



没有人能随随便便成功

——段永平论企业经营

整理人：雪球@babygirl

目录

- 序..... 1
- 前言..... 2
 - 1、如何学大道..... 2
 - 2、段永平论学习和悟性..... 3
- 道篇第一..... 12
 - 1、“不秘”诀：本分+平常心..... 12
 - 2、段永平论做对的事情..... 14
 - 2、段永平论把事情做对..... 22
 - 3、段永平论本质..... 36
 - 5、段永平论想长远..... 42
 - 6、段永平论原则..... 56
 - 7、段永平妙语平常心..... 66
 - 8、段永平论 stop doing list..... 72
- 商业模式和企业文化篇第二..... 82
 - 1、段永平论商业模式..... 82
 - 2、段永平论商业模式案例..... 92
 - 3、段永平论企业文化..... 105
 - 4、段永平讲解企业文化..... 123
 - 5、步步高企业文化..... 131
 - 6、段永平论消费者导向..... 140
 - 7、段永平论诚信正直公平..... 158
- 战略组织运营篇第三..... 174
 - 1、段永平论欲速则不达..... 174
 - 2、段永平论敢为天下后..... 189
 - 3、段永平论焦点法则..... 200

4、段永平论差异化.....	212
5、段永平论广告与品牌.....	226
6、段永平论定价与销售.....	240
7、段永平论人才与团队.....	251
8、段永平论制度和系统.....	265
9、段永平论基本功和木桶理论.....	275
人生篇第四.....	283
1、段永平论做喜欢做的事.....	283
2、段永平在浙大给毕业生的讲话.....	290
3、段永平论快乐人生.....	292

序

本书是对段永平经营思想的整理，主要包括几个部分：

前言：学习大道的要点和大道的学习方法。学习主要学基本原则，尤其是什么事情不能做；学习需要开放的心态和深入思考的习惯。

道篇：学习大道人生的价值观和方法论，本分、平常心、做对的事、把事做对。

生意模式和企业文化篇：学习什么是好的生意模式和好的企业文化。

战略组织运营篇：战略就是讲怎么赢，从欲速不达开始，“安全”是第一原则，安全的反面是求大求快忘记风险，敢为天下后、焦点法则都是安全求发展的具体策略，差异化是战略落地的最终表现，差异化是满足用户需要而其他人没能满足的需求，最重要的差异化是产品差异化。

组织的关键是人，合格性和合群性是对人的判断标准，保健因子和激励因子是留人的原则，人有效的开展工作，除了企业文化，还需要好的管理制度。

运营的基本要求是练好基本功，木桶不能有短板，7S的各要素协调一致向同一个方向发力，才能保障把事情做对。

人生篇：企业经营只是人生的一个部分，如何度过快乐而有意义的一生？做喜欢做的事，喜欢正在做的事，诚信正直，有所不为，快乐人生是最大财富。

前言

1、如何学大道

大道很早之前提示过怎样学巴菲特

“学巴菲特最重要和人们能够学的东西其实是他不做什么！绝大多数人学的是相反的东西，就是他在做什么，那是没办法学的，因为每个人的能力圈不同。巴菲特说知道自己能力圈有多大比能力圈有多大要重要的多。当然，能力圈的大小也是可以学的，但那是每个人自己的经历包括学历等，巴菲特不教这个。”

今年又有网友问术的问题，大道的回复

“@大道无形我有型：很久不在一线，没办法按你的要求穷举。你说的几条我确实在不同的场景下都说过，但混在一起说似乎不是很合适。一般来说，我总是努力去提醒人们不要做什么，但多数人最后总是会回到问我“那我该干嘛？”，大概只有很少的人看明白了，我们干过啥对你能干啥不会有太多帮助的。”

其实大道之前也提醒过很多次：

“非常有意思的一点是，我整个博客讲的都是‘道’的东西，可人们总是觉得‘术’的东西才值得学。其实我不太懂‘术’，所以才觉得自己不太适合做 CEO。不过，只要在‘道’上，‘术’的东西早晚会学会的，快速与否往往没有人们想象的那么重要，投资亦然。”

贝佐斯问巴菲特：“你的投资体系都公开了，为什么别人不做和你一样的事情？”巴菲特回答：“因为没有人愿意慢慢变富。”

那些急切的希望向大道学一两招术，从而快速财务自由的人，都是南辕北辙了。价值投资简单而不容易，大道说懂一家公司不比读个本科容易；类比大道的经营方法，也是简单而不容易，个人觉得学会大道的经营方法不比读个博士容易。学大道的路上，只有保持平常心，点滴积累，持续学习和练习，一辈子可能达不到大道成功的高度，但能成为更好的自己。

2、段永平论学习和悟性

大道的学习和思考能力是极强的，读书时能快速抓住核心论点，吸收理解。大道能有今天的成就，和大道擅于学习有很大关系。收集大道这些年谈论如何学习的问答，分享给大家。

Enjoy!

网友：您开始有被封神的迹象了。

段：世界本无神，把别人封神是人们拒绝学习别人的一个借口而已。由于那是个神，学不会也是正常的。（2011-12-14 雪球）

1、学习态度：开放心态 Open Mind

网友：方丈说说像段总这样的人算不算天才？他没看过什么书，却能如此智慧并成功。

方丈：我觉得不能把“学习”“思考”等同于看书，更没有必要把“书”和“看书”神圣化。大道跟我讲过一个简单的例子，他刚到广东的时候，不会讲广东话，然后他就买了磁带，一句一句学，很快就熟练掌握了广东话。

段：方丈所言极是，读书是学习的途径之一但不是唯一的途径。我觉得学习中最重要的是要 open，就是要开放心态的意思，我发现绝大多数人都是非常封闭的，当然这里可能也包括我自己。（2019-04-12）

文章引用：“微信之父”张小龙就曾讲，乔布斯最厉害的地方是什么？“乔布斯最厉害的地方是他 1 秒钟就能变成傻瓜，而马化腾大概需要 5 秒钟，而我差不多需要 10 秒钟。”所以，更重要的是思维观念上的通达，越聪明的人越可以“大道至简”。

段：是不是张小龙说的不知道，但这话其实很有道理。这里说的是自己开放心态的水平，这点上乔布斯确实是厉害的，发现自己不知道的东西他是可以立刻放下自我去学习的。我们大部分人都做不到。（2019-03-02）

网友：有个问题在我心中萦绕了很久。为什么巴菲特的儿子和芒格的儿子都不懂价值投资，或者说投资不怎么厉害。难道价值投资真的是教不会的吗？如果真的这么难，那象我们这样的小辈没什么人教，那不是更加学不会了。

段：价值投资教不会的原因是因为大多数人在大多数情况下是封闭且没有逻辑的，如果不肯学的人又如何能学会呢？口口声声说价值投资的人有很多其实骨子里并不是真的理解价值投资，一到关键时刻就不行了。学价值投资不会比学钢琴容易，不是看几本书，来这个博客晃一下就能学会了。想象一下，当一个弹钢琴的人到可以靠弹钢琴赚钱的时候，要花多少工夫？要靠投资赚钱所花的工夫不应该少过弹钢琴吧？（2011-05-19）

网友：巴菲特有些思想是对的，但并非全部，更不可教条化。

段：我觉得大家最好能明白什么是思考的逻辑，什么是思考的结果。我们要学的是老巴思考的逻辑，而老巴的错误只是概率上的错误而已。再烂的球手也有打好球的时候，再好的球手也有打烂球的时候。我们要学的是好球手是怎么打球的。难道我们和教练说“你也有打坏球的时候”对我们有任何帮助吗？如果学生对老师讲“我要去你的糟粕，取你的精华，不过老师能告诉我哪些是你的精华吗？”大家是什么感觉？这样的话大家常听吗？（2010-10-28）

网友：国人更喜欢榜样，马云就是榜样，但实际上最好的榜样是优秀的品质，只要拥有诚实、善良、坚定、耐心、理智等很传统的东西，加上一点好的运气，每个人都能成就一个事业，包括我自己这十年天天无所事事，我认为我都过的还不错。几千年我们一直在寻找各种各样的榜样，结果是我们进入了一个又一个陷阱，没有榜样的世界才是最好的世界，我们的榜样是一切优秀的品质，我们的榜样是遵守自然的规律，但绝不应该是一个活生生的人。

段：马云是我最欣赏的企业家。或许是我自己觉得我们对企业文化的理解在很多地方高度相似吧，但他的实施和表达在很多方面确实要强很多。我不知道“榜样”的定义是什么，好像心里也没有个榜样。学习某个人并不是想要成为某个人，因为谁也不可能成为某个别人。我觉得其实也没有谁比谁更值得学习的说法，因为每个人从别人那里学到的应该是能够提高自己的东西。我其实也有一些比马云强的东西，比如乒乓球或 golf，呵呵。所谓学习并不是“去其糟粕取其精华”式的学习，那样的学法只能让自己在自己原来的圈子里打转转，因为人们往往不知道哪些东西是精华。补充一点，如果让马云从头再来一次，他依然有很大的概率再成功，我也差不多。如果你能静下心来好好看看马云，你也许能学到很多东西的。

网友 W：段总说说我们应该怎样的学法！

段：不知道，这都是缘分的事。有点像学价值投资，其实是学不会的，但有悟性的人可以提高而已。反正每次和马云聊天我都有不少收获，他看问题的角度经常确实很独到，确实思考的很深入。人们（经常包括本人在内）一般很难 open 自己去学习别人，即使对方做的很好，也老是想办法给自己找个不用学他的借口，有趣的很。（2011-10-02）

问：你讲过“取其精华，去其糟粕”是糟糕的学习态度。确实，一个人优点不同情况下就会变成缺点。譬如我的一个朋友在生活中非常乐观积极，看事看人总看好的一面，但这种习惯在生意中也使他因为经常过低估计人和事的潜在风险而犯了大大小小许多错误。那么，如果要跟他学习的话，是应该生活与生意中都多与他接触交流呢？还是生活中多接触，生意上少接触呢？

段：我的意思是：当你去上学时，不能对老师说（也不能这么想，不然是浪费双方时间），老师，我是来去你的糟粕取你的精华的。这显然不是正确的态度嘛。我见过很多人，美其名曰是来向你请教的，但骨子里其实是希望你能支持他的想法，根本无法放下自己以前的东西去倾听和领悟。

问：我们这些水平不怎么样，没成功的同学们，是不是最好和成功人士交流；而不是和同样没有成功的同学们交流比较好。大道你的观点是什么？

段：没有一颗 open mind 的人，跟谁打交道都一样，反之亦然。有了 open mind 就会聚焦在“取其精华”上。不过，要知道什么是精华其实并不容易，多数人其实都是想让别人来证明自己是正确的而不是真的去想别人在说什么。说明一下，这里面的多数人经常也包括我自己的。（2019-08-05）

2、学习方法

网友：很好奇学长您这么多管理学的东西包括韦尔奇和柯林斯的书，都是什么时候看的呢？是原来在一线的时候看的还是到美国以后看的？还是在搞小霸王之前就开始看了？我身边做企业的亲戚朋友都没什么时间看书（可能主要是没什么精力和兴趣）。

段：柯林斯是谁？好像在机场老看见他的书在卖，一直以为是骗钱的书呢。我看书真的不多，有时翻书，很少有看完的，可能是小时候没养成看书的好习惯。有很多好书翻一下其实收获也可以很大。有些观点（论点）吸收了就行，不一定非要看完论据和论证方法。尤其是本来就有想法，看到好书里也这么说那就印象深了。比如，我记得很久以前（可能有20年了）翻过一本书叫《焦点法则》，整本书讲的都是那些大公司不聚焦时犯的错误。由于我一直就觉得应该聚焦，所以这本书大概不到20分钟就翻完了。不记得作者，案例，就记住个观点。其实我给大家推荐的，我自己好像一本都没看完，但肯定都翻过了。最近在看查理宝典，快粗粗看完了。查理的东西有点难，以后还要慢慢看，但挺有帮助的。呵呵，我要是做学问就死定了。（2010-05-22）

网友：段先生以下这段场景是否如实？段永平接着解释为什么“中国巴菲特”是可为的呢，他说，研究巴菲特其实就一件事：不懂不做，只要你这么做，就叫价值投资。刚刚提出巴菲特三个关键词的赵炳贤立即反对：“你这是把巴菲特思想片面化。”段不觉得。他说，这就跟参佛一样，有时参透了就一句话。“巴菲特跟我(吃饭时)也是这样说的，价值投资的根本准则就是 don't do what you don't understand。”我个人悟的也是这样：不懂不做，当懂一些特定的事物时其它东西自然云开雾散。芒格说选股是普世智慧的一个分支，能力圈通过学习、阅人、阅物是能够不断扩展的。赵炳贤先生总结的巴菲特投资思维有三个关键词：能力圈、护城河、安全边界。也很到位。

段：呵呵，一般人学习理解是总是觉得做什么是最重要的，其实最重要的是不做什么。巴菲特能有今天最重要的是“不做什么”。

网友 K：巴菲特能有今天最重要的是“不做什么”。段总的这个理解，确实是很深刻的！

段：其实每个人都多少知道自己能做什么，但往往不知道自己不该做什么。如果每个人把自己干过的不应该干的事情不干的话，结果的差异会大大超出一般人的想象。可以看看芒

格讲的如何赚 20000 亿美金的例子。（2010-06-06）

博文：【转载】芒格主义（2012-06-26）

(35)“You can progress only when you learn the method of learning.”

译文：你只有学会怎么学习你才会进步。

段：虽然投资不需要大学文凭，但上过大学往往还是有帮助的（不是充要条件），因为大学里学到的东西主要是学习方法。充要条件是什么？那是初中学的吧？反正我是初中学平面几何时学的，但好像是很久以后才真的明白。充要条件的概念，或者说什么是充分条件，什么是必要条件，什么是充要条件，什么是既不充分也不必要的这些概念对投资很重要。所以我认为其很重要是因为我发现大多数人在逻辑上其实是不懂什么是充要条件的，我认为至少有 85%的人在投资上不明白充要条件。（2012-06-26）

问：“扩大自己的能力圈未必是明智的”是否是说我们更应该专注自己，让基本的为人所共知的道理在自己的体内更明晰更清楚，让自己的能力真正成为自己的能力？我深深地感觉，很多的东西要想真正融到自己的骨子里还有很长的一段路要走。很多的道理大家都明白，但它却从未成为自己的能力，所谓的明白只不过是一个幻影罢了。去扩大自己的能力圈还不如去把这重幻影破除，让简单的东西真正融为自己的本能。对否？跟踪你的博客一直跟随到这里。学习一个人，就应该持续不断地跟踪一个人，关注他的一举一动一言一语，不管它是精华还是糟粕。一个人就是一个整体，根本就不可能分出什么精华糟粕。

段：你这种学法大概真的会学到糟粕，因为你不可能拥有任何一个人的所有信息，而且能力圈和经历往往大不一样所以你还是在按你自己想像的东西学。我觉得学别人最重要的不是人家干什么和怎么干，而是原则的问题，尤其是什么东西不能干的问题。（2011-10-23）

网友：我要怎样才能提高自己把事情做对的能力呢？有什么方法更好的学习吗，比如您是怎么学习在投资上把事情做对的，研究很多公司吗？

段：更好的学习方法是啥意思？每个人都应该去找自己合适的学习方法。也许开个公司并做得很好是学习投资的一个好办法，知道买股票就是买公司但不知道什么是好公司也是没有用的。好的商业模式加好的企业文化一般是好公司的特征。（2015-04-17）

网友：看书少为什么很难达到高水平？

段：在此说明一下，我看的书确实少，大学毕业后想不起来看完过任何一本书。当然，我是翻过一些书的。如果我同意书里的观点，我其实不需要看完这本书，比如：基业长青和从优秀到卓越，比如焦点法则，比如巴菲特股东信，比如……。如果我不同意一本书的观点，我为什么要看这本书？我非常认真滴认为为了学习如何把事情做对是需要认真看很多书的，我只是因为运气好，把这事都交给其他同事去干了。我读书少不是因为我厉害，而是因为

那个年代我自己没有养成读书的习惯。我那时候确实没书读，能想起来的也就是：高玉宝的>以及>等现代人都没听说过的东西？（2019-04-12）

记者：请您谈谈您的读书习惯，平时都读什么书？

段：我的读书习惯不太好。我大概一年时间也看不完一本书，但是我会买很多书、翻很多书。我大概平均买五十本书会看其中的一本，大部分书都是简单翻一翻，很少从头到尾读。虽然买的时候有很好的愿望，很想看。

我觉得大部分书对我来讲确实也不值得看。比方说他的观点跟我一样，我看到那个观点就想：这个人写的这本书跟我观点一样，然后就结束了。明白这个道理吗？就是说他观点跟我一样，他的书里所有的内容不过就是要证明这个观点，所以我没必要看，对不对？当然有些书，我一看这个观点很有意思，但仔细一看其实它里面论据是乱的，我再看到一个论据是乱的，那后面的我就不看了。比方说一个经济学家，他给出来的数据都是错的，那再往下的东西我是不看的，因为这个人连最基本的数据都搞错了，那得出来的结论肯定是不对的。像计量经济学特别典型，你要做个模型，那如果最基本的数据、最基本的模型都是错的，得出来的结论一定是错的。那我却根据这个结论再去做投资，做别的东西，我都得错，对不对？所以你要关心这些东西。当然这可能跟我学数量经济学有关系，我对数字很敏感。

但是我觉得总的来讲，看书你喜欢看什么就看什么，开卷有益，总会有帮助。但是你要合理分布你的时间，不能所有的时间都去看书了，这样不行。书看太多也不一定好，最重要的是你要能够理解。你问我读书的习惯，我自己觉得我没有特别好的读书习惯，我一般就是翻书，我很少拿一本书从头到尾读，而且我最大的毛病是看了一本书，知道里面讲什么，但从来就记不住作者，甚至经常记不住书名。但是我接受的最关键的论点我会记很多年，比方说价格围绕价值上下波动。我看不是很多人会想到这个问题，都只是去讲经济形势。但是经济形势对价值的影响是不大的，好公司就是好公司，而且好公司在经济形势不好的时候有可能会对它更有利，你要去衡量它的价值，所以我觉得读书是很有帮助的。

记者：您如何看待学校中的学习和工作中的学习？

段：我觉得学校中的学习和工作中的学习其实没什么不同，就是你需要什么学什么，或者说你喜欢什么学什么。我没有什么特别的看法可以与众不同。比方说我要去日本了，我不懂日语，我可以首先找一本《日语速成》，学个几句基本的问候语。比方说我现在突然对石油感兴趣了，但对石油没概念，就找一本关于石油的书。现在很方便，网上就可以找。自己有需求的时候，学习才会有动力。比方说我的接受能力赶不上，那就学。学，有很多种办法，也可能有些东西你永远都学不会，那就请个会的人来帮你。

但有一样是肯定的，就是学习的方法。在学校学到的是学习的方法！很多人说：学校里学的很多东西在工作岗位上用不上。用不上是正常的，学的东西都能在工作中用上的话，那

就有点不正常了。也许你学什么你就当老师教什么，事实上你可能学了二十门课，但却不可能当二十门课的老师，因为你还是用不上。所以大多数用不上是正常的。读书学的东西就像开了一个百货店，你去百货店买东西只能买其中的一种或者几种。所以工作中用的时候你必须把过去学的东西要深化、要精、要细、要真的能够解决问题。学校里只能告诉你哪个商店里有服装卖，但是到了店里你还得自己去找衣服，甚至找不到合适的你还得自己做。学习是每个人一辈子的东西，包括我在内，我做企业这么多年，我去做投资，很多东西也是从头学的，中间也吃了很多很多苦头。（《科教导刊》2009 年第 16 期专访）

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论来源，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。（大道 2001 年读者杂志采访）

网友：古人讲：治天下惟在用人。确实成一件事，人占据很重要的位置，但这个人不一定单指一个人，可以是一个团队(管理层)...另外，有关巴菲特和价值投资的中文书我基本都买了(包括港台版)，有的买了 2、3 本...花费不少，但这样做很盲目，当然也很浪费，因为真正有价值的少之又少，而且即使是巴菲特本人也很注意节俭的，他自述看完了奥马哈公共图书馆所有关于投资的书...把省下的钱用于投资，在正确理念和时间复利的作用下雪球越滚越大.....所以我给大家搜索了《200 本巴菲特、芒格及段永平推荐书籍下载》的链接（资料均来源于新浪爱问共享资料），方便大家下载阅读。适合自己的请购买正版书籍。

段永平：200 本那么多？害人的吧？（2011-06-29 14:53）

网友：呵呵，对段总的评价我可担不起、我是如芒刺背呀！我只是为节省大家的时间和精力、为网友找出链接地址来，其中的一部分是巴菲特、芒格或段先生您本人推荐的.....至于什么书是适合自己的，需要网友们自己甄别。其实，200 本书中选择适合自己的书和 2000 只股票里选择适合自己的股票是一样的.....那就是都要依靠自己（适合别人的不一定适合自己）！比如您推荐的严行方先生的《巴菲特忠告中国股民》，如果只看书的名字和出版社，我想大家是不会去看它的，了解了作者后，就更不会去看他了，因为作者四十多岁，既不是专业人士，也未必股海有成，更没有长期、骄人的业绩，甚至是业余兼职写书（本身有工作），居然还出版了 80 余本，而且出版的内容也是五花八门、蔚为壮观，但这并不妨碍段总看好它。虽然我一直认为凡事专注才有成，但是在您的推荐下，我还是买了这本书来读，确实有

独到之处.....这也说明段总不但选股、选书也有独到惊人之处。再如巴老，曾几何时还记得国人都看不上“比亚迪”，但是远在美国的巴菲特居然看到了，不但看到了还敢于重仓买入.....这里面就有值得思考、学习的东西了！另很多朋友说书不能多读，否则思路更乱...我想读书多和思路乱没有正相关性，思路乱的主因是不会思考...所以孔子讲：学而不思则罔，思而不学则殆(只读书而不肯动脑筋思考，就会感到迷惑而无所适从；只是一味空想而不肯读书，便会对思想有害)。毛主席、李嘉诚、芒格、巴菲特莫不终身勤奋读书.....

段永平：我还是认为对于投资关键在悟，看书太多没太大意思，反而浪费时间。
(2011-06-30)

问：请教您一个问题，很多人说人要多看书、而且量要大，但是我发现如果有几本好书、反复的看、加深理解，效果更好些，比如你介绍的《基业长青》《从优秀到卓越》，如果坚持的按照书里的正确理念去做，自己会进步得快些扎实些。

段：那看你要干什么。投资需要的书特别少，会投资的一般都不写书。我个人认为好书反复看会容易学到东西。不过，我确实见到有些厉害的人可以看很多书并且看得很快而且能记得都看过啥。

问：这个我稍微有点疑问，巴菲特和芒格都是大量的阅读。不过我也赞成好书反复看。

段：就投资而言，我真没见过几个至少看懂一本书的，多了就更不好了吧？(2012-3-27)

网友："有心的人自然会回头看，无心的人我讲了也没用。我这里只能帮到很有心的人"很喜欢段师这句话，个人觉得是这个博客的 key。开始不知道，过了一年突然明白了原来自己竟是无心之人，回过头细看的感觉就不同了。想起这句老话-----功夫不负有心人。

段：这里“功夫”就是时间的意思。(2013-02-24 02:22)

问：你英语怎么那么流利,你能跟 Warren Buffett 直接对话不需要翻译,真佩服你.你的英文是在国内学的还是来美国之后才开始学习的,有什么秘诀分享一下,我英文一塌糊涂.在这边就只能通过 Adult School 学习.

段永平：他叫 Warren Buffett。我的英语也不好，投资交流凑合吧语言没啥诀窍，关键是你能花多少时间和心思学。别的东西好像也差不多，没啥特别的诀窍。(2010-03-23)

问：您说老巴的东西难学，其实您的东西也难学。类似老巴的东西，简单但难学的东西，您是怎么学的？

段：我花的时间长很多呗。(2020-12)

网友：您的悟性为啥那么高，天生的还是好习惯培育的？

段：悟性好是什么意思不知道，但我发现大多数人是拒绝悟的，所以悟性不好就正常了。

(2012-11-19)

网友 B: 请问“拒绝悟”? 这个“悟”是说思考吗? 拒绝思考为什么? 拒绝思考事物背后或本质的东西? 拒绝思考逻辑和规律的东西?

段: 我说得对吧? (2012-11-20)

网友: 曾经和一位 mm 聊天时, 她说她认为自己的幽默是天生的, 问我的幽默是不是也是天生的? 我回答, 我不是天生的, 我是妈生的。综上所述, 也许悟性高应该是妈生的。

段: 个人认为悟性实际上是种习惯, 思考的习惯, 可能确实是从小养成的, 但从多小不知道。(2012-11-21)

问: 请教大道: 您是如何在三十岁时就能悟出这么多的道理来的? 就这一条, 很多人是一辈子也悟不出来的。

段: 过了一辈子和悟了一辈子应该不是一码事? 如果真的是一直在悟的话, 也许几年就可以了。就像投资一样, 一辈子悟不出来的多数都是由于自己拒绝去想长远的东西, 短期的诱惑实在是太多了。

问: 顿悟和渐悟好像也是一个问题

段: 哈, 渐悟大概就是一一直在想突然顿悟了的意思? (2019-1-19)

网友: 以前看到你在这里说, 有些书你看了后只是验证了自己已经有的理念和观点, 有些书您只是看几页而已, 而且也不向巴菲特、芒格他们那样是书虫。但是, 事实证明, 您所拥有的非常厉害的理论武器一样也不差。我在自己看书的过程中还验证了几条, 比如您说的: 知道错了, 赶快改正, 多大的代价都是最小的代价。这条在诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼的书里叫做“沉没成本悖论”。还有关于企业文化, 我也是通过您说的几句话才真正懂的。前些天, 马云在一个读书会上说不一定要读很多书, 他似乎也是一个悟性很高的人。哎呀, 我等平庸之辈, 即使多看书, 也需要大师们的指点, 段总, 你的一些感悟, 真的很强大, 即使是几句话。谢谢您。

段: 关于该看多少书的问题, 老巴在这里也讲到了。《一生只需富一次》这本书, 其实看完标题就明白了, 这书里能写啥呢? 以前我看过一本书, 叫《聚焦》, 里面讲的都是反例。如果同意他的观点, 书就不用看了, 如果不同意, 看完了大概也未必会明白, 只不过会给自己增加一些谈资而已。(2012-11-24)

网友: 芒格说自己是有两条腿的书, 可见他读书多么用功, 段总好像说过多读一些书没有什么好处, 老子说“为学日益, 为道日损”, 感觉很困惑?

段: 如果你觉得困惑的话, 你一定要多读书! (2015-01-15)

网友 B：芒格背后的意思我猜是终身学习吧。读书是学习的一个的途径，但毕竟每个人学习的方法都一些不同。在这里交流也算是一种学习吧。

段：学习除了看外，最重要的是悟。那么多人读着看图看线的书，如何才能学会投资呢？
(2015-01-15)

网友：为学日益，连巴菲特也一直在学习和进化，特别现代社会变化更大；为道日损，可能象段总曾讲过一句话（只记大意了）：“如果有一个方法你做得又开心又得利了，那么为什么还要去找其它许多方法呢？”损之又损，以至于聚焦一点。

段：你说得对，为学日益指的是学习把事情做对的能力或技巧，道则指的是对的事情。
(2015-01-16)

网友 D：感觉你们说的“为道日损”是一个需要挺高悟性或者经历很多之后的事情。是不是必须经过“为学日益”，才能到达“为道日损”的层次，还是有些人也可以通过专注、聚焦可跳过一些阶段，直接到达“为道日损”。你自己的经历是什么？

段永平：先有道然后术才有用哈，不然就是瞎忙。(2015-01-16)

网友：你的学习方法有哪些，能不能举例说下？

段：花大量的时间，做大量的练习，从错误中学习...。学习最重要的是要用心。我感觉问问题的大多数人其实都没看过我都说过什么，虽然大家都说自己是来学习的。其实知道自己不做什么很多时候也很重要哈。(2020-10-23)

道篇第一

1、“不秘”诀：本分+平常心

或者叫公开的秘密.....就是“本分”二字！

极其简单但绝不容易，可以一秒钟看“懂”但绝大多数人一辈子做不到。

关于本分是什么，读者可以去看陈明永或沈炜的解读，他们从各自的角度，用不完全一样的语言做了几乎一样的解释（在我眼里如此哈）

本分是什么？

我们理解的本分就是：“做对的事情、把事情做对”。

什么是“做对的事情”？

难道还有人明知是错的事情还会做的吗？看看周边有多少人抽烟你就明白了。为什么人们会明知是错的事情还会去做呢？那是因为错的事情往往有短期的诱惑。

其实，人们往往知道什么是错的事情，只要把错的事情停止做了，就离“做对的事情”更近了一步。所以，“做对的事情”其实就是发现是错的事情的时候要马上停止，不管多大的代价都是最小的代价。

人们常说的“坚持到底”，指的是坚持“做对的事情”而不是坚持做错的事情！

很多人都希望知道把公司做好的秘诀是什么，其实“秘诀”不是做了什么而是不做什么。好的公司都一定是有一个长长的“Stop doing list”，就是“不做的事情”。

“不做的事情”其实也分两类：一类是谁都不应该做的事情，比如欺骗；另一类是和自己公司的使命和愿景相结合的。

下面我举一些我们自己的“不做的事情”的例子，这也算我们的小秘密吧。

不做 OEM：最早提出不做 OEM 的就是现在 OPPO 的 CEO 陈明永，不记得是哪年了，大概可能有 20 年了吧。为什么我们不做 OEM 呢？长远来讲，我们想建立自己的品牌，我们需要把所有的资源投入到我们自己的产品上。做 OEM 有很专业的公司，他们有很专业的办法去满足很多不同的客户的不同的要求，我们根本就没有精力去做这些事情，所以长远来说我们是会输给那些专业做 OEM 的公司的，既然知道长远会做不过别人，那我们干脆就不做。记得大概 十五六年前，我还是 CEO 的时候，沃尔玛的供应商曾经来找过我，说要给我们下 100 万台的 VCD 的单子，我在电话里直接就拒绝了。对方还问我，难道价钱你都不想谈吗？我说，对的，不管什么价钱我都拒绝，反正你也不会给我好的价钱，谈来谈去浪费大家的时间。

间。我当时还类似地拒绝过南方贝尔的代表要下的“巨量”电话机订单。当时给我打电话的人还嘟囔着说，在中国还没有人拒绝过我们的订单呢。

不讨价还价：我刚到广东时，就发现人们在谈生意时谈来谈去谈的都是价格，当时我就想，如果能不谈价钱，那至少可以省掉 70%到 80%的时间吧。后来，我们花了两三年的时间，建立了一套销售体系，确确实实做到了所有的客户在我们这里拿的货的价钱都是完全一样的，不管生意额的大小，没有折扣，没有返点！也许很多人很难想象，我们这个公司实际上是没有销售部门的。

不赊账、不拖欠货款、不晚发工资、不做不诚信的事情、不攻击竞争对手（郁闷的是偶尔看到一线的友军在线上攻击展开各种攻击……企业文化贯彻到神经末梢是一件非常不容易的事情）……，我们的“不做的事情”是一个非常长的表，每一个不做的事情都是有背后的故事和道理和逻辑的，就不一一在此说明了。

什么是“把事情做对”？这个可能比较容易理解一点点，但其实也没有看上去那么容易。把事情做对是一个学习的过程，中间会犯很多的错误。如何坚持做对的事情，付出为了把事情做对的过程当中所需要付出的代价，其实是非常不容易的。在把事情做对的过程当中，其实没有办法避免犯错误的，比如打高尔夫的人，是没有办法避免偶尔把球打下水的，能做的仅仅是如何能降低犯错误的概率。

平常心：平常心其实就是在任何时候，尤其是在有诱惑的时候，能够排除所有外界的干扰，回到事物的本质（原点），辨别事情的是非与对错，知道什么是对的事情。

最后，顺便说个“把事情做对”的小例子。

前面讲过，把事情做对是一个漫长的学习过程，学习能力和所受过的教育程度是非常重要的。我是七八年上的大学，当时连电脑都没学过，基础也非常不好，自己又是个非常懒散的人，不是那么愿意去学那些新的东西，所以一直觉得自己不是一个做 CEO 的好的人选，所以，我就找到了比我更好的人选。现在 OPPO 以及 vivo 的 CEO 都比我年轻大概 10 岁，所受的教育程度以及学习能力都比我强，对企业文化的理解也和我一样（我们叫同道中人），所以我当时选择了离开一线。十多年过去了，今天我可以非常得意的说，我确实是对的。在这里我也可以非正式的宣布，我已经于十几年前离开了 CEO 的位置（其实我早就不在其位也不谋其政了）。虽然作为 founder（创始人）之一，我依然会非常关注我们公司（和所有人一样，我了解我们公司的办法目前主要是从网上），但早就不参与任何一线的决策了。网上说的所谓的运作或者遥控是完全不存在的。

顺便补充一下，我们的教育电子公司做的其实也很好，在国内的教育产品相关的企业中应该也算是最好的一个了，CEO 也非常的年轻（对我而言哈）。

另外，有空我会写一些我能记得的回忆（都是十几年前的事情），以及相关的对于经营

企业的理解或感悟。由于离开一线的时间已经很长了，回忆的东西未必准确，而且所有我不喜欢的东西我都会想不起来的。

2、段永平论做对的事情

“所谓要坚持做正确的事情其实就是：

- 1、发现错了就要坚决停止，
- 2、明知是错的东西就要坚决不做，
- 3、面临决策时首先考虑是非和长远而不是短期的眼前的利益。”

“大多数聪明的人往往会为聪明所误。”——段永平

2006 年

主持人：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：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。

问：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：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。（2006 年《会见财经界》秦朔访谈）

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，当我发现我们公司有什么不对事情的时候，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，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。

（2006 年新浪财经访谈）

记者：从做实业到做投资,你都做得很成功,但是，实业与投资是有很大差别的,你认为实业与投资之间有哪些共通点或者差异呢？

段永平：做事情就是要做对的事情，从做对的事情的角度来看，我认为这两者没有什么差异。首先你要确定你做的是一件对的事情，再就是做对一件事情还要看你的能力，但能力可以通过学习来提高。

记者：那你认为无论是做实业还是做投资要想取得成功的基本法则是什么?你做事主要会坚持什么样的原则？

段永平：这个问题比较大，这些都需要你的能力与知识以及心态等。我做事情不求快，但关键是找到对的事情，把它坚持下去。我觉得巴菲特最重要的特点也在于此。我的原则就是，发现错，马上就改。比如，有的事情现在有钱赚，但本身是错的，那你就得马上改，如果不改，那你赚的越多最后损失也越大。（2006 年《第一财经日报》访谈）

2009 年

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。（浙大论道）

2010 年

网友：对“做对的事情，把事情做对”的理解又深了一层。“做对的事情”大概是最高层的公司目标及策略上的事，确定后只需把握大方向；“把事情做对”大概是管理层的事，产品的每一个细节都要注意。

段永平：做对的事情必须要贯彻到每个细胞，尤其是知道错的事情不去做，发现错了要马上改。（2010-06-17）

网友：段先生以下这段场景是否如实？段永平接着解释为什么“中国巴菲特”是可为的呢，他说，研究巴菲特其实就一件事：不懂不做，只要你这么做，就叫价值投资。刚刚提出巴菲特三个关键词的赵炳贤立即反对：“你这是把巴菲特思想片面化。”段不觉得。他说，这就跟参佛一样，有时参透了就一句话。“巴菲特跟我(吃饭时)也是这样说的，价值投资的根本准则就是 don't do what you don't understand。”我个人悟的也是这样：不懂不做，当懂一些特定的事物时其它东西自然云开雾散。芒格说选股是普世智慧的一个分支，能力圈通过学习、阅人、阅物是能够不断扩展的。赵炳贤先生总结的巴菲特投资思维有三个关键词：能力圈、护

城河、安全边界。也很到位。

段永平：呵呵，一般人学习理解是总是觉得做什么是最重要的，其实最重要的是不做什么。巴菲特能有今天最重要的是“不做什么”。（2010-06-07）

网友：巴菲特能有今天最重要的是“不做什么”。段总的这个理解，确实是很深刻的！闭上眼睛冥思一下

段永平：其实每个人都多少知道自己能做什么，但往往不知道自己不该做什么。如果每个人把自己干过的不应该干的事情不干的话，结果的差异会大大超出一般人的想象。可以看看芒格讲的如何赚 20000 亿美金的例子。（2010-06-07）

网友：怎么才能知道什么事，是做对了还是做错了呢？有些事只能事后知道。

段永平：呵呵，非常好的问题。我对做对的事情的看法是：发现错了马上改，不管多大的代价都是最小的代价。其实这个世界上有很多人（包括我在内），经常会明知不对，但由于各种原因而不肯改，结果错误变得更大，呵呵，我肯定犯过这种错误。没人不犯错，但知道这个原则的人犯错概率低，改得快，最后哪个啥了.....。（2010-03-14）

网友：是做对了还是做错了呢？比如说做股票，做短线就是错的事情（玩玩而已那可以理解），做真正的价值投资那就是对的事情。当然偶尔犯错也是可以理解的，但不要犯原则性错误。不知道段师傅是否这样认为？

段永平：恩，你的解释很对。（2010-03-14）

网友：请问您对 tcl 这些年无论在经营范围或者在经营地域，都实行遍地开花的做法是怎么看的，自知不是一个好问题，不过，真的觉得 tcl 这种经营方式挺值得探讨的。说白了，我是想问，他们似乎也一直在努力，怎么利润回报就不理想呢？

段永平：“一直在努力”就一定有利润？先要做对的事情，努力才有用。（2010-10-14）

网友：做对的事情好象简单，如何把事情做对很难。

段永平：都很简单也都很难。（2010-09-10）

2011 年

段：我总是觉得很多时候人们太注意所谓成功人士都干了啥，但就是不注意他们不干啥，而往往不干什么是决定成功的最重要因素（当然是在也干点什么的前提下）。（2011-06-03）

网友：很多年后才明白了这个道理。才体会到知道“不干啥”的重要意义。

段永平：我想大概所有人都是很多年以后才明白的，能真正明白就是福气或者叫造化。（2011-06-04）

做对的事情和把事情做对。做对的事情的意思就是错的事情不做，发现是错的事情就马上改。老巴也说过类似的（大意），如果你发现自己已经在坑里了，至少不要再往下挖了。这里特别强调一下，在把事情做对的过程当中是会犯很多错误的，因为把事情做对是个学习的过程。很多人会在这个地方搞混。举几个例子：不诚信是错的事情，所以不要做；借 margin 做股票是错的事情，所以不做。也许有人会问，难道明知错的东西还会有人去做吗？这个世界很有意思，往往不对的事情是有很多短期诱惑的，连食品都这样，好吃的东西往往对身体不好。（2011-10-25）

“做错的事情”的人和公司往往在侥幸活过来后还会继续“做错的事情”，就有点像骗子被抓以后往往会认为是骗术不够好而总结如何提高骗术一样。（2011-03-24）

段：对行业和企业了解（和理解有一点点不一样）总是可以提高的，但人的思维方式和世界观非常难改变。比如说有人认为股市就是赌场，那他们就会一直这么认为下去，怎么说都是很难改的；又比如习惯了看图看线的人们，怎么说都会时不时看一下的。以我这 10 年投资的经历来看，我还真没有见过谁真的变了。

网友：思维方式变的可能还是有的。譬如，我。哈哈

段：呵呵，那真要恭喜你。其实我的本意也不是说绝对不可能变，但确实很少见。不过，有些人觉得自己变了可能其实是重新发现自己而已。（2011-11-30）

2012 年

其实就是坚持做对的事情，或叫坚持不做不对的事情。而人们看成功的人时往往关注的都是怎么把某件事做对的，然后觉得很天赋，其实那往往都是折腾很久以后才碰巧做对的，关键在坚持做对的事情。做企业和做投资其实不需要什么天赋，应该都是后天学的。关键是绝大多数人认为有天赋才行，所以拒绝学。（2012-7-24,Weibo）

决定人成败的往往是缺点，就像投资里决定成败的往往是错误一样。对“能力”一样的人来说，错误犯的最少的往往最后赢。我们老中一般不愿意输在起跑线上，但好像不太在乎输在终点，有点费解。（2012-7-24,Weibo）

其实每个人都有一颗投机的心，所以才需要信仰。我对信仰的理解就是“做对的事情”，或者说知道是“不对的事情”就别做了。人们热爱做“不对的事情”是因为这类事情往往有短期诱惑。（2012-5-22）

(22)“Smart people aren’t exempt from professional disasters from overconfidence. Often, they just run aground in the more difficult voyages they choose, relying on their self-appraisals that they have superior talents and methods.”

22、聪明人也不免遭受过度自信带来的灾难。他们认为自己有更强的能力和更好的方法，所以往往他们就在更艰难的道路上疲于奔命。

最简单的例子就是一个很会开车的人开了一辆很好的车但上高速时上反了入口哈。指的是聪明反被聪明误的那种？其实就是做对的事情（坚持不做错的事情），然后把事情做对。聪明往往指的是把事情做对的能力比较强，但知道坚持不做错的事情的人最后才会成大器，比如巴菲特。大家一定要分清做错的事情和在把事情做对的过程中所犯的错误的本质区别。在把事情做对的过程当中任何人都是会犯错的，包括巴菲特，但由于其坚持不做错的事情，所以犯大错的概率低，很多年以后的结果就完全不一样了。如果还不明白的话，就请看看那些一直很聪明但老是不如意的人们这些年都在忙啥就明白了。（2012-06-26）

2013 年

网友：我最早来段总这里，很急着想要学“术”，看他对具体实例的分析和点评。后来慢慢体会到，每个人的能力圈是不同的，很多东西他比我们理解得深，同样地，我们也会有一些东西比他了解得清楚。所以学“术”不如学“道”。

段永平：道可学，术要练。道指的就是“做对的事情”或者说“不做不对的事情”或者说“发现错了马上改，不管多大的代价都是最小的代价”。“术”指的是技术，对每个人来说都是需要学同时也需要练习的，非一朝一夕之功。（2013-03-24）

段永平：要相信的是：做对的事情最后会有好结果，或者说做错的事情最后会有大麻烦。至于把事情做对则是个过程，有时候快有时候慢，需要投资者耐心等待。（2013-02-03）

网友：理解复利的强大和难于达成，是理解很多事情的精髓。您对于芒格这句话是怎么理解的，跟我们大家伙说说。

段永平：不做不对的事情，从而少犯错。对于具有把事情做对的能力的人而言，时间长了就明白什么是复利了。（2013-06-04）

网友：去年参加一个读书会，马云来当嘉宾，真是大格局家啊。读书会有一个环节是嘉宾推荐五本书，我想他会不会推荐《基业长青》啊？后来果然推荐了，当时真想拍大腿啊，段大哥也推荐过哦。不过，马云说，书不能读太多，读太多了做的就少了，《基业长青》他就看了一半，嘿嘿

段永平：他比我看得多了，我只是大致翻了一遍，但很同意里面的很多观点。印象最深的是 stop doing list，我觉得这是对“做对的事情”就是不做不对的事情，发现错了就改的最好的例子。（2013-04-04）

网友：怎么理解巴菲特“宁要模糊的正确，不要精确的错误”？我的第一反应是：5 毛钱买 1 块的东西时，是 5.01 毛买还是 4.9 毛买都不重要，正确的区间里模糊的选择无伤大雅；精确的错误是通过貌似科学的分析预测第二天的股价。不知道是否这样理解？

段永平：老巴的意思是要做对的事情。（2013-03-08）

2015 年

网友：A 股发生了大动荡，现在多庆幸自己没融资，压力小多了。觉得上证 50ETF 够便宜了，卖了 PUT，结果还是大跌，觉得价值值了，还是会跌很多，幸好听段总的，手里有预备的现金等着被行权。唯一遗憾的就是，卖 put 的价差没有拉开。真到了危机时刻，才会发现段总曾经说的东西是多么的珍贵。

段永平：把事情做对的能力只有在做对的事情时才能让时间站在自己的一边，不然早晚会的。（2015-08-10）

网友：如果让我们能保持自己只做对的事情，我们是不是有必要建设一个明晰的，正确的投资文化作为基础？更细的说，明确自己投资的价值观、愿景、还有使命？或者您在对自己投资的时候，有没有更细的对于这方面的稍具体规范或素求？

段永平：没人可以保证自己只做对的事情，所以需要建立 stop doing list. 可以参考《基业长青》和《优秀到卓越》。（2015-08-12）

网友：聪明人知道什么是对的。大智慧的人才能把事情做对。大智慧不一定是最聪明的，但他知道自己有多聪明，也会自强不息。大智慧也会犯错，但比较容易知错能改。大智慧比较本分，不爱冒险。

段永平：一般来讲，聪明人知道如何把事情做对，但有智慧指的是要做对的事情。投机投的是零和游戏，投资投的是企业带来的利润。所以投资不需要那么聪明就可以了，而投机者就算很聪明早晚还是会掉坑里的。（2015-08-14）

网友：这样说来，聪明只能代表做事的能力了。如果把错事做完成了，便迟早会产生负面的效果，便应验了聪明反被聪明误。智慧则是先有个辨别是非对错的能力和品格为前提基础，再加上聪明的行动或不行动。

段永平：不然智慧和聪明有啥区别？（2015-08-17）

网友：是不是清楚自己在干什么，对自己的想法怀有很大的信心才算学会。做对的事情，不对的事情不要做。我发现很多人分不清那些是对的事情，那些是不对的事情，把一时的成就当作对的事情，成王败寇。后来发现自己成为圈子里的异类。

段永平：任何人都会知道有些事是不对的，但知道不做不对的事情不容易。（2015-12-06）

网友：“如果你觉得自己是小投资者，那你很可能会一直是小投资者的”。呵呵，段总有时说话好笑又有哲理。

段永平：“小投资者”之所以很容易一直是“小投资者”的原因也许有很多，但个人认为最重要的是他们可能会因为自己小而想赚快钱，大钱，从而铤而走险而不追求真理。其实这个

世界上没有投资人不想赚大钱，知道什么不可为比知道可为什么重要的多。(2015-04-28)

2016 年

网友：我是在天猫里卖服装的品牌店掌柜，已经第四年了，品牌是厂家授权的，现在厂家也入驻了，给我的竞争压力越来越大，品牌是厂家授权的合作了很多年，电商营销是我之长，款式开发是我的短，如果现在还要继续做大就需要把自己自主品牌做大，自己并不喜欢款式开发这些，自己做了一年，这一年觉得越来越痛苦，您可以给我提点一下吗？到底我该坚持自己做的更加努力去做好，还是去一个自己喜欢的行业。

段：坚持做对的事情往往是会有好结果的，对你自己而言什么是对的事情你必须要自己搞明白，别人帮不了忙的。(2016-09-06)

段永平：我觉得你也许应该再看看 tim cook 去年给毕业生的那个讲话，努力去找到你自己的北斗星？我还想起老巴说过的，明知是坑就别再往下挖了。千万别拿时间不当成本，我见过太多聪明人忙碌一辈子也忙不明白的，原因大概就没有自己的北斗星，凡事决策时都是从眼前利益着想，30 年后的差异是巨大的。(2016-05-31)

网友：寻找自己北斗星,也是对我的提醒.能为了目标忘我的努力.

段永平：北斗星指的是价值观，就是要有 stop doing list。30 年后可以看到巨大的差异。(2016-06-01)

2019 年

问：89 年段总进入中山怡华电子，当时企业账上只要几千块，工人二十个，欠债 200 万。91 年开始更名小霸王生产游戏机，95 年年销售额达到 10 个亿。起码为小霸王赚了好几个亿。2000 年后到美国开始投资股市，获得极大成功。他创立的步步高电子，他的弟子创立的 OPPO\VIVO，虽然没上市但每年获取上百亿的利润，然后再把利润交给段总投资苹果公司（我推测的）。他的四弟子黄峥创立拼多多，虽然还没赚钱，但通过上市把股票卖给大众，立刻变成了亿万富豪。当然还有金志江掌控的小天才，还有一加手机。在这个过程中，究竟是段总所传递的价值观最重要呢？还是这些人的聪明才智最重要？如果说价值观最重要，那是否一般智力的人只要遵循段总的价值观就可以获得相同的成就？如果说是这些人的聪明才智最重要，那么社会上和他们一样聪明的人一定有很多，但为什么他们做不到这个程度？

段：大家是同道中人，有着共同的价值观（改变人的价值观几乎不可能）。但凡几十年如一日坚持做对的事情（或者叫坚持不做不对的事情）同时一直努力把事情做对，有个不错的结果是大概率事件。价值观是道不是术，很难学的。假装一下的人坚持不了很久。黄峥的公司看起来似乎运气更好点，才三年就这么厉害，但实际上黄峥十几年前对企业理解也已经很好，且这个公司之前的公司就做得不错。其实黄峥十几年前问过类似的问题，看来当时他

确实明白了。大道无形... (2019-02-15)

问：互联网里常看到很多公司做事能力很强，但最后商业逻辑不成立，阶段性的跑的快不等于能够长期生存。所以感觉“做对的事”比“把事做对”要更难。很多东西听起来正确，但实际并不一定代表对的方向，比如我理解小米强调的性价比在商业逻辑上可能是需要探讨的。我现阶段的理解里，“对的事”可以理解为“符合长期商业逻辑的事情”，也希望听听您的意见，以及您如何判断什么是“对的事”？

段：对的事情往往和能长久有关系，投资上尤其如此。所谓不对的事情其实并不总是很容易判断的。有些事情相对比较容易判别，比如不骗人。有些不那么容易，比如是不是该早睡早起。有很多觉得不对的事情都是通过长期的思考和别人以及自己的经验教训得来的，比如我们公司不为别的公司代工。所谓要做对的事情实际上是通过不做不对的事情来实现的，这就是为什么要有 **stop doing list**，意思就是“不做不对的事情”或者是立刻停止做那些不对的事情。也许每个人或公司都应该要积累自己的 **stop doing list**。如果能尽量不做不对的事情，同时又努力地把事情做对，长时间（10 年 20 年）后的区别是巨大的。（2019-04-02）

正确的事情就要坚持，比如买了个好公司。举个我们自己的小例子，大概五六年前我们公司让我负责一笔人民币闲钱的投资，开始我们买的时候可能了解不够，没能完全看明白，后来觉得是买错了，最后亏了点小钱卖掉了，全部换成了茅台。如果当时不及时改正错误，可能到今天还亏着钱呢。亏钱卖股票不容易，但如果懂沉入成本以及机会成本的概念的话就会容易很多。

网友：记得您说过不要轻易扩大自己的能力圈，能力圈的培养是需要很多年的，这里面勤奋和天赋哪个更重要？

段：勤奋和天赋其实都没那么重要，做对的事情最重要。

网友：不太明白啊，如果勤奋和天赋都不够，那怎么搞明白什么是对的事

段：如果我说勤奋重要你会变得更勤奋吗？如果我说天赋重要你会变得更有天赋？但是，做对的事情是可以选择的。人们大概都知道骗人是不对的，也大概知道抽烟是不对的吧，也大概知道酗酒是不对的吧？看看周围有多少人在选择做对的事情你大概就明白了。（2019-09-09）

我个人认为在选择上主要还是要让小朋友自己做决策，让他们学会什么是对的，重要的事情，什么是眼前的利益。我们老中家长对孩子的干涉经常有点太多了，而且多数都习惯在眼前利益里打转转。

问：看了一些有关拼多多的文章,里面黄铮提到您多次对他讲:首先要做正确的事，然后把事情做正确。作为一个初创者的我对"首先要做正确的事"这部分求知若渴，不知道如何才

能选对方向？

段：所谓要坚持做正确的事情其实就是发现错了就要坚决停止，明知是错的东西就要坚决不做，面临决策时首先考虑是非和长远而不是短期的眼前的利益。（2019-03-27）

如果你认为你正在做的事情是错的，就应该尽快停止，和他对你有多重要以及你曾经花过多少心血无关，也和你能不能找到更好的事情无关。（2019-05-26）

2020 年

网友：记得之前看过一个步步高十周年记的视频，在哪里您曾说过一句话我们能走到今天，并不是因为我们有多优秀，我们有多了不起，而是我们犯的错误比我们的对手更少。我想问问，在投资上是否也如此，想要在投资这条路上走的更远，做的更好，就需要尽可能的降低自己的犯错次数（犯错概率）

段：是的，经营企业和投资一样，少犯错很重要。但所谓少犯错不是通过什么都不敢做实现的，那叫裹足不前。少犯错是通过坚持做对的事情来实现。而所谓坚持做对的事情是通过发现是错的事情就马上停止，不管多大的代价都会是最小的代价。stop doing list 也很重要。（2020-10-14）

我觉得企业领导最重要的是建立企业文化，确立什么东西不能做。如何把事情做对当然也很重要，但只要是在坚持做对的事情，时间就会站在你这边。（2020-10-26）

2021 年

文章：屡转屡成，业界传奇步步高做对了什么？

段：人们总是在“他们做了什么”上面找答案，作者也不例外。其实我说过很多次了，最关键的是我们不做的有些事情。逻辑上很难理解吗？（2021-2-2）

2、段永平论把事情做对

你必须很努力，才能看起来毫不费力。—— it's not only about golf. （大道网易博客签名 2015-07-02）

“在把事情做对的过程中，错误是不可避免的，是个学习的过程。每个人都有自己的学习曲线。”

把大道这 10 年的讲述收集整理一下，和大家一起体验原汁原味的大道。

2010 年

问：你有一句话“把事情做对并相对的方向去做。”我体会很难。

段：我说的是“做对的事情，把事情做对”，当然这句话也不是我说的，是我引用的。做

到这句话当然难，不然为什么所谓成功人士总是少数呢？（2010-05-24）

无论是谁，在把事情做对的过程当中都是有可能犯错的，好像也没听说哪个所谓成功人士没犯过错。把事情做对的过程往往是一个学习的过程，犯错往往是不可避免的。不犯错的办法只有一个，那就是什么都不做。什么都不做有时可能就是最大的错。（博文：做对的事情和把事情做对 2010-03-13）

网友：最想学的就是您的，把事情做对，并坚持下去，这句对我太重了，学生我最害怕的事，就是自己做事做错，更怕自己知道错了，还不及及时改正，甚至找借口，或者妄想有什么。愿智者段师，多多讲讲您是怎样把事情做对，并坚持下去，以及发现错及时改的事例，因为大多数人都有文化，对巴师及您的价值投资理论都很理解，我除外，但在真实的操作上及过程中，各人就不同了，因为训练过程总会出错，这就需要您的经验和智慧多多帮助！

段：把事情做对是要靠学习的，在实践中学习，在犯错误中学习。不做永远都不犯错，但永远学不会。（2010-03-27）

网友：您现在是不是不管步步高的具体运营了？像前一阵子步步高跟着出豆浆机等小家电，是您拍板的路线吗？

段：我也听说我们开始卖豆浆机了。这类产品如果有 3 年以上的市场，我们就会很有机会。我大概 10 年前就不在一线了，所以不了解具体运营的东西。我只管“做对的事情”--或者叫发现错误及时纠正，至于如何“把事情做对”，我不太在行，大把同事比我强。我在公司里大概可以算个顾问吧，没人问我我就没事。

网友：巴菲特把投资说得很简单，而芒格却说投资需要很多知识，把投资说得很深奥。听他说看的书有一吨重。段大哥您怎么样认为呢？

段：他们说的都很对，角度不同。我有时也这么说：投资很简单，不懂不做。但要能搞懂企业就算看一吨的书也不一定行。投资简单但不容易！是否理解主要是靠自己悟和实践。（2010-05-05）

网友：快鱼吃慢鱼，慢即是快，中间的尺度该如何衡量？什么时候该快？什么时候该慢？比如张裕，洋河蓝色经典，该怎么衡量呢？

段：其实前面类似的东西从不同角度说过若干次了。快鱼吃慢鱼指的是效率问题，也就是把事情做对的能力问题。但做对的事情总是要放在前面的，两者并不矛盾。在自然界里，好像“快”的动物的生存能力也是比“慢”的动物的生存能力弱的。（2010-08-31）

网友：您说一件事真正理解了，执行并不是问题。

段：我什么时候说过执行不是问题？简单不等于容易！我也可能说过执行是简单的这类话，但简单和容易完全不是一回事。比如一个好的 golf 运动员（其他的运动大概也差不多）

一天大概要练 8 到 10 个小时的球，常年如此，简单而枯燥但绝对不容易。懂不一定能执行。举个例子：好的教练不一定就能做好的运动员，反过来其实也一样。好的执行是需要长期的学习和训练的，经验的积累也很重要。投资和当运动员最大的不同是受体力的影响小，80 多岁还可以干。当然，有些运动 80 多岁也可以干的很幸福。（2010-11-10）

2011 年

网友：如何看待企业犯错？

段：我一般看到企业犯错时，主要判断这个错是“做了错的事情”还是在想“把事情做对”的过程当中犯的错。任何人在“做对的事情”的前提下，为了“把事情做对”的过程当中都是会犯错的，这种错误也可能给企业造成很大的短期损失，但长期而言却可能微不足道。而另一种错误的损失却可以是致命的。（2011-01-05）

至于如何找到“差异化”的问题，那是“如何把事情做对”的范畴的事情，那可不是一朝一夕之“功夫”啊。苹果能有现在这些个好东西，那也是 10 几 20 年的积累的“厚积薄发”而已。（2011-01-10）

网友：平常心也就是平和吧！好像最早是诸葛亮说的，和段总的胸无大志一个意思？

段：平常心指的是回到事物本源的心态。胸无大志”指的是要一心一意做好该做的事而不是好高骛远。“胸无大志”和“志存高远”并不矛盾。就企业而言，“胸无大志”多用在“如何把事情做对”上面，而“志存高远”则指的是“愿景”。（2011-03-27）

我其实还不是很确定淘宝让人卖假货是文化问题还是技术和决心的问题。这次 1688 的事出来后，基本可以看出来应该是技术和决心的问题了。有了决心后，技术可能就是时间的问题，但要把事情做对往往是非常不容易的。但如果是文化的问题的话，那可能会在企业的生命周期内都没办法解决。（2011-03-05）

所谓的“好公司”我觉得应该是有原则的公司，不是单纯利润导向的公司；是那些知道要做对的事情（或者说，知道什么样的事情不该做），然后去追求高效率把事情做对的公司。把事情做对的过程是个学习的过程，谁都会犯错误，好公司也不例外。有时候这些错误也是会致命的，如果你把这些叫失败的话。（2011-09-27）

网友：您的那一套关于企业经营的知识是如何获取的？

段：要搞清这个问题，你要回到什么是企业文化就明白了。我没有一套自己的关于企业经营的知识（我认为叫理解可能更合适些），所有我对企业的理解，这本书或那本书里都有，但没有体会的人一般不会去体会而已。重要的是要有基本的原则：做对的事情，把事情做对。在如何“把事情做对”上犯的错往往是不可避免且都还是有机会纠正的。（2011-01-25）

网友：为什么巴菲特的儿子和芒格的儿子都不懂价值投资，或者说投资不怎么厉害。难

道价值投资真的是教不会的吗？如果真的这么难，那象我们这样的小辈没什么人教，那不是更加学不会了。

段：价值投资教不会的原因是因为大多数人在大多数情况下是封闭且没有逻辑的，如果不肯学的人又如何能学会呢？口口声声说价值投资的人有很多其实骨子里并不是真的理解价值投资，一到关键时刻就不行了。学价值投资不会比学钢琴容易，不是看几本书，来这个博客晃一下就能学会了。想象一下，当一个弹钢琴的人到可以靠弹钢琴赚钱的时候，要花多少工夫？要靠投资赚钱所花的工夫不应该少过弹钢琴吧？（2011-05-19）

网友：我也喜欢产品单一的公司，其实像茅台，云南白药，都是产品单一的公司。甚至做人也是一样，能把一件事做到极致的人一定是非常优秀的。李昌钰就说，一生只做一件事。

段：单一比较容易聚焦，这意味着把事情做对的效率高同时犯错误的概率低。要做到“单一”是非常难的一件事，因为市场的需求是多样化的。ipad 和 iphone 有一样神奇的东西，那就是不管什么年龄段的用户都觉得这是个专门为自己设计的产品。我那个“著名”朋友李路是个孝子，给 70 多的老爸买了个 ipad，结果老爸一天到晚地捧着 ipad，还跟李路说：这东东简直就是专门为我设计的嘛。（2011-04-09）

网友：你平时是如何选股的？是不是持有的股票经常涨了之后，就会无意识的去寻找寻找有低估的？还是一切随缘？

段永平：我一般不太选股，除非某只股票因为某种原因跳到我眼里。一年有一次机会就很好了。当然，有主意以后执行起来还是很花时间的。（2011-12-16）

网友：能否麻烦您推荐易懂的视频，来学习打高尔夫的挥杆姿势？您说的“好的球手每天都需要练习 8~10 个小时”，您现在还经常去练习场吗？

段：这里“好的球手”指的是顶尖的职业球手。我自己是不练球的，有时间就去打球了。我也不看视频。看也未必有用。你要看视频能学会打高尔夫的话，你就可以看巴菲特学会价值投资了。好像看视频学高尔夫要更难些。（2011-09-06）

网友：我觉得判断未来现金流折现的范围其实也就是估值的问题。能力圈不同，那估值的水平也就不同，判断未来的现金流折现的范围就不同。老巴说过，做投资主要 2 件事，1，是如何估值，2，是判断价格。我觉得 1 和能力水平有关，2 和人性有关。我想您也在提高您的能力圈，提高您的估值水平，对吗？关于估值这个问题，我想了很多，有的人说估值是门艺术，我觉得估值科学加艺术。挺难的东西，做投资的人都要解决这个课题。估值不是非黑即白，没有公式模型可套。我觉得估值，就是给一个企业打分，是很客观的东西。很多东西要考虑，各种内因，外因要考虑，内因应该是最重要的，这也就是核心文化，制度方面的东西。我个人觉得企业所处阶段的企业对于估值影响很大，比如高成长型估值水平和稳定成长的不一样。我特别观察老巴的一些估值，如下：1，see's 糖果，老巴用 2500w 买的，当

时 see's 挣 200w 一年。老巴当时只想花 2000w，还差点因为 500w 差价没有成交。我想老巴给 see's 的估值时 12pe (2500/200)，他可能想要一些安全边际，所以想砍掉 500w。2，中国石油，当时中油大概挣 80 亿美元 (600 多亿 rmb)，老巴给他的估值是 1000 亿，也就是大概 12pe，当时中油市值才 300 多亿美元。我猜想这里的安全边际有 2 方面，1 是老巴估值和市值的差价，也就是 700 亿，2 是老巴看到美元将会贬值，这无形中提供一个安全边际。关于成熟的，稳定成长的公司，我感觉得 12pe 是一个很值得思考的参照线。关于高成长的公司，其现金流还不稳定，我感觉老巴很少做这方面投资 (BYD 是例外)？我觉得估值这样的公司挺难的，我尽量让自己诚实一些，不乱估，不乱投。想听听你的看法，谢谢！

段：老巴这么说过？在哪儿说过？怎么觉得像“中国巴菲特”说的？我也不知道估值属于科学还是艺术，我还一直以为科学就是艺术，艺术也挺科学的呢。我总觉得估值实际上是“功夫”。“功夫熊猫”电影里最大的缺憾是“功夫”没有体现时间性。实际上中文里“功夫”的意思本身就是“时间”的意思。多少倍 pe 和平均长期利息有关，12 倍长期 pe 应该可以了，我一般大概也用这个数左右。(2011-01-05 14:30)

网友：我说的艺术的是大概的，主观的，模糊的意思；说科学主要想说估值也要理性的。段先生说估值就是时间，我不太明白，这可能段先生从功夫熊猫电影悟出的东西，我的水平还不太理解。我看功夫熊猫就 2 个体会：1，投资没有秘密，2，相信。我不太明白乌龟为什么要让“师傅”相信熊猫能行，我感觉电影告诉观众的是“相信”本身，是一种信念的意思，坚持的意思。作为投资，我就觉得我们应该相信复利的力量，相信常识的力量，相信价格总会回归价值的力量。

段：大家别把《功夫熊猫》太当回事了，那是娱乐产品。我没说估值就是时间啊。我的言下之意是：1、要学会“估值”是要花很长时间的，绝不是很多人以为的不知道哪里有一个神秘的公式，每当要估值时就用公式算一下就可以了。这个很长的时间大概不是用小时或天来计算的，大概用很多年作为单位比较合适。2、对某个企业的“估值”经常也是要花很长时间的。我对“估值”的定义基本上就是对企业的了解，只有当我觉得很了解很了解一个企业的时候，我才能对企业有一个大概的“估值”，这往往需要很长的时间。当然，过去对企业的了解的积累也是非常有用的，这就是有时候好的投资的决策看起来并没有花很多时间来决定，实际上却是很多年了解的积累的结果。比如，巴菲特决定投高盛可能只花了 20 分钟，但那其实是他 50 年理解的积累。我当年“敢”重仓网易也不是看起来那么容易的。我错失苹果也同样是因积累不够，找不到很了解的感觉。总而言之，“估值”是需要“功夫”的。(2011-01-08 03:22)

2012 年

至于怎么才能找到好公司，这本身和巴菲特关系就不大，因为每个人的能力圈不一样，

受过的训练也不同（好的职业运动员没 10 年 8 年的训练是不可能的，好的投资人也一样！）每个人对自己能力圈的界限的认识也不同。如何“把事情做对”是需要很多年的训练（理解的）。（2012-5-3）

有人问如何避免以为看懂实际又错了的问题，个人观点：错误是不可避免的，但呆在能力圈内以及专注和用功可以大幅度减少犯错的机会。（啰嗦版 2012-04-05）

网友：老巴的宽容或许在为接班做准备？毕竟从师傅带徒弟的角度来说，如果很严格都给枪毙了可能不利于真正的成长。我哪里见过一句话：真正的宽容，放手让不如自己的人去做事，还眼睁睁看他把事情搞砸了，中途没去阻止。往好的方面来说，这些是短期的接班费？

段：哈，我是放手让比自己能干的人去做事，至少做着做着就比我能干了。放权里最关键的是可以容忍在“把事情做对”的过程当中所犯的错误的，我个人的理解是其实干同样的事我也犯错，为什么别人不可以犯错。（2012-05-18）

网友：觉得自己已经走在对的路上了，继续跟大道学怎么把事情做对。

段：怎么把事情做对大概必须要靠自己了。时间会帮你的。

上道了不等于到了目的地，知道对的事情离能把事情做对可能还有相当长的时间。好消息是，只要上道了，快点慢点其实没啥关系，早晚你都会到罗马的，if you really believe that.（2012-5-1）

网友：原来以为只要做对的事情，没想到还要+把事情做对。真严格啊。

段：把事情做对是需要时间（学习）的，过程当中可能会犯很多错误。（2012-03-29）

在坚持做对的事情的前提下，把事情做对的能力是可以学习的，只要每天进步一点就行。（博文：芒格主义 2012-06-26）

理解价值投资不等于就能在股市上赚到钱，就像知道要“做对的事情”的人不一定具备“把事情做对”的能力一样。“把事情做对”需要有很多年的辛苦积累，不是看一两本书或者上几个“高手”的博客就能学会的。（博文：You Must Believe! 2012-04-26）

最简单的例子就是一个很会开车的人开了一辆很好的车但上高速时上反了入口哈。指的是聪明反被聪明误的那种？其实就是做对的事情（坚持不做错的事情），然后把事情做对。聪明往往指的是把事情做对的能力比较强，但知道坚持不做错的事情的人最后才会成大器，比如巴菲特。大家一定要分清做错的事情和在把事情做对的过程中所犯的错误的本质区别。在把事情做对的过程当中任何人都是会犯错的，包括巴菲特，但由于其坚持不做错的事情，所以犯大错的概率低，很多年以后的结果就完全不一样了。如果还不明白的话，就请看看那些一直很聪明但老是不如意的人们这些年都在忙啥就明白了。（2012-06-26）

做对的事情，把事情做对。很多人不放手的原因是没办法容忍在“把事情做对”的过程当中所犯的错误的。其实自己做同样的事也是一样会犯错的，最重要的是要“做对的事情”。

2013 年

网友：我最早来段总这里，很急着想要学“术”，看他对具体实例的分析和点评。后来慢慢体会到，每个人的能力圈是不同的，很多东西他比我们理解得深，同样地，我们也会有一些东西比他了解得清楚。所以学“术”不如学“道”。

段：道可学，术要练。道指的就是“做对的事情”或者说“不做不对的事情”或者说“发现错了马上改，不管多大的代价都是最小的代价”。“术”指的是技术，对每个人来说都是需要学同时也需要练习的，非一朝一夕之功。（2013-03-24）

网友：“足够的最小发展速度”同“本分”是不是一个道理。我理解为：尽力把手头的事情做好，不冒进，不做能力圈外的事。我经营着一家小的贸易公司，和两家门市部。主要从东南亚国家进口冻鱼，在国内两家门市批发。有很多次机会可以做我们熟悉产品以外的产品，但在“做对的事，把事做对”的前提下我都放弃了。回头看看有涨得利害的，也有亏大钱的。但我们熟悉的产品始终是赚钱的。谢谢段总！我大概理解“做对的事”但对“把事做对”好像多少欠点火候。请段总指点。

段：火候大概就是功夫的意思，也是时间的意思。只要不折腾，你总是会进步的。（2013-06-05）

网友：能掌握第二门语言是不是和天赋有关系，我学英语费了很大劲，也没什么效果啊

段：我觉得和天赋没太大关系，但和花的功夫有很大关系。我当年花了一个多月就能基本听懂广东话，一年内就说得不错了，经常有广东人夸我普通话说得好。但在杭州呆了4年多也没学会杭州话。（2013-11-14）

网友：段总，今天知道波特(美国管理大师)开办的公司倒闭了，挺有意思的！你怎么看？

段：波特五力分析模型很好用啊。波特的企业倒闭未必就是他的东西都有问题。波特的东西多是如何把事情做对的范畴的，如果这么有本事的人做起不对的事情来，出问题的效率肯定也比别人高。（2013-01-26）

说一点我特别喜欢苹果的地方：苹果是非常难见到的能够长期 focus 在“做对的事情”的企业。多数人在投资时很习惯去看有没有“把事情做对”这点，从而会很容易掉进短期表现当中。即使是伟大的企业在“做对的事情”的过程当中也是可能会犯错的，因为“把事情做对”往往需要一个过程。所谓“长期投资”从某种角度上说，就是要能够相信坚持“做对的事情”的有能力的公司最后会“把事情做对”。（博文：苹果 CEO 库克高盛大会实录 2013-02-12 15:16）

网友：投资需要信仰，也就是做对的事情，把事情作对，不作明知错误事情。

段：要相信的是：做对的事情最后会有好结果，或者说做错的事情最后会有大麻烦。至于把事情做对则是个过程，有时候快有时候慢，需要投资者耐心等待。（2013-02-03）

老巴讲的做多或空同学 10%的例子指的其实就是要做对的事情，不然光有把事情做对的能力是不够的。（2013-10-21）

2014 年

欲速不达指的是要做对的事情，不然可能南辕北辙。“唯快不破”指的是把事情做对的能力。想想刘翔你就知道光是快也是不靠谱的。（2014-08-12）

网友：有种说法：“在不正确的时间，做正确的事情。或者，在不适合的地点，做正确的事情。都是不对的。”加入了时间和空间。是不是还属于在做对的事情情况下，如何把事情做对的范畴。谢谢！在某些时代，做某些事情顺势而为很容易成功。在某些时代，要做某些事情是不可能成功的。天时、地理、人和。

段：把事情做对当然是包括时间空间的。（2014-02-02）

网友：段大哥参与了本次 OPPO 企业文化 2.0 的讨论了吗？请问如何理解以前的“欲速则不达”到现在的“快”这种改变？

段：欲速不达指的是要做对的事情，快指的是把事情做对的效率。（2014-06-13）

网友：我觉得很多人不去干自己喜欢的事，主要是因为去做自己喜欢的事有可能失败，而放弃了眼前的资源有点像违背了“一生只需富一次”。譬如，我有一个长辈，三十几岁时是我们老家外的一个外企的小主管，收入非常好。但他很想创业，就辞了职。但创业失败了，想再做生意也没了本钱，没办法就再找工作，在小城市机会也不多，之后的工作都很不像样，后半生就有些潦倒。好多事有兴趣但未必能做的成，没兴趣的事又已经能维持一个稳定的生活，请问您对这种情况是怎么看的？

段：没人说过干自己喜欢的事情就一定会成功的。做对的事情要成功也得有把事情做对的能力和资源。另外，做自己喜欢的事情至少在做的过程当中是快乐的，不然喜欢二字何来？（2014-09-24）

2015 年

网友：个人观点：知易行难是一种比较割裂的说法，王阳明谈知行合一，其实是阐述：真的知道，行就能做到，行做不到，是因为知的不配套。知行本来就是一回事。

段：知道什么是对的事情只是第一步，把事情做对需要学习，需要时间。（2015-01-14）

网友：我要怎样才能提高自己把事情做对的能力呢？有什么方法更好的学习吗，比如您是怎么学习在投资上把事情做对的，研究很多公司吗？

段：更好的学习方法是啥意思？每个人都应该去找自己合适的学习方法。也许开个公司并做得很好是学习投资的一个好办法，知道买股票就是买公司但不知道什么是好公司也是没有用的。好的商业模式加好的企业文化一般是好公司的特征。（2015-04-17）

网友：您这么一反问，明白我自己错了，谢谢您的指点！重新厘清认识：1:“做对的事”是指明方向的，属于原则问题，只有对与错而无程度区别，而“错的事”底线是零容忍的；我原来不经思考地认为“做对的事情”和“把事情做对”上都有高低水平不同，而且还表达为有好坏之分；在这里学了这么多年，在大是非上还是这样草率的态度，感觉很羞愧啊。

段：把事情做对确实有高低之分。每个人都有自己的学习曲线，每个人都不可能不犯错误。据说在任何方面花够一万个小时后，大多数人都能成为专家。（2015-03-23）

网友：聪明人知道什么是对的。大智慧的人才能把事情做对。大智慧不一定是最聪明的，但他知道自己有多聪明，也会自强不息。大智慧也会犯错，但比较容易知错能改。大智慧比较本分，不爱冒险。

段：一般来讲，聪明人知道如何把事情做对，但有智慧指的是要做对的事情。（2015-08-14）

网友：A股发生了大动荡，现在多庆幸自己没融资，压力小多了。觉得上证50ETF够便宜了，卖了PUT，结果还是大跌，觉得价值值了，还是会跌很多，幸好听段总的，手里有预备的现金等着被行权。唯一遗憾的就是，卖put的价差没有拉开。真到了危机时刻，才会发现段总曾经说的东西是多么的珍贵。

段：把事情做对的能力只有在做对的事情时才能让时间站在自己的一边，不然早晚会出事的。（博文：聪明和智慧的区别 2015-08-09）

问：请教一下“多”和“少”的关系：less is more。老巴也说，尽可能出手次数少的投资。我的理解是，少是一个高度深化的结果。为了达到“少”的这个结果。人们可能要尽可能多的去了解一些行业公司和事物。尽管每个人的能力圈是有限的，但也需要学习尽可能多的知识，去扩大自己的能力圈。我非常赞同段总说的，要呆在自己的能力圈之内。但是，对于年轻人来说，积极的扩大自己的能力圈，也是很重要的。否则，很容易被这些所困惑，从而可能会导致止步不前。不知道对否？

段永平：你想问什么？你为什么会认为扩大自己的能力圈和呆在自己的能力圈内是矛盾的呢（很多人问这个问题，我不是很明白大家问这个问题的逻辑是什么）？老巴讲的非常好：知道自己能力圈的大小（边界）比能力圈有多大要重要得多。（2015-04-25）

2016 年

网友：您刚到中山怡华做厂长的时候，是怎么快速建立执行团队的？我看网上报道，您1989年开始做厂长，三年内就产值过亿了。而那时候陈明永学长还没毕业。您只身一人

到广东才 28 岁，能让工厂按照自己的规划全速启动，有没有什么招数？有没有遇到内部的阻力？如何克服？

段：当年谈不上快速，三年内好像也没过亿吧，而且刚好赶在游戏机风口上。你学长好像是 1991 年加入的。非常有意思的一点是，我整个博客讲的都是“道”的东西，可人们总是觉得“术”的东西才值得学。其实我不太懂“术”，所以才觉得自己不太适合做 CEO。不过，只要在“道”上，“术”的东西早晚会学会的，快速与否往往没有人们想象的那么重要，投资亦然。
(2016-06-18)

网友：读书多能帮助你知道自己的能力圈有多大，不能帮助你扩大能力圈，投资是在能力圈内的事情，当然把事情做对需要学习。

段：凡事分两个方面：做对的事情和把事情做对。读书也一样。就投资而言，书上说的基本上都是投资技巧，就是把事情做对的方式，这些东西很难靠读书学会，不过有空读点也许会有启发的。(2016-09-29 03:05)

2017 年

问：苹果调解 CPU 性能的做法，发生在“一出新型号就变慢”的笑话之后。我其实不太生气，从好的角度来看（也就是官方的说法），这是防止突然关机等情况出现。以前使用 iPhone5\6 的时候常会忽然关机，这样理解的话，苹果的做法似乎是维护体验的一种做法。至于有没有“暗示”用户购买新手机，这就很难说了，但是要让工程师们执行一条“咱们逼用户换手机吧”这样的指令，恐怕会遭到内部的抵制吧？假如苹果的企业文化没有发生变化的话。

段：师弟的说法显然对苹果没信心啊。变慢是结果，但绝对不是有意而为之的。在把事情做对的过程当中是避免不了犯错的，我个人觉得苹果也许应该在更新时简单告诉一下用户。但要更新的东西太多，做到这个沟通似乎不易。(2017-12-28)

网友：学长说的这个值得深思。以前我跟学长汇报过，我有个朋友做宠物食品（我参股了一点），代工做得不错。但我认为没有自己的品牌，代工厂永远受制于人（客户越大，自己的生存能力越差），不是长久之计（尤其学长说过，步步高在很早的时候就决定了不走代工之路，坚定走品牌之路）。现在达成共识了，做自己的品牌。为了快速打开局面，朋友第一步规划的就是多品牌战术。为的是在每一个地区，都有若干家分销商可以成为当地的独家。逻辑也说得通，但我下意识觉得，如果让学长您来制定规划，恐怕不会这么做。我在北京拉了一个团队，做以互联网为主要渠道的高端宠物粮品牌。我们这个团队是计划只做一个牌子的，做到有名堂为止。筹备过程中，我跟很多“前辈”请教，很多人建议我先找个定位公司咨询品牌定位、找个广告公司出来的人做 partner 一起干。作为新入行的人，这个建议逻辑也说得通，但我下意识又觉得不对了。真正做大的牌子，有几个是广告公司的人做起来呢？

OPPO 和 vivo 应该都没找过这一类“顾问”吧？

段：所谓的“顾问”只能在如何把事情做对的地方教你一些技巧的东西。这些东西虽然也很重要，但前提是你一定要先知道什么是不对的事情，不然他们是可能把你引到死胡同里去的。（2017-08-22）

网友：就是经过这么多年的磨练后，说句不谦虚的话，自己觉得对投资已经入门了。现在不甘寂寞，还想在实业方面做点事情，比如餐饮业，前面几年也陆续考虑实践了一些产品，后来都在脑子里思考后还是放弃了。这一次感觉应该是抓住消费者的东西了，感觉离开店越来越近了。想请教段总的就是投资的感觉懂了和做实业的感觉懂了这两者之间是大致差不多呢，还是会有很大差异呢？

段：看老虎打球的视频和自己上场打是有很大差别的。知道要做对的事情很重要，要知道如何把事情做对也非常不容易。（2017-03-23）

2018 年

从做对的事情和把事情做对的角度讲，投资里做对的事情就是买股票就是买公司，就是买公司的生意，就是买公司未来的净现金流折现，这点其实不用看书，懂了就懂了，不懂看啥书帮助都不会太大。从把事情做对的角度看，投资就是要看懂公司的生意，有些书也许是可以帮助你看懂一些生意的。老巴的股东信是涵盖了两者的，如果反复看还是没帮助的话，别的书估计帮助也不大。我本人是没看过啥书的，但做过企业对理解企业有很大帮助。

“道”的东西需要悟，“术”的东西可以学。

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。（2018-09-30）

至于怎么把事情做对，要花费时间去培养 skill sets（就是有学习曲线的意思，要允许犯错误），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。（2018-9-30）

问：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，那它就是在我的能力圈内，否则就不是。（2018-9-30）

网友：成功并能保持的人，都是有他厉害的地方的。

段永平：很多所谓厉害的人其实仅仅是因为他们一直在老老实实做他们该做的事情而已，单看每件事情是很难看出来他们厉害在哪里的。（2018-11-5）

2019 年

问：我想问整天看你的回答问题和巴菲特的视频能学好投资吗？或者你认为一个普通员工怎样可以学会投资？

段：光整天看也许是不够的，要想要实践。如果你一直在悟的话，早晚会明白的。投资开始的越早越好，不要想着马上赚大钱，一定要记得老巴那句话：“慢慢地变富”。（2019-3-19）

我主要讲投资是什么（什么是对的事情），很少讲怎么投资（如何把事情做对）。老巴得股东信应该两者都有了。在如何把事情做对上，也许有很多书可以看，但最重要是能够看懂企业，看懂商业模式。（2019-4-10）

问：我请教如何学到本领的事情。你的四大弟子如今都很厉害。巴菲特也说自己给格雷厄姆工作。但是我看你东西也有十年，但是好像还没学会。我有疑问：是不是学会你们的本领一定要在一起工作生活才可以；看评论，看对话学不会？直接提问是不是学的好一点？

段：虽说道需悟，术可学，但光看书问问题是不够的，需要非常多的练习。比如人们大概很难看着电视教学片学会打 golf 一样。（2019-05-17）

问：大道认识黄峥超过十年了，黄峥是否具备把事情做对的能力和-learning能力？黄峥是否也具备品行端正，本分，不占别人便宜，专注本业和聚焦，稳健求发展（慢就是快），结果导向，消费者导向，为社会创造价值（这些在李嘉诚身上可以找到）这些你身上也具备的特征？

段：黄峥的-learning能力和把事情做对的能力显然是比我强的。黄峥对什么是对的事情也有很清醒的认识。（2019-04-27）

问：您说您做产品和黄铮做平台“都一样不容易但都一样简单。”可以麻烦具体说说吗？是在说做对的事再把事做对吗？

段：是的，简单指的是要做对的事情，不容易指的是要把事情做对不容易。（2019-9-18）

问：我个人观点，能力主要体现为四部分：对重要事实的亲身体验和全面了解，对事物的表面联系和内在联系的正确认识，利用事实结合联系来预测不同方案的演变过程及结果从而研究和确定具体方法，刻意练习或锻炼自己按好方法办的技能。请问您，您看书时主要是想从书中获得理论、方法还是别的什么？

段：我只好再说一遍，我不太看书的。不过，我觉得为了学会如何把事情做对（学 skill），还是需要看很多书的。

在此说明一下，我看的书确实少，大学毕业后想不起来看完过任何一本书。当然，我是翻过一些书的。如果我同意书里的观点，我其实不需要看完这本书，比如：基业长青和从优

秀到卓越，比如焦点法则，比如巴菲特股东信，比如……。如果我不同意一本书的观点，我为什么要看这本书？我非常认真滴认为为了学习如何把事情做对是需要认真看很多书的，我只是因为运气好，把这事都交给其他同事去干了。我读书少不是因为我厉害，而是因为在那个年代我自己没有养成读书的习惯。我那时候确实没书读，能想起来的也就是：高玉宝的>以及>等现代人都没听说过的东西？（2019-04-12）

问：在把事做对上，不知道有没有一些共性的东西呢？比如专注？

段：在把事情做对上人们是要花很多时间去学习的，活到老学到老大概就是这个意思。专注能让你的学习效率提高很多，犯错误的概率也会降低。

问：作为一个优秀的投资人很好奇你有没有犯过错？

段：我投资也犯过错，以后也还会犯。以前犯错可能是因为做了错的事情，也可能是在做对的事情过程中犯的错。以后我犯的错的大概绝大多数会是把事情做对的能力上的问题。（2019-03-14）

网友：昨天向您请教怎么投资股票，您说要懂公司。请问“懂”字怎么理解呢？一个普通人的，很平凡的人，一个没有技巧的人从哪些方面去“懂”呢？

段：举个所谓懂的例子：比如苹果，我在 2011 年买苹果的时候，苹果大概 3000 亿市值（当时股价 $310/7=44$ ），手里有 1000 亿净现金，那时候利润大概不到 200 亿。以我对苹果的理解，我认为苹果未来 5 年左右赢利大概率会涨很多，所以我就猜个 500 亿（去年 595 亿）。所以当时想的东西非常简单，用 2000 亿左右市值买个目前赚接近 200 亿/年，未来 5 左右会赚到 500 亿/年或以上的公司（而且还会往后继续很好）。如果有这个结论，买苹果不过是个简单算术题，你只要根据你自己的机会成本就可以决定了。但得到这个结论非常不容易，对我来说至少 20 年功夫吧。能得到这个结论，就叫懂了。不懂则千万千万别碰，我有个球友 $320/7=46$ 买了一些，结果一个回调， $310/7$ 就卖了（现在苹果加上分红可能早就超过 200 了），还跟我讲为什么要卖的道理，从此我不再跟他说投资了。（2019-5-20）

网友：企业文化应该怎么去了解？比如腾讯 茅台 苹果 普通人了解他们的方式除了体验产品、服务、百度搜索了解公司对自己的宣传和文化定位以外，好像没有其他的渠道了解企业文化相关内容了。可以提点一下吗？

段：一般情况下我也是通过公开渠道了解的。现在网络这么发达，几乎所有东西都能找到，但自己需要会辨别。比如苹果，你可以看下苹果所有的产品发布会，你再对照一下同期别的同行的你就会知道区别。企业主页也是一个了解的途径。新闻要小心，因为作者往往带有观点，如果你不明白，很可能会把你带沟里去。功夫花到家了你就会明白的。（2019-4-7）

2011 年的今天突然想明白并开始买苹果，那时苹果股价大概是 $310/7=44.3$ 加上这些年

的分红。回想起来，我还是非常满意当时这个决定的。这些年大概认真买了不少苹果和茅台以及最近增加了一些腾讯和 fb 以及不太多的 goog, 如果 pdd 不算的话。今天又买了苹果，纪念一下 8 年前的决定。不管怎么说，我觉得我这八年虽然没太用功，但投资的功夫似乎涨了一点! (2019-1-19)

2020 年

问：根据您的经验，如何做好一家公司，管理好一家公司，经营好一家公司。

段：是要穷举吗？如何做对是要自己去学的。

问：大道以前说过关于本分“守正不出奇”的说法，当时看了觉得似乎懂了，但是似乎没懂。我理解守正不出奇大道想说的是道的层面，但是在术的层面，通过和竞品产品的差异化，满足用户未满足的需求应该也是对的，希望大道能再讲解下。

段：我说“守正不出奇”的意思是“守正”不是为了“出奇”。很多说“守正出奇”时脑子里想的都是“出奇制胜”，“弯道超车”啥的。好企业的“奇兵”大多都是熬出来的，不然也奇不了多久。(2020-10-10)

问：前两天读了 OPPO 的发布会。其中 陈总说的笑脸手机用了大量时间来打磨升级的故事让我印象深刻。本人从事软件行业，也有些困惑。Facebook 有个内部的格言叫“move fast and break things”，很多软件方面的公司也崇尚这样快速迭代的方式。我应该怎么去理解这方面的差异？是因为软件和硬件升级方式的不一样，还是因为大多数公司并不敢去为天下后，还是有别的原因？

段：Move fast 指的是提高把事情做对的能力，并不矛盾。(2020-12-3)

网友：你的学习方法有哪些，能不能举例说下？

段：花大量的时间，做大量的练习，从错误中学习...。学习最重要的是要用心。我感觉问问题的大多数人其实都没看过我都说过什么，虽然大家都说自己是来学习的。其实知道自己不做什么很多时候也很重要哈。(2020-10-23)

问：如何能有效的建立自己的能力圈？有什么样思维和行动上能做出的改变？

段：还真不知道怎么快速建立能力圈。我建立自己的能力圈大概花了 20 多年，不知道算不算快？

在把事情做对的过程中，错误是不可避免的，是个学习的过程。每个人都有自己的学习曲线。(2020-12-13)

3、段永平论本质

电影《教父》原著中有一句经典台词：“半秒钟看清事物本质和一辈子都看不清本质的人，命运注定会是不同的”。

[@大道无形我有型](#) 也经常反复教导大家要思考本质，抓住本质，回到事物的本质，分辨什么是正确的事。收集整理大道谈本质的问答，分享给大家。enjoy!

网友：我的问题是关于“悟”的，有的人闻一知十，有的人闻一知二三，而我们普通人闻一知 0.5 不到，您和您身边有很多悟性很高的人，根据您的切身体会，什么才是提升悟性的关键？您孩子成长过程中，您会不会刻意去培养提升他的悟性？都会注意哪一点？感谢您的时间和善意，谢谢。

段：我觉得没人天生有悟性的。我看到的有悟性的人一般都非常肯悟，会习惯想本质及长远。（2020-10-23）

网友：怎么才能看出问题本质，或者有什么方法吗？然后是找到问题的本质该怎么办，该怎么用？

段：养成看问题本质的习惯，没啥别的办法，也不觉得有啥用，除了犯错误小点少点外。（2020-10-13）

网友：企业经营的本质是什么，能用简单的一句话表述吗？

段：没想过经营的本质这个问题。感觉就是满足消费者，长期的那种，赚钱是果不是因。只有一个句号，应该算一句话吧？（2020-10-12）

网友：对于一个问题，我自己首先逆向思维，这样可能可以避免盲从。接着是对比，试着发现问题的本质，原因是对比可能可以发现问题的本质。然后是拿着本质看长远，原因是本质从长远来看是不变和可以掌控的。最后是决定哪个不能做，做哪个。请大道帮忙改进和改正下哈

段：逆向思维也可能是盲从啊。我没想过你这种思考方式，但习惯直接去找本质。（2020-10-11）

网友：悟和思考本质有什么关系？

段：悟应该就是思考本质的意思吧？（2019-9-29）

网友：您投资的成功概率那么高，好奇您在生活中对自己关心的事物的预测，胜率是否也很高？如勇士队能否拿总冠军等等。投资跟这类预测是否有什么相通之处。

段：我一般不做预测，但会尽力去想事物的本质的东西。比如勇士队，如果全员健康的

话，他们确实很有机会拿冠军的，但伤兵满营时，拿不到也是正常的。

网友：遇到一个问题，你是从本质思考，还是从做对的事情思考，还是思考 10 年？还是怎么思考？

段：思考本质，做对的事情和想 10 年都是一个意思。

网友：您在日常工作生活中有哪些习惯的存在让您不断提升了自己？平时看书吗？有没有好的方式推荐？

段：我有想事物本质的习惯，碰到啥都会想这到底是什么，久而久之会有些好处。
(2019-5-21)

网友：我觉得乔布斯比较牛的是帮用户创造适用的产品，而不是迎合用户的需求。

段：这两者其实没本质区别。乔布斯是把自己当用户，所以别人以为他先知先觉而已。哪一个改变游戏规则的成功不是这样呢？(2012-7-6)

网友：一直想不明白品牌对于一个企业来说意味着什么。身边的朋友有很多并不知道苹果为什么好,但是很多都觉得苹果是最好的手机,我自己没用过三星的手机,但是心里却认为苹果要比三星好很多,如果换的话还会选择苹果。每次我和人提起茅台,很多都觉得它是最好的酒,这种观念对茅台来说能带来些什么？人的观念容易改变吗？

段：个人理解,品牌就是产品在人们心中留下的印象。一般来讲,好的印象传播的比较慢一点,坏的传播的比较快一些。广告是企业主动去传播其产品的印象。好的企业会如实地传播而不好的企业经常会蒙人。老百姓心里有杆秤,只要时间足够长,大多数人都会对自己关心的产品的品牌有个大致正确的印象。建立一个好的印象一般需要很长的时间,但破坏一个好的印象可以只需要很短的时间或某一两件事情。所以建立一个好的品牌是非常不容易的。互联网加快了传播的速度和到达目标受众的准确率但不会改变事情的本质,这个本质就是好产品最后会有好印象,能够一直有好产品的公司会活得比较好,短视的公司最后会有麻烦。

网友：该文的第 55 条的“持有是否等于买入”,是否在讲 buy to sell 和 buy to keep 的区别呢？

段：这个东西没有标准答案,但我认为用“buy to keep”和“buy to sell”来区别是个非常好的说法。事实上,“持有”在每个时点确实是等于“买入”的,机会成本就是这个意思! However,如果一个投资者真的那么想的话,就很容易掉到每时每刻都在想“是不是高估了”“是不是高估了”“是不是高估了”,然后过多地注意市场而不是 focus 在生意本身上。投资的本质在于生意本身,对市场的关注越高,投机的成分越高。所谓的“价值投资者”是应该可以完全不在乎某公司现在及未来是不是上市公司的因素而决定买卖该公司的。

网友：感觉段总还是一个能将复杂问题简单化的人，而且异常简洁。不知是段老哥的天

性，还是后天历练出的本事。据说林彪就有将一本书提炼成一句话的本事。

段：呵呵，没觉得自己有什么特别。如果有的话实际上是我在这上面花的时间比较多而已。简化一个复杂的问题绝对不是一件容易的事。我的很多“简单”的结论是花了很长很长时间得出来的，千万别以为我是一眼就看出来了。不过，“平常心”可以帮助人去寻找事物的本源。（2010-03-22）

网友：我来说说自己的一个不开心的事，让大家开心一下：前段时间股市大跌的时候，我买了一个与我自己公司处于同一行业（环保）的公司的股票，自以为对这个行业 and 这个竞争对手了解很充分，是一笔非常聪明又安全的投资。没想到这几天他们的董事长忽然被抓起来了，原因不明。这让我深刻意识到 **we don't know what we don't know** 的道理。这个公司的股票目前停牌了，我账面有 25% 左右的浮盈。现在感到很犹豫，因为按照香港市场的惯例，这种老板被抓的事情一旦复牌，短期内会跌掉 30%、40% 左右，但因为公司本身的业务很不错，即使董事长被抓，公司将来再成长 10 倍也不出奇（目前该公司 H 股比 A 股折价 45%）。开盘以后我是应该马上卖掉、稍等几天再趁它便宜的时候买呢？还是应该放着不管，坐等事态发展呢？（我个人分析突发事件不太会影响他们的长期价值，但是由于董事长是创始人，公司一定会有动荡。）这件事还让我反省了自己对于投资目标公司企业文化的忽视，按照 **stop doing list** 的思维，董事长会被抓的公司应该是在 **list** 里的（虽然还不知道犯了什么事儿）。但话又说回来，老巴当时投资中石油的时候，有没有考虑有一天这个公司的高管几乎半数坐牢呢？

段：还是那句老话，如果这是个非上市公司，你会怎么做？不要因为容易交易而做任何决定，这样才容易回到事物的本源，做出正确的决定。（2015-10-31）

网友：你怎么提高对一件事情的确定性？我的意思是，你怎么肯定自己是对的？我现在总觉得看问题看不到点子上，广阔撒网阅读，博取百家看法，最后还是很难得到确定性，看问题进不到下一层。有时候感觉机会就在脚下，只要再深两三步就能看清，但总是做不到。

段永平：如果你能平常心去看问题就会容易看到事物的本质。（2011-03-28）

网友：要做到平常心好难啊，是不是在怎么努力也无法完全做到？有什么方法吗？

段永平：股市掉这么点儿就这样了？平常人是很难有平常心的，所以平常心又叫不平常心。如果你关心的不是事物的本质，没有平常心是正常的。倒过来也一样，如果你关注的只是事物的本质，平常心自然就在那里了。（2015-05-29）

网友：记得上初中的就看到打工皇帝“阿段”和“小霸王”的事，我说的“奇”是从小霸王道步步高到 OPPO 再到慈善，段先生总是能先人一步，创造奇迹，这是从结果上说的。但其实无论经营企业还是投资，段总所做的事并不奇，都是最基本的，即对消费者需求把握很到位，员工持股，保证合作者的利益等等。这些都分内事，阿段悟到并做到了。感觉这是“本分”

与“素质”相同的地方，即把握事物本质的能力很强。

段永平：不整天想着出奇，犯错机会会下降，不小心出个奇反而成为可能了。我们的智能手机就是个例子哈。我说的不出奇并不是说结果不出奇，而是说心里不要老想着出奇。你如果老想着本质的东西，总有机会出奇的，我们公司就是不错的例子啊。（2018-08）

问：OPPO / vivo 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。（2018-09-30）

问：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。（2018-09-30）

问：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，顶多就是卖得慢一点，但是只要产品好，不论营销好坏，20 年后结果都一样。（2018-09-30）

网友：公司上不上市本质上有区别吗？倒是不上市很难买到他的股份。

段永平：就是因为本没有区别，哪来的市场恐惧呢？比如欧洲金融危机和我住的房子是没关系的，当然如果你是借钱买的就可能就有关系了。（2011-10-25）

网友：您和巴菲特的区别是什么呢？

段永平：我觉得我和巴菲特不同的地方主要是能力圈子不一样，本质的东西没什么区别。我和巴菲特懂得东西不一样。每一个价值投资者懂的东西可能都不一样。每个人都是在投他们自己懂的企业。这就是巴菲特讲的每个人都有自己的能力圈子。（2010-03-21）

网友：段先生的价值投资是在自己的能力圈里，和巴佬的价值投资的表象区别很大，巴佬自己也不是只靠价值投资，他做过很多的套利，不然也不能积累这么快财富，当然和他所处的时间段也有关。

段永平：巴菲特早年做过一些套利，现在很少做了。但是，有好机会我相信他还会做的。

我对投资的理解真的和巴菲特的理解本质上是一样的，但和他的能力圈子不同，所以表象上不一样。当然，有些是我的水平还没到哪儿造成的。（2010-04-22）

网友：投资标的是所谓的成长股、价值股、烟屁股，都不重要；重要的是从未来净现金流折现的角度来看是否便宜。

段永平：对，这个是本质。（2013-04-03）

问：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，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。（2009）

网友：茅台提价的本质是什么？

段永平：需求。（2019-08-21）

网友：投资中的“平常心”是不是判断事物的时候，要客观理性，完全没有感性成分。只有对事物的透彻理解。理解了，心态自然就好了。（无论成败）不知这是否就是“平常心”？

段永平：差不多吧。“平常心”简单讲就是回到事物的本源，知道什么是“事物的本源”不是件容易的事。比如投资，买的就是公司未来的净现金流，别的都是没关系的。但要搞明白公司未来的净现金流是件非常困难的事情。在搞不清公司未来现金流的前提下的投资买的到底是什么呢？在搞不清公司未来净现金流的情况下的“投资”多数情况下会变成投机。所以投资是简单但很难的事情，因为每个人能搞懂的公司非常少，尤其是在这个变化很快的世界里。搞不懂的公司怎么办？别碰就是了。什么叫“懂了”？当你“懂了”的时候你就懂了。（2013-3-28）

网友：投资中心理学有用吗？

段永平：在投资里心理学大概最有用的就是当别人恐惧时和当别人贪婪时你不要跟别人一样就行了。说到头还是回归本源，就是回到价值上。只要你投的公司是自己明白的生意，就不容易恐惧也不容易贪婪，心理学其实也就没啥用了。（2011-10-24）

网友：看您的记者采访和讲话内容，包括几十年前的内容。您的回答很快就能说出问题的本质。请问下您：这种很快想到问题的本质我们如何可以学习呢？

段永平：想学就可以，只要努力看远一点就好。大多数人其实是不在乎问题的本质的。（2020-11-17）

问：您这种看到事物本质的能力，是通过“术”的积累产生的，还是像儒释道的（打坐、参禅）通过向自己内心探求出来的？

段：其实就是一个思考习惯，尽量想长远的习惯。（2020）

网友：股市里常说不借钱投资。那在自己公司经营过程中，要不要借钱来经营呢？这个问题很蠢，但可能正是我在企业经营过程中常犯举棋不定的毛病，错过了一些机会。

段：经营中借钱和买股票用 **margin** 没啥本质区别，常用最后大概率都会倒在上面的。
（2020-10-20）

5、段永平论想长远

“越是迷惘的时候越是要往远处看。”——段永平

大道经常告诉大家要想长远！想长远有助于每个人取得成功。收集大道相关问答，Enjoy!

问：如果列出一条您成功的必然因素和一条偶然因素，请问会是什么？

段：没有必然因素，偶然因素太多了。概率上来说，因为我习惯想长远，确实增加了很多成功的概率。（2020-12-3）

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。（1999 年人大演讲）

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。（1999 年人大演讲）

网友：您在国内慈善事业遇到的最大困难是什么？

段：我们只是心平基金的发起人而已，伍松他们才是真正在一线的决策者。所以他们才会真正体会到困难在哪里。我个人的理解是，从长远的角度看，公益和慈善的最大困难就是很难找到合适的管理人才，哪国都一样。

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。

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。

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。

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！

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。

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。

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，这个人绝对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。

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他价值投资理念相比，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？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。

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。

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。

中国社科院专门做了一个调查统计，中国的民营企业的平均寿命只有 3 岁左右，这反映一个问题：企业规模可以做大，但是做不长、做不强。除了体制上的原因外，企业或企业家本身的问题是主要的，中国的有些人比较好大喜功，急功近利，动不动就要做世界 500 强。缺乏一个长远的目光和持续发展的愿景，没有把企业文化的“内功”练好，出问题是早晚的事。我们企业小的时候，可以不去倡导企业文化，因为人少，好多事情大家心里都清楚怎样去做，但企业做大了就一定要有自己的行为准则，不断完善我们的管理制度，[日积月累](#)下来，沉淀了我们的企业文化内涵。（2005 年）

中国人的文化是“利益”文化，人们往往以利益为重，为了获取利益，可能明知道自己做

的事情是不对的，但偏偏运用自己的聪明才智把不对的事情做的很好，结果会怎么样呢？短期里可能会取得成功，但长期来说，他们必定会失败。（2005 年）

例如在高速公路上开车，你的速度是由你的车况决定的，你的目的是安全抵达目的而不是快速抵达，如果不顾实际情况一味求快，很可能就出现危险。当然我们有足够实力和外部环境许可我们也可以快一点，但前提一定是安全，为求速度把企业做死是不划算的。我们应该考虑得长远一些，朝着我们的目标努力，哪怕慢一点都没关系。（2005 年）

2010 年

网友：大家把投资搞复杂了。上市公司 CEO 换的很频繁。巴菲特说过发现好公司和挣钱是两把事。价值投资其实很简单。大多数人做不到巴菲特的水准，不是他们看公司不行。看看公募吧。价值投资其实很简单，不需要了解复杂。很多上市公司花个 7,8 年都不一定了解。段总也一样。股市挣钱不要太容易。做到比巴菲特回报高也很容易。不复杂。巴菲特说：如果你花 3 个月都搞不清的企业，不要看他。[网易](#)。GOOGLE 这儿有人真正懂吗？和和。都是一只半解。伟大的东西都是简单和平凡的。只要你重复就能和巴菲特一比。

段永平：“懂”的定义不要太理想化。“懂”并不是能看到未来一切的“水晶球”。能看到一些重要的东西就很不错了。长远而言，我觉得投资实际上是个概率事件，真正“懂”的人犯错误的概率低，最后的回报高。很多时候不能简单地用某人对某只股票的行为来判断他对投资的理解。（2010-08-30）

网友：没有投机者也没有股市，看来投资和投机都是要并存的。

段永平：同意，但从长远的角度看，投机者很难长期生存下来。难道大家没看到总是有很多人会告诫你说不要炒股或者说自己已经不炒股了？当然，当大家都认为该炒股时，价值投资者就该狂逃了。（2010-08-15）

网友：如何理解：“考虑总体的风险和效益，永远关注潜在的二阶效应和更高层次的影响”中的“潜在的二阶效应”，这是指什么？

段永平：不知道，是芒格的吗？看上去有点像芒格宝典的语气。我猜大概就是长远的影响吧，比如说企业文化什么的。（2010-05-25）

网友：说说我对投资与慈善的看法：1、慈善也与投资一样要追求“不被关注”，那是最需要的地方。反对大轰大嗡。2、先投资再慈善或边投资边慈善，是个人的事没有区别，无需比较，没有高下。都值得尊敬！3、慈善是把钱花在最需要的地方，这一点与投资是一样的，投资讲效益，慈善讲效果。

段永平：也谈一点看法：1. 任何形式的公益我都不反对。2. 同意。3. 公益的效果是投入人心目当中的效果，不是旁观者心目当中的效果。每个人都会希望达到最佳效果，但不

能苛求。任何旁观者对效果的说三道四都是不道德的，因为长远来讲这会阻止人们做公益。当然公益人士内部的讨论却是有必要的，因为这样可以提高效率。长远来讲，要求慈善把钱花在最需要的地方的观念是非常不成熟和极端错误的想法，由于没人知道如何才能做到这一点，所以大部分人会选择多一事不如少一事。谁愿意花钱买批评啊？所以我特别希望喜欢对公益慈善说三道四的旁观者闭嘴！（呵呵，不是针对你啊）刚刚看到马云说要拿出 0.3% 的营业额投入到公益当中，作为间接股东，我非常赞成。（2010-05-15）

网友：网易财经：你最奢侈的是什么？段永平：那可能就是抽烟了我想。我当时看到这段话，还一高兴，原来连段哥也如此。

段永平：戒烟是一件非常非常难的事，我现在的做法就是今天不抽。据说，就算 20 年不抽，烟瘾依然在，所以我现在已经放弃一劳永逸戒烟的想法，改为一天一天戒了。总的来讲，我觉得抽烟是件非常愚蠢的事情。人类有时就是这样，明知愚蠢，但还是要做，就像赌博，就像用 margin 等等。反正是为了一点点短期利益（快感），人们就是会去干一些损害长远利益的事情。（2010-05-11）

网友：能否细说做空百度的原因、经过，以及总结出的想法。

段永平：呵呵，总结的东西很简单，就是不要做空。长远来讲，做空很难赚钱，但很危险。（2010-05-13）

网友：呵呵，我也不是支持盗版，不过我发觉有些大师的境界（让更多的人学会英语，不管盗版还是正版）非常高，非同一般，这是让我感到震惊的，这样，我会更加义无反顾地买正版支持他，支持他出更多的东西。

段永平：盗版是个道德问题，长远来讲我们所有人付出的代价远远大于我们从中得到的那点眼前好处。我现在坚决反对盗版！（2010-05-05）

网友：李嘉诚先生曾说过一句话，大意是，一个生意，如果应该拿 10 块，但实际上可以拿到 11 块，最终他只会拿 9 块，这样，生意才做得大，做得长远。有 10 多年了，我一直记着这句话，并坚持这样做？意思跟段总说的差不多

段永平：是的。我挺喜欢李嘉诚的生意经的。（2010-04-02）

网友：段老师，都说您是营销高手，能否传授下营销方面的知识啊？

段永平：营销很简单，就是把好东西卖出去。长期来讲，不好的东西谁也没办法卖得好。说我是营销高手的说法纯属误传，这世界号称营销高手的多了去了，但我不觉得我是其中之一。顺便说下，我见到的大多数“营销高手”都过于注重营销了。呵呵，我这个“营销高手”快有 10 年不知道我们公司的营销都在干嘛了，这样的“高手”不多见吧？（2010-03-18）

网友：您认为顾客是理性还是非理性的啊？您永远做的是满足顾客。还是让顾客忠诚于

公司产品？

段永平：长期而言，消费者作为一个群体是理性的。我们无法让消费者“忠诚于”我们的产品，但我们应该尽能力去发现消费者的需求并尽量满足。所谓的“忠诚度”实际上应该是消费者长期的满意度的积累。所以长期满意度越高则“忠诚度”越高。要积累很高的满意度是需要很长很长的时间的，但破坏则只需要很短很短的时间。（2010-10-29）

网友：我手上空头 COVERED BOUGHT BACK SOME YHOO

段永平：呵呵，有进步了。长期而言，靠做空成功的人极少，这么难的路还是不走的好。（2010-07-03）

段永平：我不买 option 的。买 option 的逻辑有点问题。比如，如果你觉得 GE 会跌，你干嘛要买呢？买 option 长期而言一定会亏钱的，因为时间是你的敌人。投资最好的地方就是，时间是我的朋友。（2010-05-09）

网友：工商总局：网店 7 月 1 日起实行实名制，对淘宝影响几何？

段永平：长期而言是好事。大家上去买东西会更放心，假货会减少。本来所有商店都是实名制的，网店确实不应该例外。（2010-06-02）

网友：您在步步高工作时，公司决策营销推广方式，确定消费者导向还是技术导向的市场策略。七八年前我家人买步步高无绳电话还有 DVD 都是因为电视广告的影响。

段：产品的设计当然是消费者导向，技术是隐藏在产品里的，是为产品服务的。没有很强的技术是无法实现消费者导向的。广告是效率导向的，就是把产品本身用尽可能高的效率传达给你的目标消费群。最不好的广告就是夸大其词的广告，靠这种广告的公司最后都不会有好下场，因为消费者长期来讲是个极聪明的群体。广告能影响的消费者大概只有 20% 左右，其余全靠产品本身。（2010-04-21）

2011 年

网友：企业可以通过三方面获得竞争优势：低成本、差异化和专一化。要看懂这个，需要很强的能力圈啊

段永平：长期来讲，低成本是靠不住的，差异化最重要，专一是产生差异化的基本点。（2011-08-03）

网友：我再多思考一下，好的产品要聚焦和差异化这肯定是对的，我是想说怎么确定差异化是对的，比如说今年的秋冬款我们的服装整体定位叫做“价值感”，公司给设计部门的意见就是不管你设计出来什么产品，但要让客户看到就感觉物超所值，感觉值钱，我听到这个东西感觉挺有意思，现在秋款卖的很不错，我对这个老板也挺佩服，我在想这个“价值感”

是不是就是判断差异化的一个依据，服装本身就是差异化的，我只是想通过这个事情判断一下怎么确定这个差异化是对的，现在看来这个秋款做的还行，这个追求价值感的差异化看来是对的。我是想问的更细一些，如何判断一个企业做一个产品差异化的正确与否，应该是这个问题。

段永平：差异化其实就是顾客需要但别人没能满足的需求。千万别简单地理解成不一样。差异化的好产品一般都是长期积累厚积薄发出来的，当然偶尔也有运气的成分，但长期来讲，运气的成分可以忽略。（2011-08-16）

网友：请问段先生怎么看待“品牌溢价”、“品牌价值”呢？市面上流行一种观点，认为像阿迪耐克这样的企业产品价格卖得高是品牌强，而李宁安踏类的品牌弱不能获得品牌溢价使得价格便宜。前段时间媒体爆出 LV、阿玛尼奢侈品生产成本只有几十美金，却能通过品牌溢价卖到几百美金的价格。很多企业也热心积极推进品牌管理，提升品牌形象，想要获得品牌溢价。请问段先生是怎么理解“品牌”的作用？

段永平：不是很理解人们常说的品牌溢价到底是什么意思。所谓的品牌其实就是人们对品牌产品留下的印象（好的坏的）。我个人观点长期来讲品牌是没有“溢价”的，不然你就不买了。长期来讲，品牌卖的就是其该卖的价钱。品牌绝对不只是一个名字！在这点上老马也是不对的。建立一个好的品牌绝对不是一朝一夕之功，但毁掉一个好品牌可以很快。（2011-08-03）

网友：步步高退出生活电器，是回避红海么？您觉得步步高的核心竞争力是什么呢？

段永平：我们经营这么多年，退出过得产品很多，简单讲就是如果用 5 年 10 年的眼光来看这个不适合我们。我们的核心竞争力就是我们的文化。比如决定退出生活电器领域就是一个例子：从长期来看，这个领域不适合我们，也就是说对我们而言就是个错误的方向。错了就改，不管多大的代价都是最小的代价。就这么简单，但能做到的人很少。（2011-04-19）

网友：Buffett 回避的原因是汽车行业是个重资产的行业？

段永平：这类企业的产品很难有差异化，所以长期而言很难赚钱。（2011-03-22）

网友：你对挖竞争对手的人才怎么看？

段永平：我们公司一般不主动挖人，但招人总是可以的。一般整编制的挖人的短期效率高，但长期对企业文化传承不利，而且经常会出现损人利己的事情，最后倒过来破坏整个行业的生态环境，最后也会伤害到自己公司。自己培养人短期看起来慢，但长期往往是效率最高的办法。不过，老是被挖人的，尤其是关键人物老被挖的企业一定要好好检讨自己的保健因子是不是不够，为什么会留不住人呢？（2011-03-08）

网友：您认为一个企业，采购等敏感部门都是大股东的家属这个事情，是否会有些问题，

这样的企业您觉得能投资吗？

段永平：从好的地方讲那可能是大股东找不到他信任的别人。从不好的地方讲，他有可能通过这个为自己牟利。我个人认为从长期而言，还是尽量不要用亲属的好。很难单用这个作为是否投资的标准。（2011-02-21）

网友：我想买长 call 然后存钱去 call,您这种方法可取么？虽然购入成本高了很多(但还是觉得便宜的话)。另外段生您不是说常满仓的吗。如果看好为什么调整到 20%而不是全部呢？

段永平：买 option 是投机，长期这么做早晚要亏钱。我不太愿意提 option 的原因就是，大多数人只能理解到买 option，就像很多人想去赌场赚钱一样。对某些特定条件下的自己懂的股票卖 option（puts 或 covered calls）实际上相当于开赌场。常满仓的意思就是并不总满仓，中文是这个意思吧？一卖出 puts 就等于我的钱已经被用了，但 option 一过期就等于钱又出来了。20%的原因是因为盘子大，太集中没办法卖 option，另外也没有绝对的把握。（2011-04-11）

网友：我有一个小的纺织机械公司，主要做技术开发，然后请人配套，但总感觉产品不稳定。因为一台设备在二百多万元，分拆下来配套厂家只能有的有几万、有的有几十万元的加工费。少的人家不太乐意做，谁都愿意接大单。现在业务越来越好，很矛盾：是自己建一个配套厂好，还是请人配套好？自己配套，管理不懂，能否请段先生指点迷津？

段永平：长远来讲，自己建配套厂不是太好，除非你自己的用量特别大。（2011-05-07）

2012 年

网友：买股票就是买公司，就像我相信这世界没有鬼一样。

段永平：但还是应该敬畏神明--许小年语。

网友：您的敬畏神明是指？肯定不是指市场吧

段永平：长期而言为什么不是。长期而言市场就是称重器。（2012-06-25）

（美股评论：[柯达](#)的双重讽刺）

段："关键的动机并不是让大家更好地拍照，而是为了卖他们的胶卷。" 利润导向和消费者导向的差别长期而言就是生与死的差别。突然想到[惠普](#)打印机有点为了卖墨盒的意思（纯属乱感觉，没经过数据比较）。（2012-4-28）

网友：我的投资一般很少考虑宏观环境，只考虑公司是否能长远发展。

段永平：公司能否长远发展确实和大环境密切相关。（2012-05-19）

网友：IPAD3 马上上市，那时苹果或许可以到 600 了。姗姗来迟的 iPhone5 上市了，苹

果应该到 1000 了。苹果在 IPAD 商标上的处理，是否会影响段老师对苹果股票的持有计划，到 800 就走了？

段永平：我还没认真想到底应该多少钱卖。一个现在每年能赚 40 来块（/股），3 年后我觉得能赚也许 70-80 块并且似乎能够持续很久的公司到底该卖多少钱呢？除非我看到长远的威胁，不然我不会着急考虑卖的。（2012-03-06）

2013 年

网友：right business+right people+right price+time=good result?? 加上时间就是价值投资四维思考方式了，更完善了。时间成就宇宙万物。

段永平：这是老巴的原话，不是我加的。老巴大致是这么说的：对的生意、对的人、对的价钱，长期这么做效果一定会很好的。（2013-04-21）

网友：如何估算出茅台未来的销量？

段永平：我认为从长期来看，茅台销量出现大幅度下滑的可能性很小。（2013-03-13）

网友：巴菲特谈苹果股价低迷：我若是库克就回购

段永平：苹果其实一直在回购，在前面 100 个亿没回购完以前是不应该出新的回购计划的。另外，这么大的回购计划可能也需要时间去制定，不能有纰漏。长期来讲，股价低对苹果没有任何坏处，回购到便宜的股票实际上对长期股东也非常好。举个极端的例子：假设苹果股价在这里不动 3 年，苹果每年赚 450 亿，3 年后加上现在手里的现金资产近 1400 亿，手里留 400 亿周转，再去掉分红 300 亿，苹果可以投 2000 亿进去回购，那 3 年后苹果的市场值就只有 2000 亿左右了。那个时候苹果可能一年可以赚 500 多亿或者 600 多亿（如果不是更多的话），很难再继续在 2000 亿市值上呆着吧？（2013-03-05）

网友：“2012 年，小米共销售 719 万部手机，作为对比，在此之前雷军曾在另一场合透露，今年小米手机的销售目标是 1500 万台。”这样设定目标的方法，会不会造成企业过分追求销售额，过于“市场导向”呢？貌似没有听过苹果说明年要卖多少台产品（或者我记错）？

段永平：小米 1500 万台应该没问题的。不是这个行业的人也许不知道这是什么意思。苹果自己应该也是有计划有目标的，但销量不是目的，而且是在原则之下的，不是那种为了销量不顾一切的意思。任何公司都应该对自己的生意有个概念的，不然怎么可以看得长远？（2013-04-10）

网友：什么样的企业文化是维护股东利益的企业文化，这个概念我一直有点模糊，万科、格力、招行的企业文化似乎比较简单直白，不知道算不算好的企业文化。

段永平：维护股东利益指的是维护股东的长远利益，这里的长远指的是企业的整个生命周期，因为所谓的股东利益实际上就是企业未来净现金流的折现。（2013-03-26）

2014 年

网友：我的经历证明了，想买跌=追涨

段永平：当合适的价钱出现时，除非你知道等什么，不然你在等什么？其实从长期的角度看，一点点价钱的差异远不如公司好坏来的重要。（2014-07-26）

网友：我觉得要知道自己喜欢什么也挺难的。

段永平：要学会开心也是挺难的，既然你都不知道自己喜欢什么。想长远点或许有帮助。（2014-05-24）

2015 年

网友：根据 IHS Technology 的调研，中国智能手机市场 2015 年 Q1 的销量达到 9900 万台，较上季下跌 5.6%。小米以 1420 万台的销量继续领跑 但是 oppo 8%+vivo 9% 17% 客单价和份额加起来领先小米 4%确实很强?做到本分不张扬确实不简单，也验证了段大哥在波士堂里面说的自己公司进入行业 会最终进入 top 前列

段永平：其实也简单（但绝非容易），认为自己进不了 Top 的就不进去这个行业，另外长期进不了 top 的早晚也会被淘汰的。（2015-04-28）

2016 年

不做 OEM：最早提出不做 OEM 的就是现在 OPPO 的 CEO 陈明永，不记得是哪年了，大概可能有 20 年了吧。为什么我们不做 OEM 呢？长远来讲，我们想建立自己的品牌，我们需要把所有的资源投入到我们自己的产品上。做 OEM 有很专业的公司，他们有很专业的办法去满足很多不同的客户的不同的要求，我们根本就没有精力去做这些事情，所以长远来说我们是会输给那些专业做 OEM 的公司的，既然知道长远会做不过别人，那我们干脆就不做。（2016 年）

网友：在中国民营企业发展的初期，可能几乎没什么人想得到不做国际大公司的代工，就像这里说到的没有人拒绝他们的订单。几年前当我意识到步步高是从开始就选择了不代工这条路的时候觉得非常惊讶，因为这个觉知实在是太早了，觉得怎么可能知道。这时候实际上很多的工厂还是成熟的老牌港台企业不仅仅是民企，步步高在起步的时候就已经在有些方面超过他们了，这是让人觉得很佩服的地方，这只有文化非常好的企业才可能想得到、做得到，也是我早就看好段总的主要原因之一。

段永平：如果你想的是 10 年 20 年后的事情，这个决定其实非常简单且容易。凡事能往

前（后）想几年，往往难度会大幅度下来。（2016-10-18）

2018 年

问：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。（2018-09-30 斯坦福交流）

问：手机和电脑都是竞争很激烈的产品，为啥苹果靠的是手机赚很多钱而不是其他电子产品？空调和电视机同样也是很竞争激烈的领域，为啥格力靠空调赚了那么多钱，却没有企业靠卖电视赚很多钱？美的可以干掉老板电器却干不掉苏泊尔？这些都是竞争很激烈。为啥有的可以胜出有的不行？难道生意特性不一样还是人不一样？

段：简单讲，没有差异化的产品是很难长期赚到大钱的。苹果之所以赚到大钱，是因为苹果是卖 iPhone 的，其他同理哈。简单讲一下差异化：就是用户需要但其他竞争对手满足不了的某些东西。（2018-11-5）

网友：拼多多动了很多人竞争对手的奶酪，现在各种造谣恐吓的软文出了不少。

段永平：上市就是为了被监督，现在监督来了，虽然不一定是预期的形式，但长远来说，对拼多多的改进是非常有好处的。希望拼多多能以开放的心态接受哈。（2018-07-30）

2019 年

问：请教大道：您是如何在三十岁时就能悟出这么多的道理来的？就这一条，很多人是一辈子也悟不出来的。

段：过了一辈子和悟了一辈子应该不是一码事？如果真的是一直在悟的话，也许几年就可以了。就像投资一样，一辈子悟不出来的多数都是由于自己拒绝去想长远的东西，短期的诱惑实在是太多了。（2019-1-18）

问：想请教一下关于选择方面困惑的问题，回想自己以前上学和工作中一些关键事情方向的选择上，自己和长辈的观点有较大分歧时，总觉得长辈的想法不对，就坚决的按照自己的想法去做。但回过头看，自己选择的方向自己做的并不成功，当时的想法过于自以为是，有些偏理想化理论化，长辈当时指引的方向似乎是正确的，可谓当局者迷，旁观者清，另外也可能由于自己缺乏一种坚持精神。目前又面临职业方向的选择，仍感觉长辈指导的方向似乎不适合自己的，但由于过去这些选择的经历，觉得是不是这次应该放下自我，去按照长辈的观点去做呢？

段：长辈的观点经常是对的，也经常不太对，我要总是按照长辈的观点去做的话，我肯定不是今天这个样子。个人认为最重要的是你自己要有是非观，要有长远的看法。凡事如果你能想着 10 年 20 年，你大概就不会那么困惑了。（2019-4-1）

问：我所在的地方是一个皮具箱包生产产业区，有着非常完善的产业链，但是我观察到这个行业大部分一直都是靠模仿外国品牌的产品，我想很多厂家肯定也是尝试过去创立一个品牌，但是这么多年都没有什么出名的本土品牌，我也知道做一个品牌很难，特别是像皮具箱包这种带有文化属性的产品行业，我想请教一下以您在实业电子消费品领域创立小霸王，步步高,oppo,vivo 这么多品牌的经验角度讲下您觉得目前在中国是否具备创立一个著名的本土皮具箱包品牌的条件？创立这样的一个品牌需要具备哪些条件？

段：要建立品牌一定要想得很长远很长远。简单但绝非容易。（2019-9-21）

网友：大道，你面对问题怎么思考？我想学那个渔。

段：想长远。（2019-10-16）

问：大道好。我想问关于护城河的问题。下面是我的认知，你可以不用评论。我想听你的观点。产品相对护城河比较容易了解一些，因为产品看得见摸得着。但是光了解产品是不够的，因为有竞品，那么产品的利润就可能不保障。长期来说利润把握不准。护城河对生意作用是阻止竞争，有好的利润；对投资的作用是确定性。（有竞争的生意利润会不好而且越来越不好，对手越来越多）没有护城河的估价很多是瞎估。你不认可这种没有护城河的估价，对吗？没有护城河的企业风险大不能买。

段：长期而言，没有护城河的企业大概率表现会比有护城河的企业差很多。（2019-7-27）

问：一个公司，不是会赚钱就好，会赚钱还要好的企业文化。有好的企业文化才能维持好的生意模式。企业文化与生意模式类似领导干部“德才兼备”，有才是好的生意模式，有德是好的企业文化。这样理解对吗？

段：我说的会赚钱的公司指的是能够长期赚钱的公司，这些公司往往有着利益之上的追求，比如苹果，就是不把利润放在最重要的地位。那些利益至上的公司最后往往没那么好。（2019-5-5）

问：从苹果到茅台，他们都是特别好的公司，另外你买入的价格也非常好，这几年预估的收益也很好。请教一下，你重仓买入的价格条件是什么？200 以下买入茅台的收益超过三年翻倍（25%），还是就毛估估内在价值打 5-6 折，和国债收益相比即可，其他的是意外之喜

段：首先是看懂了，觉得确实长期好，然后才是回报率的问题。我一般觉得 8%就可以了，但这些年下来的结果总是和我想象的不太一样。（2019-5-5）

问：您会把您手中的资产做资产配置分成股票和固定收益两类吗？所谓的重仓持有是指全部资产还是指用于股票投资的那部分？

段：我绝对不会去做固定收益的东西。固定收益的东西长期肯定是输给通胀的，所以长期来说是件错的事情。所谓重仓的意思就是对你自己很“重”要的仓位，自己可以定义。

（2019-4-21）

问：我想问整天看你的回答问题和巴菲特的视频能学好投资吗？或者你认为一个普通员工怎样可以学会投资？

段：光整天看也许是不够的，要想要实践。如果你一直在悟的话，早晚会明白的。投资开始的越早越好，不要想着马上赚大钱，一定要记得老巴那句话：“慢慢地变富”。据说在2000年的一个早上，[亚马逊](#)创始人杰夫贝索斯给巴菲特打电话，问巴菲特：“你的投资体系这么简单，为什么你是全世界第二富有的人，别人不做和你一样的事情？”巴菲特回答说：“因为没人愿意慢慢的变富。”贝索斯突然明白，关注长期的人，比关注短期的人有巨大的竞争优势，因此更加坚定了关注长期，忽视短期的想法。（2019-3-19）

问：在目前的情况下您还坚持苹果吗？如果出现我们不愿意看到的情况，导致苹果（短期或中期的）下跌，是否认为是一个抄底的好时机，还是彻底动摇了美国电子产业链的根基，2010年起的这波浪潮就长期走下坡路了呢？

段：越是迷惘的时候越是要往远处看，10年20年后会是什么样子。（2019-05-20）

2020年

问：感觉您很早就能很理性的处理“沉没成本”，离开北京的国企，离开小霸王，去美国陪夫人，每一个决定换作别人都会纠结很久。请问您这种处理沉没成本的能力，什么时间形成的，有没有突然“开悟”的诱因？

段：也许是一种习惯，就是想长远的习惯。不知道怎么开始的了，回想起来也许是本科毕业考研时，找了三天找不到自己未来想做的事情（找不到想考的专业），就把考研放弃了。

（2020-12-3）

问：您是用什么逻辑找出一个领域里的核心因子的？比如做企业是消费者导向，差异化。分析公司是商业模式和企业文化。教小孩子时您强调安全感，无条件的爱。我之前都是一大堆因子混着看，都觉得重要，经过您点播才领悟。您能总结下您提炼出这些核心因子的背后推理逻辑吗，对我们进入新领域有非常大的帮助。

段：其实就是常想长远，习惯了就好。（2020-12-3）

问：跟你所学，投资很顺利，您四十岁出国，我是这个年纪的女人，经济上独立，已经

不求财富和文凭，也想出国换个角度看世界，之前出国旅行，感受不立体不深入，我该从哪些途径着手？上学？工作？还是？困扰中，求大道给点建议！

段：看起来你的选择似乎很多。选你自己直觉最想做的事情吧，实在决定不了就扔硬币。但希望你的选择是基于长远。（2020-12-2）

问：做投资有 8 年了，高度集中投资，长期持有就两只，少有盈利，是个风险厌恶者，对高股价的公司或者高市盈率的公司不敢碰，总觉得自己在平庸公司里徘徊不前，如何才能跳出这个怪圈，望大道指点！

段：关键是要搞懂生意，能看长远。“时间是平庸公司的敌人，是伟大公司的朋友。”这句话也许能帮到你。（2020-12-2）

问：如何提高自己的舍得能力，特别是在金钱方面。

段：理性，想长远！（2020-12-2）

问：买股票就是买公司，与价格无关。与价格无关的原因是从长远角度看，对好公司 buy to own 的人并不多，根据供需原理，大家对长期持有好公司的需求没那么强劲，甚至很弱，所以价格也高不到哪里去，甚至大多数时间是低估的。这么理解对吗？

段：既然是买东西，总是和价格有关。你买任何东西的价格同时也是你的机会成本。伟大公司从长远来看往往不会贵到哪里去。我觉得你的理解大致是对的，虽然表述有点曲折。（2020-11-25）

问：上士闻道，勤而行之。大道总讲的道，我觉得最重要的是三点。做对的事，把事做对，长远来看。有比这三点更重要的么？

段：其实是两点，看长远要归入做对的事情。（2020-11-14）

网友：我现在是满仓状态，有点小紧张和压力，也觉得自己有点贪心。我想问问未来 3-4 个月的大趋势您怎么看，科技股还会蹭蹭涨嘛，包括纳斯达克指数，苹果啥的。还有方便问您已经持有美团了嘛？还是说等低的买点再买呢？

段：满仓不是问题，我就是个满仓主义者，大多数情况下都是满仓的，只要不用 margin 就好。我对短期趋势没概念，觉得短期内啥都可能发生，所以看长远特别重要。我没计划买美团，还没时间研究呢。（2020-10-26）

问：创业公司中，如果有配偶或亲戚或朋友或熟人在一个公司工作，您觉得长期看有哪些好处和坏处，您是什么样的建议和看法？

段：创业公司里如果亲戚朋友一堆，可能短期对凑齐人有好处，长期坏处比较多，会形成裙带关系，而且不容易留住别的人才。（2020-12-5）

问：苹果这个失误挺让人费解的，大屏的需求当时已经被其它厂商在市场验证了，但是苹果坚持单手掌控是更重要的用户体验。有点类似芒格说的固守成见，不愿意接受新想法的意思，好在最后改变了看法，出了大屏手机。快充的需求，苹果也跟进的比较慢，oppo 的“充电 5 分钟，通话 2 小时”都家喻户晓了，苹果才开始慢慢增加快充功能，现在也才 30W 快充。Think different 的理念是不是影响了苹果更好的做到消费者导向，类似于守正出奇的错误，老想着出奇，守正反而没做好，正确的做法还是得守正不出奇。

段：Think different 其实非常了不起，长期而言是力量巨大的。think different 其实是内含“消费者导向”的，因为那是前提。（2020-11-27）

问：企业经营的本质是什么，能用简单的一句话表述吗？

段：没想过经营的本质这个问题。感觉就是满足消费者，长期的那种，赚钱是果不是因。只有一个句号，应该算一句话吧？（2020-12-5）

问：阿里新的企业文化已经改成：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活 102 年的好公司。如大道所说，阿里已经不追求大了，但是也不追求强，感觉变得又有点问题。我觉得强还是应该追求的，强一般都是指的公司能力。

段：我觉得追求 102 年的意思就是要做对的事情，就是凡是有违长远的事情都不做的意思。强和大都是结果，如果有人能一直坚持做对的事情 102 年，你觉得他们会不强不大么？尤其是那些商业模式已经很好的公司，想不强不大恐怕都不太可能吧？（2020-9-2）

6、段永平论原则

“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。”——段永平

“原则”、“坚持原则”在大道思想中应该是占据最高位置的词。原则是在对事物本原（本质）深刻理解的基础上，思考长远怎么做会有好的结果，从而衍生出的指导行为的基本准则。

大道经常讲的企业经营原则：

- 1、安全第一。衍生原则：敢为天下后、能力圈；
- 2、消费者导向。衍生原则：差异化；
- 3、诚信正直。衍生原则：求责于己；
- 4、公平。衍生原则：不赚人便宜、合作共赢；
- 5、合适性和合格性；
- 6、焦点法则；
- 7、基本功。衍生原则：木桶原理。

因为重读柯林斯的《基业长青》《从优秀到卓越》和《选择卓越》，突然悟到了这一点。书中写到：“从根本上来讲，卓越的实现并不在于环境，而首先在于明智的选择和纪律。”明智的选择和纪律背后就是原则和对原则的坚持。收集整理了大道论原则的话，与大家分享。
enjoy!

（博文：什么是对的事情）我的理解是对的事情一般来讲是指原则性的东西，而且往往是用什么是不对的事情来表述的。比如，骗人是不对的等等。所以说，作对的事情在实际中往往就变成不对的事情不要做。比如，不做自己不懂的东西等等。所谓的“伟大的公司”里往往有一个“stop doing list”指的大概就是这个了。有兴趣可以看看两本书：《优秀到卓越》和《基业长青》（2010-03-15）

问：“扩大自己的能力圈未必是明智的”是否是说我们更应该专注自己，让基本的为人所共知的道理在自己的体内更明晰更清楚，让自己的能力真正成为自己的能力？我深深地感觉，很多东西要想真正融到自己的骨子里还有很长的一段路要走。很多的道理大家都明白，但它却从未成为自己的能力，所谓的明白只不过是一个幻影罢了。去扩大自己的能力圈还不如去把这重幻影破除，让简单的东西真正融为自己的本能。对否？跟踪你的博客一直跟随到这里。学习一个人，就应该持续不断地跟踪一个人，关注他的一举一动一言一语，不管它是精华还是糟粕。一个人就是一个整体，根本就不可能分出什么精华糟粕。

段：你这种学法大概真的会学到糟粕，因为你不可能拥有任何一个人的所有信息，而且

能力圈和经历往往大不一样，所以你还是在按你自己想像的东西学。我觉得学别人最重要的不是人家干什么和怎么干，而是原则的问题，尤其是什么东西不能干的问题。（2011-10-23）

适合投资的人的比例应该是很小的。可能是因为投资的原则太简单，而简单的东西往往是最难的吧。顺便说一句什么是“简单”的“投资”原则：当你在买一只股票时，你就是在买这家公司！简单吗？难吗？（2010-02-07）

再次强调买股票就是买公司的概念，每个人应该坚持不懂不碰的原则，不然早晚会掉进去的。同时再次建议不要跟随任何别人买个股，除非自己能真的懂自己在干什么。（2011-01-21）

巴菲特有今天,我个人觉得最重要的就是他很少犯原则性错误,也就是说,他认为他能力以外的事他坚决不碰。几十年下来，他犯的错远远少于同行,仅此而已。巴菲特之所以是“巴菲特”，最重要的就是他能坚持做正确的事，也就是原则性错误的事不做。比如：他认为他不懂的事就坚决不做。我从巴菲特那里学到的最重要的东西也就是这个。（2010-3-14）

看看老巴怎么做的就会明白这种风险实际很小，关键在不懂就是不碰的原则。多数人错在一知半解时由于害怕失去机会而急急忙忙出手了。每个人看看自己犯错的比率，再看看老巴犯错的比率就明白差别在哪里了。（2011-11-1）

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。

（您如何保持组织内部的凝聚力？）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。

网友：我讲一个 sony 的例子，我的同学在 sony 做音频的工程师，sony 准备开发一款竖着放 CD 碟片的 CD 机，但因为碟片在高速转动的过程中会引起抖动共振，日本的工程师和香港的工程师联合攻关，从电路到结构等用了无数办法都搞不定。后来让大陆的人也加进来攻关，这个同学之前跟一些技术工人做过生产技术，他在一些容易引起共振的地方增加了 8 个垫片，各项指标都符合标准了，问题就解决了，呵呵。结果呢？这个同学被大会小会的批评了几次，说工作不严谨，呵呵，可笑呀，结果还是用这个方案出厂，这样的企业文化实在看不出好在哪？

段：不知道如果一个破坏公司原则而给公司带来一点眼前利益的人是否是人才，这种人在我们中国是太多而不是太少。如果解决了共振问题却带来了可靠性问题是绝对不可以接受

的。我估计你同学可能是这方面出的问题，否则不应该因为解决了问题而受批评。有些东西对很多人来讲看起来确实要当过“老板”才容易明白，哪怕是老板。（2010-10-15）

网友：有些事情是很难做到本分。比如我所在的证券经纪行业，大家都在拼命找客户，给客户提供资讯，唯一目的就是让客户尽可能多的交易，但最后的结果是--交易的越多损失越大。再拿淘宝来说，卖假货是肯定违背原则的，但如果真的一刀切不让卖假货，那淘宝肯定会被其他类似的网站打倒。再比如中国的正版软件问题，全中国都用正版软件，那是不可想象的。所以，[阿里巴巴](#)的问题非常难处理，理想主义者是很难生存的。

段：不知道哪些事是容易做到本分的。最后能生存下来并活得好的其实大多是偏理想主义的。理想主义并不是远离现实、知道如何生存也并不是没有原则。比如，如果哪个真有能力做到绝对没有假货且买卖双方都很方便的话，那这个网站肯定可以超过 [ebay](#) 了。简单但不容易！（2011-03-06）

网友：段老师，说实话，我可能确实小人心度君子腹了。坦率的说，我觉得这件事情没有这么简单。继任者陆兆禧先生的淘宝网，同样假货很多，如果不是更多的话。当然 C2C 控制起来更难。此外我没有细心观察和调研过这家企业，特别是内部文化，没有什么发言权。但据朋友和他们员工聊天说的情况，感觉这家企业洗脑非常厉害，而且搞马云先生的个人崇拜。从卫哲先生的辞职信，我也有一种这样的感觉。此外，在 [imeigu](#) 上，[yahoo](#) 那位同学写阿里的文章，我觉得应该比较实在，因为他是从工程师角度写的，我很能理解。一家企业面试时让员工大肆暴露自己的隐私，以此作为考验，我个人非常难以接受。诚信，应该落实在实际当中，愤怒，焦虑，这些不是长效机制。而且我个人觉得阿里，淘宝的假货，应该不是半年一年的问题了。马云先生这一两个月焦虑，愤怒，我不太理解。可能的话，3 月份也许会去阿里公司一趟，眼见为实吧。无论如何，它是我们这个时代和社会的一种“现象”。最后，段老师能否给些建议：如果真要去看，看些什么比较重要。我个人希望和高层，员工多聊聊。也没有想清楚要聊什么，才能看清楚企业文化。经营上，我个人感觉要担心的不是非常多，如果您能提几个要点，那当然更好。谢谢！

段：讲几点我的理解。1.好的企业文化不是万能的，但能让公司少犯原则性错误，而且可以让公司及早发现错误。同样的事情如果出现在企业文化不如[阿里巴巴](#)的公司的话，估计认识到错误就不容易，改起来就更难了。2.你这里所谓的洗脑估计讲的就是对企业文化的宣导。我看到的倒是觉得阿里对企业文化宣导很有一套。当然，从这次事件来看，大家可以知道要把企业文化真正融到骨子里还是非常不容易的。至于个人崇拜嘛，那是我们中国文化的产物。能有马云这种成就的人在中国谁周围没一堆人去有意识无意识搞个人崇拜？能不能抗拒这种个人崇拜的副作用则主要要看马云是否可以一直保持清醒状态了。从这次事件看，马云还是很清醒的。3.假货不是淘宝造的，没有淘宝抓假货将更难。我了解淘宝在抓假货上还是很花功夫的，至少绝对没有故意纵容。4.马云的焦虑和愤怒是很容易理解的，因为在他

自己的领地里居然有这种破坏原则的问题。将心比心，我处于同样的情况也会感到愤怒的。5. 不知道到这类公司里你能看到啥，聊也很难聊出什么东西的。不过，去看看至少有个直观感觉。当然，如果真有什么特别不好的东西，如果你敏感的话，有时候可以“闻”出来。（2011-02-22）

网友：您认同企业文化也跟您的价值观和做企业的经验有关系，您可能会说我的经验过去已经证明过了，一定是可行的，但这又回到了用过去判断未来，那我们可不简单的用一个百年老店来判断他未来也一定是好的呢？您是怎样看？

段：一百年老店不意味着他就一定活到 101 年。这就像不能用 pe 去预测明年的利润一样。雷曼好像就有 150 多年的历史。但你只要注意到雷曼后期的企业文化都变成什么样了的话，你就不会对他们的结局感到惊奇。不过，有好的企业文化的企业犯原则大错误的机会低，和用户比较近，表现好的机会大。《基业长青》里会讲的比较好些。（2010-04-04）

网友：怎么才能知道什么事，是做对了还是做错了呢？有些事只能事后知道。

段：我对做对的事情的看法是：发现错了马上改，不管多大的代价都是最小的代价。其实这个世界上有很多人（包括我在内），经常会明知不对，但由于各种原因而不肯改，结果错误变得更大，呵呵，我肯定犯过这种错误。没人不犯错，但知道这个原则的人犯错概率低，改得快，最后哪个啥了……。（2010-03-14）

网友：可否这样理解：您的意思是否在讲，做对的事情是指战略或是大方向不能搞错，把事情做对了是指在执行战略时要把细节的东西操作好？

段：对的事情还包括原则。用战略的说法也可以接受，但有点不够。我们的文化里有个很大的缺陷，就是重利益轻原则。什么事只要有钱赚就行了。如果整个文化能明白有些钱是不能赚的时候，整个社会将会有很大的进步。可能需要 100 年以上，希望不要用一万年。（2010-03-17）

网友：您的那一套关于企业经营的知识是如何获取的？试错法？无师自通？自学成才？高人指点？还是集体智慧？如同很多人难以理解光靠进化论就能进化成结构如此精密的人体一样，我觉得要形成您那么庞大且精密的管理理论体系，通过试错犯错来达到，成本和代价也太大了点。

段：我没有一套自己的关于企业经营的知识（我认为叫理解可能更合适些），所有我对企业的理解，这本书或那本书里都有，但没有体会的人一般不会去体会而已。重要的是要有基本的原则：做对的事情，把事情做对。在如何“把事情做对”上犯的错往往是不可避免且都还是有机会纠正的。（2011-01-25）

所谓的“好公司”我觉得应该是有原则的公司，不是单纯利润导向的公司；是那些知道要做对的事情（或者说，知道什么样的事情不该做），然后去追求高效率把事情做对的公司。

（2011-09-27）

网友：貌似没有听过苹果说明年要卖多少台产品（或者我记错）？

段：苹果自己应该也是有计划有目标的，但销量不是目的，而且是在原则之下的，不是那种为了销量不顾一切的意思。任何公司都应该对自己的生意有个概念的，不然怎么可以看得长远？（2013-04-10）

问：公司放权的原则有哪些？

段：基本上来说,放权主要是要慢不能够太急,另外最重要的是要找到合适的人。所谓合适的人,就是合适于企业文化。如果找错人了,那公司就会有麻烦了。

网友：如果有亲戚朋友要你帮忙这个时候要不要厚道，厚道到什么程度总是让我头大，你有没有什么好办法呀。

段：该帮的忙当然要帮，不帮是不厚道。不该帮的忙帮了是没原则，也是不厚道。
（2012-03-04）

网友：实在看不惯马云上班的时候老拿着一根鞭子，和您的和蔼可亲大相径庭。

段：说我和蔼可亲可能是来源于对我的误解吧？在原则问题上我也很严厉。我倒觉得马云比我要和蔼可亲些，他还挺能搞气氛的，我比不了。（2010-04-04）

网友：我认为，最核心的问题在于引导孩子在不断成长中逐渐寻找，自己长大要成为什么样的人？要怎样度过一生？这个问题的答案找的正确与否、时间早晚和是否清晰必将产生决定性影响，这也是我想向段先生请教的核心问题，其实都只是方法和技巧。如能不吝赐教，十分感谢！

段：呵呵，我对教小孩可不在行。我能做的就是多花点时间和他们玩而已。有时还做得很不够。我对小孩的要求就是能有原则并快乐生活就好了。（2010-03-18）

网友：想问一下段大哥，您当年是怎么控制库存的，我们现在是生产一些款式的衣服，开始每一个款式都不多，有些卖的好，有些卖的不好，卖的不好的就会有积压，最可恨的是有些款式开始卖的好，等大批量生产后，就卖的不好了。这个库存现在挺头痛，您当年是怎么控制这个库存的？

段永平：安全第一的原则。小步快跑，宁愿少赚些，不要出大问题。（2011-12-15）

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

原则定下来以后就是跟着原则走。公益基金最重要的是，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。

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。

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。

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。

“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。

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，他都必须要有很清晰的定位，你才可能有所发展。如果你是漫无目的，很困难。

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。

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。

网友：您当初在作为实体企业经营者的时候，对售后服务的原则和要求是什么呢？或者说您认为一个实体类企业售后服务应该怎样做能够更好？

段：我理解的售后其实是销售的延伸，是产品承诺的一部分，企业有义务解决承诺期内产品的所有问题，小霸王学习机的“一年包换”就是基于这个原则定出来的（现在产品周期小于一年，这条可能不再适用了）。（2019-04-27）

记者：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。（赢周刊采访 2004 年）

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。

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。

网友：我属于平时不太敢 say no 的人，但也属于不屈从别人的人，这一点同样也是相当固执的，结果是该 say no 最后还是 say no，而我的 say no 总是很得罪人，会闹得不和，我确实想请教你如何做到既不害怕得罪人，又能正确地说不，不至于弄得太僵。（因我感觉你是很坚持原则和己见的人，故请教你）

段：我不是八面玲珑的人，也很容易得罪人。不过，如果能习惯从对方的角度看问题，误解的机会会小些。坚持原则有时确实会有人不高兴，但不坚持的话最后是大家都不高兴。（2010-11-07）

golf 有很多地方特别像投资。比如：1. 挥杆原则非常简单。a。就是学不会，但自己不知道；b。打球时老是会忘掉原则；c。很难保持平常心去坚持原则。（2010-07-14）

网友：今天开始打 golf，在练习场请了教练，用 7 号杆打。兴趣不少，但感觉比自己想的难，至少自己感觉挺难打的。对我们这种初学者大道有什么好方法分享吗？

段：除了多打以外，要多看点视频。“垂肩坠肘，重在转身，切忌用力”。其中转身最重要。我体会了 20 多年，最近还有所悟。golf 很像投资，原则的东西简单但极不容易的。想用力打远就像想赚快钱一样，会是个伴随的心魔，你慢慢体会吧。（2020-9-14）

网友：请问在你的投资过程中，都犯过哪些错误呢？你是怎样发现，并纠正的呢？

段：前面说过一些了，这里补充一个没说过的。去年买过一只 etf，叫 UNG，是和天然气挂钩的指数。我买的时候天然气的价格只有 3 块左右，而天然气的长期成本要大约 6 块以上。我认为没什么东西价格可以长期在成本价以下，就跑去买了一大堆 UNG。后来经过认真研究，发现 UNG 并不能和天然气线性相关，而且时间损耗还很大，就觉得自己错了。但还有点不舍得卖，因为已经亏钱了。再后来想起知错就改，不管多大的代价都是最小的代价

的原则，最后还是下决心亏钱了结了。呵呵，这单我管的所有账号加起来亏了超过 xx 万，但如果当时没下决心卖的话，到目前为止要多亏大概接近 4 倍原来的亏损。而天然气现在的价格比我买 UNG 时要高 50%。这个错误主要是因为对投资标的的了解不够就下手了（当时整体获利情况很好，手里有很多现金）。以后一定不能大意啊。（2010-03-22）

巴菲特：If principles can become dated, they're not principles.

段：信誉不是讲讲而已，只有需要付出代价的时候，才知道谁是讲（守）信誉的。原则是不应该有时间性的。（2012-11-16）

网友：请教一个企业初期发展策略的问题。现在很多企业在初期发展阶段都会采取跑马圈地的策略，就是抢市场，抢客户，抢店面，抢位子（或者叫卡位子），即使赔钱也这么抢。这种方法的风险很大，很可能消化不了而撑死。但是不抢又不行。如果依靠稳打稳扎，步步为营，逐年累月的积累，时间会很漫长。别人都在跑马圈地，都在抢，你如果不抢，到时候会发现市场的每个角落都已经站满了人，生存空间会很狭小。最要命的是不是每家跑马圈地的都会死掉，如果不死的话，那就是一个巨无霸，到时候还是会把缓慢扩展的“乌龟”给吃掉。请问段兄，您怎么看这个问题。这个问题好像很普遍。门户网站当年都是这种烧钱模式起家的，现在淘宝也算先圈地后盈利吧。

段永平：不是很清楚你想问什么。现在由于资本市场的帮助，节奏确实快了很多，可原则的东西还是一样的。跑马未必就一定圈到地，不然 yahoo 就不会那么困难了。跑自己的马帮人圈地的例子我倒是看到了不少。（2011-01-16）

网友：段总，其实我最想问的问题是选企业的“漏斗”，就是哪些原则是企业不能违背的。这个问题好像很难说清，简单说说您的看法就行。

段永平：正直和诚信--integrity。这是所有 great 企业的共性，也是出问题的企业的最大“漏斗”。（2010-10-22）

网友：经营企业赚到了钱，如何分钱给合伙人及员工，应该基于什么去思考分配？

段永平：应该按照事先说好的原则吧？最重要的是要有公平心。（2020-11-30）

网友：已经看完《无条件养育》，里面的观点让我有颠覆感觉。原信奉的表扬和惩罚都被否定了。内心保持无条件爱的时候，对待小孩的方式的确发生了变化。有个问题想请教一下：古人说“慈母多败儿”，如何区分“溺爱”和“无条件养育”？

段：是的，书里其实有提到，大概就是原则和边界还是需要告诉小朋友的。无条件的爱和无原则的溺爱实际上是有天壤之别的。（2019-03-28）

网友：请教下大道：关于买入伟大公司择时的问题。您现在新进的基金，会找个市场犯错时相对便宜的买入，还是不择时的买入？（茅台、苹果、腾讯）

段：择时非常难，我非常不擅长。如果资金是在我喜欢的公司大掉的时候，我会非常舒服地把钱放进去。但如果刚好在公司近期涨了很多的时候或者是近期可能有些大事件的时候，我可能会选择稍微等一下。比如我刚好近期就有些钱还闲着（比例很低，5%以下），但想着大选在即，要不等到大选后再说？

原则上，我觉得最好的办法可能是不择时，只想 10 年后的情况，总体回报也可能是最好的。（2020-10-18）

网友：我的问题是坚持原则与妥协之间如何取舍？例如请了一个工头做一个建筑或者装修工程项目，工头不诚信，老想偷工减料，或者临时加价等，如果换工程队会严重影响工期，带来比较大的损失。（如换一个工头，大概也不会很诚信）。如果选择妥协，则可按照计划完工，在可控范围内比原计划成本增加一些。现实生活中很多诸如此类的问题，该如何取舍呢？

段：原则问题不应该妥协，这不是代价的问题。（2019-5-24）

网友：16 年才看到大道的博客，几百篇博客讲的内容其实简单的十几句话就能讲完，这些道理简单但不容易（听起来越简单做起来越难），要想能理解清楚并且实践真是需要很久很久的时间。大道讲的道理并不是只是针对股票，在工作生活中遇见大的问题的时候我通常都会用您指出的两条原则来思考，确实让我跳出了很多细枝末节的因素，找到了我目前认为正确的选择。

1. 尽量用未来长的时间，例如五年十年后看现在应该如何抉择。

2. 针对选择纠结的时候多考虑是非，少考虑利益。

段：很高兴你有收获，理解简单不容易还真是不容易的哈。简单指的是大原则，是“是非”，不容易指的是技巧，其实就是要“做对的事情，把事情做对”的意思。（2019-5-19）

7、段永平妙语平常心

“平常心其实就是在任何时候，尤其是在有诱惑的时候，能够排除所有外界的干扰，回到事物的本质（原点），辨别事情的是非与对错，知道什么是对的事情。”——段永平

大道论平常心的经典语句，simple but not easy:

1、平常心其实就是理性思考的习惯，应该是后天养成的。

2、没目标时钱在手里好过乱投亏钱。如果一有钱就乱投的话，早晚都会碰上亏大钱的目标。只要你能理性思考，耐心自然就有了，或者说，没耐心是理性不够的表现。

3、平常心包括进取心。

4、平常人是很难有平常心的，所以平常心又叫不平常心。如果你关心的不是事物的本质，没有平常心是正常的。倒过来也一样，如果你关注的只是事物的本质，平常心自然就在那里了。在错的道路上是没办法有平常心的。

5、做企业，必须有平常心。我认为企业最重要的是安全，而不是像某些人说的要做多大。大是自然而然的发展过程，包括利润。企业的利润也是一个过程！当然企业必须有利润，没有利润就无法生存，但你不能把利润作为最大的追求目标。如果这样的话，企业就会变的唯利是图。企业赚了不该赚的钱，会伤害你的未来的。

6、平常心就是理性。理性面对自己也不容易的。

7、平常人很难有平常心，除非他们想有。

8、我之所以提出平常心的原因就是因为我也会失去平常心，所以大家都差不多，需要时刻提醒一下自己哈。

9、平常心大多应该是后天养成的习惯，时常想着概率自然会大些。

10、其实能有平常心的人经常会不是那么平常的，因为时间久了就不平常了。

11、平常心也许能帮上忙？无论你想买的时候还是想卖的时候，先回到原点，想下这不是件正确的事情。买和其曾经到过的价钱无关，卖和你的成本无关。这样想，犯错的概率大概就低了？

12、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。

13、做事情要有一颗平常心，不能急躁，事物都有一个发展的规律，企业发展也是一个

渐进的过程，出现一点挫折或取得进步都是正常的，要赢得起，也要输得起。好多高手与泰格·伍兹打高尔夫，最后一杆几码距离就是推不进，不是技术的原因，就是没有保持平常心，老想着这一杆推进去了就是冠军了，就可以赢伍兹了。伍兹的厉害处就是就想这一杆该怎样打就怎样打，所以就赢多输少了。做企业也是一样要有平常心，不能贪大求快，大干快上。

14、平常心指的是理性思考,平常人多不理性。

15、如果你能平常心去看问题就会容易看到事物的本质。

16、简化一个复杂的问题绝对不是一件容易的事。我的很多“简单”的结论是花了很长很长时间得出来的，千万别以为我是一眼就看出来了。不过，“平常心”可以帮助人去寻找事物的本源。

17、我们比较平常心，收不到钱的生意我们不做，不管听起来有多好。记得以前有家美国公司倒了国内一家同行 4-5 亿美金。这家美国公司之前也找过我们，一听说我们的条件就走了。

18、今天是我们公司成立 15 周年。当年选这个日子好像和纪念 9.18 还有点关系，毕竟日本人的电器厉害啊。现在平常心，知道做企业最大的对手是自己。

19、我们常说的“平常心”其实就是凡事要回到原点去考虑。

20、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。

21、我想不生气的意思大概是尽量不生气的意思吧。理性地想，确实没啥事情值得生气。当然，理性地想，投资也是没道理不赚钱的，但理性确实难，但老巴习惯理性地思考问题。

22、“平常心”简单讲就是回到事物的本源，知道什么是“事物的本源”不是件容易的事。比如投资，买的就是公司未来的净现金流，别的都是没关系的。但要搞明白公司未来的净现金流是件非常困难的事情。在搞不清公司未来现金流的前提下的投资买的到底是什么呢？在搞不清公司未来净现金流的情况下的“投资”多数情况下会变成投机。所以投资是简单但很难的事情，因为每个人能搞懂的公司非常少，尤其是在这个变化很快的世界里。搞不懂的公司怎么办？别碰就是了。什么叫“懂了”？当你“懂了”的时候你就懂了。

23、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。

24、我们经常讲企业一定要有平常心，平常心其实就是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。

25、做人要有平常心，企业亦如是。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。

26、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。

27、从小我就没什么远大理想，我就是用平常心去踏实地做，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。

28、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。

29、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。

30、平常心就是客观的去看问题，这是长期训练出来的。我这人不相信神话。

31、其实每个人都有自己的能力，对自己过于低估和高估都容易有问题。我比较客观看待自己。

32、我们现在早就不用超过谁来当大目标了，超越自己比较好些。我们只要能更健康更长久就行。

33、大多数赌客开始都认为是理性的。明知要输的游戏还是少玩的好。我从开始做投资后好像就没兴趣去赌场玩了。

34、我认为如果为了追求进入 500 大而盲目追求营业额是危险的，但自然达到则是健康的。自然成长而进入 500 强的公司往往能呆在里面的时间要长很多，而为进 500 大而跑进去的往往呆不长就又出来了。

35、我不谦虚，也不喜欢别人谦虚。我喜欢比较客观的人，我自己大概也属于这类人。

36、人们喜欢从别人身上找原因。我们的很多问题是文化造成的，也就是我们每个人（包括我自己造成的）。

37、曾经有人（不止一次）对我说过：价值投资看起来有道理，但我需要赚些快钱，好像巴菲特和本人都不喜欢快钱一样。

38、直觉对避免错误和发现目标很重要，但最后的决定要靠理性（rational）。

39、无论你多么努力，你都还是会错过无穷多机会，所以错过机会是正常的。比如，你查查每年股票升幅第一的股票，你看看有多少次能抓住就明白了（大多数情况下都抓不到）。

40、任何公司倒下去以后都很难再起来，所以倒下再起来的故事才会流传开来，不然就是常态了。

41、只要是理性的开支就可称为合理。如果是受股东压力或者说受“成长”的压力而花钱则有危险。

42、你懂的（生意）才是你的好生意。比如微软的生意对我们来说就不是好生意，不然我们也应该去做电脑 os 了。

43、郁郁不得志的人往往都是有他们自己的问题的。只是他们自己经常不愿意面对或真的不知道而已。从长期而言，社会还是比较有效率的，就像股票市场一样。但就个体而言，还是要明白酒香也怕巷子深的道理。

44、“投资的本质就是比谁有更多快乐，更多思想！” ----这句话我不赞成！老中什么都喜欢比来比去的，何苦？

45、投资是一个谋事在人成事在天的事情，当你有一个类似于“年复合增长率 20%”或 whatever 的目标时，你可能就要开始犯错误了。个人认为投资的决策过程比短期结果重要。只要你过程出错少，最后的结果应该就会很好。比来比去很容易失去平常心，从而导致犯错误。设定投资目标其实就是比来比去的一个表现。我说的比来比去指的是短期的投资回报。

46、我对投资没有理想收益的想法。我关注过程是否正确多于关注结果是否马上显现。经营企业时结果的显现一般要快很多（至少对我们这种中小规模的企业而言，）而投资却很难讲。我对投资的长期回报基本希望是能略好于长期国债，比如 8%。到目前为止，我管的钱的回报要比长期国债高不少，可能是运气好，也可能是因为投机者太多而给了我机会。

47.（怎么应对愤怒？）愤怒一下，然后平常心回归本源，该干嘛干嘛，不要因为愤怒做出任何决定。

48.所谓价值投资者追求的是价值，与其是否热门无关。所有真正好公司都有热门的那一天。最关键还是平常心去看一家公司到底价值何在，不要理市场的冷热。

49.我认识一个球友，非常好赌，输了很多钱（过 10 亿人民币了），怎么劝都是没用。他本来做生意赚了不少钱，但赚得越多就赌得越大。对有些人来说，赌的快感是非常有吸引力的，理性有时候难以抗衡哈。

50.着急时尽量不要决策。决策要建立在理性的基础上。

51.这是对市场占有率含义的最好解释的案例--除了 ipad 以外，占有率最高的亏得最

多。很高兴我们的 pad 没敢推，理性面对现实的勇气有时候还是会有回报的。

52.前面买得低再买就容易有心理障碍了。最重要还是“理性”吧，假设你今天刚刚结束冬眠，起来看看有啥股票可以买的，然后再决定。卖的时候也差不多这感觉。

53.投资需要理性，用“内心强大”容易被曲解。一般而言，好的投机者内心确实强大。

54.个人观点：投资需要“理性”而不是“信心”。不管谁说好的公司也需要自己理性看懂后才能投，顺便为盲目跟巴菲特投 byd 的朋友们难受一下，觉得自己看懂了继续坚持的例外。

55.学老巴最重要是学他的原则，毕竟每个人的能力圈不同。就像我敢重仓苹果，老巴大概不会一样。我有个朋友在 BYD 上亏了很多钱，我问他为什么买 BYD，他说老巴都买了，这种学法是会出事的。我没买过 BYD，虽然一直有兴趣看，但一直没看出买的兴趣来，所以老巴买不买对我完全没影响。总之，崇拜任何人都是不对的，最重要的是芒格讲的那个“理性”。

56.好的价值投资者并不是哪些没有犯过错误的人。好的价值投资者的最典型特征是从很多年的历史来看犯错误（尤其是大错）的概率很低。常胜将军的意思是赢的比例高而已，百战百胜则是神话。

57.我们要有自己的独立思考的能力，不是老巴买什么就简单跟进的意思，不然就已经掉在 IBM 的坑里了。事实上，老巴买了 IBM 之后的这些年我一直想看懂 IBM，但看来看去都觉得老巴也是可能会犯错的。但是，不管老巴干什么，都是值得我关注一下，至少好奇一下为什么老巴会做这件事情。

58.别人同不同意你的观点不会让你的观点变得更正确或更不正确。观点的正确取决于事实，最后的事实。

59.有平常心的人们才更容易赢，才更有机会成功。胸无大志是相对于好大喜功说的。

60.（问：是不是每件事情都要平常心；是不是每件事情都有表面干扰和本质这两个东西存在；是不是每件事情都要找出这两样东西才能认清事物？然后判断对与错，然后做对的事。）对重要的事情而言吧。鸡毛蒜皮的事情不认也罢了。（2019-9-22）

61、学会用五年十年二十年的角度看问题可以少犯很多错误。

62、在错的道路上是没办法有平常心的，比如用着 margin 的人们，昨天那种（大跌）情况下，你懂的。

63、如果你想让企业基业常青，那么你在做很多事情的时候，就不会那么短视，不会那么冲动，这种克制是理性的。

64、做企业的时候，需要理性的来思考问题，而不是感性的去做。

65、做企业有一个根本要求就是要理性。能够生存下来的企业我认为逻辑上都是理性的。因为整天冲动的企业家已经被淘汰了。

66、经常看到人们对平均每年 15%+ 的回报灰常不屑，不是很理解，似乎他们一出手就应该是 5 倍 10 倍啥的。平常年景的说法很有趣，因为对我而言每年都是平常年景。

8、段永平论 stop doing list

“不做错的事情自然就提高了做对的事情的概率。”——段永平（2019-9-10）

大道说每个人都应该积累自己的 stop doing list，找到自己的北斗星。stop doing list 是方法论。

一、大道谈过的企业经营 stopdoinglist

1、不赚不该赚的钱

违法的钱不赚，有违道德的钱不赚。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。

2、超过自己能力的钱不赚

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。

3、不偷懒、不投机

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。

4、不攻击对手

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。

5、不相信“神话”

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。

6、不好大喜功、不急功近利

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。

7、不拖欠

作为供应商体系来讲，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。

8、不盲目创新

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。

9、不盲目多元化

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。

10、不行贿

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。

11、不骗人

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！

12、进不了前三名的领域不干

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。

13、不主动打价格战

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。

14、不做夸大其辞的广告

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。

15、不借钱

我们也不负债。负债的好处是可以发展快些。不负债的好处是可以活得长些。再说，一般来讲，银行都是要确认你不需要钱时才借钱给你的。大概 7-8 年前，有个做地产的校友来找我聊天。当时问我有啥建议，我说不要借钱，不然将来早晚会有麻烦的。估计他现在肯定蛮后悔当时没听我的吧？！常在河边走，没有 stop doing list 早晚会湿鞋的。

二、大道对 stopdoinglist 的问答

2007 年

袁鸣：你刚刚说到你有一个 stopdoinglist，有不做的东西，你告诉我有哪些事你肯定不做，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，就是说你要跟我说这东西我不懂，我说第一，我除非能够看懂他；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，对啊，这你看懂了，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，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，为什么没有买微软？那么对于他来讲，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，最后还是没买，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 的两个创始人非常熟悉，他对 google 其实挺了解，远远超出我的想象的，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？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？没办法对吧，就是肯定就死定了呗！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。（2007 波士堂）

2010 年

（博文：什么是对的事情）我的理解是对的事情一般来讲是指原则性的东西，而且往往是用什么是不对的事情来表述的。比如，骗人是不对的等等。所以说，作对的事情在实际中往往就变成不对的事情不要做。比如，不做自己不懂的东西等等。所谓的“伟大的公司”里往往有一个“stop doing list”指的大概就是这个了。有兴趣可以看看两本书：《优秀到卓越》和《基业长青》（2010-03-15）

网友：段先生以下这段场景是否如实？段永平接着解释为什么“中国巴菲特”是可为的呢，他说，研究巴菲特其实就一件事：不懂不做，只要你这么做，就叫价值投资。刚刚提出巴菲特三个关键词的赵炳贤立即反对：“你这是把巴菲特思想片面化。”段不觉得。他说，这就跟参佛一样，有时参透了就一句话。“巴菲特跟我(吃饭时)也是这样说的，价值投资的根本准则就是 don't do what you don't understand。”我个人悟的也是这样：不懂不做，当懂一些特定的事物时其它东西自然云开雾散。芒格说选股是普世智慧的一个分支，能力圈通过学习、阅人、阅物是能够不断扩展的。赵炳贤先生总结的巴菲特投资思维有三个关键词：能力圈、护城河、安全边界。也很到位。

段永平：呵呵，一般人学习理解是总是觉得做什么是最重要的，其实最重要的是不做什么。巴菲特能有今天最重要的是“不做什么”。（2010-06-07）

2012 年

(65)“Forgetting your mistakes is a terrible error if you are trying to improve your cognition.”
译文：如果想提高你的认知能力，忘记过去犯过的错误是坚决不行的。

段：想起小偷被抓以后，满脑子都是如何改进偷技的想法的那个故事。所以这里的错误有两种性质的：1.做了错的事情---以后不能再做---放上 stop doing list。2.在做对的事情上犯了错误--这个不可避免，但可以通过学习改进。那个小偷犯的是第一个错，但用的是第二个的改进办法，会更糟的。（博文：芒格主义 2012-06-26）

2013 年

网友：去年参加一个读书会，马云来当嘉宾，真是大格局家啊。读书会有一个环节是嘉宾推荐五本书，我想他会不会推荐《基业长青》啊？后来果然推荐了，当时真想拍大腿啊，

段大哥也推荐过哦。不过，马云说，书不能读太多，读太多了做的就少了，《基业长青》他就看了一半，嘿嘿。

段永平：他比我看得多了，我只是大致翻了一遍，但很同意里面的很多观点。印象最深的是 **stop doing list**，我觉得这是对“做对的事情”就是不做不对的事情，发现错了就改的最好的例子。（2013-04-04）

网友：正在看 Jim Collins 的书 “Great By Choice”，个人觉得挺有意思，看公司多了一些感觉。想听听段总对这本书的评价。

段永平：没看过，但看书名的意思和以前的书差不多，就是选对的事情坚持做，发现错了马上改，很多很多年后有些就成了 **great** 公司了。去年参加了我们大学毕业 30 年聚会，对各个节点的选择经过 30 年后的影响印象深刻。（2013-04-12）

2015 年

网友：如果让我们能保持自己只做对的事情，我们是不是有必要建设一个明晰的，正确的投资文化作为基础？更细的说，明确自己投资的价值观、愿景、还有使命？或者您在对自己投资的时候，有没有更细的对于这方面的稍具体规范或素求？或能分享一二？

段永平：没人可以保证自己只做对的事情，所以需要建立 **stop doing list**. 可以参考《基业长青》和《优秀到卓越》。（2015-08-12）

2016 年

博文：更健康更长久（2016-11-09）

更健康更长久我们已经提了很多年了。我们认为，要做到更健康更长久，除了应该知道我们该做什么外，更重要的是需要知道什么不该做。

我们是有个不短的 **stop doing list** 的，今天举个小例子：芒格说如果知道自己会死在哪里就坚决不去那里。多数企业最后都是死在资金链断裂上（实际上绝大多数情况下这只是表象而不是原因）。我们公司是基本没有贷款的，虽然很久以前银行就给了我们不少额度。

投资也一样，不用 **margin**！

很多人都希望知道把公司做好的秘诀是什么，其实“秘诀”不是做了什么而是不做什么。好的公司都一定是有一个长长的“**Stop doing list**”，就是“不做的事情”。“不做的事情”其实也分两类：一类是谁都不应该做的事情，比如欺骗；另一类是和自己公司的使命和愿景相结合的。（博文：“不秘”诀：本分+平常心 2016-10-12）

网友：最近两年参与到一个新公司里，做了很多扑腾（我还跑到海外去借壳把公司弄上了市……）、遇到了不少挫折（融资不顺利，一再调整架构，现在也烧了几千万了），走到

了一个感觉很困惑的地带，想听听学长的指点。公司决策人是我一个长辈，进入公司的时候，我被安排负责执行一个具体事务（海外借壳），做完了以后让我负责融资。融资过程中渐渐对公司模式产生了疑惑（通过海外上市公司融资，首先投资进国内一个高利润、重资产的行业中的现存标的公司，并提供运营管理，然后开展新项目的前期工作），谈了很多机构都没谈成，融资不到位，无法进入谈好的标的公司（机构对于我们谈好的标的公司还是认可的，但不愿意间接入股）。最后架构进行了很大调整，我们伙同有实力的投资机构直接进入现存标的，机构出钱、我们负责运营管理，最后等标的公司在国内上市以后分享回报。决策人本来的想法是通过海外上市公司融资顺便解决新项目前期工作的花销和公司的管理成本。但是在新的架构之下公司没有现金流不足支持管理成本（加上上市公司一堆费用一年 1500 多万）。决策人现在对于继续烧钱感到既吃力又不情愿，把事情交给我去想办法了，原则就是他自己不掏钱了。于是，现在的情况就是：1，拿到了一个好项目，机构愿意投钱，我们没钱投，只能提供运营服务，最后分利益；2，养着一个业务运营团队，进入项目之后可以自给自足；3，养着一个主要从 500 强跨国企业来的管理团队，加办公室什么的，一年维护成本 1000 万；4，有一个海外的上市公司，一年维护成本 500 万；5，有若干个项目的前期工作在进行，需要 3 年建成，期间项目费用要花 1 个亿，建成后 4 年能收回成本。

段永平：你的问题有点复杂，我没太看明白。没产品没文化，全是空对空的东西，不属于我懂的范畴。我觉得你也许应该再看看 tim cook 去年给毕业生的那个讲话，努力去找到你自己的北斗星？我还想起老巴说过的，明知是坑就别再往下挖了。千万别拿时间不当成本，我见过太多聪明人忙碌一辈子也忙不明白的，原因大概就没有自己的北斗星，凡事决策时都是从眼前利益着想，30 年后的差异是巨大的。

网友：寻找自己北斗星,也是对我的提醒.能为了目标忘我的努力.

段永平：北斗星指的是价值观，就是要有 stop doing list。30 年后可以看到巨大的差异。（2016-06-01）

2018 年

问：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。

问：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），这你应该是知道的。

至于怎么把事情做对，要花费时间去培养 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。错了就一定要停，要抵抗住短期的诱惑。

问：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。

问：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。

问：你是怎么找到你们公司的产品的 stopdoinglist 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。

问：这么多手机公司，为什么苹果最成功？

段永平：苹果很难得，focus 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。

问：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。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。（2018 年斯坦福问答）

网友：老干妈不上市，不打广告，不贷款，经销商现款现货，不欠供应商的货款，不偷税漏税，质量第一，关爱员工，生意上也非常聚焦，我把老干妈的管理智慧复制过来，方便您了解。我认为他们的企业文化很不错，我的判断正确吗？

段永平：他们有明确的不做的事情，这样的公司只要产品对路了，时间长了大概率是会厉害的。（2018-11-13）

2019 年

网友：建立 stop doing list 时是不是内容尽量具体细致一些效果会比较好？比如像通用的“不要抱怨周围环境”，直接放进去会不会过于概括化，这一条可以细化成许多具体内容例如“被安排不喜欢做但不得不做的工作时，不要抱怨”“被客户拒绝时，不能抱怨客户”“堵车了就不要再抱怨路况了”等等，甚至这几条还可以结合经历进一步细化，这样尽量具体一些会比较好？另外，您的这个 list 大概有多长啊？几十条？几百条？

段：我没有真的统计过我们的 stop doing list 有多少条，但似乎不是几十条那么多。所谓 stop doing list 指的都是不对的事情，但要列入这个清单的东西一定要尽量少，不然可能会束缚大家的手脚。你说的抱怨的东西有时候未必就是不对的事情。抱怨往往是老板们需要收集并改进的东西。（2019-8-6）

网友：“我们之所以成为我们，还因为我们那些不做的事情。”能讲一个您印象最深的例子吗？

段：我们 stop doing list 上很多事情都是有例子的。记得有次和台湾做代工的一个大佬吃饭聊天，他也问到为什么你们这么厉害，我说因为我们有个“stop doing list”，他也问到“举个例子？”，我说：比如我们不做代工。他马上问：为什么？我说，如果我们做代工的话很难和你们竞争哈。（2019-6-17）

网友：互联网里常看到很多公司做事能力很强，但最后商业逻辑不成立，阶段性的跑得快不等于能够长期生存。所以感觉“做对的事”比“把事做对”要更难。很多东西听起来正确，但实际并不一定代表对的方向，比如我理解小米强调的性价比在商业逻辑上可能是需要探讨的。我现阶段的理解里，“对的事”可以理解为“符合长期商业逻辑的事情”，也希望听听您的意见，以及您如何判断什么是“对的事”？

段：对的事情往往和能长久有关系，投资上尤其如此。所谓不对的事情其实并不总是很容易判断的。有些事情相对比较容易判别，比如不骗人。有些不那么容易，比如是不是该早

睡早起。有很多觉得不对的事情都是通过长期的思考和别人以及自己的经验教训得来的，比如我们公司不为别的公司代工。所谓要做对的事情实际上是通过不做不对的事情来实现的，这就是为什么要有 **stop doing list**，意思就是“不做不对的事情”或者是立刻停止做那些不对的事情。也许每个人或公司都应该要积累自己的 **stop doing list**。如果能尽量不做不对的事情，同时又努力地把事情做对，长时间（10 年 20 年）后的区别是巨大的。（2019-4-2）

问：你们公司“不做的事情”是把事情做对过程中发现的，还是选择做对的事情中发现的，以及“不做的事情”有哪些作用？

段：不做的事情有些事在过程中发现的，比如给人加工，有些是本分带来的，比如不能不诚信。不做的事情让我们减少犯错的机会，**日积月累**效果很好。（不做的事情）很多都是试错试出来的。（2019-9-10）

网友：阅读您的博客，我知道更健康，更长久很重要。遗憾的是，我并没能真正领悟。直到有一天我跟我爸在聊我对您的看法，我想给各位博友分享出来。

我：“爸爸，段永平这个人真厉害，可以在很多年前预见到智能手机的大发展，非常有预见性。放眼全世界，能经历功能机到智能机并且业务持续增长的消费电子企业，恐怕 **OPPO** 是仅有的两三家之一吧。”爸爸：“段永平恐怕不是你这么想的，他只是看到智能手机会严重打击他们原有的手机，**MP3**，**MP4** 的业务，他们想要活下去并活得更好，必须进入智能手机产业。重要的是，他们不是预见了什么东西，而是知道什么是不能做的。”

这个故事真有启发性。后来我注意到，**OPPO** 在 18 年关闭了蓝光播放器业务【熟悉蓝光播放器的朋友们肯定能理解 **OPPO** 在这个领域的地位】，我想理由也是同样的。欧美流媒体的风靡对蓝光播放器的打击几乎是不可逆的，即使这个业务很优秀，也不应当做下去。

段：你爸爸说的我们知道什么不能做这个说法是非常对的，这就是我们的 **stop doing list**，就是所谓的不为清单。（2019-3-20）

网友：早期 **OPPO** 曾进入豆浆机行业，产品上市不久便迅速退出这个行业，我的印象是非常短的时间。您能简单说说豆浆机行业为什么不适合 **OPPO** 吗？或者上市后发现了什么之前未曾考虑清楚的因素呢？

段永平：我当时已经不在一线了，所以没有参与决策，做与不做都和我没关系。这其实是一个发现错了就马上停止的好例子，不然大家现在看到的可能就是 **OPPO** 豆浆机而不是 **OPPO** 手机了。我知道当时停小家电是有几个亿损失的，今天来看决策真是对啊！这也是我们之所以是我们，很大程度上也取决于我们不做的有些事情，简单但非常不容易。（2019-05-26）

网友：步步高、**OPPO** 的本分、以消费者为导向等的文化和价值观都很好落实在员工和

团队行为上。比如不说对手坏话，不虚夸产品等等，请教一下步步高企业文化是如何这么好落地的？有长的负面清单吗？跟奖惩紧密挂钩吗？.....

段：我不在位很多年，不知道现在的 **stop doing list**，但每个人最好去积累自己的 **stop doing list** 会比较有效果。（2019-3-14）

2020 年

网友：“文化里的东西都是用来约束自己的，千万别用做挑剔别人的工具。企业文化的东西是需要整体认同的东西，不认同的人会离开或被赶走。没有任何一个所谓的好的企业文化可以适合所有的企业或组织”。这段话不太理解。千万别用来挑剔别人，哪些文化员工口头认同但是员工做不到是要被赶走的呢？

段：我早年说过，本分不是照妖镜，主要是用来检视自己。但企业同时有自己的 **stop doing list**，那个一般是强制性的。（2020-12-3）

网友：记得之前看过一个步步高十周年记的视频，在哪里您曾说过一句话我们能走到今天，并不是因为我们有多优秀，我们有多了不起，而是我们犯的错误比我们的对手更少。我想问问，在投资上是否也如此，想要在投资这条路上走的更远，做的更好，就需要尽可能的降低自己的犯错次数（犯错概率）

段：是的，经营企业和投资一样，少犯错很重要。但所谓少犯错不是通过什么都不敢做实现的，那叫裹足不前。少犯错是通过坚持做对的事情来实现。而所谓坚持做对的事情是通过发现是错的事情就马上停止，不管多大的代价都会是最小的代价。**stop doing list** 也很重要。（2020-10-14）

网友：想请段总把您自己在投资中的 **stop doing list** 分享出来，非常感谢！

段：我的投资中的 **stop doing list** 很简单，就是不懂不碰。主要集中在两个方面：商业模式和企业文化。（2020-10-10）

2021 年

大概 7-8 年前，有个做地产的校友来找我聊天。当时问我有啥建议，我说不要借钱，不然将来早晚会有麻烦的。估计他现在肯定蛮后悔当时没听我的吧？！常在河边走，没有 **stop doing list** 早晚会湿鞋的。（2021-9-22）

生意模式和企业文化篇第二

1、段永平论生意模式

“OPPO 厉害是因为 OPPO 有厉害的文化和厉害的团队同时还赶上了好产品和好模式，其实 vivo 也很厉害啊，原因也是一样的。”——段永平

在巴菲特那里我学到的最重要的东西就是生意模式。以前虽然也知道生意模式重要，但往往是和其他很多重要的东西混在一起看的。当年老巴特别提醒我，应该首先看生意模式，这几年下来慢慢觉得确实应该如此。护城河实际上我觉得是生意模式中的一部分，好的生意模式往往具有很宽的护城河。好的生意模式往往是好的未来现金流的保障。（2012-04-05）

网友：从今天回头看，如果时光回到当年，你还会花那么多钱和巴菲特吃那顿饭吗？

段永平：和巴菲特聊一聊，给了我非常大的帮助，至少给我带来了几千倍午饭的价值。以前我对商业模式是没有那么重视的，只是众多考虑之一。认识老巴以后，我买的苹果，茅台，包括腾讯，都有老巴的影响在里面，尤其是一直拿着这点，和老巴绝对密不可分哈。另外，从那以后，市场对我的影响逐年下降到几乎没有。如果能够重来的话，那我肯定会更早地去赢取那个机会。（2020-10-15）

1、什么是生意模式

生意模式就是生意的模式，就是产生净现金流的模式。好的生意模式就是能长期产生很多净现金流的模式。（2012-4-8）

一般来说，商业模式经常要看的東西不外是护城河是否长期坚固（产品的差异化的持续性、企业文化），长期的毛利率是否合理（产品的可替代性），长期的净现金流（长期而言其实就是净利润）是否满意...。（2020-11-6）

好的商业模式就是能够长期获得很好利润的商业模式，一般都是通过提供很好的产品或服务而来的。（2020-12-3）

商业模式简单讲就是公司赚钱的模式。好的商业模式是有护城河的，举个极端的例子就是海关（虽然这不是通常意义的商业模式）。（2019-3-14）

网友：技术可以 Copy，生意模式可以 Copy，唯独企业文化不能 Copy。

段：生意模式可以 copy 吗？copy 一下 google 或者苹果试试？好的生意模式是包括企业文化在里面的，非常非常难 copy。

2、长长的坡、厚厚的雪

虽然打雪仗也需要厚厚的雪，但大概没办法形成大大的雪球。什么公司是在长长的坡上滚着厚厚的雪呢？我举几个我看着像的。

苹果是在一个长长的坡上，似乎雪也是厚厚的。

三星、OPPO 和 vivo 以及华为这类公司？似乎也都在长长的坡上，但雪没那么厚。不过这些公司还是要感谢苹果，因为苹果，长长的坡上有时候雪也不薄。

那些追求“性价比”的公司恐怕是既没有长长的坡更没有厚厚的雪。“性价比”其实就是为性能不够好找借口，我也是花了很多年才突然想明白的。

茅台当然是吧？！长长的坡，厚厚的雪，虽然偶尔会损失一点点雪。

网易也应该算吧？游戏做成这个样子？！有谁不玩游戏呢？大家玩不同游戏而已。

Google 应该也算吧？绝对是长长的坡厚厚的雪。

amazon？当然是长长的坡，但上面的雪不太厚啊，不然人家怎么能坚持亏 20 年？京东不会比 amazon 好的。

阿胶、片仔癀之类有点像？

阿里应该也算吧？但有些业务已经超出我这种早已退出江湖的人的理解范围了。

特斯拉？曾经以为是的，买了他们的产品后就不再这么认为了。

这里长长的坡其实不光指的是行业，而是包括企业本身能否长跑的，所以企业文化很重要。

3、护城河

网友：芒格在穷查理宝典书“普世的智慧”里讲到一个商业模型：就是一些竞争激烈的地方，比如麦片，经常做一些促销打折活动，但是大家都活得很好，而有一些行业最后都只剩下几个寡头，但是谁都不赚钱，芒格说品牌是麦片行业大家都活得不错的主要因素。这怎么理解？

段：我觉得决定因素是差异化。比如航空公司，由于产品几乎没有办法差异化，最后只能靠价钱。你可以查查从北京到广州的各航空公司的票价。我猜一定几乎是一样的。而麦片毕竟是吃的东西，不同牌子的东西口味不一样，买的人不会因为 5% 的折扣就换口味。

iPhone 也是类似的情况，习惯用 iPhone 的人是不太可能因为别的手机便宜点就换的。以前人们常换手机是因为各手机之间的差异化其实非常小，所以新的功能和外观会吸引人们去换，iPhone 有可能会是实际上最便宜的手机。你只要看看你抽屉里那些已经不用了的手机就明白了。

网络游戏其实也是一个有相当差异化的产品，虽然不玩的人看起来都差不多，但对在游戏里的中坚玩家而言，社区和感觉的差异实际上是巨大的，不那么容易换。能够持续有用户喜欢的差异化产品的公司往往就有了很好的生意模式。（2012-05-01）

延伸阅读：[段永平论差异化](#)

网友：想问关于差异化和护城河的问题。我的观点是：差异化无法被抹平将来可能成为护城河，例子少。

1、茅台打造最好的白酒，这种差异化无法抹平。其他企业只能选第二、第三，如果硬要打造第一（凭什么，找人支持很难）

2、苹果差异化是 iOS，封闭系统，永远抹不平。安卓要超越 iOS 除非 Google 自己做手机，现在一个自己做，一个别人推，没法比。

3、可乐的差异化是激情快乐，对手不可能选同一个形象打造，那样会很奇怪。

4、淘宝差异化，好用，好玩。经过几年用户粘性用户规模变成啦差异化。想抹平，难度大。后出现微信，给[京东](#)一级入口，适应[京东](#)的人极短时间爆发，支撑京东的发展，另外京东的物流很好。[拼多多](#)凭借微信转发，链式爆炸，短时间达到亿级规模，[拼多多](#)也好玩，好用。

5、微信的差异化是好用。捆上电话号码；免费；QQ 助力，迅速膨胀到电话号码的规模。越用越普及，用户要么微信要么孤岛，二选一。规模、用户使用沉淀变成差异化，无法抹平。

我的问题是差异化和护城河的关系？

段：差异化指的是产品能满足用户的某个或某些别人满足不了的需求。能够长期维持的差异化就是护城河。（2019-8-2）

网友：对于护城河，我是从业务需求、管理人员、企业文化三个方面来理解的。业务需求是稳定的，比如人们对于可乐和糖果的需求，管理人员是胜任并且出色的，企业文化则是保障优秀的管理人员层出不穷的一种机制。我想知道你是如何理解“护城河”这个概念的？

段：护城河就是竞争优势，好的商业模式一般都有很强大的护城河。护城河不是一成不变的，看懂护城河对投资很重要。企业文化对建立和维护护城河有不可或缺的作用。（2019-10-13）

网友：我对意识形态的理解是，腾讯对用户群的把握能力，或者说现有用户群的忠诚程度，不知道是否贴切。

段：所谓客户忠诚度实际上是客户信任度（了解度），这个是护城河里很重要的一部分。

（2010-05-30）

很多人把“牌子”误认为护城河了，实际上牌子后面的东西才是。离开支撑品牌的内在东西，品牌就会只是个名字而已。我要是广药，就把牌子租给加多宝，每年收两个亿，复合加5%一年，加到他们交不起还回来为止，双方应该都高兴的。（2012-7-23 微博）

企业文化是“护城河”的重要部分。很难想象一个没有很强企业文化的企业可以有个很宽的“护城河”。（2010-05-25）

网友：巴菲特在评估一家公司时最看重哪个因素？答案是企业的定价能力。根据美国金融危机调查委员会上周五发布的谈话录影带，巴菲特指出，其在评估一家企业时主要看重企业提高产品价格的能力，有些时候他根本不关心这家公司到底由什么人管理。如果一家企业有能力提价而业务又不会流向竞争对手，这一定是很好的企业。据悉，巴菲特曾收购过铁路、燃气、电网等诸多公用类企业，这些企业的定价能力源自其客户几乎找不到其他选择。巴菲特还增持了[可口可乐](#)和[卡夫食品](#)等公司的股份，这些公司依靠良好的品牌形象和口碑来吸引并留住客户。

段：定价能力和护城河其实是一回事。老巴说相对于管理能力他更看重定价能力，其实建立强的定价能力需要的时间非常长，没有好的管理能力根本做不到。所以他说的不矛盾。

（2011-02-22）

网友：您认为一个公司有护城河重要吗？您认为卓越的管理层重要还是护城河重要。

段：这就像打仗一样，是能打仗的军队重要还是好的战壕重要一样。没有好的防护，再好的军队也不经打。光有战壕显然也是不行的。（2010-04-14）

网友：一个上市公司的护城河很深，但它的管理层不是很好或很差，股价合理，请问这样的股票能不能碰。

段：管理层不好的公司怎么会有很深的护城河呢？费解。（2011-04-02）

网友：如何理解垄断性优势呢？或者讲，如何能形成强大的垄断优势！有人讲选行业很重要！反过来看，几乎每个行业都有强者！那最核心最关键的因素是什么呢？

段：到目前为止还没学会如何形成强大的垄断优势。我觉得能形成长期垄断优势的企业是非常罕见的，国家垄断不算在内。老巴讲的护城河实际上指的是某种形式的垄断，往往是由商业模式决定的。当然，拥有一个好的商业模式需要有好的企业文化等等，不然很快就会搞得像雅虎一样。（2011-12-17）

网友：商业模式就是护城河。

段：护城河应该是商业模式的一部分。没有护城河的商业模式不是好的商业模式，但有

护城河的生意未必就一定好的商业模式。（2012-06-24）

网友：BYD 的成本优势应属于护城河，而且是比较重要的护城河，你认为呢？

段：还没见过成本优势可以成“护城河”的，很少有企业能长期维持低成本的，制造业好像没见过。而且靠自己产品卖低价的企业就很难有长久的，至少我没见过。这是我的观点，和 BYD 无关。（2010-05-24）

4、企业文化和商业模式

网友：一直以为护城河是确定未来现金流的唯一办法，现在看来似乎并不是唯一，或者说只是确定未来现金流的一部分而已，企业文化是另外一部分。我想问一个问题，如果企业现在不错但原来的 CEO 退休了，换了新的最高决策层，您是否会卖出或者随时准备卖出来谨慎的观察一下新的决策层的表现呢？或者认为企业文化跟这个新的 CEO 关系不大呢？

段永平：企业文化可以看着是护城河的一部分。换 CEO 对任何公司都是会有影响的，但企业文化强大的公司往往能选出好的 CEO，从而能让公司继续好下去。（2011-01-09）

网友：好的商业模式一定有定价权。我现在困惑的是：好的商业模式是发现、找到的？还是主观设计的？茅台、苹果、腾讯、可乐都是好的商业模式。酒、手机、社交、饮料的进入门槛并不高。为什么这些企业就能把一些竞争激烈的生意做成有高护城河的生意？当年大道做小霸王游戏机，步步高 VCD，步步高无绳电话，进入的门槛也并不高，竞争很激烈，但只有大道做的好。究竟是发现这些商业模式好？还是大道设计的商业模式好。或者说这都不算是好的商业模式，只是因为大道做的好？现在小天才手表，儿童手表这一块进入的门槛也不高，想要进入的大佬也很多，但除了小天才，其它的都不行。现在 OPPO、VIVO、一加所处的手机行业，他们的成就是因为发现手机行业商业模式好？还是因为这是这帮人设计的商业模式好？所以好的商业模式究竟是经营者设计的还是被发现的？我接触的做生意的人，发现存在一个现象：同一个行业，甚至同一家店面。不同的老板不同的人来经营，效果天地差别。所以我的问题是：好的商业模式是找到、发现的？还是由经营者设计的？这里面是商业模式更重要还是人更重要？

段：碰上一个好的商业模式感觉是要非常好的运气的，但运气背后有很厚的企业文化背景。搜索最后变成 Google 的好的商业模式，所以肯定不能简单地说搜索是个好的商业模式。手机在苹果手里就是个极好的商业模式，在我们手里也是，但很多做手机的公司都倒下了或者根本做不起来。酒也是个典型的例子，茅台厉害不等于酒都厉害哈。说到最后，你觉得到底啥重要？（2019-5-30）

网友：我想寻找值得超长期 10 年、20 年、30 年投资跟随的公司。您认为一个企业值得这样投资最核心的点是什么？一家公司的企业文化，价值观、企业使命在投资决策中占比权重有多大？

段：好的企业文化可以为好的商业模式保驾护航，甚至可以帮助发现好的商业模式，但我没想过权重的问题。这是个过滤器，没有权重的概念。（2019-5-23）

问：好的企业文化只能让商业模式出现问题的企业减缓下降的速度而不能逆转下降的趋势，比如书店、胶卷生产商、报纸、汽车、航空公司、百货公司，持续的竞争优势的基础是好的生意模式。另外，连续几年营收和利润高速增长并不意味着就拥有好的生意模式，比如苏宁和携程，我曾经以为他们很厉害而且能继续厉害下去。

段：这个理解很好，说明生意模式很重要。（2013-04-02）

网友：怎么理解好的管理层在好的生意里面也体现出来？从哪些好生意角度可以体现出来好的管理层。

段：再好的车手也很难开好一辆烂车。（2013-04-22）

问：反过来可不可以这样理解：好的管理层应该在有必要时有能力能改善、改变甚至是创立新的好的商业模式。格力董明珠当年上任不久就对格力原来不好的商业模式进行了脱胎换骨式的改变，她觉得原来的那辆烂车没法开下去了。

段：那个有点可遇不可求，投资一般应该在看到好的商业模式后再出手比较安全。

问：“好的生意模式”的建立过程，是否也有点可遇不可求？因为有太多好产品由于没有好经营模式而消失了。

段：特别好的生意模式非常少见。（2013-04-23）

问：对于投资者来讲，“商业模式”与“经营者的品德”哪个更重要？

段：right business, right people 这两者都很重要。如果不是 right people，多数情况下没办法维持 right business。

问：维持 right business 主要是靠 right people 建立的“好的企业文化”吗？

段：没有好的企业文化很难维持，但有好的企业文化也未必就一定能维持住的，因为也可能会有战略错误导致企业完蛋的，尤其是小企业。（2013-04-26）

5、怎么看生意模式的好坏

网友：是不是企业文化是相对长久的，生意模式会随着社会技术的变化而变化，要站在未来，发现培养建立生意模式。

段：好的生意模式就是不太容易被变化影响的生意模式。（2013-04-17）

问：好的生意模式除了产品有差异化、消费者心理独特感觉、专利性、大品牌信任感与低成本优势外，还有哪些方面的特征呢？

段：好的商业模式很简单，就是利润和净现金流一直都是杠杠的，而且竞争对手哪怕很长的时间里也很难抢。你可以自己想想谁的生意是很难抢的？然后再想想为什么？（2020-12）

问：如何识别某个生意是好生意还是苦生意，从哪几个方面辨别？

段：比较苦的生意的特点往往是进入门槛比较低，产品差异化小，经常需要靠产品等等价格竞争。比较一下茅台就明白了。（2020-12）

网友：要看未来的 10 年或 20 年吗？能看准吗？

段：呵呵，我也看不准。但有些公司 10 年或 20 年以后肯定不大行是可以看出的。其实有很多公司是几乎可以看到 10 年以后的日子会不好过的，这就叫生意模式。投资中如果能总是避开 10 年后肯定不好的公司，基本上很难表现太差。

网友：能举几个例子吗？是怎样看出来的呢？

段永平：呵呵，国内的就不举了，不太好。记得很多年以前，有一次看资料，发现 WMT 的纯利大概只有 5% 左右，而 Kmart 的成本比 Wmart 大约高 5%。我一想，这 Kmart 早晚要完蛋，只是不知道多久而已。结果 3 年后 Kmart 就倒了。有人说我是乌鸦嘴，说谁倒谁最后就倒了。其实，没那么邪乎，但确实我说要出大麻烦的公司好像大多数最后都出了。投资里很重要的一点就是要避免大麻烦。巴菲特讲的不想拿 10 年的企业你就不应该投。（2010-05-17）

网友：请大道看看我的分析：产品是生意模式基础：产品要好，没有好产品生存都困难别说建立好的生意模式。好的生意模有自己独特的视角，不单单是产品，还要具有护城河，才能不被别人竞争，才能保证产品一直卖的有利润，一直有钱赚。企业文化要好：一直修这个护城河，加宽加固；以及不断改进产品。

举例：1、苹果的 iPhone 是个好产品（最好的智能手机），iOS 是个护城河，iOS 的护城河很深，（以前有 windos 模式）苹果生态也是个护城河；苹果做好产品的文化是个好文化。苹果不断改进 iPhone 硬件，不断改进 iOS，不断繁荣生态，是在加固护城河。

2、飞天是个好产品（五年出厂，茅台对酒质量要求极高），茅台这么多年高端品牌的建设形成一个很深的护城河，（茅台在中国代表最好的白酒）茅台根据富人收入增加常常提价模式是个好模式；茅台质量文化是个好文化。茅台不断加固高端形象建设是在加固护城河，高端形象又自带传播性质。茅台的文化又确保茅台会一直做好酒。茅台酒天然不同与其他酒的味道，也成差异化。

段：挺好。

网友：商业模式好坏的比较是指同行业不同公司（比如茅台和五粮液）之间的比较，还是不同行业随便两家公司（比如茅台和分众）都可以比较？

段：比较的是净现金流，和行业无关。（2020-10-28）

网友：投资股票，你最热衷什么行业？巴老的意思应该是自己懂的行业，不懂不碰！我想问的是，什么行业确定性最大？

段永平：呵呵，行业问题说不清，好像存在的大多行业里都有好公司。巴菲特有几条东西：能力圈、护城河、margin of safety，没说哪个行业。巴菲特追求的是产品很难发生变化的公司，所以他买了后就可以长久持有。但他也说过，如果你能看懂变化，你将会赚到大钱。归根到底，买股票就是买公司。无论你看懂的是长久还是变化，只要是真懂，便宜时就是好机会。如果一，两年能看到一个这样的好机会，你的回报一定会很好。（2010-05-08）

网友：巴老好像说过，在认识芒格之前，他特别喜欢在市场上捡便宜货，是芒老让他意识到花贵一点的价格买个好货回报甚至高过捡便宜货。我感觉巴老那时候之所以喜欢便宜货应该是阅历，对商业的深层次理解等等都还不够，对贵货很难下手。感觉价值投资需要对行业、公司、商业，甚至对社会有很深的理解。我不认为年轻人容易具备这种能力。相，对真真的便宜货会比较容易判断些。我目前也只喜欢便宜货。但是金融海啸过后，现在我就感觉很难找到我能睡好觉的货了。其实我个人觉得年轻人在投资上面做一些思考，搞些头脑体操是很值得。但是花太多时间有点得不偿失，不应该对投资回报有太高的期望。还有一个，承认自己的无知，在没有便宜货时，简单的买巴老持有的 wmt,pg, coke 等组合，是一个不错的选择吗？我觉得这些货，经过他们的把关，会比较踏实。

段永平：呵呵，还是个未来现金流折现的问题老巴发现“便宜货”的未来现金流的折现比有把握成长的公司的未来现金流折现来的还要小，这可能就是芒格提醒的作用吧。但是，看懂好的成长公司可是要比捡便宜要难得多哦。（2010-05-24）

6、生意模式与财务指标

问：巴老非常喜欢 ROE 这个指标，您对此有了解吗？

段：我也喜欢 ROE 这个指标。一般来说，ROE 高的公司商业模式好。其实我想说的是 ROA，因为 ROE 好像没包括债务？Roe 或 Roa 在了解一个公司的商业模式时是有帮助的，但不是充分条件。

问：是不是毛利率比 roe 更直接反映商业模式的好坏？

段：显然不是，大把亏大钱的公司都可以有高毛利率，但没营业额。（2019-5-31）

问：您现持有的苹果，茅台，腾讯都是净利润率特别高的公司，那您认为高净利率的公司（或行业）是否就比低净利率的公司（或行业）商业模式更好些？

段：好像我喜欢的公司似乎都有高毛利的特征，但没归纳过。高毛利肯定不是充分条件，比如餐饮业都是高毛利，但投资价值不高。（2019-3-19）

问：如何看苹果连续两季度毛利率下降，增收不增利的现象，或者说投资者应不应该重点关注毛利率的变化。自己觉得毛利率算是生意模式的一个重要体现，比如茅台的毛利一直是趋升的，原因是单价一直是在提高。

段：如果你做过企业大概就会明白几个点的毛利率波动是正常的，我们一般不会把这叫“连续下降”。苹果目前的毛利率很正常，你只要看看苹果过去五年的毛利率就明白了。市场上有些人说苹果的毛利率会继续下降是源于他们不懂苹果的生意模式，当然，苹果去年同期毛利率偏高（非正常）也是原因之一。（2013-04-24）

问：记得以前您说过一个公司，说看它的净现金流逐年在减少。您这个净现金流是单指经营净现金流还是指整个公司的（经营 投资 筹资）净现金流？

段：现金流不是什么神秘的东西，简单讲就是：假设去年我口袋里只有半毛钱，经过一年奋斗后，我现在口袋里有了一万零半毛钱，那我去年一年的净现金流就是一万块钱。现金流简单讲就是你帐面增加的现金，这里甚至包括你借来的钱，但你还钱的时候借来的钱就是负现金流哈。（2019-3-26）

7、其它

这个说法我不太同意。价值投资是个思维方式，不是商业模式。你这个说法和把酒，手机，搜索叫做商业模式是一个意思。正确的说法是：茅台酒是好的商业模式，苹果手机是好的商业模式，巴菲特的价值投资是好的商业模式，但很多假装价值投资的那些其实未必是哈。

有时候人们会以为做过生意的人会很容易看懂别的生意，个人认为这可能是个误解。就我自己而言，要判断出一个好的生意模式是要花很多年的，而且经常是很多年以后依然是雾里看花（比如 google）。但是，真正懂企业的人的最大优势实际上应该在对不好的生意模式的判断相对快一些，所以犯错的机会小一些。（2012-05-21）

网友：那些小公司中没有生意模式比茅台苹果还好的。对于小额投资人来说就去选择生意模式不如茅台苹果但是也不错但是市值不大的企业吗？

段：投资的原理是一样的。找小公司也是要找那些商业模式好、企业文化好，但规模和市值都比较小，大家还没发现的那种。现在回过头来想，多数小额投资者投小公司有机会情况会更糟，因为小公司往往资料比较少，小额投资者更容易中招。但假如我自己作为一个小额投资者（依然比较懂企业），如果有时间的话，我会努力去找那些我认为大有前景的小公司(这个做法就叫做风投)，这样回报会高不少。（2019-04-30）

问：象人人这样的公司，股价的主要构成就是它的现金，应该如何给它估值？

段：公司的价值取决于其未来的净现金流（的折现）。账上的现金在“未来”不一定还在，所以不能简单用现金来衡量，除非马上清算。（2011-12-28）

网友：房地产行业的企业普遍负债率高，不是很让人喜欢，不算是好的生意模式，可是房地产行业应该还是一个有差异化的行业，比如段总买过的万科，应该算是一个房地产行业的好企业，从是否有好的生意模式的角度来看，似乎就把万科这样的企业排除掉了，万科这样一个处在房地产行业的企业能不能拥有一个好的生意模式，怎样来判断一个企业是否有好的生意模式？对于判断是否是好的生意模式有没有充要条件？

段：负债率高并不一定就是商业模式不好吧？银行的负债率就很高啊，但有的银行就不错。房地产行业这个说法太泛了，就像说电子消费品这个行业生意模式好不好一样，没办法得出结论的。电子消费品行业竞争非常激烈，但苹果就做出了一个非常好的商业模式，而其他的公司就非常不容易。投资很难找到充要条件的，不然就有公式可用了？好的商业模式，好的企业文化是我喜欢的投资目标，如果再有好的价钱就完美了。市场有时候可以非常疯狂（很贵或很便宜），有机会（很便宜）时，对商业模式不是那么好的公司的投资在一定时期内是有可能有不错的回报的。但是，长期而言（10 年 20 年或以上）坚持只投好的商业模式，好的企业文化的公司大概率上是有比较好的回报的，而且这种投资方法让人很愉快，不需要整天瞎操心。简言之，投资人每次做投资决定时如果想的是 10 年 20 年的事情，最后的结果很难不好，不然就难说了。要找到自己能想清楚 10 年 20 年的公司是非常不容易的，一生有那么 10 个 8 个机会就非常非常好了。

网友：买股票就是买企业，我懂。但怎么辨别好企业似懂非懂，巴菲特说过，喜诗是好生意，飞行安全公司是一般生意，航空公司是糟糕的生意。我理解的是资本支出大的行业不容易出现好企业。不知道对不对，请大道指点一下。

段：“资本支出大的行业不容易出现好企业”，我同意这个观点。（2019-03-16）

问：老巴说“喜欢不变的公司，看懂变化能赚大钱。”我问下苹果和茅台属于哪种，不变还是变？你喜欢哪种公司，变还是不变，为什么？

段：这里的变化应该指的是产品，显然苹果属于要变的公司，茅台属于不变的公司。我喜欢苹果，也喜欢茅台，因为他们的生意模式都很好。（2019-07-24）

网友：段总在 10 年初的时候提到过会谈一谈如何错过腾讯的，现在怎么看？我觉得他的模式比苹果还牛，只是估值似乎永远也下不来。

段：让腾讯上 6000 亿美金试试？腾讯确实是不错的公司，但要成为苹果还需要很多东西，包括大环境的变化。顺便说一下什么叫生意模式：生意模式就是赚钱的模式，最后赚得越多的模式就应该越好。苹果现在一年的利润比中国所有互联网公司（包括腾讯）从开办以来赚得利润的总和都要多，你说腾讯的模式更好的逻辑是啥？（2013-03-03）

2、段永平论生意模式案例

1 苹果 苹果最厉害的是现在这个平台以及生意模式，以我的水平我看不出谁能打破他。本人喜欢苹果生意模式的很重要的一点来自于自己在消费电子 20 多年的体验，苹果是我一直梦寐以求但似乎难以达到的生意模式，现在居然可以就这么实现了，why not?

段：说说我喜欢苹果的一些理由。

1) 苹果的产品确实把用户体验或消费者导向做到极致了，对手在相当长的时间里难以超越甚至接近（对喜欢苹果的用户而言）。

2) 苹果的平台建立起来了，或者说生意模式或者说护城河已经形成了（光软件一年都几十亿的收入了）。

3) 苹果单一产品的模式实际上是我们这个行业里的最高境界，以前我大概只见到[任天堂](#)做到过（sony 的游戏产品类似）。单一产品的模式有非常多的好处：

a. 可以集中人力物力将产品做得更好。比较一下 [iphone](#) 系列和[诺基亚](#)系列（今年要推出 40 个品种）。苹果产品的单位开发成本是非常低的，但单个产品的开发费却是最高的。

b. 材料成本低且质量好，大规模带来的效益。苹果的成本控制也是做到极致的，同样功能的硬件恐怕没人能达到苹果的成本。

c. 渠道成本低。呵呵，不是同行的不一定能明白这话到底有什么分量（同行也未必明白），我是 20 年前从任天堂那里学会的。那时很多做游戏机的都喜欢做很多品种，最后下场都不太好。

4) 苹果的营销也是做到极致了，连广告费都比同行低很多，卖的价钱却往往很好。

5) 苹果的产品处在一个巨大并还有巨大成长的市场里。

a. 智能手机市场有多大？你懂的！

b. pad 市场有多大？你也会懂的。

总而言之，我认为苹果现在其实还处在其成长的早期，应该还有很大的空间。

At right price: 扣掉现金的话，苹果的今年的未来 PE 只有 12-13 倍啊，明年可能要到 10 以下了。（2011-01-22）

问：看《乔布斯传》最大的体会，乔布斯是一个非常厉害的产品经理，除了做出优秀的产品，还搭建了优秀的平台，失去乔布斯的苹果，在单品的设计能力和惊艳程度上是否会衰退，我不是很能理解？段总对于苹果的判断，是因为乔布斯所搭建产品平台优异的巨大惯性延续，还是其他？

段：有些东西进步到一定程度后其实后面的变化就不大了，比如汽车发动机 30-40 年代和现在其实没本质差别。有些国家 40 年代就能造航空母舰，我们现在依然不行，说明由于某些原因，时间有时候帮不上大忙。

苹果最厉害的是现在这个平台以及生意模式，以我的水平我看不出谁能打破他。当然有很多以为水平比我高的人非说别人可以，当然也有自己说自己可以打败苹果的，你看看他们像吗？也许，能打败苹果的人快出生了，也许正在某个地方徘徊，但怎么看都不是现在大家知道的这些，这是个大家可以看很多年的故事。（2012-01-29）

问：安卓手机会是苹果的一个比较大的威胁，现在的 android 的手机已经不比苹果的差多少了。苹果的强大在于有一个统一的平台，这是 android 所没有的。

段：说明你还是不明白谁是谁的威胁。（2012-01-25）

问：这一点不太明白，我对于苹果最担心的就是安卓的竞争。虽然进入 IOS（苹果系统）系统的用户不太关心安卓的变化。但是安卓的进步对于新进入 IOS 的用户数量有很大影响，并且安卓进步很快，那么口碑会好，而口碑对于新用户甚至老用户，影响会很大，是这样吗？

段：再过几年你就明白了。

问：谷歌的安卓和苹果 IPHONE 的竞争关系就像大众和宝马奔驰的竞争一样，虽然都是做手机，用户群不一样。用了苹果的东西，再用安卓的，感觉就是糙，细节很粗糙。谷歌发布了 Chrome 浏览器的移动版本，竟然率先在苹果的平板 IPAD 和手机 IPHONE 上发布，安卓平台上竟然没有。这事挺有意思的，难道 GOOGLE 的人也知道哪个平台的用户价值更大？

段永平：苹果倒是像卖车的，一年出一款。3 星像诺基亚，结局可能也像，不信过 10-15 年再看。

问：1、三星、HTC 一直搞机海战术，其实大部分厂商都是这招，苹果出来后，这招不灵了。htc 今年出 one 系列，说不玩换壳了，真能转性么？2、苹果真是独步江湖了。安卓阵营跟苹果的差距，不是简单的机子外表问题，是整个商业模式和生态系统的问题。如果专注研发 rom，把消费者体验提升的有戏么？魅族小米都是刷 rom 起家，oppo 的 rom 和 ui 也有独到之处，一些细节让人觉得很贴心，还有老罗也说要专注研究 rom，当然 rom 毕竟要受制于 google（谷歌）的进展。无解？3、我发现国内很多用 iphone 的只是觉得很漂亮很炫或者纯粹是炫耀性消费，iphone 的威力他们恐怕一小半都没用到。特别是女孩子，没几个用同步功能、装备好的应用，好多只是玩玩别人帮忙装上的游戏。这类“傻瓜式”很多人在抢吧，像当年网络爆发增长时的装机系统导航网页等。

段：1. 人大概是不会变的。

2. 苹果以外的市场依然很大，而且上升空间也很大。专注于用户体验的企业总是会走得远一些的。

3. 我也发现很多人还没有发现 **iphone** 的很多好处就已经很喜欢 **iphone** 了，所以觉得 **iphone** 的潜力还很大。

问：这么久了看了你的评论才有一点明白苹果：“即使其他公司生产出了在技术上比苹果产品还要先进一些的产品，在惯性思维上人们也未必认可，再说了，苹果产品目前达到的技术高度也使其他公司很难造出比苹果产品有显著性先进差异的产品了，”是否像微软当初的 286、386、奔一、奔二；，如今的双核等？今天没有乔布斯的苹果依然在“小步快跑”？

段：苹果厉害的不仅仅是硬件，这是所有其他竞争对手没辙的地方。三星顶多不过是新的诺基亚而已，对苹果没有威胁。苹果的 **business model** 实在是强大，其他的“对手”已经难以撼动苹果了。（2012-02-05）

段：你可以想象一下，如果你是苹果的同行，你能用什么办法像苹果一样让用户拥有如此高的黏度，盈利能力还如此好。靠卖低价的都不是一个级别的哈，苹果产品的实际成本比任何同行都低不少，主要低在除材料成本以外的地方。如果你觉得你能找到一个办法，那就说明苹果其实不厉害。（2012-02-06）

问：苹果表现为一个摇滚巨星，在外在光环的背后，其实有一个强大的实力，这是容易被忽视的地方。1）它在专业领域中关于价格、物料成本控制具有强有力的优势，在产品上足可以发动一个价格战争。貌似高端的形象之上，**IPAD 3** 的产品价格其实是相当便宜的，与对手的产品价格相当，苹果有能力真正打一个价格战。2）苹果产品除外表时尚，而且功能吸引人，品牌卓越这些优势下，容易被人忽视的是设计、制造和供应链管理。举例说，一般让山寨厂商把 **iphone** 零件全买下来，它的成本就和 **iphone** 成品价格相当，**iPad** 成本比这低得多，仍然能保证获得巨额利润。**iphone** 一代到四代价格不变，却能越来越大规模的零件升级这一点极具优势，那么相信 **iPad3** 有一个光明的前景。只要 **iPad 3** 不出现重大纰漏，类似当年的 **iphone4** 易握，它的销售前景极好。苹果公司继续保持领先优势。

段：其实苹果的强大实力是不容易也不应该被忽视的，除非你有意去忽视，但鸵鸟的办法不会有任何帮助。任何一个被苹果直接或间接、现在或未来影响到的行业里的企业大概早晚都要面对苹果的强大实力的。随便举几个已经受到影响的行业或产品吧：手机、电脑、手提电脑、游戏（包括网游）、游戏机、中低端相机和录像机、音乐、电影、书、电视、网络、运营商、所有相关产品的零售、几乎所有的电子消费品.....欢迎补充。找到在苹果生态系统里生存的方式也许比挑战苹果要来的更现实一些。能够避开苹果也许是另一个办法。（2012-03-12）

问：段总怎么看谷歌呢？你说看不懂那个自动驾驶汽车。呵呵，确实有点偏的感觉。

google 这两天发布好多新东东。1、那个眼镜也有点怪怪的，有点偏。2、google Nexus Q 有点意思哦，挺喜欢的，如果便宜点真想弄一个玩玩。3、Nexus 7 不错，可惜没有后置摄像头，kindle fire 麻烦了。4、安卓 4.1 也在进步，系统一直在完善啊，假以时日，能逼近 iOS 么？

段：我一直喜欢 google，觉得 google 是好公司，但只是明白其部分的生意模式而已。至于会不会逼近 iOS 的问题，作为苹果的用户，我其实根本就不知道也不关心，除非哪天我自己觉得苹果的用户体验不好了。一旦进入苹果的生态系统的用户实际上不太关心安卓的变化，所以我其实一直不认为安卓是在和苹果竞争。（2012-06-28）

问：请教一下为什么安卓的体验总是差强人意，苹果都出来这么久了还是差距蛮大的，这是为什么？按道理来说有个样板在那里学应该很快能学到的，而且那么多人去研究。

段：安卓本身占用资源大，比如如果都是两核或 4 核的表现就要差不少，加上大家看到的苹果的东西是几十年积累下来的，安卓要全面达到恐怕不太可能。但是，安卓的表现其实已经很不错了，已经比当年用诺基亚的智能机的感觉强了许多倍，某些使用方面和苹果各有特色也是一定会有的，而且价钱还可以便宜很多。未来安卓手机之间的差异化会越来越小，三星的价钱要挺住不容易。苹果的生态系统会保住特别喜欢或习惯的用户，所以受安卓的影响不会像想象那么大。不过，有苹果和三星在上面顶着价格，其他卖安卓智能机的企业应该还有一段不错的小日子。（2013-01-23）

段：你的问题是为什么 iphone 的用户忠诚度不是 100%么？或者因为 iphone 的忠诚度只有不到 90%，所以 iphone 就不行了么？或者身边有人把原来的 iphone 换成了三星或别的大屏，所以以后还有没有人会再买 iphone 么？另外提醒一下，我们是卖安卓（大屏）手机的，我知道这个市场有多大。建议有些人想一下苹果的生意模式，如果觉得三星的模式更好的话，这个博客其实不适合你们。（2013-02-16）

问：可否详细说说您对安卓生命力的理解？

段：移动市场这么大，没买苹果的怎么着先的买个安卓吧？长期来讲，苹果产品很难超过 30%的，余下 70%基本上就是安卓。未来 10 年移动设备至少能卖个 50 亿（我觉得能得到 100 亿以上）以上吧。（2013-03-03）

问：用习惯 iphone 的人，一般改用安卓系统会不习惯的，因为苹果只要 ID 一输，程序，音乐，通讯录等等都会回来，通过 apple tv，把其他设备上的图像、视频、音乐随时就可以在电视上显示出来。通过查找 iphone 随时可以知道在外地的亲人在哪，然后通过 face time 不花钱视频。当 imac 电脑的图像一键显示到投影上，当随时在中国用 iphone 打开在美国的电脑操作并打开摄像头看自己的宠物捣乱了没，你就会感觉科技的力量，苹果是世界第一大公司是理所当然的。还有苹果绝对是消费者导向，你想要的功能它基本都已经实

现了。安卓系统这些功能可能借助其他应用也可以实现，但感觉一切都乱，设备互联性太差。苹果是个大系统，音乐、视频、游戏、软件、相机、电脑.....的钱它全赚了，关键你买的音乐，视频，程序等一辈子都是你的，但必须在他的设备上才可以用，谁还会轻易换设备。比如我都买了一万多的软件和音乐了，换其他的设备还须再买，谁还换设备，除了它太差了。apple tv 一定要买，它可以把所有苹果的设备都联起来。

段：呵呵，你说得很清楚，这个就叫生态系统。安卓的问题是现在卖得越多，将来可能就越乱，慢慢跑到苹果生态系统里的人就会越多。还有一个重要的东西，就是苹果的安全性。那么多企业要用 iphone 和 ipad 是有道理的。美国 500 强里 95%开始用 iphone 和 ipad 系统，国际 500 强 85%开始用----库克在股东大会上讲的。听说目前好像只有 iphone 不能被装窃听器，其他的手机绝大部分好像都可以，怕被人窃听的要小心了。（2013-03-04）

问：最近一直在想苹果这个生意，如果某次发布的新产品失败了，这对苹果的影响应该很大，这种生意还是好生意吗？虽然苹果现在的客户粘性很大，但是我想也经不起连续 2 年的新产品失败吧，而且谷歌这个对手也不是吃素的。

段：不知道你一直在想什么。你见过在别的同行不停推新品的同时能够按兵不动一年营业额依然不掉的公司么？而且这还是在上个产品不那么轰动的前提下。如果这还不叫模式好，那什么叫模式好？现在轮到苹果出招了。顺便补充一下，凡是认为 iphone5 是失败产品的人都应该问一下在人类历史上有过几个单一产品比 iphone5 成功的？（2013-09-04）

问：苹果能够做到垃圾中的不是那么垃圾，还有人要，真的是个奇迹。

段：苹果产品的残值高也说明苹果的东西确实好。（2013-12-13）

问：今天看到苹果官方出售二手 iphone 的消息，包括各型号的回收价与售价对比.....，段总怎么看？

段：我的看法是，只有苹果能够做这件事情，别人其实做不了。（2015-04-14）

2 三星

问：三星的优势：在过去 10 年，在中国手机市场一直排名靠前。三星的研发、学习能力，芯片设计、显示屏技术等。三星在智能机上给我的感觉是迟到者，但是追赶速度极快。不知道是诺基亚、摩托罗拉等弱了点，还是三星强了点？劣势：中高低端全线作战，利润率低，购物体验不好。更像一个卖硬件的，一次性收入。安卓机竞争者越来越多。负债率比较高、固定投资比较大。

段：三星的生意模式其实不太好，属于疲于奔命的那种，不然不会要求员工 6 点半上班哈（也许是谣传）。三星的问题在于其实没有产品追求，是生意导向的公司，焦点太发散，时间长了大概率会出问题。不过韩国企业非常努力，会把危机延长到比较大才出来，这点和日本企业比较像。

问：目前在智能机市场，一种模式是类似三星这种“多机型”模式，另外一种类似苹果的“精品”模式。您能否评价一下哪一种模式更好，为什么？

段：有本事做成苹果的会愿意做三星吗？（2013-08-02）

段：看三星和苹果有点像看篮球里美国队对其他队的比赛，场面上很激烈，其实差距很大。（2013-02-13）

引用：苹果正在想尽一切办法摆脱对三星零部件供应的依赖。尽管苹果与三星在法庭上打得不可开交，但事实上，法庭之外，苹果现在每年却不得不要支付给三星的零部件采购费用超过 70 亿美元。苹果是三星的最大客户，在其 2011 年总额 1090 亿美元的收入中占比达 7.6%。这势必让苹果非常不甘心...

段：这只是个时间问题，同时也让三星很难受，因为这会逼着三星不停地追加投资在设备上，最后赚一堆过时的设备。也许不用 10 年，三星的日子就会比现在那些日本的老牌家电公司难受。一直没搞懂为什么日元那么强，哪天日元突然疲软的话，三星可能马上就难过了。（2012-08-31）

3 茅台

问：反三公把年份酒给反没了，我很认同。市场上还有一个大疑问：茅台的预收款下降很厉害！我认为，预收是之前就确认完的收入，虽然下降厉害，（也就是现在经销商打款不强烈），但销售依然能实现稳定，尤其是在年份酒滞销的情况下完成的。销售稳定才是基础。其次，公司开放经销权，有利于经销的竞争，更有利于消费者买到实惠，货真的好酒！

段：如果人们明白大部分生意实际上是没啥预收款的时候，人们会很喜欢茅台的。下降表示还有，只是过去太难拿到货，所以很多人愿意付预收款，现在不太需要了。

问：2013-12-12 日茅台召开了媒体见面会，会上茅台董事长袁仁国透露了一个数据，说“茅台酒应该说前几年一直非常紧张，但是茅台的库房现在有 120 多栋，每栋库存有 6 层楼，我们储存了接近 14 万吨基酒。”14 吨酒按 500 算就是 1400 亿，现在的价怎么算也不亏。

段：茅台这个生意和我们的消费电子比较起来，最大的差别可能就在库存上。我们这个行业的库存几乎就是垃圾，茅台几乎就是个宝。（2013-12-12）

问：听说现在年轻人白酒喝的少，您怎么看对白酒产业和茅台的影响呢？

段：听说吗？知道到底是啥意思不？在加州这种产红酒的地方还到处都是卖烈酒的店呢。茅台在中国白酒里的份额极小。对一个份额只有千分之一的好酒你到底着得是哪门子急？（2013-10-28）

问：我个人感觉一家白酒企业能不能成功，长远的来看在于“好不好喝”，其他的都不重要。至于贵不贵，假设一切都风平浪静了。能有多大的销量，多少利润。然后倒推。中性的看待未来，耐心等待。

段永平：是啊，好不好喝是关键。茅台已经“好喝”这么多年了。居然有人非说人们买茅台是因为茅台贵，有趣，有点象说 iPhone 的用户都是为了显摆一样。消费者的眼睛是雪亮雪亮的，只要时间足够长，啥事都能明白。（2013-04-02）

4 啤酒 红酒

问：我在观察一个啤酒企业，这个企业的酒在北京一带占据绝对主流，我看中这股票的原因是利润比较稳定，品牌不错，南方地区很多市场还没有，发展空间很大。

段：啤酒和水差不过，运费很高，只能就地生产，所以好的地方品牌未必就能跑到别的地方去卖。啤酒牌子多了去了，能够成为全国或世界型品牌的极少，不然可口可乐也能卖啤酒了。个人感觉里见过最不聪明的啤酒品牌叫“茅台啤酒”，真不知道他们是哪根神经起了主导作用才这么做的。（2013-03-22）

问：最近也在试着去了解青岛啤酒，总感觉啤酒行业的品牌忠诚度不是特别强（在品牌档次差距不大的时候）。就行业属性而言，会是门好生意么？

段：不太了解好像也不容易理解。如果能做成可口可乐那样的啤酒当然是厉害的，但好像没见到过。感觉啤酒的整体市场还是很大的。（2013-03-24）

问：最近在思考葡萄酒这个行业在中国发展，考虑健康生活在国人的慢慢普及，红酒会慢慢得以认同，但目前格局受外国品牌冲击行业有些困难，段总如何看待国有品牌在未来格局。

段：作为喜欢喝点好红酒的人，对国产葡萄酒没看法。（2013-03-29）

问：这两年来，以 B 股计价的张裕，总值多在 10 亿——20 亿美元之间，个人认为是很便宜的！就是重建，这个价也重建不出一个百年老牌的。

段：没看过公司，但酒确实不是我愿意喝的那种，所以我不会有任何兴趣去了解这家公司的。（2015-12-01）

问：几年前张裕还在被不少投资者看好，接下来面对的是大幅的下滑，是没看到来自西方的冲击，即使有些投资者自己也是喝红酒的人（其中有爱周游世界的西方人）。张裕的现象让我有些困惑，也不知道错投的投资者这其中有多少像是芒格说的误判心理，有多少是不够了解市场和产品的整体情况，个人觉得红酒会受到冲击不是非常难看出来。

段：红酒是个特别个性化的产品，世界上大概有 10 万个红酒品牌（如果不是更多的话）。红酒受原材料的影响是无法保持产品的高度一致性的，所以无法大量生产。能大量生产的酒也许就不该叫红酒。（2017-08-20）

5 房地产业 万科

问：看了一下茅台和万科的年报，两家公司的盈利居然相差无几，而市值几乎相差一半，如果有钱买下整家公司，你会选择谁呢？

段：你借过钱不？

问：没有看懂“你借过钱不”是想说明什么？

段：慢慢看就懂了。（2014-3-23）

问补充 1：（茅台先收钱再发货，万科需要大量囤地，需要先向银行贷款，其中风险和生意模式，段大哥一句“你借过钱不”一针见血啊。）

问补充 2：大家可以想想借钱的好处和坏处：好处是如果一帆风顺的话会发展得快点；坏处 1：增加经营成本，容易去赚不该赚的钱；2：经常在 10 年、8 年中会有经济危机或者企业本身的经营困难，从而出现债权人要把钱收回去，资金周转出问题；貌似相当比例死掉的企业都是倒在这两点上。

6 苏宁、携程

问：能否分析一下“苏宁云商”模式？

段：没看过苏宁。学会先想一下生意模式很重要。（2013-03-20）

问：苏宁和携程都是用户需求转移型了，而产品形态没跟不上。苏宁受电商的冲击大。携程是以往用户订酒店订机票都是在电话呼叫预定，所以携程积累起来的会员规模和呼叫中心在产品竞争中很有优势，呼叫中心的服务能力能构成差异化的竞争，携程也获得了市场垄断的优势，有不错的定价权。现在休闲旅客崛起，更倾向在线预订，除了订房需求外，还有了解酒店的设施、交通、区域的信息需求。在线预订对 OTA（在线旅游）的服务能力要求降低了，所以大量 OTA（在线旅游）供应商纷纷崛起，由于售卖的酒店预订是标准化的产品，同质化竞争，所以要开打价格战。携程的产品是从电话呼叫预定向在线预订模式转型，生意模式变了，以往的利润结构也没了。

段：这两家公司的产品都是很难有差异化的，感觉不容易找到好的生意模式。记得携程曾经到过蛮高的价钱，那时看过一眼，没看懂。后来掉了一半时又看了一眼，还是看不懂，主要是想不通搜索对携程未来的威胁是什么。感觉这种公司形态 10 年后就不太容易存在了。（2013-04-03）

7 银行

问：银行是不是也属于无法产生差异化的行业？

段：银行产品非常复杂，差异化远大过航空公司，客户的转换成本也非常高。银行比较难懂的是风险因素。（2014-10-31）

段：我不懂银行。对我而言，即使是让我开银行我也不愿开的。怎么看，银行都是靠借别人钱做生意，而且生意也是借钱给别人，这两件事我都不知道该怎么做，所以不懂。（2012-07-29）

问：幼稚地请问您认为银行业，您哪里对它不了解呢？

段：就是如何保证回本的问题。如果回不了本，利息是什么？事实上，有很多银行是因为做的大才活下来的，因为国家会救（一部分）。每十年八年一定来一次，确实不好懂。

（2010-06-01）

问：银行是很好挣钱的行业。如果给我个人银行牌照。我能很轻松地在我家附近开一家银行分店。比这条街所有的店铺都来钱。

段：在中国的银行看起来好赚钱是因为牌照不是随便就能拿到的（如果真的最后能赚钱的话），不然就会像美国一样，每隔个十年八年就要倒掉一大批。（2011-01-19）

问：大道是不是对银行的有打算啦？

段：没有。最近老巴提了一句，所以我开始想想，准备花几年时间想，因为银行确实不可替代，但实体银行会不会被替代还不知道呢。（2019-03-21）

问：欢迎大道关注银行。至于实体银行会不会消失，我的答案是不会。举个例子，银行不可能凭企业的线上申请材料放几千万或者几个亿的贷款。贷前调查还是能在很大程度减少信息不对称的。

段：我不认为实体银行会马上消失，但未来银行很可能和现在很不一样了。互联网，尤其是移动互联网正在改变太多的东西，包括银行。（2019-03-21）

问：请教大道对于银行业有没有新的看法？

段：没啥新想法，依然觉得移动互联网会对传统银行造成冲击。也许再有 10 年就能看到变化了。（2019-08-17）

借钱的生意有点怕，比如银行，在某些情况下会因此造成恐慌从而导致挤兑，最后甚至导致破产的。

8 网易 网络游戏

问：游戏是门好生意吗？游戏公司的护城河是什么？

段：好的游戏绝对是好生意，但一般的游戏未必是。好的游戏公司绝对是那些有护城河的公司，但大部分游戏公司是没有护城河的。（2018-09-02）

问：怎么看待中国网游业的发展！

段：中国网游业可以和广告业相提并论。（2010-03-28）

问：中国最靠谱的企业就是网游企业，那是真来钱！

段：和任何行业一样，网游企业里有大把亏钱的。一般来讲，越热门的行业最后亏钱的企业会越多（绝对数量）。（2011-11-03）

问：有的游戏，有的人喜欢，有的人不喜欢，那游戏产品势必要有个很好的定位，否则就可能失败。就这点上，游戏和其他产品类似。这样说对吗？您觉的哪些游戏的定位做的比较好呢？

段：大凡有很多人玩的游戏都是在某些地方定位比较好的，尤其是能够比较长时间有很多人玩的游戏。梦幻西游绝对是我目前见到过的最成功的游戏。当然，游戏好坏其实不是“定位”那么简单，“定位”其实有点像在说电影。游戏不是电影，这也是太多人不懂游戏的地方。

（2010-09-06）

问：游戏较长时间都有人玩，但电影只会看一次，最多看 2 次。就是这区别？

段：电影上映完了就完了，不可能有变化（当然推广会有作用），游戏“上映”只是开始而已，后面的变数非常大。（2010-09-06）

问：相关网游的股票，不大师级还是少碰为好。拿网易来说事，产品“大话西游”“梦幻西游”运营好多年了，严重老化！升级产品“大话 3”玩家不买账！“天下贰”玩家还在观望！好不容易请来“魔兽世界”倒可以稳定几年，可是几年后呢？想想这些年自己的客户被“征途”“农场”“地下城”“问道”“天龙”。抢走许多？要是未来几年再抢下去。

段：梦幻西游严重老化？什么意思？我可是玩了很多年的玩家啊。不要想当然啊。好像梦幻西游刚刚有个新高，260 万人同时在线，比新加坡人口多。（2010-07-09）

问：那我冒昧问了，梦幻还会不会再有新高了？280 万。320 万。有颠峰它应该有低谷了。

段：只要有人好好经营，这种社区游戏掉下去的机会很小。会不会创新高并不重要。我说的的新高，没说是巅峰。

9 步步高 oppo vivo

问：我个人认为步步高公司的“护城河”是渠道掌控，另一个优势就是对中国消费者的深刻洞见。请平哥指点。

段：传统渠道的重要性会随着 internet 的发展而变得越来越小，但负担会越来越大。如果我们“渠道”上不能变革成功的话，我们就会有大麻烦。（2012-03-01）

段：所谓好的生意模式大概就是有很宽的护城河的那种。我们的生意竞争太激烈，但也许有一天我们也找到一个类似像苹果或谷歌那种生意模式的话，我们会点厉害的。

（2010-09-19）

段：我们公司的商业模式过去确实没那么好，直到做了智能手机。（2019-05-05）

问：听你说过“OPPO, vivo 以前生意模式不好，现在挺好”，我想问你的观点是什么？

段：现在是互联网入口，是个平台。（2019-08-01）

10 航空 航运公司

段：我买过一只航空股，叫 FRNT，亏了很多钱（之前有过一只航空股赚过很多钱）。这家公司现金流很好，就是有点太小，结果 08 年被信用卡公司突然要全额现金（因为有 4 家别的小航空公司突然破产）。当时如果 CEO 想办法给对方现金的话（当时可以卖些飞机和其他资产的），其实也能过关。结果这个 CEO 突然宣布进破产法庭，最后该给人的钱还是给了，把公司真搞破产了。当时买这家公司时，主要是觉得石油太贵了，一定会掉下了。

石油一掉，航空公司最先受益。结果都对了，油也确实掉下来了，这家公司也确实后来赚了很多钱，但我们却亏掉了。我这里犯的还是做了自己其实不明白的事。比较遗憾的是，之前巴菲特已经告诉我小心航空公司。这家公司破产后我真正想通了巴菲特是什么意思。所以以后不会再轻易碰航空公司了。（2010-03-27）

问：是不是已经被别人买了？我一直也想搞懂航空为啥不好赚钱，碰巧看了这周四的cnbc讲 American airline 的访问。真的是类非常差的投资，油价只是一小部分，这个行业涵盖方方面面太多了，连工会都分好几拨呵呵。

段：是的。我的理解：航空股的问题是消费者眼里航空公司没有差异化，所以消费者会趋向于只关心价格，最后的结果就是航空公司长期没法赚钱（因为没完没了的价格战）。如果在中国航空公司放开来搞，结果是一样的。（2010-03-28）

船运像航空公司，生意模式很不好，时间长了后，什么价都不便宜，不是我喜欢的投资。产品完全没有差异化的公司，将来早晚都会出问题的。航空公司是非常好的例子，其他类似的 50 步和 100 步差别的就不细说了。

11 太阳能 尚德

问：不知能否说说当前的太阳能行业？无锡尚德最近可有点惨。

段：太阳能行业在未来 40-50 年非常有钱途。不过怎么投还没找到办法。生产太阳能硅片的企业投起来要小心，因为他们的产品没什么差异化，最后都是价格战，没人能有好的利润，属于要避开的企业。尚德的东西看不懂，居然能在高价时和供货商签 10 年固定价格的合同，晕啊。（2011-11-7）

12 汽车 通用

问：通用的生意模式为什么不太好？

段：差异化小是个重要方面。还有就是工会也是个麻烦，成本下不来，可能 10 来年后又要破产一次。（2012-5-18）

13 视频 搜狐

问：搜狐的最大看点是搜狗和分拆，我认为搜狐的确是被低估了。但是什么时候它的价值体现就说不好了。

段：对我而言，感觉上搜狐的最大不确定性在其对视频的不断的大力投入。视频是个差异化很小的产品，一堆有钱的公司拼在一起，结局恐怕不太好。（2012-5-4）

网友：本人很喜欢看电影，感觉视频这行业很难做到差异化。但不明白为什么国内那多公司都往里进，像百度、腾讯、搜狐、暴风、PPS 等等。感觉这个行业难形成一个很好的盈利模式。

段永平：这些互联网公司大概是怕失去机会，或者是觉得不能没有。也许人们会觉得一个互联网公司如果没有视频就有差异化了（怕别人因为这个不来上网）？或者大家都是受

到 youtube 的鼓励？本人不在其中，不是太能想明白，但绝对不建议投资专门做视频的网站，因为非常难知道谁将会胜出，而且胜出的公司也未必就有好日子过，结局很可能会像航空公司。谁能明白航空公司这么难的生意为什么还是有那么多资本跳进去不？这个世界真奇妙啊。（2013-04-16）

14 餐饮

餐饮业非常难理解（直接的说法是：餐饮业生意模式大多没那么好），我一般喜欢找容易理解的生意。

15 电子公司

一般来讲，大部分“电子公司”可能都不值得投资，因为生意模式一般都不会太好。

16 可乐

问：可口可乐的护城河核心是不是企业文化？因为百事可乐也不错，口味都不一样。对它们来说产品的配方应该不是很重要的护城河。

段：配方如果是的话也只能是一小部分。企业文化肯定是重要组成部分，还应该有很多东西。肯定不是一个单一指标。（2010-06-14）

问：可口可乐最牛的是销量能力，几乎哪都可以买到。口感也比较稳定。但是可能由于健康的追求吧，曾经喜欢喝可乐的我，现在只在夏天喝几瓶，因为广泛宣传的喝碳酸饮料不健康，糖含量，无糖的不好喝，加的色素也不好。收益应超标普，不然的话老巴应换马骑，难道非洲人民还没喝上可乐？总之可口可乐优秀但惊喜不多了！

段：可乐厉害的地方确实是在售点多，但随着关注健康度的提高，人们喝可乐的概率是会下降的。（2017-10-30）

17 物流 亚马逊

问：您怎么看 amzn？

段：这是一家企业文化很强大，生意模式也日渐强大的公司，未来一年赚 500 亿以上是大概率事件。

问：请问如何看待快递物流行业的前景，个别公司会拥有很好的护城河呢？

段：行业很大但差异化不大，需要投入很多，投入期也可能很长很长。物流公司里，亚马逊似乎非常强大，20 多年的持续投入也确实形成了自己的护城河。（2020-12-3）

18 晨光文具

问：1）中小学生对文具的要求越来越高，品种越来越多。学生对价格不敏感，家长愿意在学生文具上花钱。购买文具的每一次花销并不大，家长和学生容易做出购买决定。但是，使用和损坏的消耗却很快。2）国内的品牌商加强研发，从中档价格切入，有利于替代进口品牌。3）基本刚需，基本不受宏观经济低迷的影响。公司：1）学校周边 7 万家终端店，而且从事的是低值易耗品，产品的消费量及其背后的品牌广告价值都极其可观。2）其推出“快

速消费品大流通模式+直销模式”渠道分销模式，各层级之间形成了一种紧密的利益关系，是一个利益共同体。这样，加盟商不容易转投竞争对手。有类似于肯德基的模式。3）占据了80%的学校周边市场，只要它保证文具品质和创新性，其品牌将在学生心中生根。一个不好的地方，就是产品的品种太多（这是由这个行业特性决定的），管理上会比较麻烦。晨光好的企业文化，弥补了产品品种多、品牌多的弊端。

段：这种生意能活下来就不错了，和苹果、茅台这种生意模式不能相提并论的。

19 IBM

IBM 看不太懂，不觉得便宜。不太喜欢 IBM 借钱回购股票的办法，股票减少的同时债务增加了多少？靠债务回购是件非常不舒服的事情。IBM 在企业市场上是有特色的，客户的转换成本很高。（巴菲特在采访中说买入 IBM 的逻辑：IBM 和企业的 IT 部门一起工作，联系紧密，而且其产品具有延续性，这个生意模式让其客户一般情况下没有很大的动机换掉 IBM，因为成本太高，这有点类似会计师事务所或律师事务所，和企业有多年稳定的关系，一般企业不会随意更换这类供应商）

20 比亚迪

我认为 BYD 就是没有“护城河”的企业，事实上，BYD 是刚刚越过了别人的护城河，但对老巴而言，依然是个非常好的投资。（2010-05-22）

21 家电

问：同样是家电行业，为什么黑电，白电，厨电的净利率会相差这么大？

段永平：应该是商业模式造成的。彩电非常难有差异化，白电和厨电产品的差异化显然是要高些的。（2017-10-18）

22 老白干

酒这个行业确实不错，毛利高但新牌子少（其实很久没见过新牌子了，哪怕有些很有实力想建新品牌的公司好像也没啥办法）。从这个角度看，老白干也是有点价值的。

3、段永平论企业文化

“OPPO 厉害是因为 OPPO 有厉害的文化和厉害的团队同时还赶上了好产品和好模式，其实 vivo 也很厉害啊，原因也是一样的。”——段永平

讲什么是企业文化，企业文化的作用和价值，大道讲的是最简单而深刻的。

1、什么是企业文化

企业文化一般分 3 块：mission、vision and core value。mission 就是使命，也就是企业为什么存在；vision 就是愿景，指的是大家的共同远景；core value 指的是核心价值观，也就是大是大非的问题。（2010-11-12）

网友：看了很多 CEO 的访谈，发现优秀公司的 CEO 都会讲到一个重要的东西：企业文化。

段：所谓企业文化讲的就是什么是对的事情（或者说哪些是不对的事情），以及如何把对的事情做对。苹果的企业文化堪称好的企业文化的经典，多看看苹果的发布会或许能有所悟。（2015-03-22）

2、如何建立企业文化

网友：我现在正在创业，在组建团队的时候一点思路都没有，不知道应该建立一个什么样的企业文化，应该怎样将文化渗透到团队中去，不知段总能不能给一些建议？

段：企业文化必须你自己去创立，没人可以帮忙的。企业文化大致由：使命、远景和核心价值观组成，这都是你自己的东西。使命就是你的公司为什么存在，远景就是大家共同的远景，核心价值观就是是非观，或者叫什么是对的事情什么是不对的事情。

网友：怎样才能做到“这都是你自己的东西”。我试着给自己公司理一下企业文化，发现很难，进行不下去，原因就是不象是我自己的东西。

段：慢慢想，每天想，也许一年两年后就会有答案的。（2013-06-12）

网友：投资公司，先看商业模式和企业文化；商业模式，重点看赚钱能力、净现金流和竞争壁垒。想问大道经营公司的类似关键。具体一点，对于 300 人公司的一把手：1.核心在哪几件事持续花时间？（比如，有人说，一把手就是找人、找钱、找方向，我觉得不够清晰准确。）2.哪几件事，虽然很重要，却应该尽量分给副手？

段：我觉得企业领导最重要的是建立企业文化，确立什么东西不能做。如何把事情做对当然也很重要，但只要是在坚持做对的事情，时间就会站在你这边。（2020-10-26）

网友：步步高的企业文化是您创办的时候就已经想明白，还是创办之后慢慢形成？总的

来说，在创办一家企业的时候，是不是越早想明白这些越好？

段：有很多东西在创办之前就有了，但慢慢补充和完善或修改了一些。基本核心价值观是不会变的。（2013-03-26）

网友：成功企业往往会打上开创者的气质。

段：那是因为企业文化一般都是由开创者建立的，当然，后期的完善也很重要。（2010-04-04）

网友：在企业文化的诸多方面中，哪些是您非常看重的，甚至认为必须要做好的？

段：我觉得企业文化里最重要的应该是核心价值观的问题，不符合核心价值观的东西不做最重要。（2020-10-20）

网友：我经营一家公司十几年了，主营地区产品代理，没有自主品牌，公司 50 人左右。因为想多陪伴家人和专注于投资，所以，这几年一直在做企业文化建设，并有股份激励的打算。请问这种规模的公司，适合坚持做企业文化吗？骨干人员适合做工商注册的股份分配吗？两者的关系是怎么样的？

段：企业文化来自于创始人，不是做出来的。股权分配要根据你自己的情况，多了没用，少了不行哈。两者之间没有必然关系。（2019-3-25）

网友：想要了解更多关于企业文化方面的知识，比如什么是好的企业文化，如何建立好的企业文化，大道能推荐一本书吗？

段：我觉得看书可能不如看企业来的明白。书可以看《基业长青》，企业可以看苹果这些年的产品发布会（每年九月份的那个就好），或者多看几遍老巴在大学的问答交流。（2019-6-1）

网友：企业文化 1、愿景成为更健康、更长久世界一流企业。2、使命对消费者，提供高品质的产品和服务；对员工，营造和谐、相互尊重的工作氛围；对商业伙伴，提供公平合理、对等互利的合作平台；对股东，使其投入的股本有高于社会平均收益的回报。3、核心价值观……。步步高的（企业文化）有点长啊。

段：呵呵，你把每一条的解释都放进去了。企业文化是需要逐条解释的，不然无法传达。（2010-04-04）

问：我看 OPPO、腾讯、阿里都对企业文化内容进行过几次升级修改，我想问一下，什么时候应该对企业文化进行更新呢？

段：应该是自己觉得有必要的时候吧。（2021-5-30）

3、坏的企业文化危害

段：我不会只是基于企业文化买公司，但会把有好的企业文化作为想买的前提之一。

网友：“前提之一”说的好。由此，我会把有“不好”的企业文化的公司作为不买的全部理由。

段：确实如此，不好的公司文化时间长了一定会伤害到企业自己，而且不好的企业文化一旦建立就很难去掉了。（2015-05-28）

网友：我理解企业文化和人的性格一样，一经形成后是很难改变的，不好的性格虽然平时可能看不出来，但一到关键时刻会暴露无遗，有时造成的伤害可能会是致命的。段总，请问我这样的理解是否正确。

段：呵呵，回答正确，得一分。只有当你需要付出代价的时候才知道你是不是个守信誉的人。“讲”信誉谁都会，但当需要“守”信誉的时候很多人就不行了。（2011-02-18）

4、怎么判断好的企业文化

问：什么是好的企业文化？

段：穷举很难，大致可以说让企业不健康不长久的文化都不是好文化。

问：企业的健康度具体是指那些方面呢？

段：我们常说要更健康更长久，所以和不健康不长久相关的东西都是和健康度相关的东西。

问：如何考察一家公司的企业文化？

段：我看着那些让企业更健康更长久的因素。

问：您是如何评判一家公司企业文化的好坏的？

段：基本上就是听其言观其行。看这家公司过去都说过啥都怎么做的。比如，当年我对苹果开始有兴趣后，几乎看了苹果所有的发布会以及能找到的 Tim Cook 和乔布斯讲过的东西，也用了很多苹果的产品。

问：评估一家企业的价值时，企业的健康状况很重要，企业的健康状况从哪些因素考量？

段：企业什么东西不健康你肯定是明白的吧？（2010-10-15）

问：作为投资者，我们如何观察公司这些写在纸面上是不是真的愿景？

段：看他的历史、说的和做的。（2010-11-12）

网友：“文化”二字真能解释所有的事情吗？

段：基本上可以解释败事有余的“事情”。（2012-02-14）

网友：如何判断一家企业有没有强大的企业文化呢？一般不少公司在网站都说自己的企业文化，但是一般如何知道他们是否 follow 这些企业文化呢？

段：观其行。（2012-8-29）

网友：大道提过用企业文化来筛选潜在的投资标的，希望学习下大道是如何评估企业文化的。是不是可以看这个公司有没有在各个层面坚持做正确的事，以此来判断公司的企业文化好不好？但同时，也没有公司是 100%完美的，好的不好的估计都能看到一些，所以也想问问大道最看重的会是哪些方面呢？

段：其实我也没有一个所谓的格式或公式去判别一个公司的企业文化，不过，我经常会用拟人化的角度去想一家公司。我不想打交道的人我也不想投资他们的公司。（2020-10-11）

网友：段先生做企业访问时，主要看那些方面？怎样才能看出价值呢？

段：这个我也不会，至少没办法通过参观企业看出好企业来，但有时可以看出来有些企业不太好。有很多企业你参观完了就不想投了。（2010-10-05）

网友：如果我有机会接触上市公司的老板，我可能很少问，但我会用心去看去听他们说的和做的。

段：想了解上市公司老板根本不需要面对面接触，现在 internet 这么发达，想听其言观其行实在是方便的很啊。（2011-08-25）

网友：我看企业文化的方法就是经常看领导人访谈。

段：看访谈确实是个很重要的方法，结合过去他们都说过啥，都是否做到了也可以看出来他们说的时候是真话还是套话。所以，看一个访谈是不够的，光看访谈也是不够的。（2010-11-09）

我如果认为一家公司不诚信的话，我就不碰了，比如[特斯拉](#)。禁区大概主要是两个：生意模式不好，企业文化不好。企业文化不好最典型的特征就是经常说瞎话，你只要看他以前说过多少瞎话就明白了。

5、好的企业文化让企业少犯原则错误

网友：段总对企业文化理解很深，我们没有做过企业的很难理解企业文化为什么这么重要？希望你可以知点一二。

段：简而言之，好的企业文化可以让企业少犯原则性错误，从而可以走得更远。（2010-7-8）

问：您认同企业文化也跟您的价值观和做企业的经验有关系。您可能会说我的经验过去已经证明过了，一定是可行的，但这又回到了用过去判断未来。那我们可不简单的用一个百年老店来判断他未来也一定是好的呢？您是怎样看？

段：百年老店不意味着他就一定活到 101 年。这就像不能用 pe 去预测明年的利润一样。雷曼好像就有 150 多年的历史。但你只要注意到雷曼后期的企业文化都变成什么样了的话，你就不会对他们的结局感到惊奇。不过，有好的企业文化的企业犯原则大错误的机会低，和用户比较近，表现好的机会大。《基业长青》里会讲的比较好些。（2010-04-04）

网友：我又不懂了。为什么说企业初期有个大的愿景非常重要呢？

段：愿景就是大家共同的远景的意思。没有愿景的公司容易陷入利润导向，最后容易被眼前利益诱惑而犯大错，从而导致公司寿命缩短。

网友：很多公司都有愿景，但好像都是写在字面上的东西。如果愿景写的比较切合实际，但那似乎又不是“愿”景。您觉得呢？另外，我观察公司愿景是否是真得还是假的，主要是看领导有没有真的把它当回事。我觉得您就经常提到步步高得愿景，所以我相信它是真的。ps：不知道有没有记错，bbk 的远景是做更健康，更长久的公司？

段：愿景的意思是大家的愿景（远景），光写在纸上是没用的。我们公司提的是更健康更长久。也就是说不健康不长久的事我们不应该做（哪怕眼前有钱赚也不应该做）（2010-11-09）

马云首谈卫哲离职事件：我是在治疗“癌症”（博文时间：2011-03-25）

段：做对的事情，把事情做对。发现错马上改，不管多大的代价都是最小的代价。这是我喜欢马云和阿里巴巴集团的原因。有强大的企业文化不等于不会做错事。强大的企业文化往往体现在做错的事情的概率相对低、发现得早、改得快。

网友：请问这是不是对企业文化的理解：管理的最高境界是没有管理，制度的最高境界是没有制度！有统一的价值观和统一的目标，员工能自我约束，制度健全与否没有太大的重要性，这就是“由道而德”的管理理念？

段：没有管理公司很快就会完蛋的。所谓好的企业文化是能管到制度管不过来的东西，不是个神秘的咒语。制度是强制性的，文化则不完全是，所以建立好的企业文化非常难，破坏起来非常容易。

网友：破坏起来非常容易如何理解？

段：比如建立信誉很难，破坏很容易。（2018-11-08）

网友：您在早年做企业的时候，怎么把消费者导向和结果导向深入人心的，做事上不变形的？

段：事实上我们也会经常有点小变形的，发现了就改。利益导向就像打球时的加力，是个心魔，克服不容易。好的企业文化对克服这个心魔作用很大。（2020-10-12）

6、好的企业文化提高沟通效率

网友：想请教一个沟通的问题，感觉现实生活中一部分人沟通起来特别困难，反而越沟通矛盾越多，直接就不沟通了。段总有什么经验吗？

段：没有企业文化，就没有共同的愿景和核心价值观，然后大家就讨论怎么赚钱，怎么能有共同语言？（2012-05-30）

网友：当一个公司发展得越来越大，人越来越多，沟通通常会越来越低效，请问您经营公司的时候有没有遇到过这个问题，如何解决的？

段：这个问题必然会有，没有一个绝对能够解决的办法。好的企业文化能帮很大的忙。当然，有些管理技巧也会很有用。比如，我听说 amazon 开会是不许用 PPT 的，说这样效率才高，我没试过。有兴趣去看看那些比你公司还要大很多却经营非常好的公司是怎么解决这种问题的，然后自己再找自己的办法吧。（2020-10-13）

7、好的企业文化是护城河的一部分

网友：产品可以模仿，而文化是不可以模仿的。这句话我不理解。

段：这里文化指的是企业文化。你大概很难见到一个热衷于骗人的人会学会以诚为本，反正我没见过。（2016-06-22）

网友：对“企业文化是核心竞争力”这个说法，我还是有点没理解透。如果油价大跌，企业文化再好的石油开采企业利润也会大幅缩水；如果铁矿石涨价，企业文化再好的钢铁企业利润也会大幅缩水；如果油价上涨，钢铁上涨，企业文化再好的制造业企业利润也会大幅缩水。说企业文化是核心竞争力，是说企业文化好的企业会提前做好准备以应对危机还是说他们可以有更大可能从灾难中活下来从而获得更广阔的市场？这其中的机制是什么呢？

段：所谓的“企业文化好”并不是百战百胜的武器，他只是能让企业少犯原则性错误而已。或者说，在同一个行业里，平均而言企业文化好的企业活得长些而已。（2011-02-11）

网友：您说步步高的核心竞争力是你们的企业文化。我总觉得满足消费者需求才是最强的竞争力，企业文化有点虚，好的企业文化一定有好的产品吗？

段：好的企业文化对好的产品而言既不是必要的也不是充分的，只是概率大一点而已。（2010-10-11）

网友：我忘了在哪看到说步步高生活电器被[爱仕达](#)接盘了，文中说道步步高生活电器三年亏损 3 个亿，想问段总，您觉得步步高的核心竞争力是什么呢？

段：假新闻。前面说过 n 次了，我们的核心竞争力就是我们的文化。比如决定退出生活电器领域就是一个例子：从长期来看，这个领域不适合我们，也就是说对我们而言就是个错

误的方向。错了就改，不管多大的代价都是最小的代价。就这么简单，但能做到的人很少。

（2011-04-18）

微博：【惟一不可模仿的是企业文化】正如一个人不能失去灵魂一样，一个企业也不能没有灵魂，这种企业灵魂就是“企业文化”！文化就是核心竞争力！在竞争激烈的同质化时代，技术、品牌都可以模仿，唯一不可模仿的就是文化，文化才是差异化竞争优势的真正来源。——李嘉诚

段：我一直坚信这点，不会因为老李和我观点一样而更相信一些。（2012-1-29）

网友：这段话的意思可不可以理解成，再好的公司如果没有优秀的管理人，迟早会衰落的，就像苹果。可是优秀的管理人员迟早会离开公司，那这个公司是不是就不值得投资了？您是否也有过因为管理人员变更，而抛售之前买的股票？

段：苹果衰落了吗？苹果其实从没有像现在这么强大过！这段话的意思是，没有强大的文化，就不会有伟大的公司。乔布斯就是想建立强大的企业文化并且确实做到了！只有强大的企业文化才能不断吸引到好的人才并留住他们。不能理解这点的人们大概就只能炒一辈子股票了。（2014-02-02）

网友：一直以为护城河是确定未来现金流的唯一办法，现在看来似乎并不是唯一，或者说只是确定未来现金流的一部分而已，企业文化是另外一部分。我想问一个问题，如果企业现在不错但原来的 CEO 退休了，换了新的最高决策层，您是否会卖出或者随时准备卖出来谨慎的观察一下新的决策层的表现呢？有或者认为企业文化跟这个新的 CEO 关系不大呢？

段：企业文化可以看着是护城河的一部分。换 CEO 对任何公司都是会有影响的，但企业文化强大的公司往往能选出好的 CEO，从而能让公司继续好下去。

网友：步步高广告中的视听享受、对产品高品质的执着追求、对消费者需求的不断满足，本分专注，在别人不屑一顾中坚持不懈。所有这些是构成“护城河”的要素吗？

段：最重要的是正直和诚信。广告应该不算吧？（2010-09-22）

网友：你是认为企业文化强大可以选出好的 CEO，还是强大的企业文化对于 CEO 个人能力要求反而不是那么高，因为企业文化让公司做正确事情的概率提升？

段：我认为强大的企业文化会帮公司找到好的 CEO，好的 CEO 在有强大企业文化的公司里能发挥的作用更大。（2011-01-10）

网友：这个问题太大了！那些化工原料是要吃进肚子的！品牌不就是为了安全放心吗？全因为“美的”的牌子，我才敢买他们的便宜电饭煲，如果只靠便宜，有的是更便宜的！真不明白，为什么要这样呢？为什么会这样呢？又不是山寨厂子！真的让人很愤怒！

段：呵呵，知道为什么我说好的企业文化是“护城河”了吧。（2010-05-26）

网友：说句不该说的话，我对中国真的没信心。除了有廉价的资源，以及廉价的劳动力，还有可以任意的破坏环境外。真的找不出有哪些有核心竞争力的公司来。

段：核心竞争力的定义是什么？

网友：核心竞争力就是只有你有，而他人没有的资源，

段：那好像就只有海关可以这样了。谁能举个例子来让我反驳一下

网友：核心竞争力是企业的文化和制度。

段：我也这么认为。主要是文化，因为制度是相对容易模仿的，但文化确很难。

网友：那文化可以量化吗？也许很难模仿的东西也很难量化，不能量化，那我们知道好的文化值多少钱啊？

段：量化的单位可能是年吧，就是说有好的企业文化的企业活得长的概率要大许多。（2010-05-23）

网友：苹果公司在九十年代陷入困境时董事会决定请乔布斯回来，IBM 公司的董事会在 IBM 出现问题时也一致决定聘请郭士纳为 CEO。在这种关键时刻，公司董事会的选择是否也是企业文化的一种体现？

段：是的，没有好的企业文化就很难有好的董事会，没有好的董事会将来的 CEO 人选出问题的概率就会大很多，因为董事会会变得短视。（2013-04-16）

网友：对于护城河，我是从业务需求、管理人员、企业文化三个方面来理解的。业务需求是稳定的，比如人们对于可乐和糖果的需求，管理人员是胜任并且出色的，企业文化则是保障优秀的管理人员层出不穷的一种机制。我想知道你是如何理解“护城河”这个概念的？

段：护城河就是竞争优势，好的商业模式一般都有很强大的护城河。护城河不是一成不变的，看懂护城河对投资很重要。企业文化对建立和维护护城河有不可或缺的作用。（2019-10-3）

8、企业文化落地和传承

企业文化是要不停的宣讲才能慢慢深入到大家的骨髓里的。

网友：把“企业文化”真正印到企业上上下下的干部的骨子里又是一项艰难的工作了。

段：韦尔奇的《赢》里讲了不少 GE 是怎么做的。阿里巴巴这方面做得非常好。这是一项几十年或更长的工作，应该和企业的寿命一样长，是一项重要但往往不那么紧迫，常常被人忽略的工作。（2010-04-04）

问：怎么把文化传承下去？

段：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的。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。（2018-09-30）

网友：步步高的（企业文化）有点长啊。

段：呵呵，你把每一条的解释都放进去了。企业文化是需要逐条解释的，不然无法传达。我觉得我们的和[阿里巴巴](#)的有点像。（2010-04-04）

问：在人力资源管理方面，小企业和大企业有什么不一样吗？

段：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。

网友：向你请教两个企业经营方面的问题，1、企业的核心竞争力是企业文化，我们现在慢慢也这样认为。但如何让字面上的企业文化落实到所有员工的言行中呢？我们想通过以下方式做：1.列出公司的关键行为：可以做、不可以做的，成为员工的行为规范；2.管理者去指点和要求自己的下属，培养员工，成为企业文化的先锋；3.涉及到原则问题不妥协：与公司文化和价值观相违背的人和行为必须给予坚决的处理。不知以上内容是否妥当？不知你那边还有其他方式来让企业文化落地。

段：最重要的是什么不可以做。你可以多看看韦尔奇的书。[阿里巴巴](#)在企业文化建立方面的水平也还不错。（2010-04-23）

9、好的企业文化和生意模式

网友：“好的生意模式是建立在强大的企业文化上。”这句话是不是一个关键，正如 [oppo](#) 到了 5，[京东](#) 上已经买不到了，也许 [oppo](#) 没有乔布斯，但 [oppo](#) 迟早会到的，正如您讲的“快就是慢”“从来就没有什么意外”“做对的事情把事情做对”，也许把事情做对的过程很长，但只要做对的事情，早晚都能到达罗马。不管是企业还是个人，只要有强大的“文化”好的“生意模式”迟早会到来。是这个意思吗？

段：所谓好的企业文化大概指的就是“利润之上的追求”，但“利润至上”绝不可能成为好的企业文化。好的企业文化未必能形成好的生意模式。个人觉得好的生意模式是一定要有好的

的企业文化做支撑的，所以是“必要条件”。但好的企业文化不是拥有好的“生意模式”的充分条件。（2013-02-12）

问：我想寻找值得超长期 10 年、20 年、30 年投资跟随的公司。您认为一个企业值得这样投资最核心的点是什么？一家公司的企业文化，价值观、企业使命在投资决策中占比权重有多大？

段：好的企业文化可以为好的商业模式保驾护航，甚至可以帮助发现好的商业模式，但我没想过权重的问题。这是个过滤器，没有权重的概念。（2019-5-23）

网友：如何理解垄断性优势呢？或者讲，如何能形成强大的垄断优势！有人讲选行业很重要！反过来看，几乎每个行业都有强者！那最核心最关键的因素是什么呢？

段：到目前为止还没学会如何形成强大的垄断优势。我觉得能形成长期垄断优势的企业是非常罕见的，国家垄断不算在内。老巴讲的护城河实际上指的是某种形式的垄断，往往是由生意模式决定的。当然，拥有一个好的生意模式需要有好的企业文化等等，不然很快就会搞得像雅虎一样。（2011-12-17）

网友：维持 right business 主要是靠 right people 建立的“好的企业文化”吗？

段：没有好的企业文化很难维持，但有好的企业文化也未必就一定能维持住的，因为也可能会有战略错误导致企业完蛋的，尤其是小企业。（2013-04-20）

网友：能否分享一些有好企业文化但是做得并不是很成功（或者说还没很成功）的企业？

段：西南航空公司。（2013-04-02）

网友：好的企业文化只能让生意模式出现问题的企业减缓下降的速度而不能逆转下降的趋势，比如书店、胶卷生产商、报纸、汽车、航空公司、百货公司，持续的竞争优势的基础是好的生意模式。另外，连续几年营收和利润高速增长并不意味着就拥有好的生意模式，比如苏宁和[携程](#)，我曾经以为他们很厉害而且能继续厉害下去。

段：这个理解很好，说明生意模式很重要。（2013-03-31）

网友：您对那些生意模式和企业文化能力二缺一的企业怎么看呢。一是比如茅台这样的，生意模式让人叫好，企业文化和能力实在是太蹩脚了；二是像步步高这样的，文化和能力一流，生存的行业竞争激烈。从长期来看，缺失文化和能力的生意模式护城河会逐渐变窄。企业文化和能力应该是最核心最坚固的护城河吧。

段：虽然我不是很了解茅台，但不是很同意你说的茅台企业文化和能力很蹩脚的说法，但可能不是你想象的那种文化或完美吧。很难想象一个没能力和没企业文化的公司能够建立一个好的生意模式。如果茅台没有企业文化，茅台的产量早就上去了，用不了等这么多年。

（2011-05-08）

问：东莞步步高从电话机，到家教机，再到手机，都挺成功的。虽然步步高的电子产品经常要持续更新换代，商业模式没有茅台酒好，但是步步高企业一直发展得很好。步步高应该是得益于你构建的特别优秀的企业文化。从这个角度，如果碰见一个拥有优秀企业文化的企业，即使是商业模式一般（比如电子行业，竞争都挺激烈，绝大部分护城河没有白酒高），也是挺值得投资的？或者说企业文化甚至比商业模式一样重要，甚至更重要？

段：企业文化也非常重要，不然很难维持好的商业模式。我们公司的商业模式过去确实没那么好，直到做了智能手机。（2019-5-5）

网友：如果 right business 和 right people 不能兼得该如何取舍？我有这个问题是我觉得很多伟大的公司兼具好的生意属性和好的企业文化，但比如茅台（这个例子可能不太恰当）生意属性很好，但国企的管理和企业文化未必好，在白酒行业里管理也不一定是最好的。相反很多民营企业没有这么好的赛道但管理企业文化很优秀。问题是如果两者不能兼得如何取舍？还是说在不同的时代背景或者不同的行业看问题有所侧重？还是在公司的不同发展阶段有所侧重？您怎么看？

段：如果茅台的企业文化不够好的话，茅台走不到今天的。这不等于是说茅台没一点问题。企业文化不好的公司，好的商业模式早晚是维持不了的。（2019-4-24）

网友：照大道的说法，应该是如果商业模式一般，企业会活得不易，吃力不讨好，那企业文化一定要好，否则很难持久，出问题容易做好难，久之必死无疑。商业模式好，企业活的相对轻松点，但是如果企业文化不好或出了问题，容易把好生意做坏了。作为企业家，有时候商业模式不容易选择，但是企业文化可以自己建造；而作为投资者，当让要尽量选择鱼与熊掌兼得的了。

段：也许可以给个未必合适的比喻，商业模式像马，管理层加企业文化像骑师，经营结果就是比赛结果。不过企业经营不像赛马那么短时间而已。（2011-12-31）

10、企业文化观察和案例

问：家电行业分很多种，电视机，冰箱什么的，空调在当时是国内品牌占有率最多的家电行业，格力，美的和海尔三家基本已经明显的显示出来会在中低端空调的优势，而高端空调如果不出意外，也会在这三家里排座次，而其他的电视机，冰箱，小家电，厨具等就没那么明显，电视机竞争最激烈，主要来自日韩的竞争，冰箱稍好一点，但也主要是日本货的冲击，小家电厨具什么的因为门槛低基本上不怎么考虑。综合当时的考虑决定在美的，海尔和格里面选，当时内心的印象是美的第一，格力第二，海尔第三。海尔因为核心业务是冰箱，另外本人也比较懒，没时间去青岛，因此就没怎么留意了，剩下的美的和格力都去过他们的公司去参观，也冒充过几个角色套取一些信息。真正决定买格力不是美的的是因为一个标语，

我去格力的时候，有一个厂房的标语：“早上吃好，晚上早睡”。美的的标语是：“大战九十天，创造新辉煌”。回来后又问了一些格力的工人当时的工资格力大概 2200，美的只有 1600 多。其实知道这些的时候，我就决定选格力而不是美的了，实际证明我的做法是对的。

段：“早上吃好，晚上早睡”。呵呵，这就是企业文化了。你能从这点看到企业的差别，说明你已经是高手了。记得大概 10 年前，有个招行的朋友就和我谈起格力空调，说觉得有很多地方和我们公司挺像的，呵呵，我觉得他们很多地方做的比我们好，当然我们也做得还行。（2010-06-01）

网友：索尼公司发布了 2008 至 2009 年财年严重亏损 989 亿日元（约 10.1 亿美元）的业绩报告，这是索尼公司 14 年以来的首次亏损。

段：大概接近 10 年前开始我就觉得 Sony 要出问题了。那个时候开始 Sony 就变得非常利润导向，质量不好的东西也卖。从不合格的 DVD 机芯，明知要出问题的跳舞毯到可以烧出泡泡的手提电脑和漏电的电池（这都是我自己接触到的东西，没接触到的东西就不提了），再加上看过一次出井伸之（当时的 CEO）不知说云的采访，就觉得伟大的 Sony 好像已经迷失了。现在开始亡羊补牢也许还有机会，不过好像栏里羊已经不多了。（2010-6-9）

网友：利润导向从表面看是没什么错的，好像作为一个家庭的男人，你要拼命给家里搞钱养活老婆孩子，如果不以利润为导向，男主人拼命把自己所从事的工作搞到最棒，其实钱的问题会自然解决掉。

段：如果没有“取之有道”的约束，利润导向很容易不择手段。国内现在这个问题实际上非常严重。（2010-6-9）

网友：我对九阳公司的中长期价值的增长潜力抱有担心，从它最近 5 年（05-09）的毛利率变化曲线也能证明这一点。我以为厨房小家电行业的经济属性与一般家电相比，不具有多大的差异性，价格和功能仍然是决定消费者消费选择的关键因素。而就中国而言，在家电方面的技术积累已具相当基础，九阳要保持以往的市场占有率及毛利率，基本不可能。九阳仍然与其他身处充分竞争领域的、产品的技术和价格因素强于品牌的公司一样，需要不断的加速跑，竞争只会越来越激烈，而“护城河”却在变窄。结论，难以让人放心的持有。相比较而言，步步高相对其他家电企业，要高明些，尤其在手机领域，走娱乐消费的路线越来越清晰，而这条路，恰恰可能增加品牌认知度和忠诚度，而弱化（但不代表）了技术和价格在消费者消费考量依据中的比例。这点，Apple 无疑走在前面。

段：不太了解九阳，我在国内时九阳好像影响还不大。我们公司绝对没有任何“高明”之处，但确实相对比较本分，所以犯的大错少，活下来的机会就会大些。不过，这并不是说我们就一定能生存下来。我总觉得我们这种公司其实也是很容易出问题的，只要我们什么时候掉以轻心，忽视消费者需要或是什么别的因素都随时可能给我们重击。小心翼翼、战战兢兢

兢兢地经营大概就是这个意思。

问：musk 感觉比较强势。我仔细观察了下，好像特别强势的领导管辖下的组织，其创新能力和纠错能力会差一些。是不是也是因为这个原因，所以《基业长青》里第五级领导人往往都不特别强势？

段：凡是员工见到领导就战战兢兢的公司，时间长了都会出问题的。因为这种公司员工大多都会慢慢变得没有担当，凡事希望交给上级去决定，效率慢慢会降低。除非这种公司的产品非常聚焦，大老板确实可以照顾到所有大方面，不然早晚会出问题的。我觉得日本企业这些年在有些行业出问题就是这个原因。

问：阿里愿景“成为世界最大的电子商务服务提供商”。阿里文化不如步步高文化的地方是，阿里要成为最大，步步高要本分。本分即自然，道法自然。

段：本分和最大本身并没有任何矛盾！事实上，我们公司做的产品大部分最后都是国内“最大”的，只不过我们罕有提起而已。我们不提的原因是认为这不是我们用户关心的东西，但这往往是我们关心用户而产生的自然结果。我个人认为，追求最大确实有点问题，因为他是一个结果而不是一个方向，而且有可能和核心价值观产生矛盾（比如有时可能不符合用户导向等）。不过，阿里巴巴作为公司还比较新，等他真到了第一以后才能明白我说的什么问题何在，那时再改也来得及。

问：阿里新的企业文化已经改成：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活 102 年的好公司。如大道所说，阿里已经不追求大了，但是也不追求强，感觉变得又有点问题。我觉得强还是应该追求的，强一般都是指的公司能力。

段：我觉得追求 102 年的意思就是要做对的事情，就是凡是有违长远的事情都不做的意思。强和大都是结果，如果有人能一直坚持做对的事情 102 年，你觉得他们会不强不大么？尤其是那些商业模式已经很好的公司，想不强不大恐怕都不太可能吧？

问：这几天突然对公司楼下的 7-11 感兴趣，原已有两家店，新楼宇入伙，又开了一家，当然已不是第一次体验，对于“匆忙的”“独自的”都市人简单的一餐或购物真是便利；店铺都是加盟形式；网上查阅到创始人的几段话，“商品的品质没有达到上市销售的标准，要求将已经发送到各店铺的价值 6000 万日元的商品全部回收并销毁。”“用顾客的判断作为标准，就可以毫不犹豫地做出判断。”看到这里就知道这公司差不离了。上市的话，至少会买一点再了解。大胆设想如果我要开这样的店，不用说都要做到：倒掉都不会卖隔夜食物；新装修好即使浪费营业时间也保证散尽味道后再开业；与员工是合伙关系，避免老员工看不到希望；当然这些纸上设想还远远不够。

段：日本有很多企业文化很好但生意模式一般的公司，所以活得很久但活得很累。我没研究过 7/11 的生意模式，直觉上觉得像个辛苦的生意。（2019-6-21）

企业文化一般是由创始人建立的，一般非常难改变（雅虎以前企业文化和杨致远有很大关系。）当然，时间长有可能改变，比如[惠普](#)；还有就是 CEO 强的也有可能改变企业文化，比如现在雅虎的 CEO 就在试图做这件事。以前看到的 CEO 上任（不光是雅虎），一般都是在经营策略上拿出个方案，这种办法往往行不通，因为这种方案往往是少数人憋出来的，不是大家的愿景。靓女 Mayer 上来想改的是企业文化，我觉得这是最慢但唯一有机会救雅虎的办法。

网友：古人云：“正德、利用、厚生”；我们更多的时间和精力都耗费在利用所谓的“科学”手段和方法去提升企业获取利益的途径，往往忽视了“正德”，有个好的企业文化，才能把自身的能力发挥出来，反之，即使能取得一时的成功，也无法使企业永续经营！

段：麦肯锡的 7S 也可以很好地诠释你说的意思。

网友：可乐如果是越南的话根本不可能卖到全世界，有文化的原因，就像[麦当劳](#)和[肯德基](#)能卖到全世界一样，我相信原因之一是它们是美国的。比如 PUMA（彪马）和[阿迪达斯](#)，应该不少人会误认为它们是美国品牌，我是前几天才得知，其实它们是德国品牌呵呵。

段：那你肯定不知道 NIKE 的故事。值得读一下。NIKE 还是一个很小的公司时，曾经有一个远景“打败阿迪达斯”，真是太可笑了（阿迪达斯当时是这么想的）。（2010-05-29）

网友：说实话，我可能确实小人心度君子腹了。坦率地说，我觉得这件事情没有这么简单。继任者陆兆禧先生的淘宝网，同样假货很多，如果不是更多的话。当然 C2C 控制起来更难。此外我没有细心观察和调研过这家企业，特别是内部文化，没有什么发言权。但据朋友和他们员工聊天说的情况，感觉这家企业洗脑非常厉害，而且搞马云先生的个人崇拜。从卫哲先生的辞职信，我也有一种这样的感觉。此外，在 [imeigu](#)（艾美谷）上，YAHOO 那位同学写阿里的文章，我觉得应该比较实在，因为他是从工程师角度写的，我很能理解。一家企业面试时让员工大肆暴露自己的隐私，以此作为考验，我个人非常难以接受。诚信，应该落在实际当中，愤怒，焦虑，这些不是长效机制。而且我个人觉得阿里，淘宝的假货，应该不是半年一年的问题了。马云先生这一两个月焦虑，愤怒，我不太理解。可能的话，3 月份也许会去阿里公司一趟，眼见为实吧。无论如何，它是我们这个时代和社会的一种“现象”。最后，段老师能否给些建议：如果真要去看，看些什么比较重要。我个人希望和中层，员工多聊聊。也没有想清楚要聊什么，才能看清楚企业文化。经营上，我个人感觉要担心的不是非常多，如果您能提几个要点，那当然更好。

段永平：讲几点我的理解。

1. 好的企业文化不是万能的，但能让公司少犯原则性错误，而且可以让公司及早发现错误。同样的事情如果出现在企业文化不如[阿里巴巴](#)的公司的话，估计认识到错误就不容易，改起来就更难了。

2. 你这里所谓的洗脑估计讲的就是对企业文化的宣导。我看到的倒是觉得阿里对企业文化宣导很有一套。当然，从这次事件来看，大家可以知道要把企业文化真正融到骨子里还是非常不容易的。至于个人崇拜嘛，那是我们中国文化的产物。能有马云这种成就的人在中国谁周围没一堆人去有意识无意识搞个人崇拜？能不能抗住这种个人崇拜的副作用则主要要看马云是否可以一直保持清醒状态了。从这次事件看，马云还是很清醒的。

3. 假货不是淘宝造的，没有淘宝抓假货将更难。我了解淘宝在抓假货上还是很花功夫的，至少绝对没有故意纵容。

4. 马云的焦虑和愤怒是很容易理解的，因为在他自己的领地里居然有这种破坏原则的问题。将心比心，我处于同样的情况也会感到愤怒的。

5. 不知道到这类公司里你能看到啥，聊也很难聊出什么东西的。不过，去看看至少有个直观感觉。当然，如果真有什么特别不好的东西，如果你敏感的话，有时候可以“闻”出来。

（2011-02-18）

调查称国产手机大多设收费陷阱，可自动扣话费（博文时间：2010-05-09）

段：别的不敢说，我相信步步高和 OPPO 的手机肯定没有！如果巴菲特或者芒格也卖手机的话，我相信他们也不会有有的。

网友：对企业文化的理解一直很模糊，忽然觉得企业文化好像是一个企业的品格。那么它太重要了。

段：对啊。做对的事情，然后把事情做对。对这种不诚信的事我们只有 0 容忍度。这就是所谓的企业文化。

网友：请问在你看来苹果和茅台有哪些共性？

段：产品文化和生意模式都很好。整个企业文化方面茅台由于某些原因要不如苹果，但生意模式的强大能弥补一些。（2019-6-19）

网友：产品文化=企业文化 透过公司的产品可以检验公司的文化 写给别人看的公司文化，永远只能挂在墙上，却没有任何价值。-----可以这样理解吗？

段：产品文化是企业文化的一部分但不是全部。一般来讲能有挂在墙上的也比哪里都没有的强，但如果不是真的则强得有限。（2012-3-7）

网友：我的问题是如何判断一个企业的文化已经“机构化”而不是“个人化”？由于一些企业家实在是非常突出，比如季克良之于茅台，乔布斯之于苹果，巴菲特、芒格之于伯克希尔，韦尔奇之于 GE。对于个人投资者，在很少接触新管理层的情况下，从公开信息观察新管理层的言行可能也要有几年的时间。这样感觉很难把一个企业在新老交替时的文化看到 10 年

或以上的时间期限。

段：企业文化指的就是“企业”的文化，企业文化可以来源于“个人”但不会止于个人。

（2015-05-12）

网友：网络技术高速发展，搜索技术更加人性和可信，人们的在线生活也是高速增长，B2B 美国历史上和近况好像也不是热门行业，中国市场有客户认可的品牌商家也逐渐加强在线商场（如苏宁在线），网络支付信用大幅提高，这些陈述是否正确？逻辑上是否预示着阿里的商业模式并非能太久？而阿里的核心文化能力是否存在改革商业模式的可能和必要性？

段：有好的企业文化的企业往往应变能力要强很多。（2010-04-05）

网友：段大哥觉得企业文化是很重要的，那么好的企业文化应该是怎样的？比如假如有一家公司这么介绍自己的企业文化，您一眼看过去，会觉得哪里有点问题呢？正直诚信双赢快速改变团队合作客户永远是对的。

段：也许你自己可以先看看哪些属于“做对的事情”哪些属于“如何把事情做对”，另外，文化里的东西都是用来约束自己的，千万别用做挑剔别人的工具。企业文化的东西是需要整体认同的东西，不认同的人会离开或被赶走。没有任何一个所谓的好的企业文化可以适合所有的企业或组织。所谓合适性就是指员工对企业文化是否适应，而合格性则是指把事情做对的能力。（2016-06-05）

网友：看到您对自己公司的评论“不是好的商业模式，不是好的标的”。我还是很触动。步步高从 1994 年至今，快 20 年了。一直很健康，所在行业基本是第一，盈利也很好，消费者的美誉度也很高，您都认为不够好，我在想国内的企业只怕绝大多数只怕更差。包括格力，美的，安踏，联想等等应该也不是好的商业模式，不是好的投资标的吧。另外，一个好的商业模式，应该一定是效率最高的模式。

段：好坏是相对而言的。我们的生意模式和苹果比确实不是好的生意模式。但是，我们的企业文化还不错，所以生存能力应该还比较强。顺便说下，步步高是 1995 年 9 月中成立的，还有 3 年到 20 年。（2012-04-11）

网友：最喜欢段总谈企业文化的段落，理解后运用到自己的生意里真是奇妙无穷，记得在段总以前的文章里谈到不扣押供货商的钱，还把自己电话公布给供货商，有拖欠就直接打电话，在目前中国，这样的事情简直凤毛麟角，都在尽力用供货商的钱做着自己的生意。表面看，段总这样做事吃亏的，吃的亏还不小，试想，那以亿计算的材料款多压一天光利息钱就不是小数字，但实际是占便宜的。理解这句话的实战意义还要从段总提出的企业文化中的本分二字展开，我自己深有体会，在跟段总学企业文化以后，我把工程提点从百分之二十降到了十八个点又降到十五个点，每一笔钱都会多给个二三百，每年多给出去好歹也要几万，

看似吃亏了，但是通过这点，企业的凝聚力非常好，工人会自动维护这个团队，他们在任何
人面前都会极力说我的好，业主通过工人的态度对我也会高看一眼，有亲戚朋友再做装修时
候自然会很顺畅的推荐，而且，不管外边用什么办法拉拢他们，从没人被挖走过，工人干的
时间长，经验就特别丰富，一处活该怎么干好根本用不到我废话。看似吃亏的事情，实际是
占很大便宜了。企业文化中本分二字还有更不同的意义。在中国这样浮躁欺骗到处存在的社
会里，本分就稀有，稀有就会被关注，营销就不会吃力，记得以前在给其他公司做业务员
的时候，老板和员工做营销费劲了九牛二虎之力，但效果相当不理想，我运用段总的企业文
化中本分二字贯穿到营销里时候，业务就像顺水顺风的船，少许推动就会流畅的往前走。在
这说这些不是为表现我自己，在这陌生的地方表现自己也无用，只是用我本身的事例提醒大
家关注段总提出的企业文化部分，这才是真宝贝。本分二字，必须从骨子里发出来才有用。

段：你只要能坚持“本分”，很多年后你会很厉害的。俗话说“有借有还再借不难”，其中
“有借有还”就是“本分”，“再借不难”其实是“功利”。当你不再想着“再借不难”时你就真的“本
分”了。（2013-02-24 02:26）

问：似乎做过实业的人更容易分辨一个企业是胖了还是瘦了，像您和赵丹阳就都是做实
业出身的，那没有这方面经验的人该如何去评估一个企业是胖了还是瘦了呢？

段永平：我想你是对的，有过经验可能会有帮助。其实做过企业的人也未必就一定可以
分辨。没做过的人也未必就一定不行。好像巴菲特开始投资的很多年里都是单纯投资的，后
期才有一些介入。我个人的经验基本是用“己所不欲”排除法来鉴别企业的，比如一家明知故
犯地加三聚氰胺的公司我就会认为是一家不好的公司。又比如一家为 500 大而 500 大的公司
我就会很小心。（2010-03-21）

南都：万科核心竞争力是什么？

郁亮：我从来都认为万科有核心竞争力，我认为核心竞争力是骗人的，怎么可能一个公
司有一个在未来的竞争中立于不败之地的法宝呢？谁都想找到灵丹妙药，但这是不可能的。
市场竞争这么激烈，变化这么快，有一个东西可以以不变应万变了，要职业经理人干嘛？我
们是在不断变化、不断波动的市场里面来把握方向，来做到最好，所以我不让我的同事看核
心竞争力的书，执行力的书也不给看。执行力的理念是上级推卸责任给下级很便捷的手段。
核心竞争力唯一有价值的地方在哪里？在商学院，让商学院的老师可以有得讲。

段：我认为郁亮对“核心竞争力”的理解是错误的。“核心竞争力”有点像巴菲特讲的“护
城河”，不是立于不败之地的法宝，但没有“核心竞争力”的企业时间足够长后会立于必败之
地。

网友：步步高的核心竞争力是公司的文化，以您对万科的理解，万科的核心竞争力是什
么？

段: 所谓好的“企业文化”基本上讲的是什么事情不能做的原则。对万科没太认真研究过, 以前的印象中万科也是蛮有企业文化或叫有原则的企业。在美国这么多年没太关心是否有些变化。(2011-11-24 微博)

博文: 对话张邦鑫: 教育机构百亿还是百年? 学而思在上市后曾经走过弯路, 过多地着眼于资本市场, 提出要每年增长 $x\%$, 5 年实现 100 亿元收入, 成就“百亿学而思”。这作为一个上市公司的战略似乎无可厚非, 但这不是学而思的教育理想。学而思创始人张邦鑫在最近的一次教育理念分享会上做上述感叹... [网页链接](#)

段: 学而思创始人张邦鑫在最近的一次教育理念分享会上做上述感叹, 并表示: 公司已经把“百亿学而思”的目标变成要做“百年学而思”, 把“成为中国中小学培训第一品牌”修改为“成为受尊敬的教育机构”。

看来大家的基本功都不是太好啊, 不过最后能悟到这点都很了不起。

网友: 真心求教: 提到大家的基本功都不是太好。想问基本功是什么?

段: 基本功就是“百亿学而思”, “成为中国中小学培训第一品牌”。到“百年学而思”就是巨大进步, 因为绝大多数公司到死都不会这么想。不过, “成为受尊敬的教育机构”这句话好像稍微有一点点瑕疵, 但这比“成为中国中小学培训第一品牌”要好很多, 我也想不出更好的。

段: 受不受人尊敬是取决于别人, 而且受人尊重未必是因为做了对的事情。再说, 如果人们“尊重”的东西变了, 难道你也跟着变? 总而言之, 受人尊重这个说法好像有点经不起推敲。其实这个说法腾讯早已有之。腾讯做得非常好这点大概有意见的人不多吧? 尊重这点就只好说。(2012-7-23)

4、段永平讲解企业文化

基业长青

——段永平总经理在企业文化培训课上的讲解

（引用 2016-06-14 大道博文）

一、企业文化的重要性

企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和，通常表现为企业价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。

①企业的核心价值观

本分、诚信、团队、品质、持续学习、消费者导向

②企业的愿景

成为更健康、更长久世界一流企业

③企业的使命

对消费者：提供优质的产品与服务。

对员工：营造和谐、相互尊重的工作氛围。

对商业伙伴：提供公平合理、对等互利的合作平台。

对股东：使其投入的股本有高于社会平均报酬的合理回报。

一个企业要长期做下去，要保持竞争力，要基业长青，就一定要有文化。产品可以模仿，而文化是不可以模仿的。（这里文化指的是企业文化。你大概很难见到一个热衷于骗人的人会学会‘以诚为本’，反正我没见过。）

步步高公司发展这么多年，一路走来，虽然有点磕磕碰碰的，但总的来说还算顺利，不论企业的规模、发展速度、产业结构、产品质量都逐步得到了大的发展和提升。这十年来我们看到好多竞争对手倒下去，包括很多的知名企业和民营企业家。“你方唱罢我登台，各领风骚三五年”，从“明星”很快就变成“流星”。

中国社科院专门做了一个调查统计，中国的民营企业的平均寿命只有 3 岁左右，这反映一个问题：企业规模可以做大，但是做不长、做不强。除了体制上的原因外，企业或企业家本身的问题是主要的，中国的有些人比较好大喜功，急功近利，动不动就要做世界 500 强。缺乏一个长远的目光和**持续发展**的愿景，没有把企业文化的“内功”练好，出问题是早晚的事。

我们企业小的时候，可以不去倡导企业文化，因为人少，好多事情大家心里都清楚怎样

去做，但企业做大了就一定要有自己的行为准则，不断完善我们的管理制度，日积月累下来，沉淀我们的企业文化内涵。

二、做正确的事情，把事情做正确

我认为，所谓的“道”就是 **Do right things**，也就是做正确的事；“术”则是 **Do things right**，也就是把事情做正确。这两者是什么关系呢？“道”是先于“术”的，因为只要方向是对的，方法笨一点，也只是做得慢一点，不会走错路。做得不好的企业往往是因为犯了一些比较大的错误，没有做正确的事情。

首先一件事情的对或错就好难判断，判断出来后做不做，执行起来也难。

我在美国的时候，去机场接一位步步高的同事，估计要在机场等一个小时，所以在机场停车场投了一个小时停车收费的币，结果那位同事提前半小时就来了，这就有个问题，多投了半个小时的币，是继续在车里等这半小时，还是浪费多投的这半小时的钱，结论不言而喻的，现实生活中肯定是开车走人。但很多人在实际决策中都犯继续等下去的愚蠢的错误，这个事情我已经投入了几千万呀，怎么停得下来，为了救这些沉下去的成本再投入几千万，明知事情是错的还要坚持做下去，其结果自然败得更惨。

在我们公司对一件事情对错的判断标准就是我们公司的企业文化，如本分、诚信、品质、消费者导向等。

1、对的事情我们就要坚持，不对的事情，不管付出多大的代价都不做，都要叫停。

2、如果不能判定这件事情是对的，那么我们可以列出哪些是错的，这样理解和执行起来就容易些。

当然也有变通的时候，当年我们生产超级 VCD，实际上清晰度有 350 线，而我们的竞争对手说有 500 线，那我们不能说有 500 线蒙骗消费者，而说不说 500 线消费者又去买别的厂家产品，后来我们就说大幅度提高了清晰度，效果也不错。但在原则性的问题上，不能脱离事物的属性，对就是对，错就是错，是非不应该给利益让路。

我们企业之所以活到现在，并且还活得还好，并不是因为我们有什么过人之处，而是我们少犯了许多错误，失误率少成功的机会就大，我做投资也是这样。如打乒乓球，偶尔打几个好球其实是正常的，但失误几个也就一样了，失误少的一方肯定是最后的胜利者。围棋有本手，就是说这手棋该下哪就下哪才是对的。要知道这件事情的对错，不对的，不要去做。

我们公司有许多规矩是根据当时的环境情况制定的，并且在不断完善。对的我们坚持，发现错了，就应该改正。规矩（或制度）的制订要根据双方的立场来制订，要双赢，对员工如此，对客户也如此。如当年我们出台的调价补差的方法，就是根据当时市场情况、竞争对手情况制订的，双方在诚信的基础上共同把市场做强，企业也得到了迅速的发展。许多政策

的来龙去脉要搞清楚，不能像扭秧歌，走二步退三步，永远都没有发展。

中国人的文化是“利益”文化，人们往往以利益为重，为了获取利益，可能明知道自己做的事情是不对的，但偏偏运用自己的聪明才智把不对的事情做的很好，结果会怎么样呢？短期里可能会取得成功，但长期来说，他们必定会失败。国外有教授评价对中国人的印象是“Smart（聪明）”，这个聪明带有贬义的成分，包含了狡诈、欺骗、精于计算、喜欢占小便宜的意思。聪明往往和“小”联系在一起，而智慧往往和“大”放在一块。所谓“小聪明”、“大智慧”！有些人很聪明，可以把事情做对，但是没有做对的事情。

如果把美国比作一个企业，把制度和公信力比作企业文化，所有的事情都有规矩去做，美国 200 多年的历史拥有现在的发展水平，中国拥有 5000 年历史进程，不说走，爬也超过了美国了。所以呢，企业文化很重要，因为有些东西是不能去制度化的，如不许偷东西、不许乱吐痰、乱丢垃圾、乱停车等。如果这些最基本道德行为要去规范、去教育，那社会成本就高，就不能集中我们的力量去做我们的步步高事业。

三、消费者导向，差异化

我们的研发要根据消费者的需要，尊重消费者的意见，要多进行市场调查，开发生产出老百姓接受的产品，而不是自己主观去搞一些噱头，为差异化而差异化。

我们为什么不提“创新”，因为创新可能会使人产生误解，为创新而创新，结果弄出来的东西市场不接受，消费者不接受，只能把自己做死。其实我们要做的就是当你发现消费者需要的时候去满足它。做到这一点其实不容易的，我们做信息电话创意就很好，我们曾经开发过的“光盘录像 DVD”，工程师们都认为很好，结果消费者不买帐，就是二个失败的例子，这方面的亏我们不能再吃了。

有人说包装消费者不需要，其实包装也是十分重要的，也是消费者需要的，想想消费者买个光机回家是什么心情，这是个消费习惯和心理的问题。我们的宣传广告也要正确简洁地告诉消费者，不能说一些言过其实的话去蒙骗消费者，假话说多了，人家也就不信了，你也就没得玩了。

四、敢为天下后，后中争先

老子曰：“我有三宝，持而保之，一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”例如：微软从 windows 到 word，它没有哪个产品是敢为天下先的，但是一旦它发现哪个产品有市场就调以重兵进去，然后把它做成行业第一。松下它的老对手 SONY 都几乎破产两次了，但它还是前年才出现过一次 50 年内的头一次季度性亏损，这个企业一直都比较健康。按照我们目前的实力和能力，这个原则可能我们还要用很多年。

好多成功的企业都是后面跟进的，开路先锋不好做。一方面自己开发全新的产品不容易，

另一方面培育市场、教育消费者的过程是极其缓慢的，代价十分昂贵，以我们现有实力，很难担负起这个使命。

我们做的是看看这个产品，这个市场，再看看竞争对手，觉得我们有实力、有能力进去，可以打败竞争对手，那么我们进去了，要做就做最好，树立起我们品牌的知名度和美誉度，打败竞争对手，争取到我们的市场份额。

赚钱不是我们的目的，只是一个过程，可以实现我们的企业愿景，但赚钱是做企业的责任，一个不赚钱的企业是不能长久的。

五、平常心，欲速则不达

我们现在没有强势的产品，处于在一个稳定的局面，这是由现在大的环境决定的。我们不追求快速发展，而是安全。企业安全了，才能发展。做什么事情都要慢慢地快。

例如在高速公路上开车，你的速度是由你的车况决定的，你的目的是安全抵达目的而不是快速抵达，如果不顾实际情况一味求快，很可能就出现危险。当然我们有足够实力和外部环境许可我们也可以快一点，但前提一定是安全，为求速度把企业做死是不划算的。我们应该考虑得长远一些，朝着我们的目标努力，哪怕慢一点都没关系。这里就出现一个问题，好了，我们老总说了可以慢一点，那大家停一停，休息一下，那也不行。举个例子来说，通知明天9点到深圳开会，早到是没有意义的，如果你开车去的话要提前一个小时，如坐公车去的话要提前二个小时，开个玩笑，如果你走路去的话就要提前一天了，但你不能不去呀，还是要在计划中行动。

做事情要有一颗平常心，不能急躁，事物都有一个发展的规律，企业发展也是一个渐进的过程，出现一点挫折或取得进步都是正常的，要赢得起，也要输得起。好多高手与泰格·伍兹打高尔夫，最后一杆几码距离就是推不进，不是技术的原因，就是没有保持平常心，老想着这一杆推进去了就是冠军了，就可以赢伍兹了。伍兹的厉害处就是就想这一杆该怎样打就怎样打，所以就赢多输少了。做企业也是一样要有平常心，不能贪大求快，大干快上。

六、焦点法则

毛泽东讲的“集中优势兵力，歼灭敌人”的原则，也就是焦点法则。我们做的产品都是国际大公司食之无味、不想做的东西，好比是它的鸡肋。用拳头打跳蚤，它犯不着。但我们在这方面却有优势，能够做得比他们强。

比如：我们做的好多产品绝大多数都是鸡肋产品：游戏机、学习机、VCD、DVD、复读机、电子词典、电话。如果我们非得去做国际大公司眼中“鸡腿”类的产品，抢这些大佬的饭碗，那么人家一定会跟你拼命，决一死战。这个时候我们往往就容易被人打倒。这就是说我们尽可能不要跟那些实力比我们强很多的人做直接竞争对手。

鸡肋也是相对的，并不是我们看见敌人就要逃跑，只要有竞争对手我们就不做，而是我们要评估我们是否可能有我们的优势，哪怕是在某个局部有优势。比如，DVD 产品 SONY 也做了，但是在中国这个局部，我们集中了优势兵力，我们各方面的投入比 SONY 大，比 SONY 更了解这个市场，那么在国内市场，我们的 DVD 就可以做，而且可以做得很好。

七、企业使命之股东、员工

使命是企业一种根本的，最有价值的，崇高的责任和任务，表明“为什么干这个”。企业使命的意义有三点：①明确企业发展方向与核心业务。②协调内外部各种矛盾冲突。③树立用户导向思想。

创造财富，回报我们的股东，使股东的投入高于社会平均报酬，因为如果不能高于社会平均回报，就没有人来投资我们企业，人家大可去存银行，或去买国债，要给投资者信心。

步步高的员工是我们研发、生产经营的主体，对你们为步步高事业做出的贡献，我们一直心存感激。要营造和谐、相互尊重的工作氛围，尽量改善工作环境，外部环境不能改变，内部环境我们尽量搞好，十年来我们的工作环境逐步得到了改善，员工的业余生活也丰富了许多。

一直以来，我们说我们公司是学习型企业，在我们公司工作，不仅要使员工有稳定工作和收入，还要培养人、锻炼人。不但要提高员工的基本素质，而且要提高员工的业务能力和综合素质，我们要努力去学习别人先进的管理方法，当然这个学习要付出代价，但不学的代价更昂贵。要培养合格性、合适性的人才，尽量减少人才流失。市场的竞争到现在是全方位的竞争，特别是人力资源的组合，如果公司有一天会垮掉的话，我想就在人才这一块，所以要引起足够重视。

八、企业愿景

企业愿景是一种意愿的表达，它概括了企业的未来目标、使命及核心价值观，是一种企业为之奋斗的心愿和远景。这样的愿景是企业发展中共同的目标，不变的理念，甚至是企业的灵魂。它要解决的是企业将做成什么样子，是对企业未来发展的一种期望和描述。步步高的企业愿景是：成为更健康、更长久的企业。追求的是基业长青。

现在大的环境决定了我们不可能有具体的目标，如要赶超松下呀，要做多大呀等，而是要脚踏实地把自己的本身的事情做好，少犯错误，做对的事情，不是本分的事情坚决不做。小的违规的事情也不能去做，因为刚开始是小违规，后来会变成大违规，再后来就什么都不顾了，这会损害我们事业，也就不能实现我们的愿景，更谈不上回报社会了。

九、企业文化宣传

企业文化是坚持宣传，不断实践和规范管理的结果。我们的企业文化在这方面做得还是

不错的，比如我们讲本分、诚信和平常心，但我们在这方面的宣导还不到位。当企业发展到一定程度时，如果没有一个大家都能够把握的做事的正确标准，就很容易犯错误。因为一方面语言在传递的过程中很容易失真，另一方面每个人的家庭背景、受教育的环境又不同，会沉淀为每个人骨子里的东西，有些会跟我们的企业文化起冲突。因此，企业文化要进行广泛宣传，反复灌输才能逐步被员工所接受。

一个美国的朋友问我：你们说不攻击竞争对手，那为什么要去占领市场？这其实是一个误解，我们说的“不攻击竞争对手”，说的是在基于诚信，在公平合理的规矩内，不用不合法的手段去竞争，在合理的规矩范围内，我们要尽力去竞争，去开拓市场，去赢得消费者。所以说，企业文化需要广泛宣传，要不就会造成误解。我们公司的员工，包括我们的客户都要了解理解公司企业文化，才能形成凝聚力，形成一股发展的力量。而消费者是通过我们的产品来了解公司的品质文化，我们的产品质量，售后服务的好坏决定了消费者对公司的信赖程度。高质量的产品、良好的售后服务就是公司良好文化形象的体现。

走过了十年的步步高公司是不容易的，我们恪守我们的本分、诚信，保持平常心，胜不骄，败不馁，集中我们的力量把事情一件件做好，企业也在不断地发展。如果把企业比作一个木桶，那企业文化就是木桶的底板，其它如战略、结构、系统、网络、职员、技能就是木桶的板。不管板有多长，如果企业文化没做好，那这个木桶是不能装水的。相反，如果有深厚的企业文化底蕴，有短板我们可以及时补上。做企业容易，做基业长青的企业很难，各位步步高的同仁，我们一起努力吧！

问答：

问：在步步高的企业文化的使命中有一条“对股东：使其投入的股本有高于社会平均报酬的合理回报”。这里的“高于社会平均报酬”该如何理解，是一个思考方式还是说有什么计算逻辑？

段：其实就是我们有信心比平均回报好的意思。

问：“有信心比平均回报好”，这里的“平均”是如何估算，比较的标准是什么？会不会设置一个最低标准？

段：我从来没想过应该是多少，你觉得有算的必要吗？如果你觉得需要给个数字，那只能说明你没看明白。我觉得的我们确实做到了哈，而且做得还不错！我觉得我们做的事情其实任何人都可以做的，但绝大多数人都会拒绝这么做。虽然不是每个人都能成为马云或者马化腾，但做大道做的这些事情其实并没有那么难的。（2019-9-26）

问：刚与朋友聊天，我把步步高企业文化对股东描述发给朋友，朋友说股东居然放最后？原来我还真没注意，我仔细看了看，如果真是按重要程度排序，这顺序不就是“消费者第一，员工第二，商业伙伴第三，股东第四”吗？这个排序是很正确的，是本分的，也是企业更健

康更长久的基础。

段：前面三条是要做的事情，最后一条是我们的观点，就是说，我们认为做到了前面三条，股东回报应该不错。二十多年前我们写下这一条时就是这么认为的，迄今依然如此，结果似乎也正是如此。（2019-01-18）

问：步步高企业文化，类似“消费者第一，员工第二，商业伙伴第三，股东第四”吗？

段：非常不类似的，我们不排序是因为我们认为也许不该排序。（2019-03-10）

问：请问大道，当初确定步步高的愿景时是如何定义“更健康”与“更长久”的？

段：我们就是觉得没有比更健康更长久更有意义的事情了。（2020-12-25）

网友：贵公司的企业文化中有两处不能领会：

·通过科学、严谨的市场调查，充分研究消费者的需求，一切工作须以消费者的真实需求为原点而展开。(为何不直接写"消费者需求",而写成"消费者真实需求"?)

·在公司内部的日常工作中，要坚持内部客户导向的原则。(何为内部客户?) 望赐教!

段：呵呵，玄乎地讲就是用心。用户的需求不一定是问出来的，经常是自己体会出来的。iPhone 就是一个典型的例子。

1、大概是为了把消费者需求和客户需求分开。客户需求有时候和消费者的真实需求并不完全重合。

2、内部客户大概就是工作中要打交道的所有人。（2010-10-24）

段永平在步步高教育电子公司 20 周年庆典上的讲话

做企业这么多年，我觉得企业文化的确是非常重要的，而且威力是非常强大的。刚才小金在讲的时候我也仔细听了，我觉得他讲得已经非常好了，所以不需要我再多讲，只是再强调一下，我们要做对的事情和把事情做对。

那么什么叫“做对的事情”呢？就是说，错的事情我们不做——明知道是错的事情我们不做。很多事情你不一定知道它是不对的，你有时候可能要试，但知道是错的事情我们一定不要做。你在做对的事情的过程中一定是会犯错误的，这种错误我们永远没有办法避免。但是，凡是错的事情我们一定不做，我们就会少犯很多错误，我们经过十年、二十年、三十年的积累，企业强大是自然的。我们每个人也一样，之前我参加大学毕业三十周年的聚会，我看到很多同学三十年的变化，回过头去想，这些人三十年后之所以是这样的，其实和他们对人生的理解、和他们在很多节骨眼上做出的决定的对错是有非常大的关系的。

所以我觉得我们企业之所以能够走到今天，是因为我们自己秉持的这种企业文化比较大——我们自己要做对的事情，发现错误的事情一定要改。

今天我就举一个例子吧。我们要做更健康、更长久的企业，那么显然不健康、不长久的事情我们就不应该做。那么我要问一下，我们在座的有多少人是抽过烟的？现在还有抽烟习惯的呢？烟这个东西，除了会导致肺的毛病之外，还会导致口腔、心血管的问题，也是胃癌的主要因素之一。而戒烟本身也没有那么难，到现在我戒烟——也就是说一根都不抽——大概不到一个月的时间。我有相当长的时间是偶尔抽一两根，但是瘾一直都在。以前总是想，我再抽一根就不抽了，总是想把最后一根烟放在下一根。后来我看到一本书上写说最后一根烟应该是上一根烟。有了这个想法之后，其实戒烟很容易的，戒就戒了。很多人讲戒烟有这样那样的副作用，那都是找借口。我抽了三十多年烟，虽然瘾不重，但是我非常理解戒烟的难处。我有一本书，叫做《抽烟的一百万个理由》，就是说抽烟的人有无穷无尽的理由告诉你为什么要抽这根烟。所以最重要的是，你要想，我们的愿景是要更健康、更长久，你就得把烟戒了。我希望我们十年以后再聚会的时候，我们发现我们确实没有人抽烟了；我希望我们二十年之后再提这件事，我们这群人都还在，不要说二十年以后我们都换人了，那就不好了。

我想文化方面小金已经讲得足够好了，我补充一点，除了我们公司外，我还喜欢其他很多好的公司，比如说苹果。我跟苹果的 CEO 也聊过企业文化的事情，他就说，知道企业文化的人非常多，但是骨子里真正相信的人极少。我相信我们公司至少这些主要领导人中，很多人对企业文化是有比较深刻的理解的。但是我希望更多的人、所有的人，都能够对企业文化有很深的理解，那么我们的企业必将会更加强大。

5、步步高企业文化

步步高企业文化宣传

企业文化是既重要又紧迫的事情

一般企业对企业文化的理解,觉得企业文化很重要,但是都认为不着急,先把最重要的事做了,所以成天都是忙着做救火的事情,从来没有把企业文化放在非常急迫的位置。如果不先对企业文化作深刻的理解,我们的指导思想、做事的原则、理念便没有高度统一,这样大家在做事情的时候,肯定是各种方向都有,力没有往一处使,事情的结果便不可能好。

企业最终的成功,90%的因素是文化的因素,一种长选目标的文化,它会保证上上下下,不仅是目标一致,而且是言行一致、做法一致去完成一件事情。这种力量肯定是最大的,都是从同一个方向使力,那这个力量便做得巨大无比,如果没有文化价值的东西让大家变得做事的原则是一致的,那所做的工作肯定会乱七八糟的,没有把所有力量进行合理的利用。

企业文化便是企业的价值观,他是企业最核心的东西,他决定了企业的其他方面,只有价值观高度统一,才会有最大的合力,才会做得好每一件事。

言行一致,企业的价值观才会做得好,力量才会特别强大,我们企业最大的财富便是我们十年来一直坚持的价值观,价值观不仅是需要去记住这些文字和理论上的东西,最重要的是要在做任何事情的时候,无论巨细,能将价值观融入到我们的工作细节中去。

努力做合适又合格的人

对人的评价,一般是从两个方面来评定,一个是合格性,一个是合适性,合格性是指知识层面的、经验的、学识性的东西,而合适性更多的是指意识方面,包括这个人的价值观、奉献精神、投入程度等。

既不合格又不合适的人不会成为我们的一员,既合格又合适的人是极少数,我们企业的主流是非常合适,但暂时不合格的人,暂时不合格不要紧,可通过培训、训练和经过自己的努力逐步成为合格的人,对于企业来说,最容易出大问题的是怕用很合格,但是不合适的人,哪怕他什么事都做得比别人好,但是他的整个价值观、理念和企业不相符,甚至是相违背的,这迟早要出大问题,会对企业造成伤害。

我们每一个人都要努力做非常合适、而又合格的步步高通信人。

我不能成为最短的那一块

企业的竞争最终是文化的竞争,企业的竞争是一个相互学习的过程。而文化的东西是最不容易学习的,企业的竞争也是寻找短处的竞争,我们找到对手的短处,把他的短处做成我们的长处,击中他的破位,我们便能战胜对手。木桶能装多少水取决于最短的一块,企业也

是一样，我们能做多好并不取决于我们的优势，而是取决于做得最不好的地方，所以我们每一个人都要不懈努力，不能让自己、让自己的团队成为最短的一块！

什么是企业文化？

是指企业经营实践过程中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守，带有本企业特色的价值观念。企业文化是无形的制度，是共同的语言，是共同的想法，是一致的行为方式。

一、愿景

愿景是一种意愿的表达，它定义了我们渴望成为什么，达到什么境界，创造出什么，是公司为之奋斗的心愿和远景。

我们公司的愿景：成为更健康、更长久的企业。

利润（赚钱）是生存的必要条件，是实现更健康、更长久的手段。利润就像人体的氧气、食物和水一样——没有他们，就没有生命。创造利润（赚钱）是公司的责任，一个不赚钱的公司是不能长久的。

但是，赚钱不是我们的最终目的的，它是实现愿景的过程。这就像氧气、食物和水一样——这些东西不可或缺，但它们不是生命的目的。

所以，我们需要创造利润，但我们更需要追求更广泛、更有意义的理想——成为更健康、更长久的世界一流企业。尽管在某些事情上我们可能可以获得短期利益（表面上看起来似乎暂时“对公司有利”），但如果因此而影响到公司长远的安全和健康，这种事情我们决不能做。

追求愿景意味着我们必须脚踏实地，做对的事情，不是本分的事情坚决不做；同时要求我们在永恒保存核心价值的基础上，积极改变除此之外的任何东西，以获得追求进步的驱动力。

我们在创建基业长青的事业，这是我们的诺言，是不言自明的真理。50年后，100年后，甚至更长的时间后，当人们审视步步高公司时，仍然会说：“这是一个基业长青的伟大公司……”

二、使命

使命是公司根本的、崇高的责任和义务，是公司存在的基本原因，它定义了不变的“我们为什么存在”。

我们公司的使命：

对消费者，提供品质优良的产品和服务。

对员工，营造和谐、相互尊重的工作氛围。

对商业伙伴，提供公平合理、对等互利的合作平台。

对股东，使其投入的股本有高于社会平均收益的回报。

1.我们的首要责任是对所有购买和使用我们产品的消费者负责。我们的产品品质和服务品质必须要满足消费者的需求，并且高于对竞争对手的满意度。我们必须不断致力于降低产品的成本，从而让更多的消费者能购买和使用我们的产品。我们必须不断缩短产品订单的交货期，以最快的速度满足消费者的需要。我们致力于在产品和服务方面给顾客带来超凡的消费体验，让消费者感受到产品的精美和高品质、服务的完善和细心。

2.我们的第二个责任是对在公司所有岗位工作的全体同仁负责。我们要为员工提高学习和锻炼的机会，帮助员工提高基本素质、业务能力和综合素质。我们要为既合适又合格的员工提供晋升的机会，在考核一个人时以道德品质和价值观念为基本依据。我们提供的工资必须公平而适当，管理者必须公平公正，员工的工作环境必须整洁安全。我们尊重和珍视每位员工的价值，我们相信，员工应该和公司共同成长，这是我们的责任和骄傲。

3.我们的第三个责任是对我们的供应商、经销商及其他所有商业伙伴负责。我们做生意追求的是“商道”而非“商术”，我们首先要考虑合作伙伴的应有利润。在此基础上再追求自己的合理利润，给每一位商业伙伴提供公平互利的合作平台。我们选择和评价商业伙伴时，关注的是品质、价格和服务，以及诚信合作的一贯性，而不需考虑关系的亲疏及其他社会因素。我们希望和我们的合作伙伴共同成长。

4.我们的第四个责任是对股东负责。我们必须赚取合理的相当利润，才能研发新项目、制造新产品、实践新构想、制订新规划、支付合适的工资。我们尽到这一切责任后，股东们应该得到公平合理的回报。公司健康、长久的发展离不开投资者（股东）的信任和支持，我们必须给予投资者（股东）坚信的信心和公平的报偿。这是公司得以存在的基础，也是我们诚信文化的体现。

三、核心价值观

核心价值观是公司的精神和持久的原则——是一套不需要外部调整的永恒指导原则，它对于公司内部的人拥有的价值和意义。它定义了不变的“我们代表什么”。

我们核心价值观的中心是“本分”，它是我们价值观的灵魂，它决定了其他所有的观念和处事的原则。本分做到之后，其他的核心价值观都会被涵盖进去。我们核心价值观的基础是“消费者导向”，消费者的需求（含显在和潜在的需求）是所有企业活动的原始起点。

本分：

做对的事情（有所为有所不为），把事情做对；

专注于自己所从事的工作，把结果放到第一位；

隔离外力，在平常的心态下，把握住我们应该做的合理方向；

本分规范了与人合作的态度——我不赚人便宜；

本分是当出现问题时，首先求责于己的态度。

压力和诱惑往往会使我们平常清静的心态受到震荡，而这种改变的结果大多将使我们偏离正确的方向。本分则是在决策和行动时，我们能够首先将这种外在的作用力先行抛开，在平常的心态下，把握住我们应该做的合理的方向，而不是首先被外在的作用力所牵引，以致作出错误的选择。

我们宁愿自己吃点小亏，也不会去赚别人的便宜，这样做生意往往才能够取得双赢，也才能长久。我们在做生意时追求的是“商道”而非“商术”。“商道”要求我们首先要考虑合作伙伴的应有利益，在此基础上再追求自己的合理利润，而绝非为了赚钱不择手段、损人利己。

出现问题时，我们不需要任何借口和理由，我们应该首先求责于己，反省自己做错了什么，应该如何去改善。

如何做到本分：

本分是付出代价的坚持；

本分是充分考虑对方的立场，己所不欲勿施于人；

本分是兢兢业业，做自己该做的事；

本分是不骄不躁，克己尽职；

本分是诚实守信，说到做到；

本分是不赚小便宜；

本分和诚信的不同：

本分和诚信的不同是在于诚信是双方面的，有约定的，而本分是不需要约定的，是自己主动知道要这样去做的。本分比诚信要高一个境界，它体现的是我们灵魂深处的东西。本分涵盖了其他几项核心价值观（诚信、团队、品质、消费者导向），而诚信是本分一个方面的体现。

诚信：

百德诚为先，百事信为本；

不轻易的承诺，如果承诺了就一定要做到；

诚，即诚实、无欺，内诚于心；

信，即守承诺、讲信用，说到做到，外信于人，即使遭遇挫折、付出代价也要坚守；

诚信是一种责任、准则和资源。

我们要在自己的内心深处架起一杆道德天平，诚者不伪，无论外部环境怎样变化，都要忠实于内心的道德法则，真诚为人，不自欺，不欺人，这样才是内诚于心。

我们忠实于自己做出的每一个承诺，言必行，行必果，即使要为此付出艰难的努力、巨大的代价，也要恪守“说到就要做到”的准则，这样才能外信于人。

诚信不仅是一种品行，更是一种责任，不仅是一种道义，更是一种资源。我们把产品推向社会的过程。我们卖给顾客的不仅是商品，更是用心铸造的庄严承诺。我们用心设计品质、制造产品，用心沟通伙伴、服务顾客，用心锤炼品牌、树立形象。我们约束自己，诚笃于胸；我们言出必行，行出必果。

诚信是遵守承诺,说到做到

无论是与商业伙伴,还是顾客,还是在公司内部,以及所有与我们打交道的人之间,我们作出的承诺,定下的协议,口头的约定都要百分之百的去遵守,有时兑现承诺会遇到很多的特殊情况,或许是要付出很大的代价,或许是受到时间空间上的限制,等等,但这些都不能成为违约的理由,我们在作出承诺的时候,就应充分考虑到所有的情况,如果做不到,就不要轻易承诺,如果承诺了,就一定要不惜一切代价的去实现,能在面临困难和付出代价的时候兑现承诺,更能体现出我们诚信的优良品质。

诚信能够在很多地方得以体现，我们严谨的遵守公司的规章制度是诚信的表现,准时付款,准时交货,准时赴约,准时参加集体活动更是诚信的表现。总之，诚信就是自己的一切言行负责,说到做到。

诚信是一个人、一个企业立足的根本。一个言而有信的人，别人才会去信他。一个能兑

现承诺的企业，才能基业长青，长成参天的大树。

团队：

主动配合支持他人；

实现优势的整合，追求共赢；

没有团队的成功，就没有个人的成功；

相互信任，坦诚沟通，将个人融入团队，以共同愿景为最高目标。

尊重每一位员工的价值，我们相信，员工和公司共同成长，这是我们的责任和骄傲。

我们每个人的成功，都必须建立在团队成功的基础上。步步高任何的一个人，无论是要个人的能力价值得到发挥，还是要物质利益得到提高，前提都必须是步步高整个团队要取得成功。而一个成功的团队又会带给我们很多有形和无形的资产，会让我们终生受益。

团队中难免会有分歧，重要的是不能让分歧影响团队目标的达成。这就需要我们时刻用团队目标和共同愿景来审视自我，自觉将个人融入团队，相互信任，坦诚沟通，这样我们就能够撇弃偏见，协同工作，达成我们的共同目标。

步步高珍重和珍视每一位员工的价值。我们鼓励员工在工作中不断提升自我，并努力激发员工的潜能。因为我们相信，员工应该和公司共同成长，这是我们的责任和骄傲。

品质：

没有品质一切都是负数；

以品质取得信任，以品牌提升价值；

品质是做出来的，不是检验出来的；

品质就是生命；

品质是精益求精的一种追求，是必须要满足顾客的需求并且高于对竞争对手的满意度；

品质是设计出来的，是全员关心和环环相扣的一个系统工程；

不断提升产品品质，这不仅是我们的价值，更是我们的尊严。

顾客需求的是全面的品质，包括产品的精美度、人性化、可靠性和性价比。我们不仅要满足顾客需求，更要比竞争对手做得更多更好，让消费者更满意。品质是精益求精的一种追求，是一种要不断靠近、一种发自内心的真诚的向往和渴望。

品质是设计出来的，我们会主动贴近市场，努力发掘所有可能为顾客带来愉悦感受的潜在机会，并将之转化为设计语言。我们在设计产品时，以追求产品的人性化、精美度和零缺

陷为出发点，旨在产品推出时具有震撼力，能够给顾客带来超凡的消费体验，消费者能够感受到产品的精美与高品质。这就是我们一贯坚持的开发“英雄产品”的思路。

我们有这样的共识：步步高公司与“步步高”品牌同生共荣，而步步高的品质又是步步高人价值与尊严的起点。我们深知，品质是企业生存之根本，没有品质就没有一切，我们对品质的追求永无止境。

品质方针：

不懈进取，步步登高，为用户提供令其完全满意的产品和服务，我们的步步高品牌，必须是高品质的象征。

假设大家工作时 99.9%地投入，那么：

每小时将有 1.6 万件邮件在邮寄途中丢失；

每小时会有 2.2 万张支票被存入错误的银行账户；

每天将有 50 个新生儿因身份被搞混，而被交给错误的父母；

医院里每星期会有 500 例错误手术；

药剂师每年将给 2 万个病人开错药；

你的心脏每年会停止跳动 3.2 万次。

所以：品质就是生命！

消费者导向：

消费者是检验我们工作的唯一标准；

步步高不仅注重消费者需求，也注重消费者购买后的评价。

从消费者的角度来设计产品、提高服务，避免做貌似消费者喜欢的东西；

通过科学、严谨的市场调查，充分地研究消费者的需求，消费者的需求是所有企业活动的原始起点；

在公司内部的日常工作中，要坚持内部客户导向的原则。

我们公司的所有经营活动必须要首先从消费者的角度来看，这是消费者需要的吗？消费者会喜欢吗？然后再从这个角度来开发产品、提供服务——这就是消费者导向。我们要坚决避免做貌似消费者喜欢的东西。

市场上必定存在这样的需求：它是消费者所需要的、我们能够做出优势，并且能比竞争对手更好的满足消费者。我们要去寻找、挖掘和发现这种需求，巧妙的将产品在功能和技术

上的创新优势转化为消费者的利益,在满足消费者需求和发挥我们自身特色上保持良好的平衡。

在公司内部,有我们各自的内部顾客。我们工作时首先要弄清楚,自己的直接客户是谁,他喜欢我所做的工作吗,我所到的结果正是他需要的吗。我们工作的目的不是为了完成任务,而是为了创造卓越的结果,使顾客更满意。内部客户导向是消费者导向在公司内部日常工作中的表现。

——— 这叫彻底消费者导向!

五心

平常心就是“做我们该做的事”,“做我们能做的事”,脚踏实地,稳健发展.

进取心就是“要做就做最好”,即努力把该做的事、能做的事做到最好,让我们的顾客完全满意.

责任心要求我们一切言行都必须本着负责任的态度,所有商业决定和行为必须基于步步高的最大利益,而不应出于个人利益、情感和人际关系。

责任心要求我们对股东负责,对用户(终端消费者)负责,对客户(供应商和销售商及其它形式的合作者)负责,对员工负责,对社会和国家负责。

耐心要求我们有充分的心理准备,理性对待激烈的竞争工作的困难和他人的误解,始终不急不躁,坚忍不拔。

爱心首先意味着付出和奉献,同时也将会分享他人的关爱与扶助,企业必以商业利益最大化为归依,但决非一部利润机器。步步高是一个平等、友爱、和谐、分享成功的情感共同体。

vivo 文化 2.0

vivo 成立至今,已迈入第 26 个年头。

26 年来,我们从东莞出发,走向全球,从创业团队发展至全球领先的手机品牌,经历了数次颠簸起伏又重新出发。截至目前,vivo 已进驻超 40 个国家及地区,全球用户量超 4 亿,真正做到“vivo 足迹,遍布全球”。在这个过程中,我们始终秉持“本分”核心价值观,坚持做正确的事,并把事情做正确。而每一位 vivo 人的文化践行,也在不断丰富着 vivo 文化的内涵。

现在,随着 vivo 的全球战略发展,越来越多的一流人才及优秀合作伙伴加入 vivo,我们给自己提出更高的目标和要求,vivo 企业文化也迈向了 2.0 升级更新。

从今天起，“为用户，创造伟大的产品；为员工，营造快乐进取的氛围；为伙伴，建立互信共赢的平台；为股东，提供长期稳健的回报”成为我们新的使命。“本分、设计驱动、用户导向、学习、团队”成为我们新的核心价值观。

26 岁的 vivo，始终将四个利益相关方放在同等重要的位置，主动承担更多社会责任，创造伟大的产品，打造一流的品牌，创造更大的社会价值。永怀初心，奋力前行。

1 对用户的使命，从“提供优质的产品和服务”向“创造伟大的产品”升级

从功能手机到专业影像旗舰 X 系列、轻薄自拍 S 系列、高端旗舰 NEX 系列...每一台出厂手机都是我们精心打磨的产品。我们始终秉持“为用户提供优质的产品和服务”的使命，潜心打磨攻坚技术，为用户带来更好的体验。

26 年后，我们将继续传承用户导向的价值观并给自己提出更高的要求。我们要从“优质的产品”向“伟大的产品”升级，继续攻坚技术的同时，站在用户角度不断创新，优化用户体验，让 vivo 成为用户热爱的品牌，用户自发推荐的品牌。创造伟大的产品，应是每个 vivo 人对自己的要求，也是每个 vivo 人追求的梦想。

2 传承“本分”、“团队”与“学习”，“设计驱动”成为新的核心价值观

vivo 始终鼓励员工保持平常心、守承诺、讲信用，坚持做正确的事并把事情做正确。诚信、可靠等品质作为用户的基础需求，是做企业的入场券，更是所有 vivo 人应具备的基本素养。

而设计驱动，虽是本次新列入的核心价值观，但设计驱动的种子早已埋藏在 vivo 的骨子里。设计驱动不是设计师驱动，它是极致的用户导向。设计驱动要求我们不甘平庸、不盲从大流，以“简单、完美、优雅”的方式给用户带来全新的意义，给行业带来颠覆性创新。我们致力于将科技创新转化为用户喜爱、热爱的极致产品，通过设计驱动实现更大的社会价值。

企业文化不应该仅停留在文字上，而应该体现在 vivo 人的一言一行之中，优秀的企业文化，离不开全体员工的知行合一。让创造伟大的产品融入我们的思维；让本分、设计驱动、用户导向、学习、团队融入我们的言行。

我们相信，vivo 企业文化 2.0 必将指引我们创造伟大的产品，成为世界一流的伟大品牌，创造更大的社会价值。

6、段永平论消费者导向

问：企业经营的本质是什么，能用简单的一句话表述吗？

段：没想过经营的本质这个问题。感觉就是满足消费者，长期的那种，赚钱是果不是因。只有一个句号，应该算一句话吧？

大道告诉我们经营的本质就是消费者导向，赚钱是果不是因。本分平常心就是抓住事物的本质，做正确的事。消费者导向的反面是短期利润导向、工程师导向、市场占有率导向。让我们追本溯源，看看大道从 2001 年开始这 20 年里，都说了些什么，从而更好的理解消费者导向。

问：您做生意的时候，会不会和您的对手比较，或者您会选一个公司做您的榜样或者追赶的对象吗？

段：最重要的是用户的需求或叫体验，其他都是浮云。（2013-07-04）

2001 年

观众：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：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 的新任总裁伊梅尔特，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，作为一个企业最基本的基石，你一定要坚守，但是作为一些其他的小的规矩，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。（2001 年《经营天下：高峰论坛之段永平》）

2002 年

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。（2002 年《中外管理》杂志采访）

问：请介绍您二次创业的过程。

段：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，那么你就应该去想怎么找到消费者，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。所有这些都是环扣一环。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。企业在经营策略上最重要的是消费者导向，当所有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。（2002 年浙大 MBA 论坛问答实录）

2003 年

问：您认为步步高在未来的发展中会不会出现大的转型？

段：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。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。（2003 年北京大学总裁班演讲座谈）

2005 年

我们的研发要根据消费者的需要，尊重消费者的意见，要多进行市场调查，开发生产出老百姓接受的产品，而不是自己主观去搞一些噱头，为差异化而差异化。我们为什么不提创新？因为创新可能会使人产生误解，为创新而创新，结果弄出来的东西市场不接受，消费者不接受，只能把自己做死。其实我们要做的就是当你发现消费者需要的时候去满足它。做到这一点其实不容易的，我们做信息电话创意就很好，我们曾经开发过的“光盘录像 DVD”，工程师们都认为很好，结果消费者不买帐，就是二个失败的例子，这方面的亏我们不能再吃了。

有人说包装消费者不需要，其实包装也是十分重要的，也是消费者需要的，想想消费者买个光机回家是什么心情，这是个消费习惯和心理的问题。我们的宣传广告也要正确简洁地告诉消费者，不能说一些言过其实的话去蒙骗消费者，假话说多了，人家也就不信了，你也就没得玩了。

2007 年

袁鸣：当然不是，人家是有核心竞争力，它有自己的自主创新能够引领...

段：你买东西的时候，会问这个问题吗？说步步高是原创，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 vista？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。我们不能够说我们为新而新，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，我们因为只在网上卖，我们在网上亚马逊上 bestseller 了已经好几个月了，总是卖的最好的。（2007 年 7 月《波士堂》）

同学：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，而且这个时候行业集中度已经很高，平均利润率已经很低，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：任何一个成功的東西，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。那么说这个经验呢，我觉得我们企业，其实做企业非常简单，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。（2007 年《与浙大学生对话》）

段：很多人问我，你们成功有什么不同于别人的地方？我说托尔斯泰说过，“幸福的家

庭都是相似的”。要真问什么特别的东西，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。所有的细节，因为公司最重要，就像水桶理论，它不是取决于某一样做得长做得好，而是取决于哪样做的不好，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，好了也白好，因为你不好的东西会把它拖下来，所以你要把最短的东西慢慢补上去。其实好公司没有什么特别的东西，至少是没有说一两句话能够说出一个好公司怎么做，但是好公司有个特点，就是好公司基本上一句话都说得清楚的。（2007 年《与浙大学生对话》）

2009 年

《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：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。（2009 年《浙商》杂志访问）

“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。”（2009 年段永平：浙大论道）

2010 年

网友：您在步步高工作时，公司决策营销推广方式，确定消费者导向还是技术导向的市场策略。七八年前我家人买步步高无绳电话还有 DVD 都是因为电视广告的影响。

段：产品的设计当然是消费者导向，技术是隐藏在产品里的，是为产品服务的。没有很强的技术是无法实现消费者导向的。广告是效率导向的，就是把产品本身用尽可能高的效率传达给你的目标消费群。最不好的广告就是夸大其词的广告，靠这种广告的公司最后都不会有好下场，因为消费者长期来讲是个极聪明的群体。广告能影响的消费者大概只有 20%左右，其余全靠产品本身。（2010-04-21）

网友：转：苹果年内或成美国市值最大公司

段：我也常常想苹果现象，虽然非常佩服和惊讶 Jobs 所取得的成就，但非常怀疑 Jobs 后这种水果是不是好卖。Jobs 真是个绝顶聪明的“消费者导向”大师和 marketing 大师，他们在产品上做的很多取舍是让人叹为观止的，同行其他人没人敢做他们做的一些事。

（2010-05-25）

网友：我关注的企业有时候只要确定是业内第一，要么行业完蛋，要么肯定没事，所以我特别在意这个业内第一，要不是这一点我在 08 年也不会卖掉一部分格力，就是因为格力的管理层没有给我信心说一定保第一，其实做法还是跟随美的降价了，最后第一还是保住了。

段：其实是不是第一没有那么重要，因为消费者在买东西时一般并不在乎谁是第一，他们在乎的是买的东西是什么（消费者导向）。为追求市场占有率而追求市场占有率是大多数企业最容易犯的错误。（2010-06-07）

问：步步高/oppo 在埋头苦干，很可怕。也许三年后，步步高/oppo 将是前三甲；也许步步高/oppo 的手机市场开拓，又将是一个敢为天下后经典案例。

段：实际上，排名不是我们要追求的东西。能做出用户喜欢的产品才是我们的追求。也许真有哪一天我们也能做出个“伟大的产品”。希望 50 年内。（2010-06-08）

网友：我现在有点理解为什么段老师说不要比。以前跟别人比，感觉太累。

段：呵呵，这里不在乎排名的意思是我们只在乎用户的感受，排名只是结果而已，不是追求的目标。（2010-06-09）

网友：谈到手机，其实我也是业内人士，俺是中兴通讯手机事业部负责欧洲市场推广的。中兴手机这几年进步也很大，主要优势在于快速定制，满足运营商需求，抓住了类似于国内中国移动、电信之类的大客户捆绑销售。问题在于基本放弃了渠道市场，应该走了跟步步高不同的路线，现在最大的问题在于某种程度上忽视了“消费者需求”，没有做到“消费者导向”，而是“运营商导向”。中兴手机的发展方向应该是学习台湾的 HTC,从 ODM 逐步到自有品牌，从单一追求销量到追求销售附加值。道理似乎大家都懂，但做起来很难，是不是企业的文化和基因很难改变呢？每年为了追求销量忘记忽视了一些最根本的东西，这点可能就是公司创始人的不同导致的吧。不是说我们老板不行啊，各有强项嘛，呵呵，上市公司当期业绩压力大嘛。

段：呵呵，上市公司当期业绩压力大的说法很有趣（尽管无数上市公司都这么说来着），难道大家愿意让下期压力更大？（2010-07-07）

网友：现在很多企业的目标是做行业第一名、做行业霸主，但感觉段老师在谈到步步高时从来没提这种口号，而是谈做出消费者喜爱的产品，也是段老师常讲的消费者导向。这两者有什么区别吗？

段：好像区别还挺大的，一个是因，一个是果。“行业第一”好像对消费者而言并没有实际意义，很少有用户是因为看到你是“行业霸主”而买你东西的。所以总的来讲，我们最关心的只是消费者体验，而不是行业排名，不然可能就容易犯一些很奇怪的错误，比如发动价格

战等等。也许这也是我们“胸无大志”的体现吧。不过，貌似我们坚持做的很多产品最后据说都成了“行业第一”（其实没认真考证过，没有权威数据），比如最早的小霸王学习机，后来的步步高 VCD、DVD、电话、复读机、点读机等等。手机恐怕需要的时间会长很多，对手们很厉害啊。想想有一天可能要和苹果或[诺基亚](#) PK 一把还是很兴奋地。（2010-10-15）

网友：贵公司的企业文化中有两处不能领会：

·通过科学、严谨的市场调查，充分研究消费者的需求，一切工作须以消费者的真实需求为原点而展开。(为何不直接写"消费者需求",而写成"消费者真实需求"?)

·在公司内部的日常工作中，要坚持内部客户导向的原则。(何为内部客户?) 望赐教!

段：呵呵，玄乎地讲就是用心。用户的需求不一定是问出来的，经常是自己体会出来的。iphone 就是一个典型的例子。

1、大概是为了把消费者需求和客户需求分开。客户需求有时候和消费者的真实需求并不完全重合。

2、内部客户大概就是工作中要打交道的所有人。（2010-10-24）

问：我总有一种预感:未来投资的不倒翁是看得懂互联网和高科技和新生行业的，巴的成功源于过去 40 多年对所投行业的深刻理解，功力深厚。但他已经没有未来的 40 年了，已介入互联网、高科技的段先生很有机会！

段：看得懂什么不重要。好像现在的中国首富是看懂人喝的饮料的人，也许下一个是个能看懂猪饲料的人。另外，我从来不认为自己介入过互联网或高科技什么的。互联网或所谓的高科技都只是工具而已，就像当年的铁路、公路、高速公路、航空等等一样。（2010-10-22）

问：请问段总“你懂的好生意”。“和公认的好公司”。有么区别？是不是好公司不一定是好生意。好生意一定是好公司。还是什么关系？

段：我的意思是你懂得所以才是你的好生意。比如[微软](#)的生意对我们来说就不是好生意，不然我们也应该去做电脑 os 了。

网友：是不是所谓高科技公司也只是满足顾客的消费趋向？最终是要傻子都明白东西。

段：不知道什么是高科技公司。在消费者眼里其实没有这个东西。（2010-10-30）

反面案例 1：摩托罗拉——技术导向

网友：摩托罗拉一直是技术领先的，最近因何缘故衰落了昵？

段：呵呵，摩托罗拉太技术导向了（或者叫工程师导向），不是消费者导向的公司结局就该如此。（2010-03-30）

网友：我觉得摩托罗拉太可惜了。我一直想，问题是出在他们的董事会，还是他们的CEO，还是研发部？你觉得摩托罗拉应该是那部分出了问题？

段：我觉得摩托罗拉以前是个很工程师导向的公司。我最早用的就是摩托罗拉手机，当时特别希望手机上能有个时钟，结果等了好几年都没见加上来，后来就换诺基亚了。我觉得是文化的问题，他们过去不是消费者导向的公司，以后不知能否改过来。（2010-04-05）

反面案例 2：诺基亚——生意导向或市场占有率导向

网友：诺基亚股价从08年28\$跌到最近6\$，市场占有率维持在三分之一以上，从中给我很多启示，比如该司行业领导地位，该司前面n年的亮丽财务报表，不错的全球分销渠道，供应链体系很完整，产品链齐全，研发体系不错，很好的roe等，该司本应是很好的价值投资标的，但从目前来说，如果重仓投资该司可能亏本的概率会大一些，我想请各位以该司为例多探讨价值投资的应该注意的东西，欢迎各位参加讨论！该司目前受到iPhone，Ipad的高端市场竞争，手机操作系统的研发体系被Apple颠覆，至今还在追赶，投资者的预期下降等多重问题，这些问题引起管理层的动荡等系列问题。我觉得对过度竞争的企业做价值投资标的时应非常谨慎，因为这类企业护城河不宽。我很想听听各位的观点，请赐教！

网友B：产品日趋同质化，市场老大也得拿起价格武器，最后连老大也赚不了多少钱，不过如果在手机细分市场做的好的，应该日子会过的不错。段总以前提过诺基亚本身有问题的，不过没细说。

段：（诺基亚）他们太把当前的市场占有率（以数量计算）当回事了。

网友C：低端市场是指完全依赖价格的一个市场，这群人没有品牌忠诚度，哪个便宜买哪个，因此就算今天有了这群人买，明天另外一个品牌降10块钱，他也可能会换别人的，面对这种情况，你只能再降价，到最后只能牺牲质量，否则就没办法要这个占有率。所谓高端是指必须有个性化，oppo手机卖点在音乐手机，突出“音乐”，音质好，抖动也不影响音质等，那么会有一群喜欢音乐的年轻人愿意高一点价格买，这群人就相对忠诚，所以现在积累的占有率也不容易掉下来，大概是这个意思。

网友D：市场占有率高，能说明你很大，但不一定说明你很强。太看重市场占有率，和想进500强差不多。

网友C：市场占有率不是不重要，是很重要。看待nokia的问题主要看他们对于占领市场占有率的过程，正确的占有市场的方式是“点带面”，占领一个细分市场然后逐渐吸引更多的相邻细分市场的用户，nokia的问题在于希望通吃，忽略了点，结果哪一块都没吃好。几年前nokia几乎每年1款精品，从8210到N70，每次都是一个潮流，甚至当年的白金手机被人放在办公室里面作为炫耀的资本。现在呢？哪有创新了，高端的市场都丢的差不多了。

段：占有率是结果，不是不重要，但不能盲目追求，否则以后有麻烦。有点像 GDP 哈，不是不重要，但不能盲目追求。

网友 E：前几天看到李路的一篇演讲，他提到通用汽车 60 年代的资本回报率是 46%，70 年代是 28%，80 年代是 9%，90 年代是 6%，手机行业好象也是一样的现象，只不过时间大大缩短了，我想李路想说的是，作为价值投资者，我们想寻找高回报的生意，但高回报的生意一定会吸引大量的资本进入这个行业，所以最关键的还是巴菲特说的护城河。5 年前回报率很高的国外国内手机公司，几乎每一家都在大量竞争对手的围攻下回报率迅速下降甚至亏损。现在有点明白为什么芒格那么强调逆向思维，研究失败了，考虑一家公司、一个行业在什么情况下会失败比研究成功还重要！

段：哈，说得好。眼光盯住“市场占有率”确实会导致公司做一些本末倒置的事情。

网友：我来说不一句，占有率只是个数字，不能阻止 OPPO 超越诺基亚。

段：是否超越谁并不是我们的目标。最重要是做出好东西给用户。

网友 F：段总言下之意是否是不应该把追求市场占有率放在首位，而应该把提高产品的质量放首位呢？如果后者放首位，达到前者是自然的事？

段：看看 iPhone 和诺基亚就明白了。（2010-10-08）

2011 年

网友：那您经常也会拿 bbk 和那些帝国主义的老牌劲旅去对照吗？看了您这条发言后，我拿自己的小公司和同行的巨头比了比，觉着我们的公司纯粹就是一清二白，都快没有做下去的信心了？

段：如果你的目标是打败谁谁谁的话，那确实很可能难有做下去的机会。但如果你能找到你能满足的细分市场的话，你也许就有机会。几乎所有大公司都是从小公司起来的，最重要是你能有消费者导向的观念。（2011-02-13）

网友：诺基亚品种多样和你以前说的消费者导向不一致吗？

段：诺基亚需要用很多品种才能做到消费者导向，而苹果用一个品种就做到了，这里面功夫差很多啊。（2011-02-08）

网友：降价是最差的一种可能性，也就是苹果在无法靠创新（无论是现有产品还是新产品）推动销售的情况下的无奈选择。反过来说，这是观察苹果的一个重要指标。鉴于乔在苹果的作用及技术产品阶段性跳跃发展的特性，这种可能性也是不能完全排除吧。

段：个人觉得人们对苹果最大的误解就是认为苹果是一家创新的公司。实际上，苹果只是让原来就有的东西变得特别好用而已。当一个特别好用的东西已经存在以后，实际上所谓

的创新对他的影响会非常小。比如说，由于 iPhone 和 iPad 足够好用，我其实根本就不关心其他的手机或 pad。（2011-11-30 微博）

网友：魅族这个企业有点意思，有点像中国的“APPLE”，向 APPLE 学习比较彻底的。只是不太明白只有一款机（先是 M8，再是 M9），居然主要靠专卖店来销售（偌大一个专卖店只买一款机）。并且机器也只有两千多元，也没有软件商店来赚钱，也不打广告。不知道究竟怎么赚钱？现在估计还在赔钱。长期靠什么来赚钱？

段：不了解你说的这个公司。不要随便拿“苹果”来比较，我个人以为大概很多年都不太可能见到一个所谓的“中国的苹果”出现，因为我们还没有一个出“苹果”的大环境。当然，当人们买“苹果”四代的时候，我们也是可以买四袋苹果的。

苹果把用户导向真正做到了极致，他绝对是我们制造业学习的榜样，但同时也非常有可能成为我们的噩梦。千万别觉得我悲观，我只是比较客观而已。

我们公司未来很多年的竞争对手其实就是“苹果”，如果我们能够活很多年的话。我们其实很幸运有“苹果”这样的对手，虽然我们现在还不能被其称为“对手”，但在局部细分市场上我们还是会有机会的。（2011-01-08）

（注：OPPO 和苹果都是用户导向的企业，但是苹果的能力强于 OPPO，所以 OPPO 必须从苹果满足的不够好的细分市场开始做起。17 年接受彭博社采访时谈到，OPPO 和 vivo 采用的策略是苹果不愿使用的，比如主打具有高端规格的廉价设备。段永平说：“苹果在中国无法击败我们，这是因为他们依然存在短板。他们有时候可能过于倔强，并做出了许多好东西，比如操作系统，但我们在其他方面超越了他们。”）

股东第 3 的说法有时候让人不舒服，但我很同意客户第一的原则--其实就是消费者导向的意思，如果马云说过其他的顺序，那就说明他后来进步了。其实从不受股东短期利益驱动的影响的角度看，我也同意股东第 3 的说法。（2011-5-7）

网友：昨天郁亮对媒体说“万科现时对于规模和数字已经不感兴趣，而要追求质量和效益”；年初时他也强调“回到原点”，“建有人居住的房子”，要向苹果学习，“注重用户体验”，我觉得这些价值观跟追求快速发展是截然不同的。总之，我希望万科稳健地发展，希望他们像步步高愿景讲的那样，成为更健康更长久的企业。

段永平：郁亮这些话讲得非常对。（2011-11-27）

2012 年

（美股评论：[柯达](#)的双重讽刺）

段：“关键的动机并不是让大家更好地拍照，而是为了卖他们的胶卷。”利润导向和消费者导向的差别长期而言就是生与死的差别。突然想到[惠普](#)打印机有点为了卖墨盒的意思（纯

属乱感觉，没经过数据比较）。（2012-4-28）

网友：以为苹果的创新仅凭直觉而不管消费者的需求，这其实是误读了乔布斯和苹果。苹果绝对比其他任何公司都更了解消费者需求，他们真正了解消费者“骨子里的需求”，把它识别和挖掘出来，然后实现它。这才是真正的、极致的以消费者需求为导向。

段：同意！（2012-1-30）

微博：业绩不好的销售人员:很少想到如何去说服客户和如何才能说服了客户,认为做业务靠的是产品的好坏和客户的选择,认为客户该怎么样就该这样,不相信会有什么改变。优秀的销售人员:他有强烈的进取意识,喜欢认真的学习和努力的工作,这也是他血液里的东西,他会想尽一切办法使自己说服客户。

段：所谓好的销售人员应该是那些非常了解自己产品同时又了解客户需求，并能够在有限的时间或机会里告诉客户自己的产品能满足客户的哪些需求的那些人。其实很多时候过于激进的销售员往往很难是好的销售员，因为他们的目标是卖东西而不是去满足用户需求。

（2012-3-8）

网友：最近对“消费者导向”有点困惑，不知有好书推荐否？

段：这东西还需要看书？最通俗的说法就是自己不喜欢的东西别拿出来卖。如果你觉得这句话对，你根本不需要看书，如果你觉得不对的话，其实看啥书都没用。当然自己喜欢的东西未必就一定好卖，那是因为经常没办法让别人知道你喜欢的的原因，或者是因为 marketing 费用太高，或者就是因为产品教育太难（比如有些工程师喜欢的东西就没办法让普通老百姓喜欢）。（2012-04-28）

网友：联想 3 年：如何走出阴影？

在 PC（个人计算机）上的市场份额跃居至全球第二大的[联想集团](#)，如何走出行业领先者和技术变革的阴影，成为一家拥有未来的公司？中国最大的 PC（个人计算机）厂商联想集团距离自己的梦想似乎又近了一步。在过去 3 年的时间里，它的表现堪称神奇。这家吞下 IBM PC 业务立志成为全球性.....

段：这么长的文章好难看。靠低价得到的份额实际就是阴影本身，很难走出来的。看看[诺基亚](#)就明白了。（2012-02-19）

网友：根据知名市场调查公司赛诺的数据，今年 2 月份，3G 手机销量前 5 名中，有 4 个是国产品牌，只有 1 个是国际品牌，即三星。不过，三星在 3G 手机中的份额较大，为 19.4%。后面的第二名华为至第五名酷派则差距不大，从 13.4%至 9.6%不等，这几家企业正好是号称“中华酷联”的四个主要国内手机品牌，即华为、中兴、酷派、联想。请问阿段怎么看国内手机市场未来发展？

段：用眼睛看，也用心看。我们公司应该对销量排名兴趣不大，尤其是要亏钱的销量还是不要的好。（2012-04-20）

微博：【猛料：vivo X 系列 5 寸以上四核 1080P 旗舰将搭载 X1 发布】步步高 vivo X1 将于 11 月开发布会。据闻，发布会上不止发布 X1 这款全球最薄的 hifi 级智能手机，还将重磅推出 vivo X 系列另一款旗舰机：5 寸以上大屏，分辨率高达 1920x1080，高通 snapdragon APQ 8064 1.5G 四核 CPU，3000mah 以上电池，1300W 高清摄像头。

网友：从形看，步步高在做“薄”这一上面给人感觉是模仿 oppo；但从神上看，都是在模仿苹果，就是将产品做到极致！之前 oppo 的薄，现在 vivo 的薄和对行业音质标准的定义，都只是对外宣传的一个切入点而已。前辈，您觉得呢？

段：如果“薄”确实是用户的追求，那当然是越薄越好。但用户未必追求越薄越好，因为太薄了手感可能就不好了。一切要以用户体验为前提。（2012-10-24）

2013 年

网友：有点明白了茅台和苹果的用户群，那些为了占份额吸引的客户其实随着时间会慢慢减少？

段永平：那些客户未必会减少，但做那些客户的生意的企业会慢慢地过上苦日子，其中有部分会撑不下去的。（2013-03-01）

网友：想问你一下“结果导向”和“利润导向”是不同的吗？利润导向我知道对企业来讲是不好的，但“结果导向”又是什么意思呢？

段：比如你可以设定消费者（长期）满意度为结果，那就和“利润导向”会有很本质的差别。“利润导向”最大的问题是有时候会变成不择手段。（2013-03-05）

网友：企业以消费者为导向是做消费者喜欢的产品，以市场为导向是做市场喜欢的产品，市场是谁？是批发商么？段总能否说说市场导向与消费者导向的区别是什么？

段：从字面上理解，“消费者导向”指的是企业在做产品决策的时候是基于考虑产品最后的消费者的体验的。“市场导向”看上去是基于现在是否好卖的。很多时候这两者区别不是那么明显，因为好卖的东西往往就是消费者喜欢的。但消费者往往只是根据现有的产品来决定自己的喜好，所以经常会显得短视，如果企业总是“市场导向”的话，则陷于短视状况的概率就会相对大些。而总是注重消费者体验的公司则往往会眼光放得长远些，出“伟大产品”的概率就会大很多。

过去的国营企业往往基于计划经济，所以连“市场导向”都做不到。绝大部分企业最后大概只能到达“市场导向”的地步，因为大部分企业都是“利润导向”的，而要做到“消费者导向”需要有“利润之上”的追求，或者说需要能够放弃一些短期利益去做出最好的产品去满足消费

者真实的需求。其实有些企业或多或少也是有“利润之上”的追求的，但能力上还没有达到做出伟大产品的地步，所以这类企业看起来可能没有那么强大，但生命力却往往会比人们想象的强很多。

只有极少数的企业是真的在骨子里具有“消费者导向”同时又具备实现“消费者导向”的能力的，这些公司最后往往会被人们称为“伟大的公司”。没有“利润之上”的追求的公司不大会有“消费者导向”的文化，最后也不大可能成为“伟大的公司”。具有“利润之上”的追求的公司往往多少具有了“消费者导向”的文化或叫基因，在某些条件下就有可能慢慢变成“伟大的公司”。公司是由人来经营的，所以“伟大的公司”也不是一成不变的，时间有可能会改变一些东西，让一些“伟大的公司”变回到不那么伟大。（2013-04-05）

网友：常常提到好的公司的企业文化一般是“以消费者为导向”，但是又常说我们不能太在意市场，太在意华尔街和别人的看法。别人和市场的看法也算消费者的看法吧？我总觉得之间的界限好像有点模糊，不太清晰。比如假设苹果以后出大屏手机算是符合消费者导向呢？还是太在意市场的看法了？

段：说不在意的是指应该不在意短期行为或期望。比如不在意华尔街的看法指的是不在意华尔街短期的看法。短期的看法是投票器，长期才是称重器。比如华尔街希望苹果出低价机多占领市场份额，而苹果想的是做最好的产品，所以短期就让华尔街失望了。（2013-03-07）

网友：“2012 年，小米共销售 719 万部手机，作为对比，在此之前雷军曾在另一场合透露，今年小米手机的销售目标是 1500 万台。”这样设定目标的方法，会不会造成企业过分追求销售额，过于“市场导向”呢？貌似没有听过苹果说明年要卖多少台产品？

段：小米 1500 万台应该没问题的。不是这个行业的人也许不知道这是什么意思。苹果自己应该也是有计划有目标的，但销量不是目的，而且是在原则之下的，不是那种为了销量不顾一切的意思。任何公司都应该对自己的生意有个概念的，不然怎么可以看得长远？（2013-04-10）

正面案例：苹果产品的消费者体验

博文：说说苹果 2013-02-24

关于市场份额：好像很多人太在意市场份额这个其实没太多意义的指标。其实要提高市场份额不难，但保持有意义的份额不容易。诺基亚当年就是太在意市场份额才把自己推到绝境的。多年前，当苹果饱受质疑时，记者问乔布斯：你如何看待苹果电脑只有 5% 的市场份额？乔布斯：“我们的市场份额比宝马或奔驰在汽车行业内的份额还要高。然而，没有人会因为宝马或奔驰的份额而质疑他们。事实上，它们都是非常令人向往的产品和品牌。

网友：不大明白这个“有意义的市场份额”，是不是可以反过来这样理解，无意义的市场

份额就如同不能持续产生现金流的 Book Value。

段：你这样理解也是可以的。(2013-02-26)

网友 N：Apple 是消费者导向的典范。以前很多人说乔布斯不在意或不尊重消费者，这是对 Apple 最大的误读，我认为老乔最大的贡献恰恰是建立了一种真正消费者导向的文化。老乔们不在意的只是短期市场的看法。

段：苹果确实特别在意消费者体验。

网友 H：是否可以这么说：对库克来说，更大屏幕的手机是着重短期利益的“市场导向”，而不是长远的“消费者导向”？

段：不违背长期利益的短期利益没啥问题啊。关键是在苹果眼里大屏手机的未来是什么。看了这么久，苹果应该有定论了，所以出不出大屏今年大概就知道了。

网友 K：很多伟大的公司追求的是做消费者体验最好的产品，比如苹果、茅台；定位做中低端市场的公司好像很难出现伟大的企业，因为中低端市场很难在成本和消费者体验上达到一个平衡；但像万科也不是属于高端别墅之类，是不是做针对特定消费者让这类消费者感觉公司的产品或服务性价比最高，这样才是最佳的消费者体验；但是还是没完全想明白。

段：最好的产品或最好的产品体验本来就是指的一定范围内的。

网友 K：那苹果瞄准的是哪类客户群呢，没想明白，因为苹果是财富各个层次的人都喜欢，而且 4000-5000 元的价格在有经济基础的地区都有能力买；似乎很难描述苹果的用户群，苹果是怎么定位自己的消费群体的？

段：个人认为其实苹果只是努力把自己的产品做好，然后卖一个合适的价钱而已。至于谁会最后落在喜欢苹果产品的范围里实际上看起来是个运气问题。“看起来”是个运气的东西经过很多年的积累后实际上就“看起来”有点必然了。苹果有今天实际上是经过 30 多年的积累而来的，虽然爆发的时候“看起来”有点运气。

网友 Y：能做到“市场导向”已经很不错了，可以做到“消费者导向”，并坚持下来更加是了不起！因为要做到“消费者导向”，是要牺牲很多短期利润的，甚至会导致公司因此缺钱而经营不下去，很多时候“优币会被劣币淘汰掉”所以要有心有力的公司才能做到“消费者导向”，并最终成为一间伟大的公司”。

段：能坚持下来确实非常不容易，苹果也是几十年后才有今天的。（2013-04-08）

2016 年

网友：步步高教育电子最近推出了 imoo 学习手机，广告在网上也发出来了。对于学生，确实是需要有一部手机，尤其是中学生，但对于家长，会担心孩子把时间花在游戏和视频上，

影响学习。步步高从学生这个细分领域切入，主打学习，应该还是能打到家长的痛点上。但感觉量较难起来，不知道段总怎么看这个事情？

段：量本来就不是我们追求的东西，重要的是用户是不是有这个需求。（2016-06-30）

网友：请问不追求量而关心用户是不是有这个需求，这个量是指用户对产品的需求量还是公司产品销量（市场占有率）？是指只要用户有这个需求，不管需求量不是很大（市场很容易饱和）都会生产产品以供应用户需求？还是只要用户有足够的需求量，就会出好产品而不用担心销量上不去？

段：不追求利润不等于不要利润。企业不赚钱就是罪恶啊。不追求量的前提是你认为这个市场有需求，就是有量的意思，不追求量的意思实际上是不为了追求短期的量而做不对的事情。只要坚持做对的事情且做对了，量自然就有了。（2016-7-10）

2017 年

引用：《我也是苹果股东》

独家专访段永平——“苹果无法在中国战胜我们”.....

段：我要觉得我们能干倒苹果，我怎么会买苹果股票呢？我肯定不会说这话的！再说，我们公司不会把追求干倒谁作为目标，也不会把市场份额，销售数量及排名作为我们的追求目标的。我们追求的就是改善用户体验，做出最好的产品，其他的都是水到渠成的事情。---刚刚看到一篇文章的标题，很无奈。（2017-03-21）

2019 年

问：我对您特别看重的优秀企业文化的理解思考了很久：生意的本质是满足用户的某种需要，是生意的最底层基石，以用户体验或消费者导向作为企业文化的，就是好的企业文化，当以消费者导向的企业文化融入到整个公司员工的价值观时，产品或服务领先于同行只是企业文化的外在体现，当这种差距持续保持及领先时，极有可能就产生了护城河：用户需要但其他竞争对手满足不了的某些东西。不知道这样理解是不是对的？

段：基本上同意你的看法，虽然我觉得“以用户体验或消费者导向作为企业文化的”只是好的企业文化的一部分。比如，我就不喜欢 996 或 997。（2019-4-8）

问：我们是美国 Amazon 上的一个中国 Seller，销售服装。从您的角度，您觉得这个生意有多大概率能做十年甚至更久？

段：能做多久应该取决于你自己的。如果你一直想着你的用户的需求，10 年或更久为什么会是问题？难道 10 年后大家就不穿衣服了？很久以前黄峥曾经问过我一个问题的：用户导向是放之四海而皆准的吗？我说，I believe so! I think he got the point!（2019-5-15）

问：我有缘在 OPPO 体系工作了五年，2018 年 7 月份离开了 OPPO，在 OPPO 的这五年，让我对产品、品牌、营销和渠道都有了一定的理解，所以我想请教您，OPPO 的这一套打法不适用于哪些行业或产品。

段：消费者导向放之四海而皆准。技巧的东西谁都可以学，但我们之所以成为我们，除了我们一直努力做的事情外，我们不做某些事情的决定也同样重要。（2019-06-10）

问：请问您怎么看企业文化中的用户导向，结果导向和追求极致？三者之间有啥逻辑关系？

段：用户导向是一种利润之上的追求，简单讲就是想着用户到底要的是什么，我们如何去实现。结果导向指的是要把事情做对。追求极致还是要把事情做对的范畴。（2019-09-26）

（陈明永说本分）

段：我们总是说，量不重要，利润不重要，最重要得是要做对的事情，要找到消费者的真实需求并想法满足。（2019-10-6）

2020 年

问：我在看多年前关于贵公司企业文化的资料中，关于“消费者导向”时候，其中有一个延伸解释，我想了半天，还是不太懂。该延伸解释的原话是：“消费者导向不仅是外部消费者导向，在公司内部，各相关部门也是我们的客户，我们的消费者。”这句话的意思是，做出来的产品，首先要得到公司内部员工的认可？还是，内部对产品的设计和对消费者需求的把握，也是非常重要的，因为消费者不一定知道自己需要什么。

段：内部消费者导向的意思应该是指相互配合的部门和员工也要尽量了解对方的需求。（2020-6-24）

（方丈谈利益之上的追求）

段：利润之上的追求指的是把消费者需求放在公司短期利益前面。（2020-7-10）

问：您在早年做企业的时候，怎么把消费者导向和结果导向深入人心的，做事上不变形的？

段：事实上我们也会经常有点小变形的，发现了就改。利益导向就像打球时的加力，是个心魔，克服不容易。好的企业文化对克服这个心魔作用很大。（2020-10-12）

问：以消费者为导向，您是怎么想到这个企业产品哲学的，特别想了解下其中的逻辑？

段：消费者导向这个想法很自然的。设计产品不是简单希望用户买，而是要想到人家买回去干嘛。有些人的生意不太好或者没办法长期好的原因往往是太在意眼前生意而忽略了用户的真实需求。没有哪个企业是总能找对用户的需求点的，所以再好的企业也会有失败的产

品。但那些一直努力聚焦在用户需求的公司时间长了往往会比那些生意导向的公司表现好。
(2020-10-21)

问:苹果这个失误挺让人费解的,大屏的需求当时已经被其它厂商在市场验证了,但是苹果坚持单手掌控是更重要的用户体验。有点类似芒格说的固守成见,不愿意接受新想法的意思,好在最后改变了看法,出了大屏手机。快充的需求,苹果也跟进的比较慢,oppo的“充电5分钟,通话2小时”都家喻户晓了,苹果才开始慢慢增加快充功能,现在也才30W快充。Think different的理念是不是影响了苹果更好的做到消费者导向,类似于守正出奇的错误,老想着出奇,守正反而没做好,正确的做法还是得守正不出奇。

段: Think different 其实非常了不起,长期而言是力量巨大的。think different 其实是内含“消费者导向”的,因为那是前提。(2020-12-16)

乔布斯的话

程序员:你在讨论一些问题的时候,你根本不知道自己在说啥。我想让你清晰表达一下,Java是如何阐述体现 OpenDoc 的思想。当你回答完这个问题,你就能回答过去7年都干了些什么。

乔布斯:诸如这位先生的一些人,在某些领域是正确的。我同意一些事情是 OpenDoc 能做到的,可能还有更多是我不熟悉的是别的东西做不到的,并且我确信你可以做出 Demo,也可能是一些商业小程序,来对这些东西做出验证。然而最难的地方是技术如何去适应一个更大更整体的构想,而这个构想能够让你每年把一样产品卖出80亿甚至100亿。我总是发现,你必须从用户体验入手,然后再回头去开发技术,你不能从技术入手,然后再试着搞清楚,你会把东西卖到哪。我在这方面犯的错误可能比在座任何人都多,我有“伤疤”去证明,我知道这才是做事情的方式。当我们为苹果提出战略和构想的时候,我们的入手点是我们能给用户带来哪些很棒的好处,我们能带给用户什么体验,而不是咱们工程师坐下来,先搞清楚我们有哪些很棒的技术,然后我们再去营销,我觉得这才是正确的道路。

附录:案例

1、九城

网友 A:您曾经说过游戏公司可以看看,不知道您怎么看九城啊?现在现金及等价物就超过市值了,可不可以拣个烟蒂呢?我的一个在九城呆过的朋友说九城的企业文化还不错,还有你怎么看朱骏本人呢?

段:我没见过朱骏,也没研究过 ncty,但觉得他们在处理魔兽的过程当中好像有点不太好。如果我碰到这种情况,我会全力以赴地把游戏交接好,绝不能让玩家有任何担心。我觉得这本来是一个很好的赢得未来玩家的机会,但他们好像有点丢了游戏又得罪了玩家的意思。

这样的文化我不太喜欢。

网友 B：我在看九城的时候从没从这个角度理解过这个企业，读了这段话对“消费者导向”有了更深的理解。实在太牛了，受益良多，谢谢谢谢。

段：呵呵，有悟性。（2010-05-22）

2、360

网友：今天安装了一个鲁班大师在补丁更新的时候 360 竟然提示会导致系统崩溃！感觉太霸道了。我就真不信！结果系统好好的速度还更快了。想想 QQ 群和好友那些天天都要用 360 的话我还有卡巴斯基呢。尽管他以前帮我杀了些卡巴斯基不能杀的恶意程序。我还是把他给卸载了。卸载 360 杀毒的时候竟然让我填问题回答感觉有些小孩了。像诺亚传说防外挂一样呵呵！依次卸了 360 杀毒 360 安全卫士 360 保镖。这下电脑清净了！企业的事情搞不懂 不过本身提供服务的企业太霸道了我是接受不了！

段：能真的卸载就不错了。以前装过一个叫 3721 的东西，装完就发现不对，马上想卸载却无论如何找不到卸载的办法，最后只好重新装了一次机，腾讯要厚道些，我装过 3 次 QQ，都是一装就发现被加了很多东西，然后我就卸载了，不过好像有一次也有点什么卸不干净的，但没认真查。以前装过一次迅雷，也是一装就被强行装上了很多东西，非常不舒服，不过卸载很方便。我也不太明白为什么我们这么多企业对自己那么没信心，非要做那么短视的事情。（2010-11-06）

3、三星

引用：【三星 Galaxy S4 智能手机销售不及投资者预期】分析师表示，“消费者找不到更好的理由购买 S4，因为它与前代产品没太大的区别。

段：其实说喜欢什么很难，但说不喜欢什么要容易得多。我经常会用几种安卓手机，虽然大屏看起来似乎应该实用些，但我自己的体验总是想赶紧换回 iPhone 去。前段时间刚刚试了一下 S4，真是开始对这家公司佩服起来，尤其是那个眼睛移动功能，这么不成熟的东西也敢拿出来卖，以后不干了么？（2013-07-03）

4、BYD

问：谈到新能源，比亚迪回归 A 股，是 A 股价值投资者的一次机会吗？

段：你问的是什么机会？到目前为止我还是没完全搞懂 BYD。我觉得王传福是个对商业机会很敏感且非常用功的人，但不是很明白为什么他们现在还在 4 面出击，同时还要借那么多钱。这次在老巴那里还和王传福一起吃了个饭并聊了一会，但时间有限，没能了解太深，有待进一步了解。如果 BYD 的储能柜真的能做成的话，那可是大事，因为目前利用太阳能最大的问题就是还不能有效储存能量。可是，BYD 现在的业务很散，给我的感觉好像是

没足够信心集中精力在能源产品上的样子。另外，我不太喜欢他们的中国第一和世界第一的那些个目标，那些个东西消费者其实不关心。你看看苹果什么时候说过要提高市场占有率了？苹果总是说且只说要做最好的产品（消费者最喜欢的产品）。

为了达到第一的目标（实际上是数量上的第一），企业一定会做些很奇怪的事情，比如价格战，比如因为过于急于上量而导致的质量问题等。当我看到他们说把 2015 年成为第一的目标推迟到 2018 年的时候，我就觉得他们还没有明白过去在哪里出了问题。

当然，如果王传福真是像芒格说的那样是个爱迪生和韦尔奇的合体超人（超人是我加的），那可能一切就都是对的。但这些超出了我的理解能力范围，所以我自己不会去抓这个机会。

（2011-05-11）

7、段永平论诚信正直公平

所谓本分，原意就是每个人作为社会的一份子，本来就应该遵守的道德伦理规范，具体到企业经营也是如此，内涵就是诚信正直公平，求责于己、不赚人便宜是这个内涵的引申。“有所不为”是本分的应有之义。

网友：段总，在中国做正直的人好难啊，你移民美国真是先见之明啊。

段：其实不难，但你如果希望因为这个得到什么可能会有点难。有时可能还要吃亏。如果你不肯吃亏，也会有点难。（2010-05-21）

1998 年

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。

1999 年

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。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。

问：您在 20 天就组建了步步高集团，请介绍一下融资过程。

段：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：您如何保持组织内部的凝聚力？

段：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。（1999 年人大演讲交流）

2000 年

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。

2001 年

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。（2001 年经营天下论坛）

2002 年

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：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。

问：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。

段：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。

问：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的？

段：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。

问：“诚信”是对得起自己还对得起他人？

段：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该干什么。

2003 年

我个人理解其实我们最强的地方就是我们的诚信，但是诚信跟大家讲了就是基础，最基

础的地方我比他强，就像你在打功夫的时候，你的马桩站的比别人稳，那你打起架来自然是有便宜。别的东西你能够干的我们都能够干。

作为我们一个企业来讲，我们诚信的概念并不分为对内对外，也不管它有用无用。供应商谈判的时候，我们有时候会要账期，比方说三十天到期或者六十天到期，那么到期。但是我们到期一定会付款，我们公司这个，我跟所有的供应商都说过，要是我们公司有谁不付你款的话，你可以打我电话。我们公司要是拖欠供应商的款是要被打板子的，我们有时候由于处理的程序不够快会导致一些延误，比方说晚了三天五天，晚一个星期，我们有过这样的情况。我们有过好几次开会检讨，我们在哪一条程序上会出问题，为什么会延误别人的付款。我想这种情况，如果在国内做企业的人可能会知道这样一点，其实非常少见。

聪明的人知道骗人家能骗到钱，智慧的人知道骗人家永远骗不了大钱。诚信这个东西我不想，我刚刚说了，诚信我们是说以诚为本，其实你最好不想就真理解了，你想着我要对他讲诚信是因为我明天还要跟他打交道，后天还要跟他打交道，这个就已经偏了。你在以诚信对人的时候，你在想着吃不吃亏就已经错了。但是你不想要很多人又比较难，我要不骗他一把，我今天这单生意就做不成。那么我们的处理非常简单，做不成就做不成。

诚信这个东西它是你本质的东西。那么眼前是不是还会吃一些亏呢？还会，这个没有办法。那么你碰到不诚信的人怎么办呢？我觉得你做企业，如果你是从长期的考虑，长远的眼光去看一个企业很容易处理，你觉得这个人诚信你就不再跟他打交道，非常简单。吃亏永远只吃一次，你明明知道这个人诚信，你总觉得他骗了我还能骗别人，还能帮我，那你就肯定错了。

2004 年

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。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。

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。

问：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。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。

2005 年

一个美国的朋友问我：你们说不攻击竞争对手，那为什么要去占领市场？这其实是一个误解，我们说的“不攻击竞争对手”，说的是在基于诚信，在公平合理的规矩内，不用不合法的手段去竞争，在合理的规矩范围内，我们要尽力去竞争，去开拓市场，去赢得消费者。

2009 年

记者：您觉得能取得今天的成就，自身的什么品质最重要？

段：成就大不大我觉得不重要，个人品质对我来说最重要的是诚信。这跟我们公司本分、诚信的企业文化一样。没有什么东西比诚信更重要。我在读中欧的时候，张院长统计过世界上经历了时间考验的成功人士包括最优秀的经理人、企业家的最重要的品质，统计的结果是“Integrity”，就是诚信和正直。我们公司能走到今天，道理只有一个：我们有一个很强的企业文化，有很重原则的东西在里面。

2010 年

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：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。

网友：董姐这样说过：“至于营销，我们如果把营销作为仅仅是一个买卖关系，跟消费者只是一个交易的话，我们中国是走不上世界舞台的。格力电器营销这么多年来，坦率地说没有绝招的，惟一就是两个字—诚信！实际上，我们就是围绕着诚信两个字做营销。营销上不是说你喊你是什么品牌，是因为消费者他是要有一个体验过程，而格力电器是靠着口碑的长期积累至今。”格力是很讲原则的企业，段总说过：“做正确的事重要一点就是不做违反原则的事。”可以这样认为格力是在正确的路上行走，是吗？

段：非常同意董姐的说法。（2010-09-22）

网友：认识步步高是从“步步高”那首歌开始的，现在都还记得，15年了，步步高在家电这个几乎没有护城河的行业里生存并一步步走的更高，真的很不错。恭喜了！祝福步步高

早日找到一个好的盈利产品，成为“有能力且走运”的公司。

段：其实我们是有条看不见的“护城河”的。

网友 D：步步高广告中的视听享受、对产品高品质的执着追求、对消费者需求的不断满足，本分专注，在别人不屑一顾中坚持不懈。所有这些是构成“护城河”的要素吗？

段：最重要的是正直和诚信。广告应该不算吧？（2010-09-22）

网友：我理解企业文化和人的性格一样，一经形成后是很难改变的，不好的性格虽然平时可能看不出来，但一到关键时刻会暴露无遗，有时造成的伤害可能会是致命的。段总，请问我这样的理解是否正确。

段：呵呵，回答正确，得一分。只有当你需要付出代价的时候才知道你是不是个守信誉的人。“讲”信誉谁都会，但当需要“守”信誉的时候很多人就不行了。

网友：段总，其实我最想问的问题是选企业的“漏斗”，就是哪些原则是企业不能违背的。这个问题好像很难说清，简单说说您的看法就行。

段永平：正直和诚信--integrity。这是所有 great 企业的共性，也是出问题的企业的最大“漏斗”。（2010-10-22 11:25）

网友：发现段大哥特别强调“正直”、“原则”。我要想想去。

段永平：是的。我记得去上中欧的第一天，前院长张^国华训话里讲过一个故事。他说有个著名商学院（我不记得名字了）曾经做过一个调查，想知道非常成功的人都有什么共同特性，结果发现什么特性的人都有，但他们唯一共有的特点就是 integrity。（2010-04-02）

网友：我的理解是，不赚人便宜或者说敢于吃亏，是为了解决一个基本的生意之道或者说管理之道——信任。对于我们中国人来说，“信任”这个资源太稀缺了啊！缺乏了信任，合作就是空话了！提倡不赚别人便宜的公司，是值得尊敬的，她至少明确告诉了员工什么是对的（不赚别人便宜），什么是错的（老想赚别人便宜）。我看到的大多数的公司都是在以能赚别人便宜为荣，比如一个采购员能拖供应商的货款，是“有能力”的表现，其结果是.....

段永平：很同意！我们公司财务如果逾期给不了款应该属于“没能力”的表现。早年我当 CEO 时曾在一次供应商会议上向所有供应商提供了我的手机号码，告诉他们如果有人不守信就可以打我电话投诉。好像一直没人打过。（2010-03-12）

网友：我觉得游戏收费模式转换一下好些。要是总是花钱买装备这种游戏确实长久不了。因为给玩家明显的感觉就是不公平。有钱就是老大。没钱的就装孙子。像魔兽就很好。把收费定是游戏时间上。起码玩的人在游戏里是公平的。但有一点可以改进一下就是限制上游戏的时间。也许这款游戏会更长久。多数游戏开发商不喜欢在一款游戏上升级。而去开发一些完

全不同游戏。多元化。没一款精品。我认为巨人做的好很。能在征途上不断完善。这是我的一些想法不知对否。想听听段总的看法？

段永平：其实游戏和现实一样，没有绝对的公平，比如时间也是一种优势，有人时间多，同样是不公平。（2010-10-24）

网友：现在总觉得仇富的人太多了,这是为什么?虽然有的富人很坏,但也不能说所有的富人都很坏啊？

段永平：仇富是因为致富的机制不够公平。美国富人更多，但社会不仇富。（2010-11-04）

网友：想问你对目前中国企业家存在那么多道德问题、中国社会的不公平有什么看法？

段永平：中国企业家相当部分是很好的！我认识很多很好的企业家。美国的企业家也有很多道德问题，我有点无从说起。如果非要说，我觉得我们每个人都要反省自己，是文化的问题。我记得 1975 年左右有过一个反走后门运动，我发现就没有人不反对走后门，而有后门的就没有不走的。有点像现在，大家都反对“别人”滥用权力...等等。不公平的问题也一样。如果我们每个人都希望自己是 unfair 中得益的哪一方，那怎么改啊？（2010-03-26）

网友：作为 BBK 应届的大学生，能在金融海啸下进步步步高，我对这份工作总是怀着一颗感恩的心。公司对质量把控的相当严格，而且很有战略眼光，从碟机到教育电子，从电话厂再到现在的 oppo...这也是更健康更长久的根本吧。（以下这段话段总可以忽略，是一点小抱怨.....)唯一有点不爽的是 09 届的校园招聘，大家事先都按需求填好了意向部门，因为对通讯行业比较热爱，大学里面关注的也很多，想在手机行业发展的我毫不犹豫的选择了 oppo。然而人力资源部部长毫无商量就给我们分了部门，结果事先填 oppo 的去了家电，而事先填家电的反而去了 oppo。然后警告说我们说除非你离职，任何人不要提起换部门的事情，没想到整天给我们宣导本分的人是第一个做出不本分的事情的。呵呵，有的时候很奇怪，一个人的道路就会被另外一个人轻易的改变，对这个行业真是一点兴趣都没有，只能慢慢培养了吧。不管怎么样，作为一个新人要是抱着谦卑的心态去学习，因为确实有太多的东西要学了，还是那么热爱 BBK，喜欢这里的氛围，感谢她的培养，希望家电能做大做强！希望有一天能见到段总的真人啦，不知道段总对我们有没有什么寄语哈，希望能提出一点宝贵意见！

段永平：呵呵，你是真希望我忽略？分配总是会有人不满意的，但为什么会是毫无商量呢？我想可能是方法的问题。如果是我会先跟大家商量，然后根据部门需要的个人能力分配，如果碰到无法分辨的就抽签，这样也许公平些。当然，公平往往不是一个结果，而是一个过程。也就是说，对于每个人而言，结果可能都觉得“不公平”，但决策过程是公平的就行。（2010-03-24）

网友：看过早年段哥的访谈节目，他是尽量避免提及自己的品牌，如果是马哥遇到这机会多半会抓住机会推广自己，毕竟主持人一尔再的称其可以说自己的品牌。截然不同的两种处事风格,我想如果两人联手一主内一主外，双剑合璧，定可[笑傲江湖](#)，哈哈~

段永平：呵呵，我就是不想占人便宜。（2010-07-15）

网友：我的理解是，不赚人便宜或者说敢于吃亏，是为了解决一个基本的生意之道或说管理之道——信任。对于我们中国人来说，“信任”这个资源太稀缺了啊！缺乏了信任，合作就是空话了！提倡不赚别人便宜的公司，是值得尊敬的，她至少明确告诉了员工什么是对的（不赚别人便宜），什么是错的（老想赚别人便宜）。我看到的大多数的公司都是在以能赚别人便宜为荣，比如一个采购员能拖供应商的货款，是“有能力”的表现，其结果是.....

段永平：很同意！我们公司财务如果逾期给不了款应该属于“没能力”的表现。早年我当 CEO 时曾在一次供应商会议上向所有供应商提供了我的手机号码，告诉他们如果有人不守信就可以打我电话投诉。好像一直没人打过。（2010-03-12）

网友：传说如果支付宝要获得第三方支付许可的话需要调整股东结构至内资控股 51%，如果这样岂不是 yahoo 和软银要同比例的放弃很多股份？从控股 70%到 49%，需要放弃大约 1/3，对 yahoo 的价值有多大影响？段总你的看法？

段永平：呵呵，其实也没多大影响，多赚少赚的问题。这个变化有点头疼，就怕 yahoo 和 softbank 会要个天价。希望他们能和平解决这个问题。我相信马云不是赚人便宜的人，所以他的任何解决办法我都可以接受。（2010-07-07）

博文：好汉不吃眼前亏（2010-03-11）

俗话说，好汉不吃眼前亏。我一直不太明白这句话的意思。不过，我看到的文化现象是大家都不愿意吃亏。我不知道需要合作的时候，如果大家都不吃亏的话会是什么结局。

事实上我们中国人在生意上合作成功的机会好像确实比较小一些。很久很久以前，我们公司开始提倡“不赚人便宜”的文化。

我不知道我们到底在多大比例上做到了，但我们和人的合作好像成功比例确实要比平均高一些。也许我们公司能活到今天而且活得还不错的原因和这有点关系？

呵呵，我买股票的时候基本上也是这样。我想买的股票我总是把价格放在 ask 上，卖的时候总是放在 bid 上，只要这价格是我可以接受的。看起来我每一单好像都可能有点亏，但总的结局一直都还不错。

2011 年

很多人问我，为什么我们公司在消费电子领域这么多年之后一直存在，我们就是守诚信、平常心、坚守本分。本分就是有所不为的意思。（浙大毕业生演讲）

网友：我在工作中的体会是：授权给的对象只要合适（操守）、合格（才干或专长）、有意愿（愿意拼命工作）就可以了，然后一起讨论好下一步的工作计划（把做对的事情计划好），让该对象执行（把事情做对，如有偏差协助其调整即可）。从来没有体会到授权和企业文化有什么关系，您能否明示？

段永平：呵呵，其实你说得很对。不过，你说的合适其实指的就是文化。比如说，如果你是个诚信的人，坑蒙拐骗就“不合适”了吧？（2011-01-09）

网友：【上海星河湾大幅降价 补偿老业主超 6 个亿！】据传，浦东、上海星河湾将以 8-85 折或更大优惠进行降价，并对老业主进行超 6 亿元的差价补偿。星河湾地产副总裁梁上燕表示，本次礼献三节主要是为了回馈业主，补差价是对于业主是极其负责任的做法。

段永平：如果卖的时候有承诺就应该这么做。对房地产这么做是啥意思不太明白。如果是表示以后也会这么做就很好，不然就是噱头。噱头的东西未来都是要吃苦头的。（2011-12-17）

网友：没有承诺，星河湾是中国最高端的房地产品牌，擅长在普通的地段打造最高等级的产品，价格比附近的楼盘贵一倍以上都很常见。大道的意思是现在这么做实际是就对未来的业主隐含了承诺，如果仅仅当噱头未来会遭到更加强烈的反抗？假如你是这家企业的高官你会选择补偿过去的业主吗？

段永平：我会不会这么做取决于是否这么承诺过。在地产这个行当我没概念，直觉觉得不应该承诺，因为不应该把自己的信誉压在无法控制的事情上。这个做法有一天会信誉破产的。当然，很多人并不在乎“有一天”这种事。（2011-12-17）

博文：激励因子和保健因子、公平（2011-02-18）

经常看到报道说有人发多少多少钱去激励员工，甚至据说还有扛着钱到球场边督战的。不知道是不是真的重赏之下必有勇夫，但在企业经营中靠多发钱对员工其实是没有激励作用的。“钱”其实是保健因子，多了没用，少了不行的东西。比如，如果员工已经很努力在工作了，多发钱并不会让他们更努力，但少发是会留不住人的。

所以，发多少其实体现的是公平。公司应该按承诺发给员工应该得的报酬，多发少发其实都会破坏公平。某些所谓老板给员工发“红包”的说法其实也是有点问题的，因为其实这个“红包”就是员工应该得的。

记得早期还在小霸王时，由于公司人还很少，很多同事的“年终奖”都是我自己一个一个发到大家手里的。有时有人会说“谢谢老板”，我就会很严肃地说应该是公司谢谢大家的一年努力。这个真不是客气。

公平的定义其实非常复杂，有兴趣大家可以看看[网易](#)的公开课。我个人理解，其实没有

绝对的公平--就是所有人都觉得公平的公平。作为游戏规矩的制定者，最重要的是要有公平心。公平并不等于平等，也不是平均主义。看某样东西是否公平往往从旁观者的角度会比较客观些。公平同时也是很难的一件事，需要很多的功夫，比如一个公司的绩效考核体系等。

客观讲，我自己没有能力去阐述什么是公平，也许这是大学教授才能干好的事。不过，我可以举一些我们这些年的一些经历或我们制定的小规矩来说明我们对公平以及平等的一些理解。

在美国，机场安检有时很严，有些人偶尔会被抽到详细检查（包括搜身）。有时候，我们会看到被抽到的人很不高兴，觉得为什么是他而不是别人，觉得那不公平。我被抽到是感觉很坦然，也很配合，觉得那是公平机制下的结果，也是为了我们每一个你好。

我记得以前经常看到很多公司会有各种规定，比如关于什么人可以分什么样子的房子，什么级别可以配什么样的车，什么级别以上的人出差可以坐头等舱或商务舱等等。我们公司里不分房子、不配车（都是自己买），任何人出差都可以坐头等舱（但公司只报销经济舱。）记得刚开始有这个规矩时，有一次我发现我的头等舱机票被全报了，就问财务为什么。回答是公司只有我可以报头等舱，然后我说，这是不把我当人看，因为我们的规矩是对所有人的。后来就都一样了。

我记得以前曾经和一家公司的某部门头讨论奖金问题。由于他们部门利润好，不敢按全额把奖金发下去，另外也怕奖金的分配会不公平。我个人认为所谓的奖金其实也是某种契约，公司把一定比例的获利分给员工，封顶实际上是违约的。而由于怕分不好而不发则是最大的不公平。不过，要发的好也确实是一件非常难的事，不光要有很好的绩效考核体系，同时可能也需要很多年经验的积累，但不发肯定是错的。

网友 C：公平有时候很难做到的，因为每个人的想法都是不一样的。比如我们做公路交通工程设计，一个设计室里有 20 多人，学历从研究生到中专生都有，专业有桥梁隧道，路基路面到交通标志，做工程项目有的人连夜加班，有的人关键时刻才出手一下子。一个项目下来，比如隧道造价最高，设计工程量却最少，交通标志造价不高工程量很大。如何分配才能做到每个人都觉得公平呢？（2011-02-18）

段永平：没有任何办法可以让所有人都觉得公平。

网友：公平是不是应该靠规矩来执行，哪怕这规矩只是相对的合理？

段永平：制定规矩的人一定要有公平心，不然规矩容易有问题。（2011-02-21）

网友：刚才段总又说到房价问题，关于房价为什么居高不下，我也试着说几句。我认为根本方法就是要大量大量的建保障住房和廉租房，而不是象征性的建一点，还是以潍坊为例，只有极端特殊和极端贫苦的家庭才可以申请到保障住房和廉租房，如果中等收入以下的都可

以申请到，而且房价定在 3000 元，那么开发商是不可能把房价定到 5000 的。这个问题不解决，房价很难降下来。但这牵扯地方利益，好像没有那个地方会去真正作这个事情。

段永平：我非常不同意建大量的保障住房和廉租房，觉得没有什么办法可以公平地分到所有需要的人手里。（2011-02-05）

2012 年

引用：Warren Buffett Quotes

If principles can become dated, they're not principles.

段永平：信誉不是讲讲而已，只有需要付出代价的时候，才知道谁是讲（守）信誉的。原则是不应该有时间性的。（2012-11-17）

博文：Yammer 狠挖雅虎墙角：来者赠\$2.5 万入职红包

段：用这个办法的公司自己也不会有好日子过，对已经进去了的员工也不公平。（2012-03-17）

2013 年

网友：请教个问题，在中国不少行业都有潜规则的问题，不知道国外有没有。在有潜规则的行业中，如果不用潜规则，有时和使用这些潜规则的企业相比而言成本会高不少，但如果使用了总感觉缺乏诚信、不够本分，比如建材行业中铝合金门，说是 1.2 的厚度，行业内其实一般都是 1.0 的厚度甚至更薄，但这个行业从上游的型材到门厂的加工到终端门市的销售都类似，请问段老师怎么看这个问题呢？如果你是从事门厂这个行业的话，会怎么做呢？

段：所谓“讲信誉”或叫诚信或本分都是在需要付出代价的时候才能体现出来。本分的意思就是 1.0 的厚度就说是 1.0 的厚度，句号。（2013-02-26）

网友：学长您如果想投资一个公司，各项的标准都不错，但就是他们的高管和您不对脾气惹您讨厌（并没有 integrity 的问题，也没有不好的 record），您会遵从自己的感性、远离这个公司，还是会理性地摒除这个因素而只看生意方面？

段：不太明白你的脾气不对的定义是什么。投资最重要的是看那些东西会对公司的长远发展产生影响。商业模式以及 integrity 无疑是最重要的两个方面。（2013-05-27）

问：如何打造优秀的企业团队？

段：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。（2013年中欧分享）

网友：马斯克：是的，[特斯拉](#)的政策是在任何市场都从一辆车上赚同样多的钱。这不是一项政策，实际上，我们在这方面是独一无二的。我们并不希望一个人因为他生活在其它国家就卖给他高价，从他身上赚更多的钱，我认为这么做是不对的。大道觉得这句话对不，你会怎么做？

段永平：所谓出厂价一致才容易保持公平，不然会有很多漏洞的。（2013-08-12）

博文：好汉不吃亏（2013-02-18）

好汉不吃眼前亏的原意好像是识时务的意思。

这里要说的和原来那句话其实未必有关系。不爱吃亏是人之常情，无可厚非。

记得以前经常会有人提起“双赢”的说法，但有多少人真的想过到底什么才是“双赢”呢？当人们提起“双赢”时，可能本能会想只要不吃亏就行。后来发现，要想不吃亏的话，往往需要赚点便宜才能做到---于是我们公司便有了“不要赚人便宜”的文化---个人认为只有在“不赚人便宜”的心态下，才有可能做到“双赢”---所以“不赚人便宜”就成了“本分”的内容之一。

顺便讲个小故事：

记得很久很久以前（大概1989年）刚刚开始卖游戏机时，我们主要是靠进SKD大散件来组装游戏机的。有一次进了一个台商的一批货（好像是两千台），合同价里包含有2%的spare parts，就是对方按2000套的价钱共给了我们2040套散件的意思。结果生产完了以后大概有50台坏机，所以结账时就少付了对方50台的钱。（当时好像确实没搞懂spare parts的意思。）后来再也没和这个台商打过交道了。这事让我内疚至今，看来赚人便宜的事情其实是不便宜的。

2015年

网友：周鸿祎发飙：怒批“霸道总裁”余佳文太虚[网页链接](#)这个属于做错的事吧，还是因为太年轻？

段永平：不诚信公司大概率不会有好下场。（2015-08-14）

2018 年

网友：CEO 致命的经营缺陷是哪些？

段永平：没研究过，但读中欧时曾经看过企业家最重要的品质是 integrity（诚信），所以大概违背 integrity 的品质可能会是致命的吧，时间足够长的话。

网友：Integrity，其实就是段大哥经常提到的本分二字。

段永平：本分包含的东西要更多一些。Integrity（诚信）是承诺的事情要做到，本分是要求自己，即使没有承诺应该自己做的要做到（或者说违反自己原则底线价值观的不做）。本分包含且高于诚信。本分的企业或人总是让人有好感，值得信赖。

网友：发现错误立即改正，不管付出多大的代价都是最小的代价，不改正错误将付出更大的代价，能举个例子吗？

段永平：例子好举：比如吸烟，比如骗人。人们热衷于做明知是错的事情的原因是这些错的事情往往有短期的诱惑。错了就改呗，不然要命的。错了的东西是要改的，商业上的承诺也偶有兑现不了的时候，这个时候就需要付出代价。不守信往往体现在逃避代价上。

（2018-09-28）

网友：请问段总，这是不是对企业文化的理解：管理的最高境界是没有管理，制度的最高境界是没有制度！有统一的价值观和统一的目标，员工能自我约束，制度健全与否没有太大的重要性，这就是“由道而德”的管理理念？

段永平：没有管理公司很快就会完蛋的。所谓好的企业文化是能管到制度管不过来的东西，不是个神秘的咒语。制度是强制性的，文化则不完全是，所以建立好的企业文化非常难，破坏起来非常容易。

网友：破坏起来非常容易如何理解？

段永平：比如建立信誉很难，破坏很容易。（2018-11-08）

网友：请教学长，对于账期有什么看法？我们创业中遵照本分的思维，成长得不错，产品的口碑很好。过去受产能限制，供不应求，原则是现款现结，账期免谈，因此送走了很多潜在大客户。今年产能扩充，有些股东强烈提议接受账期喂饱产能。我心底有点犹豫，账期带来一定比例的坏账是可以预见的，控制住筛选标准不会形成太大风险，但是过去行业里都知道我们公司不给账期，现在一旦开口，怕有蝴蝶效应。您觉得这个问题是不是触及文化基础的事？您的企业在早期发展过程中，对于放账期是什么态度？

段永平：最好不要给账期。但是，对你信得过的客户，如果非要给的话，也许按上一年营业额的 5%-10%（淡季 5%旺季 10%）作为放款上限，而且要收付利息。这里最重要的是公

平，要保证所有的客户得到的条件是一样的，不然会有很多人会来找你“谈生意”的。利息的收法也不难，你给所有的客户 15 天账期，超过 15 天的付你利息，少于 15 天的你付利息给他们就可以了。具体方法你可以自己想，但一定要对所有人公平！（2018-10-04）

2019 年

网友：很喜欢您讲的本分和正直。但我自己做不到，我会为了利益或者别人的关注做出很多不本分的事，我试图想重新选择去做一个正直和本分的人，但我发现那对我个人而言很痛苦，因为这种选择需要代价，会让我很难受，所以面临选择的时候我还是选择了利益和舒适，但这种选择也令我不安。

记得您曾经为了一个承诺付出很大的代价好像是 1500 万，你那时候的内心有没有纠结过？你失去这 1500 万的时候难过吗？如果这 1500 万是你的全部家当，你还会这样做吗？

段永平：没有人是绝对完美的，但本分和正直让我坦然。其实你做的那些选择留给你的并不是舒服，只是暂时逃避了问题或得到一点点眼前的好处，但很可能会因此失去内心的平静。我没有碰到过为了承诺失去身价的情况，虽然遵守诺言应该和大小无关。（2019-03-30）

网友：正直本分的人可能不太会碰到要失身价的事情。

段永平：概率上小很多很多。（2019-03-31）

网友：请教大道：我们公司与一家上市公司合作一个项目，目前在前期阶段。我们发现该公司董事长虽然热情客气但多次言而无信，让我们很失望。鉴此，我们内部有两种意见：

第一种：公司董事长多次言而无信，是人品问题，与这种人合作我们是在做错事，基于前期投入损失还不大，赶快终止合作，越快纠正损失最小。

第二种：公司董事长虽然多次言而无信，但我们应该求同存异，包容人家，多沟通，力争共同推进项目，完成合作。

我偏向于第一种意见。大道你说呢？

段永平：合作伙伴言而无信，合作大概率不会有好下场。停止和你已经投入的无关，损失少是你的运气。（2019-05-13）

网友：我有一个困惑不知道是否方便解答，您选的接班人水平都很高都非常成功，我们小公司人才不多，选接班人更多看能力还得看忠诚度呢？

段永平：选人本分诚信比聪明重要，合适性比合格性重要。（2019-09-10）

网友：我说的瑕疵比如粉饰财务数据，造假等。但公司骗了钱后还真做了不少有价值的事情，或者努力去做事了。您作为一个投资前辈，我想问的是有这样的后来结果是好的先例吗？或者有哪些是绝对的禁区对投资人来说？能举些例子吗？

段永平：我如果认为一家公司不诚信的话，我就不碰了，禁区大概主要是两个：生意模式不好，企业文化不好。企业文化不好最典型的特征就是经常说瞎话，你只要看他以前说过多少瞎话就明白了。（2019-05-20）

网友：请教一个关于分配奖金的问题。在分配奖金时，需要遵循什么标准才能最大限度调动员工积极性？对于业绩突出和业绩最差的员工如何拉开差距？是公开还是不公开？

段永平：1，钱是保健因子，就是少了不行的意思，奖金并不能调动大家的积极性。2，奖金实际上应该是种契约，是跟业绩挂钩的（所以不是老板赐给大家的），比如在某些条件前提下，企业获得的利润的 20%给员工。分配时则是根据你的绩效考核体系去分的。3，不宜公开，公平指的是公平性，但从每个人自己的角度看未必就觉得公平。不过，如果绩效考核体系完整的话，其实也和公开没太大差别了。（2019-04-26）

2020 年

网友：大道您好，经营企业赚到了钱，如何分钱给合伙人及员工，应该基于什么去思考分配？

段：应该按照事先说好的原则吧？最重要的是要有公平心。（2020-11-30）

战略组织运营篇第三

1、段永平论欲速则不达

大道的网名叫做 fastisslow，意思是欲速不达，这是大道的人生哲学核心理念，让我们一起从大道的问答和访谈中品味慢就是快的那种从容的成功哲学。

段永平：我投资和做很多事情的一个基本的哲学，就是“欲速不达”，太快了就等于慢。这是我做企业也好，做投资也好的一个基本逻辑，就是做事情要耐心，要坚持，不要去老想着走捷径的办法，否则往往走的都是远路。我也希望大家如果能够看到我这个“欲速不达”的概念，真的用到工作、投资甚至生活当中，我会觉得很高兴。（2006-07 网易访谈）

1、风险意识

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，强调稳扎稳打。

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。（1999 年）

问：您对经营企业的风险的看法。

段：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。我们企业最重要的是追求稳健的发展，就象跑长跑一样，如果跑一万米，你从第一百米就开始冲刺，冲不了一千米，你就垮掉了。人是要跑一万米，十万米甚至是更长的路，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。

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。（2002 年）

段：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，就是我不懂不做，我不熟不做，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内的，那么比方我认为我的这个赢面是有八成，那你做十次你能赢八次

这就可以做了。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，你要对它有充分的了解，但是同时你要把握它的风险，如果它出现你预料不到的情况，你不能够承受？（2004 年）

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% 保障能赚大钱又没有风险。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。

主持人：我看了一下网上亚洲周刊曾经如此评价您，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：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。那么你不管花多少钱，都是要承担风险，但是我不冒险，我们追求更健康更长久，这个不是保守，是平常心的概念。但是相对于很冒进的人而言的话，你可能就看起来像保守。其实就是我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，但是你可能一两个大的错误，你会把像巴菲特讲的，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。我说那样做太短视，看起来眼前好，时间长了他们会出问题的。很多人都不相信，然后隔了几年都说对你真英明，你怎么知道它就会出问题？我说不是早就跟你讲过了，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，你要看它长远的发展，看它基础的东西。（2007 年）

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。（2009 年）

网友：能否具体解释一下一生只富一次的含义，富了之后不再冒大的风险能理解，如果在没有富之前，是不是可以大胆一些，比如遇到好机会借钱投入。是否可以这样理解？

段永平：就是不应该冒冒不起的风险。和富没富起来前后没关系。如果没富起来前出问题了你打算赖账？（2011-10-18）

网友：最近看到了吴晓波〈大败局〉觉得作者很多理念也不一定对，不过使我了解了当年社会环境，在当时的背景下企业作出一些急功近利的事也很正常，特别是当年的巨人现在来看也是做了超出自己能力的事，作者说是其局限是零负债，在我看来正是负债过多。段总当年您创立步步高初时，花那么多钱做广告迅速开拓了市场，我感觉有些冒险，但也觉得当时可能是最好的选择了，您能讲讲当年成败得失吗？

段永平：我们做自己懂的东西，为什么你说是冒险呢？和我买[网易](#)或者苹果没区别，可不知道为什么老是有人追着问为什么要冒那个险。（2012-02-02）

网友：王石是乔峰，马云是风清扬，段总有点像张无忌，不知道这么比对不对，呵呵。有个问题有点纠结，王石说我们中国人缺乏冒险精神，我很喜欢看冒险类的小说，但是我也不敢去历险，比如我现在就宁可在小城市拿微薄的薪水也不敢去大城市闯荡，不知道段总怎么看王石说的冒险精神。

段永平：不是很清楚“冒险精神”的定义是什么。个人理解的所谓“冒险”就是不懂的人看着很危险，但有准备的人其实很安全的事情。（2013-02-25）

2、欲速则不达

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。（2000 年）

我们现在没有强势的产品，处于在一个稳定的局面，这是由现在大的环境决定的。我们

不追求快速发展，而是安全。企业安全了，才能发展。做什么事情都要慢慢地快。例如在高速公路上开车，你的速度是由你的车况决定的，你的目的是安全抵达目的而不是快速抵达，如果不顾实际情况一味求快，很可能就出现危险。当然我们有足够实力和外部环境许可我们也可以快一点，但前提一定是安全，为求速度把企业做死是不划算的。我们应该考虑得长远一些，朝着我们的目标努力，哪怕慢一点都没关系。这里就出现一个问题，好了，我们老总说了可以慢一点，那大家停一停，休息一下，那也不行。举个例子来说，通知明天9点到深圳开会，早到是没有意义的，如果你开车去的话要提前一个小时，如坐公车去的话要提前二个小时，开个玩笑，如果你走路去的话就要提前一天了，但你不能不去呀，还是要在计划中行动。做事情要有一颗平常心，不能急躁，事物都有一个发展的规律，企业发展也是一个渐进的过程，出现一点挫折或取得进步都是正常的，要赢得起，也要输得起。好多高手与泰格·伍兹打高尔夫，最后一杆几码距离就是推不进，不是技术的原因，就是没有保持平常心，老想着这一杆推进去了就是冠军了，就可以赢伍兹了。伍兹的厉害处就是就想这一杆该怎样打就怎样打，所以就赢多输少了。做企业也是一样要有平常心，不能贪大求快，大干快上。（2005年企业文化讲解）

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：也不叫快的又是慢的，其实就是欲速不达，原意是叫 **too fast is slow** 就说太快了就等于慢了，这个例子很简单，你开车，你说开得快好还是开的慢好？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，你在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。（2006年会见财经界 秦朔专访）

问：**fast is slow** 是你的网名吗？你要不要解释一下你的用意是什么？

段：用意就是欲速不达，我做企业一直都是这种观点，就觉得因为你不是想做一天做两天图个一时痛快，你是想长久地经营，是所谓的永续经营，所以就有点像开车一样，你说开车要到达一个目的地，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。这就很危险。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，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。（2007年波士堂）

问：你常常说的一句话，“**fast is slow** 快就是慢”。这是你看到很多企业教训的总结吗？

段：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：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：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：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：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？（2007 年《南方人物周刊》采访）

网友：我这几天跟这个伙伴沟通过多次，感觉他说的比我的想法还是要好，现在还是要不断地增加销售渠道，只要店多一点，首次生产 100 件这个最低生产量分到每一个店去也没多少，积压的问题应该不大。

段：扩张的时候要谨慎。我把这个叫足够的最小发展速度，就是兼顾足够和安全的意思。多数人在扩张时用的都是所谓的最大速度，最后一个不留神就翻车了。（2011-04-09）

网友 A：see's candy 和 GEIGO 是巴菲特喜欢举例的两家公司，这两家公司的增长就有很大的差别，see's candy 每年增长 1%-2%，GEIGO 去年光是广告费就是 7 亿美元，可以说巴菲特在 GEIGO 可是踩足油门全速前进啊，所以说不同的产业不同的公司增长是不一样的，see's candy 的管理层要是学 GEIGO 那最后肯定要出问题。

网友 B：谢谢，我真的理解了，就是跑太快也不一定是好，还要考虑容不容易摔倒的问题。

段：为快而快总是很危险的。补充一下：有机会快时快一下倒也无妨。大家要小心的东西是，一般经济学里讲的速度实际上是物理里的加速度的概念，物理里的速度在经济学里是

总量的概念。所以成长速度等于 0 表示的是物理里的加速度对于 0，但经济总量是维持不变的。给个例子：一个有 1000 亿净资产的公司每年赚 50 亿，成长为 0；另一个公司有 100 个亿净资产，今年赚 5 亿，成长 8%/年，请问 20 年后两公司实力的差距是扩大了还是缩小了？问题是 20 年后，可能两个公司的成长都变成 0 了怎么办？（2010-4-15）

网友：空时又看了您先前的部分视频，里面那句“我总是避免在车速 200 码且前面有堵墙时那种场面做选择”！不知段总是君子不立危墙之下还是做事成竹在胸？

段：如果我没记错的话，那是在北京电视台的一个“危机时刻”栏目里讲的。主持人问我对这个栏目有什么意见或建议时，我说我觉得这栏目或许应该叫危机意识，因为当你开着 200 公里时速的车突然发现前面有堵墙时，其实除了祈祷以外没啥事可做，而且结局也不会有什么不同。所以最重要的就是别开那么快，记得打安全带等等。（2012-02-22）

微博：凌晨三点多了，看着团队二十多人还精神饱满地奋战在战略解码研讨会的会场上，让人感慨，让人感动！愿老天眷顾这个勤奋的英雄的光荣的团队！

网友：蓝光团队确实有很多可贵之处，通宵开会，没有人开小差，没有怨言，面对浮躁的市场环境，大家一心一意只想做好产品的精神让人很感动！

段永平：3 点多了还不睡觉，有什么事那么急？我非常反对老加班。都这样怎么永续经营？身体搞坏了比什么都糟！大家要知道欲速不达的道理。虽然蓝光团队及产品让我感到骄傲，但这个加班法非常不好，尤其是还有人把这当好事说。不过不会是和美国部门一起开的吧？希望是我错怪了。偶尔为之不得已可以接受，千万不要经常如此。中医说最好晚上 11 点以前睡觉，不然恢复慢，长期不好。（2012-4-21）

网友：自从看见[诺亚舟](#)说步步高不思进取之后我天天就想这个问题！到底怎么不思进取了呢？特想弄明白！都睡不着了！

段：我们比的是谁活得长而不是谁跑得快。看看当年我们的竞争对手们都哪儿去了就明白了。（2012-9-2 微博）

段永平：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。（2013 年中欧分享）

网友：上周自驾出游，为了在唯一的好天气前赶到黄山，一路超车，结果在一个弯道右侧上坡超车时，只差一线线就和对向车撞上！！现在想起来还头皮发麻，越想越后怕。没想到差点要付出生命的代价才懂一点：在安全的前提下开到尽量快。

段：“在安全的前提下开到尽量快”？说明你依然完全不明白！我以前说过的是“足够的

最小发展速度”。(2013-06-04)

网友 K: 也是我的困惑, 是不是因为我们没办法判断和掌控是否安全? “足够的最小发展速度”没看得很明白, 不知道段大哥能否举个例子。一直在体会“慢”和“快”的问题, 但有一些行业似乎市场的先机很重要, 一些行业, 如果渠道先被别人先占坑了, 后进入者再去替换渠道成本非常高, 在一些市场时机到来的时候似乎必须得快。而在比如用杠杆这些方面, 我是明白了“开慢车”的道理。

段: 举个开车的例子: 如果你需要花 1 个小时开车去一个不能迟到的会议, 你留多少时间开车? 开多快? 他说的“安全”是自己主观的观点, 差点出事时他正在用“最快”的速度, 所以危险。(2013-06-05)

网友: 足够的最小发展速度! 这个太受教了。我的理解, 重点是‘知足’, 请教大道兄, 这个理解是否对路子呢?

段: 核心是安全, 在投资里其实就是复利的意思。(2013-06-06)

网友: 随着你的投资经验的增加, 你和以前比进步在那些方面?

段: 呵呵, 心态好很多, 不怕失去机会, 最重要是不犯大错。(2010-03-18)

网友: 买股票就是买公司, 呵呵。大道至简----段大哥你说过做投资的两个重要方面: 钱的问题和做正确的投资。对于我来说感觉自己做正确的投资这个问题可以过关。但钱的量的问题长期是一个问题。段大哥对于我这种形式的投资者有什么建议呢?

段: 钱的量的问题短期可能会有点麻烦, 长期就不应该是问题了。我的建议就是慢慢来。慢就是快。(2010-04-04)

网友: 段大哥参与了本次 OPPO 企业文化 2.0 的讨论了吗? 请问如何理解以前的“欲速则不达”到现在的“快”这种改变?

段: 欲速不达指的是要做对的事情, 快指的是把事情做对的效率。(2014-06-13)

网友: 我听说过 "fast is slow/欲速不达", 也听说过 "天下武功, 唯快不破", 能否这样理解 - 例如做投资的话, “欲速不达”应该是指不能急躁, 要耐心等待属于自己的机会。但是当机会来到了, 就要马上下手, 这里就需要“快”。

段: 欲速不达指的是要做对的事情, 不然可能南辕北辙。“唯快不破”指的是把事情做对的能力。想想刘翔你就知道光是快也是不靠谱的。(2014-08-12)

网友: 您曾经说过“最小发展速度”这个概念, 我找到一个资料说是您早期经营步步高时的培训资料里讲到: “以足够的发展速度成长, 即保持国民经济发展速度的五倍左右发展, 成为国内同类产品的前两名”, 我觉得这话不太可能是您说的, 私下我们交流过几次, 包括“不

太慢的发展速度”等，但他还是坚持，希望能得到您的回答。

段：我说过足够的最小发展速度，强调的是最小和足够而不是速度。当时公司还小，发展比较快，会容易有越快越好的想法，所以我才这么说的。就好比开车，速度是可选的时候，我们总是希望选个安全的速度而不是最快的速度。（2018-12-22）

网友：怎么理解慢慢变富？

段：就是不要急功近利的意思？（2019-09-01）

网友：我马上 38 岁了，交大理工科毕业后混迹于金融行业，现在准备退休做职业投资人。但又有些纠结，觉得心态变化会导致无法贯彻“快就是慢”，怎样才能做到波澜不惊？

段：欲速不达意思你肯定知道，选择权在你手里，迷惘的时候尽量往远处看。（2020-11-26）

3、不走“捷径”

最好的捷径就是不走弯路。（2017-08-28）

网友：有些东西，像段先生也许刮一眼就能看明白的东西，我们普通人可能需要走很多弯路才会理解。这大概就是段先生投资水平也较高的一个体现。

段：如果有这种事也是因为我前面已经走过很多弯路了。（2010-11-05）

段永平：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赌上去，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，不得了的赚钱，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。

网友：深有同感。聪明人要下笨功夫，笨人更要下笨功夫。

段：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。（2015-04-06）

网友：关于投资人如何弄明白某行业或企业，要通过什么途径或方式方法？或钻研哪方向及路子？会容易把握到呢。

段：最简单的办法大概是在你认真思考企业 10 年 20 年后，你就会容易把握一些。只要一个人认为有捷径，他大概就会努力去寻找捷径，10 年 20 年后估计他还在到处问人捷径在哪里。（2013-09-16）

网友：您觉得您特有的人脉和资源，多大程度影响您的投资？天赋我们就认了...芒格说毕竟我们不是莫扎特或者巴菲特。

段：我投资没用过啥“人脉”。事实上，我目前的主要投资里，没有任何一个是和“人脉”有关的。我也没啥“天赋”。该讲的道理我都讲过了，我想你肯定是没有看过或者没看进去。人们之所以会有这些问题，是因为很多人都认为投资及很多事都有捷径，于是怎么看都是有捷径的，你说没有人们其实也不信，因为别人有捷径是自己没做好的最好借口。（2020-12-1）

问：西蒙斯和 Edward Thorp 估计是极其少数可以在 20-30 年的交易历史里从事量化投资稳定盈利的（从这个角度，他们激励着一些人去寻找圣杯）。但是相比价值投资来说，估计难了很多，不然，华尔街那么多从事量化投资的基金早就扬名立万了，他们都是顶尖学府毕业的高材生。2008 年，美国、加拿大、欧洲等倒了很多的量化基金，巴菲特却在那个时刻拥有充足资金，公开发表了买入的言论。量化交易的魅力可能是看起来“短平快”+“融资便利”，我曾经花了不少时间去研究，也知道有人花了 10 年光阴去研究这个，结果白忙一场，如果当初他静心走价值投资的路，可能结果会好很多。段总关于您的留言的回复让我想了好一会。“条条道路都可能通罗马，这里是一条“未必”最好但肯定能到的。”

段：其实这句话的意思和丘吉尔那句话差不多。可惜很多人都是非要试过别的路才会醒悟过来的，当然，大部分人会一直寻找捷径的。（2013-04-03）

问：可能还是有些不一般的基础，为什么很多人起点和您一样，跑着跑着，差别越来越大呢？即使是同一方向也是望尘莫及呀。

段：呵呵，可能是我比较笨，找不到捷径。（2010-03-27）

问：公司的估值要合理，怎样来理解呀，看公司的财务报表吗？还是完全靠自己的判断？或者有什么捷径的方法？您是用什么办法来判断该公司的投资价值和估值合理，谢谢。

段：一句话说不清，但肯定没捷径。有空我再写点我的想法供大家参考。（2010-03-25）

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：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。（2007 年波士堂）

网友：像我们普通青年人，智商情商普通，家庭资源关系普通，学历普通...如何具体去

做突破自我和突破社会阶层，尽可能的快速实现自己的梦想和追求。

段：我年轻时情况非常符合你说的那种青年人。不过我不太有“尽可能快速”的想法。
(2020-12-3)

网友：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？

段：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。（2001 年浙大 MBA 论坛交流）

段：做了 20 年企业，一直找不到技巧。

网友：段总的话我的理解是哪里有什么技巧，只有脚踏实地，符合逻辑、事实和常识的理智的去做而已，（企业）运营和投资都是如此吧，fast is slow,也是处于同样的思维吧。段总，不知道对不对？

段：是的（2010-05-04）

网友：我的雪球账户是：守正不出奇。继续能从大道这里感受智慧和态度，非常幸运。

段：我记得这个名字还是根据我的意见改的，以前叫守正出奇？

网友：一点儿没错，多了这个“不”字，少了很多困扰。讲真，改名之后日子好过不少，哈哈。多谢大道兄点拨。

段：哈，不整天想着出奇犯错机会会下降，不小心出个奇反而成为可能了。我们的智能手机就是个例子哈。（2018-08-30）

网友：这两天一直在琢磨你与守正不出奇的对话，感触很多，又一次感受到段兄的睿智与境界。想起两个人。一个是李昌镐，他出的一本书叫《不得贪胜》，我感觉围棋十诀与投资的内在逻辑是想通的。还有曾国藩，结硬寨，打呆仗。

段：其实我说的不出奇并不是说结果不出奇，而是说心里不要老想着出奇。你如果老想着本质的东西，总有机会出奇的，我们公司就是不错的例子啊。(2018-09-07)

网友：大道以前说过关于本分“守正不出奇”的说法，当时看了觉得似乎懂了，但是似乎没懂。我理解守正不出奇大道想说的是道的层面，但是在术的层面，通过和竞品产品的差异化，满足用户未满足的需求应该也是对的，希望大道能再讲解下。

段：我说“守正不出奇”的意思是“守正”不是为了“出奇”。很多说“守正出奇”时脑子里想的都是“出奇制胜”，“弯道超车”啥的。好企业的“奇兵”大多都是熬出来的，不然也奇不了多久。（2020-10-10）

问：怎么看待中国企业爱弯道超车？

段：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。（2018-09-30）

网友：如何看待企业的跨越式发展，弯道超车。

段：提高翻车率的有效办法。（2019-02-14）

There are no shortcuts.

不存在什么捷径。

There are no hacks.

不存在什么窍门。

If you want to take the easy road, I promise you: it's longer and more painful than the hard road.

如果你想走轻松的路，我保证：它比艰难的路更长更痛苦。（2019-07-30）

问：我觉得投资真的像您说的，天赋很重要。我今年 28 岁，一点都不急。财不入急门，慢慢变富。

段：我说过投资天赋很重要吧？事实上我认为投资是后天的，是可以学会的，只要真的肯学。只是想着赚快钱恐怕就属于没天赋了。（2020）

4、胸无大志

我这个人历来叫胸无大志，所以多大的成绩我不好说。我觉得企业最重要的是生存，只有你生存下来，你才能有机会。所以我们不会去搞一些好大喜功的东西。我们会保持一个正常的发展速度。现在我们最主要的目标就是由一个业余选手变成一个业余高手，然后成为一个职业高手的过程，我们需要这个过程。（2002 年）

胸无大志：大概就是踏踏实实的态度。我们文化里有很多好大喜功、急功近利的东西，胸无大志的“大”就是好“大”喜功的“大”。（2011 年浙大演讲）

网友：这才是真正的厚道！！这样的企业才有可能做大做强。试想一下这样的企业对待自己的员工应该更错不了，这样的企业才能够全体员工上下一心，把公司当作自己的事业来做。国内这样的公司真不多。王石时代的万科可以算一个，但现在郁亮时代的万科感觉好象有点不一样了，最近的毒地板事件不知郁亮作何感想。大家找找看国内上市公司中这么厚道的公司有几家，我觉得这是投资中的第一条吧。巴菲特说的第一条，诚实、正直、然后才是能干。

段：这和“做大做强”没什么必然关系。“做大做强”甚至不是我的目标。其实我很久很久以前就是个胸无“大”志的人。（2012-03-05 13:07）

网易财经：你曾经说过“做世界 500 强企业从来不是你的目标，要做就做最长寿的企业”在你的心目当中，步步高未来会发展成什么样？

段：我这个人从小胸无大志，也没什么理想，就觉得像我们做产品，最重要的就是你找到别人需要的东西，然后你去满足他，就完了，如果你哪一天没有这种激情了，那你的公司就离死不远了，至于说它最后能够发展到什么样的程度，我觉得这不是我们追求的东西，我也不想做 500 强，也不是想要打败谁，我们只是在每一个人，比如说我看到你在用我的东西，我就觉得很高兴，仅此而已，但是确实也有很多人认同我们的东西，所以我们活得也都还不错，但是像我们公司对利润的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目标，只是把它作为一个副产品，就是当你把前面的事情都做好了以后，想不赚钱实际也是一件挺难的事。但是你要特别去追求利润的话，那利润跑得比你快，你老追不上，让利润追着你走还是挺惬意的一件事情。（2010 年网易财经会客厅）

网友：平常心也就是平和吧！好像最早是诸葛亮说的，和段总的胸无大志一个意思？

段：平常心指的是回到事物本源的心态。“胸无大志”指的是要一心一意做好该做的事而不是好高骛远。

“胸无大志”和“志存高远”并不矛盾。就企业而言，“胸无大志”多用在“如何把事情做对”上面，而“志存高远”则指的是“愿景”。

有很多话看起来很相反，其实并不一定矛盾，关键是你如何理解他，比如“慈不带兵”和“爱兵如子”，又比如“三思后行”和“当机立断”等等。（2011-03-27 03:56）

段：我的原话的实际意思是 胸无“大”字（有时也戏称胸无大志）。这里的“大”是好大喜功的大。我说这话时流行“要做强先做大”，很多企业奔着世界 500“大”去，所以那时候我就开始特别强调企业健康最重要，不要在乎“大”小，要着眼于脚踏实地。胸无“大”字和胸有大志不是矛盾的，实际上可以说他们是一回事。（2019-8-25）

网友：阿里愿景“成为世界最大的电子商务服务提供商”。阿里文化不如步步高文化的地方是，阿里要成为最大，步步高要本分。本分即自然，道法自然。

段：本分和最大本身并没有任何矛盾！事实上，我们公司做的产品大部分最后都是国内“最大”的，只不过我们罕有提起而已。我们不提的原因是认为这不是我们用户关心的东西，但这往往是我们关心用户而产生的自然结果。我个人认为，追求最大确实有点问题，因为他是一个结果而不是一个方向，而且有可能和核心价值观产生矛盾（比如有时可能不符合用户导向等）。不过，阿里巴巴作为公司还比较新，等他真到了第一以后才能明白我说的什么问题何

在，那时再改也来得及。（2010-04-05）

问：创业者总体是追求成功，有渴望赢的野心的一群人。我直觉这与胸无大志的平常心，看似矛盾其实未必。但我说不清楚为什么，说明想的不够明白。大道给解惑一下？

段：有平常心的人们才更容易赢，才更有机会成功。胸无大志是相对于好大喜功说的。（2020-10）

问：你经常说“做企业是很 boring、很 dirty 的”，我想了很久还是有点不理解这个“dirty”的意思，似乎这个词在我理解有点贬义词的意思。不知道用中文词语的话，怎么理解这个词更好一点？

段：其实原话好像是老巴说的，就是脏活累活的意思，本意我理解就是做企业要脚踏实地，不要想着一步登天。（2020-9-25）

5、不高负债求快

网友：不只是万科有负债，每个公司都有负债呀，只要是负债不是很离谱就行了。一般来说负债不能超过公司资产的 50%，但有些公司负债超过资产 60%却是非常安全的。那你就看看它的负债结构了。所以说我们首先是一定要看懂它的公司，然而才看它的财报，如果你不了解这个公司是经营情况，专看财报是看不懂的。

段：每个公司都有负债吗？每个“公司”都应该负债吗？每个房地产公司都应该负债吗？我记得美国有一家房地产公司，叫“NVR”，曾经因为太多负债而差点破产，股票掉到过 0.2/股，后来侥幸活过来以后就再也不借钱了，几十年以后的现在的股价大概在\$700/股上下。你再看看美国现在其他的房地产行业的公司。如果万科没负债，我会给他们加很多分，但他们不懂，他们想快点发展嘛。（2011-09-27）

网友：我所说的负债不单单指有息货币负债。请问段大哥：是不是关注有息金融负债就行了，其他负债就不用管了。还有我看到万科的有息负债只有二百多亿，而它的现在却有四百多亿现金，我以为很安全。请段大哥点评一下。

段：还没认真看过财报。如果现金超过负债，那就应该很安全。我对大多数公司的担心是很多公司为了发展快些而去负债，结果某一天因为负债而陷入麻烦。万科相对而言还是比较健康的，但似乎对营业额的增长也很有追求。我一般喜欢那些追求好产品，不太提营业额目标的公司，比如苹果。（2011-09-28）

大概 7-8 年前，有个做地产的校友来找我聊天。当时问我有啥建议，我说不要借钱，不然将来早晚会有麻烦的。估计他现在肯定蛮后悔当时没听我的吧？！常在河边走，没有 stop doing list 早晚会湿鞋的。（2021-9-24）

网友：现金 400 多亿，存货 1713 亿，负债总计 2031 亿。搞不懂你的有息负债 200 多

个亿怎么来的，不知道房地产公司的存货能不能值这个价“1713 亿”，里面是（土地+待售现房）吗？待售现房是以成本记入存货的吗？这一切都不懂，看来还是不要碰了。

段：有息负债大概就是银行借贷或债券类的东西，到期要还的。我说的少借债指的就是这类债。会计上的债务还包括预收类的款项，这类债务一般不会给企业带来风险。

(2011-09-28)

网友：为什么有些企业都挺不错，还喜欢负债啊？我个人感觉做企业尽量不要负债。

段：我们也不负债。负债的好处是可以发展快些。不负债的好处是可以活得长些。再说，一般来讲，银行都是要确认你不需要钱时才借钱给你的。(2010-04-21)

网友：做生意可以贷款，为什么大师们不建议借钱买股票呢？例如大道说“我问过巴菲特在投资中不可以做的事情是什么，他告诉我说：不做空，不借钱，最重要的是不要做不懂的东西。这些年，我在投资里亏掉的美金数以亿计，每一笔都是违背老巴教导的情况下亏的，而赚到的大钱也都是在自己真正懂的地方。”

段：做生意的贷款一般要安全很多，因为你的抵押品一般相对比较实，不会太受时间影响。借 margin 买股票用的是你自己账上的股票的一部分（按市场价）抵押，如果市场下跌的话，你的账面就有可能加倍或更多的下跌。有时碰上股灾的话，可能一下就清零了。如果常用 margin 的人投资生涯里碰上一次就彻底玩完了。所以巴菲特说的一生只需要富一次大概就是这个意思，不然清零以后再回来就有点愚蠢了。老巴还说过，不懂投资的人不应该用 margin（早晚会被清零的），懂投资的人不需要用 margin（因为你早晚能赚到钱，着什么急？）

网友：快钱谁都想赚，只是提防风险更要紧。我们这些学生应该会记住“慢就是快”！

段：我“很习惯”不想赚快钱，因为我知道“快钱”多数都有问题。我一听到有快钱赚的事情时第一反应就是“no”或“对不起，没兴趣”。不过，我的第二反应一般也是“对不起，没兴趣”。（大道 2011-10-29 微博）

网友：媒体上见到一些成功人士，当年太 aggressive 导致财务出现问题，现在变得很保守和稳健（起码在外面看是这样的）。所以，一个人性格要变，是不是往往都经历过一些重大事件才能变？

段：你说的是史玉柱？我不觉得他性格有啥变化，只是明白了而已。（2014-06-06）

问：我是一名四川火锅厨师，自己开店有 6 年左右，但是都只有一个店，没有多大的特色，没有核心技术，只是菜品都是买好材料。火锅生意要怎样做才能做大，做强？

段：也许餐饮里面火锅是最有机会做大的中餐，因为你只需要配好料就比大部分餐厅好了。我觉得你一个餐厅来试吧？如果第一个餐厅确实火爆了，再小心翼翼开第二个，依此类推，不要求快求大。

例子 1: 丰田

丰田汽车怎么了？（2010-02-09）

段：丰田汽车最近的大规模召回可能会对丰田品牌造成长期致命的伤害。如果不召回呢？那将彻底摧毁丰田。那丰田该咋办？没办法，因为错在前面。不知道到现在为止丰田的同学们找到原因没有？我猜的理由忒简单，就是跑得太快了。经过很多很多年的努力，优秀的丰田在销量上终于成为了世界第一。在成为世界第一的过程当中，丰田经历了一轮又一轮不停且快速的扩张。谁开得太快都危险，丰田也不例外。也不例外的同学还有：花旗，雷曼兄弟，AIG，蒙牛.....我这键盘怎么没有顿号呢？一路逗号打得好难受。本来就没学过怎么用标点符号，好不容易有个会用的还找不到。例子不多举了，以后大家开车慢点，一定要打安全带哦。（2010-02-09）

网友 S：企业为什么这样，段总肯定比一般人更清楚啦。

段：丰田今天道歉时就是说他们的问题是发展太快造成的，呵呵，和我说的一样。知错就改的就是好同志，丰田是家好公司啊，可惜股价没怎么掉，不然说不定也是个好机会。（2010-03-01）

结语

段：据说在 2000 年的一个早上，亚马逊创始人杰夫贝索斯给巴菲特打电话，问巴菲特：“你的投资体系这么简单，为什么你是全世界第二富有的人，别人不做和你一样的事情？”巴菲特回答说：“因为没人愿意慢慢的变富。”贝索斯突然明白，关注长期的人，比关注短期的人有巨大的竞争优势，因此更加坚定了关注长期，忽视短期的想法。（2019-03-19）

2、段永平论敢为天下后

大道的经营管理理念才是大宝藏，看看 [oppo\vivio\小天才\拼多多](#)。敢为天下后是大道的重要战略理念，敢为天下后、后中争先是指不贸然进入新的品类，市场需求明确之后，评估自己的实力可以，再进入市场；集中优势兵力打歼灭战，在局部市场对竞争对手形成优势；逐步做出差异化的产品，满足用户未被有效满足的需求，从而具备一定定价权和良好的盈利能力；相信 **fast is slow**，不求速胜，按照规律，少犯错误，“扎硬寨”，练好基本功，综合实力超出对手，在长期竞争中稳健发展。

经典访谈：段永平：敢为人后，后来居上。——《世界经理人文摘》网站专访

问：你为什么会有“敢为人后”的想法？

段：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，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。

问：作为一个市场后入者，请你谈谈“后来人”的得与失？

段：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。

问：如何把握市场的进入机会？

段：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。

问：“后来人”如何才能居上？

段：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。

问：“敢为人后”是否会影响企业的发展速度？

段：“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。

（评注：生活电器就失败了，小天才儿童手机也失败了，但对公司没有大的影响。只有常胜将军，没有不败将军。）

1999 年

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？

段：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。（1999 年人大交流）

2001 年

段：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。（2001 年《厂长经理日报》）

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：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。（2001 年《经营天下：高峰论坛之段永平》）

段：（敢为天下后）后里边还有个厚薄的厚。厚，当然是指实力了，其实就是基本功。你要有这样的功夫才有可能做这样的事情。厚的概念，其中包括你对营销的理解。你的产品再好，如果消费者不知道，或者想买买不到，那肯定是不对的。但是如果你产品不好，你广

告做得越大，你死得越快，这是绝对的，这种例子已经很多了。广告是一面旗帜，品质才是入场券。

2002 年

主持人：当时我们还记得，你拍一，我拍一，拍到最后把小霸王学习机可以说拍红了大江南北。如果把它作为一个案例来看的话，你觉得，这样一个产品，能够在市场立足，而且在一个以前大家从来没有用过的产品。从来没有这个概念，说有一个学习机的概念，你等于是生造出一个概念出来。

段：不是，那个是大家的误解，其实在我们推出这个产品的时候，市场上已经有很多人在卖这个东西了。那么我们推出小霸王学习机是在 1993 年，我最早接触这个产品是在 1989 年，我看到这个产品，到决定推出来，中间其实花了 4 年时间。

主持人：但是在我们的印象中，你推出这个产品，可不是慢慢推出来的，而是一下子就成了一个很强的攻势。

段：在之前的准备工作是非常长的，所以说成功往往都不是偶然的，你看起来，好像突然冒出来的东西，其实我们前面已经有三四年的准备。（2002 年 cctv《卖点》栏目）

2005 年

段：老子曰：“我有三宝，持而保之，一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”例如：微软从 windows 到 word，它没有哪个产品是敢为天下先的，但是一旦它发现哪个产品有市场就调以重兵进去，然后把它做成行业第一。松下它的老对手 SONY 都几乎破产两次了，但它还是前年才出现过一次 50 年内的头一次季度性亏损，这个企业一直都比较健康。按照我们目前的实力和能力，这个原则可能我们还要用很多年。好多成功的企业都是后面跟进的，开路先锋不好做。一方面自己开发全新的产品不容易，培育市场、教育消费者的过程是极其缓慢的，代价十分昂贵，以我们现有实力，很难担负起这个使命。我们做的是看看这个产品，这个市场，再看看竞争对手，觉得我们有实力、有能力进去，可以打败竞争对手，那么我们进去了，要做就做最好，树立起我们品牌的知名度和美誉度，打败竞争对手，争取到我们的市场份额。（2005 年企业文化讲解培训）

2007 年

段：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。”（2007 年南方人物周刊采访）

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 window 也好,别的也好,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:我给你讲一个北京话叫做“没有金刚钻,不揽瓷器活”,我们有前瞻性吗?我们有,我没有我活不到今天。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,因为做产品做企业的人非常清楚,最难的是产品教育。这个产品你觉得好,你要去教育消费者,让消费者觉得也好,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。

问: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:我们开发的能力是非常强的,那么强到什么程度呢?但凡是在国内进去的产品,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集中在某个局部,发挥我的优势,这就是主席当年教我们的叫集中优势兵力,那我们的能力就这一点。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?都当高阶白领,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,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跟大家讲,我觉得最重要,你要想很远,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。(2007 年波士堂)

2008 年

同学: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,那您的企业您的产品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: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,就是老子说的,说吾有三宝,一曰勤,二曰俭,三曰不为天下先。我觉得我们企业,其实做企业非常简单,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，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。

（2008-01-08 段永平与浙大学生对话）

2010 年

网友：段老师多次讲到“敢为天下后”，能给讲讲“为天下先”的坏处吗？

段：不知道有什么坏处，但你可以试试举几个你知道的敢为天下先现在还不错的例子。

（2010-07-16）

网友：最喜欢段总的一句话是“敢为人后后发制人”。但是，未来要想做强做大，扛起中国家电用品的大旗可能还不行吧。

段：给你举几个“敢为人后”的例子：苹果的 iPod 算是吧（之前 mp3 早就满大街了）？iphone 算是吧（手机不用说了）？Xbox 算是吧（之前有任天堂，PlayStation 等等）？Playstation 算是吧（之前有任天堂，世嘉等）？国内的例子就不举了，太多了，相信你能明白。腾讯其实也是一个很好的“敢为人后”的好例子。（2010-03-26）

网友：腾讯成长得太快了，不过是否与移动之间有些纠结就难说了。预计腾讯 2010 年营业额有望突破 150 亿，虽然腾讯产品很无耻，很多涉及抄袭。

段：腾讯的东西有很多进化的啊！不然怎么这么多人用？为什么我们不说苹果可耻？他那个 iPod 不就是 mp3 吗？微软哪样东西不是在别人之后开始做的？不能因为自己人干的好就说人家嘛。（2010-03-30）

网友：您一直在谈一个敢为天下后的问题，我想问问您在投资时如何看待 apple 这种靠零售产品有很多现金，有市场为导向的创新，又喜欢抢先的企业。他们的价格低于价值的几率近期可能很小。当初投网易的时候您肯定看懂了网易的模式未来会赚钱的，但投资 apple 这样的企业您会如何看待他们的产品怎么分析它的成长性和盈利潜力呢？

段：呵呵，Apple 也算是敢为天下后的典范了。其实我说的“敢为天下后”就是这个意思！没有创新的天下后肯定死定了。不过我没有 Apple，这是我错失的大机会之一。（2010-03-17）

网友：原来您一直奉行的是“不敢为天下先”的经营理念，您这几年来没有具体参与步步高的经营管理了，我感觉你们在生活电器（豆浆机、电压力锅、电磁炉）这个项目上有可能碰到挫折，当然这对你们来说是个小项目，但是说明现在经营团队也开始不够理性了，因为生活电器（豆浆机、电饭煲、电磁炉）已经形成强大的山头，已经有比较有规模的市场领导者、挑战者和追随者。

段：我们什么时候说过“不敢为天下先”了我们“敢为天下后”同时也可以“敢为天下先”的！

呵呵，啥东西都容易变味啊，还有人说我们“甘为天下后”呢，那意思差的就多了。“敢为天下后”的经典例子很多，比如苹果的 iPod，iPhone，微软的几乎所有产品，仔细想想就明白了。生活电器现在的主要困难就是时间，也就是说，现在的困难一段时间的努力后就能解决了。再说我们哪个产品一开始进入时没有过这样那样的挫折？3年后你也许会看到完全不同的结论，呵呵，至少我希望如此。（2010-03-23）

网友：我要谢谢段大哥，从开始看你的视频我的生意现在翻了好几倍了。

段：那是你运气好啊

网友：哈哈，段总，不是运气好。以前不懂得“聚焦”，看到啥想赚啥钱，满地开花，现在就做我最熟悉的生意。“敢为天下后”我不去费力气追新产品了，只要消费者有需求的产品，等别人搞好，我抄他的并且改进一下模式就好了，哈哈。“更健康，更长久”就是要求经营不能短视，要在管理，业务方面要下辛苦治理，不能好大喜功，搞大跃进式的经营。以前生意没发展就是自己瞎琢磨，这都是学习您的啊，哈哈。

段：呵呵，我习惯把做得好归于运气，把做不好归于必然。看起来你挺有悟性的，有悟性有时也是运气好啊、能看到“聚焦”，“更健康、更长久”的道理真的需要悟性。（2010-03-15）

2011 年

网友：有一个关于产品的问题想不明白，关于平板电脑的细分市场的。iPad 的火爆，是针对平板电脑市场内的细分，它是平板电脑的异数还是标尺？还是相对于原有 PC 市场的细分，开创一个新的品类？目前在规划产品的时候，还是没有办法跳出竞品导向的思维方式，对于这类新生的产品形态，该用什么样的方式进入，我对“敢为天下后”又产生了一些困惑。

段：我个人理解，好的公司一般来讲就是能够持续找到用户“差异化”需求的那些公司吧。如果找不到“差异化”的东西，那“敢为天下后”的产品就会成为悲剧。所以“敢为天下后”的前提一定是你能够提供出你的用户群需要而别人没有或不能提供的“差异化”的产品。“差异化”的东西是在不断地变化的，当大家（很多公司）都有了“差异化”就会变成基本需求。有时候好的产品的“差异化”东西不一定需要很多，有时候哪怕有一个也会让公司（或产品）很成功。（2011-01-11）

2012 年

网友：先动者劣势，后动者优势。新兴市场不断细分，不断产生新的客户，今天让你成功的战略，明天就是你的致命伤。你要迎合不同的细分市场，不同的细分市场有不同的游戏规则。（中欧柏唯良教授 WILLEM BURGERS）

段：哈哈，那 Willem 肯定支持我说的“敢为天下后”，以及“后中争先”的说法了？（2012-7-10）

2013 年

网友：无人驾驶车、Google Glass 等这些产品是 moon shot 项目，Larry Page 在内部经常说：have a healthy disregard for the impossible。能否点评一下 Google 这种风格和“敢为天下后”这种风格呢？

段：谷歌是家很好的公司，但到目前为止除了和搜索相关的产品外，似乎还没有什么产品是被证明成功的吧？无人驾驶车和眼镜都是很好的想法，google 也确实有能力承担推广的风险，但结果如何现在还没法知道的。（2013-4-20）

2015 年

网友：你以前说的敢为天下后是否可以做出差异化而且客户需要的产品或服务？

段：所谓差异化指的就是客户需要但别人未能满足的东西。没有差异化的“敢为天下后”是无法生存的。（2015-04-21）

2016 年

网友：库克说：“我们从来未想要成为先行者，只想要做最好的产品。”步步高企业文化：“敢为天下后。对消费者，提供优质的产品和服务。”

网友 W：先和后只是竞争的开始。但好的产品也要与时俱进，跟上时代的脚步。步步高企业文化从产品的体验角度来看：我认为是敢为天下先，怎么说呢？从 vivo 刚刚发布的产品的配置和一些细节功能体验来分析，这个就很明显了。敢为天下后以前段老师的视频中也说过企业小的时候要注意少 / 不犯错用的。

段：“敢为天下后”的整句话是“敢为天下后，后中争先”，没有能力后中争先的地方是绝对不该去的。（2016-03-05）

网友：如何看待现在的 PC/笔记本市场？移动互联网发达起来之后，这个行业一度被唱衰得很严重，现在媒体的关注度又热起来。OPPO 和步步高有没有在这个领域的计划呢？咱们注重“敢为天下后”，PC 会不会太“后”了？

段：很久没用过 PC 了，对 PC 的发展没兴趣研究。（2016-08-12）

2018 年

问：为什么说“敢为天下后，后中争先”？

段：所有的高手都是敢为天下后的，只是做的比别人更好。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。）（2018 年 9 月斯坦福分

享)

2019 年

网友：我今天想了一天，我的理解是，在别人开辟出来的正确道路上慢慢行走是对的。敢为天下先需要极大的勇气，智慧甚至是运气。普通人难以做到，但是敢为天下后普通人可以。

段：真的能做到这么普通的普通人其实是极少的。(2019-06-18)

网友：“黄昏时散步、吃大排档，有什么不好？人多的地方往往最安全。”过了 20 多年，大道现在专心做投资了，还觉得人多的地方最安全吗？

段：就产品而言，人多的地方安全指的是省了市场调研的意思。敢为天下后的前提是能够后中争先，成功的企业绝大多数都是这类企业。比如：[微软](#)，苹果，Google.....。想个不是的都不容易。(2019-9-29)

网友：在一个有积累的行业，后发先至应该怎么寻找破局点？什么时候就应该判断窗口已经关闭了？何时可以“敢为天下后，后中争先”，怎么判断条件合不合适。

段：我没有具体量化的概念，毛估估觉得大概有点像“集中优势兵力打歼灭战”的意思，就是在某个时段某个局部市场你的整体力量能比对手强大三倍以上，从而最后使自己占到一席之地。这需要强大的实力，同时也需要时间，需要对的战略也需要对的战术.....。话虽这么说，我们自己好像从来没真的这么算过，搞得像打仗一样。只有当你觉得一个行业或产品可以有很长久的发展时，这个做法才有意义。手机是个很好的例子，苹果也是如此，但[微软](#)就是个失败的例子。“敢为天下后”里能够“后中争先”大概是个前提，就像下围棋一样，一直落后手是会输棋的。所以，“敢为天下后”里还有一个隐含的意思，就是：没有金刚钻不揽瓷器活。(2019-10-20)

2020 年

网友：当年步步高选产品，大多数都是当下比较热门的产品，有没担心行业发展太快导致竞争激烈产品寿命短问题？当时怎么判断自己是否有机会？

段：我们一般在开始做一个产品时总是认为这个产品是长寿的，不然我们很难做好。怎么判断就很难说清楚了，不然我们也不会有那么多失败的产品。目前看来，智能手机行业对我们蛮合适的。(2020-10-20)

网友：我问一个关于“敢于后来者，差异化竞争”的问题。我感觉这个方法有适用条件，不是通用。比如大道公司以前做硬件，很适合，总能后来者居上。现在大道公司软硬结合，但超苹果还是有难度。原因我瞎想可能是，硬件产业可以聚焦，做出一个差异化，然后普遍需求可以在市场上买；但是软件这东西系统性比较强，即使做出一个差异化，但普遍需求市

场上买不到，除非买下整个公司。所以投资投带软的比较好，因为对手要差异化竞争比较难，除非每一个优势对手都能赶上，这基本不可能，而且自身还能不断迭代。我想请大道批评下我这胡思乱想？

段：我早年提出的“敢为天下后”的意思是，如果发现适合自己做的产品，即便后也是可以做的。适合这点很难。比如发现“搜索”很好但现在去做大概率是完蛋的。

网友：能跟不能跟，有什么规律吗？

段：简单讲，就是长远看你的综合实力是数倍于竞争对手的，或者你的产品确实有用户强烈需要但目前市场上无人能满足的东西，不然就最好别碰。（2020-11-20）

（评注：敢为天下后的前提要么规模优势，要么差异化，或者两者都有，否则别碰。）

案例 1：小霸王

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，而它的饱和容量是 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%。（2000 年《经营者》杂志采访段永平：追逐世界的节奏）

段：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。（2009 年段永平浙大 MBA 论坛超级精彩问答实录）

3、段永平论焦点法则

“焦点法则”其实很简单，因为一个人无法做很多的事情，那么就让你的精力放在你最擅长的地方。”——段永平

焦点法则属于大道经营核心理念之一，Less is More，收集整理大道相关问答。enjoy！

网友：焦点法则是否属于把事情做对的范畴？焦点法则是否包含在能力圈内？

段：很难说清焦点法则是属于道还是术，但聚焦当然应该聚焦在能力圈以内，不然死得更快。

网友：在“做对的事，并把事情做对”这方面，乔帮主和库克为苹果创造并实现的是：做最对的事，并把事情做到最对！

段：难道还有不太对的对的事情吗？你这是我们没对错的文化的一种体现吧？其实苹果就是一直坚持了“做对的事情”，其一直聚焦在“把对的事情做对”的长期结果就把事情做到了极致。（2015-03-23）

（注：我理解焦点法则还是属于道的东西，属于常识和规律，也就是对的事情。凡是不遵守焦点法则的公司，时间长了都会出问题。同时必须聚焦在“把对的事情做对”上，如果聚焦在错的事情上，死的更惨。）

1998 年

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。（1998 年访步步高集团）

1999 年

问：请问您对企业多元化和归核化的看法？

段：归核化可能就是我们企业的焦点法则，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。（1999 年人大演讲交流）

2000 年

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。（2000 年）

2001 年

主持人：我想问这种局面能够维护多久呢？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：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的产品、品牌、包括经营策略啊，都还是比较认同的。（2001 年《经营天下：高峰论坛》）

2002 年

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

小心翼翼、认认真真地经营步步高品牌，去做好我们的品质。(2002 年《中外管理》杂志采访)

2003 年

“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。（北京大学总裁班演讲）

2005 年

鸡肋原则：即毛泽东讲的“集中优势兵力，歼灭敌人”的原则，也就是焦点法则。我们做的产品都是国际大公司食之无味、不想做的东西，好比是它的鸡肋。用拳头打跳蚤，它犯不着。但我们在这方面却有优势，能够做得比他们强。比如：我们做的好多产品绝大多数都是鸡肋产品：游戏机、学习机、VCD、DVD、复读机、电子词典、电话。如果我们非得去做国际大公司眼中“鸡腿”类的产品，抢这些大佬的饭碗，那么人家一定会跟你拼命，决一死战。这个时候我们往往就容易被人打倒。这就是说我们尽可能不要跟那些实力比我们强很多的人做直接竞争对手。鸡肋也是相对的，并不是我们看见敌人就要逃跑，只要有竞争对手我们就不做，而是我们要评估我们是否可能有我们的优势，哪怕是在某个局部有优势。比如，DVD 产品 SONY 也做了，但是在中国这个局部，我们集中了优势兵力，我们各方面的投入比 SONY 大，比 SONY 更了解这个市场，那么在国内市场，我们的 DVD 就可以做，而且可以做得很好。

2007 年

追求一个世界 500 强，这个不是我的目标，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 slow，也有人讲 less is more 少就是多，其实我们也用，我们叫焦点法则，就是你不能做太多东西，你要聚焦在某些地方，我想对企业的一些理解，它是一些你自己要去悟的东西。(2007-07-07 波士堂)

2008 年

我的原话是讲的叫焦点法则，就是你必须 focus，要做你自己擅长的事情。因为最早的时候，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？是这么来的。我觉得史玉柱的理解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 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，也聊到过一些事情，后来我看到这么一讲，我说这话我原话是怎么讲的，我说我反正没讲过，他说我肯定讲过，我因为前段时间还在旧金山见到他，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，所以他现在要聚焦在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。（2008-1-8 段永平与浙大学生对话）

2009 年

多元化除非是被逼的，不然公司就不应该多元化，所以你要看你是多大规模，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，它其实跟巴非特讲的东西一样，不管你怎么做，是不是在你能力范围内的。

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。

多元化总的来讲，对于做企业不是一个好事，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。（2009 年段永平浙大论道）

2010 年

网友：请问步步高核心竞争力是什么？

段：是我们的企业文化！呵呵，10 多年前我就这么回答，现在可能有些人已经开始明白了。我们每个事业部都是高度独立和专业化的，都非常专注于自己擅长的领域。我们不会为了多元化而多元化。（2010-03-09）

网友：美的在做空调还有电磁炉、豆浆机等小家电，不少人说它不够专一，那步步高现在除了手机、学习机也在做小家电，想听您谈谈对多元化的理解。

段：我们这些不同大类的产品都是不同的公司做的，完全独立的不同的团队，不会为其他产品分心，所以不是多元化的产物。我不赞成一般意义上的多元化，尤其不赞成为多元化而多元化的多元化---有很多公司在经历一段不错的发展后，为了分散风险，开始搞起了多元化，结果其中有些公司很快就不要再担心风险的问题了。（2010-09-20）

网友：很久以前在一份财经媒体上看到段先生一句话“做企业如跳水运动员，动作越少越好”，深受启发，也把它作为做人的原则之一。

段：呵呵，我总觉得那是史玉柱说的。他老说是我说的，我自己有点不记得当时是不是用过跳水这个例子。我大概说过企业一定要聚焦，或者是焦点法则等等。不过用跳水来形容非常好，谁说的不重要。（2010-03-27）

网友：您上次说要聚焦，要不然很累。我觉得这句话让人回味的东西很多，我现在其它人的书也不怎么看了，主要就看巴菲特的为主。我想这也是您说的聚焦法则。

段：有进步（2010-06-07）

马云：CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说 NO。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

段：这是焦点法则（2010-07-15）

2011 年

没有焦点的公司早晚会有麻烦。（2011 年评论[盛大](#)）

引用：乔布斯曾建议谷歌 CEO 业务瘦身：不要成为[微软](#)。史蒂夫·乔布斯传记显示，乔布斯曾呼吁谷歌 CEO 拉里·佩奇专注于某些业务并放弃部.....

段：Larry Page 上台后马上就砍掉了不少没用的产品，果然厉害！（2011-10-23）

网友：我也喜欢产品单一的公司，其实像茅台，[云南白药](#)，都是产品单一的公司。甚至做人也是一样，能把一件事做到极致的人一定是非常优秀的。李昌钰就说，一生只做一件事。

段：[诺基亚](#)需要用很多品种才能做到消费者导向，而苹果用一个品种就做到了，这里面功夫差很多啊。单一比较容易聚焦，这意味着把事情做对的效率高同时犯错误的概率低。要做到“单一”是非常难的一件事，因为市场的需求是多样化的。ipad 和 iphone 有一样神奇的东西，那就是不管什么年龄段的用户都觉得这是个专门为自己设计的产品。我那个“著名”朋友李录是个孝子，给 70 多的老爸买了个 ipad，结果老爸一天到晚地捧着 ipad，还跟李录说：这东东简直就是专门为我设计的嘛。（2011-04-09）

网友：鸡蛋多放几个篮子未必是有效提高风险的最好办法吧？是不是手误啊？

段：“把鸡蛋多放几个篮子其实是有效提高风险的最好办法，虽然能明白这个东东非常不容易。”绝对不是笔误！不过有点调侃的意思。不是说“一定会”，但很多情况下会的，有兴趣你可以看看有多少“多元化”的公司最后都遇上大麻烦了。有本书叫《Focus》，也许你可以找来看看，里面有很多很好的公司把鸡蛋放多几个篮子最后鸡飞蛋打的例子。

（2011-11-24）

网友：在国内目前的情况下，说实话，我看到很多优秀企业的多元化，[联想控股](#)，史玉柱，复星等，当然情况各有不同。有些总某个时期只专注一件事，例如史玉柱先生。希望完美也这样吧。我觉得池先生，骨子里就是行业决定论者，也许有些像史先生？所以确实难象丁磊，马云他们那样做到极致。

段：[联想控股](#)是个投资公司吧？史玉柱早就没担任 CEO 了，所以史玉柱不管干什么不

等于巨人不专注。我也觉得池宇峰确实是个“行业决定论者”，所以我才会担心他似乎对网游这个行业信心不足了。不过，再怎样也好过有些这个行业的人自己瞧不起这个行业啊。

（2011-11-24）

（注：大道说投资公司投很多企业，不算多元化，因为每个公司本身是聚焦、专业化的，步步高也是三个独立子公司，另外像伯克希尔，收集了很多专业化的伟大企业，单个企业内部必须是高度专注、资源和能力建设的高度协调一致的。）

2012 年

（谈谷歌探索[新能源](#)）

段：这让我想起很多年前去[松下](#)时看到松下有很多为了未来 50 年的开发项目。当时的感觉是佩服加困惑。佩服的是这些有钱的大公司为了改变世界的努力，困惑的是为什么他们觉得他们可以在一个完全不熟悉的领域里大有作为。不过，看起来 google 这类公司的纠错能力要比松下这类公司强很多，调整起来快很多。

网友：不管有没有可能在完全不熟悉的领域大有作为，但他在现在就看到 50 年之后（可能的）趋势，这本身就很靠前的了。

段：问题是他看到了吗？事实是，可能正因为这样，[松下](#)今天的日子才很难过。我猜松下这么多年来花在研发上的钱恐怕比 google 有史以来赚的钱还多，但好像效果不是很好。

（2012-04-17）

2013 年

网友：有些公司精品战略，有些机海战略。两者各有难度，难度点不一样。我观察到的一点是：精品战略做得好的公司比机海战略做得好的公司的资本效率和回报率要好得多，不是一般的多。

段：如果大凡你能做好一样东西，你为啥还要做很多做不好的东西呢？不过，确实有些会因为做了一些好东西后就以为自己啥都能做好，于是就开始做一些自己做不好的东西了。人的精力是有限的，聚焦的人或公司最后会变得很厉害，这也是我喜欢苹果的原因。

（2013-10-17）

网友：能否讲一下：近 5 年来苹果是非常难见到的能够长期 focus 聚焦在“做对的事情”的是指哪些？

段永平：近五年来这句话是怎么出来的？这一改意思就完全变了。苹果一直聚焦的就是“用户体验”，所以这样的公司才能出伟大的产品。居然有些人会站在死胡同里说苹果的路会越走越窄，呵呵，有趣。（2013-02-18）

网友：一直不明白为什么要避免多元化，另外，[可口可乐](#)不也有多个子品牌么？

段：很少有公司能够做好“多元化”的，尤其是那些为了多元化而多元化的公司。子品牌是不同的概念，一般是在其能力圈内。茅台出 53 度飞天以外的白酒或许有一定的道理，毕竟还是在白酒的行业里，但如果做别的酒，比如葡萄酒或啤酒就有点怪了。（2013-02-19）

网友：偶尔会听到一些人说“less is more”（包括在网易云音乐上私信与丁磊聊天时，他也说过），我自己也思考过这句话。但还是想听听你的理解和看法。

段永平：就是专注的意思。（2013-08-16）

网友：[诺基亚](#)当时做手机也是很多机型共用一个模具，是不是也算聚焦的企业，怎么就遭遇滑铁卢了？

段永平：[诺基亚](#)聚焦在“提高市场份额上”了，岂有不败之理？（2013-02-26）

（注：这一个问答一定要认真看，不聚焦会死，但聚焦的目标如何错了，死得更快。18 年大道回答网友[诺基亚](#)为什么会死，网友：诺基亚手机为啥死掉了？段永平：当时诺基亚一年出大概 50 个机种，岂有不死之理？！说个小故事，大概 2001 年前后，我还在读中欧时，曾经跟班上一个诺基亚的同学说过，我觉得目前的诺基亚有蛮大的问题，反映到诺基亚北京总部后，对方说有兴趣听听，让我去。我当时觉得他们的问题为什么要叫我去呢，架子很大嘛，所以我没理会。当然，就算说了也未必会有用的。当年 Motorola 的一个中国负责人倒是确实飞过来找我聊过他们的问题，但结论是：你说的有道理，但控制权不在我手里，改变不了啊。其实无非就是要做对的事情。出 50 个机种显然是不对的，有时候一个不对的事情就会要了他们的命啊，结果也证实了这点。（2018-10））

2016 年

网友：想起来 OEM 的问题在投资里对应的术语就是属于“生意模式”不好，一早就应该避开。以前意识到这个问题的时候不知道这个名词，也还不知道投资、巴菲特，现在对应上了。

段永平：很专注地做 OEM 也许是可以做得不错的，比如 TSMC（[台积电](#)）。25 年前我就告诉 UMC（联华电子）的人，TSMC 将来会更厉害。（2016-10-25）

网友：25 年前，半导体代工才刚刚起步，段总当时看好 TSMC 哪些方面啊？目前代工的竞争更加激烈，INTEL 也加入战团，SAMSUNG,TSMC,INTEL,段总更看好谁呢？

段永平：谁更专注，谁就更有机会。（2016-10-26）

2018 年

问：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。（2018-09-30 斯坦福交流）

不明真相的群众：杰克韦尔奇本人，他的“战略”我也是有疑惑的。他入主 GE 早期做的一些战略，看起来是不错的，主要是聚焦、做减法，但到了晚期，又走回去了。

段永平：这个我同意。我当时一直都说，从来没见过企业多元化成功的例子，GE 是个例外。现在看来，时间长了都不行哈。（2018-09-21）

网友：我仔细观察了下，好像特别强势的领导管辖下的组织，其创新能力和纠错能力会差一些。是不是也是因为这个原因，所以《基业长青》里第五级领导人往往都不特别强势？

段永平：凡是员工见到领导就战战兢兢的公司，时间长了都会出问题的。因为这种公司员工大多都会慢慢变得没有担当，凡事希望交给上级去决定，效率慢慢会降低。除非这种公司的产品非常聚焦，大老板确实可以照顾到所有大方面，不然早晚会出问题的。我觉得日本企业这些年在有些行业出问题就是这个原因。（2018-09-22）

网友：怎么判断是多元化？像苹果从电脑到手机到平板，到手机，到手表，好像不是多元化，要是做汽车算多元化么？我有些迷糊。

段永平：不知道多元化定义是什么，看着像是在同一个老板管理下的业务之间关联度很小的东西。苹果的各业务之间高度关联，显然不是一般所说的多元化。（2018-11-03）

网友：看懂一个大公司的各业务之间是否高度关联和互补。也超出了我们很多人的能力圈。段总抽时间多给我们聊聊腾讯有没有多元化问题吧。

段永平：感觉产品上腾讯不算多元化的，他们的绝大多数产品间或多或少都是有关联或者是内在关联的。投资上似乎有点散，但仔细一想似乎也大多是有关联的。至少他们不是在追求多元化吧？（2018-11-03）

不明真相的群众：我感觉确定不好的多元化，是这个做不好，看看换另一个事情能不能好点，这种搞法。

段永平：实际情况多数可能会是因为在某个地方成功了，所以就觉得自己很厉害，想做更多的事情，不小心就跑到能力圈外面去了。有时候试一试也没啥错，所以这里其实还是蛮难划一条特别清楚的界限的。很多人的所谓多元化大概都是因为生意而去的，什么好赚钱就跟着去做点啥，和自己原来的用户群没啥关系。举个例子：如果腾讯开始做房地产了，那就叫多元化，但如果他们买块地给自己员工盖宿舍或建自己的办公楼就不算。又比如有个群众

因为自己爱好开了个网站，虽然和他以前干的事情不完全一样，也不知道在不在自己的能力圈内，所以依然不算多元化，但可以叫做创业了。(2018-11-04)

网友：史总也是多元化摔了跟头？

段永平：史玉柱做事情还是蛮专注的，当年出问题也不是因为多元化。后来做了保健品以及游戏，在生意上也算是蛮成功的。后来这两个生意的管理团队完全不同，所以不算多元化。(2018-11-04)

2019 年

网友：自己创业开推拿足浴店有 6 年的时间，后面感觉自己的天花板比较低，所以寻找新的机会，这两年有代理三家公司的产品，现在主要的迷茫点是开店面可以维持基本收入，而有一个社交电商的加盟项目在深思熟虑后也觉得前景不错，那个坡和雪会比开推拿店好。而我们的能力和资源也是有限，是选择齐头并进还是重点突破好呢？

段永平：我不了解你和你的生意，很难给任何建议。不过，就生意种类一般而言，做得越多，赚得越少，所以聚焦很重要。(2019-08-02)

网友：大道，下面是我抄的你怎么看？“碰到事情，要从本质思考，到底是什么；从长远思考；从而确定这件事对不对。对不对决定做不做；有时也会思考错啦，从而做错，但是一定要立即改，止损。对的事情要把它做起来。”

段：没啥大的毛病。错的事情一定要马上停，但对的事情不一定都要做，做对的事情也需要聚焦。(2019-08-23)

网友：我想问下为什么要重点强调“错的事情一定要马上停，但对的事情不一定都要做，做对的事情也需要聚焦。”

段：这里强调的是要聚焦。比如苹果推出的产品很少。(2019-08-25)

战术聚焦：产品型号少

iphone4S 再出问题 耳机出现间歇性故障 北京时间 11 月 7 日消息，iphone4S 智能手机近日再次出现问题，有用户反映耳机出现间歇性故障，向外打电话时无法听见声音。据苹果官网显示，关于耳机失灵的讨论已经多达近 30 页，不少用户表示这次故障能够通过重新开机或者拔掉耳机然后恢复，但是这仅是暂时解决问题.....

段永平：品种少的好处之一，有问题反映快，解决也快。(2011-11-07)

网友：好观点！

段永平：It's not an opinion, it is a fact. (2011-11-07)

网友 x: an unexpected finding based on fact.

段永平: 我十多年前就明白这个道理, 从[任天堂](#)那里学的。这些年来很惊奇地发现, 很少有人能看懂。(2011-11-08)

网友: 做产品和市场, 往往喜欢很多品种, 好处用于不同细分市场, 用于上下夹攻对手的品种。坏处搞一大堆库存, 品质不好控制。单一品种需要很好的功力---把产品做到极致。难啊。因为难, 大部分人喜欢多品种。就跟投资一样, 价值投资简单, 但很不容易。做波动, 往往很吸引人。

段永平: 呵呵, 亏钱当然比赚钱容易。(2011-01-28)

网友: 段总在博客上的文章和回复值得反复阅读, 常读常新, 特别是在心静的时候、杂音过后的时候阅读效果更佳。有些问题我还不知道自己不知道。段总的一些观点背后的逻辑与道理, 需要常思常想, 才能明白一二。“c.渠道成本低。呵呵, 不是同行的不一定能明白这话到底有什么分量(同行也未必明白), 我是 20 年前从[任天堂](#)那里学会的。那时很多做游戏机的都喜欢做很多品种, 最后下场都不太好。”---这句话, 我想需要想很久才会明白一点。我发现, 没有理解的地方往往就是读了之后, 过一周、二周就会很容易忘记的内容。某天翻出来再读时, 发现原来段总早就说过了。

段永平: 常思长想是很重要的, 你能有这个体会说明你真的想了。我说的很多东西都是经过很多年思考得出的结论, 虽然未必都一定对, 但多数都是蛮有道理的。“最后下场都不太好”这句话下面是躺着无数企业的, 看不到这句话的意思确实有点可惜。(2013-02-14)

网友: “c.渠道成本低。呵呵, 不是同行的不一定能明白这话到底有什么分量(同行也未必明白), 我是 20 年前从[任天堂](#)那里学会的。那时很多做游戏机的都喜欢做很多品种, 最后下场都不太好。”怎么理解?

段永平: 品种多则单一品种研发投入少, 库存总量多, 单位成本也会高。(2019-08-14)

网友: 热盼段总讲一下当年渠道成本的故事。

段永平: 这里说的渠道成本的意思就是品种越多, 占用的渠道库存越大, 是几何级数的关系。(2011-04-09)

网友: 品种越多, 占用的渠道库存越大-----是不是说会给经销商增加负担

段永平: 经销商的负担难道不是自己的负担? 怪不得有人为了 2015 年成第一而向经销商压货呢。(2011-04-09)

网友: 您那句“c.渠道成本低.....”的话。您的意思是说“苹果单一产品模式”让苹果在渠道上降低了成本。我在思考的是“为什么单一产品模式可以降低渠道成本”?

段永平：你倒过来想也许就明白了。举个例子，20 多年前我们卖小霸王游戏机（还没到学习机）时，小霸王游戏机只有两款：红白机和蓝白机（有点像 iPhone 的黑色和白色），对手们经常都是有好几十款的。当时我们的销售部门最多被质疑的问题就是款式太少。好像最后款式多的那些对手绝大多数都消失了，原因大概就是品种太多最后导致的问题（其实是表象）。

网友：当年的小霸王学习机也差不多是单一产品模式，记得当时单一款 486B 卖得很好，而且在旺季来临前就备足（生产）了货源。

段永平：呵呵，这是我能看懂苹果的重要原因之一，没有那段经历，不一定会知道苹果有多厉害。（2012-02-01）

网友：可以请段总说一下他那时候的小霸王，应该是一个例外（一家负债的小厂家）。

段永平：那时的小霸王确实厉害，记得 95 年仅仅靠那一两款产品的获利就和当时的海尔差不多了。（2013-10-17）

网友：单一产品的好处多多，为何 OPPO 与步步高要把手机产品分系列，品种不少呢？

段永平：我们属于知道要追求少品种的，所以相对同行多数来说品种确实要少，但做不到苹果的水平。（2012-01-29）

网友：做产品是不是也这样？是不是 SKU 越多越不好做？我又要再纳闷一次了，为什么小公司小品牌的产品一般都比较多？比如一个山寨电器厂的话，肯定什么收音机游戏机甚至手机都做很多款式。哪个是因哪个是果？是因为一开始小，无法依靠单项产品生存，所以必须多做几款？还是因为什么都做又没做好，所以是小公司小厂家？最近有一家很著名的 PC 厂商说，在今后每年要推出 50 款智能机器。一般来讲，大家都知道苹果这样机型越少越好，为什么有些厂商还要进行“机海战术”呢？他们是出于什么考量呢？

段永平：苹果现在一年都要推两款了，说明用户的需求比较分散。推 50 款基本是技穷的表现，东西绝对好不了。（2013-09-16）

补充巴菲特、芒格、乔布斯、黄峥论焦点法则

芒格：我们略过很多东西的。我们三个篮子：留着的、要扔的、太不懂的。如果我们没有特别看懂它的前景，我们就把它扔进太不懂的那个篮子。你们要做的就是寻找一个你们特别有竞争力的领域并且专注于此。

巴菲特：先前提到《财富》杂志的研究，可以充分支持我的论点，在 1977 年到 1986 年间，总计 1000 家中只有 25 家能够达到连续十年平均股东权益报酬率达到 20% 的标准，且没有一年低于 15% 的双重标准，而这些优质企业同时也是股票市场上的宠儿，在所有的 25 家中有 24 家的表现超越 S&P500 指数。这些财富之星可能让你大开眼界，首先相对于本身

支付利息的能力，他们所运用的财务杠杆极其有限，一家真正好的公司是不需要借钱的，第二除了有一家所谓的高科技公司，另外少数几家属于制药业以外，大多数的公司产业相当平凡普通，大部分现在销售的产品或服务与十年前大致相同，（虽然数量或是价格、或是两者都有，比以前高很多），这些公司的记录显示，充分运用现有产业地位，或是专注在单一领导的产品品牌之上通常是创造企业暴利的不二法门。（1987）

乔布斯：大家认为专注的意思就是同意将精力都放在必须专注的事务上。但这并不全面。它还意味着要拒绝数以百计的其他好创意。你必须精挑细选。

黄峥说，拼多多有机会做成一个全球化的公司，接下来他会专注做减法，而这也是步步高董事长段永平对他的建议。

在美国读书时，他因机缘巧合和段永平成了忘年之交。在黄峥感觉最为无力的那段时期，段永平告诉他，要学会把复杂的事情做简单。“他一直在讲这个，作为一个好公司，动作越少越好。”如果要给自己打分，黄峥说自己之前的表现只能算刚合格。（2016年拼多多和拼多多合并后接受采访）

4、段永平论差异化

差异化是大道经营思想核心理念。迈克尔波特讲企业战略只有三种形式：低成本、差异化和聚焦细分。大道说长期而言低成本是靠不住的，聚焦细分也是差异化。简而言之，战略的核心在于差异化。

问：我经营一家初创公司（比较传统），经常在面对竞争的时候会去思考定位与竞争的选择，对于小公司在面临强悍的对手时，是应该多考虑差异化的路径选择（这是打磨商业模式的过程？）还是要直面竞争综合较量呢？

答：问题的提法有点复杂，简单说其实就是你到底能为你的消费者提供什么别人提供不了的但消费者又是很想要的东西，这就叫差异化。如果你正好有且能让你的消费者知道且能买到，你应该就可以活下来了。

1、差异化内涵

网友：有一个关于产品的问题想不明白，关于平板电脑的细分市场的。iPad 的火爆，是针对平板电脑市场内的细分，它是平板电脑的异数还是标尺？还是相对于原有 PC 市场的细分，开创一个新的品类？目前在规划产品的时候，还是没有办法跳出竞品导向的思维方式，对于这类新生的产品形态，该用什么样的方式进入，我对“敢为天下后”又产生了一些困惑。

段：差异化指的就是用户需求满意度上的差异，绝对不仅仅指的是外观。产品的差异化不是指的所谓的“与众不同”，而是指“与众不同”的东西正好是用户需要而其他人没能够满足的东西。当一个产品找到的“差异化”正好是很多很多用户需要的东西时，那这个产品大概就很成功了。我个人理解，好的公司一般来讲就是能够持续找到用户“差异化”需求的那些公司吧。如果找不到“差异化”的东西，那“敢为天下后”的产品就会成为悲剧。所以“敢为天下后”的前提一定是你能够提供出你的用户群需要而别人没有或不能提供的“差异化”的产品。“差异化”的东西是在不断地变化的，当大家（很多公司）都有了“差异化”就会变成基本需求。有时候好的产品的“差异化”东西不一定需要很多，有时候哪怕有一个也会让公司（或产品）很成功。比如，如果你能想清楚麦当劳的“差异化”是什么，也许你就会明白些。至于如何找到“差异化”的问题，那是“如何把事情做对”的范畴的事情，那可不是一朝一夕之“功夫”啊。苹果能有现在这些个好东西，那也是 10 几 20 年的积累的“厚积薄发”而已。（2011-01-11）

网友：这段时间对好的产品有了一点新的认识，什么是好的产品？我认为好的产品是消费者跟成本的价格错位，这个错位越大这个产品可能赚的就越多，也就越好。一点体会，请段大哥对于产品给点指示。

段：看来你还要花点心思理解一下真正的商业行为啊。差异化其实就是顾客需要但别人没能满足的需求。千万别简单地理解成不一样。差异化的好产品一般都是长期积累厚积薄发

出来的，当然偶尔也有运气的成分，但长期来讲，运气的成分可以忽略。（2011-08-16）

网友：对于初创公司，如果进入类似游戏这种充分竞争的战场，是不是兵家大忌？是不是也要想投资一样，要一直筛选，直到选到供需失衡（供小于需）的赛场？

段：我觉得创业最重要的是创业者会觉得自己的产品或想法能够提供点别人提供不了的东西。如果只是想做生意，成功的概率会小很多。供需失衡的“赛场”大概没人可以在创业前就“选到”的，就算碰上了也很快会掉进红海。举个简单的例子：茅台的供不应求可不是一个创业者创业前计划好的。（2020-10）

网友：能否讲讲您眼中的“差异化”，特别是我们小公司如何做好“差异化”？

段：你自己眼里有差异化吗？如果没有，别人讲没用，如果你懂什么是差异化其实也不用别人说，呵呵。

网友：之前您讲过专业化之后才会有差异化（不是原话）。我想：小公司专业化后，只能是用极其有限的资源去解决一两项最能提高客户满意度的事情；长期坚持，或许这一两项事情上拿的高分，就算是差异化？

段：“专业化之后才会有差异化”是什么意思？好像两者没有必然的关系。你买过东西吗？难道你没有发现很多时候你买东西的决策往往不是取决于价格？（2012-02-23）

网友：段大哥这点偏了产品本质，如果云南创可贴让伤口痊愈更快，粘一些也无碍。

段：你的更快是和不贴比，不是和别的产品比。产品的基本功能不能满足的话，根本就不应该上市。但产品的竞争力往往是基本功能以外的东西。就像好卖的手表不是因为更准一样。我就是昨天刚刚用过以后觉得不好才去 7-11 买的邦迪。（2010-08-17）

网友：手机和电脑都是竞争很激烈的产品，为啥苹果靠的是手机赚很多钱而不是其他电子产品？空调和电视机同样也是很竞争激烈的领域，为啥格力靠空调赚了那么多钱，却没有企业靠卖电视赚很多钱？美的可以干掉老板电器却干不掉苏泊尔？这些都是竞争很激烈。为啥有的可以胜出有的不行？难道生意特性不一样还是人不一样？

段：简单讲，没有差异化的产品是很难长期赚到大钱的。苹果之所以赚到大钱，是因为苹果是卖 iPhone 的，其他同理哈。简单讲一下差异化：就是用户需要但其他竞争对手满足不了的某些东西。（2018-11-05）

网友：段总经常提到差异化。1. 差异化是否是好的生意模式的必要条件？2. 任何一个行业内的公司，如果能找到差异化竞争的模式，就有了一定宽度的护城河？3. 如果大家都找不到差异化的竞争模式，估计就只剩下价格战了。4. 任何一个行业，都有可能发展出好的生意模式，比如格力，苹果。

段：1. 很难说必要条件，比如某些垄断企业，如中石油；2. 高质量的差异化确实可起到防护的作用；3. 找不到差异化好像只能价格战，比如航空公司；4. 有些行业是很难有差异化的，或者说用户不太在乎差异化，比如航空公司。（2013-03-31）

网友：巴菲特说：一般来说，若企业处在产业面临供给过剩且为产品一般商品化的情形（在整体表现、外观、售后服务等都无差异化）时，便极有可能发生获利警讯。当然，若价格或成本在某些情况下（例如透过政府立法干预、非法勾结或国际性联合垄断如 OPEC）能获得控制或可稍微免除自由市场竞争。否则若客户不在乎其所采用的产品或服务由谁提供，成本与价格由完全竞争来决定，如此，产业铁定面临悲惨的下场，这也是为什么所有厂商皆努力强调并建立本身产品或服务的差异性，这种做法在糖果有用（消费者会指明品牌）而砂糖却没有用（难道你听过有人会说：“我的咖啡要加奶精和某某牌的砂糖”），在许多产业就是无法做到差异化，有些生产者能因具成本优势而表现杰出，然在定义上这种情况极少或甚至不存在，所以对大部分销售已完全商品化的公司来说，不可避免的结局便是，持续的产能过剩无法控制价格滑落导致获利不佳，当然产能过剩会因产能缩减或需求增加而自我休整，而不幸的是这种修正的过程却是缓慢而痛苦的，当产业好不容易面临反弹时，却又是一窝蜂全面扩张的开始，不到几年又必须面对先前的窘况。而最后决定产业长期获利情况的是供给吃紧与供给过剩年度的比率，通常这种比率很小，（以我们在纺织业的经验来说，供给吃紧的情况要追溯到许多年以前，且大约仅维持不到一个上午的时间）。在某些产业，供给吃紧的情况却可以维持上一段期间，有时实际需求的成长甚至超过当初所预期，而要增加产能因涉及复杂的规划与建厂而须有相当的前置期。（1982）

段：老巴说得很好。（2013-04-08）

网友：汽车、手机、电脑、电视机这些行业中的公司绝大部分最后都会失败的，幸存下来的几个进化成了最有效率的拼装工，拼装工是赚不了几个钱的。手机行业的下场不会比电脑和电视机行业好多少。

段：汽车有丰田，电脑有 Mac。我见过真正没什么差异化的产品很少，比如航空业，光伏，纺织等。（2013-04-06）

网友：如果视频行业的产品没有差异化，那么超市行业是不是也算一个没有差异化产品的行业？那么电视台呢？如果电视台有差异化，那么他的差异化是不是自己独特的节目（消费者喜欢的）？

段：个人觉得超市是可以有一定差异化的，至少地理位置有，布置有加上品种太多。但是，未来超市确实会受到网络的冲击。我想我们有个邻居国家的电视台大概是没有差异的。明白差异化最简单的办法就是把自己当消费者，想象一下自己的体验，自己常去哪里，因为什么而改变等等。（2012-05-18）

2、差异化带来定价权

网友：“电子消费品的市场竞争激烈，生意模式不是很好... ..”段总，看到您这个回复，想起一个产品定价策略的问题想请教一下。1年多前我留意到，BBK推出了点读机，价格在1000多块，并且大量在卫视频道上做广告。跑到BBK在书店的渠道看，BBK点读机周围充斥着大量杂牌，更令人不爽的是，价格都比BBK低，甚至有些还低了有一半。虽然点读机的技术门槛不高，很容易杀进来竞争，但靠从小用小霸王的经验，相信BBK的质量肯定要好很多。但面对这些快速和大量的跟进，又要考虑质量的成本，点读机的这个价格，怎么定啊？这个相对的高价，能守得住吗？国内这个价格战的杀手锏是很容易就把一个产品做死掉的，独善其身，能做到吗？我当时就觉得，这个价格，太难定了 一直保存着这个疑问，希望段总能赐教。

段：呵呵，四个轮子的都是车，价格差的比这大多了。真正的用户一般是知道差别的。比如，我们的点读机里所有的地方都是原声的，都是在专业录音棚里录得。这还不包括硬件的质量差别等等。买我们的大多是老师推荐的，这里肯定是有道理的。买点读机的家长一般不会为了省钱而买个像点读机的点读机，大多数人会问清楚再买的。要有合理价格最重要是产品要有差异化，有用户想要而别人又满足不了的东西。今天我们开会时一个朋友告诉我，他非常喜欢ipad，因为 It's not great for everything but extremely good for a few things.

网友：啊，非常感谢！听君一席言，明白了好些道理。1、extremely good for a few things. 专注专业。2、差异化，能满足别人满足不了的需求，是合理价格的支撑。3、消费者其实是最聪明的，最终还是能感受到产品解决问题能力的差异，下了功夫的真实价值终究会得到认可和追捧。4、口碑对品牌的支撑很重要。在这里最大的收获就是平和，懂得道理就“心平气和”了... ..

段：呵呵，总结得很好！（2010-04-17）

网友：消费类电子行业竞争这么激烈，为什么苹果的产品却有定价权呢？

段：苹果的差异化做得好，成本控制也非常好。类似的有可口可乐、see's candy，国内的茅台也类似。（2011-02-23）

网友：在芒格的穷查理宝典书“普世的智慧”里讲到一个商业模型：就是一些竞争激烈的行业，比如麦片，经常做一些促销打折活动，但是大家都活得很好，而有一些行业最后都只剩下几个寡头，但是谁都不赚钱，芒格说品牌是麦片行业大家都活得不错的主要因素。但是我总体还是没有想通，为什么在竞争十分激烈的行业中会存在这两种截然不同的现象。

段：我觉得决定因素是差异化。比如航空公司，由于产品几乎没办法差异化，最后只能靠价钱。你可以查查从北京到广州的各航空公司的票价，我猜一定几乎是一样的。而麦片毕竟是吃的东西，不同牌子的东西口味不一样，买的人不会因为5%的折扣就换口味。iphone

也是类似的情况，习惯用 **iphone** 的人是不大可能因为别的手机便宜一点而换的。以前人们常换手机的原因是因为各手机之间的差异化其实非常小，所以新的功能和外观会吸引人们去换。**iphone** 有可能会是实际上最便宜的手机，你只要看看你抽屉里那些已经不用了的手机就明白了。网络游戏其实也是一个有相当差异化的产品，虽然不玩的人看起来都差不多，但对在游戏里面的中坚玩家而言，社区和感觉的差异实际上是巨大的，不那么容易换。能够持续有用户喜欢的差异化产品的公司往往就有了很好的生意模式。（2012-05-03）

价格战

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。（2001 年 21 世纪经济报道》采访）

网友：现在一些企业跟风涨价如白酒类，一些企业打价格战家电类，如何给一种产品合理定价？

段：价格战一般在产品差异化很小时容易发生。酒是有很大差异化的东西，至少感觉如此。**See's candy** 也是有很大差异化的产品。电子消费品，尤其是成熟的电子消费品的趋势往往是差异化越来越小，尤其在专利保护比较弱的国家里会更明显。（2011-01-14）

博文：《引用 巴菲特语录》（2012-07-28）49、不要投资一门蠢人都可以做的生意，因为终有一日蠢人都会这样做。

段：产品要有差异化，不然最后就是惨烈的价格竞争。目前国内在美国上市的那些个光伏企业就是很好的例子。

网友：“低价是不会扩大市场份额的，但被迫降价有机会保住市场份额而已。”这句话应该怎么理解，麻烦段大哥再解释下好吗，我最近刚好有这样的迷惑，同行的同类产品以我们一半的价格在打，我们量下滑了，排名也下滑了。我想降价，但又担心陷入降价降质的恶性循环。另外，应该如何定合理的价格，或者说企业合理的利润应该是多少？

段：差异化越小的产品越容易陷入价格战。价格战会导致大家为了保持份额而降价，所以结果往往是大家份额不变的情况下价格下来了。（2014-09）

网友：你当年做步步高，能避免价格战吗？

段：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。

（2002 年浙大 MBA 交流）

观众：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：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。但是你去注意他的水，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。

（2001 年《经营天下：高峰论坛 之段永平》）

3、创新与差异化

网友：为什么不喜欢企业“创新”啊，因为啥呢？

段：从来没说过不喜欢企业创新！！！但不喜欢企业盲目创新。很难有企业不靠创新可以生存下来的，但创新是指在用户导向前提下的创新，而不是为了不同而不同的创新。我们公司把这叫差异化，也就是满足用户需要而别人还没有提供的东西。当然，用户需要而大家已经提供的东西我们绝对不能少。盲目创新是危险的，而消费者导向前提下的创新是企业生存的一个重要基础。（2010-03-08）

袁鸣：当然不是，人家是有核心竞争力，它有这个自己的自主创新能够引领。

段：你买东西的时候，你会问这个问题吗？说步步高原创。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？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，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讲创新的，我们叫消费者导向，我们不能够说以新为新，跟别人不一样就叫好那个是错的。我们东西凭什么能够卖得好，能够比大多数的竞争对手贵很多，包括我们现在 OPPO DVD 在美国市场，因为我们只在亚马逊网上卖，我们在亚马逊网上 bestseller 了已经好几个月了，总之这个就

是卖得最好的。（2007 年波士堂）

问：“敢为人后”是否不利于创新？

段：创新不是盲目的，不是为新而新，其实很多人都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。

（2001 年专访）

网友：请教一个问题，高科技企业的核心竞争力在于其持续的创新，而创新本身却具有不确定性，我们投资者如何在这个“不确定性”中收获“确定”的收益？

段：“高科技企业的核心竞争力在于其持续的创新”这句话就是错的，因为你很容易找出一家持续有新产品却完全没有竞争力的企业。（2012-02-19）

我们为什么不提创新，因为创新可能会使人产生误解，为创新而创新，结果弄出来的东西市场不接受，消费者不接受，只能把自己做死。其实我们要做的就是当你发现消费者需要的时候去满足它。做到这一点其实不容易的，我们做信息电话创意就很好，我们曾经开发过的“光盘录像 DVD”，工程师们都认为很好，结果消费者不买账，就是二个失败的例子，这方面的亏我们不能再吃了。（2005 年）

网友：有些困惑想问下大道，您说的扎硬寨打呆仗，如何能在重剑无锋的思想下保持乔布斯说的 Think different 的思想，觉得自己没有理解上去。

段：Think different 是不从众的意思。这个说法并不完全对。正确的说法是消费者导向。当年苹果一直不出大屏手机就是个例子。消费者需要大屏，但苹果 think different，结果晚了三年多。

网友：苹果这个失误挺让人费解的，大屏的需求当时已经被其它厂商在市场验证了，但是苹果坚持单手掌控是更重要的用户体验。有点类似芒格说的固守成见，不愿意接受新想法的意思，好在最后改变了看法，出了大屏手机。快充的需求，苹果也跟进的比较慢，oppo 的“充电 5 分钟，通话 2 小时”都家喻户晓了，苹果才开始慢慢增加快充功能，现在也才 30W 快充。Think different 的理念是不是影响了苹果更好的做到消费者导向，类似于守正出奇的错误，老想着出奇，守正反而没做好，正确的做法还是得守正不出奇。

段：Think different 其实非常了不起，长期而言是力量巨大的。think different 其实是内含“消费者导向”的，因为那是前提。（2020-11-27）

网友：以为苹果的创新仅凭直觉而不管消费者的需求，这其实是误读了乔布斯和苹果。苹果绝对比其他任何公司都更了解消费者需求，他们真正了解消费者“骨子里的需求”，把它识别和挖掘出来，然后实现它。这才是真正的、极致的以消费者需求为导向。

段：同意！（2012-1-30 微博）

4、步步高系差异化案例

段：我就不太喜欢侧滑的手机，用了一个礼拜都不知道其实不用侧滑也行，很晕啊。

步步高员工网友：哈，应该很快了，Find1 走了点弯路，为了差异化而差异化，不是从顾客角度思考问题，想到阿段上次在博客回复里说到所谓创新的实质，想这个问题就容易明白很多。问一个困惑的问题，品质标准和造型要求有冲突的时候，究竟该如何决策？Find1 的厚重很大一部分是因为跌落标准的苛刻，牺牲了外观的可感知价值。

段：正解应该是既满足跌落标准又满足外观满意度。这绝对不是容易的事，但很简单。大概想想 iPhone 就明白了。

步步高员工网友：按照咱们的跌落标准，iPhone 过不了。极少看到咱们手机被摔坏的。我这样想不知道对不对，如果用户从二楼把手机摔下来，发现没有坏，对这个用户而言肯定是个惊喜，但是对于绝大部分用户，这样的极端情况肯定比较少遇到，但是他们可能要付出厚度和宽边框的外观损失，这个平衡点操作的度上功力不够。

段：iPhone 是靠加了一个套套。

网友：其实 OPPO 比 iPhone 也有优势的，尤其是在中文处理方面，如电话簿查找，短信书入等都比较智能，智能机就是不够轻巧，还有品牌方面，还有一段距离，iPhone 都成了时尚和潮流的象征了。

段：那叫差异化，不然怎么生存？不过，iPhone 4s 的电话查找是最方便的，只要对着电话喊一嗓子就行。（2012-1-18 微博）

性价比是通俗的说法。最重要的是产品的差异化。用户是很愿意为他们需要的东西付钱的。有很多东西是无价的，但如果人们可以用负担得起的价钱买到的话，为什么不呢？比如有一个 iPad3，你就会有小孩小时候的录像，那些个 moment 无价。让小孩养成一个好习惯也是无价的，那是小天才宝贝电脑想干的事。

步步高员工网友：想想这么多年，我们自己的产品除了家庭影院用得不多外（确实大家没有这个习惯），所有步步高或 oppo 的产品都会自己用，并推荐朋友使用，朋友也会再推荐他人用...哪怕是已退市的小家电，我身边的人都觉得比什么 md,gl5 好用；

段：呵呵，所以家庭影院不太成功哦。（2012-4-26）

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。”（2007 年南方人物周刊采访）

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？”（2013 年中欧分享）

网友：看到你在博客中说“除苹果以外的卖智能手机的最后的结局可能会有点卖 pc 的，多数大概都生存不下来”，那你对你自己的公司怎么定位？

段：有一天我们也有可能在这个行业生存不下去的，gphone 的差异化未来会越来越难。当然，我们也有可能成为生存下来的不多的几家之一。（2012-3-10）

5、差异化案例

2002 年

主持人：我们能不能再进一步，按照你们两位提出来的方向，能不能给我们徐先生（电视投影机项目）提一些具体的建议。

段：就某个产品来讲，你找到自己的 USP 是有可能的，找到自己的独特卖点，你不会一夜之间成为 SONY 那么大的规模，但是在这个产品上头，如果你注意到了消费者的需求，他没有注意到，你是有可能会取胜的。我记得有一个手机，在手机上挂了一个绳子，它就变得特别好卖，你想一个手机几千块钱，绳子可能几块钱。很多人就因为这几块钱就买了这个手机。那你能不能找到一个这样的卖点呢，如果找到了，可能你就至少在一段时间里，你可以很成功的。

注：独特销售主张（Unique Selling Proposition），简称 USP 理论，是一种发展创意的有效方法。USP 理论包括三个方面：一、一个广告不仅靠文字或图像，还要对消费者提出一个建议，即买本产品将得到的明确利益。二、这一建议一定是该品牌独具的；是竞争品牌不能提出或不曾提出的。三、是这一建议必须具有足够力量吸引。感动广大消费者，招来新顾客购买你的东西。简单地说 U.S.P 就是单一诉求 1954 年，瑞夫斯为 M&M 糖果所作的“只溶在口，不溶在手”广告创意是 USP 理论典范之作。

2010 年

网友：中国的太阳能企业好多，我以前不懂投资，买的都是他们的股票，认为未来在他们手里，什么阳光能源、保利协鑫，后来仔细看了，其实只是生产多晶硅和单晶硅的工厂，拿个图纸买条生产线就能干了。技术在哪？研发在哪？全在美国，GE 那一类的巨无霸已经把整个行业的未来五十年看在眼里了，而我们中国的企业只能看到明年硅原料的价格。

段：生产硅片的企业股票要小心啊。长期而言，这类产品很难有差异化（也就是没有“护城河”），最后必然面临产品的剧烈价格战，从而企业会没钱赚，股票也会那个啥的。

（2010-05-24）

网友：最近[南方航空](#)、[中国国航](#)涨的很多，可惜都是亏损股，去年两家国有航空公司巨亏，国家几十亿的注资。中国航空公司这么没有竞争力，到时候大规模的高速铁路还要跟航空公司竞争。

段：航空公司还是不碰为好。航空公司的产品难以做到差异化，没办法赚到钱，长期来讲没投资价值。这是巴菲特教我的，省了我好多钱。（2010-04-23）

2012 年

网友：虽然[太阳能光伏产业](#)的前景是非常光明的，我们该如何看待光伏产业链中的中国企业？在光伏产业链中，是否建设光伏电站的企业其未来前景相对最好？

段：我没说过[光伏产业](#)的前景是光明的，我说的意思是[太阳能](#)的前景是光明的，但目前做太阳能产品（包括光伏）我还不太懂，同质化太厉害（尤其是硅系列），企业要大投入、长周期、进入门槛低、价格竞争厉害，最后这个行业里的企业能活下来的大概很少。（2012-01-13）

网友：您是怎么看行业竞争那个问题的（第 75 条）？您在一线做企业的时候，涉足的行业都是竞争很激烈的。我想您可能比芒格更有资格解释这个问题。

段：我认为和产品的差异化程度有关。产品差异化程度越低，行业内的企业越难赚到钱。航空公司是极致，就是因为产品差异化小。还有一个极致的例子就是现在很多做[太阳能](#)硅片的，下场会比航空公司还惨。芒格说他不懂不知道是什么意思，或许是调侃的吧？（2012-07-11）

网友 X：惭愧，刚接触股票的时候还真买过硅片股票，那时候还不知道巴菲特是谁，呵呵。造纸、纺织是不是和硅片一样？在我看来产品貌似也没有太大差异化。另外饮用水您觉得算不算没有差异化的产品？我对于依云矿泉水能卖这么贵一直感到很神奇。从科学的角度看它不可能有什么差异，但是被赋予故事之后又俨然很有护城河。那么同理的话有没有可能航空公司也可以有朝一日被赋予故事拥有护城河？另外，提问的博友想请教您医药算不算没有差异化的行业，我个人感觉很不能算，您认为呢？

段：感觉上最没有差异化的产品就是硅片，因为用户最后只会关心每度电的成本，所以这个行业实际上是效率的竞争。长期而言，只有某些能真的做出高效率光电转换的产品的企业才能生存下来，而且他们的产品以后很可能就是发电厂。航空公司实际上的差异化也非常小，除非某航空公司的安全性被怀疑，否则消费者的关心点会主要集中在从 a 点到 b 点的成本。当然，服务态度会有一点点差异（如果服务态度很不好则会有很大差异）。所以以上两个行业会是价格竞争异常激烈的行业。你说的其他几个行业的差异化程度都比这两个行业或

多或少要高一些。有些行业看起来差异化很小，其实有些“小东西”会造成很大的差异化，比如零售的地理位置往往会让人们会觉得方便比价钱重要等等，尤其是价钱不贵的东西。吃喝的东西心理上的差异化其实很大的，当然渠道的差异化也很厉害，比如[可口可乐](#)的护城河中在哪里都能买到这点是非常厉害的。

网友 Z：我从事的工业地坪涂料行业不知算不算没有差异化的行业，我个人感觉 50%象，自己有时感觉很困惑，会不会象巴菲特的纺织业一样，您认为呢？

段：看上去有点像。不过像不等于是，比如 3M 的产品看起来都像差异化不大的产品，实际上很多都是差异化很大的产品，比如贴纸啥的。（2012-06-26）

网友：如果视频行业的产品没有差异化，那么超市行业是不是也算一个没有差异化产品的行业？那么电视台呢？如果电视台有差异化，那么他的差异化是不是自己独特地节目（消费者喜欢的）？

段：个人觉得超市是可以有一定差异化的，至少地理位置有，布置有加上品种太多。但是，未来超市确实会受到网络的冲击。我想我们有个邻居国家的电视台大概是没有差异的。明白差异化最简单的办法就是把自己当消费者，想象一下自己的体验，自己常去哪里，因为什么而改变等等。（2012-5-18）

2013 年

网友：请教段总关于光伏新能源的两个问题：1、您觉得巴菲特收购[尚德电力](#)的可能性大吗？2、目前的手机市场同质化也很严重，但苹果手机是其中的另类；在光伏产品同质化竞争中，[第一太阳能](#)（FSLR）是否类似苹果也是一个差异化的异类呢？（2013-04-11）

段：其实光伏能源早就不算[新能源](#)了吧？[太阳能](#)发电已经是很久很久以前的事情了。人们很可能会觉得意外的是，现在太阳能发电 80-85%左右还是“光--热--电”的形式。硅片产品没有差异化，这个行业里的公司日子会很难过的，其中相当部分会比很难过还难过。老巴大概会对已经建好的发电厂有兴趣，个人认为老巴买尚德的概率比你买中六合彩的概率低。手机里其实有很多差异化的，就像车一样。很多人其实也觉得车的差异化很小，那是因为他们没开过别的车。不知道[第一太阳能](#)是什么公司。

网友 B：车的差异化一般 3~5 年能看出好坏，因为这时最容易出问题。其实在一个比较成熟的市场当大家都做的差不多时，比的就是谁能把细节做好。手机的情况也差不多吧！时间永是能证明一切。

段：有些差异化不出事是看不出来的。不地震就“看”不出的差异。不丢手机 [iphone](#) 的有些好处你就“没办法”知道。但是，有条件的用心的用户实际上事先是可以了解到的。（2013-04-05）

2014 年

网友：银行是不是也属于无法产生差异化的行业？

段：银行产品非常复杂，差异化远大过航空公司，客户的转换成本也非常高。银行比较难懂的是风险因素。(2014-10-31)

2015 年

网友：老巴说过，“热门的代表未来的行业，对人类进步是好的，但从投资角度讲，经常都是资本的噩梦”。汽车，航空，收音机，电视，等，这些都是当年的高科技，血淋淋的例子。现在是安卓智能手机似乎？看看安卓阵营的手机商，都成本价卖手机了，互相之间竞争那叫一个惨烈。不明白明明竞争这么激烈，很难挣钱，为什么那么多人还要不断的跳进去造手机？而且感觉小米真的开了一个坏头啊，成本价卖手机，现在不挣钱赚吆喝，去指望未来挣钱；问题是它的模式是可以复制的，如果现在大家策略都纷纷跟进的话，那安卓阵营最后会不会和美国的航空业一个结局？

段：android 手机不赚钱吗？小米不赚钱吗？你听谁说的？手机产品的差异化还是不小的，所以应该总是有人能够赚到钱的。航空业长期确实很难赚到钱，投资者应该尽量避开。(2015-01-11)

网友：好的生意模式是否有差异化的生意模式或者说是可以做出差异化的生意模式？

段：倒过来讲可能好点：没有差异化产品的商业模式基本不是好的商业模式--所以投资要尽量避开产品很难长期做出差异化的公司，比如航空公司，比如太阳能组件公司。(2015-04-20)

网友：你以前说的敢为天下后是否可以做出差异化而且客户需要的产品或服务？

段：所谓差异化指的就是客户需要但别人未能满足的东西。没有差异化的“敢为天下后”是无法生存的。(2015-04-21)

网友：段总之前一直用航空和光伏举例子说明的。没差异化、赚辛苦钱行业里的公司说就没啊。英利前些年光伏组件出货量全国第一全球第一，这两年快出破产了。经段总点拨，现在没差异化的公司不选，赚钱会一直很辛苦的公司不投

段：有些行业里很难出好的投资标的，比如航空业。简而言之，产品差异化很小的行业难找到好的投资目标。(2015-09-16)

网友：一个是张裕 B。这两年来，以 B 股计价的张裕，总值多在 10 亿——20 亿美元之间，个人认为是很便宜的！就是重建，这个价也重建不出一个百年老牌的。另一个是希腊船东 (DSX)，这个行业目前处在极度困难期。但公司还是不错的，危机之前，他就看到了危机，

并储备了大量现金，被业内称为最保守的船东。近几年不但在危机中低成本壮大，还保持了较低的负债，和一定量的现金。管理层也是租赁业中一流的！

段：船运像航空公司，生意模式很不好，时间长了后，什么价都不便宜，不是我喜欢的投资。我倒是喜欢喝点好的红葡萄酒。（2015-11-30）

网友：看到大家和段总提个股，说一下对张裕认识。以前不懂时，“投资”过张裕一年多，运气好逃过大跌。后来也有所关注，随着对投资认知的加深，感觉企业偏市场导向，过于在乎营销、利润等，文化不太喜欢，可能个人理解有误。

段：没看过公司，但酒确实不是我愿意喝的那种，所以我不会有任何兴趣去了解这家公司的。突然想到老巴说过的那句话：如果你在坑里，至少别再往下挖了。产品完全没有差异化的公司，将来早晚都会出问题的。航空公司是非常好的例子，其他类似的 50 步和 100 步差别的就不细说了。（2015-12-02）

2017 年

网友：同样是家电行业，为什么黑电，白电，厨电的净利率会相差这么大？彩电领域确实没看到有净利率很高或者利润率很稳的企业；白电的格力美的确实长久的给了我们惊喜；厨电领域的老板电器却能长期稳定发展且能达到 20% 的净利率。都是充分竞争行业，也没哪个行业的哪个企业有很明显的技术优势，请问段大哥，是和行业有关？彩电业就很难出得了优质公司？还是恰好有卓越基因的公司就刚好选择了空调或者厨电领域？

段：应该是商业模式造成的。彩电非常难有差异化，白电和厨电产品的差异化显然是要高些的。（2017-10-18）

网友：记得段总曾经说过要学习研究新能源的投资机会，最近我发现我们国内的光伏太阳能发电安装的越来越多了。然后我看了一下光伏的上市公司发行 A 股上市的有关公司估值很高了，市值也有几百亿，但是在美股上市的几家市值却只有几个亿美元，估值差别特别大，我想这应该是好个机会吧

段：这个行业的产品差异化很小，企业日子会很难过的。（2017-10-23）

2018 年

网友：手机和电脑都是竞争很激烈的产品，为啥苹果靠的是手机赚很多钱而不是其他电子产品？空调和电视机同样也是很竞争激烈的领域，为啥格力靠空调赚了那么多钱，却没有企业靠卖电视赚很多钱？美的可以干掉老板电器却干不掉苏泊尔？这些都是竞争很激烈。为啥有的可以胜出有的不行？难道生意特性不一样还是人不一样？

段：简单讲，没有差异化的产品是很难长期赚到大钱的。苹果之所以赚到大钱，是因为苹果是卖 iPhone 的，其他同理哈。简单讲一下差异化：就是用户需要但其他竞争对手满足

不了的某些东西。（2018-11-5）

2019 年

网友：大道不知你养不养宠物，关于宠物用品市场我想请教：商业模式怎么样（如产品差异化、客户忠诚度、坡厚不厚...）

段：了解不细，直觉上觉得商业模式一般，产品很难有差异化。就算好吃宠物也无法表达出来。猫粮狗粮似乎都蛮标配的。（2019-10-09 11:52）

2020 年

网友：家电领域，唯一没有出牛股的只有电视这个行业了，但视听领域应该是家庭对家电第一重要的需求，您怎么看目前电视行业的格局，还有以您对电子行业的了解，您怎么看目前这个行业的老大？

段：我不了解电视机行业，感觉产品难有差异化，是个苦生意。（2020-10-10）

网友：有个现象，有的公司护城河很深却没有很强的提价权，但是有的却有很强的提价权。比如[亚马逊](#)提价权较弱，美团提价权很弱，茅台提价权很强，[片仔癀](#)提价权很强。很强的提价权代表未来可期的很强的赚钱能力。这中间是不是说明有精神需求安全需求内涵的商业模式是不是更好？或者说那些消费者能把你的成本算的清清楚楚的简单服务和产品商业模式很难提价，从而不是很好的商业模式？这样看美团亚马逊电商业务未来很难赚大钱？是不是买股票不能简单看垄断就买，而是要买足够差异化能产生足够提价权的垄断公司？

段：很难提价的原因很可能是因为产品差异化不够大，一旦提价用户就会买竞争对手的产品或服务？（2020-12-7）

网友：请问如何看待快递物流行业的前景，个别公司会拥有很好的护城河呢？

段：行业很大但差异化不大，需要投入很多，投入期也可能很长很长。物流公司里，[亚马逊](#)似乎非常强大，20 多年的持续投入也确实形成了自己的护城河。（2020-12-3）

网友：鉴于您对 [tesla](#) 的观点，您怎么看待中国造车新势力？特别是[理想汽车](#)，其创始人李想先生和公司文化可能是您会喜欢的那种（我个人猜测的），美团王兴先生说，理想汽车的李想操盘的是一个万亿美金的事业，您怎么看？如果您多少有在关注中国造车新势力的话。

段：虽然我蛮喜欢王兴的，但对汽车行业我不懂。我总觉得汽车包括电动车行业比较难有大的差异化。我可能错，但和我没啥关系，毕竟我没投入任何东西。（2020-10-9）

5、段永平论广告与品牌

营销很简单，就是把好东西卖出去。长期来讲，不好的东西谁也没办法卖得好。我见到的大多数“营销高手”都过于注重营销了。

没有靠营销起来并能持久的公司，能够让公司长久的唯一办法就是能够不断有好产品。

关键是产品！营销远没有你想的那么重要。比如茅台的营销不算非常好，不然会更厉害的。

1、广告

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。（2001 年）

别人我不知道，但说我是营销高手则绝对是源于误解。我从来没学过怎么营销，我们一直做的所谓营销只不过是想办法如实告诉我们的消费者我们的产品是什么、怎么样之类的信息。千万不要以为会打广告就是营销。会打广告的多去了，几年一过大多数都不见了，为什么？所谓营销对于一个公司来说只是一个环节而已，相当于木桶的一块板，凡是认为公司好是因为营销好的说法其实就像认为一个能装水的木桶是因为有了一块叫“营销”的木板一样可笑。（2011-10-25）

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，我相信没有谁会说今天看完步步高的广告后就跟犯了病一样，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。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。

网友：OPPO 通过新一代年轻人所爱看的时尚电视节目做的精美广告，不仅实现了传统广告的宣传作用，更赋予 OPPO 手机以时尚、美丽、优雅、爱情和音乐等“功能”，这些“功能”不是产品设计师可以设计出来的，而是通过营销“创造”出来，并由用户寄托在 OPPO 手机上的。比如一个男孩子送女生一部 OPPO，女孩子很容易想到有纯美爱情的广告——此时，OPPO 的通话功能要让位于“爱情”“功能”。

段：这里讲个最基本的广告概念：广告不会赋予产品任何东西，广告只是表达产品而已，好的广告表达的效率高。一个好的广告的制作是非常不容易的，而且大多成本很高，不了解的人很难想象。（2010-10-16）

网友：广告不会赋予产品任何东西？--我不同意段兄这句哦。

段：这是个 fact。（2010-10-16）

网友：我认为是广告赋予的，别的手机附赠个爱情信物也没 Ulike star 的那感觉。

段：广告只是把产品的功能发掘或展示出来，而不是赋予产品功能。没有这个理解，一个企业的广告早晚会出问题的。（2010-10-18）

网友：您在步步高工作时，公司决策营销推广方式，确定消费者导向还是技术导向的市场策略。七八年前我家人买步步高无绳电话还有 DVD 都是因为电视广告的影响。

段：产品的设计当然是消费者导向，技术是隐藏在产品里的，是为产品服务的。没有很强的技术是无法实现消费者导向的。广告是效率导向的，就是把产品本身用尽可能高的效率传达给你的目标消费群。最不好的广告就是夸大其词的广告，靠这种广告的公司最后都不会有好下场，因为消费者长期来讲是个极聪明的群体。广告能影响的消费者大概只有 20% 左右，其余全靠产品本身。（2010-04-23）

网友：我的理解，广告不仅仅是一个告知效率效益的问题，从经营上，更细一点，应该跟运营模式或者说是营销模式有一定的关联度，比如说，你是走渠道销售的，广告手段应该怎么组合，你是专注直营的，打法应该不一样，又比如，OPPO 手机这个产品，与 BBK 点读机这个产品，我看广告的打法也是不一样的，点读机（还有一些电子词典）用了浓缩小专题片的打法（类似早年商务通）。呵呵，主要是想在广告手法与产品特性的吻合度上，向段总取取经

段：怎么打广告我认为主要取决于你的目标消费群在哪里。其实瞄得最准的广告大概就是搜索类的广告了，[阿里巴巴](#)这方面好像现在也挺厉害的。（2010-04-24）

网友：以前看到您的回复中说创业的小企业经费有限的情况下，投资回报要比较快的话，适合做百度搜索广告。目前做网络广告，您觉得做微信朋友圈，抖音和信息引流，小企业适

合做这 3 类广告吗，当下网络广告还有什么好的平台吗？

段：我不在一线快 20 年了，不知道什么效果最好。做广告也是要试的，不做有时候很难知道哪个效率是真的高。（2020-12-5）

网友：网络公司纷纷在传统媒体上打广告，腾讯、[拉手网](#)、[赶集网](#)等都在央视打广告；高朋、腾讯微博在电梯上广告。觉得是泡沫了。

段：都打广告也可能说明市场大，大家都看好未来。其实大家都打广告的效果和大家都不打的效果是很接近的，所以这是个囚徒的困境，我们也常在这个困境中。苹果的日子好过多了，有点啥东西出来全世界一堆人哭着喊着地到处说，真羡慕啊。（2011-04-08）

（注：竞争压力越大，企业投的广告越多。没竞争的公司投广告干嘛？什么时候见海关投过广告？）

网友：步步高和 OPPO 的广告团队是自己养大的吗？还是找了很牛的外包？

段：广告制作一定是找行家的，自己做不可能做得好。如果自己能做好广告的话，世界上最好的广告公司就会是[可口可乐](#)广告公司。

网友：我问的有点儿歧义，其实不是指制作部门，而是说那个决定往哪儿投广告、投多少广告费、请谁来做广告的部门。花这么多钱，应该算是很大的战略动作，操盘的人是 CEO 自己吗？还是营销负责人？还是请一个像李光斗这样的“外人”？

段：广告只是日常经营的一部分，CEO 当然会花很多时间，Marketing 部门也要花很多时间的。广告就是用尽可能高的效率把想传达给目标消费群的东西传达出去。请某种外人就是和自己过不去，不会有任何帮助的。（2011-06-16）

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。（2000 年央视“品牌与传播国际论坛”演讲）

网友：营销嘛，很正常，要点滑头都是应该的。

段：耍滑头的结局都会是杯具。（2011-12-16 雪球）

广告预算

网友：做广告是否要追求及时的投入产出比，如果做了广告发现效果一般，那有没有一个时间限制，多久内如果效果还不行，那就决定不做了。对于广告的投入和产出，大概有一

个比较量化的标准吗？

段：投入产出当然是要的，但要看用多长的时间算。越小的生意对回报的及时性要求越高，不然会撑不住的。好效率的广告是需要很多积累的，没有犯过错误的人或公司是很难一直有好广告的。没做过广告或广告规模小的现在最好从搜索广告开始，容易看到效果，知道成本。我们当年开始时很多时候完全是靠感觉和悟性，有很多悟性差对手都掉坑里了。广告只是 Marketing 中间的一个环节，在整个企业经营当中的作用千万别扩大化，不然很容易掉坑里。酒香也怕巷子深，广告只是让巷子没那么深的办法而已。如果酒不好还使劲吆喝，那秦池酒就是其必然下场。我没见过所谓的很准确的量化标准，但好的公司应该都有个大致准则。（2011-08-16）

网友：我发现了一些网络广告的小技巧。网络广告就是要自己看自己的转化率来逆推，不要看别人怎么出价，我 1 单能赚多少钱，然后推出来我一个展现或者一个点击要支付多少成本，就按照这个成本以下出价，不要去管别人出多少钱，也不能为了多要流量而多出价？我现在让他们按照我这个思路做广告投放，现在发现投入产出比竟然赚钱了，之前他们做网络广告总是亏的，虽然看到流量一大堆，只是问题在于现在钱花不出去，花的少了，只有慢慢要求他们提高内功，也就是提高转化率，然后才提高出价。这个广告投放看来也是一个急不来的东西呀，万变不离其中呀。

段：和任何投入一样，广告当然也要计算投入产出。大公司的广告规模大，投入产出的计算时间有时候会长很多，尤其是品牌广告。小公司的广告则应该以销售广告为主，尤其是搜索广告可能最好，因为搜索广告更精准且较容易算出投入产出比。有些公司广告费比营业额高是肯定有毛病的，但问题出在哪里只有花钱的人才能最后找到，如果他们寿命足够长的话。（2011-11-08）

网友：当年做步步高时在广告投入上是怎样预算的？现在有一家阿胶公司一年的收入是 30 亿，净利润是 10 亿，一年的广告费是 1.5 亿。我的第一感觉广告投入有点少。

段：广告预算很简单啊，用赚到的钱的一部分打广告就行了。激进一点的办法或许是用一点点很有把握在未来能赚到的钱。以上说法只针对纯生意而言。对那些广告不是打给用户的打法不在此列。（2013-08-02）

网友：我还是蛮好奇大道是怎么计算打广告带来多少收益。

段：我没算过（不知道算不算大秘密？），但一般最多只花到净现金流的一部分（不然不安全）。现在估计也应该是这个意思，只是比例下降了而已。（2019-09-29）

广告案例

网友：请问对于老白干更换定位“从喝出男人味”到“不上头”，这个算是道的层面和术的

层面，感觉老白干非常寄希望所谓的营销变化，但从情感定位变成功能性定位，从我的认知反而觉得会是种退步，且这种更换消费者心智印象的行为有可能不成功，记得之前[李宁](#)更换“90后李宁”也遇到类似的问题。这种定位上的变化，是否也会影响到公司内部的架构和价值点，用户心智的定位是护城河的一部分，但如何判断定位好坏，阿段做营销非常厉害，能否就这个问题分享一下？

段：历史上有个广告比较“[滴滴](#)香浓意犹未尽”和“味道好极了”，你知道哪一个？另一个现在在哪里？广告想传达什么很重要，似是而非不好。（2018-08-21）

（注：这是麦斯威尔和[雀巢](#)的广告，“[滴滴](#)香浓意犹未尽”传达的似是而非，当时的人以为是香油广告，后来雀巢快速抢占了很多份额。）

网友：近两年我最喜欢的广告语是：“充电五分钟，通话两小时。”简单明了，直指要点，朗朗上口。

段：哈，有人说：“充电五分钟，通话三个半小时”，然后他破产了，为什么呢？（2018-08-24）

网友：看到上海有一个很有意思的广告：“全球市值最大的银行”，银行名很小，这几个字N公里外都能看见。如果段总是这个银行的老总肯定不会这样做广告吧？

段：这种广告越多，这个老总当的时间越短。（2010-05-05）

（电视剧《欢乐颂》里面的所有的人用的笔记本和手机清一色都是苹果的，这样的嵌入式广告真好。）苹果不太做推销式广告，做的基本上都是功能性或场景式广告。苹果广告见效慢点，但影响深，长期的潜移默化力量很大。

网友：茅台经常在央视做新闻联播前的报时广告，不知道效果怎么样，或许改为苹果这种广告效果会更好，把产品融入到家庭节日聚餐或其他喜庆动人的生活场景，融入到亲情、欢乐的气氛中，这样更能传递产品的价值。

段：个人感觉报时广告对茅台似乎不太合适，但想不出合适的是什么。不过，对茅台而言，做点广告比一点不做好。只要茅台持续做，他们会找到更合适的广告的。（2014.07）

网友：说起这个问题，我倒是有一个小小的反例，[三星电子](#)，我听说他们的很多广告都是自己公司的广告部门的。

段：你可能讲的是对的，好像对三星的广告从来就没有记忆，确实是个很好的反例。

网友：巴茨拿几千万去打广告，难道不是方向错误？用互联网的人，还有不知道雅虎的？[阿里巴巴](#)有些业务是打广告的，但YAHOO不同，YAHOO打广告是乱来啊。

段：看来你是真不懂啊。这个世界谁不知道[可口可乐](#)？为什么他们还要打广告？（2010-06-11）

网友：像**可口可乐**这样的品牌人人都知道，还需要打广告的原因我理解的是让消费者加深影响，刺激消费，给消费者有生意很好的感觉。对已经的人人知道的**品牌**还打广告您具体怎么看待的呢？

段：这是广告学里面的东西。据说**可口可乐**早年也被质疑过为什么还要打广告，于是做了一个实验：在一个很小的欧洲国家停了一年广告，结果当年相对其他国家或地区的销量下降了很多。（2020-12-5）

主持人：其它方面两位还能提供什么样的建议？

段：如果你自信你的性价比确实比较高的话，你要让你的消费者知道，你的服务好，你的产品其实差不多，但是价格可以便宜 20%，比方说这样一个概念。那么有多少消费者知道呢，当他们想买投影机的时候，是不是首先想到你呢，你可能就要做一些比方说宣传。这种宣传，当然我觉得你不大可能像家用产品那样大规模做电视、做报纸（宣传）。我估计你可能一年营业额全部花掉都不够。你可能要找一些，你要设定好你的消费群，你比方说他可能是企业，可能是学校，那你可以做一些点对点的宣传，或者你做一些专业杂志，直接面对你的消费群的一些专业宣传渠道，相对来讲成本可能偏低。

主持人：段先生是在用一种面向家用产品的营销方式来营销这种专业产品。

段：任何产品其实都是一样，就是你要找到你的消费者。找这个东西其实有时候挺难的。你找偏了，等于说，你去打猎，目标定在那里，你朝旁边打了一枪等于是白打。

徐中：对，其实我们去年也遇到过这样的问题，我们去年花了 100 多万。在一些比较大众的媒体上去做，后来表明效果不是特别好，所以今年我们收到一些专业的一些刊物上做，还有就是展会，比如行业的展会，比如教育行业。所有行业每年大概有四次展会，就是普通教育的、中学小学的，还有高等教育的、大学的，它分春季和秋季，我们发现这种展会效果比较好。

段：专业媒体你在做的时候，可能就要比较仔细地去区别。当然有些东西你是要花了钱以后，你才知道，所以过程当中会付出一些代价。

主持人：段先生也承认这样做是有一些冒险的。

段：你可以采取一种循序渐进的办法，我记得我最早期我做小霸王的时候就是这样，开始拿出利润的一部分，先拿个几十万，发现这个效果还不错。然后再增加，再增加，一直增加到一个合适的规模。一个月拿几十万你肯定拿得起，让你一个月拿 500 万、1000 万，然后连续拿半年，你肯定够呛。我觉得投广告的过程就是你在不停地犯错误的过程。

主持人：好枪法是练出来的。

段：对。所以你永远把它控制在你犯得起的错误的范围之内，不要一个错误就把你砸趴

下了。（2002 年央视节目）

2、品牌

我的理解，所谓品牌就是公司过去做过的所有事情（产品）在消费者心中的烙印（印象），好坏大家都会记得的。（2019-08-20）

网友：一直想不明白品牌对于一个企业来说意味着什么。身边的朋友有很多并不知道苹果为什么好，但是很多都觉得苹果是最好的手机，我自己没用过三星的手机，但是心里却认为苹果要比三星好很多，如果换的话还会选择苹果。每次我和人提起茅台，很多都觉得它是最好的酒，这种观念对茅台来说能带来些什么？人的观念容易改变吗？

段：品牌就是产品在人们心中留下的印象。一般来讲，好的印象传播的比较慢一点，坏的传播的比较快一些。广告是企业主动去传播其产品的印象。好的企业会如实地传播而不好的企业经常会蒙人。老百姓心里有杆秤，只要时间足够长，大多数人都会对自己关心的产品的品牌有个大致正确的印象。建立一个好的印象一般需要很长的时间，但破坏一个好的印象可以只需要很短的时间或某一两件事情。所以建立一个好的品牌是非常不容易的。互联网加快了传播的速度和到达目标受众的准确率但不会改变事情的本质，这个本质就是好产品最后会有好印象，能够一直有好产品的公司会活得比较好，短视的公司最后会有麻烦。（2014-08-13）

网友：您认为顾客是理性还是非理性的啊？您永远做的是满足顾客。还是让顾客忠诚于公司产品？

段：长期而言，消费者作为一个群体是理性的。我们无法让消费者“忠诚于”我们公司的产品，但我们应该尽能力去发现消费者的需求并尽量满足。所谓的“忠诚度”实际上应该是消费者长期的满意度的积累。所以长期满意度越高则“忠诚度”越高。要积累很高的满意度是需要很长很长的时间的，但破坏则只需要很短很短的时间。

网友：当你认为长期来说消费者会知道这个产品的价值的。但是短期消费者又不认同的情况下您是怎样平衡的？

段：短期内不是所有的消费者认同，但总是有认同的。（2010-10-30）

网友：你知道冲击波这个生产音响的企业吗？我觉得它的产品不错，性价比很高，我不明白漫步者最畅销的一款那么多人，我朋友也买过，但是我听了，它的低音真的是一塌糊涂，高音和中音还是一般而已。冲击波感觉的低音很不错，毕竟节奏是音乐的灵魂，我很注重这方面，其他中规中矩，因为我买的很便宜，如果买贵一点的话表现就更好了。千万不要我认识错，中国很多消费者还不够理性的，在国内天山国际的葡萄酒是最好的，然后它在国内并非卖得很好，它生产的高档的葡萄酒都需要靠出口，还有就是车子，丰田出了那么大的问题，

在国内的经销商还要加价卖，还有很多，但是我相信，随着文化水平的提高，消费者会越来越理性，那些不注重练内功的企业迟早要完蛋。

段：我还真认为你可能认识错了。作为一个群体，消费者绝对是理性的。但这种理性不是每时每刻体现在每一个消费者身上。他的体现会表现为不好的东西最后一定不会卖得好！不过，这并不会让好东西自然变得好卖。好酒也怕巷子深啊。(2010-03-25)

网友：我发现一些人非常喜欢名牌，如手机衣服，买不起正品，就买山寨的，也许是人的一种虚荣心吧，不过我现在不怎么太重视品牌，我现在重视产品的质量。

段：多数情况下，不知道在不重视品牌的前提下，如何重视质量。(2010-06-17)

网友：一家公司的产品的附加价值或者说是名牌的溢价，这些多出来的价格是一种感觉上的东西，还是实实在在可以量化的？

段：可以量化。你花钱时就是一种量化，不同的牌子你会给不同的价钱。(2010-04-16)

网友：我对名牌的理解是信誉度美誉度的一种保证，买名牌至少在质量上会比较放心，还有产品比其他同类产品要出色，比如设计，服务等，可能这就叫一分钱一分货，名牌产品的含金量确实要比一般的同类商品要高，所以贵一些就是自然的了，但贵多少能接受，买家仍然认可购买，这可能就是名牌的溢价。

段：名牌之所以是名牌一般都是有道理的。(2010-04-16)

网友：品牌跟品牌带来的溢价一样吗？Nokia 是大品牌还是全球知名品牌，你见过 Nokia 给手机提价吗，商场里面 Nokia 手机是在不断打折吧，去年国内白酒提高消费税，茅台、五粮液都大举提价，你见过它们的销售量下降。品牌的溢价权有多少不是来源于这个品牌的知名程度，而是在于他的受众，也就是消费群体是什么，消费方式是什么。你买手机，买汽车是为了自己使用，你看中的是什么，是性价比的问题，红旗为什么卖不好，因为性价比低，为什么日本车在全球都能卖的很好是性价比高，如果有一天红旗性价比很高，它仍然能卖的很好。另外你能用性价比去解释为什么那么多女性喜欢奢侈品，为什么 LV 一个包包能卖到上万，你这个解释不通，不同品牌他的作用是不一样的。白酒消费群体本身就是有独特性，这跟中国文化有关，你认为应酬桌上所有人都喜欢喝酒吗，你认为那些喝的醉醺醺的人真的愿意喝酒吗。还有你第一次去你女朋友家或者去见你的客户，如果你不知道对方喜欢喝什么，你买什么要么选一种地方特产酒，如果你不打算这样，那你会选什么，选一个大家都没有听过的酒，然后你再去跟别人解释，这个酒性价比很高。另外年轻人不喝白酒，在平常生活中有多少人会喝白酒，你见过大排档里面卖茅台吗。

段：我个人观点认为品牌是没有溢价的，一般人看到的溢价其实是假象。贵的品牌往往有贵的道理，不然他就不会（或叫不能）持续。“溢价”感觉像是同样的东西在卖不同的价钱，

呵呵，他们确实是不同的东西，但可能是同一类别。（2010-05-14）

网友：段总认为品牌没有溢价。但我还是认为品牌能够带来溢价，要么为什么那么多企业要建品牌。

段：也许是说法不同。没有品牌连生存都会有问题，因为你的消费者无法识别你的产品。（2010-05-14）

网友：对于一些行业，比如服装，时尚用品，饮料等行业，品牌都非常重要，有些品牌甚至带来比较大的溢价。再比如门户网站也好像比较依赖品牌忠诚度，打开几大门户，内容差别似乎都比较小。品牌的崛起和衰落有些什么规律？

段：品牌溢价我觉得是一种误解。品牌只是物有所值而已。当一个品牌想当然认为其有溢价时，会很容易犯错误。（2010-06-15）

网友：怎样知道物有所值？我认为物有所值，一部分是外在的，一部分是感觉。很难有个标准说明这个东西该值多少钱。段总能不能举例子说明物有所值？

段：大多数人买有品牌的東西時肯定不是冲着“溢价”去的。所谓品牌其实就是某种（些）差异化的浓缩。早年我开的车就是属于特别便宜的车，觉得都是代步，没必要多花钱。后来偶尔有一次试了一下“好车”，第二天就去买了一部，因为发现确实差别好大。呵呵，看看你自己拥有的品牌产品时，你会发现其实没那么难。（2010-06-16）

网友：如何做世界性品牌？段老师的OPPO就是世界品牌呀。郎咸平研究6+1那么久仍未搞清楚企业真正如何做好整合产业链，成就世界品牌。您觉得大扬只有搞好了坚持+单牌单裁，就定成为服装世界品牌？我感觉商业上似乎没有奇招，有奇招似乎有点投机取巧的味道，难道是我的理解有严重偏差吗？

段：谁都可以把自己的品牌叫品牌，但能长久不容易。（2010-07-20）

网友：请问怎么看待“品牌溢价”、“品牌价值”呢？市面上流行一种观点，认为像阿迪耐克这样的企业产品价格卖得高是品牌强，而李宁安踏类的品牌弱不能获得品牌溢价使得价格便宜。前段时间媒体爆出LV（路易威登）、阿玛尼奢侈品生产成本只有几十美金，却能通过品牌溢价卖到几百美金的价格。很多企业也热心积极推进品牌管理，提升品牌形象，想要获得品牌溢价。请问怎么理解“品牌”的作用？

段：不是很理解人们常说的品牌溢价到底是什么意思。所谓的品牌其实就是人们对品牌产品留下的印象（好的坏的）。我个人观点长期来讲品牌是没有“溢价”的，不然你就不买了。长期来讲，品牌卖的就是其该卖的价钱。品牌绝对不只是一个名字！建立一个好的品牌绝对不是一朝一夕之功，但毁掉一个好品牌可以很快。（2011-08-03）

网友：想请教下如何做品牌？我们公司之前是一个OEM性质的代工厂，现在希望能做

自己的品牌，但不知需要注意哪些？

段：呵呵，这是典型的我们不知道我们不知道什么啊。你要想知道需要什么首先你要知道你有什么。建议你想想那些有名的牌子有啥，对比一下自己都有啥，也许你就知道自己需要啥啥啥了。（2011-02-15）

引用：福布斯：用户容忍苹果产品瑕疵源于品牌忠诚度

段：用户容忍瑕疵或许有很多原因，但和品牌忠诚度不太有关系吧？如果 iPhone 没那么好用，人们会容忍他的瑕疵？和乔布斯有啥关系？我就一直不习惯用 Mac，乔布斯在不在我都不习惯。（2011-11-28）

引用：iPhone 4S 热销背后：品牌影响力超越手机本身

段：品牌影响力是啥？怎么来的？别人有么？乔布斯以前有吗？（2012-1-15）

段：一部车，叫 Bugatti 卖 3000 万，叫 Benz 卖 300 万，叫 xxx 卖不到 30 万，他们都是车，他们是一样的东西吗？那你试试把 30 万的那个车贴上 Bugatti 的牌子，看看能不能卖 3000 万。我想说的就是不同品牌的東西賣不同價錢往往不僅僅是名字不一樣，東西也是完全不同的。人們常說的“品牌的力量”其實很容易被很多人誤解成僅僅是因為名字不同。（2012-2-6 微博）

品牌例子 1：万科

网友：我不懂如何看房地产业，来这里学习学习。我想聊一点：我觉得房地产缺乏品牌认同的行业，消费者买房子不怎么看开发商是谁，而是看价钱，地段等等。

段：呵呵，品牌在这个行业里绝对有价值。

网友：段总能否说细点？

段：想想如果你自己买房子的话，你会在乎品牌吗？我不信有人不在乎。（2010-07-05）

网友：海外买房似乎很少人留意房子是谁造的或者是啥品牌，我这个观察对吗？

段：社会信任度越低，品牌的作用越大。（2010-07-08）

品牌例子 2：小霸王

乐百氏，王老吉当年都是租来的牌子，最后也都遇到了很大的麻烦。很少人知道当年我们也租过牌子。我们最早开始做游戏机时，曾经用过台湾人的一个牌子，叫“创造者”。由于我们质量好，这个牌子一开始就还不错，但当时的台商（以及代理的港商）比较短视，居然开始将同一牌子的产品的包装盒偷偷滴卖给其他人（仅仅是个包装盒啊，当时一块多人民币一个，大概是 1990 年？）。我当时想，长此以往怎么可以？于是就有了“小霸王”。（博文：

品牌与租牌子 2016-11-18)

品牌例子 3: 格力

网友: 格力一直以来投入巨额的研发费用, 到底是消费者受益了还是格力自己受益了? 格力的研发费用的投入会不会和纺织厂购入新设备一样?

段: 格力的品牌会积累价值, 巴菲特说的纺织厂好像不行, 有点像 OEM 厂。(2010-08-14)

品牌例子 4: 步步高

记者: 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: 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。(2001 年《厂长经理日报》采访)

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。(2001 年: 施瓦辛格的广告与阿段的本分)

网友: 电视上面看到的步步高的广告好多呀, 音乐手机, 点读机, 豆浆机, 三种不一样领域的产品, 消费群不一样, 有点感觉相互不照应。oppo 也有手机, MP3/MP4 广告; 但感觉这些产品的消费群体很相似, 广告投入是有照应的。从对外形象和品牌感知, OPPO 的确比较厉害。

段: 这个问题我们会慢慢解决的。貌似已经找到办法了, 还需要点时间实施和验证。我们准备逐步退出小家电行业的最重要原因就是因为这个产品会影响我们整个品牌的印象。电教产品也会有些办法。估计 3 年左右人们就不会再有那种相互不照应的感觉了。(2011-03-01)

段: VIVO 是分商标, 就像苹果的 iPad, 丰田的凌志等。大品牌的分商标往往独立起来快, 因为影响力大, 比如 iPad, 人们不需要叫苹果的 iPad 就知道 iPad 是苹果的。品牌到一

定程度大概都会需要分商标去区别不同类别的产品。当然我们至少不会有那么多分商标的。也许 100 年后会，那要活到那时候再说。vivo 是分商标，OPPO 是独立商标，不是一回事。小天才未来也会慢慢变成独立商标的。这是 3 个完全独立的公司，不能混在一起说。（微博 2012-7-8）

3、品牌和型号起名规则

取名字确实很重要，大概相当于锦上添花，最重要的还是产品。（2015-04-05）

“小天才”这三个字作为儿童产品的中文品牌真是好得不行哈，但品牌的价值最后还是要靠产品赋予的。（2020-9-22）

品牌起名的原则

步步高取名（来源：2004 财富人生—段永平）

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？又是取它什么样的意义呢？

段：步步高是我们征名征来的。品牌它有一个最基本特征。

第一、你这个字笔画不能够复杂。

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。

你随便找个不知道这个名字的人说一下，看看需要多久他可以复述（说对并写出来）。然后用“小天才”或“步步高”对比一下。多出来的时间的比例就是你未来为推广这个牌子要多花的代价（如果达到一样的知名度和美誉度的话。）

其实名字没那么重要，名字的含义都是后天赋予的，所以取名字主要考虑的是有没有负面的东西。比如，不要取那些别人大概率会念错的名字，尽量不要有歧义（尤其是负面的歧义）。（2019-09-14）

品牌最忌讳的就是用有含义的名字，因为本来含义就是应该通过产品去赋予的，比如 SONY。但是特别强大的产品可以改变原有的含义，让不好的品牌名字变得很响亮，人们会忘记原来的意思。比如：苹果、微软。这是基本常识哦，不是我的什么话。（2012-09-18）

OPPO 起名案例：财经会客厅视频（2010-03-22）

主持人：步步高也推出了 OPPO 这个独立的品牌。

段：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得比较长远了，就说当我们要走向全球的时候，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。

型号命名规则

网友：oppo r817 的整体 ui 有深度的美化，菜单没有传统 android 那种黑压压的感觉，定位在年轻时尚上的 real 系列，有一点清新可爱的感觉，视觉感受很舒服，有意思。

段：起型号名字的水平是诺基亚级别的，感觉有点故意让人记不住的意思。不过这是我的责任，因为我在的时候就这样。

网友：怎么什么事都怪到你头上了

段：因为这个起名字的办法确实是我起头的，从很久以前的小霸王游戏机叫 D21/D25 开始就这样。而且这个起名字的办法是和日本人学的，当时松下电视机有 D21/D25 的型号。

网友：成功在细节处。

段：要不是苹果，也不觉得自己这么做有啥不对的。

网友：呵呵！段总，求责于己！要不改成 R8 如何？既简单好记又符合国际潮流！

段：OPPO R8 看起来好像比 OPPO R817 好。不过 R 不好读哈。（2012-09-18）

引用：vivo X1S 试用还有两天！vivo X1S 全网招募试用达人，没那么多限制条件，只要你对 X1S 感兴趣，就可以参加。

段：为什么叫 vivo X1S？不能就叫 vivo X2 吗？多个字母会降低很多传播效率，2 点其实没关系的。不能因为苹果干傻事我们就可以干哈。再说，苹果叫啥都能轻松被人记得的，我们好像还有点差距。（2013-04-17）

网友：vivo x2 域名被占用了，无法注册，所以被迫更名 x1s。

段：这个可有点不好，后面的要早点注册了。（2013-04-18）

6、段永平论定价与销售

问：请教一个有关定价的具体问题：我组织制作了一款产品，选用了最好的材料和包装，所以实际成本比较高。而市面流行的同类产品主流价格只比我的成本价高一点。主流竞品的成本我也很清楚，是远低于我的，他们利润颇为可观。我们这款产品如果定价在竞品同档位，应该可以形成很好的口碑，但是利润比较鸡肋。但如果我们把价格提到自己比较舒服的位置，就会进入一个空白档位，在那个档位几乎没人（再高一个档次反而又有了），团队都认为尝试的结果很可能是卖不出去。我对学长帮丁磊出主意定价的事情印象很深刻，OPPO 和 vivo 手机的定价也从不带有价格战色彩，所以我倾向于给自己产品的价格定得也高一些。但进入一个空白档位，确实会有些忐忑。想请教学长，您怎么看定价的问题，竞品现存的价格，对于快消品来说，是否一个绕不过的锚？

段：定价很简单，就是你给客户带来的价值的一部分，所以跟客户和价值都有关。
(2017-11-15)

1、定价

要有合理价格最重要是产品要有差异化，有用户想要而别人又满足不了的东西。
(2010-04-17 12:40) 差异化及价格战详见：[段永平论差异化](#)

网友：淘宝目前正在运作电器城，可是电器城的卖家却是经销商，而京东却是直接向厂家拿货的。这个怎么能够竞争得过京东呢？

段：“厂家”货一定便宜吗？能想明白这个问题其实也不容易。

网友：您的意思是否是指：经销商采购量不够的情况下，厂家给的出厂价是比向大经销商采购还要高的？的确如此，这个是现实的商业状况。但到最后肯定是更好的商业模式、或模式一样更好的管理导致卖得更多。以电器城为例：淘宝借平台之优势，整合一帮卖家来经营的模式，能否做得过京东自营的模式？个人一家之言，整合的难度比较大，可能搞不过自营模式。

段：卖得多就给得便宜的办法是对销售非常短视和初级的理解，尽管很多大公司也这么做。
(2010-07-06)

段：vivo X1 的官方建议价据说是 2450，这个价钱看应该暂时很有竞争力。由于其有很多内设的应用逗号。这里的语音就不如 iPhone 了。比我在米国买的三星 g3 要好用。

网友：语音肯定比三星 g3 要好用。价格您弄错了。是 2498。

段：看上去 2498 更有道理，那我记错了。

网友：不知道 oppo 步步高那些定价尾数都是**98 的规律是不是您定的？

段:98/99 这种定价规律应该是常识吧？在大多数情况下懂的人或公司都会这么做的，但有时候做不到。（2012-12-18）

问：怎么对待差异化定价（给不同的客户不同的价格）？

段：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！）（2018-09-30）

问：做步步高的时候如何控制商家的终端零售价格？记得您说过“商家不分大小供价都一样”。

段：是的，我们给一级代理商的价格是一样的，绝对没有返利！零售商价格控制不了，我们只能建议。（2020-12-5）

案例：2002 年央视节目

刘坚：政府采购这一块的价格，和你平时销售的它有多大的差距？

徐中：平均来讲大概在 10% 左右。

段永平：我是反对你专门去为政府采购做太多的工作，任何销售本来要有一个原则的，比方说我卖一个东西，我本来就是有一个正常合理的利润，如果你低过了合理的利润，那就叫不合理的利润，不合理的利润，你为什么可以卖？

徐中：在投影机行业，打价格战是经常的事情，像国外的 SONY、EPSON 和松下，他们也经常是在投标的时候，突然拿出一个价格，比平常低很多的一个价格。我们经常面临这样一个情况，所以有的时候我们也不得不想办法在价格上和他们竞争。

段永平：如果你在政府采购卖低 10%，那有个客户要求你低 10%，你干不干？你如果不干的话，那个客户就说，那我现在以政府采购的形式向你采购，你给不给我？

徐中：因为政府采购的量比较大，比如说要 50 台或者是 100 台，但是平常一个经销商，可能他就先要 10 台，最后一个客户买的时候，可能就一台或者是两台，所以它价格会有这样一个差别。

段永平：我多年的经验就是，不管是政府采购也好，是经销商的采购也好，一般来讲，都是一个价格，而且价格的规矩都是比较透明的。这种情况下我省很多心思，不是说每个客户都要想着来跟你拿一个价格，他每个人都很清楚，拿着一张纸就知道，我这种情况下就是什么样的价格。（2002 年）

问：没有销售部，那你的价格决策机制是什么？

段：做市场调研，在上市的时候就尽可能定准价，错了及时调整。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。（2018-09-30）

网友：家电零售业在价格上，是标高一点再讲价呢？还是标价就是卖价不讲价好点？

段：任何东西都是标实价不讲价的好。可以讲价实际上对卖家而言是个非常短视且成本很高的行为。成本很高指的是无法授权且容易造成管理漏洞，短视指的是如果可以还价，那就是在鼓励回头客来讨价还价。对于客户而言，任何讨价还价都会让他们有可能吃亏了的感觉，因为客户很可能觉得价钱还没还够。

我们公司卖东西是没有还价空间的，所有的客户都是一个价，不管生意大小，生客熟客...。刚刚开始经营企业时我就发现，所谓谈生意谈来谈去主要是在谈价钱。人们把大量时间放在谈价钱上，而且在谈的过程中经常还需要诈来诈去的。对于卖东西的业务员来说，价钱的授权是件非常困难的事情，所以他们总是要找更上一级领导去获取更多授权，所以领导就会变得非常忙且没有效率。所以我们在 20 多年前就没有讨价还价了。不讨价还价的好处实在是太多了，大家慢慢想哈。（2015-06-12）

段：OPPO/vivo 没有销售部（因为不需要谈生意）；不单独和客户谈价钱（所有客户一个价，省了双方非常多的时间和精力，10 年 20 年加起来很恐怖啊）。（2018-09-24 斯坦福分享）

网友：如果厂家根据市场情况制定了产品的出厂价，那就应该是考虑了代理商的利润，也赚到了自己应该得到的利润。至于代理商的出货价格只要不是恶性竞争，厂家就不应该限制。让市场来反映产品竞争力这样应该比厂家设定产品零售价格的上下限通畅一些，而且也少了监管成本。

段：呵呵，你用长期来想就知道你这样不是最好的办法。看看苹果就明白为什么。（2012-05-05）

网友：像茅台对经销商限制最低和最高零售价这种行为对企业会有什么好处呢？一般会产生什么影响？

段：假设你想做个百年老店，你也许能想明白。（2013-02-23）

网友：对于账期有什么看法？我们创业中遵照本分的思维，成长得不错，产品的口碑很好。过去受产能限制，供不应求，原则是现款现结，账期免谈，因此送走了很多潜在大客户。今年产能扩充，有些股东强烈提议接受账期喂饱产能。我心底有点犹豫，账期带来一定比例的坏账是可以预见的，控制住筛选标准不会形成太大风险，但是过去行业里都知道我们公司不给账期，现在一旦开口，怕有蝴蝶效应。您觉得这个问题是不是触及文化基础的事？您的

企业在早期发展过程中，对于放账期是什么态度？

段：最好不要给账期。但是，对你信得过的客户，如果非要给的话，也许按上一年营业额的 5%-10%（淡季 5%旺季 10%）作为放款上限，而且要收付利息。这里最重要的是公平，要保证所有的客户得到的条件是一样的，不然会有很多人会来找你“谈生意”的。利息的收法也不难，你给所有的客户 15 天账期，超过 15 天的付你利息，少于 15 天的你付利息给他们就可以了。具体方法你可以自己想，但一定要对所有人公平！（2018-10-04）

网友：Daring Fireball 谈周二晚发布的小屏 iPad，虽没新意但靠谱：1. 非 Retina 屏不是问题，因为主打卖点是轻薄；2. 价格会在\$300 美元以下，就是说比 iPod Touch 要低；3. 最有可能的名称是 iPad Air。

段：原来看了网上传言后有点担心 mini iPad 会出低价，看完定价后放心了。苹果不会为了占市场份额而使用低价是非常对的。mini iPad 就是给那些需要小点屏幕为了携带方便的人们设计的，当然，好东西是要有点代价的。顺便说下，长远而言，低价不会带来市场份额，苹果绝对明白这个道理。只要时间足够长，领头羊的降价只会带来所有人的降价，最后的结果是大家在新的价位下继续占有老的份额。这个和囚徒的困境有点像。

网友：mini 定价在什么价位算低价，参照选择谁？低过 nexus 或者 kindle fire？没有想明白，如果是针对小尺寸市场，为什么不是 retina 屏幕定价 399 美金，是因为成本的原因而等到明年再次升级？这次 iPad3 的升级算是一次硬件补丁？那明年三月还会发布新款 iPad 吗？

段：这是苹果的人该琢磨的事情，我不操心。只要是想着用户体验，就是犯点错也是无所谓的。况且，苹果的改错能力是我见过的最强的，因为任何哪怕是小错也会有很多人在第一时间跳出来。说。

网友：行业老大如果提价会有什么后果呢？

段：一般会很快变成行业老二，所以很二。但资源紧缺性行业例外。（2012-10-24 微博）

网友：拼多多用了一段时间了，体验还不错，确实有的东西比较次，但价格真便宜，渠道上他们一定做了优化。就看你买什么东西了，确实就象黄铮说的，不要光听什么消费升级的概念，有的东西就不用升级呀，比如厨房里的用纸。总之：拼多多好不好，谁用谁知道。

段永平：质量的定义其实是一致性。（2018-07-28）

2、低价竞争与性价比

网友：BYD 比亚迪的成本优势应属于护城河，而且是比较重要的护城河，你认为呢？

段：呵呵，还没见过成本优势可以成“护城河”的，很少有企业能长期维持低成本的，制

造业好像没见过。而且靠自己产品卖低价的企业就很难有长久的，至少我没见过。这是我的观点，和 BYD 无关。（2010-05-24）

网友：优秀企业指的是格力，我理解格力开展促销活动巩固和扩大市场份额的做法。商业模式很好、成长空间巨大的公司目前还未找到。

段：我不了解格力，但除非不得已，用价格武器总是错的。很少人明白，低价是不会扩大市场份额的，但被迫降价有机会保住市场份额而已。

网友：我心得是市场份额和企业核心消费者有关，核心消费者指的是不以性价比为导向那些用户。如果把目标锁定在一定需要多少市场份额就会牺牲用户体验去追求那些非核心的消费者，短期可能份额会扩大但是消费者组成质量变得非常差，经营质量和企业文化都会出现问题。

段：每个人都是会看性价比的，但每个人对价格的敏感度不同。还有就是每个人对钱的想法不一样。比如有人会为了便宜去买不安全的车等等。（2013-02-27）

网友：我的观察，买苹果的人大部分不是因为性价比高。价值有多少或性价比有多高，一般用户怎么计算得清楚呢？人们用苹果主要是因为好用、放心用、有面子。性价比其次。当然，有很多人因为售价高而不舍得买的。但这部分人也不是因为性价比不够高而不买的。总的来说，苹果因品质高而受欢迎，因价格高而不可能太普及了。

段：我同意苹果产品是高性价比的。高性价比的东西不等于便宜，该知道的人最后都会知道的。好的车往往也是性价比高的车，而且这些车往往比较贵，想通这个就明白苹果的性价比问题了。当然，对于那些整天换手机，最后换到 **iphone** 的人们而言，这个问题就不是问题。（2014-08-28）

网友：**ipad**、**iphone**、**minipad** 是我拥有的最超值的产品，喜欢用的功能都做到了让我非常满足的程度：（照相、听[网易](#)公开课、看电影、摄像、存储旅行照片、**facetime**、**iMessage**、玩游戏），要是没有苹果，我会花更多的钱和时间也达不到它们带来的效果。这两年很轻松的就推荐出去十几部，还没有一个抱怨买亏了的。

段：是哦，看起来免费的东西往往最贵、看起来便宜的东西往往不便宜。买东西如此，投资也常常如此。我也觉得 **i** 系列是最便宜的东西，一个是消费体验好（这个值很多钱哈），换机的钱也省了。（2013-02-28）

网友：您说贵与便宜的问题让我悟到不少东西，比如，免费的东西往往不便宜，贵的东西有时其实很便宜。各人对钱的理解不同，所以钱有时候不能用来衡量价值。比如，买本好书才几十块钱，收获可能远超几百倍书的价钱。买只好牙刷十几块钱，可能收获的是一口好牙，这些东西算钱就没法算了。再比如您请巴菲特吃饭，巴菲特说最重要的是生意模式，您

说收获远超饭局的价钱，我现在也更看得懂了，既是很好的投资，又顺带做了慈善。

段：能明白贵与便宜的关系非常不容易啊，绝大部分人大概一辈子都很难明白的。

（2013-03-29）

网友：OPPO FIND 5 真给力，1 万台降 500 活动冒出 35 万预约。

段：说明便宜还是管用啊，可是以后怎么办？（2013-06-16）

网友：“性价比”就没有未来吗？雷布斯哭了。

段：“性价比”其实就是为性能不够好找借口，我也是花了很多年才突然想明白的。

（2017-04-06）

网友：那些追求“性价比”的公司恐怕是既没有长长的坡也更没有厚厚的雪的。追求“性价比”的公司为什么会没有好的结果呢？我以前买过“性价比高”的手机，发现手机质量不够好，经常出一些小毛病。

段：说追求“性价比”的公司大多是在为自己的低价找借口。长寿公司大概是不太强调“性价比”这个概念的，老百姓心里有杆秤。好货不便宜啊。（2017-03-25）

问：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：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。（2018-09-30）

3、调价

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。（2004 年《赢周刊》采访）

网友：企业要去库存，特别是出新产品的时候基本都会对现有产品进行调价。这个调价方面能谈谈您的见解吗？

段：这个正常。（2014-10-01 22:41）

4、渠道

有些行业看起来差异化很小，其实有些“小东西”会造成很大的差异化，比如零售的地理位置往往会让人们会觉得方便比价钱重要等等，尤其是价钱不贵的东西。吃喝的东西心理上的差异化其实很大的，当然渠道的差异化也很厉害，比如**可口可乐**的护城河中在哪里都能买到这点是非常厉害的。（2012-07-13）

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。（1999 人大演讲沟通）

网友：我们公司是一家很小的电器企业，产品技术和产品品质在行业中处于领先地位，但由于进入市场时间短，在网络拓展方面一直做得不是很好（代理制），请问有什么好的办法？

段：没什么好的办法，只能慢慢来。我们用的也是代理制。你要觉得代理制不好，那就试试别的办法，比如开分公司等等。过些年你也许会发现分公司可能更难。（2010-05-23）

网友：地区唯一代理商制度是不是阿段的发明、创造？如果是，你是怎样想到的；如果不是，你是从哪儿学来的？反正，在阿段以前，我没有发现别人用，基本上是走商场渠道，没见过什么唯一总代理。还有，在建立唯一总代理制度的同时，阿段也尝试过建立直销部，未久，取消。

段：“地区唯一代理商制度”我不知道是谁发明的，我们只是为了解决自己当时的问题。这套办法在很多年里都是我们的优势，但在 internet 年代，我们这个办法会遇到巨大的挑战和威胁。也许在不久的将来，我们会为了继续生存慢慢或快快地进行或大或小的变革。我们不应该让重要的事有一天变成紧急的事。（2012-03-24）

网友：我认为步步高公司的“护城河”是渠道掌控，另一个优势就是对中国消费者的深刻洞见。请平哥指点。

段：传统渠道的重要性会随着 Internet 的发展而变得越来越小，但负担会越来越大。如果我们“渠道”上不能变革成功的话，我们就会有大麻烦。（2012-03-30）

网友：您是怎么看“终端制胜、渠道为王”这个理念的？

段：所谓终端制胜的说法就像最后让你吃饱了的那个馒头。（2012-08-31）

网友：我去年买了一部步步高的手机，质量挺不错。前几天到“步步高音乐手机”专卖店买了一台豆浆机。今天在陶宝网上看到了跟我买的一样的豆浆机，要便宜 20%，想问段总，“步步高音乐手机”专卖店是你们的直营店还是加盟店？在如今网购飞速发展的时代，为何还要大规模开实体店呢？（在深圳到处都有 OPPO 跟步步高的专卖店）。顺便延伸一下，我看到国内一家券商的研究报告说，“美国经验表明网购对实体销售影响有限。”我有点搞不懂，B2C 模式的企业业绩每年都高增长，为何影响有限！段总，您怎么看这一问题？

段：首先介绍一个商业的基本概念：绝大部分公司的所谓专卖店或直销店卖的都是公司的指导价，不大有可能会是便宜的价钱。去专卖店买东西最大的好处一定不是价钱，而是服务和货真（网上经常会有假货，价格非常便宜）。我估计步步高的专卖店应该都是在公司的原则指导下由各级代理商开的。网购确实在飞速发展，但整体比例依然还小，大部分公司还是需要实体店才能生存。（2011-03-27）

网友：在中国，娃哈哈与双汇的网络比可乐做得好，可乐与宝洁一样，只是在城市市场强势，在农村市场又很可怜了，有点题外话。

段：如果农村市场大到一定程度可能就不一样了，还有就是你是用多少年来看的。双汇的网络现在还很好吗？宗庆后很强，他绝对可以在农村市场对抗可口可乐很多年，但“很多年”以后呢？（2011-04-08）

网友：前几天去了趟广交会，是第一次，好奇之下就搜索参展商看看有没有学长的企业，发现没有，而且很多国内的名牌都没有，但是有格力的。想请问一下学长，您以前公司小的时候参加过广交会吗？小公司的新产品用什么方式推广是您认为最有效的？

段：我们不去任何这类展会的，包括拉斯维加斯的 CES。这种推广的办法对推广品牌事倍功半。小企业一旦开始用这个办法找生意后，很可能就会很难发展品牌了。（2013-10-27）

5、售后服务

消费者是通过我们的产品来了解公司的品质文化，我们的产品质量，售后服务的好坏决定了消费者对公司的信赖程度。高质量的产品、良好的售后服务就是公司良好文化形象的体现。（2005 年段永平企业文化讲解）

网友：国产手机的售后服务才是黑幕重重。各个品牌的售后基本都是外包给某个公司，这些公司为了利润最大化，完全没有道德底线可言。这对品牌的伤害会很大，很奇怪，厂家是完全不知情吗？

段：别人不知道，我们的服务绝对是我们自己的。（2013-03-17）

网友：您当初在作为实体企业经营者的时候，对售后服务的原则和要求是什么呢？或者说您认为一个实体类企业售后服务应该怎样做能够更好？

段：我理解的售后其实是销售的延伸，是产品承诺的一部分，企业有义务解决承诺期内产品的所有问题，小霸王学习机的“一年包换”就是基于这个原则定出来的（现在产品周期小于一年，这条可能不再适用了）。（2019-04-27）

网友：应该不是个案，因为工作的关系，最近几年多次找格力的售后维修空调，需要更换的零件稍微大一点的比如电路板、压缩机都没有现成的，要向公司申请调货，有时候两三天能到，有时候要等一个星期，几年前这样，现在还是这样，一直搞不懂为什么这个环节一直没改进，空调坏的时候一般是大热天，维修速度对用户来说非常重要。另外我接触过的格力专卖店的专业化程度、服务水平都很一般，基本上都是很“个体户”的感觉，同样是经销商开的加盟店，远比不上卖梳子的谭木匠。

段：没做过这种大件，不好评价太多。当年曾经想过空调的生意，就是想不通怎么才能做好安装和售后才放弃的。我当年提的售后服务条款里有一条，叫“立等可取”，当时修不好的可以临时给一台先用着，大件这么做可能有点困难？以前我在这里说过一个例子，我去苹果店，说买新机没有，但坏了可以换个新的。空调似乎更应该如此啊，大热天要命的。（2013-09-06）

网友：品类很少才有可能做到苹果那样的吧，你们公司的产品品类不少，售后不可能做到“立等可取”吧？作为用户来说，“立等可取”听起来很舒服啊。

段：“立等可取”的意思就是尽量减少顾客的不方便，包括提供一个暂时替代的产品，并不是所有东西都能马上好的意思。（2013-09-07）

6、市场调查

我们的研发要根据消费者的需要，尊重消费者的意见，要多进行市场调查，开发生产出老百姓接受的产品，而不是自己主观去搞一些噱头，为差异化而差异化。（2005 年）

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。（2002 年访谈）

网友：iPad 上市之前，苹果公司的 CEO 乔布斯和媒体记者在一起。有好事者问：在开发新产品时，苹果做了什么样的消费者和市场调查，这些调查起了什么作用？“我们没有做任何调查”，乔布斯回答说，“知道自己想要什么，不是消费者的工作。”请问如何理解乔布斯的话啊？

段：他说的很对，因为他知道消费者想要什么。知道消费者想要什么是一件非常困难的事，没听说市场调研可以解决这个问题。市场调研只能帮你印证你的想法而已，你如果自

己没想法市调是绝对没用的。其实苹果还是会做一些市调的，比如偶尔放点消息出来看看反映什么的。（2011-02-23）

网友：一直想问个问题，对市场调查的看法。我一直不相信市调公司的数据，他们为钱做的数据在我看来一定会有偏差。更相信自己的直觉；国内应该都有这个毛病吧？我不知道是对是错。

段：市调公司应该是中立的，是否有偏差取决于水平。你如果把问卷完全交给市调公司设计的话，得出的结论容易出偏差。我的观点是，市调结果是用来验证你的直觉的。如果你的直觉已经很清晰，其实用不着市调。但当你觉得没把握时，市调有时能帮很大忙。（2010-03-16）

7、销售

网友：您关于“市场占有率是果而不是因”的论述，出现了很多次，我完全接受。但是我在现实中看到的公司：管理中，都是量化式管理，具体说就是目标，特别是数量目标的层层分解。有弊端（如段老师所说）但是在公司相对大了之后，确是相对公平和容易操作的方法。那么我理解现在的情况是：公司的董事会不会提出量化指标，但是会有其他形式的对于管理层的评价，例如公司健康程度（也许还是要量化）等等；但管理层对于中层管理的时候，中层对于基层的管理的时候，还是难免出现数量指标。一旦出现量化的目标，特别是销售上，那么就很难避免出现些短期行为。这二者如何平衡呢？就是说公司的长期健康发展战略和公司的中短期管理目标之间的如何平衡呢。

段：我不反对量化目标。事实上正确的量化目标是绝对必要的。（2010-10-18）

网友：考核员工短期拉客户数量，必然导致盲目寻找不诚信商人。我认为应该增加一个长效指标：培养的客户产生了多少销售额？引导业务人员更注重客户的质量。

段：呵呵，指标的设定实际上要复杂很多。比如如果你用客户的销售额做指标的话，可能就会有人和客户联手做假销售额。我记得以前有时候为了找一个好指标要花几年时间。

（2011-03-06）

微博：业绩不好的销售人员：很少想到如何去说服客户和如何才能说服了客户,认为做业务靠的是产品的好坏和客户的选择，认为客户该怎么样就该这样，不相信会有什么改变。优秀的销售人员：他有强烈的进去意识,喜欢认真的学习和努力的工作，这也是他血液里的东西，他会想尽一切办法使自己说服客户。

段：所谓好的销售人员应该是那些非常了解自己产品同时又了解客户需求，并能够在有限的时间或机会里告诉客户自己的产品能满足客户的哪些需求的那些人。其实很多时候过于激进的销售员往往很难是好的销售员，因为他们的目标是卖东西而不是去满足用户需求。

(2012-3-8)

网友：是不是在销量不好的时候唯一的重点是去大力改进产品而不是花大力气去销售？

段：销量不好的原因大概率是因为产品不够好，别的原因可能比较次要。

网友：那么改进产品的工作我想到的一是加强对消费者的现实世界的洞察，二是对不足能力的加强。请问您是这两个主要途径吗？

段：这两个都是需要的。

8、反面案例

a、特斯拉

网友：一般在家里充一次电需要多长时间？

段：买的时候说得是 100 安培，装好了不知怎么就变成 40 安培了。在 40 安培的前提下，大约一小时充 28_29miles，就是约 46_7 公里，但实际能开个 70-80%就没了。tesla 这点让人抓狂，老是觉得他们有些地方有过度宣传，将来要吃苦头的。

网友：哈哈，TESLA 里面有个星罗密布的地雷阵。不过，从 100 安只变成 40 安，还是落差太大了，会不会是安装时在哪里没有设置好呢？看这里的叙述好像不是合约工程师装的。

段：你很可能是对的，快到安装时间时 tesla 的 solar city 临时通知说合约电器工程师没了，我们必须自己找电气工程师。这种服务精神实在是有点恐怖。(2013-08-28)

7、段永平论人才与团队

大道在企业人才和团队管理方面有很高的水平，步步高公司的人才队伍不断发展，推动业务不断发展。收集整理大道相关问答，与大家共享。Enjoy!

问：如何打造优秀的企业团队？

段：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，别家公司给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。（2013年《中欧杂志--五问段永平》）

1、合适性和合格性

合适性比合格性重要，因为合适性很难培养，合格性经常是可以培养的。合适性就是跟公司文化的兼容性。

我们招人会先看合适性，同时要看合格性。合适性指的是和企业文化的匹配性，合格性则指的是把事情做对的能力。理论上合格性是可以培养的，但还是需要具备一定的基础。

问：我看很多成功的人士识人能力都很强，也就是说通过一些观测，沟通能大致识别这个人的一些特性，冒昧的问问段老师你这个能力是否也很强？

段：说不清楚。可能人以群分，物以类聚吧。（2010-03-25）

网友：我知道的在步步高体系里面的管理人员基本没有空降的。这个和基业长青里面提到的人才观一致。想听听老师对于人才培养及引入的心得。

段：合格性指的是能力，合适性指的是对企业文化的认同感。企业内部培养的人合适性强，有时候企业里某些岗位外来引进人才合格性好。合适性比较难培养，需要很长时间，有时很长时间也没用。而合格性多数情况下是可以培养出来的。有时我们会引进急需的技术上的人才，因为其合格性很重要，而合适性往往有足够长的时间培养。高级管理人员我们一般不引进，因为很难培养其合适性。（2010-03-24）

问：一直以来我以为做老板的第一任务是选拔人才然后因材适用。现在理解到，第一任务应该是怎么保证企业文化不变质、怎样让更多的同事认知、认同企业文化、怎么把这个层层传递“虚”的东西变成有形的东西来影响更多同事。

段：合适性就是人才对企业文化的认同，合格性就是人才做具体事务的能力。合格性可以通过培训提高，合适性很难改变，企业文化如何传递的问题建议看韦尔奇的《赢》。

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。

问：有这么一问：是“同道中人”还是“同路中人”？一字之差，含义大不同。

段：我们有同道中人和同行人的说法。同行人大致意思大概是，我不完全懂但我觉得跟着走是对的。（2017-04-27）

2、招聘

网友：怎么保证选对人？

段：没有绝对的办法来保证，但如果选人时先看合适性（价值观匹配）会比只看合格性（做事情的能力）要好得多，选中合适的人的概率要大得多。许多公司挑人时是首先看合格性的，概率上就容易出问题，许多公司本身价值观就有问题，选人自然就困难了。不合适的人管理公司的风险很多时候是难以控制的，结果公司很可能就会垮掉。企业文化比较好的公司往往会更快发现问题，所以纠正的机会会大很多，存活下来的概率就会大很多。（2018-06）

问：招聘面试人时，如何看的出来这个人是否符合公司企业文化？

段：主要靠时间，但从履历和对话里可以看到一些明显不合适的人。（2020-12-5）

网友：一般在面试的情况下，有什么好的方法来判断对方是否 "culture fit"？感觉“合适性”在短时间内不好判断呀。

段：时间长了就知道了，短期我没有好办法。（2014-11-10）

网友：我们只有 5 个人的小公司，今年想招聘人扩大队伍，提高业绩。但是发现目前招人很困难，难招聘到人手，特别是营销人员难招聘到，营销员投简历都很少。其他岗位也面试的人也面试过，满意的人不愿意来。不知道是办公环境不好，还是待遇不好，还是公司规模小等原因，想请教下您，我们这样的情况，如何能招聘到人呢？有哪些方面需要注意的地方？

段：我不在一线很久了，对目前如何招人完全没概念。小公司找人难很正常，招到好的人更难。除非你们有什么特别吸引人才的地方，不然人家为什么不去大点的公司呢？我觉得招人一定要注意的地方就是要先看合适性，然后才是合格性。合适性就是和自己企业文化匹配的意思，合格性就是工作能力的意思。合格性是可以培养的，但基本素质一定要够。小公司能找到人就不错了，所以多数可能都不太注意。（2019-03-19）

3、裁员

问：在您创业初期就加入步步高的员工，如果一直留在步步高，是不是都成为股东发达了？您怎么安排资历老但是能力有限的早期员工呢？

段：马云安排的好，叫心软刀子快。（2011-11-03）

问：怎么样选人，包括合伙人、员工？

段：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。（2018-09-30）

网友：我个人觉得企业裁员对于管理层来讲是个很艰难的事情，但有的时候又不得不做，该怎么处理这个问题呢？有没有一些大的原则？

段：裁员也许是每天都该做的事情，或者说每年都要做的事情。不合适的人早点让他们离开对大家都好，不要等到不得不做的时候才做。裁员大概是最难的一件事情，尽量不要因为短期的困难去裁员。（2019-03-18）

网友：从经营企业的角度看您认同 10% 末位淘汰吗？

段：个人不太喜欢这种淘汰的办法：如果都是认真招进来的不错的员工，如何才能挑出 10% 赶走呢？（2016-04-28）

网友：个人理解是：1. 真正懂得成本控制的企业或者组织，这个是渗透到骨子和企业文化中的。类似于个人——基本上平时就该花的钱花，不该花的钱一分钱也不应该多花。当然什么该花什么不该花这不未必容易达成一致。好的企业文化会更容易达成默契。2. 在这种情况下，如果去硬砍开支，硬拧毛巾，可能就意味着在损毁自己的“肌肉”了，那实际短期表现

出的成本减少损失的是长远利益，得不偿失；这样的“成本控制”，持续两年，企业的肌肉和竞争力会受到很大影响。3.题外话：最大的成本，我有时候觉得是战略成本——战略失误带来的不可见的损失，可能更大。

段：对的，控制成本和经济好坏无关，是个一直要做的事情。最好笑的就是经常看到上市公司为了满足华尔街的预期去减成本，尤其是为了减成本而裁员。（2016-05-30）

4、留人：保健因子和激励因子

问：您是如何留住人才的？

段：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。

据说马云说过，人呆不住就两个原因，钱给少了或者是心委屈了。马云这句话非常经典，把保健因子和激励因子说得非常形象。钱是保健因子不是激励因子，给多了没用，给少了不行（绝大多数人在这点上都错了，因为钱不是万能的，当然没钱也是万万不能的）。激励因子实际上就是不要让人心委屈了，要让人觉得有意思。

经常看到报道说有人发多少多少钱去激励员工，甚至据说还有扛着钱到球场边督战的。不知道是不是真的重赏之下必有勇夫，但在企业经营中靠多发钱对员工其实是没有激励作用的。“钱”其实是保健因子，多了没用，少了不行的东西。

比如，如果员工已经很努力在工作了，多发钱并不会让他们更努力，但少发是会留不住人的。所以，发多少其实体现的是公平。

公司应该按承诺发给员工应该得的报酬，多发少发其实都会破坏公平。某些所谓老板给员工发“红包”的说法其实也是有点问题的，因为其实这个“红包”就是员工应该得的。记得早期还在小霸王时，由于公司人还很少，很多同事的“年终奖”都是我自己一个一个发到大家手里的。有时有人会说“谢谢老板”，我就会很严肃地说应该是公司谢谢大家的一年努力。这个真不是客气。

股权激励计划实际上是保健因子，可人们非要叫做激励因子。激励因子大概就是和钱没直接关系却让让大家在一起工作很开心的那些东西，也可以叫利润之上的追求。

问：如何保持组织内部的凝聚力？

段：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”。

问：我看到您在人大的问答关于组织内部的凝聚力。我自己回想确实碰到好几个案例是由于创始人对待不同的人标准不一样（也是公平的一种），导致团队内耗很多。另外，关于保健因子和激励因子，在风险投资行业，期权是使用很多的，一般投资公司都会要求初创公司预留期权给未来的核心团队成员，但自己理解期权应该是个保健因子而不是激励因子，要使员工得到激励可能更关键的在建立很好的企业文化和公平的考核机制。不知道这样理解是否恰当。

段：简单讲，我的理解是，所有和钱有关的都是保健因子，就是少了不行多了没用的东西。当然，因为少了不行，所以经常宁愿多一点点。

问：你对挖竞争对手的人才怎么看？

段：我们公司一般不主动挖人，但招人总是可以的。一般整编制的挖人的短期效率高，但长期对企业文化传承不利，而且经常会出现损人利己的事情，最后倒过来破坏整个行业的生态环境，最后也会伤害到自己公司。自己培养人短期看起来慢，但长期往往是效率最高的办法。不过，老是被挖人的，尤其是关键人物老被挖的企业一定要好好检讨自己的保健因子是不是不够，为什么会留不住人呢？由于机制的问题，国有企业要留在人才确实困难大很多，好的人才不被人挖也有很高的机会自己流走，不一定是 W 或 Y 公司的错。（2011-03-08）

网友：目前不少国内企业采用的股票激励政策让我很搞不懂，说它坏吧，可能还有那么一点点好处；好吧，又觉得是对股东的权益稀释，总之我发现有股票激励管理层的我算企业现金流时采用净现金流—现价×激励股票数，这样一看还不及直接发高薪实惠，可以少缴些企业所得税，段大哥能不能说说你的看法，谢谢！

段：你如果不理解股票激励政策的好处，只要想想没有股票激励的坏处就明白了。如果员工的工作和结果无关的话，最后的结果就一定是老式国营企业的样子。

网友：对于股权激励我是这么看：巴菲特、芒格应该是讲这个东西不好，我觉得应辩证去看这个问题。如果是我们信任的人执掌的信任公司，那么也许真正能产生激励作用！最近一直在琢磨投资最本质的东西，我把建立起一套好制度看成一个重要参考因素，制度好人才好。不知理解是否有偏差？

段：没听说过他们说 option 不好，他们只是说 option 没道理不计入成本。所谓的股权激励实际上是股权保健，没有这个可能会留不住人，但有了未必可以激励人。

网友：“股票期权体系会使某些什么事没做的人得到大量的回报，而应该得到很多报酬的人却什么都没有。除非我们收购的公司原来就实行了（股票期权制度），否则我们不会使用它。”-----《穷查理宝典》

段：不知道巴菲特和芒格算不算那种什么事都没做确得到大量回报的人？

不知道说这段话的背景是什么，但正常情况下这段话肯定是有问题的。没做事确得到了大量回报的原因不是因为股票期权体系，而是因为绩效考核体系有问题。不能因噎废食嘛。不是每个企业都需要股票期权体系，但有些行业里的企业没有恐怕会有麻烦。
(2011-05-29)

问：通过分股份来提升团队凝聚力还是高工资？

段：也许你首先要搞明白什么是保健因子，什么是激励因子。企业员工的收入其实是保健因子，就是少了不行，多了没用的东西。当然这个多少有时候不一定是绝对值，很多时候会体现为相对值（就是一定比例）。提升团队的凝聚力靠加钱是没用的，但减少钱会有显著的破坏力。

网友：公司目前 15-20 人，是我持股最多，大概 80%，除了 2 个合伙人，其他大部分员工都是招聘回来的，凝聚力不强，想组建个核心员工的分红机制，参考阿里巴巴合伙人的制度，现在大概做满 2 年价值观合适就可以参与利润分配，目前有个问题，这利润分配的比例大概怎么定才比较科学又能激励大家呢？很想最后能达到大道您的状态，公司能自己运营，利益和大家共享。

段：凝聚力不强和是不是招聘回来的没关系。我不知道什么比例科学又能激励大家。钱是保健因子，多了没用但少了不行。就是给钱多起不到激励的作用，但少了大家会走的意思。建议看下《基业长青》和《优秀到卓越》这两本书，也许会有启发？

网友：国内很多公司给员工派发的股票越来越少~ 搞得新人很心寒，这样没有新人的动力，公司能持续发展么。不知段老师有何见解~

段：呵呵，如果你反过来想想，比如给员工发的股票越来越多会怎么样？这个问题看看那些百年老店怎么做的就明白了。

网友：其他企业我不清楚，我只了解像华为这样的公司，现在新人都很难拿到股票了，可能步步高以后也会遇到这样的问题，对我来说这个很难看穿~

段：《优秀到卓越》好像讲到这个问题。好公司的收入一般都不是最高的。我在中欧 EMBA 时学过一个很重要的东西。就是钱是保健因子而不是激励因子。（2010-03-28 22:50）

网友：真的是知易行难啊，这么多公司的管理者有几个不知道双因素理论的定义。但运用起来真的是.....simple but no easy

段：我怎么觉得其实很多人还是不知道的，不然怎么那么多人想到要“激励”时才要“多发钱呢？(2011-02-21)

问：如果员工还不是很努力在工作，多发钱（或加工资）会不会让他们更努力呢？

段：那你要搞清楚不努力工作的原因。很多情况下不一定和钱有关。任何情况下，少了都是会有问题的。（2011-02-19）

网友：中秋节前,给公司同事们发了一份红包,这是四年多以来的第一次,公司取得业绩上重大的突破,我们愿意和同事分享公司发展的成果.很多同事没有想到公司会在中秋节发红包,公司的发展是离不开所有同事努力和付出的,所以,中秋发红包,这有什么好奇怪的了?真正重视人才的话,不如来点实在的.

段：收入是保健因子，中欧教过你的吧？千万不要觉得发红包是重视人才的表现，那红包是别人该得的，但不发则是不重视，啥时候发则应该有规矩，不要也不应该给人以“惊喜”。（2011-9-13 微博）

网友：我真正佩服的是步步高在您脱离了日常运营后仍然能越做越好。我想关于授权我会再深入体会下。另外一个问题是通过分股份来提升团队凝聚力还是高工资？我知道您分了大部分股份下去。怎么能做到不怕失去控制权和未来大部分收益的索取权？我想这个是在您投资网易成功之前就做到的吧？那时候步步高的收益对您影响应该还是蛮大的吧？

段：也许你要首先要搞明白什么是保健因子，什么是激励因子。企业员工的收入其实是保健因子，就是少了不行，多了没用的东西。当然这个多少有时候不一定是绝对值，很多时候会体现为相对值（就是一定比例）。提升团队的凝聚力靠加钱是没用的，但减少钱会有显著的破坏力。（2011-01-05）

5、培训

网友：您在步步高的时候，有没有定期找时间亲自跟下面的人进行培训？今天看到一个报道，说 Twitter 的 CEO 自己编了一门 6 小时的课程 (Managing at Twitter)，定期跟下面的管理人员上课，理由是他期望下面的 manager 有一致的管理方式/工作方式。我觉得这种方式对树立公司的企业文化也是挺有帮助的（当然，培训的内容必须是靠谱的）。您怎么看？

段：培训的成本很贵，但不培训的成本更贵。不知道第二点的企业走不远。（2013-10-28）

引用：段永平：我为什么要去读书？——《读者》2001 年 11 月刊

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高层、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。

段：在中欧最大收获就是我们引进了一些中欧的课程，尤其是管理概论。当时公司学员里还包括有丁磊同学哈。中欧课程的引入对降低我们的沟通成本起到了很大作用！我还记得我当时学到的一句话：如果你觉得培训贵的话，那就试试不培训的成本吧（忘了谁说的，原话也不记得了）。（2019-10-08）

6、授权

问：您对企业所有者对经营者的授权是如何把握的？

段：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。（2002 年浙大交流）

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。（2013 年中欧杂志）

网友：公司基于放权的原则有哪些？万一公司没有找对接班人，公司通过什么调节的。

段：基本上来说，放权主要是要慢不能够太急，另外最重要的是要找到合适的人。所谓

合适的人，就是合适于企业文化。如果找错人了，那公司就会有麻烦了。历史上有过麻烦的公司是数不过来的，好像也没有一个放之四海而皆准的办法解决。（2013-04-10）

网友：我今天的问题是关于我们创立的企业的。现在是 100%控股，但每天的时间被各类管理的事占满了，想在未来能够省下时间来精心做投资，想向段总请教，如何既能控制公司发展又不用事无巨细都要我拍板？通过分股份来提升团队凝聚力还是高工资？

段：关于授权的问题，能比我理解得更好或做的更好的人确实不多。授权的过程一般是：指示、指导、协商、授权、放权，最后一条是 **never out of control**（只有好的文化才有可能做到这一点）。这里最重要的还是“做对的事情、把事情做对”。在能够把握“做对的事情”的前提下，容忍“把事情做对”的过程当中所犯的错误。这一点是大多数人做不到而且是很难学会的。呵呵，就像投资一样，授权也是简单但很难的事情。（2011-01-04）

网友：您说“授权”只有好的文化才有可能做到这一点），能不能讲的再明白一点。我在工作中的体会是：授权给的对象只要合适（操守）、合格（才干或专长）、有意愿（愿意拼命工作）就可以了，然后一起讨论好下一步的工作计划（把做对的事情计划好），让该对象执行（把事情做对，如有偏差协助其调整即可）。从来没有体会到授权和企业文化有什么关系，您能否明示？

段：呵呵，其实你说的很对。不过，你说的合适其实指的就是文化。比如说，如果你是个诚信的人，坑蒙拐骗就“不合适”了吧？（2011-01-09）

微博：【别人能做的，就别自己来】没错！创业家要有事事自己动手的能力。但随着你开始有了员工，有了团队，你也要有事事不动手的能力。不动手，代表你的团队有另外一个人去做，而且最好做的比你强。重要的是，你需要对公司的细节了解，但不代表你要永远实际去做每个细节。

网友：创业者总在亲力亲为和放手团队之间纠结。

段：做对的事情，把事情做对。很多人不放手的原因是没办法容忍在“把事情做对”的过程当中所犯的错误。其实自己做同样的事也是一样会犯错的，最重要的是要“做对的事情”。（2012-4-25）

网友：您经营企业的那段时间，您负责公司的哪方面啊，现在觉得企业人事是比较费心的一件事情。

段：我主要负责打球，偶尔看一下我们有没有做不对的事情，至于怎么把事情做对则不是我的擅长，公司里很多人比我强。（2013-03-02）

网友：老巴的宽容或许在为接班做准备？毕竟从师傅带徒弟的角度来说，如果很严格都给枪毙了可能不利于真正的成长。我哪里见过一句话：真正的宽容，放手让不如自己的人去

做事，还眼睁睁看他把事情搞砸了，中途没去阻止。往好的方面来说，这些是短期的接班费？

段：哈，我是放手让比自己能干的人去做事，至少做着做着就比我能干了。放权里最关键的是可以容忍在“把事情做对”的过程当中所犯的错误，我个人的理解是其实干同样的事我也犯错，为什么别人不可以犯错。（2012-05-18）

7、绩效考核

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。

问：阿里考核员工短期拉客户数量，必然导致盲目寻找不诚信商人。我认为应该增加一个长效指标：培养的客户产生了多少销售额？引导业务人员更注重客户的质量。

段：指标的设定实际上要复杂很多。比如如果你用客户的销售额做指标的话，可能就会有人和客户联手做假销售额。我记得以前有时候为了找一个好指标要花几年时间。

问：您是怎样提拔您的职员？

段：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。

问：怎么样使您的员工实现他的个人价值？

段：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，大家在一个的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。

网友：请教一个关于分配奖金的问题。在分配奖金时，需要遵循什么标准才能最大限度调动员工积极性？对于业绩突出和业绩最差的员工如何拉开差距？是公开还是不公开？

段：1，钱是保健因子，就是少了不行的意思，奖金并不能调动大家的积极性。2，奖金实际上应该是种契约，是跟业绩挂钩的（所以不是老板赐给大家的），比如在某些条件前提下，企业获得的利润的20%给员工。分配时则是根据你的绩效考核体系去分的。3，不易公开，公平指的是公平性但从每个人自己的角度看未必就觉得公平。不过，如果绩效考核体系完整的话，其实也和公开没太大差别了。（2019-04-26）

8、加班

问：您认为文化和信仰的差异是东西方企业经营理念不同的原因吗？中国太多人读了资本论以后都在加班加点的急功近利，变卖资源和糟蹋环境。

段：好企业在哪儿的经营理念都是很相近的。美国急功近利的公司也很多，中国公司也不都是急功近利。我本人很多年前就很反对没事加班加点的。我一直认为老是强迫加班加点的部门的头的管理水平有问题，老是强迫加班加点的公司的老板的管理水平有问题。

（2010-04-14）

网友：一个企业经常加班，给加班费，管理不人性化，福利待遇还可以，这样的企业算是一家好企业吗？

段：不人性化的定义是什么？相对（其他同行）而言如何？没办法简单回答。很多时候没办法用绝对好坏来评价，但相对评价往往比较有价值些。（2012-02-18）

9、CEO

网友：苹果现在的团队，他们为荣誉而战，库克是一个斯巴达式的清教徒，比乔布斯更柔软。这一点可以抵消他在创造性上的欠缺。

段：首先，我不知道库克的创新能力；第二，一家公司如果需要依靠 CEO 的创新能力并不是一件好事。乔布斯实际上被神化了，他实际上主要是建立了创新的文化而不是自己创新。（2013-02-13）

网友：乔布斯之后，您觉得苹果还能继续有良好的战略吗？有人认为乔布斯之后会导致公司要么聚焦力度减弱、要么离心离德。您怎么看？像您离开步步高一线之后，公司的战略制定有没有让您生气过？

段：乔布斯不可替代，但没有乔布斯的苹果依然是强大的苹果。苹果的企业文化和产品文化以及生意模式已经建立，除非苹果内部有人跳出来破坏这种文化，我认为相当长的时间里不会发生。至于我们公司，我不当 CEO 已经有 10 年了，我觉得比我当 CEO 时已经有了很大的进步，我没啥不满意的。（2011-09-01）

网友：乔布斯曾经说过：我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶 50 名。我大约把四分之一的时间用于招募人才。这句话对吗？您觉得一个公司 CEO 每天时间应该侧重于哪些方面比较合理，我觉得至少四分之一花在客户需求。您认为应当如何合理安排哪些内容、企业文化保持、战略、找优质供应商等等？

段：乔布斯是对的。我当 CEO 的时候并没有一个时间分配表，但大致知道什么是重要的。简而言之，不要让重要的事情变成紧急的事情。（2019-03-16）

网友：您当初管理步步高时会琢磨下属的性格心理情绪，通过掌握他们的心理状况，找出相应的方式激励下属吗？还是不琢磨别人，只做好自己的本分？

段：待人以诚最重要。（2011-07-28）

步步高裁员案例

网友：段总，我是步步高通信科技去年新招的二百名应届大学生之一。但就在这月中旬，我们其中包括我在内将近一百人被公司强制解约辞退，现在临近毕业，已经没有地方去找工作，近乎绝望！！！本来以为步步高会恪守您所提出的本分、诚信的理念，没想到却裁掉我们这些应届生，您要给我们个说法啊！

段永平：哎，我们也裁员了？说明日子不好过啊。很对不起让大家面临麻烦的局面，希望大家能很快找到喜欢的工作。招聘和裁员是每个公司早晚都会遇到的，铁饭碗已经不多见了。作为 10 年前的 " 老总 "，我依然为公司需要裁人感到内疚。经营企业有时候确实需要去做一些非常艰难的决定。

网友：OPPO 怎样了？

段永平：OPPO 还不错吧，智能手机转的早一点，加上蓝光 DVD 小兵立大功哦。

网友：最近不好过啊。

段永平：确实残酷。很惭愧我帮不上忙，不过我相信我们会克服困难的。

网友：国内的智能机普及太迅速，BBK 转型有点慢。零售端库存可能大。需要转变。

段永平：是的，需要时间。实际上库存不是大问题，问题是新品滞后了。

网友：还记得段总在刚进入手机时候的魄力，相信 BBK 的未来。

段永平：进入手机行业和本人的关系一点都没有，因为那时我早就不参与经营决策了。我说的是产品啊。如果非要说手机和我的关系的话，那就是大家最后冲破了我的反对。我一直为大家能够理性看待我的观点而感到骄傲。

网友：其实大部分人需要的是稳定和安全，企业这样做让人心寒。

段永平：不这样做的企业最后也会被迫这样做的。其实最难受的往往可能是需要做出裁员决定的人，他应该比谁都不好过。裁员如果有违约的地方，那就违背我们的本分原则了，我会找他们要说法的。

网友：自己企业的运营状况如何，自己应该最清楚，明年要招多少人，早应该做好计划！站在应届生的角度来讲，人生的第一步就被这样的无良企业给摆一道。企业不能很好的评估自己的招人计划。

段永平：客观讲，根源确实在对前景过于乐观了。被人称为无良企业也是对大家的警示。

网友：真正应该裁掉的是手机事业部总经理，管理层和决策层，他们愧对段总信任和托付，应引咎辞职，因为他们缺乏最基本的行业趋势决策和判断力！

段永平：去年下半年可以说是风云突变，确实很难预料。有能力的人也会犯错误的，让你这么做企业，人早就裁光了。

网友：企业伦理的第一要义在于活下去。

段永平：如果是卖三聚氰胺奶粉的话，我宁愿让公司倒闭。

网友：你跟我都不会选择做这样的公司。

段永平：呵呵，我知道你不是那个意思，但当年那家公司就是根据这个原则才一再推迟公布那事的，很恐怖啊。其实裁员虽然痛苦，但几乎每个公司或早或晚都可能会面临这种情况。微软，google 都裁过员，松下索尼也正在裁。重要的不是讨论该不该有裁员，而应该是双方应该如何去面对。经济发展起起伏伏，裁员的事实在是很经常发生的事。我们也是 20 多年来第一次，确实很痛苦。

段永平：原来你还没毕业？也许对你真不是件坏事，我们当年都是这么过来的，千万不要绝望，你敢写信给我你就一定有办法找到发挥你的地方。当年我到中山找工作时第一个月身上只有 5 块钱，那时候我快满 28 岁了，我相信你现在比我那时候强哈。

网友：为什么裁掉他们一百多号人？

段永平：往往被裁的人和他们的能力并没有关系，有时因为公司策略的改变会出现结构性失业。比如当年我们俄罗斯外销部门很强大，但后来各种原因决定不做了，整个部门都没了，那些人可都是很厉害的人啊。

网友：07 年上海东方卫视 BoSS 堂段总说：我们的产品基本上在国内都是前列，手机竞争更激烈，给我们 3、5 年时间再看看我们的手机！

段永平：我们手机这几年确实做得非常好，目前步步高需要转型，暂时有些困难而已，不是第一次，也希望不是最后一次。再好的企业也有困难的时候，苹果也有过。刚刚我打电话问过了，确实去年过于乐观，计划招人过多，最后只好减少了一部分，而且不招的人都是付了违约金的，只能希望大家谅解。事实上，大多数人都很接受，觉得这是个对双方都好的事。希望不理解的同学能慢慢想通啊。

网友：大道希望以后还有很多次转型的机会，看来也想做长寿企业啊。不过电子消费品大部分差异性不大，真不是好的商业模式，希望转型后能找到更好的商业模式。

段永平：我们经营企业也有 20 多年，很多次了。

网友：段总，企业转型裁人无可厚非。

段永平：我相信他们不会故意拖，年前已经减了一部分，后面因为计划再变才会这样。很对不起啊。以过来人的身份，我确实希望大家能把这事转变成好事。每个人一生当中都会有很多挑战的，很惭愧这个挑战是我们给的。具体情况我不清楚，但停止找人确实是3月底决定的。无论如何，这事都做得不好。

网友：那几年国产手机很火的时候，我记得段总说过由于无法和诺基亚竞争，不会进入手机领域，后来市面上见到步步高的手机，感觉很吃惊。

段永平：这次是苹果啊。有点像围棋好容易干倒日本却又冒出个韩国。

网友：解约就该给人家说法嘛，哪有这样找理由的啊。

网友：试用不合格很正常，企业肯定有说法，还是同学们思考自己的未来，自强而立，乞求而悲。

段永平：不是试用不合格，是原打算招的人有部分不招了，俗称解约，也赔了解约金了。但由于时间太短，有些同学来不及找工作。我们确实给人添麻烦了。说法给了，解约金也付了，但留的时间太短，确实给有些同学增加困难了。

网友：记得段总在博客中说，**bbk**要把手机将做到前三。

段永平：没说过要做第一，但说过要到前3。实际上做第几不重要，最重要是出好产品。话说回来，我现在还真是间接到第一了（意思是买了苹果的股票）。

网友（被解约的大学生）：段总人非常好，不遮不掩，客观的直面问题，不像其他人还请公关公司做一些事。谢谢您关注我们！您在小霸王和后来做步步高的成功经历，您捐助浙大和人大各三千万美元的事迹，令人崇拜，对我们来说都是激励。

段永平：人的一生当中有很多时候必须要去面对的，虽然有时候很艰难。非常希望你们这次能理解啊。也希望你们能尽快找到自己喜欢的工作。顺便说一句，找到自己喜欢的工作最重要，第二重要的是喜欢自己找到的工作。只有喜欢才能做好。我很羡慕你们的年纪和所处的时代，祝顺利！另外，如果你不反对的话，我明天打算把这段讨论删了，实在是没空在微博上一个一个解释。同时也非常感谢你告诉我这事，我觉得我们应该好好反省以后是不是有更合适的办法处理类似的事情。有时候简单依照规矩做确实是不够的。再次为给你们带来的麻烦说句对不起哈。（2012-4-18）

8、段永平论制度和系统

“做企业最重要的我觉得还是靠那个规矩，靠你的理念。”——段永平

记者：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？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。

1、规矩和制度的价值

企业内的规矩是靠谱的，员工就会有恒心。

网友：人有恒产，就有恒心，然后生活就踏实。

段：其实企业也一样，只要企业内的规矩是靠谱的，员工就会有恒心，我当年就不会离开小霸王，也许阿里这个生意就是我们在干着，马云可能就要去干别的了（玩笑哈）。

（2013-03-03）

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

段：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，就是想让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。（2001年）

问：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：我认为是你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。

2、规矩和文化的关系

网友：段老师你帮我看看：企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和，通常表现为企业价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。将（公司治理结构，股权分配结构，）也加入企业文化当中可以吗？

段：简单讲就是规矩管不着的地方文化管。（2016-07-05）

网友：遇到员工做有违企业文化的事时，如何处罚，尺度如何定？

段：本分是用来约束自己的。处罚按规矩来。

3、制定和执行规矩的原则

制定规矩的人一定要有公平心。

规矩定得一定要有道理、有意义并且尽量简单和易于执行。

有规矩不执行比没规矩还不好，面对的方式其实也很简单，就是执行你的规矩或者废掉执行不了的规矩，最好不要有中间地带。

丑话说在前面。

网友：希望别人遵守规则，轮到自己时就不想要规则，这种想法似乎很多人有，一不小心我们自己都会犯错，虽然自以为有些自省之心，其实谁不曾自省，所以，首要的是做好自己吧。至于管理制度、文化、人的素质，哪个是成因，见人见智，我认为有效并可持续的管理办法是王道。

段：在国内，确实经常经常见到有规矩不执行的情况。举两个小例子：很久以前，我曾在我们深圳的一个公司的办公室外面见到一个禁止抽烟的标志下放着一个大烟灰桶，我当时的建议是如果必须要在那里做为吸烟区，那就不能有那块不许抽烟的牌子在那里。另一个例子是，很久很久以前，在我们东莞总部的办公大楼前，看到在非停车区也停满了车，我当时就建议把原非停车区能画上停车位的都画上了。有规矩不执行比没规矩还不好，但规矩的制定要合情合理，且该调整时也要根据实际情况调整。

网友：我有经营企业 4 年（从作坊类型过渡到小企业），一直以文化做为主要控制手段，我有 2 年没呆在公司里，公司越来越好（和每一个昨天比）。问出有效问题很难，一些困惑很难发出问题。最近几年感觉每一天都在黑暗前进，但是又发不出明确的问题。员工对已有的规则和流程不严格遵守，屡屡犯错，可实际规则是由下至上订出来的。现象举例：上班不打考勤机，以忘记为由事后去打考勤。针对上述现象，想请教段大哥，应以什么思维方式面对。

段：我觉得大家都不遵守的规矩有可能会是不合理的规矩。小部分人不遵守规矩是执行者的问题。一般而言规矩定得一定要有道理、有意义并且尽量简单和易于执行，比如这个博客博友发言的规矩。一个组织如果有大家都不执行的规矩存在，长期来讲就是鼓励大家不执行大家制定的规矩，未来大家的麻烦可就大了--比如国内常见的没有交警和红绿灯的十字路口。面对的方式其实也很简单，就是执行你的规矩或者废掉执行不了的规矩，最好不要有中间地带，不然大家会很忙的。

问：公平是不是应该靠规矩来执行，哪怕这规矩只是相对的合理？

段：制定规矩的人一定要有公平心，不然规矩容易有问题。

网友：没有绝对的公平与合理，但一定可以制定出可被执行的规矩和制度，如果不能被执行的制度或规矩就应该被检讨修改或废除。接受这制度的人会自然留下，不接受的人自然淘汰。公司按制度办事，员工就相对觉得公平了。这样自然有利于简化人际关系，对企业文化建设也是很有好处。只有在好的制度平台上，激励因子和保健因子才能更好发挥作用。至于什么是好的制度平台，因企业不同会有不同。

段：没有任何办法可以让所有人都觉得公平。

段：公平的定义其实非常复杂，有兴趣大家可以看看网易的公开课。我个人理解，其实没有绝对的公平--就是所有人都觉得公平的公平。作为游戏规矩的制定者，最重要的是要有公平心。公平并不等于平等，也不是平均主义。看某样东西是否公平往往从旁观者的角度会比较客观些。公平同时也是很难的一件事，需要很多的功夫，比如一个公司的绩效考核体系等。客观讲，我自己没有能力去阐述什么是公平，也许这是大学教授才能干好的事。不过，我可以举一些我们这些年的一些经历或我们制定的小规矩来说明我们对公平以及平等的一些理解。

段：我们公司有许多规矩是根据当时的环境情况制定的，并且在不断完善。对的我们坚持，发现错了，就应该改正。规矩（或制度）的制订要根据双方的立场来制订，要双赢，对员工如此，对客户也如此。如当年我们出台的调价补差的方法，就是根据当时市场情况、竞争对手情况制订的，双方在诚信的基础上共同把市场做强，企业也得到了迅速的发展。许多政策的来龙去脉要搞清楚，不能像扭秧歌，走二步退三步，永远都没有发展。（2005 年）

问：现在的规则已经复杂到不看对应文档已经记不住标准的状态了。我有一问题想请教，经历过公司最早的一些政策文档应该都是您还在公司时制定。比如每年利润股权分配，比如

代理商打分考核，最初第一版本设定时，阿段是如何考虑可以让规则的基础那么简单清晰，同时兼顾效率和公平性的？

段：简单清晰才有效率啊，公平心是基本原则。这里公平心非常重要！公平心和公平性是有区别的。最高领导制定规矩一定要花够时间，一定要想长远，要防止大 bug。修改时一定要提前量，承诺的东西一定要执行，所以绝对不能轻诺……。很久没在一线，一下想不起来还有啥要注意的，但基本原则依然是想长远！（2022-2-25）

4、规矩的例子

段：举个我们自己的小例子：有一年，我回了一趟公司，发现总部大楼前那些没有停车线的地方也都停满了车。我就问我们管后勤的同事，为什么这么多车停在“不可以”停车的地方？他告诉我说，因为“没地方”停。后来他们把那些原来“不可以”停车的地方都画上了停车线，这个违规的问题就解决了。

网友：学长管理这个博客的风格让我印象很深刻，事先做好约定，执行绝不含糊。如果我是您，很可能会狠不下心，于是原谅第一次触犯了约定的朋友。

段：我们的文化真是不太尊重规矩，被删的人绝大多数根本就没认真看过我列的这几条规矩。申请的人绝大多数也是不先看规矩的，真是没办法。当然，留下来的博友都是蛮懂规矩的，尤其是 23 小时的那条，我经常看到有人是踩着线来的，呵呵。当然，其他几条也希望看懂哈。前几天刚刚删了一个建议我回国的，呵呵。

网友：段大哥的规矩简单但不容易，呵呵。感觉对于我们中国人，“规矩”并不是什么规矩。（包括立规矩的人和要求遵守的人），支持。

段：呵呵，你说得对，我们老中尊重规矩的人的比例比较低。

网友：网友 T 说下他违规的过程：他当时在您博客上发言之后，然后打开自己的博客在看到《评论回复》里看到一个网友的发言就跟对方，他完全不知道这个回复是在您的博客上链接。因为平常都是上您博客，一般情况都不上自己的博客。他被您删了这几天心情沉重。这不是他有意违规的。平常都好注意，他觉得有点冤枉。

段：规矩里没有区分有意无意违规的条例。我删博友的时候心情也不好，只能下次能加的时候再加了。

网友：在管理方面，阿段暂时还说得相对比较少。例如您们规定直系亲属不能呆在同一企业、员工之间不准谈恋爱（这是网上看到，我相信这条是真的、我觉得这里的员工是特指管理人员，对吧？）、不占客户便宜之类、丑话说前面的一些具体的行为。

段：我们公司绝对没有过不准谈恋爱的要求！我不可能容忍这种不人性的东西的。

网友：我觉得直系亲属不能在同一企业，我觉得这也不是很人性，但是从其他人的角度来看，这的确是公平，因为在直系亲属上有些事情，你就算再公平，别人也会认为不公平，所以我觉得只是一个选择的问题，当然选择了在同一企业，处理问题也许会变得复杂；然后我倒推到男女朋友上，觉得男女朋友会出现偏袒的问题，同时我印象中好像听过你曾经说过

亲属不在同一企业，所以我也就觉得男女朋友也会是你曾经说的。对于丑话说在前面，对于这一条我也是没有任何其他想法的，因为我觉得它就是对的。总的来说我觉得前面的两个问题都只是选择的问题，想听听阿段你对这一方面的看法。

段：我在国营企业呆过。研究生毕业后还去佛山一家企业干过。我知道如果头头脑脑的直系亲属在公司工作对公司的杀伤力有多大。我相信很多人会有同感，如果你有这种经历的话。而且，如果我们允许的话，那公司里就全是大家的亲戚了，时间长了就可能都是我的亲戚了，再时间长点我们就又都要再去找工作了。中国是个人情社会，我们这个规矩也帮我们的管理人员省了非常多的精力。----不然我们每个人都会烦死的，肯定经常一堆人让你帮他找工作。

段：谈恋爱没问题，结婚以后就变直系亲属了，所以要变化。现在公司大了以后好像也做了一些调整了，不过我不太清楚细则。好像是不在一个公司就行，在步步高里面可以等等。由于我们各个公司的独立性非常强，只要不在一个公司里就关系不大。（2010-03-24）

网友：您的 OPPO 有亲属在里面任职吗？

段：我们有明文规定直系亲属不能在一间公司内，但不同公司好像可以。

网友 Z：新规定里面，不同公司也不可以了

段：我问一下。老规定里没有考虑不同公司的情况，新规定可能加一个不同公司可以，但可能还没讨论清楚，所以还没出来。

网友 S：这条规定是出于什么考虑呢，廉洁、防贪腐？这样好像严厉了点，我看有些公司反而鼓励这个，算是留人的一种的手段。

段：我觉得在我们中国文化的大前提下，如果允许直系亲属在公司的话，那 10 年 8 年后重要岗位基本上就都是那谁谁谁的亲属了，那企业怎么可能还有竞争力？再说，有了这条规矩，我们同事们可是省了无穷多的麻烦啊，不然每个稍有点权力的人都会背上很多人情债的。（2011-02-19）

段：我们确实有这个规矩，不过 OPPO 和 vivo 之间可以，（这也间接说明这两家公司是绝对相互独立的）。我以前在佛山无线电八厂（星河音响）呆过，发现老板一堆亲属在公司里，这种现象对其他人的工作热情有毁灭性的打击。（2021-07-08）

问：假如作为一个公司的经营者也是自己很热爱的事业，当有亲人或者朋友想进自己的公司工作，但是又没有条件，这该怎么办？有条件进入是不是应该一视同仁吗？一切按照规章制度来执行。

段：虽然你可能真是“举贤不避亲”，但公司其他同事可能会不这么看。我认为除非是不可或缺，不然最好不要沾亲带故的，尤其不要沾亲。（2010-03-28）

网友：遇到一个工作难题，公司规定配套厂家未按计划完成，每缺一件罚 200 元，造成生产缺件每台 500 元，每天有 100 多台未完成计划，这样持续罚款，厂家挣的钱不够罚款，到公司领导也就不罚了，如果制度没有持续性，对配套商也就没有约束了，我跟科长商量罚

50 元，没打成共识，我想按比例罚款，如，未完成 100 台，每台 200 元，罚 20000 元，按 50%比例罚款 10000 元。段总有何建议？

段：是自己公司内部的配套厂家还是外部的？如果是外部的，也许你们要有个备用的厂家，内部的也一样。如果定的规矩不实施，比没有还糟，但如果因为定的不合理而实施不了的规矩就一定要改规矩，不然公司会很麻烦。

段：在美国，机场安检有时很严，有些人偶尔会被抽到详细检查（包括搜身）。有时候，我们会看到被抽到的人很不高兴，觉得为什么是他而不是别人，觉得那不公平。我被抽到是感觉很坦然，也很配合，觉得那是公平机制下的结果，也是为了我们每一个好人。

段：记得以前经常看到很多公司会有各种规定，比如关于什么人可以分什么样子的房子，什么级别可以配什么样的车，什么级别以上的人出差可以坐头等舱或商务舱等等。我们公司里不分房子、不配车（都是自己买），任何人出差都可以坐头等舱（但公司只报销经济舱。）记得刚开始有这个规矩时，有一次我发现我的头等舱机票被全报了，就问财务为什么。回答是公司只有我可以报头等舱，然后我说，这是不把我当人看，因为我们的规矩是对所有人的。后来就都一样了。

段：我记得以前曾经和一家公司的某部门头讨论奖金问题。由于他们部门利润好，不敢按全额把奖金发下去，另外也怕奖金的分配会不公平。我个人认为所谓的奖金其实也是某种契约，公司把一定比例的获利分给员工，封顶实际上是违约的。而由于怕分不好而不发则是最大的不公平。不过，要发的好也确实是一件非常难的事，不光要有很好的绩效考核体系，同时可能也需要很多年经验的积累，但不发肯定是错的。

段：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。

观众：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：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不人性化。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：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。

问：在创业之初您如何进行几个创业者的利益分配？

段：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。

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。（2001 年央视对话）

主持人：您有没有亲自去打开这市场？那时候怎么做的，那你有没有印象？

段永平：我们就几个人我不亲自去谁去，大家都是亲自去的。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。

问：您认为步步高目前最紧迫的问题是什么？

段：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。

网友：世人看到的是那些百岁老人的长寿，以为是那些山泉水的原因，其实是一种与世无争的生活状态，是一种活下当下的心态。就像您当年在一线的时候，产品做的不好您会砸样品（肝火上升）。现在好，眼不见、心不烦，乐的逍遥，我觉得这个才是根本原因。

段：我什么时候砸过样机？你心目中的“老板”就是这样的？

网友：海尔张瑞敏砸过。

段：他当时是不得已为之，为的是强调品质的概念，同时也说明当时他们的品质体系还有很大问题。品质部长是有一票否决权的，没道理会为了不合格的产品打电话问老板是否可以卖。OPPO的东西出来时我已经离开CEO的位置好多年了，这个编的太离谱。简单讲，一个公司如果还需要靠老板砸产品来提醒员工注意品质，那他的质量体系水平就确实还处在比较初级的阶段。（2010-11-29）

网友：刚好有个问题，如果在整个大的文化下面，分散各个不同的组织，有些组织已经盈利，但有些亏损，能否认为一段时间后亏损的也应该会盈利呢？我正在考察一个连锁百货，所有的问题都归结在异地的店能否盈利（异地的现在80%在亏损），异地商场的装修，供应商，甚至楼层设计都是跟深圳一样的，现在的判断就是，同样的管理体系下是否能确定异地的商店会慢慢的跟深圳的一样开始盈利呢。

段：1.同样的“管理体系”在不同的地方不能保证盈利。2.“同样的”东西不一定是同样的。

网友：段总的逻辑很严谨，管理体系不是盈利的充分条件。“同样的东西不一定是同样的”--我就不太看懂了。

段：比如“同样的管理体系”在不同的地方一定是不同的人来管的，理解和效率差个几倍是非常常见的现象。（2010-10-15）

网友：至于yahoo，他自己财报里也都写了，机构这些人也不傻，咱能想到的人家也能想到。也就这样了。

段：呵呵，你要这么看机构的人的话你就应该再多看看巴菲特的东西以争取更大的进步了。大多机构是很难做真正的价值投资者的，因为他们的考核体系是用一年来计算的。机构这些人的问题不是傻而是都太聪明了（好像是芒格讲的），他们是聪明的旅鼠（巴菲特语）。这里没有丝毫挤对机构人的意思。事实上我认识非常多机构的人，里面很多人都很好很聪明。你想想看，有多少比例的对冲基金可以有 10 年以上的寿命？你再看看去年都是谁在最便宜的时候狂卖来着？我说的这些不是对 Yahoo 而言的（个股的看法可能会有很大差别，因为大家都在某种程度上盲人摸象来着），希望对大家有帮助。（2010-03-20）

网友：这一年开始买飞天给自己家人喝（以前从没买过），才发现想买到合适价格的真茅台还挺难的；1：京东自营 899 的时候买过几瓶；2、各超市、商场、烟酒店价格太乱不敢买（1200-1999 的价格都有）；3：去了北三环的直营店，1519 买的，货放心，价格也能接受，就是这地方太难找。在买酒的过程就有一个疑问，飞天这样高品质的产品，为什么要采用跟普通商品似的层层转卖，最终到消费者这个环节的时候，价格又乱又不知道真假？

段：茅台的销售体系有点乱,可能是跟他是国营企业有关系。茅台的销售的背后有着巨大的利益，领导同志们可能会接到很多各种各样的条子，关系很难处理。另外,假冒的茅台也有着更巨大的利益,如果用现在这套体系来对付,看起来似乎有点力不从心。（2013-04-25）

网友：我记得您好像说过，步步高没有销售部门，大小经销商提货价格是一样的，这样做的道理在哪呢？

段：这样就不用整天花时间讨价还价了。刚刚开始经营时，我就发现每天绝大部分时间都花在和不同的客人讨价还价上面了。我当时一想，我们还是这么小的生意，那将来怎么办？我们大概花了三年时间才建立了起这套系统，简单不容易哈。（2019-09-22）

不讨价还价：我刚到广东时，就发现人们在谈生意时谈来谈去谈的都是价格，当时我就想，如果能在谈价钱，那至少可以省掉 70%到 80%的时间吧。后来，我们花了两三年的时间，建立了一套销售体系，确确实实做到了所有的客户在我们这里拿的货的价钱都是完全一样的，不管生意额的大小，没有折扣，没有返点！也许很多人很难想象，我们这个公司实际上是没有销售部门的。（2016）

网友：《日本企业长盛不衰的奥秘》拥有两百年以上历史的企业,日本有 3000 家,德国 800 家,荷兰 200 家,中国 16 家,美国 14 家,印度 3 家。

段：个人认为主要是文化的原因。日本人守规矩，可以坚守一些东西。（2012-3-31）

问：想请教您一个关于企业经营方面的问题：在企业经营中我们经常发现有些企业会尽量占用上游供应商的货款，以保持企业经营与拓展的需要，但是本人认为这种做法却是不理智的做法。因为本人发现若厂家要多压供应商一个月货款，供应商就会自动提升报价。若因款期压多一个月，供应商的单价提高 1.5%-2%，若我们将这上升的 1.5%-2%看作是月息的话，那么年息就变成了 18%（1.5%*12）-24%（2%*12），年息 18%-24%是非常高额的利息。请问您认为企业花这么高额的成本获得资金是理智的吗？

段：你说得对，过长压供应商款是不对的，而且羊毛一定要出在羊身上。我当 CEO 时是规定过压款不能超过 60 天，不然我们要付利息。（2019-7-26）

9、段永平论基本功和木桶理论

“最绝的绝招也就是无招，无招胜有招。”——段永平

大道的经营思想才是最大的宝藏。重视基本功、木桶理论、缺什么什么重要是大道反复强调的经营理念，收集整理相关论述。enjoy！

1、基本功

很多所谓厉害的人其实仅仅是因为他们一直在老老实实做他们该做的事情而已，单看每件事情是很难看出来他们厉害在哪里的。

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。（2002年：不谈危机时刻）

应该说一切的成功都是战略与战术、基础与技巧完美结合的结果。但两者的地位是不一样的——技巧是一种临场发挥的东西。（2000年）

网友：我的理解就是：价值投资需要非常扎实的功底，对企业透彻了解的功底。

段：其实任何东西要做好了都需要有扎实的功底哈。所谓的“价值投资”就是买企业未来利润的意思，不懂企业就根本没办法做到这点。（2013-06-01）

新周刊：我走访的每一位老总，应该说都是成功者，但像段先生这样连续做成“小霸王”和“步步高”两个品牌的，还没有。因此有人说，段永平的成功是可以复制的。这里边奥秘何在？

段：其实也没有什么灵丹妙药。我认为，做企业是讲究基本功的。我给你举一个最简单的例子：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、某个动作，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，全国可能有成百上千万人；真正能够每天10小时、练了10年的，可能有几千人；几千人里边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？这会儿可能就有很多因素起作用了，比如运气、天赋。这些东西只有在这个时候才会起作用。所以我认为，最重要是那10年、每天10个小时，后边的东西叫“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。但让我感到困惑的是，我们讲真话的时候，很多人不感兴趣。他们感兴趣的是那些故事，比如怎么请的施瓦辛格呀，张惠妹的广告怎么不播啦.....

新周刊：刚才你说的做企业的基本功都包含些什么呢？

段：企业的基本功，其实说简单也很简单，比如产品的开发能力、质量的控制能力、市场的运作能力、人力资源的管理能力等等。张瑞敏说过一句话，大家都想到的事情，他跟别人的区别在于他真的去做了。比如售后服务，他真的认认真真的去做了。刘国良，你说有什

么了不起的，不就是练了 10 年吗？可你练练试试！他一天不练，水平就会下降一点。人都说老聂老出昏招儿。他为什么出昏招儿？下得少了呗，感觉差了呗。要说可以复制的，只有我前面讲的：一天 10 小时，一练 10 年。有人说你肯定有一套成功的模式，没有的。如果有的话，就是基本功。一个简单的例子：产品的质量。怎么搞好，这就是基本功。比如我们产品的流程，这么厚的一沓文件，跟你说，你是不可能写出来的。跟你说一个基本的概念，产品的质量是怎么出来的？有人说是检测出来的。不对。产品的质量是设计出来的。（2000 年）

问：您认为您的敢为天下后，是大家都可以学的吗？

段：当然可以学。这里的“后”里边还有个厚薄的“厚”。厚，当然是指实力了，其实就是基本功。你要有这样的功夫才有可能做这样的事情。厚的概念，其中包括你对营销的理解。你的产品再好，如果消费者不知道，或者想买买不到，那肯定是不对的。但是如果你产品不好，你广告做得越大，你死得越快，这是绝对的，这种例子已经很多了。（2000 年）

主持人：不管是经营小霸王还是步步高，您都是做得非常成功的。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：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，说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、经营、生产、营销、设计啊，这些都是企业基本功的东西，你必须做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。（2001 年《经营天下：高峰论坛》）

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：我是董事长，董事长不过是董事长而已，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一流的企业可以比的时候。（2004《财富人生》）

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，每次比赛你都需要很认真，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。（2001 年浙大 MBA 论坛）

问：请您介绍经营企业的基本功。

段：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。（2001 年浙大 MBA 论坛）

问：围棋对您的经营思路有何影响？

段：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。无论出现什么情况，都只要常规应对就行。（2001 年浙大 MBA 论坛）

网友：成功并能保持的人，都是有他厉害的地方的。

段永平：很多所谓厉害的人其实仅仅是因为他们一直在老老实实做他们该做的事情而已，

单看每件事情是很难看出来他们厉害在哪里的。（2018-11-5）

问：你经常说“做企业是很 boring、很 dirty 的”，我想了很久还是有点不理解这个“dirty”的意思，似乎这个词在我理解有点贬义词的意思。不知道用中文词语的话，怎么理解这个词更好一点？

段：其实原话好像是老巴说的，就是脏活累活的意思，本意我理解就是做企业要脚踏实地，不要想着一步登天。（2020-9-25）

2、木桶原理 缺什么什么重要

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。（1998 年）

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。（2001 年《世界经理人文摘》网站专访）

问：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。你的企业该以多快的速度发展，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。（2004 年《赢周刊》采访）

如果把企业比作一个木桶，那企业文化就是木桶的底板，其他如战略、结构、系统、网

络、职员、技能就是木桶的板。不管板有多长，如果企业文化没做好，那这个木桶是不能装水的。相反，如果有深厚的企业文化底蕴，有那块短板我们可以及时补上。做企业容易，做基业长青的企业很难，各位步步高的同仁，我们一起努力吧！go go 加油！（2005）

问：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：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。（2006 会见财经界）

主持人：做企业对你投资的帮助除了您刚才提到的比如您分析企业基本面的时候，你可能会很在行，除此之外呢，具体的帮助是什么呢？

段：大家会很含糊的说分析基础面，基础面是什么意思？基本面不是术语，不是让你摊开它的历史看看它过去赚过多少钱，干过多少事，不是这样简单的。其实它的基本面最简单的是这个企业在做什么？人在干什么？它企业有没有一个好的企业价值观，有没有一个好的战略系统，就是整个的系统都要看的。哪些东西在企业里面更重要呢？这个我会比较清楚。你要是没有做过企业，你可能就会眉毛胡子一把抓，你不知道什么是重点，因为对于一个企业来讲，有很多人会问我，你到底觉得什么东西是最重要的？我其实跟你说很简单，最弱的最重要。

看一下[网易](#)，外界都说网易最擅长的是技术，但你光靠技术是活不下来的，但是你没有技术也是活不下来的。你懂我的意思吗？技术它如果是你的弱项的时候，技术就会显得特别重要，技术是你的强项的时候，技术就显得不那么重要了。比方你销售不行，就变成你销售最重要了，所以你刚刚说这话是错的。我从来不认为我擅长营销，如果大家认为我擅长营销，这就说明我们公司在某一时间的营销比较弱，所以我只好挑起来，自己挑到一线去做。现在可能大家看不到我的时候，我们现在的形象可能还不错，可能弱项在别的地方，所以你要补那个弱项，你就看不见我了，我想是这样一个问题。（2006 年网易财经访谈）

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：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。（2007 年《资本人物》访谈）

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，那么你做的好了也白好，因为你不好的东西会把它拖下来，所以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，至少是没有说一两句话能够说出一个好公司怎么做，但是好公司有个特点就是好公司基本上一句话都说得清楚的。（2007 年《与浙大学生对话》）

问：是广告重要还是产品重要？

段：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。所以从这个角度来讲的话，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。（2001 年浙大 MBA 论坛）

网友：4 个产品线应该是我对产品线理解的错误，我的意思是目前步步高下面有 4 个子公司（教育，通信，视听，小家电），他们共用一个步步高的 LOGO。那我在问问对于 OPPO 品质做的这么好，那在技术上面是以整合为主，还是以研发为主？目前 OPPO 的视听领域有已经领先的核心专利技术吗，例如音频解码，视频解码的核心技术吗？（2010-03-22 11:28）

段：呵呵，缺什么什么重要啊。我们有挺多不错的技术，研发的投入也挺大的。恕我不能在此说的太多了。（2010-03-22）

网友：段总，你觉得做企业最需要的是什么？

段：呵呵，缺啥要啥。麦肯锡 7S 就是这个意思。所以当公司里哪个部门强调自己部门是最重要的时候，往往这个部门就是公司最弱的部门。（2010-03-24）

网友：理解巴菲特和段总的投资思想，投资企业要看三个方面：一是看财务报表；二是看管理层；二是看产品对理解和把握。段总投资万科是对王石的信任，而投资创维又是为什么呢，而黄生却正是因为挪用上市公司的钱而-----再谈谈产品：我是做电子产品研发的，一直比较喜欢从分析产品质量的角度去分析公司的好坏。对中国电子行业的状况还算比较了解。对创维、TCL、康佳等等的产品质量确实不敢恭维。段总对电子产品和游戏的理解非常人所

能及，能否指点一下您怎么看明白了创维，而敢于出手。学习中。

段：不知道你平时都恭维谁的产品质量我们买创维时创维的市值只有十多个亿港币，他们那栋大楼都快有那个价了。创维在电视机行业里算是最健康的企业了，不太会乱来，长期而言，如果他们都无法生存，那这个行业就将不复存在了，句号。我不同意你说的投资企业要看哪几个方面的说法。我一直认为这里没有公式。投资看的是资产（真实净资产），或者说折现到今天的资产（同上），所有的因素都可能会有影响，影响最大的往往是最坏的因素。关于企业什么东西重要的说法你可以参考下麦肯锡的 7S，我喜欢用这个工具去看企业。

（2010-03-16）

网友：我的企业精力一定是围绕产品、用户和渠道的。你看王老吉被迫叫加多宝，名字受到很大影响。但坚实的产品和渠道是核心，人家没伤元气，对不？

段：5 年以后再说这话。其实做企业非常不容易，每个细节都可能有影响。在可能的前提下要注重每个细节。另外，你看看加多宝为了改这个名字花了多少钱吧。（2012-9-18，Weibo）

网友：在提高把事情做对这方面的能力，7S 模型是一个很好的学习内容吗？

段：我不在一线已经快 20 年了，对这些东西已经有些生疏了。我记得 7S 中最有道理的就是每个 S 要朝着一个方向，不然内耗就很大。7S 是个不错的工具。（2020-12-6）

网友：要做好一个企业，最缺的是什么？

段：这个问题问得好，我不知道怎么回答。一般人会问企业什么最重要，我一般回答缺什么什么重要。接下来问缺什么，我还真有点晕啊。无论如何，缺什么的问题应该是经营企业的人自己应该知道的。（2010-10-20）

别人我不知道，但说我是营销高手则绝对是源于误解。我从来没学过怎么营销，我们一直做的所谓营销只不过是想办法如实告诉我们的消费者我们的产品是什么、怎么样之类的信息。千万不要以为会打广告就是营销。会打广告的多去了，几年一过大多数都不见了，为什么？所谓营销对于一个公司来说只是一个环节而已，相当于木桶的一块板，凡是认为公司好是因为营销好的说法其实就像认为一个能装水的木桶是因为有了一块叫“营销”的木板一样可笑。（2011-10-25）

如果你知道自己缺什么就去补什么就对了。问题往往是：we don't know what we don't know。决定成败的往往是缺点，就像投资里决定成败的往往是错误一样。对“能力”一样的人来说，错误犯的最少的往往最后赢。我们老中一般不愿意输在起跑线上，但好像不太在乎输在终点，有点费解。其实就是坚持做对的事情，或叫坚持不做不对的事情。而人们看成功的人时往往关注的都是怎么把某件事做对的，然后觉得很天赋，

其实那往往都是折腾很久以后才碰巧做对的，关键在坚持做对的事情。做企业和做投资其实不需要什么天赋，应该都是后天学的。关键是绝大多数人认为有天赋才行，所以拒绝学。我们在乎的办法是找到输的借口。（2012-7-24 微博）

缺什么什么重要。客观讲，我们的专利整体在相当长的时间里都是不可能赶上类似于苹果这类公司的，所以只能被动挨打。相当长的意思是恐怕要等到中国足球赢了世界杯冠军或篮球队拿了奥运金牌以后。（2012-8-30 微博）

网友：您怎么看待技术能力在满足客户需求进而构建公司的竞争能力方面所起的作用呢？

段：木桶的一块板，没有是不行的。（2014-06-18）

问：作为企业创始人，工作重心要放在何处？或者换句话说，哪些工作必须是由创始人来做的？

段：取决于缺什么。（2020-11-29）

问：作为企业的创始人，在经营企业过程中，长期来看最需要做好的是哪件事？我经营的是建筑企业。

段：很多情况下最需要做好的是往往是你没做好的。我想不到一个充分条件。（2020-10-15）

问：那麦肯锡的旧模型书新时代还值得读吗？我还没读过这本书呢

段：我觉得 7S 作为概念还是值得一看的，其实就是企业上下要“力往一处使”的意思。（2021-12-30）

人生篇第四

1、段永平论做喜欢做的事

“成就大事的唯一途径就是热爱自己在做的事。如果你现在还没有找到你的热爱，那么继续找，不要停下来，全心全意的去找，当你找到的时候你就会知道的。”这是乔布斯的话，二月二十四号是他的 60 岁诞辰。（大道网易博客签名 2015-02-25）

大道经常告诫大家应该花时间去找到自己真正喜欢做的事，做喜欢做的事情更容易做好。收集整理大道相关问答。Enjoy！

问：大道你好，你在回答提问里说到找到合适的生意去做非常重要。那么什么才是合适的生意？有何评价标准吗？

段：每个人学习能力不同，会的东西也不一样，要找到对自己合适的事情做。最重要的合适往往是喜欢。一直坚持做自己喜欢的事情往往结果不错。这个结果未必是和钱有关哈。（2019-5-8）

问：想问一个相关的问题：对于没有天分轻松考取大学的孩子，牺牲掉很多，寒窗苦读，包括从小学就开始着手准备，以考上（更好的）大学，这是做正确的事吗？还是对于穷人家的孩子这是正确的？

段：找到自己喜欢做的事情应该是最重要的，和穷富无关。上好大学也许对找工作有帮助，但那个帮助区间其实是很短的，很快就没人不在乎你是哪个大学毕业的了。（2018-10-9）

网友：所有拖延都源自不喜欢。

段永平：这个说法可能有道理，喜欢的事情一般不会拖延。（2020-12-6）

网友：段叔好，我是一个大四学生，目前面临就业，一个是要回家四线城市做钢材生意，这个家里有基础，一个是考公务员，目前这两种选择我比较困惑，也分不清喜欢哪个，不过我应该是想有更多的钱的！回家做生意风险比较大，投资好多钱，心里压力大，段叔如果你你会怎么选择呢？

段：我喜欢打高尔夫不等于你喜欢，你要选择你喜欢的东西。如果你自己不喜欢，你是很难做好的。（2020-12-4）

网友：大道您好，非常激动能向您提问，读书的时候您就是我的偶像了，我从小家里比较困难，中学到大学学费都是借的，但是大学 2 年学费我没交拿去买股票了，就想赚钱，最后 08 年亏的渣都没剩下；大学本科学的医生，但是毕业后我去了券商做了几年经纪业务，仍然没有赚到钱，12 年开始自己创业做跨境电商，反而基本实现了财务自由，这两年分出

一些时间思考人生和未来，我发现我还是非常喜欢研究投资和股票。但是有时候也会迷茫，我不知道什么才是真正的正确？正确是否是绝对的？生命的终极目的是什么？我不担心亏损，其实不会影响我的生活，看透本质，摸清规律也很难亏损，需要的是耐心等待。我是想请教一下，您是怎么思考和定位自己的人生

段：我骨子里认为自己就是个普通人，就想过好自己的小日子，做点自己喜欢做的事情。
(2020-12-3)

网友：您说的这个“想法”很深奥，不简单，不容易。我理解的是对这个“想法”有类似的工作经历，且市场还有点点大，有可能做到前几名，产品有消费者喜欢的差异化，产品且易做单一的品种，做消费者体验感比较好的产品和服务；且想法最好与兴趣爱好靠近的更加好。您可以再指点下有哪些关键点吗？

段：每个创业成功的人可能经历都很不一样。我自己当年就是因为喜欢玩游戏，就一头扎进去了。(2020-11-30)

网友：您怎么看待马斯克说巴老的工作很无聊这件事？

段：老巴很喜欢自己的工作，所以总是“跳着踢踏舞”去上班，他才不在乎别人说啥呢。
(2020-10-15)

网友：大道，什么是自己真正喜欢做的事情，这个问题需要经过仔细思考和反省才能找到答案么，还是应当很自然就知道了？目前个人在困惑的阶段，能找到的回答是先不做自己不喜欢的事情

段：是的，如果你正在做着自己非常不喜欢的事情，那就该想想了。其实很多人一辈子都找不到自己喜欢的事情做，其中相当多的人可能一直就没真的找过，因为一开始随便找了份工作，然后就年复一年地被这个工作拖进去了。不过，也有很多人喜欢自己的工作，这部分人往往就能做得更好些。(2020-10-15)

网友：说实话，我不喜欢钱，我之所以一起床就拼命挣钱。是因为朋友们都喜欢我有钱的样子。

段：哈，假装有钱还是蛮辛苦的吧？拼命挣钱的应该都不算有钱人。虽然也有很多有钱人拼命工作，多数是因为他们喜欢他们的工作，同时也可能没啥别的乐趣。所谓的有钱人应该至少不怎么在乎别人怎么看自己是否有钱了吧？(2020-4-23)

网友：投资和打好高尔夫，哪个更难？

段：两个都是我最喜欢的游戏，他们都很难。也许 golf 更难些吧。(2019-3-30)

网友：很多年轻人找到自己喜欢的事也不容易，寒窗苦读考大学或许是发现并有效追求

自己爱好的一个概率较大的途径吧。前几天我一个表哥跟我联系让我很受震撼：他儿子，小时候很乖巧聪明的一个孩子，从小自由放任，迷上网吧游戏手机游戏，这次高考非常差连大专都读不上，说复读一年坚持不到一个月前几天退学回家游荡了，天天说他喜欢计算机、喜欢编程、喜欢游戏，其实连门都没入，就埋头打游戏。我表哥很苦恼来问我，对大学都不上的我也提不出啥建议

段：很容易就找到自己喜欢的事情干的人恐怕更少。多数人可能从来就没认真找过，但努力找赚钱多的工作单位人还是不少的。一般来讲，做自己喜欢的工作的人收入可能会相对高些吧。（2018-10-9）

网友：段总：您如何看待天赋与努力的关系？比如有的人天生唱歌好，而有的经过规律性训练，还是比不上。比如一个班同学，有学习好的和学习差的，学习差的怎么努力也难以和第一名比。即使商学院毕业的博士做生意可能做不过初中毕业的。还有您如何看待大学教育对人成材的作用？

段永平：这和成功的定义是什么很重要。我觉得能做自己喜欢做的事情就应该是一种成功，至于别人怎么看其实没那么重要。

学习差的怎么努力都不如学习好的一个很重要的原因是因为他们需要努力，或者说他们不喜欢他们干的事情。学习好的人往往是那些喜欢学习的人。大学主要（应该）教人学习的方法，上过大学的人“不成材”的也不少啊。我们很多人也许可能太纠结在是否“成功”了？（2017-11-07）

在浙大给毕业生的讲话 2016-06-11 13:39

段永平给毕业生的讲话：

第一，做个胸无“大”志的人

首先要强调的是，这里的“大”是好大喜功的大。所谓胸无“大”志，指的是脚踏实地的做事态度。我们要胸无“大”志地去做自己喜欢的事情。同时，还要努力去喜欢自己在做的事情。我觉得，只有在做自己喜欢的事情的时候，才能激发自己最大的潜力，所以每个人首先要

花很大精力去寻找自己喜欢的事情。同时，我也要强调后面一点，喜欢自己在做的事情。大学刚毕业就马上找到自己喜欢的事情，是可遇不可求的。很多时候，当我们投入到自己的工作中后，会慢慢找到很多乐趣，在努力的过程中，会渐渐发现自己喜欢做什么。所以，努力喜欢自己做的事情很重要。胸无“大”志，需要大家慢慢体会。

网友：很认同文章观点，但有时候一开始很难说清真正地内在动机是什么，比如说你真正喜欢的工作和事业。这时候怎么办呢？

段永平：你看看有多少人在说他们不喜欢他们现在干的事情却又不打算改变的？

（2014-09-21）

网友：您说的很对，确实有很多人不喜欢他们现在干的事情，但还在继续而没改变，原因除了自身，恐怕还有外在压力，比如生活压力，生存压力等，尤其是在国外吧，在有身份之前，很难有更多的选择。这些人也不是不想干些事，总是说拿到身份后再开始自己的计划，现在的工作虽然差强人意，但为了混户口还继续熬着。我有时候也在想这样做值不值得呢？其实要是理性分析，不值，记得乔布斯好像说过，原话记不清了，大概意思是，要是连续5天早上起来问自己，是不是想去工作，如果答案是否定的，你就应该改变了。另外，非常感谢段总的回复和提点，您的意思我明白了。谢谢！

段永平：所有没改变的人都会用你说的这些理由的！那些改变了的人正是克服了这些困难。（2014-09-21）

网友：对许多人来说，又是一件说易做难、知易行难的事。段总，为什么你很多年前非常年轻时就能够这样做，果断这样做？不知当中的根由是什么？

段永平：其实这也是我困惑的事情，为什么那么多人愿意长时间干着自己不喜欢的事情呢？我猜最重要的原因可能是这些人对自己没信心，我很难想到别的理由。做对的事情，把事情做对---指的就是发现是错的事情就要改，不管多大的代价都会是最小的代价。---干着自己不喜欢的事情应该算是错的吧？我见过很多人一直就这么且呆且抱怨着地过了很久很久。我觉得人们选什么样的生活都有道理，但抱怨着却不打算改变就没啥道理了。（2014-09-21）

网友：我有很多理想，但有一个共同的前提条件，等我有钱后。

段永平：也许有点钱之上的追求会让你更有钱些。（2014-09-22）

网友：最近看一本书谈到一个观点，人们喜欢做的事情往往是自己做得比别人好的事情。觉得挺对的，就像读书时，往往学得好的课程越喜欢学一样。

段永平：不知道作者有没有喜欢吃的东西，不知道怎么才能吃的比别人好。做得比别人好看是属于外在的东西。如果持这种观点的人，遇到比自己好的人的话就会马上放弃了。很多找不到自己喜欢的事情的人大多都没认真找过什么是自己喜欢的事情，或者总是想着钱多活少离家近这类的东西。喜欢打 golf 的人大多容易明白这个道理，因为绝大多数喜欢打 golf 的人都不是因为自己比别人打得好。（2014-09-23）

网友：其实投资最大的魅力就是许多年后回顾自己成功的投资标的，那种坚持的精神及洞察事物规律的满足感，不知道段总是不是有这种感觉？

段永平：我没有那种所谓的坚持的感觉，我也不明白为什么好多所谓的“价值投资者”一说起“价值投资”的那副委屈劲是怎么来的。（2014-09-23）

网友：因为做得好所以喜欢什么事和喜欢做什么事然后把事情做好，虽然结果看起来差

不多，因果关系却是反的。苹果不是因为有利润所以把产品做好，而是因为产品做得好所以才有利润。

段永平：追着钱跑和让钱追着跑的区别。（2014-09-23）

网友：段先生您好，我想就这个问题再请教您一下。我觉得很多人不去干自己喜欢的事，主要是因为去做自己喜欢的事有可能失败，而放弃了眼前的资源有点像违背了“一生只需富一次”。譬如，我有一个长辈，三十几岁时是我们老家那的一个外企的小主管，收入非常好。但他很想创业，就辞了职。但创业失败了，想再做生意也没了本钱，没办法就再找工作，在小城市机会也不多，之后的工作都很不像样，后半生就有些潦倒。好多事有兴趣但未必能做的成，没兴趣的事又已经能维持一个稳定的生活，请问您对这种情况是怎么看的？

段永平：这是个基本逻辑问题。没人说过干自己喜欢的事情就一定会成功的。做对的事情要成功也得有把事情做对的能力和资源。另外，做自己喜欢的事情至少在做的过程当中是快乐的，不然喜欢二字何来？（2014-09-24）

网友：一个是据说最近在 Facebook、Twitter 上频频被转的《一名护士告诉你：临终病人最后悔的 5 件事》：1. 我希望当初我有勇气过自己真正想要的生活，而不是别人希望我过的生活。2. 我希望当初我没有花这么多精力在工作上。3. 我希望当初我能有勇气表达我的感受。4. 我希望当初我能和朋友保持联系。5. 我希望当初我能让自己活得开心点。

段永平：护士的话我也看过了，说的很好。（2011-07-08）

网友：看到学长发布了新的状态是庄子的《大宗师》，这句话不是很明白，想听听您的解读。意思是说您做慈善的事情吗？（原文：利泽施乎万世，不为爱人。）

段永平：意思是：你做你喜欢做的事，把你的快乐分享给别人，这样子也会让世界变得更美好。可是重要的是，你做这件事情很快乐，不是为了别人。——JT 叔叔（2014-05-20）

网友：但是有时候很纠结，有的人说干一行恨一行，我也不喜欢自己的工作，最喜欢的是看看资讯，想研究上市公司，可是光做这个还不能够让我达到财务自由，所以还是只能干老本行继续煎熬。

段永平：老巴说你这种行为就是 just like save your sex for your old age(大概原话的意思)。（2014-05-22）

网友：呵呵，一时竟想不起这句话的出处了，问了问搜索引擎，原来是出自很多博友都曾转载过的巴菲特给佛罗里达大学 MBA 做的一个演讲（交流讲座）。他说：I was with a fellow at Harvard the other day who was taking me over to talk. He was 28 and he was telling me all that he had done in life, which was terrific. And then I said, "What will you do next?" "Well," he said, "Maybe after I get my MBA I will go to work for a consulting firm because it

will look good on my resume.”? I said,“Look, you are 28 and you have been doing all these things, you have a resume 10 times than anybody I have ever seen. Isn’t that a little like saving up sex for your old age? There comes a time when you ought to start doing what you want. Take a job that you love. You may change on it, just like you will jump out of bed in the morning.

段永平：我听的就是这段，觉得说的非常好。
Isn’t that a little like saving up sex for your old age? 这是原话。（2014-05-23）

网友：看做什么事情啦，大多数人的工作是为了生活，收入的高低是衡量工作的满意度重要标准之一，做自己的喜欢的事情又有收入挺幸福的，这方面很羡慕韩寒。

段永平：区别一下：得到你想要的，珍惜你已经得到的。（老巴语：get what you want, want what you get)琢磨一下很有意思。据说这是某种对成功和幸福的定义。（2014-05-26）

网友：我觉得要知道自己喜欢什么也挺难的。

段永平：要学会开心也是挺难的，既然你都不知道自己喜欢什么。想长远点或许有帮助。
(2014-05-24)

网友：段总，如何找到自己的激情所在，有什么好方法吗？

段永平：做自己喜欢做的事情，有点利润之上的追求。（2014-02-02）

buffett: Money is a by-product of doing something I like doing extremely well.

前段时间在中欧我也说过钱是自己喜欢做的事情的副产品，不知道老巴有没有专利
(Warren Buffett Quotes 2012-11-16)

网友：请教您一个职业发展的问题，感谢。先说背景哈，我现在 25 岁，研二，在国内某知名高校读金融，人生目标差不多明确是创业，只是不确定是否该当下就做。从高中开始先后尝试做过一些小生意，感觉擅长和喜欢。考上研后，偶然兼职做了考研辅导，几个人合伙，我的角色是一把手，负责决策和规划，两年下来，目前招生规模 500 人，辅导很受学生认可，我个人年入 20w 左右，自我感觉这次创业历练算是成功。现在的情况是不知道该继续做辅导，把这个作为职业，还是立刻停止（我相信您说的，错的事情要立刻停止），然后多实习，找一份金融类的工作，干几年，积累人脉经验资金，然后做再做个大的创业项目。考研辅导还是有点小，后面能否做大、做多都是未知，如果失败，我再回头就业可能比现在直接就业要差不少，我是农村孩子，家境很差，所以不想走错。但直接就业搞金融，感觉会离创业越来越远，毕竟搞金融和创业，学到的东西还是差别挺大。大道您觉得我应该走哪条路呢，想听听您的看法

段：我不觉得有人能帮你选择，但跟着利益走的选择最后往往是不对的。最好能跟着自

己的爱好走，去做自己喜欢做的事情。（2020-10-10）

网友：我今年高三了，准备去美国留学，因为我理科不太好，所以全家对我选择专业的问题非常头疼。我自己本身比较爱好且擅长语文，但是我也不太好出国学汉语言文学专业……我爸爸又说在大学里学习商科和金融没什么实际作用，跟着您的指导就够了。所以能不能请段伯伯帮我指导一下选择什么专业比较合适呀？

段：大学里主要是学习学习的方法，专业其实没那么重要，尤其在美国上大学，专业都是大三以前选的，入学时有个大致方向就好。大学也是你自己寻找自己到底喜欢什么的一个过程，包括人和事。大学是人生特别重要的一个阶段，要好好想也要好好享受哈。（2019-9-14）

网友：我问一个关于聚焦的问题。我老是对这个感兴趣对那个感兴趣，不能集中精力做一件事，挺苦恼。请问你有什么办法，抗干扰，聚焦做事吗？

段：你确定你真的对某件事情感兴趣吗？比较常见的事情是有些人只是对赚钱感兴趣，但不知道什么能赚钱，所以想去尝试各种听说赚钱更快的办法，不知道你是不是属于这种情况。（2019-08-08）

记者：现在很多学生对择业比较迷茫，您有什么建议？

段永平：我觉得迷茫是正常的。我大概三十岁以前都挺迷茫的，因为那么迷茫，所以就要不断地找，每个人最后都要去找到适合你做的事情。我个人评价就是你能不能够 Enjoy 你的工作，至于赚多少钱我觉得最好不要作为很重要的标准。因为如果你干一件很痛苦的事情，就是赚再多的钱其实也不一定合算。你看很多有钱人其实很痛苦，没有大家过得开心。所以我觉得，是不是喜欢这个工作比什么都重要，除了这点好像别的东西都不是特别重要，当然你还要能够维持你的生活。所以我觉得最重要的还是要去找，但也不要变得太频繁，所以找的时候要很谨慎。我看到过很多学生对我说“我就想要到你们公司来工作”，OK，我就问“那我们是干什么的？”，“不知道”，“我们过去是干什么的？”，“不知道”。你什么都不知道，你凭什么说想要到我们公司？他其实就为了找份工作，为了说个好听的话。这么找工作，就有问题了，你要真的喜欢一个工作，你一定是对他很了解的。所以我觉得要多花点精力去找，而且不要随便的迁就。要把自己的能力、爱好充分地展现出来，总会有人赏识你的，这个世界这么大，总能找到适合自己的东西，虽然不是百分之一百，但我相信绝大多数人是可以的。（2009 年科教导刊访谈）

2、段永平在浙大给毕业生的讲话

这次回中国还去了一趟浙大，正好赶上毕业典礼。校友会的老师让我也上去讲 2-3 分钟。为这 2-3 分钟的讲话，我还真是费劲想了好多天，最后把我自己毕业近 30 年的体会总结了自认为最重要的 3 点。

不过会场实在是有点乱，很难有情绪讲，有点郁闷。

把这 3 点简化如下：

- 1.胸无大志：大概就是踏踏实实的态度。我们文化里有很多好大喜功、急功近利的东西，胸无大志的“大”就是好“大”喜功的“大”。
- 2.有所不为：大概就是“做对的事情和把事情做对”的另一种说法。做对的事情的意思就是错的事情不要做，就是有所不为的意思。
- 3.做一个正直的人。这是最简单但也可能最难的一点。做一个正直的人会有什么回报我不知道，但正直的人可以一生坦然。

完整版全文：[网页链接](#)

段永平给毕业生的讲话：

各位童鞋，终于到了可以叫你们校友的时候了！

前段时间校友会张老师叫我来毕业典礼上讲个 2-3 分钟话，从那时起我就一直在想，这 2-3 分钟里讲什么能让有些人 20-30 年以后还记得并从中得益呢？

第一，做个胸无“大”志的人

首先要强调的是，这里的“大”是好大喜功的大。所谓胸无“大”志，指的是脚踏实地的做事态度。我们要胸无“大”志地去做自己喜欢的事情。同时，还要努力去喜欢自己在做的事情。我觉得，只有在做自己喜欢的事情的时候，才能激发自己最大的潜力，所以每个人首先要花很大精力去寻找自己喜欢的事情。同时，我也要强调后面一点，喜欢自己在做的事情。大学刚毕业就马上找到自己喜欢的事情，是可遇不可求的。很多时候，当我们投入到自己的工作后，会慢慢找到很多乐趣，在努力的过程中，会渐渐发现自己喜欢做什么。所以，努力喜欢自己做的事情很重要。胸无“大”志，需要大家慢慢体会。

第二，做个有所不为的人

我们有句话叫做“有所为，有所不为”。我们常常注意到要“有所为”，但我要强调的是“有所不为”。我很早就听说过，要做对的事情，然后把事情做对。在经历了这些年，经历很多次的头破血流之后，我才真正开始明白这句话是什么意思。所谓做对的事情，就是知道是错的事情决不要做，知道做错了马上要改。这个说起来容易，做起来困难。知道做错了马上改，不管多大的代价，到最后往往是最小的代价。我看到很多人明知是错，犯了错之后抱着侥幸

的心态，浪费很多年之后最后要付出更大的代价。希望大家不要碰到这样的情况。很多人问我，为什么我们公司在消费电子领域这么多年之后一直存在，我们就是守诚信、平常心、坚守本分。本分就是有所不为的意思。把事情做对，本身是个学习的过程，这个过程当中是要犯很多错误的。有种说法“不怕犯错误”，我们做对的事情时，要避免犯错，但把事情做对的过程中会犯很多错误，这个大家要理解。还有个说法“永不放弃”，就是要坚持对的事情，如果是错的事情，要立即回头。

第三，做个正直的人

无论能否做到以上两点，但最基本的是要做个正直的人。我不知道做个正直的人，会有什么回报，但至少让人一生坦然。

我就讲这三点，大学毕业是我们进入社会大学的起点，我们要学习的东西是无穷无尽的。最后，衷心祝愿每一位同学都能找到属于自己的精彩人生。

3、段永平论快乐人生

我们学大道的经营、投资理念，但回到事物的本源，我们到底在追寻什么，如大道所说，快乐人生才是根本的目的。收集大道关于快乐人生的理解，一起学习。enjoy!

网友：大道，请问一下您人生终极追求是什么？

段：我一直胸无大志，确实没啥终极追求，只是尽量做好能做的事情，在过程中寻求快乐。（2019-3-15）

问：赚钱的意义和人生的意义？

段：这个问题每个人每个阶段理解会不一样吧？因为钱本身对我没意义，所以赚钱对我而言主要是责任和乐趣，人也更容易理性。人生的意义很多大家都说过很多了，我也说不清，只能好好活着，为自己，为家人，为大家。（2019-05-21）

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。（1999 年人大演讲）

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。

媒体把对追求事业成功和物质财富渲染得太厉害了，生活不是那么一回事，生活其实有很多种，不一定你非要去做一个企业家，不一定非要做一个有钱人。一切都在于你的人生追求的是什么。为什么一定要有钱或有权？挣钱的目的不就是为了享受生活吗？可是很多人挣钱挣着挣着就忘了，骗人的钱也要，害人的钱也要，最后钱多得都不知道拿来做什么好。世间的名利，只是一阵风，你是否成功了并不重要，最重要的是你的人生是否真正享受到了快乐，享受到了人生的意义。

问：您的人生目标是什么，追求什么样的颠峰？

段：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。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。

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快

乐。我觉得这个特别重要。

主持人：你快乐吗？

段永平：我觉得我还行，因为我有许多爱好。

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。（2001 年央视对话）

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，然后这个上不着天下不着地的，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！

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。

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。

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。（2003 年北大演讲）

记者：您如何看待成功？

段永平：这是一个很有意思的问题。成功实际上是一种定义。我觉得成功取决于自己对
自己的看法，而不是别人对你的看法。只要你喜欢自己做的事情，你觉得能享受到人生，就
是你的成功。跟你享有什么样的头衔和名分没有那么大的关系。如果你太在意别人对你的看
法，那什么样的成功都没有乐趣。

记者：为什么您选择退居幕后去了美国？

段永平：从我的角度来讲，我去美国就是为了孩子。我认为做企业、做事业的这个过程
我已经 Enjoy 过了，这个东西再往下做也不外乎如此。我不追求财富，对影响力也没丝毫兴
趣，有自己够花的钱就够了，我想我可能看得比较明白。

每个人的追求不一样，人就一辈子，最重要的是你要喜欢你做的事情。我喜欢我现在做
的事，我就觉得很好，我并不去跟别人去比较。所以我想这是一个人的生活方式，我比较平
淡，很多东西很多人很喜欢，可是这些东西对我来讲，可能不过是“曾经沧海”，我都看到过
了，觉得这些东西其实就是这么回事，我觉得我还有很多别的乐趣。什么东西对我最重要？
比方说看着自己的小孩慢慢长大，我就觉得很开心，很 Enjoy 这个过程。我也见过忙得风生
水起的企业家老跟我说：“阿段你知道吗？我觉得我做得最失败的地方就是没有陪我的小孩
长大，现在小孩都不认我了。”亲情这个东西能补吗？赚多少钱也补不回来的。所以我觉得
钱其实不重要，对别人的影响力其实也不重要，最重要的东西就是亲情。我认为亲情比所有
的东西都重要，包括所谓的身份、头衔，所以有些人在乎的东西，我可能不是那么在乎，我
很喜欢我现在这种生活。（《科教导刊》2009 年第 16 期 专访）

网友：看着周围不本分的都暴发了，自己还吭哧吭哧地赚血汗钱，股市投资也是如此，
旁边一个人天天投机涨停板，估计周围的人都熬不牢了。

段永平：呵呵，如果你赚的是本分钱，你会睡得好。身体好会活得长，最后还是会赚到
很多钱的。最重要的是，不本分赚钱的人其实不快乐。（2010-03-25）

网友：酒这个东西对人体好像只有诸多坏的影响甚至造成损害，没多少有益因素，不像
可口可乐能补充人体所需要的水分。造酒是否是在做正确的事？

段永平：呵呵，难道你觉得所有人都应该出家？酒给人们带来快乐，如果你的字典里有
“快乐”，你会明白的（2013-03-19）

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。（2001 年经营天下）

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。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。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。

主持人：那你要的是什么？

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！我大概大三的时候可能是下半个学期，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。所以它的乐趣是在整个过程当中，这是我悟到的，其实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。其实，很多人到了最后都忘记了自己最想干什么的，走着走着就忘掉了。真的，不要把全部生命耗费在名声、权力或金钱的积聚上，千万不能只使用生命，而不曾享受生命。做人一定是先悠然扫一屋，再从容扫天下。”人生最大的成功是做一个有目标的人，所有的快乐就在于实现这个目标，而不是得到一个结果。没人说过干自己喜欢

的事情就一定会成功的。做对的事情要成功也得有把事情做对的能力和资源。另外，做自己喜欢的事情至少在做的过程当中是快乐的，不然喜欢二字何来？

网友：有个问题想听听您的意见，我是把钱尽量的滚雪球，还是买个好一点的车先享受下？

段：那要看这车占多大比重了。我觉得如果比重不大的话（比方说 25% 以下），还是应该买的好。享受生活的感觉也是可以滚雪球的。（2010-04-27）

网友：在你阅历中有成就的人和碌碌无为的人最主要的差别在哪？

段：作为一个多年以来都推崇“胸无大志”的人，我其实觉得最主要的差别在你心里。我见过很多“有成就”的人，他们未必就比“碌碌无为”的人更开心。

网友：是什么造成有人可以有所成，有人却不可以。大道意思难道是，有无所成不重要，开心第一？

段：坚持做对的事情对有所成帮助很大，但有所成和碌碌无为不是简单的对立关系。每个人的生活方式不同。

网友：生娃的意义是什么？感觉周围人生娃之后，对下一代各种培养付出很辛苦。

段：这个问题不好回答，你不生也许你永远都不会明白的。不过，你是对的，培养娃确实很辛苦。简单说下我的体会：娃给我带来了许多我从没有过的快乐！我个人观点是：不管可以重来多少遍，我觉得还是至少有一个娃的好，多也没啥坏处。不过，我对娃没有回报要求，带娃也没有物质困难，不要轻易模仿！和孩子一起成长或者说重新成长一次是我这辈子最大的快乐！

网友：我觉得要知道自己喜欢什么也挺难的。

段：要学会开心也是挺难的，既然你都不知道自己喜欢什么。想长远点或许有帮助。

网友：非常敬佩您！您是大小老板们学习的好榜样！请问：到现在为止，伴随您的是烦恼多还是快乐多？您过的幸福吗？

段：人无远虑必有近忧，总是有些烦恼的。不过总的来讲，我还是挺开心的。

网友：请问您现在花在企业上的时间占多大比例呢？我自己做了 5 年的企业，也有些积累，很想向您学习这种举重若轻的感觉。

段：呵呵，要慢慢来，不会一天学会的。（2010-03-23）

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。

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。

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。