

演讲人：皮特·泰尔

下午好今天的演讲者是皮特·泰尔，皮特是 Paypal Palantir 和风投资公司 Founders Fund 的创始人并且也投资了很多硅谷的科技公司，他今天要给大家讲策略与竞争，谢谢你能来，皮特，太棒了。谢谢你山姆谢谢邀请我来演讲，我一直坚信在商业领域如果你要创建一家公司，如果你是一名创业者企业家，你肯定希望垄断市场避免竞争，因此只有失败者才相互竞争，我们今天就来谈谈这个问题。

首先我想要讲一个基本问题如何给公司创造价值，什么使得生意有价值？我认为可以用一个简单的公式来说明，对于一个有价值的公司无外乎以下两点，第一公司为世界创造了 X 美元的价值，第二你占有 X 美元中的 Y% 。问题是人们在分析时经常会忽略一点，那就是 X 和 Y 是完全独立的变量, 所以 X 可能很大，而 Y 很小亦或 X 可能是一个适中的值，但只要 Y 很大你仍然能赚很多。因此要创立一个有价值的公司你必须创造出价值，并且获取该价值的一部分 。

为了说明这里有个对比的例子，如果你比较美国航空业和像谷歌这样的公司，如果只是比较两者的规模你会说航空业仍然比搜索引擎更加重要。如果只是比较收入的话前者有 1950 亿，这是 12 年在美国本土的收入而谷歌才 500 亿多一点，诚然从直觉上来说如果你要做一个选择是不再乘飞机旅行还是不再使用搜索引擎，直觉上来说飞机旅行确实比搜索更重要。 这还只是对于美国本土的数据，如果放眼全球来

看航空业比搜索引擎或者说比谷歌的收入就更多了，但利润率就少多了。

这里有 12 年的利润率的数据纵观美国航空业的百年历史累积起来的利润几乎为 0。公司会赚钱但也会阶段性破产，然后再重新融资不断循环这一过程。这反映在航空业的总市值上美国航空业的总市值大约只有谷歌的 1/4，因此搜索引擎的业务规模虽然比航空业小很多但却更有价值。我认为这很好地反映了 X 和 Y 值的差异，如果我们考虑一个完全竞争的市场，完全竞争的市场既有优势也有劣势你们在“经济学 I”中学过这部分内容，这很容易进行建模，这也解释了为什么经济学教授喜欢谈论完全竞争。第二个优点是它很有效尤其是在静态下消费者剩余简单明了，此外政治上这也是有好处的社会中需要有竞争，当然也有很多负面的东西，如果你进入竞争很激烈的领域那就不太好了，因为赚不到钱，我们稍后再继续讲。

我认为公司有两个极端一个极端是完全竞争另一个极端是垄断。垄断公司的市场份额长期稳定拥有更多资本，如果你们公司能不断发明新产品并垄断市场那么我想你们就创造了很有价值的公司，因此这个世界存在两种截然不同的景象即存在两种截然不同类型的公司，一种是完全竞争的公司另外一种则是垄断的公司，鲜有公司介于两者之间。这种两极分化人们还不太理解因为企业家通常会掩饰他们公司的真实情况也许这不是商业世界中最重要东西，但一定是人们不理解的最重要的商业内幕。

只有两种类型的公司我来讲一下他们撒的谎，大家看一下这个图这个图表示了公司从完全竞争到垄断的整个范围表面区别并不大，因为垄断的公司通常假装自己并不垄断，他们会说因为我不想被政府监管，不想被政府找上门来，因此永远也不能说我是垄断的。因此垄断的公司都会假装他们处于激烈的竞争中，在另外一边如果公司处于激烈竞争中并且你的公司不怎么赚钱你通常会撒谎说你做的东西非常独特，并没有看起来那么竞争激烈因为你想要和其他公司有所区分这样才能吸引投资之类的东西。

因此垄断的公司掩饰自己的垄断，无法垄断的公司则拼命假装垄断，中间的差异就变小了。但他们之间的实际差异是挺大的，因此由于企业家的撒谎把公司说的和实际情况不一样，公司的实质就被扭曲了。我们深入讲解一下他们的谎言是如何奏效的，作为一个非垄断公司，通常的谎话就是我们的市场很小，而垄断企业的谎话通常是说我们处于的市场比看起来大得多，通常如果要用集合来说明，垄断的企业通过说谎把自己的市场描述成多个巨大市场的并集，而非垄断企业则谎称自己的市场是多个市场的交集。实际上就是非垄断企业把自己的市场描绘的极其狭小并说自己是市场中唯一的公司，垄断者则把市场描述的极其巨大并说自己只是众多竞争者之一。

这里有些实际的例子，我总是把餐厅作为糟糕生意的例子，一直有一种观念认为资本与竞争水火不容，对于拥有资本并积累资本的人来说完全竞争的世界会因激烈竞争使得资本耗光，那么假如你开了家餐

馆没人愿意给你投资，因为不挣钱，所以你不编一些特别的故事。比如你可能会说我们是帕罗奥图唯一的英国菜馆（注：位于加州圣克拉拉），英国菜帕罗奥图，当然这是个很小的市场因为人们可以开车去山景城甚至门洛帕克，并且几乎没人只吃英国菜，至少没有这样的活人吧。以上就是一个编造出来的狭小市场还有一个关于好莱坞的例子可能会编这么个电影剧情来拉投资，比如一个大学橄榄球明星加入了一个黑客精英组织捕捉杀死自己朋友的鲨鱼，这是我瞎编的没有这种电影，但问题是这种算成功的剧本吗？这只是一个老掉牙的剧情，类似的电影很多竞争激烈，很难挣钱，好莱坞做电影的都不怎么挣钱太难了。

大家也总是会问这个杂糅而成的交集是真的吗？靠谱吗？有价值吗？当然 创业公司也有类似情况，糟糕的情况是把一些时髦的词分享、移动、社交。应用啊之类的糅合在一起编成“故事”，而不管这种胡乱拼凑有没有市场，这种创业公司必败无疑。用时髦词词堆砌起来的公司，这样的模式通常不会成功，就如狗熊掰棒子，结果一无所成。好比北达科他斯坦福大学，想把斯坦福大学和北达科他大学结合起来其实既不是斯坦福大学也不是北达科他大学。

我们看一下相反的情况比如说这个做搜索的公司谷歌，大约有 66% 的市场占有率，它完全统治了市场。近些年来谷歌不把自己说成是一个搜索引擎公司，相反的是它使用了许多不同的说法，比如谷歌有时会说自己是一个广告公司，因此如果从搜索的角度来说它的市场占有率

是相当大的完全就是垄断，它甚至比 90 年代的微软的垄断程度还要高，也许这就是为什么谷歌赚了那么多钱。但如果谷歌把自己说成是广告公司，好吧搜索广告的价值是 170 亿，搜索广告的上一级是线上广告，线上广告的价值就多多了，再向上一级美国广告市场的价值更大，如果放眼于全球的广告市场价值差不多有 5000 亿，谷歌只占了 3.5% 只是这个巨大的市场的很小一部分或者谷歌不想把自己称为广告公司，可以说自己是一家科技公司，科技市场的价值差不多有 1 万亿，此时你可以说在科技市场中谷歌与生产自动驾驶汽车的公司竞争与苹果在电视和手机领域竞争和 Facebook 竞争与微软在办公软件上竞争与亚马逊在云服务领域竞争，我们处于一个巨大的市场，竞争到处都是，我们不是政府盯着的那种垄断企业，不管怎样我们都不该被监管。因此大家一定要注意公司通常都具有强烈的动机，扭曲市场的本质，把自己公司的本质掩饰，因此在科技领域你需要关注的是细分的市场，大家可以想一想那些大的科技公司苹果、谷歌、微软、亚马逊，这些公司年复一年积累了很多钱，利润非常高，可以说美国的这些科技公司如此成功的原因之一就是他们建立了这种垄断的企业。从这些公司可以看出他们积累了非常多的钱，甚至有时都不知道拿这些钱来干啥。

现在我讲一下怎么建立起垄断，我认为要想建立一个垄断企业其中一个与直觉相反的想法就是你需要进入小的市场。如果你在进行创业你想要垄断，你想让你的新公司成为一个垄断企业占有很大的市场份额，如何获得巨大的市场占有率？答案是从一个小的市场开始占领这个

小市场，然后随着时间推移再以这个市场为中心进行扩展。从一开始就进入一个巨大的市场是一个严重的错误，因为这种做法表明，你还没有明确的市场定位，这通常意味着激烈的竞争，各方面竞争都很激烈。硅谷几乎所有成功的企业都是先进入一个小市场然后再进行扩展的，比如亚马逊从一个书店开始，我们有世界上所有的书因此我们的书店肯定是全世界最好的，这是 90 年代起家的网上书店，这是之前从来没有的。之后亚马逊扩展成了一个什么都卖的电子商务公司。eBay 从卖糖果盒起家然后也卖过毛绒玩具最终发展成了一个卖各种东西的平台，非常反直觉的是这些公司通常都是从一个非常小的市场开始，人们通常并不认为他们的创业点有价值。

对于 PayPal 来说瞄准的是 eBay 上的超级卖家，只有大约 2 万家，1999 年 12 月到 2000 年 1 月我们发布了产品我们有种感觉市场也就这么点，这是个很小的市场上面都是屌丝卖的东西都是垃圾，我们为什么要进入这个市场？我们可以为这个市场里的顾客提供更好的产品，两三个月后我们差不多就有了 25%到 30%的市场份额，我们迈出了第一步，有了一定的品牌知名度生意就从这里开始了。

我始终认为这些小的市场被低估了，Facebook 最开始也一样我也经常举这个例子，Facebook 最初的市场只是哈佛大学的 1 万人，它从建立到占据 60%的市场只用了 10 天，这是一个非常好的开始，但这个例子总被商学院认为是非常荒谬的，因为市场太小了根本没有价值，我认为商学院对于早期的 Facebook、PayPal 或者 eBay 的分析是：市

场太小，几乎没有价值。当然如果市场一直那么小的话就真没什么价值了，但事实是他们后来都做大了，成为了非常有价值的公司与此相反的一个例子是进入了巨大市场的公司，在我看来过去十年中很多清洁能源的公司就犯了各种各样的错误，但其中一个共同点就是他们都进入了巨大的市场，从 05 至 08 年的宣讲材料可以看出硅谷中的一些做清洁能源的公司处在美丽泡沫中，开始他们认为自己身处的能源市场市场的价值高达万亿美元，但你只是沧海一粟。这样的处境并不好，这意味着你的竞争者非常多你甚至都不能把它们一一了解清楚，因此你需要创立一个，在小的市场中独一无二的公司，你肯定不想成为第四个线上宠物食品的公司也不想成为第十个薄膜太阳能电池板的公司亦或是帕罗奥图的第一百家餐厅。

餐饮业的价值非常巨大，如果你做一个市场规模的分析可能会认为餐饮业是一个非常适合进入的领域，但大的市场通常意味着市场中有无数的竞争者很难脱颖而出，因此给大家的第一个反直觉的思想，就是进入小市场，进入那些人们注意不到的小市场，那些人们认为没意义的市场，一旦有了一些根基就可以不断进行扩张，进而形成垄断的企业。

第二个——我喜欢研究垄断企业的特点，很难用一个公式来描述它们，我一直认为在科技领域纵观整个科技史，每个时刻都是无法复制的。因此 下一个“马克·扎克伯格”肯定不是做社交网络的，下一个“拉里·佩奇”肯定不是做搜索引擎的，下一个“比尔·盖茨”肯定也不

是做操作系统的。如果你只是模仿这些人是无法企及他们成就的，因此只有那些做着前无古人的事情的公司才有成为垄断企业的潜力。

打开《安娜·卡列宁娜》看到的第一句话就是幸福的公司，啊不对，幸福的家庭总是相似的而不幸的家庭则各有各的不幸。在商业领域则刚好相反成功的公司各有其独特之处，而失败的公司都极其相似，因为它们都没有躲过同样的问题那就是竞争。

垄断公司的其中一个重要特征就是，它们某种程度上垄断了专利技术。我有一个疯狂的原则那就是你拥有的技术，要比排名第二的公司好一个量级才行。亚马逊的书比其他书商的十倍还多，也许不是什么高科技但是他们找到了一种有效的卖出十倍多的书的线上销售方式。

PayPal 出现之前 eBay 上用支票进行结算，需要 7 到 10 天，PayPal 比其快了不只十倍，所以你的公司必须要有很大的改进才行。在某些关键的地方至少要有一个量级的革新，当然如果你能创造出全新的东西，那就相当于一个“无限”的革新。比如说 iPhone 是第一部智能手机，我的意思是也许不能说“无限”但它进行了非常巨大的革新，我认为科技可以被用来进行巨大的改变，我认为网络效应可能会带来一些帮助，随着时间推移可以形成垄断的企业，对于网络效应来说很棘手的事情是开头特别难。

即使每个人都知道这里面的价值但这里有个很难回答的问题，为什么市场对第一个进入的人非常有价值？这可以用规模经济来解释，如果你的公司生产成本很高，边际成本很低，那这就是一个典型的垄断企

业。接下来还有品牌的问题。品牌的观念深入人心，但我却不太了解这是为什么，我从来不投资只注重品牌的公司，但我想品牌的确是会产生真正价值的东西。我想其中有一个——差不多结束的时候，我还会再讲一点这方面的内容。

显而易见的是出于某种原因，软件公司在这方面做得非常好，他们在规模经济这方面做得很好，因为软件的边际成本为 0，如果你能做出一个好软件，比现有的解决方案好很多的话，随着相当大的规模经济，你的公司可以迅速扩张。因此即使开始时的市场很小，你可以让公司快速发展并跟上市场增长的脚步，维持垄断的优势。

关于垄断比较重要的一点是垄断一时是不够的，重要的是能进行持续性的垄断，硅谷中总有这样一种理念要做第一个吃螃蟹的人，但我觉得笑到最后才会笑得最好，你要成为在你的领域里笑到最后的公司，这样的公司才是最好的。微软的操作系统笑到最后已经几十年了，谷歌的搜索引擎笑到最后，如果 Facebook 在社交网站这块也能笑到最后也是很有价值的。

可以这样想这些笑到最后的公司在未来相当长的一段时间内还会继续发展，如果你分析一下这些公司按现值计算的现金流量，看一下他们的利润流和增长率，你会发现增长率比贴现率高得多，公司的价值在未来相当长一段时间内还会继续保持。01 年 3 月我在 PayPal 也做过这个分析那时我们的公司已经运转了 27 个月了，我们当时每年的

增长率是 100%，我们用大约 30% 的贴现率进行贴现，然后我们发现 01 年公司 3/4 的价值来自于 11 年及以后的现金流，不论你对哪家公司做此类分析，结果都是相似的。

如果你试图用这种方法去分析硅谷中其他的科技公司例如 Airbnb、Twitter 或者 Facebook，任何新兴的互联网公司或者 YC 资助的公司，通过计算你会发现 3/4，80% 甚至 85% 的公司价值都来源于 2024 年及以后的现金流这是很远的未来了。在硅谷中我们通常高估了增长率而低估了持续性，因为增长率可以在当下进行衡量可以得到准确的数据，但一个公司十几年后是否还会存在决定了公司真正的价值，这是一个很定性的东西。

如果我们回来看看垄断所具备的特征专利技术、网络效应、规模经济当你获得市场份额形成垄断的时候，这些特征都同时存在于一个特定的时间内但你会想这些东西会一直存在吗，因此这些特征都有一个时间维度，网络效应也具有时间属性，随着网络的扩展网络效应变得更加稳固，因此如果你的公司具有网络效应随着时间的推移你的公司一定会做大并形成垄断。

专利技术一直比较棘手，你想要做出比世上现存的好得多的东西，这样才能吸引人们的注意，这样你才能有所突破但在这之后你不想让别人超越，因此你需要进行创新但大量的创新并不意味着赚钱，大家想一想 80 年代的制造业，你可以做出比别人好得多的光盘和光驱，你

可以席卷全球，但两年后可能有人就会超过你取代你，经过 15 年的不懈努力光驱的性能得到了很大改善，对消费者很有好处，但对于这些生产光驱的公司来说却没什么好处。

对于科技上的巨大突破来说总会有这样的问题，对于你来说当你有所突破的时候你的创新必须是最后一个创新点或者是一个可以保持很长时间的创新之处，然后你继续不懈努力动作迅速以至于没人能赶上你。如果你身处于一个不断创新的领域，其他人也在这个领域致力于发明新的东西，这对社会是有好处的，但通常对你的公司来说则不是好事。

接着我们再说说规模经济之前说讲过了我认为“笑到最后”这事挺关键的，我经常用下国际象棋来举例，国际象棋中白棋先走，白棋约有 1/3 个兵的优势，因此先走是有小小优势的，你想要成为笑到最后的赢家。世界冠军 Capablanca 说过学习国际象棋必须从残局开始，我对此非常赞同。尽管这并不是你需要学的唯一的东西但我们可以通过这个视角来问些问题，比如说为什么这些公司在 10 年、15 年甚至 20 年以后仍然可以保持领先？

接下来我想从另外两个稍微不同的方面解释一下垄断与竞争的思想，我想这是创业的中心思想，垄断与竞争在整个创新的历史中，在科技中提供了一个非常有趣的视角，近 250 至 300 年里，在很多不同的领域科技产生了巨大进步，我们发明了蒸汽机、铁路、电话、冰箱、家

用电器、电脑、飞机等等。在不同的领域都出现了巨大的技术创新，在科学领域也是类似的。近几个世纪里科学界同样产生了巨大的进步，在思考这些问题时，人们通常忽略的一点是， X 和 Y 是相互独立的变量，这些东西之中有的具有非常高的价值，但发明它们的人却没有得到相应的回报。之前我们讲过，你创造出 X 美元的价值并要抓住这 X 刀的百分之 Y ，通常在科学的历史上 Y 的值为 0，科学家从未挣到钱他们总是幻想着自己生活在一个，可以从自己的工作和创新得到回报的世界里，但事实上这是一个彻彻底底的幻觉。

在技术领域各种不同的技术领域同样由于伟大的创新产生了巨大的价值，但创新者却没有从中获利，因此我想如果在科学和技术领域想要获利 必须要抓住 Y 这一部分，但很明显有些人一点也没有抓住。假设你是 20 世纪最伟大的物理学家，你发现了狭义相对论和广义相对论，但你却没有成为亿万富翁甚至连百万富翁都不是，你并没有从中获利。铁路的价值非常之大但绝大多数公司都破产了，因为竞争太激烈。怀特兄弟发明了飞机但也没挣到钱。因此在这些产业中结构的问题是非常重要的，成功的例子实际上非常少纵观近 250 年的历史很多实际上-- Y 值几乎都是 0，科学上 Y 是 0。技术上也好不到哪去因此很少有人能赚钱，在 18 世纪末 19 世纪初，第一次工业革命期间出现了诸如纺织厂、蒸汽机一类的自动化进步，通过这些持续的进步人们提高了纺织厂和制造业的工作效率，每年差不多有 5%到 7%的增长，持续了好几十年。从 1780 年到 1850 年发生了巨大的改变但即使

在 1850 年英国绝大多数的财富还是被土地贵族把持着，工人没有挣到多少钱，资本家也是一样，钱都在竞争中流失了。

当时有几百人开纺织厂这个产业--由于竞争激烈所以赚不到钱，我想，在过去整个 250 年的历史中大概只有两大类公司发明了新事物并赚了钱。其中一类是在 19 世纪末 20 世纪初，第二次工业革命中形成的垂直综合性垄断企业，比如福特汽车或者标准石油公司，这些垂直综合性垄断企业通常需要复杂的协调机制，需要把公司的各个部分以正确的方式结合在一起这样才能获得巨大的优势，这在今天已经不常见了。

这种形式的公司只要能做好价值很大，这是典型的资本密集型企业，但我们现在的思维已经不一样了，我们很难去参与高度复杂的事情耗费的时间太久。我常常想起我在 Paypal 的同事埃隆·马斯克后来也在特斯拉和 SpaceX 取得成功，我认为这些公司成功的关键在于，它们具有复杂的垂直综合性垄断结构，看看特斯拉和 SpaceX 这样的公司，思考一下它们的技术突破很单一吗？它们在很多个方面都进行创新，我不认为它们在改进电池容量方面有巨大突破或是在火箭技术的某方面有巨大突破，它们在单一领域没有巨大的突破。不过他们很善于把各方面的创新整合起来并且垂直整合的能力比其他竞争者都高，特斯拉整合了汽车分销商节省了不必要的浪费。

之前这种浪费在美国的汽车领域经常发生, SpaceX拉拢了所有的转包商, 与此不同的是其他航空公司通常只选择一家转包商, 转包商就会形成垄断控制利润, 这样就使得这些航空公司很难赚到钱。因此我想垂直整合对于技术进步的意义还没有被充分重视, 如果人们意识到这一点会做的更好。

对于软件来说 我想有一点是特别具有优势的, 软件具有极大的规模经济, 很低的边际成本, 这是数字世界与传统世界的对决, 软件可以很快地进行普及, 这对于占领市场是很重要的。因为即使你进入的是一个市场 如果普及太慢的话, 其他竞争对手就会有时间进入市场和你竞争。如果在中小市场中你的普及率很快的话你就能占领这个市场, 这也是硅谷的公司以及软件工业都很成功的原因之一。

我想让大家思考的是人们对于一些创新能挣钱另一些则不能给出了很多不同的解释, 我认为这些解释都掩盖了“创造 X 美元的价值 并获得 Y%”这一实质问题。因此人们对于科学家赚不到钱的解释总是科学界对赚钱没兴趣他们做这个是出于慷慨之心, 如果你总想着赚钱你就不是一个合格的科学家。我并不是说人们不一定要每次都以赚钱为驱动力, 但我想我们应该对这种解释抱有怀疑的态度, 我们应该想想这个解释是否触及到 Y 值为 0 的本质? 科学家所处的环境是不是导致所有的创新产生的价值都在竞争中消耗掉了因此他们才没有赚到钱?

关于软件业的一个错误解释是因为我们看到软件公司赚了很多钱因此我们就认为它们创造的东西是世界上最有价值的。如果 Twitter 的人赚了几十亿美元那 Twitter 的价值肯定比爱因斯坦做的东西高得多，同样地这种解释也忽视了 X 和 Y 是互相独立的变量的事实。软件公司只是抓住了 X 的相当大的一部分而爱因斯坦没有，因此纵观创新的历史微观经济学也就是行业的结构非常重要。有些人获得了巨大的财富是因为他们在行业中的结构正确，没赚钱的人通常是进入了竞争激烈的领域，我们对比不应草率地进行解释，我们可以对此有更深入的理解。

最后我们回到本次讲座的主题“失败者才相互竞争”的概念，这是一种有点挑衅的说法，因为我们通常认为失败者是那些不擅于竞争的人，我们通常认为失败者是田径队跑的慢的，考试中分数不高的或者没考上好学校的，因此我们通常认为的失败者是那些不擅于竞争的人。但我希望大家重新想一想，考虑一下，有没有可能是竞争本身的问题，可能不是失败者的问题而是我们没有辩证地看待垄断竞争的问题，为什么会产生这样的结果？因为人们经常对公司的性质撒谎，我们一直以一种奇怪的方式来解释发生了什么，我想这不仅仅是理智上的盲点更是心理上的盲点，我们在其中被各种各样形式的竞争所吸引，如果其他人也在做同样的事我们感到安心。

“猿”这个词在莎士比亚时期就有了既指灵长类动物也是模仿的意思，模仿是人类的本性像猿一样像羊一样像旅鼠一样像兽群一样，从这些

词就能看出来这是很有问题的，我们需要思考并克服它用竞争来检验有效性是长久以来的一个问题。我们去做很多人正在做的事情并不是因为群体智慧也不是因为这些人证明了这类事情是有价值的，我认为这种跟风的行为是不正常的。

每年差不多有 2000 人跑到洛杉矶想成为电影明星，只有差不多 20 个能成功，当运动员能好一点，因此你很快就能发现自己到底行不行。因此对社会来说损失能少点，你知道吗，你们在来斯坦福之前接受的教育基本都没有什么竞争，坐在这间屋子里的人都是天之骄子与平凡的人进行竞争。你在初高中时期与他人进行的不是平等的竞争，那么问题来了这样不断竞争有意义吗

当人们进入研究生院或者去读博后时这样的竞争有意义吗？亨利·基辛格有句名言描述了哈佛大学的教授职位很稀少竞争很残酷，这描述了学术界的景象。你可以想象那种疯狂的样子为什么职位很少时人们还如此的疯狂？但我想其实这里面的逻辑很简单，当你和其他人差不多时，当你和其他人的客观差异非常小的时候就必须通过残酷的竞争来维持你的优势，通常虚构要比实际的成分多。对于这个问题我有一个自身的例子，在 8 年级的时候一个小伙伴在我的纪念册上写道，我知道四年之后你一定会进入斯坦福，四年之后在高中毕业后，我真的去了斯坦福大学的法学院，最后供职于纽约的一家法律事务所。一个外面的人拼命想进去里面的人拼命想出去的围城，正是由于这种奇怪的原因我意识到这样下去并不是一个好主意，因此 7 个月零 3 天后我

辞职了，当时一个同事跟我说，皮特真为你的离开感到高兴，我就没用勇气逃离此地，其实离开很简单，打开门走人就是了，但很多人却一直为输赢所困，从而错过了重要的有价值的东西。

不论在何领域 竞争确实能让你变得更强，因为你在竞争的同时会与你周围的人进行比较，你会想如何打败身边的人，如何做的比别人更好这样你就会变得更好。我从不否认这一点但是这样代价太大了，因为你忽视了更重要的问题，忽视了什么才是真正具有价值的东西，因此我想对大家说的是不要拘泥于大家都盯着的弹丸之地，也许下一个转角就会遇到没人发现的巨大机遇，谢谢大家。

有人想问问题吗？ 什么？ 嗯，对 ，我用几分钟来回答几个问题，请讲，正如你所讲的更深层次的竞争看起来都是很相似的因为人们会撒谎进行掩饰，那么当一个主意比你的方法要好时，有简单的方法来确定之间的差异吗？ 我考虑这个问题的思路是实际的市场是怎样的？ 要看市场是怎样的而不是创业者编的夸大或缩小的故事，但真实的市场是这样吗？ 因此当你认识到人们有充足的动机去撒谎时，你就会想去弄明白真实的市场是怎样的了。请讲，您提到的哪些方面的垄断在谷歌身上有所体现呢？ 他们在广告网络上具有网络效应，他们的专利技术让他们得以腾飞，因为他们的网页排名算法比当时的搜索引擎好的太多了。此外还有规模经济因为谷歌需要存储所有这些不同的网站，因此谷歌也就有了品牌效应，谷歌具备所有以上四点。也许专利技术

不是那么突出但不管怎么说 4 个要素它都具备了 至少 3 个方面非常好。

请讲，如何把您讲的东西用于分析 Palantir (和 Square)？第二个什么？iPhone 上的——噢，这些公司只是把这些支付系统简单拷贝到移动设备上 Square 和 Paypal，它们的区别只是读卡器的形状不同一个是三角学一个是方形，仅此而已。也许有的时候模仿者没有把形状考虑在内，Palantir 是一家情报公司市场很小，使用的专利技术非常不一样，我们专注于人工与电脑的结合而不是市面上主流的用电脑替代人工的方法，因此 Palantir 做到的是进入小的市场以及拥有专利技术。

请讲，当成立一个公司并设计公司路线的时候我们通常避免创造人们不想要的东西来降低风险，但我认为年轻的发明者有灵感去建立复杂的系统，你能重复一下问题吗？好的，问题是对精益创业有什么看法？就是先建立简单系统，从用户那得到反馈不断改进，而不是建立一个复杂的系统，我个人对此是相当怀疑的，我认为那些伟大的公司都做到了巨大的改变，以此和其他人区别开来。他们通常不会做大量的用户调查，经营这些公司的人有时会有轻微的亚斯伯格症，不容易受别人影响不会被别人的想法或说法所阻止，因此精益创业过多的关注于形式上的重复而没有通过和公众建立沟通来验证实际效果。风险问题也是精益创业需要面对的一个棘手问题因为通常来说你并没有足够的时间来减轻风险，如果你用足够的时间来了解客户需要什么那

你已经错失机会了，当然如果为不重要的事情投入太多精力这也算是一种风险，可能从某种角度来说去法学院念书没什么风险但从另外一个角度来看风险又很高，因为这样可能你一辈子都没什么突破了，因此我们要从各方面综合考虑风险，因为风险是一个很复杂的概念。

请讲，后发优势是否暗示着竞争在一开始就已经存在了？在你开始下棋的时候棋盘上已经有棋子了，大家总是纠结于术语，有些领域受到了人们大量的关注，我要说的是垄断企业，通常是第一个取得突破的企业，你可以说谷歌不是第一个做出搜索引擎的之前出现过其他搜索引擎，但谷歌的比其他人做的好太多了，他们第一次使用了网页排名这样的自动化方法。Facebook 也不是第一个社交网站，我的朋友瑞·哈夫曼在 97 年就建立了一个叫做 Social Net 的社交网站，他们已经起好了名字建立了社交网络，这是 Facebook 出现之前 7 年的事情。他们的想法是在一个虚拟的网络空间充满了阿猫阿狗使用特定的规则来进行交流，让虚拟与现实的世界交织在一起。Facebook 是第一个实名的社交网络，我希望 Facebook 是最后一个社交网站，它是第一个产生重大意义的社交网站，人们不认同它是第一家是因为它只是把不同的东西聚集在一起。

我还有一个问题，好，再说最后一个，如果有这样一个人 在高盛干了六个月后辞职了现在斯坦福念计算机专业，您能不能给点建议让他找到竞争优势？我没有很好的——我不善于做心理治疗所以我也没什么好办法，在哈佛商学院有人做过一个非常奇怪的研究，找一些

反亚斯伯格症的人，这些人极端外向通常没有什么信念与想法，他们成长于温室环境中研究者观察这些人长达两年，在最后这群人成为了一群容易犯错的人，他们想要抓住最后的机会。在 1989 年哈佛的每个人都想为迈克·米尔肯工作但过了一两年他就因为垃圾证券的事进监狱了，他们对硅谷或技术一点不感兴趣，直到 99、00 年左右互联网泡沫达到顶峰之时，05、07 年房地产泡沫时他们又去搞房产还有私人股本之类的东西。

我认为用竞争验证有效性这种倾向太深远了，我不认为有什么简单的心理学公式能够避免此类倾向也没什么能够推荐的，但我首要的出发点是也许只占考虑整个问题的一小部分永远不要低估问题的严重性，我们总是认为别人会受到影响，我们很容易就想到哈佛商学院或者华尔街那帮人，但实际上我们也不能免于此类问题的困扰，我们总是认为广告对其他人是有用的只有那些笨蛋才会相信电视上的广告，但這些广告确实对我们所有人都有影响，因此我们应该学着去克服这种影响，谢谢大家。