



SMART PEOPLE SHOULD BUILD THINGS

How to Restore Our Culture of Achievement,
Build a Path for Entrepreneurs, and Create New Jobs in America

人生起步

年轻人就该去创造

〔美〕杨安泽（Andrew Yang） 著 李曦 译

从精英人才到竞选美国总统
50年来首位竞选美国总统的华人、“全球创业精神总统大使”
杨安泽心路历程的真实写照

 中国人民大学出版社

SMART PEOPLE SHOULD BUILD THINGS

How to Restore Our Culture of Achievement,
Build a Path for Entrepreneurs, and Create New Jobs in America

人生起步

年轻人就该去创造

[美] 杨安泽 (Andrew Yang) 著 李曦 译



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

人生起步：年轻人就该去创造 / (美) 杨安泽 (Andrew Yang) 著 ; 李曦译 .
-- 北京 : 中国人民大学出版社 , 2018.6

书名原文 : Smart People Should Build Things: How to Restore Our Culture
of Achievement, Build a Path for Entrepreneurs, and Create New Jobs in America
ISBN 978-7-300-25705-1

I . ①人… II . ①杨… ②李… III . ①创业—青年读物 IV . ① F241.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 069456 号

人生起步：年轻人就该去创造

[美] 杨安泽 著

李 曦 译

Rensheng Qibu: Nianqingren Jiugai Qu Chuangzao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm × 230mm 16 开本

版 次 2018 年 6 月第 1 版

印 张 12.75 插页 1

印 次 2018 年 6 月第 1 次印刷

字 数 150 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

Smart People Should Build Things

前 言

冲破狭窄的职业路径

我们如今遇到一个问题：聪明的人在做错误的事情。要是我们可以让他们重新回到正确的轨道，将会改变整个国家的命运。

2000 年，查理·克罗尔（Charlie Kroll）作为高年级学生，即将从布朗大学毕业。他已经决定回到纽约去当一名投资银行家。他学习经济学，是布朗投资集团的财务人员。令人惊讶的是，尽管前两个夏天他作为优秀学生曾在摩根士丹利以及纽约和伦敦的瑞士联合银行集团实习，但他并没有得到摩根士丹利的职位。他很快就从失落中恢复过来，并在宿舍里创办了一家网站开发公司——安德拉（Andera）。他拿商业计划参与了一个校园创业比赛，虽然没有获胜，但他的导师从查理身上看到了一线希望，于是提出做一些种子投资。在接下来的一年中，查理筹集到了 30 万美元，他的公司员工从一名增加到了六名。这一切看起来很有希望。

然后到了 2001 年，互联网泡沫破灭了。没有人想再为网站花钱了。安德拉公司奋力拼搏，好几次差点连工资都发不起了。查理担心削减员工

的时候不好交代。有一次，他甚至请求他的女朋友珍妮进行投资，珍妮同意了。她非常信任他，可连查理都不知道公司的未来在哪里。

查理努力保持安德拉公司正常运营。在业务经营的第三年，他与地区银行的负责人见面并向她推荐了安德拉公司的网站服务。在听完查理的介绍后，这位负责人说：“感谢你的演示和讲解，但是让我告诉你什么才是我真正感兴趣的。我们需要一种工具来帮助客户更便捷地开立网上账户，你能在这件事上帮上忙吗？”

查理说：“当然，我们能做到。”于是他返回办公室，认真地研究到底是哪些因素导致了银行负责人所面临的问题。几个月后，他的公司有了一位新客户和新的发展方向。安德拉公司找到了它的细分市场，那就是帮助地区银行为其用户提供在线服务，就像为那些大型国有银行提供的一样。它因此获得了数十家社区银行的垂青，随后客户数增长到了上百家。珍妮的投资不仅仅获得了经济回报，这对恋人几年之后结婚了，现在他们已经有两个漂亮的孩子。今天，安德拉公司是一家估值几百万美元的软件公司，在罗德岛普罗维登斯当地雇用了近百位员工，而这座城市的失业率超过了10%。

如果摩根士丹利当初为查理提供了工作机会，那么安德拉公司就不会诞生，普罗维登斯的失业率可能会更高一点儿，地区银行将在市场竞争中更弱势一点。但如果查理只是一个常例而非个例呢？如果那些如今争着进入财务、法学院或者管理咨询行业的同样水平的人才，当初都进入了像安德拉公司这样的初创企业呢？如果每年有25%的顶尖毕业生都去全国各地的初创企业而不是涌向华尔街呢？那会需要多长时间来催生数千个新工作岗位、新公司、新机会，甚至新行业？

我相信经济和社会问题存在基本的解决方案。我们需要让聪明的人才再次致力于创造。他们现在在这方面基本无所作为。他们本应该这样做的，但是他们在大学期间或毕业之后被导向了特定的职业道路，并被告知：不要担心，以上问题之后自然会得到解决。

拿我自己来说吧，当1996年从布朗大学毕业的时候，我根本没有查理这样的雄心壮志。我只有一个大致的期望，我想变聪明，想功成名就，想要成功，而不管这一切都意味着什么。所以，我去了法学院，后来成了一名在纽约执业的企业律师。

在律所工作了几个月之后，我才意识到自己来错了地方。不到一年我就辞职了，并与他人合伙成立了一家叫作 Stargiving 的互联网公司，旨在帮助那些与名人相关的非营利机构筹措资金。这项业务真是太艰难了。最后我的公司经营失败了，但是我很快振作了起来。我去了一家叫作克里斯普无线（Crisp Wireless）的移动通信软件公司，之后又去了一家叫作 MMF System 的健康与保健软件公司工作。五年之后，我最终成了曼哈顿 GMAT 公司的 CEO，这家公司的主营业务是考试培训。

我花了五年时间来运营曼哈顿 GMAT，帮助年轻人进入商学院。多年来，我针对企业开班授课，对象大多是投资银行分析师和来自高盛、麦肯锡、摩根大通、摩根士丹利和德勤的团队，以及几百名个体学生。其中有的人在其效力的公司里表现优异，但也有很多顶尖的学生心存疑惑，他们不清楚为什么他们不太喜欢自己的工作。他们在工作和职业中追求更高的参与感。有时候他们会用语言表达出这种渴望，他们会说“我想要更多的企业家精神”，或者“我想要真正兴奋起来”。

2009年，当我的公司最终被卡普兰及其母公司华盛顿邮报公司（现为

格拉汉姆控股公司）收购时，我明白了一些事情。我明白了全国各地有很多前途远大的初创公司及成长型企业都需要更多人才的加入才能兴盛发展起来。我的第一手经验告诉我，其实存在着大量有才华的青年，他们满怀雄心壮志却没有方向，他们会很乐意加入初创企业。因此我认为，如果能把这供需两端连接起来，我们将能帮助更多人解决问题：个人与企业，全国各地的城市与社区，整体经济，甚至普罗大众。

当我还年轻时，我认同教育系统的整体观念：如果你在高中学习努力，表现良好，那么你将进入一所好大学。去哪儿上大学是至关重要的。然后，如果你在大学里学习努力，表现良好，也许你会进入法学院或医学院；或者如果你是知识分子的类型，你将能进入学术界。无论如何，如果你聪明且上进，你最终会有一份好工作。

所谓的“好工作”，在这种情境之下，就是指一份需要大量复杂的分析性思考并且薪酬可观的工作，比如投资银行或管理咨询。如果一个学生踏上了职业化道路，要成为一名律师、医生、会计或者牙医，那么他或她将需要额外接受多年的专业培训以获得职业技能与职业判断，这一切对高分优秀学生来说都极具吸引力。

这就是我们的人才培养系统与就业系统，而且它运行良好。聪明且努力的孩子去上好学校，然后被训练去承担一份好工作。就业市场的效率很高，这也是我们的经济发展如此成功的重要原因。

但是，对于目前的系统还有另外一个看法，那就是它一团糟。有志气的大学生在毕业的时候对于未来将要做什么没有一点具体想法，他们只是被训练为“向上走”。许多人申请法学院或医学院，申请读研究生，这都是基于对现状的模糊认知，是一种流程，而不是发自内心的真实渴望或者

其才能的天然匹配。那些尝试着独立做些什么的人往往受挫于看不到快速进展的情况，于是就放弃并走向常规的结构化道路：申请法学院或商学院，或者读研究生。高度集中的职业化导致大学毕业生们往往高度集中于少数几个大都市或地区，如纽约、硅谷、波士顿和华盛顿特区。那些成为银行家或顾问的人获得了丰厚的报酬，并高度社会化，但其中也有一部分人因为缺乏目标，或无法接受快节奏的生活方式而变得愤世嫉俗，也有人发现自己根本不享受这样的社会角色。我们每年训练出几千名律师，远远超过了法律职位的数量。我们每年培训出几百名学术工作者，然而根本没有这么多学术性工作岗位。每一条发展路径都在努力摆脱大批的“避难者”，而后者在其二十几岁的时候对于未来要做什么还是满头雾水，并因为助学贷款或习惯了奢侈的生活方式而负债累累，且只是被培训做一些特定的专业性工作，职业路径狭窄。

与此同时，大量来自其他行业的需求却得不到满足。企业需要聪明的人才来进行管理、运行、创新，并实现提升。初创企业与处于成长早期的企业尤其需要人才来填补创新型职位的空缺，驱动经济发展。在美国国内生产总值中，有一万亿美元来自底特律、新奥尔良、巴尔的摩、费城、克利夫兰、辛辛那提及拉斯维加斯这样的都市区，这些区域也拥有多种多样的行业经济。存在于这些都市区域的年轻的成长型公司的发展轨迹将决定整个国家的经济发展方向。底特律是美国第十二大都市区，拥有 360 万人口，其在破产后的重振将是这个时代最重要的发展计划之一。不幸的是，当地并没有一个与之配套的人员招募计划来吸引校园才俊。

在美国，对人才的识别和分配已经从曾经的强项变成了一个致命的弱点。我们已经放手让市场去决定聪明的孩子们应该做什么工作，而他们正在系统性地融入明显结构化的路径，这些路径既不能对他们的个人发展有

所帮助，也无法对经济发展有所助益。

本书提出了一个基本的论点。如果我们年复一年地把人才输送到金融服务、管理咨询和法学院，我们将持续依赖已有的模式：层层架构上的专业人士领着高薪在各个公司和行业之间逡巡徘徊，眼高手低。但是，如果我们把他们推向创业公司，结果会完全不同。来自能源、零售、生物技术、消费品、医疗保健、交通运输、软件、媒体、教育等行业的初创公司将有更好的机会进行创新和价值创造。即使容许一定数量的创业失败，此举也将创造数百家新公司和成千上万个新工作岗位，对整体经济和国家发展有所推动。社区的税基将会上升，就能支付更多经费给当地学校，使其有更好的长期发展。提倡价值创造、风险奖励、共同利益的文化观念将得到重塑与恢复。通过解决一个问题，我们能同时解决许多其他问题。

本书第一部分详细介绍了目前基本的人才配置制度，即优秀的毕业生去了哪里，正在做什么，以及为什么目前的系统没有向我们所期望的方向前进。如你所见，如果此时有学生考上了国家级高校，那么她/他今后的职业选择将是完全可预测的。我们将大量优秀毕业生高度集中地分配给了专业服务行业，比如金融、咨询和法律，并将人才集中在纽约、旧金山、波士顿、芝加哥、洛杉矶和华盛顿特区等大城市，却忽视了分布在全国各地大量的有前途的公司却人手不足。

新创立的公司承担了大部分就业增长和创新的责任。来自考夫曼基金会（Kauffman Foundation）的研究表明，1977年至2005年期间美国净增的就业机会全部来自新创立的公司。如果想刺激长期的就业增长，就需要让尽可能多的人才去新创立的公司，促使其发展成长，扩大规模，雇用更多的员工。早日获取正确的人力资源是企业成败的关键。然而，初创企业往往无法从一开始就招募到他们需要的人才。当政策制定者谈论创业公

司时，他们似乎总是关注资本的获取途径和投资者的动机。如果你和企业家交谈，他们会告诉你，人力资源和智力资本才是最紧缺的关键因素。他们知道只有人力资本才能吸引金融资本，反之亦然。资本追随着人才。想象一下，如果这个国家的每个有前途的成长型公司门前都有顶级人才排队等待加入，那么就业增长和创新还会遥不可及吗？

这个问题是能够解决的。我所经营的美国机会（Venture for America）是一个非营利组织，每年招募数十名来自全国的优秀毕业生，并派遣他们到底特律、新奥尔良、拉斯维加斯、普罗维登斯、辛辛那提、巴尔的摩、克利夫兰、费城等城市及其周边地区的创业和成长型公司。我们的目标是在 2025 年之前帮助这些公司创造 10 万个新职位。我们为初创公司提供人才，帮助他们扩大经营，雇用更多的员工。我们还培养大批最优秀最聪明的毕业生来创立企业，为自己和他人创造新的机会。

成为企业家的最好办法是向那些已经建立企业的、更有经验的领袖学习。对于那些加入我们两年计划的大学毕业生，我们提供运营经验、培训、人脉和支持。我们还给一些表现良好并希望创业的学员提供种子基金。我们的目标是使在底特律或新奥尔良成为初创企业经理或企业家变成一件简单明了的事情，正如现在在纽约市或华盛顿特区成为专业人士一样。

我们的努力仍然只能解决这个难题的一小部分。我希望看完这本书后，你能够了解很多事情是如何汇集在一起的，也许我们都可以看到，当触及影响我们共同未来的那个最重要的决定因素时（即人才到底流向何方时），会发生什么，而我们又能做些什么。

本书将重点关注被教育体系认定为“聪明”或“有才能”的人，比

如，希尔比·库马尔（Shilpi Kumar）最近毕业于杜克大学，获得了神经科学学位。当然，事实上智力能力有不同的形式（分析、创意、语言、艺术、人际关系、运动/动觉等），并不是所有人才都上了大学，他们有的甚至没有读完高中。但是，从结构化和可操作性等原因出发，本书将重点关注教育系统培养的人才。

“创造”意味着形成和帮助那些能够创新、能够创造价值的公司以及组织。全国各地的人士和公司都致力于解决实际问题。比如在新奥尔良，美国创业投资会与一家叫作 Kickboard 的公司合作，这家公司为教师提供一个软件应用程序来记录学生的表现。Kickboard 由珍·梅德伯里（Jen Medbery）创办，她曾在哥伦比亚大学学习计算机科学，并加入为美国而教（Teach for America）这一组织，任教于某中学。珍从自身作为老师的需求出发，创造了这款产品。Kickboard 目前已拥有数十个学区的客户，十多名员工。

健身趣（ShapeUp）是位于普罗维登斯的一家医疗保健科技公司，旨在通过社交网络和目标来帮助促进用户健康，由两名来自布朗大学的医学博士拉吉夫·库马尔（Rajiv Kumar）和布拉德·温伯格（Brad Weinberg）创立。他们发现，当成功改变生活方式和减轻体重的患者受到来自朋友、家人和同事的鼓励时，他们将获得无限动力。一些公司主动采购健身趣的服务，因为更健康的员工能减少医疗费用，提高生产力和减少病假，由此可为公司节约大量费用。拉吉夫和布拉德发现了能同时改善人类健康和建立成长型业务的方法。为此，美国创业投资会向健身趣提供了最新的网页设计师约翰尼·洪（Johnny Hung）作为支持。

Accio 能源是一家位于密歇根州安娜堡市的清洁技术公司，目前正在设计无须移动叶片的下一代风力发电机组。Accio 的设计充分利用了空气

与水的互相作用，模拟雷雨天的自然现象。公司在办公室内设立了一个带风洞的仓库以测试升级。Accio 的首席执行官詹妮弗·贝尔德（Jennifer Baird）曾经是一家初创企业的联合创始人，并以 2.05 亿美元成功出售了该初创公司。Accio 的总裁兼首席技术官道恩·怀特（Dawn White）则拥有机械工程博士学位和二十项专利。驻该公司的美国创业投资会成员是电气工程师蒂姆·丁曼（Tim Dingman），负责帮助 Accio 进行仿真设计。

在底特律，离 Accio 几分钟路程的地方有另一家公司——Are You a Human，这是一家软件公司，他们正在将那些恼人的网站验证码（就是那些你被迫重新输入的难以辨认的字词，通常是些毫无意义的话）换成一个迷你品牌游戏，比如向目标击出一个曲棍球。这家公司由密歇根大学的企业家瑞德·塔托里斯（Reid Tatoris）和泰勒·帕克斯顿（Tyler Paxton）创立，底特律风险创业合伙人（Detroit Venture Partners）向其提供了资助。作为我们的会员，威斯康星大学英语专业的马克思·纳森堡姆（Max Nussenbaum）帮助他们宣传产品。

然而，不是每个议题或公司都涉及高科技。克里斯汀·格罗斯·里士曼（Kristin Groos Richmond）和克里斯汀·托比（Kirsten Tobey）发现，孩子们在公立学校没有得到足够健康和价格实惠的膳食。他们在 2006 年创立了革新食品连锁公司（Revolution Foods），以有竞争力的价格为学生们提供健康的食物。如今，革新食品连锁公司每天为九个州的 600 多所学校准备近 20 万份膳食，从附近社区雇用了近千名员工。

查理、珍、拉吉夫、布拉德、詹妮弗、道恩、瑞德和泰勒为聪明的年轻人创造新事物树立了好榜样。可能这是你第一次听说他们和他们的公司。很多这样的人才在全国各地努力付出，解决问题，但这仍然不够。本书就是为了改变这种现状。

Smart People Should Build Things

目 录

第 ① 部分 我们的人才都流向何处

第 1 章 崇高之路 // 3

第 2 章 过犹不及 // 15

第 3 章 专业培训是一把双刃剑 // 27

第 4 章 为何人力资本市场无法自我纠正 // 39

第 ② 部分 创 造

第 5 章 创造是艰苦的 // 49

第 6 章 如何变得更好 // 63

第 7 章 运营一家公司 // 71

第 8 章 寻租与价值创造 // 85

第③部分 解决问题

第9章 我们所需要的质量 // 93

第10章 授人以渔 // 99

第11章 未来至少会有所改变 // 121

第12章 建设者的团队 // 131

第13章 训练营和现场记录 // 135

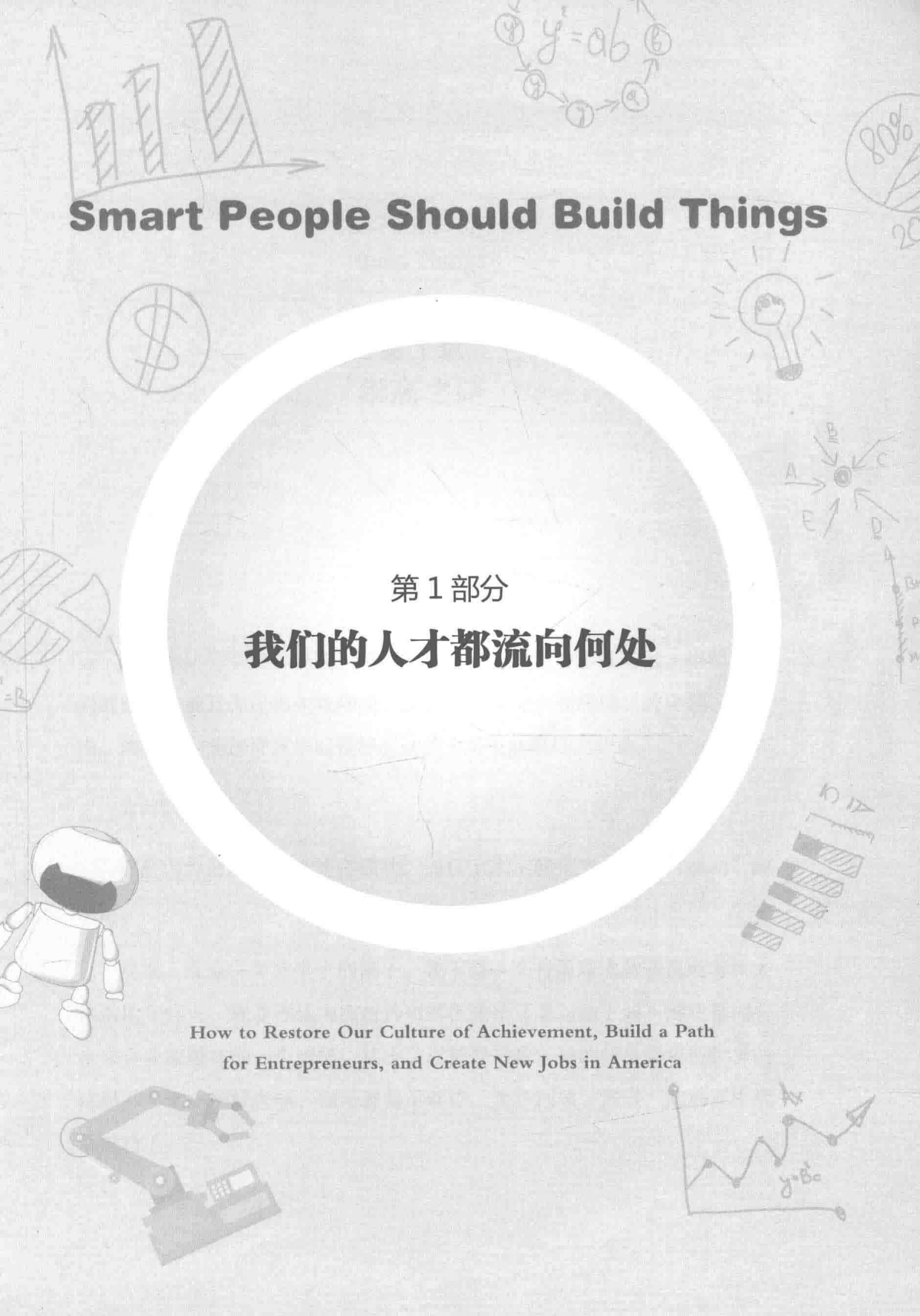
第14章 你看中的是什么样的工作特征 // 159

第④部分 未 来

第15章 如何让聪明人去创造 // 169

附 录 VFA 的介绍以及它的目标宣言和信条

译者后记



Smart People Should Build Things

第1部分 我们的人才都流向何处

How to Restore Our Culture of Achievement, Build a Path
for Entrepreneurs, and Create New Jobs in America

Smart People Should
Build Things



第1章 崇高之路

如果你从公立大学毕业，那么你很有可能成为一名银行家、律师、顾问或医生，而且无论出生在哪里，你都很有可能会在纽约、波士顿、旧金山、洛杉矶、芝加哥或华盛顿特区这些大都市从事以上职业。

为何如此？

那是因为追求成功者终将成功，而以上人士就是当今社会“成功”的典范。

我本人就是一个活生生的例子。我不是一个有很高成就动机或有极大热情的年轻人，除非你认为在纽约市郊沉迷于《龙与地下城》游戏是拥有未来企业家精神的一个表征。从小父母就告诉我，我的任务是取得优异的成绩并考上一所好大学，钢琴弹得足够棒，至于网球，能进一般的高中校队就行了。