



浙江省高职院校“十四五”重点立项建设教材

创业思维

创造你喜爱的人生

主 编

沈鑫泉 沈欣黎 朱燕空

副主编

廖 芳 徐 倩 万文博 胡议丹 韦 丹



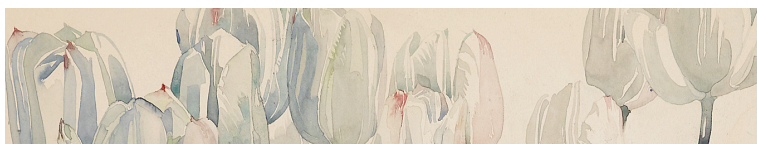
世界科学出版社

图书在版编目（CIP）数据

创业思维：创造你喜爱的人生 / 沈鑫泉，沈欣黎，
朱燕空主编.— 北京：世界知识出版社，2023.4（2025.2重印）
ISBN 978-7-5012-6652-4
I. ①创… II. ①沈… ②沈… ③朱… III. ①大学生
—创业—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国国家版本馆CIP数据核字（2023）第056115号

项目统筹	王瑞晴
责任编辑	王瑞晴
责任出版	赵 玥
责任校对	张 琨
书 名	创业思维：创造你喜爱的人生 Chuā ngýe Siwei: Chuā ngzā o Ni Xà i De Rensheng
主 编	沈鑫泉 沈欣黎 朱燕空
副 主 编	廖 芳 徐 倩 万文博 胡议丹 韦 丹
出版发行	世界知识出版社
地址邮编	北京市东城区干面胡同51号（100010）
网 址	www.ishizhi.cn
电 话	010-65233645（市场部）
经 销	新华书店
印 刷	河北世纪兴旺印刷有限公司
开本印张	787毫米×1092毫米 1/16 12¾印张
字 数	278千字
版次印次	2023年4月第一版 2025年2月第四次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5012-6652-4
定 价	42.00元
	版权所有 侵权必究



序

创业学习的四个问题

创业是什么？

提到创业，很多人可能会想到是创建一家公司，这是对创业的狭义理解。从狭义的角度来看，创业是谋划、创建和运营企业的过程。创业者有能力且有意愿组织和管理一家风险和利益并存的企业。但广义的创业不只是创建企业那么单一，除了强调创业行为以外，更关注在创业行为中所体现的的创新创业精神。创业的过程也是梦想照进现实的过程。从此意义来说，人生就是一个不断创业的过程，人人都是创业者。

美国百森商学院是创业学领域的领导者，在创业管理方面的专长为世界所公认。自1919年成立以来，其追求卓越的创业精神贯穿始终。百森商学院认为，这个世界比任何时候都更加需要各式各样的创业者，他们创造性地思考和行动，能够把机会变成现实，并且为自己和他人创造经济与社会价值。我们把创业的定义进行糅合和总结，可以对创业作出更进一步的阐释：创业是创业者和他的合伙人，在对他们所拥有的资源进行整合、布置、优化后，创造经济或社会价值的过程。概括成一句话：创业是把有价值的想法变为现实。

谁需要学习创业？

大概会有读者感到疑惑：刚毕业，甚至毕业后很多年，我都没有具体的要开始创业的计划，那我还需要进入创业的课堂学习创业思维吗？

回忆一下我们刚才给创业下的定义——创业是把有价值的想法变为现实，不论我们现在是否立即创业，不论我们未来要从事什么领域的工作，将自己有价值的想法变为现实，这是人人都需要的。

所以，人人都需要学习创业基础与创业思维。

学习创业的过程，是学习如何创造价值的过程，也是让自己变得更更有价值的过程。创业思维可以帮助不同成长阶段的我们，在寻找、选择工作的时候，在工作的高速发展期急需提高就业能力的时候，在不断探索创业精神的时候，在进行岗位创新的时候，在未来迈

出创业第一步的时候，在遇到人生转折点的时候，从根源追溯我们的创业思维，帮助我们认知价值、创造价值。

创业学什么？

我们通常会把创业学习内容分为特质、流程、方法、认知和价值五类。

第一类：特质。从创业者特质的角度，对学习者的创业能力的测评，这也是早期创业教育的重点。通过描述成功创业者的特质与习惯，用性格测试的方法予以评估，并以此为依据判断一个人是否具备创业特质和“基因”，然后进行针对性的创业教育。

第二类：流程。这一学习内容关注的重点是创业者应该做什么。学习者通过学习市场调研、撰写商业计划书、商业案例分析等技能，按部就班地推进创业过程。根据过程观点，创业主要分为机会识别和机会开发两大阶段，重点在于做计划和进行预测。然而，创业过程中充满各种意外，科学研究也无法确定商业计划与创业成功之间的确切关系。今天我们学习创业，一方面，如美国弗吉尼亚大学达顿商学院教授萨拉斯·萨拉斯瓦西（Saras Sarasvathy）所说，要学习成功创业者的思维与决策，学习那些连续地、成功地创办多家企业的创业者如何思考和决策，关注思维模式的扩展，而不只是知识的积累；另一方面，如百森商学院海迪·内克（Heidi Neck）教授所说，还要学习创业的实践与方法，强调价值与成长的验证，采取小处着眼、快速迭代的行动。学习者要学会面对不确定性，以提高自身能力为导向，积极思考和行动，并相信机会是可以被创造的。

第三类：方法。以创业方法论为视角，将学习的重点放在创业者如何行动这一方面。其主要是通过创业实践来培养学习者的创业思维，使学习者通过实际的创业活动，在实践中学习创业基础、创业方法与创业理论等。

第四类：认知。这一学习内容以创业者如何决策为重点，以培养创业者的创业思维为主要目标。学习者主要通过创业课堂的实践，提高对创业的认知水平，改变原有的思维方式，树立新的创业观。

第五类：价值。学习者要通过社会实践去学习如何创造价值，将创业价值真正发挥出来，并在创业过程中实现自己的价值。这是创业学习中最核心、相对来说比较困难的一个部分，需要学习者进行有意义的社会实践，并从实践中感悟和体会创业价值的产生与转换。

总的来说，创业学习，是学习以创业为导向的人生设计，学习面对不确定性做决策的创业思维，学习以真实问题为导向的价值创造方法论。

创业如何学？

在传统认知中，人们大多是“先学习，后行动”的。例如，我们参加考试是先复习后考试；我们学习演奏一种乐器，也是先学习乐理知识，再进行演奏。但是在创业学习中，我们需要转变这种传统观念，不能将想法一直停留在计划阶段，而是需要先行动起来，在实践中学习。对于“创业型学习”有几点内容是需要特别关注的。第一，在创业学习的过

程中,要避免花很多时间去准备、去计划,避免“想得太多,做得太少”。我们需要先行动起来,但这里所说的行动,不是盲目行动,而是要在自己可承担的范围内迅速地小步行动。第二,实践无处不在,不仅在校园里,还在广阔的社会中。实践来源于生活,各种社会环境都可以成为实现我们创业理想的“沃土”。第三,行动之后的关键是反思,如果只有行动没有反思,不将行动的经验内化,那么后续的提升就无法实现。因此,反思是我们进行创业学习的重要方法之一。“行动—学习—反思—提升”是进行创业学习的重要路径,也是对“创业如何学”的回答。

创业学习有两条线,即成长线和机会线。成长线是指围绕着人的成长,从“我”到“我们”,从个人到团队。从手中的资源出发,思考“我是谁”“我拥有什么”“我能做什么”,小步快速行动,与他人分享和互动,获得利益相关者的承诺和投入,实现共创。机会线主要体现在创业实践的过程中,体现在解决方案与问题是否匹配、市场与产品如何对接、商业模式如何实现增长三个阶段。怎样将一个用户发展成客户,怎样从一个客户拓展到两个,甚至更多,从而实现客户的裂变,是机会线引导我们去思考的问题。数字经济、信息技术的纵深发展,不仅使人们的生活方式发生了前所未有的改变,还迅速降低了创业的门槛及成本,带来了源源不断的创新的挑战与机会。因此,机会线在创业学习中的影响力也越来越大。

创业思维在提升资源挖掘能力、拓展和转化能力、风险控制能力、团队生成与共创能力、意外转化能力、机会创造能力等方面都发挥着重要的作用,它可以帮助我们提高核心素养,如展望愿景、积极行动、动员他人、合作共赢、洞察本质、提升自我效能感等,培养我们在不确定情景下创造性解决问题的能力 and 满足需求的价值创造力。

党的二十大报告提出:“完善促进创业带动就业的保障制度,支持和规范发展新就业形态。”本书以“手中鸟”原则、“可承担损失”原则、“疯狂被子”原则、“柠檬水”原则和“飞机上的飞行员”原则为支点,除阐述理论之外,还涉及“活动体验”和“拓展阅读”等模块,以供教学实践参考;同时,本书还让学生从拥有的资源出发,进行低风险创业,利用团队合作进行决策,以实现尊重人生中的意外,人生由自己做主的目标。希望通过创业思维的学习,学生可以提高对创业内涵与本质的认知,了解以不确定性为主要特征的时代背景,共同探索和树立新的创业观,掌握创业思维,提高创业能力,以及在不确定情景下创造性解决问题、创造价值的能力,成为创业型学习者和学习型创业者,积极创造自己喜爱的人生,把人生出彩的个人追求和实现中华民族伟大复兴的中国梦结合起来,努力成为具有社会责任感、创业精神和实践能力的时代新人。

陈永黎

2023年1月29日

目录

第一章

不确定性时代与人生创造两种思维

- 02 知识探索 1 人生的三张地图与不确定性时代
- 03 一、人生的三张地图
- 05 二、不确定性时代
- 13 活动体验 1 穿越未知
- 15 知识探索 2 人生创造的两种思维
- 16 一、管理思维与创业思维的含义
- 18 二、管理思维与创业思维的差异
- 19 活动体验 2 用两种方式做饭
- 21 课后练习 讲述创业思维故事

第二章

效果逻辑：人生创造路线图

- 26 **知识探索 1 创业的逻辑是效果逻辑**
- 27 一、效果逻辑理论的来源
- 28 二、人生创造路线图：效果逻辑模型
- 33 活动体验 1 初始愿望清单
- 35 **知识探索 2 人生创造的逻辑与决策方法**
- 35 一、面对资源做决策
- 35 二、面对风险做决策
- 37 三、面对合作做决策
- 39 四、面对意外做决策
- 40 五、面对控制做决策
- 41 活动体验 2 画桥
- 43 **课后练习 描绘人生创造路线**

第三章

“手中鸟”原则：从拥有的资源出发

- 48 **知识探索 1 资源认知**
- 48 一、真正的资源
- 49 二、创业资源观
- 51 三、闲置资源清单
- 57 活动体验 1 整理闲置资源清单
- 59 **知识探索 2 资源创造**
- 59 一、目标驱动与资源驱动
- 60 二、资源创造的方式
- 65 活动体验 2 5 元大挑战
- 67 **课后练习 资源的价值转化**

第四章

“可承担损失”原则：低风险创业

- 72 **知识探索 1 惊喜与失望、可承担损失与新风险观**
- 73 一、惊喜与失望
- 74 二、可承担损失
- 74 三、新风险观
- 79 活动体验 1 投掷游戏
- 81 **知识探索 2 “可承担损失”原则**
- 81 一、“可承担损失”原则的原理
- 83 二、“可承担损失”原则的决策流程
- 84 三、风险视角下的“可承担损失”原则
- 87 活动体验 2 可承担损失评估
- 89 **课后练习 “可承担损失”原则的决策流程**

第五章

“疯狂被子”原则：开放合作团队

- 94 **知识探索 1 “疯狂被子”与新团队观**
- 94 一、“疯狂被子”
- 96 二、新团队观
- 99 活动体验 1 拼图
- 101 活动体验 2 画图编故事
- 103 **知识探索 2 “疯狂被子”原则**
- 103 一、实现“疯狂被子”原则的关键
- 104 二、团队共创的流程
- 107 三、创业团队
- 115 活动体验 3 获得真承诺
- 117 **课后练习 个人路演画布与团队共创画布绘制**

第六章

“柠檬水”原则：尊重人生中的意外

122 知识探索 1 意外、“柠檬水”原则与新意外外观

122 一、意外

125 二、“柠檬水”原则

126 三、新意外外观

129 活动体验 1 塑造人生的意外事件

131 知识探索 2 意外转化

131 一、回应意外的选择

131 二、回应意外的方式和意外转化的路径

134 三、积极转化意外的方法

139 活动体验 2 思维转换

141 课后练习 意外转化路径

第七章

“飞机上的飞行员”原则：人生由自己做主

146 知识探索 1 关注圈与控制圈

146 一、关注圈与控制圈的内涵

147 二、人生的注意力

149 活动体验 1 时间分配

151 知识探索 2 “飞机上的飞行员”原则与新人生观

151 一、“飞机上的飞行员”原则的内涵

154 二、新人生观：创造和掌控自己的人生

156 三、“飞机上的飞行员”原则是统领性原则

157 四、非预测性控制

161 活动体验 2 实现控制的 Bingo 游戏

163 课后练习 人生掌控故事

第八章

创业思维的应用

168 知识探索 1 创业思维+学习：成为创业型学习者

168 一、学习的意义

169 二、学习的范式

170 三、创业型学习

172 四、主动学习与被动学习

175 活动体验 1 纸飞机游戏

177 知识探索 2 创业思维+人生：创造你喜爱的人生

177 一、人生规划与人生创造

178 二、人生创造工具：人生价值画布

183 活动体验 2 绘制人生价值画布

185 课后练习 反思报告

189 参考文献

第二章

效果逻辑： 人生创造路线图

“

长风破浪会有时，
直挂云帆济沧海。

——李白



Zhi shi

● 知识目标

了解效果逻辑理论的来源；能够理解效果逻辑对决策的意义。

Su yang

● 素养目标

掌握效果逻辑的基本原理；理解效果逻辑模型。

Neng li

● 能力目标

梳理效果逻辑与因果逻辑；掌握面对资源、风险、合作、意外、控制做决策的能力。

Si zheng

● 思政目标

这是属于创新者的时代，也是成就梦想的时代。青年人应既志存高远，又脚踏实地，培养目标意识与创业精神，在奋斗中创造精彩的人生，为世界贡献青春力量。

学习链接（扫描二维码）



知识探索 1

创业的逻辑是效果逻辑

互联网发展以来，企业的成长环境发生了显著的变化，市场目标不断转移，消费需求迅速转变，技术创新持续转型，企业家、创业者和我们每一个人都步入了一个充满不确定性的世界。

1997 年至 2000 年的中国，互联网科技公司如雨后春笋般出现，网易、搜狐、新浪、阿里巴巴、腾讯、百度等公司共同开启了中国互联网创业的崭新篇章。当时的中国，互联网行业并不成熟，创业者没有历史数据可以参考，没有行业经验可以学习，没有预测模型可以借鉴，甚至也无法清楚地找到客户的需求和痛点以及企业发展的方向。

新时代背景下出现的新问题引起了学者们的关注，随着创业研究的不断深入，学者们逐渐认识到创业决策与传统管理决策之间的差异。传统管理决策强调目标导向，这种决策方式的前提是创业者能够准确预判决策的结果。然而，新环境中的创业者面临诸多不确定性，目标导向不能解决所有问题，创业者需要更加多元的方式，于是以手段为导向的效果逻辑研究得以铺陈开来。



一、效果逻辑理论的来源

早期的创业研究聚焦于创业者特质，回答的是“创业者具有什么特征”的问题，比如冒险精神、行动力、激情等。随后，研究过程方法进入创业课堂，大家开始讨论如何识别创业机会、理解需求、获取资源、制订商业计划、管理新企业和成功退出的问题。这一时期的创业理论普遍认为，创业过程是线性的，创业结果也是可以预测的。

美国管理学家和社会科学家赫伯特·A. 西蒙（Herbert A. Simon）的“有限理性”观点提到，在特定环境下，决策者只能表现出有限理性，即个体受到生理或心理机制的限制，存在个体特质和知识水平方面的差异，因而无法获取决策所需的全部历史信息，也无法预知所有可能发生的决策结果。赫伯特·A. 西蒙提出以有限理性的管理人代替完全理性的经济人的观点。其中经济人是从一切备选方案当中选择最优解，而管理人则选择寻求一个令人满意的、足够好的行动程序。在创业实践中，创业者同样难以依赖完全理性的分析进行决策，难以找到最优的方案。因此，创业的过程是寻找“满意”的答案的过程。

环境是复杂的，人们面临的是一个复杂的、不确定的世界，交互越多，不确定性就越大，信息也就越不完整。人对环境的计算能力和认识能力是有限的，人不可能无所不知。创业者面临时间紧迫、资源有限、资金短缺、产品不成熟、业务不合规等风险，也面临无法准确判定有效信息、剔除无效信息的环境无向性，以及无法预测偶然事件、设置稳定目标的目标模糊性等不确定性问题。这是一种奈特氏不确定性（无法被衡量、不能被计算概率的风险）。

创业者的选择需要基于对新技术和新市场中不确定性的准确评估，对不确定性的理解越深入，应对越充分，就越容易成功。美国弗吉尼亚大学达顿商学院教授萨拉斯基于“有限理性”观点，在奈特氏不确定性、环境无向性和目标模糊性的共同空间下，创新性地提出了效果逻辑理论（Effectuation），这是一种超越古典决策逻辑的、解释创业者在不确定环境中创建新企业的独特行为的理论。

萨拉斯从 1997 年开始了一项对创业者的研究，调研美国 17 个州、27 位创业者。这 27 位创业者分布在不同行业，均有 15 年以上创办和经营公司的经验，历经起伏，至少拥有 1 家上市公司，收入区间为 2 亿~65 亿美元。通过 17 页问卷和漫长的访谈，2001 年，萨拉斯发表了她的成果：创业者如何思考与行动，就是我们今天所认知的效果逻辑的来源。萨拉斯认为，创业者怀着初始的愿望，从已有的资源出发，谋划各种可能的创业行为，并以可承担损失来确定目标，带着这个目标与他人进行广泛沟通，在验证想法的同时，寻找志同道合的利益相关者，获得他们的承诺，从而开始创业活动。

在不确定性时代，效果逻辑弱化了预测技术和商业计划的应用，强调了非预测性控制的原则，解释了创业者最终进行的创业活动有别于最初设想的原因。可控制的未来要建立在既有手段和资源组合控制的基础上，效果逻辑则提醒创业者设置可承担损失的底线，构建利益相关者战略联盟，从偶然事件中寻找商机，不断影响和重塑环境与市场。这是一

种行动思维的理论，通过行动发现机会，通过行动验证效果，每一次行动的效果成为下一次行动的前提。

二、人生创造路线图：效果逻辑模型

（一）效果逻辑的基本原理

既有手段、可承担损失、战略联盟、利用偶然事件是效果逻辑的四个基本原理。

1. 既有手段

创业初期，未来市场、产品预期、潜在顾客等信息都是未知的，无法作为依据来帮助创业者制定详细的市场策略和发展规划，创业者只能根据实际情况，综合所掌握的信息，努力创造可能的结果，其中用到的手段和资源应是可控的，而不是不确定的。

2. 可承担损失

创业者需要预先确定可承担损失的范围，利用多元策略来创造更多的选择，减少损失或降低损失的风险，而不是仅仅追求利益最大化。

3. 战略联盟

创业初期，创业者应该关注的不是竞争，而是合作，只有找到志同道合的利益相关者组成战略联盟，共同贡献有利条件，促成新企业的诞生，才能使创业活动顺利地展开。战略联盟，是创业者与利益相关者共谋以减少甚至消除不确定性的方式。截至 2022 年底，我国已成为 140 多个国家和地区的主要贸易伙伴，货物贸易总额居世界第一，吸引外资和对外投资居世界前列，形成了更大范围、更宽领域、更深层次的对外开放格局。

4. 利用偶然事件

即使在新技术、新商业已经具备竞争优势的情景中，创业者依然可能遇到许多偶然事件，技术问题、市场竞争、市场转型等都可能将创业者暴露于风暴中，而生机往往也蕴藏在风暴中，创业者应该将偶然事件视作新兴的机会，利用偶然事件去创造更多的价值。

（二）效果逻辑模型

效果逻辑的思路是“基于我可以控制的东西，我能创造出什么效果”，从行动，到创造，再到转化。第一步，认识我是谁、我知道什么，以及我的人脉圈；第二步，厘清我能做什么；第三步，与他人积极地互动并反思；第四步，获得利益相关者的承诺与投入；第五步，开始创造。当有新的资源加入时，或者有新的目标演进时，我们需要重新进行思考和梳理。这就是人生创造路线图，效果逻辑模型（图 2-1），也是我们创造新价值和新人生的必经之路。

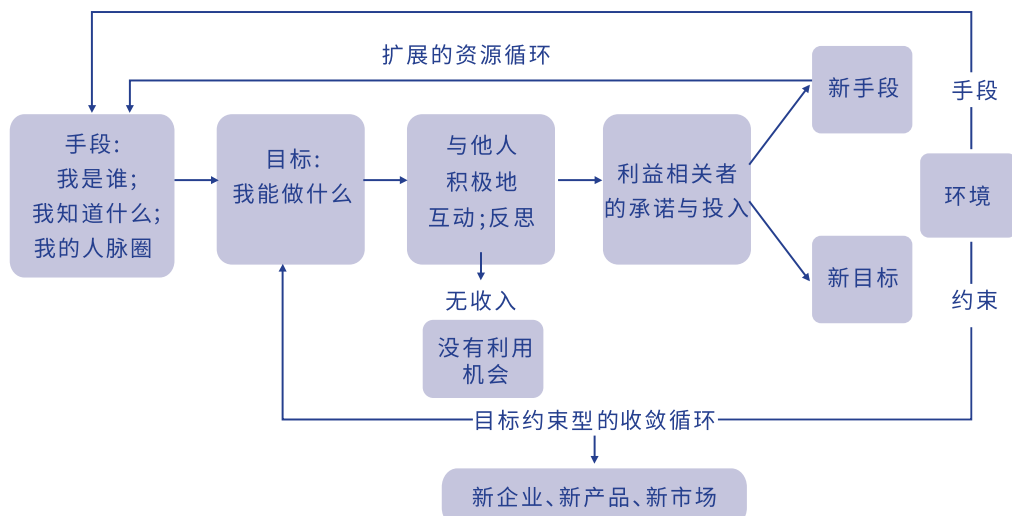


图 2-1 效果逻辑模型

（三）效果逻辑与因果逻辑的区别

因果逻辑是传统的决策逻辑。经典管理理论将因果逻辑定义为，给定目标，决策者获取资源，在能够实现既定目标的一组解中选择最优解的决策过程。这也就是说，在因果逻辑指导下的创业者，通常根据既定目标，基于对机会的识别与评估，遵循预测的逻辑，在一组可选择的手段中找到实现目标的最优办法，进而通过组合所需资源，达到目标，实施决策。

效果逻辑与因果逻辑在对创业行动的指导上是存在差异的。总体来说，效果逻辑以控制和行动为导向，因果逻辑依靠系统分析、基于现有信息预测；效果逻辑则侧重重新设定问题空间、创造新的机会，因果逻辑侧重在预设的问题空间内发现、利用当前机会。

1. 效果逻辑与因果逻辑制定决策和指导行动的基础不同

因果逻辑下，创业目标是预先设定好的，创业者需要关注有助于实现目标的最优途径。创业者设定目标并制订商业计划、收集必要的资源来帮助目标实现。商业计划的制订需要创业者进行市场调研、了解竞争对手、分析竞争优势和市场定位。而效果逻辑的决策过程始于创业者的资源，创业者更需要关注的是利用已有手段能够实现什么样的创业成果。

2. 效果逻辑与因果逻辑对待风险的态度不同

遵循因果逻辑的创业者接受明确的商业计划的指导，通常以预期收益最大化为标准对企业进行投资。遵循效果逻辑的创业者会认知创业环境的模糊性，提前预警可承担的风险。对于他们来说，投入资源以期收益最大化并不是最重要的，灵活地投入现有资源以确保不会遭受无法挽回的损失才是需要首要考虑的。

3. 效果逻辑与因果逻辑对待利益相关者的看法不同

因果逻辑下，创业者以竞争为导向建立企业的竞争优势，以免新企业受到外界冲击。效果逻辑下，创业者倾向于与利益相关者成立战略联盟，以获得预先承诺。利益相关者不仅为新企业提供资源，还与创业者共同决策，服务于企业发展和目标实现。

4. 效果逻辑与因果逻辑应对意外事件的方式不同

遵循因果逻辑的创业者希望在创业过程中始终维持最初的战略规划，以初始的方案应对新的意外事件。效果逻辑则体现了一个迭代和适应的过程，创业者并非线性地追求目标，而是积极寻求和接收外部反馈。效果逻辑思维的灵活性使创业者更有可能将意外事件转化为企业的竞争优势。

管理思维实际上就是一种因果逻辑，而创业思维则属于效果逻辑，它们的对比如图 2-2 所示。效果逻辑与因果逻辑的区别见表 2-1。

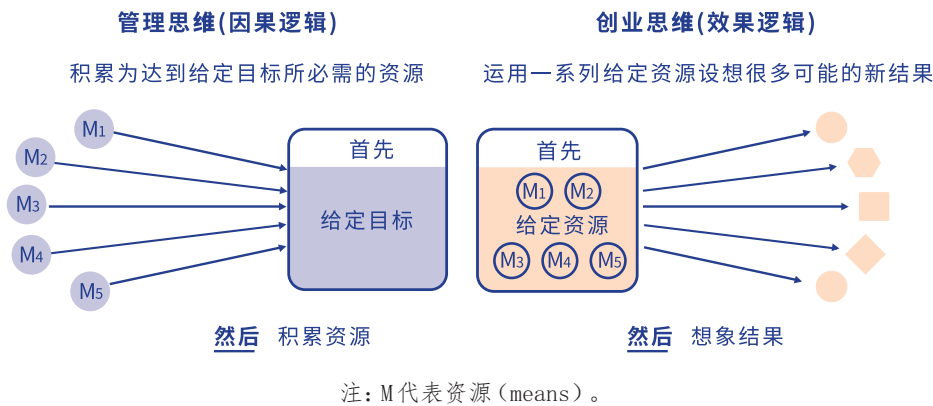


图 2-2 效果逻辑与因果逻辑的对比

表 2-1 效果逻辑与因果逻辑的区别

项目	效果逻辑	因果逻辑
目标	手段导向： 可用资源可以实现哪些目标	目标导向： 实现目标需要哪些资源
	设想、调整目标	明确既定目标
风险	基于承担风险的能力和意愿选择方案	基于数据分析选择方案
	设定可承担损失	计算净现值
	限制下跌风险	预期收益最大化
	精简业务运作	前期给出高的资源承诺

续表

项目	效果逻辑	因果逻辑
利益相关者	多方合作获益	关注竞争威胁
	积极寻找合作伙伴	谨慎戒备合作伙伴
	自我选择的利益相关者	仅与必要的人建立联系
意外事件	意外事件提供了新的机会	意外事件是对计划的不当偏离

【拓展阅读】乘数效应

乘数 (Multiplier) 又可称为倍数，在现代经济学中用于分析经济活动中某一变量的增减所引起的经济总量变化的连锁反应程度。在经济运行过程中，常会出现这样的现象：一种经济量的变化，可以导致其他经济量相应变化，这种变化连续发生并发展。例如，一笔原始花费进入某一经济领域系统后，会经过多次循环，使原来那笔货币基数发挥若干倍的作用。这种多次变化所产生的最终总效应，就称为乘数效应。经济活动中之所以会产生乘数效应，是因为各个经济部门在经济活动中是互相关联的。某一经济部门的一笔投资不仅会增加本部门的收入，而且会在国民经济的各个部门中引起连带反应，从而增加其他部门的收入，最终使国民收入总量成倍地增长。由此可见，某一行业的发展必然会促进一系列同该行业相关的间接部门的生产，从而带动国民经济整体协调发展。

（张立达主编《旅游经济学》，中国科学技术出版社，2009。）



活动体验 1 初始愿望清单

活动目标

许多创业旅程就是从创业者的初始愿望开始的，愿望是一种内在驱动力，虽然我们难以窥探它的本质，却时常能感受到它的力量，梳理初始愿望清单，发现人生创造的起点。

活动实施

(1) 请在空白纸上写下 6 件你想要做的事情，它们既不属于既有计划，也不是必须要承担的责任，只是你想要做的事情。

(2) 按照渴望程度由高到低为这 6 件事情排序。

活动反思

- 你最想实现的愿望是什么？为什么？
- 这些愿望的意义是什么？它们会给你带来什么样的价值？



知识探索 2

人生创造的逻辑与决策方法

效果逻辑为决策者提供了一套面对不确定性行之有效的办法，它也是人生创造的逻辑与决策方法，它为我们面对资源、风险、合作和意外的时候，提供了决策的依据。

一、面对资源做决策

世界分为可控制的和不可控制的两部分。要忽略那些不可控的事物，专注于手中拥有的。通俗地说，就是基于我是谁、我知道什么、我认识谁来考虑我能做什么。所以，与其从某种既定的目标、预期的效果，或想要实现的理想出发，不如从第一天起就发挥自己的创造力，问自己，基于可控制的东西，我能创造出什么样的效果。我们不该被某个目标或结果所限制，相反，要在已有资源的基础上去创造，去实现新的目标，获得新的结果。

二、面对风险做决策

在传统意义上，当人们在考虑风险投资时，无论是投入金钱还是投入时间，通常考虑的是投资的预期回报，接着再想办法降低风险，获取最大的收益。效果逻辑教授的则是相反的思路。它要求我们在行动前先问问自己，什么样的损失是可以承担的，再基于能够、愿意承担的损失思考我们能做什么。例如，有人想辞掉工作去创办一家公司，他目前的年薪是 50 万元。这时人们通常会想，若辞去工作，创办新的公司，能否继续保证每年收入 50 万元，甚至更多，这是基于因果逻辑对预期回报的思考。而效果逻辑会引导我们思考：我一直想成为一名创业者，虽然不知道创办公司会比现在的工作赚得更多还是更少，但我可以投入 60% 的积蓄，并且在接下来的 6 个月里，我愿意放弃节假日和周末去创业，这是我所能承担的损失。将可能产生的负面结果控制在自己的手中，同时激励自己选择那些值得的事情去做，即使有所失去也值得去做。

【拓展阅读】悲观的力量

社会上总宣扬乐观文化。乐观总是会被人为地与事业成功、人生幸福进行联系。事实上，乐观和悲观的差别更多的是思维方式的差异。

美国心理学家马丁·E. P. 塞利格曼(Martin E.P.Seligman)提出，乐观是一种风格，但不是一种普遍的人格特质。乐观的人把消极的事件或体验归因于外部的、暂时的和特殊的因素，如当前环境等；悲观的人则把消极的事件或体验归因于内部的、稳定的和普遍的因素，如个人失败等。例如，当考试没有考好时，乐观的人会认为是题目太难、时间太短；悲观的人则会把原因归咎于自己复习得不够充分或过于愚钝等。这种风格是遗传基因和环境相互作用形成的。

美国心理学家朱莉·诺勒姆(Julie Norem)把悲观分为三种类型。

第一种是气质性悲观。我们日常所说的悲观或乐观，往往都是基于气质层面的。气质性悲观指的是一种整体的倾向性，即人们在对未来的看法上长期倾向于期待坏的结果。

第二种是归因性悲观。它也被称为解释性悲观，即个体在一件事情发生后对这件事情进行解释时，总会采取内在的、稳定的负面归因。与气质性悲观不同的是，归因性悲观强调对过去发生事件的解释，而不是对未来的期待。

第三种是防御性悲观。防御性悲观是指个体在过去的情境中取得过成功，但在面临新的相似情境时，仍然处于较低的期望水平，并反复思考事情的各种潜在的负面结果。防御性悲观是个体的一种认知策略，其主要目的是自我保护和提供成就动机。要实现这种认知策略可通过悲观预期、心理演练、制订计划三个步骤实现：第一步，悲观预期，即进行负面思考，但不会放弃努力；第二步，心理演练，也可以被理解为反思，即不断思考各种可能的结果，反思过程会减轻焦虑感并增加控制感；第三步，制订计划，即在心理演练过程中将焦虑转化成正面刺激，促使个体作出规划并付诸行动。

一些研究表明，这种防御性悲观策略可以带来积极影响。例如，在学习过程中，个体使用防御性悲观策略会加强学习动机，从而降低悲观对学业成绩的负面影响。从这个角度来看，防御性悲观者虽然降低了期望水平，但不会真正影响学业成绩。

相比于乐观的人，防御性悲观者具有一些不可比拟的优势：

第一，在实际生活中，防御性悲观者比乐观的人更能接受最坏的结果。美国加利福尼亚州的一所研究机构长期跟踪调查了1216名儿童的生活。调查结果显示，这些儿童成年后，其中乐观的人并不比防御性悲观者更健康。过于开朗乐观的人，长大后容易酗酒、抽烟和冒险，寿命也短于防御性悲观者。这是因为防御性悲观者事先已经预想到各种可能，在真正面对最坏结果时，更能接受，从而更少地产生负面情绪。

第二，在工作中，防御性悲观者比乐观的人更容易被认可。这是因为防



御性悲观者做事更加谨慎，会事先考虑到各种可能情况，给人留下一个稳重踏实的印象；而盲目乐观者通常把结果预想得太多，很少考虑不好的结果，在工作中更容易出错。

因此，无论是对于乐观的人还是对于悲观的人来说，防御性悲观策略都是可取的。乐观的人更多地采取防御性悲观策略，可以弥补自身思维的片面化，为自己树立一个热情可靠的形象；而对于悲观者来说，防御性悲观策略无疑是帮助其更好生活的方法之一，它可帮助悲观者降低焦虑水平和获得控制感，更可以在工作中帮助其转化自身过于消极的形象。

从哲学意义上来说，悲观更被认为是世界的一种清醒认识。悲观与乐观没有好坏之分，我们大可不必要求自己乐观地看待每件事。坦白而论，能够让我们认清事实、面对现实的防御性悲观策略，或许才是我们普遍缺乏的认知能力。

（段锦云等：《认识自己，更懂生活：读点了解世界的心理学》，浙江大学出版社，2019，有删改。）

三、面对合作做决策

效果逻辑认为，一个人虽然尚不能完全知道他做什么、要怎么做，但只要认为这是值得做的，他都会认真投入，并积极地与每一位拥有他所需的资源的人沟通，邀请他们一起参与。他们也许是他的客户、他的投资人，抑或是他的技术总监，即使他不太确定他们是否为利益相关者，他也依然会想办法跟任何想与他合作的人合作。

【拓展阅读】刘备的团队管理

东汉末年，天下大乱，群雄纷争，魏、蜀、吴三国相继崛起，呈鼎足之势，演出了一幕分久必合、合久必分的历史长剧。

“君子生非异也，善假于物也。”此中之“物”即“人才”。虽然刘备既没有曹操的雄才大略，也没有孙权的家传基业，但他精通创业的用人之道，所以组建了一支优秀的创业团队，从而建功立业。

刘备 28 岁时既无过人之文才，也无超人之武功，家境贫寒，不名一文，自己既不能冲锋陷阵，又没有资本招兵买马，想创业却力不从心。这一年，刘备结识了想投军的关羽和张飞，通过观察发现，这两个人都有超群的武功和胆识，刘备把自己的雄心壮志以及创业愿望对关羽和张飞做了介绍，获得了他们的认同，于是刘备邀请他们和自己共同创业，以“桃园三结义”的方

式成立了有福同享、有难同当的“股权制”组织。关羽、张飞在当时都是无名之辈，但刘备发现他们都是很有发展潜力的将才，正是关羽和张飞的加盟，才使刘备的创业团队开始在诸侯割据的乱世中崭露头角。之后尽管刘备屡败屡战、东奔西走，先后依附和投奔过公孙瓒、吕布、曹操、袁绍、刘表等人，但这个以“股权制”成立的核心团队却一直很稳固。

刘备在团队的管理中，把“以人为本”的人才战略放到了首位。在此从六个方面来做具体分析。

一是刘备能慧眼识珠，发现人才。关羽、张飞“加盟”刘备之前，才能都没有得到展现，但刘备能发现他们的潜力。此外，刘备第一次与赵云见面时，就对赵云惜爱有加，而赵云在袁绍及公孙瓒处都是无名之辈，后“加盟”到刘备团队成为一代名将。

二是刘备尊重人才、礼贤下士。刘备40多岁时三顾茅庐，恭请比自己小20岁的诸葛亮出山，已成为他尊重人才的传世美谈。尽管诸葛亮出山之初寸功未立，但刘备待之如师，食则同桌，寝则同榻。

三是刘备大胆授权，用人不疑，疑人不用。用人不疑是刘备的用人策略，他对属下一群文武官员充满信任，不像曹操那样用人多疑。在未得到诸葛亮之前，刘备大胆启用徐庶为军师；请诸葛亮出山后，刘备就把军中大事一概授权给他。这样，诸葛亮才能尽情挥洒才干，如鱼得水。

四是刘备不拘一格，唯才是举。由于刘备创业基础差、底子薄，他自知获得人才不容易，所以内举不避亲、外举不避仇，大才小才兼收。关羽、张飞是结义兄弟，被重用；赵云投奔过来，被重用；马超、魏延这样的降将一并被重用；像黄忠这样的老将也量才被封为上将；庞统在孙权处得不到录用，到刘备处破格由县令提拔到副军师的岗位，得到重用。

五是刘备真诚待人，以情感人。刘备忠厚侠义，能善始善终，善于以感情投资，使自己的中坚团队牢不可破。与关羽、张飞在桃园结义后同甘共苦、相互尊重；长坂坡之战，刘备丢妻弃子，赵云救出阿斗，刘备却顺手将阿斗摔于地上，说：“为汝这孺子，几损我一员大将！”真诚之至，赵云亦愿赴汤蹈火。

六是刘备虚怀若谷，用人以长。刘备自知没有特别专长，所以待人处事一向低调、谦虚谨慎，从不夸夸其谈，并且从不与别人争功，爱才而不忘才，敢于用比自己强的人。诸葛亮、关羽、张飞、赵云都是个性鲜明之人，刘备能尊重个性，让他们都能在自己的岗位上尽责尽忠，从而实现优势互补。

（孔祥靖：《刘备的团队管理》，<https://www.ishou3.com/culture/14919/>，访问日期：

2023年2月24日，有删改。）



四、面对意外做决策

世界在变化，意外不可避免，各种意外之事都可能会发生，有些是好的，有些是坏的。保持良好的心态，在意外事件来临时，通过学习、经验、互动等，将其转化为良好的机会，把生活的意外变成希望。这种直面意外的决策方式，要求我们不仅要关注事情的结果，还要注重在这一过程中所获得的经验和启示。

【拓展阅读】屠呦呦带队发现青蒿抗疟有效组分

1969年1月底，大学时学习药学，毕业后又脱产学习过两年中医，科研功底扎实的卫生部中医研究院实习研究员屠呦呦忽然接到一项秘密任务——“523”任务，让她以课题组组长的身份，研发抗疟疾的中草药。

屠呦呦的同事廖福龙回忆，由于两个孩子无人照看，她把4岁的大女儿送到托儿所全托班，小女儿放在宁波老家由老人照顾，全身心投入抗疟中草药的研发。

接手任务后，屠呦呦翻阅古籍，寻找方药，对能获得的中药信息逐字逐句地抄录。到了1971年9月初，课题组筛选了100余种中药的水提物和醇提取物样品200余个，结果却令人失望。屠呦呦也怀疑自己的路子是不是走错了，但是她不想放弃。她重新翻看医书，终于在葛洪的《肘后备急方》中发现了关于青蒿抗疟的记载：“青蒿一握，以水二升渍，绞取汁，尽服之。”

为什么古人“绞取汁”？是不是加热破坏了青蒿里的有效成分？屠呦呦决定用沸点只有34.6℃的乙醚来提取青蒿。“我们把青蒿买来先泡，然后把叶子包起来用乙醚泡，直到编号191号提取物，才真正发现了有效组分。”屠呦呦说。

实验过程繁复而冗长。1971年10月，191号青蒿乙醚中性提取物的动物疟疾实验结果出炉——对疟原虫的抑制率达到了100%。

1972年3月，屠呦呦作为中医研究院疟疾防治小组的代表，在全国“523”办公室主持的南京中医中药专业组会议上做了报告。她报告了青蒿乙醚中性提取物对鼠疟、猴疟的抑制率达100%的结果。汇报后，“523”办公室便要求，“今年必须到海南临床看一看到底效果如何”。

困难依然有。191号提取物在临床前试验时，在个别动物的病理切片中发现了疑似毒副作用。到底是动物本身存在问题，还是药物所致？进行毒理、药理实验的同事坚持认为只有进行后续动物试验、确保安全后才能上临床。

“我是组长，我有责任第一个试药！”为不错过当年的临床观察季节，屠呦呦向领导提交了志愿试药报告。1972年7月，屠呦呦等3名科研人员一起住进北京东直门医院，经过一周的试药观察，未发现该提取物对人体有明显

毒副作用。

带着青蒿乙醚中性提取物，屠呦呦等人前往海南昌江地区进行临床验证。结果显示，该药品对当地、低疟区、外来人口的间日疟和恶性疟均有一定的效果，尤其是对 11 例间日疟患者，有效率达 100%。

随后，课题组的首要任务是尽快找到青蒿乙醚中性提取物中的有效成分。1972 年 11 月，在团队成员倪慕云的色谱柱前处理的基础上，钟裕蓉采用硅胶柱分离，用石油醚和乙酸乙酯-石油醚洗脱，最终获得具有抗疟作用的有效单体——青蒿素。青蒿素就此诞生。

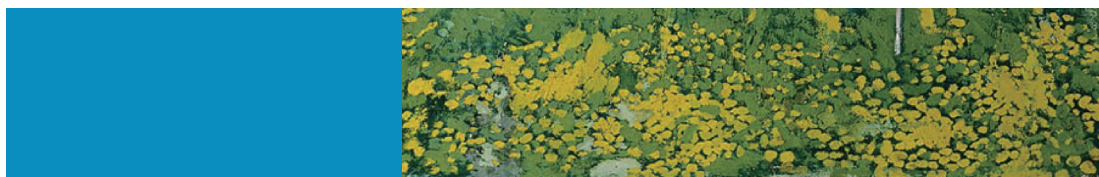
获得有效成分只是第一步，要应用还必须先进行临床试验，这就需要大量的青蒿素。那时，课题组只能使用土方法制备大量青蒿乙醚提取物。他们用 7 个大水缸取代实验室常规提取容器。当时设备简陋，没有通风系统，也没有实验防护。屠呦呦整天泡在实验室，回家后满身都是酒精味，也患上了中毒性肝炎。

然而，他们并没有止步于青蒿素。1973 年，课题组还首次发现了疗效更好的青蒿素衍生物——双氢青蒿素。这是屠呦呦及其课题组对中国乃至世界作出的又一重要贡献。

（付丽丽：《磨砺半个世纪，青蒿素成为中国献给世界的礼物》，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1643790317392377749&wfr=spider&for=pc>，访问日期：2023 年 2 月 24 日。）

五、面对控制做决策

历史是可以塑造的，未来也可以被创造。效果逻辑引导我们学会把任何人都看成未来的共同创造者，每个人都是主导自我人生方向的创业者。面对控制做决策，需要我们对目标和行动进行管理，掌握前进的航向和更多的主动权，才能实现预期的结果。



活动体验 2 画桥

活动目标

体验人生创造的决策方法。

活动实施

- (1) 观察图 2-3，将图中的桥补充完整，要绘制出桥的主要特征。

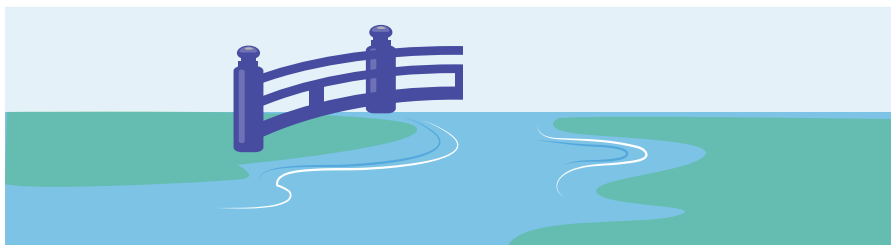


图 2-3 画桥场景一

- (2) 观察图 2-4，在图中绘制一座桥。



图 2-4 画桥场景二

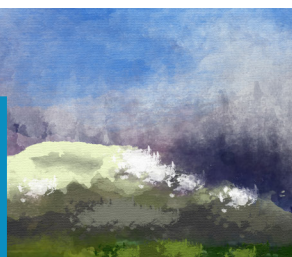
活动反思

- 你是如何起笔作画的？你作画的依据是什么？
- 哪一幅图更多地展示了创造性思维？



课后练习

描绘人生创造路线



- 在面对资源、风险、合作和意外的决策行为中，选择一个令你印象最深刻的，并结合现实生活，谈谈你对它的理解。



学习笔记



