

· 丛 卷 之 画 ·

左手梦想
右手疗伤

DREAMING ON THE LEFT
HEALING ON THE RIGHT

清华大学出版社

Dreaming on the left
左手梦想
右手疗伤
Healing on the right

刘岩·著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书真实再现了一位高中读了七年的学渣通过创业实现人生逆袭的故事。邢帅出身农村，因为资质差，一直是众人眼中的失败者。大二时，身无分文的他却选择辍学创业，立志创办全球最大的网络学院。他在追求梦想的路上曾遭遇过家人的反对、亲朋好友的质疑，创业最艰难时每天只能啃两个大饼充饥，遇到质疑时，他想到过自杀，甚至曾经出家。每次伤痕累累时，这位孤独者只能使用自己的独门疗伤方法。短短几年间，这位执着坚持梦想的80后不仅坐拥几十亿身家，更帮助一群生活在社会底层的人实现了逆袭。

本书包含邢帅和其高管们实现逆袭并成为在线教育领跑者的方法论。故事中有主人翁追求梦想时的迷茫、妥协和无奈，更有战胜迷茫、妥协和无奈的秘密武器，还有创始人如何一步步完善商业梦想，并将一个不为人看好的商业模式逐步变成现实。所以，本书不仅适合任何有梦想，想通过技能改变人生的人士阅读，更适合准创业者、创业者以及在线教育从业者阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

左手梦想，右手疗伤 / 刘岩著. — 北京：清华大学出版社，2017
(逆袭之路)

ISBN 978-7-302-46829-5

I. ①左… II. ①刘… III. ①网络教育—教育组织机构—介绍—中国
IV. ①G434②G522.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 056596 号

责任编辑：袁金敏

封面设计：刘新新

责任校对：徐俊伟

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm

印 张：8.375 字 数：203 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~10000

定 价：49.00 元

产品编号：072733-01

FOREWORD

前言

你当初的梦想是什么？如今梦想还在吗？资质平庸的人，是不是从来不配谈梦想？是否感觉距离梦想越来越远？或者梦想已被现实彻底摧毁？亦或追求梦想的路上遭遇过百般质疑，缺乏继续的勇气？努力过，却始终看不到结果？想过创业，又退缩回来？不懂技术，也能从事互联网创业吗？没有一分钱启动资金，怎样撬动创业项目？如何学会借助资本的力量发展壮大？一位应试教育中的失败者，怎样逆袭成为在线教育界名副其实的赢家？

在本书中，你或许可以得到答案。当你看到一个高中读了七年的学渣能成功逆袭，坐拥数十亿身家，你或许会意识到梦想并非遥不可及。当你看到流水线上的低收入人群也能快速实现财富自由时，你会明白，成功跟家境、出身、学历、智商等因素并无关系，他人的成功经验可以复制。只要梦想在，什么奇迹都有可能发生。

由我来执笔这本书有些机缘巧合。我采访过大量的创业公司，见证了太多创业者的艰辛跋涉过程。作为媒体人，深知杂志和新媒体在解读一家公司时，因为囿于版面、字数、选题等，只能抽取一些关键脉络进行梳理，太多精彩细节只能蜻蜓点水式一带而过。于是，我想到策划一本书，翔实记载一家创业公司从0到1的成长全貌。我开始从自己采访过的数百家公司中寻找样本。前期，我对这家公司有几个硬性要求：（1）必须是富有高成长性的“潜力股”；（2）创业故

事必须有看点；（3）这本书对企业本身要有宣传价值；（4）创业者愿意分享。

确定完这几个硬性条件之后，我脑海中立刻浮现出一位创业者，那便是邢帅教育的创始人邢帅老师，因为他是中国互联网创业者中“草根逆袭”的一个典范，且带领一群生活在社会底层的草根实现了逆袭，不仅创业故事励志性强，充满正能量，又是职业教育领域的领头羊，是中国不可多得的互联网创业范本。

想写这本书的念头浮出后已是凌晨一点多，我到QQ上给邢帅老师留言，告诉他我有写一本书的想法，并试图说服他可以把自己的励志故事写出来，从而影响更多学员，乃至影响更多准创业者和已经走在创业路上的人。至于能否说服他，我其实并未抱太大希望，因为这只是我单方主导的一件事情而已。第二天，我就接到了邢帅老师的电话，他说非常凑巧，他们也在物色人写这么一本书，只不过尚未找到合适人选。一番沟通之后，最终由我接手写书任务。所以，对于邢帅老师的信任，我表示由衷的感谢。

或许有些读者会存在质疑，一家尚走在创业路上的互联网公司凭什么著书立说？会不会有些浮夸？毕竟他们还不是一家百年企业，也不是今天的世界500强。我想说，梦想面前人人平等，每一个敢于为梦想奋斗的故事都是可歌可泣的。本书不是歌功颂德，而是将一个草根群体成长过程中遇到的困难和解决方案展现出来，告诉更多有梦想的人，不仅要有梦想，更要有实现梦想的勇气、执行力和方法论。

其实，了解邢帅老师故事的不少朋友早就提出过，他应该写一本书，记录自己的创富故事。后来公司展开品牌化运作之后，他感觉这本书确实可以充当一份教材，帮助更多年轻人创业时或许可以事半功倍。邢帅老师的创业初心是想帮助像他一样从农村走出来的孩子通过学习一门技能改变人生命运，他们还帮助过很

多残疾人，也做了不少慈善公益事业。创业过程中，邢帅遭遇过太多质疑和挑战，也抵制住了很多诱惑，但依然坚持下来。他发现生活在社会底层的很多人孤独、彷徨，想挣脱现状却又无能为力，更有甚者缺乏危机意识，完全没意识到即将到来的机器人时代将取而代之，让他们被迫失业。邢帅老师本人希望通过这本书，启蒙更多学员，帮助生活在社会底层的人燃起希望。

跟邢帅教育结缘于2012年。当时，我所在的媒体正在策划一个名为“屌丝元组织”的调查报告，旨在挖掘中国成功的网络直播公司背后成熟的组织架构的来龙去脉。当时我将调查对象聚焦在YY（母公司为欢聚时代）和9158两家公司，他们已是中国直播界的“鼻祖”级公司，那时中国的网络直播还不像今天如此火爆。

在做外围采访时，我意外发现YY的娱乐生态圈中竟然另类地生存着一家在线教育公司。这家公司偏安于缺少互联网氛围的云南大理，总部只有十几名员工，在中国在线教育刚处于萌芽阶段、尚找不到盈利模式之际，他们已经在闷声大发财，公司有一位不到20岁的讲师年薪已过百万。这个隐形领跑者就是邢帅教育，幕后的操盘者邢帅是一位不到30岁的草根创业者。

后来，邢帅被《创业邦》评为“30岁以下创业新贵”。随后，他又入选《福布斯》“30位30岁以下创业者”，后公司融资3000万美元，被《财富》评为“中国40位40岁以下商界精英”，再后来又获得3亿元B轮投资……随后几年，我也一直密切关注着邢帅教育的高速成长，观察着邢帅老师的个人动态，明显感觉到他的格局变得越来越大，眼界和思路更加开阔。每隔一段时间，我都能从他们的发展中收获一份惊喜。

回过头来复盘这家公司，我会发现邢帅老师的很多理念都是超前的，比如直播课堂、网红老师、互动课堂、课程内容游戏化、类似“翻转课堂”的理念、内容创业、大量采用自由职业

者、共享经济、职业教育培训等关键词，都是他们多年前的微创新点，这些词汇正是当下创业投资圈追捧的热点。他们不是跟随者，而是通过创新引领着一个行业和时代，在我国的互联网公司经历了几十年的“复制硅谷”模式的大背景下，这些创新精神更显得弥足珍贵，我想这种创新精神也是任何想创建一家伟大公司的创业者的必备素质。作为互联网创业圈的一名长期观察者，我相信以邢帅教育为代表的中国互联网公司正在走上一条中国式创新的道路，让更多海外公司看到中国式创新，并借鉴中国互联网公司的优秀产品，“复制硅谷”的时代即将过去，我们正在迎来崭新的“中国创造”时代。

最近两年，我能明显感受到邢帅教育的发展步伐越来越快，从发展城市合伙人到发布“出海”战略，再到拓展企业培训市场……相信，2017年，他们还有更多事情要做，会带给大家更多惊喜。

在采访、写作的过程中，邢帅老师给予我的工作以高度支持和放权，让我可以跟随自己的感觉和意愿创作，并未做任何干涉。我除了采访他的合伙人郭洪仓先生外，还访问了邢帅老师的亲人、高中同学、早期团队成员、部分中层及高管、离职员工、学员等诸多人员，以尽可能真实、客观地还原多年前的创业经历。另外，还有一些素材来自邢帅老师的个人日志。所以，本书不仅是草根创业者邢帅的逆袭史，更是邢帅教育高管团队的逆袭史。需要指出的是，因为某些原因，文中的部分人名或机构采用了化名。

因本人能力有限，在采访、写作等方面尚有很多不足，亦难免出现纰漏，还请读者们给予指正和谅解。最后，感谢清华大学出版社的栾大成老师、王旭老师给予的很多宝贵建议。

作者

2017年2月



大理篇

- 2 — 01章 寻根之旅
- 7 — 02章 复读四年，梦断清华
- 18 — 03章 美好又混沌的大学时光
- 25 — 04章 与父决裂，辍学创业
- 31 — 05章 零成本启动QQ群培训
- 38 — 06章 大饼充饥
- 45 — 07章 忽悠来的二号员工
- 50 — 08章 出让公司掌舵权
- 54 — 09章 不想当骗子，把服务做扎实
- 58 — 10章 YY上的直播首秀
- 65 — 11章 招募人才
- 73 — 12章 扩充“兼职”团队
- 85 — 13章 持续被黑，想要跳楼
- 91 — 14章 偷师女主播
- 97 — 15章 邢帅的毕业季
- 105 — 16章 复制邢帅
- 115 — 17章 逼出来的讲师
- 121 — 18章 出家鸡足山
- 128 — 19章 好战的狼性社群
- 134 — 20章 梦想照进现实

- 142 — 21章 “井底之蛙”看世界
146 — 22章 融资陷阱
150 — 23章 突如其来的天使
155 — 24章 再见，大理



广州篇

- 164 — 25章 初到广州水土不服
170 — 26章 城中村的第一次会晤
177 — 27章 草根与精英的冲突
184 — 28章 招人难
192 — 29章 大量采用自由职业者
199 — 30章 如何管理庞大的自由职业者
204 — 31章 在线教育正规军
211 — 32章 一场“鸿门宴”
218 — 33章 销售团队保卫战
226 — 34章 细胞分裂
234 — 35章 零底薪创造的“57万月薪”神话
239 — 36章 零成本获取流量的秘密
245 — 37章 社群里的红娘
252 — 38章 3亿元融资背后的秘密

大理篇



—01章— 寻根之旅

邢帅教育“寻根之旅”的途中，广播上应景地放起一首有点疗伤意味的音乐《去大理》：“既然不快乐，又不喜欢这里，不如一路向西，去大理。”有人踏着音乐节拍跟着轻松地哼唱起来，有人高谈阔论聊着目的地大理的旅游景点，CEO邢帅的表情却越发凝重起来，往事一幕幕像车窗外的风景一样在他的脑海中快速划过，他屏蔽掉外界的所有声音，静静地向窗外望了许久。这首歌勾起邢帅太多的留恋和回忆，云南大理市有这位80后创业者的大学足迹，也播下了他梦想、事业和爱情的种子，当初离开这座城市也是无奈。

听完歌曲，邢帅回过神来低头翻看手机，打开了久违的QQ日记本，这个私密空间里珍藏着他在大理时太多碎片化的记忆，包含对大学、教育、人生、商业和爱情的思考。绰号为“阿憨”的邢帅记忆力很差，喜欢用文字或画面记录日常美好或不美好的瞬间，而现在忙成“空中飞人”的他很少再有功夫更新QQ日记。回味着尘封已久的历史日记，当读到一篇题为《我一个疯子的人生目标》的日记时，邢帅被自己2007年写的一段文字震撼了：“我其实没有什么大出息，就是有一个小小的目标，26岁要

挣到100万美金，27岁要有自己的公司，30岁前要身价过亿，要给爸爸和我的老泰山一家一辆迈巴赫，40岁之前成为世界首富，60岁把我的权利交给下一代，和我的老婆安享晚年。”

眼前的文字让他的心颤抖了一下，自己30岁以前的人生轨迹竟然跟多年前一篇日志中提到的人生目标高度重叠。这篇日记写在他创业前夕，九年后来看，竟如预言一般。他24岁创业，30岁荣登《福布斯》“30位30岁以下创业者”名人榜，且成功融资3000万美金，而今刚迈入而立之年的他有了迈巴赫，身家已超50亿人民币，可以说超额完成30岁以前的“人生目标”。看着这篇日志，邢帅颇为奇怪的是，大学时对汽车品牌几乎无任何辨识力的自己怎么会知道迈巴赫这款轿车？！今天的邢帅正带领团队攀登着下一座高峰——为创办全球最大的网络学院而奋斗，改变国人乃至全球人的学习方式。

做网络培训前，邢帅是个学渣。小学一年级读三年，二年级读两年，三年级继续留级，高中读七年。在家人、老师、同学们看来，这是一个跟大学无缘的笨孩子。但这么一位农村穷小子，多年后怎么会坐拥50亿身家？改变他命运的到底是什么？应试教育中的一名Loser，后来怎么会做起教育培训？又怎样逆袭成为教育界的Winner？

太多的疑问可以用邢帅社交名片上的一份签名解释——因梦想，爱飞翔。在逐梦的路上，他遭遇过太多的磨难和质疑。穷小子的梦想高校是清华大学，读了七年高中，最终考上一所普通院校，大二时他却大胆辍学，父亲为此与其决裂；穷困潦倒时，他半年时间每天吃两个饅饼充饥；他曾被亲朋好友当成骗子、传销人员，也被竞争对手恶意诋毁过多次；后来在融资过程中，他又差点被投资人欺骗。他曾极端地想过轻生，还跑去鸡足山出家逃避现实……经历重重磨砺，邢帅最终还是选择了坚持梦想。如果

当初真的一蹶不振，中途放弃创业，这个光头小伙真的就成了众人人口中的“骗子”。

可以说，他带领着草根机构在噪音中野蛮生长。在2016年资本寒冬中，当一大批在线教育公司苦苦找寻不到盈利模式出现倒闭潮之际，他们吸引了30多家意向投资机构，最终拿了国泰君安、中国移动、中民投、华盖资本的3亿人民币投资。

完成3亿元融资之后，邢帅在满满当当的行程中挤出两天时间，策划了这场说走就走的“寻根之旅”，一则为增进高管团队间彼此的了解，二则犒劳一下日夜奋战的弟兄们。

“我宣布，寻根之旅第一天的行程安排是关在小黑屋里开一天的闭门会议，第二天再去参观咱们的创业革命根据地，把我们创业早期走过的路再重新走一遍，带同学们到风花雪月之地好好开开眼界……”跳下车之后，一路上沉默的邢帅满血复活般活跃起来。“老大，我们强烈抗议！你昨天深更半夜催我们收拾行李时还说‘我们来一次说走就走的旅游，再逛逛风花雪月之地，过一场完美的人生’，可临到头怎么变成流放到小黑屋关禁闭了？说好的风花雪月呢？”有人开始打趣邢帅。

邢帅所谓的“小黑屋”并不是真正意义上的小黑屋，而是洱海畔大理希尔顿酒店这家准五星级酒店内一间豪华的多功能会议室，其来历是有历史典故的。最初的“小黑屋”是指2008年在大理创业刚起步时，邢帅住的一间十来平方米的简陋民居，集录课、讲课、吃饭、睡觉等多种功能于一体；2013年搬到广州城中村之后，他们专门腾出七个房间用作讲师轮流录课的直播间，墙上贴满黑色的隔音棉，是为“小黑屋”；2015年，搬迁到八层写字楼的邢帅教育大厦之后，他们开设了上百间直播间，贴着黑色隔音棉的“小黑屋”已经被粉刷得洁白如玉。可以说，“小黑屋”的演变历程承载着邢帅教育的发展历史。

这次“小黑屋”里闭门会议的主题是“找寻梦想、追忆过去、总结现在、展望未来”，十多名高管轮流梳理自己的人生轨迹，以促进团队成员之间的相互了解。这些高管当中，有邢帅教育的“开朝元老”，也有后期注入的“新鲜血液”，有从工厂流水线上奋斗出来的草根英雄，更有来自知名互联网公司的精英人士。这是他们第一次深度了解彼此的过往故事。

走出“小黑屋”之后，一行人第二天开始参观“风花雪月”之地，因为大理的自然风光以“下关风，上关花，苍山雪，洱海月”四大奇景闻名天下，故简称“风花雪月”。在“鸟笼”广州待久的这群人终于脱离闷热、喧嚣、快节奏的一线城市，他们选择了最慢、最悠哉的马车体验大理古城的慢生活，跟着响叮当的铃儿一起寻找邢帅教育位于古城内的办公室旧址。赶车的把式是位热情好客的白族老年人，他一路上放着白族男女情歌对唱，这群人被浓郁的白族风情所吸引。

参观完办公旧址之后，他们又爬苍山，环洱海，游大理大学（原大理学院），吃烧烤，穿越回以前经常搞活动的小树林和桃园人家……游历的每一个景点都曾有过邢帅教育“开朝元老”们三年前走过的足迹。他们一路上享受着天然氧吧，微风拂面，湛蓝的天空，清澈透底的洱海，一簇簇娇艳的花朵，令人驻足的休息站，还有憨憨的小毛驴，无边美景一一掠过，种种不期而遇的清涼一路相随，好不惬意。

途中，从未来过大理的几位高管“三观”受到的最大冲击是：“大理是一个特别适合生活的安逸之地，十几个同事怎么能扛得住‘风花雪月’的诱惑，每天宅在‘小黑屋’里没日没夜地服务学员？这得需要多大的毅力？当初公司的业绩直线攀升，在大理做个人人羡慕的土豪企业，岂不是更逍遥自在？为什么要离开？”

“我对物质生活没有太高追求，之所以离开是为了实现更大的梦想！”这是邢帅的答案。邢帅在大学毕业那年淘到人生第一桶金，而立之年以前就实现了财富自由，当初他还在一二线做PS讲师时，每周赚的讲课费就能买一辆普通的轿车。但是，邢帅日常起居相当节俭，最多买些科技产品，对穿衣更没讲究，当初为了图省事，他曾从广州地摊上一次性买回20件同款同色T恤轮流穿，只要穿着舒适就行。后来，公司订制了文化衫，印着“奋斗吧，邢帅人”的黑白两套T恤就成了邢帅的工作服，他从不离身。

这个创业者是典型的白羊座工作狂，他觉得电影《大鱼·海棠》中的一句话能贴切表达自己的逐梦初心：“人生是一场旅行。我们经历了几次轮回，才换来这个旅行。而这个旅行很短，因此不妨大胆一些去爱一个人，去攀登一座山，去追一个梦。有很多事我都不明白，但我相信一件事——上天让我们来到这个世上，就是为了让我们的创造奇迹。”2016年夏天，邢帅在梦开始的地方开始了新的启航。

—02章—

复读四年，梦断清华

邢帅出生在山东省鄄城县靠近黄河边的一个小村庄，父亲是退伍军人，母亲是小学代课老师，一个普普通通的农民家庭。

邢帅很笨，学习态度又极不端正。一次，邢帅又考了全班倒数，偏逢父亲检查作业，被问道：“这次考了第几名？”邢帅脑筋一转，打算糊弄一下父亲，振振有词地冒出一句：“第一名。那要看正着数还是倒着数！”话音刚落，巴掌已经盖到脸上。啪啪两声响，压制不住军人火爆脾气的父亲打出两巴掌。因为父爱的缘故，巴掌的分量很轻，或者说仅仅是“意思一下”而已，但是父亲的愤怒和失望之情已经沿着手指尖准确而清晰地传递到邢帅幼小的心灵里。邢帅很委屈，咧着嘴想哭，但是因为太笨，还没学会掉泪，只好夸张地张大嘴，对着天空做了个半凝固状的抽泣表情。听到动静的母亲立马跑过来解围：“又不是阶级敌人，这就开打了！有你这样教育孩子的吗？”

父亲常说，三岁看到老。大概在邢帅五六岁的时候，父亲给不成器的儿子的人生下了基本定义：“太笨！能有你妹妹一半机灵，我这辈子就不烦心了。”几乎就在同一个时期，邻居们送给邢帅一个绰号——阿憨。所谓“憨”，其实和“憨厚”“老

实”“本分”等褒义概念全不沾边儿，在鄆城话的语境下，“憨”是指“蠢蛋”“二货”“不开窍”“一根筋”等，带有十足的嘲弄和讽刺意味。

每当听到这个“可爱”的称呼，邢帅总是咧嘴一笑，愉快地接受这个封号。此时的邢帅竟然异常清醒，他觉得自己并不傻，傻子不知道别人的想法，其实他知道邻居想啥，但邻居不知道他想啥，谁精谁傻还不一定哩。严格地说，邢帅确实不傻，他只是记忆力太差，甚至可以说记忆力相当糟糕。因为记忆力的缘故，小学时的邢帅不会背课文，经常被老师留下，不准回家吃早饭，还要在老师的监督下，饿着肚子站在教室里补课。此时妹妹会主动承担起给邢帅送饭的任务。有时下午放学了还没背会，妹妹就举着课本，偷偷地站在检查背诵的老师身后，助邢帅一臂之力。除了兄妹情深，妹妹急着解救哥哥很大程度上是因为放了学邢帅就可以带着她到黄河边上尽情玩耍。

邢帅会凫水，敢下河摸鱼，卷起裤腿就能爬到高高的白杨树上掏鸟窝。春夏之交，邢帅会领着妹妹到河堤上的树林里摸知了猴——刚出土的蝉的幼虫，每次玩耍回来都有一顿可口的美餐。

邢帅似乎还有发明创造的小天赋，有一天他用废弃的木棒绑成一条滑板，还加了刹车装置，人坐在上面，沿着河堤的斜坡飞快地滑下，就像风一样自由地飞翔。此时的邢帅会兴奋地大声喊叫，这成了他童年时最惊险、最刺激的游戏。村里的小伙伴们渐渐地发现阿憨人挺好的，都喜欢找他玩，跟他学许多新奇的玩法。

邢帅留过级，吃过苦，挨过打，并不富裕的父亲还是执意供他读高中。后来，他终于如愿以偿考上了一所高中——鄆城二中。在菏泽市范围内，鄆城二中算不上知名的重点高中，但是对于阿憨邢帅来说，能考上一所高中，未给自己的大学梦划上终止