



EP43 《驱动力Drive》

关于本书

▼ 《驱动力》

- Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, 关于什么在激励我们的让人惊奇的发现
- 驱动力会改变我们的行为
 - 改变who I am, 不想改, 没有驱动力; 提高技能, 就立刻有动力去做了
 - 选对了驱动力会让我们长期坚持
- 希望本书的知识卡片能回答大家常见的关于驱动力的困惑
 - 缺乏驱动力怎么办?
 - 驱动力不稳定, 有时候精神饱满, 没有进步就摆烂, 反反复复怎么办?
 - 拖延跟驱动力有关吗?
 - 为什么给自己的奖励, 一次两次有用, 后面就没用了?
 - 如何培养孩子的驱动力?
 - 为什么明明是自己很想要的东西比如个人成长, 或很喜欢的事情, 但安排了还是没有动力去做呢?

▼ 作者Daniel Pink的其他作品

- 写了很多书, 目前有中文版的
 - 《驱动力》
 - 《全新思维》
 - 《时机管理》
 - 《全新销售》

驱动力2.0

▼ 驱动力1.0和2.0

▼ 驱动力1.0：生存本能

- 渴了会喝水，饿了会找东西吃，恐惧了会或战或逃

▼ 驱动力2.0：胡萝卜加大棒

- 为什么需要2.0？
 - 因为人类太弱了，需要合作
 - 你跑又跑不过狮子老虎，打又打不过猩猩猴子
 - 我们人类今天能爬到食物链顶端靠的就是群体合作的智慧（不仅仅是使用工具，你一个人就算使用工具还是危机四伏，还是打不过）
 - 一个合作的群体就需要规范
 - 我们希望对群体好的行为多一些，坏的行为少一些
 - 法律是一种规范
 - 道德也是一种规范
 - 两者都包含了奖惩制度
 - 人们对不符合道德的人会采用社交疏离、口碑传播等惩罚手段；对道德高尚者采取了口碑好，容易获取信任，愿意给多几次机会，喜欢跟她合作等奖励
 - 这里我们说的都是外部的奖励，能得到的实际好处哈，还没有涉及到内驱的部分，比如帮助他人的成就感、满足感等
 - 道德也是一种外部奖惩，不是只有自我批判和自我表扬
- 2.0背后的原理：相信人们会对奖惩做出反应
 - 追求奖励，远离惩罚

▼ 2.0发扬光大的重要里程碑：科学管理

- 19世纪末期，美国人弗里德里克·温斯洛·泰勒提出来的管理理论，因此又称为“**泰勒制**”
- 泰勒制跟现在的SOP就很像了（Standard Operating Procedure）
 - 分解工作步骤，详细记录每个步骤需要的时间，设计出最有效的完成方法
 - 据此设计出标准化工作流程

- 用奖惩制度，规范和控制所有工人采用这个标准化工作流程
 - 比如采用计件工资的薪酬体系
- 泰勒制在当时非常有用
 - 因为当时美国工厂的效率是十分低下的
 - 工人各自有自己熟悉的一套做法，没有统一标准，导致工作方法和效率的巨大差距
 - 工人的技能和培训不足，没有接受过系统化训练，无法高效完成工作
 - 工作时间也没有标准化
 - 总之，管理混乱，合作效率低下，管理层和工人之间沟通不畅，矛盾一触即发
- 在这样的背景下，泰勒的标准化流程，一下子就极大得提高了工厂效率，当然就广受欢迎，广泛应用
 - 它因而也对工业生产产生了深远的影响，奠定了现代管理和产生操作标准化的基础
 - 就是泰勒制，让驱动力2.0深入人心，变成了当今职场根深蒂固的主流模式，大部分人都默认企业就是应该这样管理，员工就是应该这样激励，而忽略了驱动力2.0是在当年那种背景下诞生，也许早已不适当下的企业管理
 - 其实我们都曾经见过，驱动力2.0失效的例子，只是我们没有多想而已

▼ 2.0确实经常失效

▼ 微软 Encarta vs wikipedia

- 95年的微软已经是非常庞大的商业帝国了
- 它推出了一个叫做Encarta的百科全书项目
 - 90年代的科技发展，让图片、视频、音频结合文字变得可能
 - 个人电脑在学校和家中开始普及，市场对新的教育工具的需求在增加
 - 当时《大英百科全书》这样的纸媒还在百科全书领域占据头部地位，微软想要发展自己多元化的产品，并利用科技把纸媒的市场份额抢了
- 这些都是很不错的分析，市场条件成熟，技术成熟，历史的车轮也滚动到了互联网改变世界的时间点
 - 更不要说微软累积了一大批极其优秀的工程师

- 微软的接近垄断地位也给公司带来了大量财富，能投资在这个百科全书项目上
- 因为有钱，微软可以聘请大量的作者、编辑、内容管理者，投入创作
- 但这个项目只持续了十几年，尤其是在2000年后，使用Encarta的人逐渐减少，在2009年，微软决定终止Encarta项目。why？
 - 因为Encarta受到了一个没钱，没名声，没正式的管理组织，大家都是为爱发电，有时候还要自己掏钱的公益网站的巨大冲击
 - 这个网站就是wikipedia，维基百科
- 今天我们已经很清楚了，为爱发电的免费的wikipedia，是如今最大的百科全书，在跟微软的竞争中，获得了碾压式的成功
 - 如果你说驱动力2.0背后的原理是成立的，也就是人一定要被管理，被用奖惩机制来刺激，才能好好工作，那wikipedia就不会存在了

▼ 恒河猴实验

- 你可能会说，人类是复杂的生物，人类追求的不仅仅是物质利益，人类也有精神和心灵追求，驱动力2.0更适用于偏向动物性的行为
 - 但其实，驱动力2.0在动物身上也是会失效的
- 20世纪40年代，威斯康星大学的心理学教授Harry Harlow，建立了世界上最早研究灵长类动物行为的实验室之一
 - 有一天，Harlow和两个同事，找了8只恒河猴，进行了为期两周的实验，观察和研究这些猴子的学习行为
 - 他们设计了一个装置，要解开这个装置，需要1) 拔出插销、2) 解开挂钩、3) 掀开有拉链的盖子，对猴子来说，这不是上来就明白怎么解的东西
 - 实验人员把装置跟猴子们放在一起。让他们惊讶的是，还没等他们设计一些奖励，猴子们自己就去玩这个装置了，它们反复尝试，逐渐明白了原来解开有三步，然后它们不断去重复这三个步骤，直到每一只猴子都能在60秒之内解开它
 - 这就很奇怪了，既没有实验人员教这些猴子怎么解，也没有食物奖励刺激这些猴子要解开这个装置
- 驱动力1.0告诉我们，动物会因为饥饿或满足繁殖需要这些基本生存本能做出反应，但在这个实验中，猴子们玩装置既不能得到食物或水，也跟交配无关

- 驱动力2.0告诉我们，外部奖励和惩罚能让动物做出反应。但在这个实验中，实验人员也没有提供任何外界的奖励或惩罚，猴子们是自动自发去玩这个装置的，而且玩得很投入，很开心
- 显然，让猴子们学会解开这个装置的，既不是驱动力1.0，也不是驱动力2.0胡萝卜加大棒，而纯粹就是玩耍的快乐
 - 这属于驱动力3.0
- 也就是说，就连在动物身上，都天然就存在着内驱力，更不要说人了

驱动力2.0的危害

▼ 基线报酬

- baseline reward
- 人必须要赚钱谋生，用来谋生的那些钱，包括工资、奖金、补助、小费等等，需要能谋生
 - 这就是基线
- 如果人得到的报酬达不到基线，或者，即使达到了基线但分配不公，一个人的关注点就会放在所受到的不公平待遇或谋生焦虑上
 - 此时无论是外在动机还是内在动机都无法激励他
 - 比如一个没有底薪的销售
 - 乍一听所有的收入都要靠提成，这个人的积极性肯定会更加被调动起来
 - 实际上如果没成单连吃饭都有问题的焦虑会阻碍一个人正常发挥
 - 你提升再高很多时候也无法被激励到
 - 更不要说发挥内在动机了
- 一旦满足基线报酬，进入驱动力2.0，就可能会有以下危害

▼ 驱动力2.0的两大类危害

▼ 第一类危害：减少了我们想要的东西，也就是说，2.0起了激励的反作用；一共有四种

▼ 危害1：让内在动机消失

- 《汤姆索亚历险记》The Adventures of Tom Sawyer中的一个著名情节

- 汤姆的姑妈要他刷栅栏，汤姆本来很发愁，但他后来把栅栏给其他小朋友刷了，大家还排队抢着来刷
- 这个故事就告诉我们，同样一件事，你觉得它是不得不干的工作，你就会觉得很辛苦，很不情愿；你觉得它是有趣的娱乐，你就会抢着干
- 马克吐温还写道：在夏季，英国有钱的绅士每天会驾着四轮马车沿着同样的路线走上30-50公里，他们为这种特权花了很多钱。可是如果因此付钱给他们，那就把这桩事情变成了工作，他们就会撒手不干了
- **驱动力2.0的奖励，就常常会把娱乐或游戏，变成工作**
 - 这种效应叫做汤姆索亚效应（Sawyer Effect）
- 在一个实验中
 - 研究人员把学生分成三组
 - 第一组是【期待奖励组】，学生们被告知，画画就能得到好学生奖状
 - 第二组是【不期待奖励组】，学生们没有提前被告知奖状的存在，所以对奖励没有期待，但是他们画画之后，研究人员会说，你既然画画了，那我给你一个奖状吧
 - 第三组是【无奖励组】，就是既没有提前告知，画画结束后也没有奖状
 - 两周后，研究人员再次回到教室，观察自由活动时间孩子画画的情况
 - 发现第二组和第三组的孩子，画画时间跟以前差不多
 - 但第一组的孩子，画画时间明显减少了
 - 奖状给了孩子一种「如果我画画了就应该得到奖励」的心理，这种期待把内在动机，也就是画画本身带来的快乐，挤走了
 - 还记得之前说的，猴币能换真钱后，论坛成员的积极性下降了吗？
- 很多其他实验都得出了同一个结论：**有形的奖励实际上会对内在激励因素产生消极影响。外在动机，挤掉了内在动机。**
- 可能有人会觉得，ok，外在激励的确让游戏和娱乐变成了工作，变得很无聊

- 但如果娱乐不是我们的目标呢？如果更重要的目标是追求卓越，提高表现和效率，那是不是还是胡萝卜加大棒更管用？
- 很遗憾不是

▼ 危害2：成绩/表现下降

- 有一个在印度的实验，要求被试玩几个游戏，游戏涉及朝目标扔球，解字谜，记住一串数字等，会考验到运动能力、创造力，和专注力（为啥在印度呢？主要是在印度给出的金钱奖励比较便宜）
- 同样分三组：
 - 第一组达到一定成绩后，会得到4卢比，差不多是当地人一天的收入
 - 第二组得到40卢比，相当于当地人两周的收入
 - 第三组得到400卢比，相当于当地人5个月的收入
- 按照我们的惯性思维，奖励越高肯定成绩越好？尤其在奖励特别大的时候，大家肯定会削减了脑袋好好表现啊
 - 但结果是相反的：第一组和第二组的表现没啥区别，而第三组，也就是400卢比的那组，表现最糟糕
 - 激励并没有带来绩效，反而让绩效降低了
- 为什么会这样呢？因为激励会造成创造力的下降，驱动力2.0的第三个危害

▼ 危害3：创造力减少

- 有一个著名的实验叫做蜡烛难题：被试走进一个房间，会看到靠墙的一张桌上放着一盒图钉、一根蜡烛、和一盒火柴。要求是，把蜡烛粘在墙上，而且蜡烛油不可以滴到桌子上
 - 一开始，大家都会尝试把蜡烛融化后粘在墙上，但这样蜡烛油还是会滴到桌上；又或者，大家试图用图钉把蜡烛钉在墙上，但大家都知道，图钉是很难把一根蜡烛钉在墙上的，而且即使钉上去了，蜡烛油还是会滴到桌上
 - 经过各种尝试，5-10分钟后，大部分人会找到解决方法，那就是把图钉从盒子里倒出来，把盒子粘到墙上，把蜡烛放在盒子里
- 这个实验的关键在于「功能固着」(functional fixedness)

- 当大家看到图钉放在盒子里时，就下意识觉得图钉是游戏工具，盒子不是，盒子的功能是用来装图钉
- 最终意识到盒子才是趁手的工具，是需要转换思维的，这需要创造力
- 那如果你在这个实验中，给被试一些奖励，会发生什么呢？
- 奖励组：如果解决问题的速度是前25%，就会得到5美元；如果是最快的那个人，就会得到25美元
 - 奖励组最后比无奖励组，多花了足足三分半钟，才解决问题
- 奖励会使人们的关注面变窄，遮蔽宽广的视野，让他们没法看到常见事物的新用法
 - 咱就这么说吧，创造力需要的其实是发散性思维。他需要脑子去到我们常见的链接之外的地方，让不同信息之间产生一些新的，我们没有以前想过的链接上去
 - 外部激励使得大脑专注在解决问题和得到奖励上，没法发散思考，那当然创造力就少了
 - 有时候目标太明确，或者太专注于达成目标、解决问题，就会伤害创造力。即使没有外部奖励的时候也如此
 - 所以有时候呢，如果我们没有什么新的创意，我们需要的不是一直费劲儿地去思考，而是放松松弛，甚至去做一些别的事情。创意会自然而然浮现在脑中，一定要对此有耐心
 - 大家一定要记住，创造是一种乐趣，一种内驱力，而不是苦逼的外部激励行为

▼ 危害4：善行减少

- 外在激励不但会让创造力减少，而且会让善行也减少
- 这次的实验是在瑞典，针对的对象是一批献血者
- 同样分为三组
 - 第一组无偿献血
 - 第二组献完血之后，能得到50瑞典克朗的奖励，相当于7美元
 - 第三组跟第二组一样，能得到50g的奖励，但是必须立刻决定是否把钱捐给儿童癌症基金会

- 哪组人在听到条件后献血的积极性更高，大家现在应该已经都猜到了吧？
 - 第一组人中有52%的人决定继续献血
 - 第二组，也就是奖励组中，只有30%的人决定献血
 - 第三组人，也就是有权决定是否直接把钱捐给慈善机构的那一组，反应和第一组接近，有53%的人最后决定献血
- 这就是我们其实在生活中经常观察到的，我们并不是理性人的表现
 - 按理来说，我本来就打算献血，觉得献血能够帮助到别人，现在你额外给我7美金，有什么不好，我就应该接受这7美金，至少不会影响到我献血的积极性，对吧？
 - 但实际上，金钱污了利他举动，把做善事的内在欲望挤了出去
 - 也就是说，我们本来是做善事的。但是给钱了之后，我们感觉好像自己不是在做善事了
 - 这跟我本来是自己自愿想要做一件事情的，但是你命令我做之后，我反而不想做了是一个道理。
 - 做善事就像红十字会在献血宣传中说的那样，是一种金钱买不来的感觉。把它跟金钱挂上钩，这种感觉就会消失。
- 不过有趣的是，如果奖励是献血后能休息一天，大家的积极性就不会受到打击
 - 可能在大家的心中觉得我做了善事，而且献血是会让人有一点疲惫的，我休息一下非常正常，如果能提供给我休息的机会，我就会很开心
 - 他们不会觉得这个奖励是购买了他们的善行
 - 所以，在所有的外部奖励中，金钱真的是最应该谨慎使用的。一亮出金钱，就会破坏很多东西

▼ 第二类，增加了我们不想要的东西；一共有**三种**

▼ **危害5：引发不道德行为**

- 2000年，在以色列的一家儿童日托中心，科学家们进行了为期20周的研究。在实验的前4周里，经济学家们记录下了每周有多少家长在接孩子的时候会迟到。在第5周的时候，他们贴出了告示，通知家长们说以后迟到的话将会被罚款

- 根据驱动力2.0，惩罚是为了让人们远离我们不想要的行为。有惩罚，不道德的行为就会减少
- 但在这个实验中，执行奉后家长迟到的人数竟然是不断增加的。最后，当人数稳定下来的时候，迟到的家长人数比以前多出整整一倍
- 大多数家长以前按时接孩子，最重要的原因之一是因为他们想跟老师维系一个好的关系，他们也对让老师等感到歉疚，他们希望做一个好人
 - 但是有了罚款之后，他们感觉自己可以用钱买来迟到的权利
 - 金钱挤掉了家长心中原本对老师在道德上的义务
- 其实不是惩罚，而是反过来的奖励，也会经常激发一些不道德的行为
 - 比如，当目标很高，完成目标又伴随着奖励，或者不完成目标会遭遇惩罚的时候，人们就会采用不道德的方法来达到这些目标
 - 这就是KPI的一个很大的问题。当你有了一个KPI，人们就觉得不用做超过KPI的事情。或他们会想眷法，用更少的投入得到更高的KPI。此时只要人数够多，就必然一定会有人开始钻漏洞
 - 瑞星咖啡之前为什么会财务作假导致崩盘？因为他们定了一个疯狂的销售KPI
 - 三星手机在NOTE7之前如日中天，甚至一度全球销量超过了苹果。为什么会发生爆炸？因为他们有一个抢在苹果手机发布之前发布新机的KPI
 - 金融界是以高薪著称的，而且是一个几乎完全被胡萝卜加大棒，而且是特别诱人的胡萝卜，特别残酷的大棒所统治的世界，那你们看一下，是不是这样的地方很少有真正的创意（我们说的创造力可不是越来越多的所谓的创新金融产品），而且也不太道德
- 为了高昂的金钱奖励，可以不道德，人为财死，鸟为食亡。以及觉得可以用钱买来自己不道德的权利。这是驱动力2.0的一个重大危害

▼ 危害6：上瘾/委托人-代理人难题

- 外部奖励还有一个问题，就是容易让人对奖励上瘾
 - 外部奖励只要使用了一次，下次就注定要再给这么多奖励，这是没有回头路的。否则就会产生心理落差
 - 次数多了之后，奖励也会渐渐的失去诱惑力，此时甚至还要提高奖励。这就是委托代理理论中的一个效应

- **委托代理理论principal agent theory**，指的是在委托人自己不亲自干活，请代理人替自己来干活的情况。比如老板和雇员，董事会和CEO，就是委托人和代理人关系
- 委托代理中的主要问题是
 - 1 信息不对称。代理人的信息多，委托人的信息少。
 - 2 利益冲突。比如，股东通过董事会聘请CEO，本意是为了股东利益服务，但CEO往往会为自己的薪酬和利益做出反应。
 - 3 道德风险。基于以上的利益冲突，代理人会做出有利于自己、有损委托人的事。
- 在《毫无意义的工作》中有提到过不少不道德的代理人行为模式
 - 一个读者来信：我们会计事务所是负责PPI赔偿的，内部故意出错，使得服务需要续费（PPI是一种复杂的保险赔偿）
 - 巨额遗产的律师，故意拖延理清遗产问题，直到这笔遗产都被用来支付律师费
 - 一家企业的业务是替人分发巨款（比如用于慈善目的），而自己的利润也来自这笔巨款，那最佳策略就是不做任何事
 - 作者说：金融业就是把客户的钱用极其复杂的方式挪来挪去，每挪一次都收取一次佣金
 - 比如M&A吧，会跟规模越来越大的客户说，你们现在产业太多了，有很多资产不是核心资产，也就是不体现你们核心竞争力的业务，这样股票市场就看不懂你真正的价值所在，你应该把非核心资产卖掉
 - 卖掉之后呢，不是有钱了吗？我们就继续说，这一大笔现金放在账上收益太低了，你应该通过收购，提高你的增长率啊。卖掉非核心资产，收购核心资产相关的产业，很合理对吧
 - 这些都做完了呢，我们会说，你看你们有这么大的产业，混在一起效率变低了，应该通过一些股权方案 spin off split off，把它们都独立为一个子公司，进一步推动股价
 - 如果是现金流业务呢，我们会推LBO，说你看你借钱来买公司，然后用公司未来产生的现金流来还这笔贷款，这不就空手套白狼吗
 - 你看这么多名堂，公司一会卖一会买，说运营更精简更有效率了吧，也没有错，但这么大的投入，这么高的佣金，如果用在

内部精简上，用在研发上，服务改善上，甚至员工福利上，是不是会创造更大的社会价值呢？

- 针对以上问题呢，通常有这三个解决方案：
 - 第一是激励机制
 - 第二是监督和控制
 - 第三是合同设计
- 但是在这个激励机制中，问题就在。一旦你提供奖励，就会让人上瘾。
 - 比如如果公司股价表现好，就会奖励CEO一笔很大的奖金。慢慢的CEO就会觉得这个奖金是自己应得的。只要公司正常运营不出大事，就会期待这笔奖金。原先激励CEO超出正常地去为公司创造价值的作用就消失了。
- 为什么我们说这种奖励必须要不断升级的效应是一种上瘾呢？
 - 因为上瘾机制是完全相同的，当我们第一次做上瘾的事情的时候，得到了很大的快乐，但是当我们一遍遍去做这件事情的时候，快乐在逐渐减少。最终，其实我们会期望从这件事情中得到很大的快乐，一旦得不到，就会产生很大的心理落差，于是我们就会加大剂量。
 - 前面所说的奖金是不是一模一样呢？
 - 在大脑层面预期自己有奖励时所刺激的脑区伏隔核，会大量分泌多巴胺。我们对某个东西上瘾的时候的大脑反应是一样的。
 - 换句话说，奖励会引发上瘾反应
- 可能有些人会觉得，对奖励上瘾有什么不好的？
 - 从生物学角度来说，当上瘾反应被激发的时候，多巴胺分泌增加，我们会做出更加冒险的、不理性的决策，比如明知道吸烟有害，而吸烟。明知道不应该再吃高糖食物而忍不住去吃。明知道不应该买买买，反而疯狂地买买买。
 - 这就是为什么赌场要给客人大量各种奖励暗示，比如廉价食品、免费酒水、惊喜大礼包。因为这些奖励激活了伏隔核，激发了上瘾反应。二人在上瘾的时候，会由规避风险转向追求风险。

- 赌场绝对是在大脑，神经科学家之前就已经把大脑的反应琢磨得清清楚楚，明明白白，对人性最了解的地方。
- 从实操角度来说，这里我们讨论的上瘾的奖励，指的是外在动机奖励
 - 这不一定是我们真正想要和需要的东西
 - 人的时间花在哪里，是看得出来的。如果你被上瘾反应推动，追逐名利，那么，你花在培养深度关系上的时间，花在真正享受生活，活在当下的时间，花在做公益上的时间等等，自然就被挤掉了
 - 这不是让我们感到幸福的生活方式
- 我们应该更严谨地说：我们需要能自由选择奖励，而不是对奖励上瘾，上瘾意味着我们会被诱惑推着走，而失去了选择的自由

▼ 危害7：滋生短视

- 前面讲的不道德和上瘾，两者之间的共同点是什么呢？
 - 上瘾者想要快速解决问题，至最终的损害于不顾。不道德者想要快速出奇制胜，致长远的结果于不顾
 - 两者之间的共同点是短视
- 研究表明，把注意力放在下一个季度的股价反应上，频繁给华尔街的分析师公司的股价指导的那些公司，比起那些不太关注给出明确股价指导的公司，长期增长率会低很多
 - 因为执迷于短期目标的公司通常在研发上投入较少
 - 钱到哪里充场面，提升下一个季度的股价表现
- 其实这种只盯着万部经理跑的短视行为，在我们身边真的非常的常见
 - 很多自媒体账号，在几号的时候给自己定一些KPI，追求那种在多长时间之内要涨多少粉。其实涨粉呢，很多手段是不那么光彩的。那即使这个号的数据很快做起来了，也不会持续
 - 英文中有个说法叫做burn the bridge，是告诫人们在做出某些行为之前，要想一想，这么做是不是就会把你跟对方之间的桥梁烧毁。这就是你最后一次从他那里得到好处了
 - 这些为了应付KPI而做出的过于激进的、不道德的短视行为就是在burn the bridge

- 踏踏实实地干，不要受这些外部奖励的迷惑，也不要设置奇怪的KPI，才能够不断在踏踏实实做事中搭建起越来越多的桥梁，而不是把自己原来有的桥全烧了

驱动力3.0

▼ 驱动力3.0

▼ 不是没有对2.0进行过升级

- 50年代起，就有管理学教授们陆续提出，员工需要物质回报之外的奖励，倡导人本主义职场，包括着装宽松、上班时间灵活、给员工更多自主权等等
- 但这最多只能算驱动力2.1，并没有对胡萝卜+大棒的模式从根本上提出挑战
 - 总体来说，还是用外在动机来驱动

▼ wikipedia的成功，却很明显不是外在动机驱动的

- 不可否认，参与的人会获得一些外在动机方面的奖励，比如能拓宽人脉，提高声誉，磨练技能
 - 这些综合起来会提高赚钱能力
- 但采访这些参与wikipedia页面编辑的人，大部分人描述的动机并不是外在的
 - 很多人提到了做这件事有心流的体验
 - 享受处理了某个挑战带来的乐趣
 - 想要给其他人创造价值，给别人带去一点什么

▼ 字幕组

- 外在：能提高自己的英文水平
 - 但有的是比这性价比高的提高英语的方法
 - 用这个来赚钱也不是性价比最高的
- 驱动这些字幕组成员的是内在的东西
 - 攻克一些难关的乐趣，团队一起共同创造一些东西的体验
 - 能为许多观众创造价值

- 被夸奖翻译得好，被感谢的快乐

- 让更多人看到更多元化的内容的意义感

▼ 《Give and Take》

- 付出者不要回报，但付出者要反馈
 - 自我价值感、意义感、能帮助他人的力量感、在这个过程中的自我挑战、心流、沉浸在不求回报的贡献给整个人类社会中的敬畏感带来的平和等
- 这些是付出者的回报
- 但这些都**不是**外部驱动的

▼ 《毫无意义的工作》David Graeber

- 非常清晰地解释了，为什么只要做的是狗屁工作，即使事少钱多离家近，人也还是会感到痛苦

▼ 狗屁工作的核心：虚伪和无目标感

- 因为你知道自己的工作没有意义，这就是一种骗人的感觉
- 你被压迫着骗人的时候，你会觉得自己跟被骗的人没什么区别，都是被操纵被强迫，但你还多了一层羞辱，因为你背叛了被骗的人，你们本来是一队的

▼ 为什么人们默认「事少钱多」就应该开心？

- 经济学的简单假设，进行这样假设能解释人类行为的一大部分，而这部分就是经济学要讨论的所有话题。如果承认人的复杂性，行为预测就无法进行
- 也就是说，经济学假设，如果人类能当寄生虫，他们就会去当寄生虫（但事实显然不是这样）
- 事实上，无所事事会增加痛苦
 - 《时间贫困》那一期我们从其他角度侧面印证了这一点：超过5小时的可支配时间，幸福程度没有上升，而是下降了

▼ 婴儿第一次发现自己的所作所为能对世界产生影响时，会表现得异常开心（比如动一下胳膊铅笔就动了）

- 这就是「**身为原因的快乐**」
- 狗屁工作不产生任何意义，也就是说，从事狗屁工作的人，没有这种**身为原因的快乐**

- 先以某个理由招聘你，让你以为你能产生影响力，然后发现这是狗屁工作，被剥夺产生影响力的机会。也就是说先让你产生自己有用的错觉，再经历全盘否定，这不但是对自尊感的摧毁，还直接动摇了自我意识的根基。
- 一个人一旦停止对世界产生有意义的影响，这个人就不复存在了。
- 我们要施展我们的能力，这本身就是目的
 - 这便是自由所在

▼ 这一切都说明：经济学中的理性人，只是为了方便阐述理论而虚构出来的，现实世界中并不存在这样简单的理性人

- 我们的行为并不是简单地追求外部利益最大化
- 驱动力2.0频频崩盘也就不奇怪了

▼ 推算型 vs 探索型

- 但驱动力2.0也不是一无是处
- 工作分为两类
 - 推算型 (algorithmic)
 - algorithm是算法的意思
 - 根据一系列指令，按照某种途径，达到某种结果的工作
 - 也就是说这个工作有一个固定的算法
 - 探索型 (heuristic)
 - heuristic这个词是启发式的意思
 - 没有现成的算法，必须尝试各种可能性，设计出新的解决方案
- 在科技没那么发达的年代，也就是科学管理理念被提出的年代，工作大多数是算法型的
 - 工厂的工人们都是流水线作业
 - 即使是白领工作，无论是会计、法律还是编程，也是公司的螺丝钉，也大多是算法型的
 - 随着科技的发展，这些算法型工作不断被外包
 - AI技术在这几年获得了重大突破后，一些相对简单的智力型工作，也逐渐被AI取代了
- HBS教授Teresa Amabile的发现

- 驱动力2.0（胡萝卜加大棒）对算法型工作非常有用，但对探索型工作却有破坏性
 - 换句话说，算法型工作需要外在动机来激励，探索型（启发、创造、试错）需要内在动机来激励
 - 而且外在动机会破坏内在动机
 - 论坛想鼓励的行为，比如发有价值的贴，帮助回答其他人的问题，做一些让整个社区更好的事情，都是创造性的，是探索型工作
 - 猴币换真钱，就是用外在动机，破坏了内在动机，大家的积极性反而就下降了
 - 而且在这个案例中我们还看到，这种对内在动机的破坏是不可逆的
- Amabile教授就是专门动机和激励机制的，她在2011年出版过一本书叫《The Progress Principle》（目前还没有中文版），讲的就是，哪怕你在有意义的事情上，只取得了一点点小小的进步，也会大大提高一个人的表现，增加动机，更关键的是会让这个人在工作中感受很好

▼ 2.0的应用原则

▼ 1 保证基线报酬和公平性

- 对外：给的薪酬要跟市场水平差不多
- 对内：内部的薪酬分配也要合理
 - 如果一个公司关系户很多不干活，或溜须拍马的人得到了明显更多的资源和照顾，其他员工就很难被激励，无论是用2.0还是3.0

▼ 2 无聊的工作用2.0

- 对于无聊的工作，没有内在积极性可以被破坏
- 回到前面说的蜡烛实验
 - 如果给实验做一个小改动，把图钉从盒子里拿出来，放在桌面上，也就是说，被试会看到一个空盒子放在桌上，此时，奖励组解决问题的速度就比没有奖励组快了
 - 为什么呢？— 因为此时，解决问题的步骤其实相对明了。剩下的只是机械运动，把盒子粘上去，把蜡烛放上去等
 - 对这类工作，也就是不太需要创造力，不太需要思维技巧的工作，驱动力2.0就会起作用。但如果是需要思维技巧，而不是机械技巧的工

作，2.0就会起反作用了

▼ 3 创造性的工作，能用什么奖励呢？

- 最好是非物质奖励
 - 说明白任务的意义：big picture，让人明白自己的部分在整个大局中起到了什么关键作用。
 - 意义感本身是一种内在动机
 - 让任务变成给人带来新的讯息，或锻炼技能的机会
 - 学习和自我成长也是一种内在动机
- 最好是做了以后给，就是在做这件事的时候没有预期到奖励
 - 对已经完成的任务的欣赏和认可，不是用外在物质奖励刺激你完成任务
 - 小心不要因为多次重复，变成一个可预测的奖励
 - 前面讲过，驱动力2.0的一个危害就是奖励必须不断升级，变成一个上瘾行为
- 真心的夸奖就是一个很好的奖励
 - 首先它是非物质的
 - 其次，当你习惯了一个人的出色表现后，要给出第一次看到这种表现的那种真心的夸奖也比较难了，所以，要获得对自己表现的夸奖，其实是需要不断提高自我要求的，它就不会有我做了我必然会得到的那种感觉，还是需要每一次重新争取的

▼ 自我奖励

- 大部分复杂任务，是机械型 x 思维型，两者兼有，且交织在一起的
 - 比如坚持运动这件事，涉及到很多机械型的准备工作，包括换好衣服，去到健身地点，健身完洗澡收拾等等
 - 但也有很多思维型的任务，其中最大的两个任务就是1) 规划运动的时间，这很费劲，要考虑到很多其他任务安排，考虑生活中的其他需要；2) 规划运动内容，这不但需要很多思考，还需要不断学习相关知识
 - 这就是为什么似乎什么类型的激励都不管用
 - 内在动机无法让我们完成枯燥无聊的机械任务，因为机械任务本身并无内在刺激

- 但外在动机，包括跟自己说减肥了就会变美，减肥了就能穿上好看的衣服等，又无法让我们完成思维性任务，因为外在动机破坏了创造力、破坏了享受过程不看结果的快乐，把有意思变成了没意思
 - 运动、学习、重要非紧急的大任务，都是如此
- 所以，真正有效的激励方案，是一个**对症下药的组合方案**
 - 我们要把一个任务，拆解成机械型和思维型两个类型
 - 比如，我想要提高某个外语能力，学习中的思考，技能的提高，这些都是思维型的任务，但做100小时的朗读或跟读，或背单词，就相对来说是更机械型的任务
 - 前者我不需要外界的激励，因为学习的乐趣本身，也就是一种内在动机，就已经很有意思了
 - 我通常是卡在后者，因为背单词啊，或不断重复朗读啊，或背诵啊，重复多了之后就没有那么大的乐趣了，这种任务，咱就可以使用外部刺激了，比如，背完100个单词，我就奖励自己一个什么东西，或一顿大餐之类
 - 很多人都知道，学习对自己很有用，很想要学会，而且也都觉得学习总体来说是有趣的，但就是动力来了一会就消失了，过一段可能又有点动力，又消失了，很难持续
 - 这其实不是「动力消失了」，而是动力类型该切换了
 - 学习有趣的时候，内在动机很足，你感受到了动力；学习无趣的时候，不存在内在动机，你还拿「好好学习获得提高」来激励自己就没用了，此时就该切换成外在动机，只要你把这些无聊的任务做了，就能如何如何
 - 这就比光用内在动机来激励自己好使
- 更好的是找到所有任务的内在动机
 - 不过，对无聊的任务来说，使用外在刺激也是有风险的
 - 我们可能会对奖励上瘾，需要越来越高的奖励才能推动自己，对无聊的任务会越来越缺乏耐心
 - 而且我们是自己奖励自己，能使用的外在刺激的方式有限，总不能说为了完成任务，频繁奖励自己不健康食品，或陷入买买买，造成其他问题

- 所以，我们要1) 尽量用非物质奖励作为外在刺激；2) 能用内在动机的地方，我们还是要坚持使用内在动机

- 这里有一点我觉得很重要，就是内在动机并不总是天然存在，很多时候是要我们自己努力去寻找和挖掘的

- 同时减小阻力

▼ 小总结

- 2.0的严重问题
 - 经常失效不算，会产生很多危害
- 但这个社会仍然是被2.0统治的，学校不鼓励学习的内在动机和乐趣，而是用成绩、好学生得到的各种外在奖励来推动大家；企业不鼓励员工快乐工作，更是胡萝卜加大棒的忠实拥趸
 - 整个社会也非常物质化，越来越趋向于用外在条件，比如容貌、财富、社会地位来衡量一个人，采用越来越严苛的外部奖惩机制
 - 这样就导致很多人从来没有想过要质疑2.0，一边感受着2.0的失效，觉得自己没有动力，一边却只看到2.0的存在，而没有主动去探寻自己内心追求的意识
- 现在我们需要重新看待驱动力体系
 - 把2.0用在正确的地方，不再不假思索地认为这是最强大的激励方式
 - 然后去探寻我们的内驱力从何而来，如何培养 — 我们需要升级到驱动力3.0

I型人 vs X 型人

▼ 内驱力从何而来？

- 个人理解，内驱力来源于一些与生俱来的，我们心底深处的根本需求
 - 换句话说，内驱力不是我们后天培养的东西，是我们生来就有，在每个孩子身上都天然存在，但在长大过程中，被社会通行的外驱力破坏掉了的东西
 - 找到我们的内驱力，其实就是回到一个很基本的心理学/哲学问题：人的根本需求是什么？

- 作者在这里提到了一个自我决定理论，说人有三种内在需求：**能力、自主性、归属**

▼ 人的内在需求

▼ 马斯洛需求层次理论 (Maslow's hierarchy of needs)

- 生理需求 (Physiological Needs)：食物、水、空气、睡眠等基本生存需求。
- 安全需求 (Safety Needs)：个人安全、健康、财产安全等。
- 归属和爱的需求 (Love and Belonging Needs)：家庭、友谊、爱情等社会关系需求。
- 尊重需求 (Esteem Needs)：自尊、成就感、他人的尊重和认可。
- 自我实现需求 (Self-Actualization Needs)：实现个人潜力、自我成长和创造力。

▼ 阿德勒的个体心理学 (Adler's Individual Psychology)

- 阿德勒认为人类的基本需求是追求优越感和克服自卑感
- 唯一可行方式是通过合作，其实也就是爱
 - 和世界合作
 - 和他人合作
 - 和另一性合作

▼ 麦克莱兰的三重需求理论 (McClelland's Theory of Needs)

- 成就需求 (Need for Achievement)：追求卓越和成功。
- 权力需求 (Need for Power)：影响他人和控制环境。
- 亲和需求 (Need for Affiliation)：建立和维护友好的人际关系。

▼ 自我决定理论 (Self-determination theory, SDT)，认为人有三种内在需求

- 能力 (Competence)
- 自主性 (Autonomy)
- 归属 (Relatedness)

▼ 综合

▼ 1 安全感

- 其实就是马斯洛的第二层

- 需要更新，因为以前只要有文明的社会，有一定的收入，就相对来说比较安全
 - 工作是稳定的
 - 跟自己社群内的人的关系是线下的，紧密的
- 但现在，忙碌的城市生活让健康变得很难；各种社交媒体让线下建立真正的人际关系变得很难；复杂的职场让工作稳定变得很难
 - 大环境甚至让有钱人感到安全都做不到
 - 我觉得从普通老百姓到中产，甚至到富豪，都是缺乏安全感的
 - 讽刺的是有权阶级也没有安全感啊
- 还有一个很重要的但经常被忽略的影响因素是：社交媒体
 - 社交媒体指数型增加了比较，总有人比我们美，比我们有钱，比我们幸运，看起来比我们幸福
 - 社交媒体也让一些有毒的文化变得更强大，比如消费主义，容貌焦虑
 - 这是一个焦虑的社会，安全感普遍缺失
- 所以，增加安全感，就变成了一个很强大的内在动机
 - 这就是为什么考研考公盛行，我们缺失的安全感，要从一个非常安全的工作上找补
 - 这也是为什么择偶变得越来越看条件，因为缺失安全感的我们没有那份信心等待潜力股成长，对未来的乐观期望现在也大打折扣了
 - 问题是，追求这些非常安全的选择，对我们来说就是最好的选择吗？everything has a price，你要一个非常非常安全的工作或一些很安全的条件，你的选择就会变得极其有限，以及，你要以牺牲其他需求为代价
 - 更重要的，当下安全的东西，未来未必安全。公务员现在看着很安全，但放长线看，它真的安全吗？各种物质条件看起来很安全，但如果人品不过关，或你们互相没有那么相爱，在一起生活不幸福，那么物质条件能带来婚姻中的安全感吗？
- 在我看来，增加安全感更靠谱的方式，**是增加自信和自我效能感**

- 你有爱的能力，你就不怕没人爱；你有合作的能力，你就不怕你没有办法找到安身立命之所，找到养家糊口的方式
- 这也对应了麦克莱兰理论中的成就需求和权力需求，成就带来自信和自我效能感，权力带来安全感
- 也对应了自我决定理论中的三个内在需求：能力会增加自信，增加安全感；自主性会增加安全感（感到自己有控制，而不是被别人控制）；归属也会增加安全感
- 总之，增加安全感最好的方式是增加自己的能力
 - 请注意能力中最重要的其实是爱的能力和合作的能力，因为个人能力再强，都斗不过环境，但你只要会爱，会合作，这在当下社会是尤其稀缺的能力，你就能获得他人的帮助和支持，你就永远不是一个人
 - 以及，成长本身就是增加安全感的，而不是只看结果。
 - 因为你能力再强，都总是有搞不定的挑战。但如果你一直在成长，你就有信心，今天我搞不定的挑战，等我成长了也许就能搞定

▼ 2 归属感

- 人就是有属于某个社群的需求，社交的需求，亲密关系的需求（包括亲人、朋友的亲密关系）
- 一个有social support system，社交支持体系的人，就有一个安全网兜着自己
- 也就是说，我们需要不断提醒自己，拿出时间，去陪伴对我们来说真正重要的人，去建立深度的人际链接，去加入和帮助建设社群

▼ 3 意义感

- 这是躲不过去的终极需求，是克服阿德勒说的个体自卑感的方法，人需要超越个体，看到更高的意义
 - 意义对幸福感来说直观重要
 - 缺失意义感是一种深刻的痛苦
- 道理很好懂，但很多人没有意识到，人最根本的内在需求，比外在激励重要得多
 - 我们已经被洗脑，觉得追求钱、地位、容貌、各种世俗意义上的成功，能带来快乐；绝对不是

- 我已经不止一次在得到了名利的人的自传中，采访中，听到他们说，在他们得到这些之前，他们总以为，钱能解决他们的问题，出名能解决他们的问题，能让他们真正快乐，但得到了才知道，并不能
- 尤其是Mathew Perry（老友记钱德勒演员）的自传，他大半生都被酒和药物所困扰，他曾经以为自己成功了，出名了，有钱了，就能快乐。但拥有这一切后，他深刻意识到，并不会
 - 他在自传中写到，他坐在纽约黄金地段，巨大无比的公寓中，俯瞰花费巨额金钱才能买到的美妙窗外风景，他却感到自己将孤独终老，非常凄凉
 - 他曾经被聪明、成功、超级美丽的大明星朱莉娅罗伯茨所爱，但他自己把这段关系搞砸（他搞砸了每一段关系）
 - 他希望走进房间，自己是那个被注意到的人，他出名后，确实成为了走进每一个房间都第一个被注意到的人，但他仍然不快乐
 - 关于Mathew Perry成为钱德勒有一个故事：他的好朋友其实比他更早拿到这个角色，但是当时他在两部剧中，选择了另一部。那部剧后来扑街了，两个人的人生路从此岔道。两年后，他们才重新相遇，Matty说，他宁愿和这个朋友换，宁愿跟街心公园那个清洁工换，因为他们不会一夜一夜地睡不着，在孤独痛苦中借助酒精和药物度过
- 当你有意义感的时候，物质回报能带来额外的享受（当然也经常带来额外的麻烦）；但当你没有意义感的时候，物质上得到再多，你仍然是痛苦的
 - 甚至可以说，物质上得到的越多，越痛苦
 - 因为外在激励不断破坏你的内在动机，进一步阻碍了你去追寻意义感

▼ 4 好奇心

- 非常容易被忽略
- 小孩就是有好奇心，满足好奇心就是快乐
- 这是有生物学基础的：好奇心的满足会在大脑中激发奖赏机制，激发让我们感到快乐和敬畏的神经递质，让我们感到被更宏大的东西包裹，得到一种我融入自然，融于整个世界的安全感

▼ 总结：

- 我们需要得到成长，不断增强能力，这背后更深层的需求是安全感
- 我们需要做有意义的事情，得到身为原因的快乐
- 我们需要有社交支持网络，得到归属感
- 我们需要在过程中不断满足自己的好奇心，不断增加对这个世界的理解
- 从外驱走向内驱，就是一个主动把重心从外部物质刺激，转向以上这些生层内在需求的过程。**记住，你不是找不到内驱力，你是过于偏重外部动机，导致内部动机被破坏和压抑**

▼ I型 vs X型

- 作者把更受外在动机驱动的的人称为X型人，而把更偏向于内在驱动的人称为I型人
 - X = Extrinsic Desires，外部的
 - I = Intrinsic Desires，内部的

▼ Type A和Type B人

- Type A理论是由两位心脏病学家Meyer Friedman和Ray Rosenman在20世纪50年代提出的
 - 这两位医生注意到，在心脏病高危人群身上，存在一些相似点
 - 不是指基因或饮食习惯，而是人格特征和生活方式
 - 比如这些人往往都有过强的竞争意识、激进、缺乏耐心，大多有一种时间紧迫的焦虑感
 - 他们总是处于某种漫长的斗争，与自己斗，与别人斗，与环境斗，与时间斗，与生活斗
 - 关键是这些斗争经常徒劳无果
 - 因为总是战斗模式，他们对人也往往比较有敌意
 - 这些人就是Type A
- 相对应的是Type B型人
 - 首先并没有在智力或能力上比Type A差；其次也并不是在事业和人生追求上，不如Type A有野心

- B也有很大的驱动力，但他们的驱动力一般会带来信心 and 安全感，这和A相反
 - Type A的驱动力是伤害信心 and 安全感的
- 如果你看到一个人，总是匆匆忙忙，工作狂型，对同事或下属要求非常高，非常有竞争性
 - 很少休假，总是担心自己一旦停下来就错过什么，特别要强，一有空就要提高自己，学习新技能，把孩子的一天也安排得满满当当
 - 这就是典型的Type A行为
- Type A他们觉得这样表示自己很聪明，能力很强，很tough（就是很不好惹），自我要求很高，追求成就，高人一等
 - 也许Type A在一段时间内，尤其是年轻身体好的时候，是比较容易取得一些事业成果
 - 但听前面的描述你们也知道，你们不会觉得这种人的幸福感很强
 - Type A实际上是易怒、焦虑、缺乏安全感的人
 - 所以很容易得心脏病
- Type A就有点对应着外部动机驱动的X
 - 看起来他们是由内心追求卓越驱动，其实他们定义卓越的标准，不就是外部动机的那些
 - 更高的位置，更大的认可，更多的钱
 - 要赢
 - 而Type B则对应着I，看起来不像A那么有野心，受到那么大的卓越驱动，实际上，B在追求的是生活中的归属感、意义感、更平和的安全感
 - 工作不是一切，赢更不是重点
 - 他们会花时间跟家人和其他重要的人在一起，会贡献给自己的社区，更愿意做公益和帮助他人
 - 有更多的属于自己的闲暇时间，进行充电、自我疗养，探寻生命的意义

▼ I型6大特点（也是对I型人的常见迷思纠正）

▼ 1 I型行为是后天习得而不是先天的

- 内驱力背后的那个内在需求是与生俱来的，但重视和重新发现这些内在需求，聆听这些内在需求，不让外在动机破坏这些需求的满足，却是我们需要后天主动付出努力的
- 内驱力的培养，就是不断擦亮我们的北极星，记住我们的终极目标是这些内在需求，记住物质条件本身不是目标而是工具，不断在满足这些内在需求上付出努力的过程

▼ 2 从长远看，I型的表现比X型水准更高

- 1) X无法持续
 - 驱动力2.0是短视的，会破坏长期利益
 - 驱动力2.0很多时候是失效的，还会产生各种危害
 - 可能会有很长一段时间，包括求学的那么多年，和刚进入社会的时候，你觉得驱动力2.0是很有效的，那是因为学校和职场就是围绕2.0设置的规则
 - 但当你的人生往前推进，你就会发现，外驱力在不断失去它的效用，因为人生的成功总体来说靠的是厚积薄发，是积累，是不断走向专精，这些靠外驱力是无法持续进行的
- 2) I的动力是专精，会长期坚持下去
 - 《刻意练习》：怎么做到的不重要，重要的就是坚持做刻意练习
 - 《金钱心理学》：呆在这个游戏中最重要
 - 内驱力能让你在条件不够吸引人的时候，仍然呆在游戏中，长期主义

▼ 3 I型不会对金钱和认可嗤之以鼻

- 需要被公正对待和认可，这样是为了可以不用考虑这些，把注意力集中到工作本身
 - 前面基线报酬中讲过，公平也是基线需求
 - 由内在动机驱动，在工作中得到了乐趣，但如果因此就不让我赚钱，那就不公平了，凭什么同样付出了努力，甚至我因为为爱发电还额外投入了，有更多创意，做出了更好的东西，你却不给我公平的报酬呢？
 - 一旦公平被打破，无论2.0还是3.0就都不起作用了

- 区别在于，对X来说，金钱和职位才是重点，对I型人来说，金钱和职位则是自己应得的公平报酬，是自己投入、有创造的自然而然的结果，而不是追求的重点

▼ 4 I型行为是可再生资源

- 意思是，它像太阳能一样，能不断自我充电，不断重新生出来
- X型的外部刺激是有限资源，无法再生

▼ 5 I型行为能让生理和心理状态更好

- 大量科学研究表明，比起外部动机驱动的人，由内部动机驱动的人，自我评价更高，人际关系更好，总体来说健康状况也更好

• 6 I型行为依赖于三种营养素：自主、专精和目的

- 我们找到内驱力的过程，就是从X型人转向I型人的过程

要素1:自主

▼ 什么是自主

- 自主不同于独立，不是自己一个人把事情都做了的意思
 - 是有选择权的行动，也包括自主决定和其他人愉快地相互依靠
- 自主跟幸福感之间存在直接关系
 - 很多研究都表明，即使在极其贫困的地区，比如孟加拉国，人们也在寻求自主
 - 自主的感觉能改善生活
- 自主对个体行为的表现水准和态度也有很大的影响力
 - 自主能促进思考，提高理解力，增加学习和运动的耐力，减少内耗，改善身心健康
 - 这些都会提高生产力，提升效率
 - 自主提升工作满足度，而满足度会反过来提升工作绩效
 - 康奈尔大学的研究人员对320家小型企业进行了调查，其中一半的企业允许员工自主，另一半则依靠自上而下的管理
 - 允许自主的公司，其增长率是以管理为导向的公司的4倍，而人员流失率仅是后者的1/3

▼ 自主的四个方面

▼ 工作内容自主

- 最著名的是谷歌的20%：每周有20%的时间，也就是五天中有一天，程序员可以自由探索和选择自己的工作内容
 - Google News，就是因为某个程序员每天看新闻，没有统一的地方，觉得很烦，在20%的时间里开发出来的
 - Gmail也是
- 这其实不是谷歌的首创，最早发起这种做法的公司大家可能有点想不到，是3M公司
 - 20世纪30-40年代，3M董事长William McKnight就信奉一个在当时很离经叛道的信条：雇用好人，然后不管他们。他说，只要是好人，他们就会按照自己的方式好好工作
 - 在他的领导下，3M公司推行了一项新政策：允许员工把15%的时间花在自己选择的项目上
 - 这个政策在当时那可是一片哗然，觉得公司居然在高达15%的时间里，对员工没有任何控制和管理，白白付着钱，这是巨大的运营成本
 - 但事实证明，这片实验田内创新说过累累，其中就包括我们所熟悉的便利贴
 - 便利贴如今可是一笔大生意，3M公司在超过100个国家里出售600多种便利贴
 - 便利贴变成了工作文化的一部分
- 并不是只有像谷歌和3M这样的大公司，大企业，才能负担得起员工的20%项目
 - Atlassian是一家初创软件公司，在启动20%项目的时候只有70个程序员，跟谷歌和3M比算很小的公司了，但成年后，这70个程序员启动了48个新项目
 - 每当有财务人员或分析师跟创始人说20%的时间投入太高，创始人就会拉出这些创新项目的清单，和公司的客户满意度
- 也不是只有科技公司适合这么做，毕竟最早采用这种模式的3M公司，也不是一家科技公司

- 推算型 vs 探索型/思维型工作的分类，只要工作内容是以后者为主，就适合给团队一定的工作内容自主
- 其实这也很好理解，创新也是件人多力量大的事情，如果员工只能做老板想做的事情，那等于整个公司的创新都局限在老板一个人身上，那老板再有创意也带不动整个公司的创新啊，只有每个人都有了一定的自主性，愿意投身其中，才会源源不断产生从产品到SOP，从营销到后台支持等各个方面的优化和创新

▼ 工作时间自主

- 也就是一种上班时间灵活的模式，典型代表是Best Buy：ROWE
 - ROWE = results-only work environment，是Best Buy百思买的两位HR主管Cali Ressler和Jody Thompson开创的一种工作方式
 - 不需要到公司来上班，工作也没有进度表，想出现的时候才会出现
 - 总之，只要把工作做完就行了，至于怎么做，在哪儿做，什么时候做，都自己决定
 - 疫情之后，越来越多的公司允许WFH，其实也是一种ROWE
- 当然WFH有一些其他影响因素
 - 在《大脑喜欢这样工作》这本书中，有提到大脑不喜欢视频会议
 - 在当面会议中，大家一般只会看发言的那个人，而且不会一直盯着看；看的时候注意的是全部的身体语言，脸部细节是看不那么「高清」的。视频会议中那么多人的窗口，怼脸的表情细节度，一直盯着屏幕等等视觉任务，会让大脑感到非常紧张，不堪重负
 - 也有很多人表示，需要跟同事定期在一起办公，才能让彼此合作更默契
 - 还有一个理论叫做自我复杂性理论
 - 我们都拥有不同的身份和角色，这些身份和角色的多样性和复杂性构成了自我复杂性。根据心理学中的「自我复杂性理论」，自我复杂性的高低会影响个体对压力事件的反应。具有高自我复杂性的个体，在面对压力事件时，可以将其影响分散到多个自我概念中，从而降低其负面影响。反之，自我复杂性低的个体在面对压力事件时，会觉得不堪重负
 - 比如，一个人在工作上是一名工程师，在家里是一位妻子，还是一位母亲，在个人爱好领域，则是一个骑行爱好者，参加了

一些骑行组织，在公益领域，会定期去帮助流浪动物救助。当这个人在工作中遇到压力时，她可以在与伴侣的亲密中释放压力，或者在与孩子的互动中获得乐趣，或者通过骑行得到运动的快乐，还可以在帮助小动物的过程中得到平静和力量。

- 同理，一个有运动或其他个人爱好，同时积极参加社团活动的学生，如果在学业上面临压力，既可以通过运动解压，也可以通过参加学生会活动来分散压力。
 - 为了保持这个灵活性，让每一种身份和角色，保持独立，彼此之间有清晰的界限，就非常重要。要是在办公桌前吃饭，在晚餐桌上看工作消息，在家人围坐一起看电视时各自看各自的手机，界限不断模糊，所有角色都融化成黏糊糊的一个身份，那还怎么切换？
 - 这就是为什么保持分离的环境和情景非常重要
 - WHF就不太容易做到这一点
- 采用ROWE有大公司，有小公司，包括初创公司，效果都很好
 - 因为ROWE让人们把注意力放在工作上，而不需要操心说：如果我今天因为要去看女儿的表演早走，会不会被老板和同事认为不敬业
 - 在调研中，使用了ROWE的公司，员工的工作时间并没有减少
 - 事实上，很多员工说，他们已经不太计较花多少时间工作了
 - 有一家使用这个方法的公司创始人说，我们的父辈把人当做人力资源，人就是你修房子时需要用到宽10cm，厚60cm的木材。但对我来说，我和员工之间是合作关系，它们不是资源，是伙伴
 - 时代不同了，我们不是工厂的机械作业的工人，企业越来越不是控制和管理，而是所有人合作共创的关系
 - 领导力，尤其是新时代的领导力，是服务团队，而不是管理和控制团队的能力
- ▼ 996，或者说加班文化
 - 它的傻缺之处不仅仅是对人的无情压榨
 - 而是在高强度工作的同时，还剥夺了自主权，即使人已经完成了工作，也要苦苦坐那熬
 - 把所有的内驱力取消，只剩下高薪这种外驱力来刺激人；生产力和效率并不会上升，反而会下降

- 我知道有一部分人会觉得，对996是对员工不好，但它对公司有用啊，互联网公司竞争那么激烈，你不投入那么多时间很快就被对手赶超了，那996毕竟是对应着高薪啊
 - 甚至还有人崇尚所谓的狼性文化
 - 我觉得这是一种偷换概念。工作时长和自主权，是两个概念
- 总之呢，我觉得我们不要滥用双刃剑这个概念
 - 有些东西吧，它就是损人不利己，根本没有存在的必要
 - 更不应该为它加上光环

▼ 工作方法自主

- 它其实还是ROWE，你只要能把事儿干好，我不在乎你是怎么做的
- 一个典型的例子是呼叫中心，因为工作非常无聊，整天遭遇拒绝，即使成功了呼叫中心的人也没有收到反馈，时间也很长，所以call center是人员流动率很高的地方
- 大家听过Zappos吗？它是一家卖鞋的电商平台
 - Zappos不监视客服人员打电话的时间，不要求他们用脚本
 - 客服人员用自己喜欢的方式接电话，只要他们能让客户满意，怎么让客户满意是自己的选择
 - Zappos的客服离职率非常低，而且Zappos是全美客服做得最好的公司之一
- JetBlue，美国捷蓝航空公司，则采用了homeshoring，家包模式
 - 客服人员连call center都不用去，直接在家里上班
 - 自从使用家包，JetBlue的客服质量就一直远超竞争者
- 家包的优势就在于，给足了工作方法的自主权后，它能吸引更多高质量的应聘者
 - 包括不方便出门的残疾人、需要呆在家带孩子的人，退休老人等群体中高学历的人
 - 家包客服接线员中有70-80%都有本科学历，这个数字是传统呼叫中心的两倍
 - 也不用再花大价钱做招聘广告了，因为会有源源不断的人找上门来应聘

▼ 工作团队自主

- 大家比较容易忽略的一种自主，因为大多数职场设定中，你没法选择你的同事，但其实如果大家开始留心，就会发现职场也是有一定自由度去选择跟谁共事的
- 谷歌的20%模式，其实也是一种团队自主，因为新的主意出来后，大家都是自由组队开发
 - 这叫grouplet，一种自行组织的小团体，这种团体没有预算也没有等级权威

▼ 增加驱动力的三个启示

▼ 启示1：Ownership

- 自主权作为内驱力的第一大营养元素，非常重要，而我们其实都低估了它
 - 因为工作上的这些自主权在国内还是一个很新的概念，更主流的是996文化，是不信任所以要控制员工，而不是信任员工能发挥出自己的潜力
 - 也因为大家觉得，工作内容、时间、团队、方式，很多时候也不是自己说自主就能自主
- 其实我们有一个思维上的转变，能帮助大家增加自主权，那就是ownership
 - ownership的意思就是你own你的工作，这是你的事，不是老板的事，不是同事的事，不是公司的事，就是你自己的事，你拥有它
 - 也可以理解为，如果要把一件事做好，你认为应该做些什么？而不是我工作职责说要做什么，老板叫我做什么，大家都是这么做的，等等
- 可能很多人会觉得，你说的这种状态对老板来说当然很好了，但公司又不真是我的，我只是个打工人，我为什么要这么有ownership？你这是老板对员工的pua吧
 - 但当你越来越有ownership的时候，就会发现ownership其实就是自主权
 - 我的工作不再是老板说什么我做什么，而是我先来决定这件事应该怎么做，我来思考怎么做能把它做好，做好需要各方给我什么资源配置
 - 不再是老板管理我，而是我要去管理老板，给我想要的资源

- 不再是团队中一颗小小螺丝钉，而是我在drive这个项目往前走，我在提前布局，我在实时处理问题，我在发起讨论，我在做出很多新的提议
- 这一方面带来了更大的成就感，另一方面，让我在一个相对很低阶的位置获得了快速成长，锻炼了我的全局观，统筹和协调能力，创新能力，表达能力等等
- 所以，增加你的内驱力的一个方式，就是不要在再计较什么是自己的工作职责内的事，什么是工作职责外，也不要计较我是个打工人老板应该来管理我，怎么啥都让我来，连管理都要我自己管理他拿管理的工资做什么
 - 当然我们这里说的不计较工作职责，不是把应该别人干的活也干了的意思，而是1) 在自己的职能范围内，不要计较什么是预先说好的工作；2) 对整个团队整个公司负有责任，如果你觉得别人没干好活，你就有责任告诉老板在整个链路中哪里出了问题
 - 总之，在总体还算公平的前提下，不要太计较付出和投入
 - ownership必然比做螺丝钉投入要大，要更上心，但ownership所创造的那种自主的感激，就是内驱力，它能为公司创造价值，但你会得到很多别人没有的机会，得到比原来快得多的个人成长，能力提升
 - 而且工作的感觉会爽很多，这比尽力不要做那么多工作可重要多了
 - 记住哦，如果你想要的是做事快乐有动力有成就感，有源源不断的内驱力，你就不能有一种不该我做的事情我做了很不划算的思维，而要有一种还有什么我能干的，干越多越有内驱力的思维

▼ 启示2：ROWE

- ownership跟micromanage是互斥的
 - 如果你希望你身边的人有ownership，不光是你的员工和同事，还包括你伴侣特别主动承担起家庭责任，你孩子特别知道学习是自己的事儿等等，你就不要去指点他们怎么做
 - 要使用RO（Results-only）模式，要想办法让他们自己为结果负责，至于怎么负责，让他们自己去琢磨
- 比如很多人抱怨伴侣在家庭责任上，虽然叫他做啥就做啥，但自己做所有的规划打点心特别累，感到很委屈很烦躁
 - 此时你就绝对不能去指点对方怎么打扫才是对的，你要做的是想办法让对方为一些责任自己负责，比如，家里必须是干净的，怎么做到，

他自己想办法

- 转变过程也要有耐心，自主就是要有试错空间的，不能一次不行就又回到micromanage
- 这条启发对那些天生就操很多心，而且其实希望自己更轻松的人来说很有用，就是你要学会拿结果来要求他人，在怎么达到结果上，不要有那么细的要求
 - 注意哦，这里说的方式方法自主，不是结果也自主，不是说你用自己的方法洗衣服，洗出来皱成一团，或洗不干净，也都自主
 - 结果论的意思就是结果必须符合你的要求，怎么做到的，你不要管，对方都能自己学
 - 有了自主权，说不定伴侣和孩子反而更愿意承担家庭责任了

▼ 启示3：如何培养孩子的自主性

- 给孩子安排作业的时候，作业有自主性吗？孩子能自主决定是什么时间，什么方式来完成这个作业，或作业是哪一部分内容吗？
- 20%项目：有20%的时间，让孩子自由探索他想做的课外项目
- 不要把零花钱和家务或考试成绩绑在一起
 - 而是要让孩子对学习产生自主兴趣，对家务产生家庭责任感，培养他的内驱力
 - 要记住金钱外驱力只会在短暂的一段时间内有效，然后就需要不断提高，同时它却破坏了内驱力
 - 重要的是奖励不要太物质
 - 是一种给予抚慰、夸奖、有盼头的奖励
- 正确的表扬：之前的节目讲过，要表扬努力，创意，而不要表扬聪明，表扬KPI完成的好。如果是KPI驱动，孩子可能就会有很大动力造假
- 让孩子看到大局：增加他对做一些事的大局理解，会增加他的意义感，反馈感，增加内驱力

要素2: 专精

▼ 专精

- 是指把想做的事情做得越来越好的欲望

- 驱动力2.0寻求服从，驱动力3.0寻求投入，只有投入才能带来专精
 - 驱动力2.0是当下主流，而调研显示，美国有超过50%的员工对工作不投入，有接近20%极其不投入
 - 放我们这调研我感觉数据只会更夸张
 - 服从太多，投入太少
- 对专精的追求是驱动力3.0中很容易被大家忽视的一点
 - 在游戏或运动中，相信大家都感受过「自成目标体验」autotelic experience；目标就是自我实现，活动本身就是奖励
 - 其实工作也是一样，它也可以是一种自成目标体验，也就是说，过程就是奖励本身。这里，过程指的就是追求专精的过程

▼ 商业化

- 长期持续需要商业化，并不是缺内驱力，需要外部动机来补。相反，是有两个内驱力上的原因
- ▼ 第一个原因是，追求专精过程固然非常有趣和享受，但它需要很多时间投入
 - 如果这些时间投入完全不能带来经济回报，那我们很快就会被现实窘困占据注意力，然后就会发现我们不得不在赚钱养家糊口上投入很多时间，慢慢就不得不放弃专精项目
 - 简单地说就是赚钱养家的需求，跟专精的投入之间，有竞争关系
 - **商业化能移除这个竞争，让两者合而为一**
- ▼ 还有第二个原因：商业化能帮助专精
 - 商业化能保证持续稳定的投入，投入导向专精，专精带来了享受，导向更多投入，良性循环
 - 商业化带来了曝光，带来了资源，带来了更多可能性，这些能把专精推向新的高度
 - 商业化能帮助组建一支高效的团队，让创作者更专心地创作
- ▼ 所以不是商业化就必然等于忘记初心，不再为爱发电，还是要具体情况具体分析
 - 看商业化是提高了产品或服务的质量而数量，还是在割韭菜
 - 我们想要的是win-win，不要玩零和游戏，我赚了就等于你赔了，我为爱发电不赚钱就等于你赚了，这不是真的

- 但就像前面说的，商业化是一个结果，是你在投入之后，专精之后，自然而然浮现的选项，其实并不是像很多人想的那样，先想好怎么商业化，然后朝着目标一步步靠近，这样成功率并不高
- 总之，我对商业化的看法是
 - 既不要当他是洪水猛兽，觉得只有无私贡献才光荣
 - 也不要把它当作是第一优先级，是最重要的目标
 - 要相信商业化的积极的力量，也要相信不是只有外驱X型人才能赚到钱，I型人的野心和赚钱能力不比X型人差哦，I型人只是不会把外在动机当作第一优先级

▼ 心流

▼ 专精，作为内驱力的第二个营养元素，还有一个非常重大的意义，就是在工作没什么自主性的时候，仍然滋养内驱力

- 很多人在找工作的时候，有一个要求就是这份工作要有intellectual challenge，智识挑战，这是一种内在动机，我们可以为此牺牲一些外在动机比如金钱回报
- 这其实就是对专精的追求 — 这种追求本身，也就是我们在快速成长，在自己的能力边缘受到了挑战，而不是说变成一个专家这样的终极目标，是我们的内驱力

▼ 这里就必须提到一个概念：心流

- 心流，就是一种忘却了时间，忘记了空间，感觉不到自己多努力，甚至自身都已经消融，沉浸在任务中的快乐的感觉
 - 要达到心流状态，任务的难度必须比自己的能力稍微难一点点
 - 金发女孩原则：Goldilocks Principle
 - 女孩跑到三只熊的家里，发现有三张凳子，大的太大了，小的太小了，中间的那张对她来说刚刚好。餐桌上有三碗粥，大的太多了，小的太少了，中间的那碗刚刚好。有三张床，大的太长了，小的太挤了，中间的那张刚刚好。
 - 金发女孩原则，指的就是找到不大不小正好的那个sweet spot
 - 心流需要的就是这种不太难但也不容易的任务
 - 我们以前节目里讲过learning zone：最里面是comfort zone，中间一圈是learning zone，外面一圈是panic zone，道理相同
 - 心流就发生在中间这一圈learning zone里

- 心流会增加我们的内驱力
 - 当你能时不时感受到心流，你就会觉得努力本身也是一种奖励
 - 如果说，外部奖励会把有趣的游戏变成枯燥的工作，那么，心流也可以把枯燥的工作，变成游戏

▼ 2006年，年轻的游戏设计师陈星汉，设计了一款叫做Flow《浮游生物》的游戏

- 陈星汉在南加大互动传媒的硕士毕业作品
- 玩家控制一个浮游生物，通过吃掉其他小生物来逐渐进化和成长。游戏的目标是不断深入到海洋的更深层次，探索更复杂和更具挑战性的环境
- 它不像常见游戏那样，有关卡，有目标，这个游戏设计的初衷，就是让玩家在过程中感受到flow心流，这也是这个游戏名字的由来
 - 通过让你的浮游生物，不断进化和成长，探索海洋，创造了一种心流体验
- 这个游戏爆火，陈星汉后来因此成立了自己的游戏公司
 - 这也说明，享受过程本比追求结果更好玩，更重要
 - 心流是一种过程中的快乐，并不是结果本身带来的快乐

▼ 还有一个实验，是用擦掉人们的心流，来说明心流对我们有多重要的

- 这个实验要求人们在实验期间，不要做那些看起来没有什么具体目标，不是非作不可的事情。比如，洗碗对很多人来说是一种放空，一种思绪飘荡的心流过程。现在，除非你非洗不可，就不要洗碗。即使洗碗，也赶紧洗完，不要延长过程
- 仅仅两天后，被试就注意到他们的行为变迟钝了，难以集中注意力，一些想法在脑中四处游荡，容易看到困乏，但晚上又不容易入睡，等等
- 这说明心流是我们灵魂的氧气，心流的存在对我们的头脑健康来说非常重要
- 心流在学习和工作中最容易获得

▼ 专精的三大法则

▼ 1 专精是一种思维模式

- 实体理论（entity theory）vs 增量理论（incremental theory）
 - 实体理论认为人的智力是需要证明的东西。这种体系下，人们追求的是轻易成功，努力就意味着你不够优秀，因而你也就不会努力

- 那就无法专精，你就会失去这部分的内驱力
- 增量理论认为，智力是需要发展的东西
 - 成长型思维 vs 固定性思维
- 在实体理论下，当人们遇到挫折的时候，会进入到一种无助的状态（毕竟智力和天份都是固定的嘛，你还能做什么呢）
- 在增量理论下，遇到挫折只是学习必经之路
 - 会进入mastery-oriented，就是激发了想要掌握，攻克这个难关的渴望
 - 更容易进入心流
- 听起来很耳熟吧？我们中有多少人是在追求轻易的成功，羞于投入大量努力，因为觉得努力就说明自己不够优秀？
 - 我节目里经常说，以前总是不懂，为什么那么多人，根本没有复习好，就非要一次次去考试，然后一次次受打击，结果就是一年都没考出理想分数
 - 为什么就不能扎扎实实学它三个月，准备好了再去考，哪怕三个月不够，要六个月呢，不也比你瞎折腾一年强啊？
 - 其实这就是受困于，扎扎实实的努力 = 自己不够聪明，不够优秀的这种奇怪的思维
- 请大家一定要记住，追求轻易的成功是愚蠢的，最终会把你们带上一条更远的路
 - 尽快承认自己不行，用从零开始的学徒心态，不小看对手的谦逊心态，一点点去夯实基础，才是最短的成功路径
 - 而且过程中会不断感受到一种踏实的，不断发现智识挑战之美的心流的状态
 - 我们应该转变思维，骄傲于我们有这种不追求轻易成功的定性，智慧，觉得努力显得自己不优秀的，就是很幼稚，很不成熟的思维

▼ 2 专精是一种痛苦

- 虽然专精和心流都是我们想要的东西，但通往专精的路上并不是鲜花环绕，轻轻松松
- 《刻意练习》那一期，集合四本书的内容，反复讲了这个道理。刻意练习并不轻松，高手并没有比普通人有更大的动机要变好，也不是比普通人更

享受枯燥的放慢速度的拆解练习，他们就是能坚持下来，坚持做刻意练习

- 怎么坚持的都不再最重要，只要能坚持下来
- 一开始是有一个比较温柔，耐心，愿意鼓励孩子们坚持下来的老师，然后踏上了名师也就是刻意练习之路，感受到了追求专精的驱动力
- 总之，谁能坚持下来，谁就能通过刻意练习成为大师
- 结合上一条说的，专精是一种思维模式，就是谁能吃得了这种拆解训练，非常非常基础的一米一米通车的枯燥重复，不追求轻易成功，不以努力为耻，谁就能成功
- 《坚毅》Grit
 - 这本书的作者研究了西点军校的学生表现，其他大学的GPA表现，员工在企业的表现，专业领域的表现等等，最终发现，预测这些人成功的，并不是天份，智力等外在条件
 - 最准的预测指标，就是坚毅指数
- 总之，在追求专精的路上，心流会带来快乐，但专精不等于心流本身，专精是一个漫长的累积过程，这个过程中，需要很多很多耐心和努力
 - 我个人觉得就是，你想要把一件事做好的心越强烈，你就越容易坚持
 - 坚持一段时间，会进入专精的良性循环

▼ 3 专精是一条渐近线

- 意思是无限接近，永不交集
- 专精在这里指的不是成为专家这样的目的，而是一种永续的追求
- 可以把专精理解为一颗北极星，它的意义不是让我们触及它，摘下它，它的意义是挂在天空，让我们能坚定地朝着它走

▼ 启示

▼ 1 心流：金发女孩任务

- 不要总去追求太难的东西，要正正好在能力边缘
- 过程就是目标，做这件事本身就是一种奖励，要去找找到这样的事情

▼ 2 要扭转「性价比」思维，改为在追求专精的路上，投入再多都不要紧

- 因为专精不再是外在动机，不是要成为领域专家，要考多少分，专精是一种永无止境的内在动机
- 我觉得很多人在投入上，太在乎性价比了，太功利了

- 这本书读了对我有什么实际意义？没有，那就不读了
- 这件事做了能给我带来什么外在奖励？没有，那就不做了
- 对专精的追求也功利化了，非必要不专精
- 在我看来，这是非常本末倒置的。就像前面商业化，你想要的功利性的东西，是非功利性的投入的一种自然结果，没有前面的非功利性投入，就没有功利性的结果
 - 追求所谓的性价比，就好比是进了一个满是宝藏的地方，你抓了把金币就走了
 - 外在动机就是这些金子；内在动机，你在追求专精的路上获得的智识和能力增长，感受到的心流的快乐等等，是比金子宝贵得多的宝石和钻石

要素3:自的

▼ 不是目标goal，是目的purpose

- 可以理解为是一种有意义的目标，核心是意义感，这是意义感和人主观幸福感是紧密关联的
- 我们前面已经提到，《毫无意义的工作》中讲过，失去意义感是一种深刻的痛苦
- 《时间贫困》里也讲过，看大自然纪录片，做善事，帮助他人，会让人产生一种我被比我更宏大的东西包裹，产生了链接的敬畏感，这会增加主观上的时间充裕感，也会增加幸福感
- 《Give and Take》里，我们讲过一个非常忙碌导致极度疲惫的公益教师，她恢复精力的方式，是做更多的，但她更有意义感反馈的事情
- 这一切都在echo我前面说的，追求外在动机上的性价比并不让我们快乐，相反，让我们快乐的往往是不计投入，不计回报，没有性价比的思考

关于驱动力的Q&A

▼ 缺动力，动力不够，难以持续

感受不到内驱力，是为什么？

如何想清楚自己究竟想要什么？怎么找到内驱力？

到达一定年龄后，上升空间受限，突然找不到生活&工作方向，机械的沿着既定路线发展但是精神世界非常空虚。感觉毫无内/外驱动力。

为什么会缺乏长久的驱动力?是本质上还是不相信自己能做成事吗



驱动力有两种。感到缺乏动力，通常是两者驱动力都很匮乏。

1. 外驱有一个特性是需要不断提高，所以它经常是难以为继的。工资总不可能年年涨，就算年年涨的那些，涨幅是预计中的，也起不到激励作用。就像问题说的，上升空间受限后，就无法从外在奖励中获得刺激了。它匮乏是很常见的。
2. 糟糕的就是，内驱的匮乏比外驱力匮乏还要常见。
3. 因为整个社会，尤其是中国社会现在的文化，还是被驱动力2.0主导的。整个社会文化，尤其是在社交媒体算法的推动下，都在教育和推动大家去追求外驱力，追求钱、权、外貌、流量。对外驱力的追求在不断破坏内驱力。
4. 由于太久只会追求外驱，我们也忘记了去聆听我们的内在需求，去重视和滋养我们的内在需求。我们也以为我们的不开心，压力，都只跟外驱力有关，只跟我们追求不到想要的这些外在奖励有关，没意识到其实真正让我们不开心的是，没有跟自己真正的内在需求链接，我们跟自己断联了。
5. 要找到自己的驱动力，最重要的就是转变思维，把注意力从铺天盖地的要求你去关注外在动机的声音中，抽取出来，回到你自己内心的那些基本需求上。这一定程度需要大家戒网戒手机，或至少限制自己的社交媒体使用。这很重要。
6. 然后去接触大自然，去了解朋友们的生活中真正都在发生什么，去交新的朋友，去沉淀下来看书，去建立一两个你一直想要做但没有时间做的爱好，去建立运动的习惯，去写作，输出。去做公益。
7. 当你感到匮乏的时候，你需要去give。这很反直觉。请把驱动力想象成一口井，井枯了，你不停往上浇水是没用的，从别人那里吸血也是没用的。你需要自己努力通过付出，通过真正跟人类世界产生链接，让井自己从底下咕涌上来，多咕涌咕涌，井就慢慢恢复了。

▼ 驱动力 vs 阻力

工作日想着周末要干嘛干嘛（一些关乎成长的事儿），但是等真到了周末却很难提得起劲儿，啥都不干属于是，这种情况是啥原因？有啥解决方案？

有爱好，也有非常喜欢做的事情，为什么内驱动力还是很低呢？这跟小时候的教育有关系吗？



这两个问题很有意思。

1. 背后有一个常见迷思：就是有了驱动力就应该通行无阻。
2. 影响执行力的不仅仅是动力，还有动力之间的竞争，和阻力
3. 动力之间的竞争指的是，你有很多不同的需求，但可能你只看到了其中一两个。比如归属感是不是需求？它可能比个人成长上的需求更大，以及好好休息，舒缓压力，也是需求。娱乐放松也是需求。这些需求都会跟你的爱好和个人成长争取你的注意力和执行力资源
 - a. 周末一般想要瘫在家里，或出去玩，但你又想要用来做个人成长，矛盾中，什么都没做
 - b. 想要解决这个问题，首先，要把个人成长中的外驱力因素去掉，如果有的话。个人成长不是为了提高技能，增加竞争力等，最好是纯粹为了心流的快乐，为了沉浸在专精追求上的快乐，沉浸在自我实现的快乐，这样的动力就会大很多
 - c. 其次，不要单独考虑个人成长需求，要把其他需求全都纳入进来一起考虑，一起安排，安排出不同时间，满足不同需求，否则其他需求压抑久了就是会冒出来抢占你注意力的
4. 不要忘记还有阻力。精力不足、睡眠不足、被专门设计来刺激多巴胺的社交媒体吸引走，需要安排生活的林林总总杂事等，都是阻力
 - a. 你还需要时间来一个个消除或减少你的阻力
 - b. 这些都做完了，你才会产生在周末做自我提升的动力
5. 举个我自己的例子：我五一假期在家看了8本书，其实不需要我学习的动力有多么强烈，而是
 - a. 我没有什么阻力，我不太刷手机，假期回家生活是父母照顾，没啥要操心的，远离了城市也没有各种应酬和杂事
 - b. 我没有功利的需求，这8本书大多不是为了播客，为了啥工作内容，就是纯粹享受读书的乐趣，我叠加了快乐，就是在室外秋千上，感受着大自然的风读书
 - c. 我没有其他非常匮乏的需求来争强我的注意力，因为假期我已经跟我爸妈在一起，已经在大自然里，而且还陪了来我老家玩的朋友
 - d. 当你能把这三个条件凑齐，你就会发现你自然而然就是一有空就开始做自己喜欢的事情，或做个人成长的事情了

动力不稳定，时而战斗力拉满，看不到进步时，转为摆烂。如此往复



当你的内驱力很单一的时候，就会出现这种情况。

你想要进步，去掉我成功了就能如何如何这种外驱力，剩下的可能就只有对成就感的渴求。那没有进步，当然就失去了唯一的动力。

这种时候其实要靠对专精的追求 + 坚毅。对专精的追求就是，虽然外在衡量没有进步，但我自己在每一分钟的学习中，都感受到了我在钻研，在思考，在不断加深理解，就像我在做一道题的详细解析时，我并不觉得这是枯燥的任务，我觉得它是一种智识挑战，看逻辑规律真美妙，看它的陷阱设在这里，真精妙，看我又能比之前更简洁地表达，或我又冥思苦想出了一个新的好用的比喻。

拖延症是没有驱动力一种表现么？如何培养驱动力去克服拖延症？



是阻力太大。包括你对不成功的恐惧，对没有进步的恐惧。

我觉得其实拖延的一个大问题就是固定性思维，害怕努力了没结果，害怕过于努力还没成功，就等于自己不够优秀。拖延是为了不面对「我不够优秀」

但凡你知道，每一点投入都有用，努力是你比别人成熟的表现，而不是不如别人的表现，就不太会有严重的拖延存在了。

接下去再进一步删减社交媒体时间，然后把精力管理好，基本就不会拖延。

▼ 内驱和外驱如何组合使用

越长大内驱力越来越少了是为什么呢？内驱力要如何训练呢？内驱力和外驱力有时候很不好平衡，有时候内驱力有了，但外驱力常常表现为压力，导致内驱力也消减了

外驱和内驱不是矛盾的吗？

如何驱动自己做重要的事？没有自驱力的人能依靠外驱力成事吗

内驱力和外驱力在压力很大的情况下应该怎么调节比例？比如高考之前的一年里我都一直处在外部压力太大内心必须摆烂内驱力不太强的状态中，这种状态我现在压力变大后也能体会到一些。这个很想知道



首先，外驱和内驱确实存在矛盾，主要体现为外驱会破坏内驱。但不代表这两者不能同时使用。前面讲过，有效的驱动力组合，就是内外驱共用，针对不同的任务

1. 我们来使用重要紧急四个象限，分别适用什么驱动力
2. 不重要也不紧急，这一类不需要驱动力，尽量不要做
3. 紧急但不重要，和紧急且重要，都有 deadline 逼你做，所以也不太需要驱动力，或者说 deadline 就是强大的外驱力
4. 剩下重要非紧急，这一类是最需要驱动力的
 - a. 那就分两类工作，如果很重要，但很枯燥，比如做详细的计算，安排自己的财务，或需要做很枯燥的功课，给自己和家人安排保险等。这一类可以给自己一个外部动机，比如完成后就奖励自己一个不舍得买的东西，或奖励自己彻底放飞一天之类（对我来说彻底放飞很有吸引力）
 - b. 如果是思维、创意型的，比如开启一个有创意的、需要思考的工作项目，就适合内驱力，比如要设计出成就感（任务要够小）；要有能力提升的感觉；进度上要有金发女孩任务，多进入心流等
 - c. 归属感类的任务也是很重要但不紧急，此时有意识地去建设你的社交支持网络，感受到人际交往的美好，这本身就是驱动力
 - d. 不要忘记很多任务是两类的混合，混动车，此时需要 break down，针对不同性质的子任务，应用不同驱动



我们教的很多任务管理、时间管理的方法，其实背后的原理都是在1) 调动内驱，2) 减少阻力。

为什么要有一个任务板，不断把任务写上去呢？— 创造完成任务的成就感，成就感就是对自身能力的认可，就是一种内驱力

想开始学Notion但觉得太庞大了望而生畏怎么办？

- 第一，从成就感入手，按照图书馆教程一步步做完一个图书馆，成就感就来了
- 第二，万事开头难，度过这个难就好多了，所以在开启的时候，可以适度给自己一点外部奖励。完成notion图书馆，就奖励自己这天剩下的时间可以什么都不干，随心所欲玩儿，想看剧看剧想刷网文刷网文

想要学语言从何入手？

- 减少外驱力，也就是用这个语言来干嘛干嘛的功利需求
- 增加内驱力，就是学语言让你觉得好玩，快乐，心流的东西是什么，去体会那些
- 减少阻力，花时间做计划，了解语言学习，准备材料等

感觉有时候需要外驱力为自己真正的内驱力服务，但是一想到先要满足外驱就有点难过



这是把事情简单化了，比如不喜欢的工作就是纯粹为了赚钱。其实不喜欢的工作中，也常常能分化出一些你可以用来当作驱动力的地方，比如能力的提高，处理不愉快事件、处理压力事情的提高等。找到你喜欢的部分，用那些作为驱动力。

我之前觉得我爱钱，其实发现也没有那么爱钱，还需要爱，但是既要又要就会很难受，可能最后也不开心也没有得到什么。所以自己到底想要什么呢，可能想要体验感受自由。这个是不是就是内驱力哇，在读研阶段，拉长战线去做任务，确实很痛苦，是不是应该跳出来去看看。



恭喜你，这就是我之前说的，对大部分人来说，你们其实没有自己想象的那么爱钱，爱钱是一种洗脑。钱是一种减少困窘的工具，但它作为驱动力来说，非常难用，对创新、思维性任务来说，甚至会起反作用。人爱钱，是因为钱可以给我们安全感，能减少痛苦，可以理解；但人不爱钱也应该要理解。

为什么人们会认为内驱力比外驱力更好，更优越，也更值得鼓励？



更优的资源：

1. 可再生
2. 不会产生外驱力的那些危害：比如为了达到目的做出不道德的行为，包括偷懒，作弊
3. 不会破坏另一种驱动力

每天早起内驱力Max，豪言壮语今天要做多少事，并且在上班前的时间确实能做一些提升自己的事情，但是在经过一天上班之后，回到家里只想躺着，早上的动力被工作磨损殆尽。请问如何经过一天上班折磨之后依然保持高度的内驱力呢？



这不是驱动力的问题是精力的问题。

▼ 专精

对某一领域内驱力强烈 是否是因为擅长



很一针见血的观察哦。擅长就是专精，严谨地说，不需要已经很擅长才能感到内驱力，而是你已经在这个领域，感受到了对专精的追求，这个追求本身，加上心流，是强大的内驱力。

但也要记住专精 = 痛苦哦。我在文字沟通表达上已经有多年追求专精的体验，但这不代表我就能做得很轻松，很多时候我也是要给自己下达任务，比如每天都要写作，来保证我不中断这个驱动力。辛苦和心流是穿插出现的，就好像运动的时候，辛苦和快乐也是交杂和穿插出现一样。

现在大一，学校里有好多的活动，很多繁琐的事情，有些不得不行参加。在很多事情齐头并进的时候，内心会觉得很累，没有想要做的欲望了，然后靠吃来缓解自身焦虑感。但是当我只有一件事情要做，我就有较为平稳的心态去做好，我也相信我能够做好。我现在心里没有锚，干很多事情都觉得很累。



大一是一个多项内驱力被破坏的阶段

- 自主：忙碌的安排，身不由己，不想参加也得参加
- 专精：什么都是新的，需要你重新建立优势
- 目的：现在大学真的有很多不知道意义何在的活动

有一些短期内比较难有大的改变，最好改的还是专精的追求。**你做什么其实都可以视为是对专精的追求。即使是在应付你觉得无意义的琐事，你也可以把它当作现实世界中一项很有用的技能，就是要应付无意义琐事的技能，的一个锻炼。**

你要开始challenge自己：我的时间管理得到锻炼，任务安排得到锻炼，应付琐事得到锻炼，多任务处理得到锻炼。。。这都是未来很重要的技能。你要开始去体会，我怎么把这些事情做到炉火纯青，在追求专精的路上，自有乐趣。

这就是我一个P人为什么可以把时间和计划做得这么J的原因之一呀，因为我已经在追求专精的路上，我体会到了心流的快乐。

由于我们做大多数事情，都可以从追求专精的角度去理解，所以这就是一个很好用的不断再生的内驱力永动机。

总结

▼ 驱动力的演变和应用

- 驱动力1.0：基于生存需求，本能行为
- 驱动力2.0：基于外部激励，追求奖励、避免惩罚

- **驱动力3.0**：基于内在动机，追求自主性、精通和目标感
- **1.0 → 2.0 → 3.0**：随着社会的发展，人类的驱动力逐渐从基础生存需求（1.0）到外部激励（2.0），再到以内在满足为导向（3.0）
- **现代组织与个人发展**：
 - 传统的“奖励-惩罚”机制（2.0）在简单重复性任务中仍有效，但在需要创造力、协作和复杂思考的环境中不再适用
 - 越来越多的现代组织开始关注员工的内在驱动（3.0），通过提供自由、学习机会和意义感来激发潜力

▼ 驱动3.0

- **核心动机**：追求内在满足，而非外部奖励
- **三大要素**：
 1. **自主性 (Autonomy)**：人们希望对自己的生活和工作拥有控制权
 2. **精通 (Mastery)**：人们渴望不断进步，追求擅长某项技能的满足感
 3. **目标感 (Purpose)**：人们希望自己所做的事情有意义，并与更大的目标相关
- **特征**：
 - 强调个人价值观和内在需求
 - 激发创造力、热情和持久的努力
 - 更适合现代社会中需要创新和复杂思考的工作场景

▼ 驱动力方案

- 驱动力是一个体系，是复杂的，是组合
- 请回去跳一件你一直想做但迟迟未开动的东西，做一个驱动力方案
 1. 第一步，拆解你的项目
 2. 第二步，划分子任务是算法类 vs 思维类
 3. 第三步，给算法类安排上具体执行的时间和外在奖励
 4. 第四步：给思维类挖掘不同的内驱组合，包括自主、专精和目的这三个层级上分别应该是哪种驱动力
 5. 第五步：写出可能跟你这个项目compete时间精力的其他需求
 6. 第六步：写出项目执行过程中的各种阻力

