从多重任务道德风险角度看校园性侵

2012年，包括我在内的七位同窗在毕业多年后实名举报了时任华东师范大学第二附属中学物理老师张大同有违师德的行为。最近，未成年人和在校学生受性侵犯事件再次被频频曝光。其中一些案例更是涉及众多受害人，而施害人往往得以长期逍遥法外，作案时间之久令人瞠目结舌。究竟是什么原因促使大多数的受害人在被害后选择缄默，以至于施害人能屡屡得逞呢？

我的研究领域是组织经济学，想从组织经济学的角度对此做一些粗浅的分析。我以老师性侵犯学生事件为例，但这个分析也可以用来讨论各种组织里拥有权力的人员违法违纪的行为——政府官员贪污受贿，公司经理欺凌底层员工， 明星学生性骚扰普通学生等等。

经济学的基本假设是人们趋利避害。学生举报与否，决定因素当然很多。但一个重要的因素是学校——校长或是相关的校领导——会怎样处理举报。如果学校选择不调查，那举报对学生难免弊大于利。但即使学校选择调查，故事并没有结束，因为学校仍然要决定调查的力度：究竟是踏踏实实、真刀真枪的调查，还是避重就轻、走走过场？

真刀真枪的调查对学校来说有许多成本。首先调查取证过程会波及很多学生老师甚至家长。纸包不住火，老师被调查的消息一经传播，学校的声誉和以后的生源都会受到影响。其次，严肃的调查还会让老师觉得不被学校信任，怀疑学校是不是故意和老师过不去。老师说不定会消极怠工，甚至加盟竞争对手学校。

小范围走形式的调查对学校来说成本要可控的多。老师被调查的负面新闻不容易传出去，学校的声誉可以得到保全。而且，走走过场的调查省时省力，调查可以因为证据不足而草草收场， 最多小小警告一下老师。这种不痛不痒的结果会让老师对学校心生感激，用自己的业绩和忠诚来报答学校的手下留情。学生也很难要求更多，毕竟已经调查过了。

所以从学校的角度，与其吃力不讨好的大规模调查，走走形式才是最优策略。这就是为什么在很多情况下，即使学生举报了老师，得来的也无非是草草收场的调查，甚至被要求息事宁人。这种情况在被调查者是明星老师时尤为普遍，因为明星老师的声誉和学校的声誉紧紧相连。 学校如此，其他的组织也不例外。不少直到最近才被曝光的性侵丑闻的主角——建筑大师Richard Meier，传奇指挥家James Levine，拉斯维加斯之父Steve Wynn，既是他们所在组织举足轻重的人物，也是多次被举报而不受惩罚的对象。

理解学校的理性策略后，对学生而言，除非证据确凿，举报老师往往弊大于利：既得不到公平的处理，还有可能被学校和老师区别对待。如果老师在业界有影响力，学生毕业以后也会受影响。这样思考，学生的最佳策略反而是不举报，至少是在校期间不举报。而老师的恶行，往往只是成为学校里的流言或公开的秘密。

可怕也可悲的是，当理解学校以及学生的策略后，老师的结论就是侵害在校学生的成本很低。于是坏苹果老师可以随意妄为，有恃无恐——尤其当对学生的升学或评测手握生杀大权时。这就是为什么美国体操队队医Larry Nassar得以性侵超过150名顶尖运动员，为什么宾州州立大学橄榄球助理教练Jerry Sandusky得以性侵超过40名男童，为什么张大同，一位物理高考命题人，物理竞赛金牌教练，得以性侵众多学生：我们的七名举报人，以我所知，只是受害学生的冰山一角。

经济学的分析说明，如果组织里有一个坏苹果老师，那结果就是老师多次作恶，学生保持沉默，学校睁一只眼闭一只眼，正义不被伸张。这令人绝望的结果也许就是经济学常常被称为“绝望科学”的原因之一。但经济学的分析也能帮助我们找到问题的关键，从绝望中寻找希望。有关校园性侵，问题的关键，在于学校的多重任务道德风险。

多重任务道德风险模型是经济学家解释组织内部各种效率低下最重要的一个模型。它由Bengt Holmstrom（2016年诺贝尔经济学奖获得者也是我的博士导师之一）和Paul Milgrom两位教授1991年提出。这个模型的基本结论之一，通俗的说，就是“不能指望同一个人全心全意的做两件相互冲突的任务”。在校园性侵的例子里，学校有多重任务：一方面，需要老师好好工作，为学校建立良好的声誉。另一方面，需要找出真相，保护学生。但问题是，这两个任务是有冲突的。当学校加强力度调查被举报的老师，结果就是声誉受损，老师离开，学生生源受影响。当社会对学校的评价主要在于升学率和竞赛成绩时，怎么可能指望校领导（或任何和学校利益与共的人）好好调查问题老师，保护受害学生？

想要解决这个问题，多重任务道德风险模型给出了几个方向。首先，由于社会对学校在赢取声誉方面给了很强的激励， 所以想要学校好好调查问题老师，也需要给出强激励：如果发现学校领导不好好调查，要进行问责和严肃处理。最近的MeToo 运动 就是一种这样的强激励。MeToo迫使学校（和各色组织）做出雷厉风行的调查，所以最近Meier， Levine，和Wynn才会落马。但强激励不能仅仅靠运动来支撑。 一方面，运动给出的激励太强，容易矫枉过正。另一方面，运动来的快，去的也快，给出的激励不容易长久。更好的方法是以运动为契机，明确规章制度，激励学校认真调查。

多重任务道德风险模型的另一个推论是，相互冲突的任务最好由不同的人来做。所以当学生举报时，最好由和学校没有相关利益的人来处理。问题是，和学校完全没有相关利益的人通常来自学校外部，不容易获取有效的信息。好的调查人的选择，需要在“信息”和“利益”之间作出权衡。怎样设计好的机制来选择好的监督者并使之有效的工作，是经济学家值得思考的题目。

另外，即使问题老师被解雇，现在普遍的情况是学校会选择尽量不予声张，维护学校的名誉。但后果就是这些老师有可能会去新的学校并重蹈覆辙。从多重任务道德风险模型的角度出发，保持学校的名誉和揭露性侵犯丑闻是两个冲突的任务， 这两个任务也需要不同的人来做。一个解决方法是设立独立机构，建立黑名单，把信息告知大众，让学生对有性侵犯历史的老师有所警惕，防患于未然。

最后，解决校园性侵问题，除了制度上的改进，改变人们对举报者的态度也很关键。对性侵事件的看法上，人们容易陷入一个认知误区。以张大同事件为例，我的一位中学校友评论道，“这样的事情就算有，估计也不多，不然不可能到今天才被揭发”。这种“没见到所以不存在”的逻辑， 虽然乍一听不无道理，但事实上仅适用于信息可以自然传播时。当信息的流通受到利益的影响，它的传播就会受到扭曲。利益之手会让我们难以分辨真相，作出错误的判读。

最近听到名嘴Charlie Rose被举报长期性侵犯时，虽然闪过 “那不可能吧，罗斯是多么的温文尔雅，睿智风趣，谈吐如此优雅，从来没有负面新闻，这事是不是有什么阴谋” 的念头，但我也知道，因为利益的原因，组织里如果有一个坏苹果，那很可能的结果就是恶行不为所知，无论坏苹果作恶多少次。理解了多重任务道德风险的逻辑，让我听到性侵犯举报时能够“少怀疑举报动机，多关爱且宽容举报者”。这种态度帮助我在Charlie Rose事件上做出了正确的判断。但这种态度更重要的作用是给受害者们一个被聆听的机会，让受害者们敢于站出来。虽然受害者们能站出来只是反抗校园性侵犯的第一步，但没有这一步，正义永远无法得到声张。

**作者简介**： 李晋，伦敦政经学院管理系副教授，有终身教职。2007年获麻省理工学院经济学博士学位。曾任教于美国西北大学Kellogg商学院策略系。研究方向为组织经济学，研究成果发表在包括The American Economic Review和The Review of Economic Studies在内的经济学期刊。