

HEERS

“全球50位最具影响力的商业思想家”之一
畅销书《全新思维》作者丹尼尔·平克经典作品

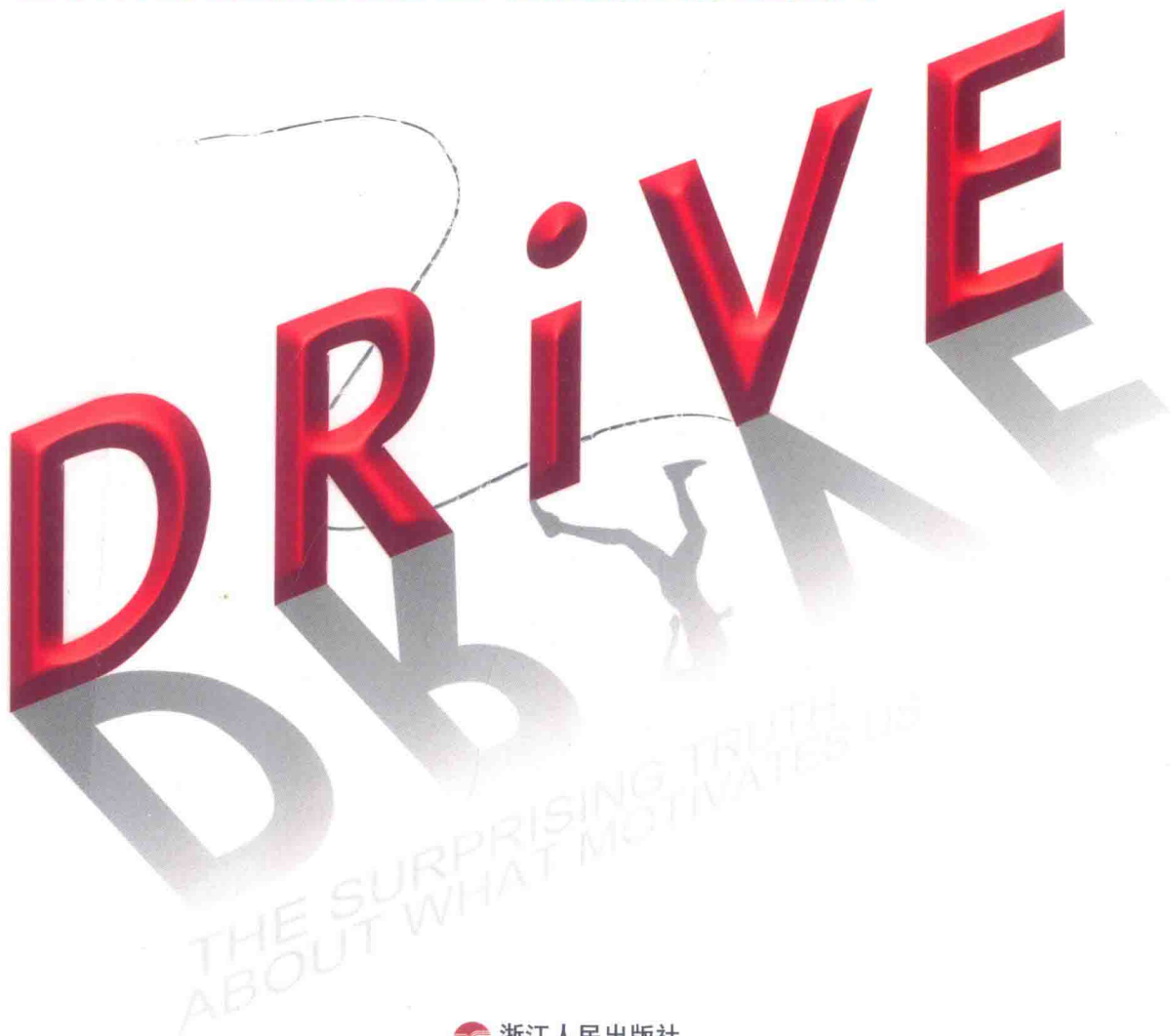
TED 演讲人作品

驱动力

经典版

[美] 丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink) ◎著 龚怡屏◎译

这个时代不需要更好的管理，而需要自我管理的复兴



THE SURPRISING TRUTH
ABOUT WHAT MOTIVATES US

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

经典版

驱动力

[美] 丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink) 著
龚怡屏 译

DRIVE

THE SURPRISING TRUTH
ABOUT WHAT MOTIVATES US

上海交通大学图书馆

图书在版编目 (CIP) 数据

驱动力: 经典版 / (美) 丹尼尔·平克著; 龚怡屏译. —杭州: 浙江人民出版社, 2018.6

书名原文: Drive: the surprising truth about what motivates us

ISBN 978-7-213-08748-6

I. ①驱… II. ①丹… ②龚… III. ①激励理论—研究 IV. ①F936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 097189 号

上架指导: 企业管理 / 商业畅销书

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2018-312 号

驱动力 (经典版)

[美] 丹尼尔·平克 著

龚怡屏 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 郦鸣枫 傅越

责任校对: 戴文英

印刷: 天津中印联印务有限公司

开本: 720mm × 965mm 1/16

印张: 15.25

字数: 136 千字

插页: 3

版次: 2018 年 6 月第 1 版

印次: 2018 年 8 月第 2 次印刷

书号: ISBN 978-7-213-08748-6

定价: 59.90 元

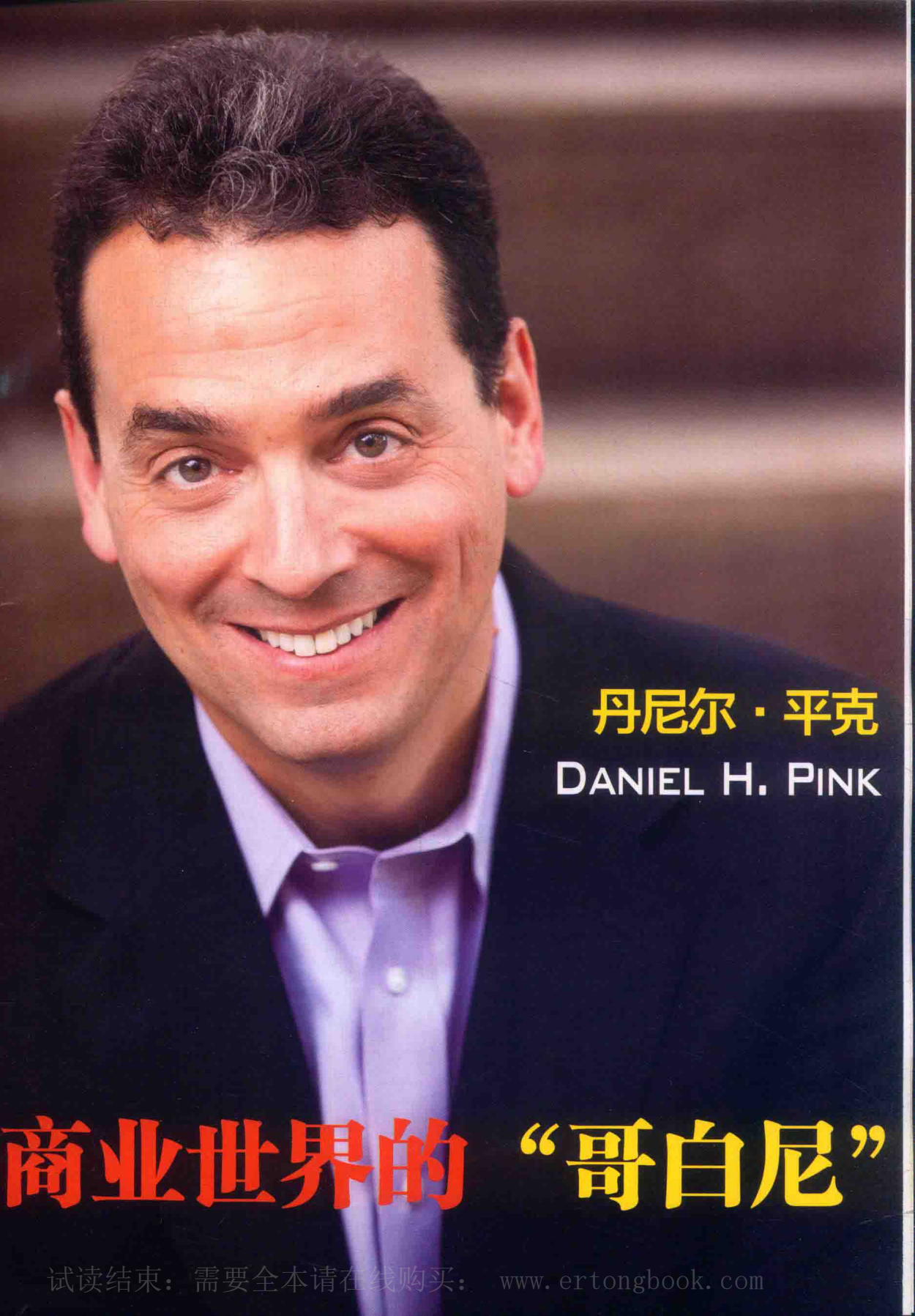
如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

湛庐文化
Cheers Publishing



a mindstyle business

与思想有关



丹尼尔·平克

DANIEL H. PINK

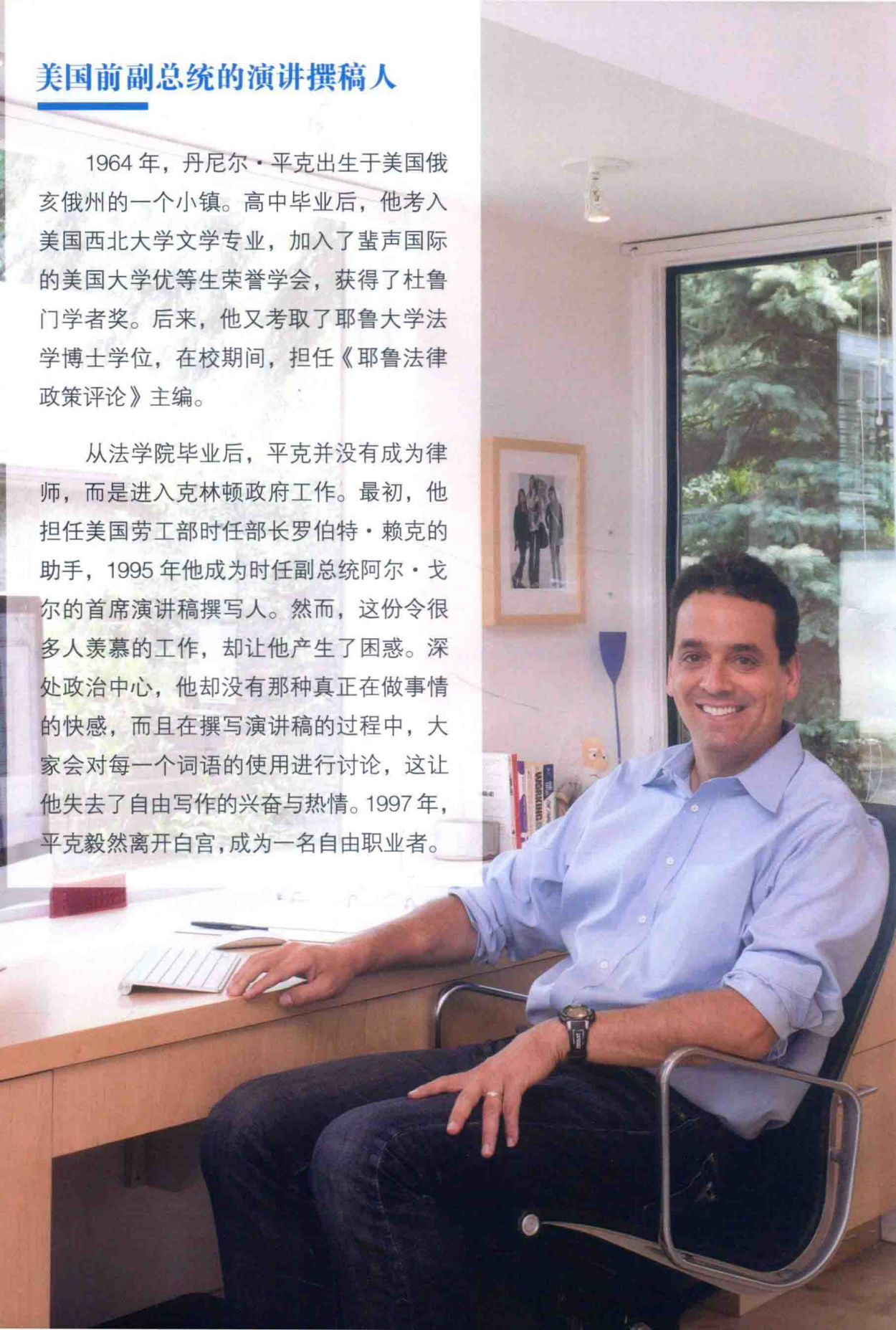
商业世界的“哥白尼”

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

美国前副总统的演讲撰稿人

1964年，丹尼尔·平克出生于美国俄亥俄州的一个小镇。高中毕业后，他考入美国西北大学文学专业，加入了蜚声国际的美国大学优等生荣誉学会，获得了杜鲁门学者奖。后来，他又考取了耶鲁大学法学博士学位，在校期间，担任《耶鲁法律政策评论》主编。

从法学院毕业后，平克并没有成为律师，而是进入克林顿政府工作。最初，他担任美国劳工部时任部长罗伯特·赖克的助手，1995年他成为时任副总统阿尔·戈尔的首席演讲稿撰写人。然而，这份令很多人羡慕的工作，却让他产生了困惑。深处政治中心，他却没有那种真正在做事情的快感，而且在撰写演讲稿的过程中，大家会对每一个词语的使用进行讨论，这让他失去了自由写作的兴奋与热情。1997年，平克毅然离开白宫，成为一名自由职业者。



引领商业思潮的趋势专家

离开白宫的丹尼尔·平克化身为著名的趋势专家。凭借着对商业领域的敏锐洞察力，他将科学领域的研究成果与商业世界结合起来，突破传统理念的限制，以前瞻性的探索和思考引领人们走在时代的最前沿。

平克是《连线》杂志特约编辑，《纽约时报》《哈佛商业评论》《快公司》长期撰稿人，以及美国 CNN、CNBC、ABC、NPR 等全球著名媒体的商业趋势分析专家。每年，他都在世界各地的企业、协会以及大学就未来经济发展的新方向发表演讲。

平克在《全新思维》一书中提出的观点，对美国脱口秀女王奥普拉·温弗瑞影响深远。奥普拉说：“我要尽我所能，把这本书分享给每一个人。”她甚至购买了 4 500 册《全新思维》，作为斯坦福大学 2008 级毕业生的毕业赠礼。

2009 年，平克受邀在 TED 大会发表演讲，他再次提出了一个颠覆性的观点：真正驱动我们的是“驱动力 3.0”。该演讲已成为“TED 20 大观看最多的演讲”之一，开启了企业人力资源管理的新篇章。



DRIVE

21 世纪全球最具影响力的商业思想家

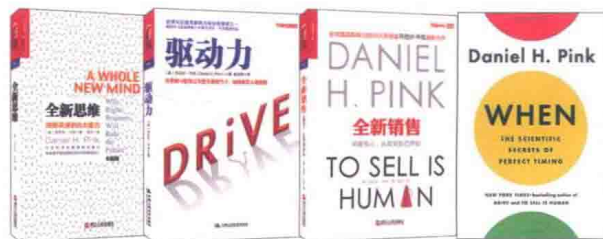
管理学大师汤姆·彼得斯曾盛赞丹尼尔·平克是商业世界的“哥白尼”。因为平克的作品掀起了商业思维变革的飓风，在这个不断变化的 21 世纪，深深地打下了他的思想烙印。

目前，丹尼尔·平克已加盟全球排名第一的演讲经纪公司——华盛顿

演讲局，与该公司签约的名人有美国前总统里根、英国前首相撒切尔夫人、美国前国务卿鲍威尔、美联储前主席格林斯潘。

2011 年到 2017 年，平克 4 次入选“全球 50 位最具影响力的商业思想家”榜单，《财富》杂志赞誉他是“最睿智的思想者”。

平克，这位从白宫走出的商业思想家，不仅是 21 世纪商业思潮的拓荒者，也是 21 世纪管理本质的引路人。



作者演讲洽谈，请联系
speech@cheerspublishing.com

更多相关资讯，请关注



湛庐文化微信订阅号

湛庐文化
Cheers Publishing
特别制作

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

先说说为什么写这本书吧。2005年时，我的作品《全新思维》（*A Whole New Mind*）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，但只有这些还远远不够。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正转移到能以更低成本完成这些工作的地方。比如，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 1/3。
- 其次，正如 20 世纪机器取代了体力劳动一样，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，这名多伦多的会计师还会面临来自软件的挑战。这些软件能够以更低的成本、更快的速度完成他所做的一些重要工作。
- 最后，世界各地物质越来越丰富，人们也越来越富裕，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，来为人们提供一些他们缺失的东西，同时他们还不知道这种东西是自己欠缺的。所有这一切都需要右脑的创造、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的承包商承担或者很难简化为几行程序编码的工作，并且企业与个人必须能提供客户所不具备的东西。虽然传统的左脑技能依然重要，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疑问，其中一个最常见的问题是：如果你说得对，如果你的观点至少是正确多于错误，那么公司应该创造怎样的条件，让员工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。幸好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：这类研究的确非常多，而且这些研究结果十分让人惊讶。事实上，这些研究颠覆了一些我从不认为是正统的传统理论。

因此，我决定写《驱动力》这本书。本书总结了近 50 年来有关积极性的几乎所有社会科学研究成果，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，本书 2010 年在美国率先出版时，我已经做好了迎接一场口水大战的准备。毕竟这本书的核心思想与美国当时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：外在动机才是激励人们的最佳方式，他们把这个叫作“胡萝卜加大棒”。

然而，世界各地的社会学家的研究结果却与这些领导者的观点大相径庭。诚然，传统的激励因素，也就是我所说的“如果 - 那么”型奖励（“如果你做这个，那么就能得到那个”），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需要创造力和概念思维能力的复杂右脑工作来说，大多没什么效果。

让我惊讶的是，我预想的口水大战并没有发生。相反，读者告诉我，他们也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，2008年经济危机对欧美国家的影响比对中国的影响要大得多。我们不能一边继续使用没有效果的方法，另一边却在期待能出现不一样的结果。**我们需要把驱动力系统升级到21世纪的新系统，新系统必需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，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增长率一直保持在10%左右。中国企业不仅在国内实力强劲，在世界其他地方也是如此，它们重塑了国际商业格局。中国正在崛起的中产阶级很有可能成为世界上最大的消费群体，中国的城市甚至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，从大规模生产转型到大规模定

制，而这种定制模式需要更强的判断力和创造力，其复杂程度更高。中国企业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。**无论住在上海还是芝加哥，人们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，我们每个人都想有所奉献，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人们的共性。如果世界第二大经济体也认同我们的观点，必定意义深远，影响广泛。

最后，再次感谢《驱动力》可以在中国出版，让中国的读者也能读到这本书。我衷心地希望中国读者能喜欢它，更重要的是，希望中国读者能把书中的理念应用到实践中去。



丹尼尔·平克

中文版序 1

引 言 科学向左，企业向右 001

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 015

驱动力洞察 我们放弃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能帮你多撑几个小时，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。

第2章

奖励的惩罚，胡萝卜加大棒失效了 041

驱动力洞察 奖励有时候很奇怪，它好像对人的行为施了魔法：把有意思的工作变成了苦工，又把游戏变成了工作。胡萝卜加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，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。

I型工具箱 驱动力3.0与报酬

►用I型方式支付报酬

第3章

做I型人还是X型人 091

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，你的能量之来自外在意图还是内在动机？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？

I型工具箱 驱动力3.0与个人

►唤醒积极性的9大策略

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 119

驱动力洞察 为什么一个迸发自由和创意的 24 小时被称作“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。

I型工具箱 驱动力3.0与教育

▶ 帮助孩子的 8 个方法

第 5 章

专精：把想做的事情做得越来越好 159

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夜晚。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。

I型工具箱 驱动力3.0与企业

▶ 改良组织的 9 个方法

第6章

目的：超越自身的渴望 199

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，重塑属于我们的世界……

I型工具箱 驱动力3.0与思考

▶ 助你思考和讨论驱动力 3.0 的 20 个话题



在奖惩都已失效的当下，如何激发人的热情？
扫码下载“湛庐阅读”App，搜索“驱动力”，
听本书作者丹尼尔·平克的 TED 演讲：
新型驱动力系统的三大要素。