

TED竞争心理学

如何在巨头拼杀中生存



[美] 玛格丽特·赫夫南◎著 黄延峰◎译
(Margaret Heffernan)

66

这本书超越了商业的范畴，
深入到了权力与驱动力的心理学领域。

99

——《金融时报》



A BIGGER PRIZE



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

TED竞争心理学

[美] 玛格丽特·赫夫南◎著 黄延峰◎译
(Margaret Heffernan)



图书在版编目 (C I P) 数据

TED竞争心理学 / (美) 玛格丽特·赫夫南
(Margaret Heffernan) 著 ; 黄延峰译. — 南京 : 江苏
凤凰文艺出版社, 2016

书名原文: A BIGGER PRIZE

ISBN 978-7-5399-9334-8

I. ①T… II. ①玛… ②黄… III. ①竞争心理 IV.
①B848

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第125527号

版权登记号: 10-2016-268

Copyright © 2014 by Margaret Heffernan

书 名	TED 竞争心理学
作 者	(美) 玛格丽特·赫夫南
译 者	黄延峰
责任编辑	邹晓燕 黄孝阳
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路 165 号, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
发 行	北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
开 本	690 × 980 毫米 1/16
印 张	20
字 数	280 千字
版 次	2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-9334-8
定 价	46.00 元

引言

2013年8月的一天，晴空万里，新罕布什尔州的阳光透过柴郡县集市周围的松树洒向地面。在市场的外围，最美牲畜的评选正在进行，拉车的马和猪正在接受人们的仔细检查和评判，有些已经戴上了玫瑰花结，其他的则退还给了它们的主人，它们既为主人提供了生计，又是他们的宠物。小孩子们则尝试挤牛奶和羊奶，或者首次驾驶拖拉机。午饭之后，斯莱克怀尔·山姆（Slackwire Sam）在一根没有绷紧的晾衣绳上来来回回地骑着他的独轮脚踏车，而露天市场远端的一个角落是进行拔河比赛的地方，这个比赛被安排在了最后。

市场内圈则是一溜小吃摊，出售炸甜面圈、炸洋葱花球、玉米热狗和棉花糖。这边四个人亲密地并排走着，忙着搬运装炸辣椒鱿鱼的纸盒，或是用于装荧光冰激凌的蛋筒。那边一对双胞胎兄弟肩并肩走着，穿着一模一样的T恤，上面印着“第二修正案：美国第一个国土安全法”，显得得意扬扬。与此同时，三个年轻女孩手里抓着装在塑料袋里的金鱼，正在比较她们得到的奖品。天气闷热，到处尘土飞扬，大家全都慢慢地闲逛着，边吃边谈，寻找着小片的荫凉地，这时，大喇叭里传来了通知：撞车比赛即将开始。

因为天太热，人群没有立刻蜂拥而去，而是缓慢地改变着方向，朝中心运动场走去，露天看台有荫凉的座位很快就被抢占一空。其他的观众只好退而求其次，不情愿地移向了阳光照射下的一侧，分散坐下，戴上帽子。狂热爱好者则将他们的毛巾小心地放在膝盖上。

在竞技场的中心，八辆锈迹斑斑的残破汽车正在轰响马达。49号车的运动旗装饰的是骷髅，38号车在车身上手绘了一个红、蓝、白相间的公司徽标，自

豪地为它的赞助商 PaintWorx 做宣传，这是当地一家修复喷漆的汽车修理厂。72号车的车顶夸张地装饰着牛角，而3号车则为附近基恩市（Keene）的麦丘（McCue）台球厅做着广告。

“你们准备好了吗？”大喇叭传出响亮而刺耳的声音。观众开始参与倒计时：5……4……3……2……1，赛车开始交错，拼命在布满尘土的土地上增加附着摩擦力。现在它们冲出去了，车轮转动着，车身旋转着，硬要将自己拖入碰撞之中。它们的目标就是撞车，最后一辆还能开动的车会赢得奖金。

“严肃起来，伙计，我们需要碰撞！”

随着汽车在运动场中转圈，水箱沸腾了，旋转的车轮甩起油污和泥土。泥浆飞溅，落在膝盖上，人群尖叫着、闪避着，而我的太阳镜也被弄得模糊不清。现在我明白挨着我坐的那位女士为什么要带毛巾了，因为这是乐趣的一部分。

“艾琳（Eileen），你得撞他们！”

艾琳驾驶的是23号车，她戴着防撞头盔，不可能听到人群的尖叫声，但她知道做什么。她驾车呼啸着跑来跑去，迎头碰上了49号车，这是一个容易下手的目标，因为它的底盘已经拖在了地上。然后，她倒退出来，冲向一个拐角。开着25号车的凯尔（Kyle）困在了那里，三辆破烂不堪的汽车退后、加速并撞向他，他被堵住无法动弹，冷却器被摔在运动场的墙上并爆炸了，汽车被撞扁了，凯尔出局了。一旦有一辆汽车趴窝，其他所有车辆就会开过来将其彻底撞毁。

车门、引擎罩和防护板现在都被撞飞到泥土里了，只有四个车轮子还留在原地。72号车现在只能倒着开，拖着一个瘪胎颠簸着前进。所有人都开始乏力了，但只要场上不止一辆车还在开，大赛就不会结束。35号车、66号车和72号车似乎是闻到了血腥味，它们一起朝着艾琳冲过来，但她设法挫败了他们的阴谋，开到了35号车后面，撞上了它的防护板，把它顶到了墙上。

就在当地的消防队员走入场地清理残骸并准备决赛时，喇叭里喊道：“我们已经决出了前三名！”人群报以热烈的掌声。

这一天，当我坐在看台上时，禁不住感觉正在观看某种寓言故事。在这个世界上的某些地方，锈迹斑斑、破烂不堪的制度和理念似乎正在撞击着每一个人，人们受到竞争精神的驱使，而竞争精神为赢者和输者带来的却是极其的无

知。五年里，公司破产、道德沦丧、金融崩溃、政治陷入僵局，而辩解之词无不激昂慷慨，当这一切喧嚣退去之后，剩下的就只有竞争的冷酷表演了。

迷信竞争的人通常会把查理·达尔文（Charles Darwin）搬出来，以获得认知上的支持。大多数人引用“适者生存”，却不知道这一说法的出处，它不是来自于达尔文，而是来自于赫伯特·斯宾塞（Herbert Spencer），他巧妙地解释了“自然选择”，将他自己偏爱的政治手段附加其上。社会达尔文派的人主张：因为非赢即输的世界是自然的，我们要进一步增强自身的竞争力，而不是质疑自然法则。毕竟，我们是进化竞赛的产物，在这场竞赛中，我们最好的遗传基因得以幸存，其他的则消亡殆尽。

他们很大程度上是受助于《自私的基因》（*The Selfish Gene*），许多人都知道理查德·道金斯（Richard Dawkins）写的这本书，不过却从未读过。难怪出版商汤姆·马施乐（Tom Maschler）建议该书取名《不朽的基因》（*The Immortal Gene*）。道金斯在该书面市30周年纪念版中也坦承：许多人从表面意义上理解其名，不耐烦阅读其中的文字，从而得出结论，认定它是一本为未开化的、肆无忌惮的自私自利进行辩解的书。自私基因只为自己打算，我们就是这样的人，对此我们无能为力——事实上绝对不是那么一回事，那本书并非论述人类的自私性，事实上，自私正是它强烈反对的东西，其发起的抗争雄辩有力。可是，没有人关心，书名已经给人造成了那样的印象。

热心竞争的人也缺乏数据支持。诺曼·特里普利特（Norman Triplett）是第一批社会心理学家之一，他在19世纪末期证明：如果有对手，骑自行车的速度会更快。即使特里普利特后续的很多研究对此结果进行了细化，并称其也有偶然性，但覆水难收，我们都相信了：在相互对抗中，每个人都会更努力地工作，而且效率更高，业绩更好。体育变成一个普遍的隐喻，使得原本明朗的内容更加模糊不清。

当然，胜利者常常对此争论更加敏感。因为竞争为他们效力，他们无法看清自己的策略有什么错误，这可以理解。失败者无法书写历史。而且，不管怎样，竞争充满了乐趣，具有戏剧性，激动人心，赢家只有一个，而你总能知道身在何处。在似乎没有人知道去向何方，或者做什么的时候，那不是

再清楚不过了吗？

然而，我们已经知道，个体非理性，市场非有效，尽管如此，它们仍在发挥作用，因此，我们也意识到竞争会经常失效，最优秀的未必总能出乎其类、拔乎其萃，而且所谓竞争的效率似乎造成了大量的浪费。

到了“囚徒困境”^①大显身手的时候了。该博弈是由加拿大数学家艾伯特·塔克(Albert W. Tucker)设想并命名的，它被用来描述竞争模型及其各种表现形式，已应用到从冷战到兴奋剂的众多问题和环境之中，人们称它们为“社会科学的大肠杆菌”。本书不想过多地谈论博弈论，我对它的实践更感兴趣，在其许多变化之中，有一个发现仍然至关重要：当每个囚徒只想争取自己的利益，而不是与伙伴合作的时候，他们就会两败俱伤。个体对自利的追逐会导致集体的失败。

半个世纪以来，我们已经严重依赖竞争，寄希望于它能解决我们的问题，激励我们的孩子，鼓舞成年人，重振公司和事业机构。但我们回避了一个令人不舒服的事实，那就是我们对竞争过于崇拜，使得我们没有能力解决它所产生的问题。

仿佛意识到这一点，年轻的一代热切地寻求实现分享、共同创造和信任的工具与环境，它们是人类特有的追求，而且得到了加强。他们越来越不感到失望。进化科学表明，人类进行协作和配合的能力解释了我们能够幸存的原因，因为我们知道如何共同努力，战胜地心引力，建立持久美好和富有意义的不朽业绩。分享信息的新模式、资源整合、复杂项目的组织和新产品的发明大量涌现，充分证明了无穷无尽的创新和充满激情的承诺会广泛而轻易地打败并取代精疲力竭的竞争。本书中描述的利用广泛合作进行创新的个体和组织证实了人类生存协作、分享、眼界和共同深入挖掘的能力。我们进行联合、合作的能力证实了

① 囚徒困境展示的是这样一个简单的假设：两个同案犯被捕，并被单独监禁，因此，他们没有办法互相交流。警察没有足够的证据使其在主要指控上认罪，因此，他们打算依据其较轻的罪名宣布羁押他们1年。但他们也提供了一次交易的机会：如果其中一人能够举证其同伙，他会获释，而那个同伙会因更重的罪名监禁3年。如同所有设计良好的社会科学假设情境一样：如果两个囚徒互相做不利于对方的证明，他们每人会判监禁2年。——作者注

人类具有无限的休戚与共的能力，而语言是合作的终极工具。

我们全都在竞争，但我们不能只有竞争。携手合作是人的本性，如果我们仔细观察，在我们身边的个体和组织都可以向我们显示它的存在。他们知道成长、学习和创造总要依赖各种各样的人和理念，它们可以自由分享，并得到慷慨的赞美。他们懂得公平、安全和信任是无拘无束进行探索的基本需要，这种探索才能产生新的思想。他们不接受靠失败者的数量来衡量成功标准，而且他们完全排斥“成功可以量化”这一观念。驱使开拓者前进的并非“得分”，激励他们的反而是信仰：丰功伟业是集体创造的，效率因信任而得，安全感能打开思想的闸门。他们可以教会我们一切，他们尽全力分享。

当我开始探讨这些主题时，迎接我的第一个反应是惊讶：你竟敢怀疑竞争？除了竞争还有别的什么吗？多年过去了，这种反应已经消失。现在，当我论述自己的观点时，在人们的脸上，我看到了欣慰和希望的感觉，在人们的言谈话语中，我也听到了这些感觉。是的，在这个世界上存在着更好的生活和工作方式。没错，这些替代性选择是真实的、有意义的、可行的和可持续的。有比赢更好的成功方式。对我们所有人而言，那是一个更大的奖赏。

目录

Contents

引言	001
----------	-----

第一部分

个人竞争：“你死我活”的零和博弈

第一章 争强好胜是天性	002
▶ 手足相争的原始冲动	002
▶ 睾丸素决定你的好胜心	011
▶ 吵架是学习合作的一种方式	015
▶ 竞争是本能，合作是天性	019
第二章 分数高低：当知识变成了数字	023
▶ 当教育成了商品，分数就成了价格	031
▶ 成绩每增长一分，内在动机就会削弱一分	034
▶ 越被拒绝，越有吸引力	038
▶ 接受不确定性	043
▶ 设法筛选胜者会适得其反	047

第三章 男女之争：恋爱如战场	057
▶ 性是一种竞赛.....	060
▶ 竞争中的生理本能.....	063
▶ 婚礼也是竞品.....	066
▶ 男女关系中的成败思维.....	069
▶ 家庭不平等，工作就不平等.....	073
▶ 成双人对的诱惑.....	075
第四章 愤怒的小鸟：谁是谁的上司	078
▶ 如何判断你属于哪个社会等级.....	081
▶ 社会地位的层级.....	086
▶ 众包与共享的成功.....	097
▶ 打破管理层级.....	100
▶ 摆脱啄序的鸟.....	107
第五章 得分，得分：人生的价值在于比较吗	110
▶ 光荣的另一半是苦痛.....	111
▶ 竞技的代价.....	115
▶ 赢是一种极致偏执.....	129
▶ 如果球正在下落，抓住它.....	143
▶ 未来公司是员工所有制.....	145

第二部分

成群结队还是卓尔不群

第六章 鸡头凤尾的选择.....	150
▶ 大多数人都在单打独斗.....	154
▶ 正当的不正当行为.....	157
▶ 所有的骗子都是取悦者.....	162
▶ 华尔街之狼.....	168
▶ 贪婪的资格只属于精英.....	170
▶ 为了控制，你必须放弃控制.....	176
▶ 让每个人的利益保持一致.....	187

第三部分

赢家通吃：事实果真如此吗

第七章 “山寨”是竞争的副产品.....	196
▶ 创意越来越趋同.....	199
▶ 共享和信任是可预见的损失.....	203
▶ 错位的舒适感.....	206
▶ 设计思维的用处.....	213

第八章 大而不倒：风险是如何产生的	219
▶ 更大、更强、更贪婪	231
▶ 什么样的人拥有公司	240
▶ 大数据的自大	247
第九章 逐底竞争：我们还能相信谁	251
▶ 被动的沉默与遵从	254
▶ 逐底竞争的恶性循环	257
▶ 廉价的成本相当高	264
▶ 外部性是伪经济学	266
▶ 买卖便宜物，别人必定付出代价	271
第十章 世界之巅：多元化的未来	275
▶ 世界不是非输即赢	278
▶ 基因属于谁	287
▶ 博弈论和公地悲剧	294
第十一章 更大的奖励：这个世界会好的	299
致谢	304



第一部分

个人竞争：“你死我活”的零和博弈

第一章

争强好胜是天性

手足相争的原始冲动

“我想要第一块！”

艾丽斯（Alice）端来了一盘切好的蛋糕，哈里（Harry）立刻伸手抓了一块。他兴奋、紧张，并且感到刺激。当然，他肚子饿了，但不仅仅是因为饿了。他并不想要蛋糕，他想要的是第一个拿到蛋糕，而且是第一个吃到蛋糕。

这不是一个贫困的家庭，这个家不缺食物。在这个舒适的乡村住宅里，和煦的阳光洒进窗户，厨房宽敞明亮，房间里足够温暖，也有足够多的蛋糕供许多人享用。哈里的父母艾丽斯·霍布斯和保罗·霍布斯（Paul Hobbs）友善、亲切和沉稳。他们都是律师，而艾丽斯的职业生涯更令人赞叹，她选择辞职，为的是用更多的时间陪伴她的三个孩子。

这就是故事的关键情节。房间里充满了紧张、兴奋和略带焦虑的情绪，但跟蛋糕无关，而是跟三个孩子有关，他们每人都想占先，都想得到最多，都想最厉害。

哈里11岁了，他与汤姆（Tom）争抢，汤姆8岁，他比奥利弗（Oliver）大4岁。三个孩子长得都很漂亮，爱吵闹，在他们稚嫩的热情中有一种超凡的魅力。在你观察他们时，你能分辨出他们既没有被宠坏，也不缺乏任何东西。在成长过程中，他们受到很多关爱、注意、激励和支持，当然还有蛋糕，这对他们产生了影响。这个家庭很和睦，所以，他们不是在真的竞争。他们之所以争，是因

为他们是人，而人一直都在竞争。

第二天早晨，当太阳开始驱散房屋周围宽阔草坪上的薄雾时，汤姆早已起床，正在熬粥，准备去上游泳课。

哈里问道：“巧克力酱放哪里了？”

他的父亲保罗不确定在哪里，但哈里知道妈妈在星期五时买了一些，而且还没有开瓶。他将这一信息说了出来，表情就像是一位站在议院演讲席上据理力争的政府首相。他的父亲及时地找到了巧克力酱。

汤姆抗议道：“你不能让他吃！”

“可以吃！”哈里反击道。

“你不能吃，”汤姆几近疯狂，“爸爸，你不能让他吃巧克力酱。我要去游泳。等我回来时就没有了……”

在霍布斯家，食物并不是唯一的争论焦点，还有足球、看电视的时间、《大富翁》的棋子、跟奶奶出行、在炉火前的位置和就寝时间，任何事情都要经过一番争吵。因为从来就没有停息的时候，艾丽斯已经筋疲力尽了。

“如果我给每人一块糖果，他们就会不停地打嘴仗，比着看谁更聪明，小熊软糖反而不值钱了。如果我递给他们每人一块小饼干，而我只有两只手，第三个孩子总是会问：‘我的呢？’就好像我不会转身再拿一块饼干一样。如果出于某种原因，我没有给他们糖果，他们会争执是谁的错误导致今天没有吃到任何糖果。”

因为认识到三个孩子很是争强好胜，艾丽斯邀请我观察他们。他们争胜的渴望非常明显和直接。跟其他人一样，身份定位和宣称势力范围属于天性，艾丽斯能够理解，但儿子们的公开争夺使其家庭陷入了混乱和不稳定。

它也让人精疲力竭。每次睡觉时，他们都会为某件事情争吵。当孩子们不在学校时，争论、争吵、冲突会单调而有规律地爆发，妈妈意识到他们正在争着以引起她的注意和赞赏；而且从不满足。家中乱哄哄的焦点永远是哈里，他是一个漂亮的男孩，个子高挑，长着一头浅棕色的鬈发，时常流露出“当家做主”的感觉。

“哈里在学校打橄榄球，”他妈妈告诉我，“比赛之后，如果没有触地得

分,他就会找一个理由,比如他没有被放在正确的位置上,或者没有人给他机会。他从不会说其他的男孩打得比他好。”

汤姆较小,更安静,似乎心机更深,好像他有不会跟人分享的知识。

“汤姆会观看哈里玩橄榄球,说‘他打得不错’,或‘那一脚踢得好’,他说这些话时感觉不费吹灰之力。慷慨大方对他来说也容易,但他不会毛遂自荐。他不会为自己呐喊。他比较安静,不会找事。”

奥利弗最小,作为家里的娃娃,显然讨人喜欢,因为没有人想占他的位置,他的地位最安全。

“奥利弗很喜欢掺和。他只有4岁,知道不能触怒他的哥哥们。但他非常喜欢表明他也可以玩游戏,他有价值,而且没有理由不带他玩。但说到在家庭里的地位,其实,他只比我们家的狗‘火箭’稍高点。”

在学校,哈里想在他班里当头,而且事实也是如此。妈妈说他擅长自我推销,父亲保罗认为他具备首席执行官的素质,或许是当议员的料。

“哈里必须占上风,必须的。他很用心确保让每一个人都喜欢他。”艾丽斯说,“老师和小孩子都喜欢他,当然了,那是因为在学校,他们不了解在家里他如何以大欺小、盛气凌人。他不想让汤姆好过,他不能宽大,他必须是最好的。只要我一表扬汤姆,你就会看到他起来反抗,一定要把他压下去。”

我们坐在艾丽斯家的客厅里,有几个深奶油色的沙发摆在那里,此时房间里很安静。但艾丽斯提心吊胆,她知道这一时刻不会长久。没错,仅仅过了几分钟,楼上就有什么东西摔到了地板上,我们听到抗议的怒吼和某人的哭声。艾丽斯轻声地叹了一口气,从沙发上起身,过去裁断。

哈里必须是胜者,一定要他兄弟输才行。你可以从他举手投足中看出这一点。当天晚些时候,当艾丽斯设法告诉我汤姆是一个游泳能手时,哈里站到我面前,似乎是想用身体阻断那些话,不让它们传到我的耳朵里。

在接下来的两周里,艾丽斯用日记记下了她儿子们的互动。竞争很残酷。

星期三,12日:汤姆坚持独自去看他爷爷奶奶,因为哈里已经单独去过几次了。这关乎机会平等的问题。

星期四，13日：奥利弗在学校参加了一场歌舞演出。我们告诉他演得很好。“告诉其他人，”他说，“因为他们说它是垃圾。”

星期六，15日：橄榄球引起了一场大争论。

星期日，16日：为鸡毛蒜皮的事争吵不断。原因是，哈里想跟着爷爷去钓鱼，而爷爷只能一次照看一个孩子。为此，汤姆感到沮丧。

星期一，17日：因为洗澡时间大吵大闹。汤姆侥幸成功，有点沾沾自喜。

星期二，18日：生日聚会有人送奥利弗一个蛋糕，引起争吵。他快吃完了（哥哥们每吃一口都会恳求他），这时一块蛋糕裂开，落在地板上，被狗舔了，然后哈里抓起来，吃了下去。真恶心！我责骂了他，但他脸上的表情告诉我：一块意料之外的蛋糕就像中奖，即使狗舔了，那也值。汤姆没有得到狗舔过的蛋糕，崩溃了。

星期三，19日：有人邀请汤姆去看一部新片《憨豆特工2》（*Johnny English*）。哈里明显妒忌了，埋头学习了几小时。之后，他得意扬扬地现身，声称搞懂了如何下载电影，而且正在下载，没错，是《憨豆特工1》。考虑到我们的垃圾网速，他得下载好几年，然后用更长的时间才能在电脑上观看。这一点也没有减少他的兴致。虽然不确定电影是否好看，但通过挖掘新奇的东西，他成功地找回了一点面子。可以预计，汤姆回来时，他会宣布：“好啊，我已经看了《憨豆特工1》，大家都知道它更好看。”

日记就像这样一天一天地写着。读日记费神耗力，读完之后我好像要虚脱。这一年早些时候，哈里参加了学校组织的旅行，时间为一周。艾丽斯告诉我，这期间情况发生了变化。不管是情绪、气氛还是谈话，家里的一切都变了。她反思道：当其中一个孩子不在家时，生活反而非常快乐，真让人伤感。

艾丽斯和她丈夫遇到了一个“手足相争”的坏案例。这种说法最早是由心理学家戴维·利维（David M. Levy）在1941年提出的。花这么长时间来为一种普遍现象命名似乎很不寻常。该隐杀死了亚伯，《圣经》以这个“手足相争”的故事开篇，这是《圣经》里描写的第一个暴力事件。在古代，阿克里西俄斯（Acrisius）和普罗透斯（Proteus）在娘肚子里就开始争吵，俄狄浦斯