

# 段永平浙大对话文字实录

日期：20250105 来源：@逍遥投资笔记

主持人：

AI 背景下，我们自己学生，比如说在平常的学习方法中，以及未来的一些人生规划上。我们可以做出哪些顺应时代的一个想法，不知道段先生有没有什么想法？

 段永平：

其实时代一直都在变，工具在变，但是基本东西还是一样的。当然大家在学校是学习的方法，那么有 AI 呢，只是帮你可能效率更高，当然做论文的时候，大家要小心，不要出那种事情，那么我是觉得最主要说来说去，我可能今天你问好多问题，我都是一个回答，你是想长远。你是想你五年以后，十年以后二十年以后，你每一个决策是不是对。在你的学习的方法也好，你在创业也好，我觉得在所有的方面其实它都是相同的。

主持人：

好的，感谢段学长，不仅是给我们一些建议，也是警示了这个 AI 工具要适当的使用。

 段永平：

因为 AI 工具还是有点，尤其是做学术，做研究这个，还是大家要要谨慎。

主持人：

再次感谢段学长的回答，接下来就回到我手中拿到的入场券上。第一个正式的问题，他是来自经济学院的汪浩同学，非常幸运能够作为今天第一个正式提问的同学。那么我们这位汪浩同学，你可以站起来跟大家打个招呼吗？

我们这位汪浩同学，他的问题是想请问段学长在投资时是如何快速判断一家公司是否值得长期投资的呢？

 段永平：

基本上我不太会这个事情，你看我过去这十多年。说来说去就那几家公司，那也是我对企业，对生意，对产品，对所有东西的理解。我也没见过谁真的能够那么快，也包括 warren buffet 也好，芒格也好，投资做的好的人都很难，大家并不在乎失去一些机会，但是最重要你不要去踩雷，对吧？

很多人也可能会说，当然你不需要快挣钱，因为你有钱，对吧？我们需要快赚钱，因为我们没钱啊，我说对吧，这很可能就是你没钱的原因，因为老想挣快钱。其实我也想赚快钱，

谁不想赚快钱，但是知其不可为很重要，你还是要踏踏实实做该做的。

**主持人：**

好的那段学长的意思，就是要敢于尝试，并且眼光要放的远一些。



**段永平：**

敢于尝试这个，要看你怎么个尝试？我不是一个不敢冒风险的人，但是要冒你能够承受得起的风险，大家不能够从谁谁，你看他赌对了，那你说投资我最厉害的，那是 20 分钟，赚了 20 多倍。人家说你干嘛呢？我在赌场 100 块钱赚到 2000 多块钱我就走了，但是我可以重复这件事吗？我不能。那你说我当年投网易，那也是几个月赚了 20 几倍，真是 20 几倍，我而且我是全仓的，人家说你真厉害，你再来一次，我说不会。人家说你是碰上的，那你说苹果我们投也很好，那你想我是 2011 年投的，现在都 2025 年了，差不多刚好就 14 年，那你看起来好像很好，那你要对这个生意理解不了，对文化理解不对，商业模式理解不了，早跑了也不是不可能。所以快这个东西是比较难的。

**主持人：**

那我接着上一个投资的问题，再来问一个。这个问题是由高分子科学与工程学系的陈耀东同学所提出来的。他想请问段学长作为一名创业者与投资者，您还会鼓励当代的大学生创业吗？以及为什么？



**段永平：**

这是毕业前还是毕业后？

**主持人：**

我想他的想法可能是，大学生作为一个身份。比如说是在毕业前，在学校里可能有一些创新创业的一些想法，或者说在毕业后具体去落地。其实我们也有很多同学在我们学校中进行一些关于创业的项目。



**段永平：**

我觉得该创业的人根本就不需要你鼓励。你有个很强烈的想法，你一定会去做。现在创业的条件比我们当年要好很多了，还能找到 VC，像这种各种各样基金的支持，我们那个时候都是从零开始的。你也没有什么别的东西可以帮你吗？你只能靠自己一点一点做，所以现在和那个时候确实是不完全一样，所以现在创业条件要比那个时候好，但是我觉得很重要的一点就是大家不能为了创业而创业，你是真的有想法。

真的，怎么说呢，还有走投无路的时候，有时候也是创业的一个好办法，因为我们当年

就是做投资。

**主持人：**

好的，谢谢段学长的回答，那我们的下一个问题呢，他是来自传媒与国际文化学院的詹志怡同学。同时这位同学也是刚才上台给咱们段学长献花的学生代表，他提出的问题是，请问段学长在不断变化的时代背景下。您个人是如何保持学习和适应新知的呢？

 **段永平：**

我非要学新东西吗？是这样的，我觉得学校，你主要学的还是讲那句话，你学习的能力，但是当你碰到有兴趣的时候，你不会对未来的东西感到恐惧，对吧？你觉得有兴趣，你就可以想起来我该怎么学习，你要回去找书查资料，你去理解，那么包括可能逻辑能力，我觉得这个学习能力就比这些受教育程度低的，就相对来讲要好很多。

你比方说我妈妈，这个 **iphone** 不肯用，**ipad** 也不肯用，这个太难了，我肯定不会。她是拒绝学习的，我看过好多人是拒绝。你看我前段时间我还看我一同事，我说你这个字，这手写板写的吧，他说是。我说你为什么不练打字呢？这一直就没练，他比我小十岁，我说你这个没有道理，我说我就是花了三天的时间，我就学会打字了，就是因为你太不方便了。

我们最早的时候是没有这个东西，我也用过写字板，接在电脑上，其实你只要不恐惧，知道自己能学会，其实就没有什么。当然你还是要学你需要的东西，这是一个知识爆涨的时代，你不能说所有新东西你都学了，他不得累死，学了也白学，很多人看起来知识很渊博，你再渊博，你还能渊博的过搜索吗，所以何苦。

**主持人：**

感谢段学长的回答，不恐惧去学习，同时也要去学习所需要的事情。正如段学长的本分一词，去做对的事情，并且坚持把事情做对。段学长真的是把本分一词贯彻到里面了。下一个问题是由传媒与国际文化学院的文光凯同学提问的。文光凯同学说，一个好赛道，往往会随着竞争的加剧而进入低毛利的时期。那么在这样低毛利的一个时期下，创业者该如何应对呢？

 **段永平：**

首先好赛道是不会进入低毛利的，低毛利的都是商业模式比较差的产品，差异化产品很小的产品，作为创业者，你还要进去，那就脑子坏了。

投资也好，创业也好，其实都是要很认真的去想一个商业模式的。但我觉得创业还是有点不一样，创业是真的，你必须要创业的时候，你要找的东西是你自己真的有感觉的东西。

我当年做游戏没有别的原因，就因为我自己爱玩游戏，所以我从来不批评爱玩游戏的学生，我就那样，我儿子要玩游戏，我让他玩的，我只是想办法跟他商量，你玩多少时间，就是他干很多事去挣时间。而不是说简单的就不让他玩。因为我自己就喜欢，我觉得所有的事其实都是游戏。有人喜欢学习，其实也是他有快乐嘛，游戏也是可以带来快乐的东西。

那我们做企业也好，做投资也好，其实都是一种事情。所以游戏是个好东西，反正他创业是这样的，你要是完全想做一个能赚钱，能出人头地，但不知道自己想做什么，真的不知道最后能做出啥来，因为他没有什么感觉。

我做游戏的时候，我确实碰过像 xx（没听清）游戏机的时候，我知道很多人会像我一样，那我想的事情就特简单，我并不要说服别人去玩游戏，我只是要把我的东西产品做好就好。你要搞一个新东西，要让别人去知道这是个啥，那个过程是要远比你把这个大家都喜欢的东西做好，质量做好了，渠道做好了，服务做好了，难度要大特别多。后面做的事情就是我们做企业，其实没有那么难。当然了，当你规模大到一定程度，你就必须得往前走，我们早年说敢为天下后，那时候我们很小，那你现在我们也做很多新东西，没办法，你不做，你前面就没人了，那怎么办？

**主持人：**

好的，谢谢段学长的回答，虽然我在这方面完全是一个小白，但是感觉刚才的段学长的分享中，我也学到了很多。那我们的下一个问题呢，它是来自经济学院的娄金同学提出的。他提的其实也是一个咱们刚才听到了很多次的一句话，他想问段学长的是，您的本分哲学中说到做对的事情，那么大学生要如何判断一件事是否是对的呢？



**段永平：**

其实是知道，有些事情你不知道，那你做了，你将来也是会知道。因为你会人受到惩罚。但是你发现错了，一定要马上停。大部分事情，我想大部分人是知道的，但是很多人做错的事情，为什么很多人明知是错，他还要继续做呢，因为错的事情往往是有短期的诱惑。比方说抽烟，酗酒等等，就是这样，你看多少人该抽还抽，你知道，难道他们不知道那个不好吗，他们知道。

当然这个不伤害别人也不是问题，这个只是说对自己身体不好，那有很多比方说这些舞弊的，论文作假的，他们不知道这是错的吗？他们知道。但他为什么还要做，难道这个也要大学教，对吧？我还见过有以前有些学校还写着，当然是像农村的什么中学，小学说，老师不许强奸学生，这怎么能写的出来呢？他们当然是知道的，然后非要靠法律来处置这样的事

情，那个我觉得就很难了。所以我觉得每一个人为什么说需要证据，就是你自己要有一个东西约束自己啊。

你发现错来，就马上改。当然生意上也是一样，你买了个错的股票，我发现很多人会这样的，当然他炒股票我就不考虑，他以为这个公司是这样的，他还是那样的，他不会马上跑，他会说等他涨回来我再跑。

我记得有人跟我讲乐视那时候说，乐视现在掉了，到 30 几块了，问我怎么办，我说 30 几块价钱很好啊，因为将来会是零的嘛，所以你现在什么价格卖都是好价钱，你要等他涨回 50 块，这个有点难。但是我后来发现，他是想把这股票卖给我，我觉得这是脑子有病。这是原来乐视的第二大股东，我觉得那是个坏人。

**主持人：**

感谢段学长的回答，我也从段学长回答中能够听出来哈，在我们大学生要保持清醒的头脑，要同时抵制住内心的短期诱惑，坚持做自己认为正确的事情。

下一个问题来自段学长的母校，信建学院的马涵之，应该是一位老师。马涵之老师他说，您求学期间嘛，与信建老师深厚的师生情谊令人羡慕和动容，请问您认为一名刚迈入职场的青年教师，该如何传承好这份育人精神，实现与学生的双向奔赴？



**段永平：**

其实有点难，我对现在学校生活已经不太了解了，但我觉得老师跟学生，关键是在老师吧。这老师关注学生，你真的关心学生，那跟学生的关系自然就会好一些。我现在搞不清楚老师跟学生现在有多少接触，我们那时候确实是多一些的。学校也少人也少一些嘛，地方也小，我们就在三分部嘛，后来是大一的学生去的是吧？现在呢，现在都不去了。

**主持人：**

刚才这位马涵芝老师，他应该是在 16 年有前往硅谷拜访过您，不知道马涵芝老师有没有在现场？可以把话筒给马涵芝老师，不知道马涵芝老师有没有什么想要跟段学长继续交流的？

**马涵芝：**

段学长好，我是马涵芝，然后非常荣幸今天有机会在浙大第二次见到你。刚才主持人也提到在 2016 年的时候，我跟我的两位同学一起，然后对去硅谷跟您交流，然后学习，然后现在就是我们三位都已经博士毕业，然后我是留在了浙大继续工作。另一位同学是在嘉兴的经济和信息化局工作，还有一位同学是在 apple 公司工作，其实在我们就是相当于其实是九年过

去了，在这个过程中我觉得您提到的要做对的事情，做感兴趣的事情，并且坚持把这件事情做好。对我们的影响是非常大的，也激励了我们做出我们各自的人生选择，所以在这边的话，我也代表我们这一个团队，然后感谢一下您对我们师弟师妹的指导，谢谢。

**主持人：**

谢谢马涵芝老师，刚刚听马涵芝老师讲的时候，都有一些哽咽了，可以是应该是想起了多年之前的事情，非常的感动。那我们接下来的这一个问题呢，它是不同于前面的来自老师和同学们的问题，接下来的问题是来自我们的一位校友，胡浩校友是偶访（没听清）天使的，他提出的问题还挺大的。

他说请问段学长在中美对立的时代中，浙大人的创业机会在哪？作为校友，能够为创业的校友提供哪些支持？



**段永平：**

中美对立吗？我们学校谁建的？大家不要忘了这个我们读的浙江大学，这都是有很多老美的痕迹。北大清华大学里面，大家对这个东西不应该忘记，其实人家对我们还挺好的，我看过很多人现在去美国，没有障碍，我相信将来也会好起来，可能眼前有一些短期的冲突，包括又选了这么个总统对吧？这个确实是会有一些麻烦。

**主持人：**

好的，感谢段学长的回答，相信我们浙大人也会继续保持开放交流的这么一个心态，继续去努力做全球的一个领导者人才。

下一个问题，这个问题可是相信很多同学要拿出小本来记一下学长的回答了。来自竺可桢学院的姚宗庆同学，他想问您说，如果您今天是 20 岁，您要创业，您会选择哪个赛道以及选择合伙人的标准是什么？



**段永平：**

这个还真不知道，我觉得如果我有机会，我还是找份工作。要好好享受人生，创业并不容易的，不要看到有些人成功，成功率非常高。然后，大部分人忙一辈子，其实没什么好的结果，这个你看竺可桢学院本身也很厉害的，黄铮就从那出来的，我知道他们厉害，但是也不意味着他们成功率就会高很多，但是想去创业，你就尽管去，现在条件真是比原来我们那个时候好很多。

**主持人：**

谢谢段学长的回答，我猜测刚才这位姚同学应该也是有创业的想法。所以想要直接来提



问一下。



**段永平：**

有条件就去做，你如果只是为了创业而创业，你就小心，这就是我的观点。我并不知道大家应该做什么，现在哪知道信息这么爆炸，我整天忙的就是打球，还管得到这些事。

**主持人：**

谢谢段学长，那我们接下来的这一个问题呢，它也是和创新创业有关的，他是来自公共管理学院的丁浩凯同学。他的问题是请问段学长，文科学生创新创业可以走怎样的赛道？其实这也是我的一个问题，因为我作为一个来自法学专业的同学，本科期间可以说接触创新创业相关的活动是相对比较少的。



**段永平：**

简单讲，我不知道，因为我不是读文科的，我连语文课都没上，真没上过。我们中学没有语文课，只有政治课，叫政治语文课，学的都是那什么 xxxx（没听清），你们太年轻了，你不一定听得懂。这里有听得懂的，所以是不一样。我上大学的时候，这个语文考居然考了 60 多分，我还蛮意外的，确实没有任何底子，但是我妈妈在图书馆工作的时候，老是去图书馆，虽然看的书没有那么高级，也过得去。

金光大道艳阳天，你们听起来估计都很陌生，你们太年轻了，所以搞不清楚现在创业从哪搞，真的搞不清楚。

**主持人：**

好的，感谢段学长，那下一个问题呢，这个问题比较的有意思哈，来自医学院的吴灿烂同学，他想请问段学长平常累的时候会怎么放松？制定的是一个比较轻松的问题。



**段永平：**

累的时候就该睡觉了吧？睡得好的，反正现在有时候，也不知道，你可以有好多拉伸这个泡个热水澡，就是属于物理治疗的东西，大概是没有什么特别的东西，我们都是凡人，都是普通人，我这里没有什么神秘的东西，没有什么诀窍的。

**主持人：**

其实我们的西区马上也要建成了，是由段学长冠名的。段永平文体中心是我们一个非常大的一个文体的一个活动中心，在未来也会有非常多同学能够在这个文体活动中心中去进行更多的文艺活动，包括体育活动的各类锻炼和放松，也欢迎未来段永平学长多回来，多回母校看看。

 **段永平：**

今天我去看了那个地方，我觉得挺好的。我觉得同学们在上大学，当然大学以前也要有这个行为，就养成运动的习惯，安全的运动要学会拉伸。我们以前是不知道的，搞的我有时现在都觉得膝盖都有点小问题了，对，就是以前不够注重这些，我觉得现在条件好。而且里面有人教啊什么的，挺好。

**主持人：**

对我们浙大同学的这个课余时间的文体活动也是非常的丰富，我也非常欢迎段学长到时候回到咱们建好的场馆里面，和同学们一起打打球之类的。

 **段永平：**

我还能打点乒乓球，我觉得。

**主持人：**

接下来这个问题是来自经济学院的陈秋来同学。他想提问的是请问段学长觉得浙大有什么样的气质和氛围，影响了您的创业投资和生活呢？

 **段永平：**

我记得我们单位，曾经还有一个人说一定要跟着段永平的脚步，所以要把儿子送到信电系。我说那我下过哪条河摸鱼，你没有去过，所以其实是不知道的，就说这个成长它有很多种因素，如果这个因素是成立的，那应该所有人都跟我一样，但你说跟浙大有没关系，当然是有的，我觉得浙大肯定毫无疑问是个好学校。但是也会出问题，对吧？

但是我总觉得反正我那个时候，因为我现在不了解，现在学生何老师都多了好多。觉得在散步的时候我觉得反正师生关系也挺好的。

**主持人：**

包括我们现在信电学院也是段学长，您的母校。我们现在青年学子们有都有一个特别经典的四个字，叫做勤奋乐观。我们都会说要争做勤奋乐观的信电人，这两个词也是我们现在信电学院的一个整体的一个学生的培养的一个特质。

包括在学习上，我们要时刻保持勤奋，保持不畏难，坚持挖掘一些更多的难点，然后在平常的生活中，我们要保持乐观向上的一个态度，这也是我们现在信电学院的一个学生的特点。

 **段永平：**

我可以对刚才的两个，就是叫什么勤奋和乐观，我觉得最重要是要做对的事情，把事情



做对。

我要你勤奋，你勤奋的起来吗？我就从来不勤奋。我可是想尽办法偷懒，我偷懒历史不说，那你就考试偷看，你就用 **chagpt** 来写论文，我说你参考是可以的，这个我觉得最主要还是脑子里要有是非，要想着要做对的事情，发现错了，要赶紧改。

乐观，乐观是个性的问题吧，不是每个人都能想乐观就乐观的起来的，我说这两个东西说完了以后，我觉得大家真的会得到什么好处吗？我觉得我可以质疑一下。

**主持人：**

当然在勤奋乐观之前，更多的先是我们浙大的求是创新的精神。刚才老师送您的求是卷轴。。

 **段永平：**

我们也觉得创新也是要小心的。

**观众：**

哈哈。

 **段永平：**

很多人把创新理解成不一样，我觉得那个要特别小心。就说最主要是你要到底想干什么？你给用户带来什么价值？对吧？你说我做了一个东西，以前没人要，没有人有的，创新了吧？可是也没有人喜欢，不就惨了吗？所以这些创新你是在弥补人家需要，但是没有做到。

差异化不是说不同，差异化其实是就跟创新是一个意思，就是你要做到，你要去满足用户的需求，用户包括很多方面。你说老师满足学生的需求，也是诱惑，对吧？

你建楼怎么样？建好了，那不也是一种服务，你只是要建的好看，但是不好用，不就下大了。其实扯远了。

**主持人：**

顺着学长您刚才的回答也想到了，学长您之前有提到过是敢为天下后，后中争先，应该是您之前有类似提到过。敢为天下后的，这其实也是一个学长的理念，就是不能去盲目的创新，是吧？

 **段永平：**

那我说过敢为天下后，我可以给你举很多例子，比方说 **google** 敢为天下后吧，苹果敢为天下后吧，微软敢为天下后吧，那你说还有谁不是。做的成功的企业早期都是这样，但这些年可能有些新的，比方说 **AI** 刚好出来一个什么东西，其实很多人也是跟着做的，你看豆包，

它也不是新的，对吧？多少人做 **chatgpt**，但是这个东西其实是我搞不清楚，我现在用好多个。像 **gpt**, **gemini**, 对吧？都用，但是你说他们创新吗？创，但是他们其实未必是最先做的。对吧？但是他发现了这个东西，他刚好有这个实力，他把他做的比别人更好，他可能就厉害了。

谷歌的 **search** 显然不是谷歌先做的，对不对？雅虎肯定是早做了，那你说苹果的 **iphone**，那我们做手机感觉都比他早呀，那其实也没有可能真的比他早，但人家改为天下后，但是你看他实力强，他后发制人了。但是有些东西呢，以后也不一定行，哪怕你是微软的，你看他搜索，他就没有办法搞过谷歌。所以他就特别热衷于搞 **chatgpt**，因为在想从这个角度抢回来，这是我瞎猜的，我不知道，我也没那么关心，我就想着好好打打球啥的。

**主持人：**

好的，谢谢段学长。那我这边刚好我手上的下一个问题，他就提到了，刚才提到的这句敢为天下后中争先，这位同学的问题呢，也跟刚才段学长的回答几乎我觉得可以是相对对应了，这位同学他是来自工程师学院的彭慧玲。他想问的是请问您如何看待追热点或者说模仿与创新之间的关系。段学长还有什么想要补充的吗？



**段永平：**

追热点这种东西呢，它这个就定义不是很完整，我也不知道什么叫对于追热点，追星也算，对吧？这个追风口也算。

你刚刚说模仿与创新，你要能够做出不模仿的东西又是很好的东西，那当然可以，但是我都几乎很难找出一个例子，他不是从模仿开始，我刚刚讲完微软也是，对不对？微软就没有什么东西，你想想他是自己一开始他做的，他都是有类似的产品在前面，做完了以后他跟着做的，苹果也是，**google** 也是，**amazon**，其实也是，**facebook**，算不算我还不好说，因为那个还是好像 **social media** 那个时候好像没有那么多，但他其实也是在别人的基础上建立起来，所以他好像在哈佛的校园网上就是一个校园网上，对吧？所以我觉得这个首先它不是个矛盾，然后我也不知道我该说什么，我觉得这好像没有什么，没有什么冲突在里头。

**主持人：**

好的，感谢段先生的回答。下一个问题，同样来自信电学院的刘金老师，他提问说请问段学长记忆中的校园和今天看到的有哪些相同和不同？不知道段学长有没有回到我们的之江校区？最近去转一转。或者说现在的紫金港校区和段学长您之前来到新老校区有哪些不同？

 **段永平：**

说句实话，我也没坐个车晃一圈，也没有去下散步，散步应该也没有什么太大的变化，蚊子还是那些蚊子。

**主持人：**

是的，蚊子还是那些蚊子。那我们的接下来的这一个问题，是来自材料科学与工程学院的曾飞红同学，他想提问的是，请问段学长如何培养看待问题的批判性思维？

 **段永平：**

这个我搞不清楚，我没有什么批判性思维，我就是想从本质想？对吧？就是你想长远想本质嘛，那你跟我做的一样，你挺好，我干嘛要批判你？但是你那有些东西我可能看见，我觉得因为我看很多，就像你刚才讲的勤奋乐观。我就瞎说，不知道这背后都是什么，我也没有仔细想，但是我确实有人说过什么东西最重要，他说勤奋最重要，我说不是，我说做对的事情，因为我说勤奋最重要，你会变得更勤奋吗？你不会，至少我不会。

但是你选择做对的事情，发现错了，你赶紧改，这一辈子你累计三是几年，四十几年，你每一个决定都是基于十年二十年以后，回过头来看，你会发现你会省好多力气，我们三十年毕业，四十年毕业，我看那些同学都是很聪明的人，但有些人在原地走转了三十年，四十年，这个可能每个小的决定，他都是基于眼前的利益，他们可勤奋，但是不管用。

所以我有时候我，我不觉得是一个批判性，我觉得我自己会去想这个事。所以养成一个想本质的习惯，我觉得挺好。凡事你就这么想，那么时间长了，你可能就有这种能够想本质的习惯，但是不是叫批判性的思维，我就不知道，比方说我听起来感觉好像恶狠狠的样子。

**主持人：**

感谢段学长的回答，也可以从段学长的那么多问题的回答中可以看出哈。段学长真的是一个特别坚定的人，特别高能量的去坚持做自己，想要坚持自己认为对的事情，一直是段学长的一个理念。接下来这个同学应该是一位老师，来自经济学院的助理教授陈肖桦老师，他问您说如何成为像您这样一个非常坚定，特别高能量的人，能够欣然应对或者预警去承受工作中，生活中的挑战和痛苦。

不知道段学长您对这一方面有什么见解？

 **段永平：**

我是凡人，有痛苦，我也一样，对吧？而我还是个懒人，你看我早早就退休了，所以我是退休 20 多年。

所以我今年 63 岁，那么我大概 40 岁，显然我就是不愿意面对家里人对吧？我已经享受过了，我知道这工作的乐趣，然后呢，我们有更年轻更能干的人，他比我干的还好，那何乐不为呢？但这不是我想教他们的，不是每个人都有那样的运气，正好有那么多好伙伴可以可以跟你一起合作。

当然我也有的心得的，我能做到今天，那我有很多就是对人的支持，我的分享的精神，我觉得很多人用人的时候都是，总是要让别人为自己，我是希望他们能够为他们自己而不是为我。所以包括就是因为你是要花很多时间去建立这样一个系统，这样我就也可以面临小一点的压力，所以我并不是说我去硬扛，就举个特别简单的例子，我们公司实际上是没有销售部的，我们只是给代理。

因为早年我发现这个销售部就是每个客人都来找你谈呀谈呀，我发现谈来谈去全是谈价钱，然后来就想我必须得解决这个问题，所以我们公司的价钱是跟每一个人都是一样，没有说你客户大，你就有折扣，那得多累，对不对？那你这个压力很大，我那个时候一天可能吃八顿饭，去六次桑拿，去七八次的卡拉 OK，神经病，那是我肯定不想去，对不对？没办法，客户每个客户缠着你，要跟你谈价钱。

主要是那个时候我们才做很小的生意的生意就已经是那样了，我就想十年二十年以后你不就完蛋了吗？当然也可能熬不到十年二十年，要那样忙的话。这花了大概三年的时间，我们建立了我们的销售系统，是吧？这也是一种对抗压力的办法？

**主持人：**

好的，感谢段学长的回答，刚才您也提到了对于我们年轻人要为自己而工作，顺着您的回答，刚好下一个问题，想继续提问。这个问题是来自数学科学学院的刘炳奇同学，他想问您说年轻人的什么特质会吸引到您，以及您希望会与怎么样的人成为合伙人。



**段永平：**

你说我认为年轻人为自己工作，我的意思不是那个意思。我的意思是我要让我们的员工为他们工作，我并不是说要求，这不还是意思上好像是有点差别的，当然实现自我也是应该的，但是跟我说那个话历史不太一样，因为我作为一个 CEO，我是要去 support,要去支持他们。我让他们觉得他们是在为自己工作，而不是让他们说你们要为自己工作，就把我给踢走了，意思不完全一样。然后然后问题我就忘了。

**主持人：**

刚才这个问题是想请问您年轻人的什么特质会吸引到您。

 **段永平：**

我你的年龄就是我的梦想，我都回不去了。

**主持人：**

我们要不请这位刘同学站起来和咱们的段学长交流一下，对，解释一下你的问题，整个问题请后面的工作人员递一下话筒。

**提问者：**

段学长您好。非常高兴能和您面对面，这个问题就是我想问的是，比如说我知道您和黄铮之间会有一个很深这么一个友谊，你可能也看重一些黄铮身上的一些点。所以我想请问一下您关于年轻人哪些特质会非常的吸引到您。

 **段永平：**

其实跟年纪没有关系，就说我肯定不喜欢跟我没有办法沟通的人，我非常喜欢朋友，我跟朋友聊天我很开心，然后呢，我觉得他是个看本质的人，跟我一样，我觉得这个还是比较重要的，那时候他到底算不算年轻人？当然他算，我据说也算，那么就其实你看又回到我说的，你要去做对的事情，要把事情做对，你要想长远。

但我觉得黄铮他就是那么个人，所以我们一块聊天的时候，我们就不会就聊着聊着就不在一个频道上了，但大部分人是会的，我跟很多人聊天，我觉得其实是不容易聊得下去，所以不算不知道，算不算回答了这个问题，就是我觉得还是回到事物的本源上。

**主持人：**

好的，谢谢段学长，谢谢这位同学。那我们的接下来这个问题呢？他是来自竺可桢学院的秦宇阳同学。他想问段学长的是，假如您可以让刚刚大学毕业的自己每天坚持做一件事情，您会选择什么？

 **段永平：**

睡觉。比如体育锻炼要做，还有啥，觉得太多事情需要做了。但是你是必须要选一件事情做，这两件事情，这个问题有点难。

**主持人：**

猜这位同学，他是想问您关于习惯养成或者走向成功之路的那种。

 **段永平：**

运动很重要，也不一定天天了，因为你要保持身体的健康，保持大脑的清醒。还有一个是还是又回到我刚刚说的这个逻辑上，你要凡事你要想长远，你要坚持做对的事情，发现错

了，你要赶紧改，那么把事情做对是个学习的过程，就是说你会犯错误，有很多人是分不清楚错的事情和把事情做错，是性质完全不一样的，你不能因为怕把事情做错了，你就不做事，因为你只样做，你都会错。但是名知是错，你不应该错。

**主持人：**

好的，感谢段学长的回答，那下一个问题来自信息与工程学院的王其超同学。他问您说，学长您好，请问您可以分享一下您在求学和创业过程中遇到过哪些挫折吗？

 **段永平：**

求学的过程中，我差点大学就没毕业。王东潘老师帮了我很大的忙，不然我可能真有可能毕不了业，也答辩过不去，那也算挫折了。然后创业那太多了，每一个产品的问题，我那时候电话是 24 小时开机，但是我非常的不愿意解决，因为每一个电话可能都是麻烦。

**主持人：**

那你面对这些挫折的时候，有没有什么解决的想法或者说是心得之类的，可以跟我们分享吗？

 **段永平：**

其实还是有的，就说你做事情你要尽量的想长远，又回去了，你不要让重要的事情变成紧急的事情，我觉得这个很重要。也就是一天到晚接电话，所以我电话我现在就没有这个问题了，我记得很久以前我觉得我基本上不接电话，就是你要让不要有太多的紧急的事情。比方说你要锻炼身体，你不能说等到对病的不行了，就看医生其实也都很难，虽然看医生也很重要，定期的检查很重要，对吧？

我记得我以前在北京做过一个节目，他们说叫危机时刻，我不知道你们有没有注意我，我说过这个就北京电视台，那时候我当 CEO 的时候，其实还经常去采访这个为了企业那问我危机时刻，你怎么办？我说我开的车 200 公里的时速，前面 20 米有一堵墙，肯定要撞上去了，你觉得我该怎么办？

没什么办法，死定了。他说那你怎么办？我说最重要，你不要开那么快呀，你干嘛要去撞墙呢？你开辆坦克行啊，对吧？

就说完全靠长远的角度去解决这个问题，你不能等到这个这种。大家很喜欢看危机时刻哇，这个人临危不惧，对不对？没有，估计不最后还是死了吗？所以并没有意义，你要预防，所以安全第一。安全第一并不是说到那个时候你有办法，那个时候没办法，你要提早做准备。



**主持人：**

在刚才的分享中，段学长也多次提到了长远这个词，不知道大家有没有已经拿小本本记下来了。那我们接下来这个问题呢，是来自计算机科学与技术学院的汤恒同学提出的，他请问段学长的是，请问在您的视角中，信息差，对于投资和选择的影响有多大？

 **段永平：**

炒股票的对我没有什么，除非你买了马上想卖，想想赚点那种不该赚的钱，对吧？当然了，也有一些是靠信息差赚钱的，我没有那么喜欢这些事情，我觉得对我来讲，投资它实际上它不是一个零和游戏。

信息差，实际上是个零和游戏，就是你利用这个信息，别人没得到之前，你赚了别人该赚的钱或者怎么样？当然也不能这么讲，但我觉得量化投资是有点，但是你不做，别人做作为一个生意无可厚非。

但我觉得你看长远以后，这些东西都是一个小小的波澜，你太 **care** 了，你很累，我的球还要不要打了，对不对？所以你看长远，你找到好公司，你就拿着，人家说拿着就，他们就听见了，好公司是没听见，你拿个错公司，你不就死的更惨吗？

我跟好多人讲，他就是讲不明白，说价值投资就是长期投资。那请问他还有别的投资办法吗？其实它是没有的，你投的就是价值如果你投的不是价值，你投的是什么，对吧？所以你看长远，你拿到好公司，你的生活可以愉快很多，所以你看巴菲特，查理芒格，你看他们活的都很长，你看那些很投机，很有名的那些人，大部分时候的会惨，这是真事啊，或者说生意也死的很惨国内也不是没有。作为一个有钱人好好的跑去坐了牢了，对吧？

**主持人：**

好的，学长，您刚才也提到了投资方面的一些问题，刚好这里也有一个经济学院的黄一凡同学，他想问您说您是否经历过投资高风险与高回报的一个关键决策时刻。以及面对这样一个高度不确定的市场，您如何平衡风险与收益呢？

 **段永平：**

明知高风险，你还还要去做，他们脑子坏了，真是这样的，但是风投不一样，风投他们不冒风险，他是拿你的钱去投，赚到了钱，有他的一份，他当然可以赚，对吧？当然他也会去有一些判别，一线的市场或者未来市场有可能喜欢，它可以融到更多的钱，你是第一轮投进去，你可以赚第二轮，第三轮，第四轮的钱投资呢，风投实际上严格讲，它是一个，就是一个很现代的产品，那个时候是没有这个东西在。投资本身你是要看其他的商业模式，它未来

现金流，他确实能挣到钱，你敢投吗？但是这样你也愉快，你但风投不会像我们投资那样投，他都是这里放一点，那里放一点。

他其实赚的是一个国家的钱，对吧？你看风投做的很大的比方说像孙正义，对不对？你扣掉他前两名赚钱的公司，估计他就赚不到钱，加上了他其实也没赚多少，但他非常有名的风投。所以这个很有意思，你说他赚的钱，你跟巴菲特呀，跟芒格呀，就跟老巴比，那确实还是差很多的。但是很多人，他做企业，企业起来以后，你作为企业的这个最早的创始人，对吧？市值很高的时候，他确实身价很高，但那个是一个就生下来的人。

你可能同一年创业的人，可能有 1000 万个人，大家都看见马斯克了，你也跑去做电动车，你看看中国一年电动车死多少人，这就是这个道理。

**主持人：**

好的，谢谢段学长的回答，那刚才这位提问的黄同学呢，他也是来自经济学院金融系的一位同学。那黄同学想请问一下他，你在现场吗？对于段学长刚才的回答有没有什么想要追问的？

**提问者：**

我是来自经济学院的黄一凡，今天我来这里主要是代表我们那个社团来，我是那个浙江大学学生投资协会的。

然后我现在自己折腾出来了，就是因为我们的协会里面的同学也都是非常仰慕您，对您买股票就是买公司的理念是非常认同的，包括我们自己也是这样做的。刚刚那个问题其实是因为我们之前有想到也是您刚刚提到的像风投之类的这种。有很多现在的投资人，他比如说就举个例子来说，像在医药公司里面有很多公司，他比如说我要研发一个技术，这个时候它面临很高的不确定性，他技术能够做出来，做出来之后它能不能过临床之类的。

这个时候你可能就需要去考虑这个高风险，高回报的这种情况。对，所以我当时是想请教您。



**段永平：**

你这么说我能够理解，我作为投资人，我做企业的时候你可能会去做这件事。投资人呢，你作为风投，你做这种事情也是 **make sense**，但是你大资金的时候就比较困难，你不能说你用你自己需要的钱去赌一个你不需要的钱，那我肯定，我第一年我自己我赚个百分之十，百分之 20 我挺好的。你搞一个 500% 回报他，可能亏光的事情，我为什么要去做？所以我一般我不会做这样的事情，但是呢我觉得他现在这个机制挺好，他要有人去做这个事，对吧？

就说你，你说的医药这是个特别典型的地方，生物医药其实科技也一样。

他有很多新的想法，但是你没有办法，马上就有成熟的生意模式，我们这样投资人，我是不应该投的，因为我没有那么多时间，对吧？我要打球，还真是这样。很多人说你这关心我，说我不关心我，说等到他好起来了，我再来也可以，我不是个职业投资。虽然我管的钱比绝大多数这些职业投资人可能还多，我一个人管这些可能相当于一个中型的 **head fund**，估计 **even moe**，但是我并不会像他那么忙，我看见好多人就三四百人天天忙，我说你们在忙什么，你看我就买了个苹果，你就拿着就完了嘛，对，或者说人民币我就买了茅台。

其实我是不是就可以打球了，让他们忙吧，我看见很多投资人都自己嘛，但是我理解你说这句话，我非常同意，我只是我自己一般，我不避免。

**提问者：**

也就是说这属于可以理解为是两种不同的风格，但是您更喜欢找那种高确定性。

 **段永平：**

你说的那个是高风险，但不知道有没有高回报的，我要知道他有高回报，我是可以投的。所以这个是取决于你懂不懂，你不懂这个东西，你像我买这个，大家也觉得都是高风险，我不觉得，对不对，所以这取决于你有多懂，你懂你投的东西，我不一直说不懂不碰，你搞不懂东西，你不要去碰，另外就不要用杠杆，你不要用股票去抵押。一下哇觉得股票要涨了，我就借好多钱，然后股票呢，就涨之前掉了一下，你就完了，所以不要碰这种事情，所以这样我就觉得就就容易很多，你还可以打球。

**主持人：**

好的，谢谢这位同学，谢谢段学长，接下来的这个问题，他是来自计算机科学与技术学院的甘荣卿同学，他想请问段学长。请问当下年轻人应该如何应对经济下行周期呢？

 **段永平：**

当下老年人也应面对这个问题，跟年轻人有啥关系？没关系，我真不知道该怎么回答，好自为之。

一个确实我们面临这个问题，所以浙大好一点。你还是可以找到好工作的，你还可以先读个研，实在不行再读个博，对吧？但是如果你刚好看见有你喜欢的好公司，有机会加入，我觉得也是一个很好的选择，因为我看到就算是经济不是那么好的情况下，好公司都还是好，小日子都过得还不错。

你说腾讯，茅台，比如说像我们公司其实都挺好，茅台股价掉不等于它一个公司状况不

好，其实好的很，酒其实还是买不到，我们有直购他们的酒，给的量都很小。

**主持人：**

好的，感谢段学长的回答。那么今天来到现场的，还有我们的几位优秀校友代表，有一位陈伯义校友，他想请问您说中国企业怎么能够真正的做到全球化和本土化？



**段永平：**

哪个企业？

**主持人：**

或者这位陈伯义校友在现场吗？



**段永平：**

我只是反问了一个小问题。现在中国算是做好了全球化的，可能就一个拼多多，一个抖音，我说的这个其他的好像都是局部的。但是我觉得这个所谓全球化，像一个伪命题一样，你并不需要去追求它，你到了该去的时候，你自然就去了。你根本就没有那个实力，没有那个需求的时候，你走不出去的，我不要说别人，我们公司我记得早年我刚到美国的时候，我就觉得哇，这个超级碗是一个特别好的做广告的地方，我觉得我要我们要有合适的产品，我一定把这个地方打破，我们一直没有做到，我们一直没有找到一个合适的产品进入，今天也没有，黄铮做到了。

所以黄铮那次问我说，你觉得这个广告效果怎么样？我说我看见了，我说你觉得怎么样？他说效果还可以，效果还可以，你才打两条，然后第二年打了四条。

所以他就是一下子 **get the point**。我现在我在美国问所有的朋友，我说你们知道 **Temu** 吗？几乎都知道，然后我家里工作的这些很多人都用 **Temu**，阿姨，**housekeeper**，但是它上面我要买的东西不多，但是有些东西它确实有很多人。然后他最后还是要靠产品这些东西，而且他们这个模式还是有点厉害的，它的质量是一点一点在往前走好的。

**主持人：**

感谢段学长的回答，接下来这个问题同样来自一位校友，我们的方毅校友。他想提的问题是请问段学长企业高调，而企业家低调和企业家影响力的对比思考。

**提问者：**

实际上我大概补充一下这个问题，提前写总是比较挑战，因为你一直不大讲，虽然姓段但不大讲段子，但是所以就一直很低调，但现在国内，有几个企业家敢在雪球上说话。

我在来之前，昨天我们很多看雪球的同事告诉我，你不低调。但是现在的刚才听到你在

讲的过程当中呢，我觉得特别难能可贵的一点，你讲的都是普通话，但是大家听起来已经很珍惜，为什么呢？就是讲直白的真话。

平时的话越来越小，所以现在到了公众场合，很多人都拿捏说怎么样保持这个更新。

今天我们学到最多的，我也是讲这个概念，刚才你提到超级碗，您做的产品广告其实都是 bling bling 的，但是平时自己在为广告公众场合代言的次频不多，就只不过其实问的问题是这点。

 段永平：

我早就退休了，我当 CEO 的时候我出来很多的，你现在还能找到一些我当年的视频，那我退休了，我不在其位，不谋其政，我要打球，所以跟高调低调没有什么关系，我其实我很正常，我就是个普通人，我从来没有刻意的高调，也没有刻意的低调过，我就做我该做的事情。那我不在企业一线了，那你找我，我觉得不合适，我不想去跟 CEO 抢功了，对不对？大家觉得这还是你的企业，它不是我的了，是他们的，我只是一个打球的人。

主持人：

好的，刚刚段学长也提到了，您在雪球网上发言哈，那我们也有注意到您在雪球网上的账号昵称是大道无行我有型，不知道段学长为什么取这样一个名字。

 段永平：

这个里面没有什么特别的故事，可能无形，这本来就有这个说法，而且我以前在玩梦幻西游西游的时候，我用的就是大道，就是大道无形，我在雪球上好像有人注册了大道无形，那我就我就大道无形我有型，就开了个玩笑呗，表示大道虽然是无形，但我们可以有型的嘛。

主持人：

好的，谢谢段学长，接下来的这个问题呢，还是来自一位校友，是我们的金良校友。他想请学长分享一下和巴菲特交流之后，你们在价值投资方面的最大共性是什么？以及有没有一些差异化的关于价值投资方面的观点？

 段永平：

我们对投资的观点是理解是一样，就说就是我跟刚讲的就是你投资其实就是这样的投资，你不投价值，那你投的是什么？但投机不一样，人家投机投资在机会上，你这样讲也 ok。那差异的东西呢？是有的，就是我们对不同的生意的了解度是不一样的。

他懂的很多，他懂的生意我不一定懂，对吧？但是呢，我懂的生意，他有时候也未必懂，我可以给你举一个简单的例子，就是巴菲特也买了很多苹果股票，但他是在大概 2016 年开始



买，那我是 2011 年买的，那我 2018 年的时候曾经跟他聊过一次苹果，我还是专门去跟他聊，反正我们有一个什么联络，他不知道听谁说，我估计可能听李录说，说我有一个博客，他说你那博客有没有英文版的，我想看看，我说我的博客，我的英文你又不是不知道，对吧？我哪可能用英文写，这是第一，第二我写的好多是从你那来的，他说 OK,我说但是你要想聊苹果，我可以来跟你聊。

他说任何时候我太想跟你聊了，我说好我就去了。他说任何时候你路过奥马哈的时候就来，我就想路过怎么路呢，我就查了地图去芝加哥是路过奥马哈的，我就赶紧安排了一个去芝加哥的这个行程。

然后给他发了个 email,说我要路过，他说那你就来了，真是这样的，然后呢。

到那个地方的时候，他自己坐在他的球会里面，我们几个人，三个人我们就吃了饭，就聊了。他真的是很厉害，他一晚上就说呢，一开始的时候他对人很好，就想办法活跃气氛，然后就讲他小时候曾经是喝百事可乐，我说我怎么不知道这事，不是喝可口可乐吗？他说那个时候百事可乐的价钱只有可口可乐的一半，所以显然我要喝百事，对吧？然后呢？我们开始聊到苹果就开始吃饭了，然后说 OK 我们聊几句苹果，我说呢，我觉得苹果的生意模式，当然我这里主要讲的是 **iphone**，是比可口可乐摇号的，他说这一下你想我做市场出身的人，我可是知道点在哪，这是他关注，当然也是我关注的点。

为什么说苹果生意模式好？我说你看，你说百事可乐一半的价钱，你就喝百事了，你知道安卓和 **iphone** 比它价钱差多少，你看真正的苹果的用户 **who cares**，没有人在乎，至少在美国是这样。在中国也是一样的，其实真的用苹果的人，他就用苹果，然后呢，这个事就完了，他说 **I got it**，那天晚上我们就聊了好多别的乱七八糟的事，没有再聊过苹果。

然后到 2022 年去，他们股东大会，然后他请我去他们的那个，他们有个 **dinner**，有个晚饭，这个我在奥马哈那个水族馆，有个 **dinner**，我觉得这个好有意思，在那个地方，我说我不会搞错，我也觉得我因为有时候觉得不太好。我就说我早点去吧，我就提前半个小时，结果很顺利就找到人家那个路标都什么都很清楚，结果进到里面它有一个大的 **hall**，有一个大像礼堂一样的摆了 50 张圆桌就吃饭用的，大概有 50 张左右。

然后进去的时候里面就一张桌子上坐着两个人，就是沃尔巴菲特和查理芒格，我到那个时候对面走过来，一个人叫 **bill gates**，然后我们四个人坐下来，老巴讲了一句话，他把我介绍给芒格和盖茨说，这是段永平，他说他告诉我苹果的生意模式比可口可乐好，所以我买了很多苹果，你想隔了四年，就是我们就那一天晚上说的那么一句话，四年了，他就 **got point**,



我跟无穷多的人讲过。没有几个人能够干的，他就一下就是一句话，四年以后，你想我跟他平时也不会见他，直接就这么介绍了，当然他是买了很多苹果，这个跟我没关系，那这就是我玩笑，但是他拿到现在还没卖完，可能跟我是有关的，但我们知道我们没有办法验证。

**主持人：**

好的，感谢段学长的分享，通过这个段学长的分享，我们也可以未来要更加多多的去抓住 **got point**。下一个是来自信电学院的黄少祺同学，他想问您说在成为优秀的投资人公益者的道路上，浙大对您产生了怎样的影响？



**段永平：**

所以我上大学了，我在这学会了学习的方法，还是有影响的。当然有，当然浙大的学风也应该还可以，主要是他不在大城市里头，所以可玩的地方比较少一点，对不对？其实我不知道现杭州现在已经很厉害了。你看我们两个公司都在杭州设分公司说这边的人才很多，而且城市到现在为止是净流入的，很多人才都会流进来，所以他很好。但是是不是就变得更加地方可以玩了，我就不知道，应该也是的，但是这个不是什么坏事，我自己也喜欢打游戏，企业喜欢我们那个时候也没别的可以玩，当然我读书的时候也没有游戏，我们那时候还真没有。

**主持人：**

相信我们杭州发展的越来越好，之后这个玩的地方更多了，然后我们可以遇到 **point** 的机会也会更多，我们要多去高一次 **point**。这个黄少奇同学也写了几个字，非常冒昧的想问您信电学院想待会儿跟您大合影一张，不知道可不可以。



**段永平：**

我们一会看时间 **O** 不 **OK**。

**主持人：**

我们加快速度。



**段永平：**

我也没那么紧，我就是需要三点半以前一定要到机场，因为我要四点钟以前一定要起飞，我要飞一趟新加坡，因为他那个机场嘛，我要晚过那个时间，他不让我降落，所以这个比较稍微麻烦一点。

**主持人：**

那我们也非常感谢段学长忙碌之中抽出时间来回到咱们母校和同学们交流，那咱们就来

到了我们的最后一个问题，恰好时间也差不多了。

最后一个问题是，来自经济学院的周黎玲老师提出的同时，周老师也是我们最新一届的永平杰出教学贡献奖的得主，它的经济法理论与实务也是我们校内最受学生欢迎的通识课程之一。



**段永平：**

我看到你照片了（全场鼓掌）。

**主持人：**

周老师的问题是，想请问段学长，您的下一个人生目标或者说是终及目标是什么？



**段永平：**

健康的活长一点，我觉得生活还是要有质量。就说如果只是活的插着管儿，为了某个理由，我觉得那个太痛苦，所以我理解琼瑶，我觉得他是有道理，所以该给我拔管的时候就拔了。因为你还是希望，但是你要为这个努力，你要自己要好好的运动，好好的生活，心情要好，对吧？这个时候需要乐观。

**主持人：**

好的，那我们周老师还有什么想说的吗？请工作人员递一下话筒。

**提问者：**

非常荣幸能有这么一个机会，发言的机会。我在浙大讲一门课，叫经济法，全称叫经济法的理论和实务，这门课我讲了 29 年，目前是应该是浙江大学学生选课最多的一个课程。

一年差不多有 4000 个学生，那么今年准确来说应该去年九月份开始，我在这个教学楼讲课的时候多了一层意义，就有学生在网上评价，我说这个永平奖教金的获得者在永平教学楼讲，永平学长企业创业史，这是多么神奇的一个事情。其实说实话，这还真是一个巧合，但是可能冥冥之中呢，也是自有安排。

我是十几年之前开始讲课的，因为经济法还包括了企业法和公司法，那么我要讲到中国企业的发展的历史，其中有一段我觉得没法去，必须要讲的就是您的小霸王步步高，做大做强的这段历史很特别。所以当时讲这个课的时候，其实还没有永平奖教金的设立，所以我也从来没想过有机会能获得奖，更加没想过能够在永平教学楼讲永平学长的这个创业故事。更加没想过能有一天能在永平学长的面前讲这段神奇的经历。

这是特别的开心，特别的开心，特别的的荣幸。最后我还想再说一个小点，我特别认同，特别喜欢这句话，就是您说的，永远去做你认为对的事情，我觉得我做对了，而且是永远会

愿意去做，用最大的终生的热爱去做这个事情，就是做教育事业，我把这个书教好，把教育事业做好，永远为浙大，为我们教育事业奋斗一辈子，谢谢大家。

 **段永平：**

谢谢你很了不起，那么多学生喜欢你，那你肯定是付出了很多心血在里面。

**主持人：**

也再次谢谢周老师的发言，那么我们的问答环节，因为时间的关系，就先告一段落了。

 **段永平：**

可以可以，我没问题，我们时间没有那么紧。

**主持人：**

那现场的同学。

**提问者：**

段学长正好场合特别特别，我可能是受你影响最深的一个，我是 02 信息系毕业的 07 年的时候，跟黄铮一起创业，当时黄铮跟我讲的创业故事的时候，其实说服我的理由就是我们项目是段学长投的，我在欧酷的话，陪你抽过两根烟。

 **段永平：**

这么大的秘密都说出来，刚批评过。

**提问者：**

我不知道这个事真的真的真的对，后面是我记得当时您跟我讲，敢为天下后的创业的理念，包括我，我后面自己创业，然后今天是作为创业校友代表来的，所以其实后面包括我们公司，现在企业文化，我用了四个字，求是本分。

然后我觉得其实今天，我其实经常跟身边人讲，讲的咱的创业的理念和步步高体系的人出来做事的方式方法。包括您讲的是类似我跟代理商不不谈价格，我怎么让员工得到更大的利益等等，这些理念其实也确实是。

说实话，在中国我给同学分享的时候，我在可以说是同学最受欢迎讲分享的课，分享，这个创业理念。包括我在很多圈子都做这个分享，不知道这个东西有没有经过授权，但是我今天是其实想表达你给我授权对对，可以很感谢，不管是从经营理念还是从这个，我们包括工企业，现在做的也还行，小小公司几十亿的规模但是也我觉得很好了。

就表达感谢，没有其他的问题。

**主持人：**

再次感谢段学长对我们信电学院一路的支持，刚才也看到我们信电学院有同学特地带了一个横幅，有一个感谢段学长对信电的支持，我们信电学院的老师，同学们可以挥挥手跟段院长打声招呼。再次感谢段学长，我们后面还有很多想提问同学，他们说给你最后三个好了。好不好？最后三个问题。

**主持人：**

最后一排穿白羽绒服的同学，刚才特别早，就一直挥着手，特别积极。

**提问者：**

谢谢主持人，谢谢段学长，段学长您好，我也是您的信电学院的学弟，我是二三级的硕士生吴天泽，然后您其实开场时候也提到这是一个 AI 的时代。就实现在 AI 的发展是非常迅速的，包括前段时间像 open AI 的这个创始人奥特曼，可能就能等到两年之后，或者更快就能实达到这个 agent。当然也有一些反对声音，像前段时间诺贝尔物理学奖，他颁给了 AI 的亨肯嘛，然后他认为说就可能十年之后 AI 可能会让人类灭绝。

您怎么看待这个 AI 的发展？您觉得 AI 会在这几年会发展的非常迅猛，然后他又会给我带来什么样的？



**段永平：**

我的简单说法叫不明觉厉，我确实觉得他厉害。但确实不是很懂这个，我还以后我要问问你们呀，对吧？这个 AI 到底会怎么样？学院的人肯定比我们更靠前，更看得清楚，我今天还在问那个谁，就是你对英伟达怎么看的这个，他现片有没有可能被替代等等。我确实不懂。

**提问者：**

那段学长，我想你也是一个非常成功的投资人，包括现在其实 AI 相关也有很多，这个投资很多，这个创投。包括我之前也跟一些 VC 交流过，可能我作为一个硕士生，我可能日后还有考虑出国深造机会，但是这时代，确实时代，这个机遇不等人，就你怎么看待？说我是继续追求我这个学业，还是说我为了可能选择创业。抓住机遇而去放弃我学业，去选择我。



**段永平：**

创业不知道，这是取决于你，我认识一个人，也算是球友。后来在 LSI 做了，那他在 stanford 读博士的时候，曾经有一个企业的老总跟他聊了两个小时，想把他挖走，但是他是台湾人，他觉得我们中国人一定要先完成学业，跟他聊两个小时，那个人叫 bill gates，他没有钱，他一辈子都在后悔这件事。我猜，所以不知道。

所以这个完全是你的决定，但是他如果是后面这个贾布斯，他又去了，那是另外一个故事，对不对？学业也没完成，对吧，所以你也不知道，你要自己去判断什么是对的事情。

你要想你的长远，想 20 年，而不是想着眼前这点利益。你说拿学位也是对的，但是你对不要对着这个人跟你聊聊了两个小时，你都没有被打动，你确实是愚蠢。

毫无疑问你就完全不知道对方是个什么样的人，脑子就想着那一点点的小，这个小利益对不对。要拿一个博士学位，因为不然你对不起家里，家长肯定不是一对吧，可是你都已经硕识都已经有了嘛，对吧，那个时候微软还不是很厉害的，他如果去了微软，他就是微软，可能前十号的员工。那你想他得多厉害，他比现在的 CEO 比什么李开复这些人都要早了。

反正最终你会成为你本该成为人。

**提问者：**

谢谢您提供提到说他们的这个机会，我是平时是常驻北京，就是非常荣幸能有这个机会，然后我昨天特地从北京过来，今天下午就要回去，我是特意回来见你，所以我觉得我这个决定非常正确，非常感谢你，谢谢。

**主持人：**

好，谢谢这位同学，刚才真的大家太热情了，还有很多问题又塞到了我的手里，那这里我最后两个机会，一个机会给到我手上的问题，一个机会给到台下的同学，那我先提问掉我手上的这个问题。

是的，也是一位校友，他是来自偶访天使的刘建斌，他想请问段学长的是，想请问拼多多和步步高 OPPO vivo 都把本分当做企业文化。但是在企业经营上有很大的不同，请问应该如何理解这种差异？

 **段永平：**

我们公司我很清楚，拼多多的情况，我确实不太知道他们具体的东西，这个因为很多人跟我讲，我说人家的用户越来越多，那么多人喜欢用它，你非说他不对。到底是啥意思？我知道像黄铮最早开创业的时候，你比方他做拼好货的时候，他是非常关心农业的，对不对？

他就是想把农产品把它发出去，他真的很多事情，包括他现在做的很多基础建设都是跟那个有关的。那么做拼多多的时候是他找我投了他嘛，但我投他，我事先其实并不知道，就有一天我通电话，我说你在干嘛，他说他在做这个，我说这不就是以前的拼好货，他说对，但是他现在就有一点不一样了，就做东西多一点的，然后呢，他说他希望我能够投他们，我说那他能挣钱吗？

他说不知道，但是用户的成长非常快，很多人喜欢用，而且呢，他的供应商也很开心，就是原来不好卖的东西都卖出去了。比方说，尤其是农产品，因为他们最早是农产品出现的，你想农民的橘子你卖不动，你就死了吧，你都烂掉了，对吧？所有的水果这些东西都是一样，通过他们的渠道，他们就确实做的很好，那么他让我加入，我说能赚钱吗？他说不知道，我听他讲了成长的速度以后，说那我就把它当公益做吧，因为那么快的成长速度，那表示你是在做一件好事，对吧？

最后的结果就是这样，我就说 OK，如果赚钱了，我就把它捐到我的基金里头，就当公益了，如果不赚钱，但是帮了那么多人，那我就当做了公益了，很多都是做公益。然后我给他提了个条件，说你想让我投多少，你就再投多少，对吧？所以他并不是因为缺钱找我的，他就是为了把我拉进去做他的投资人，这个故事大家不要往外说，我也不该说，我突然给忘了这事。

这里没有什么，这里他是在很早年上市之前的事情，跟上市各方面没有关系。我算回答这个问题了，对不对？我觉得其实他们做的事情，第一我不是很了解，第二不了解细节，为什么有些东西我其实我也跟他提过，我说诶，我都觉得你这个东西不对，他说你这个东西确实不对，他会改，但是我没有太跟踪很多细节，我看网上很多各种各样的说法，但是事实上是他确实厉害，营业额，用户量等等一直在往上涨，那这些不喜欢的人也没试过，很多人从来没用过，觉得那就是坏。对我觉得很难理解这种事情。

**主持人：**

好的，请讲请工作人员为这位校友递上，你就使劲喊吧。

**提问者：**

声音太小，没听清，大概是问大道怎么看拼多多平台商家受拼多多压榨的问题。



**段永平：**

我听说了，我觉得呢，首先我不好评价，因为我不了解具体的情况。但是大部分的供应商还是认真的在呆着，这是第一；第二可能他们的竞争环境可能更恶劣一些，我们的供应商很少，我们是很注重供应商，相比于他们而言，很多供应商有意见，你告诉我有意思。对吧？如果有一万个供应商有意见，他可能有 500 万个供应商，所以你从这个角度去理解，可能理解，但是到底怎么回事我不知道，所以我没有办法回答你这个问题呀，但是我觉得黄铮不是一个趋利的人。

就有很多人理解这一点，我非常理解他不是为了挣钱，他也不会蒙你，对前段时间这



个拼多多狂掉的时候，很多人说这有没有可能是个 **forg**，说是个假的，我说别的我不知道，这点我知道他一定不是，他们说东西那就是真的。但是你喜不喜欢那件事，那是你的问题，这是你的选择，对吧？

**主持人：**

好的，由于时间关系，我们来最后一个提问，真的是最后一个，真的是最后一个了。  
要不那边走廊上黑衣服同学。

**提问者：**

你对，就是你段学长好，我是是一个大一的软件工程的学生，因为我刚入大学，有时候也会有些迷茫，我大学这几年都要做什么？然后我前几天读到黄铮，他一篇反思他中学跟大学的文章这样写，他说在追求第一上，在努力做一个好学生上，浪费了太多的时间，损失了很多逆反导弹，纯粹享受青春的时光。60 分万岁是个好哲学，是我在很多年后才慢慢悟到，然后我也听到段学长你也说，就是你觉得大学更重要的可能并不只是学习一个具体的知识，而是学习的方法，那么我觉得这就是对我一方面，但是另外一方面如果对于我未来的发展来说，如果我想加入一个我喜欢的可能比较好的公司。他肯定也会对我提出一些硬性的要求。这两者之间是一个平衡。



**段永平：**

大学生会迷茫很正常，我大概到大三的时候我才觉得突然有一天发现我考大学的时候，我那个准备的过程很开心很充实，上大学以后就很迷茫，尤其是我学的专业还不是我真的未来想干的事情，是吧？所以到大三的下半个学期我才突然意识到我的乐趣其实是来自于过程，同时我也是在大三的时候发现要做对的事情，把事情做对。

就是你要去慢慢的去，怎么说？反正迷茫也正常，那你说你和你喜欢的公司，对方怎么要求你的？这啥意思？我还没有完全你，你能再重复一下吗？

**提问者：**

比方说我们向一个学生进行，咱们是不是对你绩年各个方方面面有一个比较规范，比较。



**段永平：**

这个我不知道，因为每个公司的要求可能不一样，对吧？那个你喜欢那个公司。你不是得知道他们喜欢你什么吗？我怎么会知道呢？

所以是要需要你去了解，我确实见过很多人就找工作，我喜欢你给我搜索，那你喜欢啥呀？他说不出来。你现在不想找份工作，对吧？和你喜欢这家公司，你一定有你喜欢的理由

的，那你去做什么工作也有关系，比方说你，你如果你是个软件工程师，对吧？

我真的是觉得就是你自己要想五年，十年 20 年以后，如果你是一个很大的擅长是写代码，那你可能真的需要找点别的事，但是你足够聪明。那你肯定是可以找得到的，我见过好多人改行改的边找不着的，但是人家一样可以做这种情况，你看我们系的，我们班巩建平是到日本做的，就是跟别的学生一点关系都没有，人家成了世界级的专家，这也是一样的。可以了吗？谢谢各位。

**主持人：**

谢谢。再次感谢段学长的回答，坚持做对的事情，并且把事情做对，相信在未来求是学子们也将继续遵循您的本分一词，愈行愈远，也感谢段学长今天抽出时间与我们见面交流。

那么接下来在最后呢，我们想请段学长和今天在场的老师，同学们共同合影留念，请段学长移步台下落座。