

TED

TED 思想的力量系列



你为什么 而工作

价值型员工进阶指南



[美] 巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz) 著
易安静 译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

TED

TED 思想的力量系列



你为什么 而工作

价值型员工进阶指南

[美] 巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz) 著
易安静 译

图书在版编目 (C I P) 数据

你为什么而工作 / (美) 施瓦茨著 ; 易安静译. --

北京 : 中信出版社, 2016.9

(TED思想的力量系列)

书名原文: Why We Work

ISBN 978-7-5086-6251-0

I. ①你… II. ①施… ②易… III. ①工作—态度 (心理学) — IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第113270号

Why We Work by Barry Schwartz

Original English Language edition Copyright © 2015 by Barry Schwartz

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

Chinese Simplified Translation copyright © 2016 by CITIC PRESS CORPORATION

本书仅限中国大陆地区发行销售

你为什么而工作

著 者: [美] 巴里·施瓦茨

译 者: 易安静

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东桥甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 4 字 数: 85千字

版 次: 2016年9月第1版

印 次: 2016年9月第1次印刷

京权图字: 01-2015-6588

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-6251-0

定 价: 36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给露比、伊莉莎、路易斯和妮可
祈愿你们生命中遇见好工作的机会接连不断！

Why We Work?

无论正确还是错误，经济学家和政治哲学家们的思想观点都比人们通常认为的更具影响力。事实上，正是这些观点和思想在统治着这个世界。勇敢的实干家们总是以为自己的思考独立而客观，并不会受到任何学术思想的影响，而事实上他们恰恰可能是某位已故经济学家思想的奴隶。

——约翰·梅纳德·凯恩斯

引言 / 关键问题

我们为什么要工作？我们为什么要放弃既快乐又刺激的安逸生活，每天早晨睡眠惺忪地从舒适的床上挣扎而起？多么愚蠢的问题啊。我们工作当然是因为我们要养家糊口。确实如此，但仅此而已吗？当然不是！当你去问那些工作狂们为什么要努力工作时，他们似乎很少提到金钱。关于为什么工作，人们给出了一长串丰富有趣但跟金钱无关的缘由。

对于那些从工作中获得成就感的人，他们将工作当成事业来经营，并且沉浸其中，尽管并不总是这种状态，但毫无疑问，工作对于他们来说至关重要。对这些人来说，工作中充满挑战，而正是这种挑战性，迫使他们远离舒适和懈怠，不断磨炼和提升自我。这些幸运的人认为他们从事的工作充满乐趣，就如同他们做填字游戏和九宫格游戏那样有意思。

除此之外，还有其他原因吗？那些对工作满意度高的人，

认为自己从工作中获取了某种掌控感，他们在工作中努力地锻炼自身的自主性和判断力，并借此不断提高自己的工作技能和专业水准。他们孜孜不倦地学习新东西，无论是作为员工还是作为个体的人，都能持续不断地获取自身的发展。

另外，从事工作也是出于社交的需要。工作中个体常常作为团队成员一起完成任务，即使是独立工作或工作闲暇时，仍然有许多与他人打交道的社交机会。

最后，对工作满意度高，有时是因为个人从事的工作非常有意义。他们的工作可能正在改变着世界，让他人的生活变得更加美好，更加有意义。

当然，极少有工作满足上述所有特性。我甚至觉得，任何时候均包含上述所有特性的工作几乎是不存在的。但正是工作的上述种种特性促使着我们离开舒适的家，促使着我们带着工作回家加班，促使着我们与他人谈论着自己的工作，让我们不愿“解甲归田”早早退休。没钱当然没人愿意工作，但钱却不是我们工作的首要原因。通常情况下，我们认为因钱而工作是一个糟糕的工作动因。事实上，当我们谈论一个人是因为钱而工作时，我们并不仅仅是在客观描述，而是夹杂了批判的情感在内。

无论是出于上述哪个原因，工作总是能给人带来极大的满足感。但问题来了，为什么世界上绝大部分的人，没有或是很少体会到这种满足感呢？为什么对我们中的绝大多数人来说，工作是单调无聊、毫无意义、浪费生命的呢？为什么随着资本

主义的发展，那些为了鼓舞员工士气、激励员工努力的机制反而降低甚至完全打消了员工工作的积极性呢？无论是在工厂、快餐店、订单承接库房，又或者在律师事务所、教室、诊所、公司办公室，人们都是为了钱而工作。或许他们尝试着努力找到了工作的意义、工作带来的挑战性以及工作中提升自我的空间，但最终工作环境击败了他们。流程化的工作方式意味着除了钱之外，他们真的找不到促使其工作的其他理由。

2013年由华盛顿特区的盖洛普民意调查组织进行的一项研究结果显示，全世界“消极怠工”的员工数量是热爱工作的“敬业”员工的两倍。从20世纪90年代后期开始，盖洛普一直致力于研究测量全球职场人士的工作满意度，在长达二十多年的时间里，该项调查总共访问了遍布于189个国家的2500万名员工。最新一期的调查信息来自于142个国家的23万名全职和兼职员工。调查结果显示，总体来说，仅仅有13%的员工积极工作，他们对工作充满热情与干劲，奋力拼搏，不断推动公司向前发展；约63%的人对工作却“并不投入”，他们旷工早退，每天混日子，对工作并不上心；另有约24%的员工则“消极怠工”，对工作相当厌恶。换言之，全球的职场人士中，有近90%的人认为，工作更多时候带给他们的是沮丧和挫败，而非光荣与梦想。想想这项统计调查的结果，90%的成年人将大半的生命耗费在他们不愿意从事的工作当中，待在他们并不情愿待的地方。这浪费了多少社会的、情感的甚至经济的资源呀。

对于为什么工作，盖洛普收集到了各式各样的回答，如同

我在前文中所列出的那些原因：工作助力个人的成长和发展、工作中被上级和同事欣赏和褒扬、工作中他人尊重和赞同自己的意见和看法、感觉自己所做的工作意义重大、在工作中可以结交好友。所有这些回答都是调查中收集到的反馈。然而，对于绝大多数的职场人士来说，工作更像是无奈之举，他们也并没有积极向上的工作动力。为什么会出现这种情况？本书将为您娓娓道来。

目 录

引 言	关键问题	IX
第一章	工作动力的来源	1
第二章	带着使命感工作	9
第三章	赋予工作额外的价值	35
第四章	创造需求还是迎合需求	63
第五章	不忘初心	89
致 谢		95
参考文献		97
关于作者		106
相关演讲		108

第一章 / 工作动力的来源

两个多世纪以来，无论是社会，还是个体的人，我们一直被灌输着关于工作的一些错误观点。长期以来我们一直信奉着一项经济准则，而这项准则也被诸多心理学理论所支持，那就是如果你想让他人替你做事，无论是员工、学生、政府官员，还是你自己的孩子，你都得让他们“有所得”，因为人们做事情是因为“有利可图”。就以当下全球金融危机的主要处理方法“胡萝卜大棒”政策来说，便可以看到这个观点在其中发挥的作用。为了防止金融危机再次发生，人们争论说，我们需要摒弃导致这场危机的“愚笨”的激励政策，而代之以更加“灵活”的刺激手段。我们只是需要“正确地”激励，而其他的因素实际上无关紧要。这一观点的推动者正是提倡自由市场论的经济学家亚当·斯密。在1776年出版的《国富论》中，他这样写道：

想过尽可能舒适的生活是每个人的天性，如果一个人从事某项繁重工作和他不做所获得的报酬没有任何差别的话，那么他就会粗心马虎地应付差事，而政府也默认这种行事原则。

换言之，一分不多一分也不少，人们的的确确是为了钱而工作的。亚当·斯密坚信激励机制的影响力，这也使得他主张将工作细化为简单、重复且没有实质意义的单位来组织进行。只要人们是为了钱而工作，他们从事什么样的工作便显得无关紧要。只要将劳动力划分为微小的单元，社会就将产生巨大的生产效率。为了大力宣扬劳动分工的益处，亚当·斯密有一段著名的对于大头针工厂的描述：

一个人把金属线拉长，另一个人将它拉直，第三个人将其切断，第四个人将它削尖，第五个人将顶端切磨好跟头部相接……我曾经目睹过只雇用十位工人的这种小型生产工厂……他们一天最多能生产48000枚大头针，但如果不采用分工合作的方式，而是由一个人来完成所有工序，那么他们每个人连20枚都完成不了。

正如我们稍后将看到的，与上述描述相比，亚当·斯密对于人类的看法其实更加细微和复杂。他并不相信“工作中的人”反映了人类全部的本性，或者反映出人性中最重要的部

分。但在继承亚当·斯密观点的专家学者那里，大多数关于人性更加微妙精细的观点却不断丢失。一个多世纪以后，亚当·斯密的观点启发了被后世称为科学管理运动之父的弗雷德里克·温斯洛·泰勒。正如亚当·斯密所设想的那样，泰勒通过对工人工作的动作和时间花费的研究，极大地提高了工厂的生产效率。劳动力犹如高速运转的机器，他设计完善的薪酬体系来激励员工更加努力、更加快速、更加精准地工作。在那之后不久，亚当·斯密的观点在20世纪中叶主要的心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳的思想中再次得以体现。斯金纳训练老鼠和鸽子完成简单、重复性的任务，并将水和食物作为奖励。斯金纳的研究为泰勒的工厂革新提供了严谨的科学证明和理论基础。斯金纳的实验结果表明，通过操控奖励的数量和频率能够准确、有效地控制动物们的表现。正如泰勒发现计件工作（对已做工作按计件单价支付固定报酬）能够提高工厂的工作效率一样，斯金纳发现在实验室中，按完成任务的次数来奖励鸽子，鸽子会有更出彩的表现。

你或许会问为什么会有人愿意在亚当·斯密所描写的大头针工厂中年复一年日复一日地做着将针头和针组合在一起这种简单重复的工作。对此，亚当·斯密给出的回答是：“人们当然并不享受大头针工厂中的这种工作，但他们同样也不愿意在其他任何地方工作。”亚当·斯密想要告诉我们的是，人们愿意工作的唯一原因是工作所带来的报酬。只要能够获得令人满意的报酬，工作内容便无关紧要。

亚当·斯密在研究人们对工作的态度和工作期望方面显然是不够精准的，但是在他的理论影响下，资本主义得以发展，激励机制横扫一切。其他提高工作满意度的工作模型被有意无意地忽略或无视。自此开始，在这个地球上，人们迈着沉重的步伐出门工作，对工作的意义、工作的成就和工作带来的挑战不抱有任何期待。因为除了报酬之外，没有其他工作的理由。因而，亚当·斯密关于人们工作原因的错误观点便被视为正确的了。

当然我并不是说在工业革命之前，工作是幸福的。但是在此之前，无论是农民、工匠还是商販店主，虽然工作辛苦，但他们在工作中更加自主也更加自由，他们每天做的工作也更加多样而不单调。遇到问题时，他们会发挥自己的聪明才智去努力解决，而在此过程中，他们渐渐地找到了更加高效地完成工作的方法。而这一切在人们迈入工厂的大门后便不复存在了。

从工作中获得满足感

你或许会认同亚当·斯密。你或许相信，对大多数人来说，他们的天性便是为了报酬而工作，除此之外，别无所图。只有那些精英人群才会指望接受工作中的挑战，渴望工作有意义，期盼获得成就感。毫无疑问，这种观点不仅相当傲慢，而且也是极不准确的。那些做着我们认为枯燥无味的工作的人，比如门卫、流水线工人、呼叫中心员工，其实他们关心的并不

仅仅是工资。相反，许多有雄心大志的专业人士却是在为钱而工作。人们希望从工作中得到什么很大程度上取决于工作给予大家的是什麼。工业革命为工人创造了这样的工作环境，社会科学理论又同时在旁持续地推波助澜，这一切最终剥夺了人们从工作中获取满足感的机会。在这个过程中，他们已经剥夺了人们满足感的一个重要来源，在讨价还价的人才市场中，大量次等工人“应时而生”。

我们由此吸取的教训便是，物质激励对人究竟有多重要取决于工作场所的组织结构。如果我们秉持人们工作只是为了钱这种错误的观点去组建工厂结构的话，我们创造出的工作场所便会将这种错误观点变成是正确的。因此，“你再也无法得到优秀的员工”这种说法是不正确的，因为只有当你给人们提供的是浪费生命的无聊单调的工作时，“你才会再也无法得到优秀的员工”。但是，想要获得优秀的员工，你需要让员工做自己想做的工作。要让员工明白，期待拥有一份好工作并不只是幻想，而是完全可以实现的。

应该说这些年来，管理理论和实践在经历了时间的考验后，关于人们工作的动机原本千差万别这一点也已经得到了广泛的认可甚至宣扬。经理们也被激励着为员工不断重组工作场所的结构，从而使工作具有成就感和意义变成可能，而这对员工和组织均有益处。道格拉斯·麦格雷戈的“Y理论”是半个

世纪以前这些思想观点的重要体现。¹后来，斯蒂芬·巴利和吉迪恩·坤达合著了一篇重要的文章阐述这些管理方面的思想观点在这些年中是如何从开始的强势不断被削弱的。在谷歌和其他雄心勃勃的硅谷企业中，那些非正统的、引人注目的做法或许会让人认为所谓的流水线苦差事都是过去的事情了。但是，认为人们工作仅仅是为了钱的观点仍然流行。在过去的几个世纪，亚当·斯密关于人类天性的观点被证明相当有市场。

关于人类天性的观点和理论在科学研究中总有一席之地。我们不必担心关于宇宙的理论会改变宇宙本身。星球也并不在乎我们对它们是怎么想的，不在乎关于它们我们有什么理论。但是我们却着实担心我们关于人类天性的理论会改变人类的天性。四十年前，著名的人类学家克利福德·格尔茨说人类是未完成进化的动物。他指的是所谓人类的天性，很大一部分是周围社会环境的产物，这本身便是人类的天性。这部分人类天性更多是被“创造”出来的，而不是被“发现”的。我们通过对人们生存其中的机构进行设计，从而来“设计”人类天性。我们只需要扪心自问我们希望设计出何种人类天性来。

如果从工作中寻求挑战、意义、成就和满足感是人类的天性，我们便需要打破长达三个世纪之久的层层禁锢，这坚不可

1 麦格雷戈将动机理论分为X理论和Y理论。其中X理论认为，员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作。Y理论认为，如果员工对某些工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，与此同时，他们也能主动承担责任，具备做出正确决策的能力。——译者注