

สารบัญ

คำนิยม	9
บทนำ	
เลิกทีกักตัวเอง	
อะไรเป็นตัวผลักดันให้ผู้คนทำสิ่งต่าง ๆ	13
บทที่ 1	
คุณจะมีพลังดันให้คนอื่นทำสิ่งที่คุณต้องการได้อย่างไร	
สิ่งจูงใจใช้ (ไม่) ได้ผลตอนไหนและเพราะอะไร	33
บทที่ 2	
เศรษฐศาสตร์ เทววงกต และลูกเทนนิสกับถึงสอนอะไรเรา	
เกี่ยวกับเหตุผลที่ทำให้ผู้หญิงมีรายได้น้อยกว่าผู้ชาย	
บนที่ราบใต้ออดเขาคลิโมนาโร	51
บทที่ 3	
สังคมแบบผู้หญิงเป็นใหญ่สอนอะไรเรา	
เกี่ยวกับผู้หญิงและการแข่งขัน	
เยี่ยมเขียนชนเผ่ากะสิ	71

บทที่ 4

นักกีฬาที่เสียใจเพราะได้เหรียญเงินกับนักกีฬาที่ดีใจ
เพราะได้เหรียญทองแดงช่วยให้เรากำจัดความเหลื่อมล้ำ
ด้านความสำเร็จได้อย่างไร

การศึกษาภาครัฐ : ปัญหามูลค่า 627,000 ล้านดอลลาร์ 87

บทที่ 5

เด็กยากจนตามทันเด็กร่ำรวยภายในไม่กี่เดือนได้อย่างไร

มุ่งสู่โรงเรียนเตรียมอนุบาล 121

บทที่ 6

คำพูดอะไรที่สามารถยุติการเลือกปฏิบัติในยุคสมัยใหม่ได้

ความจริงเงินไม่ได้เกลียดคุณหรอก ฉันแค่ชอบเงินเท่านั้นเอง 141

บทที่ 7

เลือกอะไรต้องระวังให้ดี มันอาจย้อนกลับมาทำร้ายคุณได้

แรงจูงใจที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังการเลือกปฏิบัติ 167

บทที่ 8

เราจะช่วยตัวเราจากการทำลายตัวเองได้อย่างไร

ใช้การทดลองทางสังคมเพื่อระบุสถานการณ์คอขวดบาดตาย 185

บทที่ 9

อะไรทำให้ผู้คนบริจาคเพื่อการกุศลได้จริง ๆ

อย่าโน้มน้าวคนด้วยความใจดี

จงโน้มน้าวด้วยความทะนุถนอมของพวกเขา 215

บทที่ 10

ภาวะปากแห้งเพดานโหว่และการเปิดให้เลือกถอนตัว
สอนอะไรเราเกี่ยวกับเหตุผลที่ผู้คนบริจาคเพื่อการกุศล
ปรากฏการณ์ต่างตอบแทนอันน่าทึ่ง

245

บทที่ 11

ทำไมผู้บริหารธุรกิจในทุกวันนี้ถึงใกล้สูญพันธุ์
สร้างวัฒนธรรมแห่งการทดลองในธุรกิจของคุณ

265

บทส่งท้าย

วิธีเปลี่ยนแปลงโลก...หรืออย่างน้อย
ทำให้ชื่อองได้ถูกลงก็ยิ่งดี
ชีวิตคือห้องทดลอง

299

ประวัติผู้เขียน

305

คำนิยม

บางครั้งสิ่งที่ควรจะมีมองเห็นได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งกลับเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากที่สุด

นั่นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับผมสมัยที่ยังเป็นนักเศรษฐศาสตร์หนุ่มในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นยุคที่น่าตื่นเต้นสำหรับวงการเศรษฐศาสตร์ ผมโชคดีที่มีโอกาสได้เรียนที่ฮาร์วาร์ดและเอ็มไอที ซึ่งเป็นสถาบันอันทรงเกียรติที่นับเป็นจุดศูนย์กลางของคลื่นลูกใหม่ในสาขาเศรษฐศาสตร์

ตลอดช่วงประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา เศรษฐศาสตร์เป็นสาขาที่ถูกครอบงำด้วยเรื่องของทฤษฎี ความก้าวหน้าครั้งใหญ่มักเกิดจากกลุ่มคนที่ฉลาดอย่างไม่น่าเชื่อซึ่งเขียนแบบจำลองทางคณิตศาสตร์อันแสนซับซ้อนและจับต้องได้ยากเกี่ยวกับวิธีการทำงานของสิ่งต่าง ๆ ในโลก อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณของพลังในการคำนวณจากคอมพิวเตอร์และชุดข้อมูลขนาดใหญ่ทำให้สาขาอาชีพที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงในช่วงทศวรรษที่ 1980 และ 1990 การ

ทำวิจัยโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากโลกแห่งความเป็นจริงเริ่มกลายเป็นจุดสนใจของบรรดานักเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ส่วนนักเศรษฐศาสตร์หนุ่มอย่างผมที่รู้ตัวว่าไม่ได้ฉลาดพอที่จะคิดทฤษฎีเลิศหรูขึ้นมาก็ต้องใช้เวลาไปกับการขุดค้นข้อมูลเพื่อมองหาข้อเท็จจริงที่น่าสนใจ

อย่างไรก็ตาม ความเป็นเหตุเป็นผลเป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ยาก วิธีที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจมันคือการทดลองแบบสุ่ม นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมองค์การอาหารและยาแห่งสหรัฐอเมริกาถึงกำหนดให้มีการทดลองแบบสุ่มก่อนที่จะรับรองยาตัวใหม่ ๆ ปัญหาก็คือการทดลองในห้องปฏิบัติการที่ใช้ทดสอบยาอาจไม่สามารถตอบคำถามที่นักเศรษฐศาสตร์อย่างผมสงสัยได้ ด้วยเหตุนี้ เราจึงทุ่มเทแรงกายไปกับการมองหา “การทดลองโดยบังเอิญ” หรือเรื่องแปลก ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความบังเอิญในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการทดลองแบบสุ่ม ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดพายุเฮอริเคนพัดถล่มเมืองหนึ่งแต่ไม่แตะต้องอีกเมือง คุณอาจคิดว่าสาเหตุเป็นเพราะความบังเอิญที่ไร้แบบแผน หรือลองพิจารณาคำพิพากษาให้มีการทำแท้งถูกกฎหมายโดยศาลสูงสุดหลังการพิจารณาคดี *Roe v. Wade* ในปี 1973 ซึ่งทำให้แนวโน้มในการทำแท้งของผู้คนเปลี่ยนแปลงไปมหาศาลในบางรัฐ แต่ในรัฐอื่น ๆ กลับไม่ได้รับผลกระทบ การเปรียบเทียบสภาพชีวิตของทารกที่เกิดมาในช่วงนั้นในหลาย ๆ รัฐช่วยบอกอะไรเราบางอย่างเกี่ยวกับผลกระทบของนโยบายนี้ รวมถึงคำถามที่ลึกซึ้งกว่า เช่น การได้เกิดมาโดยที่ไม่มีใครต้องการส่งผลกระทบต่อชีวิตของคนคนหนึ่งอย่างไร

ดังนั้น ผมกับนักเศรษฐศาสตร์อีกเป็นจำนวนมากจึงทุ่มเทเวลาไปกับการมองหาการทดลองโดยบังเอิญ

ที่ว่าทุกอย่างก็เปลี่ยนไปเมื่อวันหนึ่งผมได้พบกับนักเศรษฐศาสตร์คนหนึ่งที่อายุน้อยกว่าผมสองสามปี เขามีพื้นเพที่แตกต่างจากผมมาก เขาไม่ได้เข้าเรียนที่ฮาร์วาร์ดหรือเอ็มไอที แต่จบปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน-สตีเวนส์พอยต์ และจบปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยไวโอมิง

งานสอนครั้งแรกของเขาเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยเซนต์ทรี ฟลอริดา ซึ่งไม่ใช่สถานที่อันทรงเกียรติเท่าไร

ชื่อของเขาคือจอห์น ลิสต์ เขาไม่เหมือนผมกับนักเศรษฐศาสตร์ชื่อดังคนอื่น ๆ ตรงที่เขากำลังบุกเบิกสิ่งที่ดูชัดแจ้งและสมเหตุสมผลมากเมื่อมองย้อนกลับไปในอดีต นั่นคือ ดำเนินการทดลองทางเศรษฐศาสตร์แบบสุ่มในโลกแห่งความเป็นจริง แต่ด้วยเหตุผลอะไรสักอย่างกลับไม่มีใครทำแบบเขาเลยสักคน บางทีอาจเป็นเพราะธรรมเนียมในวงการนี้และสิ่งที่นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน ๆ เคยทำกันมา เราจึงไม่เคยนึกเลยว่าตัวเองจะสามารถดำเนินการทดลองแบบสุ่มกับคนจริง ๆ ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์จริง ๆ โดยที่คนเหล่านั้นไม่รู้ด้วยซ้ำว่ากำลังเข้าร่วมการทดลองอยู่ สุดท้ายกลับกลายเป็นว่าเราต้องให้ลูกคนขับรถบรรทุกอย่างจอห์นช่วยชี้ทาง

ลองดูตัวอย่างเรื่องของอคติก็ได้ สมมุติว่าใครคนหนึ่งทำตัวมีอคติกับคนอื่น ทุกคนก็มักจะคิดว่าคนคนนั้นเหยียดเชื้อชาติ เหยียดเพศ เหยียดคนรักร่วมเพศ หรือเหยียดอะไรอย่างอื่น แต่ไม่เคยมีใครไปซ้ำและแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมที่ดูผิด ๆ แล้วเกิดจากความไม่ชอบความรังเกียจ หรือไม่ก็ความเกลียดชังล้วน ๆ เหมือนอย่างที่จอห์น ลิสต์ กับยูรี กนิซี ได้ทำ การทดลองของพวกเขาที่อธิบายไว้ในบทที่ 6 และ 7 ได้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการเลือกปฏิบัติอาจไม่ใช่ความเกลียดชังเสมอไป แต่บางครั้งก็เป็นเรื่องธรรมดาอย่างการทำเงินให้ได้มากขึ้น

สำหรับผม สัญญาณของอัจฉริยะที่แท้จริงคือความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่ดูชัดแจ้งแต่คนอื่นกลับมองไม่เห็น และถ้ามองในแง่ นั้นจอห์น ลิสต์ กับยูรี กนิซี ก็เป็นอัจฉริยะอย่างแน่นอน พวกเขาเป็นผู้บุกเบิกที่แท้จริงของหนึ่งในนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในรอบ 50 ปีของแวดวงเศรษฐศาสตร์ หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องราวของพวกเขาที่จะแสดงให้เห็นว่าการทดลองสามารถแก้ปัญหาทุกอย่างในโลกนี้ได้หากอยู่ในมือ

ของนักวิจัยที่มีความสร้างสรรค์และช่างคิด ข้อจำกัดเพียงอย่างเดียวก็คือ
จินตนาการของผู้ออกแบบการทดลองเอง

การทดลองภาคสนามแบบสุ่ม (ซึ่งเป็นชื่อที่คนเรียกแนวทางของ
จอห์นและยูรี) ไม่เพียงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังเท่านั้น มันยังกลายเป็นเรื่อง
ที่สนุกมากอย่างที่ คุณจะได้เห็นด้วยตัวเอง ผมหวังว่าคุณจะเพลิดเพลินกับ
การอ่านหนังสือเล่มนี้มากเท่ากับผมนะคะ

— สตีเวน เลวิตต์

บทนำ

เลิกทักท้อเอง

อะไรเป็นตัวผลักดันให้คุณทำสิ่งต่าง ๆ

บนถนนที่ทอดยาวไปสู่เมืองซิลลิ่งในภูเขาอะลิวaskaซึ่งอยู่ทางตะวันออกเฉียงเหนือของอินเดียนมีป้ายที่ชวนให้งุนงงตั้งอยู่ป้ายหนึ่ง ข้อความบนนั้นเขียนไว้ว่า “การแบ่งทรัพย์สินที่หามาเองอย่างเสมอภาค” เราสอบถามคนขับรถของเราที่ชื่อมินอตต์ว่าข้อความนั้นหมายถึงอะไร

เรานัดพบกับมินอตต์ที่สนามบินนอร์ทเวสต์หลังจากเที่ยวบินอันยาวนานจากสหรัฐอเมริกา เขาเป็นมัคคุเทศก์ที่ให้ทั้งความรู้และความเพลิดเพลินตลอดการเดินทาง เราขับรถไปตามถนนที่ไม่น่าจะใช้งานได้ ผ่านหมู่บ้านต่าง ๆ ที่เรียบง่ายและสวยงามบนเนินเขาอันเขียวขจีซึ่งมีกลิ่นขิงลอยมาตามลม ทั้งยังห้อมล้อมไปด้วยนาข้าวและสวนลับประดอันอุดมสมบูรณ์ มินอตต์เป็นชายวัย 28 ปี รูปร่างเตี้ยและผอมบาง ยิ้มแย้มอยู่เสมอคอยเอาใจใส่เราอย่างเต็มที่ แถมยังพูดภาษาถิ่นได้ถึงเจ็ดภาษาและพูดภาษาอังกฤษได้ดีพอสมควร เขาสนใจเราในทันที

“ผมไม่ได้ทำงานในฟุงนาเหมือนผู้ชายส่วนใหญ่ในหมู่บ้าน” เขาบอกเธออย่างภาคภูมิใจ “ผมทำงานเป็นล่าม เป็นคนขับรถ ดูแลปัมน้ำมันของพี่สาว และขายสินค้าที่ตลาด เห็นไหมครับ! ผมทำงานหนักมาก!”

เราพยักหน้าอย่างเห็นด้วย เห็นได้ชัดว่าเขาดูจะเกิดมาเพื่อเป็นผู้ประกอบการ ถ้าอยู่ในสหรัฐอเมริกา มินอตต์คงประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจแฟรนไชส์โดยไม่ต้องสงสัย หรืออาจถึงขั้นเปิดบริษัทซอฟต์แวร์แบบเดียวกับในซิลิคอนวัลเลย์ถ้าดูจากประวัติการศึกษาที่น่าประทับใจของเขา

แต่ชีวิตของมินอตต์กลับมีข้อจำกัด “ผมแต่งงานไม่ได้ครับ” เขาพูดพลางถอนหายใจ เมื่อเราสอบถามเหตุผล เขาก็อธิบายว่าในฐานะผู้ชายชาวกะลี เขาต้องอาศัยอยู่กับพี่สาวหรือครอบครัวของภรรยา และเขาไม่อยากทำแบบนั้น เขาอยากมีบ้านของตัวเอง แต่มันเป็นไปได้ในสังคมของเขา เขาไม่ได้รับอนุญาตให้เป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ หลายสิ่งที่เขาอยากทำต้องได้รับการยินยอมจากพี่สาว เพราะในสังคมแบบผู้หญิงเป็นใหญ่ของกะลี ผู้หญิงเป็นฝ่ายกุมอำนาจทางเศรษฐกิจ แม้แต่ผู้ชายที่มีความสามารถและมีหัวทางธุรกิจมากที่สุดอย่างมินอตต์ก็ยังคงถูกกดขี่เป็นพลเมืองชั้นสอง มินอตต์อธิบายว่าบ่อยที่เราเห็นบนถนนคือส่วนหนึ่งของขบวนการเคลื่อนไหวที่พวกผู้ชายเพิ่งเริ่มต้นกัน ผู้ชายในสังคมกะลีเริ่มแสดงความไม่พอใจเกี่ยวกับการถูกปฏิบัติเหมือน “วัวพ่อพันธุ์และพี่เลี้ยงเด็ก”

นี่คือจักรวาลคู่ขนานกับสังคมของเรา ซึ่งเราเชื่อว่าอาจช่วยคลี่คลายปริศนาทางเศรษฐกิจที่ซับซ้อนที่สุดอย่างหนึ่งในสังคมตะวันตกได้นั่นคือ *ทำไมผู้หญิงถึงประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจน้อยกว่าผู้ชาย*

ถ้าคุณเป็นเหมือนคนส่วนใหญ่ คุณย่อมมี*ความคิดเห็น*เกี่ยวกับเหตุผลของความไม่เท่าเทียมทางเพศและปัญหาอื่น ๆ เช่น การเลือกปฏิบัติ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาระหว่างนักเรียนที่ร่ำรวยกับนักเรียนที่ขาดสน รวมถึงปัญหาความยากจน แต่คำถามก็คือ *แท้จริงแล้วคุณรู้*

เหตุผลเหล่านั้นได้อย่างไร คุณรู้จากเรื่องเล่าสู่กันฟัง ความรู้สึกตามสัญชาตญาณ หรือการใคร่ครวญใช้หรือเปล่า

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณก้าวข้ามเรื่องเล่าสู่กันฟังและตำนานพื้นบ้านในระหว่างที่อ่านคุณจะได้ร่วมสำรวจไปกับเราเพื่อค้นหาเหตุผลที่ทำให้คนเราทำสิ่งต่าง ๆ อย่างที่ทำอยู่ทุกวัน เราพยายามเข้าถึงมุมมืดที่แท้จริงของแรงจูงใจของมนุษย์โดยทำการทดลองในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เพื่อจะได้สังเกตผู้คนขณะที่พวกเขาทำสิ่งต่าง ๆ ตามปกติและไม่รู้ตัวว่าถูกจับตามองอยู่ จากนั้นเราก็วิเคราะห์ผลลัพธ์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองของคุณเกี่ยวกับมนุษยชาติและตัวคุณเอง แนวทางที่ไม่เหมือนใครของเราคัดสรรบทเรียนใหม่ ๆ จากการสังเกตชีวิตประจำวัน ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จูงใจผู้คน ไม่ว่าจะมันจะอยู่ในรูปของเงิน การยอมรับทางสังคม หรือสิ่งอื่นใดก็ตาม

๒๒ แล้วเราจะเรียนรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมได้อย่างไร เราจะเข้าถึงมุมมืดที่แท้จริงของแรงจูงใจของมนุษย์ได้อย่างไร ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาเราออกนอกห้องทำงานเพื่อพยายามหาคำตอบว่าอะไรจูงใจให้ผู้คนทำสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เหตุผลที่เราทำแบบนี้ไม่ได้ซับซ้อนอะไรเลย ถ้าเราพาคณมีทิสู้เข้าไปในห้องทดลองโดยที่เขาไม่รู้ตัวว่าถูกจับตามองอยู่ เขาจะไม่ทำตัวเหมือนคนมีทิสู้ แต่จะพูดสิ่งที่เขาคิดว่านักวิทยาศาสตร์อยากได้ยินหรือทำสิ่งที่สังคมคาดหวัง เพราะเขามีแรงจูงใจในการทำตามสิ่งที่นักวิจัยต้องการ ทว่าถ้าคุณจับตามองพฤติกรรมของเขาตอนอยู่ในบาร์แถวบ้านขณะที่คน “แปลกแยก” เดินเข้ามา (หรือเปิดโอกาสให้เขาได้คุยกับคนที่ดูแปลกประหลาดและพูดจาแปลก ๆ) คุณก็จะสังเกตเห็นการเลือกปฏิบัติที่พบเห็นได้ทั่วไป

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยจึงพาเราเดินทางจากภูเขาคิลิมันจาโรไปยังโรงกลั่นไวน์ในรัฐแคลิฟอร์เนีย จากตอนเหนืออันร้อนอบอ้าวของอินเดีย

ไปยังถนนอันหนาวเย็นในเมืองซิดคาโก จากสนามเด็กเล่นของโรงเรียนในอิสราเอลไปยังห้องประชุมคณะกรรมการของหนึ่งในบริษัทขนาดใหญ่ที่สุดของโลก การออกผจญภัยในโลกแห่งความเป็นจริงทำให้เราเข้าใจสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นจริง ๆ กับผู้คน

เมื่อสังเกตเห็นแนวทางการประพฤติตัวของผู้คนในสถานการณ์ปกติ เราก็จะเข้าใจแรงจูงใจของพวกเขาได้ดีขึ้น หนึ่งในการค้นพบสำคัญของเราก็คือ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นรากฐานของแรงจูงใจของมนุษย์นี้ไม่ได้หมายถึงความเห็นแก่ตัวเสมอไป สองสิ่งนี้อาจดูเหมือนกัน แต่ความจริงแล้วแตกต่างกันมาก เรื่องนี้ถือเป็นความเข้าใจที่สำคัญ เพราะเมื่อเราระบุได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้คนให้คุณค่าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นเงิน ความเห็นแก่ผู้อื่น ความสัมพันธ์ การยกย่องชมเชย หรืออะไรทำนองนั้น เราจะสามารถคิดหาคำตอบได้อย่างแม่นยำมากขึ้นว่าอะไรคือสิ่งจูงใจหรือกลไกที่จำเป็นในการชักนำให้พวกเขามีผลการเรียนดีขึ้น ไม่ข้องแวะกับเรื่องผิดกฎหมาย ทำงานได้ดีขึ้น บริจาคเงินเพื่อการกุศลมากขึ้น เลือกปฏิบัติต่อคนอื่นน้อยลง และอื่น ๆ

แล้วเราพัฒนาแนวทางการวิจัยแบบนี้ขึ้นมาได้อย่างไร สมัยที่จอห์น ขายการ์ดสะสมรูปนักกีฬาในช่วงทศวรรษที่ 1980 เขามักทดลองใช้กลยุทธ์การต่อรองและกำหนดราคาแบบต่าง ๆ เพื่อค้นหาว่าวิธีไหนได้ผลดีที่สุด ต่อมาเมื่อเขาเรียนปริญญาตรีสาขาเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน-สตีเวนส์พอยต์และขายการ์ดไปด้วย เขามักสงสัยว่าตัวเองจะสามารถเรียนรู้เรื่องสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ด้วยการทดลองภาคสนามได้หรือไม่ กฎของเศรษฐศาสตร์จะถูกทดสอบในโลกแห่งความเป็นจริงได้หรือไม่ ขณะเดียวกันในสถานที่ที่ห่างออกไปหลายพันกิโลเมตร ยูรีกำลังคิดหาวิธีจูงใจอาสาสมัครที่ทำหน้าที่รวบรวมเงินบริจาคเพื่อหน่วยงานการกุศลแห่งหนึ่งในระหว่างนั้นเขาค้นพบว่าเวลาจูงใจอาสาสมัคร แนวทางดั้งเดิมอย่างการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอาจแย่กว่าการไม่จ่ายค่าตอบแทนให้พวกเขาเลย

ในอดีต นักเศรษฐศาสตร์รู้สึกแคลงใจเกี่ยวกับการทดลองภาคสนามแบบมีกลุ่มควบคุม ถ้าอยากให้การทดลองถูกต้องสมบูรณ์ ทุกอย่างนอกเหนือจากสิ่งที่อยู่ภายใต้การสำรวจต้องถูกควบคุมให้คงที่ นี่คือนแนวทางที่นักวิจัยใช้ทดสอบทฤษฎีของตัวเอง ถ้าพวกเขาอยากหาคำตอบว่าไดเอทโค้กเป็นสาเหตุของมะเร็งในหนูใช้หรือไม่ พวกเขาจะควบคุม “ปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่” เช่น อากาศ แสงสว่าง และชนิดของหนู สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้มีแค่ปริมาณการบริโภคไดเอทโค้ก เป็นเวลาหลายปีที่นักเศรษฐศาสตร์เชื่อว่าไม่มีทางดำเนินการทดสอบแบบนั้นใน “โลกแห่งความเป็นจริง” เพราะพวกเขาไม่สามารถควบคุมปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ได้ ง่าย ๆ

แต่ในความเป็นจริงแล้วโลกเศรษฐกิจไม่ใช่หลอดทดลองเคมี เพราะมีผู้คนอยู่หลายพันล้านคนและบริษัทหลายพันแห่ง เราจะแสดงให้เห็นเรื่อง ที่ขัดแย้งกับแนวคิดเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก นั่นคือ ถ้าการทดลองของคุณ มี “สิ่งปนเปื้อน” เจือปนอยู่ หรือถ้าคุณกำลังพิจารณาความเป็นไปของ สิ่งต่าง ๆ ในโลกแห่งความเป็นจริงอันแปลกประหลาดและไร้การควบคุม การทดลองภาคสนามแบบสุ่มย่อมนำมาซึ่งคำตอบที่แท้จริง อันที่จริงแล้ว การทดลองภาคสนามได้กลายเป็นหนึ่งในนวัตกรรมทางการทดลองที่สำคัญ ที่สุดในรอบหลายทศวรรษ ระเบียบวิธีของเราไม่เพียงเปิดโอกาสให้เรา ประเมินสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เราสืบหาว่าทำไมสิ่งนั้นถึง เกิดขึ้นด้วย เราขอเสนอตัวอย่างของการที่ระเบียบวิธีของเราสามารถ คลี่คลายปัญหาทางเศรษฐกิจอันซับซ้อนที่สุดในโลกหลายเรื่อง ซึ่งรวมถึง ปัญหาต่อไปนี้

- ในโลกเศรษฐกิจสมัยใหม่โดยส่วนใหญ่ ทำไมผู้หญิงถึง ยังมีรายได้น้อยกว่าผู้ชายทั้งที่ทำงานเดียวกัน แถมยัง ครองตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่าด้วย

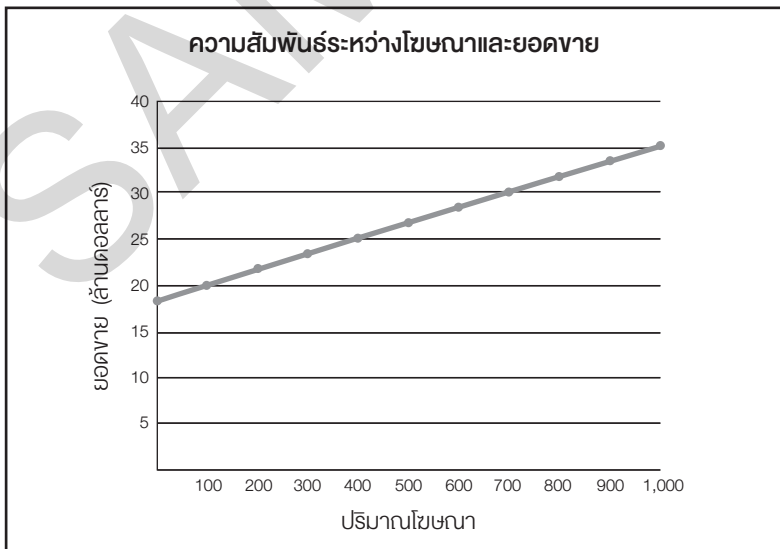
- ทำไมบางคนถึงถูกคิดราคาสินค้าและบริการแพงกว่าคนอื่น
- ทำไมคนเราถึงเลือกปฏิบัติต่อกัน เราจะทำอย่างไรเพื่อให้พวกเขาเลิกทำแบบนั้นและหลีกเลี่ยงการเป็นฝ่ายเลือกปฏิบัติเสียเอง
- ถึงแม้สหรัฐอเมริกาจะใช้จ่ายเงินเพื่อการศึกษาภาครัฐเยอะกว่าประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่ แต่อัตราการเลิกเรียนกลางคันในระดับมัธยมปลายกลับสูงกว่าถึง 50 เปอร์เซ็นต์ในบางพื้นที่ หลักสูตรการศึกษาราคาแพงตามสมัยนิยมก่อให้เกิดความแตกต่างใด ๆ หรือไม่ เราต้องกำจัดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาระหว่างนักเรียนร่ำรวยกับนักเรียนยากจนด้วยวิธีไหนจึงจะคุ้มกับงบประมาณ
- ธุรกิจต่าง ๆ จะสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อคิดค้นนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น ปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างมูลค่า โอกาส และงานให้มากขึ้นในโลกที่เชื่อมโยงถึงกันและมีการแข่งขันมากขึ้นเรื่อย ๆ
- องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจะส่งเสริมให้ผู้คนตอบแทนสังคมมากขึ้นได้อย่างไร และคุณจะทำให้หน่วยงานการกุศลที่คุณชื่นชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร

คุณอาจคิดว่าคำถามเหล่านี้แทบไม่มีอะไรคล้ายกันเลย แต่จากมุมมองของเรา คำถามทั้งหมดนี้สามารถพิจารณาได้ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์ และอาจคลี่คลายได้ด้วยวิธีการง่าย ๆ ทางเศรษฐศาสตร์ การทดลองภาคสนามจะช่วยให้เราค้นพบวิธีการเหล่านี้ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับการทำ ความเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งจูงใจที่เหมาะสม และการคิดหาคำตอบว่าจริง ๆ แล้วอะไรคือตัวผลักดันให้ผู้คนทำสิ่งต่าง ๆ

ความเชื่อมโยงและความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งกันและกัน

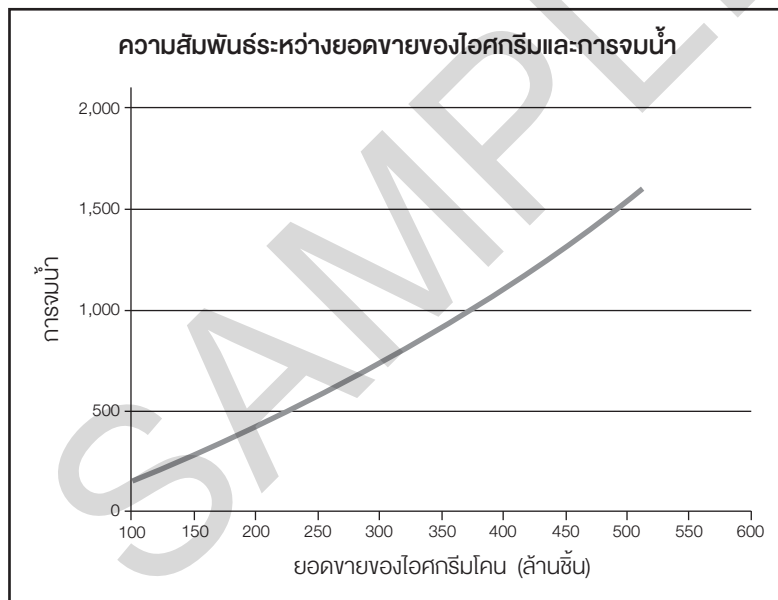
ผู้คนชอบพูดว่า “สิ่งนี้เป็นสาเหตุของสิ่งนั้น” ไม่ว่าจะรู้ว่ามันเป็นความจริงหรือไม่ก็ตาม แต่เมื่อปราศจากข้อมูลการทดลองที่รวบรวมมาจากโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว เราทุกคนก็ไม่ต่างอะไรกับคนพูดจาเพื่อเจ้อที่สรุปความเป็นเหตุเป็นผลแบบนั้น

เมื่อไม่นานมานี้ พวกเราและเพื่อนนักเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยชิคาโกอย่างสติเวน เลวิตต์ และแซด ไชเวอร์สัน ได้พูดคุยกับเหล่าผู้บริหารของบริษัทค้าปลีกรายใหญ่ที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งเกี่ยวกับแนวทางที่พวกเขาสามารถใช้กระตุ้นยอดขาย ผู้บริหารฝ่ายการตลาดระดับสูงคนหนึ่งให้พวกเราดูภาพต่อไปนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าโฆษณาของบริษัทเขามีประสิทธิภาพในการสร้างยอดขาย (มีการเปลี่ยนแปลงตัวเลขเพื่อรักษาความลับ แต่ความสัมพันธ์ยังคงเหมือนเดิม)



“นี่คือหลักฐานที่ชัด” เขาพูดอย่างภาคภูมิใจ “มันแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ด้านบวกที่ชัดเจนระหว่างโฆษณาและยอดขาย เมื่อเราลงโฆษณา 1,000 ชิ้น ยอดขายจะอยู่ที่ประมาณ 35 ล้านดอลลาร์ แต่เห็นไหมว่ายอดขายลดลงเหลือประมาณ 20 ล้านดอลลาร์เมื่อเราลงโฆษณาแค่ 100 ชิ้น”

ถ้าอยากรู้ว่าเหตุใดความสัมพันธ์ระหว่างการลงโฆษณาและยอดขาย อาจไม่ได้ชัดเจนแจ่มแจ้งอย่างที่ผู้บริหารคนนั้นเชื่อมั่น ลองดูกราฟคล้าย ๆ กันที่เราสร้างขึ้นก็ได้



แผนภูมิที่สองแสดงให้เห็นปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันอย่างมาสองเรื่อง ได้แก่ จำนวนการจมน้ำตั้งแต่ปี 1999-2005 และปริมาณยอดขายปลีกของไอศกรีมโคน (หน่วยเป็นล้านชิ้น) จากหนึ่งในบริษัท