

## 黄峥：成长历程、原创文章、致股东的信、采访实录

整理者：微信公众号“投资研究”，拼多多的自来粉

资料来源：黄峥公众号、媒体报道、公司公告等

本文件将会持续更新，可以关注公众号“投资研究”或小编微信（aqing5210305）获得

研究好行业+好公司  
与优质企业共同成长



---

关注我，和 3000+ 位读者一起深度思考投资  
关注后回复“w”，加我微信

## 目录

黄峥的个人成长历程.....	3
2016-02-18 我的中学和大学.....	8
2016-02-25 我的第一份工作.....	12
2016-03-20 为什么要再次创业?.....	16
2016-03-24 读罗素：幸福与对自由的贪婪.....	19
2016-04-05 如创业的投资和如投资的创业.....	24
2016-04-26 测不准的爱情--佛、量子力学、逻辑和 AI.....	27
2016-08-16 劣币驱逐良币，电影院现象及其他.....	30
2017-09-22 市场多一点，还是计划多一点—关于供给侧改革的一点想法.....	34
2018-06 把“资本主义”倒过来.....	37
2018-06 招股书致股东.....	41
2019-04-25 黄峥致股东信，2018 年报.....	46
2020-04-25 黄峥致股东信，2019 年报.....	52
2020-07-01 黄峥致公司全员信：拼多多的一个小步.....	57
2016-09 黄峥《腾讯全球合作伙伴大会》：老程序员的新问题：拼好货的云之路.....	59
2016-11 黄峥参加《对话》节目，主嘉宾：张一鸣，并接受《央视财经》专访.....	60
2016-11 聚焦双十一社交电商拼多多董事长黄峥接受央视采访.....	61
2016-12 2016 中国企业领袖年会独角兽拼多多 CEO 黄峥的生意经.....	62
2017-04 拼多多 CEO 黄峥：我们三分之一员工都在打假.....	65
2017-10 中国经营者 拼多多创始人黄峥：探索社交电商的未来.....	71
2018-04 《财经》杂志，《对话拼多多黄峥：他们建帝国、争地盘，我要错位竞争》.....	71
2018-06 央视专访拼多多黄峥：还把人当流量你就输了.....	93
2018-06 拼多多黄峥回应“商家维权风波”：冻结资金 100%赔付给消费者.....	98
2018-07 无所谓消费升降级.....	105
2018-07 拼多多 CEO 黄峥上市前接受采访：和淘宝不存在竞争，用户不同.....	110
2018-07 财约你   专访拼多多 CEO 黄峥：上市是战略选择，不关心公司市值.....	117
2018-07 黄峥-《云九资本》采访全文记录.....	124

## 黄峥的个人成长历程

1、出生：1980 年出生在杭州；家庭非常普通，父母都是杭州一家工厂的工人

### 2、学习

- 12 岁凭实力考进杭州外国语学校；1998 年，于杭州外国语学校毕业，被保送至浙江大学竺可桢学院的前身浙大混合班，主修计算机专业，在大一入选 Melton Foundation 项目，这是一项旨在培养国际公民意识的基金。该基金是一个国际大学生交流组织，由美国 VeriFone, CyberCash 公司创始人威廉·梅尔顿先生创办，是浙江大学最早参与的国际交流项目之一。目前，该基金会共有 5 个成员大学：德国 Friedrich Schiller 大学，印度 B.M.S 理工大学，智利 La Frontera 大学，美国 Dillard 大学以及中国浙江大学。这 5 所学校每年从一年级新生中选拔新成员，中国一年只有 5 个名额。基金会将为新成员提供电脑、网络、交通等交流条件。为了促进跨文化交流，每年夏天，基金会在五个国家轮流举办年会，所有成员均可参加。
- 大学期间：黄峥在精进编程技术的同时，经常在一些专业论坛上发表自己的技术见解，包括已解决的疑难杂症。他和丁磊竟通过这样的方式认识。大四，和往常一样，他上完课回到寝室。打开电脑发现有人通过 MSN 联系他，对方自称是网易的丁磊，黄峥直觉是骗子，待验明正身后，确实是丁磊本人。丁磊向黄峥请教一个计算机算法的 BUG，黄峥欣然帮他解决了。二人虽然素未谋面，但几次接触下来，却也结下了深厚友谊。后来，

丁磊才向黄峥坦白，当时找他帮忙，实则想请他去网易工作。只可惜，得知黄峥早已决定出国留学深造，才打消了念头。

- 2002 年，本科毕业于浙江大学，2004 年获得美国威斯康星大学麦迪逊分校计算机硕士学位。

### 3、工作

- 2004 年加入美国谷歌，做广告系统的后台，做数据分析和挖掘等相关的工作。在美国读书期间因丁磊，认识和接触到段永平。工作的选择是微软或谷歌，在段永平建议下进入尚未上市的谷歌。工作期间谷歌上市，实现财务自由。
- 2006 年回国，黄峥与李开复一起，被派到了中国拓展业务，建立 Google 中国办公室，成为谷歌第一批回国员工，参与谷歌中国的初创阶段。
- 2006 年，黄峥与股神沃伦·巴菲特共进午餐。不过黄峥能有这次机会，要归功于段永平。黄峥事后回忆，巴菲特的谈话让他受益匪浅，“这顿饭对我最大的意义可能让我意识到简单和常识的力量，人的思想是很容易被污染的，当你对一件事作判断的时候，你需要了解背景和事实，了解之后你需要的不是睿智，而是面对事实时是否还有勇气用理性、用常识来判断。常识是显而易见、容易理解的，但我们各种因为成长、学习形成的偏见和个人利益的诉求蒙蔽了我们。”

- 2007 年黄峥从 Google 离开先是创办了一家 3C 类电商欧酷网，2010 年这家公司卖给了郭去疾创办的兰亭集势。段永平听闻黄峥有创业意向，便将步步高的一块电商业务交给黄峥，这是一家 3C 电商网站——欧酷网，由步步高控股，创立以后发展非常迅速。欧酷网成立之初，只是出售步步高电子教育产品和 OPPO 蓝光播放机，网站最早域名联系人上留的电话就是 OPPO 的总机。为了弄清楚一些销售问题，黄峥亲自跑去国美、苏宁当导购，通过面对面接触大量客户，解决了眼下欧酷存在的许多销售问题。就在欧酷网发展壮大的同时，黄峥在行业内遇见了强劲的对手——京东。已成立三年的欧酷全年 GMV 达 6000 万元人民币或几亿，而京东已超过 100 亿元人民币。京东在 3C 领域拥有绝对优势地位。为了取得长远发展，2010 年，黄峥决定将欧酷网转手卖给兰亭集势的老板郭去疾，郭去疾曾是谷歌中国的创始成员之一。
- 2010 年黄峥创办的杭州乐其，一家做母婴、食品的电商代运营公司。中国最大的食品、母婴品类的代运营商，5 大企业中做了 4 个（2016 年腾讯演讲）。这次创业让黄峥有机会接触到大量中小企业。从创立至今，Leqee 不仅年产值数亿，并且先后在上海、浙江、广东、香港、新加坡等多个城市设有分公司。



- 2013 年创办寻梦游戏：这是一款在微信平台上提供角色扮演的游戏，官网披露目前在运营的有 2 款游戏。从寻梦游戏，孵化了拼多多项目。2015 年 4 月，创立拼好货，开创社交电商新模式。
- 2015 年黄峥共孵化了三个项目。按时间顺序依次是，拼好货、拼多多和拼小站。拼好货从浙江嘉兴一间小门脸里起家，定位平台模式的拼多多则是以天津为试点，而且以海淘产品切入。拼小站类似当下社区前置仓的模式，在华南试运营。每个站点有一个负责人，既要维护线上社群，也是售后服务，还要负责线下 3 公里范围的配送。但是拼小站的现实情况并不如预期中理想。这些站点负责人并非拼小站的员工，而是加盟商。最后他们发现，给站点供货、培养群、培训如何维护跟客户的关系，最后这个站点并不受控制。半年后，拼小站关闭，团队合并到拼好货。而那些站点负责人却摇

身一变成成为微商,至今还有上百个这样的群主活跃在深圳和东莞地区。(来源：[拼多多的朋友和敌人](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1607056687239556880&wfr=spider&for=pc)  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1607056687239556880&wfr=spider&for=pc>)

- 2016年9月,拼好货、拼多多宣布合并,黄峥担任新公司的董事长兼首席执行官。2016年底,拼好货与拼多多同时做到月GMV破1亿。同样的数字,背后却是不同的模式,不同的投入产出比。自营更重更慢,平台更轻更快,拼多多是以几何倍数狂增,拼好货早已被甩在身后。
- 2016年8月底,我第一次见到黄峥时。当时他告诉我,拼多多的用户数和日订单量已经与唯品会持平,月GMV接近10亿,日均订单量过百万。之所以交易额总量低,是因为30-50元的低客单价。两个月后,我再次见到黄峥。拼多多与拼好货完成合并,从他口中说出的数据已大不同。1个亿的付费用户,15亿的月GMV,日订单量则涨到150万。日用、家居、服饰和食品等是交易量比较大的品类。来源：[拼多多的朋友和敌人](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1607056687239556880&wfr=spider&for=pc)  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1607056687239556880&wfr=spider&for=pc>
- 2016年4月,拼多多先后在4万多个供应商中发现几十家卖假货的供应商,并冻结其货款。因为牵扯到了商家的利益,一些员工曾受到恐吓和袭击,甚至连黄峥都一度被人跟踪。尽管如此,黄峥依然没有动摇打假的决心。2018年,拼多多主动关闭超过6万家涉嫌违法违规店铺,下架近4500万件违规商品,前置拦截近3000万个侵权及违规链接。

2016-02-18 我的中学和大学

我的小学在杭州市郊，应该算是很一般的，但是我非常狗屎运地考进了杭州有点特别的一所中学，杭州外国语学校。据我小学老师说，我是我们小学前后 9 年里唯一一个考进这所中学的。人生有时候是比较戏剧性的，我当时是因为奥数得了个奖，然后老师让我去考的。去考之前，我几乎不知道这所中学是干嘛的，更没有什么复习、准备、做模拟题什么的。拿到录取通知书之后，我还和老师说不想去，读名字以为它是一所完全学外语的学校。我说我想要进另外数理化强的中学。后来，被小学校长叫去，劝我去读，我才去了。后来回想起来，还好去了！

杭外是所好中学。老师同学都很好。在 90 年代初，我们就有外教，有国外的中学生来交流，还有出国做 homestay 的机会。它是当时浙江省唯一一所在小学升初中时就可以全省自主招生的学校，其他初中都是就近入学的，所以它能够在省内垄断性地挑选小学毕业生。另外，它是六年一贯制，初中升高中是只出不进的。它保送大学的比例也非常高，每年都是在 80% 以上，所以进了这个中学也就几乎等于进了大学。老师的教学受高考的影响也就相对较小，很多时候，老师都是“自己发挥”。记得我们还有好些节课在看美国大片（当时好像美国大片是鲜有在国内影院上映的）。

我们中学当时一年大概是 160 个学生，绝大部分是统一考试按分数录取的。也有小部份考分差一点，交赞助费进来的。160 人里也有不少是官二代和富二代。初一开始就是强制住校的，每天从晨跑到晚自习，到睡觉都在一起。大家的交流和互相影响比其他中学要大得多，互相之间的关系也比较 close。12 岁到 18 岁这 6 年，让我们这一小群人互相影响形成了和其他中学的人不太一样的价值观和世界观。



相比于其他中学，我们接受西方文化影响更早，程度也更深，比例更大。我们中的相当部分，比其他同龄人要更为 liberal 一些。

杭外毕业我被保送进了浙大混合班。混合班是浙大竺可桢学院的前身，算是高校精英教育的一个试验。每年保送进浙大的人和高考考分比较高的人可以参加一次混合班的选拔考试（含笔试和面试）。有大概 200 个人能进到这个班，然后"享受"和其他直接进到系里的学生不太一样的"待遇"。这个班前两年不分系，学理工科的基础课程，用较难的教材，很好的老师。但是，每个学期结束会有一定比例的学生被淘汰到系里。如果两年中你没被淘汰，那么两年结束时你可以选导师、进实验室。根据你导师的专业，你自然也就定了专业。

浙大虽然在整体资源和实力上和清华还不能比，但混合班所享有的资源、机会和自由度还是非常可以的了。一方面，导师制给学生创造了一个很好的借口来删掉一些浪费时间，或是无聊的课程。另一方面，整个学校有一些不太好分的资源和机会，常常会落在混合班。

比方说，大一我有幸入选的 MeltonFoundation 就是一个例子。这个 Foundation 由 POS 机的领导者 Verifone 的创始人在 90 年代初创立。他当时已经成功出售了 Verifone，还投资了 AOL 和 PayPal。当看到柏林墙倒掉，他意识到世界将发生很大的改变，于是他有了一个想法，就是在当时全世界有代表性的 emerging area 选一些年轻学生，让他们长期互相交流，共同成长，也许未来他们就能一起为世界带来一些正面的改变。浙大的混合班是 MeltonFoundation 在中国唯一选拔 fellow 的一个地方。另外的四个地方是，印度，东德，智利和美国的黑人地区。每个地区每年 5 个人，入选后就会送你一台电脑和全年的免费上网，让你和其他地区的同龄人先

用邮件 IM 在网上建立联系，然后每年大家飞到一个成员国，呆在一起 10 天左右开年会，一起讨论一起玩。每年一次的聚会让我有机会近距离地观察其他国家的同龄人的起居习惯。一个副产品就是让我很早就习惯了印度英语。这对我后来到美国读研究生，工作，听印度老师上课，和印度同事沟通无疑是有很大帮助的。

这个基金会，在整个社会上影响不大，但是对我以及和我一起的那些 fellow 们影响是很大的。它让我深刻地意识到，世界上不同的人种、不同的文化是如此的的不同。他们的出发点，思考问题的方式和做事情的方式，是我之前完全不知道、也很难想象的。我们这个基金会人不多，大家形成的关系也相对紧密，这里面不光在中国同学间成了很多对夫妻，还成了很多对跨国的夫妻。

现在回想起来，和同龄人相比，我中学大学的经历是非常非常幸运的，甚至都可以说是有点特殊的。这个经历，让我对几个事情在很早的时候就形成了挺深的印象：

- 山沟沟里飞出金凤凰是小概率事件。大部分富二代，特别是官二代是非常优秀的。
- 田忌赛马，能在整体资源劣势的情况下创造出局部的优势，进而有机会获得整个"战役"的胜利。由此，平凡人可以成就非凡事。
- 钱是工具，不是目的。

我的中学和大学总体来说幸运而充实的，但也有一个不小的遗憾，那就是自己目标导向太明确，在追求第一上，在努力做一个好学生上浪费了过多的时间，损失了很多逆反，捣蛋，纯粹享受青春的时光。"60分万岁是个好哲学"是我在很多年后才慢慢悟到的。

2016-02-25 我的第一份工作

第一个给我工资的公司是微软，但是作为实习生。我在微软北京研究院和微软美国雷德蒙研究院都实习了（两边工资差很多：））。我毕业时没有选择留在微软，一是因为当时我觉得我在微软能看到我十年后怎么样，二是因为当时问了我的"人生导师"，他说“Google 看起来是一家挺牛的公司，值得去看看。对你想要未来创业也是有好处的。去的话至少呆三年，因为一两年是没法真正进入重要的岗位真正了解这个公司的。”

所以，2004 年研究生毕业，我去了硅谷，Google 成了我一份正式的工作，做码农、产品经理。后来又恰逢 Google 进中国，我有幸作为第一批回中国的员工参与了 Google 中国的初创阶段。

我在 Google 呆满了三年（不过没等四年的股票全部兑现就离职创业了）。这三年对我说是非常值得的三年。Google 给予我的远比我给 Google 做的贡献要多。

首先，现实地讲，Google 在很短的时间内基本上给了我财务上的自由。我进 Google 是在 Google 上市前半年左右，刚毕业懵懵懂懂地进了公司做广告后台系统开发的工作。那时的人还不太多，工程师也就几百人。但，很快公司就上市了，公司的营业额利润的增长和人员的增长都是飞速的。我印象中当时刚进 Google 的时候公司每小时的营收是十几万美元，后来就变成了几百万美元。员工数也很快从千到了万。我的银行账户里的钱也瞬间多了很多。这种天上掉馅饼的感觉，说实话，当时是不强烈的，因为它是我的第一份工作，没有任何感性的经历上的比较。我是在离开 Google 三四年以后，才越来越深刻地意识到 Google 这样的公司是多么难得，

有机会在那样一个时间点进那样一家公司是多么的难得。从概率上来说，人一生能碰上一次也算是很幸运的了。至少至少也是十年二十年一遇的机会。

其次，Google 让我看到人一夜爆富带来的副作用。好像佛教里面讲，得多少财是要有对应的福报的，没有足够的福报得了意外之财可能未必是好事。这点在 Google 早期员工的历程中部分的有些验证。因为瞬间有了太多的钱，很多人失去了工作的动力，开始去寻找新的乐趣和事业，但是往往那些新的东西他其实不擅长也未必喜欢（开飞机未必行，搞望远镜搞不来，创业不适合做老板但又在了老板的位置上）。就这样林林总总耽误了好些年，耽误了他最有可能做出更杰出成就的时光。

第三，Google 让我有机会近距离的体会和理解国外互联网公司在中国的难，以及和国内互联网公司的竞争。一方面，跨越空间和文化的障碍，获得公司总部的 100% 的信任和授权就是一件很难的事；在没有足够信任和授权的情况下要去面对跟进市场的快速迭代，应对各种商业的非商业的，规则的潜规则的竞争更是不容易。一个极端的情形是，以当时 Google 的号召力，开一个招聘会可以站满一个足球场的人，但招聘的实际情况却是有点叫好不叫座的，要找到一个踏实肯干，有经验有潜力又有良好价值观的人其实依然是极其不容易的，和普通外表看到的相反，要形成一个有战斗力的团队往往是比本土的互联网公司要难很多的。

除了以上这些，因为 Google 的成功，外界对 Google 的关注和讨论也增加了我对 Google 以及企业的思考。当然，书店里和网上讲 Google 的书已经实在太多了。我不太可能比他们写得更详实更好。有几个个人的观察，我还是想记录一下，以后可以再回过来看。

- Google 在有些方面其实挺像以前的中国，比方说"工人阶级"地位高，重意识形态。所以当意识形态发生冲突的时候，Google 的反应也超出一般的商业公司。
- Google 在管理上也和改革开放后的中国有些类似的地方，鼓励基层创新，敢闯敢试，同时在核心权力上高度集中，有集中力量办大事的制度优势。
- Google 的"DoNoEvil"我觉得是深入到 Google 基因里的，不是随便说说的。Google 是真的把 mission，价值观放在利润之前的，如《基业长青》里描述的优秀公司，Google 的利润是随着做正确的事带来的副产品。同时"DoNoEvil"其实也是 Google 对自身可作恶能力的一种警醒。越深入 Google 内部，越能意识到 Google 有很强的通过不作恶来牟利的能力，所以向所有的人申明不作恶，让大家一起来监督是很智慧的。
- 我在 Google 的那几年，Google 的大部分收购很成功。这些成功的案例大部分是收购了一个拥有很好团队的小公司，这个小公司能融入 Google 的文化，然后在 Google 的土壤上长成大树。这个和为了消灭一个竞争对手产生的并购是有很大差别的。
- 也有好些事儿是 Google 没怎么搞定或想改变而无力改变的。比方说 Google 想用在广告上成功的竞价模式来做自己的 IPO 进而一定程度上改变股票发行这个古老的效率未见高的行业，但是结果一般。Google 的创始人一直试图避免 Google 步入层层职业经理人的管理模式，但好像也没有逃脱。还有，Google 在社交上做了很多尝试也做了巨大的投入，但在这点上的命运和微软做搜索好像是一样的。有

些客观规律和现状，不是一个简单的愿望可以的，往往需要比你想象多得多的能量，这和人总是要死的一样，是一个不得不面对的事实。

2016-03-20 为什么要再次创业?

最近好些人问我这个问题，你为什么要再次创业。总结下来，我觉得主要就下面两点：

- 1, 我喜欢当前的事和团队，再次创业能让我自己更幸福或者说更快乐
- 2, 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有可能让自己做出一个影响面更大，自己成就感更强的事。

归根究底，这第二点其实也是第一点，再次创业能让自己更快乐，同时我当然也希望它能由近及远，带给我周围的人以及更多不认识的人多一点点快乐。

当然，我也知道，我不可能让所有的人都开心，让所有的人都喜欢我。这也不是我的目标。尤其是现在的这次创业，它更加社会化，接触的人涉及的人也较之前的创业更多，这注定了我得去面对一些不那么快乐的事，以及一些不那么喜欢我的人。但回归本心，我希望每天我都能坦然地面对自己，自己觉得心安，自己觉得尽了本分。如果我还能逐步拥有选择性记忆的能力，记住快乐的，忘记焦虑忧伤的那就更好了：)

前阵子接受了李志刚老师的采访，他问了我好些和创业相关的问题。志刚老师的文章比我自已写的好得多，所以这里也就"偷"几段来用一下，作为对为什么要再次创业的进一步的回答。

- 你觉得你创业是为了什么？



黄峥：一开始的时候，从小受的教育觉得创业是个不错的事，所以一开始就想创业，创业一开始就是说想做成一家公司，公司能够赚钱，同时自己能够更牛一点，在做拼好货之前有九、十个月在家休息，对人生的思考也更多一些，就是说人活着，最重要是讲我追求自身的幸福，我发现两个事情对我是带来深层次的幸福感：

第一个就是很深度的和一帮自己喜欢的小伙伴披荆斩棘创造一个什么东西，这个过程是对我确实是有幸福感的，一起欢笑流眼泪，一起渡过难关，团队的感觉，和家庭的感觉是一样的，这个我觉得我享受这个过程，并且我期待大家能够有个美好的未来，这个是一方面。

另外一方面是说，对拼好货这件事情来讲，我是希望能够做一件跟原来相比社会影响力更大一些，就是说对自己有用，对别人也有用，就是一定程度上能够促进良币驱逐劣币种的发生，以前跟我们同事举过例子，三聚氰氨为什么会出现？它其实本质上是一个消费者倒逼的过程，它是劣币驱逐良币，就是说因为其实一开始这些奶制品厂一定有大量不用三聚氰氨，但是那些都死了。

我觉得在整个中国的商业形态里，不光是中国，世界也一样，就是它有的循环是劣币驱逐良币。我们今天做水果这件事情，我觉得我们是有一点机会，做到是说让那些不是自然熟的进冻库的又大量要的这些有劣势，我们一定程度上是说让这个果子是自然熟的，用药少的，或者不用药的这些，它反而能够卖出高价。我觉得这是一件有社会价值的事情，就相当于说我为社会做了贡献。

- **如何评价你的团队？**

黄峥：我跟我团队打的比方是说，人生是个过程，然后呢，我们就好象农民工进上海打工，我一开始水平差，我就搬砖头，到后来洗碗，洗碗过了之后做厨师，厨师做好了之后就开饭店，我们的过程是这样的，并不意味着说我之前的事情跟现在没有关系，甚至有一天我开了餐厅之后，我回过头去，我也会去洗碗，我也会去做厨师，整个东西就串起来了。所以你看我们今天这个团队，看起来拼好货是个新公司，但是你看都是老人，创业好多年了。

- **你未来的梦想是什么？**

黄峥：我们这个团队可能跟阿里团队差了 20 年，我觉得我们也许有机会在新的流量分布形式，新的用户交互形式，和新的国际化的情况下，能够做出一个不一样的阿里，当然这句话可能当前看起来有点太大了，但是一步一步走过去，也不见得没有机会。我不光是梦想，我也分析过，就是第一你去看，就是说整个电商市场，它的形式其实在发生很多改变，今天阿里成功的形式未必是明天成功的形式，但是人的需求是依然存在，而且会进一步被放大的，所以潜在的市场很大。第二，老一辈总是要老的，年轻一代或者我们逐渐步入中年的这部分人总会走到那一步的，不是我，也是跟我同龄的另外一些人，所以我该做的事情是说有平常心，踏踏实实做好我该做的事情，努力成为我同一代人里面最靠谱的那一个。

2016-03-24 读罗素：幸福与对自由的贪婪

我从小到大受的教育是一直要我学先进，立志做个有用的人的。所以，现在回想起来，我对人生楷模、人生目标，甚至是人生意义的思考都是非常早的。

初中开始，我就设想过自己做科学家、政治家、企业家之类的。读人物传记，想自己最想成为谁。然后又开始很喜欢看一些哲学书，思考诸如“我思故我在”之类的问题。总之，感觉从我识字开始，好像我就是在不停地给自己设立目标，然后找优化路径去实现这个目标以及我理解的人生大目标。

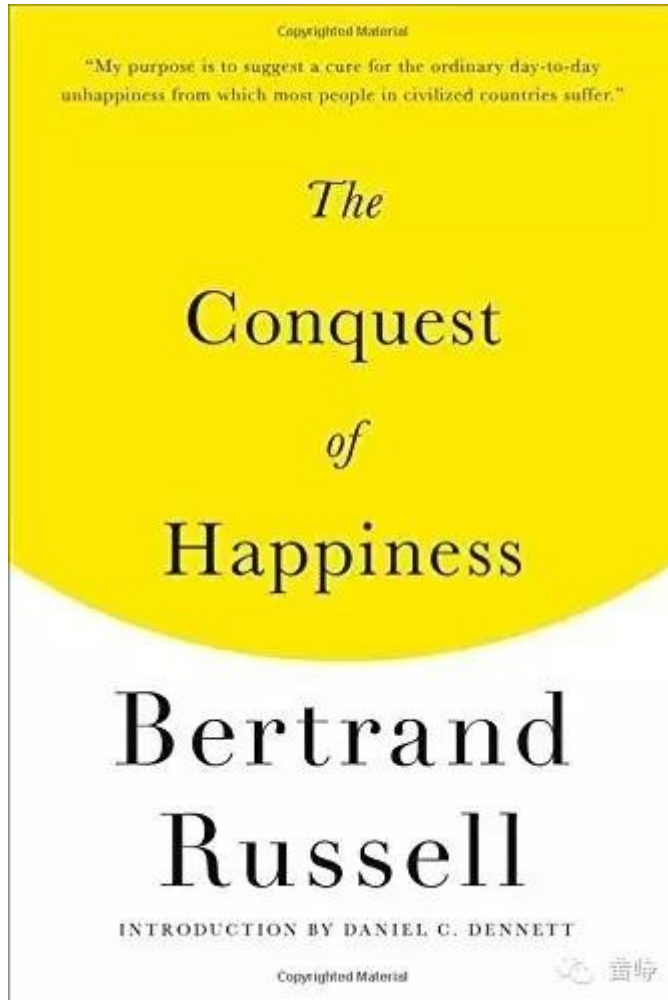
直到很久以后，我已经创业几年了以后，我才开始意识到目标达成和幸福未必是同一件事。我对幸福的思考、理解和探索是非常晚的。

最开始，我读过本·沙哈尔的《幸福的方法》，据说这是哈佛很有名的一门课程。它对我短期有一些影响，不过不太持久。对这个话题我经历了好一阵的琢磨和一些不容易的实践，感觉慢慢有点明白了。

然后读到了罗素的《幸福之路》，按英文名直译可能应该叫《征服幸福》(The conquest of Happiness)。这本书不厚，但把事情讲得很透，还都是平易近人的语句。它把我对这个话题的思考已经都讲完了，而且好像一百年前不同职业阶层遇到的幸福的问题和今天没有一点不一样。用 Charlie Munger 的经典回答来说，就是“I have nothing to add”。

那我为什么还要接着写呢？主要是两点：一是想凭记忆做一个书中内容的“摘抄”，供以后自己 review，或是再读这本书的时候的对比。二是想写一点点我看到的罗

素生平的实践和他自己的幸福理论的对比，因为这是罗素自己的书基本上无法涵盖的。以上两点也就是本文标题的组成。



## 一、罗素的"幸福"

读完《幸福之路》，我自己的总结大概就是下面几句话：

- A)要有勇气去面对常识，用常识做理性的判断，用理性的意念指引自己的行动。
- B)要把对成就一个无限完美的自己的兴趣，转移为对外部客观事物的兴趣。
- C)对不可改变，不可能征服的事要会放弃。

这里第一句是核心，因为后两句其实是第一句实践的自然结果。对于第一句，两个关键词是"理性"和"常识"。下面就请容忍我很不严谨的从书上以及我添油加醋的记忆里"摘抄"一些对这两个词的解读吧。

### 常识 commonsense

- 人是宇宙中非常非常渺小的存在，人生的时间又是无比的短暂，能做的能改变的都是极其有限的。这应该是我们时时都应该清楚的背景。
- 人的思维观念在很大程度上取决于他的出身，年幼时受的教育以及当前自身的利益角色。所以当判断一个权威的观点，或者判断一个世俗通行的看法，一个父母的期望的时候要能知道他的背景，结合他的背景利益角色来看。在结合了这些背景事实的基础上需要的往往只是常识去判断，更多的需要的不是睿智，而是面对事实时是否有勇气依然追寻理性。（常识其实是显而易见，非常容易理解的，但我们各种继承的偏见和个人利益导致的偏见蒙蔽了我们，让我们对这些常识视而不见。这个是不是和佛经里讲的很像？）
- 不同地区，不同人群圈子的价值观是不一样的。一个地方的非主流很有可能是另一个地方的主流。在当时英国的罗素看来，美国的主流价值观是比拼财富。而在英国有贵族阶层的时候，贵族阶层的比的更多的是非财富的东西，如艺术。
- "普通人性中最令人遗憾的一种人性就是嫉妒，因为嫉妒的人不会从自己拥有的东西中寻找快乐，而会从其他人拥有的东西中找寻痛苦"。嫉妒是不同阶级，国家，性别之间趋于公平的主要动力。同时，期望通过嫉妒来获得那种公平也会是最糟糕的公平。它在削减幸运者的快乐，而不是增加不幸者的快乐。

- "人性的一个特点是总是更乐于给不太需要爱的人爱，就像银行更愿意借钱给不太需要钱的人钱一样。"
  
- "你的动机并不总像你想的那样无私"
  
- "不要过高估计你的价值"
  
- "不要指望别人也像你一样那么看重你"
  
- "所有的不快乐都是由某种分裂或不一致造成的。意识和无意识不协调就会造成自我分裂。不能靠客观兴趣和爱的力量将自己和社会连在一起，就会造成两者不一致。"

## 理性

- "激发情感不是理性该干的事，尽管理性的一部分作用就是找出可以阻止会危害福祉的情感的方法"。
  
- 同时，"理性是不希望减少任何炙热的情感的。有理性的人在干到了全部或部分的这些情感是，会为自己能感受到它们而高兴，并不会加以节制"。

## 二、对自由的贪婪

罗素自己说，"我的一生始终为一下三种激情所支配：对真理不可遏止的探究；对人类苦难不可遏止的同情；对爱情不可遏止的追求"。他的这些不可遏止的追求不但给我们带来了《数学原理》这样对数学和哲学有着巨大影响的著作，还给我们带来了"多样且重要"的诺贝尔文学奖的作品，《幸福之路》是其中之一。

同时他的这些不可遏止的追求也给他带去了四段婚姻。我有点没有想明白的是，他的四段婚姻以及当时他"过于开放"的行为，应该也给一些人带去了痛苦。这种痛苦应该也会反过来作用于他本人。这应该是不利于快乐抑或幸福的吧。这三个不可遏止是不是也可以理解为对自由的贪婪呢？

罗素自己在《幸福之路》的《论努力与放弃》一节中说，"中庸之道，是一种乏味的学说，但很多事情都能证明它的确是真理"。所以，对知识对自由的追求是否也应该有所放弃呢？比方说，放弃对上帝是否存在的无尽探求，而只是笃信他存在，这样会不会更幸福？如果能心甘情愿的放弃部分自由，笃信自己在一国一地和个人在一起是好的，会不会更幸福？

当然，罗素的长寿一定程度上也让我质疑我对他人生的揣测是缺乏足够事实基础的。毕竟我是很难相信一个非常不快乐的人或是一个一生都极度放纵的人能活到九十八的。

2016-04-05 如创业的投资和如投资的创业

最近接触了一些机构投资人，对机构投资的 procedure 慢慢有了一些了解，感觉有时候投资人和创业者的角度确实是不太一样的。以前我创业没有融过资，做二级市场投资的时候也没细想过这个差别。一方面我逐渐在理解机构投资者角度和创业者的差别，这对我是新的、陌生的，另一方面我在回想之前做二级市场投资时自己的思路，好像和创业是一致的，没什么太多差别。现在看来也许自己接受的投资和做企业的教育是相对小众的，但从过程的时间来看，它又是大概率上有效的。所以，我想把之前做投资的思路和创业的思路记录一些下来。对照一下，也许是件有点意思的事儿。

### 一，如创业的投资

我理解巴菲特说买股票就是买 partofthecompany，要有长期持有的心态去寻找好的生意，好的合伙人。这其实和创业很像，一方面要关注生意的模式，选择正确的生意模式（不是所有的模式都是通的），要花大量时间去研究这个生意模式的细节。另一方面要挑好的“合伙人”，在投资的时候要去把 founder、CEO 当成自己未来的合伙人，自己是不是愿意和他们长期在一起做一些事。如果这个创始人、CEO 的人品或者文化让你长期合作感到难受，那最好第一天就别买。这和创业一样，如果你感觉一个人长期并不适合团队，但有一时之用，这样的同事招进来往往令自己后悔，如果这个不合适的人是合伙人，那就不光是后悔，而是后悔莫及了。



投资除了关注好生意，好团队，还需要在乎是否是好价钱。这一点看起来是和创业有区别的，但细想其实又是一样的。巴菲特很多地方提到，CharlieMunger 使他的猿进化到了人，是 CharlieMunger 让巴菲特意识到应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）这在创业里是更加容易体会到的，如果一个业务特别容易做，也不需要付出大的代价，往往不是长期带来大量现金流的好业务。好的决定往往是艰难的，需要付出痛的代价的。一个好的公司应该去花力气去解决/克服那些正确又难的问题，而不是四处捡一大堆芝麻（四处捡芝麻的心态往往是连芝麻都捡不到的，这和积小胜为大胜是完全两码事）。投资另一个和价钱相关的点是看这个 dealinloss 是否是整体上可以承受的。这个用创业的角度去看会更具象，即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。同时往往又要以另一个角度来评估，即能不能赢，有没有足够的力量去投入去赢。

## 二，如投资的创业

俗话说男怕入错行，女怕嫁错郎。和投资特别要关注 businessmodel 一样，创业本身对行业及商业模式的选择也往往决定了很大一部分结果。也就是说要花大量时间去研究什么是正确的事，然后再去想如何把事做正确。在正确的方向上逐步前进远比在不正确的方向上狂奔要好。巴菲特说他见过很多一般的人，在金融行业赚了不少钱，也见过好些很聪明优秀的人在不好的行业里苦苦挣扎。在创业的路上很多时候也如投资，选择比努力重要。在正确的道路上前行哪怕慢一点，犹如投资中的复利连续 20 年 20% 的年回报是很厉害的，远比今年涨 100% 明年跌 50% 来得收益高。

巴菲特和 BillGates 在某次和 MBA 同学的对话中问台下的同学一个问题，大意是如果你把你的每一个同学当做一个公司，然后你要把自己当前所有的钱投给一个“他”，占 5%，你会选哪一个？往往你不会选最聪明的或是能力最强的，而往往你会选最可信赖的。这个比喻对于创业选合伙人来说尤为适当，往往我们要的是可信任的长期搭档，而不是看似能力很强却永远不知道他会不会背后捅刀的人。

巴菲特在谈到投资标的时候，时常会提到一个概念：生意的护城河（moats），如果把创业过程中的各种决策都当做是投资决策，那么我们得去分辨我们用时间和钱换来的东西哪些是资产（asset）哪些是费用（cost），那些随着时间流逝、对加深生意的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是非常可恶的，往往还有负作用，创业过程中有一类特殊的资产是在某一种文化下团结起来的人，也有一类费用是用来购买劳力或技能的成本。这两者的分辨和转化是很有意思的事儿，也是 ROI 特别高的事儿。如果费用都变成了可增值资产，那估计我们的 CFO、投资人都要笑得睡不着了。但有意思的是很多时候投资的时候，对这样重大的、差异的分辨又往往是草率且权重远远不足的。

2016-04-26 测不准的爱情--佛、量子力学、逻辑和 AI

从小会跟着爷爷拜菩萨，我爷爷算不算信佛我也说不清楚，但他是笃信有菩萨、有高于我们这个世界、但又不全可知的超级力量存在的。那时候烧元宝，供食物时好像有时候还会祭“白无常”和“黑无常”，虽然我不知道那是什么。后来中学读书，说佛教里的“不是风动、也不是旗动、是心动”是唯心论。再然后读到一些写禅的书，总是说佛法要靠悟，无法说，说得明的都不是真正的成佛之道。再后来一次去佛光山，看星云大师的普及宣传片说佛是人不是神，每个人都是佛。佛教讲一切皆空，要无所执。以上大概就是我对佛教有敬畏的非佛教徒的对佛的核心记忆了。显然，我对佛的理解是极其粗浅的、模糊的。

上大学时，有一门课我上了一点点，虽然是不全懂的、但又非常被吸引，那就是量子力学。量子力学说任何东西都有波粒的二象性，也就是说我既是波又是粒子。有一个著名的原理叫测不准原理，即对一个粒子如果位置测得越准，速度的偏差就越大，反之亦然。除了这两点，还有两个是我自己的思考：一是关于波，波这个东西很有意思，每个小局部基本上就体现了整个波的整体特征，但你又无法完全全像看一个粒子那样感觉真正观其全貌，因为它可以弥漫于无限，而观测者也浸润其中。我们的任何测量其实都是对整波的一个相互作用，是它受到扰动后的反应，测量时它已经不是原来的它，而原来的它是什么其实你无法完全知道，因为你一测量它就不是原来的它了，而不测量你又无法感知它的存在，就算你身在其中、或近在眼前，如果没有交互，那么它好像就没有存在过。这一些和佛教说的无常、不可知感觉很像，你只能猜、只能悟，却永远无法“握”住它。它是无常的，它无处不在，你身处其中，如果它是一个弥漫于无际的波，那你也许就是这

波的一部分，你自己就是这个波的全部特性，但你却又无法真正抓住它。你的任何执念、你的任何刻意的度量都对它是种干扰，干扰后它不再是原来的它，甚至连你都不是原来的你了。而它究竟是什么？你无从知道，也不用知道，因为其实你就是它。

另外一个思考是关于我们认识世界的手段，当我们去翻看我们认识世界的各种科学，好像无一例外是“眼见为实”的科学对世界的测量主要是靠光。我懂相对论，但模糊的认为相对论为了迁就光（让光有特殊的不变的速度），它不得不在概念上让时间改变（当然时间是什么本来就是问题，当时间是用光来度量的时候是一个东西，如果它是用触觉或心的默想为度量呢？）我们对光的依赖是如此强，不禁让我觉得我们所见的世界是这样子就是因为我们用光在做度量，即是我们的测量方式创造了这个世界。这个世界是我们用自己的主观测量创造的，如果我们可以不依靠它，世界会是怎样？但也许我们根本就不可能因为我们自己就是某种广波，如果是这样，那一切所谓的眼见为实的唯物本身就是唯心的。

1931年，天才且英年早逝的数学家哥德尔提出了不完备性定理，打碎了所有数学家、哲学家近千年的梦想。基本意思是说，在一个有限条公理组成的、自洽（self-consistent）的系统内，总会有无法用这个逻辑系统推断是真或是伪的命题，即总有这个系统不可知/不可判定的问题。它明明白白地告诉我们，我们试图用有限条原理加逻辑去解释世界是徒劳的。哥德尔证明了这不可能。

最近 AI 特别火，很多人开始觉得 AI 将取代人类了，但我模糊的感觉，如果是现在的这种 0101 的确定式（机械式）判定的基础多计算机应该是有巨大局限的。它完全遇到哥德尔证明中说的不可判定问题，以后若有了量子计算机，那会是怎样？

我不知道，因为理论上量子计算机可以不局限于有限条公理，不局限于 01 机械式判断了。

佛学、量子力学、数理逻辑的不完备定理好像都在和我们说：

1. 世界人生整体是不可知的，至少是不可精确度量的，是测不准的，是不确定的。
2. 用有限的规则去描述规范世界是不可能的，事情是不完美、不完备的

此外我隐约觉得看到什么是极大程度上由怎么看决定的，局部也许就描述了整体，虽然整体不可知。

而我们人类往往却又是越缺什么想要什么，缺胳膊想要胳膊，缺腿想要腿，人生终将逝去，却常求长生不老，爱情并不永恒却寄望于不变的石头。也许这个世界本来就无法确定，本来就无常，所以我们才如此不懈地追寻永恒，追寻确定的安全感。我们不但追寻，还老想握住它，干扰它以此证明它的存在和自己的存在。可是殊不知它的存在也许根本就不是你所想的样子，它也从来不是不变，你越测量它，就越干扰它，越干扰它就越不是原来的它。当你无数次测验让自己心安了之后，它却已经被你改变了。如同信任、如同爱情，它测不准，测多了也就不在了。你只有笃信，只有认可不确定的命，接受它，它才在，你才幸福。

2016-08-16 劣币驱逐良币，电影院现象及其他

很久没写公众号了，有一部分原因是想写这个题目，但又思绪很乱不知道怎么写，前些天和好朋友饭后闲聊，聊到几个点，算是有点明白，赶紧把它写下来。

### 1、劣币驱逐良币从中性的立场来看

首先劣币、良币是一个中性的概念。最早被英国财政大臣格雷欣发现的、劣币驱逐良币现象是：当市场上有两种含金量不一样的法定货币出现，并且货币供给充足的时候，人民会倾向于把含金量高的货币留在家里收藏，而把含金量低的货币先花出去。这种现象也被称之为格雷欣新现象。这种现象其实挺容易理解，符合人性，就如民国晚期，国家拼命发金圆券（纸币）来代替银元。这时候大家自然会先花纸币，对于造币厂来说，金圆券成本低并且随便印，对它来说有利，同时对老百姓不利，是劣币。自然的，大家用脚投票，自然市场上“劣币”泛滥，良币涨价，这是大众各自出于自我保护的个体行为，这种个体行为如果没能团结起来，那么单体力量更强大的造币厂会赢，通过印金圆券，大部分人还是被掠夺走了部分个人财富。

那么劣币驱逐良币是否是大家都想阻止的呢？其实未必，首先造币厂希望发行劣币，其次劣币的泛滥是每个民众推动的。大家在说“劣币驱逐良币”不好，有一部分原因是希望别人给他的是良币，而自己要先用掉劣币。这种自私可以理解，但其结果是所有老百姓这个总体吃亏了，每个个体想自保也保不住。大家不团结就形成不了足够的力量来抗衡指定劣币和良币同币值的强制力。

这种现象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。

## 2、电影院现象

另一现象是电影院现象，和“劣币驱逐良币”类似，但又不同。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，即，电影院里如果前排的人站起来，那么后排的人也会站起来，结果本来大家可以坐着看的美事，变成了所有人都站着看的辛苦事。

电影院现象，在我看来是更值得大家研究和应对的。因为它是一个群体自我伤害的现象，谁都没有真正获益，不像“劣币驱逐良币”其实是一股力量战胜了另一股力量推动了劣币的普及。当前，平时引用得更多的是“劣币驱逐良币”，但大部分时候我以为指的其实是“电影院现象”。

## 3、一粒屎坏了一锅汤

电影院里先站起来的那部分人，就如掉进汤里的一粒屎，很快整锅汤只能倒掉，这里指出的是一个比例问题。汤其实是有自我净化能力，如江河污水流入大海，如果比例很低，其实是ok的。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。很多时候我们会说一个坏现象不是主流没问题，并且它在另一个良性系统里也有，好像两边没有差别一样，这是很危险的想法。要知道坏了一锅汤的一粒屎的大小的临界点往往是很低的，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。比方说一组人如果骗子的比例只有

1%，那对群体作无罪推定这个社会是可以高效良性运转的，但有可能这个比例上升到 5%、8%，再作无罪推定就会把其他人逼向骗子一方，这种情况下这个社会就只能作有罪推定，这样一来就是性质上的差异了。两个体系的文化运转效率会发生根本性的变化。但千万注意，这个量变引起的质变往往不是发生在 50%，往往在一个低得多的值。在商业上，我们知道 Amazon 是在图书份额远低过 50%时就实质上决定了图书的定价进而颠覆了图书零售业。每个人身上都带有癌细胞，正常是没事的，但如果它的复制和扩散超过某个值，你就得了癌症，而癌症要一个人的命运不需要扩散到 50%。

所以当我们讲要看主流，或者类比两个不是 100%完美的体系的时候，一定要关注 1%和 5%的差别，千万不要以为都是小部分是同样性质的。很多时候，质变就在这 1%到 5%之间。

#### **4、改变群体自我伤害需要巨大能量**

如果一个群体一百人，有 8 个人是骗子，而系统研究表明要比例低于 3%无罪推定体系才 work，那么，为了把 8 个人中的 5 个人转化过来，花的肯定不是 5 个人的力气，通常得 10 倍的力气，即 50 个人同时努力才能转化 5 个人。一个例子是纽约整治公共场所涂鸦，据说曾经纽约曼哈顿的中央火车站每个都被人涂鸦，为了整治这个，市长花了很大的力气，每天去刷一墙，别人涂一点，他也刷全部，连续反反复复很多很多天，涂鸦才逐渐变少，然后变没有。据说新加坡治理随地吐痰也类似，付出了很多很多倍于破坏者的代价才扭转了“风气”，形成良性运营的体系。



## 5、渠道有价值，贵的却好卖

改变公众风气的一种办法是直接大范围整肃，另一种则是利用渠道，在商业上有个值得讨论的现象是有时候东西贵了反而好卖。比方说空调这样的产品，需要有人安装，也需要有人推荐，有可能类似小米的互联网直销，把价格打到“最低”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，但实践当中，渠道和服务成本也许是维护某种公共认识最节省的、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的明处，而忽略了这种代价的体系可能会走向“劣币驱逐良币”，这种违反经济学教科书所讲的价格供求线原理的现象其实非常非常多。查理·芝格在他的书里就多次说过，我们在消费品，商用软件，硬件等领域也很容易找到这样的例子，这种贵的反而卖的好的现象甚至都有可能是一些领域的主流。

2017-09-22 市场多一点，还是计划多一点—关于供给侧改革的一点想法

前些天一位朋友和我聊起服装生产的历史，他说现在的大规模的批量服装生产是一战的功劳，因为战争引发了快速大规模生产衣服的需求，才有了今天的尺码标准。现在流行的时尚的 Burberry 的风衣，当时也是为了军队生产的。整个历史我没考证过，Burberry 风衣的广告我倒是见过，确实讲了一段感人的战争故事。初听我朋友的这个讲法，有点惊讶，也有点怀疑，但也确实激活了过去一年来我对供给侧改革的思考。

供给和需求是一体的两面，互为促进，有点蛋生鸡、鸡生蛋的味道，好像说不清谁先于谁。但要变革总得从一头抓起，我朋友讲的这个故事似乎映和我隐约而又强烈的感觉。

要根本上变革供给侧，得先变革需求侧，需求侧是拉动供给侧变革的牛鼻子。

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。比方说人想飞，终于有一天有了飞机满足了飞的需求，也满足了人快速越洋出行的需求。这一大类涵盖了大多数供给侧的升级，满足了人更快、更多、更好、更美的诉求。当一种贪婪被满足，另一个贪婪又会出现。当然这个贪婪大多数时候被称为追求。

第二类供给侧的变革源发于新的应用场景的出现。比方说出现了世界大战。在这个新的突发的应用场景下，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、管理和交付流通上极大的变革。

第三种供给侧的变革源发于前端需求集聚性的变化，或者说是信息收集成本大幅变化引起的。比方说智能手机出现以后收集路线、位置以及打车需求的归集成本大幅降低，使得人坐车出行可以用 Uber 这样的共享方式来满足。

应该还有一些情形引起供给侧的变革我没想到，但不论是哪种供给侧的变革总应该有其对应的需求。人的大的需求场景更迭是不多的（引起第二类变革的类似战争这样的新场景）。人的现有需求的升级（更多、更快、更好之类的）是挺多的，但是不是所有的这些更快、更多都是值得去追求，去鼓励呢？这是一个值得我们反思的问题，在不在这里展开。而第三类变革，通过信息的归集，全链路打通来实现现有需求的更优质，更高效的满足则是大有可为，大部分情况下也是值得鼓励的。第三类变革延伸一点去想是挺有意思的，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。抽象来讲，存在一个通过推动需求流通侧更多地采用计划，以此来推动供给侧打破滞后的大规模计划生产实现中小规模批量“定制生产”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”。

我们原有的线上电子商务解决了把义乌小商品市场搬到网上的问题，这把流通侧的信息高度透明化了，加速了各类商贩之间的市场竞争，但是对传统制造业的工厂改变不多，工厂要生产多少还是要一些计划的，主体的工厂主要还是依赖于线下商超的批量订单，按着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，和线下生产的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散售卖的订单之间的脱节也越厉害。在这种情况下，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。那存不存在一种模式能改变生产侧的滞后性和高度的刚性计划性呢？我认为我们还是得从需求侧的变革做文章。

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，把每个人个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，但也是够让工厂一条产线经济地运转。这样我们就有机会把一个大的沃尔玛订单拆成 50 个小的批量订单，后端的生产也就可以摆脱对沃尔玛的依赖，改变原有授权产商全量计划生产的模式，进而由几十家有生产能力的厂商来市场竞争，这个按各种不同需求归集的 50 个批量订单。

如果能够这样做，那么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。取而代之的是，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，更是帮助我们传统的生产摆脱对传统类沃尔玛商超的依赖，能在需求的差异化批量归集中找到自身的差异化，实现真正的供给侧变革。从刚性走向柔性，从同质走向有差异有特色，从滞后的计划走向与需求同步的半市场化。

## 2018-06 把“资本主义”倒过来

巴菲特是一位让人敬佩的资本家，他是一位纯粹的资本家。他的整个事业可以描述为孜孜不倦地、专注地、理性地挪动钱来享受复利的果实。我喜欢读他写给股东的信，几十年来重复着同样的简单，重复着不容易的纯粹。他的帝国里一手是保险，一手是投资；一手卖的是抗风险能力，收起来的是钱，另一边则是把钱放进有护城河，能产生复利的果园里。

本来，开写公众号的时候很想写一篇关于保险的文章，拟的题目叫“保险，资本主义的极致”。大致想说的是保险很有意思，也很体现资本主义。“富人”有资本、“钱多”，因此抗风险能力强；“穷人”“钱少”抗风险能力弱。于是“穷人”需要向“富人”购买这种抗风险能力。虽说保险确实是很多人需要的，也给了他更稳定的生活，至少是一个更安定的心情。但是终归来讲，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，说它是资本主义的极致是因为它进一步放大了资本的力量。“有钱=更安全”这种软性的虚的东西也通过保险变现了。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，那么很有可能会出现的情况是富的人越富，穷的人越穷。

巴菲特让人敬佩，甚至能被标为伟大的原因，我认为是：他不全是一位极具天赋的，能把资本的游戏玩到极致的资本家；更是一位可爱的人，他清楚地知道钱不是目的。他一方面享受着资本游戏带给他的快乐，另一方面有智慧地把绝大多数钱捐给了比他年轻的比尔盖茨，放心地让盖茨去完成财富应有的再分配。同时，他还不怕非议地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。（有意思的地方是，巴菲特的父亲是共和党的国会议员，巴菲特现在倡议的这些看起来都不像是共和党的主张。）

在资本主义的美国诞生了一个神奇的巴菲特，他从保险和资本复利的游戏中获得了快乐，又轻轻地把钱的包袱给了比尔盖茨。这好有智慧，这大概是在资本主义环境下一种资本家最简单、轻松获得快乐的方式。钱先积累然后再分配，这个循环中，巴菲特主要专注于前半段。在“后资本主义”的时代里，假设钱的有效再分配和积累同样重要。我不禁在想，有没有可能同样用保险和复利，或者说是倒过来的保险和复利来让财富分配更均匀一些呢？存不存在一些机制能让穷人也能卖“保险”给富人，穷人也能卖一些自己的“软实力”、自己的意愿、抗风险能力给富人，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？

比方说，有一千个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服，他们一起写了一个联名的订单给到一个生产厂商，并愿意按去年的价格出 10% 的订金。这种情况下，很有可能工厂是愿意给他们 30% 的折扣的。因为工厂从他们的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的笃定。工厂甚至可以进一步把这种确定性进一步售卖给上游和配套厂商来换取工厂成本的进一步降低。从交易形式上来说，这个交易就像是一群人一起各花 1 块钱买了 3 块钱的限时抵用券，然后工厂因为卖出了这些抵用券，也可以进一步向上游和配套厂商去买类似的限时抵用券，比方说花一千买三千的限时抵用券。如果这一千个人有一定的信用记录，他们一起下了一个联名订单，表达了意愿但没付订金，那工厂愿意给他们折扣吗？我想大概也是愿意的，只是可能不是 30%，但 8% 可以

吗？这就好比工厂用自己发行的限时折扣券，向普通消费者购买了一个保证在未来购买的保险。如果进一步去想，其实还有好多形式可以让普通人的意愿以及普通人对自己未来需求的确定性市场化、产品化、货币化。假设系统给了每个人只有一次表达买棉衣意愿的机会，那就好像给了每个人一张棉衣意愿券（这个意愿券可能是他用累计的信用换的），那这个意愿券是否对开厂的资本家来说值钱呢？这里的价钱怎么定呢，双边的交易应该有什么限制呢？

这里的本质是，每个人（无论穷人和富人）对自己的意愿，对于自己在未来某个点的需求和规划往往是比其他人要清楚得多的。而且这种每个人的规划和意愿，以及个体对自身某个行为的确定性的把握，对满足需求的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。为此，我猜想资本家、富人是愿意向普通人、穷人购买这种反向的保险的。这种反向的保险能让每一个普通人的信用和意愿变现，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（在借贷的情形下，穷人因为借了钱，要付利息。因此他买的东西反而要比富人买的贵）或者是花钱给富人买生活的确定了。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。前面一种保险和金融借贷产品，钱是从穷人流向富人的，而这种反向的保险钱是从富人流入穷人的，这里应该有质的差别。

接下来的问题是如何把每个人（无论富有贫穷）的这种自己对自己意愿行为的确定性产品化；如何让它能标准化，像折扣券一样流通；如何来创造形式表达意愿；如何创造产品来实现这种确定性的传递；又如何给这种确定性的传递金融产品化、货币化。除此之外，应该考虑让这种确定性传递的产品化过程去中心化（因为它场

景太多，情况太多）并且要能在这种相对去中心化的“确定性产品”生产流通的过程中避免欺诈，能形成良币驱逐劣币的正循环。不知道区块链是不是适时为这种“反向保险”而生……

（写完了，想想这个倒过来的资本主义，还真是有点意思：））



## 2018-06 招股书致股东

致股东：

拼多多不是一个传统的公司。它在大家都觉得电商的格局已定，历史书已经写完的时候诞生。用短短三年的时间汇聚了三亿多用户，过百万卖家，共同建立了一种新的购物模式。虽然它的飞速增长表明它有着巨大的潜能和无限的未来的可能性。

但它毕竟只是一个三岁的小孩，身上还有着很多显而易见的问题和许多危险和挑战，那为什么我们还要让拼多多这么早进入不可控的资本市场呢？

我想有以下几个原因：

- 我们认为拼多多的业务类型本来就有很强的社会性，所以它终将走向公众，所有的成长也应该为公众所分享。

- 我们相信拼多多有巨大的潜力，往后看3年、5年还是更长的时间上市其实没实质区别。相反，在公众的监督下，我们可以成长得更好更强。

- 我们希望拼多多是一个公众的机构。它为最广大的用户创造价值而存活。它不应该是彰显个人能力的工具，也不应该有过多的个人色彩。

与此同时，它应该作为一个独立的公众机构，展示它作为一个机构独特的社会价值、组织结构和文化，并且因循者它自身独特的命运生生不息，不断演化。

作为创始人，我来讲一讲我观察到的及想象中的拼多多应该是什么样子，这样你也大致更具象地理解你将要投资的是怎么样的公司。

拼多多是一家做什么的公司

· 拼多多致力于打造一个网络虚拟空间和现实世界相融合的新“空间”，在这里用户可以用最划算的价钱买到想要的东西，同时也会在里面收获很多快乐。

· 拼多多是一个平台，也是一个由众多用户、商家、平台管理人员/运营人员、平台基础设施和服务提供商一起组成的一个互相依存的社区。

· 在里面有各个参与者随着其他各方的变化而变化，成长而成长。价值的天平也随着各方的变化在成本效用、效率、情感和精神的获得感之间移动。

· 拼多多生存的基础是为用户创造价值。我希望我们的团队若在不安中醒来，永远不会是因为股价的波动，而只会是因为对消费者真实需求变化的不了解，以及消费者对我们的不满意乃至抛弃。

· 拼多多将是个勇于投资未来，立足长远的公司。它有时可能看起来激进，有时显得过于保守，但它其实都是因循一个简单的一贯逻辑，那就是专注于这个机构的内在价值。

拼多多的价值观

拼多多价值观核心是“本分”。本分这个词英文比较难翻译，大致意思是说“坚守自己的本职”，在我们这里有几层意思。

· 要诚信，并成为值得信任的人

· 要尽自己的本职，无论别人在做什么

- 隔绝外力，回归初心，专注于做好自己应当做的

- 不赚人便宜，即便我们能够

- 出现问题，首先求责于己

对于拼多多管理层来说，本分意味着专注于为消费者创造价值。我们可能不被理解，但我们总是出于善意，不作恶。

## 展望未来

在过去的三年里拼多多建立并推广了一个全新的购物理念和体验——“拼”。我们可以合理地期待，“拼”会演变出各种版本。我们也期待在未来开创出完全不一样的用户场景和今天开创了“拼”一样。

如果我们闭上眼睛畅想一下下一阶段的拼多多。你可以想象它是一个将网络虚拟空间和现实世界紧密融合在一起的多维空间。

它将是一个由分布式智能代理网络（而非时下流行的集中式超级大脑型 AI 系统）驱动的“Costco”和“迪士尼”（即集高性价比产品和娱乐为一体）的结合体。

它不光高效地做信息的匹配，还不停地模拟着整个空间里人群的群体情绪，并试图对整个空间做调整，让群体的体验更加开心。

在不断满足用户需求的过程中，拼多多致力于提升供应链的效率和质量。比如农产品就是一个很好的例子。

受限于人口数量和土地条件，中国人均耕地面积相对较少，不像美国到处都是规模巨大的农场，农业产品的生产运输流通都被高度工业化。

我们发现“拼”能快速聚集消费者需求，实现大规模地多对多匹配，再利用中国成本低廉的物流网络，减少层层中间环节，将这些农产品直接从农庄送到消费者手中。

这一方式在提升消费者体验之外，更加实现了不同品质、种类和数量的小规模农业产物的半定制批量处理。

它降低了农产品消费的不必要成本，也使小规模定制服务成为可能。这种模式的社会影响力以及社会价值远高于我们业务本身所取得的成就以及外界对公司的估值。

我们欣喜于今天已经取得的小小影响，同时也认为农产品只是这个趋势的开端。

感谢相信我们的投资人

感谢那些看完了上面乌托邦式的描述，还依然有兴趣投资拼多多的人。要相信这样一家融合物质消费和精神消费，不断试图创造自身独特社会价值的非传统公司，并不是一件很容易的事情。

因为这种对长期愿景和内在价值的追求和专注，可能不会总带来近期的收益。

我们的数据可能看起来波动或者粗糙，但我们期望将一个真实的拼多多展现给广大投资者。我们邀请您一起携手前行，这将会是异常美妙的旅程。

那么，有什么是您作为投资人可以期待的呢？

首先，您有理由相信我们还有极大的上升空间。实际上，向未来展望十年，或许我们现在提供的服务水平仍处在最粗糙的阶段。

在这样粗糙的不完美的情况下已经有很多用户选择相信了我们，我们有理由相信，随着我们夜以继日的努力，服务品质的提升会有更多的用户相信我们，选择我们。

其次你应该可以期待一个充满激情的团队。他们值得信赖，并且一直专注于服务用户和实现公司的内在价值。

拼多多作为一个成长中的机构，将永不放弃做正确的事，永不放弃为最广大人民群众创造价值，推动更快乐生活的孜孜追求。

致股东：

这是一个有意思的时代，世界正以前所未有的速度改变着。好的坏的都在发生，很多是不曾预期的，有些甚至让人惊讶或者紧张。旧力量的惯性依然很强，产生的问题依然存在；新的力量、新的思维、新的方法又在竞相萌发。如狄更斯在《双城记》里所写，“……这是一个相信的年代，这是一个怀疑的年代……”，但无论你信仰还是质疑、主动或是被动，我们与世界都正以近乎冲刺的速度进入到一个新的时代。

### （一）新时代的新电商

在新的时代，就我们这个局部，我们倡导的新电商意味着什么？和传统的电商前辈的关系又是什么？

首先我想新电商的最大特征是“普惠”，这是由它出生的时代决定的。20 年前互联网刚在中国起步时，使用者是知识经济水平较为靠前的小部分人。20 年后拼多多出现时，不论乡村还是城市，教授还是农民，移动互联网已经平等地进入到了普通人的生活中。这个时候出现的新平台，它的历史使命就是服务最广大的普通人。从第一天起，我们就沿着这个使命前行，希望通过农产品上行为农户增加收入，为城市居民提供实惠，这成为了当时平台成长的最强劲动力。之后，通过工厂 C2M 直销提高商品的性价比，给普通人提供买得起的升级生活用品，又让平台向这个方向迈进了一步。

新电商的第二个特征是“人为先”，这是由它的基因决定的。拼多多诞生于移动互联网，摒弃了 PC 搜索购物年代的“物为先”。新电商不再把活生生的人当成流量，把商业模式

做成流量批发，它试图理解每个点击背后人的温度，试图通过人和人的连接和信任来汇聚同质需求；只有服务好人和对人足够尊重，人群才能聚集成力量，我们才能将长周期零散需求汇聚为短周期批量需求，出现柔性定制生产的可能性，提升供应链效率，让价值回归劳动者和创造者；新电商也希望通过人和人的互动，让用户更开心，类似多多果园这样的产品虽然只是初步尝试，但验证了一种可行性。

新电商的第三个特征是“更开放”，这是它的战略主动选择，更是时代进步的要求。我们的策略不是从打破一个垄断到创造一个新的垄断，而是从打破一个垄断到提供一个新的选择。拼多多的快速增长，也是行业里的每个公司争取长期生存权的必然结果。以快递行业为例，我们在物流领域的基础很薄弱，但拼多多推出的电子面单系统能在短时间内成为中国乃至世界第二大电子面单系统，靠的不是我们，而是人心。大家从内心深处都不希望被强迫，虽然阻力重重，但为长期生存权而争取一个新选择的愿望和力量是强大的。

虽然其他主流电子面单系统到现在都要求自身体系商户只能使用其唯一指定面单，但我们依然允许商户选择其他的电子面单系统。我们希望身体力行促进产业走向开放，将力量从争取垄断与反对垄断的局部利益斗争中解放出来，投入到更值得我们全力比赛的——例如农产品上行的物流效率提升，这样的更有利于社会和大多数消费者和劳动者的难事上来。

从现在来看这样的策略对于物流行业的好处是明显的。

除了物流，在云服务上，我们现有的体量可以自建也可以只用一家，我们依然选择了所有主流云计算平台；在支付上，我们接入了所有主流支付平台，坚持把多种选择留给消

费者。

关于新旧关系，很多人习惯用你死我活的战争思维来看待，好比对于整日围坐于古罗马角斗场的人来说，非此即彼就是全部的世界。也许角斗画面能带来一些感官刺激，但大自然多样生态共生迭代才是持久的真实。

新电商是后来者，又是开创者。既是后生，各方面不完善，弱的一方；又是新生力量，充满了活力和希望，代表了先进的方向。拼多多在一个特殊机遇期通过商业模式和技术创新，突破了既有格局，开创出了一个新的购物场景，我们希望通过自身努力，引导生态向着更普惠、更有温度、更开放的方向不断迭代。

## （二）拼多多当前的状态

### 2.1 拼多多依然是一家创业公司

虽然拼多多成长很快，也有了一定的规模，但它从成立到现在仅有4年时间，依然是一家创业公司。就好比是刚读小学的YAO，个头虽高但依然只是个小学生。在这个阶段，需要的是充足的营养和适当的磨炼。虽然偶尔也会被推上球场，与大块头成年球员较量较量，这里就特别需要裁判和教练关注场上对抗是否合理，小大人是会在皮肉青紫中成长，还是会韧带断裂半月板受伤。我们相信大家愿意看到越来越多的优秀球员涌现，贡献精彩比赛，而不是赛场互殴。

作为监护人，如果想要培养他向善和自立，周末去做做公益，去餐厅做做临时工赚点钱也许不错。但督促他把赚来的钱都存在罐里，每周数数存了多少，这恐怕不是一个聪明的投资，用这笔钱给他买双心爱的篮球鞋也许应该更好吧。



因为进入了赛场，这个小大人随时具备了产生收入和随时赚钱的能力。同样的，现在的拼多多也具备了产生大额营收的能力，当前的短期开销和营收只有很弱的关联。账面上的短期费用（我们认为相当一部分是具有价值的投资）也有极强的随时可调性。我想，拿“储蓄罐”里的钱去存定期恐怕不是一个好主意。我们在相当长的一段时间内将不会改变现在的经营策略，将持续聚焦在企业内生价值上，积极寻找对长期公司价值有利的投入机会，即使这些投入按照会计准则会被记为大额短期费用。

2.2 当前面临的空前“二选一”会持续一段时间，但固有的藩篱必将被打破，形成以创新和增量为导向的竞合是必然。

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反应，这种反应有时甚至是夸张的。但所有的这些行为并不产生消费者价值，也不为品牌商、生产者创造价值，甚至大多数是以伤害生态相关主体及消费者利益为代价的。这种为了争取或维持某种垄断而进行的消耗与伤害有时是“杀敌一千，自损两百”，有时是“杀敌一千，自损两千”，如果不能维持长期的“独家排他”，那终将只是消耗而无所得。

而“长期独家排他”是必然会被打破的。一方面，一时的许诺放在一两年的长度，和商家、消费者的全体来看，是必然不可持续的，甚至是要反向加倍奉还的。另一方面，假设长期没有一个像拼多多这样体量的新电商存在，那整个产业上下游、品牌商、资金流、物流都将只能在实际上唯一可选的体系内流转，那是不可想象的，也不符合商业逻辑和自然规律。恐怕连自身认为获益的当事方都会逐渐意识到这是个灾难。所以大体量的新电商是必然会出现的，不是现在的拼多多，就是未来的“Costco+Disney”。

长期看旧的格局能否维持，不是看“追求独家垄断性的竞争”能分给周边多少利益，也

不是看有多少违背自身利益和意愿的被迫表态。有时恰恰相反，每一次被强迫背后都是一次内心深处反抗力量的增长。

一种商业和格局能否持续，本质上要看是否有利于消费者，是否有利于劳动者和价值创造者，是否能创造出不可替代的价值，是否恪守本分尽了社会责任。

### （三）下一步的策略

关于下一步的策略，我想主要还是下面四点：

- 坚持消费者导向，创造性地解决存量问题，为社会做增量贡献。
- 从生存的高度，理解履行社会责任是应尽的本分。保护知识产权，持续高压“双打”，全力扶贫助农。以钉钉子的精神，扎扎实实一个一个的解决实际问题。
- 专注于长期企业内生价值，立足长远，勇于投资未来
- 进化组织，一步一个脚印走向更包容、更透明、更国际化的成熟公众机构。

时代的洪流浩浩荡荡，方向难以阻挡。

拼多多在短短三年多的高速发展过程中经历了各种曲折，是一个个老百姓用自己的真金白银投票支持了她。在森林里，每一个局部树和树的竞争是激烈的，不同局部的较量是异常丰富、曲折变化的。但如果我们看整个森林，最终所有树的方向又是一致的，那就是向着阳光的方向。向着阳光的力量是异常强大的，他将改造很多事物，或为改造事物开辟道路。拼多多的出现和发展并不是因为我们有多厉害的能力，平台有多完善，甚至都不是我们有多用功，而是因为她生长在阳光充足的方向，这个方向就是普惠、以人为

先和更加开放。摒弃零和竞争的帝国式思维，转变为以持续创新为基础，为消费者和社会创造增量价值的思维，这就是我们看到的阳光。

不论我们的作用有多大或有多微小，我们这一代人终将被这个时代急速的洪流推向一个属于我们的不一样的新时代。

感谢选择相信我们，加入我们创造新电商这一美妙旅程的投资人。让我们一起向着早晨七八点钟太阳的方向前进，因为那才是新生的方向。

2020-04-25 黄峥致股东信，2019 年报

Whattime?

今夕何夕？

今年 2 月，COVID-19 作为一个新词汇在全球家喻户晓，并颠覆了我们的日常生活。就在我书写这封信的时刻，世界上仍有一半的人蜗居家中，无助地等待着引发全球危机的小小病毒尽快消失。等待之初，我们急切盼望生活能够重回正轨；而越来越漫长的等待，则让我们逐渐忘记了时间。

今天，我们正身处怎样的时间之中？时间又究竟是什么？

对人类来说，这是一个危机的时刻，流言和混乱四起，人们因不同的理念意见而产生分裂，甚至是对抗。这是一个百年不遇的特殊时刻，不过也许它也只不过是历史长河中一个再平常不过的片刻。

病毒是大自然向人类派出的危险“信使”。出于生存本能，我们竭尽所能地调动自身的机体能量与之对抗。这种对抗的副产品是伤及自身甚至致命。很快，激战从单个生物体蔓延至整个社会有机体，不同大小不同类型的公司、政府和国家，都在用自己的方式对抗这一威胁，其副产品也是不可避免地伤及自身。

这一切只是源于一个几乎看不见，离开宿主都无法复制的病毒。一个携带了一些信息（RNA）和很少能量的小小“信使”而已。这和数十年来我们担忧的原子能威胁形成了鲜明的对比。一朵可以升腾出巨大能量的乌云，与自身几乎毫无能量的“信使”，谁会给人类造成更大、更持久的危害？

这真是如幻如梦……这是大自然给我们的一个启示？一个教导？抑或是对我们的惩罚，还是救赎？也许，仅仅是大自然和人类开的一个小小的玩笑？

Timefornew

新生之时

当爱因斯坦写下他著名的方程式  $E=MC^2$  时，他优雅地（某种意义上，也可以说是傲慢地）描绘了他脑海中的物质世界。但他并没有解释那描绘物质世界的精神世界与客观物质世界之间的关系，也没有解释能量与信息之间的关系。

今天，全世界都处在一种常规的反常中。成万上亿的人被迫困在家中，与亲朋好友分离。然而，我们又同时通过某种精神和情感连结在一起。这种关系也影响着我们能感知到的物理世界。虚拟世界和物理世界之间的边界前所未有地模糊，我们开始看到（而不仅仅是想象）一个新的世界正在走来。或者，更精准地说，是一个全新的人类世界正在走来。在这个新世界中，“虚拟现实”一词已经过时。现实和虚拟可以相互转换，现实变得虚幻，虚幻却是现实一种。同样，人类物质与精神需求之间的分别也愈发模糊。

当这个微小的病毒进入人类世界时，它就像试管中的催化剂一样，加速了新世界的形成。过去世界的某些维度在被重构，一些规则也在被改写。这股席卷全球的力量将从根本上永久地改变我们所生存的世界。就像我在前面两封致股东信中解释“拼多多的诞生”时所述，新物种将会以和从前完全不一样的样子在新的土壤中孕育和生长。现在，正是世界萌发新生，重新构建的时候。

Feelthetime

## 感受时间

### 1. Time with an arrow/direction

#### 时间的方向

人类一直努力地用我们所掌握的逻辑和原理，试图理解和控制世界。在许多事情上，我们确实成功过，比如科学。在科学的世界里，我们试图从客观物质世界里抽离出来，以超然的上帝视角来进行“客观”的观察、理解，并通过有限的方程式来定义这个客观物质世界。在这样的框架中，时间变成了方程式  $t = (-)t$  中的一个可逆参数。它只是描述物体在按预定轨迹运动的方程式中的一个参数而已。

但是，当一个渺小的病毒把我们从幻梦中惊醒，我们发现人类并没有凌驾于世界之上，仅仅是这个被观察的世界中的一个可忽略不计的组成部分而已。我们唯一能做的，是停下手中的一切，等待时间流逝，感受时间流过的痕迹。

我们进而意识到，时间很可能不应该是方程式中的一个可逆参数，它更像是一个不可逆的向量。它是一股强大的有方向的力量，默默地驱动着我们所见所感的一切事物。无论我们多么固执地渴求着对称和永恒，时间总是在不断制造着世间种种的不对称、不可逆以及死亡。

热力学第一定律 ( $U=Q-W$ ) 给予了我们一定的控制感和确定性，而热力学第二定律 ( $S \geq 0$ ) 又使我们谦卑地认识到有另外一种存在，在力和质量组成的物理世界之外。熵 (S) 与信息有关，我不确定熵是否连接着精神世界，但它确实可以帮助我感受和理解时间。时间

不应该只是物理世界里一个可逆的变量，或是孤立的存在于精神的想象，沉默而永不停息的它更像是在物质和精神世界表象背后的那股强大的有方向的不可逆的驱动力。

## 2. Time, crowd and uncertainty

时间、人群和不确定性

当牛顿最早揭示  $F=M(dV/dT)$  时，它让我们有了“可以控制世界”的错觉，或至少给了我们我们可以掌控力量的某些理解和暗示。我们不再感到担心，因为每个物体都可由其位置、质量、速度和作用力来计算轨迹。我们假设每个物体的过去的所有历史都已经被其当前状态所完全包含，并且每个物体都是独立的。在这样的假设下，大量物体之间的大量交互随着时间的推移将变得愈发复杂、混乱，也会表现得不确定和随机。时间之矢好像创造了混乱和不确定。而所谓概率，是对大量相互作用下的确定性的物体的轨迹集合的一个近似统计描述。

但是，当我们被隔离在家中，在焦虑和不安的情绪中等待时，我们开始怀疑“每个物体之间的相互独立性”是否真的是我们在试图理解和解释世界时的一个正确的假设。在我们对确定性的渴望中，我们选择性地接受了诸如“物体间的独立性”这样的简单假设，以帮助我们解释复杂的世界。我们的渴望是如此的强烈以至于让我们开始相信这就是真理。

但是，如果概率和随机性本来就是每个物体的天然属性呢？如果大量的物体在本质上就是相互交织和关联的呢？就像我们的人类社会一样，无论每个个体有多独立，我们都在真实和虚拟的世界中，通过相互关联而定义自我的存在。由于物体存在这些内在联系，试图屏蔽物体之间的关联，研究孤立个体的方法也就不再能够那么有效。相反，我们看

到，时间推移下的个体间大量互动反而成为一种为社会和世界带来秩序和确定性的力量。

我们再一次感受到了时间的力量和魔力。

Seizethetime

把握今朝

当新型冠状病毒席卷全球时，每个机体都不得不面对大自然带来的残酷挑战。相对年轻的人或许心存一些侥幸与慰藉。这并不是说我们要在“危”中讨巧得利。任何妄图趁人之危或利用漏洞使自身受益的想法，在时间面前显得异常愚蠢，无异于一个狂妄的赌徒试图在赌场上赢过时间。

相反，我们感受到了需要更加努力工作的冲动和动力。这是因为我们比以往任何时候都更理解和珍惜宝贵的青春。我们越发意识到我们应尽的责任。我们需要证明我们这一代人的与时俱进和与以往不同。在这个新世界中，新物种和新生物必将诞生并茁壮成长。

大自然的蓬勃发展和趋势不会因为任何个人意志而改变。理解这些自然规则不应该让我们感到优越，更不可能让我们有能力统治自然。相反，这使我们能够谦卑地认识和承认，我们只不过是世界自然演变过程中的沧海一粟罢了。

恰如一位诗人写道：“我冷眼向过去稍稍回顾，只见它曲折灌溉的悲喜，都消失在一片亘古的荒漠。这才知道我的全部努力，不过完成了普通的生活。”

带着这样的视角，我们既感到无比的谦卑和平静，又无比感恩于拥有的宝贵青春和担负着的重大责任。因此，我们将更加坚定地投资未来，努力建设面前的新世界。在这新世界中，我们的美好旅程才刚刚开始。



2020-07-01 黄峥致公司全员信：拼多多的一小步

十多年前，我们刚开始线上创业时，零售市场“控货+流量”的逻辑还是主流，在实践的磨砺中，我们看见了“普惠+人为先”的未来。

五年前，我们在端午节期间的一次失败大促，反而使得我更加相信“拼”这一模式，能有效聚集人的需求，在未来必然创造不一样的社会价值。

现在，我们看见互联网解决的已经不只是效率问题，人们的虚拟与现实，线上与线下已经难分难解，相信“Costco+迪士尼”必然是零售消费市场的未来。

这几年来，拼多多经历了飞速发展。团队的快速扩张，业务的高速增长和外部环境的剧烈变化，都在催促我们进一步升级我们的管理团队和公司治理结构。

就在昨天，我们召开了特别董事会，批准了管理团队的一次迭代调整：

从2020年7月1日起，我将不再担任公司CEO。公司联合创始人、CTO陈磊将接任CEO。同时，公司任命高级副总裁朱健翀为公司首席法务官（General Counsel），任命马靖为公司财务副总裁。

我将继续担任拼多多董事长。

伴随这次调整，我将按照IPO时的承诺，正式成立“繁星慈善基金”，并连同创始团队捐赠名下拼多多上市公司113,548,920股普通股（约占公司总股数

的 2.37%)，旨在推动社会责任建设和科学研究。该慈善基金为不可撤销的慈善基金，由独立受托人管理，保证慈善基金的所有资产全部用于公益用途。

拼多多将继续建立和完善合伙人制度。我将划出个人名下拼多多上市公司 370,772,220 股普通股（约占公司总股数的 7.74%）给到拼多多合伙人集体。其中一部分可以在不影响拼多多现有股东利益的情况下，进行一些长期基础研究和社会公益等方面的探索，为公司提供额外的长期动力和蓄水池；一部分可以作为未来管理层的补充激励。

我希望通过这次调整，管理层可以逐步把更多的管理工作和责任交给更年轻的同事，让团队加速成长，让拼多多成为一个更好更强的持续充满创业活力的公司。

这次调整后，我将花更多的时间和董事会制定公司中长期战略，研究完善包括合伙人机制在内的公司治理结构，努力从制度层面推进拼多多再上台阶，逐步成为有国际竞争力的公众机构。

正如我在 IPO 前的股东信中所述，拼多多承载着独特的社会价值，是一个公众机构，不是彰显个人能力的工具，也不应该有过多的个人色彩。我们将践行承诺，努力完善它的组织结构、“本分”文化，让拼多多因循它自身独特的命运生生不息，不断演化。

2016-09 黄峥《腾讯全球合作伙伴大会》：老程序员的新问题：拼好货的云之路

2016 腾讯大学 <https://daxue.qq.com/content/content/id/2853>

演讲主题：

拼好货：2015 年开始做，1 年做了 1 亿的付费用户，一个月过 10 亿的 GMV；

为什么？C2B+拼团模式。模式特点：供应商，销量翻倍；用户，超高性价比；

平台：口碑营销+裂变式传播

拼好货的历程：依托社交平台，创新电商模式。

做对了什么？全面微信时代；把握流量红利；勾画社交图谱；深挖用户需求

发展阶段：处于新领域的一小步；之前没有人做过，我们也不会停留在这里。

抛出了这样一个问题：社交电商到底是什么？电商版的 Facebook 是否存在？

目标：1-2 年的时间，达到 1 天 1000 万单的目标

2016-11 黄峥参加《对话》节目，主嘉宾：张一鸣，并接受《央视财经》专访

《对话》20161127 头条背后的男人

<http://tv.cctv.com/2016/11/27/VIDE818uFG771bZmQkeUGqNv161127.shtml?spm=C22284.P87020348575.ED2e9NOT2fLD.611>

黄峥：有两种不同类型的烧钱，一种 VC 烧钱，一种投资的烧钱。很多电梯广告给投资人看，另外一种打给消费者看，试图打品牌，消费者心目当中占领一个位置。对于前面一种烧钱烧的越少越好，后面一种烧钱烧的越多越好，如果是后面一种烧钱，金币多多益善。

如果是张一鸣：会更大的力度做全球化，因为我们这一代人接受外部信息比较早，资讯走出去是对社会和国家最大化的；然后再用全球化的资源再打中国的市场。

2016-11 聚焦双十一社交电商拼多多董事长黄峥接受央视采访

<https://china.huanqiu.com/article/9CaKrnJYN6u>

核心内容：凭着 Facebook 的“人以群分”模式，优质而有趣味的互动式购物体验，拼多多、拼好货在以 Google “物以类聚”模式为主导的国内电商红海之中，开辟出社交电商的蓝海。伴随着前端玩法的创新，后端的需求也发生了变化。拼多多、拼好货的“拼团购”模式让相同的需求在短时间被聚集起来，形成了 C2B 的电商模式，每个用户都成为流量的入口，同时也是流量的分发渠道。海量需求的迅速聚集，以及部分品类商品的特殊性，使处于创建阶段却发展飞速的拼多多、拼好货也曾遇到过一些状况和质疑。

## 2016-12 2016 中国企业领袖年会独角兽拼多多 CEO 黄峥的生意经

亿欧 <https://www.iyiou.com/p/36759.html>

黄峥对于拼多多拼好货最初的构思，来源于旅途中一个可以形容为“理性的灵感”：新世纪的前 10 年，国际互联网创业创新浪潮下，Google 和 Facebook 无疑是最成功的两家互联网企业，同时他们也代表了不同的商业模式。前者是搜索类的产品，依靠广告赚钱，依托海量网友的访问量，向商家贩卖流量来盈利。目前，我们最熟悉的电商平台淘宝本质上跟 Google 基本类似。黄峥想，是不是也有跟 Facebook 原理相通的电商平台呢？网友在 Facebook 中独立存在，每个人都有无数个标签。但如果标签相同的人聚集在一起，又会产生怎样的化学反应呢？虽然一切都很模糊，但黄峥意识到这是一个巨大的机会。

在黄峥看来，以淘宝为例的搜索型电商更加强调效率，用户有明确的购买目标，旨在最方便快捷地满足自己的需求。而拼多多想打造的是，致力于将线下生活中的购物场景移植到线上，让用户用最少的流量，获得最大的便利和实惠。

此后，黄峥进行了大量的调查研究，还将游戏团队中的技术人员抽离出来做支持。最后决定将沟通与分享的理念融入拼多多电商运营。一个完整的拼多多订单是这样产生的：用户通过发起拼团邀请，在和朋友、家人、同事等组团成功后，能以更低的价格买到优质商品。

拼购意味着订单大量且迅速地涌入入驻商家，使拼多多可以直接与供货商或入驻商家合作对话打折，省掉中间环节，价格优势明显。

在谈到拼多多的商业模式时，黄峥说拼团这件事，你可以把它当成团购，也可以把它当成几个人面对面地凑份子，然后跟商家去侃价。这个行为放在地面上，其实并不是什么创新。我只是把拼、凑的这个行为抽象出来，变成了一个线上产品。

如此，在这个平台，你总会遇到跟你气味相投的人，如果大家对同一个口味的橙子感兴趣，那么一起拼团，就可以享受更优惠的价格。我们的水果基本 2 人成团的，如果你在北京想和其他人拼团买橙子，打开商城的界面就可以看到，远在新疆的陌生朋友正在线等着跟你拼团呢，效率和成功率都极高。

在问到黄峥 2 人开团是不是人数太少了，而且对平台起不到一定的推广作用时，黄峥坦言，拼多多的拼团跟别人做的拼团概念完全不同。他们是把拼团当成了营销工具，做一个拼团，带来几个新人，然后再做老人带新人，再做持续的用户再转化和连带销售。

而且动辄 6 人团 10 人团，很多情况下是都已经过了截止时间，团都还没有开成。所以他们主要还是基于推荐自己周围的用户去拼，并不是以同样的喜好、标签作为导向。所以很多人体验下来，用过 1、2 次就不想再用了，因为你真的很难多次在你的朋友之间组团成功。

最新数据显示，自 2015 年 9 月拼多多上线起截至今，拼多多用户已过亿，单月 GMV 超 20 亿，日均订单量破 200 万。拼好货成为在生鲜领域实现盈亏平衡的少数电商公司之一。拼多多先后获得腾讯、高榕、IDG 等投资方 1.1 亿美元 B 轮融资，成为了 2015 年以来，资本寒冬中 B 轮融资金额最大的电商平

台。如果以这些亮眼的成绩为衡量，黄峥的第4次创业，无疑也是成功的。他自己说，这是我自己在创业道路上迈出的一小步，没想到却成为了中国社交电商行业的一大步。



## 2017-04 拼多多 CEO 黄峥：我们三分之一员工都在打假

链接：[https://www.sohu.com/a/134544040\\_698311](https://www.sohu.com/a/134544040_698311)

北京时间“财访”：两年的时间里，拼多多的发展已经超过电商平台的正常速度，这中间起决定性的因素是什么？

黄峥：我觉得一个核心在于模式上的创新，这种模式是原来没有过的，很好的结合了社交的流量和电商转化。我们的团队是既做过游戏又做过电商的，在后续运营迭代过程当中，两个加在一起使得我们发展很快。之前的电商模式都是试图从淘宝里面挖出来一块做小淘宝，而拼多多是在另一个维度上做电商，不存在做一个小淘宝，是在满足不同的场景需求。

北京时间“财访”：您之前做过电商吗？

黄峥：做游戏之前我们做过电商代运营公司，是母婴和食品品类最大的代运营公司，像给雀巢、惠氏、花王纸尿裤等品牌做，到现在都是这个公司还是行业里面前两大代运营公司，现在大概有 1500 人。

北京时间“财访”：您对产品了解吗，比如什么价位的产品更适合拼团模式？

黄峥：一开始我们以为是吃的比较适合，后来发现好像所有的品类都行，也没有感觉哪一个品类不行。

北京时间“财访”：没有爆款型的东西吗？

黄峥：没有说具体哪个品类是爆款，只是单个产品是爆款，比如说 iPhone。其实跟其他电商平台类似，拼多多也是一个大众需求比较多的平台。

北京时间“财访”：每个平台的属性不一样。

黄峥：我们当前的用户数量挺大，差不多 1.5 亿，快到 2 亿了，对于我们来讲不存在用户细分的问题，平台只是会说在大部分用户中试图把用户群分，比如东三环的人、安徽巢湖的人，大家的需求不一样。

北京时间“财访”：在这个平台上，您对用户管理有什么想法吗？

黄峥：我们在比较快的推进给用户打不同的标签，利用拼团的关系把你和你的朋友、你朋友的朋友聚在一起，使得有相似需求的人能够聚在一起。

北京时间“财访”：拼多多的用户跟淘宝的用户有区别吗？

黄峥：其实因为淘宝太厉害了，几乎占了中国所有的用户，所以说我们所有的用户肯定都是淘宝用户，就像是所有的微信用户都是 QQ 用户。

北京时间“财访”：当别人把您跟淘宝做对比的时候，怎么看待这个问题。

黄峥：淘宝是目的性强的搜索为主，其实一个人是有不同场景的，比如说有一种场景，你周末在家做饭，你会想好自己要去买米、酱油等等。但还有另外一种场景是你无聊、没事干，拉上你的一个小姐妹去大悦城、万达逛了一圈。这个意思就是说对同一个人来讲，淘宝跟拼多多是完全不同的两个场景，我们更多的是在做非目的性的、一定程度上试图让购物给你带来快乐的场景。

北京时间“财访”：是以熟人关系为主的社交电商？

黄峥：拼多多的起点是以熟人关系为主的，但是做着做着就是从熟人到熟人、再到陌生人，所以这是一个逐渐传播的过程。

北京时间“财访”：您的用户群都是什么年龄的？

黄峥：我给我们的投资人做过详细的讲解，我们的人群主要集中在 20 来岁-40 来岁的女性。

北京时间“财访”：拼团模式所构成的社交关系给用户带来什么样的价值？

黄峥：社交电商的主体是电商，不是说主体是社交。

北京时间“财访”：那您平台中的用户增长不是来自这种社交关系吗？

黄峥：其实还是来自商品，商品的性价比高。

北京时间“财访”：您自己在拼多多购物吗？

黄峥：我买牛奶啊、水果啊。

北京时间“财访”：您对刷单是如何管控的？

黄峥：我们之前还联合警方抓了两个人，这两人还是北大的毕业生，用软件刷单。

北京时间“财访”：什么样的管控方式呢？

黄峥：其实就是侦查和反侦查，我们做一个软件，用我们的软件检测它是不是机器人，对于封杀后又恶意刷单的只能联合警方去抓他。

北京时间“财访”：我们发现平台中有一些几百元的LV、PRADA，这种事情您怎么看？

黄峥：我没有搜过，如果有这样的商品，得看是什么商品，如果是 LV 是不行的，平台会把它下掉。如果上面有销量数字，我们会看卖了多少个。不是我们推卸责任哈，我们管不住，对于平台来讲，很难设置一个关键词列表，只要是这个品牌的，每一个东西出来我都反过来跟别人不一样，那这条界限放在哪里？万一我是小浣熊呢？

北京时间“财访”：现在有多少人在做这个事情？

黄峥：我们有三分之一的人在打假，我们的团队有 700 人。

北京时间“财访”：您跟网易的丁磊和顺丰的王卫关系都很不错，这两个人对您影响大吗？

黄峥：我觉得在我的天使投资人里面，对我影响最大的是段永平。

北京时间“财访”：他带给您什么样的影响？

黄峥：他不停在教育我首先要做正确的事，然后再把事情做正确。其实这个跟雷军讲的战术上的勤奋掩盖不了战略上的懒惰是一个道理。段永平会反复唠叨说要做正确的事，你每件事情出来的时候你要去想这件事情是不是正确的，是不是应该做的。

北京时间“财访”：那他有没有给您提供一种思路什么样的事情是正确的事情？

黄峥：他有个思想的，叫做本分。本分的意思首先就是说立足于为谁服务，第二个是说初心是什么，你要不占别人便宜。具体到某一个商业形态的时候，比如说物流的形态怎么样做靠谱，游戏的东西怎么做靠谱，那肯定是丁磊、王卫比他懂。

## 2017-10 中国经营者|拼多多创始人黄峥：探索社交电商的未来

链接：[https://www.iqiyi.com/w\\_19s6z2f8jl.html](https://www.iqiyi.com/w_19s6z2f8jl.html)

为什么做社交电商需要游戏基因：购物是主流的女性游戏。

怎么找到的“拼”的方向：电商创业积累后产生的想法。

不认可电商下半场的说法，零售流通一直在不断进化。

社交平台的巨大流量是电子商务的机会，微信流量的机会。拼多多爆发的契机：偶然性：微信红包势能：2015 微信摇一摇->微信钱包里有钱->线下无法消费->去拼多多消费。目前，拼多多的独立 APP 下单量达到 50%以上。

拼多多与传统团购的区别：团购主要是餐饮的优惠券买卖，而不是真正的团购；拼是有另外一个活生生的人，和你一起买，同时刻有人一起买的感觉不一样，尤其是有熟人一起买的状态。

主要客源：熟人推荐和裂变。

## 2018-04 《财经》杂志，《对话拼多多黄峥：他们建帝国、争地盘，我要错位竞争》

<https://tech.sina.com.cn/i/2018-04-04/doc-ifysuuya4299639.shtml>

问题归类 1：腾讯对拼多多的扶持？

《财经》：有人认为，拼多多已经替代京东成为腾讯对抗阿里的首要战略扶持对象。

黄峥：腾讯扶持我们？体现在哪里呢？

《财经》：拼多多的很多玩法都是微信三令五申禁止的，比如诱导点击，比如直接提及用户的微信名字，但如今依然安然无恙存活在微信生态里，这是否是腾讯默许？

黄峥：我并不认为腾讯扶持了拼多多，我们也被封过很多次。

《财经》：据说拼多多被微信封过 1000 次，你们做了什么被封了 1000 次？

黄峥：1000 次是夸张的说法。滴滴、阿里、京东也被封过很多次，我不能说我们是做的最好的，但我们肯定也不是最不好的。事实上，从平台治理的角度，拼多多作为腾讯生态中交易量最大的组织，微信对我们的管控是更严厉的。微信的政策一直在更改，首先很多时候你不试是不知道的；其次我们认为有些做法对消费者并没有带来太大伤害，比如在送货到达通知等场景下，你不提用户名字是会出错的。核心要看对用户来说是否是越界。

《财经》：在对界的把握上，拼多多是否很好利用了微信公众平台的漏洞和灰色机制？

黄峥：如果有人认为我们是利用规则起来的，他也看得懂，他为什么起不来？

《财经》：所以你否认腾讯给予了拼多多更多的支持和宽容。



黄峥：在微信上拼多多有任何特权吗？比方蘑菇街、京东在微信入口里做的微选，我们是完全没办法做的。年前腾讯让我们签署了一份互不挖猎协议，我们要挖腾讯的人，只有腾讯同意才可以。同样的事情，腾讯能要求头条吗？

最近有一件事让我感到很委屈，突然涌出大量谣言说拼多多诈骗，谣言通过微信群被广泛传播。我找微信寻求帮助，被拒绝了，微信说如果是阿里找来他能处理。我可以理解，因为如果微信站出来帮我处理谣言，群众会说这是因为腾讯是我们的股东。如果微信帮阿里辟谣这就叫格局高。

《财经》：对于腾讯来说，可能这并不是一件大事。

黄峥：因为我死了腾讯不会死，腾讯有千千万万个儿子。

## 问题归类 2：自建渠道问题

《财经》：从 2017 年下半年开始，拼多多逐渐将用户从微信里引导至自己的 APP 上。有媒体曾撰文说拼多多在挖腾讯的墙角。

黄峥：我们并没有强推 APP，更多是用户主动的选择。拼多多可能是唯一一家电商 APP 在用户登录的时候不强迫用户输手机号，直接通过微信登录即可。

我们现在来自 APP 的订单量已经远远超过了 50%。

通过在微信上创造一个分享场景是拼多多早期崛起的重要原因，早期我们没有数据，所以我们在微信通过人来了解人，你和你的朋友有什么特征。但微信并非唯一、终极的场景，当我们对用户充分了解后，我脱离微信通过平台

也能创造新的场景，用机器代替“朋友”做判断，给用户推送最适合的商品。

现在你看到的不过是拼多多的初级阶段。

问题归类 3：站队问题

《财经》：中国爆红的互联网创业公司如滴滴、饿了么、ofo、摩拜，多数都是阿里跟腾讯博弈的产物，拼多多的成长是否也是如此？

黄峥：头条并不是，为什么我们不能是另外一个存在？

《财经》：这个逻辑是显而易见的——拼多多的存在对腾讯有很大的战略意义，腾讯有意愿支持拼多多做大跟阿里竞争。

黄峥：我并不认为腾讯是强竞争逻辑，腾讯更多是商人逻辑，竞争只是商业 ROI 计算的副产品。腾讯入股拼多多不是因为我们可以对抗阿里，而是我们的投资有回报。腾讯投了京东，京东就真的能对抗阿里吗？阿里会打任何京东，哪怕没有腾讯投资。

《财经》：腾讯和阿里在零售领域的直接对抗会给拼多多带来什么影响？

黄峥：阿里和腾讯现在还谈不上竞争，因为双方对线下零售的占比都很低。互联网今天的竞争多数是在抢流量，其实当你抛开流量，聚焦在场景，你会发现空间是很大的。

《财经》：腾讯希望建造一个怎样的电商生态？

黄峥：我不觉得他有明确目的，正如腾讯投了滴滴也不意味这就是一个出行生态。

《财经》：只用 ROI 来衡量腾讯的行为是否低估腾讯了？

黄峥：用商人逻辑经商有什么不对吗？任正非采访说，什么叫强大的中国？他说我们磨豆腐，他们种豆芽，叠加在一起就是强大中国。

《财经》：假设 2016 年你们不接受腾讯的入股，拼多多依然还是今天的拼多多吗？

黄峥：逻辑应该是——因为我们是今天的拼多多，所以腾讯想来入股。腾讯更像一个普通的财务投资人，他对我们既不会特殊的好，也不会特殊不好。我也不认为我们是腾讯系。

问题归类 4： 谈质疑 ‘拼多多的核心不是便宜’

《财经》：拼团和低价都是电商领域存在已久的工具和竞争手段，你们是如何把一个战术做成了战略？

黄峥：我曾对腾讯的人说，腾讯做电商失败是因为他们理解电商是流量×转化率=GMV。流量逻辑在今天是无法成功的，腾讯有全中国最大的流量，投了一堆垂直电商，如果按照这个逻辑腾讯早成了。

拼多多起来之后，京东、唯品会、蘑菇街都实验过相似模式，对于他们来说，拼团不过是一个创造 GMV 增量的工具；而拼多多是人的逻辑，我们通过拼团了解人，通过人推荐物，后期会过渡到机器推荐物。拼多多 APP 里几乎没有搜索，也不设购物车，你可以想像把今日头条下的信息流换成商品流就是拼多多。

所以早期看大家都是低价和拼团，但我们的出发点不同、方向不同，长大了也就不一样了。

《财经》：一位投资人曾总结，拼多多能成功在于抓住了移动互联网第三波人口红利带来的下沉人群，那些有微信但没有淘宝的人被拼多多解决了。

黄峥：只有在北京五环内的人才会说这是下沉人群。我们关注的是中国最广大的老百姓，这和快手、头条的成长原因类似。就好比 30 年前你去深圳，干什么都能赚钱，不是因为别的，只是你选对了方向。

《财经》：一位京东高层曾评价，拼多多模式简单粗暴，低价策略吸引的都是价格敏感性客户。这注定了中高端人群也许永远不会去上面买东西。

黄峥：我们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，这与他的消费能力没有关系。传统公司才用一线、二线、三线来划分人，拼多多满足的是一个人的很多面。只不过我们还做得很差，还没有能力百分百满足像你这样的五环内人群。

《财经》：你理解的拼多多是“高性价比”，但很多人看到的是“低价和质量差”，拼多多的投诉量曾位居行业第一，高达 13.12%。

黄峥：我们也卖 iphonex，低价只是我们阶段性获取用户的方式。拼多多有着比多数平台更深刻对性价比的理解——即始终在消费者的期待之外。我们的核心不是“便宜”，而是满足用户心里占便宜的感觉。

举个例子，拼多多的第一款商品是一元钱一袋的乐事薯片，一天卖了一万份。只要一半薯片还能吃，他就会觉得值。但反过来讲，虽然只有一元，如果薯片寄过去全碎了，消费者就会觉得没占到便宜，甚至会骂你。

《财经》：淘宝 1 月份发布白皮书说假货正在从淘宝向微商和拼多多转移，这是事实吗？

黄峥：从一个理工科的角度来讲，这个报告我感觉很搞笑。我不认为他能知道这一点，他凭什么能知道这一点？

《财经》：拼多多上销量最好的产品之一是一瓶售价 27.8 的壮阳药，总共卖出了 472 万单。你觉得这个药可能是真的吗？

黄峥：首先，拼多多平台上出售的药或者保健品一定会有国家认证的标示。其次，保健品毛利本来就高得一塌糊涂，就和面膜一样。200 块钱的面膜你觉得它有用吗？

《财经》：极低价格需要极低成本，极低成本如何保证品质和用户的重复购买率？

黄峥：我承认拼多多现在对整个商品的管控、对服务的品质都很初级。我们正在通过升级供应链和打击假货来提高商品质量。全中国可能没有比我们更努力在打假的平台了，过去一年我们的复购率翻了一倍，客单价也从早期的十多块上升到了四五十块。

除了满足人们的基础物质需求，我们还做了大量产品设计、运营来满足人们不同精神层面的消费需求，比如冲动消费、理性消费、发泄性消费。这也是为什么在面对同质化竞争时，拼多多依然能吸引消费者不断回来。

《财经》：对于拼多多来说，满足人们精神需求的唯一方式就是抽奖和抢红包吗？

黄峥：抽奖和抢红包是最简单的娱乐行为。这种方式是很烂，但我们确实在试图做消费和娱乐的融合。

《财经》：有人认为，拼多多不是消费升级，而是消费降级。

黄峥：消费升级不是让上海人去过巴黎人的生活，而是让安徽安庆的人有厨房纸用、有好水果吃。

问题归类 5：谈核心竞争力：‘流量逻辑是上个时代的逻辑’

《财经》：作为一家高速增长的创业公司，拼多多积累的管理问题会在什么时候集中爆发？

黄峥：做公司没有像小孩子那样明显的青春期，青春期是开始时明显加速，结束时明显放缓。但公司是一个逐渐长大的过程。这意味着问题不是突然爆发的，问题每天都在爆发。

现在最大的问题是系统能力跟不上规模发展。淘宝已经确立了平台治理的基本规则，比如商户的信用体系，这些我们可以借鉴。但有些领域它还没做好，比如农产品的物流等，这些需要我们自己探索。

《财经》：目前最棘手的管理问题是什么？

黄峥：如何减少人工对规则的干预。人工来选择和推荐商品就不可避免会导致腐败，我们创业第一年就有一名运营因为贪腐被送进监狱，当时我还辞退了三分之一的运营。拼多多未来会从人工选品到全部由算法和机器来选择。

《财经》：拼多多现在很轻，不控货，也没有自己的仓储物流体系，未来会变重吗？

黄峥：我们不会做采销，也不碰物流和配送。阿里已经做得很好了，你干嘛要做。很多公司什么都做是因为它不相信别人。

《财经》：今年的战略重点是什么？

黄峥：供应链升级将是我们很长时间内的战略重点。拼多多的最终模式是使得上游能做批量定制化生产，但我们现在对上游的投入和整个产业链的赋能都太弱了。

《财经》：拼多多的运营员工说，他们唯一的考核指标就是 GMV，一家有如此大增长压力的公司如何能同时兼顾中长期战略？

黄峥：我们的考核是留存、复购第一，GMV 第二。事实上，我们现在是不想增长的，我希望把 GMV 增速降下来。

《财经》：可是你们投了很多广告。

黄峥：投广告是为了告诉消费者我不是骗子。

《财经》：你所说的战略和构想，与拼多多员工对公司的理解是不一样的，在他们眼里公司依然流量至上，为什么会有这样的脱节？

黄峥：原来这些员工在原有流量思维环境下受了很多年的教育，公司才两年多，我和员工的统一思想，还没有做得非常好，但我们试着在从上到下贯彻。现在是我在这一头，整个社会和媒体在流量的那一头，员工可能在中间。

《财经》：拼多多已经 3 亿用户，流量红利还能持续多长时间？

黄峥：全中国人民都应该是我们的用户，未来的 2、3 年我觉得都是高速增长。

《财经》：现在花钱买流量吗？

黄峥：相对于头条肯定是小太多太多了。

《财经》：9 块 9 包邮，如何来构建商业模式？



黄峥：阿里已经把模式走得很通，不外乎是广告、抽成，但我们现在只抽了支付的手续费。

《财经》：拼多多品类以水果快消品为主，人们买水果会想“我花 10 块钱买了半箱坏的、半箱好的，赚了”，如果未来拼多多想全品类扩张，将会面临品牌升级问题、方向问题、增速问题。这些问题怎么解决？

黄峥：全品类扩张还是传统的流量逻辑，升级也是，升级是一个五环内人群俯视的视角。我不认为拼多多要品牌升级、要全品类，这是不对的，我们要做事情永远是匹配，让合适的人在合适的场景下买到合适的东西。

《财经》：拼多多依靠中国最广大人群成长起来，这样的公司会有什么先天性缺点？

黄峥：一是你会经过大量的舆论风波；二是我们这样的公司必然要承担更多的社会责任，我们比头条的波及面还要更广。

最近发生的关于拼多多诈骗的谣言让我很焦虑，如果我是微信，或者我是国家部门，我该怎么做？很多企业家会自己出来 PR，这是一种自我牺牲的做法，我们这一代新的企业家能不能不用这样的方法？企业家终究是会老的，但公司要持续活下去，它应该依赖于一个有自我应对能力的机制而不是一个人。

《财经》：拼多多的使命和价值观是什么？

黄峥：使命是多实惠多乐趣，让消费者买到更多更实惠的东西，然后在这个过程中更快乐。价值观是本分。

《财经》：一个价值观是本分的公司为什么会被微信封 1000 次？

黄峥：本分是在你的位置上应该干什么事。我们希望消费者做更多营销活动，对一个商业组织而言，这是他的本分。剩下的更多是如何把握营销触达的界限问题。

《财经》：京东估值 200 亿美元时，已经有清晰的核心竞争力——物流壁垒（用户体验）、全品类扩张，以及聚拢了一二线城市最优质的用户。拼多多有什么核心竞争力？

黄峥：我觉得京东的核心是快递公司干不了电商的事儿，而电商不愿意做快递。我们的核心就是五环内的人理解不了。

归类问题 6：谈竞争：‘他们争的是地盘，我要的是错位。’

《财经》：你的一位同行说，他认为拼多多至少可以打掉淘宝 40% 的单量。你认为这是高估还是低估了拼多多？

黄峥：我们与淘宝是错位竞争，争夺的是同一批用户的不同场景，错位才会长得更快，所以不存在打掉淘宝多少订单。正如 Facebook 长大，Google 会打 Facebook，但长期来看两者是并存的，Facebook 快速长大也并没有影响 Google 的成长，因为这是两个完全不同的场景。

《财经》：王兴说的也是同向为竞，相向为争，竞争不是为了把谁打倒。

黄峥：王兴讲的他帝国的边界，相向而行，但没说我到哪里停。滴滴和美团在强竞争环境中长大，但拼多多的成长环境不一样，我们在一个看似没有机会的饱和领域找到了新的商业突破，因此不需要浪费大量资源过度竞争。

阿里京东、滴滴美团，他们是帝国式竞争，有明确地盘的界限。但我觉得我们这一代人的思路不该是这样。拼多多和淘宝更像是两个不同的纬度在慢慢融合，拼多多用支付宝也用菜鸟。

《财经》：淘宝已经推出了淘宝特价版来制衡拼多多。

黄峥：我们把这视为对我们的一种赞扬。

《财经》：阿里一位高层评价，拼多多看自己是第二个阿里，但他们看拼多多不过是低配版的聚划算。

黄峥：我没有研究过聚划算。我们并不想做第二个阿里，拼多多的存在本身就是一种模式，而我们正处在这种模式开创的早期。你可以说我low，说我初级，但你无法忽视我。

《财经》：淘宝近两年一直在推进千人千面、分发头条化的改革，这与拼多多的战略是高度重合的，那拼多多一直强调的独特性体现在哪儿？

黄峥：拼多多和淘宝的模式有本质不同。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,你就很难做反向定制。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,从而极大降低成本。这也是沃尔玛和 costco 的差别,拼多多的终极定位就是针对不同的人群做不同的 costco。

《财经》：你似乎低估了你的对手。目前来自淘宝搜索的流量不到 50%，而且越来越低。推荐、直播、内容、活动等占大多数。

黄峥：淘宝的方向是对的。但作为上一阶段最成功的公司之一，当它迈向新时代时，它是有包袱的。他们现在的主体是搜索，不管你做什么改革都意味着你把搜索给弱化。但搜索在拼多多中只是一个极小场景，甚至不在主页上。这好比百度想做今日头条的事情，他们都面临既有成功所带来的阻碍。

这就像我是深圳，它是上海，上海曾经比深圳牛逼很多，它也许依然牛逼，但是我年轻，我没有包袱。

《财经》：有人评价，淘宝之前遇到的所有问题（假货、流量红利到头、政府管制等），拼多多都会遇到。

黄峥：我们有些方面挑战比他小，这要感谢阿里在前面十年给中国电商行业的极大贡献，快递、支付、电商的基础设施我们都得益于阿里。

《财经》：有什么问题 是淘宝不会遇到，但你们会遇到的？，

黄峥：一是作为后来者受到的质疑。好比一桌人吃饭，淘宝刚起来时桌子是空的，而拼多多起来时，已经有 5 个人在桌上了，你在桌下硬要上去吃饭，

但桌上的人不愿意你上来，桌下的人也不愿意你上去，我必然会受到双重打击；二是因为成长速度太快了，我们会在短时间内面对淘宝十年内要面对的所有问题。

《财经》：为什么不另起一桌？或者找一个人不那么多的桌子。

黄峥：在中国的市场竞争环境下，任何地方桌子都是满的。

我非常喜欢新加坡，也对它有很深的研究。新加坡本身就很像是一个公司，在周边很差的环境下实现了国民富裕。而且，因为它小，所以它创造了一个模式——在本国存放的资产只占它很小的一部分，大部分资产分布在中国、美国。新加坡既是一个小国，但它又是一个融合于其他所有大国里的存在。

就算你很厉害，你有办法做了一个小阿里，那又怎么样呢？从刷存在感的角度来讲，世人不会因此而记住你。

《财经》：如果你取代阿里了，人们会记住你的。

黄峥：即使这样，阿里还是第一个做出阿里的。

《财经》：如果阿里来投资你们，你们能接受吗？

黄峥：这个可能受到投资条款的限定。

《财经》：据说拼多多一直拒绝和美团交流，你们是在考虑做服务电商还是担心对方会进入实物拼团的领域？

黄峥：不是不和他们交流，我不混圈子，也不想和其他人交流。拼多多目前没想做服务电商，因为实物电商已经足够大。

《财经》：拼多多现在可以推商品，未来也可以推电影票，这类似今日头条先图文后视频的逻辑。

黄峥：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。如果我们还在用流量化的观点去做后流量时代的事情，肯定会挂掉的。

拼多多的出现正是因为它不用原来的旧思维。在以人为先的思维下，应该先想这个人需要什么？我们要做的是物质消费和精神消费的融合，精神消费不只是做服务电商，而是用娱乐的方式让用户消费之余获得开心。

《财经》：今日头条现在做内容的信息流，你认为它未来是否会做商品的信息流？

黄峥：做就做吧，你还能挡住别人做你的事？但你这个假设就相当于当年百度想做淘宝。

《财经》：中国新一代巨头都在探索自己的边界。正如有人认为阿里当年不应该留下一个空隙给京东，头条和拼多多未必不会从不同方向进入同一个赛道，提前考虑有什么不对呢？

黄峥：马云很多年前在一次内部演讲中讲了，他说我们为什么不留个竞争对手呢？他说最好的格局是英特尔和 AMD。这个社会就是应该有多物种存在，然后互相融合。

## 归类问题 7：谈个人成长

‘大部分人都 over—think，其实多数事情是显而易见，没什么可想的，你只需要用常识来判断就可以了。’

《财经》：坊间传闻你是段永平的干儿子。

黄峥：段永平是丁磊介绍认识的。我在浙大上学时，某一天一个陌生人在 MSN 上加我说他是丁磊，正在研究一个技术问题，当时我还以为他是骗子。2002 年我去美国读研究生认识了段永平，毕业后在谷歌工作时又离他家很近，就开始帮他做一些投资。

《财经》：段永平、丁磊、王卫、孙彤宇都是你的天使投资人，他们投资你的时候拼多多还没有诞生，你觉得是什么打动了他们？

黄峥：可能因为我不拍马屁，我讲了一些有点意思的事。我当时跟王卫聊天，我说你们做电商肯定做不成，你见过哪家快递公司做电商做成的？

《财经》：王卫相信吗？

黄峥：他不认他做不成。那怎么办？

《财经》：段永平在商业和人生上给了你什么启发？

黄峥：他说快就是慢，慢就是快。他说用平常心来做事情会更好。他说其实平常人是很难有平常心的。从他个人来说，他是一个不断进步的人，他也在学习，也在看你的文章。

《财经》：孙彤宇是阿里巴巴创始人之一，他对你最大的帮助是什么？

黄峥：一个是价值观，他是一个很好的人；另外他对平台的理解确实不一样，中国只有很少的人做过平台，这方面是有帮助的。比如他认为平台更应该考虑不同阶段的生态演进，而品牌更多是单个细分人群标新立异的价值主张。

《财经》：2006年段永平以62万美元拍下了巴菲特的午餐，带你去见巴菲特。当时你26岁，那天对你来说是个重要的日子吗？

黄峥：巴菲特讲的东西其实特别简单，是我母亲都能听懂的话。这顿饭对我最大的意义可能让我意识到简单和常识的力量，

人的思想是很容易被污染的，当你对一件事做判断的时候，你需要了解背景和事实，了解之后你需要的不是睿智，而是面对事实时是否还有勇气用理性、用常识来判断。常识是显而易见、容易理解的，但我们各种因为成长、学习形成的偏见和个人利益的诉求蒙蔽了我们。

段永平还教给我一个商业的常识——价格围绕价值波动。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。

《财经》：遇到一个未知的领域，如何了解、思考、判断？



黄峥：通常会采取比较原始的办法——自己去体验和感受。大部分人都 overthink，其实多数事情是显而易见，没什么可想的，你只需要用常识来判断就可以了。

《财经》：举个例子，电商相关的物流、金融领域你如何学习和了解？

黄峥：为什么要了解？大部分知识是没有用的，遇到问题再解决问题。段永平教我的，要胸无大志，你做好当前就好了。

我也不会去规划五年、十年。我会想一个很远的目标和一个很近的落实。就像谈恋爱一样，你最终找到就是你规划的那个人吗？你能够决定下一个遇到的女孩是谁吗？

《财经》：在你眼里，难道觉得谈恋爱和给公司制定战略是一回事？

黄峥：本质上是一样的，你做公司也是一段旅程。男生如果很有事业心的话，做公司跟谈恋爱很像，因为你会爱上你的公司。

《财经》：你的员工说你基本不管业务，也很少开会。

黄峥：你要想清楚一点，你真的有这么厉害吗？

《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。

《财经》：哪些方面？

黄峥：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。

《财经》：最近思考最多是什么？

黄峥：我最近在想，物质消费的性价比容易衡量，但精神消费的性价比怎么来衡量？这个我还没搞懂。

《财经》：分享一件成长过程中最遗憾的事情。

黄峥：从小到大我都是学校的第一名，目标导向太明确，在追求第一上，在努力做一个好学生上浪费了过多的时间。我觉悟得比较晚。

《财经》：做拼多多之前你就实现了财富自由，这次创业的驱动力有什么不同吗？

黄峥：用通俗的话来说，做这个公司更多是为了刷存在感。你做了一个东西别人觉得还有点牛逼，有点不一样，还能尊敬你一下。

乔布斯在苹果复出的时候曾拍过一个广告，里面说，你可以赞扬他，你可以侮辱他，你说他什么都行，但有一点你不能做到，就是你不能忽视他。

《财经》：为什么这么在意存在感？

黄峥：因为你不追求钱，你也不缺钱，你还能追求什么呢？

有人追求做最受人尊敬的公司，但最受尊敬这件事很难衡量；有人追求做最大的公司或者最赚钱的公司，容易衡量，但追求这两个东西特别可怕。最好的企业应该是不可比——你独特，使得别人没法跟你等量齐观的比。

《财经》：除了拼多多，最想做什么、实现什么？

黄峥：希望未来能转型成为真正意义上的科研人员。这里面有一个很好的 model 是一百美元纸钞上印的本杰明富兰克林，他做到 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。

《财经》：你一直说要成为独特的存在，为什么在最早创业时还会去做电商代运营公司和游戏公司？

黄峥：为什么还在做赚钱的事情，是因为我还没有进化到可以做完全不赚钱的事。未来我希望可以做不赚钱的科研，但做商业不去赚钱，我觉得是不道德的，应该按照商业的逻辑去做一个本分的商人。

《财经》：一位熟悉你的投资人曾评价说，你是一个没有野心的人。

黄峥：从运营公司来说，如果生下来是老鼠，你不应该有成为大象的野心，因为那会把老鼠弄死；如果生下来是大象，你说你野心小只想做老鼠，那大象会被养死。你很难说我有野心或者没野心。野心是根据你能做什么会做什么（基因）决定的。

《财经》：据说拼多多估值已经超过 150 亿美元，但你们从来没有也不愿公布真实估值，为什么？

黄峥：如果别人都在说假话，你说了一句真话，其实真话和假话是一样的。我刚创业的时候去融资，公司状况很好，但我讲的真话投资人都觉得是假话。不管你报什么数字，他会按照行业标准给你打八折，甚至打五折。后来拼多多有了一点名气我去融资，搞笑的是，你讲假话，对方也觉得是真的。

就像小时候我爸买了一块真的表，别人都说是假表，后来我有钱了，我爸戴块假表，他们都说是真的。这个世界就是这样。

## 2018-06 央视专访拼多多黄峥：还把人当流量你就输了

[https://www.sohu.com/a/237624380\\_118766](https://www.sohu.com/a/237624380_118766)

日前，拼多多创始人黄峥在接受央视财经采访时表示，如果始终把消费者当流量来看，把他当成资产卖给商户，那是肯定不会长久的。拼多多的目标，就是为消费者提供快乐和性价比高的产品。

在电商的上半场，流量之争是主要逻辑。流量的本质是什么？是信息，商家的信息，用户的信息，订单的信息……等等一切可以在网络空间中承载和传递的信息，这也是过去人们把互联网所对应的时代称为信息时代的原因之一。

获取流量的成本越来越高，已经是不争的事实。这种昂贵不只是“比特流量”本身，而是“流量”所承载的信息越来越贵，也就是说，获得有效信息（可以供下一步使用或直接转化）的代价越来越高。有人举过一个例子，上网卖大闸蟹，从各类电商运营方法到电梯广告，全套做下来一个新客的获客成本高达 345 元。

流量贵是流量思维逐渐被放弃的原因之一，但并不是问题的本质。“流量这个词是比较冷的，把一个个活生生的人都当成流量，当成点击，而其实每一个点击背后的人是不一样的”，黄峥表示，如果平台把消费者当做“数据”，卖给商家，最终一定无法贴合消费者的真实需求，而遭遇抛弃。

黄峥指出，正是因为从人的逻辑出发，拼多多比许多平台都要了解消费者。他举了个例子，在高架路旁边流量大，但是你造一个 shopping mall，这个

shopping mall 未必会火。“每次你去迪士尼，都是人山人海。这个地方有天生的流量吗？没有。是因为他提供的东西性价比高，或者能够带给你巨大的快乐，所以人就过去了。”

他认为，这才是拼多多真正的竞争力，“未来的拼多多应该是一个现实和虚拟相结合的 Costco 和迪士尼的结合。也就是说当你去那边买性价比高的东西的时候，能够非常的开心，你出来的时候比进去的时候更开心，这是我们希望。”拼多多将因此创造一种全新的商业形态。

首先，拼多多降低了顾客的决策成本，在产品的选择上，以标品为主，高频、低价、优质，这种产品的选拔方式的优点在于，节省用户的时间，避免用户进入“地毯式购物”的怪圈，在最短的时间内，帮助用户选中产品，即时发起拼团，降低决策成本，低价购买到意向的产品。

其次，拼多多深谙消费者心理，有着比多数平台更深刻对性价比的理解——即始终在消费者的期待之外。廉价并非拼多多的关键词，而在于让消费者感受到物有所值，甚至物超所值。事实上，过去一年拼多多的复购率翻了一倍，客单价也从早期的十多块上升到了四五十块。

与此同时，通过社交拼单的方式，可以增加人情味。举个例子，个人可以在微信向自己的亲朋好友发起拼单，拼单成功，商家发货。这一模式，将购买行为融入到社交之中，为原本的购物行为增加了互动性和趣味性，提供了一种全新的共享式购物体验。

黄峥还透露，拼多多在满足消费者物质需求的同时，做了大量产品设计、运营来满足人们不同精神层面的消费需求，比如冲动消费、理性消费、发泄性消费。一定程度上，这也是为什么在面对同质化竞争时，拼多多依然能吸引消费者不断回来。

从这个层面看，许多人将拼多多单纯的理解为社交电商和便宜，是对拼多多商业模式的深刻误解。一切都是围绕人的逻辑出发，按照人去匹配商品，让合适的人在合适的场景下买到合适的东西，并且买得开心，打造永不落幕的购物嘉年华，这就是拼多多的密码。

2017-06 人民网独家专访 | 拼多多黄峥：电商红海如何突围 “社交+电商”的  
谋与术

<https://china.huanqiu.com/article/9CaKrnK3Cri>

昔日“物以类聚” 今日“人以群分”

“过去的电商主要是以搜索为导向的模式，我认为这是‘物以类聚’的模式。”

黄峥认为，新的模式则应该是“人以群分”，关注的不光是购物的效率，还要注重消费者在购物过程中是否能够得到快乐。

黄峥以随处可见的购物广场为例：“消费者去这些地方购物时，可能就没有那么强的目的性，是一边玩一边购物的。在我看来，拼多多在这个方向上，在社交电商的领域上，还算是一片蓝海。”没错，即使在“红海”之中，依然还有“蓝海”的存在，那就是社交电商。

据黄峥介绍，拼多多模式简单来说，就是让用户通过发起和朋友、家人、邻居等的拼单，以更低的价格购买优质商品。商品涉及海淘、数码电器、食品饮料、水果生鲜等全品类。通过沟通分享形成的社交理念，就构成了拼多多独特的新社交电商思维。黄峥坦言，拼多多发展至今，并非没遇到过模仿相同模式的竞争者。但正是由于这些对手的存在，才促使了拼多多自身更快的发挥。“从迭代的角度来讲，我们主要在两个方向上持续发力：第一，在前端的用户的互动上，让用户的互动更多样化；第二，把前端的需求和后端的供给侧改革结合起来，使得更多的制作工厂能够拥有自己的品牌。”



## 打通渠道建立场景 树立中国品牌

提起品牌，就不得不说到如今正在崛起的“中国制造”。在黄峥眼里，需要得到发展机会的不仅仅是大品牌，更包括可以做出优质产品的工厂。

事实上，中国有大量的工厂，缺的只是自有品牌。过去，这些加工企业无法直接接触及消费者，因此只能给大型超市做代工，赚取少部分的利益。而在拼多多，这样的加工企业不仅有机会让消费者直接接触到自己的产品，更重要的是可以发展自己的品牌。

“当他们找到自己的消费群，并在差异化上能够找到自己的溢价空间时，就是这些生产商迎来发展的新机遇。从这个角度上来说，拼多多‘人以群分’的模式，是能够给中国的制造业带来新的发展机会的。”黄峥说。

树立一个自己的品牌，这件事说起来容易做起来却并不简单。一个企业该树立自己的品牌，所要具备的要素是什么？

对此黄峥也给出了自己的建议：“我觉得这里有两个核心，第一是较强的制造能力和品控能力。另外，就是要有适合它的渠道。为什么中国这些有制造能力的工厂品牌进入沃尔玛、家乐福等超市后就只能贴别人的品牌呢？是因为渠道在别人手里，渠道本身起到了一定的隔离消费者和制造者之间的作用。而拼多多的存在，是试图用另外一个维度，另外一种消费场景，来改变既有的渠道格局，让工厂能够用自己的方式，直接触达到它的消费者，并且去寻找它能够这群消费者做的差异化。”

## 2018-06 拼多多黄峥回应“商家维权风波”：冻结资金 100%赔付给消费者

界面新闻-科技 <https://www.jiemian.com/article/2239047.html>

6月18日端午节当天，拼多多 CEO 黄峥罕见地召开了媒体发布会，回应近期的商家维权风波。

前几日，有数十位商家聚集在拼多多总部楼下，声讨自己的订单资金被冻结、平台申诉渠道不畅通等。有部分商家告诉界面新闻记者，未来几天将有更多的商家前往这家公司总部进行维权。

一时间，拼多多处于舆论的风口浪尖上。尽管拼多多官方回应称，目前平台涉诉商家占月活商家总数不到万分之三。

“舆论的发酵(速度)超过自己的想象，就连母亲也打电话过来问我怎么了。”

黄峥说，这次风波让他认识到，以前的拼多多在面临公众舆情时，有点像“鸵鸟”，显得不够成熟。他希望以此次事件为契机，让公司变得更加透明，也将尽更多与社会沟通的责任。此外，在公司经营上将更坚定地向前走，推动平台治理。希望拼多多除了“多实惠”，还有“多乐趣”。

针对争议颇多的冻结资金、交易手续费、平台规则和管理规则问题，黄峥做了如下回复（经界面新闻现场整理）：

Q：冻结商家三个月的资金去了哪里？

A: 我们保证这些钱 100% 赔付给消费者。整个资金链条都是从商家到消费者。

“假一赔十”的政策，是在传统的电商平台基础上做了改进。

假货问题一直困扰早期的电商平台，做拼多多之初我们也考虑过这个问题，因此制定了上述规则去推进。当时商户也有质疑，认为是新平台，不理解规则为什么这么严。整个规则是一点点去推进和改进的，现在感受更深。

规则早期定下来比较坚决。那些想赚一票就走的商家看到这样的规则就望而止步了。当然有一些也到了司法层面，包括赔付消费者的资金链条，每一单每一笔，在司法系统里都有清楚的展示。现在已经有好多公开判完的案件，法务也会给大家全面展示。随便抽一个商户，现场都可以查出来钱去了哪里。

所有的罚款是对于一个批次的商品。这属于法律的范畴。中国的假货问题是一个深层次的社会问题。假设对单品进行惩罚，一个面膜出 1 万单，有 5 个消费者来投诉，也不会赔多少钱。这会导致劣币驱逐良币。

处罚资金不在拼多多公司，而是沉淀在监管账户，我们也不享受利息。这些钱都作为赔付款赔给了消费者，才能让我们获得胜诉。由于拼多多没有支付宝，所有赔付款都是以消费者现金券的形式发放，优惠券的使用时效为 50 年，目前现金券的使用率高达 95%。

Q: 如何看待近期有商品涉黄涉暴问题？

A: 我们的态度非常鲜明。对任何违法违规的商品，平台应该坚决禁掉，要配合公安积极推动、打击类似的商品。事发后我们也去找各种各样涉黄的商品，现在就我们的搜索范围而言，肯定是搜不到了，不过这种商品占比非常小。

这当中有涉及一些专业知识，哪些商品涉黄涉非，我自己无法完全判断出，需要推动团队去完善数据库。这对我们来说不存在什么纠结和争议。

Q: 看拼多多的平台入驻和管理规则，商家入驻似乎没有其他平台那么严格？

A: 如果你走完流程，点击提交，而不做店铺实名审核，普通消费者是完全看不到的。

各家平台入驻规则本身没有太大的差别。为了维护整个平台的秩序，我们会坚决站在消费者这边。我是杭州人，看到很多第一代电商平台都存在消费者维权难的问题。消费者买到假货，需要各种举证，但商家售假成本却很低。我们做的赔付标准比淘宝要高，也更严格一些。

Q: 近期问题曝出后，对公司的思考有没有什么改变？

A: 对我自己是有思想上的冲击的。我没有想到，小规模的事件会被舆论放大到这个程度。我妈都打电话来问我，“黄峥你怎么了？”这是我工作以来第一次。一开始我也在想，这到底是怎么了。种种迹象表明，有人在背后推动，但我还是想自己存在哪些问题。我们确实达到了一个很大的体量，每天在触达很多很多人。

我觉得自己的公关沟通有点像鸵鸟，很不成熟。我们应该有向公众沟通的职责。

未来希望以此次事件为契机，让公司变得更加透明。就算有人要说一些不好的东西，我想终归老百姓、媒体心里都是有良知的。在公司经营上，会更加坚定地向前走，推动平台的治理，希望除了“多实惠”，还能做到“多乐趣”。

值得安慰的是，普通用户对我们的选择没有改变。拼多多到现在这个体量，不是搞两个一分钱退款能达到的。

总结一下，首先我们现在是一家有相当规模的公司，要履行好公众公司的本分。第二，用户鞭策我们把原来的事情坚持做下去，能够一点点让拼多多变得更有趣。

Q：是否将上线先行赔付业务？

A：拼多多现在没有钱包，暂时没有办法做。这当中还要避免一些恶性事件出现，例如消费者恶意维权，导致大量现金抽离。但我们是幸运的，毕竟是有平台（淘宝）经历过这个事情。

Q：有些大的渠道商希望统一价格，你们怎么看待这个现象？

A：拼多多平台上的供应链端迭代的速度比其他电商平台更快。我们要做的事情是，把大量信息更好地向上游推进，使得更多贸易商去做柔性生产和贸易经济。从我自己的观察来看，拼多多是极其有机会的，尤其在农产品领域有特别大的收益。

以前农产品是工业化模式主导。我在美国读书，那里的玉米地一望无际，一部机器开过去即可完成（种植、收割），但在中国很难做到。中国最根本的问题仍然是农民问题，不像美国有集约化生产。今天中国的水果，运输渠道和运茶杯没有什么区别，损耗很大。

拼多多能火起来正是因为水果，短时间聚集了很大的量。提前三个月摘下来，催熟，用拼购的模式解决了多对多和土地相对离散、无法集约化生产的问题。流量天然分散的，必须要有流通性的改造。

Q：品牌方控价现象是否存在？

A：品牌方控价在美国是违法的，中国也出台了《反垄断法》，但缺少消费者集体诉讼方面的法律。我们推崇的是，在规则范围内进行合理合法的竞争。我们也和商户沟通，让信息变得更加通畅。

Q：对拼多多来讲，商家和消费者谁重要？

A：我们通过商家来服务消费者的，但消费者是第一位的，商家的最终利益是消费者的。在这一点上我们非常明确。

Q：有商家抱怨店铺和品牌的露出也比较少，那小米的品牌露出算是例外吗？

A：我们只是把平台搭好、规则建好，当然平台上有些商户对消费者来讲很有名。拼多多在技术方面希望有一些温度，实现人和人的互动，但还处于初级阶段。这就像我们想造一个迪士尼乐园，但现在只造了几个旋转木马。

Q: 怎么看谷歌入股京东?

A: 一方面是说明中国的电商在全世界范围领先,另一方面则意味着亚马逊让谷歌产生危机感。

淘宝、京东是搜索引擎电商。随着亚马逊的数据量不断增加,谷歌希望用户通过它来搜索出更多商品,而不是在亚马逊上搜索。

拼多多一直想做电商版的 Facebook,有更多温度和乐趣,目前我们处于多实惠的阶段。Facebook 和 Google 是平行的,而亚马逊把头部最有商业化价值的搜索都拿走了。以搜索为导向的电商会意识到拼多多是一个不一样的物种,它是在一片空地上,开创了不一样的路,这必然会给竞争对手带来不适。这就是今天 Google 的心态,搜索本身遭遇打击,会觉得非常痛。

Q: 拼多多的盈利模式是什么?

A: 有广告系统,和天猫淘宝一样的。我们的广告更像 Facebook 的信息流广告。

电商是个离钱很近的生意。我们收了千分之六的手续费,要付给第三方的支付公司,这是笔很大的成本。

Q: 24 小时发货的规则是否过于严苛?

A: 商户的纠纷率绝对数量略有增长,但比例上是极速下降的。速率和流量分配越来越强,不会等爆仓了再来。

Q: 未来是否会像“天猫商场”一样，把高端商品作为划分？

A: 我觉得我们会创造不一样的场景，只是在搜索模式上趋近于天猫。拼多多能够做起来是依靠创新，我们必须要在互动模式、供应链模式方面做实实在在的创新。



2018-07 无所谓消费升级

新浪科技 <https://tech.sina.com.cn/i/2018-07-26/doc-ihfvkitx2122485.shtml>

<https://video.sina.cn/2018-11-09/detail-ihmutuea8409633.d.html>

7月26日下午消息，拼多多创始人及CEO黄峥今日在上海与新浪科技等多家媒体沟通，期间他表示，拼多多的用户增长和留存，已经证明了大多数人对平台上商品质量的认可。而电商需要解决的，更多是中国发展不均衡背景下，消费者追求个性化、差异化和公平的需求。

坚持价值观不使用超募提价权资本市场对待拼多多更理性

今日早些时候，拼多多将发行价最终确定为19美元，达发行价格区间上限。有接近拼多多项目的市场人士表示，拼多多本次美股IPO认购已经超募20倍，富达基金、Capital、阿布扎比主权基金等主流机构已参与认购。

由于超募倍数较高，拼多多有权行使提价20%的权利，将发行价调整至22.8美元。但该人士表示，黄峥坚持以19美元定价。

在与媒体沟通过程中，黄峥称不提价的原因是表明自身的价值观。他向新浪科技坦言，对于提价，最初不是没有心动过，但拼多多的价值观是“本分”。

在他看来，此时提价，有一种占便宜的感觉。

谈及认购超募，黄峥表示，美国资本市场相对成熟理性。在短时间内的发展规模，和新商业模式的探索方面得到了资本市场的认可。他将比喻拼多多的商业模式比喻成发现新大陆，未来仍有很大的成长空间，这也是公司上市前获得超额认购的原因之一。

公司增长不存在天花板用户见顶后客单价还有提升空间

黄峥表示，平台的成长空间一方面来自于用户增长。他说，拼多多目前仍然保持很高的用户成长速度，但限于美股 IPO 缄默期规定，他没有透露更多数据。

招股书显示，截至今年 3 月 31 日，拼多多平台上的活跃买家用户已经达到 2.95 亿人。而截至 2017 年 12 月 31 日，平台活跃买家用户为 2.45 亿人。仅一个季度内，拼多多就已经获得了 5000 万用户的增长。

但飞速发展的背后，面临的是天花板的快速临近。根据今年 1 月中国互联网络信息中心今年 1 月发布的第 41 次《中国互联网络发展状况统计报告》，我国目前网民规模为 7.72 亿人，其中网络消费用户 5.33 亿人。按照目前的速度，拼多多或许会很快面临用户增长的极限。

对此，黄峥认为在用户增长之外，客单价在未来也有逐步提升的空间。他表示，在电商领域，用户端往往呈指数型增长。相对而言，供应端增长则较为缓

慢，往往是线性增长。因此，即便用户数量增长放缓，客单价也会因为供应端商品品质的提升逐步提高，成为未来主要的发展动力。

用户已用脚投票认可拼商品品质平台围绕消费者创造“实惠”价值

一直以来，拼多多因为商品质量饱受争议。但黄峥表示，用户实际上已经用脚投票，证明了拼多多平台上的商品品质。

他表示，拼多多能够获得高速发展，核心原因是高性价比。作为新生事物，拼多多的商业模式被更广泛人群接受需要过程，但消费者对平台提供的价值感触更加直接。

招股书显示，截至今年3月31日，拼多多的月活用户已经达到1.66亿人，约占整体用户规模的56%。黄峥认为，用户的高留存率证明大部分人对拼多多的商品质量是认可的。

谈及对消费者创造的价值，黄峥认为更多是“实惠”。“拼多多的商业模式其实是线下的翻版”，他认为拼购的模式早已经在庙会、团购等线下消费场景中出现，而拼多多只是在这个方向上继续探索。

不过，他也表示，拼多多规模的快速扩大，背后有宏观环境的原因。而规模扩大后，拼多多出现的问题也会变成社会问题。黄峥说，公司上市后可以在更加严格的监管之下，能够通过更好的方法公开信息，这也是选择此时上市的原因之一。

平台商家需要迭代平台环境有利品质提升与C2M发展

值得注意的是，在提交招股书后，拼多多与商家之间的矛盾也开始浮出水面。今年 7 月，不断有商家前往拼多多位于上海的总部抗议，原因是因为违规，平台冻结了这部分商户近 40 万元的钱款。

新浪科技调查发现，这些商家普遍存在描述不实、关联交易和物流造假的情况。而业内也有观点认为，拼多多的服务管理等环节尚待优化，且大量资金和广告买流量的方式不可持续，要想长远发展，须完成由量到质的转变。

不过在黄峥看来，拼多多目前与商家的矛盾，原没有淘宝早期时的情况严重。

“矛盾肯定会有，就像过日子，总是不吵架的夫妻一吵架肯定离婚。”他认为，更重要的在于缩短解决矛盾的时间过程。

此外，他还对新浪科技表示在平台模式下，良性的竞争才能带来品质上升，在一些品类中也有利于 C2M（customertomanufacturer，消费者与制造商直接交易——新浪科技注）模式的发展。

实际上，公司发展初期，曾经面临过自营还是平台模式的选择。招股书显示，面向商户收取在线营销服务费用已经成为拼多多主要的收入来源。而另一方面，公司早期的“拼好货”自营业务已经停止贡献营收。

黄峥表示，公司在拼好货业务方面，并非没有能力。但虽然初期效果好，也有利于品控和口碑，但规模上升后，后期成本会逐渐增加。平台模式最初可能会面临各种问题，但各方面经过迭代后，后期反而能够体现出规模优势。

在他看来，商户也是拼多多平台上需要迭代的内容之一。这也是拼多多未来继续增长的关键因素。

无所谓“消费升降级” 电商更应关注消费不均衡

今年年初，曾有声音戏谑拼多多、今日头条和快手为“消费降级”的三驾马车。但当新浪科技向黄峥问及自己是否认为拼多多是“消费降级”时，他表示自己很反感类似的词语。

他表示，反感的原因来自于两方面：经济发达地区不需要所谓“每个人都用法国香皂”的消费升级；而消费者对升级的需求也各有不同。

“就像有的人之前没用过厨房纸，开始使用后，这对他来说也是一种升级。”

黄峥举例说明。

在黄峥看来，中国主要的问题还是发展的不均衡。他对刘强东“越穷的地方东西越贵”的观点表示认同。而在这一大背景下，消费者追求个性化、差异化和公平的需求其实在不断增长。拼多多实际上是在拉平这种消费的不均衡。

黄峥曾经表示过“五环内的人不懂拼多多”，但当新浪科技从此引申，追问他是不是其实是“五环外的消费升级”时，黄峥不置可否。

“你可以这么理解，但所谓升降级，无所谓的。”他表示。

2018-07 拼多多 CEO 黄峥上市前接受采访：和淘宝不存在竞争，用户不同

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1607040237041145461&wfr=spider&for=pc>

北京时间 7 月 26 日晚，拼多多将正式登陆纳斯达克。发行价 19 美元，市值将达 240 亿美元。此次 IPO，经纳斯达克提议，拼多多选择在上海、纽约同时敲钟，这在纳斯达克历史上尚属首次。

作为拼多多的创始人，黄峥占股 46.8%，拥有 89.8% 的投票权。按此计算，黄峥个人净资产将达到 112.3 亿美元。

26 日上午，上海市委常委、常务副市长周波在上海衡山宾馆会见了黄峥。黄峥向周波介绍了拼多多的新电商模式，以及拼多多拟投百亿助力全国各地农产品上行的情况。

周波指出，目前上海正在增创开放型经济新优势，作为一家诞生并成长于上海本地的互联网企业，拼多多从成立到上市不到三年，是上海新经济的代表之一，令人瞩目。

7 月 26 日下午，拼多多创始人黄峥在上海办公室接受了包括界面新闻在内的媒体采访。他回应了诸多传闻，“不去美国上市敲钟是因为之前有中耳炎，气压变化很难受。在哪敲钟这并不是什么大不了的事儿。”

黄峥总结，拼多多的上市是“这是大势所趋。单凭个人力量和小团队力量是绝对做不到的。”

另外，黄峥就拼多多于腾讯的关系、拼多多获客成本升高、是否过度营销等问题做出了回答。

以下为黄峥采访实录（经界面新闻记者编辑整理）：

问：现在关于您不去美国敲钟有各种传言，为什么选择在上海敲钟？

答：这个事儿是这么大的事儿吗？因为之前得过中耳炎，气压变化还是会难受。敲钟这个事儿想更多让消费者参与，消费者、商家都参与都去办签证还是比较麻烦的。

问：这次上市是涵盖了拼多多所有业务吗？

答：是的。其他涉及具体数字的部分不能讲。

问：拼多多模式是否容易被其他公司复制？

答：复制这个事情，刚开始是挺多的几百个上千个。个人认为，在互联网领域跨境复制是可行的，比如早期的 Copy to China、到今天的把中国模式搬到海外。但很少有说，同一个市场下复制别人的模式能成功的。

直到今天我从来不怀疑的一点是，微信能孵化出新的商业模式。现在微信一个 App 就会占用你电池耗电量的 50%，但想想现在这个 50% 的耗电量才产生了多少商业模式？

问：是否认同刘强东说的“消费体验是最重要”这种说法？

答：从根本上，我认同刘强东的讲法。但商业体验要综合性价比、物流等等体验。我不知道刘强东这样说的采访背景是什么。但拼多多是这样选择的结果。比如水果，在一个相对低多的价格，有一两个果子在物流中磕坏了。消费者是可以接受的。

对老百姓来讲，骂也是要骂的、但退款了下次也可能再来。这是一个公司价值观取舍和平衡的问题。当你两者不可兼得的时候，是要面子还是里子，先算下这个东西是不是划算，再来算这个东西愿不愿意炫耀。

现在，消费不均衡是最本质的问题。这个是我们升级的方向吗？大部分地区，应该获得的是消费的公平。中国不公平在于，一线城市的東西比小地方更便宜。宿迁的电器比北京贵。真正需要升级的，是从物质消费升级到精神消费。真正需要升级的，是有营养的文章、书。钱越来越多、抑郁症比例越来越高。

问：如何处理现在和商家的矛盾？

答：平台要保证公平，保护好的人，惩罚坏的人，避免出现劣币驱逐良币的现象。平台生态是丰富的，丰富的环境总有不好的地方。黄峥举例称，这就像夫妻吵架，早点吵架矛盾早点暴露，就能早点解决。不要憋到最后一吵就离婚。

问：如何吸引年轻人群？（一名95年的记者提问）

答：你可能没做调查，我们在学生群体中的比例非常高的。

问：是否有做线下的可能？



答：有可能。但我们不会跟风去做新零售这个东西。

问：为什么强调农产品上行这个概念？

答：做农产品。批量农产品对中国农场品有结构性的优势。美国是农场。中国的农场是分散的。在这个情况下，中国农产品就变得非常非标准化。这种非标准化，对电商公司来讲，是相当难做的（黄峥在之前的采访中提到过这个逻辑，详情见界面新闻早前的报道 <https://www.jiemian.com/article/2239047.html>）。

拼团模式出来后，水果这个东西，这种模式有结构性的优势。在拼多多发展过程中，发现拼多多模式是正好地、歪打正着切合中国农产品现状。

问：上市后腾讯该扮演怎样的角色？

答：你去翻招股书，在前面一年半，腾讯是没有我们的股份的。在 C 轮之前腾讯是没有的。在那个时候，我们的发展更加艰难，对微信和腾讯的依赖度更高。这也说明，腾讯的平台是比较公平的。那个时候微信生态立，已经有很多电商了。在那个情况下，我们也没有受到不公平待遇。

腾讯入股后，我们也没有刻意寻求更多对我们有利的东西。现在，我们体量也越来越大，对微信支付也好、商业化也好，两个公司合作会越来越多，互相依赖程度也会越来越高。

问：从早期的 B2C 转移到 C2C 模式？

答：平台是个很难做的东西，一开始只能自己卖。有商户愿意进来后，我们发现自营和第三方是不冲突的。自己不应该又做裁判员又做运动员。

问：用户增长的变化？

答：看 MAU 是有变化，可能现在更多人下了 App。但现在从整个结构来看，用户增长没有什么变化。

问：盈利模式？和获客成本的升高？

答：阿里已经证明了，广告和佣金是可行的。这个盈利模式是足够成熟、体量足够大。一开始做广告，是因为我们有广告流量位，让工程师做调配，这个模式涨得很快。

传统的渠道获客依然工作得很好。在 2017 年上半年以前，获客是极低的，现在依然是存在的，平台规模在变大，服务在变小。最近两个季度，我们的营销费用是暴涨的，很重要的原因是，广告收入在增加。在我们现在这种阶段，要想把钱花在值得的事情上去。在现阶段，我觉得就是品牌打造。现阶段，用户对我们的品牌认知度还是弱的。

消费者从央视看到拼多多，和从朋友圈看到拼多多还是不一样的。就从当下来讲，它对我们流量帮助极小的。以世界杯为例，大家都是喝着啤酒看着球，这个时候怎么能下 App 呢。它是一个短期看不到获客，但营销成本却上升了。

我觉得我们用户还是比较平均的，还是想针对最广大的人群，在我们的新场景下能不能做得更好、更优化。

一、二、三线城市的划分方式，还是上个世纪快消品牌做营销的划分方法。但实际上，这个模式已经不适用今天的营销环境了。

问：谈一下和淘宝的错位竞争？拼多多将会怎么升级？

答：不存在和淘宝竞争的问题。我们是不一样的用户。

未来升级有两个方面，一个是前端的交互模式，能不能更有趣，从微小的创新里获得更大的收益；或者应该有更多不同的场景。“拼团”这种场景很常见，小区里也有，理论上，也有更多的形态和消费场景出现。

比如现在我们上线了“多多果园”这种东西，也是很有意思的。把游戏、娱乐和购物有点融合在一起。你可以浇树、还可以偷朋友水。

## 2018-07 财约你 | 专访拼多多 CEO 黄峥：上市是战略选择，不关心公司市值

文字：<https://tech.qq.com/a/20180726/032521.htm>

视频：<https://finance.qq.com/cross/20180727/AM8474LP.html>

以下为整理的部分采访实录：

财约你：今天拼多多在美国上市之后，您的身价可能会排入中国内地富豪榜前三十，您对这个有特别的感受吗？

黄峥：没什么感觉，我跟以前一样。可能会有一些负面影响，对我个人来讲。

财约你：最近几个月中国有大概 30 家左右互联网公司选择或者已经在美国、香港上市，拼多多作为其中的一家，您觉得背后有什么样的原因？

黄峥：我觉得拼多多的案例可能相对特殊一点。我们在考虑上市的时候并没有太多的考虑市场环境，它更多的是我们的战略选择，因为拼多多的属性跟其它的公司还是有点不一样，它是一个平台性公司，有更强的社会属性，规模越来越大之后它的公众属性也越来越强，我们希望通过上市，一方面让这个公司更加公众化，在公众监督之下能够做的越来越好。另外一方面，也通过上市能够让这个公司在全球范围内更加有公信力。

财约你：你为什么这次没有选择去美国敲钟？

黄峥：我自己没有特别向往这件事情，另外一个就是，尽管上市对很多人来讲确实是一件大事，但是毕竟只是公司成长过程中很小的一部分。我们一直是说要以消费者为中心，我觉得在这个时候，如果能够把我们的消费者请过来，还有媒体朋友、投资人请过来，跟大家待在一起，远比一个人在美国敲钟要有意义。

财约你：拼多多只用了三年的时间做到这样的规模，回过头来看，请您分享一下当初你是怎么看到这样一个创业的机遇？

黄峥：拼多多的成长要感谢时代。我以前也做过其他公司，拼多多光靠自己个人的努力是不行的。中国很多东西都在完善，物流和制造业都在成长。

三年多前我在家休息的时候看到移动互联网，尤其是手机对人每天行为带来的改变是巨大的。现在是不一样的，大家都习惯拿着手机拍照和人聊天，但是在4、5年前，人的行为是不一样的，人们会在电脑前呆很久，偶尔出去一下，电话只是用来打电话。但是很多人因为在这个里面，所有并没有在外面感受到具体的变化。

当然拼多多也要感谢包括社交网络的兴起、移动支付、以及全国化的物流体系。

财约你：过去几年时间，中国的互联网是一个所谓的大并购时代，在一些风口领域，包括打车、共享单车，有一家企业成长起来，必然会有另外一个扶持的公司，两家会打的头破血流。为什么资本没有扶持出一个拼多多的竞争对手？

黄峥：我觉得有两个原因，第一个是拼多多是平台模式，相对于其它的，比如说我是做洗发水的，我做了飘柔可能还有潘婷，手机领域也是一样的，多个并存，作为平台模式其实是有更强的头部效应，所以第二名更难一些，倒不是说拼多多强，而是模式本身有这样的特点。第二个原因可能是因为拼多多快，就是特别快的就到了一个体量，相当于资本的反应，包括要做这样的竞品的反应都没有这样快，你做这样的竞品只有你在一定规模之下才有意义，如果你的规模没有到的话，做这个东西就没有意义了。

财约你：怎么评价腾讯的角色和作用？

黄峥：我觉得首先有一点，就是在成长的前面一年半，甚至两年时间里面，开始 A 轮、B 轮的时候，腾讯不是我们的股东，所以在最开始的时候，都是一样的。接受了腾讯的投资以后，我发现腾讯非常好的地方就是它是一个非常包容的投资人，它从来不试图去改变你，反过来会在经营管理和需要帮忙的地方来帮一些忙，这个是最好的。它提供了一个相对公平的竞争环境，现在时下流行说营商环境，腾讯这个大的体系上面投了很多公司，几百上千家公司，它在这个小的虚拟的世界里，我觉得是创造了一个比较好的营商环境。

财约你：外界可能更愿意这样去评价，拼多多是因为找到了一个四五线城市的下沉市场，找到了一个阿里、京东、甚至淘宝都没有触达的那些用户，因为微信普及可能更广一点，包括它的年龄阶层，市场的范围，可能大家还是认为这样的，就是我们做了低端市场，你怎么看待这样的看法？

黄峥：其实不存在渴望不渴望，因为很简单，如果我真的特别渴望，其实在今天，拼多多是很容易做这样的事情，比方说针对北京的用户，它就做一个不一样的界面，针对上海内环的用户就做一个不一样的界面，根据你的地理位置不一样，瞬间你就觉得高大上了，但是这不太符合我们的价值观，这个效率很低，有点做作，你为了讨好而讨好，我们应该做的事情是针对最广大的人群到底需要什么，我们是不是在让越来越多的用户有越来越丰富的产品，我们整体算法的匹配是不是越来越好。中国最广大的人群，确实不是我们所在的这个区的高级白领。但是随着我们的能力越来越强，应该会逐步逐步越来越好，最终总会覆盖这部分用户。但是我们没有必要为了一部分人，或者是为了迎合某种舆论，去故意做一个东西，说你看我也有这个，这个是没有意义的。相反的是正因为像我们今天这样，所以才会有那么消费者支持我们。

财约你：未来拼多多如果想做一些消费升级的产品，我们有没有什么规划？

黄峥：我不是特别感冒消费升级这个词，因为每个人对消费升级的理解都不一样的。上海长宁区平均年龄已经达到了84岁，现在中国很多地区已经是世



界一流的消费水平生活水平。当然有人还可以再升，比如都是法国的化妆品，阿尔卑斯的水，但这个是不是我们需要追求的？我觉得当贫富差距更大的时候，能不能让更多地区的人在消费方面都有各自不同的升级，在消费方面的公平应该会是更重要的。更贫困的地方，有的时候消费产品更少更贵。今天的问题不是我们先进的人不够先进，而是大部分人消费不均衡。

财约你：拼多多确实是一个带着光环的创业公司，但是我们也不可否认，一路走过来也有很多的质疑，包括出现假货问题、质量问题，包括和一些供应商的矛盾，你觉得它是在一个好的基本面上的正常问题的产生，还是说有一些很难从根本上解决的障碍？

黄峥：就刚才您讲的很对，拼多多是从夹缝中长出来的，长出来之后，并且撑开了一片空间的过程当中是不容易的，同时也打破了一些既有的利益，当你打破既有的利益格局的时候，必然有人不舒服，有人不满意。我觉得这个是竞争导致的。另外一方面，作为一个平台在迭代演进的过程当中，其实你很难做到3、4亿人，包括几百万商户之间毫无矛盾，中间有一些矛盾会冒出来，这里关键是比较上，包括我们是否能够从一次次的矛盾解决当中去进步。拼多多幸运的地方是在于一定程度上我们看到阿里等前人走过的路，我们有可能避免其中一部分，把有一些恶性的问题缓和掉，相当于别人预演了一遍，这是我们占便宜的地方。但是整个过程，我觉得我们是很难去跳跃的，别人走过的路，受过的苦难，我们都得去受一遍。只是有可能我在学习别人的经验，我能够走的稍微快一点，但是不可能跳跃这个历史的发展。

财与你；你自己对拼多多未来最大的担心是什么？

黄峥：当前来讲我们在人员上还是有很大的压力，相比同量级的公司，一般他们都是几万人，我们现在才 2000 人，这是非常大压力的，很多事情来不及做，人力也不够，我们只能是花最主要的精力做最主要的事情，但是就会遗留下来很多不完善的东西，这是第一个。第二个，业务扩张快，我们的人数扩张不可能指数级的，前端的消费者、订单量是可以指数级增长的，因为有裂变，有市场，但是人员，每一个人进来，融入到一个团队是一个线性的过程，很难指数级增加，所以人员增长和业务增长之间是会有一个比较大的空间。这个空间越大对我们的压力越大，甚至不得不控制业务的增量来缓解人员增长的压力，这在很长时间都是我们的挑战。

财约你：我们在上市之后最重要的战略和任务是什么？

黄峥：我们不会因为上市不上市有特别的改变，我们每天都在围绕消费者的需求认真做事情，不会说突然之间股票市场上有一个代码好像就不一样了，或者说黄峥头上顶了一个市值，难道这个人就变了吗？其实什么也没有变，今天的我们和明天的我们只是一天的差别，而不是像很多时候公众的感觉，好像一个性质的差别，我觉得并没有。所以在这一点上，我觉得我们会一如既往的沿着原来的道路走，甚至像上市这种活动，像今天，我们所有的员工都是正常上班的，并不会因为上市就放假啊。

财约你：您对拼多多的市值有预期吗？希望做成多少亿美金的公司？

黄峥：真是没有预期，我觉得这件事情是个副产品。如果做公司的目标就是为了做大，为了做的估值高，我觉得这是本末倒置的，没有一家公司的生存是因为这个原因，它一定是你在这个社会上为消费者也好，为商户也好，或者是为更大的广泛的社会创造了独特的价值，这个价值被价格反应出来，所以价格是围绕价值波动的，并且价格永远是价值的副产品，所以我们应该做的事情永远是专注在长期价值上。上市会带来一些干扰，我们要做的事情是把自己从这些干扰里面隔离出来。

2018-07 黄峥-《云九资本》采访全文记录

Sky9 Capital 云九资本 <https://www.sky9capital.com/>

文字链接：<https://xueqiu.com/2740739644/133659538>

记者：你如何保证拼多多的货物品质？

黄峥：我觉得从消费者的角度来讲，首先应该是要货好，因为从他的感知来说，首先是货要靠谱，但是你要保障这个货长期能够靠谱呢，最关键还是要在后面有一群靠谱的人，才能保证这个货持续的靠谱。

记者：如何建立一个靠谱的团队？

黄峥：我觉得在一群人要持续的维持一个靠谱的集体，一个靠谱的公司，最重要的可能是要有一个好的文化。那这个好的文化呢，其实是最开始创始的一些人，能不能够树立起一个好的价值观，并且在后续的团队的发展过程中，能够不停的强化这一点，而且把这个东西做为一个持续的发展的基石来做。

记者：你们公司的价值观是什么？

黄峥：我们公司有一个价值观叫做：诚信，本分。尤其是后面“本分”这一条。本分的意思是说：责己。就是如果一件事出现问题，首先是找自己的问题，而不是怨别人。第二就是说，不管别人怎么样，但是我要做到自己的本分。比方说在商业里面，比方在你在某一个局部获得了一定的垄断地位，那你是不是能够坚持自己的本分，只赚取合理的利润；当一件事情出现分歧的时候，或

者说当一个蛋糕要分的时候，一刀切下去很难做到这个公平的时候，你是不是能够首先去想是说尽我的本分，不占别人的便宜。这种文化在一开始树立的时候其实是比较难的。因为在很多时候是违反人性的，从小时候生下来就会去抢东西吃啊这样，因为每个人都是这样的，所以如果你能够做到本分的话，那一定程度上你会赢得更多的朋友，然后周围会聚集更多的人，别人会觉得跟你一起合作是一件很开心的事情。

记者：如何创建一个良性循环的商业模式？

黄峥：那我们想做的事情是说，能不能通过一个改良了的商业运作，能够创造这样的一个机制，通过改善供应链，让这个消费者选择好的东西，让好的东西能够有溢价，这样去反向的倒逼整个生产，使得整个的商业的流程出现良币驱逐劣币情形。如果这样做，那他能够自我维持，能够做下去的话，那持续来讲，对我自己以及对周边人的生活的改善是更加持续的，有广泛影响力的，而不是说在某一点，我做了一个很成功的东西，就好像放烟花，放完就没有了。在做拼好货之前，其实我在家休息了很长时间，那中间花了很多时间也在考虑是说，怎么样去改善自己的生活，我发现不光是自己，其实也有周边的人，其实对于找到好的东西，或者说是有质量、有品质的东西，是欣喜的，是愿意和别人分享的，所以做的这个产品，我觉得它是一个微创型。事实上，在我们的周边我们的小区里，已经每天都有发现类似的事情，就好比说你从新西兰带来一个特别好的羊腿，你可能就会分享给周边的人，我觉得这样的事情是自然而然就存在的。当我去静下心来去观察这个东西的时候，发现并不是说你要给钱，他才会愿意分享给你，而是说首先这个东西很好，对

周边的人有利，其实当前的社会，在大家越来越富裕的情况下，是非常愿意为好东西去分享，不要用这种利益驱逐的方向，而是，有一个机制让大家去发现美，传播美。我觉得当今社会中，在大家经济越来越富裕的情况下，你应该创造更多的东西，让大家的精神层面上有更多的满足和增长。

记者：你享受你的创业过程吗？

黄峥：创业确实是很享受的一件事情，因为它有点像在玩游戏，比较中毒，有一些小伙伴一起在奔向一个共同的愿景和目标。那创业本身比玩游戏还更有意思的一点是说，你不光是说自己嗨了，自己高兴了，而是说你在自己高兴的同时，很可能你也在产生影响和对世界的一些改变。这一个东西本身其实是给自己的人生更强的成就感。那当然，随着年龄越来越大，谁也不可能创一辈子的业，但是我希望在自己的人生的创业阶段里面能够做出一件东西是将来回过头来看，能够让自己觉得自豪，同时让自己和一起创业的小伙伴自豪的一件事。

记者：这次创业如何做到和大众进行更有效的沟通？

黄峥：这个创业跟以前的创业不同呢是在于它一定程度上更加面向公众，就是说它是一个企业，同时也在提供一个公共服务，以前我们做的公司，做游戏、做电商也好，其实是一个更加纯商业的事情，所以有一块工作，我们越来越意识到它重要，但是以前是缺乏经验的，就是所谓的 PR，我们对 PR 的理解，到不是说所谓的中文的词叫公关，更多的是说怎么样用更有效的方式去跟公众进行沟通。因为以前创业的时候，其实是纯商业的伙伴，你可以有很

多时间，比如我可以跟你谈两个小时，讲清楚我的理念。但是现在的情形是大家甚至连一篇文章都不看完的，就看那个标题，看完标题之后就形成了一个很强的偏见，但是你再要扭过来就比较难。那就是说，轻接触的、大范围的公众的沟通，对我们来讲其实是非常缺乏经验，也没有这样一个成熟的经历，在这方面，我们还是一个非常非常新的菜鸟，中间肯定也会遇到很多坑，但是我想是说，我们努力一点，一点一点去学习它，希望不要给我们造成过多的困扰。

记者：对你影响最大的过往人生经历是？

黄峥：我的第一份正式的工作也是唯一一份工作是在谷歌。谷歌对我的影响，我觉得是非常大的，第一：很少有公司向谷歌这样把”do no evil”这样一种非商业化的价值观，这么强的植入在一个商业的公司里，谷歌的成功一定程度上让我看到，你追求一些美好的东西，或者看起来非商业的东西，其实最终来讲从商业的结果上讲，也是可以很好的，从赚钱，商业成功角度上来说，有很多条路，但通过至少证明有一条路在我看来是更加美好的，它也是可以做的非常好。第二：我加入谷歌时候，谷歌还没上市，所以你也看到有很多人在一夜之间就暴富了，那这个经历其实近距离的接触和经过观察周围的这些人，对我是有很大影响的，因为你会一下子意识到钱的作用是有两面性的，不光能够让你财富自由，精神自由，然后好像都是正向的，它也有很多负面的，对于很多人来说可能一下失去了生活的目标和意义，另外一部分人可能是因为有了钱，可能让他甚至有10年期间处于迷茫期，在他最好的生命的时间里面，他可能就很荒废。如果他的钱更少一点的话，可能他的人生的总体

财富包括幸福指数可能会更高。这个经历一定程度上，我觉得让我在做商业的时候可能会更加容易平常心一些，因为商业本身很大程度是用财富来衡量的，但是在很早的时候，相对因为谷歌的原因，让我意识到这个衡量标准是几个纬度之一，而且它很有可能，你过度的去强调它的话，对于自己人生，甚至对商业本身都是有伤害的。

记者：如何克服创业者的孤独时刻？

黄峥：创业的孤独，其实是很多创业者都有的，因为你在做决策的时候，因为你的位置跟别人不一样，很多时候别人并不能够百分百理解你为什么这么做，或者说也不能和你能够进行真正的在同一位置上完全的讨论。所以创业本身做久了之后，你会发现有点悖论的地方在于，这个公司好的时候，其实往往你每天是如履薄冰的，但是你如果哪天觉得很安全，很舒服的时候，那往往这个公司就开始出问题了。好像真的是这样的。所以第一可能是自己心态上就在接受是说每天在战战兢兢，如履薄冰，是一个正常状态。第二是你回到一个创业的初心和你想要什么，如果创业这个事情，让你有很多的朋友更多的爱的话，那你一定程度上会觉得温暖。所以这个以不同的人在做同样的事情的时候，其实出发点未必相同，那对于我来讲，至少是希望在做拼好货这件事情，能够一方面汇集到更多的消费者，另一方面在跟我一起做事情的小伙伴包括合作伙伴，至少其中的大部分是更喜欢的我，这样的话我时间越久，年纪越大，我获得的爱就越多，我的人生幸福感就更强一些。



