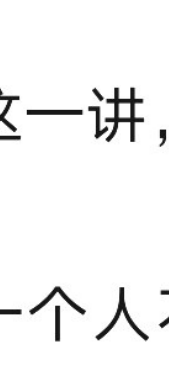


# 21 选择：做点无用的事



王烁

01-10 16:05



21 选择：做点无用的事

10:30 9.61 MB



王烁亲述

你好，我是王烁。

这一讲，我要劝你，做无用的事。

一个人不能只做有用的事，这跟现实不现实、势利不势利无关。不能只做有用的事，这是人生多元化的关键策略。它关系到你现在的资源分配、未来的生死存亡。

只做特别有用的事，效率爆表，没有一丝浪费，貌似完美，但事事有用，用术语来讲，就是跟过去与现在过度拟合 (overfit)，后果是特别适应当下。好处是你在当下如鱼得水，坏处则是我们其实都是面向未来而活，过度拟合过去与现在带来两个问题，个个都致命。

第一个问题，你是局部最优但远不是全局最优。

什么是局部最优？什么是全局最优？

假设身处群山之中，站到众峰之巅的人是胜利者，那制胜的策略是不是一个劲拼命往上爬？其实不然。山峰很多，有高有低，如果你只从现在所处的地方往上爬，那么努力加幸运你爬到峰顶，但在峰顶一看，更有高峰在别处。

所谓局部最优，就是你爬上了你身处的那个山峰；所谓全局最优，就是光在这座山峰往上爬并不能爬到最高的山峰。山有群峰，大环境中有多重小环境，局部最优通常是全局最优的敌人。

局部最优还好，至少你在这个局部还是最优。只做有用的事，跟当下过度拟合，会给你带来严重得多的第二个问题。

第二个问题，一切都已朝向当下最大优化，你就没余地。环境风吹草动，你受冲击；变化稍大一点，你直接就死了。

许多企业出现经营压力就裁员增效，说起来振振有词，砍的都是冗员，细看确实是，以为他们说得有理。其实，裁减冗员就已经是输了。

你看今天的Google，说起来有多少冗员。除了下金蛋的搜索和广告业务之外，看看他们做了多少无用的事。有人列出了Google这些年投过巨资然后最终放弃的业务，logo加起来要一面墙才放得下，还没算上Google现在投的。

有余地是已经成功的标志，也是下一个成功的凭借。往前想想，未来十年的变化比过去十年的变化会更大还是更小？我想是更大。无论组织还是个人，小则保有元气，大则为将来播种，都要做点无用的事。

## 该做哪些无用的事

不能只做有用的事，那么该做哪些无用的事？

第一，多与他人交流，它是新意之源，交流本身比交流的内容更重要。

只是人与人不同。只讲我自己，一对多、多对多这些形式越来越乏味，而一对一交流则多多益善，漫谈胜过目的明确的对话。此时能见度这么低，没人知道未来会怎么样，有启发就行了。

第二，做你能做很久的事。

做很久的事情就不必急。带来两重考虑。

首先是日拱一卒，功不唐捐，这些道理都对；然后，支撑你把这事长久做下去必须有个对你自己来说的重要理由。了解你自己，那些符合你兴趣和禀赋的事情，才能做得长久。人总得对自己有所勉强，否则怎么进步，但那些必须勉强自己太长时间的事，还是不要勉强的好。

第三，留出整块时间用于创造，做那些过程中给你带来多巴胺、完成后产生成就感的事。

日常忙碌的大多数事情，当时急如星火，事后看了无意义。德鲁克说，被压力推动日程，后果就是关注过去胜过未来，关注内部胜过外部，关注小事胜过方向。留出整块时间的关键词是整而不是多，我们反正不会有太多时间，整就还可为。从效率角度看，碎片时间之和小于完整时间，1+1小于2。

第四，做那些时间能帮你解决问题的事。

其实就是两种事：一是经得起时间考验的事，二是时间会带来复利的事。

只要你做着这两种事，那就没有什么别的烦恼是等一天解决不了的；如果有，那就等一星期，如果还有，就等一个月、一年。重要的事情往往不是你我去正面强攻能解决的，而是水到渠成，迎刃而解。时间帮你解决掉它们。

## 「够好就行」

做无用的事，另外一种表述是“最好是好的敌人 (the best is the enemy of the good)”，出自伏尔泰，极度追求不如适可而止。

在诺奖得主司马贺 (Herbert Simon) 那里，把它系统化作 Satisficing 理论，Satisficing 是司马贺生造的词，由 satisfy(满意)和 suffice(足够)拼接而来，我姑且把它译作“够好就行”。

“够好就行”理论认为人解决问题时是这样的：拥有有限理性，借用大拇指法则做启发式搜索，“够好就行”的行动方向。它有三个模块：

第一，人是理性的，但人的理性又是有限的。

注意力、记忆力、理解力以及人际沟通的能力都是有限的，这注定我们无法作最优化的决策。司马贺认为我们就应该放弃最优化任何事情的企图。

第二，人用大拇指法则作启发式 (heuristic) 搜索。

启发式，heuristic，这个词源自 eureka，传说阿基米德在澡盆里发现浮力作用时喊出的那个词。阿基米德肯定不是在作穷举式最优化搜索，就是澡盆提供线索，他灵机一动找到解决方案。司马贺认为，不光阿基米德，也不光科学家，我们所有人解决所有问题，本质上都要靠外界启发下的灵机一动。

第三，搜寻不是无止境的，够好就停下来。

围棋大师吴清源回忆他与同门师兄木谷实在棋上的不同道路。

面对棋枰，几十种变化，木谷实从最不可能成立的那种变化算起，把所见到的所有选择算完，择优选择，我们今天看应该算是人肉版的最优化决策。吴清源不是这样，他从最有可能成立的那个变化算起，如果算出来自己形势好，就停下计算落子，不再考虑别的变化。他是“够好就行”。

两个人下棋，木谷实沉重，吴清源轻松，谁占上风？尽管木谷实全力以赴，下到鼻血进出掉落棋盘，仍然被吴清源在十番棋里打落尘埃，降级下台。人脑不能当电脑来用。

司马贺是20世纪伟大学者中跨界最多的那位，研究管理学出身，却创建了今天美国排名第一的梅隆大学计算机系，成为人工智能的开创者之一，然后转进心理学，研究人类认知，最后得的却是诺贝尔经济学奖。把他一生学术连接在一起的线索，就是研究人实际上怎样做决策。金线串在一起，得出结论：“够好就行”。

“够好就行”跟我们今天讲的做无用的事有什么关系？

“够好就行”总是针对一个目标的。

对吴清源来说，达到目标就停止计算落下棋子；对我们来说，达到目标我们就放缓搜寻，把资源放到别处。

司马贺说最优化是不可企及的，人没有这能力；我们再往前一步说，正因如此，追求最优化往往还是不可取的。面对人生大棋局，我们最好还是设定够好的目标，达到就停下来，其余精力拿来做点无用的事，拥抱自己，静待天命。

如果你也是这个态度的话，最后提醒你一下，要避开一组陷阱。

有些时候，有些地方，我们必须全力以赴，不留余地，力争最优，因为次优就是失败。比如百米短跑，世界冠军与第二名之间只差0.01秒，有何实质区别？然而只有冠军收获名利，第二被人遗忘。

体育、艺术、战争等等是赢家通吃，一将功成万骨枯的竞争。要玩这些，够好是不