



为学习插上快乐的翅膀

□ 张 浩口述 黄 鑫整理

这是我的二次创业，但不是一次推倒重来，而是一次自然延伸和升级。我们不是迎接，而是全面拥抱在线教育的浪潮，因为我们有一个大大的梦想。

“台风来了，猪都能飞起来。”2012年的时候，快乐学习教育科技集团总裁张浩曾经如此总结自己在教育事业里的过往经历。

今天，又一场覆盖更广、能级更大的飓风正在酝酿中，互联网开始猛烈冲击传统教育行业，各大互联网巨头和传统教育企业纷纷开始在线上布局。在这场颠覆性变革的飓风面前，张浩带着他的梦想，准备再次乘风飞翔。

我要给他快乐

从那时起，怎么能让孩子们快乐学习就成为我一直坚持的理想。

九年前，张浩不过还是厦门大学管理学院里一个普通研一学生。今天他胸中涌动的那个“大梦想”，倒推回去，起始于一个小小的愿望：在一年内赚足十万元，给父亲买一辆车。

如果这是你的愿望，你会怎么完成？恐怕你不会像张浩那样，把“给父亲买车”和“家教”联系在一起。在第一份家教中，他把一个全年级360名学生中倒数第五十名的男孩，带到了全校第二名，送进了省重点高中厦门一中。然后，他开出了当时全厦门最高价的补习费，学生和家长依旧慕名而来。很快地，他租用厦门大学教室开了两个班。一年赚十万元的目标，不到一年，不可思议地完成了。

第一份家教里的那个男孩带给了张浩一个很大的触动。“相比自己在乡下物质匮乏、学习条件恶劣的童年，这个男孩的家庭条件十分优越，但我第一次见到他，却看到他是那么不快乐，他觉得学习是件痛苦的事情。从那时起，怎么能让孩子们快乐学习就成为我一直坚持的理想。”张浩说。

于是，还在研一的张浩大胆地创办了一个工作室，名字就叫快乐学习。2006年一毕业，张浩就把这个工作室变成了培训学校。

从快乐学习创办开始，摆在张浩面前的，已经不是当年兴冲冲地贴在床前的“一年赚十万元”自我激励的标语，而是“教育”这两个沉甸甸的字及其所带来的思考：快乐学习要提供什么样的教育？

“如果你不能让孩子感受到学习的快乐，你就没有任何存在的价值。”张浩如此要求自己。

如何做到这一点？张浩回答说，



“很多时候，面对每一个孩子，我只是给他们讲青春是斑斓的、梦想是彩色的；我只是陪在他们身边，和他们一起坚持；我只是永不止步，用行动做他们的榜样；我只是把每一个孩子当做自己的孩子，永不言弃……”现如今，这个“我”，已经不仅仅是张浩自己，而是快乐学习所有的老师。

遭遇滑铁卢

自我否定及团队的质疑让我遭遇了人生最重的一击，最终，我学会以敬畏之心面对未来的每一天。

最初的创业之旅一帆风顺，张浩不断扩张事业版图。2008年，快乐学习在厦门地区补习市场夺得第一。2009年，他

开始不满足于厦门以及福建的地盘，瞄向了上海，并很快在上海开了五个分校。

上海人口基数很大，但上海补习市场的供给已经处于超饱和状态，补习学校所追求的规模效应很难形成。于是，“学校之间的竞争偏离教学的本质，而成为资本的竞争，大家都把学校装修得像会所一样豪华。”如今谈起这段往事，张浩的语气仍十分沉重。

2012年，行业的恶性竞争终于演变成一波灾难。这一年很多机构举步维艰，一些中小机构出现倒闭。快乐学习在上海也出现了巨额亏损。2012年4月，张浩开始关闭上海的校区，并连续关闭了4个。

“你很难理解，一个一直顺风顺水、自信不断膨胀的人，突然要自我否定的感觉。”在4个校区陆续关停的过程中，自我否定及团队的质疑让年少轻狂的张浩遭遇了人生最重的一击。

他一度精神抑郁，整个人近乎崩溃的状态。

经历2013年艰难的调整，如今，快乐学习在上海虽只保留了一个校区，但运行良好。

上海的滑铁卢让张浩对于事业、对于成长有了更多的思考。“以敬畏之心面对未来的每一天。”张浩的语气中透露出超越80后的成熟。

拥抱在线教育

在线教育是一个大大的画面，现在大家看到的只是起笔。

2014年1月，张浩对外发出“27天用互联网思维出一本书”的信息。从书名，到内容，到制作经费，全部众筹众包。经过一系列精心策划和网络预热，出书所需的14万元经费，在不到5小时内全部募齐。2月10日，预售信息一发出，两万本书在微信AA支付被一抢而空，场面火爆。历时27天，一次互联网实验圆满结束！

很多人不明白张浩为什么要这样做这次试验？面对这个疑问，张浩露出神秘的笑容。“这是一个大大的画面，现在大家看到的只是起笔。”这次互联网实验实际上只是张浩带领团队进军在线教育的一个号角。

张浩认为，在移动互联网的浪潮中，传统企业的赢面要大于互联网公司的赢面。移动互联网不是颠覆了传统行业，恰恰是释放了传统行业的力量。K12在线教育壁垒比想象高得多，绝非纯互联网教育公司所能触及。纯线上的教育模式很难渗透重度参与性的K12。因此，必须一手抓线下，一手抓线上，O2O的模式应该是最合适的。他认为，K12在线教育如果脱离O2O模式，开发出来的东西都会变成教师教学辅助工具，而不会成为真正的互联网产品。

“不管什么产品，都要建立在对用户群体的‘生存结构’和‘隐含人性’的理解基础上。我们在线下9年的深耕细作，让我们对于学生群体的理解非常深刻。一个好的在线教育产品，一定是对学生的生存结构和行为需求有非常好的认知和满足。我们的产品一定会让学生‘尖叫’，等着吧！”张浩的眼睛中透露出不容置疑的信心。

为了迎接在线教育的浪潮，张浩在上海张江注册了一个新的公司，全力探索在线教育。新的公司虽然刚刚组建，目前估值已经接近千万美金，并且获得了多位投资人的天使投资。在张浩看来，这是他们9年线下深耕积累的基础。

“这是我的二次创业，但不是一次推倒重来，而是一次自然延伸和升级。我们不是迎接，而是全面拥抱在线教育的浪潮，因为我们有一个大大的梦想。”

阳光恰好照在他的脸上，我们似乎没有理由怀疑，张浩带领他的团队，会让梦想照进现实。

让弯路少弯一些

□ 李 伟口述 陈 颐整理

作为一名合格的规划师，必须致力于两件事，一个是规划技术工作，另一个就是说服工作。我现在的梦想是让北京的交通可持续发展，让弯路少弯一些。

我叫李伟，北京人，50岁，是一名从事城市交通规划事业的教授级高级工程师。我在军队大院长大，但我小时候的愿望是当一名工程师，因此在1980年考大学时，我一门心思地选择了北京工业大学交通工程专业。

我们这批人自称是“八十年代新一辈”，肩负着“实现四个现代化”的重任，身上有使不完的劲。在大学里如饥似渴地学习专业知识，渴望为祖国的建设做贡献。我毕业后被分配到北京市城市规划管理局，1986年成立了北京市规划设计研究院，我是首批员工。当时北京市交通建设的重点是“打通两厢，缓解中央”，我负责编制了早期快速路如西外二环（复兴门至菜户营）、西南三环的规划。对于一个20多岁大学毕业不久的

年轻人，第一次为我出生长大的北京编制那么多立交桥的规划，内心充满了激动和兴奋，全心全意地投入这项工作中。一分耕耘一分收获，我们的辛勤劳动获得规划设计研究院优秀规划奖。旗开得胜并没有使我骄傲，反而让我在工作中看到了更多的挑战，越来越感到不满足，总感觉着大学里学的知识不够，一定还有更好的规划设计方法还没有学到。我决定去国外深造。

1992年，我考入东京都立大学大学院，获得了工学硕士学位。人生的下一步该怎样走？为了掌握更多的资料，我毕业后进入株式会社KCS的咨询公司当研究员，从事交通规划咨询工作。随着在日本生活时间越来越长，有一种强烈的愿望不断提醒我，把所学所见所积累的经验教训带回国内。

1999年，我毅然回到北京，将建设一个宜居宜行可持续发展的京城交通作为自己奋斗的事业。我重新回到北京市规划设计研究院，继续从事北京的交通规划工作。在最初几年主要主持了《北京市交通规划模型更新》等工作。2003年，我在市规划委组织的《北京城市交通发展战略研究》中担任项目负责人，明确提出北京交通发展政策的核心是，大力优先发展公共交通，倡导步行和自行车交通，抑制小

汽车过度使用。2004年将“提倡步行和自行车交通方式，为步行和自行车创造良好交通环境”第一次写进了编修的《北京城市总体规划》，使得北京成为我国第一个宣告提倡步行和自行车的城市。新的时代给城市规划提出新的挑战，也给我的人生之路铺开一条新路。为破解如何使北京城市可持续发展的难题，2009年，我开始进入新的研究领域：首都区域空间发展战略规划研究工作。

我的工作就是从发现问题开始的。每当我走在北京的大街小巷，我的心里总是难以平静。北京的常住人口已经突破2000万，城市越来越大，在不远的将来北京很有可能发展成世界城市东京那样的大都市区。过去二十年，北京经济高速发展，人均收入持续增加，小汽车高速进入家庭，道路交通拥堵不断加剧，小汽车需要更多的路。为了缓解拥堵，政府不断扩充机动车道。社会及交通行业都已习惯了这种“以车为本”的思维和工作模式。要想说服他们在短期内改变这一切，全社会、全行业真正重视公共交通、自行车交通、步行交通等绿色交通是极其艰难的。

规划是城市建设的龙头。在发达国家的大城市中，在城市规模和结构上与北京最为类似的要数东京，东京是世界城市，东京以大规模轨道交通为主体的

公共交通，其服务水平世界第一，而人均交通能耗及有害物质排放却最低。因为我了解东京交通成功的经验和教训，所以我有责任去说服同行和决策者。如果知情却不敢说，有违我的良心和职业道德，如果不将对方说服，总觉着没有尽到自己的责任，因此我活得很快乐。深感个人十分渺小，力量十分有限。有时候会想我不知情就好了，肯定就不会活得那么累了。可作为一名合格的规划师，必须致力于两件事，一个是规划技术工作，另一个就是说服工作。将自己的想法放入别人的脑子里是一项巨大的挑战，既要说服公众，也要说服决策者，说服本身就是工作。

我现在的梦想是让北京的交通可持续发展，让弯路少弯一些。说具体点就是北京的轨道交通不再拥挤，车站不再限流；城市道路环境更加宜人而不再是小汽车的天下，行人、自行车的路权不再受到小汽车的侵占；老人、孩子能够安全过马路，残障人士能够方便地独立出行；行人、骑车人、公交乘客都能够有尊严地出行；绿色交通的出行条件大大改善而成为人们出行的首选，蓝天白云又回到北京。实现梦想的路尽管很漫长，但我们这一代人应该为我们的子孙创造一个宜居、宜行的城市。

光影

桥·人

回忆廊桥



桥是休憩的伙伴。重庆濯水古镇有座古朴的风雨廊桥，长长的，立在阿蓬江上，来来往往的人们遮风挡雨。累了就在这坐一会儿，老人可以放下背篓，坐在两边的长凳上看看江景、舒展筋骨，孩子们更把这当成嬉戏的去处。新人的婚纱因为桥的映衬而别具风情，是取景的好地方。去年，一场意外的大火卷走了桥的美貌，令人扼腕叹息。

蒋新军摄

跳桥乐趣



桥是灵感的源头。广西黄姚古镇有个石跳桥，由几十块不相接的石头组成，已有两百多年历史，水量充沛时，石头就藏到了水下。即便旁边就是一座更高更宽的木板桥，人们还是更喜欢走这边。放学时，学生们排着队在石头上跳着过桥，莫非是把过桥当成游戏了吗？

费 倘 摄

桥上街市



桥是交流的纽带。湖南芷江的龙津桥是座宽敞的木结构廊桥，我走在桥上，发现路灯已经打开，路是平坦的，自行车可以自由地来去。路两边开着各式小店，炸豆腐飘着香、工艺品透着巧，边走边听着声声吆喝，那感觉真有点奇妙。

凤岭和摄

妙改“河道”



桥是优美的弧线。贵州黔东南的一个苗寨里，长着青苔的石桥跨过清澈的江水，给乡民提供坚实的道路。小男孩在石头桥上享受着河水的清凉，和比他大一点的伙伴玩鹅卵石。他们在石头堆里挖出一条浅浅的“河道”，把水导向他们想要的地方，小小的年纪，就有了改造自然的意愿。

草帽车摄