

《怪诞行为学 2：非理性的积极力量》

第 1 节：前言 人们并非想象的那样理性

前言人们并非想象的那样理性你怎么样我不清楚，但是直到今天，我还没碰到一个从不拖沓的人。遇见麻烦就往后拖，“明日复明日”的现象随处可见—无论我们怎样痛下决心、自我克制，一次又一次痛心疾首地矢志自新，但是克服拖沓恶习实在太难，难得无法想象。我想通过我本人的一段亲身经历，与大家分享怎样才能战胜拖沓恶习。我 18 岁那年，遭遇了一次可怕的事。一颗镁光照明弹在我身边突然爆炸，造成我全身 70% 的皮肤三度烧伤(事件经过我曾写进《怪诞经济学》一书中①)。更倒霉的是，住院 3 个星期后我在输血时染上了肝炎。无论什么时候，肝脏染上恶性病毒都不是好事，况且我当时的身体已经非常虚弱，这对我来说无疑是雪上加霜。肝炎增加了手术并发症的风险，耽误了我的烧伤治疗，我全身很大一部

分皮肤移植产生了排异反应。更糟糕的是，医生无法确诊我患的是哪一种肝炎。他们只知道我患的既不是甲型肝炎也不是乙型肝炎，但到底是哪一型肝炎无法确定。后来肝炎病情勉强得到控制，但依然时好时坏，不时发作，给我的身体机能造成巨大损伤，因而延长了身体痊愈的时间。8年以后我读研究生时，肝炎复发，病情严重。我到学生医疗中心检查，经过多次抽血化验，医生给出了诊断：我患的是丙型肝炎，这是不久前刚从已有类型中分离鉴别出来的。虽然我浑身难受，却仍把它当成一个好消息。第一，我终于知道我患的是什么病了；第二，当时还处在试验阶段的一种新药——干扰素——对治疗丙型肝炎可能有很好的疗效。医生问我是否愿意作为志愿者参加干扰素疗法的实验研究。面对肝纤维化和肝硬化的危险，以及丙型肝炎可能引起的早逝，尽管新药实验有风险，两害相权取其轻，对我来说，志愿参加该药的临床实验明显利大于弊。治疗的第一阶段需要每星期3次自我注射

干扰素。医生警告我注射后会有副作用，会出现感冒一类的症状，包括发烧、恶心、头疼，还有呕吐——不久后，我发现他说得非常准确。不过我已经下定决心根治肝炎，从此以后一年半的时间里，我每个星期一、三、五的晚上，给自己规定并实行了“雷打不动”的操作规程：回到宿舍以后，从药品柜里取出注射器，打开冰箱，按规定剂量抽进干扰素，把针头扎进大腿。然后，我就躺进大吊床——这是我在那间阁楼一般的学生宿舍里拥有的唯一好玩的家具——躺在上面我可以正对电视机屏幕。我在吊床下面放着一个可以随手拿到的桶，因为过一会儿我准会呕吐，我还预备了一条毯子以便发烧感觉冷时盖上。大约一个小时以后，恶心、发烧、发抖、头疼等症状——出现，再过一阵我就睡着了。到了第二天中午，我觉得多少好一些了，再回学校去进行研究项目。

第2节：前言 人们并非想象的那样理性

我和参加实验的其他病人一样，不仅需要长时间地与药物副作用作斗争，同时还要艰难地面对自己的拖沓恶习和自我控制问题。注射干扰素那天就是我的受难日。我需要经受注射后 16 个小时副作用的种种折磨，同时又希望有朝一日这种药物能根治我的病。用心理学家的术语来说，我为了“正面长远效应”必须忍受“负面即时效应”。这种问题我们经常遇到，有些事情尽管从长远来看对人们有利，但大家却往往不会去做。尽管我们的良知激励我们采取行动，但多数人却宁愿逃避那些目前不尽愉快的事情(参加锻炼、从事会令人厌恶的工作、打扫车库)，尽管将来会有好的结果(有益健康、获得晋升、得到配偶的赞许)。苦熬了 18 个月，医生告诉我，我是参加实验的志愿者中唯一自始至终地严格按治疗规定注射干扰素的人。其他人都不同程度地多次未按规定进行注射——考虑到严重的副作用，这并不令人感到奇怪。(实际上，不按照规定进行治疗是个非常普遍的问题。)我是怎样

经受住了十几个月的痛苦折磨的？难道我真的有钢铁一般的意志力吗？其实我和世界上的芸芸众生一样，在自我控制方面也存在很多问题，每到注射干扰素的那一天，我也巴不得逃过去。但是我有个小诀窍，能够让这一治疗过程变得不那么难以忍受，这就是看电影。我酷爱看电影，如果有时间，我天天看也看不够。医生告诉我注射后可能出现的副作用以后，我就决定用电影作为激励手段。由于注射干扰素的副作用确实存在，我其实也没有什么别的好办法。每到注射那一天，我就先到上学路上的那家音像店挑几部我喜欢的电影录像带。整整一天的时间，我想的都是电影会有多精彩，急切盼望放学后放给自己看。放学回去，我先注射干扰素，然后一跃跳进吊床躺好，把身体调整到最佳观看角度，接着按一下遥控器的播放键——我的小小电影节开始了。这样，我把前面的注射与后来欣赏一部精彩电影的体验联系起来。最后，注射的副作用开始发作，此时电影带给我的好心情会有所减

弱。尽管如此，作出这样的安排仍然使注射的痛苦与观赏电影的愉悦之间建立了更紧密的联系，某种程度上抵消了副作用带来的痛苦，也使我最终把治疗过程坚持下来。（在上面的例子里，我很幸运，因为记忆有误，有些电影我反复看了好几遍。）这个故事让我们得出什么结论？我们大家都有重要的事情要做，特别是在户外风和日丽、景色迷人的时候。我们都不喜欢填写报税单、核对那些乏味的单据、打扫后院、坚持节食、准备报考研究生，或者像我一样接受痛苦折磨的治疗。当然，如果我们都是理性的，拖沓问题就不难解决。我们会计算长远目标的价值，又会与眼前的短期享受加以比较，明白我们眼前忍受一点儿痛苦可以换取更多的长远利益。如果做到这一点，我们就能集中关注与我们利益攸关的事情，工作时就能想到工作完成后我们的满足感和成就感。我们就能把腰带一扣一扣地往里缩，坚持下去可以增进健康，令人心身愉快。我们就能严格遵守医生制订的医疗方案，希

望有一天医生会说：“你体内的病毒已经完全消失了。”

第3节：前言 人们并非想象的那样理性

可悲的是，我们多数人宁可享受即时满足而放弃长远目标。①每天的行为表明我们似乎相信，不远的未来，我们会有更多时间、感觉更好、更有钱、精力更充沛、感觉不到压力。“未来”的时光似乎无比美妙，生活中所有令人厌烦的事情到那时都能解决，尽管到头来我们还得费力地清理杂草丛生的院子、缴纳报税滞纳金、忍受病痛。我们毫不费力就能认识到人类经常不肯为了长远目标而作出短期牺牲。上面说的这些与本书的内容有什么关系呢？总的来说，密切相关。按照理性的观点，我们的一切决策应该符合我们的最大利益（“应该”一词是关键所在）。我们应该辨别面临的各种选择并准确计算其价值——不仅是眼前的价值，同时还有长远的价值——作出符合我们最大利益的选择。如果遇到互相矛盾的两难境地，我们应该不带任何偏见

全面判断形势，我们应该像选择不同型号的笔记本电脑那样客观地权衡利弊。如果我们生病了，并且有痊愈的愿望，就应该严格按照医生的指示去做。如果我们体重超标，就应该认认真真，每天步行几公里，只吃烤鱼和蔬菜，只喝白水。如果我们抽烟，就应该毫不拖延、毫无保留地坚决戒掉。如果我们非常理性、非常清醒地做到这些“应该”，那真是再好不过了。不幸的是，我们做不到。否则就不会出现数以百万计的人办了健身俱乐部会员卡却几乎没用过，有人不顾自己和别人的生命安全，一边开车一边发手机短信，还有(你有更好的例子，请补充).....你怎样解释这些现象？行为经济学正是把这些案例作为研究起点。在行为经济学中，我们并不把人都假定为感觉灵敏、善于计算的机器。相反，我们观察人们实际上怎样去做，这些观察得出的结论常常是人们并非我们想象的那样理性。肯定地说，我们可以从理性经济学中学到很多，但是它的一些假定——人们总是会作出正确决策，

只要事关巨额的金钱就不大可能出错，市场本身具有自我纠正的功能——很明显会招致灾难性的后果。眼光敏锐的英国小说家乔治·艾略特 19 世纪就看到了理性经济学的问题。她在一篇文章中描述了理性经济学对于人类经济问题的奇特解释，甚至暗示行为经济学在一个多世纪以后所采取的方法。“现代归纳演绎法征服了一切，由此创建出一种倾向，”她写道，“它相信一切社会问题都会被经济学所融合，人们与邻居的关系可以用代数方程式来解决……这些形形色色的错误，与对人类的真正了解，对人类的习惯、思想和动机的彻底研究迥隔霄壤，不可同日而语。”为了弄清楚艾略特到底说的是什么——她的话无论在当时或现在都同样适用——我们以开车举例。交通运输和金融市场一样，都是人类制造的制度体系，我们只要睁开眼睛就能看到人类所犯的悲惨、可怕、代价高昂的错误（这也符合我们另一种带有偏见的世界观，认识自己的错误需要费点力气）。汽车制造商和道路设计者一般都

懂得人们在开车时会出现判断失误，他们制造汽车、修建道路时会注意到驾驶者和乘客的安全。汽车设计者和技术人员会在车上安装安全带、防抱死刹车、后视镜、气囊、卤素车灯、测距仪等来弥补人类自身能力的不足。同样的，道路设计人员在高速公路两侧修建安全边道，有的边道上还加了限速带，车轮经过就会发出警告声响。尽管采取了这些安全措施，人们在开车时仍然不断地犯各种错误(包括酒后开车，边开车边收发手机短信等)，结果造成事故和伤亡。

第 4 节：前言 人们并非想象的那样理性

想想 2008 年华尔街金融危机爆发，以及它对整个经济造成的冲击。面对人类易于犯错的倾向，我们凭什么以为不需要设置外部措施防止或干预金融市场上出现的可怕的判断失误？为什么不制定一些安全措施帮助那些管理数十亿美元资金的人们，对这些投资进行调控，防止出现代价无比沉重的错误？科学技术

的发展原则上应该有助于解决人类的一些基本错误，不过实际上却加重了这些问题，使人们更难以按照真正有利于自己的方式行动。我们以手机举例。这个小玩意操作简便，不但可以打电话，还可以给朋友编写和发送短信。如果你一边走路一边编写短信，眼睛只盯着手机屏幕而忽略了人行道上的情况，很有可能撞上电线杆或行人。这当然令人尴尬，但一般没有生命危险。走路时注意力不集中倒无大碍，但是，如果你在开车时这样做，那你就是在制造灾难。同样的，再想一想农业和科技发展如何使我们陷入流行肥胖症的旋涡。几千年前，原始人类在平原上、树林中打猎觅食需要消耗很多热量，为了保持体力，他们必须储存任何一盎司的能量。只要遇到含糖、含脂肪的食物，他们必须停下来尽力填满肚子。此外，大自然赋予人类一种灵敏的机能：在摄入足够热量与感觉吃饱之间有约 20 分钟的时间间隔。这就使得人类可以积蓄一小部分脂肪，他们即使不能及时俘获一头鹿，体内也

有养分供他们消耗。然而几千年后，在工业化国家中，人们除了睡觉，大部分时间都是坐在椅子上，盯着电脑屏幕，不再追着野兽奔跑。人们无须耕种和收割农作物，这一切康尼格拉公司都能替他们做。食品生产商把玉米制成含糖和脂肪的食品，我们再从快餐店和超市将它们买回家。在当今这个充斥邓肯甜甜圈的世界里，我们酷爱甜食和含脂肪类食品，不知不觉就摄入了数千卡路里的热量。一份芝士火腿蛋夹面包圈的早餐，我们狼吞虎咽吃下以后，摄入的热量已经足够，饱腹感还没来得及出现，我们又喝下一杯加糖咖啡，吃了半打糖皮面包圈，又增加了一些热量。从本质上来说，人类早期进化所形成的身体机能在远古时代是有意义的。但面对科学技术发展与人类进化速度两者的极端不匹配，在人类的身体机能保持不变的情况下，原来对我们有帮助的，现在反而成了我们的障碍。不良的决策行为几个世纪前只不过带来不便，现在却对我们的生活产生了严重，甚至致命的影响。

现代的科学设计者没有充分了解我们易于犯错误的本质，他们设计出新的和“改良的”股票市场、保险、教育、农业，以及医疗制度体系，却没有把我们的局限考虑在内(我把这一切称为“科技与人类不兼容”，现在这种情况随处可见)。结果是，我们不可避免地犯下各种错误，有时甚至造成巨大损失。

第5节：前言 人们并非想象的那样理性

从表面上看，我们对人类本质这样评价似乎有点儿令人沮丧，事实未必如此。行为经济学家想通过理解人类的弱点找出更人性化、更现实、更有效的方法抵御诱惑，增强自制能力，最终得以实现各自的长远目标。能够理解我们找不到正确方法来克服自己错误的原因，这对于整个社会都将是非常有益的。当我们对行为背后的动因和误入歧途的缘由有所理解——关于企业奖金与激励机制的决策，以至于有关个人生活各个方面，诸如约会与幸福——我们就能更好地把握金钱、

人际关系、各种资源、安全和健康，无论对个人还是社会都是如此。行为经济学的真正目标就是：努力了解我们到底如何运作，更充分地观察我们的偏见，这些偏见如何影响我们，然后才有希望帮助人们更好地作决策。我似乎很清楚人们的决策永远不会具有100%的理性，但我坚信更好地理解影响我们行为的各种非理性力量是改善决策的第一步。而且我们能做的不限于此。发明家、企业管理者、政策制定者可以进一步设计我们的生活环境，使之从本质上更具包容性，无论我们能做到的，还是做不到的都要考虑到。归根结底，这就是行为经济学所要做的一找出存在于不同领域行为和决策背后的各种力量，针对影响我们个人、企业，以及公共生活的普遍问题，找出解决方法。接着往下读，你可以看到，本书的每一章都基于我和一些才华横溢的同事们多年来的实验写成。每一章里，我都试图阐明各个领域里给我们的决策带来困扰的偏见，不管是工作场所还是个人幸福。你可能会

问,我和我的同事们为什么会投入这么多时间、金钱和精力进行实验?对社会科学家来说,实验就好比是显微镜和镁光灯,可以把那些影响我们生活的复杂多样的各种力量放大、照亮。实验可以把人类行为,分解成一个一个的镜头,把每种力量单独提取出来,放大开来,作更加详尽和细致的观察,让我们明确无误地检测我们行为的原动力,更深入地理解我们自身偏见所具有的不同特点和细微差别。①我还想强调另一点。如果实验结果受到具体环境的局限,其价值也有局限性。不过,我请你这样来看待这些实验,即它们对我们的思想和决定进行了深入洞察—不仅是在某一特定的实验环境下,而是通过推断,洞察到生活中其他多种环境。我希望你一旦了解了人性所展现的方式,就可以决定你在职业生涯和个人生活中该怎样处理它。在每一章里,我还试图把实验结果向日常生活、商业活动,以及公共政策等方面作出可能的推演—集中关注我们怎样才能克服那些非理性盲点。当然,我

对推演的概述还是极其有限的。要从本书乃至整个社会科学获得真正价值，重要的是你应该花一点儿时间进行思考，如何把人类行为的一般原则应用到你的实际生活中。既然你对人性有了新的认识，就应该考虑怎样改变自己的行为。我们真正要探索的也就在这里。

第6节：前言 人们并非想象的那样理性

熟悉《怪诞行为学》的读者可能想知道本书与它有什么不同。在《怪诞行为学》中，我们详细分析了那些引导我们——特别是作为消费者——作出不明智决策的形形色色的偏见。《怪诞行为学》与本书有3个方面的不同。第一，也是最明显的一书名不同。本书和《怪诞行为学》一样，也是基于检验我们如何决策的实验写成的，但是对待非理性的角度有所不同。多数情况下，“非理性”一词带有贬义，轻则指错误，重则为愚蠢，甚至有疯狂的含义。假如我们负责设计人类，我

们可能会尽一切努力把非理性从设计方案中删除;在《怪诞行为学》中,我探讨了人类偏见的负面表现。但是非理性还有另一面,实际上是相当正面的。有些时候我们倒很幸运,因为非理性能力可以让我们适应新的环境,信任别人,乐于不断努力,热爱自己的孩子。这些力量是我们美妙、奇异、天赋的一尽管是非理性的一人性的基本组成部分(的确,如果人们缺乏适应、信任或者热爱工作的能力,就不会幸福)。这些非理性的力量帮助我们实现伟大的目标,在社会结构中能够很好地生活。本书就是试图抓住非理性有益的一面——假如我们设计人性想要保留的那部分。我相信重要的是要了解我们有益的和不利的各种怪癖,只有这样做,我们才能改正缺点,发扬优点。第二,本书分为截然不同的两部分。在第一部分里,我们近距离地观察人们在工作环境中的行为,我们有相当多的时间花在工作上。我们会探讨各种关系——不仅与他人的关系,还有与环境以及与我们自身的关系。我们与

工资、老板、产品、理想，是什么样的关系？我们受到委屈时，与自己的感受是什么样的关系？真正激励我们提高业绩的是什么？什么能使我们觉得有意义？为什么“孩子是自己的好”的偏见在工作场所总是有立足之地？为什么我们受到不公正或不公平的对待时会有激烈反应？在本书的第二部分，我们将越过工作环境，深入检验我们在人际关系中的行为。我们与周围环境和与自己的身体是什么关系？我们与萍水相逢的人如何相处？对我们的亲友，对远在天边遭遇不幸的人怎样对待？我们如何对待自己的情绪？我们将研究如何适应新情况、新环境、新恋人，在线约会如何行得通(哪些地方有问题)，迫使我们作出反应而引发悲剧的力量，特定时间对情绪的反应会对未来长时期的行为模式产生影响。第三，本书与《怪诞行为学》不同，还因为它与我的个人经历的关系更密切。我和同事们在实验的进行和分析过程中尽力保持客观，本书相当大的程度上(特别是第二部分)来自

于我本人作为一个烧伤病人的痛苦经历。我的烧伤—和其他严重伤害一样—对我来说是巨大损失，但它也很快地改变了我对生活各个方面的观察角度。我的人生历程给我提供了对于人类行为的独特视角。它给我提出了一些问题，通常情况下我根本不会考虑，我的特殊遭遇却成了我生活的重心和研究的焦点。比这更深远，而且可能更重要的是，这一经历引导我深入研究自己的偏见。对自己的经历和偏见进行描述，我希望阐明引发我的特别兴趣和观点的思维过程，并且描述我们共同人性的一些基本成分—这些成分你有，我也有。

第 7 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

下面，书归正传。第一部分以匪夷所思的方式彻底颠覆职场中的既定逻辑第一章金钱的诱惑:为什么巨额奖金带不来高业绩？激励与表现呈“倒 u 型关系”假

想你是只心宽体胖的实验白鼠，住在一个豢养箱里，那里已经成为你温馨舒适的家。一天，箱子打开了，伸进来一只戴手套的手，轻轻把你取出来，放进另一个箱子，这里不如你原来住的地方舒服，里面有迷宫一样复杂的通道。你天性好奇，于是晃动着胡须，摸索着往里走。你很快发现，有一部分通道的墙壁是黑的，另一部分是白的。你一边用鼻子嗅，一边进入白色通道，里面没有什么异常。然后你左转进入黑色通道，刚刚进去，立刻感觉到一股强烈的电流通过你的爪子向全身袭来。此后的一个星期，你每天被放进不同的迷宫。每个迷宫通道墙壁的颜色都不一样，危险和安全的区域标记以及电击的强度也各不相同：红色通道里，电击强度很轻微；带圆点的通道，电击强度非常强烈；还有的安全区，地面上覆盖着黑白棋盘格子。日复一日，你的任务就是学着如何选择最安全的通道穿过迷宫，同时要躲避电击（你安全穿过迷宫得到的奖励就是逃过电击）。你做得怎样呢？一个多世

纪以前，心理学家罗伯特·亚尔克斯和约翰·多德森对上述基本课题作了不同形式的实验，以求得出关于实验白鼠行为的两个答案：第一，它们的学习能有多快；第二，更重要的是，电击能在多大程度上激励它们加快学习的速度。我们很容易就能推断，随着电击强度的提高，实验白鼠受到的学习激励也相应提高。当电击程度非常轻微时，白鼠不过是慢慢走开，偶尔一次小小的电击不会造成痛感，也不会产生激励作用。但是随着电击强度和痛感的加强，科学家们认为，实验白鼠会感到它们处在敌人火力攻击之下，因此受到激励，加快学习速度。亚尔克斯和多德森进一步推断，如果实验白鼠企图躲避最强的电击，学习的速度也必然最快。我们通常很容易推断激励强弱与表现能力之间存在关联。要取得成功，人们受到的激励越强，工作的热情就越高，而人们越努力就越容易接近最终目标，这种推论似乎很有道理。归根结底，这就是向证券公司高级主管们发放天价工资和奖金背后的一部

分理由—支付巨额奖金就会激励人们努力工作,取得非凡业绩。有时候,我们对于激励与表现(广泛含义是人们的行为)关联的直觉是准确的,但另外一些情况下,现实与直觉并不合拍。亚尔克斯和多德森的实验中,有些结果与我们多数人的预期相同,有些也和人们想的不一样。当电击非常微弱时,实验白鼠几乎没有受到激励,结果是学习的速度很慢。当电击达到中等强度,对实验白鼠的激励作用显现,它们立刻开始作出努力,想弄清楚鼠笼的规律,而且学习的速度也很快。实验到这里,得出的结论与我们有关激励与表现之间关系的直觉是一致的。

第 8 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

但是实验的意外收获是:当电击非常强的时候,实验白鼠的表现很差!我们承认,要弄清实验白鼠的思维很困难,但是当电击强度达到最高值的时候,实验白

鼠似乎除了对电流的恐惧之外，不能集中精神关注其他任何事情。它们惊恐万分，根本就记不住笼子里哪一部分是安全的，哪一部分是带电的，根本搞不清周围环境的结构。示意图说明激励(薪酬，电击)与表现之间可能存在的关系。浅灰色线条代表激励与表现值对应增强的简单关系。灰色虚线代表激励与表现回报递减的关系。深色线条代表亚尔克斯和多德森的实验结果：激励较低时，加强刺激可以提高表现值。当激励基数提高，进一步加大激励会事与愿违，降低表现值——在图中表现为心理学家所说的“倒 u 型关系”。亚尔克斯和多德森的实验结果应该促使我们认真考虑劳动力市场上薪酬、奖金与业绩之间真正的关系。说到底，他们的实验清楚地表明激励可能是一把双刃剑。到达某一点之前，激励可以促使人们更好地学习和表现。但是超过这一点，激励的压力会变得非常高，它分散人们的注意力，使他们不能专注于手里的工作——这种结果大家都不愿意看到。当然了，电击不会成

为市场上常见的激励机制，但激励与表现的这种关系有可能适用于其他形式的激励——不管它表现为逃过电击，还是表现为巨额奖金。我们假设当时亚尔克斯和多德森的实验中用的是奖金而不是电击(假定实验白鼠也需要钱)，结果会怎么样。奖金太少，实验白鼠不会在意，也不会更好地表现。奖金增加到中等程度，实验白鼠们注意到了，并且表现很好。但是当奖金增加到非常高的水平时，实验白鼠们受到“过度激励”，无法集中精力，结果它们的表现反而不如奖金低一些的时候。如果我们实验用的是人而不是白鼠，奖励刺激用的是金钱而不是电击，是否会看到激励与表现之间这种“倒 u 型关系”呢？或者换一个更加务实的角度思考，为了使人们表现更好而拼命提高奖金，经济效益到底会更高，还是更低？

第 9 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

三名参与者，谁会拿到最多的游戏奖金？考虑到2008年金融危机以后，应该为此承担责任的那些企业高管继续拿着奖金，人们对此非常愤怒，很多人想不通奖金对企业高管和华尔街经理们起到了什么作用。公司董事会一般都认为以业绩为基础的高额奖金会激励高管们在工作中倾注更多的心血，这些辛苦努力会换来高质量的回报。^①但是事实真的是这样吗？我们看一看实验得出的证据是什么样的。用金钱作为激励手段来提高业绩，效果到底如何？我和尼娜·马萨尔(多伦多大学教授)、尤里·格尼茨(加州大学圣迭戈分校教授)，还有乔治·列文斯坦(卡内基-梅隆大学教授)设计了一个实验。成绩良好的参与者可以得到奖金，但我们对奖金水平作了不同设置，用来考察不同奖金水平对参与者的激励作用有什么变化。我们尤其想搞清楚巨额奖金是否像人们预期的那样提高成绩，还是像亚尔克斯和多德森关于白鼠的实验，反而降低成绩。我们决定向一部分参与者许诺比较低的奖

金(大概相当于他们一天的正常工资);还有一部分许诺比较高的奖金(大概相当于他们两个星期的工资);另外一小部分很幸运,他们是验证我们实验目的最重要的参与者,我们许诺向他们提供特别高的奖金,大概相当于他们 5 个月的正常工资。我们希望通过对这三组参与者的表现进行比较,更好地了解奖金对于提高业绩到底有多大的效力。我知道你想问:“我到哪里去申请参加这样的实验?”你先别忙着估算这样的实验预算到底会高到什么程度,我来告诉你,我们和当今世界众多公司一样,采取外包的方式,到印度去进行实验,在印度平均每月人均消费大约是 500 卢比(大概相当于 11 美元)。如果这样做,我们就可以出得起特别高的奖金,又不至于惹得我们学校的会计部门惊诧莫名,勃然大怒。决定了实验的地点,我们还要列举实验的具体内容和方法。我们想到了一些基于纯体力方面的工作,例如跑步、蹲起运动,或者举重,但企业高管和股票经纪人并不靠这一类劳动挣钱,我

们决定集中选择需要创造力、集中精力、记忆力，以及解决问题能力的游戏。我们先把这些游戏放到我们自己身上，并且找了一些学生进行试验，然后从中选定了6种游戏：(1)拼木楔：这是一项空间智力游戏，参与者要把9块 $1/4$ 圆形的木楔装入一个正方形容器中。放进8块很简单，但把9块都放进去几乎不可能。(2)赛门：20世纪80年代人们玩过的一种普通电子记忆游戏，键盘上不断出现醒目的数字，数字越来越多，要求人们准确无误地按照顺序记住这些数字串。(3)复述最后3个数字：游戏主持人会随便读出一连串的数字(例如23, 7, 65, 4等)，随时可能停下，参与者必须复述出最后读出的3个数字。(4)拉比林特斯迷宫：游戏平面上有一条迷宫通道，通道上充满陷阱，游戏者需要操纵两根杠杆不断调整平面的倾斜度，让通道里的小球躲开陷阱向前滚动。这是6种游戏中最可能让参与者情绪出现波动的一个。(5)飞球：和飞镖游戏近似，把包着维克罗搭扣的网球投向远处的靶

子，靶心能把网球粘住。(6)爬坡:参与者需要操纵一左一右两个把柄把小球推上坡，推得越高越好。选定了这些游戏，我们把每种游戏的用具分别包装了 6 套，再装入一个大箱子运往印度。出于某种神秘的理由，印度海关人员认为带电池的赛门游戏用具有问题，不愿放行。我们付了 250%的进口关税才得以清关，终于万事俱备，马上可以着手实验了。我们到印度南部马杜赖市的纳拉亚南学院雇了 5 名经济学研究生，让他们到附近的几个村子里寻找实验场地。他们需要在每个地方找一处公共活动中心，例如小型医院或者会议室，在那里设一个办公室，招募实验参与者。

第 10 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

公共活动中心的一角是个社区中心，二年级硕士生拉梅什在这里开始工作。这个社区中心还没有完全竣

工，地面还没铺瓷砖，墙壁也没有粉刷，尽管这样它完全能用，最重要的是它能够遮风避雨，抵挡酷热。拉梅什把6种游戏的设备在房间里安顿好，然后出去招呼第一个参与者。很快就过来了一个人，拉梅什立即上前劝他参加实验。“我们这里有几种好玩的游戏，”拉梅什想把这人拉进来，“你愿意进来参加我们的实验吗？”这人听了，怀疑这是政府赞助的什么活动，没有什么特别，他摇了摇头，继续走他的路。不过拉梅什还是穷追不舍，又说：“你参加实验还能挣点儿钱呢，这个实验是大学赞助的。”于是，我们的第一位参与者——他叫尼汀——转过身来，跟着拉梅什走进了社区中心。拉梅什领着尼汀参观了房间里所有的游戏设备。“这就是我们今天要做的游戏。”他对尼汀说，“全部做完大概要用一个小时。开始之前，我们先决定一下你可以拿到多少钱。”拉梅什掷出了一粒骰子。骰子落下，朝上的一面显示的是“4”，根据我们预先设定的随机选择规则，尼汀属于中等奖金水平，就是说

6 个游戏玩下来，他的最高奖金可能有 240 卢比——这在当地农村相当于一个人两周的工资。接下来，拉梅什给尼汀解释了奖金的具体计算标准。“一共 6 种游戏，”他说，“每种游戏我们都有两个成绩计算标准，一个是中等水平——良好，优于它的水平就是优。每一种游戏你要是达到良好水平，就可以拿到 20 卢比，你要是能达到优的水平，就可以拿到 40 卢比。如果你连良好水平也达不到，那么一个卢比也没有。就是说，根据你的成绩，你最多能挣到 240 卢比，也可能连一个卢比都挣不到。”尼汀点了点头，拉梅什顺手拿起赛门游戏。这个游戏，4 个按键中的一个先亮起来，并且响起单音阶的乐声。尼汀需要按动这个亮过的键，这个键再次亮起来，接着另一个键也跟着亮了，但颜色不同。尼汀必须根据这两个键亮起的顺序分别再按动这两个键。然后第三个不同颜色的键又亮了，依此类推。尼汀只要根据各键点亮的顺序依次按键，游戏就可以一直进行下去，依次亮起的键也会越来越

多。一旦尼汀按键的顺序出错，这一局就结束，他记住的最长的一次顺序就作为他本局的成绩。赛门游戏中，尼汀可以玩 10 局，最终成绩按得分最高的一局计算。“现在我再说明一下良好和优的标准，”拉梅什接着说，“10 局当中，你有一局能够连续按对 6 个键，就算是良好水平，可以拿到 20 卢比。如果你能连续按对 8 个键，就达到优的水平，可以拿到 40 卢比。这 10 局游戏结束，我们再开始下一个游戏。游戏规则和奖金计算方法你都明白了吗？”

第 11 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

尼汀非常兴奋，他几乎看到自己要挣到多少钱了。“我们开始吧。”他说道。他们马上就进入游戏。首先亮的是蓝键，尼汀把它按了一下。接着亮的是黄键，尼汀先按蓝键，再按黄键。一点儿都不难。下一个绿键亮时，他也按对了。但第 4 个键亮的时候，他不幸按错

了。下一局，他更加努力，但结果也不行。第5局，他按对了7个，第6局，他尽了最大努力，记住了8个。总的来说他的成绩不错，达到了优的水平，口袋里多了40卢比。下一个游戏是拼木楔，依次下去是复述最后3个数字、拉比林特斯迷宫、飞球，最后是爬坡。一个小时下来，尼汀有两个游戏达到了优的水平，两个达到了良好水平，另外两个游戏连良好水平也没达到。算起来，他挣了120卢比——比他一周的工资多点儿——于是，尼汀兴高采烈地走出了社区中心。下一个参与者是阿波夫，他是个30多岁有点秃顶的男人，喜欢体育运动，家里有一对令他感到骄傲的双胞胎。他掷的骰子是1，按我们事先设置的任选规则，他的奖金属于较低水平。这就是说他把6种游戏玩下来，最多可能拿到24卢比的奖金，大概相当于他一天的工资。阿波夫首先玩的是复述最后3个数字，下面依次是爬坡、拼木楔、拉比林特斯迷宫、赛门，最后是飞球。总的来看，阿波夫的成绩不错。他

有 3 个游戏达到良好水平，有一个获得优的水平。这样，他的总成绩和尼汀差不多，但由于掷骰子时不走运，最后阿波夫只拿到 10 卢比。不过，一个小时的 游戏能赚到这些钱，他也很开心。拉梅什为第三个参与者阿努朋掷骰子，结果是 5。根据我们的规则，他的奖金属于最高水平的一个。拉梅什向阿努朋解释如果他在每一种游戏中达到良好水平，就可以得到 200 卢比的奖金，如果他达到优的水平，就可以拿到 400 卢比奖金。阿努朋马上算了一下，一个游戏 400 卢比，6 个游戏就是 2400 卢比——不小的一笔财富，大概相当于 5 个月的工资。阿努朋简直不相信财神落到了自己的头上。阿努朋随机选中的第一个游戏是拉比林特斯迷宫①。拉梅什让阿努朋把一个小钢球放到游戏盘上标有“起点”的位置，并且让他操纵两个球形把手向前移动钢球，使钢球在迷宫的通道上向前滚动，同时还要避开通道上突然出现的陷阱。“这个游戏你可以玩 10 局，”拉梅什说，“如果你能在任何一局里让

小球躲过 7 个陷阱，就达到良好水平，拿到 200 卢比奖金。如果小球能躲过 9 个陷阱，那就是优的水平，可以拿到 400 卢比。这个游戏做完了，我们接着做下一个。都明白了？”阿努朋急不可待地点点头。他抓住控制游戏盘平面和迷宫通道斜度的两个球形把柄，紧盯住放在起点位置上的小钢球，好像老虎盯住了猎物。“千万沉住气，这太重要了，”他暗自提醒自己，“无论如何，我一定要成功。”

第 12 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

他开始让小球向前滚动；几乎同一时间，小球掉进了第一个陷阱。“我还有 9 次。”他自言自语地大声给自己打气。他感到了巨大压力，两只手开始发抖，好像不听使唤，无法精确地进行操控，他试一次失败一次，10 局迷宫游戏玩下来一无所获。刚进来时的那种幸运感觉一点一点地开始消失。下一个游戏是飞球。阿

努朋站在离靶子 6 米的地方，把球投向贴有维克罗搭扣的靶心。他把球一个接一个地投出去，有的像垒球罚球那样从腋下扔出，有的像打板球那样从肩上方掷出，有的从身体的一侧撇出去。他一共投了 20 个球，尽管有几个差一点儿就打中了，但没有一个球粘在靶心上。拼木楔游戏把阿努朋搞得垂头丧气。要想拿到 400 卢比，阿努朋必须在短短的两分钟内把 9 块木楔拼入方框里(如果他用 4 分钟完成，就会拿到 200 卢比)。随着时钟滴答滴答计时，拉梅什每半分钟读一次计时表：“90 秒!60 秒!30 秒!”阿努朋手忙脚乱，拼命地加快速度，憋足劲儿一次又一次地把 9 块楔子往方框里硬塞，结果是徒劳一场。4 分钟过去，阿努朋放弃了拼木楔游戏。他和拉梅什来到赛门游戏前面。阿努朋感到有些沮丧，但是他强打精神，竭力把全部注意力集中到当前的游戏上。赛门游戏的第一局，他只按对了两个键——这可相差太大了。不过第二局，他努力记住了 6 个。他的脸上绽放出笑容，他知道 200

卢比已经到手了，下面还有 8 局，加把劲儿争取拿到 400 卢比。他感到自己最终能更上一层楼，于是更加集中精力，努力使自己的记忆力再上一个台阶。剩下的 8 局里，他成功地记住了六七个键，但没有一次达到 8 个。还剩两个游戏，阿努朋决定暂停一下。他深深地吸入一口气，再“呼”地慢慢吐出来。非常可惜，爬坡和复述最后 3 个数字都没得分。他带着 200 卢比离开社区中心时，说不出是一种什么心情——玩了几局游戏，收获不算小——不过他紧锁的眉头还是道出了心中的沮丧：多好的机会，怎么就是没抓住呢？面对巨额奖金的诱惑，表现为何大失水准？几个星期以后，拉梅什和另外 4 个研究生完成了他们在好多个村庄实验数据的记录汇总，把结果用电子邮件发给我。我急不可耐地想先睹为快。我们在印度的实验花费了这么多的时间和精力，值得吗？不同水平的奖金与参与者的成绩相吻合吗？许诺最高奖金的那些人成绩怎么样？是更好还是更差？对我来说，第一个看到实

验数据是科研工作中令人兴奋无比的事情，虽然比不上在超声波屏幕上第一眼看到自己孩子时那样欣喜若狂，但也和打开生日礼物包装时同样激动人心。事实上，我观察第一组实验数据的统计分析简直像举行虔诚的仪式。我刚开始从事研究的时候，经过几个星期，甚至几个月采集到各种数据，我把它们逐一输入存储器，进行格式化处理和数据分析。数周、数月的努力终于要转化为实验成果，我要保持清醒头脑为自己庆祝。我先倒上一杯酒或者泡上一杯茶，让心情稍微平静一下。然后坐下来，看着眼前的实验结果，困惑已久的谜团终于解开，正式庆祝这一妙不可言的时刻。

第 13 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

那一段时间里，我经常能够享受这种神秘的时刻。现在我已经不是学生了，我的日程安排得满满的，不再

有时间自己动手分析实验数据。一般情况下，都是由我的学生首先进行数据分析，并享受实验成果带来的收获喜悦。但是当印度实验数据到来时，我心里又开始发痒，想再次享受这种美妙的体验。于是我和尼娜商量，恳求她把数据存储器直接给我，并且让她保证我没处理完毕之前她不看。尼娜答应了，于是我又重操旧业，像当年那样按照既定的仪式，亲手输入数据，进行处理……最后举杯庆祝。我不告诉你，你先猜一下 3 组参与者的成绩怎么样？你认为中等奖金一组的成绩会比较低奖金一组的成绩好吗？你认为面对最高奖金那一组的成绩会高于中等奖金那一组吗？结果是，我们发现较低奖金(相当于一天工资)那一组的成绩与中等奖金(相当于两周工资)的一组成绩不相上下。我们的结论是即使是较低水平的奖金也足以调动相当多的游戏参与者，可能已经最大限度地发挥了激励作用。不过，要是人们面临着非常高的奖金(相当于他们 5 个月的正常工资)会怎么样呢？看过下面

的图表，你就知道，实验数据显示，特别是在这个实验中，人和白鼠的表现几乎一样。面对最高奖金的人，结果表现最差。与较低或中等奖金的那两组相比，他们的成绩达到“良好”或“优”水平的人数还不到前两组的 1/3。实验结果肯定使面对高额奖金的人感到紧张，他们面临着令人难以喘息的压力，其实和亚尔克斯和多德森实验中的白鼠没有多大区别。此图总体上显示了 3 组不同奖金水平的人在 6 种游戏中的表现。标有“优”的线条表示每个奖金水平组里达到该水平人数占该组总人数的百分比。标有“实得奖金”的线条表示该组实际得到奖金总数与该组可能得到最高数额奖金之比。损失厌恶与对年终奖的预期我现在似乎应该告诉你，我们一开始并没有按上面的方式进行实验。最初，我们打算给参与者施加一些额外的压力。因为科研项目的预算有限，我们原来想在预算许可的条件下创造一种最强的激励手段。我们选择了在实验条件里混入“损失厌恶”^①这一因素。损失厌恶是一个

简单的概念，人们失去自认为是属于自己的东西时会产生痛苦——比如钱——而这一痛苦要大于得到同样数量的钱所产生的愉悦感。例如，想一想如果有一天因你投资的巧合，你买的理财产品多赚了 5%，你非常高兴。与此相比，再想一想如果有一天同样是因为偶然因素，你的理财产品收益损失了 5%，你觉得很痛苦。如果损失引发的痛苦大于收获所带来的愉悦，就证明你有“损失厌恶”的倾向(无须担心 我们多数人都是如此)。

第 14 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

为了在实验中引入损失厌恶因素，我们在较低奖金一组中给每个参与者预付了 24 卢比(6×4)。中等奖金一组是 240 卢比(6×40)，而最高奖金一组是 2400 卢比(6×400)。我们告诉参与者，如果他们的成绩能达到“优”，他们在游戏中赢到的奖金可以全部拿走；如

果他们达到“良好”，我们会扣掉该游戏奖金的 1/2；如果他们连“良好”也达不到，我们就把该游戏预付的奖金收回来。我们认为避免损失同样会成为激励因素，这样他们实际受到的激励影响比只赚不赔要大。拉梅什在另外一个村子找了两个参与者进行这种实验。但他无法继续实验，因为这种实验方式给我们带来一个很大的困难。第一个参与者来到社区中心，我们把他可能赢到的奖金预付给他——共 2400 卢比，大约相当于 5 个月的工资。他没有尽力取得最好成绩，非常遗憾，他只得把钱退给我们。实验到了这一步，我们想确定一下接下来的参与者是否会和他一样。万万没料到，第二个参与者的成绩也一样差劲。这个倒霉蛋，面对这么多钱根本就无法集中精力。游戏结束，他却不遵守我们事先谈好的条件，利令智昏，拿起我们的钱就跑。拉梅什狠不下心去追他（这真不能怪这个参与者，他太穷了）。这件事让我们意识到我们在实验里加入损失厌恶行不通，我们只好改用先

实验后付钱的方式。我们想把奖金预付给参与者，还出于另外一个考虑。我们以为这样做有可能对市场上专业人员获得奖金的心理活动状况有所了解。我们觉得预先付款与很多专业人士对每年奖金的预期情况相仿。他们习以为常地认为这一部分额外收入已经基本在手，因为他们把奖金当做收入的标准补偿，他们甚至对奖金的数额有具体的概念。这些钱怎么花他们都作了打算：可能瞄上了一幢新房子，单凭工资买不起，但加上奖金付首付款就够了；或者可以安排一次环球旅游。一旦这样的念头出现在脑子里，我猜他们的心理状况十有八九就和那些拿到预付奖金的实验者一样了。高额奖金是一柄双刃剑我们认为，高额奖金对成绩的负面作用肯定有限——不管怎么说，高额奖金似乎不可能在任何情况下都降低成绩。我们很自然地想到有一种限制因素(心理学家称为“调节因素”)会根据工作所需的脑力劳动的程度不同而发挥作用。对于认知能力要求越高的工作，我们认为，高额奖金产

生反作用的可能性越大;而对于非认知乃至机械性的工作,奖金越高可能成绩就越高。例如,你蹦跳一下我就给你多少钱,让你 24 个小时不停地跳会怎么样?你是不是会尽最大力量来跳,而且给钱越多跳的时间越长?如果奖金非常高而你还有力气,你会放慢速度甚至停下来不跳吗?这不可能。对于从事很简单的机械性工作的人来说,我们很难想象高额奖金会产生反作用。

第 15 节:金钱的诱惑:为什么巨额奖金带不来高业绩?

我们的实验项目包括了差别很大的各种游戏,令我们惊讶的是,所有游戏里奖金最高的一组成绩最差,和我们的上述推理完全一致。我们原以为认知性较强的游戏,例如赛门和复述最后 3 个数字会和我们猜测的一样,而没有预料到像飞球和爬坡这样机械性的游戏也不例外。这是怎么回事?有一种可能,就是我们对

于机械性工作的直觉是错误的,即使对这一类工作来说,高额奖金也会降低成绩。另一种可能是,我们所认为的认知要求较低的游戏(飞球和爬坡)仍然需要某些脑力因素,我们需要在实验中引入纯粹机械性的游戏。考虑到这一问题,我们下一步把实验分成两种情况进行对比,一种需要认知能力(简单的数学题运算),另一种只需要简单操作(快速敲击键盘上的两个键)。我们想在麻省理工学院的学生中进行实验,检验纯粹机械劳动中奖金与成绩的关系,与脑力工作中的情形相对照。限于我们的项目预算,我们无法给出与印度实验时相对应的那么高的奖金。我们只能等到学期快结束,学生们的钱包都瘪了的时候再说。这时,大约20分钟的任务我们给出660美元的奖金—这钱足够他们举办几次派对了。我们把实验设计成4个部分,每个参与者必须全部参加(这种安排被社会科学工作者称做“被试内实验设计”)。我们要求学生完成两次认知任务(简单的数学解题):有一次给出较低奖金,另

一次给出较高奖金。另外还要他们进行两次机械性操作(敲击键盘):一次较低奖金,一次较高奖金。这个试验向我们说明了什么?不出所料,我们发现较高激励对两类不同工作产生的作用不同。如果手头的工作仅仅是敲击键盘,奖金越高成绩也越高。但是,一旦工作需要基本的认知能力(计算简单数学题),高额奖金会对成绩造成负面效果,就和我们在印度实验中看到的一样。结论很清楚。发放高额奖金对简单的机械操作类工作可以提高业绩,如果需要人们动脑子则可能适得其反——而企业通常向从事脑力工作的高管发放巨额奖金。如果高级副总裁的任务是砌砖,用高额奖金激励他们情有可原。如果他们的激励基础是奖金,从事的是筹划兼并和收购,或者创造五花八门的金融工具的工作,奖金的效用可能比我们预想的要差很多——甚至可能带来负面效果。总而言之,金钱对人的激励可能成为双刃剑。需要认知能力的工作,业绩与较低或中等数额的奖金挂钩会起作用。如果奖金金额太

高，会使人过度关注奖励，从而分散他们的精力，造成压力，到头来反而可能降低他们的业绩。谈到这里，理性经济学家可能会争辩说实验的结果对企业管理人员并不适用。他可能这样说：“不过，在现实世界上，薪酬过高的问题绝对不存在，雇主和董事会都会把业绩下降问题考虑到，他们不会采取无效的激励措施。”“说到底，理性经济学家会坚持认为，雇主是完全理性的，他们很清楚什么样的激励方式能提高雇员的业绩，什么方式不能。”①

第 16 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

他这样说非常有道理。不错，人们可能对高额奖金的负面作用有直接认识，因此绝对不会有意发放过高奖金。另一方面，就像我们多数人所具有的其他非理性本质一样，我们可能不了解各种力量，包括奖金如何影响我们。为了检验并找出人们对于高额奖金的直

觉，我们把在印度实施的实验向斯坦福大学的一大批工商管理研究生作了详细介绍，并要求他们对较低、中等以及非常高的奖金条件下人们的成绩进行预测。因为我们没有告诉这些研究生实验结果，这些“事后预言家”(事情发生后作预测)预测的成绩与奖金水平同步提高，他们这种预测对于较低和中等奖金的激励作用是正确的。但是到了预测高额奖金的效果时，他们的结论就南辕北辙了，他们全都认为高额奖金一定会导致更好的成绩。学生们的回答表明，高额奖金的负面效应仅凭人们的直觉是不会自然而然地被认识到的。它还表明薪酬问题需要深入研究和严格验证，不能仅仅依赖直觉推理。不过，企业和董事会能摒弃自己的直觉而采用验证过的数据来决定工资吗？我怀疑。事实上，每当我有机会向企业高管陈述我们的实验成果时，我都感到非常惊讶，他们对现行薪酬制度的功效知之甚少，而且对如何了解和改进丝毫不感兴趣。②决胜时刻，mvp 球员比一般球员投篮命中

率更高？几年前，那时还没有发生2008年金融危机，我应邀给麻省理工学院的一些杰出校友作报告。报告在纽约一家很大的投资公司的多功能会议厅举行。会场里美酒飘香，食品丰盛，凭窗俯瞰景色非常壮观。我和他们谈到我最近从事的研究项目，包括在印度和麻省理工学院做的关于高额奖金的实验。对于高额奖金可能带来负面效应的理论他们都点头表示同意，直到后来我推测说这些心理效应对在座的各位也适用时，他们才有所回击。很明显，我这样说把他们得罪了。他们一致断言，“高额奖金会对他们的业绩水平产生负面效应”这种理论是十分荒谬的。我换了一种方式，从听众里找出一位志愿者，让他描述一下到年底他们公司的工作气氛有什么变化。“到了11月和12月，”他说，“工作完成的人不多。人们想得最多的是奖金，发了奖金能买些什么。”面对这个例子，我请在座的人认真考虑一下，把心思集中在即将到手的奖金是否会对业绩产生负面影响，但是他们对此充耳不闻。

也可能是酒喝得多了，但是我怀疑这些人根本就不想承认他们的奖金可能大大地超过了实际的业绩。（正如多产作家、记者厄普顿·辛克莱尔曾经说过的：“如果一个人就是靠不理解某些事情才能挣钱，那么让他理解这些事情是非常困难的。”）

第 17 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

当我把这些实验结果讲给银行经理听的时候，他们的反应倒不那么令我吃惊——他们很显然认为自己与“多数人”不同，因而坚持声称压力能够提高他们的业绩。我看不出他们与别人到底有什么两样，姑且承认他们说得对，然而邀请他们到实验室来，我们通过实验来搞清楚这个情况吧。但是我们知道银行经理日理万机，薪酬丰厚，把他们请来参加我们的实验实在是强人所难，而且我们也出不起让他们值得一来的奖金。既然找银行经理不行，我和拉凯利·巴坎（以色列本古

里安大学教授)就设法寻找其他方面的数据,帮助我们理解专业要求和薪酬都很高的人在巨大压力下的表现和成绩。我对篮球是门外汉,但拉凯利对此却是专家,她建议我们观察那些“决胜杀手”球员——终场哨声响起的同时能把制胜一球投入对方篮筐的篮球明星。杀手球员的薪金比别的球员高很多,人们认为他们在终场前几分钟,甚至几秒钟内,比赛达到关键时刻而此时球员感到压力最大时,能够超常发挥出最高水平。在杜克大学男子篮球队主教练迈克·谢尔斯基的帮助下,我们找到了一些专业篮球队的教练,请他们挑选出 nba 联赛中的“决胜杀手”(对于球员是不是“决胜杀手”,这些教练们很大程度上意见可以达成一致)。接下来,我们调看了整个赛季最关键的 20 场球的录像(所谓关键球赛,我们指的是双方胜负比分不超过 3 分的比赛),观察了这些杀手球员的全部资料。每一场比赛中,我们详细地统计了——压力相对较低——上半场最后 5 分钟杀手球员的得分数。然后把这一数

字与下半场最后 5 分钟——比赛胜负悬于一线——球员压力达到顶峰时这些杀手球员的命中数加以比较。同时我们也计算了其他“非杀手”球员在同一场球赛中的得分情况。我们发现，非杀手球员在较小压力和较高压力时段进球数差别不大，但是杀手球员最后 5 分钟进球数明显增多。看到这里，数据对杀手球员有利——对银行家也同样有利，从事实来看，似乎一些高素质的人能在压力下有更好的表现。但是——我知道你料定会有一个“但是”——比赛最后 5 分钟要想多进球有两种方式。nba 杀手球员可以提高命中率(这表明水平有明显提高)或者命中率不变，增加投球次数(这表明技术水平没有提高，只不过尝试基数加大而已)。于是，我们分别计算了杀手球员的命中率和投球次数。事实表明，杀手球员的命中率并没有提高，他们只是频繁地增加了投球次数。他们最后 5 分钟的实战命中百分比并没有提高(就是说他们投篮的准确率没有提高)，而非杀手球员的命中率也没有降低。

第 18 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

说到这一点，你可能认为比赛到了最后时段，杀手球员都被对方紧紧地死盯着，他们无法像人们预期得那样更好地发挥。为了弄清是否真的如此，我们计算了对方防守队员犯规和杀手球员的罚球次数。结果和上面说的一样。杀手球员处在对方的严密防守之下，对方防守队员犯规多，他们得到的罚球机会也多，他们罚球时无人阻挡，但命中率也没有提高。当然了，杀手球员都是非常棒的球星，但是我们的分析结果与人们一般的共同信念相反，他们在球赛最后的关键时刻，并没有异乎寻常的表现。很明显，nba 球员并不是银行经理。nba 联赛对球员的选拔比金融业要严格得多，能有资格进入职业篮球比赛的球员屈指可数，而专业银行经理却多如牛毛。正如我们看到的，相对于认知能力的工作，体力工作中高额奖金更容易导

致正面效应。这两种能力 nba 球员都需要，但打篮球对体力的要求大于对脑力的要求(起码相对于银行经理是这样)。对银行经理来说，他们的工作对体力要求相对较少，而对脑细胞的要求则很高，让他们表现出“决胜”能力更加困难。还有，既然篮球运动员在压力之下实际上没有提高成绩，让银行经理在巨大压力下提高业绩更是缘木求鱼。社会压力下的表现失常事实上，我们所有人在不同情况下，都为一些关系重大的事情奋发努力，甚至遭受失败。回想一下你的统考成绩，例如美国学术能力评估考试。你平日考试的成绩与美国学术能力评估考试的分数有什么不同？如果你和大多数人一样，你平日考试的成绩很可能更好一些——这说明你一心想考好反而成了压力，你的分数因此更低。对巨额奖金的合理性质疑在纽约皇宫酒店举行的《美国银行家》2004 年度颁奖宴会上，一位美国国会议员公开质疑巨额奖金是否合乎情理。马萨诸塞州民主党众议员巴尼·弗兰克，当时是美国金

融服务委员会民主党的资深成员(现在他是该委员会主席),他可不是那种请他吃饭,他就能言不由衷地奉承你的人。他一上来就开门见山地问道:“在座的有不少是开银行的,你们的工资水平已经够高了,为什么还必须拿奖金才好好干活?”会场上鸦雀无声,没人回答。于是他接着说:“本来就是分内的工作,难道我们必须再付钱给你们,你们才去干吗?这个道理我弄不明白。想想你们对普通工人是怎么说的——你们是整个金融系统最重要的人物,身居高位,你们光拿工资还不够,还必须有额外的奖励才能做好工作。”你可能已经猜到 he 讲话以后会发生什么,或者不发生也罢。第一,没有人回答他的问题;第二,没人为他起立鼓掌。归根结底,奖金是投资人和股东的钱,这些昂贵的薪酬方案真正效果如何,人们还不是那么清楚。

第 19 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

这一规律同样适用于当众讲话。人们为发表演说作准备，多数人在自己的办公室里私下排练时讲得不错，但一站到众人面前，原先的计划往往行不通。我们想打动别人，这个超强的激励因素却使我们的舌头不听使唤。言语恐惧症(glossophobia，害怕当众演说)与蜘蛛恐惧症(arachnophobia)，这两个症状英语单词看上去差不多，给人造成的惧怕感也不相上下，这并不是巧合。身为教授，我对这种形式的超强激励有着切身体会。我刚开始学术生涯的时候，当众讲话简直是一种折磨。我最初在一个学术会议上给一些教过我的教授作报告，当时的我紧张得全身发抖，每次当我拿起激光杆指示投影器上图表中的某一行内容，越紧张就越找不到，小光标在图表上到处游荡。当然，这样一来事情变得更糟，我干脆丢下激光杆，凑合着讲下去。经过长时间的历练，我的公众演说能力有了提高，现在的我已经不再害怕当众讲话了。尽管几年

来，我在公众演说方面没遇到什么问题，最近却在一个大型会议上当着我的很多同事——因为巨大的社会压力——把我的发言搞得一团糟。在佛罗里达州奥兰多举行的一次会议上，我和 3 位同事准备展示我们最近关于适应性进行的研究成果，也就是人们对于新环境的适应过程(第六章你会读到有关这一现象的更多叙述)。我在这个领域已经进行过一些研究，但我当时没打算讨论我的研究成果，而是要进行一个 15 分钟的发言，讲一讲我的个人经历，一个年轻人如何逐步适应自己受伤的现实，以及我从这一经历中得到的教训。我把讲话内容练习了几遍，记住了我要讲的要点有哪些。除了这个话题比其他学术讲座的内容与我本人的关系更紧密之外，我感到这个报告与近几年我作的其他报告没有什么区别。到头来，我的计划与现实根本就不是一回事。讲座开始，我平静地阐明了演说的主旨，但使我恐惧的是，当我叙述到医院里的经历时，泪水涌入了我的眼睛，再往下我连话都说不出。

我极力避免直视在座人们的眼睛，在房间里来回走了大约一分钟，尽量使自己平静下来。然后我想接着讲，但还是说不出话。我又来回走了一阵，再次试着讲，但仍然无济于事，一开口就不由自主地哭了起来。我很清楚，守着这么多人讲述过去的事，对我的痛苦回忆起了放大作用。于是我决定换一个不带感情色彩的话题，转而讨论我近来的研究工作。这样做很有用，我终于把演讲完成了。但是这件事给我留下了很深的印象，处于压力之下，我无法预测情绪对于我的表现到底有多大的影响。考虑到我在公开演说中出现的问题，我和尼娜、尤里还有乔治又对实验的形式作了改变。这一次，我们想弄清楚在实验条件中加入社会压力的成分，结果会怎么样。

第 20 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

我们付费给 8 个芝加哥大学的学生，让他们解答 13

道题，每一道题包括 3 组字母，要求把它们分别组成单词。和我们进行的其他实验一样，参与者必须答对了才能拿到钱。举一个例子，把下面 3 组无意义的字母重新排列，组成有意义的单词(没做完先别看脚注里的答案):1.suhoe 答案:_____2.taudi

答案 :_____3.ganmaar 答案:_____

①每个人有 13 道题，其中有 8 道我们让参与者在办公室的小隔间里单独做。另外 5 道题，我们让参与者逐一站起来，走到房间一端的大黑板前，当着其他参与者的面，在黑板上写出来。当众答题，能否回答正确显得很重要，答对了，不仅可以拿到奖金(这点与单独做相同)，同时还会当众收获社会奖赏—受到同伴们的羡慕(或者当众出丑)。他们在公共场合—成绩好坏尤其重要—答对的题多呢，还是单独在小隔间里，没有社会激励因素的条件下的成绩更好？你可能猜到了，参与者们在小隔间答题的正确率大约是当众答题的两倍。集中营幸存者、心理学

家维克多·弗兰克尔描述了一个有关社会压力使人窒息的例子。在《追寻生命的意义》(man's search for meaning)一书中，弗兰克尔描写了一个病人，有口吃的毛病，无论他怎样努力，就是改不掉这个毛病。这个倒霉蛋唯一一次说话没有出现口吃是他12岁那年，有一次他乘电车没买票被售票员抓住。他想用说话口吃的毛病引起售票员的同情心，把他放了。他想结巴地说话——但是，原来他说话口吃不需要激励因素，现在突然有了激励因素，他反而不口吃了！另一个相关的例子，弗兰克尔描述了一个害怕出汗的病人：“一旦他预料到自己马上要出汗，这种先期出现的焦虑就足以导致他出汗更多。”换句话说，这个病人害怕出汗，拼命阻止出汗成为强烈的社会动因，反而导致他出汗更多，在经济学上这种现象称做效能降低。如果你还觉得不清楚，我可以告诉你，社会压力窒息现象不仅仅限于人类。人们对多种动物也进行过类似实验，包括大家讨厌的蟑螂，它在一项有趣的实

验里成了“明星”。1969年，罗伯特·扎乔克、亚历山大·海因高德纳，还有爱德华·赫尔曼想比较蟑螂在两种条件下完成不同任务的速度：一是单独行动，另一种是有“观众”即另一只蟑螂在场。在“社会”状态下，两只蟑螂可以透过有机玻璃窗看到对方，闻到彼此的气味，但是不会直接碰到对方。蟑螂的任务之一相对简单：沿着一条笔直的通道向前跑。另一个任务难一些，让蟑螂穿过比较复杂的迷宫通道。结果与你猜测的一样（假如你能对蟑螂进行猜测的话），有另一只同伴在场观看，蟑螂沿着直道跑的速度更快。另一只蟑螂在场加强了激励因素，实验蟑螂表现得更好。但是，在比较复杂的迷宫通道里，有同伴在场观看，实验蟑螂费尽力气地挣扎前进，速度却远远赶不上独自穿越时的速度。

第21节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

我并不认为了解社会压力窒息现象会让你喜欢上蟑螂，但它确实说明了自我表现的强烈激励可能引起相反作用(它同时指出人类与蟑螂的某些重要相似之处)。事实证明，引发自我表现的过度激励可能来自电击、高额薪酬或者社会压力，在所有的状况下，人类与非人类在事关根本利益力求超常表现时，他们的实际表现似乎都比没有压力的状态下表现得差。金钱的压力与心无旁骛的剑侠这些实验成果向我们揭示出想弄清楚激励的最理想作用水平并不容易。如果考虑到具体每个人处理压力的能力不同、任务的难易程度、不同的学习效果等，问题就变得更加复杂。我确实认为亚尔克斯和多德森最初提出的倒 u 型在一般情况下是正确的，但影响表现结果的还有其他力量。这包括任务的特质(任务的难易程度)，人类的个体特点(最终结果在个人心目中的重要程度，他是否容易紧张)，还有相关人对该任务经验的特点(他在该任务上有多少经验，或者他得心应手的程度)。从正反两

方面来看，我们有两个发现：一个是激励人的最佳机制非常难以建立，另一个是加强激励并不一定导致最佳的成绩和表现。我想明确指出，我们的研究成果并不意味着我们应该停止向人们的工作和贡献支付报酬，但它确实意味着我们支付报酬的方式可能会引起我们想不到的严重后果。企业的人力资源部设计薪酬方案，一般有两个目标：吸引合格的人才，激励他们发挥最大效力。这两个目标都很重要，而且工资（还有福利、自豪感、工作的意义等——这些题目我们在以后的章节要进行讨论）对实现这两个目标起着重要作用，这一点毋庸置疑。问题在于人们获得薪酬的方式，其中某一些，例如高额奖金能够造成压力，因为它使人过度关注报酬，反而降低工作的能力和业绩。我们来做思考实验，让你直觉上感受一下高额工资如何改变你的行为，影响你的表现能力。如果我出一大笔钱，比如说 10 万美元，请你用 72 个小时给我的研究项目出一个非常有创意的点子，结果会怎么样？你

会采取什么打破常规的做法？你可能会停下一些日常活动对时间另作安排。你不再为电子邮件操心，你会上网查阅 facebook 网站，你会把休闲杂志放到一边。你可能会多喝咖啡提神，熬到深夜甚至通宵在办公室奋战(我经常这样)。这就是说你要工作更长时间，但是你做的上述一切真的会提高你的创新能力吗？现在且不说你夜以继日地工作，我们再来考虑一下在这利益攸关的 72 个小时里你是怎样进行思维的。你怎样来提高自己的创新能力和工作效率？把眼睛闭得紧一些？成功已经在望了？不停地使劲咬嘴唇？深呼吸？苦思冥想？你会更容易捕捉到一闪而过的思想火花？你打字的速度会提高？思想更深入？上述一切真的会提高你的表现能力，带来更好的成绩？

第 22 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

这只不过是个思考实验而已，我只是希望通过它来说

明，一大笔钱很可能使你尽力延长工作时间(高额报酬对简单机械工作的作用非常大)，但不大可能提高创造力。实际上，这有可能适得其反，因为金钱激励对于头脑创造力所起的作用不是单一的和不变的。我们多大程度上——特别是在巨大压力之下竭力争取最好成绩的状态——能够直接控制自己的思维活动，直到现在还没有搞清楚。我们再假想你需要进行一个复杂的，而且性命攸关的手术。你认为给你的手术人员一笔天价奖金就可以让他们做得最好？你真的想让主刀医生和麻醉师一边做手术一边盘算拿到奖金后如何买一艘游艇吗？这样做确实会激励他们拿奖金，但是能保证他们进行好手术吗？难道你不想让他们集中精力、全心全意地做好手头的工作吗？如果处于心理学家米哈里·契克森米哈赖称做“心无旁骛，得心应手”的状态下，手术人员会有多么高的效率？我不知道你会怎么样，但是医生的工作需要开动脑筋、集中精力，以及具有认知能力，不论哪一天我需要医生，

我都希望他处在“心无旁骛”的状态下。1995 年上映的《剑侠风流》是由肖恩·康纳利和李察·基尔主演的一部不错的电影。展示了如何对待激励能够影响表现的一种极端方式，起码是在影片中。李察·基尔扮演的角色兰斯洛爵士是个武艺高强，靠决斗抵债的浪荡剑客。影片开头，他在村子里开了家小剑术馆，村民付钱和他比剑，衡量自己剑术的高低，他用生动幽默的语言指导他们提高剑术。一次，兰斯洛说周围的人中间肯定有人比他强，那个人是否愿意站出来和他比剑，他把袋子里的金币摇得叮当作响，声称谁赢了他，金币就归谁。最后，一个金发的大块头马克站出来向他挑战。他们开始激战，但不一会儿，兰斯洛就把马克的剑打掉了。马克感到疑惑，问兰斯洛是怎样打败他的，是否耍了什么花招？兰斯洛笑着说他一向就是这样打的，没使用什么花招。（不过，他用的是心理上的招数，我们后面会看到。）马克向兰斯洛请教剑术，他停了一会儿才教他。兰斯洛向马克传授了 3 条

秘诀。第一，仔细观察对手，注意他的动作和思路。第二，在相持中等待关键时刻，果断出手。马克一边听一边高兴地点头，当然了，这两点他都能学会。但是，兰斯洛的第三条秘诀他却听不太懂。他对心情急切的学生说，必须把生死置之度外。马克盯着老师的脸，惊呆了。兰斯洛凄然一笑，就像欧洲中世纪的牛仔一样迎着落日走去。根据这一点来判断，兰斯洛似乎天下无敌，因为他可以人为地把环境压力降低到零。他能做到不在乎生死，那就没有什么能影响他的能力发挥。他不担心战斗结束后自己是否还能活着，就没有任何东西能干扰他的头脑，影响他的能力——他就能百分之百地集中精力，随机应变。

第 23 节：金钱的诱惑：为什么巨额奖金带不来高业绩？

隐藏在小决策和大决策背后的非理性总的来说，人们喜欢我进行以实验室为平台的实验。这些实验多数只

关系到短时间内利害关系相对较小的简单决策。因为传统经济学家们一般不喜欢我们的实验室里得出的答案，他们经常抱怨说我们的实验结果到了现实世界里行不通。他们说：“如果是重大决策，利益攸关，一切都会改变，人们会竭尽全力。”但对我来说，这好比说人们到急诊室里就会接受最好的治疗，因为那里作出的一切决策通常都是生死攸关。我觉得没有多少人会认为事实果真如此。如果缺乏经得起验证的正反两方面证据，存在这种批评就是有道理的。对一切实验结果持健康的怀疑主义是有益的，包括那些在实验室里进行的相对简单的实验。尽管如此，我还是不太明白，构成我们简单决策和行为的心理机制与那些构成复杂重要的决策和行为的心理机制，到底有什么不同。从这一角度出发，本章里展示的实验结果显示，我们的非理性行为倾向的不良方式可能随着决策的重要程度而加强。我们在印度进行的实验里，奖金相对较低时，参与者们的表现与传统经济学理论的预测

相同。但是当实验条件变得重要，奖金达到最高水平时，他们的行为就与传统经济学理论预测的不一样了。上述内容是不是说有时人们越努力，实际行为就越不理性？如果是这样，怎样才能正确发放报酬，而不会给人们增加压力？解决办法之一是保持较低奖金——这样做，我碰到的那些银行经理可能不喜欢。另一个办法是对雇员实行单纯薪金制，但这样做有不利的影响，一方面会消除过度激励的后果，另一方面也失掉了业绩与薪酬挂钩的某些好处。更好的办法是既保持业绩与薪酬挂钩制度的激励成分，又去掉它的某些导致影响生产率的压力。要做到这一点，我们可以采取折中做法，比如每次发给雇员的奖金少一些，但发放次数多一些。另一种折中做法是按照某一段时间的平均值——比如，过去 5 年的平均值，而不是仅仅按上一年度的水平确定奖金。这样做，雇员们在第 5 年就能预先知道他们将得到 80% 的奖金（按照前 4 年的水平计算），前一年业绩对奖金的直接影响就小得多。

了。无论用哪一种方式提高业绩，都必须更好地了解薪酬与业绩的关联，考虑到我们的怪癖和非理性特质，这一点我们必须明白。我谨将本章献给在银行工作的各位朋友，他们反复地“欣然”聆听我关于他们薪金的意见，而且仍然愿意和我继续交谈。

第 24 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

第二章工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？职业、理想与价值观最近有一次乘飞机从加利福尼亚州出发，我身边坐的是一个 30 多岁的男子，看样子是位专业人士。我坐下来以后，他朝我笑了笑，我们的共同话题就是抱怨飞机上的座位越来越小，乘飞机越来越不舒服等。我们都检查了自己苹果智能手机上的邮件，然后关闭手机电源。等飞机进入正常飞行状态，我们开始闲聊。交谈是这样进行的：他：你觉得苹果手机好用吗？我：挺方便的，不过也有问题，

有了它我老是查邮件，甚至停车等灯、坐电梯时都忍不住查邮件。他：你说得不错，自从有了它，我花在邮件上的时间比过去多得多了。我：新科技产品为的是提高生产率，不过我用上这些东西以后，工作效率是高了还是低了，还真说不清楚。他：你是做什么工作的？每当我在飞机上和邻座的人闲聊，常常是还没有互通姓名也没谈到各自的生活状况，就互相询问对方的职业或者主动介绍自己是干什么的。可能在美国，这一现象比其他地方更为普遍，但是根据我在各地对旅客们的观察一起码是互相交谈的那些人——他们首先谈到的常常是自己从事的职业，而不是业余爱好、亲人，或者是政治立场和意识形态。邻座旅客告诉了我他的职业，他是思爱普公司的销售经理，这是一家大型商用办公管理软件公司，他们的产品为很多公司采用。（我对这种软件产品有所了解，麻省理工学院改用这种软件系统时，我的助手不得不从头学起，搞得焦头烂额。）我对讨论思爱普公司产品的优

越性以及它引起的质疑不太感兴趣，但邻座人的热情使我感动。他似乎真的热爱他的工作。我感觉到工作对他来说就是自我价值的中心，或者说，比他生活中的很多东西都重要。从直观层面上看，多数人都了解自我价值与工作之间的深刻联系。孩子们谈到理想时往往是说将来要干什么(消防队员、老师、医生、行为经济学家，或者你小时候还想过干什么)，而不是说要挣多少钱。成年美国人之间，“你从事什么职业”已经成为初次见面的问候语，取代了过时的“您好”——就是说，我们的职业已经成为每个人识别标记不可缺少的组成部分，不像从前那样，仅仅是安家谋生，养家活口的手段。很多人一起码我在飞机上交谈过的那些——似乎都对自己的工作感到自豪，从中感悟到人生的意义。与上面说的劳动和自我价值关系相对照，传统经济学关于劳动的模式总体上是把员工与迷宫里的白鼠同等对待：假定工作是痛苦的，所有白鼠(人)都不得不用劳动换取食物，但都想干活越少越好，吃

饱肚子以后闲暇时间越长越好。但是，如果劳动给我们带来生活的意义，人们需要工作，这一现象说明了什么？生产力与工作积极性、人生意义之间到底有什么关系？

第 25 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

薪酬待遇与工作成果，你更看重哪一个？2005 年，我正在麻省理工学院的办公室里处理一篇论文评论，有人敲门。我抬头一看，是一张熟悉的年轻面孔，面容微胖，棕色头发，下巴上的山羊胡子显得有点滑稽。我觉得面熟，但一时记不起来什么时候见过他，于是我就客气地请他进来。过了一会儿我想起来了，他叫戴维，几年前听过我的课，是个善于思考且很有独立见解的学生。再次见到他使我很高兴。我们坐下来，每人手中端一杯咖啡，我问戴维这次回麻省理工学院是做什么的。“我回来招聘，”他说，“我们需要新鲜血

液。”戴维接着和我讲了他毕业这几年的经历。他在纽约一家投资银行找到了一份令人兴奋的工作。他的工资很高，还享受各种各样的福利——连衣服都有专人洗——他非常喜欢繁华喧嚣的大都市生活。他交了个女朋友，根据他的描述，她似乎是神力女超人和玛莎·斯图尔特二者的结合体，虽然他承认他们刚交往了两个星期。“我还想告诉你，”他说，“我遇到一件事，这让我想起了你给我们上的行为经济学课。”他接着讲了那年早些时候，他花了 10 个星期用 powerpoint 软件为公司的并购案准备一份提案文件。他花费了很多心血分析各种数据，连图表的波纹线一类细节都处理得非常美观，文件中的投影幻灯图片都作了精心选择，他经常在办公室忙到下半夜，对文件稿进行完善和润色。（微软的 powerpoint 发明之前，银行家和咨询师是怎么干活的呢？）他非常得意地把文件最后一稿用电子邮件发给老板，老板计划把它拿到那个至关重要的并购会议上进行正式陈述展示。（当时戴维在公

司里的级别还太低，没有资格参加这个会议。)过了几个小时，老板给他回了封邮件。“抱歉，戴维，我们昨天刚接到通知，并购案取消了。不过你的陈述稿我看过了，写得非常深刻而且很有文采，的确很不错。”戴维知道他准备的陈述稿已经胎死腹中，永远不会面世了，但这和老板以及他本人都没有关系。他知道自己陈述文件是得意之作，因为他们的老板从不轻易表扬人。尽管得到老板的肯定，但他还是难以释怀。他呕心沥血的杰作无果而终，这让他对工作产生了深深的厌倦。突然间，他对自己辛勤投入了这么长时间的项目失去了热情。他还发现自己对手头的其他项目也不像过去那样热心了。事实上，这一“徒劳无果”的经历似乎改变了戴维对自己工作的根本看法和对银行的态度。他原来因为自己的工作而感到幸福，觉得有价值，现在却变得耿耿于怀，感到自己的努力都是徒劳白费的。“你知道我为什么感到别扭吗？”戴维说，“我费心费力，完成了一个高质量的项目，很明显，

老板对我和我的工作感到满意。我相信我在这个项目中的努力会得到公司的好评，年底还可能加薪。从现实观点出发，我应该高兴。尽管这样，我还是觉得我做的毫无意义，而且摆脱不了这种情绪的影响。如果我手头正在进行的项目到了实施的前一天也被取消了，我的努力再次付之东流，那我到时该怎么办？”

第 26 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

他接着建议我做了个思考实验。“我们假想，”他低声说，声音有点儿忧伤，“你在为某个公司工作，你的任务就是用 powerpoint 软件制作幻灯片。你每完成一套，就有人给你移走，删除。在你工作的这段时间拿着很高的工资，还享受到很多的福利，甚至还有人给你洗衣服。你在这样的单位工作会感到幸福吗？”我为戴维感到难过，想安慰他一下，就给他讲了德芙拉的故事。德芙拉是我的朋友，她在一所名牌大学的出

出版社当编辑。她最近刚编完一本历史书——她非常喜欢这项工作，而且是有稿费的。她把最后一稿交给出版社，3个星期以后，他们通知她这本书不出了。这和戴维的情况一样，从经济角度看，她没有任何损失，但是这本书永远不会被读者捧在手中，想到这一点，德芙拉就感到自己花在书上的时间和精力太可惜了。我想告诉戴维有这样遭遇的人不只他一个。戴维沉默了一会儿，然后说：“你知道吗？这个问题可能有更重要的意义，可以称做无结果或者无回报的工作，你应该研究一下。”这个主意太妙了，你往下读很快会知道我是怎么做的。不过在这之前，我先卖个小关子，带着你探讨一下鸚鵡、老鼠，还有“反寄生”倾向的问题。反寄生的鸚鵡与饥肠辘辘的老鼠当我16岁时，加入了以色列国民自卫军，学习使用第二次世界大战时期俄罗斯老式卡宾枪、设置路障，以及其他的实战技能。一旦成年男子都上了前线，我们这些青少年就要担负起保卫家园的责任。事实上，学习射击给我带来的最

大好处是不时可以有借口不去上课。那时在以色列，职业高中班级组织野营，都要求会打枪的学生参加并且担任警卫。这种义务给我们这些会打枪的学生一个特权，可以因此请几天假，跟着出去徒步旅行，游山玩水。因此，只要有机会我就报名参加，哪怕不参加考试我也去。①有一次，在这样的郊游中我遇到一个女孩，郊游结束时我已经喜欢上了她。只可惜她比我低一级，我们的课程安排不一样，我没法经常见到她，不知道她是否也对我有好感。于是，我与同龄的所有平凡男孩一样，设法打听到她的一门选修课，然后也报名参加。离我们住的镇子大约两公里的地方住着一个人，我们叫他“养鸟人”。童年时代他孤苦伶仃地生活在东欧，经历了纳粹的大屠杀。为了躲避纳粹的迫害，他逃进森林，与鸟兽为伴，反而觉得更安全、舒心。后来他经历千辛万苦来到以色列，决心尽自己最大的努力，让周围孩子们的童年更加美好，不再像他当年那样。他收集世界各地各种各样的鸟类，请孩子

们来体验美妙的鸟类世界。我喜欢的那个女孩经常到养鸟人的禽舍做义工，于是我也和她一起去打扫鸟笼，给鸟喂食，给参观者讲述鸟类的故事，最有意思的是，看着鸟儿孵蛋、成长、它们之间怎样进行交流、它们与参观者怎样交流。过了几个月，我终于明白，我和那个女孩不会有什么进展，但我和鸟儿却有了感情，于是我又在那里继续工作了一段时间。

第 27 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

几年以后，在我出院以后，决定给自己买一只鹦鹉。我选了一只形体稍大一点儿的，非常聪明的亚马逊鹦鹉，并给它起了个名字叫让·保罗^①。它长得很漂亮，羽毛几乎都是绿色的，只有翅根部位有点淡蓝色、黄色和红色羽毛，我们相处得很愉快。让·保罗很喜欢说话，无论谁走到笼子跟前，它都设法挑逗卖弄，吸引人和它玩。只要我一走近笼子，它马上靠过来，低

下头，把脖子露给我，我一面轻轻地用手指梳理它脖子上的羽毛，一边像哄小孩那样哄它说话。我洗澡时它总是跟着飞进洗澡间，我把水花溅到它身上，它高兴地抖抖羽毛。让·保罗非常喜欢和人交往。如果让它独自在笼子里待得太久，它就用嘴啄自己的羽毛，它感到无聊时就会有这类举动。我发现，鹦鹉特别需要经常进行一些脑力活动，于是我买了几种玩具专门供它玩，帮它解闷。其中有一个游戏叫“寻找美食”，由不同颜色的木块组成，一层比一层小，好像金字塔的形状。木块中间用绳子连起来。每一层上都有数目不等、一厘米深的“美食洞”，里面可以藏鹦鹉喜欢的食物。要找到好吃的，让·保罗必须掀开木块才能发现小洞，这对于鹦鹉来说并不容易。以后的几年里，“寻找美食”和其他类似游戏一直伴随着让·保罗，逗它开心，使它好奇，让它在这个环境里过得更有意思。那时我并不知道，“寻找美食”游戏后面有一个意义重大的原理。“反寄生”——这个术语是动物心理学家格伦·

詹森创造的，指的是他发现的一种现象，即动物宁愿自己去寻找食物，而不愿意吃身边盘子里放着的、现成的相同食物。为了更好地理解劳动换取食物的愉悦，我们一起回到詹森 20 世纪 60 年代第一次关于成年白鼠劳动嗜好的实验。我们假想你是参加詹森实验的白鼠，和你的啮齿类朋友们开始在笼子里生活了 10 天，每个笼子里的白鼠—生活条件与你们正常状态下差不多—每天中午 12 点(你不知道是几点钟，但是慢慢学会了时间概念)一个很和气的、穿白大褂的人就会准时出现，发给你们每只白鼠 10 克很好吃的实验室饼干。照这样过了几天，你就习惯了每天中午期待着食物到来，穿白大褂的人快出现的时候，你的肚子就开始咕噜咕噜作响—詹森正是要把你们带进这种状态里来。你一旦适应了每天中午 12 点吃饼干，事情马上就变了。有一天到了你最饿的时候，那个人不来了，一直过了一个钟头，他才出现，把你从笼子里取出，再放进一个“斯金纳箱”里。你简直饿坏了。

这个箱子是著名心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳发明的，所以他的名字也就成了箱子的名字。箱子并没有什么特别(和你住过的那只差不多)，但有两个地方不同，你还不知道。一是它装有一个喂食器，每隔 30 秒钟就投放食物。太妙了!另外就是有一根撬杆，不知为什么放了块白铁片，好像是个暗门，把它给挡住了。

第 28 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

开始，你对撬杆不感兴趣，但是喂食器真是太吸引你了，你几乎一直待在它的旁边。它过一会儿就投放吃的，一直到你吃了 50 个小饭团。然后又把你放回原来的笼子，再把你那一天食物不足 10 克的部分补发给你。第二天，午饭时间过了，仍然没给你喂食，下午 1 点过后，又把你放进斯金纳箱。你不但很饿而且很难受，因为这一次喂食器不投放食物了。怎么办？

你在箱子里转来转去，突然发现那块小白铁片不见了，露出下面的撬杆。你不经意地按了一下，喂食器马上投下一个饭团。太妙了。你又按了一下。啊，天哪！又出来一个饭团。你按了一下又一下，吃得兴高采烈，但是忽然灯灭了，同时喂食器不再投放饭团。你很快就懂得，只要灯一灭，无论你怎么按动撬杆，也按不出吃的来了。就在这时，穿白大褂的人打开箱子顶部，放进来一个小白铁桶。你连看都不看，只希望撬杆赶快恢复正常，能按出吃的来。你按了又按，但是仍旧没有动静。只要灯不亮，按撬杆就一点儿用处也没有。你在箱子里四处转，一边低声诅咒着走到小桶旁边。“喔，天哪！”你自言自语，“里面全是饭团，得来全不费工夫！”正在你开怀大嚼的时候，灯一下子亮了。这时你意识到你有两种选择。你可以继续吃桶里的饭团，也可以回去按撬杆从喂食器里得到吃的。你如果是这只白鼠，你该怎么办？假定你和詹森进行实验的那 200 只白鼠中的 199 只一样，你就不会在

小桶里一直吃到底。或早或晚，你终究要回去按撬杆找吃的。如果你和 44% 的白鼠一样，你就会按撬杆按得更多，从喂食器那里获取超过食量 1/2 的饭团。还有，一旦你开始按撬杆，就不会轻易回到小桶旁边，尽管桶里满是现成的食物。詹森发现(随后的许多实验也证实了)很多动物—包括鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子，以及猩猩—通常更愿意通过长时间、非直接的途径获得食物，而不愿意通过短时间、直接的方式。①(事实上，已经实验过的各种动物中唯一喜欢不劳而食的一你可能会猜到—是猫。)就是说，只要不是难度太大，鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子以及猩猩等，通常愿意通过劳动获取食物。上述内容再次把我们带回让·保罗那里。如果它是只经济上理性的鸟，并且只愿意少出力多得到食物，它就会直接从它的笼子里的食物盘里找食吃，根本不理会“寻找美食”游戏。事实相反，它一连几个小时地玩“寻找美食”游戏，因为游戏给了它一种有意义的方式，

既得到好吃的东西又打发了时间。它不仅非常高兴，还学到了本领，从某种意义上可以说是“挣饭”养活自己。②

第 29 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

传统经济学的基本观点是一切生物都力图用最小的努力追求最大的奖赏，“反寄生”的概念与此相左(唯一值得一提的理性动物似乎是猫)。根据传统经济学观点，一切花费包括能量，都应视为成本，这样说来，鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子以及猩猩等的表现，都是毫无道理的。它们既然可以不费力气地得到同样甚至更多的食物，为什么还要工作(觅食)呢？我把“反寄生”现象讲解给一位理性经济学的朋友(不错，我还有几个这样的朋友)听，他立即向我解释詹森的实验结果实际上与传统经济学理论并不矛盾。他耐心地向我讲解为什么詹森的实验与经济学问题无

关。“你看，”他说，就像对小孩子说话一样，“经济学理论研究的是人类的行为，而不是老鼠或者鹦鹉的行为。老鼠的大脑很小，几乎不存在新皮层^①，因此毫不奇怪，这些动物意识不到它们可以白白得到食物。它们弄不清楚。”不管怎么说，“他接着说，“我确信如果找正常人来重新进行詹森的实验，你就不会发现这种‘反寄生’效果。我百分之百地肯定，如果你用经济学家来进行实验，就会看到他们绝不会白出一点力气！”最后一句他算说对了。我一方面感觉，把我们关于动物的研究结果推断到人类与工作的关系是可能的，另外，我明白对成年人的“反寄生”现象进行实验也是可能的。（我还明白我们无法拿经济学家进行这一实验。归根结底，我们无法把对经济学家的实验结果推断到非经济学家身上。）你怎样认为？人类总的来看会表现出“反寄生”特点，还是更加理性？你呢？“意义”的激励作用不可小觑戴维走了以后，我开始思考他和德芙拉的失望现象。工作成果是否有机会被人

们看到和欣赏(即激励),对他们的积极性有巨大的影响。我想弄明白,除了薪金,还有什么东西能赋予工作意义?是集中参与产生的微小满足吗?事实上,我们和让·保罗一样,不管从事什么工作都能较好地完成,即使有困难。我们喜欢的是不是这种挑战的感觉(这种感觉产生的意义比较小,可以称做一般的意义)?或者只有重大事情才会使我们觉得有意义,我们可能希望别人——特别是我们比较看重的人——对我们的努力成果给予高度评价?可能我们需要幻想我们的工作将来某一天会影响很多人,它会在更宽广的环境里具有价值(我们是否可以将它称做重要意义,或者意义)?这些因素非常可能存在。但是从根本上说,我认为即使普通意义也足以刺激我们的行为。只要事关自我形象,就能够激励我们作出更大的努力。我们考虑一下写作的例子:很久以前,我写作学术论文是为了晋升。但我也希望——现在仍然希望——我的论文能在世界上产生一定影响。如果我在写论文时,知

道根本不会有人看，我还会费神费力地写吗？(阅读学术论文的人确实不多，但教授总是希望除了学生外，还会有人读。)如果我明明知道这本书根本没有人读，那会怎么样呢？我还会写它吗？

第 30 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

我真的喜欢自己从事的研究工作，我认为它非常有意思。亲爱的读者，一提到 20 多年来我是如何度过的，我就感到非常兴奋。我肯定我的母亲一定会阅读这本书的①，我还希望至少另外几个人也会读。不过，要是我明知道不会有人读，会怎么样？如果克莱尔·瓦赫特尔(哈珀-柯林斯出版社负责我这本书的编辑)决定把我这本书塞进抽屉，不出版了，然后把稿费付给我，会怎么样？我还会在灯下忙到深夜，赶着写这一章吗？绝不可能。我生活中做的很多事情，包括写博客、写文章，还有你正在读的这本书，都受到自我激

励的驱动，它把我的努力与某种意义联系在一起，我希望读者从我的字里行间找到它。没有读者，我不可能有目前这样的工作积极性。博客的魅力现在我们来
看博客。博客的数量实在惊人，好像人人都有博客或者都打算开博客。为什么博客这么流行？不仅是很多人有写作的欲望，因为早在博客出现之前人们就在写作了。但是博客与其他形式的写作相比较有两大显著的特点。第一，人们有了一种希望或者错觉，一个人的博客总会有人看到。不管怎样，只要博主点击“发表”，世界上所有的人都能看到，那么多人都在网上，有的人一起码有几个人一会不经意地点开这篇博客。的确，博客的“点击率”在博客世界是个巨大的激励因素，因为博主可以确切地看到有多少人读了他的帖子。博客还让读者能够发表意见和提出评论，使博主有了确切的读者，使读者成为作者，双方都感到满足。多数博文的阅读量都很少——可能只有博主的母亲或者最好的朋友才会读——不过即使给一个人写，与根本

没人看相比，似乎也能促使千千万万的人写博客。你愿意组装多少个乐高玩具？和戴维见面的几个星期后，我和埃米尔·卡梅尼查(芝加哥大学教授)，还有卓瑞森·普雷勒克(麻省理工学院教授)在学校附近的咖啡馆见面。我们讨论了几个项目的可行性，最后决定研究工作积极性减退的效应。我们原本可以探讨更具重要意义的研究——就是说测试从事癌症的治疗、帮助穷人、建造桥梁，以及其他担负人类存亡的重要任务的人们对自己工作意义的评价。但是，我们还是决定(可能我们都是大学教授的缘故)按照普通意义的效应——我所认为的日常生活与工作中常见现象——来设计我们的实验方案。我们想探讨较小的变化如何对工作人员，例如银行经理戴维和编辑德芙拉的工作欲望产生影响。我们想出了一个主意，用一件本来意义就不大的工作进行实验，通过逐步降低该工作的意义来检测人们的反应。在波士顿的这一天没有什么特别，一个叫乔的机械工程专业高个子学生来到哈佛大学的

学生会。他脸上长了不少青春痘，但这掩盖不住他意气风发的神情。很多人挤在布告栏前面，上面贴着各种宣传单一音乐会、讲座、政治活动，以及房屋合租等，乔的眼光落到一张告示上：“有偿装配乐高玩具！”

第 31 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

乔生来就有志于工程机械，酷爱设计制造。他对任何动手装配的东西都感兴趣，他的童年自然与乐高玩具相伴始终。6 岁那年，他就拆开了父亲的电脑，过了一年，他又把起居室里的立体声音响大卸八块。到了 15 岁，他随意拆装的嗜好已经给家里造成了几千美元的损失。幸运的是，他读大学时为自己的热情找到了发挥的途径，现在终于有了机会，可以尽情地装配乐高玩具，而且还能挣钱。几天以后，乔按照约好的时间，来到我们进行实验的地方。而且很巧，他被分派做“有意义”的那一组。乔一走进房间，助理研究员

肖恩就上前与他打招呼，带他到一把椅子旁边，给他讲解工作的程序。肖恩先拿一个乐高生化勇士给乔看，对他说他的任务就是装配与此完全相同的玩具——小机器人战士——由 40 个部件组成，必须严格按照规定组装。然后，肖恩向乔讲解了薪酬的规则。“薪酬的基本规定，”肖恩说，“就是你的计件工资额随装配数量递减。你装配的第一个机器人，工资是 2 美元。第一个装完了，我会问你是否愿意装下一个，第二个要减少 11 美分，你能拿到 1.89 美元。如果你同意，我就让你装第二个。以此类推，你每多装一个，工资就会减少 11 美分，一直到你不想干了为止。这时我们就会计算你一共装了多少机器人，按上面说的规定，付给你应得的工资。时间上没有限制，你可以一直干到认为不合算为止。”乔点点头，想马上动手干。“最后，还有一件事。”肖恩预先声明，“这些玩具部件供所有参与者使用，因此，你在工作的过程中我可能把你装好的机器人拆掉，放回零件盒，准备给下一个参与者

用。你都听明白了吗？”乔很快打开第一个装着塑料部件的盒子，浏览了一遍安装说明书，开始装配第一个生化勇士。很显然，他喜欢手里的工作，看着一个个的部件在自己手中逐步成为形状奇特的机器人。装好了第一个，乔把机器人调到战斗的姿势，向肖恩要下一个。肖恩提醒他第二个机器人的工资额(1.89 美元)，并把第二个盛着部件的盒子拿给他。乔开始装配第二个乐高战士，肖恩则把乔刚装好的机器人放进桌子底下的一个盒子里，准备拆掉给下一个参与者使用。乔好像在担负一项使命，他一个接一个地不停装配乐高战士，肖恩则把它们一个一个地放进桌子下的盒子里。装完 10 个以后，乔对肖恩说他已经完成任务，领到了应得的 15.05 美元。乔离开之前，肖恩请他回答了几个问题，他对乐高玩具总的评价怎样，是否喜欢刚才的装配工作。乔回答说他是乐高玩具的爱好者，也非常喜欢刚才的工作，他还准备把这项工作推荐给朋友们。

第 32 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

下一个来的是一个叫乍得的年轻人，精力充沛，或者说有些过度兴奋，是个医学预科生。和乔不同，乍得被分在我们内部喜欢称做“西西弗斯”（徒劳无功）一组。我们想集中观察的就是这一组。“西西弗斯”这个词源自希腊神话中西西弗斯国王的故事，他因为贪欲和欺骗受到众神的惩罚。西西弗斯不但杀害行人和旅客，诱奸自己的侄女，篡夺哥哥的王位，还胆敢捉弄众神。西西弗斯临终以前，知道自己肯定会下地狱，他偷偷地嘱咐妻子让她答应不举行丧礼安葬他的遗体。到了冥界以后，他说动了好心的冥后帕尔塞福涅，允许他回人间一趟，责问妻子为什么不尽妇道地安葬他的遗体。帕尔塞福涅当然不知道不举办丧礼正是西西弗斯一手安排的，就同意了他的请求，西西弗斯诡计得逞，离开冥界一去不回。但是他最终还是被抓了

回来，众神震怒，决定严加惩处。罚他在有生之年，把一块巨石从陡峭的山坡推到山顶，这本身是非常艰巨的苦差。他每次快到山顶时，巨石就会掉下来，于是他又不得不从头再来。当然，我们的参与者没犯什么错误需要受到惩罚，我们不过是用这个词汇指代他们中间那些运气较差的人，他们被分到实验条件比较差的那组。肖恩给乍得讲解了实验的要求和酬劳的计算方式，内容与他对乔说的完全一样。乍得抓起了一个盒子，把它打开，拿出乐高勇士装配说明书，从头到尾仔细地阅读了一遍，然后决定如何动手。他先把不同部件分门别类放好，需要哪一件就可以顺手拿到。然后他开始装配，装完一部分再很快地装另一部分。他干得非常轻松，神情愉快，没过几分钟就完成了第一个乐高勇士的装配工作，按规定交给了肖恩。“这一个是 2 美元，”肖恩说，“你要不要再装下一个，1.89 美元？”乍得热情很高，点了点头，用同样的方式开始装第二个机器人。肖恩接下来做的完全出乎乍

得的预料。乍得正在把第二个乐高勇士的部件分类摆放(注意，下面就是两个组实验条件的不同之处)，肖恩把刚装好的机器人一块一块慢慢地拆开，把部件放进原来的盒子里。“你为什么要把拆掉它？”乍得问道，他感到迷惑不解，还有点儿沮丧。“这是我们已经讲过的工作程序，”肖恩解释说，“我们需要把它拆开，如果你想装下一个乐高勇士就会用得到。”乍得把注意力转向他手中正在组装的机器人，不过他组装的积极性明显低了。第二个装完以后，他犹豫了一下。他还要不要组装第三个？过了几秒钟，他说再装一个。肖恩把原来那个盒子(里面是乍得装好了，又被肖恩拆掉的部件)递给他，乍得开始组装。这一次，他干得好像快了一些，但他不再用刚才的方式，或者他觉得没有必要再那么有条不紊地组装，也可能他觉得分门别类地摆放部件是多余的。

第 33 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

同时，肖恩慢慢地拆掉乍得刚装好的第二个乐高勇士，并把部件放进第二个盒子。乍得装好了第三个机器人，看了一下，交给肖恩。“现在你挣到了 5.67 美元，”肖恩说，“你还要不要装下一个？”乍得拿出手机看了看时间，又考虑了一下。“好吧，”他说，“我还有点儿时间，可以再装一个。”肖恩把第二个乐高勇士部件盒再一次地递给他，乍得开始装配。（乍得这一组参与者都是反复装配两个机器人，一直到他们表示不干了。）乍得勉强把每个乐高勇士装了两次，一共组装了 4 个，他拿到了 7.34 美元。把钱交给乍得以后，肖恩提出了和其他所有参与者相同的问题，问他是否喜欢乐高玩具和这个实验。“嗯，我喜欢乐高玩具，但不怎么喜欢这个实验。”乍得耸了耸肩回答说。他把钱塞进钱包，马上离开了房间。实验结果表明了什么呢？乔和“有意义”一组的其他参与者平均每人装配了 10.6 个乐高勇士，作为耗费时间的补偿，每人平

均拿到 14.40 美元的回报。尽管随着数量增加，他们装配每个机器人的报酬降到原来的一半以下，他们中 65% 的人还是选择继续干。与此相对，“西西弗斯”那一组的人很快就停工了。平均起来，这一组每人装配了 7.2 个机器人(相当于另外一组的 68%)，每人拿到了 11.52 美元。“西西弗斯”一组的参与者中只有 20% 的人装到了该组平均数的 1/2 以上。除了比较两个组的参与者装配乐高勇士的数量以外，我们还想看看每个人对乐高玩具的喜爱程度，以及对持续工作时间的影 响。总的来看，人们会预期对乐高玩具越喜欢的人，装配的玩具机器人数量就越多。(我们通过对比上面两组数字的相互关系来衡量。)事实的确如此。但同时我们发现两个组里喜爱游戏程度与持续工作时间的关系却不相同。在“有意义”一组，二者的相关程度很高;而在西西弗斯一组，相关程度几乎等于零。上面的分析告诉我们，如果你找的人喜欢某一事物(说到底，这些报名的实验参与者主要是因为他们的任务

是组装乐高玩具), 你把他们放在有意义的工作条件下, 他们从这个活动中得到的快乐会成为影响他们努力程度的主要动力。相反, 如果你把有同样热情和欲望的人放到无意义的工作条件下, 就非常容易扼杀这项活动在他们心中引发的快乐。假想你是个咨询师, 参观两个乐高生化勇士生产厂。第一家工厂的工作条件与“西西弗斯”条件(很可悲 这与许多工作单位的建构区别不大)非常相似。你观察了工人的行为, 你很可能得出结 论: 工人们不太喜欢乐高玩具(或者他们还有些厌烦)。要让他们继续从事厌倦的工作就必须有金钱的激励, 而且一旦工资下降到某一水平之下, 他们马上就不干了。你把这一结果用 powerpoint 软件制成报告向公司董事会演示, 你向他们说明如果每一件产品的工资含量下降, 雇员的工作积极性消失得非常严重。你由此进一步得出结论, 如果工厂要提高生产率, 必须大幅度提高工资。

第 34 节: 工作的意义: 从乐高游戏中, 我们可以学

到些什么？

你接着参观了第二家乐高勇士工厂，这个厂的建构与实验中“有意义”一组更加相似。你可以想象，对于工作的繁重性质、工作的快乐、持续工作所需要的报酬水平，你得出的结论与第一个工厂相比，会有什么不同？这项“咨询”实验其实我们已经做了。我们请实验参与者们估计过两个工厂的生产率有何不同。他们的估计基本上是正确的，即“有意义”条件下的产量比“西西弗斯”条件下要大。但是他们对于两者的差别程度估计不足。他们以为“有意义”一组不过每人能多装一两个机器人，但事实上是平均多装 3.5 个。这一结果表示我们能够认识到意义，即使它表现得不是很明显，也能对积极性产生影响，但我们对它的力量估计远远不足。从这个角度来看，我们把乐高玩具实验的结果当做现实工作来考虑一下。乔和乍得同样喜爱乐高玩具，报酬也一样。他们都知道装配的成品不会长

期存在。唯一的不同在于乔可以保持一种幻觉，以为他的劳动是有意义的，因此就能高高兴兴地继续装配玩具。乍得则相反，眼看着自己装好的机器人被一块一块地拆掉，让他认识到自己的工作毫无意义。①即使与乍得一组的参与者也明白自己做的这一切纯属无聊——他们不过是拿乐高部件组装东西，而不是设计拦河大坝、抢险救人，或者发明新药——亲眼目睹自己的产品被拆掉对积极性也是极大的伤害。首先，它把参与者从装配乐高玩具中得到的快乐扼杀得一干二净。实验得出的结论与戴维和德芙拉的遭遇一致。如何把愉悦转化成工作的意愿，在很大程度上取决于我们对于自己劳动意义的认识。我们既然已经打碎了1/2参与者的童年回忆，下面就让我们来进行同一实验的另一种形式。这一次的实验多少是按照戴维的情况设计的。我们又在学生中心设了个实验区，但是，给他们做的是另一项工作，而且分成3种不同条件。我们制作了一种试卷，由任意顺序排列的字母组成，

我们要求参与者找出两个“s”字母相连的地方。我们告诉他们每张试卷上有 10 处，他们必须把 10 处全都找到才算答对。计算报酬的条件是：答对第一张试卷是 0.55 美元，第二张是 0.50 美元，以此类推(从第 12 张起没有任何报酬)。对第一组(我们称之为“关注认可”)，我们要求学生先在卷子上写下自己的姓名，然后再开始寻找相连的“s”。他们每答完一张，就把它交给实验主持人，主持人把试卷从头到尾看一遍，点下头表示认可，然后把试卷翻过来，卷面朝下放到一沓已经答完的试卷上面。对第二组(我们称之为“不予理睬”)的要求与第一组基本相同，但是不要求参与者在试卷上方写自己的名字。他们答完题交上试卷，实验主持人顺手把试卷放到一沓纸上面，连看都不看。第三组叫“粉碎试卷”组，名称就不吉利，我们的做法更极端一些。参与者答完试卷交给实验主持人，主持人根本就不往之前参与者答好的试卷上放，连看都不看一眼，而是随手塞进碎纸机，当着参与者

的面把它粉碎掉。

第 35 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

仅仅因为是否得到认可就会产生很大的不同，这对我们触动很大。基于乐高勇士实验的结果，我预料到“关注认可”组的参与者成绩会最好。不出所料，他们完成答卷的数量比“粉碎试卷”组多得多。我们核对他们中有多少人一直做到每张试卷仅得 10 美分(恰巧也是第 10 张试卷)，发现“关注认可”组中大约有 1/2(49%)的人完成 10 张试卷以上，而“粉碎试卷”组的这一数字却只有 17%。一点儿不错，寻找相同字母似乎既快乐又有意思(如果你得到认可)，也可能使人痛苦(如果你的劳动成果——试卷——被粉碎)。但是“不予理睬”组的参与者又怎么样呢？他们的劳动成果没有被粉碎，但是也没有得到反馈和肯定。他们每人答了多少张试卷呢？他们这一组的成绩是与“关注

认可“组的参与者相似，还是因为受到冷遇所以成绩与“粉碎试卷”组的那些人差不多呢？抑或“不予理睬”组的这些人的成绩处于其他两个组之间呢？结果表明“关注认可”组的参与者平均完成了 9.03 张试卷，“粉碎试卷”组完成的是 6.34 张，“不予理睬”组的参与者(请击鼓致敬)平均完成 6.77 张(只有 18%的人做完 10 张或更多)。这种结果说明“不予理睬”组完成的数量与“粉碎试卷”组的非常接近，而与“关注认可”组的成绩相去甚远。实验给我们的启迪是，无论正面还是反面，要吸取工作的意义其实非常容易。如果你是一个经理，成心想破坏雇员的积极性，只要毁掉他们的劳动成果就够了。如果你想做得巧妙一些，对他们的劳动不闻不问也可以。相反，你想调动他们的积极性，让他们和你齐心协力，那么你必须重视他们，重视他们的工作，重视他们的劳动成果。我们还可以从另一个方面去考虑“试卷”的实验结果。“粉碎试卷”组的参与者很快会发现他们可以作弊，因为别人对他们的工

作不屑一顾。事实上根据传统经济学理论，“粉碎试卷”组的参与者只要意识到有机会作弊，他们就会这样做，而且会一直做下去，能拿到多少钱就拿多少。“关注认可”组持续工作时间最长，而“粉碎试卷”组干得最少，这一事实进一步说明在劳动生产领域，人类的积极性是一个复杂的问题，不能把它简单地推断成“干活挣工资”这样的交换行为。相反，我们应该认识到劳动意义对工作的影响，或者更重要的是，完全去掉劳动的意义对工作的影响，这种影响的力量比我们通常预料的要大得多。大头针的生产与《摩登时代》我发现上面两个实验的结果一致，意义上的微小差别却会产生如此大的影响，这令人惊讶。组装乐高玩具的“西西弗斯”一组感受不到工作的丝毫乐趣更让我目瞪口呆。我不断地反思戴维、德芙拉和其他人的状况，突然想到了我的行政助理——杰伊。

第 36 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

理论上说，杰伊的工作很简单：他负责管理我的实验账目，给参与者发放酬金，订购实验用品，以及安排我的旅行。不过，要求杰伊使用的信息技术却把他的工作变成了“西西弗斯巨石”。他使用的思爱普财务软件要求他每天在规定的电子报表中输入各种数字，把电子表格发给另外的一些人，他们在表格上再加一些数字，再把表格发给另外某人对花销加以审核确认，再依次发给某一个人，这个人最终结账付款。本来工作的意义就不大，而可怜的杰伊在其中又只做了一小部分，所以他从来没有看到劳动的成果，也不会有任何成就感。麻省理工学院和思爱普公司那些可敬的人们为什么要设计这样的制度呢？他们为什么把工作分成这么多的小部分，让每个人只负责一小块，不让他们看到工作的全貌和进展的情况呢？我猜这与亚当·斯密提出的效率概念有关。1776年，亚当·斯密在《国富论》中争辩说，劳动分工这种方式在生产过

程中对提高生产效率能起到难以置信的作用。作为一个例子，我们可以考虑一下亚当·斯密对大头针工厂所作的观察：“大头针制造业是极微小的，但它的分工往往唤起人们的注意。所以，我把它引来作为例子。一个劳动者，如果对于这个职业(分工的结果，使大头针的制造成为一种专门的职业)没有受过专业训练，又不知道怎样使用专业机械(使这种机械有发明的可能，恐怕也是分工的结果)，那么纵使竭力工作，也许一天也造不出一枚大头针，要做 20 枚，更是天方夜谭。但按照现在经营的方法，不但这种作业已经成为专门职业，而且这种职业又被分成若干环节，其中大多数也成为专门职业。一个人抽铁线，一个人拉直，一个人削尖线的一端，一个人磨另一端，以便装上圆头。要做圆头，就需要有两三种不同的操作。装圆头，涂白色，乃至包装，都是专门的职业。这样，大头针的制造分为 18 种操作。有些工厂，18 种操作分由 18 个工人担任。固然，有时一人也能兼做两三

种操作。我见过一个这种小工厂，只雇用 10 个工人，因此在这一个工厂中，有几个工人兼做两三种操作。像这样一个小工厂的工人，虽然穷困，他们的必要机械设备虽然简陋，但他们如果勤勉努力，一日也能成针 12 磅，照每磅中等针有 4000 枚计算，这 10 个工人可一日成针 48000 枚。”我们把工作分解成较小的部分，可以创造局部效率；每个人都可以对他所从事的一小部分工作越来越熟练。（亨利·福特和弗雷德里克·温斯洛·泰勒把劳动分工的概念扩展到生产线，发现这种方式可以减少错误，提高生产率，使大批制造汽车和其他产品成为可能。）但是我们通常意识不到，劳动分工同时也要求人类付出代价。早在 1844 年，德国哲学家、政治经济学家、社会学家、人道主义者、政治理论家、革命家、共产主义之父卡尔·马克思就指出了他称做“劳动异化”问题的重要性。在马克思看来，被异化的劳动者与他自己的生产活动、劳动目标以及生产过程相分离。这就使工作成为非自发

性的活动，因此劳动者就无法对劳动产生认同或者领略到劳动的意义。

第 37 节：工作的意义：从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

我远不是个马克思主义者(尽管实际上很多人认为学术工作者全都是马克思主义者)，但我认为我们不应该低估马克思关于异化的概念在劳动领域里的作用。实际上，我怀疑异化的概念在马克思的时代并不那么重要，那时的雇员即使再努力，也很难发现工作的意义；而在今天的经济中，我们的工作变得需要想象力、创造力、思想，以及一天 24 个小时的全身心参与，马克思对异化的强调成为劳动构成中的重要成分。我还怀疑亚当·斯密对劳动分工效率的强调与他所处的时代关系更密切，因为他谈到的劳动多数以简单生产为基础，与今天的知识经济关系不大。从这一角度出发，在我看来，劳动分工是以人工为基础的技术所带

来的危险之一。现代 it 基础架构让我们能够把工作分解成非常细小的部分，使每个人的那一小部分工作变得越来越专业和精细。这样做对公司来说是有风险的，他们会使雇员失去顾全大局的责任感和目标感，以及成就感。如果人类是机器人，高度的劳动分工就足够了，不过考虑到内在激励因素和意义对于积极性和生产率的重要性，高度分工这种方式有可能起相反作用。缺少了意义，专业人员可能觉得自己好像电影《摩登时代》中查理·卓别林扮演的角色——一切都由工厂的齿轮控制，他们根本不会有全心全意工作的愿望。给工作赋予意义，让员工更有成就感通过上述角度观察劳动市场，就很容易看到企业——尽管并非有意——以各种方式压制雇员的积极性。你只要稍微想一想你所工作的地方，肯定会想出不少例子来。这种观点有些令人沮丧，但它有时也让我们感到乐观。说到底，我们一生的很多时间都在寻求意义——无论它多么简单、多么微不足道。乐高玩具和相连“s”实验的结果

显示出增强积极性的真正机会和摧毁贡献感的危险。如果企业真的想让工人有产出，就应该努力使他们感到工作有意义——不仅仅通过愿景规划，而且要让雇员有成就感，确信只要做好工作就会得到肯定。这些都将对雇员的满足感和生产率产生巨大的影响。关于意义和成就感重要性的启迪来自我科研中的偶像之一——乔治·勒文斯坦。乔治发表了关于一项特别困难，并且极具挑战性的一登山运动的报告。无论是珠穆朗玛峰还是乔戈里峰，攀登过程都绝非轻松愉快。他指出登山过程“自始至终充满无穷无尽的痛苦”。但是，这一运动可以带来巨大的成就感(晚会餐桌上的绝好话题)。达成目标在人性中根深蒂固——大概与鱼类、沙鼠、田鼠、家鼠、猴子、猩猩和鹦鹉乐于自己觅食一样。乔治曾经写道:我个人猜测朝着既定目标努力与最终达成目标的干劲是“密不可分”的。人类就像多数动物甚至植物，为一系列复杂的内部稳定机制所维持，以保持体内系统的平衡。登山运动中的艰难困苦，

例如饥饿、干渴和痛苦,就显示出这种内部稳定机制,它可以激励人们为生存而奋斗……那么,对于达成目标的本能需要,可能不过是从另一侧面显示生物的这种应付困难的倾向——在本案例中,就是如何实施激励行动的问题。经过对我学到的这一切进行反思,我决定设法把环境背景结合起来让杰伊加深对工作意义的体验。我每周都花一些时间向他解释我们从事的实验,为什么做这些实验,从实验中可以了解些什么。我发现杰伊听了实验介绍很兴奋,也乐于谈论实验问题,不过几个月以后,他离开麻省理工学院去攻读新闻学硕士学位,因此我不知道我作出的努力最终成功与否。放下杰伊不说,我一直用同样的方法来对待现在我身边的同事,包括我目前的助手梅根·霍格蒂,她真了不起,真是我的得力助手。到头来,我们的实验结果表明,即使意义很小也足以使我们努力向前。说到底,经理人员(也包括配偶,老师和家长)最重要的可能不是加重工作的意义,而是要注意不要破坏工

作的过程和环节。或许就像古希腊名医希波克拉底所说的，“要养成两种习惯—治病救人，起码不能害人”，他的教导在医学上和工作中同等重要。

第 38 节：宜家效应：为什么我们会高估自己的劳动成果？

第三章宜家效应：为什么我们会高估自己的劳动成果？为什么我们喜欢买需要自己动手组装的宜家家具？每当我走进宜家，脑子里就会涌现出改善住房条件的想法。这个自己动手组装家具的超大型低价商店就好像成年人的巨大玩具城堡。我徜徉于琳琅满目的各种展示间，想象着如果把这些新颖的书桌、灯具或者书橱放到我的家中会是怎样一番景象。我非常喜欢仔细观赏卧室展示区里价格适中、时髦雅致的梳妆台，亲密接触一尘不染的厨房设备展区内的各种厨具和摆满盘子的橱柜，这些橱柜都可以自己动手组装。我觉得一股冲动涌上心头，真想把满满一卡车的家具

拉回去将房子填满—小到价格便宜、色彩鲜艳的浇水桶，大到几乎顶到天花板的雕花大衣橱。我并不经常光顾宜家，确有需要才会去。有一次，我在那里买了个超现代瑞典式分类储物柜用来存放家中到处乱扔的小孩玩具—需要自己安装的玩具柜。我把它带回家，打开包装箱，把安装说明书看了一遍，然后动手用各种安装螺栓把它组装到一起。(我现在有了自知之明，承认自己的装配手艺不敢恭维，但还是从组装过程中感受到了乐趣—或许是出于对童年时代乐高玩具的回忆。)遗憾的是，部件的标注不如我原来想的那么清楚，而安装说明又过于简略，尤其到了那些关键的步骤。就像生活中很多经历，安装过程鬼使神差，就像墨菲定律说的一样：只要我硬着头皮估摸着安上块木板或者拧上个螺栓，结果肯定是错的。有时候我立即能发现自己的错误，但大多数时候要过了三四步才知道，不得不拆掉重新再来。不管怎样，我喜欢解决猜谜一类的问题，把组装宜家家具权当是大型

的七巧板游戏。不过把螺栓从一个孔里反复拧进拧出打乱了我的计划，有时还让人有点儿窝火，耗费的时间也比我预计的长得多。到头来，我终于看到了我亲手装好的玩具柜。我把孩子的玩具收拾起来，仔细地放进去。我对自己的成就感到自豪，甚至过了好几个星期，我只要从它旁边经过，就不禁露出得意的笑容。客观地看，我很清楚它在我买的家具中绝非上乘，而且我一没有参与设计，二没有测量尺寸，三没有拉锯操刨，甚至连个钉子也没敲进去。但是，我觉得仅仅因为花费了几个小时的工夫和力气，就把我和玩具柜的距离拉近了，我对它的感情比对家中其他家具的感情都深。我想如果它有感觉，也会比其他家具更喜欢我。本书精华已为您连载完毕，谢谢阅读。