

见识

你最终能走多远
取决于见识

商业的本质和人生的智慧

吴军◎著

EXPERIENCE

见识

商业的本质和人生的智慧
吴军◎著

EXPERIENCE



图书在版编目(CIP)数据

见识:商业的本质和人生的智慧/吴军著.--北京:中信出版社,2017.12
ISBN 978-7-5086-8223-5

I. ①见… II. ①吴… III. ①企业管理-通俗读物 ②人生哲学-通俗读物 IV. ①F272-49 ②B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第240742号

见识——商业的本质和人生的智慧

著者:吴军

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者:山东鸿君杰文化发展有限公司

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:14 字数:310千字

版次:2017年12月第1版

印次:2017年12月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号:ISBN 978-7-5086-8223-5

定价:78.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

“命”和“运”决定人的一生

看到这个标题，你可能会想，这不是宣扬宿命论或者出身论吗？其实恰恰相反，我是要破除那些所谓出身决定命运的旧观念，希望每个人通过认清我们生活的环境来认清自己，尽可能地有一个“好命”。

讲到命运，很多到了中年的人会有这样的体会：自己无论多么努力，似乎都得不到社会的进一步认可；相反，如果按部就班地做事情，好像也坏不到哪里去。冥冥之中似乎被这两条线给框死，其实这就是命。

一个人小富小贵，可以靠一时的好运气。比如我曾经有一个邻家师姐，高考时超水平发挥，本来可能连北京航空航天大学或者北京科技大学也考不上的她，居然考上了清华大学。这件事情让我的母校在随后的十几年里一直作为高考超水平发挥的典型来讲，直到教过她、记得这件事的那批老师退休为止。说到这里，读者们一定关心她后来的人生轨迹。有一次我在校友会上见到了她，提起那次好运，她却说，其实在清华就是受了5年罪，后来的生活轨迹该是什么样还是什

么样，不会因为一次好运气而改变。

世界上永远不缺运气好的人，彩票中大奖的人也是如此，在美国，几乎所有中大奖的人在10年内都会把几千万美元到上亿美元的财产败光。吴晓波在《大败局》一书中总结的中国早期股市冒险家们也都是如此。当然，社会学家还可以给出更详细的统计数字，说明仅靠一时运气好是不可能大富大贵的。

对大部分人来讲，其实很难一辈子都交好运，当然也不会一辈子总是走霉运，关于后面一点，我会在书中进一步论述。运气是一时的，具有很强的随机性；但命却影响人的一生，起着决定作用。

一个人要想得到命运之神的呵护并不容易。要想命好，首先要认识命的重要性，即信命和认命。信命是知道自己有所不能，认命则是不超越命运给自己画的线，对于得不到的坦然接受。孔子曰：“从心所欲，不逾矩。”这“不逾矩”三个字就是认命的意思。古希腊没有孔子，但是他们对命运的认知和孔子差不多。在他们的众神之神宙斯后面，冥冥之中还有掌控神的命运女神摩伊拉^①。

当然，我知道我的这种说法和今天很多人从小接受的教育是不一样的。我们被教育的是人定胜天，创造人间奇迹，挑战人类极限，当然包括通过努力改变命运，而不是像我所说的认命。但是，稍微有点儿逻辑的人就不难想清楚，社会上（包括一些老师）给年轻人灌的心灵鸡汤不能当真。如果那些心灵鸡汤真的管用，在那些灌鸡汤的人自

^① 摩伊拉（Moirai）是希腊神话中命运三女神的总称，是宙斯（Zeus）和正义女神忒弥斯（Themis）的女儿，这三位掌管万物命运的女神分别是：克罗托（Clotho）、拉切西斯（Lachésis）、阿特洛波斯（Atropos）。最小的克罗托掌管未来和纺织生命之线，二姐拉切西斯负责维护生命之线，最年长的阿特洛波斯掌管死亡，负责切断生命之线，即使是天父宙斯也不能违抗她们的安排。

己身上就应该应验，但事实上却没有。

有人将出身好等同于命好，这其实是两回事，否则崇祯皇帝也不会讲，希望子子孙孙再生于帝王家。同样，对于曹雪芹来讲，我们也不知道他从小锦衣玉食算是命好还是命差。出身好不过是人生交了一次好运而已，并不代表一辈子的命都能好；反之亦然，生于贫穷之家的人，未必没有好命。

那什么是命呢？不同人有不同的理解。对我来讲，它主要取决于两个因素：环境的因素和我们自己对未来走向划定的方向。人生轨迹走不出这两条线，个人的努力、运气等不过是让我们在这两条线之间做微调而已。

环境的因素不能忽视。马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《异类》一书中强调，人出生的时间和地点在很大程度上决定了他们的命运。全世界 1/5 最富有的人都出生在 1830—1840 年的美国，因为他们赶上了美国的工业革命。生逢中国改革开放的人，就比生活在 100 年前的人幸福；生在宋朝的人，就比生在明朝的人过得好。人出生的时间当然无法选择，不过“到哪座山唱哪座山的歌”的智慧是应该有的，时代需要我们怎么做我们就怎么做，这就是信命。不信命是什么结果？生逢乱世不懂得保全自己，结果就不用说了；生逢人类历史上少有的治世，依然怀疑它的现实性，就会丢掉一切机会。在中国过去 30 多年的发展过程中，总有不断唱衰中国的声音，一些朋友总担心中国经济要崩溃，一直想买房子又不敢买。20 年过去了，这些人发现自己仍然两手空空，完全错失了中国经济长期增长的红利。在《硅谷来信》专栏中，我从经济学、科技发展以及历史的角度分析了为什么中国处在最佳的历史发展时期，为什么中国有希望，如果错过了中国的发展机会，一切努力都变得事倍功半了。

决定个人命运的第二个因素掌握在每个人自己手里。所谓命就是一个人看问题和做事情的方法，如此而已，但它们却决定了人的一生。我在《硅谷来信》专栏中讲述了一个朋友的故事，他出身贫寒，却总能得到命运之神的眷顾。他顺利地考入北京大学，之后又进入康奈尔大学学习。他在美国工作的第一家公司就在其任职期间成功上市，之后他又赶上了两次大的IPO（首次公开募股）——一次是高盛，另一次是谷歌。在离开高盛、加入谷歌期间，他还进入了另一家明星公司亚马逊。因此，他在年纪轻轻的时候，不仅实现了财富自由，而且做出了很多重大的发明创造。此外，他的投资也非常成功，子女们也培养得非常好。你可能会说为什么他的运气这么好，想去哪里就能去哪里，而且总是在合适的时候到了合适的地方。其实，这不是运气好，而是“命好”，是他独特的想问题的方法和行事方式。

我这位朋友看问题的角度很值得每个人学习。我在2010年离开谷歌到腾讯时，他对我讲：“你这个选择不错。”我问他为什么，他说：“这家公司有独一无二的价值。”寻找独一无二的价值，这就是他投资（开始的时候他其实是用自己的时间投资，后来当然是用他的金钱投资）恪守的原则。

对于任何一个炒概念的公司，无论当时在媒体上多么光鲜，无论一年后股价是否会涨，我的这位朋友都不会理睬，他只看那些公司有没有“钱”途，即赚利润。即使同样盈利的公司，他也只看它们是否在行业里有说一不二的定价权，他加盟的高盛、亚马逊、谷歌和腾讯都符合这个原则。

对于某些被国内外投资人热捧的公司，比如乐视等，他明确地讲，它们从短期看带不来现金，从长期看世界上有它无它是一样的，所以他肯定不会投资这样的公司。甚至对于一些看似还不错的公司，

比如小米，他也认为不过是N家公司中的一家而已，没有定价权，不会带来巨大的现金，他也不会感兴趣。

当然，他的判断可能会是错的，也许小米会成为一家好公司。不过他认为没有关系，本来他也没有打算在股市上挣所有的钱。这位朋友从不眼红别人挣多少钱，比如我们周围一些人当年从百度上市挣到一笔钱，他对这种一次性的收入根本不在意，不论多少。虽然这让他失去了无数次挣快钱的机会，但是他从不后悔。很多人能够靠运气挣快钱，做到小富，但是不可能一辈子运气好。对他来讲，如果把注意力放到挣百度这种一次性的钱上，他就失去了看问题的固有方法，最后不仅挣不到谷歌或者腾讯这种钱，在投资上也做不到长期复合增长。这位朋友非常认命，不属于自己的东西从来不去想。他的资源并不比任何人多，但是他只关注自己命中能够得到的，也就得到了所应得的。

前一阵和影视圈的朋友谈到一个大家熟悉的演员，大家说她是苦命人，嫁人不顺，投资也不顺，一辈子辛辛苦苦演戏，最后白忙活一场。我讲，这是她命不好，怨不得别人。一来读书少，二来圈子太狭窄，以至见识和判断力高不到哪里去。历史上这样的人很多，比如19世纪挣了无数稿费又在投资上糟践光了的马克·吐温。但凡人的知识面稍微宽一点，交际的圈子稍微广一点，了解事情稍微全面一点，命就会好很多。

无论是在历史上还是今天，很多人仕途不顺，通常是命运使然，并非缺乏运气。汉朝名将“飞将军”李广一辈子没有得到封侯的奖赏，王勃在《滕王阁序》中写下了“冯唐易老，李广难封”的名句，为他可惜，后人也多因读了这一千古名篇而为李广鸣不平。

不过，客观地评估，李广虽然名气大，但凭借战功却难以封侯。李广的运气并不算差——被匈奴人抓住能脱险，同时机会也不少，但

是都失之交臂。因此，只能讲李广的命实在不好，为什么？因为他看问题和做事的方法有很大的问题，比如，他贻误了战机，作为上级的卫青派人去问话，他一气之下自杀了，这种处理问题的方式显然有问题。再比如，他善于骑射杀敌，但是按照韩信的观点，这只是匹夫之勇，不足以封侯。《史记》里没有记载过李广有效地组织大军杀敌，虽然他有过这种机会。

李广一生经历了 70 余战，但是没有练就将才的基本素质（比如《孙子兵法》里讲的审时度势等），说明他的思维方式有问题，也就是说看问题的方法、处理问题的方式没有达到侯的级别。（关于这段历史更详细的介绍，可以看《史记·李将军列传》。）

和李广相似的是三国时期（其实是东汉末年）的孙策，热衷于逞个人之勇，结果被坏人所杀。这就是他的命，郭嘉早就算出来，孙策最终会死于宵小^①之手。孙策曾经有很多好运气，但是再多的好运气也改变不了他的命。

前段时间有则报道，说一群人大早上在机动车道上“健走”，被一辆出租车铲翻，造成一死两重伤。网友们评论说是“不作不死”。其实这也是那些人的命，他们看问题的角度不是这样做是否合适、是否安全，而是在马路上别人不敢撞他们。如果大家看看周围，这种不把自己的命当回事的人有的是，而这些人几乎没有一个混得像样的。

既然命运不是天生的，那么一个人的命运又是怎样决定的呢？让我们来想象这样一个场景：如果有人大街上扇了我们一个耳光，我们会做何反应呢？

所有的反应概括起来无外乎三种：第一种，一巴掌扇回去；第二

① 盗贼昼伏夜出，叫作宵小，现泛指坏人。

种，认怂，捂着脸走开；第三种，先冷静分析，也许是我们真该被扇，那就接受教训，也许对方真的就是个浑蛋，我们或许该叫警察来管他，当然也可能有人日后找机会整治他，让他记住教训。

我们在一辈子的经历中总会遇到各种麻烦和难题，它们就如同别人或者现实生活不断地在扇我们巴掌。对待这些巴掌的态度和处理方法就决定了我们的命运。比如我们上小学时，第一次考试没有考好，怎么办？第一种方法是把卷子撕了，甚至把同学的卷子也撕了，这就相当于一个巴掌扇回去的做法，甚至有的家长还帮助扇。第二种方法是从此不学了。很多人告诉我，这辈子没有学好，就是因为小时候老师打击了他的学习兴趣，这相当于捂着脸认怂。当然我们都知道这是在找理由为自己不成器开脱。第三种方法是分析一下原因，或许该努力，或许老师改错了我们的考卷（这种情况是有的），或许老师根本不是好老师，或许家长考试头一天就不该带孩子去迪士尼玩儿……接下来根据不同的情况找出改进的方法，并且落到实处。

人一辈子被扇巴掌的情况和原因很多，各不相同，但是一个人对待它们的方法却有高度的一致性。习惯于扇回去的人一辈子都在扇别人巴掌，认怂的人一辈子都在认怂。英国著名的女首相撒切尔夫人喜欢讲这样一段话：

注意你的想法，因为它能决定你的言辞和行动。

注意你的言辞和行动，因为它能主导你的行为。

注意你的行为，因为它能变成你的习惯。

注意你的习惯，因为它能塑造你的性格。

注意你的性格，因为它能决定你的命运。

这可能是我们今天所说的“性格决定命运”的由来。其实决定命

运的还包括我们的习惯、行为及其背后的思维方式。思维方式出问题的人，命运之神是永远不会眷顾的。前面提到的那些在机动车道上健走的人，就属于思维方式出了问题，用句北京的老话讲，就是凡事浑不凜。

东亚人爱走的另一个极端是凡事认怂，当然大部分人会安慰自己说，“忍字心头一把刀”，表示自己“内心强大”。比如在单位里，某个领导就是偏心眼，欺负他，工作都让他做，提拔时就是不提拔他，很多人就在想自己应该更努力一点、勤恳一点，争取打动领导的心，但是领导下次还会欺负他。这就相当于捂着脸认怂。

很多逼孩子读书的亚裔家长也是如此。我听到一些国内的家长教育孩子，“爸爸妈妈没本事，你好好读书，将来就有出息了”。事实上等到他们成了学霸、上了好大学，才发现自己依然没有机会。家长没本事，就像挨了社会或者周围人几巴掌，梦想着孩子将来成绩好就能翻身，其实就是认怂的表现。以认怂的态度对待人生一道又一道的坎，就会不断地被这个世界扇巴掌。他们的命运其实在从小对待挨巴掌的态度时就已经决定了。

在美国，很多亚裔的情况也是类似。美国的大学不能公平地对待亚裔子女，分数的要求比其他族裔高很多，大部分家长就是认怂心态，让孩子多考几分。其实，考再多分也没用，只能让亚裔之间的竞争更激烈而已。解决问题的根本方式是要努力废除歧视亚裔的“平权法案”，但是绝大部分亚裔家长一谈到这件事就认怂了。

2016年，作家刘震云在北京大学的毕业典礼上讲，阿Q和祥林嫂是中国人的父母，其实他们二位都属于被扇了巴掌认怂的人。人对一个巴掌的反应，其实决定了其一生的命运。

当我们认清了决定命运的这些因素之后，当我们了解了古今中外各种智者、各种被命运垂青的人的思维方式后，当我们能够用它们来

替代我们自身那种要么认怂、要么鲁莽地扇人巴掌的思维和行动后，我们就会有好命。在中国今天这样一个大环境下，成功是一件大概率事件。在这样的大前提下，我们有一种好的思维方式，懂得如何最有效地做事情，想不成功都难。

本书的内容大致按照商业的本质和人生的智慧分为上下两篇。上篇重点讲述了我对商业本质和未来世界的看法，分享了我在创业和职场晋升等方面的经验。下篇重点讲述了我对人生的看法，以及古今中外智者对个人自我提升的一些智慧，思考如何成功地过一个精彩的人生。当然，上下两篇是衔接的，都是围绕个人的精进这个主题。接下来我们就开始探讨商业的本质。

序 言 “命”和“运”决定人的一生 IX

上篇 商业的本质

第一章 商业的本质

世界上每过一段时间，就会诞生出一些新的商业概念，比如前几年炒得很火爆的“互联网+”、O2O、P2P等，最后大家发现炒完概念后剩不下什么东西。其实，不论概念如何炒，商业的本质上千年都没有什么改变。

商业的本质是让人多花钱，而不是省钱_005

经营和管理的秘诀：没有选择的好处_010

“第三眼美女新产品”在市场上成功的三个阶段_015

共享经济的本质_018

未来经济的走向：跟踪经济_027

合作经济：合作比颠覆更重要_037

众筹经济：未来时代新的生产关系_042

第二章 创业不等于从 0 到 1

创新中的从 0 到 1 只是完成了万里长征的第一步。真正的创新，是要走完从 0 到 N 的全过程。事实上，历史上从来不缺乏从 0 到 1 的人，但只有很少的人坚持走到了 N，这不仅需要有原创的发明，更需要足够的耐心和智慧。伟大的发明总是基于前人的工作，它所完成的是从 N 到“N+1”的过程，而山寨则是从 N 到“N-1”。

硅谷的 N+1 创新法 _051

给初创公司创始人的建议 _055

期望值最大化原理：设置好收益函数 _060

什么是好的产品 _066

缪贤的误区：为什么从知名企业和单位出来的

明星创业会失败 _071

第三章 以小博大的颠覆式创新

在每一次技术革命中，现有行业就会升级一次，就会产生大量新的公司、更有活力的公司。在当下，正是需要有技术水平、有市场能力、有明确方向的小公司、新公司。但是，创业者也需要有足够的耐心，从给传统行业的大公司干脏活、累活开始，而不可能一开始就办成一个改变世界的大企业。

创业是件苦差事 _081

蚂蚁如何战胜大象 _087

把公司大小之争变成新旧时代之争 _094

曼施泰因和专利：小公司的创新 _100

没有什么下半场 _104

第四章 拒绝伪工作者

提高工作效率是成功最关键的因素之一，很多人试图在短时间里完成很多工作，这其实是办不到的，唯一能够控制的就是少做一点事情。效率高低不取决于开始了多少工作，而在于完成了多少。很多我们看上去非做不可的事情，其实想通了并没有那么重要，因为它们是伪工作。所以，无论是在职场上还是在生活中，提高效率都需要从拒绝伪工作开始。

伪工作者究竟“伪”在哪里 _111

努力 10000 小时真能帮你成功吗? _116

三板斧破四困境 _121

OKR：谷歌的目标管理法 _125

做好最后的 1% _132

第五章 职场的误区与破解方法

万事开头难，有一个好的开始总是很让人兴奋的，年轻人毕业走向职场也是如此。人的第一份工作很重要，它的性质和成败决定了你此后职业发展的方向和事业起点。对第一份工作，年轻人常常陷入一些误区，尤其是过于看重薪酬而影响了对工作的价值判断。

年轻人第一份工作不要太在乎工资 _139

五级工程师和职业发展 _144

职场上的 4 个误区和 4 个破法 _148

职业员工和管理者要注意的两件事 _155

职业中的帝道、王道与霸道 _162

职场完美进阶：常识、科技和艺术 _167

第六章 理性的投资观

生活在物质世界里，就不能回避物质观，特别是金钱观。事业成功，挣到了钱，却不会花、不会理财，可能最后白忙活一场；没有挣到钱，空有一腔理想抱负，可能也不过是幻想。因此，金钱观不仅会对人的事业产生影响，也会决定人的幸福。

金钱观 _177

风险意识 _187

投资 101 _193

投资中的误区 _199

围绕投资目的进行资产配置 _205

下篇 人生的智慧

第七章 幸福是目的，成功是手段

对我来讲，事业有成不过是手段，目的是获得幸福。当一个人对社会产生了极大的正向影响力后，他不仅可以获得物质（比如金钱）和精神（比如名誉）的财富，而且会有一种由衷的幸福感。

人生是一条河 _217

这个世界没有欠你什么 _221

人生最重要的投资 _226

先让父母成熟起来 _235

向死而生 _243

第八章 人生需要做减法

人的天性是喜欢增加而不喜欢减少，喜欢获得而不喜欢舍弃，但是，很多时候减少和舍弃会让我们过得更好。由于这种做法有时违背人的天性，因此很多人做不到，当然，这样也就给了那些能做到的人更多的机会。

不做选择的幸福 _251

做人与作诗：我们需要林黛玉 _257

西瓜与芝麻 _261

生也有涯，知也无涯 _264

我们一定比 18 世纪的人过得好吗？ _271

第九章 大学之道

无论是在中国还是在美国，本科阶段的年轻人都会对大学应该怎样度过产生迷茫，因为他们在高中的学习和生活动力都已经消失。不过，如果我们是将追求幸福生活作为人生目的，那么我们在大学阶段就应该做一些和幸福生活相关的事情。学习当然重要，但除了学习，大学里还有其他更重要的事情需要做。

填报高考志愿的建议 _279

在大学里应该做的三件事 _290

大学学什么 _295

技能教育和精英教育 _301

如何在二流大学里接受一流教育 _306

西点军校精英法则 _312

哈佛商学院和斯坦福商学院传授的精髓 _319