



Facebook 首席运营官雪莉·桑德伯格在麻省理工学院 2018 年毕业典礼上发表演讲。

# 永远不可能造就伟大的水手

## 平静的大海

### 桑德伯格在 2018 年麻省理工学院毕业典礼上的演讲

Facebook 首席运营官雪莉·桑德伯格于当地时间 6 月 8 日,在麻省理工学院 2018 年毕业典礼上发表演讲,强调了利用技术造福人类的重要性。

在加入 Facebook 之前,桑德伯格曾担任 Google 全球在线销售和运营副总裁,美国前总统比尔·克林顿下属的美国财政部长,麦肯锡咨询公司的管理顾问,以及世界银行的经济学家。

桑德伯格也是 Sheryl Sandberg 和 Dave Goldberg 家族基金会的创始人,该基金会是一个非营利组织,致力于通过 LeanIn.Org 和 OptionB.Org 这两个重要网站来建立一个更加平等和和谐的世界。目前她在 Facebook、迪斯尼、国际妇女组织、ONE 和 SurveyMonkey 等公司担任董事。

桑德伯格于 1991 年获得哈佛大学学士学位,并于 1995 年获得哈佛商学院工商管理硕士学位。在这次毕业典礼的演讲中,她鼓励毕业生们(这其中包含了 4500 名本科生和 6900 名研究生)把教育和创新作为一种促进民主和平等的手段,并不断提到了要控制技术被用之为善的思想。

同时她还谈到了 Facebook 近期的数据泄露和隐私问题,并表示公司团队会努力纠正这个错误。

以下是桑德伯格 2018 年麻省理工学院毕业典礼全文:

尊敬的老师们,自豪的家长们,亲爱的朋友们,激动的兄弟姐妹们,特别是 2018 届毕业生们:祝贺你们,你们做到了!

这实属不易。你们完成了四年的学业。你们克服了 2015 年的大雪。你们在 Muddy Charles 酒吧撑过了太多的每周三活动,学到了重要的人生教训:世上根本没有免费的鸡翅。

今天,你们成为了这个世界上最受尊崇的理工学院的毕业生。

我记得,自己在毕业的时候有一种人生走到拐角、前途未明的感觉。

我是那种会在开学第一天就为了期末考试开始紧张学习的人。对于像我这样的人来说,那种感觉确实令人不安。大学毕业是我人生中第一次看不清前方的道路。我记得当时除了兴奋和憧憬之外,还有那么一点点的令人无法忽视的不确定性。

如果你们清楚地知道自己将来要做什么,请举手。总是有一些人会令人印象深刻。

当年的我,也曾是如此。我不知道哪里最适合我,哪里最能让有所作为。现在,当我需要建议的时候,我会去找马克·扎克伯格,可当年我遇到这些困惑时,他还读小学。

我只肯定一件事:我不想从商,更是从未想过进入技术行业。

我想,这对你们之中举手的那些人来说是一个提醒:不确定性是年轻人的特权。事情的结果未必如你们所想,但在不确定的人生道路上,你们将获得宝贵的经验与教训。

今天,我想和你们分享我在大学毕业后第一份工作中学到的经验教训。那是一个在印度从事麻风病治疗项目。自从圣经时代以来,社会对待麻风病人就是将他们隔离开来,以免他们将这种疾病传染给别人。

在我大学毕业的时候,治疗麻风病的技术挑战已经解决。医生可以很容易地根据胸口的皮肤斑块,对麻风病作出诊断。药物可以很容易地治疗这种疾病。但歧视依然存在,所以麻风病患者总是讳疾忌医。

我永远不会忘记第一次见到麻风病患者的情景。我伸出手去,他们却畏畏缩缩,因为他们不习惯跟人肢体接触。

真正的突破不是来自于技师和医生,而是来自于当地社区领袖。他们知道,在消除这种疾病之前,必须先消除歧视。所以,他们用当地语言去编写戏剧和歌曲,去社区演出,鼓励人们站出来,不要害怕。

他们明白,我们面临的最大问题和最大机遇不是技术,而是人。

换句话说,这不单与技术有关,还与有关。

这是你们在麻省理工学院已经学到的经验教训,不仅仅是你们之中获得技术学位的人,还包括学习管理或城市规划的人。要知道,是人创造了技术,是人利用技术来改善生活、提供教育、获得医疗、分享无数的猫咪视频。

记者安妮·麦考密克写到了新技术的影响。她说,我们已经创造了终极民主,任何人所说的任何话都可以被所有人听到,但她担心,这将引发对立还是带来宽容,是浪费时间还是善用时间。她想知道,这是否解释了“所有强烈的隔阂、高涨的民族主义以及我们这个时代的激愤和神经质”。

她在 1932 年针对无线电广播写下了这些话。顺便说一句,她是第一个获得普利策新闻奖的女性。

我们现在面临的挑战不是新的挑战,但这并没有降低挑战带来的紧迫感。和前辈们一样,我们必须解决技术带来的种种问题。

我认为,处理这些挑战的选项有三个:

① 恐惧退缩;

② 一门心思地相信技术,蒙着头往前冲;

③ 了解技术将如何被人使用,知道人们既能用之以善,也能用之以恶,倾尽全力抑恶扬善。

我鼓励你们选择第三个选项:成为头脑清醒的乐观主义者,知道想要创造出对平等、民主、真相和仁慈有益的技术,就必须谨慎周密,竖起所有可能的屏障,将仇恨、暴力和欺骗拒之门外。

你们可能在想,考虑到 Facebook 出现的一些问题,我所说的话是不是正中要害?

是的,没错。

我自豪于 Facebook 在世界各地所做的工作,包括促进互联互通,自豪于人们为了捍卫民主而利用 Facebook 来组织“妇女游行”“黑人的命也是命”等活动,自豪于人们在世界各地利用 Facebook 来发展业务、创造就业。

但在 Facebook,我们没有发现危险来临,没有做好充分的准备,来阻止危险的发生。

当你错过某个东西时,当你只看到好的一面,却没有看到坏的一面时,结果是非常痛苦的。当你知道你让人们失望时,心情是非常苦涩的。

在我最艰难的时候,海军学院前院长迈克尔·米勒友善地提醒我说,平静的大海永远不可能造就伟大的水手。

他是对的。在我的一生中,让我受益最多的时候正是最艰难的岁月。那是你对自己了解最多的时候。你几乎可以感觉到自己在成长,感觉到成长的痛苦。当你犯了错,你可以更加努力地去做纠正错误,甚至更加努力地去做未来可能的失误做好防范。

这就是我现在的工作。做起来不容易,也不可能很快就解决,但我们一定会坚持不懈。

然而,有一个更大的挑战是这里所有人都必须面对的。技术在我们生活中所扮演的角色正变得越来越重要,这意味着我们和技术的关系正在发生变化。

我们必须作出改变。我们必须认识到我们的责任。做个技术员是不够的,我们必须确保技术能为人服务;中立是不够的,甚至是不现实的——塑造工具的既是制作工具的人,也会是使用工具的人。

拥有好想法是不够的,我们必须知道何时应该去制止不好的思想。这很难,因为技术的变化速度超过了社会的变化速度。我读大学的时候,没人有手机。现在,地球上的手机比人还要多。

我们身处于人类历史上最辉煌的时代之一,你们不仅将经历这个时代,未来还将塑造这个时代。

你们中的很多人将从事于改变世界的技术工作。你们将连通世界各地,创造新的岗位,颠覆旧的岗位,让机器拥有思考的能力,让我们获得以前无法想象的通信手段。

我们不是这些变化的旁观者。我们当然不可能是旁观者,趋势并非凭空产生,而是人们所作选择的结果。

我们不是冷漠的造物者,我们有关爱的义务,但即使一片好心,你也可能误入歧途,就像很多人那样,这时你就有责任走向正确的路线。

我们对使用我们产品的人、对我们的同事、对我们自己、对我们的价值观都负有责任。

所以,如果你考虑加入一支团队、一个非政府组织、一间创业公司或者一家企业,可以问问他们是否在做对世界有益的事。

查尔斯河畔另一所院校(指哈佛大学)的研究显示,当我们问“我们可不可以”的时候,我们变得更有创造力;当我们问“我们应不应该”的时候,我们变得更有道德心。

所以两个都要问。

要知道,勇敢去做好事是你的责任,因为确保技术被用之以善是一场永远不会结束的战斗。想要确保技术反映和维护正确的价值观,我们必须带着这样的意识去开发技术,而变得更有意识的最好方法是让更多意见不同、观点不同的人参与进来。

仍然有人质疑员工多样性的价值。他们嗤之以鼻,说这只是让我们感觉更好,而不是真正变得更好。

他们错了。除非我们在开发技术时拥有和利用员工多样性,否则我们无法创造出对平等和民主有益的技术。

如今,科技行业里背景不同的人比以往任何时候都要多,你们这一届毕业生中背景不同的人也比以往任何时候都要多。

但我们行业的步伐仍然赶不上麻省理工学院。即便是最新的技术也可能包含最老的偏见,Facebook 员工缺乏多样性是我们未能发现和预防一些事情的根本原因。(下转 23 版)