雪球特别版——

段永平投资问答录（商业逻辑篇）

2020/09/19

整理：雪球用户@Zliya

封面设计：卢宛莹

统筹：冯冬杰

浙版数媒

关于《雪球》

《雪球》从数千万名投资者生产的大量讨论中，精选高质量内容并按话题进行编排。专刊内容覆盖炒股选基攻略、投资入门指南、行业解读等等，帮助投资者更好地进行投资决策。

关于雪球：

雪球是领先的投资交流交易平台，汇集数千万股票、基金个人投资者、上市公司管理层，券商、基金、保险和私募机构从业人员在这里实战交流。雪球致力于为投资者提供跨市场（沪深、港、美），跨品种（股票、基金、债券等）的免费实时行情资讯，专业优质的互动交流和便捷高效的交易服务。

知识产权：

此电子周刊中内容版权由对应的用户和雪球共同所有。第三方若出于非商业目的，此电子专刊的内容转载，应当在作品正文开头显著位置，注明原作者和来源于雪球。

若需要对作品用于商业目的，第三方需要获得原作者和雪球的单独授权，并按照原作者规定的方式使用该内容。转载授权等相关事宜，请发邮件到 secretary@xueqiu.com。

问答录内容来源于段永平网易博客及雪球，版权归段永平所有。

本刊部分图片和文字来源于网络，如有侵权，请和我们联系。

内容概要

段永平：著名企业家，小霸王品牌缔造者， 步步高创始人，vivo 和 OPPO 联合创始人，网易丁磊生命中的贵人，拼多多黄峥的人生导师。

段永平同时也是著名投资人，早期投资网易获 100 倍以上回报，目前重仓茅台、苹果等优质公司。

不管是作为管理者，还是作为投资人，段永平都是非常成功的，本期雪球精选出段永平关于商业逻辑的问答录，阅读本文能领略段永平对于商业的深刻理解，希望各位通过这本书能读懂段永平的商业智慧，对各位的工作学习投资能有所帮助。

目录

前言：买股票就是买公司.....6

第 1 节：伟大企业.....7

一、什么样的企业是伟大的企业.....9

二、伟大公司管理层(CEO)：造钟人.....14

三、长长的坡，厚厚的雪---滚雪球.....17

第 2 节：商业模式.....22

一、商业模式最重要.....22

二、差异化是好商业模式的前提.....27

三、护城河是商业模式最重要的部分.....33

四、要有好的企业文化做支撑.....37

五、30 个商业案例点评.....40

第 3 节：企业文化.....77

一、企业文化.....78

二、核心价值观.....95

三、本分和平常心.....96

四、团队合作.....119

五、消费者导向.....152

六、基业长青.....166

七、26 个企业文化案例点评.....171

第 4 节：产品、差异化与创新.....223

一、好产品.....223

二、产品差异化.....243

三、创新.....255

第 5 节：品牌、营销与广告.....273

一、品牌.....273

二、营销.....290
三、广告.....301
第 6 节：收购和多元化.....311
一、收购.....311
二、多元化.....313
第 7 节：Stop doing list（不为清单）.....318
感谢.....353

前言：买股票就是买公司

网友：投资大师的一句话也许就改变了我们小散户的一生，希望段总不吝赐教，感激不尽。

段永平：如果有这么一句话，可能就是“买股票就是买公司”。我曾对老巴讲我从他那里学到的最重要的一句话，然后他说，这正是他从格拉汉姆哪儿学到的最重要的一句话。（2010-05-23）

段永平：对投资而言，很重要的一点是你能把上市公司看成非上市公司，然后理性地去想应该怎么做。（2012-11-11）

网友：您在经历上与巴菲特有相似之处，有条件将公司的管理经验运用到实际的投资当中去。那么，您在完成这种跨越的时候有什么经验吗？

段永平：没觉得有什么本质区别。（2010-10-26）

网友：这里有个问题想请教下段大哥：从根本上来说，我是喜欢投资的，但也积累点企业运营经验，对于企业的发展还是可以贡献点微薄力量的，我从一个小投资者转变为所投企业的管理者，这二者应该不矛盾吧？毕竟，现今我对于该企业的发展及经营情况，了解得更透彻、更深入了。我这样做对于投资来说，有问题吗？

段永平：你去看看老巴是怎么说的就明白了。（2011-08-20）

网友：请教大道，巴菲特说过：我是个好投资家，因为我是一个企业家。我是个好企业家，因为我是投资家。我也问过方丈，企业家与投资家的区别，他说：“企业家成功一次就够了，而投资家需要成功多次。请教大道，您认为投资跟经营在具体方法论层面有啥区别没有？

段永平：没觉得投资和自己经营企业有什么大区别。不同的地方是投资时是你认同的人在经营。（2019-04-06）

第 1 节：伟大企业

伟大企业的其中一项特质是“利润之上的追求”,乔布斯和他的苹果给予了这项特质以最完美的诠释。

段永平：这是《乔布斯传》最后一章“遗产：无比辉煌的创新天堂”中的一段自述，我反复读了很多遍，字里行间跃然纸上的是一个虽有阴暗面却始终闪亮的灵魂。
吉姆.柯林斯在《基业长青》中曾经总结过**伟大企业的其中一项特质是“利润之上的追求”**，乔布斯和他的苹果给予了这项特质以最完美的诠释。（2014-02-01）

原文：
我的激情所在是打造一家可以传世的公司，这家公司里的人动力十足地创造伟大的产品。其他一切都是第二位的。当然，能赚钱很棒，因为那样你才能够制造伟大的产品。但是动力来自产品，而不是利润。斯卡利本末倒置，把赚钱当成了目标。这种差别很微妙，但它却会影响每一件事：你聘用谁，提拔谁，会议上讨论什么事情。

有些人说：“消费者想要什么就给他们什么。”但那不是我的方式。我们的责任是提前一步搞清楚他们将来想要什么。我记得亨利·福特曾说过，“如果我最初问消费者他们想要什么，他们应该是会告诉我，‘要一匹更快的马！’”人们不知道想要什么，直到你把它摆在他们面前。正因如此，我从不依靠市场研究。我们的任务是读懂还没落到纸面上的东西。

宝丽来的埃德温• 兰德曾谈过人文与科学的交集。我喜欢那个交集。那里有种魔力。有很多人在创新，但创新并不是我事业最主要的与众不同之处。苹果之所以能与人们产生共鸣，是因为在我们的创新中深藏着一种人文精神。我认为伟大的艺术家和伟大的工程师是相似的，他们都有自我表达的欲望。事实上最早做 Mac 的最优秀的人里，有些人同时也是诗人和音乐家。在 20 世纪 70 年代，计算机成为人们表现创造力的一种方式。一些伟大的艺术家，像列奥纳多• 达• 芬奇和米开朗基罗，同时也是精通科学的人。米开朗基罗懂很多关于采石的知识，他不是只知道如何雕塑。

人们付钱让我们为他们整合东西，因为他们不能 7 天 24 小时地去想这些。如果你对生产伟大的产品有极大的激情，它会推着你去追求一体化，去把你的硬件、软件以及内容管理都整合在一起。你想开辟新的领域，就必须自己来做。如果你想让产品对其他硬件或软件开放，你就只能放弃一些愿景。

过去，不同阶段有不同的公司成为了硅谷的典范。很长一段时间里，是惠普。后来，在半导体时代，是仙童和英特尔。我觉得，有一段时间是苹果，后来没落了。而今天，我认为是苹果和谷歌——苹果更多一些。我想苹果已经经受住了时间的检验。它曾有过起起伏伏，但如今仍然走在时代的前沿。

要指出微软的不足很容易。他们显然已经丧失了统治地位，已经变得基本上无关紧要。但是我欣赏他们所做的，也了解那有多么困难。他们很擅长商业方面的事务。他们在产品方面从未有过应有的野心。比尔喜欢把自己说成是做产品的人，但他真的不是。他是个商人。赢得业务比做出伟大的产品更重要。他最后成了最富有的人，如果这就是他的目标，那么他实现了。但那从来都不是我的目标，而且我怀疑，那最终是否是他的目标。我欣赏他，欣赏他创建的公司，很出色，我也喜欢跟他合作。他很聪明，实际上也很有幽默感。但是微软的基因里从来都没有人文精神和艺术气质。即使在看到 Mac 以后，他们都模仿不好。他们完全没搞懂它是怎么回事儿。

像 IBM 或微软这样的公司为什么会衰落，我有我自己的见解。这样的公司干得很好，它们进行创新，成为或接近成为某个领域的垄断者，然后产品的质量就变得不那么重要了。这些公司开始重视优秀的销售人员，因为是他们在推动销售、改写了收入数字，而不是产品的工程师和设计师。因此销售人员最后成为公司的经营者。IBM 的约翰·埃克斯是聪明、善辩、非常棒的销售人员，但是对产品一无所知。同样的事情也发生在施乐。做销售的人经营公司，做产品的人就不再那么重要，其中很多人就失去了创造的激情。斯卡利加入后，苹果就发生了这样的事情，那是我的失误；鲍尔默接管微软后也是这样。苹果很幸运，能够东山再起，但我认为只要鲍尔默还在掌舵，微软就不会有什么起色。

我讨厌一种人，他们把自己称为“企业家”，实际上真正想做的却是创建一家企业，然后把它卖掉或上市，他们就可以变现，一走了之。他们不愿意费力气打造一家真正的公司，而这正是商业领域里最艰难的工作。只有做到这一点你才能真正有所贡献，为前人留下的遗产添砖加瓦。你要打造一家再过一两代人仍然屹立不倒的公司。那就是沃尔特· 迪士尼，还有休利特和帕卡德，还有创建英特尔的人所做的。他们创造了传世的公司，而不仅仅是赚了钱。这正是我对苹果的期望。

我不认为我对别人很苛刻，但如果谁把什么事搞砸了，我会当面跟他说。诚实是我的责任。我知道我在说什么，而且事实证明通常我是对的。那是我试图创建的文化。我们相互间诚实到残酷的地步，任何人都可以跟我说，他们认为我就是一堆狗屎，我也可以这样说他们。我们有过一些激烈的争吵，互相吼叫，那可以说是我最美好的一段时光。我在别人面前说“罗恩，那个商店看起来像坨屎”的时候没什么不良感觉。或者我会说“天啊，我们把这个工艺搞砸了”，就当着负责人的面。这就是我们的规矩：你就得超级诚实。也许有更好的方式，像个绅士俱乐部一样，大家都戴着领带，说着上等人的敬语，满嘴华丽委婉的词汇，但是我对此不太在行，因为我是来自加利福尼亚的中产阶级。

我有时候对别人很严厉，可能没有必要那么严厉。我还记得里德 6 岁时，他回到家，而我那天刚解雇了一个人，我当时就在想，一个人要怎样告诉他的家人和幼子他失业了。很不好受。但是必须有人去做这样的事。我认为确保团队的优秀始终是我的责任，如果我不去做这件事，没有人会去做。

你必须不断地去推动创新。迪伦本来可以一直唱抗议歌曲，可能会赚很多钱，但

是他没有那么做。他必须向前走，1965 年在民谣中融入电子音乐元素时，他疏远了很多人。1966 年的欧洲巡演是他的巅峰。他会先上台演奏原声吉他，观众非常喜欢。然后他会带出 The Band 乐队，他们都演奏电子乐器，观众有时候就会喝倒彩。有一次他正要唱《像一块滚石》，观众中有人高喊“叛徒！”迪伦说：“搞他个震耳欲聋！”他们真那样做了。披头士乐队也一样。他们一直演变、前行、改进他们的艺术。那就是我一直试图做的事情——不断前进。否则，就如迪伦所说，如果你不忙着求生，你就在忙着求死。

我的动力是什么？我觉得，大多数创造者都想为我们能够得益于前人取得的成就而表达感激。我并没有发明我用的语言或数学。我的食物基本都不是我自己做的，衣服更是一件都没做过。我所做的每一件事都有赖于我们人类的其他成员，以及他们的贡献和成就。我们很多人都想回馈社会，在历史的长河中再添上一笔。我们只能用这种大多数人都掌握的方式去表达——因为我们不会写鲍勃• 迪伦的歌或汤姆• 斯托帕德(Tom Stoppard)的戏剧。我们试图用我们仅有的天分去表达我们深层的感受，去表达我们对前人所有贡献的感激，去为历史长河加上一点儿什么。那就是推动我的力量。2014-02-01

一、什么样的企业是伟大的企业

01.引用：巴菲特语录

伟大企业的定义如下：在 25 年或 30 年仍然能够保持其伟大企业地位的企业。

段永平：这个定义好！（2012-07-28）

02.网友：伟大的公司应该是具有“消费者导向”的文化并且能做出“伟大产品”的公司，比如苹果公司。优秀公司有哪些特征？

段永平：有本书叫<Good To Great>，翻译好像叫《从优秀到卓越》，同一个作者还有一本书：<Built To Last>--《基业长青》
我觉得这两本书写得非常好，至少没见过写得更好的。这两本书唯一的缺陷（在我眼里），就是用了股价去衡量公司的好坏。我觉得还有更好的办法去衡量一个好公司。（2010-05-05）

段永平：说来惭愧，这两本书我也没看完过，但翻过，觉得确实是好书。不喜欢的地方是这书也是用市值来衡量一个公司的价值的。用市值衡量的缺陷是具有时点性，在某些时点对某些时点不对。如果用未来现金流折现的概念来衡量就好了，但从来没见过谁这么做，毕竟教授们都不是真做投资的。忽略这点，这书就是我看过的最好的关于企业的书（我没看过别的）。（2012-07-24）

03.网友：（乔布斯自述）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？

段永平：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）

04. 网友：我有一个博友问您两个问题:

问题 1：《好公司为什么会失败》中列了几条加以论述：1、错误数字 2、遗忘股东 3、人才代价 4、滥用激励 5、广告崇拜 6、抄捷径 7、错误预测的风险 8、迷信大型 IT 工程 9、大做表现文章 10、萧条恐惧症不知段总对其中的哪几条认同？2、《基业长青》、《从优秀到卓越》（吉姆•柯林斯）与《追求卓越》（汤姆•彼得斯）相比，段总更倾向于谁的理念？

段永平：1“好公司”的定义是什么？“失败”的定义是什么？没定义怎么讨论？如果“好公司”的定义是那些做事“成功率”远高于一般公司的公司的话，那么“失败”的定义就该是那些高“成功率”外“失败”的那些个案。

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。

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。

你说的那本书里论述的那 10 条大部分都不应该是“好公司”会犯的错，倒像是一般甚至烂公司会犯的错。但错误预测的风险对谁都会存在，有时候也会要命，但“好公司”犯这种错误的概率比一般公司要低。

知道“概率”的意思吗？真的知道吗？巴菲特买错过很多只股票，每一只错误的股票都可以被称为“失败”，巴菲特“失败”吗？

2：他们一个讲的是要做对的事情，一个讲的是如何高效率把事情做对，你更倾向于谁的理念？ （2011-09-27）

段永平： 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”。（2013-02-13）

05.引用：失去乔布斯后的苹果，库克都做了什么？……

段永平：他说：“当我们付出努力，为了让盲人也可以使用我们的设备时，我是不会考虑该死的 ROI（投资回报率）的。”苹果在发起环保倡议、保护员工安全和其他政策时也是如此。————这就叫利润之上的追求！(2019-06-27)

网友：我知道一般来讲，好的公司都有“利润之外”的追求。 在<<基业长青>>里面说"visionary company was guided more by a core ideology—core values and a sense of purpose beyond just making money"。（有远见卓识的公司更受核心意识形态、核心价值观和目标意识的引导，而不仅仅是赚钱。）

1）有“利润之外“追求的公司一般来说更“长青”，我目前的理解是因为这样的公司更容易避开诱惑，更专注，更倾向做对的事情，员工更加团结。你怎么看我的理解？你能简单说说 “利润之外”追求对公司的好处在哪里么？

2）如果我不是一个 CEO，只是公司的一个 manager，对于“利润之外”追求这样的 idea（想法），能用在我自己的团队/组织里面吗？

段永平：1.有“利润之上”的追求则更容易看到事物的本质，就会更容易坚持做对的事情或者说更不容易做错的事情，就不大会受到短期的诱惑而偏离大方向。

2.如果你是一个有“利润之上”追求的 manager ，你就会找到很多 ideas，但如果不是，别人怎么说你都会用功利的角度看的。

补充一点：有“利润之上”追求并不是好企业的充分条件，但有“利润之上”追求的企业成为好企业的概率要比一般企业大很多，时间越长差别越大。
（2013-03-03）

不明真相的群众：什么是利润之上的追求？比如，超越股东利益的社会价值、适用不特定主体的方法论、超越实际功效的审美趣味。
对于大多数企业来说，利润之上的追求是奢侈的，不切实际的。但对于顶级公司来说，利润之上的追求是必不可少的。

因为： 1，利润之上的追求有一定的虚幻性，对于企业来说，就可以作为方向上看得见却不容易触及的战略目标，作为激励有持久性。而利润，太实，容易在触及后让企业进入懈怠的“贤者时间”。

2，利润之上的追求可以增加品牌的美誉度，从而增加用户的锁定能力，和企业的经营寿命。

3，利润之上的追求可以增加员工的认同感，提升团队的人员质量和工作质量。

有些商业模式很好的企业，很可能是因为没有利润之上的追求，没能成为顶级企业。

段永平：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。

多数公司碰到问题时讨论的都是有没有钱赚的问题，而有利润之上追求的公司碰到问题时可能会先问一句，这是对的事情吗？这是应该赚的钱吗……？其实差别很小，但 20 年后差别很大 （2020-07-10）

06.网友：我要怎样才能够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？

段永平：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）

07.网友：看段总这么明白地谈论价值投资，真有一种豁然开朗的感觉。

第一，价值投资者所投资的公司无所谓伟大的，平庸的。你眼中伟大的公司并非就是伟大的公司，现在伟大的公司未来未必会继续伟大，还要看公司未来现金流情况。

第二，价值投资者关注的是公司未来现金流的折现。用四毛钱买入一元钱的公司股票着眼的是公司低估现状，未来公司是不是继续低估抑或价值回归，投资者并未给予相当的认知。具有经济城堡和护城河的公司并非一定具有未来现金流，也并非一定会成为价值投资的获取目标，也要看公司现金流情况。

第三，价值投资者的水平高低体现在对该公司未来现金流折现的理解范围上，换句话说，体现了对标的公司的认知水平上。

段永平：1. 没有未来现金流的公司不可能是伟大的公司；

2. 并非具有未来现金流的“护城河”是干什么用的？（2011-01-09）

08.网友：段总，一般来说，企业在哪些方面出现问题呢？请列举一些，

段永平：任何方面都会出问题。你查查所有倒闭的公司，看看他们都出的啥问题就行了。

网友：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）

09.网友：感觉投资伟大公司与投资普通公司相比一个巨大的优势是省心，不太需要另外寻找投资目标，也不太需要时时关注市场给的价格是不是太贵。

段永平：是的，享受公司成长远好过心随股动。（2017-03-16）

10.网友：穷查理宝典中，查理说：一家价格公平的伟大企业好于价格高高在上的好企业。这句话中伟大企业和好企业分别指什么？有什么区别？能不能这样理解，一家价格公平的稳定增长型企业好于价格高高在上的快速增长型企业？

段永平：基业长青里对伟大企业和好企业有定义。（2010-08-20）

11.网友：我觉得马云和王石对“成为一个什么样的企业”思考的挺多的，而不仅仅着眼于赚钱。这有点像教育孩子，国内太多的家长总教育孩子如何活得更好，而不是为什么活和活成一个什么样的人。在这学习一段时间后，越来越发现看企业越像看人，许多东西都是相同的。

段永平：其实真正好的能持续经营的企业大多都不是着眼于利润的，利润不过是水到渠成的结果而已，就是所谓让利润追着自己跑的那种。（2011-01-28）

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。

段永平：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。（2010-06-09）

12. 网友：如何理解一个好企业（符合价值投资理念）的老板或 CEO 的价值？人的因素与产品的因素哪个更大？

段永平：从 5 年 10 年的角度看，CEO 至关重要。从 10-50 年的角度看董事会很重要，因为董事会能找出好的 CEO。从更长的角度看企业文化更重要，因为一个好的企业文化可以维持有一个好的董事会。GE 就是一个好例子。**好的公司之所以是好的公司，必然会有些好的产品。但所谓好的产品的寿命是非常有限的。所谓好的生意模式可以让好的产品的寿命大幅度提高**。（2010-04-03）

13. 网友：这几天看了乔布斯传，终于明白苹果公司为什么伟大了。无论从战略到细节，乔布斯都 100%全力掌控，战略+执行都到位。

段永平：小说的东西不可全信。对多数人来讲，看这本书只是看了个热闹，很多人会得出很片面的结论，比如没有乔布斯的苹果会不行等等。有趣的是微软得出的结论和我一样，就是没有乔布斯的苹果更厉害。（2012-01-25）

二、伟大公司管理层(CEO)：造钟人

造钟人与报时人

01. 网友：看了吉姆·柯林斯的《基业长青》、《从优秀到卓越》等几本书。对报时人和造钟人的区分还是懵懵懂懂，主要是企业文化的建设是吗？请教段总：报时人和造钟人最显著的区别是什么？主要是从企业的哪些地方可以区分出来？谢谢。

段永平：再看一遍，不然我说你也不明白。（2011-08-24）

02. 【引用】巴菲特 31 年股东信精华（2012-02-17）

如果一个生意要依靠一位超级明星才能产生好成效，那这个生意本身不会被认为是好生意。一家在你们地区首席脑外科医生领导下的医疗合伙公司，可能有着令人高兴的可观的、不断增长的利润，但这对于它的将来并不意味着任何东西。随着外科医生的离去，合伙公司的“壁垒”也一起消失。然而，你却可以肯定梅奥诊所（Mayo Clinic）（美国最好的医院之一）的成功将会一直持续下去，虽然你根本不知道它的 CEO 叫什么名字。（2007）

03. 网友：这几天在读《基业长青》，（惭愧，现在才读），读到一个造钟人报时人的概念，商鞅与秦孝公就像两个造钟人，将秦国打造成了一个自己会报时的钟。

段永平：《基业长青》是本好书啊，不过这本书让我失去了早期投资苹果的机会，因为看完这本书后我就把乔布斯划到报时人里去了（现在绝大多数人还这么认为）。还好后来突然悟到其实他还是一个很好的造钟人。（2012-03-25）

04. 网友：请问段总，看好苹果的公司文化，还是看好其 CEO？我个人感觉你看好的是前者。

段永平：我曾经一直认为 Jobs 是个报时人，最近突然觉得只有 Jobs 的苹果是不可能成为今天这个样子的。今天的苹果，Jobs 的作用已经不是那么大了。就算 Jobs 不打算再回来，今天的苹果也会靠惯性向前的。还有就是，当年的苹果董事会为什么会在赶走 Jobs 后又能请他回来呢？这可不是容易做到的事。（2011-01-22）

网友：我很认同你的观点，苹果董事会能在赶走 Jobs 后请回他，正体现了以企业利益为上的思维模式，从这点上，董事会是称职的，理性的！

另再请教一个问题：如何判断一个企业有好的人才计划，尤其是培养、选拔优秀后备人才的计划，企业内部有简单、实效的工作机制？毕竟我们一般只能看到企业的工作计划，战略计划等？

如果，我们投资者真能掌握到企业有一群“对”的人，那么我们投资成功率将会大很多！

段永平：我自己好像没有一个简单的判断办法，至少自己没总结过。**总觉得很难判断领导层是否“对”，但相对容易判断他们是否“不对”。不对的就不碰，错误的概率就大幅度降低了。**（2011-01-22）

05. 网友：段总一定是用了苹果的产品才对苹果的未来这么有信心吧。还有没有去苹果公司做实地调研？我想这么大的市值的公司成大空间相对总是不如当年小市值的网易的。原来大家一致担心的乔布斯的健康算不算是一个很大的威胁？苹果的产品离开乔布斯一定做不到这么好吧？在一个公司风头最劲的时候买他的股票，我总觉得有点趋势投资的感觉，呵呵。当然段总用平常心看苹果价钱还很便宜那一定是笔好买卖了，呵呵。段总对苹果的理解程度我是一定望尘莫及的，见笑了。

段永平：苹果的上升空间当然远不如当年的网易，可当年的网易是可遇不可求的，而且现在就算碰上了，对我的帮助也不大。

苹果这样的公司难道还要去公司看？那能看到什么？

我只是 somehow 突然想起来要认真看看苹果，以前老觉得 Jobs 个人太厉害了，是个报时人，后来突然想明白其实现在他已经没有那么重要了，至少在未来几年里。毕竟我们是同行，虽然差距还比较大，但有些东西容易搞懂一些。（2011-02-15）

06. 网友：是什么事情让您突然悟到乔布斯还是一个很好的造钟人的呀？

段永平：因为我看见那个钟了。（2012-03-29）

网友：库克：乔布斯最大的贡献、留给世界最好的礼物在于苹果及其文化。他非常关注这些。他花费了许多时间设计我们的新园区，这将是留给下一代的礼物。苹果大学是另一个例子。他希望通过苹果大学去培养苹果的下一代领导者，并确保过往的教训不会被忘记。

段永平：加一个：发现并任命库克为 CEO。（2015-03-20）

段永平：库克是个比乔布斯更好的 CEO。库克更理性，同时骨子里对乔布斯的追求非常理解。前段时间我见到一个投资界的老前辈时，我说我认为库克其实是个更好的 CEO 时，他老人家说其实我也这么认为。基业长青里说乔布斯是个“报时人”，其实乔布斯同时还是个非常好的“造钟人”，库克其实就是乔布斯最伟大的发明（发现）之一。（2018-08-07）

07. 网友：受博友委托，他向你提问以下的问题，你可有时间解惑一下吗？

1、这段时间我看了科林斯的《基业长青》、《从优秀到卓越》、《再造卓越》，又看了韦尔奇的相关书籍，感觉科林斯与韦尔奇很多观点相通共融，我想段总当年拜访 SONY（索尼）后，认为 SONY 所存在的问题是不是：企业内部的官僚化作风？

2、韦尔奇自身受德鲁克的影响比较大，是不是可以说德鲁克是管理学的理论大师，而韦尔奇是最优秀的实践者？

3、段总谈苹果与乔布斯比较多一些，而对 GE（通用电气）与韦尔奇谈得比较少一些，我个人认为 GE 的韦尔奇在造钟方面要远强于苹果的乔布斯，如果用足球来类比的话，韦尔奇就是巴西的贝利，而乔布斯就是阿根廷的马拉多纳。肥沃土壤所生长出的优良的果实和概率远大于土壤稍差的，GE 就是巴西，苹果就是阿根廷。

4、不知段总有空的话能否写篇博文谈谈 GE 和韦尔奇，谢谢！

段永平：1. 我从来没去过 SONY;

2. 我知道德鲁克，但从来没看过他的东西;

3. 我今年一月才突然悟出来其实乔布斯也是一个很好的造钟人。他的问题是他同时还是一个极为罕见的报时人，我和科林斯都上当了，不然几年前我就该买苹果的;

4. 没空！你可以去看韦尔奇的东西。

补充一点，从书名上看，德鲁克的东西主要是教大家如何把事情做对的。如果我现在 20 来岁，我觉得我会好好看看他的东西。（2011-11-04）

08.网友：您觉得苹果公司沦为普通公司的可能性有多大？如果会沦为普通公司，第一个判断的标致是什么？

段永平：这届 CEO 任内似乎不太可能。苹果董事会似乎不错，所以以后应该也会不错。如果苹果产品对多数现有用户不再有黏性的时候，苹果就是普通公司了，那时的苹果可能就像 sony，松下等等。（2012-03-29）

09. 网友 z：马云算不算？他说：没有理想就没有明天，没有现实活不过现在。也是二元的。

段永平：好的企业和企业家都是理想主义和现实主义的结合。没有理想主义做不大，不理解现实走不远。

段永平：突然想到一个例子，也许可以解释。投资其实就是个最好的例子。

我们也许永远都无法找到一个既完美又便宜的公司（股票），我们总是对自己的目标持有两种相反的观点（positive 和 negative），但这并不应该妨碍我们“该出手时就出手” 。（2011-03-08）

网友：又一回检验了您的一流智力。您推荐的《基业常青》的确值得反复研读，能提升对好的企业的理解。希望自己能先知道如何识别好企业，然后再学会毛估估。虽然很难，但要坚持。

段永平：我觉得《Good to Great》和《Built to Last》确实是经营企业者该读的书，我第一次看这两本书的时候有很兴奋的感觉，很多年的体会和心得都被人写出来了。（2010-03-16）

三、长长的坡，厚厚的雪---滚雪球

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，博友们也可以举例子。
苹果是吧？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的，因为苹果，所以长长的坡上有时候雪也不薄。当然，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。
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。
腾讯应该也算吧？ 有疑问吗？
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。
阿胶片仔黄之类有点像？
阿里应该也算吧？虽然我很钦佩马云，也觉得他们怎么看都有些在长长的坡上，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。
Facebook？微博？yy？陌陌？我看这些公司时偶尔会觉得自己已经不再年轻了（就是因为自己不用，所以看不懂的意思）
短短的坡，雪也是少少的例子其实也很多的，那时啥反应都是没用的哈。有意思的是这种公司有兴趣的人也不少，因为大家觉得坡比较陡吗？滚起来快？没雪的时候滚的是啥呢？
……大家自己举例吧。（2017-03-17）

问答:

01.网友：海康威视、大华股份这种也算，坡很长（城市化就是陌生人化，就会出现各种安全问题,而且产品会和手机一样不断升级,需求永远存在,而且强劲）、雪很厚（随着视频监控行业越来越注重软件，粘性越来越大，外在进入者越来越难），也就是说，这两大巨头会在一家需求强劲而持续的市场中拥有越来越大的垄断力。作为一个在一家号称最国际化央企工作过超十年的人，我对海康威视的长跑能力有点担心……

段永平：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，所以企业文化很重要。（2017-03-18）

02.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。段大哥，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。（2017-03-18）

段永平：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）

03.网友：关于阿胶的疑问：

1.价格越来越高了，消费人群应该会相对少点吧。还是吃阿胶的人本来就不会在乎这样的价格？

2. 公司近些年推出了不少新产品，加价，库存也有积压，公司的策略是否有些短视？

3. 对于养生而言，坚持锻炼、注意休息、良好的生活习惯等可以代替阿胶吧。

4. 如果要买入，多大的价位合适啊。

请段总帮忙释疑。

段永平：我没仔细看过这家公司，只是看到这么多年他们都能一直提价且产品并没有不好卖。（2017-03-20）

段永平：阿胶我搞不懂，不知道人们为什么用。（2018-05）

网友：大道您好！您在长长的坡，厚厚的雪中提到片仔癀之类有点像？现在以 5 年或者以 10 年来看，片仔癀是否有长长的坡，厚厚的雪？

段永平：不了解片仔癀，只是听人说过其药用效果。(2019-10-19)

04.网友：段大哥的 Google 我实在是看不懂，我菜鸟吧。YAHOO 百度、，Google 都难以估值。我找遍了《评估原理》也找不到一种标尺.

我谈谈我的看法（错了别骂）:搜琐引擎是核心之一，网民的偏好、CEO 的水平决定了它们的价值的大部。这 3 点变化太快了。

谁敢说自己的引擎领先 100 年，网民要的是便利快捷，其他无所谓（看看 360 的例子）。CEO 的年龄会不断的和年轻人有代沟。给网站估值太难了，能估出来的可能还没出生。个人观点，乱说的（别骂）。

段永平：你讲的很有道理。我喜欢阿里巴巴和 Google 主要是觉得他们的文化很好。好的文化在变化快的世界里往往会有优势。另外，我 Google 很少，试试水。（2010-05-16）

05.网友：您觉得 GE（通用电气）的投资和苹果的投资有什么不同吗？我觉得 GE 的投资更像是一次性的利润，而苹果看上去是那种长坡厚雪型的公司，是不需要卖的。我曾经在 A 股买过烟蒂，但是发现需要时常关注一些短期的东西，虽然也赚钱了，但投资过程并不省心。现在学乖了，知道生意模式最重要，所以只买好公司了。

段永平：如果放到今天来看，我大概不会买 GE，而是应该那个时候就买苹果。因为回过头来想，我对 GE 的理解并不是很透，但苹果却是我能真的理解的公司。不过，当时我认为 GE 的文化很好，公司应该可以转危为安的。（2017-05-22）

06.网友：大道方便说一下腾讯么，特别是护城河、企业文化等，每次看你分析公司总能直达本质、一针见血。

网友 D：估摸着大道要出手腾讯了。

段永平：长长的坡，厚厚的雪！最近确实已经投了一些了，但比例还很小。用苹果换似乎有点不舍得，我似乎更懂苹果些。要再仔细想想。（2018-10-15）

网友：段总好，假如有一天 FB（脸书）进入中国后会对腾讯有很大的影响吗，特别是现在的年轻人基于好奇和好玩的心理。

段永平：那时候现在的年轻人可能都已经很老了。（2018-10-17）

网友：我的问题是：从现在到后面第 10 年或者第 15 年的时间，腾讯这家公司，您认为能到的市值是多少？

段永平：市值是别人愿意出多少钱买这家公司的意思。我不知道别人愿意出多少钱买这家公司，所以我不知道腾讯能到多少市值。不过，我认为腾讯这家公司大概率 10-15 年内一年可以赚 2000-3000 亿人民币，愿意出多少钱买这家公司完全取决于你自己的机会成本。（2019-03-14）

网友：大道您好，关于腾讯您在 2018 年 10 月份说过“最近确实已经投了一些了，但比例还很小。用苹果换似乎有点不舍得，我似乎更懂苹果些。要再仔细想想。”，能从您自己的机会成本讲讲卖了些苹果买腾讯的原因么。您也讲过不要为了调仓而调仓，两家都是好公司， 腾讯的 PE（市盈率）要比苹果高不少. 另外您是在

中国香港买的腾讯么，在美国用美元买腾讯 ADR（美国存托凭证）和在中国香港买腾讯股票有啥区别么？我人在美国

段永平：我们没有卖苹果买腾讯，所以 ADR 买的不多。用人民币买了不少港股。ADR 每年要交管理费，不如在中国香港买。（2019-03-15）

网友：向你请教一下，你买腾讯的逻辑。

段永平：我觉得 10 年后回过头来看，腾讯赚的钱（我买的份额占的比例）应该比我存银行的利息要多。（2019-03-16）

网友：另外一个问题关于企业文化，前些年有些网友跟您提问你敢买入苹果是不是因为您是行业内的人，知道很多行业潜规则，直接和 cook 打过交道，您的回答是您当年做功课的时候也会去搜集 cook 网上的视频来看，敢重仓投资苹果不需要直接认识 cook。想问一下，您去年建仓腾讯和 fb（脸书）肯定也是基于多年的观察，但这俩公司所在行业应该不属于您从事过的行业，您投资他们前有做过些什么功课吗？您会利用身边的资源去找这些企业高管出来聊天吗？您是根据什么来判断这些企业的企业文化是否符合自己的投资价值观呢？

段永平：我投腾讯和 FB 没找过任何内部高管聊，虽然我其实也认识腾讯的高管（球友）。我投资的标准很简单：商业模式，企业文化，合理价钱。所以当商业模式和企业文化不错的公司价钱也不错时，我就会有兴趣。（2019-03-16）

网友：您之前说买腾讯是因为您看到未来十年他可能会创造 2000-3000 亿的年利润，请问这个数字是怎么样的出来的呢？看了您以前的文章您几乎都能提前五六年预测苹果和茅台的收入和利润而且他们俩还真做到了！请问您是根据什么来做出这些神预测？

段永平：其实都是瞎猜的。生意模式好，企业文化好，基本上你就可以简单地希望他们会正常增长，所以给个五年十年的，有增长不奇怪啊。关键是要看懂生意和商业模式。（2019-03-17）

网友：大道您好，请问您最认可腾讯这家企业哪些方面，什么本质层面竞争优势，能让您下决心持有 10 年以上？

段永平：马化腾人不错，而且年轻，微信及微信支付的影响非常大且深远。我们确实买了一点腾讯，但比例很小。(2019-10-15)

07.网友：您怎么看 FB（脸书），高管的不断离职会不会对公司产生致命打击？现价可以买入做长期投资吗？

段永平：我不推荐人买股票，我觉得如果你需要问人该不该买的时候那就还没到你能买的时候。我个人觉得 FB 也是家不错的公司，生意模式和文化都不错，扎克伯格年轻有为，还能好好干很多年。公司有人离职很正常。（2019-03-20）

网友：您投资 FB，应该是大概率觉得它未来 5-10 年净利润达到 500 亿美金左右，请问能分享下这其中的逻辑吗？

段永平：大概就是觉得生意模式很好，企业文化也很好，扎克伯克还那么年轻，所以这个公司还会有不错的成长空间。（2019-03-23）

【备注：段永平：Facebook(FB)准备卖掉了，有些不舒服的东西。(2020-07-31)

今天清空了 FB，算是赚了不少。由于自己不用 FB 的任何产品，所以对 FB 的理解一直没达到很透彻的地步。最近一段时间，抖音就把他吓成这个样子，说明他可能还是有弱点的。我的卖出也符合“对自己不够了解的公司，涨了也想卖跌了也想卖”的情况。(2020-08-04) **】**

08.网友：大道您好！塑化剂时全部买入了茅台但继续下跌，无法再买内心不平静，知道您投资茅台后仿佛看到曙光，非常高兴。后来又跟您学习了社交属性的公司，受益匪浅。但是亚马逊、阿里巴巴的合理价格一直非常困惑，请问有办法大概估算吗？按未来电商占整个零售业的可能的比例考虑合理吗？另外，向您请教：如果投资的伟大企业中有一家非常便宜了，另外几家价格合理，卖出价格合理的买入特别便宜的算是做对的事情吗？谢谢！

段永平：我知道 amazon 是家伟大的公司，但也不知道应该值多少钱，不过未来他们一年赚 500 亿或更多似乎不是件太困难的事情。换来换去这种事情难度比较高，少作为佳。（2019-06-01）

网友：以前您谈起亚马逊时，曾说：“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？”最近您又评论说“我知道 amazon 是家伟大的公司，但也不知道应该值多少钱，不过未来他们一年赚 500 亿或更多似乎不是件太困难的事情。”请问您比从前更看好亚马逊了吗？

段永平：是的，我对 amazon 的认识有些改变，确实觉得这个公司企业文化和生意模式都很厉害。以前对 amazon 的生意模式不太有概念。(2019-06-11)

网友：大道，请问您怎么看 amazon？估值 900b，去年的运营现金流大致有 30b，看起来也不贵？但是折旧 15b（CapEx 也大致 15b），stock comp 有 5b，导致利润只有 10b，如果看未来现金流，看 30b 还是 10b 比较合理？谢谢。

段永平：看未来能赚多少钱，看不懂就不碰了。我现在对 amazon 的看法：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。(2019-09-21)

第 2 节：商业模式

生意模式越好，投资的确定性越高或者叫风险越低

---段永平

（价值）投资最重要的是什么？

段永平：right business，right people，right price.（对的生意，对的人，对的价钱。）这是老巴说的。对的生意说的就是生意模式，对的人指的就是企业文化。Price 没有那么重要，business 和 people 最重要。Culture 跟 founder（创始人）有很大关系。business model，就是赚钱的方式，这个是你必须自己去悟的，我没法儿告诉你。就像如果你不打高尔夫，我是无法告诉你它的乐趣的。（2018-9-30）

段永平：老巴童鞋说生意模式最重要。我自己大概对这句话想了好几年了，还在继续想，但确实越来越感觉到老巴这个说法有道理。和老巴吃顿饭没白吃，这句话就已经值个 100 顿饭了吧（其实远远不止哈）？

什么是生意模式？我也说不清楚，也许大学里的教授能给个文点的定义吧。但是，我觉得我大致知道那到底是什么意思。

如果你还不明白什么叫生意模式的话，那就看看老巴的那几篇在几个大学的演讲。

还没懂？那看看喜诗糖果，看看可口可乐、看看比亚迪、看看苹果、看看航空公司、看看那些做太阳能晶片的“光伏企业”……

还没懂？那重头来，接着再看。10-20 年之内看不懂都可以用这个办法，就是“重头来，接着再看”。

20 年以后还是看不懂怎么办？那 20 年以后再说了。（2012-06-24）

问答：

一、商业模式最重要

01.网友：首先看生意模式！最亮的指路明灯。

段永平：看到这句话说明你有悟性哈。这句话可能值一辈子的午餐。（2012-04-06）

02. 网友：段大哥很多次谈到生意模式的重要性。那么生意模式和投资的确定性是怎么样一个关系呢？大哥怎么理解价值投资中有风险，风险投资中有价值？价值投资和风险投资都要考量生意模式，那么价值投资和风险投资的本质区别是什么？投资的确定性是什么？

段永平：1. 生意模式越好，投资的确定性越高或者叫风险越低；

2. 见第一条；

3. 见第一条；

4. 见第一条。（2013-04-03）

03.网友：你说过巴菲特告诉你看公司首先要看生意模式，能否说一下你对"生意模式"的定义（好像你从来没详细说过），或者说重点关注生意模式的哪几方面。谢谢！

段永平：怎么会有这么多人问什么叫“生意模式”的？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。**（2012-04-08）

网友 B：网友都是学院派，凡事都要定义一下。

段永平： 凡事要知道定义没什么错，老巴也没告诉我什么叫生意模式，我也确实一下找不到特别好的词来说明，想来想去，生意模式最好的定义就是---生意模式。（2012-04-08）

网友 J：顺便说一下，您说的"净现金流"换作 " 自由现金流"可能对大多数人来说更好理解一些。自由现金流=经营现金流-资本支出。

段永平：其实不明白的人你换哪个说法都是一样的。（2012-04-09）

网友：商业模式好的企业为什么会有好的投资回报，因为可持续发展吗？

段永平：你需要先理解**商业模式的定义。简单讲商业模式好的意思就是企业能够持续赚很多钱。**（2019-05-05）

02. 网友：一开始做投资，比较注重 right price，做投资的时间越长，越能体会到 right people 的重要性，right price 经常是可以等到的，right people 却是可遇不可求的。如果开一家餐厅，我是不会和不诚信、把收银台的钱放自己口袋的人合伙做生意的。买了股票就是公司的股东，也是和别人合伙做生意，选择管理层也要像选择合伙人一样。（2013-04-21）

段永平：right business 最重要，因为 right people 在 right business 里能充分体现出来。right price 则没那么重要，因为时间可以降低其重要性。

网友 S：right business 是指好的商业模式，不能等同于企业未来的获利能力。好的商业模式有可能长期获利平平，right business 既非企业获利能力的必要条件，也不是充分条件。

段永平：好的商业模式不应该长期获利平平，但短期有可能。我认为“好的商业模式”的定义就包含未来获利能力强，不然就不是“好的商业模式”（不然那是什么意思？）。未来指的是企业的整个生命周期。

【引用】巴菲特 31 年股东信精华---1（2012-02-17）

除非是经历销售量的巨幅成长，否则一家好的企业定义上应该是指那些可以产生大量现金的公司，（1984）

04.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，一直困惑其中。

段永平：再好的车手也很难开好一辆烂车。（2013-04-22）

网友 F：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。

段永平：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。（2013-04-23）

05.网友：＂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。

段永平：特别好的生意模式非常少见。（2013-04-23）

06.网友：段大哥，因为看财报的知识不够，所以管理者的品行我会更在意，我曾看到一句话说"投资，如果你不识货，那就要识人。"我想问您，给人定性除了听其言观其行之外，还有什么是必须注意的呢？

段永平：如果你连货都不识，还需要识人吗？老巴讲得很清楚了！（2013-11-15）

网友：巴菲特说，选公司一定要看它管理层。巴菲特说，选公司一定要看它的本质，因为它迟早会轮到庸才管理。是不是有点矛盾？

段永平：他后面讲的是商业模式。前面讲的是管理水平。巴菲特的意思是，如果生意模式好的话，庸才都不怕。（2010-04-01）

07.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，当然要尽量选择鱼与熊掌兼得的了。

段永平：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）

【引用】巴菲特：我投资生涯前 25 年所犯的错误 2018-01-20

我可以给大家举出更多我自己买便宜货的愚蠢行为，但我相信你早已明白：以一般的价格买下一家非同一般的好公司要比用非同一般的好价格买下一家一般的公司要好得多。查理老早就明白这个道理，我的反应则比较慢，不过现在当我们投资公司或股票时，我们不但会坚持寻找一流的公司，同时这些公司还要有一流的管理层。

从这里我们又学到了一课，好的马还要搭配好骑师才能有好成绩，像伯克希尔纺织与 Hochschild ，Kohn（孔恩百货公司）也都有德才兼具的人在管理，很不幸的他们所面临的是流沙般的困境，若能将这些人摆在体质更好的公司相信他们应该会有更好的成绩。

我曾说过好几次，当一个绩效卓著的经理人遇到一家恶名昭彰的企业，通常会是后者占上风，而管理层却已名声尽毁。我多希望我没有那么费尽心机地制造坏的典型，我以前的行为就像是 Mae West（梅·韦斯特）曾说的：“曾经我是个白雪公主，不过如今我已不再清白。”

网友：是否可以请教段总一个问题，巴老说马比骑师重要，但我看你的选择里，对骑师似乎非常看重，对于阿里，对于 GE、对于万科无一不体现你对管理层的要求，我理解你是真正做过大企业的，那么您认为管理层的素质和公司行业的本身哪一个更重要一些呢，或者怎么来平衡为好呢？请教了。

段永平：巴菲特说过生意模式最重要，但也要合适的人才能管好。当我强调人时，表示生意模式已经看过了，不是表示生意模式不重要。我不知道那个更重要，但知道哪个不行时哪个就重要。（2010-05-12）

08.网友：有一个关于 Good business（好的生意）的问题想请教，比如房地产行业，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？

段永平：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，而其他的企业就非常不容易。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会有比较好的回报的，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。**（2015-04-11）

09. 网友：请问大道"看懂生意模式"是不是可以这样理解：用自己的一套方式把它解化，理解（抓住）其本质，明白其核心竞争力（差异性），然后看懂其十年（更远）的趋势或变化。也就能看懂未来现金流了？

段永平：差不多吧。没想到一个简单描述的方式。（2012-06-26）

10. 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。

段永平：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）

11. 15 周年（博文时间：2010-09-18）

段永平：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。

网友：恭喜恭喜！对 bbk（步步高）无限崇敬，想不做百年老店都难。还是期待 bbk 在某个年龄的时候搞个 ipo，让俺们有机会多多少少收藏一点，升华俺们心中的 bbk 情结。

段永平：争取做 103 年。不过，我们这种公司的生意模式还不好，不是很好的投资目标。

网友 Y：为什么是 103 年呢？不明白.还有想问问什么样的生意模式是比较好的投资目标，段总能谈谈吗？

段永平：呵呵，因为有人 102 年。**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，我们会有点厉害的。（2010-09-19）

网友：您的 BBK（步步高）取名是否受了 BRK（伯克希尔·哈撒韦公司）的启发？其实您的 BBK 就是一个最好的有护城河的公司，可惜您没上市的计划，真希望有机会买您的公司，

段永平：步步高的拼音是 BBG，读起来像 BB 机。我们起名字的时候还不知道巴菲特是谁。我们的生意模式不好，不是好的投资标的。（2012-04-06）

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。希望能得到您的解答（2012-04-10）

段永平：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。（2012-04-06）

段永平：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）

网友：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？

段永平：现在是互联网入口，是个平台。（2019-08-01）

12. 博文：《巴菲特自述:我的城堡和我投资的 5+12+8+2 法则》（2010-05-28）

我怎么选股: 重心是“什么”上面，而不是“何时”

可口可乐公司于 1919 年上市，那时的价格是 40 美元左右。一年后，股价降了 50%，只有 19 美元。看起来那是一场灾难。瓶装问题，糖料涨价，你总能发现这样那样的原因让你觉得那不是一个合适的买入时机。一些年之后，又发生了大萧条，第二次世界大战，核武器竞赛等。总是有原因(让你不买)。如果你在一开始 40 块钱买了一股，然后你把派发的红利进行再投资(买入可口可乐的股票)，一直到现在，那股可乐股票的价值是 500 万。**这个事实压倒了一切。如果你看对了生意模式，你就会赚很多钱。**

二、差异化是好商业模式的前提

01.网友：据说方丈很睿智，请教一下: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？

不明真相的群众:这问题太多了，回答完这些问题都能出一本书了。请大家来回答吧。@大道无形我有型 对这里面的好几个行业都比较熟？

段永平：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）

02. 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。这对于我理解商业模式感觉还是挺重要的，请段大哥指点。

段永平：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**。（2012-05-02）

03. 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。

【引用】芒格主义 2012-06-26

75，这里有个模式一直让我们很困惑。也许你们能够更好地解决它。许多市场最终会变成两三个——或者五六个——大型竞争对手的天下。在一些那样的市场里面，没有哪家公司能赚到钱。但在其他市场中，每家公司都做得很好。

这些年来，我们总是试图弄清楚一个问题，为什么某些市场的竞争在投资者看来比较理性，能给股东带来很多收益，而有些市场的竞争却是破坏性的，摧毁了股东的财富。

如果是像机票这样的纯粹商品，你们能够理解为什么没人能赚钱。我们坐在这里也能想像得到航空公司给世界带来的好处——安全的旅游、更丰富的体验、和爱人共度的美好时光，等等。然而，自从雏鹰号首航（注：世界上第一次成功载人飞行）以来，这些航空公司的股东净收益却是负数——非常可观的负数。航空业的竞争太过激烈，一旦政府管制放松，就会严重损害股东的财富。

然而，在其他领域，比如说麦片行业，几乎所有大公司都赚钱。如果你是一家中等规模的麦片制造商，你也许能够赚到 15%的利润；如果你非常厉害，也许就能够赚到 40%。在我看来，麦片厂商之间的竞争非常激烈，它们有很多促销活动，派发优惠券什么的，但为什么还能赚那么多钱呢？我无法完全理解。

很明显，麦片行业里存在着品牌认同的因素，这是航空业所缺乏的。这肯定是（麦片行业如此赚钱的）主要原因。

也有可能是大多数麦片制造商已经学到了教训，不会那么疯狂地去争夺市场份额——因为如果有某个厂家拼命想要抢占更多市场份额的话……例如，假使我是家乐氏，我觉得我必须占有 60%的市场，我认为我能够拿走麦片制造业的大多数利润。那么我会在扩张过程中毁了家乐氏。但我认为我能抢到那么多市场份额。

在某些行业里，商家的行为像发神经的家乐氏，而其他行业则不会出现那种情况。可惜我并没有一个完美的模型来预测那种情况怎样就会发生。

段永平：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：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，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？

段永平：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。（2012-07-13）

04.引用：Warren Buffett Quotes（巴菲特引述）

In a business selling a commodity type product it’s impossible to be a lot smarter than your dumbest competitor.

段永平：所以说国内的晶硅光伏产业很惨啊，更惨的是，这情况啥时候到头呢？（2012-11-17）

05.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。

段永平：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 F：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。

段永平：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）

06. 网友:好的生意模式是否是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？另生意模式和企业文化是否像赛马里面的好马和好的选手的关系？

段永平：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。我不太会骑马。（2015-04-20）

07. 网友: 以 30 年的长度看，您觉得行业类别对于选择好公司是否重要？

段永平：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：太阳能转化效率越来越高，尤其是薄膜领域，最近深受追捧，未来太阳能发电看上去潜力很大，太阳能能源股可否作为重点研究领域？

段永平：产品没有差异化，最后看到的就是价格战。（2015-03-03）

段永平：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）

08.网友：我从 2014 年看你的网易博客，一路跟你到雪球，收获很多。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。

段永平:“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）

【引用】巴菲特 31 年股东信精华-（2012-02-17）

真正**伟大的生意**，不但能从有形资产中获得巨大收益，而且**在任何持续期内，都不用把收益中很大的一部分进行内部再投资以维持其原有的高回报率。**成长中的业务，既会因销售额的上升需要更多的营运资金，也会需要更多对固定资产的投资。**一个公司为满足它的成长，对资本的需求是否有大幅增长，正好证明它是否能成为一项满意的投资。**拥有一项不需要大量资金投入，就能带来滚滚财源的业务，这真是太棒了！不信的话，你去问问微软或谷歌。**所以，从利润产出的大小，我们仅仅可以衡量一个公司是否优秀，而不能判断其是否卓越。**高投入高产出，是大多数公司所面临的情况。例如，我们对公共事业公司的大量投资都是如此。未来十年，我们会从这些业务中赢得不小的回报，但同时也要投入大量资本才能做到这点。**最差的**一种公司是那种发展很快，并需要大量资本投入来维持其发展，但利润却少得可怜甚至根本赚不到钱的公司。

总结一下，考虑这三类“储蓄账户”，**伟大的账户支付非常可观的利息，而且会随着时间不断地增长；优秀的账户如果你不断增加存款的话，利息也会很具吸**

引力；最后，糟糕的账户不但利息令人失望，你还要不断的掏钱来维持这种少得可怜的回报。（2007）

09.网友:你以前说的敢为天下后是否是可以做出差异化而且客户需要的产品或服务？

段永平: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）

段永平: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）都有了的“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，那也是十几二十年的积累的“厚积薄发”而已。（2011-01-11）

10.【引用】巴菲特 31 年股东信精华---1

64、**在一个没有管制的商品标准化产业（没有差异化），一家公司不是降低成本增加竞争力，就是被迫倒闭关门。**（1994）

11.网友：不同白酒口感不一样，有用户粘性。喜欢喝茅台的，不会因为茅台涨价而买五粮液。
另外高端白酒的跟风涨价，也许因为他是高端消费品，价格越高，请客送礼时越显气派。

家电是大众消费品，而且以功能取胜，用户粘性要差一下，谁价格便宜，就买谁的。
同时，我想也与行业生态有关系。同样是家电行业，彩电行业就比冰箱更喜欢打价格战。90 年代彩电行业老大长虹就率先进行价格战，挑起恶性竞争，而空调老大格力却没有这么做。

段永平：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）

12.网友：我想问关于差异化和护城河的关系？

段永平：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。(2019-08-02)

三、护城河是商业模式最重要的部分

01.【引用】巴菲特 31 年股东信精华（2012-02-17）

一家真正伟大的公司必须有一条坚固持久的“护城河”来保护它的高投资回报。但资本主义的“动力学”决定了竞争对手会不断进攻那些高回报的商业“城堡”。因此，一道难以逾越的屏障，例如成为低成本提供者，像汽车保险公司盖可（GEICO），好事多超市（COSTCO）或持拥有像可口可乐、吉列、美国运通这样享誉世界的强大品牌，才是企业获得持续成功来的根本。商业史充斥着“罗马烟火筒”般光彩炫目的公司，它们所谓的“长沟深堑”最终被证明只是幻觉，很快就被对手跨越。（2007）

我们对“持续性”的评判标准，使我们排除了许多处在发展迅速且变化不断行业里的公司。虽然资本主义的“创造性破坏”对于社会发展很有利，但它排除了投资的确定性。**一道需要不断重复开挖的护城河，最后根本就等于没有护城河。**（2007）

02. 网友：“护城河”是一种隐喻，指的是公司拥有的，会让它的竞争对手日子难过的竞争优势。(2007)

段永平：想想苹果的产品。（2012-02-17）

03. 引用转载：笑评李剑投资语录

首先考虑公司有没有独一无二的竞争优势。这个“独一无二”极其重要，你会一下子就把优势公司和一般公司筛选出来。

段永平：护城河理论很重要。（2011-12-13）

04. 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。

段永平：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）

05. 网友：巴老说的生意模式最重要让您想了好几年那肯定很难的吧。是不是可以简单地说，就是巴老上次和赵丹阳吃饭时说的：买股票就是买垄断？

段永平：我没听到老巴讲这句话，但听起来觉得还是护城河的说法好点。（2012-06-26）

06. 网友：我看到林园的一个访谈中说到:"巴菲特走的时候特别和赵丹阳说，投资没有什么，就是垄断。"您当年也在场，巴老当年有这样说吗？

段永平：没注意。但**投资确实就是买的未来的现金流（折现），未来现金流（折现）最大的保障就是“商业模式”，商业模式里最强的就是垄断，或者叫“护城河”。**（2012-03-30）

网友：段总:生意模式是不是可以理解成垄断

段永平：垄断可以理解为好的生意模式。（2013-10-08）

网友 X：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？

段永平：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）

07. 网友：生意模式就是护城河。

段永平：护城河应该是生意模式的一部分。没有护城河的生意模式不是好的生意模式，但有护城河的生意未必就一定是好的生意模式。（2012-06-24）

08. 网友：请教，巴菲特讲的“一生追求消费垄断企业。”和“必须是消费垄断企业。”该如何理解？ “垄断”企业指的是有垄断潜力的还是指已经垄断了的？段大哥是如何理解这句话的？

段永平：垄断指的是“护城河”，不是“海关”。（2010-05-28）

09. 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。

段永平：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。**（2010-05-28）

10. 网友：昨天 youku 上看了林园的讲座，觉得他真的是一个很有价值投资精髓的人，他的一个关点多少解释了我的疑惑。他说他买的公司都是不降价的，茅台、五粮液、高速公路，不会因为市道不好就要参与竞争降价，不存在，所以能赚多少一调研就出来了。

段永平：能涨价的东西就表示他有“护城河”，能体会出这点来还是很有天赋的。（2010-05-28）

网友 A：有同感，他特别强调定价权，现金流，盈利能力。

段永平：定价权就是“护城河”吧？（2010-05-18）

11. 网友：“股神”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。

巴菲特表示，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。

引用：Notes from meeting with Warren Buffett（2010-04-13）

*- 我对具体业务完全不懂。在工厂车间里我找个男厕都费劲。**我只要知道两样：在竞争中的护城河有多宽？还能涨价吗？***

段永平：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：“没有定价权的企业很难成为伟大的企业”，完全赞同！不过，1.定价权不等于降价还是不降价的形式；2.光会提价是没有用的，（不说“光有定价权是没用的”吧。）还要看市场的情况（定价权也可以理解为包含了市场情况吧），不能滥用所谓的定价权（提价）。

段永平：呵呵，那你觉得劳力士生产多一点会多赚钱？赶紧看看芒格的书。（2010-05-30 ）

【引用】芒格主义（2012-06-26）

(111)”There are actually businesses, that you will find a few times in a lifetime, where any manager could raise the return enormously just by raising prices—and yet they haven’t done it. So they have huge untapped pricing power that they’re not using. That is the ultimate no-brainer. … Disney found that it could raise those prices a lot and the attendance stayed right up.? So a lot of the great record of Eisner and Wells … came from just raising prices at Disneyland and Disney World and through video cassette sales of classic animated movies… At Berkshire Hathaway, Warren and I raised the prices of See’s Candy a little faster than others might have. And, of course, we invested in Coca-Cola—which had some untapped pricing power. And it also had brilliant management. So a Goizueta and Keough could do much more than raise prices. It was perfect.”

（在成长股票模式中，有这样一个子模式：**在你们的一生当中，你们能够找到少数几家企业，它们的管理者仅通过提高价格就能极大地提升利润——然而他们还没有这么做。所以他们拥有尚未利用的提价能力。人们不用动脑筋也知道这是好股票。**迪士尼就是这样的。带你们的孙子去迪士尼乐园玩是非常独特的体验。你们不会经常去。全国有许许多多的人口。迪士尼发现它可以把门票的价格提高很多，而游客的人数依然会稳定增长。

所以迪士尼公司的伟大业绩固然是因为艾斯纳和威尔斯极其出色，但也应该归功于迪士尼乐园和迪士尼世界的提价能力，以及其经典动画电影的录像带销售。

在伯克希尔·哈撒韦，沃伦和我很早就提高了喜诗糖果的价格。当然，我们投资了可口可乐——它也有一些尚未利用的提价能力。可口可乐也有出色的管理人员。除了提高价格之外，可口可乐的高层郭思达（Goizueta）和柯欧孚（Keough）还做了其他许多事情。那是很完美的（投资）。）

12.网友：老段，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？

段永平：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。（2010-05-18）

网友 X：不是说低成本长久看靠不住么？ 怎么可以成为 GEICO（汽车保险公司盖可）的护城河呢.

段永平：一般而言，我觉得长期靠低价抢市场靠不住。GEICO 的低成本是相对传统保险业而言的。传统保险业需要很多人去卖保险，所以需要很高的费用。CEICO 利用了很多网上的资源，客户自己上网上买就行，所以确实可以大幅度降低 GEICO 的成本。对销量比较大的车尤其方便。GEICO 的未来的竞争对手可能会来自于同样网上销售的保险公司，但 GEICO 的品牌力量会非常大，因为买保险的客户大概不太愿意去一家没怎么听说过的公司买保险。（2012-02-17）

13.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。

段永平：管理层不好的公司怎么会有很深的护城河呢？费解。（2013-04-02）

段永平：“护城河”是用来判断公司内在价值的一个重要手段（不是唯一的）。

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）

段永平：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)

四、要有好的企业文化做支撑

01.网友：请教大道：什么是商业模式和企业文化？

段永平：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）。企业文化就是企业里这帮人的使命，愿景和核心价值观的东西。（2019-3-14）

02. 网友：对于投资者来讲，“商业模式”与“经营者的品德”哪个更重要？

段永平：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。（2013-04-24）

网友：我过去没有想得这么长远，又学到宝贵的知识了。请问维持 right business 主要是靠 right people 建立的“好的企业文化”吗？

段永平：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）

03. 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（首席执行官）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。

04. 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.

段永平:其实我们是有条看不见的“护城河”的。（2010-09-21）

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？

段永平：最重要的是正直和诚信。广告应该不算吧？（2010-09-22）

05. one apple a day keeps the doctor away

段永平:个人观点，巴菲特说的 the right kind of business，with right people，at right price 这三点在苹果上体现的非常充分，拿着能睡好觉。

the right kind of business 指的就是好的生意模式，好的生意模式建立在强大的企业文化上。

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？

有一个小小的发现：我发现多数关心苹果的投资者（无论多空）都有点太在意苹果眼前的东西了，其实一两个季度的表现没那么重要。（2011-01-22）

06. 网友：请教："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，不管是企业还是个人，只要能有强大的"文化"好的"生意模式"迟早会到来。是这个意思吗？

段永平：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）

07.网友：好的生意模式需要有好的企业文化，不过只有好的企业文化不一定有好的生意模式，是这样的吗？

段永平：对，特别好的生意模式也是可遇不可求的，而且机会一旦错过就没了。不过，没有好的生意模式也是有可能成为一家不错的企业的。（2011-12-17）

08.网友：请教一下。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公司，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？

段永平：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。（2019-05-05）

09.网友：技术可以 Copy（复制），生意模式可以 Copy，唯独企业文化不能 Copy。

段永平：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。**

10. 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。（2011-05-08）

段永平：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。（2011-05-09）

11. 网友：乔布斯辞去苹果 CEO 职务转任公司董事长 ，阿段怎么看这条新闻？对苹果的影响？

段永平：苹果的文化和生意模式已建立，其中短期的影响可以忽略。10 年以后的事就不知道了，但由于其文化在，应该还是比平均要强。（2011-08-25）

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？

段永平：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）

12. 网友：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。

段永平：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）

13. 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

段永平：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。（2019-05-23）

14.引用：Warren Buffett Quotes（巴菲特引述）
We want managers who tell the truth，and tell themselves the truth – which is more important.

段永平：这条讲的就是对的人。投资最重要的 3 点：right kind of business，right people，right price.前面两点尤其重要，从长期的眼光看（或者叫未来现金流折现的角度看），价钱合适就可以了。（2012-11-17）

五、30 个商业案例点评

01. 网友：段大哥很多次谈到生意模式的重要性。那么生意模式和投资的确定性是怎么样一个关系呢？（2013-04-03）

段永平：1. 生意模式越好，投资的确定性越高或者叫风险越低；

2. 见第一条；

3. 见第一条；

4. 见第一条。（2013-03-31）

02.网友：首先看生意模式！最亮的指路明灯。

段永平：看到这句话说明你有悟性哈。这句话可能值一辈子的午餐。（2012-04-06）

03.网友：请教一下段哥，于小资金的投资者而言，对生意模式的挑选是不是可以不那么严苛？

段永平：你的想法其实也是维持小资金的比较有效的办法。（2017-08-27）

04.网友：希望老段多教教我们研判企业的知识.

段永平：我教不了，每个人都只能靠自己悟。我只能偶尔说点自己的体会，相对于说说盲人摸象自己摸到的那部分，未必就一定对。或者说只在一定的范围内有道理。（2011-01-23）

点评的行业和公司：1.贵州茅台　2.苹果 3.苏宁、携程　4.阿里巴巴　5.汽车行业　6.沃尔玛与阿里　7.微软　8.公用行业　9.银行　10.啤酒企业、红酒　11.百货行业　12.新零售　13.脸书　14.诺基亚与三星　15.塑胶、五金、电子零件公司　16.高端，低端商业模式　17.联想　18.航海业、航空业　19.富士康、OEM（代工）　20.黑电，白电，厨电　21.淘宝模式和京东模式　22.(ebay 和亚马逊）淘宝模式　23.高负债商业模式　24.重资产行业　25.对冲基金　26.拼多多　27.视频　28.分众传媒　29.宁德时代　30.晨光文具

1.贵州茅台

01.网友：段总：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）

网友：快乐！一直在思考，为啥酒在人类几千年的历史中经久不衰，喝酒是为了什么？现在突然有了答案。

02.网友：不同白酒口感不一样，有用户粘性。喜欢喝茅台的，不会因为茅台涨价而买五粮液。另外高端白酒的跟风涨价，也许因为他是高端消费品，价格越高，请客送礼时越显气派。

家电是大众消费品，而且以功能取胜，用户粘性要差一些，谁价格便宜，就买谁的。同时，我想也与行业生态有关系。同样是家电行业，彩电行业就比冰箱更喜欢打价格战。90 年代彩电行业老大长虹就率先进行价格战，挑起恶性竞争，而空调老大格力却没有这么做。

段永平：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）

03.网友：【贵州茅台：2013 年第一季度净利润同比增 21.01%】

网友：利润是算出来的，净利润是增长了只是预收款从 50.9 亿同比下降到 28.6 亿。

段永平：投资最重要的还是要看生意模式，不然的话大家就很容易只见树木不见森林，全部盯着眼前这一个月一个季度的波动来决定买卖的行为，这样是很难做投资的。（2013-04-18）

04.网友，由于我也重仓茅台，特别是昨天跌停的过程中毫不犹豫的冲进去了。反三公把年份酒给反没了，我很认同。很多调研的人把自己的调研结果写出来，与你判断一致（你是不是也看了这些信息并认可？），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！所以，从今后 10 年开，基本上还是可以安心睡觉的！至于收益能到多少，那是天知道的事情！

段永平：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。

网友：茅台 2012 年有 1787 万应收账款，这对茅台应该没有影响吧！不都说茅台是先付款在发货，而且去了要排队。

段永平：一千多万的应收可能是某种特殊情况，但相对总的营业额而言可以忽略。（2013-04-02 ）

05. 网友 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。

段永平：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）

网友：茅台的存货每年都增值（13 万吨呀），没有长期负债，而预收账款却不少，这样的生意模式确实少有。

06.网友：高度酒没有保质期，可以长期存放，茅台这个生意模式还有个极大的好处是不需要售后服务

段永平：酒都如此。

07. 网友：您曾经说过如果认真反腐，茅台会怎么样？现今从各种方面看这次反腐应该是动真格的。您怎么看？

段永平：难道你认为我们以前的都不是动真格的？茅台和腐败没有直接关系，但减少公款消费确实会减少很多浪费，短期内应该也会影响到茅台以及很多东西的销量。但公款消费应该不是茅台的大头。茅台之被很多人喜欢是因为茅台是很特别的好酒，喜欢喝的人依然会喜欢喝的，只是以后用公款喝的机会少了而已。茅台如果短期销量下降些，那年份酒的产量就可以提高了？还真是很少见不怕有库存的生意模式。（2013-02-13）

08.网友：有关于白酒想请教下，就是大概 5 年前也看过茅台，当时感觉就是单价上涨有限制，只能从销量上看，但销量又受制于产量，看了几篇文章都说是很难复制生产环境，这样就把它放入低增长的类别了。现在往前看，16 年之前产量和销量都还平稳，不知怎么到了 16 年产量大幅增长，看组成估计是其他系列酒的大幅增长（没有 15 年对比），17 年上半年产量增长更为迅猛，想请教段总的就是飞天茅台每年产量现在能大幅增长呢？如果是的话，飞天茅台可以复制环境呢？如果不是，那茅台销售额的增长中，除了其他系列酒销售额增长外，那飞天茅台的销量增长主要是多销售了五年前的存货呢？因为只喝过一次茅台，也没去过茅台镇，确实感觉看不懂。

段永平：茅台的生意模式好，别的你自己慢慢看吧。（2017-11-24）

网友：是的，就凭存货还能越久越值钱来说，这世上就没几个产品比得了，况且还有非自身原因的限价、飞天产量有可能因为技术进步或者其他方面原因增加，而飞天销量只要产量能配合的话翻个几倍很容易，这样的公司确属凤毛麟角。个人体验是虽然平均几年才喝一次白酒，而唯一喝过的一次茅台前面还喝了二锅头，那反差就是天上地下。还有就是白酒品牌值钱很重要的原因就是白酒的消费群体忠诚度很高，在自身能长期消费的价位内，对某品牌的忠诚度超过了很多行业，这个很大程度应该是口味、口感甚至是酒文化等一系列差异化造成的，

网友：茅台的优点太多了：不怕库存、追加固定资产较少、好产品、国内的面子送礼文化，当我们普通人有能力消费时，肯定会首选茅台，如同现在的中华烟。（2013-02-18）

09.网友：请教段总现在方便评价茅台吗？

段永平：茅台还是茅台，生意模式刚刚的，10 年后人们还是会说 10 年前那个价格真不贵。（2017-12-14）

10.网友：**段总，怎样才能改变茅台在中国人心中的地位啊？**

段永平：多推一些便宜的非 53 度酒，包括茅台啤酒和红酒，甚至茅台米酒啥的，以及茅台矿泉水，茅台酒店，茅台手机，茅台空调，加快推出的速度，五年出厂的规矩也不要了，假酒也不管……十年后， 茅台的地位就应该彻底不一样了。（2015-02-16）

2.苹果

网友：你说你在 2011 年一月想明白了苹果，最重要的是想通了没有乔布斯的苹果到底是什么。能分享一下吗？因为我想了很长时间都没想通。苹果难道不是“冲浪型”企业吗？他们如何能保证时刻停留在浪尖上？

段永平：苹果已经有了很好的生意模式！为什么是很好的生意模式这行里的人都知道。（2012-01-20）

01.博文：one apple a day keeps the doctor away（2011-01-22）

段永平：说说我喜欢苹果的一些理由。这不是论文，想到就说，没有重点和先后秩序。

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。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。当然，以上我说的这些点中的任何一点的改变都可能或多或少地改变苹果，如果有苹果的股票的话，就要留心这些变化了。
我认为 Jobs 如果真请长假的话，在相当长的时间里对苹果的业务不会有大影响。（2011-01-22）

网友：段总对苹果的顿悟，说明了经历在对公司理解上会变成财富，哈哈。段总无论是早年的小霸王时期，还是步步高时期，或者最近的 OPPO 手机时期，其实从事的工作和苹果公司没有本质的区别，都是消费类电子，都是了解消费者需求做精品，对产品的追求和理解是一致的，所以段总很快就能看到苹果的“厉害”之处，这个和大部分投资人通过财报、预测所理解的公司前景是不太一样的。所以段总说的买股票就是买公司，对于公司理解的“度”上，把自己放到经营者的位置去思考，有些时候不得不说是需要一些“机缘”的。看段总苹果的仓位貌似提高不少，是因为最近一段时间看苹果看得更加明白的原因？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？

段永平：绝大多数是去年初和中间有个时期买的，一月 21 号 option 到期后出来不少钱（主要是 put 卖出过期了），本来想买 bac 的，结果近期 bac 涨了很多，就都放 aapl 了。在没有其他目标的前提下，今天的苹果依然便宜，但没以前便宜了。

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（虽然我们很多人很看不上）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）

02.网友：android（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。

段永平：说明你还是不明白谁是谁的威胁。（2012-01-25）

网友 A：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？

段永平：再过几年你就明白了。

网友 H：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。GOOGLE（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。

网友 X：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。

段永平：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。

网友 C：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”？

段永平：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）

03.网友：段总怎么看 GOOGLE（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（苹果系统）么

段永平：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。所以前段时间把手里的一部分 google 换成苹果了，当时差 90 几块哈。也许哪天我还会换回来，看谁涨（或掉哈）得快了。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）

04.网友: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。

段永平：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）

05.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。

段永平：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？（2013-03-04）

06. 网友：我倒是没想过您看不看得到这些（若您觉得我表达有误我这边先道个歉），这只是我自己想到的问题，提出来讨论而已，并无冒犯或挑战的意思。您的意思是不是说这些问题的确存在，但不构成影响

段永平：其实我不知道你想问什么。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？如果你不在乎我对苹果的看法，为什么要问我关于苹果的问题呢？顺便说一下，这个回答其实不是只给你的。**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）

07.网友：在雪球网看到您说过“顺便说下，我们公司是卖 andriod 手机的，我想我真的能理解 andriod 的生命力在哪里。” 可否详细说说您对安卓生命力的理解？

段永平：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（我觉得能到 100 亿以上）以上吧。(2013-03-03)

网友 M：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 打开在美国家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。

段永平：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）

08.网友：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（市场反响不好），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。

段永平：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）

09.网友：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。

段永平：苹果产品的残值高也说明苹果的东西确实好。（2013-12-13）

网友：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？

段永平：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)

10. 网友：苹果的威力——“十年生死两茫茫，安卓兴，联发亡。低端市场，处处话凄凉。纵使相逢应不识，诺记死，苹果王。摩托三星忽还乡，拼低端，实在忙。中兴亲，华为新，魅族创新强。HTC 出机皇，日日换大梁。手机业，已无常，全都忙转行，山寨泪千行…… ”将来会怎样呢？

段永平：呵呵，受到苹果影响的远远不止你提到的这些手机公司。比如所有卖电脑尤其是手提电脑的公司受到的影响巨大。甚至连网游公司都间接受到很大影响。仔细想想会觉得很有趣的。（2012-02-25）

网友：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，这是容易被人忽视的地方。 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 死亡易握，它的销售前景极好。苹果公司继续保持领先优势。

段永平 ：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）

段永平：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）

3.苏宁、携程

01.网友：大道能否分析一下“苏宁云商”模式？敢为天下后的苏宁能否第二次起飞？

段永平：没看过苏宁。学会先想一下生意模式很重要。（2013-03-20）

网友补充：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。

段永平：这个理解很好，说明生意模式很重要。（2013-04-02）

网友：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。

段永平：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）

4.阿里巴巴

网友：阿里巴巴的商业模式非常简单，主要就是做网上商业中介，收取中介费。不要看马云这个秀，那个秀的，都去掉就是一做中介的，至于规模赚钱能力就是另外一回事了。

段永平：是啊，就是一个现代掮客。其实 Google，百度也差不多。他们都不做“产品”，但给人提供方便。（2010-06-09）

5.汽车行业

01.网友:心中有一个疑惑，希望得到老段的指导：

Buffett（巴菲特）说过回避轮子上的公司，这里应该是指汽车行业，“回避”至少包含了两层意思,其一他搞懂了这个行业,其二汽车行业不是好的投资标的。2010 年在央视 2 台的节目中,Buffett 说“他和(芒格)观察这个行业 50 年了”，这也说明他对这个行业是非常了解的。

欧美日本走过的路表明，GDP（国内生产总值）每增长 1 个百分比，汽车行业就增长 3 个百分比。1916 年的时候美国有五百多家汽车厂，现在只剩下 3 家，中国可能会走同样的路。从上面两点来看，一方面蛋糕越来越大，另一方面行业集中度越来越高，对于这个行业里的优势企业来说，按理来说应该是有机会的，为什么 Buffett 选择回避呢？

或许 Buffett 回避这个行业的原因只在美国存在？好像美国汽车行业从业人员的福利和待遇很高，也就是说管理费用高昂，但这个问题在中国是不存在的。或许是因为 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）

02.引用:巴菲特一季度买入 1000 万股通用汽车减持英特尔

巴菲特旗下伯克希尔-哈撒韦公司周三提交的监管文件显示，2012 年第一季度公司买入 1000 万股通用汽车公司股票，同时买入 Viacom 维亚康姆公司 160 万 B 类股。不过，巴菲特将英特尔公司的持股从 1150 万削减至 770 万……

段永平：老巴的 intel 就卖了？买通用汽车有点费解，生意模式可不太好啊，感觉像个雪茄烟蒂。不过通用汽车的财务数据倒是不错。

网友 q：能不能解释一下 通用的生意模式为什么不太好？

网友 w：汽车是差异化不大的产品？

段永平：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。如果不打算拿 10 年的企业为何要拿 10 天。非常可能这个决策不是巴菲特的决策，那可以看出老巴很宽容，但也看出老巴之后 BRK 的能力确实会下降。(2012-05-18)

6. 沃尔玛与阿里

网友：马云挺有意思，他曾说拿着望远镜都看不到竞争对手。他也说过淘宝最大的竞争对手是沃尔玛。我不懂什么商业模式，不过感觉沃尔玛进军电子商务模式会很大的发展空间。我要是沃尔玛重量级人物，肯定做重要的事大举进军电子商务，两条腿走路。

段永平：沃尔玛很难形成威胁，因为他们实在是太成功了。（2010-05-15）
网友：沃尔玛自己也搞电商，是不是和诺基亚搞智能手机一个意思？

段永平： 沃尔玛做电商像当年的康赔做直销。电商营业额还不到 2%。（2011-10-20）

7. 微软

01. 网友：看了 wp7 的发布会，没啥新特色，不知道微软的工程师们究竟在捣鼓什么。如果照这样的态势下去，微软在移动互联网领域真的危险了。

段总前面对诺基亚的点评很经典，一句话就把诺基亚的迷失指出来了。段总能不能说说微软呢？

段永平：成功是失败之母。微软陷在过去的成功模式中出不来，估计以后也很难出来了。（2010-10-14）

网友：为什么说微软陷在过去成功的模式中，出不来呢？ 能否多说说证据呢，我觉得其实比结论更重要的是 判断主要依据和重要细节。

段永平：比如微软的手机软件就要收费，还挺贵，不收又不行，因为和别的栓一起的。可 Google 得是免费的，大多数手机制造商做 smart phone 最后可能都会用 google 的，我猜。（2010-10-15）

引用:盖茨：微软生产自有品牌平板电脑是正确之举
微软（微博）创始人比尔·盖茨（Bill Gates）称，微软生产自己的平板电脑是正确之举，并指出 Windows 8 将会“杀死”传统 PC（个人计算机）

段永平： （**2012-07-04**）

8. 公用行业

网友：我想请问垄断的生意，如自来水公司等，算不算好的生意模式呢？如果算，好像没发现有伟大的自来水公司？是不是垄断容易产生不思进取、管理混乱等因素？

段永平：自来水公司的“垄断”是在很多限制条件下的垄断，多有关民生，属于公共事业，不被允许赚大钱。（2015-04-11）

网友：10 月 6 日我去上海参加了长期资本管理论坛，主持问了一个很有意思的问题：如何寻找企业的护城河？仁者见仁，智者见智：1.一个央企电力行业的人认为是垄断（这个我不认同）2.有人认为是有提价能力的品牌如喜诗糖果 3.低成本如沃尔玛、B 夫人的家具公司（这个我不认同）4.顾客的转换成本……不知大道对此有何心得？

段永平：垄断不算还有啥能算？不过行政垄断不是好的商业行为而已。（2011-10-08）

9.银行

01.网友：银行是不是也属于无法产生差异化的行业？

段永平：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）

段永平：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）

02.网友：您说不太懂银行股，我觉得蛮奇怪的，请问是否谦虚说法呢？还是阿段看到美国太多银行倒闭，担心国内银行股什么呢。是否国内银行未来会产生大量坏账。幼稚地请问您认为银行业，您哪里对它不了解呢？

段永平：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）

网友：我同样遇到这个问题，看起来再好的银行，除非我知道他贷款最大的一些客户保证能还钱，要不我什么也不知道，就不敢买，除非有一种可能，那就是这个银行历来稳健，发错贷款的概率比较低（但是多低是比较低呢？），买入的价格要是真清算了还不至于亏多少，但是这种情况可遇不可求，因此几年了也没弄明白银行能不能买，因此就是只能是不买了。

03.网友：你之前曾说过：始终没完全搞懂银行的业务的风险到底在哪儿。美国的一些大银行隔个十年八年就来一次大动荡，还没明白是怎么回事。

记得后来你也用一些雅虎换成了 BAC（美国银行），不知是不是对银行的业务有了更深的理解看懂了？求教。

段永平：我说过是跟着老巴买的哦。BAC 的重建成本大概在 13 块上下（不包括人）；正常年景的盈利大概可以到 2 块左右（现在没有）；老巴在 7 块左右买的可转换债券，意味着老巴认为 BAC 的麻烦已经解决了。所以我在 6 块上下买了一些。无论如何，银行是用 margin 的生意，任何时候我都不会重仓的。（2013-02-03）

04.网友：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。

段永平：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），不然就会想美国一样，每隔个十年八年就要倒掉一大批。（2011-01-19）

05.网友：您曾说下次如果有机会再与老巴吃饭，一定专门请教怎么才能搞懂银行与保险公司，后来有请教了吗？如果有请教了，或您自己悟明白了，可以谈谈您对这方面的理解吗？

段永平：大道理明白，细节上不太懂，所以我还是不太会投资这类公司。（2015-05-12）

06.网友：大道是不是对银行的有打算啦？

段永平：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）

07.网友：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。

段永平：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）

网友：请教大道对于银行业有没有新的看法？

段永平：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)

10.啤酒企业

网友：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，现在的价位虽然不是相当便宜，但已经可以关注了，希望各位讨论一下，给我一些启发。

段永平：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）

网友：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？不知道段哥有没有可以分享的看法？

段永平：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）

红酒

网友：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。

段永平：作为喜欢喝点好红酒的人，对国产葡萄酒没看法。（2013-03-29）

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。

网友 N：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。

段永平：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）

网友：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），段总投资茅台就没有碰到这样的滑铁卢。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。

段永平：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）

11. 百货行业

01.网友：全国百货行业中第一个“1000亿销售额”大公司的股票令我有点搞不懂，现在市值94个亿，自有商业地产保守估值60个亿，净资产收益率百分之八，年末公司账面的现金30多个亿，而且他的购物中心在东北和内蒙都在最好的地段，也都是人气最旺的购物中心，超市做的也很好，我是内蒙一个连锁超市的一个供应商（做了有七年了对超市百货有一定了解），今年我做的这个超市连锁集团（当地最火的超市百货连锁）也被它收购了，段老师，这样的公司算严重低估的股票吗？

段永平：没人可以根据你提供的这些资料来判断一个公司是不是低估了。不过，百货行业还是远离一点的好，除非真的觉得特别便宜。淘宝这种商业模式最后会让大多数的地面店麻烦的，越大的店越麻烦。（2011-12-17）

段永平：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就到了。

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。

02.网友：可否谈一下你对零售业的理解， 你对当前的连锁业进入电商有什么看法。

段永平：觉得都是被逼的，最后没几家能活下来。（2012-05-31）

【引用】巴菲特31年股东信精华---3（2012-02-17）

64、在一个没有管制的商品标准化产业，一家公司不是降低成本增加竞争力，就是被迫倒闭关门。（1994）

65、**零售业的经营相当不易，在我个人的投资生涯中，我看过许多零售业曾经拥有极高的成长率与股东权益报酬率，但是到最后，突然间表现急速下滑，很多甚至被迫以倒闭关门收场。**比起一般制造业或服务业，这种刹那间的永恒在零售业屡见不鲜，部分原因是这些零售业者必须时时保持聪明警戒，因为你的竞争对手随时准备复制你的做法，然后超越你，同时消费者绝对不会吝于给予新加入业者尝试的机会。零售业一旦业绩下滑，注定就会失败。相对于这种必须时时保持警戒的产业，还有一种我称之为只要聪明一时的产业，举个例子来说，如果你在很早以前就懂得睿智地买下一家地方电视台，你甚至可以把它交给懒惰又差劲的亲人来经营，而这项事业却仍然可以好好地经营个几十年，当然若是你懂得将Tom Murphy（汤姆·墨菲）摆在正确的位置之上，你所获得的将会更惊人，**但是对零售业来说，要是用人不当的话，就等于买了一张准备倒闭关门的门票。**（1995）

12.新零售

网友：国内现在都在讨论，并且有很多企业都在搞的新零售，您怎么看？

段永平：没太关注过这个名词，你是说像拼多多这种电商吗？目前 74%的美国人民的买东西的首选已经是亚马逊了（今天网上看到的），所以说新零售确实很恐怖。不过这个行业非常有可能会变的赢家通吃，或者是几个大头垄断，很多企业搞的现象也许持续不了太久。（2019-03-21 ）

13. Facebook 脸书

01. 网友：想向您请教最近的热点问题：Facebook 和网络隐私保护。

Facebook 的商业模式，我个人理解：是在链接人的同时，通过用户数据分析理解了解人，并据此通过广告等形式商业化。

我想请教您：如果个人数据的运用权利更多地交给用户选择，那么：基于信息流推送的商业模式是否还可以成立？Facebook（脸书）生意模式是否会受到严重的冲击？

段永平：个人认为 fb 还是一样厉害。用户没有别的选择。（2018-05-01）

02. 网友：您怎么看 FB（脸书），高管的不断离职会不会对公司产生致命打击？现价可以买入做长期投资吗？

段永平：我不推荐人买股票，我觉得如果你需要问人该不该买的时候那就还没到你能买的时候。我个人觉得 FB 也是家不错的公司，生意模式和文化都不错，扎克伯格年轻有为，还能好好干很多年。公司有人离职很正常。（2019-03-20）

网友：您投资 FB（脸书），应该是大概率觉得它未来 5-10 年净利润达到 500 亿美金左右，请问能分享下这其中的逻辑吗？

段永平：大概就是觉得生意模式很好，企业文化也很好，扎克伯克还那么年轻，所以这个公司还会有不错的成长空间。（2019-03-23）

03.网友：最近看了一些你在雪球的分享，你多次陈述公司本分的重要性。我持有 fb（脸书）的股票有一段时间了，获利还算可以，如果不考虑本分的角度应该会继续长期持有。不过 fb 近几个月频繁爆出隐私泄露的问题（最近几天又爆出明文存储用户账号密码），我在思考 fb 在本分这个问题上是否有明显的瑕疵，或者怎么理解公司的本分？

段永平：FB 原来的使命是“连接世界”但没有注意隐私，现在使命不变但注重隐私已经是前提了。好公司犯错误时往往是买入的机会。（2019-03-28）

04.引用: Facebook（脸书）财报解读： 走出阴霾， 变现有惊喜

Facebook (FB.US)是价值投资者口中的好公司，拥有他们梦寐以求的财务报表：堪比小国国库的...

段永平：隐私是头等事，扩张是正经事。（2019-05-01）

14. 诺基亚与三星

01.网友：诺基亚有很多品类产品，我印象里都有这个策略，低端占市场，中高端挣利润。如果没有 APPLE，我觉得似乎 nokia 还在高端市场有好日子过。其实，早几年 nokia 也转向了移动互联网领域，战略上似乎没有错。只是迟迟没有打开这个市场大门，因为用的还是原来的常规武器，不是像 apple 这样的颠覆性的 ，重新定义了手机的 iphone。

段永平：这是诺基亚的大错之一。从他们推出低端机开始我就猜他们会有今天了。

（2010-10-15）

02.网友：去年开始一直在思考苹果、三星的生意，说下个人的不成熟的观点，三星的优势，三星在过去 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（我很疑惑的一点之一）？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。

段永平：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。

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

段永平：有本事做成苹果的会愿意做三星吗？（2013-08-02）

网友： 1，三星和苹果的差距在于价值观。三星很多东西都不愿舍弃，苹果对该舍弃的东西是真的下得了手。
2，全球智能手机过几年能卖出 15 亿部以上，苹果能占有 20%份额，每年卖出 3-4 亿部手机，每年赚个 600-1000 亿，那时候软件部分应该也很厉害了，只要苹果的企业文化不发生大的变化，这些都会发生的，如果期间苹果再研发出个厉害的硬件，对投资者就是额外的惊喜了。

段永平：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）

04，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。在库克领导下，苹果正在竭力摆…….

段永平：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）

15. 塑胶、五金、电子零件公司

网友：请教段总生产电子产品零配件的公司（如塑胶、五金、电子零件）如何进行价值分析：该类公司都有几个特点：

一是有大量的应收款，目前国内电子行业普通都是三个月（90 天）的结款周期（当然少数独家供应，不能替代的品牌零件除外）。客户是类似 NOKIA（诺基亚），三星、LG 及国内品牌等终端品牌客户。电子行业是充分竞争的行业，一旦客户中倒下一个，都会造成大量的款项无法收回。想想几年前夏新、波导的倒下，其大量的供应商一定很受伤。

二是公司业绩不稳定，易忽上忽下。当傍上像 NOKIA、APPLE 这样的超级大客户，业绩会快速飙涨。一旦合作出现问题，业绩也会一落千丈。当然如能超级大客户前介入，则是巨大的机会。

三是进入门槛比较低。基本很少有技术壁垒。

段永平：呵呵，你要是想忙一天的话，就请朋友来家里吃饭。

你要是想忙一年的话，就装修你的房子。

你要是想忙一辈子的话，就多买几个这样的企业。（2011-01-05）

网友：你对恒生电子怎么看？

段永平：对不起，不知道这家公司。不过，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。(2019-09-09)

16. 高端，低端商业模式

01. 网友：小米刚成立时说只做发烧手机，1 年后做了青春版，现在又出了更低端的红米，不懂雷军想怎样，不看好！我看小米最值钱的也就是开发的一些软件。

段永平：低价是条最容易的路，也是一条最难的路。（2013-08-04）

02.网友：**（从高端入手真是厉害）为什么说从高端入手真厉害？您能说说从高端市场入手比低端入手的道理及利弊吗？**

段永平：很少有人这样做的，因为成功率太低。但如果成功的话，成本是最低的。（2013-07-02）

段永平：我们一直算是高端机吧？这次只是进入智能手机而已。一般而言，我们只要有足够长的时间，国内好像都是算很厉害的那种吧。相信一段时间后国内买 android 的人多数都会把 OPPO 作为选项之一的。（2011-07-14）

03.网友：请教一下学长现在对 android 的前景怎么看呢？您觉得 android 做高端有前途吗？另外您觉得苹果会不会着力占领廉价手机市场？这样做的话对他们好处多还是坏处多？

段永平：在相当长的时间里，android 的量依然会是大的。不能说 android 做高端如何，但某个品牌用 android 做个很贵的手机出来是很可能的，会买的人当然要叫那个高端了。另外，在 android 里也有高低端之分。

苹果大概永远都不会专门做所谓的廉价手机市场，对学弟提出这个问题感到有点意外，说明你对企业的理解已经和大众很接近了。苹果的策略一直都在那里摆着呢，做最好的产品，让前面的产品做入门级以及提高级的产品。大概三年内，当 iphone7 出来的时候，iphone5c 就会变成入门级的产品，大概会卖到 2000 出头，那个时候会有点好看哈。

另外，iphone5s 绝对是划时代的，不知道为什么那么多人会视而不见？我可以肯定的是，三星里很多人要开始“熬夜多压力大了”。（2013-09-03）

04. 网友：哪位朋友能谈谈 iwatch？

段永平：那还是一个传说，从何谈起？不过，**关于苹果的传说最搞笑的就是廉价 iphone。有了这个传说后，接着就有了苹果该不该这样做的争论。其实不管认为苹果该不该卖廉价 iphone 的人大概都是不太懂苹果的，因为苹果的文化里根本就不会有这个争论。**（2013-02-15）

17.联想

01.网友：联想 3 年：如何走出阴影

在 PC 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 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...

段永平：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）

02.网友：老段，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？

段永平：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）

03.引用:惠普首季 PC 出货反超苹果 夺回霸主地位

据市场调研公司 Canays 周二发布的报告显示,惠普公司今年第一季度的 PC 出货量反超苹果，重新夺回市场霸主的地位。Canays 的统计是将平板电脑计入了 PC 的出货量，而 IPAD（平板电脑）去年第四季度的出货量达到创纪录的 1500 万台，使得苹果当季超越惠普，成为……

段永平：呵呵，当个不那么赚钱的霸主味道不太好哦。（2012-05-10）

04.惠普 TouchPad（平板电脑）平板市场占有率第二三星排第三
IPad（平板电脑）之外各大平板电脑市场份额，市场调研机构 NPD 周二发布了一分报告，显示了目前除了评估 iPad 之外，其他平板电脑的市场占有率情况，而排位第一的居然是即将绝版的惠普 TouchPad。尽管平板电脑已经成为了众多 PC 企业……

段永平：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。（2011-11-24）

18.航海业、航空业

01.网友：我看好的船运公司，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！

段永平：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。（2015-11-30）

02.网友：我说的这家公司是一家船舶（大型船舶）出租公司。在整个行业陷入泥潭时，她却与大多同行反其道而行，在过去高峰期储备现金，称现在船价低迷时，适度买入优质低价的船舶。除非出现颠覆现代的造船技术或不可预知的灾难，否则行业一旦复苏，公司的收益增长是可以确定的！公司这两年的业绩肯定下滑是从公司和客户签订的出租合同上看到租金是在下调的，确定性非常高。纠结的地方就是：公司的股价已经是净资产的 5 折了，而且公司仍然在行业低谷期稳步低成本发展，但公司今明两年的业绩肯定下滑。

段永平：建议你用更长的时间看。感觉你在等别人把价格抬起来以后你再买，对不？不过，我对在个行业不了解，直觉觉得这个行业的生意模式不是我喜欢的那种，要借很多钱（意味着风险大），而且产品没差异化（意味着很难有长期的好利润）。（2012-06-03）

03.网友：当一个不会被淘汰的行业，在产能过剩时期，要经历一场异常惨烈的淘汰赛，只有把那些本不该从事该行业的弱者淘汰出局！行业才能恢复正常。以大起大落的航运为例：当一艘日成本为 2 万美元的大船，在船舶紧缺时代，日租能达到 23 万美元，会吸引大量投资者投资船舶，造成船舶过剩！当日租金跌到 0.2 万美金的时候，船舶每日都处于严重亏损状态。弱者无力支撑，就会破产倒闭或贱卖船舶，因为船舶维护成本很高，很多还能使用的船舶也会被拆解！当旧船被拆解到一定数量后，就会逐步平衡或紧缺，进入下一轮牛市（因为造大船需要 2 年的时间，一旦船舶紧缺，两年内很难填补缺口，就会进入牛市！）无论如何，行业里都会有一部分实力雄厚，早早做好准备的船东不仅活下来，还在熊市里低价买入大量价廉物美的资产，成为下一轮牛市的赢家，重点是找到这种公司。

段永平：很烂的生意模式。花了很长时间，守着一个生意模式很烂的公司，机会成本很高，心情也不好吧？花掉的时间也是机会成本。我也有过两个小时赚 20 多倍的记录，但不知道如何才能重复（200 块到 5000 块）。（2015-09-09）

04.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，到时候大规模的告诉铁路还要跟航空公司竞争。

段永平：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）

段永平：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）

19.富士康、OEM（代工）

01.网友：段总对富士康有啥看法？

段永平：一直不太喜欢。（2010-05-26）

02.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。25 年前我就告诉 UMC 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（台积电）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）

网友：从段总 20 年前就不做 OEM，建立自己的品牌，现在我越来越深信，功夫熊猫里的一句经典台词“There is no accident 世上无偶然”。这还是跟段总偷学过来的。

段永平：我们其实从来就没做过 OEM，但 20 年前确定了不做，所以谈都不谈了，省了很多时间。（2016-10-25）

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）

03.【富士康千家店计划战败 郭台铭下伐失利】

两年前郭台铭提出五年内在内地创办 10000 家“万马奔腾”自营渠道连锁店的目标，其中今年目标是开出 1000 家，时至今日，万马奔腾门店在全国最多的时候也仅开出 280 多家。一年多的渠道试水，万马奔腾似乎面临难以为继的状态。

段永平：老郭虽然在代工业世界顶尖，但对零售业完全没概念。不过，他是有资格尝试的人，不会因此出啥问题。（2011-12-11）

不明真相的群众:他搞太阳能的计划，是不是要更靠谱一些？

段永平：目前的光伏产业最后就会像加工业，一定是个拼得死去活来的结局。老郭在加工业里属于剩者，或许光伏产业他也有机会？不过，所谓的光伏产业

和加工业不一样的地方是，几乎可以肯定加工业会一直以某种形式存在，但光伏产业却可能某天被替代。（2011-12-11）

20.黑电，白电，厨电

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？

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）

21. 淘宝模式和京东模式

01. 网友：您觉得中国来说，未来是京东这种 b2c 强势，还是淘宝强势？ 我估计又是个美国的翻版？

段永平：有可比性吗？（2010-09-16）

网友：段总有空能否讲讲淘宝模式和京东模式您的看法？

段永平：京东的模式好像不复杂，就是砸钱--融资--砸钱的过程。淘宝说不定有一天会成为中国最大的广告公司的。（2010-07-04）

网友：请问大道对广告市场怎么看？

段永平：广告市场很大，和经济总量几乎是线性相关的。（2019-04-29）

02. 网友：据了解，2010 年京东商城营业额预计 108 亿元，现已完成超过 80 亿元。分析称开放平台可为其带来较高毛利率，为上市做准备。

段永平：不赚钱的生意多少营业额都是没用的。（2010-09-16）

03. 网友：京东目前没有办法，互联网企业总是这样，先得上量突破平衡点，突破了可能就是一马平川。淘宝如果是 C2C 模式，淘宝盈利大头应该是广告。但现在的趋势已经出来，就是 C2C 后端的 C 数量会逐渐减少，很少的大 C 取代大量的小 C，那么淘宝未来不是广告，而是靠“抽水”提成。

段永平：建不起“护城河”的话，砸多少钱都是没用的。（2010-07-07）

04.引用：刘强东：新进 2.5 万新员工 最大挑战来自团队

2012 年京东商城最大的挑战仍然来自团队本身。 刘强东表示，京东商城高管近日用五天时间制定了明年的公司战略，但总体来看 2012 年京东商城最大的挑战还是来自团队，“特别是如何迎接即将加入京东的 25000 多名新同...

段永平：这么低的 margin 和这么点营业额要用这么多人啊，这个生意模式看起来不是很美妙。（2011-12-28）

网友 W：2013 年完不成的，光物流就至少得 5 年以上，何况互联网行业必须时时更新技术。

段永平：物流大概要靠大环境了，自己搞物流费力不讨好。京东那个搞法长期是要吃苦头的。2011-09-27）

段永平：我觉得如果他们真的需要增加那么多员工，为什么不分 3 年而非要在一年里完成呢？除非他们真是超人，不然这种做法后患比较大。（2011-12-30）

网友 j：原本以为中国靠这种自杀的方法做生意的只有马云一人，没想到还有更狠的，从来没本事赚过什么钱！最蠢的是那些 PE 们。

段永平：马云的生意模式很好啊。（2011-12-28）

网友 X：看过刘强东优米网采访，感觉人很踏实，他说京东从不会亏本卖货（除了促销，总体相信）；注重用户体验（自己的配送系统在建，将来会剥离，我觉得中国最大的几个物流公司里会有京东）我遇到过在京东花了花了近十万的人，非常信赖京东，能留住顾客；他们的系统是自己研发的，成本控制高效，商品价格都是信息系统自动控制的。非常欣赏他们管培生活动，刘强东说他们如果不为将来投资现在就可以赚钱了，一直很看好京东，除了他们估价太高。看了这次新进 2.5 万员工（物流？）有点担心他们现金流及人员管理能否跟上，步子有点迈得太大了。京东如果能活下来（我很相信），我觉得会超越淘宝。（五到十年来看）

段永平： 除了促销是什么意思？（2011-12-29）

网友 X：我说的是指类似于超市里的每天一款特价商品，京东有时会搞限时抢购。（就几款非大面积的那种）

段永平：不好的生意模式也是有机会在一段时间里赚钱的，但赚起来累，效率差，持久性不好。需要用很多人（相对营业额和利润而言）是不好的模式的一个特征。另外，短期内增加很多人往往也是很危险的（比如一年内在一万多人的基础上增加两万多人），当然有些公司可能会是例外，虽然我还没见过例外。（2011-12-29）

网友 F：那如果对比亚马逊，沃尔玛的表现呢？大道觉得他们的模式好吗？

段永平：你对比一下双方的人数、营业额，利润等指标看看，我没认真研究过。印象中 amzn 的模式不错，但 wmt 恐怕很难再有更大作为了。（2011-12-29）

网友 f：总的来说，淘宝模式本质上无法把控产品品质和一系列服务等。这是硬伤，从消费者层面，京东是胜出的。

段永平：如果两者规模相当的话，你可能会得到不同的结论（2011-12-29）

网友 1：也得看跟谁比吧。没记错的话 2010 年京东的人均销售额大概是 100 万，国美不到 20 万，这么看效率还可以。

网友：已经证伪了，之前的统计是搞错了国美的员工数，估计把临时工、导购之类的也算进去了，人均实际销售额应该也在 100 万左右

段永平：逻辑上讲，两个火鸡加起来也不会变成老鹰的。我这里讲的实际上和京东无关，只是就商业模式说点看法而已，5 年以后大家就知道对错了。（2011-12-30）

05.网友：阿里最具前景的业务淘宝，其互联网生意模式并不具有护城河。成功之道是解决了网络支付的信用。但是它没有很好地解决商品信誉和服务信誉。我每个月都会上淘宝买两三样东西，但是最近发生一些令人不愉快的事情，比如我通过旺旺和商家聊的时候，最后决定不买了，对方会回复“滚”。这就是我对其远景的担忧。

段永平：他那个护城河很宽啊，不然你可以想象一下和他做同样的生意会是什么感觉就明白了。貌似你还需要进一步搞懂“护城河”的意思。哪里都有很烂的买家和卖家，你碰上个也很正常，但这种不好的卖家未来是没法在淘宝混下去的，这也是淘宝的“护城河”的一部分。（2010-10-11）

网友 j：我没有质疑阿里巴巴和淘宝的生意，我只是认为马云不是一个投资人的好朋友，特别是二级市场。不尊重股东的人，也得不到股东的尊重！我比较敬重的生意模式是附加值，好比苹果。本人在中国香港承销过一家企业上市，叫谭木匠，我也很敬重。

段永平：我倒是见到许多许多“股东第一”的公司，由于不停地为了取悦“华尔街”而采取短期行为，最后业绩差导致股东利益都没有了。马云这种实际上是最尊重股东利益的那一类了。我个人投资时比较喜欢这类“股东第 3”的公司，最害怕那种“股东第一”的公司。（2012-01-02）

06.网友：京东改用 JD.com 为域名，并用“金属狗”为吉祥物，淘宝为“天猫”，看来“猫狗大战第三部”开始了。

段永平：万亿级和百亿级之间的竞争一般不叫大战吧？（2013-04-01）

07.网友：段总能不能说说为什么不看好京东？

段永平：我没说不看好，只是说不了解而已。不过，作为行业中人，确实也没有想出来能特别看好的理由。（2010-09-16）

网友：马云讲京东注定悲剧，对此我觉得有些懂，觉得京东的模式有问题，也觉得阿里好，但又讲不清楚到底好在什么地方，不知道段哥如何看？

段永平：马云说得很清楚了，只不过不应该在澡堂子外面说而已，你仔细看看，慢慢琢磨吧。（2015-01-09）

22.(ebay 和亚马逊) 淘宝模式

01.网友：阿段有没有研究过 amzn（亚马逊）？对即将在美国上市的京东怎么看？

段永平：amzn 不错。京东知道一点点，没什么感觉。（2010-09-16）

02.网友：我认为京东也很牛，不知道大道用不用京东。京东的理念与亚马逊一致，个人觉得比较靠谱，会是阿里的强劲对手。

段永平：亚马逊是不错，但美国物流环境好。京东需要建自己的物流，我有点不太懂。目前京东这个规模依然亏钱，感觉商业模式不是太理想，但没太认真研究过。（2012-02-29）

网友：能谈谈京东与亚马逊的区别吗？

段永平：两家公司我都不太了解。似乎两家公司都是物流公司而且都不太容易赚钱，但 amazon 似乎在未来要厉害很多。另外，贝索斯几乎每天回家吃饭洗碗。（2018-09-26）

03.网友：能说说 ebay 犯了哪些奇怪的错误而被亚马逊抢了生意吗

段永平：ebay 是先收费后卖（卖了还要收），amzn 是卖了才收费。（2010-10-29）

04.网友：虽然 eBay 自身增长乏力，被 Amazon 赶超，但 Paypal 的发展势头依然很猛啊，而且已经占到 eBay 利润的很大一部分，您怎么看这个问题？另外我觉得，对阿里巴巴也是一样的，支付宝的价值大于淘宝等平台的价值。

段永平：在国内淘宝约等于 ebay+amazon。（ 2010-07-07）

网友：我也很看好淘宝，但是觉得你说的淘宝约等于 ebay+amazon 过于乐观，就我个人购物体验来讲，对于比较大件的商品无法接受小卖家，哪怕便宜一点。我在淘宝买大件的经验告诉我，尽管有很强的信誉评分约束机制，体验还是不够理想。

段永平：我讲的是生意模式。 （2010-07-14）

23.高负债商业模式

01.网友：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的话，你会选择谁呢？

段永平：你借过钱不？（2014-3-23）

网友：段大哥别笑话我，没有看懂“你借过钱不”是想说明什么？

段永平：慢慢看就懂了。（2014-3-23）

网友补充 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。)

网友补充 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。

【引用】巴菲特 31 年股东信精华（2012-02-17）

任何一家公司的获利能力取决于（1）资产报酬率（2）负债的成本（3）财务杠杆的运用（也就是其运用负债而非股东权益来支应资产取得的程度）。（1995）

段永平：我个人一般对有负债的公司不太愿意重仓，另外就是无论多有把握也绝对不要用 margin。（2013-02-19）

02. 网友：当然还要看看段老师提到的负债率，我个人偏爱低负债、零负债的公司。还要看看资本开支，有不少公司是资本黑洞，利润只是纸上富贵。有些公司多年以来全部利润再投入都不够，还要增发或举债，我会避开此类公司，哪怕利润表很漂亮:

段永平：我也尽量避开。GE 对我来讲是个例外，但 GE 的负债有点像银行的负债。（2010-04-02）

03.网友：想到一个问题：如果投了一个负债率很高的企业，对于投资者而言，这属于使用 Margin 吗？

段永平：似乎不属于直接用 margin ，不会导致你需要富两次。但是，我是不太喜欢买负债率高的企业的，除非我能特别懂。（2016-11-12）

段永平：没统计过。反正一般负债多的公司我也不买，GE 例外了一次，准备差不多换一部分到 YAHOO。要看谁涨得快了。（2010-04-23）

04.引用：巴菲特 1990 年给伯克希尔·哈撒韦股东的信：

“我们被告知，大量的债务会让经营管理者比以往更加努力专注，就像在汽车的方向盘上装上一把匕首会让驾驶员异常小心的驾驶。我们承认，这种让人集中注意力的方式会造就一个非常警惕的驾驶员。但另外一个肯定的后果则是，一旦汽车碰上即使是最小的小坑或者一点冰，将导致一场致命而且不必要的事故。（2012-01-12）

05.网友：最近很困惑，经营的生意欠账太多，并且随着时间推移越来越深陷。在“做对的事来看，失去现金流的控制明显不是对的事”，也不利于发展。我打算要么改变模式，要么退出行业。您认为呢？我这属于家具建材行业。

段永平：不了解你的行业，**感觉是难以差异化和难以规模化的行业，应该蛮辛苦的。不管什么生意，欠债多总是不舒服的，而且很可能早晚会出问题**。（2019-04-28）

06.网友：我有个一直困扰我很久的问题想请教您：“绿城中国”目前市值 110 亿，2018 年财报显示现金及等价物 490 亿，流动资产 2800 亿，总负债 2500 亿，即使现在清算也有 300 亿的价值，收入每年提高，缺点是年利润 11 亿有下滑（2017 年 26 亿利润），另外绿城品质和口碑一直不错，为什么股价一直很低，我清楚这个标的肯定长期不如贵州茅台和中国平安，但就是不明白什么原因导致价格持续走低，请赐教。

段永平：我也不明白，**但我也不会买这种高负债的公司**。（2019-05-20）

24.重资产行业

01.网友：大道，我从 2014 年看你的网易博客，一路跟你到雪球，收获很多。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。

段永平：“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）

02.网友：我想问一下关于好的商业模式的问题。如果有一个公司，其行业特性决定了其项目投资比较大，如化工类，由于公司管理好，净资产收益率也比较高（大概能达到 30%左右）。公司企业文化比较好，很注重在研发方面的投入。技术力量雄厚，管理也很好。其主打产品可以做到把成本控制在全行业最低，在包括国际大公司在内全行业亏损的情况下他们还可以有微利。公司号称别人亏本我们微利，别人微利我们赚大钱。由于技术和管理水平比较高，投资同样一个项目可以比别的公司少花很多钱。由于其投资的项目都是资金大技术要求高，导致一般的企业难以进入，可以认为这是企业的护城河。公司每上一个新项目投资都会比较大，新项目的投资主要是公司利润和银行贷款。我记得你说过不喜欢有负债的公司，那么这样的重资产类公司，你认为是不是好的生意模式呢？你会考虑投资这样的公司吗？

段永平：一般不会。（2019-05-31）

25.对冲基金

01.艾美谷:【保尔森旗舰基金今年已亏损 46% 】对冲基金经理人保尔森今年面临创建基金公司以来最差业绩表现，据透露截止 11 月，保尔森旗下的旗舰基金已亏损了 46%网页链接保尔森对冲基金总共管理着 280 亿美元资产，今年以来，因投资花旗，美国银行，嘉汉林业等股票损失惨重。

段永平：赌钱总是有输赢的。当然，如果拿别人的钱赌，赢了有提成，输了还有1－2%的年费，那更是个不错的生意模式哈。（2011-12-06）

26.拼多多

01.引用：“初生儿”拼多多式 IPO 的意义
拼多多要上市了。 很多人都感觉震惊：一个成立不足 3 年的“初生儿”；平台治理上还有这么多问题；公司也不盈利……居然就要上市了？而且是以高达 300 亿美元的估值上市？ 这是一个值得……

段永平：我计划再一次买点 PreIPO。也许 10 年后人们会发现拿着望远镜也找不到对手的年代已经过去了。（2018-07-10）

02.网友：请问一个问题。请问您怎么看拼多多的商业模式？我看现在拼多多才推出了 c2m 的模式，那他现在做这么大是靠的什么？

段永平：我还没认真看过拼多多，但过年回国时体验了一下，感觉蛮好的。这么多人用可能是有道理的。（2019-03-15）

03.网友 j：我不知道拼多多的优势在哪里？打开 app，噱头大过实际，为了便宜，好多东西都是貌似品牌，这点让人非常不爽。感觉 app 呈现的和黄峥说的不一样，让我很迷茫。

段永平：如果你真的认真看的话，总有一天你会看明白的。（2018-07-24）

网友 j：我以前也是五环内住户，也是最近几周才注册的拼多多，而且在拼多多上连续下了几单，也初步看了一点资料，感觉拼多多虽然也有缺点，但是掩盖不了它的飞速发展、模式上的创新和机器算法的厉害、购物时还有一点玩的趣味等等。拼多多每单金额、用户时长、月活等都是持续增长的。**想想拼多多现在 0.2 万员工，京东 15.7 万员工，记得段总说过，需要员工相对多的生意模式不是好的生意模式。个人一点浅见。**

网友 k：近段时间，我一直在看拼多多资料和 APP，在上面购了几次物，也在思考拼多多，说一点个人看法，不一定对。1、黄峥在段总的影响下，逐渐建立的本

分文化，消费者导向，差异化竞争。2、持续增长的大行业（社会消费品零售业），持续增长的子行业（网络零售业）。网络购物人数也在持续增长。3、目前的核心用户是以前很少被接触到的下沉互联网消费者（他们不认识多少品牌，也没有到靠品牌来辨识产品的时候），未曾深耕的差异化行业。4、去搜索化购物 APP，机器算法推送、游戏化、乐趣化。将来对供应链的赋能。5、没有购物车、免密支付等细节做得很好，转化率很高。6、拼多多团队牛，在发展中解决问题，包括假货和次品等问题。竞争对手想打压拼多多，现在都不知道怎么出拳。

当然，罗马不是一天建成的。黄峥说过“我想建一座迪士尼，目前只有两个旋转木马”“低价是阶段性获取用户的手段之一”（目前是 IPO 公司上市静默期，我也少说一点比较好）

段永平：我还没用过拼多多但我对黄峥有很高的信任度！给他 10 年时间，大家会看到他们厉害的地方的。拼多多才成立不到三年，有些毛病很正常。我觉得 10 年后他们会非常厉害，如果能够有 10 年的话。（2018-07-22）

段永平：看看黄峥讲的东西，去想想 10 年后的拼多多吧。（2018-07-26）

03.网友：我觉得拼多多有点像线上 costco（好市多）。

段永平：这确实是拼多多想做到的事情（2018-07-28）

网友：拼多多的商业模式是什么呢，肯定不是大家聚在一起搞批发吧。

段永平：Costco+Disney，这个定义有点意思，也很难找到更好的定义了。（2019-04-25）

04.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，确实就像黄铮说的，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。（2018-07-27）

05.网友：廉价、降级这类的我一点都不介意，关心的是否拼多多“长期”“纵容”甚至“支持”山寨，朋友圈和群里都在传“以下品牌恭祝拼多多上市：小米新品、松下新品、老于妈、雷碧、康帅傅、七匹狼、必相印……”，加上创维公司的维权声明，个个义愤填膺、讽刺鄙夷。今天我在拼多多的 app 上一个个搜索了，都没找到，反倒是淘宝上看到不少“七匹狼”。这样就放心了。可惜一直没开美股账户啊。

网友：拼多多动了很多竞争对手的奶酪，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。亡羊补牢，会有机会的。（2018-07-30）

06.网友：在看了非常多的有关拼多多、黄峥的资料后，昨天买入了拼多多的股票，能和段总成为同一家公司的股东，开心。

段永平：我今天（7.28）也买了些拼多多。虽然我已经有不少了，而且价格便宜很多，但我还是想再多买些。我已经好些年没有买公司的欲望了，但我觉得有机会的话，我会多买些拼多多。我相信企业文化的力量！拼多多股票 10 年内是我是不会考虑卖的，但有机会我会继续买。（2018-07-28）

07.网友：现在买拼多多会不会有点当年买网易的感觉。我感觉有些企业所处的环境变化快，从生意模式上的确不好把握。但是坚持做对的事情，加上持之以恒把事情做对的努力，胜出的概率会大很多。

段永平：我的说法不够成投资建议哈。目前拼多多受到的攻击非常猛烈，没人知道会是什么影响，虽然我不认为会对业务造成任何影响。我看到很多文章都像是有组织写的，大家对比一下那些写我的文章，基本都是拼的感觉就明白我的意思了。如果拼多多能渡过他的难关的话，未来拼多多这个流量，怎么着一年 200-300 亿（人民币）的利润似乎不应该是问题吧？至于应该什么价买这家公司，不是我可以回答得了的。（2018-07-31）

08.网友：您觉得现在拼多多的股价相对于公司价值有多便宜？机会成本而言，现在的拼多多股票跟苹果股票相比，是不是更有吸引力一些？

段永平：从 10 年的角度看，拼多多显然机会大些但风险也大些哈。绝对不够成投资建议。我认为某一天跌破发行价是很有可能的，10 年后大家觉得今天这个价钱真便宜也是大概率事件。所以我在等破发了再说，哈哈。（2018-07-31）

09.网友：研究了一段时间，还是没搞明白拼多多和阿里京东等传统电商比竞争优势在哪。能否指点迷津？

段永平：再过几年就明白了。（2018-08-03）

10.网友：黄峥说拼多多是撞上了好运。

段永平：黄峥是实在人，拼多多起来也确实有运气成分，但绝对不只是运气哈。（2018-09）

11.网友：最近对拼多多一直在关注，也下载了拼多多的 App，做了些用户体验，自己有一些粗浅的看法，还望段大哥和诸位球友指正。拼多多现在主要是通过拼团+社交+营销来吸引买家，未来想做到 costco+disney（好市多+迪士尼），做到 C2M。那它的生意模式有多大的护城河呢？？拼团现在巴巴和京东已经开始模

仿，并实施了，但基于微信的社交电商，巴巴和京东应该学不了。而未来，costco+disney，C2M，大家都可以学，但谁做得更好，就要看企业文化和企业领导人了。黄峥是段大哥的徒弟，坚守本分和以消费者为导向的经营理念。我看好。学段大哥，我对拼多多未来的股价也做了个粗略的毛估估。拼多多现在有 3.44 亿活跃买家，未来十年，到 5 亿活跃买家应该问题不大。拼多多现在年 GMV 是 2600 亿，未来十年到 2 万亿应该是大概事件。如果给个 2% 货币化率，那么营收是 400 亿。给个 50% 的成本支出，那么净利润是 200 亿（相当从每人身上一年挣 40 人民币，），约等于 30 亿美元。现在拼多多有 11 亿总股数，阿里巴巴的 P/E=47，亚马逊的 P/E=384，京东 P/E=271。如果我们取保守 P/E=20，那么拼多多未来的股价=（$30/11）*20=$55。

段永平：你厉害，但不是学我的。我不是这么算的，这种情况我根本就不会算！目前这种情况，根本还无从算起。唯一我觉得可以做风投的理由就是，在目前这种成长情况下，我相信他们的好文化最终会有不错的概率会带来好结果。（2018-08-31）

网友：现在感觉段师兄当年投网易也是风投了一把吗？

段永平：网易不同，我非常懂游戏，当时非常确定他们将来会赚很多钱，不知道的只是到底能赚多少。对拼多多来说我目前的水平依然不知道他们未来能不能赚到符合目前市值的利润。三年前我投拼多多时就不知道最终他们能不能赚钱，现在看了一下数据后依然还是不知道，但显然他们的影响力已经大了非常非常多了。我现在觉得他们能做出来的机会比三年前大了许多。

网友 0：风投

段永平：这里风投的意思是：这么一帮人，这样一种文化，这样一个生意模式，如果一直这么发展下去，10 年后跟淘宝平分天下还是有可能的吧？如果他们做到了，股东回报自然高。风险的部分在哪里呢？我要知道就不是风投了。（2018-09-02）

网友：京东没有赚到钱，亚马逊没有赚到钱，淘宝赚到钱了，拼多多？

段永平：从财报看，拼多多要赚钱似乎不难，只是没必要急着赚钱而已吧？

网友 B：段大哥曾经预测拼多多未来每年可以挣 200-300 亿人民币。以拼多多的团队，企业文化，和生意模式，我相信这一目标是水到渠成的事。

段永平： 是猜测不是预测，把握性不一样。

网友 B：有些生意可以想象出它怎么赚钱，比如“拼多多”；有些生意很难想象出来它怎么能挣钱，比如“共享单车”。段总的“猜”，是在“懂”的前提下的“猜”。

段永平：我懂得不多，但知道流量经常是很值钱的。他们流量很大，而且都来源于看得见的生意，所以变现不是问题。我相信他们本分的文化会让他们找到非急功近利的办法的。（2018-09-05）

12.网友：1，拼多多现在只适合以风投的眼光看。 2，买进拼多多相当于押注于黄的进化。

段永平：这确实是我目前的观点，所以一直不建议大比例投入。（2018-11-15）

13.网友：看了拼多多的财务数据，从资产来看，虽然亏了100多，但是净资产多了将近200，还是非常优秀，最近跌得比较多，准备买入，10年后看有没有机会财务自由。

段永平：我没看过财报，但看过新闻。净资产多出来的应该主要是融资产生的，但经营现金流确实好像是正的，说明他们还是蛮保守的。2019-04-28

14.网友：大道认识黄峥超过十年了，请问：黄峥是否具备把事情做对的能力和学习能力？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？

段永平：黄峥的学习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）

15.**引用：拼多多黄峥发股东信谈电商竞争，认为拼多多“个头虽高但依然只是个小学生”**

经济观察网 记者 任晓宁 4月24日晚，拼多多创始人、董事长兼CEO黄峥，发布了公司上市以来的首封股东信。黄峥在信中指出，近期拼多多遇到了“二选一”。他认为，拼多多的出现初步打破了既有电商格局，自然会让其他平台有所……

段永平：该说的黄峥都说了！（2019-04-25）

16.网友：没什么问题，7年电商老兵，10年纬度，坚定看好拼多多，有闲钱就补一些，知道大道也是股东，内心更坚信了这一点。
段永平：我觉得你对的概率很大。（2019-05-15）

17.网友：能否演示一下把拼多多看作非上市公司十年后是咋样的？

段永平：如果他们能活下来的话，他们肯定会比现在厉害很多。我认为他们能活下来的机会很大。(2019-05-17)

18. 网友：关于拼多多，大家对平台的差货、劣货、假货吐槽很多，周围很多消费者在心里面对拼多多的品牌认知就是假、差、劣，想问下师兄：你认为这样的

平台如果不补贴，还能做大？或者说是有生存的价值吗？还是仅仅只是因为喜欢黄峥就投拼多多？谢谢。

段永平：我投拼多多确实是因为喜欢黄峥，但你这么看拼多多表示你大概是个人云亦云的人，没有理性看待问题的态度。我今年春节回国专门买过接近 100 单拼多多上的东西，你肯定没有试过。拼多多有这么多用户，绝对是有道理的。不过，我从来没推荐过大家投资拼多多，目前也不会推荐，因为我不清楚拼多多到底最后会如何，所以觉得顶多只能按风投的标准去看拼多多。（2019-05-28）

网友：哈哈，不要轻易对我下结论嘛！我就想知道下师兄对于拼多多的态度和逻辑而已。我买了几单，有些东西确实不理想。可能用拼多多的都是沉默的大多数吧。

段永平：我买的大多数都是农产品，大多数都还不错哈。有时候会让人觉得便宜没好货也不总是对的。（2019-05-28）

引用：原标题：从“无脑黑”到拼多多“真香”
来源：《金融投资报》个准 00 后大学生的网购心路转变历程 “我妈在拼多多上买的攀枝花凯特芒果,出乎寻常地好吃,还有她在拼多多上给我买的 8 块钱坐垫,貌美又好用，还有上次...

段永平：前段时间回国时在拼多多上买了些东西，没经历不好的体验。举个例子，这次回去忘了带冲鼻子的瓶子和盐（对付过敏用的），去商店也没找到，在拼多多和另一家电商上找到了，拼多多只要两天就到货，还稍微便宜些，就买了，东西和我原来用的是一样一样的。我还没空去自己体验过迪士尼的感觉，但 Costco 的感觉有了。(2019-08-23)

网友：相比于您在股票投资领域的成功，我更佩服你的识人能力。 做投资成功的人很多，但能投中两个中国首富的人太稀少（我认为黄峥会在未来十年的某一年能当次中国首富，个人判断）。 我想问下，您当年和巴菲特吃饭，带着 26 岁的黄峥的原因是什么，或者说看中了他身上的哪个特性？

段永平：黄峥是特别难得一见的一直关注事物本质的人，有悟性，又聪明，未来有任何成就我都不意外。(2019-09-09)

27.视频

网友：3 月 8 日 49 元进的搜狐(SOHU) ，认为 18 亿多的市值被低估了。这两个月来的行情好几次都突破 55 元，都有超过 10%的获利，以往的习惯会选择落袋为安，这两个月为了践行“价值投资”，认为 SOHU 的合理估值在 25 亿-28 亿美元美元左右，坚持持有（愿意持有多年）。目前股价已经低于我的成本了，我是否错过了之前的获利卖出机会呢？想听听过来人帮我分析分析。

巴克星：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，我觉得你应该借鉴大道无形我有型在雅虎上的处理。

段永平：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。（2012-05-04）

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）

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）？

段永平：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）

28. 分众传媒

网友：分众传媒做电梯广告的，单纯生意模式来说算好的生意模式吗？

段永平：对我没有吸引力。（2019-3-31）

网友：分众传媒对您没吸引力是因为你懂这个生意，只是这个生意模式不够好？还是说分众的这个生意模式不在您的能力圈范围？

段永平：大道曾经观察过，很多人在等电梯或坐电梯时都是低头看手机的，那谁来看广告呢？所以这个属于不在能力圈内的事情，看不懂。（2019-04-01）

29. 宁德时代

网友：给您推荐一只股票，A 股宁德时代，您可以关注下，目前已经是新能源汽车电池的龙头企业，从长远看，电动车大概率还有十多倍的增长规模，宁德时代又是头部企业，符合您价值投资的原则。

段永平：这类产品差异化小，变化快，建立护城河有点难度。（2019-04-29）

30.晨光文具

网友：上次大道问好的生意模式，我说一个：晨光文具。
行业：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。

段永平：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。（2019-05-29）

第 3 节：企业文化

（价值）投资最重要的是什么？

段永平：right business，right people，right price.（对的生意，对的人，对的价钱。这是老巴说的。）对的生意说的就是生意模式，对的人指的就是企业文化。price 没有那么重要，business 和 people 最重要。culture 跟 founder（创始人）有很大关系。business model，就是赚钱的方式，这个是你必须自己去悟的，我没法儿告诉你。就像如果你不打高尔夫，我是无法告诉你它的乐趣的。2018-9-30

网友：老哥，雪球大 V 越来越不爱发言了，作为炒股新人迫切需要与经验丰富的前辈交流，免费的，却越来越难听到。求一个企业基本面的简易分析框架，别推荐书，就想听一下您老哥的见解.

不明真相的群众：商业模式，企业文化，合理估值。

段永平：这是“同道中人”的意思。老巴也是这么说的：right business，right people，right price.（2019-03-18）

网友：老巴说 right people，大道强调企业文化，大道能谈谈这两者有何区别和联系吗？

段永平：现在老巴也说的是企业文化了。（2019-03-18）

网友：请教一下，企业文化，商业模式，价格这三者，按重要性排序，你的看法顺序是怎样的？或者说相对不重要的是哪个？

段永平：商业模式和企业文化排第一，价格排第三。（2019-05-31）

一、企业文化

请问步步高的核心竞争力是什么？

段永平：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。（2010-03-09）

段永平：核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力。是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。（2011-05-07）

一般来讲，公司的企业文化是由 3 个部分组成的：使命、愿景以及核心价值观。使命指的的企业存在的意义(“Mission”是为什么成立)；愿景是企业内大家的共同远景(“Vision”是我们要去哪里)；核心价值观“Core Values”是哪些事情是对的，哪些事情是不对的。（2010-04-04)

案例 1：阿里巴巴企业文化

使命：让天下没有难做的生意

愿景：做一家经营 102 年的企业

成为世界最大的电子商务服务提供商

成为世界最优秀的雇主

价值观：客户第一、员工第二、股东第三

客户第一：关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长

团队合作：共享共担，以小我完成大我

拥抱变化：突破自我，迎接变化

诚信：诚实正直，信守承诺

激情：永不言弃，乐观向上

敬业：以专业的态度和平常的心态做非凡的事情

段永平：我理解这里的 102 年是形象解释基业长青或百年老店的意思，是从每一天开始算而不是从 1999 年开始算的 102 年，不然现在就只有 91 年了.

平常的心态大概就是我们常说的平常心吧。这里的诚信指的就是 integrity。阿里巴巴的企业文化是我在中国企业里迄今见到的写得最好的企业文化。

拥有这么好的企业文化再加上已经找到的这么好的生意模式，阿里巴巴想不成功都不容易啊。

这也是我愿意买 Yahoo 的最重要的原因！（2010-04-04）

案例 2. 步步高企业文化（网友：2010-04-04）

1、愿景：成为更健康、更长久的世界一流企业。

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：

3.1 本分

• 保持平常心，坚持做正确的事，并力求把事情做正确。

• 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。

3.2 诚信

• 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。

3.3 团队

• 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。

3.4 品质

• 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。

3.5 持续学习

• 步步高必须成为学习型公司，“持续学习”永远是对公司与员工的鞭策。

• 积极主动地学习、借鉴和引进世界一流企业已经进行或正在进行的最佳实践，改进和优化我们的管理和运营系统。

• 头脑清醒，永不自满，保持开放的思维。

3.6 消费者导向

• 从消费者的角度来设计产品、提供服务，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。

• 在公司内部的日常工作中，要坚持内部客户导向的原则。

4、品质方针

不懈进取，步步登高，为用户提供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。

5、EHS 方针（环境、职业健康安全管理体系）

遵守法律法规，持续减废节能，保护员工健康安全，共同建设绿色家园。

问答

01. 网友：步步高的（企业文化）有点长啊。

段永平：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）

02. 网友：愿景的前身好像叫使命感，文化人把它叫愿景了。没有愿景，好像就相当于短命感。是这样吗？

段永平：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 o：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？

段永平：看他的历史、说的和做的。(2010-11-12)

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。

段永平：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问题何在，那时再改也来得及。（2010-04-05）

网友 j：“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。”----佩服！

段永平：这话不是我说的，是网友在问题里说的，我并不同意这个说法。(2012-01-14)

03.网友：有点困惑的是国内有些自己感觉挺好的企业似乎很看重并且一直在强调自己的市场占有率，这样的企业段哥会不会直接 pass（淘汰）掉？好像马云也说过要阿里要超过沃尔玛，是不是不比较只专注于消费者会好一些？

段永平：讲本身并不是问题，作为一个大的愿景讲出来没什么不好，尤其是企业初期，有一个大的愿景非常重要。差别在用什么办法去达到。用消费者导向去达到愿景目标是本手。（2010-10-24）

04. 网友：段总，我又不懂了。为什么说企业初期有个大的愿景非常重要呢？

段永平：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。（2010-11-10）

网友 0：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的愿景，所以我相信它是真的。ps：不知道有没有记错，bbk 步步高的远景是做更健康，更长久的公司？呵呵。

段永平：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）。（2010-11-10）

段永平：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！（2016-11-10）

05. 网友：有了愿景不一定一定会成功，但没有愿景，一般不会成功。能否很好地在企业经营过程中执行好对远景或价值观的追求，与创始人对企业的理解有关，也与创始人的个性有关。

段永平：那要看如何定义成功。没有愿景的公司很难走得很远，但也有些小的家族企业可以靠别的东西维持走很远的。

06.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。

段永平：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）

07.网友：大道，能用一句话总结一下什么是好的企业文化吗？

段永平：做对的事情！(2019-05-29)

08.网友：能用一句话描述一下企业文化吗？

段永平：呵呵，试试：能够管到制度管不到的东西的东西。（2010-05-18）

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）

09. 网友：库克：我们每天都在变化。他在的时候我们每天都在变化，他不在的时候我们也在变化。但是核心，核心中的价值观和 98 年、05 年、10 年的时候是一样的。我觉得价值观是不应该改变的，但是其他任何东西都可以改。

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。

段永平：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。（2015-03-21）

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！

段永平：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）

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。

段永平：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）

10.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？希望你可以指点一二。

段永平：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。（2010-07-08）

11.网友：请问您怎么看待一个公司战略和企业文化的关系？

段永平：有好的企业文化的公司战略出错的概率低。（2011-09-01）

12. 网友：文化。什么是企业文化？墙报、写文章不是企业文化，企业文化就是把企业写得有味道一点，不要把企业变成赚钱机器。变成赚钱机器就是这个人只会赚钱，这边出来人民币，这边出来港币，讲话出来是美元，这没意思。”－来自马云昨天的演讲； 让我想起你说的“ 利润之外的追求”。 无论自己创业或者加入一家公司或者投资一家公司，都要关注这一点啊（当然，这个不是充分条件）。

段永平：对的，企业文化指的就是“利润之上”的追求。感觉上“利润之上”和“利润之外”好像是有一点点差别的，“利润之外”可以被理解成不同于利润的追求，“利润之上”的目的似乎有时候会不同。（2013-04-01）

段永平：“利润之上”的追求是针对盈利组织而言的。“利润之上”的追求大概意思就是超出利润的追求，但这种追求和非盈利组织的追求还是有所不同的。（2013-04-01）

网友：马云说的客户第一，员工第二，股东第三是不是有点“利润之上追求”这个意思。

段永平：正是！ （2012-07-24）

13.网友：您觉得企业所有制性质（国有、合资、家族）、行业性质（强周期性、弱周期性）等因素和企业文化的好不好之间是否会有必然的联系或者冲突？再问个奇怪的问题，您的那一套关于企业经营的知识是如何获取的？（2011-01-24）

段永平：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）

14.网友：步步高的企业文化（愿景、使命，价值观）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？

段永平：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，也祝您的企业基业常青。

段永平：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 Z：开创的时候企业文化怎么建立，有那个精力么，底下的员工都能理解吗？可能身边的几个高管还可能半信半疑，不知道阿段前辈当年创立小霸王时是怎么做的，有什么心得体会呢？

网友 G：我也参与一下讨论，我个人觉得企业文化期初的建立不需要多少精力吧？老板如何对待同事、员工、客户及其他合作伙伴，体现出来的这些作风就是企业文化的雏形吧？企业搞大了再整理成易理解的东西，首先传达给干部，干部传达战士。总之应该是一砖一瓦的事情了。

段永平：同意。（2010-04-04）

15.网友：您觉得企业文化可以改变或者能改变吗（由不好转好）？

段永平：以前专门说过的。想想企业文化怎么来的就知道可不可以改变了。（2013-12-10）

网友：巴菲特那么神，都觉改变一个坏企业太难了。

段永平：最难改的是企业文化。（2010-05-23）

网友：我听一个做 MP3 全中国排前几位的老板（也是您浙大校友他说见过您）说过企业文化就是老板的文化。不知这个理解对不对？

段永平：一般而言，创始人对企业文化的形成起的作用都很大（2010-05-10）

16.网友：你是怎么判断一个企业的企业文化和价值观是这个企业每个人都认定的，还是这些都是贴在办公室里的标语根本没人信？我其实对这个是非常困惑。

段永平：呵呵，你看企业的领导们信不信就可以了。如果最高领导人都不信，那肯定不行。（2010-04-04）

17.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。

段永平：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）

18.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？

段永平：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）

19.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？

段永平：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）

20. 网友：段总如何看待：卫哲离职这件事情，以及马云的公开信？

段永平：做对的事情就是--当发现错了就尽快改，不管多大的代价都是最小的代价。没觉得马云这样做有什么不对。（2011-02-21）

引用：马云首谈卫哲离职事件：我是在治疗“癌症” 2011-03-25

原文略……

段永平：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。（2011-03-25）

段永平：负责调查的居然是关明生。关明生来自 GE，早年对阿里的企业文化的建立起过巨大的作用。**他写过一本书，好像叫《关乎天下》，我很久以前曾经浏览过，印象中觉得写得很好且非常实用，值得做企业的人一看（或多看）。**（2011-03-25）

网友 S：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）

16. 网友：今天阿里巴巴的 CEO 卫哲辞职。看了他公司内部的辞职信。这个公司企业文化很到位，如果真正能做到像说的那样。马云辞职，对公司影响都是有限的。如果段大哥遇到这样问题，你是怎样的处理思路？

段永平：呵呵，马云不在影响可能就大了。（2011-02-21）

网友 T：如果阿里的企业文化构建好了，马云不在会不会影响也很大？乔布斯离开了水果公司（总有一天会，除非水果公司先离开），他不在了会不会影响也很大？是第四级还是第五级的企业判断起来的确不易。

段永平：乔布斯的平台已经搭好，所以他现在离开的影响短期不大。马云目前在公司的作用我个人觉得依然很大，但一旦他真的可以离开时，对公司未来的影响会比乔布斯小。

21. 网友：对不起段老师，只是实在看不惯马云上班的时候老拿着一根鞭子，和您的和蔼相亲大相径庭。

段永平：呵呵，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：很多人都评价马云带来了一点激情、也带来了一点狗屎，但加起来还是狗屎，特别令人不爽的是他到处演讲，惟恐天下不知道他很有口才那样！在中国，要明白潜规则“低调”。

段永平：再好的东西对不懂得人来讲都可能是**。头几年到处讲讲没啥坏处，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。当年尼克松好像讲过类似的话。现在好像马云出来的机会已经少多了。（2010-04-05）

引用：摘录:段永平逐条点评《马云帝国体系与内幕》一文（2011-05-18）

段永平:这是我无意看到的一篇文章，看完后觉得有很多对马云的说法有点不大对，所以上来加点自己的理解。我其实并不觉得马云是十全十美的，人无完人嘛。我也不是说阿里集团就已经可以高枕无忧了。其实阿里才刚刚开始，其最后到底是个 102 年的老店或只是个像过去很多曾经风生水起一时然后消失的企业其实现在还无人能下结论。但从下面明显带负面意向的文章里，我们做企业的人依然可以学到马云的很多东西，如果你能看懂的话。总而言之，可能正是马云对企业文化的理解和不懈地传播才有了今天的淘宝和整个阿里集团。

摘录:多位业内人士和阿里巴巴的内部员工说，马云其实是一个很敏感的人。一位曾经在早期采访过马云的记者如此转述马云自己的表述：“经常坐立不安；如果有人突然推门进来，会吓一跳。”一个是无安全感的马云（**点评：好的企业家一般都是居安思危的，也就是没有安全感的意思**），他首先把自己塑造成“出手无招”的风清扬，并把两万多人的公司变成一个奇特的武侠江湖。他的阿里巴巴公司办公室，全是武侠小说里的武林圣地：“光明顶”、“达摩院”、“桃花岛”、“罗汉堂”、“聚贤庄”、“半山亭”、“侠客岛”等等，甚至洗手间叫“听雨轩”。他那叫做“光明顶”的会议室，挂着金庸书写的：“临渊羡鱼，不如退而结网”。淘宝社区叫淘江湖，负责论坛的也用掌门和帮派来定义，每个新进员工都要取一个“花名”。（**点评：起花名这个办法是阿里传播企业文化中的一绝。我们老中见人都不习惯叫名字，一定要加个头衔，于是人与人之间就没法平等了。起个花名后的感觉马上会不同。**）

马云在公司治理上不仅求诸于武侠梦，更求诸于宏大的口号、舆论控制、思想洗礼、人治导向、“政治挂帅”的业务体系、战争式的话语体系和充满斗争思想战略路径。（**点评：其实这些都是阿里建立企业文化的一些有效技巧，不懂企业文化的人是看不懂的。**）

2009 年，《马云管理日志》出版。该书中很多地方都或直接或间接地与 mmm 思想挂钩，如“延安整风”、“万里长征”、“打持久战”、“集中优势兵力”、

“建立根据地”等等。（**点评：mmm 是伟大的战略家，马云也确实是个极厉害的战略家。**）

马云说，通过运动，把跟我们没有共同价值观，没有共同使命感的人，统统开除出我们公司。（**点评：要想建立企业文化，不这样是不行的**）世界上鲜有一个公司有如此多的“文化”：阿里巴巴的“笑脸”文化，支付宝的“手印”文化，淘宝的“倒立”文化，雅虎中国的“光脚”文化。（**点评：世界上好公司本来就不多。**）

2 万人还拥有一整套显性价值规则，即被马云冠以“六脉神剑”的“客户第一、拥抱变化、团队合作、激情、诚信、敬业”。（**点评：这是宣导企业核心价值观的最好办法。**）
2001 年到 2003 年，在阿里巴巴最为艰难也最为关键的三年内，马云就曾以“整风运动”来统一价值观、统一理想。马云说：“通过运动，把跟我们没有共同价值观，没有共同使命感的人，统统开除出我们公司。”同时，他还以“抗日军政大学”来培训干部团队的管理能力，以“南泥湾开荒”培养销售人员面对客户应有的观念、方法和技巧。一位阿里巴巴华南区的客户至今对其销售人员的素质感到不可思议。“他们有一套又一套训练有素的思想，我觉得完全不像是销售，倒像是公关。”这样的销售人员在阿里巴巴以万计数。事实上，如同从“员工第一”到“客户第一”，马云一直在价值观上不断进行修订。“以前是九大价值观，后来又精简为六大价值观，这对于我这样的员工来说要求实在是太高了，我有时候觉得阿里巴巴两三万人就马云一个人在孤军奋战，因为卫哲都不符合要求啊。”阿里巴巴一位前员工 K（**点评：知道 K 为什么是前员工了吧？**）说：“‘倒立’刚开始也就是大家娱乐娱乐，结果马云觉得那代表着一种思想的境界，于是当作‘政治任务’内部推行，还有倒立墙，每一个人都要学会。”马云描述“倒立”文化，“每个人都要学会倒立，因为当你倒立起来，血液涌进大脑，看世界的角度和平时完全不一样，想问题，也就能找到一个不可思议的角度。”

阿林说，他所在区域的销售部门“不止一次的发生过人员清洗，都是以各种价值观问题为理由。我相信，卫哲其实也是价值观的牺牲品之一。”。（**点评：卫哲在价值观的建立上确实没过关嘛**）

春节期间，马云来到福建龙岩市上杭县，1929 年 12 月召开“古田会议”的毛公山。那次会议的主要任务是克服红四军中出现的各种非无产阶级思想，加强党对军队的领导。两天的会议通过了由毛泽东主持起草的决议案，确立了“思想建党”、“政治建军”原则。马云通过媒体解释：“军事是业绩导向，业绩和政治思想是对立的，但是毛泽东把它们合起来。这就是当年红军为什么能够成功的原因，它不是纯粹打仗的组织，而是一个完成政治任务的组织。”“业绩与价值观对立，这事儿不通。”马云说（**点评：很对**）。“但是，当年红军的价值观是革命事业的终极目标，马云的诚信难道就是阿里巴巴的终极目标吗？”前述离职员工 K 说。“如果是这样，为什么阿里需要上万的 SALES（销售），每个人每天都要发疯的打几十上百个电话？”（**点评：这个 K 确实不明白啊**）同样让人感到困惑的是，马云和卫哲相交多年，如果卫哲是个追求短期利润的人，以马云的聪明，他不可能在十年后才看清。（**点评：怎么把卫哲说得像个坏人？卫哲其实只是对价值观的理解没到骨子里，事到临头时不够敏感而已。**）

阿里巴巴的成长，就一直是在长尾理论基础上的“农村包围城市”的成长。在攻下中小企业之后，现在的马云正在剪下长尾，进城见贵客虽然马云讲了很多次，很多人至今还是没搞清楚马云心中到底什么最重要。

（**点评：马云其实讲得很清楚啊，不过股东第 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。**）2001 年马云的经典语录是：“我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。”而现在，马云说，“十年以来，我们活下来的其中一个理由，就是我们坚持客户第一、员工第二、股东第三。”（2011-05-18）

22.【转载】阿里巴巴：让公益在交易时发生

网友 S：对马云陡升敬意。

段永平：在中国企业家里，马云是我最佩服的，不是之一。（2013-01-12）

网友 K：能简单地说下是什么原因让您这么看重马云？

段永平：我不明白为什么人们不看重马云，不知道大家认真看了没有。（2013-01-13）

网友 K：知道段大哥看重马云，只是不知他有哪几条原因让段大哥在这么多成功的企业家中最佩服他。这也是没经营过企业的人很困惑的。真的想听大哥解释几句。因为我们买股票分析公司管理层常常出错。

段永平：我觉得马云对企业文化的理解和推行在国内是首屈一指的。（2013-01-15）

23.网友：相对于马云来讲，段永平先生更值得大家去学习和效仿，或者说段先生更接近大众，更有地气。只要你坚持底线，坚定去每天进步一点点，大家都有希望成为下一个段先生。如果换一个环境换一个时间段先生我想还能成为段先生，但马云却不一定能成为再成为现在的马云（没有贬低的意思）。

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，我认为我都过得还不错。马云从小就立志成为榜样，现在已经是了，但如果能从更长的时间（比方说百年）来看，那么你会发现最大的榜样是按部就班慢慢来的人，实际上这样的人往往在当时还并不是榜样，段先生就是一个，其实段大哥在我人生中给我最大的启发就是做自己就好，其实这样做下去就会成为榜样，而榜样就应该是自己，是自己的品格，坚毅有耐心，诚实和善良。

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。

段永平：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，比如乒乓球或高尔夫，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。（2011-10-01）

网友 Z：段总，说说我们应该怎样的学法！

段永平：不知道，这都是猿粪的事。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，确实思考得很深入。人们（经常包括本人在内）一般很难 open 自己去学习别人，即使对方做得很好也老是想办法给自己找个不用学他的借口，有趣得很。（2011-10-02）

24.视频：马云作客斯坦福大学演讲（资源详见网络）　（2011-10-01）

段永平：也许这个视频可以告诉大家为什么我喜欢马云。经常有人告诉我马云如何如何的。Frankly，我是见过世面的人，I’m not that stupid，OK?

段永平：昨天也去听了。马云讲得非常好，而且是用英语，真是厉害！
自己骑自行车去的，半道居然没气了，差点没赶上。（2011-10-01）

25.网友：马云岂止是个理想主义者，简直是个梦想家。最不可思议的是他能把这变为现实，这就很厉害。属伟人级别，为啥有教师背景的都那么优秀。

段永平：单纯的理想主义者走不远，单纯的现实主义者做不大。马云两个都是。这和教师背景未必有关吧？（2011-10-02）

26.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。

段永平：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）

27.网友：VIVO对我印象最深的是：前年我在郊县，看到一个VIVO店，进去学习兼聊天，没想到站台的小伙子在认真介绍完产品后，还很认真地和我谈 ‘本分’，眼神里都是一种压不住的精神气。那一刻我感觉VIVO里蕴藏的潜力太大了。

段永平：企业文化确实很重要，这点上我比老巴要更强调。（2015-04-29）

28. 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。那我们可不可以简单地用一个百年老店来判断他未来也一定是好的呢？您怎么看？（2010-04-04）

段永平：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）

29.网友：您说BBK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？不懂，请段总赐教。

段永平：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）

30.网友：我认为绝大部分公司的企业文化，写在公司网站上的那短短百十个字都是差不多的，然而对其的诠释会有比较大的区别，实际执行起来的差别就更大了。深读一个公司的企业文化并长期观察它是否言行一致非常有利于理解一个公司。在投资时能够很好的剔除绝大部分的平庸企业。将阿里、万科、格力的企业文化与同行业者做比较是一种很有意思的事情。

段永平：其实即便是字面也是差很多的。（2013-03-28）

31.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的方式来让企业文化落地。

2、我们这样在行业中的市场占有率还属于others （其他）的公司，目前的战略是做细分市场的利基战略。通过对细分市场做差异化的解决方案来占领市场。要做利基需要对细分市场做了解，不以技术创新为导向，做客户导向，现在就在

做客户易用性的事情。我想请教你之前做公司时了解客户需求时的前 3 种方法是什么？ 是像史玉柱那种直接找客户沟通吗？ 还是找客户一起测试产品……

段永平：1.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。真正用心的话，总能找到办法。具体的办法很多，变化也很快，比如现在网络可以大大提高效率了（2010-04-23）

32.网友：大道曾讲过投资中重点考察三个要素：商业模式，企业文化，市场价格。我想问的是：尽管我非常认同步步高体系的企业文化，但不同企业有不同文化价值观，因行业属性，发展阶段，还有领导人特质的差异，这个企业文化评价的标准是什么？也就是什么是好的文化，什么是坏的文化？是要符合商业逻辑，还是常识，还是其他什么的？请大道指导。

段永平：你的一个尽管说的好勉强啊。**建议你看看《基业长青》和《从优秀到卓越》这两本书，我是翻过这两本书后才对企业文化理得比较清了**。（2019-03-21）

33.网友：请教段总一个问题，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公司文化的一种体现？

段永平：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）

34. 网友：如何理解一个好企业（符合价值投资理念）的老板或 CEO 的价值？人的因素与产品的因素哪个更大？

段永平：从 5 年 10 年的角度看，CEO 至关重要。从 10-50 年的角度看董事会很重要，因为董事会能找出好的 CEO。从更长的角度看企业文化更重要，因为一个好的企业文化可以维持有一个好的董事会。GE 就是一个好例子。

好的公司之所以是好的公司，必然**会有些**好的产品。但所谓好的产品的寿命是非常有限的。所谓好的生意模式可以让好的产品的寿命大幅度提高。（2010-04-03）

网友 Z：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？

段永平：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。

35. 怎么把 culture（文化）传承下去？

段永平：没有特别的秘诀，主要在于选择，找到同道中人。因为你是没有办法说服不相信你的人的。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）

36.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？

段永平：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。（2019-06-01）

37.网友：我切身体会到段总在营销本质，企业文化方面诠释的是最简单通透的，之前看多少本书也半瓶醋的东西，段总一句话或一个例子，就让俺开悟了。

段永平：哈，我们确实也有自己的体会，悟出来不容易，你能一下子体会到那绝对是你的造化，多数人做不到的。（2018-09-12）

二、核心价值观

01.网友：“段总，我觉得你早年成功最主要的原因是：紧随当时的行业领袖---任天堂。不知道你同意吗？或者还有更好的答案？”反正我个人觉得这个应该不是“最”主要的原因，还是听听您的吧！

段永平：呵呵，那个可能是我们不够成功的原因。如果那时我们就开始做搜索的话，就没 google 什么事了。所谓成功人士，运气看起来固然重要，但其实运气对大家是均等的。那个时候做游戏机的人恐怕比现在做手机的人都要多，是不是都算跟对了行业？做搜索的人多了去了，但 google 只有一个。顺便问下，这里有人知道当年的小天才游戏机的吗？（2011-11-14）

02.网友：请问方丈，89 年段总进入中山怡华电子，当时企业账上只有几千块，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？

段永平：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。（2019-02-15）

03.网友：看到今天 Tony 的微博，步步高，OPPO，Realme，企业文化基因这么有序和有力的传承，段哥功力深啊，善莫大焉，叹服。

段永平：你看到了为什么我不当 CEO 的原因哈。（2018-07-30）

段永平：在我心里，像陈明永，沈炜或黄峥他们最后有啥成就我都不会太意外的，啥都成不了我才会觉得意外！（2018-09-15）

三、本分和平常心

人们常说的那些：广告，员工股份分享，经销商入股，网点密布，线下渠道，等等等等---都是不对的！
我们的秘诀其实就是：本分+平常心。（博文：《我们的秘诀》2016-10-12）

《不秘”诀：本分+平常心》（2016-10-12）

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）

1.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。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、不拖付货款、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，其实是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地说，我确实是对的。在这里我也可以非正式地宣布，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。《不秘”诀：本分+平常心》2016-10-12）

2.本分和平常心（1）（2010-03-24）

很久很久以前，我们公司就开始提倡“本分”和“平常心”。怎么开始的和为什么会开始我都不记得了。

网上可以查到许多对这两个词的解释，我只在这说说我自己的简单想法。

“本分”，大概就是该干嘛干嘛，该是谁是谁的意思。

要想搞明白什么是本分，也许要从什么是不本分来看。

比如说，欠债还钱（包括利息）就是本分，不还就不是。想想周围有多少人和企业欠债不还就知道有多少人不本分了。这类的例子很多，各位可以自己想。

我们这些年来在本分上做得还不错，有时能自己反省自己是否本分，当然也不是没干过不本分的事。

记得刚刚开始做小霸王时，从一个台商那买了一批散件来组装。当时的东西质量还是不错的，而且给我们货时已经多给了 2%的 spare parts，可在装的过程当中总会有些坏的，最后坏的那部分我就没给人钱。可能是当时人家很不高兴的样子，我就一直记得这个事，反省了很久，终于觉得是自己错了。可惜后来再没和对方做过生意，也就没有机会补偿给人了。骨子里我也是个不肯吃亏的人呐。

说个我们做的不错的例子，好像是 97 年左右的事。那时步步高还是刚刚起步，资金还非常紧张，加上俄罗斯外销回款不顺远超想象，造成有一段时间我们无法按期付供应商的款。当时我们开了个供应商会，向大家通告了我们的情况，提出了两个延期付款的条件：一是我们付 1%的月利息；二是如果有人愿意的话，可将货款入股。当然，都不愿意的话我们也就只能付现金了。多亏多数供应商的支持，我们度过了那个难关。那时可真不容易啊，听说账上只有两万块了。后来是俄罗斯的同事想尽一切办法，从莫斯科扛着两皮箱的美金到中国香港才最后解决问题的。

呵呵，记得若干年以后，我见到一个挺熟的供应商，发现他头发掉了好多，就问他怎么搞的。他告诉我说，因为当时选择了拿利息，很后悔，现在每天早上对着镜子拽自己头发啊（这一段是我编的，因为我觉得可能是他太太拽的）。

本分说起来容易，做起来真难。看到别人不本分容易，反省自己不本分更难。

我们自己的水平大概到了偶尔会反省的地步，所以还要继续努力。

有事出去了，下次再说平常心。

《好汉不吃眼前亏》（2010-03-12）

段永平：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。

《好汉不吃亏》（2013-02-19 ）

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。

问答

01.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）

02.网友：赞叹段大哥的境界，处处自然而然地流露出智慧！吃亏是福，自古以来老一辈都是这样提倡的，现在有些讲智慧的书上也是这样说的，吃亏就是舍得，先舍后有得，大舍大得！学习段大哥！

段永平：舍不是为了得。（2010-03-12）

03.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）

04. 网友：为什么我们说“好借好还，再借不难”是不本分的行为，就是因为这其中的行为是结果导向的。

段永平：“好借好还，再借不难”已经比不还要好多了。我确实曾经用过这句话来说明本分的意思，是想说借人钱就该还，和以后要不要再借没关系。如果是因为想再借钱才还钱，那就是不本分，因为最后一笔可能就不还了。事实上确实有一些人还供应商钱的速度是和是否以后还继续有生意有很大关系的。
（2010-04-06）

05.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其妙无穷，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地推荐，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。

段永平：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）

网友Ｓ：这真是“本分”的最好解释。突然想到不懂不买也是一种本分，明知不懂还因为其他原因（诱惑）而买就是不本分。

段永平：是的，围棋里的本手可能也是这个意思。（2013-02-25）

06.网友：好汉不能占便宜。

段永平：不能占便宜的说法经典哈，能说出这话来不容易！（2013-02-21）

07. 网友：一个人，还有一个企业如何才算本分或者如何才能做到本分？

段永平：本分的意思大概就是不做不本分的事情。心里老有这个念头的人大概就比较接近了。多数人都是喜欢用这个概念去衡量别人，能够时刻用本分衡量自己的行为的人大概就算是很本分了，企业大致也如此吧。明知错的事情还去做就是不本分。本分是个检视自己的非常好的工具。个人认为总是拿“本分”当“照妖镜”去照别人是不妥的。（2013-03-31）

网友：本分是个检视自己的非常好的工具。个人认为总是拿“本分”当“照妖镜”去照别人是不妥的。我这半年多正在为“照别人”而困惑呢。但是看到别人

不本分甚至不安全时忍不住要说，说了人家又不高兴。这就是做了对的事情，但是没把事情做对吧。

段永平：先照别人大概是不对的事情吧。一个组织里如果大家都有照自己的习惯就已经很好了。（2012-04-01）

网友：我总感觉微信红包有点问题，群里动不动就抢红包，不本分。不知你是怎样看法？

段永平：我们说本分时说的是“求责于己”，而不是把“本分”作为照妖镜用的。（2017-06-04）

08.网友：本分的问题应该是适用在企业每个员工吧！那这个本分问题可以分大小吗？比如公司总经理呢，什么样的问题才叫不本分？那我听说步步高里面不同岗位本分也不一样，比如总经理赚了不应该赚的钱是不是不本分？纠结中！

段永平：赚了不应该赚的钱当然就是不本分。虽然大部分人认为有钱赚就行，但我们公司是属于知道有些钱是不能赚的这类公司。如果这类公司越来越多的话，消费者就会安心很多。（2010-03-29）

09. 网友：该怎样学习本分呢？

段永平：本分是骨子里的东西，应该不是学来的。比如借钱要还等等。（2016-06-19）

10. 网友：价值投资中，用 100 万获得 1 个亿，是否和本分文化的价值分配不符合？

段永平：本分我的理解就是不本分的事不做。所谓本分，其实主要指的是价值观和能力范围。赚多少钱不是我决定的，是市场给的。呵呵，谋事在人，成事在天。本分的意思是不干不该干的东西。知不知道什么该干是能力问题，明知不该干还干是作风问题，赚了不应该赚的钱当然就是不本分。虽然大部分人认为有钱赚就行，但我们公司是属于知道有些钱是不能赚的这类公司。如果这类公司越来越多的话，消费者就会安心很多。（2010-03-25）

11.网友:今天有人分享的时候讲到领导力中的“不知有之”，第一个反应出来就是阿段，虽然从没有见过你。你上次讲到你对公司的贡献是早期企业文化的建设，反复强调企业文化是我们核心竞争力。结合这件事情我又有了更深的体会。

正是因为我们有本分的企业文化，才会有反思的动力和进步的决心。昨天问完这个问题后，我自己也思考了很久。

今天培训最后一天每个人有三分钟的培训感言，我说到我们企业文化不能被曲解，文化要用普世的价值，学会爱和尊重，而不是把企业文化当成精神奴役员工的工具。本分本源是排除压力做对的事情，而不是目前部分领导主管所认为的老

实就是本分，员工顺从就是本分，自扫门前雪就是本分，曲解本分就是最大的不本分。之所以出现文化和组织氛围差异这么大的情况，恐怕很大程度是企业文化在贯彻实施时发生了扭曲。

为什么卓越的领导者少见，尤其在中国文化下少见，是不是卓越领导者所倡导的“同理心”、“尊重”、“自由”某种程度是反我们文化，甚至是反人类自身的一些陋性的，比如“自私”、“占有欲”，要做一个卓越领导者，首先需要修炼成一个自我管理者，可以管住自己的“小”才能成就别人的“大”。

段永平：“爱和尊重”是好的企业文化的基础。老实确是本分、服从领导也是本分、首先自扫门前雪当然也是本分，但“本分”的内涵应该不仅仅是这些。卓越的领导人少见是正常的，美国也很少见。（2012-03-27）

12.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）

13. 网友：（刘作虎：坚守商业的本质只做好产品这是安静的力量）安静的力量远超我的期望！

段永平：《清静经》上说“人能常清静，天地悉皆归”，一个人能够常清静，天地的力量会回到你生命上来。平常心其实就是这里清净的意思。只有平常心才能本分哈。“本分”，就是要回归(或者找到)一种心态，在这种心态下往往能做正确的事情，而这种心态就是清净心，是佛家所说的无上智慧。回归清净心，做正确事情的这个过程的坚持，就是本分。（2018-12-17）

14.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？

段永平：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。（2014-05）

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"……怎样理解？

段永平：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。（2014-07）

15. 网友：刚毕业时也许理解不到学长这几句话的精髓，折腾过一番之后会有切身的体会。抱着侥幸心理制定战术目标是愚蠢行为，抱着侥幸心理制定战略目标会导致灾难。我们自己吃过亏之后，回归到脚踏实地、甚至匍匐前进的战略规划。

集中火力攻下一个具体项目，然后通过实打实的提效服务树立口碑。用两个湖南伟人的话说：“建立根据地”、“结硬寨、打呆仗”。

想请教学长一个具体的问题：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？

段永平：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）

16. 网友：唯有坚守“本分”，就可以与浮躁绝缘，。这是 oppo 陈明永 6 月 15 日微博写的;前段时间(一加手机)刘作虎说在步步高企业文化中学到的也是“本分”。“本分”这个词现在可把我搞湖涂了？请教段老师除了借钱要还外陈明永上面那个本分所指是不是心态（平常心）来的？

段永平：陈明永对本分的解释很好，你可以找来看看。（2016-06-20）

引用:陈明永对“本分”的新含义
1、隔离外在的压力和诱惑，保持平常心态，回归事物的本源，把握住我们应该做的合理方向。
2、本分要求要敢于质疑，敢于挑战，通过批判性思考，以抓住事物本质。
3、本分是要求自己而不是要求别人，当出现问题时，首先求责于己。
4、本分规范了与人合作的态度——我不赚人便宜。
5、本分高于诚信，即使没有承诺，本来应该做的事情也要做到(2019 年 1 月 4 日 OPPO CEO 陈明永对“本分”的新含义)

网友：OPPO 创始人陈明永认为本分有着三种含义：

含义一是指本分是隔离外力，在平常的心态下，把握住应该做的合理方向。所谓本分，就是当在面临外在的压力和诱惑时，要做出判断、采取行动时，能够把这种外在的东西摒弃掉，回到事物的本来面去思考，把握住应该做的事情。这时，面对者所秉持的合理的、积极的心态就是本分。

含义二是指本分规范了与人合作的贪渎。OPPO 期望与供应商坦诚沟通，平等互信，互利共赢，合作发展，成为健康长久的合作典范。不攻击竞争对手，攻击对手是人在压力状态下的不本分行为。这种不良情绪带到工作中，就会攻击同事，带到家里，就会伤害自己的亲人。

含义三，本分是指出现问题时，首先求责于己的态度。陈明永说“本分是要求你做得比说的好；没有说的东西，该你做的你必须要做。如果每个人都这样做那这

个公司运转就会非常好。有些事情介于临界点之间的，你觉得该别人做、别人觉得该你做，两个都没做，这个事情就放下了，这样做对于整个事情的推动没有任何的帮助。但是回归到本分的判断，该我做的我就会感觉到“可能该我做”，我就会直接去做，这个事情就解决了。在与人共事的时候，OPPO 的员工都能主动地做到责己，就是在出现问题的时候，从自己身上找原因，并解决问题。而这一本分的企业文化体现在产品上，最大的特点就是以用户为中心。OPPO 对于至美的追求已经融入了整个公司的设计、工程和制造等各个环节，始终坚持理念来做最好的产品，让用户很惊喜。“不被外在的事物牵动，就可以把你该做的事情做好，做到极致。这时，你就可以触动用户——触动用户的产品，市场上总有你的一席之地。

段永平：这个是对本分的一个很好的解释。本分简单讲就是“做对的事情，把事情做对”。所谓回到原点也是指回到“什么是对的事情”或者是“如何把事实做对”这点上。我们公司在沟通上可能比绝大多数公司的沟通成本要低很多，最重要的一点就是当碰到难题时，我们能经常先回到“什么是对的事情”而不是停在讨论“这是不是最好的（赚钱）的办法”上。本分这个东西看起来似乎不起眼，但 20 年到 30 年后的差异就是我们公司的现状和当时我们那些竞争对手的现状的差异。我至少还能想起来几十个当年看起来比我们强大很多的对手，从游戏机到学习机到 VCD 到 DVD……（2015-03-24）

17. 网友：陈明永说本分 —— 《创业家》杂志 2013 年第 7 期

本分：**阿段（段永平）给我留下的东西就是做企业的道。 我们想找一个词来描述这个“道”，找来找去就找到“本分”**，后来我们形成了很细密的一套理解。当然本分有很多很多种解释。以前我们读书，课桌划条线，线有点宽度。如果你的胳膊始终占在别人边缘，你秉承的是我不吃亏。如果我不占便宜，如果每……

段永平：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。(2019-10-06)

18. 关于我们

段永平：最近由于 OPPO 以及 vivo 在手机领域里的不断发展，关心我们的人越来越多了。有些东西传来传去传偏了很多，有的甚至是没影的事情，所以本人决定借博客来说说真实的我们，说说一些过去的事情。

今天看到一条，还是一个熟人说的故事，说马云听说我们厉害后就去了我们那里，然后准备 300 亿买下步步高研究院。这事具体怎么传成这样我不知道，我只想说两个事实：1. 我们就没有步步高研究院这么个单位，2. 我很佩服马云的很多方面，也和马云算是好朋友了，见过多次面，平时也偶尔会通个短信啥的，但我们之间从来没谈过生意。从来没有啊，不然我得多赚多少钱啊!(这句话是玩笑）（2016-10-11）

3.平常心--欲速则不达

段永平: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。（2010-09-18）

---

01. 网友：“现在平常心，知道做企业最大的对手是自己” 这话是段大哥内心真实的感受，一般人体会不到也理解不了
段永平：呵呵，我们公司的人大概都能明白，不明白的一说也就明白了（2010-09-18）

02. 网友：本分和平常心能不能写个续集啊？希望写一个关于平常心的

段永平：平常心就是回到事物本源的心态，写完了。有空再想想可不可以写多些。（2011-05-28）

网友：找个机会再写写你的平常心哲学吧；我觉得这个东西很受用。

段永平：所谓平常心就是回归事物本源的心态，马云童鞋说平常心其实就是不平常心，因为不容易有。（2012-03-10）

03. 网友： “真正的泡妞高手，不是天天追着女孩子，而是让女孩子天天追着你。你真正把你的事情做好，利润是水到渠成的事，这个过程只是长一点和短一点而已。”这句话段总耳熟么？呵呵。
在人的一生中，或者企业经营的过程中，会不断遇到诱惑、挫折，会不断受到挤压。我们会不由自主、随机地做出反应，这种反应往往背弃了我们最开始的路。这时，我们要回到最早的原点，想一想我们本来要做什么，我们最开始做这件事的目的是什么，把这一点牢牢抓住，再考虑外界带给我们的诱惑，这种心态就是本分。而 OPPO 最根本的，就是对核心价值观的坚守。

段永平：让利润追着你走最早就是陈明永告诉我的，应该来自于京瓷的创始人。那个泡妞的说法不是来自于我，tony 可能搞混了，但用于幽默地说明问题还是有效地。我的理解，**我们的本分指的就是原点，平常心就是回到原点思考的心态**。（2013-09-29）

04. 网友：“只有回到原点思考，才能带来一个企业基本的逻辑”
《对话王石：千亿万科的原点》。万科和王石已经在思考“回到原点”的问题。“原点”是什么？一个企业的原点是客户、市场、股东。“只有回到原点思考，才能带来一个企业基本的逻辑。”郁亮说，“如果脱离原点，即使公司增长了，但是跟客户、股东的利益是冲突的，这有什么意义呢？”从 2009 年开始，规模和速度已经不再是万科的主要诉求。

我觉得这样的公司，政府越来越紧的调控可能会对它的短期业绩（比如近一两年）产生不太好的影响，但从长期来看，其实越调控对它越有利。这不仅仅是企业策略的作用，而是强大的企业文化的作用。关注未来 10 年（而不是“明年”）能赚多少钱的投资者，现在可能是“逆市而为”的好机会。

段永平：我们常说的“平常心”其实也是这个意思，就是凡事要回到原点去考虑。平常人往往很难有平常心。（2011-02-18）

05. 网友：李嘉诚“建立自我，追求无我”是不要太看重别人想法，而要追求自己内心真正想要的东西的意思吗？

段永平：差不多吧，还有就是要“平常心”的意思。（2010-05-21）

06.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？

段永平：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）

07.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实物的本质。（2011-03-28）

08.网友：看你的博客 2 年了，看了大部分你的评论和大家的提问。发现我们大多数人（包括我在内，不是刻意攻击大家哈）是缺乏独立思考的能力，其实也就是缺乏你说的“ 回到事物本源的心态 ”，不知道理解是否正确？

段永平：平常心实际上就是不平常心，对谁都不是件容易的事。（2010-03-24）

09.【引用】平常心是道 (2011-03-25)

平常心是道，无造作，无是非，无取舍，无断常，无凡无圣。只今行住坐卧，应机接物，尽是道。——马祖道一禅师

有一个人曾经问慧海禅师：“禅师，你可有什么与众不同的地方呀？”

慧海禅师答道：“有！”。“那是什么？”这个人问道。

慧海禅师回答：“我感觉饿的时候就吃饭，感觉疲倦的时候就睡觉。”

“这算什么与众不同的地方，每个人都是这样的呀，有什么区别呢？”这个人不屑地说。

慧海禅师答道：“当然是不一样的了！”。

“这有什么不一样的？”那人问。

慧海禅师说：“他们吃饭的时候总是想着别的事情，不专心吃饭；他们睡觉的时候也总是做梦，睡不安稳。而我吃饭就是吃饭，什么也不想；我睡觉的时候从来不做梦，所以睡得安稳。这就是我与众不同的地方。”

慧海禅师继续说道：“世人很难做到一心一用，他们总是在利害得失中穿梭，囿于浮华的宠辱，产生了‘种种思量’和‘千般妄想’。他们在生命的表层停留不前，这成为他们最大的障碍，他们因此而迷失了自己，丧失了‘平常心’。要知道，生命的意义并不是这样，只有将心融入世界，用平常心去感受生命，才能找到生命的真谛。”

在禅宗看来，一个人能明心见性，抛开杂念，将功名利禄看穿，将胜负成败看透，将毁誉得失看破，就能达到时时无碍、处处自在的境界，从而进入平常的世界。

网友：吃饭时便是吃饭，睡觉时便是睡觉……明白这个道理已很难。好在现在开始有点明白这个道理了……不过，实证更难，睡觉不做梦吧，干脆就没办法了，睡着了谁能控制，日常生活心不平常则有梦吧。

段永平：其实我觉得这个和尚（实际上是那个作者）在为了说明什么是平常心时说了假话，因为活人是不可能不做梦的。所以有平常心很难啊。

10. 网友：格力的厂房墙上：早上吃好，晚上早睡。

段永平：“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得比我们好，当然我们也做得还行。（2010-06-01）

网友：废寝忘食的人就是违反了“饿了吃、倦了睡”的平常法则。

段永平：呵呵，也违背“更健康、更长久”。（2011-03-25）

11.网友：经历了不平常，才会有不平常心。大部分人是回归不了的。当然，有少部分人是从小到大都能保持平常心的。

段永平：平常心指的是理性思考，平常人多不理性。（2014-05）

12.网友：读完《穷查理宝典》中人类 25 个心理误判，明白最大的敌人是自己。一直感觉自己很理性，后来明白自己的心理在作怪，很难保持平常心，感觉平常人很难保持平常心与理性。

段永平：所以马云说平常心就是不平常心哈。

网友：我把能找到的有关老段的资料看了十几二十遍了，感觉上老段为人行事暗合佛理常在定中。只是老段是个无神论者，斗胆讲几句，请老段指正。就老段转帖中的平常心来说，其实有平常心的人已经不是常人了，老段就不是常人。

段永平：平常人都难有平常心，包括我自己在内，所以要随时提醒自己。

我个人理解，佛理其实就是这么多年来很多人对智慧的总结，平常人如果努力的话，也是可以悟出佛理的，因为佛理本来就是以前的平常人悟出来的。千万不要神化神，因为神就是被神化出来的。（2011-03-26）

13.网友：看了段总的采访视频及一些文章，觉得段总很真实，很客观，很平和的心态。跟以前所了解的一些成功人士完全不一样，那些人给人感觉像个高人一样，很特别的那样。感觉您跟普通人也没什么区别，就是在某些领域做得比较出色。总之我觉得您更真实，我更喜欢。向您学习。

段永平：我喜欢你的说法。我就是普通人来着。（2010-03-26）

14. 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 L：是不是也可以这样理解：在没有平常心的地方是找不到平常心的。我亲身经历平常心不是求来的，而是“做对的事，把事情做对”后自然而然就有的一种心态。

段永平：在错的道路上是没办法有平常心的，比如用着 margin 的人们，昨天那种情况下，你懂的。（2015-05-29）

15.网友：“微信之父”张小龙就曾说，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”。

段永平：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）

16.入驻拼多多参加 3 年庆 品牌商家遭遇“二选一”

10 月 10 日前后，拼多多平台 3 年庆主会场几乎所有品牌商家遭遇“强制二选一”新闻被商家陆续爆出，该行为导致拼多多“3 周年活动”中的大批品牌商家被迫提出退出活动、下架商品，甚至要求关闭旗舰店。

段永平：企业成长的过程当中会有很多磨难的，这个不算什么。（2018-10-11）

网友：我想以风清扬或者大道的功力，即使当年创业早期，也不大会出现对竞争对手愤怒的情形。

段永平：大道当年是有过很多愤怒的。（2018-10-11）

网友：后来您是怎么应对这些愤怒的呢？或者愤怒转化为了啥？平常心吗？（想听您讲当年的故事）

段永平：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。（2018-10-11）

17. 怎么发现并保持平常心？

段永平：保持不难，因为它就在那儿（是内心已经有的东西）。不过，马云还说过一句话“平常人是很难有平常心的，所以平常心也是不平常心！”发现嘛，靠吃亏。因为没有平常心，一不 rational 就会栽跟头。（2018-09-30）

18.网友：你在形成关于“平常心”，“本分” 理念过程中的一些故事，或者说关于上面理念是如何来的？来自家庭？社会？

段永平：可能是来自于经验和教训吧，所以和家庭社会以及自己的悟性都有关。（2010-09-21）

19.网友：你身上具备的平常心、本分是天生就具备的呢？父母教育的？后天学习而来？还是三者皆有？

段永平：平常心其实就是理性思考的习惯，应该是后天养成的。（2019-04-22）

网友：这两年，学习了您在网上能查到的一切，精神和物质都有很大收获。我现在面对诱惑时，依然有时会失去平常心，经常反省，继续努力。

段永平：告诉你一个好消息，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。(2019-09-12)

20.网友：大道，我的理解，本分和平常心，都是事物的本质，或者说事物的本源，是事物本来的东西。反过来说，即不逾越能力范围，不贪心。在我看来，本分和平常心是一回事。可以告诉我两者的区别吗？

段永平：本分就是要做对的事情和要把事情做对。平常心就是回到事物本源的心态，也就是要努力认清什么是对的事情，认清事物的本质。(2019-09-23)

21.网友 m：平常心是 common sense（常识）？理顺中。

段永平：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。(2019-09-12)

网友 j：知道什么是对的太难了。

段永平：什么是不对的没那么难。(2019-09-12)

22.引用：**本色英雄　—《赢周刊》采访全手记**

问：你常说不争一城一池，企业的心态最重要。这“心态”指的是什么？

段永平：有时候无招反胜有招。做人要有平常心，企业亦如是。往往，企业规模越大，要保持平常心就越难。对一个新企业来说，他唯一的目标就是生存。小企业去尝试一件事的时候，它的机会成本很低，失败了，再来过，谈不上有多大的损失。在美国，95％的创业企业要失败的。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。一些水平相当的运动高手之间比赛比的往往就是心态了。（2004-01-19）

段永平：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。企业应该有利润之上的追求。(2000 年青年报专访)

段永平：平常心包括进取心。（2012-12-02）

4.诚信、正直

01. 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、在别人的不屑一顾中坚持不懈……所有这些是构成“护城河”的要素吗？

段永平：最重要的是正直和诚信。广告应该不算吧？（2010-09-22）

02. *调查称国产手机大多设收费陷阱，可自动扣话费*

段永平：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的。（2010-05-09）

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**。

段永平：对啊。做对的事情，然后是把事情做对。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。（2010-05-09）

03. *OPPO 手机官方声明 （2010-05-10）*

段永平：呵呵，刚刚查到的。看来我没说错。

[公告]OPPO 手机官方声明

广东欧珀移动通信有限公司作为 OPPO 品牌的拥有人和 OPPO 品牌手机的生产商，自公司成立以来，坚守“本分”、“诚信”的企业核心价值观，致力于为广大消费者提供品质优良的产品和服务。自 OPPO 手机上市以来，以其时尚的造型设计、优良的产品性能、完善的售后服务赢得了广大消费者的认可和信赖。

鉴于目前手机市场存在部分手机内置 SP 收费陷阱、欺诈消费者、侵害消费者利益的恶劣情形，我公司特此郑重声明如下：

手机内置 SP 收费陷阱是一种不诚信的行为，与我公司的核心价值观完全背离。

我公司自生产手机以来，就从未内置过此类 SP 收费陷阱，我公司今后永远也不会在手机产品或其他产品上内置此类 SP 收费陷阱，请广大消费者监督。

最后，我公司对一直以来支持、关心 OPPO 手机发展的广大消费者表示真心的感谢！ 特此声明。

04. 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？

段永平：待人以诚最重要。（2011-07-28）

05.网友：阿里巴巴 CEO 卫哲辞职，原因竟然是诚信上出问题，段哥怎么看？

段永平：他们出这个问题我也多少有点意外，看起来在上市公司的业绩的压力下，要坚持做对的事情不容易。从卫哲以前说的一些话来看，此人有点虚荣，犯这种错误恐怕也不是偶然。好在马云很明白大是大非问题，不然将来会有大麻烦的。从这事也能看出来，企业文化的建立不是一朝一夕之功哦。（2011-02-24）

网友 H：据郭广昌说，马云早在 2010 年年中就给郭广昌说要在阿里巴巴消灭职业经理人，开始郭广昌还不太明白马云的本意，怎么要消灭职业经理人呢？后来理解职业经理人应该站在股东企业家的角度去实施管理。可见马云可能早有了炒掉卫哲的想法，只是由于这个事件而选择了这个时机而已。

段永平：我想他说的“职业经理人”大概就是比较短视的那种，短视的意思就是很在乎这个季度、下个季度的业绩，很在乎自己公司的市值是不是会到 500 亿或者 1000 亿的那种。（2011-02-26）

网友 H：卫哲是马云一手找来聘用和扶植起来的总裁，说明马云是认可卫哲的，并合作了 5 年以上，相互应该是非常了解的，发生了问题，是否也可以采取改造而非消灭的方式呢？马云的做法似乎也给天下职业经理人一个过河拆桥，卸磨杀驴的感觉。

段永平：你的意思是让人搞垮阿里巴巴以后再处理会好些？那时候就不是卸磨杀驴了，可能是卸磨杀马。（2011-03-01）

网友 G：段大哥，其实在中国目前的大环境下，卫先生做得已经非常棒了。让职业经理人每天做改善人才留存环境、帮企业完善制度、改进标准以及提高消费者体验度、给同事灌传企业文化等等这些工作，试想想哪个不是慢活、累活、得罪人的活，而且不能直接出成绩，真正是劳神、劳身、费时间。能做到 “无他、无我”这样的东家已经是凤毛麟角了，何况是掌柜了。

段永平：我不能理解的是为什么这种欺骗公司可以在哪里存在那么久，难道没有投诉？这种零容忍的行为居然被容忍了这么久你居然还觉得不错？那你还有没有原则了？（2011-03-01）

网友 G：抱歉上个帖子我没有表达清楚，我是想说现在好多掌柜都是骗吃骗喝不做事，临走了嘴里还要嘟嘟囔囔讲东家的不是，可卫先生没有这样做。那个公开信里也讲了，他并没有参与其中，并且也处理过部分违规的商家及员工，估计是手段软了、不坚决。现在他背着一身骂名辞职谢罪，也没有埋怨东家，算是做得不错了！要说责任，最大东家责任大了，第一时间知道公司有欺诈行为，就该严肃警告掌柜并让其迅速处理，一并给受损客户鞠躬致歉，还有合理赔偿。（丰田先生对着镜头也鞠躬了。）

段永平：你前面说的够清楚。看来你确实没原则，属于不太明白大是大非的那种。马云确实比你强多了。

网友 G：段大哥批评我太给力了，我有点明白自己“糊涂”在哪里了，比如：某掌柜把四鹿牛奶从三亿做到三百亿，后来产品里有三聚氰胺把顾客给吃坏了，东家觉着不对，不用掌柜了。您说的大是大非就是三聚氰胺，与从三亿做到多少没关系。

段永平：哈，你明白了。（2011-03-02）

06. 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？

段永平：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）

07.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）

08. 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。

段永平：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）

09.网友：为什么你不介意企业管理层的人品问题呢？譬如从捐款门看出人品的王石，创维欺诈门的黄宏生等，你都买了他们的股票，还有值得争议的史玉柱，你都觉得他很不错。还有你对中国的企业家是怎么看的？本人觉得中国好像没有受尊敬的企业家。

段永平：我非常在乎企业管理层的人品！等你长大了就明白我说的是什么了。（2010-05-04）

10.网友：大哥你是怎样判断一个企业是否诚信的？

段永平：呵呵，用心感觉一下。其实大多数被骗的人最后都是知道的。（2010-05-17）

11.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：大道，怎么看不本分的人，经常做不对的事的人，经常抓不住本质的人。他们时间长，应该没啥出息。大道怎么看他们？我想学点世界观。

段永平：我不知道。我尽量不和这些人打交道。(2019-08-21)

12.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？

段永平：原则问题不应该妥协，这不是代价的问题。（2019-05-23）

13.网友：在中国做正直的人好难啊，

段永平：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）

14.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。

15.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）

16.网友：周鸿祎发飙：怒批“霸道总裁”余佳文太虚 http://video.sina.com.cn/view/249735164.html 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）

17.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。顺便追悼一下老院长。（2010-04-02）

18. 网友：段前辈，你小时候愤青过么？我目前在一个事业单位工作，里面的黑暗真的令人无法忍受，中国正直、随和的人是会吃亏的，而外国却不会，如果中国人都像你那样有品就好了。中国就有希望了。

段永平：我们小时候不敢愤青啊！能愤青就是社会的大进步。你要觉得随和吃亏那可就说明你骨子里不是随和的人，世界上哪里都一样，最后成事的人都还是正直的人。（2010-03-29）

19.网友：本人在某商学院上了几个不同课程，都有个特点，同学们的班费会被某类人以各种理由做了各种报销，活动预算和实际开支差距很大，提出异议也并没有一个好的结果，这种社会现象怎么跟我想的本分不一样呢？倒是和很多公司上市融资的目的颇为类似，想请教大道，守本分的人是不是很少，还是因为这种商学院的文化氛围不好，

段永平：本分的人比例上确实不多。（2019-03-27）

20.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 N：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）

21.成功的组成因素：10%的运气+30%的善良+60%的努力

段永平：今天从一个朋友那儿听来的，觉得很有道理。（ 2010-06-11）

网友 T：30%的善良指的是正直。诚实是最好的策略。

段永平：善良好像应该包括正直。

网友：其他的都同意，只是对 30%的善良有疑问。三要素里“善良”是最弱的，最可能被替代的吧。

段永平：呵呵，也许用 30-50 年的角度看你就明白了。（2010-06-12）

网友：看到许多博友都谈到了善良。记得有个寓言故事，农夫与蛇。善良的农夫将在大雪中冻得将要死去的蛇放在了自己的怀中来拯救它，结果不言而喻。希望大家拥有善良禀性的同时也拥有一份思辨的智慧。

段永平：我认为逻辑很重要。善良不是把蛇放怀里。善良体现最多的是不作恶。看看现在社会上的那些现象。（2010-06-12）

22.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）

23.网友：我的问题是凭什么 oppo 可以这么厉害？我们知道过去十年竞争最激烈的行业就是乔布斯开创的智能手机浪潮，2010 年以前的功能机时代的霸主诺基亚，摩托罗拉，黑莓等等直接死掉，到了 2019 年的今天来看，这场智能手机马拉松长跑的胜负大概率已分，当年的那些风口上的猪也大都摔了下来，如果拉起来名单，可能有十几家比较知名的手机品牌，算上供应链和渠道的企业可能有成千上万家企业倒闭了。oppo 是唯一一家成功从功能机时代转型智能手机时代的品牌，并且在这波浪潮里毫无疑问 oppo 成为了一家够分量的国际品牌。据媒体披露（不知道真假哈）oppo 在 2010 年时候也面临关门的可能性，大道曾经参与了 oppo 的转型的决策，但明确表示不会重出江湖，亲临一线。到底是什么决定 oppo 可以这么成功？

段永平：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。转型是 12 年中，我没有参加过转型的决策，但确实参加过一个有点悲壮的会。当时 OPPO 和 vivo 都面临很大困难，我们当时不是很确定我们是否能过得去，所以当时大家达成一个共识：如果我们要倒下的话，一定不要倒的很难看，不要欠员工钱，不要欠供应商钱，要尽量保护代理商……。我们 12 年没亏钱，13 年没亏钱，但 12-13 年那一整年亏了非常多的钱，到 13 年中终于挺过来了。
我明确表示不会重出江湖比这个还要早差不多 10 年，我当时说的意思很简单，大家都比我能干，如果大家搞不定的事情我也肯定搞不定的，所以我绝对不会重出江湖的。（2019-05-22)

24.网友：大道和评论区的诸位能不能也分享一些关于本分的力量的故事？

段永平：假以时日，本分的力量是厉害的。你自己去找例子吧，反过来找就好。(2019-08-04)

网友：怎么反过来找，我愚钝，望段总明说！拜谢！

段永平： 倒过来的意思就是，不本分的话，假以时日，大概率会如何。提示一下：比如，查查过去 30 年破产的公司都是什么原因吧。(2019-08-06)

网友：确实，正面的例子不好找，反面的例子比比皆是，绝大多数的服务行业的机构满脑子割韭菜，去了一次就不想去第二次了。

段永平：对的，反面的例子比比皆是。(2019-08-06)

四、团队合作

1.人才培养

01．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。

段永平：这是个合格性和合适性的问题。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）

02. 网友：一直以来我以为做老板的第一任务是选拔人才然后因才适用。现在理解到，第一任务（绝对是最难的工作）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。

段永平：人才的合适性往往比合格性重要。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的能力。合格性是可以通过培训提高的，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》。（2011-03-26）

段永平：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。（2018-09-30）

03.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？

段永平：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）

引用：段永平北大演讲

问：段总您好，请问有时候公司确实招不到人怎么办？

段永平：我是经常听到一些做企业的抱怨公司没人，但你查看这些人的日程表，却几乎没有和猎头公司、可以挖来的潜在人才见面的时间，也没有仔细分析招不到人的原因。一边把自己忙得够呛，一边又抱怨没有得力的人，你觉得问题究竟在哪？（2005 年）

04. 网友：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？

05. 网友：请教一个在国内企业治理中比较常见的情况，就是领头人的能力非常强而且个性突出，这种情况下，整个团队的构架往往难以突破最初的创业伙伴，用您的话说，就是合适性人才有，但合格性人才引入难度比较大；我见过一家很优秀、专注主业的公司在 3 年时间里更换了 3 个财务总监，引入的十多个职业经理人基本陆续全部离开，但创业团队还算稳定，这样的企业如何判断其发展前景与持续性？

段永平：你说得很对，合格性人才是可以培养的，而离开的原因是因为合适性问题。（2010-03-26）

06.网友：你对挖竞争对手的人才怎么看？
国内最著名的房地产公司（我们称“W 公司”，请允许我要个小聪明，因为我只是为了说明问题，对这个公司本身不是太感兴趣，不想浪费一个名额，毕竟今年才刚开始呢，呵呵）当年为了克服自身发展中的人才瓶颈，发起了一个有名“海盗计划”，大挖其最大的竞争对手（一家国有大型地产公司，我们称“Z 公司”，）的员工，结果确实挖到了很多，并且这些人才为 W 公司接下来的发展做出了很大的贡献。此后 W 公司还不断重复过这个计划，只不过换了个名字。对此，W 公司不但没有觉得有什么不对，反而振振有词说他们是先礼后兵，因为他们提出和对方合并被人家拒绝了。
我记得松下先生曾经说过，他从来不挖别人的人才，因为将心比心，如果自己的人才被人挖了，自己也会不高兴。
W 公司被国内很多人认为是中国企业的标杆，但是据我所知，这个企业有很多不好的地方，比如上边的挖人才，我觉得不是怎么地道，好比看上了人家的女儿，可人家父母不同意，结果把人家抢来，还振振有词：你女儿过来后，我对她很好！潜台词就是：我抢你女儿这件事是对的！因为后来还抢过，呵呵。
还有前几年我同学准备买他们的房子，也是过几天就提价，他们老板还在媒体上说他们不推高房价，事实上他们的楼盘也没少涨啊，前面的话从何说起？
我也认识在那个企业工作的人，他说他也拿回扣……

我承认，在中国的这种环境下，能做到 W 公司那样的程度确实不错了，但是远远没有他们自我宣传的那种程度，所谓的“伟大”企业更是无从谈起。从投资角度来说，这个企业也有其可取之处，大概就是抓大放小吧，但是，如何辨析这些负面因素不是“大”呢？
可能说的有点过，请段兄和大家批评指正。

段永平：呵呵，我们公司一般不主动挖人，但招人总是可以的。
一般整编制挖人的短期效率高，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）

07. Yammer 狠挖雅虎墙角：来者赠$2.5 万入职红包。
雅虎最近比较动荡。如果有雅虎员工需要跳槽找工作，社交网站 Yammer 是个好选择。Yammer 为所有前来的雅虎员工提供了 2.5 万美元的入职红包。 该消息是 Yammer 首席执行官 David Sacks 今早通过社交网站 Twitter 发布的，有效期为 60 天。

段永平：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）

08.网友：你们公司招 MBA 的学生吗？？感觉很多人 MBA 学生不靠谱。

段永平：我不能讲 MBA 的学生 95%都不靠谱，没调查过，但印象中我们公司好像确实没有直接招进来的刚刚毕业的 MBA 的学生。
我自己也算是读过 EMBA 的学生，和 MBA 学生也有过一些接触。我感觉 MBA 刚刚毕业的学生中确实有一些人有点自视甚高，从而妨碍了他们自己的发展。（2010-07-27）

09.网友：说到关于看人的问题，在这里想顺便问问。 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"（文化适应），是否“本分”呢？ 感觉“合适性”在短时间内不好判断呀。

段永平：时间长了就知道了，短期我没有好办法。（2014-09）

引用：段永平北大演讲（2005 年）

问：既然谈到人，我们在座的很多都是学生，以后要出校门找工作。从他们求职这个角度来考虑，比如说求职、访谈、面谈的时候，你们最在乎的那些素质表现能不能跟他们沟通一下。怎么来选人。

段永平：从我们公司的角度来讲，我个人的观点一直是这样，**最重要的是所谓一**

个人的品德，品德这个东西它很虚，你怎么能够了解一个人的品德。其实他很难在面试的时候做到，所以面试的时候有一些基本的，比方说看看你的履历，有没有一些特别不对头的地方，然后你通过面试其实也会有一些感觉，包括聊，你会发现一个人虚和实有时候是看得出来的。

但是为什么往往在企业里头并不是最重要的，最重要是你工作以后能够干什么，而且它的矛盾很有意思的地方是，刚开始工作的时候大部分人都不能干什么，我不知道我这样说大家理解吗？

你作为一个刚毕业的学生，不管你学过什么，哪怕你是 MBA，你说马上把你放到一个很重要的岗位上头，我觉得会非常难。所以往往大家会发现这些得分比较高的学生，比方说学校里头是好学生的人，出去以后往往不怎么成绩。反而那些中不溜秋的，人绝对不笨，但是成绩也未必就一定好，但是跟谁一混就熟，然后很快就能适应环境，然后到了工作当中很快就能进入状态，让他干什么他能够干得很好。你想想看，你到了一个，不管你到一个什么样的所谓的单位，那么他交给你一件小事你干了，他会交一件稍微大一点的事。那么你干的事情越多你的机会就越多，你得到的锻炼越多，你的能力就会变得越来越强。

还有一个就是你像我们怕的人是什么人，你一看这个履历表，他跳槽跳了很多次，东跳一跳，西跳一跳，这也做过那也做过的人我们往往一般都不太愿意要，这个人不知道他想要什么，要不他不知道自己想要什么，要不不知道你想要什么，总的来讲，这种人多半可能会有这样那样的问题。

因为作为一个企业，他在招人那一刹那，他并没有太大的耐心去了解你到底为什么会这样，所以他可能，尤其是在比较有挑选余地的时候，他未必就会挑选你。

所以我觉得大家在换工作的时候，换地方的时候，你一定要慎重，不要随便换，换的太频繁。你说呆了三五年换一个地方我觉得可以考虑，有些人呆个一年换三五个地方，我觉得这肯定是有问题。(2005 年，北大演讲)

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)

10.网友：怎么保证选对人？

段永平：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）

12.问：怎么样选人，包括合伙人，员工？

段永平：一次就找对那是运气。主要是要有标准，该淘汰淘汰，该散伙散伙。知道错了，要有停止的勇气。越早停止，代价越小。（2018-09-30）

2. 员工培训

01.网友：请教段哥，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？

段永平：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）

02.网友：建立企业文化时找到合适的人是不是要比后期培训要重要得多？

段永平：找到合适的人很重要，合适指的是合适于企业文化，培养的是合格性，两者都重要。合适性需要时间才能真正知道。（2015-06-13）

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。

段永平：这个看着也像是采访，不会是我自己写的。有印象。应该也是 2002/2003 年左右的事情——刚刚才注意到人家已经说了是 2001 年 11 月刊，居然是读者。

在中欧最大得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）

3. 员工激励

01. 激励因子和保健因子（2011-02-18）

段永平：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。（2011-02-18）

02. 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。

段永平：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？（2011-02-18）

03. 网友：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？

段永平：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。

04. 网友：段大哥对股权激励计划怎么看？

段永平：实际上是保健计划，可人们非要叫做激励计划。（2013-06-26）

05.网友：跟钱有关的属于保健引子，段大哥能否说说激励引子？

段永平：大概就是和钱没直接关系却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（2013-06-20）

06. 网友：请问：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？

段永平：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。（2011-02-18）

07. 网友：我想请问段大哥一个问题，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。

段永平：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。（2011-05-27）

网友 X：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？！

段永平：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 D：“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》

段永平：不知道巴菲特和芒格算不算那种什么事都没做却得到大量回报的人？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。**（2011-05-27）

网友：请教段总个事儿，在业务规模不大的小公司里给核心员工分股权有没有实际意义？

段永平：你是说 Google 的初期还是苹果的早期？（2015-02-25）

08.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，公司能持续发展吗？不知段老师有何见解？

段永平：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。（2010-03-28）

网友：谢谢段老师回答，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。

段永平：优秀到卓越里好像讲到这个问题。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）

09.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。

段永平：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《从优秀到卓越》这两本书，也许会有启发？（2019-03-23）

10.网友：这个合适性的时间长度以您的经验来讲一般是多久呢？格力电器的董姐在近期表示现在企业遇到了被人挖走人才的速度大于企业培养人才的速度（格力培养出一个人才需要大概五年），也明确表示只提高薪水对留人没用，需要在企业文化上下功夫。去年格力被挖走 600 多技术人员，这些离开的人员大多在格力待了 5 年，还是被挖走是不是说明他们不适合格力的企业文化？

段永平：大批人员被挖走可能是保健因子出问题了。

网友 L：顶级专家才拿 60 万，如果是年薪的话，确实太低了；几百人被挖走，一点不奇怪。

段永平：大批人员被挖走也可能是因为两个因子都出问题了。（2015-06-19）

11.引用：【董明珠总结成网红三原因 今年要花 10 亿元给员工涨薪】
9 月 20 日，董事长兼总裁董明珠在出席论坛活动时表示，自己成为网红主要是三个因素导致的，“第一个原因是格力做手机引起的；第二是拒绝资本运作伤害制造业；第三，给格力员工造房子，每个员工分两房一厅。”董明珠表示，2016 年自己给格力员工每人每月加薪 1000 元，红了一把，今年还会继续加，会继续给员工涨薪 10 亿元。记者以目前格力电器 9 万名员工计算，那涨幅力度与以往差不多。

段永平：老板给员工加薪或者发奖金其实都是员工该得的，非常不喜欢那种“恩赐”的感觉。（2018-09-20）

12.引用:传 OPPO 员工离职后照发 12 万年终奖 主动离职、辞退都 N+1

4 月 19 日，有网友在社交网络上爆料称，OPPO 离职的员工年终奖是照常发的，其中一位主动离职超过半年的 OPPO 员工就意外收到前东家发的 12 万的年终奖。从爆料的信息看，一位去年 7 月份从 OPPO 离职的员工，在今年 4 月份突然收到了 12 万的年终奖。经过询……

段永平：过去 20 多年都是如此，那是契约精神里的东西，没什么好说的。（2019-04-20）

网友：今天看到您转载的文章说 OPPO 发放离职员工年终奖，真的要给 OPPO 点无数个赞哈！后来看到您评论说你们 20 多年来都如此，真不知该用什么词来表达对您和您的企业敬意！借用网友的评价，真的把本分做到了极致！之所以会有这样的感想，是因为我工作的一个公司，说好的我拿所负责业务的 30%提成，但是老板从去年三四季度的账没完全清要给我（只给了 7 成），今年一季度也没算。之前都是季度末结清。老板是熟人，当时叫我过来做的时候我一直不来，因为怕有冲突的时候双方都没有能力处理好。我的问题是，该不该或者什么情况下走法律程序维权？

段永平：这个问题比较复杂。一般来说，恶人自有恶人磨，最重要的是远离他们就好（2019-04-21）

13.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）

14. 网友：向段大哥请教企业经营上的问题：本人小型贸易型公司，前段占比不小的员工另立山头，走前准备数月，刻意盗取本公司很多客户资源。之后，互有纠缠，我有通过互联网发布消息形式对应（仅本公司网站），对方有过激反应。问题是：现公司没人支持我的动作，合伙人的意见是不管对错有理无理都必须退让，因为对方一有过激反应就没法应对（比如：不断呼公司电话，一伙人来闹事）。关于遇到此处境，我应该以什么态度面对？做何思考？

段永平：我想你可能要面壁几天了，居然会有比例不小的员工另立山头。这种情出现的话，一定是你的保健因子出问题了，也许你自己也该另立山头了。（2011-04-14）

网友：已经面壁数月，保健性质的薪酬已经做了很大幅提高（以往为浮动性质的占比大，而部分不认同公司文化的人始终拿不到手），加强中层的责任制。在商业策略上做了大的调整，仅从纯市场或经济层面来说现状是比以往没下降反而在上升。其实我问的不是这个，我问的是，对待前面离开的人无聊或者无理举动，我应该以什么状态和心态面对？

段永平：面壁思了谁的过？ 既然已经离开了还要如何面对？由他去吧。（2011-04-14）

15.网友：大道，管理人最重要的建立奖惩机制吗？建立奖惩机制，尤其是激励机制，有什么重要原则，可以教诲下吗？

段永平：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。（2019-10-19）

4.员工薪酬是否公开

01.网友：请问段大哥对“密薪制”看法？我们单位的工资条都是公开的，不理解“密薪制”。

段永平：各有道理。能做到“密薪”最好。（2011-03-18）

02.网友：请教啊段一个关于公司员工薪酬是否适宜公开的问题：老巴在 2014 年股东大会上说，公开薪酬对公司并不好。而我觉得应该公开，因为不公开起不到鼓励先进，鞭策落后的作用。如果谁做得好都不敢表扬，公司昂扬向上的风气怎么能形成？我这个看法有道理吗？不知道步步高的薪酬计划在公司内部公不公开？
以下是巴曙松的 2014 年巴菲特股东大会笔记：
巴菲特和芒格目前的薪酬一样，都是象征性地在公司领取一年 10 万美元薪酬，他认为，其他高管付出的努力完全配得上他们的薪酬。伯克希尔公司会按照美国证交会(SEC)的要求来披露薪酬计划，但是把薪酬计划完全透明化其实对公司股东有害无益。因为每个人都知道了他们周围人的工资情况，他们会相互攀比，进而产生嫉妒情绪而影响工作。巴菲特强调，所罗门公司每个人的收入都很高，但是到后来他们都很不满，因为他们看到了周围有人拿到更高的工资。

段永平：公开不好。（2015-05-10）

5.狼性文化与人性文化

01.网友：华为的智能手机据说凭着价廉物美打入了美国市场。您在美国是否有看到？您对华为这家公司怎么看？

段永平：价廉是真，物美就不好说了。华为是一家非常 aggressive 的公司，但企业道德感不强，为达到目的好像有点不择手段，据说还在我们公司门口设了个挖人的点，破坏企业环境啊。（2011-02-15）

02.网友：在您这里学习 7 年了，感触最深的就是企业文化——有个相关问题想了很久，也回头又看了“基业长青”，还是不很清晰，很想在这里请教段老师，以现有的几家公司正在发生的事情做引子来说事情吧：

1. 华为最近的人事
坊间传说 40+以上研发，34+以上交付人员要赴海外，不愿意的那么人事谈话，请离职——背后原因如同罗生门，各有说法。
（因为是 OV 手机品牌的友商，我想您不方便具体评价。但我自己是 70 后，也在通信行业干过，我个人觉得华为这种狼性文化确实是这个行业生存所需要的——因为年龄增大，家庭事务增加，学习精力时间减少，同时生理机能渐渐衰落难以高强度加班工作，必然导致战斗力下降，而这个年纪薪水渐高。所以被边缘化甚至淘汰几乎是必然的，这是快速进步的时代和相对进步缓慢的个人之间的矛盾。华为通过员工持股已经解决得算是较好了，因为年纪大岗位即使调整到普通岗，还可以通过股票多分红）
只是：这样的企业文化必然带有丛林法则或者说奋斗者为本的底色——我个人认为从企业实际出发，让员工和家属完全理解这些现实（为了实现愿景和使命，战争年代要流血牺牲，和平年代要下岗失业）是很困难的；反过来如果员工不能完全接受，那企业文化也是很难持久和深入人心成为信仰的。

2. 张朝阳和搜狐：张朝阳最近也在反省之前搜狐的好人文化
说实话，我比较好奇步步高和 OV 是怎样做到坚持自己的文化同时也坚持（我个人理解）（长期）结果导向（否则意味着企业可能失败，但导向必然意味着部分员工可能会牺牲利益？！），同时又能保持昂扬的企业和员工精神——也不使用短期鸡血刺激。（不好意思段老师，这里有些言语可能微妙使用不当。我并没有贬义，只是难以找到更合适的表达。请您勿怪）

段永平：1.狼性文化最终会输给人性文化，2.此“好人”非彼“好人”，你这么看说明你也还没有是非观。（2017-02-26）

网友：谢谢段老师的回复。我愿意多说明下自己的理解：A. 您提到的：关于“好人”与“老好人”的区别；B.关于效率与狼性的个人理解
1. 您所说的此“好人”非彼“好人”：
我个人理解是说，企业文化中的“好人”“好企业”是指价值观意义下的“好人”“好企业”：良好的产品服务，诚信做事，本分待人，为社会提供正能量；而张朝阳所说的“好人文化”中的“好人”，是指“老好人”，不愿意得罪人，愿意维持一团和气的“兔子”（借用史玉柱先生的比喻）
我上面引用华为的例子和张朝阳对于“好人”文化的反省，更多是希望询问：如何既保持人性的企业文化，同时保持效率。当然也许您认为这两个例子性质不同。

段永平：我们不用好人坏人这种词去形容做对的事情和把事情做对，容易引起误解。（2017-02-27）

03.网友：大道，狼性文化什么情况下不会败给人性文化？员工分的多能让狼性文化长期起作用？

段永平：兴奋剂当然是有用的。（2019-03-18）

6.裁员

01.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？

段永平：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）

02.网友：今天想请教：如果个别同事不符合我们学校的文化，我们学校也找不到好办法改变他，我们学校怎么处理好？辞退？

段永平：你的学校的文化在这里指的是什么呢？不管怎么样，如果融不进这个文化，你不让他走他也会想走的。（2019-03-18）

7.末位淘汰

网友：段大哥：从经营企业的角度看您认同 10%末位淘汰吗？

段永平：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）

8.加班文化

01. 网友：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。问题可能有点幼稚，多包涵。

段永平：好企业在哪儿的经营理念都很相近。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负责人的管理水平有问题，老是强迫加班加点的公司的老板的管理水平有问题，呵呵。（2010-04-14）

02.网友：还有一个企业问题请教，华为强调狼性文化，企业加班、高压力和高收入同时并行，据网传阿里等企业加班文化也很盛行。在实际中，似乎要不断努

力哈，有句话叫“比你聪明的人不可怕，可怕的是比你聪明的人比你更努力”，不努力可能被淘汰，而且看上去这些企业执行力很强，有指哪打哪的感觉。鲁迅也说：我哪是什么天才，我只是把别人喝咖啡的时间都用在写作上。

记得大道说过不鼓励加班，这样，企业会不会因此失去某些执行力而缺乏竞争力失败。大道怎么看待以上这些想法？

段永平：我一直都不鼓励加班，但不是说我反对加班。需要时加点班无可非议，但过分加班会会影响员工的生活，长此以往也会让竞争力下降的。我总是希望大家能够高效率工作，同时还能好好生活，能多陪点家人孩子啥的。我们接受“慢慢的富起来”的观点，事实上我们做得也还不错啦。（2019-03-22）

03.网友：您如何看待 996（早上 9 点上班，晚上 9 点下班，每周工作 6 天）。

段永平：我不喜欢 996。　　（2019-04-23）

04.大道，您好。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，请大道指点。

段永平：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。（2019-04-08）

9.管理层(CEO)

01.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。

02. 网友：芒格说惠普的董事会之所以会选择菲奥莉娜是被其面试时的表演能力所迷惑。芒格自己担任一家学院的学术委员会的委员，他替学院选择老师时全部的依据是其过往的历史表现记录，根本就没有面试这个环节，只根据书面的学术成果而不用见面就决定录取谁。

段永平：找空降兵其实不是上策。惠普要走这一步实在可惜。（2010-08-24）

网友：段大哥公司有没有请空降兵？

段永平：专业人士很多，CEO 位置没有。

网友：阿里巴巴也请了空降兵？怎么看？

段永平：谁是？马云应该不算吧？我对所谓空降兵的理解就是从外面找一个CEO。从公司内部提拔上来的不算。空降兵不是一定不行，但由于文化冲突的问题，空降兵的成功率非常低。（2010-08-26）

引用:消息称雅虎聘请猎头公司寻找新 CEO……

段永平：猎头公司找到的 CEO 好过从内部提拔的 CEO 的概率是非常低的，为什么有些公司还乐此不疲呢？(2011-10-02)

03.网友：在通用电器 126 年的历史里，包括现任总裁，一共才有 9 位，几乎都是内部提拔

段永平：不是几乎。（2010-07-27）

04.网友：今天早上又看到微博上说 Carol Bartz（卡罗尔·巴茨）被炒鱿鱼了，巴茨被炒鱿鱼，一是觉得这种炒的方式感觉董事会做法十分欠妥，二是觉得雅虎临阵换帅也不是啥好事……YAHOO（雅虎）没有一个好董事会：太在乎短期的效益（投资回报率之类的）及其外在市场评价，也没有很好的文化。估计无论以后找到什么样的新 CEO，要在董事会和文化的双重制约下，理性的制订、实施战略抉择都将会变得比较困难。

段永平：这种做法大概是为了保密，当时大家没办法见面，这个办法是最快的。如果巴茨确实不是合适人选，什么时候换都是对的，而且应该是越早越好。不过，我觉得巴茨其实为 yhoo 做了不少工作，大战略也许是对的，只是工作方式有点老，似乎不太适合互联网行业。

段永平：看来 yhoo 的董事会确实不太灵，不过短期可能对股票好，他们一定会想办法把 yhoo 的价值体现出来的，长期来讲，美国 yhoo 确实麻烦多多啊。（2011-09-07）

网友：我是比较看好这次炒鱿鱼的，令人精神振奋，不破不立嘛，哈哈。我觉得的还是杨致远当 CEO 的比较好，谁最 Care（在乎）公司，谁会最用心，杨致远肯定是最 Care 雅虎的人。雅虎中兴还有很大的机会的，至少在内容提供方面，雅虎是不二品牌。搜索也不是互联网的全部，搜来搜去，还不要到内容和服务上去吗？希望雅虎出来个乔布斯，搞个 AppStore（应用商店）之类的，就是把现有资源开放出来也了不得，有钱大家赚嘛。Google 和苹果的强大就在于开放，人家想的是建生态系统，而不是想把利益都一家独吞……雅虎和微软都太封闭了现在，至少草根跟着他们是赚不了啥钱的。

段永平：杨致远是被证明不合适的了。（2011-09-08）

网友：你曾说过巴茨是你投雅虎的一个很重要的理由，现在她不在了是否意味着你也要重新考虑考虑是否撤了？

段永平：你大概没看前言后语吧？（2011-09-08）

段永平：韩非子曰「**宰相必起于州部，猛将必发于卒伍**」，雅虎这么老从外面找 CEO 的办法说明美国雅虎董事会确实很烂啊。今年好像是换 CEO 的念头哈，google 换了、苹果换了、yhoo 也换了。（2011-09-08）

引用:雅虎杨致远发备忘录：将在数月内确定战略选择……

段永平：从外面请顾问对自己公司做战略评估一定是件非常有趣的事情。很难理解当自己都不知道该用什么战略时别人可以帮得上忙，不管别人都是谁。旁观者清的情况下，旁观者或许可以指出错误，但要教会自己该干嘛大概是不可能的事。还有就是，让问题自己找问题大概是不会找到问题的。

网友：以段总的能力，是能够为雅虎制定一套确实可行的战略和企业文化的！

段永平：以我的理解，外部人是做不到的，就算有啥好主意也不会有机会实施。(2011-09-24)

05.网友：有没有比较好的制度来制衡 CEO 的行为？TRUMP（特朗普）毕竟还有国会和法院来限制，CEO 似乎更自由一点，而且有权利去改变企业文化。

段永平：一般来说都是靠董事会，最重要的是企业文化，体现在如何选人上。一旦选错，一般损失都很大。这些年看到不少公司选错 CEO 的，最典型的就是 HP，当然也包括 Yahoo。其实阿里当年 168 用错 CEO 的损失也不小，但相对整个公司而言被忽略不计了。（2018-07-02）

06.网友：段总腾讯公司的游戏业务的收入已经占到公司主营的第一比重。假设您是腾讯董事会的成员，您会在腾讯公司的游戏业务拓展方面提什么建议呢？特别是在网络时代，游戏缴费都是在线上完成的。

段永平：董事会的作用是不让做不对的事，不应该建议什么。（2010-08-30）

07.网友：从投资的角度，我们应该怎样全面看待企业的管理者呢？ 什么是最重要的品质和素质呢？

段永平：最重要的是 integrity。（2010-05-20）

08.网友：您现在都在做投资，对 oppo 或 bbk 这些企业您还有没有自己的期望和目标了？虽然您说不怎么管，只把把大方向。这个大方向跟倾向于您自身的期望，还是凭职业经理人们运作只要不会有什么问题，您也就认可他们对公司发展上的决定哪怕和您的设想方向有些出入？

段永平：呵呵，我当然有期望。但目标是大家定的。我在公司的角色是顾问。理论上讲连大方向都不归我管，但我可以提我的意见。
出入总是有的。我在公司里是个反对派，几乎做什么我都会提反对意见。如果连我的反对意见大家都不怕时，做什么我都会放心一些。
我最怕的就是当老板说什么大家都说“好”。那时公司就危险了。
当然，这里的前提是我认为我们同事很多都在许多方面比我强。如果认为自己是公司里最聪明的人的“老板”是很难认同我这个观点的。（2010-04-02）

09. 网友：请问段总在经营时最重要的是做好那些管理工作？怎么样才能使年轻的经验不足的成员成长为有责任，，会思考的团队？

段永平：首先自己要成为有经验、有责任（感）和会思考的团队（一员）。俗话说：兵熊熊一个，将熊熊一窝。不知道你是兵还是将啊。（2011-03-24）

10.网友：请问大道：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？

段永平：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。**(2005 年，北大演讲)

11.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待，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）

12.网友：看了，感觉乔布斯特别强势，下属做得不好，直接一顿臭骂。

段永平：所以他累得不行，早早退出了，还好选了 Tim Cook！（2018-09-22）

13.网友:《财经》：你认为作为 CEO 的本分是什么？
黄峥：我不是一个典型意义的 CEO，我一负责给公司输入价值观和文化，以及为员工树立人生理想。二是我管那些突然冒出来以前没遇到过，也不知道分配给谁的问题。
《财经》：你的员工说你说过的话、做过的决定说一不二，你是不是觉得多数人都很蠢？自己的决策和判断要明显优于其他人。
黄峥：这和我对自己的认知是很不一样的。在我的脑子里，绝大多数人在绝大多数方面都是比我强的，我只在很少的方面比很少的人强。

段永平：这个像黄峥说的！（2019-02-14）

10.如何打造优秀的企业团队

段永平：“保健因素如果不能满足，人肯定会走。保健的关键在于公平。”

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，别的公司给 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。
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。（五问段永平 2013-05-17　来源：中欧商业评论）

网友：段总这是您的原话吗？觉得里面说的蛮好，蛮有收获的。

段永平：大概是去年某天，中欧有批人来湾区时，抓我去做了个交流。看上去基本上是我说的，但记得说过不见媒体的，不知怎么就又见了。(2013-07-08)

网友：这几天公司在请资源公司给大家做领导力的培训，结果今天出了组织氛围评价的测试结果（非常糟糕，至少从数据上显示，属于典型的指令+领跑的公司），而且和领导自己评测的结果大相径庭（很多项目偏差率都超过 50%），所以大家看到结果有点沮丧和郁闷。咱们公司有很好的企业文化，但是为什么反映出的组织氛围却不好，其实大家也有所感觉，至少没有意识数据上的差异会这么明显。阿段一直在说企业文化是核心竞争力，这个的确我也能理解和逐步领悟。但是为什么基本看不到有关于公司组织氛围的报告，组织氛围也是核心竞争力的一部分吗？是不是大部分公司其实从数据上显示都不高？不是很明白这两者的关系，请教一下阿段？

段永平：所谓竞争力是相对的。虽然测试结果不理想，但如果比行业里大多数强的话依然算过得去吧。当然，大家知道要更努力了。

我们中国文化下绝大多数公司或组织都是"指令+领跑"的，如果从现在开始意识到这一点，你们 10 年后就真有可能成为中国的苹果哦。不过可以肯定的是你们现在还不是。

好的组织氛围绝对对创新有很大帮助，最后非常可能会成为核心竞争力。（2012-03-25）

11.关于授权

01. 网友：我今天的问题是关于我创立的企业的。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？

段永平：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）

02.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。

段永平：你是哪里不明白？（2011-01-08）

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）

03.如何培养授权文化

段永平：“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。”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。(五问段永平 2013-05-17　来源：中欧商业评论)

03.网友：史玉柱在微博上说已彻底退休，告别江湖。以后主业是玩，副业是公益。我想问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。

段永平：哦，我还以为他一直在玩儿呢。他以后有可能会更忙吧，因为做公益是一件非常不容易的事情，尤其是在中国。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。以上是 Siri 录下来的，八点二十发。（2013-04-10）

04.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。

段永平：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）

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？

段永平：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）

06.网友：我觉得 oppo 的核心技术就是段先生和段先生培养的价值观、企业文化和制度。抓住自己能做好的一点去做好。好似好简单，其实很难。比对手优胜的地方就是更加专注于竞争对手没有做好的地方去做好，紧紧围绕消费者导向这一原则。另外就是品牌定位方面很有策略性，让人记住 oppo 等于高品质 dvd player（影碟播放器）。唯一对应性很强。其他竞争对手的品牌做的东西太多了反而品牌印象模糊了。

段永平：我这 10 年在公司办公室呆的时间总和可能还不到 10 个小时，在 OPPO 的时间总和可能不到一个小时。我们公司做得好的话一定是大家的功劳，但如果做不好则确实有我很大的责任。（2011-03-09）

网友：是不是你觉得你的最大责任是为企业找到最好的经营者，如果经营不好，则是当初经营者没有找好？

段永平：多数人也许会这么认为，找个所谓的职业经理人。我们不知道怎么找职业经理人，所以直接找的就是老板。（2011-03-09）

12.管理制度

问：您如何保持组织内部的凝聚力？

段永平：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(段永平做客人民大学精彩问答实录 1999 年)

01. 公平的定义（2011-02-21）

段永平：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。

段永平：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人好。

段永平：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。

段永平：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。（2011-02-18）

02. 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 W：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）

03. 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。

段永平：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）

04. 网友：韦尔奇自身受德鲁克的影响比较大，是不是可以说德鲁克是管理学的理论大师，而韦尔奇是最优秀的实践者？

段永平：我知道德鲁克，但从来没看过他的东西;补充一点，从书名上看，德鲁克的东西主要是教大家如何把事情做对的。如果我现在 20 来岁，我觉得我会好好看看他的东西。（2011-11-04）

05. 网友：我有经营企业 4 年（从作坊类型过渡到小企业），一直以文化作为主要控制手段，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。

段永平：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。

段永平：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。

06.网友：段总和各位博友好，有时思考一些管理方面的问题，想听听大家的看法（因为在现实中聊这些常被认为不切实际和想多了，因此变得少和周围的人交流这些了）。想聊的是，无论是一个国家、公司或团队，制订和公布的规则，如果没有执行，现实中遭到无视，那么伤害的不仅是这条规则，而是所有规则，久而久之，便会产生规则形同虚设，无法实现以制度管理的效果，或被选择性利用，其后果可想而知。不知大家是否同意，怎么看这个问题？第二，又进一步想，为什么规则不被大家尊重和遵守，是制订、实施、执行、监督及惩戒哪个环节出现问题都会造成？这个问题又怎么看？谢谢段总和大家解答疑惑。

段永平：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把那里作为吸烟区，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。（2015-12-15）

07. 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。

段永平：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。

段永平：呵呵，你说得对，我们老中尊重规矩的人的比例比较低。

08. 网友 S：人有恒产，就有恒心，然后生活就踏实。

段永平：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）

网友 Z：在不靠谱的公司呆过才知道啥应该是靠谱，跟不靠谱的人交往过，才知道啥是靠谱的人。

段永平：其实只有在靠谱的地方呆过才知道什么叫不靠谱，反过来其实不成立。（2013-03-06）

09.网友：最重要的事，就是你做得最不好的事。学习啦。

段永平：原话的意思大致是：**在公司里显得最重要的那个部门往往是做得不够好的部门**。（2017-06-20）

10. 网友：企业里的问题，有时从外部很难看出来，或者说不能完全确定，因为经常会“心太软”地认为——“这是在中国，国情就是如此，可以理解”，那么就更没有准绳来判定企业的管理与文化了……明显时可以看出来，有时不那么明显，又该怎么办呢？

段永平：企业经营好坏很多时候是相对的概念，也就是说只要在你的“圈子里”比竞争对手好就行。**“国情”有时候会帮助国内很多企业在相当长的时间里避开来自更强竞争对手的压力。百度其实就是个很好的例子，我们这类企业能很好**

地生存到今天也和这个有关系。不过“国情就是如此”不能作为长期不能改善的借口，因为竞争对手有可能会改善。（2011-03-31）

11.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？

段永平：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。（2011-05-03）

13.直系亲属

01. 网友：在管理方面，阿段暂时还说得相对比较少。例如您规定直系亲属不能呆在同一个企业、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，有时间的话阿段可以写一下有关经营管理的博文，我觉得对于真正关注您的人会更受益，毕竟投资这方面的东西，有心的人，是完全可以寻找您和巴菲特以前在这方面的言论和行为的，谢谢阿段了，狂赞。**你的“更健康、更长久、本分、平常心、诚信、消费者导向、做对的事把事做对、缺什么什么最重要、原则性、纪律性、家庭观念”等等很多观点都已经深入到我的骨子里，真的非常感谢阿段。**

段永平：本来要睡觉的，下来拿个东西，看见你这么写，不得不回。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。别的以后说，睡觉。（2010-03-26）

网友：辛苦了，不要打扰你休息呜呜，我我知道网上很多假新闻，对于新闻我一直都是很认真地凭心去识别真假。呜呜……又跌了一个跟斗，阿段你看一下下面这个 http://news.sohu.com/20041120/n223091981.shtml

对于我来说，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。

段永平：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。

段永平：我晕，那不是假新闻，但中间少了个很重要的东西。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。

段永平：呵呵，你是很有悟性的人，把我们这么多年的理解很多都放这儿了。

不准谈恋爱那条新闻怎么出的我没注意，也好像从来没有人跟我提过。谢谢你提出来，让我有个机会说明。我们只对结婚后的情况作一些调整，结婚前是没人管的。现在好像在不同公司就行了，细则我不清楚。（2010-03-26）

02.网友：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。

段永平：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）

03. 网友：能告诉我一下 OPPO 公司的年龄结构吗？还有您的 OPPO 有亲属在里面任职吗？

段永平：年龄结构我不知道，知道也不会说的。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。（2011-02-19）

网友 Z：新规定里面，不同公司也不可以了

段永平：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。

段永平：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。（2011-02-21）

网友：要是您儿子很适合步步高，董事们都想让他在步步高干，他本人也愿意，那您会不会只因为他是您儿子这个理由反对他进入步步高决策层？

段永平：那会违反公司的规定。（2010-11-01）

03.网友：您以前在一线管理的时候，“有关部门”“上级领导”托您给他们亲属安排工作的话您怎么处理呢？即使是在步步高这样不受国资委管理的企业，效益这么好，应该还是会招来很多这样的情况吧？

段永平：可能我们真是运气好，没怎么遇到过这种情况。（2011-02-22）

04.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）

05.网友：大道可否谈一下你认为企业管理（或团队管理）的本质或重要的原则有哪些呢？市面上关于管理的书和理论太多了，以下我通过阅读你的博客大概整理了你对于“管理”的原则……

段永平：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。**（2019-06-19）

14.目标管理（过程管理）

01. 网友：为什么人要重因不重果？常人重果……谢谢！

段永平：大概是享受过程的意思？管理一定是要重结果的，所谓没有目标就没有管理啊。但结果的达成必须是“取之有道”，这就是企业文化起作用的地方。欢迎大家使用“有道”。（2010-05-22）

02. 网友：老段，步步高的愿景和核心价值是什么？有什么激动人心的目标吗？

网友 Z：更健康，更长久是愿景；

核心价值观：本分、诚信、团队品质、消费者导向；去年加了结果导向。

激动人心的目标？很少会搞这个事情，如果有，那就是离更健康，更长久近了一步

网友 D：没有“结果导向”吧？

段永平：3 个公司有一点不同，记得好像 OPPO 有结果导向，其他的不记得了。

网友 T：您能展开说说什么是结果导向吗？

网友 K：段总以前解释过结果导向，就是好的企业文化下的结果导向，不是不择手段那种的结果导向。结果导向是用来衡量过程的，属于正确地做事情的范畴。

段永平：呵呵，解释得好。这叫“做对的事情”和“把事情做对”。“结果导向”在“把事情做对”的范畴。（2010-11-10）

网友 L：段老师，今天在 OPPO 官网上面看到价值观中有“结果导向”，是不是找一切办法把事情做对的“结果”？我感觉只要过程对了，结果一定不会错的。如果只考虑结果感觉有点短视。

段永平：结果导向的意思当然不是只考虑结果，而是说不能不考虑结果，不然做不好事情的人都会说“我做的都是对的事情啊，结果不好不是我的错嘛。” 你要看懂了“做对的事情，把事情做对”就会明白的，结果导向指的是“把事情做对”的范畴。（2016-05-17）

03. 网友：企业文化我认为其中很重要的一点就是员工的认同，否则一切只是看上去很美，而这个认同的过程中，公司本身的规章制度、行为以及中高层领导的以身作则很重要，否则核心价值观也就只会沦为讽刺公司与领导的笑谈，还不如没有。

段永平：长期来讲，企业只会留下认同的员工。不认同的会自己离开或慢慢被淘汰。（2010-04-04）

网友：走的或许不是不认同的，而是因为领导自己就没去执行。段总对结果导向这种价值观如何看待，我个人认为这是不本分的行为，或者说是一种错误的引导，容易让人错以为，为了目的可以不择手段。

段永平：结果导向是过程管理的一个很重要的环节。长期而言没有结果如何来衡量过程？但你注意，有好的企业文化前提下的结果不是不择手段的结果，不然违背核心价值观的结果无论是什么都是不对的。（2010-04-04）

网友：恩，理解。我并不反对用结果去考核过程，只是感觉如果将结果导向写入企业文化太俗，呵呵，也容易引起误导。比如说，为什么我们说“好借好还，再借不难”是不本分的行为，就是因为这其中的行为是结果导向的。

段永平：结果导向是一个如何把事情做好的范畴里的事，不然无法衡量或者说衡量的难度非常大，具体无法实施。

“好借好还，再借不难”已经比不还要好多了。我确实曾经用过这句话来说明本分的意思，是想说借人钱就该还，和以后要不要再借没关系。如果是因为想再借

钱才还钱，那就是不本分，因为最后一笔可能就不还了。事实上确实有一些人还供应商钱的速度是和是否以后还继续有生意有很大关系的。（2010-04-04）

04.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。我觉得这是我的很大一个困惑，段老师能否指点一二。

段永平：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）

05. 网友：段总想问你一下"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？

段永平：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）

06.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。

段永平：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）

07.网友：大道，我想再问一个愚钝的问题。在企业内部，设立标杆、评选优秀、项目赛马机制等等区分机制，这些都是在利用分别心和人的争强好胜心。这个和本分价值观可以共容吗？

段永平：这和本分没有必然的矛盾。（2019-06-13）

08.网友：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？

段永平：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)

15.品质

01.网友：像您当年在一线的时候，产品做得不好您会砸样品（肝火上升)。

段永平：我什么时候砸过样机？你心目中的“老板”就是这样的？（2010-11-29）

网友 H：海尔张瑞敏砸过。

段永平：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。（2010-11-29）

网友 Z：从这里看到的。看来又看到了不实的报道，某位王总前段时间倒是真砸了辆车，我觉得对产品的质量要求严格是好事。“老板”也是人啊！总不能啥时候都一个样吧。
网友 H：对啊，品质部长敢砸才是正常的品保体系。

段永平：晕死。OPPO 的东西出来时我已经离开 CEO 的位置好多年了，这个编得太离谱。
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 Z：完全赞同！一个好的老板一定是建立一些体系去执行公司的目标，然后成为“懒人”，成为甩手掌柜，主要考虑战略方向的事（重要但是不紧急的事），不然公司搞得越大，自己越累，这种人不是拥有财富，而是被财富所拥有。我还真见过不少这种人，事无巨细，亲力亲为(诸葛亮）。不过回到最初的观点，我认为正因为您已经建立好一系列的体系，自己可以甩手了，才拥有了更多自由的时间，身随心动，越来越健康。这也是作为后辈十分敬佩您的一点。这个比喝神马神马水要难好多。

网友 Y：好奇地问一句，年轻的时候干没干过？

段永平：应该没有。（2010-11-30）

02.网友：大道您好，前面有个帖子说到本分文化，有个例子就是你们公司刚开始的时候有批发商拿你们的产品然后你们自己贴了地址条，后来批发商客户找上门来了这事。批发商的角度当然是不希望让客户知道自己的货源了。你们是悄悄放的吗？怎么衡量得失的呢？

段永平：那时产品质量法还没出来，国家还没有硬性要求厂家必须在产品包装上打上地址。当时我们只是希望万一机器出问题时用户能找到我们，和质量法要求的意思不谋而合。（2019-06-20）

03.引用：本色英雄 《赢周刊》采访全手记

问：你所说的基本功包含什么？

段永平：企业的基本功，其实往简单说就是产品的开发能力、质量的控制能力、市场的动作能力、人力资源的管理能力等等。张瑞敏说过一句话，在大家都想到的事情上，他与别人的区别在于他真的去做了。比如售后服务，他确实认认真真地去做了。你说邓亚萍有什么了不起，不就是练了 10 年吗？可你练练试试！只要一天不练，水平就会下降一点，她就不能常胜。
具体地说，产品的质量怎么搞好，这就是基本功。比如我们产品的流程，一叠厚厚的文件你看着都会累得生烦，可我们一个层次一个层次去做，究竟产品的质量最终怎么出来？有人说靠的是检测，其实不然，产品的品质不是检验出来的，也不是生产出来的，而是设计出来的。做好品质其实很难，质量不是开一个会，引起一套管理系统就可以了。而是日复一日，年复一年地做。我们每年光是请品质管理顾问就花费数百万元。（2004-01-19）

16. 股东利益

01. 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）

网友：难道不包括短期利益吗？还是短期和长期有效结合？还是为了长期牺牲短期？总觉得段总讲企业的问题用于人生也已可以的。

段永平：长期利益中，本来就包括不损害长期利益的短期利益。（2013-03-29）

02. 网友：请问您会认同马云的价值观——“客户第一、员工第二、股东第三”吗？

段永平：我可以接受他的意思。我们公司认为这三者关系是平等的。大家是从不同的角度去说这个问题。（2010-11-13）

03. 网友：马云讲过：客户第一、员工第二、股东第三。尽管有些投资者一度认为这种方式可能损害股东的利益，但事实证明，只有把客户放在第一位，股东获得的利益才是持续而稳健的。大家怎么看？

段永平：反正倒过来摆是肯定不对的。（2010-05-20）

网友 Z：不觉得股东第一就肯定错了。最终企业的一切都是为了盈利，而这些盈利都是为管理层的老板即投资者的利益的增加。否则的话，这些管理层对股东来说就是噩梦，至少说对长期股东

段永平：也许你该看看 good to great 这本书，你才能明白马云是什么意思。（2010-05-20）

网友：我认为股东、客户、员工应该是没有那重那轻的，它为是相互的关系。做好任何一个另外两个也不会差，相反做不好任何一个，另外两个也不会好。

段永平：呵呵，我也是这个观点。其实马云的观点也没什么区别，只是说得角度不一样。（2010-05-20）

网友：我去年买了 YHOO。我现在有个问题：我对阿里巴巴集团对于大股东的态度和处理与大股东关系的方法，感觉多少有些不确定性。欢迎段总批评指导，

段永平：没觉得阿里巴巴集团对大股东的态度有什么问题啊。我倒是觉得他们的态度是上市公司里最好的。因为大股东真正需要的是公司能好好地专注在公司的发展上，而且大股东其实只需要这一条就够了。（2010-05-24）

04.网友：在股东利益与公司实际控制人利益出现冲突的时候，股东的利益是否有保障？

段永平：这个问题没太看懂你为什么这么问，当然是有的有，有的没有啊，企业文化不好的企业没保障的概率大得多。（2018-06）

05.网友：参照巴菲特的 8 项投资标准，不以所有的股东利益而是以大股东利益为先的企业，我们能指望什么？

段永平：什么叫以大股东利益优先？股东利益只能通过投票决定。还有就是如果你不喜欢，决定公司不以你的利益优先的话，你是应该卖的，不然你就是觉得他们会以股东利益优先，否则就矛盾了。有些大股东利用控股来为自己牟利，这种股票什么故事最好远离。

另外，股东利益优先和股东第 3 并不矛盾，是不同角度。（2010-05-28）

06. 网友：联想柳总讲：现在很多欧美上市公司的管理者缺乏主人翁意识，短视，没有长期规划，不会为股东的长久利益考虑。

段永平：老柳这说的是啥子话嘛？好像中国的上市公司主人翁意识很强似的。哪里的上市公司都是烂的比好的多啊。下次见他要提一提，呵呵，好久没见他了。公司可以这么说，国家不可以。（2010-04-07）

07. 网友：有个人问董明珠，为什么最近格力的股票跌跌不休，她说我只对我的投资者负责，不对投机者负责；她给这几者的排序是：1，消费者，2，员工，3，

社会责任，4，股东；格力一线员工年薪 3 万，如果哪个员工或家人得了绝症，医药费就算几十万也能解决。

段永平：董明珠对企业的理解非常好。（2010-05-27）

08.网友：（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？）

段永平：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。
第五条非常不类似的，我们不排序是因为我们认为也许不该排序（2019-03-10）

09.网友：在《基业长青》里面提到过，企业应该平衡员工， 股东，消费者和合作伙伴的利益。最近在看一些资料，发觉有些企业对合作伙伴比较 “压榨”和 manipulative（善于操纵人的），但是也在比较长 (10 多年)的时间里面做得不错。这个该怎样理解呢？

段永平：比如微软？第一，基业长青说的不是充要条件；第二，有时候 10 多年还不够长，我们邻居都三代了还混着呢。（2014-04-14）

10.网友：企业文化成熟后会不会出现心理优势的现象，导致与外围的、系统之外的人沟通时（特别是尚未证明自己成功过的人）出现沟通不良？

段永平：好的企业文化会大大提高沟通的效率。（2010-10-15）

引用: 一个人通常只能说出心中所想的 80%，但对方听到的最多只能是 60%，听懂的却只有 40%，结果执行时，只有 20%了。你心中的想法也许很完美，但下属执行起来却差之千里，这是由＂沟通的漏斗＂造成的，因此你必须采取适当的方法，去克服这一＂漏斗＂现象。

段永平：repeat!（2011-11-07）

网友：方丈理解的治理结构和企业文化要怎么评估是好是坏？

不明真相的群众:
1、公司是不是在做正确的事情？是否在用正确的方法做事情？
2、能不能保证由合适的人来管理公司。会不会出现由不合适的人来管理公司的风险？或者一旦出现由不合适的人管理公司的风险是否可控？
3、在公司的经营活动中，员工的协作，是否取得了超过单个员工能力加总的效果？
4、在股东的利益与公司实际控制人的利益出现冲突的时候，股东的利益是否有保障？

段永平：能不能保证由合适的人来管理公司。会不会出现由不合适的人来管理公司的风险？或者一旦出现由不合适的人管理公司的风险是否可控？

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。

在公司的经营活动中，员工的协作，是否取得了超过单个员工能力加总的效果？这个当然，想不出不协作效果更好的例子，哪怕你是个作家，平时也是有人帮点忙才效率高的吧？

4、在股东的利益与公司实际控制人的利益出现冲突的时候，股东的利益是否有保障？这个问题没太看懂你为什么这么问，当然是有的有有的没有啊，企业文化不好的企业没保障的概率大得多。（2018-06-30）

五、消费者导向

想起一个故事，很久以前有个记者朋友来我这问我一个问题：“为什么我采访了好几家企业，他们都说自己是电话机行业里的第二？到底谁第一呢？”我说，我们知道但不说，因为消费者不关心这个问题。（2010-06-08）

案例 1：iphone 4s

段永平：iphone 4s 发售第一天就跑去排队买了一台，出来时碰上国内某著名公司的一个朋友，然后去他们公司看了一眼，回车上时居然把 iphone 的面给摔裂了。今天有空去苹果店换了一台，本来还想给太太也买一台的，发现 iphone4s 已经卖空了。现在要买的人必须晚上 9 点上网订，第二天去拿，稍微晚点恐怕就要等第二天了。**有意思的是，我先说要买一台，苹果店的人告诉我今天没了，然后我说换一台行不，结果换一台有货。iphone4s 这个卖法，这个季度的财报要创纪录了。**

结果今天晚上去网上买，9 点 pm 准时开始登陆，选 palo alto（帕洛阿尔托）的苹果店，9:15 才进去。白的 64G 的 AT&T 的已经没了，到大概 9:40pm，所有的都卖光，还想买的只能等明天晚上上网订了。真猛啊！苹果的销售系统一直在改进中，现在至少不用去排队了。

网友：这个有点儿不明白，为什么要买的需要等一天，要换的却有货呢？是因为要优先保证退换的人可以及时拿到吗？看来我是被“教育”得很“好”的消费者，如果我要去换，人家告诉我和买的人享受同等待遇而不是要等货源宽松再给我，我就谢天谢地了，如果说我还有优先权，那真是惊喜啊。

网友 Q：我还是没能明白。是今天有余货但不卖了，还是把今天最后一名新客户的货换给了老客户。

段永平：你不明白没关系，反正大多数人或公司也不明白，说明你很正常哦。（2011-10-23）

网友 M：意思是：段先生是先买 iphone 的客户，现在出了问题，自然要优先服务，那就是可以换的意思。但是如果你要买，肯定是排在很后边等待，今天的货就轮不到你啦。

网友 Q：想明白了。他们是真正把消费者放在第一位的了。

网友 B：苹果这种强大，是一种持续性的竞争能力吗？

段永平：难道不是吗？（2011-10-21）

问答

01.网友：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们的榜样或者追赶的对象吗？

段永平：最重要的是用户的需求或叫体验，其他都是浮云。（2013-07-04）

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。

段永平：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）

02. 网友：苹果年内或成美国市值最大公司……

段永平：我也常常想苹果现象， 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：苹果 5 出来了，配制不好，苹果说他们不拼硬件，那他们拼软件吗？

段永平：体验（2012-09-16）

03. 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？

段永平：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真的有“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会慢慢变成“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。（2013-04-07）

04.网友：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。

段永平：苹果确实特别在意消费者体验。（2013-04-08）

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。

段永平：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？

段永平：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”。

段永平：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）

05. 网友：诺基亚品种多样和你以前说的消费者导向不一致吗？

段永平：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）

06.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？

段永平：别人不知道，我们的服务绝对是我们自己的。（2013-03-17）

07.网友：格力的售后服务糟透了。我家在杭州，今年夏天天天 40 多度，格力空调坏掉了，我天天打电话催，格力客服电话 1 小时能打通一次就不错了，21 天后空调才修好。从打电话的热度可推测，格力的质量是多么的差，有多少人的空调在最热的时候坏掉了。我当时砸掉空调的心都有啊，热的根本睡不着觉。打死我，我也不会再买格力的产品了。

网友 S：是的，我也感觉到格力的服务还有很多需要改进的地方，一到旺季经常出很多问题。

段永平：21 天有点过分啊，是个案吗？大夏天的杭州 21 天没空调，不容易！（2013-09-05）

网友 S：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。

段永平：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 S：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。

段永平：“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）

08.网友：我在国内一个小货车企业的售后服务部工作，虽然公司口口声声说客户至上，但是其实公司每年对售后部各项预算卡得很严。而且一旦用户出现类似烧车等严重质量问题，基本上是看用户闹得厉不厉害来决定最终赔偿的多与少。我相信国内大部分企业售后服务其实都是很劣质的，而且国内消费者维权似乎很困难。总感觉公司对售后服务部的要求就是尽量花最少的钱去办最棘手的事情，然后公司可以把更多的资金投入到研发和营销上面，只要东西卖出去就行。这些

东西都让我心里一直都很不很不舒服，但好像发现即使是自己如果当了售后服务部的负责人也根本没法改变这种现状。

我的问题是：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？期待您的回复。

段永平：说什么不重要。不好意思，前面只看到你的问题的前面部分。**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）

09.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！

段永平：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。（20 10-11-06）

10. 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!

段永平：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）

11.网友：很佩服段哥对消费者导向及平常心的理解，有点困惑的是国内有些自己感觉挺好的企业似乎很看重并且一直在强调自己的市场占有率，这样的企业段哥会不会直接 pass（淘汰）掉？好像马云也说过要阿里要超过沃尔玛，是不是不比较只专注于消费者会好一些？

段永平：讲本身并不是问题，作为一个大的愿景讲出来没什么不好，尤其是企业初期，有一个大的愿景非常重要。差别在用什么办法去达到。用消费者导向去达到愿景目标是本手。（2010-10-24）

12.网友：现在很多企业的目标是做行业的第一名、做行业的霸主，但感觉段老师在谈到步步高时从来没提这中口号，而是谈到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？

段永平：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）

13、引用：《我也是苹果股东》 2017-03-21
独家专访段永平——“苹果无法在中国战胜我们”……

段永平：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过作为目标，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，很是无奈。（2017-03-21）

网友：我也看到这篇文章了，一看到标题就知道这根本就不可能是您说的话。以为您没有接受采访，但看到了文章里这句话：“说这些话的人都疯了。当有人讨论信息不对称时，实际上其内心深处认为消费者都是傻瓜。”觉得像是您说的话。您是接受采访了？

段永平：是因为“拼多多”接受了采访，说的都是“拼多多”，顺便问了一下我们公司的事情。然后就凑出这篇文章了。很无语，但错在自己。已经多年不接受采访了，本来警惕性很高的，没想到还是掉坑里了。以后绝不再接受采访了，不管什么情况！老巴很久以前就有规矩，只接受电视采访，非常有道理啊。（2017-03-21）

14. 网友：当你认为长期来说消费者会知道这个产品的价值的。但是短期现在这个时候消费都又不认同的情况下您是怎样平衡的？

段永平：短期内不是所有的消费者认同，但总是有认同的。

15. 网友：段总认为消费者是理性的，我却认为中国的消费者有些是不理性的，特别是在一些需要一点专业知识的产品上，从持不同意见中我从段总哪里也学到不少知识。

段永平：哪里的消费者都是一样的。**我们认为消费者是理性的意思是从长期来看的，套用一句俗语叫“童叟无欺”。也就是说无论消费者眼前是否理性，我们都一定要认为他们是理性的。不然的话，你经营企业就可能会有投机行为，甚至会有不道德行为。**（2010-03-26）

16. 网友：段总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。（2010-10-29）

17. 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？希望段总能指点。

段永平：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）

18. 网友：那段大哥您经常也会拿 bbk（步步高）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。

段永平：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**。（2011-02-21）

19. 网友：看到 Jobs（乔布斯）要教用户如何拿住手机，还有官网上放置竞品信号的视频，我们也会说“不本分”。本分还理解不深，不本分的事还是有不少案例可查实，公司内部也在做不本分案例的总结。反过来想想，当时耳机有问题，

也想是不是要在官网发个公告，告诉用户该如何正确使用耳机，来减少耳机损坏带来的返修。求责于己，还是应该提高产品的品质。

段永平：倒是没觉得 Jobs 有什么不“本分”，只是觉得他说的“只有 0.55%的客户打电话抱怨”这句话很刺耳。他们这么有影响，无论多少客户有意见，首先还是应该道个歉吧？天下不知道有多少人羡慕他们出点问题就要被全世界关心的影响力。（2010-08-08）

20.网友：最近对“消费者导向”有点困惑，不知有好书推荐否？

段永平：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）

21.网友：如何敏锐地发现用户需求，而且是真实的潜在的需求，有什么诀窍保证做这个正确的事情呢？

段永平：发现用户需求的诀窍可能是总是站在用户的立场想问题。（2010-03-30 ）

22.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（周边有些家长会把自己淘汰的给孩子用，经济条件好些的会给孩子买一部新手机），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？

段永平：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：我想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，就会出好产品而不怕销量上不去？

段永平 ：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。（2016-07-04）

案例 2 :OPPO 蓝光机 （2011-11-02）

段永平：刚刚收到公司同事的 Email，放上来分享一下。弟兄们干得真是不错啊！

我一直觉得 OPPO 的企业和产品文化有很多地方和苹果很相近，也许有一天 OPPO 也可以像当年 SONY 改变世界对日本产品印象

那样改变世界对中国产品的印象。希望在 21111112 之前能看到这一天哈。

Anyway，希望不久我们的智能手机也能得到这种评价哦。（2011-11-02）

http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2395518,00.asp#fbid=awOGXmWmHN2

Tony，阿段：

今天 OPPO 的蓝光机得到了 PCMag 杂志的 Reader’s Choice 读者选择奖。之前我们并不知道 PCMag 在举办用户投票，也从来和这家杂志没有任何联系。PCMag 是美国最大的历史悠久的计算机专业杂志，最近几年开始覆盖家用电器。有意思的是 PCMag 专门把 OPPO 与苹果相比，引用数据来表明 OPPO 的用户满意度、质量、推荐意愿都要比苹果好。它开篇写到“Apple doesn’t make Blu-ray players, but if it did, we have a feeling that OPPO Digital would still beat it in customer satisfaction.”（苹果不生产蓝光机，即使它生产，我们认为 OPPO 仍然会在用户满意度上击败它）。最后写到“This manufacturer of high-end Blu-ray players received satisfaction scores that would make even Apple jealous.”（这家公司的高端蓝光机所收到的用户满意度得分让苹果也嫉妒）。

今天中午我们聚了餐来感谢员工。另外，想让你们知道，每次发布新机时，我们也是总要留一定的数量的新机不卖来保证售后服务，苹果也许是向 OPPO 学的（玩笑）。

敬礼！

Jin

01.网友：另外，想让你们知道，每次发布新机时，我们也是总要留一定的数量的新机不卖来保证售后服务，苹果也许是向 OPPO 学的（玩笑）。

奇怪了，这是您同事给您的 Email 里的话吗，难道您本来不知道吗？

段永平：我 10 年前就不在一线了，具体大家怎么做我怎么可能知道？除非有时找我聊天或讨论啥事时我会知道一点。（2011-11-03）

02.网友：OPPO 目标客户非常明确

段永平：OPPO 和 APPLE 其实有很多相同的基因，这也是我最后能看懂 APPLE 的原因之一。（2011-08-07）

03.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），具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？请段总指点一下。

段永平：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）

技术导向

01. 网友：摩托罗拉一直是技术领先的，最近因何缘故衰落了呢？

段永平：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。**（2010-03-31）

网友 E：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？当作一般的管理问题，请教你：你觉得摩托罗拉应该是哪部分出了问题？

段永平：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）

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。

段永平：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）

市场导向或利益导向

01.网友：段总以前提过诺基亚本身有问题的，不过没细说。

段永平：他们太把当前的市场占有率（以数量计算）当回事了。（2010-10-08）

02.网友：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%，手机行业好像也是一样的现象，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。

段永平：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。 （2010-10-08）

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。

段永平：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。（2010-10-08）

网友：市场占有率不是不重要，是很重要。看待 nokia（诺基亚）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。

段永平：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。（2010-10-08）

网友：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？

段永平：看看 iphone 和诺基亚就明白了。（2010-10-08）

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。（2018-10-23）

网友：（诺基亚是不是一直没想明白，手机是用来上网的，不是用来打电话的？）

段永平：诺基亚不是用户导向的，你看到的这个现象其实是他们的内在文化的外在表现。（2018-10-23）

网友：请教一下，诺基亚是属于“做对的事情中做错了事”呢还是“把错的事情的做对”？我觉得诺基亚需要转变的不仅仅是个平台，而是重新回归关注用户体验这条路上。

段永平：诺基亚出的问题大概就是“成功是失败之母”类的问题。由于这些年一直非常成功，他们大概忘了为什么会成功的原因了。盲目追求市场占有率可能也是原因之一。简单讲，我认为是文化出问题了，也就是没能坚持做对的事情（或者叫做了错的事情）。

诺基亚是一家很有实力的公司，如果现在开始真正反省（或者用你的话就是重新回归关注用户体验上来），几年内说不定还有卷土重来的机会，再过几年就有点积重难返了。

微软好像也有同样的问题，雅虎其实也是犯了类似的错误。我们旁观者清容易啊，当局者确实很容易犯这类错误。（2011-02-10）

02. 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。

段永平：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看法不一样。比如有人会为了便宜去买不安全的车等等。（2013-02-27）

网友：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）

03. 网友：一般哪些公司会有大麻烦啊，倒下就起不来那种。能举具体情况吗？

段永平：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。（2010-10-10）

04.美股评论：柯达的双重讽刺

导读：日前柯达宣布，为降低成本将逐渐放弃数码相机业务，其实在这一领域，柯达一度遥遥领先，拥有过巨大的优势，但是他们的营销战略从根本上就是错误的，才会走上了今天这条不归路……

段永平：“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）**。（2012-04-28）

05.网友：段总谈到手机，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中国台湾的 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。

段永平：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）

网友补充：狗粮的消费者是狗还是狗主人呢？ 中兴选的是狗主人，真正的消费者导向，应该是选狗，也有可能运营商需求包含了真正的消费者需求。

段永平：经典案例啊。（2010-07-07）

网友 U：呵呵，狗不买狗粮

网友补充：狗粮是狗吃的啊，狗才是真正的消费者。如果狗主人凭自己喜好感觉买狗粮，而狗不喜欢吃或者不吃这种味道的口粮，这种狗粮终究还是不好卖的。狗粮的口味（消费者）考察应该是选不同类型的很多狗试验，而不是仅仅在包装上迎合购买狗粮的狗主人。

06.网友 C：段总以前说过客户与用户有时是有区别的，但笨笨的我到现在也搞不清头绪。

段永平：有个狗粮的例子，就是客户满意但用户不满意的典型。（2012-03-03）

07.网友：换个角度看苹果，为啥很多公司市值超过 5000 亿美元之后就会增长缓慢或走向衰落，苹果是不是也是一样，长大到一定规模，食物就会匮乏，内部和外部的攻击就会累计更多，管理机构庞大后公司文化就会变异，最后走向死亡。苹果已经是地球最大公司，还能再扩大一倍还是十倍。不论他现在的基因多么优秀，最终会因庞大而死亡。如果我从生物学来估值，这个公司已经没有增长空间了，除非地球经济飞速增长，否则无法支持这样的市值了。

段永平：科技类活不长指的是微软吗？即使今天来看，如果从某一时点用同样代价让你就可以拥有 1%的微软或可乐的股份，哪个会让你觉得更开心呢？
现在很多“科技类”的公司走下坡路实际上都是同一个原因，你懂的。
还有就是，消费类的公司就一定活得长吗？只要看看可口可乐这么多年的同行还有多少活下来就明白了。（2012-04-29）

网友：这些年受您的影响挺大的(虽然一直没缘能见到您)，但也收获了很多东西，谢谢您。其次，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。再次谢谢您！

段永平：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）

08.网友：我想问一个比较宽泛的问题：我们是美国 Amazon（亚马逊）上的一个中国 Seller（销售），销售服装（就是 Amazon.com 上的 Marketplace 的 Seller，第三方卖家）。问题是：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？

段永平：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：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!**（2019-05-15）

09.网友：陈明永说本分 —— 《创业家》杂志 2013 年第 7 期
本分：阿段（段永平）给我留下的东西就是做企业的道。 我们想找一个词来描述这个“道”，找来找去就找到“本分”……

段永平：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。(2019-10-06)

六、基业长青

--------(段永平在企业文化培训课上的讲解)

1. 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、更长久的世界一流企业

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，就一定要有自己的文化。产品可以模仿，而文化是不可以模仿的。步步高公司走过了十年的历程，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，沉淀了我们的企业文化内涵。

2. 做正确的事情与把事情做正确：“道”和“术”

“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。但在实际决策中很多人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，怎么停的下来，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。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。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得很好，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。

3.消费者导向

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，结果消费者不买账，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。

4.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，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。

5.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。

6.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。

7.鸡肋原则

鸡肋原则：即毛泽东讲的“集中优势兵力，歼灭敌人”[1]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。

8.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。

[1] 《集中优势兵力各个歼灭敌人》是毛泽东同志于 1946 年 9 月 16 日为中共中央军事委员会起草的对党内指示，对解放战争的胜利起到了重要指导作用。

9. 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情的正确的标准，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。

走过了十六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 ！

点评：

段永平：现在的规模已经不再提鸡肋原则了。这个讲话应该是有人整理过了，随口说应该说不了这么顺吧？可能是差不多 15-20 年前的讲话了，日子过得好快。（2019-03-23）

段永平：鸡肋原则本来就是我创造的一个原则，所以你怎么理解并不重要 。规模达到我们公司目前这样，鸡肋原则可能不再适用了。（2019-03-26）

段永平：Oppo、Vivo 的年收入合计有 400 亿美金。（2018-09-30）

七、26 个企业文化案例点评

段永平：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。（2015-05-25）

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。

段永平：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：我最想问段总的一个问题。您在做一个投资决定买入一只股票的时候，是由很多理由综合决定的，还是由一个两个关键理由决定的。这些理由是质化的，还是量化的？希望段总详细说一说。

段永平：买一只股票往往要很多理由。不买的理由往往就一两个就够了。（2010-03-30）

网友：您是否投资过护城河（含企业文化）不怎么好的企业？获利如何？

段永平：如果不喜欢一个公司的企业文化，我很难下手。（2011-01-22）

网友：请教我们可以从哪些地方和渠道去了解和知道想要投资企业的文化？

段永平：不需要渠道，有心人早晚都会看见的。（2013-10-07）

段永平：企业文化作为过滤器非常有威力，为我避免了很多错误。怎么选对的公司是能力问题，不选错的公司是是非问题。(2020-06-08)

网友：希望老段多教教我们研判企业的知识.

段永平：我教不了，每个人都只能靠自己悟。我只能偶尔说点自己的体会，相对于说说盲人摸象自己摸到的那部分，未必就一定对。或者说只在一定的范围内有道理。（2011-01-23）

点评的公司：1.松下 2.索尼 3.丰田 4.三星 5.通用电器、创维 6.比亚迪 7.华侨城 8.格力.白云山 9.美的 10.金山 11.雅虎 12.畅游 13.东方园林 14.UT 斯达康 15. CSKI 16.九城 17.完美世界

18.巨人网络 19.新东方 20.好未来 21 瑞贝卡 22.万科 23.双汇 24.绿大地 25 海底捞 26.招商银行

1.松下（Panasonic）

网友：您上次说您参观了松下，好像您也提到他们出一些问题。您有空写写一下参观感受吧。

段永平：呵呵，老说有空就写，没想好写什么，毕竟这还是一家很好的公司。（2010-05-26）

松下（博文时间：2010-10-14）

很久以前就说过想把很久很久以前（大概是 03 年左右）去松下参观的一点点感想写一下，但好像一直就抽不出心情写。

松下对我的影响很大，到今天我也依然从心里尊重松下本人和松下公司。

在松下公司我看到过两个大大的汉字--“素质”，我猜大概就是我们公司说的“本分”吧。

总的感觉松下非常训练有素，依然非常强大，我们要达到松下的水平恐怕还要很多代人的努力（也不一定能到）。

但是，我也确实看到一些问题，而且我觉得这些问题时间长了是可能要命的。

这里只举一个小例子。

当年我们就看到手机市场有机会，但苦于自己拿不到牌照，同时又发现了中国市场上的很多外资品牌的手机都有明显的弱点，加上本人对松下的认知，于是就产生了个想法，想找松下合作来共同经营中国这个市场。

我当时大致认为，如果我们和松下联手，几年内在中国做到第 3 名甚至第 2 名都是很有可能的（我认为一时半会肯定超不过诺基亚），所以就很想和松下聊聊我们的想法，然后就有了我的松下之行。

有趣的是，我首先发现不知道这事要和谁讲才有效，所以我就见谁都讲。

从若干科长到若干部长再到社长都见过了，除了跟当时的社长没机会讲以外，大部分人我都或多或少提到了自己的想法。居然，居然从没有一个人问过我为什么我们认为我们可以做到前 3 名甚至前两名。感觉这事好像没人关心一样。

这么多年过去了，好像在中国市场再也没见过松下的手机，我们的手机也起来了。

01. 网友：“居然从没有一个人问过我为什么我们认为我们可以做到前 3 名甚至前两名。感觉这事好像没人关心一样。”------小哥认为松下有点自大了！

段永平：我不认为是因为自大，是企业文化出问题了，大家不太关心公司的整体和未来，只想混自己的日子。（2010-10-14）

02. 网友：等了这么久，段总终于说松下的事了。请教一个问题，随着你们自己企业越长越大，怎么避免同样的事情发生在自己身上？

段永平：不知道。可能已经在发生了。组织小型化可能是个办法，企业文化的建立应该是最重要的。（2010-10-15）

03. 网友：段学长也在讨论日本的企业问题！上个礼拜从珠海坐船回中国香港的时候和一个中国香港国企的老总聊了一路，他说日本的企业人员素质都很高，也很敬业，但是竞争力要大打折扣，因为每个人都是用一辈子熬到自己的位置的，当领导的全习惯了听上面的意见，到自己拿主意的时候都特别地谨慎，董事会里的全是白头老翁，说这是日本大企业的普遍现象。那位老总说和各国的企业打交道，还是美国的企业有活力。

段永平：日本人有点太形式主义，效率比老美低多了。死不认错这点倒是和我们差不多。创造力相对于老美也弱，但纪律性、条理性和精细程度都非常恐怖。这个民族一旦有了压力的时候确实有点可怕。当面对日本企业直接竞争时一定要打醒十二分精神。（2010-10-15）

04.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地跟深圳的一样开始盈利呢。

段永平： 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。（2010-10-15）

网友 S：方便的话能否请问段老师，希望从松下获取怎样的支持呢？

段永平：他们有很多不错的东西。（2010-10-15）

05. 网友：如果当时有人问您为什么可以认为能做到前 3 甚至前两名，您的回答会是啥？

段永平：呵呵，不会在公开场合说。

网友 S：段总对公司的核心竞争力-企业文化还是很有信心的，低调不说而已。

段永平：不是因为低调，是因为说这个就必须要说当时前 3 名的那些公司有哪些弱点和长处，我们有哪些弱点和长处。如果合作就可以弥补我们双方的弱点，发挥我们的长处，一定时间后的市场表现就会超过前 3 名中的一个到两个了。由于要谈到别人，就不好在这里说了。（2010-10-21）

网友 U：段先生你换位思考一下，现在有个中国小伙子找你说，他可以把 XX 做到中国前三，你会天使投资一下吗？当然，我相信段先生可能会干，因为中国是个生产奇迹的地方。

段永平：我起码会问为什么。再说，我们并不是街上随便一个人跑过去说的，他们应该知道我们是谁，不然我们怎么会见到那么多人？不信你随便跟他们说说试试？呵呵，你再想想。（2010-10-17）

网友 S：我的感觉是，以东方文化，如果某人开口表示了兴趣，那么应该大约意味着他这一级应该采取些行动。至少当事人可能是这么认为的。而以他们的级别：如果级别比较低，那么可能无所适从的，因为他们会觉得需要高层来决定，而他们是需要提供依据（日方的），而在当时的情况下，多一事不如少一事，提供依据不是他们（既定）的工作内容工作量，所以按照东方文化，他们选择了沉默；如果级别比较高，可以决定或者说上话的人物，多少也有上面的担心。更大的担心我估计是，一旦表示了兴趣，需要一个决策，而决策是有风险的。在这个级别，风险和收益可能不对等。所以总体上，我很认同段老师的判断，是因为没有人非常关注公司的未来，愿意自己承担风险，来给公司增加（潜在的）收益。这个问题的解决，我感觉，一是需要文化；二是可能需要专门的制度设计，不需要个人来承担这样的风险，甚至可以分享到收益；例如成立一个杂务或者对外联络部门，专门来处理来自各个级别的这类信息。当然根本的是一，因为如果用二，其实也会遭遇到系统官僚化的问题。

段永平：呵呵，所以我认为他们的文化好像有点问题了。（2010-10-18）

网友 A：可能松下太大了，他们自己对中国手机市场的成长速度和潜力认识不够，同时也错过了像段总这样的商界奇才，不可多得的合作伙伴。

段永平：确实，如果你还认为这是“商界奇才”，那说明你还是没太理解啊。（2010-10-14）

06.网友：段大哥:我记得您以前说过买过日本股票好像是索尼还是松下，能不能把这方面的例子给大家说说，让大家分享下您的投资智慧。

段永平：我买过松下，当时松下只有 100 多亿美金。（2010-04-06）

网友 K：段大哥：我的意思是广大价值投资者们可能跟我一样想详细一些了解当时您的分析思路，您当时是重仓买入还是买得不太多？我记得当时您买时全世界没人说日本有前途。罗杰斯也说日本熊了十几年指数跌了 80%是可以中期买入的地方了。可能您运气好吧，常常买到大底部。

网友 H：日本的电器公司目前处于成熟期，成长空间不大，那段总觉得中国电器公司格力、美的等目前是好的投资机会吗？不要告诉我你又不了解这个行业哈。

段永平：呵呵，我有点了解这类公司，但不能评价，尤其是不对个股评价。（2010-04-04）

网友 T：其实我并没有认为日本企业可以轻视，只是很多人都认为日本很完美我不认可，他们的优势还存在，但我认为没有想象中的不可超越。如果现在投资松下或者索尼，您会投资吗？（2010-10-15）

段永平：事实上几年前我投资过松下，而且赚了些钱（$200w 左右，70-80%）。没投过 sony，觉得 sony 没松下健康。

网友 C：能讲讲这次投资么？

段永平：大概 n 年前，mc 曾经掉到过 100 多亿美金。以我对松下的理解，这个价钱不太对，就买了。大概 n-2 或者 n-3 年前，松下又回到了 300 多亿，我就卖了。由于 mc 在美国上的是 adr，成交量特别小，当时很难买。后来好像松下在美国的上市部分又下市了。(2010-10-16）

07. 网友：有听说经营企业如果亏损，那么就是在浪费人力物力资源，浪费资源就是在犯罪。

段永平：松下幸之助讲过，企业不盈利就是罪恶，但是企业的目的不是为了盈利。（2010-05-14）

08.网友：我百度了《基业长青 2-基业为何不能长青》，为中文版作序的作者对此书的简要介绍：《基业长青》研究的是上行的公司，而《基业为何不能长青》研究的是向下急坠的公司，这本书要回答的是一个基本的问题：一流公司为什么在成功之后走向了失败？

柯林斯的回答是，狂妄自大是任何公司进入衰败的必然征兆，或者说是衰败的第一阶段。在狂妄自大的自恋性环境中，企业的领导者会不计后果地贸然进入新业务；会以牺牲卓越绩效为代价追求增长；会在面临前后不一致或者对己不利的决策信息时，依然采取激进、冒失的决定；会否认企业因为外部威胁或内部瓦解而陷入困境的可能性！（2010-09-29）

段永平：看起来这书不看也罢，有空看看也行。似乎还是在说企业文化的事。没有好的企业文化的公司一旦得到顺利发展，大概就有可能狂妄自大，最后走向灭亡。关键是如何把这个和所谓的好公司犯错误时的情况区分开来。

网友 T：这两种情况一般怎么区分呢？比方说黄宏生出事和黄光裕出事，那么怎么能判断创维能恢复过来，国美是否能恢复过来，再就是能恢复过来的公司一般有什么特征吗？

段永平：你要是能搞明白各自出的是什么事就能搞明白其对未来公司的影响。要是搞不明白就不碰。（2010-09-21）

网友：比方说创维，当时如何大概能看出来他们的企业文化还是不错的，还是健康的呢？

段永平：创维相对于同行而言是较为健康的。好的企业文化会大大提高沟通的效率。 （2010-10-15）

09. 引用：乔布斯曾告诫团队：“遇到事情不要问乔布斯会怎么做”

……

段永平：当年去松下时，当时中村社长就是这么说的：“我总在想如果松下老人站在我背后，他会怎么想这件事”（希望不是翻译错了）。我马上心里就想，松下要有麻烦了，回来后就把松下的股票慢慢都卖了。

当一个社长都在这么想的时候，这个公司的文化肯定都是这样的，那他们的产品时间长了以后就不会好到哪里去。（2011-10-22）

网友 j：大道一方面认同：乔布斯曾告诫团队：“遇到事情不要问乔布斯会怎么做”，一方面又认为：伊梅尔让通用电器从卓越变成了优秀。同时认为（中村社长就是这么说的：“我总在想如果松下老人站在我背后，他会怎么想这件事”）是不对的。我想来想去，还是迷迷糊糊的。望指点迷津。

段永平：希望你不要寄希望于有人可以一句话让你明白。我花 20 年理解的东西，如果你能花 10 年搞懂就至少比我厉害多了。（2011-10-23）

10. 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待，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）

*11. 引用：*探索新能源：谷歌雄心未改

被太阳能电池板覆盖的谷歌总部。谷歌地图谷歌曾经轻率地相信，它的工程师们能够发明出解决世界能源问题的方法。如今，谷歌采用了一个新策略:对风险较低的清洁能源项目进行投资，在这方面它能够真的产生些影响。去年，谷歌在可再生能源方面的投资超过……

段永平：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。（2012-04-16）

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，这本身就很靠前了。

段永平：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）

12. 松下 **本分** （2016-11-29）

段永平：突然想到查一下松下是否也提过类似于本分的东西，居然发现松下在社训中用的是完全一样的词。

想起很多年前去参观松下，见到包括当时社长在内的不少高层，也许语言不通的缘故，交流不是很好，但确实看到一些问题。**有些东西我至今难以理解，比如松下在日本为了提高就业，居然在日本不同地方建了 50 多家工厂，这成本可怎么控制啊？又上哪里去找那么多好的管理人才呢？**（2016-11-29）

13. 网友：想咨询一个关于企业经营管理的问题，有很多民营企业当发展到一定规模之后，就会进行跨地域发展，以制造业来说会在不同的省份开设分厂，但是有时候我们会发现在跨地域开设分厂或分公司所取得的效益会比原公司所运作的效益要低，请问以您的经验来看是什么因素导致有些公司或工厂异地发展效益低下？

段永平：这和民营企业没啥关系。其实制造业在不同地方开设分厂的情况非常罕见，除非是很重的产品比如水或者啤酒类，不然怎么着也是愿意靠近供应链的。感觉你对生意还不太有概念哈。没人能够知道为什么有些公司或工厂效益低下的原因的，因为原因可能会有一万种。（2019-09-07）

2. 索尼（SONY）

01. 网友：2010 年 5 月 14 日，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。在巨大的亏损压力下，索尼必须立即提出应对措施，以挽回 2009 财年以及未来的发展。据媒体报道，索尼的重组计划从 6 月 1 日已经开始，未来索尼将关闭全球 8 家工厂，裁员 16000 人，削减 3000 亿日元的成本。同时，索尼有两个重要的战略计划出炉，一是剥离投资巨大的生产设备，将分散在各个事业部的业务统一到一个平台，即轻资产策略；二是将电视、游戏等硬件产品与电影、服务等软件内容连接在一起，创造新的商业模式。 成本的压缩几乎渗透到了索尼的每个采购与生产部门，减少供应商、低端产品代工，索尼将成本压缩到了极致；而更加重要的是，索尼的网络业务未来将大大增加，新平台战略跃然而出。其实，索尼

还是我们熟悉的高端品牌，作为世界 500 强企业之一，它所走过的路径可以看出消费电子的兴衰路径，也反映出仅靠高技术的时代一去不返。如何走入消费者的内心，从情感上打动消费者让其狂热追逐或许才是根本。刚从《英才》杂志上看到的，这本杂志很多针对企业的分析都很深入。

段永平：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。

网友 G：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。

段永平：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。（2010-06-09）

02. 网友：家中索尼电视买了一年就坏了，当时是冲着品牌去的，价格是长虹的两倍，售后服务很差。把家中的电子产品看了看，能用久的有：步步高无绳电话 10 年以上，步步高 dvd12 年以上，格力多功能机（制冷加热抽湿）14 年，格力罗西尼表 18 年。剩者为王啊。这就是骨子里的消费者导向。是段总说的健康度的重要内容吧！

段永平：sony 确实出问题了，大概 97-98 年时我就发现 sony 的品质关开始出问题了。（2013-04-05）

网友 D：在 97-98 年就发现 sony 的“品质关”出问题了，能说说是怎样发现的吗？我感觉这里是“懂”企业的重要一环。是他的企业文化出问题了？可能是“利润之上”的追求没有了！

段永平：具体不太记得了，大概就是当时买的几乎所有的 sony 产品好像都有一些我觉得不该有的问题，似乎整个设计生产都是急急忙忙的样子，体验开始变得不好。而且那个时候的 sony 已经开始做好多东西，而且开始让别人某种程度打他的牌子，比如当时新科的 dvd 机芯就是 sony 的，而 sony 自己的 dvd 却不用当时他们卖给新科的机芯（表示他们自己知道质量可能有问题），等等。

网友 N：最近刚好有和索尼打交道的机会。家里的笔记本坏了，看了几个品牌，最后去索尼专卖店买了台索尼的笔记本。当时没太注意，买回去才发现 15 寸的显示屏的分辨率和 14 寸的一样，导致画面不清晰，色彩也没有调好，好歹后来自己弄好了。买的时候自己添钱 400 元加了内存条，当时想的是如果一个品牌明知道这个内存不够用，干嘛不在产品设计的时候就弄好？原本是 2 个 G 的内存，家里的笔记本是 5 年前买的也是 2 个 G 的内存。在等待装机的过程中，把索尼店的东西全部玩了一遍，发现索尼现在能拿的出手的东西基本没有了。笔记本、数

码相机、DV、手机（店里就两款手机）、平板、录音笔……（电视和游戏机没有）后来想想索尼店里的所有东西没有一样能进入行业前三的，现在你没有说想买某个电子产品，第一就想到的索尼，我想索尼真的是没落了。从平板和手机的产品来看，翻身的机率估计也不大了。

段永平：饿死的骆驼比马大，现在这么说 sony 还太早。（2013-04-05）

03. 网友 T：我从来不认为日本人有多大的远见，他们的辉煌是在特定的历史时期内的产物，再过 30 年我想几乎没有什么领域会有他们的身影。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，日本的工程师和中国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。后来让中国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？

段永平：任何对日本人的轻视都可能是愚蠢和危险的。

网友：有人把日本人比做蚂蚁，但与吃苦耐劳的中国人相比，日本人差得远。

段永平：我怎么觉得日本人比我们中国人更能吃苦，而且更有纪律？

我记得一个在日本呆过 10 年左右的朋友回来说，日本人给公司干活比中国人给自己干活还要认真。不要小看日本人啊。（2010-03-27）

网友 S：这点完全同意，国内的一些企业家确实很让人尊敬，他们受到的干扰太多了。就说造汽车吧，李书福搞了多少年才拿到牌照，而所有的优惠政策都给了合资企业，都不知道政府怎么想的。就这样，他都敢去吞并沃尔沃，先不说她能否成功，就这份胆识和勇气。

网友 T：相信以后各行各业都会有这样真的勇士。

段永平：那只是在我们自己村。如果我们的电子产品能在日本本土占据优势，那才说明我们真的进步了。日本企业强大了很多年，现在依然强大，我们有点像游击队端了他们几个碉堡，未来的路还长着呢。

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。你说的听起来只是故事的一部分。

网友 T：我举的例子最后是企业用这个方案出厂了，如果认为不合适，是不出厂，一方面认可这个方案，但确告诉员工要循规蹈矩，这是希望员工学什么呢？这个就是我一个同学的真人真事，如果步步高解决这个问题，有一个技术员提出似乎

有些不合规矩的方案，但能解决这个问题，步步高是鼓励大家在解决问题的时候敢想敢做，还是只按照原来的方式进行呢。

段永平：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。不是很想再和你讨论企业问题了，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，哪怕是小老板。

网友 T：争论对你可能没提高，对我是有帮助的，你也不想你说一句什么话，总没有不同的声音吧。

段永平：但我觉得你经常为输赢在说话，不太好。

网友 B：没做过企业的人和一个企业家争论企业，真好笑。

段永平：其实不是因为好笑。有很多东西由于某些原因只能意会，没经历过的人意会不了啊。

网友 E：实际情况可能是：30 年内能超越日本优秀企业的中国企业，将会是很大的奇迹。

段永平：个别企业有可能，整体则不可思议。如果像韩国那样搞国家资本主义，国家狂推几个企业出来，在某些行业里搞出几个比日本企业还“大”的企业绝对没问题，但对整体没好处。(2010-10-15）

04.网友：日本企业在消费电子方面似乎节节倒退，手机也没有什么出色的品牌，再加上最近的神户钢铁事件，再想想在互联网企业或是现在的独角兽公司都没有什么日本公司（有一个神级的投资公司 softbank 软银），国内开始唱衰日本制造，我感觉日本在精密仪器和机器人自动化方面还是有不少积累的，在这两个方面中国超过日本可能还要 20 年左右，那超过后，日本制造还有什么优势呢？不知段师兄如何看待这些日本现象？

段永平：整体上日本其实依然非常强，差距依然非常大。任何时候都不要小看日本！（2017-11-24）

05.网友：你认为日本 sony、松下、东芝等等日企现在低迷的主要原因是什么，有什么教训需要我们吸取？

段永平：我觉得日本企业创新文化不够好，很教条。我们总体上还不如日本企（2012-05-11）

06.以前看到您对日本日企也有很多观察思考，我的这个看法是不是很有问题？我想再向您验证一下自己对于日本人和日本文化的一个狭窄面的认识是不是有纰漏？

段永平：我没你那么仔细地看过日本，但走马观花地看到日本确实相对干净，大家整体都比较守公共秩序，在公共场合也比较注意怕影响别人，这点韩国人就差一些。日本企业普遍较有规矩，也比较守信誉，但大企业病似乎比较厉害，多数人都不愿意负责任做决策，所以这些年变化快的行业日本企业似乎很快就落后了，比如手机。但有些行业还能看到日本企业厉害的地方，比如有些零配件。总而言之，日本让人一言难尽但绝对不是不厉害的那种。（2019-05-21）

3．丰田（TOYOTA）

01. 丰田汽车怎么了？（2010-02-09 ）

段永平：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。

网友 S：企业为什么这样，段总肯定比一般人更清楚啦。

段永平：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）

网友 0：我觉得丰田的精益生产还是有生命力的，不因为出了事就否定了整个丰田和丰田对制造生产的贡献。

段永平：丰田股价根本就没掉什么。（2010-03-01）

02. 网友：丰田一定会没事的，它的企业文化本来就强，正如段总看到 GE 道歉转而产生信心一样，阳光会在风雨后，越跌应该越买。

段永平：我也挺喜欢丰田。本以为这次会有机会，结果到现在为止丰田就没怎么掉（2010-03-29）

03.网友：您老讲 500 大，那能否对您认可的世界 500 强举例讲讲为什么？

段永平：500 强就是 500 大，因为这是每年根据营业额统计出来的东西。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。（2010-04-30）

段永平：把“大”和“强”等同有点像把肥和健康划等号一样。（2013-10-09）

4.三星

网友：请教三星企业文化问题出在哪里？他们家好像也注重“从顾客的角度来思考问题，与顾客结成利益共同体 ”

段永平：苹果是一家有“利润之上的追求”的公司。真正有这种追求的公司非常少。

网友 H：如果可以的话，我希望能听听段总点评一下三星的企业文化。另外，从自己的观察，苹果有一点跟三星很不同的是苹果比三星专注的多。

段永平：苹果是一家有利润之上追求的公司。真正有这种追求的公司非常少。（2014-08-04）

5. 通用电器（General Electric）、创维

博文：我为什么买 GE（2010-03-29）

段永平：一直说有机会在这里讲几个我自己的例子，但一直不知道该讲哪个好。

这些年我碰过的股票其实也不少了，有亏的有赚的，就是没有一个从一开始我就100%觉得自己一定能赚大钱的。不管买哪个，都觉得多少心里有些不踏实，呵呵。

想来想去，觉得 GE 可能比较有本人特色。

最早开始经营企业的时候，我最喜欢的可能是松下。后来慢慢对松下有些失望，尤其是去大阪拜访过松下总部以后，确实觉得松下有些问题，慢慢自己也就不太再提松下了。（以后有空我也可以在这说说到松下参观的感觉。）

大概也就是那段时间（应该是去松下之前），我们开始越来越多地反思我们自己，希望能建立和加强我们自己的企业文化。那时我好像正在中欧读 EMBA，同时还把中欧的一些课引进了公司内部。

在那段时间里给我印象最深的书就是 GE 的上一个 CEO 韦尔奇写的自传。在那本书里我看到了企业文化对建立好公司的强大作用，同时对 GE 强大的企业文化留下了极为深刻的印象。后来又读了韦尔奇后来写的书《赢》，更进一步了解到他们是怎么建立企业文化的。

从那个时候起，我还花过不少时间去了解和思考 GE。去想为什么 GE 会是家百年老店，为什么 GE 的董事会总是能选个好 CEO 出来，为什么世界 500 强里有 170

多个 CEO 来自于 GE 等等。当时我其实就注意过 GE 的股票，觉得 GE 当时的股价并不便宜（好像 40 左右），也就没再关心他的股价了。

从 08 年 9 月雷曼倒开始，金融危机的影响越来越大，整个市场风声鹤唳。到 11 月时我看到整个市场的恐慌情绪越来越厉害，当时就想，这大概就是巴菲特讲的人们的“恐惧”要来了，也就是轮到我该“贪婪”的时候了。

开始的时候我并没有特别明确的目标，只是觉得市场上到处都是便宜货，就是不知道哪个安全，好像每个都有很大问题，每个公司都可能要完蛋一样。我当时想得最多的就是如何把手里的所有资源调动起来去抓住这一生难遇一次的机会。

到 2 月时，GE 已经向下破了 10 块。那时雷曼，AIG，Citigroup 等很多和次贷有关的公司都已经破产或到了破产边缘，关于 GE 的负面新闻也越来越多，华尔街上很多人都在说 GE 将会是下一个雷曼。

我知道 GE 过去好的时候每股能有两块多钱利润，就算以后差一点，危机过去后怎么也会有个 1.5 块/股以上吧。如果我给他个 12-15 倍的 pe，怎么着这也应该是 20 块以上的股票。所以，当 GE 到 10 块左右时我已经开始着手买一些了，但还没有下大决心买。直到有一天当 GE 跌到 9 块左右时，我看到了 Jeff Immelt 的一个讲话。我忘了原话是怎么说的了，大致意思是，他认为 GE 的形象被破坏了，这都是他的错。GE 将在未来几年调整其业务结构，让财务公司在整个公司中的比例降到 30%以下。他还重申 GE 整体是安全健康的等等。

当时有问题的所有公司当中，好像我只见到 GE 出来承认错误并检讨对策，这大概就是企业文化不同的地方吧？GE 是个巨大的公司，我也曾试图想看清楚 GE 到底都有哪些业务，也试图想分析清楚他所有的业务模式的优劣，但发现非常难。我能看到一些非常好的模式，同时也能看到一些不太好的模式。

最后让我下决心出重手的决定因素还是我对 GE 企业文化的理解。我认为金融危机并不会摧毁 GE 强大的企业文化，GE 的问题只是过去的一些策略错误造成的，假以时日一定可以改正。伟大公司的错误往往就是千载难逢的投资机会（呵呵，有人也把这叫投机）。

想明白以后的事情就简单了，后面的一段时间我几乎每天都在忙着买 GE，不停地想办法调集资源，从 9 块左右买到 6 块再买到 10 块出头，好像到 12-3 块后还买了些（有些钱是后来从别的股票调过来的）。直到 GE 股价比 YAHOO 高以后才停了。当时曾经还动过用 margin 的念头，后来觉得不对的事不做的原则不能破，就算了。

回头来看，去年我买的股票当中 GE 并不是涨幅最大的，但确实是我出手最重、获利最多的且担心最少的股票，其原因只能说是我对 GE 企业文化的了解最后帮助我做出了一个很重要的决定。也许就是个运气？

其实当年我买万科和创维好像也有类似的感觉。顺便提提创维，因为有博友问起我为什么买创维。创维和我们算是同行了，他们这个公司到底怎么样我们多少还

是了解的。由于体制的因素，我个人一直认为创维是中国彩电行业里最健康的企业了。虽然当时出了些事，但公司最基本的东西并没有因此改变。我们买创维时创维的市值好像还不到 20 亿（我不太记得了，也有说 20 出头的），我怎么想都觉得便宜，就买了。我们是买到差一万股到 5%的时候停的，因为再买就要公告了，所以很想在公告前和黄宏生沟通一下，怕人家以为我要去抢人家那一亩三分地，呵呵。结果当时由于不太方便，最后我们就没有再买。一直到前两个礼拜才和黄老板通了个电话，道个谢，问个好啥的。对创维而言，我并没有一个很清楚的到底值多少钱的概念，对他们现在的业务情况了解的也不细，所以涨上来以后就一直在陆陆续续减持，现在可能还剩不到最高持有量的 20%了。我觉得现在买的人可能比我更清楚创维的价值，后面的钱应该是他们才能赚到的。（2010-03-29）

网友：押宝企业文化啊，这个太感性了，能不能换算成账面利润？逻辑上企业文化似乎只能折现成无形资产才好评估，价值几何不好测算哈。

段永平：呵呵，不是押宝是理解。我其实是有一定量化的，你也许没注意。我的观点是企业文化能保证他长期实施量化。

我在投资里用定性分析确实比较多，这也是我和华尔街分析家们的区别，不然我怎么有机会啊。（2010-03-28）

网友：那文化可以量化吗?

段永平：量化的单位可能是年吧，就是说有好的企业文化的公司活得长的概率要大许多。（2010-05-23）

后记：

01.网友：段总对现在的 GE 怎么看？（2017-10-22）

段永平：GE 产品太复杂，现金流也不好，居然还一直分红，不容易搞懂。虽然现在价钱已经回到我几年前卖掉时的价钱了，我依然不太有兴趣，但作为基本文化不错的一家公司，还是可以关注一下的。（2017-10-22）

段永平：最近偶尔有人会问我 GE 掉下来了，是否值得关注。GE 以前的文化我是喜欢的，前些年我也曾经买过不少 GE 的股票。后来卖掉 GE 的一个很重要的原因是，有一天我去 GE 的公司主页看了一眼，发现根本找不到我在杰克韦尔奇书上看到的他对 GE 的文化的描述，后来发现当时的 CEO 居然有“去韦尔奇化”的倾向，加上这家公司的生意实在是太复杂，所以我就统统卖了。现在价格已经显著低过我当时卖的价格，但我还是没提起兴趣来。（2018-01-20）

02.网友：请问下怎么看待 GE 退出道琼斯指数？ 是 GE 的赛道出现了问题，还是 GE 本身企业文化出现了问题？

段永平：GE 这些年确实出了问题，CEO 出差居然有另一家飞机随行，更恐怖的是 CEO 居然说不知道，还真没见过这么不靠谱的。（2018-07-01）

03.不明真相的群众：你有没有做过这样的交易：赚了钱，事后却发现事实或逻辑搞错了？

段永平：我的特斯拉就是典型哈。认真想来当年的 GE 也算是买错了，放在今天我大概会做不一样的决定。我们在 GE 上的收获也还是不错的，好像是 9-6 块买的，20 出头卖掉了。当时卖的原因就是我突然发现我买的 GE 和我想象的那个不一样。（2018-10）

不明真相的群众：什么事让你发现不一样？

段永平：我是看着基业长青的书和韦尔奇的书买的 GE 哈。杰克韦尔奇说他们的企业文化里最重要的一条就是 integrity，他还说过不少企业文化的东西，结果后来我发现在 GE 网站上居然都找不到。当然，还有一个很重要的原因是，GE 的生意太复杂，我看不懂。再就是，我有点怀疑这家公司 cooking book，因为他们的 earring 老是刚刚好。简而言之，我觉得当初买 GE 是欠妥的。（2018-09-21）

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。（2018-10）

6.比亚迪

博文：车祸 （2010-03-06）

段永平：今天去观澜湖打了场球。去球场的路上看到一起车祸（12：30 左右），有辆车底朝天地躺在路中间。本以为肯定和突然自动加速有关，但仔细一看牌子，居然是个和巴菲特有关的牌子。希望车里人平安无事。

01.网友：好多新闻说到比亚迪的车不行的。在品质方面比亚迪的车可能还是要有很大的改进的。

段永平：希望开所有车的所有人安全驾驶。（2010-04-13）

02.网友：上周买车，看了拆车坊，本来要买 12 万的车，最后选了 15 万的大众的 GOLF，现在觉得好贵哦，

段永平：在一定范围内，买车就应该尽自己所能买安全性能最好的车吧？我最早开过便宜的车，觉得车就是个代步的工具而已，出个事之后就明白了。希望大家看到别人出事之后就能明白，自己出事后有时候会明白不过来的。

不知道网上能查到各种车出事的概率的资料不？另外，发达国家的检测标准也是可以看一下的，有些道理在里面。（2013-04-16）

03.网友：最近媒体有报道，BYD 又要进入家电行业了，他已经跨了好几个行业了。段大哥有什么评论吗？

段永平：（2010-07-13）

网友 D：BYD（比亚迪）已经被冲昏头脑了，中国这种企业很多，一个做得好了，就觉得自己样样能做。所以中国很难出现“百年老店”。根本不懂什么叫专业。看一下德国企业吧。

网友 S：这跟段大哥提倡的焦点法则不太符合啊！
网友 C：更健康，更长久！

04.网友：比亚迪现在的车有小毛病不碍事吧。我觉得它的新能源车是很宽的护城河。

段永平：没兴趣。幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。（2010-10-11）

段永平：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）

05. 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？

段永平：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）

06.网友：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？

段永平： 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）

07.网友：段大哥，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）

08.网友：以前听到有人说我们的企业的目标是全国第一很激动，现在更冷静了一些特别是那些把市场把第一当唯一目标的。推荐大家看看比亚迪的愿景片 http://v.youku.com/v_show/id_XMjE3NTMxNTEy.html 我是看了这片子对比亚迪开始刮目相看的 2011-10-02

段永平：愿景的意思是大家的共同远景，是可实现的。（2011-10-02）

09.网友：真正的一时风头无两，最重要的是全球范围啊！不知道比亚迪汽车过几年会不会有这样的奇迹

段永平：我估计我们打败苹果的奇迹会先发生。（2011-05-07）

10.网友：你以前说过这样一句话：如果中石油回到当年巴菲特买的价钱，我会毫不犹豫跳进去，因为我后来看懂了。如果比亚迪回到当年巴菲特买的价钱，我还是不会买，因为还是不懂。段总，你能说明一下为什么你看懂了中石油，而没有看懂比亚迪吗？

段永平：我现在觉得有点明白芒格为什么投比亚迪了。如果我能有当时一样的条件，我也可以投。大概就是个未来现金流折现的问题。芒格投 20 亿（的 1/10）在 40 出头的王传福身上，认为他未来 20 年（或更长）肯定可以给出多倍回报。这么看王传福的话，当时那个价确实便宜。（2010-06-21）

网友 S：关于入股比亚迪，巴菲特在前晚举行的晚宴上回忆说：“51 年前我认识了查理·芒格。他这些年给我一共打过三次电话，讲过三个自己的主意。两年前他打电话给我说有一个主意是他长这么大最好的一个主意，这个好主意就是比亚迪。而且查理·芒格跟我说，我要是不买比亚迪的股份，他将永远离开我。”

段永平：不会的。巴菲特说的是他自己的观点。我相信现在他确实就是这么认为的。（2010-09-29）

网友 S：不明白芒格为何如此的看好 BYD（比亚迪）。

段永平：我也一直认为买 byd 不是老巴的风格。无论如何，芒格的面子是要给的，结果也很好。（2010-09-29）

11.网友：最近有一些报道主要关于是比亚迪的问题方面的！我想，也许是比亚迪的车开的速度太快了，所以也出问题了！其三季度利润下降非常大（99%），从这样看，比亚迪不仅仅是在把事情做对上的错误，而是过于追求大，追求利润！如果真是那样，王传福就犯大错误了！巴菲特投资比亚迪，应该是看好王传福！这次巴老是否错了呢？你如何看！

段永平：每个活人都会犯错。你要想投个不犯错的公司的唯一办法就是不投。关键是看人犯的是什么错和是否有机会改。从投资的角度讲，巴菲特投比亚迪可还是赚大钱的啊，你为什么认为他错了呢？这些在发生的事可能早已经在他的预见范围里了。（2011-02-26）

12.引用：王传福为何敢大举高调进入电动汽车？2011-12-25

我一直没想明白一件事。昨天同一帮曾投比亚迪赚过大钱，然后又因它而受重伤的朋友们聊了很久，似乎解开了这困惑，但也不敢确定。现将这些困惑及可能的解释写出来，希望思享家的享友及博客的读者能提供相关的信息及讨论。 我没想明白的事是，比亚迪的电...

网友：任何一种前瞻技术投入面临的风险都是不小的，市场能不能起来只是时间问题，最怕的就是选错了方向。我一直认为王传福是一个务实的人，比亚迪很早就开始切入电动汽车的研发，我相信他们还是很认真的。只不过在后期市场比预期相差太远，所以给人的感觉他们是在利用电动汽车来赚眼球。当然也不排除他们尝到甜头后顺势而为。高速扩张过程中面对诱惑，迷失方向是常事。不过，比亚迪的问题比我预想的要严重得多，它的安全问题被曝光后让很多人大跌眼镜。

段永平： “很多人大跌眼镜”让我的眼镜也找不到了。（2012-01-31）

12. 《商界评论》主编李彤曾：巴菲特投资比亚迪犯了“八戒”

巴菲特投资比亚迪,目前仍有几倍盈利,未来前景如何？如何评价这笔投资？《商界评论》主编李彤曾的看法有道理吗？下面是原文。 巴菲特投资比亚迪有可能是一次经典的失败，因为他违反了自己一贯的投资风格。这些风格可以概括为“八戒”。 1 戒投机 巴菲特是价值投资的发起人、倡导者和代表人物。而……

网友：巴菲特投比亚迪确实让人看不懂，@大道无形我有型　能否解惑下。

段永平：巴菲特投比亚迪吗？1.巴菲特一直说他开始是不愿投的，是芒格一再“逼”他投的。2.他只投了他管的钱的千分之一，大家还是不要太当回事的好。他只不过是想试试。我觉得他真正的错误是说了些不该说的话而已。（2011-10-24）

段永平：呵呵，他说的这几条都有道理，但其实老巴唯一错的地方是对 byd 说得有点太多。老巴“投”byd 其实只是花小钱给芒格一个面子，或者说是个犯错误的机会。老巴实际上一直不太情愿投，但芒格可能是受别人影响，对 byd 感觉太好。实际上从某个时间以后，老巴就再也不提 byd 了，你懂的。（2012-02-13）

网友 Q：巴菲特投资比亚迪失败了吗？ 以他们购买的价格计算好像不是吧！我觉得不要过早下结论。

段永平： 现在应该还有 200-300%的利润吧？但老巴说了他不会卖的，10 年以后就不好说了（2012-02-13）

网友 D：是人都会犯错，不要真把他当作神了，更没必要帮他掩饰错误。

段永平：那么说我买的那点新浪也算犯错误了？本人是很理性看待这个问题的。记得当年刚刚知道老巴买了比亚迪时很是纠结了一阵要不要给他发个 email 说说我的看法，但后来想通了这其实不是他的典型投资，所以从来没对他说过啥。（2012-02-14）

13.网友：想请教段总对比亚迪的看法，比亚迪今年有 3 款重磅车型要发布，如果新车配置参数真实的话，我想比亚迪新车型会大卖，盈利会大涨，加上电动车概念，混合动力技术，想象空间应该很大。纠结的是现在的市盈率 40 倍左右，股价已经不低，还有害怕王传福是吹牛。想请教段总，像比亚迪这类 PE 很高，业绩有高增长预期的公司，是否值得投资？

段永平：想象一下拿 10 年的感觉吧。（2013-02-28）

14.引用：比亚迪半导体再引资 8 亿人民币 比亚迪持股摊薄至 72.3%
比亚迪股份(01211.HK)公布，控股子公司比亚迪半导体与 30 位投资者签订第二轮增资协议，拟向比亚迪半导体合计增资约 8 亿人民币，取得约 7.843%股权。完成后，公司于比亚迪半导体持股将摊薄至约 72.301%。

段永平：比亚迪半导体？比亚迪口罩？看来汽车不太赚钱，商业模式不是那么好？(2020-06-16)

7.华侨城

01.网友：你了解华侨城这家公司吗？

段永平：知道。住过东部华侨城，印象不太好。其他好像还行。整体管理水平有待提高。（2010-09-14）

02.网友：段总在哪说要研究华侨城的企业文化了？

段永平：我说过。我觉得华侨城的 business model 还行，我只是想了解对这家公司长期而言，其企业文化会产生哪些影响。2011-03-05

03.网友：这两天上海和北京欢乐谷的项目都相继出现故障，还好没有人员伤亡。两起都是机械故障，不知道迪士尼相类似的故障几率是多少，还是华侨城管理水平不够？

段永平：又出事故了？（2011-04-30）

网友 X：事故是谈不上，都是机械小故障。近 40 名游客在北京欢乐谷内乘坐特洛伊木马时，设备意外出现状况，游客被困无法动弹近 20 分钟。上海欢乐谷我看错了，是前两三个月的事情，上海欢乐谷过山车突发故障 25 名游客悬空半小时。不过，老是发生这种小故障也很不好的。很影响消费者的情绪。

网友 M：身处一个连关系民生的猪肉牛奶都出问题的大环境，欢乐谷出一些事故是很难避免的，可以予以一定的理解吧。

段永平：怎么理解？你坐飞机的时候也这么想？（2011-05-02）

04. 网友：您认为东部华侨城的那个事故是在“把正确的事做对”的过程中犯的错？方便谈谈您对那个事故的想法吗？

段永平：听说是为了省钱而犯的致命错误。从他们事后的处理看，应该是知道错在哪里了。我住过一次东部华侨城，就觉得那里的管理有大问题，比洲际酒店差一大截，没想到最后还会出这么大的问题。不过，我倒是在那以后才开始对这只股票有兴趣的。（2011-03-23）

05.网友：我记得您以前投资过华侨城，和 10 年前相比，华侨城的净利润增长了 10 倍，而且未来三年的 20%以上的增长也非常确定，连续 17 年 ROE 不低于 15%，从财务上看，是非常优秀的企业，可是股价还是和 10 年前差不多，是公司真的被低估还是所谓的投资陷阱呢？

段永平：我很久以前确实买过，但后来觉得看不懂就退出来了，没有再跟踪过。如果按你的数据，那这个公司似乎确实不贵，但我还不太了解其商业模式，企业文化和公司治理结构。有空时可以再看看。（2019-04-21）

8.格力电器

01.网友：请教博主认为格力公司如何？

段永平：格力是好公司（ 2010-03-30）

02.网友：格力听说是先收款再发货的，甚至是预付，牛。

段永平：呵呵，难道还有别的办法可以活下来的？（2010-03-30）

03.网友：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，海尔和格力里面选，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。

段永平：“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。（2010-05-28）

04. 网友：有个人问董明珠，为什么最近格力的股票跌跌不休，她说我只对我的投资者负责，不对投机者负责；她给这几者的排序是：1，消费者，2，员工，3，社会责任，4，股东；格力一线员工年薪 3 万，如果哪个员工或家人得了绝症，医药费就算几十万也能解决。

段永平：董明珠对企业的理解非常好👍。（2010-05-27）

06. 网友：担心董明珠退休后接班人的问题。

段永平：这正是我担心的地方，不然现在这价就不贵哦。（2010-07-07）

网友：董明珠很少公开谈到接班人的问题，只说过公司有很多自己培养的年轻人很优秀，如果她打算 5 年后退休，现在应该还在考察阶段吧。

记得段总以前提到一个逻辑，好的企业文化——好的董事会——好的接班人，以她对格力的感情，相信她退休后很长一段时间还是会以某种方式（比如做董事长）做巴菲特所说的“企业文化看护者”，退休后短时间企业文化就出问题的可能性应该不大。

段永平：这种机制要维护文化不容易 。（2010-07-07）

07.网友：我持有格力五年。现在很担忧的地方，我认为格力没有好的文化传承。如果董大姐退休了。格力还有这份坚持 ？

段永平：那是你买的时候要考虑的东西。

08.网友：我也认为它是一家好公司，虽然生意模式不是太好，但其他几个方面（管理能力，产品技术，品牌等都很好），只要董明珠还在任上，我也会一直持有。

段永平：董姐确实是非常非常难得的了不起。只是没办法知道哪天她退休后这个机制下如何能够保持他们现在的文化。（2013-02-14）

09.网友：您对国内家电产业有什么看法么？感觉这个行业受国外品牌的冲击在减少？

段永平：很难找到好的投资标的。（2013-08-31）

网友 S：格力不错，也不贵，去年赚 70 亿，董姐说今年能赚 100 亿，现在市值才 700 多亿。最大的问题是董姐退休后能不能保持现在的文化。

段永平：10 年后会怎么样？（2013-08-31）

网友 S：空调是耐用品，一般人会认为质量很重要，同级别的产品格力的质量要好一点，这一点用户是知道的，随着收入的提高越来越多的人愿意多花点钱买台质量好一点的空调，这是格力的市场占有率多年来不断提高的根本原因，同时格力每台空调还能比其他空调卖贵一点，在每台空调上多赚点钱，格力每年卖几千万台空调，每台多卖个 100 元就能多收几十亿。

格力很专注，空调市场很大：国内市场普及率的提高、国外市场的蚕食、中央空调、上游配套，未来 10 年格力的空间还很大。

10 年后格力卖出的空调会比现在多得多，由于产品的更新换代，格力在每台空调上赚的钱也会比现在多一点，10 年后每年应该能赚 200 亿以上？格力的价值在 3000 亿左右。

空调不算个重资产行业，每年需要的资本开支不大，按现在的分红比例和趋势，未来十年内应该能分个 500 亿，好点的话分个 700-800 亿，则以现在价位买入的股东的成本完全收回。

格力有自己独立的销售渠道，大零售商销售格力的产品比例不高。

最近两三年已经没有听说谁想投资做空调了，除非有革命性的技术突破，否则这个行业不会有什么新的进入者。

段永平：你这么看确实有看 10 年的意思，具体看法对不对是属于如何把事情做对的范畴。我对格力不那么了解，觉得过去他们确实做得不错，但对朱江洪的离开方式很困惑，也不知道 10 年后的企业文化会变成什么样子。（2013-09-03）

10. 白云山

但斌：凭什么就一定说广药不行？

许多朋友和我聊起广药，多认为国企做不好快消品做不好王老吉，而加多宝的某些人也认为广药是“扶不起的阿斗”。可行不行，国共还打了三大战役才分出胜负，不打几次商战凭什么就一定说广药不行。如果选择，广州市政府拿百亿发展汽车工业不如……

段永平：不是很了解广药的治理结构和文化。但如果机制不对，即使像塔山这样的东西也会不行的。国营企业如果碰上类似格力董姐这种还是可以好一段时间的，但没有持续的好办法。（2012-07-06）

11. 网友：看了段老师的许多以中国大陆地区为主要市场的投资对象和观察对象，包括：投资过的：YAHOO（雅虎）背后的阿里巴巴，网易，创维，万科，游戏股：巨人，完美，畅游等；您看好而没有投资过的：腾讯，格力等；大体上按照通俗的所有者和所有制分类，都是民营企业。
在您对于创维的评价中，您说：由于体制的因素，我个人一直认为创维是中国彩电行业里最健康的企业了。
您也说过当时美国某家渠道公司也来找了步步高，一听说要开无法撤销信用证掉头就走。而这家渠道公司造成了当时最大的一家国内彩电企业多年后一次性巨量撇账，这家彩电企业是国企，当家者也是当年红极一时的企业家。
印象里，还有一次，是您谈到海尔的时候，原文我没有找到，也有些记不住了，我个人理解的意思是:您欣赏张先生这位老大哥，但是老大哥式的企业由于体制的原因或者其他原因而影响了发展（这里没有找到具体文字，有些不确定）。
而您看好而没有买入的格力，除了或有的价格因素之外，您说：印象中格力空调好像也还不错，就是不知道现在的高层还能干多久。
我个人理解这其中其实也包含了体制问题。60 岁年龄，Bartz（巴茨）可以继续干，董明珠这样优秀的企业家就要退下来。
我个人看了王石的“道路与梦想”，也讲到了他曾特意去探望当年红塔集团的褚老先生，看得出这位无畏的硬汉心中也有不小的感慨。当然王石先生很早就认识到了这个问题，通过持续而不断的努力，终于将万科的所有制结构股权结构改造的更加合理，管理层有比较大的工作空间。
正正反反的例子，加上投资者投资就是买入企业和企业未来的出发点，想请教段老师：体制因素和其带来的对于企业经营以及企业文化的考虑，是否是我们这些更多投资于国内企业的投资者应该多注意的呢。

段永平：可能我在体制内的企业呆过，所以比较敏感，知道有些什么区别。这种

区别不是随时都在，也不是哪里都能显现出来，但往往关键的时候就会发挥一些看不见的作用。（2010-08-14）

12.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）

9.美的

01.网友：步步高的生活电器我也注意到了，但好像销售力度不大呀，至少我在北京的家乐福超市没怎么注意到过，比如说豆浆机。生活家电，我觉着美的的相当不错，因为家里用的电饭煲，微波炉都是它的，豆浆机也倾向去它，我很欣赏阿段前辈，做人做事，也很喜欢步步高的产品，但关键是之前没用过，比如小家电，所以购买时候难免犹豫。还有，我很看好美的电器这家国内公司，但它的股价相对于价值，投资的安全边界不够大，也许是我水平低吧，没搞懂它。阿段前辈，你觉着这家公司怎么样呢，投资价值大不大呢，同处一个行业，应该更了解吧，要是不好回答也没关系。

段永平：美的是我们尊重的竞争对手（也叫竞合伙伴）。美的能够在市场上这么多年一直不错，一定有它的道理。投资角度上我没有研究评估过，你可能要自己认真看了。我们进入生活电器这个领域一定是因为看到了某种机会，我们需要一些时间去证明。（2010-03-23）

网友：看好生活电器这块的，主要是 BBK（步步高）的代理体系太强大了，而且对公司的认同和责任感和荣誉感太强了，执行力和能坚持持久战的精神太可怕了，BBK 的几个产品线基本上最终都做成了行业的前 3 名，消费电子行业基本没有这样的渠道，即使是最基层的促销人员都以在 BBK 工作为荣！伟大的公司，相信是真真可以做到的百年企业！

段永平：谢谢鼓励啊！其实我对生活电器挺没底的，主要是不在一线很久了，不太了解。（2010-03-26）

02.网友：美的、九阳紫砂锅被爆虚假宣传，内胆原料泥竟是田土。这么知名的企业也会犯这么低级的错误？！也许是文化的问题，文化不是挂在嘴边说给别人听的，而是烙在自己心里，表现在行动上！

段永平：我也不知该说啥，反正我们不会允许这种事😟。（2010-05-24）

03.网友：锰会在高温条件下（通常是 900-1300 度，陶瓷的烧制温度）被固定在晶格的结构中，不可能被稀释出来。锰的毒害性在这种情况下可以被忽略（一个是因为其成分少，一个是因为其被囚禁在晶格中，再个做饭时不会使用强酸）。我们知道铅的毒性，但是铅在最严格的欧洲环保法规 ROHS 指令里面在电子陶瓷里面的禁用也是被豁免的，也就是说欧盟法规认为铅在电子陶瓷中的应用是无害的，其原因也是陶瓷中被高温烧结的铅，是被“囚禁”固定在晶格中，无法逸出害人。

因为我有间工厂专门做软磁材料与产品（麦格磁电），所以对该产品了解得较细致，以上供大家参考。希望上述解释对大家有用。

对美的的这个危机而言，最彻底的做法是做对比化学分析，所谓“不怕不识货，就怕货比货”。但是剑是双刃的，如果对比结果一样，皆大欢喜；不一样哪，客人估计不会买账了。如果不一样，那么美的真的太山寨了就。

段永平：其实最不好的是把合成紫砂说成天然紫砂，后面的只能够安抚一下用过的人，但后果已成，只能慢慢消化。所谓病来如山倒非一日之寒，病去如抽丝非一日之功啊。我看到他们处理这事还是挺诚恳和迅速的，这个态度能补救很多。

希望所有人引以为戒，我们实在是有太多太聪明的人了。（2010-05-27）

04. 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！

段永平：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：段总说的认为消费者是理性的，其实做人应该也是这样，不要自作聪明，踏踏实实做好自己的事情。

段永平：是这个意思。 （2010-03-28）

05.网友：10 月 29 日消息，今日上午，美的集团董事局主席何享健宣布，截至今年 10 月，美的集团销售收入首次突破 1000 亿元，预计全年将突破 1100 亿元。他同时提出“再造一个美的”目标，要求集团在 2015 年实现销售收入 2000 亿元。美的集团也在今日公布了 2011-2015 年的发展规划，其主要的战略是继续保持规模化增长，将拓展以家电为核心的相关多元化产业发展；加快对海外市场开拓；加大在国内三四线城市销售力度。

段总对格力还比较欣赏，能谈谈美的吗？如果真的能够在 5 年销售额翻番，这个公司还是值得关注的吧。

段永平：健康最重要。（2010-10-30）

06.网友：美的它发展很快，不可否认它的收购和并购都很成功，你估计步步高会不会这样做？或者继续练好自己的内功？

段永平：我们不会走 M&A，就是收购和兼并这条路去发展。我们这种办法短期看来好像慢很多，但从 10 年 20 年的角度来看，有可能是最快的。很累但很有成就感。（2010-03-25）

07.网友：诊断美的 曾几何时，美的集团在中国家电市场攻城略地，将整个家电江湖搅得血雨腥风，营业额高歌猛进，似乎不把海尔从头把交椅拉下誓不罢休。如今，大裁员的背后折射出其经营管理的困顿。这背后，是营销驱动的粗放式扩张，以至于渠道模式翻来覆……

段永平：这个结局是由其生意模式决定的，早晚都会来的。作为投资者要尽量避开这种生意模式。（2012-02-19）

10.金山的文化

01. 网友：游戏公司比较难把握倒是真的。之前金山的剑侠情缘 3，玩家很期待，我进去看了下，画面很美，我以为还不错，谁知道，现在没多少人玩了。投资游戏公司，还真得像段大哥这样，先做个资深游戏玩家再来说。

段永平：金山的文化有问题，游戏不可能长久。

网友：不知道段总怎么看出来的？可以列举几点吗？

段永平：金山的游戏很短视，周末 16 倍经验（也许更多）都出来了，好像以后日子不过了一样。等等。（2010-07-09）

网友：说实话自己不太玩游戏，有一个问题，像游戏的研发团队这种的话段总会怎么去了解啊？

段永平：看产品其实就知道，不过花的时间多。有机会能接触最好，可以了解到他们的心态。我印象中网易游戏部门的几个头的心态真不错，不然我猜网易游戏很难有今天。

02.网友：我有个问题想请教一下，您说金山的文化有问题，请问如何去评判一个企业文化的好与不好呢？

段永平：很难判断一个企业文化是否好，但看出不好的企业文化要容易得多。（2010-07-10）

11.雅虎（YAHOO）

01.网友：想和段总探讨一下，雅虎有什么优势么？

段永平：我想我从一开始就说的很清楚，我买 yahoo 是为了买淘宝和阿里巴巴集

团。所以 yahoo 只要过得去就可以了。（2010-06-01）

网友：今天在图书馆看了一本 98 年出的关于 Carol Bartz 的书，感觉她的思路很清晰，企业毕竟都是人做出来的，我觉得 Esquire 这篇文章里 Carol 举的苹果例子还挺好的，苹果前几年也是没啥创造力。

段永平：Carol 是我最后下决心买 yahoo 的原因之一，至少觉得她有机会不把 yahoo 继续往深渊里带。投资就是这样，很难找到一个完美的目标。（2010-05-05）

网友：段先生看中是 YAHOO 手中阿里集团股权。YAHOO 看起似乎基本上也出不了什么乱子。

段永平：是的。事实上，我觉得新的 CEO 还行，做的事情我比较认同，不然也不敢下手。（2010-06-20）

网友：段老师，能谈谈您对雅虎的现有企业文化的理解吗？

段永平：以前的 yahoo 的文化不太好，有点乱。现在在调整过程当中，至少开始聚焦了。总而言之，yahoo 目前还没有很强大的好的文化，似乎以后也不容易有。（2010-06-20）

网友：段总您什么怎么看出 YAHOO 的文化比较乱的？看企业文化，可以去看企业老总的电视访谈来观察吗？怎么样更有效的观察企业文化。由于我们不是局内人，我们如何准确的来观察，怎么样避免不被忽悠？

段永平：观察所有的东西。（2010-06-11）

02.引用：雅虎高管：今年将有重大收购
新浪科技讯 北京时间 3 月 29 日凌晨消息，雅虎企业开发高级主管史蒂芬•米森马彻上周五表示，该公司今年将展开重大收购……

段永平：这个看着有点恐怖，不知道这个“重大”到底有多大。雅虎企业文化很弱，收购的结果很难太好，个人认为长期而言出问题的概率大。（2011-03-29）

03.引用：雅虎：未来几年显示广告营收增长率可达 16%

雅虎周三在其股东大会上表示，显示广告未来几年的营收增长率最高可达到 16%。

雅虎高管认为，雅虎显示广告未来几年的营收增长率在 13-16%，这可以弥补雅虎与微软所达成搜索协议带去的每次搜索所得营收，雅虎在每次搜索中获得的营收令人失望……

段永平：看不懂，“未来几年”的成长率是怎么得出来的？而且还可以准确到 13-16%，真是神啊。自己做企业这么多年，从来就没有过“未来几年的营收成长率 13-16%”的感觉，所以觉得他们可能是在乱讲。（2011-05-28）

12.畅游（CYOU）

01.畅游公布 2011 年 Q4 财报和年报 总收入创历史新高。

……

段永平：“上海晶茂文化传播有限公司”是这么回事？第 7 大道是怎么回事？好久没看 CYOU 了，怎么多了这些没见过的东西？还有就是，大道怎么可以乱用呢？

网友：晶茂是前几年收购的一个电影广告公司，第七大道是去年买的一个网页游戏公司，花了 1 亿美刀左右吧（具体数字记不清了），主要游戏是《弹弹堂》 。

段永平： 汗了，怪不得 cyou 股价上不去，原来他们还搞副业啊。电影广告公司居然也买？看不懂。（2012-02-07）

网友：畅游今天市值 15 亿美元，持有净现金 3.304 亿美元，净利润达 2.455 亿美元，扣除现金，市盈率 4.7 倍。结论是：便宜，低估。假设未来两三年利润没有增长，也会在三四年内回本。感觉游戏股票确实足够低估。

段永平：刚刚知道他们居然已经买了几家公司了。对国内喜欢买公司的公司还是小心为上。（2012-02-07）

02.网友：求教，频繁收购公司容易出的问题在哪里？

段永平：我不知道，但知道收购的成功率一般都很低。只有具有很强企业文化的公司收购的成功概率才可能比较高点，比如 google，比如 GE 等。（2012-02-07）

03.畅游（CYOU） （2018-09-20）

畅游二季度营收 1.13 亿美元 同比下降 25% 07 月 30 日 14:40

2018 财年 Q2 财报：营收 1.13 亿美元，同比下降 25%

段永平：刚看到畅游都到这个价了？文化的力量真是厉害！记得大概两三年前，有个朋友向另一个朋友推荐畅游，我说我觉得这公司企业文化似乎不太健康，还是别碰了吧。（2018-09-20）

13.东方园林

01.网友：在雪球找了一下，关注东方园林的有三人，且都只关注东方园林。现价 70 元，2011 年市盈率 20 倍左右，2012 年 12 倍左右。2010 年通过的高管股权激励价 65 元，近期高管增持价 85 元，拟推的定向增发价 76 元。股本 1.5 亿，市值 106 亿，董事长最近说五年做到 1000 亿。市场的担忧大概是两点，其一是市政园林工程的回款不如预期，地方政府无钱，只能拿土地来支付，公司被动进

军地产，按地产股在估值；其二是定向增发有失败的可能，令本就难看的现金流雪上加霜。上述担忧很有道理，但也许都已体现在股价走势中了。

段永平：凡是说要把市值做到多少钱的我都不碰。（2012-02-01）

02.网友：据郭广昌说，马云早在 2010 年年中就给郭广昌说要在阿里巴巴消灭职业经理人，开始郭广昌还不太明白马云的本意，怎么要消灭职业经理人呢？后来理解职业经理人应该站在股东企业家的角度去实施管理。可见马云可能早有了炒掉卫哲的想法，只是由于这个事件而选择了这个时机而已。

段永平：我想他说的“职业经理人”大概就是比较短视的那种，**短视的意思就是很在乎这个季度、下个季度的业绩，很在乎自己公司的市值是不是会到 500 亿或者 1000 亿的那种**。（2011-02-26）

03.网友：大道，最近国内挺出名的一家英语培训机构——韦博英语因为资金链断裂而关门，给学生和员工都带来了巨大的伤害。您曾说大部分企业倒闭都是因为资金链断裂，但是断裂只是现象，而不是原因。真正的原因，是不是基本上是这些企业都在不断求快，好大喜功，急功近利，特别是在这个非常爱贩卖焦虑的年代。

段永平：看起来都是“人还在钱没了”，但背后各有各的不幸哈。**有些连急功近利都算不上，比如做生态化反的那个**。(2019-10-15)

14.UT 斯达康

01.财报快讯：UT 斯达康第一财季净亏损 1030 万美元
UT 斯达康盘前公布了第一季度财报，数据显示：净亏损为 1030 万美元，去年同期净亏损为 1600 万美元。

段永平：神奇的 UT 斯达康，这么久了居然还没亏完。n 年前曾经糊里糊涂买过不少这个股票，然后去拜访过一次公司，见过当时的 CEO（好像是叫陆宏亮），回来后就用最快的速度把股票都卖了。好像还赚了点小钱。要是留到现在可就亏大了。现在居然还有这么大的成交量，很好奇都是谁还在买呢？（2011-05-07）

02.网友：能否分享一下，当时卖出是什么原因吗？或者是说，在拜访公司的过程中你留意到一些什么呢？

段永平：呵呵，不方便细说，但至少 6 顶帽子里有一顶以上出来说 no 不了。（2011-05-07）

段永平：六顶帽子思考法，呵呵，网上很容易就找到了。（2011-04-08）

03.网友：段先生做企业访问时，主要看那些方面？在北京我有很多机会参观企业，只是走马观花看和听介绍，与企业领导座谈也是些表面话题，怎样才能看出价值呢？

段永平：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）

04.网友：想到企业文化我还有一个问题请教段大哥，去年我们公司在引进一家供应商时是这样的，有一家供应商规模较大，设备也好，也和许多世界大企业供货，但考查时我发现他们有几个制程执行不到位，且企业主管有点太过自信（相信经验），所以我当时心里一直觉得有问题，可因当时其他考查人员都没有反对，我虽然表明了观点，但没有实际的证据不好去反对，结果一年后有一个批次出了较大的问题，给我们造成了很大的损失，请问段大格如果遇到这种情况若你是我会当初会怎么处理？

段永平：没太搞清楚这件事和企业文化的关系。直觉往往是有道理的，只不过道理一下子没找到。我记得以前我见过一本书叫《6 顶帽子》，里面好像就讲到直觉的作用。
如果我是你，当我直觉告诉我这里还有问题时，我会更小心谨慎地再想办法查查。（2010-04-05）

15.China Sky One Medical Inc（中国天合一医疗股份有限公司）

01.网友：大家对这家公司怎么看？

China Sky One Medical Inc（中国天合一医疗股份有限公司）（NASDAQ:CSKI）

目前股价 $14.82 市值 $248.8 百万美元 2009 年年报每股收益为 $2.08 ，PE（市盈率）为 7 倍，净资产 $131 百万美元 ，PB（平均市净率） 1.9 倍，净资产收益率 26%，负债只有 9 百万美元，财务状况非常健康。

近五年的销售收入和净利润分别为(单位百万美元)：

销售收入：2009 $130 2008 $91.8 2007 $49.3 2006 $19.9 2005 $7.7

净利润：2009 $34 2008 $29 2007 $15.3 2006 $0.6 2005 $2

我不明白的是，为何财务这么健康、业绩增长这么快的公司，市场给的估值会这么低，近三个月来股价下跌了 30%。

段永平：刚刚进他们网站看了一眼。居然一家中国公司没有中文网站，好像是给投资人设计的。另外，也没找到任何有关企业文化的描述。由于我不太懂这个行业，前面两点看完我就不会再往下看了。我可能又失去了一个赚钱的机会。一般而言，太把“华尔街”当回事的公司我都很小心。（2010-04-20）

网友：怎么看出这个公司把“华尔街”当回事了？我怎么看不到？

段永平：呵呵，一个中国公司，没有中文网页。你想，消费者都是中国人啊。主页上 2/3 版面都是消息和股价资料，说明公司认为这些很重要。当然，这些

并不代表这个公司就一定不好，但我至少觉得有明显缺陷，一般就很难再花时间去看了。（2010-04-20）

16.九城

01.网友：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？能不能具体说说九城的企业文化？

段永平：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。（2010-05-22）

网友：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。

02.网友 L：7 块多的九城还值得买入吗？

第九城市市值超过 2 个亿后，我觉得不太值得买入了，或许九城未来还会涨 10 倍，以后暴涨也好，那些钱，不是我赚的，算啦。 原因有：……

段永平：我完全没兴趣看。（2011-12-03）

网友 X：这话的分量不一般啊。

段永平：这话没什么分量。这家公司文化我看不懂，不赌其一城一池的得失。（2011-12-06）

03.网友：我满仓九城，自认为模仿段永平买网易，现在反省是不是错了，我预测 8 月公布二季财报转亏为盈，原因……

段永平：想起当年有人模仿着去买 china.com，因为那也是几块钱的互联网公司。当时我提醒那是家烂公司，千万别碰，结果人家不听，呵呵。（2012-04-26）

网友 M：有这么不着调的老板的公司值得投资？

段永平： 呵呵，china.com 当时的那个 CEO 确实很烂。（2012-04-26）

04.网友：我在“对的人”上，有时还是犯糊涂，高估大股东和管理者的信誉。港股投资中在这方面吃了亏。

段永平：多数人在这里只是想当然而已，错多几次就明白了？（2012-11-24）

17.完美世界

01.网友：经常翻看段总这个博客的回复，今天看到三年前的两个回复，回头看很有意思。

2010 年 5 月 18 日，完美世界一天跌了超过 20%，股价从 27 跌到了 22，市值大概是 11-12 亿，有 2 亿多的现金，2009 年利润 1.5 亿，扣除现金大概 6-7 倍 pe（市盈率），当时我觉得不贵，在回复中问了段总一句（当时我手上都是巨人，要不然很可能就买了）。3 年后的现在完美世界股价 11 块左右（中间分红两块多）。去年利润大概 0.85 亿。市值低于净资产。

2010 年 5 月 20 日，另一位网友在回复中提到九城，说九城的现金及等价物都超过市值了，问段总是不是可以捡个烟蒂。当时九城的股价在 4.5 左右，3 年后的现在是 2.5。九城的市值依然低于现金。

段永平：完美的文化不太好，九城好像更糟，这类公司我都不敢碰，不知道会怎么样。（2013-04-25）

网友：完美经历一些教训后文化有可能慢慢改良么？去年有特殊分红，今年还搞了个年度分红，感觉还是把账上的钱真当作股东的钱在玩。

段永平：文化有点像习惯，也有点像基因。（2013-05-07）

02.网友：可以说说 PWRD（完美世界）的看法吗？

段永平：不是特别了解，感觉像一群短视的聪明人做的公司，本人不是很看好。（2011-09-29）

网友：这种公司如果够便宜你会不会买？PWRD 现在看上去挺便宜的，就是不知道这群聪明人未来会不会做蠢事。

段永平：将来不知道，但过去已经做不少了。人的性格和习惯是很难改变的，公司也一样。（2011-09-29）

03.网友：北京时间 9 月 5 日晚间消息，完美世界(微博)今日宣布，旗下控股的一家实体近期签署了一份协议，将投资一只风险投资基金，该基金将由上述实体及一个或几个与完美世界无关联的普通合伙人成立。

段永平：呵呵，看来钱多有时候就容易想干点啥啊。老巴都说以前他手里钱多的时候就容易犯错，别人如此也正常。（2011-09-07）

网友 f：包括 GA（巨人网络），网易似乎也有这样的倾向。不知道段总在这样的情况下如何做？

段永平：有钱容易犯错不等于一定会犯错，没钱一般难有机会犯有钱的错误。（2011-09-07）

网友 f：段总觉得 PWRD 进入风投，是犯错吗？ 说实话，个人觉得似乎也是条路。毕竟，公司在互联网领域，对于 TMT 还是比较熟悉的。一旦找到合适的机会，VC/PE（风投/私募），甚至由 PWRD（完美世界）出面收购似乎也不错（考虑到网游业务的发展空间相对有限）。算是投石问路吧，毕竟还是有 风投管理人，PWRD 自己并不用花太多人力和精力。

段永平：不能简单用对错来判断这件事。但如果是因为钱多而做这件事，尤其是看到其以前的表现，感觉多半是错的。钱多（相关业务用不掉）就应该回购或派息，不然就是对自己公司没自信，那股价掉也正常。（2011-09-13）

网友 f：坦率地说，我不认为 PWRD 是因为钱多没处用，来做这件事情。十几二十个亿的资金，对于一个有些危机感，认为所处行业在快速变化，未来三五年自己可能面临转型的企业来说，其实不算是很多。即使是同行业收购，一个游戏（大约 1～2 亿）或者国外一个游戏工作室（3～5 亿），价钱已经不低了。未来可能要转型的话，那花费更大。所以我认为公司其实在准备后路，或者未来的转型等，在投石问路。

段永平：那更说明这公司有问题了？（2011-09-14）

04.【完美世界披露回购股票情况：已回购 357 万份 ADS】
完美世界今天宣布，截至 2011 年 9 月 26 日止，公司已在公开市场上回购 3,566,549 股美国存托股票，根据该回购计划，公司将在 2011 年 3 月至 2012 年 3 月的期间内回购不超过 1 亿美元。

段永平：为什么要披露这个？担心买的价格太便宜？（2011-09-27）

网友 x: 呵呵，担心别人不知道自己在买，多吆喝两声也算正常，给市场也给股东听，缓解压力吧。前几天还发了关于公司近期活动（例如新资料片）的一个公告。都是“自愿”的，呵呵。

段永平：20 年后回头看这些事（这类的宣布、盈利预测等等），公司或股东们得到什么了吗？好多上市公司都爱干些 20 年以后回头看一点意义都没有的事，但却经常要为这些事大动干戈、劳民伤财，实在有趣。（2011-09-28）

05.网友 L：完美世界现金已接近市值，业务等于白送？
完美的净现金只有 2.5 亿，这里说接近市值 4 亿多是包括了转移到投资公司的、提留股息税费、短期投资、限制性存款，以及扣除短期负债前的总现金（不是净现金）……

段永平：现金少于市值的股票太多了，你为什么会有兴趣？完美的净现金还没有到大于市值的地步吧？（2011-11-22）

网友 L：现金合约 4.5 亿美元，按刚才盘前 9 块多的价格，已经和市值接近了。如果减去短期债务和提留风险投资的，还有 2.5 亿。所以我后面说，假设基金的钱全部亏掉，按一年 5000 万的利润，市盈率也只有 5 倍（而实际上今年的利润仍有 1 亿多美元）。完美的研发能力还是值得称道的，只是缺少创新，而管理层主动做的这些调整，我认为是好的信号。

段永平：完美的净现金有多少？印象中完美好像很奇怪地有一些债务？没认真看过。（2011-11-22）

网友 L： 2.5 亿的净现金。

段永平：他们市值有 5 个多亿的吧？2.5 亿现金并不能成为买的理由。如果按完美的现状，如果净现金大于市值的话，值得一赌，毕竟这个行业不错，对已经开始赚钱的游戏公司而言，要亏钱不容易（不等于不可能哈）。（2011-11-22）

网友 L：想听听@大道无形我有型的意见。

段永平：“公司主动减少游戏内的活动有关，为了延长游戏寿命，减少道具的投放。 ”这句话看起来不是太可信，似乎是不得已而为之，也就是说前面做的可能太过分了，流失率高，所以不敢做了，说明公司文化里利润导向比较厉害。另外，公司便不便宜公司里的人最应该知道。如果我是大老板同时又对自己公司有信心，在净资产以内的市值状况下我会拼命回购的。可我们看到的情况似乎不太像，完美宁肯拿钱去做别的投资也不愿意回购，所谓的回购也就是意思一下给股东看的。 总的来讲，有点怪，不是很看得懂，感觉似乎公司老板们对自己公司未来不是很有信心的样子。如果他们都没信心，你的信心又从哪里来呢？（2011-11-23）

网友 G：完美有在回购，一亿美金的回购也不是小数，差不多是公司 1/3 的现金。难道要把公司都买回来才算回购吗。对于个人而言，我们经常会说“手中有粮，心中不慌”。公司握有现金，可以很好的抗击风险，无论是投资还是研发新产品都是不错的选择。

其实从大道的文中，明显可以感到一丝怀疑和暗示，也就是这些现金是否真的？但是没有证据！

完美 09 年的时候也跌到 10 元以下， 当时的完美是怎么做的呢？个人以为，往往做假的公司的高管会急不可耐的去买股票，因为肥皂泡再美也是假的。相反一个好公司，真金不怕火炼，该上去的那天终究会上去的。

段永平：如果你认为自己公司未来的现金流会像现在这样强大，你会慌吗？慌什么？我其实没有任何怀疑账面现金的意思，我只是觉得他们自己好像对自己（的网游业务）不太有信心，而且觉得这种没信心似乎是事出有因的。另外，电影公

司的事感觉也不太好，有点像公司做了个风险投资，成熟以后只拿回成本，那以后还会不会有这样的事呢？
总的来讲，完美有点乱，可能需要点时间好好反省一下。其实如果公司真的能在网游这个行业好好干的话，完美这个价真是便宜。（2011-11-24）

网友 G：电影公司的事，的确感觉不太好，这一点没有研究过，所以不好说啥？只是为啥您觉得他们对网游公司的业务没有信心呢？我感觉他们去收购工作室，就是一种有信心要深挖的做法。否则这种事费力还不一定讨好，谁去做呢？

段永平：有信心为什么会拿钱去投资别人而不是自己呢（回购）？想把鸡蛋多放几个篮子的意思就是担心自己这个篮子靠不住，对吧？（2011-11-24）

网友 G：公司回购的股票还可以随时再卖出去吗？如果不能或者这种做法就不方便，那么一味的回购就值得商榷。再说鸡蛋多放几个篮子也可以有效降低风险，篮子再好也有漏水的风险（比如：国家政策的风险）。再说对于老池来说，玩玩风投，人生更多姿多彩一点！万一东边不亮了，西边还有可能亮呢？

段永平：希望你什么时候能明白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。（2011-11-24）

网友 p：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？

段永平： “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。

网友 F：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，叹。

段永平：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）

网友 F：您说起史先生的做法，那我有些理解了团队建设的重要性。特别是一个可以让自己"撒手不管"的 CEO，也许 bbk 也是。陈先生，事事插手，本领再大，布局再好，结果……但这个多元化似乎确实有人干的还可以，例如三星？

段永平：三星是国家资本主义的产物，借无穷多的钱，很容易出毛病的。（2011-11-24）

网友 W：呵呵。是的，把鸡蛋放在一个篮子是本质，放到多个篮子是一个篮子放不下的结果。专注和多元化貌似也是这个逻辑。对和错很多时候表面看起来是一样的。

段永平：呵呵，**一个篮子放不下和上杆子要放多个篮子还是不一样的**。（2011-12-01）

网友 P：我记得好像是哪个说过，多元化是能力问题。

段永平：大概是吧，就像没办法做成 iphone 就多搞几个品种一样。（2011-12-01）

06.不明真相的群众：今天听一名玩家点评网游股，她说$巨人网络(GA)$$网易(NTES)$$畅游(CYOU)$对游戏是有爱的，$完美世界(PWRD)$$盛大游戏(GAME)$没有。 大家觉得这个点评怎么样？

段永平：这个点评很好，至少说明不要碰 pwrd 和 game 了。玩家的眼睛是雪亮雪亮滴。（2012-02-10）

07.完美世界欲打造网游进出口国际平台

段永平：如果将来有一天完美倒了，“国际化”会是最后压倒其的那根稻草（可能是很重的稻草）。（2012-05-04）

网友： 成也萧何败也萧何。

段永平：“成”了吗？当然，如果败的话，这个其实也不是原因，但是很好的理由。（2012-05-04）

06.苹果新传奇的中国启示：国际化成关键

走出去成就苹果传奇 NBA（职业篮球）有句名言：“永远不要低估一颗总冠军的心”，在大浪淘沙的商业世界，这句话则可以换作：“永远不要低估传奇公司自我超越的勇气”。

段永平：怎么会得出这么个结论？不过，国际化的定义很含糊，如果国际化指的是学到世界上的好东西的意思就没问题，如果是指的拼命到别的国家去做生意的话，对中国绝大多数公司而言还是蛮危险的。（2012-05-03）

07.网友：新浪科技讯 完美世界 7 月 6 日提交的 SC 13D 文件显示，复星国际目前持有完美世界 19，718，650 股普通股占完美世界总股本 8.31%。完美世界目前市值 4.88 亿美元，市盈率 3.45 倍，账上现金和短投到达 5.23 亿美元。这个有点像当年段大哥买网易的案例呀 。

段永平：像吗？现在的诺基亚像以前的苹果吗？猴子像人吗？当年的网易的生意在我的认识当中是处于上升阶段的刚刚开始的阶段，这个好像是处于不知道哪个

阶段，看起来有点像是开始下降的阶段。如果真是下降的阶段，那就不好说了，况且里面还有不信任的原因在。但是，如果谁真是很信任完美的管理层，同时又很了解他们的生意会在相当长的时间里至少不下降，这个价钱确实看着便宜。透露一下，我实际上有点完美，但下不了重手，看不懂我觉得必须要看懂的东西。(2012-07-10)

18.巨人网络

段永平：我比较喜欢玩游戏，很早就属于每天上网超过 135 分钟的中毒“青年”了，我总觉得中网瘾的毒好过中某些网瘾“砖家”们中的毒。其实每个人的生活中都会玩很多游戏，从麻将到各种球到炒股等等，网游只不过是其中一种而已。如果没有各种游戏,这日子还怎么过？由于喜欢游戏,所以对网游公司也比较熟，同时还靠投资在网游公司上赚了些钱。除了大家知道的网易外，其实我也有（或有过）完美世界，畅游和 GA 的股票。GA 是我目前获利最少的网游股。我认为 GA 目前这个价不贵，下行空间很小。GA 每股有 3 块多钱现金，每年有 50cents 以上的获利，虽然老征途目前很难成长，甚至有可能有些萎缩，但从长期而言，由于史玉柱非常专心在游戏上，巨人早晚会推出些不错的游戏。绿色征途就还可以啊，有钱没钱都能玩，有点梦幻西游的感觉，我在里面玩得也挺开心的。巨人其他的游戏我还不太了解。**我对巨人的担心主要是怕他们太把“华尔街”当回事，从而为了追求短期盈利而忽略了玩家的真实需求。实际上，史玉柱并没有追求短期盈利的压力和需求，通过他自己的慢慢“反省”，他会找到办法的，毕竟他经营企业多年，对企业的理解非常好。我认为 GA 回到 IPO 价钱是早晚的事，但再往上就可能要点运气了。**(2010-02-09)

网友：您觉着绿色征途这款游戏达到他们的预期目标了么？
史玉柱对巨人近两年的调整，包括游戏战略上的调整和组织结构上的调整，您觉着会有明显的效果么？

段永平：我不知道他们的预期目标是什么。
我觉得绿色征途还是一款不错的游戏，我有个号在神话一区，叫“大道无形我有型”，107 级了，有空的话可以来玩玩。我认为史玉柱是个认真的人，他会慢慢摸索的。我不是很理解明显的效果应该是什么样的效果，在我看来他们可能还需要些时间。不过，他们现在的小日子还过得去啊。（2010-03-12）

网友：段老大，能不能拨冗分析下巨人网络的投资价值呢，芝加哥后生叩谢了。

段永平：GA 每股有不到 4 块钱现金，现在每年可以赚不到 60cents，股价在 7 块 5 左右。如果未来 6 到 7 年 GA 能维持现在的利润和现金流的话，基本就可以回本了。

1.我无法知道未来 6-7 年 GA 是否可以维持现在的利润和现金流，但我认为能够维持的可能性很大（下降的可能性不大）。

2.如果在未来 6-7 年里 GA 能出一到两款好点的游戏，GA 的营收将有机会增长，现在股价买进的股东回本时间将被缩短。

总而言之，这几年巨人有够多的经验和教训了，史玉柱又一直比较专注，GA 的下行空间将很有限。我们也有些 GA，但不是重仓。(2010-03-16)

网友 c：不知道您持有 GA（巨人网络）的价格，但是按照您上面所说的现在 GA 的情况，是不是应该不作为候选，因为即使有足够多的经验教训也不会保证未来不犯错，如果按照巴菲特和 GRAHAM 的安全空间理解，这个价格是不是不够安全，因为没有留出如果犯错的空间。是这样么？您怎么认为？

段永平：我的 GA 大概在 6-6.5 左右，多半是 put 进来的，6 块左右是也买了一些。我觉得 GA 的安全空间还不错，下行的空间不大，有上行空间。未来到 8-20 块我都不会惊奇，但也无法很确定，所以也很难重仓。(2010-03-17)

引用:雪球访谈：巨人总裁刘伟谈巨人网游新战略

2011 年可谓巨人网络战略转型之年，4 月份推出自主研发的《征途 2》，公测突破 40 万人。而更引人关注的是，《征途 2》并未重复“按时间收费”、“按道具收费”的旧有网游模式，开始重新建立一个“更公平”的虚拟网游商业系统，例如首创了全部装备打怪掉落或任务产出、取消商城、玩家自由交易获得游戏道……

段永平：呵呵，看来还是希望股价涨上去一点？不是在回购吗，为啥子着急嘛？如果是我就根本不烦心做这些事，让业绩说话就是了。(2011-10-11)

19.新东方

*01.*引用：（i 美股讯）新东方先后因为 VIE（可变利益实体）结构调整遭调查和被浑水质疑连续两个交易日大跌 35%；其股价从 7 月 16 日收盘的 22.26 美元跌……

引用：俞敏洪回应浑水公司的质疑
俞敏洪： “浑水”写的只是小说。“如果投资者是因为我的原因而损失，我自杀的心都有了，但他们不是，他们的损失是因为浑水的报告”，面对 18 日浑水公司长达 100 页的做空报告，“俞校长”语调平静。 浑水公司的指责重点包括：1，新东方未披露加盟及加盟店信……

引用：徐小平:新东方是好公司 创业家应笑对股市变幻
1、昨天深夜两点钟，新东方已经连续暴跌两天，我正准备洗洗睡啦，一个牛逼的朋友来短信问是否方便接电话，原来他问是否可以买新东方？我说坚决买，快买，多 买!说完，想到他要赚大钱了，就心满意足地睡了，还梦见他赚钱并分了我一些。我知道……

段永平：我昨天也收到一位以前在新东方干过老师的朋友的 email，说他也买新东方了，觉得新东方是好公司。有那么多已经离开新东方的人说新东方的好话，俞敏洪其实干得很了不起啊，要知道这是个文人相轻的行当，相当不容易。（2012-07-20）

网友：昨晚看到的 Muddy Waters 做空 XDF，俞老师这次有考验的

段永平：其实被人做空是件多幸福的事情啊，可以使劲地回购的。这个感觉很重要哦，不是钱能换来的。 (2012-07-20)

网友：段总怎么看？

段永平：我昨天也买了一些，但还没觉得要到可以下重注的时候。(2012-07-21)

网友：段总这么短的时间就下决定，还是一直有关注？

段永平：一直都多少关注的，别忘了我们也是这个行业的。

网友：为什么说“但还没觉得要到可以下重注的时候”？是有其他比较让人顾虑的因素吗？

段永平：是觉得自己的了解还不够。新东方这个生意模式其实是个力气活，不是我特别喜欢的那种。(2012-07-20)

网友：所以基本上人不太大问题，剩下是生意模式和估值的考虑？

段永平：是啊，假设什么也没发生过，也不要管过去到过什么价，平常心去想，新东方值多少钱呢？然后你会发现，如果你不了解新东方的生意模式，其实你就没办法找到感觉---我是说我自己。（2012-07-20）

02.引用（*i 美股讯）宣布 5000 万美元回购，新东方早盘逆市大涨 14.11%*

网友：不是说调查期间不能买吗？

段永平： 我也看到那条了。可能是以为不行，一问又可以了？5000 万毛毛雨啊，他们那么多现金放那里干什么？再说，为什么是未来 3 个月而不是 3 年？其实拿个 3 个亿在未来 3 年回购（只在便宜时回购）看起来要理性很多。还有就是看到写的是个人资金，有点晕。个人资金为什么要一起公布？个人资金买资金公司股票是买了以后备案的，不需要事前发布哦。再说如果股价涨上去了，你是买还是不买，这是承诺吗？看起来真是有点乱套哦。（2012-07-21）

网友：应当是公司名义不能买，所以暂时以个人名义买，这个钱也不少了。调查结束估计会有公司回购计划。

段永平：如果公司名义不能买的话，个人名义怎么就可以了？费解。
我说的是：如果是个人名义的话为什么要宣布？因为没有任何理由要这样做，除了显示信心以外。如果是为了显示信心，为什么是未来 3 个月？为什么说未来 6 个月不卖（而不是比如 3 年等等）。还有就是如果你真想买，那你是想买的贵点还是便宜点？喊这么大声音的感觉好像是不太想买的样子。看得出来，他们对股价还是特别在乎的，有点不太好。（2012-07-21）

段永平：虽然我觉得新东方能做到今天很了不起，但看到他们这么在乎股价后，真的很难找到我会愿意持有这个公司到永远的感觉。当然，这不是批评的意思，因为对别的绝大多数公司我也找不到这种感觉。（2012-07-21）

网友：你看到了李国庆，和江南春的表现，你还觉得新东方在乎股价？

段永平：我们投资不是来比烂的。我说的是新东方的瑕疵，其实他们可以更好的。（2012-07-21）

网友 G：想到一个有趣的桥段，假如步步高是上市公司，12 年，13 年的财报显示没赚钱，股民急的不得了，但公司却专注于打磨新产品，不在意短期的财报，不在意股价，股价哗哗地下跌，这时候懂步步高的投资者跑步进场，一直持有到现在。这应该是一次千载难逢且非常成功的投资。

段永平：我们要上市了的话，大概率还是会像不上市那样经营的，不会受任何股价变动影响的。（2019-05-22）

03.不明真相的群众：为什么老罗比老俞靠谱？

原文略……
老俞是个正常人，如果他成功了，是拜时代所赐；老罗是个神人，如果他成功了，是因为他对时代的逆袭。所以我认为老罗比老俞更靠谱。
@大道无形我有型　见笑了。

网友 N：你怎么就发现自己的不是理想主义了？我认为俞校长再不行，也不至于降到老罗做企业的水平！同意你向 @大道无形我有型 的真情表白。

段永平：其实你有空看看王利芬那个采访大概就明白为什么我认为俞其实是个理想主义者了。他的问题是被现实纠结得太厉害，所以有距离。（2012-07-20）

段永平：感觉有点因为不靠谱所以靠谱的意思。以前看过俞敏洪的演讲，觉得他讲得非常好。但看了王利芬的长达 4 个小时的采访后，觉得俞离所谓的顶级企业家确实还有点距离，而且这个距离似乎是不会被缩短的。俞其实是个非常好的生意人，但企业大到一定程度后恐怕就有点困难了。对罗没太关注过，但看了大家放上来的采访的链接的感觉是作为企业家，他和俞的差距还是蛮大的，但他确实是个蛮直的人。（2012-07-20）

网友 R：是非常好的生意人的意思。

段永平：所谓顶级企业家未必就一定能成功，但一般当人们知道他们的时候，大概就已经很成功了。（2012-07-20）

不明真相的群众：“这个距离似乎是不会被缩短的”，我记得您不止一次说过类似的话。这种话很难说出口，但它是实话。（2012-07-20）

网友：不以成败论的话 Jobs（乔布斯）真的能算一个传统意义上很好的企业家吗？

段永平：Jobs 绝对是顶级的企业家，但不知道你这传统的是什么意思？要打领带么？（2012-07-20）

04.引用：俞敏洪：新东方到底应该坚持什么？
2012 年 6 月 12 日，新东方教育科技集团在北京海淀剧院召开了 2012 财年总结表彰暨 2013 财年工作部署动员大会。新东方教育科技集团董事长兼首席执行官俞敏洪在会上作了重要讲话……

网友：您感觉俞敏洪是个有利润之上追求的人，所以值得关注？？

段永平：是的，他骨子里或多或少确实有利润之上的追求，一旦方法对头效果就会不错。（2012-07-24）

网友：我怎么感觉这次你说的和你以前讲的不太一样，还是我把你的话给理解得偏了。俞的视频我没看过，从这篇演讲稿来讲，我感觉他不是个首先以利润为导向的人，一如他的价值观和六个坚持，如果唯利润是尔，事业不可能更长久、更健康吧！

段永平：利润之上的追求的意思不是利润至上，意思正好相反。 “利润之上的追求”来源于《基业长青》(built to last)，**想找好企业的人最好能看懂这本书以及同一作者的《追求卓越》（good to great）。** “利润之上的追求”有时被有些企业用于公益时的口号，我不好说这种用法有错。但是，这种用法本身潜意识里好像只有“非盈利”才是“利润之上的追求”。

网友：大道再次提到这两本书，再看一遍。

段永平：说来惭愧，这两本书我也没看完过，但翻过，觉得确实是好书。
不喜欢的地方是这书也是用市值来衡量一个公司的价值的。用市值衡量的缺陷是具有时点性，在某些时点对某些时点不对。如果用未来现金流折现的概念来衡量就好了，但从来没见过谁这么做，毕竟教授们都不是真做投资的。忽略这点，这书就是我看过的最好的关于企业的书（我没看过别的）。（2012-07-24）

05.引用：*俞敏洪 2013 年第二届民办培训教育论坛的发言*

...

网友：不看好应试教育，因为不符合人性的基本需求，新东方需要转变战略。

段永平：应试教育不是新东方推出来的，但应试教育的市场巨大。再说，新东方的东西不仅仅是应试教育。

网友 R：俞的分裂和纠结也反映了教育培训行业产能扩张和质量的矛盾。

段永平：俞敏洪其实能够面对问题，非常不容易。（2012-07-24）

20.学而思（好未来）

01.引用：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，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"。

段永平：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。（2012-07-20）

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？

段永平：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"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。（2012-07-20）

02.引用：学而思高管解读 2013 财年第一财季季报
（i 美股讯）北学而思今日公布了截至 2012 年 5 月 31 日的 2013 财年第一季度未经审计财报。一季度净营收为 4930 万美元，同比增长 48.4%；运营利润为 600 万美元，同比增长 74.8%，去年同期为 340 万美元；净利润为 500 万美元，同比增长 8.2%。财报……

段永平：现在市值六个多亿，如果按这个价把公司买下来目前的盈利是两千多万一年。感觉这是个不容易扩张的行业，因为老师的培训不容易。不知道这些培训公司对互联网的运用到什么水平了，一对一的办法能有规模吗？

仔细想来这个生意模式似乎不是那么美妙，高成长不容易维持。不过我喜欢张邦鑫的办学理念，所以会长期保持关注。（2012-07-25）

03.引用：*雪球访谈预告：北大外籍教授谈做空中概股风潮*
与半年前以反向并购上市公司为目标不同，近期做空机构针对中概股的做空开始以 IPO（上市）公司为主，包括新东方、分众传媒、奇虎 360 等一批中概知名公司，开始持续遭遇做空机构的做空。而且从目前来看，这股做空风潮非常有可能持续下去。 在不久前接受雪球采访时，华兴资本 CEO（首席执行官）包凡表示，通过对借壳上市小公……

段永平：总的来讲，苍蝇不叮无缝的蛋，虽然也有误伤的时候。不是很明白被唱空的公司为什么都那么火急火燎地马上反击。也有人做空老巴的 BRK，老巴的反应很简单： 空头根本改变不了一家公司的价值，只有某种情况下会有例外，比如公司的融资和股价有关时，股价大掉会有危险。但是，这种危险实际上也是由融资来的，和空头其实无关。比如，在金融危机的大环境下，某些不够健康的银行就有可能会成为空头袭击的牺牲品。自从取消 mark to the market，连这种情况都不太会见到了。 好公司根本就不怕人做空！（2011-11-23）

21.瑞贝卡

01. 投票：你能接受女性戴假发吗？
投票：你能接受女性戴假发吗？ A. 可以接受，就和戴美瞳、围巾一样，是女性的一种时尚装扮（自己或周围有人常戴） B. 可以接受，不过戴起来不舒服/太麻烦/太贵等（自己不常戴或周围戴的人不多） C. 不能接受，试用的感觉不好（自己或周围有人试过，但不会再戴） D. 不能接受，为了掩饰头发缺陷的……

网友 Y：对瑞贝卡的几点反思：

1）定位的问题。瑞贝卡品牌的主力价格在 5000 左右，算是奢侈品了，但同时它在美国市场上哪怕是高端的产品价格也就几十美金$，是不折不扣的大众品。这两边的差异实在有点大，不知未来会以什么样的方式协调起来。另外，在瑞贝卡的影响下，各个洋品牌和假洋品牌都来中国市场觅食，而且一家比一家卖得贵，瑞贝卡相当于把整个行业都定义成奢侈品了，我很怀疑这能不能有利于行业发展？另外，奢侈品在经济不景气的时期，通常也是比较郁闷的，更何况是这种还不太有品牌底蕴的。

2）瑞贝卡的产品体验（产品设计与佩戴的舒适自然度）相对竞争对手是有优势的，国内品牌推广做的也尚可，但渠道建设还是欠些火候。一是广告到了店还没开，二是这几年重加盟轻自营，加盟商又是重短期利益轻品牌建设，长久下来未必是好事。

3）就像研究框架里说的，我们需要考察公司的管理人是否德才兼备。就瑞贝卡而言，郑有全“才”是有的，但从股东角度来看“德”就差一些。这些年经营所得的现金估计有不少是花在诸如给许昌修路建桥呀，做做房地产呀，收收矿呀之

类的项目上了，很漠视股东利益的。

4）原有产品的基数太大，国内市场做得再好，可能也就是从 10 到 20 的过程了，1 到 10 那一段已经过去了。

总的来说，公司的不确定性确实高了点，弹性也未必那么的大。确定性高的公司弹性可以差点，但确定性差的公司弹性必须要高，当然，在确定性和弹性两者之间选择，为了少犯错，还是要选确定性高的。

非常惭愧，我在去年 10 块多买了一点，8 块多亏着卖了。买它是为了套利，逻辑是在 12.2 的价格上定增之后管理层能顾及到参与定增 5 家机构投资者的利益，我们也跟着沾点光。其实，这个逻辑真的是很一厢情愿的，何况 2011 年郑总可能也遭遇了无米之炊呢。

当然，瑞贝卡未来可能还是有机会的，但更大的机会是建立在公司经营的切实提升上的，而公司是否能做到这一点，我们还需要予以更多的观察和验证。

（BTW 顺便一说，事实上，这家公司让我反省了很久很久，并因此而思考“如何避免犯错”的问题，就是雪球会上的那个 topic 专题……）。

段永平：不知道这个公司，但从文中叙述的情况看不值得花时间。（2012-04-07）

网友 Y： 是的……我作为它的用户有点盲目了……

段永平：关注自己喜欢的产品的企业比较容易找到感觉，或者说比较容易了解企业。**只是我个人认为当你觉得“德”不行的时候，往往就不值得再花时间了。**（2012-04-09）

02.引用：巴菲特语录

You can't make a good deal with a bad person.
和一个道德品质败坏的人，无法完成一桩好交易。

段永平：所以要避开和不信任的人做伙伴。如果你不信任一家公司就不应该投资这家公司。

网友：如果一家公司的商业模式不错，但其 CEO 是你不喜欢的人，是不是无论价格多便宜你都不会买？

段永平：没碰到过这种情况。（2014-10-30）

03.网友：大道，有些公司有些瑕疵但公司经营效率还不错您会投吗？怎么看待这类公司？谢谢

段永平：你说的瑕疵定义太广了，没有完美的企业和人。（2019-05-20）

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）

22.万科

01.网友：为什么你不介意企业管理层的人品问题呢？譬如从捐款门看出人品的王石，创维欺诈门的黄宏生等，你都买了他们的股票，还有值得争议的史玉柱，你都觉得他很不错。还有你对中国的企业家是怎么看的？本人觉得中国好像没有受尊敬的企业家。

段永平：我非常在乎企业管理层的人品！等你长大了就明白我说的是什么了。（2010-05-04）

02.网友：请问段总，您本人有没有和王石接触过?

段永平：没有很深入打交道的机会，有过几次聊天或吃饭的机会。对他印象还不错，有点“青涩”的味道。2010-05-17）

网友：请问万科吸引您的地方在哪里？

段永平：呵呵，比较“青涩”。 （2010-04-25）

网友：你的这个“青涩“是什么意思啊，我看到几处用到。应该不是字典里解释的那样吧！

段永平： 万科的典故。（2010-04-26）

网友：网上找的..哈哈！谢谢段总！“我虽然快 60 岁了，但对于大事情的处理，还是显得很青涩。”王石昨天在股东大会上表示

段永平：呵呵，说明王石实在 我的理解“青涩”表示不“圆滑”。（2010-04-26）

段永平：那个对王石的评语不是我说的，是他自己说的。不过我觉得“青涩”很难得，现代人普遍太圆滑了。（2010-06-06）

03.网友：我插一句：阿段前辈是不是对人也是这样呢，不喜欢太复杂的人，

段永平： （2010-04-28）

网友：段总相对于那年被二柄男采访时，似乎谦逊了许多，这也是我佩服段总的原因，国内象这样实事求是的商人太少。

段永平：二柄男是谁？另外，说我谦逊可能是对我的误解。但我可能不像以前那么爱较劲了吧，这可能是“成熟”点的表现？**不过我觉得我还是很“青涩”**。（2010-03-26）

04.网友：段总投资网易和万科都非常的经典，23 日万科开股东大会时，有人问王总说段永平在买万科前是否和王总吃过一次饭，王总说是有这个事，我想请问段总：如果您没有和王石饭过这次饭，您会买万科吗？一般的散户是没有这样的机会的。

段永平：呵呵，约到王石也不容易，他整天在荒山野岭里跑啊跑的。我当时找王石就是想问问他知不知道有谁想卖法人股的，结果很失望，他说应该不会有的其实吃饭前我们已经买万科了，就是想看看还有没有更便宜的机会，贪心啊。当时万科的 b 股比 a 股贵，不然我们会多买很多的觉得安心的是，当时要多买的话，我非得卖网易不可。呵呵，后来网易也涨了不少。（2010-03-30）

05.网友：您如果只根据对王石一人的了解，就重仓万科，似乎理由不足够?

段永平：不是仅仅因为王石就重仓，是因为当时所有的条件再加上王石这一条。王石最大的作用是让我相信我看到的万科的数据是真实的。有很多公司的数据短期看起来可能比万科还好，但不敢下手啊。（2010-07-24）

网友：这只商业地产股……，段总这对你有吸引力吗？

段永平：如果你能保证里面没假账，净资产不贬值，利润不下降还不会用途不当，这个价格倒也不贵。呵呵，了解一家公司不容易的地方就是在这些地方。当然，有时了解也许没那么复杂。

我记得当年我们买万科时就有人问过我，说万一万科假账怎么办。我说，以我认识的王石而言，他绝不是会关在房间里和财务商量个假账来蒙股东的人。其实那时和王石不熟，现在也不算熟，就是直觉而已。（2010-03-14）

06.网友 S：段总，各位，刚听了《财经会客厅》王石的访谈。
王石说万科的目标定位是健康丰盛，不是最大、第一，讲到了目标和结果，从急着登顶到坦然的体验过程，讲到了社会浮躁心态——恨不得把三十年的、几代人的事只争朝夕的干完看见，怎么都听过啊？段总说过：健康长久、敢为天下后、五十年后的任何消息都行、未必最好蛋肯定能到罗马、快即慢、平常心等等，不是一个理吗？

段永平：能够长久经营企业的人对企业的体会实际上都差不多，不信你把马云的东西拿来比较下，你会发现有很多东西其实也挺像的。不过，“不幸的家庭则各有各的不幸”。（2011-01-27）

07.网友：能说说您对郁亮的看法吗？如果王石 10 分，那么郁亮你能打几分？

段永平：对郁亮不了解，但他能和王石共事那么久，不应该会差到哪里去的。（2010-07-10）

08.网友：王石是我最敬重的企业家。我认为万科是中国最伟大的企业。当然阿里巴巴也同样伟大。

段永平：我也很喜欢马云，觉得他应该算是中国最了不起的企业家了。我觉得王石是条汉子，也是我尊重的企业家。（2013-02-24）

23.双汇

01.网友：段总：奶粉、猪肉这些问题的爆发，让我没有安全感。在成都的糖酒会再次听到食用酒精勾兑白酒的事情。这样的情况，可能真的无法产生信任感。您怎么看待？

段永平：我的看法和你一样。（2011-03-24）

02.网友：3 月 31 日上午，双汇“万人大会”上的标语。当日上午，双汇集团在河南省漯河市体育馆召开万人职工大会，参加会议的有双汇集团中层以上代表，供应商、销售商代表，漯河当地的工商、卫生、畜牧等相关单位的主管负责人，双汇集团的 30 多家投资代表，30 多家国内媒体记者，还有建行、中行、汇丰等国内外的 23 家银行的相关人士，但无消费者代表出席。

我们国家的食品安全到了不容忽视的地步。应该用严峻的法规加以制止，真希望双汇不是作秀。结果（现场背景牌上的“双汇”拼音被印错）确实不应该，双汇万岁可以，至于万岁是不是有点过了。什么年代。感觉双汇企业文化是有问题。

段永平：感觉他们关心企业生存多过关心消费者健康，还感觉大家多少有点委屈，总之感觉有点怪。（2011-04-02）

网友：看到的所有关于双汇的信息从头到尾都在讲销售额减少了多少，损失了多少钱，都是些数字，没见到对消费者很诚恳的道歉，对消费者的赔偿。似乎双汇的产品只卖给供应商、销售商、投行和地方政府，看着憋气。

网友 H：确实有点怪，他们的“十八道检验，十八个放心”真是十八个不放心。双汇有今天这么大的规模，也可能是起步早，消费的人多，才建立起现在的优势，（我知道还有另外两家，雨润和希望，在超市我基本上选双汇的）如果不尊重消费者，也必将被消费者抛弃。不经过这些事件，真不知道瘦肉精，苏丹红，三聚氰氨，工业甲醇假酒，在中国真是奇了，基本上每年都有惊人的事件发生，我们也麻木了，有时想还好，我还没事，觉得好像是上天的照顾似的。

03.网友：如何避免投资碰到黑天鹅事件？

段永平：黑天鹅事件在买的时候就应该避开了，不然你就不应该投资。

价值投资者其实最喜欢看到黑天鹅事件的发生，这种时候往往会有机会。上一次金融危机无数人中招，但巴菲特那么大盘子，那些一掉到底不复回的股票他一个都没有就是一个例子，这可绝对不是运气哈。顺便说一句，那些股票我也一个都没有。

要是你的“估值”会和公司的每一个产品的推出和定价联系在一起，你早晚会在不赚钱的前提下累趴下的。

段永平：补充一点：买的时候避开的意思就是不懂不做，事前想清楚。

去年有个朋友想投双汇，问我的看法。我说我不懂，你好像也不比我懂，但我觉得中国食品行业风险大，不知道啥时候就会出点啥问题，结果不幸而言中了。（2011-03-30）

04. 网友：最近看双汇的事件，有个问题求教：危机危机，是危险还是机会呢？我想得起的类似事件：2008 年 GE（通用电气），丰田的汽车召回，日本地震和丰田等停产，创维当年的法律事件；三聚氰胺事件的三鹿破产与伊利蒙牛的跌涨；apple（苹果）的乔布斯因病休假；手机收费陷阱问题；阿里巴巴的供应商欺诈问题；目前双汇的“瘦肉精”事件；问题是到底如何判断目前的危机是危险还是机会呢？有没有些什么据以参考标准呢？假如以双汇为例，它是机会呢还是危险？

我想到的些判断基准：

1、段总讲 GE 的企业文化把 Integrity（诚信）放到首位，而且当时似乎只有伊梅尔特公开认错——一个角度；

2、做正确的事的过程里把事没做正确（还是段总讲的）——一个角度；（但是言下之意或者前提是做正确的事）；

3、从消费者角度思考；

4、从财务的角度思考（受到的损害程度和安全空间）；

5、从事件与公司业务相关程度考虑（段总讲创维时讲的）；以双汇为例，有些难题：食品的安全与别的东西的安全有差别，出现问题如何评估；品牌受损怎么评估（不像直接亏损那样明白）；消费者心理如何影响企业以及影响程度评估；我觉得了解的越深越容易做出判断，但是了解详情有时比较困难，而且还是有些标准需要权衡取舍的。希望集思广益把问题想透。（2011-03-24）

段永平：这种时候关键看你对公司及其文化有多了解。比如，GE 的伊梅尔特出来说公司没问题时我是相信他确实认为自己公司没问题，所以我就敢下手买。

如果王石碰到类似问题时出来说话我也会相信的。

但如果是雷曼或 AIG 的 CEO 当时出来说我是无法相信的，因为不了解。

你如果了解双汇并绝对相信他们的话，那就会是个机会，不然还是离远一点好。

阿里的供应商欺诈问题反映了当时管理层的心态已经出问题了，但马云后来的处理还是很给力的，如果股价因此大掉的话，我觉得会是个机会。不过，实际情况好像掉得也很少，看不出有大油水。

我个人认为，一般情况下，急跌的股票还是不要碰的好。资本市场大多数情况下都很聪明，但偶尔的错判往往会是机会。

投资不要怕错失机会，最重要的是不要犯大错。没听说过对这种事有规律可循的。（2011-03-24）

05.网友：前段时间奶粉的三聚氰胺问题，最近猪肉的瘦肉精问题。这些问题不是个别企业的问题，而是整个行业的问题。明知道是错的事情还是去做。
我想问，这样的企业段总有什么样的看法？是透过现象看本质，避免碰这样的企业呢？还是人非圣贤，孰能无过，改了就是好同志？或者当出现什么样的问题时您会卖掉企业（如您投资过的诺基亚），或出了问题继续观察（如现在的淘宝）？这个问题一直困扰着我的投资决策，希望能得到您的指点。

段永平：你只要能分清“做了错的事情”和“把事情做错了”，你就会有结论的。（2011-03-17）

网友：请段总明示。举个例子。

段永平：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。（2010-03-19）

06.网友：如何看待企业犯错？

段永平：根据你说的资料没法判断该不该卖。好企业也可能会犯错的。

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）

07.网友：最近看了一遍《从优秀到卓越》，促进了“做对的事情”的内涵的理解。十年前看过《基业长青》，没有留下什么映像，现正在看；这一年多在本博客中的浸染，使我似乎读懂了一些《基业长青》。感觉这两本书不仅对做企业有指导作用，对每个人的人生也同样具有指导作用。

段永平：从买股票就是买公司的角度看，这两本书确实值得看。（我都翻过一下，觉得蛮好的。）（2013-04-02）

24. 绿大地

01. 网友 W：如果一家公司出现了危机，比如为了上市融资获得高估值而财务造假，虚增收入虚增利润而导致该公司董事长辞职，后又被捕入狱。但这家公司所处行业毛利率普遍在 30%以上，尤其是这家公司刚刚签了一个城市的 5 亿人民币园林绿化工程的合约。在这家公司出现大跌的时候，我耐心买入长期持有，并打电话询问公司主营业务的进展，公司新董事长会在公司管理上做出如何的调整来防范再次出现危机。我这样做算不算一个投机者？

段永平：如果你真打算持有 10 年的话就不算，希望你能睡好觉. （2011-03-22）

网友 W：呵呵，这次公司出了事，曝光的越多越好，矫枉过正希望能置之死地而后生。

段永平：我发现“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）

25. 海底捞

网友：段总：海底捞算不算一家有利润之外追求的公司？

段永平：不太熟海底捞，最近去过一次 LA 的店吃过一次。服务确实非常好，服务人员给人的感觉很亲切和真诚。很少见到华人的服务很真诚的，多数服务感觉都有点势力。也许这真是一家有利润之上追求的公司？

网友：张勇对员工真诚，所以员工对客户真诚，是这个道理吗？

段永平：对员工真诚并不是让员工对客户真诚的充分条件，但确实是必要条件。在公司里建立一个那样的文化似乎不太容易，所以很少见。苹果店里的员工对用户的态度也是比较真诚的，这些年我大概去过几十次不同的苹果店了，几乎没有过任何不愉快的经历。我没有服务业的经验，没想过如何能够让所有一线员工如何做到那样的办法。（2014-08-18）

网友：大道，今天我又要带全家去体验海底捞了，它的服务确实用心，甚至让人惊讶，看海外很多家也是排队火爆。產品差異化的成功案例很多，背后是有功力的，护城河明显；您怎麼看待類似海底捞这种服務行業的服务差异化？（其實食材、配料与同行无差异）

段永平：我去过 Cupertino 点几次，店长好像叫阳光，人很好！(2019-05-30)

段永平：海底捞的东西还可以的，服务确实不错。餐饮业到最后还是要靠东西好

吃才能活下去。(2019-10-02)

26.招商银行

01.网友：段兄，你如何看待招行的这个做法，是不是有点利润导向的味道？

东方早报：未来招行的利润增长点是什么？

马蔚华：招行将集中力量发展零售银行、中小企业贷款和非利息收入这三块业务，推进以低资本消耗的方式来发展业务，扩大低资本风险、高收益业务的规模，并且提高贷款的定价能力和非利息收入的比重。

零售业务目前占比约 30%，未来还要提高；批发业务，最主要的是中小企业，目前占比约为 50%，之后这个比重还要提高；中间收入，现状是该业务受到很多制约，收费业务增长还是非常艰难的过程。

所以，我觉得目前体制下，未来一段时期，5-10 年，银行利差收入仍是银行业的主要利润来源。

东方早报：贷款必然要消耗资本，如今资本约束越来越严，银行结构如何调整？

马蔚华：调结构就需要不断的资本优化，比如招行零售业务，去年（房贷）按揭打 7 折，我们就减少这种贷款，增加经营性贷款，微小企业贷款。

批发业务中加大对中小企业的贷款，因为中小企业起码不会下浮利率。在非利差收入，我们会千方百计发展私人银行、财富管理业务等。

宗旨是在降低资本消耗前提下，取得资本效率最大化，必须在收益和风险间取得最佳平衡。

段永平：没看出来有什么不妥啊。贬义的“利润导向”一般指的是短视行为，实际结果往往是让公司的长期总利润（未来现金流折现）降低。我不懂银行，看不出老马的话会对未来有伤害。（2011-11-30）

02.网友：段总：招商银行董事长经常强调“质量、规模、效益均衡发展”，而管理层强调的是“早一点、快一点、好一点”，从 2006 年开始买入算起，规模扩大了（从 9000 亿到今天近 3 万亿）、盈利增加了（从 71 亿到今年一季 116 亿）、质量也没见到不好，但是从投资人的角度看总是要为规模而配股。段总的敢为天下后是否可以理解为质量效益为先呢？强调规模的公司是否开了快车？对“早一点、快一点”有所警惕。

段永平：强调规模应该指的是把事情做对的范畴。如果规模大于一切则可能会做不对的事情。从你说的来看，我没看出有啥不妥。（2012-05-18）

03.网友：我昨天买招行了。
理由：
1、价格低于我的持股成本了，有了机会补仓，为啥不买。
2、和大众的投资思维逆向操作，大家抛弃它，我看着不错，偏要买。

3、总股本 215 亿，净利润 180 亿，每股收益 0.83 元，昨天股价 14.45，市盈率 17.4，我觉得可以接受。请段大哥点拨一下。

段永平：不敢乱讲。3100 亿市值。如果你有这么多钱，你愿意把招行买下来，那就说明你看明白了。其实我也想为我们国内的慈善基金会（有些钱暂时不花的）买点 A 股，一直还没下手呢。（2010-04-20）

04.网友：我是招行客户，也喜欢用招行。原本特别反感电话推销保险，07 年招行的电话打过来，卖招商信诺的保险，我居然也接受了，招行的营销能力确实强，强在细节管理，因为回想起来，招行卖保险的 MM，“话术”了得，环环相扣，这种客户心理捕捉的优势，可能也和信诺这家公司的传统有关。但是我想如果从市值看，招行和腾讯同样是 2000 亿左右市值，哪个更有可能将市值翻到 6000 甚至 1 万亿？

段永平：我觉得腾讯可能性更大些。（2010-07-08）

段永平：我猜若干年后阿里巴巴集团或腾讯会是中国最早到 500 亿，甚至 1000 亿美金市值的民营上市公司。（2010-02-09）

05.网友：段总怎么看招行，我研究招行很久了，一直在投资招行，我觉得招行是国内银行业里的伟大企业，我非常喜欢招行。招商现在一年赚 400 亿，看十年就是 4000 亿合理吗？我认为合理。

网友 t：十年赚 4000 亿　多少钱买合适呢？现在市值 2820 亿。十年收回成本后赚 1180 亿，百分四十的收益率好像并不太划算

段永平：如果没有负债，没有风险，这个价钱确实不错。（2013-03-01）

网友：我觉得我对企业文化的理解不错，不过在阿段这上升了一个台阶，比如福特的企业文化，员工第一，做出优秀的产品，最后才是利润。以前投过一家 ST 公司（财务异常上市公司），最开始提的口号好像是 20 年进入世界五百强，现在改为“一切以利润为导向“。这家公司问题很大，估计永远都翻不了身了

段永平： （2010-11-15）

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？

段永平：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。（2019-06-01）

第 4 节：产品、差异化与创新

一、好产品

网友：我好像明白一个公司能够基业长青最关键的因素就是能够一直生产出好产品，依靠别的方法都是短暂的？

段永平：你这是 Google 翻译过来的文字不？（2015-12-19）

案例 1：苹果（Apple）（2011-04-01）

我不是所谓的“果粉”，像我这个年纪和这么理性的人，不大会是任何人或东西的 fans，我甚至不是巴菲特的 fans。实际上我以前其实一直多少有点不太喜欢苹果，毕竟用了 pc 和诺基亚这么多年，但 iphone 和 ipad 的出现确实彻底改变了我对苹果的认识。作为一个普通人，我没能力从技术上去说这些产品，所以只说说我都用 iphone 和 ipad 干什么。

1.首先，iphone 和 ipad 都非常容易上手。早年用摩托罗拉的时候，心里那个烦啊，用户界面太难用了。后来用诺基亚的智能手机时又找到了当年用 moto 的感觉。以我个人的水平而言，android 的界面水平还远远比不上 iphone（也许我们自己的出来后会改变一点这个局面？期待中）。上个月我曾经想买个 android phone 试试的，在商店里转了半个多小时，店员给我介绍了 10 来分钟，在 3 个牌子（htc、3 星、moto）间挑来挑去，晕晕乎乎中最后还是决定不想给自己添麻烦了。

iphone？呵呵，我几乎拿到手里时就会用了。店员只是告诉我开关在哪里，那些图标是什么，前后花了大概 15 秒钟。当苹果的销售员可真容易啊，我自己前段时间在苹果店里只花了几分钟就推销了一台 ipad2。

2.我用 iphone 干什么？我的 iphone 上下载的软件其实比大多数人都少，毕竟不太花时间玩这个东西。电话、短信、email、上网、世界时间、天气、图片、gps（地图）、记事本、youtube、相机、录音、录像、字典、相册、图书馆、iPod、facetime（视频通话）、电影、电视、股票查询及交易、报纸、指南针、日历（记事本）、游戏、等等等等，不太注意但特别常用的是手电筒。这些功能可能只是 iphone 的沧海一粟。其实我想说的不是 iphone 有多少功能，最重要的的所有这些功能都非常容易上手。一学就会、无师自通！

3.ipad2

很多人说 ipad 其实就是个大号的 iphone。在用 ipad 之前我同意这个说法，但用了一段时间后觉得这个“大”确实大得非常有道理。我现在基本上已经不太用

我的手提电脑了，旅行的时候带上 ipad 就绝对够了，但 iphone 有时候还是觉得有点小。对我而言，ipad2 最强大的地方就是网络功能很强大，上网非常快，又没有手提电脑开机的麻烦，用起来真是很爽，携带起来又轻便。还有一个特别强大的功能就是图片，包括上网看图片。我的 ipad2 里有大概 1 万张照片，记录着我们生活中的很多瞬间，没事看看真的觉得生活很美好，这个玩意儿该值多少钱呢？facetime（视频）也是一个很好的功能，在有 wifi 的前提下用起来那个叫方便，比打电话还容易。

我给我妈妈也买了个 ipad2，最近能让人带回去。里面也装上我们的照片。以后视频通话就非常方便了（以前曾经想过用电脑视频，实在是有点麻烦），没事老人家还可以翻翻照片，真是好啊。

别的就不说了，有机会大家自己体会吧。总的来讲，如果经济上不是个太大的负担的话，iphone 和 ipad2 是绝对值得拥有的产品，生活确实因此变得不同了。（2011-04-01）

说说我喜欢苹果的一些理由。这不是论文，想到就说，没有重点和先后秩序。

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。

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。当然，以上我说的这些点中的任何一点的改变都可能或多或少地改变苹果，如果有苹果的股票的话，就要留心这些变化了。我认为 Jobs 如果真请长假的话，在相当长的时间里对苹果的业务不会有大影响。（2011-01-22）

问答：

1.聚焦好产品

01.网友：苹果的股东大会说要发布震撼人心的产品，苹果又要爆发了。

段永平：我去股东大会了，人家没说过，只说会聚焦在做最好的产品上，难道这还不够吗？（2013-03-02）

02.苹果 CEO 库克高盛大会实录：2013 年 02 月 13 日

问：对预付费用户来说，iphone 的价格过高。你对创造一种出色的用户体验是怎么想的？

库克：这是一个经常都会被问及的问题。**伟大的产品是我们的“北极星”。在所有员工每天上班时，他们都会以此为目标。我们不会去做任何自认为不够伟大的产品；有些公司会这样做，但我们不会。**

段永平：昨天去苹果的股东大会，听到库克讲了类似的话，大意是：虽然我们可以有个按钮，可以随时做最多的产品，但我们的文化是做最好的产品而不是最多的。不过，他也顺便提了一下，认为要建立一个强大的生态系统，必须要有一定的量。所以苹果是会兼顾最好的产品和足够的份额的关系的。

另外，库克也提到量的概念其实不仅仅是卖了多少，而是人们买了以后用多少。有兴趣的可以查下新浪上微博的活跃用户都在用啥，也许大家会发现用苹果的人的比例其实远远超过印象中的“市场占有率”。

参考的统计办法：可以看热门微博 top100 里发帖人是用什么发的帖，还可以看评论人用什么写的评论，也可以看微话题下面评论人是用什么评论的。（2013-02-24）

段永平：记得库克还说：我们最重要的是聚焦在做最好的产品上，利润会随之而来的。关于大屏手机的猜想：还不是很理解为什么苹果还没有推大屏手机，但知道苹果已经认真考虑过了。猜想是：苹果可能有一个更好的方案，或者苹果推的时候再说？也许苹果还没有找到大屏是伟大产品的感觉？当然，只要苹果能出个大屏或比大屏更好的产品，早点晚点都不会影响苹果的价值的。（2013-02-24）

03.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？

段永平：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。 （2012-03-07）

04.引用 苹果 CEO 库克接受《财富》杂志专访：我们从来没想要成为先行者，只想做最好的产品
《财富》：今年一财季，尽管销售了 7400 万台 iphone，利润达到 180 亿美元，可是由于业绩同比基本持平，苹果遭受了许多的批评。你对此有何看法？

库克：我擅长于屏蔽噪音。我会回到核心问题：我们在做正确的事情吗？仍然记得自己的方向吗？我们是否专注于制造最好的设备，从而通过某种方式让人们的生活变得更丰富？人们真正喜欢我们的产品，客户很高兴：这才是我们的动力所在，随着时间的推移，我相信其他一切都会接踵而来。

《财富》：曾经有一段时间 Mac（苹果电脑）占了营收的 75%，今天却是 iphone（苹果手机）占了大部分营收。怎样才能让产品营收比例变得更理想，你对此有何看法？

库克：在过去，Mac 曾经占了 100%的营收，随后 iPod 来了，营收组合出现了变化。我是这样看待这个问题的：专注于制造最好的产品。只有最好的产品才会带来其他的一切，最终我们的激活设备数量达到了 10 亿。我们不断增加客户想要的服务，上个季度服务业务的营收接近 90 亿美元。

《财富》：我换个方式来问吧，一直以来人们都认为苹果首先看重的还是销售设备，提供服务主要是为销售设备服务的，是这么一回事吗？

库克：已经不是这样了。我们的目光已经聚焦在开发好产品上。至于服务，在我们看来服务本身就是产品。不论是 Apple Pay 还是 Apple Music，或者是 App Store 中的海量 APP，推动这些服务发展的正是庞大的设备装机量。正因如此，投资服务才能带来很好的增长机会。2016-02-23

05. 你怎么看待智能手机行业？

段永平：我不懂。**但是我知道，好东西不需要推广，你看智能手机一出来，很快就普及开了。如果你的东西推出去没有很快抓住用户，肯定是不够好，一定要回来好好思考，想自己的问题。**（2018-09-30）

06. 这么多手机公司，为什么苹果最成功？

段永平：苹果很难得，focus（聚焦）在自己做的事情上。苹果有利润之上的追求，就是做最好的产品。苹果文化的强度很强，有严格的“Stop Doing List”，一定要满足用户，一定做最好的产品。我们不和苹果比，因为 1000 个功能里面，

有一些比苹果强，说明不了什么。就像 CBA 篮球打不过 NBA，说我们会功夫，不是扯嘛。（2018-09-30）

2.消费者导向

01. 网友：段总：能否讲和总结一下：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）

02. 网友：我这样理解苹果，现在苹果已经不是靠一种新产品就可以打败的了，良好的企业文化（用户体验）、生态链（app 应用商店、电脑和手机、平板共享平台）等等，这些都决定了苹果的增长在很长的时间都是有很大的确定性的，对苹果没有信心，是还不够不了解苹果，当然也有可能会有意外，科技界本来就奇迹很多。

段永平：其实革命性的产品并不会贴个标签在上面。ipad mini 绝对是个革命性的产品，大家会看到的。另外，苹果的产品是非常细致的。三星最近据说要推 8 吋的平板，比苹果 7.9 吋的大一点。别的不说，有一点可能就会很有趣。ipad mini 我是可以放进裤子口袋的，但只是刚刚好放进去，个人觉得 ipad mini 可能是测过的。8 吋的很可能放不下 （2013-03-01）

03.网友：**苹果不追求市场份额，cook（库克）关注的是使用量和满意度，对我很有启发的一点是 cook 经常用 IOS 使用者的使用流量、电子商务成交量来判断 iphone 和 ipad 的受欢迎程度，**这些指标苹果都远超安卓。总体上我感觉安卓用户用便宜的价格买了个“贵”产品而苹果的用户用更高的价格买了个“便宜”的产品。

现在智能手机处于从无到有的普及阶段，所以价格较低的安卓市场份额越来越大很正常，苹果会不断“蚕食”安卓的市场份额的，最终肯定不止 15%，因为会有越来越多的安卓用户发现苹果的产品是最“便宜”的。

段永平：随便说几个自己观察到的现象或事实：1，iphone 的总量一直都是在上升；2，由于各种环境比较好，iphone 在美国和日本的市场份额实际上是非常高的，大概在 40%上下；3，消费能力强的地方明显 iphone 的使用比例高，中国也如此;4,iphone 使用者的忠诚度远高于 Android,但比初期有所下降,大屏 iphone 出来后非常可能会让很多 Android 用户加入或回到 iphone 阵营；5，Android 的使用流量的份额这几年实际上是上升的，一方面是因为 Android 确实改善了很多--看看我们的手机的制造工艺和有多好用就明白了，另一方面 iphone 没有大屏也可能是很重要的原因之一。另外，日本韩国车这几十年也是在不断改善的，有多少习惯用欧洲车的人改用日本或韩国或者国产车了？有多少一开始用日本车或韩国车或国产车的人一旦有条件就改用欧洲车的？（2014-08-24）

04.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。

段永平：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L：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、玩儿游戏……），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。

段永平：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W：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。

段永平：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）

05、段永平的博文：《我也是苹果股东》 2017-03-21

独家专访段永平——“苹果无法在中国战胜我们”|新刊上市　商业周刊/中文版

段永平：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过作为目标，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，很是无奈。（2017-03-21）

3.焦点法则

01.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。

段永平：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）

引用：段永平与浙大学生对话（2008-01-08）
同学：因为当时我看到过你说一句话，是说做企业就像高台跳水一样，动作越少越好。想听听您对这块怎么看。

段永平：我的原话是讲的叫焦点法则就 focus。就是你必须在 focus 聚焦就说你要做你自己擅长的事情。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？嗯，是这么来的。
那我觉得史玉柱他的理解呢，是用他自己的语言表表达出来的。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，但是呢 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，那么也聊到过一些事情，我说我反正没讲过，他说我肯定讲过，我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，就说你动作越少越越安全越简洁，所以他现在要这个聚焦在这个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。（2008-01-08）

引用:追逐世界的节奏　《经营者》杂志 2000 年，步步高总经理访谈记录

4.焦点法则

段永平：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)**

段永平：这个采访也有印象。（2019-10-09）

02.网友Ｌ：我理解的苹果就是一家高度聚焦的公司：用科技和艺术的结合为世界提供完美产品！
不管是 IOS 系统、iphone、iPad，还是未来的 iWatch、iCar……都在这一焦点

指导下。
用了几年的苹果产品，说三点最深的体会：
1:安全、好用、实用、耐用
在 IOS 足够安全，简洁的系统里，再也不用浪费时间去升级了（简直就是一个解脱）；不用再担心父母使用困难（又一个解脱）；把 iWork、iLife 统统存 iCloud 上，用任意同样流畅的终端调用……
2:爱不释手
一个好的设计既要简约又要有内涵，同时还要有质感，这或许就是艺术的部分吧（我也表达不完全）；就是不管拿在手里，还是使用各种 app（应用软件），怎么用都不觉得腻。
3:性价比超高
其他衣、食、住、行，如果要达到苹果这样的高度和水准，基本上都贵得让一般人承受不起。
我使用过的产品不外乎或好用、或迷人、或不好还不迷人、也有好用又迷人同时非常贵的……直到苹果的出现，它同时实现了好用又迷人还不贵。
IWacth 推出会让我们重新使用手表，传统手表除了装饰和收藏外，已经没有使用价值了；而汽车也已经到了可以实现颠覆性产品的时代了。（其实我也不知道苹果会不会做汽车，特斯拉的问题虽然很多，但电动车的驾驶体验相对于传统汽车还是很震撼的，如果苹果找到了解决技术的人才，加之本身的设计能力，相信大概率能重塑这个行业）。
每次写苹果，都觉得生活美好，有盼头！

段永平：你确实是明白的果粉。只有真正的果粉才能明白苹果产品的性价比多数情况下是比别人高很多的。（2015-02-16）

03.网友：当年在美国 Master 研究生毕业的时候跟着大家去招聘会找工作，苹果前面总是排起长长的人龙，后来在中国香港赶上 iPad 开卖首日，开门前一小时去也要排起长长的人龙，这一年因为身处中国香港，我已经代人买过两个 iPad 和 4 个 iphone4 了……真是不堪其苦。
苹果和 windows 的用户体验很不一样,我和朋友们的归纳就是两者都很 powerful（当然还有 UNIX 系统也很 powerful），但是苹果让人用近乎白痴的方式使用 powerful 的功能，而 windows 让人用近乎专业人士的方式使用 powerful 的功能（UNIX 平台的系统是让人用近乎天才的方式使用 powerful 的功能）。

我想起照相曾经是很专业的事情，照相机很复杂，有人会照相甚至算是特长，后来傻瓜机大肆流行，人人都能照了，再后来又开始流行专业单反相机了，现在满大街不拿个单反还真不好意思。历史总是交替的演变，非常神奇。

段永平：你这个形容很形象，这正是 apple 厉害的地方。apple 还有不少特别厉害的地方，比如：品种单一，所以效率高，质量一致性好，成本低，库存好管理等等。我从做小霸王是就追求品种单一，特别知道单一的好处和难度，这个行业里明白这一点并有意识去做的不多，我们现在也根本做不到这一点。比较一下诺基亚，你就马上能明白品种单一的好处和难度了。（2011-01-22）

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）

04.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（Steve Jobs）传记显示，乔布斯曾呼吁谷歌 CEO 拉里·佩奇（Larry Page）专注于某些业务并放弃部……

段永平：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）

05.引用：宏达电预测首季营收跌逾 3 成
据中国台湾媒体报道，中国台湾知名品牌宏达电昨日公布第一季营收。由于宏达电主力市场美国，不仅在苹果 iphone 4S 上市后光环褪去，还同时败给了韩国三星 Galaxy Note 等产品，宏达电昨日公布的第一季营收预测值，较上季大幅下跌三百多……

段永平：推那么多机种，早晚是要出问题的。（2012-02-07）

5.聚焦的好处

01.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）

02.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）

03.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)

04.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）

05.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最后绝大多数都消失了，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（一家负债的小长家）。

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）

06. 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）

07. 网友：段哥您好，请问，您当初做企业的时候，从无绳电话、到复读机、dvd、点读机、音乐手机、等产品，电子产品推陈出新速度很快，但是每次 bbk（步步高）都可以准确出击并取得不错的成绩，连续很多年，做这么多的商业决策，似乎都有北斗星为 bbk 指引方向。这背后有啥奥秘，或是原则性的东西？

段永平：其实你说的我们这些产品是三家完全互相独立的公司出的，时间跨度也很大，而且，你只是说了比较成功的那些产品，不成功的你可能根本就不知道。这个世界没有常胜将军哈。

网友 B：段总您好，不知道能否分享一下你们公司的那些不成功产品的经验呀，以前在网上了解到步步高退出生活电器，是否生活电器也算是不成功的产品，谢谢！

段永平：也许很多很多年以后说吧。（2013-02-16）

08.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。

段永平：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）

09.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）

10.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。

段永平：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：**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？----这个好问题值得我思考十年。**

11.网友：近来在看艾-里斯的书《聚焦》，很有收获，但有一个问题比较困惑，像 GE（通用电气）这样的成功多元化公司是非常稀少的，多元化对管理的要求能力非常高，也很容易导致大公司病。我能理解苹果在比如手机领域产品是高度聚焦的（诺基亚很糟糕），但是如何理解苹果从手机，到平板，到手表，甚至有可能将来的电视和汽车领域，这样的“多元化”和其他公司的“多元化”有什么不同？我初步的思考是不是企业文化的本质区别导致结果大不一样？比如苹果一直以消费者为导向来多元化，而其他公司是为了规模或者增长追求来多元化导致结果大不一样？望段大哥能解惑。

段永平：关于苹果的东西，你可以查 Tim Cook 都说过啥。该说的他都说过了。你把所有的苹果发布会都看几遍大概就明白苹果是这么回事了。如果还看不明白，我相信也没有谁能让你明白。
补充一点，理解苹果确实不容易，我似乎从来就没让不明白的任何人明白过，所以也不可能在这里几句话说明白。我的建议就是把 Tim Cook 说过的东西都拿出来看一下，包括每一次发布会都认真看一下，**哪怕不是为了投资苹果，至少也可以看到一家好公司应该是啥样子。如果看完这些还是看不明白的话，我确实也是没办法让人明白的。**（2015-02-14）

12.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)

13.引用：《步步高总裁段永平人大演讲精彩实录》

问：请问您对企业多元化和归核化的看法？

段永平：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。我们产品有几大类，但分为三个独立的公司。**一般，如果我们判断进不了前三名的行业，我们就不进入**。

段永平:这是我们还没开始卖 DVD 以前的事情了，忘了哪一年，大概是 99 年的样子？简而言之，那时候我比现在要年轻很多。(2019-10-19)

案例 2：步步高产品（OPPO 、vivo、小天才）

网友：段总，您好！我是ＯＰＰＯ的一员，听很多前辈讲过您的很多故事，您是我们整个体系的精神领袖，我们很希望下次您会东莞的时候到 OPPO 这边来转转，给大家合个影，留念一下，呵呵，祝您在美国的日子天天开心，生意越做越火哦。

段永平：好，下次回去一定去祝你们生意越做越火啊，**最重要是要东西好**（2010-03-28）

网友 d：大道做营销绝对是顶级的。

段永平：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。**(2019-09-17)

1.小天才宝贝电脑

01.网友：我想问一个和投资没有关系的问题，我想给儿子买点读产品，发现你们家的都是点读机，可是明显点读笔更友好，更适合小孩，为什么不进军点读笔市场呢？

段永平：你买点读产品是想给小孩学习的吧？我觉得这种产品最重要的是内容以及使用的趣味性及方便性，当然产品质量的可靠性（包括内容的可靠性啊，很多人在买的时候往往会忽略这个最重要的东西）是最基本的东西。步步高点读机能有这么大销量绝对是有道理的，不然不会有那么多家长和老师推荐啊。 如果你的小孩在 6 岁以下，强烈建议你看看小天才宝贝电脑。这个产品主要的特点是可以帮小孩从小培养一些好的习惯，如果你知道好的习惯有多重要的话。 网页链接 顺便说下，刚刚上搜狗查小天才宝贝电脑，居然找不到主页，还要回到百度，

不知道是不是我眼神有问题。还有就是这个主页为什么是 okii 呢？好像以前告诉过我，忘了 。(2011-11-24)

段永平：我们出的是小天才宝贝电脑，是相对于大人的电脑而言的。我们这个东西主要是寓教于乐，从小培养小孩的好习惯，并不是教一堆没用的东西。小天才宝贝电脑的游戏大都是教育内容的，让小孩学起来不枯燥，非常适合 2-6 岁的小孩。包括对眼睛的健康宝贝电脑也是下了功夫的，好过玩别的。（2011-07-14）

网友：哈，这么好的产品一定大卖啊。

段永平：这个产品不容易卖，初期的产品教育非常难，不是我们擅长的事。（2011-07-21）

段永平：这个产品与众不同的地方是试图让小孩从小养成良好的习惯（不是教几首唐诗的那种），**想想一个好习惯值多少钱吧**。（2012-02-16）

网友：小天才平板电脑真的是好东西啊 一出来我就想买两台给小孩用，让小孩从 IPAD 解放出来。我是知道小天才是步步高的。真担心其他消费者不知道小天才是步步高的而选择购买其他品牌的产品。毕竟步步高复读机培养的一群消费者现在都有钱了！

段永平：小天才平板电脑就是给小孩用的，在小孩的眼睛保护上下了功夫，比 iPad 强。至于品牌嘛，本来就是产品的积累，到时该知道的就知道了。（2014-11-16）

网友：买了一台小天才宝贝电脑，小孩子很感兴趣，游戏设计很好。2、家长能够控制时间，防沉迷 3、方便，我家小孩子像玩具一样提过去提过来。4、声音非常好，是原音。5、我的时间也多了。把“小天才”一放，不用缠我了。

段永平：特别说明一下，里面有好多游戏都是学习的游戏哈。幼儿园缺人手时这个都能帮上大忙。小天才宝贝电脑最有意思的地方是可以教会小孩的不是一般的知识，而是良好的习惯以及其他知识以外但小孩也很需要学的东西，比如情商啥的。（2011-07-25）

网友 x：我觉得给 2-6 岁小孩儿用的电脑必须有一个核心技术----结实。哈哈哈。

段永平：我们这个确实结实，小孩站上面都没事。（2011-07-01）

2. 小天才电话手表

01. 网友：小天才据说六月份要出一款针对儿童的，电话手表，因为是家好企业（也是段总旗下的哈）逻辑上值得期待，建议有小孩的到时候都该去当地的小天才体验店好好去体验下了？

段永平：我也听说了，和苹果表概念也许不一样。我不是很明白推这款产品的目的，也很好奇想看看到底会怎么样，但肯定不会比苹果表更受关注的。（2015-04-26）

网友：针对儿童使用群体主打“安全”概念，尤其是在国内，儿童走丢和被拐的现象频发，加上城市的上班族很多家长都是没有时间自己接送孩子的。当然，家长可以给孩子买手机，但是很多学校是不让孩子带手机的，（手表还没有限制），所以“安全”的概念还是颇受关注。360 推出的“360 儿童安全卫士-智能手表”已经出到第 3 代了（第 3 代可以打电话，1、2 代只能定位和发语音）。

段永平： “安全”的想法非常好！（2015-04-28）

02.引用：小天才电话手表 2015-07-10

段永平：小天才电话手表上市了，有 3 到 10 岁小朋友的来看看！在小朋友里这个也许会比苹果表实用。（2015-07-10）

网友：看准父母爱孩子这个普遍道理，再聚焦把产品做到极致，大卖。

段永平：确实买的人很多哈。（2015-07-11）

03.网友：以小天才为例，我家小孩之前用小米很便宜很耐用，屏幕都碎成什么样了，依然好用，充一次用一周！二百的东西我们觉得很值，但最后还是换成小天才了，因为孩子在班里加不了好友，大部分人都是小天才表，入不了他们的好友圈，没办法只能换成新款 1000 多的，现在每天微信，语音，建群各种聊，计步每天争第一！
上周小孩同班的同学和我一个朋友的小孩三个一起公园里玩，2 个小天才加好友了，一个 360 的加不了，第二天 360 也换成同款小天才了。这就是小天才目前的护城河，基于小孩社交圈形成的，和产品价格质量等都没任何关系……

段永平： 。(2019-05-30)

04.网友：天猫的小天才专卖店也是步步高底下的么？

网友 W：小天才是步步高旗下的。

段永平：小天才手表似乎很好用的样子，前段时间我在深圳到处都见到小朋友戴着。(2019-09-18)

3.OPPO、vivo 手机

01.网友：Oppo finder 2500，绝对值得期待！不知道这款手机是否会改变中国国产智能手机的格局啊？

段永平：肯定不会。如果你不想买 iphone 的话，那就来个 OPPO 吧。不过，长期而言，我还是觉得 iphone 便宜。（2012-06-13）

02.网友：恭喜，激动人心的发布会，感觉 oppo 一下子高出一大截。

段永平：看跟谁比了。个人认为 OPPO 的东西确实比绝大多数的 Android 强。Android 的市场非常大，OPPO 还有很多机会。（2013-09-25）

引用:OPPO T29 又放大气外观图啦，速速围观，速速围观！

网友：这个图片真心丑，屏幕那样刻意去 P 一下好看吗

段永平：款式多了有些细节就顾不上了

什么时候能像 iphone 一样一年才出一款就算成功了。okay，一年出两款也算成功，好吧？（2012-09-20）

网友： 少不是根本，主要是影响力和利润，没有比得过 iPhone 的。

段永平：做到少是非常难的，OPPO 蓝光倒是做到了（2012-09-20）

网友： X1 是我用过最好用的智能手机！

段永平： vivo X1 做得真不错哦，至少我这么认为，肯定比我以前用过的很多智能手机要好用。别的不说，我估计 vivo X1 肯定会卖断货，信不信由你哈。（2012-12-18）

网友 K：我觉得国产手机，和外国的手机还是有差距的？！！

段永平：哪个外国？可以肯定的是，能比我们公司手机好的外国手机已经很少了，但差不多但各有特色的确实还有一些。 （2012-12-18）

03.网友：我现在用的就是 vivo。产品从外观、尺寸、工艺制作、手感；软件的优化、功能的完善、性能的反应、电池的续航时间、信号的稳定性、边用边充电时的系统反应和发热程度、等，对多个安卓系统牌子都体验过觉得 vivo 做得最好的。

段永平：vivo 确实很好啊，不然这个价不会有这个量的。当然，继续改进还是很需要的。iphone 每年也改进不小啊，每代 iphone 都比上一代有相当大改进，隔代看尤其明显。（2015-04-27）

04.网友：作为用户感觉 OPPO 和 VIVO 的产品看得见和看不见的地方都会把它做好，特别是电池，已经很久出门都没用充电宝了！

段永平：电池属于看得见的哈。(2019-08-08)

4.OPPO 蓝光机

01.网友：段大哥的产品可都是比同类的产品价格高噢（国产）。

段永平：你有空上网查查 OPPO 的 blu-ray DVD player 在美国卖什么价吧，也看看老美们是怎么评价我们的产品的。同一个地方产的产品不一定是“同类”产品。
OPPO DVD 和 blu-ray DVD player 可是在这几年里有过好几次 CNET 的 rating 评分第一名啊，好像目前还是，具体我也没查过。
我们现在的产品比我当 CEO 时可是强太多了，有些方面和产品的水平已经可以说是世界一流的了，当然整体实力上还有不小差距。（2010-10-04）

02.博文：和钱没关系。 (2011-03-01)

段永平：今天开车去旧金山见一个朋友，到朋友住的酒店后把车交给酒店门口的停车员就进去聊天了。
出来时就看见停车员很兴奋地冲过来对着我一顿吱哩哇啦的。
听半天才明白，原来他看到我的车牌上有 OPPO，认为我肯定和 OPPO 有关系。
呵呵，他是我们的用户，现正用着我们的蓝光 DVD Player 呢。

确认我是 OPPO 的人以后，跟我夸了半天的 OPPO 是 No.1 第一名。

听别人夸自己公司的产品的感觉还是不错的。

近来类似的经历已经有若干次了，看来我们的 OPPO 在美国也是很有希望的。

(2011-03-01)

段永平：刚刚收到公司同事的 Email，放上来分享一下。弟兄们干得真是不错啊！

我一直觉得 OPPO 的企业和产品文化有很多地方和苹果很相近，也许有一天 OPPO 也可以像当年 SONY 改变世界对日本产品印象。

那样改变世界对中国产品的印象。希望在 21111112 之前能看到这一天哈。

Anyway，希望不久我们的智能手机也能得到这种评价哦。（2011-11-02）

http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2395518,00.asp#fbid=awOGXmWmHN2

Tony，阿段：

今天 OPPO 的蓝光机得到了 PCMag 杂志的 Reader’s Choice 读者选择奖。之前我们并不知道 PCMag 在举办用户投票，也从来和这家杂志没有任何联系。PCMag 是

美国最大的历史悠久的计算机专业杂志，最近几年开始覆盖家用电器。有意思的是 PCMag 专门把 OPPO 与苹果相比，引用数据来表明 OPPO 的用户满意度、质量、推荐意愿都要比苹果好。它开篇写到“Apple doesn't make Blu-ray players, but if it did, we have a feeling that OPPO Digital would still beat it in customer satisfaction.”（苹果不生产蓝光机，即使它生产，我们认为 OPPO 仍然会在用户满意度上击败它）。最后写到“This manufacturer of high-end Blu-ray players received satisfaction scores that would make even Apple jealous.”（这家公司的高端蓝光机所收到的用户满意度得分让苹果也嫉妒）。

今天中午我们聚了餐来感谢员工。另外，想让你们知道，每次发布新机时，我们也是总要留一定的数量的新机不卖来保证售后服务，苹果也许是向 OPPO 学的（玩笑）。

敬礼！

Jin

01.网友：另外，想让你们知道，每次发布新机时，我们也是总要留一定的数量的新机不卖来保证售后服务，苹果也许是向 OPPO 学的（玩笑）。

奇怪了，这是您同事给您的 Email 里的话吗，难道您本来不知道吗？

段永平：我 10 年前就不在一线了，具体大家怎么做我怎么可能知道？除非有时找我聊天或讨论啥事时我会知道一点。（2011-11-03）

03.博文：OPPO Blu-ray Players （蓝光播放器） (2012-09-20)

段永平：老中做的电子消费品让别国品牌弱爆的事情见过吗？PCMag 杂志 Readers' Choice survey 读者选择调查的权威度老美知道。

为老同事们感到骄傲！

这里是文章的具体链接

http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2409758,00.asp

“Last year,we launched our inaugural PCMag Readers' Choice survey for Blu-ray players. By a mile,the highest-rated brand of players was OPPO Digital,a small manufacturer of high-end Blu-ray devices like the Editors' Choice BDP-93. Satisfaction with OPPO was in a stratosphere that would even make Apple drool. In 2012,OPPO picks up right where it left off and again wins a Readers' Choice Award.”

“我们去年开始了蓝光机的 PCMag Reader's Choice（读者奖）评选。领先一大截，得到最好评价的蓝光机是 OPPO Digital，一个小公司生产的高端蓝光机并且得到了 Editor's Choice（编辑奖）的 BDP-93。OPPO 的满意度高高在上，甚至让苹果流口水。今年 2012，OPPO 再次赢得了 Reader's Choice 奖”

“OPPO Digital's Blu-ray players aren't cheap ,but according to our survey respondents ,you get what you pay for. OPPO continues to receive among the best satisfaction ratings that we've ever seen in a PCMag Readers' Choice survey.”

“OPPO 蓝光机不便宜，但是根据我们的调查报告，物有所值。OPPO 连续赢得我们所见过的 PCMag“读者奖”最好的满意度得分” (2012-09-20)

04.引用: 一加 7 系列手机在京发布，一加 7 Pro 售价 3999 元起
目前一加 7 系列新品发布会在北京举行，发布会上大家关心的一加 7 Pro 和一加 7 的价格终于揭晓了，其中一加 7Pro 价格为 3999 元起，一加 7 售价为 2999 元起。 一加 7 Pro 无疑成为了这次发布会的主角，它采用一块 6.67 英寸 19.5:9 的 QHD+显示屏，值得一提的是，这块屏幕是一加和三星...

段永平：据说瞬间就抢光了，产品会说话哈。（2019-05-22）

网友：正在抢一加 7pro。感觉刘作虎学长真是创业者的典范，大道能分享一些他的经历和对他的看法吗？

段永平：刘作虎很踏实，既知道要做对的事情，也很努力地把事情做对，而且把事情做对的能力也极强。以前美国市场的 OPPO DVD 和蓝光都是他领军做的，做得那是相当好哈，哪怕 OPPO 退出这个市场后，影响力还依然很大呢。看看现在还在网上卖什么价就明白了。
补充一下，目前在 amazon 上卖 3750 美金一台的这款当时出厂价好像是 1999 美金（我记得不一定对）。图里看到的所有价钱都比当时的零售价高了接近一倍。电子产品里极其少见啊。（2019-05-20）

网友：在知乎上看到的：“刘作虎曾负责蓝光 DVD 的开发。产品原计划在当年圣诞节上市，可效果一直没达到预期。他纠结地向步步高创始人段永平汇报。意外的是，老板听完，轻描淡写地回复，「赶不上今年，赶明年呗。」结果，这款 DVD 真的推迟了一整年才问世。“ 同作为产品经理的我真的佩服，无他，特意来感谢大道的回复。能再分享点趣事更好。

段永平：这个故事跟刘作虎无关。我管事的时候他可能还没来或刚来没几年，不是直接和我联系的。（2019-05-20）

网友：只是想知道这些是不是真的。和还有哪些真的趣闻。你怎么理解并不重要。

段永平：确实发生过，但和刘作虎无关。（2019-05-21）

网友：段总您好，我是您粉丝，也是 oppo 蓝光北京代理(11 年-18 年，中国大陆首批)，23 岁身上就 1 万块钱运气好跟着 oppo 蓝光做了代理，到北京买房五年换 5 车（我是草根），去年 oppodigital 彻底结束，最后一批货溢价很高，大伙赚的盆满钵满。段总，谢谢您。一出生社会受 oppo 企业文化熏陶，一身武艺出自 oppo，受益无穷。项目结束后，我现在也做股票投资，是因为喜欢，想发掘里边的真谛，逻辑比当下赚钱更重要，以前对段总的“fast is slow”，“做对的事情和把事情做对”，倒着都能背(企业文化，必须得老背)；进入资本市场，我才理解透彻，少走很多弯路。草根输在起跑线，需要比条件好的孩子多花 10 年甚至更多的时间去补课。如果 10 年后段总会公开拍卖自己的午餐，我一定会

去竞标，这是我现在的梦想，一来感恩挖井人，二来我坚持做投资(一直到老)，能够靠实力拍下您午餐，是练武之人最高殊荣，和对自己严格要求的交代。

段永平：结束蓝光部门是不得已的一件事情，不然无法维持一个高质量的队伍，因为这个产品确实江河日下了。目前原蓝光的团队大多转入一加了，他们现在干得也很不错哈。(2019-09-12)

网友：每次听到有人讲互联网思维，刘作虎都想驳回去。他说：“当年步步高做得风生水起，阿段是多么厉害的一个人物，但我从未听他说过什么惊人的语录，说来说去就是“做对的事情，把事情做对”。听起来很普通，但商业不就是这样吗？把产品做好，不要欺骗消费者。”

段永平：刘作虎当年负责的 DVD 和蓝光在北美市场还是非常厉害的，现在虽然退出了，但上 eBay 看看目前大家的收藏品卖什么价就知道我说啥了。一加也还不错，但进步空间还很大。(2020-06-19)

01.网友：很多人并没有看明白 oppo 和 vivo 的成功，以为只是简单的广告＋渠道胜利！要我说，段总如果去当产品经理，照样把这个行业的高手们打趴下 99.99%。

段永平：没有人可以把别人打趴下，趴下的都是自己趴下的。（2016-10-12）

网友：段大哥能说说研究公司方面的一些技巧吗？

段永平：做了 20 年企业，一直找不到技巧。（2010-05-04）

02. 网友：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。

段永平：你小看我们了。（2010-06-07）

网友：我觉得 oppo 的竞争对手目前来说是三星、索爱 ，以后的竞争对手是诺基亚和苹果。

段永平：我一直认为我们最大的竞争对手就是我们自己。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）

03.你是怎么找到你们公司的产品的 mission（使命）的？

段永平：产品角度，是慢慢摸索出来的，发现不对，赶紧停。比如苹果的充电器，说了一年了，今年没推出来。没推出来，肯定是有问题没解决。没解决就不推。（2018-09-30）

二、产品差异化

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*）

1. 产品差异化

01. 网友：如何判断一个企业做一个产品差异化的正确与否

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）

02. 网友 H：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）

03. 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。

段永平：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）都有了的“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。（2011-01-10）

04. 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。

段永平：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）

05.网友：据说方丈很睿智，请教一下: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？

不明真相的群众:这问题太多了，回答完这些问题都能出一本书了。请大家来回答吧。@大道无形我有型 对这里面的好几个行业都比较熟？

段永平：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）

06. 网友:段大哥,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。这对于我理解商业模式感觉还是挺重要的，请段大哥指点。

段永平：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。（2012-05-02）

07. 网友：段大哥能否讲讲您眼中的“差异化”，特别是我们小公司如何做好“差异化”？

段永平：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。（2012-02-21）

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？我真的是似懂非懂，希望得到您的指导。

段永平："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？（2012-02-21）

2.差异化低的产品面临价格战

01. 引用：巴菲特：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。

段永平：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。

老巴引用过彼得林奇的一句话，说投资要投蠢人都能管好的企业因为早晚都会有个蠢人来管理，潜台词指的是要买生意模式好的企业.而且随后老巴还特别强调:即便如此，老巴还是希望有个好的管理层。

02.【引用】巴菲特 31 年股东信精华

在一个没有管制的商品标准化产业（没有差异化），一家公司不是降低成本增加竞争力，就是被迫倒闭关门。（1994）

03.网友：不同白酒口感不一样，有用户粘性。喜欢喝茅台的，不会因为茅台涨价而买五粮液。
另外高端白酒的跟风涨价，也许因为他是高端消费品，价格越高，请客送礼时越显气派。

家电是大众消费品，而且以功能取胜，用户粘性要差一下，谁价格便宜，就买谁的。
同时，我想也与行业生态有关系。同样是家电行业，彩电行业就比冰箱更喜欢打价格战。90 年代彩电行业老大长虹就率先进行价格战，挑起恶性竞争，而空调老大格力却没有这么做。

段永平：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）

04. 网友：请教一个问题：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，是否建设光伏电厂的企业其未来前景相对最好？

段永平：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：中国的太阳能企业好多啊，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（通用电气）那一类的巨无霸已经把这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。

段永平：生产硅片的企业的股票要小心啊。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）

05. 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。

段永平：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）

06. 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。（2012-07-11）

段永平：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？

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？

段永平：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：请问，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，会不会像巴菲特的纺织业一样，您认为呢？

段永平：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）

07. 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？

段永平：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。（2013-04-11）

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！时间永远能证明一切。

段永平：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）

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。

段永平：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 F：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。

段永平：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）

09.网友：太阳能转化效率越来越高，尤其是薄膜领域，最近深受追捧，未来太阳能发电看上去潜力很大，太阳能能源股可否作为重点研究领域？

段永平：产品没有差异化，最后看到的就是价格战。（2015-03-03）

10.网友：优秀企业指的是格力，说股价低迷夸张了点，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。

段永平：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：“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？

段永平：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）

段永平：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。（2012-10-24）

11. 网友：最近有的企业领导要以价格战的方法逼一些品质差，性能差生产的小企业出局。我的问题是这个市场选择了价格战还是部分企业的主观做法。有点看不懂这种做法。

段永平：想想苹果如果也犯这个毛病会是什么结局。

网友：对啊，这让我想起了当年的彩电价格大战，那时我在赛格三星，其实就是产品没有差异化的同时产品还严重过剩，我们的玻壳合格率一步一步的提高，彩管厂，电视机厂就是不赚钱，想技术进步严重缺资金，价格战的大弊端。

段永平：没有差异化的工业品往往容易有价格战。资源性无差异化产品则偶尔会有惨烈的价格战，比如石油。

网友：价格战后总会优胜劣汰，胜出的大企业会有合适的利润，是否可以这样理解呢？
段永平：价格战的最后结果往往是优不胜，比如汽车业和航空业。

网友：假如某个企业预测两年大概每年有 20%的增长，但突然有一年增长了 80%，而行业也就 20%不到的增长，大概增长的原因是因为降价打压对手，同时对手这一年也做的确实不好，那么此时是否可以认为企业有些急功近利了。

段永平：我认为，一般来讲，对企业而言降价就有点像核武器，能不用就别用，最后对谁都没好处。主动用核武的属于……（2011-01-05）

12.网友：在某些家电领域进入门槛较低，龙头企业通过打一次价格战，扩宽自己生意的护城河，我个人对价格战的定义就是降售价，大部分或者全线产品降售价。**想问问大哥，企业啥时候能开这个大招儿**？

段永平：犯病的时候。（2014-09-30）

13.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？

段永平：这个正常。（2014-10-01）

3.产品定价权

01. 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？

段永平：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。（2011-02-24）

02 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（步步高）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（步步高）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（步步高）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。

段永平：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，这里肯定是有点道理的。

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.。（2010-04-17）

网友：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... ...**

段永平：呵呵，总结得很好！（2010-04-17）

03.网友：借机会再向学长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？

段永平：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）

04.网友：请问如何给自己的产品定价呢？在定价的时候最需要考虑的因素是什么呢？

段永平：理想主义和现实主义结合。单纯的理想主义走不远，单纯的现实主义做不大。（2013-07-04）

05.网友：段总如果厂家根据市场情况制定了产品的出产价，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

恶意竞争，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。

段永平：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。（2012-05-04）

06. 网友：段总请问您在做企业的时候是怎样给产品定价的？另外产品的利润过高是不是一种不本分的行为啊？

段永平：除非是国家垄断，不然长期而言企业不会有过高的利润的。（2013-03-26）

07. 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）

08. 怎么对待差异化定价（给不同的客户不同的价格）？

段永平：价格不一致，一是他们迟早会发现；二是客户发现能议价，会想尽办法跟你讨价还价，浪费你很多时间，这都是麻烦事。价格一致，会省很多麻烦。做产品主要是要抓住客户的需求，而不是价格。可以看看空客的 John Leahy。（一个人打败了波音啊！当然背后靠的还是产品！）（2018-09-30）

4.定位高端，低端商业模式

01.网友：小米刚成立时说只做发烧手机，1 年后做了青春版，现在又出了更低端的红米，不懂雷军想怎样，不看好！我看小米最值钱的也就是开发的一些软件。

段永平：低价是条最容易的路，也是一条最难的路。（2013-08-04）

02.网友：段总您好！**（从高端入手真是厉害）为什么说从高端入手真厉害？您能说说从高端市场入手比低端入手的道理及利弊吗？**

段永平：很少有人这样做的，因为成功率太低。但如果成功的话，成本是最低的。（2013-07-02）

段永平：我们一直算是高端机吧？这次只是进入智能手机而已。一般而言，我们只要有足够长的时间，国内好像都是算很厉害的那种吧。相信一段时间后国内买 android 的人多数都会把 OPPO 作为选项之一的。（2011-07-14）

引用：【神器！OPPO Find 5】近日 OPPO 公布了新旗舰 Find 5 全部配置参数，最大亮点是 5 寸屏，分辨率为 1080p，并具备无线充电功能，**就看售价给不给力了！**

网友：注意低价有轰动效应才给力，太高价会糟群众否定。

段永平：哈哈，说这话的居然来自 iphone 客户端。**记得中欧有个故事，有个 EMBA 童鞋上课时对老师说：老师你不懂，我们中国人都喜欢买便宜东西。然后老师问，在座的有多少是开便宜车的？**（2012-09-26）

03.网友：请教一下学长现在对 android 的前景怎么看呢？您觉得 android 做高端有前途吗？另外您觉得苹果会不会着力占领廉价手机市场？这样做的话对他们好处多还是坏处多？

段永平：在相当长的时间里，android 的量依然会是大的。不能说 android 做高端如何，但某个品牌用 android 做个很贵的手机出来是很可能的，会买的人当然要叫那个高端了。另外，在 android 里也有高低端之分。

苹果大概永远都不会专门做所谓的廉价手机市场，对学弟提出这个问题感到有点意外，说明你对企业的理解已经和大众很接近了。苹果的策略一直都在那里摆着呢，做最好的产品，让前面的产品做入门级以及提高级的产品。大概三年内，当 iphone7 出来的时候，iphone5c 就会变成入门级的产品，大概会卖到 2000 出头，那个时候会有点好看哈。

另外，iphone5s 绝对是划时代的，不知道为什么那么多人会视而不见？我可以肯定的是，三星里很多人要开始“熬夜多压力大了”。（2013-09-15）

网友 X：这个疑问的发端其实是最近大家针对 5c 不便宜讨论得挺多。很多人的质问是：“说好的廉价手机呢？” 不少媒体评论说 5c 未能达到争取低价位市场的目的，导致这几天股价下跌。

至于我自己，从第一次听到传言说苹果推廉价手机的时候就觉得哪里不对。没有具体的原因分析说它不对，只是朦朦胧胧觉得这个策略是个大俗手。所以最后看到 5c 的价格反倒是松了一口气。

但朦胧的感觉总要转化成比较扎实的分析才好，所以还是想听听学长您的判断：如果苹果前几天推的就是一款 2000 出头的手机，对于整个公司会有哪些方面的影响？

段永平：听着像如果苹果不是苹果，苹果将会是什么。（2013-09-17）

段永平：定性总是比定量分析重要，学长早就说过了，对吧？在今年早些时候的 D11 大会上，苹果 CEO 蒂姆·库克(Tim Cook)说过这样一段话：“数量对苹果来说从来都不是最重要的。我的理由是，苹果生产最好的 PC，但我们不是生产最多的商家。我们生产最好的音乐播放器，但我们并不追求数量最多。我们生产最好的手机，但我们并不是最大的生产厂商。iPad 的消费者满意度超过任何平板电脑。在 JD Powers 排行版上，iphone 已经连续九次荣膺榜首。因此，这就是我们的目标。我们做出最棒的产品以丰富消费者的生活，数量并不是我们的目

标。” 我用苹果用得很开心，别人不关注很可能是他们的损失。难道每个礼拜都要我判断一次苹果会不会推廉价手机？（2013-09-17）

04. 网友：哪位朋友能谈谈 iwatch?

段永平：那还是一个传说，从何谈起？不过，**关于苹果的传说最搞笑的就是廉价 iphone。有了这个传说后，接着就有了苹果该不该这样做的争论。其实不管认为苹果该不该卖廉价 iphone 的人大概都是不太懂苹果的，因为苹果的文化里根本就不会有这个争论。**（2013-02-15）

05.引用：网友：联想 3 年：如何走出阴影

在 PC 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 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...

段永平：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）

06.网友：OPPO FIND 5 真给力，1 万台降 500 活动冒出 35 万预约。。。

段永平：说明便宜还是管用啊，可是以后怎么办？（2013-06-16）

07.网友：老段，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？

段永平：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）

08.网友：为什么大公司会比小公司更容易了解些？一般大公司往往代表着复杂的业务，庞大的产品线，似乎不太容易了解，而小公司相对往往业务简单，产品也少，不应该是更容易了解吗？

段永平：’大公司’就一定业务复杂吗？乔布斯笑了哈！苹果非常简单，茅台也是。小公司业务简单吗？贾布斯也笑了。（2017-03-21）

网友：“性价比”就没有未来吗？雷布斯哭了。

段永平：“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。段大哥，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。

段永平：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）

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

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

我们早年经常提性价比，直到我有一次跟一个中国通的日本人谈合作说到我们的产品性价比高时，对方很困惑地问道，什么是性价比，是“sex-price” ratio吗？我当时就愣了一下，觉得日本人的词典里似乎是没有性价比这个东西的，之后又花了很久才悟到，“性价比”实际上就是性能不够好的借口啊。我希望我们公司不会再在任何地方使用这个词了。（2018-09-30）

三、创新

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？

段永平：木桶的一块板，没有是不行的。（2014-06-18）

1. 创新

01. 网友：说有个意思的事，你看阿段的步步高的企业愿景是“成为更健康、更长久的世界一流企业”，而且在它的企业文化里没有提“创新”。学习快慢我觉得不重要，持久学习才重要。

段永平：我们也没有要吃早餐、午餐及晚餐等等。（2010-09-06）

网友 j：早餐，午餐，晚餐我们不说也会去吃--这是应该去做的事。同理，创新这一行为不说也要去做。应该是这样吧？

段永平： （2010-09-06）

02. 网友：为什么不喜欢企业“创新”啊，因为啥呢？

段永平：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）

03. 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？

段永平：按你这个理解思路，大概是没办法的。"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。（2013-02-18）

04. 网友：近期我在理解什么是核心竞争力，核心竞争力还是要能够提供具有广泛的成本领先优势、集中的品牌差异化优势的产品的企业。在不“倾销”（不正当竞争）的条件下，要成本领先并不容易，如果这种成本领先优势是广泛的而不是单一的，可能护城河会更宽一些，不知道是否可以这么理解。

段永平：最常见的误解是很多人分不清核心竞争力和核心技术的区别。（2011-01-20）

网友：核心竞争力是一个系统，技术只是核心之一。记下段总的话了。

网友：段总总是一语中的，核心竞争力会持续产生核心技术。

05.网友：请教段总，换个思路是否这样理解：就像种地一样，如果地肥，水好，又能经常除草，杀虫，长出好庄稼的概率就非常高。高科技企业如果具有良好的创新文化作为支撑，那不断推出好产品的概率就非常高。

段永平：不太明白很多现在流行的名词的定义是什么，所以没法回答很多问题。比如：什么是高科技企业，什么是创新文化，比如什么是“好产品”，概率非常高的“高”是多高？按你的比喻，除过草杀过虫的庄稼算是“好产品”还是不好的产品？（2011-01-22）

07.网友：段总，厉害放了 25%在苹果里面，在这种技术变化频率非常快的行业，我想我只敢放 10%里面，还得过段时间看看，是不是有颠覆技术出现。

段永平：用户买的从来就不是技术，也不是硬件，用户买的是好用的产品。（2011-05-10）

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的东西。

段永平：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。

08.引用：杨元庆放言拿下全球 PC 第一宝座
本报北京讯 如果联想夺取 PC（个人计算机）业全球第一宝座，这将是中国品牌在消费类高科技领域的一次全球跨越。联想集团董事长兼 CEO 杨元庆 5 月 8 日在接受本报记者专访时表示，联想现在是一个挑战者，无论是在个人电脑，智能手机领域，联想对自己未来有信心……

段永平：PC 也算高科技哈。

网友：从来不看好联想。

段永平：我没有看好或不看好的意思，我只是觉得不知道人们为什么喜欢用类似“高科技”这种模糊甚至没有定义的东西来形容自己。（2012-05-11）

段永平：对我而言，把经济分成“传统经济”和“新经济”，以及把企业分成“传统企业”和“高新科技企业”也是瞎搞。（2012-06-26）

09.网友：我觉得苹果也挺有敢为天下后的意味，指纹识别早在很多电子产品上都用过，一直都不成功，我自己的笔记本上也有指纹识别，从来没用过。但是看

发布会上的苹果指纹识别，非常令人期待。此前 4s 推出 Siri 的时候也是把别人用不好的语音控制功能用到出彩。一开始用苹果就停不下来，看完发布会我 5c 和 5s 都想要了（现在在用 5）。另外想请教学长，苹果停产了 5，却不停 4s，您觉得他们出于什么考虑呢？

段永平：因为有 5c，所以不再需要 5 了。5 的成本贵一点但又不如 5s 高档，留着没用啊。
Jony Ive 在 Touch ID 指纹功能的视频中说: "We believe that technology is at it's very best, at its most empowering,when it simply disappears."（2013-09-11）

网友 N：这句话太牛了！太受教了！幸亏大道兄指点迷津啊！拜谢！

网友 X：这句话我也留意到了，当时没太明白 disappear 消失，后来想想确实在 iphone 上这个扫指纹的动作是 disappear 消失的，因为它和用户们早已习惯的长按 home 键动作一样（甚至更少了按下去的动作）。

关于新技术的应用，我以前就猜想新的 iphone 会不会应用像 bose 耳机的主动降噪技术，把周围噪音的反向信号加到听筒里来改善噪音环境下接电话的情形（第一次试用 bose 耳机时印象太深刻所以有这个想法），上网一查才发现自己手里的手机早就用上这个技术了！而我之前是不知道的，再一回想，用 5 以来还真是没遇过听不清楚的情况。技术真正 disappear 消失到无形。我看到镜头边上的小 mic 孔觉得很感动，特别赞同 Siri 对于我的问题的回答。“世界最好的手机是什么？” “你手里拿着的这一个。”可惜很快就不是了，因为有了 5s。

网友 O：不明白您说的 disappear 的意思？ 我觉得 Jony Ive（苹果设计师）说的意思很简单，就是:如果手机丢失了，这个功能就可以发挥作用.这个功能看起来将会很重要，因为未来手机就是钱包(现在好像已经是了)，丢了很麻烦.手机安全需求似乎和手机能通话/短信的功能需求一样重要.段总，对吗？

段永平：: "We believe that technology is at it's very best, at its most empowering, when it simply disappears." 我的理解是：**最牛的技术就是用户看不到的技术（技术消失的时候）**，应该和丢手机没关系。想想大家以前见过的 pc 上那个巨丑的指纹识别器就明白这是啥意思了。（2013-09-15）

2.敢为天下后，后中争先

01. 为什么说“敢为天下后，后中争先”？

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

敢为天下后，指的是产品类别，是因为你猜市场的需求往往很难，但是别人已经把需求明确了，你去满足这个需求，就更确定。（敢为天下后指的是产品类

别，后中争先指的是做好产品的能力。或者说，敢为天下后指的是“做对的事情”，后中争先指的是“把事情做对”的能力。）（2018-09-30）

段永平：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。（2011-11-10）

02.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？

段永平：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）

03.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。

段永平：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，世家等）？国内的例子就不举了，太多了，相信你能明白。（2010-03-26）

04. 网友：段总，听到你后悔没买到腾讯，但我觉得腾讯是一家卑鄙无耻的公司，很不讲道德、没人品的公司，这个在网上都很多人骂腾讯和马化腾的，你怎么看？

段永平：有人骂不一定是坏事。最不好的其实是没人骂。腾讯的产品，我到现在还没用过，没有发言权。曾经想装个 QQ，结果一装就被装了一大堆东西，很郁闷就又都删了。删的时候发现还行，一删基本都能删掉，比当年的 3721 要厚道多了。（2010-03-28）

网友 A：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。

段永平：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）

段永平 ：不“超”谁会买呢？腾讯其实也是一个很好的“敢为人后”的好例子。（2010-03-28）

网友：马化腾的那种做法就是等待别人上瘾了再来收费，其实比尔·盖茨也这么做（不排除马是学他的）。我本人非常反感这些行为，你们都自称企业家，可是你们都体现出企业家的精神了吗？这和愚弄消费者有什么区别？

段永平：那你觉得该怎么做？好东西让人先免费试试没什么错啊，这是最有效的广告。只有很少一部分产品可以这样做，大部分产品很难做到这一点。（2010-07-15）

05. 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（苹果）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？

段永平 ：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）

06.引用 苹果 CEO 库克接受《财富》杂志专访：“我们从来没想要成为先行者，只想做最好的产品。”

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。

段永平：“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）

07. 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。

段永平：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）

08.网友：请问“敢为天下后”这个道理，是只适用于企业选择市场吗？在什么别的地方这个道理也有用？

段永平：“不敢为天下先”出自老子《道德经》第六十七章，原文是：“我有三宝，持而保之：一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先……不敢为天下先，故能成器长……舍后且先，死矣！”其意是，我持有、珍藏三大法宝：第一是仁慈，第二是俭啬，第三是不敢在天下争先。因不敢居前争先所以才能为众人拥戴成为官长。如果一味居前争先而希望获得拥护，不仅不可能，而且注定是死路一条。(2019-06-18)

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。

段永平：真的能做到这么普通的普通人其实是极少的。(2019-06-18)

09.引用 段永平与浙大学生对话（2008-01-08）

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，而且还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？

段永平：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 consumer retation 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。**（2008-01-08）

10.网友：想问问大道，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？

段永平：名词有点多，我看不懂。（2019-10-17）

网友 b：提问者的意思应该是问：何时可以“敢为天下后，后中争先”，怎么判断条件合不合适。

段永平：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）

3.创新概述

01.引用：从安卓看专利敲诈

近年来，有关安卓侵犯专利的新闻屡屡出现，先是甲骨文状告安卓侵犯 Java 专利，再到微软利用安卓授权来牟利。本与微软毫不相干的安卓，却成为微软牟利的工具，使用安卓系统的制造商必须为微软提供相应的专利费，才能得以生存。为了自保，三星、LG、HTC 等厂家只能屈服……

段永平：专利是所有中国企业的痛啊，避无可避，尤其是走向国际时。靠自己的专利的积累去防御还需要很多很多年。（2011-11-27）

02. 网友：据说最近美国商会出的报告引起美国国内很大反响，主题就是关于中国有系统的“抄袭”国外先进技术的问题。我觉得高铁项目和华为的快速发展（当然不限于此）对国外造成的触动比较大。创新是发达国家和地区的杀手锏，且事关其长期和根本利益。不知道段总对这类问题和可能发展有何看法。

段永平：如果我们解决不了专利问题，我们就没办法让自己的企业创新，我们就势必长期落后于人。（2011-02-04）

03.网友：我们几乎没创新，建国这么久，享受到科技都是美国的。我们只会 copy（复制）。 不保护知识产权的恶果。

段永平：“不保护知识产权的恶果”确实是最关键点啊。看上去保护知识产权是件重要但不那么紧急的事，现在看起来是越来越紧急了。（2012-05-12）

04.引用：乔布斯与史玉柱：死的伟大生的光荣。

乔布斯的去世在中国引起的惋惜与反思，远远超过他的家乡美国。这种对乔布斯的投射让大家发现，我们这个号称“世界经济救世主”的盛世其实缺失了一个主角，那就是企业家的创新精神。 如果我们跳出对企业家个人英雄式的价值判断，把“乔布斯投射”……

段永平：最讨厌这种自以为喝了几天洋墨水的狗屁专家出来指点江山了，中国出不了乔布斯是史玉柱（之流）的错？我们的企业家们经常连品牌被仿冒都对付不了，就更不用说保护创新了。有点常识好不好！（2011-11-03）

网友：为什么乔布斯缔造了数字帝国，史玉柱仅是一个商业神话？

段永平：不懂问题是什么。我觉得乔布斯如果在中国的话，应该不如史玉柱。（2010-03-26）

网友：美国近几十年来确实是技术兴国，我所在行业里就有 Adobe 奥多比这样由两位数学家创立的图文软件巨头。
在美国好像各个行业里的天才通过努力都能自由发展走向成功。而东方人受到的各种干扰似乎太多了。

段永平：技术兴国是现象。（2010-03-31）

05.网友：#乔布斯启示录# 此文作为征文的参赛文章， 题目：中国在未来十年内也出不了一个乔布斯，出不了一个苹果！ 正文： 乔布斯之所以成为乔布斯，成为一个“生的光荣，死的伟大”的乔布斯，重要的在于他能听到自己内心的声音，重要的在于坚持按照自己内心的召唤。

段永平：美国资本主义已经 300 多年（包括英国传过来的），中国才羞羞答答 30 年，能出个马云就不错了。中国的大环境估计相当长的时间里是出不了的，这个时间会比大家想象的长很多。（2011-10-10）

06.引用：雷军为啥不做中国的“乔布斯”？

1、乔帮主的名声太响，做“中国的乔布斯” “鸭梨”太大。 2、国内互联网上爱拿雷军类比乔布斯，其中一个主要原因在于雷军做了“小米手机”，但小米手机不是iphone,这手机也成为不了中国的iphone。因为乔布斯做iphone是往“极品”方向做的，而雷军推小米手机...

段永平：不知道大家对“乔布斯”的定义是什么，但我觉得中国很长时间里还不具备出“乔布斯”的大环境。不过，中国这些年确实还是有很大进步的。 当然，如果我能做“乔布斯”的话，我是不怕“鸭梨”的，大不了和苹果一起吃。

网友：您过去和现在同时在做“乔布斯”和“巴菲特”，但真不知道未来您更想做谁？

段永平： 其实我一直在做自己。真实的乔布斯并不那么美妙的，我可没兴趣当。（2011-11-28）

07.网友：美国人创新真厉害！国内在过 50 年，不知会不会有这种环境啊。

段永平：这个我可以肯定不会有。因为这种文化建立起来大概需要五百年。(2013-06-06)

08. 网友：“没有自由的思想氛围，就不会有创新的精神”深有体会。

段永平：创新也是可以学的。最重要的一点就是如何创造自由思想的氛围。不过，在我们老中的文化氛围里做到这点确实特别难。（2012-04-27）

09.网友：对于 OPPO 品质做得这么好，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？

段永平：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。

网友：步步高它的研发成本占销售额有很多大？电子的东西更新很快，要不断持续地研发，会不会很累啊？

段永平：是的，很累但很有成就感。（2010-03-25）

09.网友：格力在技术研发上，格力电器从不设上线，需要多少投入多少，仅 2010 年格力的科研投入就超过 30 亿元，而净利润只有 40 多个亿。请教大道的看法。

段永平：该花的钱当然要花，你问什么？怎么判断是否该花是能力圈问题？（2011-12-06）

10.网友：请教大道，研发投入的资金，一般多少年后能形成生产力，产生利润啊？

段永平： N 年左右吧。（2011-12-06）

11.引用：OPPO 创始人兼 CEO 陈明永出席 OPPO 科技展时表示：“OPPO 明年研发资金投入，将从今年的 40 亿提高到 100 亿，并在未来逐年加大投入。这是陈明永首次明确指明 OPPO 公司研发投入数目。除此之外，陈明永还强调，提升自身研发实力外，OPPO 还将整合供应链，开放引入专家技术人才，提升科技实力。

公开数据显示，截至 2018 年 9 月，OPPO 国内专利申请公开和授权数量共 22712 件。其中 AI（人工智能）专利超过 300 项。今年 10 月，OPPO 率先实现了手机首次 5G 上网。毫无疑问的是，5G 和 AI（人工智能）正在成为手机厂商强化竞争的重要着力点，如何选择赛道以及如何布局投入成为头部厂 2018-11-27

段永平：转发\\OPPO CEO 陈明永：研发队伍将扩大到 1 万人以上
OPPO CEO 陈明永出席 Reno 新品发布会暨客户答谢会，现场陈明永明确 OPPO 新阶段三大发力点：深耕手机业务，发力 IoT 物联网，重视技术创新与品牌建设。他表示，通过百亿研发投入以及万人研发团队提升 OPPO 科…… （2019-04-11）

12.引用：OPPO 创始人罕见亮相 陈明永：未来 3 年研发投入将达 500 亿元
OPPO 创始人、CEO 陈明永在 OPPO 未来科技大会上罕见亮相并发表《共创万物互融新生态》的演讲他称，未来三年，OPPO 总的研发投入将会达到 500 亿元，将着重在增强底层硬件技术和软件架构能力上，加强核心技术的研发，将 OPPO 打造成世界一流的科技公司。（2019-12-10）

4.案例分析（苹果与三星大屏手机）

段永平：我前几天去买了个三星的最大屏的手机，认真用了几天，实在是不习惯。虽然也有些东西还不错，但整体体验和 iphone 还是有相当差距滴。很难想象用惯 iphone 的人会转到 android。所以库克讲的“蚕食”还是很有道理的。（2012-03-03）

01.网友：GALAXY NOTE（三星手机）吧，屏幕很大啊。的确，iphone 是领先很多年的产品，做得很极致，男女都适合用。唯一的问题是，苹果还能不能继续给我们惊喜？

段永平：是的，大得有点恐怖，但用段时间后就觉得大得不是那么有必要。（2012-03-03）

02. 博文：说说苹果（2013-02-24）

段永平：记得库克还说：我们最重要的是聚焦在做最好的产品上，利润会随之而来的。关于大屏手机的猜想：还不是很理解为什么苹果还没有推大屏手机，但知道苹果已经认真考虑过了。猜想是：苹果可能有一个更好的方案，或者苹果推的时候再说？也许苹果还没有找到大屏是伟大产品的感觉？当然，只要苹果能出个大屏或比大屏更好的产品，早点晚点都不会影响苹果的价值的。

网友：如果苹果现在出个大屏手机，我会毫不犹豫的冲去买一部。下个月会有点儿钱到位，根据以前的经验是到位之前股价会起来，买完之后再下跌，看看这次灵不灵。

段永平：我们看到大屏的同时苹果也早就看到了。技术上，做个大屏手机对苹果而言是完全没难度的。所以我猜想苹果可能有什么东西是他们认为可以超越大屏的。至于会是什么，等一等就会知道了。（2013-03-05）

网友：三星各个尺寸该出的都出完了，现在该轮到三星的新机被人说没有创意了。难道以后要出五边形、然后各个尺寸再轮一遍？

段永平：好像该轮到苹果出招了。(2013-03-15)

网友：估计出个 4-5 寸的大屏 IPHONE，就 4，5，6 字头了。

段永平：个人现在的感觉是苹果大概不会出一个大家想象的那种大屏了，因为如果苹果想出大屏的话，应该早就出了。苹果大概会有一个不一样的解决方案，但可以满足想用大屏的人的真实需求。(2013-04-20)

03.引用：【三星 Galaxy S4 智能手机销售不及投资者预期】
三星遭遇黑色六月。三星股价整月下跌 12.31%，市值蒸发 253 亿美元，相当于索尼市值。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。

段永平：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，以后不干了吗？**（2013-07-03）

网友 W：″前段时间刚刚试了一下 S4，真是开始对这家公司佩服起来……″
刚看到这里我以为段总对三星发现了什么好东西，往后面看完才知道是＂佩服＂三星过人的胆量。

04.网友：好像很多投资者和消费者，都对苹果的大屏有很高的期待，投资者的期望可不予理会，消费者显而易见的期望为啥千呼万唤不出来？请教大道解读背后的逻辑。

段永平：大概苹果对自己的大屏还不够满意吧。估计下一代 iphone 里一定会有大屏的，大概一年内？估计以后 iphone 会同时推若干个尺寸的。（2013-09-11）

段永平：苹果一定会推大屏的，大概明年出吧。（2013-09-14）

网友 J：苹果出大屏幕我就会换掉 5。其实国人喜欢花哨，喜欢炫耀，偏偏苹果在这方面不知道是不屑于做还是没来得及做，总之还有很大很大的空间。美国人做事太实在了，做那些技术含量高的费事不怎么讨巧的东西，比如国内 360 做的引擎，那么花哨，实际还是建立在微软的引擎上边，讨了那么大的巧。

段永平：如果你用 10 年的角度看，也许你会容易理解苹果的做法。（2013-09-14）

05.网友：请教段大哥从苹果的哪些做法中能看出下一年中推大屏的可能性很大？没推出廉价版苹果验证了苹果的企业文化，但是否想推大屏自己看不出来。

段永平：我知道大屏市场有多大，苹果当然也知道！只要在苹果的原则范围内和能力圈内，苹果没道理不推。不过，我可能快两年前就说过苹果必推大屏，没想到等了这么久。5s 出来后，苹果大概就可以抽出手来推大屏了，所以我认为苹果一年内就会推的。（2013-09-16）

06.网友：在腾讯上看到的：

库克说：“乔布斯知道苹果应该进入那些只有我们的技术能够控制的领域。”

库克解释了为何在三星和其他手机制造商推出大屏智能手机多年以后，苹果却等待如此长时间才推出类似产品的理由。主持人罗斯问库克，苹果推出 iphone6 是否为应对三星挑战。库克给出否定回答，并说：“坦白说……我们从多年以前就开始研制大屏手机。我们只是从未制造过大屏 iphone。我们集中全力，争取推出一款更好的手机。”

库克说，苹果在出售大屏手机前，需要确保为更大屏手机开发适合的显示器、电池以及软件。比如，苹果已经为大屏手机开发出单手模式，即屏幕顶部的用户界面可下滑至位于用户大拇指范围内，以便实现单手操作。

库克的回答与其 2012 年参加 AllThingsD 大会时，被问及苹果为何不推出更大 iphone 的回答如出一辙。当时，苹果最好的手机是 iphone4S，只有相对较小的 3.5 寸屏。库克说，苹果认为，对于 iphone 用户来说，能够单手使用手机非常重要。他还说，未推出大屏手机还有电池寿命等因素考虑。

段永平：现在终于明白为什么别人一问大屏库克就说单手使用很重要，别的当时他也不能说。（2014-09-14）

07.网友：如果可以的话，我希望能听听段总点评一下三星的企业文化。:）

另外，从自己的观察，苹果有一点跟三星很不同的是苹果比三星专注的多。

段永平：苹果是一家有利润之外追求的公司。真正有这种追求的公司非常少。（2014-08-04）

引用：失去乔布斯后的苹果，库克都做了什么？

段永平：他说：“当我们付出努力，为了让盲人也可以使用我们的设备时，我是不会考虑该死的 ROI（投资回报率）的。”苹果在发起环保倡议、保护员工安全和其他政策时也是如此。———这就叫利润之上的追求！(2019-06-27)

后记：

网友：请教段老师：a 股公司康得新 9 月 6 日与 三星在北京签订裸眼 3D 业务全面合作的战略合作协议，主要涉及产品端、研发端等较多层面的合作，推动裸眼 3D 新技术在移动终端的产业中的应用及推广。计划今年三、四季度推出搭载康得新裸眼 3D 解决方案的系列移动终端产品等。你对裸眼 3D 技术终端产品的市场空间怎么看？

段永平：很难知道谁是最后的赢家（2017-09-11）

引用：据 TechCrunch 美国科技博客：苹果（AAPL.O）取消了 AirPower 产品项目，理由是无法满足其硬件的高标准。苹果（AAPL.O）硬件工程高级副总裁 Dan Riccio 表示：在做出许多努力后，我们得出结论，AirPower 不能达到我们的高标准，我们已经取消了这个项目。我们对期待这款产品的客户致歉。我们坚持认为，未来属于无线发展，并致力于推动无线体验的发展。

段永平：虽然 iphone 早就有了无线充电，但 AirPower 出不来还是有点可惜。终于见到苹果掉一次链子了，不过这比强行推出来好。(2019-03-30)

附录一：(段永平波士堂访谈 2007-07-07)

袁鸣：我挺替段总可惜。为什么呢？因为段总其实他对行业很敏感，而且我们都知道你有非常非常强的营销能力，您的营销是非常成功的。您的市场敏锐度，您的营销能力，我总觉得步步高完全有可能，或者说有机会加上中国这个市场这些年的发展，成为比如说中国的三星，中国的松下，中国的索尼，甚至中国的苹果。

段永平：难道你认为我们现在不是吗？

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。

段永平：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 还是 visa 卡，它不过就是 windows 集成一个产品嘛！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，因为我们只在网上亚马逊上卖，我们在网上亚马逊送上 bestseller 了已经好几个月了，总之这个就是卖得最好的。

主持人：袁鸣你一个高明的发问彻底燃烧跟点燃了。我现在要看到的是胡先生已经很不同意他的观点了。

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，微软那个 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。

段永平：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，你要去教育他们（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。

胡海平：但我想说的什么意思？因为你刚才说了你们经过研究以后，步步高这个企业为什么不在中国上市？因为这个如果一上市以后你就会有更多的钱来做原创，你的 R&D 产品研发，投入很简单对吧？

段永平：中国有很多上市企业，中国有很多做家电的产品都上市了，他们可能还没我有钱，这是其一； 其二，在我们同类产品里头，你给我举一个例子，它谁做得比我好，他们都是上市企业，如果你的逻辑存在，那他一定做得比我好，早就把我打趴下了，对不对？

胡海平：这个就说对了，你可以去奋力……请问你的目标是中国的那些消费电子企业呢，还是三星还是松下幸之助，这种类型的企业呢？

段永平：我们没有区别。

胡海平：今天再提一个问题的核心是在什么呢？因为你比我们中国这一代的企业家原始积累完成得更快，你是富裕中的这个杰出代表。那么作为你这样的一种企业家，他考虑的问题应该要比人家要更远。是吧？所以你的眼光应该是世界级的，就是我或许我们对你的期望更高了，所以今天所提的问题也是。

段永平：问题是我现在已经是的情况下，你非说我不是。

胡海平：但我认为你现在是有钱，你现在有很多的钱，你目前就在核心原创性技术方面的投入不够。

段永平：我们开发的能力是非常强的，强到什么程度呢？但凡是我们在国内进去的产品，到最后都是我们会占到很领先。手机我们刚进去，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我们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”，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啊。你要面对现实，但面对现实这个东西是非常需要有勇气的。做企业我觉得如果让我跟大家讲，我觉得最重要的是你要想很远，你如何能够生存下来，生存下来比任何东西都重要。你说我今天要想搞一点激动人心的事情很容易，比方说我看到一些公司有些合并案子亏很多钱，这个东西有些是先找到我们，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？包括这个……我不想举具体的案子。

胡海平：但至少有一点，我认为你这几年到美国去是赚了钱，但是你没有抓住中国的这个资本市场，把步步高这个企业能够超出你想象的发展壮大，我作为我们来讲还是感到有点遗憾，你有没有这个感觉。

段永平：我觉得我们的文化里头有一些好大喜功、急功近利的东西，我们企业做得比我在的时候要好啊！对吧？我们企业的核心价值观我们最重要一条，我们追求的叫做更健康、更长久。你注意啊，我们没有说更大，2000 年，你们提到那个亚洲周刊的人采访过我一次，他说 50 年以后如果在一个媒体，在一个报纸的头条新闻是关于你们公司的新闻，你最希望是什么样的新闻，你猜得出答我的答案吗？我说任何新闻。

主持人：只要存在。

段永平：对，这说明我还活着，我相信我们公司还会活着，你比方说你说上市，我看到他们上市融那点资，说实话我根本就不需要，我有的是，我的钱比他融资要多，你说追求一个世界 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 nice is more 好就是多，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)

附录二：敢为人后，后来居上。《世界经理人文摘》专访 2001-02-01

问：你为什么会有“敢为人后”的想法？

段永平：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，而是步步高的话，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？

段永平：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，不会有暴利的进账。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？

段永平：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，就像毛主席讲的“集中优势兵力打歼灭战”[2]。

“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。

[2] 《集中优势兵力各个歼灭敌人》是毛泽东同志于 1946 年 9 月 16 日为中共中央军事委员会起草的对党内指示，对解放战争的胜利起到了重要指导作用。

问：“后来人”如何才能居上？

段永平：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。现在步步高的品质管理顾问是一家中国台湾公司。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”是否不利于创新？

段永平：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。

但是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。**

创新的精神是应该永远存在的，但是作为一个企业，你并没有太多的机会去尝试，我觉得我们在相当长的时间里都会采用借鉴的办法，到你的企业规模足够大，你的实力足够强，有很强的抗风险能力的时候，你是可以做一些改变，但是你必须要有这个能力承受这种风险，任何一种改变的风险都是巨大的。我们并没有说是赞成或反对创新那么简单，我们讲的是平常心。

问：“敢为人后”是否会影响企业的发展速度？

段永平：“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。我们并没有像赌博一样，全部一下子投进去，一旦失败，整个企业就陷入困境了。你可能会认为我们很保守，但我觉得在中国盲目的追求发展速度和企业规模并不明智。在发达的西方国家，因为国家已经投入了很多钱建立了整套完善的外部经济环境体系，包括法律、银行、教育、文化、基础设施等。在这种环境里，企业的外部成本是很低的，企业到了一定的规模时总成本并不高。

中国的整个外部经济环境体系还没有建立起来，外部成本很高，企业做得越大，总成本就会越高得厉害。所以在中国，大企业并没有竞争力，小企业在竞争中反而有优势。我们追求的是足够的最小发展速度，这里面的前提是“足够”，没有这个足够的发展速度，企业就没有办法发展下去——2001-02-01

第 5 节：品牌、营销与广告

一、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)

1.品牌与租牌子

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，曾经用过中国台湾的一个牌子，叫“创造者”。由于我们质量好，这个牌子一开始就还不错，但当时中国的台商（以及代理的中国港商）比较短视，居然开始将同一牌子的产品的包装盒偷偷卖给其他人（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”。(2016-11-18)

2.ipad 与小天才

网友：人才与天才的差别：天才看起来有点“二”。（看完段总推荐《阿甘正传》，想起网上有点“二”的话。）

段永平：我喜欢“小天才”这个名字。（2011-02-08）

网友：我给儿子买了小天才，998 元，很值，我一直不会教育孩子，现在全解决了，段总是你创办的吗？感觉市场很大。

段永平：这个产品对适龄的小朋友确实蛮好的，而且市场上基本没有这么好的东西，不过 ipad 会有影响。**小天才现在是我们公司的品牌了，说起来话长啊。**（2011-07-08）

ipad 与小天才

段永平：苹果和唯冠的 ipad 商标之争还是没结果，也确实很难猜测最后的结局。也许这是个不该发生的故事，如果当年苹果买唯冠的 ipad 商标时能多付点钱的话。不管结局如何，感觉苹果在这件事情上都是赚了小便宜最后吃了大亏，属于聪明反被聪明误的那种。

不过买商标确实也是件不容易的事，我们的小天才宝贝电脑用的“小天才”商标就是买回来的。上个世纪 90 年代初的时候，“小天才”在游戏机领域是个非常响当当的牌子，产品的质量和口碑都非常好，在我的感觉里是曾经唯一可以有机

会和“小霸王”一比的牌子。后来不知道什么原因“小天才”就慢慢在市场上消失了。

实际上“小天才”这 3 个字比“小霸王”这 3 个字的平衡性要好很多，主要是“霸”的笔画太多，导致“小霸王”3 个字怎么设计都不太好看。在步步高创业初期，我们曾经找到“小天才”商标所有人，提出想买这个商标（那是他们在市场已经上没产品了），并出到了 300 万的价钱，结果被一口回绝了。

10 年后的某一天（大概是 2007 或 2008 年？），我突然想到也许我们该再试试，因为想个好商标名确实是件非常难的事，尤其是 3 个字商标基本上都被注绝了。如果能够以不太贵的价钱买到一个好的商标名字绝对是合算的。

于是我们费尽九牛二虎之力终于找到了“小天才”的商标所有人。不过这一次我们吸取了上次的经验，委托了一个中间公司出面购买。结果对方直接出价就是 30 万，而且一再强调他这个牌子是很值钱的，10 年前步步高就曾经出过 300 万想买。过程自然是很顺利，一切按照法律手续，大概大半年后这个牌子就归到我们公司了。

其实我们当时还是打算用 300 万买的，哪怕今天当时“小天才”的所有人找到我们，我们依然还可以补足他，因为实在是不想赚他的便宜。

不过据说后来又找不到他了，希望他运气好能看到这个帖子哈。

网友：我想问下您明明 30 万已买了的商标，怎么还愿意补偿给商标所有人。一般在生意过程中怎么把握厚道和每一分都要算计这个度？是不是只有厚道的生意人才能做得大？

段永平：因为我们本来就觉得 300 万是个很好的价钱，没想到对方给的价钱那么低。厚道和做得大没有必然联系，但厚道的生意人可能能睡得好点吧。（2012-03-01）

3. 品牌起名的原则

01. 步步高取名（来源：（视频）财富人生—段永平）

段永平：那么步步高也是我们征名征来的。

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？

段永平：我们当时建立这个品牌的时候，很多人给我们提个建议，比方说你起一个洋名字，那么看起来像一个外资或者外来的东西，我说这个跟我这个……因为我做企业一开始，我就提出要以诚为本，就我不能蒙人家，那么你起个洋名字本

意就是已经想蒙人了，就让人家以为你是个洋的东西，所以我跟大家讲我说我一定要取一个本土的名字，那么品牌它有一个最基本特征。

第一、 你这个字不能够复杂。

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。

那么一来我们一征名征上万个名字，有很多人帮我挑，最后当时是我的秘书就这个名字让我看一看，哎，就是它了，我觉得这挺好，嗯，它是挑出来的，并不是我真的自己想到的，而且我们当时在这个设计这个征名的时候本身还出了个问题，就征名一般是取唯一的吗？我们就没有想过这个问题，就觉得没想过征名会有来那么多，那么就发现我来了很多，就是其中有八个是叫步步高的，我们那个时候是，我们要是用你的我们就付 5000 块钱，所以最后只好是这八个人每个人付 5000，我说还好不是 80 个，要是 80 个我可能就要选择我不用这个了。

02. 小霸王取名（来源：（视频）财富人生——段永平）

段永平：那是一个很偶然的因素，跟几个朋友在吃饭的时候都在想给公司取什么名字，有人看到小霸王汽车说不如叫“小霸王”，我觉得这个名字好，对我们这类产品的取名感觉很有个性比较容易记住。但霸太复杂是缺陷，在推广中带来很多困惑，小和王笔画简单，霸字笔画太多不均衡，传播性和异议性都很好，传播效率高。

网友：小霸王一打开电源就是一句“小霸王，其乐无穷”的话，真有趣。

段永平：呵呵，唐老鸭（李扬配音）的“小霸王其乐无穷啊”。 （2010-06-06）

03.网友：我也认为想好商标名确实是件非常难的事。我是建材行业的，我这个筑道名称也是注册商标，自己比较喜欢。

段永平：这个名字的同一发音有歧义，不是很适合做消费品的牌子。（2012-03-02）

04.网友：没想到段总对商标名称也有这么深的理解，我是做地坪漆的，我针对每个不同性能产品给了一个牌子，工业用固地宝、地坪宝、菲凡士、地甲、民用的牌子是地美丽、地平宝。其中菲凡士是受步步高名称启发的，段总可否点评一下（**给商标起好名的原则**），谢谢！

段永平：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。）（2012-03-02）

05.网友：OPPO 和 VIVO 都是好名字，而且不仅仅名字好，产品也好。希望能成为国内像苹果一样的优秀公司……

段永平：vivo 的商标是都是小写的，小写的有些道理哈。vivo 的商标设计有些小问题，在西班牙语里 vivo 是直播的意思，另外 vivo 在美国有同名的公司，似乎这个设计时有点仓促，当然找个合适的名字非常不容易。（2015-05-07）

06.网友：提到 BBK（步步高）和 OPPO，想请教段兄一个问题。其实我感觉用 BBK（步步高)这个名字打国际市场,应该也是个很好的名字啊？多延伸出一个品牌，是怎样的一种经营战略考虑的？会不会两个品牌容易分薄了资源？

段永平：我记得曾经测试过 BBK，好像在有些市场不太合适，有些地方发音都不同。OPPO 则在绝大部分地区都基本一样。（2010-04-02）

07.网友：oppo 和苹果容易搞混。不知道段总设计 oppo 想没想到苹果。

段永平：你是说商标？我们设计 OPPO 时苹果还在生死线上挣扎呢，要是现在出还真说不清了。（2010-10-24）

08.网友：听说 OPPO 诞生经历了 5 年酝酿期。

段永平：OPPO 定位为全球性品牌，设计工作由荷兰公司完成，希望能够更加欧化，借以与步步高区分。OPPO 在美国仅卖高端 DVD，销售通过网络完成，在中国则主要卖 MP3，渠道与步步高有很多重叠。“你看”，他指着窗外说，“每天都成车地往外送，每月在美国可以卖 1 万台左右。”我们计划用 5 年-10 年树立这个新品牌，“我们做什么事情都是慢慢来”。

引用:财经会客厅视频（博文时间：2010-03-22)

主持人：步步高也推出了 OPPO 这个独立的品牌。这么多大的动作是不是意味着步步高是准备再进行一次大的战略转型呢？

段永平：它是两个不同的部门做的东西了。那么其实 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。(博文时间：2010-03-22)

网友： 还是 OPPO 读起来方便·语音测试不是白做的啊·

段永平：OPPO 这名字起得不容易啊，前后好多年功夫呢。

段永平：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

网友： 段总这句话值钱。

段永平：这是基本常识哦，不是我的什么话。（2012-09-18）

网友：不敢苟同唉，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？

段永平：5 年以后再说这话。

其实企业非常不容易，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，你看看多加宝为了改这个名字花了多少钱吧。（2012-09-18）

09.**产品型号命名**

网友：发现一个对产品型号命名的有趣现象：做得比较好的，名字都非常好记而且不会弄乱；比如汽车里的奥迪 A4、A6、A8；宝马 X1、X3、X5；奔驰 S350、S600……像 Model S P85D 记起来就要复杂一些，取各种奇怪难记笔画又多的名字的车（这个就不举例了）貌似最后销量都不大。手机行业好像也存在这个现象。肯定不是由名字决定产品的销量，但我觉得一个重视用户的企业，会重视取名这个环节。假设茅台按您说把年份标示清楚的思路想想，未来的茅台叫：飞天 5、飞天 10、飞天 15、飞天 30，很好记忆啊！

段永平：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）

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

段永平：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

段永平：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。

段永平：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！

段永平： 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。

段永平：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

段永平： wow，这个可有点不好。后面的要早点注册了。 （2013-04-18）

10.网友：朋友想开家卖牛肉汤的店，起名字有没有什么需要遵守的原则啊？

段永平：别起那些让人想起就没食欲的，另外就是不要有歧义的，最好是一说就能写出来的。（2014-07-06）

11.网友：不会是网易有道就是从“取之有道”这里来！百度来自“众里寻他千百度”

段永平：呵呵，也许是吧，不过没问过。（2010-05-23）

12.网友：大道您好，我孩子 2 个月后出生，它名字我想了大半年了没想好，请大道和各位大道粉丝帮忙。

段永平：给人取名字我没啥经验，但给产品取名字还是有些想法的。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）……给产品取名字时还需要考虑平衡性，比如“小霸王”这个名字虽然很好，易传播，少歧义，但“霸”子笔画太多，与“小”和“王”怎么配都不容易好看哈。(2019-09-14)

4.品牌价值

01. 网友:对于步步高这个品牌有没有相关规划？因为目前步步高公司下有两个品牌，一个 OPPO，一个步步高，而步步高下又有 4 个子产品线，同时这 4 个产品线的运作是独立,那目前公司是如何规划让步步高的品牌价值最大化？同时如果步步高到了走向全球市场的时候，那步步高下面的 4 个产品线又如何协调规划？

段永平：不知道你讲的是哪 4 个产品线。我们产品线老多了。
我们公司经营电子消费品的有 3 个公司：
电子教育公司的主力产品是学习机、点读机、复读机、词典等等；
通讯公司以电话机起家，现在手机也做得非常不错；
有声光盘从 VCD 起家，现在刚刚进入“生活电器”；
OPPO 实际上是个全球品牌，现在大家比较知道的大概就是手机和 MP3/4 了，在美国有点影响的是 OPPO 的蓝光 DVD。OPPO 的东西可能是迄今为止在欧美电子类里美誉度最好的品牌之一了（知名度还远远不够），咱中国产品这好像还是第一回吧？不服的请上网查查，都是英文的。
我们没有品牌价值最大化的任何计划，我甚至不懂什么叫品牌价值最大化。我们最关注的是我们用户的体验和如何改进的方法,我们追求的是如何能提供消费者有用且喜欢的东西。如果我们能一直坚持这样做的话，20-30 年内说不定的我们也能出个像 iphone 或者 wii 一样的产品啊。（2010-03-22）

02.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？

段永平：个人理解，品牌就是产品在人们心中留下的印象。一般来讲，好的印象传播得比较慢一点，坏的传播得比较快一些。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。（2014.07）

03. 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）

04. 网友：请问对于一些行业，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？相信在中国对品牌的理解比段总强的人不多了。

段永平：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）

段永平：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。

网友：能不能举例子.说明物有所值？

段永平：大多数人买有品牌的东西时肯定不是冲着“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）

05 网友：小天才平板电脑真的是好东西啊 一出来我就想买两台给小孩用，让小孩从 IPAD（平板电脑）解放出来。我是知道小天才是步步高的。真担心其他消费者不知道小天才是步步高的而选择购买其他品牌的产品。毕竟步步高复读机培养的一群消费者现在都有钱了！！

段永平：小天才平板电脑就是给小孩用的，在小孩的眼睛保护上下了功夫，比 iPad 强。至于品牌嘛，本来就是产品的积累，到时该知道的就知道了。（2014-11-16）

06. 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，还是可以量化的？

段永平：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）

07.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。

段永平：名牌之所以是名牌一般都是有道理的。（2010-04-16）

08.网友：有个问题想请教一下大道：波特的五力模型能否用来验证“是否是好的生意模式”？

我的理解：好的生意模式，是为了能让（供应商+公司+客户）总值最大化，如果单纯只强调其中的任意一方或两方的利益，最终是不能维持下去的，也不是好的生意模式。大道如何看呢？

段永平：喜诗糖果是好的生意模式。比如情人节你到商店给太太买点喜诗糖果，商店说没这个牌子，但有喜词糖果，然后你说“那我去隔壁看看”。你去商店想买台 iphone5，商店说缺货，但有 gphone6，然后你说我等 iphone5。 说了半天，好像和利益都没啥关系。（2012-05-02）

网友：这就是品牌忠诚度，对吗？

段永平：我不是很相信顾客会有“品牌忠诚度”，顾客忠诚的是品牌后面的东西，不然假的会卖得和真的一个价还会卖得一样好。（2012-05-02）

网友 D：有人用苹果是因为其功能，有人是因为其时尚身份。对品牌背后的需求不同，可能在变化时忠诚度也就不同了。我不止听到一个人说，苹果都成街机了，用起来不如最初那般有面子了，这个群体的忠诚度又会如何？

段永平：呵呵，这个群体的忠诚度可能更高，因为不用会没面子的。（2012-05-02）

引用:福布斯：用户容忍苹果产品瑕疵源于品牌忠诚度

段永平：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）

09.网友：想请教下各位：如何做品牌？我们公司之前是一个 OEM（代工）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？

段永平：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都有啥，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）

段永平：关于做企业我举两个例子：不做代工，拒绝沃尔玛。沃尔玛要拧成本毛巾，给他代工你会很难受，企业会被弄死。

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。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。（2016-10-12）

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）

网友：从段总 20 年前就不做 OEM，建立自己的品牌，现在我越来越深信，功夫熊猫里的一句经典台词“There is no accident 世上无偶然”。这还是跟段总偷学过来的。

段永平：我们其实从来就没做过 OEM，但 20 年前确定了不做，所以谈都不谈了，省了很多时间。（2016-10-25）

10.网友：这 2 年承包了别人的品牌，做的电子商务，在天猫里卖，但是当时我们签约只签约了 3 年，明年就是第三年了，品牌可能会面临收回的危机，而我们自己做的是贸易也没有实体生产，自己的品牌已经去注册了，我自从做这个生意以来一直觉得很被动，感觉自己没有主控权，很想跳出这个阶段。

段永平：一个品牌签约只签三年的人，就不要说很想跳出这个阶段了吧？不过，亡羊补牢总是来得及的。（2014-02-27）

网友：段大哥说的甚是，当时提出签 10 年 ，但他不愿意说 3 年后在签，这个是我犯下的好大个错误，在我 17 岁的时候就经常看段大哥的视频，还有段大哥去波士堂的节目，一直在向您学习，签约时我 22 岁，今年 24 了。这也是我第一次动用家里的资金去做这个生意。

段永平：你这个年纪，不需要解释什么，而且亡羊补牢的效果会非常好。（2014-03-02）

网友：我所在的地方是一个皮具箱包产业区，有着非常完善的产业链，但我观察这个行业大部分都是靠模仿外国的品牌，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？

段永平：要建立品牌一定要想得很长远很长远。简单但绝非容易。(2019-09-21)

11. 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。

段永平：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）

网友 b：想请教您：步步高退出生活电器，是回避红海么？

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。（2011-04-19）

网友 d：我忘了在哪看到说步步高的生活电器被爱仕达接盘了，文中说道步步生活电器三年亏损 3 个亿，想问段总，您觉得步步高的核心竞争力是什么呢？

段永平：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。（2011-04-20）

12. 网友：今天去商场的时候顺便去步步高和 OPPO 的专柜看了看，也和促销员随意地聊了聊，感觉她们劲头挺足的，说步步高将成为国内的诺基亚，自己也简单试用了两个牌子的几款机子，感觉还不赖。顺便说说自己以前使用国产手机波导的经历，真是很痛苦，太不人性化了，所以后来一直没用过国产的。看来以后要改观了，盼望国货能自强。

段永平：最好不要概念化国货。产自什么品牌有时也是很重要的（我觉得比产自哪个国家重要）。我们的蓝光 DVD 在美国卖得还不错，国内却不行，有个可能就是高档的东西大家不太相信“国货”。老美不太管那么多，只要东西好就行。（2010-06-14）

13. 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？

段永平：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）

14. 网友：BBK（步步高）和 OPPO 同时在做手机，不知段总如何定位两个品牌，如何平衡两个管理层、销售渠道、客户之间的竞争关系？

段永平：呵呵，我就算是个顾问，怎么会要我去定位呢？这是两家不同的公司，各有各的定位。关键文化有相同的地方。市场上有那么多品牌，多一家竞争也没啥啊。（2010-03-17）

15.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。

段永平：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。

16.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。

段永平：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）

17.网友：我不懂如何看房地产产业，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。

段永平：呵呵，品牌在这个行业里绝对有价值。

网友 O：段总能否说细点？

段永平：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：A. 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？

B. 房产是否消费能力越低的地区，越注重品牌？

C. 假设中国经济继续长期高速增长，人们的购买力也会大幅提高，国民那时对房子性价比的辨识能力是否会提高？

段永平：社会信任度越低，品牌的作用越大。（2010-07-08）

18.网友：从 OPPO digital 的那个官网看，这完全是一个美国的品牌，very 非常硅谷。从 OPPO 手机那个官网看，又完全是一个民族品牌，连英文版的都没有。学长真高手啊!

段永平：其实和我本人没啥关系，我什么也没做过。说不上有什么厉害的，觉得挺正常。能反过来的才叫厉害，有时真能见到这种公司。（2010-06-10）

19. 网友：昨晚看了 315 晚会，对所谓正义的声音感觉很可笑。

段永平：难道你是第一次看电视？（2013-03-16）

网友 D：但看着还是生气，每次都会拿两个的好企业开刀，这什么价值观，还有没有是非了？

段永平：只有有名的企业才会有瞩目率，也只有在乎自己品牌的企业才会在乎，而且……明白？

20.网友：段总不会吧？OPPO 不是国际品牌吗？印度现在有近 12 亿人口，市场潜力和中国差不多。

段永平：国际品牌就应该去人多的地方吗？我不觉得印度对我们来讲眼前是个好市场。也许一段时间以后会是的。（2010-11-08）

21.中外媒体集体“八卦”只为一段恋情：温网咋就看上中国小子 OPPO 了

“从前书信很慢，车马很远，一生只爱一个人”，这是父辈的爱情，也是我们再也不会经历的爱情，品牌之间的“爱情”亦是如此，但有太多的“品牌爱情”却只是建立在所谓的赞助费上，往往结局并不那么如意，上一刻如胶似漆，下一刻就已分道扬镳。 北京时间 4 月 26 日，一段几乎没有任何征兆的“品牌恋情……

段永平： （2019-04-30）

22.网友：大道的本分，我很认同，OPPO 的产品我从 R15，到 R17，RENO 一直追，除了 RENO 无惊喜外，其他几款手机产品确实能看到产品平常心中的不平常处，但我今天要说的是 OPPO 手机的赠品，从雨伞到水杯，非常劣质，毫无品质感，我收到赠品的雨伞伞柄第二天就脱落了，茶杯的玻璃杯体和外塑间居然是松的，晃动明显，进一步调查发现这并不是我个例，京东和天猫上很多用户都投诉赠品质量差，以我知道的自拍杆赠品为例，2016 年有一批是中山市海一舟电子有限公司做供应商，正好有熟人在里面做事，他们居然是让员工领回家组装好了送到

厂，一套东西拿回家组装，交回来时要么杆多要么线多，这怎么做品控呢？现在好像这家公司倒闭了，希望 OPPO 公司好好提升赠品的品质，给人感觉完全是两家公司产品（虽然真是不同公司的产品）。

段永平：我觉得根本就不该有赠品，如果有就应该是一种标准。问题反映中。

不过，OPPO 应该是没有赠品的，赠品可能来自于经销商。(2019-07-14)

5.品牌多元化

01.网友：请教一下，同一家公司在同类产品中实施多品牌策略有哪些好处？这种策略是容易成功的方式吗？不知道段哥是否方便指点一下。

段永平：大部分产品这么做是非常愚蠢的。早年看过 P&G 这么做，所以老是觉得他们的产品多少有点蒙人的味道，将来有一天会有麻烦的。（2017-08-17）

网友：是违背焦点法则的原因吗？段总能不能再多说几句，我们厂就有这个问题。

段永平：同样的东西分成多个品牌卖显然属于生意导向而不是用户导向。（2017-08-20）

网友 z：佛山有很多陶瓷企业，一个公司下面就有很多个品牌，当时也不明白！

段永平：如果是同样的东西，一个牌子都做不好的话，多个牌子就更做不好了。如果一个牌子能做好的话，为什么还要多个牌子？OPPO 和 vivo 的情况不一样，他们是两个完全相互独立的公司，希望不要误导大家。

网友 z：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 合伙人一起干。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的呢？OPPO 和 vivo 应该都没找过这一类“顾问”吧？

段永平：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）

02. 网友：段总：我认为“茅台拓展多个子品牌和建五星酒店”不妥。请问我的思路不对？

段永平：建酒店显得有点愚蠢，希望不会继续。多个品牌看起来也不太明智，但不了解具体情况。（2013-02-24）

网友 M：建酒店是集团公司的事情，跟股份制公司（上市公司）无关。至于多个子品牌，也有很多是集团公司的。

段永平：哦，是集团的，那会有点不同。不过集团搞多个子品牌也不是很明智。我觉得茅台最重要的事情可能是打假和防假。茅台实际上是很有条件基本杜绝假货的，不太理解为什么会有那么多假货。现在 IT 技术这么发达，茅台飞天绝对有条件可以让每一瓶真酒都有自己的身份证的。（2013-02-24）

网友 K：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？

段永平：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。（2013-02-25）

网友 D：段总说的“茅台啤酒”问题，其实国内这样干的企业太多了，我也觉得太荒谬了，一个稍微理解品牌的公司都不会这么干。五粮液也雷同，上他们的官网去看几十个品牌的酒，把五粮液三个字翻来覆去变化了好几个品牌出来，不过最雷人的还是霸王洗发水推出的“霸王凉茶”。第一次看到它的电视广告简直被震惊了。（2013-03-26）

网友 S：不知道茅台会不会趁行业低迷做一些收购？段总如果是您会考虑并购吗？

段永平：我认为茅台应该做减法而不是加法。好像茅台正在做的也有点这个意思，慢慢地把非 53 度飞天的酒分出上市公司。（2014-03-25）

网友：段总，怎样才能改变茅台在中国人心中的地位啊？

段永平：多推一些便宜的非 53 度酒，包括茅台啤酒和红酒，甚至茅台米酒啥的，以及茅台矿泉水，茅台酒店，茅台手机，茅台空调，加快推出的速度，五年出厂的规矩也不要了，假酒也不管……十年后， 茅台的地位就应该彻底不一样了。（2015-02-16）

网友：段总水平高，除了茅台手机，茅台空调，其他都会有的。茅台机场，茅台文化中心，茅台生态园区，茅台旅游园区也会有的。茅台留了很多钱，总要发展嘛，不然钱有什么用？管理层能力怎么体现？

段永平：地方的东西可能是不得已而为之的，冠名的东西有时候也说得过去。最怕茅台扩展产品线，不过似乎目前还比较清醒，在减掉一些不太合适的东西。（2015-02-16）

网友：对于茅台的金融布局段总如何评价？

段永平：增加股东风险的有效办法。希望只是有限的很小的风险。（2017-08-14）

03. 网友：阿段，虽说没有见过你，但是步步高、OPPO 的双牌运作超出我想象的成功，这点上敬佩你的远见。竞争反而使两个牌子的手机都做得更好了。

段永平：其实我们没有双牌运作的问题。我们这就是两个不同的公司，完全不同的人，但正好在手机这个产品上重合了。他们面临的竞争也是市场上所有的品牌。（2010-05-10）

04.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）

6.品牌保护

01.网友：段总，我发现那些仿步步高 I6 青花瓦这一款手机，外观看起来什么都仿得很像，但是犯了一个低级的错误就是把 BBK（步步高）这个商标弄成 BBG。
段永平：玻璃是玻璃，钻石是钻石。把玻璃当钻石买的人实际上也很值得同情。无论怎么仿其实都是违法的，只是政府力量现在还抓不过来这些事而已。（除了假冒商标外，近似侵权也一样违法）

在美国碰到这种事处理起来真是很方便，只要证据全，几乎就是一个电话的事。所以在美国假冒的人成本巨大，风险很高。我们中国要到那个地步可能还有很长的路要走（国内假冒成本太低，几乎有点鼓励的意思，对国家的长远利益的伤害实在是太大了）。（2010-06-17）

02.引用：乔布斯与史玉柱：死的伟大生的光荣

乔布斯的去世在中国引起的惋惜与反思，远远超过他的家乡美国。这种对乔布斯的投射让大家发现，我们这个号称“世界经济救世主”的盛世其实缺失了一个主角，那就是企业家的创新精神。 如果我们跳出对企业家个人英雄式的价值判断，把“乔布斯投射”……

段永平：最讨厌这种自以为喝了几天洋墨水的狗屁专家出来指点江山了，中国出不了乔布斯是史玉柱（之流）的错？我们的企业家们经常连品牌被仿冒都对付不了，就更不用说保护创新了。有点常识好不好！（2011-11-03）

03.马云：平头哥跟人打架无所畏惧（2018-09-20）

据了解，“平头哥”是蜜獾的别称，号称是“世界上最无所畏惧的动物”

在今天举办的2018年夏季达沃斯新领军者年会上，马云谈及平头哥半导体有限公司时表示，“我对平头哥比较感兴趣的，太牛的一个，就是跟人打架，无所畏惧，别告诉我对手是谁，也别告诉我多少人，告诉我时间、地点就行了。我这个人，我从来不怕。”

段永平：想起那个面对一堆偷井盖的大汉还敢大吼一声的马云。每当想起这个时刻，我心里总有一丝感动。马云内心深处是有个江湖的，他就是那个武林高手哈。

我自己不确定如果面对几个大汉我敢大吼一句。我从来没有面对过那种情景，所以真的不知道。我个人直接面对过的最需要勇气的大概就是打假了。在小霸王早期，我们刚刚推出小霸王时在广州就有人假冒我们的商标了，当时公司的法律顾问不敢去管，我就只好自己提个包，假装买货的人去卖假货的地方订了一批货并让他们送到火车站以便人赃俱获。当时执法部门很给力啊，不然我就跑不掉了哈。（2018-09-20）

网友：看来段总的勇气不比马云少啊！假冒商标的事是不是“广州佬”告诉你的？

段永平：我那个不一样，我没有选择的余地。马云是可以选择离开的，我们当时规模还很小，只能面对啊。大概是1991-92年的事情。（2018-09-21）

二、营销

（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，把你想传播的信息传播出去（给你的用户）。

我这里是要强调，营销不是本质，本质是产品。营销最重要的，就是不能瞎说。企业文化最重要。广告最多只能影响 20%的人，剩下 80%是靠这 20%影响的。营销不好，顶多就是卖的慢一点，但是只要产品好，不论营销好坏，20 年后结果都一样。（2018-09-30）

问答

1.营销

01. 网友：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）

02.网友：好的名字，是营销成功的关键啊！

段永平：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。（2015-04-05）

网友：关键是产品要好，要符合消费者需求！好的名字，也是好产品很重要的一部分哈，那些做 2 好的产品，大多都有一个好名字。国酒茅台，酿造高品味的生活。第一次看见，牢牢记住了。

段永平：microsoft，panasonic 都不是啥好名字，Sony 是好名字。（2015-04-07）

03. 网友：销售人员最后成了公司的经营者，而不是产品经理和工程师。狠！想起一些说法：格力电器好是董明珠很会搞销售；步步高好是段总是营销高手，脑白金好是因为史玉柱广告打得好.....另外的说法：格力掌握核心科技；好产品（品质）是设计出来的；脑白金卖了十年了；不要卖自己不想要的东西.....确实，好产品不是卖出来的，销售做得好的人首先是会选择产品而不是能说会道。（都是跟段总学习的）我们相互诚实到残酷的程度。很震撼！如此文化！

段永平：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。会打广告的多了去了，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）

04. 网友：中国有决断力又舍得在广告营销上下大手笔的人，史玉柱、牛根生俺都看过很多资料。但是如果没有亲自创立公司，运作推广一个品牌，根本无法学到精髓。牛根生 11 年前带 12 个人出来创立蒙牛股份，只有 1300 万资金没有工厂，到东北找奶厂代工。居然就那么舍得在品牌推广上下成本。品牌在内蒙古做到第二的时候，也迅速找到了几家风险投资投入巨资，签下对赌协议，为 2003 年上市做准备了。一般人没有这样的胆量，就算有恐怕也驾驭不了发展这么快速的企业。

段永平：快速会翻车的。史玉柱，牛根生都不是舍得在营销上下“大手笔”的人，他们不过是花他们觉得该花且花得起的钱而已。“敢”下“大手笔”的那些公司好像都不见了。（2010-04-23）

05. 网友：想请教您一个有关花钱的问题。步步高在十年厂庆纪念晚会上，请到了央视著名主持人朱军和小丫，以及当时一些演艺界的明星大腕，估计要花不少的钱；步步高还专门请过美国著名管理咨询公司给企业做过咨询，估计也会花不少的钱；为了全球化的品牌商标 OPPO，你们又花巨资请国外机构在全球各地区做语音语义测试。这些年，企业为了解决一些问题，肯定还有许多不为外界所知的巨额花费。我想，你们事先在研究（讨论）以上这些项目的支出时，会不会有不同的声音嫌花的有点多。
我想请教的是，为了解决问题，花钱时都有什么讲究？或者说，花钱时，不要犯哪些错误？

段永平：我们公司从来都是花自己的钱，连有息贷款都没有，怎么可能会乱花钱？你花自己钱的时候就会知道需要有啥讲究了，至少你会从经验教训中学会的。不过，用花钱的说法其实是有点怪的，**公司的运营里我们一般叫投入。投入是和产出相关的，会经营的人自然是会算账的人。**（2019-03-20）

06.网友：在学校读市场营销时，书里都是举出行业竞争激烈，各公司产品高度同质化，提出差异化营销，为产品找卖点。记得叶茂中的书里特别强调的是营销策略，看了他很多书，受他的思想影响比较大。

段永平：营销对公司来讲只能锦上添花，千万别夸大其作用。（2010-04-21）

07. 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，坦率地说是没有绝招的，唯一就是两个字—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？

段永平：非常同意董姐的说法。（2010-09-22）

08.引用：三星新广告挑衅苹果:你无法阻止的平板

据报道，澳大利亚联邦法院上周推翻了对三星 Galaxy Tab 10.1 的禁售令，使得这款产品在圣诞期间得以在澳大利亚销售,这也是三星在苹果诉讼案中取得的一次重大胜利。三星推新广告语:苹果无法阻止的平板(图片来自 Engadget 科技播客) 三星本……

网友 Y：营销嘛，很正常，耍点滑头都是应该的。

段永平：拿这个说事比较无趣吧？有本事和苹果卖一个价试试。耍滑头的结局都会是“杯具”。（2011-12-16）

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。不知道能否请@大道无形我有型　兄指点……

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）

10.网友：在中国，买苹果的人，都是把苹果当成一个标配的时尚品罢了。这和当年一部手机上万元，中国却买者甚众，是相同的道理。苹果最后会发现低估了中国人对苹果手机的购买能力。

段永平：任何产品开始时跟风买的都是大部分，但最初懂的那 20~25%的人最关键。（2012-04-26）

11.网友：千万不要认识错，中国很多消费者还不够理性的。

段永平：我还真认为你可能认识错了。

作为一个群体，消费者绝对是理想(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。（2010-03-24）

12. 网友：企业的运营跟健康蛮像的，段老师也老说健康度。道理是一样的，很多企业营销部门很牛，广告满天飞，但是生产管理很烂，发生癌变了，最后的结果就是健康的发达的部分一定会被癌变的部分拉下来。

段永平：什么企业的营销部门可以很牛？苹果大概也不会吧？好企业的营销部门是不应该很牛的，当然，别的部门也不会。（2010-11-28）

13. 网友：马云思考问题确实独到，也佩服他的成功经历。可一段时间以来阿里巴巴的销售员给我的感觉却不好，强行营销。在我明确表示暂时不需要通过电子商务销售，并耐心解释原因的情况下，不预约拜访，强行要求会谈，多次骚扰，不胜其烦。有损马云与阿里在我心目中的形象。

段永平：这个确实不好，有待改进。（2011-10-02）

2.渠道

01.网友：段总您是怎么看“终端制胜、渠道为王”这个理念的？

段永平：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）

02.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。
段永平：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）

03. 网友：段总，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？

段永平：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）

04.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。

段永平：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）

05.网友：烦问段哥对“网上店铺”有何见解，或问“网上店铺”和实体店铺有什么真正的区别，孰优孰劣？

段永平：苹果店是“网上店铺”还是“实体店铺”？（2011-05-24）

06. 网友：向学长请教一个有点儿幼稚的问题。我发现身边很多赚大钱的人都是做某某（比如红酒、挖掘机、安全套等等）“中国区总代理”的，看起来钱特别好赚。比如有个叔叔做某日本挖掘机的代理，据他说每年就有稳定的两千万美元的现金流进，而且看他还挺闲的。“代理”这门生意是个什么特点的生意呢？是不是只有已经财大气粗的人才可以做？我在北美留学的时候曾经和一个同学到加拿大的一个酒庄打听可不可以做他们的冰酒的代理，被人家笑着就敷衍出来了，仿佛我们说梦话似的。比如您的产品的代理商都是找什么样的条件的呢？

段永平：你觉得如果你找代理会要什么条件？你先设一个才能明白别人需要啥。有时候逆向思维会很有帮助，但大多数人不习惯。（2011-03-06）

07.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。

段永平：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）

08.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，请赐教！

段永平：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）

09.网友：您对电商行业怎么看？

段永平：和别的行业一样，有好的企业，也有烂的企业。严格讲，“电商”只是手段或工具，不能叫做一个行业。未来无法适应电商这种工具的企业多数都会面临生存问题。（2014.09）

10. 网友：现在越来越多的公司都开始上微博了。你们公司微博营销了吗？你对这个趋势怎么看？

段永平：必须的！（2012-03-28）

3.产品定价

01. 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？

段永平：“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。

段永平：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）

网友：我想了一下，不知道对不对，请段总指点：聪明厂家需考虑所有经销商的利益，不能偏袒。所以价钱不会便宜。

段永平：差不多吧。看看当年戴尔和康培的关系也许就明白了。（2010-07-06）

段永平：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）

02.网友：有一个问题想听听您的看法“：“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？”

段永平：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。（2015-06-12）

段永平：这里透露一个小机密：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）

03.网友：有个问题想了很久也没搞清楚，只好请教段总，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？

段永平：假设你想做个百年老店，你也许能想明白。（2013-02-23）

04.网友：段总如果厂家根据市场情况制定了产品的出产价，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意竞争，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。

段永平：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）

4.关于参展

01.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？

段永平：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）

网友 D：是因为企业会把注意力主要放在营业额上了吧。行为就会偏离原点了吧。

段永平：如果我这么说了你还是不懂的话，怎么说你都不会懂的。自己慢慢想个几年也许就能明白的。（2013-10-28）

网友 I：参加展会，我的理解会出现迷失，因为会发现别人有很多东西很新很好，那么就想也学过来，这样会从客户需求上迷失；如果真的达成生意的话，那么会迷失不再去关注用户需求，只需关注大客户订单需求，我是这么理解。

段永平：我说的是我们公司的产品不摆展，人还是应该去看看的！（2013-10-28）

02.快讯：报道称微软将向国际消费电子展说“不”

（i 美股讯）据美联社报道，微软公司周三表示，2012 年美国拉斯维加斯国际消费电子展（CES）将是该公司最后一次参展 CES。报道称，微软将会在自己的发布会投入更多精力。

段永平：微软终于明白去 ces 是件费力不讨好的事情了。苹果早就明白了，我们公司也算一开始就知道地。现在还有很多国内公司每年在 ces 劳民伤财，希望他们能再想想。

03.网友：网易拒绝参加文博会（是想做成 ChinaJoy 中国国际数码互动娱乐展览会），也有个性。

段永平： 呵呵，我想网易是对的。（2011-12-22）

5.饥饿营销

01. 网友：段总，（苹果产品）是不是可以理解为另一种“饥饿”营销。

段永平：说苹果饥饿营销的人根本就不知道什么是营销。那是个“专家”编出来的名称。（2011-04-27）

02. 网友：你觉得真有"饥饿营销"这样的事情吗？ 我总不能相信一个公司原来可以卖很多货会故意控制销售速度制造饥饿。

段永平：“饥饿营销”是那些所谓的不懂销售的市场大师们编出来的，现实当中没这个东西。苹果的东西给人这个感觉确实是因为供不上货。我见到最早这么卖东西的是任天堂。（2011-05-07）

03.网友：今晚在超市看见 OPPO R9 的广告有一点耳目一新的感觉，去问服务员多少钱，2799 元，缺货，预定后三天到货！这绝对不是饥饿营销，有想买的欲望！

段永平：“饥饿营销”这是个不懂营销的人才懂的一个词。（2016-04-15）

6.市场调查

01. 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。” 请问段总，如何理解乔布斯的话啊？

段永平：他说得很对，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。市场调研只能够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。（2011-02-26）

02. 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。

段永平：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。(2010-03-23)

03. 网友：媒体说在手机领域排行榜上，摩托罗拉高居榜首，HTC、索爱和诺基亚分居 2 至 4 位，苹果排名第 5。在 PC 领域排行榜上，惠普排名第一，苹果位列亚军，戴尔为第三名。在消费电子领域排行榜，索尼排名第一，三星、松下、LG 分别位列 2 至 4 名。而苹果并未在该选项中出现，是不是可以理解为苹果的空间还很大？

段永平：大概大部分美国人已经不认为 iphone 是手机或是调研机构的问卷有问题吧？这种调研和企业的市场调查一样，如果问卷设计得不好，则没办法得到想得到的东西。苹果的营业额应该也超过 sony 了，但人们也可能不把苹果当消费电子了。不过，苹果在 pc 里排到第二倒是有点意外，说明这些年 mac 确实起来了很多。（2011-04-14）

7.国际化

01. 苹果新传奇的中国启示：国际化成关键

程实走出去成就苹果传奇 NBA（篮球俱乐部）有句名言:“永远不要低估一颗总冠军的心”，在大浪淘沙的商业世界，这句话则可以换作:“永远不要低估传奇公司自我超越的勇气”...

段永平：怎么会得出这么个结论？。 不过，国际化的定义很含糊，如果国际化指的是学到世界上的好东西的意思就没问题，如果是指的拼命到别的国家去做生意的话，对中国绝大多数公司而言还是蛮危险的。（2012-05-03）

附录：段永平给营销人员讲话全文

原文:
各位同事，欢迎加入步步高公司营销人员的行列，成为这个大家庭中的成员。作为步步高的营销人员，希望你们热爱本职工作，执着于这一事业，成为步步高事业前进的排头兵。在这里，有必要让大家了解我们这个企业的理念和精神。
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账，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。

企业不要什么钱都赚，这是一种本分。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。做企业要有责任感，而不是简单的为了赚钱，赚钱只是一个过程。企业存在要有价值，比如为社会创造财富，提供就业机会等。

企业不是什么事都做，这是一种本分。也就是遵循“焦点法则”，把 80%的精力放在 20%的事情上，那么 20%的事情会带来 80%的效益。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。

要老老实实做事，是我们做企业的准则。做企业其实非常简单，没有什么花拳绣腿，最厉害的招数是没有招的招，一拳打出去，非常朴实。我觉得也跟做学问、搞科研一样，勤奋和坚韧都是非常重要的，爱迪生关于成功的公式：99%的汗水加 1%的灵感，这里同样适合。必须老老实实做事，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。一个企业在成长过程中，随时都可能遇到困难和挫折，有时甚至是灾难性的打击，但企业家必须能扛得住，绝不能放弃自己的追求，很多人老是埋怨自己的运气不好，在逆境中沮丧，甚至走向颓废，这实际上是意志品质不够好。企业家应该有一种精神，百折不挠，方能制胜。

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。

要敢为天下后。我觉得敢为天下后对较小的企业尤其重要。我们实力本来就不强，很难跟世界级的大公司相比，因此，我先看人家国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后我再做什么，这样成功的几率要大得多。其实，先与后是相对的，暂时的。进入市场有先后之分，这只是竞争的开始，后来者确有不利之处，但超越前人本身就是巨大的动力和目标，而且在更后面看清对手和市场，

更容易看到，自己的差距，也更容易少走弯路，只要能找到突破口，就可以集中优势兵力，快速切入，快速跟进，后来居上。

不攻击对手。我觉得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，将来总是要摔跤的。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。

我一直这么认为，一个企业的失败，企业家要负主要责任；一个企业的成功，功劳肯定是大家的。我们的企业的成功与发展需要各方面的人才，给大家提供充分施展才华的舞台，提高我们的专业化水平和企业的素质。市场竞争的背后其实是人才素质的竞争。企业的发展，需要我们的人才队伍不断壮大。

我们正在处在一个竞争日趋国际化的时代，我们的企业面临更为严峻的挑战。与跨国公司这些重量级的企业相比，我们还是一个弱者，我们在资金、技术、管理、经验及产品开发能力上都必然要逊一筹。我们要不断努力缩小与他们的差距，提高我们的专业化水平和整体素质；我们要把企业做大，把它培养成为世界级和重量级的选手。为此，需要大家励精图治，共同努力，共同奋斗。
谢谢！

段永平：大道不记得什么时候讲的了，但内容看着像。至少应该是 20 年多前的事情了吧？（2019-09-26）

三、广告

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。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）

问答

1.内涵

01. 网友：我觉得OPPO用广告来制造产品做得很成功。这个时代，产品已不仅是那些功能了，广告策划师也在制造产品。这方面OPPO走得很前沿。

段永平：记得我读EMBA时有个诺基亚的同学就说过，步步高就是靠广告起来的，我回答说，对，和诺基亚一样，都是靠广告。她说，诺基亚可不是光靠广告，然后我说，那你凭什么说我们是靠广告啊？MBA可不能白学哦。
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：说得太正确了。可惜国内太多聪明人总想通过营销把白菜卖出猪肉的价格来，本末倒置。

段永平：现在白菜是比猪肉贵了吧？这是个fact。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）

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。

段永平：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）

03. 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？

段永平：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，有很多悟性差的对手都掉坑里了。

总而言之，**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的准则。（2011-08-16）

网友 T： 3 个月前我们在一个时装杂志上做了一些招加盟商的广告，加上模特拍摄什么的花了 20 多万，现在 3 个月过去了，就十几个咨询电话，关键是一个有意向来深圳参观的都没有，这个效果实在是太差了。这个广告下个月就停了，这个广告我们分析问题很多，我们自己的产品包装也有问题，另外不能光一个模特可能也要请明星代言才行，再就是媒体发行量可能也没说的那么大，现在还是不着急，回到之前的开店思路，稳步的慢慢走，另外网络这一块也被我给煽动起来了，淘宝商城近期也要上线了，先这么弄了，大规模广告招加盟商的时机还不够，内功还没练好。

段永平：你们的这种广告直觉上可能在百度上做效果更好。但你自己首先要有个不错的网站才行。

段永平：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。（2010-04-23）

2. 概述

01. 网友：2000-3000 万美元？那真是够小的了，那时候怎么就没认识段总呢，真是可惜啊，那时候就感觉段总老是去 CCTV 做标王的，好像广东帮胡志标、段总、何伯权老是去做标王的。

段永平：我们从来没做过标王，不知道人们为什么乱讲。（2010-05-28）

网友：1997 年 CCTV 竞标会上，步步高以 8012.3456 万元的价码竞投标的（不难理解 FASTISLOW 先生拿下巴老午餐会也是志在必得）经超常规发展，1998 年，步步高投入 1.59 亿元成为 CCTV 实际上的标王。 “敢为人后”“一般是市场做

不好才谈自己是科技主导型！”。1998 年 11 月 8 日林一平先生主持的那场竞标（没写清楚）感觉是段总让了胡先生一手的，真功夫让了一回好功夫。

段永平：呵呵，那个不叫标王。标王是有定义的。那时候的广告真便宜啊，现在如果投同样多的钱，估计很难听到响。我们投这种规模广告也是挺辛苦的，但这种投资很合算啊，现在要难很多了。我们公司投标从来都是很理性的，那是要花钱的。当然，有些人实际上后来就没付钱，对其他人来讲确实不公平，因为他们抬高了价钱。（2010-05-28）

02. 网友：说到成龙，格力请成龙做的电视广告我看是真不咋地，配音是格力掌握核心科技不是花拳绣腿，画面却是成龙大哥在玩拳，呵呵成龙是演员，那不是花拳绣腿是什么？明显的不对板。

段永平：呵呵，广东话里“好功夫”就是“真功夫”，普通话里有点区别。

网友 K：胡志标先生的因果是成龙给的？如果段总请成龙给 OPPO 做广告，看会不会倒？成龙是“广告杀手”，没有逻辑。

段永平：成龙不适合 OPPO 的广告。 OPPO 的广告非常年轻化。

网友：请教一个问题，企业选择代言人的标准是什么？像可口可乐，步步高等没有广告部门的企业，是提具体的代言人标准然后让广告公司去弄还是自己去跟目标代言人接触呢？

段永平：你能告诉我人们选择餐厅的标准吗？（2012-02-23）

03. 网友： OPPO 手机广告（请迪卡普里奥拍的那个），很牛啊，一看有很高档、很精致的感觉，这在中国公司里面比较少，挺不错的！你自己怎么看那个宣传广告？

段永平：我也觉得不错，但产品怎么样还看不出来。（2011-08-17）

04. 网友:段总做人这么拼,现在又生活在加州,不知道现在和施瓦辛格州长——您的产品的代言人，是否还有联系？

段永平：联系他干嘛？

网友：联系他干嘛？广告没播，你们也是受害者，他老人家就没请您吃顿牛排补偿一下？他们应该知道你们也是受害者的吧？委屈了！不过马云先生说，男人总是在委屈中长大，向段总学习了！

段永平：呵呵，你知道的还挺多。马云这话说的，有点大男子主义。谁没点委屈。（2010-05-28）

网友：呵呵，段兄调侃我啦。马云业务是肯定懂的，大方向没错。段兄做步步高和 OPPO，不能说不懂业务吧。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 YAHOO（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。

段永平：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）

06. 网友：马云说长相和事业成反比，喃也很认同。

段永平：那要看干什么事业。

网友：看干什么事业，哈哈哈哈哈，笑死我了，段老师你也太幽默了！

段永平：你们想偏了吧？当明星的长相很重要啊，哪怕是体育明星也很重要，广告价值差很多。（2010-07-22）

07. 网友：呵呵。今天想起了步步高的广告词，记不全了大概记得是：说到不如做到，要做就做最好，步步高。

段永平：说到不如做到。这和广告词的关系好像很微弱。

网友 L：说到不如做到，要做就做最好，步步高；这个广告很多消费者感觉很踏实，这是我以前客户说，请问段总您当时是这么想到的？

段永平：别人写的词，我选的。

网友:《步步高》那个词是您填的吗？最近公司的晚会拿它表演了，不过是手语，很多公司营销培训都用这首歌，挺激励人的。

段永平：不是我填的。后期我们已经觉得这首歌词有点问题，所以现在不太用了，主要是觉得“付出总有回报”有点不太对劲。你这一说我就更觉得有点问题了，以后不会让传销公司拿去用吧？

一般来讲确实如此，但很多时候回报不是追求来的。这个说法觉得有点功利性，自己感觉不太好。（2013-02-25）

08.网友：请问阿段，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，感觉老白干非常既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？

段永平：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）

09.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，郎朗上口。

段永平：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：用户不是傻子。用户需要的是真实的体验而不是所谓的数据。广告传达的应该是产品能够给用户带来的真实的体验。如果一家企业首先就没有做对的事情，还一心想和同行比高低，和用户耍小聪明，广告是把双刃剑（这个比喻真贴切），广告语若是言过其实的话，吆喝声越大死得越快。

10.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，价格投资者哦。如果段总是这个银行的老总肯定不会这样做广告吧？

段永平：这种广告越多，这个老总当的时间越短。（2010-05-05）

11. 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。

段永平：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）

12. 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？

段永平：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 S：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。

段永平：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 X：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”？

段永平：广告只是日常经营的一部分，CEO 当然会花很多时间，mkt 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）

13.网友：是不是开始做企业都是这样的步骤：1，先花很大的功夫做消费者和市场的分析，确定要做的一两样消费者会喜欢的产品。2，然后把严格控制质量的产品放出去试探消费者的反应。3，反应良好的话，扩大产能，并在主流媒体上重拳出击，毕其功于一役。我完全纸上谈兵，但是不知道是不是这个路数？ 是不是这两年就会见到 OPPO 的广告出现在美国的各个媒体上了？

段永平：你的步骤像是没做过企业的人写的教科书上的东西，确实是纸上谈兵。大公司有时确实会这样做，但开始做企业的我认为一般不会这样。多数都是拍拍脑袋就出来了。创业就是如此，有一个自认为好主意的东西就开始干，市场会留下真正的好东西，也就是大家看到的创业成功的例子。
OPPO 广告出现在美国各种媒体上的时间可能会在很久以后，估计两年内肯定不会有大规模的行动的。（2010-06-11）

14.网友：我记得您和李大师合作过的，回头想想您的小霸王和步步高也是很善用广告，

段永平：呵呵，如果一个人真的很厉害，我们没有道理不长期合作的。
（2010-06-11）

15.网友：学长您的 OPPO 在美国做广告吗？好像以前没见过哦。

段永平：目前还没有很多广告，只是在网上卖。OPPO 的 blu-ray DVD player 可能是中国人做的唯一的高端电子消费品吧？我们那款 899 美金的卖得好像还不错，听说未来还有一款 999 美金的。我们的产品可是 cnet rating 得分第一啊。（2010-06-09）

16.网友：我的 MacBook Air（苹果电脑） 有一次不小心也是掉到浴缸的水里。马上拿起来用电吹风吹吹真的还能开机接着用，跟几个朋友说过这事有些人还不太相信总说我在推销苹果，我说难道苹果是靠推销的？

段永平：我和“厨师”(cook)聊天时“厨师”特别提到苹果是不搞推销的。
（2014-08-20）

网友：记得段总以前用“不亢不卑”这个词形容过苹果零售店员工的服务态度，印象很深。今天又看到苹果的“不搞推销”，受益。

段永平：苹果的广告都没见过推销的，一般见到的都是融入生活的场景。这种广告效果慢但持久。（2014.07）

网友：偶然看了几集目前很火的电视剧《欢乐颂》，发现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。

段永平：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。（2016-05-09）

17.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。

段永平：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）

3.广告预算

01. 网友：我发现了一些网络广告的小技巧，请段大哥指正。

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，然后才提高出价了。这个广告投放看来也是一个急不来的东西呀，万变不离其宗呀。

段永平：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）

02.网友：关于步步高的问题，他前段时间广告的好几款电器都是请了好几个韩国的女星，这样的代言费和广告费加起来应该不是小数目吧？投入和产出怎么样？

段永平：投入和产出的问题我不清楚。不过我知道我们公司投广告一直都很理性，绝不会乱来的。（2010-03-21）

03.网友：步步高最近的生活电器产品的广告都是在央视播放的，本身的广告费用已经很庞大了，但是代言人还都是韩国的一线明星，这个代言费不是又很庞大吗 ？广告费和代言费都不是小数目，能不能保本呢？是不是会大幅抬高步步高电器的价格呢？

段永平：广告费只可能占价格的很小一部分。消费者的眼睛是雪亮的，价格太贵他们会不知道？（2010-03-27）

04.网友：请教阿段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。

段永平：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）

05.网友：我还是蛮好奇大道是怎么计算打广告带来多少收益。

段永平： 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)

附录：（来源：（视频）财富人生—段永平 2004）

（旁白:现在小霸王曾经是一个家喻户晓的品牌，当年段永平重金聘请了国际武打巨星成龙，拍了一个广告，同是天下父母心、望子成龙小霸王，打动了成千上万父母的心，小霸王从此响彻天下！创建步步高后，段永平在推出无声电话 VCD 学习机的同时，又推出了几则经典广告，系功夫明星李连杰在电视上演绎真功夫之后，段永平还邀请了周星驰、张惠妹等大片明星为步步高电器代言。2000 年，步步高更是大手笔请来了国际巨星施瓦辛格，那段时间，步步高的广告里总是一片耀眼星光）。

主持人：很多人都说这个阿段的这个营销意识很强，你看它这个小霸王和步步高它这个品牌的营造上他就特别有头脑，我觉得现在老百姓想到这个步步高无绳电话还是对您那几个广告记忆非常深，您为什么要走这个明星路线？

段永平：我觉得选明星和不选明星，我们并没有这样一个原则是一定要选明星做广告，广告它最单纯的东西就是如何提高你的传播效率，你会利用一切最省钱的办法去传播。

主持人：您觉得省钱吗？

段永平：我觉得他是最省钱的一种想法。

主持人：用明星省钱吗？

段永平：有时候是，做对了，举个很简单的例子，我们当年小霸王用成龙这个概念，你比方说有些人看三次就记住了，要没有成龙的话，你可能要看八次九次十次，甚至可能更多次你还是记不住。

主持人：而成龙的高知名度就迅速的…

段永平：没错，是有很大的关系。我当时算过一个账，就是说我们付给成龙的钱大概相当于我们整个广告投放量的不到 10%，大概只有百分之几，为什么说它便宜？只要这条广告由于成龙的存在提高了百分之几的记忆度或者影响度或者好感度，你就已经是赚到了，你简单的评价一下，它一定是远远不止百分之几。

主持人：那么施瓦辛格呢？

段永平：施瓦星格我觉得概念也是一样的，也是这个概念。

主持人：能不能透露一下您请施瓦星格花了多少美金，

段永平：我们这个也算是过去了，因为在做的过程当中，大家承诺是不向外透露的，我们当时大概总共花了 250 万美金。

主持人：那我知道其实这里面有点故事，就是付了 250 万美金之后，这个故事没有完，后来还有点小曲折是吧？

段永平：后来是这个广告播了大概两个多月就被停播了，为什么停播呢？是因为当时有观众给电视台反应，而且反应都非常强烈，说为什么用外国人做广告，而且在黄金时间播，电视台可能觉得有为难的地方，就不让我们播了。

主持人：他需要你更换这个广告内容？

段永平：他不是更换，他是不让你用外国人做广告，其实后来还有很多品牌碰到类似的问题。 实际上你要非黄金时间也就算了，看的人就少，反映的也就少，呼声就没有那么高，为什么会这样呢？这个我也不是很懂，其实本来是没有关系的一件事，但不让播，我们一点办法也没有。

我们说发生小插曲，这个给我们带来的损失非常大，因为我们整个计划都是两年，你要是不让播，我等于主流的广告渠道没有了，这一下就变得很被动。你说的这个插曲，我想指的可能是我们后来跟斯瓦辛格稍微有点纠纷。

主持人：我知道像他们这种大的这种明星、巨星，他有个形象使用权，像您本来可能就是两年签的这样一个协议，那您刚才怎么会有一些纠纷这个怎么讲？

段永平：其实这个也不是他们的问题，我们当时想的是，因为我们付款是付了一半，第一年付了 125 万，第二年再付 125 这样的，结果碰到这个情况就跟他商量我们后面的钱可不可以不付，因为我买的是你的形象，这个使用权我都没用，对吧？责任不在我，就跟他们谈，老美这个法制意识非常强，那合同上面我们没有说，我们只是授予你使用你买了我这个权利。当时开始的时候都是各考虑各的，他想你这个不能不给我，我觉得我没有买到任何东西，是这样一个概念，就是想商量。后来，我们去谈判的人也还是有一些强硬的地方，说反正就这种情况，对吧？对方因为主动权在你这，要么给你打官司，官司这个打起来不知道会打成什

么样子，你到美国来告我，你很难告得倒，这也是实际情况，所以最后他也妥协地说那叫付一半或者诸如此类的这样的一个协议。但是我个人感觉就是觉得不太合适，有一样东西，就是我总觉得他们觉得我们在骗他，我总感觉他并不是真正了解到我这种情况。你像我们企业的宗旨一直是叫以诚为本，我就跟我们的人商量，说我觉得这好像不太符合我们的本分。因为从这件事情的角度来讲，他没有犯任何错误，虽然我们也没有，是环境造成的一些客观、不可控的因素，所以这个损失应该是我们来承受。所以最后签字的时候我就跟他讲，他说已经合同都签好了就让我签字了。

主持人：钱减半？

段永平：也没有减半，大概是付 6 成吧，就大概少付到三成多不到四成的样子。后来我在签字的时候我就想，我说我们讨论过就说算了，我说就还是照原合同执行就不少付了，他说你说什么？你再说一遍，他那个那律师原来也是在上海工作过，是一个美国人叫郝山，我觉得他中文水平挺高的，当时也很意外，说你再说一遍，我告诉他为什么会做这个决策，没有什么特别的东西，我们自己觉得不合适，就是违背我本分的东西，觉得你跟人签的合同是给人那么多钱，那剩下这些事情跟你没关系，你就付吧，所以最后就没事了，这也算是一个小插曲。（2004）

第 6 节：收购和多元化

一、收购

01. 网友：对企业来说，“做对的事情”是如何判断的？譬如，吉利收购沃尔沃，联想收购 IBM pc 部门等。是否回过头来，还是依据我们对企业文化的理解，相当于自己在做企业？

段永平：简单的东西不容易啊。 “做对的事情，把事情做对”就是简单不容易的典型代表。其实从外人的角度来看，我无法判断吉利的收购案或联想的收购案对他们来讲是否是件对的事情，但他们最后自己都会知道的。

关于并购，我可以讲一个我的简单理解。如果当有人本着“大不一定强，不大则一定不强。所以要做强则先做大。”的想法去并购的话，那结局一定是很难看的。韦尔奇的自传里写过一些关于并购的原则，你有兴趣可以去看看。（2011-01-25)

02.网友：美的它发展很快，不可否认它的收购和并购都很成功，你估计步步高会不会这样做？或者继续练好自己的内功？

段永平：我们不会走 M&A，就是收购和兼并这条路去发展。我们这种办法短期看来好像慢很多，但从 10 年 20 年的角度来看，有可能是最快的。很累但很有成就感。（2010-03-25）

03.网友：段总：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？

段永平：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)

04.网友：我还有一个问题，如果一家公司基本以纯股票形式收购另外一家公司而本身亏损很大,被收购公司是一家盈利未上市公司,可否看成是被反向收购了，这样的公司有没有投资价值，尤其在股价低于收购时的股票价值时？

段永平：呵呵，看不太懂。感觉好像其中一家有点傻。(2010-03-05)

05.网友：吉利买下沃尔沃轿车品牌，联想买下 IBM 笔记本品牌，海尔将三洋中华区品牌买下来。请问段大哥，品牌还能这样出售吗？万一收购方将品牌越做越差，不是更影响未出售的品牌和产品。到时连叫停的权力都没有了。

段永平：你是为买方着急还是为卖方着急？**一般来讲多是只有错买没有错卖的。你说的这几个例子也是如此，卖方没啥要担心的**。(2016-11-25)

06.【引用】巴菲特 31 年股东信精华（2012-02-17）

母公司是不会单纯因为价格因素就将自己旗下最优秀的子公司给卖掉，公司总裁一定会问，为什么要把我皇冠上的珠宝给变卖掉？不过当场景转换到其个人的投资组合时，他却又会毫不犹豫地，甚至是情急地从这家公司换到另一家公司，靠的不过是股票经纪人肤浅的几句话语，其中最烂的一句当属“你不会因为获利而破产”。你能想象得出一家公司的总裁会用类似的话语建议董事会将最有潜力的子公司给卖掉吗？就我个人的观点，适用于企业经营的原则也同样适用于股票投资，投资人在持有一家公司的股票所展现的韧性，应当与一家公司的老板持有公司全部的股权一样。（1993）

对于购并的对象，我们偏爱那些“产生现金”而非“消化现金”的公司。由于高通胀的影响，越来越多的公司发现它们必须将所赚得的每一块钱再投入才能维持其原有的生产力，就算这些公司账面数字再好看，除非看到白花花的现金，我们对之仍保持高度警戒。（1980）

07.网友：《21 世纪》：吉利集团合并沃尔沃公司后，吉利董事局主席说，吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃，他们是各自独立的公司，他们并不在一个体系下运作。而根据麦肯锡的报告，目前越来越多亚洲企业采取如此做法，你如何评价？

韦尔奇：每一家公司都会有它的处事风格。可能中国公司认为没有能力去接管沃尔沃，沃尔沃可能也是这样考虑的。但是，这种情况下，并购方就可能错失了技术交流的机会，失去了财务部门提升成本效益的机会，失去了人力资源部门开发人才的机会。

另一方面，置沃尔沃于不管，可能也是一个成功的办法，因为他们缺少人才去完成全部的工作。

《21 世纪》：有人认为，这是一次筷子与刀叉所相遇的机会，这两家公司各有优点，但如果他们的合并并不能良好发展，可能会引起不小的问题。

韦尔奇：但是为什么要置沃尔沃于不管呢？既然如此为什么又要并购沃尔沃呢？为什么？你告诉我为什么？是看上了沃尔沃的人才，技术还是市场呢？

感觉韦尔奇的思路很清晰，其实韦尔奇这样回答我也有点心里这样想！

段永平：呵呵，**让韦尔奇来管个中国公司他就明白了。语言及文化沟通是大问题，没法解决。**但这种收购最大的好处可能是在专利上。(2011-12-06)

08.引用： 苹果 CFO（首席财务官）称谷歌收购摩托罗拉移动价格偏高
据国外媒体报道，谷歌斥资 125 亿美元收购摩托罗拉移动价格偏高。

段永平：别人谁买 moto 都很难有好下场，但 google 出手则可能有点不同。一方面说明 google 确实急了，另一方面，google 的文化确实强大，或许有机会？无论如何，google 的文化和 moto 的差异实在是太大了，如果 google 能够搞掂 moto 那就是 google 的有一个奇迹。3-5 年后就能看到结果。(2011-08-19)

网友：大道觉得并购摩托罗拉的决策做的怎样？要改变这么大一家公司的文化可不容易，印象中以前好像没有特别成功的。

段永平：google 买 moto 肯定不是为了买 moto 的生意，所以我无法评价。如果是为了生意而去那就是脑袋坏了。(2012-01-24)

09.网友：畅游今天市值 15 亿美元，持有净现金 3.304 亿美元，净利润达 2.455 亿美元，扣除现金，市盈率 4.7 倍。结论是：便宜，低估。

段永平： 刚刚知道他们居然已经买了几家公司了。对国内喜欢买公司的公司还是小心为上。(2012-02-07)

网友：求教，频繁收购公司容易出的问题在哪里？

段永平： 我不知道，但知道收购的成功率一般都很低。只有具有很强企业文化的公司收购的成功概率才可能比较高点，比如 google，比如 GE 等。(2012-02-07)

10.网友：想请教下，就是现在也在谈一个类似于企业并购的事情，感觉被并购的管理层还达不到巴菲特多数例子中那些管理层的品行水准，所以想问下就是我看到的巴菲特收购例子中，没有提到业绩对赌之类的，是不是巴老收购一般都不谈对赌呢？真是完全凭着对于人和企业的把握来做收购呢？

段永平：对赌双方一般都比较短视。作为投资方，对赌总是立于不败之地的，对接受投资的人而言，参与对赌是匪夷所思的。(2017-01-07)

11.【引用】巴菲特 31 年股东信精华(2012-02-17)

第一类你买到的（不管是有意或无意的）是那种特别能够适应通货膨胀的公司，通常他们又具备两种特征：一是容易去调升价格（即使是当产品需求平缓而产能未充分利用也一样）且不怕会失去市场占有率或销售量；二是只要增加额外少量的资本支出，便可以使营业额大幅增加（虽然增加的原因大部分是因为通货膨胀而非实际增加产出的缘故）。近十几年来，只要符合以上两种条件，虽然这种情况不多，即使是能力普通的经理人也能使这项购并案圆满成功。（1981）

二、多元化

01.网友：问下段哥，VCD、DVD、电话、复读机、点读机、手机，为何说不是多元化呢？是因为有好的人才团队，因人设事吗？怎么来定义聚焦和多元化？

段永平：这都是我们 3 个公司在不同时期由不同 team 做的产品。每个团队都应该是高度聚焦的才能做好。(2010-10-15)

段永平：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)

02.网友：段哥，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。

段永平：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用再担心风险的问题了。(2010-09-20)

段永平：A 股有些公司就有这个问题，看着利润不错，可老是不知道公司会怎么用这些钱。一看他们多元化我就有点晕。(2010-05-23)

03.马化腾否认 QPhone 谣言 重申腾讯不做手机
就外界盛传“腾讯将于近期推出基于安卓平台的手机产品 QPhone”一事，马化腾今日在其微博上予以否认，并重申腾讯不会做手机。 马化腾在其微博上称：“借辟谣再次重申：我们不会做手机，不特宫（特供）做扣费机，
段永平：这个我能看懂。(2012-06-13)

04.盛大非游戏业务盈利前景不明 拖累整体利润
（i 美股讯）2011 年 8 月 31 日，盛大公布了第二季度财报，Q2 净营收较去年同期增长 26%;普通股股东应占净利润(GAAP)为 880 万元人民币,同比下降近 94.8%。净利润大幅下滑主要……

段永平：没有焦点的公司早晚会有麻烦。(2011-09-01)

05.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)

06.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？

段永平：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。(2013-02-25)

07. 网友：段总，您好，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？他们的经营业绩是不是开始有转好的迹象，即将进入收获期呢？

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）

08.不明真相的群众：你有没有做过这样的交易：赚了钱，事后却发现事实或逻辑搞错了？

段永平： 我的特斯拉就是典型哈。认真想来当年的 GE 也算是买错了，放在今天我大概会做不一样的决定。我们在 GE 上的收获也还是不错的，好像是 9.6 块买的，20 出头卖掉了。当时卖的原因就是我突然发现我买的 GE 和我想象的那个不一样。(2018-09-21)

不明真相的群众：什么事让你发现不一样？

段永平：我是看着基业长青的书和韦尔奇的书买的 GE 哈。杰克韦尔奇说他们的企业文化里最重要的一条就是 integrity，他还说过不少企业文化的东西，结果后来我发现在 GE 网站上居然都找不到。当然，还有一个很重要的原因是，GE 的生意太复杂，我看不懂。再就是，我有点怀疑这家公司 cooking book，因为他们的 earring 老是刚刚好。简而言之，我觉得当初买 GE 是欠妥的。(2018-09-21)

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)

09.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 Q：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，所以依然不算是多元化，但可以叫做创业了。(2018-11-04)

网友 G：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)

网友 K：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。(2018-11-05)

网友 F：段老师，有点绕哈。是不是在新的领域（另一元），自己的能力能够满足现有客户的需求，并能创造价值，获得收益，这叫多元化成功（或者就不叫多元化）？而不在自己能力圈之内的多元化是有害的！能力圈形成之前，能力培养阶段叫创业，小失败叫试错？

段永平：多元化的意思就是俗语“不要吊死在一棵树上”，要多找几棵树。(2018-11-21)

10.网友：偶像芒格一直提议反过来想，抛个问题求解：关于市场上龙头房企“恒碧万融”四大家，未来哪些因素可能会导致这些公司走向衰落，甚至彻底价值毁灭？

不明真相的群众：1、杠杆。2、多元化。

网友 C：以前还不太理解多元化的危害，多元化相当于把两只手分到两边，四处开火。这几年看人人、航美、网秦、迅雷、乐视，好像都是从不看好自己的主业、多元化开始走向羸弱的。贾布斯如果不多元化瞎折腾，按爱奇艺这估值，乐视网今年估计也能值几百亿吧。

不明真相的群众：大部分企业的“多元化”，并不是“不看好自己的主业”，而是没有能力经营好自己的主业，所以觉得另搞一件事情也许会解决问题？但大概率另一件事情也搞不好。所以本质上是自身的能力问题，而不是事的问题，更不是多元化的问题。这跟人生碰上问题怪“原生家庭”是一样的。

段永平：我看到的多元化多是因为自己在某个地方成功了，想要如法炮制到别的地方。比方说篮球打好了就跑去打棒球，或者高尔夫啥的？（这句话是开我喜欢的两个篮球运动员的玩笑哈）(2019-01-09)

网友 F：其中的一个是我也特别喜欢的球星库里，喜欢打高尔夫球，据说高尔夫比篮球打得还溜！

段永平：喜欢打棒球那个是乔丹，居然中间去打了一年职业比赛，然后回来又拿了三届冠军。库里和乔丹一样，在篮球以外的运动上都不如其他职业球员。(2019-01-10)

11.引用：《步步高总裁段永平人大演讲精彩实录》

问：请问您对企业多元化和归核化的看法？

段永平：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。我们产品有几大类，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。**

段永平：这是我们还没开始卖 DVD 以前的事情了，忘了哪一年，大概是 99 年的样子？简而言之，那时候我比现在要年轻很多。(2019-10-19)

3.分拆

01.网友：苹果分拆，是否更利于旗下的子产品部发展壮大？段总最大的担心是不是分拆后的企业文化跟着稀释？

段永平：不知道你是不是觉得汽车的 4 个轮子拆开来跑车会跑得更快？(2013-02-21)

02.网友：一直搞不清楚，腾讯旗下这么多生意，分什么不学搜狐和盛大把旗下有潜力的业务（比如电商，游戏）分拆上市呢？

段永平：把海陆空 3 军分拆上市会是啥子结果？(2011-10-16)

03.网友：从长期看，分拆上市并没有提高总公司的内在价值，不过好处是可能从公司层面上分业经营，对某些盈利不错的主业会有点隔离的保护吧。大致看来应该跟拆细差不多吧，格雷厄姆说这种事情对投资者没有意义，但一般会促使那些投机者有冲动“要做些什么”。

段永平：分拆一般是没有意义的。我能想出来的意义大概是不同部门都想通过自己的业绩来体现自己的价值，而老板又没办法协调，大概就只能这么做。(2010-04-29)

第 7 节：Stop doing list（不为清单）

人们关注我们往往是因为我们做了的那些事情， 其实我们之所以成为我们，很大程度上还因为我们不做的那些事情。

——段永平

更健康更长久(2016-11-10)

段永平：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）。投资也一样，不用 margin!

01.网友：珠三角地区大批中小企业倒闭的原因是什么？
董明珠：实际很简单。第一、中小企业没有自己的技术；第二、中小企业目光短浅，他们就是做生意，而格力是做营销。做生意就是把客户弄过来，让他们低价拿货，把钱换过来就成了，而营销就是有文化在里面的。

段永平：这段话说得不是太对，是不是翻译有问题？
中小企业大批倒闭从来都是正常的，每隔一段时间就会来一次，发达国家也一样。其实中大企业倒得也不少。所以更健康更长久才最重要。(2010-08-10)

02.网友：15 年啦，恭喜恭喜！！感觉步步高还很年轻，充满活力。想起段总的一个采访报道，主持人问如果 50 年后报纸上有步步高的消息，您希望它是什么消息？段总的回答是：任何消息。因为说明我们还活着。很发人深思的。

段永平：呵呵，难得有人记得这句话。(2010-09-19)

03.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，也不应当作下去。

希望各位球友能领悟到一些东西，再次感谢大道。

段永平：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 。

04.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)

05. 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。

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

“Stop Doing List”没有 shortcut（捷径），要靠自己去积累，去攒，去体悟。stop doing 就是发现错，就要停，时间长了就效果很明显。很多人放不下眼前的诱惑，30 年后还在那儿。错了一定要停，要抵抗住短期的诱惑。（2018-9-30）

06.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”？

段永平：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)

07.网友：大道您好，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那些事情，简单但非常不容易。(2019-05-26)

---

1. 没有销售部，不讨价还价

段永平：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。（2016-10-12）

01.怎么对待差异化定价（给不同的客户不同的价格）？

段永平：价格不一致，一是他们迟早会发现；二是客户发现能议价，会想尽办法跟你讨价还价，浪费你很多时间，这都是麻烦事。价格一致，会省很多麻烦。做产品主要是要抓住客户的需求，而不是价格。可以看看空客的 John Leahy。（一个人打败了波音啊！当然背后靠的还是产品！）(2018-09-30)

02. 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？

段永平：“厂家”货一定便宜吗？能想明白这个问题其实也不容易。（2010-07-06）

网友：您的意思是否是指：经销商采购量不够的情况下，厂家的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。

段永平：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。（2010-07-04）

04.网友：段大哥有一个问题想听听您的看法：“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？”

段永平：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。(2015-06-12)

段永平：这里透露一个小机密：**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)

段永平：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）；(2018-09-30)

段永平：Oppo、Vivo 的年收入合计有 400 亿美金，没有 Sales 部门，没有折扣、返利，大小客户一视同仁。(2018-09-30)

05.网友：我记得您好像说过，步步高没有销售部门，大小经销期商提货价格是一样的，这样做的道理在哪呢？

段永平：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)

网友 Q：有点好奇，大道公司的产品系列种类并不多，为何指定这套系统需要 3 年时间呢？

段永平： 建立信任很难。

网友 L：三年后有底气说服经销商？三年后经销商相信并接受这套系统？

段永平：相信的人会留下来。

网友 P：如果是小公司的话，面对财大气粗的经销商的时候，怎么让他们服从这套系统？例如经销商很强势，非要比其他人低的提货价格呢？

段永平： 我们那时候就是小公司。(2019-09-22)

网友 O：大道您好！按你所讲，不论大小经销商提货同价，那么你们有没有对完成约定提货量的经销商，有不同比例的返利奖励吗？

段永平：我们没有返利，从来没有过。

网友 K：返利是不是对价格体系有负面影响？或者说对统一订货价有负面影响，或者说返利就是鼓励短期行为……

段永平：不知道，你要去问那些觉得应该返利的人。我从来就不认同返利的逻辑。(2019-09-22)

2.不做代工(OEM)

段永平：关于做企业我举两个例子：不做代工，拒绝沃尔玛。沃尔玛要拧成本毛巾，给他代工你会很难受，企业会被弄死。

不代工（代工的产品没有大的差异化，很难有利润）；
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。

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。(2016-10-12)

01.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)

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。

段永平：很专注地做 OEM 也许是可以做得不错的，比如 TSMC。25 年前我就告诉 UMC 的人，TSMC 将来会更厉害。(2016-10-25)

02.网友：25 年前，半导体代工才刚刚起步，段总当时看好 TSMC（台积电）哪些方面啊？

目前代工的竞争更加激烈，INTEL（英特尔）也加入战团，SAMSUNG（三星），TSMC（台积电），INTEL（英特尔），段总更看好谁呢？

段永平：谁更专注，谁就更有机会。(2016-10-26)

03.网友：从段总 20 年前就不做 OEM，建立自己的品牌，现在我越来越深信，功夫熊猫里的一句经典台词“There is no accident 世上无偶然”。这还是跟段总偷学过来的。

段永平：我们其实从来就没做过 OEM，但 20 年前确定了不做，所以谈都不谈了，省了很多时间。(2016-10-25)

04.网友：我经营着一家做汽车音响的小公司，这几年自有产品和品牌在行业内发展的算是小有名气，在全球范围也有了一些代理商。公司也确定了未来以自有品牌为主的发展方向。可目前公司销售额和利润的 50%依然来自于 OEM（代工）生意，但我认为这两个生意是有冲突的，可如果马上停止 OEM（代工）生意我担心对公司目前的经营会有较大的影响 想了解如果是您会怎么做。谢谢！

段永平：我们有过这种经历。我觉得最好慢慢放弃一种才能做好另一种。不专注有难度。(2019-05-24)

05.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？

段永平：我们 stop doing list 上很多事情都是有例子的。记得有次和中国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。(2019-06-17)

网友：你这是拐着弯儿夸人啊。

段永平：其实可能算互夸，因为人家有点羡慕我买了很多苹果。(2019-06-17)

3.不借钱，没有有息贷款

段永平：没有有息贷款（永远不会倒在资金链断裂上。芒格说知道自己会在哪里

死去就不去哪里，多数企业垮掉都是因为借了太多钱了。）
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。(2018-09-30)

01.网友：想请教一下段总如何看到企业举债的问题，觉得现在社会竞争太过于激烈，如果不借钱，光靠自身积累，可能会错失行业发展的机会，如果借钱，可能会有驾驭不住的危险。另外，感觉企业成长一定阶段以后，银行，企业，就在一条船上，可能明知道企业有危险，银行还是会投钱（为了收获前期投入的钱），有点像经济中的泡沫，明明知道是泡沫还的维持，直到泡沫最终破裂，不知道理解对不对。

段永平：如果没把握还的钱还是不要借的好。(2010-06-10)

02.网友：近九成企业有贷款需求. 问一下段先生步步高、OPPO 有没有向银行贷过款？马云好像说过阿里巴巴没有借过银行一分钱，都能成为这么优秀的企业。那些要贷款企业贷了款能更优秀？

段永平：我们也不太借钱的，但可能有一些短期贷款吧。早期没借过钱，主要是因为也没人借给我们。 (2010-06-10)

03. 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。

段永平：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 B：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。

段永平：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)

04.网友：想请教学长，您把小霸王和步步高从小做到大的过程中，资金的状况是怎么样的？大概在哪些阶段需要贷款和融资？还是说一直都是自己滚雪球？

段永平：基本上是靠滚雪球，钱多就多做些，没钱就不做。我比较保守，老觉得借钱不太舒服。再说，那时民营企业很难借到钱。（2011-05-12）

05.网友：巴菲特说过“人生只需富一次”。我觉得，对于人来说，如您所说的一样，记住不借钱就对了；但如果是对于公司来说，应该可以借适当的钱。

段永平：是的，rich once 的说法非常经典。我们公司也不太借钱的。(2010-03-18)

06.网友：你主张不贷款，不用 margin，错过了机会怎么办？

段永平：贷款和用 margin，赚的时候快，赔的时候更快。常在河边走，哪能不湿鞋，湿一回鞋就湿一辈子，为什么要冒这个险呢？（有些机会总是要错过的，只要保证抓住的是对的，就足够了。）我们过去的大部分竞争对手都消失了，我们还健在，道理也许就在此。（2018-09-30）

07.中国民营企业应该怎么应对贸易战的挑战？

段永平：最主要的是取决于企业本身，做得好，有没有贸易战都无所谓。很多做得不好的企业，会拿贸易战当遮羞布。好的企业，危机来的时候，反而是机会。我们不贷款，有充裕的现金流，所以每一次危机来的时候都是机会。(2018-09-30)

4.不赊账

段永平：我们好像确实不怎么有收不到的钱。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。呵呵，我是后来才听说的。（2010-03-26）

01.网友：“收不到钱的生意我们不做，不管听起来有多好。”嗯，你们的条件主要是什么，能让对方一听说您们的条件就走？会不会是先付款后发货，我猜的。其实我很想知道您们对应收账款是怎样管理的，或者是您所知道的一些好企业是怎样管理应收账款的？

段永平：我们的条件大概就是让对方开不可撤销信用证吧。对方显然是有备而来的，对我们的条件没兴趣。

别人怎么管的我不知道。早期我们也有过烂账问题，不过比例很小。我其实不知道我们现在是怎么管的，大概还是我们很久以前定的方案吧。

我们一般给客户的放账额度是过去该客户在我们这一年的营业额的 3-5%，当然信誉不好的就一点都没了。这意味着一开始的时候是完全没有的。

我们比较平常心，少做生意没关系，收不到钱就麻烦大了。追款的成本非常高，而且还会对出问题的地区生意造成影响。我已经好些年没听说过有钱收不回来了。

呵呵，我记得上次（不是这次）金融危机时，有个韩国供应商问我：听说中国三角债问题很严重啊，我回答说：嗯，我也听说了。隔了半天，他问我，那你是说你们没有这个问题？我说，对！（2010-03-24）

网友：“收不到钱的生意我们不做，不管听起来有多好。”说得太好了，第一次创业就因为收不到货款而失败。教训惨痛，从此再也不敢做欠账生意了！

网友：按照段总以前说的，那步步高的应收账款应该很少吧？在制造业来说能做到这点应该挺难的呀。

段永平：呵呵，真是很少。（2010-03-27）

业务员：我们现款或者预付款，不铺货的。

段永平：呵呵，开始卖手机后听说好像真是这样。（2010-03-28）

网友：厉害，很多公司都想，但能做到应该不多。

02.网友：格力听说是先收款再发货的，甚至是预付，牛。

段永平：格力是好公司，呵呵，难道还有别的办法可以活下来的？（2010-03-30）

03.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）

5.不拖付货款

段永平：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。（2010-03-12）

01.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）

02.网友：我曾经是ＢＢＫ（步步高）供应商，在合作的几年里，我们每次都能及时收到货款，从来都不知道你公司财务的电话，现在想来都是我职业生涯中的骄傲，更是ＢＢＫ无形价值的体现，从与贵公司合作中受益良多！慢慢地理解了你为什么能在生活中取得如此巨大的成功！

段永平： （2010-03-24）

03.网友：我的问题是凭什么 oppo 可以这么厉害？我们知道过去十年竞争最激烈的行业就是乔布斯开创的智能手机浪潮，2010 年以前的功能机时代的霸主诺基亚，摩托罗拉，黑莓等等直接死掉，到了 2019 年的今天来看，这场智能手机马拉松长跑的胜负大概率已分，当年的那些风口上的猪也大都摔了下来，如果拉起来名单，可能有十几家比较知名的手机品牌，算上供应链和渠道的企业可能有成千上万家企业倒闭了。oppo 是唯一一家成功从功能机时代转型智能手机时代的品牌，并且在这波浪潮里毫无疑问 oppo 成为了一家够分量的国际品牌。据媒体披露（不知道真假哈）oppo 在 2010 年时候也面临关门的可能性，大道曾经参与了 oppo 的转型的决策，但明确表示不会重出江湖，亲临一线。到底是什么决定 oppo 可以这么成功？

段永平：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。转型是 12 年中，我没有参加过转型的决策，但确实参加过一个有点悲壮的会。当时 OPPO 和 vivo 都面临很大困难，**我们当时不是很确定我们是否能过得去，所以当时大家达成一个共识：如果我们要倒下的话，一定不要倒的很难看，不要欠员工钱，不要欠供应商钱，要尽量保护代理商……我们 12 年没亏钱，13 年没亏钱，但 12-13 年那一整年亏了非常多的钱，到 13 年中终于挺过来了** 。

我明确表示不会重出江湖比这个还要早差不多 10 年，我当时说的意思很简单，大家都比我能干，如果大家搞不定的事情我也肯定搞不定的，所以我绝对不会重出江湖的。（2019-05-22）

04.网友：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？

段永平：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（首席执行官）时是规定过压款不能超过60天，不然我们要付利息。我们从差不多30年前就是这么做的了，和是否滋润无关。(2019-07-26)

附录：（来源：（视频）财富人生—段永平 2004）

步步高代理商——张源 1：我也是在我们经销商，应该说是第一个就是放弃小霸王，就是全部这个来做步步高的一个代理商。第一个带头的当时顶着很顶着很大的压力，因为我在外面接触了很多这种老板的这种合作伙伴，阿段这样就是把这种诚信落到实处的，确实是就是百分之百贯彻到实处的，确实是很少的。

步步高代理商——邱严杰：有一次我跟我们的一个客户打电话那个时候，然后我就催他钱，我说，唉，你欠我这么多，你还不给我，我感觉催催钱很正常，做生意来说催款吗？ 完了当时阿段就在我旁边，就听到我的电话，他说你这个客户跟你合作了多长时间了？我说大概有两三年了。他就说如果跟你合作了一个客户，两三年了，你都要这样去拼命追他款的话，那你们这种生意过程一定有问题。当时我也没往深里想，我觉得做生意你欠我钱我追追，这个天经地义有什么关系，但后来我真的是想明白这个道理，如果这个生意做到天天我要给你去追你的钱，完了他还给我说价格卖高卖低，实际上就是双方没有建立起这种足够的信任。

主持人：做生意就他就会比较难做，中国人有句古话叫无商不奸，这个诚信现在做生意的人都是挂在嘴边的，但是其实真正是在实际的操作当中，这个诚信跟这个利益挂钩的时候，有些时候他可能这个就会屈从于利益的这样一个压力。

段永平：我是这么理解这个问题，就是无商不奸的，奸商是叫无商不奸，无奸不商，其实是一种小农经济的商，我们小时候学的是那种类似于资本家残酷的剥削，压榨工人，那个都一定是小商小贩，就是它不可能成气候的！那么他就对企业的发展是不理解的。我个人理解就是诚信它是作为就我们叫把它叫本分，那么我知道 GE 它是有一条就叫做 integrity，它是在这个公司所有的企业的核心价值观最上面的一条，然后他所有的东西它是说都是可以变的，因为环境在变，我们也必须要变，但是诚信这一条不可以变。我就不是特别明白，为什么到了做生意的时候到商场上很多人就忘了？你是供应商我欠你钱，你跟我供 100 万货到该给钱了，说好一个月给或者说好两个月给，到两个月要给的时候，就你说了现在要么你变成 90 万，要么我现在不给你，或者干脆就不理你了，说我出差或者怎么样，或者说反正我以后我也不进这个货了，所以我就不理他。

主持人：欠钱的更横是不是？

段永平：后来就是杨白老和这个黄世仁的关系嘛，现在就是这个杨白劳比较横一点，所以我觉得它这种做法，是一个对企业的理解比较弱，而且像这种企业它未来的发展会很糟糕，因为信任他的人会越来越少，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。

主持人：其实企业本身如果坚持这一点的话，其实自己会最终成为这个事情的一个受益者。

段永平：对，我觉得我个人认为是作为企业长期发展来讲是一个它的必要条件，不是说你老实你诚信你就一定能够做起来，但是你要没有这一点，你早晚会要出大问题。（2004）

6.不晚发工资

段永平：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。（段永平在企业文化培训课上的讲解）

01.引用：传 OPPO 员工离职后照发 12 万年终奖 主动离职、辞退都 N+1

4 月 19 日，有网友在社交网络上爆料称，OPPO 离职的员工年终奖是照常发的，其中一位主动离职超过半年的 OPPO 员工就意外收到前东家发的 12 万的年终奖。从爆料的信息看，一位去年 7 月份从 OPPO 离职的员工，在今年 4 月份突然收到了 12 万的年终奖。经过询……

段永平：过去 20 多年都是如此，那是契约精神里的东西，没什么好说的。（2019-04-20）

网友：今天看到您转载的文章说 OPPO 发放离职员工年终奖，真的要给 OPPO 点无数个赞哈！后来看到您评论说你们 20 多年来都如此，真不知该用什么词来表达

对您和您的企业敬意！借用网友的评价，真的把本分做到了极致！之所以会有这样的感想，是因为我工作的一个公司，说好的我拿所负责业务的 30%提成，但是老板从去年三四季度的账没完全清要给我（只给了 7 成），今年一季度也没算。之前都是季度末结清。老板是熟人，当时叫我过来做的时候我一直不来，因为怕有冲突的时候双方都没有能力处理好。我的问题是，该不该或者什么情况下走法律程序维权？

段永平：这个问题比较复杂。一般来说，恶人自有恶人磨，最重要的是远离他们就好。（2019-04-21）

7.不做不诚信的事情

01. 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？

段永平：最重要的是正直和诚信。广告应该不算吧？（2010-09-22）

02. 调查称国产手机大多设收费陷阱，可自动扣话费

段永平：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的。（2010-05-09）

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。

段永平：对啊。作对的事情，然后是把事情做对。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。

03. OPPO 手机官方声明 （2010-05-10）

段永平：呵呵，刚刚查到的。看来我没说错

[公告]OPPO 手机官方声明

广东欧珀移动通信有限公司作为 OPPO 品牌的拥有人和 OPPO 品牌手机的生产商，自公司成立以来，坚守“本分”、“诚信”的企业核心价值观，致力于为广大消费者提供品质优良的产品和服务。自 OPPO 手机上市以来，以其时尚的造型设计、优良的产品性能、完善的售后服务赢得了广大消费者的认可和信赖。

鉴于目前手机市场存在部分手机内置 SP 收费陷阱、欺诈消费者、侵害消费者利益的恶劣情形，我公司特此郑重声明如下：

手机内置 SP 收费陷阱是一种不诚信的行为，与我公司的核心价值观完全背离。

我公司自生产手机以来，就从未内置过此类 SP 收费陷阱，我公司今后永远也不会在手机产品或其他产品上内置此类 SP 收费陷阱，请广大消费者监督。

最后，我公司对一直以来支持、关心 OPPO 手机发展的广大消费者表示真心的感谢！ 特此声明。

04. 网友：想向段老师请教个问题，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？

段永平：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）

05.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）

06. 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。

段永平：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：周鸿祎发飙：怒批“霸道总裁”余佳文太虚
http://video.sina.com.cn/view/249735164.html 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）

8.不攻击竞争对手

01.引用：为什么手机厂商开发布会都喜欢硬怼苹果？

苹果在全球智能手机出货量当中并非排名第一，但在高端智能手机市场上，苹果却是毋庸置疑的 NO.1，当然，有些手机在售价上确实高于苹果，比如 8848、motoZ 等，其售价都高于苹果，可市场地位远远弱于苹果，苹果就像一座丰碑一样，矗立在众多手机厂商的面前……

段永平：并不都是！（2018-06-12）

段永平：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。（2016-10-12）

02、段永平的博文：《我也是苹果股东》 2017-03-21

独家专访段永平——“苹果无法在中国战胜我们”

段永平：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过作为目标，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，很是无奈。（2017-03-21）

网友：我也看到这篇文章了，一看到标题就知道这根本就不可能是您说的话。以为您没有接受采访，但看到了文章里这句话：“说这些话的人都疯了。当有人讨论信息不对称时，实际上其内心深处认为消费者都是傻瓜。”觉得像是您说的话。您是接受采访了？

段永平：是因为“拼多多”接受了采访，说的都是“拼多多”，顺便问了一下我们公司的事情。然后就凑出这篇文章了。很无语，但错在自己。已经多年不接受采访了，本来警惕性很高的，没想到还是掉坑里了。以后绝不再接受采访了，不管什么情况！老巴很久以前就有规矩，只接受电视采访，非常有道理啊。（2017-03-21）

03.网友引用：**段永平给营销人员讲话全文**

原文:不攻击对手。我觉得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，将来总是要摔跤的。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。

段永平：大道不记得什么时候讲的了，但内容看着像。至少应该是 20 年多前的事情了吧？（2019-09-26）

04.引用：**段永平：本色英雄　—《赢周刊》采访全手记**（2004-01-19）

问:你们说你们从不攻击对手，是这样的吗？

段永平：这是铁的规矩。曾经有家对手以“方便谁都做得到，唯有清晰最重要”来攻击我们，可我们认为这是小聪明，并非大智慧，其实我们在方便性、清晰度都远胜于他。当时我判断它维持不了半年，结果三个月就做不下去了，如果做下

去，他们吃的亏更大。我们的市场占有率亦未因此而下降丝毫，因为我们的消费者是聪明人。这件事我们从头到尾没回应过任何报道，我们认为，就算打死对手，你也只能分占市场的一部分，而消耗了内力，则成为企业之大忌。（2004-01-19）

9.不打价格战

01.网友：小米刚成立时说只做发烧手机，1 年后做了青春版，现在又出了更低端的红米，不懂雷军想怎样，不看好！我看小米最值钱的也就是开发的一些软件。

段永平：低价是条最容易的路，也是一条最难的路。（2013-08-04）

02.网友：段总您好！（从高端入手真是厉害）为什么说从高端入手真厉害？您能说说从高端市场入手比低端入手的道理及利弊吗？

段永平：很少有人这样做的，因为成功率太低。但如果成功的话，成本是最低的。（2013-07-02）

段永平：我们一直算是高端机吧？这次只是进入智能手机而已。一般而言，我们只要有足够长的时间，国内好像都是算很厉害的那种吧。相信一段时间后国内买 android 的人多数都会把 OPPO 作为选项之一的。（2011-07-14）

03.网友：请教一下学长现在对 android 的前景怎么看呢？您觉得 android 做高端有前途吗？另外您觉得苹果会不会着力占领廉价手机市场？这样做的话对他们好处多还是坏处多？

段永平：在相当长的时间里，android 的量依然会是大的。不能说 android 做高端如何，但某个品牌用 android 做个很贵的手机出来是很可能的，会买的人当然要叫那个高端了。另外，在 android 里也有高低端之分。

苹果大概永远都不会专门做所谓的廉价手机市场，对学弟提出这个问题感到有点意外，说明你对企业的理解已经和大众很接近了。苹果的策略一直都在那里摆着呢，做最好的产品，让前面的产品做入门级以及提高级的产品。大概三年内，当 iphone7 出来的时候，iphone5c 就会变成入门级的产品，大概会卖到 2000 出头，那个时候会有点好看哈。

另外，iphone5s 绝对是划时代的，不知道为什么那么多人会视而不见？我可以肯定的是，三星里很多人要开始“熬夜多压力大了”。（2013-09-14）

04.网友：最近有的企业领导要以价格战的方法逼一些品质差，性能差生产的小企业出局。我的问题是这个市场选择了价格战还是部分企业的主观做法。

段永平：想想苹果如果也犯这个毛病会是什么结局。

网友：对啊，这让我想起了当年的彩电价格大战，那时我在赛格三星，其实就是产品没有差异化的同时产品还严重过剩，我们的玻壳合格率一步一步地提高，彩管厂，电视机厂就是不赚钱，想技术进步严重缺资金，价格战的大弊端。

段永平：没有差异化的工业品往往容易有价格战。资源性无差异化产品则偶尔会有惨烈的价格战，比如石油。

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。

段永平：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：“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？

段永平：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）

05.网友：价格战后总会优胜劣汰，胜出的大企业会有合适的利润，是否可以这样理解呢？我觉得下游面对消费者的组件商才能做品牌.英利目前的一体化感觉不靠谱，CEO 喜欢军事化管理，我排斥这东西.尚德成本控制一般，签的那个合同现在看来是很蠢，施喜欢说些空大话.非要选的话还是尚德更靠谱.

段永平：价格战的最后结果往往是优不胜，比如汽车业和航空业。（2011-10-07）

06.网友：在某些家电领域进入门槛较低，龙头企业通过打一次价格战，扩宽自己生意的护城河，我个人对价格战的定义就是降售价，大部分或者全线产品降售价。**想问问大哥，企业啥时候能开这个大招儿？**

段永平：犯病的时候。（2014-09-30）

07.引用：**段永平浙大 MBA 论坛超级精彩问答实录**（2010-01-29）

网友：你当年做步步高，能避免价格战吗？

段永平：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。（2010-01-29）

08.引用：本色英雄　《赢周刊》采访全手记

段永平：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。为什么？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，这有几种可能：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，这个时候作出的决定可能更合理的。（2004-01-19）

10.不谈性价比

段永平：“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）

01.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。段大哥，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。

段永平：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）

02.网友：“性价比”就没有未来吗？雷布斯哭了。

段永平：“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）

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

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

我们早年经常提性价比，直到我有一次跟一个中国通的日本人谈合作说到我们的产品性价比高时，对方很困惑地问道，什么是性价比，是“sex-price” ratio吗？我当时就愣了一下，觉得日本人的词典里似乎是没有性价比这个东西的，之后又花了很久才悟到，**“性价比”实际上就是性能不够好的借口啊。我希望我们公司不会再在任何地方使用这个词了**。（2018-09-30）

04.网友：再请教大道一个问题：您在“不为清单”里提到：不看好性价比。我的困惑是同等性能，同等体验的产品，通过提高效率，做到价格更低，不是很好吗？能再详细解释吗？

段永平：我该说的都说了，也许你多看几年就明白了？（2019-03-14）

11.不做没有差异化的产品

01.网友：很多竞争很激烈的行业。为啥有的公司可以胜出有的不行？难道生意特性不一样还是人不一样？

段永平：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）

段永平：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）都有了的“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。（2011-01-10）

02.网友：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）

12. 不参加展会

01.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？

段永平：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）

网友 I：参加展会，我的理解会出现迷失，因为会发现别人有很多东西很新很好，那么就想也学过来，这样会从客户需求上迷失；如果真的达成生意的话，那么会迷失不再去关注用户需求，只需关注大客户订单需求，我是这么理解。

段永平：我说的是我们公司的产品不摆展，人还是应该去看看的！（2013-10-28）

02.快讯：报道称微软将向国际消费电子展说“不”

（i 美股讯）美东时间 12 月 21 日消息，据美联社报道，微软公司周三表示，2012 年美国拉斯维加斯国际消费电子展（CES）将是该公司最后一次参展 CES。报道称，微软将会在自己的发布会投入更多精力。（John）.

段永平：微软终于明白去 ces 是件费力不讨好的事情了。苹果早就明白了，我们公司也算一开始就知道地。现在还有很多国内公司每年在 ces 劳民伤财，希望他们能再想想。

03.网友：网易拒绝参加文博会（是想做成 ChinaJoy 中国国际数码互动娱乐展览会），也有个性

段永平：呵呵，我想网易是对的。（2011-12-22）

13.不弯道超车

01.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）

02.网友：如何看待企业的跨越式发展，弯道超车。

段永平：提高翻车率的有效办法。（2019-02-14）

03.网友：10 年来，一直关注步步高。10 前我在想什么时候 BBK（步步高），可以超过松下？现在楼主可以回答吗？

段永平：不知道啊。希望不用万年，呵呵。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。（2010-03-30）

04.网友：段大哥能说说研究公司方面的一些技巧吗？

段永平：做了 20 年企业，一直找不到技巧（2010-05-04）

05.引用：先成为“职业棋手”再说　——《21 世纪经济报道》

段永平：“下围棋取胜最大的秘诀不是如何下出高招，而是能够自始至终下出本手，不出错，而等着对手出错。**办企业也一样，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！世界上长青树企业，哪一家不是中规中矩地按照企业规则在操作？大浪淘沙，在中国，最终在世界上能够站住脚，能够真正做大做强的一定是严格按企业规则办事的企业家。**这就像只有九段棋手才能下出职业九段的围棋来一样。”（2001-11）

06.There are no shortcuts. There are no hacks. If you want to take the easy road, I promise you: it's longer and more painful than the hard road.

段永平：不存在什么捷径。不存在什么窍门。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）

14.不收购和兼并

01.网友：对企业来说，“做对的事情”是如何判断的？譬如，吉利收购沃尔沃，联想收购 IBM pc 部门等。是否回过头来，还是依据我们对企业文化的理解，相当于自己在做企业？

段永平：简单的东西不容易啊。
“做对的事情，把事情做对”就是简单不容易的典型代表。
其实从外人的角度来看，我无法判断吉利的收购案或联想的收购案对他们来讲是否是件对的事情，但他们最后自己都会知道的。
关于并购，我可以讲一个我的简单理解。如果当有人本着“大不一定强，不大则一定不强。所以要做强则先做大。”的想法去并购的话，那结局一定是很难看的。韦尔奇的自传里写过一些关于并购的原则，你有兴趣可以去看看。
(2011-01-25)

02.网友：美的它发展很快，不可否认它的收购和并购都很成功，你估计步步高会不会这样做？或者继续练好自己的内功？

段永平：我们不会走 M&A，就是收购和兼并这条路去发展。我们这种办法短期看来好像慢很多，但从 10 年 20 年的角度来看，有可能是最快的。（2010-03-25）

03.网友：吉利买下沃尔沃轿车品牌，联想买下 IBM 笔记本品牌，海尔将三洋中华区品牌买下来。请问段大哥，品牌还能这样出售吗？万一收购方将品牌越做越差，不是更影响未出售的品牌和产品。到时连叫停的权力都没有了。

段永平：你是为买方着急还是为卖方着急？**一般来讲多是只有错买没有错卖的。你说的这几个例子也是如此，卖方没啥要担心的。**（2016-11-25）

15.不多元化

段永平：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）

01.网友：段哥，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。

段永平：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用再担心风险的问题了。（2010-09-20）

段永平：A 股有些公司就有这个问题，看着利润不错，可老是不知道公司会怎么用这些钱。一看他们多元化我就有点晕。(2010-05-23)

02.网友：谢谢段总的回复。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）

03. 网友：段总，您好，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？他们的经营业绩是不是开始有转好的迹象，即将进入收获期呢？

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）

04.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）

05.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。但还是想听听段叔叔你的理解和看法。

段永平：就是专注的意思。（2013-08-16）

06.网友：最近有一家很著名的PC（个人计算机）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）

网友O：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，不是一般得多。

段永平：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：**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？----这个好问题值得我思考十年。**

16.不关注市场占有率，不关注销量排名

01.网友：请教段老师一个问题：现在很多企业的目标是做行业的第一名、做行业的霸主，但感觉段老师在谈到步步高时从来没提这种口号，而是谈到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？

段永平：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 一把还是很兴奋的。（2010-10-15）

02.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？

段永平：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）

03.网友：段总，为什么市场占有率不是很重要？不是太明白。

网友 s：看来“市场占有率”和“利润”一样，只能看成做对事情的结果，如果整天盯着看，动作就会变形啊。满足消费者需求，创造价值才是正道，像诺基亚这样的公司还犯这样的错，可见要做到真不容易啊。

段永平：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。（2010-10-08）

网友 j：我来说一句，占有率只是个数字，不能阻止 OPPO 超越诺基亚。

段永平：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。（2010-10-08）

04.网友：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。呵呵。

段永平：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。（2010-10-08）

网友：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？

段永平：看看 iphone 和诺基亚就明白了。（2010-10-10）

网友：诺基亚有很多品类产品，我印象里都有这个策略，低端占市场，中高端挣利润。如果没有 APPLE，我觉得似乎 nokia 还在高端市场有好日子过。其实，早几年 nokia 也转向了移动互联网领域，战略上似乎没有错。只是迟迟没有打开这个市场大门，因为用的还是原来的常规武器，不是像 APPLE 这样的颠覆性的 ，重新定义了手机的 iphone。

段永平：这是诺基亚的大错之一。从他们推出低端机开始我就猜他们会有今天了。（2010-10-15）

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）

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）

05.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……

段永平：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）

06.惠普 TouchPad 平板市场占有率第二 三星排第三
IPad 之外各大平板电脑市场份额新浪科技讯 北京时间 11 月 22 日凌晨消息，市场调研机构 NPD 周二发布了一份报告，显示了目前除了评估 iPad 之外，其他平板电脑的市场占有率情况，而排位第一的居然是即将绝版的惠普 TouchPad。尽管平板电脑已经成为了众多 PC 企业……

段永平：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。**（2011-11-24）

07.网友：在乎市场占有率（市场占有率就是客户的接受程度啊），和“太”在乎市场占有率，我们能如何区分呢？ 段老师能否再指点一二。

段永平：市场占有率是果不是因，在乎也没用。（2010-10-16）

08. 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。跑马未必就一定能圈到地，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：主要是问您怎么评价这种圈地策略，并且为何“伟大企业中”为什么大多数是“不圈地”的。我已经想明白了：因为“圈地”的风险要远大于“不圈地”的风险，所以活下来的肯定是“不圈地”的居多。但是死去的公司中，“不圈地”的并不一定少于“圈地”的。您说是吧。

段永平：少用类似“圈地”这种定义不清的东西，实际上我不知道你说的“圈地”到底是什么意思。当年的“跑马圈地”的定义是非常清楚的。（2011-01-18）

09.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）

10.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）

11.网友：步步高，oppo，他们每年会如何定目标，会定每年做多少营业额吗？

段永平：我们好像从来就没有太具体的目标。(2013-12-19)

17.不盲目扩张

01. 丰田汽车怎么了？（2010-02-09）

段永平：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）

02. 网友 S：企业为什么这样，段总肯定比一般人更清楚啦。

段永平：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）

02.网友：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？

段永平：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。（2011-07-14）

03.网友：您老讲 500 大，那能否对您认可的世界 500 强举例讲讲为什么？

段永平：500 强就是 500 大，因为这是每年根据营业额统计出来的东西。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。（2010-04-30）

段永平：把“大”和“强”等同有点像把肥和健康划等号一样。（2013-10-09）

04.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。

段永平：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）

05.网友：你是如何评论山下俊彦这个人的？你认可他的进攻式做法吗？

如果你是松下的老总，你是继续松下幸之助的保守方式，还是采取山下俊彦的进攻方式？

段永平：不是很赞成你把他们分成进攻和保守的说法。一个好的运动员应该是能攻能守的，企业也一样。（2010-10-28）

06.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。

段永平：″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。

段永平：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，差点出事事他正是在用＂最快＂的速度，所以危险。（ 2013-06-05 ）

网友 n：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？

段永平：核心是安全，在投资里其实就是复利的意思。（ 2013-06-06 ）

网友 z：今天再读芒格：理解复利的强大和难以达成是理解一切事物的精髓。发现其实这句话和段总＂足够的最小发展速度＂是想通的。“核心是安全，在投资里就是复利的意思”说得太对了。做人做事都是如此，不积跬步无以成千里。现在内心感觉平静了许多，像刚去完教堂一样。

07.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。

段永平：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）

引用：（来源：(视频）财富人生—段永平 2004）
主持人：一如既往地走得很稳健，不追求一种就是别人眼中的一种高速度，安全抵达是最重要。

段永平：对，我觉得那个没有意义，你比方说开车上班？谁会说开快点撞死算了，对不对？
我就假设开半个小时的车上班，家人跟你说什么，都是说开慢点注意安全，他没有担心你去不到那个地方，
但是呢，这个……媒体啊包括过很多百姓，包括很多企业自己都是这种心态，说开快点撞死拉倒没关系，哪有这样做的呢，但是很奇怪，很多人都追求这个东西，大家鼓励的都是开快，大家宣传的也都是开快啊、说谁开得快啊、所以我就一直觉得很滑稽，这个事情其实还不光是中国的企业有这个毛病，美国也一样，但是好的企业它会比较理性，才会追求一个很均衡的发展。但是你看有很多小的企业，刚开始的企业，他说的都是我如何如何快，但是你综合他十几年几十年的历史，你发现它其实并不快，倒过来讲很多人还完蛋了。比方说刚开始起来的很多公司发展好像看起来都比我们快，十几年过去了以后你再去找他了，没了，有些三年就没了，有些五年就没了，但是还没有多少家能够做到现在的。所以一个企业做到十几年总是有它一定的道理。（2004）

引用：**段永平：本色英雄　—《赢周刊》采访全手记**（2004-01-19）

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？

段永平：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。**

08.引用： 2007 年《南方人物周刊》采访手记

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？

段永平：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。

09. 对话李嘉诚：不疾而速
本文来自：《全球商业》：大家都很好奇，你从 22 岁开始创业做生意，超过 50 年，从来没有一年亏损，而且还一步步成为华人首富。如何在大胆扩张中，不翻船？ 李嘉诚：想想你在风和日丽的时候，假设你驾驶着以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂十号风球（编按：中国香港以风球……

段永平：不疾而速！这个说法也很好。（2012-01-04）

18. 不赚快钱

01. 网友：该怎样学习本分呢？

段永平：本分是骨子里的东西，应该不是学来的。比如借钱要还等等。（2016-06-19）

网友：段总，本分的问题应该是适用在企业每个员工吧！那这个本分问题可以分大小吗？比如公司总经理呢，什么样的问题才叫不本分？那我听说步步高里面不同岗位本分也不一样，比如总经理赚了不应该赚的钱是不是不本分？纠结中！

段永平：赚了不应该赚的钱当然就是不本分。虽然大部分人认为有钱赚就行，但我们公司是属于知道有些钱是不能赚的这类公司。如果这类公司越来越多的话，消费者就会安心很多。（2010-03-29）

02. 网友：价值投资中，用 100 万获得 1 个亿，是否和本分文化得价值分配不符合？

段永平：本分我的理解就是不本分的事不做。所谓本分，其实主要指的是价值观和能力范围。赚多少钱不是我决定的，是市场给的。呵呵，谋事在人，成事在天。本分的意思是不干不该干的东西。知不知道什么该干是能力问题，明知不该干还干是作风问题，赚了不应该赚的钱当然就是不本分。虽然大部分人认为有钱赚就行，但我们公司是属于知道有些钱是不能赚的这类公司。如果这类公司越来越多的话，消费者就会安心很多。（2010-03-25）

03.网友：我觉得马云和王石对“成为一个什么样的企业”思考的挺多的，而不仅仅是着眼于赚钱。这有点像教育孩子，国内太多的家长总教育孩子如何活的更好，而不是为什么活和活成一个什么样的人。在这学习一段时间后，越来越发现看企业越像看人，许多东西都是相同的。

段永平：其实真正好的能持续经营的企业大多都不是着眼于利润的，利润不过是水到渠成的结果而已，就是所谓让利润追着自己跑的那种。（2011-01-28）

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。

段永平：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。（2010-06-09）

04.引用：**段永平：本色英雄　—《赢周刊》采访全手记**（2004-01-19）

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？

段永平：我们提倡好汉能吃眼前亏。不赚不该赚的钱。**我们有“三不嫌原则”：违法的钱不嫌，有违道德的钱不赚、超过自己能力的钱不赚**。前面两个很容易理解，第三个，我拿开车来比方。企业跟赛车手不一样，赛车手撞了车只要人没事，明天会有另一辆车开。我们做企业不一样，哪怕你个人不怕死，但是你只有一辆车，也就是说企业只有一个，今天撞了车，明天就再也没有车开了。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。（2004-01-19）

19.不虚夸产品

01.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，郎朗上口。

段永平：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：用户不是傻子。用户需要的是真实的体验而不是所谓的数据。广告传达的应该是产品能够给用户带来的真实的体验。如果一家企业首先就没有做对的事情，还一心想和同行比高低，和用户耍小聪明，广告是把双刃剑（这个比喻真贴切），广告语若是言过其实的话，吆喝声越大死得越快。

02.**段永平：**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。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）

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，把你想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：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，请教一下步步高的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？

段永平：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。（2019-03-14）

网友：大道，建立 stop doing list（**不为清单**）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？

段永平：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。(2019-08-06)

附录：

步步高十周年“记”念晚会——段永平发言

段永平：各位朋友晚上好!今天很荣幸我能够有机会在这个地方跟大家说几句话。

首先，我想再把我们刚才说的这个十周年“记念”晚会这两个字我再解释一下，虽然刚才朱军和小丫已经说过了，那么 “记”呢就是要记住我们过去干过的事情，不管是对是错，记住以后呢，我们就可以总结我们的经验和教训，对我们未来的发展会有好处。那么同时我们还要念叨念叨我们倒下去的竞争对手们，以及已经离开了我们的一些伙伴，我们去思考，去回忆去想，为什么会发生这些事情？尤其是我们倒下的竞争对手，他们多年以来其实都给了我们很多的帮助，甚至包括推动，那么他们所犯的错误，也应该给我们留下很深的记忆。只有我们知道为什么别人犯了错误会导致倒下，我觉得对于我们未来的发展才会有很大的好处。而且这么多年以来，我也一直经常会想象，我们这样一个企业，这么多人，这么多产品，我们这样的企业将会犯什么样的错误？什么样的错误会让我们这样的企业倒下？那么当我想起这些东西的时候，我们才会去想办法去弥补他，所以这就是我们要记住、要念叨的一些事情。那么这也是我们为什么没有用十周年厂庆的这个庆字，因为我们觉得就像刚刚朱军说的，这个十年对于一个人来讲不过是一个孩子，那我觉得我们企业呢，其实同样也是非常的年轻。世界上比我们做得好的企业还有的是。所以从这个角度来讲，我们还远远没有到庆的时候，我觉得我们企业总体上来讲这个 心态还是不错的，那么大家也不会为所取得的一点小小的成绩就忘乎所以。

第二点，我要讲的就是我们企业走过这么多年的确非常的不容易，所以我很高兴有这样一个机会，能令我们很多新老朋友重新聚在一起，也同时给我一个机会来感谢我们所有相关的团体。这里面就包括我们的多年以来一直支持我们的消费者，包括我们日夜辛苦的员工，包括支持我们存在的股东，以及我们多年以来一直精诚合作的生意伙伴，或者叫做商业伙伴，我觉得只有这些人大家在一起同心合力，我们的企业才能够走到今天。所以在这个地方我代表我们整个企业感谢各位。

第三点，我想借这个机会再强调一下我们企业的最基本的理念，这个也是我们今天晚上之所以特别想开这个晚会的一个很重要的原因。我们企业之所以能够走到今天，并不是因为我们这些人有多么的优秀，或者有多么的了不起。我个人觉得包括我们很多这些管理人员，我们在一块商量的时候，大家有个共同的认知，就是觉得我们之所以能够走到今天，最重要的原因是我们犯的错误比我们的竞争对手要少。那么这个主要我觉得是我们在这个 企业理念上头，我们花了很多的心思，或者说我们花的心血要比我们的竞争对手多，导致我们在做对的事情上头，我们做的比竞争对手要做的好，这就是我们为什么犯的错误比竞争对手少的原因，也是我们能够活到今天的一个很重要的理由。

前一段时间为了这个晚会，我们又重新的整理了一下我们的理念，我在这个地方就跟大家重新再说一下，我们的核心价值观就是我们一贯秉持的叫做 “本分”，“诚信”，还有就是我们最近调整加进去的叫 “团队”， “品质”和 “以消

费者为导向”。其实当然这些东西我们多年以来都一直坚持着，这个地方无非就是再重新强调一下。大家也都看到，我们每一个人的背心上面都写的“本分”，“诚信”是“本分”的一部分，“品质”、“团队”和“以消费者导向”也是我们企业存在的一个很重要的一个核心价值理念，如果没有这些东西，企业将会很难生存下去。

经过讨论，我们还确立了我们一个很重要的就是把企业建成一个 “更健康更长久”的企业的这样一个愿景目标，我们这个企业的愿景目标就是让一个企业能够更健康更长久的生存下去。我是希望在座的大多数人都能够慢慢的理解到，这个有别于我们很多企业讲的，所谓要做大呀、要做 500 强啊，做这些事情的目标和我们的更健康更长久的区别。1999 年年底，曾经有一个亚洲周刊的记者采访过我，说如果 50 年以后，在你们一个大报的头版头条，登载一条有关你们公司的消息，你最希望是什么样的消息？

我当时直接的回答是任何消息。那么记者就问我，为什么是任何消息，难道包括坏消息吗？我说对。我说其实只要他有任何消息，就表示我们公司还存在，所以我希望经过我们大家的努力，我相信我们企业一定是可以更健康更长久，会有一个更好的未来。（2005 年）

结尾

网友：感觉段总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。

段永平：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”可以帮助人去找到事物的本源。（2010-03-22）

网友：大道老师，是不是心中没有本分和平常心是悟不到你回答问题的？也只有心中有这两样东西才能 get（领会）到你的思考？谢谢。

段永平：可能还需要时间吧？我花二十年悟明白的东西也许你需要悟十五年，如果你悟的话。(2019-09-16)

感谢

感谢网友提问，排名不分先后：乐趣、任俊杰、徐志、小翟(翟敬勇)、岁寒知松柏、刘志超、不明真相的群众、但斌、茶水铺、白云之乡、xlli777 、江涛、唐朝、群兽中的一只猫、VALUE、管我财、福力、杨勇、李驰、价值投资奉行者、Ricky、畅歌、方胜、梁剑、许志宏、沙其勇、糊涂是福、守正不出奇、恰恰恰、粗茶淡饭、NEWMAN、呼啸、金牛贺岁、牛健成、李妍、八次方、木买蚂蚁、香飘两岸、余祥平、思考爱好者、“懂”、何超、明天的圆周率、达人 reachman、sharon、本手不笨、汉钦、李炼明、等你、风中海、刘浩、danding52、厦门阿超、阿强、中青旅新洲、巴克星、佘孝金、贯中、厦门愚人、oppovn、喔喔叉叉叉、芒格主义者、kyybb、谦和屋、投资价值、gjpymzh、wangmeng75、iami、yunhong_leo、李历、po666、韩会君、莫贪胜、王晓转、中国政子、liangzichen66、snowball、自由行 DR、小象有形、瓦力、谢锐、老歌、粽子、 hanshan 、洪七公 、 往事如风、 、Thomas Lau、pytangjun、guobiaol、郭辉军、八段迷、志强、能、东明、l.s.king、xiaojbs、古董无言、nextcpa、圆兔工具箱、victorhu、曾鸿辉、mike、偷笑、纸墨香、思享、tonggang2001、Frank、ooqqoo、gaofeng168168、arthor、hyi130、swhua10000、追寻、zwsksy、leewalter、Logan、swanseas、nanlaifeng、想得到的、qi_840116、潮・慢・ing、龙行天下、一万颗星星、筑道、winkle、Zhong Jie Ming、dlczm55、苏昊霖、achun、基本面、小小投资人、sun4102、快乐人生、海上明月、weiheguang2008、快乐的投资生活、hothawk@yeah、旷怡投资、随喜、安全理性与耐心、dongtao1026、明镜台、yc1234567121、lzg54、化生、柏拉图、liuyu_share、fischerwang、tgod、雄鹰、guozhendl、刘春、想飞、聆听、carolynee、透明才有公信力、刘加忠、吴赔、雨燕、angeloinsunshine、糊涂是福、fgq、阿三、枇杷之乡、寸而、vladimir、思考爱好者、heenmei、henry6688、如画似歌、shenhonggang123、徐雪平、旅行者、爬过上下九的懒虫、snoopy10126、小虎子、steper、小胡@Duanism、zjueehy、bbkzxg、winstonopt、高山流水、独立候鱼、智勇双全、月光宝盒、阿文、bnfan、张阳、润政、酷耐、ymhdddddd、恶水、roger、0811、大海、Jessica、wanxiaofei65、Zhong Jie Ming、yuyao_11、history023、Focus1986、烟酒茶胡、耐心最重要、小沈、king、龙常青、鹏扬-森林、大刀王五、邵元富、Hongee、liuzuchang、阿德、击鼓不传花、理性投资、鼓浪屿、foolgenius、jianxiongzb、李自强、董强、心如止水、陈辉、平常心、cuiran、小强、陈展、伍兴、investvalue、知三品四、ann8717、学习巴菲特、静洮、陈建冲、海子、躲在树上的男爵、yc176、kevin、Li Gale、ly1973、科学探索、阿緯、huaxuesuoxiao、滴水石、winstonopt、四十不惑、freetype、陈中梁、oppohjw、zcch06、e_fisher、Joy、黑天鹅、赵士君、雷子、李军、云淡风清、从牛到爱、一颗小草、向往自由、diy225、太阳花、衡山行侠、duanmi_ok、不动鱼、Furry Walls、自由行 111、不繁、凡客、wilsonj01、lanlanpei、一年级小学生、newricher、平凡、朗朗乾坤、江边钓翁、make_it_simple、云舟、algor、廖寒星、投资很简单、bigfigure、dujianping_ok、张圣斌、 志强 、狮子、正确方向+坚持、星光、云游、seeking bargains、阿蒙、tcbhj、书剑、支点教育、千里牛、绿色茶农、第八大奇迹、Mr. Market、简即美、艾小葳、han、行-知-行、更健康更长久、neng、思弦君……