

# 黄峥思维切片：60分万岁是个好哲学

2019-03-11 19:26

黄峥 乱翻书 4天前

于北京东胡渠众运大厦

人生经历：上学/工作/投资/创业

创投理念：拼多多/淘宝/腾讯/创与投

思维方式：认知能力/电影院/供给侧需求侧/财富转移/从何处学习

本文主要摘录自黄峥个人公众号与接受小晚的采访。



## 一、人生经历篇

### • 上学

小时候谈不上贫穷，但比较拮据，小时候经常要穿妈妈同事或者是亲戚家小孩的衣服。很多消费习惯和前期的家庭环境有很大关系，跟现在拥有的财富没太大关联。比如我妈到现在都舍不得打车，她会觉得时间又不值钱，太浪费了。这个对我一直有很大影响，包括影响我思考做商业，我脑子里一直都记着我爸妈这样的普通家庭，他们是怎么思考的，他们是怎么生活的。

我的小学很一般，但考上了杭州最好的中学之一，杭州外国语学校。相比于其他中学，接受西方文化影响更早，程度也更深。杭外毕业后被保送到浙大混合班，也就是浙大竺可桢学院的前身。

1. 现状 2. 途径(可达路径) 3. 心态 4. 钱

我在上学时就意识到几个事。一是寒门出贵子是小概率事件，大部分富二代，尤其是官二代非常优秀。二是田忌赛马，在整体资源劣势的情况下可以创造出局部优势，进而有机会获得整个战役的胜利。基于此，平凡人可以成就平凡事。三是钱是工具，不是目的。

我在上学时有一个较大的遗憾，就是自己目标导向太明确，在追求第一、努力做个好学生上浪费了过多时间，损失了逆反、捣蛋的青春时光，后来才慢慢悟到“60分万岁是个好哲学”。

### • 工作

我第一个实习的公司是微软，但毕业时没有留在微软。一是觉得自己留在微软能看到自己十年后的样子。另外，“人生导师”介绍我去当时还不成熟的Google。所以我就在Google做程序员和产品经理，后来还成为Google第一批回国员工参与Google中国的初创阶段。

1. 基础：价值观

2. 基层+核心

- 我对 Google 有一些个人的观察。一)是Google非常重意识形态，当意识形态发生冲突时，反应超出一般商业公司。二)是Google鼓励基层创新，但核心权力高度集中，有集中办大事的制度优势。三)是Google的“不作恶”深入到了基因，把使命、价值观放在了利润之前，而利润只是随着做正确的事带来的副产品。四)是Google的大部分收购很成功，这些收购案例大多是收购了拥有很好团队的小公司，这些小公司融入到Google的文化逐渐变大。不过也有很多事是Google无力改变的，比如Google没有逃脱层层职业经理人的管理模式，Google在社交上的尝试也不成功。

3. 基点：价值观 > 利润

4. 收购&兼并

• 投资

- 2002年我去美国读研究生认识了段永平，毕业后在Google工作时又离他家很近，所以开始帮他做一些投资。

• 创业

天地不仁，圣人不仁。

- 我最早创业做的是电商代运营和游戏公司，对于商业来说，只有赚钱才是道德的，应该按照商业的逻辑去做一个本分的商人。

为富不仁。

- 我为什么要再次创业？一)是我还喜欢当前的事和团队，我很喜欢深度的和一帮自己喜欢的小伙伴披荆斩棘的创造一些东西。二)是自己还有一些野心，还有一些能力和能量没有释放，隐约觉得当前的机会能让自己做出一个影响面更大、成就感更强的事。

1. 事和团队

2. 激情：能力+能量

影响+成就感

二、创业理念篇

- 拼多多：核心理念 + 运营模式 + 未来前景。

• 核心理念

- 消费升级不是让上海人去过了巴黎人的生活，而是让安徽安庆的人有厨纸用，有好水果吃。

党：最广大人民的根本利益。

- 只有北京五环内的人才才会说移动互联网第三波人口带来的是下沉人群，拼多多关注的是中国最广大的老百姓。移动互联网未必是用户的下沉，而是用户拉平了，它让最广大的中国老百姓拥有了和一线城市一样信息获取的能力和交易能力，这是PC时代做不到的。

① 信息获取能力

② 交易能力

- 拼多多吸引的是追求高性价比的人群，他会买一个爱马仕的包，也会用9.9元买一箱芒果，这跟消费能力没关系。实惠这件事，是一个普适性的需求。比如我妈已经算是一

个有钱的妈妈，但她出去买菜、买纸巾，还是会在乎一两块钱的差异，但她同时也买高配的iPhone。传统公司采用一二三线来划分人，拼多多满足的是一个人的很多面。

- o 低价只是拼多多阶段性获取用户的方式，拼多多对性价比的理解是“始终在消费者的期待之外”，拼多多的核心不是便宜，而是满足用户占便宜的感觉。  
 a. 表象：低价  
 b. 核心：超出预期的
- o 拼多多试图做消费和娱乐的融合，拼多多的使命就是多实惠多乐趣，让消费者买到更性价比多更实惠的东西，然后在这个过程中更快乐。  
 ↑ 性价比      ↑ 如何有趣？
- o 拼多多的核心竞争力就是五环内的人群理解不了。

运营情况      核心指标

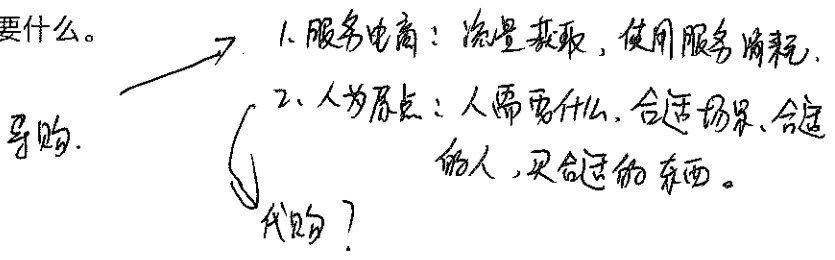
- o 现阶段拼多多对整个商品和服务的品质管控都很初级，拼多多正在通过升级供应链和打击假货来提高商品质量。
- o 部分员工对公司的理解依然是流量至上，这些员工在流量思维环境里受了多年教育，拼多多成立不久，和员工的统一思想还没做得很好，得从上往下贯彻。现在的情况是我在这一头，整个社会和媒体在流量的那一头，员工可能在中间。

- o 拼多多对运营员工的考核是留存、复购第一，GMV第二。  
 流量 ←→ 性价比  
 (流量)      (留存, 复购)

未来发展

- o 拼多多不会做采销，也不会做物流和配送，对供应链升级是拼多多长期的战略重点。拼多多的最终模式是使得上游能做批量定制化生产。  
 之前：工厂模式      a. 计划生产  
 b. 接单模式
- o 全品类扩张依然是传统的流量逻辑，品牌升级也是一个五环内人群俯视的视角。拼多多不一定要品牌升级、要全品类，拼多多要做的事情永远是匹配让合适的人在合适的场景下买到合适的东西。
- o 拼多多目前没想做服务电商，因为实物电商已经足够大。服务电商是流量思维，即流量灌进来，用不同的服务去消耗这个流量。拼多多的出现就是因为不用旧思维，在以人为先的思维下，先想这个人需要什么。

与竞争对手



- 拼多多与淘宝的模式有本质的不同。淘宝是流量逻辑，主体是搜索，用户要自己去找商品，所以需要海量SKU来满足长尾需求。拼多多代表的是匹配，推荐商品给消费者，SKU有限，但要满足结构性丰富。淘宝一直倡导C2B但做不起来，就是因为淘宝的千人千面相当于个性化搜索，但搜索本身是长尾的，很难做反向定制。而拼多多是把海量流量集中到有限商品里，有了规模之后再反向定制，极大降低成本。这也就是沃尔玛和Costco的差别，拼多多的终级定位就是针对不同的人群做不同的Costco。 ← 核心护城河：低利润。

- 拼多多和淘宝是错位竞争，争夺的是同一批用户的不同场景，错位才会成长的更快。拼多多并不想做第二个阿里，拼多多的存在本身就是一种模式，你可以说我low，说我低级，但你无法忽视我。

- 京东、唯品会和蘑菇街都试验过类似拼多多的模式，但对它们来说，拼团只是一个创造GMV增长工具，拼多多是人的逻辑，通过拼团了解人，通过人推荐物，后期会过渡到机器推荐物。拼多多在APP里几乎没有搜索，也不设购物车，可以想象把今日头条下的信息流换成商品流就是拼多多。

阿里：海量SKU、长尾需求。

百度。

与腾讯的关系

- 我认为腾讯并没有扶持拼多多，因为拼多多也被封了很多次。京东和蘑菇街可以在微信的入口做微选，但是拼多多没法做。2018年前拼多多和腾讯签署了一份互不挖猎协议，拼多多要挖腾讯的人，只有腾讯同意才可以。腾讯更像是一个普通的财务投资人，不会有特殊的好与不好，我不认为拼多多是腾讯系。

- 当出现谣言说拼多多诈骗，并在微信群广泛传播时，我寻求微信的帮助被拒绝，微信说如果是阿里来找就能处理。我认为微信帮拼多多，群众会说因为腾讯是拼多多的股东，微信帮阿里辟谣就叫格局高。

腾讯：核心是回报，顺势竞争了。

- 腾讯的儿子太多，即便拼多多死了腾讯依然不会死。腾讯投资拼多多的逻辑不是为了和阿里强竞争，更多的是商人逻辑，因为投资拼多多有回报，竞争只是商业ROI计算的副产品。

- 阿里和腾讯对线下零售的占比都很低，当抛开流量思维，聚焦场景时空间依然很大。

- 腾讯做电商失败的原因是它们认为电商是流量\*转换率=GMV，流量逻辑在今天无法成功。

复购、留存？

☆ 投资和创业：

寻找确定性，以图获取收益。

- 巴菲特说买股票就是买part of the company，要有长期持有的心态去寻找好的生意和合伙人。这和创业很像，一方面要关注生意的模式，选择正确的生意模式，要花大量时间去研

1. 生意模式: 好的生意, 大量时间

2. 好的合伙人: 创始人和CEO当合伙人

究这个生意模式的细节。另一方面要挑好的“合伙人”, 在投资时要把创始人和CEO当成自己未来的合伙人, 看自己是不是愿意和他们长期做事。

看是否愿意与他们长期共事。

100分标准:

- ① 好生意
- ② 好团队
- ③ 好价格
- ④ 穿越山谷,
- ⑤ 走向山峰.
- ⑥ 生意的护城河.

投资除了关注好生意, 好团队, 还需要在乎是否是好价钱, 这和创业也很相似, 查理芒格让巴菲特意识到该用一个合理的价钱去买好公司, 而不是花时间去捡烟蒂(价格便宜, 有些残余价值的、但往往不那么好的公司)。同样, 一个好的公司应该花力气去解决/克服那些正确又难的问题, 而不是四处捡一大堆芝麻。

坚持做正确的事, 而不是容易的事。

投资另一个和价钱相关的点是看这个deal in loss是否整体可以承受, 从创业的角度看就是投入一个事业的时候要看看会不会把自己搞死, 活着是创业的第一要务。同时又要用另一个角度来评估, 即能不能赢, 有没有足够的力量去赢。

穿越山谷, 走向山峰.

60分万岁?

方向选择

和(投资)特别要关注商业模式一样, (创业)本身对行业及生意模式的选择也往往决定了很大一部分结果, 也就是要花大量时间去研究什么是正确的事, 然后再想如何把事做正确。在正确的方向上逐步前进远比在不正确的方向狂奔要好。创业很多时候和投资一样, 选择比努力重要。在正确的道路上前行哪怕慢一点, 但像投资中复利的连续回报也是很厉害的。

1. 选择比努力重要; 2. 选择, 需要判断和决断, 存在不确定和风险。

巴菲特在谈到投资标的时候, 经常会提到生意的护城河。如果把创业过程中的各种决策都当做是投资决策, 那我们得分辨我们用(时间)和(钱)换来的东西哪些是(资产), 哪些是(费用)。那些随着时间流逝, 对加深生意护城河有利的往往是“资产”, 那些时间越久对自己越不利的可以看成是费用。在(资产)的购置上, 错误的浪费其实是不太会的, 最多只是买贵了一些。而在(费用)的浪费上则非常可恶, 往往还有负作用。

① 资产: 时间越久, 越有利;

② 费用: 时间越久, 越不利。

对自己。



### 三、思维方式篇

#### • 认知能力

对于(未知)领域, 我通常会采取比较原始的办法, 就是自己去体验和感受, 用(常识)来判断。大部分知识是(没用)的, (遇到问题再解决问题)。我不会去规划未来五年、十年, 我会想一个很远的目标和很近的目标。

绝大多数人在绝大多数方面都比我强, 我只在(很少的方面)比(很少的人)强。比如隔绝外部压力, 回归本源理性思考的能力, 有时候有点逆向思考的能力。以前做二级市场发现自己好像天生不太容易在很多人恐惧的时候恐惧, 而容易在大众热情的时候悲观。

#### • 对电影院现象的思考

劣币驱逐良币侧面描述的是自私不团结的个体无法对抗管理者的强制力的现象。另一个角度来说，也描述了通过利用个体自私的力量来进行财富重新分配降低公共服务成本的一种现象。电影院现象和劣币驱逐良币类似，但其实它描述的是一个没有组织，又缺乏外部强制力的自私个体的群体，可能出现的一种集体自我伤害的现象。如果电影院前排人站起来，后排的人也会站起来，结果就破坏了大家本可以坐着看的秩序。也就是说，“劣币驱逐良币”是一股力量战胜另一股力量推动劣币的普及，而电影院现象是一个群体自我伤害的现象，谁都没有真正获益，更加值得研究和应对。

个体、组织、外部强制力。

电影院先站起来的那部分人，就像是掉进汤里的一粒屎，很快整锅汤就只能倒掉，这是指出的是一个比例问题。汤其实有自我净化能力，如果比例低没问题，但这个比例只要上升到一个临界点，原有的净化能力就崩溃了。坏一锅汤的一粒屎的大小的临界点是很低的，也许是百分之一和百分之五的区别。百分之一能净化，百分之五就只能全部扔掉了。很多时候，质变就是在这1%到5%之间。在商业上，Amazon在图书份额远低过50%就实质决定了图书的定价进而颠覆了图书零售业。

价格 + 服务

为什么有的东西贵了反而好卖？比如空调这种产品既需要有人安装，又需要有人推荐。有可能类似小米的互联网直销，把价格打到最低点还不如格力给安装者、渠道以足够利润。虽然看起来渠道的做法抬高了商品的价钱，但在实践中，渠道和服务成本也许是维护某种公共认识最节省、良性的做法。这种渠道和服务成本是必须的，它把维护某种秩序的代价体现在明处，而忽略了这种代价的体系可能会走向“劣币驱逐良币”。

(维护秩序的代价)

&

对供给侧需求侧的思考

供给、需求

- ① 本质：需求的存在，受限于条件，未能满足。
- ② 场景的诞生：突发场景的刺激。

要从根本上变革供给侧，得先变革需求侧。第一类供给侧的变革是满足了一直存在却未被完全满足的需求，比如有人想飞，就诞生了飞机满足飞的需求。第二类供给侧的变革源于新的应用场景的出现。比如在世界大战这种突发场景下，衣服以及很多其他生活用品被成批量、大规模、标准化的需要，推动了供给侧生产组织、管理和交付流通上的极大变革。第三种供给侧的变革源发于信息收集成本大幅变化，比如Uber的出现大幅降低了收集路线、位置以及打车需求的归集成本。

③ 科技手段的变革：信息收集的战本。

第三类变革存在着大量的可能性拿时间和空间的统一来换取整体效率更高，成本更低。抽象来说，存在一个通过推动需求流通侧更多的采用计划，以此来推动供给侧打破滞后的大规模生产实现中小规模批量的“定制”的半市场经济的可能，即用需求流通侧的半“计划经济”来推动实现供给侧的半“市场经济”。

工厂的生产，存在2种模式  
① 计划生产  
② 按需模式

线上电子商业解决了把义乌小商品市场搬到网上的问题，流通侧的信息高度透明化，加速了各商贩之间的竞争，但对传统制造业的工厂改变不多，工厂生产还是要一些计划，主体的工厂主要还是依赖于线下商超的批量订单，按几个月甚至半年一年的周期在排计划。线

上的商贩竞争越激烈，越市场化，和线下生产计划的脱节和对比也越厉害，国际需求的批量外贸订单的计划和线上零售卖的订单之间的脱节也越厉害。这种情况下，主体的工厂主要还是依赖于沃尔玛、家乐福，线上纯流通侧的极度市场化也不改变生产侧计划的滞后性和高度计划性。

生产侧的滞后，需求的计划(确定性)

- 存不存在一种模型能改变生产侧的滞后性和高度的刚性计划性？假设我们能让前端消费者多一点耐心及和其他人协调的愿望，放弃一部分所见即所得、现在马上要的冲动，那么我们就有机会利用人和人推荐、人和人之间关系、兴趣的相似点，做人以群分的归并，把每个人人性化的需求归集成有一定时间富裕度的计划性需求。这种需求的归集程度也许没有像沃尔玛这种半年期的批量订单那么大，但也够让工厂一条产线经济的运转。如果能这样做，流通侧线上高度市场化和生产侧刚性计划的矛盾也就能缓解。更多计划性的需求和更多市场的供给侧相融合，前后端信息会更全面的打通，消除需求和生产的错配，帮助我们摆脱对传统类沃尔玛商超的依赖，实现从滞后的计划走向与需求同步的半市场化。

a. 需求：多变、市场化

b. 供给：工厂中的供给是计划生产的效率最高。

• 对财富转移的思考

- 保险这种产品进一步促进了财富从没钱人向有钱人的转移，进一步放大了资本的力量。如此下去，如果市场是高度有效不受干扰的，法律是保障资本及其复利的合法性的，那么很可能会使得富的人越富，穷的人越穷。

是快乐的？有其他快乐、幸福吗？

- 巴菲特之所以能让人敬佩。主要在于他除了能把资本的游戏玩到极致，更加清楚钱不是目的。他一方面享受着资本游戏的快乐，另一方面把绝大多数钱捐给了比尔盖茨基金会，完成财富应有的再分配。同时，他还倡议其他富人也把钱捐出来，倡议国家提高富人的税收，从机制上进行更大力度的财富再分配。

- 存不存在一些机制让穷人也能卖“保险”给富人，从而实现更精细化的反馈，周期更短的钱从富人向穷人回流的循环呢？比如说有一千人在夏天的时候就想到在冬天的时候要买一件某种样子的羽绒衣，将联名订单给生产厂商，并愿意按去年的价格出10%的订金。这种情况下，工厂很有可能是愿意给他们30%的折扣的。因为工厂从联名订单里获得了一个工厂原来不具有的一种需求的确定性。这种确定性可以转变为利用生产计划低谷进行生产的便利，也可以转化为采购原材料时候的笃定。工厂甚至可以把这种确定性进一步售卖给上游和配套厂商使得成本进一步降低。

个人的确定性  $\xrightarrow{\text{聚合}}$  工厂的确定性  $\rightarrow$  组织、生产效率提升

- 每个人（无论是穷人还是富人）对自己的意愿，对于自己在未来某个点的需求和规划比其他人要清楚得多，这种个人规划和意愿，以及个体对自身某个行为的确定性的把握，对供给方往往是有价值的，它可以降低组织生产的不确定性，可以帮助实现资源以及资本的更有效配置。因此我猜想资本家和富人是愿意向普通人、穷人反购这种成本的。这种反向保

险不再是穷人积累信用和钱向富人借钱付利息或者是花钱给富人买生活的确定性，而是反过来，富人、资本家出钱给普通人、穷人买他的生产资本配置的确定性。

不过吧，应该也是 a. 普通人的确定性，

降低了资本的生产经营成本  
b. 成本降低，普通人获利。

☆ 从何处获取力量

段永平在商业和人生给我的启示是，他说快就是慢，慢就是快。用平常心来做事情会更好，平常人其实很难有平常心。段永平是一个不断学习不断进步的人。他还教给我一个商业常识，就是价格一定会波动，但只要你的价值提升，最终价格会和价值接近。这个常识让你安心于增加企业的内生价值，不要过度在意资本市场的价格波动。此外，段永平教我要胸无大志，做好当前就好。

a. 低又入。

b. 长期价值是基点。

阿里巴巴创始人之一孙彤宇对我的帮助是，他对平台的理解不一样，比如他认为平台更应该考虑不用阶段的生态演进，而品牌是单个细分人群标新立异的价值主张。

2006年，段永平带上我去参加巴菲特的午餐。我发现巴菲特讲的东西其实特别简单，连我母亲都能听懂。这顿饭最大的意义可能让我意识到简单和常识的力量。对一件事做判断时，你需要了解背景和事实，了解之后需要的不是睿智，而是面对事实时是否还有勇气用理性和常识来判断。常识显而易见、容易理解，但我们因为成长、学习形成的偏见和个人利益的诉求蒙蔽了我们。

常识

读完罗素的《幸福之路》，我总结了几点，一是要有勇气去面对尝试，用常识做理性的判断，用理性的意念指导自己的行动。二是要对成就一个无限完美的自己的兴趣，转移为对外部可观事物的兴趣。三是对不可改变，不可能征服的事要学会放弃。

探究原理？

奴隶？

佛学、量子力学和数理逻辑的不完备定理告诉我们两件事，一是世界是不可知的，至少是不可精确度量的，是测不准的，是不确定的。二是用有限的规则去描述规范世界是不可能的，事情是不完美的，不完备的。

除了拼多多，我最希望在未来能转型成真正意义上的科研人员，像富兰克林在40岁以后就不参与商业了，参与科研发明了避雷针，我觉得非营利性的全心全意的科研工作对人类的贡献会更大。

整理自：

黄峥个人公众号

财经小晚：《对话拼多多黄峥：他们建帝国、争地盘，我要错位竞争》

极客公园：《黄峥的“真实世界”，和“历史进程”中的拼多多》