

**吴军：功夫没下够，用什么方法都是在浪费时间**

**内容来源：**由编者整理汇总自网络公开资料。

**商业思维**

**笔记君说：**

处于不确定性的时代背景下，每个人都会产生各种复杂的情绪，一方面对于多变的环境充满不安定感，一方面怀疑自己能否持续走下去。但是，这

种“黑天鹅”与“灰犀牛”频出的环境在历史上并非孤例，我们仍走到了今天。

谁都希望自己能够一帆风顺，但是我们都处于复杂系统中，一些不可抗力来袭时绝对不会提前预告。如果能够危中寻机，于风雨中向下扎根向上生长， 那么雨过天晴后一定会迎来更好的自己。

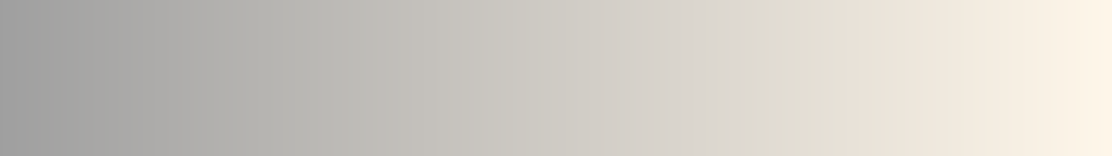
很多人问我：你研究了那么多的企业，也接触了很多商业巨子和学术界领袖，能否从他们身上找到一些相似的过人之处？他们是否有什么成功的秘诀，可以让我们学习之后也获得类似的成就？

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，他们的确有一个共同特点，那就是格局都超乎寻常地大。

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、把握好生活的节奏， 跳出越忙越穷的怪圈**

很多人说：“我这么努力，为什么还是不行？”实际上，上天不会亏待一个真正努力的人，但也不会同情假勤奋的人。

1. 要做一个有用的人，而不是一个“好人”

这里我要专门把“亲朋好友托付的事情”单拎出来说一说。我对亲朋好友提出的请求，通常用两个尺度判断帮还是不帮。

第一，不帮违反原则的忙，以及自己帮不上的忙。

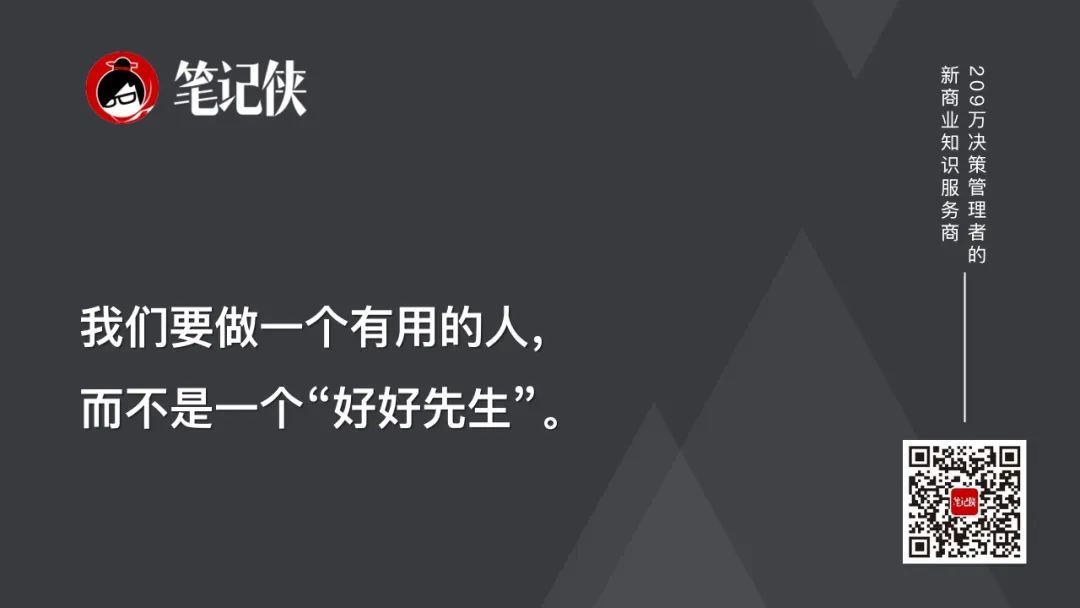
第二，分清哪些问题应该由他们自己解决，哪些需要我帮忙解决。

比如，我过去经常往返于中美之间，朋友又多，总有人托我带东西。我会严格区分哪些东西可以带，哪些东西直接拒绝带。

iPhone刚上市，中国买不到，有人托我带一个，我会答应。一来iPhone体积小，携带方便；二来它的价格较高，带一次值得；三来手机两三年才换一部，不会需要我经常带。

但是有些人托我给国内的亲朋好友带尿不湿或者奶粉，我就拒绝了。我希望我给对方带去的是更大的价值，而不是成为搬运工。

分不清哪些事情该做好，哪些事情不能做，难免会陷入“越穷越忙，越忙越穷”的怪圈。我们要做一个有用的人，而不是一个“好好先生”。



1. 认清你自己，专心做好一件事

在我从研究人员转变为投资人，还出版了一些书之后，很多人问我是如何做到多任务并行的，又是如何实现跨界的。

说实话，我的工作状态是单任务的，不是多任务的。

我在年轻的时候曾想通过多任务的方式多做几件事，结果是一件事都做不好，时间一长，我总是在低水平上兜圈子。

美国麻省理工学院曾做过一项研究，表明人脑同步思考的能力其实非常有限。2009年的《麻省理工科技评论》（MIT TechnologyReview）中有一篇文章写道，人脑的带宽只有区区60比特/秒，是（那个年代）上网带宽的十万分之一。

我看到的对于人脑带宽最高的估计，不过每秒上千比特。照这个速度传一幅手机图片，大约需要一小时。

由于生理上的局限，人在某一时刻只能接收、保留和处理少量的信息。

如果一心多用，不仅不能多做事情，反而会因为来回切换任务而降低工作效率，还容易导致错误不断。

人的潜意识总认为自己能行，还能挤压时间同时处理很多任务，但这只是一厢情愿。

当脑子里的任务积压过度，一开始可能只是出现一些小错误，当有限的脑力跟不上一心多用的野心，任务积压得越来越多时，大问题就会集中爆 发。

1. 确定一个学习目标，长期坚持

我有一个同学极具语言天赋，英语、德语、西班牙语样样精通。我问她学语言有什么秘诀，她说其实就是有耐心。

我的另一个朋友想练习英语口语，却又不愿意吃苦。刚开始采用的方法是看美剧，之后又去听美国之音和BBC。最后时间花了不少，说出来的英语别人却听不懂。因为美国之音和BBC的口音存在巨大差异。

她挑的学习方式都是相对轻松的，在她看来是捷径。

其实，只要确定一个学习目标，长期坚持，就会有不一样的结果。

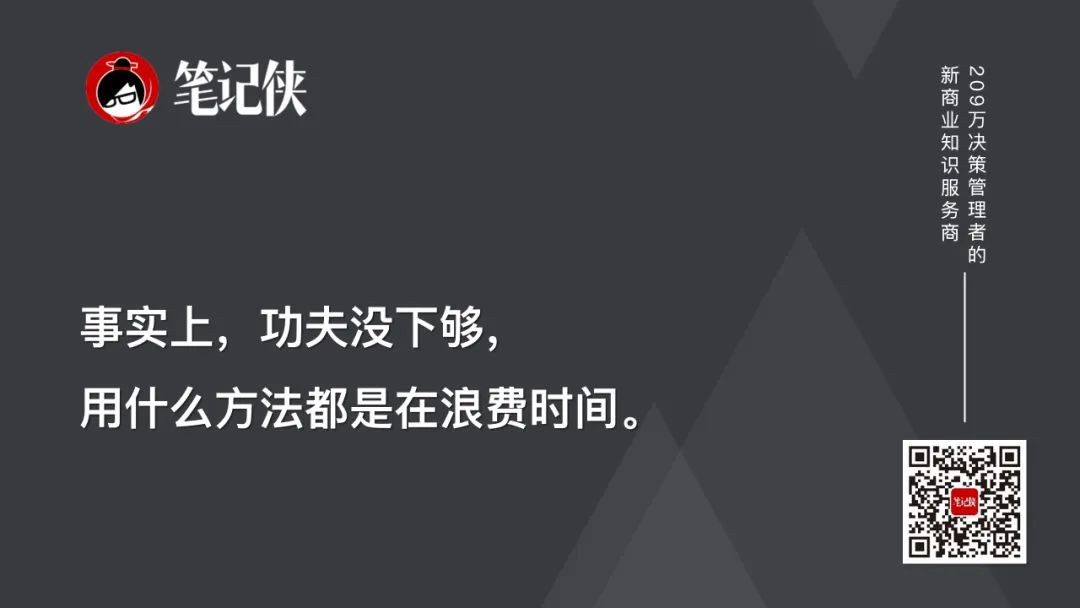
很多人喜欢用微观经济学的视角审视自己所做事情的价值，总想着付出最少而得到最多。

其实，世界是非常公平的。

极端不公平的交易即便没有消失，现在也非常少了，而且存在的时间很短。

因为一旦存在，很快就会被人找到，参与的人多了，回报就会马上下降。

很多人崇拜速成，他们相信自己能找到别人找不到的捷径，而不是沉住气慢慢提升自己。事实上，功夫没下够，用什么方法都是在浪费时间。



1. 要思考，就要慢下来

现代人都觉得自己特别忙，忙碌之后是否有结果，没有人知道。

虽然从总体来看，“忙碌族”似乎比“清闲族”混得好一些，但是大多数人的付出和所得绝不成正比。

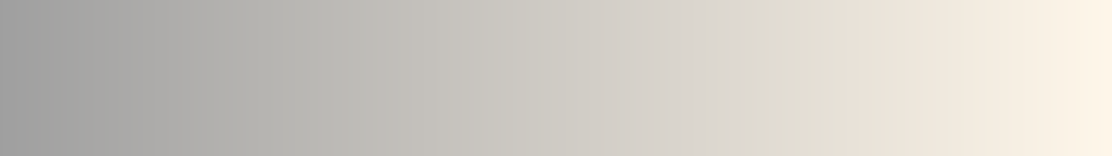
其实，方法和效率远比忙碌重要，有时候慢下来、静下心来，反而能获得更大的收益。

我经常提醒自己，凡事要慢三拍。有时候周围的人让我做决定，我会

说：“我现在脑子不工作，让我明天再回答你。”因为我不想太匆忙做决定。

人不在于开始了多少件事，而在于完美地结束了多少件事。

很多人做的一大半事情是有头无尾或匆匆结尾的。喜欢多做事，多少和人贪心的本性有关。一个人想做到淡泊名利、清心寡欲是很难的，得有些不寻常的本事才行。



**二、用正确的方法做事， 提高成就的量级**

1. 成就＝成功率×影响力×速度

很多人问我，怎么能做那么多事情？其实我做的事情并不多，只不过成功率稍微高一点儿，每件事情多少有点儿影响力，别人就看见了。

成就的多少至少取决于三个因素：做事情的速度或做事情的数量，每一件事的影响力，以及做事的成功率。

它们之间是相乘而不是相加的关系。也就是说，事情做得再多，如果成功率不高、影响力不大，最后的成就就会很有限。

对一个人来讲，如果一辈子非常努力地做了很多没有影响力的事情，还不如认认真真做好一件有一定影响力的事情。

成就＝成功率×影响力×速度

同时改变公式中的三个变量是很难的，更好的做法是一次提高一个，滚动前进。

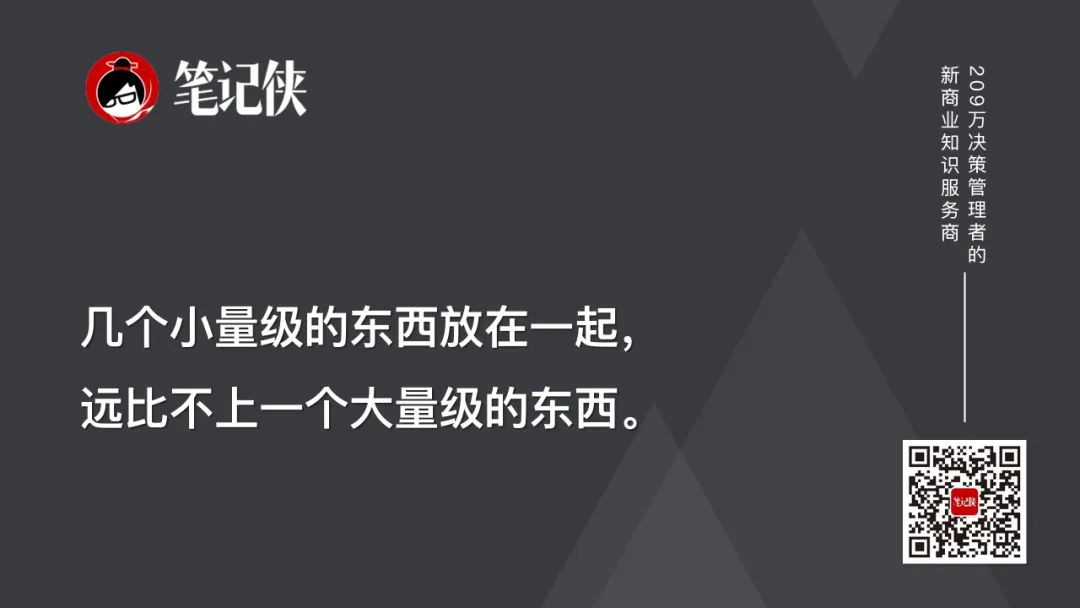
1. 如何脱离低水平勤奋

把小量级和大量级的东西放在一起，前者必然被忽略掉。

对大部分人而言，10001 ＞ 10000。一个人有了1万元，再给他1元，他也会拿着，因为蚊子虽小也是肉。

但是对合格的专业人士来讲，10001 和10000 是一回事，他们不会做画蛇添足的事情。

几个小量级的东西放在一起，远比不上一个大量级的东西。



一个无籽西瓜重8公斤左右，抵得上200万粒芝麻的重量，这就是十几把芝麻的重量都比不过一个西瓜的原因。

一个优秀的专业人士在做事之前，会梳理出一个做事清单，按照重要性和影响力的量级排序，然后集中资源把最重要、影响力最大的事情先做完。

至于无关紧要的事情，可能直接从清单上删掉。

没有经验的人则是什么事情先来就先做什么，以至做了很多费力而没有影响力的事情。

做事的多少最多不过是几倍的差异，但做事的质量以及随后带来的影响力可以达到量级之差。

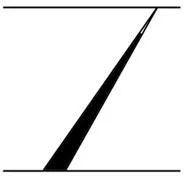
想明白这一点，就不妨换一种做事方式，多做一些有影响力的事情。

1. 把事情做好的三条边

偶尔做成一件事并不难，有些时候仅仅是运气使然，难的是找到一些系统的方法，获得可复制的成功。

所谓最具普遍意义的通向成功的方法论，从根本上说，就是搞清楚做事的边界或者极限，搞清楚做事的起点以及从起点通向边界的道路。

我把它们称为做事情的“三条边”，把它们放在一起，会呈现出字母“Z”的样子。



图中上下各有两条线，中间有一条斜线将它们相连，斜线下面粗上面细。下面一条线是基础，我把它称作基线。

它可以被理解成直到今天为止，人类掌握的科学、技术、工程和其他知识，或者理解成人做事情时要掌握的知识。

对不同人来讲，这条线的高度是不同的。

对一个专家来说，这条基线很高；对一个刚入门的从业者来讲，这条基线就很低。

我们做所有工作，都应该建立在这条线的基础上，而不是从它的下面做起，这一点很重要。

图中最上面的那条线，是理论极限，也是无法突破的。

我们可以认为这是造物主创造宇宙时留下来的，比如，光速、绝对零度、能量守恒定律，以及数学上的很多极限，等等。

专业人士和业余爱好者的一个差别在于，是否了解极限的存在。

为什么火电厂或者轮船上使用的涡轮蒸汽机的效率，达到60%左右后就无法再提高了？

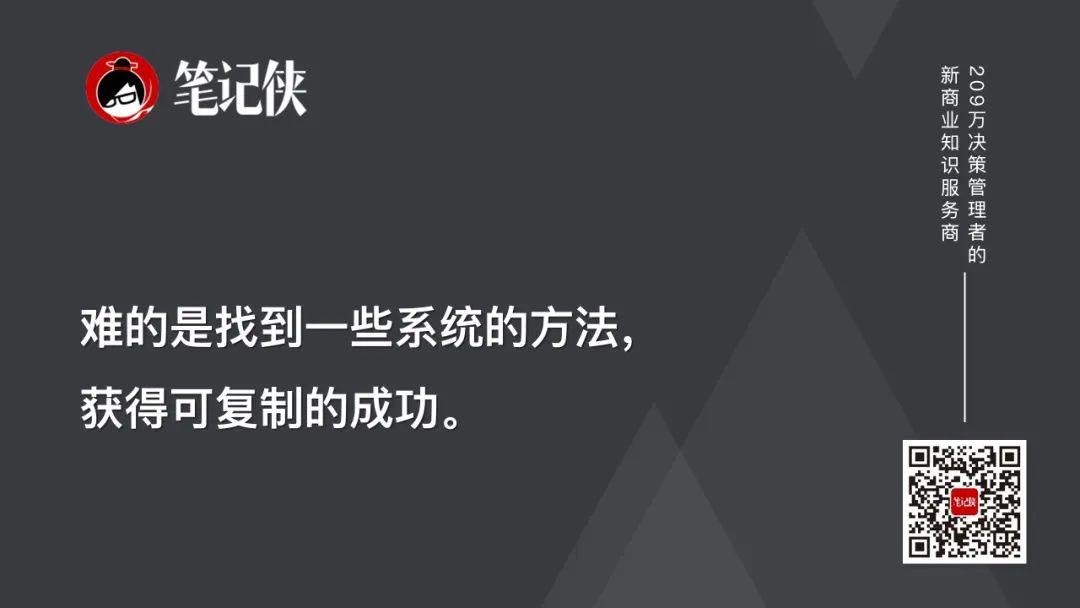
因为不论工艺如何改进，蒸汽能达到的最高温度是有限的，热力学中的卡诺定理限定了蒸汽发动机效率的上限。

当然，有了基线，也知道极限在哪里还不够，还要有一个能够扶着向上攀登的绳索或者阶梯。中间那条线就是这个阶梯。

为什么这条斜线下面粗、上面细呢？

因为靠近基础的部分，做的人很多，各种行之有效的方法也很多。而越往上，目标的难度越大，常常就没有太多的道路可供选择，甚至很多道路要靠自己探索，因此越来越细。

这三条线构成了一个具有普遍意义的通向成功的方法，找不到上下两条线，是蛮干、傻干；找不到第三条线，永远只能纸上谈兵。





**三、任何时候，都要主动行动**

1. 人生的际遇，总是福祸相依

对于今年的应届毕业生来说，疫情打乱了大家的求职。这件事值得焦虑吗？

我觉得真的不用焦虑，如果为这事儿焦虑，那说明过去走得太顺了。

我讲讲我自己的例子吧。

2000年，我快毕业了。那时，我所在的专业根本不需要找工作，大公司都在抢人。

有些公司把一个班的人拉到一个游艇上，围着海湾转一圈，下船就签约。

我原定2001年毕业，真到2001年的时候，互联网泡沫破了，再加上突发事件，所有公司都停招。

我本来想在IBM和AT&T（美国电话电报公司）这两家里挑一家。但这两家都停止招聘，我就没事干了。

这时我在网上逛，看到有一家小公司叫Google。我想反正现在没事做，就去面试一下吧。

他们的offer给得很快，AT&T（美国电话电报公司）的offer晚了一周，我就这样去了Google。

现在回头看，人生际遇总是福祸相依。遇点意外，真不知道是好事还是坏事。

所以不要焦虑，在任何时候，都要积极主动地行动。

那半年我要是在宿舍里打游戏，等offer，就没Google什么事了。

1. 创业者，要将自己逼到极限

今年对于创业者们也是一个挑战，经常有人问我，什么样的团队会走得比较稳？我觉得，我看好的创业者一般具有这样3个特征。

第一，诚信。

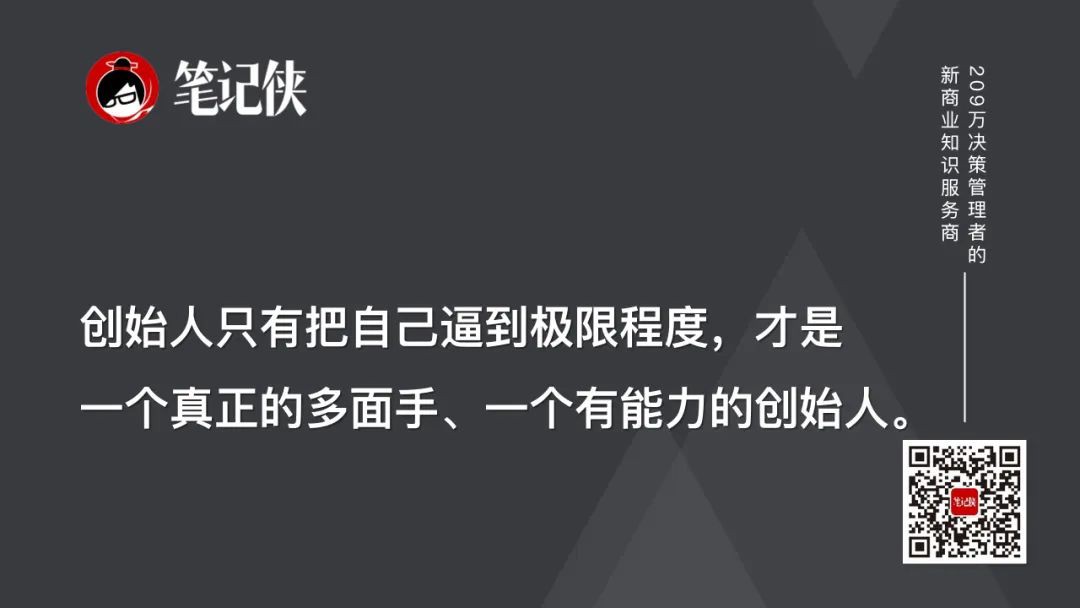
我过去一直强调一点，创始人要诚信。我基本上认为创始人代表着团队， 创始人的信用就是团队的信用。

第二，创始人要把自己逼到极限。

为什么这么说？因为一个小企业，刚开始的状况都是人少、钱少、事多。创始人就得什么事都能干。

走了任何一个人，创始人都得自己顶上去。财务走了，明天开始自己管财务。不能走一个人，公司就瘫掉。

所以创始人只有把自己逼到极限程度，他才是一个真正的多面手，才是一个有能力的创始人。

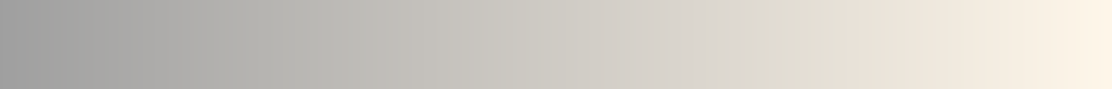


第三，创始人要有责任感，把下面团队给养活。

很多创业者一开始就指着靠招一群人来干活，靠下面的团队养活自己，肯定不行。

早期的很多创始人，都是销售出身的。为什么？因为那时没有风险投资， 创始人要自己有本事拿一个大单子，把整个团队都养活。

在互联网时代，大部分创业者都是有产品头脑的工程师，马化腾、黄峥、宿华这些人，都是工程出身，自己做点东西放到网上去，有了流量。再融些投资人的钱，就能把大家养活。



**四、什么是格局？**

所谓格局大，就是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的走下去。

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。

即使搭上时代持续发展的快车，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，投资的结果就有了天壤之别。

金融巨子J·P·摩根应该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。

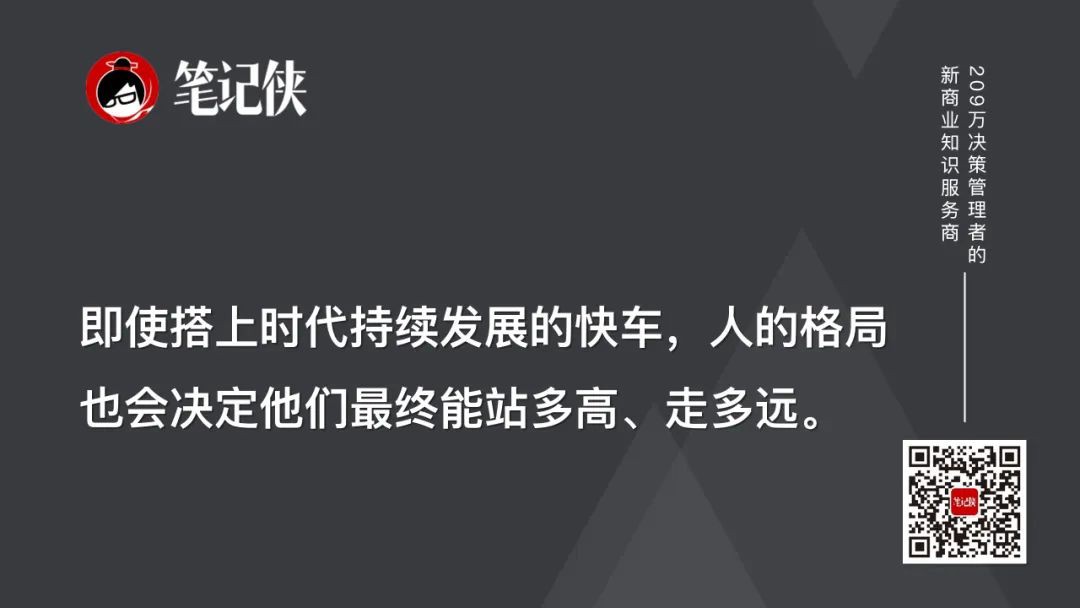
不过，如果他仅仅投资了爱迪生，只能算是运气好。事实上，他还投资了爱迪生的竞争对手特斯拉，以及特斯拉的竞争对手、无线电通信的发明人马可尼。

对于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，马克·吐温的格局就差多了。

他是位了不起的作家，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。





**五、如何做好生意？**

1. 所有人都认可的时候，已经晚了

如果一个行业所有人都认可，这个时候已经晚了。大家都说要买这只股票的时候，他价格已经上去了。

对于2017年人工智能要爆发这样的话，我都不敢说。

我是在全世界各大学术会议上，作大会报告人。我自己是交大这个商学院的教授。然后我是麻省理工学院，机器智能这个组的顾问。我都不敢说这话，我不知道这些底气从哪来。

中国所有投资圈，不光人工智能概念，任何一个都很浮躁。

不知道投了多少，今天剩下来就3家。投了200个，公布出来一个优秀。美国有一个groupon，有无数的团购，最后就剩3家。

这些情况都是这样。社交网络也是这样。犹太人做生意就很会做。

一个十字路口，第一个人开了一个加油站，第二个人开商店，第三个人开饭馆，第四个开别的。

中国人在一个路口开了一家饭店，别人看赚了钱，其他人一下子就在这里开4家饭店。这个创造力非常差。

1. “第三眼美女”论

当然，人工智能我还是非常看好的。机器人才刚开始，在未来十年肯定是方向。但是第一波肯定就死掉了。

一定所有东西都要死两波，必须死两波。这就是我所说的“第三眼美女”。

第一眼，美女可漂亮了。但她跟你没关系啊。大多数老百姓是接近不了她的。你也没机会。她是科技圈子里自己人的事儿。

第二眼，很重视打扮，比较精致。苹果就做了，最早失败过。

第三眼，windows出来了，全能用了。看了3眼，你还喜欢，一定有满足你需求的内在价值。价格也低。大众才开始接受。这才是第三波。

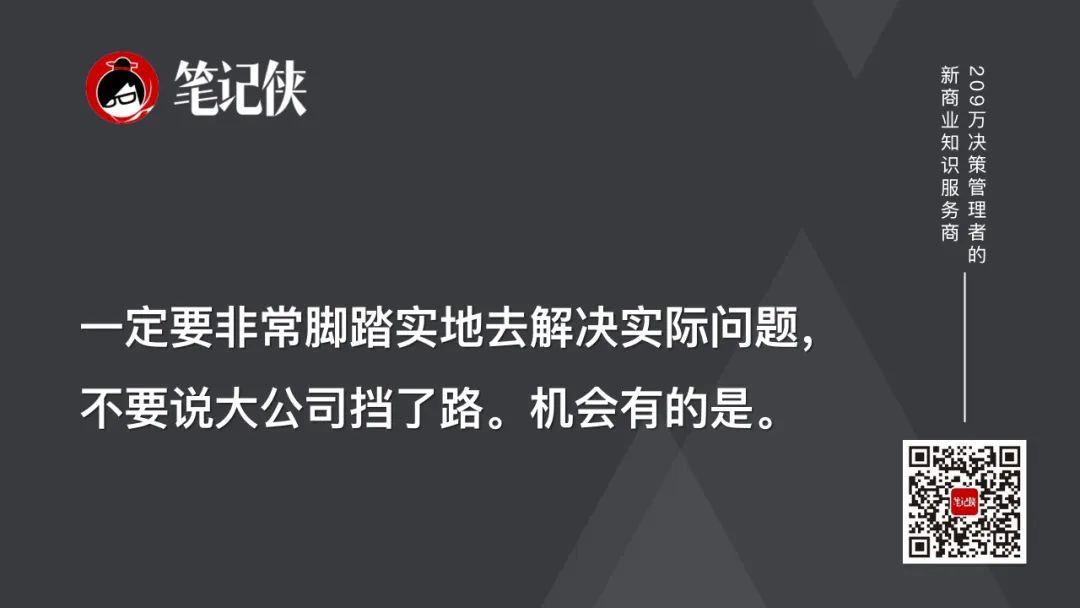
人工智能也死过两波，今天用的人工神经网络的方法，70年代就已经有雏形了。90年代，觉得有希望的，也死了。

今天大数据出来，云计算出来，这才可能做得规模比较大，迭代深度比较深，才有可能做。

第三波了，才显示出一个生命力了。

任何一个平台公司，都是从一个小点做起来。不要想一开始就做平台，这取决于你们的能力和抱负。

一定要非常脚踏实地去解决实际问题，不要说你们这些大公司挡了路。机会有的是。



现有行业是我们人类的需求。如果忽视人类的需求，自己（就会）去创造一些“病”。有很多人，听了几个概念，他其实没做过这些概念，觉得你们这些老土企业家，现在去忽悠人的钱。

但是现有行业的问题，需要解决。

真正成功的人，都是深入行业。我们遇到的创业者，为了了解这个行业， 要花去一年的时间。看有什么问题可以解决。要踏实，得做功课。



**结语**

每天的事情太多，总是做不完，是现代人遇到的一个普遍问题，尤其是发展特别快的行业里（比如IT领域）的人或者创业者。

唯一的解决方法恐怕就是一些事情不要做了，而不是把所有的事情凑合做完了。

在这样的大背景下，一个人所追求的不应该是完成了百分之几，或者百分之几十的工作，而是做完了哪几件重要的事情。

在Google和Facebook，对于员工的评价不在于他有多忙，写了多少代码， 甚至不是完成了多少产品的改进，而在于产生了多大的效果。

也就是说，那些伪工作者即便平时再忙，也要被淘汰的。

公司里不免有员工对自己对处境、周围人的态度、所给予的机会等等，他们会选择最容易的开始做起，不自觉地成为一个不动脑筋的伪工作者。

这些人实际上在坑自己，因为那些伪工作做得越多，个人进步就越慢，甚至能力还会倒退。

再宽泛地讲，其实很多人在生活中，也是不断地把时间浪费在那些其实可做可不做的事情上。

所以，每当你因总也干不完的工作而焦虑时，不妨试试先停下来，重新梳理一遍手边的工作：主动地站在对公司业务帮助最大的角度，站在提升自己能力的角度，当处于工作永远做不完的处境时，把那些最重要的完成 了。

试试看，这样你的工作状态会不会发生改变？

参考资料：

1. 《吴军：越是高级人才，越看底层思维》，笔记侠；
2. 《前腾讯副总裁吴军：为什么你努力工作，收入还是上不去？》，创业邦；
3. 《吴军：优秀的人，都有一些相似之处》，笔记侠；
4. 《吴军：成大事的人，擅长做减法》，正和岛；

\*文章为作者独立观点，不代表笔记侠立场。