

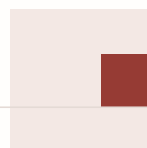
访谈整理稿 · 公开发布版

从一门生意到一套方法

一场关于经营、创业、认知与人生选择的长谈

事实 → 逻辑 → 观点与立场 → 行动

对话者 受访者 · 提问者 · 家人



提要

这次谈话从企业最基本的问题谈起：一家贸易公司怎样避免长期停留在“撮合交易”的层面，并形成别人难以替代的核心竞争力。受访者回顾一家建材企业从贸易起步、逐步增加技术服务、科研开发和生产能力的过程。他认为，贸易可以帮助创业者以较低风险进入一个行业，了解原料、客户、产品和市场；但企业要真正扎根，必须继续向技术、研发与实体生产延伸，形成自己的护城河。

在客户服务方面，受访者强调，商业关系不能主要依靠喝酒、送礼和私人交情维系，而应当让客户真正降低成本、提高产品性能并获得可靠服务。这家企业因此招聘技术人员和高校毕业生，建立实验室，为客户提供原料检测、配方设计、生产指导、施工服务、物流配送和建厂咨询，并逐渐把单一原料贸易扩展为覆盖多类原料、设备与检测工具的综合服务平台。诚信、质量把关和对客户负责，被他视为技术之外同样重要的竞争力。

从贸易走向科研以后，企业把重点放在应用技术、配方设计和成熟产品的消化吸收上，通过内部技术团队与高校、科研院所合作，分析产品组成、改进性能、开发自主产品，并根据下游客户需求设计新配方。受访者将这一过程概括为“消化、吸收、破解、研制、生产、超越”。科研不仅提高了利润空间和不可替代性，也逐渐形成了产品检测、配方设计、生产指导、工程服务和研发等相互连接的技术体系。

但只有贸易和科研仍不完整。企业如果直接生产自有品牌涂料，就会与长期购买原料的下游客户竞争；如果完全不进入生产，又缺少产业根基和真实生产经验。企业最终选择代工模式：客户保留自己的品牌和销售渠道，企业提供原料、配方、设备、生产、检测和物流。通过 OEM 与 ODM 两种方式，企业既建立规模化生产能力，又不直接争夺客户市场，把原本可能发生的上下游竞争转化为合作。

受访者认为，代工不是简单的低端加工，而是一种可以承载技术、专利、规模和供应链能力的平台型商业模式。他以大型制造服务企业为例，说明品牌与制造平台可以各自发挥优势。这家企业由此形成贸易与代工双线协同的结构，并提前判断建筑涂料行业将从大量中小企业并存逐步走向集中。企业用多年时间积累人员、设备、工艺、

数据和软件，在市场变化、头部品牌产生区域生产需求时承接订单，逐渐转向区域性的综合制造与服务平台。

谈话随后延伸到企业为什么进入与建材旺季相反的农业相关业务。受访者说明，北方建材业务受冬季停工影响明显，而肥料、饲料等业务的生产与销售周期能够与建材形成季节互补，使人员、资金、场地、设备、技术、销售和物流资源在不同季节循环使用。在他看来，企业竞争力既来自方向、战略、生产和组织结构等“硬系统”，也来自诚信、信任、用人和共同价值观等“软系统”。

谈到个人成长与投资，受访者以自己错过人工智能、芯片和比特币早期机会为例，反思“只做实业、不碰金融”这一经验判断所形成的认知盲区。他反复强调，不能把过去有效的经验固化为永久答案；应当扩大信息来源，以事实为起点，通过逻辑推理形成自己的观点和立场，再决定行动。他把独立思考、第一性原理和透过现象看本质视为年轻人最重要的底层能力。

谈话也涉及教育、就业与个人选择。受访者建议年轻人不要把人生局限在单一路径中，应提升外语能力、扩大信息范围、接触更广阔的世界，为自己保留更多选择。针对大学生活，他主张完成必要课程，把主要精力投入真正有兴趣、有长期价值的方向，同时主动接触社团、同学、老师及社会资源，训练判断人与机会的能力。

回顾个人经历时，受访者讲述了自己从乡村求学、大学留校任教，到前往南方发展、进入大型企业、参与早期股票投资，最后因一次偶然合作进入建材行业并创办企业的过程。他认为，人生未必从一开始就有清晰规划，但应持续寻找兴趣、扩展视野，并在环境变化时及时调整方向。谈到两个儿子的教育，他强调尊重兴趣：大儿子从对汽车的热爱出发，最终经营高端汽车技术服务；小儿子走出常规教育体系，凭借对音乐创作的投入进入伯克利音乐学院。

谈话最后，受访者表示无意要求子女接班，更希望通过非家族化机制把企业平台交给真正能够经营它的团队。他给年轻人的三项具体建议是：保持锻炼和身心健康；学好核心专业并养成完成事情的习惯；不断开阔视野，坚持独立、批判而有逻辑的思考。

编辑说明

本稿整合前后两组谈话录音的自动转录文本。初稿以带时间轴的 Whisper 转录稿与 iPhone 自动转录稿交叉核对，后又加入讯飞听见转写结果逐段复核。整理时修正了能够依据上下文确定的同音字、错别字、断句、行业术语和专有名词，合并了前后录音衔接处的重复内容；删除了明显无意义的语气词、机械循环和转写模型产生的重复片段。

此版为面向个人博客的公开发布版，不作摘要式压缩，仍保留原有问答顺序、论证过程和主要事例。为保护当事人及企业隐私，受访者姓名、企业名称、精确地域、合作单位、客户品牌、规模数字及其他可直接检索的识别线索已作概括或模糊处理；不适合本次公开发布的内容已删除。两个儿子的成长经历及比特币投资讨论按受访者原意保留。

文中关于企业经营、教育、医学和投资的判断，均为受访者个人经验与观点，未作全面事实核验。比特币及其他投资具有较高风险，相关内容仅用于呈现认知变化与风险管理思路，不构成投资建议；涉及健康和医学的内容也不构成专业建议。

自动转写能够较稳定地区分受访者与其他在场者，但没有继续细分提问者、父亲和爷爷。本版依据说话人边界、问题内容、称谓和上下文标注“提问者”或“家人”；无法仅凭文字可靠区分的家庭成员短句，统一标为“家人”。

目录

提要	1
编辑说明	3
第一章 从贸易起步：先找到企业的护城河	6
第二章 技术服务：让客户真正受益	8
第三章 从贸易到科研：构建自己的技术体系	11
第四章 生产之问：为什么不能与客户竞争	13
第五章 代工模式：把生产变成平台	16
第六章 长期布局：从服务小厂到承接大品牌	19
第七章 从季节性短板到产业互补	23
第八章 企业的“硬系统”与“软系统”	26
第九章 一篇题为《我》的作文	28
第十章 认知盲区：实业、金融与新技术	30
第十一章 独立思考与第一性原理	33
第十二章 从不同角色看问题与保留选择	35
第十三章 大学、出国与人生规划	37
第十四章 从乡村到南方：个人成长与创业起点	40

第十五章 远见、止损与创业者素质 44

第十六章 如果重新回到十八岁 47

第十七章 给年轻人的三项具体建议 50

第十八章 两个儿子的不同成长道路 51

第十九章 企业传承与谈话结语 55

CHAPTER 01

第一章 从贸易起步：先找到企业的护城河

受访者

做企业，如果只做一家贸易公司，本质上还是在上下游之间撮合交易。规模可以做大，也可能赚到钱，但只要别人能够轻易复制你的渠道和产品，你就很难长期稳定。用现在常说的话讲，就是没有真正的核心竞争力，也没有护城河。

所以，无论以后创业做什么，都应先问自己几个问题：我和团队的核心竞争力在哪里？哪些能力是别人不能轻易替代的？如果客户换一家供应商也没有任何差别，那么企业今天能够存在，明天也可能被替换。

贸易公司并不是完全没有价值。它至少可以形成自己的特点，也可以成为打造核心能力的第一步。问题在于，不能把“买进来、卖出去”当成最终形态。我当时一直在想：一家贸易公司究竟怎样继续往上走？怎样从简单交易变成一个真正有根基的企业？

我的第一步是选择高端产品。当时北方地区市场更多需要中低端产品，高端产品与当地需求之间存在一定反差。但我仍然认为，如果只在低价产品上竞争，企业迟早会陷入同质化；要做高端，就必须同时解决客户不会用、用不起和看不到价值的问题。

因此，不能只把产品交给客户，而要让业务人员懂技术，让客户知道怎样正确使用。高端并不等于单价越高越好，关键是综合性价比：有的产品单价较高，但添加量更少，性能更好；有的涂料材料单价相近，却能够增加施工面积、减少施工次数。对于生产企业，最终要看总成本是否下降、性能是否提高；对于施工客户，则要看单位面积成本是否降低。

过去谈“性价比”，容易只比较一公斤多少钱。真正的性价比应当把用量、工艺、施工、损耗和最终效果一起计算。客户愿意长期购买，不是因为你把一种产品说得多好，而是他经过使用以后，确实节省了成本、减少了麻烦，或者让自己的产品更有竞争力。

这也是我后来一直讲的原则：做生意不是为了把货推给客户，而是先研究客户真正需要什么。只有客户从合作中得到利益，交易才可能持续。靠喝酒、吃饭、送礼和私人交情获得的订单，不等于形成了企业能力；关系一变，生意也会跟着变化。

贸易进入一个行业还有一个好处，就是风险相对可控。直接买地、建厂、上设备，任何一个环节判断错误——原料不行、配方不行、质量不行、销售不行或者市场方向不对——都可能使大量固定资产变成负担。贸易做得不好，可能少赚甚至亏一部分钱，但通常不会一下失去全部投入。

先通过贸易进入行业，把上游原料、下游需求、价格变化、客户习惯和产品技术摸清，再决定在哪个环节建立实体能力，成功概率会更高。年轻人以后进入一个新方向，也可以先到相关企业工作、为别人提供服务或者代理产品，在真实环境中学习，而不是一开始就把所有资源压在一个未经验证的设想上。

我后来把这条路概括成一句话：“先用贸易理解行业，再用实业建立壁垒。”贸易帮助企业进入行业、认识行业；科研和生产则让企业在行业里扎下根。只有交易而没有技术、研发和生产，企业始终缺少一个真正能够支撑长期发展的基础。

第二章 技术服务：让客户真正受益

受访者

为了把高端产品真正做起来，我花了很大力气，从一家头部涂料企业的南方工厂请来一位有经验的工程师。当时给出的薪酬在本地已经很高，我请他来，不只是解决几个配方问题，更重要的是训练我们的人员，把技术能力带进公司。

从那以后，我要求业务人员做“技术型营销”。业务员不能只知道产品名称和价格，还要理解它在配方中起什么作用、添加多少、会影响哪些性能、客户使用中可能出现什么问题。只有能够把这些讲清楚，客户才会把你当成行业服务者，而不只是一个送货的贸易商。

技术服务最终必须体现为客户受益。客户生产一种涂料，需要选择什么原料、怎样调整配方、怎样控制质量；准备建厂，需要什么设备、怎样安排生产线；成品施工时出现问题，又应如何解决。我们逐步把这些环节都纳入服务范围。

物流也是服务的一部分。过去很多公司等客户自己提货，我们开始买车送货，并要求司机不仅把货卸下来，还要协助客户摆放，提醒哪些材料怕潮、哪些需要特别注意。看起来是小事，但客户判断一家企业是否可靠，往往就是从这些细节开始。

原料质量更不能完全交给上游。我们招聘高校毕业生，建立实验室，从产品分析、原料检测和配方研究做起。采购回来的产品是不是达到标称指标，不能只看供应商怎么说，而要自己检测。合格的留下，不合格的退回去。

当时行业里存在一些以次充好、虚标指标甚至上下游串通的现象。例如粉料细度、乳液固含量等指标，普通小客户缺乏检测条件，很难判断。有人通过降低等级、兑水或虚报参数获得利润，最后风险却由客户承担。公司选择反过来替客户把关，即使因此与上游供应商发生矛盾，也不能把不合格产品卖给下游。

我曾经向客户作出过非常重的质量承诺。具体数字不重要，核心意思是：如果市场上发现我们销售假货，公司愿意承担高额赔偿。之所以敢这样讲，是因为我们必须用行动告诉客户，这家公司不会靠造假挣钱。

最初我只想做涂料助剂，例如润湿、分散、增稠、消泡等产品。到了北方地区市场以后才发现，中小客户的需求非常分散。他们不仅需要助剂，还需要乳液、钛白粉、填料、色粉、色浆，也需要生产设备、检测仪器、包装桶、压盖工具和施工用品。

如果客户需要十种东西，你只提供一种，他还要分别寻找其他供应商。后来我们不断扩展产品与服务，逐渐形成一站式平台。客户和合作厂商从最初的少数几家发展为覆盖较广的行业网络，单纯的贸易公司由此开始转变为综合型服务平台。

综合服务并不意味着什么都自己做，而是尽量把客户在这个行业里遇到的困难连接起来。我们提出“把复杂环节留给企业，让客户使用得更省心”，不仅让客户满意，还要尽量给客户带来感动和惊喜。换位思考不是把客户当成一句口号，而是诚实研究他真正需要什么。

但服务做得再完善，企业当时仍然是一家贸易公司。增加技术、配套产品和物流配送，能够让我们在同行中更强，却仍然没有科研、创新、工艺和生产能力。换句话说，我们打败的只是其他代理商和经销商，还没有真正扎进整个产业。

提问者

您原来并不是化工专业出身，是怎样逐步了解这些专业知识的？

受访者

我是学文科和财经的，过去没有做过化工。进入这个行业以后，我买了大量专业书，每天学习，也不断向高校教授、工程师和一线师傅请教。别人已经在这个行业做了很多年，但只要愿意重新学习、把问题真正弄懂，后来进入的人也可以赶上。

我们与多所高校和科研院所逐步建立合作，请不同方向的专家解决各自擅长的问题。公司内部则从化学基础知识开始培训业务员、客服、采购和管理人员。除少数纯行政、财务岗位外，与产品有关的人都要尽量理解行业。

做企业、打工或者带团队都是一样：把事情做好，就要努力成为业内人士。仅凭身份和职位不能解决具体问题。一个负责人自己不学习，又要求下面的人专业，团队很难真正形成能力。

第三章 从贸易到科研：构建自己的技术体系

受访者

技术与科学并不完全相同。对企业来说，基础科学当然重要，但我们更直接需要的是应用技术。我们未必从最初的化学反应开始合成一种全新物质，却可以分析现有产品，理解其中的成分与作用，研究怎样组合、怎样调整配方，使它更适合客户使用。

涂料配方里，一种原料发生变化，其他原料往往都要跟着调整。两种、三种材料同时变化，可能出现更多组合。上游有各种原材料，下游有客户提出的性能需求，中间就需要大量检测、试验和配方设计，把两端连接起来。

因此，我们逐步建立原材料检测、产品检测、配方设计、生产指导、施工服务和研发等技术环节。施工技术也很重要。实验室里认为可行的产品，到了现场未必就能稳定使用，所以还要找有多年实践经验的施工师傅和工程人员，把理论与现场经验结合起来。

再往前走，就是研发。国际化工企业生产的许多基础原料，在大宗产品中可能是常规材料，但经过复配成为涂料助剂以后，价格会明显提高。一种助剂可能包含若干成分，真正决定性能的核心成分只有一部分，其余成分用于协同、稳定或增加分析难度。

如果能够通过检测和分析理解产品组成，再重新复配，甚至改善某项性能，就可以在保证效果的同时降低客户成本，也形成自己的利润和技术。这不是从零发明全部化学物质，但同样属于企业能够掌握的核心应用技术。

我们后来成立产业技术研究平台，与多所大学和科研院所合作。企业没有必要把世界上所有实验设备、所有专家都养在自己内部。遇到需要特殊分析的项目，可以利用高校实验室和专家能力；企业自己的团队则负责提出真实市场问题、完成配方转化和产业应用。

有些教授专门研究乳液，有些研究高分子、粉体或其他材料，每个人都有自己的方向。企业把这些分散的科研能力组织起来，再与内部工程师、检测人员和市场信息结合，才能真正形成一套可用于产品的技术体系。

在引进产品的同时，我们开始研究自主替代。原来代理国外某一型号的助剂，分析、消化以后，就尝试开发性能相近甚至更适合本地客户的企业自研产品。一边继续销售成熟的国际产品，一边培养自己的品牌和技术，既给客户更多选择，也提高企业的利润空间和不可替代性。

这条路线可以概括为“消化、吸收、破解、研制、生产、超越”。所谓破解，不是简单模仿外观，而是理解材料为什么有效；所谓超越，也不是口号，而是在某些具体指标、使用便利性或成本上做得更适合市场。

对上游，我们研究已有原料，形成自主产品；对下游，我们根据客户要生产什么、市场需要什么，再反向设计配方。于是，公司逐渐成为原材料汇集、市场反馈和产品研发相互连接的平台。

这些年，公司通过科研项目、技术成果和专利获得了持续的外部支持，也积累了多项专利。具体规模不再展开，但这些成果不是只为申报而包装，而是来自真实的产品问题和产业需求。

科研不仅增加核心竞争力，也可以形成收入。研发产品能够带来产品利润，为客户设计配方能够创造服务价值，符合条件的项目还可以获得科研支持。科研由此不只是持续投入，也能在一定程度上“以科研养科研”。

做到这里，企业已经从贸易增加了科研能力，但仍然缺少最后一块：生产。我们销售涂料、砂浆、防水等产品的原材料，也长期指导客户怎样生产，却没有真正生产最终成品。就像一个人熟悉棉花、纺织、布料和服装设计，却从来没有亲手做过衣服，产业链仍然不完整。

CHAPTER 04

第四章 生产之问：为什么不能与客户竞争

受访者

当企业准备进入生产时，一个矛盾马上出现：我们的下游客户本身就是涂料、保温砂浆、防水材料等产品的生产商。公司靠向他们销售原料、提供技术服务生存，如果我们再生产企业自有品牌的同类成品，去争夺同样的工程和终端客户，就会与自己的客户直接竞争。

今天我把原料卖给你、教你怎样生产，明天我利用上游成本和技术优势做出成品，再到市场上抢你的项目，这在商业上很难成立。因为我是上游，天然拥有更低的原料成本和更多技术信息，下游客户通常竞争不过我。短期也许能多赚一部分利润，长期却会失去整个客户群。

商业道德并不是与企业发展无关的装饰。你是否与客户争利，会直接决定别人还愿不愿意与你合作。家家都从你这里进货，你又到市场上抢他们的客户，最终他们一定会寻找新的供应商。

提问者

所以您最初不打算生产企业自有品牌的涂料，主要顾虑就是会与下游客户竞争？

受访者

对。另一个现实问题是，即使自己做品牌，也不可能垄断北方地区所有工程和销售渠道。房地产开发商、公共项目、工业园区和装修客户数量很多，需要庞大的销售队伍和关系网络，企业要承担人员、账期、项目风险和管理成本。

单个成品项目的毛利可能更高，但覆盖范围只是一个点；为大量客户提供原料和生产服务，每个客户的利润薄一些，连接起来却形成很大的市场。就像一张很薄却覆盖广场的大饼，最终可能比一块很厚的小饼更大。

因此，直接做企业自有品牌成品有几个问题：第一，得罪并失去现有客户；第二，销售渠道难以覆盖全部市场；第三，项目工程还伴随回款和合规等风险；第四，未来全国性大品牌进入北方地区，本地单一品牌仍可能受到挤压。

当时国内建筑涂料行业已经出现少数全国性和区域性头部品牌。一个新品牌即使在北方地区做出一定规模，未来也可能被资金、渠道和品牌能力更强的企业压缩。企业如果只盯着眼前某个工程能赚多少钱，而没有考虑这条路十年、二十年后能否成立，就没有抓住底层逻辑。

我经常讲第一性原理，就是要透过眼前的订单和利润，看一条商业路径长期是否能够支撑。生产必须做，否则企业没有产业根基；自有品牌又不能大规模做，否则会破坏与客户的关系。解决办法就是代工。

代工意味着公司建立生产线，但不直接用企业自有品牌进入客户市场。客户有自己的品牌和销售渠道，却缺少设备、技术、人员或资金时，可以把订单交给我们生产。成品贴客户的商标，由客户销售，我们收取合理的生产与服务收益。

例如客户接到一个真石漆或其他新产品的项目，却暂时没有相应设备、配方和技术。如果他因此放弃订单，市场竞争力会下降；临时建厂来不及。由我们代工以后，他仍然可以向自己的客户提供完整产品，维持销售渠道和品牌，我们也获得生产业务。

这不是去抢客户的饭碗，而是帮助客户把原本接不下来的业务做下来。生产能力由公司集中建设，市场渠道仍然掌握在各家客户手里，上下游由竞争关系重新变成合作关系。

提问者

这样看，为了让企业体系完整，需要建立生产线；但生产线又不能用来抢客户的生意，所以最终选择代工。这条路线听起来有些反直觉，因为通常是掌握技术的一方找工厂加工，而这里却是公司同时掌握技术和生产。

受访者

关键在于各自发挥优势。下游客户有自己的地区渠道、工程关系和终端市场，但研发和规模化生产能力未必有我们强。我们有原料、技术、设备和工厂，却不可能替代大量客户各自建立的销售网络。把两种优势组合起来，比任何一方什么都自己做更合理。

CHAPTER 05

第五章 代工模式：把生产变成平台

受访者

代工大致可以分成 OEM 和 ODM 两种。第一种方式是客户提供原料、配方或明确的生产要求，公司按照要求加工，收取加工费。客户把一批原料送来，我们把它生产成涂料或其他成品，再按约定数量交回去。

第二种方式是 ODM。配方、原料、技术、设备、工艺和检测都由公司提供，客户提出需要什么产品、什么性能、什么颜色和大致成本，公司完成设计与生产。对客户来说，这接近购买定制成品，但产品最终使用客户自己的商标。

提问者

既然技术和产品都是公司提供，为什么成品不使用企业自有商标？

受访者

因为只要使用企业自有商标，就会重新变成公司在市场上与客户竞争。代工的核心，是尊重客户的品牌和销售渠道。谁委托生产，就使用谁的商标。公司通过生产和技术获得收益，但不夺走客户长期经营的市场。

客户自己生产，不一定比代工便宜。公司使用规模化、自动化设备，一次可以生产较大批量；小厂每次只生产几吨，需要人工投料、搅拌、灌装和搬运，不同批次还可能出现颜色和质量差异。设备折旧、电费、人工和检测成本分摊以后，小批量的单位成本反而更高。

规模化生产能够把这些成本摊薄，也更容易保证批次稳定。原本一家小厂要用多天完成的数量，大型设备可以在较短时间内完成。客户支付加工和服务费用以后，总成本仍可能低于自己生产，同时不必长期养设备、厂房和生产人员。

如果产品直接以企业自有品牌销售，单件利润可能更高；代工给客户，公司只增加较薄的利润。但公司可以同时服务大量客户，薄利通过规模汇集，形成稳定总量。客户以较低成本获得产品，公司也在原料贸易之外增加生产收益。

对公司而言，原来的链条是把原料卖给客户，由客户生产后再销售；增加代工以后，某些客户仍然自己生产，某些暂时无法生产的产品则直接由公司完成。原料不必在客户与工厂之间多次运输，配方、生产和检测也能集中控制。

代工是国际上普遍存在的商业模式。富士康等企业说明，制造平台本身可以拥有很高的技术门槛。代工不等于没有核心竞争力，也不只是客户给什么就机械加工。优秀的代工企业可以拥有大量专利、工艺、设备和供应链能力，只是不直接经营终端产品品牌。

富士康为多家国际品牌生产电子产品，却很少以“富士康”作为面向消费者的产品品牌。品牌企业擅长定义产品、市场推广和销售网络，制造平台擅长工程技术、供应链和规模生产。双方各自发挥长处，没有必要把整个产业链每个环节都掌握在自己手里。

打造一个消费品牌需要长期投入。即使代工企业具备生产能力，也不代表它可以立刻复制国际品牌的渠道、认知和用户关系。同样，品牌企业自己建厂也不一定比专业制造平台效率更高。商业的关键不是事事亲自完成，而是清楚自己的优势和短板。

房地产企业不会为了一个项目从水泥、玻璃、钢材开始全部自己生产；品牌公司也不必把所有零部件和制造环节都纳入内部。企业需要掌握真正决定自身竞争力的部分，其余环节可以通过长期合作完成。

我们的优势是上游原料齐全，长期积累配方和应用技术，又能够建立规模化生产与检测平台；下游客户的优势是熟悉当地市场、拥有客户关系和自己的品牌。代工把双方的优势连接起来，使贸易、科研和生产形成完整体系。

我曾用一句比较形象的话概括：“贸易与代工双线协同。”客户有工厂、有生产能力，我们就销售原料、提供技术；客户没有工厂、设备不足或遇到自己做不了的产品，我们就帮助代工。只要仍在这个行业里，他的需求都可以在企业平台上得到连接。

单独做一个企业自有涂料品牌，覆盖的可能只是一个点或一个局部市场；建立贸易、科研和代工平台，连接的则是整个面。生产并没有缺席，只是以一种不直接与客户冲突的方式嵌入了产业链。

第六章 长期布局：从服务小厂到承接大品牌

受访者

代工并不是最近才临时决定的方向。在做贸易的早期，我就开始考虑生产。原料运输中经常出现外包装破损，里面的产品质量并没有问题，却很难继续按原包装销售。如果自己具备生产能力，这些合格原料可以进入生产环节，减少浪费。

更重要的是，销售人员天天向客户讲涂料和生产工艺，如果自己从未真正生产过，只停留在书本和实验室里，说服力有限。后来招来的业务人员，往往要先在工厂和实验室学习一段时间，再进入市场。到了客户现场，他们能够调色、分析问题、帮助生产，而不是只会报价。

早期为中小客户代工，一方面是服务客户，另一方面也是训练自己的技术人员、积累工艺经验和生产数据。设备可以逐步升级，配方和流程可以反复验证，软件和管理系统也在长期生产中不断完善。

我一直判断，正常工业行业很难永远保持“遍地开花”。行业发展早期，大量企业像雨后春笋一样出现；进入成熟阶段以后，一定会经历大浪淘沙，市场逐渐集中到少数头部企业。行业不同，速度会有差异，但长期趋势大体相似。

因此，每当看到一些小企业对未来过于自信，我反而会提醒自己保持谨慎。公司也没有资格认为一定不会被淘汰。企业要做的是在行业集中真正到来以前，把自己放到未来仍有价值的位置上。

中小企业在北方地区数量很多，却普遍面临品牌、资金、设备、环保、安全、社保和质量体系等压力。全国性和国际性品牌在房地产高速发展阶段优先覆盖大城市，市场增长放慢以后，就会继续进入北方地区和下沉市场。但北方地区市场容量又未必足以支持每个品牌单独建设大型工厂。

这些品牌进入北方地区，需要本地化生产以降低物流成本、缩短交付时间，也需要符合其质量、信誉、技术和管理标准的合作伙伴。公司提前准备原料、技术、厂房、设备、服务意识和诚信记录，就是为了在这种需求出现时能够承接。

在早期阶段，我们先为本地中小企业代工，把它们当作真实生产训练。客户没有商标和完整产品线时，我们也会帮助其解决品牌授权和配套问题；客户已有品牌，则按照它的要求生产。通过大量不同订单，企业逐步积累了包装、配方、工艺和交付经验。

市场进入下行阶段后，公司进行了一次较大规模的集中投资，直接建设高标准生产线。我的思路是抢占制高点：如果只是跟在别人后面上一套普通设备，很快又会落后；既然人员、技术、市场和经验已经积累，就尽量把自动化、检测和管理平台一步做到较高水平。

硬件之外还有软件。公司每年派技术人员考察国内先进工厂和设备，学习头部企业怎样组织生产，并长期积累数据。最后使用的平台不是简单购买某一套软件，而是把通用管理软件、设备控制、生产流程和公司自己的数据经验结合起来，形成适合自身业务的系统。

一些头部建材品牌曾考虑在北方地区购地建厂，也会根据当地销售规模判断是否投资。后来房地产市场下行，单个品牌的销量不足以支撑大型工厂，部分建设计划因此放缓。但市场仍然存在，本地交付需求也没有消失，于是综合代工平台的价值更加明显。

为什么我认为这些企业会选择与我们合作？因为原材料品类、应用技术、厂房设备和生产经验已经准备好；更重要的是，公司在行业内长期坚持诚信和服务。大品牌寻找合作工厂，不只看一台设备，还会审查质量体系、履约记录、社会责任、技术能力和经营稳定性。

多年前，我就提出要建设一个区域性的综合制造与服务平台。过去公司在涂料、保温、防水等原材料代理和服务领域积累了大量客户与合作伙伴；未来更重要的身份，是成为能够连接多家品牌和本土企业的综合制造与服务平台。

行业最繁荣时，北方地区大量客户背后连接着大量从业人员。随着市场集中，中小企业数量会不断减少。公司当时做的市场、人员、技术、软件、设备和信誉积累，就像提前挖好一个能够承接需求的“坑”：头部品牌需要本地生产，小企业难以维持自己的工厂时，都可以进入这个平台。

现在的代工更多是 ODM：公司提供原料、配方、技术、生产、工艺、设备、检测和物流，客户保留品牌与市场。公司不承担每一家品牌的终端销售风险，也不追求单笔最高毛利，而是通过大量合作获得总体规模。

我过去曾用一句比较尖锐的话来描述这种变化。更准确地说，企业前期帮助本土客户建立生产能力，后期则通过代工承接其中高成本、低效率的独立生产环节；目的不是消灭客户品牌和市场，而是让双方重新分工。

早期，本土客户想建涂料、保温或防水工厂，公司提供原料、配方、技术和设备，帮助它把工厂建立起来，这就是“前期帮助客户建立生产能力”。后来，一些企业没有能力发展成全国品牌，又承担不起环保、安全、社保和设备升级成本，独立工厂难以维持，就把生产交给我们代工，这就是所谓“后期承接其生产环节”。

实际上，代工往往延续了这些企业的生命。它们不再承担沉重生产成本，仍然可以保留品牌、客户和营销能力。市场淘汰的是低效率生产环节，而不是必须把每一家本土企业从市场上赶走。

外来的头部品牌如果不在北方地区单独建厂，同样需要代工。本土企业与外来品牌的生产需求最终都可能进入企业平台。这并不是垄断市场，而是通过规模生产分流出不同品牌的产品，使各家继续经营自己的市场。

房地产从高速新增建设转入存量维护以后，二十年前开发的大量建筑也会陆续进入翻新、修补和改善周期。单个品牌或小厂的生产量可能不足以养活一座工厂，但把多家需求集中到代工平台，就能维持稳定生产。公司近年的增长，也与这种结构变化有关。

家人

这一部分讲得很清楚了。大家先休息一会儿吧。

受访者

好。后面再讲为什么做饲料、肥料和农业板块，以及它们与建材业务的关联和好处。

第七章 从季节性短板到产业互补

受访者

北方地区有一个客观情况，就是气候造成的季节性。到了冬天，尤其从十一月一直到次年三四月，建筑施工基本停下来。无论你把企业设计得多么完善，这个客观短板都在那里。

企业小的时候，半年挣钱、半年休息，也许还能够维持；可企业从很小的团队发展到较大规模、营业额跨越多个量级以后，问题就出来了：冬天没有活干，人员、场地和设备都闲着，但社保、工资和管理成本还在。企业越规范，固定成本越高，这种压力就越明显。

多年前，我开始考虑另一件事：能不能在冬天也有事做？但不能随便再开一家饭店或做一个毫不相关的行业。那样又要重新找人、重新建设一套体系，等于给自己背上另一个包袱。最好的方式，是从现有平台向外延伸，把已经拥有的人、资金、厂房、场地、车辆、技术和客户资源继续利用起来。用我的话说，就是“借力打力”，在现有平台上延伸，而不是从零再搭一个完全独立的平台。

后来我们选择了农业板块。肥料通常在冬季生产、销售，到春耕以后一个周期基本结束；饲料虽然全年都有需求，但冬季相对更集中。这与建材行业的旺淡季正好能够互补。于是，我们把资金、技术人员、销售人员、检测能力、生产设备和物流车辆都尽可能在两个板块之间共享。

我们最初也是从饲料原料代理做起，逐步摸索行业规律，后来建设生产线，开始生产饲料预混料等产品。随着合作范围扩大，我们与当地大量饲料企业建立了业务往来，也逐步形成了较完整的原料贸易和预混料生产体系。

另一个场地同时承担涂料和肥料生产。夏天，技术人员检测涂料原料；到了冬天，同一批人转而检测肥料。夏天生产粉体建材的工人，冬天可以生产粉体肥料；液体产品也有相近的生产逻辑。场地在夏天堆放建材原料，冬天则用于肥料业务；资金也随季节在两个板块之间周转。

这样一来，与单纯的肥料企业相比，我们夏天还有建材业务，人员和场地不会长期闲置，成本更低；与单纯的建材企业相比，我们冬天还有农业业务，员工收入和队伍稳定性更有保障。建材市场高速发展时可以放心招人；即使以后建材业务收缩，也能把一部分销售、技术和生产人员分流到农业板块。

这种分流并不是临时把人叫去帮忙，而是长期训练出的复合能力。熟悉建材客户的销售人员可以逐步了解农资客户，化工背景的技术人员能够在相近检测和生产环节转换，客服、采购和物流也可以共享。完全不同的岗位仍然需要专业人员，但能共用的部分越多，整个集团的资源效率越高。

企业员工数量逐步增长，其中还有相当一部分一线或季节性工人。过去到了冬天，建材施工停了，工人回家后还得另找工作。有的人去了别处，第二年就不愿意回来，人员稳定性很差。给他们照常开工资，企业承受不起；完全不发工资，员工生活又受到影响。我们刚做农业时，即使农业板块暂时亏损，只要能够覆盖一部分员工工资，我也把它看成一种价值。后来业务形成良性循环，过去的投入也逐渐补了回来。

所以，做企业要尽量把能够延伸的资源利用到最大。北方地区的气温本来是建材行业的短板，但当建材和农业形成互补以后，短板反而变成了优势：同样做肥料的企业通常不做建材，同样做建材的企业通常不做农业，而我们能够把两套业务结合起来。

另一个变化是企业同行中的位置。只做贸易时，大家采购、销售的模式相近，很难形成真正差异；建立研发和生产能力以后，已经与纯贸易企业不在同一个层次；再加上农业板块，企业不再依赖单一行业。两个板块能够互相输送资源、分担波动，也让企业有条件考虑更长期的事情。

提问者

听起来，企业像一套运转得很精密的系统。您是先把框架搭起来，再让各个部分相互支持，这应该属于企业的顶层设计。

受访者

对。一个企业想做好，至少需要两个条件。第一是顶层设计，方向、战略和资源配置要合理；第二是员工和团队要把事情真正落实。方向错了，再努力也没有用；方向对了，没有人执行，同样做不成。

在我看来，建材和农业形成互补以后，不仅带来了业绩和资产上的增长，也增强了员工和外部合作伙伴的信心。员工会觉得，即使某一个行业暂时不景气，公司也还有别的业务；合作伙伴也会认为这家企业更稳定、更有长期经营能力。这些都会提高企业的竞争力。

第八章 企业的“硬系统”与“软系统”

受访者

前面讲的战略、资源、制度和平台，可以看成企业的“硬件”。但还有一个更重要的“软件”，就是人心。

所有员工、合作伙伴和客户，怎样信任老板、信任企业？团队怎样真正把公司当成一个共同体，愿意承担责任、彼此真诚相待？公司内部能不能简单、和谐、高效？这些问题决定了顶层设计最终能不能落地。

假如员工对外装货时敷衍，承诺明天送到却做不到；明明没有涨价，却骗客户说价格上涨；公司内部互相算计，今天想着占一点便宜，明天想着从公司拿一点好处——那么不管制度设计得多漂亮，最后都会失败。人没有选对，人心不齐，企业的系统就运转不起来。

诚信不能只停留在墙上的口号。价格、质量、交货时间能不能兑现，出现问题以后是否愿意承担责任，客户都会长期观察。内部也是一样：分配是否公平、老板是否只要求别人付出、员工遇到困难时公司怎样处理，这些具体事情才构成“人心”。制度可以规定行为底线，但信任需要在一次次兑现中建立。

这些年我面试过很多人。选人时，我最看重的不是他有多聪明，而是他是否重情重义、真诚、踏实、能吃苦，能不能珍惜这份工作，愿不愿意与团队配合。一个人未必是最耀眼的，但如果他能够长期把自己的岗位做好，就可能成为真正可靠的成员。

所以“不进一家门，不是一家人”这句话反过来也成立：必须尽量找到价值观相近的人。你不能指望把一个人品或基本观念不合适的人招进来，再靠制度和教育彻底改造他。将来找合伙人也是一样，如果一开始就发现人品和原则不合，就不应勉强合作。

提问者

人的这些品质往往很难从简历上看出来。您通常怎样判断？

受访者

面试当然有方法。首先，不能完全按照应聘者提前准备好的话术去问。现在很多人都接受过面试训练，如果只让他自我介绍、讲优点，他会按照准备好的框架回答。我会先聊家庭、成长环境、学校和经历，再从他说到的某个细节突然追问。

比如他说自己最喜欢物理，我就请他讲讲物理到底学了什么、哪个老师教的、哪一部分最擅长。既然是他最擅长的内容，理应讲得清楚。如果最擅长的东西都讲不明白，就能看出问题。在这个过程中，他的思路、语言表达、记忆力和条理都会自然暴露出来。

我也会请他讲小时候的故事、与家人的关系以及成长经历。一个人讲故事的方式，往往能够体现他是否重感情、怎样理解别人、怎样看待自己的过去。不过，交谈只是其中一个方面。我还有一个自己长期使用的办法，就是让所有应聘者写一篇作文。

我早期招聘时，还会把成长环境作为判断稳定性的一个参考。当时我的想法是：一个在城市长大、家庭已有住房和稳定收入的年轻人，如果觉得工作不合适，换一家公司的成本可能比较低；一个从乡村来到城市的大学生，往往更珍惜在城市立足的机会。当然，这只能作为背景信息，不能变成简单的地域判断。真正是否录用，仍然要看个人表现、岗位能力和人品。

我去高校招聘时，经常有很多学生排队投简历。待遇和平台必须有吸引力，否则你也没有资格要求别人认真。但简历只解决“有没有基本条件”的问题，不能解决“这个人究竟怎样”的问题。面试最有价值的部分，就是让一个人暂时离开准备好的答案，在真实交流中表现自己。

第九章 一篇题为《我》的作文

受访者

从公司开始招聘到现在，凡是经过我这一关的应聘者，基本都要写作文。题目只有一个字——《我》。不限体裁、不限内容、不限写法，也不规定必须写多长；时间也不给一个机械的死限制。

应聘者到公司以后，真正的观察其实已经开始了。从司机接人、进入公司、在接待区等待，到他怎样与工作人员说话、是否尊重别人、怎样处理一些小事，都属于面试。有的人简历和谈吐都很好，但在公共区域表现出明显不尊重他人的行为，我也不会用。

作文看似没有规则，实际上能够观察很多东西。第一是态度。有人只写两三句话，可能是思考简单、没有什么可表达，也可能是不重视这次应聘，甚至对这种考察方式有抵触。不管是哪一种，都很难让我相信他真正珍惜这份工作。

也有人故意写成几句诗，想表现得很特别。创意本身不是问题，但如果应聘的是一个讲规范、协作和执行的普通岗位，却完全不顾场合，只想以怪异方式突出自己，我就会谨慎。除非招聘的是极少数需要高度独特表达的职位，否则是否理解任务、是否尊重规则，比故意标新立异更重要。

第二是分寸。写得太短有问题，但写上三四个小时、洋洋洒洒很多页，同样可能说明缺乏时间意识，不能判断场合，容易把简单事情复杂化。一般一页半到两页、在合理时间内完成，比较符合正常分寸。交得特别快，可能是效率高，也可能是急躁、敷衍；最后一个还迟迟不交，则可能反映思维和行动过慢，或者缺少对他人时间的考虑。这些都要结合起来看，不能凭一个指标下结论。

第三是做事习惯。字迹是否基本整洁，段落是否清晰，开头是否空格，文章是不是一大段写到底，能够反映一个人的基本训练、条理和认真程度。再往下看，才是内容、文笔、错别字、思想深度和经历。

这些信号都不能孤立使用。写得快不一定等于浮躁，写得慢也不一定等于能力差；字好看更不等于人品好。我看的是一组信息是否相互印证：作文体现的条理，是否与面谈时的表达一致；他写自己重视合作，现场又是否尊重接待人员；他说做事认真，卷面和时间管理能不能支持这个说法。

题目既然是《我》，一个人如果从小当过班干部、得过奖、参加过竞赛和活动，或者在大学里承担过工作，正常情况下会选择其中有代表性的内容来写。如果明明有经历却完全不愿意表达，也可能说明他对这份工作投入不足；如果确实没有可写的内容，也能从文章中看出来。

文章也会暴露一个人怎样理解成就。有的人只堆砌奖项，却说不清自己做了什么；有人经历普通，却能诚实讲出一次失败、一次负责到底的事情。我不会因为奖项多就直接认定优秀，更关心这些经历能否证明他的学习能力、责任感和自我认识。作文提供的是线索，后面还要在面谈中追问。

外地公司完成面试后，经常把作文统一发给我。我只看作文作出判断，再与现场面试结果对照，两边的结论大约有百分之九十至九十五能够一致。所以我认为，这个办法虽然不是绝对科学，也不能代替所有考察，但对观察态度、表达、条理、经历和性格确实很有用。

CHAPTER 10

第十章 认知盲区：实业、金融与新技术

受访者

我接下来想讲一个更宏观的话题：认知盲区。现在很多人谈“认知”，但我更想提醒你，每个人都有自己看不到的地方。一个人不可能赚到自己认知范围之外的钱，也很难做成认知范围之外的事。你连一件事的存在和运行方式都不知道，自然谈不上抓住它。

我拿自己举例。我学的是工商企业管理，留校时教过工厂管理，到南方城市以后也做过财务、进出口、股票和期货，早年从股票上赚过钱。创业之初，我把股票投资基本全部退出，把资金集中到实业上。

那时我的经验判断是：做实业的人不要过度参与金融。中国股市对普通投资者并不友好，信息、规则和利益关系复杂，很多企业老板又因为炒股、担保或参与金融而拖垮了主业。从常规意义上说，这个判断并没有错。人的精力有限，实业和金融都需要专业能力，把主营业务放在第一位是合理的。

问题在于，我后来把一种在特定条件下有效的经验，变成了过于绝对的结论。我认为“做实业就不能做投资”，于是主动关上了另一扇门。

我很早就关注人工智能、芯片和相关技术。多年前同学聚会时，我还与一位在航空制造领域工作的工程师同学争论过人工智能的未来。我一直相信，人工智能会成为推动人类社会进步的重要力量，就像石油、电力、汽车和计算机曾经带来的产业革命一样。

但“看见技术趋势”与“从趋势中建立自己的参与方式”不是一回事。一个普通人未必能造飞机、造芯片或开发基础模型，但可以研究产业链中的优秀企业，或者用自己能够承担损失的一小部分资金，参与长期成长。国外的芯片、软件、汽车和人工智能企业会成长，为它们提供设备、软件、零部件和服务的公司也可能成长。你能不能找到一种方式，搭上这个产业发展的车？这也是能力。

我过去因为不认可国内股票市场，便把与证券投资有关的机会整体排除掉。后来才意识到，市场不同、公司不同、时期不同，不能用一个结论覆盖所有情况。新一轮技术革命出现时，一些真正有竞争力、长期高速成长的公司，与短期炒作并不是一回事。即使不直接购买海外公司，也可以研究与这些企业有真实业务联系的国内供应商。当然，今天再回头看很容易，真正困难的是在当时建立判断并承担有限风险。

从资金承受能力看，我当时也并非完全没有条件。企业经营好的年份，利润相当可观；差的时候利润减少，偶尔也会亏损。有人建议我买大额保险，我觉得当时企业积累已经能够提供基本保障，保险对我的边际价值有限。可我没有继续追问：同样是一小部分可承受损失的资金，是否可以用来研究和参与代表新技术浪潮的企业？我把“保护主业”理解成了“完全排斥投资”。

石油、电力、汽车和互联网每一次改变社会，都不仅创造了产品，也产生了一批持续成长的企业。人工智能和芯片同样如此。特斯拉、台积电、英伟达、微软、苹果以及其他平台型公司在发展，它们使用的设备、零部件、软件和服务也来自大量上下游企业。普通人未必有能力创办这些公司，但可以理解它们怎样创造价值，并寻找与自己能力相匹配的参与方式。

公司曾有一位业务员，后来自己承接工程。比特币发展早期，他向我借了五十万元，表示用几个月后归还。我愿意借钱，是出于对他的信任，但我并不认可他购买比特币的选择。当时我更相信当时接触到的公开讨论中关于风险与泡沫的判断，所以虽然他后来多次向我讲比特币，我始终没有认真研究。最终，他凭借早期投资实现了财务自由。

更值得反思的是，我的大儿子也很早接触比特币。他曾提到自己在做相关投资，我没有追问；他也没有进一步建议我参与。后来我们谈起来，才发现彼此当时其实都想到过“是否可以拿一小部分资金尝试”，但谁也没有把想法说透。

我并不是说，事后看见某个资产上涨，就证明当初应该孤注一掷，更不是说钱是人生唯一的标准。我想表达的是：假如一种新技术或新事物确实可能带来结构性变化，而拿出少量资金即使全部损失也不影响生活和企业，为什么不先认真研究，再做一个风险可控的尝试？如果我当时拿出一小部分资金参与，失败了，对我没有根本影响；成功了，却可能为实业发展提供更多支持。

事后有人用当年的价格计算，说早期投入一百万元，后来可能变成数十亿元。这样的算法带有很强的事后视角，现实中还涉及能否长期持有、交易安全和政策风险，不能简单照搬。但它给我的冲击在于：当一个机会多次出现在面前时，我甚至没有认真建立自己的分析框架，只用已有结论把它挡在门外。这才是我真正后悔的地方。

认知盲区的危险，就在于一个人往往不知道自己正在错过什么。过去形成的结论在当时可能正确，环境变化以后却未必仍然正确。不要因为自己曾经成功，就认为已有经验可以解释一切。信息越单一，盲区越大；只在一种语言和一种信息环境中学习，也很难看见世界的全部。因此，要尽量扩大信息来源，同时保持甄别能力。

扩大信息来源不等于什么都信。网络上同样充满包装、利益和错误结论。区别在于，不先由别人替你决定哪些信息可以看，而是尽量接触不同材料，再用证据、逻辑和长期结果作筛选。认知开放与判断严格应当同时存在。

第十一章 独立思考与第一性原理

受访者

第二个重要话题是独立思考。除了经过严格验证的科学知识，面对经济、商业和人生选择，都不要因为某个人、某本书或某个机构给出了“标准答案”，就停止判断。包括我今天对你讲的内容，你也不能因为我是长辈或做过企业，就全盘接受。你要问：事实是不是这样？逻辑能不能成立？还有没有别的信息和解释？

第三个话题是第一性原理，也就是透过现象看本质，追问最根本的事实、条件和逻辑。它与独立思考可以放在一起理解。你需要先尽可能获取信息，辨别真伪；再从事实出发分析因果关系，形成观点和立场，最后决定行动。顺序不能颠倒。不能先有立场，再去挑选符合立场的事实；也不能在没有想清楚时，仅凭情绪行动。

提问者

您能不能举一个具体例子？

受访者

文化和文明不能完全混为一谈。一个社会长期形成并传承下来的习俗、观念和做法，都可以叫文化；但文明带有价值判断。一些历史习俗可以说曾经是一种文化现象，却不能因为流传久远就称为文明。传统中既有值得继承的经验，也有应当淘汰的部分。

生活中也是一样。比如大家说吃盐过多可能导致高血压，如果我只是背下这句话，它仍然是别人给我的答案；如果我继续研究盐摄入、体液和血压之间的关系，理解证据和机制以后再接受，这个知识才真正成为我的认识。即使最后结论相同，思考过程也不同。

再如传统医学。在我的理解中，它积累了大量经验，其中一些理疗、食疗和长期调养方法可能有效，但它与现代实验科学并不完全是一回事。不能因为它不符合现代科学体系，就否定所有经验；也不能因为传统悠久，就拒绝现代检查、药物和手术。

面对具体问题，应当看证据、效果和适用范围，而不是简单地站在两个极端中的任何一边。

独立思考不是为了反对一切，而是为了减少盲从。别人提出不同意见，恰恰可能是提升认知的机会。你可以接收任何信息，但要自己分析、甄别和求证。一个人在年轻时如果敢于怀疑已有答案、发现问题并解决问题，才更可能产生创新。

我愿意听支持自己的意见，也愿意听相反意见。相反意见有时更有价值，因为它暴露了原方案没有考虑到的部分。企业里如果所有人只说“老板说得对”，短期看似效率很高，长期一定会积累错误。一个年轻人也是如此：不要先把某种信息贴上“不能听”的标签，先弄清它在说什么，再判断证据是否成立。

很多人从小习惯了记忆和背诵，却没有训练提出问题的能力。知识当然重要，但如果知识只是装在脑子里、遇到新情况不会应用，价值就有限。真正有用的是由学习形成的思维方式、理解能力、专注力和创新能力。

所以我不认同把传统文化整体神圣化，也不认同把它整体否定。古人处在当时的知识条件下，有聪明和经验，也有局限。不能因为某种方法过去被广泛使用，就证明它一定科学；同样，也不能因为今天有现代医学，就否定过去长期积累的所有生活经验。真正的判断不是“全对”或“全错”，而是逐项看证据和效果。

CHAPTER 12

第十二章 从不同角色看问题与保留选择

受访者

下面这些话仍然是我个人的判断。你不必因为我说了就接受，仍然要自己查资料、找事实、作判断。

从专业上说，你接触计算机、软件、芯片和人工智能，我认为方向没有问题。人工智能不论是否被称为“第四次工业革命”，都很可能成为推动社会变化的重要力量。你可以逐步靠近更前沿、更有长期空间的领域。

独立思考还有一个很实际的用法：同一件事要从不同角色去看，不能把自己的局部体验当成完整事实。消费者看见效率，劳动者看见工时和收入；企业看见成本，家庭看见生活质量。位置不同，感受和判断就可能不同。

提问者

比如现在生活服务很方便，半夜也可以叫车、点外卖，这是不是一种优势？

受访者

从消费者角度看当然方便，但还要换一个角色：半夜为你做饭、送餐、开车的人，真的愿意在那个时间工作吗？很多人是生活所迫，不得不这样做。消费者获得的便利，有时对应着另一群人的辛苦和缺少保障。只看到自己方便，不问服务提供者为什么必须工作，也是一种信息盲区。

我有一位合作伙伴在欧洲装空调，预约以后等了很久，因为安装工人先去休假。安装费用很高，但人来了以后做得非常规范，施工结束还把现场收拾干净。我们可能觉得他们效率慢，可换一个角度看，普通劳动者也有自己的时间、尊严和生活。他工作是为了生活，而不是把全部人生都交给工作。

工作可以是谋生方式，也可以实现兴趣和价值，但不应成为人生的全部。从幼儿园开始竞争，到升学、就业、买房、结婚、生育，再到企业经营和养老，如果每个阶段都只剩压力，个人就需要重新审视什么才是自己想过的生活。

我并不是说某一种生活方式天然更好。任何地方都有辛苦工作的人，也都有各自的问题。我要提醒的是，同一件事应当从不同角色去看；只站在一个位置上，就容易把局部体验当成完整事实。

提问者

所以您建议我为自己多留一条路、多一份选择？

受访者

对。不是说一定要去哪里，也不是说远方的一切都好。全球信息、产业和就业机会的范围远大于一个单一市场。如果外语好、专业能力强，又能独立思考，就有机会接触更多人、更多技术和更多选择。

如果有条件，可以通过奖学金、实习、项目和交流降低外出学习的成本。即使最后没有取得多么大的成就，见过更广阔的世界、接触过不同的人，也会改变自己的眼界。对于年轻人，尤其不要把命运完全押在一条自己无法控制的道路上。

多留一条路不是立刻离开，也不是否定自己的家乡。可以先把语言学好，建立更广的信息渠道，参加交换或暑期项目，认识不同背景的同学和老师，再根据实际体验决定。选择权本身就是一种保障。等环境变化以后才临时准备，成本往往更高。

这些仍然只是我的经验。希望你学会的，不是背下我的结论，而是把问题拆开：事实是什么，成本由谁承担，逻辑能不能成立，还有没有更适合自己的选择。

第十三章 大学、出国与人生规划

提问者

回到我自己。我现在读计算机专业，马上进入大二，对创业有兴趣，但对未来也比较焦虑。大学阶段究竟应该怎样学习？

受访者

首先，你选的专业方向没有问题。软件、芯片和人工智能仍然处在快速发展阶段，会不断产生新的工具、产品和行业。关键是不能只停留在“我学计算机”这个大分类里，还要持续观察技术向哪些具体领域落地。

你说自己过去学习习惯培养得不算好，我觉得不必因此焦虑。随着年龄增长，人的理性和责任感会逐渐建立。更重要的是，你有没有真正专注的能力。你打游戏、做自己感兴趣的项目时能够长时间投入，说明专注力并不是没有，而是还没有稳定迁移到所有学习任务上。接下来要做的是把这种投入逐步带到专业学习和项目实践中。

从另一个角度看，你也没有在过度刷题和高压学习中被彻底磨掉兴趣。有些学生考进大学以后，对学习、读书和探索产生强烈反感，只想彻底摆脱。你还愿意了解新技术、讨论创业和未来，这是很好的基础。习惯可以补，兴趣和好奇心一旦被消耗，恢复反而更难。

大学里的课程要区分。真正与你未来方向有关、有价值的专业课，应当认真学习；其他必须完成的课程，要达到学校要求，不要挂科，但也没有必要把全部时间都耗在对自己没有长期价值的内容上。不能走极端，学历和考试仍然是现实规则的一部分，该完成就要完成；但更不能把“考试通过”误认为“真正掌握了能力”。

今天打开人工智能工具，可以迅速得到大量知识。人的记忆力很难与计算机相比。因此，大学真正需要训练的，不只是往脑子里装多少资料，而是理解、提问、判断、

应用和创新。你能不能发现问题，能不能把知识迁移到新的情境中，能不能专注地把一个项目做完，这些比背过多少内容更重要。

家人

大学里的课程，先保证不挂科；即使出现挂科，也及时补上。这一点与你的想法是一致的。

提问者

如果考虑保研，成绩当然重要。但我现在不太想在国内读研究生，主要是三年时间太长。我更希望把时间用在真正有价值的学习和实践上；即使出国那一年没有奖学金，剩下两年也可能把一年的留学费用赚回来。您怎么看？

受访者

如果你有清晰的研究方向，国内某个团队确实适合你，保研当然可以；如果只是因为大家都考研，自己并不知道为什么要再读三年，就没有必要机械地跟随。现在研究生和博士数量很多，单独一张文凭越来越难形成真正优势。

真正有价值的是，你通过研究生阶段学到了什么，做出了什么，有没有自己的技能、作品、研究和思考。如果只是为了考试记住很多东西，考试结束又全部忘掉，学历本身解决不了问题。

国外学习也不是目的，而是一种扩大样本和选择的方式。你可以争取奖学金、助学机会、实习和项目，降低家庭负担；也可以先明确方向，再决定是否出去。外语能力很重要，因为它不仅用于考试，还决定你能直接接触多少信息、多少人和多少工作机会。

即使将来选择回国，海外经历也可能增加你的比较能力。你见过不同学校怎样教学、不同公司怎样组织、不同社会怎样对待劳动和创新以后，再回来看自己的选择，会更清楚。最怕的是从未见过其他可能，就把眼前道路当成世界的全部。

我不建议你为了所谓稳定，过早把自己限定在单一路径中。选择职业道路时，应当看它是否与你真正想过的生活相匹配。如果一个人认同某种工作方式，也愿意承担相应约束，可以选择；如果更重视创造和创业，就要看清这条路是否适合自己。不要因为别人都走，就以为那是唯一道路。

提问者

您本科阶段有比较明确的规划吗？

受访者

没有。我从农村出来，当时的信息和见识都很有限。你现在未必要急着找到一个可以写进人生规划书的终点，先找到自己的兴趣，了解自己擅长什么。如果暂时还没有非常明确的兴趣，就沿着较有发展空间的方向不断尝试。只要人的综合素质和思维能力在提高，进入不同领域后仍然能够学习和适应。

CHAPTER 14

第十四章 从乡村到南方：个人成长与创业起点

提问者

您毕业后能够留校，说明当时成绩和表现都不错。后来为什么放弃教师工作，决定去南方？

受访者

我小时候非常内向。小学、初中时几乎没有和女同学说过话，高中也是如此；大学四年，我们班还有相当一部分女同学没和我说过话。那时我并不是现在这样敢表达的人。

刚上大学时，我看到一些同学能说会道、参与活动，也会观察他们到底有什么不同。观察两三年以后，我发现很多人也没有想象中那么神秘，自己的信心才逐渐建立起来。我的学习成绩一直不错，也是班里获得奖助学金的学生之一。到了大三、大四，我开始参加辩论活动、写文章和论文，有些文章发表在刊物上，也逐渐得到同学认可。

信心不是别人突然给我的，而是通过观察和行动一点点长出来的。过去我觉得那些活跃的同学似乎比自己强很多，后来参加活动、写文章、公开表达，发现自己也能做好。这对一个农村出来、见识有限的学生很重要。一个人如果永远不迈出第一步，就会一直高估别人、低估自己。

我大学时仍然不知道将来具体要做什么。毕业后留校当老师，教工厂管理。那是一个相对稳定的选择，但在当时的机制下，一旦留在学校，可能一辈子都沿着同一条路走。我想帮助家庭、改善经济条件，也不愿意让自己的人生一眼望到底，所以决定离开。

提问者

为什么选择南方？

受访者

当时，南方一些发展较快的城市正在形成新的机会。对于当时的年轻人来说，去特区有一点像今天出国：意味着新的信息、更活跃的市场和更多机会。深圳发展最快，南方城市也非常有吸引力，所以我想去试一试。

当时高校教师收入不高，我到南方后，起步工资已经接近校内资深教授的水平，几个月后又有明显增长。收入当然不是全部原因，但它直观地说明，不同环境给个人的机会差别很大。

我回学校时还和教授开玩笑说，现在我的收入已经超过您了。今天看当年的收入不算高，在当时却是非常明显的差距。特区带来的不只是工资，而是一种向上的气氛：大家觉得可以通过工作、经营和学习改变生活，愿意主动寻找机会。

我最初办理的是停薪留职，学校并不愿意放人，后来经过协调才真正离开。

提问者

您到南方后的第一份工作是什么，主要负责哪些业务？

受访者

我进入一家大型企业，从财务副经理、财务经理做到公司副总经理，分管过进出口、结算、固定资产和财务等工作。

提问者

您在南方工作时也参与过股票投资？

受访者

对。九十年代中国证券市场刚起步，很多企业发行内部股和原始股。公司员工、兄弟单位以及有业务联系的人，都可能获得认购机会。我买过几家当地企业的内部股和原始股。

那时股票交易的方式与今天完全不同。当地一些办公楼和街边有人摆着牌子收购股票，员工拿到纸质股票后，如果急着用钱，就以一块二、一块五或两块左右的价格卖出。买方背着装现金的书包，谈好数量和价格以后，再拿身份证复印件到公司办理登记和更名。后来企业上市，价格上涨，早期投资就形成了积累。

今天的人很难想象，股票会像普通商品一样在街边议价。那时信息传播慢、规则也在建立过程中，但优质企业的成长机会确实很大。我们敢背着现金去买，一方面是胆量，另一方面也是身处当地，能够接触公司、员工和真实经营情况。机会永远与时代、地点和信息位置有关。

除了上班和股票，我们也帮助别人注册公司、参与贸易和其他生意。那个时期经济整体向上，社会充满希望，信息和机会不断出现。头脑灵活、行动快、愿意承担风险的人，确实更容易获得回报。这既与个人能力有关，也与时代有关。

提问者

您后来是怎样接触到建材行业的？当时学的是工商管理和财务，并不是材料专业。

受访者

进入这个行业其实很偶然。我有一位亲属在南方做相关业务，我去那里时，他提议我们出点钱注册一家公司，赚些钱，过年回家聚一聚。当时一共三个人，我最初只把它当作额外投资，拿出一笔当时不算小、但仍在承受范围内的资金。

但业务一点点发展以后，我投入的钱越来越多，最后大部分资金都放了进来。到那时已经不能只把它当成副业，我不得不回来亲自经营。也就是说，我并不是因为从小热爱材料才进入这个行业，而是一次机会逐步演变成了自己的事业。

专业并不能把人永远锁住。如果一个人的学习能力、组织能力和思维方式足够好，进入新行业以后可以重新学习。无论做材料、软件、汽车还是其他领域，底层的经营、判断和解决问题能力都能够迁移。

提问者

早年的杂志文章提到，您创业初期就判断节能环保会成为长期方向。当时环保政策还没有今天这么严格，做传统产品可能短期利润更高。您为什么会选择环保方向？

受访者

这还是回到最底层的逻辑。无论短期政策怎样变化，环境、健康和人的安全一定会越来越重要。有毒、有害、污染严重的产品不可能永远占主流。既然准备长期经营，就不能只看眼前多赚一点，而要看十年、二十年后社会需要什么。

这个判断并不神秘。把问题拆开以后，人类要更安全、更健康，产业就会逐步向节能和环保发展。短期可能付出更多成本，但长期方向更明确。很多所谓的前瞻性，来源不是预言，而是抓住一个不容易改变的根本需求。

第十五章 远见、止损与创业者素质

提问者

环保方向比较符合直觉。如果以后我在软件领域创业，方向未必那么明确。怎样区分“有远见的坚持”和“方向已经错了却不肯承认”？您会不会给自己设置及时止损的条件？

受访者

一定要及时止损、及时调整，而且要持续调整。不能因为某个判断曾经有效，就给自己定死。前面说的“做实业不做金融”，就是我把经验固化以后形成的限制。条件变化了，判断也必须跟着变化。

但调整不是每天追热点，而是观察技术和需求的底层方向。以人工智能为例，芯片发展会带动矿产、材料、加工、设备等硬件企业；基础模型和软件平台会继续演化；更进一步，所谓“物理人工智能”会进入自动驾驶、人形机器人、工业机器人和大量现实设备。这些方向都需要软件，也会产生新的细分行业。

基础模型只是最容易被公众看见的一层，各类大模型和软件平台会继续竞争，也一定还会出现更强的平台。再往前走，人工智能会进入自动驾驶、人形机器人、工业机器人等现实领域。你不一定非要做基础模型，也可以在与自己能力匹配的细分应用中寻找方向。

自动驾驶和机器人尤其值得关注，因为它们把软件从屏幕带进了现实世界。算法需要感知环境、控制机器、处理安全与责任问题，这些领域既需要计算机能力，也需要工程、材料和产业知识。未来真正形成长期价值的，未必只是最受关注的产品，也可能是为整个行业提供关键工具和基础设施的公司。

同样是写软件，服务一个长期萎缩、需求有限的行业，与参与高速成长的人工智能应用，未来空间可能完全不同。要持续观察自己所在的细分领域是否仍然符合长期

趋势。如果方向有更好的机会，就逐渐向那里靠近；如果事实不断证明原判断不成立，就不要因为面子和沉没成本拒绝改变。

选择有时比努力更重要。大家都想到北京，一个人坐飞机，一个人开车，一个人坐火车，还有一个人骑马。所有人都在努力，但使用的工具和选择的路径不同，到达速度会完全不同。努力当然重要，方向和工具同样重要。

提问者

什么样的优秀年轻人其实不适合创业？

受访者

这个问题很好。有些与领导、独立承担责任和作决定有关的特质，确实带有先天性。一个人如果始终不能独立、必须等别人安排，很难承担创业者的角色。

更关键的是，有没有致命短板。短板可能在思维上，也可能在性格和行为上。有人专业能力强，却完全不能与人合作；有人敢冲，却没有原则和风险意识；有人善于抓机会，却不能长期坚持。任何一种明显、致命的短板，都可能让企业在某个阶段失败。

创业成功还要区分短期和长期。有的人恰好遇到时代、行业和运气，短时间取得成功，这仍然是成功；但能不能像一些长期经营的大企业家那样持续几十年，还要看认知、品格、组织能力和是否不断修正自己。长期成功的人，通常没有特别致命的思维或行为短板。

像李嘉诚、霍英东、王永庆这样能够跨越多个周期的企业家，不可能只靠一次运气。他们未必在每一方面都最强，但必须能够识人、控制风险、理解环境并持续学习。创业者可以有缺点，却不能对自己的关键缺点毫无认识，更不能让同一个问题反复击穿企业。

就我目前对你的观察，你愿意提问题，有独立想法，也有表达和与人沟通的能力，没有看到特别明显的致命短板，所以我认为你适合尝试创业。当然，“适合”不等于

一定成功，更不等于现在就应该急着开公司。你还需要积累专业、项目、伙伴和对社会的理解。

CHAPTER 16

第十六章 如果重新回到十八岁

提问者

如果让您重新回到十八岁，您会怎样规划大学四年？

受访者

我会比当年更主动，也会有几条清晰原则。

第一，学校里能接触到的社团、组织、讲座和活动，我都会先去看一看。我不会因为别人说“这个没用”就直接拒绝，而会亲自了解，再判断是否值得继续。能够接触到的同学、老师和社会人士，也会主动交流。大学不只是上课的地方，还是了解人、筛选朋友、建立合作基础和认识社会的环境。

这里所说的“功利”不是占别人便宜，而是要有目标感：这件事能让我学到什么？这个人有哪些值得学习的地方？这种经历对未来有没有帮助？即使参加以后发现没有价值，至少我亲自验证过，也训练了判断力。

第二，学习仍然是学生的基本责任。我会保证不挂科，把必须完成的任务做好，但不在价值很低的课程上无限消耗。我会把最主要的时间投入自己真正感兴趣、擅长并且与未来目标有关的专业内容，把它做成自己的主攻方向。

第三，不能只沿着一条很窄的专业线走。专业要深入，信息和视野却要尽量展开。科技、经济、社会、艺术和不同人的经历，都可以接触一些。一个人的专业能力像纵向深度，信息范围像横向宽度；两者结合，才更容易发现新的机会。

社交也不是认识的人越多越好，而是主动接触以后学会筛选。有的人适合长期合作，有的人只能保持普通关系，有些组织参加一次就知道不适合自己的。大学阶段试错成本低，应当利用这个时期了解不同人和环境。未来创业时，选择伙伴、员工和客户的能力，往往就是从这些早期经验中长出来的。

玩也不是错误。看电影、看比赛、与同学相处、参加活动，都是人生的一部分。来到这个世界不是为了把每一天都变成任务。重要的是有分寸，知道什么时候完成责任，什么时候体验生活。

提问者

我有几位高考分数相近的同学去了一所工科院校读材料。现在土木和建筑相关行业不景气，如果他们被分到建筑材料方向，您建议尽早转专业吗？

受访者

如果确定是传统建筑材料，而且有条件转到更有前景的专业，我会建议尽早调整。一个行业的发展阶段是客观存在的。中国大规模房地产和基础建设高速增长时期已经过去，传统建筑材料需求下降、从业者又很多，年轻人进入以后竞争会非常激烈。

提问者

如果并不是建筑材料，而是准备长期深耕材料领域，您会给什么建议？

受访者

不能笼统地说“材料没有前途”。社会进步离不开材料，关键是具体做什么材料。与芯片、航空航天、能源、高温高压环境、导电与功能器件相关的高性能材料，纳米、稀土和其他能够解决特殊工程问题的材料，仍然可能有很大价值。能进入高精尖和功能材料方向，就尽量向那里走。

材料是很多技术突破的基础。同样叫“材料专业”，有人研究的是市场已经高度成熟、供给过剩的普通产品，有人研究的是一个关键器件能否耐高温、承受高压、降低重量或提高导电性能。前者容易陷入同质化竞争，后者如果解决真实难题，就可能形成很高价值。因此判断专业前景，不能只看专业名称，要看具体研究对象、产业需求和技术门槛。

传统材料在中国进入成熟甚至收缩阶段，在中亚等仍处于大规模建设期的地区，却可能仍有市场。每个国家的发展节奏不同，所以还可以从国际市场和区域发展阶段

去看机会。专业不是只有“留下”或“放弃”两种答案，还可以通过换细分方向、换应用场景或换市场来调整。

提问者

如果招聘刚毕业的学生或研究生，什么样的人会让您愿意录取，甚至给出更高待遇？

受访者

要看岗位，不能用一种性格标准选所有人。招聘业务人员，需要较强的沟通意愿、亲和力和行动力；招聘科研与技术人员，外向不是必要条件。有些技术人员平常话很少，但一谈到自己的专业就兴奋，能够清楚说明问题、持续深入研究，这种状态更重要。

先看前面讲的基本品质：真诚、责任感、做事习惯和是否重视机会；再看岗位所需的专业能力。技术岗位要看他是不是真的喜欢钻研，业务岗位要看他是否愿意接触人、能不能建立信任。名校学历可以提供参考，但不能代替对人的具体判断。

比如一个技术应聘者平常显得内向，我不会因此否定他。只要谈到专业问题，他的眼睛亮起来，能从原理讲到实践，愿意继续追问，就可能是合适的人。相反，一个人口才很好，却对技术内容没有兴趣，只会重复术语，也不适合科研岗位。选人必须回到岗位本身。

第十七章 给年轻人的三项具体建议

提问者

如果我是您的孩子，未来一年您会建议我做哪三件具体的事？

受访者

第一件事是锻炼身体。跑步、健身或者找一项自己喜欢、能够长期坚持的运动都可以。身心健康是幸福生活和做一切事情的基础。我对自己的孩子也是这样要求的，他们会把运动当成生活常态。没有健康，后面谈事业、学习和财富都没有根基。

第二件事是把核心专业学好，同时养成完成事情的习惯。不是为了恐惧考试而学习，而是带着兴趣、目标和责任去做。喜欢的内容就深入；不那么喜欢但必须完成的任务，也要用平常心做完。能够专注、按时完成、持续改进，是比某一次分数更重要的能力。

习惯的培养不需要一开始就追求完美。可以从每天固定一段时间、完成一个明确任务开始。今天答应自己写完一段代码，就把它写完；答应提交一份作业，就按质量交上去。长期看，别人信任一个人，不只是因为他聪明，而是因为他答应的事情能够做到。

第三件事是开阔视野。多接触知识、人和真实世界，不要人为给自己设限。不断学习，听取不同建议，愿意改变自己的观点和行为。一个人的处境最终与他的思维方式高度相关。认知越开放，越能看见选择；认知越封闭，越容易把偶然路径当成唯一道路。

这三件事并不意味着生活中不能休息和娱乐。学习不应当把人压到厌恶知识。你可以参加活动、和同学看球、旅行、发展爱好。好的状态应当是：该完成的事情完成，真正感兴趣的方向持续深入，同时每天仍然有生活的乐趣。

CHAPTER 18

第十八章 两个儿子的不同成长道路

提问者

您反复强调兴趣，是不是也与两个儿子的经历有关？先说大儿子，他是在国内接受传统教育以后出国的吗？

受访者

大儿子一九九〇年出生，在南方城市接受了比较传统的中小学教育。他考入北京工业大学，读了不长时间，觉得继续下去学不到自己真正想要的东西，于是开始准备托福等考试，后来去了美国普渡大学，学习建筑工程和机械工程，取得两个学位。

提问者

他回国后进入了大家普遍认可的央国企，为什么后来还是离开了？

受访者

他回国以后，我让他先到一家大型企业的地产板块工作一段时间。目的不是让他在那里干一辈子，而是了解央国企怎样运行、怎样组织项目。待遇和发展机会都不错，他也很快承担了项目管理工作，但他从一开始就很清楚，这只是一个过渡。了解运作方式、养成工作习惯以后，他还是决定离开。

当时海外学历的稀缺度比今天高，他在单位的发展条件很好，下面也有名校毕业生共同工作。如果他愿意沿着那条路走，未来职位可能不低。但他没有因为别人认为那是“好工作”就留下。职位、待遇和社会评价都不能代替个人对生活方式的判断。

他从小真正喜欢的是汽车，后来在北京创办自己的公司，做高端汽车性能提升和技术方案。这项业务很小众，客户包括高端汽车玩家和民间赛车爱好者。他会根据车

辆情况，通过电脑标定和系统方案提升发动机及整车性能，也会选择刹车片、机油等高端产品。

他的模式偏轻资产：自己负责技术、方案、产品选择和客户关系，具体施工由长期合作的维修与改装机构完成。他和妻子一起经营，不靠大规模开店，而是服务一群对车辆性能要求很高的客户，也会与国外品牌和专业工程师交流。

他会先理解一辆车的整套系统，而不是只销售某一个零件。客户需要什么性能、怎样匹配发动机、制动、轮胎和控制程序，哪些产品来自全球更专业的厂商，都要形成完整方案。真正施工时，再由合作维修厂按照方案执行。这样既保留技术核心，也避免承担过重的固定资产。

他的客户中有人把汽车当成高端爱好，也有民间赛车手。这个圈子很看重专业信任，一个方案是否安全、是否真的提升性能，客户很快就能判断。单靠宣传做不长，必须持续学习车辆技术，并与品牌、工程师和玩家保持交流。

他很小就表现出对汽车的敏感。我们在南方工作时，路上进口车比较多。一辆车远远开过来，或者晚上只看车灯，他往往就能说出品牌和型号；到停车场，我只给他看车尾的一小部分，他也能认出来。我不知道他什么时候记住了那么多细节，他只是因为喜欢，会主动观察。

提问者

我自己也喜欢汽车，想把它当作爱好，但这个圈子似乎很烧钱。

受访者

他的客户确实不少是企业家或已经取得一定成就的人。几百万元的车对他们来说像玩具，改装以后不满意，可能重新换一辆。年轻时如果经济基础不够，硬进入这种消费很容易给自己造成压力。喜欢没有问题，可以先把事业做好，等三十岁、四十岁有能力以后再玩。很多真正长期玩车的人，并不都是年轻的富二代，而是后来通过事业获得了条件。

提问者

您现在平时开什么车？

受访者

平时会换着开一辆大型越野车和一辆轿车。车对我来说还是交通工具，大儿子对技术和车型的兴趣比我深得多。

提问者

小儿子的道路似乎更不同？

受访者

小儿子的经历更颠覆传统。他小学和初中辗转过几所学校，后来基本没有完整接受常规的初高中教育。对父母来说，这相当于一次豪赌：如果考不上国外学校，他在国内可能只有很低的形式学历。

但他从小对音乐特别投入。很小的时候听到说唱，自己很快就能模仿；后来每天沉浸在写词、作曲、演唱和制作中。我们没有按传统路线给他请长期的钢琴老师、要求考级，他更多是跟机构短期学习，再靠自己反复创作。一天二十四小时，他愿意把大量时间放在音乐里，而且不觉得厌烦。

提问者

他走的主要是说唱、词曲创作和音乐制作，而不是传统乐器路线，对吗？

受访者

有时他在车里听到一段流行说唱，很快就能跟着完成节奏和语言表达。我问他什么时候学的，他自己也说不清，就是反复听、反复做。真正喜欢一件事的人，会在别人看不到的时候自动积累，不需要父母天天催促。

我和他母亲也担心：没有完整的中学教育，没有传统音乐基础，能不能考上大学？如果考不上怎么办？但从根本上说，他做的是自己真正喜欢、又不伤害别人的事情，我们愿意尊重他的兴趣，让他走一条不同的人生路线。

后来他参加伯克利音乐学院面试，成为当年国内最早通过面试并收到录取通知的学生之一，同时获得每年二万三千美元奖学金。面试者看重的并不只是钢琴考到多少级，而是他的创作、天赋、投入程度和独特想法。与他一起准备考试的一些学生从小接受系统训练、拥有各种考级证书，却未必获得同样的奖学金。

收到结果以前，我和他母亲其实很忐忑。传统教育的路已经中断，如果国外学校也不认可，他几乎没有退路。现在回看，尊重兴趣并不意味着毫无风险，而是父母在看见孩子长期、真实的投入以后，愿意与他共同承担风险。这个选择不能简单复制给每个家庭，前提是孩子确实在行动，而不是把“不上学”当作逃避。

入学第一年，他的课程成绩全部是 A。他主攻音乐创作，也做混音和其他制作。上学期间已经有人请他写词、作曲和处理声音，他通过网络作品赚到一些钱。我听过他的歌，确实有自己的特点。伯克利的老师看中的，也是他不是机械复制别人，而是已经形成自己的表达。

两个孩子的道路完全不同：一个从小喜欢汽车，最后回到汽车；一个从小喜欢音乐，最后进入音乐。一个人如果幸运，能够找到自己真正喜欢又有能力做好的事情，工作就不只是负担。兴趣不能替代训练，但真正持久的训练往往来自兴趣。

CHAPTER 19

第十九章 企业传承与谈话结语

提问者

您有没有想过让儿子接班，继承现在的企业？

受访者

没有，也不会强迫他们接班。这可能是我与一些企业家不同的地方。

第一，我不认为一家企业因为属于我，就天然具有必须由血缘继承的价值。企业只是一个平台，不是什么家族荣耀的象征。第二，也是最重要的，孩子应当活自己的人生。如果我让儿子回来接公司，他会很累、很辛苦，而且做的不是自己喜欢的事。这不是我希望他过的人生。

我更愿意探索一种非家族化机制：让公司内部真正有能力、有责任心的人组成团队，把企业继续运营下去。我把现有平台、资源和基础交给他们使用，只保留最基本的回报，新增收益更多归经营团队和员工。这样，曾经为公司奋斗的人没有白付出，企业也不依赖某个家族成员是否愿意接班。

传统企业常把“传给下一代”看得很重，仿佛企业规模和家族延续本身就是目的。我没有那么强的执念。平台能够继续服务客户、让员工有工作，已经有价值；如果未来环境变化，企业需要缩小、转型甚至由新的团队重新定义，也没有必要为了面子维持原样。

谁能够把员工照顾好、把平台运营好，交给谁都可以。为什么一定要把家业传给孩子？孩子自力更生，做自己喜欢的事，成为一个正常、幸福的人，对我来说更重要。

提问者

您大儿子后来仍然在做比特币和其他投资？

受访者

他接触得比较早，有一年从比特币上赚了一千多万元，后来也参与美股等投资。他会主动寻找海外信息，也帮助我使用 ChatGPT 等工具。现在他在家里同时使用几台电脑，让人工智能协助处理工作，也在尝试建立自己的分析模型。

受到他的影响，我后来也配置了一部分比特币，准备长期持有。我的想法是，这部分投入即使归零，也不会影响企业和生活；如果十年、二十年以后仍有价值，它也可以成为留给两个孩子的一份保障。我会用相对安全的方式长期保存，不做频繁交易。

这件事也体现了我前面讲的认知调整。过去我完全排斥，后来并不是因为价格上涨就突然相信一切，而是承认自己过去研究得不够。先把它作为一种不确定性很高的新资产理解，再用能够承受的规模参与。认知更新不等于从一个极端跳到另一个极端。

这仍然不是说比特币一定上涨。未来可能是一百万美元一枚，也可能更高、更低，甚至归零，没有人能够确定。关键是投入规模必须在自己能够完全承受损失的范围内，而且要明白自己为什么做，而不是跟风。

提问者

我准备的问题大概就这些。刚才吃完饭上楼时，我爷爷还引用赵本山小品里的话，说今天就是“唠两毛钱的”。我当时就说，这哪里是两毛钱，像巴菲特的一顿午餐一样，至少值二十万元。

家人

“唠两毛钱的”是小品里的一句玩笑话，意思就是再聊一会儿。

受访者

值多少钱不重要，重要的是你能不能真正消化、吸收。有些东西能够说清楚，有些只能在以后的人生经历中慢慢体会。如果今天的谈话能让你少走一点弯路，或者在关键时候多想一步，就有意义。

我很欣赏你在这个年龄能够提出这些问题。能提出问题，说明你已经开始主动思考，而不是只等别人给答案。只要继续保持这种状态，未来会很好。

提问者

今天这场谈话让我太受益了。

受访者

你今天问的不只是“怎么挣钱”，还问了怎样选方向、怎样识人、什么人适合创业、怎样判断坚持与固执、怎样规划大学、怎样看待企业传承。这说明你已经在尝试从不同层面理解人生。答案可能随着经历改变，但会问问题本身就是一种能力。

最后再把我的思路概括一遍：面对任何事情，先研究事实；再寻找底层逻辑；然后分析不同人的观点和立场；最后决定自己的行动。不要把顺序颠倒，不要没有思考就跟着情绪行动。始终追问最真实、最核心的事实和原理，同时保持批判性学习。

以后有问题，可以随时交流。