

在斯坦福对话段永平：Stop Doing List（附学习笔记）

42-53 分钟

来源：老喻在加 / 孤独大脑

美国时间2018年9月30日下午2点-5点，段永平先生在斯坦福校园和华人学子们进行了交流分享。

问：为什么您认为基业长青的秘密在于要有Stop Doing List?

段：不做的事情更重要。聚焦，才能做长期正确的事情。

人们常说Do right thing, do things right，要做对的事、要把事情做对，道理大家都懂，怎样做到呢？就是不做错的事。多数人不是判断不了对错，而是明知是错的还要去做，因为时常会有短期的诱惑。

我的学习笔记：

- 德鲁克说过，“效率是‘以正确的方式做事’，而效能则是“做正确的事”。效率和效能不应偏废，但这并不意味着效率和效能具有同样的重要性。我们当然希望同时提高效率和效能，但在效率与效能无法兼得时，我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。”
- 如何成为一个理性的人？别做非理性的事。这其实也是波普尔的“证伪”理论的某种应用。
- 塔勒布说，知识是递减的，不是递增的；是我们减掉的内容（什么行不通，什么不该做），不是我们增加的内容（什么该做）。
- 怎样识别吹牛的人：某人（例如咨询师或者股票经纪人）告诉你该做什么，而不是不该做什么。

想要基业长青，要想让时间产生复利，就需要有长期思维，相信时间的力量。看看 S&P 指数，这些年涨了多少了？这样你才能看清事物的本质，坚持做对的事，才能识别并承受住波动不动摇。

我的学习笔记：

- 非凡与平凡，主要体现于对时间的理解差异；
- 说起来，有多少投资美股的朋友跑赢了S&P 指数？

用长期思维看问题，很多事情就都不算什么事，现在中美贸易战，如果你用十年以上的视角去看事物的本质，完全可以把贸易战这样的波动跳过去、忽略掉。

其实我们一直都是动荡中，有人有危、有人有机，危机对于好公司和投资者都是机会，贸易战是好公司的机会、坏公司的借口。

我的学习笔记：

- 拉长时间看，人类历史上多大的事儿都不算事儿；
- 不过段也算做好了对冲准备，例如长居美国，重仓苹果。

而有一个Stop Doing List，反过来有利于建立和坚持长期思维。有了列表和意识还不够，行动上要坚持，得跟自己较点劲：如果确认一件事、一个方向是错的，我就立刻停止，而不是非要等着这条路上出现下一个所谓“更好的”。

我的学习笔记：

- 知错就改，做到不容易啊。
- 上帝请赐予我平静去接受我无法改变的，给予我勇气去改变我能改变的，赐我智慧分辨这两者的区别；
- 所以你需要平静、勇气、和智慧；
- 有些人的确很会Stop，结果一辈子都如猴子般在跳来跳去。

问：您是怎样建立起来自己的Stop Doing List？

段：今天我们主题是“基业长青的秘密：Stop Doing List”。

《基业长青》正是斯坦福一位教授 Jim Collins 的代表作，他还有另一本《Good to Great》（从优秀到卓越），通过对许多长青企业持续观察、大量定量分析，给出了一套方法论，只要领悟并坚持去做，都有机会走向卓越，你所在行业是不是处在潮流之中，其实并不重要。

厉害都是一点点攒出来的，这个list也是一条条攒出来的，通过对成功经验的扬弃和对犯错误经历的总结，攒出来的。

建立这个list，确定有些事要停的时候确实很难接受。特别是当你实际是通过做某事做到优秀的时候，这一度是你的成功经验，决定不做是很难的。但是受 Good to Great 启发，难但是对，就还是得去做。你必须要有这个勇气，我把自己都从公司里淘汰了。

我的学习笔记（《基业长青》）：

- 要做造钟师，而不要做报时人；（一个好的体制比一个强力的领导人更重要）
- 保存核心理念，不断刺激进步；（明白哪些是根本不能变的，哪些是可以舍弃的。还要有明确的目标）
- 追求持续一贯的协调一致。（多元化是可以的，但是要和谐）

问：您的 Stop Doing List 是什么？可以举些例子说明么？

段：先举几个通用的：

- 1、不要盲目地扩充自己的能力圈。人能做的事有限，人说啥、能说啥不重要，重要的是你做啥、能做啥。
- 2、不要一年做20个决策。1年做20个决策，肯定会出错，那不是价值投资。一辈子做20个投资决策就够了。
- 3、不懂不做、不熟不投。不懂、不熟的事上不能下重注，抓住你能抓住的机会。
- 4、不要走捷径，不要相信弯道超车。弯道超车是不开车和不坐车的人说的，总会被反超的。

我的学习笔记：

段永平几乎只看巴菲特的东西，以上几点基本上都来自老巴；

人的一辈子的确不需要太多智慧。我们有时候看到某些不怎么读书的“草莽”能够在事业上有所成就，也许他们因“不读书”而更能聚焦在几条关键智慧上，并反复锤炼之。

关于投资也有几条：

- 1、不做长期有息贷款。这样在经济危机中才有最大的生存机会，我买房子都不贷款。
- 2、不做空。这方面我曾经犯过错误，尤其是不要做空长期的好公司，比如早年的百度。

3、不做短期的投机。有人说这件事我不指望赚钱，就当消费玩玩，一次一次这样就不聚焦了。常在河边走，难免会湿鞋，湿一回鞋子就会湿一辈子。

我的学习笔记：

- 现金为王；
- 做空和加杠杆，都是与时间为敌；
- “职业化”必须克服“无所谓”。

关于做企业我举两个例子：

1、不做代工，拒绝沃尔玛。沃尔玛要拧成本毛巾，给他代工你会很难受，企业会被弄死。

2、不做折扣和返利。Oppo、Vivo 的年收入合计有400亿美金，没有Sales 部门，没有折扣、返利，大小客户一视同仁。

问：这让我想起巴菲特的“能力圈”原则。普通人怎样学习巴菲特呢？

段：巴菲特是有大智慧，对人也是真心诚意地好。在美国这样的企业家，我见过不少，在中国基本没见过。

他能把特别复杂的东西讲得让他妈妈都能听懂。普通人多看他的东西就好了，看他的书信、听他的演讲，多看多听就够了，像听音乐一样去听他的分享。

我的学习笔记：

- 既坚守原则，又对人好；
- 费曼学习法，就是将你认为懂了的东西讲给别人听，让别人也懂；
- 此外，巴菲特更厉害的是，一辈子说的都是一样的东西，他自己说不腻。能够颠来倒去说一样东西，是重要的企业家特质；
- 我们似乎听了几十年，也总觉得有新意，证明了一点：真正理解并且做到老巴的那一套“简单东西”其实非常艰难。

问：什么公司是您认为好的投资标的？

段：无非就是找right business、right people、right price，找能拿10年以上的公司，你不想拿10年的公司，10天也不要拿。

1、**好生意**：就是生命周期中能产生现金流、并且能让人睡好觉的。能不

能让经营者、投资者睡好觉，是判断是否好生意的重要标志。

2、**对的人**：就是看创始人、团队和企业文化。一个企业最重要的是文化，包括使命、愿景和核心价值观。这能够帮你找到同道中人，你也不用去尝试说服无法相信你的人。有些企业并购不成功，根子就是因为文化不一样，比如 HP 并购 Compad。企业文化其实都是 founder 形成的，一旦形成也很难改变。好的企业家、创始人，最大的特性就是 integrity。

3、**对的价格**：其实只要是好的公司，长期都不贵，移动互联网 Arpu 就一直在涨。我们能知道什么会发生，但知道什么时候会发生比较难。

我的学习笔记：

- 好公司就是好生意，好生意就是未来现金流折现；
- 好的公司多少有点儿传销公司的气质。找对人，别试图改变人；
- 好的东西从来不便宜，真便宜的时候也没人敢下手。苹果和茅台都出现过超级便宜的机会，没多少人敢买。

问：您怎么看待智能投资？AI在投资领域可以做好吗？

段：价值投资，AI比不过人；投机，人比不过机器。

我自己在投资上没犯过错误，投机上犯过。

问：您现在投资主要投哪些方向和公司？

段：我现在主要投公众公司，因为有更多信息可以看，也容易对标验证平均回报率是不是能超越 S&P。我不太看市场怎么看，那些信息在你买某个标的的时候跟你有关、卖的时候有关，中间都没有关系。

我现在95%的投资投在 Apple 里。

我的学习笔记：

- 从iPhone5开始，每年媒体和网络都说苹果不行了；
- 看空苹果，是一件能显得自己有想法、并且被打脸也不疼的事儿。

问：Apple 已经是众人皆知的好公司了，市值和股价都这样高，还可以投资么？

段：Apple 是最好的公司，我会一直持有。之前我认为它能一年赚500亿美金，现在做到了，未来我相信它能赚1000亿美金。而且你不要光看它

手机，手表未来可能会贡献50%的销量，反过来带动手机的销售。

这家公司文化很强，非常聚焦，利润至上。Tim Cook 说“我们就是要把产品融入到生活里去”，做到这一点它不是靠做最多的产品，而是始终做最好的产品、做对的产品、把产品作对来满足用户，用广告影响20%的人、让这些人再去影响其他80%的人，这样的公司很少。它的竞争对手很多是在同质化领域做事情，同质化的公司是很难做大的。

做产品要聚焦性能，**性价比就是性能不够好、自己找借口**。这点Apple做得很好，OV还在努力、做得也很好了，品牌和营销反而没那么重要。我们敢为天下后，要后中争先。我对 Tim Cook 说，Oppo、Vivo 是 Apple 竞争对手的敌人，我们不和 Apple 比，希望未来手机只剩下 Apple 、Oppo 和 Vivo 。

我的学习笔记：

参见我此前的一篇文章：（请点击  [iPhone那么贵的10个秘密](#)

问：拼多多的黄峥，说受您影响大，把您看作是他生命中的贵人，他也用很短的时间把拼多多带上市。您怎么看待黄峥？

段：做人、做事，快慢不是问题，人是一条好汉，快一点慢一点都是好汉。

黄峥有成功企业家许多必要的特性，我和他能相互不断地问问题，拼多多的企业文化也是抄的 Oppo 的。

短时间看拼多多会有机会也有问题，时间会是他做企业遇到的最大问题。给他更长时间，人们能看到他的厉害。

我的学习笔记：

参见我此前的一篇文章：（请点击  [你们都在笑拼多多，我买了点儿他的股票（“拼多多简史”之一）](#)

问：投资网易是您最经典的案例之一。现在您怎么看现在的网易？

段：现在基本卖掉了。为啥卖掉，具体不能说。不过我觉得丁磊是个大孩子，不能放那么多钱在他那里。

问：您持仓本就不多，还卖掉过哪些股票？

段：Tesla 我卖了。作为CEO，需要rational，一不rational就会出问题，前边得到的很多得还回去。Charlie 说 Elon Musk 智商有190，但是 Elon

可能自己觉得智商有250.....

我的学习笔记：

- 知道自己的智商边界，比智商高低更重要；
- 我是Tesla的用户，但没有买Tesla的股票；
- 我看不懂特斯拉的网络效应与护城河在哪儿，尽管Tesla 3的销售可能会非常厉害。段永平是觉得特斯拉的文化有大问题。

问：您现在主要是跟亲友在一起，回中国很少了。您怎么看中国的创业机会？

段：现在一年都不一定能回去一次，也不愿意见媒体，我不希望别人误解我还在运营公司，像Oppo早期我有参与，Vivo完全没有参与。

创业肯定是中美都很有机会。创业的土壤，美国更好一些，相比起来中国的创业者肯定要更辛苦一点，还得自己做警察的事、做保安的事之类。

人生都不同的阶段，我现在觉得亲情、友情最重要，并且要给孩子安全感。对朋友要宽容，找到志同道合的人，不用太多解释、说服，你把你交给他、他把他交给你。

对亲友，重要的是陪伴，而且要高质量的陪伴，是非问题、边界问题要说、要讲清楚达成共识，其他的都不要计较、不要say no；平时陪伴亲友，也把手机藏起来、一起好好待着，不要各看各的手机。

我的学习笔记：

- 将家庭、亲友放在第一位，可能是中国企业家最该补的一课。

问：如果让您给人提几条做人做事的建议，您最想提哪几条？

段：1、重要的是做个好汉，快、慢都没关系；

2、简单的事都不容易，始终做对的事而不是容易的事；

3、不用老提“双赢”，不占别人便宜就行；

4、做你喜欢的事，当你做自己喜欢的，就不会觉得有加班这回事了；

5、想尽办法在做事情，就都能够做好，别的不要想太多。

我的学习笔记：

- 围棋里有“本手”的概念。意为掌握一般分寸的合乎本分之著手。特点就

在于：这步棋走的时候，功用不明显，但若不走，需要时又无法补救，为了防患于未然，不能只注意眼前的利益，必须舒展宽裕地下出本手来。

（以下是交流实录，包括了上述内容，来自虎嗅的整理。）

1. 对你来说什么东西是最重要的？为什么？

段永平：不同年龄答案是不同的。现在是家人、亲情、友情。这还需要说为什么吗？

2. 没有销售部，那你的价格决策机制是什么？

段永平：做市场调研，在上市的时候就尽可能定准价，错了及时调整。（电子产品）竞争的本质在于产品差异化，要做别人提供不了的东西。没有差异化，就成了日用基础商品，只能靠价格来竞争，很难挣钱。

3. 你有没有试图改变过性格和思维方式？

段永平：我觉得没有，性格很难改。中欧有个统计，世界500强的CEO中什么样的性格都有，而他们只有一个共性，就是integrity（诚实）。

4. 中国民营企业应该怎么应对贸易战的挑战？

段永平：最主要的是取决于企业本身，做的好，有没有贸易战都无所谓。很多做的不好的企业，会拿贸易战当遮羞布。好的企业，危机来的时候，反而是机会。我们不贷款，有充裕的现金流，所以每一次危机来的时候都是机会。

5. 投资早期企业的逻辑是什么？

段永平：我不投早期，只投上市企业。投黄峥是因为个人原因，他是我朋友，我了解他、相信他。黄峥是我知道的少见的很有悟性的人，他关注事物本质。

6. 谈一谈营销方法论？

段永平：（外界）有个误解，以为我们很看重营销。其实对于我们来说，营销一点儿都不重要，最重要的还是产品。没有哪家公司的失败，是因为营销失败。公司失败，本质都是因为产品的失败。当然我不是说不要营销，事实上我们营销做得很好。营销，就是用最简单的语言，把你传播的信息传播出去（给你的用户）。

我这里是要强调，营销不是本质，本质是产品。营销最重要的，就是不

能瞎说。企业文化最重要。广告最多只能影响20%的人，剩下80%是靠这20%影响的。营销不好，顶多就是卖的慢一点，但是只要产品好，不论营销好坏，20年后结果都一样。

7. 中国品牌在新兴市场国家有哪些机遇？

段永平：这个我不太懂，但我不觉得会有太大差别，都是要关注用户的需求。平常心，就是回到事物的本原。

8. 巴菲特饭局上发生了什么？

段永平：我做公益，老巴（巴菲特）也做公益。我直接捐出去，和通过老巴捐出去是一样的，所以就拍下了巴菲特午餐，只当做公益了，还能向老巴学习。不一定要吃饭，看老巴在网上的视频、讲话、股东信，就可以了。老巴（说）的东西，逻辑上很顺，听起来像音乐一样享受。

9. 现在手机（企业）有两种模式，一是小米这种先圈用户，再通过其他方式变现；二是苹果这样，靠产品本身赚钱。哪种好？

段永平：首先，圈客户的角度，苹果比小米厉害；其次，长远来看，没有什么企业是靠便宜赚钱的。性价比，都是给自己找借口。一定要把重心聚焦在用户上，也不是我们非要做高端还是低端，只是把自己能做的事情做好了，满足了一部分人群的需求。即使苹果，也没有满足所有人。

我们早年经常提性价比，直到我有一次跟一个中国通的日本人谈合作说到我们的产品性价比高时，对方很困惑地问道，什么是性价比，是“sex-price” ratio吗？我当时就愣了一下，觉得日本人的词典里似乎是没有性价比这个东西的，之后又花了很久才悟到，“性价比”实际上就是性能不够好的借口啊。我希望我们公司不会再在任何地方使用这个词了。

10. 未来的投资 / 创业趋势？

段永平：这个问题对我来说有点儿难。我个人不太关心前沿的东西，我一般比较滞后，看懂了好的公司再投。前沿的东西，是苹果这类公司关注的，我做的是找到苹果这样的公司。

11. 这么多手机公司，为什么苹果最成功？

段永平：苹果很难得，focus（聚焦）在自己做的事情上。苹果有利润之上的追求，就是做最好的产品。苹果文化的强度很强，有严格的“Stop Doing List”，一定要满足用户，一定做最好的产品。我们不和苹果比，

因为1000个功能里面，有一些比苹果强，说明不了什么。就像CBA篮球打不过NBA，说我们会功夫，不是扯嘛。

12. 社交方面的“Stop Doing List”，与投资的关系？

段永平：我是anti-social的，社交很累，很费时间。泛泛的社交里朋友太少，看起来认识很多人，其实很难深入了解。有时间我更喜欢去打打球。我投资只是爱好，average（平均）能beat（打败）S&P。

13. 为什么说“敢为天下后，后中争先”？

段永平：所有的高手都是敢为天下后的，只是做的比别人更好。我们公司成功不是偶然的，坚持自己的“Stop Doing List”，筛合伙人，筛供货商，慢慢地就会攒下好圈子，长期来看很有价值。

敢为天下后，指的是产品类别，是因为你猜市场的需求往往很难，但是别人已经把需求明确了，你去满足这个需求，就更确定。（敢为天下后指的是产品类别，后中争先指的是做好产品的能力。或者说，敢为天下后指的是“做对的事情”，后中争先指的是“把事情做对”的能力。）

14. 有没有过一些投资错误？

段永平：投资没犯过错误，投机犯过。（投资其实也犯过，但错误很小，当时可能没想起来。）投机百度的时候被short squeeze（夹空）了，亏了1亿~2亿美金。我学老巴：想不通的我不碰，肯定会错失很多好机会，但是保证抓住的都是对的。投资遵循老巴的逻辑：先看商业模式，理解企业怎么挣钱。95%的人投资都是focus在市场上的，这就是不懂投资。一定要focus在生意上。公司是要挣钱的。

15. 什么时候卖苹果，为什么？

段永平：好公司是不需要卖的！

16. 你来美国后，能力圈有什么提升？

段永平：能力圈不是拿金箍棒在地上画个圈，说待在里面不要出去，外面有妖怪。能力圈是：诚实对自己，知之为知之，不知为不知。有这样的态度，然后如果能看懂一个东西，那它就是在我能力圈内，否则就不是。

苹果1万亿市值？我从来不关心这个，我只关心它赚钱的能力。买公司，是不打算卖的，除非它盈利能力改变，或者有更好的标的，自己很懂，价格又很低。

17. 怎么看待创业的“坚持了才有希望”和“Stop Doing List”?

段永平：“Stop Doing List”说的是做对的事，如果知道错了，马上要改。创业依然适用。（就是对的事情一定要坚持，错的事情一定要尽快改！）至于怎么做对，那是方法层面的，可以通过学习来解决。

要是不知对错，就是没有是非观，那这辈子很难有成就。是非观是要自己培养、坚持的，没有shortcut。比如抽烟，很多人不戒烟不是因为不知道它不好，而是抵抗不了短期诱惑。

18. 为什么不见媒体?

段永平：不希望给公众留下我掌控公司的印象，抢了CEO的成就感。不抢他们的功劳，这很重要，因为事实上我本人已经10多年没有在一线了，如果我还是CEO的话，公司很可能做不了这么好。

19. 怎么看待中美市场环境对创业的差异?

段永平：美国环境更好一点。在中国做企业更辛苦，做完自己的事，还得做警察的事、消防的事、保安的事，麻烦.....

20. 你主张不贷款，不用margin，错过了机会怎么办?

段永平：贷款和用margin，赚的时候快，赔的时候更快。常在河边走，哪能不湿鞋，湿一回鞋就湿一辈子，为什么要冒这个险呢？（有些机会总是要错过的，只要保证抓住的是对的，就足够了。）我们过去的大部分竞争对手都消失了，我们还健在，道理也许就在此。

21. 你怎么看待智能手机壳行业?

段永平：我不懂。但是我知道，好东西不需要推广，你看智能手机一出来，很快就普及开了。如果你的东西推出去没有很快抓住用户，肯定是不够好，一定要回来好好思考，想自己的问题。

22. 对职场新人职业发展的建议?

段永平：做好本职工作，不要跳来跳去。硅谷很多人喜欢跳槽，但是在苹果干30年，比跳去大多数创业公司结果都要好。

23. 如何看待创业?

段永平：如果自己都不懂自己在做什么，要让投资人相信你是是不可能的。黄峥有一点特别好，会不停地问这个是什么意思，这个是什么意思，关注问题本质。

24. 企业文化？

段永平：企业文化就是Mission、Vision和Core Values。“Mission”是为什么成立；“Vision”是我们要去哪里；“Core Values”是哪些事情是对的，哪些事情是不对的。

招人分合格的人和合适的人。合适是指文化匹配，合格是指能力。价值观不match（匹配）的人，坚决不要。给公司制造麻烦的，往往是合格但不合适的人。一群合适的普通人在一起，同心合力也能干大事。

25. 怎么看待中国企业爱弯道超车？

段永平：Alaska有句话，shortcut is the fastest way to get lost（捷径是迷路的最快的办法。）不存在什么弯道超车的事情，关注本质最重要！不然即使超过去，也会被超回来。

26. 怎么判断股价便不便宜？

段永平：这是关注短期关注市场的人才会问的问题。我不考虑这个问题。我关注长期，看不懂的不碰。任何想市场，想时机的做法，可能都是错误的，我不看市场，我看生意。你说某只股票贵，how do you know？站在现在看10年前，估计什么都是贵的。你站在10年后看现在，能看懂而且便宜的公司，买就行了。

27. 怎么理解“Stop Doing List”？

段永平：主要讲的是做对的事情。它不是一个skill（技巧）或者formula（公式），而是思维方式：如果发现错了，就立刻停止，因为这个时候成本是最小的。我不能告诉你对错，怎么判断对错，要自己积累。

不该骗用户，不该骗投资人，每句话都是一个promise（承诺），这你应该知道的。你去找投资，说没生意，没skill，什么都没有，那你去找你爸。你总得有点儿什么，才能见投资人吧。如果你自己都搞不清楚要做的事，让投资人怎么相信你？

至于怎么把事情做对，要花时间去培养skill sets（就是有学习曲线的意思，要允许犯错误）。坚持“Stop Doing List”，厉害是攒出来的。**OPPO跟苹果比，我们在做对的事情上是一样的，但是在把事情做对上可能有些差距。但我们有积累。我们比大多数公司厉害。**

“Stop Doing List”没有shortcut（捷径），要靠自己积累，去攒，去体

悟。stop doing就是发现错，就要停，时间长了就效果很明显。很多人放不下眼前的诱惑，30年后还在那儿。错了一定要停，要抵抗住短期的诱惑。

28. 在硅谷怎么更好地带娃？

段永平：最主要的，要给孩子安全感。怎么给？就是给quality time，就是高质量的陪伴，跟他们交朋友。高质量的陪伴，就是待在一起，把手机藏起来。

要无条件的爱。中国人容易有条件的爱，“你得了第一，爸爸很爱你啊”，这两句话绝对不能放一起说。中国人也爱到处夸孩子得了第一，这容易给孩子压力。孩子会想：我得第二你是不是就不爱我了？我带孩子，坚持尽量不对孩子说“NO”，除了大是大非，涉及边界的事，其他的都让孩子大胆地探索。

29. 怎么看待老巴？

段永平：老巴是一个很好的人。他是发自内心的的对人好对人诚恳。他很睿智，任何复杂的问题，他一两句话就说到本质了。他这么睿智这么成功又对人这么好，中国企业家里我基本没见过这样的，美国企业家里也极少。

30. 为什么卖网易？

段永平：因为丁磊就是个大孩子，那么多钱放他手里不放心，虽然股价证明我可能卖错了。

31. 怎么看待特斯拉？

段永平：芒格说，马斯克是个被证明了的天才，他的IQ可能是190，但他自己认为他是250。但是run a company, you must be rational（经营一家公司，你必须要有理性！）。在我眼里，**特斯拉是一家价值为零为zero的公司，迟早要完。**他的culture（企业文化）很糟糕。

32. 如何建立长期友谊？

段永平：就是和人真诚打交道。我跟老巴学到的，人一辈子最重要的是友谊。所以要对朋友宽容，要友善，要诚实。但他也没说要有很多朋友，能有一打好朋友就足够了。

33. 怎么把culture（文化）传承下去？

段永平：没有特别的秘诀，主要在于选择，找到同道中人。因为你是没

有办法说服不相信你的人。不相信你的人，你跟他说话的时候，他的眼神是飘的，你能看出来。然后就是年年讲，月月讲，天天讲，靠年头淘汰掉不合适的。

34. 怎么样选人，包括合伙人，员工？

段永平：一次就找对那是运气。主要是要有标准，该淘汰淘汰，该散伙散伙。知道错了，要有停止的勇气。越早停止，代价越小。

35. 你的“Stop Doing List”举个例子。

段永平：我想的都不是眼前的。我是学无线电的，但我没有干这个，因为这不是我爱干的事。当年研究生毕业时找的工作说你多少年能当处长，两年能分房子，鸡鸭鱼肉有得分。但是我没有兴趣。所以我离开了。后来去的佛山无线电八厂，当年这个只有几百人的公司招了100本科生，50个研究生。大家都不满意，很多人都想走。结果我离开两年后小霸王都做出来了，回去一看，那帮人都还在（只走了一个人）。

很多人说“我没有找到更好的机会”，其实是他们没有停止做不对的事情的勇气。所以stop doing的意思，就是发现错了就要马上停，不然两年后，可能还是待在那个不好的地方。我一直想的是长远的事情。很多人都是在眼前的利益上打转，他30年后还会在那儿打转。

36. 美国对中国的误解？

段永平：美国人对中国的理解整体不错。我支持political right(政治正确)，因为如果你连政治都不正确，你怎么会正确？目前美国人选的总统是让我非常困惑的，但我相信最终都会好起来的。

37. （价值）投资最重要的是什么？

段永平：right business, right people, right price。（对的生意，对的人，对的价钱。这是老巴说的。）对的生意说的就是生意模式，对的人指的就是企业文化。price没有那么重要，business和people最重要。culture跟founder（创始人）有很大关系。business model，就是赚钱的方式，这个是你必须自己去悟的，我没法儿告诉你。就像如果你不打高尔夫，我是无法告诉你它的乐趣的。

38. 创业该怎么坚持？

段永平：我的理解很简单，如果你坚持不下去了，就坚持不下去了。你坚持下来的东西，肯定是你放不下的，到时候你自己会知道。

39. 怎么看比特币 / 区块链？

段永平：我对不产生现金流的东西，不感兴趣。区块链我不懂，不懂不看，不懂没法下重注。但是我看不懂，不代表你看不懂，你要投自己能看懂的。

40. 怎么发现并保持平常心？

段永平：保持不难，因为它就在那儿（是内心已经有的东西）。不过，马云还说过一句话“平常人是很难有平常心的，所以平常心也是不平常心！”发现嘛，靠吃亏。因为没有平常心，一不rational就会栽跟头。

41. 怎么找到喜欢做的事？

段永平：你如果总是待在自己不喜欢的地方，你可能永远都不会知道自己真正喜欢什么。所以发现错的事情，就要停。多去尝试，去寻找。做自己喜欢的事，就没有加班的概念了，因为你会想尽办法工作。

42. 我觉得失败是必然的，成功是偶然的，对吗？

段永平：成功肯定是有原因的。

43. 如果有机会再活一遍，什么事会做得不一样？

段永平：不知道，没这么想过这个问题。可能少喝点红酒？

44. 最想给儿子说什么？

段永平：说什么都没有用，做什么才重要（最重要是做什么）。（这是老巴说的）

45. 怎么发现对 / 不对的事情？

段永平：要有时间想。可能会想很久，有一天突然灵光一现，想明白是错的 / 对的。我们当年想小霸王的广告词，想了半年才想顺词。很多人一天到晚忙，根本没时间想，可能永远都不会明白。

46. 中国有没有大危机？

段永平：也有人微信上问我会不会有动荡啊之类的。我说我以为我们一直在动荡中呢。我觉得我们一直都有危机啊，有人危，有人机，做好自己就好了。

47. 怎么看待贸易战？

段永平：你用10年看，这件事一定会过去。股市要真出了问题，苹果那

么多现金，一定更厉害啊，所以这个时候更应该买好公司。

48. 你是怎么找到你们公司的产品的mission（使命）的？

段永平：产品角度，是慢慢摸索出来的，发现不对，赶紧停。比如苹果的充电器，说了一年了，今年没推出来。没推出来，肯定是有问题没解决。没解决就不推。

49. 男怕入错行。将来会火的、自己擅长的，自己喜欢的，选哪个？

段永平：如果你知道：会火的+擅长的+喜欢的，那肯定做那一行。问题是这很难知道，所以优先做自己喜欢的。钱多不是好事，因为挣钱是一个很大的乐趣，钱多你就失去了一个很重要的乐趣。钱差不多就可以了，做自己喜欢的事更重要。

50. 苹果手表心电图FDA认证有价值吗？

段永平：当然有啊，首先吸引眼球，让人知道啊；其次，有了认证，医生才会承认啊。

51. 人机交互的下一个突破口？

段永平：我不知道。但是机器肯定越来越强，人已经在围棋上输了，做投机你也打不过机器。但是在投资上，机器永远打不过人，因为机器看不懂公司。

52. 怎么对待差异化定价（给不同的客户不同的价格）？

段永平：价格不一致，一是他们迟早会发现；二是客户发现能议价，会想尽办法跟你讨价还价，浪费你很多时间，这都是麻烦事。价格一致，会省很多麻烦。做产品主要是要抓住客户的需求，而不是价格。可以看看空客的John Leahy。（一个人打败了波音啊！当然背后靠的还是产品！）

53. 黄峥的什么（优势）让你投他？

段永平：我和黄峥10多年的朋友了，我了解他，我信任他！