

《哈佛商业评论》： 激励机制 失效背后

人们通常认为，奖励会产生更好的工作效果，但事实并非如此。研究发现，薪酬与业绩之间的相关性很小，甚至为负。也就是说，高工资未必能带来更好的工作表现。既然奖励的作用未必是好的，为什么大多数管理者仍然依赖奖励计划激励员工？奖励购买到的是临时性的服从，所以，看起来问题解决了。

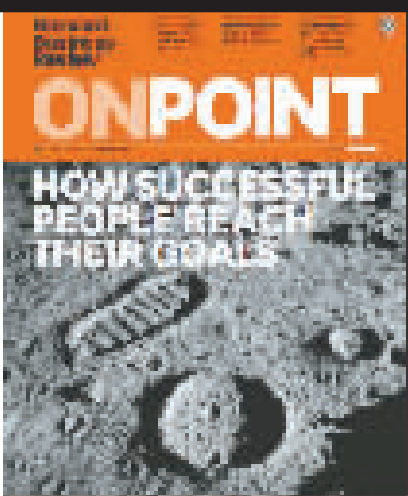
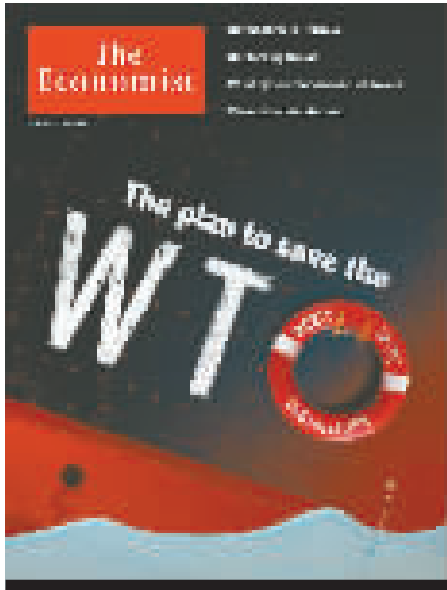
研究发现，一是，薪酬并非激励的决定性因素。麦肯锡咨询公司曾对90家美国大公司的薪酬方案进行了调查，研究发现，从长期角度看，对高管有激励计划的公司与那些没有此类计划的公司，在激励效果上相比并无差异。一般来说，认知能力越高、思维越开放，人们在为奖励而工作时的表现就越差。

二是，奖励具有惩罚性和操控性。随着时间的推移，奖励可能产生惩罚性的效果。此外，奖励如果没有如期实现，其影响也与惩罚无异。研究发现，激励机制可能创造出一个抑制积极性的工作氛围，而不是一个有利于探索、学习和进步的环境。

三是，奖励可能破坏团队合作。当员工为有限的奖励而竞争时，他们很可能会开始将彼此视为成功路上的阻碍。从某种程度上看，团队合作的可能性被降低。

四是，奖励可能对创造力产生负影响。心理学家研究发现，当以计件工资的方式为受试者支付报酬时，随着成功报酬的增加，他们倾向于选择更容易的任务。其他一些研究也发现，为奖励而工作的人通常不愿面对挑战。当人们被鼓励去思考他们将会得到什么时，他们往往会把注意力放在奖励上。

一些管理者坚持认为，激励机制的唯一问题是，奖励没有真正满足员工的需求。但这些管理者未能理解激励所涉及的心理因素，此时，外部激励可能是解决这一困境的有效方式。



BOOK

《经济学人》： 互联网塑造 教育新生态

十多年前，当网络开始撼动高等教育时，人们提出疑问，网络催生的大规模开放在线课程（MOOC）是否会像数字媒体破坏报纸和音乐公司一样，对教育产业形成强有力的冲击。事实上，互联网学习正逐渐给高校带来压力，成为主导高等教育的载体。由在线课程管理人员（OPMs）组成的开放在线课程行业正在兴起，这些机构将现有教育机构搬上网络，招收学生。目前，包括亚利桑那州立大学、伯克利大学、耶鲁大学、哈佛大学等在内的研究生教育知名学府纷纷加入，进行这一尝试。高校通过自己创办或是与在线课程管理运营商合作等方式推出在线研究生教育。

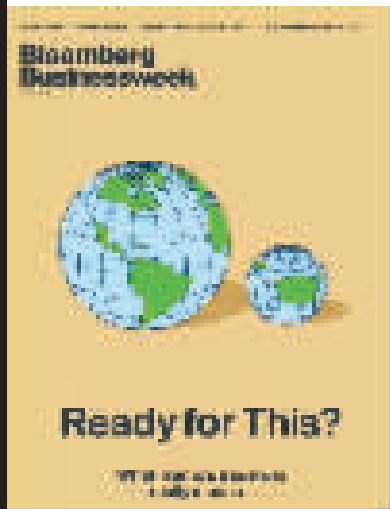
技术变革也意味着多年前获得的知识可能已经过时。互联网打开了一个巨大的新市场，吸引了那些不能离开工作和家庭，但希望通过硕士、专业学位或高管教育来促进职业发展的专业人士。调查显示，近年来，美国文理硕士学位和专业硕士学位对比学士学位的工资溢价分别为19%和57%。在美国，约有三分之一的研究生教育是在线的。

在线教育营造了一个很好的商业机会。从前期来看，把一个课程放到网上需要大量的前期费用，但是，从长远来看，其所存在的市场前景广阔，利润巨大。同时，它正在成为社会流动性的长期引擎。随着时间的推移，招收学生成本上升，相关专业人士分析认为，传统的教育机构会试图从这一市场中分得更大的一杯羹。

《彭博商业周刊》： 传统企业 数字化营销 亟待加速

挨家挨户兜售商品曾是雅芳一直以来的销售方式，但是，这家132年历史的公司正面临转型，以此来改变陷入困境的局面。大约两年前，雅芳基本上放弃了美国市场，转战巴西等国际市场——在拉丁美洲国家，挨家挨户的销售方式仍然有效。

然而，电子商务对传统营销方式形成冲击，一味地转战市场并不能解决下滑趋势。投资者呼吁以雅芳为代表的同类企业加速战略和管理改革。为此，建议企业明确品牌形象并进行改造和更新；强化针对千禧一代消费者的吸引力，与年轻消费者建立深层次的联系；通过制作数字宣传册、引导客户向电子商务平台流动、融合推特等社交媒体平台，更新销售形式。



国研经济研究院东海分院
助理研究员 王斯佳

