

段永平传 1：一个目标明确！不被世俗左右的人

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，之前很多朋友都对一位隐形富豪很感兴趣，这个人就是段永平，当年的小霸王学习机，步步高 VCD，都是家喻户晓的产品，后来他又退居幕后，孵化了一加，OPPO 和 VIVO 三个手机品牌，并且带出了一个徒弟，就是大名鼎鼎拼多多创始人黄铮，今天我们就找来一本关于段永平的传记，副标题叫做敢为天下后。

有几个大佬给这本书写了推荐，网易丁磊说，他印象最深的就是段永平关于企业成功 7 个要素的阐述，而拼多多黄铮说，OPPO 陈明永是老段的大徒弟，VIVO 沈炜是二徒弟，步步高和小天才的金志江是三徒弟，他自己只能算是段永平的四徒弟，沈南鹏评价段永平，是一个极度专注在几只股票或者公司上的人，通过自己的先见认知，在二级市场上赚取了巨额回报。

段永平其实很久都没有公开露面了，但江湖上却始终都有他的传说，比如当年央视黄金资源招标会上，他高举 007 号牌拿下标王，后来的 OPPO 与 vivo 这些品牌风生水起，拼多多上市，还有网易股价大涨，茅台称霸 A 股，背后都有段永平的影子。他可以说是中国电子产品启蒙先驱，做了小霸王学习机，步步高学生电脑，VCD，MP3，复读机，无绳电话，点读机，这些东西全都家喻户晓。

而且此人其实颇为擅长营销，当年产品，营销，渠道是他的三大品牌重点。每一场大战都很漂亮，甚至可以写入教科书。2001年，他急流勇退，定居美国，但是他却并没有错过中国互联网高速发展的 20 年，无论是门户，手机，还是电商他都有参与，别人的成功都是敢为天下先，但段永平偏偏反其道而行之，他是敢为天下后，他说我们那点实力，很难开发新产品，所以我们首先必须得看国外大企业都在做什么，而且要看什么产品好卖，然后再决定做什么。这样成功的概率就会大的多。这种模仿也好，抄袭也罢，总之代表着一个时代，或者说中国现在这些大企业，几乎都是这么发展起来的。确实是一套被证明了的有效的打法。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

曾有人这么评价段永平，用平常心回归原点思考，然后选择正确的事情，再用本分主义，把事情作对，所谓本分主义就是对长期主义的坚持，还有对稳健主义的践行。这两种优秀品质，对于段永平的人生下半场显得是格外的重要。作为投资人，他买了茅台，苹果网易等企业，主要看的其实就是 2 点，1 是生意模式，2 是企业文化，他说，任何一样我不喜欢就不会再买。所以他根本不看那些看不懂的公司，有些不感兴趣的公司，他也压根就不想弄懂。他 2012 年买苹果，预言这将是第一家万亿美元市值的公司，如今苹果已经是 2 万 4000 亿美元，9 年 8 倍，而 2014 年买茅台的时候，他也说过，对于这家公司来说，120 买和 200 买，没什么本质区别，不得不说这确实是一种大智慧，估计当时很多人可

能都看不懂，差一倍呢怎么可能没区别，但后来茅台最高涨到2600一股，这么算下来，确实区别不大，接下来我们就看看段永平的成长轨迹，他到底是如何走向成功的。

他父母都是江西水利电力学院的老师，61年有了段永平，本来应该是衣食无忧，但风云突变，后来66年因为政局变化，不得不到井冈山革命老区去接受再教育，段永平的幸福童年也就戛然而止了，他不得不在十分艰苦的环境下学习。每天早上4-5点钟就要上山砍柴。一走就是十几公里的山路。然后几十公斤的东西，都得自己背回来。有时候一干就是一天，晚上8-9点才能回家。这就是一个9-10岁的孩子一天的工作量。但他并没有抱怨，相反很庆幸，后来他回忆，这段时期物质和知识的营养虽然不足，但却得到了非常强大的意志力训练。反观现在的孩子，其他都比我们那一代强，但是吃苦这一点，差的远了。

这一折腾就是10年，77年才开始恢复高考，听到这个消息，全国的有志青年全都沸腾了，自然也包括了段永平，他只有2个月时间备考，没有任何系统训练，基础也很薄弱，但他还是决定一试，万一考上了呢？其实段永平这个判断是很正确的，因为他没工夫复习，别人也没工夫复习，第一年恢复高考，大家底子都很差。所以绝对有机会。

当年是 570 多万人参加高考，最后 27.3 万人幸运的步入了大学校园，段永平的成绩却比较搞笑，5 门考试总分 500，而段永平的总成绩只有 80 分。也就是说，每门考试平均还不到 20 分，所以肯定是落榜了，但是段永平相信，他只是输给了时间，马上就准备第二年的高考，这一次其实时间依旧紧张，只有 5 个月而已。在这段时间类，他要完全搞懂中学阶段的数理化课程。难度可想而知。但他就是一心想上大学，有着强烈的愿望，最后 78 年这次高考中，他考了 400 多分，顺利拿到了浙江大学无线电系的录取通知书，但是在高兴之后他，他突然发现找不到下一个目标了，所以又开始迷茫，不知道下一步该如何去走。其实这种感觉老齐也有过，当你实现一个愿望之后，快乐往往只是短暂的，很快你就发现失去目标的空虚，所以就得赶紧去找下一个目标来做。

那个年代，没那么多爱豆小鲜肉，大家崇拜的都是华罗庚陈景润这些数学家，那是一个每个孩子都会说，长大了要当科学家的年代，但是段永平对于科研并不太多的兴趣，他认为自己没有当科学家的潜质。所以并没有在科技领域浪费时间。他只读自己喜欢的书，文凭对他不太重要，重要的是能不能学到自己想要且实用的知识。所以从这时候开始，其实段永平务实的性格就表露无遗。

那个年代，大学毕业生是不发愁找工作的，77 和 78 年的考生，

被称之为天之骄子，这两届大学毕业生，出人才的概率太高了，因为他们都是用近乎自虐的方式在读书。段永平毕业后被分配到了北京电子管厂，当时也叫作 774 厂工作。是当时亚洲最大的电子管生产企业。光员工就有 1 万人，就在现在的北京 798 地区。段永平也因为这个工作，而得到了北京户口。这个工厂也正是因为可以解决北京户口，所以尽管待遇不高，但却汇聚了众多人才，不过段永平却说，这里氛围并不好，大家都觉得自己很能干，也觉得自己待遇低，最后就是什么都不干。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

当大部分人随波逐流的时候，有两个人在奋斗，一个是段永平，评一个叫做王东升，是京东方集团的创始人，80 年代之后，电子管厂面临着巨大的困局，半导体集成电路已经有了长足发展，所以电子管厂正在迅速被时代抛弃。他们并没有意识到发展半导体技术的重要性，错失了转型良机。后来国家财政节流，又导致了军品订单下降，这个企业最早就是军工单位，所以这一政策的变化，基本上就让电子管厂失去了生存的依靠。

不过国营工厂的员工，并没有任何的危机感，依旧是高高在上的地位。段永平在这里兢兢业业干了 4 年，但他一个底层工人，并不能扭转乾坤，到了 85 年，整个电子管厂已经发不出工资了。此时段永平才下定决心要辞职，现在看起来顺理成章，但在当时来看，即便是发不出工资，从国营大厂辞职，也让人不能理解。

从体制出来之后，他并没有着急去找到一份工作，而是选择了念书，86年，顺利考入了人民大学经济系，攻读计量经济学硕士。段永平是少有的那种自称不爱读书的人，所以学习经济学就会比较痛苦，那个时间段也正是下海热潮出现的时候，号称中国企业元年，联想，万科一众企业都是86年开始起航，民间也流传着什么手术刀不如剃头刀，造导弹不如卖茶叶蛋的顺口溜。学习经济的段永平，刚好接受了这个时代的洗礼。

到了1988年7月，段永平即将硕士毕业，他甚至懒得写那些无聊的论文，所以干脆学位就不要了，还是他那个观点，文凭只是一张纸。学到东西最重要。当年大学生都很吃香，更不用说研究生了，人大经济系更是王牌大学王牌专业，尽管段永平是肄业，但找个工作没啥问题，他的同学也都进了体制，国企。但段永平又是个另类，他不想去体制，甚至不想留在北京了。当时很多人都对此不可理解，北京户口都不要了？段永平半开玩笑的说，以后想要买一个就行。

当时全国开放的前沿就是广东，东西南北中，发财到广东，这句话打动了很多人才，他们都放弃了体制，南下做生意。段永平也是这个打算，但他并没有去最热门的广州和深圳，那么他去了哪里，从哪开始起步的呢？咱们明天接着讲。

段永平传 2：牛人都有止损思维

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，段永平传，敢为天下后。昨天我们说到了段永平南下，但是他没有去最热门的广州和深圳，而是去了黄飞鸿的故乡，选择了佛山无线电八厂，做回了老本行，那会这家企业还是挺有名的，生产星河牌 880 组合印象，在国际上屡获大奖，甚至还被当成国礼，送给外国领导人。

这个厂子也很爱惜人才，所以到处挖人，拓展业务，承诺只要来厂子里的大学生，技术员，都可以落户，还答应分配住房，安排家属工作。所以几年时间，一半员工都是大中专院校毕业生。后来清华等名校毕业生就 60 多个，段永平加入的时候，厂子一共有 50 名研究生，算是人才密集的单位了。所以竞争也十分激烈，很多人都没办法出头，做出真正的业绩来，所以后来段永平再次选择从这个明星企业离开。

这就是段永平的止损思维，一旦发现错了，就马上要停下来，时

间长了效果就会很明显，很多人就是禁不住诱惑，不舍得停下来，结果 30 年后还在原地。他有个比喻，你去机场接人，交了一个小时的停车费，结果 20 分钟人就来了，你是否还要待够一个小时再离开呢，显然不会。很多人总是找借口，没有找到更好的机会，但其实是他们没有勇气止损。段永平一直再想长远的事情，但很多人其实一直在短期利益上打转。

离开了无线电八厂，段永平去了中山，进入了怡华集团。这家厂子在中山也是鼎鼎大名，实力排名前三，覆盖多个领域，在这里他得到了时任怡华集团总经理陈建仁的赏识，没多久就给他发到了下属的日华电子厂当厂长。但其实这也不算是破格提拔，甚至在别人看来，这可能还是个大坑，段永平去了之后才发现，这个厂子背负了 200 万负债，而且濒临倒闭。账上现金只有 3000 元。算上工人一共也才十几个人。主要产品就是已经被市场淘汰的那种大型电子游戏机。尽管是这么差的环境，但是段永平却觉得是个美差，因为他终于有了用武之地。

很快，段永平就把经营方向改了，不做大型游戏机了，而是转而生产小型游戏机。那个时间段，日本任天堂火遍全球。我们称之为红白机。风靡欧美。但当时在国内售价极高，1993 年甚至要 800 块钱左右，是一个普通工人 3 个月的工资。一张游戏卡也要卖到 300 块钱。让很多家庭望而却步。就在这个时候，众多红白

机的仿制企业开始进入市场。质量也是良莠不齐。段永平看到了巨大商机，他不怕慢，虽然入场晚了点，但别的企业都没做好，基本都是组装机，而他则选择创立自己的品牌，从而获得更长久的生命力。栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

一开始段永平租了台湾一个品牌，叫做创造者，企图打开市场，结果这个企业一鱼两吃，又把牌子租给了另一家企业，所以一下市场出现了两个创造者品牌。所以段永平一气之下，90 年决定创立小霸王品牌，他认为这个名字很容易让人记住，马上注册了商标。到了 91 年工厂开始从事教育类电子产品的开发研究。主要产品还是小霸王游戏机。但此时市场上各种游戏机很多，最畅销的是一个叫做小天才的品牌。那么该如何翻盘，是摆在段永平面前的难题，传统打法就是价格战，但此时段永平选择了本分法，他选择质量第一，当时全国游戏机的返修率高达 30%，而小霸王要控制在 2%以内。有了质量作保证，段永平的第二个绝招就来了，他拿出 40 万到中央电视台做广告，拥有一台小霸王，打出一个万元户，有奖销售，当时还没有同类产品在央视做广告，所以瞬间小霸王就一炮而红。

当时他不仅做游戏机，还做了游戏卡，主打 8 合一，任天堂卖 300 多，他只卖几十块，再加上各种宣传，所以很容易就在全铺开，1992 年小霸王的销售额已经过亿，净利润超过了 800 万

元，段永平索性把日华电子厂，改成了中山市小霸王电子工业公司。

小霸王成为游戏机领军品牌后，段永平并不满足，他认为游戏机这个玩意长久不了，说白了就是消遣品，天花板太低，家长很快就会反感，怕孩子玩物丧志，果然到了 93 年，基本上游戏机市场就饱和了，此时他把目光投向了另外一个市场，就是电脑，这是一个新鲜事物，当时一台电脑动辄就是上万元，一个普通家庭不吃不喝得好几年才能买得起，毫不夸张的说，当年家里买个电脑，比现在家里买个车都费劲。老齐小时候，从 4 年级就在筹划买电脑的事，直到 6 年级小学毕业，家里才答应给买。当时差不多要花掉父母 2 年的工资。现在想想确实也是心疼他们。

所以这是个痛点，自然也就有了商机。要不要生产电脑，段永平一直在思考这个问题，但是当时生产电脑的成本太高，他们技术也达不到。所以就另辟蹊径，看能不能拿游戏机改个电脑。于是他就招募全国的计算机人才，花 20 万从汉卡公司买了五笔字型输入法，当时这是最流行的东西，大家普遍认为学电脑就是学打字，几乎画等号了。于是他就把这几个东西攒在了一起，就变成了小霸王中英文电脑学习机。93 年 5 月正式推向市场。

相比于上万元的电脑，小霸王学习机只卖两三百元，可以模拟电

脑的使用感觉，这就正好切中了父母的痛点，大部分家庭都产生了买一台小霸王，糊弄孩子的想法。全国各地的订单，纷至沓来，其实所谓的学习机，就是让你能够练习打字，学一些简单的 basic 预言。在 Windows 面市之前，小霸王学习机，还真有点像那么回事。那个年代好的电脑游戏也不多，所以大家体验上的区别并不大。

后来段永平还找来 5 位技术开发骨干，给他们最高的工资，每人光年终奖就 10 万块，都赶上现在的水平了，那时候 10 万块，能买 2 套房子了。段永平下血本的目的，就是要抓紧研发，不断迭代，94 年他推出了第二代机型，当时 486 电脑开始流行，而段永平也将这代学习机的型号定位为 SB-486，当时 SB 还不是一个骂人的词汇。当时这台学习机已经实现了打印机接口，还有英语词霸功能

在营销上，更是段永平的优势，他推出了最早的洗脑神曲，比现在的蜜雪冰城还过分，用了拍手歌当背景，你拍一，我拍一，小霸王出了学习机，在中央电视台的推广下，很快就家喻户晓。寓教于乐的形象深入人心。如此低廉的成本，获得这么好的效果，成为了广告界的一段传奇。后来二代机上线，他只需要稍微改一点，比如你拍六我拍六，小霸王出了 486，你拍九我拍九，二十一世纪在招手。

在代言人的选择上，当时有两个人选，一个是姜文，一个是成龙，他一直拿不定主意，到了 94 年 9 月，机缘巧合刚好碰到了成龙，当时成龙也是个电脑盲，也没啥文化，看到这东西很好用，于是当即表示十分愿意代言。后来跟成龙协商，小霸王为成龙慈善基金义务筹款，而成龙则义务过来拍广告。这样解决了巨额的成本。后来的事大家都耳熟能详了，广告词经过集思广益，定下来主题就是望子成龙，想当年我是用拳头打天下，如今我儿子要用小霸王打天下。段永平对这个广告很满意，他说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更高。95 年元旦这个广告正式登上中央电视台。明星效应，给小霸王继续赋能，95 年小霸王产值已经超过了 10 个亿。有机构甚至说，光这个品牌就值 5 个亿。当时整个怡华集团其他十几个子公司的收入总和，还不及小霸王的一半。

有人说段永平的成功主要就是靠铺天盖地的营销，但是他不这么看，他对广告一直都是十分理性的，甚至说广告就是一把双刃剑，只是营销的环节，如果知名度很高但是品质跟不上，那肯定要出问题。他还用木桶理论来比喻广告，太长了是浪费资源，太短了装不了多少水，所以那意思就是说，你的广告必须跟你的产品质量相匹配才行。

应该说小霸王的质量还是比较过硬的，当时他率先退出了青轴机械键盘，提升了打字手感。还率先尝试了人体工程学键盘，正当别的品牌在不断扩充 sku，也就是产品品类的时候，段永平却在加强售后。他建了 30 多个售后服务中心。承诺包修包换。那么小霸王这个爆款产品，为何最后会落幕呢？下一步段永平还要干点什么？咱们明天接着讲。

段永平传 3：巅峰离职！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，段永平传，昨天说到了段永平打造爆款的心得体会，他认为销售是一条链，工厂供应商，代理商零售商消费者都在这个链条上，每个环节都不能出问题。否则一损俱损。

94 年有关部门做了一个问卷，中国人最熟悉的电脑品牌是什么，结果很意外，不是 IBM 也不是联想，而是小霸王，那个年代很多人还真是傻傻分不清楚。段永平也因为他的力挽狂澜，成为了当之无愧的打工皇帝，享受了无数荣誉。

正当段永平大展身手，大家觉得他应该大有作为之时，95 年 8 月底，他突然向集团提出辞职，这一举动，更是让领导们觉得不可思议。当时按说段永平已经名利双收，他跟集团是 2-8 分账，他可以拿到小霸王利润的 20%，也就是说，段永平此时已经拿到了千万以上。那个年代家里有 10 万块钱的估计都不多，当时大家都觉得他有点得了便宜卖乖的意思，有点不知好歹了。这个工作不知道有多少人都在盯着。

对此段永平一笑了之，真实情况是他自己其实并没有拿那么多，而是把收入的一部分都分给了底下人。段永平离职的原因，并不是因为利益，而是小霸王的隐忧。随着小霸王越来越大，跟集团关系越来越差，集团经常抽走资金，填补亏空。他一直励志成为中国的松下，但是在怡华集团这种抽血之后，他觉得还难实现这个目标。他原来也推动过股份制改革，也就是说，你缺钱可以跟我说，但你要把股份让出来，但是集团显然不愿意，我从儿子家里拿点钱，还不行了吗？如果股份制改革，那么拿不了几次，这个儿子就不属于我了，所以他肯定不愿意失去这棵摇钱树。所以最后段永平是愤而辞职。最后双方也是好聚好散，甚至老板还送了他一辆奔驰车。段永平也承诺，一年之内，竞业禁止。

段永平离开后，小霸王来了新领导，很快就大规模换血，老员工

被束之高阁，逼着很多骨干追随段永平而去。这就包括了陈明永和沈炜这样的骨干。小霸王也很快就走了下坡路。

而段永平自己却来到了东莞长安镇，这里几乎杂草丛生，连个像样的厂房都没有，是人迹罕至的荒地，唯一的优势就是便宜，段永平虽然收入很高，但是建个工厂也还是很缺钱，于是他决定把新公司驻扎在这个地方，当时很多朋友来到这里参观，都觉得段永平有点英雄末路的感觉。认为奇迹不可能再次出现，老段这次走了一步臭棋。

95 年 9 月，广东力高电子成立，创始团队只有 7 个人，全是小霸王的骨干。但是段永平对这个名字斤斤计较，觉得公司名称不够响亮，他面向全国征集，结果收到上万投稿，他在里面觉得步步高这个名字很好，但问题是当时已经有 8 家企业叫这个名字了，于是段永平每个人给了 5000 块钱，算是买下了这个名字。96 年公司正式更名为步步高电子工业。一开始段永平还是想做电脑，他成立了电脑事业部，要做一款真正的面向工薪阶层的电脑，毕竟这块他最为熟悉。但后来他又拓展了业务，成立了通信产品事业部，做电话机。那个年代刚好是电话进入家庭的时间段，所以市场需求也是巨大的。但段永平最早做出来的产品，并没在国内卖，而是卖到了俄罗斯，之所以这么做，就是因为他承诺了原来的老板，不做竞品。所以他全力开拓海外市场，但做的十分

辛苦。俄罗斯那时候还是有大国心态，看不起中国货，所以步步高在俄罗斯举步维艰，赔了很多的钱。到了 97 年，步步高差点倒闭，账面上就只剩下了 2 万块钱。此时他们还有一笔供应商的钱没付，而下游的钱也收不进来。陷入了巨大的危机当中。后来跟债权人商量，不行就债转股吧，有些供应商，没办法成为了股东，这才帮步步高暂时化解了危机。

到了 96 年，深陷困境的段永平决定兵行险着，准备高调宣布自己王者归来，于是他又想到了央视，他决定参加这一年的广告投标会，并且一举拿下标王，也就是天气预报结束后的 5 秒广告。价格也很随性，81234567.89 元，大家可以数数这是多少位，足足 8000 多万。这对于步步高来说是一笔巨大的支出。老齐猜测，他当时可能没少借钱。当时去央视打广告的企业家基本都是这个思路，先赔后赚。置之死地而后生。

但对于段永平来说，舍不得孩子套不到狼，这是他让全国关注他的最佳途径。他说做消费品市场，广告绝对不是万能的，但是没有广告却万万不能，那会的中央台也不是万能的，但没有中央台也万万不能。如果在地方台投广告，很难建立一个整体的有实力的形象。所以看似省钱，但其实很不划算。所以他要投就投最好的，最贵的，曝光最多的。所以顺带拿下了标王，还增加了不少其他的新闻露出。

1997 年，段永平承诺的一年竞业禁止结束，所以在天气预报结束之后的第一条广告就是他的步步高学生电脑。800 元买电脑，免费学电脑。一经播出，立马红遍了大江南北，后来小霸王也针锋相对，播出广告，买电脑不需 800 元，720 元即可办到。但是少了段永平的小霸王，其实很难再犀利起来。

尝到甜头的段永平，准备如法炮制，97 年底，再次来到中央电视台梅地亚中心，这次他更狠，准备直接喊到 1.8 亿。乐百氏的老大何伯权一听就傻了，说你要这么干，我就让贤。段永平本以为自己志在必得，但没想到突然半路杀出个程咬金，爱多 VCD 的老总胡志标，把价格抬到了 2.1 亿。段永平这次竟然没敢跟。只好转而去竞争暗标，最后战胜了新科 VCD 拿下了暗标第一名，不过从 98 年开始，社会上开始批判央视的广告资源招标会。央视为了缓解矛盾，有所收敛，但段永平却并不想收敛，98 年 99 年他其实都是标王。不过价钱没有再往上涨，反而降到了 1.59 亿和 1.26 亿。段永平其实要的是露出，他根本就不在乎是不是标王。他说在黄金时段投广告是为了给消费者看，而在非黄金时间段投广告，是给经销商和零售上看，这两个时间段是相辅相成的。

段永平经常要判断，一档节目的收视率状况，如果觉得能有收视

率高的节目，他就立马买断一个广告位，比如当年三峡大坝节流，他就花了 70 多万，专门投这个节目。到了 1999 年，段永平的广告策略继续升级，他不甘于 5 秒的广告策略了，要去做更长的 15 秒广告。段永平认为，步步高所涉及的行业是激烈竞争的行业，自身没有任何品牌优势，必须要从头开始建立品牌形象，形成消费者心中记忆，而央视这种特殊的地位，对于企业的品牌推广有着得天独厚的条件，看似最贵，但其实是最便宜的方式。你其他地方花了钱也不一定有效果。而在这里基本都是 10 倍的效果。当年有人形容央视的广告是开着一辆夏利进去，开着奥迪出来，其实你算算，当时的什么秦池酒，步步高，爱多 VCD，还有后面的什么蒙牛之类的，都是小厂货，甚至好多都已经快倒闭了，结果央视的影响力死而复生。

不知道是不是被爱多 VCD 抢了风头，让段永平心有不甘，97 年 6 月，他就增设 AV 产品事业部，致力于研发 VCD 和 DVD 产品，这又是一个巨大的红海，当时什么爱多，新科，万利达，金正品牌多如牛毛，国际上还有三星，索尼，全国销量虽然倍数增长，但是价格也越来越低。段永平显然又是一个市场的迟到者，但他不在乎，他认为步步高是小企业，我不能凡事抢先，抢对了确实能抓住机会，但如果抢错了就是灭顶之灾。所以他并不想在这上面做什么创新，只想陪跑。然后找机会再后来居上。我们的企业虽然都在讲创新，但是这些年成功的企业，其实都在跟着学。

98 年段永平放出豪言，VCD 行业的三巨头，马上就会变成四大天王，也就是说他已经找到了成为顶流，后来居上的办法。段永平的绝招就是集中优势力量，做到人有我优，最后还是要在质量上下手，要求降低成本提高质量，在红海里抓细节，国家电子工业部，曾经把全市场的 200 多家产品全都拿回来评测，结果只有 18 家企业 13 种产品，达到了国家优等品标准。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

不过段永平并没有因此止步，他后面还有几大杀招，带领步步高 VCD 杀出重围，明天我们接着讲。

段永平传 4：营销套路

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书段永平传，敢为天下后，昨天说到了段永平的杀招，除了质量之外，他还在全国各地建立了 300 个售后服务点，配备 1000 名专业维修人员，还设立了 3000 多个连锁下载中心，为消费者可以免费下载服务，这其实跟他当年做小霸王游戏机，连游

戏卡也一起做了是一个思路，靠内容服务弯道超车。

但是当年 VCD 这个行业价格战实在是太狠了，从将近 3000 块钱，一年多就跌了一半，然后还要打，始作俑者就是爱多 VCD，但他也是反受其害，4 年时间，就已经落寞了。段永平则对价格战保持高度冷静。选择了能不调价就不调价的原则。绝不主动发起战争。

步步高始终将教育类电子产品作为发展的侧重点，陆续推出了有声电脑学习机，多媒体学生电脑，步步高 98 学生电脑等等，这些东西都是他后发制人的思想，但是有时候也会失效，比如电子宠物这个事上，当年在国内广为流行，步步高也曾试图追赶，但是后来发生了一些离奇的事情，段永平发现生产的数字总是对不上，所以有人怀疑有人内部偷盗，但生性温和的段永平，也不想为这个事怀疑所有工人，甚至他也接受不了进出都要搜身这个事，所以干脆就不干了，导致步步高因为电子宠物损失了 1600 万元。这也给段永平带来了少有的挫折，他自己到觉得无所谓，他说任何一个投资决定都要先考虑一个内容，就是这个投资失败了会不会致命，全部赔光的事情，我是不会做的。在他看来只要做事，就难免犯错，但是只要不犯承受不起的错误，就应该尽最大的可能去穷尽人生或者企业发展的各种可能。也就是说，应该努力试错，失败了也不会造成太大影响，而一旦成功就会带

来巨大的发展空间。

段永平赚钱有三个原则， 违法的钱不赚， 违背道德的钱不赚， 超出能力范围的钱不赚， 这个能力范围，就是要警惕企业盲目扩张，他一直希望步步高可以慢发展。永远不要欺骗客户，这是他的原则底线，他说步步高产品价格永远高 10%，但销量一直很好，这就是诚信带来的溢价。而且，做企业必须要有所为，有所不为，企业家要把 80%的精力，放在 20%的东西上，这 20%的事情会给你带来 80%的收益。

当年爱多 VCD 请来了成龙代言，之所以这样，就是要封死段永平的退路，让他的步步高产品不能再找成龙代言，复制小霸王的成功。段永平的应对之策就是，你用成龙，那我就用李连杰，而且还打出了真功夫的广告词，那意思就是说爱多 VCD 和成龙都是假功夫。到了 99 年，段永平又找来了国际影星，施瓦辛格代言，两年合同费用上千万，但段永平觉得自己捡了个大便宜，因为施瓦辛格还是残奥会形象大使，所以他来华会有很多宣传，这些都能增加他的露出。也自然就让人想起了步步高。所以这都是属于借力打力的招数。

由此可见，段永平的代言人营销套路就是，要请就请分量最大的，他说请名人做广告，能够强化消费者的记忆里，提高广告的效率，

这其实跟到央视做广告是一个道理，看似天价，但其实是为了省钱，毕竟公司的资金是有限的，所以必须要毕其功于一役，集中优势力量在一点爆破。

在步步高树大招风之后，也有很多过来碰瓷的，比如他在央视打广告，推无绳电话，方便千万家，而 TCL 贴着他发布广告，方便谁都做得到，声音清晰更重要，这让步步高不能忍了，下掉了央视广告，准备了反制措施。段永平也马上打电话给李东升，结果对方却推脱说不知情，后来多方协调下双方做罢，这也符合段永平的性格，他不喜欢针锋相对，争取息事宁人。

当年无绳电话，每部利润能高达 50-100 元，所以大家都想分一杯羹，TCL 虽然广告上不较劲了，但在线下渠道，却依旧对步步高穷追猛打，中国第一部无绳电话，也确实来自于 TCL，也曾在 94 年拿到全国产销量第一的位置，步步高反而是后来者，但却后来居上，打败了 TCL，那么当然人家不愿意了，所以很快组合拳就来了，低成本，低价格，渠道战全面开花，电话机普遍比步步高低 10 块钱，TCL 采取的是渠道包销，而步步高则是经销商分销制度，同时鼓励经销商购买步步高的股份，所以实现了利益捆绑，共担风险。再加上强大的广告营销和售后服务团队，让经销商们更加有底气去推动销售。这套体系，保证了步步高始终对 TCL 进行压制。

段永平在创业初期，持股是 70%，后来他不断地稀释自己的股份，他不喜欢期权，因为不上市的话，期权就是废纸一张，即便上市了，如果企业没有特别强大的成长性，期权也没啥实际的价值。比如老齐当年在酷六网就有期权，行权价是 4-5 块钱，但是股价一直在 2 块多，这玩意就一点意义都没有。段永平的做法很直接，就是中层管理人员入股，比如 OPPO 创始人陈明永，备受重用，但是他没什么钱，段永平自己借给他钱来购买公司股份，而且不要利息，本金都可以用未来的股息支付。这就相当于白给你差不多。这种老板出钱，员工入股的方式，在步步高很流行，成功的把人才，全都稳定了下来。其实很多人，都是从小霸王辞职，追随他而来的，在步步高得到股权之后，他们的干劲也就更足了。

在段永平看来，收入只是保健因子，不是激励因子，少了收入，员工肯定留不住，但紧靠提升收入，也无法形成战斗力，甚至员工收入太高之后，他们还会自立门户。所以收入和股权必须相辅相成。另外，在企业文化上的建设，也是必不可少的，段永平每天跟同事挤在一个办公室里，大家亲如一家人，没人把步步高当成是段永平个人的企业，大家都当成是自己的家，所以段永平有这样的自信，这里 100 万的高管，别人给 200 万都挖不走。

除了员工持股之外，步步高还引入了不少投资者，比如台湾电脑

制造商，宏碁，原来他们找小霸王合作，但是总觉得缺点什么，后来跟员工聊天的时候，知道了创始人段永平出走，于是就马上找到了步步高，对于还在创业之中的段永平来说，得到宏碁的帮助，确实雪中送炭，很快达成一致，宏碁占股 19%，资金之外还给技术支持和管理支持。

反正稀释来稀释去，最后段永平只持有公司 17%的股份了，一个创始人，几乎把手里股权都分光了。最后连话语权他也不要了，陈明永沈炜这帮骨干完全执掌着公司的运营，段永平干脆乐得清闲，当起了甩手掌柜。

步步高从 95 年到 2000 年，5 年时间就已经发展壮大，但他们给自己定了一个四不战略，不搞多元化，不融资，不上市，不过早国际化，这与当年的其他企业发展，完全背道而驰，段永平这一路走来，其实只做了电子产品，即便后来，也就还是数字视听，通讯设备，电子教育，三大品类。段永平这个人很直率，他不感兴趣的事情，经常连问都不问，比如 2000 年以来，很多老牌家电企业纷纷接触互联网，但电脑这些产品，他其实思考的更早，但一直都没有下手。主要是觉得国内做电脑大多也都是组装，芯片，硬件，软件都是上游 供货商的，所以受到的牵制太大。资金消耗也不小。并不适合中小企业来做。

至于不融资不上市的原因，是因为他已经把股权都分出去了，如果再上市，就务必要增发，会稀释掉员工手里的股权。甚至有些人因为价格高，可能就把股份卖掉退出了。那样对企业发展未必有利。所以他跟华为，娃哈哈，老干妈其实是一个思路，只要有现金流，公司大可以慢慢发展。自己能养活自己也能过的很好，没必要非得追求一夜暴富。

段永平做事，总是神龙见首不见尾，2001 年，正在步步高如日中天的时候，段永平突然移居美国，将所有业务都交给了三员大将，陈明永，沈炜，黄一禾，分别负责视听部门，通讯部门还有教育部门，而他自己，选择了在 40 岁的年级提前退休。据说是遇到了爱情。

98 年段永平遇到了一位人大校友，叫做刘昕，当时在美国当摄影记者，上大学的时候两人没什么交集，但此时却很快产生了爱情。2 个月就闪婚了。那么后来，段永平又是如何放弃事业，远赴美国的呢？咱们明天接着讲。

段永平传 5：定居美国 抄底网易

各位书友大家好，欢迎做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，段永平传，敢为天下后，98 年段永平闪婚，由于爱人刘昕是美国的摄影记者，所以两地分居，让他们很不爽，2000 年开始刘昕替段永平申请美国绿卡，段永平也并未拒绝。他当时盘算的是，估计申请绿卡也没那么容易，有个几年工夫，也差不多能把步步高的事情处理清楚了。但没想到，刘昕在美国还是很有能量的，半年绿卡就下来了。这让段永平也有些措手不及，此时他要在事业和爱情中间做个选择了。最后他选择了后者，老齐猜测，主要是因为步步高此时已经有了他的几员大将镇守，不需要他太过担心，反而媳妇得需要亲自盯着。所以这笔账段永平还是算的明白的，他这是一个全都要的选择。类似的企业家也有很多，比如当年刘强东，也跟奶茶出国留学，因为家里的事情，基本上有人替他盯着了。马云更是天天在外面出活动，只是战略决策才参与一下。王石就更不用说了，自打认识了田小姐，几乎就没上过班。因为他们都知道，即便自己不在，企业也丢不了。

这就得谈到，企业的授权文化，一个老板充分授权之后，其实他就可以从很多事情当中抽身出来。也可以充分发挥企业员工的聪明才智。段永平就是这种人，他很早就把企业都授权给了底下的人，有问题我来扛，功劳都是你们的。所以即便他不在，企业也

完全能够运转正常。当时的步步高，与其说是三大业务线，不如说已经是三家公司了，陈明永，沈炜，金一禾各管一摊，他们唯一的关联，就是都有一个老板就是段永平。而老段也会每年回国几次，但基本上也不问公事，而是找他们打高尔夫和闲聊天。段永平经常告诉他们，这个事情交给你，你就好好干，如果做不好，你就把他好好关了，不要指望我再做什么。所以其实这三徒弟已经十分清楚，这基本就是自己的公司了。

在美国安顿下来的段永平，很快就开启了他的崭新人生，他要从一个企业家转型为一个投资家。但他自己却不这么认为，他说自己压根就没把投资当成个事来做，只是顺便投投而已。甚至有人周六约他谈事，他都是拒绝的，因为要陪孩子过周末。

段永平的投资，几乎是从零学起的，他在美国闲的没事也翻阅一些书籍，什么 k 线技术，他也都学过，但基本看不进去，反而是关于巴菲特的书，他很感兴趣，做过多年企业的段永平来说，非常理解价值投资的含义，瞬间找到了知音的感觉，也马上领悟了其中的奥义。

巴菲特说，买股票就等于买公司，这个跟他当年创办步步高没什么本质区别，段永平说，普通人都是被那个价格给蒙蔽了双眼，其实你要看的是企业的真实状态，估算他的发展潜力。找到这样

的公司，你就一直等，等他的价值被低估，然后就是绝佳的买入机会。

段永平看企业主要有两大要素，1 是团队，2 是企业文化，甚至说自己从来不怎么认真看企业的财报。一般他就交个某个专业人士去分析，然后要个结论就行了。也就是说，利润多少并不重要，重要的是这些东西是怎么来的。一个企业，你投资之后，如果越跌你越开心，那你就是价值投资，相反一跌就慌的一比，那说明你根本就不该买股票。公司该买还是该卖，完全取决于基本面好坏，跟你的买入价格关系不大。

按照这些思路，2001 年底，段永平就用 1 美元的价格，买入了大量的网易股票，后来网易靠着游戏业务翻身，股价飙升到 70 美元。这个过程中，段永平一直没有卖出，因为他认为，网易依旧被低估。

段永平的调研方法也很有趣，他不是去看财报，看业务，而是安排人天天打游戏。拿网易的游戏跟其他厂家的游戏作对比。深挖市场需求，看玩家反馈。段永平无疑是成功的投资人，但按照我们散户的标准，他可能无比失败，因为他错过的更多，阿里巴巴就在他眼皮底下，然而他却并没有买，否则赚的肯定更多。后来也有人问他后悔不？他说我看不懂电子商务，所以就没做。其实

这就是投资中的大智慧，不懂不做，四个字说起来简单，但是你得真能禁得住诱惑才行。巴菲特错过的更多，微软就在他眼前他都没投，彼得林奇也一个互联网企业都没买，但人家最终却赚了大钱，成为了投资大师，而很多人啥都不想错过，最后却两手空空。这难道还不值得反思吗？

段永平买网易的时候，其实也并不是什么好机会，当时网易狂跌不止，从 15.5 美元，一路跌下来，跌到了 0.48 美元，当时网易很危险，按照纳斯达克的规定，30 个交易日股价低于 1 美元，就要退市了。而且当时网易还有财务丑闻，利润报的不对，美国投资者对他提起了集体诉讼。后来丁磊回忆，那一年他的第一大愿望就是把网易卖掉。但此时，不可能有人愿意去买一家互联网公司。

后来丁磊听说段永平是个营销大师，就去找他帮忙，段永平对此十分高兴，他也鼓励丁磊坚持下去，从门户向游戏转型。段永平也大概研究了一下，发现网易就是那个被低估的好公司，当时他的每股现金，还有 2 美元。就是因为深陷集体诉讼，所以投资者才对他失去信心。于是段永平去找律师，问问可能存在的赔偿会有多大。一番测算后，他大概已经有了信心，于是把自己手上的 100 万美元，都压了上去，又从别人手里借了 100 万，一口气吃下了 152 万股网易，后来又继续增持到 205 万股，已经占了网易

总股本的 6.8%，当时他以一个企业家的视角来看网易，认为这个企业还有救，不可能一直亏下去，做好几个事，就可以反败为胜。已经属于严重低估了。后来的网易，果然没让段永平失望，凭借游戏业务，和中国移动联通的增值业务，实现了大逆转。2003 年股价就涨到了 70 美元。也就是说，2 年时间回报 70 倍。到了 5 年之后，网易价格过了 100 美元他才陆续出手，作者说，1 美元买网易的人其实挺多的，但是能坚持到 100 美元的人却只有段永平一个。这个故事告诉我们什么呢？搞金融投资，确实比做实业更赚钱，他做工厂 5 年一共才是个美国的百万富翁，但是投资网易两年，已经是亿万富翁了，不过用今天的价格来看，段永平还是卖早了，虽然他的 200 多万美元，变成了 2 亿美元，但是如果拿到今天，应该值 300 多亿美元。

网易让段永平是一战成名，但还远远不算是出道即巅峰，2003 粟渺社分享微信 jnztxy 谨防 N 手群转卖，以免断更
年段永平又关注了一家以拖车租赁为主营业务的公司，叫做 UHAL，也有翻译成爱美可，他们 40 年代就已经开始再做租赁业务了，2000 年后开始扩张规模，不惜举债实现多元化，并成立了保险子公司，从事高风险投资。但是这也导致了债台高筑，仅仅保险公司就给他们带来了 1 亿多美元的损失，03 年 6 月申请破产保护，股价跌去了 90% 以上，只有不到 4 美元，段永平也做了一些调研，他说这就跟当年步步高卖产品一样，你得去看看他的真实生意如何。最后他得到的结论就是，公司每股净资产还有

50 多美元，所以股价太低了。虽然深陷债务泥潭，但是公司核心业务运营依旧良好。拥有较强的是竞争力，现金流也比较充裕。只要他敢断臂求生。退出那些高风险领域，很快就能缓过来。所以大家可以看看，企业家看企业，跟我们普通人完全不一样，当你把股票还原成一个一个的生意的时候，很多问题也就十分简单了。

段永平在调研爱美可半年之后，做出了购买决定，当时股价跌到 3.5 美元的时候果断出手，买入了 100 万股，后来很快爱美可就解决了问题，2004 年，解除了破产保护，然后股价一路上扬，2006 年还突破了 100 美元大关，2007 年 2 月，稳定在了 80 美元以上。段永平到底赚了多少钱？他说的很云淡风轻，说没怎么算过，大概可能是七八千万美元吧。不过这可能并不是他一个人赚到的，他背后是步步高的投资部，段永平掌控着十几位朋友的账户。这些资金量，要比他自己大的多。不过段永平是个很不负责任的管理人，他完全采取了佛系的管理思路，一大堆朋友的账户都在他手里，他甚至都忘记了账户名和密码，突然想起谁了，就打开，买入一些。很多账户，甚至半年他都不看一眼。但就是这么一个十分不负责任的管理人，在朋友眼中却好评如潮，说段永平帮他们管理的投资压根就没亏过。那么段永平到底是怎么做到的呢？咱们明天详细说一下他的投资理念。

段永平传 6：与巴菲特午餐都学到了什么？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，段永平传，昨天说到了，段永平佛系管理朋友的资金，但是却没有亏过，他说自己就是不懂不做，他并不是投产品，投事件，而是对一家公司整个生命周期的投资。买下去就做好持股 20 年的准备。段永平逐渐名声在外，成了投资行业的风向标，但他却很谦逊，说自己没啥研究，就觉得这东西好玩。

巴菲特做投资，最后基本都买进了董事会，段永平也想试试，2003 年，他买入了 fresh choice 的股票。这是一家连锁餐厅，当时经营出现严重问题，股价持续下跌，负债较多。大家在这里可以留意一下，段永平买入的标准，永远是公司基本面遭遇巨大麻烦的时候。不过他并不害怕，每次他都有逻辑支撑，比如之前网易和爱美可都是有强大的公司净资产支撑，而这家公司，则有良好的每股现金流。所以两年就能扭转颓势。

于是段永平陆续入手了 104 万股，进入了董事会，成了 7 名董事

之一，占股 27%。但这次段永平觉得有点后悔，他无法跟这些人交流，管理层也做出了很多愚蠢的决定，他不明白，明明是错的，为什么还要愚蠢的快速自杀。但他就是说不上话。很快这家公司就遇到了大麻烦，段永平认为可以托底的现金流也开始转负，最终宣布破产，段永平投资失败。当然以他几个亿的身价来说，100 多万美元的损失，并不是承受不起，他捐的钱都比这个数要多。所以这个故事告诉我们，投资这个事，不可能一直正确，一次错误都不出，出错很正常，任何人都在所难免。只要控制好风险就行，赚钱的时候多赚，赔钱的时候少赔。总体保证赚钱就可以了。

段永平对于这次失败也认为，塞翁失马焉知非福，他深刻体会到，一家公司能否持续发展，管理层很重要。即便能反败为胜的好生意，在一帮笨蛋手里也是会被玩残的，所以好生意，好价格之外，还得找个好的管理层。这样投资才能放心。

在移居美国后，段永平其实就很少在公众面前露面了，直到 2006 年，他以 62 万美元的价格，拍下了巴菲特午餐，成为与股神吃饭的第一个华人。而他在 eBay 上拍得午餐的账户名叫做欲速则不达，这其实正是段永平的性格，他已经做到知行合一了。当时美国媒体都认为这个中国人疯了，花这么多钱，只跟巴菲特吃一顿饭，而一年前，叫价才只有 35 万美元。所以段永平这段饭是 6 年来最贵的一顿，但是他们不知道的是，这也是未来 15 年，

最便宜的一顿。

段永平对于巴菲特是有特殊感情的，他的投资理念和原则，都来自于巴菲特，所以巴菲特也是段永平的偶像。另外，他们夫妻还致力于慈善，而巴菲特午餐的收入也全都会捐献给格莱德基金会，帮助美国旧金山海湾地区那些贫穷和无家可归者，所以段永平才会一掷千金，他觉得一举两得。他并不像，后面那几位华人一样，把跟巴菲特吃饭当成生意，所以自然也就没有什么值还是不值的分别。为知识和技能付费，本身就是段永平一贯的习惯，当年他酷爱高尔夫球，竟然花费 2 万美元一小时的高价，请老虎伍兹指点他打球。这并非说明段永平挥霍无度，恰恰说明，相比于知识和技能，金钱在他眼中，十分的不重要。这些年他其实也没少捐款。还在斯坦福大学建立基金会，专门资助中国留学生。他说捐钱不一定非要捐到中国区，只要跟中国有关系就可以了。但也因为这个事，在国内被键盘侠们喷了很久。

2007 年 5 月 9 日，段永平跟巴菲特吃了一顿牛排，天南海北畅聊了 3 小时，从投资，慈善，高尔夫全都聊了一个遍，段永平最关心的一个问题就是，你手里有钱，但是却找不到投资标的，或者你找到好标的了，手上却没有钱的时候，你是啥心情。但很可惜这本书里并没有写出巴菲特的答案。总之段永平觉得，跟巴菲特吃这次饭很值。因为确实感受到了股神无穷的智慧。

巴菲特最著名的一句话就是，别人贪婪我恐惧，别人恐惧我贪婪，意在寻找到被市场严重低估的好公司，入手并长期持有他的股票，背后映射的就是低买高卖的投资经典原则。2008 年，美国爆发次贷危机，波及了全球市场，雷曼兄弟 AIG，全都纷纷遭遇重创，股市暴跌，但作为巴菲特的追随者，段永平此时却认为机会来了，甚至他直截了当的告诉记者，这可能是我们这辈子遇到的最大的一次机会。他马上调动手里的资源，目标则锁定在了通用电气上面，这是段永平看了杰克韦尔奇自传之后，受到的启发，被通用电气这种强大的企业文化所深深折服。这家爱迪生创办的百年企业，已经涉及飞机发动机，电气设备，金融服务，医疗清洁能源等多个领域，在杰克韦尔奇的领导下，市值从 81 年的 120 亿美元飙升到 98 年的 2800 亿美元。

同作为企业家，段永平非常认同通用电气基业长青的理念，他一直就想买这家公司，但却没有机会下手，2008 年，受到金融危机影响，通用电气的股价从 38 美元，一路下跌，后来巴菲特出手了，30 亿美元收购通用电气永久性优先股，而且还买入期权，5 年内任意时间点，都可以以 22.25 美元的价格买入 30 亿美元通用电气的普通股。巴菲特说我观察他已经很久了，现在终于等到了可以大举投资的机会。但是巴菲特的抄底并未阻止股价下跌，4 个月后，通用电气股价跌破了 10 美元，随后又跌倒了 5.73 美

元，也就是说股神损失了 80%多，要是按照我们普通投资者的思考，巴菲特这回肯定是栽了，而且栽的很彻底。当时市场上甚至在传言，通用电气就是下一个 AIG。

后来通用电气高管们，开始连手买入自家公司的股票，以表明立场和信心，此时段永平觉得，这是一个很有担当的表现，他认为金融危机并不会摧毁通用电气强大的企业文化，他之前只是犯了一些策略上的错误，假以时日改正过来，还会重新走向伟大。所以他准备重仓通用电气。他拿出了 1-2 亿美元，去买入通用电气的股票，结果近半年多，股价就升了一倍。他这一波操作，带来了上亿美元的回报。

由于这次段永平的抄底价比巴菲特低了很多，所以当时有人写文章说，段永平超越巴菲特，后来段永平还专门给编辑部打电话，说不要妄言超越巴菲特，就好比打高尔夫，偶尔打出一个小鸟球，就说自己超过老虎伍兹一样，让人笑话。他说自己跟巴菲特，完全不再一个级别。这次也只是运气好而已。

通用电气后来涨回来的速度其实并不快，但由于段永平重仓，所以他在这上面赚的最多。他也并不眼馋那些大幅上涨的公司，因为他只看的懂这个。所以对他来说，通用电气的风险收益比最高。

在投资圈里，经常有人会说，不要把鸡蛋放在同一个篮子里，但是段永平则并不认可这句话，他说投资多元化是一个伪命题，多元化其实指的是理财，他和投资是两个完全不同的游戏，理财是鸡蛋太多，放在不同的篮子里，通过盈亏平衡达到保值的目的，但是投资不一样，一旦人认准了好的篮子，就不存在鸡蛋太多的问题。这就是巴菲特说的，遇到好的机会，一定要敢于重仓，才能创造更好的回报，有一次股东大会上，有人问他，说你的好业绩都是原来创造的，现在年化收益越来越低，这是为什么，巴菲特说是规模太大了，他现在已经不可能重仓了。早年间他的年化回报能达到 50%以上，就是因为钱少，经常把钱都压到一个生意里面去。所以增长很快。

段永平在重仓了通用电气之后，2011 年，又出现惊人之举，他在苹果公司股价不断攀升之时，带着 OPPO 和 vivo 的员工们一起，去追涨苹果，而且还是重仓。当时苹果市值 3000 亿美元，段永平放出豪言，苹果必然是第一个破万亿美元的公司。这个预言在 2018 年终于实现了。

段永平是一个果粉，但是跟消费者不一样，他粉的是苹果的公司文化，他经常对于苹果公司大家赞赏。他认为苹果的模式单一，专注，并且更是把产品做到极致。堪称是高端制造企业的典范。无论是渠道，营销以及技术投入，苹果都在全世界遥遥领先。同

为做电子产品出身的企业家，段永平说，苹果就是行业的最高境界。所以他对苹果产生了共鸣。那么段永平是如何买入苹果的，苹果后来的股价表现又怎么样呢？咱们明天接着讲。

段永平传 7：逆势买入苹果

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，段永平传，昨天说到了 2011 年段永平买苹果，是将以前赚到的钱，全都投了进去，跟以前抄底不同，这次是苹果大涨的过程中，以 40 美元一股的价格买入的。当时有人说他追高了，但他却解释，投资要做的是 2 块钱的东西，1 块钱卖给你，只需要你确定他值 2 块钱就可以了，当然不需要勇气。如果你需要借助勇气，说明你在恐慌，说到底就是你对这个东西压根不了解。反过来说，真正需要勇气的是投机，特别是在股票下跌的时候，投资者是不会恐慌的，但投机者肯定会。

跟在段永平后面买苹果的人也需要魄力，虽然苹果股价一路上涨，但也在 2012 年和 2015 年有过两波较大回撤。但如果坚持下来的，拿到 2018 年就翻了 10 倍了，拿到现在差不多是 20 几

倍。段永平买苹果其实一点都不奇怪，他始终持有也很正常，因为对于一个电子制造业的企业家来说，苹果确实是一个永远的神。出于崇拜的目的，也能够确保他长期持有。所以这也是一个投资的思路，你一直想干，但却干不好的事，如果有人能做的很好，我们不妨就去投资他。还比如可以根据爱好去做投资，比如但斌和林园他们，就喜欢茅台酒，结果也能持有十几年。

2012 年底，白酒行业出大事了，有媒体爆出，塑化剂超标，白酒被推上了风口浪尖，2013 年一个网名叫做地面静风的网友，爆料在美国送检的茅台酒，也全都超标，后来有人挖出来，这个地面静风的网友就是段永平的马甲号，这莫非是在故意做空茅台？后来段永平解释道，确实是他委托朋友送检的，但这可能不是茅台故意的，而是受了工艺和环境影响。所以大家应该接受这个客观的事实。

段永平其实还是比较认可茅台的商业模式的，之前他也已经投资进去了，但是他担心茅台的治理结构出问题，怕他为了做大而破坏产品文化。在被公众广泛质疑之后，段永平多次强调，绝不可能做空任意一只股票，也不绝不会做空茅台，他甚至表示，还要再多买点。此时茅台股价已经跌去了一半，他也以 180-120 这个区间之内，不断的买入茅台股票。有人问他不嫌贵吗？段永平说，便宜还是贵，取决于 10 年以后的认知，而不是现在，在 A 股上，

他很少能找到能看懂 10 年的公司，茅台算一个。这笔投资，又让他 10 年赚了 10 倍以上。

对段永平来说，投资的平常心最重要，所谓平常心，就是理性，回到事物的本质，就是做对的事情和把事情作对，是不是有点耳熟，跟老齐说的很像，所以投资的原则都是相同的，你把时间范围拉大就会发现，投资股票的收益一定会高于债券。而债券的收益一定会高于现金，在低市盈率低波动的时候买入，长期回报一定会比高市盈率，高波动的时候更多。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

对段永平而言，只有发现公司的商业模式是错误的时候，他才会平仓止损，如果认为商业模式没问题，只是价格下跌，那么他是不会动的，反而可能会多买一点。持有股票一定要做好持有 10 年的心理建设，因为一个 10 年通常都是一个牛熊周期，好公司一定会在 10 年内价值出现回归。时间越短，股价则越是随机，受到的情绪影响也就越大。当你能够把握本质了之后，其实完全可以做到宠辱不惊，越来越佛系。特别是我们投资基金的，你都不需要研究公司，只需要把市场，风格和行业的周期把握好了就行了，这样其实简单的多，我们赚不了百倍或者 10 倍，但是赚一个年化 10-15%其实并不困难。长期坚持下来，其实回报也很可观。

段永平的投资，全都是不懂不做，当时做网易，是因为小霸王早期就是做游戏机的，后来投了通用电气和苹果，也都是电子制造业，2005 年，他又看上了一家公司，就是家电行业，创维数码，当时公司高层频繁出事，所以股价暴跌，一度跌到了 1 港元以下，市值只有 10 几亿港元了，段永平买了 5% 回来，怕对方担心他是恶意收购，于是才作罢。他对这个公司很熟悉，老板是黄宏生，创维集团创始人，创维黄宏生，TCL 李东升，康佳陈伟荣，这都是华南理工大学无线电班的，几乎跟段永平都是同时创业。所以他找人了解了一下，创维内在价值大概是 200 亿港币，属于被严重低估。不过段永平这次并没有延续神奇，一买就涨，甚至他买入之后三年，股价不涨反跌，一度跌到了 3 毛钱，让他亏了 70%，搁一般人肯定慌得一比了。但段永平坚定相信自己的判断，并没有减持手中的股票。认为创维肯定被低估了。而且经营没什么太大的问题。到了 2009 年，终于是守得云开见月明，市值达到了 200 亿港元。股价超过了 5 港元，这时候段永平才开始逐渐减持。在他看来，创维就值 200 亿，涨到 300 亿就是高估了。所以后面即便再涨，他也不要了。

他讲了一下自己的估值秘诀，那就是必须建立在对一个企业的充分了解之上，如果不了解。他确实就很难估值了。他算估值基本都是毛估，不需要计算器，如果要用计算器通过利润倒退企业市值，那你就别买了。芒格也说过，从没有看到巴菲特用计算器给

企业去估值，大致估算，可以判断下行空间，而定性分析才是真正利润的来源，也是最难的部分。

他当时举了一个例子，比如一个公司每年赚 1 个亿的净现金流，银行利息永远是 5%，那么他认为这个公司的内在价值就是 20 亿，具体算法他也没说，老齐估计还是未来 20-30 年的净现金流按照 5%折现。所以净现金流这个东西是很重要的，远比利润重要的多，如果你没做过企业，是很难体会的。一般企业家转行做投资，都会更容易成功，比如红杉资本的沈南鹏，一开始做投行，后来先后创立了携程和如家并且把两家企业都送上了纳斯达克，所以他后来再做互联网投资，就轻而易举。投资需要企业家的同理心。只有企业家才懂得分辨这个生意到底是好还是坏，而普通投资者，天天其实都被价格所迷惑着。

2007 年发布的胡润慈善榜，大家才发现，段永平捐赠了 2.5 亿元，位列第二位，但他自己却看的比较淡，觉得做慈善没啥大不了，他比较坦诚的说，就是想解决自己的问题，他所在的加州，税收很重，加起来要占到 45%。如果是长期资本利得，也就是持有股票超过一年之后得到的收益，大概加起来是 25%，不过如果把股票直接捐给慈善基金，那么最多就交 2%。所以他直接就承认，做慈善有一部分原因就是避税。与其交税，还不如捐款。另外，他对于钱也看的很轻，太多钱反而是累赘。留给孩子，顶多就是

必要的生活开支，以备不时之需。绝大部分钱，其实是没有用的。所以他把名下的股票也都捐给了自己的家庭慈善基金，可以一举两得。

另外，段永平也这么要求他的朋友，也就是说，你要让我帮你管理资产账户，那么赚了钱，就要捐出 15-20%的比例，这些朋友大多也都给与了理解和支持。

说完了段永平的投资，我们再返回头说步步高，后来随着 VCD 行业整体衰落，步步高也一度陷入产品困境，2003 年，段永平和陈明永在步步高品牌之外，创立 OPPO 品牌，征战国际市场，另一方面他瞄准了生活小家电市场，成立新公司，做重点布局。套路依旧相同，通过黄金时间段的广告轰炸，推步步高豆浆机。然而，这个屡试不爽的策略，竟然没有达到预期效果，甚至在家电市场还举步维艰。2010 年豆浆机销量只排名第七，电磁炉只排第九，压力锅，电热水壶，更是 20 名开外，这和他们之前的成功大相径庭。这个小家电战略彻底失败，不但没有拉升集团业绩，还成为了巨大的累赘。一年多亏损了 3 个亿。

段永平的经营哲学就是，一旦发现错了，就要马上止损，2011 年 2 月底，他就宣布全面退出小家电市场。那么为什么之前做电子产品都成功了，这次同样的操作却失败了，步步高后面又有哪

些总结，他的手机业务又是如何发展起来的，在其中，段永平又起到了怎样的作用？咱们明天接着讲。

段永平传 8：杀入手机市场

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，段永平传，敢为天下后，昨天说到了，步步高进入小家电市场，仅仅一年就惨败而归，马上就收手止损了，后来做分析的时候发现，小家电好是好，但是竞争太激烈了，整个市场过度膨胀，利润很低。步步高面对的是美的，格兰仕这些实力雄厚，并且已经积累多年的对手，完全没有胜算。而且豆浆机什么的，都已经是寡头垄断的地位。很难再撼动了。其次就是缺乏品类经验。也跟品牌调性不符，大家都觉得你是做 VCD 的，不相信你能做好豆浆机。

其实这也不能算是段永平的失败，因为他虽然仍然是步步高董事长，但基本上是不管经营的，连问都问的不多。甚至 OPPO 和 vivo 的消息，都是上网才能得知。所以基本上，只是一个名誉董

事长。比如陈明永要做 OPPO 品牌的时候，段永平说只要步步高手机不反对，他就没有意见。这个步步高手机，就是后来的 vivo 品牌。

2007 年，步步高开始转战的手机市场，段永平表示，我不敢说三年和摩托罗拉以及诺基亚决胜负，但是我们肯定会做的好，后来的事大家都知道，反而是诺基亚和摩托罗拉衰落了，退出了手机行业的竞争，OPPO 和 vivo 现在却依旧紧跟潮流。

其实 2012 年 OPPO 也陷入了严重的经营危机，陈明永也是个外行，起初他从功能机转智能机的时候，就总是慢半拍，导致功能机库存积压严重。生死存亡的关键时刻，段永平站出来，帮助 OPPO 来协调代理商，分摊库存压力，这些代理商，都是原来步步高那边的。有了这些人的鼎力支持，OPPO 才算是度过了库存危机，实现了转型。

大家可能已经注意到了，无论是 OPPO，vivo 还有小天才品牌，他们的手段，都是广告轰炸，加线下的模式，这跟当年的小霸王和步步高如出一辙，也都不搞多元化，不上市。所以虽然段永平已经脱离公司的实际经营，但是他的原则却一直被贯彻。而拼多多的黄铮，在 2020 年也急流勇退，这股劲跟段永平也十分相似。拼多多其实就是后发制人的典范，谁都没想到，在阿里京东巨头

林立的市场中，拼多多还能靠下沉市场杀出一条血路。

段永平虽然是果粉，也买了很多苹果的股票，但他却说，苹果在中国市场很难战胜我们，因为他们太固执了。段永平抓住了市场空白，一个打拍照，另一个打音乐，最终实现了对 iPhone 的反超。现在两大品牌的出货总量，已经稳居全国前三。他们对自己的产品定位就是，年轻，女性，中低收入者，有人曾经质疑他们芯片不行，属于价高质量低，但是段永平觉得，重要的是让功能为消费者所感知，而不是为了拿跑分说事。确实就女性这个群体来说，拍照和音乐才是他们的刚需，至于跑分，可能完全体会不出来。就跟女性买车一样，重要的是颜色和品牌，你告诉他几个气缸，几点零排量，对他来说都是无效信息。

在销售环节上，段永平确立了地区唯一的代理商制度，统一全国零售价，与步步高交叉持股，形成利益共同体。他们给代理商也定了一些规矩，门店要按照零售价销售，禁止在指定区域外销售，也不允许在网上私自销售，OPPO 的新手机，即便上市半年后，也不怎么大幅降价。这其实也是给消费者增强体验。

在品牌宣传上，两家公司，都是扑电视广告和明星代言，OPPO 请了杨幂李易峰，vivo 也请了库里，鹿晗，蔡徐坤，基本上把当红艺人一网打尽。这个跟友商有很大区别，华为小米很少投电视

广告。营销鬼才段永平，更是擅长通过朗朗上口的广告词，来增加品牌辨识度，比如当时的要做就做最好，步步高，现如今大家也经常能说出很多反复被洗脑的广告语，比如逆光拍照也清晰，逆光照亮你的美，充电五分钟，通话两小时之类的。不过可能唯一表示遗憾的是，这两个品牌的套路实在是太像了，有时候我都分不清谁是谁了。

做手机段永平更是选择了模仿战略，很多款手机，其实都是模仿 iPhone，业内甚至屡屡对他嘲讽，但是这反而将他们送上了销量宝座。到 2017 年以后，他们才开始主动微创新，比如 vivo NEX 系列实现了零界全面屏，而不再抄袭苹果的刘海屏，还有 2018 年，OPPO 也实现了曲面全景屏，隐藏式 3D 摄像头等配置。

段永平和他几个徒弟，也一直关系密切，拿陈明永来说，69 年出生在工匠之家，家里人就想让他考一个师范，早点当个老师。但是他不甘心，87 年参加了高考。这一年跟他一起高考的还有雷军和华为的余承东。后来陈明永考入浙江大学，电子物理技术专业。他跟段永平很像，都崇拜松下幸之助，92 年毕业后，竟然回老家进入了国营钢管厂工作，仅仅 10 天，他就毅然辞职，说在那里根本看不到希望。尽管家人反对，但是陈明永这次毅然决然南下，应聘到了已经小有名气的小霸王公司，后来一路做到了总经理助理，一直跟在段永平身边，后来步步高自立门户，陈

明永也毫不犹豫的跟着出来了。那时候陈明永其实还是很穷的，但段永平先后借给了他几十万，陈明永用这笔钱买了步步高的股票，成为了重要股东之一。后来步步高集团分拆，陈明永独当一面，负责视听部门。2000 年准备走向国际化，但是步步高这个品牌在国内还行，出海的话，缺乏国际传播力，于是就跟段永平商量，创立 OPPO 品牌。陈明永完全就是段永平的翻版，他把股权都用在了员工激励上，最后本人只持有 1 成左右的股份。

早期的 OPPO 其实做的也是 DVD 和 MP3，由于简洁的外观，甚至一度让消费者误认为是韩国品牌。但后来这个市场被手机冲击的很厉害，陈明永在调研了华强北之后，决定，要往手机方向转型。由于步步高当时已经有了手机部门，所以这才去请示了段永平，在没有反对之后，陈明永才果断转行。一开始 OPPO 的所有东西，几乎都是联发科的，相当于就贴了个牌子，陈明永将手机定价在 1299 元，价格不高，避开了国际大品牌，所以销量还可以，2011 年转向智能机市场，在经过一番挫折之后，到了 2016 年还拿过手机销量冠军。

相比于陈明永，沈炜就更加低调了，甚至没有他太多的公开资料，只知道他也是从小霸王时代就追随段永平的，后来段永平对他极为器重，在步步高分拆业务的时候，把通讯业务部门交给他来掌管，2004 年沈炜顺水推舟，就这电话机，无绳电话，创立了步

步高手机品牌。但一直不温不火，手机发展举步维艰。2010 年 6 月，他们开始转向智能机市场，成立 vivo 品牌，这是拉丁语，活力而伟大的意思，希望可以定位到年轻人。

Vivo 手机一开始实在太过于弱小，在苹果，三星，HTC 等大厂的夹击下，完全没有活路。沈炜则一直在考虑夹缝中求生存，看看能不能找到一个细分市场。最后他发现，年轻人对于听音乐的音质是有强烈要求的。所以他要在这块强化，形成 vivo 的独特品质，使用了国际上相当好的音乐 HiFi 产品，价格虽然高至 2498 元，但是销量却一下飙升到百万部。这也让大家眼前一亮，不一定非得死磕价格。只要抓住了消费者的实际需求，大家对于价格其实也可以不那么敏感。

后来大家都在搞线上直销，而沈炜则反其道而行之，重点巩固线下销售渠道。他定下策略，优先零售商赚钱，其次省级代理赚钱，最后才是 vivo 总部赚钱。并且积极推动独家代理，跟 vivo 要交叉持股。这种打法，让他有能力做到下沉市场开发，实现最终的农村包围城市，二三四线用户，占据了 6 成市场。北上广深相对较弱。

在企业管理中，段永平经常会提到，本分和平常心，本分就是回归或者找到一种心态，在这种心态下去做正确的事情。他说创业

者不要过于追求快速发展，要追求安全，因为企业安全了才能够发展，做什么事情，都要慢慢的快，企业发展是一个渐进式的过程，有一点挫折都很正常，要保持平常心，既要赢得起，也要输得起，这种性格也被沈炜发扬光大，自打 vivo 创立，本分变成了公司的核心价值观之一，甚至被放到了首位，他甚至立下一条规矩，任何时候都不要对同行进行诋毁，评论和对比，如今很多公司都进行了 KPI 的考核，但沈炜则很少这么要求高管，顶多就是过一下工作计划。他经常用因果来形容公司的文化，vivo 是一家不太在乎结果的企业，因决定了果，没有因也无法得到果。只要我们长期埋头去做这个因，那么得到果也就是水到渠成的事情，不用刻意为之。说完了陈明永和沈炜，那么段永平是如何认识黄铮，又是如何把他扶到接近首富的宝座的？

段永平传 9：四大门徒

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天那我们继续来讲这本书，段永平传，敢为天下后。昨天我们说到了段永平的徒弟沈炜，vivo 跟阿里巴巴的 KPI 考核文化完全不同，他希望通过彼此之间的信任与共同利益，实现员工对于公司文化的认同，

沈炜甚至在公司也不怎么交代具体任务，每一次只是强调一些文化方面的东西。对于员工违背价值观，欺骗客户的情况，他才会狠狠批评。

在段永平的徒弟里成就最高的，肯定就是拼多多的黄铮了，他曾经超越马云，距离中国首富只有一步之遥。而黄铮也在媒体面前，公开表露，自己是段永平的第四个徒弟。拼多多的天使投资人中，段永平的名字也赫然在列。但段永平却始终为人低调，说黄铮不是他徒弟，而是他朋友。

2002 年，黄铮从浙江大学毕业，去美国威斯康星大学麦迪逊分校读硕士，有一天一个叫丁磊的人，添加了他的 MSN，后来丁磊又把黄铮介绍给了段永平，黄铮利用业余时间，帮助段永平做了些投资。后来黄铮毕业，同时拿到了谷歌和微软的 offer，那时候谷歌还是个小公司，没办法跟微软比，但是段永平却建议他去谷歌看看，对他会更加有益。黄铮接受了段永平的建议，来到谷歌，踏实干了 3 年，让他收获颇丰，而且随着谷歌壮大，黄铮也积攒了百万身价。

2006 年段永平拍下巴菲特午餐，邀请黄铮一同赴宴，这次机会，也让黄铮大开眼界，接触到了全球顶级富豪，股神的智慧。从此黄铮受到段永平影响，也成为了巴菲特铁粉。2007 年，黄铮决

定离开谷歌，回国创业，段永平非常看好黄铮，愿意给他提供展现自己的机会，于是把步步高的电商业务，分给了黄铮，助他创业。很快黄铮就弄出了一个 B2C 平台，叫做欧酷网，段永平曾经一度想让黄铮把他做成一个线上的国美。在那个年代，国美就代表了渠道为王的最高境界。一开始欧酷网只销售步步高自己旗下的产品，后来扩展到手机，3 年时间营业额已经达到几个亿。后来电商平台越来越多，大家内耗严重。黄铮竟然把欧酷网给卖了，然后率领核心团队做了一个电商服务公司，叫做乐其，这就相当于，挖金子的，看到竞争者太多，决定去卖牛仔裤了，这个思路是非常不错的。他们甚至直接准备服务世界 500 强，拿下了拜耳，金佰利，亨氏这些知名公司。2017 年这家公司，已经在电商服务领域位列前三。

黄铮还是十分能折腾的，他并没有满足其中，他又弄了个公司叫做寻梦，主要在微信上提供角色扮演的游戏，公司成立第一年就赚钱了，而且成了他们最赚钱的业务。通过这两笔生意，让他积累了一定的财富，此时他也算是实现了财务自由，但他的目标绝不仅限于此。黄铮每次创业，段永平都在身后指导，让他做正确的事，并且一定要把事情作对，段永平也认为黄铮很有悟性。总是能关注事物的本质。

黄铮也反过来评价段永平，说在所有的天使投资人里，对他影响

最大的就是段永平。2013 年，黄铮因为突发中耳炎，只能在家休息一年，难得的悠闲时光，让他开始寻找新的方向，甚至他觉得看病的过程太过于痛苦，都想自己干一家医院，后来又发现那段时间微商崛起，在网络上搞了很多的传销。都号称是产地对接。于是黄铮还是认为，吃的生意比较好做，他决定以水果为拼好货的突破口。一开始还是用 微信公众号做了一个东西，叫做拼好货，然后拼单拿到最低价的水果。由于模式新颖，8 个月时间，活跃用户破千万，日订单突破百万。这样的发展速度大大超出黄铮的预期。于是他开始用游戏公司，孵化拼多多的产品。2015 年 9 月终于完成上线。

拼多多跟拼好货不太一样，采取供应商入住的方式，使用第三方物流，所以已经形成了一个电商平台，通过用户发展用户的模式，拼多多迅速蹿红，社交电商的定位，让他在 2016 年这个资本寒冬里面，完成了 1.1 亿美元的融资。2016 年 9 月，拼多多和拼好货合并，开始优势互补。随后使用农村包围城市的打法，借助微信的主流渠道，通过低价获取了大量用户。紧接着黄铮开始用段永平的手段，铺天盖地的广告营销，一时间拼多多的广告刷遍大街小巷。2018 年用户就破了 3 亿，月成交金额 30 亿。成为电商界最大的黑马，此时阿里才刚刚有了反映，但是已经来不及了。

不过后来，拼多多发展也遭遇了波折，大家说拼多多就是坑多多，

假货泛滥，这些问题也引起了工商等部门的关注。黄铮不得不亲自出来平息舆论。最后还是成功上市。

虽然拼多多口碑不佳，但其实黄铮还是非常强调诚信的，他认为这就是企业家的本分。对于拼多多假货泛滥，欺诈用户的行为，他也在积极改变，他认为这是发展过程中，必然付出的代价。其实这两年拼多多已经好多了，但是骚扰用户的新问题又出现了，也够黄铮折腾一轮的。

接下来我们再看看，另外一个徒弟，也是最默默无闻的一个叫做金志江，他掌管这一个品牌就是小天才电话手表。已经占据了儿童手表市场的半壁江山。他是 96 年毕业于西安电子科技大学微电子专业，毕业后南下广东，进入步步高做起了研发工作，为步步高学生电脑，立下汗马功劳，后来他去山西一所学校，校长拉住他的手千恩万谢，说这里的学生经济上都很困难，买不起电脑，有了你这个产品，他们也能练习打字了，这让他非常激动，瞬间觉得自己的工作意义非凡。所以最后当陈明永和沈炜都转战手机市场后，金志江却依旧在教育领域默默耕耘。一开始教育部门的负责人是黄一禾，2007 年退休了，金志江结果了管理权。

金志江虽然低调，但是他推出的很多产品都是爆款，小天才的商标是他买过来的，先后推出了早教机，儿童平板等产品市场反响

都很好。但销量不是很大。后来市场上掀起了手环热，金志江受到 360 公司的启发，也来做儿童手环的开发，这才有了小天才儿童电话手表。还是段永平的打法，他不怕迟到，敢于后来居上。当时还有个小插曲，铺天盖地的广告都打出去了，消费者却发现手表缺货，原来是金志江发现小天才手表的死机率超标，所以他宁可损失，也要把这个问题解决了再发货。这也是他跟段永平学到的，只有把质量做好，才有后发先至的机会。

最后来说说刘作虎，他是一加手机的创始人，也是步步高系的代表产品。他也是浙江大学毕业，进入步步高干了 15 年，后来跟着陈明永，来到了视听分公司，期初还是生产 DVD 的，刘作虎就是蓝光产品团队的负责人。当时他的任务就是推出高清产品，2007 年依旧达不到标准，刘作虎十分纠结，请教段永平，而段永平只是轻描淡写的说了一句，赶不上今年就赶明年。有了老板的支持，刘作虎继续深耕工艺。力图做到产品完美。还请来了很多发烧友来参与他们的产品内测。逐渐的 OPPO 蓝光 DVD 站稳了脚跟。

2012 年，刘作虎开始负责开发 OPPO 手机的互联网营销，但这也萌生了他创业的想法，所以离开了 OPPO，创办一加手机。但一加手机的发展并不顺利，2015 年很多企业线下开办体验店，而刘作虎也受到了干扰，最终光顾着开店了，产品体验出了一些

问题，一共就两款手机，都遭遇了批评。后来刘作虎反思，是因为自己忽略了消费者体验的本分，于是又拿来，当年做 DVD 的方法，建立一加手机互动社区，跟粉丝们互动。并邀请大家公测内测。

最后让我们来体会一下段永平的经商智慧，他总是说，虽然自己玩的一手好营销，但是营销一点都不重要，重要的还是产品，没有哪家公司的失败，是因为营销失败，本质上都是产品失败。所以营销最重要的就是不能瞎说。老齐的理解是，这其实就是消费者的预期管理，你把它预期吊的太高，他买回去肯定会失望。对你的口碑是不利的。

段永平说，没什么企业是靠便宜赚钱的，性价比都是给自己找的借口，所以一定要把重心聚焦在用户上，把东西做好，用户对价格没那么敏感。

而在投资方面，段永平总是强调，想不通的我就不碰，不怕错失好的机会，尽量保证抓住的机会都是对的，先看商业模式，理解企业怎么赚钱，这才是投资的根本，而 95%的人都把精力放在了市场上，这是完全错误的。他对股价一点都不敏感，只要企业越来越赚钱，股价一定会涨的。另外，无论创业还是投资，都要懂得及时止损，一旦发现自己错了，就要马上停止。

这就是段永平的成功之路，也有他的智慧，和他的伙伴，你是否能够体会到段永平的境界了呢？读传记就如同跟成功者交流，我们应该尽量选用第一视角，体会它的智慧。明天我们开始新的学习。