

1212

中国大学生
创业节

特别推荐书

不创不青春，越创越老成

趁年轻，创业吧

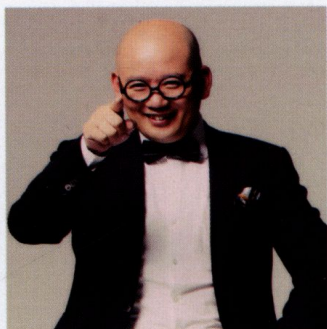
袁岳 著

袁岳写给想在创业
风口上进击的你



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

袁岳



零点研究咨询集团董事长、飞马旅创始人、零点青年公益创业发展中心理事长、独立媒体人、学者。

1992年创办零点研究咨询集团，从民意调研走向互联网化的交互数据服务，提供专业市场营销咨询；2011年成立飞马旅，致力于创新服务业。



与作者交流请扫描以上二维码

1212

中国大学生
创业节

特别推荐书

不创不青春，越创越老成

趁年轻，创业吧

袁岳写给想在创业
风口上进击的你

袁岳 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《趁年轻，创业吧》为创业者提供了创业行动逻辑要点路线图，以两大主线为线索：一条线是创业者如何由个体的人，通过创业，转变成一个组织人；另一条线就是创业本身的发展过程。每一个创业者都可以按照这个路线图去衡量自己目前处于什么阶段，下一步还需要去完善什么地方。你的创业尝试也许成功，那么你可能站在自我认同与社会认同的中心，但即使不成功，创业历程所带来的另外一些方面的收获足以补偿你在某些方面的失落。

图书在版编目（CIP）数据

趁年轻，创业吧/袁岳著. —北京：机械工业出版社，2015. 12

ISBN 978 - 7 - 111 - 52470 - 0

I. ①趁… II. ①袁… III. ①职业选择—通俗读物
IV. ①C913. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 296911 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：解文涛

责任编辑：解文涛

责任校对：舒莹

责任印制：乔宇

版式设计：张文贵

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 230mm · 12.5 印张 · 1 插页 · 145 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 52470 - 0

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

不创不青春

我有一个哥哥是 20 世纪 80 年代中国改革开放时期最早的一批创业者之一，他就是“不听话”、自己折腾的典范，差不多在我记忆里面，就是一个反面典型——整天在外面跑市场，没完没了做生意，跟谁说事来往都要签个协议，一不小心就会听说他亏了一笔。我们有很多方式度过我们的青春，可以做一个乖乖的大宝宝，听爸爸妈妈的话、向老师学知识、在老板的领导下从事规范的工作；我们也可以特立独行、独来独往，凭一技之长、靠自己的专业能力做新一代的自由职业者；当然也可以领头、参与或者跟随创业。创业这件事情，在过去的很多年里都是小众甚至是例外行为，创业者不是我们中的传说就是我们中的另类，因为在历史上创业是与高成本、高风险、高付出联系在一起的，它当然不是家长们、老师们与大部分习惯了中庸与秩序的尊长们的优选；但是今天互联网与服务经济的发展，改变了创业门槛的高度、创业机会的分布密度与创业资源寻找的容易度，这样创业也就逐渐成为一种大众与常见的行为。

青春是个美丽的词汇，它富有想象力、激情、可塑性与创造性，我们每个人的青春不只是一个静态的年龄段，最重要的是一种发展的状态——我们是开放地学习、模仿、追求、确定目标、尝试、练达，还是封闭地被训练、听话、被安排与被代表？我们是按照爱我们或者管我们的尊长的意见，使自己成为他们心目中典范的翻版，还是成为一个在自己的探索与行

动中发现的自我、一个在不断交往与服务中更加对人设身处地的大我、一个有团队意识与实践经验的管理者与一个创造了超越自然人的法人领导者？我们按照小我、大我、团队、组织、社会作为横坐标，把发现、准备、启动、成长、练达作为纵坐标，来把我对于自然人与法人在创业进程中的成长需要与发展要点，分布在这两个轴构造起来的四个象限里面。这个架构，体现了我们扩展自我、建造组织的创业征程，是对于我们的塑造，也是对于更多的在我们组织框架中的人的塑造，也是对于以不同的方式与我们接触的人的塑造，创业型的塑造方式总是充满神奇与魅力。

本书不是一本创业成功学著作，更像一本煽动大家去创业的传道书，因为我相信青春的能量与每个人所具备的潜力。你的创业尝试也许成功，那么你可能站在自我认同与社会认同的中心，但即使不成功，创业历程所带来的另外一些方面的收获足以补偿你在某些方面的失落。

| 目 录 | Contents

第一章
确立独立的自我
001

前言 不创不青春

- 01 你的财富就是你自己 // 001
- 02 放出里面的我 // 003
- 03 从“妈我”到大我 // 005
- 04 在爱好的天空下行走 // 006
- 05 从追求到将就 // 008
- 06 找到个人核心竞争力 // 009
- 07 经营自己的独立人脉 // 011
- 08 重视个人的营销 // 016
- 09 创业从学好体育开始 // 017
- 10 赶紧动手 // 019
- 11 收获每一件细小的快乐 // 020
- 12 用重压逼出能力 // 021
- 13 高调才有戏 // 023
- 14 化被动为主动 // 024

- 01 学习接受他人 // 027
- 02 人就应生而妥协 // 029
- 03 多补台少拆台 // 030
- 04 个人魅力的内核 // 031
- 05 宽待不敬的言行 // 033
- 06 无用之时见人情 // 034

第二章
构筑容纳的大我
027

目
录

- 01 做大哥是有讲究的 // 047
- 02 我的带头思路 // 048
- 03 足够柔软的管理 // 051
- 04 合作伙伴的伦理 // 053
- 05 交互机制的泛化 // 054
- 06 管理中掌握好高低球 // 055
- 07 创业者是复数 // 057
- 08 混创的神奇 // 058
- 09 两岸创业青年的互补性 // 060
- 10 耐心是最好的老师 // 061
- 11 严肃的沟通艺术 // 062
- 12 创业西游记 // 064
- 13 创新创业中的跷跷板 // 065

第四章
做法人组织的领导者
068

- 07 与不喜欢的人交往 // 035
- 08 与陌生人聊 1 小时 // 036
- 09 通情之心很重要 // 038
- 10 留学生的防边缘化 // 039
- 11 像成人一样思考做事 // 040
- 12 创造网络影响力 // 042
- 13 学会服务他人 // 043
- 14 邂逅创业风格 // 045

第三章
营造合作团队
047

- 01 领袖的 3P 道理 // 068
- 02 80 后的新领导 // 069
- 03 丰满领导力的维度 // 070
- 04 站在顶端的管理态度 // 072
- 05 与年轻的管理对象打成一片 // 073
- 06 领导是个特殊的角儿 // 074
- 07 领导者的日常管理自检 // 075
- 08 柔性权利与交互设计 // 077

- 09 像网络一样领导人 // 078
- 10 做识时务的新领导者 // 079
- 11 网络时代的女性领导力 // 081
- 12 与员工推心置腹 // 082

第五章
与社会互动
084

- 01 见识的意义 // 105
- 02 重视情景性知识的学习 // 107
- 03 大学生动手做公益 // 108
- 04 我们需要更多未来知识 // 110
- 05 大学生积累资源的方法 // 111
- 06 社交需要成为生活常态 // 113
- 07 我们需要示范 // 114
- 08 在校看社会角度 // 116
- 09 成功其实有捷径 // 117

- 01 中国青年有更多创业机会 // 084
- 02 一个精致的创业学院 // 085
- 03 创业服务中的服务逻辑 // 087
- 04 减弱行政化才是出路 // 088
- 05 看日本的服务业 // 090
- 06 通识 + 职业技能的教育 // 091
- 07 向其他天使学习 // 092
- 08 学习美国好模式 // 094
- 09 在上海创业的利弊 // 096
- 10 学习珠三角的创业服务 // 098
- 11 用更加开放的思维创新 // 100
- 12 更多机构要为创新创业补钙 // 101
- 13 创业空间服务的逻辑 // 103

第六章
发现创业的基石
105

第七章
要创要准备
120

- 01 从小到远的逻辑 // 142
- 02 请考虑娩出型创业 // 143
- 03 在知识的节点上创业 // 145
- 04 借妈妈的钱创业 // 146
- 05 创业差的不只是钱 // 148
- 06 创业过程处处是险境 // 149
- 07 开始创业的最佳时机 // 151
- 08 为网络创业寻找立点 // 153

第九章
在成长中突破
155

- 01 为不确定的成功而准备 // 120
- 02 创业前 24 个常见问题 // 121
- 03 创投：为何模式比人重要 // 127
- 04 创业是场马拉松 // 128
- 05 洞察 O2O 的未来趋向 // 130
- 06 产业互联网化中的机会点 // 131
- 07 来点平凡的创业 // 133
- 08 创业的机会都是闯荡出来的 // 134
- 09 90 后必须创业 // 137
- 10 女性创业的网络化优势 // 139
- 11 单品创业时代的到来 // 140

第八章
开启一场创业长征
142

- 01 创业模式进化论 // 155
- 02 成长的规则 // 156
- 03 服务变化的新阶层 // 158
- 04 与陌生消费者交互 // 159
- 05 全流程交互的方法 // 161
- 06 泛合伙时代到来 // 162
- 07 创业者选择投资者 // 164
- 08 爽点才是突破点 // 165
- 09 欢迎你来合伙创业！ // 167

- 01 商业领袖的沉潜之道 // 169
- 02 领导者的策略 // 171
- 03 服务型产品的响应度 // 173
- 04 服务进化正在加速 // 177
- 05 消费者尖叫的三重境界 // 178
- 06 领导力意识如此重要 // 180
- 07 服务设计创新机制 // 181
- 08 企业家精神没那么宏大 // 184
- 09 领导者避免灯下黑 // 185
- 10 未来产品的服务化 // 187
- 11 从未来倒看自己的领导力 // 189



第十章
成为练达的创业者
169

第一章

确立独立的自我

自我虽然不是一个最高境界，却是确立事业方向的必需出发点。

——袁岳语录

01 你的财富就是你自己

孩子，如果你现在就想拥有很多的钱，这不是坏事。因为只要有一些你想要的东西，那么你就有了前进的动力，也有了前进的目标。有的人想要去很远的地方，有的人想长得很漂亮，有的人希望自己成为大明星。他们和你一样，有想法的人都是生活有意义的人。

但有了理想还不够。在这里，我还要告诉你五件事情。第一件事情，如果你想吃苹果，就要种苹果树；要种苹果树就得有苹果籽，还得有土地、肥料、水与阳光。有人赚钱是因为发明了很棒的水稻，像袁隆平；有人赚钱是因为设计了很新的模式，像携程的四个创业者；有人赚钱是因为选对了要投的公司，像巴菲特。那么，你将来靠什么挣钱呢？是特别的眼光？是特别的见识？是因为相信勤奋总能做出点什么？还是擅长社交而找到贵人相助？也就是说，你要从你的目标往回找，看看最后你要在哪件事情上

开始为你的未来奋斗。然后，你就可以开始做基础的工作：选种、培土和考虑适当的作业技能。记住：不种苹果树是没有苹果吃的。

第二件事情，现在很多人都想挣钱，但是真正成为有钱人的并不多。原因在于想挣的钱越多，那么必然承担的风险越大，要适应与掌控的情况越复杂。换句话说，挣钱的道理其实不是显而易见的，今天很多人挣过的钱，以后用同样的方法也许就挣不到了。因此真正挣得到钱的地方是隐秘的，也是不同寻常的，甚至是与常情不一样的。所以很多会挣钱的人在孩子时代，往往是调皮的、有自己主见的、对很多事物好奇的、经常去探索自己感兴趣的東西的，甚至是爱探险的、有勇气的。因为只有这些，才让你对一些自己不确定的事物去探索与熟悉，培养自己面对不确定性，也就是面对风险的胆魄与从容性。只做一个乖乖的孩子，与你的财富梦想可能是背道而驰的。

第三件事情，获得与管理巨大的财富，需要你是个具有强大决策能力与管理能力的人，也就是说你要有自己看待问题的逻辑、想法、做法与决断力。无法想象一个仅仅在等待爸爸妈妈与老师意见的同学，能具备这样的潜质。我们需要有自己的见识，有自己的选择，有自己的行动，有自己的经验，还包括自己的错误，以及为自己的错误承担责任的勇气。我一再告诉自己，领导者强大的自我是其能够带领别人、让其他人与他一起工作，并且让更多的人信赖他的基础。我们要留意这个强大的自我，也要谨慎地对待家长、亲友、老师剥夺与压抑我们的言语和行动。

第四件事情，是我们需要有很好的社会联系。在一定程度上，我们的财富是人们愿意我们拥有的财富的总量，这个“人们”包括了合作伙伴、员工、同行、消费者与客户、政策制定者等。财富量越大，我们需要对付的关系越复杂。因此我们需要从小留意并积极学习与陌生人交往的方式。

其实，与很多年长者教导的简单防范陌生人的方法相反，孩子与陌生人的交往其实更容易获得信任。因此，我们需要在很小的时候积极交往小伙伴、帮人家一点小忙、把自己的好处让一点给别人、向陌生人微笑与打招呼。记住，只有足够的交往与考虑足够多的其他人，你才会由小我变成大我，而在大我里面隐藏了我们得到其他人认同与资源的财富奥秘。

第五件事情，不要把小时候的考试成绩看得那么重，其实年轻人最可贵的是想象力、创造力、敏感的自我与乐观的行动力。所以我们在必要的学习之外，需要很会玩，很会自己动手整点与别人不一样的东西。我们想到的新东西就试试做一下，而且当别人对我们批评与提意见的时候，不是简单地说好，而是要别人提出理由，用你的理由与他的理由沟通。财富梦想需要的不是一个会考试的孩子，不是一个乖宝宝，而是一个充满想象力，不断前进，充满好奇，也充满感染力的生动活泼的人。往往我们在很小的时候，都有这样的形象，到后来很多人徒然留了个贪财的欲望，而把那个富有魅力的想象丢失了。那时你不是离财富更近，而是更远了。

财富没什么神秘的，依照我们的天分，我们大部分人都不会限于贫穷。我们很多时候遇到的困境是因为失去了自我，从而失去了发展的金钥匙。亲爱的小朋友们，留意别丢了你们都有的那把钥匙，也别让爸爸、妈妈、老师、朋友给弄丢了。君子爱财，取之有道，而“道”就在你的脚下。

02 放出里面的我

在网游《第二条命（也有译“第二人生”）》里面，玩家以 Avatar（阿梵陀）的人格身份开始与体验自己的第二条命，许多玩家在那里找到了兴

奋、价值与快乐，即使他的第一条命在这个世界里并不光鲜。而更多的富有想象力的第二、第三、第四生活空间还可以让我们体验自己第二、第三、第四条命的精彩或其他际遇。

我们每个人都有或几个另外的自我，那个自我比我们实际表现的自我可能更年轻、更美丽、更有权势、更温柔、更有知识等。有的人甚至给予那个自我的关心与在乎超过了显性的自我。需知我们许多时候是按照内在的那个自我塑造与表现自我，甚至按那个自我的标准去消费、娱乐与寻找伙伴资源的——如果我们认定自己心理上更年轻，我们就会用更具有年轻风格的产品，或找更年轻的对象；如果我们认定自己是更有诗意的，那么我们就更欣赏与选择有文学气质的朋友。在合理的人生中，我们选择的游戏角色、品牌、标志符号都是那个里面的自我在外面的体现。

如果我只表现作为研究咨询公司老总的一面，那么大家就会把我只看作那样一个专家，但在自我层面，我知道自己远不只是以这个为满足的，我的内在的自我中有乐意表演、表达的成分，所以在我做的主持人、教师、博客写作者的角色里面你可以感到更加丰富与多面的我。释放自我是一种技能——有许多人的内在自我一直是隐秘的，因为他/她从不让里面的自己表现出来，所以其他人甚至他自己都很难区别那些内在自我的真面目；而另一些人则会把那个自我表现在社会关系中，并渐渐为人们感知到此人有另外面的色彩、品位与风格。一个人如果在这种释放中慢慢学会了更多的交往、沟通与表达的技能，就在表现里面自我的时候更自信、随和与豁达。能做到内外如一、收放自如、多重的自我一致并不容易。但我们里面的那个自我需要释放，因为囚禁在暗房中的滋味并不好受，他/她期望获得与外面的那个我一样的待遇，即便表现的地方是在一个小圈子朋友中、一个网络游戏中、自然环境的旅行中。表现里面的自我，是一场丰富与平衡自己

的训练，也是一场让我们体验健康与快乐自我的实验。大胆地表现里面与外面的自己吧，因为那是一种让我们放松、丰富与幸福的技能。

03 从“妈我”到大我

心理学中有本我、真我之类的划分，我个人觉得这种分类不适合解释现在年轻一代中出现的某些现象。有一种自我是自古就有但以现在为甚的，就是在父母对于孩子长期过度期待、要求人格替代和决策替代后，形成孩子在自我意识、个人爱好、职业选择与生活决策的时候要以父母的意愿为自我决定的依据，动不动就来一句“我妈要我……”，有些朋友甚至到了而立之年依然没有自己拿主意的习惯与能力，而唯爸爸妈妈的意见为意见，形体是自己的，而核心的主意总是爸爸妈妈的，是为“妈我”。

在“妈我”之外，我们习惯了考试，习惯了因为各种原因在家长或者他人决定的专业中学习，习惯了在一个阴差阳错而造成的工作机会中工作，虽然也许这个局面不是自己喜爱的，却是在实际中经历与感受的，不知道自己另外更喜欢什么，更能做点什么，时间长了就觉得我也就是会这个、知道这个、能对付这个，也就被眼前的“这个”套牢了，也就觉得自己就是“这个”了。我把这个实际上形成的自我接受称为“实我”。

第三个我往往是隐而不现，只在偶尔的灵光之下乍现，可能不那么真切，不那么全面，不那么确切地敢认定的我，那个我里可能有自己曾经最想玩的东西，有最让自己心动的感觉，有刺激自己热血沸腾的理想，有让自己很好奇而急于去尝试的那种冲动，甚至有让我觉得一生能在“那个”

上面有成就才不枉此生的价值感。我把这个叫“真我”。

而在我们那个很个体的自我之外，我们也有合群、接纳、宽容的能力，有领导、驾驭或者被领导、被驾驭的愿望，有策动、协调、整合而成就群体之事的追求。也就是说，很多时候我们的向往不是个体的向往，而是作为一群人中的一分子而有的对集体和团体的向往，这样的向往是超越个体之我的，我称为“大我”。

我们虽然是父母所生，人格形成也被以父母为核心的家教所影响，但我们在人格上并不属于父母，而是独立的个体，因此“妈我”是不应该的，是错误的；而听天由命的“实我”如果不是基于“真我”而来，则实际上是我们为自己设定的监狱，年轻的时候不能那么早接受“这个”为结局；探索真我永远不嫌太晚，我经常感慨那些四五十岁了还在寻求新的事业机会、创业的朋友，他们才真正活在一生追求的价值之路上，而那些超越了个体自我，能在群体中找到与实现“大我”的年轻才俊更值得我们钦佩。

04 在爱好的天空下行走

这个世界上有很多的可能性，我们在有所见识以后，往往会对不少可能表现出本能的兴趣与偏好，但这还不够，在我们进一步接触与具体体验以后，我们能够辨识与确定哪些属于我们更愿意去多接触甚至长期体验的机会。这种事实的存在，一旦带上了我们的兴趣与倾向，我们就界定其为自我认同。自我认同是确定这个世界与我们的主观关系和客观关系的疆界，有了自我认同，就有了属于我们的主观疆域。

这些实际上的很多可能中，有些可能更有财务上的表现能力，有些可能更有艺术上的成就能力，有些则更有政治性的地位感。不考虑我们的爱好，那么这些可能因为我们重视的社会维度的差异而得到不同的排序，我们的亲友和老师给我们推荐学校、专业、工作岗位是有不少的客观考虑的，这些考虑所基于的依据往往就是在某个维度上的价值。我把这类得到一定的社会流行度或者得到特定范围社会关系肯定的事项称为社会认同。在有社会认同的时候，在某个时候给我们一种集体归属感与安全感，但是如果没有自我认同，我们即使得到了这样的机会，依然会询问自己的幸福感与快乐感。有位网友总结得好：只有自我认同，似乎就像背叛社会；而只有社会认同，又似乎出卖了自己的灵魂。

很多人把自我认同与社会认同对立起来，是的，很多时候两者之间的共同点不多，但也不是没有，只有我们把自我认同的范围进行扩展，同时又主动把社会认同的范围进行扩展，最后这两者之间的交集才让我们产生在职业选择中的最佳状态：职业幸福感与职业成就感相结合。我们努力造就的是，不要去选择社会认同与自我认同都不存在的职业；其次我们要在走投无路的时候去选择有社会认同没有自我认同的选项；最后剩下的就是最好的选项：自我认同主导或者自我和社会双重认同。而在我看来，目前在职业教育与情感问题上的自我认同是非常薄弱的，因此我们需要重视、培养、壮大与高举自我认同的旗帜，这才与我们今天强调幸福社会的努力方向一致起来。

我们要在爱好的天空下行走，而不是在秩序、稳定或者道德要求这样的旗帜下行走，因为只有爱好才能让我们成为一个积极、主动、励志与不断进步的人。

05 从追求到将就

我今天做的这个工作是我小时候没想到过的，我想到过的是做作家、当官、当军队指挥官，即使这样，我今天的工作能够兼顾对于国内外各类事务管理的解决方案选择，同时有大量的报告与书籍可以写作，同时我多少也是在领导着一个团队，这不是我小时候的职业理想的简单体现，但是却包含了那个时候理想的主要元素。我把这个世界上的活分三个层次：第一个层次叫热衷和爱好，不管你们喜不喜欢，哥们儿就喜欢大便，我就是要做粪石学专家，谁也挡不住；我就是不爱上学，就是喜欢做点小生意，谁也挡不住。第二个层次就没那么高的程度，但是我就在某个领域积累了很多东西，后来发现这个领域中我就是比其他人强。我靠它吃饭可以，这叫特长。第三个层次就叫作将就。我们所有人中，一共大致有 7000 多种职业，这是写在职业大典里的。其中大约只有 18 个职业会出现在 10 岁以前小孩子的理想中。就是说，你问小孩子你长大后想干什么呢？通常都是集中在这 18 个职业中。但是另外 7000 多个职业是干嘛的？后来都是将就的。有哪个小孩从小就说，我长大的理想就是做一个捡垃圾的人？有哪一个小孩会说，以后我就是做个开东风卡车的司机？有哪个小孩会说，以后我当管道修理工？很少。你看这些职业大部分都是后来将就了。

我知道对于很多一个劲儿地在考试中找感觉的同学来说，有一部分同学都快找不着理想了，因此就没有热衷和爱好。通常如果你发现热衷和爱好也很难找的时候，你至少要把握第二个，就是特长。特长就是在某个领域累积得较多，比如你很能讲话，有推销的经验。如果这两个都没有的话，

那就只能将就了。将就，如果你稍微有点人脉关系，起码还能将就。如果你这三个都没有的话，麻烦就大了。如果我一定要给大家画一个大致的岗位图，每一百个人当中的，大概有两三个人是可以生活在兴趣和爱好当中的，他们通常是领导者。有十个到十五个人左右，他们有特长，通常是骨干。而有八十个或者更多一点的人是将就的。可能没有一个人是从一开始的时候从内心愿意将就的，但如果我们找不到自己爱好，什么事都让父母做主，自己又不愿意勤快地去体验，主动积极地去积累，那么将就就可能不可避免地发生。

06 找到个人核心竞争力

我们用上大学学的那一点儿知识，想在某个领域出人头地是很难的。比如学财政、学金融，凭大家在学校学的那点儿东西就想在金融界混出样来几乎是不可能的。但是，如果你换一个思路，把那一点儿金融投资的“三脚猫”知识用到文化创意领域去，人家就会认为你是一个人才，因为他们不懂金融投资。学会计的人就得去搞品牌，因为搞品牌的人很多都是假把式，只知道花钱，算不出收益，不懂得分析。当你做了几个品牌并研究过之后，就能发现不同品牌的财务收益率是怎样的，营销老总就会觉得你很牛。

所以，同学们千万别把在本科学习的那点儿东西太当一回事，你只是碰巧有了一点儿系统的概念而已。在用的时候，你最好找一个喜欢的领域去用，找一个不同的领域去用。

那我们怎么去找这个领域呢？我希望同学们在学校里做三件事来打开

自己的职业大门。第一件事：在学校里至少接触三、四个职业，养成职业见识。无论是去做公益活动也好，去实习也好，还是去做社会访问也好，你要亲身去接触这些职业。比如说职业访问，不要说我舅舅是公务员，我就去访问他。一般来说，外甥看舅舅是看不清的。你要搞清楚陌生人的情况，这才是最重要的。好比你把东西卖给你妈妈，无论她说好还是不好，那都是不准的。我们在做科学调查时，首先要把亲戚排除在外，其次要把自己认识的人排除在外，然后把专门做这行的人排除在外，只以陌生人为访问对象。寒假是做社会职业访问的好机会，因为大家要拜年，会遇到各种各样的人，有的人是公务员，有的人是老板，还有的人是做投资的，等等。这时，你就可以对某些你想了解的职业做一个访问，这是完全可行的。

我们还可以通过不同的方式来了解自己感兴趣的职业，比如，把你的暑假利用上，去实习。如果你刚上大一，那你就有3个暑假可以用，可以了解3个职业。再比如校外的公益项目，你也可以通过它来了解更多职业。北京师范大学有两个协会：一个是白鸽协会，可以帮助民工学习电脑知识；另一个是帮助盲人使用互联网的协会。它们不仅是公益项目，还得到了来自微软等企业的赞助。北京中医药大学有一个学生组织，建立了一个叫“数字爷爷”的项目，动员小孩子们教爷爷奶奶上网。北京“信息办”认为这个项目不错，就和学校合作了。还有，你也可以通过社会访问来了解职业。我们对于一些真实的工作需要有真实的感受，这不能靠想象，而是要有真实的体验。通过这些途径，我相信大多数人能选择出自己相对喜欢的职业。这是第一件事：职业见识。

第二件事：至少找一份工作考验一下自己的职业极限。什么叫职业极限呢？很多同学跟我说自己没时间实习，在学校里就已经很累了。其实，这就更需要去实习。如果你做一件事情觉得很累，最好的方法就是再做一

件事；如果你做两件事觉得很累，最好的方法就是做第三件事；当你把第三件事做下来了，再回头去做一件事的时候，你就一点儿也不会觉得累了。这就是我们感受生活的方式。我得歇会儿，我要睡一会儿，结果只会越睡越累。睡懒觉的人都有这样的经验：上午10点没有起床，再睡一会儿，结果睁开眼睛的时候已经到下午3点了。我没有听说过谁到了下午3点还神清气爽的。趁着年轻、有资本，现在就去考验极限吧。无论以后干什么，这些经历都会让我们受益无穷。

第三件事：去接触社会。任何职业都有专业性。学校的老师很少接触社会上的百态人生。所以，我们要去接触社会。

07 经营自己的独立人脉

现在几乎做所有的事情都需要人脉。以银行柜员为例，需要拉储户，而其本质就是社会人脉，就是社交！很多人都说，人脉我不行，因为我爸不行、我妈不行、我姨不行、我舅不行……我怎么能建立人脉？我这里说的人脉，是你的独立人脉。

以一个普通的银行柜员为例，一年要拉多少储蓄呢？正常情况下是3000万元左右。我在微博上认识了一个粉丝，她从澳大利亚回来，让我很佩服。按理说，她在国内的人脉肯定不行。她现在在某银行浙江某支行当客户经理，一年拉了4亿元的储蓄。我觉得这个人挺牛的，得见见。

正好我在做飞马旅，扶持服务业和创业企业，在浙江有一个创业企业专门做农村休闲酒店。我去见我们的创业企业老总时，顺便见了她。结果没几分钟，她就和那位老总聊起来了。她跟人家说：“我觉得我们应该合

作。”老总说：“合作嘛……有很多银行要跟我们合作的。”意思是要稍微有点儿门槛。于是她问：“你们是干什么的？”老总说：“我们是经营休闲酒店的。”她说：“好，我给我妈买个卡行吗？”其实这个卡只花了四五千元。买完卡之后，她说：“我买你的卡，你把钱存我们那儿。”人家就存了。她的反应非常快，只要是个关系就可以联系上，只要是个菜就到菜篮子去，就这么简单。

后来，她招了好几个刚刚毕业的学生。一次，她跟我抱怨：“现在的‘90后’咋回事儿？脑子都反应不过来。”我问：“怎么了？”她说：“让她干什么事儿，找人找不到，办事办不了。”我问：“那为什么？”她说：“就是因为他们都是年轻人。”我说：“很对，年轻人都是这样的。”这挺有意思的，银行在招人的时候要找专业对口的，所以招来的都是学金融的，结果反而都是反应不过来的。

为什么呢？因为他们要干的那个事儿不是他们学过的！就算考试考得再好，还是反应不过来。考试考得好，不就是一个标准答案嘛，但是你不知道下一个和你吃饭的客户会是做什么的。这个人是创业的，另外一个人是开煤矿的，对不同的人，与之说话的方法可能都不一样。对我们来说，最大的考验是：如何建立自己的独立人脉？

其实，建立独立的人脉也没有那么困难，通常只要你能合群，人们就会与你进行最低限度的交易和合作。比如，有很多人本来就想买一份保险，而你正好又是做保险的，就不要使劲地推销。先读个EMBA，然后把这个班上的同学都发展成你的客户。这样，先投入，就会有产出。

先行投入是需要有支付的，这就是为什么在美国教育中，大家在孩子很小的时候就让他去做公益。这真的是要孩子以后做一个专业的公益人士吗？不是的。那些孩子后来多半没有专职做公益，但是公益让他们懂得了

先行投入，而先行投入就能建立自己独立的社会关系。比如，到了一个地方，你能主动关心别人。

上次我们有一个关注弱势群体的黑苹果聚会，有人问我：“袁老师，我最近又没有工作了，我该怎么办？”我说：“请帮助其他人。”另一人问：“袁老师，最近我失恋了，怎么办？”我说：“请帮助其他人。”再有一人，他问：“袁老师，我觉得我身体不是很好，你说我怎么办？”我说：“请帮助其他人。”他们就说：“哎哟，袁老师，你怎么老让我们帮助其他人呢？我们已经很弱势了。”如果你在很弱势的时候还能帮助其他人，你就能感动别人。

《圣经》里讲了，一个贫困的妇人把她仅有的4个小铜板都捐出来了，她的爱心就比其他人都大。以爱的力量来说，这个妇人的力量比拿出很多钱来的人力量要大。

我们说话的时候，有的人用耳朵听，有的人却是用心听。要知道，感动人的事情不是很多，我们被感动的机会也不是很多，但是一个人的先行投入就能感动人。哪怕大家一起出去，吃饭的时候，你抢着掏钱请客；或者你从家里回来以后带了好吃的东西，分给大家一起尝尝。不要自己一边说好吃，一边还一个人吃，其他同学就可能在心里说：“噎死你！”古人有句话说：“千夫所指，无疾而终。”

相反，如果所有人都祝福你，情况就大不一样了。比如说哪怕今天你给大家一人发了一颗花生米，特好吃，即使就吃了一颗，大家也会记得你请他们吃的花生米。只要是吃了的人，在被先行给予之后就会产生社会债务心理，这就是我们常说的“吃人家的嘴软”。

在社会上，你帮了人家一下，表示了一下善意，人家自然就会有社会债务心理。这种心理就会让人们想要回报你，而且这个回报的方式是很奇

妙的，他有什么，就会把自己的资源用特别低廉的成本给你。

比如，一个开餐厅的老板很迷周杰伦，正好你有两张周杰伦演唱会的票，于是把票送给了那个餐厅老板。他的反应是什么？“以后把哥这儿当食堂，想吃就吃，想喝就喝，你给钱我跟你急。”这就有一个特点，你把自己的资源给别人的时候，别人会用很低的成本把自己的资源回报给你，这就叫资源差调。当人们先行给予的时候，就会得到很多的帮助。

我经常这样做。我在做飞马旅之前，基本都是做公益的，我经常给同学们开讲座，但不收出场费。正常发展的话，十多年以后，同学们中间有的人当银行行长了，再遇到的时候会说：“袁老师，15年前我听了你一节课。”这个时候，万一他有个单子，就会自然而然地优先给我，这就是长线交易。

如果说，今天我到一个学校去演讲，跟负责人要出场费，讲价还价，最后以7000元成交。学生就会说：“你知道吗？袁老师给我们讲课还收钱，半天的出场费居然要7000元。到我们学校一回，还要拔完毛才放手，真是的！”听到这样的话，同学们就不会产生太多的兴奋感。

所以，先行投入也有很多的表现机会。我们说的公益，就是一种个人的文化和素养。公益的本质就是帮助其他人，为大家好。其实，这个到最后也是对你自己好，因为你有可能借此建立独立的社会关系。就像前面讲的那位朋友，她买了一张别人的卡，然后别人把钱存在她那里，这就实现了一个交易。这就是独立的社会关系。

我们在社会关系很简单的时候需要建立人脉，当我们有了一些人脉的时候，是不是可以随时使用呢？比如，你认识王石，是不是就可以随时请他出席活动，或者要求他为你买的万科的房子打折呢？

总体来说，我是一个建立人脉远远多过使用人脉的人。很多认识的朋

友经常跟我说，有事情吱一声。但我基本上相信做事情要靠自己的努力，能不找人就尽量不找人。

原则上，我找人帮忙就是这样四种情况：一是到一个人生地不熟的地方，找人一起吃个饭熟悉下情况；二是受人之托一起约个朋友吃个饭，这个托也必须是非常要好的朋友或者老同学之类的人；三是业务经营或者项目工作中遇到有人找碴儿，不找个朋友会受很大的委屈，也正好有朋友是比较熟的，可以打个招呼；四是有亲友必须找专家治疗的情况。

以下几种情况是很多人通常会找人，而我不会去做的：一是托人进学校或者找工作，尤其是看不出孩子有什么能耐，只是凭点儿关系愣找关系；二是托人拿项目或者找业务；三是为了得到社会地位而去请托朋友打招呼；四是为亲友违法犯罪的事情去请托放水。人在什么情况下都去用人脉，就会让自己的朋友承担沉重的负担，因此人需要有一些原则，作为自己使用人脉的约束与规矩。

当然，人脉当用还是得用。有人甚至说，人脉好像雨水，不用也就过去了。以下有一些使用人脉的规则供大家参考：

一是使用人脉应该注意要适当回报，有些人从不帮人，要人帮助的时候就让人挺尴尬的。人情讲究来往，不能一味索取，也不能过度不平衡地使用人脉。

二是使用人脉的时候要注意留下一定的空间，即使是朋友，也没有帮助你的绝对义务。因此我们应让别人在方便或者不很麻烦的情况下帮助我们，这是一个礼仪，也是一个合理得到帮助的诀窍。

三是要注意平时没有利害关系时的交往与助人，这样我们就有了在必要之时利用人脉的自然条件，甚至有点儿事情人家要争着帮你点儿忙。所谓“有者不难，难者没有”的道理就在这里。

四是使用人脉要心怀感恩，即使以前你帮过别人，也永远要用感恩别人对你的帮助。

五是体谅朋友的难处，如果一时半会儿朋友帮不上你，也要安然对待，还要感谢别人。长此以往，别人才觉得以后应该特别帮你一回。

08 重视个人的营销

关于营销的学问很多，但关于个人的营销讨论甚少，部分原因是人们以为营销主要是公司类商业组织的专用词，部分原因也是大家一般把营销等同于交易策略的设计，而一般不将个人放在交易范畴内。

我高度接受社会学家布劳（Peter Michael Blau）的观点，即人的社会关系是一种交易性质的关系，人们渴望在所参与的社会关系中有所投入、也有所收获，愉悦与满足很大程度上来自这种投入与收获的平衡。除此而外，我们也不能否认我们作为劳动力、作为交易机会的管理者、作为各种资源的竞争者，我们的个人特质及其彰显，对于我们的交易成功及在交易中占有优势是有帮助的。因此，我们需要对个人进行营销。

个人营销和商品营销有共性，比如：①需要突出个人特性中的最有特色的优点，并加以传播，广泛而分散的传播并不十分有效。②个人在其实力基础上也需要适度包装，这种包装的成效尤其可见于明星包装，但普通个人对这种包装仍缺乏意识。③个人营销也需要把握特定的社会关系的需要而锁定特定的目标受众群体——在社区选举中可能是针对社区成员，而在找工作中则是针对雇主群体。

但个人营销仍然有显然不同于商品营销的地方，比如：①个人营销虽

也有功利性定价需要（如工作中的薪资定位），但在很多情形下主要是具有个人品牌形象传播性质的营销活动，因此其功利性要适当加以淡化从而可提升个人的价值形象，当然在最终意义上，有效的个人营销对提升个人价值的兑现能力是有帮助的。②个人营销对象的确定性仍然不强，在诸如个人演讲、接受采访、被表彰这类活动中，个人营销对象具有明显的宽泛性。③个人营销活动所借助的平台很多时候需要具有明显的不同于商业营销之处，比如直接广告的方式虽有助于西方式政治人物竞选之中，但受众容易对这种直接诉求相当讨厌，因此需要更好地结合其他活动型、网络型、节目型非广告型的软性传播方式。

典型的个人营销形式如个人博客与播客、个人参与的特殊性质的社会活动或娱乐活动（如抱抱团）、在媒体真人秀节目或其他媒体节目中的露面、社区动员活动中的参与、组织与参加个人兴趣组织等。不管是什么样的形式，我们现在要特别需要认识到，这是一个资源开放、规模社交、快速流动的时代，我们要实现机会优化、机会优先、选择多样、有效注意就需要我们进行积极适当的个人营销。在此前提下，有关个人形象管理、传播媒体选择、个人事务管理、个人发展规划、个人沟通等方面的技能变得更为重要了。我们需要进一步重视、反省与认识自己，明白自己是需要被经营管理与被营销的，从而把自己由朴素的自发成长模式变成自觉管理模式。

09 创业从学好体育开始

新东方的徐小平高度强调体育对于学生素质的高度重要性，我是完全的赞成。因为对体育的不重视，所以我要给大部分学校的同学创业泼冷水，

尤其是名校大学生或者非名校考试成绩特别好的大学生。因为创业是根据市场、人员、投资者、合作者场景而高度需要适应性与灵活性的行动，格式化考试的高成绩者基本上被训练得没有场景反应的感觉与能力了。除此之外，我特别强调体育的重要性，因为体育基本上是行动之学，在目标设定、心理准备、反复操练、坚持的毅力、达成目标后的不满足等方面，与创业最具有相似性。与抽彩之类的行为比较，体育的花费与投资最少；与书面知识比较，体育的光说不练也最少，讲究实在与实力的成分最多，而这种实在与实力又不是先定的，而讲究个人的锻炼与奋斗，所以也最符合市场竞争的基本模式。

同时，创业是最考验人的体力与心力的行动，因为创设的事业不能一时兴起，干干就不干了，而创业之后会遇到很多预想不到的情况：找不到真实的客户，服务的信息传不出去，竞争者比自己更能搞定市场，没有成熟与稳定的员工，员工嫌创业期艰苦或者公司小而对公司不忠诚，找来的活没人干而得自己顶上去，好不容易做好了还收不到钱，想打官司付不起律师费，没人帮忙还有人来找麻烦，说好了合作的事情老变卦，事情还没办就有人要回扣，帮助找客户的客户经理把你的客户转给了别人，培训了半天的新员工跳槽去了对手那边。诸如此类的事情，在创业阶段是家常便饭，这不只要求自己的身体能扛得起，随时随地加班干活，经常没日没夜，还能面对那么多意外的情况不能郁闷到睡不着觉，吃不下饭，因此这对于身体与心理素质的要求就非常的高。我得那么说，要是身体不好与心理不健全，你就是有天大的商业才华，一去创业就可能难免虎落平阳，而且创业对于让你短寿与难受起的推动作用也会特别强。

反观我们现在的教育模式，课堂与书本知识占的比重太大，体育课在中小学中已经没有多大重要性，在大学也就是那么一意思，中国大学生体

育队差不多也就是特招生的专业队，而普通同学对体育热情的动员与训练实在平淡，大家很少有人把体育当回事。我们特别注意吸收知名教授去学校任教，我不知道有多少大学校长重视吸引体育师资的；我们注意其他课的改造，不知道有多少大学真重视提高体育课质量的，把身体那么差的学生鼓动去创业，真不亚于图财害命。

10 赶紧动手

土豆网的王微在参加我的节目时讲过，他的一个朋友 18 年前就给他讲过要创业的故事，今天还继续讲着但从没试过。而他想到要做播客的事，没怎么说就做了，而今居然就有了点模样。

动手与动嘴是两件很不一样的事。动手需要主意、勇气与行动本身，与思想相比，动手有更高的成本，也因为实际的行动要牵涉和影响周围的环境，而需要与此相应的社会调适能力。动手会引起一系列相应的后果而需要去面对，因此动手比思想是一种更为复杂与综合的管理工作。

经常动口而不动手的人，除了可能成为演说家，很少能真正改变世界，或者他们需要如诸葛亮一般找到像刘备那样的合作者，不然徒说话并不具太大的效果。如果你以思想为骄傲而看不起动手的人，那往往就成了茶壶的嘴了。行动者的可贵在于进入一个真实的场景，而不是虚拟的构想，从而使自己对实现的条件与制约有更好的体认。

而动手者不一样，即使笨嘴拙舌的行动者也可以成就很多的事，即使他们思虑不全，他们也可在行动中用试错法，如同在打靶中调准目标那样进行修正，而在最后有所进步。我们在企业家或者学问不高的人中看到太

多这样的例子。古语中“笨鸟先飞”也是这样一个行动故事，这个故事没有说“笨鸟先想”。

当然如果动手者还擅长动脑，或者动脑者还擅长动手则成功的可能性就会很高，但在这里最不可缺少的是行动，一切知识的真正创新和进步与行动而不只是思想本身密切相关。这对比较缺少动手经验和缺少因动手而体会到真实的人情世故的大学生而言尤其必要。

11 收获每一件细小的快乐

我曾经为在湄公河边捡到的一颗鹅卵石开心，我也为自己拍到马赛马拉的狮子而兴奋，我还为得到别人邀请我去他们国家的访问而惊喜。就算没有这些，我对走到一处小吃摊能吃到久违的卤煮火烧，发现一幅很久以前爸爸的照片，接到老同学的电话而感到生活的美好。即使没有这些，我为经济危机了我还能忙碌庆幸，但我也为周末可以不工作而待在家里高兴，还为听说我姐姐的血糖降了一点而由衷欢喜。其实每当我们睁开眼睛，看到太阳依然出来；我们还能有一餐朴素的早餐；我们还能有可以上班的工作；在同事那听到新的消息；中午的餐饮里还有蛋汤，我们不需要顾虑红烧肉里面的糖分；然后我们下班的路上虽然堵但是可以听到轻松的音乐；然后夜晚我有自己喜欢的电影碟等着自己；睡觉之前我可以读到自己喜欢的书；而临睡前的洗澡，水热得恰到好处。为这样多的好事情献上感谢，我们真的是有福的人。在任何的情况下，其实我们都不是最糟糕的，因为我们总是比一些人幸运，而且我们总是可以有新的幸运。快乐好像一座金字塔，那是由一块块细小的赏心乐事堆砌而成的。

我幸而生在农村，所以知道了那么多原汁原味的动植物；我也幸而有那么多哥哥姐姐，从小得到他们很多的教训，也得到他们很多的帮助；我幸而生活在苏北，所以贫穷的地方使我知道别无依靠，自我努力的重要；我幸而有机会去重庆，所以我改变了怕辣的口味，而且获得了真正逻辑严格的法律训练；我很高兴有在机关工作的机会，那些我不喜欢的过程却让我有了喜欢的经验；我幸而离开机关创业，所以我可以做我自己喜欢做的事业；我也幸而抑制自己个性中的某些强势的因素，所以我得到了让我喜欢的团队；我幸而选择了去做一些我难啃的外语训练，所以我得到了我喜欢的国际交往能力；我幸而喜欢在任何移动的物体上瞌睡，因此飞遍全球我很少受时差的困扰。其实我明白了，真正的高兴是在不喜欢的田野里面收获的，因为很多喜欢就在不喜欢的底下，很多的开心就在不开心的另一面，我们真正需要的是耐心的接纳。很多人喜欢横财般的大快乐，但是大快乐需要大耐心，也需要大痛苦；相反，细水长流的喜欢里面可以磨炼我们的心性，积累我们的德行，最终让我们获得宁静与悠久的喜乐之心。实际上，只要我们学会等待细小的快乐，快乐将无处不在，无时不在。

12 用重压逼出能力

我做很多的事情，有人就问我，怎么能做到，怎么能管理好时间，其实一个很奥妙的做法是隐藏工作量中的，做到一定数量我们会发现做事情多才能做更多的事情：做一件事情需要8小时，做两件事情可能需要9小时，而做三件四件事情可能只需要8小时，原因就在于我们做的很多事情之间可以互相支持。我们活着，需要爱、疼、资源、悠闲、享受，但是我要

说，只有重压才能逼出能力。重压之下，我们有走投无路的孤注一掷；有狗急跳墙般的急中生智；有忙里偷闲的灵感；有手忙脚乱中培养的做事轻重缓急。这些都是有价值的，有意义的。

重压有很多类型：第一类是数量极多的事情，你一件事情做得累，再做一件，几件事情之后你回头再做一两件事情才发现你做事情会很从容；第二类是做事情的类型，我们做一种事情，再做一种事情，见识多了我们能找出自己最有感觉的事情，或者我们另外一类事情中的资源能帮到这一类事情，达到互相促进的目的；第三类是目的性的加强，也就是说我们在自己年幼的时候可以散漫一点，在家人的关爱下可以撒娇，但是我们面对社会的时候，需要我们能承诺，能给出具体的规划，因此我们需要先讲究目的，然后能够提供产出，而且我们不只是说说而已，而是真的动手去做，从想到说到动，从虚家伙变成真家伙，我们的压力则增大了，但是落地的能力提高了。

对于很多人来说，尤其对于我们所不曾面对过的压力，我们最本能的反应是害怕与回避，尽管实际上我们普通人的智能与体能都可以承受更大的压力，但是因为我们的家人与老师一向帮我们选择性地面对压力，或者只面对有限类型的压力比如考试的压力，我们对于其他的压力不熟悉，所以越来越不敢于面对，而到一天当我们不需要面对考试这样的压力，而对于其他压力又不敢面对的时候，加上我们的性格与习惯慢慢定型，于是我们只剩下了迷茫与无力。没有压力，最终无力，这是一种多么悲哀的情况啊。

我小的时候有理想，但没有很大的自信。所以年轻时对于自己要狠一点，要求多一点，压力多一点，甚至积极去探索自己的极限，因为在极限的探索中我们才会有极大的自我发现，会再去调整与选择，那样我们就会

有很多出乎其他人意料的表现。压力是如此美妙，我们最后压出了本来有而自己不怎么感受到的自我。

13 高调才有戏

我是主张人要高调的。有一个耶鲁大学的小同学，很优秀，我建议他要多在人群面前把自己的主张与特点表现出来，他很勉强，说，“我就不喜欢抛头露面，也不喜欢别人很注意我，我会觉得不舒服，还是低调点好。”这个说法我们很不陌生。其实我能理解并不是所有时候都要高调，也不是说只有高调是好的，更不是所有的人都不要低调，因为很明显低调可以显得谦虚，降低别人对你的期望，减轻压力感，还可以更容易生活在自己乐意的状态里。

然而我更觉得正常的人应该在不同的场合下选择不同的高调或者低调的策略，但是因为现在很多人太不会高调了，所以我还是特别主张人要努力高调。很多人的低调实际上是从小缺少世面与接受父母灌输的“不要张扬”的老观念的产品，等到二十多岁，这种拘谨与低调就形成了一种习惯，对于高调不懂、不敢也不适应，从此就自动把自己可以探索的高调能力废了。相当一部分人的低调实际上已经是自卑的变种，即使有的时候有一点点表现的冲动，也因初次尝试中的种种不适合感而草草收兵，也因没有来自父母与师长的积极鼓励，所以就索性断绝了自己的向往。实际上表现就是一种熟练活，你越表现就越熟练，越不表现就越拘谨，最终不表现者就越来越画地为牢，不能自拔。而在今天这种社会中，社会竞争越来越激烈，资源分配更多变成了竞争型的分配模式，你纵然是天才，如果没有表现出

来或者弱于表现，那么你在资源分配中的机会就会大大减损——“不会表现者 = 弱者”的不公平公式就会屡屡被套用。

自我表现也有很好的人群过滤作用，在万千人群中，我们如能适当地表现出我们自己的特点、才华、爱好与需要，我们就有更大的可能与其他具有相近特点、才华、爱好与需要的人汇聚。自我表现形成的光环在过滤同类方面具有成本产出高的价值。当然，高调的自我表现者也可能会招致别人的首先攻击与关注（出头的椽子先烂），但是因为自我表现者在汇聚同类支持力量方面的优势，他在这样的历练中完全可能大大加强自己的群体地位与资源获得能力。而低调者的利益很容易被忽略，而且即使争取也只能采用个人化的行动方式，久而久之不仅自己的特色丧失，而且利益获得能力减弱，更甚者将此文化作为家教传承后代，而造成代际传递，积弱难返。当然自我表现能力强者还要把自己的公开表现转变成行动的压力与目标，从而使得自己的知识、能力与自己造成的社会期望一致，那样高调才能造成高效。人如此则变成富有自我激励能力的人，一个组织内有这样的人就能有效激励伙伴，一个地方这样的人多了就会让人感到活跃的竞争气氛。其实谁不喜欢明明白白的上进、积极奋斗的状态呢？

14 化被动为主动

如果我们生活在一个父母与家人经常为我们安排各种事情的家庭中，我们很有可能就变得非常的被动，就是等别人安排各种机会与事情，基本上就是“等天上掉馅饼”的模式。被动化已经成为我们生活与学习的重要

方式，而在这种方式中我们失去了很多的机会与激发自己潜力的条件。所以我经常让一些朋友尝试做一些超出自己原来行为习惯的主动行为，以冲击自己原来的行为惰性，其实很多时候我们会发现主动并没有我们想象的那么困难，很多事情我们原来还是能完全胜任的，有些事情只要我们有锻炼的机会，我们实际上很愿意做或者会发现做的趣味，而只是过去我们没有太多主动的机会，而一旦我们有了主动，我们就有了新的空间与新的价值。

被动与主动的利弊：在一个好事情前面，主动能显示我们的热情与负责的意思，而被动则显得我们听命而行，前者可托付，后者可召用；在一个坏事情面前，主动能显示我们的勇气，被动则显示我们的无奈，前者可动人，后者需留神；在一个不好不坏的事情面前，主动能促使别人也愿意尝试，被动则容易让其他人作罢。我们可以在什么地方使用主动呢？这个不能一概而论，但是我可以举出一系列的例子：比如我们可以发现工作中有很多有意思但别人还没做的事情，主动问领导我可以试下这个吗？比如我们可以主动地向坐在公共汽车、火车或者飞机座位边的不认识的朋友打招呼，陌生人就可能成了熟人。比如我们可以自己跑去其他学校听好的讲座、听完讲座主动向老师要名片。比如我们可以在参加培训或者其他活动的时候主动提问。比如我们主动愿意在招待客人的时候为客人倒水与点菜。比如我们可以主动地关心我们办公室的新同事有没有需要帮助的地方。甚至在有一个新任务下达的时候，我们也可以主动去领取任务。

主动是一种很重要的姿态，表明我们积极对待问题的态度；主动也是一种高度合作的模式，往往是别人喜欢的合作伙伴；主动是很好的学习模式，往往可以在不断的进取中塑造新能力；主动也是对自己的一种挑战，因为主动承揽而使得自己有更明确的责任去整合资源、实现承诺。因此，

主动者往往是领导者或者有魅力者的基本条件之一。但是主动也不是完全没有问题，主动者有时候可能会侵犯到别人，主动者可能被一些人看作好事者，主动者也有可能给自己揽下不全是搞得定的事情。但是，主动是一种技能，它需要在操练中才能把握火候与分寸，所以我们看到主动所带来的最核心的问题实际上是因为我们主动不够而导致的生疏所落下的毛病，而只要我们在经常的主动中反思、总结与调整，最终我们就能变得成熟，其他人就更能感到我们的热情与协调能力，而较少感到我们的盲动与愣头愣脑冲撞的表现。

第二章

构筑容纳的大我

我们要在服务 and 关照他们的过程中，把自己培植成为通他人之情，达多人之理的新我。

——袁岳语录

01 学习接受他人

我的朋友邓清博士，总是能笑笑地对任何人，也可以做任何人的朋友；而上海做游艇生意的周嵘也是这么一位经常能和各类人玩起来的朋友；台湾的高希均教授几乎能与任何上层的人士接触上。而相反，我也有一些朋友，接触的人就那么几个亲信，很少能与其他人轻松自然地相处；有人因为有地位、学问、信仰、能力上的骄傲，对于很多和自己不对等的人就显得非常的傲慢；更有甚者，有些人不管在工作场所还是社交中，接触了其他人转脸就是一堆对别人的非议与抱怨。可见，对别人的接受也不是所有人都能很好地做到的，而很多人因为不能接受他人，而也很难被人接受。

接受别人首先需要有从内心就有很谦虚的态度，不管你有什么，你用虚心请教的态度与人交往总是合适的；当然其次很重要的是自己要有适当

的能力或者追求，很多人不能接受别人的原因居然是觉得自己不行，没有实力所以自卑，当然有能力自然是有意义的，但是我们只要有适当的目标，自己已经有了适当的对某些目标事物信息的掌握，其实与别人有共同话题是不难的，而且其他更有能力与实力的人中有的愿意与人分享以求获得敬重的；再次接受别人要有开放轻松与友好的身体语言，尤其是善意的目光与微笑的面容，在这方面那些天生严肃的人吃点亏，而那些毫无表情的人往往让人望而生畏；最后接受需要做一件很有后劲的事情，那就是很耐心地寻找与其他人一起工作与学习的机会，因为有共同的主题与话题，我们会很惊奇地发现，共同经验本身能加强我们对别人的接受度，很多人能从同学与同事经验中发现一点。

接受别人最不容易做到的是接受不喜欢的人。造成这一点的最重要的原因是我们把私密情感与广义社交没有分别开：私人情感往往很注重喜欢，很多时候是表面喜欢，甚至在另外的人看来也没有太大的真正的价值；而广义社交则有更多的功能，比如我们看起来不喜欢的人很可能是比我们更有学问的人、比我们有能力或者有特殊才华的人；我们在一个大的组织里面工作，而我们的同事可能没你期待的那么帅，而你的主管的管理方式可能不是你欣赏的；由于我们的教育背景、出生与家教的不同，我们会发现有些人因此而不为我们喜欢，其实这些不喜欢只是不适应而已。而我们做的事情的大小与多少，有很大的程度与我们能接受各类我们并不喜欢的人、容纳更多元化的人群有关。心有多大，事情就能做多大；心有多小，我们做的事情就有多小；如果我们的接受度低，而我们自己需要直接承受的压力就更大。

02 人就应该生而妥协

我正在兴致勃勃地弄我的新房屋的装修，就在自己家河岸的对面那一家的主人，愣把一条本来很有景致可观的河岸弄成了水泥混凝土的堤岸，让人哭笑不得，但是那是他的产权，是他的地盘，是他的势力范围，虽然影响了我的视界，但我也只能承认这就是现实。虽然我一向标榜我是一个理想主义者，但是作为一个不想被人讨厌的理想主义者，我也接受“妥协是生活得以继续并且保持适当质量的前提”。如果在规模社交与规模经营中，事实上我们发生信息不足、沟通不足而在立场设定上不妥的情况是经常的，因此富有诚意地调整自己的立场或者建设性的妥协就成为一个现代职业人士不可或缺的心理素质与行为能力。

事实上，一个人很少能在自己的所言所行中得到所有人的赞许，就像我在看各位博友在我的博文评论栏的留言与评论，每个人出于不同的知识、考虑、视角、兴趣、利益、情感、情绪、信仰或者其他原因，对同一话题可以做出差异很大甚至完全不同的评论。一个有个性的人，尤其是有理想的人，往往很容易能为自己标出一个立场来。一个有个性的人在一群没有个性或者不太讲究理想的人中间，往往因为主张的鲜明性而得一些便宜。但是谁也不是傻子，在遇到明确的利益问题时，绝大多数人会有自己明确的立场，而且这个立场设定的角度是站在对他有利的方向上的。而尤其是遇到另一个有个性、有理想的人，那么我们就可能看到一些差距很大甚至针锋相对的立场了。而妥协就是要在我们的最佳立场点上有所后退，从而赢得从长期来看更佳的结果与付出更低的成本。事实上一味追求最佳的结

果，既很难维持起码的合作关系，也不能从根本上保持自己获得起码的利益。

2007年的《现代女报》上登了一篇台北人中流传的约束新人之间关系的86字“幸福宪章”，其内容为：①不在同一时间发脾气。②除非有紧急事情发生，否则绝不大声吼叫。③争执不下时让对方赢。④当天的不快当天化解。⑤批评的话要出于爱。⑥随时准备向对方认错、道歉。⑦无论大事小事绝不忽略对方。⑧每天至少说一句赞美的话。这篇宪章中的一个核心的意思是要站在对方的角度考虑，因此能从自己的立场上有所后退。而这个换位思考也是在现代谈判学与沟通学中化解立场差距的重要方式。妥协也是一种谦卑、真诚、开明的生活习惯，在我们进行妥协的过程中，慢慢地我们也能发展出让自己与别人感到舒服的妥协模式，在这样的模式中我们能体会到，妥协并不比实现我们最初的立场更糟糕，很多时候甚至更美妙。

03 多补台少拆台

有些人往往会因为没有见识而在说话沟通方面让别人下不了台。比如在一起讨论个问题，有不同意见，本来可以一起讨论的，但是你就像打架一样，别人就根本没法和你说话，不欢而散；或者说一件事情，如果你遇到一个长者或者虚荣心强点的人，你的观点可以与人不同，但是不一定非要亮明你与别人的对立性，同样一句话，你说“我觉得你的观点是错的”“我不同意您的观点”“我觉得刚才几位的观点值得商榷”和“这几位的看法有自己独特的角度，我的角度可能有些差异，我这里补充说明一下”，不

同的表述方式得到的结果差异可能非常大，因为对立性的表述给人的感觉是你要玩零和游戏，有你没别人，而后者则可以让人们觉得有机会和不同。

典型的拆台往往具有以下特点：一是从根本上否定别人的人格与善意，或者直接指责别人是恶意的；二是贬低别人的工作努力，只抬高自己的行为成就；三是用比较情绪性的语言，制造敌对的气氛，让其他有点修养的人无法用同等的方式回击；四是在未经预警的情况下，提供了别人本来私下给你或者仅供个人参考的某些信息与机密，让人措手不及。如果是原则问题，在证据确凿的情况下，拆台则可以理解为大义灭亲，但是如果在非原则问题上这么做则很容易被大家认为是不地道。而补台的做法正好相反：一是在别人事情做不周到的情况下，强调别人人品好，至少动机好，至少没功劳还有苦劳；二是从别人做的工作中找到可圈可点的地方，即使是竞争对手也能找出肯定别人的地方；三是即使在别人很情绪化的时候，总是能彬彬有礼，还能表示体谅别人的冲动，而且还不否认情绪冲动的人依然有可取的地方；四是在能举出对自己有利的证据与资料的同时，还能举出一些对别人有利的证据。补台最大的特点就是成全别人，把眼光放到超越一己得利的立场，因此而具有了更多的对别人的道义影响力与感召力。

04 个人魅力的内核

有读 MBA 的同学请我说说领导人的个人魅力与领导力之间的关系。这是个老话题，也是个新话题，是属于那种常有人说，常说透不透，又常说常新的话题。在我看来，个人魅力有四个基本来源，它们也许不是同时具备，

但必有其中一二：其一是个人热爱产生的感染力，热爱导致的专注、投入、迷恋与奉献，导致我们看到了人对于某个事情展现的那种由衷的神采，也许不一定只是语言，就是那种因为热恋以后的身体动作与心仪程度，就习惯了平庸与没有爱好者羡慕，而在这个意义上形成的凝聚与特长才会更具有魅力的特点；其二是真诚产生的刺激力，很多人习惯了圆滑与没有棱角，尤其是丧失了真诚表达与担当的能力，这个时候那种敢于直面问题与担当者往往能让我们这些世俗的庸人汗颜，这就是魅力了，为什么我们明知对的而不做，而他能做，而且我们知道某些事明明对但我们胆怯不敢做，而他会去做呢？其三是新知产生的启发力，先知总是在我们的前面，他们告诉我们的东西往往是我们没想到，或者没想到是这样，或者是在后面印证了他说的是多么有价值，所以有远见者总能让人动容。其四是沟通中产生的通情力，乐于沟通与善于沟通，会切中我们的内心隐秘的心动，那是一种很特别的被打动的感觉，他很明白我，甚至他比我还明白我。其实，真正的魅力也不只是其中的一项，叠加得越多，一个人的魅力就越大。魅是未显之力，这不是讲的简单的帅哥美女，但如果帅哥美女有其中的一两项，就太有杀伤力了。

我个人以为，领导者的魅力不等同于领导力，很有个人魅力的领导者可能不是一个好的领导者，因为前者可以是很个体的成分，但是后者则是一种组织力。很多大公司的老总个人魅力很有限，很多很有个人魅力的人也许就是个艺术家或者专栏作家。但有些元素也比较明显，就是个人魅力可以创造更为让人甘愿追随的领导力，它也可以放大领导者的领导力，甚至还可以在关键时刻成为争取更多群众资源与关键人才资源的利器。但是个人魅力也可以妨碍领导力，尤其是在组织要求与个人魅力的指向有矛盾的时候，而且很多时候个人魅力会导致组织过度依赖个人，很多时候个人

魅力创造的粉丝效应会让追随者产生过高的期望，从这个意义上来说，个人魅力在需要被维护的同时，也需要被管理，需要在特殊的场景下使用，否则也可能会形成组织潜在的危机，对于有魅力的个人来说也需警戒自己的自恋情怀与自以为是的心理。

05 宽待不敬的言行

马克·吐温说过：“不敬的言行是自由的基本条件。”如果你只能说恭恭敬敬的话，这固然很好，但如果你偶尔说了不敬的话都不能被允许或者被重罚的话，那么我们不能说这是一个自由的空间。

现在的独生子女在自己的家里面应该算够自由，如果他们在长辈面前说了不雅、不敬的话，最多被长辈规劝几句，有的甚至还用笑眯眯的方式。在我们这代人的幼时就没有那么好的待遇，如果有对大人或者别人不敬的表现，轻则挨骂，重则挨打。

从家中到单位到国家，其实在下者平时总还能对在上者表现得恭恭敬敬，在许多鸡毛蒜皮的小事上，普通人能忍则忍，但人总有一点忍耐限度，在某些条件与情况下，人总有爆发的时候与可能，所以说不敬的话可以看作是一个人必要的宣泄，而不必在任何情况下都看得很严重的。对不敬的言行应多追问、多查询、多沟通，明白其中的缘由，这才是适当的做法，如果我们能由别人的不敬中学习教训，起而改之，则很可能再收获别人尊敬。如果我们坚持以沟通的方式来处理不敬的言行，与发泄者一同讲道理、摆分寸，甚至受点委屈，那么不敬的损害也往往严重不到哪去。

我自小发现，真正大不敬者多在父母管教无方又十分暴力的家庭里面，

真正温和管教的家庭中很少有无法无天的不敬者。我们这个社会对“不敬者”的惩罚已然比以前轻了很多。

纵然我主张对不敬言行的宽松对待，认为管理者对管理对象的不敬言行不要过度反应，我仍然认为某些不敬言行应避免：①指名道姓地捏造事实（是为诽谤）。②用极度恶毒的话语公开漫骂特定人（是为侮辱）。③表现出对别人人格的蔑视与歧视。④表示出对他人出身、家长、家族、文化来源地、种族、所在社会阶层的蔑视（是为歧视）。但这些行为的分寸也应可以放到桌面上交由公论，而不是可以由个别在上者简单决定。

06 无用之时见人情

一个农民知道如果自己家里没粮，也没钱像城里人那样买粮，最好的方法就是自己种，等到了季节就会迎来收获的季节；你只有买小鸡的钱，那你就得慢慢养大它们，而不是买回来就吃了。这样简单的道理今天很多知识青年却可能不懂。一个年轻朋友请我给他介绍对象，我建议他应该多去参加社交活动，他说社交没用，很少看到合适的人。一个大学生说自己不知道怎么去找工作，我建议他多去参加实习与社会实践，或者去听听行业论坛，他说没用，因为那与他直接想找的工作没有关系。我们很多人，太功利了，做任何事情都想直奔主题——想直接交往权贵、想直接得到结果、想一步到位、想一蹴而就。是，就我们的本性来说，谁都想这样，但我们再想想，如果我们全部按这个路子去，那么趋炎附势、急功近利的现象会多么严重，人人去结交权贵那么结交的竞争性就一定更强，成本一定就更高，而对于一般普通人来说根本就不可行。

所以我们都应该要有平常心，不要活得太精明，要有先行投入的意识，甚至在别人还没出息的时候去对人家好，不计较得失，那样就算将来人家出息了，也不会简单用势利的方法来对待你。我们不知道周围的孩子将来谁会出类拔萃，但我们知道我们今天的行为会种下未来的果子。我们常常听说古代穷书生出息后回报恩人的故事，其实我们现实生活里面也不乏其例。前几天一位我以前机关退下来的老同事，给我提到他去某省，一位以前在同一机关工作现在做那个省的领导的年轻同事热情地探望他，他说这位领导真的很亲民，但我知道实际上是因为这位老同事在他自己做领导的时候对年轻人一向很关爱，而那个时候这位省领导还只是个普通机关干部。我经常感慨过去的龚祥瑞教授的太太方备女士，对于任何学生都是那么热情，所以很多学生都记得这位慈爱的师母。很多时候，我在大学生中演讲时，看着台下黑压压的人群，我想这其中真的不知道有多少是未来的栋梁之材。说这话是有证据的，因为我创业18年来在大学所做讲座近700场，十五六年前认识的同学今天很多成了很优秀的人才，甚至成了我们客户的领导或者很顶尖的专家，而这个时候在一起遇到的时候，我甚至还能沾到当年一点师生情分的光。而我们太看眼前了，不只今天得不到人家的好处，未来也得不到人家的好处，而且长期处在不利的社会境遇中，这样说来功利的结果往往是看起来很精明，而结果是聪明反被聪明误。

07 与不喜欢的人交往

人为钱多、显耀、流行、省力的缘故而去做许多自己不喜欢或者没有感觉的工作，最终使自己在工作中没有热情、没有积极行为、没有特别的成就

感，而且很容易劳累和抱怨。人到这个世界上几十年，大约有 1/3 多的时间里是在工作，如果我们 1/3 的生活只是这样苍白与无聊，那显然有问题。

人为亲密、分享、同情而交少数自己知心的朋友，这些朋友因为某些原因而为我们所喜欢，但他们不见得品性真的好、能力真的强、处事真的公平，我们以他们为好友仅仅只是因为我们喜欢他们的某些东西或者他们做的某些事让我们喜欢他们。与此同时我们不喜欢很多人，尽管他们品性可能不坏、水平可能不低、做事可能颇有分寸。

做自己不喜欢的事是猪都不爱干的但我们很多人却去干了，找自己喜欢同类这是猪能做到的而我们有些人只会那么做。人不同于猪的基本特点就是明白与实践自己所喜好的事情，即便这样的事情没有那么多油水、体面与光荣，同时要做或做好我们喜欢的事情，团结一切可团结的力量，与更多人包括自己不喜欢的人去协作、去完成我们要完成的任务。有几辆车卖给了你喜欢的客户？有几瓶可乐的消费者是你喜欢的帅哥美女？你对需要的选票也限定只要你喜欢的人投你吗？答案都是不会，那么我们难道不该反思我们只与我们喜欢的人一起做事的倾向吗？

08 与陌生人聊 1 小时

我经常发现很多采访我的记者只能重复以前媒体上问过的问题，都没什么新鲜的内容。当然在平常生活里，遇到一个聊得很舒服的人也很难，很多人聊不聊都一样很无聊。很多大学开了新闻传播专业，我还几乎没有发现一个大学能很好地给学生训练采访的技术与技巧，真的好奇怪。也许不能怪他们，因为很多讲课的老师自己也不知道怎么做采访，甚至从没做

过像样的采访。我所在的公司零点做大量的调查研究，其中在使用的定性研究方法中一个很重要的方法是一对一的深度访问，这种方法能不能达到深度是很有讲究的，这种讲究实际上对于做一个访谈型的电视节目或者现场讨论或者与朋友聊天或者面试都很有帮助。推荐大家可以从机械工业出版社新版的我的《打破坚冰的深度访谈》一书中得到帮助。

我在这里要特别给大家介绍一点做一小时聊天能够达到深度的几个小技巧。首先是确定议题，与人谈话可以很广泛，也可以相对集中，但集中往往更有利于进入深度，我们要与一个人见面了首先要琢磨怎么样确定议题，就是谈什么话题。条件允许的话可以在前面做点检索，了解那个人的行业与大概背景，如果条件不允许则可以从一个人的外表、肢体语言、所拿的东西上判定一个人可能的背景，在此基础上确定几个可能的话题点。在开始的时候还可以尝试性地每个话题聊几句，这样可以判定他对于哪个话题更感兴趣。其次是在话题确定后来确定聊天的角度，有几点需要考虑，往往要优先考虑对方可能最擅长与能发挥的话题，可以调动他话语的积极性。然后是你擅长的话题居次，这样能突出你的特长而增加你的个人吸引力，随后是某些你感兴趣或者是他感兴趣的问题。最后，在确定角度后，话题的延续需要某些技巧与方法——比如要针对别人话中的概念追问“××是什么意思？”“你说的××是什么含义”，这是定义法；别人有判断，要追问原因与依据，是为溯因法；在别人有一般推论的时候要他提供例子，是为例证法；在别人说到几件事情的时候追问其间的联系，是为关联法。大家可以试下，如此之下的问法一定让你有比较多的收获，而且能得到以往一般谈话没有的发现，当然代价是人家觉得与你说话有点怪怪的，因为你用了专业方法。其实人人都可以谈得很专业，关键是你要不要用专业的思路与方法，试试我教你的方法，使用21次以上，就可能发现妙处。

我相信，你掌握了这个技能，你这个人就显得有点不同寻常。

09 通情之心很重要

通情，是指一个认识主体能与另一个认识主体从感同身受、设身处地的角度来体会和思考问题。人们很容易把通情与同情混淆，其实同情的核心带有明显的关爱与施惠的特点，同情者作为认识主体在心理意义上是高于被同情者的。当然，能够有同情心很不错，那样就能使得我们有积极的让渡与转移资源的意愿，慈善与公益在很大程度上是建立在广泛的同情心基础上的。一个没有同情心的社会，是冷漠的社会，也是一个可怕的社会，那就更加接近于社会达尔文主义倡导的竞争淘汰式的社会。但是仅仅有同情也不够，因为同情在很大程度上与人们日益增长的尊严感之间存在矛盾。一个同情者会把自己不穿的衣服给另外一个衣服很少的打工者穿，而一个通情者则可能送她一件按照她的喜爱买的衣服，而且还很有技巧地注意到不是在平时送，而是作为生日礼物来送。

通情那么重要，那它是一种怎样的思维与行动模式呢？其一，通情需要认识主体对于其他认识主体的生活场景、内在需要、个体状况有较细致的了解，很多著名的外交家与政治家就能在这样的了解的基础上，让交往对象产生如遇故知、如沐春风的感觉；其二，通情者之间是一种完全平等与充分相互尊重的关系，重要的是在于体会与理解对方的需要，并且能自然地表现出对对方意见与感受的理解与接受，即使在沟通对象不够通情的情况下，通情者还能坚持自己的通情原则；其三，通情模式的重要方式是换位思考与魔鬼辩论，遇事能站在对方的角度来寻找论据与形成判断。如

果你幸而遇到一个通情者，那么你将会很容易感到遇到久违的故知，即使有不同意见，你也会感到那是自己应该考虑到而实在疏忽了的；相反，如果你不幸遇到一个通情水平特别低的沟通对象，你会发现你会处处感到在对牛弹琴，哪怕是一些有意义的意见，你听着总是那么别扭。通情往往比较容易赢得他人认同，非通情者如果不是在给大家逗趣，往往很擅长自误，因为很容易树敌。

个人本位时代，人们捍卫自己利益与强调自己感受的力量会很大，因此会在心理资源方面表现出通情心的显著缺乏，也正因如此，通情成为一种特别有价值和有意义的行为模式与人才特征。但是这个时代的人们注重平等，至少在理念上强调尊重别人的合理权利，因此也有对通情发展有利的社会因素。通情有天生的成分，有家教的帮助，但是通情也具有很强的后天学习成分，向那些通情者学习，我们很多的沟通课程中的关键部分正是通情技术，做什么工作的都可学点。

10 留学生的防边缘化

我曾经去访问康奈尔大学、耶鲁大学与芝加哥大学，与大约 600 多名中国留学生见了面。现在在美国留学的中国学生真多，他们中间的很多人非常活跃积极，对于创业与公益的话题很感兴趣，组织活动的能力也很强，大家的参与度也很不错，比较以往我印象中的中国留学生相对自顾、封闭的方式有很大的改变。这次接触的不少中国留学生已经在学校开始创业或者组织公益组织，有不少跨校活动。在很大程度上，中国在海外的年轻人正在以一种新的形态出现在人们的面前。

在我接触的范围内，在美国的中国留学生的创业项目无论是在商业领域还是在公益领域都会涉及多元技术项目，也与某些美国市场上的最新创业模式比较接近，同学们的动手能力比较强，开放性学习能力也很突出。而存在的普遍问题则是在美国社会和中国社会之间的参与经验都比较弱（既不怎么知道中国的事情，也不怎么知道美国的事情），对于项目市场潜力的思考往往均缺乏对于市场价值的切身洞察，想当然的成分比较多；就创业项目的类型而论，互联网类的项目并不突出，不少项目所在的领域比较传统，而且不少项目还是在围绕校园与留学生群体本身打转转。如果我可以建议的话，有三个地方有很大的努力空间：一是在美同学应该发挥就近优势，非常关注本地创业的新模式，因为在中国的很多前沿模式其实源自美国，关注美国模式移植中国市场进行适应性创新，是进展最快的做法；二是应该积极争取去美国的创业类企业与中国的创业类企业实习，这是最快地了解与掌握他们的运行模式，缩短创业琢磨期的好方法；三是计划回国创业的同学，应多利用假期回国进行创业实习以及寻找创业伙伴，在寻找创业伙伴的时候不必一定是特别优秀的所谓好学生，而是可以寻找行动力与理解力尚可的小伙伴，恰恰为了有这样的伙伴，我建议我们很多还没出来留学的同学要多参与公益活动与社团活动，一方面公益记录有助于大家找到更好的学校，另一方面可以帮助大家更好地辨别与物色未来合适的合作人才，还可以利用中美间的互动获得模式与落地方面的双重优势。

11 像成人一样思考做事

独立之人。成人，这个说法意味着什么呢？意味着三个东西——独立

的判断与主张，对事物与自己的行为有带有自己特色的选择能力与判断依据，有自己筛选论据并表达出来的勇气与个性；独立的方向选定，有自己的要做的事情、职业，即使是很小的事情，但有清晰的自我印记；独立的人际关系，在自己的交往与行为中寻找、牵连形成的朋友或者熟人关系，而不是亲友、同学关系中形成的有限并由其他社会机制主导的社会关系。我们在这个时候很重要是需要形成不是在家长或者老师控制与管制下的附属人格，我不是妈我。

性情中人。知道自己很重要，把自己表达出来很重要，如果我们不能表现自我，那么我们就很难有主体感与幸福感。我只是我，知道自己对于很多人来说都是一个很大挑战。我们每个人在7~8岁形成了自己的个性，13~15岁形成了自己的价值观，在此之后我们就有了自己不同于其他个体的显然的特性。我们成了我这个不同于你和他的人，这就意味着我需要检视我的想法，我的心理特性，我要能够表现我愿意或者想表现的东西，我不需要害怕“大家都”“人家说”“社会上都”这样一种从众或者以流行行为指向的压力施加形式。

大我之人。我们期待周围有更理解与更体会我的人，希望我的主张能被听取，或者被考虑。我不只是我，我在社会服务、与人合作、帮助他人中见习与体会其他人的需要，尝试设身处地地考虑别人的需要，学会倾听与妥协，学会把自己的意志与别人的意志进行沟通，在我中就包含其他人的空间，我把这样的我称为大我，大我可以做生意、做公益、做同事，因为其他人会觉得这个人可以共事。

引人之人。在一群人中总要有人张罗、拍板、导引、承担。我们或者敢于代表大家，或者有多于大家的知识，或者与大家分享知识，或者为大家拍板而成为大家中的带头大哥或者大姐，有其能力之一或者都有的人就

成为众人中的引人之人。在人群中，引人之人最好是那些自己爱引人，又有积极作为，最后被大家自然承认的人，而不是为领导指定而大家接受起来勉强的人，今天有很多不为人所信服的用权者，这样的人坐在引人的岗位上不能起引人的作用，导致社会的效率降低。

12 创造网络影响力

(1) 聚焦具体事件，而不是选择现象、组织政策、大话题来说事，人们对于有看点的一个事情的兴趣超过对于人群、系列事件与政策的兴趣。

(2) 使用可以突出的个别与少量图形或者微视频表现的关键信息，重视特写性表现作品的创造，替代很多文字与很多图片构成的逻辑性很强的系统表达，文字要精简到可能的最低限度。

(3) 短周期的信息更新，持续跟进，即使是微小的信息变动，在信息看点的表达上要用加强语调与放大方式去凝聚受众的注意力，如果可以的话保持每日甚至一日两次的更新。

(4) 更多地引用与突出粉丝与参与者的评论与补充信息，用更接近观众逻辑、情绪、语气、表达方式与习惯的代表性信息加强信息的滚动与亲近性。

(5) 用更新的加强的图文尤其是图形来强化后续信息，图形信息的独特性与震撼性的价值，要超过图文的数量与逻辑性的价值。

(6) 尽管网络信息有自己相对独立的传播渠道，但是就信息的发动机制来说，在最初还应充分借助于原来有的线下社会网络，这样的社会网络成员感到有某种道义义务帮助你传播，同时朋友的朋友也会有类似这样的

义务感，他们的传播才启动了雪球传播效应的最初部分，如果就此而论，微信的启动机制比微博还强，但微博中的铁粉启动能力也强于一般粉丝。

(7) 在线下或者线上有些圈子与群体，或者大 V 个人的情趣、志向、话题类型可能与传播的主题比较接近，因此选择@ 或者招呼这些圈子、群体与个人，可能得到转发、评论或者支持，有助于快速放大传播范围，传播者在平时要有意识地积累这些资源与信息。

(8) 网络传播模式具有很快的周期性（目前大致 5~7 个月为一周期），包括语言模式、新网络词汇、图文风格、传播路径，因此传播者应当及时研究一定时期内最佳的传播案例，发现其传播高效率的经验与要素，从而能够很好地快速学习，创造最佳传播成效。

13 学会服务他人

(1) 在一个盛行被服务的时代，服务者具有最高的被需求的价值，那些认真执著地钻研实践服务的人，会被更多的人欣赏。尽管人们还有一些对服务的偏见，但人们会很自然地对好的服务者报以信任和肯定。

(2) 做服务的人，如果沉下心，那么我们对于人的了解就能达到洞察的程度，我们对于服务的熟练程度就能达到精巧的程度，我们对于工作的创新就能达到因人而变的程度。顾客会由衷地对我们惊叹。

(3) 信用的关键是我们首先做出来，这样的先行投入会有奇妙的效用，它会积累我们的社会债权，激励人们愿意选择我们的服务的积极性。

(4) 世界上的事情都是中立的，乐观的人看积极的方面，悲观的人看消极的方面。但是无论是顾客还是同事都喜欢积极的人，所以我们要努力

做积极乐观的人。

(5) 在我们青春朝气和年富力强的时候，把我们的聪明才智和精力放在建立我们的职业成就和专业能量上。将来有一天你可以对着你的孩子和后来者说，你看我虽然今天老了，但我曾经做到过这样的事情。我们要塑造自豪的自己。

(6) 总要树立比自己有把握的事情高一点点的目标，并且列入计划，最好和小伙伴一起冲击，那样你就有机会不断超越自己。

(7) 当我们用认真、乐意、甘愿的心去对待顾客和任何陌生人的时候，我们会养成超越年轮的从容和风度，那是我们最棒的魅力。

(8) 看人至少要看到一个优点，做事至少做到一点得意，这样经过我们手和眼的人和事，就会变成我们可以掌控的人事，反过来那些人和事也有我们清晰的烙印和色彩。

(9) 管理是一门操练的功课，在率先垂范之外，有三件事情很重要：通过沟通赋予我们要管理的任务以意义，通过训练赋予管理对象以能力，通过选择赋予管理对象以适当的权力。我们在赋予中锻炼我们的眼力和能力。

(10) 年轻意味着很多事情你都没怎么经历过，对于很多挑战如果我们勇于面对，积极尝试，勤于反思，我们就能较快地培养出超越消极等待的同辈人的能力和气质。我们最终是自己造就了自己。

(11) 很多人六分钟看一次手机，我们在不断地收到信息刺激因而有很快的想法和主意，我们只有关注更多的新知和信息才能和顾客有共同语言，也能更好地和顾客在自然的对话中培养出和谐的互动节奏。

(12) 人造就技艺，技艺也造就人。武术家讲究天人合一，我们也要追求天人合一，在我们沉浸在自己的技艺的时候我们才可能修炼出让顾客尖

叫的技艺，如果我们这一大群人都能做到这样，我们就成了再造武林的侠客高人。一不做，二不休。

14 邂逅创业风格

青岛和大连的创业有很明显的服务于实业的特点，西安的创业中不少文化关联的创造，昆明也有不少文化类创业但是与民族地区的资源有很强的联系，成都和广州在零售消费服务方面的特性很强，相对而言上海与北京与国际模式接近的创业项目要多很多，杭州与义乌则是名副其实的电商之都，关于新媒体当然除了北京还有厦门和深圳这样的地方。

我在任何的活动场合问大家，有多少人想得到更好的服务，几乎100%；然后我问，有谁愿意去为其他人提供更好的服务，通常最好的比例是20%~30%。而如果有这样的意思的人真的去选择，而且在实践中努力去做好，这样的比例最乐观地说也就可能是这些人中的1/4。结果是什么？那就是我们周围服务的需求与供应之间呈现很大的反差，这就是这个时代做服务的人的机会。

有些人会格外在乎自己的感受，有的人会格外在乎别人的感受，如果我们在在乎别人感受的基础上，把这样一种在乎转化为服务的知识、技能与管理经验，那么我们作为一个被服务者就能兼得服务的热情与服务的良好感受。这就是我在选择飞马星驹创业者时的重要工作。其实，我们作为一个顾客是明明可以感受良好的服务的，并不需要那么专业的标准，我们就能朴素地感受真诚、细致与周到的服务，但对于服务者来说只有真正的热爱才能把不断重复、非常琐碎与枯燥的标准服务工作与从容自然的服务

情感表现出来。

无论你是领导者、管理者、投资者还是合作伙伴，洞察人与辨别人是一件很重要的事情。很多老江湖，用直觉与眼神就能辨别对面的人，因为他们见识很多，在很大程度上阅历是辨别人的最简单的工具，你与一个不合适的人在一起，你的皮肤与鼻子都会告诉你某种不自然，而与自己接近的人则可能很容易谈在一起，一见如故。但是也要警惕，毕竟今天我们没多少时间与人相处，而且也没有很多的机会锻炼阅历，甚至很多公司的 HR 本身就是很没有人际知识的，所以我们尽量去学习与选择一些科学工具，同时也要努力创造一些实验与测试的机会，让我们大致判断下对方是不是与自己是接近的人。

一个人与一个别人以为的人可能有很大的差别。很多老朋友看了《赢在中国蓝天碧水间》，与我见面，说他们对我的看法有很大改变，因为这样一个形象与他们以前把我作为一个咨询顾问专业的形象认识之间有很大的差异。

第三章

营造合作团队

无人完美，凝聚互补的团队才是接近完美之道。

——袁岳语录

01 做大哥是有讲究的

一是勇于为人表达：典型的例子是敢于针对发现的情况，发表自己的意见，把大家都不爽的事情说出来了。能勇于代表大家的利益，并且也敢于冒一定风险者往往受人尊敬。今天我们很多人习惯了被代表，不习惯代表人，但现在很多的矛盾纠纷与问题需要这样的代表人，敢冒头的是有风险，但也有收获。

二是有主见能拍板。我们知道现在年轻人中纠结没主意的人多，因为往往是父母、老师拿了主意，因此在一起活动与做事情的时候能为大家拿主意的自然就成了领导者，而且经常拿主意就有了形成主意的技能，并且熟能生巧。决策的习惯，往往能够让没主见的人形成对于他的依赖。

三是热情有气概。现在更多的大学生是既不在学习自己爱好的专业，也不知道自己有什么职业爱好。甚至在平时都不知道自己真正的爱好，而

那些有自己明确的爱好与喜爱方向的人，更善于为自己的选择辩护，也能有说服他人的热情，也有影响他们的感染力，有偏好的人比没偏好的人更能给人以明确的方向感，有一种推力。

四是奉献与策略。社会关系在很多时候是一种交易，收获的与给出的程度存在关系。做大哥的把好处让给小弟们，从而获得做大哥的自然地位。先行投入者才能累积相当的社会债权，让更多的人觉得应该跟他走，而只想先占便宜与获得好处的人，往往没有作为带领者的道义权威。

有意思的是，观察很多父母在对待孩子的方法上，恰恰都是与成为领导者的趋向背反的：教育孩子别去惹事，不惹事、不替大家表达，所以也成不了大家的老大；替代孩子做很多决定，因此自己的孩子没有主见与决策的能力，这样的孩子拍不了板，只能被人当板拍；老是让孩子去跟随势利，而不讲究爱好，因此孩子没有热情，也没有对别人的感染力，因此也很难有追随者；老是让孩子占便宜，追求自己的好处，因此没先行投入，也没储存在别人那里的社会债权。

02 我的带头思路

在《赢在中国蓝天碧水间》这样一档节目中，我们蓝天和碧水两队 12 名企业家，面对的是紧急任务，所需要的是持续不断地面对与解决新出现的商业任务，而且我对所带领的队员并不是完全熟悉的。在这样的情况下，如何展现领导力而去完成任务呢，我在蓝天队队长这个角色中所做的与其说是领导，不如说是探索。

面对强势队员的领导：充分沟通与分享，定义与分解任务目标与工作

模块，让大家认领任务而不是简单分配任务，这样可以让大家充分发挥自己的爱好、资源的特长，并且有机会发挥其自我承诺的约束作用。同时，我创造的执行队长的角色，使得每一位企业家均有机会展现自己的领导特点，也使得他们意识到彼此配合的重要性，因为你这次配合别人就意味着以后别人可能配合你。不同的执行队长也可以丰富对策选择，让对方不能完全摸到我们的路数，但是风险是不同期任务管理的预期可能不容易稳定实现。尤其在本队文化基本稳定后，新交换来的队员的融入并稳定他们的表现需要花费心思。作为队长在有执行队长的情况下，体现授权的同时，重点做好任务进程编排、基础信息搜寻与任务理解把握、关键节点监督与保证全体成员积极性的平衡发挥。

现场管理动线：在服务业管理中，服务流程优化特别强调管好顾客自始至终的那条线，围绕顾客的行动轨迹做服务设计，这也是我在服务业创新创业服务中特别强调的一件事情，在蓝天队的全部现场管理中，可看到我们在资源调配与确保活动人流的设计之外，将现场管理动线加以建立非常重要，这使得一个顾客从来到离开的每个环节都被考虑到，并将服务工作配置到每个环节，这样一旦活动展开大家就看到我们有条不紊地进行的工作。不管多晚，只要有现场管理的场合，我们队总是要到现场去勘察、占位、确定规则与保证资源投放。当管理动线建立与管理起来，大家可以看到它在容纳与规范现场资源中的强大能力，因此也有一些创业者在看了这个节目以后更好地理解了我平时一再给他们说的这个动线的价值。在比赛的后半段，管理动线的思路也随着队员交换体现在碧水队的工作中，还发挥了很大的效能。我要说的是，任何管理能力与资源都会扩散，如果能力没有提升那么即使我们是原创的队伍也可能在竞争中承受更大的压力。但在今天的商业实践中，服务流程与管理动线的概念在很多的 service 型企业

中还没确立，这是值得警惕的。

创意作业的空间与干预：创意工作往往有很大的灵感与创作的成分，也有专业能力的成分，无论是组内有才艺的成员或者外部相助的高手，他们往往需要得到适当的创作与表达的时间与相对独立的筹划空间，但是我们的任务又有自己的目标与基本逻辑，因此把握好这两者的管理分寸很重要。相对而言，蓝天队在创意型任务中的失利概率要高一些。一个非常重要的原因就是领导者对于创意任务给予授权空间与适度干预的平衡，在平衡做得好的场合比如毛老师的广告大片与音悦台的粉丝见面会，而另外一些场合则是适度干预不足导致最终失利。另外，那些失利的场合蓝天队相对更重视了客户的情况，而对于发布者的考虑弱了一些。这些都可以看作是教训。

输赢观念：我们为赢而来，所以争强好胜是必需的，这一点甚至不需要特别的动员与激励，大家都明白，如果说在上场伊始大家还有点游戏心理，那么到了胜负关头，大家的好胜心就瞬间被激发了。但是在我的基本要求里，我有这么几点是强调而且不断提醒与被提醒的：①我们把该做的事情做到了，赢是大概率事件，所以我们要考虑周全后大家尽力而为。②发布者确定的规则非常重要，因此每次我们队员都坐下来认真研究任务书，因为这涉及游戏规则，我们的基本追求是赢得规则许可的胜利，如果违反规则那么我们可以不赢。③正确的心态很重要，我们多胜于危机感严重的情况，我们多失利于自我感觉不错的场合。④不管输赢我们要讲明白道理，不只有输赢我们还最大限度地为发布者提供我们在任务完成过程中形成的洞察与收获。⑤即使输得委屈我们也接受评定者的最后意见，因为在任何情况下都有值得我们自己反思的教训。我们在一些场合有对于输赢的策略性的思考：如果必须输也要输得优雅！用输掉一场的方式赢得一个团队是值得的！我们不怕在台面上计较输赢，最重要的是我们除了对于输

赢与否的主观主张，我们还有支持自己主张的客观证据——不要笑话我的84张图片，事实上在大部分的场合我都设置了专门的监控小组去观察对手的动态以及他们是否遵守规则。是的，就像夏华队长说的那样，我“总是端着枪”，这就是商战。

这是一场特别的商战，我与所有的战友在对抗中学习到了很多，其实我们每一位企业家都展示了他们的领导风格，我再说一遍那就是风格，而且不同风格带来了不同的输赢结果。也许大家有自己不同的喜好，但大家要记得商场有过程还有结果，有原则也有性格，商界的江湖够大，容得下广大的差异，所以大家尽可以在观察与省思以后加以选择。

03 足够柔软的管理

零点在为不少地方政府进行的政府表现的公众考评结果表明，“硬环境很硬，软环境很软”的结构性问题依然存在。我们今天开始重视“软实力”“管理软件”、工作的创意和创新性，这不只使我们发现仅仅只进行硬件的建设使我们整体的管理效率偏低，而且缺乏软性价值的工作与管理比较无趣、没有号召力。仅仅建设堂皇的大厦、购买先进的设备并不能带给我们所期望的丰富的色彩与富有建设性的对我们潜力的激发。在一个越来越开放民主的社会中，在一个人民越来越有自信与有自主意识的社会中，硬生生的管理在很多场合都不吃香、行不通，今天要吸引投资者、要激发创新理念、要培养人们的想象力、要鼓动大家捐钱做慈善、要发展志愿者工作、要提高企业中员工的归属感、要改善政府的形象、要提升公众的幸福感，所有这些工作都不能硬来，而需要柔性管理和软性工作。

什么是柔软的管理？我认为是基于道德感召力及对人们内在表达与参与欲望的动员性管理。这种管理不是那种单向的、基于命令与要求的管理，也不是基于平台和外在条件的环境化管理，而是基于人们的参与愿望与成就感偏好的设身处地式的管理。柔软的管理在乎激发共同的想象力，具有由衷的道德共识（感召力），表达出心平气和的公平性、具有共同的知性基础或激发人们对知识的尊敬性的说服力。什么在支撑着柔软的管理——宽博的知识、频繁的沟通、格外的洞察、积极的姿态、热情的关爱。在柔软的管理里面，比较少或几乎没有命令、较少有例行公事、较少有别无选择的做事情景，它是由亲和热情的成员、注重游说与对话的管理者、富有想象力的做事方式和话题、经常而有趣的活动、不同元素与单位的协作增值、以正面激励为主的工作管理模式构成的一种工作方式。

并不是说柔软的管理能解决所有问题。每一个具体的人都会讲究工作的定量管理、讲究分工、讲究奖勤罚懒。但所有这些构成了一个管理的逻辑线条，这些线条的周全与严格有助于支撑一个规模的组织，但它并不足以激发人们开发出欣欣向荣的全新潜能并使一个组织表现出格外的魅力。如果把硬性管理看作门槛，门槛之别能区别出组织的高低，但门槛之内的柔软管理水平才决定了谁会更多乐意留在里面——门槛可以剔除一些最糟的人，但并不证明这是一个最有魅力的门户。

环境有形而未必生动，规范有用但枯燥，魅力不居但有趣。好的管理是环境、规范与魅力的平衡。环境可以给人们提供好的活动条件；规范可以给人们提供以一种最低限度的安全感和秩序感，但两者均无法满足人们内在的那种表达自己独特本性的愿望；而魅力空间则可以满足这些要求。诚然，徒魅力而无规范则导致不同个性者之间易产生足够多的冲突以至于组织都无以维系。因此柔软乃是规范框内的足够柔软，而规范也不应仅以

硬性条件的具备为满足。

04 合作伙伴的伦理

在企业创业与企业发展的过程中，经常会遇到合作伙伴问题。有一个美国学者在回答媒体采访的时候，把合作伙伴定义为：具有超越功利意识，严守本分的责任，又能积极帮衬其他伙伴的人。好的合作伙伴既是朋友，也是事业的支持者与配合者，还是知识的分享者与建设批评者，更是前进的推动者与困难的分担者。我自己在创业、在江湖圈、在做公益、在媒体中有不少合作者，也经常会碰到合作伙伴的问题，在我看来合作伙伴有这样几个主要的特点：其一他们会非常主动地沟通，不会太讲究层级与地位，诚恳而且直率，讨论问题，有则改之，无则加勉；其二在工作场合有默契，有些规则要模范遵守，有些要求要积极主动地响应，有问题其后再说，即使有可抱怨的地方也要保持在伙伴范围内；其三不会为自己付出的每一份努力斤斤计较，相反看成是自己理所当然的表现；其四对于其他同人更多地鼓励，而不会拆其他人的台；其五遇到问题的时候，多从建设性的方面，提出解决的方案，也能积极在自己的范围内尝试，而不是坐等其他人的解决；其六在每一种场合，留意各类资源与机会，为共同的事业增加资源与成功的可能；其七合作伙伴要成为学习与进步的典范，新知的权威，带动团队有持续的进步能力，因为核心伙伴的滞后会导致整个组织的失调。

当然对于合作伙伴之间也要防止一些情况，这些情况会降低合作伙伴的情感联系，也可能会破坏伙伴关系：一是以为默契规则适用所有场合——以为好的合作伙伴会很有默契，不需要把所有的话说明白，就能互相理解，但是现在的企业与事业往往比较复杂，机构的规模也比较大，很

多的情况需要做事前沟通与说明，这可以大大减少误解与配合不到位的情况，不能简单地假定所有的问题靠默契都能解决；二是灯下黑的情况，因为是合作伙伴，所以在关心、留意与帮助上，过分忽略合作伙伴的感受，觉得他们吃亏就是应该的，而且是不应该要回报的，甚至给予他们过于严厉的批评，损害了他们在员工中的地位，或者过于让他们自己担当了本应由组织担当的责任；三是不能辩证地看待合作伙伴，合作伙伴不总是优秀的，即使因为某种原因不再在公司服务，不再是最好的伙伴，犯了错误，也不能全盘否定，不能好的时候全好，不好的时候全不好，应该用客观的态度对待他们，也能给他们适当的礼遇，这一点要特别注意。

05 交互机制的泛化

移动互联网化让保密、忠诚、固化这样的事情变得更难，一个很重要而往往被很多管理者忽视的交互需要，就是内部交互的需要：员工，作为内部消费者越来越掌握更加充分的信息，产生更短的职业忠诚感，同时期待职业体验更有趣味与更有直接的利益感，这样的职业感需要企业充分改变原来的管理机制——让管理信号的传递尽量直接与快速，减少中间环节；耐心与充分地进行职业沟通，可能的话要更加生动与有趣；沟通需要达到交叉互动的程度，其频度与丰富性达到前所未有的程度，不耐心与急躁的沟通，或者不进行沟通就变成了很大的问题。股权激励与管理参与，作为内部消费者感受的核心部分变得更为普遍，不一定非要做老大，但是需要有现实的参与感，因此全员参股企业将成为新创业企业对比传统规模企业的核心人力资源竞争力。

与外部消费者之间的交互往往能为一些管理者所接受了，但是对于交

互、设计师来说，仅仅与粉丝级消费者的交互还不够，还需要有跨界的设计师交互、与专家的交互，与技术专家的交互，也就是说来自于专业上的差异的权威人士之间跨界交互会有意想不到的突破，而这样的突破或者争议，在与消费者交互中又进一步得到选择与深度交互，从而让彼此在原来的专业疆界范畴上都会有所进步。交互设计师来自相对年轻、资历浅、开放的设计师群体中，甚至很多时候他们是非专业的设计师出身，比较而论传统设计师的门户之见与意气坚持更固执。即使在同一设计领域，交互设计更强调来自产品设计、空间设计、平面设计、服务设计的设计师一同参与。

在参与交互的意义上，典型消费者未见得是最合适的参与者，因为典型消费者往往是沉默的消费者，他们擅长行动而不是参与提供前沿的消费意见；而在典型的消费者研究中，最容易被排斥的专家级消费者，或者被称为发烧友，或者被称为舆论领袖型的消费者更合适参与交互，因为他们不只是相关信息的积极收集者，也是核心信息的积极传播者，他们不是代表了一般的消费者，他们代表了接近消费者也能引领一般消费者的不一般的消费者，事实上交互中的消费者从核心意义上替代了传统代表性抽样研究中所坚持的随机代表原则，而代之以影响力原则。移动互联网让影响力研究成为比代表性研究更为重要的消费者研究形式。

06 管理中掌握好高低球

和两个客户公司的高管分享管理感受，其中一个各方面都很不错但是总觉得成就感不够，自己的表现也不如自己预期；另一个总体水平比前一个还略略差一点，但是个别方面很突出，各方面的称许却更好一些，自己也有相当大的成就感。这里面涉及公司管理的高低球模式的运用与心理认

同。站在公司管理的角度来说，低球就是必须做到的规范体系，而高球就是公司提倡与争取实现的一些不是大多数人都能做到的特殊目标与行为方式；对于个人来说，低球就是自己的做事底线，而高球就是自己的一些理想，往往低球是个人的责任，高球是个人的兴趣与爱好。高低球管理的基本目标是不让球掉地上，但也不必让球在高空。

低球很多人有，但是很少有人把他们设定为低球，自觉地把低球体系化，并且建立一种机制使得低球保持相对稳定的发挥。标准也好、规范也好、纪律也好，往往都是组织里面的低球，建好体系化的低球就能减少球掉地的风险，这对于很多创业企业和小公司来说都是往往被忽略的。但是也要避免另外一种偏差，就是把高球当低球玩，那样实际上一个人和团队就很难做到（就是奥运会上中国人很强的体操与跳水，也不是从头到尾都是高难度动作的），而且管理者也很累，产生了普遍的挫折感，导致很多人不愿意承受这样的压力，老出现空位与自我挫折感，导致掉球的概率进一步提高。而有些机构与个人就反过来，觉得做好低球就行了，这样管理就没有了空间，好的人才就不愿意进来，最后由于整体控球水平下降，所以连原来设定的底线都控制不住；还有种做法就是设定了太多的高球（先进的科研任务、理想化的文化目标、只有少数尖端人才才能做得到的任务普遍化），这样在团队里面就会出现两种显著的分化，要么任务双重化，同时操作两堆球而且都要做好，最后压力太大；要么就变成两张皮，有些人觉得自己是高球，有的人知道自己是低球，结果内部矛盾加剧，管理成本上升。

适当的管理策略是，合理地设置低球并严格控制实现，同时要适度地设定数量与频数适中的高球，这样在确保表现稳定的同时总有有限的争取实现的管理追求，这样人就能同时表现承诺与理想这两个层面的价值，就

能够提供让自己也让其他人设定多层次管理目标的管理机制，也能提供不同层面人才以适当的结构与比例协同工作的空间。当然我们实际生活中的个人有的是高球型，有的是低球型，有的是无球型的，但是作为团队只要适当组合，我们就能很好地把大家组合进一个完整的高低球管理框架中。

07 创业者是复数

很多创业者会关心哪里找得到好的合作伙伴，这个问题的回答不是那么直接。创业者处在由自然人转向法人的节点上，其意义丝毫不下于从猿猴向人的进化，这个进化意味着一个小我向大我的进化，一个以自我小趣味为中心的个体向以消费者、供应商、合作伙伴、员工群体趣味为依归的组织领导者的转化。这个过程需要愿景与目标，更需要探索与尝试。我们人人都有哥们儿与闺蜜，但是哥们儿和闺蜜在大部分时候是八卦与酒肉的代名词，是无聊与庸常生活的填补者，因此哥们儿与闺蜜常有而事业伙伴不常有，在创业需要中，可能有点哥们儿与闺蜜最多能作为地板人才，而天花板人才则需要社会上寻找，有了这“二板”人才，我们事业的格局感才能出来。

那么问题来了，怎么去寻找创业的伙伴型人才呢？尤其是在创业开始的时候，公司不大、名气不大、机会不大的时候，这个时候需要我们提供事业的未来镜像，也就是说能让人明白你做的是什么事情。孙立平教授有个事件过程关系法的理论，说的是人要做事情，在事情发生的过程中观察，就能发现人与人之间的关系模式与真正的人才，所以找人不是件万事俱备的事情，而是一件在实验中前进的事情。而且即使本来一般的人，在合适

的事情中也可能找到更好的感觉，成为在这个领域中最早能用的人，我们今天创业的很多事情，没有现成的批量人才可用，靠的是边找人边培养，把普通人变成可用的大才。创业过程中有的是事情，因此也有的是机会，也有的是选人换人的场合。

叫花子也有三个心腹人，但这个叫花子并不一定是领导者，因为我们很多时候所谓的好朋友也就是趣味相投或者互相帮衬。但是作为创业团队的领导者，仅仅有这点是不够的，在进入创业过程的时候，创业者才有机会在所做的事情中展开自己，而这样的展开就可以让人体会与认识到你的事业格局与人格魅力，这需要他是新知的分享者、新事的示范者、关键问题的决策者、边际制度的厘定者、利益分配的让渡者、业务战略的架构者。柳传志先生把这几点概括为定方向、抓战略、带班子。尽管人人可以有梦想，但实际上真正能做核心领导者的还是少数人，大部分人就是在这样的人的号召与凝聚下，形成一个一个的创业团队。在这里，创业者不是单数，而是复数。

08 混创的神奇

今天的一个海归有什么创业优势？有啊，多得很，因为现在的大部分留学者不是因为学习成绩特别好，而是因为国内高考不怎么过得去，为了考试避难而去的留学，至少他们的考试脑损伤程度比较低；到了国外，他们也不是老实在校园里做乖乖学生，而是在社会上整合点资源，所以也还是比纯粹关在校园，后来回国的海归多了点对国外的真实了解。加上，他们至少知道接近爱锻炼的欧美青年文化，至少还会关注一些创新的商业实

践，至少在校园里有一些有点真操实干的才学的老师，因此他们是有很大的创业潜质的。但是他们不太懂与政府沟通，不太接触实际的本土消费者，尤其是不怎么跟得上国内的社会节奏，所以如果他们与国内的江湖气息浓的人合作，那将是一个很棒的组合。

我们飞马星驹里面的安能物流的创业团队，包含了被称为“土匪”的原创合作团队成员，也包含了来自外资企业高管的高大上团队成员，这样的组合恰恰成为他们能够在零担卡车物流，在强大的信息管理系统与强大的地推能力组合上形成战斗力的关键。今天很多人对于新东方俞敏洪与徐小平、王强组合的恩怨情谊有各样的说法，但是他们的组合，才是他们的利益共同点也是事业成功点的关键。

最近与一组90后创业者开发一个APP创业职业学习社区，希望通过这个社区让更多年轻人明白自己的职业选向，而更重要的是让更多创业者有更方便的选择合伙人的机制，与那些期待一起创业的人有在功能需要与人格匹配意义上选择团队组合的平台。我们习惯了物以类聚、人以群分，我们也习惯了从自己的朋友圈里找到合作的伙伴，但是也许我们需要打破咸水与淡水的界限，跨越更大的半径找到自己的合作伙伴。

我自己在创办零点以后，对于与体制性的合作一直保持非常谨慎的态度，但是在飞马旅的创业发展中，深切地感受到体制内也一样有很多愿意一起做事情的人才。在这个意义上，做好公共私营合作伙伴机制，能够实现资源与活力的对接，可以让很多事情更快更好地成就。因此，混合创新与混合创业（混创）的价值在很多的方面可以让我们去探索与突破，也在挑战我们过去单一的思维与行动方式中让我们找新的前进模式。

09 两岸创业青年的互补性

中国的互联网发展，大大改变了中国的创业模式。第一，降低了当前的创业风险。如微店，几乎不用出钱，创业成了相对随意的选择。第二，改变了创业拉动其他资源的能力。90后在某些方面成社会主导，包括消费和社会流行语的出现和跟随。一些传统企业的老板转化成天使投资人，而他们基本上是不懂互联网的。这就极大地改变了融资的可能性，70%的融资可能是来自于传统企业的老板。第三，获得商业模式的轻量化。公司或产品可以利用互联网、自媒体进行宣传。

说到台湾，有人说陈水扁时期失去了与大陆联系的8年，但是现在马英九可能失去了移动互联网的7年。台湾的年轻人因为没有搭上互联网创业的热潮，出人头地的机会少。年轻人是需要发展机会的。

年轻人为什么创业？如果问大陆年轻人创业的原因，第一，同辈压力。第二，财富动力。第三，出人头地的机会感。如手机游戏，在游戏的社区里面的成就感与在社会得到的认可是完全不同的。同时，互联网也改变了他们的学习模式，可能贡献了80%的知识。在互联网的世界上，是实时在创新，不断迭代。

大陆年轻人创业中有三个权威角色，妈妈、老师和政府。①现在的家庭给了孩子很多的顺境，觉得创业太苦了，这是家长反对孩子创业的第一力量。其次，家长的观念还没有互联网化。总认为让孩子安安稳稳是为孩子好，而且认为创业门槛很高，他们还没认识到创业的门槛已经变得很低了。②孩子们的创业大部分受到学校的打压，因为学校怕出事。③政府提出以

创业带动就业，但创业的年轻人不爱听，难道我是不能就业的人吗？

做喜欢的事情，才能成为焦点。因为热爱培养聚焦。台湾年轻人创业的原因是什么？第一，爱好，这个跟美国一样。第二，团队带来的成就感。我发现跟随性创业——就是跟随一个领导者创业——台湾比大陆多。台湾在创业方面和大陆相比有“独”的方面，如认为创业是个体的事情，跟别人和政府没什么关系；但是又有“群”的方面，如创业更讲团队配合。我们做飞马旅是为了创建一个创业生态，很多事情都是相互之间就能解决了，三年级就可以指导一年级了，而且飞马旅内部能整合很多资源，比如有几个公司开始流量共享，效果非常好。

当前创业到了一个新阶段。做终端或者做平台，越来越受到挑战了。小米是做产品的为什么是互联网企业呢？是产品的互联网化，它符合有互联网思维的消费者期待。最大的创业的机会是产品互联网化。

我1997年第一次到台湾，当时看台湾发展很快。不过到今天感觉很多地方都在与大陆拉开距离，原因包括市场的活力、与市场的联系度、互联网及互联网产生的机会。台湾的年轻人对此有震撼感和无奈感，震撼是对大陆的发展感到震撼，对台湾是有些无奈。将来希望形成一个交流生态，希望实现更多的远程化，建立诊断、合作和对接机制。两岸的年轻人在同一个创业生态和创业实体中，通过创业互动形成的利益共同体，将会是一个很重要的交流机制。

10 耐心是最好的老师

如果你有耐心，你就可以看到很多人的底细与德行，因为尽管有不少

人可能趋炎附势、可能赶点时髦、可能人云亦云，但是这样的事情本身不能持续那么长的时间。栽种有时，生长有时，收获有时，什么也没有却想得到，而且是快快地得到，如果不是空想，那就可能诞生诈骗。

仔细地培养人才是一种长期的收获，我们从不少的企业与组织中看到了这样的结果。今天我们要做的，是要有培养人才的耐心的投入，也要有合理的预期。不要期待大学了，也不能期待猎头，是的我们只能期待自己非常耐心地培养新的人才，也许缓慢，但是必然有收获。我们这个时代有很多新鲜的事情，其实没多少真正的资深人士，而需要我们自己首先要有勇于探索的心，再就是用新人做新事情，很快的一段时间之后他们这些新人就是资深人士了。

我认识的好几位朋友都很富于创意，他们的知识面广，对于新鲜事物敏感，往往对于大家提出的新东西善于接受，悟性好，也能举一反三，与这样的朋友在一起往往能有很好的更新视野的作用。但是提出创意与实现创意有很大的距离，因为聪明的人，提出创意可能在很短时间内就能做到，但是创意的实现可能需要计划、组织资源、操作、修正完善，这个过程要比前者长得多。脑子快的人可能会快速策划出好的思路来，如果那这样的特点用在碰到问题只试图去换个主意，则不能坚持把一件事情做好做透。

11 严肃的沟通艺术

大部分人生活在世俗的环境中，因此我们很难真正去谈严肃的事情，就像很多中国的子女不好意思对父母说我爱你，也不太好意思与父母严肃

地开诚布公地谈论自己的未来。在很多办公室里，领导与职员谈论他们的职业问题的时候就跟戴了一个面具一样，因为我们很少真正去与我们的下属、孩子与朋友开诚布公地谈严肃的问题。或者虽然我们有的时候谈严肃的问题，但是往往使用开玩笑与半开玩笑的方式。如何改变：①我们可以向那些能够经常做有意思的严肃谈话的人请教经验，然后去实践。②创造共同阅读、共同学习、共同参与的场景，往往能创造谈话人之间合适的谈论基础。③做积极的学习者，拥有更多可以分享的新知识。④发现谈话对象内在的需求，并进行直接的挖掘。

如果你去询问一个 35 岁的人关于他的理想和使命，虽然听起来有点抽象，但却是一个让他思索的问题。其实我们与周围的同事，除了已经习以为常的工作沟通以外，往往缺少独特、新鲜与具有挑战性的沟通，而且即使有所沟通我们也往往难逃在特定的职位结构中形成的表面文章，如何能够开展更多的沟通：①跨界的分享，从跨界角度来观看我们所面对的问题。②在即时的肯定与鼓励基础上，形成寻求创新的共同感。③将自己的荣誉和收获与同事分享，在此基础上寻求更多的共识与共同面对某些挑战。④打破已经固化的地位模式与沟通方式的分享与关怀。⑤不论在任何的情况下，接受谈判式的沟通文化。

领导者在团队沟通中处在最为核心的位置，往往让高高在上与绝对主导成为沟通的路数，在很多的情况下沟通也没有什么精心的策略，因此领导者要试图积极地与下属多沟通；用传道般的热情去反复沟通；用超乎寻常的耐心去进行沟通；将示范与分享结合；在没有事情的时候就能进行更多的沟通。在面对沟通的过程中，沟通的深度具有很重要的意义，如何实现深度沟通：①柔化判断式沟通方式。②不要只针对表面的沟通——

遇到概念问定义，遇到判断问原因，遇到抽象问例子。遇到多种现象问联系。③有出乎沟通对象意料的沟通策略。其中有些典型的沟通方式需要调整：①多了解多倾听，建议慎重做出反应。②不要进行基于假想与假设的对话。③不要进行批评先行的沟通。④缓解受害人情结，不要以抱怨与怨人作为沟通的基调。

12 创业西游记

孙悟空就是一个民间创业者，有很强的行动力，但不敌体制资源，最后被收纳到国有大项目里面效力，有点像混合所有制企业。

天兵天将，地位崇高，但是基本上拿工资、等指令，就是托塔李天王这样的人物，真正碰到不要命的恐怖分子，居然定力与能力都不怎么强大。基本上孙悟空证明了，在市场力与体制力结合的时候，如果没有体制，靠特殊资源关系找到如来佛这样的特殊关系，就算玉帝老儿也很麻烦呢。

唐僧，很像体制内的大学教授，弄了个政府大项目，基本上智慧、能力、情商、法力都没什么体现，也不会说服与动员，稍有事情就充满误判，而且自己不干什么，只让一班弟子张罗奔忙，然后动用包括紧箍咒、天界关系等在内的资源与特权，驾驭与诱惑弟子卖命。

猪八戒、沙和尚以前都是体制内的公务员，因为犯错误而被贬成为自主创业者，最后又回炉任用，基本上属于有点本事、有点旧人脉的下海人士，在政府项目里面，也算能发挥余热，但是很显然不是很突出优秀的专业人士，一本《西游记》基本上凸显了这俩哥们儿遭遇市场上的创业者的过程中的出丑记，但因为档案与户口在体制内，还算忠心，但是说不上

优秀。

做妖怪不问出处，但都要有耐心，蛇精、鱼精、狐狸精，都是几百几千年的修炼，不是轻易投机所得；而且都要有一样专长，吹火、放毒，没有一样专长，基本没得混；《西游记》里的妖怪都是有追求的，他们希望通过吃唐僧可以长生不老，基业长青，没这点追求的妖精本来就不会上榜。这几样，耐心、技能、追求，基本上是优秀创业者的要素，也是 VC 考察优秀创业者最容易被吸引的地方。

13 创新创业中的跷跷板

第一个跷跷板，够上够下。原来飞马旅去了那么多的地方，基本上都没有主席台，有小板凳坐的是领导和创业嘉宾，创业者都是站在外圈的，这个叫够下。

够上说的是国家把创业提升到了一个新的高度。李克强总理在公开场合发出“大众创业、万众创新”的号召，最早是在 2014 年 9 月的夏季达沃斯论坛上，2015 年 3 月在政府工作报告中又提出“大众创业、万众创新”。

第二个跷跷板，够多够少，创业是优胜劣汰的商业竞争，基本上进去十个死九个，剩一个满头包出来了，或者进去满是头发，出来头发就没了。到目前为止 75% 的 VC 从来没有退出过，干的是中后期，什么意思？过去的十年中干了 VC，投了钱，从来没见过钱出来。这说明无论是创业，还是创业投资，真正成功的是少的，万众创业，全民创业，大部分死掉，才有人脱颖而出。所以大家不要以为全民创业是一件很浪漫的事，全民创业是一

件残酷的事，一将功成万骨枯。全中国 2000 万人创业，你投 10 个，一不小心就投对了。这个叫作够多，创业的人够多，优秀的够少的才能脱颖而出，但是要明白，创业失败的概率很高，但是即使会失败也要去干，这叫创业心态。

第三个跷跷板，够高够低。过去技术含量高的很多东西没有通过让消费者明白的方式变成巨大的生产力，这些东西还有巨大的发掘的空间，发掘的最重要的部分就是科技和服务的结合，我把它叫作提升科技的服务含量，飞马旅相当于把这两个概念揉合在一起，这样就会产生一大堆科技企业，我们希望将来高科技企业和高服务含量企业合作的时候，都叫 × × 技术公司和 × × 信息公司，这就叫够高够低。

第四个跷跷板，够宽够窄。对我们绝大部分创业者来说，你可能做了一个特别小的东西，我们有一个创业者专做男人的袜子，我们有一个创业者专做儿童安全座椅，我们有一个创业者专门做眼镜框。今天是一个生活方式、生产方式革命的时代，不是换一个旗帜，每一个领域都要革命。这个只有够窄，才会产生够宽的效应，否则光一个人在那干，其他人都干，这个效应迸发不出来。飞马旅为什么要做一个旅呢？这个是军师旅团营的旅，我们是相当于一个旅，在基于互联网的创新服务业中心上市 4 千家，这个叫一个旅。

第五个跷跷板，够土够洋，目前为止，互联网创业的核心是美国模式，互联网的奥秘是以色列人的原创技术、互联网的原创模式和中国的互联网市场，这三个结合才使得我们的互联网富有魅力。这里会拷贝的叫够洋，一个朋友跟我来讲，我搞一个项目，一不小心就超越马云。雷军的小米最棒的就是交互，通过跟本土消费者交互，找到本土的市场。够土够洋的结

合，你就有机会。

第六个跷跷板，够硬和够软，干服务通常要干软的，但是今天的服务能够把很多的产品和技术包容进来，电子商务是什么？一看起来是卖东西的，但是要卖的东西是硬的，过去做出东西来就很牛，现在海尔在做东西的时候，要考虑卖给谁，怎么卖，有什么模式。所以今天的创业者是架构师，要把关键资源架构成一个结构，把主要的结构连成一个流程，有一个流程，有一个结构，你才能玩超越，软硬要很好地结合。

第四章

做法人组织的领导者

当我们懂得倾听、洞察、提炼消费者、员工、供应商的需求时，我们就能从自然人之道进入法人之道。弱的法人也强于强的自然人。

——袁岳语录

01 领袖的 3P 道理

台湾省桃园县县长朱立伦半开玩笑地指出教授（Professor，学术领袖）、专业人员（Professional，专业领袖）和政客（Politician，政治领袖）的区别，他说教授就是能把 30 分钟的事情说 3 个小时；专业人士是要把需要 3 个小时说的事情 3 分钟就说明白；而政客则在需要 3 小时的时候说 3 小时，需要 3 分钟的时候说 3 分钟，换句话说人前能说人话，鬼前能说鬼话。朱立伦是中国国民党中生代的三位代表人物之一，他与马英九和台中市市长胡志强并称“马立强”，与朱县长两次交往，觉得他是个实在而有层次的人，尽管言语不够犀利，但的确还相当有智慧。

就我个人的感受而论，朱县长的看法不只是反映了台湾的现象，也适用于大陆地区存在的人群行为模式分工。我常常会与学术机构合作，其行动节奏比较慢，比较讲究逻辑与格式的完整性，但对于成效的关注比较弱，

而且还坚持自己的一套标准、概念、定义与演绎方式。而专业服务则不一样，专业服务必须得迅速给出答案，迅速收集信息，迅速回答疑问，否则就不可能赢得客户的欢心。而政治家通常为了赢得政权，提出的目标与承诺较高，保持自己的行动与解释特权，从而在话语权方面使得自己处在比较有利的诠释位置上。在这三种人中，他们在自己的圈子里能证明自己的行为合理性，而一旦跳出圈子就可能受到别人的质疑——教授要清晰地让群众明白与掌握他们的想法不容易；专业人士要真正提供系统的理论解释不容易；而政治家最难得到的是群众的信任。

我和朱县长交流这样的意见的场合是远见集团在中原大学举办的青年华人领袖峰会活动，主题是寻找未来领袖接班人。我、朱县长和在大陆从事社会企业事业的台湾女青年创业者乔琬珊小姐一起分享了我们各自对于未来青年领袖的特质以及路径的看法。我个人觉得很多青少年有领袖欲望，但是很少有人有领袖的成长计划与持续努力，有鼓励领袖的空间与培养积极的成才愿望是更多人成长为不同领域领袖的必要条件，但不是充分条件；大多数人的领袖欲望并没有转变成为行动规划，所以后来很少能促成人的积极追求。我们周围文化中那种“王侯将相，其必有种”的文化衍生好像让我们觉得领袖就非得是少数的最高政治领导人才可配得，而在其他广大的领域中只鼓励干活式的成才文化，这恰恰使得很多的青少年人才过早地自我或者被强迫放弃，非常可惜。

02 80 后的新领导

不管我们认可与否，80 后是迟早要走上领导岗位的，问题是 80 后领导者是不是需要新的领导风格与策略。与 60 后和 70 后领导者相比，80 后的

领导者资源优势是技术与知识背景比较新颖、沟通姿态相对低调、与职员间更具同侪文化的亲近感，但他们的劣势也是显而易见的，那就是因资历有限而缺乏自然权威感、因经验有限而缺乏谋略能力。

我个人认为，80后基本上进入了心智比较简单的一代，他们想问题不愿很复杂、做事比较凭感觉、对说服性与影响力权威的接受超越了法定权威与强制性权威，这个文化特征为比较公开化的阳光型管理、注重沟通的动员型管理模式提供了机会。从一定程度上来说，80后员工进入了一个注重交流的时代，一个追求相对民主与开放的管理文化的时代。这是对非80后管理模式的一种挑战，也是对80后管理者的一种压力，因为我所称的80后文化更是一种朴素的个体心理与群体行为趋向，但在管理上，80后自己能直接学习与借鉴的管理蓝本却仍然完全是出自非80后，甚至他们核心的合作伙伴也仍然是非80后，这样说来，他们仍然需要一个时间去反思、累积、琢磨与形成80后的新管理模式。我大胆地说一句，80后职员仍然不得不面对相对滞后的非80后管理方式，即便管理者主体在年龄上已经是80后了，而真正能用上80后管理模式的将是90后员工了。但易言之，在管理创新与进步上，真正能更加先锋性地发掘与尝试80后管理文化的企业就必然拥有人力资源管理上的某种先发优势。

03 丰满领导力的维度

领导力是立体的，不是单面的；相对而言，强有力的领导者在意识到全维度领导力需求的时候，不只是按照自己的喜好去完成领导力的建设，也能按照领导力的需要补足自己的不足。

领导力的长度：领导者需要具有对于行业、形势与关键要素发展的长

远预期，并建立自己适当的预测系统，从而能够对于组织的发展方向做出富有远见的判断。领导者的长度表现在能够发现通常的业务操作者不会重视，或者难以顾及的具有未来重要性的关键事物，并给予适当的培育与关注，从而培育自己的超前竞争力。人们会争论未来竞争力对于当前资源的占据，领导者也需要能够适当地解决资源分布规则。

领导力的高度：能够站在超越本组织、本行业、本领域的基础上，发现关系本组织与本行业发展的条件、挑战、机会与联系。有高度的领导者，善于寻找发现问题与处理问题的独特角度，从而提供某些思考与解决问题的特殊途径与做法。领导力高度与领导力创新往往有很大的联系，很多草根创业者往往缺乏领导力高度，从而导致组织在一定的发展阶段之后遭遇瓶颈。

领导力的宽度：规模业务与事务的管理与领导需要多样的技能、风格、才具的人才的参与与合作，领导者需要最大限度地发现、协调、容纳这样的人才，为这样的人才提供适当的生存与发挥空间。有宽度的领导者未必都是能人，但是能接纳与融入更多样的能人，从而让组织能力具有丰沛性与多样性。有宽度的领导者往往让人感到他们很懂得欣赏人才，也会懂得界定人们之间的适当的行动范围，有不拘一格的特点又有基本的原则性。他们往往是一些让很多种人很喜欢与他或者她一起工作的人格类型。

领导力的厚度：领导者享有自然的尊崇，因为他们的位置的特点与他们拥有的资源决定力。领导者的厚度要求在上领导者具有对于在下者的体察力，在自己有明确的选择与主张的时候又要有对于异见的体察与容纳能力。在上者的谦卑，有才者的学习，权威者的让步，得理者的体谅，有意识地分享资源，慷慨的牺牲，有胆魄的为他人担当，这些都在加强领导者的德望。尽管，领导者的厚度往往是传统领导者很强调的特色，但在新一代领导者中，有厚度的领导者呈现出格外的魅力与稀少性。

04 站在顶端的管理态度

我想无论是我自己的零点公司，还是我新创的飞马旅及其所支持的星驹创业企业，都涉及作为成长型企业的顶端管理问题。我把自己思考的一些要素与大家分享。

需要确定阶段性战略目标与分享方式。事有常规，但需使不同时期的重点有所突出，并且形成特色鲜明的表达语言与团队和合作伙伴分享。作为高层，我们很多时候心中也许有自己的分寸与把握，但是团队需要有更明晰的动员方向。

形成清晰的关键任务指标分解，并且形成季度或者双月度的跟进管理。有核心的督促点与管理时间表，当然行动路线图可以与关键执行者不断讨论，但是只有对于指标、行动路线图与时间表都清晰的情况下，才能适当地进行总体把握。

关注形势与方向。顶端管理者不能只沉湎于日常业务，而需要保持适度的高端社交、跨界参与与宏观视野，这样才能在业务方向把握、模式革新与竞争态势方面保持前沿的思考与格局观。

规模组织的前进。员工容易在常规中失去热情，而市场则容易在常规中失去对于本公司品牌特色的关注。因此顶端管理者需要始终关注对于顾客的调动，确定特定周期的动员特色，并且作为热情的、开放的、分享型的领导与大家互动。

关注新方法与新工具。顶端管理者最重要的工作之一是保持对于组织管理层的支持，能够适时赋予特定工作的意义、赋予团队能力与赋予他们的行动权能。其中细致的沟通与方法论的传授是核心的内容。

创新预算管理。不只是简单地编制与执行预算，而且将预算制定过程管理、预算要素管理与预算分析、预算决算对比分析作为改进管理的重要工具，真正让全员预算成为一项常规有效的管理工具。

顶端管理者在内部管理中应关注的四个部分：产品创新、营销创新、人力资源管理创新和财务预算管理创新。其中最为重要的是整体的营销创新。

动态关注员工的情感。在内部让员工活动项目化、员工项目品牌化、员工品牌创意化，精心组织，充分调动员工参与创造企业文化的积极性；在保障基本员工福利的同时，需要经常性地创造出让员工群体有感而不需要常规化的创新福利项目，关心员工的父辈、子女、配偶等群体。

05 与年轻的管理对象打成一片

(1) 不管你资历多么老，请主动与他们打招呼，并介绍你是谁，做什么工作，对什么感兴趣，并询问他们的背景，表现出对于他们的兴趣的兴趣，最重要的是要大胆地参与他们感兴趣的事情。

(2) 网络总是年轻人的第一长项，很多过去我们习惯的解决问题的风格、方法与做法，也许在互联网条件下不一定要这样做，要多与年轻人讨论，理解他们的思路与做法，尤其是对网络做法保持开放态度。

(3) 要能和他们玩到一起，让他们设计玩法，要鼓励他们表现自己在玩上面的创意，要学习他们所熟悉的玩法逻辑，拜他们为师，在这样一个互动过程中与他们打成一片。

(4) 在灵活工作时间、改进企业旅游与员工外部社会参与方面多思考与多配置资源，将培训与缓解员工家庭压力方面的需要，放在 HR 工作的内

容之中，而且应该主动去关心员工在这方面的需要。

(5) 学会鼓励为主的工作方法，凡事要看到年轻人做事情的亮点，哪怕芝麻大的亮点也要找出来，而且要先说亮点，再说槽点。说槽点也主要从提升角度鼓励，而且尽量提供做法上的启示与分享，而不是简单要求。

(6) 大事小事都白纸黑字地说明白。现在的年轻人不知道很多过去基本的社会规则与人情世故，如果你工作中真有要求与真在乎的，请多用手册与培训资料的方式告诉大家。不要以为不言自明，对于很多年轻人来说可真是不知者不为罪。

(7) 透明文化真为年轻人所欣赏，不要那么多秘密，也不要那么多保密，甚至也不要不在乎员工的八卦，因为你越不透明，八卦就越多。所以尽量别在单位画内外圈子，对资深与非资深的人采取同一规则可能最为可取。

(8) 年轻人会问一些看起来无知、幼稚、愚蠢的问题，他们甚至不掩盖这一点，不要因此而觉得他们真的那么愚蠢，我们如果用善意的态度帮助他们，他们很快会明白，因为他们毕竟单纯，对新知开放。

(9) 在非要生气的情况下，也不要要传统的老板态度，而要有理有节地说明白为何生气，甚至为何要炒他的鱿鱼，也许你过分的生气或者暴躁的处理方法，会导致年轻人去劳动仲裁委员会讨个说法。

06 领导是个特殊的角儿

领导力涉及我们的人格、能力与动机，有些方面可能不是一蹴而就或者能很快全面改观的，但我们至少要从一两个点找到我们的突破处，大家每个人有一两个突破处，整体而论我们的领导力提升就非常可观。

领导涉及资源掌握，但如果只是靠资源或者用资源的人，那就没什

么意思了，即使资源有限但我们要运用得当，可以发挥更大的效用，这样的运筹与发挥，我们称为策略，领导力具有很强的策略性；如果我们只是发挥自己朴素单一的长处，那么我们做的是本色的事情，那可能也能成功，但是强有力的领导者更需要立体的维度——有长度（超越眼前的远见）、有高度（超越功利的格局）、有宽度（与差异性共存的气度）、有厚度（有算大账的思维）；如果我们也与一般同事一样就事论事，抱怨推脱，那么我们就无以带动人，无以感染人，无以驱动人，我们要担当与努力架构解决问题的方法，不轻言放弃也不轻易发牢骚，领导者要做问题解决的负责人与变革优化的推动者。我想，这是我倡导领导力训练的关键，也是让我们继续关注领导力提升的核心。

在我们领导力弱的时候，我们强调的是自身的感受、利益与知识；在我们领导力强的时候，我们强调的是群体的感受、利益与能力。领导力的提升在机构来说是法人能力的提升，在领导者个人来说是由小我向大我的转化。这样的转化也不是一步到位的，而是一种在压力与动力双力驱动下的进化，我们已经进化了不少，而且我们会进化更多。作为一个领导者需要积极地寻求进化的压力，转化为前进的动力，还要积极地自我管理与自己反思，从而让自己转变成团队前进的引擎，我们要有那么多的引擎，前进的能力就强大了。作为一个知识服务型企业，我们需要在开放式的共同学习中共同进化，共同提升，以此与大家共勉。

07 领导者的日常管理自检

（1）我们给了团队的成员共同的梦想与愿景吗？这是团队凝聚的关键，也是大家有归属感与团队感的基础，是激励大家前行的核心，尽管这不能

替代实在的团队成员的利益诉求，但是它提供了利益诉求以外的团队精神聚集点。

(2) 不管我们自己觉得多么清晰地与团队成员沟通了团队的目标与诉求，我们是不是足够耐心地、反复地、经常地提醒我们的团队成员关于我们的目标、方向、规则与模式，还要非常耐心地分享方法、知识与新信息，对于团队的很多成员来说，示范与能力赋予才让他们的角色产生高效的实践。

(3) 在管理中哪个元素是最重要的？是人、资源，架构、还是策略？不同的人可以有不同的回答，但是大部分情况下我们应该讲究这几者的平衡，当然因为我们所受训练或者资源禀赋的原因，我们可能会在其中某个方面更加聚焦与强调，从而形成我们的管理或者领导风格特色。

(4) 我们在领导团队中有了不同的意见与看法，或者对于一些问题有不同的意见，我们最应该做三件事情：做一些基础研究与倾听利害关系人的情况、形成有适当依据支持的对策、进行较为直接的沟通与磋商；我们最不应该做三件事情：带有情绪性的背后评论、缺少替代性对策意见的批评、鼓动下属展开抵触性的管理行为。

(5) 愿景、使命与目标有何区别？愿景讲述了一个公司8~15年甚至更长时间的发展方向；使命讲述了公司4~8年的方向；目标则是公司1~3年要达成的指标。向下衔接，我们才有了计划、路径设计、措施与条件争取。创业企业在开始的时候往往是创始人在设计这些管理要素上起着核心的作用，随着企业规模的不断变大，团队成员甚至员工也对于企业管理要素的进化取得了一定的发言权。

(6) 很多企业的领导人有很强的见招拆招、对付风险的能力，但是我更加强调企业在事前分析自己的可能风险、辨识风险类别，并预先进行风险对策设计的重要性。很多企业死在对于复杂市场上风险的预警不足与修

复意识不强上。

(7) 消费者的需求是可变的，而且今天消费者的需求甚至还是快变的；企业员工的需求是可变的，而且今天他们的需求也是快变的。因为社会日益开放的结果使他们可能会受到更多的信息与机会的刺激，他们变得更加具有选择性。所以对于消费者与员工信息的了解频率更高、周期更短、方法更多、反应更为灵敏才行。

08 柔性权利与交互设计

我们今天无论是在设计还是在销售，都是在为更多的消费者提供服务。服务的过程是一个对话可能、交流想法、理解需求、提供所需的过程，在服务中，体会、琢磨、反省与征询，是一种寻常的沟通过程。在这里，硬性的碰撞需要更多让位于柔性的沟通。精英主义的设计，需要让位于消费主义的主权意识，因此在尊重消费者的基础上与消费者一同设计就变得重要。在这个过程中，男性的框架把握与女性的细节讲究可以构成天然的搭配。因此，在未来的服务性产业与服务化产品中，女性专业人士与创业者的机会大大增加。

今天的年轻人正是未来新中产阶级的巨量人群，他们是被服务得很好的独生子女，他们的未来是互联网产业中他们占据的优势，因此他们目前因为出了校门不久而发出的不自信只是一种过渡性心理现象，而随着他们的房子、车子与孩子的到位，他们将接受并创造出新一代的消费模式。他们不只是信息对称，不只是快周期消费，不只是轻松娱乐，他们还能参与设计与开设网店，他们将是互联网时代创造能力与消费能力兼具的新中产阶级，他们不只是不简单地崇洋媚外，他们有更强的不信邪的价值观。

我所在的零点从消费者研究起步，今天因为网络赋权而让消费者更需要被重视，更需要被在乎，更需要有具体的方式被细致互动。因此我们需要继续研究消费者，用新的方式与工具去研究消费者，即使有了互联网平台与大数据挖掘，消费者研究依然需要有常规和专门的工具去辅导开发，所以移动互联网改变的是消费者研究的方式，而不是消灭了消费者研究本身。

金碚老师说，互联网的改变能力不会那么强大，我需要补充一下，因为互联网比我们想象的强大得多，而这个强大最重要的原因是消费者被改变了，他们在互联网之下形成了新的思维与生活方式，在很长一段时间内，传统的产业与服务方式依然有一定市场，但一定是走向衰退的，而互联网代表的新服务与新产品模式才会是不断壮大的。这不是理论，这是正在发生的事实，它不会消逝而是会日益加强。

09 像网络一样领导人

互联网是一个容纳人的空间，但也正在变成一种集体与群体意志形成的社区，由于互联网自身的高度开放性与持续互动性，它正在变成更多人生活中不能离开的社区，开始有人把它看成工具，现在有人把它看成了价值观形成平台与价值观赋予者，进一步它会变成人格养成者与多元人格容纳者。这意味着，互联网无论是在时间上还是在空间上都变成一个特殊的海量容纳平台与集体人格展现平台，它也展示出吸引人、凝聚人、促动人与提升人的特殊领导力。

互联网领导力的特征我概括为以下5个：①信息供应者——提供海量信息与信息处理帮助能力，高度透明化与便利获得性，让个体获得高度的对称信息与自主选择能力，与信息垄断者的传统型领导迥异。②交互沟通

者——让不同意见与信息在流动中彼此影响，无论是主张者或者试图充当裁判者都在多元互动中消减了权威性，命令式的领导很容易在网络中被边缘化。③动态凝聚者——互联网让规模获得粉丝成为可能，而且让获得粉丝的成本降到了最低，与此同时由于网络信息的充分性与时效性，形成了维持粉丝社区的成本，也施加了网络社区维护的社会压力，不能松懈，走红很短。④自我更新者——无论是社区、平台还是网络商业形态，它们在创造了新的服务模式的同时，又受到了在网络上成长起来的创业者与创新者的挑战，因此不只是网民个体需要不断适应网络新生事物，而网络地位取决于创新与自我突破的能力与动力，网络世界里面的维稳机制让位于维新机制。⑤网络自治——虽然存在着利益冲突与意见冲突，信息传播的充分性让大部分的问题与冲突可以在网络社区中自我消化，网络社区中也会形成自己的舆论领袖、前卫者与后卫者、仲裁者与意识形态主张者，只是这些角色的产生与演化，来自于更自主的行为。

认识网络领导力很有意义，因为它同时会塑造与影响网民的被领导意识与跟随模式，也会引发真实世界与网络领导模式的协调与适应问题。今天很多的企业与组织，是在技术与工具意义上讨论网络，而且很多的领导在自己的领导方式没有进步的情况下考虑互联网化的节奏与战略，事实上他们可能遇到的最早的冲突就来源于他们的线下领导模式与互联网领导模式所产生的差异。

10 做识时务的新领导者

领导者是可以观察的，可以总结的，可以解释的，很多做法也是可以模仿的，可以评估的。我参加了 ASPEN 领导力项目还有其他的一些领导力

分享活动，汇总当下在全球领导力分享中的一些关键规则：

(1) 领导者负有发现行动切入点的责任，但是平衡性往往是领导者能够带领团队前进的关键，因为组织具有多维度的特点，单一的行动可以推动前进，但也可能导致组织力瓦解。

(2) 通常我们要求领导者具有提出目标并推行目标的能力，同时也需要高度强调领导者使用耐心沟通的方式去赢得共识的能力。

(3) 赢得共识的一个核心方法是分享信息与知识，形成基于共同知识根底的基本判断与发展愿望。

(4) 尽管团队共识非常重要，允许不同意见依然非常重要，尤其是对有自己的事实与信息依据的不同意见。

(5) 允许尝试与允许失败，并且提供跟随实验与及时总结的检测与反馈机制，创新计划被接受既需要人才准备，也需要慎重发现问题，因此实验性的尝试就成为必要。

(6) 规模团队出现不同意见非常正常，在还没有出现歧义的时候就为可能出现的不同意见提供沟通规则与解决歧义走向行动的程序。

(7) 为团队行动提供系统规则，领导者为违规现象的出现承担领导责任，避免使用违反规则的方式争取对自己有利的局面，违规需要付出重大的道义代价。

(8) 重视方法论建设与赋能行动，在出现新问题与困难局面的时候，领导者在探索解决方式与进行能力建设方面负有核心的责任，系统与持续的能力建设方案成为对于领导者的挑战与要求。

(9) 从主导者到主持者，主导者赋予自己全能与异能，假定自己比他人高明，要求他人的高度服从，而主持者强调团队整体潜能的发挥，假定最大的团队能量是发挥团队成员的整体积极性，发挥自己的引导而非绝对

主导的作用，可以施加压力，但并不以自我的优势自居。

11 网络时代的女性领导力

在非常传统的商业创业领域，男女创业者的比重一直维持在 80:20 左右，而在电子商务领域，男性创业者所占的比重则保持在 55% 左右；在行政领导领域，男女比例大致在 85:15 左右，而在新兴的公益创业领域，男女创始人所占的比重则保持在 30:70 左右。这非常明确地指示出在具有柔性、沟通性与前沿性的服务领域，女性成为比男性更为主导的领导力量。

不管我们做什么行业，或者我们喜欢不喜欢，我们要看到的是：经济正在走向服务创新、服务化与服务性产品，互联网的用户是年轻化的一代，他们是在绝对由 80 后以后的独生子女群体构成的，他们是在被服务中长大的，他们是更有生活品位以及不简单接受以往的艰苦奋斗理念的，而且今天的经济发展使得他们有可能对生活与职业有更讲究的要求，而在这方面女性的讲究特性与细致精细特征就能对应服务品质需求的崛起。而在内部员工层面，新一代职员需要更多的柔性沟通与支持，也需要更多的新知与新机会，强势的领导很难得到新员工群体的长期认同，而女性的韧性与柔性恰恰在这里可以发挥作用。结合这样的内外发展需要，我们就很清晰地看到，现在的领导力空间让女性有了更多的可能性，对女性也有了更多的期待。

也许大家看我在说男说女，说长道短，但真正的观察是，今天的创业团队中男女搭配的程度高多了，结合所有创业团队人员，整体的新商业创业人是由男女对半构成的。男性更具风险性管理的倾向，而女性代表了稳定的力量；男性更具格局观，而女性更具精细观；男性更具规模观，而女性更具深挖观；男性更有目的观，而女性更具有过程纯洁观。所以当这两

种力量结合的时候，商业发展中的偏差可能会得到更大的矫正，这个是非常值得我们思考的。老话说，男女搭配干活不累，而这个时代我们可以说男女搭配创业不累，男女搭配事业不累，男女搭配社会不累。曾经男性被赋予的体力优势、信息特权与知识特权优势已经被弱化了，在这个意义上男女两性正在被拉到更加接近的发展空间，然后我们得到的结果不是因为先定的地位确定的，而是由我们自己的努力确定的。作为妇女之友，我觉得我需要更像女性那样工作，在我还保留某些男性特质的同时。

12 与员工推心置腹

我们都需要有结果与目标，因为我们做的是公司与生意。我可以给你自我规划的机会，但你必须给我承诺五件事情：年度目标、实现的步骤、考核的依据、达成的时间表与需要支持的条件。生意中可以有想象与探索，但你更需要告诉我你能保证的结果。我不相信没有承诺能力的人。

我们都不都是天生的管理者与领导者，我们都是在学习，在面对新的形势、压力与机会中，学习用新知识与新思路，追求新的结果。没有老人，只有懒人。我不能吹牛说我看人的目光有多准，但作为一个爱学习的人，我能比较敏感地感觉到你是不是一个爱学习与爱探索的人，也许我们谁也不能保证自己承诺的东西 100% 能做到，但我要看你是不是一个为实现自己的承诺去做 100% 努力的人。

小清新与小可爱是很讨人喜欢的，但我们做成喜欢的事情不能只靠小清新与小可爱，实际上我们做成很多自己喜欢的事情是要靠耐受力与应对力。因此，在创业者看来，优秀的人不只有情趣，还要有意志，前者做调剂用，后者当地道的资源用。

无论是做一件事情，还是做一个公司。我们要有私下沟通与依靠信任关心搞定团队与伙伴的能力，也要有公开沟通与在大家面前树立群体信心的能力，后者的重要性在于除了凝聚大家的意见与信心以外，也在于让我们说的话在群体中立信，而不是成为由着自己的封闭式管理与思维的思路。

我们没有完人，我们也不可能做完美的事情，然而如果我们总能在自己能够控制的范围内找出努力点与完善点，事情就变得大有希望，而如果你总给我强调客观、数落他人、归为体制，这非但让你自己无能为力，也让我对你绝望。这样的人就会成为负能量、低效与组织松懈的来源，而如果这样的人处在管理岗位上，那就是组织的悲剧来源。

有想法不见得有方向，有方向不见得有目标，有目标不见得出成效，有成效不见得能持续，有持续不见得很前沿。而我们做创业服务机构，或者零点做知识服务工作，这些东西几乎都是需要的。当然团队的意义在于我们每个人可能具备那么一两点，而大家在一起可以互补地形成一个操作闭环。但领导者也许不具备所有的点，但要对所有点的布局、用人与最佳投入产出法有认知与感觉，这就是架构与运筹。

第五章

与社会互动

我们用积极的自然人和法人对社会发挥正面、有利、锐利、持续的影响。

——袁岳语录

01 中国青年有更多创业机会

与在日本看到的情况比，中国青年的确拥有更好的创业空间，这样的空间由以下因素促成：首先互联网大大降低了创业的门槛，尽管没有降低创业成功的门槛，开一个网店的成本是如此低，大家练手不是一件不得了的事情；其次是上上下下的创业号召，让创业成了一阵风，到哪里都是在鼓励创业，各种媒体也都在宣传创业，创业气氛是空前的热烈；再次包括天使投资、创业政策、支持创业者的各类资源让创业者更可能找到同情者与支持者；最后创业也不必意味着带头创业，今天大量的网络创业企业需要大量的新员工，勤奋敬业的员工本身就很可能获得创业股权激励，从而跻身创业团队。明白了这些，我们才能明白今天中国的市场，是一个由青年一代的消费核心群体推动而由青年创业群体创造的新供应模式与能力组成的新服务市场。今天当我们讨论服务业创新、移动互联网机会、颠覆式

创新、互联网思维的时候，其实在根本上我们是在指向青年群体的，尤其是富有想法与行动力的青年群体。

尽管还是有年轻人埋怨在中国的发展机会不够，或者很多时候说发展机会不公平，他们已经有一些不错的条件，但是对于好的条件的追求总是不断强化的。全球没有一个国家有那么多人在谈论与思考创业，也没有那么多人可以尝试创业而且会得到那么多的赞许，没有一个地方会有那么多的创业大赛，会有那么多的政府官员与媒体在谈论创业，没有一个地方有如此多的青年热衷创业讲座，也没有一个地方创业导师像明星般地到处得到追捧。一句话，这里的创业温度真的很高。

见到日本青年、德国青年、美国青年，尽管他们中间也不乏创业者，但一定不如中国有那么多创业者，而且也不像中国创业者那么成群结队地谈论创业，有那么多的创业聚会，也不会有中国那么多创业的组织、媒体与电视节目。也许有人觉得这样让创业成为泡沫的可能性很大，而我要说与其让大家闲着或者被耽误着，不如让大家有点正经的折腾的内容，这比让大家去应试、去听照本宣科、去无所事事地考研、去四平八稳地找一个工作有意义。不怕不识货就怕货比货，比较的结果，可以说在中国做个创业者虽然有那么多挑战，但还是幸运的，可以庆幸的。

02 一个精致的创业学院

德国科技信息与商业创业学院 BITS 是欧洲最为著名的创业学院之一，但只有 1595 个在校学生，分本科与研究生。这个学校的特点非常鲜明，就是选择有创业意愿的学生然后给予他们较多的实践机会与实操课程，推动

他们能最大限度地成为真实的创业者。他们从几个方面保证这一点：首先他们的老师以实操型为主，全职老师 57 人，而社会上的创业者与兼职教师 160 人，学校注重行业的实习以及和师资资源的联系；其次课程具有非常强的实操性，其中核心课程为商业管理、商业心理、运动与大型活动管理、沟通与媒体管理、商业技术关系、财务管理、国际服务业管理等；再次是实操时间保证，学校设 20 周实习时间，一学期国际游学；另外在学习方式上，注重小组与个人辅导，在学生有了真实的创业想法后实行边干边学的方式，鼓励学生积极与社会联系；最后在入学招生时候，学校也会从能力测试、人格测试、经济和商业常识测试与面试角度衡量候选学生是否有真实的创业兴趣。

BITS 是劳瑞德教育投资管理集团全球投资的大学之一，非常具有它在其他地方投资的大学的共同特点，就是真实的实操与产业联系，充分的社会化与职业取向，绝不是说一套做一套的样子。我们飞马学堂创业星驹游学团去的时候，受到校长与同学们的热情欢迎，一个重要的原因就是符合他们与实际相联系和国际化的一贯思路。我应邀做了一个长达两小时的演讲：中国的新创业机会。介绍了中国服务业发展特点与创业新趋势，介绍了飞马旅的工作机制，同时也特别请我们随行的飞马星驹创业者介绍他们的业务与对于在中国创业的关键要素。在座的德国同学们互动积极，尤其对于德国与中国之间的比较机会感兴趣，有多位同学表示有兴趣来中国创业企业实习。

BITS 是个小巧的大学，但是社会影响不小。这与我们走访的大部分劳瑞德的大学很相像。这里的教学设施朴素实用，而老师基本上感觉就是不同领域的专门人士，不必有博士学位，也不必是大学里的专职老师。有意思的是，他们并不选择请企业家来讲课的这类模式，而是使用以小公司创

业者为主的外部师资模式，这是符合创业教育的核心特点的，英雄式的讲座可以激发大家的渴望，但是不能赋予年轻人起步的技能与实际操作帮助。我觉得，中国正在普遍设置的创业学院如果使用这样的模式真的就太好了。

03 创业服务中的服务逻辑

在飞马旅做创业服务的过程中，我们关注的是创新服务业类别的创业机构，但架构我们的服务模式，是个挑战也是个创造。

我们遇到的创业者存在着三种需要：一是显性的需要——找钱、找人、找资源，整治理、整管理、整媒体，这些部分的东西我们分门别类，能支持的支持，不能马上支持的寻找些条件支持，大家也好理解，这些部分的东西做好了，也是很硬的条件，也能让大家感受到你的资源优势，也是我们很多创业服务机构重点做的事情。二是模糊的需要——战略设计、流程优化、人才储备、模式演进，这些方面的需要不是那么急，不说大家也知道需要，暂时不做也不会火烧眉毛，但是完全不理会觉得也是个问题，这类的问题恰恰是天天做事的人不会提到议事日程上来的，而作为创业服务机构，我们不是天天在火上烤的机构，就需要站在高一点与远一点的角度，给大家梳理出一些可能的问题与需要，提醒他们与帮助他们，这些看起来可做可不做的事情，创业类企业大家没怎么做，首先做起来的可能就占有了一定的先机。三是隐而未现的需要——建立服务设计的能力、储备创意人才与互联网人才、建立客户信息交互管理的能力、建立多源数据管理能力，这类工作在一定程度上在创业企业看来有点奢侈，或者多半

是大公司的作为，但是在这些服务简化或者革新的基础上一旦能为创业企业所应用，则可能转化为巨大的模式竞争力，这些经验与预期可能超出了创业者自己的知识与思考的范畴，是创业服务机构需要提示与示范的部分。

在我看来，创业服务机构的能量，实实在在地提供资源对接是一方面，另外一个很重要的方面就是预见与超越性，这样的预见与超越性，可能表现在服务环节上，也可能是对于很多新成长点的把握上，比如前几年飞马旅对于垂直电商与创新物流行业的把握，目前对于微频与无线在地的把握，进一步对于智能产品与机器人的把握，这样的把握才让飞马旅能做到先人半步的服务节奏：接地气与前沿结合。

04 减弱行政化才是出路

在当前的改革中，我们看到的很多问题的核心在于行政化与过度行政化。比如哪里来的那么多与那么严重的腐败，监管机制不力是一个方面，而更重要的一个方面就是行政干预范围过宽与行政干预资源过多，公共项目过多，围绕公共项目而形成的私人利益集团过强，以现在的财政补贴来说，无论以科技、新产业发展或者中小企业、创业企业为名所进行的补贴，大量的补贴到达了补贴专业户手中，也有力地改变了企业的行为取向，但更多的合格企业可能对于这样的补贴资源闻所未闻，而真正的受益者是补贴专业户，导致大量产生国有参股企业的各类地方政府产业引导基金也差不多是这样的结果。再比如财税立法，直接涉及个人与企业的财务状况，也涉及公共义务的公平性，但是目前的财税规则基本上是行政为主的操作，

各地地方政府也可以订立自己的规矩，甚至连非政府组织是否与企业一样上缴税款也是各有各章，而在重税基础上关于财税服务与财政预算透明度问题上的进展则非常缓慢，在这样一个最该发挥立法机关作用的核心问题上，行政发挥着绝对主导的作用。再比如说教育，行政化的教育立定了自己的大纲、教师任用模式、大学城开发路子，唯独对于教育服务于社会需要方面着力太少，或者在教育模式已经把学生基本引导到非职业方向的同时再来说就业创业，简直就是缘木求鱼，即使现在倡导的应用性大学方向，也因为师资来源的限定性与封闭式教育圈子的自我操作，决定了很难从根本上解决人才社会适用性的问题，是行政力歪曲了在这个新产业发展时代应该有的适用型发展战略。

社会上不可能有绝对的公平，人们都会不自觉地站在自己的利益上说话，因此利益集团的存在本身并不是问题，问题首先在于是否让大部分的利益集团都有自己的发言权与代表权，在这个基础上寻求适当的妥协与平衡。但是在所有的利益集团中，行政系统自己形成的利益集团最强大，不只是可以左右其他利益集团的得失，更可以用自己的本位利益遮盖了它本应承担的公共责任，而我们今天的问题就是强大的行政干预者在各个领域形成强大的利益集团，而且这些利益集团与社会利益集团形成了利益冲突。因此，进一步改革首先在简政放权是对的，但是这个简政放权也要注意是要着力多发展社会专业服务取代行政化管理，而不是放权于地方或者放权于有政府背景的行政化社会组织；多发展普惠性的措施，比如中小企业普遍减税，而不要发展专项补贴、专项产业基金类的政府资源机制；多发展参与式的公共咨询与公共动员机制，而不是单向型的施惠机制。

05 看日本的服务业

飞马学堂的跨国服务业游学团进军到日本，参观了一些日本服务企业、与日本服务业的研究者沟通、与日本的服务业组织沟通合作事宜。总体而言中国向日本服务业学习的空间很大。对于我们这样的以推动中国服务业的发展为目标的人来说，日本服务业具有发展的不少有利条件与优势：①首先在日本的商业文化中具有培育服务意识与文化的基本训练，谦卑、礼貌、主动服务的行为模式，让人们很容易体会到服务是一种很常规的意识、做法与行为体系，这种体系在家教中得到培植，在社会上被强化，最终让大家觉得从事服务是一种常规的社会需要，也是竞争得到社会资源的一种必要的技能。②当代日本的经济比中国要早发展一段时间，这使得日本消费者与服务对象能够在更早的时候就提出了更讲究的服务要求，而日本的设计者、生产者与服务者也有了更长的时间去琢磨与实现这样的需要，并在这个过程中形成了有日本特色的服务体系。③日本与欧美现代服务业更早接触与交流，因此在金融、物流、创意设计等服务行业更早在与欧美服务行业的接触交流中进行适应本土的创新。

日本服务业的精益化趋向尤其值得我们注意：标准化而不失情景化——细致多元的标准，尤其汇集来自不同场景的消费者与服务对象的个别要求形成的情景性需求，并且适度给予服务者以记录与丰富这样的服务标准的机会；服务要求的产品化与可视化——这使得服务的规划化与服务人员的理解执行更加容易到位，今天互联网的发展为可视化提供了更多的可能，而数据化的发展为精准衡量与判断提供了支持；保持与消费者的更多互动，

并且确定服务流程与服务产品总是可以调整的；日本服务业的创意性尤其是动漫化特色在我国有发挥的余地。

日本服务业可以照搬到中国吗？很难。其中最大的几个差距是：服务人员文化的差异，需要形成更为灵活与丰富的培养机制与沟通机制；日本服务的互联网化程度有限，这与中国现代服务业发展的路径存在差异；而在接受服务定价上，中国消费者更具有苛求性价比的特点，高质高价消费群体并不多。因此在一定程度上日本服务业在进军中国市场的时候存在着再创造与再设计的需要，而在这个过程中与类似飞马旅这样的专注于本土服务业繁荣与发展的专业服务机构的合作非常有必要。

06 通识 + 职业技能的教育

格里昂酒店管理学院如果按照全球排名的话，一直处在第二或者第三的位置上。在我率领飞马学堂的飞马星驹服务游学团到访的时候，是我第二次去。这个学校关于学生教学的若干基本理念，我想是非常值得我们现在几乎每个设置了与行业名称非常接近的专业但是培养不出行业人才的大部分中国大学学习的：①用两年左右的时间通过基础管理理论与模拟案例教学的方法让大家搞明白基本职业逻辑，再用一年半左右的时间让大家在实习与参与实际职业实践中明白行业与特定企业对于自己的需要。②在大一的时候基本上经历最基本的待客环节——餐饮、客房管理、前台管理、活动管理、奢侈品销售与营销等（事实上这个学院的学生的就职范围包括了旅游酒店、金融机构、会展机构、奢侈品零售机构与休闲娱乐服务机构），在此基础上再进行管理实践的分享与体验，管理要基于更为全面的对

于多工作环节的了解。③多元文化与在多元文化中的个人特色同等重要，因此鼓励不同文化在同一校园中的存在，也强调个人文化特色的存在空间。④重视与产业的联系，管理与维护广泛的社会资源与校友资源，确保知识流通、人才交流与雇佣信息的及时流转。⑤重视在有实践经验者中间发掘师资人才，并且重视让在校师资保持与行业的联系。

因为我本人所在的零点和飞马旅与劳瑞德教育投资管理集团的良好关系，因此这次有机会再次深入探索与了解其酒店管理领域的学院。这对于我们的飞马星驹企业，尤其是零售与连锁管理领域的企业有特别帮助。阿玛尼与佰御都是办了自己的管理学院的，格里昂的实践也对于它们有很好的启发。在这里，我也有机会与学院老师还有大约 100 多名本地学生进行了关于中国创新服务业创业机会与人才需求的分享，也介绍了飞马旅的发展逻辑。而真正让我深感痛心的是，我们国内的大部分专业甚至名字就叫酒店管理这样的如此相近的专业，基本上理论框架很陈旧，而实际操作部分极其薄弱欠缺，学生既因为缺乏适当的通识教育而缺乏对于人的理解能力，也不容易具备待客所应该具备的多元沟通技能，而且因此基本没有多岗位的实操经验，因此不具备真正带领服务团队的条件。而少数有职业技能训练的学校专业，也是就某一岗位训练某一岗位，而很少顾及其他工作模块的经验培养。而这些欠缺也为我们整合劳瑞德这样的教育集团资源与飞马旅这样的产业生态培育机构合作提供了空间。

07 向其他天使学习

徐小平：少年强则中国强，创业者强则中国强，天使强则中国强。做

好天使的几个规则：要用公益的热诚去关心青年的成长，要像总理一样关心创业对于就业的带动，要想国家主席一样关注中国梦的点滴实现。

雷军：创业要找到一个绝对大的市场，要找到一个绝对靠谱的团队，要找到永远也花不完的钱。这是我从阿里巴巴学习到的，也是我开始小米科技时去考虑的。但是我现在也考虑小米的边界问题，不是无止境地发展的。其实我以前想到的也就是做个百亿美元的企业，千亿美元级别的企业没想过。我觉得创业一定要用其他人的钱，这个感觉不一样，只用自己的钱就会没那么大压力；还有尽量让团队人员也自己出钱入股，大家的感觉也会不同；最后，即使有钱，大股东也不能保底，这样大家的压力阀就没了。

杨宁：是的，很多人有了名更好找项目，但是如果你没有名，可以抱团做出个组织，一起行动，联合投资，分享项目源，这是青年天使会的经验与做法。

季琦：在关联的服务线路上前进，把事情尽量精细地做好，也同时关注网络的发展，不是简单地跟随。今天，很多资源可以去互联合作，比如赫畅的煎饼和马佳佳的情趣用品，我们都有合作的空间。

杨开阳：天使投资既有开放性，也有专业性，做天使投资的人因为各种原因都做了这样的事情，其中也是有一定的规则。今天在现场的既有老师出身的，也有官员出身的，还有什么都干过的，这说明英雄不问出处，天使投资也不问出处。

张律师：作为一个理性的人，我要说的天使投资规则首先一条就是出多少钱占多少股一定说明白，而且是书面的；第二条是成熟条款要做明白，就是在约定的服务期，到多少时间可以占多少得说清楚，提前退出的不能占那么多股份。不鼓励君子协定。

08 学习美国好模式

Facebook 大手笔收购 Whatsapp 的动静在中国的网络里引起了尖叫，而且每次这样的尖叫往往让创业者或者向往创业的年轻人打了鸡血一样。这样的事情在其他地方很少有这样的效果。我在与欧洲的大学生与创业青年交流时，发现他们很少像我们中国的年轻人那样关注美国的事情，也很少有人知道美国资本市场的动态，电子商务与互联网也没有那么的热，至于美国股市上，谁上涨了他们也基本上不知道。

这就告诉了我们一个状况，中美创业界与资本界不只有信息互动、资源互动更有明确的情绪互动。这样的互动可以用五句话来表达：①中国人喜欢学习美国人那样的实用而又富有灵活性和策略性的商业思路与管理模式，如果你说资本榜样或者创业典范，中国大学生能举出来的大多数是美国人，而老板们能举出来的还是美国人。②中国人认可美国人的科技创新与文化创新力，在这方面丝毫不存在心理上的学习障碍。③中美的教育、文化与信息交流的渠道最为多样化，在这方面的互动机制最为健全，加上中国优秀留学生在美国的大量存在，因此使得模仿与拷贝美国人创业模式的渠道非常现成。④美国人与中国人对于财富的增长期待更为接近，对于小生意的故事兴趣都比较低，因此中国人去学习美国人的快速增长模式，美国资本也愿意投向中国这样更有市场空间想象力的市场，这样双方找到了很现实的结合点。⑤已经有大量的这样结合成功的上市公司、投资基金、资本互动让更多的后来者相信，两者之间的互动还只是开始。

可以这么说，至少在互联网的线上服务领域，在美国上市的中国概念

股基本上就是美国的样板公司的中国改进版，任何美国的创业者创造出来的新模式在不到一年到一年半的时间内产生中国模仿者或者模仿超越者，而这样的模仿者在中国完全可能获得巨大的成长或者比美国市场更大的成长（这与中国独生一代的更加互联网化有关），因此即使是同样的模式，中国的跟随创业者却可以获得来自美元基金或者同样认可美国模式的人民币基金的 VC 投资。很多青年人问我，我很想创业但我不知道创什么业，如果你不是因为爱好创业，那么你就应该为美国模式创业。关注哪些美国公司在美国上市与哪些美国公司得到了 VC 投资对于中国的创业者来说是有意义的，因为那减少了大量的模式构建的弯路，而提供了一个可以最简洁地模仿的蓝本。

老一代人讲要把马列主义与中国具体革命实践相结合，同样美国的商业模式也需要与中国市场需求实际结合才能真正形成价值。到目前为止，中国大部分真正的美国模式成功模仿者是 70 后创业者群体，80 后群体非常罕见。这背后说明了什么？模仿美国模式的确可以减少我们构建模式的成本，但是在没有模式独特性的情况下为什么人们还愿意投资你，是因为你有可能获得中国广阔的市场，但是如果你对于市场与社会没有接触与洞察，也缺少社会行动的胆略与气魄，那么就算你知道了这些模式也依然不能用上这样的模式，更谈不上革新这样的模式。像李想这样的罕见的 80 后成功创业者，正说明了接近社会而不是远离社会的隔离化教育对于创业更有价值。因此对于新一代的 80 后和 90 后创业者来说，学习美国的好模式是重要的，同时了解中国社会的实际需要与明白超越自我的社会群体文化是更重要的，这也恰是我在推动做飞马旅创业服务支持的同时，依然不放弃甚至更加重视青年社会化公益的黑苹果青年行动的原因。美国的模式可能很美，但是如果你不接地气，那个美还是与你无关。

09 在上海创业的利弊

上海的互联网创业有几个特点，一个是以电子商务为核心。在垂直电商方面上海表现优秀，有不少企业。不过，在互联网界，电子商务尤其是垂直电商通常不怎么惹眼，比如齐家网做了将近 400 亿元的营业额，有十几亿元的利润，风投总共就投入了几亿元，按投入产出比来说是个非常棒的公司，但是故事不够神奇，没太多人关注。2014 年上市的互联网公司，除了京东和阿里巴巴属于综合电商类，其他都是垂直电商类的，但是除了个别公司因为老板比较有个性大家熟知外，很多大家都不知道。

二是从风投总量来说，上海的风投集中度比北京和深圳都高，总量相当于深圳的 2~3 倍，比北京高 1 倍，这是因为互联网风投中很重要的一部分是美元投资，这些投资人认可上海，一般都以上海为入口进入中国。所以对于创业初期的公司来说，上海的环境还是不错的。

上海互联网环境和北京、深圳比起来，最大的问题是活跃度不够。上海的思路一直比较传统，大部分开发区的领导思路是要搞技术、搞科技。马云一开始在张江创业，上海方面认为阿里巴巴技术含量不高，看不上，所以马云就走了。其实，阿里巴巴是把 IT 技术运用在电子商务服务上，虽然科技含量不高，但服务含量够高。再举个例子，有个科技新媒体叫 36 氪，最早也在上海创业，但在上海搞不下去，后来到北京去了，现在很有影响力。

从某种方面来说，上海对于服务，特别是应用在大众端的服务重视度不够，不怎么看得上，过度注重技术的前沿性。这个观念的偏差让上海失

去了很多机会。

上海的垂直电商主要集中在嘉定，集中在飞马旅的3131电子商务创新园。为什么？4年前我们在做的时候大多数人还看不上垂直电商，嘉定是郊区，拼不过漕河泾、张江，所以反而集纳了看起来技术含量不高的垂直电商，歪打正着促成了嘉定成为上海的电商中心。所以有时候资源多反而是个问题。我之前把一些全国的创业项目拉到上海，但是这些创业公司小小的，很多人看不上，放在嘉定，偏远一点才能留得住人家。当然，这两年杨浦、宝山对于创新创业的观念转变也很快，引进来的创业企业也能安身下来。

提高活跃度的关键在于，上海应该引入好的创业者，因为上海本地的创业者太少。深圳本身是个移民城市，创业者多，北京有大量院校的毕业生，北漂的总量比沪漂多很多。这使得上海的创业群体比深圳、北京少很多。创业一定要依靠外来者，硅谷的创业者也不是硅谷本地人。

上海的问题是太把自己当回事，而我们做成功的原因是没把自己当回事。原先在上海注册10万元的公司，根本没有人关注，“没有10亿美元，在上海滩玩什么玩？”就这种感觉，这种观念到现在也没有转变。

现在说要支持创业、众创空间，其实很多人还是看不懂，只是听到领导号召，这件事变时髦了，所以就开始“办手续、搞窗口”，其实和以前的“办手续、搞窗口”还是一回事。当然，公务员也不用看懂，看懂了不就成风投家了吗？风投家喜好风险、识别风险、管理风险，公务员就是照章办事，两者做的是世界上最不相干的两件事。

我们和嘉定区政府为什么合作得好？就是他们尊重我们提出的意见。反过来，现在上海政府部门能干的人也比较多，他们听了专家的意见，自己拟一个东西出来，听起来好像一条一条很细，但就是因为这一条一条，

马云走了。

建议上海可以向北京学习。北京的方法是不直接支持哪个企业，而是支持搞服务企业的机构。比如说搞众创空间，不用补贴，政府有项目可以出来招标，比一比谁的众创空间做得好。深圳就是这样。现在出现这样的情况：没创过业的人做创业导师，什么也不懂的人举办创业大赛，这有什么意思？要避免每个部门都搞众创空间，最后出来一堆众创空间。

现在市场很乱，有的人跑出来说创客空间免费，结果正儿八经搞创业服务的反而受到冲击。

创业对中国人一直很有吸引力，全球为了发财而创业的人里中国人最多。所以从这个角度来说，每个时期都是中国人的创业黄金时期。敢创业的人不用号召就能创业。号召之后可能有些人会去试一下，在氛围上也挺好了，至少想创业年轻人的父母不反对了。

现在创业的门槛的确很低，开个微店、开个淘宝店、弄个微信号，都没多少成本，但是，创业成功的门槛还是很高。

所以不要以为全民创业是一件很浪漫的事，全民创业是一件残酷的事，一将功成万骨枯，创业十之八九会失败。

10 学习珠三角的创业服务

深圳飞马蟹王会：到深圳来，需要深圳创业界与投资界的各位兄弟多多支持，创投是个江湖，各位都是侠客，飞马也就是一路，与各位兄弟一起走深圳创投与创业服务的江湖，我们希望有所学习、有所贡献、有所收获。飞马旅在上海、北京、深圳的旅部，都各有自己的特色，因为三地的

创业各有自己的特色，因此创业服务也需要因地制宜地调整。

广州优加国际青年公寓：优加能体会与理解这个时代年轻人的喜好与需要，在社区创造意义上进行了探索，生生地做出来了社区内容服务的很多细致的操作，包括户型的设计、公共空间的利用、互动内容的开发，都很棒，我也很喜欢。将来我们与优加也有很大的合作空间，因为它与我们飞马旅的青年创业综合体的空间概念高度契合。希望有更多的城市的资源拥有者，不只是跟风说事，而能站在体会新青年需要的角度去探索与提供更多的类似内容服务的空间。

佛山南海：我希望有更多的青年志愿者的诞生，而且我想积极的青年志愿者体验是做任何创业的有价值的热身，因为青年志愿者的人生尝试了青年领导力的三个基本特色：其一，去做心甘情愿的事情，有心甘情愿要做的事情，从而就有了做事情的热情与强烈意愿，这不只解决自己做事情的动力问题，更解决了对于其他人的感染力问题；其二，去做低门槛的服务体验工作，未来的领导力本身就是服务力，服务力的要素包括了对于服务对象的理解与体会、服务能力的培养与服务专业规范的掌握，这样的人广泛地受人欢迎，也能培养团队的初步管理能力；其三，去做志愿工作与做好志愿工作，都是靠说服、沟通、主动与学习，这样一种柔性领导力才是未来社会工作的主流，志愿工作能有助于养成符合新潮流的领导模式。

广州越秀：广州作为珠三角的中心，有自己的创业资源优势，也有自己的最佳时机，在产品互联网化时代，珠三角曾经的制造优势与产品优势，可为产品互联网化提供巨大可能性。推动这种转变有几个很重要的关键点：单品选择、交互设计、移动引流。在这个过程中，需要让新人类借助新模式发挥新作用，这就为我们这样一个有如此多大学生、很多外地本地青年并存的移民城市的创业文化的发展提供了很好的可能。广州在这样

一个产品互联网化的时代，可以出一大批产品互联网化的创业者与投资人，而珠三角的传统产业也将受益于产品互联网化的思路而获得巨大的生机与新价值创造空间。这是我们飞马旅与本地创业服务机构可以合作的共性点，也是零点互动数据服务能够为广大的产品互联网化创业者多提供的服务点。

11 用更加开放的思维创新

上海不只是一建设科技创新的高地，建设了高地只有在发挥辐射作用的情况下才能具有中心感，因此上海要积极发展具有辐射力的科技创新服务中心，用科技创新资源扮演区域与全国经济推手作用，使科技服务成为自己新的产业发展的动力。因此在产品互联网时代，上海要积极发展开放式技术支持平台、开放式高端产能孵化平台、开放式交互设计平台，更要让张江这样的科技综合园区走向全国与走向全球。

我们今天说的创新创业不能只站在发展小微、促进就业的意义上来认识，而应该在利用新的市场力建设新经济的层次上认识；不能只站在推动青年人创立新企业的角度来认识，还要站在推动更多产业资源在与创新创业尤其是产品互联网化创业发展中的能量再造相结合；不能只站在资本支持的角度认识创新创业政策，还要站在资本支持与产业资源支持平行的角度来认识。因此，创新创业是一场真正的市场化更新运动。

今天我们不只要在小空间层面上谈论创客空间，我们很快就会发现这样的空间在没有行政津贴的情况下是很难持续的，如果用空间孵化量、空间投资数与投资量、空间融资数与融资量这三组指标作为津贴标准，那么

大多数所谓的众创空间只要用一年的时间就证明自己是很难真正创造太大的创业价值的。所以我们今天讨论的创客空间一定要在物理空间的基础上思考服务内容与服务特色，否则就很快陷入新一轮的泡沫中。而站在创新产业思维的角度，在产品互联网化的大潮中，我们正看到，规模的创业孵化器不在于简单的物理空间，而在于广泛的产业空间和产业资源与有限的有内容的物理空间的结合。

要用较大的空间去塑造产业，才能保证创业服务空间的可持续性，创业空间本身不是目的，产业塑造才是创业空间真正的长远存在价值。同样，空间驻留不是创业者的目的，能够最低成本与最大限度加速自己的创业项目的发展，最便利地获得服务资源与进入最佳创业生态，才是创业者选择空间的目的。这也是为何飞马新立方选择的空间够中心、够规模、内容够丰富与发展够快的原因。

12 更多机构要为创新创业补钙

中国的大学一向以封闭与应试著称，现在突然成了创新创业的热闹地儿，难道一纸行政文件就那么神奇？难道办了创业学院、大学孵化器与创业课程就真能化腐朽为神奇？大学课程不少，最缺什么呢？一是风险教育，创造学生面对不确定性，尝试新知与见识的机会，不是鼓励学生求安稳，而是要鼓励学生探索，老师要与学生一起探索；二是技能教育，得动手动脚，得有一技之长，得有行动意识，得有亲身实践；三是服务意识，在志愿活动、公益参与、社区服务中体会与人协作、形成团队、服务他人的体验与反思，让小我变得大一些，更大一些；四是跨界实践，鼓励跨院系选

课、跨专业学习、跨学校活动、跨出校园实习与游学。有这些不见得能成什么事情，也不见得能创业成功，但没有这些对创业就不会有感觉，也不会起码的基础认识。飞马旅与黑苹果青年介入大学创新创业教育与大学生创业支持，其基本的思路就在于打破围墙，回归创业的本体大学生创业才更有希望。

很多的传统行业龙头机构现在有互联网焦虑、有创新焦虑、有创业带来的社会压力，但是我们也要看到创新创业的深化，需要更多的企业将自己在产业、供应链、科研、产能、优化服务、社会资源整合中的资源，贡献出来用于创新创业，从而形成新型的利用企业存量资源服务创新创业企业的新投资发展模式，这样的模式对于家电、汽车、房地产、服装、电子消费品、首饰手表等很多行业的企业都有适用性，如此我们看到很多企业一样可以建立起与创新创业的多元联系，甚至在其中开发出自己的独特模式。这样的组织动员工作正是飞马旅作为一个创业服务机构积极推广与介入的工作。

一些企业家，要么困于传统产业模式出不来，要么想在资本市场的投机中快速获利，最后发现这两样都行不通，而在服务于创新创业的过程中，传统企业的企业家，或者可以利用自己的产业资源成为新型的产业性孵化中心，也可以利用自己的资本资源成为本地化的天使投资机构，还可以将自己的企业发展成为具有特色的开放性创新创业服务平台，这件事情不是只有 BAT 可以做，也不是只有专业投资机构可以做。那些只靠白手起家的创业者与财务投资人支撑的创业池，现在越来越需要更多的有产业资源的朋友加盟，这样创新创业的机制才可以泛化，而创新创业的成长功效才会更加显著。飞马旅携中国创业天使会所欲作为者在此。

13 创业空间服务的逻辑

产品互联网化的时代比传播的互联网化、交易平台的互联网化时期有更大的可创业创新的机会与空间，但是水也比前两者的时代更深，一个年轻创业者要搞定硬件创业所面临的消费者洞察、交互设计、技术衔接、产能管理与产量控制、产品发布与产品引流、用户关系管理的链式管理压力，使得这类创业更加具有挑战性。因此创业服务不只是提供单纯的空间与资本服务，而需要在开放式的设计资源、开放式的技术协作资源、开放式的产能支持资源与开放式的人才支持资源方面实现突破。这样，创业服务就需要有更多在看得见的聚集空间处的工作，更有许多超越性的创业资源的汇聚。

空间资源在过去很大程度上被看成是不动产性质的，而且现在来说，空间资源也真的很少变动，很少根据不同群体的需要而做调整与变动，而最重要的是，空间通常很少扮演体现在空间中的人们的内在人格反射体的角色，因此空间扮演了与人们疏离、异化甚至对立的角色。实际上，空间对于养成我们的特性与维护我们的和谐的生活方式起到了很重要的作用，它决定了我们在其中形成的脾性容量、行为风格，因此实在来说，我们需要不只是关心空间的功能，更要关心在空间中的人可以实现的互动关系与它的开放连接程度。所以当空间成为服务时，它就使特定人的需要与回应特定人的需要变得更加重要，而且创造出空间本身的丰富可变性来匹配人群的需要。

众创空间现在正蓬勃地发展起来，我们扪心自问下，有多少众创空间

是如果没有现在的政府政策你也会去做的，而且有多少众创空间是你可以得到投资人的看重的，在两个是的回答下，你的工作可能更容易得到祝福。站在期待大家一起健康发展的角度，我提示大家四件事情：一是小空间需要做长，需要有主题与主题化的操作；二是在创业企业周期变短的情况下，空间存续需要依靠与企业的长期跟随，因此需要做长周期服务；三是空间不能产生足够的回报，对于在空间中的企业的投资才是价值回馈的关键机制，因此学习早期投资逻辑与发展具有早期投资能力的合作伙伴非常重要；四是不能简单地因为期待行政津贴而随行政愿望起舞，因为那样将使得创业服务自己的逻辑与个性丧失或者弱化。

第六章

发现创业的基石

我们在社会交往、社会学习、社会行动和社会服务中，才能精准发现自己所好的、所长的、所专的方向和聚焦点。

——袁岳语录

01 见识的意义

经常遇到一些朋友问我这样的问题：我现在创业，你可以给我一些怎么样的建议？我快毕业了，不知道怎么选择职业，你可以给点意见吗？我对我的专业不喜欢，但也不知道其他有什么喜欢的专业，我怎么办？我父母让我去考公务员，我自己不喜欢公务员，但我也不知道怎么说服我父母，我怎么办？

这些问题是很多大学生甚至是毕业了的学生经常提出的问题，但这些问题本身显示了这些年轻人严重的见识不足：知道的职业场景与职业类型很少，缺少对于职业与中国的学科专业之间差异的基本了解，缺少对于实际的职业实践的参与与接触，长期没有尝试过做出自己的行为选择。这些问题大部分属于事实信息欠缺类的问题，部分的属于偏爱选择不能类的问题。

人是高智能的动物，在很多情况下可以无师自通地做出起码的选择。但这个能力发挥的前提是提供见识的机会，增加而不是限制见识机会，是父母在家教、教师在师教中的责任。见识包括哪些呢？首先是接触不同类型的尤其是陌生人的机会，知道原来世界上有如此多不同种族、民族、地域、文化、职业、地位、宗教信仰、专业、爱好的人群，他们的趣味、判断标准、行为习惯、基本特长、生活模式都有相当大的区别，对于人的见识可以大大降低社会偏见与歧视，而且增加人文沟通的兴趣与学习热情，不同的人群之间的学习可以大大扩展我们的文化丰富性与观察视角的多样性；其次是接触不同物的机会，我们对于动物、植物、矿物、天体、化学物质、土壤、水流、文物、微小生物等的观察与了解，让我们脱离自己原本对于世界朴素的直觉观感，而进入用科学的工具与方法去挖掘与探索远远超出自己感官能够理解的水平，如此我们不只可以更加明楚世界的本原，而且可以为自己的前进选择自己更感兴趣的切入口，成为某个方面更有好奇心与偏好的人；再次是参与不同事的机会，当某些事情比如灾难、运动、促销、宣传、节庆、婚丧、职业竞争、上市、倒闭、失业、手术发生的时候，我们可以观察出人们在这样的事件中的表现，也可以判断出人们不同表现得到的社会反响的差异，也可以衡量出社会关系实际运作的状况，我们参与事件才能真正积累经验与社会能力，才能变成一个具有老练社会知识的能手。

见识还不同于间接的书面知识，它们必须是我们亲自用自己的感官与行为去接触与验证的对象，见识会比书面知识更有冲击力、互动性、确切性与印象性，因此有见识中的人能够更容易做出判断与决定。这是我们格外鼓励年轻人拥有见识的原因，因为见识基本上是一种社会思维与行为进化的途径，而限制见识则正好相反。

02 重视情景性知识的学习

在大学里面，我们学到的是格式化知识，但是社会上我们遇到的人和事情没有几样是按照书面上的格式出现的。我们正常遇到的情况，无论是工作还是生活都会有一个特别的场景，有点像故事，这个场景中有角色、有地方、有时间、有内容还有方式，而我们所谓社会的知识绝大部分是关于在这样的场景中如何反应才算适当的规则。因此，我们需要让自己尽可能多地接触这样的场景，并结识更多对于各类场景熟悉的良师益友作为我们的向导，这样我们就会得到这些所谓的场景性知识。

我们在学校里的场景是单一的，我们所接触的社会关系也是单一的。而社会场景的特点就是它的丰富性和变化性，所以我们所学习的场景性知识也还不是另一些简单与刻板的规则，而是有一些大致的规则同时又需要适当地随着场景元素的调整而微妙地调整：因为对面的人和事情本身已经有了调整。所以这种调整很像我们作为一个为不同来源地的顾客炒菜的厨师，我们有自己的基本标准，但是我们又要加工得出符合不同地方人口味的得到他们称道的菜品，这个时候我们需要一种对于分寸与火候的把握。把握这样的分寸没有其他的奥秘，而只在于多锻炼，多反思，多调整，最后就形成了一种自然的应对能力。

因此，我们需要我们的家长从小就让孩子面对社会场景，让他们了解社会的自然样式，并且增加他们面对的场景的多样性，辅导他们认识各类场景与掌握对场景反应的知识。我很反对在大学城里面教育大学生，因为对于他们最大的损失就是失去了接触更多的社会场景的机会，而被迫陷在

单一的场景中，这样学生的社会应对能力就会继续并且显著弱化，最可怕的是他们会养成畏惧与回避社会场景的趋向。事实上，我们人类生来为社会动物，在社会场景中总能发现自己适应的部分与不适应的部分，大部分的不适应可以透过多次操练而克服，一部分的适应可以经过经常操练而得到强化与优化，因此社会场景的知识是与社会场景的结合频度联系在一起的。我们今天鼓励大学生多次实习与多样实习，其目的在此；我们鼓励大学生从事社会化的公益创业，其目的也在此。而我们大学里的领导与老师，我们也不好简单地责备你们，但是你们真的有责任鼓励与帮助同学去体验与经受更多的社会场景，靠你们真的没办法给同学更多的帮助了。我们同学的父母也真的需要放下自己顽固的旧念，为自己孩子的社会场景尝试鼓劲，锻炼才使他们能够淬炼而拔萃。

03 大学生动手做公益

中国社会在改革开放 30 年中，过于倾向私益了，但站在经济学的角度，过于倾向于私益，意味着公益的发展空间非常大、在公益领域很容易做出成绩来。可以这么说，公益领域是目前社会上不多的、年轻人站的起跑线与其他人比并没有多大劣势的几个领域。说干就干，我建议大学生在校园尝试采取几个公益行动，这些行动并没有那么难，但关键是我们不要停留在想和说，而要动手做。

第一，给自己安排一个公益读书计划和公益听讲计划。有一些公益的书是很有必要读的：《沉默的春天》《B 模式 2.0》《改变世界的力量》《特蕾莎传》，这些书都很好。同时，尽可能多地去听一些校内或校外关于公益

的讲座和论坛，从中你可以发现，其实在世界上有很多种公益行动的模式，有不少反省修改一下就可以运用于中国。

第二，大家要寻找一些机会到公益组织实习。事实上在过去的三年时间，在中国给予公益组织成立的空间大大增加了。2014年我们国家批准了八个私募的公益基金，而且最近好几个知名的国际基金会都要在中国开展项目了，他们需要很多人加入。同学们不仅仅是参与项目本身，同时，要琢磨人家怎么管理这个基金和项目的；要留心公益组织的管理模式，观察问题并了解别人的对策经验。

第三，要积极参与相关的公益活动，世博需要很多的志愿者、社区需要社会工作者、很多疾病患者需要关怀者，只要我们愿意，就可以分分钟参加到公益活动中去，我们在公益活动中找到自己的爱好、培养自己的热情，也可以学到很多东西。

第四，争取在上学期建立一个学生公益社团、网络公益组织或者一个公益项目。组织就是力量，这样做可以很快累积经验、知识、技能和伙伴，也相对比较容易在社会上找钱、找资源。事实上，包括上海大学生科技创业基金会、洛克菲勒兄弟基金会、友成企业家扶贫基金会等都已经形成或者正在形成大学生公益创业资助计划，在这方面零点也有很积极的介入。

第五，用新的模式开展公益活动。包括注意社团的组织管理新模式、开发新项目、筹款方式的革新、志愿者的募集与维护机制、公益知识与信息的管理、公益项目价值的评价，还有公益组织与项目的传播，都需要学习专业的方法，并与专业的公益机构与专业人士交流，以确保公益活动的可操作性与可持续性。

04 我们需要更多未来知识

最近陆续读了《未来商务生活的样貌》《未来世界的 100 种变化》等书，参加 IBM 的“全球创新展望 GIO”（GIO）活动——那也是一个非常看重从未来世界的变化趋势来讨论今日的组织创新的论坛。在刚刚参加的伦敦世界钱财秀上，一位来自英国《独立报》的未来学家，从未来世界最为重要的变化来讨论对于今天个人投资者应该思考的机会。这些密集的未来知识取向给我一种强烈的感受，那就是基于对于未来的认识与思考可以改变我们的思考品质，也更使我们能前瞻性地抓住机会，让我们在发展竞争中保持先机。

认识未来有许多种方式，其中未来学家及自然科学工作者通常多从未来关键技术变化与进展的角度来预测人类生活的变化。托夫勒、奈斯比特以及以科普作家、科学幻想作家群体为代表，他们往往为我们展现生动而富有吸引力的未来世界。正如德国前教育与研究部长布尔曼女士所说的那样：“自古人类就崇尚神力，并在一直不断地探索它的魅力，那么未来的技术是什么样的？如何借助于它来改善我们的生活？这种好奇心是人们从事科学研究的驱动力。”无论是在成年人或者孩子中，发展与强化这种好奇心及知识兴趣，都显然有助于缔造一种有益的集体氛围，推动人们对于未知世界的探索。与此相比，经济学家根据历史数据对未来所进行的预测就显得很保守，而且通常是线性的和谨慎渐进的。从历史上来说，实际上根本没有经济学家能够预测到重大技术革命能够带来的革命性经济增长。

我们对于未来知道得还很少，最重要的是我们对未来和趋势知识、方

法论的兴趣还明显不够，这导致了三种趋向：一是在历史价值中盘桓的思维方式，在似是而非的历史概念中多愁善感或谈古论道；二是在功利中挣扎，既不顾后也不瞻前，成为失去方向感的世俗动物；三是成为其他更具未来观与前瞻性的个人、组织、经济体和文化体的简单跟随者，失去了对于方向的辨别能力，更谈不上我们常常奢谈的领导作用。而实际上能导致我们产生强有力的竞争力的主要资产是对于未来的把握及因此而形成的知识先机。在我们人身上，身体虽大于头脑，但头脑才真正决定身体的方向；而在众多的头脑中，那对未来更具探索性的头脑又更起引领作用，毕竟那才是人类正常的行进取向。因此，中国人过去在世界人口中取得体量规模与在现在的世界经济中取得的体量规模都是不够的，我们在未来探索方面的进展水平才能决定我们在世界优秀研究机构、大学和专利、创新成果中的比重，从而决定了我们在世界脑容量中的地位。一定要重视未来，重视学习未来知识，重视看似还不带来现实功利的未来探索——对未来知识的重视构成创新型的社会的核心。

05 大学生积累资源的方法

“五一”是劳动节，从事劳动必然离不开资源。那么面对形形色色的资源，如何整合，如何积累为我所用就显得尤为重要了，个人在思考这个问题的时候，发现几条建议鞭辟入里，感触很深，但愿自己能够从六式之中习得些许招式，便于行走江湖。

使用主动模式：竞争时代不主动就没机会。在这个时代我们要明确地知道，结识陌生人的数量和质量与成就水平成正比，而高效认识陌生人需

要我们极其主动。认识陌生人不要急功返利，要有坚持，要懂得迂回，不断锻炼，直到把结识任何人炼成一个熟练工种。

使用远距模式：今天人们在远方能获得新的信息，把远方的东西与眼下的东西结合能形成创新，而且如果我们有更多远方的见识，就可以更好地参照比较，从而更好地认识眼下的事物。

坚持动手模式：千想不如一动，当动起来我们就知道做事情需要技能、需要条件、需要资源，就知道围绕动的需要去累积这些资源与条件，就知道自己差在哪，缺在哪，就变得比较务实。口才都不是在说正确的道理中形成的，而是在胡说八道中锻炼出来的，所以行动对于培养职业技能最为重要。

坚持社会视角：学校按照教学需要来安排课程，按照师资情况决定教学内容，但是学校不会按照社会上的职业要求来安排学生的学习，而且老师大部分也不知道社会上的职业要求，因此学生要用很大一部分的时间去实习、去社会实践、去明白自己想做什么职业、去看社会对自己有什么要求，然后才决定选什么课、逃什么课、旁听什么课。这一代大学生大多是独生子女，但是现在掌握社会资源最多的，恰恰是多生子女的那一代。因此，大家应该努力学习与适应多生子女一代的人情世故，正因为知道世故的人少了所以知道一点的人就成了人才。

坚持反思模式：我们最重要的老师是自己，我们如果能不断反思自己的经验与教训就能有很大的进步，如果连自己的经验教训都弄不明白，还能弄明白别人的吗？就是购物、砍价里面都有很大的学问，所以我们在日常学习与生活中要善于分析，以后我们看社会上的东西就很容易一眼看出名堂，而不会像现在这样睁眼瞎。

坚持平衡的模式：有的人理性，但没有感性，所以选择东西与选择朋

友都没有品位；有些人很感性，但是太没有理性，所以做事情一点头脑也没有，也不考虑其他人的感受。生活里面我们学的知识、锻炼的技能，感性的与理性的都要有一点，阳春的与土气的都要有一点，喜欢的与不喜欢的都要有一点，那样我们就能变得比较能为人接受，又不失一点趣味与档次。

06 社交需要成为生活常态

我是个农村出身的孩子，对于社交一事有从小的造诣，这来自于广泛而众多的亲友，但也有很明显的心理缺陷，就是觉得自己较那些都市与大户人家出身的孩子有某种先天的不足。当然从小也知道这些不足是没有办法弥补的，所以好好学习几乎是自己出头的唯一途径。进了大学以后，还知道应该在好好学习之外，还要勤奋地做事，很多的人是在事中认识的，也不是奔着人去的，也有很多人是欣赏我做的事情而来认识我的。而我又是一个有心人，很认真地总结其中的一些缘由与道理，合适的放大不合适的放弃，这样渐渐地在社交上有点长进。

人是社会性的动物，所以由人的本性来说是应该社交的。但是由于我们保守或者家庭教育的缺失，由于我们某些不健全的师教或者朋友之见，由于我们在社会中曾经有过的某些负面感受，很多人对于社交还是很畏缩的，很多人认为自己本质上就是非社交性的。

道理上，我们任何人都或多或少地会参与社交，而社交能力可以在有一定的自觉并适当地获得一点训练后有所增长。社交最重要的是通过行动克服社交恐惧，单位与朋友往往要给那些有社交恐惧者提供行动机会。社

交其实也不是单独的，它往往是可以切入我们的任何场合——客户谈判、论坛参与、聚餐与学习班，而我们的住所、办公间、会议间、餐厅、酒吧、舞厅，处处都算社交场所；同时我们需要介入或者创造事件使得我们在与别人共同面对事件中建立关系，我们也可以由此观察别人的表现，辨别不同的个人；我们需要学习创造话题、制造气氛、表现独特个性等方法来介入到社交之中。

在社交中我们需要了解对象的内容，包括时间维度上的背景、现在的状况与未来的规划，也需要观察对象的风格、在具体事件中的反应与特殊的自我展示模式。如果我们把社交对象看作一个黑箱，那么需要我们用主动的交往刺激与促动这个对象，从对象的反应中间找到进一步建立与发展关系的由头。

当然在本质上，社交是一种技能，而且是相当个性化的技能，因此不管我们有多少社交的知识，需要我们反复行动，以臻老练，不行动那么我们于社交上必定是一事无成的，而只有在行动中不断反思我们的经验教训，才能逐渐发展出一套适合我们自己的社交模式与社交管理系统。社交是为了收益而进行的行动，社交当然也有很大的风险，因此这样的管理系统就十分必要。

07 我们需要示范

还记得小时候，哥嫂家里每有事情不会做，老妈总是跑去给他们做一番，看到他们大致不差会弄了，才告退。在同事中，我看很多年轻的新同事，你要纯粹给他们讲了道理，但很多事情他们还是不会做，但是

如果你把事情按照示范的要求，做一个样子或者模拟一个做法出来，其实大多数的新员工都能做到大致不差的。在学校里读书也是一样，其实无论是照本宣科、纸上谈兵还是坐而论道，老师讲了若干若干的道理，不出三月会基本交还老师的，因此重要的是多一些操作性与实践型的课程，那样学生才能多少掌握一些轻易不会丢失的能力。我想以前有师傅带徒弟的方法，其实说到底就是一个示范与模仿的格式，我们今天学校既然已经没有了这样的示范能力，如果我们的氛围再没有，那要掌握与学习的人就惨了。

示范具有很强的管理两面性，一般来说，能够示范得出来就代表它比较好模仿，就是那些顶尖的功夫其实基本的学习方法就是示范与模仿，而如果是我们自己示范不出来的道理，我们在运用与推广的时候就要分外地谨慎，以我的经验来看，今天很多单位的领导人提出的一些号召与说法，就是让他们本人来做也一定是做不出来，甚至不知其所以然的，所以就不是一个好的管理动员。

那么示范里面有些什么呢？其一，示范是一种个体具象化的管理方法，也就是说它能落实体现在一个实际操作者身上，把具体的行动要领与工作指标，既进行过程分解，又进行现场演示，把一个管理要求解剖扩展为一个管理过程，非常便于模仿者的参与与学习，追问与互动。其二，示范非常具有说服力，因为它不是一个无形的道理，而是一个实际的操作，可以结合如何创造条件进行行动与行动的层级、如何区分以及如何达到来进行展开。从道义上来说，示范者并不是高高在上的嘴巴领导者，而变成了手脚领导者，从而更能让学习者有感同身受的感觉。其三，示范具有相当的规范化，在示范中，工作最终状态与过程状态的要求有清晰地展示，因此提供了模仿者具体比照的标杆，行动的矫正与完善也有了标准，因此可

以导致行动水平的不断提升。

我们当然需要鼓动家，但是任何事业的真正发展需要更多的实干家，资深与领导型的实干家为人示范，资浅与操作型的人们积极效仿与学习，这样我们很快就有行动能力接近于一致的团队了。但我要说，今天我们的实干家还是不够，更多的人是用忽悠的方法进行着高成本的盲试甚至蒙蔽上下的事情，那就悬了！

08 在校看社会角度

介入实习单位

特别是职业指向不明确的同学，要多去实习。我们在实习中要做三件事情：一是访问实习公司的老板，这样你在工作中的角色感觉不一样；二是要表现出特别的热情，特别爱帮助别人；三是少谈钱和待遇，多需要要求的是培训和学习机会等资源，得到大家的好感，更对你开放单位的信息。

做志愿者

今天的中国社会非常需要志愿者。其实以 100 个人来说，真正适合创业的大约是 5%，适合在企业就业的大概是 70% ~ 80%，在其他单位的大约 20% ~ 30%，有的人本来就适合做公益的事情，他特别适合去关怀人和帮助别人，并通过这个过程获得成就感。人们大多会觉得，愿意做志愿者的孩子比一心想找好工作的孩子道德上高尚些。人们更容易接受和欣赏认可一个愿意做志愿者的人，也会更乐意帮助他/她。

尝试校园创业

校园创业其实很少成功，因为校园创业没有人能全心全意干这个事儿，毕竟大家还都在读书。但是校园创业是非常重要的，因为未来只有5%的人适合创业，而大多数人是^①不适合创业的。那我们为什么明知道不容易成功还要鼓励大学生创业？第一，看看你是不是属于那5%适合创业的人；第二，试着创业以后就可以体验自己的身体状况是不是够行、神经是不是够强、对事情的应付能力是不是够好，包括对做一个事情的执着和偏执有没有达到那个水平。如果你有创业的想法、创业的举动、创业的实践，你就可以这个为由头，去获得社会的资源，然后获得锻炼。并在创业的过程中学会和别人的合作，通过自身的教训模拟真实的创业经验。

有意识的给自己增加挫折训练的目标

我们做生意大多是做给陌生人的，最基本的技术就是获得陌生人，我们获得社会成就的高低和获得陌生人的程度是成正比的。陌生人渴望被认识，所以挫折不像我们想象的那么严重，但我们要主动地去寻求挫折。我认为从大学一年级开始我们做三件事儿：一是大学一年级时开始应聘，坚持就是一种能力；二是做访问员，敲陌生人家的门；三是以校园媒体的身份采访我们想接近的人。挫折训练的的目的是为了让你获得成功。我们现在不能获得成功的一个很重要的原因是会被起初微小的挫折吓倒。所以如果我们能把自己的脸皮锻炼得比较坚强的话，成功是很有保障的。

09 成功其实有捷径

这个世界上有学问家、企业家、政治家、艺术家、探险家、思想家，

在成名成家者外，还有很多自得其乐的律师、大夫、设计师、白领、美容师与工程师。谁比谁强呢？谁比谁好呢？我一向不太欣赏成功学，也不太鼓励年轻人用社会上的成功说法作为自己的人生目标。因为，我深深地觉得，如果有成功的说法，应该是人们有机会达成自己偏好与界定的人生目标，而不是社会对于财富与地位的流行标准。因为按照社会的流行标准，很多人将被迫接受违心或者没有感觉的生活方式与职业状态。所以，当碰到很多年轻朋友来问我，是不是有创业成功的捷径？是不是有挣钱的捷径？是不是有出人头地的捷径？我无言以对，坦率地说很多有这样心态的人，他们往往不是能够担负那样的财富与地位的人。但是如果用我说的自我偏好成就法，那么我要说是有捷径的。

自我偏好的目标本身就是成功的捷径：首先，自我偏好是属于比较自然与高效地形成的定位方式，没有太多的内心挣扎，其心理成本与社会成本都比较低；其次，自我偏好一旦形成，人们会形成将资源、精力、时间自然向这一方向聚焦的可能，因此其焦点优势较快形成；再次，人们对于追求自我偏好下的目标，会处在较兴奋的状态，耐受度与承受力都会比较高，所以我们可以看到他们不那么容易累；最后，自我偏好的目标可以超越社会刻板的评价，而让自己掌握成功的基本标准，因此将成就感与幸福度之间的联系建立得更加紧密。

以自我偏好的目标设定的成功，与社会流行的成功，有可能发生冲突。尤其当这些标准由不同的人设定，而且这些设定者之间存在着特殊的心理从属关系，这一点是中国独生子女世代存在的很大问题，因为他们以一种密切的心理从属关系成长起来以后，面临着是以自己为决策主体，还是以家长、老师或者其他权威角色为决策主体的问题。而成功，就其本意

来说，主要自己处在非主体的地位，那么成功就是掌握在其他人手中的一种绩效考核结果或者意识形态结果。在这个冲突中，是选择自我主体的模式，还是选择他人主体的模式？在我看到的案例中，捷径有两种，长线的捷径是尽早地表现出自己的个性与选择，最后他人就习惯并尊重你选择的方式；短线的捷径，就是在形成自己的主张的时候尽量搜集多的理由，用反复的婆婆妈妈的沟通方式与他人沟通，实际上这种沟通的效果是非常强大的。

俗话说磨刀不误砍柴工。多磨社会互联之刀，才能精创造服务之道。

——袁岳语录

01 为不确定的成功而准备

无论在微博上还是在社会上，对于要不要鼓励青年人创业，大家在似是而非中有不少争议，我也曾碰到有人质疑我谈论青年创业的话题的明智性。其实青年创业既有好的例子，也有大量失败的例子，简单的说法都是失之武断的。我这里有五句话，代表了我对于青年创业的基本态度：一是如果你有创业的冲动不妨试一试，因为也许一辈子也就有那么一点创业冲动，在最年轻自由的时光不冲而动之，以后也许连冲动的情绪也没有了，所以不要轻易放弃自己的创业灵感与想法，青春就是用来尝试与折腾的；二是你不管怎么尝试基本上是要失败的，因为无论常规的创业还是青年创业，以十年而论，能活下来的也是百分之一二，商业与生意是一个竞争与淘汰的过程，这没有啥太多的幸运可以期待，勤奋努力并不保障成功，但不勤奋努力就绝对不会有活路；三是即使失败也要去尝试，这才是真正的创

业态度，创业不是只想成功的投机心态，而是向死而行的奋斗心态，胜败乃兵家常事，输赢也是生意场上常有的事情，只有这等心理准备，才使得我们不抱侥幸，认真对待；四是我们当然希望提高我们创业的成功率，因此我们要多做创业准备，这包括锻炼身体，使自己有健康的体魄，扩大见识，发现自己乐于投入的生意点，积极尝试各类组织行动，锻炼自己的领导力，尽量扩大社交，使得自己具有变陌生人为自己朋友与客户的能力，这些基本功是创业的非常必要的条件；五是无论成功失败，认真尝试过以后我们就踏实了，创业能推进自然很好，而不能推进就认真去就业也不会想七想八。

在过去的那么多年，在黑苹果活动或者其他青年动员活动中，我用这五句话对大学生讲，也对白领讲，因此你可以看我是赞成大学生或者白领创业的，创业是一种行为实践，只要成人之后就可以尝试，很多东西不行动是不知就里的，也不可能有什么答案，必须在行动中发现自己的问答。但是你也可以看到我不简单赞成大学生创业的，因为现在普遍的低社会化的大学生去创业，从哪方面来说成功率是远远低于社会成功率的，因此需要做很好的创业准备，把创业要素有所分解，分别在志愿者活动、公益服务、学生领袖、实习等行动中锻炼自己的某些要素，这样等到真正创业的时候就不会两眼一抹黑。如果我们有所准备，有所行动，再进入创业未必就一定输于社会上的创业者。世无绝对的道理，创造行动以勇取胜，但单纯勇也未必有胜算，还需要更多智慧的学习与准备，这是我期望于很多年轻朋友的。

02 创业前 24 个常见问题

(1) 创业如何选择自己的项目？你走在江湖、市场、社会上，你可能

看到有人做某种生意比较挣钱，或者某种似乎不错的生意还没有人做，或者在其他地方有人做的生意这里还没有人做，那么你就可以尝试。总体而言，要扩大自己的社会见识，看到某个虽然小但是可能给你机会的生意。对于绝大多数人来说，生意不是从大的地方开始的，而是从小的地方开始的。

(2) 创业可以模仿人吗？当然可以，其实我们今天中国人的很多项目就是模仿美国人的。我们一个公司里面可能出现很多个模仿本公司出去创业的人。但是要注意即使模仿也要多少有点与模仿对象的市场差异性，这样才能使得自己的品牌逐渐形成一定的市场特色。

(3) 我要创业，如何准备？如果把创业分成很多个模块，那么我要说它至少包括了团队领导、陌生人沟通与人脉建立、组织架构建立与管理、体能准备、营销基础能力与动员能力。这些模块如果分散开来，都可以从做志愿者、当学生干部或者社团负责人、尝试建设小社团与管理公益项目、参加积极分子招募、参加早操与运动队等很多看起来无关但实际能积累创业模块能力的事情开始。关于创业大赛参加一次足矣，可以让自己对于计划书的写作有点概念，注意创业大赛本身不提供关于创业能力的模块训练。

(4) 现在的创业者与 60 后、70 后比机会会有多少？我要说机会不是多少问题，而是差异问题，那个时候很多人最早的创业是摆摊，但现在可能是开网店；那个时候可能会在一个较大的领域开创先例，而现在则可能在细分领域创新；过去线下机会占的比重较大，今天线上机会也许比过去更多。

(5) 如果我的家人与对象反对我创业怎么办？创业是我们人生中往往史无前例的行动，也往往是他们人生史上史无前例的行动，是很大不确定性的选择，他们有反对是正常的。一个真正的创业者不能不创业，面对反对意见：一是多做创业准备，能回答他们提出的各类问题；二是在自己准

备行动的同时多与他们沟通，婆婆妈妈地沟通；三是从小事情做起证明你是可以做点别人不能做的事情的。

(6) 先工作一段时间创业是不是更好？工作一段时间对于创业可能利弊参半，因为有些工作岗位可能让你对于生意与社会更熟悉，也有些岗位可能过于细碎因此让你对于创业更摸不到头脑；有些工作机会让你可以看到可以模仿这个生意就地创业，而有些工作机会让你对于创业的感觉更加疏远。

(7) 女性创业有啥优势？女性在今天创业的优势很多：一是在服务业兴起的时候，女性细致耐心的优势能与服务业有更好的结合；二是在创业中，女性的耐心柔性沟通的特点，更适合在 80 后、90 后中建设创业团队；三是更多男性愿意与女性合组创业团队。

(8) 创业如何减少风险？首先，你要敢于面对风险、研究风险，你对眼前的目标市场、竞争对手、供应链情况、资本兴趣等了解越多你的风险越可控；其次，你要多做准备，你要在社交、见识、行动经验、团队交往等方面比普通的乖宝宝、好学生、书呆子要好很多；最后，多花点时间与行业圈子里的人打交道，有良师益友是你管理风险的重要机制。

(9) 如何为自己的创业想法找钱？首先，如果可能，自己挣出点启动资金，从小做起；其次，问你的父母或者朋友借钱，是的，有风险，但你会很慎重，如果你能这样投入，你更可能打动其他投资者；再次，把自己的创业步骤分成几个阶段，不要试图一次找很多钱。现在的天使投资已经开始有圈子了，争取去多接触接触那些圈子。通常你接触了这些圈子，回头你去争取政府性质的投资资助就比较容易，政府的钱是专业性程度比较低的钱，比较容易找，但不建议你老找。

(10) 怎么让天使投资选择你？天使投资者大部分是一些不很专业的投

资者，他们有自己的特别的爱好，有的人非常热衷于自己认定领域的创业者，有些有海外背景的投资人喜欢投那些模式特别前沿的项目，而如果是本地老板出身的人则希望你的做法有点传统但能产生现金流，找天使投资人需要在线下多活动，因为他们的口味很杂，10个天使投资人也许有20种爱好。

(11) 投资者有好坏的分别吗？也许没有，那真的很不一样。有的投资者花很少的钱要占你很大的股，而且要紧紧地管着你；有的投资者投的钱比较多，占的股比较小，但不想多掺和你的事情，你希望他帮忙的事情除了钱他没兴趣；也有的投资者，资源多钱也不少，但是对你的发展节奏与效果有要求。看谁是你的那碟菜了。

(12) 我要创业，我一定要写商业计划书吗？写商业计划书又不是要杀你，那么害怕干什么？其实写商业计划书也是对你自己的思路与做法的梳理，所以我是建议大家写的。商业计划书无非就是要描述你的市场空间、你的市场定位与发展目标、实现这样的目标有啥路径与策略、有怎么样的资源与团队条件去操作、需要寻找怎么样的资源以及这些资源用于做啥。有些东西你可能已经在做了，而且做得不错，有些投资人还很喜欢帮你写商业计划书呢。

(13) 创业如何找到自己的团队？如果你到创业的当口再找人就有点匆忙了，所以平时就应该在自己做准备的时候选择那些可能的合作伙伴，比如你去做一个学生社团就会发现很多人三分钟热度，但你做了几个项目，发现就是有那么一两个朋友与你长期搭配很好，也许就是很好的伙伴。而在创业以后，最初的创业团队也许不需要全是顶尖人才，一些普通的人才只要能很好地执行你的想法就不错了，好的中等人才能够造就很好的团队成效。

(14) 创业企业如何招人：多提供实习机会，在实习生中找人；可以在一些普通学校甚至打工仔中找人，可以与这样的学校建立对口关系；有从普通人中培养人才的想法，长期养成；招中等人才，他们更可能有团队合作性。

(15) 创业初期要不要用家人与好朋友？我觉得可以有限地用，但最好不用，因为等距离的员工关系更能保证创业发展稳健与长久，中国年轻人不太喜欢在亲友关系掌控公司的环境里面工作。万一用了一些这样的朋友，应该在开始就设计出退出机制。

(16) 如何提升创业团队的管理能力？创业团队成员都只有朴素的管理想法，所以领头人要多总结多梳理管理规则，可能的话让创业团队成员参与一些系统的管理训练，内部成员要多做点管理经验沟通与分享。对于基层管理、中层管理、高层管理，创始人要有意识地去了解相关的管理知识，在发展的不同阶段实施不同的团队管理能力提升计划。

(17) 我的创业主意说出来就被人模仿了怎么办？那我建议你不要去用这样的主意创业，因为创业迟早要见人，那么脆弱的主意是很难存活的。

(18) 如何在创业中做好自己的商业秘密与知识产权的保护？一要做好商标与专利的注册工作；二是在劳动合同中对于同业竞止与保密义务作出规定；三是学习其他知识产权保护做得好的创业企业的经验。

(19) 创业企业进入成长瓶颈期怎么办？这是很正常的，因为企业发展往往有自己的周期性，无论是技术还是产品、营销方式都需要更新，因此一个创业企业除了要争取超越5年生存期，还要争取在3~4年的时候研究超越周期的创新机制。要把自己挣的钱投入在创新中，也要注意人才更新与自己的知识更新。

(20) 技术型创业者如何弥补自己在市场与服务思维上的不足？有意识

地去找市场与服务合作伙伴，适当地运用股权激励；如果在个性上容不下他人，技术创业者可以将自己界定为一个技术性发明的人才，而主要考虑把自己的技术销售给其他对口的中间客户。

(21) 做传统行业的要不要转到那些比较前沿的领域？做传统行业的可能有现实的现金收入，做前沿技术的必须依赖投资的支持，客观地说做传统行业的更能存活，做前沿的更有爆发的机会，但大部分存活下来都难。所以转不转是由创业者的资源与思维决定的，如果你问这个问题似乎就不像真的有转的现实方向的。我们飞马旅现在强调的 O2O 在很大程度上是传统与前沿的组合。

(22) 创业后觉得还不如那些没创业的，怎么办？是的，创业是 90% 的人要活下去都难，9% 的人挣的钱也许和就业的差不多，1% 的人活得经济上比较体面。但是有些人没尝试下不甘心。好了，现在你尝试过了，你可以考虑下是不是索性去做个就业者，反正创业过的人就业时候能力也不会弱；或者你觉得就业那样的岗位还不是自己要的，那么你就要撑下去。

(23) 如何了解政府的创业鼓励政策？各个地方政府的科技部门、商务部门、经济信息部门有相对集中的创业鼓励信息，可以透过他们的官方网站去了解。有些地方比如长沙还有创业办，上海就有大学生科技创业基金会，有些地方有专门的创业园区，如果你还在上大学，有些大学有专门的创业办提供指导信息，这些都可以作为获得信息的渠道。

(24) 创业是不是上市才算成功？不是的。中国目前包括个体户与网店在内，大约有 1.1 亿个创业主体，1.5 亿创业者，但是真正拿到风投的企业也就 1 万家，上市的不到 4 千家。大部分创业企业就是一个普通的小生意，甚至一辈子就是个小生意，做到关门也是个小生意，因此小生意才是创业常态，能做到小生意不死就是 2% ~ 5% 的概率内的事情。当然很多很棒的

大企业比如华为，人家也坚持不上市，也很成功，因为那样企业有更多由企业自主机制决定，不需要承受那么多公众监督。现在很多年轻人创业，没有任何经验，老想一步就拿到钱，将来一定可以上市，这本身是受了很大一部分媒体舆论与创业大赛的误导。

03 创投：为何模式比人重要

作为一个天使服务与创投机构的创始人与操盘手，我在各个地方经常会被媒体或者创业者问到这个问题：选择天使投资项目大家都知道要看人与模式两个要素，如果只看一样，那么哪个要素更重要？可能不同的人有不同的回答。我的回答是：商业模式。主张选择人的投资家有很多的理由，也有很多成功的案例，但我的理由是：事如其人，其实一个人设计的模式与做出来的模式才真正体现那个人，否则我们就变成了在看相、领悟、猜测与经验判断中间来回。不排斥我们有老江湖到了看人几眼，问上几句就能立马判断出人的分量轻重能力，但是我要说，其实这是很例外与特殊的情形。对于绝大部分的人来说，在模式中才可以实现对于人的判断：其一，模式的选择可以看出创业者对于趋势的关注与判断能力；其二，模式选择与模式意识能够看出创业者对于产品、市场、技术与其他要素的整体把握能力与特点；其三，模式本身可以看得出创业者在其个人爱好与团队能力的协调、个人专长与事业发展需要的平衡上的选择与做法。换句话说，从模式的选择上可以看人，而反之则不一定能成立。

当然把模式与人的特点分离的做法本身在现实生活中并不常见，也没必要，我们在看模式的时候就考察了人，而在看人的时候就判断了他的模

式，这两者之间不是一对对立的关系。而且就模式而论，很少有创业模式是在一开始就很成熟或者独特的，而作为创业者也很少有一出手就很练达与成熟的。模式是在行动中修正与优化的，人是在锤炼中摔打与煎熬出来的，因此在这个意义上我们对于创业者的模式与个人特点的考察都是一种对于其潜力、悟性、能力与资源整合素养的信心与判断。

在做这样判断时，我们往往假想投资人是处在优越位置的，实际上也未必，因为完全有可能有些项目的技术与模式超越投资人的经验与判断范围，也完全有可能我们对于创业者的表象左右我们对他的看法，而几乎所有的投资人都有后来为之扼腕叹息的价值误判的创业项目，就说明了在某些情况下，创业者与创业项目的独特价值不被认同也可能是因为这些创业者与创业项目已经另有天地。因此，投资人虽然可以凭借自己的经验作出很多有价值的判断，但更多时候需要谦虚谨慎，对于创业者的探索与做法诚惶诚恐、探其幽微、发其巧妙，既是为自己不留太多的遗憾，也是为我们不要错失创业者与投资者合作相长的机会。

04 创业是场马拉松

创业马拉松选择在北京马拉松期间，也是飞马旅今年的秋季赛马会期间。只有你参加北京马拉松的时候，北京才给你腾出那么大的路面，但不要以为康庄大道就一定舒服，当你选择了马拉松，这个时候你会发现，这是一个巨大的挑战。实际上绝大部分的人在开始的时候，对于马拉松就是想一想，而根本不会走上实际尝试的路。在跑马拉松的准备中，很多基础工作带来了帮助：早上要提前点补充营养，但喝粥或者面条可以减少身体

负担，身体要排空，跑前要运动开；在运动开始以后，保持对于速度的控制，找到属于自己的节奏，让身体适应这样的节奏，这是很重要的轻松之道，当然还有一点很重要：再慢的跑也比走快；在路上要适度补充水与营养，但也许不要总那么频繁，因为这样往往需要调整节奏，再重新启动；而在参加北京马拉松中，有洪启凡与董建强两位小伙伴的陪伴对我来说非常重要，否则孤独的坚持应该更难，也因为他们的陪伴，我就根本没考虑在旁边行驶的收容车。这次北京马拉松我的半马成绩是3小时34分，比去年厦门马拉松的成绩高出一小时，因为最后只有两公里是走的，而上次有9公里。

当我们选择创业这样的道路，不管政府领导怎么开绿灯、给帮助，我们选择的还是一条挑战的道路。这条道路遇到的各种挑战一点不比马拉松中少：我们需要确定总体目标、需要有行动的策略、需要有伙伴与战略合作伙伴的陪伴与一起奋斗、需要找到适合自己的发展模式同时不断调整；在这个时候，我们有政策支持环境与周围支持条件是重要的，但是对于这样的条件的期待也不能过度，因为本质上创业是需要我们自主奋斗的一项事业。

创业马拉松的跑马会，除了6628创友会的创业朋友，还有就是我们飞马旅的星驹创业企业最为集中。跑马会是本季飞马旅赛马会三会合一活动中的收官之作，很多星驹创业者朋友通过跑马发现了实力远远比自己预期的强，也对于某些跑马中遇到的挑战有了新知识。我们也预期飞马星驹企业每年至少参加一度马拉松，计划3年内，飞马旅希望与6628一起筹划出一场专门的创业马拉松。也许某个城市也有兴趣专门举办一场主要由全国创业者参与的创马会。这届赛马会赛出了19家新的飞马星驹企业，无线生活服务的色彩更浓，吻合“先锋服务无线京彩”的主题，而在之前

对于已经入营的飞马星驹企业举行的励马会，突出强化星驹企业消费者交互意识、寻找服务聚焦突破点与强化进取目标感上。

05 洞察 O2O 的未来趋向

到 2025 年以后，O2O 代表的一体化服务模式就是一种常规的商业经营状态，今天我们谈论这个问题不是因为它是一种有意义的商业模式，而是因为我们是未来 O2O 样态的入口。不 O2O 没有未来。但是 O2O 也不是什么了不得的不可学习的奇事，从学习创意的线上营销，到寻找导引线下的消费人流的方法，我们都可以先迈开自己的 O2O 步伐。

O2O 发展的本质是线上线下生活方式一体化的消费人群更为壮大，是消费人群按照其需求进行的价值分配与价值循环实现了一体化覆盖，同时因为消费者按照身心平衡的原理需要同时实现虚拟平台与实体平台的平行存在。

消费者在较不需要大的卷入的消费中，在一开始就能接受线上服务；而较需要卷入的消费则在需要体验验证后完成交易或者进行持续交易，这往往需要经历线下体验；但在良好的线下体验的基础上，消费者会回到线上服务；但新的服务概念的推出又需要消费者进行新的线下体验。

很多人注意到了线下服务的人电商化的难度，但是忽略了线上服务者发展线下服务的难度，无论业务形态、管理要素要求、多元公关关系与政府关系管理均提出了更高的要求。我们既需要用懂互联网的方法线下，还需要懂线下服务模式的方式做线上，比如线下品牌服务比较懂得的产品多元组合。

服务的价值包含了基础的认知、易得、使用、快速，中端的尊重与一致，高端的默契与惊喜。无论是线下与线上服务，目前均处在初级服务的层次，而且即使在初级服务层次服务的创意与创新依然有很大的空间。O2O在发展的过程中不只是一个简单地从一端扩展到另外一端，还有一个在扩展中提升延展服务价值线的要求。

线上服务与线下服务均存在着营销生动化的要求，使得更具备吸引消费者注意力、吻合消费者新需求风格、让消费者产生新惊喜的要求，而这种生动化还不只是传播创意，而是从服务设计各环节一直到整体服务链的新设计。

我们需要在我们的心智层面成为 O2O 的创业者、经营者与管理者，因此我们对于线上与线下技术性、文化性与管理性的要素敏感去积极探索，因为在 O2O 发展的同时，创新的周期缩短了，因此对我们的学习要求与跨界整合要求提高了。

06 产业互联网化中的机会点

机会 1：搜索分子的天下——我可以啥也不知道，但我知道可以搜索，那么我啥都可以知道。当知识分子成为搜索分子，看起来深度少了，但速度有了，因此普通人对于各类事物的信息对称化程度大大提高，垄断性的信息少了，操纵的模式必须随之改变。

机会 2：单功能者当道——虽然人们知道得多了，但是人们管事的兴趣与专业热情寡淡了，所以除了个别愿意做的职业工作外，其他的事情普遍成了叫外卖的服务。因此最接近消费者的终端服务者成为最掌握商务价值

转化的人。

机会 3：数字化的存在才能控制成本——如果我在微博上、微信上、APP 上或者其他移动终端上，你找到我的成本比在线下或者 PC 端上找到我的成本低，因此实现我的消费群体或者社交群体的移动化就变得很重要。所以今天新一代创业者重视的各类人群移动化的项目值得关注。

机会 4：交易的按钮化——一切的交易包括选货、支付、物流、其他服务都变成电子平台上的按钮，按与不按那么简单，交易的过程大大压缩了。所有的东西都应该网络交易化，包括政策。

机会 5：我参与到生意的全流程——从产品设计、生产过程、物流过程、销售服务与售后服务，透明与参与度改变我的感受与表达机会，重要的是我在这样的过程中可能得到我最期待的东西。互联网成为商业参与和公共参与的基本渠道与保持频密互动的枢纽。

机会 6：我信赖的信息成为我的信息——来自社交圈印证、提供、传递与佐证的信息更可能成为我的参照，因此无论是在我的圈中或者我参与的圈中，无论是我影响的人或者是我愿意影响的人，才是提升信息传播有效性的人。

机会 7：不要把物联网看成工具，工具论者不是网络的核心消费群体——如果你是 3~7 岁上网的 00 后与 10 后，你把网络看成世界的自然组成部分，它参与塑造了你的人格；如果你是 10~14 岁上网的 80 后与 90 后，你把网络看成生活方式与生产方式的要素，因为它参与了你的价值观的塑造；如果你是 20~24 岁才上网的 60 后与 70 后，你会把互联网看成工具，而只有前两群才构成互联网的核心群体。

07 来点平凡的创业

有人极力主张青年创业，有人极力反对青年创业。但是两边都没说明白，自己支持与反对的创业是一回事吗？年轻人，开个小网店或者一起合伙做个设计工作室或者利用微信做点社交微营销，这有啥需要反对的啊？可是，还啥也没见识、甚至也不知道创啥业，但就想去整个上百万的天使投资基金来玩创业，谁那么傻被你玩啊，就是给了你钱你怎么玩啊？今天很多的青年创业大赛与青年创业鼓动，标准是高大上，着力点是政策 + 资本，离开了创业的草根基础与对于大学生基本能力与基本社会见识的根基，最后看起来热闹，而实际上沦为各种资源难以真正匹配的热闹。

我们今天的普遍的家教与学校教育基本上消除了学生的想象力与探索性行动力，因此期待技术、文创与模式的原创太不切实际了，而因为家教与师教的封闭性，因此对于让孩子们掌握消费者需求的期待也会落空。只要是风险投资，那么投资人期待的是模式与技术前沿的项目；如果是产业投资，那么投资人期待的是增长稳健而能在产业链中形成互补的靠谱项目。这两者显然都不是大学生创业与大部分青年创业所能达到的，而能做的可能就是细小、聚焦、平凡、模仿、山寨、断续的小微创业，能在这样的创业上起个步、有个认识、积累点经验与教训、偶尔也能挣两个钱或者亏两个钱，这才是常态与稳态，这也是我们鼓励青年创业可以做的事情，而要做到这些事情，可能业余、宅着、偷空都能来点，而多花点课余时间琢磨可能就多点进步。

所以我们要倡导的青年创业既不是上市公司辅导意义上的创业，也不

是 VC 投资意义上的创业，更不是产业购并对象意义针对的创业，而是有个人尝试的热情与胆气，有练手的冲动与理性，而不需要园区、大笔投资、复杂模式与复杂供应链构成的初级创业。在这个过程中，千变万化、各种竞争锤炼，最后可能有少数脱颖而出，有少数进化提升，有更少数得到投资者垂青，这是常态。在这里，创业学教授、创业教学大纲、创业学院、创业园区、政府创业基金、创业辅导政策其实都显得多余，而不多余的是多一点无聊课程以外的实践实践、多一点小微先行企业的经验交流、多一点实操的操作技能训练、多一点资源链的对话与对接。而这些靠政府（例行公事者）、投资机构（图利选择者）与老师（坐而论道者）都做不到，而需要靠有热情与有感觉的创业支持生态服务机构去做。

08 创业的机会都是闯荡出来的

创业机会是不可能在学校里被发现的，你必须到社会上去。一个人在自己周围是看不到生意的，你必须到另外一个环境中去，而且你要很敏感。很多时候，人天天看着一个东西，既看不出机会，也看不出毛病，而见识能够带来机会。

比如，海信电视机将以前的 14 寸彩电生产线移到南边生产，然后卖给非洲人。结果到了当地，人家说这个产品太高端了，他们喜欢的是 9 寸黑白电视。非洲的住房只有十几平方米大。这个小窝里还有狗窝、鸡窝、羊窝，中间才是一小块人窝。不管家里多少个孩子，都住在一个窝里。本来就不大的地方，整一台 14 寸彩电就显得局促，而且彩色的太晃眼。所以，海信开始专门生产 9 寸黑白电视机，出口非洲。海信说，看来他们来得太晚了。

中国的产业资源太多了，只要拿到那边去，都是生意。

很多中国公司现在去非洲拓展市场，如华为、中信。他们的员工如果愿意到非洲去服务3年，给国内的3倍薪水，可是中国员工谁都不去。作为一个普通大学毕业生，到上海、杭州工作起薪是不高的。所以说，我们可以把握的机会会有很多。

有人说，华人在非洲不安全。其实，这个概率是非常低的。为什么我们会有错觉呢？因为一旦有什么事故都是全球报道。

而温州人一听说别人不去就立刻兴奋了：“好啊，那我们去，别人都不去我们正好做生意。”他们想的跟一般人不一样。就像炒股，一般来说，股市低迷大家都不炒了。其实，正因为股市低迷才应该去炒。别人不进而你进，等将来股价涨上来的时候，人家进的时候你抛，这才是挣钱的方法。但很多人都不懂，就是因为没见识。

为什么浙江人连农民都会做生意呢？很简单，就是走四方。世界上有人的地方就有浙江人。他走着走着就会发现这个地方好像缺什么东西，就把其他地方的东西搬来卖。至于他懂不懂英语、法语、葡萄牙语、西班牙语等当地语言是不重要的。因为，即使你不懂葡萄牙语也可以做葡萄牙人的生意。人家事先把商务上要用到的那些句子写好，写在纸条上来沟通。废话不说，咱就是要做成生意。

有一个浙江人跑到我的老家做打火机生意，此前他是做开关的，但他发现做打火机赚的钱比做开关多。他到我们市里一看，发现道路比较复杂，但是红绿灯比较少，这是个好买卖。他本来要开打火机厂，现在不开了，准备搞红绿灯企业。他大概投了800万元，第一年就赚了2000万元。他到处走、到处看，看到什么机会就做什么。

全世界最有见识的两个国家，一个是美国，另一个是以色列。一个以

色列人在 32 岁的时候，平均每个人去过 12 个国家。有的同学如果暑假 3 个月没有去实习，也没有去创业，那就建议你去旅行。有一个小伙子到其他国家去游学，做了一个网站，专门找名人签名，放在网上卖。他一边在加州大学读书，一边做网站，每年能赚十几万美元，把学费解决了。同时，你想想，他找名人签名，那么他多半是有热情的人。一个人的交际圈子里，要有一些有热情的朋友，他们会为一件事情去狂热、去折腾，这种人是很励志的。

我们当中只有很少人会去闯荡，而其中就有最可能的创业成功者。我们今天大半的年轻人已经被养得没有了骨气、勇气与豪气了，基本上是小猫性格，所以他们说的创业想法多半是梦呓，梦呓加忽悠就是现在所谓的“创业热”。

今天还有一些人可能会去闯荡：一是冲动之下而去的，可大多数的情况是，冲动之后就再也不能冲不动啦；二是少数混不下去的人没办法了，只好闯荡了，最后还真闯出来了；三是真有自己的追求与爱好，而且还及时付诸行动的。

我们其实不知道自己是谁，不知道自己的理想是不是可行，不知道自己以为的机会是不是真的，也不知道自己会遇到怎样的困难。而创业是一种行动场景，只有在闯荡中才能知道这些问题的答案。你不去闯荡，一辈子也不知道是怎么回事。

要知道，在这个世界上，绝大多数人都是庸人，成就不了什么伟大的事业，也不敢冒多大的风险，最大的追求就是安稳过日子，还把同样的观念灌输给自己的孩子。而闯荡是一种完全不同的思路，是在行动中去找寻自己的机会，琢磨自己赖以依靠的发展方法。这个思路没有人真正能教你，其他有见识的人能点拨你一点，但是你也一定要在闯荡中，因为不闯荡的

人开口提问也是不在状态的。

今天这个社会，做太老实的人有出息的机会不大。现实中最缺乏的就是独自闯荡的勇气，而且父母没有鼓励孩子闯荡的胸襟，老师没有容忍学生闯荡的见识。任何一个真爱青少年的人要鼓励他们多去见识社会，在他们见识的过程中关心他们、点拨他们，而不是把他们捂在怀里。闯荡之后，那些知道自己不适合闯荡的人就踏实了，那些知道自己适合闯荡的人就得其所归了。如果我们真的要让孩子成为一个创业家，尤其是想培育那些真正适合创业的人，就要从小给他们争取条件、创造条件，让他们去尝试与接触开放的社会，像理解消费者那样去理解陌生人，像理解员工那样去理解小伙伴，像管理政府关系那样去应付父母与各类长辈。我们要把这个社会看成一个让孩子们去尝试与自我发现的场所，那么我们就不会让孩子成为圈着的宝贝。而那些圈着的宝贝，很可能会成为社会的弃儿。

准备，时刻准备着。创业就是这样一种游戏，我反对在害死人的封闭场景下，把孩子弄成呆板的人，然后再去忽悠他们创业。我主张所有的人都呼吁并创造让青少年闯荡的机会：实践、实习、沟通、尝试，然后我们就能得到一种新品种的创业素养，以及真正适合创造的人才。创业从闯荡开始，闯荡从现在开始！

09 90 后必须创业

为 PPTV 录首期《袁创答问》节目，这个节目由答问体组成：基本答问、快问快答、案例答问三部分构成。首期节目的主题是 90 后创业话题，90 后的谈晓芸参加了案例答问环节。虽然有很多争议，我在演讲中还是坚

持90后就应该创业。我在这里说的创业，是说你要为创业去积累要素：做学生干部，锻炼点组织领导力；做学生社团，锻炼点组织缔造力；做志愿者，锻炼点陌生人应对力；做个网店，锻炼点实际的讨价还价能力。当把所有这些能力集中起来，或者积累起来，那么我们会看见，创业的能力就已经具备了不少。当我们把大家向创业方向强调的时候，大家会注重的是这些，但是如果只是把大家当学生去强调的时候，那么去的方向就成了作业场与考试场。后者我们会造就太多没感觉、没爱好、没方向的木木人才；而我们现在需要的是有爱好从而有热情，有热情从而能聚焦，能聚焦从而生特长，生特长从而得欣赏的专业人才。为创业而准备吃不了亏，因为如果你创业，那么更容易上马，如果你不去创业，那么你更容易就业，如果你创业失败，你也成为经验更为丰富的踏实从业者。所以我特别强调，90后的年轻人如果你不是在创业，就应该是在准备创业的路上。也有人说，90后这样，80后不行么？其实都可以，因为我觉得90后更小，他们要在自己更自由的时候，奠定创造与追求的底子。

很多人说我很想创业，可是我怎么选择创业的点呢？其一要增加社会见识，增加对社会的各种事物的体验与碰撞，其中就会不乏原创的创业灵感；其二是要加强创业参照——透过网络与其他创业榜样，我们去关注他们产生的新模式，然后去积极理解与尝试；其三是从创业企业的实习里面，争取学习与娩出型创业的机会；其四是我们可能只是一个方面之才，但是我们可以通过敬业勤奋的工作，让自己成为老板不能缺少，而且很愿意用股权激励的员工，这样打工就能打成股东。今天在90后面前的创业选择是多的，关键在于创业是一种实践智慧，光想光纠结没啥大用。所以我们今天是在鼓动大家行动的，行动定义自我，行动创造真正的价值。而《袁创答问》《命运60秒》和飞马旅、黑苹果青年等一系列的活动都在于支持青年

的社会服务与创业事务，帮助大家更好地起步，更好地发展，更好地成就。我们尤其希望大家关注与参与我们的创业答问，透过网络与我们建立密切互动的联系。

10 女性创业的网络化优势

我们今天看到的女性创业项目，很感性、很美好、很精致，在很大程度上这显示了基于互联网的现代服务业的趋势——满足人们更为精细与美化的生活需要，女性天性更有这样的观察、用心与实践的能力（与传统男性的粗糙、框架、大条的风格形成鲜明区别），而且她们更有耐心，在创业企业成型的过程中，无疑这是凝聚年轻同事的核心要求，女性创业者更适合做耐心细致的工作，也把企业管理当成一个服务的过程。

但是这些项目也有一些共性的缺乏，比如在今天这个时代需要创业者更能洞察互联网消费者的需要，因为他们的信息、知识、能力与商家更对称，而对于消费周期的更换更短，因此与消费者的交互决定了消费者洞察的水平，而这恰恰与女性创业者普遍的自我敏感与表达主义特性存在不一致。是的，很多女性创业者表达了自己的感性感受，这也在互联网上找到了更多的自我表达的空间，但是在让产品与服务成为具有快速与广泛动员力的符号品上，女性创业者的优势就不突出。今天互联网上的消费群体更加聚集在更多的移动载体上，社会群体的移动化让消费者数字化资产成为控制市场获得成本与提高市场获得效率的关键，但对于这样的群体性机会，女性的敏感度也相对较低。尽管这不绝对，但是还是可以在男女创业者之间分离出相当的差异。

15年前中国的创业者中男女比大约是 80:20；现在中国创业者中男女

比，女性还略少于 20，这说明网络、IT 技术与追求做大做强的创业潮，并没有显著地扩大女性成为主导创业者的机会，甚至还挤压了。但是如果我们把主导创业者以外的所有创业团队成员都算作创业者，15 年前大约为 70:30，现在变成了大致 60:40。也就是说在创业组合中，男女搭配型的组合成为主导组合，这也许对于男女创业者价值特征的最好说明。

互联网创业模式具有最大的弹性，这样的弹性让我们拥有的即使某些不足也成为与其他人组合创业的互补优势，这是一件特别的好事情，因为网络创业扩大了创业的领域、类型与数量，也加大了男女组合的特别需要，甚至让男女性别文化在创业过程中得到重塑与新的调整，一个创业的女性与以前的男人婆不同，也与柔性内敛的女性形象不同，正如这个时代的创业男性也在发生耐人寻味的特质变化一样。

11 单品创业时代的到来

互联网创业的热潮中，很多人在电商、新媒体、互联网社区、网络游戏、网络服务上找到了机会，开发出了模式，创造了业绩，获得了市场的认可。这个时候，单品创业的机会到了。也是因为有其他互联网创业发展的垫衬，因此单品创业不只成为可能，更成为必要。消费者本身就会因为购买力的改变、生活方式的改变、审美条件与见识机会的改变对产品有新的要求，而互联网让消费者的信息获得、见识拓展、最佳选择得到最大限度的增强，因此互联网时代的消费者就更可能在与前代消费者比较表现出独特性，与自己的需求比较表现出快速递进与变化性，所以作为网络的顾客与以往消费者的顾客相比，更容易急速地放弃基于较少信息、较长周期、较少参照系与较狭窄的技术概念而形成的商品，这种对于新单品的需

要是大量、快速、普遍与有效的，或者可以说是针对每一类每一个产品的。在这个意义上来说，当下并且作为下一波互联网创业的机会辐射与扩展到几乎所有的单品。如果我们把到目前为止的大部分互联网创业理解为在分布与传播意义上的半截子网络变革，那么以普遍的单品突破为特点的互联网创业才把网络的商业变革整全了。

如何操作？垂直电商的实践表明，在网络平台上销售单一的商品是可能的，而且单一产品销售可以加强人们对于品类认识的深化，但是今天的垂直电商没有解决的就是，销售的商品并非是大部分吻合互联网时代的消费者需求特征的。但鉴于我们还需要探索出这样的单品操作的模式，因此我们需要有可能切入单品来尝试实现突破。这样的突破可以描述成以下五个要素：

（1）建立社区性的目标消费群体对话机制与信息整理机制，聚焦核心消费群体，将核心创意与产品测试交在这样的对话交互机制中。

（2）服务设计，设计师不只要有设计创意能力，更重要的是有消费洞察与对话能力，并且将设计工作的整合线涵括到工艺美术、材料与技术、渠道风格与服务行为管理，其中吻合消费者选择情趣的微妙点与精致点设计变得至为重要。

（3）预订机制与竞品监测机制，保证生产能力与市场需求匹配，确保不会产生静态销量测试中预期而实际上动态销售中不会达到而形成的库存积压。

（4）建立基于信息化的销售过程管理，形成实时反应与实施服务能力。

（5）最终客户在社交化机制中保持产品互动、产品更新、服务互动的可能。在某一品类中的单品突破可能会带来规模的顾客群，这样的单品操作模式与顾客群就会向其他单品的扩展提供了直接的工作模式与用户分享的支持。

第八章

开启一场创业长征

千想不如一动。实践智慧来自于行动的勇气、用心、反思和持续提升。

——袁岳语录

01 从小到远的逻辑

老家的米粉、自闭症孩子康复、民工小孩的见识训练、利用所学专业种植花草——我参加了长沙电视台的创业大本营，还有上海、北京几个地方的公益创业项目的评价，其中一些获胜的项目均有一个共同的特点，就是都是在一些小小的事情上着力的项目，甚至就是自己的一个爱好或者偶然的机遇。这些小事情即使没有外部太大的帮助，人们也能自己把这些事情办得有点谱出来。其实这也揭示了我们大部分创业项目的一个基本特点，那就是在自己可控而又未被别人充分发掘的机会点上下工夫，在这样的点上做出绩效再图进一步的发展。而那些总是从大的市场空间、中国的总人口、中国的经济发展表现的大处着眼的项目，在本质上就是一些自己也心里没底的忽悠。这一点尤其要提醒我们很多创业的大学生，我们可能恰恰读了一点书，就会把文章做大了，但是却找不到了行动的落脚点。我们真

正的好文章，就是在一些细小的点上，有真正的创见与独特的事实，然后提供了耐人寻味的新发现，然后我们再一个一个小点地挖掘，最终可能建立起创新的理论大厦。而宏大叙事，做的文章是没有意义的空头文章，写在创业方案里面也是不着边际的创业呓语。在本质上，没小就没大。

一种规模的发展，需要在今天的小点到未来的发展空间之间划出一条线来，然后我们再把这条线划分成若干个阶段，为每一阶段的条件创造再设定具体的做法，这就是所谓的战略。在我们的小点初试成功之后，我们就可以有一些长远发展方面的思考，恰恰是用未来思考现在的模式能够令我们在管理进化与工作突破上面有更快的成效。在同样的情况下，已经有了小点的积累而没有长远战略考虑者，往往进取的压力与进步的效率就会相对低了。

所以，我给的年轻创业者们一个建议：留心身边微小的资源，它们才给予我们真正的创业机会，而如果这样的机会又与我们自己擅长的事物或者能控制的资源多少相关，那么成功率就大大提高了。从根本上说，创业是即使在没有别人帮助下也可以有一定干头的事情，如果事情的关键十之八九操之于人，那么这样的事情风险就超过了可控的范围；创业是即使失败也依然强烈要去尝试的那样一种意志；但是在很多时候创业起步成功的原因在于够小，而创业发展的原因在于想得够远。无论在开始还是后来，大基本上不是思维的核心。而简单求大，正是很多创业不能起步，起步了也不能持久的宿命。

02 请考虑娩出型创业

在牛文文所领导的《创业家》杂志所主办的“创业未来中国行”活动中，我们在上海杨浦有一场创业家之间的对话，我在座谈中提出了“娩出型创业”这个概念，当然这个概念本身也与《创业家》杂志所推出的若干

创业领袖的主流类型非常一致。我说的晚出型创业是指不是突然创业，也不是在不明方向的时候仅凭有些朋友的“仙人指路”就进行创业，而是首先就业，在就业的过程中琢磨与寻思，然后找到创业的路向。在这种路向中有两种典型的选择，一个就是所在就业单位本身的模式或者其部分业务单元的业务模式，简单地说就是同业拷贝模式；还有一种就是在这一工作单位接触的各方面业务的基础上，熟悉与了解相关的业务机会与资源，然后在适当的时机下海。

在我所工作的零点公司的历史上，先后大约有6~7组同事选择自己去做了与零点类似的研究或者咨询业务，也有大约9~10组同事选择去做了在业务过程中发现的工作机会，包括美容、婴儿用品、焦炭、文娱演出经纪、网络等行当。现在回头看，他们不见得多么的杰出与成功，但是成就一点自己的事业，挣一点小钱是没有问题的。这类均属于晚出型创业，这类创业的好处是有可以学习的模式，或者相对了解的业务机会。

晚出型创业中的拷贝模式适合服务性行业，也适合制造型行业，是最有广泛使用价值的创业模式，而其中的观察模式则特别适合具有多行业接触与深入了解特征的广告、咨询、风投、媒体等行业。像我所从事的研究咨询行业在日常的业务中横向接触房地产、汽车、金融、娱乐、媒体、公共服务、快速消费品等多行业，纵向接触学术、政策、商业、传媒、公益，因此在这样的矩阵接触图上，任何一个节点就可以对于某些业务领域达到一般人难以达到的深度。

因此我尤其不建议让社会知识、个人社会关系、财务资源、一般商业活动经验、市场机会感受全面缺乏，又在很多家长的安稳型教育与周到型保护中长大的大学生去从事原初型的创业，这样的创业将使得最没有风险承担能力者去突然承受很大的风险，其成本更高，给其他人的示范价值也

更小。也是在这个意义上，大学生到实际的工作单位，包括企业、事业单位和 NGO 进行较深入的实习，不只是获得社会知识的必要之举，实际上也是为采取娩出型创业中的拷贝模式提供必要的基础条件。按照娩出型创业的要求，实际上真正具有较好创业条件的是具有中等资历的就业者，他们一方面因为对业务有了一定的熟悉而具有了模式应用与时机选择能力，另一方面因为他们把资浅者多点行动的把握，又没有像资深者那样获得足够的既得利益而尚有行动的动力。

03 在知识的节点上创业

很多人是因为看到人家的一个模式而创业的，我有些亲友在家乡也没多大见识，他们的创业也就是开个小饭店，勤奋一点的也能挣点不错的小钱。我在长沙支持的一个大学生朋友做的是小餐饮创业，当然主要是做他在老家郴州的鱼粉，这也算是把有限的见识转化为创业的一个例子。过去中国就没有卡拉 OK，这是从港台传过来的，而最早的卡拉 OK 生意就是日本人原创的。安利、麦当劳更是明确地告诉你，我给你准备好了现成的模式，你可以拿着钱来加盟，类似的加盟式创业也是越来越多了，你如果去参观每年的特许连锁经营大会与展览就可以看到很多。我在参加长沙电视台的“创业大本营”节目的时候，就看到不少创业者提出的创业方案就是加盟计划。

今天我们看到的搜狐、百度、QQ、盛大，它们其实都不算原创，而是其他模式的转移与适用性创新，在这个创新适用的过程中找出自己的新模式。以前很多人出国的时候，看到人家有某个有趣的小产品，回来就仿制一个。甚至有的温州人就专门住在米兰，看人家的新设计出笼，立即就能

传回温州，依样就能做出来。我自己做零点最初就是受了盖洛普的启发，后来又因为看到合作很久的罗伯公司，加上一向对于兰德公司的推崇而着意进入咨询行业。今天很多在跨国公司的高管进入投资公司做合伙人，他们往往比做一般实业公司的创业者成功率高很多，就在于做投资见识异常重要，因此他们过去的跨国见识与各方面的交道经验就帮得上忙。

因此，知识的价值在于你知之识之的经验多，那么你那有限的创业资源所放在的落脚点就更加优化，同时你的运作模式就更可能在原来人家的模式基础上优化，对于大多数人来说，在见识与知识基础上的创业是更加现实的创业选择。在这个意义上，一个人想创业应该是一开始就在扩大见识上下工夫，整天宅着的人就很难找到合适的创业点，就是有点感觉也对风险因素很难有准确的把握。过去把创业者看作闯荡江湖的人，道理也是在这里。只是这里的知识有了一个很大的转换，即不只是或者不主要是书本的知识，而是社会与商业的见识，我们很多人总说自己很想创业，可就是不知道创什么业，希望把业建立在别人的知识基础之上，这就是一个极大的偏误。我曾经参与过四届上海交大的EMBA赢利模式大赛，在这个赛事上，一群商人把自己的某些模式优化或者把同学中某个实操模式转化，然后就变成了赢利能力强得多的项目，有的甚至成为资本市场上很吃香的项目，这就是另一个很好的例证。

04 借妈妈的钱创业

很多人做创业方案的时候，往往为了获奖或者拿到投资者的钱而把自己的创业构想说得天花乱坠，我会问他们一个问题：这项目在三年五年后真的会那么好吗？你爸爸妈妈有那么多存款吗？项目的利率有多高？有那

么高的回报率为什么不借你爸爸妈妈的钱去投资？是的，当这样问的时候，大家才会真实地感受到自己的方案其实有很多不确定性，而这种不确定性才驱使他们转移风险。但是恰恰是自我对于风险的敏感与压力才可能迫使自己以超常的勤奋、超常的坚持、超常的发挥寻找到出路，而转移了压力的投资更可能让你浅尝辄止、知难而退——反正钱也不是我的。我常常想，为什么看起来很多大公司投资资源很充分，但他们也往往很脆弱？就生意压力论来说，很可能就是大企业往往在项目选择、企业兼并方面有过于充分的融资渠道与富余头寸，而那些小公司就那几个本钱，往往面临不成功就是死的局面，而恰恰那个局面让他们有了更强的压力逼使他们背水一战。在 IT 门户网站初起的时候，有个叫亿唐的公司拿到的风投资金最多，但到现在也没做出什么来。

在一个湖北企业家与浦东发展银行管理人员的对话会上，一个银行管理人员针对一些企业家提出的银行应该针对那些没有任何抵押与担保的中小企业给予支持的问题上表示，这混淆了资本与资金问题，一个企业没有起码的资本，而希望通过银行提供的资金来替代他们的资本风险本来就是不合适的。这个话其实有一定道理。世界上所有的事情都有所谓本分与本心，也就是说平心而论这件事情到底你做得做不得，创业的基本特点是谁也没练过，你最多的可能就是比别人多见点与多想点，因此，我们总要自己走开几步，找一个踏实的感觉再来说事情。我们大多数的人其实是非常平庸的，甚至就是去一个单位做员工也做不到劳模或者骨干，就是做到退休也就是个平常员工，我怎么知道你平庸的呢？因为你可能不想探索、不想承担、不爱学习、不求进取，因此你就那样了。而如果你去创业，那不一样了，需要你迈开步子，亲自操练，很多人可能就是做个小生意的德行，或者也享受做个小生意，还有些人不行，得去折腾，去寻找更多的资源。

拿不拿自己妈的钱或者自己拿点钱去创业的区别，就是针对那个钱的用法与用心方法的区别。但我要说这个世界上创业中的绝大部分就是做点一般小生意或者有点样子的一个生意而已，能做到这步就算对得起你妈的钱了。做到这个地步，然后你再去折腾也不错，而这个时候恰恰是你妈借你的起步钱，才让你学会了对投资负责的态度，也在客观上产生了更高的经营成功概率。

05 创业差的不只是钱

最近创业的气氛很热，对于找不到工作的人来说，似乎创业成了一个政府与很多机构鼓励的行为。我个人不是非常看好这种做法，因为在很多现在宣传中的创业成了浪漫与美好的概念，而忽略了创业就是入商海，就是进入那个所谓弱肉强食的、优胜劣汰的残酷竞争游戏中。如果依照一般的商业规则，大部分创业企业5年后的存活率不到5%，而10年后更降至不到2%，对于大部分大学生来说，创业存活率一定是远低于这个一般比例的。

创业当然谁都可以去试，但是我个人觉得创业的靠谱要素可以分三个层次来看待：一是创业的门槛因素，不具备这个因素就连门都进不去的，门槛的核心是体质和心理承受能力，也就是身体状况与神经强度能不能承受被客户、同行、员工、甚至管理机构的办事人员的反复折腾，还要有起早摸黑的素质，也能做到事必躬亲。二是敏感+偏执，进了门槛的人与是不是具有敏感地体会到机会所在，同时能执着的坚持有关。但在大多情况下，敏感的人游移而不执着，执着的人呆板而不敏感，敏感+执着的人往往有所坚持，但是能反周期行事，也能在否定前一段的自我中成长，从而

实现持续的发展。三是有此两者尚不足以实现规模化的发展，规模发展则来自领导感召力，来自于对于团队的驾驭，这里我不把团队作为创业者的基础条件，而是作为创业者的发展条件。

因此，实际上具备这些条件而能创业的人是很有有限的，但是我们有不少人可能有自己的创业情结，所谓情结就是说不明白自己是不是符合上面的条件，也被其他人说得有点心动，甚至觉得为什么别人都能创业我就不行。所以我虽然为创业设定了这些条件，但是我还是支持有人去尝试创业，试一把之后行不行的心里就明白多了，否则有创业情结的人不试过，到死心里都不爽。但是，创业真的没有那么多导师可以帮助你，创业是选择一种挑战的实验，是一种孤独的突破，是一种勇敢探索梦想的冲动。虽然，对于小生意创业来说，其实也有不少多少做点生意的机会，但是对于真正想成为所谓成功商业人士来说，其实执着的梦想与整合资源的尝试是必要的。我再一次强调，创业就是参与残酷的商业游戏，是有关生意生死与财务输赢的，而且大多数人是带着钱进去，极少数人带着多一点的钱出来的游戏，抛弃幻想非常重要。而且，我们今天大多数所谓创业机构与创业辅导者，本身都不知道创业的门道在哪，对于他们也不要幻想过多。

06 创业过程处处是险境

创业者的勇气最为重要。因为，实际创业不得善终的可能性，远大于成功的可能性；真正能活过10年的创业企业，不过2%~3%而已。所以，创业必以先知险而预设对策，方可增加生存与发展的可能性；一味想好事，则死亡率陡增。

创业中的险境，可大致总结为以下八个：

(1) 没有获得实际市场。只思考与推理了理论的市场空间，到了开业，发现并没有自己的市场。这一类的问题，通常是缺乏对于市场的实际了解。这方面应该向浙商学习：他们往往亲自实地了解市场，或者先在同业机构工作一段时间以感知市场，然后再确定自己的细分市场空间。

(2) 资金紧张。资金紧张会导致企业很快停止运转和企业员工涣散。但是，今天很多企业是按照做大做强模式做的，所以资金紧张或者过剩的可能性都很大。确定自己是不是要做那么大的企业，是不是要做上市或者大规模募集资本的企业，在开始就很重要。实际上，我们可以做的大部分创业，并不需要很多的资金。初创业者应该从小规模操作开始。也就是说，对于很多创业企业来说，资金紧张的问题是没有必要自找的。

(3) 违约。创业企业应该讲究内部合约与外部合约的规范性，尽量避免自己违约。创业企业的信用建立不容易，毁坏却很容易。同时，创业企业遇到别人违约的可能性也很大，而在大部分情况下，借助于常规的法律保护途径，其时间、财务成本都很高。所以，要慎打官司。

(4) 员工跳槽。创业企业遭遇跳槽是很正常的，因此，创业者本人与创业者群体的身体要非常好，要随时能没日没夜地顶上去。而且要习惯有人跳槽，重点是要在人才预备机制建立上下工夫，使自己不因跳槽而被跳垮。当然，今天的员工是独生代的员工，创业者要改进自己的管理方式，在管理沟通、创造员工需要的小乐子、赋予员工能力等方面，更有耐心与更多投入。

(5) 分钱。很多创业团队艰苦奋斗的时候还可以，日子好一点就出了问题。创业团队应在没挣钱的时候就说好分钱方法，否则就会成为分裂与纷争的主要来源之一。

(6) 回扣与品牌。在今天的市场上，如果你做的是 B2C（消费者）的

生意，因为市场化高，回扣不是一个大问题。但是在 B2B（企业）与 B2G（政府）市场上，这个问题依然不小：回扣短期对于生意获得有帮助，中长期则不利于管理规范与生意发展。因此，要向很多国际跨国公司学习发展针对组织市场的营销模式，特别重视发展 C2C（公司与公司）间业务关系，而不是 P2P（业务人员与业务人员）间业务关系。针对组织市场的公司，一开始就要把品牌影响力的塑造放在考虑之中。

（7）元老。经济有周期，企业成长也有周期。而每一轮成长中，原来的创业元老，就可能成为倚老卖老的人，从而阻碍企业的成长。企业要给予元老学习的资源与压力，使其不断进步；也要在早期，就讲好让不进步的元老出列的机制。

创业是有阶段的，创业者也是需要不断蜕变的。最初的创业者需要事事亲力亲为，这样可以降低成本，抗跳槽震荡，也能让自己掌握所有情况。到了第二阶段，就要建立紧控性授权机制，培养管理人才，适当分工，在监控中推动业务发展。在第三阶段，就要进入协调性授权阶段，建立管理层级，树立其他管理者权威，允许管理者有犯错误的权利，定立目标管理下的授权模式。第四阶段，核心创业者则要学会做董事长，进行超然的指导性沟通管理，在新见识的获得以及战略高度上，形成超越日常业务的学习与行动能力，从而洞察先机，也早察重大风险。创业者如不能自觉蜕变，正是其所创事业脱离险境的最大敌人。

07 开始创业的最佳时机

我记得我的一个小侄女 4 岁左右的时候就给她爸爸看店，从小就会帮助

家人买卖东西，长大了创个业，丝毫也不觉得奇怪。换另外一个孩子，到了三四十岁还在和我商量啥时机创业最好，却从没有一点积极的尝试，也许他这一辈子就是在这样的想法里度过了。

创业有最佳时机吗？我觉得没有。如果你经常四处看看，关心各种市场消息；也经常参加各类活动，对拉几个人做件事情没有那么害怕；为了做成事情，需要与领导或者有资源的人厚着脸皮打点交道。在这样的前提下，开始做点生意也不是一个那么大的事情。当然，很少有生意真的是横财，也不那么容易一步到位，很多人就是从尝试做点小生意，在这过程里面琢磨进化，慢慢地找到点门道，生意也做起来了，或者一不小心生意做没了，这些也属于正常。因此，我要说，不要把创业看成一个大生意，而要看成一个逐步成长的过程，看成一个是由一些要素组成的工作，那么我们就可以从做一点小事情，在那些要素的相关方面积累经验的角度去着手，这个积累可以是在很小很小的时候，当然我也要说也可能是在很大很大的时候，所以当我接纳淘车乐成为我们飞马星驹的时候，他的创始人已经将近 60 岁了。

哪些要素与创业有关？体能好，善于认识陌生人，拉团队，眼里能对于可能的小机会敏感，对要做的事情有点意志力。这些事情，包括锻炼身体、透过志愿者或者公益活动认识人、组织项目组、对于新鲜事物留意观察与琢磨、承诺做的事情尽力做出结果，这些事情可以发生在我们日常的生活里面，可能天天都有，我们在这些事情上在意、努力，就是在为创业做最朴素的准备了。有很多人，甚至一些创业者都觉得自己是幸运地撞上了机会，但我要说，你常在河边走才可能湿脚，你常在森林里才可能撞上猎物，你经常在创业准备之中，机会来了才会撞上。在这个意义上幸运不是偶然的。

我们对于每做过的事情都会惶恐不安，所以我们很多的年轻人大凡有创业的冲动与可能，要多去创业企业实习，多接触创业者，在这样的过程中，创业的神秘感与不安感就会大大减少，其他创业者所经常操练的东西在你眼里熟悉起来，而且尝试之下或者觉得实在不是你的那碟菜或者基本不在话下。真的，创业这个东西，说多少都没用，得动起来，手上、脚下、脑子里、眼睛里才有感觉。

08 为网络创业寻找立点

遇到那么多青年朋友说自己也想互联网创业，但是不知道怎么选择创业项目。你让我说，我也说不出来，为什么？因为创业的感觉是靠自己选择的。当然，见识非常重要，有见识自然有点感觉——如果你多点社会见识，那么你可能会发现人们的某个需要可以借由网络渠道去实现，而做的人还没有，那么你可以尝试去构思；或者你多点实习经验，看其他人创业的路子，精明点的做个进化版，一般点的可以照葫芦画瓢；或者你多点游学考察的经历，那么可以远而学习美国的新模式，近而学习其他地方已经有人尝试的新模式，这样打点时间差也未尝不是一个选择立脚点的好方法。所以，重要的在于我们今天要把互联网本身当成更好的更常规的学习平台，超越校园的围墙，举起我们不信邪的望眼。

拿传媒来说，其实今天的互联网创业的基础是因为互联网消费者中的核心化的年轻消费群体互联网化了，他们借助于互联网实现了信息对称、周期快捷与移动娱乐，传播成为新创业的基础功力，因为越来越多的互联网创业呈现人媒一体化（人的自媒体化与人群的媒体化）、渠媒一体化（渠

道是最大的媒体，而媒体也直接成为渠道)、娱媒一体化(媒体要具备娱乐的属性，娱乐要充分结合在互联网媒体上)、机媒一体化(机器人与机器呈现越来越具有媒体特性)、数媒一体化(网络媒体产生数据，数据推动媒体精准化)。

我们来到了互联网产业化与产业互联网化的大时代，在这个大时代，我们将会更多的产品与更多的服务互联网化，其规模与数量还会远远超越现在。在这样的时代面前，我们很多的产业与形态正在迅速地传统化，甚至像阿里巴巴或者京东这样的电商平台，它们的上市之日也就是它们成为传统之时。这个时代，技术、产品、信息与数据、传播与媒体，正在交互产生新的可能性，从而让资源的运用更有效率。杨元庆说，他不相信互联网会颠覆传统产业，实际上互联网颠覆的是学习模式与人群的塑造方式，当消费者与员工的成长模式被颠覆的时候，传统产业怎么能不被颠覆？事实上，颠覆才只是开始，我们要么拥抱颠覆并积极地设计颠覆，要么就等待被颠覆，在这里其实没有灰色地带，可能的灰色地带只能算成颠覆前的短暂沉静而已。

第九章

在成长中突破

没有太多一蹴而就的好事，好的模式来自于持续的自我否定与自我净化。

——袁岳语录

01 创业模式进化论

读了达尔文的《物种起源》，我们就能很好地理解，长期的环境压力与竞争压力，会导致物种在残酷的淘汰机制下形成进化。从这个意义上来说，自然的进化论是基于优胜劣汰规则的，最后谁能扛下来谁就是好样的。这一层进化论的道理在商界也是自然存在的。但是在这种被动进化或者客观进化之外，创业者可能在一定的条件下发挥主观能动性形成所谓主动进化或者称主观进化。创业者的自然淘汰比比皆是，而飞马生态所追求的一个重要目标就是推动更多的主动进化，从而提高生存概率与争取更多资源的机会，超越周期律，争取成功率。

我们可以看到来自飞马生态的一些很突出的模式进化案例：人人猎头、图派、阿姨来了、言几又、蒲公英、梯可，我们还可以看到南瓜马车、YIBOYO、易动呈现的进化尝试。当然，严格地说，大部分飞马星驹企业都

在原先的模式基础上去探索优化的可能。这些探索有几个基本的要素：对于在线或者移动互联技术的使用，在原有产业领域中的创新资源组织机制的设计、发挥原有资源的作用但超越了对于原有资源的依赖。有意义的是，这些模式进化的产生，不是或者说不只是我们的飞马星驹创业者面对市场或者顾客的压力而做出的对策性调整或者一种策略性的应对，而是飞马星驹创业者在频密的交往、各自业务的关联思考、对于原有业务模式价值的反省、对于新事物与新知识的学习借鉴中，以相对主动的方式提出的升级版、跨越版或者创新版商业模式，因此具有很强的主动进化色彩。在我们飞马旅最初成立提出生态型服务的时候，一些创业者主要理解为这是一起做个江湖兄弟姐妹的意思，但主动进化模式的发生才让我们明白这样的生态环境——包括飞马君子、飞盟成员、飞马星驹创业者、赞赏与期待飞马旅合作价值的商业伙伴们长期互动、交流、促进与服务的价值可以导致我们的机制与利益的重大升级。

技术进展、模式更新、影响力兴衰的周期越来越短，对于我们现在的模式更新来说，以往的5~6年的周期间隔，已经逼近了以年度甚至季度来衡量的情况。不足的模式很难撑久，好的模式因为被学习与模仿也很难固守，因此进化导致发展就成了真理。而飞马旅正是这样一个进化型与进化推动型的服务机构，我们今天看到的进化案例还只是开始，更多的进化将发生，我们谁也不能回避，我们也丝毫不需要回避，因为我们是主动的进化机制掌握者。

02 成长的规则

形成更具执行力的战略计划：综合考量市场机会、竞争格局、资源整

合能力，企业需要在业务发展、人员募集、筹资节奏、管理强化做好整体安排，并且在目标管理上有强有力的推进机制。创业中的计划性与执行力，在成长阶段变得更重要，是因为有一定价值的商业模式已经外显，如果自己沒有好的执行力，其他学习者会很快跟进，因此企业落伍的可能性加大了，而有好的执行力则能较快形成表现，可以持续获得资本与其他资源的支持。

走向规范的节奏：很多创业企业开始起步的时候，为了减低企业生存成本，规范性做得不够，或者有意识地规避规则，这样的企业往往有较多的管理漏洞与合规软肋。因此企业在一定成长阶段的时候，应该借助于专业服务机构，提升自己的规范化水平，并为此承担适度的规范化成本，以换取自己在获得资本认可上的机会与减少违规风险。

珍惜企业信用：在创业企业起步之后，法人的社会影响、行业声誉与消费者认可开始成长，这个时候企业在软件与其他 IP 使用、与员工之间约定的遵守、与合作伙伴之间信用的维护、品牌信誉都开始有人注意，有竞争者关注，有执法机构惦记，这个时候是否有较好的信用管理体系，对于减少企业发展隐患与帮助企业长期发展至关重要。

产品与服务的迭代创新：从创业开始模拟与琢磨，到企业开始与用户、消费者真实互动，很快我们在交易与服务体验中就能感受到用户更为细致、具体、动态与升级的需要与意见，移动互联网时代的消费者更加讲究也更易离去，因此使用交互方法敏于掌握消费者感受，并且及时体现在我们更加短周期与快节奏的研发与设计工作中，才使得我们有可能与消费者持续共同前行。

创业团队的丰富与充实：尽管快速成长的节奏中，创业企业的创始人与原始团队都会有很好的成长，但是很多方面的工作仅仅依靠原有创业团

队的滚动学习与成长是不够的，比如 IT 技术力量的充实、财务管理的强化、市场推展力度的到位、新媒体营销的跟进都需要去招募与挖掘更加能够胜任的相对成熟的专才，用原来的刀枪凑合与用更好的新创业团队成员去优化，效率有很大差异，但与此同时也要把股权激励与团队工作规则不断优化。

03 服务变化的新阶层

在我看来，中国经济正在基于互联网的服务化产业、服务性产品、服务业创新上找到新的突破路径，这正在改变我们对于服务的传统理解，并重塑新的产业规则：其一，未来服务业将成为主导产业，不再有不是在服务方向上的独立的巨大产业，高服务化程度与高服务性水平将成为一切产业的主导特征；其二，不再有网络以外的巨大产业，互联互通将成为一切有效率与成长性产业的基本前提；其三，不再是基于计划与基于行政力量支持的经济模式处在主导地位。

这不只意味着服务的地位有新的巨大上升，也意味着服务本身正在发生重要的变化，这些变化包括但不限于：

其一，普遍的响应性连接，过去的服务主要是连接，是人与物、物与物、人与人之间的连接，但是在连接资源充裕化前提下，连接的发生与提供需要基于消费者动态、变化、波动的需求，而且在人们得到信息充分影响的前提下，这种响应所需要的精致、敏感程度大大提升。

其二，消费者可控的连接，这意味着消费者要求更加透明的决策与产品发生过程的信息，以参与的方式打破了传统的内外阻隔与前后组合，使

得技术研发、制模流程与生产流程都成为一个更为绵长的服务流程中的模块，因此更好的连接不只是供应者专业提供的，同时也是以服务对象参与连接的方式合作提供的，这将大大改善产品与服务在问世时得到消费者认同的概率与提高选择效率。

其三，消费者需要的不只是以物质或者表面价值的方式提供连接，也需要在符号认同、审美合拍、风格一致方面建立更自然一致的情感与精神连接，这让以提供符号资源为核心的文化创意行为的发挥空间大大提高。

其四，精英连接模式淡化，专家、工程师、设计师、研发者都需要与消费者进行充分的交叉互动，在这样的交叉互动中自然形成最终提供产品与服务的样态与方式，封闭式的经营路线增大了风险与成本，而精英与草根共同参与的交互工作模式将成为高效连接的基础。

在此前提下，服务业的途径将发生很大的变化，因为人们会看到信息与新知与服务高度相关，服务性机器人也成为服务的生力军，智能处理与创意资源成为互联网化产品中的新模块，但如果它们只是靠技术而不吻合网络消费者的动态需求的话，它们也并不必然受欢迎。产品的反应能力正在提升它们的响应能力，从而更具有服务性特点，而服务行为本身也需要借助于更多的有形产品去丰富和充实。传统的服务业与制造业的分离将统一在新服务的旗帜下，这样的旗帜还会更高飘扬。

04 与陌生消费者交互

有些创业者与企业开始意识到与网络上的消费者交互的重要了，因此试图开辟一些与消费者交叉互动的渠道与途径。我看到的更多的情况是，

有些人以为整天在做电子商务就一定知道消费者的想法，是的，你可能知道现在的产品哪些卖得好不好，但你可能很难知道哪些产品可以卖得更好；有些人有机会接触消费者的投诉与意见，但是你可能很难得到消费者的系统期望与提议；有些人可能会有意识地与某些接触比较多的消费者交流，但是你可能不知不觉中疏忽那些并没有与你直接接触的消费者，而我们接触谁与不接触谁，可能有某些自觉与不自觉的标准；而最可能有一种偏差是，我们会把自己作为一个消费者的感受，把周围同事与亲友的消费感受，把某些专家的消费观察与评价，当成消费者意见。说起来在互联网上接触消费者容易，实际上我们会发现，如何合适地接触消费者，我们的很多网络创业者与网商还是一头雾水。

专业的消费者研究规范中要求，要去除访问者熟悉的访问对象，要去除属于同行或者专业研究相关服务与产品的专家，要去除专门的营销服务人员或者网络服务人员。去除这些以后会剩下谁？典型的、如同我们在大街上碰到的、在网络上偶遇的完全陌生的消费者，这些消费者的特点是不会进行某些领域知识特别的专业积累，发表意见的时候不受情感或者私情考虑的牵连，以自己的消费感受和观察感受为唯一或者核心的依据，而且因为陌生的突然要求，消费者也不需要做长期的心理准备而产生防御性或者伪饰性考虑。因此，找到与选择陌生消费者去接触、询问、沟通与互动就显得非常有必要。当然，也有人提出找到完全陌生的消费者去做互动其实很难，是的，这就是专业的消费者互动服务需要专业服务机构的原因。专业的消费者互动服务如何寻找与组合陌生消费者？可以想象一个互动池，这个池里面有专门开放式地征集来的消费者，也有因为已经成为某些产品或者客户而在客户库里的消费者，还有可能是为了加强互动与产生超然创意而发现的产品极客，如果必要也可能选择进来部分特定的行业专家型观

察者。在这样的一个互动池中，我们一方面希望有典型的陌生消费者，同时还要有典型的高影响力消费者，甚至还要有对于典型消费者产生刺激与启发作用的非典型专门人士。而在互动过程中，有讨论与讨论意见萃取，也有主题性的深入挖掘，还有针对性的概念与标的物测试，一套专门的工作产生专门的价值。

05 全流程交互的方法

零点咨询是做市场数据出身的，消费者数据是一种互动成果，但仅有传统的长周期市场数据问题很大。交互不只是互动，而是交叉互动，是代表与消费者处在频密、多元的互动之下。在这种状态里面，需要有一个可触及的对象群体，也需要有一个乐意倾听反馈的行动群体，缺一不可。在双方存在的情况下，也需要第三方让双方频密与大量的互动保持逻辑清晰、意思传达成为可能。这只有在互联网时代成为可能。

在交互中，创意不是一次偶然的邂逅，更不是憋出来的所谓痛点，而是在多次反复地与消费者的沟通中由体会而明确出来的；交互，使得我们超越了模拟的市场消费量的设置，而明白在开放式的市场中，预期的市场饱和点会让位于互动发展中的有限市场容量，跟踪到这样的市场容量才能确保不为生产性库存积压所累；在交互中，物流调配与销售服务的关键点会被不断更新，而售后的交互能让老顾客的遗憾与满意点有合适的转化出路，从而进入新的服务循环。在这个意义上，交互可以促进服务性产品的形成，也可以帮助形成产品性服务体系，从而大大提升让消费者意愿影响产品与服务的可能性。即使在政策性产品中，交互理念与模式也具有巨大

的发展空间。需要注意的是，交互机制需要形成更为便利的空间与信息处理模式，从而使得交互界面感觉更为友好与有力。

交互当然是一种价值观与态度，它不只是对于服务对象与公众信息的尊重备至，也是对于信息化工具论的推崇备至。无论在制造与服务领域，传统业务向互联网业务转化的关键就在于交互机制与能力的形成，因此不能简单地强调互联网思维，而要强化交互机制，这才会为网络化服务奠定基础。在交互中，交互的对象与实施者通常都是年轻群体，交互的模式是网络高频互动，而交互的结果很有意义，但不是长久神圣的，因为交互就是为了适应短周期而来，不交互会被抛弃，很少的交互也与不交互差不到多远。

大公司在技术意义上能实现交互，但是不容易，因为大公司的精英主义更为盛行，即使进行，交互的效率与周期管控也很有问题。中小企业只要认识到交互的意义，可以认真地做一做，而且可能的话，专业服务公司可以建立公共交互设计与交互管理中心，让平台化的交互产生以帮助更多的企业，这也是零点数字创新园正在做的事情。

06 泛合伙时代到来

合伙，一直被认为是一种精英意义上的少数人合作模式。当你被称为合伙人的时候，意味着你在很大程度上被认为受到高度信任、能力受到认可、具有关键资源、进入领导层或者核心层的象征。合伙人是被遴选或者特别筛选出来的，而且合伙人也是被作为在众人里面特殊待遇的符号性象征，而被印在名片上或者放在任命文件上。如果你是某投资银行、会计

师事务所、咨询机构、设计公司、公关公司或者其他服务机构的合伙人，那么意味着你被看成高级的专业人士了。作为合伙人，你所看到的信息、接触到的项目、赋予的权限、得到的待遇都与非合伙人迥然有别，当然这可能是由你的经验、客户资源、管理能力、人脉背景或者资历所决定的。

在传统的组织架构里面，个人及在私人层面上的家庭关系、客户与在外部意义上的消费者关系、员工与在雇佣意义上的劳资关系，这是三个基本上相互隔离的独立领域，而且就在任何一组关系内部与相对确定的结构关系。在这些关系的维护中，都存在着科层意义上的领导者与被领导者的关系，而作为实际领导者的关键在于掌握不对称的信息、拥有垄断性的资源与相对稳固的关系形态。但互联网尤其是移动互联网改变了外部消费者的信息对称性程度、动摇了内部雇佣关系中的稳固性模式、私人与业务关系领域中相对隔离的状态，作为这样一种变动的结果，形成了三个重要的变化：一是强有力的产品与服务是基于与消费者交互、跨界交互的创造，在这个过程中积极的消费者变成了参与组织合作伙伴；二是忠诚的员工来源于对于组织治理与权属意义上的参与，而且很多事情甚至不限于重要事项，需要组织内部进行充分的交叉互动，员工不再是简单雇佣关系上的员工，而成为程度不同的具有普遍性的事业合作伙伴；三是家庭的组织变动性增强，家庭角色的可易性程度加深，良好的家庭关系只能是建立在良好的交叉互动意义上的合作伙伴关系；四是尽管还不完全，但很大程度上过去公私有别、内外有别的管理模式越来越让位于普遍交互、内外一体、公私互动、交叉跨界的工作模式，我把这样的工作模式称为泛合伙模式。泛合伙模式的最大成果是扩大了合伙人的总量，而且让合伙机制成为一种日益普遍的做法，其中最为突出的就是让普通消费者、员工与一般人被赋予了更大权能。以前一个能力平庸的员工很难成为合伙人，但平庸而忠诚的

员工在今天也能获得前所未有的合伙机会。

07 创业者选择投资者

创业者选择投资者与投资者选择创业者是一件大事情，在过去很多人的概念里面，把投资者对于创业者的选择看重了，因为他们是出钱的，其实创业者对于投资者的选择一点也不简单，而且甚至更重要。坦率地说，当大家看到现在很多 PE 基金日子很难过的时候，尤其要明白除了因为大家共同存在的政策性原因外，这实际上显示了很多这类基金对于企业的选择存在问题。

创业者选择投资者的时候，我认为需要注意以下三个方面的可能内容：

一是投资者的专精。目前来看，市场上有的投资者重点在移动互联，有的在生物制药，有的是广义的高新科技，有的在消费品，像我们飞马旅就是集中在创新服务业，尤其在垂直电商平台与移动服务、有 O2O 潜力的连锁服务、B2B 创新服务、数据信息服务四大领域，不同的专精就有不同的洞察与经验，相应的专业资源也不同。

二是服务生态的营造能力。是单独地给点钱，还是有更多的产业链资源，又或是有相当的产业生态与社会生态塑造能力，这个非常值得大家去重视，尤其是年轻一代创业者，包括海归创业者，大家的社会阅历与社会掌控资源有限，因此对于生态化的服务能力的要求比较高，这也大大节省了每个创业企业的成长成本。目前我们已经有了不少如阿里巴巴、创新工场、起点创业营、飞马旅、创业接力和政府背景的产业孵化器这类的创业服务业态，它们往往是创业生态的有效营造者。

三是支持创业企业持续进化的能力。我观察到很多创业企业的模式不是一步到位的，而是在进化中优化的，就如史玉柱说的那样，好的企业是在修修改改中出现的，这意味着投资者要有耐心，要给予创业者一定空间，要对于创新的周期管理中给予转化的机会与时间——蝴蝶最后的美丽，是经历了若干的阶段的，而在不同的阶段要能够给予适当的、到位的服务。

创业者当然是孤独的，甚至不能指望投资者真的完全解决自己的问题。投资者在本质上是锦上添花的人。因为如果投资者做的是雪中送炭的事情，那么它很快就没炭了：创业必须是靠创业者主导的。但是好的投资者能在创业者特定阶段的 80 分上加上看起来不多但要紧的 5 分、10 分、15 分，有没有这个给分的能力，或者这个分中的钱与钱以外能力的组合，是创业者选择的一个重要的考虑。站在我的角度，是要特别提醒大家，天使投资固然很好，而天使服务与天使投资的组合才可能是最好的。

08 爽点才是突破点

很多人习惯了找痛点，而且也还真能找到痛点，我们很多的产品与服务领域痛点还真不少。如果我们去做一个满意度研究，然后我们总能找到任何领域的一堆痛点，而且从这些痛点的逻辑关系里面，还能发现核心的痛点。如果我们解决了这些痛点当然会受到消费者与用户欢迎，因为很多痛点长期得不到解决——我们习惯了飞机不准时，我们习惯了保险服务热卖冷赔，我们习惯了电子商务下单快捷换货缓慢，我们也习惯了东西便宜但好东西没那么多。但是痛点的很大一部分是跌破了服务的底线的，实际上就算我们填补了这些痛点，当然会大大提升服务与产品的水平，但是依

然不能真正满足人们的理想；我们就算是在这样的低水平产品丛与服务丛里面获得了一大堆所谓的大数据，实际上我们依然找不到最大限度满足消费者尤其是互联网化的消费者正在被快速地刺激出来的更加讲究、精致与快速变动的需求。

现在的消费者，尤其是年轻一代的消费者，他们的网络见识、旅行见识、消费体验见识，正在迅速地改变他们的消费积极性、消费节奏、消费美学和消费讲究度。更为精细丰富、无缝链接、多元整合的新型产品与服务革新，才会激发消费者的消费动力和参与热情。而在这其中才真正蕴藏了消费者不断滋长、变动、发育、转换的消费期待、想象与探索，让见多识广的消费者还能产生惊艳感与愉悦度的交互洞察、研发设计与跨界创造中，包含了实现消费者爽点的可能性。爽点是消费新生长的、隐约孕育的、在变动的新知识中向往的那种需求，这样的需求对消费者来说是一种“要有就好了”的心理状态，这与痛点“怎么会这样”是完全不同的层次。在移动互联网背景下、在独生一代即使幼小的时候也是被打成中产阶级孩子养育的条件下，爽点实际上是非常丰富与广泛的。

在底线的痛点上，可以产生一批还不错的企业，但要知道痛点不是我们所有企业应该去追求的理想目标。我们知道跳高，你看得适当的高，才能跳得比你本来能跳得更高一点。爽点是更理想的点，我们看着爽点去追求——交互、参与、整合、响应，虽然不见得真的很快能达到我们期待的水平，但也使得我们不至于只在满足痛点上逗留。在痛点与爽点这样的高低球之间，我们要实际追求的是：即使不能完全或者经常达到消费者的爽点，也至少应该超越仅仅只是消费者的痛点，在爽点与痛点之间找到更多的中间点。

09 欢迎你来合伙创业！

(1) 要创就创吧！在创业的热潮里面，我们很多人都想创业。要我说，你要有创业的冲动，就应该去试试。在年轻的时候，那些没有尝试过的冲动会变成长长的遗憾，而那些曾经的梦想也可能为我们后来平凡的生活遗忘。在，我们还能冲动与行动的时候，就动吧。王侯将相宁有种乎，创业创新宁有种乎？今天创业的门槛，尤其是互联网创业的门槛、电子商务创业的门槛、微电商创业的门槛已经很低很低了，我们的年轻人又多是互联网一代，为啥不去创呢？

(2) 要么找对事情，要么跟对人！创业没有教程、创业也没有真正的导师。我们绝大多数的创业者是在行动中找对自己的感觉，正如我们很多人是在恋爱中学会爱人一样。我们在不断的尝试中，找到自己真正有感觉的事情，而不是问到答案，或者从教材上学到。但是创业者中一定按照能力线与方向线分成四种人：①有方向有能力，这些人或者适合做核心创始人；②有方向无能力，这样的人也许适合做参与式的团队顾问；③有能力无方向，适合做执行性的创业团队成员；④没能力没方向，适合靠忠诚敬业成为创业团队的基础成员。如果你不是一个能为别人提供方向的人，而且在多次尝试中证明了这一点，那么就选择跟对有方向的人吧。

(3) 创业者其实是复数！创业就是创造法人，当代创业就是创造符合互联网信息水平与写作特点的组织塑造，因此在我们高喊创业的时候，有些人理解为人人都去做鸡头不做凤尾，而实际上在这个时代，一方面需要更多的带头大哥、带头大姐来创业，另外一方面需要更多人参股创业，或

者对于即使一般的员工也需要让他们有足够的组织参与与持有感，因此全员参股型的创业企业将成为基本形态，我们需要争取或者确认的是，在创业团队中我们所处的位置。

(4) 需要多在创业企业寻找合伙创业的感觉！有人觉得就业一段时间可以帮助自己做创业准备，实际上在大公司、大机关，年轻人很少人能找到创业的感觉，而在一个创业企业，即使做一个基层员工，也很容易体会到创业的感觉。因此，在创业企业中，营销经理更是一个创业型营销经理，设计师更像一个创业型设计师，一个 HR 经理也更像一个创业型 HR 经理。因此培养自己的合伙创业精神与气质，挖掘合伙创业的能力，体会合伙创业中合适的角色感，那么请从到创业企业实习就业与争当有期权的职业岗位开始。

(5) 创业者面前没有简易的答案！创业需要聪明，但更需要信用；创业需要勤奋，但更需要进化的主动；创业需要有远景，但更需要有务实的行动；创业需要坚持，但更需要符合发展周期的开放式互动。创业者要面对更多消费者，需要不只重视他们的投诉，更要洞察他们的新需要；创业者需要与投资人、与核心管理伙伴沟通，在董事会层面展示远景，敢于负责，令人感染、感动；创业者更需要知进退，把握原则与包容的分寸，还有在未来与现实之间做好链接。在这个意义上，创业者无论在团队中处在怎么样的序列与位置，他们是历练的结果，也是锤炼的结果。合伙创业是一个集合磨砺的好机会，也是更多人脱颖而出的自然场合。

第十章

成为练达的创业者

检验成熟的标志不是你有多么厉害，而是你带动和带出了多少厉害的人。

——袁岳语录

01 商业领袖的沉潜之道

2009年“中国商业领袖奖”的主题是：领导力·潜。从字面而论，这其中隐藏了一些悖论，因为领导者必得彰显，而沉潜者往往并不是真正的领袖作风。古之大才，常有沉潜修养而后待机而动者，诸葛亮然，姜子牙也然，此二人皆有知识型领导人的特点，而当今能为商业领袖者皆非有大知识而不可为，所以能将知识醒悟操练成成熟的领导管理方略者，仅仅一时成功或者一事一地的成功实在不能以领袖来命之。而古之贤者的沉潜可为领导们省察，因为他们都有一个共同的特点，他们身上所担待期望与责任的非累积丰厚之质而不能胜任。但在此之外，我想，该年度“中国商业领袖奖”，更有推崇在上一经济繁荣周期之后，于此后危机时期，更须为下一经济繁荣周期设局聚才建模取势之商业领导人的意涵在其中，察看未来，为人先进。

沉潜之道是耐力之道，我们推崇的商业领袖不只是一般地能挣钱，而是要能在复杂的形势中选择清晰的发展模式，能考虑长远目标与中近期目标的结合，明晰当前作为与中长远目标之间的关系。在我的观察中，不少企业发展的头绪很杂，什么都想要，战略思路都不清晰，如何有所放弃从而有所精进，这个就很不容易；不少企业的日子过得很好，钱也有得赚，但如何为企业甚至为同行确立出一个在较长周期内可行的发展新模式似乎考虑不多；还有一些企业满足于上一经济周期中的成就，对于包括低碳、物联网，线上服务泛化在内的新技术、新产业要素缺乏认真的应对之策；更有一些企业对于今日社会青年化的趋势、金融与实体经济结合的新态势漠然。

有了好苗头还耐得住，有了好灵感还能系统化，有了好条件而要用之得当，有了好做法还要考虑其模式化之道，有了好模式还准备好其复制路径，之所以需要沉潜，实际上就是要对于这些问题做出富有远见的回答，并且确定自己的方向、整合资源、实验做法、积累人才，一句话就是重大的战略性的调整，并能对消费者、投资者、员工群体、管理团队、政策助动者都能给出合理而一致的回应。

在下一繁荣周期中我们将会看到中国产业结构的重大变化，看到服务业的迅猛发展，看到市场全球化的新水平，这是机会的放大，也是风险的放大，非系统的一得之见与拍脑袋做事的麻烦更不能见容于重大商业决策。我们期待中国的商业领袖进入具备相对系统的创新、接纳更为合理的分利模式、注重组织能力的打造与营建、建设国际化的领导团队，尤其在探索适应更多元的市场环境的、更有成长性与安全性结合的、富有社会责任与清廉水平的跨文化运作机制中，我们就会看到今天我们在中国市场与社会中取得的成就，这既是一个富有价值的发展条件，也是一个耐人寻味的限

制条件，超越与发扬几乎同等重要。

潜不是简单的低调，苟且者纵然低调亦不可持久，单薄者纵然高调也不可能承受资源的骤聚。潜让位于更多的创造性的思考、多元新思路的融合、扎实的实践，是可以透明但不张扬，是可以开放但不需要夸张，是可以交流而无须傲慢。在这个过程中，组织变得更有力、品牌变得更魅力、团队变得更富有适应性才是领导人追求的最核心的目标。因此，潜者以稳健的姿态追求在市场新态势下的新团体秀的成功之道。

作为一个专业研究人员，我习惯了看到很多企业家把自己的阶段性成功当作不移的典范而自得，一般普通民众也会把有名当作最好，把会秀当成领袖。因此如果我们去做一个公众调查，那么我们会很容易地发现那些知名企业家中更有可能被大家当成当下流行的商业领袖。但这只是一个角度，甚至是一个带有娱乐性的流行角度，因为如果真正引领商业新门径的领袖只出在已有的鼎然有名者中的话，那么商业本身就失去了前进的可能。

很多的创业者或者事业成长者可能以鼎然成势者作为自己的标杆，其实很多这类成功只是上一个经济周期或者更早周期的历史成就，而商业新门径的密钥是掌握在那些沉潜而有愿景，甚至尚不为常人所熟识的沉潜型领导人中间的。而发现沉潜之中的商业领袖恰恰需要具有沉潜性的洞察之术，精搜细研，得识真容。

02 领导者的策略

(1) 做领导班子成员的最好材料，不是光会说问题的人，而是构想模式与解决之道的人。领导者抱怨牢骚的时候，对团队破坏力很大，发现问

题、分析得当、有所措施、有所担当、勇于探索，则是做核心成员的综合条件，有想法能推行是关键。有人做领导只是一种做人上人的欲望，但关键时刻不能担当，说了总是做不到的人，不适合做领导。

(2) 用在公司的激励手段，既要有撒胡椒面的效应，也要让核心的业务人员与班子成员得到长线激励，让有使命感的拿到股权或期权，让没有使命感的拿点现金。带班子的人心里要很清楚这样的分别。

(3) 最好用的人才是要及早地培养，在内部选拔培养，后来才堪大用。找空降兵，少量的可以，大批量的不行。如果用点外来人才，要知道一个组织会很本能地保持惯性，排斥新人新事，因此领导者应多站在新人的角度协助他融入，否则他就会很容易流失或者被排异。

(4) 要让班子成员学会系统汇报，系统汇报是个学习之道，也是个梳理之道，更是一个克服自以为是的毛病的方法，这样才会学会与上下左右沟通，才能统领全局或者避免疏忽关键部位。

(5) 领导者用人要切记表现出亲疏远近，越有偏颇，摩擦越多，管理成本越高，管理成效越低。所以领导既不合适吃窝边草，也不合适近水楼台先得月，周全考虑上下左右的领导人才最难得。留意班子成员背后对你说的话，越是背后说事越要警惕。大的组织要倡导有话放桌面上说，就事论事，大家发言，以理服人，越是核心领导越要能听得批评，这样才能带得动班子。

(6) 我小时1~4岁在上海，听说有两个保姆对我极好，但我那时不记事，所以没有感情，但后来对在北京的东北阿姨感情很深。所以对于还不成熟的市场，要充分考虑现时投入，资源能不能撑到让我得到收益的时候，我把这个称之为保姆效应。对太前沿的投入要谨慎，但现在的互联网市场似乎就需要边干边探索，我的想法也许偏实业化了点。飞马旅干服务业投资这方面的工作，符合我们的方向，将来可以多合作。

(7) 一个健康的公司要少点办公室议论，多点阳光，多讲究信息分享，面对问题，喜欢遮遮掩掩、平时不说背后才说、讲话用人分亲疏，这样的人不适宜主导公司的方向，因为会人为地加大公司运营管理的复杂性。

(8) 公司要长远，对人才要有激励，但激励本身需要管理，否则就成了公司的负担。设计激励一定要有金手铐，什么条件下享受，接受后还要承担一定的服务条件。团队前进的时候，不是所有人都跟得上趟，对跟不上趟而又已经尽了力的，要设置金降落伞，平稳软着陆，这些都需要理性设计，周全的架构，需要有热情的管理好手去张罗。

(9) 上市公司不能只考虑到上市这一步，而要考虑到上市以后的三四步，让大家对你的公司价值有合理的预期，把营运能量适当地放到上市后。预期的营运业绩总能超额完成，这样投资者就会追着你跑，你后面再发一些，股市增长的收益才和你有关，大家对你预期高了，可以适度抑制一下，等股价下一些，又可以买进一些，因此股市价值也是需要管理的。

(10) 好的领导者在资源有限的时候要靠率先垂范，多做少拿去感召人；在有一定资源的时候，要靠公平分配、充分沟通去组织人；在资源充分的时候，要靠创新布局、知人善任、分享价值中去激发人。拘泥利益、囿于本位、过于自得者或许是个有一专之长的业务人才，是团结的对象，但不适合担当掌理全局的大任。

03 服务型产品的响应度

假定给创新服务中的服务一个定义的话，我们是指以对象为本的反应模式。今天很多人去创业，很多人去创新，很多人去高考，我们很多人要

出息，绝大部分情况下都是以本人为本的，所以不见得真有服务精神。

不管你承认不承认，服务作为市场的需要，使得服务业正在成为创业中的主流。2014年，中国大约有360万家新注册企业，大部分是服务业，更大部分是在线服务业，不出意外的话，2015年中国将有450万家新注册企业，2016年单年度会有600万家注册企业，其实5年以前，中国过去注册私营企业的总量才1000万，以后不出意外在2020年左右，每个单年将会有1000万个注册的新企业，相当于5年前注册企业的总量，这就是创业。不断整合资源，凝聚成为法人，以组织化的力量服务民众的时期，这相比个体的服务力量，是非常不同的。我在台湾夜市上看到一个一个精致的夜市，每个小的点心做得非常好吃，但它还没有规模的生产力。我们小小的一个西少爷的肉夹馍估值到上亿，这就是一个自然人做的东西和法人做的东西，在生产力的意义上完全不同，在投资价值上的意义也完全不同。

那么我们通常所说的服务业，从擦皮鞋到洗脚，到我们今天在线的服务，它们都是一些能及时应召的服务员组成的链条，而通常人们很少会把产品直接跟服务关联，一般来说把产品跟制造关联，而把服务更加看成是更多地以人的行动、技能为核心的这样一个过程，叫做服务。实际上在人类很长的历史上，物品和服务两者一直被分离。而我今天恰恰说的是物品在互联网化的时代，可以成为服务。为什么？实际上中间的关键，就是那个反应性。以对于服务对象的反应，以对象为本的反应，如果这个服务的模式成立的话，过去一个产品或者物品是很难对具体的人群或者个人有反应的，或者它反应的周期太长。一个产品被关在研发实验室里面，很神秘地被研发出来，到它被组织了各种各样的备料进入了生产流程。生产流程中间，我们建一个生产线都花很长时间，然后这个生产线会用很长时间，一个产品以不变的样态被生产若干年，然后要用物流的方式存放在某个仓

库里面。为了不时之需，仓库里面存大量的库存，我们即使把它送到消费者那儿了，因为物品稀少的缘故，过去商品在家里面使用很长时间。在很大程度上，物品在我们印象中，是不动的，不变的，或者非常缓慢变化，不会及时对你响应的玩意儿，因而是非服务的。

宠物，它会被我们当作是伙伴，是因为你呼唤它，它会很好地反应。而一个电冰箱你放在那儿，你喊它，不能回答你。但现在智能化了，你说打开，它就打开了。对，冰箱会长得越来越像宠物。这种反应的模式使得我们对于物品的看法，开始产生了微妙的变化，所以我告诉大家，今天在创新创业领域中间，物品为什么进入到服务业，就是因为三个核心的原因：

首先，是物品第一次出现了高反应的可能性。它的反应模式被改变了，这个反应模式被改变，不仅仅是从产品本身，也不限于智能产品，比如说衣服周期与交互模式的引入，衣服本身也可以根据我的需求快速地变化的。如果衣服的产生，在研发的时候就考虑了跟我类似的群体的需要而研发的，我就总能找到我自己喜欢的那款服饰。所以，一种参与交互的设计，短周期的产品生产方式，产品中间智能化反应模式，所有这些放在一起，使得产品的高反应成为可能。而高反应是移动互联网时代消费者必然需要的东西。今天移动互联网塑造了人类信息获得能力、短周期观与审美观，我们已经习惯了不断地看手机，看到新东西，然后上面写东西，给人家反应点赞，人家给我们输入很多东西，我们再加以反应。这种高频率的反应模式会成为人们获得信息、传递信息、生活安排、选择产品、传递产品，或者评价事物的基本模式。

其次，是产能孵化器。产品互联网化将是主流，但开始你作为一个创业者只是发明了创造了一个东西，你下单给一个制造公司给你制造，如果你没有下单到一定的量，那他不会给你制造。如果今天做一个手机，手机

不到 20 万的定量，没有人给你生产手机。如果做一个小家电，你的小家电的定量如果没有 2 万起订，没有人给你生产。产量作为常规制造的企业来说，我有一个“盈亏平衡点”，你很小的量，我没有办法生产。再何况我原来是刚性的生产线，我还要为你改造了生产线，也许才能给你生产。从这个角度来说，无论是产能的本质以及下单产量的盈亏平衡点的设计本身，都无法配合今天产品互联网化的产生过程。

最近有一个值得关注就是富士康和阿里巴巴的合作，未来富士康和阿里巴巴只要是他们孵化对象的企业，再小的量也给他们生产。

产能孵化器很重要的特点就是未来有一批具有较先进产能的企业，你必须要把自己变成众创空间和孵化器，也就是在你孵化的对象中间，你应该把你的产能服务于他。没错，这个产能你不会有足够收益，或者不能覆盖你的成本，或者你是要亏钱的，但恰恰这是一种投资，要把产能变成一种投资，而当把产能变成一种投资的时候，你就会改变你的机会。

再次，就是敏捷供应链的改变。当我们要组织一个互联网化产品的时候，这个供应链的模式改变了，它的研发模式要改变的，我们今天大部分的学校学的设计，可能是关门的，是以技术为本的，我们既不跟消费者交互，也不跟其他的异业设计师与研发人员进行交互，我们干出来的东西没法跟消费者的生活相配，我们的设计和研发必须由传统的封闭式研发转变为交互式研发，由封闭式设计转为交互式设计。

而真正产能孵化器的概念成立的话，产能孵化器不只是把传统产能用来创新创业服务，而且必须是要实现短周期反应，而原来的生产线，它的制造成本真的太高，而且效率很低，我们必须要把这个生产线越来越走向数字化，越来越走向低成本化。无论是 3D 打印制模或者是数字工厂的愿望，都是要使得未来我们有一个专门服务于前端的高效产能孵化器，能够

在 3.0、3.2、3.5、3.7 或者 4.0 的基础上前进。我们还要重组原料供应联盟、物流合作联盟与供应链金融新模式，如此构成的新供应链，通过与前端创业者的利益共享机制，从而一起加入到创新创业体系中来。

04 服务进化正在加速

从服务点到服务包：你可以自己选择家居也可以在齐家网上选择几种不同的家居一体化方案；你可以自己去选择汽车零配件，也可以直接接受垂直电子商务车易安的零配件服务包——服务中也有产品，它通常是提供的一些不同的选择，但是随着可选择性的丰富，服务包会比服务更具有让顾客感到方便、衔接、整体感强与价格有优势的特点，而服务企业则可以提升服务效率与服务整合的能力，提升获得规模效益的可能性。

从分类服务到聚合服务：一个房地产项目的前期与销售或者招商可以分开，也可以在零点的商服系统寻求整合型的服务；过去人们可能会把市场研究、咨询、管理行动分隔成不同的专业服务项，现在你可以找到一条龙的整合服务项；在那些专业服务有了发展的领域，整合的服务可以很快地发展起来。

从粗放服务到精细领域的整合服务：你可以想象，可以专门把长途卡车司机的服务需要整合成为一个专门的服务体系，还可以把相关的物业、设备、金融服务全部纳入到这个体系中；可以把物联网技术在一个专门的化工行业展开监测服务，然后把监测的上下游服务连接起来。技术，在过去可以看成是个更强大的行业，但是现在技术应用服务才让技术的强大性充分展现。

从渠道与媒体分离到媒渠合一：在传统的营销里面，我们需要把媒体与渠道看成模块与策略，甚至连人员也有清晰的分工，但是新媒体时代我们会看到更多的渠道，无论是线下还是线上的渠道，本身就是最强的吸引人的媒体；而媒体也直接扮演着吸引人流与倒流的作用。

设计与营销的相对分离化到充分一体化：充分一体化表现在设计者需要充分接近市场与掌握市场洞察，需要掌握技术发展使得美学与技术的融合成为可能，掌握产品与渠道的二元设计与一体化设计能力，掌握将服务行为也纳入服务符号一体化设计的能力。在很大程度上，过去设计者以自己游离于营销体系以外为其特色，而现在设计与营销的一体化程度在服务化体系里面达到了新高。

专业服务人才是服务模式快速发展的要素：如果说模式与投资导致了很有希望的服务业企业能够快速起步，而其真正的发展则取决于服务人才训练体系的建设水平，这就是我们看一个好的服务企业在服务人才获得方面的规划特别重要，而对地方来说服务人才的水平与规模决定了其现代服务业发展的空间。

05 消费者尖叫的三重境界

如果消费者要得到供应都很难，那么这个时候特权与特惠才是核心。但在物质相对丰裕的时代，消费者又得到充分信息与相对丰富的消费金融支持，那么消费者对于所得到服务的要求就很不一样了。这个时候的消费者是见多识广并且很有主见的人，如果我们能把消费者的有形需求及时地转化为产品与服务内容，那么我们就可能赢得消费者的尖叫。消费者的尖

叫其实就是对于我们倾听消费者意见的回响，而在企业端就是对于消费者期待的回应。问题在于消费者的期待日益个性，而且快速变动。

先说说消费者尖叫的三种情形：一是显性需求的明确满足——太棒了！一如预期。这里预期是清晰的，但可能市场的供应还没到位或者没有充分到位，这时候有快手出手了。这得是有心人，很有心很留心，也许不是总能做到，但多少有些时候做到了。二是消费半隐性需求的满足——模糊，还没完全清晰，但有了轮廓或者偶尔的闪现——对，就是这个！隐而被现是一种如在梦中的感觉，隐约认识但又不是那么清晰，这个需要我们对于消费者中的需求碎片与偶尔的表现有细致的追踪，判断其规律性价值与规模面价值。三是超出期待以外，但是吻合基本生活方式逻辑的需要——哇噢，这也可以有啊！这种意料之外会开启消费者消费的新面向，也能成为奠定其消费转型的基石。

有人关心尖叫的获得机制：目标群体的选定与大量发散性互动获得与消费者推心置腹的机会，在这个过程中累积大量的沟通资料与各类生活轨迹信息，为此建立与借助于社区化的目标消费群体沟通是重要的，尽管不需要线下的同吃同住同劳动，但可以有线上的同乐同享同改变。这种生活方式的线上化存在，导致我们可以有直接的对话人群，让消费者更加具象化，也让消费群体参与我们的经营管理行为机制化，在前后台与内外部之间那种传统的隔离，在这里打破。很多人注意到了网络颠覆某些产业，但是真正重要的是网络尤其是移动互联网改变了人们的信息获得方式、生活方式与工作方式，才在本质上改变了所有产业赖以运转的传统基础，从而也对于管理和治理的模式提出了新的挑战。

由于信息获得模式的改变，网络化消费者的信息周期与认知周期大大缩短，消费周期与生活变换周期也随之缩短，能尖叫的周期也大大缩短，

尖叫效应的价值周期也大大缩短，因此要保持尖叫频率和具有可持续的尖叫，就需要更为稳定长效的消费者信息交互机制。而在本质上，尖叫的开发与维护导致了经营管理模块与方式的重要改变，比如设计将会变得更为动态与时刻注意直接吸收消费者创意，而生产与物流的管理过程，也由以往不怎么对外暴露的内部管理关节，而变成也需要了解消费者对于他们的期望。为了保持尖叫的管理，预售以及饥渴营销这样的可以延长消费周期的策略也变得很重要。

06 领导力意识如此重要

大部分的人都是用朴素的意识做领导，他们往往在以身作则、努力刻苦、目标意识、不断学习上没啥问题，而在协调意见、容纳差异、挖掘所短、超越周期上可能恰恰是自己的问题。

领导者实际上是一个不同于业务专家、尽职管理者不一样的角色，往往要求这样的角色思考问题超越自己所处的位置、超越自己眼下的时期、超越自己的能力与知识不足而造成的限制。

领导者需要主见与坚强意志，又不能过于固执而刚愎自用，领导者是个自觉行动者，而不是一个总是托词于客观与他人，而没有自我行动能力的人，而如果是组织需要变革，又往往是能够为组织变革提供动力与人。

一个组织往往会把业务骨干转变成领导者，又期待管理者都能像领导者一样行动。实际上，大部分业务骨干的视野比较偏狭，而很难达到领导者如此宽阔的视野；而管理者又往往过于注重短期绩效，而缺少对于中长期目标的协调。

领导者是全才吗？不见得，他们可能是在某些方面有突出长处的人，但在其他方面有基本的理解力而能保障组织的起码运作力，与专业人员不一样的是，专业人员可能是只有专长而没有整体运作观的人，我们看很多医院的院长与大学校长存在的问题，恰恰在于领导选择的模式在这方面出了问题。

管理与领导变革，尤其在移动互联条件下变成了领导者最核心的挑战，也是最关键的工作，推动变革与动员变革，这中间有对于新的不确定的把握，也包括对于未来目标的设定与路径管理。对于变革者真正的挑战在于，任何的创新是为了最终获得业务的发展，而这种发展需要保持一个时期以求得这一模式的成熟效应，而成熟往往意味着趋于传统，变革的商业价值在于找到这其中的分寸。

多样性与气量，这尤其体现出了领导者的人格更接近于大我，而不是小我，这是一个对于他们利益与角度更敏感，对于自己的利益受损感更加能够释然，算大账、看大处、求大同的素养。

尤其需要警惕把当领导主要是作为待遇和年资的自然结果，一个组织在这样的领导群体成群的时候，组织的生命力就窒息了，而这恰恰是很多机关部门与国有企业的问题，市场化的领导与行政化的领导最重要的是适应端的区别，一个是适应更高层领导的喜好，一个是适应消费市场、人力市场与资本市场的喜好。

07 服务设计创新机制

架构师，最著名的架构师大概是乔布斯了，现在有不少的 IT 企业开始设置架构师这样的职位，最近去参观我们首期星驹创业者之一的纪中展，

他参与在南京设立的天使投资机构中也设立有架构师这样的职位。架构师是在整合消费者需求与体验链条和管理配合度的基础上形成的，管理服务设计一体化工程的管理者，他的设计行为包含了产品、服务触点与品牌形象，而最重点的是超越了点设计与环节工作，用整体效能的思路来理顺内外部价值链之间的关系。这需要架构师要有适当的设计意识、管理经验、经营能力、革新趋势，与一般的策划相比，架构师更专注与深入，与一般的设计师相比，架构师更整体与扩展。对外，架构师能够帮助消费者找到更完整与匹配的消费选择；对内，架构师能将分工中的协作模式优化到较高。创业企业通常快速经历企业成长的历程，这个成长的自觉模式在于将组织发展与服务模式的升级周期化与有意识化，而在这个过程中架构师的作用就非常突出，在较大的公司中革新产品与重大项目的架构师，能够为本项目的存活与发展做出更好的规划、整合与管理，是提高产品价值与成效的有意义的措施。一个公司的 CEO 需要架构师，但是不是所有的 CEO 都真的在架构师的高度之上呢，很多 CEO 只是资历累积后形成的老资格者，是一个自身的技术专家或者产品专家，或者是个创新驱动者，或者是个对外发言人与客户销售大家，或者是个团队协调者，而所有这些角色只是架构师角色的一部分甚至是一小部分。

体验官。我本人有幸担任平安寿险的首席体验官，而且在自己领导的零点研究咨询集团中长期应用神秘客户技术与客户满意度追踪研究技术帮助企业获得顾客体验的数据与信息。总的来说，对于服务链条中的工作指标既可以透过定期与不定期的满意度监测而能把握，也能透过神秘客户的拜访与模拟体验而加以监控，但是体验官模式则更加简化与快速，适合创业企业尤其是服务企业的操作。在典型的服务体验官的操作中，可以选择活跃用户代表、观察力敏锐的营销专业人士与媒体舆论领袖、服务业异业

创业者或者客户服务管理者，在适当的时空下进行服务的全流程或者部分流程体验，并且进行适当的记录与证据保存，并整理为体验日记提交给企业。这一体验也可以多媒体网络日记的方式，当在微信圈或者其他互联网空间中给予公司服务管理者参考，或者给领导人作为互动依据。体验官可以制度化，有多人参与，并且长期保留。

服务设计工作坊。邀请创业企业提出自己在服务设计中遇到的关键难点，然后组织各自的活跃用户、行业设计师、行业营销专家、客户服务人员、服务设计爱好者，打破人群组别，重新分别进行任务的定义与概念开发。这一方法是将跨界、用户参与和实操者参与的元素做了整合，从而有可能让概念更具有落地能力。而后续的专业设计者则在这一概念方向上进行设计操作，则营销洞察与设计灵感的结合有了更大的可能。服务设计工作坊发现关键节点，进行产品、渠道、传播的一体化设计，最后为用户呈现最为简洁便利的产品或者服务，从而让目标项目获得更多的“傻瓜”用户。类似于桥中国际这样的机构用服务设计工作坊这样的方式倡导服务设计，而作为服务设计的领先倡导者的飞马旅，组织星驹企业在流程优化的基础上从事关键环节优化与问题解决的设计工作坊。

消费者长生命周期管理法。20年前我创业零点咨询的时候，我的第一个客户是万科，到今天万科依然是我们的客户；16年前我们在汽车行业的第一个客户是生产农用车的北汽福田，今天北汽福田已经成为全球商用车领域的核心供应商，它还是我们的客户。当SAMRT或者奔驰愿意在它的顾客购买它的时候，签订一年半以后再加钱就可以更换新车，而它自己则重点去发展二手车、三手车业务的时候，这意味着奔驰公司获得了一个具有长生命周期的顾客，而它自己的产品设计与服务设计的路线就不只是开放式的创新，而是在它的持续客户范围内的意见获得与用户参与。同样，

这也是星河湾的房地产小区开发商的经营逻辑，如果后面的小区购买者有50%~70%的顾客是前面顾客或者是他们推荐顾客的时候，那么我们就需要有一种不同于总是面对新顾客的“重新开始”的开发与服务理念。当然服务老顾客不见得就一定简单，因为让老顾客有新鲜感是与让新顾客有新鲜感不同的两种感受产生机制，也一样充满了挑战，但是在顾客获得成本上，持续性客户具有显著的优势。因此，通过建设数据库或者数字化将顾客保留在可接触的状态，形成线上社区类可持续互动的机制，形成企业自己的客户分类提炼跟踪服务能力，就变成了企业的某种重要竞争力。对于服务业企业来说，由于大家都是轻资产与快周期的创造者，因此顾客获得成本高，而顾客维护价值也高，因此探索长周期管理之道，对于服务业创新创业者更加重要。今天更多的信息化平台与工具为大家从事这样的管理服务提供了可能，创业者们需要有这个概念。

08 企业家精神没那么宏大

在我看来，企业家是一个踏实明白的小人物，在微小的角落或者地方找到一个小小的事情，开始找到一点把东西卖出去的小机会，给自己下一步或者今年或者未来一点时间做一点小小的计划，就是这么多小小的系列，让企业家能够化无为有、化小为大、化短为长，这样的一种精神才是符合企业家特性的精神特征。

如果大家听茅于軾先生讲课，就觉得中国要在做对很多事情的时候才有未来；如果大家听许小年教授讲课，就觉得在中国怎么做也没啥未来了；如果你听郎咸平教授讲课，就觉得在中国其实早就没有未来了；当然如果

大家听很多其他经济学家讲课的时候，就觉得在中国只有与当领导的搞好关系才有未来。一个做生意的人，大半的是即使做点踏实的小生意首先自己知道挣钱的机会在哪——如果最近毛病多，知道可以投医药卫生的生意了；如果死的鸡鸭多，那么可以做板蓝根生意了；如果死的人多就可以做骨灰盒与墓地生意了；而如果最近很多专升本的学生找不到工作，那么就on知道可以做本转专的培训生意了。所以经济学家眼里的问题，可以是企业家手里的机会；愤青们忧愤的牢骚可以成为企业家创业中的新服务；悲观者不敢尝试的领域最可能站在那里的是企业家。

所以企业家是乐观的观察者，是有前瞻的设计者，是积极的行动者，是务实的沟通者，是不会满足的进步者。虽然实际上不是所有人都会是做生意的人，但是难道这样的企业家精神不应该成为在所有职位与职业上的人应该掌握的精神特质吗？我们想象，一个有企业家精神的政治家、一个有企业家精神的大学校长、一个有企业家精神的学问人、一个有企业家精神的自由职业者，他们可能会带给我们完全不同的服务体验、敬业精神与做事情的质量，因为他们会更有创造性、能动性 with 成就感，他们会成为更强的激励人与带动人的先锋，也将成为大家中间的示范者 with 驱动器。我们可以说各种各样的新口号，甚至语焉不详，但是企业家不能这样，企业家的号召必须有明确的目标，有清晰的指令，这样才能让成本得到控制，成效得到预期 with 管理，因此企业家更应该成为更多领导者的示范。

09 领导者避免灯下黑

领导者善于解决问题也敢于解决问题，但很多时候领导者并不善于解

决自己的问题，关键在于自己陷于自我循环之中，某些本来有限的偏差就会累积放大，因此领导者需要倾听与坐在对象的位置上寻求别人的观察与帮助，其他人也许能看出一个领导者自己看不到的问题与对策。

人以类聚，领导者善于发出愿景与使命，不见得一定能达成，但是这样的呼吁与感召，却能把这个领导者与其他人区别开来，就能吸引来同类的或者对这一愿景兴趣的人才，这样的人才累积凝聚的力量，为组织的突破集聚能量。

领导者不一定是专家，有的时候非专家也许能更好地领导团队，因为你成为一个三S型领导：给予空间（Space），给予资源支持（Support），加以监督（Super Vision）。

公司政治有负面的问题，也有正面的利用价值，关键在于处在公司政治中的人的做法。如果你在众多的竞争者中脱颖而出，那么你应该让大家知道这已经是既成事实，但在这个基础上你可以给大家更多的富有激励性的目标与新框架，人们因为在新利益架构中得益而给予你支持。

即使伟大的领导者也会互相竞争，而更好的领导者是能够为不同利益群体创造共同立场，从而找到合作创造价值的机会。包括甘地、李光耀、莫奈这样的领袖都有这样的特点，他们都成为与不同关键角色对话的桥梁。

领导者在构架目标的时候需要远见，在获得合作者的时候需要交换，而在获得群众的时候需要最能动员群众的能力，除了利益，还有简单的表达、果断的行动、容易的参与、解决问题的担当。

你面对群众的七嘴八舌就一定能找到解决问题的方案吗？领导者需要透过这些琐碎意见的表象，找到系统链接与创造性地组合这些碎片的解决方案。单个的群众并不高明，单个人民的意见大半平庸，但在大量的人民中隐藏着基本的趋向与总可能出现的出人意料的出类拔萃者。

做到公平是一件对领导者很重要的事情，甚至你要让爱说的人少说，让不爱说的人多说。但是致力于公平，很多时候可能也只是一件平庸的事情，因为某些时候领导者需要突破陈旧的结构而做出新的创造，这些新的创造也许富有想象力、鼓动性与趣味性，但可能就是没有公平，或者公平只是一个遥远的许诺。

10 未来产品的服务化

在齐家网你看到了产品、看到了电商、看到了线下的装修服务，这里有物理意义上的物品，也有更多的超越物品的整体服务，消费者得到的是物品，但更多的是一条龙的服务——类似这样的一条龙服务你可以在香约香膏、虎贝尔汽车内饰、淘车乐二手车服务中看到；在 SEVEN DAYS，你看到了服饰与更多的生活用品，但是作为一个消费者你真正得到的是充分的选择、来自不同的设计师提供的选择、持续不断的新选择、变化多样的选择，这里你得到的是一种整合服务，最大限度地得到你也许只是隐秘地感受到的自己的新需要——大家从苏宁云商、腾讯生活圈这类的服务中看到更多的这类越来越有整合性的服务样式。但是无论你看到的细长而有充分链接的专业化服务流也好，还是将多类专业服务流在平台上聚合协调出的服务丛也好，我们今天看得到产品，但是产品似乎再也不如当初那么重要，因为那是一种或者一丛或者很多丛隐藏与置入于服务流中的物品，物品部分的工作量与协调量的日益增长也变得更为重要。

当有形产品的供应已经不是一个问题，而且在市场上每一类别产品都出现了竞争性的同类产品，当产品的技术含量与创意含量的追赶周期已经

显著缩短，当人们可以选择的很多产品趋于同质化，当产品的符号体系与产品风格开始成为主导产品价值的核心要素，这个时候的最为经典的产品却已经不是有形的产品了。中国也许还不完全是这样一个时代，但无疑正在进入这样的时代。中国已进入人均 GDP7800 美金左右的服务革命时代，这意味着人们已经具有比较强的能力进行产品的选择，并且已经有很大一个消费群体能够负担超越普通产品并且选择符合自己个性需求特色的产品的能力。

因此从现在而后，产品将是一种什么？如果说资源主导的时代，资源拥有者拥有专断的话语权；如果说有形产品主导的时代，产品生产与营销者拥有操纵市场的核心资源；那么无形产品主导的时代，消费者的主权位置大大凸显。这个无形产品的说法，并不是真的说人们不再消费有形产品，而是说有形产品本身成为消费者进行选择的系列考虑因素中的一个，我们把这个系列考虑因素所形成的序列成为服务流，也就是说消费者选择的是特定的服务流，而产品是包含在服务流中的，没包含在适当的服务流或者综合竞争力较弱的服务流将不能成为消费者经常或者理想的选择。我试图将这样的一种服务流特点描述为以下四项：一是消费者依赖最接近于他的服务渠道作为其进行选择与行动的最重要的对话与行动对象，因此他要求这个服务渠道对于他的要求做出更多的承诺与承担更大的责任。也就是说，他可能要求服务渠道为上游的更多产业角色负责，以减少他自己的选择成本与责任能力。二是他日益变成拥有更多信息的行为主体，他需要最贴近他的服务者，以最为快速而且敏感的方式对于他的物质化与符号化的喜好做出反应。也就是说，他要求服务者的反应方式体现为一种全新的短周期的物质与连接方式一体化的新服务设计能力。三是虽然他并不希望承担很多的选择责任，但是他希望更方便容易快速地得到与理解他希望得到的全

服务流信息。也就是说，他要求整合服务流是透明的，他与服务者的信息掌握情况是对称的。四是视角变化以后，消费者从他这段看过去整个服务流，在这个服务流中的每一环节的供应上都成为具有某种功能的角色，而制造只成为加工环节的一个行为丛。所以，即使最后消费者需要消费某个物品，这个物品是这个服务流的合力，而不只是制造环节的大功劳。

这意味着什么？在我们对于经典产品的评价中，产生了五个新的关键概念：一是服务设计，将消费者洞察、技术进展、产品创新、渠道创新与服务行为创新一体化设计的新设计模式；二是短周期反应，中间环节的精简与提效成为一种必要，否则无法满足短周期的考验；三是透明化管理，减少与消除对于消费者的信息获得与使用障碍；四是全供应链管理，原料、产品、服务之间的割裂或者分离度明显减低，上下游管理的全线渗透；五是对称型营销，营销不只是针对服务者的，也是针对消费者的，要同时帮助服务者找到最佳消费者与帮助消费者找到最佳服务者。也可以把这五个概念当成五个标准去相应地衡量谁是当下最前沿与最有潜力的创新产品。毫不奇怪，在这样的标准下，单一的制造品品牌的价值大大下降，依靠传统的产品营销脱颖而出的经典品牌的机会也变得微乎其微——服务革命时代，只给建造、维护、革新服务流，以及更有发展能量的快速进化式的服务流品牌成为主流的机会。

11 从未来倒看自己的领导力

如果你站在 2020 年的角度看你今天的公司业务，你觉得最需要留意的是什么？从未来看今天，这是很重要的战略目光，不要说我们自己只听领

导的，也不要说三年以上的东西看不清，问题在于我们真的好好思考过吗？讨论过吗？借鉴过吗？尝试过吗？凡事预则立，不预则废，这个道理在所有的公司都成立。

我们预期到对于我们这个行业发展的最重要的新技术的影响力了吗？如何应对？在这里我重点提示了军工技术的民间采购模式的扩展、互联网技术进一步整合化的应用、3D 打印与机器人技术带来的制造模式的革命、基因工程与细胞工程带来的人类健康管理技术的改变。对于新技术不仅要有预期，还要有很好的超前规划与准备。

来自下一代的企业领导人，我们是抱怨他们成熟得慢，还是应该发掘新的培养方式？苏宁在 11 年前就使用 1200 计划，为他们的快速成长培养领导人，今天这些年复一年的培养为他们养成了一个巨大的新企业领导群体，因此我们不能简单地抱怨今天的年轻人不再吻合我们的领导模式，问题在于我们多大程度上能开发出吸引与培养青年领导人的模式。

领导者的类型与员工类型的匹配？我们对于自己的人格、知识、能力特性有多大的了解，同时除了朴素的观察，我们对于周围人才的这些特质有多大的了解？我们长期的工作有惯性、有经验，但是不是所有的惯性与经验能够帮助我们在下一个周期中成功。

影响企业的最大危机点在哪里？在很多强势领导企业，也许领导的专断本身就是危机所在；在一些需要依赖技术进步的企业，不能跟上技术的发展也是巨大的危机所在；而对于还有些企业来说，在人才储备与人才战略方面的滞后会带来很大的潜在危机。

飞马旅

由零点研究咨询集团、东方企业家两
家机构以及二十几位中国顶级成功企业家和
投资人联合发起，致力于创新服务业。在遴
选具有快速成长潜力的创业企业的基础上，
为创业者提供专业的创业服务支持；同时打
造了项目扶持、空间运营、融资通道的创业
服务新立方。飞马旅，让创业好马拥有腾飞
的翅膀！

电话服务

服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037



策划编辑：解文涛 特约策划：陈香
出版咨询：88379709

不创不青春，越创越老成

趁年轻创业吧



袁岳写给想在创业风口上进击的你

如果你有创业的冲动不妨试一试，因为也许一辈子也就有那么一点创业冲动，在最年轻自由的时光不冲而动之，以后也许连冲动的情绪也没有了，所以不要轻易放弃自己的创业灵感与想法，青春就是用来尝试与折腾的。



创业思维导图：创业行动的逻辑要点分布



图书上架建议 创业

ISBN 978-7-111-52470-0



9 787111 524700 >

机工经管订阅号 尽享经管营养餐 机械工业出版社微信公众号 ISBN 978-7-111-52470-0

定价：32.00元