

世界永远不缺聪明人

格

局

『天津图书奖』获得者
硅谷投资人

吴军 著

《见识》《态度》系列第三部
吴军博士人生进阶作品

中信出版集团

格局

世 界 永 远 不 缺 聪 明 人

吴军
／
著

中信出版集团 | 北京

图书在版编目(CIP)数据

格局：世界永远不缺聪明人 / 吴军著. -- 北京：
中信出版社, 2019.11
ISBN 978-7-5217-0855-4

I. ①格… II. ①吴… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F272-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第151503号

格局——世界永远不缺聪明人

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：北京盛通印刷股份有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：9.5 字 数：180千字

版 次：2019年11月第1版 印 次：2019年11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 978-7-5217-0855-4

定 价：59.00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

从“态度”到“格局”

态度（attitude）和格局（altitude）这两个词在英语里只差一个字母，但并不能互相替代。有了好的态度，再有大的格局，才能把自己上升的天花板提高一大截。因此，在《态度》一书出版之后，我在“得到”编辑团队的帮助下，将《硅谷来信》和《谷歌方法论》专栏中涉及格局的内容整理出来，重新组织材料创作，写成了这本书。

之所以选择这个主题，是因为很多读者的提问都涉及人的格局。比如，很多人问我：你研究了那么多的企业，也接触了很多商业巨子和学术界领袖，能否从他们身上找到一些相似的过人之处？他们是否有什么成功的秘诀，可以让我们学习之后也获得类似的成就？

特别灵验、一学就会的成功秘诀肯定不可能有，因为如果真的有，大家都照着做，那这些秘诀就不起作用了。这就如同在森林里，即使有一条捷径，如果大家都去走，也会变得拥挤不堪，捷径反而成了阻塞不通的道路。

但我回想那些人，他们确实有一个共同特点，那就是格局都超乎寻常地大。中国台湾商业巨子王永庆先生有一句话，“人有多大的气度，就做多大的生意”，其实就是在诠释这个道理。

据我观察，他们都十分清楚自己所在的位置，有非常明确的方向，然后用正确的方法沿着这个方向坚定地走下去。他们并不贪图步伐有多大，但是因为从来不去做（或者很少做）南辕北辙的事情，反而总是先人一步到达终点。相反，一事无成的人常常跑得很快，却在锲而不舍地兜圈子，或者受到环境的诱惑而不断改变方向，甚至干脆背道而驰，几年、十几年后回头看，又回到了起点。

一个人明确了自己所在的位置和方向后，根据自己的能力掌握好节奏，已经在格局上领先于同辈人。当然，很多人会觉得，知道自己的位置还不简单吗？往四周看看，找一个参照系就可以了。其实，现实中真不是这样。比如，不同人对今天时代的认识就千差万别。

你如果到社交媒体上看看，就会发现依然有很多人梦想成为

拿破仑，他们试图通过显示自己的力量而赢得社会的认可。但遗憾的是，今天不是拿破仑的时代，而是和平发展的时代，如果谁还想通过武力（包括商业上的武力）成就事业，那就大错特错了。提升这个时代人类的福祉，才是正确的、该做的事情。我常常讲，如果一定要选一个当今的拿破仑，那一定不是某一位将军，而是比尔·盖茨这样的人。今天，创造出比别人更好的东西，才能体现自己的力量。

我说今天世界总体上是和平的，可能会有很多人不同意，他们会找出恐怖主义和贸易摩擦来反驳我。他们担心衰退，甚至有的人过分担心战争将要到来。这些错误的判断，就如同在森林中搞错了自己所在的位置，不管接下来如何努力，都难以走出森林到达目的地。中国在过去的 40 多年里实现了长期和平发展和高速增长，但是，从 20 世纪 90 年代初开始，就有人不断抛出“中国衰退论”。基于这种错误的判断，很多人错过了中国经济增长的快车。类似地，硅谷地区已经快速发展了半个多世纪，但是从 20 世纪 60 年代开始，就有不同版本的“硅谷衰退论”隔三岔五地出现，以至很多人错失了信息革命的良机。如果再往前看，19 世纪末到 20 世纪初，美国虽然问题重重，却是人类历史上最好的发展时期。投资那个时代，就容易成为赢家；误判了那个时代，就可能退出历史舞台。那个时代的美国集中催生了人类一大批富豪，而在那个时期退出美国市场的罗斯柴尔德家族，则逐渐由盛而衰。

对未来的判断也是如此，如果一个人相信中国还能稳定发展20年，他采取的做法必然和怀疑论者截然不同，结果也会不一样。

当然，即使搭上了持续发展的快车，人的格局也会决定他们最终能站多高、走多远。比如，在同一个时代做风险投资，J. P. 摩根和马克·吐温由于格局不同，投资的结果就有天壤之别。

金融巨子 J. P. 摩根应当算美国最好的天使投资人，他在爱迪生还没有发明电灯之前就投资了这位天才发明家。不过，如果他仅仅投资了爱迪生，只能算是运气好。事实上，他还投资了爱迪生的竞争对手特斯拉，以及特斯拉的竞争对手、无线电通信的发明人马可尼。对 J. P. 摩根来讲，他投资的其实不是某个具体的发明家或某一项技术，而是“电”这个未来的产业，这就是格局大。相比 J. P. 摩根，同样做天使投资的大文豪马克·吐温的格局就差多了。马克·吐温是位了不起的作家，一生挣了无数版税，却不是一个好的投资人，他的投资全都打了水漂。马克·吐温的问题在于，他只是从自己的需求出发，希望通过投资控制一些出版公司。他只看到一家家企业，而非一个行业。事实上，出版业在当时并不是一个能够快速发展的行业。有人向他解释过贝尔的电话技术，但他觉得那是天方夜谭，于是错过了最有希望的一次投资机会。

无独有偶，巴菲特和他父亲在格局上也有很大的差异。在巴菲特父亲做投资的年代，美国的汽车产业刚刚兴起，有很多家汽

车公司。巴菲特的父亲一家家看过去，根本搞不清楚哪家值得投资，于是错失良机。巴菲特讲过，父亲至少应该做空马车公司的股票，因为汽车发展起来，马车就会消失。巴菲特看到的是一个大时代，一个新产业，格局就大；而他的父亲总是纠结于细节，一直在寻找哪家汽车公司更值得投资，在格局上就有欠缺。

上面两个例子，说明了人在方向选择上的格局差异。而当明确了位置和方向后，格局的大小就要看采取行动的方式。在这一点上，格局大的人追求的是重复的成功和可叠加式的进步，格局小的人满足于自己某件事做得快、做得漂亮。

对大多数人来讲，获得偶然的成功并不难，难的是逐渐让成功从偶然变成必然。一个二流的网球选手，偶尔也能发出 ace 球（发球直接得分），但那种成功很难重复。而顶级的选手能够在每一场比赛中不断发出 ace 球，比如伊万尼塞维奇（20 世纪末最优秀的网球运动员之一），他曾经在一年内的正式比赛中发了近 1500 个 ace 球。如果仔细分析二流选手和顶级选手的动作，就会发现二者有巨大不同。后者不仅动作标准，更重要的是，每次发球动作的一致性极高，简直就像一个发球机。

人类历史上不乏天才，但是在 17 世纪之前，科技上重大的发明和发现都需要等待很长的时间才会出现，而且具有很大的偶然性。17 世纪之后，在哈维、笛卡儿等人总结出科学方法之后，科

学家（最初叫自然哲学家）和工匠们主动应用这些方法，让科技成就不断涌现，这才让人类社会开始飞速进步。采用不正确的方法，偶尔也能做好事情，但是只有采用正确的方法，才能让成功变成大概率事件。

回到 J. P. 摩根和马克·吐温投资的例子上，二人除了在方向的判断上有差异，投资的方法也不同。作为职业投资人，J. P. 摩根在做投资时严格遵循投资规范，不受个人好恶的影响。看到电会改变世界后，他就义无反顾地去投资；看到给特斯拉的投资不会有结果时，就果断止损；看到爱迪生和马可尼能够不断发展，则加倍支持。今天的风险投资依然必须遵守这个原则，不断追加成功的投资，及早退出失败的项目。相反，马克·吐温的投资方式有很大的随意性，他主要根据自己的喜好操作。因此，马克·吐温即便偶尔投资成功，也会因为后来不断的失败把之前挣的钱损失掉。

至于可叠加式的进步，更是会带来指数级别的提升速率。

我的弟弟吴子宁从斯坦福大学毕业后，进入硅谷后来最大的半导体公司之一——美满电子（Marvell），从一个普通的研究人员做起，13年后成为公司的二把手（首席技术官）。这不仅在硅谷的中国员工中很少见，在他的师兄弟中也是少有的。我问他成功的原因，他说除了要有一个比较高的起点外，主要是每往前走一

步，都要聚集足够多的势能，让每一次进步都成为下一次进步的基点，而不是每一次都要重新开始。这就好比澳大利亚袋鼠虽然每次都蹦得很高，但是总会落到起点，它们一辈子能达到的最高点很有限。而那里的考拉虽然爬得慢，但是每一步都为下一步打好了基础，最后总能爬到树梢，这便是可叠加式进步的红利。

要做到高速率、可叠加式的进步，关键是做减法，懂得放弃。放弃森林中各种小岔路上风景的诱惑，才能更快地到达目的地。

我弟弟就放弃了很多机会，在摩尔定律控制半导体的年代，半导体产业总是充满各种诱惑。所幸，他能花七八年时间专注在一个产品上，将它做到世界市场占有率第一，而且每年能够产生超过 10 亿美元的营业额。在这个过程中，他还获得了 280 项美国和国际专利，这也确立了他在半导体行业技术和管理专家的地位。

今天谷歌公司内职位最高的华裔是我在约翰·霍普金斯大学的师弟，他从一名普通工程师做到了主管全球架构的副总裁，这在工业界是一个很受人尊敬的位置。他能做得这么好，也是因为放弃了所有不能对长远发展有用的短期机会。

谷歌曾经想让他负责整个中国的研发业务，这个机会看似很好，不仅能在职级上迅速得到提升，还可以衣锦还乡。但这限定了他发展的天花板，而且会让他远离谷歌最核心的业务。因此，他选择在美国坚守谷歌的核心业务。最终，由于他的业务对公司越来越重要，公司对他也越来越信任，并将最核心的业务交给了他。

不过，做减法很难，人通常喜欢获得而不愿意舍弃。两年前，一家发展很好的媒体公司的创始人向我咨询做一只基金的必要性，因为当时国内像样点儿的公司都喜欢做基金。他认为自己的人脉很广，一定能做好。我告诉他，如果他的逻辑能成立，世界上最大的基金一定是央视基金或者默多克基金，事实显然并非如此。后来，他开始聚焦自己擅长的领域，每一步都成了他后来继续前进的基础，现在发展得非常好。

2019年初，钱颖一教授和我一同梳理了中国发展比较好的企业，我们谈到了华为和段永平的 vivo、OPPO。这两家企业有一个共同的特点，就是非常聚焦，善于做减法。按照中国很多企业家的思路，这么成功的企业该顺便做房地产挣钱，但是它们没有。做减法，聚焦自己的特长，让过去的经验成为未来发展的基石，使得这两家企业可以长期稳定发展。

人也是如此。一个青年人，如果能坚持做到高速率成长、可叠加式进步，即使起点低，即使 30 岁还不富裕，10 年后的成就也是不可限量的。

当然，人也好，企业也罢，高速发展一段时间就会累的。因此，掌握好节奏是必要的。不懂得把握节奏的人，会因为一次失误失去之前的全部收益。这一点也会体现在本书内容中。

如果用一个词来概括本书的内容，就是“格局”；如果用 10

个字来概括获得大格局的方法，那就是位置、方向、方法、步伐和节奏。任何人，不论起点高低，只要能认清自己的位置，找准方向，用正确的方法做事，提高进步的速度，同时把握好节奏，几年后就会看到一个格局比今天大很多的自己，一个让自己感到不枉此生的自己。

前言 从“态度”到“格局” IX

1

人生的格局

要提升自己的格局，第一步是先认识到超出个人能力之外的力量——它可以是头顶的星空，也可以是心中的道德。只有敬畏这样的力量，我们才能把事情做好。

上帝只垂青主动的人 003

在没有听到反对意见之前不要贸然行事 010

分享利益，独立决定 015

不要因为小恶而忘记大善 021

勿因人之短护己之短，勿以人之短炫己之长 024

2

命运的力量

事实上，不确定性是我们这个世界固有的特征，世界上有很多我们自己甚至整个人类都无法控制的力量。知道自己的长处，知道自己能力的边界，承认这一点，才是唯物主义的态度。

- 尽人事，仍需听天命 031
- 看清能力的边界 036
- 在哪座山唱哪山的歌 040
- 怎样做事才能获得好运气 047
- 舍得止损，才能斩断厄运 051
- 对命运要常怀敬畏之心 056
- 如何跳出定式思维 059

3

生活的节奏

生活中最重要的是掌握好节奏。人在忙碌的时候，很容易忘掉忙碌的目的，最后反而离目标越来越远。从忙乱中退一步，思考一下目的，能省掉多余的需求和行动，减少不必要的麻烦，让我们更快地接近目标。

要思考，就需要慢下来 065

不要成为积极的废人 071

走出“越穷越忙，越忙越穷”的怪圈 078

懂得休息，才能更好地生活 081

一生要做的5件事 085

幸福的蓝色地带 094

如何成为精神上的自由人 099

4

智者的见识

对于智者，我总是对他们带有敬意，对他们的行事方式、一言一语格外留心，力争将他们的智慧变成自己的智慧。久而久之，我慢慢发现自己在见识和能力甚至运气上，都提升了一个等级。

我们应该和什么样的人交朋友 107

我的 5 位恩师 114

见小利，则大事不成 122

一张纸决定我们的高度 126

人最重要的是生活着，快乐着 129

拥有智慧，更要拥有勇气 136

5

心智的成长

成长首先看环境，而在环境的因素中，最重要的是家庭环境和朋友圈，其次要看自身做事的原则和方法。天天做冒险的事情，早晚有一天会付出失败的代价，相反，永远待在舒适区，只会让人无法成长。

- 每个人心中都有一个超级英雄 145
- 仰望星空，脚踏实地 149
- 成就的量级之差 154
- 如何脱离低水平勤奋 160
- 把事情做好的“三条边” 165
- 避免失去朋友的方法 173
- 怎么看待借钱问题 182