

黄峥关于人生、创业的一些思考

我的公众号的第一篇

黄峥 2016-02-09

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，近似做个目录。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

- 我的中学大学
- 我的第一份工作
- 为什么要再次创业
- 如创业的投资和如投资的创业
- 敢为天下后
- 集中优势兵力打弱小的敌人

- 关于自由，探索和专注
- 无所执和平常心
- 我们的文化：诚信，本分，说到做到，拿结果说话
- 从 We deliver result 到 In love we trust

关于事实与结果 关于爱与信任

- 政委、组织及组织工作
- 巴菲特的信
- 达尔文之同种竞争最激烈
- 国富论，越穷的地方东西越贵
- 保险，资本主义的极致
- 公共医学，耳鼻喉及头颈外科
- 农产品的工业化革命是否能被跳跃
- 革命往往在交接处发生
- 我给股东的年度信（删节版）
- 团购还是场景
- 如何估值
- 读罗素的幸福与对自由的贪婪
- 佛与量子力学，无常与不确定性
- 机经，劣币驱除良币怎么办
- 生鲜电商会不会存在
- 无所执和拥抱变化，唯一重要的是活着
- 区块链，信任的代价
- 胜利的不同，歼灭战和击溃战

我的中学和大学

黄峥 2016-02-18

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

黄峥 2016-02-25

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 收购的优秀公司，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 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？

黄峥 2016-03-20

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。志刚老师的文章比我自己写的好得多，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

黄峥 2016-03-24

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

黄峥 2016-04-05

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 同学的对话中间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

黄峥 2016-04-26

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：

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。

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

黄峥 2016-08-16

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，平时引用得更多的是“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起过某个值，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人涂鸦，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·芝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成为好些领域的主流。

把“资本主义”倒过来

黄峥 2017-09-26

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种资本家最简单、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：）

市场多一点，还是计划多一点——关于供给侧改革的一点想法

黄峥 2017-09-22

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。

2018 年 6 月 30 日致股东信

致股东：

拼多多不是一个传统的公司。它在大家都觉得电商的格局已定，历史书已经写完的时候诞生。用短短三年的时间汇聚了三亿多用户，过百万卖家，共同建立了一种新的购物模式。虽然它的飞速增长表明它有着巨大的潜能和无限的未来的可能性。

但它毕竟只是一个三岁的小孩，身上还有着很多显而易见的问题和许多危险和挑战，那为什么我们还要让拼多多这么早进入不可控的资本市场呢？我想有以下几个原因：

我们认为拼多多的业务类型本来就有很强的社会性，所以它终将走向公众，所有的成长也应该为公众所分享。

我们相信拼多多有巨大的潜力，往后看 3 年、5 年还是更长的时间上市其实没实质区别。相反，在公众的监督下，我们可以成长得更好更强。

我们希望拼多多是一个公众的机构。它为最广大的用户创造价值而存活。它不应该是彰显个人能力的工具，也不应该有过多的个人色彩。

与此同时，它应该作为一个独立的公众机构，展示它作为一个机构独特的社会价值、组织结构和文化，并且因循者它自身独特的命运生生不息，不断演化。

作为创始人，我来讲一讲我观察到的及想象中的拼多多应该是什么样子，这样你也大致更具象地理解你将要投资的是怎么样的公司。

拼多多是一家做什么的公司

拼多多致力于打造一个网络虚拟空间和现实世界相融合的新“空间”，在这里用户可以用最划算的价钱买到想要的东西，同时也会在里面收获很多快乐。

拼多多是一个平台，也是一个由众多用户、商家、平台管理人员/运营人员、平台基础设施和服务提供商一起组成的一个互相依存的社区。

在里面有各个参与者随着其他各方的变化而变化，成长而成长。价值的天平也随着各方的变化在成本效用、效率、情感和精神的获得感之间移动。

拼多多生存的基础是为用户创造价值。我希望我们的团队若在不安中醒来，永远不会是因为股价的波动，而只会是因为对消费者真实需求变化的不了解，以及消费者

对我们的不满意乃至抛弃。

拼多多将是个勇于投资未来，立足长远公司。它有时可能看起来激进，有时显得过于保守，但它其实都是因循一个简单的一贯逻辑，那就是专注于这个机构的内在价值。

拼多多的价值观

拼多多价值观核心是“本分”。本分这个词英文比较难翻译，大致意思是说“坚守自己的本职”，在我们这里有几层意思。

要诚信，并成为值得信任的人

要尽自己的本职，无论别人在做什么

隔绝外力，回归初心，专注于做好自己应当做的

不赚人便宜，即便我们能够

出现问题，首先求责于己

对于拼多多管理层来说，本分意味着专注于为消费者创造价值。我们可能不被理解，但我们总是出于善意，不作恶。

展望未来

在过去的三年里拼多多建立并推广了一个全新的购物理念和体验——“拼”。我们可以合理地期待，“拼”会演变出各种版本。我们也期待在未来开创出完全不一样的用户场景和今天开创了“拼”一样。

如果我们闭上眼睛畅想一下下一阶段的拼多多。你可以想象它是一个将网络虚拟空间和现实世界紧密融合在一起的多维空间。

它将是一个由分布式智能推荐网络（而非时下流行的集中式超级大脑型 AI 系统）驱动的“Costco”和“迪士尼”（即集高性价比产品和娱乐为一体）的结合体。

它不光高效地做信息的匹配，还不停地模拟着整个空间里人群的群体情绪，并试图对整个空间做调整，让群体的体验更加开心。

在不断满足用户需求的过程中，拼多多致力于提升供应链的效率和质量。比如农产品就是一个很好的例子。

受限于人口数量和土地条件，中国人均耕地面积相对较少，不像美国到处都是规模巨大的农场，农业产品的生产运输流通都被高度工业化。

我们发现“拼”能快速聚集消费者需求，实现大规模地多对多匹配，再利用中国成本低廉的物流网络，减少层层中间环节，将这些农产品直接从农庄送到消费者手中。

这一方式在提升消费者体验之外，更加实现了不同品质、种类和数量的小规模农业产物的半定制批量处理。

它降低了农产品消费的不必要成本，也使小规模定制服务成为可能。这种模式的社会影响力以及社会价值远高于我们业务本身所取得的成就以及外界对公司的估值。

我们欣喜于今天已经取得的小小影响，同时也认为农产品只是这个趋势的开端。

感谢相信我们的投资人

感谢那些看完了上面乌托邦式的描述，还依然有兴趣投资拼多多的人。要相信这样一家融合物质消费和精神消费，不断试图创造自身独特社会价值的非传统公司，并不是一件很容易的事情。

因为这种对长期愿景和内在价值的追求和专注，可能不会总带来近期的收益。

我们的数据可能看起来波动或者粗糙，但我们期望将一个真实的拼多多展现给广大投资者。我们邀请您一起携手前行，这将会是异常美妙的旅程。

那么，有什么是您作为投资人可以期待的呢？

首先，您有理由相信我们还有极大的上升空间。实际上，向未来展望十年，或许我们现在提供的服务水平仍处在最粗糙的阶段。

在这样粗糙的不完美的情况下已经有很多用户选择相信了我们，我们有理由相信，随着我们夜以继日的努力，服务品质的提升会有更多的用户相信我们，选择我们。

其次你应该可以期待一个充满激情的团队。他们值得信赖，并且一直专注于服务用户和实现公司的内在价值。

拼多多作为一个成长中的机构，将永不放弃做正确的事，永不放弃为最广大人民群众创造价值，推动更快乐生活的孜孜追求。

黄峥

谨代表拼多多

2019 年 4 月 25 日致股东信

致股东：

这是一个有意思的时代，世界正以前所未有的速度改变着。好的坏的都在发生，很多是不曾预期的，有些甚至让人惊讶或者紧张。旧力量的惯性依然很强，产生的问题依然存在，新的力量、新的思维、新的方法又在竞相萌发。如狄更斯在《双城记》里所写，“……这是一个相信的年代，这是一个怀疑的年代……”，但无论你信仰还是质疑、主动或是被动，我们与世界都正以近乎冲刺的速度进入到一个新的时代。

(一) 新时代的新电商

在新的时代，就我们这个局部，我们倡导的新电商意味着什么？和传统的电商前辈的关系又是什么？

首先我想新电商的最大特征是“普惠”，这是由它出生的时代决定的。20 年前互联网刚在中国起步时，使用者是知识经济水平较为靠前的小部分人。20 年后拼多多出现时，不论乡村还是城市，教授还是农民，移动互联网已经平等地进入到了普通人的生活中。这个时候出现的新平台，它的历史使命就是服务最广大的普通人。从第一天起，我们就沿着这个使命前行，希望通过农产品上行为农户增加收入，为城市居民提供实惠，这成为了当时平台成长的最强劲动力。之后，通过工厂 C2M 直销提高商品的性价比，给普通人提供买得起的升级生活用品，又让平台向这个方向迈进了一步。

新电商的第二个特征是“人为先”，这是由它的基因决定的。拼多多诞生于移动互联网，摒弃了 PC 搜索购物年代的“物为先”。新电商不再把活生生的人当成流量，把商业模式做成流量批发，它试图理解每个点击背后人的温度，试图通过人和人的连接和信任来汇聚同质需求，只有服务好人和对人足够尊重，人群才能聚集成力量，我们才能将长周期零散需求汇聚为短周期批量需求，出现柔性定制生产的可能性，提升供应链效率，让价值回归劳动者和创造者，新电商也希望通过人和人的互动，让用户更开心，类似多多果园这样的产品虽然只是初步尝试，但验证了一种可行性。

新电商的第三个特征是“更开放”，这是它的战略主动选择，更是时代进步的要求。我们的策略不是从打破一个垄断到创造一个新的垄断，而是从打破一个垄断到提供一个新的选择。拼多多的快速增长，也是行业里的每个公司争取长期生存权的必然结果。以快递行业为例，我们在物流领域的基础很薄弱，但拼多多推出的电子面

单系统能在短时间内成为中国乃至世界第二大电子面单系统，靠的不是我们，而是人心。大家从内心深处都不希望被强迫，虽然阻力重重，但为长期生存权而争取一个新选择的愿望和力量是强大的。

虽然其他主流电子面单系统到现在都要求自身体系商户只能使用其唯一指定面单，但我们依然允许商户选择其他的电子面单系统。我们希望身体力行促进产业走向开放，将力量从争取垄断与反对垄断的局部利益斗争中解放出来，投入到更值得我们全力比赛的——例如农产品上行的物流效率提升，这样的更有利于社会和大多数消费者和劳动者的难事上来。

从现在来看这样的策略对于物流行业的好处是明显的。

除了物流，在云服务上，我们现有的体量可以自建也可以只用一家，我们依然选择了所有主流云计算平台，在支付上，我们接入了所有主流支付平台，坚持把多种选择留给消费者。

关于新旧关系，很多人习惯用你死我活的战争思维来看待，好比对于整日围坐于古罗马角斗场的人来说，非此即彼就是全部的世界。也许角斗画面能带来一些感官刺激，但大自然多样生态共生迭代才是持久的真实。

新电商是后来者，又是开创者。既是后生，各方面不完善，弱的一方，又是新生力量，充满了活力和希望，代表了先进的方向。拼多多在一个特殊机遇期通过商业模式和技术创新，突破了既有格局，开创出了一个新的购物场景，我们希望通过自身努力，引导生态向着更普惠、更有温度、更开放的方向不断迭代。

(二) 拼多多当前的状态

2.1 拼多多依然是一家创业公司

虽然拼多多成长很快，也有了一定的规模，但它从成立到现在仅有 4 年时间，依然是一家创业公司。就好比是刚读小学的 YAO，个头虽高但依然只是个小学生。在这个阶段，需要的是充足的营养和适当的磨炼。虽然偶尔也会被推上球场，与大块头成年球员较量较量，这里就特别需要裁判和教练关注场上对抗是否合理，小大人是会在皮肉青紫中成长，还是会韧带断裂半月板受伤。我们相信大家愿意看到越来越多的优秀球员涌现，贡献精彩比赛，而不是赛场互殴。

作为监护人，如果想要培养他向善和自立，周末去做做公益，去餐厅做做临时工赚点钱也许不错。但督促他把赚来的钱都存在罐里，每周数数存了多少，这恐怕不是一个聪明的投资，用这笔钱给他买双心爱的篮球鞋也许应该更好吧。

因为进入了赛场，这个小大人随时具备了产生收入和随时赚钱的能力。同样的，现在的拼多多也具备了产生大额营收的能力，当前的短期开销和营收只有很弱的关联。账面上的短期费用（我们认为相当一部分是具有价值的投资）也有极强的随时可调性。我想，拿“储蓄罐”里的钱去存定期恐怕不是一个好主意。我们在相当长的一段时间内将不会改变现在的经营策略，将持续聚焦在企业内生价值上，积极寻找对长期公司价值有利的投入机会，即使这些投入按照会计准则会被记为大额短期费用。

2.2 当前面临的空前“二选一”会持续一段时间，但固有的藩篱必将被打破，形成以创新和增量为导向的竞合是必然。

拼多多的出现初步打破了既有电商格局，自然会让其他平台有所反应，这种反应有时甚至是夸张的。但所有的这些行为并不产生消费者价值，也不为品牌商、生产者创造价值，甚至大多数是以伤害生态相关主体及消费者利益为代价的。这种为了争取或维持某种垄断而进行的消耗与伤害有时是“杀敌一千，自损两百”，有时是“杀敌一千，自损两千”，如果不能维持长期的“独家排他”，那终将只是消耗而无所得。

而“长期独家排他”是必然会被打破的。一方面，一时的许诺放在一两年的长度，和商家、消费者的全体来看，是必然不可持续的，甚至是要反向加倍奉还的。另一方面，假设长期没有一个像拼多多这样体量的新电商存在，那整个产业上下游、品牌商、资金流、物流都将只能在实际上唯一可选的体系内流转，那是不可想象的，也不符合商业逻辑和自然规律。恐怕连自身认为获益的当事方都会逐渐意识到这是个灾难。所以大体量的新电商是必然会出现的，不是现在的拼多多，就是未来的“Costco + Disney”。

长期看旧的格局能否维持，不是看“追求独家垄断性的竞争”能分给周边多少利益，也不是看有多少违背自身利益和意愿的被迫表态。有时恰恰相反，每一次被强迫背后都是一次内心深处反抗力量的增长。

一种商业和格局能否持续，本质上要看是否有利于消费者，是否有利于劳动者和价值创造者，是否能创造出不可替代的价值，是否恪守本分尽了社会责任。

（三）下一步的策略

关于下一步的策略，我想主要还是下面四点：

坚持消费者导向，创造性的解决存量问题，为社会做增量贡献。

从生存的高度，理解履行社会责任是应尽的本分。保护知识产权，持续高压“双打”，

全力扶贫助农。以钉钉子的精神，扎扎实实一个一个的解决实际问题。

专注于长期企业内生价值，立足长远，勇于投资未来。

进化组织，一步一个脚印走向更包容、更透明、更国际化的成熟公众机构。

时代的洪流浩浩荡荡，方向难以阻挡。

拼多多在短短三年多的高速发展过程中经历了各种曲折，是一个个老百姓用自己的真金白银投票支持了她。在森林里，每一个局部树和树的竞争是激烈的，不同局部的较量是异常丰富、曲折变化的。但如果我们看整个森林，最终所有树的方向又是一致的，那就是向着阳光的方向。向着阳光的力量是异常强大的，他将改造很多事物，或为改造事物开辟道路。拼多多的出现和发展并不是因为我们有多厉害的能力，平台有多完善，甚至都不是我们有多用功，而是因为她生长在阳光充足的方向，这个方向就是普惠、以人为先和更加开放。摒弃零和竞争的帝国式思维，转变为以持续创新为基础，为消费者和社会创造增量价值的思维，这就是我们看到的阳光。

不论我们的作用有多大或有多微小，我们这一代人终将被这个时代急速的洪流推向一个属于我们的不一样的新时代。

感谢选择相信我们，加入我们创造新电商这一美妙旅程的投资人。让我们一起向着早晨七八点钟太阳的方向前进，因为那才是新生的方向。

黄峥

谨代表拼多多

2020 年 4 月 25 日致股东信

今夕何夕？

今年 2 月，COVID-19 作为一个新词汇在全球家喻户晓，并颠覆了我们的日常生活。就在我书写这封信的时刻，世界上仍有一半的人蜗居家中，无助地等待着引发全球危机的小小病毒尽快消失。等待之初，我们急切盼望生活能够重回正轨；而越来越漫长的等待，则让我们逐渐忘记了时间。

今天，我们正身处怎样的时间之中？时间又究竟是什么？

对人类来说，这是一个危机的时刻，流言和混乱四起，人们因不同的理念意见而产生分裂，甚至是对抗。这是一个百年不遇的特殊时刻，不过也许它也只不过是历史长河中一个再平常不过的片刻。

病毒是大自然向人类派出的危险“信使”。出于生存本能，我们竭尽所能地调动自身的机体能量与之对抗。这种对抗的副产品是伤及自身甚至致命。很快，激战从单个生物体蔓延至整个社会有机体，不同大小不同类型的公司、政府和国家，都在用自己的方式对抗这一威胁，其副产品也是不可避免地伤及自身。

这一切只是源于一个几乎看不见，离开宿主都无法复制的病毒。一个携带了一些信息（RNA）和很少能量的小小“信使”而已。这和数十年来我们担忧的原子能威胁形成了鲜明的对比。一朵可以升腾出巨大能量的乌云，与自身几乎毫无能量的“信使”，谁会给人类造成更大、更持久的危害？

这真是如幻如梦……这是大自然给我们的一个启示？一个教导？抑或是对我们的惩罚，还是救赎？也许，仅仅是大自然和人类开的一个小小的玩笑？

Time for new

新生之时

当爱因斯坦写下他著名的方程式 $E=MC^2$ 时，他优雅地（某种意义上，也可以说是傲慢地）描绘了他脑海中的物质世界。但他并没有解释那描绘物质世界的精神世界与客观物质世界之间的关系，也没有解释能量与信息之间的关系。

今天，全世界都处在一种常规的反常中。成万上亿的人被迫困在家中，与亲朋好友分离。然而，我们又同时通过某种精神和情感连结在一起。这种关系也影响着我們所能感知到的物理世界。虚拟世界和物理世界之间的边界前所未有地模糊，我们开

始看到（而不仅仅是想象）一个新的世界正在走来。或者，更精准地说，是一个全新的人类世界正在走来。在这个新世界中，“虚拟现实”一词已经过时。现实和虚拟可以相互转换，现实变得虚幻，虚幻却是现实一种。同样，人类物质与精神需求之间的分别也愈发模糊。

当这个微小的病毒进入人类世界时，它就像试管中的催化剂一样，加速了新世界的形成。过去世界的某些维度在被重构，一些规则也在被改写。这股席卷全球的力量将从根本上永久地改变我们所生存的世界。就像我在前面两封致股东信中解释“拼多多的诞生”时所述，新物种将会以和从前完全不一样的样子在新的土壤中孕育和生长。现在，正是世界萌发新生，重新构建的时候。

Feel the time

感受时间

Time with an arrow/direction

时间的方向

人类一直努力地用我们所掌握的逻辑和原理，试图理解和控制世界。在许多事情上，我们确实成功过，比如科学。在科学的世界里，我们试图从客观物质世界里抽离出来，以超然的上帝视角来进行“客观”的观察、理解，并通过有限的方程式来定义这个客观物质世界。在这样的框架中，时间变成了方程式 $-t = (-)t$ 中的一个可逆参数。它只是描述物体在按预定轨迹运动的方程式中的一个参数而已。

但是，当一个渺小的病毒把我们从幻梦中惊醒，我们发现人类并没有凌驾于世界之上，仅仅是这个被观察的世界中的一个可忽略不计的组成部分而已。我们唯一能做的，是停下手中的一切，等待时间流逝，感受时间流过的痕迹。

我们进而意识到，时间很可能不应该是方程式中的一个可逆参数，它更像是一个不可逆的向量。它是一股强大的有方向的力量，默默地驱动着我们所见所感的一切事物。无论我们多么固执地渴求着对称和永恒，时间总是在不断制造着世间种种的不对称、不可逆以及死亡。

热力学第一定律（ $U = Q - W$ ）给予了我们一定的控制感和确定性，而热力学第二定律（ $S > 0$ ）又使我们谦卑地认识到有另外一种存在，在力和质量组成的物理世界之外。熵（ S ）与信息有关，我不确定熵是否连接着精神世界，但它确实可以帮助我感受和理解时间。时间不应该只是物理世界里一个可逆的变量，或是孤立的存在于精神的想象，沉默而永不停息的它更像是在物质和精神世界表象背后的那

股强大的有方向的不可逆的驱动力。

2. Time, crowd and uncertainty

时间、人群和不确定性

当牛顿最早揭示 $F = M (dV / dT)$ 时，它让我们有了“可以控制世界”的错觉，或至少给了我们掌控力量的某些理解和暗示。我们不再感到担心，因为每个物体都可由其位置、质量、速度和作用力来计算出轨迹。我们假设每个物体的过去的所有历史都已经按其当前状态所完全包含，并且每个物体都是独立的。在这样的假设下，大量物体之间的大量交互随着时间的推移将变得愈发复杂、混乱，也会表现得不确定和随机。时间之矢好像创造了混乱和不确定。而所谓概率，是对大量相互作用下的确定性的物体的轨迹集合的一个近似统计描述。

但是，当我们被隔离在家中，在焦虑和不安的情绪中等待时，我们开始怀疑“每个物体之间的相互独立性”是否真的是我们在试图理解和解释世界时的一个正确的假设。在我们对确定性的渴望中，我们选择性地接受了诸如“物体间的独立性”这样的简单假设，以帮助我们解释复杂的世界。我们的渴望是如此的强烈以至于让我们开始相信这就是真理。

但是，如果概率和随机性本来就是每个物体的天然属性呢？如果大量的物体在本质上就是相互交织和关联的呢？就像我们的人类社会一样，无论每个个体有多独立，我们都在真实和虚拟的世界中，通过相互关联而定义自我的存在。由于物体存在这些内在联系，试图屏蔽物体之间的关联，研究孤立个体的方法也就不再能够那么有效。相反，我们看到，时间推移下的个体间大量互动反而成为一种为社会和世界带来秩序和确定性的力量。我们再一次感受到了时间的力量和魔力。

Seize the time

把握今朝

当新型冠状病毒席卷全球时，每个机体都不得不面对大自然带来的残酷挑战。相对年轻的人或许心存一些侥幸与慰藉。这并不是说我们要在“危”中讨巧得利。任何妄图趁人之危或利用漏洞使自身受益的想法，在时间面前显得异常愚蠢，无异于一个狂妄的赌徒试图在赌场上赢过时间。

相反，我们感受到了需要更加努力工作的冲动和动力。这是因为我们比以往任何时候都更理解和珍惜宝贵的青春。我们越发意识到我们应尽的责任。我们需要证明我们这一代人的与时俱进和与以往不同。在这个新世界中，新物种和新生物必将诞生

并茁壮成长。

大自然的蓬勃发展和趋势不会因为任何个人意志而改变。理解这些自然规则不应该让我们感到优越，更不可能让我们有能力统治自然。相反，这使我们能够谦卑地认识和承认，我们只不过是世界自然演变过程中的沧海一粟罢了。

恰如一位诗人写道：“我冷眼向过去稍稍回顾，只见它曲折灌溉的悲喜，都消失在一片亘古的荒漠。这才知道我的全部努力，不过完成了普通的生活。”

带着这样的视角，我们既感到无比的谦卑和平静，又无比感恩于拥有的宝贵青春和担负着的重大责任。因此，我们将更加坚定地投资未来，努力建设面前的新世界。在这新世界中，我们的美好旅程才刚刚开始。

黄峥

谨代表拼多多

2020 年 7 月 1 日黄峥致全员信

拼多多的一小步

十多年前，我们刚开始线上创业时，零售市场“控货 + 流量”的逻辑还是主流，在实践的磨砺中，我们看见了“普惠 + 人为先”的未来。五年前，我们在端午节期间的一次失败大促，反而使得我更加相信“拼”这一模式，能有效聚集人的需求，在未来必然创造不一样的社会价值。

现在，我们看见互联网解决的已经不只是效率问题，人们的虚拟与现实，线上与线下已经难分难解，相信“Costco+ 迪士尼”必然是零售消费市场的未来。

这几年来，拼多多经历了飞速发展。团队的快速扩张，业务的高速增长和外部环境的剧烈变化，都在催促我们进一步升级我们的管理团队和公司治理结构。

就在昨天，我们召开了特别董事会，批准了管理团队的一次迭代调整：从 2020 年 7 月 1 日起，我将不再担任公司 CEO。公司联合创始人、CTO 陈磊将接任 CEO。同时，公司任命高级副总裁朱健翀为公司首席法务官（General Counsel），任命马靖为公司财务副总裁。我将继续担任拼多多董事长。

伴随这次调整，我将按照 IPO 时的承诺，正式成立“繁星慈善基金”，并连同创始团队捐赠名下拼多多上市公司 113,548,920 股普通股（约占公司总股数的 2.37%），旨在推动社会责任建设和科学研究。该慈善基金为不可撤销的慈善基金，由独立受托人管理，保证慈善基金的所有资产全部用于公益用途。

拼多多将继续建立和完善合伙人制度。我将划出个人名下拼多多上市公司 370,772,220 股普通股（约占公司总股数的 7.74%）给到拼多多合伙人集体。其中一部分可以在不影响拼多多现有股东利益的情况下，进行一些长期基础研究和社会公益等方面的探索，为公司提供额外的长期动力和蓄电池；一部分可以作为未来管理层的补充激励。

我希望通过这次调整，管理层可以逐步把更多的管理工作和责任交给更年轻的同事，让团队加速成长，让拼多多成为一个更好更强的持续充满创业活力的公司。

这次调整后，我将花更多的时间和董事会制定公司中长期战略，研究完善包括合伙人机制在内的公司治理结构，努力从制度层面推进拼多多再上台阶，逐步成为有国际竞争力的公众机构。

正如我在 IPO 前的股东信中所述，拼多多承载着独特的社会价值，是一个公众机构，不是彰显个人能力的工具，也不应该有过多的个人色彩。

我们将践行承诺，努力完善它的组织结构、“本分”文化，让拼多多因循它自身独特的命运生生不息，不断演化。

拼多多董事长黄峥

《财经》访谈

对话拼多多黄峥：他们建帝国、争地盘，我要错位竞争宋玮房宫一柳 LateNews by 小晚 2018-04-04 12:19

《财经》记者宋玮房宫一柳／文

在万能的淘宝一件商品卖 29 元，在拼多多上可能卖 19 元，如果你能找到五个朋友和你一起买，你也许能以 9.9 的价格买下——并且还包邮。早期依靠这样大量 9.9 包邮的产品，拼多多构建起了一个 GMV 过千亿，仅次于阿里和京东的中国第三大电商平台。而完成这一切它只花了两年多时间，并且是在所谓互联网下半场，流量越来越昂贵的背景下。

这家公司起于无声之中，一线城市的人可能根本还没有听过它，等它出现的时候，体量已经极其庞大，这个成长路径不难让人想起当年的快手和今日头条。

流量玩法是今天互联网的主流逻辑，帝国竞争、地盘之争是今天的主要命题，那些爆红的创业公司多数都是阿里、腾讯直接或间接博弈的产物。对创业公司来说，在现有中国互联网的竞争环境下，每一张桌子都是满的。如果还按照传统的思维去竞争，是永远无法突破巨头包围的。

在这个背景下，《财经》专访了拼多多创始人兼 CEO 黄峥。他提出了一些新的思考。他认为后流量时代的关键是以人为核心，找到更适合这个时代、更适合消费者的，本质的玩法，这样才能在一个看似没有机会的饱和领域找到新的商业突破。

“阿里京东滴滴美团，他们是帝国式竞争，有明确地盘的界限，但我觉得我们这一代人的思路不该是这样。”

正如快手在社交领域、头条在信息分发领域的创新一样，拼多多在电商领域也带来了新的启发。这几家公司共同让我们看到了中国互联网下半场最初的成功模式。

丨谈腾讯

「我不觉得我们是腾讯系」

《财经》：有人认为，拼多多已经替代京东成为腾讯对抗阿里的首要战略扶持对象。

黄峥：腾讯扶持我们？体现在哪里呢？

《财经》：拼多多的很多玩法都是微信三令五申禁止的，比如诱导点击，比如直接提及用户的微信名字，但如今依然安然无恙存活在微信生态里，这是否是腾讯默许？

黄峥：我并不认为腾讯扶持了拼多多，我们也被封过很多次。

《财经》：据说拼多多被微信封过 1000 次，你们做了什么被封了 1000 次？

黄峥：1000 次是夸张的说法。滴滴、阿里、京东也被封过很多次，我不能说我们是做的最好的，但我们肯定也不是最不好的。事实上，从平台治理的角度，拼多多作为腾讯生态中交易量最大的组织，微信对我们的管控是更严厉的。

微信的政策一直在更改，首先很多时候你不试是不知道的；其次我们认为有些做法对消费者并没有带来太大伤害，比如在送货到达通知等场景下，你不提用户名字是会出错的。核心要看对用户来说是否是越界。

《财经》：在对界的把握上，拼多多是否很好利用了微信公众平台的漏洞和灰色机制？

黄峥：如果有人认为我们是利用规则起来的，他也看得懂，他为什么起不来？

《财经》：所以你否认腾讯给予了拼多多更多的支持和宽容。

黄峥：在微信上拼多多有任何特权吗？比方蘑菇街、京东在微信入口里做的微选，我们是完全没办法做的。年前腾讯让我们签署了一份互不挖猎协议，我们要挖腾讯的人，只有腾讯同意才可以。同样的事情，腾讯能要求头条吗？

最近有一件事让我感到很委屈，突然涌出大量谣言说拼多多诈骗，谣言通过微信群被广泛传播。我找微信寻求帮助，被拒绝了，微信说如果是阿里找来他能处理。我可以理解，因为如果微信站出来帮我处理谣言，群众会说这是因为腾讯是我们的股东。如果微信帮阿里辟谣这就叫格局高。

《财经》：对于腾讯来说，可能这并不是一件大事。

黄峥：因为我死了腾讯不会死，腾讯有千千万万个儿子。

《财经》：从 2017 年下半年开始，拼多多逐渐将用户从微信里引导至自己的 APP 上。有媒体曾撰文说拼多多在挖腾讯的墙角。

黄峥：我们并没有强推 APP，更多是用户主动的选择。拼多多可能是唯一一家电商 APP 在用户登录的时候不强迫用户输手机号，直接通过微信登录即可。我们现在来自 APP 的订单量已经远远超过了 50%。

通过在微信上创造一个分享场景是拼多多早期崛起的重要原因，早期我们没有数据，所以我们在微信通过人来了解人，你和你的朋友有什么特征。但微信并非唯一、终极的场景，当我们对用户充分了解后，我脱离微信通过平台也能创造新的场景，用机器代替“朋友”做判断，给用户推送最适合的商品。现在你看到的不过是拼多多的初级阶段。

《财经》：中国爆红的互联网创业公司如滴滴、饿了么、ofo、摩拜，多数都是阿里跟腾讯博弈的产物，拼多多的成长是否也是如此？

黄峥：头条并不是，为什么我们不能是另外一个存在？

《财经》：这个逻辑是显而易见的——拼多多的存在对腾讯有很大的战略意义，腾讯有意愿支持拼多多做大跟阿里竞争。

黄峥：我并不认为腾讯是强竞争逻辑，腾讯更多是商人逻辑，竞争只是商业 ROI 计算的副产品。腾讯入股拼多多不是因为我们对抗阿里，而是我们的投资有回报。腾讯投了京东，京东就真的能对抗阿里吗？阿里会打任何京东，哪怕没有腾讯投资。

《财经》：腾讯和阿里在零售领域的直接对抗会给拼多多带来什么影响？

黄峥：阿里和腾讯现在还谈不上竞争，因为双方对线下零售的占比都很低。互联网今天的竞争多数是在抢流量，其实当你抛开流量，聚焦在场景，你会发现空间是很大的。

《财经》：腾讯希望建造一个怎样的电商生态？

黄峥：我不觉得他有明确目的，正如腾讯投了滴滴也不意味这就是一个出行生态。

《财经》：只用 ROI 来衡量腾讯的行为是否低估腾讯了？

黄峥：用商人逻辑经商有什么不对吗？任正非采访说，什么叫强大的中国？他说我们磨豆腐，他们种豆芽，叠加在一起就是强大中国。

《财经》：假设 2016 年你们不接受腾讯的入股，拼多多依然还是今天的拼多多吗？

黄峥：逻辑应该是——因为我们是今天的拼多多，所以腾讯想来入股。腾讯更像一个普通的财务投资人，他对我们既不会特殊的好，也不会特殊不好。我也不认为我们是腾讯系。

《财经》：但你的办公室里摆满了 QQ 公仔。

黄峥：都是别人送的，腾讯寄来的没有很多。

丨谈质疑

「拼多多的核心不是便宜」

《财经》：拼团和低价都是电商领域存在已久的工具和竞争手段，你们是如何把一个战术做成了战略？

黄峥：我曾对腾讯的人说，腾讯做电商失败是因为他们理解电商是流量 \times 转化率 = GMV。流量逻辑在今天是无法成功的，腾讯有全中国最大的流量，投了一堆垂直电商，如果按照这个逻辑腾讯早成了。

拼多多起来之后，京东、唯品会、蘑菇街都实验过相似模式，对于他们来说，拼团不过是一个创造 GMV 增量的工具；而拼多多是人的逻辑，我们通过拼团了解人，通过人推荐物，后期会过渡到机器推荐物。拼多多 APP 里几乎没有搜索，也不设购物车，你可以想像把今日头条下的信息流换成商品流就是拼多多。

所以早期看大家都是低价和拼团，但我们的出发点不同、方向不同，长大了也就不一样了。

《财经》：一位投资人曾总结，拼多多能成功在于抓住了移动互联网第三波人口红利带来的下沉人群，那些有微信但没有淘宝的人被拼多多解决了。

黄峥：只有在北京五环内的人才会说这是下沉人群。我们关注的是中国最广大的老百姓，这和快手、头条的成长原因类似。就好比 30 年前你去深圳，干什么都能赚钱，不是因为别的，只是你选对了方向。

《财经》：一位京东高层曾评价，拼多多模式简单粗暴，低价策略吸引的都是价格敏感性客户。这注定了中高端人群也许永远不会去上面买东西。

黄峥：我们吸引的是追求高性价比的人群，他会买一个爱马仕的包，也会用 9.9 元买一箱芒果，这与他的消费能力没有关系。传统公司才用一线、二线、三线来划分人，拼多多满足的是一个人的很多面。只不过我们还做得很差，还没有能力百分百满足像你这样的五环内人群。

《财经》：你理解的拼多多是“高性价比”，但很多人看到的是“低价和质量差”，拼多多的投诉量曾位居行业第一，高达 13.12%。

黄峥：我们也卖 iPhone X，低价只是我们阶段性获取用户的方式。拼多多有着比多

数平台更深刻对性价比的理解——即始终在消费者的期待之外。我们的核心不是“便宜”，而是满足用户心里占便宜的感觉。

举个例子，拼多多的第一款商品是一元钱一袋的乐事薯片，一天卖了一万份。只要一半薯片还能吃，他就会觉得值。但反过来讲，虽然只有一元，如果薯片寄过去全碎了，消费者就会觉得没占到便宜，甚至会骂你。

《财经》：淘宝 1 月份发布白皮书说假货正在从淘宝向微商和拼多多转移，这是事实吗？

黄峥：从一个理工科的角度来讲，这个报告我感觉很搞笑。我不认为他能知道这一点，他凭什么能知道这一点？

《财经》：拼多多上销量最好的产品之一是一瓶售价 27.8 的壮阳药，总共卖出了 472 万单。你觉得这个药可能是真的吗？

黄峥：首先，拼多多平台上出售的药或者保健品一定会有国家认证的标示。其次，保健品毛利本来就高得一塌糊涂，就和面膜一样。200 块钱的面膜你觉得它有用吗？

《财经》：极低价格需要极低成本，极低成本如何保证品质和用户的重复购买率？

黄峥：我承认拼多多现在对整个商品的管控、对服务的品质都很初级。我们正在通过升级供应链和打击假货来提高商品质量。全中国可能没有比我们更努力在打假的平台了，过去一年我们的复购率翻了一倍，客单价也从早期的十多块上升到了四五十块。

除了满足人们的基础物质需求，我们还做了大量产品设计、运营来满足人们不同精神层面的消费需求，比如冲动消费、理性消费、发泄性消费。这也是为什么在面对同质化竞争时，拼多多依然能吸引消费者不断回来。

《财经》：对于拼多多来说，满足人们精神需求的唯一方式就是抽奖和抢红包吗？

黄峥：抽奖和抢红包是最简单的娱乐行为。这种方式是很蠢，但我们确实在试图做消费和娱乐的融合。

《财经》：有人认为，拼多多不是消费升级，而是消费降级。

黄峥：消费升级不是让上海人去过巴黎人的生活，而是让安徽安庆的人有厨房纸用、有好水果吃。

丨谈核心竞争力

「流量逻辑是上个时代的逻辑」

《财经》：作为一家高速增长的创业公司，拼多多积累的管理问题会在什么时候集中爆发？

黄峥：做公司没有像小孩子那样明显的青春期，青春期是开始时明显加速，结束时明显放缓。但公司是一个逐渐长大的过程。这意味着问题不是突然爆发的，问题每天都在爆发。

现在最大的问题是系统能力跟不上规模发展。淘宝已经确立了平台治理的基本规则，比如商户的信用体系，这些我们可以借鉴。但有些领域它还没做好，比如农产品的物流等，这些需要我们自己探索。

《财经》：目前最棘手的管理问题是什么？

黄峥：如何减少人工对规则的干预。人工来选择和推荐商品就不可避免会导致腐败，我们创业第一年就有一名运营因为贪腐被送进监狱，当时我还辞退了三分之一的运营。拼多多未来会从人工选品到全部由算法和机器来选择。

《财经》：拼多多现在很轻，不控货，也没有自己的仓储物流体系，未来会变重吗？

黄峥：我们不会做采销，也不碰物流和配送。阿里已经做得很好了，你干嘛要做。很多公司什么都做是因为它不相信别人。

《财经》：今年的战略重点是什么？

黄峥：供应链升级将是我们很长时间内的战略重点。拼多多的最终模式是使得上游能做批量定制化生产，但我们现在对上游的投入和整个产业链的赋能都太弱了。

《财经》：拼多多的运营员工说，他们唯一的考核指标就是 GMV，一家有如此大增长压力的公司如何能同时兼顾中长期战略？

黄峥：我们的考核是留存、复购第一，GMV 第二。事实上，我们现在是不想增长的，我希望把 GMV 增速降下来。

《财经》：可是你们投了很多广告。

黄峥：投广告是为了告诉消费者我不是骗子。

《财经》：你所说的战略和构想，与拼多多员工对公司的理解是不一样的，在他们眼里公司依然流量至上，为什么会有这样的脱节？

黄峥：原来这些员工在原有流量思维环境下受了很多年的教育，公司才两年多，我和员工的统一思想，还没有做得非常好，但我们试着在从上到下贯彻。现在是我在这一头，整个社会和媒体在流量的那一头，员工可能在中间。

《财经》：拼多多已经 3 亿用户，流量红利还能持续多长时间？

黄峥：全中国人民都应该是我们的用户，未来的 2、3 年我觉得都是高速增长。

《财经》：现在花钱买流量吗？

黄峥：相对于头条肯定是小太多太多了。

《财经》：9 块 9 包邮，如何来构建商业模式？

黄峥：阿里已经把这个模式走得很通，不外乎是广告、抽成，但我们现在只抽了支付的手续费。

《财经》：拼多多品类以水果快消品为主，人们买水果会想“我花 10 块钱买了半箱坏的、半箱好的，赚了”，如果未来拼多多想全品类扩张，将会面临品牌升级问题、方向问题、增速问题。这些问题怎么解决？

黄峥：全品类扩张还是传统的流量逻辑，升级也是，升级是一个五环内人群俯视的视角。我不认为拼多多要品牌升级、要全品类，这是不对的，我们要做事情永远是匹配，让合适的人在合适的场景下买到合适的东西。

《财经》：拼多多依靠中国最广大人群成长起来，这样的公司会有什么先天性缺点？

黄峥：一是你会经过大量的舆论风波；二是我们这样的公司必然要承担更多的社会责任，我们比头条的波及面还要更广。

最近发生的关于拼多多诈骗的谣言让我很焦虑，如果我是微信，或者我是国家部门，我该怎么做？很多企业家会自己出来 PR，这是一种自我牺牲的做法，我们这一代新的企业家能不能不用这样的方法？企业家终究是会老的，但公司要持续活下去，它应该依赖于一个有自我应对能力的机制而不是一个人。

《财经》：拼多多的使命和价值观是什么？

黄峥：使命是多实惠多乐趣，让消费者买到更多更实惠的东西，然后在这个过程中更快乐。价值观是本分。

《财经》：一个价值观是本分的公司为什么会被微信封 1000 次？

黄峥：本分是在你的位置上应该干什么事。我们希望消费者做更多营销活动，对一个商业组织而言，这是他的本分。剩下的更多是如何把握营销触达的界限问题。

《财经》：京东估值 200 亿美元时，已经有清晰的核心竞争力——物流壁垒（用户体验）、全品类扩张，以及聚拢了一二线城市最优质的用户。拼多多有什么核心竞争力？

黄峥：我觉得京东的核心是快递公司干不了电商的事儿，而电商不愿意做快递。我们的核心就是五环内的人理解不了。

丨谈竞争

「他们争的是地盘，我要的是错位。」

《财经》：你的一位同行说，他认为拼多多至少可以打掉淘宝 40% 的单量。你认为这是高估还是低估了拼多多？

黄峥：我们与淘宝是错位竞争，争夺的是同一批用户的不同场景，错位才会长得更快，所以不存在打掉淘宝多少订单。正如 Facebook 长大，Google 会打 Facebook，但长期来看两者是并存的，Facebook 快速长大也并没有影响 Google 的成长，因为这是两个完全不同的场景。

《财经》：王兴说的也是同向为竞，相向为争，竞争不是为了把谁打倒。

黄峥：王兴讲的他帝国的边界，相向而行，但没说我到哪里停。滴滴和美团在强竞争环境中长大，但拼多多的成长环境不一样，我们在一个看似没有机会的饱和领域找到了新的商业突破，因此不需要浪费大量资源过度竞争。

阿里京东、滴滴美团，他们是帝国式竞争，有明确地盘的界限。但我觉得我们这一代人的思路不该是这样。拼多多和淘宝更像是两个不同的纬度在慢慢融合，拼多多用支付宝也用菜鸟。

《财经》：淘宝已经推出了淘宝特价版来制衡拼多多。

黄峥：我们把这视为对我们的一种赞扬。

《财经》：阿里一位高层评价，拼多多看自己是第二个阿里，但他们看拼多多不过是低配版的聚划算。

黄峥：我没有研究过聚划算。我们并不想做第二个阿里，拼多多的存在本身就是一种模式，而我们正处在这种模式开创的早期。你可以说我 low，说我初级，但你无

法忽视我。

《财经》：淘宝近两年一直在推进千人千面、分发头条化的改革，这与拼多多的战略是高度重合的，那拼多多一直强调的独特性体现在哪儿？

黄峥：拼多多和淘宝的模式有本质不同。淘宝是流量逻辑，主体是搜索，用户要自己去找商品，所以需要海量 SKU 来满足长尾需求；拼多多代表的是匹配，推荐商品给消费者，SKU 有限，但要满足结构性丰富。

淘宝一直倡导 C2B 但做不起来，就是因为淘宝的千人千面相当于个性化搜索，但搜索本身是长尾的，你就很难做反向定制。而拼多多是把海量流量集中到有限商品里，有了规模之后再反向定制，从而极大降低成本。这也是沃尔玛和 costco 的差别，拼多多的终极定位就是针对不同的人群做不同的 costco。

《财经》：你似乎低估了你的对手。目前来自淘宝搜索的流量不到 50%，而且越来越低。推荐、直播、内容、活动等占大多数。

黄峥：淘宝的方向是对的。但作为上一阶段最成功的公司之一，当它迈向新时代时，它是有包袱的。他们现在的主体是搜索，不管你做什么改革都意味你把搜索给弱化。但搜索在拼多多中只是一个极小场景，甚至不在主页上。这好比百度想做今日头条的事情，他们都面临既有成功所带来的阻碍。

这就像我是深圳，它是上海，上海曾经比深圳牛逼很多，它也许依然牛逼，但是我年轻，我没有包袱。

《财经》：有人评价，淘宝之前遇到的所有问题（假货、流量红利到头、政府管制等），拼多多都会遇到。

黄峥：我们有些方面挑战比他小，这要感谢阿里在前面十年给中国电商行业的极大贡献，快递、支付、电商的基础设施我们都得益于阿里。

《财经》：有什么问题是淘宝不会遇到，但你们会遇到的？

黄峥：一是作为后来者受到的质疑。好比一桌人吃饭，淘宝刚起来时桌子是空的，而拼多多起来时，已经有 5 个人在桌上了，你在桌下硬要上去吃饭，但桌上的人不愿意你上来，桌下的人也不愿意你上去，我必然会受到双重打击；二是因为成长速度太快了，我们会在短时间内面对淘宝十年内要面对的所有问题。

《财经》：为什么不另起一桌？或者找一个人不那么多的桌子。

黄峥：在中国的市场竞争环境下，任何地方桌子都是满的。

我非常喜欢新加坡，也对它有很深的研究。新加坡本身就很像一个公司，在周边很差的环境下实现了国民富裕。而且，因为它小，所以它创造了一个模式——在本国存放的资产只占它很小的一部分，大部分资产分布在中国、美国。新加坡既是一个小国，但它又是一个融合于其他所有大国里的存在。

就算你很厉害，你有办法做了一个小阿里，那又怎么样呢？从刷存在感的角度来讲，世人不会因此而记住你。

《财经》：如果你取代阿里了，人们会记住你的。

黄峥：即使这样，阿里还是第一个做出阿里的。

《财经》：如果阿里来投资你们，你们能接受吗？

黄峥：这个可能受到投资条款的限定。

《财经》：据说拼多多一直拒绝和美团交流，你们是在考虑做服务电商还是担心对方会进入实物拼团的领域？

黄峥：不是不和他们交流，我不混圈子，也不想和其他人交流。拼多多目前没想做服务电商，因为实物电商已经足够大。

《财经》：拼多多现在可以推商品，未来也可以推电影票，这类似今日头条先图文后视频的逻辑。

黄峥：服务电商是流量思维，即流量灌进来，用不同的服务去消耗这个流量。如果我们还在用流量化的观点去做后流量时代的事情，肯定会挂掉的。

拼多多的出现正是因为它不用原来的旧思维。在以人为先的思维下，应该先想这个人需要什么？我们要做的是物质消费和精神消费的融合，精神消费不只是做服务电商，而是用娱乐的方式让用户消费之余获得开心。

《财经》：今日头条现在做内容的信息流，你认为它未来是否会做商品的信息流？

黄峥：做就做吧，你还能挡住别人做你的事？但你这个假设就相当于当年百度想做淘宝。

《财经》：中国新一代巨头都在探索自己的边界。正如有人认为阿里当年不应该留下一个空隙给京东，头条和拼多多未必不会从不同方向进入同一个赛道，提前考虑

有什么不对呢？

黄峥：马云很多年前在一次内部演讲中讲了，他说我们为什么不留个竞争对手呢？他说最好的格局是英特尔和 AMD。这个社会就是应该有多物种存在，然后互相融合。

丨谈个人成长

「大部分人都 over—think，其实多数事情是显而易见，没什么可想的，你只需要用常识来判断就可以了。」

《财经》：坊间传闻你是段永平的干儿子。

黄峥：段永平是丁磊介绍认识的。我在浙大上学时，某一天一个陌生人在 MSN 上加我说他是丁磊，正在研究一个技术问题，当时我还以为他是骗子。2002 年我去美国读研究生认识了段永平，毕业后在谷歌工作时又离他家很近，就开始帮他做一些投资。

《财经》：段永平、丁磊、王卫、孙彤宇都是你的天使投资人，他们投资你的时候拼多多还没有诞生，你觉得是什么打动了他们？

黄峥：可能因为我不拍马屁，我讲了一些有点意思的事。我当时跟王卫聊天，我说你们做电商肯定做不成，你见过哪家快递公司做电商做成的？

《财经》：王卫相信吗？

黄峥：他不认他做不成。那怎么办？

《财经》：段永平在商业和人生上给了你什么启发？

黄峥：他说快就是慢，慢就是快。他说用平常心来做事情会更好。他说其实平常人是很难有平常心的。从他个人来说，他是一个不断进步的人，他也在学习，也在看你的文章。

《财经》：孙彤宇是阿里巴巴创始人之一，他对你最大的帮助是什么？

黄峥：一个是价值观，他是一个很好的人；另外他对平台的理解确实不一样，中国只有很少的人做过平台，这方面是有帮助的。比如他认为平台更应该考虑不同阶段的生态演进，而品牌更多是单个细分人群标新立异的价值主张。

《财经》：2006 年段永平以 62 万美元拍下了巴菲特的午餐，带你去见巴菲特。当时你 26 岁，那天对你来说是个重要的日子吗？

黄峥：巴菲特讲的东西其实特别简单，是我母亲都能听懂的话。这顿饭对我最大的意义可能让我意识到简单和常识的力量，

人的思想是很容易被污染的，当你对一件事做判断的时候，你需要了解背景和事实，了解之后你需要的不是睿智，而是面对事实时是否还有勇气用理性、用常识来判断。常识是显而易见、容易理解的，但我们各种因为成长、学习形成的偏见和个人利益的诉求蒙蔽了我们。

段永平还教给我一个商业的常识——价格围绕价值波动。价格一定会波动，但只要你的价值提升，最终价格会和价值接近。这个常识让你安心于增加企业的内生价值，不要过度在意资本市场的价格波动。

《财经》：遇到一个未知的领域，如何了解、思考、判断？

黄峥：通常会采取比较原始的办法——自己去体验和感受。大部分人都 over think，其实多数事情是显而易见，没什么可想的，你只需要用常识来判断就可以了。

《财经》：举个例子，电商相关的物流、金融领域你如何学习和了解？

黄峥：为什么要了解？大部分知识是没有用的，遇到问题再解决问题。段永平教我的，要胸无大志，你做好当前就好了。

我也不会去规划五年、十年。我会想一个很远的目标和一个很近的落实。就像谈恋爱一样，你最终找到就是你规划的那个人吗？你能够决定下一个遇到的女孩是谁吗？

《财经》：在你眼里，难道觉得谈恋爱和给公司制定战略是一回事？

黄峥：本质上是一样的，你做公司也是一段旅程。男生如果很有事业心的话，做公司跟谈恋爱很像，因为你会爱上你的公司。

《财经》：你的员工说你基本不管业务，也很少开会。

黄峥：你要想清楚一点，你真的有这么厉害吗？

《财经》：你认为作为 CEO 的本分是什么？

黄峥：我不是一个典型意义的 CEO，我一负责给公司输入价值观和文化，以及为员

工树立人生理想。二是我管那些突然冒出来以前没遇到过，也不知道分配给谁的问题。

《财经》：你的员工说你说过话、做过的决定说一不二，你是不是觉得多数人都很蠢？自己的决策和判断要明显优于其他人。

黄峥：这和我对自己的认知是很不一样的。在我的脑子里，绝大多数人在绝大多数方面都是比我强的，我只在很少的方面比很少的人强。

《财经》：哪些方面？

黄峥：隔绝外部压力，回归本源理性思考的能力。有时候有点逆向思考的能力。以前做二级市场发现自己好像天生不太容易在很多人恐惧的时候恐惧，而容易在大众热情的时候悲观。

《财经》：最近思考最多是什么？

黄峥：我最近在想，物质消费的性价比容易衡量，但精神消费的性价比怎么来衡量？这个我还没搞懂。

《财经》：分享一件成长过程中最遗憾的事情。

黄峥：从小到大我都是学校的第一名，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。我觉悟得比较晚。

《财经》：做拼多多之前你就实现了财富自由，这次创业的驱动力有什么不同吗？

黄峥：用通俗的话来说，做这个公司更多是为了刷存在感。你做了一个东西别人觉得还有点牛逼，有点不一样，还能尊敬你一下。

乔布斯在苹果复出时曾拍过一个广告，里面说，你可以赞扬他，你可以侮辱他，你说他什么都行，但有一点你不能做到，就是你不能忽视他。

《财经》：为什么这么在意存在感？

黄峥：因为你不追求钱，你也不缺钱，你还能追求什么呢？

有人追求做最受人尊敬的公司，但最受尊敬这件事很难衡量；有人追求做最大的公司或者最赚钱的公司，容易衡量，但追求这两个东西特别可怕。最好的企业应该是不可比——你独特，使得别人没法跟你等量齐观的比。

《财经》：除了拼多多，最想做什么、实现什么？

黄峥：希望未来能转型成为真正意义上的科研人员。这里面有一个很好的 model 是一百美元纸钞上印的本杰明富兰克林，他做到 40 岁以后就不参与商业了，参与科研发明了避雷针，我觉得非营利性的全心全意的科研工作对人类的贡献会更大。

《财经》：你一直说要成为独特的存在，为什么在最早创业时还会去做电商代运营公司和游戏公司？

黄峥：为什么还在做赚钱的事情，是因为我还没有进化到可以做完全不赚钱的事。未来我希望能做不赚钱的科研，但做商业不去赚钱，我觉得是不道德的，应该按照商业的逻辑去做一个本分的商人。

《财经》：一位熟悉你的投资人曾评价说，你是一个没有野心的人。

黄峥：从运营公司来说，如果生下来是老鼠，你不应该有成为大象的野心，因为那会把老鼠弄死；如果生下来是大象，你说你野心小只想做老鼠，那大象会被养死。你很难说我有野心或者没野心。野心是根据你能做什么会做什么（基因）决定的。

《财经》：据说拼多多估值已经超过 150 亿美元，但你们从来没有也不愿公布真实估值，为什么？

黄峥：如果别人都在说假话，你说了一句真话，其实真话和假话是一样的。我刚创业的时候去融资，公司状况很好，但我讲的真话投资人都觉得是假话。不管你报什么数字，他会按照行业标准给你打八折，甚至打五折。后来拼多多有了一点名气我去融资，搞笑的是，你讲假话，对方也觉得是真的。

就像小时候我爸买了一块真的表，别人都说是假表，后来我有钱了，我爸戴块假表，他们都说是真的。这个世界就是这样。