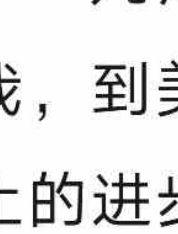


第109封信 | 众利勿为，众争勿往



吴军

今天 00:00



第109封信 | 众利勿为，众争..

10:23 4.85MB



信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

几周前《人物》杂志在采访我时问我，到美国之后，我除了在学术水平技术上的进步，在认知和为人处事上学习到了什么？我觉得这是一个好问题，之前我还真没有系统地总结这方面的收获，因此在几周前在国内出差时，利用一些独处的时间，我把头绪整理了一下。在整理头绪的过程中，我又有一个新的发现，就是人类各个种族，其实是“习相远，性相近。”很多时候，人的本性差不太多，而在世界各地大家倡导的积极态度和好的做事方法也差不多。这一周，我就把我在美国学的处事态度，对比中国人过去先哲的一些智慧，分享给你。

第一条：众利勿为，众争勿往。

简单地讲，如果一件事大家都觉得有好处，那就不要做了；如果一个东西，大家都在抢，就不要去凑热闹了。

我刚到美国时，和美国同学聊起一件事，就是他们的议会里总是有一些提反对意见的人。很多时候，事情该做不该做是很清晰的，直接投票表决就好，为什么还要在议会里争辩那么长时间？最后的结果还是一样的。他和我讲，事情总是有两方面，好的一面和坏的一面。如果一件事大家都一致地觉得好的时候，可能是认识不够深刻，一些盲点没有看到，会忽视一些潜在的问题，而那些问题一旦发生，后果极为严重。

因此，对于大家都觉得非常好的事情，要非常小心，因为我们可能忽视了它的问题。因此，对于那些大家一致看好的事情，不妨再听听各种意见，看看有没有疏漏，辩论便是为了达到这样的效果。从此我便接受了一个观点，当什么事情大家都提不出反对意见时，这个可能是一个坑，要特别小心。

中国人的一些智慧其实和它不谋而合。我们常讲，从天道来看，**日中则移，水满则溢，月盈则亏，这是自然界的铁律**。从人事来看，众人都觉得有利可图的事情，其实已经没有了利润的空间。

我的基金在投资时，一直恪守这样一个原则，就是如果所有的合伙人都觉得一个项目毫无问题，好得不得了，那么要特别小心，因为这说明两件事。其一，我们的见识不够，可能有些东西没有看懂，看透，盲目乐观。其二，投资的最好时机已经过去了。

一些人最近问我，是否会出现一家基于区块链的公司，颠覆掉美国的Google、亚马逊或Facebook，中国的阿里巴巴或者腾讯？我说这种可能性不大，因为区块链已经属于大家都趋之若鹜的技术了，它即使更强大，上述几家公司早有防备了。真正颠覆掉上述公司的新公司，一定是使用了一个一部分人看好，另一部分人看不懂的技术，或者做一部分人看不上的事情。

中国在过去的十几年里，创业有一个怪现象，就是美国一旦出现一家新奇的公司，中国会出现一大堆类似的企业。当Google收购了Youtube，中国就出了一大堆的视频网站，而且现有的互联网公司也都加入到这个大战中来。最后的结果就是没有一家能挣到钱。

类似的，模仿Groupon的团购公司，被模仿的对象在美国都不太成功，何况成千上万家拷贝它的公司了。更傻的是，那些投资人，以为抢一个所谓的赛道就能分一杯羹，岂不知众人相争，最后只有一个结果，就是相互碾压致死。因此，众争勿往。这个道理其实中国的古人懂得，但是今天很多人似乎反而忘记了。

美国人在街道的十字路口开店，如果看到第一人开了个加油站，那么第二个人就会开一个便利店，不会再开加油站了，第三个人就开一个快餐店，第四个人开一家咖啡店，于是十字路口有四家不同的店，这样大家都有生意做。中国人做事喜欢扎堆，第一个人开一家快餐店，第二个人也来开一家同样的店，于是十字路口开了四家快餐店。

我在《大学之路》中指出了中国大学教育的一种现象，就是所有的大学都长的是一个模样——大家争的都是科研经费数量、论文数量、院士数量等等。你如果把中国很多好大学的介绍中关于校名和地点的短语用xxx替代，那些介绍看上去几乎都是一个模子刻出来的。我们今天常常认为研究型大学就是好大学，于是哪怕二流三流的大学，也要把自己建立成研究型大学，这种事情显然是不可能的，因为它违背了众争勿往的原则。

类似地，中国学生和家长申请名校，也是如此，大家先是一律拼成绩，成绩拼不出来了，就拼少数几种特长。实际上，当一种特长为所有人掌握之后，就不叫特长了。真正的特长是要根据孩子的特点发展的。一个身高1.6米的男生投篮再准也打不了篮球。同样，一个数学在班上后50%的学生一定要学奥数，也是勉为其难。我经常讲，在美国申请好大学，特长要有创意，这就是众争勿往。

第二条：勿以小恶而忘大善。

和我前后到美国读书的大陆人，几乎100%是靠学校提供的奖学金生活的，没有那笔钱，以当时中国家庭的收入，可能一辈子都付不起全部的学费。我在约翰·霍普金斯大学的时候，当时一年的学费加上生活费大约是3万多美元，等我毕业时涨到4万多。当时人民币对美元的汇率超过8:1，我当时六年读下来，就是近200多万人民币，这在20年前是一笔很大的钱。当时大学不仅替我掏了全部这些费用，还让我在毕业时能攒得起钱买一辆新车，因此可谓对我有大善。我周围的大陆同学几乎无一例外地也获得了这样的好处。

当然，拿人家的手短，吃人家的嘴短，难免要受到教授的一些剥削。有些教授除了让学生做研究，还会派一些和学业无关的杂事给他们，比如帮助组织学术会议。这种事情做多了，当然会晚几个月毕业。这种事情，对一些人来讲是小恶。对于美国学生，有些自己有钱，不需要奖学金，当然就能免除一些杂事。

但是，小恶相比大善，毕竟量级非常小，因此我们都懂得勿以小恶而忘大善，大部分人都坚持了下来，最后结果都很好。当然，也有少数人“受不了这个肮脏气”，中途退学了，或者转学了。退学的，后来的结果一般都差不少。而转学的会发现“天下乌鸦一般黑”。

大家毕业后到了一个好单位里，这是一个大好事。当然，并非所有的时候都会顺利、都会开心，有时同事会排挤你，有时上级会不公正。但是，如果这家单位值得你为它工作，遇到的麻烦就属于小恶，该怎么处理就怎么处理，不能因为一件事把所有的事情都否定掉了。

我有一位朋友，他是Facebook前100名的员工，你会想他肯定发财了，其实不然，他因为一些很小的事情没有干够半年就离职了，结果一股期权都没有拿到，我估计他的损失至少有一亿美元。而他后来一辈子，再也没有这样的机会。

在美国的公司里，美国人比较懂得这个道理，**他们不太会因为一件事而否定了全部，因此一些人虽然彼此之间有点隔应，也能以大局出发合作**。我们常说中国人比较软弱，但是在这种事情上常常会因小失大。

据我观察，国内很多离职的情况，并非第二家公司就比前一家好，仅仅是在前一家遇到点小小的不爽，就把之前所有的好忘个精光。在美国如果是这个态度工作，提升的可能性就小。很多人问我中国人在美国公司里是否容易遇到天花板，这个现象是存在的。但是很多人有自身的原因，其中有代表性的一个就是因为小恶忘记了大善。

我们的祖先在《礼记》中这样告诫大家：“好而知其恶，恶而知其美者，天下鲜矣”。意思是说，喜欢一个人，但是还能看到他的缺点；讨厌一个人，还能看到他的好处，这种人很少。

为什么少呢？因为人有一个固有的弱点，就是爱屋及乌，容易因为一些个人的好恶全盘接受或者否定一个人，一件事；容易把局部的得失，放大成全局的结果。这和美国奉行“勿以小恶而忘大善”的做人态度是相似的。

明天我继续聊一条我在美国读书和工作中获得的非技术、非专业上的收获。

思考题：能否就“勿以小恶而忘大善”谈谈你的看法？