

我的事业计划

在上一篇文章提到“创业”之后，很多人联系我，说想加入我的创业计划，有些人还提出了自己的创业想法和方向。我很感谢大家的支持，不过我可能要让很多人失望了，因为我的事业跟现在铺天盖地的所谓“创业”是很不一样的。

我应该把我的目标叫做“事业”，而不是“创业”。

关于人

事业的合作者就像结婚，是一件非常严肃的事情。我到现在40岁了都没有结婚，由此可见我对合作者的标准是极高而不妥协的。我不看一个人是否名校名企出身，但我对人本身的品质有着非常敏感的直觉。不仅是在技术方面，而且在于人品，人格，成熟程度和个人风格。我不能接受自以为是，不能互相尊重，无法自我改进的合作者。

我跟很多世界级名校的毕业生合作过：牛津，哈佛，普林斯顿，斯坦福，MIT，清华，北大，中科院……然而我发现他们很多人并没有因为从这些学校毕业就发生质的飞跃。许多这种学校出来的人不仅在知识上一知半解，挂个牌子，而且染上了一身让人讨厌的习性。很多人一副天之骄子的德行，各种拉关系，却没有实质的能力和高尚的品质。

但这并不等于说我排斥这些学校毕业的人，也不等于我会青睐克莱登大学毕业的，你肯定应该具有良好的教育和素质。我只是说，牌子在我心里占的比重很小。每个人都是不一样的，我只看一个人的实质，而不是他的牌子。

这就像选择陪伴我的产品。我并不排斥名牌，但对于每一个产品，我看的是它本身的品质。如果我发现品质达不到标准，就算是最大牌最贵的产品，我也不会在意它。

所以在很短的时间内取得跟我的合作，是几乎不可能的。有

心与我合作的人，都需要做好长期的打算。由于每个人都有自己的生活压力，我不想耽搁那种为生活着急的人。

关于投资

我不应该把我设想的事业叫做“创业”，我不想按照普通创业公司的模式运作。创建公司，拉投资，做产品，烧钱，改方向，拉投资，烧钱，拉投资，烧钱，上市……

这一切对我来说都很无聊和虚假。绝大部分的创业公司没有给社会创造任何价值，满满的套路，我不想成为另外一个。

在最近的 AI 和区块链的诈骗热潮过去之后，我已经很清楚地意识到了投资界的虚假。曾经有好些人想给我投资，但他们没有明白，我对投资人的标准也是非常高的。不仅是认识水平，而且在于人品。

许多投资人都是靠忽悠靠骗。很多人为了点钱拉了投资，结果就被控制了，不能按照自己的想法做事。我的一些朋友创业都吃过这样的亏，从很有名的投资人那里拉了一笔投资，结果后来就各种狗血的事情。我的第一份工作 Coverity 曾经是一个好公司，创建很多年都没拿任何投资，自负盈亏。后来经济不好，不得已接受了一笔投资，结果就被人控制，公司文化急转直下，创始人失去实权，员工苦不堪言。

投资圈投机的人太多了，想做实事的太少。这次 AI 和区块链的热潮，已经帮助我看出来许多知名投资人和投资机构的虚假。许多人只会看投资人的牌子，而我看的是他们的实质。很多人都不知道，他们心目中最正直，最大牌的投资人，在我心里并没有地位。

比如很多人崇拜的 Y Combinator，它的创始人 Paul Graham 写过 Lisp 的书（比如《On Lisp》），写过很多文章比如“黑客与画家”，引得许多人膜拜。然而 Paul Graham 写的 Lisp 书却是没有深度的，实际上他并不真懂 Lisp。等你真懂了 Lisp 和 Scheme，就会发现他的《On Lisp》满篇都是宗教式的鼓吹和拍马，甚至把缺点也捧成了不起的优势。我甚至怀疑他写这些东西的目的，只是为了撑起自己的名气，然后可以拿来去做其他事情。他设计的 Lisp 方言 Arc，

发布出来之后成为 PL 界的一大笑谈。大家都说这个语言“连历史的退步都不算”（not even a step backwards），因为它里面没有任何新的东西，实现代码也跟上过一门 PL 课程的本科生一个水平。这还不算丢脸，Paul Graham 最近又发布了另一个“新语言”，我都懒得看了。

我见过好几个创业的人（包括我之前的公司 Sourcegraph 的创始人），由于没有成功拿到 YC 的投资而觉得惭愧，而我根本不屑于拿 YC 的投资，因为我打心眼里看不起 Paul Graham。我根本不想让自己挂着 YC 的牌子。

很多国内的知名投资机构和投资人，就更加肤浅和忽悠，所以我都不考虑他们的。

由于投资圈这么多的虚假和演戏，我不接受任何外来投资。我知道自己的实力和位置，我准备靠自己的力量来获得资金。当然，将来如果遇到志同道合的人，我也许不会拒绝他友好的帮助。

关于文化

经过这么多在大公司和创业公司，从硅谷到国内，我已经厌倦了“创业”的气息和文化。实际上，我也厌倦了技术公司的文化，呆滞而缺乏乐趣。

大部分的技术公司开在硅谷，上海张江，漕河泾，紫竹，北京中关村一类缺乏文化和人气的地方，像沙漠一样。我不想过那样的生活。我喜欢充满人气，活力和文化的地方，甚至可以有一点“小资”的美感。

我不想自己的身边围绕着“码农”，那种除了埋头搞技术，没有别的乐趣的人。每天穿着下地干农活一样的衣服，不修边幅。我事业中的人，不应该只有“黑客文化”，而是有真正的文化。要懂得一点艺术，文学，生活品位……我不要求每个人都能创造艺术，但至少懂得欣赏和选择。

不要误会了，我不欣赏低俗，过度“年轻”和“潮”的文化。当今中国的文化除了“土”就是“潮”，而我欣赏经典的美感和品质。

很多人跟我说过，我应该有自己的产品。的确，我能设想出非常好的产品。所有我见过的产品，我都发现很多可以改进的地方。如果按照我的思路改造它们，按照我的想法进行品牌树造和市场推广，我可以建立一个产品的帝国。不仅质量过硬，而且设计上超越所有现有的产品，不管是国内的还是国外的品牌。

我说的这些不止包括软件和电子产品，还包括各种家用电器，日用品，甚至汽车。我不只是一个技术人，我是一个生活家，我研究生活中遇到的几乎所有东西。我不仅在乎内在的功能品质，而且在乎外形和风格。

有些人告诉我，我虽然表面是一个技术人，而实际上超越了绝大部分的产品经理。我可以毫不谦虚的承认这一点。许多技术人员知道怎么折腾代码，他们却不理解人的行为，心理和需求。

所以技术人员往往不能设计出人们喜欢的产品，而且他们的技术能力在我看来也有很多短板和缺陷，而且缺乏自知之明。

我知道一些技术很强的人，他们创业花了好多年时间，打造各种底层技术，甚至设计自己的编程语言，虚拟机，3D 图形引擎，数据库..... 仿佛要做一个翻天覆地的革命性的产品。然而他给我讲了产品思路之后，就发现恐怕没多少人会想要这个东西，更少的人会为它买单。

所以产品的思路和市场的需求，应该是首要研究的事情。做许多人欣赏的产品和服务，而且让他们心甘情愿的买单。

很多人对我说，现在想靠“技术创业”很不容易有投资，国内大部分都玩“商业模式”。说得好像“技术创业”是更伟大的事情一样，而我的价值观并不是这样。我很在乎商业模式，产品要能吸引人，让大家喜欢，服务要到位，品牌和文化要让人尊重和欣赏。

我不想做一个死钻底层技术，不考虑人们需求的人。虽然技术是必不可少的，但很多时候底层的技术够好就可以了。

这跟几年前的我是不一样的。专注于 PL 和底层技术的那个我，总是在考虑开发程序员用的产品，考虑革命操作系统和

数据库，总想把做到了 99% 的技术改进到 100%。但现在的我，更加在乎普通人的需求，在乎我在日常生活中看到的不足。

底层的技术很重要，然而它们并不能直接的改善人们的生活。中国的许多日常设施，完全达不到 90% 的品质，有些 10% 都不到。

在中国的每一天，我都看见它与发达国家的天壤之别：美国，日本，韩国，欧洲…… 错误而破烂的城市设计和建设，价格昂贵却没有真实品质的房屋，设计花哨却功能很差没品质的家用电器，落后的社会生活方式，落后甚至低俗的社会文化……

我不是在抱怨，我看到的全都是机会。我看到中国缺少什么，我就提供什么。许多人在为什么是“next big thing”发愁，想不出来朝哪发展，而我看到的发展方向几乎是无限的，遍地都是痛点和短板。

关于执行力

我不喜欢拖沓的计划。埋头苦干好几年再推出，这种事情我是不会做的。很多人以为我是“理想主义者”，而其实我非常现实。不是那种急功近利的，肤浅的“现实”，而是基于对真实世界的尊重，遵循科学的规律，尽快的达到目标。

在每一家公司里，我都是那个支持“80% 计划”的人。也就是说，用 20% 的时间和精力完成 80% 的目标，尽快的试错，迅速返回，修正方向，如此反复…… 这跟许多技术管理者的方式是不一样的。我亲眼看见许多的管理者成天叫嚣着“Agile”，却耗费几个月甚至几年的时间，来做一件我一眼就知道会失败的事情，白白耗费公司的资源。

我才是真正的 Agile。在公司里的每一个项目，从 Google 的时候做 PySonar 开始，我的计划从来都是一个半月之内就能见到雏形的。PySonar 最开头的原型，我只用了一个周末就出来了。在之后每一个公司的项目，基本也都是那样，总是很快就设计出可以运行的原型。

很多人人都知道制造原型（prototype），而他们却不知道如

何有效的设计，所以他们的“原型”往往无法抓住实际产品的精髓。我制造原型的能力不是在公司里学到的，而是在学校里做研究的时候。很多人都奇怪，我为什么一眼就能看出最新的编程语言里面的设计错误。这是因为那些设计我全都试验过，大部分都失败了。从这些失败和成功的经验，我能用直觉看出来其它语言存在的问题。

我的电脑里保存着成百上千的编程语言的原型实现，包括几乎所有古老和最新的设计，不管是逻辑式，函数式，命令式，各种花哨先进的类型系统，运行方式……有些人听了觉得不可思议，觉得我在吹牛，一个人怎么可能实现所有这些？这是因为他们不明白我的工作方式，并不是去实现每一个细节，而只是制造能抓住“精髓”的原型出来。许多原型只有几十行代码，却需要许多年的经验才能写出来。

这就像一个艺术家，他的小草稿本上勾勒着许许多多的创意，他不必要把每一幅都具体的用油画颜料实现在画布上。他只是从这些创意得到了启发，所以他今后能够看透很多未知的情况。

很多人没有这么多的原型试验，埋头蛮干而且不谦虚，这就是为什么他们无法超越我的洞察力。

从教育着手

我说过，中国的每一个痛点和短板，都是我潜在的机会。但我没有可靠的合作者和投资者，虽然有巨大的才能，一个人的力量却是有限的。在缺乏资源的情况下，我必须找到合适我的突破点。思索很久之后，我发现这个突破点是教育。

教育是中国最痛的痛点，可以说中国的教育是几乎完全失败的，许多人读完了大学，其实没学到什么真东西。而教育却是我最大的优势。世界上恐怕没有其他人有我如此的在乎教育。为了获得真知，我先后进入，却又抛弃了三个博士学位。我只有两个美国大学的硕士学位，但我的学术和认识水平显然超过了大部分的名校教授。

我遇到了我的恩师们，他们是最重视教育，最重视真知，最重视把知识用简单的方式传达出来的人。我在他们的

指导下摸爬滚打，80% 靠着自己的努力和觉悟，20% 靠着他们给我指出误区和方向。终于，我在很多方面达到甚至超过了他们。

我获得的不只是知识，而是获取新知识所需要的能力和态度。这才是真正的教育，而这是中国乃至全世界都缺乏的东西。这是无人能敌的优势。虽然我在人面前总是谦虚，可是当我明显的看到其他人的头顶，我清楚的知道自己的高度。知之为知之，不知为不知。

长久以来我总是显示出“不知为不知”，却没有注意到“知之为知之”也是需要重视的。我看得见世界上最强的一些人都看不见的东西，这就是“知之为知之”。

我要把我的学识传授一些给那些追求真知，人品过关，并且尊重我的人。一传十，十传百，逐渐的我将拥有一支我自己训练出来的队伍。这只队伍里的信得过的人，将会成为我未来的合作伙伴。这就是我的初期计划。

建立世界最高水准的教育机构

这个初期计划之一，包括建立一个世界最高水准的教育机构。我很清楚的看到，全世界的大学，逐渐的显示出了它们的缺陷和弱点。许多的名校充斥着急功近利，玩弄权术的人。这种人越来越多之后，整个的院系成为了金钱的傀儡，哪里有钱就朝哪里发展。

现在很多大学甚至成立了“区块链研究所”，“自动驾驶研究中心”，这些都让我觉得很丢脸。很早的时候看到 Facebook 等社交网络很赚钱，研究“社交网络”的教授就很受宠，虽然每次课程都言之无物，他和他的学生们却总是趾高气昂。

钻进钱眼里，所以大学已经失去了它们原来崇高的社会作用，失去了在人们心目中的地位。后来发展起来的 MOOC，从来没有摆脱传统大学授课的方式。很多只不过把课堂的视频录下来，放在网络上给人观看，然后大家看书，做作业，考试，发证书……许多人为了个证书混完网络课程，其实根本没学会什么。这并不是我理念中的“教育”。

所以，虽然我说要建立“世界最高水准”的教育机构，而其实

达到这个“最高水准”并没有很难。因为大部分的教育都是失败的，甚至可以说是假的，坑人的，所以也许我不应该把我的目标叫做“世界最高水准的教育”，而应该叫做“真实的教育”。

真正的教育是能改造一个人的，是人传人的。就像武林高手收徒弟一样，必须因材施教。一个老师看不到学生在方法和认识上的缺陷，光是照本宣科，他的课程录下来又有什么用呢？教育必须是交互式的，必须由真懂的人来传授，而这个老师又必须懂得学生的心理和认知状态。

这样的老师，在世界上是非常罕见的。绝大部分大学教授，基本跟“老板”一样，光是指挥，为了自己发 paper 评职称，拉 funding。真会教学的人往往不受重视，评不上职称，所以往往流失到其它地方去了，失去了他们作为教育者的优势。有幸留在学校里的，往往也名不见经传。

许多人不明白这个道理，总是看学校的名气，教授的名声，发 paper 的引用数，所以他们最后并没有获得真正的学识，只是遇到了一个有权势的老板，最后变得跟他一样，在虚无的关系网中到处爬。

许多人都请教我，他该看什么书，我也考虑过写书，然而书本却永远也无法代替亲身的传授。这就是为什么我后来对写书失去了兴趣。因为书本无法形成交互，无法找到学生的短处和痛点，而学生也不知道应该如何吸收里面的内容，如何构建自己的知识体系。所以写书并不是我最大的兴趣。我最大的兴趣是直接给人以指点，指引他们去获得真正的知识。

这个教育机构，应该不光是我所在行的技术领域。在将来它会逐渐容纳其它方向的内容，比如英语，艺术等。我一直认为英语是对于中国人非常重要的，因为一旦能把英语学到融会贯通，你就打开了一扇前所未有的知识的大门，能够直接掌握最先进最精确的知识。回国这些年，我的几乎所有新知识仍然是从英文文献或者网络获得的，很少发现中文内容有值得学习的地方。

有了正确的学习英语的动机，你就会发现国内各种英语培训机构（比如新东方）完全无法满足需求。大部分英语教学机构都是应试教育，甚至帮助你猜题，蒙混过关用的。而且我发现国内很多英语教学机构的教学方式根本就是错误的，甚至对于很多英语语法用法的理解都是错误的。市面上常见的英语语法书，没有一本是符合我的标准的。甚至有些英语教

学机构根本就是骗钱的，打着个外国牌子，而其实是根本没出过国的中国人开的，很没水准。

每次我稍微指导其他人英语，他们都会发现质的不同。所以教育机构发展起来之后，英语教学也会成为一个重要的分支。我虽然可能不会直接负责英语教学，但我会指导实际进行教学的老师，按照我发现的最好的理念进行教学。之后也许可以从英语发展到其它国家的语言。

我相信通过我的努力，中国的技术和外语教学领域都会出现巨大的变化。

从顾问到授课

为了建立起最高水准的，真正的教育机构，我的初期计划是做一个顾问或者导师。为有需求的人提供个性化，一对一的指导。目前这个服务已经开通，详情请见这篇新的文章[《顾问（导师）服务试运行方案》](#)。

由于一个人的“带宽”有限，如果都是个性化的指导，那么只有很少的人可以接收到知识，而且价格会很贵。所以我的下一步就是逐步开发各种实验课程，可以容纳多人一起教学。这些课程遵循我的教育理念，深入浅出的把入门者一步步带入最精华的殿堂。不仅是计算机科学，而且还可以把英语融入进去。由于是交互式的小班教学，所以效果也会很好。

如果你知道 GPU 并行计算的原理，就会发现课程本质上是一对多的 GPU 计算，而顾问或者导师是一对一的 CPU 计算。要充分发挥计算的性能，我们不能只有 CPU 或者只有 GPU，而是两者都有。所以我会把顾问和课程逐渐结合在一起，形成有机的整体，最大效率的发挥，造福尽可能多的人。

在计划中的课程内容可能包括：

1. 计算机科学入门
2. [掌握所有的编程语言](#)
3. C++, Java, Python, JavaScript, Haskell
4. [编程的智慧](#)——如何写出优雅的代码
5. 算法

6. 编程语言理论
7. 操作系统
8. 计算机体系构架
9. 编译器设计和实现
10. 函数式编程
11. 逻辑式编程
12. 机器学习（深度学习，计算机视觉等）

.....

每一个课程，我都会试图用最简单直观的方式来讲解。

逐渐的，我培养出来的受到良好教育的人们，有些会逐渐变成老师，这样我设想中的教育事业就可以发展起来了。另外一些不做老师，可以工作也可以创业，我希望他们纯净的人品和才能，能够逐渐改变业界的面貌。

改善中国

很多人误以为中国很先进很有钱了，而其实我们非常的落后，仍然很穷。我看不到中国在朝高品质的方向发展。在国外生活过的人都会发现，国内的建筑，各种设施，生活用品，的品质都很差。我希望以一己之力，帮助中国人的生活走向幸福和品质。

当教育的目标达成一定阶段之后，有了人员，经济，渠道的基础，我会主导之前提到的各种高品质产品和服务的开发和实施。

我会邀请世界上最专业的工业设计人才，产品设计师，在我的理念指导下进行开发。我会实地考察和吸取世界上最先进国家的生活理念，大幅度提升国人的生活水平。这包括生活用品，电器，电子产品，食品，餐饮，保健，时尚，休闲，文化等行业。

当然这个目标如此远大，必须依靠许多志同道合的人一起努力。如果你有能力加速实现这个目标，并且认同我的才能和品位，也欢迎你联系和加入我。

计划的灵活性

写了这么多，不等于所有的这些计划都会如愿进行，但我觉得它们也许是一个不错的开端。在初步的试验之后，我可能会调整其中某些策略和方向。

如果你喜欢我的文章，或者愿意从侧面支持我的事业，也欢迎你提供经济上的支持。你的支持将会帮助我的博客保持独立和自由，不受控制的发表真实的见解。