而

且恰恰与此相反，维基百科代表了 21 世纪最强大的新型商业模式：开源。

以乐为本的内在动机，也就是参与项目时能感受到的创造力是最强大、最常见的动机。

现在打开电脑，上网查看天气预报或者买运动鞋的时候，你用的也许是火狐浏览器。这是一个免费的开源网页浏览器，几乎全部由全球各地的志愿者们开发而成。难道没有报酬的志愿者们就这样把他们的产品无偿分享出去了？这会是长久的吗？他们的出发点都是错的吗？然而，现在火狐有超过 1.5 亿用户。

或者，随便走进世界上吗？任何地方的某个大公司的 IT 部门参观一下，你会发现，这家公司电脑的服务器可能安装的是 Linux。这个软件是免费的，由一群没有报酬的程序员设计的。现在每 4 台公司服务器中就有 1 台使用的是 Linux。再找一个员工，让他解释一下公司网站是如何运作的。在网页背后嗡嗡作响的很有可能是阿帕奇（Apache）。这是一款免费的 Web 网页服务器软件，由一群遍布全球各地的志愿者设计和维护，在 Web 网页服务器市场中所占份额为 52%。换句话说，通常依赖外部激励来管理员工的公司，所采用的是不需要这种激励且没有员工的公司生产的产品来运行它们最重要的系统。

现在开源的不仅仅是成千上万的软件工程，你还可以找到开源食谱、开源教科书、开源汽车设计、开源医学研究、开源法律诉讼、开源图片库、开源可乐，还有为只喝软饮料还不够的人准备的开源啤酒。

我们配置我们行为的新方式并没有完全将外部激励排除在外，加入到开源运动中的人并没有承诺要两袖清风。对很多人来说，加

人到这些项目中能够提高声誉、磨炼技能，而这些又能够提高他们赚钱的能力。一些企业家会建立一些新公司，有时候甚至是获利颇丰的公司，来帮助这些组织开发并维护开源软件的应用。

但是归根结底，开源依赖的是内在动机，正如一些学者所显示的那样，它与传统商业模式所依赖的外在动机一样强大。麻省理工学院的管理学教授雷姆·莱克汉尼（Karim Lakhani）和波士顿咨询集团咨询师鲍勃·沃尔夫（Bob Wolf）一起对 684 名开源开发者进行了调查，询问他们为什么愿意参与到这些项目之中，其中大部分被调查者来自北美和欧洲。通过调查，莱克汉尼和沃尔夫获取了大量动机，但是他们发现：“以乐为本的内在动机，也就是参与项目时能感受到的创造力是最强大、最常见的动机。”研究人员发现，绝大多数程序员称他们经常能够达到一种叫做“心流”（flow）的最佳挑战状态。无独有偶，研究全球开源项目的三名德国经济学家发现，驱动参与者的“显然是一系列内在动机”，尤其是“处理某个软件故障带来挑战时……的乐趣”以及“要送程序员社区一份礼物的欲望”。然而，驱动力 2.0 没有给这种动机留下什么空间。

开源只是人们根据新的组织架构、基于不同的动机基础重构行为的方法之一。让我们把注意力从软件编码转到法律编码上吧。

-----  
经济学家研究的是人的行为，而不是人的言语，因为我们做出的是对我们最有利的行为，我们是理性的自我经济利益计算者。

大多数发达国家的法律从本质上说允许两种类型的商业组织存在：营利性组织和非营利性组织。其中一个赚

钱,一个做好事。在营利性组织中最杰出的当属开放式公司 (public held corporation), 其所有权属于股东, 由受董事监督的管理人员经营管理, 实现股东利益最大化是管理人员和董事的最高职责。其他类型的商业机构也遵循同样的原则运营。例如在美国, 合伙企业 (Partnerships)、S 型企业、C 型企业、有限责任公司以及其他商业架构都有相同的目标。无论是从法律意义上说还是从实践的角度上看, 从某种程度上说这些机构经营者的目标就是将利润最大化。

让我们由衷地为这些商业机构送上热烈的欢呼声, 以表示我们的感激之情, 当然还有那些鼓励人民创造这些商业机构的眼光卓越的国家。没有它们, 我们生活的富足程度、健康程度、快乐程度都会无限降低。然而, 在最近几年里, 全世界有好几个国家改变了“食谱”, “烹制”出了新型的商业机构。

例如, 2008 年 4 月, 佛蒙特州成为美国第一个批准“低利润有限责任公司”(Low-profit limited liability corporation) 成立的州。这种新的形式简称 L3C, 它也是公司, 不过不是我们通常以为的那种。根据某报道的解释: L3C “和营利性企业一样, 也追求基本的利润, 但其主要目标是贡献巨大的社会效益”。美国的另外三个州也已经跟随佛蒙特州脚步, 做出相应的改变, 例如北卡罗来那纳州的一家 L3C 公司收购了州内废弃的家具厂, 用绿色高科技对其设施进行改进后, 再低价租给身陷困境的家具生产商。这家企业当然也希望赚钱, 但其真正的目的是帮助这个艰难前行的企业复苏。

与此同时，诺贝尔和平奖得主穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）创造并命名了“社会型企业”（social business）。这些企业筹集资本、制造产品并在公开市场出售其产品，但它们这样做是为了完成更大的社会使命，借用尤努斯的话就是，“用社会公益原则取代利润最大化原则”。美国和丹麦的 Fourth Sector Network 正在推广新型的“营益性机构”（for-benefit organization）。该机构称，这是一种新型机构的混合体，既在经济上自给自足，又受公共目的推动。举个例子，为我们提供火狐浏览器的摩斯拉公司（Mozilla）就是一个“营益性”机构。此外，还有三位美国企业家创造了 B 型企业（B Corporation），这一形式要求企业修改其内部规章，以使其激励因素更倾向于长期价值和社会影响而非短期经济收益。

当然，无论是开源产品还是之前无法想象的“不为利润而来”的企业，现在还都不是主流，它们也不会把上市公司挤进垃圾堆，但是，它们的出现为我们未来的发展方向提供了重要信息。一位专门研究营益性机构的律师告诉《纽约时报》：“在那里有一场未被视做运动的大运动。”这么说其中一个原因可能是，传统的企业都力求利润最大化，这与驱动力 2.0 完全匹配；但这些新实体所追求的

是效益最大化，它们与旧操作系统并不兼容，因为它们完全无视旧有的核心原则。

-----  
动机2.0不能满足我们的地方在于，它假定我们是像机器人那样的最大利益追求者。



## 问题 2：我们如何理解我们的行为

我第一次上经济学课是在 20 世纪 80 年代初，当时给我们上课的教授是位才华横溢的演讲者，他站在讲台上颇有巴顿将军的风范。还没有在黑板上写下一个字，他就先做了一个重要声明。他解释说，经济学研究的不是钱，它研究的是行为。我们每个人每一天都在不断计算着我们每个行为的成本和收益，然后再决定如何行动。经济学家研究的是人的行为，而不是人的言语，因为我们做出的是对我们最有利的行为，我们是理性的自我经济利益计算者。

几年后我学习法律的时候，遇到了一个相似的概念：法律经济学（law and economics）。这个新兴领域认为，正是由于我们都是这种可怕的个人利益计算者，因此，法律规范通常是禁止性的而不是允许性的，判决结果公正而明确。我能从法学院毕业，很大程度上是因为我发现了一个魔咒，这在考试的时候非常有用：“在这个资讯发达、交易成本低廉的世界里，各方都会讨价还价以使自己的利益最大化。”

10 年以后，出现了一个奇怪的转折，让我对曾潜心研究、不惜背上巨额债务所学的知识产生了疑问。2002 年，诺贝尔经济学奖颁给了一个不是经济学家的人。他们之所以给了他这个领域的最高荣誉，在很大程度上是因为他揭示了一个道理，我们不总是个人经济利益的理性计算者，通常不会讨价还价以使自己的利益最大化。他就是丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman），他帮助我们改变了我

们对自身行为的理解，这种新观点暗含了很多对驱动力 2.0 基本假设的怀疑。

卡尼曼和其他行为经济学家都同意我的教授的观点：经济学是研究人类经济行为的学科。不过他们认为我们过于强调“经济”，对“人类”却过于忽视了。高度理性、工于算计的人并非真的存在，不过是为了方便虚构出来的。如果不相信，可以跟我玩个游戏，我可以证明这一点。

### I 型实验

假设现在有人给我 10 美元让我和你分，我可以分你一部分或者全部，也可以一分钱都不给。如果你收下了我给的钱，我们两个就都能把钱据为己有。如果你拒绝收下，我们两个都得不到一分钱。如果我给你 6 美元，给自己留 4 美元，你会收下吗？当然会。如果我给你 5 美元，你也很可能会收下。但是如果我给你 2 美元，你还会收下吗？这个实验在全球各地都上演过，如果我给你 2 美元或更少，大多数人都会拒绝。从财富最大化的角度看，这说不通啊。如果你收下了我的 2 美元，你就多了 2 美元；但如果你拒绝了，你就什么都得不到。你

的认知计算器知道 2 比 0 大，但是你是人类，公平的信念、报复的欲望或者愤怒的心情压倒了你的认知。

**重复性工作：**可以简化为一纸清单、一张规格表、一条公式或者一串步骤的工作，即基于规则、依靠左脑的推算型工作。外部奖励在激励重复性工作时也许会很有效。这种类型的工作在发达经济体中已经渐渐失去价值，其重要性越来越低。

现实生活中我们的行为比教科书里的复杂得多，经常与“我们是完全理性的”这一观点有所出入。我们不会为退休后的生活攒钱，就算这么做最符合我们的经济利益；我们的投资被套牢也不肯退出，因为损失一笔钱带给我们的心痛会远远大于赚同样一笔钱所带来的喜悦。要我们在两台电视机中做个选择，我们会选其中的一台；如果给我们第三个无关的选项，我们就会选另一个。简而言之，我们并不理性，而且这一点在预料之中。丹·艾瑞里（Dan Ariely）所著的《怪诞行为学》一书，就为行为经济学做了引人入胜的有趣概述。

驱动力 2.0 不能满足我们的地方在于，它假设我们每个人都是像机器人那样的最大利益追求者，我几十年前也是被这么教导的。事实上，外部刺激的前提正是我们会理性地对它做出回应，但是，现在大多数经济学家已不再相信这一点。有时候这些刺激因素有用，但有时候，它们经常不起作用，甚至很多时候它们还会带来伤害。总的来说，经济学家所理解的行为的新思路很难与驱动力 2.0 系统相容。

此外，如果人类做一些事情是因为愚蠢和目光短浅，那么为什么我们不能同样为了寻找价值和自我实现而做一些事情呢？如果我们如预料之中那么不理性（而且我们的确是这样），那么我们为何不能如预料之中那样卓尔不群呢？

如果这听起来有些牵强，那么想想我们其他的怪诞行为吧。我

们放弃收入不菲的职位，反而接受了一份收入低但使命感更强的工作；我们周末学单簧管，但我们没指望靠这个赚一分钱（驱动力 2.0），也没指望靠这个找个女朋友（驱动力 1.0）。就算我们得不到葡萄干，也得不到银子，但我们还是会努力解开谜题。

一些学者正在扩大行为经济学的研究领域，并将上面这些想法囊括了进来。其中最值得一提的是苏黎世大学的布鲁诺·弗雷（Bruno Frey）。和其他行为经济学家一样，他认为我们应该超越“经济人”<sup>①</sup>的概念。但是，他的延伸方向有一点点不同，他将这一想法延伸到了被他称为“成熟经济人”（*Homo Oeconomicus Maturus* 或 *Mature Economic Man*）的观点上。他说，这种人“具有更精妙的驱动体系，因此更‘成熟’”。换言之，为了充分理解人类的经济行为，我们必须学习与动机 2.0 有冲突的、蕴含新观点的新术语。正如弗雷在文章中所指出的：“内在动机对所有的经济活动都很重要，无法想象人们仅仅或主要被外部刺激因素所驱动。”

### 问题 3：我们如何做出我们的行为

千篇一律的重复性机械劳动可以外包或者自动化，但涉及艺术、情感及其他内容的非推算型工作则不能如此。

如果你是位管理者，那么快速瞟一眼你身后，有个幽灵正在那里游荡，他的名字叫弗雷德里克·温斯洛·泰

<sup>①</sup>经济人，（*Homo Oeconomicus* 或 *Economic Man*，指虚构出来的追求财富最大化的机器人。——作者注

勒。记得吗？我们在这一章的前面提到过他。他正在对你轻声耳语：“工作，基本上是简单但不怎么有趣的任务。让人们工作的唯一方法是适当激励、严格监督。”在20世纪初，泰勒的话还是有几分道理的。但如今，在全球大部分地区，这句话已经不那么正确了。的确，对很多人来说工作依然是机械劳动，缺乏挑战，受人指使。然而对很多人来说，工作已经变得更复杂、更有趣、更靠自己主导，现在持这一观点的劳动者多得惊人，这种类型的工作也对驱动力2.0的假设发起了直接挑战。

首先来谈谈复杂性。行为科学家把我们在职场的工作和在学校的学习分为两类：推算型（algorithmic）和探索型（heuristic）。推算型工作是指根据一系列现成的指令，按照某种途径达到某种结果的工作。也就是说，完成这个工作有一个算法。而探索型工作则与之相反。正是由于没有现成的算法，你必须试验各种可能性，设计出一个新的解决方案。商店收银台的工作大多是推算型的，你按某种特定方法一遍又一遍地做同样的事情；而广告案策划则基本是探索型的，你必须绞尽脑汁想出新点子来。

在20世纪，不只是从早到晚以同样的方式拧同样的螺丝钉的工作是推算型的，大多数工作都是推算型的。**就算我们把蓝领换成白领，我们的任务依然通常是重复的机械劳动。**也就是说，无论是会计、法律、编程还是在其他任何行业，我们的工作都可以简化为一纸清单、一张规格表、一个公式或者一串步骤，只要照做就能得

到正确答案。但是如今在北美、西欧、日本、韩国和澳大利亚等很多地区，这种一成不变的白领工作正在消失，这些工作正在快速向低成本地区转移。在印度、保加利亚、菲律宾和其他一些国家，廉价劳工正在从事这些推算型工作，得出正确的结果，然后通过电脑传到近 10 000 公里之外的北美、西欧等国家。

但是，这种转移只是按照固定算法、依靠左脑的工作所面临的压力之一。就像简单的体力劳动先是被公牛代替后来又被叉车代替一样，一些简单的智力工作也会被计算机所代替。因此，尽管外包才刚刚开始提速，但是软件已经可以完成按照固定算法进行的专业工作，而且做得比我们更好、效率更高、成本更低。这就是说，如果你做注册会计师的表弟每天干的都是千篇一律的重复性机械劳动，那么他所面临的压力不只来自于马尼拉每个月挣 600 美元的会计师，还来自于花 30 美元就能下载的报税软件。麦肯锡顾问公司预测，美国现在只有 30% 的工作增长来自于推算型工作，其余 70% 均来自探索型工作。其中一个重要原因是：千篇一律的重复性机械劳动可以外包或者自动化，但涉及艺术、情感及其他内容的非推算型工作则不能如此。

这对积极性这一领域也有巨大的影响。不少研究学者，比如哈

佛商学院的特里萨·阿马布勒( Teresa

Amabile )就发现：外部奖励和惩罚( 胡

萝卜与大棒并用 ) 对推算型工作很适

外部奖励和惩罚( 胡萝卜与大棒并用 ) 对推算型工作很适用，但是对探索型工作可能具有破坏性。

用，但是对探索型工作可能具有破坏性。要解决新问题或者创造新事物，在很大程度上需要依靠哈洛所说的第三种驱动力。阿马布勒称之为创造性的内在动机原理，其中有一部分说的是：“内在动机有助于创意，而控制性的外在动机则对创意有害。”换句话说，驱动力 2.0 系统的核心信条实际上可能对依靠右脑的探索型工作有害，而这种类型的工作恰恰正是现代经济赖以生存的。

因为我们所需要的创造性越来越多，而规则性越来越少，所以工作也变得越来越有趣。而驱动力 2.0 系统却是建立在“工作本来就没意思”这一信条上的。正是基于这个原因，他们认为，我们必须用外部奖励和威胁来引诱人们工作。第 5 章我们将会提到心理学家米哈伊·希斯赞特米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi），他意外地发现，人们在工作时达到“最优经验”（optimal experience）状态的频率比休闲娱乐时要高得多。但如果越来越多的人认为工作本身就是有趣的，那么作为驱动力 2.0 系统核心的外在诱因就没什么必要了，而且正如德西 40 年前发现的那样，给本来很有趣的工作加上某种外部奖励会破坏人们的积极性，降低人们的表现水准。

一些被视为基石的观念现在看起来已经不再那么牢不可破了。就用职业假期（Vocation Vacation）做个例子吧。

这是一门有趣的生意，人们拿出辛辛苦苦赚来的钱去做另外一项工作。他们利用假期尝试做一名大厨、经营自行车店，或者为动物救护中心出谋划策。这种商业投资以及请如此类投资的出现说明，

工作总是被经济学家们当做一种“负效用”(disutility),意思是除非能得到报酬,否则我们会敬而远之,但它现在正变成“正效用”(utility),意思是就算没有物质回报,我们也会乐意为之。

由于工作被认为是枯燥无味的,因此驱动力 2.0 认为人们必须被严格监督,不然他们就会偷懒开小差。但是这个想法同样也变得意义不大,在许多方面也变得越来越不切实际了。现在仅美国就有 1 800 万美国国家统计局所说的“无雇主工作”(non-employer businesses),即不用支付任何人工工资的工作。由于从事这种工作的人没有任何下属,因此也就没有人需要他们管理和激励;同时他们自己也没有老板,因此也同样没有人来管理和激励他们,他们必须自我管理。

对于那些从技术上来说不是为自己工作的人,情况也是一样。美国有 3 370 万人每个月至少有一天远程办公,有 1 470 万人每天都远程办公:把办公场所的一部分搬到领导视线覆盖不到的地方,就必须自己指导自己的工作。即使很多机构无法实现远程办公,但它们总的来说也变得越来越精简,等级制度越来越淡化。为了降低成本,它们裁剪了臃肿庞杂的中层管理人员,这意味着管理人员现在手下有一大帮人,因此对其他人工作的核查也没法像以前那么仔细了。

驱动力2.0系统的核心信条实际上可能对依靠右脑的探索型工作有害,而这种类型的工作恰恰正是现代经济赖以生存的。

由于组织机构变得扁平化,公司需要能够自我激励的员工,这就要求



很多组织向维基百科的方向发展——没有人“管理”维基百科员工，没有人坐在那里想办法“激励”员工，这就是维基百科运作的方式。千篇一律、没什么意思的重复性工作需要管理，而有意思的非重复性工作依靠的则是自我管理。一位不愿署名的管理人员曾经坦率地告诉我，他在面试的时候会告诉准员工：“如果你需要我来激励你，那我可能不想雇用你。”

让我们回顾一下，驱动力 2.0 系统有三个不兼容的问题：

首先，很多新型商业模式使用新的方式配置我们的活动，该系统与此不吻合，这是因为，我们是受内在因素而非外在因素激励，寻求的是意义最大化而非利益最大化。

其次，驱动力 2.0 系统与 21 世纪的经济学对行为的理解也不一致，这是因为经济学家们终于意识到，我们是成熟的人类，而非一根弦的经济机器人。

最后一点，也可能是最重要的一点，它与我们实际工作的很多方面不相调和，这是因为对越来越多的人来说，工作经常很有意思且需要创造力，并非是冷冰冰、枯燥的重复性劳动，工作中需要的是自我管理而不是别人的指示。总的来说，这些不匹配的问题提醒着我们，我们的驱动力系统出现了一些问题。

但是为了弄清楚到底是什么问题，我们需要弄明白这些漏洞究竟是什么，这也是开发新系统至关重要的一步。



奖励有时候很奇怪，它好像是对人的行为施了魔法：把有意思的工作变成苦工，把游戏变成工作。胡萝卜大棒让我们希望得到的越来越少，不希望得到的越来越多：本来是要提高积极性却降低了积极性；本来是要激发创造力却抑制了创造力；本来是要让好人好事越来越多但实际上却让好人好事越来越少。上瘾者想要快速解决问题，置最终损害于不顾；撒谎者想要快速出奇制胜，置长远结果于不顾。



## 第 2 章

### 奖励的惩罚，胡萝卜大棒失效了

## 本章导读

当胡萝卜大棒与我们的第三种驱动力相遇，奇怪的事情发生了。“如果-那么”型的传统奖励让我们希望得到的越来越少：它压制我们的内在积极性，降低我们的表现水准，扼杀创造力，让善举无从出现。它们也让我们不希望得到的越来越多：鼓励不道德的行为，带来瘾嗜，滋生短视的思维。但胡萝卜大棒并非总是坏东西。它们对于机械的重复性工作也许很有效，这是因为这种工作几乎没有内在积极性可供破坏，也没有多少创造力来扼杀。对于非重复性脑力劳动来说，奖励更加危险，“如果-那么”型奖励尤为严重。

除非受到外力，否则运动的物体保持运动，静止的物体保持静止。这就是牛顿第一运动定律。这条定律和牛顿的其他定律一样，简单明了，这正是其力度所在。就算是我这种高中物理勉强及格的人，也能理解这句话，并运用这句话来理解这个世界。

驱动力 2.0 系统与之类似，其核心是两个简单明了的观点：对一个行为加以奖励会让这种行为发生的频率增加；对一个行为加以惩罚会让这种行为发生的频率减少。

牛顿定律能帮助我们理解我们所处的自然环境，绘制出小球抛出后的行进路线，而驱动 2.0 系统的原理能够帮助我们理解我们所处的社会环境，预测人类行为的轨迹。

但是牛顿定律在亚原子层次碰到了问题。在那个层次，在属于

强子、夸克和“薛定谔的猫”<sup>①</sup>的世界里，物体变得难以捉摸，艾萨克·牛顿冷静的理性让步于刘易斯·卡罗尔（Lewis Carroll）怪诞的不可预测性。就这一点而言，驱动力 2.0 也与之类似。当奖励与惩罚遇到了第三种驱动力，类似于行为量子力学的东西似乎就接手了控制权，奇怪的事情开始发生了……

## 胡萝卜大棒失效的7大原因

当然，任何有关工作积极性的讨论都出自生活中一个简单的事实：人必须赚钱谋生。工资、合同款、补助、小费都是我所说的“基线报酬”（baseline reward）。如果一个人得到的基线报酬不足或者分配不公，他的关注点就会放在所处环境的不公以及对环境的焦虑上。因此，你既得不到外在激励因素的可预测性，也得不到内在激励因素难以捉摸的效果，基本上你没法激励他。

但是一旦过了这道门槛，胡萝卜大棒就可能会得到与其初衷正好相反的结果。本来是想要提高积极性的机制最后降低了积极性；

**基线报酬：**代表报酬底线的工资、劳务费、福利以及一些额外收入。如果一个人的基线报酬不够多或者报酬分配不均，他的关注点就会放在其处境的不公以及对环境的焦虑上，这会让其他任何类型的激励都难以取得成效。

本来是想要激发创造力的策略最后却抑制了创造力；本来是想要让好人好事越来越多却让好人好事消失了。与此同时，奖励和惩罚没能限制消极行

<sup>①</sup>薛定谔的猫，是奥地利物理学家埃尔温·薛定谔试图证明量子力学在宏观条件下的不完备性而提出的一个思想实验。——译者注

为，反而让它们大爆发，让欺骗、瘾癖和目光短浅的危险行为越来越多。

这很奇怪，不过胡萝卜大棒不是在所有情况下都会失效。但正如爱德华·德西的索玛拼图实验所证实的，很多我们理所当然地认为应该有效的行为所产生的结果与我们的直觉正好相反：我们希望得到的越来越少，不希望得到的越来越多。这就是驱动力 2.0 系统的漏洞。无论我们是在印度发卢比，还是在以色列用锡克尔，无论我们是在瑞典抽血，还是在芝加哥画人物写生，这些问题都会出现。

## 我们希望得到的越来越少

一部在美国文坛最经久不衰的作品，给我们上了一堂有关人类积极性的重要一课。马克·吐温在其著作《汤姆索亚历险记》的第 2 章里写到：

汤姆接到了一个无聊的任务，把波莉姨妈 75 平方米的栅栏刷成白色。这项工作一点都不能让他兴奋，“生活对他来说太乏味了，活着仅是一种负担。”

就在汤姆正要灰心绝望的时候，一条“聪明绝伦，妙不可言”的妙计涌上心头。他的朋友本漫步到他面前准备嘲笑他的时候，汤姆做出了很疑惑的表情。他说，把颜料涂到栅栏上不是苦差事。它是一种特权，是一种内部激励方式。这活儿看起来很诱人，当本问他能不能亲自刷几下时，汤

姆拒绝了。直到后来本以自己的苹果作为交换，汤姆才给了他刷栅栏的机会。

很快，其他男孩也来了，他们都掉进了汤姆的圈套，好几个男孩都刷了栅栏，而且最后这都算做是汤姆的功劳。

从这个有趣的情节里，马克·吐温提炼出了一条重要的有关积极性的原则：“所谓‘工作’就是一个人被迫要干的事情，至于‘玩’就是一个人没有义务要干的事情。”他还写道：

在夏季，英国有钱的绅士每天驾着四轮马拉客车沿着同样的路线走上 30 ~ 50 公里，他们为这种特权花了很多钱。可是如果因此付钱给他们的话，那就把这桩事情变成了工作，他们就会撒手不干了。

换言之，奖励有时候很奇怪，它就像对人的行为施了魔法一样：把有意思的工作变成苦工，把游戏变成工作。它通过减少内在激励因素，让成绩、创造性甚至善行都像多米诺骨牌一样接连倾倒，我们称之为“汤姆索亚效应”（Sawyer Effect）。一些有趣的实验抽样调查揭示了这一效应发生的四个领域，同时也再一次证明：科学向左，企业向右。

### 奖励让内在动机消失了

**汤姆索亚效应：**一种奇特的点金术，作用对象为人类行为。这一效应具有两面性，它的消极面是指奖励能把游戏变成工作；积极面是指关注专精能把工作变成游戏。

德西等行为科学家 40 年前就发现了汤姆索亚效应。那时候他们还没



有使用“汤姆索亚效应”这个词，而是把外在激励产生的反效果称做“奖励的隐形成本”（hidden costs of rewards）。这其实也是心理学家马克·莱珀（Mark Lepper）和大卫·加兰（David Garland）1978年编辑的一本研究集的题目。

莱珀和加兰早期的研究已经成为这一领域的经典之作，几乎所有与积极性有关的文献都会引用。他们对幼儿园一个班级的儿童进行了几天的观察，找出了一些把自由活动时间用于画画的孩子，然后他们重新进行了一次实验，观察对这些孩子们喜欢的活动进行奖励会产生什么样的效果。

### I 型实验

研究人员把学生分成三组。第一组是“期待奖励组”（expected-award group）。他们拿出一张“好孩子”奖状，用蓝色的缎带装饰，上面还写着学生的名字，告诉孩子们画画就能得到这张奖状，然后他们问有没有人愿意画画。第二组是“不期待奖励组”（unexpected-award group）。研究人员只是问他们愿不愿意画画，如果有人愿意，等课程结束后，就会给他们一张“好孩子”奖状。第三组是“无奖励组”（no-award group）。研究人员只问他们想不想画画，但是一开始不承诺给他们奖状，最后也不给他们奖状。

两周后，研究人员再次回到教室。老师在自由活动时间摆好

了纸和画笔，研究人员则秘密观察孩子们的表现。不期待奖励组和无奖励组的孩子们和实验前一样，饶有兴致地画画，画画的时间也与之之前大致相当。但第一组学生，也就是期待有奖励、最后也得到了奖励的学生花在画画上的时间却少了很多，兴趣也没之前那么大了——汤姆索亚效应发挥出了威力。尽管只是在两个星期之内，这些诱人的奖励还是把游戏变成了工作，而这些奖励在教室和办公室里是那么地常见。

需要说明的是，不一定是奖励本身破坏了孩子们的兴趣。记住：当孩子们不期待奖励的时候，奖励对他们的内在积极性没什么影响。只有有条件的（contingent）奖励——如果你做这个，那我就给你那个，会产生负面效果。为什么呢？因为这种“如果-那么”型的奖励要求人们放弃他们一部分自主权。如果绅士驾着马车不是为了开心而是为了钱，他们就不再能完全掌控自己的生活了。这就像装着他们积极性的篮子裂了一条缝，他们每项活动的乐趣都被抽干了。

莱珀和加兰随后进行的几个儿童实验也得出了同样的结论。随着时间的推移，其他研究者发现成年人身上也会出现同样的结果。他们一次又一次地发现，外在激励，尤其是有条件、有期待、“如果-

那么”型的激励会扼杀第三种驱动力。

奖励有时候很奇怪，它就像是对人的行为施的魔法一样：把有意思的工作变成苦工，把游戏变成工作。

这些见解实在太具争议性了。毕竟，它们对大多数企业和学校的标

准做法提出了质疑。因此，为了证实这些研究结论，1999年，德西和两名同事对近30年来与此有关的研究再度进行了分析，他们最终得出结论。有128个实验对奖励产生的效应进行了仔细研究，这些研究得出了同一个结论：有形的奖励实际上会对内在激励因素产生消极影响。如果家庭、学校、企业、运动队等关注的是短期目标，选择的是控制人们的行为，它们就会对长期效果造成相当的损害。

如果为了鼓励孩子学习数学，每写完一页作业就给他一些钱作为奖励，那么短期内他会更勤奋，但是从长期来看他会失去对数学的兴趣。假设你现在有个热爱本职工作的勤奋设计师，为了让他工作更努力，你根据他设计的拳头产品来决定他的薪资，那么几乎可以肯定，短期内他会疯狂地工作，但是长期来看他对工作的兴趣会有所减少。

一本权威的行为科学教科书说：“人们用奖励来提高其他人的积极性，提高某种行为发生的频率，希望能从中获益，但他们经常破坏了人们对某种行为的内在积极性，无意中增加了隐形成本。”

这是社会科学界最重要的发现之一，也是最被忽视的发现之一。尽管几位技艺精湛、热情洋溢的大众读物作家对外在激励因素做出了有力的控诉，尤其是艾尔菲·科恩（Alfie Kohn）1993年出

版了《奖励的惩罚》( *Punished by Rewards* ) 一书, 但我们还是继续试图用这种方式来激励别人。也许是我们害怕驱动力 2.0 系统离我们远去, 就算它明显在走下坡路, 也许是有关内在动机的奇怪的量子力学让我们摸不着头脑。

也许还有一个更好的解释。即使那些控制性的“如果 - 那么”型奖励会引发汤姆索亚效应、抑制第三种驱动力, 但也许它们真能让人们的表现水准更高。如果真的是这样, 它们也许没那么糟。因此, 我们不得不问: 外部奖励能让人的成绩大幅提高吗? 为了找到答案, 4 名经济学家踏上了前往印度的旅程。

### 奖励让成绩大幅下降

在实验室里测试现金这样的外在激励因素所产生的影响, 有一个难处: 成本。如果你要给别人钱让他做点什么, 你付的钱必须能让人有点心动。在美国和欧洲, 人们的生活水平比较高, 要使给每个人的钱都能让他们“有点心动”, 再加上庞大的被试者人数(通常是几十个), 这个成本足以让行为科学家的账单堆积成山, 入不敷出, 难以为继。

所以, 部分出于成本的考虑, 丹·艾瑞里与其他三名经济学家一起, 在印度的马杜赖 (Madurai) 开了一家商店, 来估测外在

激励因素对成绩的影响。由于印度农村的生活成本要比北美低得多, 因此研究人员不必倾家荡产就能提供大量

人们用奖励来增加其他人的积极性, 增加某种行为发生的频率, 希望能从中得益, 但他们经常因此而破坏了人们对某种行为的内在积极性, 无意中增加了隐形成本。

奖励。

### I 型实验

他们雇用了 87 名被试者，要求他们玩几个游戏，比如朝某个目标投网球、解字谜、记一串数字，这需要运用他们的运动能力和创造能力，还得集中注意力。为了测试激励因素的作用，他们将被试者分为三组，每组达到一定成绩后会获得不同的奖励。

三分之一的人达到一定成绩后只能获得少量奖励：4 卢比，当时约等于 50 美分，差不多是当地人在马杜赖一天的收入。三分之一的人能获得中等奖励：40 卢比，约等于 5 美元，约合两周的收入。还有三分之一的人能得到大笔奖励：400 卢比，约等于 50 美元，几乎相当于 5 个月的收入。

结果如何呢？是否能从奖金数量的多少判断成绩的好坏呢？

能，但不是如你所认为的方式。结果，获得中等奖金的人并不比获得少量奖金的人表现得更好，那么有机会获得 400 卢比超级大奖的人呢？实际上，他们的表现最糟糕。几乎每次游戏他们的表现都落在另外两组之后。研究人员在对波士顿联邦储备银行出具的报告中写道：“我们的 3 个实验中包含 9 项任务，其中有 8 项任务激励越大表现越差。”

让我们再来看看这个结论。这 4 名经济学家中有一名来自麻

省理工学院，两名来自卡内基梅隆大学，一名来自芝加哥大学，他们承担了世界经济最重要的角色之一美联储的研究。但是他们没有肯定“奖励越多成绩越好”这一简单的商业原则，反倒对其进行了驳斥。

不只是美国研究者得出了相反的结论。2009 年，曾培养出 11 位诺贝尔经济学奖得主的伦敦政治经济学院的学者们，对 51 家公司的绩效考核制度进行了分析。这些经济学家的结论是：“我们发现财物上的激励……对整体绩效会有消极影响。”而在大西洋两岸，同样是科学向左，企业向右。

艾瑞里和他的同事写道：“现在很多机构都为我们实验中这种类型的任务提供高额奖励，但我们的研究结果对那个假设提出了质疑。我们的实验结果表明……人们不应该认为设置奖励、提高奖励总能提高成绩。”事实上，很多例子表明，有条件的奖励也许是赔本的做法，但它却被企业视为激励员工的基本方法。

当然，尽管作家有点拖拖拉拉，但我们不会把工作时间都放在投网球或者解字谜上。那么，与我们实际工作更相近的需要创造力的工作又是如何呢？

### 奖励在扼杀创造力

“如果 - 那么”型奖励：作为条件提供的奖励，比如“如果你做这个，你就能得到那个”。对于重复性工作来说，“如果 - 那么”型奖励有时会有效；对于需要创造力的脑力劳动来说，它们必定弊大于利。

想要快速测试解决问题的能力，没有什么比“蜡烛难题”（Candle Problem）更有用了。心理学家卡尔·邓

克尔（Karl Danker）在 20 世纪 30 年代设计出了蜡烛难题，它被广泛运用到各种行为科学实验中。接下来让我告诉你这个实验是怎么回事。

### I 型实验

你坐在一张桌子旁边，桌子紧靠一面木墙。实验人员会给你如图 2—1 所示的以下材料：一支蜡烛、几颗大头钉、一盒火柴。



图 2—1 蜡烛难题

你的任务是把蜡烛粘在墙上，这样蜡在融化后就不会滴到桌子上了。考虑一下你会如何解决这个问题。

很多人一开始会想把蜡烛钉到墙上，但是这样做没用。有人划了火柴，把蜡烛的一端融化，想要把它黏在墙上，但这样做也没用。

5 ~ 10 分钟后，大多数人会跌跌撞撞地找到解决方法，如下图 3—2 所示。

要解决蜡烛难题，关键在于“功能固着”（functional fixedness）。你看到盒子，但只发现了它唯一的功能：存放图钉。但是再想想，你最终会发现盒子还有另外一个功能：当做放蜡烛的平台。借用前一章的术语，这种解决方法不是推算型的，需要遵循一条固定的路线；而是探索型的，打破旧路线，发现新策略。

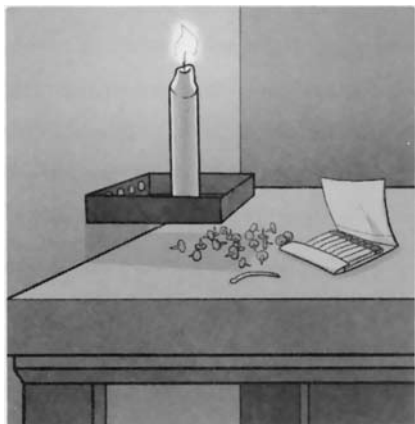


图 3—2 蜡烛难题的解决方法

如果你让别人进行这种思维测试，要是他们能快速想出解决方

案就给他们奖励，那会怎么样呢？目前正在普林斯顿大学任职的心理学家郭保山（Sam Glucksberg）数十年前做过这个实验，他用秒表计时，测试

“既然-那么”型奖励：在任务完成后提供的奖励，比如“既然你把工作做得这么出色，我们来表示表示吧”。“既然-那么”型奖励尽管使用起来需要技巧，但它对非重复性工作的危害没有“如果-那么”型奖励大。



两组被试者解决蜡烛难题要花多长时间。

### I 型实验

郭保山告诉第一组成员：他计时只是为了了解一般人们为了解决这种问题需要花多长时间，但对第二组成员提供了奖励刺激：如果被试者所用的时间在所有人中排前 25%，就能得到 5 美元奖励；如果参赛者所花的时间在所有人中最少，就能得到 25 美元奖励。把通货膨胀因素计算在内，这笔钱对于几分钟的劳动来说还是很可观的，这的确是个不错的激励方案。

那么，有奖励组最后找到解决方案所花的时间比另一组所花的时间少多少呢？结果是：他们所花的平均时间比另一组的时间多了将近三分半钟。只要我把这个结果拿给商人们看，他们的反应一定是情不自禁地慨叹一声。这与驱动力 2.0 系统的核心信条完全相悖，本来想用奖励来启迪思维、激发创新，最后却让思维僵化、创新能力迟钝。为什么会这样？究其本质，奖励会让我们的关注面变窄。在一个问题有明确的解决方法时，奖励很有用，它能帮助我们着眼前方，快步前进。但是，“如果—那么”型激励因素对蜡烛难题这样的问题会起到很糟糕的效果。正如这个实验的结果所表明的，奖励会使人们的关注面变窄，遮蔽他们宽广的视野，让他们没法看到常见事物的新用法。

若是解决已知的问题，类似情况一般不会出现，但若是处理新问题，这种情况就会出现。特里萨·阿马布勒是哈佛商学院教授，也是世界上研究创造力的领军人物之一，她时常考察有条件的奖励对创造性工作的影响。

### I 型实验

在一个研究中，阿巴布勒与两名同事一起从纽约雇用了 23 名专业艺术家，既让做他们指派性的工作，也让他们做非指派性的工作。研究人员要求这些艺术家随机选择 10 件指派性的工作、10 件非指派性的工作。之后，阿马布勒把他们的作品交给一组颇有成就的艺术家或艺术馆馆长评判，对这些作品的创新性和制作工艺分别做出评价，但这些专家对这项研究一无所知。

研究人员写道：“我们的研究结果非常惊人。指派性作品在创造性上明显不如非指派性作品，但它们在制作工艺上没有明显的差异。此外，艺术家们称，他们在完成指派性工作时所感受到的限制

感明显比完成非指派性工作时强烈。”

奖励会使人们的关注面变窄，遮蔽他们宽广的视野，让他们没法看到常见事物的新用法。

一名艺术家受采访时如此描述在汤姆索亚效应驱遣下的感觉：

当你为别人完成一件作品时，这更像是“工作”而非乐趣。这种情况经常发生，但并非总是如此。当我为自己工作的时候，我感受到的是纯粹的创作乐趣，工作起来可以没日没夜，废寝忘食。但是在做指派性任务时，你不得不提醒自己：小心点，做客户想要的东西。

另外一个针对艺术家进行的长期研究则表明，关注外部奖励实际上可能阻碍最终的成功。20世纪60年代早期，研究者对芝加哥艺术学院大二和大三的学生进行了调查，询问他们对工作的态度，询问他们更多地受外在因素激励还是受内在因素激励。在20世纪80年代进行的一个后续研究中，研究人员以上一次调查中收集到的数据作为基准，看看当年参与调查的学生如今事业的发展情况。结果很明确：“在艺术学院学习期间，越少表现出外在动机的学生，在艺术的道路上就越成功，无论是毕业几年内还是近20年后都是如此。”这一点对男性尤为明显。对受内在动机激励的画家和雕刻家来说，发现的乐趣和创作带来的挑战就是奖励，他们更能经受住考验，渡过没有报酬、不被认可的艰苦时期，而这段时间在他们的艺术生涯中难以避免。第三种驱动力也有自己的爱丽丝仙境，在这个世界中另一个悖论也随之出现。

研究表明：“有些艺术家之所以能在绘画和雕刻道路上苦苦追寻，是因为创作本身的快乐而非外部奖励，而且他们所创造的艺术也得到了更多社会认可。最终得到外部奖励的人，恰恰是那些最没有动力追求外部奖励的人。”

当然，这一结论并不能套用到所有的工作之中。阿马布勒和其他研究者发现，外部奖励对推算型工作，也就是那些按照既有方式就能得出合理结论的工作很有效。但是对于更依赖右脑的工作，也就是那些需要灵活的问题解决能力、发明创造能力以及思维理解能力的工作来说，有条件的奖励可能会很危险。获得奖励的对象在探寻事物的细微之处、找到原创的解决方案方面，通常会遇到更大的困难。这是社会科学中最毋庸置疑的发现之一，尤其是在阿马布勒和其他学者在几十年内对此进行了一次又一次的改进后。对于艺术家、科学家、发明家和在校学生来说，内在动机，也就是因一件事很有趣、很具有挑战性、很令人着迷而去做的驱动力，对于高层次的创造力至关重要。但是，企业中主要使用的却是“如果-那么”型激励因素，它经常会扼杀而非激发创造性思维。随着经济向更依靠右脑的思维型工作的转移，随着我们中间越来越多的人开始应对

各自版本的蜡烛难题，科学和商业就这样分道扬镳，也许这是最令人担忧的事情。

对于艺术家、科学家、发明家和在校学生来说，内在动机，也就是因一件事很有趣、很具有挑战性、很令人着迷而去做的驱动力，对于高层次的创造力至关重要。

## 奖励抑制了善行

献血是否应该有偿？长久以来，哲学家和医学专业人士一直对此意见不一。有些人认为，血液和人体组织或器官一样是独一无二的，我们不能像买卖一桶原油或者一箱滚珠轴承一样对其进行买卖；另外一些人则认为，我们应该把我们的保守、拘谨尘封起来，因为只有对其买卖才能保证血液的充足供应。

但是 20 世纪 70 年代，英国社会学家理查德·蒂特马斯（Richard Titmuss）提出了一个大胆的想法。他说，买卖血液远远不只是不道德而已。如果英国决定给每位捐献者报酬，那么全国的血液供应量不会增多反而会减少。当然，这个见解听起来非常奇怪，很多经济学家听到了也暗自偷笑。蒂特马斯没有证实过这个想法，这只是一个哲学上的第六感而已。

但 25 年后，两名瑞典经济学家决定验证一下蒂特马斯究竟说的是对还是错。在一次有趣的实地实验中，他们拜访了哥特堡（Gothenburg）的一家地方血液中心，找到了 153 名有献血意向的女性。

### I 型实验

两名瑞典经济学家把这些女性分成三组，这似乎是研究积极性的学者惯常的做法。实验人员告诉第一组成员献血自愿，她们可以献血，但献血后不会得到任何报酬；第二组成员会受到不同的待遇，如果献

血，她们每个人能得到 50 瑞士克朗，约合 7 美元；第三组的待遇则在第二组的基础上做了些小变动：她们能得到 50 克朗报酬，但必须立刻决定是否把钱捐给儿童癌症基金会。

第一组中有 52% 的人决定继续献血。她们显然是无私的市民，即使没有补偿也心甘情愿为自己的同胞做点什么。

那第二组呢？根据驱动力 2.0 系统，这一组人应该更有献血的动力才对。她们出现在这里，就说明她们具有内在动机，除此之外，再赚几克朗更会让积极性倍增。但是，你现在也许已经猜到，这样的情况没有发生，这一组中只有 30% 的人决定献血。报酬没有增加献血者的数量，反而把献血者的数量减少了近一半。

与此同时，第三组，也就是有权决定是否直接把钱捐给慈善机构的小组，他们的反应与第一组接近，有 53% 的人最后决定献血。

蒂特马斯的第六感似乎是正确的。金钱的奖励并没有让我们所鼓励的行为增加，反而令其减少。究其原因：**它玷污了这种利他举动，把做善事的内在欲望“挤了出去”**。献血是做善事，它能带来很多红十字会宣传册上所说的“金钱买不到的感觉”。正因为如此，自然灾害或者其他灾难发生后，献血量会无一例外地增加；相

反，如果政府企图在发生危机期间买通人们帮助他们的邻居，那么捐款捐物反而有可能会减少。

金钱奖励并没有让我们所鼓励的行为增加，反而令其减少。究其原因：它玷污了这种利他举动，把做善事的内在欲望“挤了出去”。

瑞典真实的案例说明，奖励本身的破坏性并非与生俱来。选择把 50 克朗捐献出去而不是放进自己的口袋，似乎能起到中和作用。这是非常重要的。奖励并非在所有情况下都不是好东西，比如当意大利政府给献血者带薪休假时，献血就增加了，因为这条法律消除了利他主义的障碍。因此，尽管一些拥护者也许会让你相信外部奖励的原罪，但从经验上来看这并不正确。而真实的情况是，把奖励与本身就很高尚、很有意思、需要创造力的任务混在一起，不理解积极性科学的独特之处就妄加运用，才是危险的行为。如果在这种情况下运用外部奖励因素，“如果—那么”型奖励带来的坏处通常会大于好处，因为这样做忽略了积极性真正的重要组成部分，比如自主、专精和目的，对我们本应取得的成就会产生限制作用。

## 我们不希望得到的越来越多

在第三种驱动力这个看似是非颠倒的世界里，奖励经常会让我们的所鼓励的东西变得越来越少。但是这么说还不够全面。若使用不当，外部激励因素在无意中产生其他反效果：它会让我们不希望得到的越来越多。在这个问题上，企业的做法又一次与科学相悖。科学告诉我们，胡萝卜大棒可能会引发恶习，导致瘾嗜，并以长远眼光为代价鼓励短期思维等。

### 引发不道德的行为

什么会比有目标更有价值呢？在我们还很小的时候，老师、教

练、家长会建议我们设立目标，坚定不移地朝着一个目标努力，这是有道理的。目标确实很有用，很多学术文献证明，目标可以让我们不去关注分散我们注意力的东西，可以让我们更加努力、工作时间更长、取得更多成就。

但是最近，哈佛商学院、西北大学凯洛格商学院、美国亚利桑那大学艾勒管理学院以及宾夕法尼亚大学沃顿商学院的一群学者，对这一包治百病的良方提出了质疑。他们写道：“不应把目标当做便利的非处方药，而应该有选择性的设定目标，把目标当做需要监督指导的处方药。”自己为自己设定的目标或者是希望具有某种能力的目标通常都是健康的，但是他人强加的目标，如销售目标、季度收益、标准化测试分数等，经常会产生危险的副作用。

和所有的外在激励因素一样，目标也会让我们关注的范围变窄，但同时，这也是它有效的原因之一：它能让我们注意力集中。但正如我们所见，狭窄的关注面也有其代价。对于复杂的思维型工作，提供奖励可能会屏蔽创新型解决方案所必需的广泛思考。与之类似，如果外部目标的重要性至高无上，那么它的出现就可能限制我们更高难度的视野，其中短期、可测量、会带来大笔奖金的目标尤为如此。正如商学院教授中的精英学者所说：“已有大量证据

表明，设立目标除了可能带来具有建设性的努力，也可能引起不道德的行为。”研究人员称，此类例证数不胜数。

把能否获得外部奖励作为唯一重要目标的问题在于，有些人为了达到目标会选择最快的路线，就算走邪门歪道也在所不惜。



西尔斯公司给它的汽车维修工强加了销售份额，结果导致维修工多收客户的钱，进行不必要的修理；安然公司设立了很高的营业额目标，为了达到这一目标而进行的不计后果的竞争成为这家公司轰然崩塌的催化剂；福特公司一心一意要在某个日期之前生产出某个重量、某个售价的车型，因此忽略了安全检查，最后将后患无穷的福特 Pinto 推向市场。

把能否获得外部奖励作为唯一重要目标的问题在于，有些人为了达到目标会选择最快的路线，就算走邪门歪道也在所不惜。

事实上，大多数现代生活中的丑闻和不端行为都与走捷径有关：管理人员拿季度收益赌博以获得高额绩效奖金；中学辅导员伪造学生成绩单以便让学生进入大学；运动员给自己注射类固醇以取得更好的名次，赚得更多的奖金。

把这些行为与受内在动机激励的行为做个对比。当奖励就是活动本身的时候，比如深度学习、取悦客户、尽力做到最好，捷径就不存在了，达到目标的唯一方法就是走正道。从某种程度上来说，不道德的行为就不可能出现，因为唯一的受害者不是你的对手而是你自己。

当然，不是所有的目标都会产生同样的后果。需要强调的是：目标和外部奖励并非“性本恶”。但是，目标的危害比驱动力 2.0 认识到的更大。事实上，商学院的教授们建议他们应该写好警告标

语：由于目标会导致目光狭隘、出现不道德行为、增加冒险行为、减少合作和内在动机，可能会给机构带来系统性问题。因此，设立目标要谨慎。

如果说把胡萝卜当作奖励有时会鼓励低劣的行为，那么把大棒当作惩罚应该能够阻止其发生，对吗？不要急于下结论：第三种驱动力没有那么机械化，而且它更让人惊讶。两名以色列经济学家通过在日托中心进行的研究发现了这一点。

## I 型实验

2000 年，尤里·格尼茨（Uri Gneezy）和阿尔多·拉切奇尼（Aldo Rustichini）对以色列海法（Haifa）的一些儿童日托中心进行了为期 20 周的研究。这些日托中心每天 7:30 开门，16:00 关门。家长必须在关门前接走孩子，不然就有一位老师得加班。

在实验的前 4 周里，经济学家们记录下每周有多少家长会迟到。然后，在第五周前，他们在征得日托中心的同意后贴出了如下告示：

### 通知：迟到罚款

如您所知，本日托中心每天正式关门时间为 16:00。基

于有些家长总是迟到，我们决定  
对迟到的家长处以罚款。此举已  
得到以色列私人日托中心管理机  
构的批准。

目标会导致目光狭隘、出现不道德行为、增加  
冒险行为、减少合作和内在动机，可能会给机  
构带来系统性问题。因此，设立目标要谨慎。

从下周日起，若 16:10 以后接孩子，每次每位孩子将被处以 10 比索罚款。罚款数额每月统计，将同其他日常费用一同支付。

您真诚的日托中心经理

格尼茨和拉切奇尼说，罚款背后的理论很简单、很直接：“若某种行为会带来负面结果，这种行为就会减少。换句话说，用罚款给家长们重重一击，他们就不会再迟到了。”

但这种情况并没有发生。“执行罚款后，我们观察到家长迟到的人数竟然稳步增加。最后，人数稳定下来，但比以前要高，几乎是最初的两倍。”他们和哈利·哈洛一样抓耳挠腮，百思不得其解。最后，他们也写道：现有文献没有对这一结果进行解释。事实上，甚至没有人考虑过“被惩罚行为的出现频率反而增加的可能性”。

上面所讲的正是驱动力 2.0 系统的另一个漏洞。大多数家长按时接孩子最重要的原因之一是，他们与老师之间存在某种联系，希望能对老师们公平些，毕竟，老师们照顾着自己最疼爱的儿女。家长有守时的内在欲望，但是罚款的威胁就像是献血实验中支付克朗的承诺一样，把第三种驱动力挤走了。家长能够按时到达本来是部分出于道德上的义务（对孩子老师的公平），罚款却把这一切变成了纯粹的交易（我能花钱买时间）。两者无法相容，惩罚没有增加善行，反而把它挤走了。

## 瘾嗜奖励，危险的上瘾

一些科学家认为，“如果—那么”型激励因素以及其他外部奖励与处方药类似，可能有潜在的副作用；另一些科学家则认为，它们更像非法药品，会导致更深层、更有害的依赖性。金钱奖励和金光闪闪的奖品一开始会带来强烈的愉悦感，但这种感觉很快会烟消云散。为了保持这种感觉，剂量必须越来越大，用药必须越来越频繁。

俄罗斯经济学家安东·苏沃洛夫（Anton Suvorov）根据委托代理理论（Principal-Agent Theory），精心建立了一个计量经济学模型来证明这种效应。

他把委托人当做激励者，比如雇主、老师、家长；把代理人当做被激励者，比如雇员、学生、儿童。委托人的目的从本质上说就是让代理人做委托人想让他做的事情，而代理人则会在自己的利益和委托人提供的钱物之间保持平衡。苏沃洛夫使用了很多复杂的等式来测量各种委托人与代理人之间的状况，最后他得出一个结论，该结论对任何想让孩子倒垃圾的家长都很有意义。

金钱奖励和金光闪闪的奖品一开始会带来强烈的愉悦感，但这种感觉很快会烟消云散。为了保持这种感觉，剂量必须越来越大，用药必须越来越频繁。

委托人提供奖励，也就是向代理人暗示这个任务很让人不悦。因为，

如果这项任务让人愉悦，委托人就不必多此一举了。但是一开始的暗示以及后来随之而来的奖励，把委托人逼上了一条不归路。若奖励太少，代理人就不会照委托人的意思做，但是若第一次奖励就足够有诱惑力，委托人“注定第二次得再给这么多奖励”。这是没有回头路的。付钱让你的儿子倒垃圾，就相当于你向他保证下次倒垃圾时不会劳而无获。此外，一旦钱的诱惑声变弱，你很可能必须增加报酬，以便让他继续服从。

苏沃洛夫解释说：“一旦提供奖励，它就会让人上瘾。有条件的奖励会让代理人下次遇到类似的情况时也期待有奖励，这反过来会迫使委托人一而再再而三地使用奖励。”不久以后，现有的奖励就不够用了，它会让代理人觉得奖励不那么像奖金而更像是一种现状，这就要求委托人提供更多奖励来达到同样的效果。

这种上瘾模式并非纸上谈兵的理论而已。美国国家酒精滥用与酒精中毒研究所的神经系统科学家布赖恩·科诺森（Brian Knutson），利用功能性磁共振成像这种大脑扫描技术，通过实验证明了上述理论。

他把健康的志愿者带进巨大的扫描仪中，观察在进行可能输钱或赢钱的游戏时他们的大脑会做出什么反应。参与者知道他们有机会赢钱时，大脑中被称做“伏隔核”（nucleus accumbens）的区域就会活动。也就是说，当参与者预期将得到奖励时，大脑这一部分分泌的化学物质多巴胺（dopamine）就会猛增。但预期将会输钱的

时候不会有这种反应。科诺森现在在斯坦福大学工作，他随后的研究发现，人们期待奖励的时候会有类似的结果。对于我们来说，这一反应很有意思，因为人们对某物上瘾时也会出现大脑中某种化学物质的分泌在这一区域猛增的生理过程。大多数会让人上瘾的药物的机理是向伏隔核发射一连串多巴胺。开始服药时会感觉很快乐，随后这种感觉消散，之后就会需要另一剂药。换言之，如果我们能看到大脑的活动，我们许诺给他们金钱奖励，或者给他们可卡因、尼古丁、安非他明时，他们的大脑活动会很类似，这一点让人有些不安。这也能从一方面解释为什么付钱让人戒烟会在短期内有效，因为它用一种较为良性的上瘾代替了另一种危险的上瘾。

奖励会让人上瘾这一特质也会扭曲决策行为。科诺森发现，伏隔核的活动似乎预示着“冒险的决定以及追求风险的错误”。如果用奖金来鼓舞士气，人们不会像驱动力 2.0 系统所期望的那样做出更好的决定，相反，他们所做的决定会更糟糕。正如科诺森所述：

这可以解释为什么赌场要用各种奖励暗示将客人包围，  
比如廉价食品、免费酒水、惊喜大礼以及中头奖的可能：奖  
励激活了伏隔核，这会让个体更有可能由规避风险转向追求  
风险。

上瘾者想要快速解决问题，置最终损害于不顾；  
撒谎者想要快速出奇制胜，置长远结果于不顾。

简而言之，尽管在眼前晃荡的胡

萝卜并非在所有情况下都是坏事，但有时候它与强效可卡因一样，会引发与赌桌上类似的行为，这不是我们“激励”组员或同事时想要达到的效果。

### 奖励短视的思维

让我们再回到蜡烛难题。受到物质刺激的参与者太关注奖励，以至于他们无法看到藏在细微之处的新解决方案，所以他们的表现必然比对手差。正如我们所见，奖励可能会限制我们思维的宽度。与此同时外在激励因素，尤其是看得见摸得着的“如果-那么”型激励因素也会降低我们思维的深度。它们会让我们把目光聚焦到眼前的事情上，而忽略了长远的事情。

在很多情况下集中注意力很有意义。如果你的办公楼着火了，你会马上想找到出口，而不是重新制定分区规范。但是在非突发状况下，把目光聚焦在即时奖励上总有一天会对成绩起到负面影响。我们前面讨论过不道德行为和瘾嗜，它们之间最大的共同点也许就是它们完全是短视的。上瘾者想要快速解决问题，置最终的损害于不顾；撒谎者想要快速出奇制胜，置长远的结果于不顾。

即使这种行为不会转化为上瘾或走捷径，奖励带来的近期诱惑也可能带来长期危害。想想开放式公司吧。很多这样的公司已经建立了数十年，还希望能够继续存活数十年。但是它们的执行官和中层管理人员每天做的很多事情，都仅仅是把公司未来3个月的成就当做目标。在这些公司里，季度收益就是诱惑。执行者投入大量资

源确保能立刻得到收益。此外，他们花了大量时间和脑力为股票分析师提供指导，以便让市场能预计到会发生什么，并按照对他们有利的方式做出回应。这一关注公司短期片面成绩的观念很好理解。股市会对一堆数字中一些暂时的现象施以奖励或惩罚，这只是管理人员理性的回应，而股市也会反过来影响到管理人员的薪资。

但是，由于把目光局限于本季度，公司会为此付出巨大的代价。数名研究者发现，把大多数时间花在提供季度收益指导上的公司其长期增长率明显比较少提供指导的公司低。原因之一是：沉迷于收益的公司在研发上的投入通常较少。除此之外，它们虽然成功达到了短期目标，但却威胁到了公司两三年后的健康状况。追求目标可能会误入歧途，因此一些学者发出警告：“目标带来的压力可能会令员工短视、关注短期收益，而忽略了可能给机构造成的长期破坏。”

也许没有什么比 2008—2009 年拖住世界经济脚步的那场经济危机更清楚的了。危机中的每个玩家都仅仅关注短期利益：想买房子的买家，想抽佣金的贷款经纪人，想卖新证券的华尔街交易员，想要改选时经济回升的政客，他们忽略了自身行为对自己和他人的长期影响。当音乐戛然而止，整个系统几近崩塌。这就是经济泡沫的本质：非理性繁荣最终成为受外部激励的短视行为。

目标带来的压力可能会令员工短视、关注短期收益，而忽略了可能给机构造成的长期破坏。

对比之下，我们接下来将探寻的真正的积极性元素，究其本质，就是要对抗短视思维。以专精为例，这注



定是长期目标，因为完全精通从某种意义上说无法实现，就算是罗杰·费德勒也永远不可能完全精通网球这项运动。如果提供“如果—那么”型奖励来帮助人们精通某项技能，通常会产生反效果。正因为如此，解决难题时会得到物质奖励的儿童经常会选择更简单的问题，他们学到的东西也就更少——短期奖励将长期学习逐出场外。

如果某个环境中外部奖励最重要，那么很多人会只要求刚好能得到奖励就够了，而不会多出一分力。如果学生读三本书就能得到奖励，那么很多人就不会拿起第四本书，更不会打算活到老学到老。这就好比公司管理人员在达到季度目标后不会想要多赚一分钱，更不会考虑公司长期的健康问题了。无独有偶，数个研究表明，付钱让人做运动、戒烟、吃药，一开始会有惊人的效果，但一旦这种激励因素消失，这些健康的举动也会随之消失。然而，如果不采用有条件的奖励，或者巧妙运用激励因素，成绩就会提高、理解就会加深。伟大与短视两不相容。取得有价值的成绩需要登高远眺，举目千里。

综上所述，胡萝卜大棒的7个致命弱点如下：

- 它们会令内在动机消失；
- 它们会令成绩下降；
- 它们会扼杀创造力；
- 它们会抑制善行；

- 它们会鼓励欺诈、走捷径以及不道德行为；
- 它们会让人上瘾；
- 它们会滋生短视思维。

## 胡萝卜大棒生效所需的环境

胡萝卜大棒并非总是不好。如果它们总是不好，驱动力 2.0 系统就不会活跃那么长时间、取得那么多成就了。如果一个以奖励和惩罚为中心的操作系统不再有用，但依然存在、急需升级，而这并不意味着我们需要抛弃它的每个部件。事实上，如果这么做也有悖科学。探究人类积极性的学者已经证明，传统途径虽然有很多小错误，但同时也存在一个狭长地带，在此地带中，胡萝卜大棒的效果是非常棒的。

### 机械劳动：“如果 – 那么”型奖励

首先，当然要保证基线报酬如工资、薪水、福利等数量足够、分配公平。没有健康的底线，任何类型的动机都难以发挥作用。

但是，一旦这一条件满足，在某些情况下寻求外在激励因素的

帮助也不错。为了理解具体是哪些情

况，让我们回到蜡烛难题。在这个研究中，郭保山发现，有机会得到现金

探究人类积极性的学者已经证明，传统途径虽然有很多小错误，但同时也存在一个狭长地带，在此地带中，胡萝卜大棒的效果是非常棒的。

奖励的参与者解开难题所花的时间比那些没有奖励的参与者用时要长。回忆一下，你就会知道这是由于奖励让参与者的关注面变窄，限制了他们找到别出心裁的独特解决方案的能力。

### I 型实验

在同一个实验中，郭宝山为另一组被试者提供了一个略微有差异的问题版本。同样，他告诉一半的被试者计时是为了收集数据，而告诉另一半被试者最快解决问题的人能够获得奖金。但是他做了一些小变动，他没有把图钉装在盒子里，而是把它们放在桌面上（如图 2—3 所示）。

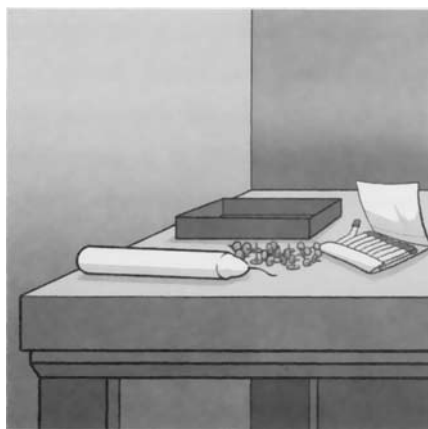


图 2—3 做过变动的蜡烛难题

你能猜到发生了什么吗？

这一次，对奖励进行争夺的参与者所花时间比另一组少。为什

么呢？郭宝山把图钉从盒子里拿出来，留下空盒子，实际上他已经揭晓了答案。他把一个依靠右脑、具有挑战性的任务变成了依靠左脑的机械劳动。由于参与者仅仅是在一条明确的道路上赛跑，在终点线等待着他们的胡萝卜能鼓励他们以更快的速度飞奔。

郭宝山的实验提供了对外在激励因素进行思考时应该提出的第一个问题：你手头的任务是机械劳动吗？也就是说，完成这个任务、达到特定的结果需要遵循一系列既定的规范吗？

机械劳动不怎么有趣，也不需要很多创造性思维。对于这种类型的问题，奖励能提供少量积极性注射剂而不会引起有害的副作用。从某些方面看来，这只是常识而已。爱德华·德西、理查德·瑞安（Richard Ryan）和理查德·科斯特纳（Richard Koestner）解释道：“对于无聊的任务，奖励不会破坏人们的内在积极性，因为根本就没有积极性可以破坏。”无独有偶，丹·艾瑞里与其同事以及一群麻省理工学院的学生在印度马杜赖进行研究时发现，如果完成任务需要“思维技巧，哪怕是最基本的，那么奖励越大，成绩越差”；但是，“如果完成任务需要的只是机械技巧，那么奖金产生的效果就与他们预计的一样：奖金越多，成绩越好”。

如果完成任务需要“思维技巧，哪怕是最基本的，那么奖励越大，成绩越差”；但是，“如果完成任务需要的只是机械技巧，那么奖金产生的效果就与他们预计的一样：奖金越多，成绩越好”。

这一点极其重要。尽管现在发达的经济体不太以那些推算型、以规则为基础的技能为中心，但我们每天还是得做一些没什么意思的事情，尤其

是在工作中。我们有 TPS 报告要填，有枯燥的邮件要回，有各种各样不必要的苦力活儿让我们烦躁不安。对一些人来说，他们从早到晚做的事情都是这些一成不变、极其无聊的工作。在这种情况下，最好发挥汤姆索亚效应中的积极面，尽量让工作变得好玩，比如说增加工作内容的多样性，让工作更像游戏，或者帮助员工掌握其他技能。但有时情况并不允许。也就是说，有时候，就算是“如果—那么”型的奖励也不失为一种选择。让我们把这个有关奖励和机械劳动的观点付诸实践吧。

假设你是一家非营利性机构的管理人员，你的设计团队设计了一张绝佳的海报来推广你们下一个大型活动，现在你需要把海报寄给你们 20 000 名成员。要是把这项工作外包给专业的邮寄公司你们的预算会吃不消，因此你决定自己亲自来做这项工作。问题是，你没想到打印好海报会花那么长时间，而你需要周末前把它们全部寄出去。

这实在是个任务繁重的周末，有大量海报要寄，于是你想要你手下的 10 个员工分担一下，也许还有其他人帮助，那么，最好的方法是什么呢？

这项任务就是典型的机械劳动：参与者必须卷好海报，装到邮寄筒里，盖好盖子，贴好标签和邮资。一共有四个步骤，没有一个看起来有意思。

这时候有个管理方法是高压强制。如果你是老板，你可以强迫员工把周末、周日的时光花在这项让人头皮发麻的工程上。他们也许会服从，但是这对他们的士气以及长期的激情损害十分巨大。不过还是面对现实吧：大多数人能找到好得多的法子过周末。

在这种情况下，“如果—那么”型奖励会很有效。比如说，你可以许诺，如果每个人都参加，就开一次大型办公室派对，你可以送给每个参与进来的人一张礼券；或者你可以更进一步，他们每装好、盖好、寄出一张海报就给他们小额奖金，希望计件工资能够提高他们的效率。

尽管这些看得见摸得着的有条件的奖励经常会破坏内在积极性和创造力，但在这里这些坏处没那么重要。这项任务既不用激发深层的热情，也不需要深度思考。在这个案例里，胡萝卜有益无害。如果除奖励之外你还做足了以下三项重要功课，那么成功的几率会进一步提高。

- 对这项工作的必要性做出合理解释。若一项本身不那么有意思的工作成为一个大目标的一部分，它就可以变得更有意义，也会更吸引人。解释一下为何海报如此重要，为何寄出它们对机构的使命至关重要。

对于无聊的任务，奖励不会破坏人们的内在积极性，因为根本就没有积极性可以破坏。

- 承认此项任务枯燥无趣。当然，这是为别人着想的做法。承认这一点

能让人们明白为何这种“如果－那么”型奖励只是特殊情况而已。

- 让人们用自己的方式完成任务。给他们自主的权利，不要控制他们。

说明你需要的结果，但是不要详细说明如何达到这一结果，不要教他们如何卷海报、如何贴邮寄标签，给他们选择工作方法的自由。

这是应对机械劳动的方法，那么怎么应对其他类型的任务呢？

对于那些不只需要遵循指示、踩着梯子一步一步爬的工作，奖励就比较危险了。避免外在激励因素 7 个致命缺陷的最好方法就是对它们敬而远之，低调处理，不要强调深层积极性的构成元素，比如自主、专精和目的，这些在后面几章会讨论到。但是在办公场所，完全遵循这个方法也会遇到一个现实问题：那些从事依靠右脑的创新型时髦工作的人也想要报酬。在这一点上，特里萨·阿马布勒已经清楚地说明，如何运用奖励来处理生活中的现实问题，并减少外在激励因素的隐形成本。

### **创造性劳动：“既然－那么”型奖励**

回到阿马布勒和她的同事所做的研究，她们比较了一群艺术家指派性绘画作品和非指派性绘画作品的质量。对这一调查者完全不知情的一组专家一致认为，非指派性作品更富有创造力。数名艺术家称，原因之一是指派性任务有限制性，他们是在按照自己无法控制的方法追寻一个自己不认可的目标。然而，在同一个研究中，阿

马布勒同样发现，当艺术家们认为他们的工作内容能够“激发自己的潜能”时，也就是说当工作内容能激发艺术家做一些刺激有趣的事情时，他们作品的创造力很快又提高了。如果工作能为艺术家提供有用的信息，或者对他们的才能给予反馈，情况也是如此。

这是一项极其重要的研究发现。科学证明，把奖励融入相对需要创造力的、非机械劳动的环境之中不是没有可能，尽管做到这一点有些难度。

现在假设我们又回到了你的非营利性机构，不过时间已经过了9个月了。邮寄没出差错，海报很成功，活动也引起了轰动。于是，你决定今年晚些时候再举办一次这样的活动。你已经定好了活动的地点，现在你需要一张令人振奋的海报来吸引人们的眼球，激发他们的想象。

你应该怎么做呢？

你不应该这么做：给设计师“如果－那么”型奖励。不要雄纠纠气昂昂地走进他们的办公室宣布：“如果你给我弄张能震撼到我的海报，或者让海报比去年的更轰动，你就能得到10%的奖金。”这在全世界各个机构都是最常见的激励人的做法，但它实在是降低工作水准的“良方”。设计海报不是机械劳动，它需要脑力运动，需要打破限制，需要艺术化的思维。我们已经知道，“如果－那

么”型奖励正是压制这种思维的“理想方案”。

任何外部奖励都需要是别人预想不到的，而且只有在任务完成后才能给出。



如果你真的已经让工作环境里的积极性高涨，那当然是最好的方法。基准报酬必须充足，也就是说，团队的基准报酬必须数量充裕，分配公平，尤其是与在类似机构做类似工作的人比较看来。你的非营利性机构必须让人感觉意气相投，你的团队成员必须具有自主权，他们必须有足够的机会来精通某项技能，他们对于日常工作必须有更强的目的性。如果具备了这些条件，最佳策略就是制造紧迫感，说明重要性，让他们释放自己的才能。

但是你还能把他们的表现水准再提高一点，让以后的工作比这一次完成得更好，这就要精心利用“奖励”这一工具了。除非你的奖励达到了下面这项基本要求，否则你努力的结果将会事与愿违。如果你遵循以下两条附加原则，那么你的激励因素立足点就会更坚实。

**基本要求：任何外部奖励都需要是别人预想不到的，而且只有在任务完成后才能给出。**

如果在项目一开始就把奖励拿出来，并且让员工感觉自己很可能获得奖励，会不可避免地让人们把注意力放在获得奖励而不是解决问题上。但如果是在完成工作以后再拿出奖品，风险系数就没有这么高了。

换言之，“如果—那么”型奖励是个错误，应把它改成“既然—那么”型奖励。比如说，“现在你做好了海报，而且干得很出色，既然如此，那我请你出去吃午饭吧。”

正如德西与其同事所解释的：“如果物质奖励是在人们完成一项任务后出其不意地给出的，那么人们比较不容易认为奖励是做这项任务的理由，它对内部积极性造成危害的可能性也比较小。”

与之类似，阿马布勒在一些研究中发现：“最高层次的创造性是由把奖励视做额外奖金的主体创造的。”因此，如果海报很棒，你可以在不扼杀他们积极性的前提下给设计团队一箱啤酒，甚至可以给他们现金奖励。设计团队没有期待额外获得些什么，但是能否得到额外奖励不取决于某种特定结果。你只是对他们的杰出工作表示欣赏。但是一定要记住这条非常非常重要的警告：“既然－那么”型奖励若一再重复，就可能变成“如果－那么”型的意料之中的津贴，而这最终会降低表现水准。

这时候，如果对非机械劳动、对创造性工作的奖励加以限制，让员工无法预计能否获得“既然－那么”型奖励，你的处境就没那么危险了。如果遵守以下两条指导意见，你会做得更好。

**首先，考虑非物质奖励。**称赞和正面反馈的危害性没有现金和战利品那么强。事实上，德西从最初的实验以及后来对其他研究的分析中发现，“正面反馈对内在积极性有提升效应”。因此，如果设计团队的作品最后让人不禁拍手称赞，也许你可以只是走进他们的

办公室说：“哇噻，你们这个海报真是好得没法想象，肯定能吸引不少人来参加这次活动。谢啦！”这些话听

“既然－那么”型奖励若一再重复，就可能变成“如果－那么”型的意料之中的津贴，而这最终会降低表现水准。

起来简单、不值一提，但是会产生惊人的效果。

**其次，提供有价值的信息。**阿马布勒发现，尽管控制性的外在激励因素可能会压制创造力，但“告知性或鼓舞性的激励因素能起到正面效果”。在办公场所，人们渴望知道自己工作做得怎么样，但是不要在沉默中控制他们的行为。因此不要告诉设计团队：“海报很完美，你们做得就是我想要的。”相反，你应该对他们的工作完成情况提供有价值的信息。反馈越注重细节，越有效，比如“颜色用的不错”，称赞越是表扬他们的努力和策略而非达到了某个结果，越有效。

简而言之，对于依靠右脑的创造性工作来说，若提供“如果—那么”型奖励，你的立足点就不稳固了，使用“既然—那么”型奖励是个更好的选择。当然，最好的做法是既提供“既然—那么”型奖励，又对他们予以赞扬，提供反馈，告知有用的信息。

图2—4是对本章内容的图形化描述，从中你可以清楚地看到应该如何使用奖励。

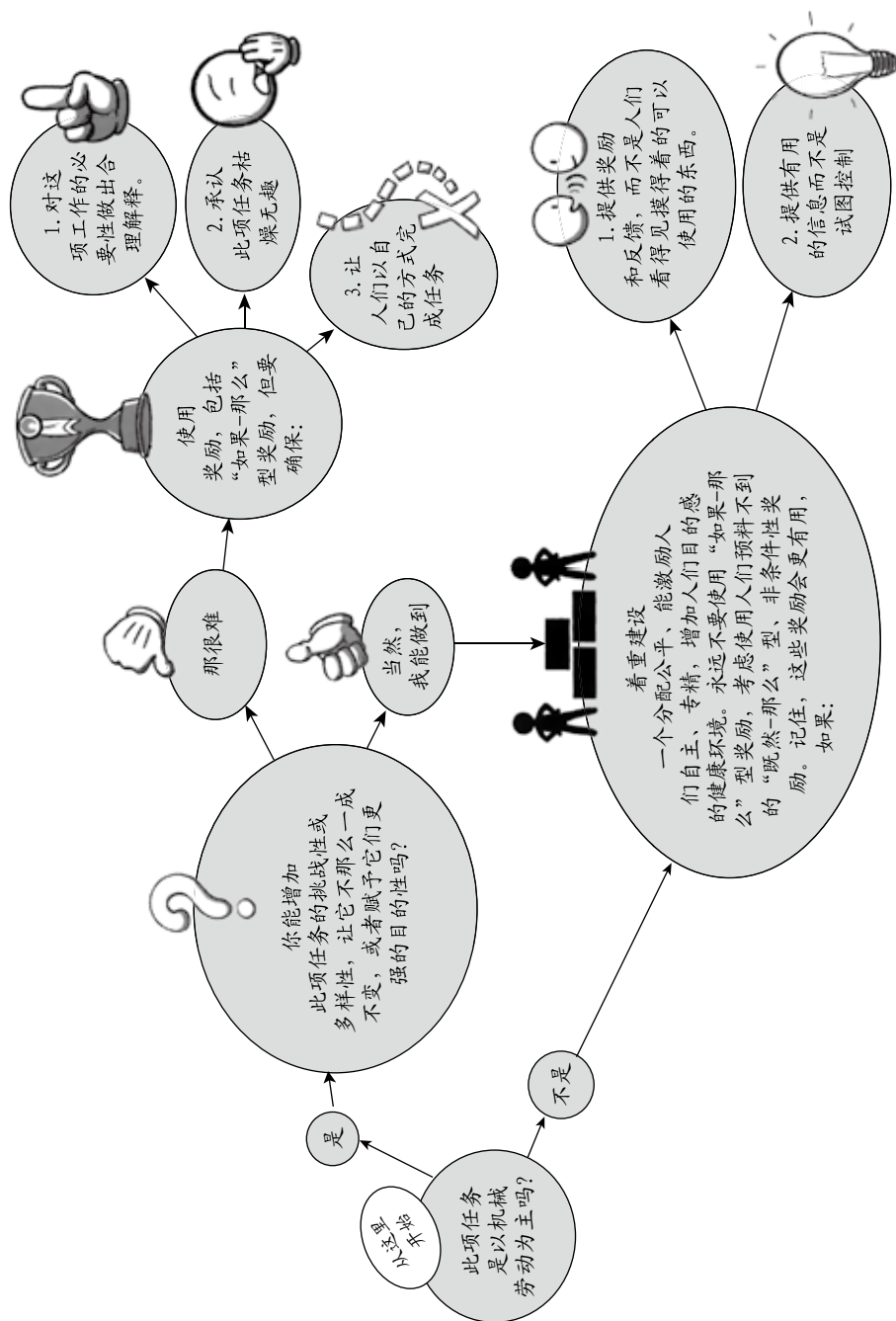


图 2—4 简易流程图：何时使用奖励

## 用I型方式支付报酬

每个人都想获得丰厚的收入。我当然希望如此，我猜你也一样。I型激励方法不需要在基本工资的问题上讨价还价，也不要求员工都是彻头彻尾的志愿者，但它要求用新的方式支付报酬。

把这个新方法当做是报酬之禅吧：在驱动力3.0系统中，钱最应该从桌面上拿开。

在一个人的工作中，薪水、奖金、福利的位置越显著，就越会扼杀创造性，降低人们的表现水准。正如爱德华·德西所说，公司用钱这样的奖励来激励员工的时候，也就是员工最没干劲的时候。更好的策略是让报酬数量合理，然后再把它们扔到注意力覆盖范围之外。高效的公司给员工报酬的数量和方式能够让员工几乎忘了报酬这回事，而只是专注于工作本身。

这里有三个关键方法。

## **确保内部公平和外部公平**

---

任何薪酬问题中最重要的一点就是公平。在这里，公平包括两个方面：外部公平和内部公平。内部公平的意思是指，员工的工资与同事的工资比较起来应该适当；外部公平的意思是指，员工的工资应该和在类似机构做类似工作的其他人的工资处于同一水平。

我们来看看每一种类型的公平是怎么回事。假设你和弗雷德是在相邻的格子间里工作，假设你和他的工作职责和工作经验相似。如果他挣的钱比你要多得多，你就会很生气。由于这有悖于内部公平，你的积极性会直线下降。现在假设你和弗雷德都是审计师，都在《财富》200强企业有10年的工作经验。如果你发现经验相当的审计师在其他《财富》200强企业能够挣两倍的工资，那么你和弗雷德的积极性都会经历不可逆转的大跳水，因为公司破坏了外部公平原则。这里还有一条重要的补充：用I型方式支付报酬不代表给每个人同样的报酬。如果弗雷德工作更努力或者对公司的贡献比你多，他就应该收入更丰厚，而且大多数人不会因此耿耿于怀，多个研究已经证明这一点。为什么呢？因为这很公平。

得到外部公平和内部公平的权利本身不是一个激励因素，但它是避免让钱的问题重新回到桌面、让它变成消极因素的方法之一。

## **报酬要高于平均水平**

---

如果你为员工提供了基线报酬，实现了内部公平和外部公

平，那么就考虑一下诺贝尔奖获得者最先发现的一个做法。

20世纪80年代，诺贝尔经济学奖得主乔治·阿克洛夫（George Akerlof）与他同为经济学家的妻子珍妮特·耶伦（Janet Yellen）发现，一些公司似乎给员工的工资多了点。它们没有按照供求关系向员工支付薪酬，而是多给了员工一些工资。这不是因为这些公司很无私，也不是因为它们傻，它们这么做恰恰是因为它们精明得很。阿克洛夫和耶伦发现，**如果向员工支付的工资比市场需求略高一些，公司就能够吸引到更优秀的人才，减少人才流失，激发生产力，提高员工士气。**

其实，工资更高也许能够降低公司的成本。

支付高于平均水平的工资是一种绕开“如果-那么”型奖励的优雅方式，它能减少员工对不公平的关注，把钱的问题从桌面拿开。这是让人们把关注点放在工作本身的又一个方法。事实上，其他经济学家也已经证明，**基本工资更多比有吸引力的奖金结构更能提高绩效，更能增加组织认同感。**

当然，由于这一做法的特性，工资是否高于平均水平只有一半取决于你。因此在你的竞争对手还没意识到之前，率先行动起来吧。

## **考核标准衡量因素要广**

想象一下，如果你是一名产品经理，你收入的绝大部分取决于能否达到下个季度的销售目标。如果你够聪明或者需要养家糊口，

你会竭尽所能达到那个目标。你也许不会太关注之后那个季度的状况，也不会太关注公司的良性发展，也不会太关注公司在研发上投入得到底够不够。如果你担心可能完不成目标，那么为了达到目标你也许会走捷径。

现在再想象一下如果你是一名产品经理，你的收入由以下这些因素决定：下个季度的销售额、明年的销售额、公司未来两年的收入和利润、客户满意度、有关新产品的想法以及同事对你的评价。如果够聪明，你也许会努力销售产品，服务客户，帮助队友，还有做好本职工作。因此，标准改变了，想要欺上瞒下就困难了。

此外，达到这个目标后的所得也不应该太多。如果达到某个目标所能得到的报酬比较适中而不是过多，人们的关注面就不太容易变窄，因此他们投机取巧的可能性也就不大。

当然，找到一整套合适的衡量标准很难，标准究竟何谓合适也因公司而异。就算是小心翼翼地把绩效体系制定得无比标准化，也难免会有人想要花样。但是采用大量能够反映工作总体表现的衡量标准，通常能够把产生反效果的“如果-那么”型奖励转化为可燃的“既然-那么”型奖励。