

全球50位最具影响力商业思想家之一
畅销书《全新思维》作者丹尼尔·平克最新作品

TED 演讲人作品

驱动力

[美] 丹尼尔·平克 (Daniel H. Pink) ◎著 龚怡屏◎译

在奖励与惩罚已全然失效的当下，如何焕发人的热情

DRiVE



THE SURPRISING TRUTH
ABOUT WHAT MOTIVATES US



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

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

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

驱动力 / (美) 平克著; 龚怡屏译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012
ISBN 978-7-300-14930-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 262945 号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云祥律师

驱动力

[美] 丹尼尔·平克 著

龚怡屏 译

Qudongli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)
[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 张 15.5 插页 2 印 次 2012 年 4 月第 2 次印刷

字 数 136 000 定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

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。

先从为什么写这本书开始吧。2005年，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正转移到能以最低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。
- 最后，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。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提供商承担、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依然至关重要，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 年来有关积极性的所有社会科学研究成果，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，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，传统的激励因素，也就是我所说的“如果-那么”型奖励

(“如果你做这个，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，这些激励因素大多没什么效果。

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，经济危机对欧美国家的影响比对中国的影响要大得多。人们知道，他们不能再继续使用没有效果的方法，却还在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格局。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，衷心地希望你们喜欢它。更重要的是，希望你们能把本书的理念应用到实践中去。



丹尼尔·平克

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能帮你多撑几个小时，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。

41

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，你的能量之源自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。

91

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。 119

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。 161

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，重塑属于我们的世界……

201

I型工具箱 驱动力3.0与思考

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。

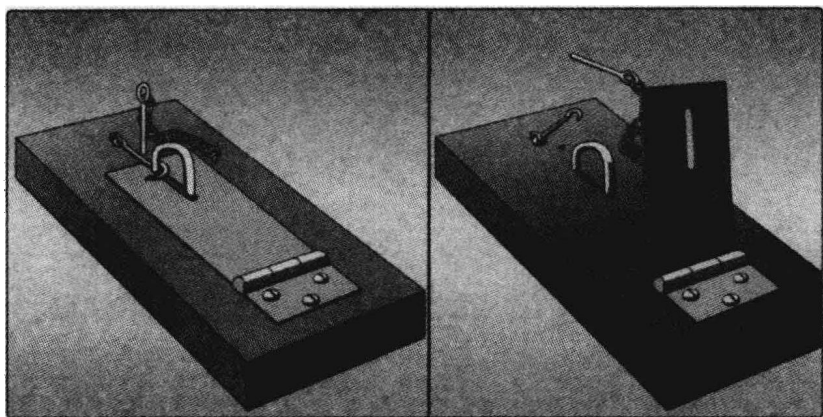


图 I-1 左边为哈洛装置的起始状态，右边为装置解开后的状态

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，它们就弄明白了这个装置是怎么回事。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。它们不时地解开这个装置，而且速度很快，在三

第一种驱动力：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。

分之二的情况下能在 60 秒内解开。

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它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）。**第一种驱动力是生物性驱动力：人类以及其他动物饮食以止饿，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于外在动机：做出特定行为时环境会带来的奖励或惩罚。**对人类而言，这是千真万确的，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；如果你说考试得 A 会有奖励，我们会学习更长时间；如果你威胁说迟到或者填错了表就扣钱，我们会准时到达，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。”