

梁文锋内部讲话观点整理

DeepSeek 创始人梁文锋 · 2026 年 5 月投资者交流会（约四小时） · 整理日期：2026-07-26

一句话总纲：克制，是 DeepSeek 最大的战略。不追利润最大化、不抢 C 端流量、不做超级 App、不开源“阉割版”——用一连串的“不”，换取做成 AGI 的最大概率。

一、战略主线：只有一条主线，产品是 AGI 的副产物

1. 现在不是收益最大化的时候。通往 AGI 的路上要经过产品这个台阶，但不需要花太多心思做 C 端、B 端产品；站在技术高位做低一级技术是降维打击，**产品是 AGI 路上的副产物。**
2. 不在主线上的坚决不做：3D、视频生成、世界模型与智能上限关系不大；多模态对 C 端重要，但只是组件，不是智能本身。幻觉被内部归结为“产品问题”，会解决，但不是重点。
3. 现阶段最重要的是 **Coding Agent**；国内最合理的做法是全力做通用 Agent，金融、医疗等垂直 Agent 优先级较低。

二、技术路线：CoT → Agent → 持续学习 → AI 自迭代 → 具身智能

1. AI 现在不缺品味和直觉，**缺的是持续学习的能力。**人类能持续学习，而 AI 做同一件事需要给全所有上下文，这几乎不可能——所以下一代模型必须具备持续学习能力，全世界目前都还没有找到好方法。
2. AGI 路线如爬楼梯：去年的阶梯是 CoT（思维链），今年的阶梯是 Agent，Agent 之后就是持续学习。
3. 持续学习突破后会来到“渐进的奇点”：AI 能完成人类能做的所有事，包括自己研发更前沿的模型（**AI 加速 AI**）；这一步走完才是具身智能。智能的终点可能是具身——因为人的需求不是电脑，而是人力。
4. 先解决持续学习、再用 AI 辅助做通用智能是最轻松的路线；反过来先做具身是苦活。

三、商业化：只赚合理利润，离彻底商业化很遥远

1. API 定价逻辑是“**十个月收回设备成本**”（约六倍利润），不是利润最大化。一款模型价格降到四分之一时公司群里一片欢呼——让大家都用得起，才是把模型做好的目的。
2. 还有降价空间但不继续降：再降需求也不会增加多少，对公司没更多收入，对社会也没更多价值。
3. 低成本是结果而非口号：架构上持续往更低成本走；算力有限时，计算效率高才能训更大的模型。大公司靠加资源，DeepSeek 优先考虑成本效率。
4. 卖 API 吸引力有限：几个人维护即可，没有客服和销售，用户自己来。**一直在商业化，只是不以商业化为目标；**哪怕技术冻结、全力卖 API 也够撑起一家上市公司，“但我们有更大的梦想”。

四、开源：是这个规模公司的 Sweet Point

1. 开源就是让利：对内员工有成就感、公司有凝聚力；对外同行和普通人都受益。AI 最终可能占人类 GDP 的 10%，想独占这个利益一定会被历史抛弃。
2. 开源模型与自部署模型完全一样，不会开源差版本、自用好版本；也不担心别人部署来竞争——创业公司没力量做，大公司难组织，这正是 DeepSeek 这个规模的甜区。
3. 只要你不贪一百倍利润，开源和赚钱就不冲突。第三方自建部署做不到 DeepSeek 的成本，开源反而做大生态蛋糕。

五、行业判断：中美差距在资源不在人才；竞争终局是成本

1. 中美 AI 差距主要在资源（算力有数量级差距），目前落后 12-18 个月；全面超越不现实，**在有取舍的地方超越是可能的。**目标：用几分之一算力把差距缩到 6 个月、3 个月。
2. 人才几乎没有差距——就是同一批人，国内人才不缺；人才短缺是阶段性的。
3. 国内模型公司太多、资源分散，最终一定收敛：每家只拿合理利润的话，两家大公司加两家小公司就够了。**大模型公司不可能拿走 AI 行业大部分利润。**

4. 竞争终局体现为三点：**成本、时间、用户体验**。成本第一（同样质量的服务能以什么成本提供），时间第二（早几个月晚几个月不一样），体验有粘性但不本质。Anthropic 超过 OpenAI 是阶段性的，OpenAI 与 Google 未来大概率交替上升。
5. 不想做下一个超级 App、下一个字节或腾讯：“后面还有西瓜，前面的可能都是芝麻。”去年抢 C 端流量、今年抢 To B 收入，都不是 DeepSeek 关心的事。

六、组织与文化：团队稳定是唯一不能退让的底线

1. “只要能够保持团队的稳定性，我一定能做成 AGI。”这是最大风险，融资最大的作用就是解除这个风险；不愿与任何大厂小厂成为对手。
2. 组织两条线：从上到下“做正事”（希望不超过员工一半时间），从下到上自由研究。一般不太加班——做研究需要松弛感，且足够聚焦、没那么多事要做。
3. 愿景驱动而非 KPI 驱动：愿景甚至不成文，存在于做事的方法和对待世界的态度里。“一个公司最重要的是愿景。愿景不是墙上的标语，不是怎么说，而是怎么做。”
4. “一群平凡的人做出了不平凡的事”：两年前成立时没钱、没卡、没知名度、没号召力。除了愿景，并没有非常多其他优势。

七、投资视角要点（整理者注）

1. 模型层：利润天花板有限、成本为王——利好低成本算力与推理降本链条，警惕模型公司高估值叙事。
2. 算力：中美算力差距是核心矛盾，国产芯片产能问题五年后大概率解决，国产算力替代是长逻辑。
3. 应用层：模型公司主动让利的生态下，应用与 Agent 是价值重分配的方向；终局看具身智能（机器人、人力替代）。

资料来源：据网络流传的 DeepSeek 投资者交流会（2026 年 5 月 20 日）录音转写精编实录（金融界、华尔街见闻等媒体报道）综合整理，未经梁文锋本人确认，内容可能与原话略有出入；第七部分为整理者投资视角归纳。仅供研究参考，不构成投资建议。