

大方向功利主义

万维钢·精英日课 6（年度日更）

这一讲我想效法斯科特·亚当斯，也说一个自己对社会规律的原创发现。当然这不是绝对的原创，因为我还是要用到一些现有的理论、一些别人观察到的事实和已知的研究结果，但是这里核心的“提法”是新的。我相信，如果你接受那些理论、事实和研究结果，你也会得出同样的结论。

我关心的是：在现代社会，一个人要想取得比较大的成就，他的驱动力应该是怎样的？

驱动力非常重要。现在很多人躺平、小富即安或者还没怎么样就想着“回归家庭”，就属于没有驱动力。要想做成大事，你必须每天起来都激情满满，看别的都没意思就爱工作才行。

心理学家把驱动力分为两种。一种是「外部驱动」，也就是为了获得奖励或避免惩罚而去做事。比如一个人上班纯粹为了金钱，或者比赛纯粹为了荣誉，那就是外部驱动。另一种是「内部驱动」，是我就喜欢做这件事，我追求，比如说探索和发现的乐趣。

外部驱动显然是功利的，所以很多人认为内部驱动才是高级的。记者采访成功人士，他们很少谈论外部驱动，都爱说什么我就是喜欢做这个，“兴趣是最好的老师”。你听多了可能会有所怀疑，仅仅是喜欢，似乎不太能解释一个人会付出那么大的努力做事。

我们需要更复杂的思维。事实上，老百姓对驱动力有两个常见的错误认识，都是因为过于简单。



一个是相信外部驱动决定一切。中国足球总上不去，就有人出主意说应该让“高考加试一门足球”：中国学生不是擅长考试吗？有了高考的指挥棒，他们就会好好踢足球。甚至还有更极端的提议，说应该找一群死刑犯，训练一年后上场比赛，赢了免罪，输了就枪毙……

这些人也不想想，中国高考一直有英语和数学这两个科目，请问中国大学生的英语水平怎么样？中国有几个世界顶级的数学家？高考是个上限很低的项目，**150**分只能让你走这么远。更重要的是，中国足球踢不好并不是因为球员没有拼尽全力。本来就已经没有人比运动员更想赢球，进一步施加像管犯人那么更高的压力，只会让他们心理崩溃和动作变形。

这种对外部驱动的迷信背后，其实是对「努力」的迷信。生于二十世纪、成长于初级工业时代的人们容易相信一切成就都是用力气换来的，只要你能拼命向着一个方向猛用力，就一定能取得想要的结果。比如电视剧《人世间》中有个情节，周秉义和郝冬梅结婚多年没有孩子，郝冬梅回家跟父母表达了苦恼之情，说想了各种办法还是没办法。当省长的父亲立即劝她继续努力，说只要你们肯努力就能成功。



这种对努力的推崇，和“重赏之下必有勇夫”“只要功夫深铁杵磨成针”“吃得苦中苦方为人上人”，和“人有多大胆地有多大产”没有本质区别，都是线性思维。这种思维认为想要得到什么结果就得加大力度直接要：如果上一百人不够我们就上两百人，砸一千万不行我们就砸一个亿，反正只要大力就能出奇迹。

你要知道世界上有些事儿不是努力不努力的问题。



反过来说，我们看很多外国的球员并不是一副肩负重任、苦大仇深的样子，反而是轻轻松松，甚至嘻嘻哈哈就把比赛赢了。轻松的姿态让他们在比赛中经常有一些充满灵动的发挥，甚至是神来之笔。于是我们设想，也许人家没有那么多功利的想法，只是出于对足球本身的热爱而踢球，人家是享受踢球的乐趣。

科学家似乎更是如此。以前的媒体赞美中国科学家总爱把他们描写成无欲无求一心报国的形象，现在随着霍金、《生活大爆炸》里的谢尔顿和物理学家费曼故事的流行，人们对科学家的刻板印象已经变成了“兴趣高于一切”。似乎如果一个科学家想着名利，他就不是一个纯粹的科学家。

然而这也是一个过于简单的认识。科学家并不是什么世外高人，科学研究也是一个正常的行业。我见过很多科学家，但我从来没见过一个完全不图名利的科学家。

纽约大学哲学系教授迈克尔·斯特雷文斯（Michael Strevens）在《知识机器》^[1]一书中描写了一些科学研究幕后的故事。你会发现科学家不但不是淡泊名利的人，而且不是追求“客观真理”的、“实事求是”的人。

比如说整个 1960 年代，有很多个科学家致力于发现大脑中一种重要激素，叫做“促甲状腺激素释放激素（TRH）”，的结构。要把这个激素分离出来需要极为艰苦的工作，你必须从绵羊或者猪的脑组织之中提取这个激素，为此你可能得跟屠宰场合作。而每获得 1 毫克 TRH，你需要超过一吨的脑组织。这基本是个纯体力活儿。

很多竞争者干不下去了纷纷退出，最终只有两个内分泌学家，罗杰·吉耶曼（Roger Guillemin）和安德鲁·沙利（Andrew Schally）坚持到了最后……他俩实在难分伯仲，所以共同获得 1977 年的诺贝尔生理学或医学奖。

花好几年的时间，处理那么多的脑组织，这是一句“我纯粹为了兴趣”就能解释的吗？这些科学家比屠夫更能拼，是因为他们知道前方的回报比羊肉贵多了。

斯特雷文斯列举一系列证据，说明科学家为了证明自己倾向的学说，常常会有选择地公开有利的数据，同时刻意隐藏不利的数据。更有甚者，如果一个科研团队接受了商业赞助，他们就很有可能出对赞助商有利的研究结果：「受可口可乐、百事可乐和其他汽水生产商资助的研究者发现饮用含糖汽水与肥胖之间没有关系的可能性是其他研究者的 5 倍；受烟草公司资助的研究者发现二手烟对健康无害的可能性是其他研究者的 7 倍……」

我们之所以相信科学，并不是因为科学家道德水平高，而是因为科学家是个互相监督的群体。哪怕每个人的研究都充满主观性，但因为他们互相质疑、反复验证，科学共同体终将对结论达成共识。

科学家显然不是不食人间烟火的圣人。如果你只是想满足好奇心和享受科学的乐趣，你买本科普读物读一读，或者看看别人写的论文就很好——真正的科学研究涉及到大量枯燥乏味甚至勾心斗角的事情，那些事情并不有趣。



现实是单纯的外部驱动只适合“努力就好”的简单工作，比如修水库和送外卖，它会扼杀余闲和轻松心情，从而压制了创造力；单纯的内部驱动则只

适合业余的创造活动，它不能提供让人愿意做乏味工作的动力，从而做不成大事。

你会猜想，做大事的驱动力必定是外部驱动和内部驱动的某种混合。

该怎么混合呢？我们考察科学家、高水平运动员、有创新能力的工程师、艺术家和企业管理者等等取得了非凡成就的人的工作方式，答案比较清楚

你在“选择做什么”这种战略性、全局性的决策中，必须有一个强有力的外部驱动，为了赚钱也好为了荣誉也行 —— 但是在每天“具体怎么做”这种战术性的、微观的操作中，应该尽量享受工作本身的乐趣，必须有内部驱动。

我们可以把这种心态称为「大方向功利主义」。

比如你看那些世界级球星。当他们跟俱乐部、跟赞助商谈判合约的时候，那可谓是见钱眼开斤斤计较，把身价最大化；但是一旦完成签约，他们在日常训练和比赛之中，绝对不会说我进一个球你得给我多少钱，我送队友一个助攻那个队友必须给我多少钱……他们会不论身价高低全都融入集体，尽情享受足球的乐趣。

管理高水平人才不能用什么“计件工资”，如果是创新型人才，则连“绩效奖金”都不应该有。我们看高科技企业的研发人员，从来都是给一笔固定的年薪和非常可预期的奖金，而不把报酬跟工作中的具体动作挂钩。

这就如同演员拍电视剧，是根据个人名气和角色的重要性，事先谈好一集多少钱，而不是按照实际的出场时间或者有多少句台词计费。只有这样，编剧设计剧情和导演剪辑片子才能尽量排除人情干扰，从艺术角度取舍。

人才当然关心自己的外在价值 —— 但那应该是一个模糊的观感，而不是具体的数字。具体数字是各种因素共同决定的，是不可控的。

大方向功利主义认为，你不应该过分在意每个细节的得失，你只要知道大概做什么有利于升值就好。



简单说，纯粹的内部驱动不在意是否为社会创造价值，纯粹的外部驱动把价值的评估权彻底交给了别人 —— 而别人其实不知道你这个事儿怎么办最好。大方向功利主义则是既强调了价值，又保证了主动性和灵活性。

大方向功利主义可以让你既是一个有强烈野心的人，又是一个处事大方、对人友好的人。

你本来正在忙着做一个大项目，同事请你帮个忙，你可以牺牲一点自己的时间帮这个忙，因为你知道良好的合作关系对大事至关重要；又或者你只是想做个友好的人，因为你认为“对人友好”就是很重要的自身价值。

但是你绝不会允许自己整天深陷一大堆帮忙的小事儿之中，因为你知道真正的价值在哪。

大方向功利主义会让你公平对待竞争。最大的野心不是某一场比赛的输赢，而是你在整个行业的声望。你希望赢得对手的尊重。

最重要的是，大方向功利主义能让你做具体的事情的时候有一颗平常心。奖惩离你很远，压力是模糊的，你总可以暂时活在当下而不必计较盈亏。只有这样你才能有松弛感，你大脑的默认模式网络才能开启，你的创造力才能施展，你的灵感才能自动冒出来。

在大方向上有个模糊的指引就好，在具体的操作上只需就事论事。志向高远但宠辱不惊，内心笃定，手永远很稳，这才是高手的气质。



大方向功利主义的难点是对管理者要求比较高。管理者必须有综合评价人才的能力。有些领导认为谁在公司待的时间长谁有价值，很多科研机构用发表论文的指标评定职称，这样的环境只会鼓励内卷式竞争和投机取巧。

按理说，对高水平人才最好的评价方法是看「声望」。声望是同行给的，是内行对你的综合看法，而只有同行才最懂你。所以学术界讲「同行评议」「教授治校」，文艺和体育界有经纪人、有星探，高科技公司有“内推”。

但是对管理者来说，认可同行评价就等于一定程度上放弃自己手里的人事权，感觉很不可控.....这是难以消除的矛盾，所以高水平人才不是哪都去。

最后有个小感慨。大方向功利主义要求大事不糊涂，小事可以随意 —— 可有很多人，特别是一些还在底层苦苦挣扎的年轻人，却是在小事上锱铢必

较，对给想象中的女朋友买奢侈品、答应巨额彩礼这样的大事毫不在乎。

这岂不是可悲吗？

平时凡事都要留几分，偶尔上头了就奋不顾身，这哪行呢？



注释

[1] [美] 迈克尔·斯特雷文斯著,任烨译.《知识机器：非理性如何造就近现代科学》.中信出版集团.2022

划重点

你在“选择做什么”这种战略性、全局性的决策中，必须有一个强有力的外部驱动，为了赚钱也好为了荣誉也行但是在每天“具体怎么做”这种战术性的、微观的操作中，应该尽量享受工作本身的乐趣，必须有内部驱动。这种心态叫做「大方向功利主义」。