



秦朔：拒绝停滞



意见领袖 | 秦朔

一、手艺、创意、心气

中国经济从被疫情拖到谷底，正在向上回升。

这种回升，有自然回补的因素，有政策发力的作用，更是因为有无数人，为了生计，千方百计。

上周写《谁在支撑韧性中国的底座？》，采访过广东韶关的一位餐饮行业创业者。那天我问的最后一个问题是“每天工作几小时”，他回答：“一天 24 小时，一年 365 天。上班在做单，下班也想着怎么做，还要学习。除了吃饭、睡觉，都在工作，连做梦都在想工作的事。”

瞬间觉得，自己面临的压力简直算不上压力。

这个叫阿立的小伙子今年 29 岁。前几天他微信我，说在疫情状态下，相比大型餐饮的倒闭，刚需型的小餐饮反而发展得更好更迅速。首先是得益于小餐饮抗风险能力强，其次是目前中国人基本上都实现了“奶茶自由小吃自由”，并渐渐变成了刚需，所以在一些疫情不太严重的地区，很多小餐饮都如雨后春笋般开店。

阿立团队开过茶餐厅、咖啡店和烘焙房。他们的最新尝试是：看看一间月租 1500 元、只有 8 个很挤桌位的社区泰国菜小餐饮店，到底可以有多少种玩法。“目前测试了一周，日营业额从 100 多元增长到 2800 元多，感触最深的是大家都在说经济下行，谨慎消费，但在衣食住行的一些刚需

上是无法不消费的。这同时改变了我们对未来开店的店型的一些想法，未来大部分都应该以‘小船好调头’的形式去做。”

“船小好掉头”，这和现在流行的创业观——去中心化、分布式、DAO（去中心化自治组织）、MVP（最小可行性产品）很吻合。创业不是无所不包、一蹴而就，而首先要专注于为某一小群的客户提供足够价值，看自己的新产品是否解决了一个其他产品尚未解决的问题，是否有客户愿意付费。如果最小可行性产品成立，再转向最小适销产品（MMP），真正上路。

精益创业的经典著作《四步创业法》说，验证各种观点是否正确的重要途径就是与真实的客户交流，咨询他们遇到了什么问题，然后解释你的产品如何帮助他们解决需求。“需要注意的是，客户访谈应该着眼于发现问题和解决问题，而不是向受访者推销产品。”

精益创业的一个经典案例，是美国云存储服务提供商 Dropbox（多宝箱）的创始人安德鲁·休斯顿。2007 年他意识到在不同的设备之间传输和保存个人文件很麻烦，平时可以用 U 盘，但出个远门或忘带 U 盘，就无法查看个人文件。于是想到开发一个云盘。他没有在第一时间写代码、开发产品，而是用纸片做了一个视频来讲解，这其实就是最小可行性产品。视频播放后，大家很欢迎，不少人对这个尚未面世的产品表达了付费意愿。看到反馈，他才做出了真正可用的 Dropbox。

疫情封控几个月，情绪不可能不受影响，没想到阿立的几句话让我有一种豁然开朗的感觉。世事难料，风雨无常，人生不能把所有希望都押在

一家店上。只要自己有手艺，有创意，有顾客喜欢，这家店开不下去，那就再去开新店，做新菜。比手艺、创意更重要的还是心气（《心气不能丢》）。

比手艺、创意更重要的还是心气。

China Moments

二、给古老的东方注入新的能量

最近新东方旗下的东方甄选火了，我向俞敏洪表示祝贺，他回复：“走到哪里算哪里。”

东方甄选刚启动时，我说他代表了可贵的企业家精神。他回复：“哪敢，就是做点应该做的。”

他自己的公众号文章说，做东方甄选很难说是一个战略，事情做成了就是战略，做不成再大的战略也没用，“东方甄选最多就是在摸索一条出路”。

有人说改革开放是“两论”起家，即猫论（“黑猫白猫抓住老鼠就是好猫”）和摸论（“摸着石头过河”）。强调的都是实践论而不是先验论。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，出路都是在市场和实践中探索出来的。

实践出真知。东方甄选之所以大火，偶然中还是有一定必然。

首先，如俞敏洪所说，要坚持做为社会带来好处的事，做对的事；

其次，做的方式要有独特的价值。新东方老师的讲述方式，特别是董宇辉的激情随性演绎，就提供了这样的价值；

最后，还要有点运气。按俞敏洪对团队的要求，是“急事慢做，不急不慢把这个平台做大”，没想到6月10日早上有个网友看了董宇辉的直播，

随手截屏了一段近两分钟的视频，转发到朋友圈，一下子形成病毒式传播，当晚进入直播间的网友是平时的 N 倍。现在进东方甄选直播间的人已经超过了老俞自己的抖音直播间。

坚持用有价值的方式做对社会有价值的事情。这是新东方人的精神之一。

前不久一个周六下午，老俞在暴雨来临前走进奥森公园，内心有一种声音在召唤，想去暴雨中狂奔一次。他写道：“在暴雨中，我在无人的路上奔走，任由如注的大雨浇灌我的身体，滋润我的内心。我一边奔跑，一边大笑，一边大笑，又一边大哭。直到暴雨戛然而止，而我也复归于平静。人生也许就是这样，只有经历了风雨的洗礼，才有资格说我不在乎。”

风雨洗礼，我不在乎。这是新东方人的精神之二。

我的老乡、高途（前身是“跟谁学”）创始人陈向东，也是新东方人，在新东方干过 15 年，曾担任过新东方执行总裁。2014 年离职创办了“跟谁学”。高途市值最高时有 380 多亿美元，去年 7 月“双减”，不能再做 K12 教培，只能裁员，剥离 K12，市值现在剩下不到 5 亿美元，超过 98% 的市值都不见了。公司账上的现金比市值还多。

如果你有 100 万财富，突然只剩下不到 2 万，能不能受得住？

陈向东没有倒下，而是迅速带领团队转向大学生和成人教育、素质教育、职业教育等，尽管收入大减，但最近两个季度都实现了盈利，活了下

来。他说，糟糕的日子也是黄金一样的运气，“每一个糟糕的日子都是在锻炼你，都是在帮你挑选人才，纯净文化，历练你的战略方向和战略定力，这很美妙”。

在接受《21 世纪经济报道》采访时，陈向东还反思了当年的在线教育营销大战。“当你看到路牌、灯箱、电视、户外、电梯全都是教育广告的时候，那肯定是错了。”他还说：“8 年前刚创业的时候，要人没人要钱没钱，商业模式不确定。现在账上有 30 多亿现金，有很多优秀人才，有明确的商业模式，大量资本逃离教育行业，不再瞎搅局，现在是静下心来做教育的黄金时刻。”

可能有些人觉得陈向东有点阿 Q 精神，即在任何情况下都觉得自己是“胜利者”。但他的定力并非无中生有，他的积极也不是镜花水月。他看到的是，“14 亿中国人对教育的需求永远存在”，一个为教育而生的组织永远都有发展机会。

以积极的心态，做确定的事情。这是新东方人的精神之三。

这两下我看到，凤凰社区反正是“空空树”创始人王怀志又创业了

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_43135

