

# 黄峥公众号文集（完整版）

导语：

2016 年，拼多多创始人黄峥在其个人公众号发布了 10 条公众号文章，那时候距离 拼多多上市还有 2 年，拼多多和黄峥还没有完全进入公众视野，这 10 篇文章真实地反应了黄峥当时的思想认知和商业设想，非常具有研究和参考价值。

再编辑说明：

目前黄峥的公众号上只有9篇文章，不过在另一个人（未留名）整合的pdf里共有10篇，包含第一篇《我的公众号的第一篇》。但该整合版里所有的文章都是没有配图的，略微遗憾，以及部分排版有些错乱，因此我重新编辑了一版做了一些整合，包括保证十篇的完整性，以及保证文章排版的一致性与完整性。

另外，我也做了一份Github仓库，将内容整合成 markdown 格式，方便其他工程师（包括我）做成博客等更利于阅读的媒介。仓库地址为：

<https://github.com/markshawn2020/huangzheng-articles>

2023年12月03日，by 南川

## 我的公众号的第一篇

今天是猴年的第一天。早说要开始写微信公众号，一拖再拖，拖到农历新年的第一天，总得有个新气象了。就此开篇。

首先说说我为什么要开始写公众号。第一嘛，是看到各路中国的外国的大神都在写类似的 notes，虽然自己不是大神，但有个向先进学习的心总是好的。第二嘛，是羊年开始新的创业以来，和以前的创业不同，这次更加社会化，接触了好多之前都没接触过的牛人。和大家介绍我的经历和交流对问题的看法不免会重复，所以我想我的一些经历、思考写下来，可以节约大家的时间，同时也是给自己一个记录。

当然我也是个对自己有点小作的人，我期望这些记录在很多年后有一些能像巴菲特致股东的信一样日久弥新（至少是对于我自己：）。同时也可以回头看看自己的变化。

至于写什么，我的好朋友建议我想想我的“受众”，写他们想看的内容。不过我想了想，我也不知道我的所谓的目标人群是什么。更重要的是，我也不想从 marketing 的角度来写我个人的公众号。我想把它作为我的一个公开的“日记”，希望它真实，更希望它让我自己开心。这样我才有动力往下写。

几个月前开始想写公众号的时候，某天在从北京回上海的高铁上，我列了个提纲，后面又陆续加了一些。在今天的开篇，我先贴出来，近似作个目录。我想努力先把这些内容写完（当然也未必全写，有可能会跳篇也有可能插播，这毕竟是个人的事儿，就不图严谨了。），然后就每隔几个月写一篇，最后变成一个 annual letter / memo。

开篇就此打住。

## 目录如下

1. 我的中学大学
2. 我的第一份工作
3. 为什么要再次创业
4. 如创业的投资和如投资的创业
5. 敢为天下后
6. 集中优势兵力打弱小的敌人
7. 关于自由，探索和专注
8. 无所执和平常心
9. 我们的文化：诚信，本分，说到做到，拿结果说话
10. 从 We deliver result 到 In love we trust
  1. — 关于事实与结果
  2. — 关于爱与信任
11. 政委、组织及组织工作
12. 巴菲特的信
13. 达尔文之同种竞争最激烈
14. 国富论，越穷的地方东西越贵
15. 保险，资本主义的极致
16. 公共医学，耳鼻喉及头颈外科
17. 农产品的工业化革命是否能被跳跃
18. 革命往往在交接处发生
19. 我给股东的年度信（删节版）
20. 团购还是场景
21. 如何估值
22. 读罗素的幸福与对自由的贪婪
23. 佛与量子力学，无常与不确定性
24. 机经，劣币驱除良币 怎么办
25. 生鲜电商会不会存在
26. 无所执和拥抱变化，唯一重要的是活着
27. 区块链，信任的代价
28. 胜利的不同，歼灭战和击溃战

# 我的中学和大学

 [mp.weixin.qq.com/s/f8pNeLSRejLn0hK4nCh2cw](https://mp.weixin.qq.com/s/f8pNeLSRejLn0hK4nCh2cw)

我的小学在杭州市郊，应该算是很一般的，但是我非常狗屎运地考进了杭州有点特别的一所中学，杭州外国语学校。据我小学老师说，我是我们小学前后9年里唯一一个考进这所中学的。人生有时候是比较戏剧性的，我当时是因为奥数得了个奖，然后老师让我去考的。去考之前，我几乎不知道这所中学是干嘛的，更没有什么复习、准备、做模拟题什么的。拿到录取通知书之后，我还和老师说，我不想去，读名字以为它是一所完全学外语的学校。我说我想要进另外数理化强的中学。后来，被小学校长叫去，劝我去读，我才去了。后来回想起来，还好去了！

杭外是所好中学。老师同学都很好。在90年代初，我们就有外教，有国外的中学生来交流，还有出国做home stay的机会。它是当时浙江省唯一一所小学升初中时就可以全省自主招生的学校，其他初中都是就近入学的，所以它能够在省内垄断性地挑选小学毕业生。另外，它是六年一贯制，初中升高中是只出不进的。它保送大学的比例也非常高，每年都是在80%以上，所以进了这个中学也就几乎等于进了大学。老师的教学受高考的影响也就相对较小，很多时候，老师都是“自己发挥”。记得我们还有好些节课在看美国大片（当时好像美国大片是鲜有在国内影院上映的）。

我们中学当时一年大概是160个学生，绝大部分是统一考试按分数录取的。也有小部份考分差一点，交赞助费进来的。160人里也有不少是官二代和富二代。初一开始就是强制住校的，每天从晨跑到晚自习，到睡觉都在一起。大家的交流和互相影响比其他中学要大得多，互相之间的关系也比较close。12岁到18岁这6年，让我们这一小群人互相影响形成了和其他中学的人不太一样的价值观和世界观。相比于其他中学，我们接受西方文化影响更早，程度也更深，比例更大。我们中的相当部分，比其他同龄人要更为liberal一些。



杭外毕业我被保送进了浙大混合班。混合班是浙大竺可桢学院的前身，算是高校精英教育的一个试验。每年保送进浙大的人和高考考分比较高的人可以参加一次混合班的选拔考试（含笔试和面试）。有大概200个人能进到这个班，然后"享受"和其他直接进到系里的学生不太一样的"待遇"。这个班前两年不分系，学理工科的基础课程，用较难的教材，很好的老师。但是，每个学期结束会有一定比例的学生被淘汰到系里。如果两年中你没被淘汰，那么两年结束时你可以选导师、进实验室。根据你导师的专业，你自然也就定了专业。

浙大虽然在整体资源和实力上和清华还不能比，但混合班所享有的资源、机会和自由度还是非常可以的了。一方面，导师制给学生创造了一个很好的借口来删掉一些浪费时间，或是无聊的课程。另一方面，整个学校有一些不太好分的资源和机会，常常会落在混合班。

比方说，大一我有幸入选的Melton Foundation就是一个例子。这个Foundation由POS机的领导者Verifone的创始人在90年代初创立。他当时已经成功出售了Verifone，还投资了AOL和PayPal。当看到柏林墙倒掉，他意识到世界将发生很大的改变，于是他有了一个想法，就是



在当时全世界有代表性的emerging area选一些年轻学生，让他们长期互相交流，共同成长，也许未来他们就能一起为世界带来一些正面的改变。浙大的混合班是Melton Foundation在中国唯一选拔fellow的一个地方。另外的四个地方是，印度，东德，智利和美国的黑人地区。每个地区每年5个人，入选后就会送你一台电脑和全年的免费上网，让你和其他地区的同龄人先用邮件IM在网上建立联系，然后每年大家飞到一个成员国，呆在一起10天左右开年会，一起讨论一起玩。每年一次的聚会让我有机会近距离地观察其他国家的同龄人的起居习惯。一个副产品就是让我很早就习惯了印度英语。这对我后来到美国读研究生，工作，听印度老师上课，和印度同事沟通无疑是有很大帮助的。

这个基金会，在整个社会上影响不大，但是对我以及和我一起的那些fellow们影响是很大的。它让我深刻地意识到，世界上不同的人种、不同的文化是如此的不同。他们的出发点，思考问题的方式和做事情的方式，是我之前完全不知道、也很难想象的。我们这个基金会人不多，大家形成的关系也相对紧密，这里面不光在中国同学间成了很多对夫妻，还成了很多对跨国的夫妻。



现在回想起来，和同龄人相比，我中学大学的经历是非常非常幸运的，甚至都可以说是有点特殊的。这个经历，让我对几个事情在很早的时候就形成了挺深的印象：

- 山沟沟里飞出金凤凰是小概率事件。大部分富二代，特别是官二代是非常优秀的。
- 田忌赛马，能在整体资源劣势的情况下创造出局部的优势，进而有机会获得整个"战役"的胜利。由此，平凡人可以成就非凡事。
- 钱是工具，不是目的。

我的中学和大学总体来说是幸运而充实的，但也有一个不小的遗憾，那就是自己目标导向太明确，在追求第一上，在努力做一个好学生上浪费了过多的时间，损失了很多逆反，捣蛋，纯粹享受青春的时光。"60分万岁是个好哲学" 是我在很多年后才慢慢悟到的。

# 我的第一份工作

mp.weixin.qq.com/s/JYD0HlllrBeHz1NAV9E2A

第一个给我工资的公司是微软，但是作为实习生。我在微软北京研究院和微软美国雷德蒙研究院都实习了（两边工资差很多：））。我毕业时没有选择留在微软，一是因为当时我觉得我在微软能看到我十年后怎么样，二是因为当时问了我的“人生导师”，他说“Google看起来是一家挺牛的公司，值得去看看。对你想要未来创业也是有好处的。去的话至少呆三年，因为一两年是没法真正进入重要的岗位真正了解这个公司的。”

所以，2004年研究生毕业，我去了硅谷，Google成了我一份正式的工作，做码农、产品经理。后来又恰逢Google进中国，我有幸作为第一批回中国的员工参与了Google中国的初创阶段。



我在Google呆满了三年（不过没等四年的股票全部兑现就离职创业了）。这三年对我说是非常值得的三年。Google给予我的远比我给Google做的贡献要多。

首先，现实地讲，Google在很短的时间内基本上给了我财务上的自由。我进Google是在Google上市前半年左右，刚毕业懵懵懂懂地进了公司做广告后台系统开发的工作。那时的人还不太多，工程师也就几百人。但，很快公司就上市了，公司的营业额利润的增长和人员的增

长都是飞速的。我印象中当时刚进Google的时候公司每小时的营收是十几万美元，后来就变成了几百万美元。员工数也很快从千到了万。我的银行账户里的钱也瞬间多了很多。这种天上掉馅饼的感觉，说实话，当时是不强烈的，因为它是我的第一份工作，没有任何感性的经历上的比较。我是在离开Google三四年以后，才越来越深刻地意识到Google这样的公司是多么难得，有机会在那样一个时间点进那样一家公司是多么的难得。从概率上来说，人一生能碰上一次也算是很幸运的了。至少至少也是十年二十年一遇的机会。

其次，Google让我看到人一夜爆富带来的副作用。好像佛教里面讲，得多少财是要有对应的福报的，没有足够的福报得了意外之财可能未必是好事。这点在Google早期员工的历程中部分的有些验证。因为瞬间有了太多的钱，很多人失去了工作的动力，开始去寻找新的乐趣和事业，但是往往那些新的东西他其实不擅长也未必喜欢（开飞机未必行，搞望远镜搞不来，创业不适合做老板但又在了老板的位置上）。就这样林林总总耽误了好些年，耽误了他最有可能做出更杰出成就的时光。

第三，Google让我有机会近距离的体会和理解国外互联网公司在中国的难，以及和国内互联网公司的竞争。一方面，跨越空间和文化的障碍，获得公司总部的100%的信任和授权就是一件很难的事；在没有足够信任和授权的情况下要去面对跟进市场的快速迭代，应对各种商业的非商业的，规则的潜规则的竞争更是不容易。一个极端的情形是，以当时Google的号召力，开一个招聘会可以站满一个足球场的人，但招聘的实际情况却是有点叫好不叫座的，要找到一个踏实肯干，有经验有潜力又有良好价值观的人其实依然是极其不容易的，和普通外表看到的相反，要形成一个有战斗力的团队往往是比本土的互联网公司要难很多的。





除了以上这些，因为Google的成功，外界对Google的关注和讨论也增加了我对Google以及企业的思考。当然，书店里和网上讲Google的书已经实在太多了。我不太可能比他们写得更详实更好。有几个个人的观察，我还是想记录一下，以后可以再回过来看。

- Google 在有些方面其实挺像以前的中国，比方说"工人阶级"地位高，重意识形态。所以当意识形态发生冲突的时候，Google的反应也超出一般的商业公司。
- Google在管理上也和改革开放后的中国有些类似的地方，鼓励基层创新，敢闯敢试，同时在核心权力上高度集中，有集中力量办大事的制度优势。
- Google的"Do No Evil" 我觉得是深入到Google基因里的，不是随便说说的。Google是真的把mission，价值观放在利润之前的，如《基业长青》里描述的优秀公司，Google的利润是随着做正确的事带来的副产品。同时"Do No Evil"其实也是Google对自身可作恶能力的一种警醒。越深入Google内部，越能意识到Google有很强的通过作恶来牟利的能力，所以向所有的人申明不作恶，让大家一起来监督是很智慧的。
- 我在Google的那几年，Google的大部分收购很成功。这些成功的案例大部分是收购了一个拥有很好团队的小公司，这个小公司能融入Google的文化，然后在Google的土壤上长成大树。这个和为了消灭一个竞争对手产生的并购是有很大差别的。
- 也有好些事儿是Google没怎么搞定或想改变而无力改变的。比方说Google想用在广告上成功的竞价模式来做自己的IPO进而一定程度上改变股票发行这个古老的效率未见高的行业，但是结果一般。Google的创始人一直试图避免Google步入层层职业经理人的管理模式，但好像也没有逃脱。还有，Google在社交上做了很多尝试也做了巨大的投入，但在这点上的命运和微软做搜索好像是一样的。有些客观规律和现状，不是一个简单的愿望可以的，往往需要比你想象多得多的能量，这和人总是要死的一样，是一个不得不面对的事实。

# 为什么要再次创业？

 [mp.weixin.qq.com/s/RdZ4lYDDabo2lNvjg3K9Kw](https://mp.weixin.qq.com/s/RdZ4lYDDabo2lNvjg3K9Kw)

最近好些人问我这个问题，你为什么要再次创业。总结下来，我觉得主要就下面两点：

- 1，我喜欢当前的事和团队，再次创业能让我自己更幸福或者说更快乐
- 2，自己还有一些野心，还有一些能力和能量没有释放，隐约觉得当前的机会有可能让自己做出一个影响面更大，自己成就感更强的事。

归根究底，这第二点其实也是第一点，再次创业能让自己更快乐，同时我当然也希望它能由近及远，带给我周围的人以及更多不认识的人多一点点快乐。

当然，我也知道，我不可能让所有的人都开心，让所有的人都喜欢我。这也不是我的目标。尤其是现在的这次创业，它更加社会化，接触的人涉及的人也较之前的创业更多，这注定了我得去面对一些不那么快乐的事，以及一些不那么喜欢我的人。但回归本心，我希望每天我都能坦然地面对自己，自己觉得心安，自己觉得尽了本分。如果我还能逐步拥有选择性记忆的能力，记住快乐的，忘记焦虑忧伤的那就更好了：)

前阵子接受了李志刚老师的采访，他问了我好些和创业相关的问题。志刚老师的文章我自己写的好得多，所以这里也就“偷”几段来用一下，作为对为什么要再次创业的进一步的回答。

## 你觉得你创业是为了什么？

黄峥：一开始的时候，从小受的教育觉得创业是个不错的事，所以一开始就想创业，创业一开始就是说想做成一家公司，公司能够赚钱，同时自己能够更牛一点，在做拼好货之前有九、十个月在家休息，对人生的思考也更多一些，就是说人活着，最重要是讲我追求自身的幸福，我发现两个事情对我是带来深层次的幸福感：

第一个就是很深度的和一帮自己喜欢的小伙伴披荆斩棘创造一个什么东西，这个过程是对我确实是有幸福感的，一起欢笑流眼泪，一起渡过难关，团队的感觉，和家庭的感觉是一样的，这个我觉得我享受这个过程，并且我期待大家能够有个美好的未来，这个是一方面。

另外一方面是说，对拼好货这件事情来讲，我是希望能够做一件跟原来相比社会影响力更大一些，就是说对自己有用，对别人也有用，就是一定程度上能够促进良币驱逐劣币种的发生，以前跟我们同事举过例子，三聚氰氨为什么会出现？它其实本质上是一个消费者倒逼的过程，它是劣币驱逐良币，就是说因为其实一开始这些奶制品厂一定有很大量不用三聚氰氨，但是那些都死了。

我觉得在整个中国的商业形态里，不光是中国，世界也一样，就是它有的循环是劣币驱逐良币。我们今天做水果这件事情，我觉得我们是有一点机会，做到是说让那些不是自然熟的进冻库的又大量要的这些有劣势，我们一定程度上是说让这个果子是自然熟的，用药少的，或者不用药的这些，它反而能够卖出高价。我觉得这是一件有社会价值的事情，就相当于说是我为社会做了贡献。

### **如何评价你的团队？**

黄峥：我跟我团队打的比方是说，人生是个过程，然后呢，我们就好象农民工进上海打工，我一开始水平差，我就搬砖头，到后来洗碗，洗碗过了之后做厨师，厨师做好了之后就开饭店，我们的过程是这样的，并不意味着说我之前的事情跟现在没有关系，甚至有一天我开了餐厅之后，我回过头去，我也会去洗碗，我也会去做厨师，整个东西就串起来了。所以你看我们今天这个团队，看起来拼好货是个新公司，但是你看都是老人，创业好多年了。

### **你未来的梦想是什么？**

黄峥：我们这个团队可能跟阿里团队差了20年，我觉得我们也许有机会在新的流量分布形式，新的用户交互形式，和新的国际化的情况下，能够做出一个不一样的阿里，当然这句话可能当前看起来有点太大了，但是一步一步走过去，也不见得没有机会。我不光是梦想，我也分析过，就是第一你去看，就是说整个电商市场，它的形式其实在发生很多改变，今天阿里成功的形式未必是明天成功的形式，但是人的需求是依然存在，而且会进一步被放大的，所以潜在的市场很大。第二，老一辈总是要老的，年轻一代或者我们逐渐步入中年的这部分人总会走到那一步的，不是我，也是跟我同龄的另外一些人，所以我该做的事情是说有平常心，踏踏实实做好我该做的事情，努力成为我同一代人里面最靠谱的那一个。

# 读罗素：幸福与对自由的贪婪

 [mp.weixin.qq.com/s/EtYiK4OoSQy0Fkim4mAXeg](https://mp.weixin.qq.com/s/EtYiK4OoSQy0Fkim4mAXeg)

Colin 黄峥 2016-03-24 17:58

我从小到大受的教育是一直要我学先进，立志做个有用的人的。所以，现在回想起来，我对人生楷模、人生目标，甚至是人生意义的思考都是非常早的。

初中开始，我就设想过自己做科学家、政治家、企业家之类的。读人物传记，想自己最想成为谁。然后又开始很喜欢看一些哲学书，思考诸如“我思故我在”之类的问题。总之，感觉从我识字开始，好像我就是在不停地给自己设立目标，然后找优化路径去实现这个目标以及我理解的人生大目标。

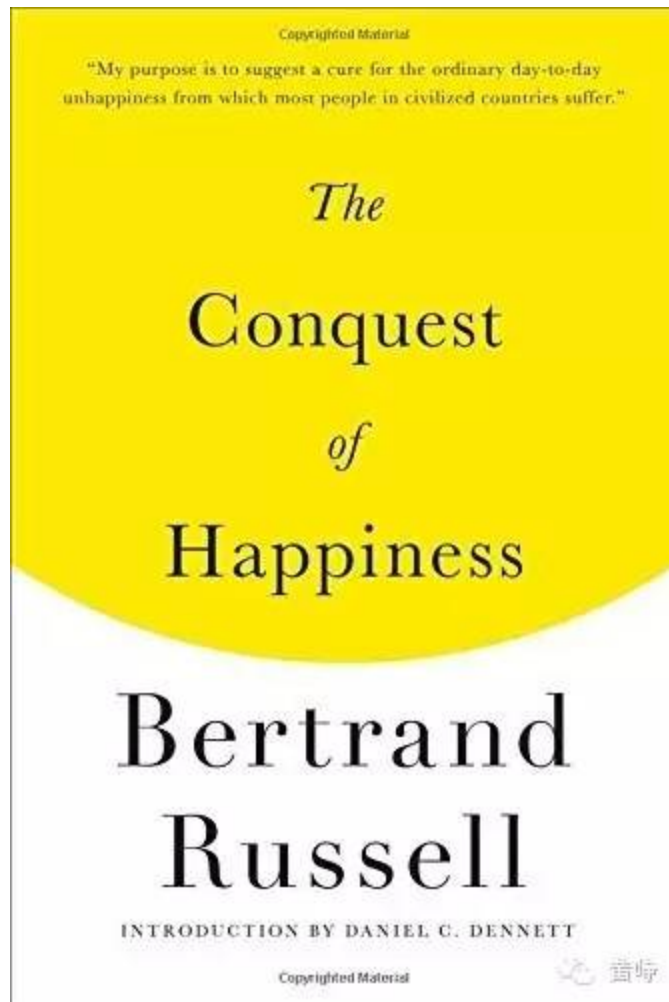
直到很久以后，我已经创业几年了以后，我才开始意识到目标达成和幸福未必是同一件事。我对幸福的思考、理解和探索是非常晚的。

最开始，我读过本·沙哈尔的《幸福的方法》，据说这是哈佛很有名的一门课程。它对我短期有一些影响，不过不太持久。对这个话题我经历了好一阵的琢磨和一些不容易的实践，感觉慢慢有点明白了。

然后读到了罗素的《幸福之路》，按英文名直译可能应该叫《征服幸福》（The conquest of Happiness）。这本书不厚，但把事情讲得很透，还都是平易近人的语句。它把我对这个话题的思考已经都讲完了，而且好像一百年前不同职业阶层遇到的幸福的问题和今天没有一点不一样。用Charlie Munger的经典的回答来说，就是“I have nothing to add”。

那我为什么还要接着写呢？主要是两点：一是想凭记忆做一个书中内容的“摘抄”，供以后自己review，或是再读这本书的时候的对比。二是想写一点点我看到的罗素生平的实践和他自己的幸福理论的对比，因为这是罗素自己的书基本上无法涵盖的。以上两点也就是本文标题的组成。





## 一、罗素的"幸福"

读完《幸福之路》，我自己的总结大概就是下面几句话：

- A) 要有勇气去面对常识，用常识做理性的判断，用理性的意念指引自己的行动。
- B) 要把对成就一个无限完美的自己的兴趣，转移为对外部客观事物的兴趣。
- C) 对不可改变，不可能征服的事要学会放弃。

这里第一句是核心，因为后两句其实是第一句实践的自然结果。对于第一句，两个关键词是"理性"和"常识"。下面就请容忍我很不严谨的从书上以及我添油加醋的记忆里"摘抄"一些对这两个词的解读吧。

| 常识 common sense

- 人是宇宙中非常非常渺小的存在，人生的时间又是无比的短暂，能做的能改变的都是极其有限的。这应该是我们时时都应该清楚的背景。
- 人的思维观念在很大程度上取决于他的出身，年幼时受的教育以及当前自身的利益角色。所以当判断一个权威的观点，或者判断一个世俗通行的看法，一个父母的期望的时候要能知道他的背景，结合他的背景利益角色来看。在结合了这些背景事实的基础上需要的往往只是常识去判断，更多的需要的不是睿智，而是面对事实时是否有勇气依然追寻理性。（常识其实是显而易见，非常容易理解的，但我们各种继承的偏见和个人利益导致的偏见蒙蔽了我们，让我们对这些常识视而不见。这个是不是和佛经里讲的很像？）
- 不同地区，不同人群圈子的价值观是不一样的。一个地方的非主流很有可能是另一个地方的主流。在当时英国的罗素看来，美国的主流价值观是比拼财富。而在英国有贵族阶层的时候，贵族阶层的比的更多的是非财富的东西，如艺术。
- "普通人性中最令人遗憾的一种人性就是嫉妒，因为嫉妒的人不会从自己拥有的东西中寻找快乐，而会从其他人拥有的东西中找寻痛苦"。嫉妒是不同阶级，国家，性别之间趋于公平的主要动力。同时，期望通过嫉妒来获得那种公平也会是最糟糕的公平。它在削减幸运者的快乐，而不是增加不幸者的快乐。
- "人性的一个特点是总是更乐于给不太需要爱的人爱，就像银行更愿意借钱给不太需要钱的人钱一样。"
- "你的动机并不总像你想的那样无私"
- "不要过高估计你的价值"
- "不要指望别人也像你一样那么看重你"
- "所有的不快乐都是由某种分裂或不一致造成的。意识和无意识不协调就会造成自我分裂。不能靠客观兴趣和爱的力量将自己和社会连在一起，就会造成两者不一致。"

## 理性

- "激发情感不是理性该干的事，尽管理性的一部分作用就是找出可以阻止会危害福祉的情感的方法"。
- 同时，"理性是不希望减少任何炙热的情感的。有理性的人在干到了全部或部分的这些情感是，会为自己能感受到它们而高兴，并不会加以节制"。

## 二、对自由的贪婪

罗素自己说，"我的一生始终为一下三种激情所支配：对真理不可遏止的探究；对人类苦难不可遏止的同情；对爱情不可遏止的追求"。他的这些不可遏止的追求不但给我们带来了《数学原理》这样对数学和哲学有着巨大影响的著作，还给我们带来了"多样且重要"的诺贝尔文学奖的作品，《幸福之路》是其中之一。

同时他的这些不可遏止的追求也给他带去了四段婚姻。我有点没有想明白的是，他的四段婚姻以及当时他"过于开放"的行为，应该也给一些人带去了痛苦。这种痛苦应该也会反过来作用于他本人。这应该是不利于快乐抑或幸福的吧。这三个不可遏止是不是也可以理解为对自由的贪婪呢？

罗素自己在《幸福之路》的《论努力与放弃》一节中说，"中庸之道，是一种乏味的学说，但很多事情都能证明它的确是真理"。所以，对知识对自由的追求是否也应该有所放弃呢？比方说，放弃对上帝是否存在的无尽探求，而只是笃信他存在，这样会不会更幸福？如果能心甘情愿的放弃部分自由，笃信自己在一国一地和一个人在一起是好的，会不会更幸福？

当然，罗素的长寿一定程度上也让我质疑我对他人生的揣测是缺乏足够事实基础的。毕竟我是很难相信一个非常不快乐的人或是一个一生都极度放纵的人能活到九十八的。

# 如创业的投资和如投资的创业

 [mp.weixin.qq.com/s/sCS7iCY4PoaRp9wZo2DRrA](https://mp.weixin.qq.com/s/sCS7iCY4PoaRp9wZo2DRrA)

黄峥 2016-04-05 16:44

最近接触了一些机构投资人，对机构投资的procedure慢慢有了一些了解，感觉有时候投资人和创业者的角度确实是不太一样的。以前我创业没有融过资，做二级市场投资的时候也没细想过这个差别。一方面我逐渐在理解机构投资者角度和创业者的差别，这对我是新的、陌生的，另一方面我在回想之前做二级市场投资时自己的思路，好像和创业是一致的，没什么太多差别。现在看来也许自己接受的投资和做企业的教育是相对小众的，但从过程的时间来看，它又是大概率上有效的。所以，我想把之前做投资的思路和创业的思路记录一些下来。对照一下，也许是件有点意思的事儿。

## 一，如创业的投资

我理解巴菲特说买股票就是买part of the company，要有长期持有的心态去寻找好的生意，好的合伙人。这其实和创业很像，一方面要关注生意的模式，选择正确的生意模式（不是所有的模式都是通的），要花大量时间去研究这个生意模式的细节。另一方面要挑好的“合伙人”，在投资的时候要去把founder、CEO当成自己未来的合伙人，自己是不是愿意和他们长期在一起做一些事。如果这个创始人、CEO的人品或者文化让你长期合作感到难受，那最好第一天就别买。这和创业一样，如果你感觉一个人长期并不适合团队，但有一时之用，这样的同事招进来往往令自己后悔，如果这个不合适的人是合伙人，那就不光是后悔，而是后悔莫及了。

投资除了关注好生意，好团队，还需要在乎是否是好价钱。这一点看起来是和创业有区别的，但细想其实又是一样的。巴菲特很多地方提到，Charlie Munger使他的猿进化到了人，是Charlie Munger让巴菲特意识到应该用一个合理的价钱去买好公司，而不是花时间去捡烟蒂（价格便宜，有些残余价值的、但往往不那么好的公司）这在创业里是更加容易体会到的，如果一个业务特别容易做，也不需要付出大的代价，往往不是长期带来大量现金流的好业务。好的决定往往是艰难的，需要付出痛的代价的。一个好的公司应该去花力气去解决/克服那些正确又难的问题，而不是四处捡一大堆芝麻（四处捡芝麻的心态往往是连芝麻都捡不到的，这和积小胜为大胜是完全两码事）。投资另一个和价钱相关的点是看这个deal in loss是否是整体上可以承受的。这个用创业的角度去看会更具象，即投入一个事业的时候要看看会不会把自己搞死，活着是创业的第一要务。同时往往又要以另一个角度来评估，即能不能赢，有没有足够的力量去投入去赢。

## 二，如投资的创业

俗话说男怕入错行，女怕嫁错郎。和投资特别要关注business model一样，创业本身对行业及生意模式的选择也往往决定了很大一部分结果。也就是说要花大量时间去研究什么是正确的事，然后再去想如何把事做正确。在正确的方向上逐步前进远比在不正确的方向上狂奔要好。巴菲特说他见过很多一般的人，在金融行业赚了不少钱，也见过好些很聪明优秀的人在不



好的行业里苦苦挣扎。在创业的路上很多时候也如投资，选择比努力重要。在正确的道路上前行哪怕慢一点，犹如投资中的复利连续20年20%的年回报是很厉害的，远比今年涨100%明年跌50%来得收益高。

巴菲特和Bill Gates在某次和MBA同学的对话中问台下的同学一个问题，大意是如果你把你的每一个同学当做一个公司，然后你要把自己当前所有的钱投给一个“他”，占5%，你会选哪一个？往往你不会选最聪明的或是能力最强的，而往往你会选最可信赖的。这个比喻对于创业选合伙人来说尤为适当，往往我们要的是可信任的长期搭档，而不是看似能力很强却永远不知道他会不会背后捅刀的人。

巴菲特在谈到投资标的时候，时常会提到一个概念：生意的护城河（moats），如果把创业过程中的各种决策都当做是投资决策，那么我们得去分辨我们用时间和钱换来的东西哪些是资产（asset）哪些是费用（cost），那些随着时间流逝、对加深生意的护城河有利的往往是“资产”，那些时间越久对自己越不利的可以看成是费用。在资产的购置上，错误的浪费其实是不太会的，最多只是买贵了一些。而在费用的浪费上则是非常可恶的，往往还有负作用，创业过程中有一类特殊的资产是在某一种文化下团结起来的人，也有一类费用是用来购买劳力或技能的成本。这两者的分辨和转化是很有意思的事儿，也是ROI特别高的事儿。如果费用都变成了可增值资产，那估计我们的CFO、投资人都要笑得睡不着了。但有意思的是很多时候投资的时候，对这样重大的、差异的分辨又往往是草率且权重远远不足的。

# 测不准的爱情 -- 佛、量子力学、逻辑和AI

 [mp.weixin.qq.com/s/yRQgd2MZaYKwooUD4o0-Mw](https://mp.weixin.qq.com/s/yRQgd2MZaYKwooUD4o0-Mw)

从小会跟着爷爷拜菩萨，我爷爷算不算信佛我也说不清楚，但他是笃信有菩萨、有高于我们这个世界、但又不全可知的超级力量存在的。那时候烧元宝，供食物时好像有时候还会祭“白无常”和“黑无常”，虽然我不知道那是什么。后来中学读书，说佛教里的“不是风动、也不是旗动、是心动”是唯心论。再然后读到一些写禅的书，总是说佛法要靠悟，无法说，说得明的都不是真正的成佛之道。再后来一次去佛光山，看星云大师的普及宣传片说佛是人不是神，每个人都是佛。佛教讲一切皆空，要无所执。以上大概就是我这个对佛教有敬畏的非佛教徒的对佛的核心记忆了。显然，我对佛的理解是极其粗浅的、模糊的。

上大学时，有一门课我上了一点点，虽然是不全懂的、但又非常被吸引，那就是量子力学。量子力学说任何东西都有波粒的二象性，也就是说我既是波又是粒子。有一个著名的原理叫测不准原理，即对一个粒子如果位置测得越准，速度的偏差就越大，反之亦然。除了这两点，还有两个是我自己的思考：一是关于波，波这个东西很有意思，每个小局部基本上就体现了整个波的整体特征，但你又无法完完全全像看一个粒子那样感觉真正观其全貌，因为它可以弥漫于无限，而观测者也浸润其中。我们的任何测量其实都是对整波的一个相互作用，是它受到扰动后的反应，测量时它已经不是原来的它，而原来的它是什么其实你无法完全知道，因为你一测量它就不是原来的它了，而不测量你又无法感知它的存在，就算你身在其中、或近在眼前，如果没有交互，那么它好像就没有存在过。这一些和佛教说的无常、不可知感觉很像，你只能猜、只能悟，却永远无法“握”住它。它是无常的，它无处不在，你身处其中，如果它是一个弥漫于无际的波，那你也许就是这波的一部分，你自己就是这个波的全部特性，但你却又无法真正抓住它。你的任何执念、你的任何刻意的度量都对它是种干扰，干扰后它不再是原来的它，甚至连你都不是原来的你了。而它究竟是什么？你无从知道，也不用知道，因为其实你就是它。

另外一个思考是关于我们认识世界的手段，当我们去翻看我们认识世界的各种科学，好像无一例外是“眼见为实”的科学对世界的测量主要是靠光。我不懂相对论，但模糊的认为相对论为了迁就光（让光有特殊的不变的速度），它不得不在概念上让时间改变（当然时间是什么本来就是问题，当时间是用光来度量的时候是一个东西，如果它是用触觉或心的默想为度量呢？）我们对光的依赖是如此强，不禁让我觉得我们所见的世界是这样子就是因为我们用光在做度量，即是我们的测量方式创造了这个世界。这个世界是我们用自己的主观测量创造的，如果我们可以不依靠它，世界会是怎样？但也许我们根本就不可能因为我们自己就是某种广波，如果是这样，那一切所谓的眼见为实的唯物本身就是唯心的。

1931年，天才且英年早逝的数学家哥德尔提出了不完备性定理，打碎了所有数学家、哲学家近千年的梦想。基本意思是说，在一个有限条公理组成的、自洽（self-consistent）的系统内，总会有无法用这个逻辑系统推断是真或是伪的命题，即总有这个系统不可知/不可判定的问题。它明明白白地告诉我们，我们试图用有限条原理加逻辑去解释世界是徒劳的。哥德尔证明了这不可能。

最近AI特别火，很多人开始觉得AI将取代人类了，但我模糊的感觉，如果是现在的这种0101的确定式（机械式）判定的基础多计算机应该是有巨大局限的。它完全遇到哥德尔证明中说的不可判定问题，以后若有了量子计算机，那会是怎样？我不知道，因为理论上量子计算机可以不局限于有限条公理，不局限于01机械式判断了。

佛学、量子力学、数理逻辑的不完备定理好像都在和我们说：

1. 世界人生整体是不可知的，至少是不可精确度量的，是测不准的，是不确定的。
2. 用有限的规则去描述规范世界是不可能的，事情是不完美、不完备的

此外我隐约觉得看到什么是极大程度上由怎么看决定的，局部也许就描述了整体，虽然整体不可知。

而我们人类往往却又是越缺什么想要什么，缺胳膊想要胳膊，缺腿想要腿，人生终将逝去，却常求长生不老，爱情并不永恒却寄望于不变的石头。也许这个世界本来就无法确定，本来就无常，所以我们才如此不懈地追寻永恒，追寻确定的安全感。我们不但追寻，还老想握住它，干扰它以此证明它的存在和自己的存在。可是殊不知它的存在也许根本就不是你所想的样子，它也从来不是不变，你越测量它，就越干扰它，越干扰它就越不是原来的它。当你无数次测验让自己心安了之后，它却已经被你改变了。如同信任、如同爱情，它测不准，测多了也就不在了。你只有笃信，只有认可不确定的命，接受它，它才在，你才幸福。

# 劣币驱逐良币，电影院现象及其他

 [mp.weixin.qq.com/s/k2BSaLV0GcisQ4R1hofplw](https://mp.weixin.qq.com/s/k2BSaLV0GcisQ4R1hofplw)

Colin 黄峰 2016-08-16 20:20

很久没写公众号了，有一部分原因是想写这个题目，但又思绪很乱不知道怎么写，前些天和好朋友饭后闲聊，聊到几个点，算是有点明白，赶紧把它写下来。

## 1、劣币驱逐良币从中性的立场来看

首先劣币、良币是一个中性的概念。最早被英国财政大臣格雷欣发现的、劣币驱逐良币现象是：当市场上有两种含金量不一样的法定货币出现，并且货币供给充足的时候，人民会倾向于把含金量高的货币留在家里收藏，而把含金量低的货币先花出去。这种现象也被称之为格雷欣新现象。这种现象其实挺容易理解，符合人性，就如民国晚期，国家拼命发金圆券（纸币）来代替银元。这时候大家自然会先花纸币，对于造币厂来说，金圆券成本低并且随便印，对它来说有利，同时这对老百姓不利，是劣币。自然的，大家用脚投票，自然市场上“劣币”泛滥，良币涨价，这是大众各自出于自我保护的个体行为，这种个体行为如果没能团结起来，那么单体力量更强大的造币厂会赢，通过印金圆券，大部分人还是被掠夺走了部分个人财富。

那么劣币驱逐良币是否是大家都想阻止的呢？其实未必，首先造币厂希望发行劣币，其次劣币的泛滥是每个民众推动的。大家在说“劣币驱逐良币”不好，有一部分原因是希望别人给他的是良币，而自己要先用掉劣币。这种自私可以理解，但其结果是所有老百姓这个总体吃亏了，每个个体想自保也保不住。大家不团结就形成不了足够的力量来抗衡指定劣币和良币同币值的强制力。

这种现象侧面描述的是自私不团结的个体无法对抗管理者的强制力的现象，另一个角度来说，也描述了通过利用个体自私的力量来进行财富重新分配降低公共服务成本的一种现象。

## 2、电影院现象

另一现象是电影院现象，和“劣币驱逐良币”类似，但又不同。它描述的是一个没有组织，又缺乏外部强制力的自私个体的群体，可能出现的一种集体自我伤害的现象，即，电影院里如果前排的人站起来了，那么后排的人也会站起来，结果本来大家可以坐着看的美事，变成了所有人都站着看的辛苦事。

电影院现象，在我看来是更值得大家研究和应对的。因为它是一个群体自我伤害的现象，谁都没有真正获益，不像“劣币驱逐良币”其实是一股力量战胜了另一股力量推动了劣币的普及。当前，平时引用得多的是“劣币驱逐良币”，但大部分时候我以为指的其实是“电影院现象”。



### 3、一粒屎坏了一锅汤

电影院里先站起来的那部分人，就如掉进汤里的一粒屎，很快整锅汤只能倒掉，这里指出的是一个比例问题。汤其实是有自我净化能力，如江河污水流入大海，如果比例很低，其实是ok的。但这个比例只要上升到一个临界点，原有的净化能力就崩溃了。很多时候我们会说一个坏现象不是主流没问题，并且它在另一个良性系统里也有，好像两边没有差别一样，这是很危险的想法。要知道坏了一锅汤的一粒屎的大小的临界点往往是很低的，也许是百分之一和百分之五的区别。百分之一能净化，百分之五就只能全部扔掉了。比方说一组人如果骗子的比例只有1%，那对群体作无罪推定这个社会是可以高效良性运转的，但有可能这个比例上升到5%、8%，再作无罪推定就会把其他人逼向骗子一方，这种情况下这个社会就只能作有罪推定，这样一来就是性质上的差异了。两个体系的文化运转效率会发生根本性的变化。但千万注意，这个量变引起的质变往往不是发生在50%，往往在一个低得多的值。在商业上，我们知道Amazon是在图书份额远低过50%时就实质上决定了图书的定价进而颠覆了图书零售业。每个人身上都带有癌细胞，正常是没事的，但如果它的复制和扩散超过某个值，你就得了癌症，而癌症要一个人的命运不需要扩散到50%。

所以当我们讲要看主流，或者类比两个不是100%完美的体系的时候，一定要关注1%和5%的差别，千万不要以为都是小部分是同样性质的。很多时候，质变就在这1%到5%之间。

### 4、改变群体自我伤害需要巨大能量

如果一个群体一百人，有8个人是骗子，而系统研究表明要比例低于3%无罪推定体系才work，那么，为了把8个人中的5个人转化过来，花的肯定不是5个人的力气，通常得10倍的力气，即50个人同时努力才能转化5个人。一个例子是纽约整治公共场所涂鸦，据说曾经纽约曼哈顿的中央火车站每个都被涂鸦，为了整治这个，市长花了很大的力气，每天去刷一墙，别人涂一点，他也刷全部，连续反反复复很多很多天，涂鸦才逐渐变少，然后变没有。据说新加坡治理随地吐痰也类似，付出了很多很多倍于破坏者的代价才扭转了“风气”，形成良性运营的体系。

### 5、渠道有价值，贵的却好卖

改变公众风气的一种办法是直接大范围整肃，另一种则是利用渠道，在商业上有个值得讨论的现象是有时候东西贵了反而好卖。比方说空调这样的产品，需要有人安装，也需要有人推荐，有可能类似小米的互联网直销，把价格打到“最低”还不如“格力”给安装者、渠道以足够利润，虽然看起来渠道的做法抬高了商品的价钱，但实践当中，渠道和服务成本也许是维护某种公共认识最节省的、良性的做法。这种渠道和服务成本是必须的，它把维护某种秩序的代价体现在的明处，而忽略了这种代价的体系可能会走向“劣币驱逐良币”，这种违反经济学教科书

所讲的价格供求线原理的现象其实非常非常多。查理·芒格在他的书里就多次说过，我们在消费品，商用软件，硬件等领域也很容易找到这样的例子，这种贵的反而卖的好的现象甚至都有可能是一些领域的主流。

# 市场多一点，还是计划多一点 – 关于供给侧改革的一点想法

 [mp.weixin.qq.com/s/l-D31\\_2mrUCugYspjuLPPA](https://mp.weixin.qq.com/s/l-D31_2mrUCugYspjuLPPA)

前些天一位朋友和我聊起服装生产的历史，他说现在的大规模的批量服装生产是一战的功劳，因为战争引发了快速大规模生产衣服的需求，才有了今天的尺码标准。现在流行的时尚的Burberry的风衣，当时也是为了军队生产的。整个历史我没考证过，Burberry风衣的广告我倒是见过，确实讲了一段感人的战争故事。初听我朋友的这个讲法，有点惊讶，也有点怀疑，但也确实激活了过去一年来我对供给侧改革的思考。

供给和需求是一体的两面，互为促进，有点蛋生鸡、鸡生蛋的味道，好像说不清谁先于谁。但要变革总得从一头抓起，我朋友讲的这个故事似乎映和我隐约而又强烈的感觉。

要根本上变革供给侧，得先变革需求侧，需求侧是拉动供给侧变革的牛鼻子。

第一类供给侧的变革是满足了一直存在却未被完全满足的需求。比方说人想飞，终于有一天有了飞机满足了飞的需求，也满足了人快速越洋出行的需求。这一大类涵盖了大多数供给侧的升级，满足了人更快、更多、更好、更美的诉求。当一种贪婪被满足，另一个贪婪又会出现。当然这个贪婪大多数时候被称为追求。

第二类供给侧的变革源发于新的应用场景的出现。比方说出现了世界大战。在这个新的突发的应用场景下，衣服以及很多其他生活用品被成批量、大规模、标准化的需要，推动了供给侧生产组织、管理和交付流通上极大的变革。

第三种供给侧的变革源发于前端需求集聚性的变化，或者说是信息收集成本大幅变化引起的。比方说智能手机出现以后收集路线、位置以及打车需求的归集成本大幅降低，使得人坐车出行可以用Uber这样的共享方式来满足。

应该还有一些情形引起供给侧的变革我没想到，但不论是哪种供给侧的变革总应该有其对应的需求。人的大的需求场景更迭是不多的（引起第二类变革的类似战争这样的新场景）。人的现有需求的升级（更多、更快、更好之类的）是挺多的，但是不是所有的这些更快、更多都是值得去追求，去鼓励呢？这是一个值得我们反思的问题，在不在于这里展开。而第三类变革，通过信息的归集，全链路打通来实现现有需求的更优质，更高效的满足则是大有可为，大

部分情况下也是值得鼓励的。第三类变革延伸一点去想是挺有意思的，存在着大量的可能性拿时间和空间的统一来换取整体效率更高，成本更低。抽象来讲，存在一个通过推动需求流通侧更多地采用计划，以此来推动供给侧打破滞后的大规模计划生产实现中小规模批量“定制生产”的半市场经济的可能，即：

用需求流通侧的半“计划经济”来推动实现供给侧的半“市场经济”。


我们原有的线上电子商务解决了把义乌小商品市场搬到网上的问题，这把流通侧的信息高度透明化了，加速了各类商贩之间的市场竞争，但是对传统制造业的工厂改变不多，工厂要生产多少还是要一些计划的，主体的工厂主要还是依赖于线下商超的批量订单，按着几个月甚至半年一年的周期在排计划。线上的商贩竞争越激烈，越市场化，和线下生产的计划的脱节和对比也越厉害。国际需求的批量外贸订单的计划和线上零散售卖的订单之间的脱节也越厉害。在这种情况下，主体的工厂主要还是依赖于沃尔玛、家乐福。线上纯流通侧的极度市场化也不改变生产侧计划的滞后性和高度计划性。那存不存在一种模式能改变生产侧的滞后性和高度的刚性计划性呢？我认为我们还是得从需求侧的变革做文章。

假设我们能让前端消费者多一点耐心及和其他人协调的愿望，放弃一部分所见即所得、现在马上要的冲动，那么我们就有机会利用人和人推荐、人和人之间关系、兴趣的相似点，做人以群分的归并，把每个人个性化的需求归集成有一定时间富裕度的计划性需求。这种需求的归集程度也许没有像沃尔玛这种半年期的批量订单那么大，但也是够让工厂一条产线经济地运转。这样我们就有机会把一个大的沃尔玛订单拆成50个小的批量订单，后端的生产也就可以摆脱对沃尔玛的依赖，改变原有授权产商全量计划生产的模式，进而由几十家有生产能力的厂商来市场竞争，这个按各种不同需求归集的50个批量订单。

如果能够这样做，那么流通侧线上高度市场化和生产侧刚性计划的矛盾也就能缓解。取而代之的是，更多计划性的需求和更多市场的供给侧相融合。前后端信息会更全面的打通，消除需求和生产的错配，更是帮助我们传统的生产摆脱对传统类沃尔玛商超的依赖，能在需求的差异化批量归集中找到自身的差异化，实现真正的供给侧变革。从刚性走向柔性，从同质走向有差异有特色，从滞后的计划走向与需求同步的半市场化。



# 把“资本主义”倒过来

 [mp.weixin.qq.com/s/16yJWd\\_Ded44TQTUwJCJnA](https://mp.weixin.qq.com/s/16yJWd_Ded44TQTUwJCJnA)

黄峥 2017-09-26 12:20

巴菲特是一位让人敬佩的资本家，他是一位纯粹的资本家。他的整个事业可以描述为孜孜不倦地、专注地、理性地挪动钱来享受复利的果实。我喜欢读他写给股东的信，几十年来重复着同样的简单，重复着不容易的纯粹。他的帝国里一手是保险，一手是投资；一手卖的是抗风险能力，收起来的是钱，另一边则是把钱放进有护城河，能产生复利的果园里。

本来，开写公众号的时候很想写一篇关于保险的文章，拟的题目叫“保险，资本主义的极致”。大致想说的是保险很有意思，也很体现资本主义。“富人”有资本、“钱多”，因此抗风险能力强；“穷人”“钱少”抗风险能力弱。于是“穷人”需要向“富人”购买这种抗风险能力。虽说保险确实是很多人需要的，也给了他更稳定的生活，至少是一个更安定的心情。但是终归来讲，保险这种产品进一步促进了财富从没钱人向有钱人的转移，说它是资本主义的极致是因为它进一步放大了资本的力量。“有钱=更安全”这种软性的虚的东西也通过保险变现了。如此下去，如果市场是高度有效不受干扰的，法律是保障资本及其复利的合法性的，那么很有可能会出现的情况是富的人越富，穷的人越穷。

巴菲特让人敬佩，甚至能被标为伟大的原因，我认为是：他不全是一位极具天赋的，能把资本的游戏玩到极致的资本家；更是一位可爱的人，他清楚地知道钱不是目的。他一方面享受着资本游戏带给他的快乐，另一方面有智慧地把绝大多数钱捐给了比他年轻的比尔盖茨，放心地让盖茨去完成财富应有的再分配。同时，他还不怕非议地倡议其他富人也把钱捐出来，倡议国家提高富人的税收，从机制上进行更大力度的财富再分配。（有意思的地方是，巴菲特的父亲是共和党的国会议员，巴菲特现在倡议的这些看起来都不像是共和党的主张。）

在资本主义的美国诞生了一个神奇的巴菲特，他从保险和资本复利的游戏中获得了快乐，又轻轻地把钱的包袱给了比尔盖茨。这好有智慧，这大概是在资本主义环境下一资本家最简单、轻松获得快乐的方式。钱先积累然后再分配，这个循环中，巴菲特主要专注于前半段。在“后资本主义”的时代里，假设钱的有效再分配和积累同样重要。我不禁在想，有没有可能同样用保险和复利，或者说是倒过来的保险和复利来让财富分配更均匀一些呢？存不存在一些机制能让穷人也能卖“保险”给富人，穷人也能卖一些自己的“软实力”、自己的意愿、抗风险能力给富人，从而实现更精细化的反馈，周期更短的钱从富人向穷人回流的循环呢？

比方说，有一千个人在夏天的时候就想到在冬天的时候要买一件某种样子的羽绒衣，他们一起写了一个联名的订单给到一个生产厂商，并愿意按去年的价格出10%的订金。这种情况下，很有可能工厂是愿意给他们30%的折扣的。因为工厂从他们的联名订单里获得了一个工厂原来不具有的一种需求的确定性。这种确定性可以转变为利用生产计划低谷进行生产的便利，也可以转化为采购原材料时的笃定。工厂甚至可以进一步把这种确定性进一步售卖给上游和配套厂商来换取工厂成本的进一步降低。从交易形式上来说，这个交易就像是一群人一起各花1块钱买了3块钱的限时抵用券，然后工厂因为卖出了这些抵用券，也可以进一步向上游和配套厂商去买类似的限时抵用券，比方说花一千买三千的限时抵用券。如果这一千个人有一定的信

用记录，他们一起下了一个联名订单，表达了意愿但没付订金，那工厂愿意给他们折扣吗？我想大概也是愿意的，只是可能不是30%，但8%可以吗？这就好比工厂用自己发行的限时折扣券，向普通消费者购买了一个保证在未来购买的保险。如果进一步去想，其实还有好多形式可以让普通人的意愿以及普通人对自己未来需求的确定性市场化、产品化、货币化。假设系统给了每个人只有一次表达买棉衣意愿的机会，那就好像给了每个人一张棉衣意愿券（这个意愿券可能是他用累计的信用换的），那这个意愿券是否对开厂的资本家来说值钱呢？这里的价钱怎么定呢，双边的交易应该有什么限制呢？

这里的本质是，每个人（无论穷人和富人）对自己的意愿，对于自己在未来某个点的需求和规划往往比其他人要清楚得多的。而且这种每个人的规划和意愿，以及个体对自身某个行为的确定性的把握，对满足需求的供给方往往是有价值的。它可以降低组织生产的不确定性，可以帮助实现资源以及资本的更有效配置。为此，我猜想资本家、富人是愿意向普通人、穷人购买这种反向的保险的。这种反向的保险能让每一个普通人的信用和意愿变现，这种反向保险不再是穷人积累信用和钱向富人借钱付利息（在借贷的情形下，穷人因为借了钱，要付利息。因此他买的东西反而要比富人买的贵）或者是花钱给富人买生活的确定了。而是反过来，富人、资本家出钱给普通人、穷人买他的生产资本配置的确定性。前面一种保险和金融借贷产品，钱是从穷人流向富人的，而这种反向的保险钱是从富人流入穷人的，这里应该有质的差别。

接下来的问题是如何把每个人（无论富有贫穷）的这种自己对自己意愿行为的确定性产品化；如何让它能标准化，像折扣券一样流通；如何来创造形式表达意愿；如何创造产品来实现这种确定性的传递；又如何给这种确定性的传递金融产品化、货币化。除此之外，应该考虑让这种确定性传递的产品化过程去中心化（因为它场景太多，情况太多）并且要能在这种相对去中心化的“确定性产品”生产流通的过程中避免欺诈，能形成良币驱逐劣币的正循环。不知道区块链是不是适时为这种“反向保险”而生.....

（写完了，想想这个倒过来的资本主义，还真是有点意思：））