

# 致创业者： 答案就在你的那把铁斧头里

■ 赵昱鲲



赵昱鲲，清华大学积极心理学研究中心办公室主任

今天我想跟大家分享快乐创业之道。

根据美国 Simon Sinek 的理论，重要的并不是我们做什么事情（What）以及怎么做（How），而是为什么做（Why）。他在 TED 上有个演讲，如果大家感兴趣可以去看一看，在最受欢迎的演讲中排名第三。他说我们做任何事情，你不要总是想 What 和 How，而要多想想：Why？

创业也是一样的，我们不要总是想我们怎么样才能快乐创业，做什么才能让我们创业的时候更快乐；而是我们到底为什么才来创业。这个才是能真正决定我们是否快乐的原因。

在很多人看来，“快乐创业”是个伪问题：如果我创业成功了，我就快乐；如果我创业失败了，我就不快乐。哪有什么快乐不快乐的创业，只有成功不成功的创业。但其实并不是这样。国内外都有很多例子是创业成功了但并不快乐，或者失败了也不沮丧。我给大家举四个例子。

有个人叫 Markus Persson，他是瑞典人，创办了一个游戏公司，做了一款非常受欢迎的游戏叫 Minecraft，意思是“我的世界”，台湾译作“当个创世神”，卖出去 7000 多万份，去年 11 月份，被微软公司以 25 亿美元的价格收购了。在我们看来，这是一个创业成功的典型案例。他公司被微软买了以后，并没有留下来继续干，而是拿了现金走人。第二个月他就在富豪云集的比佛利山买

了一栋 7000 万美元的豪宅。

他显然是创业成功了。可是他快乐了吗？没有。他在 Twitter 上公开说：“我感到前所未有的孤独。”他说他好像没有动力去做任何事了，也没法跟再人进行正常的沟通。他喜欢上一个女孩，可那个女孩却“害怕我和我的生活方式，最后跟了一个正常人”。他也想过再做一番事业，可他又觉得这样就再被以前那些“人渣”所包围。最典型的例子是他最近在 Twitter 上和别人的一段互动。他说：“当我们卖公司的时候，我们是花了最大的精力去保护员工，可是现在他们每个人都恨我。”有一个员工回答说：“我只是恨你抛弃了我们，而且只是当初的一小段时间。你知道的哦。”后面还加了一个爱心的符号。可他回答说：

“我不知道。从来没有人跟我说他们只恨了我一小段时间，所以——这是两句很脏的脏话，我就不翻译了——fuck all of you, fuck you so hard。”

大家知道 Twitter 是一个公共平台，所有的人都能看到他的发言，他却还是毫无顾忌地将自己的负面情绪宣泄出来，可以看到他心中有多郁闷。这就是一个创业成功，但是却不快乐的例子。

跟他背景非常相似的有个人叫 David Hanson，也是从北欧来的，丹麦人。他们两个人都是 1979 年出生的，都是很好的程序员。Hanson 发明了一种语言叫 Ruby on rails，也跟人一起创办了公司叫 Basecamp，2006 年的时候被 Amazon 的创始人贝索斯看中了，但他们



Markus Persson

不愿意卖公司，就只卖了一小部分股份给贝索斯，他因此赚了几百万美元。

他觉得自己也算是创业成功了，拿这些钱干什么呢？他想来想去，好像也没什么要买的，只好买了一个大电视机和一大堆DVD。可是，他也知道，大电视他本来就买得起，DVD他本来就有很多，难道我的追求就只有这么多么？他就仔细想我到底想要什么？过了几个月他才算买了一个奢侈品，就是一辆兰博基尼的跑车。但买后他也觉得，就是这么回事。

所以他后来就仔细地想，这些外在的东西不能给我带来什么快乐，那么我的幸福到底来自于哪里呢？这时他才发现：“真正让我感到满足的，是用Ruby语言写程序、开发Basecamp、写博客文章、拍照片，享受那些学习跟娱乐，那些我本来就负担得起的生活。”

而这些，本来就是他在创业过程中每天都在做的事。也就是说，他本来就很快乐。创业成功之后这么多钱其实并没有增加他的快乐。他的快乐是来源于他做这件事本身。他在他的博客文章里说：“感觉就像我去把舞台上那百万富翁的专属幕布拉开了，才发现幕布后面最重要的东西，我早就拥有了。这让我满心震惊与敬畏。但我也终于松了一口气。因为那些我早拥有的珍贵东西，不太可能离我而去。”因此，他现在仍然和以前一样，用Ruby语言写程序、开发Basecamp、写博客文章、拍照片，享受那些学习跟娱乐。这是一个创业成功后快乐的例子，但他快乐的原因和我们原先想象的恐怕不一样。

第三个人是Jody Sherman，他是一家叫EComm的电商公司的创始人，创业失败，在2013年1月突然自杀。一开始大家还很震惊，因为他刚刚融到500万美元，这个公司一共融到了1200万美元，公司总共也才28个人，在别人看来，应该状况还不错。但是他死了之后，

大家调查这个公司才发现出现了严重的问题。他死后才一个星期，这家公司就倒闭了。

但是对于了解他的人来说，他的死也没有那么令人震惊，因为这个人那种特别喜欢钱，为了钱什么事情都做得出来的那种人。他在年轻的时候就有一次保险诈骗，就是在高速路上突然刹车，让后面的车撞上来，制造一起交通事故，然后让保险公司赔偿，骗取保险费。

他创业的时候也是这样，看到什么赚钱就做什么。他开的第一家是互联网媒体公司，后来被大电视台买了，他拿这笔钱又做了一家在线谈话公司。这个公司彻底失败了，但他没有就此停手，又做了一个网上包飞机的项目。这个项目后来被维珍公司买了，可是他经营不善，两年后又把它做倒闭了。后来他看到很多妈妈特别在乎小孩吃的好不好、健不健康，于是就做了一个电商公司，卖婴儿食品，就是这个EComm。结果由于犯了一系列财务、战略方面的错误，导致创业失败，最后自杀。这是一个典型的创业失败、陷入抑郁乃至自杀的例子。

我要讲的第四个人叫Antje Danielson。她是一个德国人，90年代去哈佛大学做地球化学的博士后。她特别关心环境问题，尤其是在自己的孩子出生以后，她会想：“我的孩子将来会生活在什么样的一个世界里？”她发现哈佛乃至整个学术圈里的人都太理论，光说不练，因此决心要用实践来保护环境。她查了一下文献，发现欧洲有人分享汽车，她觉得这个既保护环境，又省钱，应该是个好模式。后来有一天她带孩子玩，跟另一个也在带孩子玩的妈妈聊起了这个主意。这个妈妈叫Robin Chase，是隔壁麻省理工学院的MBA，很看好这个主意，两个人就一起创立了一个公司，让人可以按小时来租车，叫ZipCar。

现在说起ZipCar，在座可能很多人都听



说过。我自己在美国的时候也是 ZipCar 的会员，用他们的服务。这家公司是在 2013 年被 Avis 以 5 亿美元的价格收购。但这事早已经和 Danielson 没有关系了。她和 Chase 在 1999 年夏天创办了公司以后，就冲突不断，因为她是欧洲文艺女青年的思维，一心想的是要保护环境，拯救世界，而 Chase 是 MBA 思维，一心想的是如何赚钱。最后，Danielson 被踢出了公司，她在 ZipCar 的股份也被迅速稀释掉了。

Danielson 的创业就这么结束了。她并没有跟 Chase 她们去闹，因为那时候 ZipCar 还非常弱小，她说：“你不能因为有人做得不对，就把整个事业毁掉。”她平静地回到哈佛，为哈佛的绿色校园计划工作，就是如何在哈佛大学里面保护环境。现在她是塔夫茨大学环境学院的行政主管，管理塔夫茨大学的环境保护项目。她在需要时仍然会用 ZipCar，而且说她仍然为创办了 ZipCar 而感到骄傲，因为“我感到我们改变了世界。”她是一个创业失败但也没有后悔痛苦的例子。

我们看，这四个人各有不同，有人成功有人失败，但成功的有快乐的有不快乐的；失败的也是有快乐的有不快乐的。所以，你创业快乐与否和你是否成功没有必然关系。那么是什么决定了我们创业能否快乐呢？那还是我们一开始提出来的这个核心问题：“你为什么要去创业”。

如果说到怎么做和做什么，那是商业的范畴，我不懂。但是要说到为什么，也就是人类做事的动机，那就是心理学的范畴了。

从心理学的角度来说，人为什么做事分为无动机、外在动机和内在动机，外在动机又有外部、内摄、认同、整合这四种调节风格。为了简化，我们就说外部动机，内摄动机，整合动机和内在动机。

外部动机是为了外部的得失赏罚而做事。比如说小朋友，如果好好学习妈妈就奖给你

一根冰棍，如果你不好好学习，那一学期都不能吃麦当劳。这就是外部动机的驱动。创业也是一样的，你是为了挣大钱来创业，就是外部动机，像 Jody Sherman 就是属于这样的例子。

内摄动机是为了自己直接的内心感受而做事情，比如说，我特别想让别人看得起我，成为一个人物。或者是说，如果我没有成功，我就会感到内疚，辜负了父母对我多年的期望。这就是内摄动机，虽然是自己的决定，但根本上还是受到别人的操控。第一个例子中的 Markus Persson 就是这样，他的 Twitter 头像是一个英雄造型，照相机从下而上仰望的角度，他显然觉得自己应该受人崇拜，与众不同。这是典型的内摄动机，就是为了别人的眼光和评价而做事。

整合动机是为了自己的理念，价值观，人生意义。像刚才最后一个例子中的 Danielson，是为了环境主义的理念而创业，这符合她的价值观，这些事情本身就是有意义的，哪怕失败了仍然是为了社会做出了贡献。

内在动机是最纯粹的享受活动本身。比如孩子在一起踢球，这件事情并不是因为踢了球妈妈就奖给他糖吃，也不是因为踢了球别人就看得起他，也不是为了人生意义，而是因为踢球好玩，它的乐趣本身就是回报。David Hanson 就是出于内在动机做事的。

所以我们可以看出，为什么 Sherman 和 Persson 不快乐，因为他们的动机不对，是为了外在的东西而创业。而 Danielson 和 Hanson 无论成功失败都很快乐，是因为他们是内在动机。

我们把外部动机和内摄动机叫做受控动机，整合动机和内在动机叫做自主动机。受控动机就是说，你做事不是出于真正的自我，而是像奴隶一样，受控于别人。自主动机才是你真正地出于自己内心的动机。



心理学研究发现,当我们出于自主动机时,会有更多的正面情绪,会充满着喜悦和兴奋,而且会更加投入,恨不得一有闲暇时间就去做这件事情,就像打游戏一样。而当我们处于受控动机的话,是在逃避负面情绪,比如害怕被惩罚、逃避焦虑,为了填满自己心中的空虚而去做事。

出于自主动机时,我们认同这个工作,并不把工作当成是赚钱的工具,而是自我的一个部分。但是受控动机会使你产生和工作的疏离感,让你觉得工作就是实现你目标的工具。如果有更好的方法实现目标,那么你就会立刻将它扔掉。因此在受控动机驱动下的员工其实并不认同这个工作,别人给一个高薪,立刻就跳槽走了,但是出于自主动机的人不会这么做。

第三,自主动机更适合于创造性工作,而受控动机更适合于重复性工作。重复性工作就是在流水线上计件给钱,这种枯燥的工作。你用金钱奖罚,可以驱动他们。但是创造性的工作要在比较安全的环境下进行发散性思维,那不能靠受控动机,因为一个人在受控动机下是没有安全感的,产生的更多是负面情绪,基本上是收敛性思维。创造性工作往往是在自主性动机的驱动下才能做得出来。所以要创业要更多的自主动机,而不是受控动机。

怎么样才能有更多的自主动机呢?心理学上有很多方法。

比如价值观塑造,怎么样让员工的价值和公司一致,这样就产生了整合动机。怎么让员工喜欢上他们的工作,要靠发现和发挥他们的优势。怎么样重新定义工作,让每个人都有

更高的自主权，让他能决定我这个工作如何把它变得让我更喜欢。重要的是，怎样在创业中让你和你的员工，有更多的自主动机，因为动机可以从外在向内部转移，也可以从内在向外部转移。我们可能都听过一个故事。假设你是一个小孩，经常和小伙伴在街道踢球，很高兴。可是某天突然出现一个老人，说我特别喜欢你们踢球，给你们每人10块钱，你们很高兴。第二天给你们5块钱，你们仍然接受了。第三天老人不给钱了，你们觉得太过分了，我们辛辛苦苦踢球，你居然一分钱不给，以后我再也不来给你踢球了。这个故事就是一个内在动机到外部动机的转移，就是老人成功地把孩子们踢球的动机从纯粹是喜欢这种内在动机，变成了是为钱踢球，也就是外部动机。

这虽然只是个故事，但其实背后是有心理学道理的。如果一个人特别喜欢做某件事情，但是你给他钱，说你多做事我就给你钱，往往会起反作用，就是让他误以为自己是为钱来做这件事，而不是为了这件事本身。

所以，自主动机非常宝贵，我们要珍惜、保护、支持它。我再来讲个故事，大家可能也都听过。有一个樵夫，每天拿着自己的铁斧头上山砍柴，养家糊口。有一天，他不小心把斧头掉到河里。河水很急，一下子把斧头冲得不见了。他很伤心地哭了起来，感动了河神。河神从水里升起，问他你为什么哭？他说我的斧头丢了。河神拿了一把金斧头，问这个是不是你的斧头，他说不是；河神又拿了一把银斧头问这个是不是你的斧头，他说不是；河神又拿了一把铁斧头问他，他说对，这就是我的斧头。河神赞赏他的诚实，就把金斧头、银斧头和铁斧头都给了他。

他回家把奇遇告诉了其他人。他的邻居非常羡慕，第二天也来到了河边，把自己的铁斧头扔到了水里，然后也在河边哭。河神出来了，拿了把金斧头问他，他就说：对，这就是我的

斧头。我们都知道结局了，就是河神最后没有给他金斧头、银斧头，连铁斧头也没有还给他。

这个故事来自伊索寓言，2000多年前的故事，说的是要对别人诚实。当然，我们应该对别人诚实，但更重要的是，对我们自己诚实。你有没有倾听你内心最真实的声音，接受你内心最真实的需求？

那就是你的自主动机。外在动机就像是金斧头一样，它让我们得到外在的物质。在创业的过程中，情况千瞬万变，就像一条水流湍急的河流。我们时刻可能会迷失自己，会有河神变成投资人的模样，金光闪闪，说：你不要再做这个项目了，还有一个更好的项目。你跟我来，我保证你一年C轮，两年上市。这就像河神递给你一把金斧头，问你：这不是你的斧头？

河神还可以变成很多人环绕在你身边，用仰慕的眼光看着你，让记者来采访你，把你打造成创业英雄，让你呼风唤雨，前拥后簇。这是河神在给你一把银斧头。你要把别人的仰慕和欢呼作为你的驱动力吗？

我们中国人有句话叫做“不忘初心”。你当初创业是因为自己的选择，是出于自己的自主动机，认为这件事情有意义有价值，是因为你享受这件事情。这就是你赖以安身立命的铁斧头。我们每个人都有这么一把铁斧头。珍惜这把铁斧头，用好这把铁斧头，最后金斧头、银斧头都会来。但如果在创业的急流中，你被河神手中的金斧头、银斧头晃迷了眼，丢掉了你的铁斧头，转而去追求金斧头、银斧头，那你最后金斧头、银斧头、铁斧头一把也得不到。所以，无论是快乐创业，还是成功创业，其实答案都在你的那把铁斧头里。📖

（本文根据作者在启迪之星天津海洋园开业上的演讲整理改编）