

【美】约瑟·罗森菲尔德 (Joseph Rosenfeld) 著

方宇 译



工资的真相

薪水体现了你的价值吗？

浙江人民出版社

工资真相

YOU'RE PAID WHAT YOU'RE WORTH: And Other Myths of the Modern Economy by
Jake Rosenfeld Copyright © 2021 by Jake Rosenfeld Published by
arrangement with Harvard University Press through Bardon-Chinese Media
Agency Simplified Chinese translation copyright © 2025

by Zhejiang People's Publishing House Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

浙江省版权著作权合同登记图字：11-2022-32

图书在版编目（CIP）数据

工资的真相 / （美）杰克·罗森菲尔德著；方宇译.

杭州：浙江人民出版社，2025. 10. --ISBN978-7-213

-11931-6

I. F244

中国国家版本馆CIP数据核字第20250HA148号

工资的真相

GONGZIDE ZHENXIANG

[美]杰克·罗森菲尔德 著 方宇译

出版发行：浙江人民出版社（杭州市环城北路177号 邮编310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

责任编辑：周思逸

责任校对：杨帆

责任印务：程琳

封面设计：甘信宇

电脑制版：杭州兴邦电子印务有限公司

印刷：杭州富春印务有限公司

开本：880毫米×1230毫米 1/32 印张：12.125

字数：247.5千字

版次：2025年10月第1版 印次：2025年10月第1次印刷

书号：ISBN978-7-213-11931-6

定价：78.00元

目录

第一部分 关于工资的问题	1
第一章 我们的工资是由什么决定的？	3
第二章 我们的想法决定了我们的工资？	27
第二部分 按绩效付薪？	55
第三章 雇主和自由市场的对决	57
第四章 对绩效的错估和按绩效付薪的陷阱	86
第五章 老板的老板	114
第三部分 按职业付薪？	145
第六章 当好工作变坏	147
第七章 坏工作也可以是好工作	185
第四部分 建立更公平的薪酬体系	219
第八章 反思不平等	221
第九章 迈向更公平的薪酬体系	243
后记 一线劳动者应得的待遇	268
注释	272
致谢	335
索引	339

第一部分 关于工资的问题

第一章 我们的工资是由什么决定的？

美国联合航空公司（United Airlines）规定，如果公司完成一定的绩效目标（如在航班准点率和行李丢失率上胜过竞争对手），那么它的8万名员工就可以获得额外奖励。2018年3月，该公司决定用抽奖取代原来的激励计划，向被随机选中的幸运员工发放现金、度假套餐和豪车等奖品。员工们很快做出明确回应。在公司的一个内部论坛上，员工们对这一变动的批评声铺天盖地。一名员工发帖称：“这提高不了士气！它只会起到反作用。我想知道，那些在大厦里想出这个歪主意的人能拿到多少奖金。”另一名员工的帖子概括了绝大多数人的看法：“你们有时做得对，有时不对。这一次……简直错得离谱。”雪上加霜的是，奖品折现的总价值比公司本应发放的绩效奖金少了上千万美元。许多员工将这一调整视为一种不正当的减薪方式。几天后，管理层放弃了这个新的激励计划。

总部位于旧金山的大型商业银行富国银行（WellsFargo），也为其柜员和个人理财顾问制订了一项长期激励计划，将他们的部分收入与绩效目标挂钩，而“绩效”很大程度上取决于员工说服客户在这家银行的开户数。这项激励计划卓有成效。2013年，富国银行的个人客户平均拥有6种该银行的产品（例如，个人退休金账户、定期存款、储蓄账户、信用卡等），远超行业标准。分行经理每天都会收到上级（往往以威胁的语气）下达的业绩任务，美国佛罗里达州的一名分行经理回忆说：“总有人跟我们说，我们迟早要去麦当劳打工。”分行经理会将压力向下传递，督促柜员和个人理财顾问（他们的实发工资与绩效挂钩）完成分行的业绩目标。如果无法说服足够多的客户，一些员工会铤而走险，伪造客户签名，创建新的电子邮箱，在客户不知情或未经客户同意的情况下擅自为其开户，有数百万个账户是这样开设的。到目前为止，该银行已经为员工和公司的不当行为支付了40多亿美元和解金。2017年，富国银行宣布全面改革先前适用于数十万名员工的绩效激励计划，将绩效考核指标由开户数改为客户使用现有账户活跃度。与此同时，该银行提高员工薪酬中基础工资的比例，降低与绩效挂钩的绩效工资的比例。在这场混乱中，富国银行首席执行官蒂姆·斯隆（Tim Sloan）宣布辞职，他在短暂的任期内赚了3700多万美元。

“谁分到了多少钱以及为什么？”几个世纪以来，员工、雇主和我们这些研究者一直在思考这一问题。就不平等加剧、高管薪酬过高和最低工资立法展开的辩论，在当代专家和政策制定者的经济讨论中占据了主导地位。从快餐业和零售业

从业者发起的“争取15美元时薪”运动，到2018年春季美国一个接一个州的教师罢工，劳工抗争越来越激烈。这说明，草根阶层极为关心一个关键问题，即在美国经济中工资是由什么决定的？对于工资决定因素的传统解释，无论是常识性的还是学术性的，都倾向于强调非人的市场力量或工作的固有特征。对于“谁分到了多少钱以及为什么”的答案经验不足，且越发难以作为一个路标来引导人们建立一个更公平的社会。

2013年，时任美国总统奥巴马宣布：“我认为我们这个时代最大的挑战是如何确保我们的经济体制为每个工薪阶层的美国人服务。”即便到了21世纪20年代的今天，这个挑战依然十分紧迫。为了创造一个经济体制服务于所有人的未来，我们需要准确理解今天美国经济的实际运行方式。本书基于组织内部人员的日常或常规行为，提供了一个理解工资决定机制的重要视角。

无论是大型跨国公司、政府机构，还是小型非营利组织，这些组织的内部人员都在为合理分配组织收入进行谈判。我们或明确或含蓄地要求从组织的蛋糕上分得一块。我们根据手头的资源提出要求，而组织内部或外部的其他参与者会进行评估，同意其中的一些要求，驳回其他要求。谈判不是在真空中进行的，人们用于谈判的资源也不是预先确定的。工资谈判的结果由四个关键因素动态塑造，即权力（power）、惯性（inertia）、模仿（mimicry）和公平（equity）。这些因素共同决定了人们能否从组织收入中获得更大的份额。

这种关于工资决定机制的解释根植于组织，包含了组织内部的权力动力学（power dynamics）、既有惯性、模仿的倾向和组织成员对公平的关注，它也能够解释我们在现实世界的工资差距中看到的许多反常和矛盾现象。最重要的是，它有助于人们建设一个更公平合理的（equitable）社会。为什么当今建筑工人的年收入比20世纪70年代少了约1万美元？为什么汉堡王丹麦员工的工资是美国员工的两倍以上？在美国的每个竞选季我们都会听说的所谓“好工作”，到底去了哪里？美国的经济不平等程度是如何在镀金时代（Gilded Age）以来达到最高水平的？公司应该如何定义“绩效”？员工的工资应该在多大程度上与绩效挂钩？本书对工资决定机制的解释，不仅回答了这些问题，也为更多问题提供了答案。

权力、惯性、模仿和公平

权力是指即使面对反对也能贯彻自己意志的能力。定薪（wage and salary determination）涉及权力的行使，反映了过去的（有时是正在进行的）权力斗争的结果。权力能够平息组织内部关于“分蛋糕”的纷扰。我们调动可用资源以增强自身在薪资谈判中的权力。乔·希尔（Joe Hill）的老歌和劳工口号——“工会有力量”（There is Power in a Union），触及了我们职场中的一些根本问

题：不平等的权力关系。无论是老板的开明政策，还是沃尔玛给予每个员工“伙伴”的标签，对上述现象乐观的陈词滥调并不能掩盖大多数工薪阶层美国人身处等级体系之中的事实——在这个体系中，一些人比其他人更能贯彻自己的意志，包括在如何分配组织收入方面。

权力有多种表现形式。尽管你坚信自己的工资过低，却没有对这一点公开表示质疑，因为你的老板是个报复心极强的暴君，会惩罚胆敢提出不同意见的人，那么这就是强制性权力（coercive power）在发挥作用。你没有明确质疑自己的工资，因此你“同意”了当前的工资水平，但你肯定不会认为这是正当的。然而，如果你基于对老板的信任而接受了自己的工资——你相信老板会把你和组织的利益放在心上——这就是正当权力（legitimate power）。如果受制于权力的人接受权力，那么职场的权力就有了正当性。因此，没有公开的冲突并不意味着权力不存在。实际上，某一组织成功向他人灌输该组织的工资结构是“合理”的能力，是正当权力的核心部分¹⁰。正当权力是现代职场，至少是健康职场的根本特征之一。它使我们能够继续工作，而不会整日唉声叹气或牢骚满腹，抑或计划报复我们的主管。

随着权力斗争的结束，尤其是当斗争的结果被大多数人接受时，惯性就会慢慢出现，这是决定工资的第二个基本要素。大量证据表明，组织的惯性是一种普遍现象。具体到工资，惯性是指某个特定工作的调薪率会长期维持下去。对于我们中的许多人来说，公开的、对抗性的薪资谈判发生在我们进入职

场之前。一旦被雇用，我们要么被准确告知我们的收入，要么只留有较小的谈判空间。这就是惯性，它是职场的特性之一，即在过去（甚至在你开始从事这一工作之前）提出并得到认可的薪资要求决定了你的薪资水平。人们会自然而然地认为某类工作的工资是“理所当然的”。比如，初级电工22美元的时薪是这份工作的合理报酬。你的工资水平就是那样，是因为你的组织已经决定要为你这份工作付这么多钱。惯性并不意味着不存在持续的权力动力学，只是表明公开的薪酬博弈暂时告一段落。当员工开始将各种工作的工资水平视为常识，并且没有明确要求改变它们时，就是正当权力发挥作用的时候，它压制要求分享更多组织收入的呼声。由于惯性，我们继续做我们的日常工作，理所当然地认为我们和旁边工位的同事工资单上的数字还说得上过去。

一个组织的惯性往往会被其他组织模仿，这是影响许多人工资的第三个基本因素。模仿描述的是一个常见的过程，在这个过程中，你的雇主根据你所在行业从事相同工作的人的工资行情来支付你的薪酬。许多雇主调查了其他组织并复制了它们的做法，然后制定自己的薪资标准。2019年底至2020年初，一项以近5000名雇主为对象的调查发现，四分之三的雇主在过去一年里调查了其他公司的薪资水平，五分之一的雇主说每天或每周都会参考这个或那个职位的市场数据。这意味

着，同一个行业的企业通常会为同一份工作开出相似的薪酬。雷氏优备公司（Ray's Best Equipment）付给电工每小时22美元的工资，这会影​​响初创的萨莉尤优公司（Sally's Even Better Equipment）为其员工开出的工资，因为后者曾托人对其竞争对手做过市场调研。这意味着，过去发生在某家单位的薪酬博弈会形成惯性，由此产生的工资水平会扩散到其他工作场所（这要感谢那些喜欢照搬他人做法的雇主），并被​​视为生产线工人的“市价”工资。

对于想模仿其他人的雇主来说，工资调查是一种屡试不爽的手段。在决定新员工的工资时，雇主通常会采用一种不那么费力的方法——直接询问你上一份工作的薪资。近 50% 的美国雇员表示，他们当前的雇主在谈判起薪时，将他们过去的工资视为参考因素之一。这成了惯性在职场间传播的另一个途径。工资率（pay rates）基于有望入职的应聘者提供的信息在公司之间传播，而不再需要雇主对其竞争对手的薪资水平做进一步调查。询问过往薪资已经成为常态，最近一些州甚至不得不立法禁止这种做法。人们担心，如果一个人在此前的工作中受到歧视，那么根据其过去的工资来决定今后的工资，只会固化由性别或种族因素导致的工资差距。

当雇主说他们“支付的是市场价格”时，就是模仿在起作用。他们可能确实是根据行情支付工资，但要注意的是，“市场”会让人联想到不受人类控制、不可抗拒的力量，从而使人们放弃可能的谈判。考虑到市场是不稳定的权力斗争场所（后面会有更多的讨论），市场价格无论是怎么来的，都可以而且经常快速变化。不仅如此，市场的定义很少是直截了当的。选取不同的市场参照系，你的薪资水平可能会有很大差别。对于那些坐在我们组织金字塔顶端的少数幸运儿，也就是首席执行官而言，这是确凿无疑的事实。

现代经济的一个基本现实是，首席执行官拿着天价薪酬。我们知道首席执行官的薪酬很高，也知道哪些首席执行官的薪酬最高，这是因为上市公司和免税组织有义务披露这些信息。在这些机构中，董事会决定管理者薪酬，而且必须向股东和其他出资人证明他们确定的数字是合理的。首席执行官薪酬的透明性和证明其薪酬合理的依据，为研究者提供了研究高管薪酬市场化形成机制的广阔舞台。在一项研究中，伊利诺伊大学（University of Illinois）和威斯康星大学

（University of Wisconsin）的研究者发现，在大量案例中，公司董事会提出的薪酬建议，依据的是公司所处行业头部公司首席执行官的收入。换言之，他们在模仿行业巨头的做法。由此得到的薪酬被认为与相关市场的基准水平相近。但事实并不总是这样。当董事会（其中太多的人出身管理层）认为他们确定的薪酬的合理性受到强烈质疑时，比如，当公司业绩不佳或首席执行官的薪酬过高时，他们更有可能“以自我保护的方式选择性地定义同行”，以此构建一个能够支持其决策的相关市场。当公司所处的行业欣欣向荣时，他们也会这么做。如果一家公

公司的利润很高，但与业内其他公司不相上下，那么这家公司的首席执行官看起来就没有那么耀眼了，也没有理由要求大幅加薪。将更多其他行业的公司纳入薪酬比较的范围，可以让首席执行官看上去优秀得多。因此，所谓“市价”掩盖的东西比其揭示的更多，并为一个通常相当主观的过程披上一层技术的外衣，而这个过程实际上可能很有创造力。简言之，该组织模仿了同行的做法。

雇主之所以在决定薪资标准时要模仿其他公司，并不仅仅是因为这是一条捷径（否则公司只能通过其他曲折、困难的方法来决定谁应该拿多少钱，这点我们将在第四章详述），还因为模仿可以维护员工的公平观念。公平（按劳分配的观念）是决定工资的最后一个基本要素。组织心理学家J. 斯泰西·亚当斯（J. Stacey Adams）在半个多世纪前写道：“雇主和雇员之间的交易的公平性，通常不会被前者视为一个纯粹的、简单的经济问题。而是掺杂着相对公平的考量，超越了经济学的范畴，是人们产生公平感或不公平感的基础。”单从会计的角度看，如果你给新员工的起薪比竞争对手低1万美元，那么你的做法在商业上可能是划算的，因为你的工资成本无疑会比同行低。但是这样一来，你能否招到合适的求职者将取决于运气。许多人不会接受你提供的工作机会，因为他们觉得你开出的薪资不公平。

公平问题以多种方式在工资决定过程中发挥着作用。美国联合航空公司的员工对该公司以抽奖的方式决定部分奖金归属的做法感到愤怒，因为这挑战了“应得准则”（norms of deservedness）。正如该公司的一名员工在公司内部论坛上发泄的那样：“试想，当你的一个同事通过抽奖赢得奖金，而你知道他是最懒、最没有工作热情的人时，你会多么心灰意冷。”当一个表现不佳、业绩乏善可陈的同事获得奖金（或一辆崭新的奔驰轿车）时，我们认为这是不公平的。老话说，“多劳多得，少劳少得”（A fair day's pay for a fair day's work），说的就是这个观念，即回报应该与实际付出相匹配。

降薪也会让人们感到不公。2017年，密苏里州立法机构投票推翻了圣路易斯市议会关于提高该市最低工资的决定，当时这个决定已经执行了三个月。当新工资法被否决时，一件奇怪的事发生了，或者更准确地说，什么都没有发生。虽然雇主可以自由地把领取最低工资的雇员的时薪从10美元降到原来的7.7美元，但他们选择不这么做。人们会认为，追求利润最大化的公司面对这样的天赐良机，一定会抓住机会削减经营成本。但是，100多家企业没有做出任何改变。一家餐馆的老板解释了他为什么决定保持工资不变：“这对留住员工和提高士气是有商业价值的。”也有雇主接受了州立法机构的礼物，削减了工资成本。可想而知，降薪让他们的员工感觉受到了亏待。当地的一名麦当劳加盟商将时薪恢复到原来的水平，但在那里工作了十年的贝蒂·道格拉斯（Bettie Douglas）很快就习惯了每小时10美元的工资。她直截了当地批评雇主的决定：“太可怕了。太荒谬了。这

实在是太荒谬了。”她说：“我没有漫天要价。我在这里工作了十年，我已经涨到10美元了。”

借用经济学家华丽的辞藻，降薪时的不公平感使工资具有“黏性”。工资黏性（wage stickiness）挑战了教科书关于工资形成机制的表述，根据教科书的说法，当顾客对你所在公司的产品或服务的需求下降时，你的工资也应该下降。在现实中，削减工资会降低士气，正如贝蒂·道格拉斯所言，它夺走了我们认为自己应得的东西，因此雇主不愿这么做。事实上，当经济环境恶化时，相较于降薪，许多雇主宁可选择裁员。当耶鲁大学的经济学家杜鲁门·比利（Truman Bewley）在调查工资刚性（wage rigidity）时，一名雇主告诉比利：“我知道一些真相。永远不要削减工资。如果你这样做，你就会得罪人。”最好的办法是与未被裁员的员工成为朋友，保住工作而且没有降减薪会使他们对雇主心存感激。

对于我们中的许多人来说，我们得到的报酬与我们对自己的认识密切相关。降薪是一种道德伤害，另一名雇主在比利的调查中明确表示：“降薪就像是一种批评或侮辱。工资与自我价值联系得过于紧密，因此降薪被认为是针对个人的行为。”那么在决定工资时，雇主必须认真考虑员工是否会觉得这份薪酬是公平合理的。最近的一项调查表明，许多雇主在这方面表现不佳。根据2016年年底的一项调查，大约一半的雇主表示，他们的员工认为他们的工资是公平合理的。但问题是，只有20%的受访员工同意这种说法。

当涉及薪酬水平时，我们的公平感并不单纯与我们对自己薪酬的感受有关，同事的收入同样会影响我们对公平的认识。如果所有同事都获得了加薪机会，而只有你的工资保持不变，那么这很可能会让你产生与降薪相同的不公平感。提高最低工资的影响会产生连锁反应，因为雇主不仅要立即调整最低工资员工的薪酬，还要调整那些薪酬比此前的最低工资稍高的员工的工资。保持工资的相对差异能满足相当多员工的公平感。相反，如果消除工资差距，一些员工会感到不安。这正是2015年沃尔玛因提高最低工资而广受好评之后发生的事。媒体最初对该举措评价极高，但进一步的报道显示，该零售巨头并没有考虑公平问题，一些老员工因此感到沮丧。“我花了四年时间才把时薪提高到10.8美元，”一名沃尔玛员工抱怨说，“当最低工资上涨时，除非我们的工资低于最低工资，否则我们不会得到加薪……经验显然得不到回报。”

公司实施的一些似乎对员工有利的举措反而遭到部分员工的抵制，这种看似矛盾的现象往往是由于不公平感。泥湾（Mud Bay）是一家由员工持股的公司，在西北太平洋地区经营宠物用品连锁店。在西雅图将最低时薪提高到12美元后，该公司适时提高起薪以满足新的要求。由于新员工的起薪是老员工不久前才达到的水平，一些老员工认为此举不公平。区域经理对此总结道：“当你提高最低工资时，每个人都会受到影响。”

丹·普赖斯（Dan Price）是位于西雅图的信用卡刷卡业务公司重力支付（Gravity Payments）公司的创始人，他不需要担心其所在城市的最低工资标准。该公司大多数员工的薪资水平都远超原来的最低工资标准。但当一名愤怒的员工抱怨说，他跟不上西雅图不断上涨的生活成本时，普赖斯想出了一个新点子——他在公司内部制定了最低工资标准。他知道，要想住在公司附近并过上体面的生活，员工的收入要超过美国其他地区的家庭收入中位数，因此他把最低工资定为每年7万美元。与此同时，他把自己的工资也降到了同样的水平。免费宣传接踵而至。由于这项大胆举措，脱口秀节目向他发出邀请，报纸刊登了他的简介，连拉什·林博（Rush Limbaugh）也抨击他。而许多员工则对此感到兴奋，尤其是那些以前的工资远低于新的最低工资标准的员工。在他们看来，普赖斯在实践一条关于公平的准则——一名全职员工的工资应该足以使他们过上舒适的生活，即使在物价高昂的城市也不例外。

但并不是所有员工都感到满意，两名高级员工因为感到不公平而离开了公司。这说明即使在同一个组织内，人们对公平的看法也会有所不同。为什么呢？正如一名离职员工所说，“他给能力最差、最不胜任工作的人加薪，而承担最多工作的人却得不到多少提高”。这名员工的看法是，那些从政策变化中受益最多的人最不值得被加薪，这与美国联合航空公司的基层员工反对用抽奖机制的理由相似。一名网络开发人员也辞职了。他抱怨说：“现在那些只是打卡上下班的人赚的和我一样多。”

普赖斯的员工在做横向比较。也就是说，他们在对同事的薪酬做道德评判。虽然研究发现，员工选择的比较对象各不相同，但许多人尤其关注相同组织内同事的工资，这就是学者所说的“内部参照系”（internal referents）。发现相邻岗位的凯西比我们挣得多时，我们对工资的满意度会迅速下降，可能会要求加薪。当凯西的加薪幅度超过我们时，我们更有可能辞职。有的时候，横向比较的范围并不局限于我们所在的公司。其他研究发现，与不同组织中工作性质相似的员工的比较也会影响薪酬满意度。

我们也会做纵向比较。在不久前一项关于人们对首席执行官薪酬态度的实验性研究中，埃斯拉·布拉克·霍（Esra Burak Ho）发现，美国人倾向于认为，只有当首席执行官为其公司带来高额回报时，他们的高薪才是公平的。参与者表示，向业绩一般的首席执行官支付100万美元以上的年薪是不公平的。今天，美国头部企业首席执行官的平均年薪约为1560万美元，是美国人认为公平的薪资水平的15倍。显然，权力可以压倒薪酬公平准则，至少对于那些处于经济金字塔顶端的人来说是这样的。我们认为首席执行官应该获得的报酬和他们的实际收入之间的差异，在最近关于美国人对首席执行官薪酬态度的其他调查中也有所体现。2015年的一项调查发现，四分之三的受访者认为首席执行官的薪酬过高。

纵向比较带来的不公平感可能会产生实质结果。如果低级管理者与首席执行官的薪酬差距太大，前者更有可能辞职。比利在访问过100多名雇主后得出结论，如果你不得不削减员工的工资，那么你最好也计划削减自己的工资，因为“人们普遍认为，如果不能按相同或者更高的比例削减管理人员的工资，那么就不能削减普通员工的工资”。美国航空公司前首席执行官唐纳德·J. 卡蒂（Donald J. Carty）就曾因此蒙受巨额损失。该公司的工会散布消息说，卡蒂在员工同意降薪后，给高管大幅加薪。由此引起的骚动迫使公司收回奖金（卡蒂本人的奖金超过150万美元），并就降薪方案重新谈判。卡蒂随后辞职。

员工在横向比较和纵向比较中遵循的公平准则，是工资设定过程中一个不可或缺的特征。正如卡蒂发现的那样，忽视它们可能会使雇主陷入麻烦。这是一个棘手的问题，因为正如重力支付公司的案例所示，不同的人对公平的看法各不相同。但员工对某些准则的看法是相当一致的，它们根植于根深蒂固的心理倾向，如损失厌恶（loss aversion），即“面对同等程度的收益和损失时，人们通常认为损失更难以接受”的心态。由于工人对降薪的消极反应比对加薪的积极反应更大，因此即使在最不利的商业环境中，大多数雇主也不愿意降薪。

其他关于公平的看法可能相当普遍，但会因地点和时间而异。在日本，那些工资明显高于同一工厂其他同事的产业工人说，他们会感到不舒服；而在美国工厂，具有类似优势的工人则没有这种感觉。正如我们将在第五章详细讨论的那样，当乔治·罗姆尼（George Romney）担任美国汽车公司（American Motors Corporation）的董事长兼总裁时，他拒绝了董事会批准的加薪，认为自己的年薪大幅超过员工工资是不道德的。他那个时代的其他商业领袖可能也有类似的感觉，因为当时公司中最高工资与平均工资的比率远低于今天。一系列原因导致后来高管薪酬的爆炸性增长，其中之一是企业精英的“薪酬标准”发生了相当大的变化。由于公平观的改变，曾经被认为过高的薪资水平如今被认为是首席执行官的合理报酬。

权力、惯性、模仿和公平是决定工资的四个基本要素。在这四个要素中，权力对决定的影响最大，因为权力关系的变化可以颠覆组织既有的惯性实践，重塑模仿的对象，改变对公平的认知。然而，正如我们将看到的，这四个要素是理解谁在现代经济中得到什么的核心。它们相互作用产生的动态力量在组织中发挥着作用，因为员工、雇主和其他参与者都会主张自己

理应分得组织的部分收入。在通常情况下，占上风的是组织的惯性。我们的谈判空间受过去的权力斗争的限制，随着时间的推移，组织会认为某个薪资水平相对于某份工作来说是合理的。当我们认为某份工作就应该匹配某个薪资水平时，组织的惯性便显而易见了。与此同时，模仿简化了雇主决定工资的过程，同时缓解了核心的公平问题。在特定的劳动力市场上按照“市价”支付工资，有助于暂时

避免员工认为公司开的工资不公平。但薪酬标准不时发生变化，而且常常因人而异，因此没有哪个雇主能指望所有员工都能对自己所占组织收入的份额感到满意。

世界上有许多人曾经认真思考过工资问题，那么新的方法能为学者和大众理解这一问题提供什么帮助？这无疑是相当多的。第二章将探讨这个四要素模型与其他对工资决定机制的解释有哪些不同。主流理解分为两大阵营。一种观点认为，工资取决于个人绩效（individual performance），即从广义上来讲，我们的工资水平反映了我们为组织创造的价值。这种观点的学术基础是关于工资的人力资本理论。根据经典的人力资本模型，员工的工资与他们的生产力，即他们对组织的贡献是相称的。“根据这个流传甚广的理论，个人为组织带来的收入（包括潜在的和已经实现的）是决定工资的关键因素。我将质疑这种解释。通过强调组织和组织内部关系的重要性，我将人力资本（与我们工作相关的技能和经验）置于次要地位，它只是影响我们收入的多个因素之一。

另一种观点强调职业在决定工资时的重要性。我们的职业，即所做工作的类型，以及为获得和从事该工作所需的培训、教育和资格认证，决定了我们的薪酬。比如，相对而言，工程师的工资通常较高，而快餐店职员的工资通常较低。当然，这个观点的重点与第一种观点的重点并不是完全互斥的。根据第二种观点，工程师的平均工资之所以高于快餐店职员，也许是因为成为工程师需要更多的培训和技能。但人力资本模式的拥护者仍然可以强调，一些工程师的工资比另一些工程师高得多，这也许是因为前者对组织的贡献比后者大。这两种观点可以概括为一个，即我们的薪酬是由我们的市场价值（market value）决定的。我们的薪酬反映了对我们所从事职业的供求关系，以及我们的业绩。这两种解释都被广泛接受，而且都告诉了我们现代经济中的有关薪酬设定的部分真相。但它们都是有缺陷的，本书将为读者揭示这些缺陷。

个人绩效当然很重要。如果我偷偷溜进一所整形医院，冒充医生，那么我的工资很快会因为糟糕的绩效而下降为零，因为我缺乏相关技能。决定我们职场绩效的技能是我们要求更高薪酬的重要理由。但技能只是众多潜在因素中的一个。我们的薪酬同样取决于产品和劳动力市场上不同程度的竞争。这些因素制约了我们的期望薪资。如果你所在公司的产品没有销路，公司营收为零，那么再多的理由也无法支持你对巨额奖金的要求。在失业率高企的时期，雇主有大量潜在的替代者，那么他很可能会拒绝加薪要求。和工作技能一样，市场因素同样是众多加薪理由的一部分，组织成员可以以此为依据要求加薪。

虽然我对工资决定机制的解释不同于上述两种被广泛接受的解释，但它是多个学科的理论 and 实证研究为依据的。最值得注意的是，我采用了关系不平等的理论视角，它关注组织间和组织内部的关系变化，强调权力斗争是形塑不平等的根本

力量。在本书中，我将用该视角考察工资不平等现象。“最近关于公司在决定工资方面的重要性的实证研究，有助于证实关系不平等的观点，即组织是决定工资的中心场所。”我和越来越多的劳动经济学家一样，深信劳动力市场的不完善不是可以忽略不计的异常现象，而是常态。这些学者强调雇主在决定工资时固有的市场权力，以及雇主从劳动力市场摩擦中获得权力的各种方式，这激发了我对于雇主限制劳动力市场竞争的研究兴趣。“研究组织的学者关于路径依赖、组织形式的稳定性和“创始人效应”（founding effects）理论，促使我将工资惯性（pay inertia）纳入我的解释中。”另一种组织学的研究路径重点关注在组织中司空见惯的“同构”（也就是模仿）。“我记录了定薪过程中类似的模仿行为。工资决定机制中的公平问题一直是学者们感兴趣的话题。某些效率工资理论（劳动经济学家对公司为什么愿意支付超过市价的工资的解释）尤其关注职场中的公平问题。”

本书提及的四个要素均源自前人的研究成果，但没有人将它们结合在一起，从而形成一个有关工资的总体解释。该解释既不同于学术界的主流观点，也不同于公众的主流认识。记录学者对工资决定机制的看法相对简单，因为我们以写作为生，因此这只是一个爬梳晦涩的论文和公式的过程。了解公众的看法则更为棘手。除了少数例外，学者并未询问员工或他们的雇主如何理解自己的工资。而这就是我所做的。我调查了大约1100名全职员工，要求他们思考他们为什么拿现在这么多钱。然后，我又调查了161名高级人力资源经理和其他负责定薪的管理人员，询问他们如何决定工资；如果有机会，这些管理者是否会改变薪资决定。为了弄清影响工资的要素，我还提出了另一个问题，即他们目前的做法是否符合他们理想中的工资决定方法。我将在第二章的后半部分详细介绍这些调查的结果。它们显示，学者和大众对工资形成机制的认识是非常一致的。员工和定薪者（pay-setters）都普遍认为，员工的薪酬取决于他们的市场价值，即由个人能力、经验和他们所从事的岗位共同决定的。这些想当然的假设非常普遍，通常没有什么争议且具有很大的误导性。

正如本章已经强调过的，现在对于“人们为什么拿现在这么多钱”的主流解释是对现代经济中实际的工资决定机制的片面、扭曲的解释。第二部分和第三部分的章节将详细说明原因。第二部分包括第三章到第五章，我将在这部分探讨所谓“工资与绩效挂钩”的模型无法全面解释当代的工资决定过程。这种人力资本模型成立的前提是相对自由和公平的劳动力市场，员工在这个市场中公开竞争，知道自己和其他人的价值，而且可以自由地为愿意支付最高薪酬的组织提供服务。第三章强调了美国经济中一个重要而经常被忽视的事实，即雇主会采取行动限制竞争，使员工无法清楚认识自己的价值，并阻碍人员流动。不同于人们相对熟悉的扼杀产品和服务市场竞争的手段，雇主用来限制劳动力市场竞争的方法更多。近来，其中许多策略已经成功地将权力从员工手中转移到了他们的雇主手中，使

雇主掌握了更大的分配组织收入的权力，这些策略包括在合同中大量使用竞业禁止条款（noncompete clauses）、竞争公司之间私下里达成的互不挖角协议（no-hire rules），以及阻止员工了解同事收入的薪酬保密政策。这些策略的后果体现在工资上，特别是当雇主们相互模仿，将这些扼杀竞争的做法扩散到整个行业时。

第四章考察了许多组织正在进行的评估、追踪工资并将之与个人绩效挂钩的探索，以及随之而来的意想不到的后果。许多人对组织的贡献与其他人的工作密不可分，个人附加值很难被单独评估，这不是因为我们没有找到正确的评估方法，而是因为这样的方法根本不存在。同样重要的是，在现代职场，评估个人生产力的标准很少是客观的和得到广泛认同的。这就为如何定义绩效留出了争议空间，进而演变为权力斗争，人们会为哪些技能和工作经验可以提高生产力，并值得获得高薪而展开争论。直到不久之前，富国银行仍然认为最有价值的技能是尽可能提高客户的开户数。当组织内部和外部都清楚地认识到，这种对员工生产力的特殊定义引发了猖獗的造假行为时，情况发生了变化。我们在每种知识产业都能看到这样的权力斗争，从新闻界关于如何量化记者绩效的争吵，到学校关于如何评估教师对学生成绩的贡献的争论。在许多类型的工作中，不同人的贡献难以区分；而在其他类型的工作中，对生产力的定义的争论并没有使所有雇主打消将工资与绩效挂钩的念头。我将在第四章的最后分析相关后果。事实证明，根据生产力替代指标为员工排名分层，将员工工资与绩效挂钩的做法，会导致内讧，降低员工的合作意愿，最终将瓦解组织的凝聚力。将薪酬与个人绩效挂钩的做法，可能会导致组织整体绩效下滑。

并非所有影响工资的因素都在组织内部。股东资本主义（shareholder capitalism）的兴起对我们的经济造成的影响广受争议。在第五章中，我研究了一个问题，即“股东最清楚情况”的说辞如何影响普通员工的工资。近几十年来，投资者成功地使自身的回报最大化，许多公司的员工只能争抢剩下的微薄利益。争夺组织利益的各方之间权力关系的根本性转变，颠覆了长期以来的经营方式，动摇了既有的公平观念，并带来了一系列全新的做法，被其他组织模仿。当“老板的老板”，也就是华尔街大鳄们想要更多利益流向股东时，按员工为组织带来的价值增量来为员工支付报酬变得更加困难。

第三部分将讨论工资反映了我们所从事工作的内在特性的观点。第六章讨论了制造业、采矿业等“好工作”的神话，考察了不同时期和不同地点与这些工作相关的工资和工作条件的变化。在所有关于复兴曾经为美国中产阶级崛起奠定基础的所谓好工作的政治言论中，很少有人提到，许多工作岗位已经回归了。问题是，大多数工作并不好，许多甚至非常糟糕。一份工作并没有本质的好坏之分，与工作相关的工资和工作条件才是决定一切的关键。近几十年来，权力动力学、公平

规范、模仿和惯性从根本上改变了从事所谓“好工作”的员工的日常经验。许多所谓“好工作”名不副实。

好工作可以变坏，坏工作也可以变好。第七章将探讨坏工作是如何变好的。全国性的比较显示，在美国，许多目前被认为是坏工作的工作，其报酬和工作条件有很大的差别。只要看看美国近几十年的历史就会发现，今天的一些坏工作曾经被认为是相当不错的工作。这也是一件好事，因为与许多民选官员的政治承诺相反，几乎没有理由相信制造业和采矿业会像过去一样雇用大量劳动力。那么，未来会有哪些工作呢？考虑人口老龄化和高校扩招，政府预测未来需要数百万护士、家政工人和各种教育工作者。虽然有人预言激进的技术变革近在眼前，但美国仍然需要数以百万计的人在零售店工作，宰杀动物并将其加工为食物，清理垃圾并将其运走。其中一些工作（如家政工人和肉制品加工工人）目前工资极低，几乎没有福利，保护措施也聊胜于无。其他工作，比如我从事的教授职业，正在演变成赢家通吃（winner-take-all）的市场，只有少数幸运儿能拿到终身教职，大量临时教职人员只能勉强维持生计。好的一面是，既然高薪工作和低薪工作并非一成不变，那么人们可以开始构想一些策略，使未来的工作薪酬像那些曾经支撑着庞大的、不断增长的中产阶级的典型工作一样。

第四部分探讨了当前的工资决定机制对美国一些最紧迫问题的影响，并就如何改革职场以确保员工得到公平的组织收入份额提出建议。第八章讨论了目前的定薪做法与日益加剧的经济不平等之间的关系。一直以来，关于经济不平等的争论集中在三个主要趋势的相对贡献上，分别是技能回报率不断上升、使某些行业从业者享有特权的制度性变革，以及权势者日益激进的“寻租”行为。强调技能作用的人指出，大学毕业率的下降使大部分劳动力无法胜任21世纪经济中的高薪工作，由此造成了《纽约时报》（New York Times）专栏作家戴维·布鲁克斯（David Brooks）所说的“生产力不平等”的现象，即不合格的员工过多，无法胜任高薪的科技工作。那些强调重大制度性变革作用的人指出，联邦最低工资实际价值的下降和私营部门工会的瓦解，使中低端职业更容易受到市场力量的影响。最后，越来越多的记者、政策制定者和学者哀叹，权势者越来越善于榨取“租金”。在完全竞争市场中，他们的技能和努力肯定无法为他们带来像现在的收益。

但是，如果不关注产生经济不平等的组织（即我们的工作场所）的作用，以及组织成员之间关系的变化，这些争论就无法解释过去数十年来组织经济收益的分配情况。强调技能回报率不断上升的观点基于对工资设定的人力资本解释，而本书质疑了这种解释。同时，强调制度性变革的观点往往忽视了变革是由职场内部长期的权力转移造成的，这种转移改变了分配组织收益的环境，使普通员工和低薪员工处于不利地位。而寻租观点的前提是，我们能够区分员工的真实收入和由寻

租行为带来的人为的部分。但个人的生产力很少是客观的，而且往往无法衡量。此外，产生租金是劳动力市场的内在特征，而不是一种异常现象。在所有的劳动力市场中，组织内部的各参与者群体都会以各种形式努力限制其他群体获得收入，同时尽可能增加自己的收入。这里的困难并不是消除劳动力市场的租金。正如我将在该章后半部分详细阐述的那样，难的是理解谁能成功占据大量组织资源，而谁被排除在外。

如果工资不是对生产力或工作类型的某种预定的、死板的反映，那么我们就可以想象一个不同的世界，在那个世界，我们当前经济的一个主要趋势，即不断加剧的经济不平等（以普通员工的工资停滞不前，而处于分配顶层的人的工资飙升为特征）得到了扭转。第九章探讨了这种转变将如何发生。我认为，这需要重塑职场的权力关系，克服雇主的惯性，这种惯性使许多快速发展的职业中的低工资被固化，同时要制定新的高标准以激励其他雇主模仿。我关注的是能够改变职场内部权力格局的政策杠杆，特别是那些能够为普通员工提供资源以争取更多组织收入的政策杠杆。例如，我们应该大幅修订过时的劳动法，以促进而不是压制员工在与雇主的工资谈判中通过集体动员来为自己争取更高的收入。我还将探讨如何利用联邦、州和地方各级的新的激励机制来奖励那些愿意采取高标准做法的先驱公司。我将重新提出一些过去为防止工资差距扩大而采取的做法，如备受争议地将工资与资历挂钩，以及将工资与工作类型挂钩的做法。

第三部分驳斥了工资反映工作内在特性这个观点，第四部分则延伸了该思路，认为将工资与职级挂钩是对抗日益严重的经济不平等的一种方法，前提是提高目前低收入工作的工资，降低处于分配金字塔顶端的人的收入。这些变化将有助于使美国经济更符合大多数美国人的公平观念，即最高收入人群和中低收入人群的收入差距不应过大。总体而言，这些措施给出了如何确保所有努力工作的美国人都能分享经济果实这个问题的答案——给他们更高的工资。

第二章 我们的想法决定了我们的工资？

2018年，投资管理公司黑石集团（Blackstone Group）董事长兼首席执行官苏世民（Stephen Schwarzman）净赚了7.865亿美元。他应该得到这么丰厚的报酬吗？他似乎是这么认为的。2010年，他虽然还没有现在这么多财富，但无论以何种标准衡量，仍然相当富有。当时，他对奥巴马政府提出的填补“附带权益”漏洞，即提高基金经理附带权益税率的提议感到愤怒。“附带权益”指基金经理从投资回报中获得的分成，此前是按（较低的）资本利得税率征税的，而奥巴马政府提议按普通收入征税。苏世民称总统的想法是“战争……就像1939年希特勒入侵波兰一样”²。他其实不需要担心，也不需要公开说出这个有争议的比喻，因为该提议最终被否决了。“附带权益”漏洞直到今天仍然存在，不过2017年的《减税和就业法案》（Tax Cuts and Jobs Act）对其稍稍做了修改。

苏世民对总统的公开冒犯源于一个根深蒂固的信念，即他理应得到那些钱，而试图对他辛苦赚来的钱征更重的税是不道德的没收行为。他并不是唯一一个认为处于分配金字塔顶端的人理应得到高得离谱的收入的人。乔治梅森大学的泰勒·考恩（Tyler Cowen）解释说，首席执行官收入暴涨是他们业绩提升的自然结果。他写道：“首席执行官……在美国经济中的业绩表现确实要优于其他员工。”哈佛大学的格里高利·曼昆（Gregory Mankiw）同样声称：“对首席执行官高薪的最自然解释是，优秀的首席执行官的价值特别高。”

这种认为工资反映了我们的绩效的假设，贯穿于精英阶层的话语和对所谓“底层”职业的政治辩论中。代表田纳西州的参议员拉马尔·亚历山大（Lamar Alexander）在他的同僚中被认为是一位睿智的老人，是“参议员中的参议员”和“跨党派合作撮合者”。但在2013年，当被问及是否支持废除最低工资（当时的最低工资水平仍维持在每小时7.25美元的贫困线水平）时，他毫不犹豫地答道：“是的。”这不是一个受安·兰德（Ayn Rand）观点影响的年轻意识形态新秀的看法，2013年亚历山大已经70多岁了，此前曾担任过内阁官员，在家乡担任过州长，还出任过田纳西大学校长。这也不是一时的、被误导的看法。几年后，当亚马逊公司宣布支持提高联邦最低工资时，亚历山大重申了上述立场。作为参议院劳工委员会主席，亚历山大的看法很重要，这意味着参议院短期内基本不会通过提高最低工资的联邦法案。

苏世民和亚历山大都认为，只能让市场决定人们的工资。按照这个逻辑，苏世民的巨额财富反映了市场对他在金融领域惊人天赋的奖励。任何试图减少其税后收入的行为都只会扰乱

自由市场的运行。相同的逻辑也适用于领取最低工资的麦当劳职员。在这种情况下，在政府干预下出现的最低工资标准扭曲了市场的自由运作，导致低技能劳工的就业机会减少。如果让市场不受干扰地运作，一些人可能会为了每小时4美元或5美元而辛苦工作，但那显然是他们的工作的价值，否则雇主就不会付这么低的工资。

一个流传甚广的观点是，从根本上说，工资反映了我们的绩效。支持该观点的学者并不限于考恩和曼昆。正如我们将看到的，这个观点被学术界广泛接受。另一个被学者普遍接受的想法是，工资差异是由不同职业造成的。这两种观点一直主导着人们对工资的认识，直到不久前才遭到持不同意见者的挑战。它们并不仅仅流行于象牙塔，大多数员工和定薪者也认为工资反映了个人绩效和职业。

学者的观点

在学术界，被广泛接受的用于解释工资决定机制的理论是以新古典经济学框架为基础的。这种人力资本模型认为，劳动力的价格与其他商品和服务的价格一样，由供求关系决定。根据这个观点，员工工资取决于三个基本因素，分别是个人对组织收入的贡献、市场对组织提供的产品或服务的需求，以及劳动力市场的竞争程度。理性的员工希望自己的工资最大化，因此会寻找出价最高的雇主。理性的雇主则希望公司的盈利最大化，因此会寻找愿意接受最低工资的有生产力的员工。工资会趋于平衡，因为工资过低的员工会跳槽到愿意为他们的贡献支付最高报酬的组织，而产品和服务市场的竞争会约束过分慷慨的雇主，迫使他们要么削减工资，要么倒闭。

假设商品市场和劳动力市场是充分竞争的（这是一个很大的假设，在现实中是不成立的，具体我们将在第三章探讨），那么影响工资的主要因素就是员工的边际生产力。这意味着除了少数富有商业领袖的后代是通过与生俱来的权利在家族企业中任职的，我们中的绝大多数人之所以被雇用，是因为雇主认为我们能为组织做出贡献。从人力资本的角度来看，我们的贡献是我们为公司增加的额外收入，也就是所谓“边际劳动产品”。我们的工资反映了一个组织如果不雇用我们会少赚多少钱，仅此而已。

由于员工的边际劳动产品无法准确评估（甚至可以说无法评估，这点我们将在第四章讨论），研究者通常使用常见的人力资本指标，如学历和工作经验作为替代。学者区分了一般人力资本和公司特定人力资本，前者是可以在不同组织间平移的技能和专业知识，后者是只适用于特定组织的技能。一些模型表明，雇主为员工的公司特定人力资本支付的工资过低，因为这种类型的专业知识不能转让给竞争对手。还有人认为，即使是那些积累了大量公司特定人力资本的员工，也会

得到符合其边际劳动产品的报酬，长期来看尤其如此。各种版本的理论都基于相同的想法，即员工的边际生产力提供了评估其工资的基准。

这是一个简明的理论，而许多学者已经意识到它只在理论上最有效。劳动经济学家早就知道，新古典工资模型是对现实的过度简化。在1932年首次出版的《工资理论》（The Theory of Wages）一书中，J.R.希克斯（J.R.Hicks）指出了劳动力市场有别于其他商品和服务市场的“特殊属性”。其中一个就是经济学家所说的“名义工资刚性”。实证研究表明，现实中削减工资的情况比学者根据供需理论预期的少得多。事实上，经济不景气时，许多雇主宁愿裁员，维持留下来的人名义工资不变，也不愿意普遍降薪。这是工资黏性的一个典型案例。为什么呢？降薪会挫伤剩余员工的士气，因为它违反了我们的公平感。而不幸失业的员工也不会组织中继续抱怨。

同时，效率工资理论的不同变体试图解释，为什么某些公司付给员工的工资似乎高于他们的生产力。礼物交换说（gift exchange）认为，与苹果或铝管不同，人类具有情感，而情感会影响他们对生产的贡献。付给员工更高的工资，会换来他们的好感，提高他们的士气，使他们更加投入和勤奋。该理论的一个变体是，某些雇主之所以支付高于市价的工资，是因为存在监督问题。如果老板无法一直在我们身边监督我们的工作，那么我们为什么不在工作中偷懒呢？丰厚的薪水或许可以降低磨洋工的诱惑。

其他学者强调权力，并将其纳入工资决定机制的研究中。几十年前，经济学家戴维·布兰切弗劳尔（David Blanchflower）、安德鲁·奥斯瓦尔德（Andrew Oswald）和马里奥·加勒特（Mario Garrett）将决定工资的过程描述为“把蛋糕切成两块”，“拥有更大权力的一方拿走更大的一块”。他们认为，员工和雇主构成薪资谈判的双方，由市场确立的议价能力使其中一方在谈判中占据优势。通过将权力关系置于工资决定机制的核心，该模式不再重点关注员工及其技能。近年来，越来越多的学者采用了这个模式，强调雇主权力在劳动力市场中的作用。越来越多的研究调查了公司在决定工资方面的作用。你的人力资本在一家公司的价值可能比在另一家公司低得多，因为越来越多的超级明星公司愿意为那些幸运地进入脸书（Facebook）而不是聚友网（Myspace）的人提供异常丰厚的报酬。

其他研究者注意到了有关工资设定的人力资本模型的局限性，它没有将许多复杂因素考虑在内，比如，如何评估边际生产力，这将是第四章的主题。正如《彭博新闻》（Bloomberg）的诺亚·史密斯（Noah Smith）所写，“很难真正知道解雇一个人会使公司损失多少收入”¹⁸。然而，许多认识到人力资本模型局限性的人，将其当作一个与真实情况相近的基准和一个用来评估偏离核心原则的标准，这个核心原则是员工应该根据他们的边际生产力获得报酬。俄勒冈大学的马克·

托马（Mark Thoma）提出，该模型作为“评估实际市场的理想化基准”是有用的。¹⁹

学术界发现这个模型在分析市场失灵时尤其有用。在分析收入分配时，“经济租金”并不是指你每月支付给房东的房租，而是指一种资产（如劳动力）的收益超过了在竞争性市场中维持该资产的生产所必需的成本。就劳动力而言，如果雇主向员工支付超过使其继续工作所需的报酬，那么超出的部分就是该员工的经济租金。从这个意义上说，经济租金可以被简单地理解为，它是一些员工由于某种市场失灵而获得的溢价。

关于“租金分摊”或如何在组织员工之间分配溢价部分的研究并不新鲜。不过，最近研究这个问题的学者更多地强调现代劳动力市场失灵的各种形式，这导致雇员中的某些群体能够以牺牲其他雇员和消费者的利益为代价来获取租金。越来越多的经济学家和社会学家，将美国近几十年来收入不平等的加剧归咎于租金的增加，以及租金分配的不平等。乔纳森·罗思韦尔（Jonathan Rothwell）认为，一个奖励绩效且运作良好的市场自然会降低不平等程度，因为个人生产力的差异并不大。“租金攫取”（公司或个人通过利用市场缺陷或政府规定等，获得额外的收益）扭曲了这个过程，拉大了收入差距。诺贝尔经济学奖得主安格斯·迪顿（Angus Deaton）对此表示赞同。他说：“如果以某种方式减少寻租，那么我们就可以大幅减轻不平等。”瓦解集中化的企业权力将增加整个市场的竞争程度，使员工有机会获得与他们的边际生产力相称的报酬。

其他学者试图完善人力资本模型。不同于越来越关心市场失灵在现代经济中的作用的学者，他们强调在决定和奖励员工个人生产力方面，市场的表现从未像现在这么好。泰勒·考恩（Tyler Cowen）驳斥了史密斯提出的边际生产力难以评估的观点，认为改进评估员工个人绩效的方法有可能招致更大的不平等。他写道：“随着我们越来越善于评估谁生产了什么，生产多的人和生产少的人之间的工资差距会越来越大。”耶鲁大学法学院的丹尼尔·毛尔科维奇（Daniel Markovits）支持考恩的看法，他哀叹现代经济越来越多地奖励绩效，这导致不平等难以控制，制造了一个自我延续的精英阶层。记者诺姆·沙伊贝尔（Noam Scheiber）警告说：“对于生产力低下的员工，只有从事难以评估员工个人贡献的职业的人才是安全的。”从这个角度看，评估个人绩效的方法的进步意味着这种安全港正在迅速消失。

劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summers）的总结最为精辟。他指出，人力资本模型的基本原则（员工根据边际生产力获得报酬）不仅是一个“理想化的基准”，还日益成为现实。萨默斯先后担任过世界银行首席经济学家、克林顿政府财政部长、哈佛大学校长和奥巴马政府国家经济委员会主任。在奥巴马白宫任职初期，萨默斯提出了他认为的造成美国劳动力市场工资差距扩大的原因：“在我们的社

会中，造成不平等加剧的一个原因或许是，人们的待遇越来越接近他们应该得到的待遇。”

（其他）学者的观点

虽然许多对工资决定机制感兴趣的学者依赖人力资本模型，或者至少将其当作一个衡量当前偏差的理想化的基准，但其他社会学家更强调职业在决定工资方面的重要性。封闭理论特别指出，在职者（牙医、兽医或美甲师等）会通过为其他人设置的进入壁垒来保持内部团结，维护自身资源。其中最主要的手段是通过立法要求持特殊执照的人，才能成为律师、外科医生甚至美甲师（越来越多的州有这样的规定）。今天，美国约有四分之一的劳动者需要执照才能营业，比20世纪50年代增加了五倍。研究表明，持有执照的从业者的工资比没有执照的人高15%。执照提高了进入壁垒，减少了潜在的竞争者，使执照持有者能够更好地控制其所从事职业的劳动力供应。通过这种方式，学者将封闭理论与寻租行为联系起来，只是在该理论中，赚取租金的主要是从业者而不是强大的公司。寻租现象在从业者当中非常普遍，部分原因是共同从事某个职业为从业者提供了一定的社会凝聚力，有助于克服集体行动的难题。对于许多人来说，自我认同与从事的职业密不可分。因此，同行间会有共同的身份认同。美国内科医师协会或美国心理科学协会等以职业为基础的组织，加强了这种集体身份认同，并帮助协调集体行动以维护某些工作的特权。

在没有直接的执照要求的情况下，专业组织或其他组织可以向合格的从业者提供证书，以证明他们接受过特殊的培训或拥有技能。即使没有法律规定，证书也可以起到与执照相同的作用。它在已经完成认证的人和没有完成认证的人之间设置障碍，减少竞争，使拥有证书的人得以分享更多的租金。教育认证是在职者监管职业边界，限制新进入者的另一种方式。我早在读本科时就立志成为教授，但博士学位是在大学任教的必要资格，在拿到博士学位前，没有任何机构会为我提供职位或薪水。

在我们忙碌的工作生活中，这种对职业边界的持续监管通常像背景噪音一样被人忽视。如果你是加利福尼亚州的一名执业律师，你必须每三年完成25个学时的法律继续教育。一方面，你可以把这个要求看成是重要的培训，以使律师跟上法律的重要发展；另一方面，你可以把它视为强化职业边界的工具，旨在确保满足要求的人能够继续留在加利福尼亚州律师协会。其他大量的执照、证书和学历要求同样如此。虽然我们或许会怀疑它们能在多大程度上提高我们的绩效，或者抱怨我们为它们花费了大量时间和金钱，但我们往往认为它们是我们职业的组成部分。只有在极少数情况下，当这些封闭的做法引发斗争时，人们才会意识到它们并不是必不可少的。虽然大多数关于职业边界的斗争在几十年前就已经得到了解

决，但有些斗争仍在持续发酵，不时爆发，并提醒着我们，它们源自拥有权力的内部人士和想分一杯羹的外部人士之间的冲突。

以眼科医生为例。兰德·保罗（Rand Paul）是肯塔基州的初级参议员，也是前总统候选人。但在从政之前，他是一名有执业资格的眼科医生。并且他有一段时间是一名自我授权的医生。美国眼科委员会成立于1916年，通过笔试和口试对眼科医生进行认证。虽然眼科委员会的证书并不是执业所必需的（只需要普通的行医执照就可以执业），但许多医院和主要的保险公司要求它们的眼科医生必须拥有这样的证书。1992年，该委员会改变了规则，要求在那之后取得证书的眼科医生每十年重新参加一次考试，以保持他们的执照。而1992年之前通过认证的医生，可以不受新要求的影响。这激怒了保罗，他认为这是掌握权力的守旧势力的专横之举，该规定提高了进入他们领域的门槛，同时赋予了他们自己终身豁免权。保罗因此成立了一个与之竞争的认证委员会，该委员会对认证的收费较低，并要求每个人都要定期重新认证，希望以此对美国眼科委员会施压，迫使其改变做法。

保罗的美国国家眼科委员会（National Ophthalmology Board）并未取得成功，只存在了不到十年。他的努力可能从一开始就注定要失败，因为像美国眼科委员会这样的专业机构，通过长期提供得到广泛认可的证书而获得了文化合法性。这些组织的委员会通常由受人尊敬的专业人士组成，委员由同行选举产生，而且被认为能够理解和促进在职者的利益。作为这些组织的成员，你可以作为内部人士获益，该组织的规则和程序增加了外人进入你的职业领域的难度。一个很大的好处是，由于服务供应量的减少，你会得到更高的工资。

在职者与潜在进入者之间的斗争无处不在，在每个领域都会以这样或那样的形式在某个时间点出现。近几十年来，在职者越来越善于赢得战斗，并强化了拥有重要执照或证书的人与没有的人之间的职业边界。权力斗争有时可能非常激烈，对外人而言，这简直令人困惑。加利福尼亚州在整形外科医生资格证书问题上长达数年的斗争便是一个例子。在这个黄金之州，获得美国美容外科委员会

（American Board of Cosmetic Surgery, ABCS）认证的外科医生希望在他们的广告中自称“委员会认证”。最终，加利福尼亚州医学委员会（Medical Board of California, MBC）拒绝了他们的要求，只允许美国整形外科委员会

（American Board of Plastic Surgery, ABPS）的成员享有这项特权。为什么加利福尼亚州医学委员会偏爱美国整形外科委员会呢？因为美国整形外科委员会的资格得到了美国医学专业委员会（American Board of Medical Specialties, ABMS）的认证，后者是一个为其他专业委员会提供认证的委员会。

封闭并不是职业可能影响工资的唯一方式。从根本上来说，职业组织了劳动分工，有些人认为就完成组织目标而言，某些职业比其他职业更重要。从这个角度看，雇主倾向于为更重要的职业提供更高的工资。职业是具有共同核心特征的各

种工作的总和，并为雇主构建详细的工作类别提供了分析基础。许多组织，尤其是大型组织，会不遗余力地列出各种工作的工作内容，以确定哪些工作的“价格”应高于其他工作。管理学家尼娜·古普塔（Nina Gupta）、萨曼莎·康罗伊（Samantha Conroy）和约翰·德莱里（John Delery）认为，该程序“确保内部和外部价值较高的工作比内部和外部价值较低的工作获得更高的报酬”。

值得注意的是，不同的文化和制度背景的雇主，往往能够在哪些职业的价值更高或更低的问题上达成共识。研究者发现，不同国家的职业排名有着惊人的一致性。虽然各国的医生和护士助理之间的平均工资差距各不相同，但不管在哪个国家，医生的收入都更高。而且一旦制度化，职业边界会变得更加难以跨越，成为我们工作生活中一个“理所当然”的方面，即使在面对劳动分工的技术变化时也是如此。今天美国医生的日常工作与19世纪后期的医生大不相同，但是医生的声望和高收入始终如一。

员工的观点

我们很清楚学者的观点，但不太了解员工认为哪些因素决定了他们的工资。我们确实能够了解他们对收入的满意度，以及哪些因素会影响他们对工资的态度。就整体满意度而言，最近的大多数调查表明员工相对满意，这可能反映了平均工资在多年停滞不前后的重新增长。2015年，美国人力资源管理协会（Society for Human Resource Management）在调查了大约600名美国劳动者后发现，23%的人对自己的工资“非常满意”，42%的人“比较满意”。2018年，我调查了1100名全职员工，询问他们对工资的满意度。与上述结果一致，29%的受访者称他们对目前的工资“非常满意”，43%的受访者说他们“比较满意”。与此同时，只有17%的受访者表示“比较不满”或“非常不满”。不过，最近对6600名美国雇员展开的另一项调查显示，情况并没有那么乐观，只有稍高于一半（54%）的受访者对自己的工资水平感到满意。

几十年来，综合社会调查一直在对美国人做问卷调查。在某些年份，它还会询问被调查人是否觉得自己的工资是公平的。它在2002年首次提出这个问题，当时有14%的受访者认为自己的工资比应得的要少很多。十几年后，这个比例稍微下降到11%。从2002年到2018年，认为实际工资与应得工资相近的受访者的比例一直维持在50%。认为自己的工资过高，在每年包含工资公平问题的调查中，选择这个选项的受访者数量几乎可以忽略不计。

是什么造成了人们对工资的不同态度？学术界对关键变量有明确共识。研究发现，员工对某个薪资水平的满意度并非自动取决于他们的个人人力资本，即他们接受的培训、习得的技能和工作经验。这些变量当然重要——如果他们有20年的

工作经验，但仍然拿着和新人一样的薪水，那么不会有人感到满意。但是，如果你几十年来看着你的同事的工资稳步上涨，而你的工资没有明显提高，你会特别气愤。在这一点上，我们再次看到公平感发挥着重要作用。不久前一项关于德国劳动者对工资的态度研究发现，受访者对工资是否公平的看法“与工作环境和特定的组织环境密不可分”。多项研究证实，我们对收入的满意度与我们对同事收入的感受密切相关。即使在统计上控制了本人收入这个变量后，情况仍然如此。

我们在第一章已经知道，公平是决定工资的一个关键因素，这部分是因为公平影响员工对工资的满意度，而雇主在其他条件相同的情况下，偏爱更满意的员工，哪怕只是因为不满的员工更容易懈怠。研究证实了一个常识性的猜测，即随着对工资的不满增加，员工确实会相应地降低他们的努力程度，“社会性懈怠”

（social loafing）现象会相应地增加。戴维·莱文（David Levine）分析了美国和日本的制造业工人的态度和行为后发现，工资低于同龄人的工人不满意度更高，对工作的付出更少，而且更可能辞职。⁴⁵与实际工资类似，我们对自己工资的感受源自我们对组织内部和外部其他劳动者工资的横向和纵向比较。事实证明，人力资本模型不足以解释我们的实际收入以及我们对收入的态度。

对于员工如何理解他们为何获得现有的工资水平，我们知之甚少。人力资源管理协会在2013年做的一项调查，为我们提供了一些启示。它虽然没有直接询问员工他们认为哪些因素决定了他们的工资，但询问了某些因素对他们整体工作满意度的影响，包括基本工资，以及公司提供的工资在当地劳动力市场是否有竞争力。大多数受访者表示，基本工资以及与当地劳动力市场竞争的工资这两个因素对他们的工作满意度很重要。同时，股票期权的重要性不及前二者，只有不到五分之一的人表示这种类型的工资会影响他们的工作满意度。⁴⁶

由于没有直接询问员工为什么他们会获得现有报酬的现成调查，我与从事调查研究工作的公司质量分析公司（Qualtrics）合作，在2018年冬天着手进行了这项调查。我将受访者限定为全职雇员，由此产生的大约1100个样本按性别、种族/族裔、地区、教育和家庭收入进行加权，以使其能够代表全国的全职雇员。受访者的平均年龄是44岁，47%是女性，64%是非西班牙裔白人。40%的受访者至少拥有大学学位，37%只有高中学位，其余受访者上过一段时间的大学。近44%的受访者在工作中负有一定的管理职责。至于就业部门，70%的受访者在营利性公司工作，16%在政府工作，其余在非营利性组织工作。受访者从事的行业非常广泛，排名前三的是建筑或制造业（13%）、零售业（9%），以及金融或保险业（6%）。

调查的核心问题与人们对工资的看法有关。例如，其中一个问题是，“员工获得特定工资的原因有很多，你认为以下各项在多大程度上影响了你的工资”。备选项列出了许多因素，包括教育水平、工作经验（从事某项工作的年限）、资历

（为某个雇主工作的年限）、职场或组织绩效、所在地区的生活成本、个人绩效和从事职业。每个因素都有从“完全不重要”到“非常重要”的四个选项可供选择。

总的来说，受访者认为上述所有因素都在一定程度上对工资有影响，这表明他们认为工资是由多个因素共同决定的，而不能仅仅归结为一两个变量。学历是一个很好的例子。超过三分之一的人认为学历“非常重要”，还有三分之一的人回答说“有些重要”。资历和工作经验的影响也很大，很高比例的受访者认为它们“非常重要”。55%的受访者认为经验“非常重要”，还有三分之一的受访者认为“有些重要”，只有11%的人认为资历与他们的工资无关。组织绩效同样获得了很大支持，一半的受访者认为它在决定他们工资方面“非常重要”，总计有五分之四的受访者认为它至少“有些重要”。

不过，支持率最高的还是个人绩效。图2.1显示了在“个人绩效对工资的重要性”这个问题中，选择各个选项的受访者的比例。“如图所示，三分之二的受访者认为个人绩效“非常重要”，这个比例远高于其他选项。19%的人认为它有些重要。总的来说，85%的全职雇员认为个人绩效是决定工资的重要基础。这个比例与性别、种族/族裔关系不大，不过与学历有一定的关系。62%拥有大学或以上学历的受访者认为个人绩效“非常重要”；而在拥有高中或以下学历的受访者中，这个比例是70%。与政府雇员相比，在私营部门营利性企业工作的员工更有可能认为个人绩效对他们的工资“非常重要”。不过，也有60%的政府雇员表示个人绩效“非常重要”。

总的来说，美国的全职雇员认为个人绩效是决定工资的关键因素。这与强调员工对组织收入贡献的人力资本模型一致。那么从事职业在决定工资过程中的作用如何？受访者认为它的重要性不及个人绩效，但仍然是一个重要因素。超过一半的受访者认为从事职业是决定收入的关键因素，三分之一的受访者认为它“有些重要”。事实上，如果只看“非常重要”这个选项，它在调查的各个因素中排名前三。

图2.2显示了在“非常重要”这个选项中，各因素按百分比的排序。如图所示，最高的是个人绩效，工作经验和从事职业紧随其后。认为其他潜在的决定因素非常重要的比例都不到50%，包括出现在调查问卷中，而没有在这里列出的因素，如“个人谈薪能力”和“生活成本”。

虽然个人绩效和从事职业是解释工资的两个常见因素，但图2.2也清楚地表明，员工并不认为只有它们是重要的。至少在回答调查问卷时，我们中的大多数人认为工资是由多个因素共同决定的。为了进一步考察员工认为影响工资的其他因素，我加入了一个开放式问题，请受访者列出他们认为重要的因素。一些人认为他们

的固定工资是由其他因素决定的，例如，公共部门的雇员回答说，他们的工资是由州立法机构规定的。还有人提到了“工作标准工资率”，这说明了工资如何与特定的工作挂钩——随着惯性的形成，这些工作被认为有一个“自然”的工资范围。一名员工强调了惯性的另一个方面——起薪的重要性。这名受访者指出：

“确定起薪后，每年的加薪幅度很小或根本不加薪”，这加强了许多记录起薪对工资长期影响的研究观点，例如，在经济衰退期进入劳动力市场的人将受到多年的惩罚。”最后，两名受访者暗示了本书提及的一个关键因素，即权力对决定工资的重要作用。在被问及尚未列出的决定工资的因素时，他们提到了老板的作用。“我们的加薪来自我们老板每年得到的奖金，”一个人写道，“因此他要决定他想放弃多少奖金。”另一个人强调“你认识谁”很重要，这简洁地说明了关系网络中强大的参与者在决定工资方面的作用。

在这次调查之前，我们既不知道员工认为影响其工资的因素有哪些，又不知道员工认为其工资应该受哪些因素影响。在2018年调查的另一个问题中，我列出了一组因素和四个选项，并询问受访者：“你认为下列因素在决定你的工资方面应该有多重要？”图2.3显示了受访者对“‘个人绩效’应该对工资有多重要”这个问题的回答。

总体而言，对“确实有影响”和“应该有影响”的问题的回答是一致的，员工认为他们因为正确的原因获得了现有的报酬。例如，很高比例的受访者认为，资历应该是决定工资的一个非常重要的因素，只有少数人认为与雇主的个人谈薪能力应该是非常重要的。工作经验在前后两个问题中的重要性略有不同，61%的受访者认为经验应该是非常重要的因素，而55%的受访者认为经验实际上是一个非常重要的因素。不过，获支持最多的仍然是个人绩效，而且回答“应该有影响”的受访者的比例比回答“确实有影响”的更高。事实上，受访者认为这个因素对工资的影响应该比现在更高。92%的受访者在“应该有影响”的问题中把它列为非常重要或有些重要的因素，几乎没有人认为它很不重要。

虽然各行各业、不同教育水平、不同种族和不同性别的绝大部分受访者都认为个人绩效应该是决定工资的一个非常重要的因素，但不同群体之间有明显的差异。四分之三的私营部门营利性企业的员工认为个人绩效“非常重要”，而在政府雇员和私营部门非营利性组织的员工中，这个比例只有三分之二。同时，学历最低的受访者最有可能认为个人绩效在决定工资时应该“非常重要”，80%没有高中学历的受访者认同这个看法。女性对这个看法的认可程度略高于男性（74%对71%）。

图2.4显示了受访者认为的各因素在决定工资时应该“非常重要”的比例。各因素的相对排名与图2.2相似，只有资历是例外。考虑到多个因素的百分比很高，很明

显当今许多全职雇员不仅认为他们的工资是由多个因素共同决定的，而且认为理应如此。

对于还有什么因素应该影响工资这个开放式问题，除了问卷中已经列出的十个因素，受访者还提出了一些建议。一名受访者认为应该奖励忠诚的员工，另一名受访者提出了一个非正统的想法，认为工资应该与员工的家庭组成挂钩。一些受访者认为出勤率应该是一个关键因素。

最后，一名受访者写道：“我认为做相似工作的人的薪资水平应该被考虑在内。我知道某些与绩效和技能有关的因素可能会影响工资，但水平相当、工作内容相似的人得到相似的工资，这是合理的。”这名受访者说的其实是“同工同酬”

(equal pay for equal work)，这个词经常出现在关于性别歧视的讨论中。这是一个指导许多组织决定工资的原则。有趣的是，除了关于性别工资差距的辩论，该标准很少出现在关于工资形成机制的学术讨论或非专业讨论中。从表面上看，这个想法与决定工资的职业模型一致。但是，职业模型将工资与职业的内在特征联系在一起，而不是像上述受访者所认为的那样，向从事类似工作的人支付类似的工资是分配组织资源的一种公平的方式。

定薪者的观点

研究者很少询问实际负责定薪的人是如何决定工资的。考虑到人力资本模型的主导地位，他们认为没有必要怀疑雇主的行为。另一个原因是，虽然谁挣多少钱，以及为什么挣这么多钱的问题在现代劳动经济学中非常重要，但访谈研究在该领域并不常见。不过，几名研究者已经这样做了，他们实际上已经与定薪者谈过决定工资的方法。

其中一人是杜鲁门·比利，我在第一章中简要介绍了他的成果。工资黏性以及雇主在经济衰退期更有可能裁员而不是降薪的现象，令比利大惑不解。在20世纪90年代初的经济衰退期，比利与数百名经理、劳工领袖和商业顾问交谈。他从这些谈话中得到的一个总体印象是，任何对工资的单一因果关系的解释都无助于理解混乱、复杂、真实的工资决定过程。他写道：“实地调查使经济世界的巨大多样性变得显而易见。”这个事实是本书的一个背景主题。他发现，公平问题对定薪至关重要。此外，他还发现，辞退部分员工往往比降薪更符合商业利益。正如他所写的，“裁员比降薪的好处是，他们‘把痛苦赶出门外’”，而不是让留在公司的员工因为降薪而愤愤不平。

与比利的访谈差不多同时进行的是另一项关于工资刚性的调查，调查结果与比利的发现大体一致。卡尔·坎贝尔三世(Carl Campbell III)和库纳尔·卡姆拉尼

(Kunal Kamrani) 为了解为什么雇主很少降薪，调查了近200家公司。事实证明，内部公平问题是最重要的。他们得出结论：“大多数公司似乎有意保持员工之间的工资差距小于生产力差距，因为他们担心从事类似工作的员工之间的工资差距会挫伤士气。”

薪资尺 (PayScale) 是一家收集员工薪酬信息的互联网企业，它会定期调查雇主如何决定员工的工资。它会询问雇主，哪些因素使公司在上一年给员工加薪，雇主是否根据绩效决定员工的工资，如果是，雇主会根据组织、团队或个人的绩效来决定工资。该公司在2017年对美国 and 加拿大的7000多个组织进行的调查表明，雇主发放奖金的主要原因包括绩效、市场调整、生活成本上涨、为留住某些员工，以及为纠正内部收入不平等而做的调整。虽然强调（广义的）绩效这点与人力资本模型大体一致，但其他原因并不符合该模型。市场调整和为留住人才表明，各个组织在相互模仿。保持内部公平和使员工能跟上不断上涨的生活成本，说明雇主注意到了员工对公平的认识。

比利的建议是“走出办公室，面对经济现实而不是凭空捏造，这是非常值得做的事情”。在比利等人的成果的基础上，我决定询问参与决定薪酬的人，他们是如何完成这项关键任务的（不过实话实说，我很少需要离开办公室）。2019年春，我再次与质量分析公司合作，对定薪者做了一次问卷调查。为了产生一个能够决定其他员工工资的职位样本，我向全职员工提出了这个问题：“作为你工作的一部分，你是否在职场中做出过与工资相关的决定？”我首先排除了不做决定的人，然后进一步将调查样本限制为明确表示自己的头衔是人力资源经理、人力资源助理、业务主管、中层经理或企业主的人。

最后，一共有161名受访者符合上述条件，包括一些人力资源主管和总监、一名首席财务官、一名首席信息官、少数首席执行官和许多其他高层管理人员。55%的受访者是男性，从中可以看出许多公司高层当中的性别失衡。四分之三的受访者是而非西班牙裔白人，平均年龄为41岁。不足为奇的是，考虑到所选择的工作头衔，绝大多数受访者至少有一个学士学位，三分之一拥有更高的学位。超过80%的受访者在营利性的私营企业工作，其余的受访者中，大约一半在非营利性的私营企业工作，另一半在公共部门工作。受访者来自各行各业，其中大约10%来自医疗行业，9%来自制造业，14%来自专业或商业服务行业。大多数受访者在拥有100名或更多员工的企业工作，超过三分之一的人在拥有500名或更多员工的组织工作。

该调查询问了一些与定薪有关的问题。其中一个问题是“起薪对决定你的长期薪资有多重要”。近三分之二的受访者回答说“非常重要”，另外三分之一回答说“重要”。不管你在第一次被聘用时是否就薪资进行了谈判，起薪都会产生长远的影响。

关于定薪的核心问题与之前讨论的针对员工的调查中的一个问题相呼应。它要求受访者回答，在决定员工工资时，他们认为哪些因素是重要的。具体来说，这个问题是这样的：“员工拿到其工资的原因有多个，当你在决定员工工资时，你认为以下每一个选项有多重要？”这里列出的选项与针对员工的调查包含的选项大体相同。图2.5显示了受访者认为的各因素对决定工资“非常重要”的比例（比例不到30%的因素没有列出，包括雇员的谈薪能力和当前的生活成本）。令人吃惊的是，结果与针对员工的调查非常接近，不仅是各因素的排名，百分比也非常相近。大约一半的受访者表示，从事职业、工作团队或小组绩效和组织绩效是决定工资的“非常重要”的因素。近60%的人认为，工作经验“非常重要”。与针对员工的调查一样，个人绩效排在首位。将近四分之三的定薪者将其列为决定员工薪酬的一个“非常重要”的因素。由于调查样本较小，无法进行精确分析，但从结果中可以看出性别差异——认为个人绩效“非常重要”的女性定薪者多于男性定薪者。

调查为定薪者提供了一个机会，让他们写下他们认为在定薪时很重要但没有列出的因素。绝大多数人表示，调查已经列出了全部原因。但也有少数人回答了这个问题。一名受访者强调了定薪的多维性，说“它受许多因素影响”。另一名受访者把“内部公平”当作一个关键考量因素。一名特别诚实的受访者指出了一个教科书上没有提到的因素——“我的直觉”。定薪者有权决定其他人的工资，有时他们会任意行使这种权力。

还有一个问题是：“在列出的因素中，你认为哪个因素在你决定其他员工的工资时最重要？”图2.6列出了答案，这些因素的排列顺序与图2.5相同。员工的个人绩效仍然是最大赢家（近40%），其次是员工的工作经验（26%），其他三个因素都不到10%，只有4%的受访者选择了从事职业。在这里，女性同样更有可能认为个人绩效是决定工资的最重要因素，近半的女性受访者称个人绩效“最重要”，而男性只有三分之一。

我们应对较少受访者将职业视为最重要因素的情况持谨慎态度，因为这些受访者中的许多人为特定的工作或相似的群体定薪。不仅如此，大多数组织在其内部只包含有限的职业。一所私立学校不会雇用煤矿工人或钣金工，一家汽车制造商也不可能雇用英语教师或社会工作者。正如下一章将讨论的，许多组织依靠外包来完成核心工作以外的所有工作。举个例子，如果你不久前刚刚住过假日酒店，那么你可能几乎遇不到真正的假日酒店的员工。大型连锁酒店与人力资源公司合作，由后者提供负责前台工作和整理客房的服务员。因此，一名典型的定薪者通常只决定一种或不超过几种职业的工资，这降低了职业在定薪过程中的重要性。

与针对员工的调查一样，针对定薪者的调查也要求受访者思考他们认为还有哪些因素对定薪有影响。最重要的问题是：“你认为以下各项因素在决定工资的过程

中应该有多重要？”图2.7按照与图2.5相同的顺序列出了这些因素。如图所示，经验的排名相对较高，但个人绩效（78%）显然更受欢迎。90%的女性受访者和三分之二的男性受访者认为，个人绩效在决定工资的过程中应该非常重要。除了工作经验，认为其他因素非常重要的比例都没有超过50%。

很少有受访者回答“还有哪些因素应该对决定工资有影响”这个开放式问题，但一名受访者指出了内部公平的重要性，另一位受访者指出，应考虑员工是否有团队精神。还有一名受访者认为，在决定自己的员工的工资时，应该参考同一座城市中类似工作的薪资水平。

员工、经理和人力资源总监似乎都认为，在决定工资时，工作经验、工作团队或小组绩效和组织绩效都是重要因素。资历和从事职业同样如此。我的调查显示，无论是有权决定工资的人，还是仅仅领取工资的人，许多美国人都认为这五个因素在决定收入方面应该是至关重要的，但就受访者的调查而言，个人绩效的支持率远高于其他因素。美国人对个人绩效在决定工资方面重要性的认同，既反映了根深蒂固的个人主义文化情感，也反映了学术界长期以来的主流传统。这种学术传统强化了美国人的一种普遍倾向，即把个人的经济成功或失败归结于自身，而不是更大的政治或经济结构。在决定工资的所有因素中，美国的许多学者、员工和定薪者认为，个人绩效是最重要的因素，而且认为本该如此。问题是，他们是对的吗？

简而言之，不对。我将在第二部分解释为什么。

第二部分 按绩效付薪？

第三章 雇主和自由市场的对决

索尼影业（Sony Pictures）遭黑客攻击是一起严重的网络安全事件，但它意外缩小了美国的男女工资差距。2014年秋，黑客攻击并发布了索尼影业的机密信息后，少数女演员发现她们的工资明显低于男演员。其中一份被泄露的文件是一份电子表格，罗列了包括电影演员的公司不同员工的工资。女演员查理兹·塞隆（Charlize Theron）利用该信息，通过谈判争取到了1000万美元的加薪，使自己的片酬与2016年奇幻电影《猎神：冬日之战》（The Huntsman）中的男搭档持平。

为什么塞隆女士在黑客攻击之前不知道这种差异？因为索尼和许多公司一样，对工资信息严格保密。索尼公司因此可以付给像塞隆这样的顶级女演员比男性同行更低的薪酬，而不需要冒由信息公开而招致抗议的风险。塞隆并不是孤例。由于在《美国骗局》（American Hustle）中的出色表现，艾米·亚当斯（Amy Adams）和詹妮弗·劳伦斯（Jennifer Lawrence）分别获得了奥斯卡奖提名，但她们没有获得与该影片男主角平等的报酬。

薪酬保密制度即禁止或不鼓励员工讨论工资的正式或非正式的职场规则，在今天的美国私营部门司空见惯。在人力资本模型假设的完全竞争的劳动力市场中，雇员和雇主都是“价格接受者”（price takers），他们会对由市场决定的工资做出回应。但在现实世界中，雇主会利用手头的资源在工资谈判中获得权力。一种资源是信息，比如与工资相关的信息。对员工屏蔽公司的工资信息，会在工资谈判中造成信息不对称，使像亚当斯和劳伦斯等不知情的人处于不利地位。向员工隐瞒公司财务信息是另一种屡试不爽的策略。当就分配你所在组织的部分收入进行谈判时，重要的是要知道可分的馅饼有多大，否则你就只能就你的雇主所声称剩下的面包屑进行谈判。艾伦·曼宁（Alan Manning）认为员工的无知是造成劳动力市场中“买方垄断”的一个主要原因，用更加学术的方式来说就是，雇主权力的源自劳动力市场的摩擦。如果你对自己公司的财务状况、薪资水平和竞争对手的情况一无所知，那么你就不知道自己是否得到了公平的份额，从而失去了自己的谈判筹码。

保持这种信息不对称是混淆员工价值，阻碍人员流动以及降低劳动力市场竞争的一个常见工具。其他常见的工具包括竞业禁止条款（禁止员工在规定的时间内跳槽到竞争对手的公司）和禁止挖角协议（禁止雇主从本行业的其他公司招聘员

工)。雇主虽然在口头上支持不受阻碍的自由市场，但经常想方设法使其无法实现。雇主之所以依靠这些工具，主要是因为它们确实能够有效削弱员工要求分配更多组织收入的权力。

保密

杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）写道：“信息就是权力，分享信息就意味着分散权力。”

莉莉·莱德贝特（Lilly Ledbetter）是固特异轮胎橡胶公司（Goodyear）在亚拉巴马州的一家工厂的经理，她为该公司工作了近20年。但公司没有给她同工同酬的机会。她在固特异任职多年后，一位匿名同事在她的邮箱里塞进一张纸条，其中包括一份清单。清单显示，她的工资远低于工厂同级别的同事，而他们都是男性。莱德贝特提起了性别歧视诉讼，此案最终被提交到最高法院。2007年春，五位大法官裁定她败诉，原因是她没有及时起诉。现行法律规定，人们必须在歧视行为发生后180天内提起诉讼。莱德贝特无法及时提起诉讼的原因是显而易见的——她不知道自己受到了歧视。固特异公司实行严格的薪酬保密制度，如果不是那名富有同情心的同事，她可能永远不会发现工资歧视的事实。在最高法院做出裁决之后，国会采取行动，于2009年初通过了《莉莉·莱德贝特公平薪酬法案》（Lilly Ledbetter Fair Pay Act）。该法案是奥巴马总统签署的第一项立法，他在签署该法案时宣称：“我打算传达一个明确的信息：让我们的经济运转起来意味着要确保它对每个人有用。”事情就这样结束了吗？

并没有。该法案延长了原告提起工资歧视诉讼的时效，但它对提高职场透明度毫无帮助。女性政策研究协会（Institute for Women's Policy Research, IWPR）在2010年以大约1100名美国劳动者为对象做了一项调查。结果显示，无论总统想传达什么信息，雇主都不会将其视为废除薪酬保密制度的理由。该调查询问受访者，关于其所在组织的工资，哪种情况是真实的：禁止讨论、阻止讨论、允许讨论，或者公开工资信息。近三分之一的人表示，管理层不鼓励讨论工资。另有18%的人表示，在工作中禁止谈论自己的工资或询问他人的工资。大约四分之一的受访者表示，工资信息是公开的。还有17%的人表示，他们被允许讨论这些问题。剩下的人表示不清楚他们的组织有什么规定。

根据这项调查，在2010年秋，大约一半的美国雇员在某种形式的薪酬保密制度下工作。这个发现的奇怪之处在于，雇主对这类言论的限制是非法的，而且相关法律很早就出台了。法院裁定，讨论工资属于协同活动（劳动者联合起来争取权益的行动），受1935年通过的美国《国家劳动关系法案》（National Labor Relations Act, NLRA）保护。但正如我们将在第六章和第七章中详细探讨的那

样，被《国家劳动关系法案》宣布为非法并不意味着雇主不会那么做。其中一个原因是违反《国家劳动关系法案》的惩罚聊胜于无。对某些违反《国家劳动关系法案》的行为的最高处罚，不过是补发受害员工的工资，或者在因受保护的行为（如询问同事工资）而解雇某名员工时重新雇用他。因此，正如一名法律学者所说，“无视法律对雇主来说更容易、更高效，因为《国家劳动关系法案》对遵守法律的激励不足”¹⁰。根据2010年的调查，一半受访者的雇主选择了更容易、更高效的途径。

《国家劳动关系法案》的宣传和监督也很不充分，那些实行薪酬保密制度的雇主甚至可能并不知道自己违反了法律。我们知道，许多员工不知道他们有讨论薪酬的权利。“目前还没有人调查过雇主对这个问题的法律认识。不过，在第二章提及的2019年针对定薪者的调查中，我加入了一个关于受访者所在组织是否有薪酬保密制度的问题。这些受访者所处的职位使其具有决定工资的权力，其中包括几十名经理和一些处于组织金字塔最顶端的人。但是，与女性政策研究协会的调查结果一样，大约一半的受访者说他们的公司有某种形式的薪酬保密制度——38%的受访者说他们的组织不鼓励讨论工资，8%的受访者称有正式禁令。如果他们知道薪酬保密制度是违法的，我预计这个比例会更低，因为无论调查是不是匿名的，许多人都不太愿意承认违法行为。

虽然以莉莉·莱德贝特的名字命名的法案没有解决薪酬保密的问题，但她遭受的不公待遇和索尼公司泄密事件促使立法者强化现行法律，反对这些常见的职场限制。2014年，50多名参议员共同发起了《薪酬公平法案》（Paycheck Fairness Act）。该立法的目的之一是加大对维持薪酬保密制度的雇主的惩罚力度，让违法的雇主支付赔偿金。虽然得到了大多数人的支持，但该法案还是成为参议院阻挠议事的牺牲品，与2010年和2012年的类似法案一样，最终以失败告终。

国会仍在尝试使这种在严格意义上违法的行为得到真正的惩处，但由于政府分裂，目前出台相关联邦法律的可能性非常低。奥巴马总统在2014年绕过国会，签署了一项行政命令，禁止联邦承包商实施薪酬保密制度。这实际上使现行的禁止薪酬保密制度的法案有了一定的约束力，至少对那些与联邦政府有业务往来的公司来说如此。奥巴马总统在签署该行政命令时说：“薪酬保密助长歧视，我们不应容忍这种行为。”一些州也不再容忍它。自2010年以来，十个州和哥伦比亚特区已经通过了禁止薪酬保密制度的州法案。图3.1显示了截至2020年已经立法禁止该制度的州。浅色阴影表示2010年以前通过相关法案的州，深色阴影表示近期通过了更多最新法案的州。康涅狄格州、特拉华州、马里兰州、马萨诸塞州、纽约州和新泽西州现在都有正式的法律，禁止雇主处罚谈论自己的工资或询问他人工资的员工。

在2010年女性政策研究协会对美国劳动者做问卷调查时，人们还很少关注薪酬保密制度，相关州立法也不多。自那以后，再没有人对美国劳动者做过类似的调查。2017年秋，我们的一个团队与捷孚凯公司（GfK，现在的益普索集团）合作，展开了一次新的调查。我们调查了大约2600名全职雇员，并按性别、种族、族裔、地区、教育和家庭收入对其进行加权，以使其能够代表全国的全职劳动者。在调查问卷的其他项目中，我们复制了女性政策研究协会关于薪酬保密的问题，以了解雇主是否对最近全国性的广泛关注和州一级的立法行动做出回应。事实证明，许多雇主无动于衷。相关结果见图3.2。

从图中，我们能够看到回答其所在组织公开员工工资、允许讨论工资、不鼓励讨论和禁止讨论的受访者的比例。如图所示，回答不鼓励此类讨论的受访者比例最高。超过三分之一的受访者表示，他们的雇主不鼓励在工作中谈论工资，这个比例略高于2010年女性政策研究协会的调查结果。另有12%的人表示，他们的雇主正式禁止讨论工资，这比2011年有所下降。约有四分之一的受访者表示雇主允许讨论工资，另有四分之一的受访者表示工资情况是公开的。剩下的2%的人要么拒绝讨论这个问题，要么不清楚薪酬保密情况。近期出台法律禁止相关做法的州的薪资透明度，只是略高于未采取任何行动的州。

与2010年的情况类似，大约一半的美国劳动力认为其雇主不鼓励或完全禁止讨论工资。随着索尼、固特异和其他一些实行薪酬保密制度的公司公然的歧视行为被曝光后，人们更关注这个问题，而且联邦和州一级的行动都旨在强化员工已经拥有的讨论自己的工资或询问同事工资的权利，但即便如此，情况也几乎没有得到改善。我在过去的研究中发现了两个与职场是否有薪酬保密制度密切相关的组织特征——是否成立工会和属于公共部门还是私营部门。正如我所写的，“工会努力争取公开公司的薪酬信息和财务信息，以便在合同谈判中获得筹码”；而公共部门的雇主往往受到严格的规定的约束，必须向雇员提供关键的职场信息（包括工资信息）。相反，对于私营部门没有工会的企业而言，薪酬保密是常态。今天大多数美国雇员没有加入工会，也不为政府工作。

为什么在这个问题上缺乏重大进展？虽然答案并不完全清楚，但我们现有的法律框架提供了一条线索。美国的劳动法已经过时，对违法行为的处罚不足以确保雇主遵守法律，而执行法律的工具也十分有限。另一条线索出现在我们调查的另一个问题中。我们询问受某种薪酬保密制度约束的受访者，他们是否同意他们的老板禁止讨论工资。结果很明显，近70%在薪酬保密制度下工作的受访者支持该制度。虽然男性比女性更有可能支持这些工作场所的言论限制，但三分之二的女性受访者表示，她们同意公司的政策。在没有出现反对公司立场的抗议潮的情况下，许多公司即便知道自己违反了法律，也毫不在意。

结果，薪酬保密制度仍然是违法但普遍存在的。同样地，这对员工的工资影响很大，因为无论是正式的还是非正式的，薪酬保密制度都造成了组织的信息不对称。组织中的某些人掌握关键信息，其他人则没有。一些类型的信息，比如你的公司今年的年会是在滑雪场还是在海滨度假村举行（如果你足够幸运的话），对你的工资基本没有影响。其他类型的信息，如坐在你旁边工位的同事赚多少钱，则与你的工资息息相关。辛西娅·伊斯隆德（Cynthia Estlund）指出：“信息不对称会使消息更灵通的一方在谈判中占据优势。”²这种优势在几个关键方面使权力转移到掌握更多信息的人手里。爱德华·劳勒（Edward Lawler）总结了权力在职场发挥作用的过程，包括三个可观察到的“时刻”——权力能力、权力行使和权力实现。简而言之，权力能力是指谈判中的一方获取资源（如金钱，体现为工资）的潜力，权力行使指一方运用策略来获取该资源，权力实现指一方实际获得的利益。事实证明，这三者对工资都很重要。例如，了解你所在的组织的工资标准，可以使你对高薪的潜在要求合理化，从而提高你的权力能力。这种信息也可能会提高你利用权力要求加薪的可能性，就像索尼黑客事件后塞隆所做的一样。它还可能帮助你成功地获得加薪，并由此获得实际权力。简而言之，如果有数据能够证明你的工资被低估了，那么你就有了一个很强的、合理的加薪理由。如果没有这些信息，你要么对工资差异一无所知，要么只能听信你的经理或人力资源部门告诉你的信息。

至于是否要严格遵守规定，员工有一定的自由度。我们知道雇主十分乐意忽视禁止薪酬保密制度的法案，但员工是否同样愿意忽视雇主的保密要求呢？我们在调查中询问受访者，他们是否知道至少部分同事的工资。近三分之二的人回答知道。在工资透明的职场工作的受访者中，75%的人说他们知道一些同事的收入。而在实行薪酬保密制度的职场中，该比例下降到50%左右。实行薪酬保密制度显然无法保证员工不会讨论他们的工资，但还是比完全没有相关政策更有效。

虽然传闻案例越来越多，但只有少数研究系统地考察了薪酬保密制度和员工工资之间的关系。最近的一项调查利用各州法律的差异，评估了在对薪酬保密制度容忍度较低的州，员工的薪酬是否更高。研究结果表明，排除其他因素后，在严格禁止薪酬保密制度的州工作的高学历女性的收入要高于在没有此类限制的州工作的高学历女性。同样地，前一类州中受过大学教育的雇员的性别工资差距更小。

最近的另一项研究考察了当代挪威一项独特的制度——税收信息完全透明。在挪威，任何公民都可以查询任何一名同胞的纳税申报表，不管是上层经济和政治精英，还是他们的管家和司机。挪威人的知情权并不是在某些政治丑闻之后才出现的，比如，国家元首拒绝公布他的纳税申报表。这项权利可以追溯到1863年。但这些信息并不总是那么容易获得的。2001年之前，政府会发行记录这些信息的图

书。如果想查阅邻居的纳税申报表，你只能到当地的图书馆或市政厅，而且希望你的邻居没有先从那本厚厚的书中撕掉那一页。

从2001年开始，政府决定将这些信息放到网上。几家报纸与政府合作，创建了搜索方便的在线数据库，列出每名纳税人的收入、净资产和任何特定年份的纳税额。这样，每个挪威人都可以在自己的家里获得这些信息。网站的点击量急剧上升，甚至导致这几家报纸的服务器出现了故障。两名经济学家利用信息冲击的机会，研究了网上信息披露后员工的行为变化。他们选取教育程度和年龄相近的员工为调查对象，发现在新闻网站发布后，那些收入相对更低的员工更可能辞职。这些员工跳槽后工资上涨了5%，“这表明信息冲击促使收入相对更低的人去找待遇更好的工作”。

第三项研究的重点是加拿大教授的工资。加拿大各省出台规定，要求如果教授的工资超过一定数额，就必须公开。由于该规定在不同地区的生效时间不同，因此研究团队能够在一系列透明或保密的情况下追踪一段时间内的工资变化趋势。研究者发现，公开信息缩小了性别工资差异，主要是男性教授的工资降低了，有教师工会的大学尤其如此。

工资信息并不是职场中唯一有价值的知识来源。公司的财务状况（利润水平、现金流、经营成本）同样至关重要，它既可以激励你提出加薪要求，也可以在提出要求后使之合理化。这是对组织财务信息传播的一系列调查的结论。其中一项调查发表于1988年，调查对象是大约100名美国制造业雇主。2019年，研究者使用相同的数据又做了另一项调查。结果发现，对于不同的财务信息，雇主公布的意愿大不相同。半数受访者说他们会发布年度财务报表，只有13%的受访者会分享预算收入表。近60%的受访者愿意公开公司的生产力指标，包括每名员工的产出。从其他公司挖人的工作信息基本上是保密的，只有四分之一的受访者公布了这些信息。

公开财务信息的公司与不公开财务信息的公司有何不同？更愿意公开信息的雇主认为，分享财务信息能够换来员工的善意，提高员工的生产力，员工会更忠诚、更努力工作，以换取老板的信任。这样的信念并没有在数据中得到证实，生产力指标与管理者是否愿意披露财务信息并没有关系。但工资确实与此有关。相较于不愿意公开财务信息的公司，在愿意提供财务报表的组织工作的员工收入高5%。相较于不公开竞争对手员工工资信息的公司，在公开竞争对手员工工资信息的公司工作的员工收入高9%。

2015年，我和一名同事发表了一项后续研究，使用了英国约3000家公司的数万名员工的数据。我们的研究成果在很大程度上证实了几十年前那些开创性研究的结论，即知晓公司财务信息的员工比无法获得财务信息的员工收入更高。具体来

说，我们发现，那些说他们的管理者乐于分享组织财务信息的员工比管理者不愿意公开此类信息的员工多赚8%-12%。即便只比较利润水平相似的公司员工，以及经验水平和对雇主的忠诚度相似的员工，这些结论仍然成立。我们的结论是：

“了解潜在的蛋糕大小的好处是为劳动者或劳动者群体提供了一个重要的谈判筹码，增加谈判的可能性，以及增加了成功的机会。”

这就是为什么许多雇主不愿意公开工资信息和公司财务信息。公开信息会使权力转移到员工手中，使员工的加薪要求变得合理。雇主之所以不愿意向员工披露可能的敏感信息，另一个原因是公平的顾虑。从雇主的角度看，公开工资信息或公司财务信息可能会让部分员工感到不公平，因为他们发现一些同事赚得比他们多，或者他们只能从现有的蛋糕中分到很小的一块。乔治·阿克洛夫（George Akerlof）和美国联邦储备委员会前主席珍妮特·耶伦（Janet Yellen）共同撰写的研究报告，能够帮助我们理解为什么公开这些信息可能会引发不公平感。他们通过一系列社会学和经济学的历史案例，强调了当员工认为自己的工资待遇不公平时，他们的生产力会下降。员工对公平的工资有自己的想法，当实际工资低于这个水平时，他们就会放弃努力，整个组织的生产力会随之下降。员工是如何认定什么样的工资对自己来说是公平的？通常情况下，正如我们在第一章看到的那样，他们会参考其他人的收入，或者将自己的工资与他们认为的公司能够给他们开的工资做比较。只有在比较的情况下，我们才会产生不公平感，例如，老板虽然在数年内全面冻结了涨薪，却花费大笔金钱装修了老板办公室，或者当我们发现另一个办公室的同事赚得比我们多。

双重工资标准是一个典型例子，它引发了许多人的不公平感。根据这套工资体系，新员工的起薪远低于入职几年的员工。如果新员工知道了老员工的工资，他们往往会感觉受到了不公待遇。20世纪80年代，《纽约时报》报道了这套工资体系被广泛用于降低劳动成本和削弱工会。它指出，许多雇主发现它“造就了一个满怀怨恨的劳工阶层……在一些公司，它导致人员流动率飙升，并使招聘变得更加困难”³⁸。新员工发现，自己做着和旁边的人相同的工作，但工资远不如他们。

2008年年初，《萨克拉门托蜜蜂报》（Sacramento Bee）建立了一个网站，公布了政府雇员的工资，这使研究者有机会考察横向不平等的后果。一个经济学家团队利用这个机会，追踪了加州大学三所分校的员工反应。研究者随机联系了一些教职员工，告诉他们这个网站的存在，并追踪了他们在一段时期内的反应。结果既有意料之中的，也有相当出乎意料的。受访者更有可能在网站上查询他们同事的工资，这是可以预见的。那些发现自己的工资低于与自己情况相似的同龄人的受访者感到愤怒，并开始花更多的时间寻找新的工作机会——这也是可以预见的。

但是，发现自己工资过高的员工并没有相应的情绪反应。他们并没有突然对老板更加忠诚，也不会对职场更加满意。事实上，他们的行为没有任何改变。他们只是继续做自己的事情，好像根本没有信息公开这回事。这是为什么呢？因为我们大多数人都认为自己的表现很出色，而且认为我们的表现比大多数同事要好。这是一个“所有孩子的表现都高于平均水平”的地方，是美国广播节目《草原之家指南》（Prairie Home Companion）里沃伯根湖畔小镇的现实版。高估自己的绩效并不是什么新鲜事。20世纪60年代的一项调查，让专业人士和管理人员评估自己的表现与同事相比如何。平均而言，受访者认为自己的表现比77%的同事更优秀。在100多名受访者中，只有两名受访者说他们的表现低于平均水平。“这在数学上是不可能的，也给那些希望或被迫在工资方面更加透明的雇主带来了难题。由于担心公开信息会引发不公平感，很少有私营部门的企业愿意与员工分享工资信息或组织财务信息。

但有些人还是选择公开信息。从20世纪80年代中期开始，全食超市（Whole Foods）的创始人兼首席执行官约翰·麦基（John Mackey）就向所有员工公布工资和公司财务数据。这并没有影响公司的发展，也没有降低公司对求职者的吸引力。如果说真的有什么影响的话，那就是这种公开透明的环境使员工感到自己受到信任，被赋予了权力，并以对公司的忠诚作为回报。20年来，全食超市一直是美国最佳雇主100强之一，不过在被亚马逊公司收购后，员工的士气似乎有所下降。另一个例子是巴弗尔（Buffer），这是一家2010年成立于旧金山的社交媒体管理公司。该公司因为几个原因受到关注，其中一个原因是它任命了一名“首席幸福官”，另一个原因是其工资完全透明。该公司不仅公开工资信息，还为所有可能入职的员工提供了一个工资计算器，以估算他们跳槽到该公司后的收入。

正如马修·爱德华兹（Matthew Edwards）所说，“谈钱”很可能是许多公司“最后的谈话禁忌”。但上述例子表明，这大可不必。得益于商业媒体的广泛报道，巴弗尔公司的故事变得广为人知[就像丹·普赖斯（Dan Price）宣布其公司的最低年薪为7万美元时，许多媒体做了报道一样]，但像这样公开工资信息的组织有成百上千个，员工总人数达到数百万人，这些组织只是没有大张旗鼓地引发舆论关注而已。我曾在这样的组织工作过。像绝大多数公立大学一样，华盛顿大学必须公开雇员的工资信息。大多数公共部门的组织同样如此。当我向各种团体介绍挪威公开工资信息的做法时，听众总会发出惊叹。许多美国人发自内心地排斥这种激进的做法。但不同于美国大多数私营企业，美国的公共部门正在按照更接近挪威模式的方式公开信息。研究发现，在公共部门，各种类型的工资差距往往更小，包括组织中最高层和最底层的工资差距⁴⁶、男性和女性的工资差距⁴⁷、白人与少数族裔的工资差异⁴⁸。一个可能的原因是，当员工知道同事的工资后，自然会引发公平问题，组织因此会做出相应的调整。

虽然这一点经常被忽略，但在关于薪酬保密的辩论中，真正的问题不是公开本身，而是要公开哪些信息。公开工资信息并不一定会引发员工的不公平感，除非员工认为工资差距是不公平的。这样的社会心理确实给那些希望公开工资信息的雇主造成了麻烦，但这个问题不应该被视为不可克服的。这是有证据支持的。2017年，我们在做员工调查时发现，大约四分之一的受访者表示，在他们的组织中工资是公开的。就像我们问那些在薪酬保密制度下工作的员工是否赞成一样，我们询问那些在信息透明的职场中工作的员工是否支持他们的组织公开工资，结果近80%的受访者说他们支持。调查还发现，我们大多数人不愿意告诉同事我们的工资。但是，人们似乎非常支持公开工资信息的制度。

抛开个人隐私问题不谈，如果雇主对工资信息和公司财务状况保密，员工就被剥夺了一件在工资谈判中非常有用的工具。这也从另一个角度证明了，人力资本模型不足以解释当代劳动力市场。该模型假设，交易各方都掌握相同的相关数据，可以讨价还价。如果雇员不知道且被阻止了解整体工资状况，他们就无从知晓自己的工资是否合理。如果员工能够发现自己的价值，权力就会转移。如果你试图阻止这种情况发生，你就切断了员工获取信息的渠道。薪酬保密制度不是唯一帮助雇主获得更大权力的策略。限制员工的工作选择可以达到同样的效果。

（不）完美竞争

多年来，吉米·约翰三明治连锁店（Jimmy John's）的雇佣合同一直有一项条款，禁止员工为在其连锁店三英里范围内“销售潜艇三明治、特大三明治、黑麦三明治面包、皮塔饼三明治和三明治卷”的竞争对手工作。这一禁令在员工离职的两年内仍然有效。像这样的条款被称为“竞业禁止条款”，通常被用来限制雇员利用在某公司工作期间获得的知识或信息与该公司竞争，无论是为其竞争对手工作，还是自己创业。竞业禁止条款曾经主要局限于技术部门和有机会接触商业秘密的部门的员工，但现在的情况完全不同，除非你认为大约翰烤牛肉三明治的制作方法是一个有价值的商业秘密（它的原料直接写在菜单上）。

竞业禁止条款在某些职业当中的扩散，使我们得以一窥它们对工资的影响。以挖掘未公开信息为生的记者便是一个例子。在新闻业，竞业禁止条款逐渐成为常态。2017年，保守派新闻网站《独立新闻评论》（Independent Journal Review, IJR）要求其所有员工签署协议，在离职后至少六个月内不得接受竞争对手的工作。52竞业禁止条款不受地域限制，适用于“世界任何地方”的新闻机构。该条款与党派无关，自由派的此刻新闻（NowThis）的竞业禁止条款非常严苛，禁止其记者在离开该公司两年内去名单内的新闻机构工作，这份名单很长，包括沃克斯网（Vox）、异视异色（Vice）、美国有线电视新闻网（CNN）和康泰纳仕（Conde Nast）等。

《独立新闻评论》和此刻新闻可能并不出名，而辛克莱广播集团（Sinclair Broadcast Group）则家喻户晓。这家媒体巨头是美国最大的电视台所有者，经营着福克斯广播公司（Fox）、美国广播公司（ABC）、美国全国广播公司（NBC）、哥伦比亚广播公司（CBS）和西班牙语环球电视网美国分公司。辛克莱广播集团在81个市场经营着173家电视台，覆盖美国40%的人口。该公司在规模上名列前茅，在限制竞争方面的热情同样名列前茅。除了行业通行的六个月竞业禁止条款，该公司与播音员（据说还有一些记者）的雇佣合同还包括违约金条款。

这意味着，如果员工签署了带有此类条款的合同，但在合同到期前选择离开公司，那么他可能需要向辛克莱广播集团支付金额高达年收入40%的违约赔偿金。对于新闻主播来说，这是双重打击——你在半年内无法为竞争对手的电视台工作，而且会被追回部分工资。

大多数签署了竞业禁止和违约金条款的员工，并未真的去检验企业是否有意强制执行这些条款。在大多数情况下，当签署了此类合同的员工为竞争对手工作时，公司并没有采取法律行动。但这并不意味着这些条款没有法律效力。西雅图的劳动纠纷律师巴雷特·布卢姆（Barrett Bloom）对辛克莱广播集团的竞业禁止条款评论道：“如果记者不愿意检验它们，那么它们就是有效的。”即使只是威胁将采取法律行动，员工也会在考虑跳槽时三思。即便竞争对手提供了更好的待遇，竞业禁止条款的存在仍然会阻碍员工跳槽。竞业禁止条款消除了员工权力的一个重要来源，即寻求更好交易的能力，并因此将更多分配组织收入的权力转移到雇主手中。

雇主通常不会执行竞业禁止条款，但这并不意味着他们从不执行这些条款。斯蒂芬妮·拉塞尔-克拉夫特（Stephanie Russell-Kraft）便是一个不幸的例子。为防止她跳槽到任何与之竞争的法律新闻网站，法律新闻网站法律360（Law360）在与她签署的合同中加入了竞业禁止条款。她在法律360工作了两年，其间看到同事们跳槽为竞争对手工作而没有受到报复。此外，作为一名法律顾问，她知道许多律师说这些条款在法庭上往往是无法执行的。因此，当路透社（Reuters）为她提供了

一个机会时，她并没有过多考虑合同中的竞业禁止条款。不幸的是，法律360通知路透社的总法律顾问，拉塞尔-克拉夫特违反了她的竞业禁止条款。两天后，路透社解雇了她，因为她在被问及此事时没有据实回答。她或许能够打赢官司，使法院裁决合同无效。但正如她所写，“在法庭上证明这一点需要5万美元”，她拿不出这笔钱。

2014年，将近20%的美国雇员受到某种形式的竞业禁止条款的限制。研究表明，拉塞尔-克拉夫特并不是唯一受其影响的人。马特·马克斯（Matt Marx）深入采

访了自动语音识别行业的50多名从业者，发现受竞业禁止条款限制的人在跳槽时更有可能不情愿地转行。大约四分之一的受访者说，即使没有诉讼威胁，他们也因为竞业禁止而做出了这些代价高昂的迂回选择，这证明了这些条款的寒蝉效应。马克斯调查了在不同行业工作的1029名电气工程师后发现，43%的人签署了有竞业禁止条款的合同。在签署这类合同但后来换工作的人当中，大约三分之一的人离开了他们原先工作的行业。

从雇主的角度看，竞业禁止条款使他们摆脱了此前由组织内部晋升机制衰退而造成的困境。第二次世界大战以后，升职加薪是以某些假设为基础的，包括内部职业晋升途径、公司特定技能的发展、对员工的长期承诺，以及与职位而不是与个人特质挂钩的工资体系。当你听到某人花多年时间在组织中“步步高升”时，你听到的其实是一个人们在某种内部晋升机制下竞争升职加薪机会的职场环境。

许多公司已经放弃了内部晋升机制，取而代之的是更方便的雇佣和解雇，以及应对市场变化和技术变革所需的灵活性。结果，美国劳工的流动性增加了，平均在职时间减少了。“昔日的“公司职员”（当时竞争升职加薪的主要是男性）已被自由职业者取代，后者进入一个组织后并不期望得到组织的长期承诺。但这个新体系为员工提供了谈判筹码，特别是那些拥有组织急需的技能的员工。他们可以随时跳槽或威胁跳槽。竞业禁止条款抵消了这种优势，削弱了员工的权力，使他们无法充分利用自由市场来获取利益。

虽然研究发现，该条款在高薪职业（如电气工程）中更为常见，但它已经逐渐蔓延到各行各业，不仅仅是吉米·约翰三明治连锁店。从快餐业服务员、夏令营咨询顾问到瑜伽教练、亚马逊公司仓库管理员，竞业禁止条款已经在美国的职场中蔓延开来。大约六分之一的销售人员和超过10%的建筑工人签署了此类合同。竞业禁止条款在美发行业甚至更为普遍20%的发型师都要遵守竞业禁止条款。莫妮卡·鲍（Monica Baugh）在与雇主发生争执后，离开了她所在的密苏里州乔普林市的一家美发店。她很快在附近的一家公司找到了工作。她的前雇主决定执行她签署的竞业禁止条款，起诉了这名20岁的造型师。鲍请不起律师，最终只能与前雇主庭外和解。回想起很多发型师的合同里都包含竞业禁止条款，她总结道：“它（竞业禁止条款）让人寸步难行，这不公平。”

密苏里州对竞业禁止条款的执行相对严格。该州允许的竞业禁止条款不仅包括商业秘密，还包括客户名单和客户关系，这些都是美发老板试图用条款来保护的宝贵资产。相反，加利福尼亚州几乎禁止了所有竞业禁止条款的执行。但这并不能阻止该州雇主将竞业禁止条款加入他们的雇佣合同中。该州超过五分之一的员工表示，他们目前的雇佣合同包含该条款。白宫最近的一份报告指出，在像加利福尼亚州这样的司法管辖区，“公司可能指望员工不清楚该条款的执行状况”。65

公司也可能让员工签署过于宽泛或在法律上无法执行的竞业禁止条款，因为法院对此类行为的处罚非常轻。在这方面，各州的情况同样千差万别。在大多数州，处罚只是命令公司根据州法律重新拟订条款。少数州表现得更加积极，宣布如果竞业禁止条款包含任何在法律上无法执行的内容，整个条款将被视为无效。⁶⁶正如加利福尼亚州的例子所表明的，这些方法都不足以阻止雇主将该条款加入雇佣合同中。

但各州对竞业禁止条款的可执行性的立场，似乎确实影响了签署此类条款的员工的工资。相关研究发现，在不执行该条款的州，员工的收入更高。例如，夏威夷在2015年禁止了针对科技企业员工的一切竞业禁止条款后，一个研究团队追踪了该州科技行业从业者在禁令生效前后两年的起薪变化，发现禁令实施后，他们的起薪有了明显的提高。这个研究团队还发现，在执行竞业禁止条款处于“平均”水平的州工作的科技行业从业者，八年后的累计薪酬比在夏威夷州、加利福尼亚州等不执行该条款的州工作的同行低5%。

人们为什么要签署竞业禁止条款呢？他们为什么不通过谈判来换取利益呢？雇主和雇员之间普遍存在的权力不平等提供了一个答案——一个别员工可能找不到其他的工作机会，或者可能认为这些条款在他们的行业中无处不在。在签署过竞业禁止条款的员工当中，只有十分之一的人说他们就条款进行了谈判，要求更高的工资或其他利益作为签署该条款的回报。另一个重要原因是，雇主经常在谈判结束后才提出竞业禁止条款。在对电气工程师的调查中，马克斯发现只有三分之一签署了竞业禁止条款的人是在得到工作机会时被告知要签署该条款的。近半的人直到开始工作后才签署竞业禁止条款。一名受访者的经历很有代表性：“我在正式上班前从未听说要签这份协议。上班第一天，所有文件都被摆在我的面前，包括医疗保险、401(k)养老金计划和竞业禁止条款。我被告知：‘要么签了它，在这里工作；要么不签，直接走人。’”

这就是你不得不面对的权力。

组织间的模仿

2005年，苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）得知，快速发展的谷歌正试图挖走苹果的一个软件开发团队，这个团队正在做一个重要的战略性项目。乔布斯很不高兴。据谷歌联合创始人谢尔盖·布林（Sergey Brin）回忆，乔布斯打电话给布林，威胁说：“如果你雇用了这些人中的任何一个，那就意味着战争。”布林放弃了。这两家科技巨头很快达成了一项协议，不从对方那里挖人，随后两家公司都与其他硅谷公司达成了类似协议。高管们积极监督协议的执行。2007年，谷歌的一名招聘人员可能因为对行业中这一新的联盟方式不知情，

从而接触了苹果公司的一名工程师。乔布斯发现了这一违规行为，立即提出抗议。谷歌在几天内解雇了那名招聘人员。

当该协议的消息被公开后，一群工程师提起了集体诉讼。他们称，多年以来，苹果、谷歌、英特尔和奥多比（Adobe）达成了互不挖角协议，这使得参与的公司无法互相招募人才。工程师们为什么关心这个问题？因为就像竞业禁止条款一样，互不挖角协议妨碍了有就业竞争力的员工谈判工资的能力——扼杀外部工作机会等同于减少加薪的机会。比如，一个年薪为13.5万美元的苹果工程师，如果谷歌开出16.5万美元的价码让他跳槽，他就有了相当大的决定权。苹果公司可能会通过加薪来留住他，他也可能会接受谷歌的高薪。让雇主参与这样的竞争，是使权力平衡向员工一侧倾斜的有效途径。但是，如果公司认为相互争夺员工不符合它们的利益，那么这个方法就是无效的。

这场集体诉讼延宕多年。参与诉讼的数万名工程师要求赔偿30亿美元，但在这场联盟行为开始十年后，他们最终以4.15亿美元达成和解，每名工程师只得到了不到6500美元。⁷²当然，4.15亿美元也是一大笔钱，和解代表了利益受损的员工的胜利。但是，提起诉讼的都是高薪的专业人士，如果能够接到其他公司招聘人员打来的电话，他们本可以通过谈判获得价值数倍于和解金的加薪。但前提是，他们没有就职于那些模仿其他公司签署互不挖角协议的企业。

人们或许很难同情已经获得高薪的软件工程师，毕竟他们推高了旧金山、西雅图等高科技行业发达的城市的房价（并且他们至少挽回了部分损失）。但这种旨在扼杀竞争的协议（不管是心照不宣的，还是明确的）同样存在于其他许多行业，比如快餐业。总统经济顾问委员会前任主席艾伦·克鲁格（Alan Krueger）发现，互不挖角的条款在快餐业的特许经营协议中“无处不在”。如果你是当地必胜客连锁餐厅的经营者，你签署的一份文件就有不得雇用其他必胜客员工的条款。汉堡王（Burger King）也是如此。2017年，在主要的快餐连锁店中，近80%包含这种不得相互挖人的条款。在克鲁格和劳动经济学家奥利·阿申费尔特（Orley Ashenfelter）公开了该规则后，一些公司同意放弃这种做法。

快餐业并不是唯一普遍存在互不挖角协议的低薪行业。包括可尔姿（Curves）的许多大型连锁健身中心，经常签署带有此类条款的合同。捷飞络（Jiffy Lube）等提供汽车服务的公司也是如此。雇主的主张是，培训新员工的成本可以证明这种防止挖角的保护措施是合理的。⁷⁶但是，汉堡王等公司培训一名入门级员工的时间很少。要留住有生产力的员工，一个非合谋的方法当然是给他们更高的工资。但当雇主不愿意这样做时，他们往往会采取诸如竞业禁止条款和互不挖角协议等变通办法。事实上，克鲁格和阿申费尔特的结论是，许多低薪行业存在的这些规则有助于“解释劳动力市场最近的一个不合理现象，即失业率已经达到了16年来的最低点，职位空缺率很高，但工资增长仍然出奇地缓慢”。

当模仿成为一项有组织的、隐蔽的、旨在剥夺工人工资谈判筹码的重要工具时，它就变成了彻头彻尾的勾结。这通常是非法的，硅谷集体诉讼的和解就是例子。但在今天的劳动力市场上，这仍然是一种普遍现象。

集中的力量

19世纪末，美国五家主要烟草公司围绕日益增加的吸烟者的业务而展开竞争。它们意识到联合有助于获得财富，于是在1890年合并为美国烟草公司（American Tobacco Company），并在短时间内收购了十几家竞争对手。到20世纪初，全美86%的香烟由该公司生产。美国烟草公司不满足于垄断香烟业，在詹姆斯·布坎南·杜克（James Buchanan Duke）的领导下，还收购了数百家其他烟草制品生产商。例如，在主要的鼻烟（无烟烟草）生产商展开激烈的价格战之后，杜克和其他烟草巨头介入并成立了美国鼻烟公司，将当时主要的鼻烟生产商联合起来，该公司由杜克和他的盟友控制。⁷⁹这些烟草巨头在品牌营销方面的不足，靠市场主导地位得到了弥补。到1910年，它们已经垄断了五分之四的非雪茄烟草市场。

美国烟草公司是当时典型的垄断企业，这家公司成功地消灭了几乎所有竞争对手的产品，实际上成了香烟、鼻烟和其他曾经流行一时的烟草产品的唯一销售商。它很快引来了联邦政府的审查，并成为美国反垄断法的首批试验案例之一。1890年，国会通过了《谢尔曼反垄断法案》（Sherman Antitrust Act），随后由哈里森（Harrison）总统签署生效。这部法律内容广泛，旨在保护市场竞争。1911年，最高法院裁定美国烟草公司违反了该法案，并命令该集团一分为四。随着市场竞争的恢复，吸烟者重新有了一些有意义的选择。该法案如预期一样发挥了作用。

美国烟草公司的故事反映了美国对企业兼并的态度——确保消费者以不被人为抬高的价格购买有意义的产品才是最重要的，由企业兼并导致的其他问题并不是重点。对此，马歇尔·斯坦鲍姆（Marshall Steinbaum）评论道：“我们已经将反垄断政策局限在诸如‘洗涤剂的价格是多少？消费者有多少种选择？’这么小的范围内了。”

斯坦鲍姆和其他人的研究正越来越多地将学者的注意力引向另一个兼并会产生后果的领域——员工的工资。确保人们不为商品支付过高的价格很重要，但确保他们的劳动报酬不低也很重要。垄断的权力允许公司为其商品或服务定价，而这种特殊类型的权力同样允许公司决定员工的工资。正如一名记者所说，兼并允许“权力高度集中的企业决定员工的工资，使其低于如果员工可以更有效地讨价还价或能跳槽到其他雇主那里的情况下得到的薪资水平”⁸³。研究发现，近几十年

来，在美国的劳动力市场上，越来越多的行业只能提供有限的就业选择，这样的趋势可能在一定程度上压制了员工的工资。⁸⁴

因此，即使我们能够使雇主无法串通，使其无法对薪酬保密，无法在雇佣合同中加入竞业禁止条款，但雇主仍然不会失去所有权力。雇主扼杀竞争的手段（如竞业禁止条款和互不挖角协议）限制了雇员的流动性，同时也限制了员工通过跳槽来获得更高工资的能力。与此同时，有证据表明，多个行业的雇主日益集中，从业者没有太多的择业机会。如果你拥有城里唯一的工厂，你就不需要竞业禁止条款或互不挖角协议，因为没有人与你竞争或挖你的员工。从20世纪70年代末开始，美国的许多行业都出现了行业集中度提高的现象。在工会力量羸弱的行业，由于雇员缺乏有效的抗争手段，行业集中度的持续提高压低了从业者的薪资水平。最近的一项根据求职网站凯业必达（careerbuilder.com）的数据进行的研究发现，排除其他与起薪有关的核心因素后，集中度更高的行业起薪更低。集中度高的行业的公司在网站上公布的工资比集中度不高的行业的公司低17%。一个行业被一个强大的垄断企业支配后，惯性会随之出现，该行业的薪资水平将持续低于更具竞争性的行业的薪资水平。

企业兼并既可以像我们刚刚看到的那样直接降低员工的工资，也可以通过供应商的行动间接降薪。假设你经营一家衬衫厂，你的衬衫使用了最新的排汗面料，以及适合剧烈运动或休闲晚餐的光滑设计，这确保你能够走在日益增长的运动休闲市场的最前沿。十几家零售连锁店想独家销售你的衬衫，因此你能够利用各种报价来提高衬衫的价格。你最终与竞标战的赢家签订合同，获得大量收入，可以为你的员工提供优厚的待遇。现在再想象，你在几年后推出了创新产品，但之前的十几个零售业竞争对手都被一个行业巨头（我们不妨称其为“玛尔沃”）淘汰了，能够销售你的产品的只剩下一家公司，你失去了谈判筹码，如果不接受它的报价，你就只能自己想办法卖衬衫。

研究清楚地表明，近几十年来的企业兼并直接导致了对供应商的挤压，供应商随后削减了劳动成本，以维持与强大的龙头企业的合同。麻省理工学院的内森·威尔默斯（Nathan Wilmers）发现，从20世纪70年代开始，包括制造业的一些重要行业的上市公司在销售方面越来越依赖大买家。当一家公司的收入越来越多地来自占据市场主导地位的买家时，该公司员工的工资通常会下降。当世界各地的沃尔玛和亚马逊公司成为你的主要客户时，它们就获得了决定你的商品或服务价格的权力。

20世纪40年代末，华莱士·默奇森（Wallace Murchison）律师在一篇关于国家为遏制垄断所做的努力的文章中指出：“消除竞争的努力至少和竞争本身一样，都是美国经济的特征。”⁸⁸当时如此，今天同样如此。从20世纪70年代开始，越来越多的雇主想方设法扼杀竞争，劳工的平均工资停步不前。2015年，美国商会主

席托马斯·多诺霍（Thomas Donohue）谴责了对自由企业日益增长的敌意，称这种充满活力的创业精神“使美国成为充满机会的土地，并孕育了美国梦”。他谴责的是“大政府”，却没有注意到就在他身边的另一个大目标——美国商会背后的大公司。这些大公司通过非法、半合法或完全合法的手段削弱竞争，造成了今天“被操纵的劳动力市场”。虽然口头上支持自由市场，但事实证明，雇主宁愿垄断市场，也不愿意让它自由，尤其是劳动力市场。

第四章 对绩效的错估和按绩效付薪的陷阱

几十年来，购买美国国家金融服务公司（Countrywide Financial Corporation）的股票一直是一项安全且回报丰厚的投资。如果你在1982年购入该公司1000美元的股票，到2002年，它的市值约为13万美元。2003年，该公司的利润超过了迪士尼和麦当劳，是当时最大的房地产抵押贷款公司。该公司的首席执行官和联合创始人安吉洛·莫齐洛（Angelo Mozilo）在2003年获得了超过3200万美元的收入。仅仅三年后，他的收入增加了一倍多，略低于6900万美元，这使他有资格成为2006年收入排名前十的首席执行官之一。2002年，加州大学洛杉矶分校的一个注重创新的学生网络组织授予他“首席执行官领导力奖”。2003年，哈佛大学邀请他在著名的约翰·T. 邓洛普讲座上发表演讲。4身为纽约市布朗克斯区一名屠夫的儿子，莫齐洛是白手起家的代表。

事后来看，2007年是卖出美国国家金融服务公司股票的最佳时机。从那一年开始，该公司的股价暴跌，它也很快破产。2008年年初，由于住房市场崩溃，该公司蒙受巨额亏损，最终被美国银行收购。2009年，美国证券交易委员会指控莫齐洛和其他高层管理人员犯有欺诈罪。双方以创纪录的2250万美元罚金达成和解，莫齐洛被禁止再担任任何一家上市公司的董事或高管。

是什么导致美国国家金融服务公司的迅速崛起和更快的衰落呢？各种因素都起了作用，包括过热的房地产市场、低估了市场调整可能性的错误预测工具和故意掩盖相关风险的抵押贷款工具的出现。但是，加剧了这些因素负面影响的是，美国国家金融服务公司改变了针对旗下大量销售人员的考核方式。几十年来，美国国家金融服务公司因不按佣金支付销售人员的工资而有别于绝大多数同行。莫齐洛认为，将工资与销售额挂钩，鼓励了员工为达成交易而不择手段。到了20世纪末21世纪初，莫齐洛改变了原先的看法，美国国家金融服务公司开始按佣金支付销售人员的工资。最关键的是，佣金根据出售的抵押贷款的类型而有所不同。风险较高的次级贷款更有利可图，因此公司为次级贷款提供更高的佣金。提前还款罚金更高的贷款和利率更高的贷款，佣金更高。如果向借款人收取的利率增加，则可变利率贷款的佣金也会增加。该公司一名前销售人员告诉《纽约时报》，毫不奇怪，这样的佣金体系“旨在奖励推销美国国家金融服务公司最赚钱的项目的销售人员”。这些项目对借款人来说往往是成本最高的。结果，该公司的经纪人向那些想购买普通住房，有资格申请传统优质抵押贷款的借款人施压，让他们选择更昂贵的次级抵押贷款，以购买更大的住房。他们的说辞是，房价还会涨，借款人仍将获益。随着住房市场降温和随后的崩溃，数百万美国人发现自己无力偿还这些贷款，经济随之下滑，美国国家金融服务公司也走向破产。

美国国家金融服务公司按贷款发放量来考核销售人员业绩，而且首付占比越低越好，特别是因为银行可以向有资格享受美国政府支持的房利美（Fannie Mae）和房地美（Freddie Mac）补贴的心急买家发放贷款以降低自身风险。这种考核方式在内部受到了批评（公司内部人士曾匿名向外界警告过其潜在的后果），而且刺激了灾难性的剥削和欺诈行为。但它的优点在于考核方便，每笔贷款都能为公司带来一笔收入，销售人员通过推销贷款获得这笔收入中预先决定的一部分。销售在考核绩效方面具有先天优势，而确定许多其他岗位对组织的贡献并不容易。

但这并没有阻止管理者试图对员工绩效进行精确的数字评分，即使是像我本人从事的不易评估的大学教育工作也不例外。例如，2010年，得克萨斯农工大学的校长想出了一个方法来评估该校教师的成本和效益。他使用的简单的计算方法只有两个变量，分别是教师班级的学生人数和学生带来的政府教育拨款。学生上的每堂课都会给学校带来一笔学费，政府教育拨款的金额也是明确的。学费和政府拨款之和超过自身工资的教师处于盈余状态，即他们为大学带来了收益。但根据这种计算方法，该校50名收入最高的教师中，45人处于赤字状态。这个结果立即招致了强烈的反对。发表突破性研究成果对学校的声誉提升和为社会创造的价值应该如何计算？花费在指导学习困难的学生以确保他们顺利毕业的时间呢？这些都没有被包含在公式中。意外公开的电子表格引发了教师的广泛抗议。一些教师认为过于简化的公式是问题所在，公式应该纳入更多因素。另一些人则从根本上质疑教授的表现是否可以被评估。¹⁰

在第三章中，我们知道了雇主如何限制劳动力市场的竞争，以阻止劳动者寻找其他工作机会或获得可以在谈判中作为筹码的信息。如果我们想恢复劳动力市场的竞争，并允许劳动者按照他们的边际生产力获得工资，我们就应该消除这些扭曲的机制，如竞业禁止条款和薪酬保密制度。但这样做就够了吗？这仍然是从经典的人力资本模型的角度出发的，该模型假设的是一个无摩擦的劳动力市场，在这个市场中，我们的工资完全取决于我们对组织的贡献。即便是该模型的支持者也会承认，这在大多数行业都不是现实。但尽管如此，他们仍然迷信该模型。而且正如我们在第二章看到的，许多劳动者和定薪者同样认可这个模型。我们认为我们获得的工资是基于我们对组织收入的贡献，如果这不是现实，我们当然认为我们应该朝这个方向发展。

这个模型建立在三个错误的假设之上，即劳动力的边际产出是存在的，它可以被计算出来，根据它来付薪是一个好主意。在本章中，我们将看到这三个假设在现实世界混乱的工资决定过程中是完全不成立的。我们将首先探讨许多工作的一个令人难以置信的共同特点，即对如何定义生产力缺乏共识。正如得克萨斯农工大学的例子所示，人们对生产力的定义各不相同，而且经常为此展开权力斗争。得克萨斯农工大学的教师不同意校长评估其绩效的方法，并极力反对。在像高等教

育这样拥有多重目标的领域，我们往往会看到人们对绩效的定义持不同的看法。一些人把教学放在首位，另一些人则认为大学的成败取决于研究水平。换言之，定义的争议往往来自人们对组织的“产品”的不同认识。如果我们对什么是组织的产品有不同的看法，那么我们自然无法就每名员工的边际贡献达成共识。

其次，我们将探讨考核问题。边际产出的观点及其变体假设成立的前提是存在一个考核生产力的客观标准，反映员工个人对组织的贡献。即使考核标准目前还不存在，或者只能粗略地反映真实生产力，那么这也只是一个如何完善考核标准的问题。美国国家金融服务公司的管理层无疑相信他们拥有一个考核经纪人生产力的客观方法，这毕竟只是在一个营利性企业中销售更多最有利可图的产品的问题。但是，这也鼓励销售人员引导客户承担他们自己无法评估的风险，这导致公司破产，并最终引爆了次级抵押贷款危机，引发全球经济衰退。总是有其他选择的。由于在任何工作中，生产力的定义都涉及选择和取舍，因此并不存在单一的、客观的考核标准等待着被人们发现。

考核的难题并不仅仅在于制定一个适当的度量指标时涉及众多选择。对于今天的许多工作来说，考核边际生产力的尝试注定是徒劳的，这不是因为没有开发出正确的工具，而是因为没有办法将一名员工的生产力与组织中其他人的生产力完全分开。对于这些工作来说，生产力应该被视为一种集体努力和社会成就，而不是为实现组织目标而单独工作的原子化员工的总和。

接下来，我们将研究人力资本模型的支持者，如何忽视或淡化将工资与生产力挂钩的做法的真实影响。越来越多的关于这种做法的学术研究表明，严格按照员工的个人绩效来支付其工资，无论如何定义绩效，都存在着明显的隐患。这是由一系列因素造成的，包括在这样的工资分配制度下出现的公平问题，以及人们很难就绩效的定义，以及如何考核绩效达成共识。另一个原因是，生产力与社会性因素有关。即使是像销售那样的工作，个人的绩效同样无法与组织的成果完全割裂开。很少有工作是员工在完全孤立的状态下完成的。在良好的职场环境中，我们向周围的人学习，与他们合作，并帮助他们，这些互动会影响我们的绩效。当一个组织仅仅根据个人的生产力来决定其工资时，同事关系由合作变成竞争，这会降低整体生产力。

正如我们在第二章看到的，几乎每名员工都希望根据自己的绩效来获得报酬，几乎所有的定薪者也都希望根据个人的表现来支付工资。这在理论上非常直观、无需过多思考，但在实践中非常复杂，在许多情况下完全不可能，也很少有地方会这么做。研究人员确实记录了从20世纪80年代初的经济衰退期开始，将工资与绩效挂钩的薪酬体系急剧增加，当时企业急于寻找能够提高效率的新方法。莫里·吉特尔曼（Maury Gittleman）和布鲁克斯·皮尔斯（Brooks Pierce）使用广义的绩效工资定义发现，就与绩效工资相关的工作总时长而言，这种付薪方式在21

世纪初达到顶峰，随后开始下降。从20世纪70年代中期到90年代末，仅有略多于三分之一的工作采用以绩效为标准的付薪方式。2018年综合社会调查结果显示，大约三分之一的受访者说，他们有资格获得某种类型的绩效工资，无论是以个人或集体奖金的形式，还是以提成的形式。虽然许多调查没有区分到底是按组织、团队还是个人的绩效支付工资，但我在2017年的一项关于薪酬保密制度的调查中，曾经询问受访者，他们的工资是否与个人绩效挂钩。只有十分之一的受访者回答是，绝大多数人说他们只有基本的、固定的工资。一个研究团队在2009年研究了各种激励性工资方案后发现：“相对而言，很少有员工的工资是按照某种公式与生产力直接挂钩的，而且这类员工的比例可能正在下降。”此外，即使工资在一定程度上与个人生产力挂钩，这部分的比​​例通常也只占总工资的一小部分。

相互冲突的定义

2014年，当时拥有90多份出版物的时代出版公司（Time Inc.），在其员工评价系统中加入了一项评估记者的文章是否“有利于维持与广告商的关系”的指标。它和写作质量、报道的新闻价值等一样，成为决定谁将被解雇的因素之一。不仅是时代出版公司的员工，整个行业都对此大失所望。这是可以理解的，因为它违背了新闻业一项引以为傲的悠久传统——采编和经营严格分离。

但是，应该如何考核新闻业的生产力呢？每周的报道量？每小时的字数？如果是这样，对政治精英的腐败或偏远地区的人们遭受的苦难进行深入报道所需的调查和培养线人的不懈努力应该如何计算呢？2019年，普利策奖委员会将国际报道奖授予了美联社的玛吉·迈克尔（Maggie Michael）、马德·艾尔齐克里（Maad al-Zikry）和纳里曼·埃尔莫夫提（Nariman El-Mofty）。他们因记录了当时正在也门上演的暴行，详细描述了在残酷的战争中也门人艰辛的日常生活而获奖。在此之前，这些并未得到西方媒体的广泛报道。他们的报道虽然无法在“有利于维持与广告商的关系”这个指标上得到太高的评价，却在世界范围内产生了影响，并通过赢得新闻业的最高奖项提高了美联社的声誉。

如何将一个好记者的工作价值转化为一个可以量化的生产力指标？关于这个问题的争论仍在继续，而这给被誉为“第四权力”的记者带来了严重的经济后果。一方是反对“量化不可量化之物”的新闻编辑部雇员，另一方则是要确保收入大于成本的高管。世界各地的出版机构尚未解决的问题是：哪些形式的新闻和人才应该得到重视，每种形式应该得到多大程度的重视？批评时代出版公司绩效考核指标的人认为，将“有利于维持与广告商的关系”看得比员工的生产力和报道的影响力还重要，这违反了新闻机构应有之义。

同样触动记者神经的是在线出版带来的新的生产力考核指标——访客数或访问量。高客网（Gawker.com）曾经是数字媒体领域的颠覆性新秀，是网络媒体获取流量的手段之一——“标题党”的先驱。它通过发布色情的、令人愤怒的和其他具有传播效应的标题来博取点击量，从而获得更多的广告收入。该公司根据文章的点击量来为作者分配奖金，从而明确将报酬与这个特殊的指标联系起来。点击率最高的文章通常不是批评性报道。是要获得点击量，还是想争取获得普利策奖，这是每个需要在网络上发表文章的新闻工作者必须思考的问题。高客网的创始人尼克·登顿（Nick Denton）最终承认：“我们去年的许多流量来自我们最终并不引以为傲的报道。”²¹他决定用一个更高的目标来取代公司原有的激励计划。广受尊敬的记者汤米·克拉格斯（Tommy Craggs）被请来监督新闻内容部门，克拉格斯上任后的第一个举措就是放弃旧的绩效考核办法，重新设计了一个奖励报道质量的新机制。

对质量的判断当然是相当主观的，而且花费的时间要远多于计算点击量。因此，许多领域的不同组织依赖各种与计算点击量类似的方法来考核绩效，其中一些组织还将工资与这种容易计算的结果挂钩。问题在于，正如历史学家杰里·穆勒（Jerry Muller）所指出的，“可以考核的东西并不总是值得被考核的，被考核的东西可能与我们真正想知道的东西没有关系”²²。借用一篇被广泛引用的文章的标题，这种情况导致“奖励‘A’，却希望得到‘B’的愚蠢行为”。因为人民对组织目标有着相互竞争的想法（不同的人希望得到不同的“B”），所以这种愚蠢行为在工作场所基本上是无法避免的。

“奖励‘A’”通常会使人忽视一些相当重要的“B”。2009年，脸书在全球范围内的活跃用户数大约为3.6亿人，比五年前增加了3.59亿人。十年后，这个数字飙升至24亿。2018年年末，一份新闻报道称，脸书“在发达国家已经接近该公司过去的座右铭是“快速行动，打破常规”，这不仅仅是营销上的虚张声势。脸书的组织文化在强调通过创新以实现指数级增长时，并没有优先考虑彻底的预测试，也没有谨慎地避免潜在的意外结果。随着该公司的影响力变得越来越大，它对用户数据隐私和安全的忽视产生了严重的后果，不管是政治顾问对用户数据的滥用，还是黑客的公然破坏。外国实体在美国或其他国家的选举中制造假新闻和操纵舆论的猖獗做法，引发了公众的不满和政府的审查，尤其是在2016年美国总统选举之后。巨大的争议迫使脸书改变了其基于绩效的薪酬制度。过去，该公司给每名员工的年度奖金主要取决于公司整体是否实现了当年雄心勃勃的增长目标。争议爆发后，该公司的创始人不得不到国会山作证，脸书也决定改变其发放奖金的政策，开始将“公司在社会公益方面实现其目标的程度”纳入考核。脸书的首席技术官告诉《财富》（Fortune）杂志记者，与每月用户数的增长不同，没有一个简单的公式可以用来计算新目标的完成度。尽管如此，该公司还是认为，过去的绩效考核标准虽然容易量化，却没有使员工专注于最重要的事情。程序员

和工程师当然更喜欢用户增长等“客观的”量化指标，而不是更模糊、更主观的“做得好”之类的评价。但这话出自一家以程序员和工程师为主的硅谷科技巨头，这显然说明了许多问题。

定义公共部门的“绩效”同样不容易，因为公共部门的目标并不是创造利润。作为一个依赖纳税人资金的部门，政府要求其工作人员提供公共服务以证明这些税收的合理性。公共部门的组织通常有多个任务，因此很难将工资与一个简单的业绩指标挂钩。早在20世纪30年代，当诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙

（Herbert Simon）还是芝加哥大学的学生时，他就协助国际城市管理者协会主任研究如何最好地评估市政管理。他们的结论是，不要依赖任何单一的绩效考核标准。许多公共服务有多重目标。决定优先考虑哪一个不可避免地涉及取舍，而且很可能引发主张不同优先级的利益相关方之间的权力斗争。

以警察为例。他们的职责是“保护和服务”，这种宽泛的要求清楚地表明，警察局有多重目标。破案很重要，但预防犯罪同样重要。警察局和上级主管部门经常在优先考虑哪个目标，以及如何评估个人为完成组织目标做出的贡献上存在分歧。什么样的考核标准最能体现一名警察在保护和服务方面的表现？以结果为指标，如根据其所在辖区犯罪率的变化吗？问题是这可能更多地与其他因素有关，比如，他的搭档和其他负责接听当地报警电话的人的努力程度。那么以作业量为指标，如根据每月逮捕的人数或发出的罚单、传票数呢？这很可能激励警察做出不当行为。但尽管如此，这些评估标准的变体在与绩效挂钩的薪酬体系中是很普遍的。一些资金紧张的城市甚至鼓动警察想办法创收（比如，对轻微违规行为罚款），以支持在那些与警务无关的项目上消耗的预算。这导致重罪案件破案率下降，因为警察的注意力被转移到其他任务上了。

2015年，在警察暴力执法引发一些城市的抗议之后，奥巴马政府成立了总统的21世纪警务特别工作组。这个特别工作组提出的一项建议是，警察局应招聘更多受过大学教育的警察。他们认为，受过高等教育的警官在执法时会更多地考虑解决问题、社区参与、程序正义和工作组成员呼吁的其他优先事项。但是，最近一项关于大学教育对警察工作的作用的调查发现，没有证据表明这是事实。首先，作者指出：“拦截盘问、搜查和逮捕仍然是美国警察局决定谁能升职加薪最重要的执法指标。”其次，作者分析了6万多次拦截盘问的数据，发现受过大学教育的警察比受教育程度较低的同龄人更有可能因为不太严重的违规行为而拦下司机，进行搜查，并实施逮捕。受过大学教育的警官似乎对部门考核制度的反应尤其敏感。好消息是，通过招募更多受过大学教育的警官，警察局可以更快地采用新的考核方法。作者的结论是：“这样一来，挑战就在于如何改变警务工作的奖励制度。”确实如此。

在许多工作中，定义之争往往集中在个人绩效是否可以被定义上。2004年，布什政府试图改变国防部雇员的绩效管理体系。官员们认为已经使用了几十年的人力资源体系过于烦琐，因此制定了一套被称为美国国家安全人事系统（National Security Personnel System, NSPS）的新工资体系。新体系的一个目标是增加雇佣、定薪、停职和解雇的灵活性。考虑到这一点，国防部制定了一套个人绩效考核办法。每名雇员每年都会被按五分制打分（1分表示不合格，2分表示表现一般，3分表示有价值，4分表示超出预期，5分表示可作为表率）。如果你的分数不低于3分，那么你就有加薪的资格。如果你的主管认为你的表现一般，你的工资只能根据生活成本进行调整。如果你的表现被评为不合格，你可以继续工作，但当年的工资不会增长。

工会代表和大多数雇员都对这个新体系嗤之以鼻。他们的抱怨以及执行和系统设计方面的其他问题，最终促使政府取消了整个项目。2009年秋，新一届国会废除了仅仅完成了两个绩效考核周期（2006年和2007年）的国家安全人事系统。

专家在回顾国防部国家安全人事系统的失败时，对导致其被放弃的核心问题意见不一。一些人将其归咎于执行不力，指出沟通和推广方面的问题。有人指出了设计上的缺陷，如过于复杂的规则和程序。这些问题当然不会使受变革影响的雇员对这套系统产生好感。但还有一些批评者质疑，联邦政府工作人员的工资是否真的能与个人绩效挂钩。长期报道公共部门的记者约翰·斯坦·门罗（John Stein Monroe），尤其关注政府内部的技术人员。他试图总结国家安全人事系统失败的教训，为其他联邦机构的工资体系改革提供借鉴。他指出：“这样的体系依赖明确的、可考核的工作目标。问题是，政府的性质常常使简单的考核指标失效。”他引用美利坚大学公共政策教授劳拉·朗拜因（Laura Langbein）的说法，在一个大型联邦项目中，团队合作对绩效至关重要，而个人技能对总产出的贡献并不清楚。无法区分个人贡献和他人贡献的困难，在过去几十年里不断增长的知识性协作工作中体现得尤其明显。借用记者德里克·汤普森（Derek Thompson）的说法，“领子越白，越看不见产出”。管理顾问、市场研究者和各种中层管理人员便是典型例子，如今美国各地有数百万个这样的工作岗位。用一个可量化的指标来考核他们的绩效超出了我们的能力，这不是因为我们没有发现正确的考核标准，而是因为这样的标准根本不存在。

不完善的评价方式

正如上面的例子所示，对于今天的许多工作来说，如何定义绩效一直是有争议的，组织各方对此有强烈的分歧，并为此展开激烈的权力斗争，试图将他们偏好的定义施加在组织上。如果员工不同意组织的绩效评价标准，那么他为什么不直接辞职呢？当然，换工作的摩擦是巨大的。但还有一个更根本的原因。一旦一个

定义被业界龙头企业采用，它往往会扩散到整个行业，因为组织会模仿行业领头羊的做法，因此辞职的风险很高。新闻业便是一个例子，一个又一个新闻机构开始追逐点击率，并奖励那些提供最有效诱饵的人。

在像大学教师这样的行业中，这在一定程度上也是事实。虽然得克萨斯农工大学的校长可能会试图用创收指标来考核教授，但研究型大学的主要考核标准是个人的科研生产力。在现代学术界，尽早、经常发表文章，尤其是在受到认可的刊物上发表文章，是成功的关键。这并不意味着这个标准是合理的，或所有人都应该接受它，更不意味着高等教育界对将它作为一个关键考核指标的公开辩论应该停止。但是，一旦哈佛大学和普林斯顿大学都开始采用这个标准，它们的追随者都会效仿。这意味着，如果你不接受现行的绩效考核标准，辞职不会有任何帮助，你只能考虑转行。

但在有些职业中，至少有一个考核标准能够得到各方的广泛认同。以医生为例，确定一个用来判断从业者是否成功的标准应该不是一件难事，重点是改善病人的健康状况。但在具体实践中，问题变得相当复杂。健康的哪个方面，还是整体健康？抑或只是正确完成一项专门的任务，如髋关节置换术？如果有其他侵入性更低的治疗方案，但医生只有做大手术时才能得到工资呢？这是我们希望的我们医疗系统的激励机制吗？最近一篇对牙医收费方式的曝光让我们看到了一个令人震惊的例子。一名牙医滥用根管治疗，在某些年份，这些手术帮助他赚了将近100万美元。³⁸将工资与手术挂钩，必然导致医生在没有仔细权衡替代方案的情况下推荐手术。在牙科中盛行的过度医疗现象，与这种薪酬制度不无关系。³⁹这种制度在美国的医院中非常普遍，许多医生根据提供服务多少来领取工资。

美国医疗领域常见的按服务收费模式，使医疗机构乐于增加病人的数量。显然，这很重要——帮助一个病人脱离生命危险固然是好事，但其他需要医生专业照护的人怎么办？在托尼·布莱尔（Tony Blair）政府执政期间，英国国家医疗服务体系增加了对减少病人候诊时间的医院的拨款。确实没有人喜欢坐在医生的办公室里等着看病，因此候诊时间虽然不是评价病人健康状况的直接指标，却与病人的满意度息息相关。但问题随之出现。为了缩短候诊时间，医院在将病人转移到候诊室之前，会先把他们留在救护车上。为什么呢？因为在救护车上的时间不会被算进候诊时间。

由于这些问题和副作用的存在，各国医疗系统考核医生的标准有明显的不同，因为人们无法就应该采用哪个“客观”指标来反映病人健康的改善达成共识。减少候诊时间不是布莱尔政府医改方案的唯一内容，它还制订了各种指标，为完成绩效目标的医生提供了一系列薪酬激励项目。由此产生的质量和成果框架（Quality and Outcomes Framework）直到今天仍然被普遍采用。质量和成果框架在实行初期，追踪了“10个临床护理领域中的76个质量指标、56个过程指标、4个与病人体

验相关的措施和一些其他的附加服务因素”。英国政府意识到无法以一两个简单的指标来评估医生救死扶伤的使命，这一点值得称道。问题是，这套复杂的评价体系似乎并不那么有效。英国的研究和美国的试验普遍发现，在医疗卫生领域，将工资与绩效挂钩的做法“根本不起作用”。哈佛大学医学院和宾夕法尼亚大学的研究者在一篇文章中写道：“提供额外的现金让医生做他们本被培训做的工作，只会适得其反，损害病人的健康。”我们将在本章稍后的部分探讨原因。在这里，我只想说明，即使是在一个核心目标似乎相当简单（改善病人健康）的领域，评估每名医生对实现该目标的贡献也是不可能的。

虽然研究结果表明，按服务收费的做法往往适得其反，但它在医疗体系中仍然十分常见。部分原因是惯性。一种定薪模式被确定后，一个组织的大部分设计和实践就会围绕着对“绩效”的评估展开。在美国现代医疗体系中，它为手术，而不是其他可能衡量病人福祉的指标提供激励。这种制度化的做法使重新为绩效下定义变得非常困难，而由此产生的惯性确保了过去、现在和将来的从业者都会根据现行的考核标准被评价和确定薪酬，除非发生根本性的变革。

这种变革的前提是权力的转移，而这正是2009年美国总统一届政府换届时发生的事。奥巴马上任后不久就决心改革现行的对从幼儿园直到高中的教师的激励制度。像医生一样，教师也有一个基本上人人都会同意的简单的评价指标——学生的学业成就。与医疗体系相似，对于如何评估这个指标，以及如何或是否应该将教师的工资与这个指标挂钩，人们的共识要少得多。阿恩·邓肯（Arne Duncan）领导的美国教育部，认为自己知道如何考核学生的学业成就，并为采用其定义的学区设计了几套激励方案。政府将学生在各州标准化考试中的成绩变化作为标准，并以此考核学校。它还鼓励学校明确将教师的工资与这种衡量学生进步的“增值”挂钩。

奥巴马政府在次贷危机后经济衰退最严重的时期，采取了一系列经济刺激措施，其中之一是斥资40多亿美元启动了“力争上游”计划。该计划向实施教育改革的学区提供资金，其中包括将教师的升职加薪与学生在课业上的进步指标挂钩。大约在同一时间，政府增加了教师激励基金的资金，这是一项针对困难学区的拨款计划，旨在彻底改变校长和教师的考核方式和工资体系。那些将教师工资与该基金确定的用于评估学生学业成就的指标挂钩的学区，同样会受到奖励。结果，将学生成绩当作主要的教师考核指标的州的数量，从2009年“力争上游”计划实施前的4个，大幅增加到2015年的16个。如今，几乎所有州都将学生成绩纳入教师考核标准。

“力争上游”计划和教师奖励基金等项目既有奖励，也有惩罚措施。它们的一个核心目标是发现并开除表现不佳的教师，而“表现不佳”的定义是学生在标准化考试中的成绩没有提高。根据过去的考核标准，只有极少数教师被判定为表现不

佳。一项研究发现，在大多数学区，只有不到1%的教师被评为不合格，但事实上大多数教师都能说出至少一个这样的同事。“奥巴马政府希望通过识别更高比例的低效教师，并在必要时将他们剔除出教师队伍来改变现状。

但是，学校行政人员很少动用惩罚手段。一项针对二十几个州的研究发现，在这些州中，不合格教师的比例并没有改变，仍然只有不到1%的教师被判为表现不佳，而这些州都已经响应教育部的倡议，改革了教师考核体系。“这背后有许多潜在的原因，其中一个是在许多学区制定的教师考核标准中，学生成绩的比重低于课堂观察等其他因素。许多教师认为学生考试分数的变化并不能反映他们对课堂的贡献，因此拒绝接受教育部对学生学业成就的定义。在资金紧张的学区，许多校长缺乏资源来提高表现不佳的教师的教學能力，而且很难找到合适的人选替代他们，因此几乎没有动力给更多的教师贴上“表现不佳”的标签。

新的考核方式也刺激了违法行为。2001年《有教无类法案》(No Child Left Behind Act)通过后，提高学生标准化考试分数的压力开始增加，因为该法案会惩罚考试成绩没有明显提高的学校。“力争上游”计划和教师激励基金进一步增加了校长和教师的压力，他们不得不想方设法提高学生的分数。许多人采取的是合法的手段，但也有不少人作弊。从2010年到2012年，大多数州都出现了考试违规的情况。48亚特兰大公立学校系统卷入了一桩恶劣的作弊丑闻，几十所学校的180名教师和行政人员牵涉其中。少数教师因不当行为而锒铛入狱。

为什么全国各地的教师最终会如此明目张胆地违法？社会心理学家唐纳德·坎贝尔(Donald Campbell)在几十年前写道：“任何量化的社会指标越是被用于社会决策，就越容易受到腐败压力的影响，也越容易扭曲和腐蚀它要监督的社会过程（指医疗、教育、经济、政治等领域的各种活动和实践）。”像学校这样拥有复杂的，往往是理想主义目标的组织尤其如此。穆勒对此解释道：“只要奖励与考核指标挂钩，针对固定的指标弄虚作假就是不可避免的。”⁵²许多卷入丑闻的人表示，他们不接受联邦政府向地方学区下达的对学业成就的定义。一名亚特兰大的教育工作者起初对“看似客观的考核标准”充满热情，但最终认为该考核制度并不会真的提高学生成绩。他在解雇听证会上告诉一个小组，“我们做的每一件事”都是为了提高学生的考试分数，这从根本上彻底改变了他的教学方式、教学内容和教学动机。⁵⁴另一个人则认为不应指责一线教师，他们中的许多人从来不相信学生在标准化考试中的进步是评估良好教学的标准。她把责任推给了“推动采用高风险考核方式的教育部官员和政策制定者，他们欺骗了孩子。他们才是罪人”。

不管是普遍存在的教师作弊行为，还是导致作弊之风猖獗的工资与绩效挂钩的模式，或许都不会让西蒙感到惊讶。西蒙和克拉伦斯·里德利(Clarence Ridley)在20世纪30年代写过一篇关于公立学校评价标准的文章，指出“标准化考试成绩

一直被用作判断学生是进步还是退步的指标”，考试成绩的提高“或许可以在一定程度上表明教师在改进自己的工作表现”，但这只是众多迹象中的一个，而且是初步迹象，“真正重要的是，学生能否活学活用这些知识”。旨在衡量增值的措施需要引入一系列反映更广泛的社区或社会群体整体状况的社会健康指标作为补充。“对学校系统的评估，”他们写道，“必须以其培养的人对社区的影响为标准。”考虑到评估外部影响的难度，作者得出结论：“在实践中，没有人会乐观到认为所有结果都可以被直接评估。”

70年后，杰西·罗思坦（Jesse Rothstein）同样告诫人们，在考核教师对学校的贡献时，不要只使用一个量化指标。第一个问题是考核标准的稳定性。研究发现，在教师的职业生涯中，他的增值变化是非常大的。⁵⁹第二个问题是，与里德利和西蒙的结论一致，使用单一的考核标准必然会带来一系列意外的破坏性后果，如亚特兰大和其他学区猖獗的作弊行为。罗思坦的结论是，寻求用“简单的量化指标”考核像教师这样“做复杂的、涉及多个方面的任务的工作者”完全是误入歧途。⁶⁰甚至连一些支持使用标准化考试成绩来考核教师表现的人也提醒说，它不应该被单独使用，而应该与其他指标（如同行和校长的课堂观察）相结合。雇员为了加薪，通过作弊来改善自己的考核结果，这样的例子绝不仅仅发生在学校。冷冻蔬菜商绿色巨人公司（Green Giant）曾经在一家工厂设立个人奖金制度，奖励在蔬菜中发现虫子的员工，但很快就有员工把从家里带来的虫子放进蔬菜里，谎称是自己发现的，并领取了奖金。

总而言之，即使在对组织的核心目标有普遍共识的领域（如教育），对于如何衡量成功完成目标定义的争议仍然很常见。避免使用单一考核标准的另一个原因与“评估架构”有关。“客观”考核指标的设计涉及许多决定，这些决定将影响指标在现实世界中如何发挥作用。即使是像考核表应该包括几个评价等级这样看似无足轻重的选择，也会对考核对象产生重要影响。最近的一项研究利用一所大学的考核指标的变化，比较了男教授和女教授的教学考核结果。在原来的考核体系下，学生对他们教授的评价是十分制，只有最好或最杰出的教师才能得十分。作者发现，在男性居于主导地位的领域，即使在调整了一系列影响评价的其他相关因素之后，女教授的得分仍然比男教授低。什么原因造成了这样的性别差异呢？因为关于表现杰出者或“天才”的刻板印象对男性有利，他们更有可能获得十分的“完美”得分。当大学改用（似乎不那么精确的）六分制时，性别差异消失了。可供选择的类别越少，人们就越没有机会做精细的区分，而这种区分曾使男性受益。在一项后续试验中，试验者向受试者展示相同的讲稿，但标注了不同的教师性别。他们得出了类似的结论，即评价标准越简单，性别差异越小。“最近的另一项研究发现，随便改变一项股票分析师的评价标准便会影响他获得《机构投资者》

(Institutional Investor) “明星分析师”称号的可能性。对于股票分析师来说，这样的称号并不纯粹是象征性的，它对他们的工资也有影响。

在决定如何衡量员工的生产力时，使用十分制还是六分制并不是管理者需要面对的唯一的关键决定。还有一个问题是，如何保证结果有足够的区分度，以使考核指标有意义。在关于考核制度的文献中，当管理者给予绝大多数员工相似的评价时，就会出现“宽大误差”。正如我们已经看到的，对教师的考核同样受到这个问题的困扰。打分宽松的企业高管或学校校长可能会收获员工的好感，但无法获得在决定工资时用来区分不同人的有用信息。没有人会指责微软公司过于宽大。这家科技巨头借鉴了20世纪80年代通用电气公司（General Electric）的做法，通过建立“堆栈”（stack）排名系统（即末位淘汰制）来确保员工考核结果的差异性。像许多绩效考核制度一样，微软以五分制为员工打分。不同之处在于，管理者必须构建一个正态分布曲线（钟形曲线），中间表现一般的员工数量最多，两端的人数较少。通常情况下，如果一名管理者想给表现突出的员工打五分，那么他必须给贡献最小的团队成员打一分。员工在曲线上的位置很重要，因为排名最高的人会得到最多的奖金，而排名最低的人会被裁员。虽然这个系统解决了“宽大误差”的问题，但它也有一系列问题。最关键的是，员工不喜欢它。“如果你的团队有十个人，你加入的第一天就知道，不管每个人表现得多么优秀，两个人将得到高分，七个人将得到平庸的分数，一个人将被打低分，”一名员工在接受《名利场》（Vanity Fair）杂志采访时说，“这导致员工与员工而不是与其他公司的激烈竞争。”⁶⁸微软在2013年废除了该考核制度，取而代之的是基于定性指标的更频繁的评估，同时在决定绩效奖金方面给予管理者更大的自主权。

研究员考核指标的学者倾向于谈论主观和客观的考核标准。在教育领域，主观的考核标准包括由更有经验的教育工作者进行的课堂观察，而客观的考核标准的一个很好的例子是一个班级在标准化考试中的平均分。但是，没有一个考核标准可以完美、准确地反映员工对组织的贡献。主观判断往往具有严谨性，而客观的考核标准往往具有像科学一样的“艺术性”。最好的方式是同时使用定量和定性的考核指标，二者能从不同方面反映员工的产出，借用唐纳德·托马什科维奇-迪维（Donald Tomaskovic-Devey）和达斯廷·埃文特-霍尔特（Dustin Avent-Holt）的说法，每个指标都是“在人际关系中构建出来的，受到人们对不同类别的看法和偏见的影响，并且经常引发有争议”⁷。即使是在像医疗和教育等人们对总体目标有基本共识，而且有大量数据的领域，绩效考核也从来不是一件简单的事。

工资与绩效挂钩的陷阱

在一些工作中，相关各方对什么是“良好的个人表现”有普遍的共识，而且评价标准也很容易被量化。以销售为例，在这个职业中，员工的个人绩效与公司的整

体盈利状况有直接关系。这就是为什么在私营部门的员工当中，工资与绩效挂钩的销售人员的比例高于其他岗位的从业者。

在零售业，新技术使商店经理能够获得每层楼销售人员产出的实时数据，他们因此能够将表现最好的人与可能使他们获得最大产出的班次匹配起来。女装品牌安·泰勒（Ann Taylor）是较早尝试使用新技术的公司之一。它的一家门店为销售人员配备了耳机，经理会通过耳机告诉每个人，门店在这个班次的表现如何，并表扬销售业绩好的员工。该公司根据每小时的销售额对员工排名，排名最高的员工可以获得更多的销售时间和更理想的班次。通常情况下，最不理想的班次是那些安排在客流量较少的时间的班次，也是报酬最低的班次。俄亥俄州比弗克里克市一家商店的一名排名靠后的店员告诉《华尔街日报》（Wall Street Journal），这使她很难再取得好绩效，因为她被困在潜在销售额较少的班次上。她说：“不管对个人生活有怎样的影响，电脑都不会宽容。”另一个人抱怨说，这套考核体系低估了专注于培养长期客户关系的销售人员的价值——把时间花在一个可能不会购物的顾客身上，“不再是一件可取的事”。

通报实时数据的软件在整个零售业的广泛使用，引发了许多员工的紧张和不满，这是不难预见的。事实上，该软件的供应商之一迪福斯（Dayforce）公司增加了“公平”的选项，使经理可以调整和修改算法，增加一些随机性，以缓解软件对班次分配的过度优化。对公平的考量虽然可能无法使销售额最大化，但这样安排的班次会被员工认为更有人性化。事实证明，这种更加人性化的做法可能具有商业意义。迪福斯公司的首席执行官约翰·奥尔（John Orr）告诉《华盛顿邮报》（Washington Post）：“如果你冷酷无情，许多人就会离职，他们会去为别人工作。”有能力考核，但不意味着应该以此考核每一件事。

这正是位于芝加哥的大型律师事务所美亚博（Mayer Brown）的教训。不过，它花了一段时间才意识到负面效果。一些处理公司法律事务的律师事务所“计点制”分配合伙人的收入，合伙人的工资主要由在公司的资历决定。还有公司采用提成制，将合伙人的年薪与其为公司带来的业务量直接挂钩。美亚博决定放弃计点制，改为提成制（计算一名合伙人的咨询费和他创造的业务价值并不困难）。

但是，很少有公司仅仅根据一个简单的公式来决定工资，因为这将引发员工的内讧、敌意和普遍的不公平感。7工业心理学家赫伯特·迈耶（Herbert Meyer）在40多年前就提出：“由于几乎每个人都认为自己的业绩高于平均水平，所以几乎所有人都期望得到高于平均水平的加薪。”没有得到这样的加薪的员工感到不公平。

当美亚博制定新的考核制度，公布每名律师的绩效排名时，它遇到了麻烦。该公司公布了分配给合伙人的“积分”，这些积分对应着当年给他们的分成，业绩最

好的50名合伙人被放在第一页。从理论上讲，这种排行榜可以激励组织中的其他人提高自己的能力。但在实践中，“这种做法引发了无穷无尽的怨恨”——这是诺姆·沙伊贝尔在《新共和》（New Republic）杂志上介绍美亚博的经验时的说法。该公司的绩效考核方式不仅影响了人们的感受，也改变了他们的行为，但并不是朝着管理层希望的方向改变。合伙人不再合作，考虑到薪酬体系的奖励，这是完全合理的。由于“积分是一个零和游戏”，让同事帮忙争取客户意味着你将和他分享收益。行为的改变并不限于此。新的考核制度实施后，合伙人“不仅与其他事务所的律师激烈竞争，还相互竞争”，试图从他们的同事那里抢夺客户。79美亚博最终放弃了这套制度，划分了不同的工资等级，将合伙人分组，同一组合伙人的工资相近。

在销售和法律服务行业，确定每名员工对组织利润的贡献是比较容易的。正如上面的例子所示，根据员工的贡献决定他们的工资是不可能的。我们还应该记住一个重要的事实，在我们为员工的不同表现赋予不同的价值时，这个事实往往被掩盖了，那就是我们中的大多数人并不是在孤立地工作。我们的生产力是由我们和我们周围的人共同创造的。最近的一项研究考察了一个可以相当方便地考核生产力的职业——超市收银员。研究者发现，在一个班次中加入一名生产力高的收银员能够提高每个人的生产力。这并不是因为这个超级明星会直接帮他的同事扫描或装袋，而是因为这样一个表现突出的人会使其他人更加努力地工作。换言之，“相互监督”和“社会压力”提高了单个收银员的生产力。这个发现符合普费弗的观察，他说：“（员工）并不是在社会真空中决定要付出多少努力，他们受到同事压力和与搭档的社会关系的影响。”即使是最熟练的员工，当他被心怀不满的同事包围，不断抱怨他们的工作时，他的积极性也会下降。相反，一个运作良好的团队，再加上一个知道如何鼓舞人心的经理，就能提高团队中能力最差的成员的绩效。

说得多，做得少

正如我们已经看到的，根据个人对企业的贡献来决定其工资，在定义、考核和道德上都会遇到难题。大多数美国雇主并不使用这种方法，而且从总体上看，工资与个人绩效挂钩的做法正变得越来越不流行。但直到今天，在许多圈子里，“质疑工资与个人绩效挂钩的合理性就像在质疑重力一样”⁸³。研究者继续进行大量研究，以确定工资与个人绩效挂钩对组织的整体绩效有益还是有害。几项研究发现了积极的方面，不过这些研究的受访者是像职业曲棍球运动员这样的非典型从业者。⁸⁴一项研究考察了20世纪90年代中期以汽车玻璃安装工为对象的调查，指出了这种付薪方式对每名劳动者的产出有相当大的正面影响。⁸⁵但是，论文的主要结论是，实施绩效工资方案时要谨慎。⁸⁶最近的一项研究发现，在实行个人激励性薪酬制度的企业中，工伤率会上升，这影响了企业的财务表现，并使企业的

产品质量下降。⁸⁷另一项研究认为绩效工资会导致过度加班，而且被安排到惩罚性班次的员工最终会有更高的缺勤率。第三项关于绩效工资的研究认为它带来了更多的吸毒和酗酒行为。事实证明，试图分清每名员工的贡献，并将其与他的工资挂钩，这最终往往起到反效果。因此，虽然人们倾向于认为他们的工资是以绩效为基础的，而且许多专家也喜欢这么暗示，但对于大多数人来说，这不是事实。

那么更广泛的绩效考核标准是什么呢？如果你的工资不与你的生产力考核挂钩，那么你的工资肯定是由你所在组织的绩效决定的吧。或许是。但对于许多劳动者来说，发生在他们组织内部和外部的不断变化的权力关系已经切断了这种联系，颠覆了雇主曾经深信不疑的一个理念，即应该让员工分享企业的成功。这将是下一章的主题。

第五章 老板的老板

低薪已经刻入沃尔玛的骨髓。在1962年创立沃尔玛之前，山姆·沃尔顿（Sam Walton）在阿肯色州经营过其他商店。他充分利用零售业员工被排除在美国最低工资制度之外的漏洞，尽可能压低工资以保持低价。1961年，国会以压倒性优势通过了新法案，提高了国家的最低工资标准，并将快速增长的零售业纳入其中，新当选的肯尼迪总统随后签署了这项法案。这似乎使沃尔顿无法再压低工资，但他很快想出了一个变通办法。虽然新法案将最低时薪从1美元提高到1.25美元，同时新纳入了350万名劳工，其中大多数是零售业从业者，但小企业不在其适用范围内。任何年销售额低于100万美元（1967年降至50万美元，1969年降至25万美元）的公司，都不需要遵守该法案。到1967年，沃尔顿已经经营了二十几家沃尔玛商店，这一年它们的销售总额达到了1270万美元。但由于每家商店都是独立的，有自己的所有权结构，因此大多数商店的销售额都没有达到大企业的门槛。阿肯色州的一名地方检察官对这种分散的所有权结构提出异议，最终法院裁定三家商店的员工可以获得他们所损失工资的双倍赔偿。公司不情愿地开出了补发工资的支票，但这激怒了其创始人。一名商店经理后来回忆说，沃尔顿愤怒地威胁一群员工：“谁敢去兑现支票，我就炒了他。”

山姆·沃尔顿可能输掉了这场战役，但在随后的几十年里，他的公司将赢得劳动成本的战争。沃尔玛一直被视为血汗工厂的代表。考虑到其庞大的规模，它的低薪策略影响深远。今天，沃尔玛直接雇用了大约150万名美国人。2019年，美国约有1.57亿名劳工。这意味着，沃尔玛的员工数量几乎占美国劳工总数的1%。除了联邦政府，其他企业的员工数量都远不及沃尔玛。

沃尔玛的影响力远不止于此。作为当今全球零售业的领头羊，沃尔玛的一举一动都会影响其直接竞争对手的商业行为。研究发现，在一个社区开设沃尔玛超市，会导致其他零售业员工的工资更低，医保更差，因为当地的商店为了与这个零售业巨头竞争，会竞相模仿沃尔玛的经营方式。与此同时，沃尔玛的所有制造商都必须回应它的强硬要求。如果你是一家以沃尔玛为主要销售渠道的制造业企业的销售主管，当沃尔玛告诉你要降价20%时，你几乎没有谈判的筹码。沃尔玛甚至会要求你将价格降到无法盈利的水平，这正是泡菜生产商维拉斯克食品公司

（Vlasic）在20世纪90年代末遇到的情况。该公司在同意向沃尔玛提供售价低于3美元一加仑（这基本是收支平衡的价格）的罐装泡菜后发现，所有其他利润更高的商品的销量全部大幅下滑。该公司要求提高价格，但沃尔玛的第一反应是威胁要为一加仑罐装泡菜和所有其他泡菜寻找新的供应商。

虽然最终沃尔玛多少做了妥协，但它最初采取的强硬手段是其与供应商打交道的典型方式，而由此带来的降价损害的是制造业劳工的工资和他们的工作岗位。20世纪90年代中期，沃尔玛只有不到十分之一的商品来自海外。短短十年后，超过一半的商品从外国进口。为了争夺沃尔玛的业务，制造业公司将工厂搬迁到海外，以利用外国的廉价劳动力，美国的工厂一个接一个地被关闭。沃尔玛的供应商雷克伍德工程制造公司，曾在芝加哥生产风扇。20世纪90年代初，该公司20英寸盒式风扇在沃尔玛的售价是20美元。到了21世纪初，在沃尔玛的无情压力下，这款风扇的售价只有10美元。雷克伍德公司尽可能地提高其芝加哥工厂的生产效率，将各种任务自动化，并将生产一台风扇所需的工人数量削减了三分之二。当节约这些成本还不够时，该公司在中国开设了一家工厂。老板卡尔·克劳斯（Carl Krauss）说自己别无选择：“我很尊重美国工人，但为了生存，我只能这么做。”随着近来沃尔玛将重心转移到食品和日用品上，包装商品生产商同样感受到了压力。2017年2月，沃尔玛在与宝洁（Procter & Gamble）、联合利华（Unilever）和卡夫亨氏（Kraft Heinz）等主要供应商的会议上，要求它们削减15%的成本，以帮助自己赢得与全球范围内的竞争对手奥乐齐（Aldi）的价格战。当你购买一瓶番茄酱时，这些折扣会让你受益，但它们不是凭空而来的——某个地方的工人因此降薪了。

因此，当沃尔玛在2015年年初决定将其“伙伴”（沃尔玛对其员工的称呼）的基本工资提高到每小时9美元，比联邦政府的要求高24%时，许多人感到震惊。它的主要竞争对手之一塔吉特（Target）公司很快做出了反应，因为它担心如果自己的工资达不到沃尔玛的水平，就很难招到和留住员工。7白宫表示欢迎沃尔玛的决定。争取劳工权益的活动家希望，这将促使更多公司提高零售业员工的工资。快速增长的经济无疑有助于沃尔玛改变其一贯的做法，否则它很难招到和留住员工。2015年秋，美国的失业率降到了5%左右，只有2009年10月的一半，后者是次贷危机后最糟糕的一个月。

经济繁荣有利于企业提高员工待遇。美国航空公司（American Airlines）首席执行官道格·帕克（Doug Parker）决定采取行动，以缩小公司飞行员和空乘人员同竞争对手日益拉大的工资差距。不管他如何看待本公司的员工与竞争对手的员工做相同的工作，工资却更低这件事，也改变不了他的公司当前正面临着一个更大的风险，那就是它留不住最好的员工。因此，当公司与这些员工（他们已经加入了工会）的合同还有两年到期时，他宣布加薪。对于他的努力，沃克斯网的马修·伊格莱西亚斯（Matthew Yglesias）评论说，“华尔街惊呆了”——当然不是因为高兴。这项措施意味着美国航空公司每年的运营费用将增加3.5亿美元，该公司的股价应声下跌了5.2%。投资者并不满足于只惩罚一家公司的越轨行为，他们在那一周卖出的航空板块的股票超过买入的股票，这是在明确提醒各家航空公司，谁将为该行业的成本上升和利润下降负责。摩根大通（JPMorgan）的一名分

析师对此评论道：“在我们看来，无论是对美国航空公司还是对整个行业而言，（帕克的决定）都是一个令人担忧的前兆。”花旗银行（Citi）的一名股票分析师也发出了类似的感叹。他抱怨说：“劳工又一次率先分得了利益……股东得到的只有残羹冷炙。”

这些抱怨的奇怪之处在于，它们与过去几十年的现实相悖。事实上，自20世纪70年代末以来，股东一直在享用盛宴，当时新的公平准则将“公平”定义为股东拥有优先享用蛋糕的权利。许多首席执行官因此让员工挨饿。有些人是有意而为的，如沃尔玛，低薪一直是该公司在价格战中击败竞争对手的法宝之一。还有人是不不得不这样做。《华盛顿邮报》（Washington Post）的史蒂文·珀尔斯坦（Steven Pearlstein）写道，大多数高管“更希望将注意力放到客户而不是股东身上”，私下里“对资产管理公司和金融媒体强加给他们的季度收益制度非常不满”。同样地，如果不是为了保住工作，他们不会将股东放在首位，许多人宁愿奖励员工。

上市公司的大股东当然不需要在工作场所的大厅里四处闲逛，偷看员工的办公桌，监督员工的工作效率以确保每件事都顺利进行。但他们会关注公司的运作，而且希望从日益增加的组织收入中分到更大的份额。股东在分配组织收入的过程中是一个强大的参与者，对非主管员工的工资有极大影响，这些在目前关于工资停滞不前和经济不平等加剧的辩论中常常被忽视。他们的影响是直接的，因为企业在分配收入时更希望使股东满意。他们的影响也是间接的，因为将运营费削减到最低限度会导致裁员、自动化和离岸外包。不管怎样，优先考虑一部分股东利益的趋势损害了劳动者的生计。

少数决定反其道而行的公司遭遇了金融分析师的强烈抵制。例如，零售巨头开市客（Costco）一直以提供合理的工资和福利待遇闻名。在一个由其竞争对手沃尔玛主导的行业中，沃尔玛的影响力使大多数竞争对手竞相压低劳动成本，开市客因此显得特立独行。开市客的做法自然无法逃过金融分析师的眼睛。一名金融分析师评论道：“上市公司首先要关心股东的利益，开市客的经营方式就像一家私人持股公司。”对于长期担任该公司首席执行官的詹姆斯·辛尼格（James Sinegal）对待员工的方式，另一名金融分析师评论道：“他太仁慈了。”

神话的起源

上市公司是否需要优先考虑股东的利益？答案很简单，不需要。在20世纪中期，大多数公司确实不关心股东的利益，这恰恰是美国劳动者工资增长最快的时期。在这个第二次世界大战之后、全球化之前的美国经济增长期，企业分配收入的方法与后来截然不同。盈利公司的经理们并不把为股东创造价值视为首要任务，而

是更注重内部利益相关者。这种“管理型商业模式”为企业聘请的高管提供了很大的决策空间。由于企业所有者与管理层分离，企业更关注产品质量和创造就业机会。在实现企业长期盈利的总体目标上，股东希望得到足够的回报，但管理者更关心员工和客户的需求和要求，而且希望能够赢得当地社区的尊重。事实上，一些商业领袖明确将投资者的利益列为最不值得管理层保护的利益。1950年，当时已经管理西尔斯罗巴克公司（Sears Roebuck，简称西尔斯公司）20多年的美国陆军前准将罗伯特·E.伍德（Robert E. Wood），在一次商业领袖的聚会上说：“做生意要考虑四个参与方，按重要性排序为客户、员工、社区和股东。”

那么，股东如何从第四位跃升到第一位，并逐渐吸引了企业管理者的大部分注意力，成为其战略规划的核心？究竟发生了什么变化？两个因素重塑了关键参与者之间的权力关系，颠覆了当时的商业惯例，引入了一套管理组织收入分配的新规范。首先是在20世纪70年代中后期，许多领先的美国公司感受到越来越大的压力，因为各种力量开始侵蚀它们的利润，动摇它们在全球商业体系中的主导地位。其中包括随着日本和德国等国从第二次世界大战的废墟中崛起为制造业强国，全球贸易开放。两次石油危机同样阻碍了美国的经济的发展。能源价格的上涨抑制了顾客对商品的需求，同时增加了企业生产商品的成本。家庭不得不将更多的预算用在燃气和取暖上，减少购买其他商品的花销。能源价格的飙升使许多工厂甚至无法维持照明。

其次是一种新的经营理念，它从根本上改变了企业经营中对公平的认识。美国的一些商业领袖成了该理念的第一批拥趸，他们想尽一切办法在一个似乎不再按既定规则运行的经济中生存下去。最初提出该理念的是学术界一个人数不多但相当有影响力的学派。1970年，虽然米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）在六年后才获得了诺贝尔经济学奖，但他在政界和商界的的影响力已经达到了绝大多数学者难以企及的高度。弗里德曼在《纽约时报》发表文章，嘲笑当时的企业管理者希望将公司的利润更多地用于社会公益项目。他主张，企业提供高质量的商品和工作机会已经是为社会做贡献了。企业和社会公益项目上花钱，那么其他人就没有机会得到这笔钱了。“只要他的行为提高了商品的价格，他就是在花顾客的钱，”弗里德曼写道，“只要他的行为降低了一些员工的工资，他就是在花这些员工的钱。”当然另一个受影响的群体是股东，这种“彻头彻尾的社会主义”使他们无法把钱花在自己认为值得花的地方。弗里德曼认为，公司高管可以花自己的钱来支持社会公益项目，但既然是“被企业所有者招聘来的”，高管就不能声称自己有权为这些目的向企业所有者征税——“他对他的雇主负有直接责任”。

弗里德曼关于受雇高管的义务的看法，与当时一些经济学家正在做的工作密切相关，他们的成果后来发展成“代理理论”（agency theory）。在这些学者看来，问题在于企业管理者的行为与企业所有者不同，解决的办法是使他们作为企业所

有者的“代理人”的利益与委托他们经营企业的“委托人”（股东）的利益更好地保持一致。代理人和委托人最看重的东西并不一定一样，他们在如何对待公司内外其他利益相关者的利益上存在着较大分歧。20世纪70年代的滞胀耗尽了公司的资金，股东感受到了压力。“迪斯科时代”可能是喇叭裤和超大衣领的鼎盛时期，但对投资者来说，是“失去的十年”¹⁸。这使解决“委托-代理”问题变得更加急迫。

对于弗里德曼和与他志同道合的经济学家迈克尔·詹森（Michael Jensen）、威廉·梅克林（William Meckling）和尤金·法马（Eugene Fama）来说，为了使高层管理者的利益与公司投资者的利益保持一致，最简单的方法是改变他们的工资结构。只要将股票纳入高管工资，他们立即会将注意力集中在公司业绩的一个特定方面——它的股票价格。对于那些顽固坚持旧的管理模式的首席执行官，维权投资者很快就会把他们从沉睡中唤醒。“维权投资者”并不是指向公司施压，要求他们停止污染或关闭海外血汗工厂的左派活动家，而是指买入股票的财力雄厚的投资者，他们对自己投资的公司的管理方式有着异乎寻常的兴趣。对于那些没有实现股东回报最大化的公司，他们会购买其股票，然后利用自己手中的大量股权，“向高管施压，要求他们做出改变，以‘释放价值’，推高股价”¹⁹。随着20世纪80年代敌意收购的兴起，坚决拒绝改变的管理层承受了巨大的压力。这种一家公司不顾另一家公司管理层的反对，强行控制另一家公司的做法，体现了壳牌公司前首席执行官所说的“资本主义的黑暗面”²⁰。高管被不安的股东赶下台，这充分体现了旧的管理模式的消亡，这些股东觉得自己的投资没有得到最大的回报。

心怀不满的投资者阶层和新兴经济学理论的有力结合，导致企业所有者、管理者和员工之间决定性的权力转移，所有者（股东）自此占据上风。取代旧有的管理型商业模式的是新的股东资本主义，它在20世纪末的几十年间从根本上改变了美国商业。股东资本主义将公司的经营应该为股东带来最大回报当作一种信仰。在实践中，这意味着管理者应该专注于提高股本回报率，而且通常在短期内就要有成效。惩罚没有实现季度目标的公司很快成为华尔街的常态。捷蓝航空

（JetBlue）的前首席执行官戴维·巴杰（David Barger）便是一个例子。他试图保持该航空公司提供优质服务的声誉，并无视分析师的呼吁，拒绝照搬其他航空公司对客户不友好的做法，如对托运行李和移动热点收费。由于分析师大声抱怨捷蓝航空的盈利能力下降，该公司董事会决定不与巴杰续约。几个月后，新上任的首席执行官屈服了，改变了增加座椅间距的计划，并开始收取上网费和托运费。

虽然多元化经营和扩张在第二次世界大战后的几十年里风靡一时，但此时各公司开始转向精打细算。表现不佳的业务很快被放弃，公司专注于自身的“核心竞争

力”，也就是那些能产生最佳股本回报率的业务——这种转变曾经是一家公司陷入困境的信号。，华尔街越来越多地奖励那些裁员、缩小业务范围，并专心执行提振股价战略的公司。公司发现自己越来越难摆脱维权投资者的凝视。随着这些投资者的权力越来越大，他们的目标也越来越多。

铁姆肯公司（Timken）是一家生产轴承和特种钢材的公司，在20世纪的大部23但是分时间里都是俄亥俄州坎顿市的支柱。自1901年在坎顿成立以来，它在铁姆肯家族五代人的经营下不断壮大，为该市成千上万的居民提供了良好的工资和福利待遇。它对社区的影响远不止于此。该公司的慈善机构铁姆肯基金会，在20世纪30年代出资修建了铁姆肯高中，并在20世纪90年代为该校投入了数百万美元，以提高不断下降的毕业率。它还当地艺术活动、医疗设施和其他文化事业提供资金。用该市教育局局长的话来说，铁姆肯公司是“社区的基石”²⁶。

该公司的领导层认为自己有责任投资社区，并在经营中注重长期发展。无论经济环境如何变化，他们追求的一直是稳定、持久的利润。钢铁是一种周期性产品，容易出现繁荣和衰退，而轴承业务更加平稳。因此，生产这两种产品的好处是，公司可以在钢铁的繁荣期积累高收益，以便在价格暴跌时保护自己，同时还能指望轴承业务提供可靠的回报。

但是，这种越来越不合时宜的经营方式与股东资本主义的急功近利产生了冲突。2012年，采用维权投资者策略的关系投资者公司（Relational Investors）盯上了铁姆肯公司，购买了越来越多该公司的股票。关系投资者公司及其盟友希望将该公司拆分为两家不同的公司，一家专注于钢铁，另一家专注于轴承。两家公司可以满足不同类型的投资者的需求，他们希望以此来释放价值。那些寻求高风险、高回报的投资者可以投资钢铁公司，那些寻求低波动性的投资者可以投资轴承公司。正如关系投资者公司的联合创始人拉尔夫·惠特沃思（Ralph Whitworth）在2013年所说，“如果拆分为两家公司”，铁姆肯公司的股票“将更有潜力”。最终，维权投资者得偿所愿，这家拥有悠久历史的公司被一分为二，而惠特沃思获得了丰厚的回报。华尔街对这个决定表示欢迎，关系投资者公司出售其持有的铁姆肯公司（现在从事轴承业务）和铁姆肯钢铁公司（从事钢铁业务）的股票后，获利近2亿美元。关系投资者公司退出的时机恰到好处。从2014年夏天分拆到我撰写本书时，铁姆肯公司的股票上涨了10%，这是一个不错的回报率。但铁姆肯钢铁公司的股价下跌了200%以上。而且在铁姆肯公司的历史上，这家轴承公司的首席执行官首次不是铁姆肯家族成员。

铁姆肯公司的故事揭示了我们经济金融化的另一个特征——将风险和不确定性从公司转移到普通劳动者身上。在瓦解这家制造商的战斗中，关系投资者公司的主要盟友之一是加利福尼亚州教师退休金基金。这个庞大的投资基金管理着加利福尼亚州25万名教育工作者的养老金，并持有价值数百万美元的铁姆肯公司股票。

它同样希望获得更高的投资回报率。苏珊娜·伯杰（Suzanne Berger）指出，从微观上看，这就是“美国金融体系的运作方式，加利福尼亚州的教师为了保护自己的养老金，不得不损害俄亥俄州的制造业”²⁸。

从1970年弗里德曼批评美国企业到今天，已经过了半个世纪。弗里德曼的本意是批评以自我为中心的首席执行官，他们太愿意用别人的钱支持社会事业。但他对更为根本的“委托一代理”问题的解释在经济学界获得了许多支持者，并迅速越过象牙塔的围墙，影响了务实的投资者、金融分析师、交易员和记者，这些人乐于看到一个能使股东分享更多公司收益的新理由。这是一个引人注目的转变，此后首席执行官再也无力抵抗“金主”的要求。莎莉集团（Sara Lee）的首席执行官在谈到他于1997年做出的减少公司生产设施，提高资产回报率的决定时，直言不讳地指出：“这就是他们想要的……华尔街可以让你破产。他们是规则的制定者。”²⁹ 股东获得了对组织收入提出要求的权力。随着一家又一家的公司接受了将上市公司当作金融投资工具的想法，他们的权力迅速扩散。

从本质上讲，股东资本主义只是一种理念，而不是自然界的事实，也不是宪法的条文。它引发的一系列商业变革并不是资本主义不可改变的特征。事实上，对于20世纪中期的许多美国商业领袖来说，它看起来陌生而古怪。但是，股东资本主义的核心前提（企业不仅应该为股东带来可观的回报，还必须使回报最大化），在最近几十年间已经达到了被企业管理者、商业记者和管理学者视为理所当然的程度。

纳尔逊·施瓦茨（Nelson Schwartz）是《纽约时报》一名坚毅、执着的经济记者，他在2014年报道了拆分铁姆肯公司的故事。但他在这篇报道中犯了一个明显的错误。“和所有上市公司一样，”他写道，“铁姆肯钢铁公司的董事会和高管对股东负有受托责任，要实现利润和投资者回报的最大化。”他错了，因为他们的受托责任仅限于做出合理的商业判断。但他的这句话说明了一种思想的强大影响力，这种思想的兴起得到了商界和学术界一些大人物的煽动、保护，然后成为规范。他在《华盛顿邮报》的同行斯蒂文·珀尔斯坦准确地将股东资本主义描述为“一种意识形态……在历史、法律或逻辑上都找不到依据……从法律上讲，没有任何法规要求公司的经营要实现利润或股价最大化”³⁰。康奈尔法学院的林恩·斯托特（Lynn Stout）对此表示赞同：“追逐股东价值是一种经营选择，而不是法律要求。”³¹ 里克·瓦茨曼（Rick Wartzman）是《华尔街日报》的前白宫记者和《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）的商业编辑，他参与了关于沃尔玛的系列报道，该报道在2004年赢得了普利策国内报道奖。他还是《忠诚的终结》（The End of Loyalty）一书的作者，该书探讨了20世纪后半期美国大公司经营理念的变化。当我问他对公司“对股东负有受托责任，应该实现利润和投资者回报最大化”的看法时，他毫不犹豫地答道：“这是胡说八道。”瓦茨曼指出，法院根据

“商业判断原则”，赋予了高管和董事会相当大的选择经营目标的自由。他还指出，由美国主要公司的首席执行官组成的商业圆桌会议，在2019年明确拒绝了股东至上的理论。相反，商业圆桌会议的成员认为他们应该“为了所有利益相关者的利益而领导他们的公司”³²。瓦茨曼问道：“你真的认为，如果他们有使股东价值最大化的受托责任，他们会公开这么说吗？”

不当得利

1990年，可口可乐公司前首席执行官罗伯托·C. 戈伊苏埃塔（Roberto C. Goizueta）说道：“我从早上起床，一直到晚上睡觉，无时无刻不在想如何为股东创造财富。甚至在刮胡子的时候，我都在苦恼这件事。好在我用的是电动剃须刀，所以我觉得我是安全的。”

为股东创造价值成了越来越多高管追求的目标，但一些人并不喜欢这种新的做事方式，比如医疗器械公司美敦力（Medtronic）的前首席执行官比尔·乔治（Bill George）。乔治在批评维权投资者的急功近利时指出，这将不可避免地导致企业降低研发投入：“在维权投资者看来，长期指的是12个月。最先消失的是那些在五到十年后才能得到回报的东西。”³⁵不过其他人全心全意地接受了新的观念，比如戈伊苏埃塔。20世纪90年代中期，他在行政办公室旁的会议室里安装了一台电脑，以便他能够在交易日跟踪可口可乐公司的股价。据报道，他经常待在那里：“他不知道员工从他身后经过大厅……他对一切视而不见，除了屏幕发出的绿光。”³⁶对于像戈伊苏埃塔这样的人来说，只关心股价的一个好处是，它非常简单。你不再通过一系列因素来评估你的业绩，其中一些因素只能粗略考核，有些甚至根本不考核。你很难说清，与去年相比，今年你是否为社区或员工做了更多事情，更不要说同其他公司比较了。那么正确的考核指标是什么？华尔街提供了一个方便的、普遍适用的标准，并不断通过跟踪它来判断你的绩效，那就是公司股价。

马克斯·韦伯（Max Weber）在《新教伦理与资本主义精神》（The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism）一书中提出，预定论（加尔文宗认为，上帝已经决定了谁将被拯救，谁将被毁灭）在加尔文宗信徒当中制造了一种心理危机，他们拼命寻找能证明自己是“上帝的选民”的蛛丝马迹。随着时间的推移，许多信徒产生了一种信念，他们认为在经济上取得成功的人最终更有可能升上天堂。经济上的成功意味着你受到了上帝的眷顾。虽然加尔文宗的教义从本质上说是不确定的，但它确实为你提供了一条实现内心平静的途径。就像戈伊苏埃塔屏幕上闪烁的数字一样，经济成功提供了一个明确的迹象，表明上帝眷顾或不眷顾你，让你多少有了一种能够掌控命运的错觉。在代理理论刚出现时，同样严重的不确定性正使美国企业高管深感焦虑。一篇文章写道：“20世纪70年代的

滞胀、十年低迷的股市表现，以及日本在汽车和高科技制造业的迅速崛起，使美国的财富500强企业开始了一场精神上的探索。”这个新理论指出了当时管理模式的弊端，并提出了更好地协调委托人和代理人利益的补救措施，而公司的股价像经济成功一样，被当作用来证明代理人是否成功的标志。

高管的工资与公司的股价挂钩后，首席执行官自然会将注意力放在华尔街关注的事物上。随着越来越多的公司将股票期权加入高管工资包，那些仍然对“追求股东价值最大化”革命持怀疑态度的首席执行官也逐渐倒戈。股票期权使高管能够在未来的某一天以获得期权时的价格购入公司股票。例如，一名高管的公司在2018年的股价为每股30美元，获得期权后，他可以在2021年以这个价格购买一定数量的股票。他可以按新的市场价格出售这些股票，如果股价上涨，他可以获得丰厚的利润；如果股价下跌，他就不会行使期权，这样至少不会有任何损失。关键是要给高管额外的激励，使其做出能够推动股价上涨的决定。在接下来的20年里，股票期权为高管们带去了可观的财富。在20世纪80年代和90年代的牛市中，许多首席执行官发现自己变得非常富有。

从历史上看，高管的工资并不总是这么离谱。当然，他们总是比下属挣得多。38但也有一些时期，特别是第二次世界大战后的几十年间，劳工的平均工资增长速度超过了高管。3920世纪60年代中期，美国高管的收入是劳工的20倍。这听起来很高。但到了21世纪初，如果将股票期权算在内，跨国公司高管的收入是普通劳工的400倍。这个比率在2000年达到峰值，随后开始下降。但从历史和全国范围来看，它仍然是一个天文数字。由于计算股票期权价值的方式不同，今天一家大型公司首席执行官的收入是普通劳工的224到271倍。40虽然计算方法多少有些差异，但一个不争的事实是，美国的企业高管与普通员工的收入差距是非常明显的。

乔治·罗姆尼（George Romney）在20世纪60年代担任密歇根州州长时颇为成功。1968年，他在争夺共和党总统候选人提名时，败给了理查德·尼克松（Richard Nixon）。后来，他被尼克松任命为住房和城市发展部长。1973年，两人在城市政策方向上多次发生冲突，罗姆尼成为政府中的“弃儿”，从此永远离开了政坛。

“但在从政之前，他是一名商业精英，而这段商业生涯非常典型地体现了第二次世界大战后美国大公司的行为模式。罗姆尼在1954年到1962年间担任美国汽车公司总裁，并从公司那里得到了丰厚的工资，从木匠的儿子一跃成为百万富翁。但罗姆尼一直有意识压低自己的工资。在经济不景气的1957年，他主动降薪一半。几年后，当公司的经营状况回暖时，罗姆尼不顾公司董事会的反对，拒绝加薪。在出任州长前的五年里，公司现金充裕，但罗姆尼多次拒绝接受公司发放的奖金。以今天的美元计算，罗姆尼放弃了200多万美元的收益。“这是为什么呢？因为这名首席执行官认为自己赚的已经够多了，他认为任何高管的年薪都不应超过

200万美元。”罗姆尼告诉传记作者，当他第一次意识到自己是百万富翁时，他一度感到失衡。他说，取得这种世俗意义上的成功后，“大多数人会迷失”。他不喜欢这种感觉和财富带来的诱惑，因此他虽然是一个富人，但不是一个奢侈的富人，这符合当时的时代特征。

他的儿子米特·罗姆尼（Mitt Romney）将变得非常富有，而且对金钱来者不拒。在关键方面，米特的职业轨迹与他父亲的高度吻合。和父亲一样，米特在商业领域取得成功后也进军政坛，担任过马萨诸塞州州长，在2012年被提名为共和党总统候选人，并当选参议员。但与父亲领导的公司不同，米特的公司实际上并不生产任何东西。他在20世纪80年代和90年代是贝恩资本（Bain Capital）的负责人，贝恩资本是一家私募股权投资公司，主要业务是用投资者的钱来购买和出售公司。它的目标是收购公司，释放其价值，然后高价出售。私募股权投资公司的常见策略包括大量借贷，将债务转移到被收购的公司，对被收购的公司进行重组以降低劳动力成本，最后一项将导致裁员。正如罗斯玛丽·巴特（Rosemary Batt）和艾琳·阿佩尔鲍姆（Eileen Appelbaum）所写，“这代表了公司的股东价值模式的一个极端版本”，在这个模式中，“公司被视为为了实现利润最大化而被买卖的资产，而不是生产商品和提供服务的组织”。

贝恩资本通过收购和出售许多公司获得了大量利润。其中一些买卖对几乎每个参与者都有好处，比如，早期对办公用品公司史泰博（Staples）的投资使后者得以迅速扩张，贝恩资本也因为这笔投资获得了1100万美元的健康回报。“还有一些投资导致被收购的公司大量裁员，使这些公司背上无法偿还的债务，比如，贝恩资本在20世纪90年代初收购的美国纸本纸张公司（American Pad & Paper）。这次收购使美国纸本纸张公司背负沉重的债务和管理费，最终使该公司倒闭，数百名制造业工人失去了工作。与此同时，贝恩资本及其投资人在这笔交易中获得了近1亿美元的收益。对于米特·罗姆尼和其他私募基金经理及投资人来说，这些投资基本不会让他们吃亏。投资人兼商学院讲师霍华德·安德森（Howard Anderson）曾做过这样的生动描述：“私募股权投资就像性交。当它好的时候，它确实很好。当它不好的时候，它仍然相当好。”所有这些好或不好的生意使米特变得非常富有，他的净资产估计在1.9亿至2.5亿美元之间。

就社会而言，我们的集体想象力还没有完全跟上我们的商业领袖的现实。当被问及首席执行官的收入大约是普通劳动者的多少倍时，美国人猜测大约是30倍。而这个比例已经远高于美国人心目中首席执行官的合理收入。2014年的一项研究发现，美国人认为首席执行官和非技术工人的理想工资比应该在7:1左右。研究者由此得出结论：“受访者低估了实际的工资

差距，而他们理想中的工资差距甚至比低估的工资差距更加偏离现实。”我想说的是，即使是在美国劳工力量最强大的时期，也就是第二次世界大战后的几十年

里，高管与普通劳动者的工资差距也比人们今天认为的要大。调查发现，绝大多数美国人对公司高管和普通员工之间巨大的工资差距感到不安，而这还是在他们大大低估了真实差距的前提下。2015年秋，特朗普在争夺共和党总统候选人提名时利用了这种情绪。他回应了人们对首席执行官天价工资的愤怒：“你看他们赚了多少钱，这完全是一个笑话。”他还说，如今，首席执行官“想要什么就能得到什么”。这可能有点夸张，但今天的首席执行官确实得到了大笔金钱。这多少有些自相矛盾，因为最初股东资本主义兴起的动力在很大程度上是为了遏制首席执行官的权力。但是，通过将股权纳入高管的工资包，旨在使首席执行官和股东的利益保持一致的措施带来了副作用，使“高管得以拥有前所未有的巨额财富”⁵²。就工资而言，股东资本主义对商业精英有利。过去像乔治·罗姆尼这样的高管虽然收入不低，但与今天的首席执行官完全不可同日而语。他的儿子不愿再像父亲一样。

股东盯上了你的工资单

在贝恩资本忙于重组美国纸本纸张公司时，兰迪·约翰逊（Randy Johnson）是该公司在印第安纳州的一家小工厂的工人和工会代表。美国纸本纸张公司于1888年在马萨诸塞州成立，100年后，它在苦苦挣扎。它的重组基于一项战略，即利用其强大的品牌来收购其他办公用品企业，整合其业务以形成规模效应，并关闭多余的设施，通过这些措施来实现增长。该公司收购了史密斯·歌罗娜（Smith Corona）公司在印第安纳州的一家生产悬挂式文件夹的工厂，新的管理层迅速通知工厂的258名工会工人，他们的雇佣关系被终止了，但他们可以重新申请在同一地点从事相同的工作。不过有一个条件，或者更准确地说，有一系列条件——工资会降低，工作规则将与以前工会谈判过的不同，而且现在雇员必须承担一半的医疗费用。在努力谈判可接受的条件未果后，工人们于1994年9月举行罢工。但这个高风险的举动适得其反，不到六个月，新的管理层关闭了工厂，并将其所有设备运到州外的新工厂。所有员工都失业了。约翰逊后来回忆道：“我记得最清楚的是那些50多岁的人，他们崩溃地哭了。”

随着股东资本主义革命的兴起，给予股票期权等做法日益盛行，美国的企业高管获得了在满足股东需求的同时，使自己受益的双赢工资方案。从20世纪80年代开始，随着被称为“黄金降落伞”的离职补偿金在高管合同中的普及，高管即使被解雇也能获得大笔金钱。⁵⁵例如，迈克尔·奥维茨（Michael Ovitz）在20世纪90年代中期仅担任了14个月的迪士尼总裁，但他被解雇时得到了1.4亿美元的离职金，相当于他在职的每个月得到1000万美元的补偿金。⁶但是，对于像约翰逊这样的普通员工来说，新的游戏规则使他们陷入两难境地，要么接受大幅降薪，要么丢掉工作。约翰逊和他的同事的经历在被私募股权收购的公司中并不罕见。一个经济学家团队分析了从1980年到2005年间被股权投资公司收购的数千家制造业企

业后发现，在被收购后的头两年里，这些公司员工的收入平均比其他同类公司低2.4%，被裁员的人数也高于以往，不过其中大部分被新增加的工作机会抵消了。这个团队指出，裁员和创造新的就业机会的综合效果是“催化创造性破坏的过程”⁵⁷。其他研究表明，不担心被收购威胁的公司往往能给工人开出更高的工资。

当然，创造性破坏是资本主义的核心力量，而私募股权投资的捍卫者认为，增加的创造和少量破坏正是使20世纪末美国企业重获生机的秘诀。2008年，一份受行业赞助的报告的作者提出，私募股权投资公司承诺接管“业绩不佳的公司……改造其业务”，使其走上盈利之路，同时“收购健康的企业，注入资本和管理知识，使其进一步扩张”。但不管怎样，似乎无可争议的是，普通员工在这样的经济动荡中受冲击最大，表现为调岗降薪。

私募股权投资现在是当代美国经济中的一股强大的力量。从2003年到2013年的十年间，私募股权投资公司对美国公司的投资超过3.6万亿美元，这些公司雇用了大约750万名员工。数以百万计的员工受到了企业管理改革的影响，此类改革通常优先考虑改善财务状况，而员工的工资则是牺牲的对象。可以肯定的是，我们中的大多数人并不在受私募股权投资支持的组织工作。但是，受私募股权模式影响的远不止被贝恩资本等投资公司收购的企业。私募股权投资者向那些试图拒绝将股东利益放在首位的企业领导人发出了一个强有力的信息——如果不守规矩，下一个可能就是你。许多高管不想拿自己的职业生涯冒险，因此他们模仿同行，按照目前金融资本主义体系的要求行事，该体系“更偏重金融部门而不是非金融部门，更偏重金融投资而不是生产投资，更偏重股东和高管而不是员工和其他公民”⁶¹。

股东资本主义模式的兴起是美国金融业压倒其他商业领域的胜利的一部分。当谈到美国经济的金融化时，人们不仅指金融企业在国内生产总值中占据的庞大份额，还指美国航空公司、莎莉集团和沃尔玛等非金融企业越来越多地“对金融市场而不是商品市场做出反应，并受其约束”。在分配利润时，金融市场对公司的约束使管理者无法自由地决定要优先考虑哪些利益相关者。对于许多企业领导来说，事情因此变得十分简单，他们只需要像可口可乐公司的戈伊苏埃塔一样，专注于提高公司股价就可以了。与此同时，另一个利益相关者群体，也就是公司的员工受到了冷落。华尔街不喜欢向下分配利益。在他们看来，公司的唯一使命是把每一分钱都返还给股东，首席执行官不应做出任何偏离该使命的决策。

股东资本主义从本质上说是一种收入再分配机制，将收入从员工手中转移到高管和投资者手中。几十年来，数百万美国劳工工资停滞不前，与它有莫大关系。它的兴起以各种方式影响着普通劳动者的工资，其中最引人注目、最具破坏性的是企业不再以传统的方式发放工资。随着股东资本主义的发展，持有股票或期权的

高管采取了能在短时间内提高利润的策略。许多公司没有走更长、不确定性更大的提高业绩的路线，而是走捷径以增加利润。为了降低成本并吸引寻求更高资产回报率的投资者，他们选择了裁员。这些公司很快得到回报，而受影响的员工很快感受到了痛苦。企业并购的增加刺激了裁员，因为新成立的实体的多余员工被扫地出门。研究还发现，裁员往往预示着可能的并购，企业努力改善自身的财务状况，以防自己轻而易举地被竞争对手吞并。

从理论上说，裁员至少能改善企业的盈利状况，使其有更多的钱可以分配，毕竟所有股东价值策略的目标就是获取更高的利润。但事实上，这点并不明确。尼尔·弗里格斯坦（Neil Fligstein）和申泽辰（Shin Taekjin，音译）发现，平均而言，至少有一种策略，即通过并购来寻求形成规模经济，实际上减少了利润。既然如此，那么这种策略为什么会被广泛使用呢？弗里格斯坦和申泽辰的结论是，与工资惯例在行业内扩散的方式相似，“并购和裁员可能是仪式性和模仿性的”。公司之所以采取这些策略，既是因为这些策略看上去是合理的，也是因为其他公司在这样做，而且它们可以被当作创造价值的手段展示给华尔街的分析师。

裁员最直接影响的是那些突然失业者的工资。新增的求职者还会进一步减少在职者讨价还价的能力，从而拖累相关行业所有从业者的工资。航空业是一个典型的例子。1978年放松管制以后，航空公司经历了大规模重组。放松管制的目的是通过减少进入壁垒，使该行业面临更大的竞争。更加激烈的竞争将降低机票的价格，并使消费者有更多的航班选项。但到了今天，四家航空公司控制了美国80%的航线。放松管制是否导致机票价格下降仍有争议。一些分析师认为，机票价格在政策出台之前已经在下降，并指出燃料成本的下降是降价的根本原因。68不过，一个没有人质疑的事实是，放松管制后，航空业从业者的待遇日益恶化。

这期间发生了什么？首先，该行业的一连串破产导致了集中化。破产也导致了大规模裁员，在21世纪的头五年里，该行业所有全职工作都消失了。剩下的员工，不管是飞行员、空乘人员，还是行李搬运工、维修工等，都经历了大幅降薪和削减福利。由于航空公司开始把飞机开到国外，使用国外更便宜的劳动力进行维修，自2000年以来，近三分之一的维修工失去了工作。在该行业的各种岗位中，降薪幅度高达40%的情况并不罕见。美国空乘服务人员协会主席萨拉·纳尔逊（Sara Nelson）不久前告诉记者戴维·达扬（David Dayen），空乘人员的工资“不再是中产阶级的收入了”⁷⁰（根据美国劳工统计局的数据，2019年美国人的平均年薪为56640美元，而收入后10%的乘务人员的年薪不到3万美元）。至于飞行员，虽然美国联合航空公司、美国航空公司和达美航空公司的飞行员的平均年薪远远超过10万美元，但区域性航空公司飞行员的起薪可能低至2万美元。

航空公司的普通员工当然不会急着要求航空公司进行合并，主要的推动者是华尔街。航空业行业集中度的提高，使权力从消费者手中转移到航空公司手中——如果只有美国联合航空公司有从纳什维尔到波士顿的航班，你就无法讨价还价了。2014年，高盛公司（Goldman Sachs）公布了一份研究报告，强调了航空业行业集中度的不断提高有利于改善航空公司的盈利状况。在“寡头垄断的梦想”一节中，分析师指出了押注于一个参与者少的行业的好处：“由于选择减少、同行较少，因此行业竞争程度较低，客户的忠诚度更高，航空公司的定价能力也更强。”我认为分析师的诚实值得称赞。这些分析家正确地预见，随着从业者地位的下降，合并后的航空公司获得的“定价权”意味着由此产生的大部分利润将归一部分利益相关者所有，即航空公司的股东。

今天，许多批评行业集中度过高的人指出，寡头垄断压低了普通员工的工资。⁷³如果配合我们在第三章提到的雇主扼杀竞争的手段，行业集中度的提高可以使员工失去寻求高薪的筹码。但是，行业集中度的提高也有可能对普通员工有利。我们之所以知道这一点，是因为许多企业曾经这样做过。第二次世界大战后的美国汽车业，被包括乔治·罗姆尼的切诺基汽车公司的少数几家公司控制。生产线工人享受着稳定增长的工资和慷慨的福利，这主要是由强大的美国汽车工人联合会（United Auto Workers）通过谈判达成的。上百万名体力劳动者第一次过上了舒适的生活，美国的中产阶级队伍不断壮大。这种现象并不仅局限于汽车业，在其他工会实力强大的行业，工人实际上能够从被寡头垄断的市场结构中获益。⁷⁴行业集中度提高只有在与股东资本主义的压力和工会的解散结合在一起时，才会对从业者的工资产生负面影响，因为这些因素重新塑造了工

资谈判中的力量平衡。这些因素的结合，再加上劳工力量的减弱，日益成为美国工人的现实。

事实证明，在特朗普总统第一次任职期间，他和他的盟友提出的法案很难被国会通过。但这并没有妨碍共和党领袖大肆吹嘘一项明确的成就——2017年，总统签署了30年来美国最大规模的企业减税法案。《减税和就业法案》将公司税率从35%降至21%，同时降低了个人的税率，特别是那些处于收入金字塔顶端的人。特朗普总统在兜售这项法案时做了一项预测：“所有这一切，这里的每一件事，对企业、对人民、对中产阶级、对劳工来说都是非常重要的事情。”企业很快会排队表示感谢，并提供一些初步的证据来证实总统的说法，即该法案对普通员工来说很重要，而并非像许多批评者所说的那样，只对股东有利。2018年年初，一家又一家公司宣布发放一次性奖金，而由于税率降低，员工也获得了加薪。仅在2月，就有近百家美国公司宣布计划将部分意外之财分配给员工。⁷⁶连锁药店巨头西维斯（CVS Health）公司将最低时薪提高到11美元，美国电话电报公司（AT&T）、发现金融公司（Discover）和美国航空公司向它们的员工发放了1000美元的奖

金。77美国航空公司首席执行官罗伯特·帕克（Robert Parker）和总裁罗伯特·艾瑟姆（Robert Isom）在给员工的信中指出，发放奖金的决定是经过深思熟虑之后做出的：“这不是一个草率的决定，我们认真考虑了我们的股东或所有者的要求和应得的回报。但我们相信这样做对于我们的团队来说是正确的，而且最终也会让我们的股东受益。”

在最初铺天盖地的舆论宣传中，人们忽略了这样一个事实，即与股东或所有者的收益相比，减税给员工带来的好处微不足道。产学研网络（Academic-Industry Research Network）的研究者调查了标准普尔500股票指数中的40多家公司，这些公司大张旗鼓地宣布，减税将使其员工获得更高的工资。”调查结果发现，在减免的税收中，股东获得的收益比员工高30倍。这些公司承诺通过奖金（占总金额的大头）和加薪为员工发放50亿美元。这确实是一笔巨款，但与股东的收益相比简直微不足道。自从该法案在参议院通过后，这些公司宣布将回购近1600亿美元的股票，这是一种特别受欢迎的向股东分配利润的方式。

当一家公司回购部分流通股时，随着可买卖股票总数的减少，剩余股票的价格就会上涨，持有剩余股票的投资者将从中受益。公司曾经对这种做法避之唯恐不及，因为它有非法操纵股价的嫌疑。但在由里根总统任命的前华尔街银行家约翰·沙德（John Shadd）的领导下，证券交易委员会于1982年做出了一项裁决，打消了公司的顾虑。10b-18规则为公司提供了免受操纵股价指控的“安全港”，此后美国的大公司越来越多地用自己的利润来购买自己的股票。在从1985年到1990年的五年间，美国公司宣布的股票回购计划的数量增加了两倍多。至少从首席执行官的角度看，这是有充分理由的。华尔街曾经对股票回购反应消极，认为这表明公司没有好的投资选择。但到了20世纪80年代，随着股东资本主义占据主导地位，华尔街的态度发生了根本性转变，宣布回购股票的公司可以期待得到华尔街的掌声。1980年，公司将利润的5%用于回购；到20世纪90年代中期，这个数字增加到20%。

美国航空公司没有明确说明，将把从税收法案中节省下来的资金中的多大比例返还给股东。事实上，它目前正因为没有公开这些信息而被起诉。⁸⁴但在2017年，该公司通过分红和股票回购向股东移交了（或用金融业的术语来说是“返还”）17亿美元。⁸⁵分红代表了公司直接发放给股东的那部分利润，和股票回购一样，它占总利润的比重也在不断增加。2005年，在布什政府宣布对公司的海外收入实行税收豁免后，估计有3000亿美元从海外涌入美国，其中的90%以上进了股东的口袋。摩根士丹利（Morgan Stanley）的分析师估计，在2017年《减税和就业法案》减免的税收中，40%以上将用于发放股息和回购股票，20%将用于企业并购，用于投资的比例略低于20%。用于发放奖金和加薪的比例只有13%，而这部分则被媒体广泛报道。

西尔斯公司是一家拥有悠久历史的美国代表性企业，它通过无处不在的商品目录和邮购服务彻底改变了零售业。该公司的董事长是高盛公司前交易员爱德华·兰伯特（Edward Lampert）。兰伯特的目标与他20世纪中期担任董事长的前任罗伯特·E. 伍德完全不同，后者将股东排在公司利益相关者的最后。从2005年到2010年，在兰伯特的领导下，西尔斯公司花费将近60亿美元回购股票，这个金额超过了公司在此期间的收入。由于债务不断膨胀，这家零售业巨头关闭了数百家商店，在2018年宣布破产，重新出现时只剩下一个空壳。留下来的员工不得不接受降薪，而兰伯特却丝毫不受影响。他的对冲基金是西尔斯公司最大的债权人之一，收取数百万美元的费用和利息。如果这家零售商倒闭，它可以没收有价值的抵押品。西尔斯公司的一名前副总裁告诉《商业内幕》（Business Insider）：“他正在把钱从一个口袋转移到另一个口袋，无论如何他都不会吃亏。”这真是一份好工作，前提是你能得到它。兰伯特在西尔斯的下属没有这样的机会。

华尔街对沃尔玛在2015年一反常态地提高员工工资的举动有何反应？股东抛售了沃尔玛的股票，导致该公司的股价创下了25年来的最大单日跌幅。对沃尔玛的惩罚被美国的商业媒体广泛报道，目的是向那些可能想逆流而动，置股东利益于不顾的公司发出明确警告。沃尔玛在美国拥有近5000家超市，90%的美国人生活在距离沃尔玛超市10英里的范围内。2018年，该公司的收入超过5000亿美元，超过了挪威、爱尔兰或奥地利当年的国内生产总值。但是，一旦沃尔玛想偏离在分配利益时优先考虑股东的主流精神，甚至连它也无法逃脱股东的压力和惩罚。其结果是，无论员工的个人绩效如何，他们的工资都会被压榨。

虽然股东的权力越来越大，但某些工作（比如整形外科医生）仍然能够提供不菲的收入。如果我们的工资并不反映我们的个人绩效，那么它是不是源自我们所做的工作的固定特征呢？或者说，至少对于那些能够设置进入门槛、限制行业竞争，从而榨取更多租金的工作来说，情况是不是这样呢？与人力资本模型一样，这种将工资与我们所从事的工作的内在特征联系起来的解释，忽视了组织在决定谁得到什么，以及为什么的问题上的重要性。正如我们接下来将在第三部分探讨的那样，我们工作的平均薪资水平在不同的时间和不同的地点存在着巨大的差异。所谓“好工作”很可能并不好，而“坏工作”有时反倒相当不错。

第三部分 按职业付薪？

第六章 当好工作变坏

在美国两党政治极化的时代，民主党人和共和党人几乎无法在任何议题上达成共识。在过去的几届国会中，两党在意识形态上的分歧明显，最保守的民主党人仍然比最自由的共和党人更自由，反之亦然。但近年来，左右两派的政府官员在一个问题上的看法出奇地一致，这是有抱负的政治家在竞选路上一定会谈到的问题——所有政客都在呼吁把“好工作”带回美国，特别是制造业和其他行业（如建筑业和采矿业）的蓝领工作。2004年，时任参议员的约翰·克里（John Kerry）在接受党内提名时，承诺将采取新的激励措施来振兴制造业。²在2008年的总统竞选中，共和党候选人约翰·麦凯恩（John McCain）在其支持者面前，就大多数劳工想要什么提出了他的看法：“在他们的家乡有一份好工作……可以去工厂上班，有薪水可领。”³在2013年的国情咨文中，奥巴马总统回顾了他的政府取得的一些经济成就：“卡特彼勒（Caterpillar）公司正在把工作机会从日本带回美国，福特汽车公司正在把工作机会从墨西哥带回美国……今年，苹果公司将再次开始在美国生产苹果电脑。”

不过，最执着于把蓝领工作带回美国的还是特朗普总统。就在总统选举前两天，他在北卡罗来纳州举行的一次集会上宣布：“我们要让矿工、工厂工人和钢铁工人回到美国。”在这个问题上，总统有时会加入他的独特见解，强调美国制造业的衰落是一个耻辱。在介绍副总统候选人时，特朗普偏离了主题：“我们还要把我们的工业、我们的制造业、我们的工作带回这个国家，因为我们看到了发生的一切。我们就像婴儿一样看着它们被抢走。”⁵特朗普知道这些说法有多强的感染力。上任后不久，他在与一些制造业企业的首席执行官见面时告诉他们：“将制造业带回美国，创造高薪工作，是我们的竞选承诺和竞选主题之一，每个人都产生了共鸣。”他保证他的政府将全力以赴来履行这个竞选承诺：“一切都将基于‘把我们的工作带回来’——好工作、真正的工作。它们已经离开了，现在正在回归。”⁶

将“制造业”与“高薪”联系在一起，将“好工作”与工厂工作联系在一起的，并不是只有民选官员。在2012年的一次以1000名美国人为对象的调查中，研究者询问受访者，他们是否认为制造业对国家的经济繁荣和生活水平非常重要。90%的受访者对这两个问题的回答都为“是”。该调查还询问受访者，他们支持兴建哪

种类型的设施以在他们的家乡创造1000个新的就业机会，在列出的包括能源生产设施、医疗设施和零售设施等的七个选项中，制造业设施的支持率排在第一位。

这种想法从何而来？工厂工作通常是令人疲惫的、单调重复的，甚至是危险的，那么人们为什么会怀念工厂工作？为什么我们凭直觉就知道，当我们的政客承诺带回“好工作”时，他们指的是蓝领工作？这是因为这些工作曾经为没有受过大学教育的美国人提供了体面、足以保障生活的工资，并使他们有机会跻身中产阶级。人们眼睁睁地看着这些高薪工作逐渐消失，希望它们能够重新出现。

消失，但没有被忘记

在20世纪中期的美国，每三个非农就业岗位中就有一个属于制造业。今天，这个数字大约是十分之一。汽车制造业曾经提供了大量就业岗位。1950年，全国每六个工作岗位中就有一个与该行业有关。今天，汽车和汽车零部件制造企业的员工不到100万人，远远少于沃尔玛的员工数。其他蓝领工作也遭受了类似的打击。在2016年的总统竞选活动中，时任总统候选人的唐纳德·特朗普承诺“让矿工重返工作岗位”。阿巴拉契亚和中西部的听众非常欢迎他的这种论调，在那些地区，采矿业曾经是支撑整个社区的经济基础。但是自1990年以来，美国矿工人数下降了近40%。煤炭行业的衰落尤为严重，从20世纪80年代中期到今天，该行业的就业人数下降了三分之二。另一个在2016年大选期间经常被提及的行业是钢铁业。从1990年到2018年，该行业的就业岗位减少了44%。

但是，人们对蓝领阶层曾经的美好时光的回忆通常是不完整的。随着时间的推移，人们的记忆变得模糊不清，而且往往忽略了这些职业中普遍存在的种族和性别歧视。他们也忘记了这些工作通常多么有损尊严、伤害身体和远离社会。1970年劳动节，《纽约时报》发表了一篇题为《蓝领工人的悲伤》（Blue Collar Blues）的文章，描述了工人们的不满。虽然实际工资的大幅增长使他们得以跻身中产阶级，但他们认为自己已经成了“被遗忘的美国人”。在20世纪60年代和70年代初，汽车制造业的缺勤率和离职率急剧上升，许多工人抱怨流水线工作的单调和与社会的疏离。一名汽车制造工人告诉记者：“你只有三条出路，要么顺从，然后过着越来越乏味的生活，要么反抗，要么辞职。”

不过，他们的回忆至少有一点是正确的，那就是这些职业的工资通常很高，为许多没有上过大学的劳动者提供了一些安全感和稳定性，而且对非裔美国人和白人来说都是如此。虽然非裔美国工人在许多工厂遭受了种族歧视，但工厂工作仍然是他们从南部北上前往中西部和东北部制造业中心的黄金入场券。底特律曾经拥有几十家汽车制造厂和军工厂。从1930年到1970年，该市的非裔美国人口增长了50多万。在这些新来的移民中，许多是为了寻找工资和福利更好的制造业工

作。在全国范围内，直到20世纪70年代，汽车制造业工人的工资仍然远高于私营部门的平均工资。20世纪80年代，制造业工人的整体收入比私营部门的非制造业工人高15%。20世纪60年代和70年代出现的工人异化现象，部分原因可能是许多蓝领工人享受的不断提高的生活标准与工作现实之间的极大反差。在第二次世界大战后的几十年里，虽然工资大幅上涨，但工厂生产线或矿井的劳动环境并没有太大的变化。

但变革很快到来，它将颠覆蓝领工作。20世纪80年代和90年代，全球经济的迅猛发展从根本上改变了数百万美国工人阶级的生活，但并不是变得更好。首先，贸易全球化加剧了美国某些行业的竞争，汽车制造业便是其中之一。美国的汽车制造商不再是唯一的参与者，突然之间，他们不得不与欧洲和日本的同行争夺美国国内市场。20世纪60年代，美国道路上行驶的汽车几乎都是由美国汽车制造商生产的。18到20世纪70年代末，美国公司的份额已经下降，在美国销售的新车中，四分之三是美国制造商生产的，而这种趋势在今后几十年里仍将继续。19与此同时，20世纪70年代的两次能源危机导致油价上涨，消费者不再热衷购买新车，美国制造商的利润因此急剧下滑。结果，汽车制造商不愿扩大产能，劳工、管理层和企业所有者对企业收益的争夺日趋激烈。由于欧洲和日本的工厂在战后重建中采用了新技术，美国的钢铁企业同样面临着越来越激烈的竞争。近年来，中国出口的廉价钢铁使美国国内生产商的市场份额进一步下降，美国钢铁工人的就业岗位再次大幅下降。在21世纪的头十年里，美国钢铁制造商削减了5万多个工作岗位，相当于2000年该行业总就业人数的近 40% 。

比全球化更重要的是，快速的技术变革使全国各地的工厂实现了自动化，雇主因此能够以惊人的速度裁掉大量多余的工人。在目前关于制造业衰退的争论中，人们往往忽略了一个事实，那就是制造业的产出仍在增长，失去的是它的就业岗位。

从20世纪80年代中期到现在，美国制造业产出增加了80%。与此同时，商品生产岗位的就业人数大幅下降，尤其是占总就业人数的比例。在20世纪60年代中期，商品生产部门的从业者大约有2050万人，包括工厂工人、建筑工人和矿工。2018年，虽然劳动力总数增加了一倍多，但商品生产部门的就业人数没有变化。在20世纪70年代末，在制造业、建筑业和采矿业工作的美国人比现在多了近500万人。在这消失的500万个工作岗位中，一些被转移到了海外，还有一些由于中国产品的涌入而消失了（美国中西部和东南部受到的冲击尤其严重）。但正如哈佛大学的劳伦斯·卡茨（Lawrence Katz）所说，“自动化的影响显然要大得多，而且要远远大于其他因素”。一项研究估计，在近年来制造业失去的就业岗位中， 90% 是因为生产力的提高，而这主要得益于自动化的应用。

让我们再回头看看炼钢业。对该行业近年来面临的危机的报道，强调了中国企业的竞争，而不是技术变革的作用。但实际上，后者的影响更大。在炼钢业，对就业影响最大的技术变革是以“紧凑型炼钢厂”（minimill）的形式出现的。这种炼钢厂规模较小，通常以废钢为主要原料，绕过了从头炼钢的传统步骤。紧凑型炼钢厂的出现大大提高了炼钢业的生产力，如今生产一吨钢只需要一个半小时，而在20世纪80年代则需要十个小时。从20世纪60年代以来，该行业削减了大部分工作岗位，但凭借这项技术，仍能保持稳定的产出。这场技术革命的力量足以克服该行业在决定工资时的惯性，将权力转移到那些能够（而且愿意）裁掉大量员工的雇主手里。随着技术的传播，企业相互模仿，纷纷裁员并降低剩余工人的工资，而工人基本失去了在这个快速变化的行业中为自己争取满意的工资的能力。

许多商品生产行业都发生了类似的变化。来自印第安纳州埃文斯维尔市的罗伯特·史迪威（Robert Stillwell）没有读完高中，但仍然在一家汽车零部件制造厂找到了一份稳定、高薪的工作，直到他的工作被自动化取代了。他说：“我曾经有一份很好的工作……后来机器也能做了，我就被解雇了。”像史迪威一样的人不在少数。汽车生产厂曾经雇用了成千上万名员工。20世纪40年代初，在密歇根州的迪尔伯恩市，每天有6万名工人到福特公司的胭脂河工厂上班。实现自动化以后，该工厂只剩下约5500名工人。事实上，今天整个密歇根州的汽车工人总数不到4万。

事实证明，当你有一份稳定的工作时，抱怨工厂工作的单调无聊是很容易的。对于今天想寻找像当年的制造业、炼钢业和采矿业工作一样的高薪工作的数百万美国劳动者来说，过去几十年制造业工人抱怨的“蓝领工人的悲伤”听起来可能一点儿也不悲伤。

它们回来了！

2010年春至2012年春，随着次贷危机后经济的复苏，美国工厂就业岗位的增速超过了美国总就业岗位的增速，这是自20世纪70年代以来，制造业就业增速首次连续两年超过总体水平。《彭博新闻》的贾斯廷·福克斯（Justin Fox）由此认为：“工厂工作回来了，或者说，至少不再消失。”考虑到在过去几十年里，随着企业在快速变化的环境中挣扎求生，数以百万计的制造业工作岗位被外包、被自动化取代或干脆消失，这个消息受到欢迎，并被急于邀功的政治家大肆宣扬。在2016年的最后一次国情咨文中，奥巴马总统提到自己的政府“制造业在过去的六年里，创造了近90万个新的就业机会”，并强调汽车行业正处于“有史以来最好的一年”。几年后，轮到特朗普为制造业的回归欢呼了。不管是现实，还是仅存在于想象之中，他总是不忘把功劳归于自己。当通用汽车公司（General Motors）决定关闭一家海外工厂时，他立即做出了回应。“通用汽车公司韩国分

公司今天宣布，它将在2018年5月关闭其位于群山市的工厂，把它搬回底特律，”他在与内阁成员和其他民选官员就贸易问题举行的会议上宣布，“如果不是特朗普当选总统，这样的事情不可能发生。”

特朗普总统实际上言过其实了，因为通用汽车实际上并不打算将关闭的工厂的产能转移到美国海岸。但许多其他公司已经这样做了，比如通用电气公司，该公司不久前将一家热水器生产厂从中国“迁回”肯塔基州路易斯维尔市；还有福特公司，该公司将F-650和F-750卡车生产线从墨西哥转移到俄亥俄州的埃文莱克。

但事实上，制造业的回归与当选官员的关系不大，而是因为海外环境的发展。2001年中国加入世界贸易组织后，中国制造的产品涌入美国市场，使美国中西部和东南部的制造商陷入困境。两国的劳动力成本差异导致美国许多工厂关门，并促使幸存下来的工厂削减工人的工资和福利。2006年，美国制造业工人的时薪比中国工人多17美元。但从2005年到2016年，中国工厂工人的工资增长了两倍，两国工人的工资差距大幅缩小。这个趋势以及中国劳动力市场的其他变化，使许多美国雇主开始评估原先的决策。波士顿咨询公司的哈尔·西尔金（Hal Sirkin）告诉《华盛顿邮报》：“许多公司意识到，在中国做生意并不像他们想象的那么容易。”因此，一些公司决定将工厂迁回美国。2015年针对美国大型制造业企业高管做的一项调查发现，近三分之一的受访者考虑在未来五年内增加在美国的生产。该调查还发现，声称自己正将工作从海外带回美国的高管比例，在短短的三年间增加了一倍多。

2017年，当路透社记者蒂莫西·艾佩尔（Timothy Aepel）访问美国中西部的一座小型工业城市时，他惊讶地发现，当地人并没有要求增加工厂工作岗位：“对这里的许多工人来说，问题是质量，而不是数量。”⁴²印第安纳州埃尔克哈特市的工人在次贷危机期间遭受了巨大的痛苦，当时美国的失业率达到了20世纪80年代初以后再未出现过的两位数，而在这个仅有5万人的小城，失业率更是飙升到了20%。埃尔克哈特被称为“世界房车之都”，这里有大量房车生产厂。但在经济危机期间，房车需求骤降。

今天，房车行业正蓬勃发展，埃尔克哈特的失业率为2%低于全国平均水平。只要想找，当地居民很容易找到一份流水线工作。但问题是，这样的工作体力消耗大，工资低，而且工作时间不稳定。34岁的柯尔斯滕·萨瑟恩（Kirsten Southern）有三个在两家不同工厂工作的孩子，她说这种工作“很快就会让你的身体垮掉”⁴⁴。29岁的卡茜迪·戴维斯（Cassidy Davies）曾经在多家房车工厂工作过，她同意这个看法：“我真的不知道我还能坚持多久，因为你每天都累得筋疲力尽。”⁴⁵

即使在21世纪，许多制造业的工作仍然不可避免地会让工人“累得筋疲力尽”。一些工作会提供很低的时薪，然后给完成生产目标的工人一些奖金，这与早期十分常见的计件工资制非常相似，那时的工资完全取决于你的生产情况。埃尔克哈特的许多房车工厂采用了这套制度，工人们焦急地尽可能快地工作，以尽可能多拿到实发工资。这样疯狂的工作节奏是有代价的，许多工厂的年度人员流动率超过100%。当然，这并不新鲜。直到第一次世界大战前，许多汽车生产厂都采用计件工资制。当时这个新兴的行业充斥着小企业（其中大多数都很短命），再加上许多其他正处于上升期的行业也在招工，因此汽车行业的劳动力流失非常严重，在1928年以前超过了任何其他行业。在国际收割机公司位于芝加哥的拖拉机组装厂，工人一直对以组为单位的计件工作制感到失望，这促进了工会在20世纪30年代的发展。

埃尔克哈特及其制造业复苏的故事说明了制造业工作回流的一个关键原因，一个没有哪个政客愿意吹嘘的原因——不断降低的劳工标准使美国变成了一个对希望削减成本的公司有吸

引力的目的地。中国工厂工人的平均收入近年来有所上升，而美国工人的平均收入却在下降。汽车行业的平均工资曾经比私营部门的平均工资高30%，现在基本持平。“汽车零部件供应商正引领着工资下行的趋势。今天，美国的大多数汽车工人不是为福特、通用、本田或大众等知名公司工作，而是为这些公司的零部件供应厂工作。这些工厂工人的工资和工作条件与“底特律协约”时代（20世纪50年代初，工资不断上涨，福利越来越丰厚的时期）的汽车工人相去甚远，更接近20世纪初汽车制造业的低迷期。

新底特律

零部件生产岗位也逐渐远离底特律。例如，在亚拉巴马州，汽车零部件生产厂雇用了2.6万名工人，填补了该州曾经蓬勃发展的纺织业衰落后造成的就业缺口。汽车零部件供应商对该州的青睐有助于降低亚拉巴马州的失业人数。但根据《彭博商业周刊》（Bloomberg Businessweek）不久前做的一项调查，这对工厂里的工人没有太大的帮助，工厂“工资低，流动率高，培训少，所谓安全措施只是事后补救措施”。雷科·艾伦（Reco Allen）的遭遇说明了培训不足和安全标准低下的可怕影响。艾伦在亚拉巴马州的松氏公司（Matsu）工厂当保管员，时薪9美元。松氏是一家位于亨茨维尔的汽车零部件工厂，隶属于加拿大汽车零部件制造商马特科尔-松氏集团（Matcor-Matsu）。但严格地说，艾伦并不是为松氏工厂工作，他是劳务派遣公司人力激增公司（Surge staffing）的雇员，后者是一家为松氏工厂提供劳动力的劳务派遣机构。作为一名保管员，艾伦不需要在流水线上工作，但由于生产进度落后于本田公司的指标，因此工厂需要额外的人力。在这

里，我们看到了一个组织（本田）对另一个组织（松氏）的需求如何改变了第三个组织（人力激增公司）的工作环境。突然间，艾伦的工作任务发生了巨大的改变，而他的工资却没有相应的变化。就这样，艾伦发现自己在没有经过正式培训的情况下，要将螺栓放进压缩机中。不久之后，他的胳膊被压缩机夹住，一个小时后才得救。艾伦失去了他的右臂，因为外科医生担心坏疽的风险，最终将他的右前臂截肢。

在2013年艾伦的事故发生后，人力激增公司了解到，松氏经常“不提供实际操作培训……命令未经培训的临时工操作机器，使机器的运行速度超过制造商规定的水平”。美国劳工部职业安全与健康管理局（OSHA）对松氏公然违反健康和安全规定的行为处以10.3万美元的罚款。该公司辩称，艾伦接受过操作工厂机器的培训，但没有遵守程序。艾伦提起诉讼，赢得了七位数的赔偿金。他告诉《彭博商业周刊》的彼得·沃尔德曼（Peter Waldman），这些钱并不能弥补他经历的一切，“我宁愿要回我的胳膊”。由于并未上市，马特科尔-松氏集团没有公开年收入，但最近在墨西哥开设的一家新工厂表明，支付给艾伦的赔偿金并未对其造成太大的影响。

汽车零部件供应商不仅大举进入亚拉巴马州，如今整个美国南部都遍布着这些供应商的工厂，而且与亚拉巴马州的工厂非常相似。中西制造公司（Nakanishi Manufacturing Corporation）为丰田公司生产轴承。2015年，它设在佐治亚州温特维尔市的工厂发生火灾，一名工人的上半身三度烧伤。这是该工厂除尘系统发生的第五起火灾。这家工厂受到了怎样的惩罚？职业安全与健康管理局对其处以10.5万美元的罚金。对于一家在次年宣布投资450万美元扩建其位于佐治亚州的工厂的公司来说，这笔罚金根本不值一提。

到2013年，虽然制造业的生产率远超整个经济的平均水平，但制造业工资中位数比全行业中位数低8%。在至少有一名制造业工人的家庭中，三分之一的家庭接受了需要经过资格审查才能发放的政府救助，远高于总体水平。最近一项研究调查了制造业工人对政府社会保障项目的依赖程度，并得出了一个令人警醒的结论：“从历史上看，制造业的蓝领工作为没有受过大学教育的工人提供了过上体面生活的机会。但对于目前许多制造业工作来说，情况不再如此。”

到底发生了什么？埃尔克哈特的经验表明，这个过程与教科书描述的不同，并不是工作岗位供不应求，而是走投无路的工人竞相压价。工资与生产力变化趋势的关系也与教科书的说法不同，在行业生产力不断提高的同时，工人工资不增反降。还有两个相互关联的发展趋势，每一个都增强了雇主对工人的掌控力，使制造业工作由好变坏。其中一个趋势是，那些确保工人从公司的盈利中获得公平份额的重要机构逐渐衰落。制造业、建筑业、采矿业和其他曾经提供“好”工作的行业有一个共同的特征，即它们都有强大的工会。如今，这些行业的工会几乎都

消失了。工会的衰落在很大程度上要归因于第二个主要发展，即重新归类，或者说错误归类（许多人是这样认为的）。这个变化同样加强了雇主的权力。所谓“重新归类”指雇主将原本应该被归类为员工的工人，归类为独立承包商，以达到逃避责任和降低成本的目的。在法律上，这些分类很重要。我们拥有的许多工作场所的权利和保护，从最低工资标准、加班费的规定到与雇主进行集体谈判的能力，都只限于被归类为员工的工人。⁵⁷我们会看到，在过去的几十年里，雇主通过重新分类对雇主-雇员关系进行大规模重组，使工人在一个又一个行业中居于弱势。工会的衰落和重新分类都影响了工人谈酬的能力，使工人更难证明他们的加薪要求的合理性，或者使工人从一开始就无法要求一份体面的工资。

那么，自动化和全球化在把好工作变坏这件事上起到了什么样的作用呢？它们同样减少了员工争取更高工资的筹码，尤其是那些业务真的可能被转移到海外的行业的员工。在一个快速变化的行业，如果工会要求雇主为其成员加薪10%以上，那么雇主会毫不犹豫地在全球范围内寻找更便宜的劳动力。“美国制造”曾经意味着高质量和可靠，但一旦这个标签的力量被削弱了，一个接一个的雇主就会模仿那些最先成功实现海外生产的公司。与此同时，自动化也阻碍了蓝领工作岗位的增加。由于制造业的劳动力需求疲软，工人很难在工资和福利方面与雇主讨价还价，而且越来越得不到保护。就这样，外包和自动化打破了许多组织内部原先的权力平衡，与工会的衰落和激进

的重新分类一起，使蓝领工人在合同谈判中处于不利地位。

但是外包和自动化不应被视为决定性因素。二者都只是雇主可以使用（或选择不使用）的工具，目的是使自己在工资谈判中获得凌驾于工人之上的权力。不同的谈判环境可以改变它们影响工人工资的方式。例如，研究发现，工会可以保护那些最容易被自动化取代的工人，降低其被解雇的可能性。技术变革和工厂搬迁到海外不是美国独有的，所有发达经济体都要面对这两个问题。但是，其他国家（比如德国）的制造业工人受全球化和外包的负面影响远没有美国工人那么大，这在很大程度上是由于这些国家拥有相对强大的工会，而且较少进行重新归类。正如我们将看到的，并不是过去所有的好工作都可以被外包，受自动化影响的工作也不多，但所有这些工作都经历了严重的去工会化、重新归类和工人工资的急剧下降。

工会的衰落

在次贷危机之后的经济大衰退中，加利福尼亚州的斯托克顿市宣布破产，成为美国历史上最大的破产城市（底特律在2013年宣布破产后，将取代它的位置）。斯托克顿的32万名居民已经习惯了坏消息，帮派问题、流浪汉和空荡荡的商店只是

这座城市面临的部分问题。《纽约时报》的彼得·古德曼（Peter Goodman）写道：“你能在这座城市看到长期困扰美国人生活的一系列棘手问题。”倒闭的企业包括一家位于该市机场南部的戴姆勒·克莱斯勒公司（Daimler Chrysler）的分销中心，它是经济衰退带来的众多牺牲品之一。因此，当2014年春，电动汽车制造商特斯拉汽车公司选择在斯托克顿郊外建立一座规模不大的零部件制造厂时，州和当地官员都非常高兴。加利福尼亚州商务与经济发展办公室副主任布鲁克·泰勒（Brook Taylor）说：“（该州）为特斯拉扩大其在加利福尼亚的业务规模感到兴奋。”⁶⁰这座43.1万英尺²的工厂所在地的官员同意他的说法：“我们对特斯拉将在城市和在这里扩大他们的部分业务感到欣喜。”⁶¹

加利福尼亚州弗里蒙特市位于斯托克顿市东南约60英里处，它也有一座特斯拉工厂，这差不多是它们仅有的共同点。今天，弗里蒙特非常繁荣，失业率仅为2.5%，低于全国平均水平。尽管如此，弗里蒙特还是无法完全逃脱经济危机的影响，该市的失业率在2010年6月曾一度飙升至9%。失业率的飙升部分是因为一座大型汽车制造厂的关闭。成立于25年前的新联合汽车制造工厂位于该市西南角，占地550万平方英尺。它是丰田汽车公司和通用汽车公司的合资企业，拥有近5000名员工。从1962年到1982年，在该公司成立之前，那里曾是通用汽车公司的一个组装厂。今天，由于特斯拉的创始人埃隆·马斯克选择在那里建立其公司的核心生产基地，那里第三次获得了生机。与斯托克顿一样，当地官员十分欢迎特斯拉的决定。弗里蒙特市市长鲍勃·沃瑟曼（Bob Wasserman）说，

“当新联合汽车制造公司宣布它将关厂时，这块土地已经死了”，但随着特斯拉宣布建厂，“这块土地又活了过来”。今天，特斯拉已经在那里雇用了1万名工人，是新联合汽车制造公司员工数的两倍，为弗里蒙特的低失业率做出了贡献。

斯托克顿和弗里蒙特的居民和官员对特斯拉工厂的落地感到兴奋，这是可以理解的。汽车制造业的工作曾经是好工作的代表，支撑着美国中心地带的许多社区。特斯拉拥有先进技术，是制造业的未来，而领导它的是一个“有经济远见的人……能够游刃有余地解决世界上的重大挑战”⁶⁴。埃隆·马斯克于2003年创办了这家公司。他在20世纪90年代中期放弃攻读物理学博士学位，与他的兄弟一起创办了一家互联网公司Zip2，赚到了第一桶金。后来他把这家公司卖给了康柏（Compaq）公司，并在交易中获得了2200万美元。几年后，他将自己的在线金融服务公司X.com与康菲尼迪（Confinity）公司合并，共同创建了贝宝（PayPal）。2002年，易趣（eBay）收购了这家公司，马斯克获利1.8亿美元。⁶⁵

虽然这些早期的企业没有解决人类最紧迫的危机，但后来的企业解决了。根据美国环境保护局的数据，美国四分之一以上的温室气体排放来自交通运输，尤其是来自化石燃料的燃烧。特斯拉电动汽车的成功（该公司在2013年首次实现了季度

盈利)证明,人们能够在减少这个关键污染源的同时,经营一家可盈利的汽车公司。不仅如此,电动汽车销量的增长将推动其生产燃油车的竞争对手也向更环保的方向发展。与此同时,似乎是为对冲他拯救地球免受环境灾难的赌注,马斯克还成立了太空探索技术公司(SpaceX),该公司的日常业务是制造和发射火箭,但其长期目标是登陆火星,以使人类成为“多行星物种”⁶⁷。在撰写本书时,太空探索技术公司的估值超过200亿美元。不久前,马斯克还参与创立了神经链接公司(Neuralink),该公司正在研究脑机接口技术,该技术据信可以帮助严重脑损伤患者更好地恢复大脑功能。⁶⁸

因此,特斯拉不仅能为斯托克顿和弗里蒙特带来就业机会,它还代表着未来,是一家能够为这些地区的制造业注入活力,并使世界变得更美好的汽车制造商。但当地居民和官员不知道的是,虽然马斯克致力于改善世界并为人们未来的生活做准备,但他并不喜欢支付能够维持工人基本生活的工资。

到2017年,特斯拉的市值已经超过了福特,它生产的电动汽车供不应求。但是,如果不考虑生产工人受雇时获得的股权以及股票期权和以限制性股票单位(RSU)的形式发放的奖金,弗里蒙特工厂的平均时薪明显低于美国汽车行业的平均水平。根据记者戴维·达扬的报道,该厂一级生产工人的时薪在17美元至21美元之间,而全国此类工人的平均时薪为29美元。在一个成本高昂的地区,时薪之所以如此低,是因为特斯拉工人缺乏讨价还价的能力。与福特的工人不同,特斯拉的工人没有加入工会,而且特斯拉强烈抵制工人成立工会。德兹蒙德·沃恩

(Dezzimond Vaughn)曾是斯托克顿工厂的一名优秀工人,但自从他开始积极推动成立工会以后,他的业绩评级突然下降,这导致他在2017年10月被解雇。特斯拉破坏工会的传言并不止于此。另一名工人迈克尔·桑切斯(Michael Sanchez)说,他在沃恩之后不久就被解雇了,因为他在工厂外散发支持工会的传单,这种做法受法律保护。他的案件目前正接受美国国家劳动关系委员会(Nation Labor Relations Board, NLRB)的调查。

马斯克旗帜鲜明地反对工会,表示工会将使管理者和工人对立。美国国家劳动关系委员会声称,2017年马斯克在该工厂会议上“征求员工对安全问题的投诉,并含蓄地承诺如果他们不参加工会活动,就会处理他们的投诉”。美国国家劳动关系委员会认为,这听起来像是对员工自我组织的权利的非法干涉。

马斯克似乎真的认为特斯拉是一家“公平公正的公司”,特斯拉工厂工人的工作环境和总体工资都超过其他汽车制造商。在给工人的一封冗长的电子邮件中,他反驳了“最近一篇支持美国汽车工人联合会的博客文章”(汽车工人联合会试图在特斯拉工厂组织工会),列举了特斯拉在安全、工资、工作时间和工作乐趣等

四个方面表现出色的证据。关于最后一点，他承诺，“一旦Model 3在今年晚些时候实现量产，公司将举办一个非常棒的派对”，以及更多值得期待的事情：

还会有一些其他的小改善，比如分散在工厂周围的免费冻酸奶摊，以及我个人最喜欢的特斯拉电动过山车（当然会有可以选择的环形路线！），这样我们就能以快速和有趣的方式穿过我们的弗里蒙特园区，可以进出工厂，可以前往所有的停车场。一切会非常美妙。

在过去的几十年里，好工作意味着稳定增长的工资、全面的医疗保险和其他一系列福利。今天，这些大多已经消失。但如果你是一个幸运的特斯拉工人，你可以享用冻酸奶，还可以在工厂里坐过山车。这确实非常美妙。

美国的工会化率在20世纪50年代达到顶峰，在很短的时期内，三分之一领工资的工人加入了工会。这也是美国历史上经济不平等水平最低的时期，普通工人工资的增幅超过了收入最高的群体。今天，大约十分之一的美国劳工是工会成员，而在像马斯克的工厂所在的私营部门，这个比例大约是二十分之一。关于工会消亡的文章和书籍可谓汗牛充栋，而学者还在继续讨论工会化率下降的原因，以及工会的衰落与经济不平等加剧的关系。⁷²许多人认为，去工业化和全球化是导致工会成员减少的主要原因。美国的工会主要集中在钢铁和汽车等核心制造业。技术变革使雇主能够将许多工序自动化，从而导致高度组织化的部门或裁员或缩招。全球化带来的竞争压力促使美国雇主在海外，或没有工会的地区寻找更便宜的劳动力，这进一步降低了许多工会对管理层的影响力。

但是，工会化率下降并不只发生在受离岸外包和自动化影响的领域。如图6.1所示，工会的衰落是一个普遍现象。该图显示了从1973年到2016年四个主要职业中私营部门全职劳动者的工会化率（20世纪70年代初之前的工会化率数据没有具体到各个行业）。采矿业普及自动化的时间最短，而制造业的工人受海外竞争的影响最大，这导致这两个行业的工会化率急剧下降。20世纪70年代初，三分之一以上的制造业工人加入了工会，而如今这个比例只有13%。矿工正迅速从美国的经济版图上消失，剩下的少数矿工加入工会的可能性也比过去几十年更低。如今，只有不到十分之一的矿工加入了工会。

运输业和建筑业要么无法外包，要么还没有感受到技术变革的全部影响。对于建筑业而言，虽然人们不能把房子送到中国去更换屋顶，但该行业的工会化率在1973年到2016年间下降了60%以上。对于运输业而言，虽然自动驾驶离普及尚远，但工会化率的变化轨迹与建筑业类似。

工会的普遍衰落表明，全球化和自动化并不是全部原因。⁷³我们需要进一步观察，雇主和工会之间深刻的权力转移如何改变了劳资双方在工资谈判中的地位。

从20世纪60年代到整个70年代和80年代，雇主开始大力打击加入工会的劳工，目的是清除现有的工会，并阻止新工会的形成。他们的努力得到了越来越多反对工会的立法者的支持，后者阻挠工会和他们的盟友修订在新环境中显得越来越无力的劳动法规的尝试。事实证明，在那些正经历转型的行业中，全球化和技术变革是雇主有用的工具。许多雇主利用外包和自动化对工会工人工作的威胁来扼杀组织工会的动力。法律学者马克·巴伦伯格（Mark Barenberg）所说的“雇主的解体”是工会衰落的另一个原因。公司没有选择垂直整合，即把许多生产要素整合进单一的实体中，而是选择了原子化的结构，将许多活动外包给相关领域的专业公司。由此产生的复杂的供应链，加大了成立工会的难度。在供应链中的任何一个环节，中心公司都可以切断与工人成功组建工会的外包公司的联系，换成没有工会的新公司。选择垂直整合的大企业将拥有更多的员工，并因为拥有大量潜在的工会成员而更容易成为劳工组织的目标。相反，由于成立工会需要花费大量时间、金钱和精力，作为供应链一个环节的小公司，通常会让劳工组织望而却步。

雇主还有许多其他资源可供利用，包括快速发展的以阻挠劳工成立工会为主要业务的咨询公司和律师事务所，以及美国宽松的法律环境，在这样的环境下，违反劳动法的企业无须担心会受到严重的处罚。

美国劳工为此付出了高昂的代价。数十年的研究发现，“工会工资溢价”（加入工会的工人比未加入工会的工人多得的薪酬）约为15%。即使算上工会会费，工会会员资格仍能为会员带来不错的回报，工会会费平均占工资的1%到2%。经过工会集体协商确定的合同，曾经可以在企业中形成惯性。这

类合同确保了企业在一定时间内（有时长达五年）都要为某个岗位的工人支付固定的工资，而不管在这个岗位上的是谁。在某些主要行业，一家公司经过工会集体协商确定的合同，会被该行业的其他公司模仿。

工会的衰落并不仅仅对前工会成员造成伤害。越来越多的研究发现，在工会强大的时期和地方，没有加入工会的工人的工资同样更高。”之所以会有这样的外溢效应，是因为高度组织化的劳动力市场也给没有工会的雇主带来了挑战。在一个没有工会的工厂里，如果周围都是有工会的竞争对手，工人可以威胁要成立工会，以此增加自己谈判工资的筹码。在劳工高度组织化的地区，工会集体协商的合同往往成为模仿的重要模板。此外，有组织的劳工在美国“无处不在”的时候，也是工会最有能力争取缩小高管和普通员工之间的收入差距的时候。学者仍在争论工会衰落的原因，以及工会的消亡对经济不平等加剧的确切影响。但不管人们认为什么原因导致工会衰落，也不管人们认为工会的外溢效应有多广泛，该领域的研究者都同意一件事，即工会有助于使某些类型的工作变成好工作。工会在全国范围内和各个主要行业的消失，有助于解释为什么曾经的好工作变得如此糟糕。

临时工的国度

2000年，菲利普·希克斯（Phillip Hicks）决定前往离家140英里，位于肯塔基州乔治敦市的丰田工厂工作。79他告诉《华盛顿邮报》，这份工作离家确实远，但“为了20美元的时薪，我可以倒立着干上一两年”。不幸的是，他的时薪其实没有那么高，因为严格地说，他并没有为丰田工作。与他签订合同并支付工资的是劳务派遣公司万宝盛华（Manpower），该公司为丰田在乔治敦的工厂（这是日本在全球经营的最大的工厂）提供了大部分劳动力。希克斯的工资只有被丰田直接雇用的工人的一半。靠万宝盛华提供的工资，他付不起家庭的医保费。他每年总共有3天带薪假。但万宝盛华告诉他不要担心，如果表现出色，他有机会成为丰田公司的正式员工，时薪可以提高一倍，丰田还会为他提供医保、退休储蓄金和牙科保险。四年后，他还是万宝盛华的员工。

在第二次世界大战后的几年里，劳务派遣行业将自己定位为“为女性提供工作”，可以让以白人为主的中产阶级女性在不放弃其核心家庭责任的情况下赚一些零花钱。8020世纪60年代中期的一则有代表性的广告说道：“她过着两种不同的生活……而且很喜欢这样的生活。只要愿意，她可以暂时成为办公室女性……而且一直是一名家庭主妇。”81凯利女子服务（Kelly Girl service）、白领女子服务（White Collar Girl service）、西部女子服务（Western Girl service）等许多劳务派遣公司之所以突出女性形象，部分原因是为了避免提供20世纪中叶人们对雇佣关系的大部分预期，比如体面的薪水和慷慨的福利。82当时的美国有一种强有力的社会规范，那就是男人是家庭的经济支柱。劳务派遣行业的商业模式则不然，它假设其雇员不需要那些属于丈夫或父亲的工作的额外福利。

除了女性，该行业关注的另一个焦点是白领工作，尤其是秘书工作。不过，到了20世纪60年代初，一些劳务派遣公司试图将业务扩展到典型的“男人的工作”上。在成立之初，万宝盛华主要雇用女性，其流行一时的“戴白手套的女孩”的广告在大众当中强化了临时工是女性工作的观念。由于该广告过于成功，当万宝盛华想吸引体力劳动者时，它遇到了困难。为了消除公司原有的品牌形象和它希望招募的新型工人之间的差异，该公司推出了新版“戴白手套的女孩”广告。那个著名的戴手套的女人还在，但身旁多了一堆木头，旁白是“让我卸下这堆木头？我可干不了。我是万宝盛华的‘戴白手套的女孩’，我的工作只是临时帮你处理办公室工作”。广告接着说出了重点：“但万宝盛华确实有数百名有经验的男人。”在一张较小的图片上，一个男人正在做着“戴白手套的女孩”不愿意做的工作。

不过，直到许多年之后，劳动派遣公司才开始真正大规模招募蓝领工人。1990年，蓝领工人在临时工中的比例略多于四分之一，而在所有生产工人中，只有不到1%的人的工资是由这些劳务派遣公司支付的。在接下来的十年里，临时工在全国范围内爆炸性增长，人数翻了一番，接近400万人。临时工的构成也发生了极大变化。制造业的情况，从1989年到2000年，临时工的人数增加了100万，从大约40万增加到140万。在这个时期，临时生产工人增加的人数超过了传统制造业流失的工作岗位。20世纪90年代，虽然经济快速增长，但制造业的就业率下降了4%。不过，如果我们把劳务派遣机构提供的制造业工人计算在内，该领域的就业率实际上增加了1.3%。事实证明，并非所有的制造业工作都被外包或自动化取代了，许多只是被重新归类。

今天，劳务派遣机构仍然在为我们的制造业提供大量劳动力，它们也是过去的好工作变坏的主要原因之一。与20世纪中期一样，它们仍然为工人提供低薪和微薄的福利，但“临时”工作的性质已经发生了变化。今天的许多临时工像上文提到的希克斯一样，辛苦工作多年，一直在等待转正的机会，这样就可以从他们实际生产产品的公司领取工资。在等待的过程中，他们受制于一些机构，这些机构试图以更低的劳动力成本击败竞争对手。据估计，如今美国大约有1.7万家劳务派遣公司。他们相互竞争，以赢得丰田等公司的合同。低价是战胜对手的法宝，而更低的费用意味着它们为工人提供的工资更低。

其中一些雇主以“自然”的经济力量为借口为低薪辩护，称自己无法控制这股力量。到20世纪90年代初，万宝盛华已经成为美国最大的私人雇主之一，50多万美国人从它那里领取工资。当被问及劳务派遣行业普遍存在的低薪问题时，时任万宝盛华首席执行官的米切尔·弗罗姆斯坦（Mitchell Fromstein，20世纪60年代“戴白手套的女孩”广告的策划人）回答道：“我们不是在剥削人。费用不是我们决定的，是市场决定的。我们只是在牵线搭桥。如果没有我们，我们的工人会做什么？领取失业救济金？靠社会福利生活？自杀？”在争取组织收入的过程中，援引“市场”这一看似无懈可击的逻辑是一种行之有效的策略。但正如艾琳·哈顿（Erin Hatton）所指出的，劳务派遣公司参与塑造了这个市场，它们抓住一切机会让公司相信，裁减正式员工是在新经济中活下来的唯一途径。事实上，这是一个建立在剥削劳动力基础上的行业，它使公司得以通过将工人重新归类为临时工来规避其传统的雇主对雇员肩负的义务。

正如菲利普·希克斯的例子所示，用“临时”来形容这些工作是不恰当的。低薪、缺乏福利、缺乏基本的公平等情况一直存在。最令许多在生产线上的“临时工”恼火的是，他们与身边穿着正式工作服的工人从事完全相同的职业，做着完全相同的工作，唯一的区别是身份分类。

马特·罗伯茨（Matt Roberts）属于幸运者，他获得了转正机会，被丰田公司直接雇用，因此能够享受这家汽车制造商为其正式员工提供的相对较高的工资和慷慨的福利。他看着生产线上做着和他一样的工作但工资更低的临时工伙伴说：“这些人做出了极大的牺牲，他们要两班倒，没有福利，工资很低。这是美国梦的耻辱。这就是事实。”

临时工与正式员工同时存在，这引起了公平问题——同工不同酬通常会引发这样的问题。但是，由于正式员工和临时工被一道人为搭建的墙隔开，这在一定程度上减轻了不公平感的影响。与在墙的两边都待过的马特不同，许多正式员工从来没有当过临时工，因此能够参照他们的工资标准的很可能只有其他正式员工。在工作场所人为划定界线是制造业企业行使权力的另一种方式。看着与自己一起工作的低薪工人，那些有幸穿上公司工作服的人不禁会想，如果自己对现在的处境表达不满，最终很可能像他们一样。同时，大量使用外包劳动力帮助丰田公司节省了成本，因为劳务派遣机构的竞争基础是低廉的劳动力成本。奥巴马政府劳工部工资与工时司前司长戴维·韦尔（David Weil）写了一本关于美国企业大量使用外包公司的书。他在书中明确指出，当像丰田这样的公司大量使用外包劳工时，“利益将重新向上分配”⁹⁰。

还要坚持下去吗？

汽车、钢铁和其他制造业企业的雇主或许有理由攫取权力来增加自己的筹码，以压制工人的要求，因为制造业在20世纪后期经历了灾难性变化，其中一些变化削弱了美国公司的市场地位，另一些使美国工人面临来自新兴经济体的工人的竞争。进口汽车的增加侵蚀了美国车企在国内的市场份额，导致美国汽车制造商想方设法降低成本。正如我们在前几章中看到的，沃尔玛崛起的影响远远超出了零售业。它之所以能维持低薪，一个重要原因是它有能力压榨供应商。它很快就不再在乎“美国制造”这个标签的吸引力了。如果你是一个消费品制造商，渴望与美国最大的零售商签订合同，那么你很难继续在美国生产产品，因为海外的劳动力要便宜得多。

那些继续在美国生产产品的雇主，只要威胁打算将工厂搬到其他地方，就可以为自己谋取巨大利益。1994年签订的《北美自由贸易协议》（North American Free Trade Agreement, NAFTA）是雇主用来压低劳动力成本的另一件武器，他们经常使用这件武器，尤其是在阻挠工人成立工会的过程中。1995年，当密歇根州ITT汽车公司（ITT Automotive）的工人试图成立工会时，管理层在工厂外停放了十几辆拖车，拖车上堆满了包裹着收缩膜的设备，拖车侧面挂着的牌子上写着“把工作岗位转移到墨西哥”——这显然是对打算成立工会的工人发出的威胁。管理层并不满足于此。他们让其在墨西哥的一家工厂的工人来到威斯康星州的工厂，观

察美国工人在流水线上的工作情况。主管解释说，公司正在“考虑迁往墨西哥”。总而言之，在《北美自由贸易协议》通过前后的几年里，对于工作岗位可能被转移到海外的行业，在近三分之二的工人筹建工会的过程中，管理层都威胁说要将业务迁到其他地方。即使工会占据上风，工人有时也会失败。超过十分之一的工厂在成立工会后，公司选择关闭工厂并将其迁到其他地方，有时是墨西哥或其他劳动力成本低的国家，有时是工人要求更低的美国工厂。20世纪90年代中期，美国钢铁工人联合会号召圣路易斯冷藏车公司的工人成立工会。工人们最初似乎取得了胜利，因为该公司承认了工会。但不久之后，公司关闭工厂，将业务转移到俄亥俄州一个没有成立工会的工厂。还有一些雇用了大量美国工人的公司通过重新归类来降低工资支出，以适应新的竞争环境。这还不是全部。与离岸外包（或威胁转移产能）和重新归类同时出现的是快速的技术变革，许多工人的工作实现了自动化。工人受到或明示或暗示的威胁：如果你要求更高的工资，你的工作可能被转移到其他地方或被机器人取代。

这些发展极大地改变了美国制造业的劳资关系。快速发展的自动化和海外劳动力市场的开放，使雇主有能力压低尚未被裁员的美国工人的工资。新近获得权力的股东的压力，使雇主有了更多削减成本的理由，一些人认为只有这样才能应对市场竞争。销售端的变化（如沃尔玛无情的压价）同样对劳动力市场产生了影响。这家零售业巨头对上游制造业供应商的权力越来越大，这反过来又增加了供应商对劳动力市场的权力。汽车等曾经受保护的行业竞争加剧带来了同样的效果。汽车行业的高管们在面对来自海外的压力时，开始压榨自己的员工。不同企业间的权力变化引发了企业内部的权力变动，除了管理层，其他员工的工资因此下降。

但这并不是好工作变坏的全部原因。我们不能简单地说，削减工人权力是企业为在快速变化的行业生存而不得不采取的措施。在那些基本没有发生变化的行业，工人的权力（或者说，争取更多组织收益的能力）同样在减少。

2017年，罗恩·卡拉比斯（Ron Carrabis）在回顾自己作为长途卡车司机的职业生涯时，建议其他人远离这个他工作了30年的行业。他特别提到自己的家人：“如果我的孙子要做这个，我会狠狠揍他们一顿。”93岁时间回到1977年，如果当时的记者采访一名老卡车司机，他很可能得到截然不同的回答。说到没有上过大学的人的好出路时，人们很少会想到卡车司机。

但至少工资方面，它应该属于好工作的范畴。一直到1980年，如果按今天的美元计算，许多卡车司机每年很容易就能赚到10万美元。在20世纪60年代和70年代，卡车司机的平均年收入远超制造业工人。

与制造业不同，没有人在竞选中呼吁“让卡车司机的工作回归”。首先，卡车司机的工作从未离开过美国，因为它无法被外包到海外。虽然自动驾驶技术对美国

近200万名重型卡车和拖车司机构成了威胁，但这是未来的事。如果算上短途送货服务，今天有近400万名美国人靠开卡车谋生。自动化对卡车司机的影响远不及其他蓝领工作。不过可以肯定的是，技术变革正在发生，尤其值得注意的是能够持续监测车辆情况的车载传感器，以及支持全球定位系统，能够跟踪卡车的位置、速度和空闲时间的电子记录装置。后一种装置是一系列复杂工具的一个例子，它们被广泛应用在交通运输业之外的许多行业。根据一项研究，这些新技术“极大地提高了雇主对工人的监督能力，不管是在工作时间，还是非工作时间”⁹⁷。尽管如此，它们并没有取代司机，只是对他们进行监督，而今天的卡车的外观和驾驶方法与50年前差不多。

虽然卡车司机的工作方式基本没有变化，但他们的工资和工作环境变了，而且是朝着对司机不利的方向改变。在从20世纪70年代初到90年代的20年间，卡车司机的工资下降了20%以上。其中一部分人的损失尤其惨重。从1980年到2017年，芝加哥和亚特兰大的卡车司机工资中位数下降了近三分之一，托莱多下降了三分之一以上。史蒂夫·维谢利（Steve Viscelli）试图弄清背后的原因。他采访了几十名卡车司机，分析了卡车司机的工资和福利，并研读了与这个庞大而不断变化的职业相关的为数不多的学术文献。但他很快发现，这还不够。为了真正理解今天的卡车司机的工作，“亲身经历是必不可少的”¹⁰⁰。于是他报名成了一名长途卡车司机。

这份工作有许多地方让人相当惊讶。维谢利破除的第一个误解是，驾驶卡车是一件不需要技能的工作。虽然进入这一行不需要大学学历，但要驾驶和维护这样一台大型车辆，提前发现可能出故障的信号，避免与路上的其他车辆发生碰撞或事故，司机必须经过认真的练习和实践。2018年春，当我与他讨论他的研究和当卡车司机的经历时，他告诉我：“你需要几个月的时间才能熟练驾驶卡车。”

我问维谢利，这份工作还有什么他没有想到的地方，他毫不犹豫地答道：“它对身体的伤害。你每天要坐12小时到14小时，每天24小时呼吸柴油机尾气。可以说你是生活在车上。”一些人或许认为常年久坐的工作很轻松，但维谢利驳斥了他们的看法：“那时的疼痛让我记忆犹新，我记得背上的肌肉痛得要命。”

维谢利明确表示，卡车司机之所以放弃争取更高的工资，并不是因为他们喜欢这份工作的舒适和便利。卡车司机的工作是长时间、艰辛和不舒服的，而且历来如此。变了的只有工资，卡车司机的平均工资远不如以往。这是因为今天卡车司机的生产力比过去几十年更低吗？与许多其他职业不同（见第四章），就交通运输业而言，这是一个相当容易回答的问题。卡车司机的个人表现可以被用数据衡量，而且行业对高生产力的标准有普遍共识。卡车司机的工作是在不损坏货物（或卡车，如果卡车为公司所有），也不危及道路上的其他司机的条件下，将满载货物的大型车辆从一个地方开到另一个地方。今天的技术可以自动计算运送货

物的时间，并记录所有违规行为。换言之，雇主现在可以精确地评估卡车司机的生产力，而事实证明，今天的卡车司机的生产力并不比过去几十年低。事实上，在某些方面，他们的生产力是20世纪70年代末的两倍。这表明工资与生产力的关系并不总是与教科书的描述相符。

如果生产力没有下降，那么是什么原因导致工资的下降呢？露丝·米尔克曼（Ruth Milkman）指出，卡车运输业经历了“劳资力量对比的变化”，资本占据了上风。104放松管制和工会的衰落这两个相互关联的因素打破了原先的平衡。20世纪70年代，民主党和共和党就放松对卡车运输业的管制达成了共识。自从1935年《汽车运输法案》（Motor Carrier Act）颁布以来，该行业的准入门槛一直很高。经济学家和右翼智库认为，由于竞争受到限制，现有的运输公司可以收取高额服务费。由于强大的卡车司机工会通过谈判达成了慷慨的合同，大部分超额租金（市场垄断或竞争不足带来的额外利润或收益）流入了司机的口袋。

通货膨胀和20世纪70年代的两次石油危机，使更多的人支持放松管制。拉尔夫·纳德（Ralph Nader）、特德·肯尼迪（Ted Kennedy）与美国制造商协会等行业利益集团联手主张开放卡车运输业。1979年，卡特政府不满卡车司机工会对合同的过分要求，打破了沉默，公开支持放松管制。1980年7月1日，在参议院和众议院轻松过关的新《汽车运输法案》由卡特总统签署为法律。“这是一项具有历史意义的立法，”他说，“它将消除45年来过度的、引发通货膨胀的政府限制和烦琐的申请手续。”

这部法案使卡车司机逐渐失去了工作中的一些好处，最明显的是高薪。新的《汽车运输法案》废除了大萧条时期实施的许多卡车运输法规。这部法案与20世纪80年代初的经济萧条，从根本上改变了卡车运输公司内的谈判环境。由于放松管制，成千上万的新公司涌入市场，加剧了竞争。与此同时，卡车运输市场疲软，美国的失业率在大萧条以后首次达到两位数。卡车运输业劳动力和服务市场的巨大变化，使卡车运输公司（包括新公司和老公司）能够压低司机的工资，并削弱工会的影响力，而工会曾经是卡车司机争取更高工资的有力武器。在放松管制的行业中，新的没有成立工会的公司往往能在竞标中击败有强大工会的公司。有工会的公司的对策是在谈判中向工会施压，或者越来越多地将大部分工作外包给没有工会的小公司。许多公司同时采用上述两种策略。个体卡车司机的大量涌入，迫使仍然保留工会的公司不得不压缩成本，这压低了卡车司机的工资。20世纪70年代，一半以上的卡车司机加入了工会；到1990年，这个比例仅为四分之一。

如今，卡车司机的收入普遍偏低且不稳定，工作会对司机的身体造成严重伤害，而且司机还不得不连续数周乃至数月远离家人和朋友。那么为什么有人愿意入行？许多卡车公司为吸引求职者通常会夸大司机的实发工资。由于这个行业吸引了大量从事其他低薪工作的人，他们在入行前并不知道卡车运输业的实际情况，

因此这个策略是有效的。维谢利向我解释了卡车公司如何利用劳动力市场的信息不对称——“人们来自各行各业，包括建筑业、零售业等，他们对长途卡车运输业几乎一无所知”。骗局能够成功的一个重要原因是，在许多人的印象里，卡车司机仍然是一份“好工作”。对于这一点，维谢利写道：“几乎所有新卡车司机都对这份工作有一个共同的信念，这也是吸引他们进入这个行业的原因，那就是这份工作比其他任何工作都更赚钱。”就像今天的许多其他工作一样，信息不对称对雇主有利。

错误的信息也促使许多卡车司机走上个体经营的道路。有些人别无选择，因为一些公司干脆裁掉了所有正式员工，让他们选择成为个体经营者或另谋出路。还有许多人则是因为想当老板。在美国7.5万名港口卡车司机中，三分之二是个体经营者。大多数人很快发现，个体经营者在享受“自由”的同时，不得不承受经济上的损失。个体经营者的年收入比公司正式员工少几千美元。他们不得不忍受的不仅仅是更低的收入。卡车司机工会的一名管理人员说道：“这些人的工作条件就像佃农。卡车公司告诉他们可以种植什么作物，可以使用什么肥料，让他们支付所有费用，然后告诉他们，你是独立的。”个体经营者在路上会浪费许多时间，但没有人为这些时间支付报酬，因为大多数卡车司机是按里程收费的。简而言之，他的处境“就像在人间地狱一样”。

经济萧条时期的工人

维谢利发现，许多司机在入行前曾经做过建筑工人。这并不奇怪。扣除通货膨胀因素的影响，从20世纪70年代初至今，美国全职建筑工人的年工资下降了约1万美元。和卡车运输业一样，建筑业也是一个受地域限制的行业，它的工作无法外包到海外。虽然技术进步确实在一定程度上改变了建筑业，但如果你想安装一个新屋顶，你肯定无法指望机器人来完成这项工作。今天，美国有500多万名建筑工人。根据联邦政府的说法，这些工作岗位不会在短时间内消失。劳工统计局预测，在未来十年，建筑业的就业人数将增长11%。

建筑业的需求保持稳定，那么为什么建筑工人的工资会下降？与卡车运输业一样，行业内的权力转移使雇主在谈判中占据上风。而权力的转移同样是因为工会的消失。根据米尔克曼的说法，从20世纪70年代开始，“全国主要的建筑公司和他们最大的客户一起，发起了一场反对工会的全面攻势”。建筑公司取得了惊人的成功。1973年的一项政府决定使企业能够在有工会的子公司之外，再成立没有工会的子公司。从1975年到1982年，同时拥有工会和非工会子公司的大型承包商的比例增加了一倍多，两种子公司之间的竞争削弱了建筑工人的地位。随着母公司开设了越来越多没有工会的子公司，建筑业的工会化率下降，工人的平均工资

也随之降低。有学者认为，双轨制企业的增加是20世纪80年代建筑业工会衰落最重要的原因。

20世纪70年代初，40%的私营部门建筑工人加入了工会。今天，这个数字只有13%。随着没有工会的企业越来越多，建筑工人的工资急剧下降。加利福尼亚州的一名承包商直言不讳地说道：“如果工会真的没了，这些家伙就完蛋了，就这么简单。”

沃尔玛等一些公司一直以产品的低价为自己的低薪辩护。在建筑业，低薪为建筑公司省下的成本并没有惠及购房者或租房者。2018年，美国房屋均价略低于40万美元，接近上一年创下的历史新高。扣除通货膨胀因素的影响，在从1970年到2000年的30年间，房屋价格中位数几乎翻了一番，租金中位数增长了45%。¹²¹房屋价格的上涨是多种原因造成的，包括房屋平均面积的增加。¹²²但建筑工人的工资上涨并不是其中之一。

就像劳动力成本的下降并没有转化为房屋价格的下降一样，压低建筑工人的工资并没有降低维修公路的成本。建筑业现行的工资法规定，承包包括道路和桥梁维修的公共建筑项目的开发商，支付给建筑工人的工资不得低于某个标准。不同的司法管辖区对最低工资标准的规定有所不同，这个标准可以由项目所在的周边县的相关职业的工资调查，或通过当地的集体谈判确定。一般来说，这个标准保证了公共资助项目的建筑工人能得到体面的工资。近年来，包括阿肯色州、印第安纳州、肯塔基州和威斯康星州在内的一些州已经推翻了现行的工资法。但是，相关研究显示，推翻这些法律并不会明显降低建筑成本。¹²³更低的劳动力成本省下的资金并未使纳税人受惠。

数百万美国人看着自己的工资停滞不前或下降，看着自己从事的好工作变坏。需要再次强调的是，任何一份工作的好坏都不是绝对的，工资和工作条件才是最重要的。如果不从根本上改变劳资权力不对等的问题，好工作就不会大量回归。这样的改变将赋予劳动者更多的权力，使其能够在与雇主展开的困难的斗争中占据上风，从而分得组织收益中的合理份额。我将在最后一章讨论如何实现这个目标，但现在明确的是，任何解决方案都需要重振工会，并扭转企业越来越多地将业务外包的趋势。

第七章 坏工作也可以是好工作

如果好工作可以变坏，那么坏工作也可以变好。这也是好事，因为与其寄希望于许多民选官员空洞的政治承诺（几乎没有理由相信制造业、采矿业等行业会像几十年前一样再次雇用数以百万计的美国人），倒不如设法改善底层劳动者的处境。如本章所述，五个典型的低薪、辛苦的行业是零售业、快餐业、保洁行业、肉类加工业和家政行业，我们不妨从它们入手。这些行业的大多数劳动者缺乏改善自身待遇的谈判筹码。由于一系列有利于雇主的政治、组织和人口因素，要求更公平地分配组织收入的呼声基本被置之不理。但是，不管是哪个行业，我们都能找到一些相反的例子，可以为劳动者及其盟友提供使这些坏工作变好的策略，至少比目前好。

如今，零售业销售人员和餐饮业服务人员的总人数约为1000万。与受电视节目和好莱坞电影影响的流行说法相反，这些人并不是1000万名只在周末打零工，为买第一辆车存钱的青少年。零售业销售人员的年龄中位数是36岁，为你送午餐的快餐店员工的年龄中位数是26岁。在接下来的十年里，政府预计我们需要增加近60万名食品加工工人。虽然网络购物越来越流行，但我们还需要增加近15万名销售人员和一线管理人员，他们将在遍布全国的近7500家沃尔玛超市、塔吉特商店、山姆会员店和好事多超市中引导我们找到我们想要的商品。

清理我们每天留下的汉堡包装纸、塑料容器和其他垃圾的工作十分辛苦，工资通常很低，在某些情况下甚至很危险。例如，对于全国数以万计的垃圾处理工来说，只要能在保证十指完好的情况下完成一个班次就算成功了。赚到足够的钱去度假或者提前退休？至少对于私营部门的环卫工人来说，这是不可能的。而为了制作汉堡、墨西哥卷和炸鸡块，就必须有人去宰杀牛和鸡，并将其加工成肉制品。今天，大约有25万美国人，在肉类加工厂工作，在未来几年里，这个数字预计还会增加。这项工作不仅危险，薪水也低。与此同时，考虑到人口老龄化的趋势，政府预测未来需要增加数百万名护士、医疗助理和其他医疗行业的从业者。其中一些工作（如家庭医疗助理）目前只能领取最低的工资，几乎没有福利，而且保护措施薄弱。

这些职业并不是因为内在特性而变得不好。工资低、工作时间不可预测、缺乏福利和职业风险高是许多职业的特点，但这些并不是家庭医疗助理或沃尔玛员工工作的必要特征。我们有办法使这些工作得到与典型的中产阶级工作一样的工资，这些工作曾经维持着一个庞大且不断增长的中产阶级。这是可能的，因为环顾世界，看看相互竞争的公司，看看美国的历史，我们就会发现一个重要的事实：所谓“坏工作”有时是相当好的。

要钱还是要生活？

弗朗索瓦丝·卡雷 (Françoise Carré) 和克里斯·蒂利 (Chris Tilly) 是劳工问题专家，他们重点研究导致贫困、失业和低薪的原因。在最近的一本书中，他们严厉批评道：“美国的就业问题非常严重，而零售业是问题的核心。”

2014年秋，一名在俄克拉荷马城沃尔玛工作的19岁的员工担心她的某些同事生计困难。她请求经理允许她在员工休息室放一个桶，这样其他人就可以捐献食物，她会转交给有困难的同事。在感恩节几周前收集罐装食品似乎没有什么特别之处，但这次活动想帮助的不是社区有困难的人，而是沃尔玛的一些员工。她在桶上写道：“让我们一起给有需要的同事捐东西！”这不是沃尔玛员工第一次为同事募捐。2013年，克利夫兰的一家沃尔玛门店也做过同样的事情。在被要求对此事发表评论时，本顿维尔（沃尔玛总部所在地）的一名公司发言人解释说，这是门店的决定。但同时指出，这是“公司文化的一部分，当有人遇到极端困难时，员工们会团结起来照顾他们”。这名发言人没有提到公司的另一种文化：低薪。它是员工陷入极端困境的罪魁祸首。

沃尔玛的影响力超出了美国国界，而且不仅仅是通过其全球供应链。沃尔玛在20多个国家开设了门店，其中墨西哥有2000多家门店。墨西哥沃尔玛员工的收入与竞争对手持平，甚至更多。一项关于沃尔玛在墨西哥扩张的研究得出结论：“沃尔玛在墨西哥不是一个低薪的雇主。”⁷当然，沃尔玛的工资并不高——零售业很少能开出高薪。但它在墨西哥开出的工资要优于竞争对手，而且远高于该国的最低工资标准。除了墨西哥，沃尔玛在其他国家同样如此。在中国，沃尔玛的工资高于行业平均水平。⁸卡雷和蒂利比较了全球零售业的待遇后得出结论：“沃尔玛作为零售业中低薪雇主的情况似乎并不常见。”

但是，你不必穿越美国南部边境，也不需要飞到中国，就能找到按当地标准支付合理薪酬的零售业雇主。开市客在美国有500多家门店，雇用了16.3万名员工。开市客的员工数是今天美国煤矿工人数量的三倍多。正如我们在第五章中看到的，一些投资者因为开市客给员工的待遇不错而感到恼火。2007年的一份报告发现，开市客员工的工资比沃尔玛旗下的仓储式超市竞争对手山姆会员店高70%。不久前，开市客宣布加薪，将起薪提高到每小时14美元。这比沃尔玛员工的起薪高27%。而起薪的区别大大低估了开市客员工和沃尔玛员工之间真正的工资差距，因为这两家公司的离职率存在着巨大差异。根据效率工资理论，雇主给员工支付更高的工资，为他们提供更好的待遇，可以使他们产生善意和更高的忠诚度。在开市客的例子中，这似乎是正确的，开市客的年离职率平均为10%而在这家公司工作一年以上的员工的离职率则下降到5%左右。¹²反观整个零售业，员工的离职率经常超过100%。由于离职率非常低，开市客员工的平均时薪为22.5美元。换言之，

一名全职员工的年薪大约是4.7万美元。而且与许多同行不同，开市客确实雇用了相当一部分全职员工。

在像折扣零售业这样的低利润行业中，一些企业在面对低薪的批评时，常用的辩护理由是提高员工工资将导致商品价格上涨。早在2005年，面对工会和其他劳工团体的批评，沃尔玛在《纽约书评》（New York Review of Books）上刊登了两页的广告。该广告以信件的形式呈现，信的落款是时任沃尔玛首席执行官的李·斯科特（Lee Scott）。这封信解释了如果沃尔玛屈服于压力而提高工资会发生什么：

如果我们保持低价，并把时薪提高几美元，使我们的平均工资和福利高于市场水平，那么我们将牺牲相当一部分利润，这将使股东蒙受损失……另一方面，如果我们大幅提高价格以补贴高于市场水平的工资，那么我们就背弃了对数千万客户的承诺，他们中的许多人正在为维持生计挣扎。

沃尔玛的逻辑很简单，那就是更高的工资意味着要么伤害股东（正如我们已经看到的，这是一条越来越危险的道路），要么提高价格伤害消费者。但对零售业和餐饮业的工资和价格关系的实证研究发现，实际情况并没有这么简单。丹尼尔·阿伦森（Daniel Aaronson）研究了美国和加拿大餐饮业的定价模式。在美国各州和加拿大各省立法提高最低工资标准后，餐厅的价格确实上涨了，但幅度不大，而且仅限于立法改革前后的一段时间。萨拉·莱莫斯（Sara Lemos）检讨了现有的关于最低工资和价格的关系的研究后发现，目前并没有很强的证据证明工资上涨必然导致价格上涨。许多研究发现提高最低工资对价格有些许影响，而另一些研究则发现根本没有影响。莱莫斯的结论是，提高零售业和快餐业等行业的最低工资，“增加了穷人的工资，对就业机会的影响不大，也不会使价格上涨太多”。20世纪90年代末繁荣的经济帮助带来创纪录的低失业率和包括零售业的各行业强劲的工资增长，但商品价格基本保持不变。

究其原因，正如开市客的例子所示，高工资会提高员工的满意度和忠诚度，这样的员工在工作时效率更高。任何在糟糕的老板手下痛苦地工作过的人都知道，低薪和糟糕的管理会让人身心俱疲。与此同时，加薪不仅仅是对员工的激励，更高的劳动力成本也可以使雇主摆脱自满情绪，使他们用更多创新的办法来击败竞争对手。卡雷和蒂利总结道：“没有什么比提高工资更能激发雇主仔细思考如何提高生产力了。”

到目前为止，其他零售商在很大程度上已经放弃了创新思维，转而采用模仿手段。就像20世纪90年代末的一名高管感叹的那样，“当竞争对手出现的时候，你不得不模仿他们的模式，你不得不采用最低的行业共同标准”²⁰。事实证明，沃尔玛很容易成为被模仿的对象，而该公司的批评者早就认识到了这一点。2005年

春，五名国会议员、一名前美国小姐兼工运活动家一起，为该公司的性别工资差距和普遍低薪而谴责沃尔玛。他们发起了“爱妈妈，不爱沃尔玛”（Love Mom, Not Wal-Mart）运动，号召人们在一张长宽约为2.4米的母亲节卡片上签名，然后把卡片寄给沃尔玛首席执行官李·斯科特，敦促他消除性别工资差距并提高最低工资。代表康涅狄格州的国会议员罗莎·德劳罗（Rosa DeLauro）在这张大型卡片上签了名，她认为沃尔玛的规模意味着它有义务成为其他公司的榜样。她说：“作为美国最富有、最大的雇主和最大的公司，沃尔玛当然有独特的责任去做正确的事，为美国设定最高标准。”让行业巨头设定更高的标准非常重要，因为模仿往往会形成惯性。行业巨头的工资标准会成为其他公司做商业决策时需要考虑的一个因素，并将逐渐成为后者运营模式的一部分。同样地，当行业领头羊改变自己的行为模式时，其他公司也会彻底改革目前的做法。

在那个母亲节之后，沃尔玛已经提高了它在美国的基本工资，但与“为美国设定最高标准”仍然相去甚远。不过，正如开市客的例子所示，还有其他模式可以模仿，那些不会将工资引向“最低的行业共同标准”的模式。近1600万美国人以全职或兼职身份在零售业工作，占美国劳动力总数的10%。考虑到该行业的规模，打破沃尔玛在美国的低薪模式不仅将对零售业，而且将对整个劳动力市场造成巨大影响。

不开心乐园餐

如果我们真的想把坏工作变成好工作，那就必须打破沃尔玛在美国的模式。除了刚刚提到的那个原因，另一个原因是，沃尔玛、塔吉特、开市客等大型零售商在与另一个同样以低薪和高流动率著称的行业争夺员工。从2000年至今，美国快餐店数量增加了40%，达到25万家。三分之一以上的美国成年人每天在快餐店就餐。大多数有过出国旅游经历的人都会知道，制造业并不是唯一一个美国输出到海外的行业，美国人喜爱的快餐遍布世界各地，有时甚至更远。2001年，必胜客花费100万美元为国际空间站的宇航员送去了一份披萨。在争夺银河系快餐霸主地位的竞赛中，多米诺公司不甘示弱，提出十年后将在月球上建立第一家快餐店。截至目前，该公司还没有公布这家快餐店将在何时正式营业。

无论你在哪里工作，制作汉堡或送披萨都不会让你发财，在当下的美国尤其如此。在美国，快餐店员工的平均时薪不到10美元，换算成年薪，刚刚超过2万美元。如果你是一个有两个孩子的单身妈妈，这意味着你正好在联邦贫困线上。与其他大多数行业相比，快餐业的工资很低，这主要是三个原因造成的。首先，快餐业普通从业者缺乏谈薪的筹码。由于对学历和专业证书的要求很低，当老板厌倦了员工的涨薪要求，可以轻而易举地找到替代者。其次，劳动力成本占经营成本的很大一部分，雇主很难通过在其他方面节约开支来为提高工资留出空间。在

快餐业，工资和福利的总成本几乎占经营成本的一半。相比之下，在汽车制造业，工人的工资和福利只占制造一辆汽车的总成本的十分之一左右。

不过，虽然汉堡店的员工不会发财，但他们有加薪的空间。大型快餐集团的首席执行官们似乎不需要靠自己公司的食物来平衡家庭预算。2017年，麦当劳首席执行官史蒂夫·伊斯特布鲁克（Steve Easterbrook）的收入将近2200万美元。³⁹如果他有意维护品牌形象，那一年他可以购买400多万个巨无霸汉堡，相当于每天可以购买1.1万多个那种汉堡。³⁰就首席执行官与员工的工资比而言，快餐业高于其他行业。³¹普通员工的收入很低，而像麦当劳这样大品牌的首席执行官的收入很高。虽然劳动力成本在经营费用中占相当大的比重，但主导快餐业的全球品牌能够赚取巨额利润。从普通员工的角度看，这并不是好事。高人力成本与低利润率的组合，会使员工在谈薪时处于最不利的地位。前者意味着雇主无法通过在其他地方节省成本来为加薪留出空间，后者意味着能够用于分配的收入更少。

微薄的利润有助于我们理解在像快餐业这样的行业中，员工加薪的要求很难得到满足的第三个原因：组织规模。对小企业的称赞是不分党派的。在2016年的总统竞选中，特朗普和希拉里·克林顿在很多问题上意见不一致，但在对小企业的态度上，他们几乎没有区别。在新罕布什尔州斯马蒂诺斯精酿啤酒公司举行的与小企业家的圆桌会议上，希拉里直白地说：“我想成为代表小企业利益的总统。”³²在2018年的国情咨文中，特朗普特意强调了他的大规模减税计划将如何帮助美国的小企业家：“小企业家的信心高于以往任何时候……我们的大规模减税计划将极大地减轻中产阶级和小企业家的负担。”

在美国人的集体想象中，小企业对经济的繁荣至关重要。这不是没有原因的，因为小企业雇用了几乎一半在私营部门工作的美国人。³⁴但相对而言，小企业的工资并不高，得到高薪工作的机会远不如大企业。这不是美国特有的现象，全世界都是如此。³⁵研究者仍然在争论的一个问题是，为什么一家公司的员工数会对他们的工资有如此大的影响。这个现象尤其与传统经济学的共识相悖，因为传统经济学认为工资主要基于个人能力和为公司创造的价值。但是，即使只考虑能力、背景和学历相近的员工，“越大越好”的模式依然存在。³⁶

在实证研究中，有几个与组织相关的因素尤其突出。第一个原因是大企业更有可能拥有内部劳动力市场（不过近年来内部劳动力市场在萎缩）。³⁷在这样的公司里，培养一个能够熟练掌握企业特定技能的人需要大量时间，因此高流动性的成本尤其高昂。如果不想失去花费大量时间培训的员工，一个行之有效的策略就是给他们开更高的工资。这就是拥有内部劳动力市场的大公司会比小公司支付更高工资的原因之一。第二个原因是对公平的考量。一般来说，大公司的分工更复杂，不同部门、不同层级的员工从事各种不同的工作。在许多小型快餐店，为数不多的员工需要负责开店闭店、维护库存、服务顾客和在关门后打扫卫生等一系

列工作。在大公司，不同性质的工作会由不同人完成，当然更大的公司有更多需要完成的工作。研究表明，当包括清洁工的每个人都为同一个雇主工作时，给某些员工低工资，给另一些员工高工资将变得更加困难，因为这会引发员工抱怨不公平。38在实践中，为了尽可能消除员工的不公平感，雇主往往要缩小背景相似的员工之间的工资差距，也要缩小不同职位的员工之间的工资差距。戴维·威尔总结道：“只要员工在一起工作，就必然会出现同级之间和上下级之间的工资差距问题。”

讨论这个问题的新书《规模》（Big is Beautiful）的作者请求政治家将注意力和言辞从小公司转向那些待遇相对更好的公司：“如果政策制定者想提高工资，那么他们应该集中精力帮助大公司和少数有能力成长为大公司的小公司。”“在小公司，扁平的组织结构与微薄的利润相结合，限制了员工的薪资谈判能力。如果扣除所有固定成本，剩余的收益微乎其微，那么公司根本没有钱分配给员工，甚至连最有价值的员工也不例外。

对于大型快餐公司而言，利润不是问题。2018年，伊斯特布鲁克领导的麦当劳卖出了大量开心乐园餐和炸薯条，净利润率超过21%，而快餐业的平均利润率是13%，这是一个健康的水平。考虑到麦当劳的年收入超过200亿美元，它有足够的钱可以分配给员工。美国麦当劳员工的收入相对较低，部分原因在于许多快餐业巨头会尽力让自己看起来像小公司。其中一个方法是特许经营，即母公司（比如汉堡王）赋予加盟商经营连锁加盟店、销售其产品和使用其品牌的权利。作为回报，加盟商必须根据自身的经营状况向母公司支付特许权使用费。扣除特许权使用费和其他经营成本，剩下的才是加盟商的利润。加盟商的优势是，这项业务有成熟的模式、成熟的产品线，以及企业品牌的加持。对于加盟商来说，特许经营的优势是，在许多地方，加盟店的投资回报率比自己开店要高得多。加盟商也不需要担心店员工资公平的问题，那是母公司需要考虑的。特许经营模式，或者说，该模式使许多大公司看起来很小，是造成美国快餐业从业者收入如此之低的第三个原因。

一些国家的快餐业从业者的工资比美国高得多。在丹麦哥本哈根一家汉堡王做全职工作的汉普斯·埃洛夫松（Hampus Elofsson）便是一个例子。丹麦汉堡王的工作和丹佛市中心汉堡王的工作并没有明显不同。丹麦汉堡王的官方网站上列出了一些美国顾客非常熟悉的食物，唯一的例外是哈鲁米奶酪汉堡，这是一种根据丹麦人口味定制的汉堡，用油炸哈鲁米奶酪代替牛肉饼。据我所知，制作这种汉堡不需要接受高级职业培训。

2014年，在《纽约时报》的一篇报道中，汉普斯说自己在汉堡王工作的时薪约为20美元。他说：“在这里的快餐店工作足以让你过上体面的生活。”

如果他是全职工作，这意味着他的年收入是4.16万美元。美国目前的争论是，是否要将最低工资提高到每小时15美元，而这个时薪比汉普斯几年前在快餐店工作时的时薪低25%。丹麦的汉堡王并没有因为盈利状况不佳而倒闭。它在为像汉普斯这样的员工提供不低于20美元的时薪的同时仍能维持经营的事实，证明了关于快餐业只能提供低薪工作的说法是谎言。

在如此高的工资水平下，丹麦的快餐店是如何生存的？首先，员工离职率较低。例如，哥本哈根机场快餐店的员工中，三分之二以上的员工在那里工作超过一年。与此形成鲜明对比的是，2018年美国快餐业的离职率高达133%。在美国，为你制作你最喜欢的早餐三明治或特色咖啡的快餐店员工很可能在一年内离职。丹麦快餐店在培训和招聘上节省的成本使它们

能够为员工提供更高的工资。其次，丹麦快餐店提高了快餐的价格。2014年，丹麦的一个麦当劳巨无霸汉堡的平均价格比美国高0.8美元。“更高的价格部分体现在更高的工资上，部分体现在美国快餐店员工梦寐以求的福利上，包括五个星期的带薪假期和育儿假。

丹麦快餐店的利润更低。在一个劳动力成本占总成本很大一部分的竞争性行业，这是向员工支付高薪的必然结果。负责哥本哈根机场所有餐厅的总经理告诉《纽约时报》：“我们必须承认，这增加了经营成本。”但他接着说道：“我们仍然能够赚到钱，麦当劳也是如此，否则它就不会继续留在丹麦了。”他自豪地指出，“汉堡王全职员工的收入足够他们生活”，这说明丹麦人对公平的快餐业工作的认识与许多美国人不同。他想表达的是，付给员工不足以维持生计的工资在道德上是错误的，如果这意味着雇主为了提高员工的生活水平必须牺牲一些利润，那就牺牲吧。

目前，美国汉堡王员工的时薪通常远低于15美元，更不用说20美元。丹佛是规定时薪最低不得低于15美元的城市之一，这个标准在2021年前逐步实施。在全国范围内，美国快餐店员工的时薪中位数还不到丹麦同行的一半。“这种差异造成了严重的后果。汉普斯将在汉堡王的工作视为自己的职业，在他争取晋升的过程中，这份工作的工资足以使其维持体面的生活。在佛罗里达州坦帕市汉堡王工作的安东尼·穆尔（Anthony Moore）已经升了一级。不过，虽然他负责一个十人的团队，但他的时薪只有9美元。他无法按时付清账单，只能靠食物券养活两个孩子。他负担不起汉堡王的医保费用，因此没有买保险。他比较了自己的情况和汉普斯的情况后说：“如果我每小时赚20美元，我就可以真正地生活，而不是只能靠想象。”

美国可以复制丹麦快餐业的模式吗？事实上，美国已经有了一个与它相近的模式。加利福尼亚州的埃默里维尔位于两个知名度更高的邻居奥克兰和伯克利之

间，它只有1.1万名居民，市内没有大学，因为皮克斯动画工作室和皮特咖啡茶饮在这里而出名。2015年，它因为其他原因为外人所知。那年春天，该市市议会一致通过了一项法案，规定在2019年前将该市的最低工资提高到每小时16美元。在撰写本文时，这座小城的最低工资标准是美国最高的，为每小时15.69美元，今年晚些时候将提高到每小时16美元。如果你有幸在那里得到了一份全职工作，那么你的年薪将不低于3.26万美元。它虽然不会让你变得富有，尤其是在生活成本高昂的加利福尼亚州沿海地区。但对于在最低工资标准线上挣扎的人来说，它可以使一切变得不同。埃默里维尔居民胡利奥·帕耶斯（Julio Payes）就是一个例子，他每周工作80小时，往返于麦当劳和一家临时工中介公司之间。另一个居民马修·德斯蒙德（Matthew Desmond）说，在提高最低工资之前，他“为了维持生计，每天不得不工作16小时，每周工作7天”。紧张的日程安排带来了可预见的后果：“我觉得自己像一具僵尸，精力不济，总是心情低落。”如今，帕耶斯仍然在打两份工（只是从麦当劳跳槽到了汉堡王），但他生活中的许多方面已经发生了变化。他减少了工作时间，有了更好的睡眠，可以定期锻炼，还有时间与家人在一起。

关于最低工资的争论往往围绕着政策对就业的影响展开。从理论上说，提高最低工资必然抑制就业增长。但在现实世界中，这种因果关系并不明显。⁵²我们可以看到许多提高最低工资并没有导致失业率上升的例子。埃默里维尔目前拥有全国最高的最低工资标准，但它的失业率仅为2.4%，远低于全国平均水平，比许多邻居都低。埃默里维尔所在的阿拉梅达县的失业率比埃默里维尔高17%。这并不是说提高最低工资能降低失业率，埃默里维尔的超低失业率是许多因素共同作用的结果。但这确实表明，在不减少就业机会的情况下提高最低工资是可能的，快餐业也不例外。

大幅提高美国快餐业从业者的工资，使其与其他国家的工资水平相匹配，并非不会产生任何后果。快餐价格会上涨，快餐店利润会下降，更低的利润率可能会使雇主不再开新店。提高工资有什么好处呢？政府为穷人和准穷人提供的社会保障计划的参与率会下降。像安东尼这样的快餐业从业者可以期待自己和孩子有更美好的未来。事实上，数百万辛苦地干着坏工作的美国人将获得一种被公平对待的感觉，以及与更高的待遇相伴而来的尊严感。爱德华多·波特（Eduardo Porter）在给《纽约时报》的一篇文章中写道：“没有任何前途的工作并非不可避免。”他是对的。正如汉普斯的例子所示，它们可以为人们提供一条向前、向上的道路。

富贵险中求？

自由灰烬公司（Liberty Ashes）是一家私人垃圾处理公司，自1977年成立后一直为纽约市及周边地区提供服务至今。从2010年到2016年，一共有三名环卫工人在同一辆垃圾车上工作时失去了手指。更准确地说，由于11号垃圾车没有安全锁，两名环卫工人失去了小拇指，一名环卫工人失去了无名指。在纽约市竞争激烈的私人垃圾处理行业中，自由灰烬并不是唯一一家经常发生安全事故的公司。在为它的竞争对手维京环卫公司（Viking Sanitation）工作时，亚历克斯·卡班（Alex Caban）被从集装箱上掉下来的绞盘砸伤了脑袋。他头上深深的凹痕和身上的各种疤痕表明，他从事的是美国最危险的工作之一。

亚历克斯至少活了下来。2018年，也就是我们拥有完整数据的最后一年，垃圾处理工的死亡率在所有职业中排名第五。⁵⁶当年，美国有57名垃圾处理工在工作中身亡。⁵⁷在2019年的前三周，又有13人死亡。垃圾处理工在工作中的死亡率通常高于警察和消防员。根据补偿性工资差别理论，危险的工作必须为从业者提供比需要类似技能的安全工作更高的报酬。⁵⁹毕竟，如果有报酬相同，但更安全的工作，人们为什么会选择去冒生命危险呢？根据这个逻辑，美国11.5万名垃圾处理工的薪水应该不错，因为他们要冒着风险每天收集数百次垃圾。

但在现实中，许多人的工作通常是“危险，不好干，挣得还少”⁶⁰。垃圾处理工的时薪中位数是17.4美元。在坏工作中，这是相当不错的。按这个时薪标准，一名全职垃圾处理工每年可以赚3.6万美元。但这个中位数掩盖了该行业内部巨大的收入差异。一些私人垃圾处理公司支付的时薪仅略高于最低工资标准。还有一些公司只支付一笔固定的费用，不提供任何福利，而且不考虑完成一个班次所需的时间。根据劳工统计局的数据，四分之一的垃圾处理工每小时收入低于13.12美元，每十人中有一人每小时收入为10.3美元或更低，与快餐业不相上下。⁶¹

垃圾收集业和快餐业还有一个共同特征，那就是克扣工资。在纽约市的商业垃圾处理行业，雇主故意克扣员工合法所得的现象非常普遍。克扣工资在快餐业同样猖獗。最近的一项研究发现，在餐饮业，14%的从业者说自己的实际收入低于最低工资，这显然证明克扣工资是事实。2017年，连锁快餐店卡乐星（Carl's Jr.）被发现在洛杉矶给员工的工资低于该市最低工资标准，因此不得不返还给员工近150万美元。但是，在卡乐星炸薯条的员工不需要冒生命危险，而垃圾处理工在收集垃圾时确实可能失去生命。对此，我们有什么补救手段？还是说这些风险是垃圾处理工作的内在特性？

我们可以把法律看成是制度化的权力，但它不仅仅是对现有权力差异的反映，更重要的是，根据一项关于法律在构建经济体系方面作用的研究结论，它往往是“行使权力的主要手段”⁶⁵。法律具有独立的力量，可以打破现有的权力平衡，这也解释了为什么许多改变法律的斗争如此激烈。劳动法同样如此。通过法律表

达的权力是雇主能够在与其雇员就工资和工作条件展开的冲突中获胜的关键因素。

职业安全与健康管理局是监督雇主的政府部门，负责制定健康和安全管理标准，调查企业的违规行为，并对违规企业处以罚款。它创建于1970年，经过多年的努力，它成功地使员工的权力制度化，当雇主违反联邦健康和安全管理标准时，该机构可以帮助员工维权。但是，这种特殊形式的制度化权力有其局限性，海洋世界主题公园（SeaWorld）便是一个例子。近年来，这家连锁水上乐园因为违背虎鲸（俗称“杀人鲸”）天性，圈养虎鲸而遭受舆论抨击。2013年发布的一部大受欢迎的纪录片引发了民众对该公司的抵制，最终迫使其终止圈养繁殖虎鲸，并逐步停止虎鲸表演。由于该公司高管没有如实向投资者说明这部纪录片对公司财务的负面影响，它还不得不缴纳一笔巨额罚款。误导或欺骗投资者是违法的，海洋世界为此付出了代价。2018年9月18日，美国证券交易委员会对该公司处以500万美元的罚款，理由是“在向证券交易委员会提交的文件、发布的业绩报告和电话，以及其他形式对媒体的声明中存在虚假和误导性的陈述或重大遗漏”。

这不是海洋世界第一次因为与虎鲸有关的争议而受到责难。2010年，它的一只虎鲸导致一名训练师溺水身亡，这引发了职业安全与健康管理局的调查。职业安全与健康管理局发现，该公司使员工暴露在包括溺水（同一头虎鲸此前曾在另一个公园使一名训练师丧生）在内的可预防的危险中。一位行政法官（一类特殊的法官，负责听取和裁决行政法律争议）和职业安全与健康管理局的审查委员会认可了该结论。海洋世界提出上诉，案件最终被提交到华盛顿特区巡回上诉法院。该公司再次败诉 [只有后来成为美国最高法院大法官的布雷特·卡瓦诺（Brett Kavanaugh）支持该公司的诉求]，法院裁定“海洋世界违反了其作为雇主的职责，让与虎鲸一起表演的训练师暴露在‘众所周知的危险’中”。

剩下的就是让海洋世界缴纳1.2万美元罚款。这个金额虽然远低于早期证券交易委员会开出的罚单，但对于职业安全与健康管理局来说，这已经是很高的金额了。除非能有证据表明一家公司故意将员工置于危险之中，或者该公司屡次违规，否则职业安全与健康管理局对每项违规行为征收的罚款金额最多只有1.3万多美元。不久之前，最高罚金是7000美元，这就是职业安全与健康管理局对旗帜垃圾箱服务公司（Flag Container Services）处以的罚款金额，后者是一家位于斯坦顿岛的垃圾处理公司。2014年，该公司的一个垃圾箱丢失了安全锁，最终导致一名员工被压身亡。在这两起案件中，职业安全与健康管理局都认定涉事公司的行为并非故意而为，只是过失。但根据法律，即使是有意为之的不当行为，也不会被处以太高的罚金——每项违规行为最高可以处以132598美元的罚金，约为美国证券交易委员会对海洋世界的罚款的3%。

由于上述争议，2014年，海洋世界首席执行官吉姆·艾奇逊（Jim Atchison）被迫辞职。但他并不是空手离开的，而是拿到了260万美元遣散费，这是他的公司为溺水身亡的员工支付的罚金的200多倍。法律既反映了我们经济中的权力关系，也构建了权力关系。此外，它也反映了我们的经济价值观。用劳工律师安德鲁·斯特罗姆（Andrew Strom）的话说，美国证券交易委员会的罚金和职业安全与健康管理局的罚金之间的巨大差距，“几乎概括了我们如何看待这个国家的投资者和劳工”。职业安全与健康管理局的成立确实改变了职场的权力平衡，但幅度着实有限。

现在让我们回到垃圾处理上。违反安全规定在这个行业司空见惯，这并不是因为这种行为是无法避免的，而是因为就像阻止成立工会一样，雇主违法的成本很低，被抓住的可能性也很低。自20世纪70年代末以来，职业安全与健康管理局的预算按实际价值计算几乎没有变化，但它需要监督的公司数量急剧增加。因此，许多雇主为了节省成本，利用现有法律的缺陷，不升级设备，也不提供适当的培训。

在私营垃圾处理这个危险的行业，法律并不是唯一使雇主能够对员工施加权力的因素。许多私营垃圾处理公司的员工有一个共同特点，那就是有犯罪记录。亚历克斯·卡班（Alex Caban）曾经被指控犯下数项重罪，并被定罪。他更愿意做一份不那么危险、工资更高的工作，但许多雇主根本不会考虑被定罪的重刑犯。他并不是孤例，基拉·费尔德曼（Kiera Feldman）在一篇报道中写道：“对于许多有犯罪记录的男人来说，私营垃圾处理行业是少数能够给他们提供工作机会的行业之一。”因为有犯罪记录，员工很难反抗在安全方面偷工减料或不支付员工应得工资的雇主，也很难在遭受不公待遇或加薪要求被拒绝时一走了之。他们几乎没有其他的就业机会。

像零售业和快餐业一样，垃圾处理并不一定是一份糟糕的工作，至少对于一些幸运的人来说确实如此。在纽约市，私营垃圾处理公司的员工为商业客户服务，而且在夜间工作。但纽约市政府有自己的车队，它的卡车和员工白天在居民区收集垃圾和可回收物。除了工作内容与垃圾有关，它与夜间的工作再也没有其他共同点了。在全国范围内，公共部门的垃圾处理工与工作相关的死亡率要低得多。公共部门的垃圾处理工的工资比私营部门高得多，纽约市环卫局能够提供稳定的中产阶级工资。2014年，该局为垃圾处理工开出的起薪约为每年3.4万美元，工作五年半后增加到近7万美元。有经验的司机一年可以赚到9万美元。纽约市环卫局提供的培训非常全面，管理人员和员工都必须遵守安全规定。在夜间收集垃圾和在白天收集垃圾的区别真的就像夜晚和白天一样。纽约市环卫局的工作岗位供不应求。2015年，时隔八年之后，该市再次举行环卫工人招聘考试。近7万人报名参加考试，最终市政府雇用了大约500人。

如果说公共部门和私营部门的工作真的有什么不同的话，那就是后者的工作难度更大，对能力的要求更高，因为司机和他们的助手必须保持高强度的工作节奏。此外，在私营部门工作肯定更危险。那么，是什么原因造成二者在工资和工作条件上的巨大差距？考虑到环卫局每个招聘周期都会拒绝数以万计的人，市政环卫工人很难以缺乏替代人员的理由来为自己争取权益。两个组织特征改变了市环卫局内部的权力关系。首先，它隶属于公共部门。最近的研究表明，某些政府雇员，尤其是能力最强的政府雇员的工资远低于私营部门的同行。⁷⁸但就纽约市环卫工的例子而言，这个结论并不成立。因此这取决于另一个组织特征——工会化，它提高了市政环卫工人的工资。市政环卫工人属于一个强大的工会，它负责谈判会员的工资和工作条件。

相较于拥有许多小工会和众多小型卫生公司的行业，当一个工会能够代表所有员工与一个雇主（在本案例中，雇主即市政府）谈判时，工会能够发挥更大的影响力。市政府不需要担心低薪、没有工会的竞争对手，因为再没有其他人涉足居民垃圾处理领域。与高度竞争的市场相比，市政环卫工人能够得到更加慷慨的劳动合同，因为没有竞争对手会通过降低劳动力成本来压低报价。虽然市政府必须关注预算对居民税收负担的影响，但相对而言，纽约市还是一个拥有大量工会，而且对工会很友好的城市。如果纽约市将市政环卫工人的工资降低到与夜间工作的私营垃圾理工相同的水平，这反而可能引发公众的反感，进而影响选举。

在私营部门，垃圾处理仍然是一份没有补偿性工资差别的危险工作。事实上，在更大的范围内，收入最高的垃圾理工往往在不太危险的环境中工作，这与理论预测的情况基本相反。同时拥有危险的工作环境和低薪这两个特征的，不仅仅是垃圾处理工作。一项关于工资和因工作死亡的人数之间关系的研究得出结论：

“因工作死亡的人数较多的工作通常是低薪工作，这种现象正变得越来越普遍。”虽然与理论相反的现象“正变得越来越普遍”，但补偿性工资差别理论仍然拥有大批支持者。这个与生活经验不符的理论经常同样被用来解释男女工资差距。例如，曾在多家知名科技公司担任过高管的史蒂夫·托巴克（Steve Tobak）说：“男性更有可能选择更危险的职业，因此他们的工资当然更高。”如果说他真的犯了什么错误，那就是如今危险工作的报酬更低。

补偿性工资差别理论错在哪里？最重要的一点是，它忽视了权力。选择从事危险工作的人往往有某些严重限制其谈薪能力的特征，如有犯罪记录或者是移民。这些特征与员工是否胜任工作无关，但与他们的其他就业选择有很大关系，他们因此无法向雇主施加压力，无法让雇主支付更高的工资或改善工作条件。雇主利用现有资源（包括宽松的监管环境和许多员工不稳定的法律地位）造成的权力不平等，给工人开低薪，拒绝升级设备，也不使用最新的监测技术。一旦几家拥有较

大市场份额的公司这样做，竞争者就会感到压力，模仿他们的做法，将员工待遇中最糟糕的方面制度化。

欢迎来到（回到）屠场

20世纪初，记者厄普顿·辛克莱（Upton Sinclair）在调查芝加哥的肉类加工厂时发现：“加工厂里一直在发生着一些说不出口的事情，而且每个人都认为那是理所当然的。”随着《屠场》（The Jungle）的出版（在1905年首次连载，次年成书），辛克莱说出了以前说不出口的事情，并震惊了整个美国，促使政府采取行动。西奥多·罗斯福总统很快在1906年签署了《联邦肉类检验法案》（Federal Meat Inspection Act）和《纯净食品和药品法案》[Pure Food and Drug Act，又称《威利法案》（Wiley Act）]。《联邦肉类检验法案》规定，动物在屠宰前后必须接受检验，并授权农业部进行监督。⁸²《威利法案》禁止生产和销售掺假或贴错标签的食品和药品，并为美国食品药品监督管理局的成立奠定了基础。

两部法案对改善辛克莱描述的工人的悲惨遭遇并没有什么帮助。书中对不卫生的肉制品的描述引起了最强烈的反响，而对工人因工作致残或致死的描述则没有引起类似的反应。1956年，在庆祝《联邦肉类检验法案》颁布50周年的演讲中，美国肉类协会前总顾问说道：“美国公众最感兴趣的莫过于一块新鲜干净的肉。”看着公众对这部开创性著作的反应，辛克莱感叹道：“我原本瞄准的是公众的心，却意外地击中了他们的胃。”这说明公众并不关心把肉从农场运到杂货店货架上的工人的福祉。

劳工分析师丹尼尔·卡拉姆西（Daniel Calamuci）说，芝加哥肉类加工企业的工作“危险、血腥，偶尔有生命危险，工作时间长，工资低”。直到今天，情况仍然如此。肉类加工业与补偿性工资差别理论的背离程度超过其他任何一个行业。如今，美国肉类加工业的从业者有数十万人，其中大多数人被劳工统计局归类为“肉类、家禽和鱼类切割和加工工人”。他们的时薪中位数为12.14美元，比零售业销售人员的时薪高1美元左右。但他们的平均时薪实际上低于零售业从业者，这表明肉类加工业是一个从业者工资差距不大的行业。那些比职业同行收入高出90%的零售业从业者的时薪将近20美元，而排名相同的肉类加工业的切肉工的平均时薪比他们少2美元。在美国肉类加工业的职业链中排在更上面一级的是全国7.7万名“屠宰工和肉类加工工人”。这个类别描述的是直接参与宰杀动物和负责处理宰杀好的动物的工人。他们的年收入约为2.75万美元，时薪中位数略高于13美元。这些屠宰场技术工人的平均时薪与零售业员工相当。两份工作的相似性仅此而已。在肉类加工业，肢体伤残是很常见的。据估计，一星期通常会发生两次肢体伤残事件。手指是最容易被切断的，但手臂、脚趾和腿被切断的事件也时有发生。除了这些血淋淋的事故，由于高强度和重复的劳动，相当一部分工人不得

不忍受更常见的身体疾病的折磨。2014年对一家家禽加工厂的研究发现，三分之一的工人患有腕管综合征。另一项对中西部猪肉加工厂的研究发现，三分之一的人在入职短短六个月内就遭受了外伤性损伤。

虽然2016年美国政府问责局发表的一份报告指出，近年来肉类加工厂的工伤率有所下降，但作者提醒说，漏报和其他数据质量问题妨碍了他们的调查。漏报似乎是因为屠宰场工人中的一个特殊群体，也就是移民的问题，该行业大约三分之一的从业者是移民。这些人以拉丁裔为主，其中许多人没有合法身份，因此不太可能因为不安全的工作环境、低薪或被克扣工资而反抗雇主，因为他们担心被发现。上述研究美国中西部猪肉加工厂工伤情况的研究者之所以认为拉丁裔工人当中存在漏报的现象，是因为他们的数据显示，与其他种族和族裔相比，拉丁裔工人的工伤率明显较低。他们得出结论：“这些发现表明，要么拉丁裔工人非常安全，要么他们少报了工伤情况。我们认为是后者。”

虽然辛克莱记录的屠宰场工人主要是立陶宛人而非拉丁裔，但基本的现实仍然是强大的雇主雇用了不成比例的外国出生的劳工。就像当年的辛克莱一样，今天记录下这些工人的困境的人也在感叹，美国人更感兴趣的还是“一块新鲜干净的肉”，而不是屠宰场的工作环境。⁹⁴但是，今天的许多消费者不仅对他们的肉的质量敏感，对猪、牛、火鸡和鸡在被杀前的生活条件也很敏感。当美国反贫困组织乐施会的奥利弗·戈特弗里德（Oliver Gottfried）与家禽工人交谈时，其中一名工人问道：“他们既然能关心动物，为什么不能关心人？”虽然人们对散养鸡蛋、人道屠宰和怀孕母猪活动空间的要求越来越高，但美国全国公共广播电台（NPR）的佩姬·洛（Peggy Lowe）指出：“对于为我们加工肉制品的工人的工作条件，人们的关注仍然不够。”

难道是因为肉类加工业的内在特征使这个行业的从业者只能获得低薪，而且不得不在非常危险的环境中工作？我们的历史表明，事实并非如此。在从辛克莱的时代到今天之间有几十年的时间，总体来看，屠宰场的工作报酬丰厚，风险不大。从第二次世界大战结束到20世纪80年代，肉类加工工人的工资往往超过制造业的平均工资。约翰·布吕格曼（John Brueggemann）和克利夫·布朗（Cliff Brown）指出：“肉类加工工人是美国第二产业工资最高的工种之一。”例如，在1970年，切肉工的时薪按今天的美元计算将近24美元，大约是他们今天收入的两倍。屠宰工的时薪接近26美元。⁹⁸如果是全职工人，平均每年的收入超过5.4万美元，这毫无疑问是中产阶级收入。

之所以如此，是因为强大的工会说服所有人团结起来反对肉类加工工厂，从而改变了劳资双方的力量对比。这并不是一件容易的事，因为企业会想方设法破坏工人的团结。雇主利用语言和其他文化上的差异来分化工人，从而维持自己的权力——如果无法沟通，你就很难和工友一起分享不满。雇主十分清楚这种策略。

1904年，约翰·康芒斯（John Commons）在参观芝加哥的一家工厂时惊奇地发现，所有新员工都是瑞典人。一名经理解释了这个策略：“我们只雇用他们一周。上周我们雇用的是斯洛伐克人。我们雇用不同国籍和语言的劳工，这可以防止他们团结在一起。我们已经把事情系统化了。”

在美国联合屠宰业工会和切肉工联合会的努力下，工人们最终团结了起来。到20世纪60年代，这两个工会几乎代表了南方以外所有屠宰场的员工。高参与度使工会有能力在谈判中就工资和安全标准提出条件，要求所有大雇主遵守。但到了20世纪80年代，这些来之不易的成果大部分已经丧失。1985年，该行业的工伤率高达30%，这意味着每100名屠宰场工人中有30人受伤，而且不是仅仅需要简单包扎的伤。这个比例是整个私营部门工伤率的四倍，而且工人并没有因为危险的工作环境而获得更高的工资。工人的实际工资在20世纪70年代末达到顶峰，在80年代和90年代急剧下降。

艾奥瓦牛肉加工厂是一家大型肉类加工企业，它带头摆脱了在第二次世界大战期间占主导地位的高度组织化、以城市为主的产业结构。其他肉类加工企业模仿它的做法，将工厂搬到农村，降低了许多岗位的技术要求，并转而使用没有参加工会的工人。人类学家唐纳德·塔尔（Donald Tull）在接受《国家》（Nation）杂志采访时说，“艾奥瓦牛肉加工厂开创了先例，其他公司纷纷效仿”，这些公司很快“在一起跳舞”。到了20世纪末21世纪初，越来越多的工人没有加入工会，国籍身份再次妨碍了他们的团结。在艾奥瓦牛肉加工厂位于华盛顿州的一家工厂里，90%的工人是移民。许多人来自不同的拉美国家，还有一些人来自老挝、越南和波斯尼亚。

在坏工作之外，还有最坏的工作。在屠宰场的流水线上工作很糟糕，但清理残渣的工作甚至更可怕。我们不知道肉类加工业的清洁工的工伤率，因为这个行业使用了大量外包的清洁工。包括珀杜和泰森的大型肉类加工企业将大部分清理工作外包了出去，而且对它们有利的是，政府并不要求它们报告其外包工人的工伤数据。间接证据表明，屠宰场的清洁工作是一个非常危险的职业，而外包（使违反安全规定的人更难被追踪）、工人权力的削弱（许多工人没有合法身份）和金融化使情况变得更糟。2017年，《彭博商业周刊》对肉类加工业清洁工的调查，揭示了为全国最大的食品卫生承包商——包装卫生服务公司（Packers Sanitation Services）工作的危险性。在职业安全与健康管理局追踪的1.4万家公司中，包装卫生服务公司的重伤率最高。该公司截肢事故发生的概率是制造业工人的五倍。该公司一名工人在清理栏杆上的脂肪时被传送带卡住，差点失去一条手臂：“可以看到破碎的桡骨和尺骨露出她的手臂。”104事故发生前，她的周薪刚过200美元，折合年薪为1.05万美元。包装卫生服务公司的平均时薪不到12美元。公司是如何赔偿她遭遇的可怕事故的呢？它解雇了这名工人。

此后不久，一家私募股权公司收购了包装卫生服务公司。像许多私募股权交易一样，这次交易严重依赖债务。为了偿还投资者，该公司需要收入，而且要快。职业安全与健康管理局前局长戴维·迈克尔斯（David Michaels）对此评论道：“他们有没有通过迫使工人提高工作速度来降低成本以偿还债务？这是高杠杆公司普遍存在的危险。”这是使工作环境变得危险的常见原因之一。

2018年，美国公司生产了超过500亿千克的红肉和家禽肉，创历史新高。虽然汉堡王最近推出了没有肉的“不可思议的汉堡”（Impossible Whopper），但美国人平均每年仍要消费100多千克的动物肉。假设美国人的饮食习惯没有发生太大变化，那么把所有这些鸡、猪和牛从农场送到餐桌，需要经过大量的切割、去皮、去骨和清理工作。虽然自动化已经改变了这个行业，曾经对经验和技术要求较高的切割工作变得没有门槛，但政府认为这并不表明肉类加工业的大规模机器人化会很快到来。事实上，在未来十年，屠宰场工人的数量预计将以适当的速度增长。那些噬噬作响的牛排和多汁的汉堡在生产某些环节仍然需要使用人力。

无人关心的家政工人

在2011年的一次演讲中，奥巴马总统讲述了家政工人保利娜（Pauline）的故事：“当我遇到她时，她每天早上5点起床去工作，照顾一名86岁的截肢者约翰先生。她每天给约翰先生穿好衣服，把他扶到轮椅上。她为他做早餐。她会擦洗他的地板。她会打扫他的浴室。她使他保持着与外部世界的联系。”总统说保利娜的工作是“英雄般的工作，是艰苦的工作”。

美国需要数十万名肉类加工工人，但未来将需要数百万名家政工人。家政工人到美国的老人和残疾人的家里，帮他们洗澡、穿衣，并确保他们有足够的营养和锻炼。除了300多万名家政工人，美国还有护理助理，他们通常不去病人家里，但做的许多工作与家政工人相同。如今，美国有近500万人正为我们中最虚弱的人洗衣做饭、打扫卫生。

美国对家政工人的需求正在迅速上升。从2006年到2016年，家政工人的人数翻了一番。但这仍然不足以满足未来的需求。根据麻省理工学院的保罗·奥斯特曼（Paul Osterman）的计算，除非我们立即采取措施吸引更多的人进入这个行业，否则到2040年，我们将缺少35万名家政工人。¹⁰⁸根据一个为美国老年人和残疾人服务的非营利性研究和倡导团体辅助医疗保健机构（Paraprofessional Healthcare Institute, PHI）的政策主管的说法，家政业人手不足的问题表明美国正面临一场“国家危机”。¹⁰⁹对家政工人的需求激增，至少应该使这个以女性和移民为主的行业的工资上升。由于雇主旺盛的需求，家政工人可以通过迫使雇主相互竞争来提高自己的收入。至少标准的经济学教科书会让人这么认为。2005

年，在最近一次家政工人就业热潮来临之前，扣除通货膨胀因素的影响，家政工人的时薪中位数为10.21美元。十年后，越来越多的从业者仍然无法满足行业的需要，但时薪中位数反而下降到10.11美元。110教科书的说法与实际情况完全不同。

全职家政工人每小时挣10.11美元，一年的总收入为2.1万美元。这虽然不足以使一个四口之家（如果只有一个人工作）摆脱贫困，却高于那些被机构雇用的家政工人的实际年收入。2015年，这些人的年收入中位数略高于1.5万美元。“”是什么造成了二者时薪中位数和年薪中位数的差异？在机构雇用的家政工人中，只有不到一半是全职工作者。低时薪和缺乏全职工作的安排，导致这个行业过高的离职率，因为了解病人和理解他们的需求需要时间和实践。

高离职率对病人造成了严重的影响。罗伊·波特（Roy Potter）患有小儿麻痹症后遗症，当他的妻子不再有力气亲自照顾他后，他需要家庭护工帮助自己上下床。在两年半的时间里，十几个不同的家庭护工先后来照料他的日常生活。他的妻子愤怒地指出了这一切的低效：“每个新人过来，我就得把每件事全部重复一遍。”蒲艾真（Ai-jen Poo）是美国国家家庭佣工联盟（National Domestic Workers Alliance, NDWA）的执行董事，该组织为家政清洁工、家庭护工和其他家政服务人员提供帮助。她知道当找不到一份全职工作，无法获得体面的收入时会发生什么：“我们最终将失去一些最好的护理人员，他们去了快餐业和零售业。”¹¹³虽然高离职率对病人造成了伤害，但该行业的低薪也让纳税人付出了代价。帕特里夏·沃克（Patricia Walker）是佛罗里达州一家家庭护工公司雇用的注册护理助理。虽然经济迅速改善（从2011年到2016年，该州的失业率从10%下降到略低于5%），但她在该机构工作期间从未加过薪。为了维持生计，她不得不申请政府救济，靠每个月领到的近200美元的食物券过活。¹¹⁴根据一项估计，在有家人是被公司雇用的家庭护工的家庭中，近半数需要依靠政府救济。¹¹⁵四分之一的人生活在贫困中。¹¹⁶

为什么我们基本不关心那些受我们委托来照顾我们亲人的人？家庭护工的人口统计数据提供了部分解释。将近90%的家庭护工和注册护理助理是女性，五分之一以上的从业者出生在美国以外。一半的从业者是非裔或西班牙裔。以性别、种族或国籍背景为由拒绝加薪的要求虽然是非法的，却司空见惯，这削弱了工人通过组织来要求更高工资的权力。

另一个原因与医疗补助计划（Medicaid）有关，许多家庭靠它来支付家庭护工的费用。美国每年在请家庭护工等长期护理方面的开销达到3000亿美元，其中大约一半的资金来自医疗补助计划。提高家庭护工的工资意味着增加医疗补助计划对家庭护工机构的报销比例，这遭到了许多州的反对。但是，只向那些在我们最虚

弱的时候照顾我们的人支付使其在贫困线上挣扎的工资，这种做法既短视又残忍。我们之所以知道这一点，是因为有研究表明，当我们让这份“坏工作”变得更好时会发生什么。从1996年到2002年，旧金山地区的家庭护工的收入翻了一番。工会和基本生活工资（高于最低工资）的规定推高了工资，同时使家庭护工获得了医疗保险和牙科保险等福利，从业者每年的离职率下降了50%以上。离职率的降低，以及允许家庭护工提供更广泛的服务，可以抵消为支付他们适当的工资所需的更高的报销率。据估计，训练有素的家庭护工可以通过更好地管理慢性病来帮助政府节省数千亿美元，这可以减少医院就诊和再入院的次数。

旧金山的例子表明，权力平衡的改变和公平规范的建立可以帮助提高家庭护工的收入。一个由工会、工人支持的权益保护团体和富有同情心的立法者组成的联盟认为，包括家庭护工的低收入劳动者的现行工资水平从根本上说是不公平的。他们发起了一项要求雇主支付基本生活工资的倡议，这有利于低收入劳动者争取更高的工资。结果，家庭护工的标准工资从原来的每小时4.25美元提高到每小时10美元。121奥巴马总统在2011年感叹，这项工作被视为“与青少年保姆属于同一类别”。但立法者和工人组织通过基本生活工资的规定，将其重新定义为一份有尊严的工作，这延长了家庭护工留在该岗位上的时间。

如今，旧金山仍然是“低薪规则”的一个例外。正如前总统奥巴马所说，“许多家庭护工不得不依靠食物券之类的东西来维持生计，这是错误的。在这个国家，这是不可原谅的。他们为许多老人提供了必不可少的服务，理应获得公平的工资”。家庭护工对我们许多人来说是至关重要的，不仅是病人，还包括病人的家人和朋友，他们不能辞职来专心照顾我们的亲人。同样地，我们也依赖那些为我们提供食物，向我们出售衣服和其他家庭用品，为我们宰杀我们食用的动物，以及运走我们的垃圾的人的辛勤工作。今天，在这些行业中，权力明显向雇主倾斜，雇主利用了劳动者缺乏资源为自己争取更高工资的谈判困境。这些都是今天的“坏工作”，但它们可以变得更好。我们之所以知道这件事，是因为在某些地方，在我们历史上的某些时期，这些工作曾经被认为是好工作。

第四部分 建立更公平的薪酬体系

第八章 反思不平等

任何对美国经济不平等为何加剧的解释，都必须考虑当今关于工资的三个基本现实：美国普通劳动者的收入变化不大，经济精英的收入失控，以及拥有类似技能、从事类似职业的劳动者之间的工资差距越来越大。

从1979年到2018年，美国劳动者的时薪中位数按实际价值计算增长了14%，这是由女性的增长推动的。全职的男性劳动者实际年收入中位数下降了2%。如果去掉前10%的高收入者，90%的劳动者实际年收入的增长率在20%出头，这是一个相当可观的数据，而且主要是由中上层的增长带动。但是，与顶层相比，这个增长率微不足道。按今天的美元计算，1979年收入最高的1%人群的平均年收入不到28万美元。如今，前1%人群的平均年收入约为71.9万美元。如果与他们当中排名前10%的人相比，这个金额仍然显得微不足道。他们中收入最高的10%，也就是全体美国人当中收入最高的1%，平均年收入为275万美元，与20世纪70年代末相比增长了343%。

高层收入暴涨而中等收入人群的收入涨幅不大，这意味着劳动者家庭和经济精英家庭之间的收入差距已经形成了一条难以逾越的鸿沟。1980年，收入前1%群体的平均年收入是后50%群体的27倍。30年后，这个比例几乎增加了两倍。今天，收入前1%群体的平均年收入是收入后50%群体的81倍。

与此同时，最近的研究关注的是造成近期不平等趋势加剧的第三个明显特征：所在组织的重要性。事实证明，组织是推动工资差距扩大的主要因素。这项研究表明，具有相似人力资本、从事相同职业的劳动者，为不同的雇主工作时的工资差距很大。一个劳动经济学家组成的团队，在分析了1977年到2009年美国的收入不平等情况后发现：“个人收入差异扩大，在很大程度上与他们服务的组织之间平均收入差异的增加有关。”因此，他们建议其他研究者“在研究不平等问题时，既要关注人们的工作技能，也要关注他们在什么地方工作”。

因此，工资差距扩大在很大程度上是因为组织给相似的劳动者提供的工资不同。根据本书对工资决定机制的描述，这并不值得惊讶。毕竟，我们的工资单上印着我们雇主的名字，工资单上的数字是由组织中的人决定的。正是在这些组织当中，我们利用我们掌握的资源，要求从现有的蛋糕中拿走一块。但是，对于人力资本模型的支持者和认为工资主要由职业决定的人来说，这是一个意外的结果。

事实上，这两种理解（一种强调个人绩效，另一种认为工资的基础是职业）都不足以解释奥巴马总统所说的“我们的时代面临的决定性的挑战”⁹。

技能偏向型技术变革

简·丁伯根（Jan Tinbergen）1903年出生在荷兰海牙，1929年获得理论物理学博士学位。他早年曾作为当地社会主义政党的青年党员参与政治活动，但很快将兴趣转向经济学。他后来写道：“回想起来，我不知道自己是否聪明到能为现代物理学做出贡献。无论如何，我的兴趣是参与改变社会。”¹⁰

从此以后，他踏上了长达数十年的经济学研究之路，成为计量经济学的奠基人之一，并在1969年与拉格纳·弗里希（Ragnar Frisch）一起获得了第一届诺贝尔经济学奖。他于1994年去世后，记者和学者都称赞这位荷兰物理学家提出的“丁伯根法则”。该法则认为，当公司高管收入超过底层员工收入的五倍时，公司的生产力就会下降。“由于美国证券交易委员会的一项决定，我们现在可以评估公司在多大程度上遵守了该法则。作为2010年《多德-弗兰克法案》（Dodd-Frank Act）的一部分，政府规定上市公司必须公开其首席执行官的工资与公司员工工资中位数的比率。该法案通过八年后，上市公司终于开始执行。随后公开的信息显示，一些公司的高管收入远超工资中位数的五倍。比如，连锁百货公司科尔士首席执行官的年薪是该公司员工工资中位数的1200多倍。星巴克（Starbucks）的首席执行官凯文·约翰逊（Kevin Johnson）的年薪非常高，他工作两个小时的收入就相当于一位咖啡师工作一年的收入。

不管按什么标准衡量，丁伯根法则都已经被打破了。甚至连工资比最低的公司也超过了丁伯根法则的标准。需要再次强调的是，丁伯根法则规定首席执行官和收入最低的员工的工资比是5:1，而不是与员工工资中位数的比率。2017年，J.B. 亨特运输服务公司（J.B. Hunt）首席执行官的收入是其员工收入中位数的15倍，这个比率是美国大公司中工资比最低的，但仍然是丁伯根法则的三倍。

令人意外的是，丁伯根可能从未将这个法则写下来。布勒尔·阿克克尔布姆（Broer Akkerboom）评论道，“每个人都在使用丁伯根法则”，但在丁伯根的著作中，“丁伯根法则并不存在”。在已经发表的著作中，丁伯根确实认识到了企业精英在决定工资时的自我交易，即高管的工资方案是由其他友好的高管组成的董事会决定的。他写道：“经理的工资是‘市场’的结果，在这个市场上，决定工资的人和被决定工资的对象属于同一个社会群体……这就形成了‘垄断’的局面，其中包含了权力的因素。”¹⁵但即使在这篇文章中，他也没有提到企业为保持高生产力应该维持怎样的工资比。

丁伯根确实写了许多关于收入不平等的文章，但在这个领域，我们发现他的观点与标准的技能偏向型技术变革的解释一致。他没有强调权力平衡，也不主张在公司内部大幅压低工资。事实上，他对不平等的研究启发克劳迪娅·戈尔丁

（Claudia Goldin）和卡茨写出了开创性著作《教育与技术的竞赛》（*The Race Between Education and Technology*）。劳伦斯·萨默斯将该书称为“对收入分配变化及其原因的权威解释”，在学术界内外，它仍然是关于经济不平等的最有影响力的理论。

在解释工资形成机制方面，技能偏向型技术变革理论与人力资本模型如出一辙。该理论认为，每个劳动力都有一个人力资本存量，教育或与工作相关的培训可以增加人力资本存量。员工通过掌握新的技能，特别是使用新技术所需的技能，可以获得更高的工资。这是过去技术变革时期大部分劳动者的经验。因为教育系统的扩张，越来越多的美国人掌握了必要的技能，在快速变化的经济中获得了高薪工作。在这个时期，经济不平等并没有加剧，因为人力资本的增加提高了生产力，从而提高了数百万名美国体力劳动者和中产阶级的收入。

根据这个理论，近几十年来，一个又一个工作岗位被信息和通信技术改变，但教育系统并没有跟上技术变革的步伐。对高级技能的需求不断增长，而高技能人才的供应却在不断减少。计算机的广泛应用消灭了过去的许多中等技能工作，但同时创造出了一系列新的高技能工作，拥有从事这些工作所需的人力资本的少数人因此幸运地获得了高薪。银行柜员的困境充分体现了计算机的普及对数百万工作岗位的深刻影响。在整个20世纪70年代，虽然新发明的自动取款机已经开始普及，但银行柜员的数量仍然增长了85%。17到2018年，银行柜员的数量已经下降了三分之一以上，而劳工统计局在2018年预测，未来十年还将进一步减少12%。新一代增强型自动取款机与网上银行相结合，使储户不再需要亲自去办理业务。随着新技术的引入，银行柜员等许多职业正逐渐消失，而新的职业（软件分析师、程序员和许多其他新出现的职业）成为高薪工作，而且都需要高级技能。

从这个视角看，相较于教育，技术变革对经济不平等加剧的贡献更大。技能偏向型技术变革使那些拥有稀缺的、难以获得的技能的人享有特权。掌握新技术的劳动者能获得更高的工资，而许多曾经的中等收入者则因为自动化而失去了工作。一些人通过再培训、勇气、运气和聪明才智实现了转型，还有一些人则加入了不断扩大的被抛弃者的行列。后者由于缺乏胜任高薪职位的技能，而选择进入目前尚未被自动化取代的就业市场。想想洗碗工、家庭护理助理和清洁工，这些职业不需要大学文凭，而且到目前为止还没有受到技术进步的影响。在深信技术变革加剧了经济不平等的人看来，这些底层工作的报酬之所以低，是因为从事这些工作所需的人力资本很低，而且由于新技术的颠覆性作用，许多以前的中等技能劳动者滑落到下层，这导致劳动力供应过剩。

几十年来，这种解释的不同版本主导了关于经济不平等现象加剧的学术和政治讨论。技能偏向型技术变革理论有两点在学术思想中是非常罕见的，一是它不仅渗透并影响了精英的话语和决策，二是它同时被政治上左右两派的主流接受。2006年，当乔治·布什总统宣布发布新的年度经济报告时，他援引该理论来解释收入差距为何持续扩大：“原因很清楚，我们的经济越来越重视教育及其带来的技能。”他接着提出了一个能够得到两党支持的解决方案：“在这样的经济形式下，成败的关键是技能，政府的工作是确保我们的教育系统能够教授这些技能。”

在现在这个两党对立严重的时代，本·伯南克（Ben Bernanke）是一个不同寻常的政治任命官员。他历经共和党和民主党政府，先后在布什和奥巴马总统任内担任美联储主席。他同样认为，经济不平等的加剧主要是因为接受了必要的教育因而在高科技经济中如鱼得水的人，与没有获得教育的人之间的技能差距越来越大。2007年，伯南克在大奥马哈商会发言时说，“教育和技能的回报越来越大，这可能是造成不平等日益加剧的最大单一原因”，并建议“制定政策，增加我国对教育和培训的投资”，以缩小不断扩大的工资差距。在2015年的国情咨文中，奥巴马同样警告了教育系统跟不上快速变化的经济需求的后果：“美国在20世纪的蓬勃发展得益于我们提供了免费高中教育，把一代美国军人送进大学，培养了世界上最优秀的劳动力。我们曾经走在时代的前列。但现在其他国家也赶上了。而在知识重要性远超以往的21世纪经济中，我们需要继续提高我们的教育和技能水平。我们有许多需要做的。”自2015年以来，经济不平等进一步加剧。我们显然还有许多事情要做。

这种解释最近出现了相当大的问题。该理论的支持者经常引用大学毕业生工资溢价的增长，也就是受过大学教育的劳工享有的收入优势作为该理论的证据。但近年来，随着经济不平等的不断加剧，工资溢价的增长速度已经大幅放缓。此外，大学学位并不是高薪的保证，获得大学学位的人不会自动获得高薪工作。我们不应该继续将学历与高薪画等号，而应该将其视为一种争取更高收入的资源。组织中掌握权力的人必须验证这种资源，才能发挥它的作用。高学历有时对个人几乎没有帮助。就在不久之前，经济学家和其他人还在担心受教育程度过高的劳动者。就目前的情况而论，这听起来或许很可笑，因为几乎所有人都在强调大学学位的重要性。但是，我们只要看看理查德·弗里曼（Richard Freeman）在20世纪70年代出版的颇具影响力的《过度教育的美国人》（The Overeducated American），就能发现相反的观点。该书记录了大学教育的投资回报率在不断下降的事实，这让当时的人感到困惑。正如弗里曼指出的，第二次世界大战后大学的扩张导致大学毕业生的数量不断增加，大量拥有大学学位的美国人进入就业市场，而就业市场上需要高等教育的工作太少了。因此，在这个特殊时期，大学学位对争取高薪的帮助不如以前。

今天，一项又一项的研究证明了大学学位能在很大程度上带来平均工资溢价，许多人认为这说明了技能偏向型技术变革理论的解释力。大学毕业生的平均年收入比高中毕业生高80%。很多时候，大学文凭已经成为入职门槛。但是，正如弗里曼强调的，它的价值并不是一成不变的。例如，在1950年，大学学位的经济回报率处于20世纪的最低点，还不到今天平均价值的一半。

大学学位的价值不仅随时间的推移而变化，它在不同行业 and 不同职业中的价值也有所不同。例如，在收入最高的五分之一的人群中，超过20%的人没有完成大学学业（其中最有名的是史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨）。同时，在收入最低的五分之一的人群中，超过15%的人拥有大学学位。今天，数百万受过大学教育的美国人从事着不需要学士学位的工作。对此，一名记者借用弗里曼的说法，称“美国存在着过度教育的问题”。这种说法可能有些夸张，但它反映的是一个真实的问题。例如，有证据表明，越来越多的雇主要求应聘者必须拥有学士学位，而这并不是出于所谓人力资本方面的原因，只是因为雇主可以提出这样的要求。越来越多以前不需要大学学历，而且工作难度也没有明显提高的职位，如今都要求应聘者拥有学士学位。例如，在办公室行政岗位中，目前约有五分之一的员工拥有学士学位。但在该岗位的招聘广告中，将近一半要求应聘者拥有学士学位。但在该岗位的招聘广告中，将近一半要求应聘者拥有学士学位。在面对大量求职者时，越来越多的雇主仅仅把学历当作筛选条件，而不是将其视为衡量一个人的人力资本的精确指标。

所有这些变化表明，学历和工资的关系并不是预先确定的，学历只是求职者谈薪时的一项筹码，可以帮助其争取更有利的条件。学历的影响取决于组织中有权力的人如何权衡它与用于决定工资的其他资源之间的关系。近年来，高等教育学位变得相当有影响力，这部分源自与学位相伴的高级技能和培训，以及当这些经过严格培训的员工将他们的技能应用于高科技工作时带来的生产力提高。但这多少也与学历被雇主当作一个简单的筛选工具有关。不过，研究表明，学历无法如实反映大学生在校期间学到了什么。许多大学毕业生的工资溢价应该完全归因于文凭主义。

教育对工资的另一个明显影响，与教育系统或其授予的文凭无关。大学生工资溢价的增加与工会的衰落息息相关。对于没有接受过大学教育的劳动者来说，工会会员身份是其在谈薪过程中最有力的筹码。工会为这些劳动者提供了谈判更高薪酬的手段。许多研究证实，工会有能力为其成员争取更多的组织资源。事实上，由于工会的影响力非常强大，在有工会存在的行业中，即便在没有进行集体谈判的公司，员工也能在谈薪过程中占据上风。在工会势力强大的时代和地区，一些雇主为员工提供更高的工资和更慷慨的福利待遇，以防止他们组织工会。而其他雇主不管是单纯模仿同行的做法，还是有意以高薪争夺优秀员工，都会使工会协

商后的工资标准在整个行业扩散。工会的衰落改变了组织内部的谈薪形势。在没有工会参与谈判的情况下，大学学位成为追求更好待遇的人的一项越来越重要的筹码。

由于工会力量的衰弱，如今处于经济阶梯底层、没有文凭的人几乎没有资本来谈判加薪。从理论上说，政府规定的最低工资标准至少可以为他们托底。但问题是，联邦最低工资标准长期保持在每小时7.25美元，其实际价值已从20世纪60年代末的峰值急剧下降。虽然半数以上的州的最低工资都高于这个数字，但仍有20个州在采用这个标准。1968年，一个领取联邦最低工资的全职劳工一年的收入相当于今天的2.06万美元。而现在，他的收入刚刚超过1.5万美元，不足以使一个两到三人的家庭摆脱生活贫困。我们未能提高最低工资，这对没有受过大学教育的劳工的影响很大。因此，即使大学学位在决定工资的过程中的重要性没有变化，联邦最低工资实际价值的下降意味着大学工资溢价必然会扩大。

最近，技能偏向型技术变革理论再次引起了学术界内外的关注，而引起关注的原因不仅仅是大学毕业生的工资溢价。2007年，伯南克在称赞该理论的解释力的同时也承认，该理论不是经济不平等加剧的唯一解释，他还强调了工会的衰落和最低工资的实际价值下降等其他因素。其他研究质疑该理论暗示的就业两极分化（技术变革消灭了许多中等技能和中等收入的工作，同时创造了更多的高收入和低收入工作）是否恰好发生在经济不平等上升的时期。该理论无法解释那些没有经历过重大技术变革、不需要高学历工作的工资变化。今天的建筑工人的年收入比几十年前少几千美元，但他们的工作还没有实现自动化，不需要大学文凭，也没有大量合格的求职者涌入这个行业。如果说与几十年前相比真的有什么变化，那就是目前该行业劳动力短缺。

最重要的是，该理论没有很好地解释为什么处于分配金字塔顶端的人的收入会激增。越来越多的学者认为，美国的企业家、金融精英和专家能够利用越来越多的寻租机会。安格斯·迪顿指出：“寻租的机会几乎完全被精英阶层掌握了。”甚至连该理论的支持者也承认，它无法解释上层阶级收入变化趋势。例如，如果要用该理论来解释首席执行官年薪的爆炸式增长，那么你就必须假定现在的首席执行官掌握了一系列专业技能，这些专业技能与技术进步相结合，使他们的个人生产力有了惊人的提高。但这种说法忽略了第五章提到的首席执行官收入提高与股东权力增长密切相关的大量证据。它还忽视了首席执行官的收入提高幅度是如何远远超过股票市值增长的幅度的，而在股东资本主义下，股票市值被视为衡量首席执行官业绩的关键指标。

基于职业的不平等？

从职业的角度分析工资形成机制，可以帮助我们更深入地理解美国经济不平等的趋势。关注在职者寻租行为的一个好处是，它使我们更接近肮脏而真实的决定工资的过程。与技能偏向型技术变革文献中常见的人力资本存量及其与新技术的关系分析相比，它没有那么抽象和枯燥。我们不能忽视租金上涨的现实，例如，在过去几十年里，许多职业的进入门槛大幅提高。考虑到美国的劳工运动很大程度是按照行业组织工人的，因此工会的衰落可以被视为破坏工人和中产阶级租金的一种形式，这导致他们的工资停滞不前。

但是，入行资格只是一个次要方面。律师、会计和医生等特定职业早就对入行资格有要求，远在经济不平等开始加剧之前。最近一些职业新设置了准入门槛，比如一些州要求理发师和按摩师必须持有执照。但没有人认为这些职业处于现在的新镀金时代劳动力市场的中心。因此，虽然一些地方要求理发师和“洗发助理”必须持照（这或许会让许多人感到奇怪），但这并不能解答工资是由什么决定的，以及为什么产生这个问题。毕竟，根据美国劳工统计局的数据，2018年，“美发师、发型师和美容师”这个职业类别的从业者的周收入中位数仅为545美元，扣除通货膨胀因素的影响后，与20年前基本相同。

在谈论不同行业之间的经济不平等时，我们也不能忘记一个基本事实，即各职业内部的工资差距很大，而且在不断扩大。例如，对于拥有学士学位或更高学历的员工来说，经济不平等主要体现在相同职业者之间。自1980年以来，职业内部的不平等大幅增加。在美国，管理者和专家内部的不平等尤其严重。一些研究表明，职业内部工资差距的扩大不是美国独有的现象，其他发达经济体同样如此。

这并不是说，职业与经济不平等加剧完全无关。一些职业因其定义和管理职业边界的能力，以及成员间相对较低的不平等程度而引人注目。例如，教师和工程师内部的不平等程度自20世纪80年代初以来一直保持相对稳定，至少对于男性来说是如此。此外，研究表明，不仅职业内部，职业之间的不平等程度同样在加剧。但是，从职业的视角出发，我们便看不到美国经济中决定工资的主要场所，也就是组织的变化。

组织的变化与不平等的加剧

在过去一代人的时间里，经济不平等加剧的根本原因是美国职场权力的大规模转移，即权力从雇员手中转移到雇主和股东手中。这个过程在各个组织之间并不是同步进行的，这在一定程度上解释了今天美国能力和工作内容相似的员工之间的工资差异。

外包的普及化充分体现了这种不同步性。外包并不是被一个行业的所有公司同时接受的，一些公司接受外包，另一些公司则继续抵制。20世纪80年代和90年代，清洁工是最早被公司外包的职业之一，一家又一家公司将保洁工作外包给承包商和分包商。但直到2000年，为承包商工作的清洁工仍然不到一半，半数以上的清洁工仍然受雇于他们负责打扫卫生的公司。这说明不管在什么时候，在一些公司把各种职能外包出去的同时，另一些公司则把它们保留在公司内部。你可能在一所大学当清洁工，并从该大学领取工资，而你的双胞胎妹妹则为另一所大学打扫大楼，并从专门的保洁公司领取工资。在大型组织工作使你受益，该组织雇用了从大学校长到清洁工的所有人，纵向公平的考虑确保你的工资不会大幅低于与你级别相近的员工。你的妹妹在一家利润率很低的外包公司工作，该公司只雇用低薪的合同制清洁工。当每个人的工资都很低时，横向或纵向公平问题就不突出了。研究发现，对于经常被外包的职业，比如清扫办公室的清洁工和保安来说，外包员工的收入大幅低于非外包员工。因此，随着外包在整个行业扩散，在那些容易被外包的职业中，相似的员工之间的工资差距越来越大。

越来越多的证据表明，企业文化正在发生变化，特别是在大公司内部。研究表明，即使没有外包，处于组织金字塔底端的员工也没有像过去那样从对内部公平的考虑中受益。

为什么会出现这种情况？学者们指出了规范的变化——有影响力的组织行为者将公司重新定义为“近似一堆合同的集合体”，而不是一个“社会机构”。社会机构意味着共同的努力和共同的义务，过大的工资差距有悖公平的原则。一堆合同的集合体则意味着，自主的员工彼此独立地协商工资。由于企业文化存在着很大的异质性，不同企业适应这些不断变化的规范的速度相差极大。因此，一家企业的员工可能因为公司仍然将自己视为社会机构而受益，而另一名相似的员工可能只能得到更少的工资，因为他所在的公司已经接受了每名员工为自己工作，公司的核心目标是使管理层和股东的利润最大化的理念。

规范的改变并不是随机发生的。过去几十年企业文化的变化是我们在第五章讨论过的股东资本主义兴起的结果。从学术界到政界，再到大公司，有影响力的行为者引导公司采取将股东的要求置于其他利益相关者之上的立场。一些公司欣然接受，另一些公司则继续抵制。不过，对于后者来说，这是一场越来越孤独的斗争。正如我们已经看到的，当股东要求从组织收入中分得更大的份额时，公司并不是简单地不再关心公平。外包被许多公司当作一种行之有效的策略，它既可以满足股东的要求，又可以避免因为公司内部巨大的工资差距而影响员工的士气。

外包和与之相关的将股东利益置于首位的理念被公司接受，有助于我们理解许多非精英劳动者，尤其是没有大学学位的劳动者的工资为什么停滞不前。与此同时，它们在不同企业之间传播的不同步性，有助于我们理解为什么并不是所有劳

动者都受到相同的影响。但是，经济不平等为何会在高收入群体当中扩大呢？在这里，我们同样看到了不同组织之间的巨大差异，高薪职业从业者之间的收入差距也在不断扩大。

由于采用了工资与绩效挂钩的方式，组织差异进一步加剧了受过高等教育的劳动者的不平等。如第四章所述，工资与业绩挂钩的做法尚未普及。但包括利润分成的广义的绩效工资（前者只是其中的一种），在20世纪80年代和90年代确实有所增加。工薪岗位尤其如此。在将工资与业绩挂钩的工作中，员工之间的不平等程度更高，且不平等的加剧速度比没有采用这种考核制度的职位更快。在管理者和专家等高收入群体中，工资与业绩挂钩的做法对不平等的影响尤其大。从高到低，收入排名前90%-99%的人群中，收入差距扩大几乎完全是因为由于采取了这种付薪方式。

高技能员工也越来越倾向于进入高薪企业。这种日益增长的隔离现象在大公司中尤其明显。再加上技术含量较低的工作的外包，今天某些大公司（比如一些科技巨头）的员工的背景和技术水平与其他公司有显著区别。这些公司能够开出高薪，因此可以吸引到顶尖人才，而这些公司的员工也从中受益。由于拥有大批人才，大公司可以进一步提高生产力，并与员工分享部分由此增加的收入，从而使员工进一步受益。与此同时，其他同样受过高等教育，但可能缺乏特定的技能、必要的关系或不知道这些高薪大公司有空缺岗位的信息的从业者的工资也受到影响，这扩大了高收入者之间的收入差距。在进入大公司的高技能员工当中，有些是一开始就有这样的意图的，

有些则是偶然的。最近的研究揭示了一个大多数人早就知道的事实：一些公司的工资很高，另一些公司的工资不高。一名研究公司对员工工资影响的学者指出：“对于能力相同的员工，一些‘好公司’愿意支付更高的工资。”但“能不能进这些公司，在很大程度上取决于运气”。

新镀金时代的权力

在我们这个时代的科技巨头中，外包是无处不在的。大多数为谷歌工作的人并不是谷歌的正式员工。今天，谷歌直接雇用的员工刚刚超过10万人，而临时雇用和外包员工超过12万人。前谷歌首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）曾经解释过，这种安排如何帮助硅谷最富有的公司避开了缩小最高收入和最低收入员工之间工资差距的呼声：“许多科技公司通过不让工资最低的员工成为自己的正式员工来解决这个问题。这些岗位被外包出去了……我们可以对他们区别对待，因为我们并没有真正雇用他们。”施密特认为这种制度“多少令人不快”，但他指出模仿如何使这种做法制度化：“大家都是这么做的。”

临时雇用和外包员工的范围远不止清洁工和保安，许多人与正式员工一起完成诸如开发公司的人工智能助理等技术含量很高的项目。谷歌并不是唯一这么做的硅谷科技公司。据估计，在科技公司的员工中，临时雇用和外包员工的人数占了将近一半。普拉迪普·乔汉（Pradeep Chauhan）曾经营过一个帮助员工在科技公司寻找外包岗位的网站，根据他的说法，外包“使公司内部形成了‘种姓制度’”。与正式员工相比，外包员工的收入要低得多，享受的工作场所保护也少得多。“这是导致同一行业中能力相差无几的员工工资差距日益扩大的一个关键因素。

我们可以对比谷歌目前的做法与昔日的科技巨头柯达公司的做法。盖尔·埃文斯（Gail Evans）早在20世纪80年代就在位于纽约州罗切斯特市的柯达总部工作，一开始只是一名清洁工。与今天的许多公司不同，她直接受雇于这家公司，这对她有多方面的帮助。作为柯达公司的员工，她可以享受公司福利，包括一个月的带薪假和报销学习大学课程的费用。由于柯达公司拥有内部劳动力市场，在职教育为她带来了丰厚的回报。在获得大学学位后，她从清洁工直接进入了信息技术部门，此后在公司一路晋升，并在1987年被任命为柯达公司的首席技术官。

如果在今天的谷歌或苹果这样的公司工作，她面对的将是一个截然不同的劳动力市场。作为一名清洁工，她的雇主很可能不是她打扫办公室的那家拥有巨额利润的科技巨头，而是一家外包公司。考虑她在工资谈判中的弱势地位，她几乎不可能得到带薪休假、公司负担大学费用的福利和晋升的机会。外包公司的竞争力在于低廉的劳动力成本，因此她的雇主有强烈的动机让她保持低薪。由于她的公司只雇用低薪的服务人员，因此她不可能获得公司股权。

外包盛行的原因有几个，其中一个显而易见的原因是股东资本主义对公司决策的影响力日益增强。当唯一被认为值得关注的利益相关者，也是一个有惩罚权力的利益相关者要求你的公司只关注“核心竞争力”，并保持低劳动力成本时，你很可能服从。因此，美国各地的公司已经“重组了生产流程，以集中精力实现股东价值最大化”⁶³。根据艾琳·阿佩尔鲍姆的说法，这在一定程度上是通过整合龙头企业，将大部分生产分散给一系列外包公司和服务供应商来实现的。缩小公司的人员和业务，只保留少数员工专注核心业务，将非核心业务外包或分包，这有助于公司“规避内部在公平方面的限制”，使其能够更自由地将利润分配给股东和高管。⁶⁴

股东资本主义特有的短期主义不利于企业采用内部劳动力市场，而内部劳动力市场的好处往往需要很长时间才能显现。乔布斯或许真的想让他清洁工成为正式员工，并为他的所有员工提供慷慨的工资、福利和晋升机会（不过现有证据指向相反的方向）。但是，当强大的投资者要求分到越来越多的组织收益时，大多数

首席执行官会屈服。当有实力的公司将大部分工作外包出去时，后来者和竞争对手也会模仿行业领头羊的做法。随着时间的推移，惯性逐渐形成，员工分化为享受高薪及丰厚福利的幸运儿和收入较少且几乎没有晋升机会的倒霉蛋。从2005年到2015年，美国的就业净增长几乎全部来自所谓“灵活就业”。它泛指合同工、临时工、自由职业者和其他类型的工作，这些工作的稳定性不高，工资往往很低。从20世纪90年代中期到今天，这类工作的总就业份额增长了约50%。

最近，研究者将市场集中度的提高（头部企业占市场份额越来越大）与工资差距的扩大联系起来。一个典型的例子是19世纪末和20世纪初的“公司城”。在那里，只有一家雇主为当地居民提供工作，而且他们经常住在公司宿舍，并在公司经营的商店里购买商品和服务。当你只有一个就业选择时，你在谈薪时自然居于劣势。你无法用跳槽来为自己争取加薪，因为跳槽的对象根本不存在。从纺织业、采矿业、铁路业的公司城，到宾夕法尼亚州的糖果业公司城赫希镇，它们采用了从“友善的家长式管理”到“明目张胆的剥削”等一系列不同的管理方式。但不管在哪里，雇主都拥有巨大的权力来决定如何分配组织收入。如今，真正意义上的公司城已经基本不存在了，唯一值得注意的是脸书正在为其员工建设的“柳树村”（Willow Village），目前还没有消息表明该公司是否会以现金支付他们居住在该村的工人。但无论如何，研究表明，在许多劳动力市场上，劳工的工作选择减少了，雇主因此能够在决定员工工资时占据上风，而结果往往对员工不利。若泽·阿萨尔（Jose Azar）、伊万娜·马里内斯库（Ioana Marinescu）和马歇尔·斯坦鲍姆（Marshall Steinbaum）使用2010年到2013年的数据发现，典型的劳动力市场是高度集中的，高集中度的劳动力市场提供的工资低于有更多就业选择的劳动力市场。在市场集中度不断提高的同时，许多雇主相互勾结，造成信息不对称，并利用竞业禁止条款来提高离职成本，员工因此缺乏有意义的选择来为自己争取更好的待遇，这类似于以前公司城的情况。这些和组织的其他变化的共同点是，它们都将权力从工人手中转移到雇主和股东手中。正如其他研究发现的那样，虽然典型的劳动力市场是高度集中的，但我们大多数人并不是在高度集中的劳动力市场工作。⁷⁴不过，工资停滞不前的现象在这两种劳动力市场中都普遍存在，这证明了权力在职场中的转移。

有证据显示，日益加剧的经济不平等造成了许多负面影响，包括对民主制度的扭曲。美国人已经认识到不断扩大的经济鸿沟。在2012年的皮尤民意调查中，超过60%的受访者认为“中产阶级和穷人之间的生活水平差距越来越大”，而这个数字在1986年是39%。四分之三美国人认同“富人越来越富，穷人越来越穷，这是现实”的说法。“努力工作终有回报”的信念曾经被美国人珍视，但现在一切都改变了。1987年，大约三分之一拥有高中或以下学历的美国人认为“努力工作几乎不能保证成功”；到2012年，持这种观点的人已经增加到45%。2012年，四分之一的大学毕业生表达了同样悲观的看法，比1987年增加了32%。经济不平等使许多劳

动者无法过上舒适、体面的生活，并使许多人对被美国视为立国之本的基本原则产生怀疑。

本书认为，工资是在组织内部决定的，这个过程受权力、公平、模仿和惯性的影响。日益加剧的经济不平等反映了组织内部根本性的权力转移，这种转移使基层员工处于不利地位，使精英阶层受益。如果本书的描述是正确的，即员工的工资取决于他们是否碰巧幸运地进入了“好单位”，那么拒绝改变这种状况当然应该引发人们的义愤。如果工资不仅与工作能力和努力程度有关，也取决于劳动者几乎无法控制的权力动力学，人们同样应该感到愤怒。类似的情况还有，工资取决于雇主是碰巧觉得应该遵守组织内部的公平规范，还是决定模仿竞争对手的做法，而后者并没有这样的责任感；工资是由于此前从事相同工作的劳动者受到了歧视，而惯性使最初被压低的工资成了后来决定工资的基础。在这些情况下，拒绝让努力工作的人获得能让他们过上舒适生活的工资，或者反过来，向掌握着影响工资的所有关键资源的少数幸运者支付天价薪酬，都是不合理的。我们必须拒绝不公平的惩罚和不公平的奖励，因为它们同样令人气愤。我将在下一章阐述如何建立一套更公平的工资体系。

第九章 迈向更公平的薪酬体系

如果想建立一个公平的、少数特权者无法攫取组织大量收益的薪酬体系，我们需要做出三方面的改变——提高最低工资、扩大中产阶级、降低高管工资。人们在讨论如何解决日益加剧的经济不平等问题时，一直将目光聚集在为数不多的政策选项上。传统的解决方案基于不可靠的人力资本模型，该模型将工资视为个人对公司的边际贡献。由于担心破坏所谓“自由市场”，政策制定者在考虑减轻经济不平等的建议时，基本没有考虑雇主和其他重要的组织参与者（尤其是股东）。相反，他们一直将重点放在税收返还和转移支付计划上。关于工资决定机制的主流观点不仅是错误的，还毫无必要地限制了我们可以采取的行动。这些行动本来可以提高大部分劳动者的工资，扭转管理层工资失控的趋势，从而真正减少不平等。

最后，一些学者和立法者已经开始挑战上述陈旧的观点，主张采取一系列措施来解决劳动力市场本身的不平等问题。这些新的想法可以归入不同的范畴，分别是“预分配”¹和“市场技艺”²。这些人的共同点是，他们希望在税收返还和转移支付之前调节收入分配。还有人主张，应该利用税收制度来影响收入的税前分配。所有人都认为，市场不是独立存在的，而是与国家有着密不可分的联系。所有人都知道，市场一直是规则和条例的产物，而这些规则和条例是由政府创造、管理和积极组织的。问题在于谁能从特定的市场安排中受益。在过去的半个世纪里，收益不成比例地流向了公司高层。因此，我们要建立更公平的收入分配机制，就要充分奖励所有努力工作的人，而不是让少数人享有特权，那么接下来介绍的劳动力市场改革就是早就应该进行的重要步骤。

提高最低工资！

联邦最近在扭转日益严重的经济不等方面做出的努力并不够。提高联邦最低工资标准（上一次还要追溯到十年前）的提案在参议院被否决。拉马尔·亚历山大等参议员不仅反对提高最低工资，甚至质疑最低工资这个想法本身。对于主张最低工资应该能确保劳动者过上有尊严生活的人来说，好消息是亚历山大已经在2020年退休了。坏消息是，其他参议员虽然不主张废除最低工资，但也不急于提高它。

2019年，众议院通过了《提高工资法案》（Raise the Wage Act），规定联邦最低工资将逐步提高到每小时15美元。该法案还将最低工资与工资中位数的变化挂钩，如果未来工资中位数提高，最低工资也将自动提高。投票结果是231票赞成，

199票反对，两边的票数十分接近。反对者一如既往地提出了提高最低工资标准将损害就业的批评。在参议院，多数党领袖米奇·麦康奈尔（Mitch McConnell）声称，提高最低工资将“扼杀就业机会，抑制经济……我们不会在参议院讨论这个问题”⁵。该法案就这样被否决了。

因此，虽然绝大多数美国人支持大幅提高最低工资（超过50%的人支持将最低工资提高到每小时15美元），但该提议在联邦层面一直受阻。有证据表明，公司董事会同样支持提高最低工资。泄露的文件显示，2016年进行的一项以1000名企业高管为对象的调查结果显示，80%的人支持提高他们所在州的最低工资标准。这家民调公司的负责人总结道：“如果你反对提高最低工资，那么你就是在打一场硬仗，因为大多数美国人，甚至连大多数共和党人，都同意提高最低工资。”

但是，这是一场艰苦的战斗，至少在联邦层面，获胜的一直是少数派。虽然现在已经有大量研究驳斥了反对者经常引用的关于最低工资的错误说法，但代表北卡罗来纳州的众议员、众议院教育和劳工委员会副主席弗吉尼亚·福克斯

（Virginia Foxx）与麦康奈尔一样，批评《提高工资法案》是在“扼杀就业”，而且奇怪地称该法案将“降低收入”。这种认为最低工资使一部分人的工资高于“市价”，从而将抑制就业的观点，几乎与人力资本模型一样古老。但就像人力资本模型一样，这个观点同样缺乏证据支持。最近对50多个最低工资每小时增加0.25美元或更多的例子的分析发现，提高最低工资标准对就业、周工作时间或年工作周数都没有不利影响。另一项以20世纪70年代末以来138个提高州最低工资标准的例子的研究，得出了类似的结论。《华盛顿邮报》最近的一篇专题报道概括了这项研究的结论：“现在我们清楚地知道，至少从20世纪70年代末开始，美国最低工资的增长并没有抑制就业。”

提高最低工资标准不仅没有减少就业，而且越来越多的证据表明，它的积极影响远远超出了金钱的范畴。一项研究发现，最低工资提高10%，高中或高中以下学历的美国人的自杀率就会下降3.6%，他们是最有可能从提高最低工资标准中受益的人群。另一项研究发现，提高最低工资标准有助于降低刑满释放人员的再犯罪率。每小时最低工资提高1.5美元，刑满一年内再次入狱的可能性就会下降2.8%。这些收益说明，一份工资合理的工作能够缓解劳动者的压力。当你不必每天为养家糊口或支付账单担忧时，你就不太可能草率地做出会破坏自己或他人生活的决定。

听到有人说基本生活工资是非分要求，赌场收银员唐娜·莫利纳里（Donna Molinari）感到非常生气。她说：“赚取一份可以维持生活的工资不是奢侈，而是生活！”¹⁵提高最低工资标准同样有益于我们的身心健康。像莫里纳里一样，让尼娜·尼克松（Jeannine Nixon）在一家赌场工作，她在纽约云顶世界赌场（Resorts World Casino）担任客户关系代表。她的时薪约为12美元，比联邦最

低工资标准高出 \$40\%\$ 。但即便如此，她仍然说自己的生活“糟透了……很可怕，尤其是健康方面……我做了一些手术，我应该做一些血液检查，但我不能做，因为我没有钱支付医保的自费部分。你知道，这是一场斗争”。16该州后来提高了最低工资标准，她本来能够从中受益，但更好的消息是，她所在的赌场成立了工会。集体协商的合同使她的时薪提高到22.8美元，她还得到了不错的医疗保险，能够去看专家门诊，做一个拖延已久的手术，并解决了一个妨碍她吃饭、喝水的食道问题。17挣足以维持生活的工资给她带来了自豪感，因为她“知道自己有能力付清账单”18。

目前，在联邦层面，少数狂热的人坚持其对劳动力市场的过时看法，而这种过时看法对低薪劳动者尤其不利，数百万美国人的生活因此受到影响。对于一些低薪劳动者来说，好消息是，许多州正设法突破联邦的限制（少数企业像让尼娜·尼克松所在的赌场一样成立了工会）。近年来，大多数州和20多座城市已将其最低工资标准提高到联邦标准的每小时7.25美元以上。七个州已经通过法律，将其最低工资标准提高到每小时15 美元。

提高最低工资标准将使谁受益？答案是从事典型的“坏工作”的劳动者，如餐厅服务员和零售业销售人员。厨师、服务员和其他处于美国经济最底层的职业将得到早就应该得到的加薪，这将使他们的工资更接近基本生活工资，这样他们就不需要再为维持生计而担忧。瓦妮莎·索利文（Vanessa Solivan）是新泽西州的一名家庭护工，她喜欢自己的工作，尤其是这份工作的亲社会性——用她的话说，“我可以帮助别人”。但她的工资（每小时10美元到14美元）是不够的。她和她的三个孩子住在廉价的汽车旅馆或她的车里，属于“有工作的无家可归者”，即工资无法满足生活基本需求的劳动者。

但就目前而言，许多州仍然遵守联邦最低工资标准。这意味着，如果现在你在纽约州水牛城的麦当劳快餐店工作，你的时薪至少为11.1美元。如果你多干几年，等到该州逐步施行新的最低工资标准后，你的工资将增加到每小时至少15美元。但是，如果你决定搬到位于纽约州以南的宾夕法尼亚州，并在那里的伊利市找到一份快餐业的工作，你的工资可能会降低35%。宾夕法尼亚州目前仍在执行联邦最低工资标准，如果它一直保持这个标准，那么等到纽约州开始将最低工资提高到每小时15美元以后，宾夕法尼亚州领取最低工资的人的收入将只有纽约州的一半。

为什么目前仍然执行联邦最低工资标准的城市不自己制定更高的最低工资标准？许多城市之所以不能这样做，是因为所谓“优先权”，也就是州政府禁止市政府制定高于州标准的最低工资标准。2017年，圣路易斯和堪萨斯的劳动者便因此碰壁。近年来，由于反对提高最低工资标准的政策制定者试图对抗迅猛发展的“争取15美元时薪”运动，这样的立法激增。目前，一半的州要求市和县的最低工资

标准不得高于州。除了得克萨斯州、路易斯安那州等相当保守的州，俄勒冈州、罗得岛州和宾夕法尼亚州等更加自由的州也有这样的法律。

最低工资标准的差异加剧了不同司法管辖区的低薪劳动者之间的经济不平等。宾夕法尼亚州等早就应该效仿其北方的邻居，制定一个至少接近满足劳动者基本生活需求，使其不至于掉到贫困线以下的最低工资标准。宾夕法尼亚州至少应该允许该州的地方政府采取行动，以满足领取最低工资的劳动者的需求。联邦政府早就应该听取包括左派、右派、中间派和大批商界人士的美国公众对联邦最低工资的看法：工资低得令人尴尬，应该加薪。

与最低工资的僵局不同，立法者积极支持另一个旨在提高低薪劳动者收入的联邦项目。受弗里德曼的启发，福特政府在20世纪70年代中期开始实施个人所得税抵免项目。今天，美国2500多万名劳工和他们的家庭成员受惠于该项目。26抵免资格因家庭规模和就业状况而异，但一般来说，如果你有工作，有受抚养的子女，年收入在4万美元到5.6万美元之间，那么你可能拥有抵免资格。没有子女的劳工的收入必须远低于这个金额，才能享受抵免的福利。大多数州现在都在设法使这项联邦项目惠及更多人，甚至连保守派据点堪萨斯州和内布拉斯加州也不例外。该项目的运作方式是免除符合条件的人的一部分纳税义务，实际纳税金额超过应纳税金额的人可以得到一笔退税。

该项目得到了两党的广泛支持。据估计，它使近600万美国人（其中大多数是儿童）脱离了贫困。1986年，作为《税收改革法案》（Tax Reform Act）的一部分，里根总统大幅扩张了该项目。甚至连亚历山大也支持该项目。在2013年参议院关于最低工资的听证会上，他认为提高个人所得税抵免额“是一个更加有效的帮助贫困人群的方法”。反对提高最低工资标准的亚历山大之所以支持该项目，是因为它不会直接干预劳动力市场，也不会“人为”地扭曲工资决定过程。此外，它还鼓励穷人工作，因为福利是与就业挂钩的。特朗普总统于2017年12月21日签署的《减税和就业法案》并没有继续提高该政策的抵免额。但在2019年，缅因州和加利福尼亚州都大幅提高了该政策的抵免额和覆盖范围。

该项目的问题在哪里呢？虽然该项目不会直接干预工资，但它的间接影响很大。尤其值得注意的是，它其实是在补贴支付低薪的雇主。如果没有个人所得税抵免项目，许多劳动者可能根本不会接受这些雇主开出的低薪。而那些没有资格申请所得税抵免的劳动者（包括没有取得合法身份的移民和收入超过该项目门槛的无子女劳工），实际上被压低了工资。特雷莎·吉拉尔杜奇（Teresa Ghilarducci）和艾达·法兰（Aida Farmand）认为，美国提供最低工资的工作的比例之所以高于其他国家，个人所得税抵免项目正是原因之一。

还有一个原因是对工资的误解。一些行业的利润率确实很低，劳动力成本占总成本的比例很大，而且工作对劳动力的技能要求不高。规定雇主为这些工作支付7万美元年薪是不现实的。但这些工作比我们通常认为的要少。我们怎么知道的呢？只要看看其他国家或美国历史就可以了，就像我在第七章所述的那样。个人所得税抵免项目背后的假设是，工资由“自由市场”决定，政府要等到它完成自己的工作之后，才能在保障收入公平方面发挥作用。劳动力市场决定了每个人应得的工资，但一些人的收入可能不足以维持生活，因此政府需要实施像个人所得税抵免这样的项目来提高他们的收入。我们已经知道，这是一个错误的假设。

当然，取消该项目会使数百万美国劳工失去一项重要的税后保障。它无法解决联邦最低工资标准过低的问题。尤其是考虑到它对工资的抑制作用，该项目及其扩大应被视为大幅提高最低工资的补充，而不是替代。杰西·罗思坦和本·齐佩雷尔（Ben Zipperer）认为，大幅提高最低工资可以防止雇主通过向员工提供贫困线水平的工资来占个人所得税抵免项目的便宜。二者结合在一起的效果最好。

即使国会真的提高了最低工资标准，也不是每个领取最低工资的人都能受益，至少不会自动受益。如今，美国有200万家庭护工，其中绝大部分是女性和外国移民。他们理论上能够领取现行的最低工资，但实际情况并不理想。一个重要原因是，只有二十分之一的家庭护工出现在公司正式的薪资记录中。2012年一项对14个大都市地区的近2100名保姆、家庭护工和家庭清洁工的调查发现，近四分之一受访者的工资低于最低工资，只有15%的人有加班费。严格执行州和联邦规定的最低工资标准，对改善他们的生计和工作条件至关重要。

这在州和地方层面已经取得了一定的进展，纽约州和加利福尼亚州西雅图市近年来都颁布了法律，保证家政人员能够得到基本的劳动保护。例如，2018年7月，西雅图通过了《家庭佣工权利法案》（Domestic Workers Bill of Rights），并成立一个新的劳动标准执行办公室以监督雇主是否遵守法律。2019年夏，参议员卡玛拉·哈里斯（Kamala Harris）和众议员普拉米拉·贾亚帕尔（Pramila Jayapal）提出了一项与这些州和市的法律相似的联邦法案。美国《国家家庭佣工权利法案》（National Domestic Workers Bill of Rights）不仅将家政工人纳入现有的劳动保护范畴，还增加了新的保护措施，如要求提前通知工作时间安排。最重要的是，考虑到实际执法的难度，该法案将建立一个工资和劳动标准执行委员会。该委员会将召集家庭雇工代表和雇主，就最低工资和福利提出建议，以指导该行业的工资标准，并监督执行情况。

包括零工的其他低薪、不稳定的工作同样可以使用这种策略。蒲艾真的美国国家家庭佣工联盟长期致力于引导人们关注被忽视的护工群体的困境。自从2007年成立以来，该组织在赢得具体胜利方面取得显著成就。蒲艾真认为家庭护工的工作条件和灵活就业者相似。她写道：“没有人比家庭护工更清楚未来的工作是什么

样的。随着零工经济在过去30年的发展，越来越多的职业看起来与家庭护工的工作相似。”网约车司机、外卖送餐员和其他为共享平台工作的美国人很难用传统的方式组织劳工运动，而工资和劳动标准执行委员则可以帮助他们协调与雇主的谈判，确保他们获得公平的待遇。

值得注意的是，虽然所有媒体都在关注，但研究发现，共享经济平台的就业人数占总就业人数的比例仍然非常小，而且这个不大的比例近年来实际上没有明显增加。⁴²根据经济政策研究所的劳伦斯·米谢尔（Lawrence Mishel）的计算，平台经济和零工经济的就业人数不到总就业人数的1%。⁴³大多数打零工的人是兼职，或在一年中的部分时间里兼职，其中绝大多数人同时在做更加传统的工作。米谢尔总结道：“工作性质并没有发生根本性的改变。”尽管如此，打零工的人需要更大的权力，美国应该更新劳动标准以保护他们，并为有朝一日零工工作的爆炸式增长做好准备。

对于难以组织工会的劳工来说，工资和劳动标准执行委员会是一个非常有用的工具。在雇主家中工作的人无法成立工会，因为根据定义，一个谈判单位必须至少包括两名劳工。同样地，由于许多为共享经济平台工作（如优步和来福车）的人被归类为独立承包商，而且他们的工作在很大程度上是与其他人隔离的，因此他们很难按照传统的方式组织工会。但是，一个能够团结所有网约车司机的工资委员会，可以让被推选出来的司机代表与雇主谈判，以确定整个网约车行业的基本工资和工作条件。这种模式在法国等国拥有悠久历史，来自工会、雇主和国家的代表就工资、福利和工作条件举行谈判，由此产生的协议为整个行业确立了标准，没有加入工会的从业者也可以从中受益。这种模式解释了为什么法国的工会化率低于美国，但几乎所有法国劳工都受到集体谈判协议的保护。

澳大利亚提供了另一个可供借鉴的模式。与美国类似，近几十年来，澳大利亚的工会化率同样大幅下降。从1976年到2016年，澳大利亚的工会化率从51%下降到14%。在此期间，100万个工会工作岗位消失了。但与美国不同的是，经济不平等并没有因此急剧上升。如今，澳大利亚9：1的比率（最富有的10%的人的财富与最贫穷的10%的人的财富比，这是一种衡量经济不平等程度的指标）比美国低近50%。澳大利亚工资中位数的增长与均值的增长同步。而在美国，由于富裕人群收入增长速度远高于其他人，因此二者的增长并不同步。美国和澳大利亚的差异，部分是由于后者的工资集体协商覆盖的范围更大。与法国类似，在澳大利亚，经过工资集体协商达

成的合同对许多未加入工会的劳工适用。另一个原因是，近四分之一的澳大利亚劳工受益于另一项制度——“现代奖励”制度。这套由国家工资和劳动标准执行委员会创建的制度，为行业和职业设定了工资标准，这有助于缩小不同职业之间及职业内部的工资差距，并确保低薪人群的收入不会太低。

对于美国人来说，工资和劳动标准执行委员会并非完全是外来事物。在第二次世界大战期间，由商业领袖、劳工代表和政府官员组成的三方组织监测了关键行业的工资模式，并制定了工资标准，以缩小企业间的工资差距。最近，纽约州召集了一个工资委员会，研究并提出了关于快餐业从业者的工资标准，最终统一实施了每小时15美元的最低工资标准。在更多的州成立这样的委员会，并使这些委员会覆盖更多的行业，能够保证没有加入工会的劳动者对其工作条件和待遇有一定的发言权和权力。这也有助于改变企业使用外包的方式。一旦大幅提高最低工资，企业将无法通过将简单工作外包而节省成本，那么它们可能会决定把这些工作岗位留在公司内部。

扩大中产阶级！

提高最低工资标准，实际上同样能使工资高于该标准的劳动者受益。研究表明，收入为新标准115%以内的劳动者都能受惠于提高最低工资标准的溢出效应，而这部分劳动者的收入增长将占整体工资增长的相当大的一部分。这在很大程度上源于公平效应。正如我们在第一章中看到的，如果由于最低工资的变化，新员工的收入突然与老员工一样多，员工会觉得不公平。因此，当新的最低工资标准确定后，收入略高于原来的最低工资标准的员工也会受益。

但是，数百万美国工人和中产阶层不会直接从最低工资标准的提高中受益。他们的收入也应该得到提高，他们应该得到符合公平原则的工资。对他们有什么补救措施？如果想提高中间阶层收入，以确保他们能够公平地分享组织收入，那么我们都必须改变当前组织决定工资的方式。正如我们在上一章中看到的，越来越多的学者注意到，具有类似技能的劳动者的工资存在巨大差异，并指出组织在这方面的重要作用。约翰·阿博德（John Abowd）、凯文·麦金尼（Kevin McKinney）和内莉·热奥（Nellie Zheo）总结道：“在一家高薪企业工作，无论哪种技能，都能获得巨大收益。”支付高薪的“好公司”是存在的。问题是，我们如何创造更多这样的公司？

大幅提高最低工资标准是第一步。这不仅是因为它的溢出效应将使收入略高于新标准的劳动者受益，还因为提高最低工资标准有助于“让工资免于竞争”（借用工会的说法），从而间接帮助全体员工。迫使每家公司至少向每名员工支付大幅提高的最低工资，这意味着通过支付极低的工资来削弱对手的竞争力不再是一种选择。相反，企业必须通过产品质量、产品或服务设计的效率，以及其他创新来确保自身的竞争优势。一旦“工资欺诈”（公司通过不正当手段削减员工工资）的现象消失，企业专注于在其他方面提高自身竞争力，员工就可以在组织收入中分得更大的份额。毕竟，为了在创新和质量上与对手竞争，公司需要大量敬业、经验丰富、技术熟练的员工。

长期在同一组织工作，会使员工变得更加敬业，更有经验。这在一定程度上是因为，你觉得自己受到管理层的重视，而且你的努力会得到充分的回报。公司内部劳动力市场可以被用作培养优秀员工的工具，当它与提高组织在工资计划和财务方面的透明度等现代管理方法相结合时，效果尤其明显。在那些重视员工忠诚度和稳定性的公司工作，你将接受培训，参与一些管理事务（或至少会被告知一些提出合理意见所需的信息），并且能得到一份体面的收入。近几十年来，公司内部劳动力市场已经衰落。仍然保留这种结构的组织能够为那些幸运的员工提供稳定性，而且常常能提供优厚的待遇。

可惜的是，政府无法通过制定政策来强制公司建立内部劳动力市场。不过，政策制定者可以奖励那些给普通员工开出高薪的公司。最近就有这样的实践案例可作参考。奥巴马政府颁布的第13658号行政命令规定了与联邦政府签订合同的公司必须支付的最低工资。第13673号行政命令，即《公平工资和安全工作场所行政命令》（Fair Pay and Safe Workplaces Executive Order）要求申请与联邦政府签订合同的公司必须公开过去所有违反劳动法的情况。政策制定者不仅可以鼓励联邦承包商支付体面的最低工资，还可以更进一步，比如，要求承包商在申请过程中提交其工资计划。联邦可以优先考虑首席执行官收入与员工工资中位数比率较低的申请者。在理想情况下，联邦的激励措施将使足够多的企业改变其付薪方法，从而

引发其他企业效仿，包括不与政府做生意的企业。随着时间的推移，越来越多的公司将相互模仿，这样的工资标准会制度化，并且通过惯性的作用，使更高的最低工资标准和中等阶层收入被现代劳动力市场接受，就像第二次世界大战后几十年里许多核心行业的情况一样。

最后，如果想从根本上改变目前的定薪机制，使普通劳动者受益，那么就必须直接赋予他们权力。工会是关键所在，它可以使员工在工资谈判中占据上风。美国现在应该大力加强工会。这样做的计划比比皆是，而且几乎所有计划都要求彻底改革现行的劳动法，因为它们现在已经变成了压制工会的工具。我不会在这里讨论这些改革计划的细节，但总的来说，任何希望使劳工在工资博弈中拥有更大权力的方案，必须包括加强劳工组织，使其能够在工资谈判中代表劳工利益的内容。

强大的劳工组织有助于复兴企业内部劳动力市场。在美国，工会通常代表某个企业而不是某个行业的员工与雇主谈判工资。因此，员工的高流动率意味着工会必须说服新员工，加入工会是值得的。如果工会无法做到这一点，它将无法维持下去。事实上，雇主经常利用高流动率来阻止员工成立工会。因此，员工稳定性高的企业更容易成立工会，工会也更容易开展活动。工会的核心目的当然是提高会员的工资，但这并不是工会干预工资决定机制的唯一方式。在美国，企业内部劳

动力市场的发展与工会的兴起是同步的。在许多公司，建立内部劳动力市场的动力来自工会的压力。⁶¹内部劳动力市场带来的工资与资历挂钩的结构，在一定程度上压制了管理者偏爱或歧视某些员工的权力。此外，工资与岗位而不是个人挂钩，这同样限制了管理者按照自己喜好决定工资的权力。工资与资历和岗位挂钩是企业内部劳动力市场的两个核心组成部分。

现在这些已经不受学界和主流媒体的欢迎，尤其是工资与资历挂钩更是经常成为遭鄙夷的对象，仿佛它是一个不言自明的荒唐想法。但这种做法的目的是在一定程度上确保同工同酬，因为要准确衡量“同工”是非常困难的。它的出现是为了阻止有权有势的老板完全按照自己的喜好给下属加薪，以及防止基于种族和性别等特定特征的歧视。虽然反歧视立法已经执行了几十年，但性别和种族歧视仍然是一个难以解决的问题。埃米利奥·卡斯蒂利亚（Emilio Castilla）的研究发现，管理者会表现出“绩效奖励偏差”。也就是说，在员工业绩相同的情况下，管理者向男性和白人员工支付的工资要高于女性和少数族裔。研究表明，如果工资完全由管理者决定，他们会歧视女性和少数族裔，这在以绩优主义为核心价值观的组织中表现得尤其突出。将工资与资历挂钩，有助于减轻这些影响。

工资与资历挂钩经常同工资与绩效挂钩并列。但前者其实是后者的一个变种，它假定员工的业绩随着经验的增加而提高。资历是衡量员工的完美标准吗？当然不是。但正如第四章所述，完美的评估标准是不存在的。但总的来说，大多数人的工作表现确实随着经验的增长而变得更好。这些类型的工资结构还有另一个优点，那就是它能够适应我们生活中的重大转变。以我为例：由于家里有一个蹒跚学步的孩子，今天的我需要比15年前更多的钱，那时我唯一需要抚养的是一只偶尔来寻找食物的猫。如今，我也更擅长我的工作。不仅是我，绝大多数人都是这样。随着工作经验的增加，我们的工作能力会越来越强。工资与资历挂钩，将确保我们的进步能够得到回报。企业内部劳动力市场将工资与资历挂钩的做法制度化，这种工资结构基本符合个人职业生涯的总体发展情况。

目前政府没有明确的办法来强制企业将工资与资历挂钩，也不应该尝试这么做，毕竟企业比政府更了解自身的实际情况。但是，重新焕发活力的劳工运动可能会推动企业将工资与个人脱钩，而与岗位和资历重新挂钩。事实上，这比许多替代方案要好得多，而且当与强大的公平观念相结合时，它将有助于大幅减少企业内部和企业之间的不平等。

工资完全与资历或岗位挂钩也有弊端。我们在第二章看到，美国绝大多数劳动者和定薪者都支持将工资与绩效挂钩。我们在第四章看到，由于对业绩的定义存在分歧，对绩效的考核存在困难，以及在竞争激烈的职场出现的问题（员工经常为了自身利益而利用制度漏洞），因此将工资与绩效挂钩是非常困难的。但更广泛的绩效指标通常更容易获得，特别是在组织层面。鼓励组织在一定程度上将员工

工资与组织收入挂钩，至少会对我们的经济产生两个有益的影响。首先，它将使组织的目标与员工的目标一致。生产力的增长无法带来员工工资的提高，这是现代经济的一个公认的事实。从1948年到1973年，生产力提高了96%，而私营部门非管理人员的实际工资中位数增长了91%。在那以后，趋势发生了改变：生产力增长了77%，而平均时薪只增长了12%。“生产力提高的成果由管理层和股东享有。将组织收入增长的一部分分配给员工，可以确保每个人都能从组织的成功中受益。其次，它将成为一个先例，随着时间的推移，员工可以期待自己将得到什么，而不仅仅是“我们将同甘共苦”的空洞承诺。最近金额庞大的股票回购证明了管理层并不打算兑现自己的承诺。分享盈余意味着管理层的承诺并非空谈。

由于组织形式的多样性，没有任何一种决定工资的方法能够适用于所有组织。我已经警告过工资与绩效挂钩的问题，也为企业内部劳动力市场常见的决定工资的方法做了辩护，并认为它们从根本上说是更加公平的。但是，如果一家公司根据个人、团体或（最理想的）组织层面的绩效来分配部分收入，员工已经接受了这样的做法，而且管理者十分清楚其背后的理由，那么我认为组织不需要对其进行彻底的改革。毕竟，正如我们在第二章看到的，员工认为工资应该基于多种因素，个人绩效是其中之一。只要每个人都清楚决定工资的依据（这意味着必须理解在决定考核标准时涉及的选择，并意识到此类激励性工资方案的潜在缺陷），那么这种做法就是可取的。

当然，工资与组织或个人绩效挂钩，并不能一劳永逸地解决工资停滞不前和经济不平等加剧的问题。例如，安然公司（Enron）曾为员工提供了一种与组织收入挂钩的退休储蓄计划，鼓励员工用部分收入购买公司股票。但在2001年，当安然公司因为财务造假而倒闭时，该公司的员工发现自己的储蓄几乎在一夜之间化为乌有。当股价暴跌时，该公司阻止员工更

改他们的退休储蓄计划，这使问题变得更加严重。66年终奖是相当普遍的，但是一次性给员工一笔事先不知道数额的钱，会给那些试图制定长期开支计划的家庭带来太大的不确定性。更好的做法是，企业预先将增加的收入的一部分存入银行，然后在劳资双方商定好的时期内分配。确实有研究发现，工资与组织业绩挂钩可以避免工资与个人绩效挂钩带来的不平等。67但这种做法可能扩大企业间的不平等。有幸受雇于谷歌公司的员工将获得可观的收入，而他们在微软的必应部门工作的同行则不会（至少目前如此），这加大了不同公司中背景相似的员工之间的工资差距。因此，最好的办法是将工资与企业业绩挂钩的激励措施与基于经验和岗位的核心工资体系结合起来。

这些方案不会单独起作用。在一个利润微薄、靠低劳动力成本竞争的外包公司里，工资与资历挂钩几乎无法解决任何问题。但它可以与大幅提高最低工资标准、政府对支付普通员工合理工资的公司偏好，以及赋予全体员工更大的权力结

合在一起。这些措施有助于提高普通劳动者的收入，同时确保他们得到公平的待遇。

降低高管工资！

奥巴马总统在第二届任期后期在联合国大会上发表讲话时，自豪地指出：“次贷危机后，1%最富有的美国人获得了90%以上的收入增长，而现在这个比例只有那时的一半。”吹嘘这个比例下降了一半，这就是在这个新镀金时代，美国在缩小经济不平等方面取得的进展。我们可以做得更好，这也是美国人民的要求。近三分之二的美国人认为经济不公平地偏向有权势的人。他们是对的。如今，甚至连商业领袖都在倾听人民的呼声。不久前，一个由181名首席执行官组成的团体呼吁恢复原来的公司治理体系，以平衡股东的要求和“对所有利益相关者的基本承诺”。但是，如果真的想重新平衡各方利益，仅有公开声明是不够的。任何旨在解决日益严重的经济不平等问题的方案，都必须遏制最富有人群收入的指数级增长。这意味着要减少管理层和股东在组织收入中分得的份额。

第一个显而易见的可以采取的措施是提高最高税率，包括资本利得税的税率。在最近的一次民意调查中，近60%的注册选民（在注册共和党人中，这个比例是45%）支持将年收入超过1000万美元人群的最高边际税率定为70%。这样的呼声由来已久。近四分之一世纪以来的盖洛普民意调查表明，大多数人支持对富人加税。最重要的是，更高的最高边际税率并不仅仅会影响税后不平等。托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty）、伊曼纽尔·赛斯（Emmanuel Saez）和斯蒂芬妮·斯坦切夫（Stefanie Stantcheva）的研究发现，更高的边际税率与更低的税前收入有关。为什么会这样？因为当高收入者知道大部分收益将归政府所有时，他们就没有那么大的动力去争取更高的工资。

另一个越来越受欢迎的想法是确保员工在公司董事会中拥有代表权，这种做法在其他国家很常见，比如德国。《奖励工作法案》（Reward Work Act）最初由代表威斯康星州的参议员塔米·鲍德温（Tammy Baldwin）提出，随后获得了参加2020年民主党总统候选人初选的伊丽莎白·沃伦（Elizabeth Warren）、卡玛拉·哈里斯和伯尼·桑德斯（Bernie Sanders）的支持。该法案的第二条要求三分之一的上市公司董事会席位由公司员工直接选举产生。最近的一项民意调查发现，大多数受访者支持该法案，这证明它并不像某些人指责的那样，是一个不受欢迎、不符合美国国情的计划。超过三分之一的共和党人和超过三分之二的民主党人表示支持该法案。

最近的证据表明，这种做法不会损害企业的经济利益。西蒙·耶格尔（Simon Jäger）、本杰明·舍费尔（Benjamin Schoefer）和约尔格·海宁（Jörg

Heining) 比较了董事会有员工代表和没有员工代表的德国公司的表现后发现, 有员工代表的公司资本形成率更高, 而且利润率并不比只由管理层控制的公司低。76他们认为, 员工代表进入公司董事会促进了劳资双方的合作, 并有助于公司制定更长远的决策, 而不会只注重季度回报。西门子公司董事会的一名员工代表指出: “共同治理本质上是与股东的短期利益相悖的, 而将重点放在通过员工参与的投资和创新来实现公司的长期发展上。”

如果共同治理真的能够忽视股东的眼前利益, 那么让员工代表加入董事会也可以阻止股票回购的浪潮, 而这是现在所有美国上市公司的通行做法。自20世纪90年代中期以来, 公司大量回购股票。这种做法的支持者声称, 这只是反映了一个公司“无法有效利用……所有现金”。因此, 这是一个慎重的商业决策。这个理由忽略了股东对上市公司的巨大权力。股东已经习惯于要求在组织收入中分得更大的份额, 并惩罚那些选择以其他方式分配收益(比如, 向工人支付更高的工资)的公司。让员工在财务决策中拥有正式的发言权, 将有助于把企业收益从华尔街转移到那些实际创造财富的人手中。

我们应该做得更多。《奖励工作法案》还推翻了美国证券交易委员会的10b-18规则, 该规则鼓励公司回购股票而不需要担心会遭到操纵股价的指控。虽然《奖励工作法案》没有完全禁止公司回购股票, 但该法案将减少这种直接牺牲员工利益来奖励股东的做法的频率。正如我们在第五章已经看到的, 公司并没有使利润和投资者回报最大化的受托责任。但如今, 这被许多首席执行官、公司律师和商业记者奉为金科玉律。一场明确要求公司董事会对包括公司员工在内的一系列利益相关者负责的法律变革, 将有助于消除这种有害的观念。

就像《奖励工作法案》的发起人一样, 许多政策制定者支持让我们摆脱目前关于公司受托责任的狭隘想法。最近, 一些人意外地表达了类似的想法。一份关于股东资本主义对美国经济的负面影响的报告指出:

股东至上理论使企业将重心放在迅速为投资者带来可预测的回报, 而不是通过投资和生来建立长期发展的能力……这导致人们低估了员工在创造价值的过程中发挥的作用和承担的风险。

这段话来自代表佛罗里达州的共和党参议员马可·卢比奥(Marco Rubio), 他曾参加该党总统候选人初选。卢比奥在2019年发布了一份报告, 详细说明了股东至上理论的问题, 认为企业应该考虑更多的利益相关者。他主张修改美国税法, 以终止对执行使利润最大化的短视战略的公司的激励。虽然他的方案并不包括在法律中纳入对受托责任的更广泛的理解, 但这是一个开始, 它表明越来越多的决策者厌倦了当前的经济制度。

小说与叙事性非虚构作家本·方登（Ben Fountain）指出：“钱永远不单纯是钱，它关乎尊严、自主和自尊心。”在物质层面上，工资显然对生活有极大影响。在美国这样一个许多生活必需品并非由政府提供的国家，这一点尤其真实。加薪可能意味着你能够负担得起医疗保险，或者能够支付子女的大学学费，而不会使她背负数千美元的学生贷款。

但除此之外，工资在道德层面也有极大影响。一份体面、稳定的薪水能够带来尊严和安全感，并有助于缓解当今社会弥漫着的愤世嫉俗情绪。如果整日为生计奔波，你就很难投身于某项政治事业。当没有人做任何事来改善你的经济困境时，你也很难看到这样做的意义。在2016年总统选举前后的几年里，珍妮弗·席尔瓦（Jennifer Silva）深入宾夕法尼亚州的一个工人阶级社区，采访了100多人，以了解他们的政治倾向。绝大多数受访者表示自己不会去投票。席尔瓦说：“他们知道正在举行选举，但他们认为参与政治没有任何意义。他们认为总统选举是一个笑话。他们说：“看看我的一生，谁当总统其实并不重要。”她说：“（受访者）不信任，甚至憎恨政治家，怀疑政治家和大企业合谋夺走了美国梦。每个人都对经济不平等深恶痛绝。是什么激发了他们的幻灭感？他们在曾经由一系列充满活力的机构组成的社区中从事着底薪工作，这些机构需要稳定的经济基础。

对于许多人来说，工资与自我意识和道德观念关系密切，这导致人们不愿意公开工资单上的数字。工资在某种核心层面上或多或少反映了人们在世界上的价值，这种想法在美国有着悠久的历史。现在是质疑它的时候了。诺贝尔奖得主保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）指出，工资既不是个人绩效的某种反映，也不是职业的自然结果，而是既取决于“简单的供需关系”，也取决于“社会力量和政治权力”。这种想法可以帮助人们摆脱羞耻感和不足感，以及（某些幸运者的）自鸣得意和道德优越感。

更重要的是，如果从权力关系的角度看待工资，考虑员工之间的公平问题，认识到工资如何与人们以及人们的工作密切联系在一起，并意识到组织在决定工资时如何相互模仿，我们就理应对当前确定工资的模式提出一些根本性的质疑。我们应该质疑管理层过高的工资，大企业首席执行官和顶级基金经理一年的收入足够让普通人生活100年。不过，我们愤怒的对象不应是受益者，而应该是一套扭曲的工资体系，它使少数人获得巨额收益，而大多数人只能得到非常少的回报。我们还应该提出的一个问题是，为什么数百万在底层努力从事着重要工作的人却拿着如此微薄的工资。最后一个问题是关于美国工人的。尽管他们在世界上最富裕的经济体工作，但为什么近几十年来他们的生活却没有得到改善？工资为什么没有提高？现在还不算晚，而且我们能够负担得起。

后记 一线劳动者应得的待遇

2020年2月28日，我将终稿发送给我的出版商。不到一个星期，世界发生了变化，全球性流行病在美国爆发。到3月底，主要经济部门已经停摆，成千上万的人失去了生命。到4月底，美国官方公布的死亡人数接近6万，2000多万名美国人靠失业救济过活，还有几百万人的申请遭到了拒绝。不要说合理的工资，许多美国劳动者突然发现自己失去了收入来源。

许多人仍在领工资，特别是那些在隔离期间被视为必不可少的劳动者。在我写这篇后记时，这场流行病对美国公共卫生基础设施、政治制度和经济基础的影响仍然是未知的。但就目前而言，美国的应对加强了本书的一个关键结论：近几十年来，决定工资的根本性因素导致太多勤劳的美国人只能得到微薄的收入。自疫情开始以来，商界精英、民选官员和专家学者一直号召人们赞美奋战在抗击病毒第一线的劳动者。突然间，照顾我们的老人的家庭护工、让我们有充足食物的杂货店员工、为杂货店运输物资的卡车司机，以及其他许多从事重要工作的劳动者，都得到了早就应该得到的认可。

他们当然是值得的。任何被迫在收入和可能致命的疾病之间做出选择的劳动者都值得称赞和同情。但他们应该得到更多，不仅仅是短期的危险工作津贴，还应该包括长期的基本生活工资和福利。本书已经证明，从事底层工作的劳动者（比如那些现在还在照顾我们，为我们提供食物和生活用品的人）能够得到合理的工资，这并非痴人说梦。许多人曾经能够得到这样的收入，现在仍然有少数人正在领取这样的工资，而未来所有人都应该如此。在现在这样一个历史关头，人们已经充分意识到这些收入微薄、不受重视的劳动者到底有多么重要。正如本书所述，我们一直认为这些工作的工资之所以低，是因为这些工作的某些内在特征。好消息是，美国的历史和当前的反例表明，这并非事实。

一个月来，像我所在县其他数百万忧心忡忡的亲属一样，我的妻子一直无法探望她的父亲，他住在离我们家不远的一家护理机构中。好消息是，他并不孤单。他身边有一群充满爱心的医护人员，24小时不间断地检查他的生命体征，保持他的身体健康，并尽最大努力让他保持良好的精神状态。即使在平时，这些工作也会让这些医护人员身心俱疲。现在，这简直是致命的。他们做出了这么大的贡献，但其中许多人只能勉强维持生计。网络媒体沃克斯网的埃米莉·斯图尔特（Emily Stewart）最近报道了科罗拉多州一家辅助生活中心的工作人员梅拉妮（Melanie），她负责照顾患有阿尔茨海默病的老人。这样一份重要工作的时薪为

12美元，没有健康保险。与家庭护工类似，长期护理人员应该得到的不仅仅是我们的掌声。他们应该得到（更高的）工资。

开车经过我所在的城市时，人们能看到一家又一家关门的店铺，偶尔会看到提供外卖的披萨店或其他餐厅。虽然许多人在隔离期间发现了烹饪的乐趣，但还有许多人因为工作、照顾孩子、残疾或其他原因而无暇自己做饭。餐饮行业的服务人员（那些幸运地没有被解雇的人）填补了空白。但是，没有被解雇的人无法指望得到不错的待遇。餐厅员工和外卖快递员的工资通常低于每小时12美元。他们应该拿到更高的工资。

在家里做饭的人需要从超市或商场购买生活用品，而货物上架、打扫卫生、结账等基础工作是必不可少的。在疫情期间，这些工作可能是致命的。八名沃尔玛员工因感染新冠病毒而死，十分之一的员工目前正在休假。而且这些工作的工资很低。收银员的时薪通常不到11美元。开市客和其他国家的沃尔玛超市的例子表明，大型超市给予基层员工糟糕的待遇并非源自零售业工作的内在特征。

美国总统最近称卡车司机是“带领我们战胜新冠疫情的战士”，维系着“我们的经济命脉”。过去，除了这些赞美之词，他们还能享受到中产阶级的工资和体面的福利待遇。那些日子已经一去不复返了。放松行业管制，以及随后全行业工资和福利的大幅下降，使美国数百万名长短途卡车司机的生计遇到了问题。我们曾经给这些“战士”不错的工资，现在是时候恢复他们原先的待遇了。

让我们继续称颂美国劳动者在疫情期间做出的伟大贡献。但我们不应止步于此，我们应该从政策和组织入手，确保他们能够享受到基本生活工资、健全的福利和安全的工作环境。不

管是现在，还是疫情结束后，所有劳动者都应该得到这些。一些公司的利润率可能会降低，给股东的分红可能会减少。但是，如果说当前的危机教会了我们什么的话，那就是这些是任何一个公正的社会理应承担的成本。