

# 驱动力：在奖励与惩罚已全然失效的当下，如何 焕发人的热情

作者：丹尼尔·平克

## 版权信息

本书纸版由中国人民大学出版社于2012年4月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：驱动力

著者：[美]丹尼尔·平克

字数：136000

电子书定价：25.99美元

Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us by Daniel H. Pink

Copyright © 2009 by Daniel H. Pink

## 目录

[版权信息](#)

[中文版序](#)

[引言 科学向左，企业向右](#)

[哈利·哈洛与恒河猴实验](#)

[德西与索玛立方块](#)

[别再让科学向左，企业向右](#)

[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](#)

[本章导读](#)

[大师在说](#)

[胡萝卜大棒的胜利](#)

[驱动力1.0时代：生物冲动](#)

[驱动力2.0时代：寻求奖励，避免惩罚](#)

[三大不兼容问题](#)

[问题1：我们如何配置我们的行为](#)

[问题2：我们如何理解我们的行为](#)

[◎I型实验](#)

[问题3：我们如何做出我们的行为](#)

[第2章 奖励的惩罚，胡萝卜大棒失效了](#)

[本章导读](#)

[胡萝卜大棒失效的7大原因](#)

[我们希望得到的越来越少](#)

[奖励让内在动机消失了](#)

[◎I型实验](#)

[奖励让成绩大幅下降](#)

[◎I型实验](#)

[奖励在扼杀创造力](#)

[◎I型实验](#)

[◎I型实验](#)

[◎I型实验](#)

[奖励抑制了善行](#)

[◎I型实验](#)

[我们不希望得到的越来越多](#)

[引发不道德的行为](#)

[◎I型实验](#)

[奖励，危险的上瘾](#)

[奖励短视的思维](#)

[胡萝卜大棒生效所需的环境](#)

[机械劳动：“如果-那么”型奖励](#)

[◎I型实验](#)

[创造性劳动：“既然-那么”型奖励](#)

[I型工具箱◆驱动力3.0与报酬](#)

[用I型方式支付报酬](#)

[确保内部公平和外部公平](#)

[报酬要高于平均水平](#)

[考核标准衡量因素要广](#)

[第3章 做I型人还是X型人](#)

[本章导读](#)

[自我决定理论](#)

[从A、B到X、Y](#)

[I型行为与X型行为的6大区别](#)

[I型工具箱◆驱动力3.0与个人](#)

[唤醒积极性的9大策略](#)

[给自己来个“心流测试”](#)

[首先问一个大问题：“你的那句话是什么”](#)

[再问一个小问题：“今天的我比昨天更优秀吗”](#)

[来次施德明吧](#)

[给自己做一次绩效评估](#)

[不想被卡住？读张卡片吧](#)

[5个步骤离专精更进一步](#)  
[做张口袋卡片](#)  
[设计自己的励志海报](#)

# 中文版序

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，人们都希望能有意义的在工作上有所成就。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

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。它们时不时地解开这个装置，而且速度很快，在三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，我们就会学习更长时间；如果你威胁说迟到或者填错了表就扣钱，我们就会准时到达，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。”

还可能是什么原因呢？

为了回答这个问题，哈洛提出了一个新理论，实际上这可以称为第三种驱动力。他说：“完成任务取得的成绩就是内在奖励。”猴子解开装置仅仅是因为它们发现这么做很好玩，因为它们喜欢这么做，而这项任务所带来的愉悦感就是奖励。

如果这个观点太激进，那么之后发生的事情则更是只会增加疑问和争论。也许这种新发现的驱动力，也就是最后被哈洛称为内在动机（intrinsic motivation）的东西的确存在，但是显然它从属于另外两种驱动力。如果猴子解开装置可以得到葡萄干作为奖励，那么它们本应该会毫无疑问地表现更好。但是哈洛这么做的时候，猴子们犯的错误却越来越多，装置解开的次数也有所减少。哈洛说：“将食物引入现在的实验，打乱了它们的表现，这一现象在之前的文献中没有提到。”

这的确很奇怪。从科学的角度上看，这就仿佛是把钢珠扔到斜面上测量其速度，却发现钢珠飞到了空中。这似乎表明，我们对影响自身行为的因素理解得还不够充分，我们所笃信的定律其实漏洞百出。哈洛强调了这种推动猴子解开装置的驱动力的“强度和持久度”。他指出：“似乎这个驱动力……和其他驱动力一样基础、一样强大。此外，我们有理由相信它在促进学习方面也能一样有效。”

然而，在那个时候，流行的两驱动力论严重限制了科学思维。哈洛也因此发出了警告，他提醒我们对人类行为的解释还不完善，敦促科学家们“关闭理论废品站”，为人类行为提出更新、更精确的解释；为了真真切切地了解人类状况，我们必须考虑第三种驱动力。

但在这之后，他几乎抛弃了与之相关的全部想法。他没有继续充实这一学说，提供更全面的有关动机的观点，转而去研究与情感有关的科学，并因此功成名就。他对第三种驱动力的观点在心理学文献中不时被人提起，但始终游离于行为科学以及我们对自身理解的边缘地带。20年后，另一位科学家继承其衣钵，重拾哈洛在威斯康星实验台上的研究。

## 德西与索玛立方块

1969年夏天，卡内基梅隆大学心理学研究生爱德华·德西（Edward Deci）正在确定毕业论文的题目。德西已经在沃顿商学院拿到了MBA学位，“积极性”这一主题引起了他的兴趣，他怀疑学者和商人对这一概念的理解有误。因此，在参考和借鉴了哈洛的研究之后，他开始借助益智玩具研究这个主题。

德西选择了索玛立方块（Soma puzzle cube），这是当时帕克兄弟公司（Parker Brothers）旗下一款非常流行的游戏。多亏了YouTube，直至今日它依然有狂热的追随者。这个玩具塑料材质，由7个部分组成，其中6个由4个16.4立方厘米的方块组成，一个由3个16.4立方厘米的方块组成（如图I—2所示）。玩家可以把这7部分任意组合，拼成数百万种形状，从抽象的到规则的都不在话下。

□

图I—2 索玛立方块

左图为索玛立方块7个零散的组件，可以有数百万种组合，右图为其中之一。

为了进行研究，德西把由大学生（有男有女）组成的被试者分为实验组（称为A组）和对照组（称为B组）。每个被试者每天参加一小时的实验，连续3天。

实验是这样的：每个被试者进入房间坐到桌边，桌子上放有7块索玛立方块、印有索玛立方块所拼图形的三张图片、《时代周刊》、《纽约客》和《花花公子》。（嘿，这可是1969年！）德西坐在桌子的另一边说明要求，并用秒表计时。

在第一天的实验中，两组成员都按照图片所示来拼索玛立方块。第二天也是一样，不过换了新的图片。但这一次德西告诉A组成员，他们每拼好一个图片上的图形就给他们1美元（相当于现在的6美元）。B组也拿到了新图片，但是不会有任何奖励。最后，在第三天的实验中，两组的图片都是新的，按图片拼好后两组都不会有任何奖励，和第一天一样（见表I—1）。

表I—1 两组被试者获得的奖励状况

□

每次实验过程中都会设置一个插曲。被试者拼好三幅图片中的两幅之后，德西就会暂停实验。他说他要给去给他们拿第四幅图片，但是为了找到合适的图片，他需要把他们拼拼图所花的时间输入电脑。当时是20世纪60年代末，电脑主机大而笨重，需要占据整个房间，因此德西不得不离开一会儿。

出去的时候，他会说：“我要离开几分钟，我不在的时候你们想做什么就做什么。”其实德西并没有把数据输入到古老的电传打印机中，他走进了与实验室只有一窗之隔的另一个房间，观察被试者一个人的时

候会做些什么，他整整观察了8分钟。他们是继续摆弄玩具，想要拼出第三幅图片，还是会做些别的，比如翻翻杂志，看看中页的裸体照片，放空发呆，还是打个盹儿呢？

果然，在第一天的实验中进行秘密观察的8分钟自由时间里，A组和B组被试者没有表现出什么差别。两组人都继续玩拼图，平均每人继续玩了3.5~4分钟，说明他们至少觉得拼图还是有那么点意思的。

在第二天的实验中，A组成员每次成功拼好一幅图就会得到奖励而B组没有奖励，这次实验中无奖励组的表现和第一次实验差不多。但是有奖励组突然真的对索玛立方块感兴趣起来。A组成员花在立方块上的平均时间超过5分钟，想要在对第三幅图发起挑战时占得先机或者在德西回来时增加点赚啤酒钱的概率。直觉上这解释得通，对吧？这与我们对积极性的看法一致：**给我奖励，我就更努力。**

然而，第三天的实验确定了德西对积极性一些运作规律的怀疑，对在现代生活中处于支配地位的假设也提出了温和的质疑。这一次，德西告诉A组被试者资金只够付一天的钱，因此第三天的实验没有奖金，然后实验还是像前两次一样进行：拼好两幅图以后，德西中断实验。

在接下来的8分钟自由活动时间里，从没得到过奖励的B组花在索玛拼图上的时间比前两次更长。这也许是因为他们前所未有地投入，也许只是统计上出现了异常。但是A组的观察对象，也就是之前得到过奖励的被试者表现得却截然不同。他们花在拼图上的时间明显减少，不仅比第二天的实验少了近2分钟，跟第一天他们刚接触拼图、明显对拼图很感兴趣时相比也少了整整1分钟。

德西印证了哈洛20年前的发现，他揭示了人类积极性的运作规律似乎与大多数科学家和普通人深信不疑的规律相反。大多数人认为，从办公室到运动场，我们知道什么能激发人们动起来——奖励，尤其是冷冰冰的现金能够增加人们的兴趣，提高他们的成绩。德西的发现以及不久后他的另外两个研究得出的结论几乎恰好与之相反。他写道：“把金钱当做某种行为的外部奖励时，行为主体就失去了对这项活动的内在兴趣。”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，但其效果会逐渐消失。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。

德西说，人类有“发现新奇事物、进行挑战、拓展并施展才能以及探索和学习的内在倾向”。但是，第三种驱动力比另外两种更脆弱，它只有在合适的环境下才能存在。他在之后的一篇论文中写道：“一个人若有意发展并提高儿童、雇员、学生等对象的内在积极性，他就不应把注意力放在金钱奖励这样的外控系统上。”我们的行为因何而起？德西由此开始了对这个问题一生的探寻。这样的追寻有时会将他置于与其他心理学家的争执之中，让他向各地组织机构运营所基于的假设发起挑战，这也导致他被商学院解雇。

在索玛立方块实验40年后的一个春天的早晨，德西告诉我：“这很矛盾，没有人想到奖励会有副作用。”

## 别再让科学向左，企业向右

这是一本关于积极性的书。我会向大家证明：我们的很多与积极性有关的想法其实并不正确，而哈洛和德西几十年前的见解更接近事实。但问题是，大多数企业还没有跟上脚步，更新对动机的理解。不止公司，包括政府和非营利性组织在内的很多机构的运作都基于对人类潜能和个人表现未经验证的过时假设，这些假设来自民间传说而非来自科学。他们继续实施短期激励计划和绩效考核制度，即便面前这些做法不仅无用反而有害的证据堆积如山。更糟糕的是，这种做法已经渗透至校园，我们用iPad、现金、比萨优惠券来“激励”劳动市场的未来主力军们好好学习，但有些地方已经出问题了。

不过令人欣喜的是，解决方法就在我们眼前。一群行为科学家将哈洛和德西的新锐研究继续了下去，他们在过去半个世纪里默默耕耘、辛勤工作，为我们提供了更加动态的有关人类积极性的观点。很久以来，科学向左，企业向右，而本书的目的就是弥补两者之间的裂痕。

本书共分为三个部分。在第一部分里我们会核实我们现有奖惩体系中存在的瑕疵，为大家推荐一个看待行为积极性的新方式。第1章将会分析当下盛行的有关积极性的观点与当代商业、生活的方方面面如何不相容。第2章将会揭示胡萝卜大棒这种外在动力会产生反效果的7大原因，以及胡萝卜大棒政策生效所

需的特定环境。第3章将会介绍一种思考方法、一种新的商业活动途径，我称之为“I型行为”（Type I behavior）。它真正根植于有关人类行为积极性的相关科学，由我们的第三种驱动力驱使，即我们想要主导自己的人生、学习并创造新事物，通过自己以及我们的世界做得更好的内在需求。

第二部分将审视I型行为的三大要素，展现个人和组织如何利用I型行为提高成绩、增加满意度。第4章将对我们的自主（autonomy），也就是自己掌握方向的愿望一探究竟。第5章我们会讨论专精（mastery），也就是我们想要把自己所做的事情做得越来越好的强烈欲望。第6章我们会讨论并探究目的（purpose），也就是我们超越自身的渴望。

从第2章开始，每一章后面都会有一个“I型工具箱”，它会提供全套工具帮你营造让I型行为喷薄而出所需的情境。工具箱的内容可谓应有尽有，既有唤醒你和其他人积极性的数十种方法，又有供你在读书俱乐部讨论的问题。尽管这本书基本和商业有关，但在工具箱里我会为你出出主意，告诉你如何把这些观念应用到教育、工作以及生活中。

但是在这一切开始之前，我们先来做一个思维实验，这要求我们穿越时空回到过去，回到约翰·梅杰还是英国首相、巴拉克·奥巴马还是身材消瘦的年轻法学教授、上网还靠拨号、苹果还只是一种水果的时代……

# 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

●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。

### 本章导读

社会和电脑一样，同样具有操作系统，它是一系列几乎看不见的指令和协议，所有事情都在其上运行。人类的第一个操作系统，我们称之为驱动力1.0，几乎都与生存有关。其继任者驱动力2.0则围绕着外部奖励和惩罚构建。这个系统对20世纪的重复性工作很有效，但在21世纪，驱动力2.0与我们如何配置我们的行为、我们如何理解我们的行为以及我们如何做出我们的行为这三个方面不相兼容。驱动力2.0，急需升级。

### 大师在说

花精力激励人基本上是在浪费时间。如果坐在你车上的人是合适的人，他们会自己激励自己。这时真正的问题就变成了：“为了不让他们消极，你应该用什么方法管理团队？”

吉姆·柯林斯 著名管理学家

假设现在是1995年，你正与一位经济学家坐而论道，她是一位杰出的商学院教授，拥有经济学博士头衔。你对她说：“我这里有一个水晶球，能看到未来，能看到15年后的事实。我想考考你的预测能力。”

她半信半疑，但还是决定迎合你一下。

“我向你描绘两个百科全书，其中一个刚问世，还有一个将在几年内启动。你来预测一下2010年哪一个会比较成功。”

“说来听听。”她说。

“第一个百科全书来自微软。你知道，微软已经是一个大型营利性公司了。随着今年Windows 95的问世，它即将成为划时代的商界巨人。微软会为这个百科全书提供资金支持，它会雇用专业的作者和编辑编撰数千条条目，高薪聘请经理，来监督这个项目的进展，确保项目在规定时间内、规定预算内完工；之后微软会销售百科全书光盘，还会销售在线版本。”

“第二个百科全书不是哪个公司的产品，它由数万名以写作和编辑为乐的人共同完成。这些爱好者们不需要任何特别资质就能参与进来。编写这些条目一分钱都得不到，他们必须无偿贡献自己的劳动力，有时一周甚至需要花上20~30个小时。这个百科全书会免费在网上呈现，不向使用者收取任何费用。”

“现在，考虑一下，15年以后会是怎样，”你对这位经济学家说，“我的水晶球预测，2010年这两个百科全书中有一个会成为全球最成功、最受欢迎的百科全书，而另外一个将不复存在。那么，哪个会成功，哪个会失败呢？”

在1995年，我相信在地球的任何一个地方都不可能找到一个头脑清醒却不认为第一种模式会成功的经济学家。其他任何结论都很可笑，几乎与她教给学生的每一条商业原则都背道而驰。这就好像是问一个动物学家“猎豹和你比赛200米跑谁会赢”一样，两者之间连实力相当都说不上。

当然，这群由志愿者组成的杂牌军也许能创造出些什么，但他们的产品不可能与一个实力强劲、以利润为导向的公司相抗衡。他们的出发点也都不对：微软是想从产品的成功中获利，而另一个项目的参与者

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《驱动力：在奖励与惩罚已全然失效的当下，如何焕发人的热情》丹尼尔·平克 著.

请登录 <https://shgis.cn/post/500.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

