

牛人星球

2020-2021 年度

牛人分享合集



微信:lazyhelper



何加盐·牛人星球会员专享

分享人：何加盐及特约嘉宾

时间：2020 年 6 月-2021 年 5 月

前言

牛人分享是加盐星友会的保留节目，也是深受星友们喜爱的内容。每次分享，都是一场思想盛宴。

这一年度，原本我们计划是每月 1 期，共计 12 期，实际上做了 15 期。我们把其中 13 期整理成文字稿，共计 16 万字。就是你看到的这份文档。

如同去年一样，今年的分享嘉宾，也都是各行各业的专家或大咖。他们有：

- 咨询公司总经理，讲解沟通的技巧；
- 大型地产公司财务副总，讲解普通人应知应会的财务知识；
- 教育培训学校校长，讲解亲子教育问题；
- 全国知名医院儿科医生，讲解儿童基本保健知识；
- 网络著名大 V 陈经博士，讲解拜登上台后对中美关系的影响；
- 年入几百万的保险公司高管，讲解职场营销秘诀；
- 前华为人力资源经理，讲解华为人力资源那些事儿；
- 教培机构创始人，浙大学霸汤鹏飞，讲解不为钱活的另一种生活；
- 律师事务所合伙人，讲解普通人应知应会的法律常识；
- 公众号大 V 卢克文，讲解看透世间万物的心法。

除了嘉宾分享外，何加盐也做了三场内部分享课，分别是：

- 人生战略，从规划到实施；
- 如何应对剧变的时代和时代的剧变；
- 人生道路该如何选择。

这些分享与课程，都是非常有价值的，也是其他场合很少有机会听到的，每一场都值得大家再三研读，好好回味。

也许你当时就认真听了，不妨再好好看一遍，一定会有新的收获；也许你当时因为忙，没来得及听，那就正好趁此机会应该好好学习一下。

下面，请好好享受这 13 场“思想大餐”吧。

目 录

人生战略：从规划到实施.....	何加盐 1
如何通过有效沟通更好地达到目标	嫚嫚 30
非财务专业人士怎样迅速看懂财务报表.....	王爱莉 41
怎样成为好父母——三个教育心法和五个教育招法	老虎 61
儿童基本保健知识	焦先婷 76
拜登当选对中美关系、中国发展的影响	陈经 85
从菜鸟到达人的职场营销秘诀.....	夏笛 97
如何应对剧变的时代和时代的剧变	何加盐 110
华为人力资源那些事儿	卓越 126
不为钱活，你值得拥有另一种生活	汤鹏飞 151
普通人应知应会的法律常识.....	王鹏 159
如何看透世界万物的本质	卢克文 190
人生道路该如何选择	何加盐 203
后 记	214

人生战略：从规划到实施

分享人：何加盐

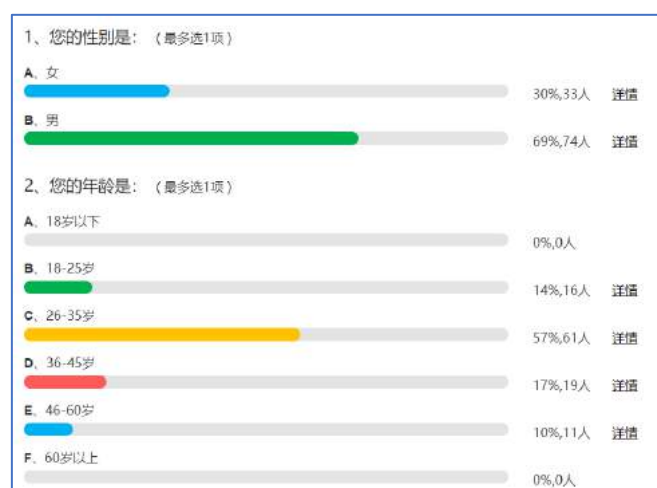
分享时间：2020 年 6 月

大家晚上好，欢迎收听何加盐的人生战略课。

因为我们是第一期分享，所以我想在此表达对咱们牛人星球第二期会员的欢迎和感谢。第二期的星友中，有差不多 300 位会员是从一期过来的。特别感谢大家对何加盐的认可和信任，也希望我们能够继续一起好好的走下去，让大家在牛人星球里度过愉快又有价值的时光。也有一些朋友是新进来的，你们可能是第一次听我们的讲座，我在这里也对新朋友表示热烈的欢迎，感谢大家！

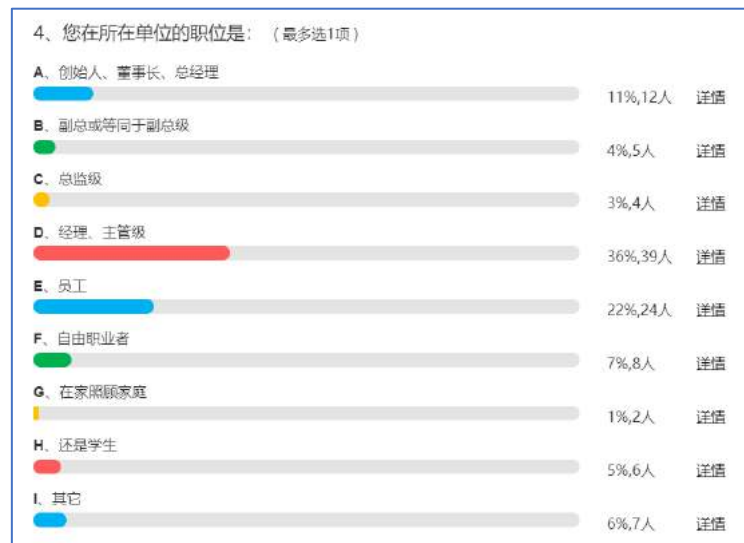
我们现在就正式开始今晚的分享。这一次课程，我们有一点跟以往很不一样的地方，就是做了一个调研问卷。有 107 位星友提交了问卷，感谢这 107 位星友。

这份问卷你填过了就知道问的是非常深入的问题，包括有很多可以说是拷问灵魂的问题，所以现在我可以很骄傲的说，对于这 107 位星友而言，我可能是这个世界上最了解你的人，除了你自己之外。



首先，我们看一下参与调研的 107 位星友的性别和年龄的分布。我想这大体上也代表了牛人星球一个总体抽样的分布，咱们牛人星球大概男女比例是男生占 2/3，女生占 1/3，这个也跟我的公众号的性别分布比是比较相接近的。从年龄层次来说，基本上是 18~60 岁都有，最主要的 57% 是 26 ~ 35 岁的，职业

生涯的第一个 10 年，最容易迷茫的时期。



职位分布也可以看一下，我们人数最多的是 36%的经理和主管级也就是中层或者基层的干部，也有总监级以上占 18%，其中包括 12 位创始人、5 位副总、4 位总监级的，另外还有少数的自由职业者或者学生以及在家照顾家庭的一些人士。



好，现在一个重点的问题来了。你认为一生中什么因素让人最幸福？我们有接近一半的人选择了“很有成就感”，其实这个问题跟上一问题是紧密结合的，因为我们在很多地方都做过这个调研，发现在大学的 EMBA 的课堂，人们选的最多的是“好的社会关系”，但是在 MBA 的课堂就是说企业的中层或者高管去选的话就是“很有成就感”的居多，这里代表什么呢？就是更成功的人士，他就不那么看重“成就感”，这个东西可能是因为他已经得到了。他们更看重什么呢？就是“好的社会关系”。从这将近一半的人选择“很有成就感”就说明，我们这个群体在“成就感”这一方面还没有能够得到满足，也就是说我们

的社会层次其实还处于中等的位置。这也是大家都有一个想要向上的冲力，才会来到咱们牛人星球。



这里又是连续几个很重要的问题，大家可以发现我们很多人对于自己今年要做什么是有明确的方向的，并且有 1/3 的人已经有很详细的计划，还有 1/3 的人知道要往哪走，但是没有具体的计划，走到哪里就算哪里。你们可以看到

随着时间的推移，越往后我们的方向就变得越来越模糊，然后到了 5 年、10 年甚至一辈子的时候，大部分的人就已经没有了明确的方向了。我们可以看到在 10 年以上有明确方向的人只有 35%，另外都是没有方向或者方向很模糊的。所以，对我们大多数人来说，我们是缺乏一个好的人生战略的。

调研的结果我们暂时告一段落，等一会儿会继续分析。

刚刚我提到大部分人是没有一个明确的人生战略的。大家可能会提出一个疑问，为什么要有战略呢？大家可以先想一下。

下面我放一张图给大家看，这是两个人物的对比。



左边这个人大家都知道是马云，右边这个人是谁呢？可能绝大部分朋友就不知道了，他叫杜国楹。杜国楹和马云一样，也是毕业于师范学校，也当过老师，其实他做过很多东西，我们可能每个人都听过。比如背背佳、好记星、一人一本、8848 钛金手机，还有现在比较风行的小罐茶。可以说杜国楹也是一个相对成功的人士，但是你们发现他和马云最大的差别在哪？马云是认定了一个方向之后一直朝这个方向走，杜国楹却不断地换来换去、换来换去。

其实，我们如果从能力上来说，杜国楹的能力是非常强的，你看他做营销太强了！他做出了那么多很有名的品牌，但是一个能力那么强的人，为什么他要不停的换方向？把自己搞得那么累，每次都要从头开始，然后原来的做失败或者把它卖掉，自己又找一个。最关键的原因就是他自己没有一个明确的战略方向，这就导致他虽然有超强的能力，但是没有获得与他能力相匹配的成就。所以一个人有战略和一个人没有战略，它的区别是非常大的。

我们也知道在历史上，孔子 15 岁“有志于学”，周总理要“为中华之崛起而读书”。每一个伟大的人物都是有清晰的人生战略的，每一个伟大的企业家都是有一个明确的方向的。如果你想有一定成就的话，那就一定要有一个明确的人生战略。下面我用一张表来表述一下，有战略和没有战略，或者战略模糊与清晰之间有什么样的区别。

	战略模糊	战略清晰
心理感受	迷茫、焦虑、压力、摇摆	充实、平静、斗志、坚定
前进动力	得过且过、半途而废	充满激情、百折不挠
人生成就	自我评价低、社会评价低、实际达成低	自我评价高、社会评价高、实际达成高

我从这三个方面来对比，有战略和没战略的区别。

首先从心理感受来说，如果你没有战略或者战略很模糊的话，你总是会感到很迷茫、很焦虑、有压力，在各个方向摇摆不定；如果你的目标很清晰，战略很明确，那你就会过得比较充实、平静，做事充满了斗志，并且能够坚定不移的朝着这个目标前进，不管碰到什么困难你都不会害怕。

从前进的动力来说，没有战略我们就会有得过且过的心理，做事特别容易半途而废，碰到一点困难就算了；但如果战略很清晰的话，你每天过的是充满激情的朝着你梦想的方向前进，而且不管碰到任何的问题，你都能够百折不挠。

最后从人生成就来讲，没有战略的人总体上对自我的评价是比较低的，因为他没有一个明确的指引告诉他达到一个什么样的价值目标，所以他对自己缺乏一个价值评价。在社会上他的社会评价也是比较低的，因为他总是变来变去，没有一个能够被社会认可的、给他贴上标签的人生成就，从实际它能够达到的成就来说，没有战略的人成功的几率是非常小的。相反，如果战略很清晰的话，他自己会对自己的评价很高，因为他心中有理想、有梦想、有价值感。社会对他评价也很高，知道他是一个有梦想的人，百折不挠的朝梦想前进，有战略的人实际达成目标的概率也会更高。

所以这就是我们为什么一定要有一个人生战略的原因，如果你在回答上面

那一堆问题的时候，对今年要做什么很清晰，但是对五年、十年、一辈子要做什么不清晰的话，我觉得你非常有必要好好的思考一下后面那个问题。五年、十年、一辈子，我到底要朝哪个方向走？我要制定什么样的计划去达到那个目标？

人生战略这么重要，那究竟什么是人生战略呢？



我认为人生战略的定义可以从这三个方面来着手。第一个是我要往哪个方向走？第二个我从那个方向走，要走到什么位置才算成功？第三个给自己定的时间是多长？三年？五年？十年或者是一辈子？总体来看什么是人生战略呢？人生战略就是若干年后我要达到什么样的成就？我要成为什么样的人？



人生战略，是一个总体的概念，实际上它可以按照不同的年份分解为不同的东西。比如说我们今年要达到什么？其实是一个短期目标，用企业管理的术语来说，就是我们的年度 KPI。

3~5 年是一个人生的阶段目标，在企业里面我们把它叫做战略，其实企业的战略就是 3~5 年要达到的目标，它是一个阶段性的或者狭义的战略。

那 10~20 年，我们要达到什么呢？这个就是愿景了，愿景就是一个中长期

的时间段之内我们要达到一个什么样的目标，或者说要形成一种什么状态，要成为一个什么样的人，这个就是我们的愿景。

如果我们把时间拉长到一辈子，我会永生不渝地朝着这个目标前进的，这个就是我们的使命了。甚至于我死之后，我还希望别人能够继续朝这个目标前进。类似于实现共产主义或者马云说的“让天下没有难做的生意”等等，这个就是一个人的使命。所以我们平时听到什么 KPI、战略、愿景、使命到底是什么意思呢？你把它分成不同的时间段来看，其实就是战略在不同时间段的表述。



那我们要确定一个人生战略需要考虑哪些东西呢？最主要的就是上面的三个因素。

一个是你要认识你自己，你要知道自己喜欢什么、讨厌什么、恐惧什么、欢迎什么；你也要知道自己擅长什么，还有不擅长什么。这就是为什么我在那个问题里提了那么多你的不足、你的优势、你一个月的不爽、一个月的开心这些问题，其实是想帮助你认识你自己，因为这个是确定人生战略第一个要考虑的因素。

第二个就是我们要认识到外部的环境，现在整个社会是怎样的，它有哪些东西是适合我的喜好或者长处短处的，有哪些是不适合的。或者说在这个环境之下，我自己要如何修炼自己，才能跟环境变得更匹配。

第三个就是世界、社会或者经济发展的趋势是怎样的，所谓的顺之者昌，逆之者亡，就是一个社会大的趋势在这里的话，你的人生战略要与之相匹配，

不然你可能很难达到自己想要的目标。因为如果整个社会的趋势都跟你想要达成的目标是相反的，那你这个人生战略就太难实现了。我举个例子，你现在想，我的人生战略是当一个奴隶主，那就不可能实现，因为现在社会越来越文明了，不是一个奴隶主的时代。

我们要认识自己的话，首先要知道你恐惧什么，不喜欢什么，想逃避什么。你如果知道这些东西是什么，你就要去克服它，或者躲过它。

我们人的痛苦都来自哪里呢？我们可以先看一下咱们 107 个人提供的答案：我过去一个月最大的不爽来自于哪里？

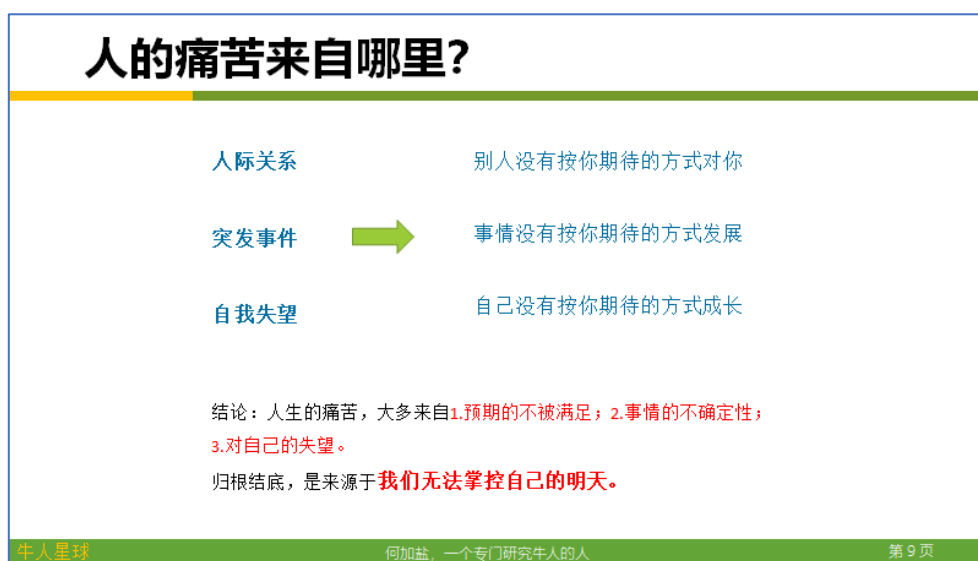
让你特别不爽的是什么？
10人翻译10万字才达标等不专业的指令、工作内人的de-humanization, 冷漠狠心 备孕二胎不顺科，身体状况不好 被不理解 被老领导误会 被批评和指责 被同事贬低 财务同事工资发错，却没有受到惩罚
第101条 对财富的渴望，觉得做什么新业务就学什么，分散了注意力，结果都是广而不深，又重新陷入迷茫的死胡同 扣成 动手能力有限，工作效果较差 感情方面 工作日常加班，但是待遇没有提升 工作上很难推进，自己有点尝试突破，还没有找到好的方法，有种无力和孤独感， 工作索然无味，没有成就感和挑战 工作中跟银行业务的沟通 公司的事情 公司的事情做不完 公司在业务推进前期，我是统筹所有事情，但目前人员太少，所以好多完全不是我的很琐碎的事情全部由我来处理了 国家政策实施变动，对信贷行业和广告行业实行一刀切政策 还贷款 和贷款人对于一些家庭问题的矛盾和理念差异所造成的不愉快， 和高的沟通 忍了很多钱上的理，意义不大 家庭琐事和工作压力 经常做噩梦还睡不着 老公因为疫情隔离在家帮忙做家务，我却觉得更累，还不如他去上班，我一人带孩子上班。
领导安排我去其他单位干事。 领导强行干预我的业务，越过我指挥我的下属 没有回家给爸爸过生日 企业发展不太能够推动。 上级只会释放压力给下属，然而并无实际的行动方案 时间被重复性的没有进展的工作事物无谓占用，其实最不爽的是孩子表现不好的时候 受疫情影响，被隔离在另一座城市，不能每周回家 特别不爽，前两个月的话，同事很照顾 特别的部门闹别扭 同事工作效率低，耽误进度，导致工作推进不顺利 突然生病了 未能影响某几个人 无缘无故被领导批评 相关部门同事间的工作交接，不能改变就想办法调整自己心态并总结技巧后去重新适应 写论文
一起经历了对象、客户、合作伙伴、感悟的挫折。对待这四类，我一直认为问心无愧，认真对待，且没有很计较利益得失，但最终走向“分开”的过程感觉挺难受，没有念旧关系，但是感觉都有点升米恩，斗米仇的意思。
一直被对象说 因为疫情导致两个月没有发工资 有没有坚持做好某件事 有，被同事用极端刻薄无礼的语言辱骂 有，被自己的同事和领导架空，被迫离职 有，比赛输掉 有，对不值得的人发不值的火 有，对现在的职务名称特别不满 有，夫妻争吵 有，关于家庭的分合问题 有，还款日没钱 有，家里的事 有，驾考科目三又挂了 有，建议没被采纳 有，老板在休息时间不定期发工作通知要求快速回复 有，每隔一段时间总会控制不住，大手大脚花没必要花的钱 有，生病了几次，缺乏工作状态，导致无工作状态，颓废了一周 有，团队发生了很大的变动 有，一般都说跟合伙人关系
有，就昨天因为小区物业说要清洗水箱，可能小区会停水。看到贴的告示这样说了，我就提了两盆水以备不时之需。没想到，晚上室友回来把两盆水倒掉了。看到这个我气死了，他太浪费水了。我接的水都是干净的，还可以用来洗衣服或者冲马桶，他居然直接倒掉了。跟他说不浪费水，他是不听。没办法，理念不同，说不通，也只能放弃了。
有，前同事以为我打算计提辞退金。事实是前同事对公司薪酬不满想提出加薪老板不妥协让他自己离职。而我接手他的工作我除了事情变多偏离我本身的发展轨道之外没有任何好处。
有，同事得患里搞事情。 有一个不健康的客户终于决定终止了，可能造成经济损失 与外包技术人员合作过程 糟糕的人际关系，工作中遇到令人恶心的同事 拒绝对待我的方法做，可对我目前的顾客说是根本行不通的方案 自己本来想做的事，结果把想法告知同事，他抢走了。 自己太多时间处于没有明确方向的努力，这就很不爽 自己工作太拖延

上面这张图是我从 107 人的答案里面摘出来的，大部分都在这里，除了写“没有”的，我没放上来。

你们可以看一下，这些不爽都来自哪些方面，后面我会出一个总结，你可以看一看你的总结跟我的总结是不是一致。这里面有几个标黄的是我觉得比较特别的答案，其中有一个说特别不爽的是“弟弟自杀”。我看了这个答案心情特别沉重，因为我不能透露是哪一位星友，我希望你在听的时候能够听到这一句：“没有什么东西是时间摆不平的，没有什么悲伤是会永远存在的，希望你能够很快走出这个悲痛”。

还有一个我标黄的答案是说“老公因为疫情隔离在家帮忙带娃，我就觉得更累，还不如他去上班，我一个人带孩子更轻松”。这个我为什么要标出来？就是觉得有些时候我们认为，有一个东西会让我们很幸福，但实际上我们想象中的幸福跟实际上它真正达到的是不一致的，所以有时候我们不能用想象来代替未来的决策。我举个例子，你叫你的小孩去公园玩，他现在正在看奥特曼，他就不愿意去，他觉得去公园不好玩，但实际上呢，假如你真的把他带去之后，他在公园会玩的非常开心，他在公园又不想回家了，所以我们人类很多时候想象中的幸福未必是真正的幸福，想象中的痛苦未必是真正的痛苦。

还有第三个标黄的说了他跟室友的一个矛盾，就是说“因为要停水，他打了两盆水，然后室友给他倒掉了”，就特别生气，甚至都把这个事放到了我们的调研问卷上，作为过去一个月最不爽的事情。我把这个标出来呢，是因为我想知道这个事情真的让你这么愤怒这么不爽吗？会不会你有一点太过重视这个了？有时候我们需要心态放宽一点，有一些无关紧要的东西是可以忽略的，你觉得室友倒掉了你的一盆水，他不节约用水就把自己搞得这么生气，我认为是完全没有必要的，何不放过他，也放过自己呢？



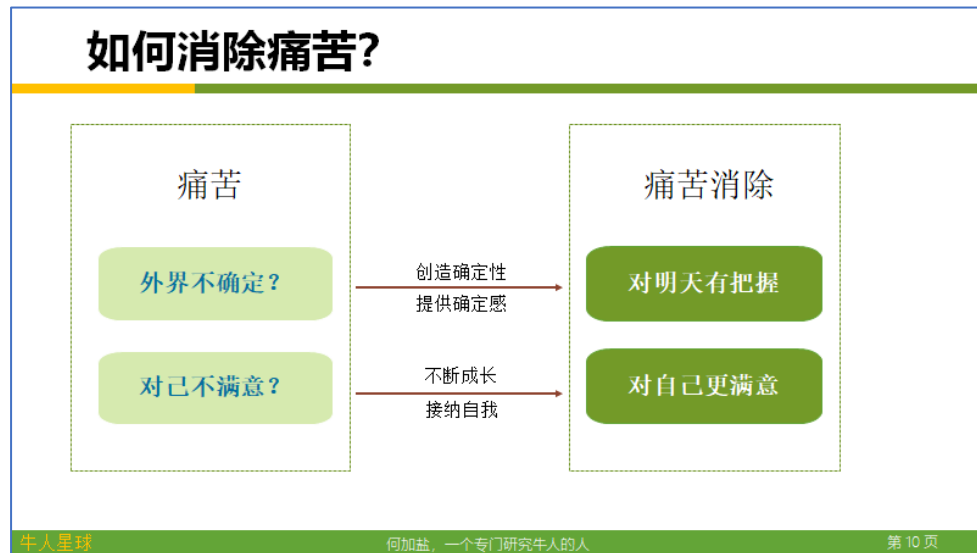
不知道大家看了每一个人不爽的事情之后有没有一个什么感受，那我把它总结为这么三点。我们的痛苦其实主要来自这三方面：首先是人际关系方面，你看我们的答案里有很多都是说我的爱人不理解我，我老公跟我吵架，或者我的领导又怎么怎么对我，然后同事又怎么说我了，家人又跟我闹矛盾了，朋友又不理我之类的，人际关系的不和谐是人痛苦的一个很大根源，甚至有些心理学家认为是最大的根源，比如说以研究自卑与超越而出名的个体心理学家阿德勒，他认为人最大的痛苦就是来自于人际关系的不和谐。

第二个痛苦来自哪里呢？就是我们没有预料到的突发事件。比如说工作出现了什么变故，让我们没有达成目标；家庭突然有人生病或者是谁去世了，或者孩子什么东西没有达到我的预想；或者是社会上发生的什么突发事件，打乱我原先的工作或者生活节奏，比如说疫情来了；还有就是各种的杂事突然发生，让我们觉得特别心烦。

第三个就是对自我的失望，比如说身体上的、还有能力上的、性格上的、感情上的各方面的东西，觉得自己没有能够达到自己的预期目标，对自己不满意了。所以我们的痛苦主要来自于这三方面，人际关系、突发事件和自我失望。

所以你会发现我们的大多数痛苦是：第一个是别人没有按照你期待的方式来对待你，这个是人际关系的痛苦；第二个是事情没有按照你期待的方式发生或者发展，这个是突发事件带来的痛苦；第三个是你自己没有按照你期待的方式去成长，这个是你自己给自己带来的痛苦。综上我们可以得到一个结论，你

看这三点里面，都有“没有按照你期待”，这说明什么呢？我们人生的痛苦来自于预期的不被满足、事情的不确定、对自己的失望，归根到底是来自于我们无法掌控自己的明天。



所以，如果你知道了痛苦的根源在哪里，要去消除痛苦就起码有一个方向了。我们痛苦来自于，人际关系或者突发事件，我们可以归结为外界的不确定性，那你就可以通过去创造确定性，或者提供一个确定感来让自己对明天更有把握，你这个痛苦就消除了。或者如果是对自己不满意，你就要让自己在道德上、能力上、性格上、情感上不断的成长，如果有一些地方没有办法改的，怎么办呢？那你可能要学会接纳自己，接受自己的不完美，这样的话你才能够对自己更满意，才能消除痛苦。

让你特别开心的是什

帮助别人

吃到好吃的

出了车祸的家人醒来

处理了工作中的一个团队关系

带领团队将负责的项目按期完成，质量超出预期，并得到公司的一致认可

发现学习资源

工资发了2万

工作基本推进顺利

孩子的进步

和孩子一起

换新部门和新岗位且有基本确定的上升空间。

坚持学习英语，有一些进步。

开单和拿下了一个广告阵地

靠写作赚了2万

老公说赚了比较多钱的时候

离开社科院 我特别开心 因为已经看清

买了新房子

没有特别开心的事，每天都还好。回家，学习课程，看书，看动漫，写文章，都令我开心，但

谈不上特别开心。

女儿交男朋友了

女儿母亲节精心准备的礼物

陪家人旅游

陪两个女儿学舞蹈

去媳妇家喝定亲酒

认识了新的朋友

认识了一个网友，给我一些创造性的建议，比如早起仔细地看一次日出等，因为自己的生活比较枯燥简单

事事都开心

虽然有同事诋毁，但是还是受领导重用

特别开心提不上，不过最近在看历史+易经讲座，感觉挺好，当书里的知识自己运用到生活的一些事情上，可以帮助自己加深对事情的看法，这让我有不断地产生对自己的认同感。因这次

疫情原因，已经连续3个月每晚看书，人生第一次长达这么久的持续性读书经历，感觉很好，

最近就这个事吧，谈不上特别开心，但自己觉得充实，也觉得舒适，感慨醒悟太慢，这才真正

感受到看书的好处，像毛选，以前总感觉像那些昏昏欲睡的政治课本，易经，以前总感觉这是

所谓的腐朽文化，近期的阅读经历，让我真心感觉前人留下来的智慧，引用到生活当中处理一

些事情，实践后慢慢形成自己的价值观跟做事逻辑，这感觉很好！

体检保险公司没加我保费（两三年前+百分之五十我没买）

听到爱听的音乐

线上认识了很多良师，拓宽了视野

想了半天，好像没啥开心的事

学到有用的知识，认识比自己能力强且价值观相投的人

学习到不少投资学知识

业余之外成交一单

一个人给女儿断了吃了15个月的母乳

一家人团聚，家人无病无灾

一直在学习

有 达成一个小目标

有 认识很多朋友

有 写过文发现自己思想还挺深刻 挺有灵感

有，2020520节日收到自己送给自己的花，老板娘包得非常非常符合心意。

有，7个月小孩子会翻身了

有，创作被肯定时，稿件被采用，图解作品被点赞

有，独立研究透一个专题

有，发现儿子长大了，富有爱心，懂得理解我

有，感觉自己会住上好的房子的幻想。

有，给很长时间没联系的朋友打电话

有，跟母亲深聊

有，工作得到认可

有，工作可能会有突破和提升

有，公司汇报方案通过了

有，和喜欢的人说话了

有，加薪了。

有，家庭幸福

有，看望一个家庭出事的朋友，她的情绪状态还不错

有，看一本喜欢的书

有，某天跟孩子说有一天爸爸会变成老太公的，孩子哭着说不要，我要爸爸，不要老太公

有，女朋友把我俩的事情和她妈妈说了

有，事业有一定的起色，合伙人相比去年有少许的性格改变。很少有事情能让自己特别开心。

有，太多了

有，学会了财会语言

有，邀请一位德高望重的前辈喝早茶，给我很多支持和帮助

有，一个极其不友好的同事辞职了

有，自己一个人在家，做了一顿特别好吃的菜

有，最近我经历了身体的一次重大挑战，我很开心，在我最绝望的时候，有爱人陪在身边一直

鼓励我走出绝望。

有，看别人写的文章时，想通一个问题。

有，在宝宝年龄和我们程序上没那么合规的情况下，宝宝通过自己的努力顺利进入心目中的幼

儿园。

有了一个得力的朋友过来帮忙了，可以有时间多陪陪家人

与合作伙伴彻夜畅谈，加深相互了解，对方向和具体项目的深度探讨，共同努力推进事业发展

。

遇到了比较厉害的人，刚好他带来的一些见解是我所喜欢的

在公司业绩不好中 老板私下主动给我涨薪

在闲鱼上淘到了算卦的乾隆通宝和《毛泽东选集》。前者学《易经》，可以练卦卦，后者可以

学习战略思维

找到了方向

找到了一个自己的潜能

这个月申请的专利通过了！

知道自己累了，停止一切，开始休息。会爱惜自己

自学了剪辑基础，自己能裁剪一些小的短视频

上面是我们 107 位星友回答的“过去一个月特别开心的是什么”，其实这也就是预示着生活中能给我们带来幸福的是什么，我们看到这么一些答案，大家也可以想一想能够总结为哪几点。

这里我也标黄了几处，第一个是帮助别人。确实，帮助别人就是一种利他的心，是我们幸福感的重要来源，很多人认为甚至认为是最重要的幸福感的来源，稻盛和夫就认为利他是人幸福的根源。

第二个我们上面说到不开心的有一个是弟弟自杀去世了，然后这里让人开心的是有一个出了车祸的亲人醒来。这里我们好歹有一个这方面的好消息了，也祝福这一位星友。

还有一位星友提到“想了半天好像没啥开心的事情”，其实这里写“没有开心的事情”的不止这一个，有三四十个人说过去都没有开心的事情，我觉得这个就值得深思了。为什么你会没有开心的事情？是因为你自己不容易开心呢？还是因为你这一段时间就是这么的不幸运？或者说你没有能够找到让自己开心的办法呢？

下面还有一个说“520 的时候收到自己给自己送的花，老板娘包的非常符合心意”，所以她把这个写上了当做最开心的事情，大家可以看到，其实幸福是可以自己创造的，我自己给自己送花，那也是一种开心的方式呀。

下面还有一个说“我最近经历身体的一次重大挑战，很开心，因为在最绝望的时候爱人一直陪在身边鼓励他”，这里我们也可以看到，首先我们对别人的帮助会让别人很幸福；其次我们对别人的帮助也会让自己很幸福。所以不管是对爱人或者说朋友、家人，你对他好，其实是让自己幸福，也是让对方幸福的一种方式，所以我们要学会对家人好，爱护家人。

人生的幸福来自于哪里？

按男女分：	按时期分：
男人的开心来自事业； 女人的开心来自家庭； 男女都因成长而开心； 给人幸福会得到幸福。	短期的幸福来自于掌控感； 长期的幸福来自于价值感。

牛人星球 何加盐，一个专门研究牛人的人 第 11 页

上面是我总结的，咱们星友的幸福主要来自于哪？如果按照性别区分的话，大家可以看到，男人的开心更多的来自于事业，而女人的开心更多的来自于家庭。当然这个不是绝对的啊，也有女性因为事业的成功而开心，男性因为家庭而开心的，这个不是绝对，只是说一个概率上。但有一点，不管是男还是女，都会因为自己的成长或者公司的成长而开心。另外一个特别重要的是，如果我能够给别人带来幸福，自己也能得到幸福，主要是这四类。

如果按照时间段来分呢，其实很多短期的幸福，它主要是来自于掌控感，就是一个东西我能够让它按照我最想要的方式去发展、去实现，这个时候我是幸福的。而从长期来看，长期的幸福来自于价值感，比如说我去帮助别人，或者我的孩子如何去成长，这些都是让我觉得特别有价值的地方。

所以，如果你想短期的幸福，你就要增强自己的对事物的掌控能力；如果你想长期的幸福，你要寻找一个让你的生活变得有意义的东西。也就是下一张图的“如何创造幸福”。

如何创造幸福？

给生活赋予足够强大的意义；

给自己赋予实现意义的实力！

牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 12 页

要让自己幸福，首先你要给生活赋予足够强大的意义。有时候我们做的很多事情，其实是比较苦比较累的，但为什么我们还会乐此不疲的去做呢？就是因为它有价值啊，它给我们的生活带来了意义，所以我们要学会给我们做的事情、给我们正在过的生活赋予一个强大的意义，这是幸福感的根源。第二，我们要增强掌控感，就是要让自己能够拥有实现这种价值或者意义的实力，要不然你光有意义，但是你实现不了，也会陷入到一个痛苦和焦虑之中。

人生战略管理的意义，
就在于亲手掌控一个有意义的明天。

我们分析了这么久的不幸和幸福，其实就是为了告诉大家这么一个道理：人生战略管理的意义就在于给自己亲手掌控一个有意义的明天的机会。如果我们能够学会人生战略管理的话，可能你就可以清楚去掌控一个有意义的明天，这样你的痛苦的指数会比较低，幸福的指数就会比较高。



前面说到了自己、环境和趋势，我们会想这三个因素中哪一个更重要呢？

上面是我们在问卷中回答的答案，我是谁、我在哪、我要去哪、怎么去四个选项中大部分人选的是“我要去哪”，也就是说“我的目标如何确定”。在这四个选项中，你认为哪个是最难？大部分人选的是“怎么去”，我们看到这两个问题中选择“我是谁”的都很少，只有26%和28%。其实我认为这两个问题，最重要的也是“我是谁”，最难的也是“我是谁”。

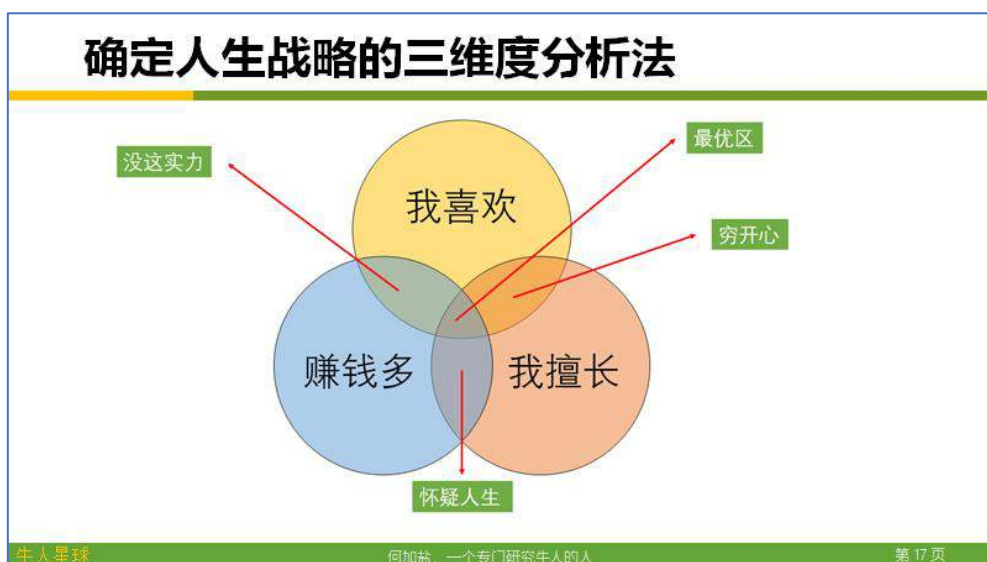
想弄明白“我要去哪里”，
关键是要先弄明白“我是谁”。
只有知道了自己的喜恶和短长，
我们才知道自己要去哪里。

为什么这么说呢？你想想，你想要知道“我要去哪里”，关键是要先搞清楚“我是谁”，也就是说你想要设定一个人生目标，关键是不是要先弄清楚你到底喜欢什么、讨厌什么、擅长什么、不擅长什么，然后才能确定“我要去哪里”？如果连自己都弄不明白自己的状况，就设置“我要去哪里”这个目标，那就是盲目的，而且一定会被你改变的。只有知道了自己的喜恶，还有短长，

我们才能真正明白自己要去哪里，我们设置的“我要去哪里”，这个目标才是合理的，并且能够持久的。



所以关于“你认为人生目标规划最难的是什么？”这个问题，很多朋友都选了其他的选项。实际上我们每一个人最难的还是了解自己，因为你如果了解自己的话，其实你就知道你想去哪个地方，你就知道你要去发展哪些能力。最难的就是知道“我想要什么”，你知道了你想要什么，自然就会想着去培养拿到“想要的这个东西”的能力，也自然就知道了你要到什么位置、达到什么成就才算圆满，所以关键是“认识你自己”。

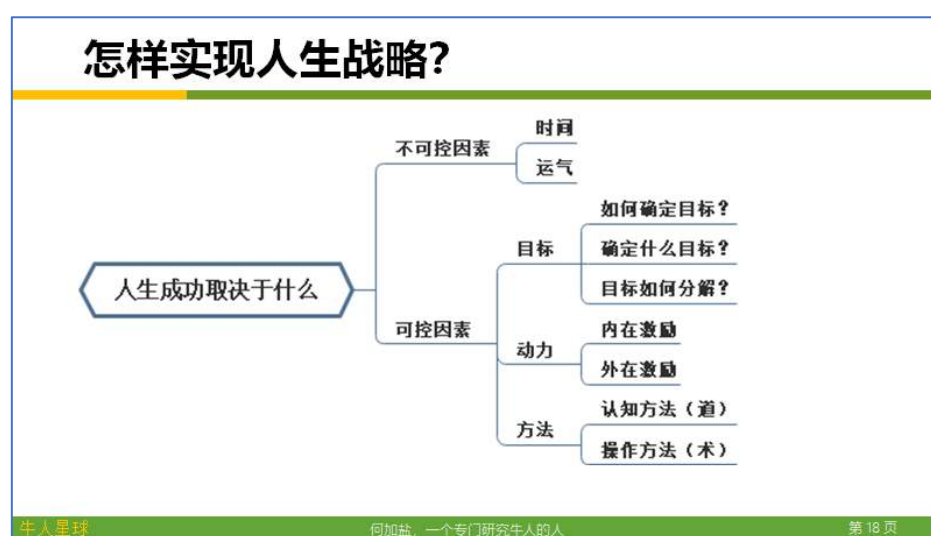


但是“认识你自己”最重要，并不是说其他的两方面就可以被忽略，而是说你要先确定你喜欢的东西，再来确定其他两样。

确定人生战略，你可以用这三个方法：我喜欢、我擅长、赚钱多。“我喜

欢”和“我擅长”都是了解自己，其中最重要的是“我喜欢”，然后赚钱多是跟现在的社会环境以及未来的经济发展趋势相关的。这里面的关键是你必须先确定“我喜欢”，然后去发展“我擅长”的东西，通过这两个东西，一个提供动力，一个提供技巧，达到“赚钱多”这个目的，所以“我喜欢”是基础的，其他的是衍生的。

我们根据上面的这些条件，选择了人生战略之后，人生战略怎样才能实现呢？就是说我知道了自己是谁，知道了要去哪里，问题是怎么去呢？这个我写过一篇文章，就是《我研究了 100 多个牛人，总结出一个牛人公式》，这实际上是一个怎么实现人生战略的指引。



我们看如何实现人生战略，其实换一个问法就是，人生成功或者说我达到人生战略取决于什么东西？它可以分为两大类，一类是不可控因素，就是要很长的时间，要有一定的运气，这个我们就不讲了。然后就是可控的因素，可控因素涉及到目标、动力和方法，关于这个我专门写了篇文章（就是牛人公式那篇）里面写的非常清楚，大家可以去看一看那篇文章，这里由于时间关系我就不展开讲了。

牛人公式

$$\text{牛人} = \text{选择}^3 \times \text{方法}^2 \times \text{动力} \times \mu C$$

更详细的论述，请参阅
《我研究了100多位牛人，终于总结出一个牛人公式》

牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 19 页

那么要实现人生战略，我们需要认识到三个很关键的认知，这里我给大家讲一下。一个是进化理论，一个是二八定律，一个是因为相信而看见。

与人生战略有关的三个关键认知

进化理论

二八定律

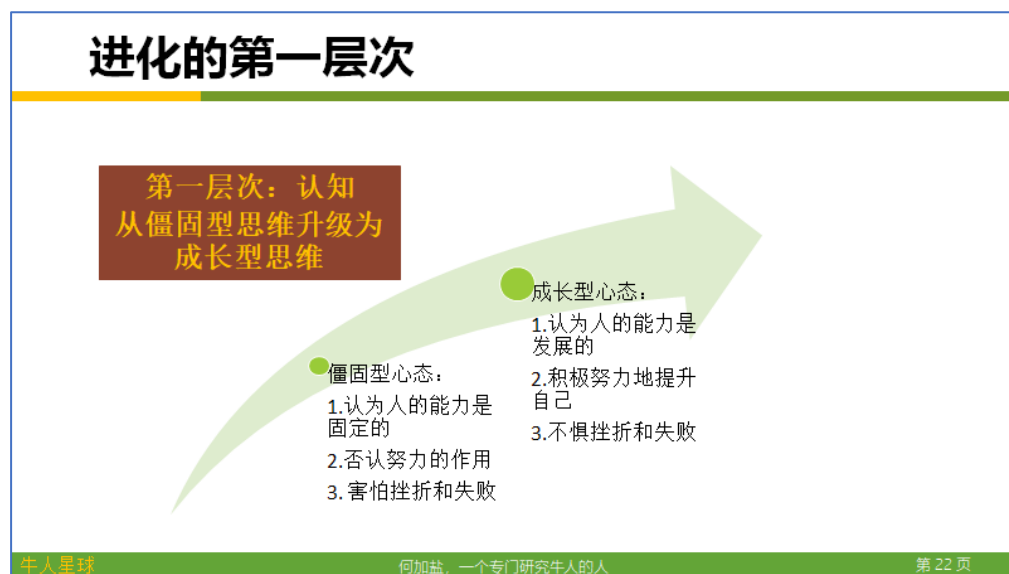
信而后见

牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 20 页

我认为一个人要实现人生战略，首先他必须要不停的进化。进化有三个层次，这三个层次分别是认知、创造和积累，。



我们先看第一个层次：认知层。

我们首先要认识到自己是能够进化的，然后才能谈得上真正的进化，所以第一个层次，你必须从僵固型思维升级为成长型思维。所谓僵固型思维就是认为人的能力都是固定的，因为能力固定，所以你再努力也没有用，所以才会否定努力的作用，然后他会把一切外界的失败或者成功当成是对一个人的最终的评定，比如说你失败了，就会认为全世界都认为你是一个无能的人。所以，他会特别害怕挫折和失败，他不会去挑战任何有可能导致他失败的东西，所以他就永远停留在这里。成长型思维认为人的能力是不断向前发展的，他会积极努力的提升自己，从而也不怕挫折和失败，敢于挑战更高的目标。

关于僵固型心态和成长型心态，大家可以看一看《终身成长》那本书，那里面讲的比较清楚，这里我就不再多讲了。我的公众号里面也有一篇讲马云跟马化腾的区别，就是说马化腾是不断进化的。那篇文章里也讲的比较清楚，大家可以找一下。

进化的第二个层次，是我们要为进化创造条件。大家想一想进化是什么？是物竞天择，适者生存，实际上就是我们的 DNA 不断的变异，产生出新的性状，然后适合当下环境的性状就会被遗传下去，不适合的可能会导致我们的个体的消亡，这一部分性状就没能遗传下去。

进化的第二层次

第二层次：创造层
主动创造新的多种性状

进化的内因是变异，外因是环境选择。

进化型的人不断学习新的知识，在不同层面创造生存优势。

牛人星球

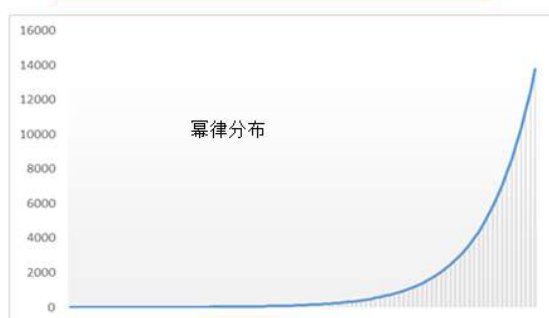
何加盐，一个专门研究牛人的人

第 23 页

进化的第二个层次是创造层。就是我们要主动创造很多新的性状。变异是进化的内因，环境选择是进化的外因，所以我们必须得创造更多的性状，让环境来选择。作为一个进化型的人，你要不断的学习新的知识，了解新的信息，获得新的思维的方式，这样你才能在不同的层面创造更多的现状，进而得到更大的生存的优势，也就更容易实现自己的人生战略。

进化的第三层次

第三层次：积累层
微小优势的持续积累



每天进步千分之一，你的能力
一年会增长**44%**。

如果时间拉长到10年，那就是
增长**37倍**。

牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 24 页

进化的第三个层次是积累。当我们获得了那些好的性状，然后环境把它挑选出来，是适合这个社会发展的，适合未来的趋势的时候，我们会获得优势，那这个优势要不断的积累，不是说一劳永逸的。其实进化就是一个微小的优势，在很多年的时间里持续的积累。这也是为什么一个单细胞动物最终能够发展为我们这么复杂的人类，因为它不断地积累微小的优势，然后持续积累几亿年，单细胞就变成了人。所以，如果我们用在人的进化上的话，我们每天只要

进步 1%，过了一年你的能力就增长了 44%，如果是 10 年呢，这个增长的幅度就是 37 倍。

微小优势的持续积累，会造成自然界的一种现象，就是说占有优势的人，他的优势会越来越明显，不占优势的人他的优势会越来越弱化，最后就是占有优势的人获得了更多的收益，也就是形成了我们常说的二八定律。

人间铁律：二八定律

- 在我们这个三百多人的星友群里，60%的消息是最活跃的十几个人发的。
- 每个人都关注了很多公众号，但是经常看的，只有两三个，甚至只有一个。
- 群里的大部分人，智商都在80到150之间，天才和傻瓜都很少，甚至没有。
- 中国的成年人，大部分身高在1米5到1米85之间，低于1米5和高于1米85的很少见。
- 全世界最有钱的5个人，他们拥有的财富加起来，等于世界的一半。

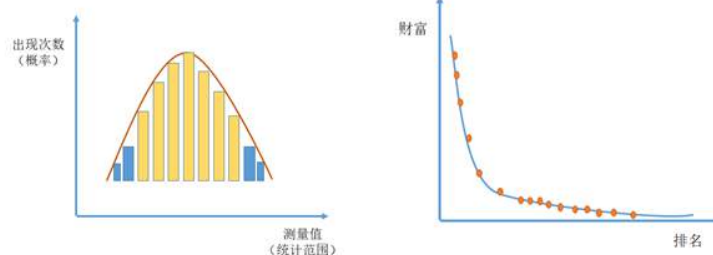
牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 25 页

上面举了五个例子，我就不再一一念了，大家可以看文字就好。二八定律是世界的一个基本规律，我们很多事情都是符合它的，包括我们的进化也是这样，以及我们的财富或者知识、名声等等，在全世界的分布都是符合二八定律的。

人间铁律：二八定律



没有人能逃脱二八定律，我们唯一能做的，就是适应它，应用它。

牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 26 页



我们只要是生活在这个世界上，就不可能摆脱二八定律，二八定律有可能是影响我们思维和未来行动的一个特别有用的工具。你现在听到了，如果能够把它用起来，会对你未来产生非常大的影响。

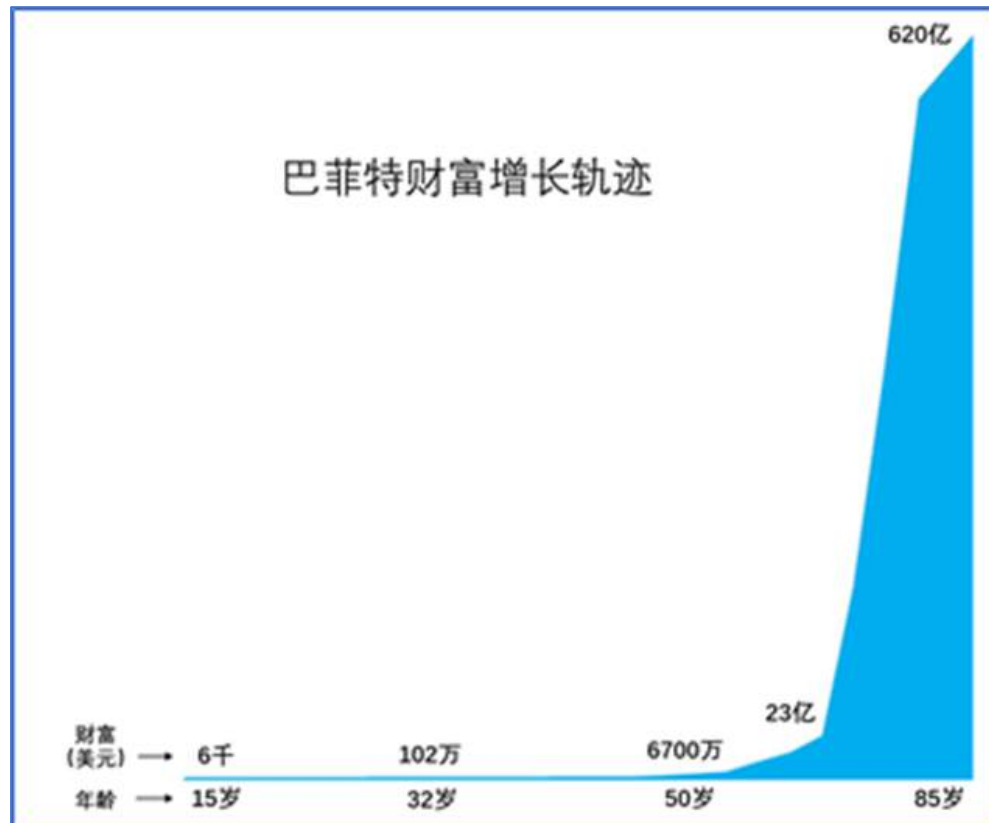
那二八定律在我们的人生战略里面是怎么用的呢？首先，二八定律告诉我们，世界是不公平的，因为 80% 的人只占有世界 20% 的财富，而那剩下 20% 的富翁，他们拥有了全世界 80% 的财富。这不仅是在财富分配领域，你发论文、在公司拿业绩、你的公众号的发展等等，全都符合这个定律。

二八定律告诉我们，我们要不断的从 80% 的基数里跳跃到 20% 里，这其实就是人生跃迁的本质，人生跃迁就是从 80% 进入到 20%。进入到 20% 还不算结束，因为你在 20% 里又符合八二定律，有 16% 是一般牛的，4% 是超级牛的，你又要从 16 里进到 4，不断地前进。所以二八定律会让你对进化保持一种强烈的渴望，如果你不进化就会留在 80% 的人里面，只能去争夺那可怜的 20% 收益，所以一定要进化。

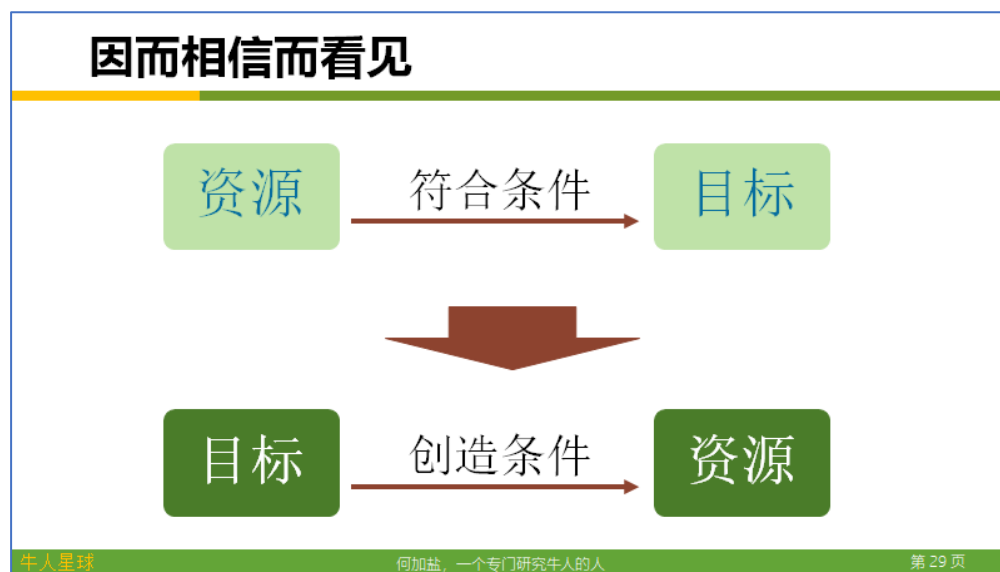
第二个就是要专注，因为我们知道 80% 的成果其实是以我们 20% 的努力而得到的。如果你知道了这一点的话，你在分配的时间的时候，就一定要知道哪些对你是最关键的，你认识人，要知道 20% 的人在哪里，他们决定你 80% 的优质人脉；你做事，要知道你要紧抓的 20% 在那里，你要学习考试都是一样，紧抓 20%。所以人一定要专注，不能在所有事情上平均用力。这就是为什么我在问卷里特别设置了完美主义是不是一个好的选择？60 分万岁是不是一个好的哲学？就是告诉大家在 20% 的关键事项上，我们要选择完美主义，在另外 80% 非关键事

项上，60 分就可以了，所以 60 分万岁是一个很好的哲学。

二八定律的第三个启示就是我们要保持耐心。因为有可能你人生 80% 的成就是在最后 20% 的时间里才呈现出来的。最典型的例子就是巴菲特，我们都知道巴菲特是亿万富翁，全世界排名第二，他也当过首富，但是实际上他主要财富都是自己 50 岁以后才积累的。



我们可以看到像巴菲特那么富有的人，在 30 多岁的时候也不是那么有钱呀，对吧？32 岁 102 万美元，现在你在北上广深有一套大一点的房子，都已经超过他了。但是人家人生后半段在起飞。你可以再看一下前面我们放的“进化的第三层次”的那张图，其实世界的幂率分布就是这样，你的主要成就有可能是要在长期的积累之后，才能爆发式的出来，这里它会有一个引爆点，或者我们叫拐点，你没有到那个拐点的时候，你就要不断的练习，不断的进化，然后耐心地等待引爆点的出现。



第三个关键的认知是“因为相信而看见”。我们总说“眼见为实”，一件事情我只有看见了才会相信他。但实际上一个成功的人，他都是先相信再看见的。这点马云就最明显了，他在 1999 年十八罗汉大会的时候，他就告诉所有人，我们企业要活 102 年，我们几年之内要上市，我们要成为全世界最大的电商企业，我们要成为全世界最伟大的企业。他看见什么了？他什么都没看见！他只是有这个信念而已。

这一个特质有可能是富人跟穷人最关键的特质之一，也有可能是成功人士跟失败人士或者跟平庸人士最关键的分野之一。

你看我们普通人去做一件事情，总是会想，我现在有什么能力、有什么资源，因此我可以设定这个目标，因为我符合它的条件，所以我去做这个事情。实际上你要获得巨大的成功，要怎么样啊？你得反过来，你先想我喜欢什么？先把这个目标给设定了，然后一看，我的资源不匹配、能力达不到，怎么办？那你就创造条件让它实现啊，缺什么资源你就找什么资源，哪方面能力不足，你就练哪方面的能力。所以一个人要实现一个伟大的人生战略，必须得是因为相信而看见。

我们把上面的东西总结一下，首先什么是人生战略？人生战略就是明确若干年以后我要成为什么样的人，要达到什么样的成就。而人生战略管理是掌控自己未来的一个必经之路，所以我们一定要学会制定战略，然后学会战略管理。人生战略的实现最主要的是做出选择、学习方法、保持动力。

总结

- 1.人生战略，是明确若干年以后，我要成为什么样的人。
- 2.人生战略管理，是掌控自己未来的必经之路。
- 3.人生战略的实现=选择³×方法²×动力。

牛人星球

何加盐，一个专门研究牛人的人

第 30 页

我们既然讲的是人生战略，那我们也分享一下咱们星友们的人生战略都是什么。

这里我们先看一下今年的目标，有一个朋友说要今年的净资产达到 1000 万，这个目标对我们普通人来说比较宏大啊，你看下面也有很多说年薪 15 万，还有年薪 30 万，存款 50 万等等，不一而足。

还有下面有一个标黄的是“把病看好”。健康真的是非常重要，健康是前面的“1”，所有其他的成功，或者爱情、事业、成长都是健康后面的“0”。你没有健康，其他都谈不上，所以大家一定要坚持锻炼，保持一个好的身体。

这里还有一个朋友说“想离开现在的单位，找到一个能让我有干劲的工作”。我想为什么你要把它定为今年的目标呢？你现在不能离开吗？我刚研究段永平的生平，他说的一句话我很有触动。他说，当你发现一件事情是错的，那就马上改变它，它的代价可能很高，但是现在改代价是最小的。他为什么会这样说呢？因为对我们来说，时间是最重要的，你把时间浪费在错误的事情上，这其实对生命是最大的浪费。

今年的目标

个人净资产达到一千万

让店能活下去
还清外债
考过英语二甲
阅读书籍20本，同时有自己的思考认识
锻炼 储蓄
考上提高自己的很多的国外大学
公众号做起来
一切步入正轨
通过复旦mba面试和笔试
转到自己喜欢的投资分析方向
读10本书
找到人生另一半，已经从次要矛盾慢慢转化成主要矛盾了T_T
把目前欠的部分房贷还完
养成一些好习惯
学习、实践职业技能
努力赚到20w，准备首付
公众号50万粉丝
考公
改善财务状况
完成两科学习计划
恢复自己原来的应有的职位
通过一建
交易
考过翻译证
找到明确可行的事业方向
赚到100w
完成心灵成长系统课程的学习
考研通过。
股票
买房
稳定系统
创业成功
入门结构化思考习惯，能在工作生活中有意识地运用
公司营收目标达成
多看书，多学习，提高自己的认知能力和投资能力。
读一个课程
无
如期达成公司年度营收计划
想在行业里更加专业，积蓄能力，往更大更高的平台去工作
考研
博士毕业
看完10本小说
数据整理和分析上，做到公司第一
能做到对公司内部的全盘管理，不管是内控制度还是人心思虑。
今年不敢有啥目标
赚100万
思考清楚我是谁？我在哪里？我要去哪里？怎么去？确定人生战略方向
改变部门现状
所有外账还清
找到一份稳定的工作
拿一次今日头条青云榜
事业和能力提升
确定并开始执行自己的十年计划
有一个小宝宝
打通自己的商业闭环
思维能力提升
赚30万
组建自己的团队
带领新部门较好履行部门职责，得到领导认可并如期获得职位晋升
采购专业考试全部通过
目前常年驻海外工作，计划今年能回国，回国后顺利找到合适的工作
本职工作之外，有一个爆款
正在运营的一个项目能落地，并持续发展。
系统学习Spring相关的技术
二胎备孕成功
公司业绩8000万
存款50W
体重控制70kg
食量还满。
学习到新的技能
订婚

净赚15万

从零开始接触跨境电商，能够深入了解内在知识
换工作
赚钱买车
熟练弹奏四百五线歌曲，完整弹奏一百七线歌曲
把自己身体照顾好。
考一个证
找到发展方向
让公司可以逐渐提高市场占有率
提升平台影响力
文化公司的全国推广获得成功，业务模式建立，进入一个健康的发展轨道。
前两天领导叫我带学生创业，授权给我搞校企合作，我长说你要什么我都支持(当然，钱他不会给的，只能在学生的时间和学分控制上授权给我)，我想试试自己创业，把学生分几个组，一部分学生负责我注册的拼多多店铺国内小商品销售，义乌一件代发，一部分搞我弄的eBay，义乌一件代发，今年如果能做起来一个，我就很满足了，成就了学生，成就了学校，也就成就了自己。但是，我没有任何信心，我不是一个乐观的人。
出了上班，再找个副业
突破80个小区，覆盖城市百分之十的社区占有率
希望能有个家
装修家里
想稳定自己的事业，能有稳定的收入来源
在新单位，新领域活下去站稳脚跟
把病看好。
月收入一万
月薪稳定突破
让公司回款稳定，完成公司第一次分红，让员工更有信心。
学会理财，最好实现盈利
买一辆车另外存十万块
生个宝宝
我想离开现在的单位，找到一个能让我又干劲的工作。
学习成python，能够更高效的挖掘信息，进行数据分析
事业稳定
减轻经济负担，树立另一半的自信心
确定人生大方向
和女朋友结婚
投资收入大于工资收入
成为半个经济专家
学会对经济的规划
将在开发的产品顺利推向市场，能够初步实现盈利

人生目标

不关注未来，只关注此时此刻此事
让儿子，女儿做一个有爱心，有商的人
把自己的家族打造成一个初具雏形的贵族，建立起可帮助家族逐渐成为真正贵族的家族制度并传承下去！

拥有一套小别墅
事业有成，热爱生活，享受生活
爱开心
考上哈佛大学肯尼迪政治学院，有影响力
成为教授
成为一名优秀的投资人或企业家
体验人生每一种可能的生活方式
事业生活兼顾，有自己的事业，同时也很满意自己的个人生活
没有想过
希望拥有一个温馨的家庭，事业有成(个人野心没那么大，只希望能成为一个中层管理者)，生活小康。
有自己的帮派、专业、优质、齐心的团队，赚很多钱，帮助更多人
和爱的人一起浪迹天涯
找到自己真正热爱的事
有个稳定且温馨的家庭，拥有自由支配的金钱
获得自由
为天下人谋福利

孩子成长
在某一领域成为受尊敬的人
能帮自己想帮的，能做自己想做的
几秒逆袭

交易经验
自我完善，成为一个领域的专家
人际关系好，生活富足
投资王者，公司上市
觉醒
幸福。

这个问题一下子把自己难住了，心里觉得一家人健康康康，我有足够的能力照顾好自己的家人就能知足了

资产达到2000万
成全自己，回报社会
老根、老伴、老底、老友
自由地探索未知
成为一个人因为自己的存在而让别人感到幸福的人
很多很多，建立一个慈善基金会，主要用于发展我们国家的教育事业、医疗事业以及小部分的环保事业。这个慈善基金会主要还是以教育为主，初心就是为了帮助真正贫困的孩子让他们完成学业，通过教育改变他们的命运，于国于己，都是非常有意义的。
财富自由后，周游列国
到TED演讲。
35岁财富自由
读万卷书，行万里路。实现财富自由，去做慈善，环球旅行，晚年潜心学佛念佛解脱轮回之苦
快乐就好
过好高级职称
不枉此生
成为办公软件某一个通道的顶级玩家
坚持目前所从事的这份事业，为之奋斗，公司能有多大就是个人的成就随之有多高。
做成一个在事业上杀伐果断，在人际交往中温柔且有力量的人。
帮助很多需要帮助的人。
赚1个亿
创造一家伟大的公司
环游世界
让所有人都看的起病(赚了)
有一个幸福美满的家庭。
跟老公恩爱爱过一辈子

周游列国
帮助至少10万孩子和家庭，成为家乡的骄傲
家庭幸福和睦
将自己的一生奉献给自己的事业
财务自由
帮助一群人成功
创建自己的公司
期待理想的职位上退休，然后安度退休生活
和自己最在乎的人，环游世界。
家庭和睦，陪伴家人一同成长。
居家医疗
结交一群志同道合的、有深度的朋友，可以经常一起探讨问题，相互促进。
不用为了生计而工作，实现财务自由(够用)，做自己喜欢的事
财务自由
成就人生高度
建立商业帝国
帮助更多的人实现自己的价值
环球旅行
环游世界，体会世界之大，人类的文明和发展
事业步步高升
财务自由，做公益
衣食无忧吧 好像我挺肤浅的
退休后，存款百万
平平淡淡，轻轻松松的过我的一生。
培养孩子全面发展，成为他们自己擅长领域的佼佼者，他们生活无忧无虑！
为社会做点有价值有意义的事
退休
实现人生价值 弄更多钱 多陪伴父母妻子孩子
生动有趣的在全国推动书法文化，提升国民的美育水平，开发围绕中国书法的跨界节目和文创产品。
各种资产配置都有，总价按现在算净资产1000万左右吧。
开个赚钱的小店
对自己学习精进，对家庭呵护有加，对社会创造价值！
能实现自我价值
写很多字，读很多书，听智慧的人聊天
有圆满的家庭
将自己的想法实施到公司运营管理中
海阔天空

老年之后不成为孩子的负担
家庭，事业，身体，三方面而努力，比较豁达
带领家庭完成阶层跨越。
读书时的理想是影响力最大化，现在大了反而没有去思考过这个问题了
成为马云一样的伟大企业家
自在，家人因为我而感到很多，会让自己很有成就感
我想让我的家人生活无忧，健康快乐。
在历史中留名

建立一个能帮到别人的机构或组织
自律地执行我计划好的事情
财务自由
自己做一家公司，把它推上市
有段有想清楚，但会持续终身学习
做一个有趣的人
不断拓宽视野，在人生的宽度与深度上一直前行。
有能力让身边的所有人过得更好

最后这张图是星友们的关于人生的目标，我们这里看到有一个比较有意思的是“要把自己家族打造成一个初具雏形的贵族，建立起可以帮助家族逐渐成为真正的贵族的家族制度并传承下去”，这个挺厉害啊！还有一个超级伟大的目标“为天下人谋福利”，希望你能够做到。有一个说“儿孙满堂”，这个只要你爱人不是那么在乎计划生育，能够跟你达成一致的话，我想这个目标应该也还比较好实现的。还有一个朋友说“这个问题一下子把自己难倒了，觉得一家人健健康康，我有足够能力照顾好自己就知足了”。我相信这位朋友应该会比较容易得到幸福。

其他的目标我就不再一一介绍了，我们每个朋友都可以看一看别人的人生目标，然后你想想自己的人生目标。看了上面的人生目标，有一些我也觉得特别的激励人心啊！我也希望咱们每一个人填写的人生目标都能够真正的实现。

另外，我今天的讲的东西只是我自己的一些思考，我认为更有价值的，不是你听我怎么讲，而是你自己去思考那些问题：我想要什么？我害怕什么？什么东西让我痛苦？什么东西让我幸福？我觉得如果今天的讲课以及我们调研的问题，能够帮助你去思考这些问题的话，那我们今天这一次的分享就具有了最大的价值。

最后祝大家都能够心想事成，圆满实现今年以及我们整个人生的目标。今天的讲课到这里结束，谢谢大家！

如何通过有效沟通更好地达到目标

分享者：嫚嫚，某咨询公司总经理。

分享时间：2020 年 7 月

各位星友，晚上好！我是嫚嫚，何加盐的太太。曾在上海高校做过老师，后随何老师定居广州，先是在中山大学一个科研机构工作，后来加入企业管理咨询行业，目前在广州一家企业管理咨询咨询公司担任总经理兼项目总监，十多年来调研过各行各业几百家企业，访谈过上百名知名企业高层，曾经给广州酒家、广州塔、王老吉、珠江钢琴、广汽集团、酷狗音乐等多家知名企业做过管理咨询项目。

今天跟大家分享的主题是《如何通过有效沟通更好地达到目标》，之所以会选择这个主题，是因为我仔细回顾和思考了自己过往的经历，觉得我做得比较好的地方或者说我成就感的来源大多跟它有关。

在高校做老师的时候我最大的成就是改造了几名问题学生，他们从一开始逃学、打架、援交甚至抢劫，发动全班同学发短信轮番骂我，搞精神轰炸，到跟我成为朋友，信任我，在我的劝导下开始认真学习，这都离不开真诚的沟通。

在科研机构，我筹备并举行了好几场大型高端学术会议，甚至人在广州远程筹备并成功举行了一场在北京的重要学术会议，参会的嘉宾都是全国乃至国际知名的专家学者，这也离不开沟通。

而做企业管理咨询，沟通能力就更重要了。咨询是一个信任品。从一开始的接触，怎样让客户信任我们，怎样谈一个好价格，项目过程中怎么能够平衡好各方面的诉求等等，可以说没有沟通能力就很难把管理咨询做成功。

在这个过程中我也作为合伙人参与了一个互联网创业项目，团队大部分人都是我招聘的，大家非常信任我，有好些人是自愿降薪加入的，即使这个项目因为投资人撤资最终夭折了，团队所有成员仍然给予了我们最大的支持和理解，甚至表示如果我们再创业他们还是会加入。这也是日常深入沟通带来的效

果。

我想既然要跟大家分享就一定要找自己最擅长的，把最好的经验拿出来。所以我选择了这个主题。至于管理咨询领域的知识，何老师都已经分享的很多了，如果以后大家还有其他感兴趣的也可以告诉我，我也可以继续跟大家分享。

沟通和幸福一样，相信每个人都有自己的见解，我不敢说做得多好，也在不断的学习中，这次如果能够对大家有所启发，带来一些思想的碰撞我就非常开心了，也欢迎大家多多指正，多多交流。下面我们正式开始。

首先，沟通的前提是明确目的。也就是说每一次沟通之前我们要非常清楚这次沟通的目的是什么，要达到什么效果。目的明确了，方法才能到位，更重要的是保证在过程中不至于跑偏。这个听起来是非常简单甚至不用讲的基本道理，但在现实中很多人却往往没有做好，经常说着说着就忘记了自己原本的目的是什么，甚至出现了南辕北辙的结果。

一般会造成这种情况，有两个原因，一个是沟通对象思维太过于发散又特别能说或者与自己身份、地位、认知不对等，不知不觉就被带偏了。比如，你原本是想向孩子同学的家长取经，她家孩子是怎样学好数学的。这位妈妈非常善谈，表达欲望又特别强，夸起自家孩子就停不住，一聊就是半个小时，聊完之后你发现想要的信息没多少，完全成了她夸奖孩子的个人秀；再比如，你原本是想跟老板谈加薪，进去之后要求没达成，反而又被分派了一堆活；你想说服父母不要相信市场那些夸得神乎其乎的保健品、保健器械，父母却认为你不关心他们，怕花钱。

另一个就是自身情绪的影响，沟通时被好胜、生气、害怕、愧疚等情绪左右，沟通变成了情绪的发泄或者逃避，这种情形尤其在越亲密的人之间越经常出现。之前流行的各种调侃辅导孩子做作业的情景就是非常好的例子。原本目的是想要孩子把作业做好，往往就变成了孩子和父母之间的情绪对抗。还有经典的场景就是夫妻之间关于做家务、带孩子的矛盾，原本是想要另一半理解自己的辛苦，两个人共同分担，却因为内心的不满和心态的失衡，而采用指责、埋怨、嘲讽等不良的沟通方式来处理，最后造成夫妻之间的争吵甚至渐行渐远。

这些都是我们所说的无效沟通。无效沟通不仅浪费时间，降低效率，还有可能造成双方关系的隔阂。那怎么能够避免这种情况发生呢？

其实也很简单，就是我们心中要对沟通的目的非常明确，始终要把这个目的当成一根弦，牵引整个沟通的过程。

接触过管理咨询的人都知道，我们做咨询在进行访谈之前都会准备一份访谈提纲，新闻采访、对话、谈话类节目大都也是如此，我们这份访谈提纲的目的就是为了能够引领整个访谈都始终围绕着中心，不要跑偏了。所以在重要的沟通前，明确沟通的目的，把要达到的效果 1、2、3 都列出来，沟通时放在目光所及的地方时刻提醒自己，尤其是在商务谈判、洽谈中是非常必要的。

另外，这里还有一个商务谈判的小技巧，就是你要作为沟通的发起方，比如打电话是你先打给对方，而不是等对方打给你，因为你在打电话之前肯定都已经做了充足的准备和预演，沟通的时候才能够掌握主动权。如果对方电话打来了，你还没有准备好，可以说内部先商讨一下再给他回复，或者说现在比较忙，稍后再回电，把主动权夺回来。

回到沟通的目的，我不是说平时跟家人说个话都要列个提纲，但是开口说话前一定要在脑子里过一下我说话的目的是什么？想要达到什么效果？在沟通的过程中，脑海里始终要有这个目的，发现开始偏离的时候要及时拉回来，比如，当你开始生气的时候，提醒自己我的目的是让他把作业做好，而不是发脾气。我是想要让他帮我分担一下家务，而不是要激怒他。这样可以一定程度的减少情绪化的沟通。对我是非常有用的，大家也可以尝试一下。

其次，要了解沟通对象。正所谓知己知彼，百战不殆。我们在沟通前一定要对沟通对象有充分的认知。如果是接洽一个新的客户，我们需要先对客户的企业、沟通对象本身的职位、性别、年龄、履历等做一个基本的背景调查。这样才能够对对方可能的诉求、喜恶、状态有基本的了解，沟通时做到有的放矢，更容易在第一次见面就找到对方感兴趣的话题，形成良好的互动，在沟通中占据主动。这个在商务场合大部分人应该都可以做到。

往往我们的误区来自于生活中，就是理所当然地认为自己的家人，父母、爱人、孩子，我当然很了解，我们每天生活在一起，怎么会不了解呢？问题是真的了解吗？你了解的是你认知的他，还是真正的他？简单的说就是你对他的

了解是否带着主观的偏见和喜好。

举个例子，经常有父母会这样形容自己的孩子，他就是胆小，害羞，不爱跟别人打招呼；或者老婆评价老公，他这个人就是懒。那么孩子为什么胆小和害羞呢？是因为环境没有给他提供足够的安全感，还是仅仅因为他还小，对于社会交往还需要时间来慢慢适应？老公真的懒吗？为什么懒？是因为从小被娇惯不会干活还是因为你太能干，总是嫌弃他什么都干不好？

我们对于越亲近的人越容易产生控制的欲望，总是希望对方能够按照自己的意愿行动，满足自己的预期，如果对方没有达到预期，或者做出违背我们意愿的行为，我们就会产生失望、委屈、愤怒的情绪，并用自己的臆想夸大对方言语和行为的结果。比如，“你最近一下班就本着一张脸，是不是对我很不满，是不是不爱我了？”“我辛辛苦苦把你拉扯大，你就是这样来回报我的？”这些都是典型的情感绑架，这样的话一出口沟通的结果自然不会好。

所以我们在沟通之前要真正了解对方他想要什么，他会怎么想，怎样说他的接受度高，这样才有可能达到想要的效果。这就需要我们换位思考了。换位思考这个词说的太多了，因为它在人际交往中确实非常重要。

有些人可能会说我知道要换位思考，可现实中就是做不好。那这里我分享一个自己常用的方法，就是角色代入或者也可以叫做角色扮演。我经常会给女儿玩角色互换的游戏，她来当妈妈我来做女儿，尤其是当有些事情她情绪反应比较大，我知道讲道理没有用的时候，我会暂时不处理。选一个她心情好的时候，用玩游戏的方式代入问题，你会发现女儿视角里的妈妈原来是这样的，当女儿用你的语气说出你经常说的那些话时，作为“女儿”的你会感受到平时体会不到的她的情绪。而她也更加能够理解妈妈的想法。对于不擅长换位思考的人来说，做一做这种游戏有利于锻炼换位思考的意识和能力。

我们可以在沟通前，将自己代入到对方的角色，思考他所处的情境以及他内心的想法，在脑海中模拟沟通的过程，注意这个模拟的过程你始终是对方的角色，而不是用自己的视角去看待对方。这样就能够更加贴近对方真实的需求。

举个例子，当你要去跟老公/老婆谈让他/她多分担一些家务的时候，你先把自已想象成他，为“自己”找一些理由：我不做家务是因为工作压力太大

了，太累了，下班回家就想摊在那里放松一会；我不做家务是因为这种事情根本不需要我做，没有人分派任务给我啊，反正会有人搞定，我只要把钱赚回来就行；我不做家务是因为无论我做什么，他都看不上，都认为我做得不好，那我干脆不做了……

这里你可千万忍住不要精分，刚想到一个理由就跳回自己的角度去反驳：你工作压力大，我就没有压力啦？！在角色代入彻底完成之前，你一直是对方。当你站在对方的角度把他可能的想法都罗列出来之后，针对每个想法你都可以想到一套说辞来应对，然后继续代入角色听到这些说辞后会是什么反应，怎样的表达方式更容易接受。模拟完后再去沟通，效果就会截然不同了。

听起来似乎觉得很麻烦，其实并不会，我们在面对重要客户时，一言一行可能都会事先演练多次，生怕把生意搞砸了。其实，家人就是我们人生最重要的客户，为什么我们不稍微多花点精力来跟他们搞好关系，沟通好呢。

以上两个沟通的前提做好之后就是我接下来要讲的第三点，根据沟通目的和对象的不同选择合适的沟通方式和渠道。

有句话叫做见人说人话，见鬼说鬼话。虽然它通常带着贬义的味道，但其中还是有可取之处的，面对不同的人，我们需要选择不同的表达方式。

关于这个，我们曾经有过一个很有意思的总结：给下属分派工作一定不能让他听不懂，为啥？听懂了都不一定做到让你满意，听不懂岂不是更糟糕；跟老板汇报方案一定要让他半懂不懂，全懂了老板就会忍不住处处指手画脚，你还怎么开展工作，全不懂，这个方案就黄了；向教授推销东西一定要让他懵懵懂懂，也就是让他自以为很懂，接触过大学教授的人一定能 get 到这个点。我们还可以举很多例子，比如秀才遇到兵，有理说不清。如果秀才遇到了兵还在那里之乎者也，自然没法沟通。我们要根据对方的特点选择他能够接受和适应的沟通方式，也就是用对方的语言体系来沟通，这跟我们去国外要说外语一样的道理。

上面说的是对不同的人要有不同的沟通策略和方式。我还想提醒大家的是不同的沟通渠道。现在微信很方便了，很多人都把微信当成沟通的主要渠道，有些人总是喜欢发语音，第一次接触的人也直接发语音，甚至直接拨语音电话，他们可能认为这样效率高，或者觉得太忙了，这样自己最方便。可是他们

却忘记了考虑对方是否方便？尤其是对于不熟悉的陌生人，一上来就给别人发语音，别人是否方便听？是否愿意听？我会认为这种人比较自我，没有礼节的常识，自然不会有好的第一印象。

也有可能是我与时代脱节了，现代的年轻人更崇尚高效，或许他们不会在意这个点。但是如果你的沟通对象是像我这个年龄的人，他们特别忙，又或者他们身份地位比较高，学历比较高，那么我建议保险起见你能够用文字说清楚的问题就尽量不要语音，如果确实需要电话沟通，也可以先发个微信询问一下对方是否方便。你自己节省时间可以下载个讯飞输入法，直接语音说转化为文字再发，并不会耽误太多时间，却给对方带来了便捷，何乐而不为呢？其实，这也是换位思考的另一个表现。

另外一个被忽略的渠道就是邮件，其实很多大公司的职员或者高校老师都有工作邮箱的，这个工作邮箱的命名是有规律可循的。如果你想联系上某个大公司的高层或者某个知名教授，可以去寻找规律猜测出邮箱。对于这些大牛来说第一次接触用邮件沟通也是比较合适的方式。因为邮件是他们日常工作必须要处理的，你发的邮件如果没有被当成垃圾邮件的话他基本上都能够看到的。而且邮件书写内容的空间更多，最适合用来第一次打动别人。

何老师考浙大的硕士时，想选经济学院的一位知名教授作为导师，在考研之前他就用一封邮件打动了导师，得到了导师的高度认可。至于怎样打动大牛，就要靠邮件的标题和内容了，这是何老师最擅长的，以后他会跟大家分享写作的课程，这里我就不再多说了。

接下来，我给大家讲一些具体的沟通技巧。算是抛砖引玉，群里如果有经验丰富的专家也欢迎接下来继续分享、探讨。

第一点是沟通的内容要清晰简洁。

在保证清晰的前提下尽量用简洁的语言来表达，能用一句话说明白的就不要用两句，能用两句话说明白的就坚决不要三句。大家都知道我们人类大脑的记忆规则对 3 以上的东西是不太能记住的，科学实验已经证明了这一点。另外，尤其是对于一些牛人来说他的时间是非常宝贵的，没有太多时间听你啰嗦。麦肯锡的 30 秒电梯法则的故事大家应该都很熟悉了。我这里也举一个对我触动比较深的故事，希望对大家也能有所启发。

有一次，某知名高校的校长给全校的大牛教授们开会，让他们用 5 分钟讲述清楚自己的科研成果。教授们炸锅了，有一位教授上来就说，我昨晚熬夜到很晚才做好了这个 PPT，一共 50 多页，我的成果不可能在这么短的时间内就讲完，所以我会超时，至少需要 15 分钟。这时，校长就起来打断了他：“你上来就说你很辛苦，熬夜做好的 PPT，这只说明了你能力不够（如果能力够就应该在工作的时间处理好了嘛）；你说你的成果不可能 5 分钟讲完，更说明了你表达能力低”（这个教授以前是校长的学生，亲信，所以能这么讲，选自己学生开刀，也是杀鸡儆猴，校长很高明），同时，校长讲述了自己的经历：

有一次，主席来考察，接见知名学者，校长也在其中，每个学者只有一分钟的时间向主席讲明白自己的成果。校长只用了三句话就让主席弄明白了他是干什么的。他说：“我的工作类似地球医生。我能够勘探到地表以下 300 米范围内所有的物质。我的成果能够让国家做好未来 100 年的资源规划和布局”。

校长一席话说完，教授们都不吭声了。

我们自己平时也可以多做练习，如果给你一分钟在大佬面前推销自己，你会怎样讲。推销自己的公司或者产品又要怎么讲？这里面其实也有很多方法论的东西，比如 star 原则、个人标签等，感兴趣的可以自己去搜索学习，但最关键的是反复的推敲、打磨和练习，每一次比上一次更进步一点。

第二点是适当的自我暴露有利于增进彼此的信任。

大家仔细回想一下，一场你觉得跟对方亲近感增强的沟通，是不是多多少少都有双方对自我信息的暴露。比如，我跟你聊了我的初恋，你是不是会觉得我很信任你，对你跟别人不一样，毕竟初恋对我而言是有特殊意义的，不会对谁都讲。那么你自然也会对我更加亲近和信任。

这就是自我暴露，我向你讲述的信息越隐私就意味着自我暴露的程度越深，在你看来也代表着我与你的关系越亲近。这一点尤其用在与下属、孩子、学生等处于弱势地位的对象沟通中非常有用，能够让他们放下戒备。

比如，对于刚招聘进来的新同事，我们一起去客户处洽谈，看到他非常紧张的表现，我当时不说什么，回来的路上跟他闲聊，讲述我第一次站在台上讲话紧张失措的故事，他顿时会觉得原来你也曾经跟我一样啊，马上就会觉得我亲近了很多（当然我原本就很平易近人哈），这时我再借机告诉他刚开始会紧张

很正常，练习多了经历多了自然就会越来越好，看我现在的状态就知道了。这样也能够及时消除他内心的不安和沮丧，鼓励他更加努力地做好。

我在学校最初化解学生的敌意也是用得这一招，我会跟他们讲自己做学生的时候曾经犯过的错，让他们感受到我不是高高在上来指责他的老师，而是跟他们一样曾经青春少年，理解他们的想法，懂得他们的需求并且真诚为他们好的朋友。在家里，我也会经常会跟女儿聊起我像她那么大的时候的事情。

当然，大家不要忘了这里讲的是适当的自我暴露，自我暴露的目的，是为了赢得对方的亲近和信任，自我暴露的信息也要有助于达到沟通的最终目的，而不是把自己的事情、隐私、情绪都一股脑的倾倒给别人，要记住，没有人喜欢祥林嫂。每个人都希望自己是主角，希望被倾听。这也是我要讲的下一点，善于倾听。

第三点要善于倾听。

英国国王爱德华八世的爱情故事很多人应该都听说过。他为了娶一个离过两次婚的美国女人辛普森夫人，而放弃了王位。被认为是爱美人不爱江山的典范，而这位辛普森夫人容貌并不惊艳，据说她最厉害之处就是善于倾听，总能在第一次见面时就让对方感觉到她是自己的知己。这就是倾听的魅力了。

我们在与人沟通时，不要总是急于表达自己，而是要善于倾听，并且给予积极的反馈和引导，让对方谈出我需要的信息。只要你把话题引导到他们自己身上，尤其是让他们谈论自己喜欢并且得意的东西，他们都会很乐意参与，因为谈论自己让他们感觉自己很重要，也会让他们感觉你把他们摆在一个重要的位置上，关心他们的状态、想法和情感。

也许有人会说这也是说起来容易做起来难。这里有两个小妙招，一个是别人说完话，你停顿一秒再反应，一秒是很短暂的时间，但足以让我们控制住本能，回归理性。很多时候我们说话是不经大脑，脱口而出的，也就是只运用了大脑的自动驾驶模式，停顿一秒可以让我们切换回手动驾驶的模式。

第二个是当你想说“我”的时候，尝试把“我”换成“你”，比如：“你喜欢什么？”而不是“我喜欢XXX”，“你怎么看？”而不是“我觉得怎样”，如果你实在忍不住表达的欲望，也要有意识的在自己一段表述结束后，把话题转移到对方身上，“不要光我说了，你也说说你的想法”。

第四点是给对方选择权。

有时候想要说服一个人不要做某件事情很难，那这时不如给予他充分的选择权，让他自己决定不做。

举个例子，女儿有一次跟我说她不想上英语课，不想学英语，中国人为什么要说英语，她就是不要学。这时，如果我去跟她讲学英语多么有用，必须得学，她肯定听不进去。于是，我就笑嘻嘻地说：“好啊，你可以不上英语课，但是如果去上学的话，学校有英语课你又没法不上，要不然这样吧，你不去上学了，咱就在家呆着，自己想学什么就学什么，完全自己做主，多好啊！”女儿一下子懵了，默默地走开了。过了一会，她跑过来，扭扭捏捏地跟我说：“妈妈，我想了一下，我还是去上学吧，学英语其实也没那么难以忍受”。

第五点是把自己的目的转化为对方的利益。

这个的意思是说我们在说服他人的时候要从能给对方带来什么好处的角度去说。比如，你想结交一位牛人，第一次给他发消息，不要光想着我希望能认识你，我需要你的帮助，而是要告诉他我能为你做什么，我能为你提供哪些价值。

不要觉得大佬们这么厉害，我这么普通能为他做什么，大佬也是人，他的需求跟我们并没有太大的区别，都符合马斯洛的需求理论。

关于马斯洛的需求理论，有些人对它的理解可能有误区，以为都是先满足了下面低层次的需求才会产生高层次的需求，其实不是这样的，这些需求是同时的，没有先后之分，不然我们没法解释为什么会出现雷锋。有些人他自我实现的需求已经得到了充分的满足，那么他对于生理的、安全的这些低层次的需求的要求就没那么高了。

对于大佬来说，告诉他你能为他带来什么价值，对方才会有想要和你结交的动力。

再比如，我想催客户尽快敲定合作，尽快付款。我会告诉他“我要排顾问的时间，咱们这边如果能够定下来的话我把能力最好最有经验的顾问留给这个项目，如果拖得久了，他们都上别的项目了。”当然，我说的这些话都是真的，这是前提。这样在对方听起来我就是在为他们考虑，催合作、催款这件原本比较尴尬的事情也变成了是对对方利益的关心。

第六点是让对方说出结论。

也就是说某个事情你心中已经有了观点和结论，但在沟通的过程中先不要急于亮出，而是用询问、讨论、引导的方式，让结论从对方的嘴里说出来。这样做的目的，是为了让对方深刻理解并认同这个结论，能够坚决地去维护和执行。因为结论是他自己得出的嘛！人都不会自打嘴巴的。

这一点我们在咨询过程中是最常用的，比如我们会让甲方的关键人员参与我们方案的讨论中，最后做出的方案，对方一定是赞同的，因为这个方案是我们共同得出的。甚至他还会转化为我们的沟通员，帮我们去说服内部有不同意见的其他人。在我们管理团队的时候也是非常好用的，要让大家对公司的重要决策有参与感，自己参与做出的决策，执行的力度是更好的。

第七点是善用沉默。

有时候并不一定非得说话才能达到想要的效果。偶尔的沉默可能效果更好。我记得在女儿 3、4 岁的时候，有一次，她和小朋友一起玩，小朋友抢了她的新玩具，她一把夺过来，很凶悍地吼对方：“谁都不许碰我的小猫，谁碰我就打他！”她一边吼，还一边用余光打量我的反应。我没有说话，只是深深地看了她一眼，然后就走开了。女儿也顾不上发脾气了，追上来问我：“妈妈，你怎么没反应？我刚才说话你怎么没反应？你在想什么？”其实她知道自己那样的行为是不对的，只是没办法控制情绪，而这个时候她的气愤已经完全转移了。

这点也可以用于商务谈判中，当双方因为某些条款僵持不下的时候，如果你足够沉得住气，先晾对方一两天，对方着急了，有些条件自然就松口了。当然，要慎用，前提是你对形势有充分的把握，确定对方肯定会跟你合作或者即使不合作也没什么大的影响。

第八点是请示“领导”。

什么意思呢？也就是说在沟通中，不要告诉对方我对这件事情有最终的决策权，我必须要去请示“领导”。如果你自己就是公司的 CEO，那么你还可以说要去说服团队或者合伙人。为什么要这样做呢？因为如果对方知道只要说服了你，交易就能够达成，那么你就已经把自己放在了一个非常不利的位置上。而当你表示结果需要“请示领导”时，他会意识到只能拿出更优惠的条件，你才

有可能愿意去说服领导。这样你的弹性空间也才会更大，议价能力也才更高。

我还是先用生活中的例子来说明，比如，儿子缠着我要我给他买玩具，如果我告诉他只要说服我，我就可以给他买，那么他很容易就能达成目的了，比如撒娇，卖萌，甜言蜜语哄我开心。而我告诉他：“爸爸同意才能买”，那这个时候他可能就要掂量一下了，爸爸可不一定吃他这一套，自己有没有胆量去说服爸爸。或许这个玩具他就不要了。

再比如，公司需要购买一个招聘的年度服务，销售员给我报的价格虚高，我自己跟他谈一轮下来，价格已经降了一部分，但我知道还是有空间的，这时候我告诉他，你再优惠一点我去请示领导，他多半会再降一点价，请示完领导，我又告诉他，领导觉得价格还是高了，再降 1000 元，或者再赠送 1000 个代金币我们就定了，不然就选竞争对手的套餐了。那这个时候多半会成功。

好了，不知不觉就讲这么多了，沟通的技巧还有很多，沟通的内容也不仅限于说话和文字，还包括肢体语言等等，我一会推荐几本书，大家感兴趣的可以去看一下。

上面虽然讲了很多的技巧，其实都还只是在“术”的层面，最后我想强调的是沟通的“道”，那就是**真诚以及为他人着想**。一切的技巧都是建立在真诚并且真心为对方考虑的基础上的，这也是我这些年来能够得到很多人信任的最根本的原因。

另外，我还想强调一下，夫妻之间、家人之间经常说说废话是很有必要的，我曾经看过一句话“所谓知己，就是那个愿意听你说废话的人”，深以为然。现代社会大家工作压力都比较大，都很忙碌，不知不觉效率就变成了重要的衡量标准，职场里说话做事的效率也带到了家里，经常会出现听到另一半或者孩子说一些无关紧要的话题时就不耐烦，甚至不愿意听的情景，觉得我还有很多事情要处理呢，哪有时间听你说废话。其实，你不听就是堵住了沟通的纽带，把跟他成为知己的机会拱手让给了别人。损失的又何止是那一点点时间？

我今天的分享就到这里了，感谢大家的聆听。希望能够对大家有所启发。也希望大家新的一年在星球能够有所成长和进步。

非财务专业人士怎样迅速看懂财务报表

分享者：王爱莉，中国注册会计师，注册税务师，高级会计师，会计学副教授，拥有 20 年一线财税实战经验，从收银员、仓管做起，曾在多家酒店集团和地产集团担任副总裁、财务中心总经理等职务，对财务管理有深入研究和丰富实践，在资本运作、股权并购、税务筹划和重大投融资方面均有多项成功案例，现在是一名自由投资人和财务咨询师，担任多家房地产、酒店、私募股权基金，体检中心财税顾问。

分享时间：2020 年 8 月

大家好，我是王爱莉，今天就由我来和大家一起学习如何看懂财务报表。在正式上课之前呢，我先跟大家聊一聊与本节课相关的话题。

我先介绍一下我本人，我今年 40 岁，在初中的第五年，我读了一所财会类中专学校，因此我 19 岁中专毕业，也就是你们的高中毕业。因为我在中专玩了三年，所以毕业以后我就只能去酒店做收银员，后来又做了一段时间仓管。当然，我也是从九九年，我毕业的那一年开始真正的来学会计，我这一学就是 20 年。

这过去的 20 年让我明白了一个道理，就是财务专业门槛非常低，一个庸人都可以干。正是因为我明白了这个道理，又想着我做学生的时候太混蛋了，所以我对自己的要求是，即使是在一个白痴都会干的财务行业里，我也要做一个不一样的人，我要洗刷我做分母的命运。所以连我这样的人都可以在财税道路上走到今天，你们就更不用提了。

2009 年到 2011 年，我做过三年财税讲师，当时我的学生是税务系统的工作人员，是企业的财务总监，我从那个时候知道我的行业人员极其相似，我永远都是女性朋友更多，更受女性朋友欢迎。同样的，我也永远都是更受同行欢迎，我的粉丝多半来自同行的财税专业人士。所以今天我不知道我的分享是否能够接受非财税人士你们的检验，我很忐忑。

今天是我第一次面对非财税人士，我的压力很大，一直不知道该怎么讲是

好。何加盐老师跟我商量讲课时间，我说就定 7 月 13 号吧，因为北京申奥成功是 2001 年的 7 月 13 号那天。今天这次分享我没有写课件，没有做 PPT。我的想法是我就像平时跟我的老板、客户、顾问单位、银行、资金方、投资方、税务部门和政府部门汇报、安排工作一样，来领着大家把财务报表看一遍。我的目标是让所有人都能看懂财务报表，真正的把财务当工具使用，就像我们的手机和电脑一样，深入到我们的生活中，为我们的生活和工作保驾护航。

何加盐老师本来最开始找我讲的课题是：普通人应知应会的财务知识。他这个想法真的很好，作为一个专门研究牛人的公众号，写作者同样也是经济管理类专业出身，有多年企业咨询经验的老师，他的关注点很准，很实用。我想了想，普通人应知应会的财务知识，其实是一个系列的问题，但是我想从看懂财务报表开始。因为在我看来，懂财务报表就是为自己打开了一扇门窗，通过这个窗口，我们可以看到一个企业更大更远的世界。

今天我就重点告诉大家如何看懂财务报表。通常来说，财务报表有三个主表和一个附表，还有一个附注组成。这四个内容，在财务报表中的地位同等重要。我把三个主表先发上来。另外一个附表是所有者权益变动表，这个表呢，相信大家也能看懂，你只要看懂前面三张报表，后面一张表就非常容易了。

我建议大家用电脑把这个 PDF 文件打开，我会按照顺序来讲。这三张主表分别是资产负债表、利润表和现金流量表。这个资产负债表有一句话说它是资本主义最伟大的发明，我觉得它有它的道理，今天大家听完我的课程可以感受一下。

我先从资产负债表讲起，大家打开这三张主表第一个资产负债表。资产负债表大家看一下，它是左右结构的。左边最下方有一个资产总计，所以左边反映的所有情况都是资产类的，右边是负债，最下方有写负债和所有者权益总计。关于资产负债表这个表呢，我想大家都有可能听过它是一个平衡表。大家会经常讲这个报表平不平，指的就是资产总计不等于负债和所有者权益总计的意思。这个报表呢，它还有一个特点，你看我列的时间，2019 年 9 月 30 号。这说明什么呢？这个报表它是一个时点性的，它是截止到哪一天的报表。

我们可以对照下面的表看，大家把表拉到下面，有个利润表。利润表上面

写的日期是 2019 年 9 月。这个 2019 年 9 月，它其实是一个期间，是一整个月的情况，而资产负债表是哪一日的情况。利润表正常来说企业按年编一次就可以了，一般中小民营企业按年编一次，有一些上市公司，或者公司稍微大一点的话，都是按月编。

这三张表它们之间有一些勾稽关系，为什么在这里提到它们三个表之间的勾稽关系呢？其实是这样的，假如说有一个人他跟你介绍一个项目，说这个项目怎么样啊。你可能就会说那你把你的财务报表拿给我看一看，他为了吸引投资者，有可能会在财务报表上粉饰一下。或者是说跟资方在谈一个项目的时候，我们肯定不能拿一个很差很差的报表给他。当然不是说做假报表，而是做一些相应的调整，但是有的时候有的人在调整报表的时候就脱离事实了，犯一些非常低端的错误。

那作为一个外行人，你如何看懂他这个报表错在哪里呢？比如说把这个报表翻看下来，资产负债表的右下角有个所有者权益，里边有个未分配利润，这个未分配利润本身是取自于利润表下面的净利润，当然它不是简单的就直接等于这个数，它是有加加减减的，所以报表之间其实是有勾稽关系的。

然后再翻到下面的现金流量表补充资料，上面有一个 38 行写净利润，其实这个净利润它就和利润表的净利润是同样的，然后和资产负债表的未分配利润，它们之间是有一定的勾稽关系。

你比如说现金流量表上有净利润这一栏，其实这个数呢，不是我们填上去的，它是加加减减以后自动生成的。取数自动生成以后，这个利润表里面的净利润它是根据上面收入减成本算出来的。同时呢，这个未分配利润又是根据净利润取数得出来的，这个我等一下再讲。还有你的净资产余额是多少，它主要体现的是某一个时点的余额，就是你这个企业此时此刻的财务状况。

我先说下这三个表的功能，资产负债表它是反映一个企业财务状况的。什么叫一个企业的财务状况呢？就比如说这个企业，它的资产负债率怎么样，有人会听说它的资金链要断裂了，或者它财务杠杆比较大，或者公司的资金流动性很大很差，或者说它是重资产运营还是轻资产运营，这些情况就可以通过资产负债表来看到。像经常我们听到的一些比率，比如资产负债率、流动比率、净资产负债率，这些数其实都是从资产负债表里取数得出来的。它是反映某一

个时点，比如说一个月的最末那一天的余额，比如说你这个企业，现在你的资产余额是多少，你的负债余额是多少？利润表是反映企业某一个时段，某一个期间的经营成果的。你是亏损还是盈利的，你这一个月或者一个季度，你的收入怎么样，你成本怎么样，你的利润怎么样，是否有亏损。它是对某一段，某一个期间时段的经营成果的反映。

然后现金流量表它也是针对某一个时段的，比如说某一个时段你的现金流怎么样。现金流量表又分了三个部分，大家看着这个现金流量表，它有一个经营活动产生的现金流量，投资活动产生的现金流量和筹资活动产生的现金流量。这个是什么意思呢？比如说经营活动产生的现金流量，这个数正常来说是一个正数，比较合适。

为什么我说经营活动产生的现金流量是一个正数比较合适呢？是正数就说明这个企业还是正常的经营，它的销售回款是良性的，比如说它这个收入都是现收，产生了现金流，而不是更多的赊账。它的经营方面，现金流入是正数，大于它的经营方面的现金流出，就说明这个企业还是正常的。比如说日常运营，你每天所产生的收入是有正的现金流，不是说你产生了这么多收入，但你钱全部没收上来，反而你还要投很多钱进去，你的本钱在这个时候就是负数。所以这个时候你的经营活动这一块儿，现金流量不能说是良性的。

现金流量表的第二部分，“投资活动产生的现金流量”要看企业的发展阶段，比如说企业正在初始阶段，正在扩张的阶段，投资活动产生的现金流量正常来说是负数才对。为什么呢，投资就是你对外投资比较多时，你的现金支出就比较大，当你只有处置你的投资的时候，你才会产生正的现金流。如果说你一直在变卖资产，你在处置你的投资款，那这个时候你就是正的现金流，这样的话这个企业就是在收缩它的投资。当然这个不能说完全看企业的发展阶段，这个根据企业的战略规划也有很大关系，但是呢，这个现金流的正负可以说明一些问题。第三个是筹资活动产生的现金流。筹资活动产生的现金流如果说是正数，那就说明企业这段时间融资效果比较好，如果说是负数，就说明这段时间可能偿还了很多的债务，或者说让很多投资者退出。因为我们的融资手段不一定只是借款，还可能是债务融资，股本融资。比如说资本融资，我们吸收一些投资者进来，那如果说这个数是负数，只能说明两个方面问题。第

一个我们现阶段偿还的债务本金比较多，也就是说我们到期债务很多，还有一个原因，就是我们有很多投资者退出。

下面我接着讲一下这三个表，平时我们有听到说中期财务报表，或者是说年度财务报表，这个是什么意思呢？中期财务报表一般指的是小于一个年度，它都叫中期财务报表，比如说月报、季报、半年报，这都叫中期财务报表。年报就是指一个年度的，正常情况下在国内这个年表就是一个自然年度，指的是 1 月 1 号到 12 月 31 号，这一个年度内的财报。但是这一个年度的财报它又有这三个表。在中国大陆，资产负债表的报表截止时点永远是 12 月 31 号，这一个时点它的财务状况。利润表和现金流量表反映的就是那一个年度的 12 月份的数据。

有很多香港的企业，或者说内地在香港上市的企业，他们的年报是从今年的七月份到下一年度的六月份为一个采集。我们这边内地的投资者看的都是自然年度，平时到半年的时候，他要专门做一个港报，要做调整。像恒大健康，就有这样的情况，他们从七月份要编年报到第二年的六月份，要重新做一份报表。但是后来恒大把恒大健康收购了以后，他也重新改用大陆这个自然年度了，也都是从一月份到十二月份为一个自然年度的年报。平时呢，也是大陆的做法，就是月报，季报和半年报。

说完这些，我领着大家看一下资产负债表。这个资产负债表是这样的，它是左右结构，然后上下的顺序。这个上下排序的顺序是按流动性来排列的，流动性从强到弱，流动性强的叫流动资产排在最前列，流动性弱的叫非流动资产，也就是所谓的长期资产，它都排在下边。同样，在报表的右边，上面是反映的负债，下边是所有者权益，其实它也是按照流动性来排列的。包括负债类也是从流动负债到非流动负债，所谓的非流动负债指的是长期负债。然后下面所有者权益，其实流动性也很差，流动性越差的排在后面。当然，这个不是说流动性差的就差，不是这个意思，只是报表这种语言反应的方式。

那区分流动性是怎么区分呢？一般情况下以年为界限，比如说资产类，你是准备在一年内变现的资产，在一年内处置的资产，在一年内变现消耗，用掉的资产，一般情况下就叫流动资产。超过一年的一般都叫非流动资产。然后负债类也是，在一年内要偿还的，就叫流动负债，超过一年期的负债一般叫非流

动负债。

那同样的我们可以想一下，所有者权益它的流动性最差，所以它排在最下面。所有者权益是归属于企业所有者的净资产，是企业享有的权益，是所有的资产弥补完负债以后的净资产。

那么我们现在就来详细的看一下资产负债表，刚才我介绍的这个结构就是按流动性排序，然后左边是资产，后边是负债和所有者权益。在最开始我有说过这个报表是一个平衡表，我们会计讲究恒等式的原则。恒等式原则最重要的体现，就是在资产负债表上，资产负债表的左边一定要等于右边。有的时候我帮一些企业做财务尽调的时候，我这个时候就会去看他的报表，首先他的报表有时候都会犯非常低端的错误，甚至这两边资产不等于负债加所有者权益。这里我可以跟大家讲一下，无论一个企业他在任何情况下都不可能出现资产不等于负债加所有者权益。如果存在，那一定是错了。那为什么这么说呢？大家可以想一个问题，一个企业的资产是从哪里来呢，要么就是我借钱形成了负债，是我借钱买来的，或者我问别人借来的。我问别人借来的，我的资产增加的同时我的负债也增加了，那我问别人借钱来购置资产的同时，我也是资产增加的，同时我的负债也增加了。然后我的资产的另一部分来源，有可能是我企业本身的积累，就是净资产所有者权益，所有者权益顾名思义属于企业所有者的权利和利益。

大家看一下所有者权益都包括了什么？第一个实收资本，实收资本也叫股本，这两个在同一个项目，他俩的性质是一样的。但是为什么会有不同的称呼呢？就是非上市企业跟上市企业的区别。非上市企业叫实收资本，上市的企业叫股本。

为什么呢？我举一个例子，现在的企业一般情况都是认缴制，就是对于你的资本金，规定一定的年限，你在什么时候交足就行了，你的注册资本金随便你注。像现在这种情况，国家鼓励创业，我们随便一个人都可以注册。从哪些方面可以看出国家鼓励创业呢？首先从税收上，比如说月销售额不到 10 万，不用交税。你想一下，如果月收入 10 万块钱不用交税，比你打工强吧。然后呢，他不用交税呀，这个在以前是不可能的，这也是刚刚开始没多久。除了税收上鼓励以外呢，另外他在这个资本金上也是放宽了限制。以前必须采用的是

实缴，现在是认缴。你可以把资本金搞得无限大都没问题，可能你现在身上有 1 万块，但是你可以注册一个一千万的公司，没问题。你的营业执照上显示你的注册资本金一千万。

但是这个一千万呢，它是认缴的，它不是实缴的，实缴的才叫实收资本，这个报表的编制主体是企业，比如说我成立了一家公司，这家公司正常来说分法人企业和非法人企业，所谓的法人企业和非法人企业的区别就是它是否能够独立承担法律责任。不管他能不能独立承担法律责任，作为一个会计报表的主体，它和你个人是独立开的，你只是这个企业的股东，你并不代表这个企业本身。所以呢，这个报表它是站在企业的主体上来编制的，所以它这里边写的实收资本不以你认缴的来显示。比如说你认缴一千万的注册资本，你的营业执照上显示你注册资本一千万，当时你只交了一万块钱，那你这个报表的所有者权益，实收资本只有一万块钱。现在国家真的是鼓励大家创业，也不需要验资了，也不需要出具审计报告了。以前还经常要找人作验资，出审计报告，我们会计师可以赚一把审计费，现在都没了。然后我刚才说了，就是说这个实收资本呢，是你实际交足的数值，才在实收资本这个项目里面反映。

股本是什么呢？股本，因为你是上市了，你上市以后，你企业的资本就被份额化了。比如说你有一千万的注册资本金，你就变成 1000 万股，每股的面值是 1 元。在中国股票的发行它是只能高于面值发行，不允许折价发行。比如说最开始企业成立的时候，在没上市之前，你的注册资本假如说跟实收资本一致的话，也是反映叫股本。但是一般情况下面值都是 1 元，你这里如果是五千万注册资本，股本如果是五千万，你就是有 5000 万股，每股面值 1 元。如果说以后这个股价上涨了，或者你买来卖去，到二级市场流通啦，你可能股本溢价了。假如说现在你这个股票面值是 1 元，但是你 20 块钱，买了 100 股，你就是 2000 块钱。但是你 2000 块钱在我们这个资产负债表上入账，并不是入你股本增加了 2000。

假如说有人新买我们的股票了，你还是 20，你买了 100 股，你还是在股本里面只增加 100。剩下的差额，比如说 2000 减 100，1900，这一千九反映在下边这个资本公积里边。

这个资本公积它反映的是什么呢？反映的是股本溢价。比如说我现在成立

了一个企业，我这个企业是非上市企业，我的实收资本是 100 万，我有两个股东，一人持股 50%，我们每个人享有实收资本，股权就是 50 万。那另外还有一个人要加入，这个人加入的时候呢，我们就不会说让他再以当时我们成立企业的这个价格就给他平分掉 $\frac{1}{3}$ 的股权，比如说我们两个各卖一部分股权给他，我们两个各卖 15 给他，那他就有 30。那他有 30，但是他占股比，可能不能占到 30%。占 30%也没问题，那他就不能只拿出来 30 万，可能要拿出 40 万或 50 万。但是这个多拿出来的钱，并不会增加他的股权比例，也不会体现在报表里体现实收资本增加，他只会放在资本公积里面，它也是股本溢价的一种方式。

在所有者权益里面，实收资本和资本公积其实都可以代表一个企业的实力，就是企业的自有资金，也可以说是股东投入的本金。然后那个库存股，其实大家顾名思义可以知道的。然后它为什么会出现一个减库存股呢？这个减库存股，这有可能就不属于企业，要在资本公积里给减掉，我不再展开叙述。下面这个盈余公积，它其实是根据每一年的净利润来提取的。

所以我从一开始就说了这三张表的勾稽关系，当时我有提到说这个未分配利润，它其实加加减减以后一定要跟利润表里边的净利润要能够有推导关系。加加减减以后有这种数据的，很简单的加减的逻辑关系。它的逻辑关系在哪里呢？我首先说一下，如果未分配利润这里是负数，就代表企业是亏损的。那这个企业亏损，它是一个什么情况呢？你看这个资产负债表，它有两列，有一个期末余额，有一个期初余额。它这个期初余额，有的报表也叫年初余额，后边有一个期末余额，这个期末余额是指一个月的最后一天。为什么期初余额指的是年初余额的情况下，它怎么不叫年初余额呢？它是为了跟期末余额相对应。

因为你前面写的如果是年初余额，你后边要写年末余额才有对比性，才有可比性。因为会计也比较严谨，所以呢，它为了照顾后边这个期末余额，所以这个地方它就叫期初余额。所有的资产负债表，无论它是哪一个期间，只要说期初余额，就一定指的是年初余额。像我这张报表，它指的就是 2018 年的 12 月 31 号，也就是 2019 年的 1 月 1 号的零点。

那这个利润表和这个资产负债表体现了勾稽关系，在未分配利润这个会计科目里边怎么体现呢？这个未分配利润的期末余额一定等于这个资产负债表未

分配利润的年初余额，加上利润表里的本年累计数的净利润，就是说净利润的本年累计数，加上资产负债表未分配利润的期初余额等于未分配利润的期末余额。但是呢，真正的财务在做报表时，他并不是这么加加减减做出来的，它是由会计凭证自动生成的。所以有很多企业，他在编制假报表的时候，他总是对不上，他顾了这个数，那个数又冒出来了，因为它这个数之间都有逻辑关系，我等一下会再介绍它们之间的逻辑关系。

刚才我在介绍未分配利润这个数的时候，我有说到它跟利润表之间的勾稽关系，这里边的勾稽关系，还要受到盈余公积的影响。这个盈余公积是什么意思呢？

其实可以根据资本公积来理解，我刚才讲到了这个资本公积，指的是更多的是股本溢价。当然资本公积包括的不仅仅是股本溢价，为什么我这么说呢？假如说我是一个医院，别人捐赠了一栋楼给我，或者捐赠了一套很大型的医疗设备。然后这个医疗设备占我整个医院的总资产的比重比较大，他捐赠的东西一般都作为资本公积。为什么呢，因为你捐赠的东西不属于你的收入啊，它不属于你经营活动。它不产生现金流，它不是直接可以放在货币资金，或者放在收入里边的，它就形成了你企业的一种资本积累。当然不是所有的捐赠都可以放在资本公积里，比如说它捐赠了一个很小的东西给我，然后当期我就把它消耗掉了，我就不能放在资本公积里面，资本公积它一定是能够形成我企业沉淀的，而在捐赠的时候，能放在资本公积一定是交过税了。

我刚才举了一个例子，比如说别人捐赠了一栋楼给这个医院，对于这个医院来说，它其实不是收入。如果是收入，它实际上又收多了一样东西。如果你给它做成收入就会影响利润表里面的数据，利润表会让当期的利润变大。所以这个接受捐赠的东西是不能归纳到利润表里面去，因为利润表它会影响当期的利润。当期的利润，企业可以分红，可以根据利润来分配给股东。但是有的时候不是因为你企业经营业绩好，不是因为你的经营成果优秀，你形成了未分配利润，你才能给股东分配利润。如果接受捐赠的大型资产被我直接当利润给分了，这初衷就变了。比如说有一些捐赠不是政府拨款，只是企业自发性的，民间的这些捐赠，一些公益性或者非公益性这些捐赠，他本意是让你企业发展壮大的，形成你企业工具的，形成你企业的资本积累的，而不是让你现在马上拿

着这个钱变现的。所以呢，从这种角度上来说，放在利润表里也不合适。

还有一个问题就是税收方面的影响，你如果放在利润表，你给它放在收入里边，收入是要交税的。这个收入交税，其实不仅仅是只交一个流转税。说到流转税，我就再解释一下，流转税之所以叫流转税，它是流转额，就是你只要发生了流转，比如说你一块钱买的，你五毛钱给卖了，或者你一块钱买的，两块钱给卖了，我不管你是亏还是赚，总之以你的流转额，以你的销售额来征税，这叫流转税。

然后我们拉到这个利润表，看到第 15 项利润总额，下面有一个所得税费用，这个所得税费用它是根据利润来征的，它就不是我刚才说的流转税。管你有没有利润，你只要发生流转就征税，也就是现在所说的增值税，现在没有营业税了，营业税之所以叫营业税，它是根据营业额来征的。增值税之所以叫增值税，它是根据增值额来征的。那我刚才说了你哪怕一块钱买的东西，你五毛钱给卖了，你没有增值，你也要交增值税。为什么呢，因为国家就觉得你明明一块钱买的，你非用五毛钱卖了，他就给你一个四成销售价，他不按照你正常销售价。因为正常一个人没有说把这些东西以比它的成本更低的价格卖，如果他这种以比成本价还低的价格卖，有几种可能，第一种可能扰乱经济秩序，故意的。比如说我们现在买卖二手房，有的时候它不以你去开发票的价格，也不以你贷款的评估价，而是税局会给你一个评估价，这个价格叫公允价格。因为他认为你低于本钱卖的商品，是不公允的，所以他给你评估一个价。所以这个时候就算你是低于成本卖的，他也认为你有增值。但是还有一种情况，确实是市场经济不好的时候，你就低价卖东西，但是你低价卖，因为增值税它是可以跟进项税抵扣了。这个我越讲就越复杂了，所以我就不展开了。那我这里面其实最主要是为了让大家理解这个所得税费用，这个所得税费用其实它是针对所得征的，你企业有利润，有所得才征所得税。

然后呢，我刚才其实还是为了说资产负债表里的资本公积，那这个资本公积，它是这样的，因为它不属于你的收入，如果我们不给它放在资本公积里，你给它放在收入这个科目，因为你接受捐赠，你企业的资产变多了，你必须要在报表上有体现。那你有体现的时候，如果放在收入里面，因为你不属于流转，如果你放在收入里面，那你就得交税了。但是国家他征税，他也不是胡来

的呀，所以这个时候就放在资本公积里了。但是呢，你所得税要征，因为你有所得它是根据利润来征的，你白白接受一项捐赠，你的净利润其实还是高了。那所以呢，它会根据你收到的东西给你评估一个价，先收你一些所得税，他评估你这个利润率。比如说医院接受捐赠一栋楼，这一栋楼的市价是一个亿，他不会按一个亿来跟你征，这一个亿他给你核算一个利润率。比如说他给你核算利润率是 10%，他用一个亿乘以 10%，乘以企业所得税率 25%。那你入账的时候，你只入 7500 万在这个资本公积里就好了，你剩下的所得税费用就反映在利润表里的所得税费用里边了。

回到那个盈余公积的问题，盈余公积它是根据利润分配的计划，这个利润分配的计划有两个方面的约束。第一，公司法的约束；第二，股东之间的公司章程里面会约定利润分配的原则。一般情况下，盈余公积以不高于净利润的 10% 分配原则，你可以自己计提。如果你有净利润，你就按净利润的 10% 计提放在盈余公积里。所以这个时候也就是你的盈余公积是 10%，未分配利润是净利润的 90%，你们两个相加依然跟刚才我说的资产负债表和利润表的勾稽关系不矛盾。

所有者权益下面有个归属于母公司的所有者权益，下面有个少数股东权益，这个是什么意思呢？比如说我们这个公司，假如说属于集团公司，或者说有多个股东的公司，怎么样能被称为母公司呢，就是有一个它能够持股超过 50%，也可以是大于 50% 的，它就可以被称为母公司，它就是控制了一个企业。最简单的体现就是在持股比例上，比如说这个企业形成的净资产，它是按股份的比例归属于股东的，那这里就是归属于控股权超过 50% 的那个最大的股东所有者权益。下面的少数股东权益，假如说两个股比一个 80%，一个 20%，当然这指的是那个少数股权的权益了。

然后这里面说的是所有者权益，因为我想着大家无论如何都有一定的基础了，所以我就脱离会计基础再讲一些问题。现在市场上说的最多的话题，说的是在看一个企业情况的时候，比如说它的负债情况，它的经营状况，它的财务杠杆的大小，不是说传统的就用一个资产负债率来衡量，就会说一个叫净负债率。他所说的净负债率就是用所有者权益，这个净资产为分母，分子是负债。他就不简简单单的直接用一个负债除以资产总额这样来比。

我刚才说的还不够准确，真正的像在说净负债率的时候，还需要有息负债、无息负债之间的区分。比如说你的有息负债，你有多少现金可偿还，他也会把它递减。然后这个所有者权益，我这里边列的其实是专门针对不是说融资手段很复杂的企业，大家如果看碧桂园，恒大，他们那些可以发债的企业的报表，他会有永续债这个东西。这个永续债也是放在所有者权益里面，因为它可以一直延续，它不会说在短期内偿还。当然永续债是受特定的条件限制，有很严格的条件限制的情况下才可能成为永续债。所以一般情况下，投行或者是说投资者在看这些企业报表的时候，看它的净负债率的时候，会把永续债从这个所有者权益里面给它剔除，因为它并不属于真正意义上的企业的净资产积累。

虽然时间超啦，但我还是想再接着说一下。我刚才把所有者权益说了一下，我们还是回到资产负债表上面的内容，比如说流动资产，这个流动资产里面我要说的是什么呢，它这个为什么分类不同，比如说货币资金为什么要跟交易性金融资产区分开，这个为什么会有区分呢？它有多方面的原因，第一个在税收的认定上，它有很大的区别，我等一下告诉大家区别在哪里。还有它们本身核算的内容区别很大，经济用途不同，比如说这个交易性金融资产，它指的是什么呢？就是我买回这个金融资产完全是为了交易的，比如说买股票。企业持有这个股票仅仅是为了交易，它只是交易性的金融资产。那其实金融资产不仅包括了股票，还包括了债券，但是有的时候我买的债券也很短期，比如说三到六个月或者一年内，或者我随时就把它变现了，我只是为了赚取这个差额。这个时候无论你是股票还是债券都放在交易性金融资产里边。比如说有可能还会买一些票据，那这个非流动资产里面有一个可供出售金融资产和持有至到期投资。

我刚才有说这个报表它都是从上到下按照流动性的顺序来排列的，那就可以看出来交易性金融资产，持有它的目的是为了短期内变现，而如果你持有一项股票或者一项债券，你是要持有到期的。票面上有到期日，你持有这项票据的目的是为了持有到期，可能你跟别人签的有什么协议，有什么约定之类的，或者是说你本身的经济用途，你就是想持有到期，你就放在持有至到期投资里边。那这个时候假如说中间我改变主意啦，我又可能拿到三到六个月内，或者什么时候就把它给卖了，那这个时候它又跑到交易性金融资产这个科目里面来

核算了。

然后这上面呢，比如说这个应收账款和其他应收款，这两个是什么区别呢？它两个就好比应付账款和其他应付款的区别。你看负债的流动负债里面有一个应付账款，有一个其他应付款，流动资产里面有一个应收账款，有个其他应收款，它们有什么区别呢？应收账款和应付账款是站在本企业的角度上，对外的一些应收账款，应收没有收回来的债权和应付而未付的负债。流动负债是外部单位的，其他应收款指的是内部单位的，比如说关联公司或者内部员工的借款，我们收到一些押金什么之类的，内部的这些，而且是由非主营业务产生的债权和债务。比如说其他应收款和其他应付款，它是对应的，一般情况下指的是关联单位之间的往来，或者内部的一些往来。

然后这里面呢我也不展开讲，那我其实更想多说一点的是非流动资产里面的长期股权投资，其实大家也能理解，我就不说了。我就说这个投资性房地产，固定资产和在建工程，其实这里面影响税收特别严重。投资性房地产指的是持有的目的，是为了让渡资产的使用权而赚取收益。什么意思呢？我买这个房子我不是为了自用的，比如说作为办公楼或者是什么的，过一段时间，我坐等它升值，我给他卖了。或者是说我为了收租的，这个时候这些东西就放在投资性房地产。那有的人可能想了，既然是这样，那为什么不把它放在固定资产里面呢，固定资产里面它也包括房屋，建筑物。其实我们企业所拥有的房屋建筑物，它分布在三个会计科目里面：第一个流动资产里面的存货，第二个投资性房地产，第三个固定资产。它分布在这三个会计科目里面有非常大的区别，如果这个房屋放在存货里面，一般情况下是开发商，房地产公司它开发的这个产品为了出售，它就放在存货里面。如果说开发商建了房子，我不准备销售，我只是作为以后自用的，或者我留下来作为商铺出租，如果作为商铺出租，那叫投资性房地产，如果办公自用，就是固定资产。

那它两个为什么还要区别呢？对于企业自用的房产是需要征房产税的，按房产原值的 70%乘以 1.2 对自用房产征房产税。但是如果你这个企业持有的房产是为了卖的，比如说你是房地产开发商，你拥有再多房子都不征房产税，因为它放在存货里边，它是你的商品准备代售的，你持有它不是为了自用的，你是为了销售的，所以它放在存货里面，所以它不征房产税。

那同样的比如说投资性房地产，你买回来，假如说你是为了赚取租金，虽然会计科目上你把它放在投资性房地产，但其实你也是在自用，你有利用它增值。国家通过房产税其实是来打压富有人群，劫富济贫。即使你不放在固定资产自用这个会计科目，而是放在投资性房地产里面，你只要进行出租了，依然对你征房产税，只是这个时候征房产税的计税依据就成了租金收入。

然后另外这里面还有一个问题，营改增之前，针对房地产行业或者房屋建筑物这些东西，他是征营业税的。征营业税和增值税有一个区别，增值税顾名思义它是根据增值额来征的。这是什么呢？我买原材料的时候只有 100 块钱，但是我卖 200，它是可以进行抵扣，就是我 100 块钱买回来的，它的增值税可以从我这 200 块钱销售额里边进行抵扣。但是在营改增之前，由于房地产行业它是征营业税的，所以它那个房子的增值税是不能进行抵扣的。这是其中的一个问题。

还有一个问题，后来营改增以后，2016 年 5 月 1 号，全中国所有的行业都征增值税，在房地产也属于增值税企业的时候，虽然说我买的这个固定资产，这个房屋它里边含有增值税，国家依然不允许增值税进行抵扣。后来有一段时间，国家就说了固定资产买回来含的增值税可以抵扣，在你销售额里面抵扣。但是呢，他不允许你一次抵扣，比如说分阶段抵扣，在两年内抵扣，比如说先抵扣 60%，剩下的 40%留到第二年第三年，或者是说先抵扣 40%，后来的 60%留在什么时候抵扣。这是中间一段时间。

现在是什么意思呢，现在是你只要买回来的固定资产，它所有含的税一次性当月都可以抵扣了。这体现了国家在鼓励固定资产投资，他以税收补贴的形式来鼓励企业进行固定资产投资。跟所有的行业相比，房地产行业的税负还是非常高的。

为什么之前你买回来的房子里面明明含的有税，不能进行抵扣，是不是企业在固定资产里面就承担了。而这个固定资产，国家又规定折旧年限，所谓的折旧年限就是说这个固定资产可以当费用支出扣除，跑到利润表里面影响利润。它规定的有年限，比如说房屋建筑物不得低于 20 年。它又不允许你购进的房产在短期内折旧，所以把它分摊到一个很长的时间内，这样每年对你利润的抵减金额就会变小，你当期的利润有可能就会变大。变大以后你可能还要

交所得税，所以之前的税金不允许抵扣，这个税金就被企业承担了。国家为了鼓励工厂投资，它就规定两年内可以抵扣，先抵扣 60%，后来抵扣 40%。后来国家觉得这样力度还是不行，然后就直接当期一次性抵扣。比如说现在一套房屋建筑物，光增值税含了有九个点的税，也就是说你 100 万的房子里面有 9 万的税，当时你是可以直接抵扣你当期的增值税的。所以这个其实就是国家对固定资产投资的一种非常明显的鼓励，它就从这里面体现了。

所以我们这个资产负债表现在的固定资产科目核算的内容是不含税的，你这个税金已经当期抵扣了。而且现在国家还规定，在 2019 年，很多企业都退了很多税，就是说你买回来的东西太多了，里边含的税太多了，可是你今年销售业绩非常差，你没有什么增值额，你很多以前买回来的东西税金没有抵扣，你可以去向税局申请退税，所以很多企业都退了很多税。

有时候我经常交代我的顾问单位，我就跟他们讲有一些东西你尽量不要往固定资产里放，你就放在最下面的长期待摊费用里边，要么放在工程物资里面，或者放在在建工程里面，不要放在固定资产。为什么呢，我就避开房产税。房产税暂行条例里面有写，必须要达到交付使用条件的房屋，必须能够满足人们正常的工作生活学习的需要的东西，才叫房产。所以呢，可以暂时不验收，如果是我企业自己的房子，我不考虑融资，贷款拿抵押，因为抵押必须有房产证，如果不考虑这个问题，就可以往后再确权。我就给它放在在建工程里面，不搞在固定资产里面。这样的话呢，房产税会少交很多。因为房产是按照原值的 70% 的 1.2 征，每年都征。

还有一个办法，在确权的时候，把房屋的价值变小，房产税的计税基数变少。但是这里边就有一个问题，在银行贷款的时候，评估值的时候它可能就变低了，但是影响也不大，因为现在评估都是按照市价，它不是按照原来的成本来评估。当然，还是会受一定影响。

资产负债表的左边我就介绍这些，然后像后边的负债，像这里边短期借款和长期借款，其实这两个的区别也是以年为单位。比如说一年内需要存款的银行借款才叫短期借款，如果我是跟其他非银行的金融机构，或者是说民间的一些借款或者其他形式的一些融资，他都不放在短期借款和长期借款。短期借款和长期借款，正常情况下指的都是银行的融资。

然后，比如说非流动负债下边有一个长期应付款，这个应付债券我就不说了，其实顾名思义就是你发债券。然后长期应付款一般指的是融资租赁的形式，融资租赁指的是什么意思呢？假如说我现在有一栋楼，我通过银行融资可能比较少，金额比较少，或者是说期限、额度、成本什么都可能受影响。而且银行借款对企业的经营总情况，流水要求比较高，那我有可能跟融资租赁公司合作。我在跟融资租赁公司合作的时候呢，比如说我先估值这栋楼，假设值十个亿，十个亿我以售后租回的形式卖给一个融资租赁公司。我以十个亿卖给他，我就收到了十个亿。收到了十个亿以后，我每个月付租金给他，其实是每个月还本付息。我表面上卖房子收到的这个钱就放在长期应付款里边，其实它是我融资租赁应该付的本金。所以通过关注长期应付款，也是看一个企业融资结构很重要的一个指标。

然后这个长期应付款我也不再展开说了，受时间限制。那我说这个预计负债，这个预计负债为什么要跟流动负债里边的其他科目以及非流动负债其他科目区别开呢？它只是一项预计的行为，但这个预计的可能性要大于 60%。比如说我卖 100 万的产品，我产生了保修费可能在 20 万，那我这个 20 万产生的可能性，根据我过往的经验可能大于 60%以上，只要是 95%以内的都放在预计负债，你这个是要预计的。我们财务有一个原则，永远不要高估资产，但是永远不能低估负债。这个是预计负债核算的一部分内容，还有一种，比如说我现在正在进行诉讼，正在进行仲裁，但是我败诉的可能性很大，我一败诉，我有可能要赔人家钱，诉讼费我要承担，这个时候要放在预计负债里。如果是已经判决下来，判决书赢了，马上要强制执行了，这个时候你肯定是直接放在负债里面，就不能再放在预计负债里了。

左下角的商誉、无形资产、开发支出这是什么意思呢？无形资产一般指的是没有形状和载体的资产，但是它有价值，比如说专利权、专有技术等等。我开发了一些软件，这些一定是有价值的，它们有市场价值，可变现的。开发支出指的是在开发的初级阶段，我还不知道这个开发有没有成果形成，还能不能投入到市场，有可能成功，有可能失败，所以前期我这些研发支出只能放在开发支出里面。

那有的朋友可能会想，你既然放在开发支出，为什么不能放在费用里面

呢？它又不能放在费用，为什么呢，因为它是需要资本化的，不能费用化。因为国家有要求的，你什么东西都记到当期的费用，你就会影响当期的利润。这个东西大家自己去衡量，到底是放在利润表还是放在资产负债表。是在会计准则的要求下，要考虑税收筹划，我为什么这么说呢？企业所得税上有一个五年亏损的弥补期限，指的是什么意思呢？比如说一家企业第六年产生了利润，你可以用第六年的利润弥补前五年的亏损。那这家企业的所得税也少交了，第六年虽然有利润，但是由于之前年度有亏损，你想把它给弥补了才交所得税。

有这样的一个情况，假如说你现在有很大金额的研发支出，你一下子当年就给它计入费用了，你当年亏损的很厉害，但是你明年可能还亏损，后年还亏损，你可能亏损到第七年才有利润，那这个时候五年的亏损弥补期已经过了。那你第一年进行了大额的费用，导致的大额亏损已经不能放在第七第八年去弥补了，其实你企业还是吃亏了。如果你放在费用里边，比如说放在资产负债表的开发支出里边，你以后形成了无形资产也好，或者这个项目失败了，你再计费用也不迟。

你甚至可以分摊，你给它按几年摊都没问题，这个看自己的利润情况去调节。然后资产负债表的右边，我还想说一个科目叫预收账款，预收账款的会计科目在应付账款下边。记得我刚毕业的时候，甚至在我刚毕业前十年，比如说在 2009 年的时候，我同行内都会有一种说法，就是说财务最复杂的是制造业，做制造业的成本核算复杂。其实这种说法是错误的，当时之所以感觉制造业的成本核算复杂，是我们的核算工具和核算能力太差了，其实真正复杂的是房地产。

我从 2002 年到现在，一直没有离开地产这个圈子，其实我觉得地产的报表才是最有看头的。那我这里为什么会在這個時候提到房地產的報表才是最有看頭呢，就是因為我剛才說預收賬款這個會計科目，這個預收賬款它是一個負債類科目，但實際上它是一項收入來着。對於房地產來說它是一項收入，所以你要是看房地產的報表，你都不敢看資產負債率，每一個房地產的資產負債率都高得要死。

實際上就現在這種情況，房地產的資產負債率卻是最低的。為什麼它只能做開發貸，現在國家打壓的太嚴了，基本沒有別的融資渠道，你想搞一些拿地

的资金，融资啊这些东西，其实更多的都是通过非银行渠道，比如说私募基金，成本都非常高。那些东西一般都不会并入表内，都不敢反映。因为呢，第一个国家不允许采用这种手段来拿地，第二个融资成本太高了。现在融资成本国家也都有要求，然后还有银行这一块儿对房地产融资的时候设防。所以，房地产行业的资产负债率其实并不高。

当然我说的资产负债率并不高，仅仅是看表象数据，那这里就不得不提的是这个预收账款，这个预收账款其实是房款，在中国现在所有的房子基本上都是预售，当然也有限售。像这个预售一般情况下一线城市都是必须建到 70% 才能办预售证，比如说 30 层的房子，你要建到 21 层，达到 70% 的工程进度才能办预售证。然后你像下面五线城市，有的只要建到地平面就可以办预售证，它离交楼还有很长的时间。一般情况下，拿到预售证到交楼最少有两年的时间。

房地产的确认收入是在交楼的时候才确认收入，只有把这个房子交到业主手上，它才跑到利润表的营业收入里面，在交楼之前，所有收到的房款都在预收账款里面。所以你说一个房地产公司的负债看表是不是很高，这个预收账款它含有利润是收入来着。预收账款表面上是一项负债，其实是收入。其实只要在交楼之前，我们业主都有资格退房的，那这里边有一个问题，正常来说收税是按照收入来收，但是根据房地产这种预售的形式，国家是以预收账款来先收税的。由于它是根据没有交楼的预收的房款，预收账款这个会计科目来交的税，所以它交的税不反映在利润表的费用里，它是跑到资产负债表的左下角，有个叫递延所得税资产里面。这个递延所得税资产的意思就是提前交的税，它迟早又以费用的形式跑到利润表里面的费用内，所以这个资产负债表和利润表之间的数据会经常转换的。

有的时候我很少会跟别人谈论说你这个企业资产负债率怎么样啊，流动比率怎样，存货周转率怎么样，这些我不怎么看的。我大概就看几个重要的数据，我会看你的长期借款有多少，你的短期借款有多少，知道这些我大概就知道你的银行融资情况怎么样，然后我就知道你这个企业的负担怎么样了，我可否再给你做增融。然后我投你这个企业的时候，我要看一下你的利润表，你的销售利润率怎么样，你的净利率怎么样，你的成本结构怎么样。资产负债表

呢，我暂时先说到这里。

我再说一下利润表，现在的会计准则，国家就要求我们财务人员在做报表的时候，要争取做到不懂财务的人，也能看懂报表，所以它这个名字起的都是通俗易懂的。比如说下面这些费用的核算，如财务费用，这个主要的就是一些利息，一些财务方面的财务成本就放在这里。下面我也不说太多这个利润表了。

然后现金流量表，现金流量表刚才我也说了，它有三个板块组成，一个是经营活动产生的现金流量，一个是投资活动产生的现金流量，一个是筹资活动产生的现金流量。经营活动产生的现金流量是指企业的主营业务。其实这个报表是把利润表和资产负债表又重新翻译了一遍，以另外一种语言说出来。比如说利润表，你反映的收入有可能是应收账款，就比如说我卖的这个东西，但我是赊销卖出去的，我没收到钱。我没收到钱它反映在资产负债表里就是应收账款，反映在利润表里就是收入。但是不代表说我这个企业还可以玩的转，我卖再多东西我收不到钱，其实这个企业还是有问题的。这个时候体现在现金流量表里就是销售商品、提供劳务收到的现金，我收到的现金怎么样，所以我刚才就说了经营活动产生的现金流量，如果是正数，说明这个企业平时正常的经营活动还是很稳健的，还是正常的。

然后呢，经营活动这里边就反映了跟收入有关的一些税费、人工成本、税金这些支出。投资活动我刚才都说了，比如说你买固定资产，然后变卖固定资产，你买了股票，卖股票都在这里。筹资活动就是融资，比如说我吸收外部的投资者，我吸收负债、借款，这都属于筹资。

然后这个现金流量表最下面有一页补充资料，这个补充资料的净利润正好就是利润表的净利润，它就是一种间接的手段，把它间接调到经营活动部分产生的现金流量。为什么这么说呢，比如说这个月你的利润里面有很多是非付现的支出，比如说你有折旧，我以前买了个房子，我提了折旧。其实提折旧，它是以费用的形式来减少你的利润。实际上这个钱并不是之前都支出了，当期我并没有支出。比如说我现在编了现金流量表是九月份，实际上我九月份并没有这么多现金支出，它就通过调整利润表的形式，再把它调整成真正的现金流量。

我看现在时间是十点二十三了，等于说我超了有大概半个小时的时间。今天我可能讲的不太好，我就是直接对着报表，没有做课件，我就来跟大家聊。我喜欢跟我的老板，跟我打交道的客户，比如说银行，投资者这些，我喜欢教会他们看懂报表，这样我就轻松了。基本上我的老板他都能看懂财务报表，这是第一个。

其实今天我跟大家讲的是非常浅显的东西，更深入的东西我觉得我很难说在短短的几十分钟内跟大家说清楚。

然后呢，平时在税法上我把那个税务也给它融到报表里面，基本上我的老板也都懂税。我也会经常把我工作中遇到的问题形成一个个案例，把这些所有的知识贯穿融通起来，把各种东西整合起来，形成案例，写成财税文章。包括我写财税文章的目的追求的也是让所有人都能看懂，包括非财务人员也要让他看懂，就像计算机一样所有人都会用。比如说你完工进度到了一定程度，三方经过确认以后，比如说监理啊，施工单位啊，甲方啊，已经确认好以后，他可能只付 70%。这个时候财务人员入账的时候成本有可能只入 70%，剩下的 30%可能以预计的形式。预计也只是为了企业所得税核算的时候，但是实际上平时资产负债表你可能不包括这一部分，但是其实它对于企业来说是一种负债，所以这个时候就有必要在会计报表附注里披露这一项事项。我呢，也只是举了一个简单的例子，就告诉大家这个附注的作用。

我今天要说的就是这么多吧，我也不再耽误大家时间了。如果说有哪一些没有讲明白，大家事后可以问我。需要校正的或者以后需要补充的，下节课我们大家在一起探讨。今天我的课就到此结束，谢谢大家！

怎样成为好父母——三个教育心法和五个教育招法

分享者：老虎，加盐星友会会员。吉林大学硕士，国家二级心理咨询师、高级家庭教育指导师、高级生涯规划师。曾先后在报纸、网络任高管十五年，创业做新媒体营销公司五年。出版三本专著。因感于教育是立国之本，故投身教育。经营国学学校十年，现为长春某国学学校校长，有 3000 例孩子心理疏导经验，在教育生涯规划、亲子沟通、孩子学习动力激发、学习习惯改变有丰富经验。

分享时间：2020 年 8 月

加盐星友会的各位朋友们，大家晚上好。感谢何老师提供这次机会，让我们有时间能够交流家庭教育的一些话题。

其实，我们每个人生下来都没有怎么学习去做父母。但是，我们每个人内心都希望自己能够成为最智慧、最优秀的父母，这个中间的过程就需要我们不断的学习。

我本人在何老师的群里收益颇多，希望我今天的分享对我们加盐星友会的朋友们也能够有所帮助。分享大约一个小时左右。

马上要过节了，我相信很多群友都在筹划旅游，大家都在规划自己的路线。如果有一个人跟你说，他想去看天安门。但是，他买了去哈尔滨的火车票，那么你肯定会阻止他，并且跟他争论，告诉他，北京不是在哈尔滨方向。但这个人他并不知道，所以他固执己见，这个时候你就觉得他非常不可理喻。

其实，我们在教育的过程中，经常会发生这样的事情。我们有的家长在选择教育目标，或者说选择旅游目的地的时候，除了会选错，有的甚至还并不知道，到达这个目的地有哪些交通工具，可供选择。

比如说，一个古代人穿越到了现代，你跟他讲，去北京可以坐飞机，一小时就可以有几千公里的速度。他可能觉得你在骗他。因为在他的世界里，除了步行、牛车，并没有汽车、高铁、飞机这样的工具。在他的认知结构里没有这样的工具，那么，他在做选择的时候，就一定是在有限范围内，做的有限的选择。

人活在天地间，都是以有限的资源来体会无限的辽阔。但随着社会的进步，我们的认知窗口越来越大，我们的心智可以照亮的范围越来越大。遗憾的是，即便在物质极度繁荣的当下，我们在教育方面的智慧却非常有限。我们在教育认知能力上的匮乏，导致我们在选择目的地的时候会出现偏差，导致我们在选择达成教育结果的方式上，会陷入有限选择这样的怪圈。

这里也给各位星友们提个问题，如何用一句话来描述教育，或者说“教育功能”到底是什么？大家可以思考一下。如果有星友愿意用文字来回复，大家也可以回复。到课程快要结束的时候，我来给大家提供一下我的答案。

前两天我在一个面馆里碰到一家三口，一个四岁左右的小女孩跟爸爸妈妈在一起吃饭。这个小女孩长得非常漂亮，聪明伶俐，而且我发现她还很独立。她跟她妈妈讲，她说：“妈妈我求求你了，能不能不让我上学。”她妈妈说不行，然后，小女孩就拒绝吃饭。她妈妈就跟她说：“你不吃没事儿，反正饿一顿也饿不死。”她爸爸出去挪车，过了一会儿，回来之后就给孩子夹肉。他说：“你得多吃肉，少吃点面条，多吃肉才能长身体。你每天保证吃一块肉，那么你的营养才不会缺乏。”

这样的日常场景，在我们的生活中可能司空见惯。但对一个教育工作者来说，看到这样的场景，心里的感受是非常复杂的。

这一家三口应该说是很和睦的，能够一起共进晚餐，大家互相陪伴。但是，这样的父母他们可能没有学过，如何去做智慧的父母？如何更有效地去做好教育？因此，在他们教育的过程中，就已经蕴含着非常多的错误，而这些错误会给孩子在成长的道路上埋下非常多的隐患。

各位星友也可以想一下，这两位家长到底有哪些错误？

比如说这个妈妈，她不娇惯孩子这是好的，不让孩子养成讲条件的习惯。但是，这个妈妈却用了一种控制的方法，这样的方法会让孩子的内心充满压力。她会觉得妈妈不在意自己，会导致她心理营养的匮乏。继而，会让这个孩子学会妈妈这样的处理方式。未来呢，她在面对一些人和事物的时候，也会不自觉的采用这样的方式。

这位爸爸应该说是毫无伤害之心，但是呢，他用自己的认知能力，用自己认知的局限限制了孩子的结果。他认为吃肉有好处，每天吃一块肉就能保证营

养。所以必然的结果就是给孩子夹肉，而让孩子去少吃面条。

大家想一下，有多少父母是用自己这样的认知、信念、满腔热情的爱来照顾、引导，教育我们的孩子？

因为我们并不知道我们要去北京，我们并不知道北京朝向哪个方向，所以，我们买了去哈尔滨的车票，结果呢？我们努力越多，离目标越远。

如果这个家长他会采用更多，更好的交通工具，或者说他这个外在条件更好一些，那么，他有可能买的是机票，他驶离正途的速度可能就会更快。

如果大家按照这样的方式，来看待我们周边出现的一些教育上的悲剧，可能就会找到更多的答案。

九月十七号，有一则新闻在网络上传播的非常火爆，舆论一边倒的指责这个妈妈。

这件事发生在武汉，一个中学生因为在班级里打扑克，被老师发现叫来了家长。妈妈来了之后，在走廊里给了这个孩子一记耳光，这个孩子马上就跳楼了。大家都觉得这个妈妈的教育方式不得当，很多人都在指责这个妈妈。这个妈妈的教育肯定是不得当的，但是这个妈妈为什么会情绪失控？我想肯定前面还有非常多的剧情。而这个孩子因为妈妈惩罚了他，他就选择了轻生也是非常让人无语的。

自媒体人连岳把这件事进行了相关的分析。我看到一些留言说，上周我儿子的班级也有一个人跳楼了，我们的小区上周也有一个人跳楼了，好像跳楼已经成为了司空见惯的情形。我上网搜索了一下发现，这样的悲剧确实已经在成批出现。比如说，四月十二号陕西商洛的初三女生在学校跳楼身亡、四月十三号无锡的十二岁女孩在家跳楼、五月九号沧州的初三女孩在家自杀、五月十二号山东临沂的一个学生自杀……

我们不禁要想，国家物质条件已经越来越丰富了，家长给予孩子更多、更好的物质条件。甚至在教育上，家庭也做了大量的投入，那为什么会出现这么多的悲剧呢？对于一名教育工作者来说，我看到这样的悲剧，只是掀开了悲剧大幕的一角。接下来类似的事件会更加层出不穷，原因就是我们在教育的底层逻辑上，在家庭教育的方式方法上，不自觉间已经为孩子的成长埋下了巨大的隐患。这样的隐患就像我们并没有发现炸药的引信一样，它遇到了相应的火

星，就一定会发生灾难性的引爆。

可能有小伙伴还不太理解。现在我们在教育上成批出现的问题，其实就像庄稼一样。前一段时间因为台风，我所在的东北遭了灾，台风过处玉米大量倒伏。其实，我们的孩子就像庄稼一样，因为根基扎得不牢，出现这样的大风天、灾难天，就出现了倒伏。也可以说，是因为我们教育上出现了这样系统性的、系列性的问题，导致了孩子心地的污染，导致了人才绝收。这其实是时代的地震，是一个民族的山洪，是中国这个家庭里边最大的隐患，也是中国未来实现强国梦，实现中华民族伟大复兴，中国的伟大跨越的一个巨大的障碍。

我在多年的教育过程中总结出来一套教育模型，叫教育核爆思维。我用数字来代替叫 551105533311 系统。拿着这个系统，就像拿了一面镜子一样，用这面镜子一照，就会发现我们类似的问题一定会层出不穷。

我简单给大家讲一下。第一个 5 就是影响我们教育结果呈现的五种因素。从最远往最近的方向依次是：一、人力并不能够理解的因素。二、遗传的因素。三、社会的因素。四、家庭氛围的因素。五、家庭教育手法的因素。

什么叫非人力能够理解的因素呢？比如说，去年有一个电视新闻，重庆有一个男孩跳楼，不幸的是，两个从下面走过的女孩，因为他的跳楼也丧生了。这两个女孩是从外地到重庆参加绘画考试的，并且这两个女孩都是品学兼优的好孩子，却发生了这样的意外，你说到底是什么原因？我们只能说它是人类目前所不能够了解的因素。

社会因素大家都知道，我们现在一切向钱看。在童年成长关键期，我们把孩子扔给了老人。所以，电视上会上演《爸爸去哪儿了》。现在所有的人都在追求成功，所谓的成功更多的就是跟金钱挂钩，我们的这个成功标准非常单一。学习上因为不断的填鸭，孩子高考完了之后就是撕书，烧书。上了大学之后就胜利大逃亡。我们的大学也在普遍的扩招，但是这个可用的人却非常有限。没有一些能够独挡一面，有创造性的人才。所以，社会因素对教育结果呈现的影响非常大。

家庭因素呢，大家也能看到，因为我们工作繁忙、因为离婚率跟结婚率现在已经几乎持平了。八零后、九零后的人都是独生子女出身，普遍已经做了家

长。所以，很多的家庭因素纠结到一起，家庭氛围并不和谐。

家庭教育手法因素上存在的问题更多。单从说话角度就有六种不得当的说话方式。我相信群里的小伙伴们，自觉不自觉的都犯过类似的错误。比如我们会说：哎，你看你们班谁谁谁，他考试为什么又进步了？或者说，你看人家怎么那么勇敢？这是孩子非常讨厌的一种类型，叫比较型。

我告诉你就是啥就是啥、你别跟我争论了、你给我听好了、我说不行就不行、这个东西就不能买、你赶紧写作业去、现在就得去。同样类似的对话，我相信在中国大地上就像幽灵一样不断地在徘徊，这种类型叫控制型。

当你在做一件什么事儿的时候，孩子突然放下作业过来帮你忙，你可能会说，哎，你别给我添乱。这个就否定了孩子的能力。或者说孩子突然遇到了一只小虫子，他害怕地尖叫起来。你就会说，这有什么可怕的，你怎么那么胆小？这就否定了孩子的感受。这种类型叫否定型。

当父母的承受能力达到了一定的极限，经常说你怎么连这个都不会，你真够笨的了。我们回想一下，那个挥手打自己孩子的妈妈，很有可能已经绝望到了这样的境地。因为孩子的这种导火索，让她没办法控制自己的情绪。最后，导致了孩子跳楼，家庭失去子女这样的悲剧发生。这种类型叫数落型。

家庭里夫妻关系不太和谐，尤其是单亲家庭那就更普遍了，经常会有这样说法。如果不是因为你，我早就跟你爸爸离婚了，不用在这个家里边忍着了。如果不是你，我就不用这么含辛茹苦地去挣钱，这种类型叫抱怨型。

还有一种类型，只要用心看，你也经常会看到它的出现。我让你赶紧去做这个事儿，我数到三，你再这样妈妈就生气了。那这种类型叫威胁型。

从影响教育呈现结果的这五个因素来看，我们起码两个半因素都存在着巨大的问题。半个是社会因素，一个是家庭氛围的因素，一个是家庭教育方式手法的因素。

我们明明想把孩子教育好，明明希望孩子品学兼优。但是，我们只关注孩子的学习，只关注了他的学而没有关注他的品德。比如说，我们都希望孩子成为一个有价值感的孩子，可我们一再地伤害他的安全感，一再破坏他的归属感。他本来心理营养就不够，比如说，心理营养只有一桶水这么多。但你在前进的路上挖了好多坑，他要把这些坑用水填满，才能够游过去。等他已经游

过这几个坑，再想要开出自己的花的时候已经没有水了，不能够帮助他渡坑了。所以说，我们只是打量这两个半因素就会发现，类似的，我给大家罗列的悲剧会不断的发生。

如果我们的孩子在三岁以下，六岁以下或者十三岁以下，今天能够听到老虎校长给大家的分享，那么你的孩子还有救。

我们都不希望自己的孩子输在起跑线上，但我们却经常忘了朝哪个方向跑。我们说家长是孩子的起跑线。为什么说家长是孩子的起跑线呢？因为家长帮孩子做方向性的选择，家长的认知结构，家长的认知能力会局限我们教育的选择。

在我们看来，一个生命的成长需要有五种教育，就是我们的 551105533311 系统的第二个 5。这五种教育从近处向远处依次是家庭教育、社会教育、学校教育、自我教育和道德教育。其实，我们教育的最核心目的，是让孩子能够自我教育，自食其力，是让孩子能够自我负责，是让孩子未来能够进德修业。

但我们看看，现在的家庭教育，它存在着巨大的隐患。它的隐患有这么几个：第一个就是在孩子零岁到六岁这样的教育关键时期，基本上都交给了老人。孩子在这个阶段需要心理营养，而我们的父母却经常因为忙碌不在孩子身边。我们从西方心理学和大脑的解剖学来看，人的大脑细胞是需要信息刺激的，它有一个发育的关键期。左右半脑的脑细胞，它通过信息刺激会不断地萌发。萌发就像小芽儿一样，这个芽儿就会长成树枝，树枝跟树枝连接到一起就会形成神经网络，这个连接就叫树突。我们只有通过信息刺激，这个树突才能够不断的发育。三到六个月的时候，树突的数量会不断的激增，最后能够达到一千亿的数量。六个月以后，脑细胞就开始停止数量的增长，更多的是它本身宽度的增加。

在早期的教育中，人的大脑发育有这么几个规律：第一个叫海绵式吸收。第二个叫用进废退。第三个叫印刻印象，也叫先入为主。用进废退就是我们的神经细胞如果得不到有效的信息刺激，它自己就会消化、吸收，最后就不再萌发了。相当于我们的这个小苗儿得不到营养，萎缩了。这个最极端的例子其实就是狼孩。印度有一个传教士，在一次传教过程中，在野外发现了两个狼孩。

他把这两个狼孩，一个十一岁、一个七岁送到了幼儿园里。这个十一岁的孩子经过四年才学会单音节，才学会说像“妈”“吃”这样的单音节。那是因为，她错过了大脑神经建构的关键期，语言学习的关键期。

从大脑神经的发育来看，零岁到三岁，大脑发育百分之六十；三岁到六岁，发育百分之二十；六岁到十三岁，发育百分之十；十三岁之后又发育了百分之十。现在的更多家长，习惯于在孩子上幼儿园或者学前班的时候，开始在意孩子的教育，而忽略了早期的胎早教。所以，这就相当于投入了百分之百的资源，获得的满分却只有二十分。六岁到死，大脑发育只能有百分之二十。

这是我们大部分的家庭都发生过的悲剧。因为父母没有这样的认知，所以根本没有这样的选择。相应就会带来这样的恶果。相当于我们盖了一栋高楼大厦，但大厦的地基没有打稳。我们的孩子心性没有养成，根基没有夯实，遇到一些批评，遇到一些学习困难，遇到一些诱惑，他就很难抵御住。我们的家庭教育在起步的时候就隐含着非常大的隐患，社会教育和学校教育我就不想说了，我们的自我教育是普遍缺乏的，但我们都希望培养出自立自强的孩子。我经常跟家长讲，我们希望孩子自立自强，但在此之前有个前提叫“自我”。只有有“自我”的人，他才能够真正的自强和自立。

在 551105533311 系统里边的第一个 1 涉及到今天要给大家分享的第一个教育的心法。

一个生命的成长，我们怎么来看待它，就决定我们用什么样的方法来对待它。很多家长是把孩子当成一个小皇帝，一家六口人都在围绕着这个孩子，宠他，给他最好的条件。那得到的结果必然是孩子把家长当成太监，骑在他们的头上作威作福。等孩子进到学校的时候，他就要服从规矩。这个时候他发现，在家我可以为所欲为，为什么在学校里需要我服从这样那样的规矩？他就完全不适应。

今天早晨，我跟一个中学的校长交流。这个中学的校长跟我讲，有个孩子上课不好好听讲，在那儿摆弄东西，老师让他认真听讲，结果呢，他还打响指，老师把他的手给按了下去。这个孩子回到家就跟父母讲，老师打他了五拳。最后，父母不分青红皂白就把这件事告到了教委。后来，这个校长经过跟家长长时间的沟通。在交涉的过程中，这个家长提出了众多的要求，要求老师

赔礼道歉，要把这个老师整下岗，要求赔偿等等。

大家想一下，这样的孩子之所以有这样的行为，就是因为他是被宠出来的小皇帝。到了学校里边，家长还要动用自己的力量来给孩子营造皇宫的氛围。大家可以想象，这个孩子如果不改变，未来会受到多大的挫折。

还有一类家长把孩子当成一张白纸，觉得这张白纸可以画最新最美的图画，随着自己的想法画。有的觉得这个小男孩长得像小女孩，而自己喜欢小女孩，就索性给这个男孩穿上了小裙子。殊不知，这样的方式可能会让孩子性别错乱，未来可能有一天给你来个同性恋看看。有的家长发现孩子胆子特别小，觉得这个孩子不应该胆小，然后就让孩子晚上出去或者去看鬼片儿，要练他的胆大。结果发现，这个孩子胆儿越来越小，那是因为这个家长根本不知道，孩子大体从心理的角度可以分为五种气质类型。这五种气质类型是天生的气质类型，你要用不同的方法来对待它。否则，就相当于给羊吃肉，相当于喂狼吃草。你费了非常多的心力，却并不能够得到有效的结果。

这五种气质类型分别是乐天型、冷静型、忧郁型、激进型和奉献型。忧郁型的孩子特别渴望自由，不希望别人管，他们最极致的目的是为了懂得真、善、美。

我们说说乐天型的孩子。可能有一类孩子他这个人际关系特别好，你跟他说什么他都答应你，但是一转身就给忘了。他们对金钱、对游戏的控制力特别差。这样的孩子往往都是乐天型的孩子，你要求他做一件什么事，他未必能够去做。但如果你懂他的气质类型，你跟他搞好关系，他可能会乖乖去做。因为他们不会为对错去努力，只会为好的人际关系去努力，这是他的气质类型决定的。

还有一类孩子他动作特别慢，无论做什么事情都让家长很着急，然后总要催促他。结果发现，越催促这个孩子，孩子就越慢。这样的孩子往往不是因为他的动作慢，而是因为面对一件事情的时候，他要充分思考，思考完之后他觉得有安全感了，他才会去行动。这样的孩子往往是冷静型的孩子。冷静型的孩子你要尊重他的节奏，另外，你要在意他的自尊，不能拿他的慢来说事，更不能通过这件事来贬损他。否则，你们的亲子关系会破坏，这个孩子的心理也会造成巨大的压力。

激进型的人就很好理解了，希特勒就是典型的激进型。这样的人为了自己的目标不择手段，他就像打不死的小强一样精力无限，失败了一次还会重新来过。

而奉献型呢，我们的星友可以回家看看自己的妻子是不是这种类型。这种类型的人任劳任怨，会干很多的事，但是却愿意抱怨。如果你不能够及时的评点她所做的事，不能够及时的认可她。那她的心理就得不到满足，就会升起怨恨性的东西，这样类型的人就是我们所说的奉献型的人。这样的人做一件事你不能说，谢谢你，你这件事做得很好，这样的话往往并不能让她们满足。比如说她帮你擦了一双鞋，你跟她说，老婆谢谢你，你不给我擦这双鞋，我今天上班就晚了。或者是你晚上下班回来之后说，哎呀，今天穿这个出去，我特别有面子，大家都觉得我今天的着装特别好，尤其是我的鞋擦得倍儿亮。那么她听完这句话心理就得到了满足，接下来就会拼死拼活的帮你做更多的事情。如果你不知道她的这种气质类型，只是很随意的说，谢谢你。那么长此以往，她就会怨恨你，甚至埋怨你。

我们的家长没有多少人知道，孩子是分这样的气质类型的，是要用不同的手段来对待的。如果不懂的话，那就会在我们打着爱的旗号，全力以赴的过程中，埋下巨大的隐患。

我们有的家长还会把孩子当成一个盆景，给照顾的特别好，雕琢的也很好，看起来这个行为习惯也很好，但是呢，因为它的根扎在土盆儿里，它的格局不大，所以未来就会有三年级现象、五年级现象、初中一年级现象、初中三年级现象。原来学习很好，很听话的孩子考了一个不错的学校，并且进入了实验快班。结果呢，成绩一落千丈，最后甚至厌学。

这些对我们孩子的认识都是错误的。孩子是一颗带着天然使命的种子。每个孩子都是不同的种子，你不能要求所有孩子都有毛竹这样的生长速度。如果我们的孩子是橡树，你想让他像毛竹一样，早早就表现出来聪慧，那是不可能的，就像你不能要求夜来香的种子散发出荷花的清香。

当意识到孩子是一颗种子的时候，就改变了教育最主要的认知。我们会觉得教育不是以家长为主，教育应该是以孩子为主，教育是以孩子为主体。这就涉及到我们心法的第一个，叫：事无好坏，诠释在人。

因为生命的成长是孩子本身的事，他带着他天然的天赋和使命，他有自己热爱的领域。我们家长在这个过程中只能引导，只能是一个助推者，而不是一个操控者，甚至更不是一个全局的把控者。

有了这个想法之后，再面对孩子的时候，我们就不是按照自己的规划蓝图来设计孩子的走向。我们就不会因为孩子没有按照我们的规划走而感到焦虑，我们就不会觉得我们的孩子怎么不如隔壁家的小明呢？我们就不会否定、数落、抱怨、威胁我们的孩子。我们就会发现我们孩子身上也有非常多的优点。我们就会了解一个生命的成长，有他自己的道路，有他萌发的节奏。

在教育孩子的过程中，我们作为一个引导者，要有一个全局性的了解。这就涉及到我开头给大家讲的教育的目的。

教育到底是什么？教育的目的是为了开发人性。我把教育比喻成是一个生命的重新激活操作系统。老天让人生在天地间，有了身体，有了生命，同时还要有他的慧命。那这个慧命如何来启动？就像我们计算机有了硬件之后还有内驱，还有软件。其实呢，教育就是内驱，能够驱动我们的软件，能够重构我们的生命，让我们的生命能够去发现自己的使命，践行自己的使命，能够去达成自己，利益他人。所以，教育可以总结成四个字：长善救失。你要去长养善的东西，你要去救助生命中容易走偏的地方。就像小树长了枝杈之后，我们要及时的去把它修理掉。

在这个过程中，我们要引导孩子，是因为现在跟孩子在一起的时间很少，我们的孩子已经没有了我们过去成长的自然环境、社会环境。我们的社会价值观已经发生了非常多的变化。所以，我们更多的是靠语言来跟孩子进行相关的交流。因此，我们就要用好语言这种工具。这里边就涉及到我们所说的第二个心法叫：表扬，是为了未来不依赖表扬。

现在有很多教育方面的书籍告诉我们，好孩子都是夸出来的你要怎么怎么善于表扬孩子。所以，当孩子做点儿什么事儿的时候，我们家长都会说：“啊，你真棒，孩子你太厉害了”。结果，我们的孩子上了学之后，老师不表扬他，他就很生气。当别人夺去了他的光芒，他就要配毒药把别人毒死。

想做到“表扬是为了不表扬”，就需要说话有技巧。这个涉及到我给大家分享的五个招法。

招法一：让孩子先做善，我们再长善。

一个好的家长，智慧的家长善于看到孩子身上的闪光点。也有很多家长说：“我怎么觉得我们家孩子没有什么优点呀？”我们经常会跟家长说，你要像在鸡蛋里挑骨头一样去找他的优点。如果没有优点，那么还有一种方法可以让他展现优点。比如说，你让他帮你拿一双鞋，他拿来之后你就跟他讲“孩子呀，你真贴心。你看，妈妈让你拿双鞋，你毫无怨言的就拿来了。而且，拿鞋的过程中你很小心细致，另外，你把鞋拿到妈妈身边的时候你摆的这么正，证明你做事特别有规律。”长善，先让他做善，然后再长善。甚至等家人回来的时候，你就跟家人大张旗鼓的讲，今天我让孩子给我拿鞋，孩子拿鞋的这个过程中板板正正摆到我面前，这叫当众长善。

通过这样的方法就会激发出来孩子身上更多这样的优点。我们知道，植物生长的过程中，有一个规律叫顶端优势。照耀阳光越多的地方，它长得就越多。从心理学的角度有一个概念叫聚焦优势。你在哪个地方聚焦，它就会呈现哪一个。而我们现在的家长说的基本上都是否定的东西，你怎么不行，你怎么不听话。所以，我们的孩子呈现给你双倍的否定。

招法二：表扬孩子，用“你就是”。

第二个招法就是使用表扬的通用句式。表扬的时候，我们说：“你真棒，你太厉害了。”这样的话其实是不对的。为什么不对呢？是因为你在这么表扬的时候，就意味着他此前不棒，此前不优秀。你是用上帝视角来表扬他，他只能匍匐在你面前。我们的第二个心法是：表扬，是为了未来不依赖表扬。所以，我们在表扬的时候可以换一种句式，叫“你就是”。比如说，他战胜了自己的恐惧。你就说，你就是一个勇敢的孩子，这么难的事，妈妈都不敢面对，你却勇于面对；你就是一个细心的孩子，妈妈都没有关注到的事情，你替妈妈记着了，有效的提醒了妈妈；你就是一个善解人意的孩子、你就是一个智慧无穷的孩子，你就是一个眼光长远的孩子；你就是一个干净整洁的孩子…用“你就是”来替换“你真棒”，“你很厉害”，是因为我们把对事的关注变成了对人的关注。

我们现在的家长更多的是对事儿的关注。比如说，孩子考了多少分？孩子在学校里乖不乖？其实，你根本就没有关注到孩子本身，孩子就会觉得我妈妈

关注的只是分数，根本不关心我这个人，那么他内心的营养就匮乏。我们说一个生命的成长，它包括生理的成长，心理的成长和性理的成长。生理的成长我们大家都知道，就是身体层面上要健康。心理方面的成长，它需要有安全感、归属感、价值感，需要有爱的滋养。但我们的孩子总被否定，总被物化。所以，普遍心理营养匮乏。性理方面，就是说让这个孩子知道为什么而活，知道人可以达到什么样的高度，这是对孩子慧命、智慧的引领。这就涉及到我今天要跟大家分享的第三个心法：教育孩子有三种层次。

最低层次是经营孩子知识的层次。再往上一个层次是经营孩子习惯的层次。很多家长帮助孩子养成了许多习惯，这些习惯很好，但这些习惯都是外部控制的，都不是孩子发自内心的。经营孩子最高的层次叫经营感觉。你会发现有很多事情，你也跟孩子说了很多遍，他都不愿意去做。但你给他手机，他刷起抖音就没完。为什么会这样呢？因为，孩子不会因为你说的对错而去做一件事儿，他只会因为自己感觉好而去做一件事。大家注意这句话啊，他只会因为感觉好而去做一件事。家长想让孩子朝哪些方面发展，我们就要让孩子在这个方面能够感觉好。那他自然就会往那个方向去发展。那些学霸之所以愿意学习，是因为学习能够给他们带来荣耀，能够给他们带来快乐，能够让他们感觉好。要想让孩子感觉好，就涉及到我们五个招法里边的另三个招法。

招法三：把“你句式”替换成“我句式”。

比如说婆媳之间，老人给孩子吃糖，妈妈看到了之后就会说：“啊，妈，你怎么又给孩子吃糖啊？那牙不坏了吗？你怎么总这样啊？”老人一听就很生气：“我也是为孩子好，还不是为了让他长身体吗？”然后，两个人就争执起来了。老人就说：“我帮你做饭、收拾卫生，我帮你干这么多活儿，我没有功劳还有苦劳呢。”这个就是你句式，你怎么怎么样。其实，那是手指向别人，这是在指责别人。换成“我句式”的说法就是：“妈，我知道你给孩子糖，是为了孩子多吸收一些营养，但吃糖对他牙不好，我是担心他未来牙不好之后，对他的身体持续健康有影响。我相信，妈你也不想让这个孩子有一口坏牙。”这么一说，我相信老人一定能够听得进去。又比如说，孩子写作业，写一下，在那玩一会儿，摆弄摆弄手指。一般的父母就会说，你怎么又不专心？你怎么总是三心二意的？其实，换成我句式就是：“我小的时候呢，做一件什么事儿也很难

的，需要坚持很长时间。但是呢，我希望你能够快速的写完。毕竟，咱们有时间可以一起做个游戏呀。”这样的话，孩子听起来感觉也会好很多。

招法四：经常对孩子表达崇拜，这个太**了，你是怎么做到的呀！

这个招法对男人和女人，对老公、对妻子都有强大的杀伤力，大家可以用一下。比如说，孩子帮你拎一个东西，可以这样表达：“哎呀，这个东西这么沉，你都能够轻巧地把它拿上来，你是怎么做到的呀？”眼睛盯着他，表达出来崇拜的目光，配上这样的语言，孩子自然就会信心满满。比如说，你不在家的时候，你老公帮你做了家务，你直接说老公做家务这件事儿，会让男人特别没有面子。换种说法就不一样了：“老公，你把家收拾的这么干净，你是怎么做到的呀？”你放心，如果再有时间的话，你老公还会帮你收拾家务。

招法五：在家里谈点有营养的。

家长是孩子的起跑线，家庭是孩子的首任学校。那么，家庭的氛围对孩子的教育成长至关重要。中国过去是有家族传承的，过去中国的教育叫三堂教育，有学堂、有中堂、有祠堂。古人有自己的家风传承，但今天我们受市场经济的影响，受了西方教育流派的影响，我们都已经把我们的优秀的中华民族的教育传统遗失了。

曾经有一位老师，他是做演讲的，是一位德高望重的老师。他曾经就讲到，他们在家里边的时候，他跟他的爱人就会经常谈论时尚画报上的一些好的产品，又出现的创新品牌。结果，他的女儿就从事了这样的行业，并且，有着非常高的艺术鉴赏品味。

我还有一个朋友是做教育的，她不仅获得了黑龙江省三八红旗手的称号，做的创新教育也受到过中央电视台的报道。她曾经就讲到，她是一个军人家庭出身，父母在她小的时候，家里就定参考消息。她从小时候就看《参考消息》，长大了之后也在坚持看这个。对家庭来说，这就是有营养的东西。大家想一下，看《参考消息》长大的孩子，她的眼界，格局会是什么样的？

中国的胎早教也有一个最好的方式，就是我们可以网上买一个读经机，或者自己拷贝一下经典在家里播放。尤其是孩子零岁到三岁的时候，他的大脑是海绵式吸收。然后，用进废退，大脑的规律是印刻印象。印刻印象就是，他最早接触了什么，他就会对什么感兴趣。这个时候在家里不断地播放，就会让

我们的孩子得到熏修。相当于我们把音乐厅放到了家里，把博物馆放到了家里，相当于请了多国的外教来教孩子的外语，相当于让孩子与我们的古圣先贤往来与对话，自然就会扩展他们的心胸和人生的格局。

教育的话题是一个非常广大的话题。刚才给大家简单分享了我的一个教育模型叫 551105533311 系统。第一个五是影响教育结果的五种因素。从远往近分别是，人力所不能理解的因素、遗传的因素、社会的因素、家庭氛围的因素、家庭教育手法的因素。一个教育工作者只能解决两个半因素，分别是教会家长好的教育手法，让家庭形成好的氛围，进而通过家庭带动社区，带动社会风气的改善。

为了让大家有更好的教育手法，我跟大家分享了教育的三个心法和五个招法。第二个五是五种教育。从近往远分别是家庭教育、社会教育、学校教育、自我教育和道德教育。我们家庭教育的目的是为了让这个孩子自理、自立，有自我。为了让他开启自我，进而去进行自己的道德教育。我们的第一个 1 就是要把孩子看成一颗种子。它带有自己天然的使命，有自己萌发的周期。所以家长需要多引导、多陪伴，但是不操控，不焦虑。中间的 10 就是告诉大家，我们作为一个生命，它有现实性，也有超越性。人可以不断地去进步，也可以被物质不断地吸引、堕落。我们的生命就应该像一个十字打开一样，既有生命成长的全程性，要做好相关的规划。生命成长又有全幅性。就像《论语》说的那样，我们要志于道，据于德，依于仁，游于艺。而不是仅限于物欲的层面，让我们离道越来越远。

教育是“就人性开发人性”的一个伟大工程。教育是为我们的生命重新启动系统的一个专业性极强的技术工作。教育一定要有方向，想去北京看天安门，就一定不能买去哈尔滨的票。教育需要有很好的认知系统支撑。你要知道，要想达到更高的效率，更快的速度，除了步行、牛车、还有动车、飞机。你要懂得为你的孩子插上能够腾飞的翅膀。

在此，衷心的预祝我们的星友们，都能够做好教育，掌握好孩子教育的成长关键期。零岁到三岁大脑发育百分之六十，三岁到六岁发育百分之二十，六岁到十三岁发育百分之十，十三岁直至去世又发育百分之十。如果你的孩子还在成长的关键期，就一定要抓住机会。如果你的孩子已经超过了关键期，也不

要沮丧。多使用老虎校长给大家分享的教育的三个心法和五个招法，那么你的孩子也会吸收更多的阳光，能够更好的茁壮成长。

我们的三个心法，第一个心法是事无好坏，诠释在人。我们要把孩子当成一颗种子。第二个心法是，表扬，是为了未来不依赖表扬。第三个心法是，经营孩子有三个层次，我们要能够从经营知识、经营习惯上升到经营孩子的感觉。

我们的五个招法是，让孩子做善再长善；表扬孩子，多用“你就是”这样的句式；经常对孩子表达崇拜；沟通时多用“我句式”替换“你句式”；在家里多谈一些有营养的。通过我们自身的成长，通过家庭氛围的构造，为我们孩子的培育和成长打下一个非常好的基础。

最后，再一次感谢何老师为我提供了这次分享的机会，感恩我们能够在何老师的社群里相遇。感恩我们生在中国如此伟大的时代。希望我们能够自立立人，希望我们能够做好自己，同时做好父母，为祖国培养更多更好的人才，为中国梦的实现贡献应有的力量。

儿童基本保健知识

分享者：上海交通大学新华医院儿科主治医师 焦先婷博士

分享时间：2020 年 10 月

各位星友，大家晚上好，我是上海交通大学新华医院的焦先婷，很高兴今晚能在这个群里跟大家交流一下。

我是一名儿科医生，前期受到何老师的邀请，让我给群里的星友们讲一点儿童保健方面的知识。鉴于星友群里的爸爸妈妈们对于育儿知识已经有了基本的了解，再加上医学知识的专科性特别强，对于怎么讲好这个话题，我之前也是有些顾虑的。后来我想了想，还是结合我在临床中，家长们比较关注的几个问题来展开讲一讲。

一、孩子发热要不要去医院？

这是在咨询的过程中家长问的最多的问题，这个看是简单的问题医生也需要在询问家长一系列的问题后才能给出判断。

如果是单纯的发热，我这里强调一下对于不同年龄段的孩子，家长需要关注的地方要有所不同。

1. 对于 1 岁以上的孩子：孩子精神状态不错，胃口不错，能玩会笑，接可以居家观察。

需要在家注意观察的地方是：注意及时监测体温，体温超过 38.5℃（腋下）或者 39℃（耳温）以上，可以口服退热药（美林或者泰诺林），退热药一般需要间隔 6 小时以上口服第 2 次。

再就是注意多给孩子喝水补充水分，因为在发热的时候身体水分会蒸发比较厉害，及时补充水分对于退热来说非常重要！

这里需要注意的地方是需要注意孩子手脚的温度，孩子的四肢温暖，热乎乎的，就没有关系，如果四肢冰凉，或者四肢都开始抖动了，说明体温处于上升期，肌肉在收缩，需要用大人的双手帮忙揉搓，或者温毛巾擦擦，让手脚的血管扩张起来。增加散热。

如果孩子出现寒战，四肢抖动，就容易出现抽痉，这种情况就是我们所

说的高热惊厥。什么样的孩子容易出现高热惊厥，跟孩子的体质有关系，因为小婴儿，一般是3岁之内的孩子，大脑的这个调节机制还没有发育完善，体温快速上升的时候，大脑一下调整不过来了，就出现了抽痉。

一般情况下是出现1次抽痉后，下次发热就容易出现第2次抽痉，所以抽痉过1次的孩子下次发热的时候需要注意，及时测体温，尽量不要让孩子出现四肢冰凉，寒战。高热惊厥都是很快的发生，1分钟左右就停止了，所以家长也不要紧张，一般不会对孩子大脑有什么影响的。一般到6岁以后高热惊厥就很少会发生了。

2. 对于6个月到1岁之间的宝宝：很多都是第一次发热，家长会表现的很紧张，经常手忙脚乱，处理判断的方法跟上面一样。

这个年龄段宝宝很容易是幼儿急疹，幼儿急疹的表现就是：在发热第3天左右后体温退下来后，开始出现皮疹，典型的热退疹出，这种皮疹不用特殊处理，一般2-3天会自行消退干净。

还有少部分的幼儿急疹不是这么典型的，发热1-2天或者低热，皮疹也不典型，幼儿急疹就这样发过一次了。

幼儿急疹基本都是得一次后就不会再得了。其他的就是观察体温、喝水、观察精神状态都是和上面一样的。

3. 对于<6个月，尤其是<3个月的小宝宝：发热一定需要引起注意，因为这个年龄段之内的孩子，他从妈妈什么传递过来的抗体还有效，所以普通病毒感染相对是比较少的。

这个年龄段的特点是孩子的自身免疫能力和血脑屏障还没有发育完善，再加上这个年龄段孩子生病的表现很不典型，一般超过38度以上就建议及时到医院就诊检查。这个年龄段的小婴儿，医生都会很谨慎。

4. 关于发热的长短：一般1个普通的病毒感染需要3-5天的过程，家长无需过度紧张。3天是一个时间点，3天后发热开始有好转的趋势或者体温退了就没事情了，如果3天后还是高热不退或者出现了很明显的咳嗽，就需要当心合并有支气管炎或者肺炎的可能了。

另外就是密切注意孩子的其他表现，有没有腹泻、身上有没有皮疹、淋巴结肿大的情况，需要另外鉴别考虑。

二. 孩子好好的怎么突然就发热了? 到底是什么原因引起的发热?

这是每个发热的宝宝的家长都会问的问题, 这个问题也是我们医生需要辨别的问题, 因为直接涉及到我们的用药方案。孩子的发热原因主要分为 3 大类:

1. 细菌感染: 细菌感染在引起小朋友发的原因里属于少部分的, 一般如化脓性扁桃体炎、尿路感染、肺炎链球菌引起的肺炎等, 这种感染除了发热外, 有喉咙痛、小便的时候痛、咳嗽很厉害外, 验血报告里会有白细胞升高。

2. 病毒感染: 病毒感染引起的发热占到儿童发热的一大半以上, 那么怎么会病毒感染呢, 如交叉感染, 家里人或者小朋友之间, 尤其是在刚上托班或者小班的小朋友, 经常会被交叉感染。第 2 种就是着凉, 吹风或者玩着出了汗突然把衣服脱了, 蹬被子着凉等等, 这种情况在中医上的术语就是风凉引起的病毒感染。

3. 第 3 种情况就是无缘无故就发热了: 家长发现不了明确的原因, 并且这种情况还是很常见, 可以从中医的角度来解释家长比较容易理解, 就是大家经常听到的上火或者积食了, 经常会听到说是胃肠型感冒等等。小朋友尤其是小婴儿的胃肠功能还没有发育完善, 在正常饮食一段时间, 尤其是这段时间胃口特别好后, 很容易出现胃肠道积食这种情况。

人的真个肠道的表面积是非常大的, 肠道是人体非常重要的一个免疫器官, 胃肠道出现积食后, 人身体的免疫功能就下降了, 这个时候很容易就生病发热了。

最近这几年特别热门的肠道菌群紊乱就可以解释这种情况, 孩子胃肠功能紊乱, 出现发热、胃口不好, 甚至还伴有吐拉, 这样前前后后会折腾个 2 周左右。所以一般医生会建议 3 个月左右需要给孩子调理一下, 也就是经常说的开开胃, 小婴儿给孩子吃几天益生菌, 大点的可以熬点山楂水, 或者鸡内金散。鸡内金散这个现在很多地方都买不到, 在乡下或者小地方估计还能有, 或者从老家乡下会弄到这个东西。

至于上火也是积食的一种表现, 如果孩子出现眼屎很多, 并且是黄色的, 或者小便很黄, 小男孩可以看到尿道口很红, 说明体内火气旺了, 可以给孩子熬点冰糖雪梨, 金银花水、山楂水都是可以的。每天坚持给孩子多喝水, 饮食

清淡几天。

三、关于孩子腹泻的问题

腹泻就是拉肚子的问题，引起腹泻的常见主要是：

1. 病毒感染如轮状病毒、诺如病毒；这种病毒每年都会有 1-2 次的小爆发流行，很多孩子都会中招，这种病毒感染除了引起的拉肚子大都是拉水样的便，很稀，还经常会伴发热或呕吐。

2. 由于饮食不当的原因引起的，母乳喂养的很容易受妈妈饮食的影响。

孩子吃了冰箱里直接拿出来的冷的东西或者不小心变质的东西，或者孩子爱吃什么东西一下子吃了很多等等。这种情况很快孩子会出现上吐下泻。出现拉肚子情况时一个主要的观察点：注意密切观察患儿的精神状态、尿量、眼泪，观察孩子会不会出现脱水的情况。

关于拉的这个情况：不要着急给孩子吃这种止泻的药如蒙脱石散和思密达等，尤其是着凉或者病毒、细菌感染引起的拉肚子的时候，因为这种情况下拉出来的便便是有排毒和排菌的作用的，迅速把拉肚子止住了，这些细菌或者病毒就通过肠道吸收进血液了，孩子会出现发热了，所以拉肚子在不出现脱水的情况下，就饮食调整和益生菌调整，补充水分防止脱水就可以。

关于孩子出现吐的这个情况：不管孩子是什么原因导致的呕吐，刚呕吐完一定不能给孩子吃任何东西包括喝水。因为呕吐的时候孩子胃肠道处于痉挛状态，刚呕吐完就立马吃东西会导致越吐越厉害。等差不多一个多小时没有呕吐，先少量喝几口水，注意观察一会没有呕吐再少量喝水，观察半小时左右没有再呕吐。可以少量米汤或者薄粥，少量多餐，慢慢添加起来。同时注意观察孩子精神状态，小便量，眼泪，脸色情况，如果精神还可以，有小便，有眼泪，脸色正常，就可以继续在家里观察。

那么拉肚子的时候饮食该怎么吃呢？这个时候饮食的调理尤其是恢复期饮食的调整是非常重要的。推荐可以吃的食物包括：大米（米汤、粥、米饭）和小麦（馒头、面条、面包）；对于水果和蔬菜，平常是用来软化大便的，这个时候吃的话就不能随便吃了，这个时候推荐吃蒸苹果对腹泻有比较好的帮助，蒸苹果单宁酸作为肠道收敛剂，有轻微的止泻作用；对于奶能不能喝，在拉肚子的时候，能用辅食代替的尽量少喝奶，小婴儿只有奶的情况下，就少量多餐，

必要时得换成腹泻奶粉。蛋肉类的就不要吃了，这个时候胃肠功能本来就比较弱了，再蛋白质高的饮食肯定会受影响病情的恢复。所以在拉肚子的时候，饮食的调整是很重要的。

四、现在家长比较关注的孩子蛋白过敏的问题

现在由于环境污染问题，饮食中添加剂等等问题，过敏的孩子是越来越多的。在孩子身上过敏的问题主要是湿疹也就是特应性皮炎、过敏性鼻炎、食物过敏和喘（哮喘）。

这几个表现一般都不会是单个出现的，经常好几个连着都有，或者连续着出现，如小的时候湿疹比较多的孩子，后面长着很容易就会有牛奶蛋白过敏，再大点过敏性鼻炎的可能性就很大。

这里主要说一下牛奶蛋白过敏的问题，很多家长本来就头疼的喂养方面，又夹带着食物过敏，所以很多家长都很头疼。

引起孩子过敏食物主要是：

1. 牛奶和含牛奶的食物（这是小婴儿接触的第一道食物）
2. 鸡蛋
3. 小麦、大豆
4. 芒果、猕猴桃
5. 花生
6. 坚果，如杏仁或腰果
7. 鱼
8. 贝类，如虾或牡蛎
9. 芝麻

其中最常见和多见的就是牛奶蛋白过敏。

牛奶蛋白过敏最早出现，一般在 3 个月左右的时候就出现皮肤和胃肠道为主的症状，大多数患有牛奶蛋白过敏的婴幼儿都会表现出 2 种及以上的症状，累及 2 个及以上的器官系统。

我们做为家长主要关注的是孩子这些表现到底是不是属于过敏的情况？主要的是消化道和皮肤症状。

胃肠道症状包括：易激惹 - “肠痉挛”、呕吐和反流、拒食或厌食、腹

泻样便（稀便和/或便次增多）、便秘（尤其是软便，过度用力）腹部不适、腹胀伴腹痛、血便和/或粘液便（其他状况良好婴儿）。

皮肤症状包括：瘙痒、红斑、非特异性皮疹、明显特应性湿疹。

呼吸道症状：鼻塞、流涕、喘息、慢性咳嗽（排除感染）。

全身表现：困倦、睡眠差、无精打采、烦躁不安、哭闹不止、生长发育障碍、严重过敏反应。

如果明确了是过敏的情况，饮食上该怎么注意的问题。大部分的是轻中度牛奶蛋白过敏，我们建议选择深度水解配方奶粉，如果是重度的就选择氨基酸配方。

一般新手妈妈在选择奶粉的问题是非常纠结的，因为毫无争议的大家都知道母乳对宝宝来说是最好的。

如果孩子确实是过敏的这些表现，体重增长的很不好，那就得选择合适奶粉，一般3个月左右的时候症状会明显改善，孩子体重开始增长，这个时候可以慢慢进行奶粉的调换。随着孩子年龄的增长，肠道功能的恢复，过敏的情况慢慢会好转的。

85%-90%的牛奶蛋白过敏患儿会在3-5岁时自然脱敏，从3月龄到3岁，是个漫长的过程，特别是它包含了婴儿快速生长发育的时候。

五. 说完腹泻的问题，我看我们群里提问很多关于便秘的问题。

现在便秘的孩子是越来越多了，关于便秘的原因主要还是饮食问题，饮食的搭配比例。现在全民的饮食结构都发生变化了，现在大人每天都能注意多蔬菜多水果，而对孩子来说还是有问题，大人可以主动控制自己多吃蔬菜水果，孩子却没有这个主动意识，不喜欢吃就是不喜欢。

孩子的便秘问题多数在2-3岁才明显凸显出来，这个时候饮食的习惯已经养成了，再反过来改变孩子的饮食习惯是非常困难的，所以一定要在辅食的添加阶段就要注意。

小婴儿在添加辅食的开始阶段，新手爸爸妈妈们关注的都是孩子的高蛋白营养问题，一天没有吃到鱼虾啊都很着急，而蔬菜水果少吃或者不少到觉得问题不大，慢慢的就出现了孩子的饮食习惯问题，等这个习惯养成了，再反过来改掉是很不容易的，这个我们医生就一句话，调整饮食习惯，说起来容易，能

坚持做好的是非常不容易的。尤其是把孩子的一日三餐交给老人的，那更是难中难了。

还有一个需要关注的是家长自己的饮食行为，现在我们的爸爸妈妈们也都是家里的独生子，本身自己的饮食习惯，饮食行为就有点问题，在餐桌上对孩子是有很大的影响的。

再就是需要训练孩子的排便习惯，培养排便习惯，每天诱导着固定时间排便。每天必须喝一定的水量。

六、要不要使用抗生素的问题？

现在家属是听到抗生素都很紧张，面对医生的是有 2 个极端现象：

一种就是每次坚持要用抗生素，觉得不用几天抗生素孩子是不会好的；另一种就是很抵触抗生素。

那么到底应该怎么选择？

如果已经明确有细菌感染，需要使用的时候就必须使用，要不然细菌感染扩散导致病情加重，最后导致只能使用更高级的抗生素就没有必要。

在没有明确有细菌感染的时候，家长们不要很随便去使用，现在国家在严格控制抗生素的使用上已经采取了很多措施，一般大医院，尤其是专科的三级以上医院抗生素都控制的很严，不会随便给开抗生素了，这个情况也是有一定的国情因素在，改变这种现状还需要一段时间。

家属来看病的时候可能还没有明显的细菌感染，想着好不容易来一次了，排了很久的时间，就要求开点抗生素，就这样抗生素就用上了。

群里的提问问题：

1. 晚上踢被子，着凉后咳嗽问题。

这个问题是个普适性问题，每个孩子都会这样，对孩子来说，睡觉的时候盖住肚子，胳膊和脚露出来就可以，盖的被子或者毯子比大人稍微薄一点。或者方便的话就使用睡袋比较好。

因为孩子的植物神经调节功能还没有发育好，刚睡着的 1 个小时内，尤其是半个小时之内，会出很多的汗，一会的功能就会额头、前胸后背很多汗珠，这个时候如果不注意更换，孩子稍微把盖的东西蹬就会很容易着凉。

这种情况的话，建议睡着后马上在枕头和后背垫一块纱布巾，等汗出了后把下面的纱布巾换掉，把前胸的汗及时擦干净。一般等入睡 1 小时候神经系统调节稳定后，汗就会少很多，如果后面还是很多汗的话，那就说明肯定是盖多了。

还有一种建议就是刚入睡的时候稍微盖的少一点，后面稳定了后稍微再加一点。着凉后咳嗽，流鼻涕现象，一般管好入睡开始的这段时间就会好很多。

2. 二胎家庭，老大吃醋问题。

这个问题其实没法回答，每个不同年龄段孩子都有敏感的事情，希望家长关注和得到家长的诱导，家长需要照顾到老大的心理需求，每件事情需要耐心给老大讲解，慢慢的肯定会接受二宝的。

我身边很多这样的例子，包括我们的医生同事，说起二宝眉飞色舞，说起老大咬牙切齿。我们不停提醒，家长也知道这个问题，但是需要慢慢调整。

3. 3 岁孩子睡觉打鼾问题。

这个需要引起重视，如果仅仅是感冒期间打鼾，感冒时候扁桃体、腺样体肥大引起，等好了后慢慢就好了。

如果长期打鼾，需要去医院耳鼻喉科检查，看看是不是腺样体肥大，评估后再决定治疗方案。因为打鼾意味着呼吸道有堵塞，长期会引起大脑缺氧的，不能轻视。

4. 肥胖问题。

必须饮食控制和坚持每天的运动量，很不容易，但是必须引起重视。儿童肥胖引起一系列的身心问题，肥胖的孩子容易出现性早熟，本来现在饮食营养的问题孩子的发育都有所提前，可以去医院儿童内分泌科室检查。

5. 吃饭慢问题，饮食特别慢。

吃饭一直很慢，这个问题很大一部分原因是小时候吃饭习惯没养好造成的，等大了后要改正真的很困难。有些孩子是由于脾胃虚弱，他就不喜欢吃，看到饭就没有胃口。可以中成药调理一下，健胃消食口服液，山白消食口服液等这些会有短期效果的。

6. 感冒咳嗽后呕吐问题。

这个是孩子喉咙口反射比较敏感，喉咙口有点炎症，咳嗽一下，吃东西卡

一下就会呕吐，这个长到 6 岁以后慢慢就好了。

7. 鹌鹑菜一年只能吃两次，每次三天吗？吃完还是会磨牙，是什么问题呢？

是一种驱虫药的成分，这个是因为根据药物的作用机制，3 天后药效足以杀死虫子了，所以建议吃 3 天。

这里说到的磨牙问题，原来的观点一说磨牙就是肚子有虫了，现在医学观点已经改变了。

磨牙的原因：

1、精神过度紧张，做梦：睡觉前看惊险的打斗电视、入睡前玩耍过度，精神紧张会引起磨牙。如果因某件事长期受到爸妈的责骂，引起压抑、不安和焦虑，也会引起夜间磨牙。

2、消化功能紊乱：孩子晚饭吃的太饱，入睡时肠道内积累了不少食物，胃肠道负担过重，导致睡觉时不自主磨牙。

3、营养不均衡：挑食的孩子，特别是不爱吃蔬菜，形成营养不均衡，导致钙、磷、各种维生素和微量元素缺乏，引起晚间面部咀嚼肌的不自主收缩，牙齿便来回磨牙。

4、牙齿生长发育不良：牙齿发育不良，上下牙接触时会发生咬合面不平，也是夜间磨牙的原因。

5、肠道寄生虫病：蛔虫产生的毒素刺激神经，使神经兴奋，导致磨牙。蛲虫也会分泌毒素，并引起肛门瘙痒，影响小孩睡眠并发出磨牙声音，现在这种情况已经非常罕见了。

以上就是今天的分享。非常感谢星友的聆听。如果后面还有什么问题的话，欢迎大家在群里和我交流。非常感谢大家。

拜登当选对中美关系、中国发展的影响

分享者：陈经，香港亚洲视觉科技研发总监。《中国的官办经济》启蒙众多读者，“工业党”代表，出版《陈经说》，观察者网、环球时报等媒体特约作者。微博@风云学会陈经，科技与战略风云学会副会长。

分享时间：2020 年 11 月

大家好，我是陈经。上次在华为和何老师一起开会，认识了，学了很多自媒体相关的知识。也感谢何老师组建了星球，大家一起分享学习。今天我来讲一下拜登和特朗普大选的一些相关知识，以及拜登当选对中国将来的影响。

这次大选还是有一些出人意料的。从赌盘上都可以看出来，非常有戏剧性。

开始是拜登以绝对优势领先。大家都认为特朗普是没法当选的，但是在 11 月 4 日开票的时候，又显得好像特朗普突然逆袭了，拜登的赌盘的赔率，都降得非常低。

大家认为，是不是拜登又像 2016 年希拉里一样的不灵了呢？但是最后到 11 月 4 号的晚上，各种的消息又传来，还是说拜登要当选了。这个过程是非常有戏剧性的，至少是在主要国家的领导人选举历史上没有发生过这样的事儿。

这个原因是因为美国大选的制度比较特殊。它是分五十几个州，每个州是“赢家通得”。这个是一个常识。

另外今年发生了一个变化：就是发生了疫情，有很多邮寄选票。之前是邮寄选票很少，2020 年的大选邮寄选票特别的多。由于特朗普对于疫情特殊的态度，他就让他的支持者到现场去投票，而拜登是旗帜鲜明地要求人们去用邮寄选票去投票，这样避免的就跑到街上扎堆儿得了新冠。所以这导致拜登的票数很多都是通过邮寄选票，在最后才能统计出来。

最终出现了一个诡异的结果：在美国东北部几个州，就是摇摆州，邮寄选票在他们的法律规定必须在投票完了之后才可以清点邮寄选票；其他几个州呢，邮寄选票早早的开始清点了，没有发生古怪。

那么在威斯康星州，宾夕法尼亚州，密歇根州这三个州，就发生了邮寄选

票在人们现场投票之后再去做统计，然后就发生了特朗普初期大比例领先。这在美国大选历史上是很有意思的一个现象。

美国有一个典型的说法就是红蓝两个阵营，分得非常的清楚。从选举地图来看，特朗普就是在美国南方，是大片的都是红色的这些州；民主党的地盘呢，就是在西部加州这些地方，然后还在东北部纽约这些地方，这个阵营看似非常清楚。但其实在美国的历史上，很搞笑的一个事儿是，南方现在看起来是民主党好像不行，全是红通通的一片，都是特朗普的粉丝啊，是共和党的地盘。其实在南北战争美国南北打仗的时候，南方是民主党的地盘。

我这儿发了一个地图，这个选举地图，看上去南方是蓝色的，其实就是民主党的。这是 1900 年美国大选的选举地图，南方是民主党占优的。

但是北方是红色的，是共和党占优，当时是共和党的。麦金莱当选了南方这个民主党的，他就叫南方基地。虽然是南方基地，但是打不过北方的。所以在 1900 年时，是民主党在南方，共和党在北方这么一个趋势。

而且美国在 1900 年的时候，大选阵营还是按照南北划分，民主党在南方，共和党在北方。但是之后就发生了一个离奇的逆转。民主党跑到美国的东北部去发展了。

以前美国人大选，阵营也不是这么鲜明对比。如美国历史上经常发生压倒性的胜利，也就是说，要么就民主党的人获得了压倒性的胜利，比如 400 多比十几啊，或者是共和党这边呢，500 多比十几啊这样的比例胜利。

这张地图，是 1984 年美国选举的结果，是里根以 500 多比 13 大胜他的对手蒙代尔，这是美国历史上共和党最大的一场胜利。

但是从小布什他爸老布什 1988 年当选之后，1992 年开始美国逐渐就呈现出了两党的阵营划分，越来越清楚这么一个现象。

2000 年美国大选可能是美国历史上比数最接近的一次选举，戈尔和小布什甚至于发生了闹出了选举闹剧，在佛罗里达州点票点不清楚，最后是小布什以 271:266 险胜。

从那时起美国呈现出了一个很重要的现象——分裂现象，就是蓝的州就越蓝，红的州就越红。

以前也是有蓝州红州，但是个人没有那么死磕，如果说候选人出色的话，

蓝州的人也可能是把这个红人选上去。但是在 2000 年以后，美国的蓝州红州分的特别明显，然后选举地图，每一届隔了四年，再选好像都差不多。

这其实就是预示着美国发生了一个深刻的现象：人群分化，民主党和共和党价值观、办事方式、基本群众，发生了很深刻的变化。这方面的变化在选举中体现的非常的明显，总体来说他是不利于共和党的。

在这次选举中也体现的非常明显，共和党在他的南方基地，以前应该说是很容易获胜的，但是这次在摇摆州里面呢，出现了几个南方的，比如说以前不太可能认为出问题的地方，比如像德州，德克萨斯州，这个是传统的，每次都是选共和党的，这次虽然也还是选特朗普，但是已经说成摇摆州了，这也是日常分析经常说的美国的人口结构的变化，外来人口越来越多。而共和党的基本盘，白人、男性、基督徒比例占的越来越少。

这导致美国选举，他不再是看每个人有什么政见：你到底是具体在说些什么；反而就变成了：你到底是谁啊？你这个人到底是支持我这波的还是支持那波的？

这就导致甚至于说选举结果出来了以后互相不承认。上一次 2016 年选举特朗普获胜的时候，希拉里的支持者就闹了，说不承认，说特朗普不是我们的总统。那么这次特朗普输了，那他也不断的闹各种选举纷争。特朗普的支持者也是纷纷的不承认，到现在中国外交部祝贺拜登的时候，还是说并不是说祝贺拜登当选总统。所以这选举纷争的还会继续闹下去。

他这个闹下去，根源是共和党未来的发展不利他那个红州。虽然各州的数目还是占了一半稍多一点。共和党在参议院，它是每个州选两个参议员，共和党在参议院的数量上面还是稍占一点优势。但是在未来，在人口结构发生变化以后，有一些红州会转变成蓝州。现在是蓝州的就不太可能变成红州，这个趋势就让共和党非常地担心。

共和党还存在一个问题，就是推不出很好的候选人来和民主党这边的候选人竞争，那么他们选择就是和特朗普这样比较奇怪的一人进行合作。民主党那边推出的候选人呢，基本上推谁都差不多，有好的候选人当然很好，没有特别好的，像拜登这次就不算是特别好的候选人。但是他们推出一个人来呢，基本上也不会太差。

那么共和党选择了和特朗普合作，其实导致了很大的隐患。因为特朗普这个人是没有政治经验的，他也不遵守美国政坛一些潜规则。所以特朗普当选的四年，把美国政坛搅得鸡飞狗跳，可以称之为发生了一场“特朗普之乱”。

特朗普这个人办事有点儿胡来莽撞，有的时候也可以按他的支持者说，他是果断。比如说在竞选的时候，特朗普对拜登说，他说你 47 年在站台上做的事儿，还不如我 47 个月做的事。

这个意思是说，拜登这个人呢，是一个老政客。他 1972 年就在特拉华州当选了参议员，走入美国政坛，然后一直是在美国政坛浸淫多年，专长领域是外交，他是参议院外交委员会的主席啊。2008 年之后，当了美国的副总统，也是外界和世界上几乎所有国家的领导人，都是有过交道的。所以拜登这个人，是一个传统政客，行事非常老道。

但是特朗普就是一个很奇怪的行事风格，大家从来没想到美国领导人会是这么一个形象。特朗普实际上也没有自己的班底，是个政治素人。虽然他选举选上了，跟共和党其实是个合作关系。那他怎么执政呢？他就从美国各地临时拉了一波比较极端的人，像纳瓦罗、班农，还有那个蓬皮奥什么的，都是他自己私人拉来的，并不是共和党的固有班底。

所以特朗普的行事的时候，有一个自己的小团体。这个显得非常独特。以前当选的总统，是可以有自己的小班底，但是他应该是五湖四海接纳各个利益团体的人，而特朗普只他搞自己的小团体。

而拜登呢，你可以明显地看出，他的团队的 500 个人要接任这个下一届政府了，这个团队都是很成熟的。因为他身边的人，其实并不是新人，都是一些已经有相当多的工作经验的人，而拜登只是一个代表。其实你把拜登换成别人也差不多，就是代表着民主党传统政治路线，甚至可以说是美国建制派传统的政治路线的这么一个代表人物。

可以说，拜登当选以后，他最大的任务是什么呢？就是去补特朗普捅下的篓子。

这四年，特朗普这个团队，用他极端的形式手法，肆无忌惮地办了非常多的事儿。按照美国建制派的说法，是对美国的国际形象是影响非常大。

因为特朗普的行事风格就是：我只管自己的粉丝，你仇恨我的人我根本不

在乎，我把我的基本盘稳固了就行了。而拜登不是这样。他就说：我当选了，就是所有人的总统，不管是支持我的还是不支持我的。

我们上面介绍了一下美国选举的一些基本常识，以及拜登将来在美国内部需要面对的任务，但是这个对中国是什么影响呢？

我们下面来聊一下拜登可能对中国是一个什么样的基本态度。

首先，可以肯定的：2018 年，美国对中国发动了贸易战，这是一个回不去的事儿。贸易战并不是特朗普个人的意志，他是美国包括民主党、共和党在内都赞同的，包括对中国进行高科技禁运的脱钩，这些都并不是特朗普小团伙自己的事儿。只是特朗普做事比较冲动鲁莽，扣了扳机。

在这方面，可以肯定拜登即使上台以后，他不太可能回到以前的奥巴马时代和中国相对比较和平的这么一个状态，而是会多少延续特朗普政府和中国开始了一个相当程度的竞争关系。

但是另外一方面，特朗普对中国，他的做法是非常的极端的。包括特别是 2020 年发生疫情以后，非常多的极端性的做法，绝对不是一般人可能做出来的。简直就像疯狗一样的，包括为难我们的留学生，把我们的很多学者也抓起来了，还有对中国科技企业的疯狂的禁运，简直就是不顾后果的。这些事情，美国企业本身都反对的，因为也要和中国做生意。

所以这些手段非常的激烈，可以预期拜登政府即使对中国想下手，也不太可能采取像特朗普这么激烈的手段。

特朗普对中国这边下手呢，一个代表人物就是蓬佩奥。这个人说话非常的过分，实际上他等于是把中国当作敌人来处理的，完全就是一个把中国污蔑成美国最大的敌人，跟以前的前苏联相比，就是要开一个新冷战，这是蓬佩奥的说法。其实特朗普其实就是支持这个说法的。

当然我们批驳的是蓬佩奥，还给特朗普留了点面子。但是从拜登的说法来说的话，他应该不会到蓬佩奥这么一个恶劣的程度。

首先从大的方向来定性，在特朗普之前中美表面上这个定义，叫做战略合作伙伴，每年还定期开一个这个战略经济对谈。虽然说有各种私底下对中国有攻击，但那个时候确实明面上是合作伙伴。美国总统，都是中国的朋友，下台了，变成中国的老朋友了。所以之前的关系呢，明面上叫做战略合作伙

伴。

但是到了特朗普这个时代呢，从贸易战开始到蓬佩奥就已经变成了敌人了，就要开打新冷战了，这是两个极端。

在拜登政府这方面来说，其实他的说法已经出来了。我估计拜登会把中国定义为叫做“竞争对手”这么一个说法。他也不是说伙伴，但也不是说是那个很可怕的那种敌人，他叫做竞争对手。就是说在比如说在经济学上面，大家是友商这么一个概念，虽然说是竞争，但也不是撕破脸的那种竞争。

个人觉得，拜登如果把中国当作竞争对手，这还算是可以接受的一个定义，因为你不太可能说中美发生了这么大的事，贸易战这么大的事儿，科技方面都已经打得这么惨了，忽然又变成朋友了，不可能。但是如果说能够把竞争的底线控制住，不要搞得过火，然后变成商业上可以理解的竞争关系，这个还是光明正大的。双方都可以说是在这一个有管制的框架之下进行，不要失控的竞争，这是好的。

有的人会说，特朗普这边儿是对中国是很恶意，但是拜登也好不到哪去。因为平时民主党共和党对中国关于一些发言呢，也都非常恶毒的。很多像港独啊、台独什么的，这些都没什么好话。所以就会说，民主党是不是和共和党特朗普一丘之壑？对中国就算关系好，也好不到哪去？

这个我是不赞同的。

共和党和民主党对于中国有一个最大的区别，就是共和党把中国当成他的第一大的危险。美国一个调查，里边说哪个国家是或者哪个事件是美国最大的威胁，共和党那边的人就说中国是第一大的威胁；而民主党那边呢，民主党那边的基本盘认为中国是第七大威胁，是竞争对手，不是那么大威胁。

民主党认为的最大的威胁是什么呢？是俄罗斯。他认为俄罗斯是最大的敌人，包括要解决的问题是什么，比如说这个全球变暖，环保，公平正义，种族歧视，这些比中国的还要重要一些。

所以说，从基本理念就可以看出来呢，共和党特朗普政府，他对中国是一个主动进攻的模式，而且是非常凶狠凶恶的一个进攻模式，这个事是出乎意料的。是我们的智囊，研究历史的，都没有预料到地发生了，很意外的事儿。

到民主党这边，因为民主党拜登这个手下的智囊，这个政府官员，都还是

以前的老熟人，所以基本上可以相当地可预期说，民主党这边，不太可能会主动地进攻，对中国像特朗普那样发起那么恶心的超乎预期的都不要面子的那种进攻，包括把抖音禁掉什么的，这都是非常的不顾他自己的体面的这种打法。

民主党那边还多少有些冠冕堂皇，他会讲究一个什么全球人类的理念，要讲究这个，要师出有名，多少是讲一点面子的。特别是这种老政客，很难说就抛去政客的体面，像特朗普那样的发疯狗似的进攻。

无论如何，拜登是会和中国采取一个有政客体面的交往方式，不会撕破脸去那么做事。这在之前他已经明说了，在一些关于这个全球气候，核裁军和核禁运，防止核扩散方面和中国是会有合作。

还有一个问题，就是对于美国的中层官员的管控，美国有个词儿叫 deep state，就是说这些实际在执行政府事务的人，他们实际上会干很多事。比如说最有名的关于中国的两个事儿，就是一个是九九年的轰炸中国大使馆；另外一个就是 2018 年底，孟晚舟在加拿大被美国让加拿大人把他抓了。

这两个事件，其实并不是美国最高层命令。可以说相当可能就是美国的这个 deep state 里边的这些具体执行的人，他们在中间搞鬼把这些事儿做成了，然后再让当时的这个总统克林顿，这个炸馆的时候，克林顿可能还不知道，包括这次孟晚舟被抓呢，也是特朗普都是不知道的。

对这些人，他办出一些事对中国下狠手，如果没有一个有效管控的话，这很糟糕的。

那么像拜登，他这个团队在政府里的经验非常的丰富，几十年在都在美国政府里边儿混，所以可以预期他和美国的 deep state 的关系，会好于特朗普，失控的可能性会少一些。

我们最大的预期，或者说对拜登最大的预期，就是不要搞新冷战。如果说按照特朗普的路线走下去的话，按照蓬佩奥的那个说法的话，美国和中国下去就是搞新冷战了，那就是把中国当以前的苏联一样处理的话，很糟糕，这对中国队对美国都不是好事。

但是如果拜登能够按照他以前一贯的行事风格，那么大家还是说有竞争没关系，但是不要搞成那种双输的竞争。

下面再聊一些具体的领域。

第一个领域就是在意识形态领域。

其实特朗普对中国意识形态领域是不太看重的。比如说中国有一个名词叫公知，那就是说崇拜美国的人怎么去崇美贬中。但是特朗普对这些人是没什么兴趣的，包括在香港闹出了 2019 的事件，港独事件，这个并不是特朗普闹出来的，特朗普反而对这些没什么支持的。

为什么港独觉得特朗普这个人厉害呢？是因为特朗普对中国下手了。但是他其实是两回事儿。真正支持港独的人，在美国那边是希拉里手下的那些人，希拉里 2009 年开始搞颜色革命、软实力这些，直接导致了美国周边相当国家发生了颜色革命，中国也受到相当影响。

所以说拜登政府上台以后，他相信会延续希拉里奥巴马时期的这种颜色革命的策略，跟中国的公知啊、港独啊、台独啊，交往会明显增加，所以这对中国这方面会造成一些压力。

但是这个事其实没那么可怕，中国已经证明根本就不在乎这些事儿，这个这叫实力的碾压。其实只要中央有决心，这个根本不会有什么事。

公知的影响在受到网络上的揭发都不太好混了。港独、台独，包括这个新疆、西藏这方面的事呢，明眼人都可以看出来，没有什么大事，只要中国下定决心要平乱的话都不是问题的。包括说解放台湾，这都是时间表都开始了，美国在这方面想搞事不太容易。

反而说是中国在这方面，是主动进取的一个方面。我们不是防守，我们在意识形态方面不是防守的。

我们在香港以前就是一个防守状态，撒手不管一样，一说意识形态，就是要谨守一国两制这些，怕别人批评什么的。现在通过国安法在香港的确立，目标都已经非常明确了：针锋相对，水来土掩，谁怕谁啊。

所以这方面的意识形态的斗争，如果拜登政府发动起来的话，我们是完全不惧。甚至可以寄望说，如果美国的攻击只集中在意识形态领域，对我们是个好事儿。

我个人以为真正比较大的斗争，是在全球经济领域以及全球意识形态领域。比如说产业链转移的问题。美国说要和中国发生脱钩，让中国的一些产业转移到东南亚，转移到印度去。

包括中国的一带一路这个意识形态和美国的民主自由的竞争到底是个怎么回事儿，这个斗争，我认为还倒是真的有相当有看点。

随着中国的不断崛起，包括明天就要签署的 RCEP，15 个国家自贸区，中国一带一路的进展，也还是一直持之以恒的在做，进展都相当不错。在这方面，中国也是在一个进攻态势，美国是防守的。不是说我们在意识形态方面，要去防守美国的进攻，中国也同时在进攻美国，我个人看好中国的意识形态会胜利。

那么，在这个意识形态斗争以及国际政治经济斗争的大背景之下，中国公司和美国的斗争，主要集中在技术脱钩方面。

技术脱钩，对中国的公司会造成很大的影响。我和何老师上次去华为，华为就是明显地压力很大，希望媒体对华为多支持。就是因为他们面对美国这个芯片断供，各种各样的以前完全想不到的打击手法，这对中国公司，确实不管是在国际上运营，甚至在国内运营都造成很大的影响。

那么具体在脱钩这个事情上，美国和中国这个脱钩到底是什么态度呢？我也用两句话来总结一下。

中国方面的对于脱钩的意图是这样的：我们短期内不希望和美国技术脱钩，因为中国的高科技体系其实是跟美国的技术体系，是依赖于他的，特别是在 IT 体系，以芯片为代表的技术体系完全是依赖美国的。如果发生了脱钩，这个对中国的企业打击是非常大的，所以我们短期内不希望和美国脱钩，反而是说要紧紧地和美国捆绑在一起。

但是长期来说呢，这个路线是一定已经确定了。中国长期来说一定要技术自主，要和美国脱钩。只有你从最底层开始建立了一个坚实的科技基础，能够和美国脱钩，才能够说是我们最终不会被美国卡着脖子。那个卡脖子的事是要死要活的事，这个路线长期来说是不会变的。所以我们中国适合长脱短不脱。

但是美国和中国的这个企业科技方面的态度呢？相反它叫做短脱长不脱。

这短脱的意思是什么呢？是因为美国像针对前苏联以及针对日本对他的挑战一样，它需要先给个下马威，要对中国企业造成一个重大的打击，最好把中国打出一个经济危机来。比如说中国经济危机了，很多企业倒闭啊什么的，这是美国短期的目标。

特朗普团伙对中国发动贸易战，发动高科技战争，一个最大的目标就是给中国造成短期的经济危机。

然后，短期把中国打服了以后，就和美国签一个城下之盟。在这个基础之上，在美国划定的框框进行，还是要在美国的技术体系之内不要脱钩。

所以对关于这个脱钩的事，中美双方其实都是很清楚，最终还都是想脱钩的，但是有的时候又不想脱钩。所以搞来搞去，斗争很复杂。

这个事儿在拜登政府上台以后，要观察他会怎么操作。我个人认为，拜登不会像特朗普搞得这么急，因为这个事儿对他来说过于遥远。特朗普已经证明了他跟中国打得这么狠，没有什么大的战果，什么所谓的中国经济危机根本没谱的事。

反而是拜登，他有一点压力，就是来自于美国的很多企业，实际上因为和中国发生了贸易战，受损很严重。包括一些高科技企业像高通，要跟中国做生意。其实美国企业高科技企业和中国做生意是很积极很活跃的，只是因为特朗普政府要搞贸易战，要搞脱钩，弄得很不舒服。

民主党跟高科技企业关系好，而特朗普则关系不太好，所以他反而打起贸易战来无所谓。拜登上台以后，他有可能把特朗普那些狠招的往后收一收，让美国的高科技企业在中国的经营稍微顺畅一些，不要弄得就是真的不做生意一样。

另外美国除了高科技和中国有斗争以外，还有很重要的一个斗争是在金融领域，或者说在人民币升值贬值这些领域。

关于人民币，也是有刚才这个脱钩的类似观察。比如人民币升值，那中国的目标是什么？

中国的目标人民币要长升短不升。

这什么意思呢？就是说长期来说我们是希望人民币要升值的。这个是国家这个经济质量，科技质量上升的结果。我们贸易顺差多，然后产品层级升级，货币是应该升值的，所以长期来说如果人民币升值，这是个好事儿。

但是短期，货币要贬值或者说不升值。因为短期内，企业是有利润需求的。它在进出口的时候，还是希望贬值，或者说不要升值那么快，对它的利润有好处。所以中国的目标是长期升值，但是短期不要升值。

而美国对于人民币的态度，恰恰相反，它叫做要你短期升值，但是长期要贬值。

这是因为如果中国发生经济危机，被美国竞争输掉了，那么中国人民币一定是长期会大贬的，甚至于 GDP 腰斩，这种事儿在美国的对手就是都发生过了。那么这种事儿长期是要中国人民币贬值。

但是短期从战术上来讲，美国往往是要求升值，因为升值，那就是说表明它是模仿和日本的日元的事，就是要求你升值，然后影响中国的企业竞争力这么一个态度。

所以这就是跟中国相反的，叫做长期贬值，短期升值。

我个人观察，人民币长期升值是肯定的。其实最近这个疫情发生以后特别明显，人民币长期来说是必须是必然升值的。因为中国发展良好，科技进步也是非常好，顺差也是创了历史记录，没有理由不升值。

在金融方面，美国和中国在国际上有个很大的竞争，那就是美元的地位。如果说有什么货币可以取代美元，基本上只能是人民币了。但是另一方面，在金融方面反而是中国和美国可以合作的，或者说这是相关人员合作机会最大的领域。

其实在 2018 年贸易战发生以后，美国方面为中国说话的，可以说只剩下华尔街那帮人了。科技企业、实体企业跟中国之前还是合作关系，但是慢慢也发现打不过中国企业，也是敌对，或者说态度不那么好了。只有华尔街的人，还是真正觉得和中国有很大的合作机会，包括说他们的钱跑到中国来进行投资，都是很盼望的。

中美还有一个很大的竞争领域，就是互联网。全球互联网基本上现在前 20，就只剩下美国企业和中国企业了。这是一个很奇怪的现象，美国互联网垄断全球，但是中国互联网企业也不弱。所以现在中国互联网企业还走出海外，包括这次的抖音事件，就是因为抖音杀向全球，导致中美在互联网这个事也发生了竞争。但是在特朗普时期，这个矛盾都激化了，特朗普就直接下手了，包括说还要搞净网运动，说全球互联网就必须把中国企业，包括华为这些互联网基础设施都清除掉。

美国的这个态度过于恶劣，特朗普过于恶劣。在拜登上台以后，个人认

为，他对双方的竞争会找到一个框架，也就说在金融、互联网这方面，还是要管控住。中美要对谈到底该如何竞争。撕破脸的竞争不太好，还是要有规矩。

总体上来说，拜登政府和中国关系，他不会看得那么重要。由于他们内部有个“特朗普之乱”，拜登政府会集中精力首先把内政搞好，包括恢复盟友关系什么的，其实都是从他的内政的角度来考虑。因为特朗普和盟友，尤其是传统盟友关系搞得很差。特朗普得罪的不仅是中国，还得罪了全球好多国家的政府。拜登首先需要修复关系。

最后再总结一下：

拜登政府上台以后，和中国的关系肯定不会像特朗普时期那么恶劣，但是也回不到奥巴马时期那种好像若无其事的战略合作伙伴关系。

由于美国的日益分裂，他们的红州蓝州，红州越红，蓝州越蓝，包括共和党面对的危机，红州要变成蓝州什么的，这些它导致美国内部分裂，产生了一个“特朗普之乱”四年的乱象，所以拜登面对着巨大的麻烦，他不太有可能集中精力对中国发动什么突然袭击，多半是延续特朗普时期对中国恶搞的一些小手段，但不太可能有新的进攻产生。

在意识形态斗争领域，拜登会延续希拉里颜色革命的一些进攻手段。但是这方面我们都不会觉得有什么事。我相信中美关系之后会进入相对一个平和期，双方都要集中去整治内部的一些乱象。其实中国也在开始做互联网企业反垄断调查什么的。

中美关系自从特朗普时期冲突急剧恶化，会在拜登时期走向和缓，这是我的最后的结论。

我今天就说到这里，谢谢大家！

从菜鸟到达人的职场营销秘诀

分享者：夏笛，毕业于武汉大学，1999 年加入友邦保险，从普通业务员，成长为近 300 人团队的负责人，现为友邦广东业务总监，友邦五星级培训导师，全球百万圆桌协会终身会员，国家高级理财规划师，国际 NLP 执行师，行业畅销书《保险如何创富》作者。

时间：2020 年 11 月

大家好！我叫夏笛，70 年代初出生于湖北孝感，94 年大学毕业，来到广州，成广漂一族。第一份工作到了港资（企业），后来 98 年做保险，一晃都做了 22 年了，大学毕业 26 年了，已经算老广州人。首先非常感谢何老师给这个机会给我来跟大家见面。

其实我每天都在讲课，每天都在分享，但这次还是有点小紧张，因为群里有这么多高人。我也跟何老师探讨过，我们到底能分享什么？就在十天前，我和何老师去中山洁柔见邓总回来，我们坐在车上，就讨论了这个问题。我想讲保险吧，好像不合适；讲理财吧，也不合适；讲什么成功、赚钱好像也不合适；讲互联网也不合适。最后我们就定了一个小专题，就是文绉绉的题目：《如何从一个职场菜鸟变成一个职场达人》。

简单的一句话，就是我们怎么在这个社会上怎么混，对不对？怎么混到一个金字塔的顶端，不管你是做技术的也好，还是做教师的也好，还是做创业也好，还是做销售也好，还是做哪怕很基层的文员也好，我们最终怎么能够成为这个社会上的一个所谓的精英阶层，我们怎么能够日子越过越好，然后职位越来越高，当然也希望钱也赚的越来越多，然后这个日子也越来越幸福，对不对？这可能是我们每个人共性，如果翻译成一个非常接地气的话，就是如何在这个社会上混的越来越好。

我为什么敢分享这个专题呢？是因为我在友邦做了 22 年，倒不是我多么成功，而是我观察了很多。

我处于一种不动的一个状态，在友邦保险公司 22 年，但是我所认识的客户和社会上的一些人，他们往往都在不同的异动中，在不断变化，我就去观察，

为什么有些人日子过得越来越好，为什么有些人是原地踏步？为什么有些人会倒退？这是什么原因？为什么人跟人差别这么大？

所以这是我今天跟大家分享一下我的一些心得、一些体会，真的谈不上多么成功，只能说分享我的心得和体会。

我刚才已经介绍过自己一次了，我再介绍一下，就是我本人，在友邦带领一个近 300 人的团队，任职业务总监，本身也是全球 mdi 公司会员。两年前写了一本书叫《保险如何创富》，卖的还可以，这本书的版税全部捐出来的，全部转给一些慈善机构，捐给广州一个白血病儿童的一个慈善机构，所以这本书是不赚钱的，就是叫《保险如何创富》。

现在我们进入主题了，就是我们怎么在社会上越混越好，如果怎么如果成为从一个菜鸟变成一个达人，怎么一个小老板变成了大老板？一个教师变成一个教授，一个小医生比那个大医生，一个小力士变成一个大力士。这是我相信每个人都很关注的，那我也跟大家分享五点。

那第一点是什么？我觉得我们走向这个社会，我们对自己要有个精准的定位，第一点就是精准的定位。

在这样一个移动互联网的社会，这个抖音直播的社会，的确人会有一种浮躁，因为我相信这个群里的人，估计应该是在 30 岁左右，我觉得这一点正好也是一个非常重要的一个定位的理念，早点定位 26 岁的更好，如果迟点我觉得 35 岁也不为迟，但如果人是没有定位的话，你就像一个浮萍飘来飘去，对不对？你说你拿着机票不知道去哪里，还不知道会把你带到哪里，首先你一定要知道你要去哪里，那人生的定位的话，我觉得大概就分分这 4 个方向，就这 4 个方向分享一下。

要么就成为一个专业人士，那专业是包括这个什么医生，律师，或者中医，会计师，哪怕你唱歌也是专业的，就是艺人也算，就是你靠自己的技艺来吃饭的。那这一块的话我认为就是一条路，你不断去精进自己，就会越爬越高，就是这是一条路，我们要搞清楚这个时候，有哪几个路在你前面容易让你所谓的出人头地，我刚才讲的第 1 个就是成为一个专业人士。

第二条路，就是我觉得如果成一个高级的打工者，意思是你可以做到一些公司的总经理级别。比如你做了一个医院的院长，或者学校的校长，或者一个

公司的总经理，这是打工的即使如此你也是职业经理人。第二个定位就是成为一个高级的职业经理人。

那第 3 个定位又是什么呢？第 3 个定位就是做老板，对不对？那就是自负盈亏，大老板都是从小老板开始的。我当初大学毕业的时候，刚才介绍了一些我的基本情况但还没介绍经历，那我的经历也稍微提一下。我大学毕业是 22 岁大学毕业在湖北武汉测绘科技大学读书，武汉测绘科技大学现在是武汉大学，94 年大学毕业就来到广州。那我当时的梦想是想当老板。我甚至当时的梦想跟何总何老师一样大的梦想，想创办一家世界 500 强。当初年少时的梦想。所以这也是能出人头地的第 3 条路就是做老板。

第 4 条路就是做销售。老板不可能一下子就能做，对不对？刚毕业的你也可以先从销售做起。当然你也可以在销售里可以成为一个职业的销售，成为一个比如卖房产、卖汽车、卖医药，从这方面的一个拿底薪加提成的这种模式的销售。所以我刚才就分享了这个大的方向。

当然如果你赚到钱之后也可以做投资家对不对？那是另外一个话题，我现在主要是指 30 岁之前的，你说你又赚了个 500 万到 1000 万以后，你有那么高收入，那是另外一条路。那是你的第 1 桶金挖到之后就可以做一些投资。但早期的话我认为这 4 条路，一定要想清楚你到底定位，哪一条路是合适你的。

人的这条路，我觉得没有什么高下之分。完全在于你是否喜欢，你的兴趣很重要。你到底愿意过一个怎样的生活，你到底是愿意一直打工下去还是愿意当老板。这跟人的性格有关系。所以这点我就不展开讲。我就讲一讲这个定位，定位要非常清楚。

在比利时的一间报社，20 多年前我在读者上看到一篇是的文章《对全国 60 岁以上老人做过一次调查，你这辈子最后悔的是什么？》。

第一，后悔年轻的时候努力不够，以致一事无成；第二是选错了职业；第三后悔对子女教育不够，方法不当；第四后悔没有好好珍惜自己的伴侣；第五后悔锻炼身体不足；第六，后悔对双亲尽孝不够；第七后悔一生过于平淡，缺乏激情；第八后悔挣钱太少。这当时比利时是对全国 60 岁以上老人做过一次调查，大家可以参照一下。你自己要避免这些后悔，你现在该做什么？

刚才讲的第 1 点，现在讲的是第二点，就是能够在社会上想混得越来越好

的话，我觉得这个要持续的付出。

这是什么意思呢？就是你的方向定了，那下一步就是你要该怎么做？那我
觉得这个持续的付出。我们不要陷入一些低水平的付出。当然我们不是说贬低
脑力劳动者，你永远做一个保安，永远做一个快递小哥和你永远做一个前
台接待员，我相信你很难发达。但是当然你可以过的小康之家都没问题。但是
如果我今天讲的是如果你最终在 35 岁之后能够成为一个有智慧的人，付出是要
有智慧的。那我现在跟你们讲个故事说明这种付出的一种重要性。我也会讲我
跟何老师是怎么认识的。

其实这个故事大家很多人都听过了，我再讲一次，这里强调一下这种有智
慧的付出或是一种资源整合的重要性。我把这个故事讲完了之后也顺便跟大家
讲一下我跟何老师是怎么认识的，也叫现身说法想想我们怎么去有智慧的付
出。

有一个优秀的商人杰克，有一天告诉他儿子，“我已经选好了一个女孩子，
我要你娶她”。儿子回答道，“我自己娶新娘我自己会决定”。杰克说道，“但我
说的这女孩可是比尔盖茨的女婿”。儿子欢呼道，“那这样的话我要考虑考虑
哦”。杰克对比尔盖茨说，“我在帮你女儿介绍个好丈夫”。比尔盖茨说，“我女
儿还没想嫁人呢？”杰克又说道，“但我说的这个年轻人可是世界银行的副总裁
哦”，比尔盖茨大吃一惊，说，“哇，那这样我要考虑考虑”。接着，杰克就去找
世界银行总裁。杰克说，“一位年轻人来当贵行的副总裁”。总裁说，“我们已
经有几十位副总裁够多了”。“但我说的这个年轻人可是比尔盖茨的女婿总裁”，
杰克说道。总裁叫，“哇，那这样的话我也会考虑考虑”。最后杰克的儿子娶了
比尔盖茨的女儿，还当上世界银行的副总裁。

这个故事是完全虚构的，很老很戏剧性，也很理想化。但是你从中悟出了
什么呢？其实任何一个从无到有，从小到大从弱到强的销售人员，或者企业家
都是一个优秀的资源整合者。整合自己的时间、精力、智慧、情感，取得好的
工作成绩，创造更大的经济价值和社会价值。所以我们要整合的，而不是一个
低级的勤奋者。

那我何老师是怎么认识的？其实我就关注了何老师公号，他写的文章非常
好，将雷军、马云写的很有思想也很深度，看的很过瘾。后来我就加入了牛人

星球，加了他微信。我现在都忘了我付了多少钱呢？总之我就想认识这个何老师。

那这个洁柔老板我是怎么认识的呢？其实，我认识他的时候，我是个小业务员，他当年已经是亿万富翁了，现在是中山的首富，已经接近 70 岁了，我们认识已经快 20 年了。那你问他是不是我客户呢？其实他还不是我的客户，但是我一直跟他保持联系。我跟他也吃了很多次饭，他也见了我很多次，他真的把我当可以说把我当好朋友，可以这样说吧，虽然没有做成生意，但他一直把我当好朋友，所以他很乐意去见我介绍给他的这个作家何老师。然后，他们就成功合作了，细节就不讲了，就讲了一下你怎么去资源整合。

虽然只会说用一个非常负面的词来说的话，一个像有一些空手套白狼的感觉。其实我觉得不是它是真的从无到有，你是用心去帮别人，你要知道别人缺什么别人有什么，对不对？因为对于我们来说可能跟这个有钱人打交道，我们没法跟他们比钱多，我们只能比这背后的资源，我们可以利用背后的资源能够为他所用，那这样的话，他对你更加刮目相看了。

不管你是从事什么行业，我觉得我们都要有一种付出的精神。我们现在年轻人最忌讳的就是，因为我也年轻过，我今年 49 岁了。我记得我在年轻的时候难免有些急功近利，难免有些不达到目的就马上就放弃了，我现在回想起来，觉得我当初都还是太急功近利了。

在我年轻的时候，如果我能够有长远眼光，更加能够放长线钓大鱼，我觉得我今天可能还不是现在这个样子。所以我觉得这种持续的付出是非常重要的，而且这种付出是我们首先想别人想要什么。如果你想从别人那儿得到什么，首先要想你能够给别人什么。

所以我再讲这个故事，就是个找气球的故事，给予他人想要的就会得到你想要的：

在寻求福气的引导会上，有 50 个人报名参加。50 个人走进一个装满气球的教室。主持人提出一个非常奇怪的要求，给每人一个气球，要求大家在气球上用笔写上自己的名字。接着他将所有的气球收集起来放到另外一个房间。然后带大家到那个房间去，要每个人分别找到写上自己名字的气球，限时 5 分钟。

于是每个人就开始疯狂的寻找自己的名字，大家碰来碰去。现场一片混乱，5 分钟过去了，很少有人能在规定的时间内找到写了自己名字的气球，主持人突然喊停。接下来主持人要求大家随便找个气球，然后把这个气球递给气球上面名字对应的人，不到三分钟，大家都接到自己的气球了。于是主持人指出，这是我们的人生！

每个人都在疯狂寻找自己想要的东西，但是没人知道它在哪里。最有效快捷的方法就是给予他人想要的，你就会得到你想要的，对不对？

所以如果你在这个社会上，不管你是个职业经理人也好，还是一个老板也好，还是销售人员也好，哪怕你是个医生，是个专业人士也好。你除了要靠专业吃饭外，你真的要想，你能够给别人想要的东西是什么？当你能给别人想要的东西，别人就会给你想要的东西。这是一个中国非常古老的智慧，叫舍得。舍得，小舍小得，不舍不得，大舍大得。

我介绍何老师给洁柔的老板，你说我从中得到什么好处？没有得到什么好处，就是交个朋友，这就是最大的好处，就是何老师这个朋友。所以他今天才给我这个机会来跟大家分享。那这样，我认为这种机会是非常难能可贵的，我也很珍惜跟大家分享，也很愿意跟大家讲我的一些真实想法和心得。

刚才讲了第 2 点了，下面讲第 3 点，我们要在社会上混到出人头地的第 3 点，就是要长远的关系。

长远的关系，这句话内涵还是非常大的，包括跟你的孩子的关系，跟你的妻子的关系，跟你的家人的关系，还跟你同事的关系。

我刚毕业的时候，在保险公司的表现是非常普通的。那时候 22 岁来到广州，26 岁开始做保险，在广州是一穷二白，也不认识什么人。

我这个人，哪怕到现在为止，你如果见到我的面，你会发现我是个很内向的一个人，不是很外向的。但我有一个特别大的特点，就是刚跟别人认识的时候，别人觉得我这个人其貌不扬，好像也不是很聪明，但是我愿意跟别人建立一种长远的关系。这一点我跟大家分享一下我的一些经历，可能大家就会更有感受一些。

在广州做了两三年保险之后，当时只能说养活自己吧。这 2000 年左右我去参加一个培训班，在这个班一下子认识到三十多个成功的企业家。

你看我也是又很穷，又不自信，因为在这帮老板的眼中我是一个外地来的小伙子，一穷二白，又不够自信，都是重点大学毕业，在他们面前真的是觉得自己很卑微。当时有这种感觉，但我一直跟这些老板保持联系，所以很多老板就成为了我的客户，包括刚才提到那个老板。也是我在（他不是我同班同学）跟着老师去参加他们一个更大的同学会，接着我成为那个同学会的理事。然后又跟着冯老师去了洁柔公司去参观，然后就是一旦认识他之后，我就跟他保持了一种联系的。

同班的其他老板，我从来没有刻意去推销保险，但至少已经接近 1/3 的人成为我的客户了。我觉得在这一点我就特别的擅长。有很多人参加培训班之后，过了两三天他就不联系了，包括这两年我去中大岭南学院，学《领军人才班》。大家觉得我做保险的人过去好像有目的，好像推销保险，其实你说没目的吗？也有，但也不是那么直接。因为现在我们做团队管理并没有说一定要有很大的什么压力去卖保险，我们就以随缘的心态。

我发现一个规律，就是来到这个班级，比如说学东西也可以学一些东西，我认为可能占 1/2 关系，另外的 1/2 建立人脉关系。

交了几万学习这个课程的人，很多人就是在前半年热情最高，过了半年之后，过了两年之后，过了三年之后，他们就消失掉了。

刚刚说过我在很多场合刚开始显得很内向，也不是特别的具有领导才能，我又不是班长，又不是副班长，又不是学习委员，什么都不是。结果，最后可能在这个群上最活跃，我可以为大家去做的事情最多，到最后我被推举到整个学院的理事会去做一个理事。

这是我的一贯做法：刚开始很低调，然后靠做时间的朋友，坚持长期主义，慢慢就得到大家认可。

所以我们一定要学会去跟别人建立一种长远的关系，但是群里的朋友有些人不见得做销售的，你们需要投资，需要寻找合伙人，需要找采购商，我觉得长远的关系非常重要。

那长远的关系的话，因为我做保险做了 12 年，在我们这个行业，我做了 22 年的保险了，我太太做到 14 年的保险了，我们加起来 36 年的保险。在广州友邦保险，比很多人的年龄还大。那到今天为止，我们服务的客户不超过 300

个家庭，其实也不多，我们的心态就是为这些客户服务一辈子。因为他们会不断的加保，有人结婚，有人结婚离婚，生孩子，生一个，生两个。或者有些人从小老板变成大老板。就是我们很在乎这个长远的关系。

但反过来是不是其他行业就不重视这个关系呢，其实也不见得。我建议大家还是做一个长情的人，但这个长情并不是说没有原则，就是这个人跟你三观不合，你一定要跟他保持联系？不是，我如果是那种三观相合的人一定要去珍惜，不要在乎现在做不做的成生意。

我在 30 岁的时候，也曾经犯过错误，有一段时间我就特别的高傲。在 30 多岁的时候在广州买了一套 180 平的房子。因为我认识了这边有这么多老板嘛，达标了什么全球 mdi 的公司会员，然后在番禺的一个郊区就买了一套 180 平米的房子，当时也不贵，70 万。然后我接触的人都是一些有钱人，所以我那个时候（应该在 33 岁左右），我的眼睛就长在额头上，就经常看不起眼的小人物。那我现在回想起来觉得这是非常急功近利的一种短视的行为。实际上所有的大老板都是从小老板开始的，甚至是我们所认识 20 多岁的普通人，以后也会成为千万富翁，亿万富翁。

因为我注重长远的关系，所以很多当年在我这买了几百块钱的保险的人，后来在我这一年交个几十万，比如我很多人都认识的像中国 NLP 学院的院长，实用心理学也是个作家叫黄集团的，他第 1 张保单就几百块钱。后来变成了几千块钱，第 3 张几万，第 4 次买的几十万。

我跟他开玩笑说，你总有一天会跟我买个几百万的保单，您交保费几百万。那这是什么？就是一种长期主义。

我还有一些校友，刚开始可能在我这买个四五千块钱保险，结果过了 10 年之后公司上市了，现在成为亿万富翁，那现在他再买保险就是几百万几百万的买的。

所以这一点，我还是强调一下，哪怕你不是做保险的，不是做销售的，我认为大家一定要珍视重视你跟这些人的关系。

人就是三年河东三年河西。现在这个时代，很可能名不见经传的一个小伙子，一下子成为一个非常厉害的人呢，对不对？

所以我甚至跟大学毕业的时候很多同学保持联系，他们现在已经做到了什

么副厅长、副局长了，我对他们也没有无所求，我卖保险没有是没什么要求他的。但我觉得这样很好啊，我认识他，能够在一起吃个饭聊个天，大家互相不求，这也是一种成功。就是我们当时的关系的时候也偶尔帮帮一些小忙，我觉得也可以也不是坏事对不对？

第 4 点是什么呢？第 4 点我跟大家分享一下：平衡的生活。

这一点我觉得可能很多年轻人觉得不重要，觉得我现在所有心思都在赚钱上，你别跟我讲什么平衡，什么生活，有了钱什么都好说。

其实这种观念我不是很认同。因为我在友邦，可以说我友邦长大。友邦是非常伟大的一家公司，友邦是一家有 101 年历史的，起源于中国上海的一家跨国公司。在广州也是 25 年了，我在友邦里面有 22 年了。然后我们最近拿到一个全国的牌照了，也会去四川成都开业。

那为什么提到友邦这个外资企业？因为在外资公司工作的人，可能都是相对来说，给我感觉比较注重生活。

所以说我们是销售人员，我们是外企，我们不是有友邦的员工，我们不是友邦的高管，我们是友邦的代理。我们是做到业务总监，也是属于外企，也是说保险业务营销员体系的。但是其实我们只是做业务的人，我们也是一样很注重生活，没有说一定要成为工作狂。当然有些外企人，或者我在年轻的时候很羡慕的一些外企人，他们活得好像都很滋润一样，就是很注重旅游和家庭生活。相对来讲一些民营企业家是很苦逼的，我所有认识的差不多都这样。但这是中国发展其中的一个必然的过程，我们说没有对错。

我继续讲这个平衡的生活。就像某些你们耳熟能详的那些公司，一年赚个一两百万，都有这种公司，结果没日没夜的干了，什么 996。的确，钱可以买到很多时间，一个老板花很多钱借时间。

但我觉得人活在这个社会上，你现在很年轻不觉得，但是随着时间的推移你会发现，生活的平衡还是很重要的。所以一个社会越来越成熟，越来越文明，不会把赚钱放在第 1 位的，而是把这个生活平衡放在第 1 位。现在我们看到的欧美可能就是这样一种状况。在中国还是有很多人为了成功，为了赚钱，去牺牲家庭、牺牲身体，我觉得真是不值得的。

我跟大家分享一下这个平衡生活的七大点，这也是上次跟何老师提到的。

第一点，就是一个健康的身体。你再想赚钱，再成功，再出差，结果有一天 over，有什么意思呢？对家庭造成一个非常大的伤害。就像我曾经跟碧桂园讲过课，这家公司非常狼性。当时在 5、6 年前，碧桂园的一个营销总监请我去讲课，给他们讲销售。那个总监才 38 岁，后来我们也是微信好友，结果后来他就是因为工作太累猝死了。那我觉得这种真的是不值得，一定要保持一个健康的身体。那健康的身体跟什么有关呢，其实跟 4 点因素有关系，这个我虽然不是养生专家也提一下，一个是要有很好的心态，也有很好的心态，要开心要快乐。

第 2 个，正常的睡眠，就不要天天熬夜。当然有些 IT 公司，有些高科技公司容易去熬夜。我觉得这也是很危险的。第 3 个，不要暴饮暴食，狂吃狂喝，整天喝酒应酬，我觉得这对身体也是很大的伤害；第 4 个，适当的运动；第 5 可能才提到一些保健品。我把保健品放在第 5 位，我认为前 4 个是最重要的，就是你要有良好的心态，要充足的睡眠，不要暴饮暴食再加上那个适度的运动。我每周都跑步都跑，每次十公里，每周跑三次左右。3~4 次。所以保持一个健康的身体这一点，第一点。

平衡生活的第 2 点就是一个叫家庭幸福。你可能在 30 岁左右的时候，刚结婚的时候是很恩爱的，但是一旦七年之痒，然后就开始互相看不惯。其实都是因为没有去重视家庭，是可能觉得现在这个关系破裂了也就无所谓。

我并不是说离婚不好，大家不要介意。群里也有离婚，也有单身的，但是那种我觉得不管怎样说，维持一个家庭的完整是你的初衷，这是我们很多的对于美好的祝福。所以第 2 点我觉得家庭也是需要经营的，如果两公婆互相去干自己的事业，就很容易造成一个忽视对家庭的经营。

那平衡生活的第三点是什么呢？就是一个终身学习。我们千万不要觉得自己了不起，哪怕你是个重点大学也不要觉得了不起。我们一定要保持跟这个社会的一个同频率的一种学习。要与时俱进，要不断去进修跟自己专业有关的或不相关的一些知识。

我刚才提到我的动态，我去考什么国家高级理财规划师，考认证银行家的证书，去学不同的课程，心理学，去学 NLP，现在我去写书，这都是一种学习的方式。所以我们一定要终身学习才能跟上这个社会的节拍。

那第 4 点是什么呢？就是财富自由，财富自由是个伪命题，每个人的财富自由都不一样。我觉得可以用另外一个词会更加好一些，就是财务稳健。

不见得每个人都很发达。有些人可能想赚一个亿，有些人想赚 1000 万，有些人赚 100 万，不同人有不同的需求。但是不管怎样也一定要把这个财务搞得稳健。这里面有很丰富的知识值得学习，你去保险公司去学习，你去财产公司学，里面很多值得你学习的。如果你不学会会有很多坑。

第 5 点，事业有成。我特别要跟那些所谓做家庭主妇的讲。因为男人本身都有事业心很强，不用说大多数男人的事业心比较强，但是女人都以家庭为重。但千万不要因为家庭的孩子，就牺牲了自己的一个事业。因为这种方式，我现在只能说已有的生活经验和我所看的東西跟你们分享，就是强调 4 个字“倚老卖老”。

为什么呢？因为我看的多了，如果你做一个女性没有跟自己的老公没有同步，迟早会出现的频率不一样的一种状况，所以哪怕你是个女性，也要保持事业有成，也不要小看你一年赚个 10 来万的收入稳定收入 10 来万，也相当于，可能相当于一套 1000 万的房子的租金。所以不要小看自己的现金流，哪怕一年 10 万都是值得珍惜的。

那第 6 点是什么呢？就是要回馈社会。

提到了马斯洛的 5 个需求就是很多人都懂了，我就不讲了。总之我们要回馈社会的。我现在在广州混的这 20 多年，也没有说多么大富大贵，但在我力所能及的情况下，能够把我的这本书的版税全部捐出来。

当然这种回馈社会不光是从精神上，如果你是亿万富翁，千万富翁做一些回馈社会，都是有一种价值感的。我们哪怕是个小小人物，也在你的社区，你的学校，在你孩子学校，你可以做一个付出者。因为这个社会上不是付出的太多，而是付出的太少。所以说要我们多付出，理论上最终是最大的赢家。

这是什么意思呢？就是我们做的事情，要保持睡得着觉，不要太操心，不要太操劳。你看我刚才提了 4 个职业并没有说哪个职业好坏。有些职业经理人过得很潇洒。这个无债一身轻了，不用管太多人（我是指那种专业人士）。

我们心里的平静非常重要，就是你不要做一些违法违规的事情。那种事情我觉得你现在这么成功，结果有一天就被关进去了。我觉得真的是不值得，不

是特别让人羡慕的，哪怕你做再高的官。

其实我以前在大学读书的时候，应该说是又红又专，是有机会进入一个官场的。但我现在回想起来，如果进入官场对我的风险还是很大的。因为一个很进取的人在官场混，其实还是有很大的风险的。

现在回想，我年轻的时候做了一个非常重要的决定。当然现在年轻人去官场，还是要支持的。我在那个年代选择一个非常爱心的，一个创新的保险，也是创业。至少，到今天为止，我收获的是一种自由。我心灵上是很自由的，我心里是很平静的，不用欠谁的，也不用去看某一个领导的脸色来决定我的命运。这样相对来说我的心里就比较平静，就是更加的自由，心灵的，精神上一种自由。

最后一点就是我们要规避一些风险。

当然我的本行是卖保险，保险风险相信对你们这些 80 后 90 后，可能不用我讲，大家都会去买一些保险，不是说你们应该买友邦，因为所在城市不一定有友邦，也不一定要买友邦。但是我觉得在任何一家保险公司买都是好的，总比裸奔好，总比没有好。特别一些什么百万医疗，重大疾病保险不买，到一定年龄不一定能买了，因为身体发生变化，快 50 岁的人很多人都买不了健康保险了。如果你们群里都是 30 岁左右的年轻人，你们真的是要把一些健康方面的保险买足。由于时间关系我就不展开讲了。今天不是讲保险。

但是规避这些风险还有什么风险呢？就是对一些高收益的产品，大家还是要小心应对。对股票还好，股票你至少没有道德风险，有市场风险该亏就亏。也请你不要孤注一掷，一定要注重比例的配置。另外还有一些坑，再特别强调一些。这种坑，在我的朋友圈每个月总有一个人中招。不仅仅是 p2p，什么传销，海外资金盘，我特别提醒大家：你不怕他就是坑，最怕的是他变相打了很好的名义，什么股权（股权本身是好东西），搞一些乱七八糟的名字，很好听的名字：，什么连锁经营，电子商务，以前的什么这 B 那 B，搞一个很好听的名字，在包装里面最重要的一个东西就是叫庞氏骗局。因为我看到很多老板栽在里面，辛辛苦苦赚了几百万，结果扔进去 200 万，想着等着每年收 50 万，结果这 200 万就没了。那这种事情屡见不鲜，所以我特别提醒啰嗦一句要提醒大家一定要注重这种风险。

这种风险包括做一些非法集资，高利贷。总而言之，所有高风险的地方，大家一定要打个问号。所以大家一定要规避一些风险。

我们说创业有风险，创业当然也有风险，但创业风险哪些是可以规避的，哪些是要面对的，要搞清楚，虽说做生意亏本是正常的一种事情。就是哪里没有亏本的事？。

如何应对剧变的时代和时代的剧变

分享人：何加盐。

时间：2020 年 12 月

现在已经是 12 月 30 号，再有一天就是迎接新的一年了，很高兴能在岁末的时候跟大家做这一次分享，而且这个分享跟我们目前所处的时代以及时代的变化密切相关。所以我起的这个标题叫做：如何应对巨变的时代以及时代的巨变。

首先我想大家都看到，目前我们这个时代正发生非常剧烈的变化，就好像之前都没有见过一年能发生那么多大事的。我想就算是再过 1000 年，如果那个时候人类还在的话，我们翻看那个时候的史书，应该 2020 年会在上面有比较多的篇幅，它有可能是一个承上启下的一个时候，我们看到不管是国际的格局，还有国内的这些产业的经济的变化，以及各种政策的变动，社会心理的巨变，以及我们每个人的生活，都或多或少有了很多的变动。那这些变化内在有没有什么一些逻辑紧密联系起来呢？

我想，当我们看到这些变化的时候，可能我们要去分析一下，为什么是在这个时候会发生这么多的变化？这些变化内在的原因到底是什么？如果我们可以知其所以然的话，可能就能够对未来做一个相对准确一点的一个预测，也能够对我们自己安排自己未来的生活事业，学业可能会有一定的帮助。因为古往今来，如果一个人能够察大势的话，啊他就有可能能够提前做很多的安排。我们希望呢今天晚上这次分享能够在这方面对大家有一定的启发。当然呢这些分析和预测只是我个人的观点，仅供大家参考。我不是先知，也不是一个未来学家，只是根据自己的所学所思，提出一点自己的看法。

首先和大家分享一个基本的概念，就是我是比较认可马克思所说的生产力决定了生产关系，或者说物质基础决定了上层建筑，也就是说我们看到的所有的这些变化，背后的表象，有可能都是一些经济的、物质的因素在那里变化而引起的。所以我们可以先看一下，它内在最基本的驱动的变化因素是什么？

在这里呢，前面可能会稍微枯燥一点，给大家介绍一点经济学的知识，就

是我们这个世界，每个国家或者说每一个经济体，它的财富的增长，企业利润的增长，我们每个人平均收入的增长是跟什么东西有关？

在经济学上，我们所有的经济的产出是跟三个东西有关。第一是劳动力。第二是资本。这个资本不仅仅是钱，包括土地啊、机器啊或者我们这些基本的设施等等。第三个，就是如何组织这些资本和人力的方式，也就是技术。一切的经济都跟这三个东西有关。

在一个相对固定的时期里，或者说短时间内，人力和资本它的变动是比较小的，甚至可以说是认为固定不变的一个常数。那么在一个固定时间里，对经济影响最大的其实就是技术的提升。本质上我们看到的所有的经济增长，都是技术提升的过程，如果没有技术的进步，几千年人类的文明大家都看到了，可能就是像农业时代一样，它是固定不变的。从唐朝到明朝，可能人们的生活水平都是差不多的，用的用具也都是差不多的，可能会样式上有些许的变化，但是对生产力的提升来说是不会有大的变动的。

从蒸汽机革命开始，也就是说工业革命开始以来，人类组织劳动力和资本进行生产的方式发生变动了，也就是说每一个人每一亩土地，每一台机器能够产出的东西增加了，这就是技术带来的生产力的革命。技术会使得整个社会的劳动生产力提高啊对应起来，也就是说企业的利润会增加，人们的平均财富会增加，整个社会的财富也都增加。所以我们看到在工业革命时代，技术使得西方国家先发展起来，然后他引入到东方的时候，日本这样的国家率先使用了西方的技术也发展起来，但是中国一直没有好好的吸收这些技术，所以就落后了。

当然西方的发展还建立在一定程度的剥削全世界这个基础上，这一点也是有一点作用，但今天我们暂且不讨论这一点，我们是讨论不存在对外剥削的情况下，一个内生经济的模型它是怎么增长的？

技术的发展，刚开始会带动一个经济体经济快速的增加，人们财富快速的增加，所有人的生活水平，你可以在不侵害他人利益的情况下，你的利益得到增长，这个叫帕内托改进。技术的增长呢就可以做到这一点，也就是说蛋糕做大了，每个人都可以多分一点。但是它也存在一个问题，如果技术的发展停滞了，那么这种增长的势头也就慢慢的会停止。我们可以用下图来比较直观的看

一看（见文末）。

在最开始没有技术革命的时候，我们是处于 t_0 的阶段，当技术开始爆炸的时候，我们就进入的 t_1 阶段，大家可以看到不管是企业利润还是平均收入还是社会总财富，它会随着时间的推移快速地增加。但是，技术的效用，当它跟劳动力和资本已经融合得非常好，它能够给劳动力和资本带来的效率提升到达了顶峰之后，这个社会就有可能陷入了一个经济停滞的阶段。

但好就好在，技术它是一个不断进步的过程。我们人类从蒸汽机革命以来，先后经历了蒸汽革命、电力革命、信息革命，信息革命可能后面又分为互联网革命和移动互联网革命。所以，每一次新的技术增长都会把之前上一次技术增长带来的一个天花板，会把它往上推移，所以人类才能够不断的进步，我们的生活水平才能够不断的提高。就像下图这样。

那么随着一次又一次的技术革命，人类的生活水平在不断的提高，只要是技术到达某个地方，并且能够跟当地的人力和资本密切结合的话，一般当地的财富生活水平都会有比较大的提升。但是这里就有一个问题，如果当技术不再进步的时候，人类社会的财富就会面临一个天花板。就是上面这张图里面我用实线来表示了，当技术不再进步的时候，那就是一个企业的利润，一个社会的平均收入，以及一个社会的总财富能够达到的一个天花板。

技术的进步存在一个特点，一个非常不好的特点，就是它的不均衡性。从国家来讲，它在每一个国家之间不是均匀发展的，有可能会在 a 国发展的很好。在 b 国却不一定能应用得上。所以我们可以看到从工业革命以来是欧美先发达起来，然后日本，然后再到韩国、台湾、新加坡、香港，然后再到中国大陆，印度这些地方，而且你的劳动力和资本要能够跟那些技术匹配的上才能够发展。所以从清朝开始，虽然说西方的技术进来了，但是中国的劳动力和资本不能够跟那些技术匹配，只有当新中国成立，尤其是改革开放之后，我们才能够把这些技术给引进吸收消化掉，才能带来生产力的提升。

这个是横向的不均衡，它带来国与国之间发展速度的不均衡，另外还有一个纵向的不均衡，就是从时间的维度上，技术的发展是跳跃性的，突然产生的，而且很多时候是没有规律的，断续的。所以呢，我们可以看到人类几万年没有发生技术革命，突然从蒸汽机开始以来，发生了工业革命，一直持续到今

天的各种信息革命。可以说，人类社会其实就是从工业革命开始分成了两个阶段，我们可以把人类社会叫做工业革命前和工业革命后两个阶段，但是从工业革命以来呢，大的技术进步发生了大概这么三四次，小的呢我们就不算了，像电话呀电报呀这些的发明。

比较遗憾的是从蒸汽革命、电力革命、信息革命以后，人类的技术革命就没有再出现过类似程度的这种大跳跃的了。90 年代发生了互联网的革命，带动了美国的繁荣，以及维持了世界这些年的经济的增长。然后 2010 年以来发生了移动互联网的革命，又持续了大概 10 年的经济增长。但是我们也可以看到国与国之间的发展不均衡了，一个国家内部的不同时期的发展也不均衡了。

从国家的发展来讲，目前我们面临的最大的世界格局的变化，就是中国的崛起和欧美日的相对衰落，他们并没有绝对的衰落，只不过是因为他们相对速度变慢了。而中国的速度还是很快，所以导致双方的力量对比发生了变化。这个是怎么引起的呢？那就是因为中国之前已经储备了大量的的高素质劳动力，加上我们新中国建立之后，又是搞什么？大力的扫盲，解放妇女，人民公社等，就是说让中国非常庞大的农村劳动力，具有了一定的知识技能，并且具有了组织纪律性。

这个对于发展工业来说，就是储备了非常好的人力资源。另外我们又大修水利大搞基建，铁路、公路，水库，重化工厂，这个基础都打好了之后，然后改革开放。那么在这么多的高素质劳动力，储备了这么好的资本之下，这些先进技术一进来，中国就迅速地进入一个飞速发展的时期，这个发展速度可能是人类历史上最快的之一，就跟日本大概 50~70 年代和台湾 80 年代差不多，但是他们也没有持续时间这么长，中国可能持续了 40 多年。

我们大概用 30 年的时间补上了工业革命的课，然后到 90 年代的时候，那个时候其实我们已经把这种技术融合的差不多了，该到衰减的时候了，但那个时候又发生了互联网的革命，中国赶上了这一波浪潮，没有落后。所以从 90 年代以后，中国照样发展得很快。2010 年前后，在移动互联网领域，中国就不仅是赶上了，而且是引领了，那至少是和美国一起引领了互联移动互联网的革命。所以到从 2010~2020 年，中国也还是继续飞速的发展，而且发展速度比美日欧都快。所以到现在中国的总体经济实力已经非常接近美国。那么 5~10 年内

中国的 GDP 是肯定会超过美国的。

而且我们的工业生产能力、14 亿人口的市场消费能力、我们的进出口规模，实际上都已经超过美国。另外在航空航天、人工智能、生物科技这些方面就已经跟美国差不多不相上下，可能还有些地方还差一点点，但是有些地方超过一点点，平均起来可能是可以达到平分秋色的地步，然后在另一些方面，例如移动互联网的应用，基础设施的建设，像高铁、高速公路、火车站、机场、城市建设、以及我们的社会总体安全水平，社会综合管理能力，重大灾害应对这些方面，我们已经形成了全球的领先优势。

这反映在国际格局上，就是以前的一超多强的旧格局要被打破，美国作为唯一的超级帝国的地位被中国挑战了，这个挑战可能会给我们给世界带来一好一坏两个结果。

其中好的结果，就是中国对世界的影响力会更大，这也就意味着在生存竞争中，如果我们把全球各个国家看作是要争夺这个资源或者发展空间的话，当我们的世界影响力更大的时候，我们就会拥有更好的竞争优势，得到更好的保障。也就是说我们未来的总体的生活水平是相对于比其他国家更容易保障一点。另外我们长期积贫积弱带来的这种民族自卑，会大大减少，我们的自信心会更强，国民的尊严会更多，我们走到外国去的话，起码在表面上他们会给我们更多的尊敬和尊重。因为你的消费能力以及国际影响力都摆在那里。

这一点我想大家其实已经都感受到了，尤其是经常出国的朋友可能会感受非常强烈。就是说中国跟我们曾经以为的发达国家相比，很多地方都已经赶上，甚至有些超过了，我们也受到更多的尊重。当然他们内心有可能会有一些抵触，或者害怕，觉得中国抢夺了本该属于他们的资源，但是这些跟以前那种鄙视是不一样了，他是把你当做一个强者来看待。

这是对中国人来说好的一个发展方向。那么坏的结果呢，就是中国跟美国的关系可能在一段时间内会更加的糟糕。

我以前是搞国际关系研究的，在国际关系学上有一个所谓的“修昔底德陷阱”，或者说“大国政治的悲剧”这样的说法，它的意思是，在一个国际体系里面，通常会有一个占主导地位的强国。然后这个强国会用一切的手段包括很多卑鄙肮脏的手段，来压制别的国家对自己地位形成挑战。但是挑战国一旦有机

会，也会用一切手段来去谋求替代强国的主导地位。这个是国家发展利益的必需，对于守成的强国以及挑战的国家来讲，只要是走到这个位置，通常来说这个不以人的意志为转移，会形成这么一个竞争对抗的局面。

在历史上，这样的故事已经发生了很多次，很少有例外的。它为什么叫修昔底德陷阱？就是修昔底德这个历史学家写的伯罗奔尼撒战争史，就是当时的伯罗奔尼撒半岛上面，雅典跟斯巴达，一个守成国跟一个挑战国之间战争，那么后来人们用这个来指代后面一切此类的挑战。在欧洲的历史上就发生过多次，英国跟法国的挑战，法国跟德国的争霸，然后法国跟这个俄国，最后呢就是美国又出来了。美国是唯一的例外，它没有直接跟当时的第一强国发生战争，但是它也是通过战争起来的。

美国通过一战和二战，并且通过二战的胜利取代了英国的主导地位，这个可能是很少的一次守成国跟挑战国没有发生直接的战争。那么美国在成为第一之后，后面它也面临过苏联的挑战，日本的挑战，但是它通过冷战把苏联干下去了，又通过广场协议等这个金融贸易战争，有把日本压制得死死的。另外日本的领土上还有美国的驻军，所以它在军事上是没办法挑战美国的。现在就是成了中国和美国直接面临这样的一个竞争局面。

那中国的崛起能不能避开修昔底德陷阱？这个我也现在也很难说，它既考验我们领导人的智慧和胸怀，同时也考验对手，即美国人的智慧和胸怀。这个你一方面是没有用的，如果你想跟美国修好，人家得寸进尺，那个生意也做不成，所以必须得双方都有让步都有取舍。

经济学上，在博弈论里面，一般来说两个互相不信任的人会形成一个均衡结叫做纳什均衡。这个纳什均衡对双方都不是最有利的，我们叫非最优解，但是它是最会达成的一个结果。

那么这个纳什均衡，它是可以通过两个人的合谋来打破的，但是达到合谋，必须得双方的信息完全透明，然后双方又能够完全互相信任。我看在中国跟美国之间要达到这种合谋，还是相对比较难的。但是现在比较好的一点是什么呢，因为世界毕竟还是一个核恐怖平衡在起作用，所以以前那种大的战争应该不会有，就是赌国运的灭国之战不会有了。美国跟中国都不会打，因为打的话最终有可能走向这个热核战争，整个地球可能都毁了，但是小范围的局部战

争，比如说南海可能局部性的战争，或者说代理人战争，就是我们互相不打，通过别的国家之间来打。或者说贸易上的一些争端，金融上舆论上的一些，可以说战争也可以说是竞争，这个都是在所难免的。只不过由于中国目前的工业生产能力，我们的社会动员能力，市场影响能力，这些都已经起来了。所以上面这么一些竞争，虽然说会让中国感到很痛苦，但是不能改变本质上的力量对比，也就是说不能阻挡中国的崛起。所以总体来说，在国际格局上最大的变动，就是中国崛起，未来 5~10 年，有可能是中美冲突的一个巅峰。

所以从国际关系来讲，咱们群里面有做贸易的，或者对国际问题感兴趣的，或者需要去美国留学的等等，可以注意一下，未来 5~10 年中美的冲突有可能还会加剧，因为这可能是最后的斗争。如果等 5~10 年之后，中国的经济实力完全超过美国了，美国的经济对中国的依赖已经不可去除了，那美国人还是很现实的，他们会接受现实，重新调整和中国的关系。到那个时候有可能中国和美国反而会进入一种相对蜜月的这么一种关系状态。

上面是说到国际格局的一个巨变。那在国内呢，我们说一下产业或者经济方面的一些大的变化。我们最近看到阿里巴巴，还有美团都碰到了这个国家的反垄断的调查，以及阿里、美团、滴滴这些公司都纷纷进入了社区团购，就是说看上了我们的菜篮子。为什么在这个时候会出现这样的事情呢？其实大家想一想我前面讲的技术变化对社会财富对企业利润的影响，就可以知道，以前这些公司是靠着技术进步的红利起来的，但是当技术红进步的红利即将吃尽的时候，我们就进入到一个所谓“存量残杀”的世界。

这是什么意思呢？当一个国家的互联网发展还是空白的时候，阿里巴巴做电子商务它有无限的发展空间，它的流量，或者说客户数可以从 0 做到 6 个亿，这个是完全指数性的发展，所有的互联网公司都是这样发展起来的。那么对于投资者来说，它就有非常大的动力来投资这样的公司。对于企业家来说，他也从中得到很大的利润。对于企业来说，也可以用很高的薪水养很多的人，工作条件还很优越，像当初这个微软、谷歌进入中国的时候，那外企的待遇都是非常非常好的。

这就是因为技术进步带来的指数型的爆炸性的增长，有足够的利润来维持这么一种发展。但是当我们把这种技术进步的红利吃尽的时候，你比如说阿里

的用户数已经达到了 6 个亿，它的这个营收的增长不再是指数型，而是线性增长的时候，那么这个时候资本家就不会满意了。他们的企业家管理团队也就不太满意，他们会想尽了办法，怎么样维持原先那种增长态势，如果不能维持的话，对公司是一个非常危险的现象。

所以我们可以看到 00 年前后，阿里巴巴、腾讯、百度都是那个时候起来的，他们发展起来了，并且刚开始他们赚的钱其实是相对干净一点的，后面才吃相慢慢地越来越难看，难看是因为他们不能再轻易地用技术站着赚钱了，它必须得用别的方式了。然后 2010 年前后，滴滴、美团、今日头条，这些一波又起来，这个是吃了移动互联网的红利，他们也经历了一波指数性的增长，包括后面的拼多多。那现在呢，所有的这些流量都已经到顶了。技术的应用已经达到了天花板。

那等待他们的是什么？就是存量残杀。现在的巨头们，不再是利用技术增加社会的总体财富，而主要是在已经存在的社会财富之间互相去争夺，做重新分配。比如说这些巨头们做社区团购，本质上是什么呢？它利用自己的流量优势、资本优势、组织能力的优势，从别的产业、别的公司那里把利润争夺过来，就是说原来的菜场，原来小商小贩赚的那些钱，可能每一个人赚的很少，但是全国那么多加起来，这个利润也是很让这些已经没有别的地方发展的互联网巨头很眼红。

所以呢他们就来做这一些没有技术含量的事情。一般是先通过各种的补贴，各种的低价烧钱，先把市场给抢下来。这个一方面通过规模优势啊会降低它的运营成本，另一个通过达到垄断地位之后就抬高价格，用后期的利润来补前期的亏损。我们看到所有互联网公司都是这样做的，不管是阿里、京东还是滴滴、美团，刚开始不管是对商家、还是对消费者各种补贴，让你在他平台能赚到很多钱，但是慢慢地平台的费用越来越高，流量的费用越来越高。其实这些商家最后都是在给这些大的巨头打工，而消费者享受到的低价的福利很快就没有了。

另外一个，当资本互相之间的争夺已经很残酷，已经没有办法从别的地方在抢肉的时候，或者说这个抢的肉已经不足以维持资本的贪婪之后，他还有一个办法，就是把利润在资本跟劳动力之间重新分配，换句话说来说，就是增加对

劳动者的剥削。虽然说由于市场竞争的关系，他们一般很难降低员工的工资，但是所有的互联网公司都会做一件事情，就是无限地延长劳动时间，无限地所谓提升人效，就是说把那些老的、或者说劳动效率已经不再高的人，不断地剔除，去让年轻的人来，工资更低的人来替代他们。

所以为什么字节跳动，最讲究的就是人效，为什么马云会说 996 是福报，为什么华为是以奋斗者为本？为什么互联网公司过了 35 岁就要淘汰？为什么美团有困在系统里的骑手？这些其实都是当资本不能再通过技术获得超额利润的时候，它就转向剥削劳动者来获得他想要的利润，这样的手段会未来越来越盛行。像比如最新的一个新闻是快手将实行大小周的加班工作，也就是说大周还是 5 天工作制，但是小周就是 6 天工作制了。

其实更多的互联网公司都是 6 天工作制的，你像拼多多，好像字节跳动也是，而且他们的加班，10 点之前走都算是早的，所以这个资本跟劳动力之间的重新分配，也造成了很多的新的问题。

从目前来讲，我们已经处于移动互联网这个红利的尽头，但是下一个技术革命会在什么时候发生？发生在什么领域？这个我们现在谁也说不清楚。它有可能是一种新的能源利用方式，比如说可控核聚变；很有可能是一种新材料，比如说高温超导体；也有可能是新的人工智能，比如说汽车的自动驾驶、工业机器人或者家用机器人等等；也有可能是生物科技，比如说我们熟悉的这个基因编辑，3D 打印的人体器官，或者甚至有可能以后的人造子宫等等；但也有可能是 5G 或者 6G 所催生的物联网、虚拟现实、增强现实等等；甚至也有可能是一个我们现在还没听过的没看到过的东西。

从目前来看，新技术革命发生突破的方向是有很多，但是现阶段都没有能够产生技术革命这样级别的这种进步。所以说没有每一个技术进步有足够的影响力，改变当前这种存量残杀的局面，让大家一起做大蛋糕，目前还缺少这一个。所以可能未来至少 5 年之内，我们还会面临这种剧烈的变动。

我们刚刚讲到国际的、国内的、经济的、产业的这些变化，不可避免地对我们个人生活，还有社会的心理都会产生很大的影响。

首先在宏观上，由于中国在国际上的相对地位和影响力提升，我们中国人对在面对西方的时候会更加的自信，那种崇洋媚外的会越来越少，从容和自信

的程度，自尊自强的态度会越来越强。

所以有可能 60 后、70 后、50 后这些人，他们很多人还是会从心底里就觉得西方比我们先进，可能也会觉得西方的制度，西方的文明比我们要好很多，但是 80、90、00 后这样的心理就少了很多，尤其是我们出国的中国人，就会看到，其实中国在基础设施建设呀、治安水平啊、生活的便利程度啊，这很多方面是超过发达国家的，所以 00 后的小孩去到国外，他们不觉得外国比中国好在哪，尤其是我们看到新冠这个疫情爆发以来，中国在病毒防治上体现的优势，对比现在欧洲美国产生的混乱，进一步增强了中国人的这样的自信。

这种心理反映在市场上或者网络上，就是崇洋媚外的言论未来会越来越没有市场。我们可以看到不管是 b 站、还是微博还是公众号，其实那些爱国的内容是越来越受市场的欢迎的。如果是做生意的，尤其是做跟大众心理有关的生意的，要注意到这一点变化。那在微观上呢，这个大众心理和人们行为的变化就非常复杂了。这主要是社会整体生产力的提高，带来的这个致富的效应跟技术暂时停滞带来的内卷效应掺杂在一起，就形成了一种非常错综复杂的变化局面。

所以我们一方面看到很多富起来的人，越来越多的奢侈消费，这个我们普通人也会有这个品牌升级，消费升级，我们更舍得去追星，搞体育运动，打游戏或者旅游，这种非实物性的、泛娱乐化的一些消费，是越来越多的。同时，原来只属于有钱阶级，或者说吃饱了没事干的那些人关心的一些话题，就是一个没吃饱的人，他不会去关心的话题，比如说环保，然后动物保护，以及那种性少数群体的权益那些，我们看到它在网络上占有越来越大的这个空间的，经常会成为热搜的标题。

这是一方面社会变得越来越富带来的影响，但是另一方面，随着技术慢慢地停滞，这个社会不可避免的就会走向内卷，表现出来的就是像美国那样两个党以及两个党派的拥护者之间，争得不可开交。其实就是社会的整体蛋糕不够大家分了，每个人心中都有怨言，然后国家内部不同公司之间竞争会加剧，像阿里跟腾讯，包括腾讯跟这个字节跳动，美团跟阿里之间互相打来打去，因为大家对流量的争夺都是日趋白热化，所采用的竞争手段可能也越来越没有底线。

另外，资本阶层跟劳动力阶层之间的矛盾也是加剧的。我们会看到社会上形成一种很复杂的现象。一方面大众对于财富是非常崇拜的，比如说这个马云、马化腾这些人，在人们心中看来还是这个社会的英雄、成功者，我们要向他们学习。但另一方面，对资本的批判，或者我们劳动者的自嘲自怜，也是很强烈的。所以我们看到在 b 站上，以前马云出来的时候都是叫“马爸爸”、“爸爸”，现在你看 b 站上的弹幕，都是说“黑心的资本家”，“全世界打工联合起来”等等，这个是一种非常有有趣的现象。

对于个人来讲，我们每个人现在都有非常强烈的不安全感，我们不知道现在的事业财富、社会地位能不能保得住？我们不知道未来新的对手会从哪个行业来，哪个公司来，有可能是我们这行业、我这个公司本来干得好好的，一个从来没想过的对手会进来，比如说我就卖个菜，谁知道美团、阿里、滴滴他们搞什么社区团购会把我打败呢？所以我们都焦虑，尤其是我们不知道自己所学的东西，目前所会的技术，在明天还有没有用？在明天我还能不能维持一个体面的生活？

所以上面这种种种变化，会让我们非常非常焦虑，相信每个人都在焦虑，而我们每个人的生活的变动频率也越来越高。大家可以看一看这个周边，或者反观一下自己，是不是特别越来越多的人辞职、搬家，甚至换城市。或者你自己有没有越来越想要跳槽，或者说重新创业等等。每个人都在想着要如何变化，如何应对这种时代的变化。

那上面讲了我们这个时代的一些主要的变化，以及这个变化背后的驱动力。下面我们讲一讲如何应对这些变化。

第一个，呢我们首先在意识上就要明白，现在这个时代已经不同于以往了。我们人类都是很追求确定性的，尤其是咱们中国人作为一个 5000 年农耕文化的文明，就非常希望一切都是在自己的精确控制之中。古代人想的是风调雨顺，每年按照季节，什么季节干什么事就行了，永远都不要有那些意外的事情出现，但是现在这个社会根本就没有这种很确定的事情，一切都是不确定的。

所以我们首先要学会拥抱不确定性，学会接受风险，学会这个世界有可能是灰色的，它不是黑的也不是白的，也就是说我们从这个意识上可能你要具备，原来我们想着一辈子住一个地方，不搬家，未来这种事情可能就会变化。

原来我们想着我就做这一份工作，永远不换了，未来这个也可能会变化。所以我们如果是一个只想着做一份安稳工作的，你可能未来会非常的难受，有可能你这个工作明天就会没有了，也有可能你还是在做的这一份工作，但是你看周围的人一个个混的比你，你会内心非常的惶恐，非常的焦虑。

这是在意识上的一个变化，那在行动上要做什么呢？其实就是当时朱元璋采取的办法高筑墙，广积粮，缓称王，所谓高筑墙是什么呢？就是说你要做好自己的防御，然后你要有自己的两把刷子，有很强的业务能力，这就是说我们要形成自己的竞争优势。你的竞争优势是什么？其实现在这个社会，竞争优势不是一门固定的绝活，而是什么呢？你的学习能力，你的应变能力，以及有一些可能在这个世界上永远不过时的那些能力，未来是这些东西的竞争。

什么叫做永远不过时的能力呢？比如说你去搞人际关系的能力，你的演讲能力、你的写作能力，你管理一个团队的能力，你去激发一个组织的能力，激励一个人的能力，这些东西是永远不过时的能力。当然它更重要的要跟你判断世界、产业走向的能力，以及你快速获取信息，分辨真伪，然后学习对你有用部分的这些能力结合起来，这才能让你形成一个等于你筑了一座很高的城墙，拥有了不败的资本，就不管世界怎么变化，你永远是具有竞争力的，这是第一个要高筑墙。

第二个广积粮，这是什么呢？在一个不确定的环境下，我们要给自己打造一个足够宽广的安全边界。比如说如果明天你失业了，你自己有没有足够的资金？如果你明天又要重新创业，你有没有积累足够的人脉？如果你的事业需要你长时间加班，你有没有一个健康的身体？如果你的事业需要你经常应酬，经常出差，你的后面有没有一个坚实的家庭在那里支撑？当你出差的时候，家人不会跟你吵？或者说，你做的是需要一个大流量的工作的时候，你有没有从现在开始积累你的流量池？

那上面说到这些资金、人脉、健康、稳定的后方，流量池，这些都是我们打造安全边界需要去做的。所以从现在开始，为了应对未来的可能出现的各种有利或者不利的变化，我们必须的不断的增强刚刚所说的这些方面，这就是第二点广积粮。

第三点呢缓称王，因为如果一个时代一个社会开始进入存量残杀的时候，

社会上这些出头露面的张扬的人会受到沉重的打击，会成为民众的靶子以及政府收拾的对象。啊这一点我就不展开讲了。马老师最近的遭遇大家都看到了。

所以说我们尽量做到谦虚低调缓称王，闷声发大财，不要引起过多的关注，不要招来这个不知所以的无谓的仇恨。这是第三点，缓称王。

我们上面说的其实还是防御性的，那么进攻性的呢？那就是在一个不断变化的世界中，我们怎么去寻找大的机会，这个大的机会可能存在于哪呢？

第一，它有可能存在于新的技术变化之中。我们刚刚说到，我们之所以不能再赚取指数型的利润，就是因为技术的发展停滞了。

那换一个方向讲，如果我们能够寻找并且进入一个技术即将发生突变的行业，会带来新的技术革命的一个行业，甚至有可能我们自己能直接推动这个技术革命，那你就是未来世界之王。

这就是好比 2000 年代的百度、阿里、腾讯，或者 2010 年代的滴滴、美团，字节跳动、拼多多。那下一个风口式的东西在哪呢？我刚刚其实已经点了一些，我这里再重复一下，我不知道具体是哪一个，但是他有可能是这中间的某一个。

第一是新的能源利用方式，比如说可控核聚变，也有可能是太阳能或者说风能，就是这些新的更好的、更高效的、更集约的啊能源利用的方式；也有可能是发现新的材料，比如说高温超导体，现在这个石墨烯的研究也就很红火；也有可能是新的更能找到现实应用场景的人工智能技术，比如说汽车自动驾驶，工业自动机器人、家用机器人等等；也有可能是生物科技，生物科技包括基因编辑，这个农业领域的转基因也包含在里面，然后人体的 3D 打印器官啊等等这些；也有可能是我们的 5G 或 6G 网络将催生的互联网的更大规模的应用，以及虚拟现实、增强现实等找到新的应用场景。

这里只是列举了有可能发生新的技术革命的一些方向，但是也有可能不发生，这个我是不能做保证的。因为一个技术革命的发生，刚刚我们说到，其实它有很多的是偶发的因素，它是一个非连续的、突发的一个东西，也有可能是 5 年之内会发生，也有可能 10 年之后才发生。这个我们不能够把所有的东西全都压在里面，除非你已经看准了。确实是它已经带来了一个新的技术革命级的东西，那你就可以全情投入，像马云一样。

另外一个，如何寻找变化中的机会呢？那就是寻找不断变化之下的永恒的不变的东西。我昨天发了一篇知识星球的文章，在变化的世界中寻找永恒。我讲到诺基亚和柯达为什么会失败？表面上看是因为时代变了，他们没有变。但实际上我们再仔细地分析，他们最根本的失败不是因为时代变了，而是因为没有做好不变的那一部分。哪一部分？就是他们没有把自己的主业聚焦在消费者真正关注的那个不变的需求是什么？

比如说，诺基亚做手机，其实我们需要的不是手机，而是信息更快速的、更便捷的流通。当一个新的智能手机能够用语音、用图像、用社区的方式，实现信息更快速、更便捷流通的时候，那种功能手机就不再是我们需要的了。所以表面上看是从功能手机变成智能机，实际上不变的还是人类对快速、便捷、准确的信息流通的一个需求。

我们需要相机，要的也不是相机，而是怎么样更方便、更清晰地留下我们想要保留的那个瞬间。所以表面看是胶卷相机啊变成数码相机又变成了，现在的可拍照的手机，实际上不变的还是那个内在的需求，拍照的需求。

所以不管是个人还是企业，如果我们能够找到一个产品、一个行业表面的变动之下，这种本质的、不变的永恒，那我们可能就知道未来我们哪些东西应该变，哪些东西不会变，做好了哪一些，我们就永远不会被时代淘汰。比如说我们做一个卖货的、卖商品的东西，不管是网上的店，还是网下的超市，你永远要做到的就是多快好省，当然你有可能不会全部做到，但是你能够把其中的一个做到极致，把其他几个做到中等水平，你也就可以在商场上立住脚。

除了这些人们的消费需求底下隐藏的不变之外，我们还可以从更深的一层去寻找永恒的东西。比如说人性中的永恒的东西，我们每个人都会去追求真善美，所以你如果能够为这个世界创造真善美，你永远会受到尊重，永远会找到市场。当然人性中也有很多不好的，但是也是永恒的东西。比如说人员都会贪婪，都会好逸恶劳，都会爱吐槽，爱骂人，都会有犯傻的时候，所以无数的商业其实是针对我们这些人类永恒的弱点而设立的。像抖音就是针对我们不爱动脑子的弱点、拼多多是针对我们爱贪便宜的弱点，这各种游戏是针对我们容易上瘾的特点。所有种种永恒的不变的东西，如果你能找准、并且围绕它设计一个商业模式，我们不说它是好是坏，商业模式本身没有好坏，看你怎么去利

用，我只是指出来，围绕这些人性的永永恒，你可以去设计你的商业模式，来应对这个时代。

其实我们每个人都可以想一下，你所从事的行业里，有哪些东西是在发生剧烈变动的？这个变动的背后，有没有体现的一些永恒的东西？如果你能抓住这一点本质，围绕这个去做文章的话，那有可能你对未来的规划，是会完全不一样的。比如说我是一个写文章的自媒体人，我可能会看到说，公众号会不会越来越没有人看？这是一个变化的东西。但是我会看到一个不变的东西是什么呢？人们对于高质量文章的需求是永恒不变的。任何时候人类都需要阅读高质量的文章，所以这一点是永恒不变的需求。那么我会认为，如果我能够围绕这一点来提升自己的能力，这有可能会是我未来长期立足于这个世界的一个立身之道，而不是去花很大的力气研究公众号没有了我该怎么办？我是不是要转做视频？当然我也可以去转做视频，但是本质上还是要围绕着人们喜欢高质量的内容这个需求，所以我还是要找到背后的永恒的东西在哪里。

上面我说了三点。如何应对世界的变化？第一个是从意识上要改变求稳，追求安全感的这么一种状态，要学会拥抱不确定性。第二个是要学朱元璋高筑墙、广积粮、缓称王。第三个是我们如何在剧变的世界中寻找大机会，或者说寻找持续的机会，寻找大机会就要发现一个未来有可能成为技术变革，革命性的技术变革的一个东西。然后扎进去，寻找永恒。怎么寻找变化中的永恒呢？首先我们要看到变动背后的实质不变的那个东西，其次我们要善于发现人性中永恒不变的东西，比如说对真善美的追求，人性中不可磨灭的贪嗔痴的这些缺点等等。如果能够围绕这些来设计模式的话，我们就可以在不变的世界中获得持久的优势。

不知不觉讲了一个小时，上面说的这些主要是从心法的层面给大家一些启发，它不是具体的招式，所以你可能不能直接套用在某一个行业或者某一个人、某一个企业上面，但是我希望通过这个，大家能够从更底层一点的这个地方去思考，这个世界为什么会变？为什么会如此地变？未来会进一步怎样变？然后我们又要怎样去应对？如果我们能够从这个底层去思考的话，我们很多时候对于未来的规划，对世界的认识可能就都不一样了。那今天就讲到这里。

最后我想说一下，2020 年即将过去，大家都挺过来了，今年挺不容易的。

不管是企业还是个人，我相信每个人都度过了生命中非常不平凡的一年。但是年底我们看，我们每个人都健康的活着，还能有钱赚，还能养家，还在进步。可能回顾一年，我们会觉得过去的那些瞬间有难过，有艰辛，但现在想一想有可能也是一笔财富。总而言之，我们现在都挺好，那就是最大的幸运。

2021 年祝福大家一切都更好。今天晚上的分享到这里结束，谢谢大家。

华为人力资源那些事儿

分享人：卓越，福州大学硕士，曾担任过大学老师，后在华为工作 8 年，担任某研发部门大 BP。离开华为后曾在两家民营企业任职 HRD。现为独立顾问，担任多家企业人力资源专家顾问。

时间：2021 年 1 月

各位亲爱的加盐星友们，大家晚上好。第一次以这样的语音方式跟大家上课，还有一点不习惯，如果讲得有点卡壳的地方，请大家谅解。那现在我们的分享正式开始。

一直跟何老师有交流，到底给大家分享内容好。我想了很久，我觉得市面上关于华为很多人力资源的讲解，包括能看到的一些文章说的都比较大道理，具体的怎么落地或者怎么执行，有的一些什么样的政策或者制度，相对来说讲的比较少。那我今天主要是想从这个方向，讲一些比较具体的事儿，或者说我们日常在华为工作当中，是怎么去做的，包括有什么样的流程，什么样的制度，或者说我们的政策导向是什么？我想从这些维度去讲，可能讲的会比较专业，但是讲解的内容思路方向就会和大家在市面上看到的一些文章或是书籍，有些不同，我希望从这个角度去讲，能给大家带来一些不一样的东西。

在开篇之前先跟大家分享了一个视频，那这个视频是几年前我刚离开华为的时候看到的，当时我第一次看到的时候，我是泪流满面的，那个时候我刚离开华为，我看完特别的有感触，所以这个视频一直留在我的心中，想分享给大家。我也不知道大家看完以后有什么感觉，那我分享这个视频的目是什么呢，我想告诉大家每一个组织企业的背后，或者说企业到了一定的管理阶段的时候，它已经上升到了不仅仅是大家能感知到的制度和流程，更重要的就是文化管理。所以我的观点是企业的终极管理，其实是文化管理，因为很多东西已经融入文化，流入大家的心里，流入组织的血液里，形成了一种思维习惯和固有的行为模式。

跟大家分享一下这么多年以来，或者说在华为给我留下印象深刻的几句话，是到目前为止，我不论走到哪或者做什么事情的时候，我都依然会想起这些话。第一个是始终以客户为中心，第二个是一次性把事情做对，第三个是坚决不让雷

锋吃亏。任总曾经说过，茶壶里的饺子只要倒不出来都是没有意义的，所以不要做茶壶里的饺子。

一直不会忘记的几句话：

- 一切以客户为中心（用户）
- 一次性把事情做对（行动）
- 坚决不让雷锋吃亏（导向）
- 不做茶壶里的饺子（结果）

这些句子已经在日常工作中融入我的心里，让我养成了工作要有用户思维，不知不觉中，它们成为我做事和行动的纲领，同时我也会把这个理念带给下属，带给身边的同事，让大家始终抓住一个点，一次性把事情做对。另外坚决不让雷锋吃亏的这种理念，会让自己在做管理的时候，不断的有意识去提升自己的管理能力包括人员评价方面，关注那些真正在默默付出的员工不要被埋没。还有茶壶里的饺子倒不出来，会不断的告诉和提醒自己，自己肚子里不管有多少文化或者有多少水平都要能够去真正的展现出来。

华为的核心价值观



一直不会忘记的几句话：

- 一切以客户为中心（用户）
- 一次性把事情做对（行动）
- 坚决不让雷锋吃亏（导向）
- 不做茶壶里的饺子（结果）

一切以客户为中心，为客户服务是华为存在的唯一理由。成就客户，实现价值创造

上面说的这些只是一个开篇，做一个简单的分享，下面进入正式分享。

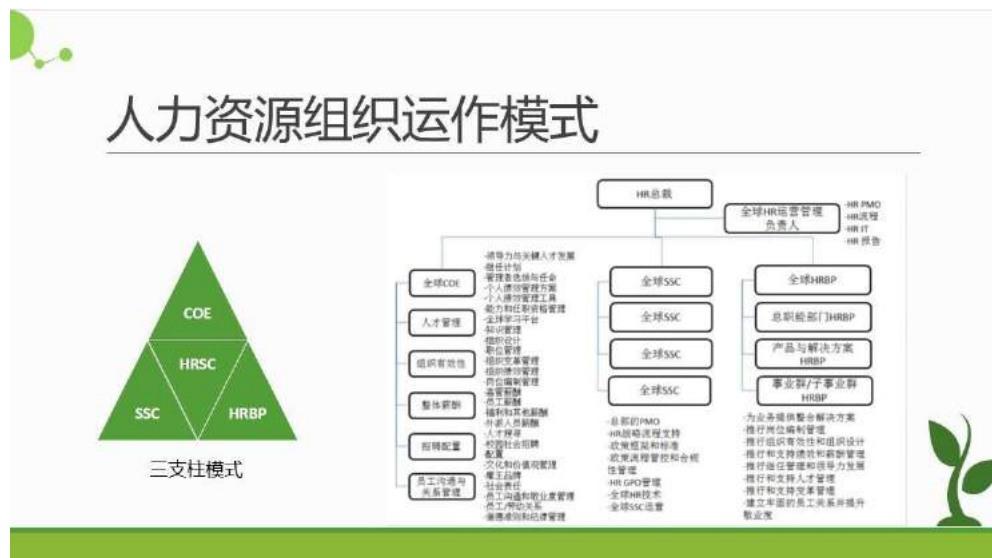
华为的核心价值观大家都很熟悉，我就不多说，但是我想重点提的是什么叫成就客户，或者说为什么在日常工作中，给我们造成深刻影响的是成就客户，日常工作中，我们始终不断抓紧一根弦，就是如果我们所做的这些事情不能给客户

带来价值，不能解决客户的痛点问题，不能帮助客户，不能因为我们给客户解决痛点问题而带来好的或者优秀的解决方案，那在我们的评价体系中会认为很多工作都是无效的，所以在企业管理当中就要强调客户是我们的衣食父母，引导员工关注客户。

只要我们真正做到以客户为中心，那么华为所提倡的艰苦奋斗，自我批判，开放团队合作等等，都是自然而然融入在日常工作当中，关键的是你的发心有没有一颗利他的心，就是能站在客户的视角去思考问题解决问题。当然很多人可能会觉得这人力资源的工作是什么？人力资源工作的客户是什么？以及说，我们人力资源怎么去成就客户，这其实是个很有意思的话题。在很多企业里面，大家也会去思考，包括说对人力资源的考核评价体系，很多工作很难量化，后勤职能岗位该如何体现成就客户等等。

这里我结合自己多年的顾问也有一些心得，我觉得人力资源的客户可以从三个层面去讲，第一个的是企业，也就是老板，做 HR 的肯定是屁股要坐在公司，就是任何时候要明白自己向着谁，这是第一个客户；第二个，就是业务部门，也就是我们讲的 HRBP 当中的 Partner，HR 支持的业务部门的部门负责人和部门领导；第三个，就是员工，其实员工也是你的客户之一，因为你要思考如何激发员工，或者说如何提升员工在企业当中的归属感，辅助和协助企业去帮助公司激发员工的积极性，落地执行文化等，其实这些都是人力资源的工作职责之一。只要我们做到了这些，自然而然的就能够帮助业务部门，实现间接面向客户。

下面我讲一个大家可能会比较感兴趣的内容，就是关于人力资源这个组织在华为是怎么运作的，它的组织架构是怎么样，会包含哪些部门？原来我想把这个信息图分享给大家看，但太复杂了，因为华为的人力资源是一个非常庞大的管理体系，它其实是环环相扣，在人才的选育用留方面，在制度和流程，以及各模块的管理方面，都有非常完善的管理制度和体系，现阶段采取人力资源三支柱模型支持业务发展。



三支柱模型讲的就是三驾马车，COE 是专家队伍，SSC 是共享服务中心，还有业务合作伙伴 HRBP。那很多人都很好奇，SSC 人事共享服务中心到底是怎么做的？其实我们在早期 2007 年的时候，人力资源不是三支柱模型，而是经历了人资变革，像 IBM 学习，请 IBM 的顾问来帮我们做人力资源的三支柱转型，将人力资源当中很多事务性的工作全部提取出来，然后分解到共享平台，成立专门的人事服务中心。这个服务中心感觉像银行的办事流程服务大厅，就像你到银行有专门的业务接待员，然后华为的人事服务大厅在公司总部设有专门一个大堂，针对每一类别业务设置窗口服务，比如合同续签、离职手续办理等窗口。员工有需要处理相关人事业务时，就上网预约，按照预约时间，到店到现场办理，办理

完后给现场工作人员做一个评价和反馈，就可以离开了。表面上看，这是一个窗口服务模式，但背后其实是有大量的流程包括强大的系统支持。说实话，很多企业很难做到这点，很难实现自主研发。那么对于中小企业，我通常建议他们用钉钉或者是企业微信去解决，实现一些无纸化办公。

因为华为有强大的研发人员可以自主研发系统，就能解决大量基层的人事工作，这会把 HR 在事务方面的工作时间精力释放出来，让 HR 有时间和精力承担其他更多工作。比如，让经验更丰富的，走专家路线，也就是 COE 角色。他们负责我给大家那张白色图片左边的那一列内容，包括发给大家看的视频，是员工关系部（集团层面的部门），他们负责从公司层面做集团标准化，输出公司管理需要的制度与流程，包括一些组织变革的动作，比如股权分配的调整方式，从原来的 ESOP 到 TUP 的转变等等，这些都是在 COE 这个层面解决的。

人力资源的第二大块工作，就是贴近业务解决业务中涉及人力资源管理方面的实际问题，我理解人力资源如果不能帮助业务解决业务部门在人的选育用留方面问题，他的很多工作是没有意义的。基于这个要求，人力资源就分裂出了一个角色叫 HRBP，如图片的右边是全球 BP，事业群 BP 等。

在华为组织架构复杂层级多，每个事业 BG 都有一级 COE，各层级都有 HRBP，各层级 HRBP 要跟一级 COE 保持对接，承接来自公司对人力资源战略或说组织变革要求的一些动作，所以右下角的 BP 职责基本都是相应的推行这推行那的。市面上很多组织都想做三支柱转型，也在思考如何推行 HRBP，事实上这个过程，要想做好 HRBP 是需要有对应支持的，总部集团的 COE 支持就最重要的，COE 负责提供解决方案，提供制度，提供流程，HRBP 贴近业务去了解业务所对应的需求，然后跟 COE 对接，制定出更符合业务发展需要的解决方案。



在这里，就华为的三支柱我重点讲下 HRBP 这个角色，因为很多人力资源工

作最终都是靠 HRBP 去落地的，或者说最终是靠 HRBP 在部门运作实现的。运作的过程中，就有很多灵活技巧，包括 HRBP 在自己部门如何去设置组织绩效，以及如何去完成对应的招聘工作和招聘任务，以及干部管理，任职资格体系的运用等，都是可以在公司体系下，再二次精细化管理或再修订。

华为人力资源的体系本身非常复杂，我本想把人力资源复杂的板块地图列出来给大家看，但是我觉得这样复杂的东西可能对大家的帮助不是特别大。那今天我重点主要是讲两个板块有趣的事吧。

我觉得第一个比较有趣的事是招聘，为什么我要选招聘来讲，是因为我觉得选对人比培养更重要。还有一点就是我也觉得华为为什么能够在人力资源方面有所成就，相应来讲，在外界感知到的不那么明显的，其实很多时候是他的招聘工作真的和外面的很多企业是不一样的，而这些管理动作是很多企业想学习华为也很难学到的。

如果今天在听的有老板或是某公司的 HR 负责人，我倒是觉得有些地方是值得大家去借鉴和学习的。因为入口端抓严了的话，那么其实会减去很多后期人事处理的麻烦。在一些中小民营企业里，经常发现试用期需要处理一些你不想去处理的事，但有很多事情，事后看都是在前端入口没有把握好导致的。如果我们把前端把握好了，有很多事情是可以省去的。

华为有一套相对强大的招聘录用流程，我现在把这个强大的招聘录用、流程，或者是说相对严格的人才选拔流程分享给大家，可以跟大家细说一下。



我知道很多企业其实在做人才选拔的时候比较简单，可能就是 HR 跟用人

部门约一下，聊个需求，完了以后就开始 HR 选人，如果觉得合适就交给业务部门面试，面完试觉得合适了，就开始走入职流程，那这个过程是否老板见过了（小公司是不是每个人老板都亲自面试），大一点公司的，这个人是不是部门领导或部门总监以上看过的。很多时候，在人才选拔上面来讲是没有那么严格，基本上就两轮面试，人员就决定了。但是在华为，整个面试流程是非常完善的，当然它和普通公司不一样，和一般公司不一样的地方就是可能在一般公司快的话一两天就可以发 offer，但华为的 offer 流程时间特别长，为什么这么长？我给大家讲一下。

首先，如果今年有大批量招聘任务的时候，只让 HR 独立完成是不可能的，因为 HRBP 是按照大概 1:150 左右配比，如果这个事业部大概 500 个人，可能就会配上三个 BP，再加一个大 BP，最多就是 1+2 或者 1+3 的模式，最多再带一个 HR 文员（HR 助理）的一个架构。如果今年赶上招聘大年，部门需要扩展队伍，招聘任务大，就靠这些 HR 来完成招聘，是远远不够也很难跟上业务发展需要的。这时候我们通常会和业务部门联合形成一个作战队伍，成立一个招聘任务小组。这个招聘小组的成员，不仅仅是招聘 HR，还有招聘文员，再加上由各个业务部门筛选出来的锻炼干部一起组成。华为这个锻炼干部角色是非常与众不同的，这在外面很多公司，让业务部门选人是很难的，很难像华为这样，可以说，不论我业务部门多忙，都能挤出一个人来，2~3 个月时间，甚至于 3~5 个月的时间去全职支撑做招聘的事情（因为中小公司基本一个萝卜一个坑，工作不易被接管，所以其他想学习这个模式要评估部门职责情况而定）。但在华为，不一样，这些锻炼干部确实是组织未来要培养为基层领导或者中层领导而选拔出来的人才。

那我们为什么叫锻炼干部？因为通过这个事情，顺便也能够提升这个员工的读人识人能力，以及通过对人员的招聘工作，他会更了解人才的获取来之不易，那么在日后管理，就会更加珍惜和更懂得去运用人才，这点是很多企业做不到的地方。

由大 BP 和招聘 HR 带着业务部门一起选完锻炼干部后组成招聘小组，招聘 HR 赋能给锻炼干部，给他相应的账号密码，以及定点挖掘的企业和对应的岗位，包括招聘学校清单，一会跟大家分享招聘学校清单，这个也是蛮特殊的，

是区别其他企业的做法。华为招聘学校主要来自 211/ 985 的学校，也不是所有 211/985， 我一会发给大家分享一下。

锻炼干部先做筛选，选一批候选人约在周末统一面试，到周末，他专门组织一场周末的小型招聘会，HR 负责协调面试官，然后就进入招聘工作流程。

首先说下面试流程，候选人到了以后，一般先做素质面试，这一关只有 HR 可以面试，然后做专业面试就是业务面试。业务面试也就是技术面试官会做一个业务能力评估，按公司任职资格标准，定一个建议的职级，比如说定专业一级二级还是三级，HR 也会有个人岗建议的职级，比如 13、14……，以前会有个集体面试，现在已经取消集体面试了。在专业面试和素质面试两个方面，都有一票否决权。HR 觉得合适的，业务部门可以否定，业务部门觉得合适的，HR 一样可以否定，所有面试流程，只有这两个面试的先后顺序是可以调整的，根据现场招聘会，获选人等待时间而相应的灵活调整。只要这两关都通过以后，才会给候选人发一个人才测评，这个人才测评是当年华为发现有很多员工有心理问题，而特意增加了这么一个心理测试，这个心理测试题是专门和社会上一个知名专业机构研发的，一套题不便宜。这个测评通常需要 2~3 个小时的时间，只有候选人测评结果通过后，才会交给综合面试官，综合面试官通常都是 19 级以上的总裁。在华为，最终候选人的定薪定级并不是由人力资源部门来完成的，而是由综合面试官来完成的。综合面试官都跟候选人谈妥后，才会进入到下一个阶段，就是 BU 总裁资料审核的阶段，就是要把候选人填写以及面试官填写的所有材料带回去交给 BU 总裁审核，这一关，通常我们 10 个简历进去，一般都会被干掉两个或三个，大概也就剩 70%-80%了。很多时候总裁他不看人，他就看简历和他填写的资料，在简历中他看到觉得有疑问的地方，我们无法解释到位的，他觉得这个人有一些疑问，他就有权不录用，所以基本上很多人觉得我们华为招聘会很简单，好像有这个牌子很好招人，事实上是很难的，因为每一层都会有一个筛选率，所以其实按照漏斗的原理来讲的话，我们可能筛选 100 份简历，最后可能录用的也就不到六七个人，成功率也就是百分之六七这样，人才选拔过程就是这样逐层筛选逐层过滤的严格把关。

最后即便 BU 总裁资料审核通过了，还要上交到一级部门的人力资源部门审核资料，一级部门招聘 COE，他会对资料进行严格的审核，因为所有的资料都必

须按照公司的要求来填写，要规范的填写。包括简历空白说明，单亲家庭的说明或是测评结果，就某一项的特殊说明等，这些资料都是必须完善无误的，如果这中间有一个资料是不完善，还会打回来重新再审核。等所有资料审核完之后才会交到集团，也就是交到公司的人力资源去备案。

招聘整个过程，是层层严格把关的，因为有这样一个严格把关的流程，一般来说，不太会录用到一个错的人，但是不排除只是说相对选错的人概率是少的。但这样的流程，在我们现有的企业当中，做到这一点是很难的，所有的管理者都会觉得很浪费时间，甚至觉得这是 HR 的工作，而不是我业务部门的工作，但事实上招聘是业务部门和人力资源部门共同的工作，甚至可以是业务部门最核心的工作，其实 HR 要选对人的前提，或者说 HR 做招聘的关键是先有准确的需求，但现阶段很多时候需求是不准确的，或者是需求是可以频繁变更的，会导致招聘的复杂度增加，或者说各种试错成本在增加。

我拿华为内外的差异性做了一个对比说明，因为我在外面看到了一些现象，但在华为，我们不太容易出现，比如说需求不明确的情况，我们的 HC 都是非常严格管理，招每一个岗位，人力预算都是严格审核的。这是在人才招聘上面的第一个差异性。

华为招聘流程是规范的，那大家可能会感兴趣，我们都从哪里来选人，我们选人的原则和标准是什么，其实我们每一个 HR 和锻炼干部，都有一个招聘大纲和招聘学校清单，招聘大纲中其他很多内容我就不讲了，我重点讲一些社会招聘的排他条件，我觉得这个是可以给大家作为借鉴的。

至于学校清单的话，我先简单跟大家说一下，华为的学校清单列表，校招只有几所重点大学，在左侧列表里面；针对社招，也必须严格按学校列表要求招聘。关于社会上说的本三硕二，本五硕四是指面向社会招聘，本科毕业工作满三年或者研究生毕业满两年以后才可以定 14 级，如果定 15 级必须本科 5 年硕士 4 年以上工作经验。所以如果在校招的时候，没能进华为，那在未来工作以后，你想通过社招方式进入华为，如果本科不到三年，研究生不到两年的时间的话，面试的时候，只能定在 13 级，避免内部倒挂。

然后我再讲讲华为社会招聘的一些排他条件，这个一般大家也不太会关注，甚至于也没想那么多。我能够感觉到在面试人选的时候，通常面试比较基础，面

试的时候，提问的问题或候选人回答问题的时候，通常就停留在第一层的回答上面，比如问离职原因，或者问工作经历，通常都是他说什么，就相信他说的，然后就不再继续往下问，但事实上这样获取信息有限。在华为我们其实是被训练的有追问的能力，连续追问为什么，或像剥洋葱一样，逐层刨问题的能力，去挖掘他的一些真实情况，是不是在公司的排他条件里，如果他在排他条件里，基本我们是不录用的。



那这里主要有几个点，第一个是以自我为中心，这个是一般人很难考察的，但事实上在面试的过程中，通过问题的设计是能够去相应一一考察的，这一点如果大家觉得难，还有一种办法，就是可以和北森合作，北森有一些人才测评问卷，可以测试这个自我为中心维度，我们现在有一家企业，就是跟北森合作。

第二个是频繁跳槽，如果候选人一年一跳肯定是进不了华为的。如果是有一家企业三年以上，然后另外两家企业或者说另外一家企业是 1~2 年的时间，这种还是可以接受的，只要一年一跳的，绝不录用，不管他是有多好的学校，哪怕是很个很对口的企业，我们也都是不要的。

第三个就是逆向发展，很多企业可能会忽略这一点，但在华为会很在意，他认为人应该是一个正向发展的过程，而不是逆向发展，如果你的岗位比原来更低了，如果你的薪水比原来更少了，不管是基于什么样的原因，某种程度上就会觉得你是一个逆向发展路径，那这种人我们也是基本不用的。

很好奇的是为什么研发人员不用有经商和创业背景的？因为任总曾经提过

板凳要做 10 年冷，研发岗位的工作人员是要耐得住寂寞的。要能够静下心来扎实的去做研发工作，所以通常我们认为有经商或者是有创业经历的人，他比较浮躁，不能说浮躁，或者说是比较难以静下心来，难以做到板凳 10 年冷这样的心态，所以这样的人我们也是不用的。

第五，就是大学期间他有休学经历，为什么我们对大学期间的休学经历会非常慎重，因为我们认为一个人的学业在大学期间是应该正常完成的，如果他休学那不外乎是身体的原因，或者是家庭各方面的原因，反正他一定是有原因的，这些原因如果是身体原因，我们就会认为他其实是不便在一个相对高强度的环境下工作，那这样的人我们一般也是不录用的。

还有一点，我们会通过毕业证书时间，判断他是不是 18-19 岁上大学，就是正常是在 18-19 岁上大学，如果说我们在简历当中看到一个人不是 18-19 岁上大学，不是正常 22-23 岁毕业的，那就会挖掘他的学历真实性，或求学经历是否合理等。

最后，还有一个也是大家容易忽视的，比如我们会关注他是否单亲家庭长大，是否爷爷奶奶带大的，就是我们会在性格方面对候选人有一个评估和判断。通常来讲，如果是单亲家庭或者是留守儿童，容易造成性格方面有所缺陷，我们认为原生家庭对候选人的影响是很大的，不过这些不是不用只是会谨慎考核，决定是否录用。

那这些都是我们在面试过程中会去重点考察的地方，以上这些，我觉得日常公司做招聘，有些排他项目还是可以参考借鉴的，我最近也在帮别的公司做招聘面试，我也会去看这些内容，因为这个已经养成了我的工作思维习惯。

招聘方面，我就重点的讲这些，这些是比较有特色的。剩下时间，我抓紧把绩效管理跟大家讲一下，我觉得这个可能是大家比较关心的部分。



华为的绩效，首先对绩效的定义大家都了解，就不再解释。这里重点讲下华为的绩效导向是责任结果导向，所谓的责任结果导向是什么？其实它重点还是在员工是否在自己的岗位上能对应的履行他的责任和对应的能将他所承担的职责做出有效的产出，真正的是为客户创造价值，真正的是为团队做出贡献。

在华为很多时候讲的是贡献，你个人的贡献，特别是个人对团队的目标贡献，当然如果是销售岗位，衡量比较简单，如果是非销售岗位特别是后勤人员岗位，感觉评价贡献是很难的，所以这类岗位盯住一个关键点，就是这个员工的岗位职责是什么？他在这个岗位上应该做什么样的事情，然后他所对应要做的事情是不是做到位，就是说他是否不仅做出了自己本岗位职责所要求的工作职责，还完成了超越这个岗位职责更多的内容。那这样的员工华为是非常喜欢的。而这个导向就是责任结果导向，确切来讲，就是拿最后的业绩/工作目标来说话。

在华为，高层主要是 KPI 考核，涉及目标分解，但对很多基层员工其实很多工作没法量化，那没法量化就不能考核了吗？不是的，他是能考核的。很多企业都想学习华为，都想知道华为的绩效管理到底是怎么做的。



我先说一下华为的绩效管理是有完善的步骤和流程，要求管理者按照流程执行每个步骤，这点很多外面的企业想要学习的时候经常是学不到的。比如严格的要求管理者对你的下属真正的做一对一绩效面谈，真正要求你的管理者去跟你的员工沟通绩效目标；再比如说为了确保员工绩效考核结果评议的公正性，为了避免由主管一个人考核一个人说的算而失去相对公正，由此而增加的集体评议。这些动作其实在很多公司效仿和学习是有难度的。

那我说一下华为是怎么做的，华为利用 PBC 这个管理工具和员工谈个人的绩效承诺，即绩效目标。目前比较时尚的绩效管理工具是 OKR，事实上 OKR 和 PBC 有异曲同工之妙。二者都是为了激发员工自主的去挑战更高目标。

华为绩效管理会按照 4 个步骤执行，即目标制定，绩效辅导，绩效评价和结果反馈，那每一个步骤到底怎么去做，才能真正有效落地。

我先给大家看一下什么是 PBC，很多人都想了解真正 PBC 是什么，以及 PBC 长什么模样，先说下 PBC 和别的工具不太一样的地方有几个。

什么是PBC

个人绩效承诺PBC (Personal Business Commitment) 包括业务目标 (Business Goal)、人员管理目标 (管理者使用) (People Management Goals)、价值观和行为、个人发展计划 (IDP) (Individual Development Plan)

一、业务目标

① 应描述员工岗位的工作目标及方向，不仅仅是指标和数字，需清晰表达组织的期望方向，牵引员工主动设定有挑战性的绩效目标。
② 包括“关键绩效指标”（针对前线岗位，结果性目标，定量-考）和“关键举措”（重点工作目标和方向，定性-核）

主目标描述	主目标权重	子目标描述	子目标权重	不可接受标准	有效达标标准	卓越标准 (挑战目标、第一流)	员工对目标完成情况自评

二、人员管理目标 (仅针对PL及以上管理者)

① 管理者需思考，并反映如何进行组织建设，包括团队建设、人员管理、打造一个高效率的团队。
② 聚焦员工的选、育、用、留，通过分析所负责的组织在人员管理方面的挑战性，设置针对性提升目标。

重点目标描述	权重	完成标准及交付件/关键里程碑	员工对目标完成情况进行自评	主管对员工目标完成情况进行评价

三、个人发展计划 (不作为考核项，是个人成长所作出的承诺)

① 结合目前工作岗位/角色和下一步发展的岗位对能力、经验的要求，识别未来为达成目标而面临的能力、经验挑战和差距，围绕挑战和差距来制定学习计划
② 员工发展计划，与主管共同沟通确定，应该是“可完成的、个人定制化”，且主管应该提供及时的辅导、反馈和发展机会。

持续提升或发展能力/经验 (识别关键项)	实施活动及衡量标准 (活动要具体、个性化、可衡量)	所需支持人 (导师、主管等相关人)	计划完成时间

优化抓手：PBC公示、绩效结果公示

第一个，它的内容主要是由 4 部分组成，业务目标，人员管理的目标，价值观行为和个人发展计划，但价值观行为后面其实慢慢弱化，因为随着企业文化的成熟度在提升，这一块其实是不做严格考核的，现在会有个年度的劳动态度打分。

第二个，是业务目标。业务目标里面我们会分三个标准，第一个就是不可接受的标准，第二个是有效达标的标准，第三个是卓越的标准。

那这里我给大家讲一个小故事，针对前端一线的销售人员在定销售目标的时候，领导会怎么做呢？他会跟这个部门长就是这个销售部的负责人说，基于市场的分析（补充下：很多公司在做销售目标的时候，可能会说基于公司内部资源，觉得有这样的困难，或有这样的限制，可能今年只能达成多少目标），但在华为定销售目标的时候，它更多的不是基于组织内部有什么样的资源，而是基于市场环境，比如认准了这个市场今年是有多大的机会，有多大的蛋糕份额，那么就要为了这个蛋糕去挑战目标，去定超出大家所认知的目标。

那怎么定呢？延续刚才的故事，这个领导会跟销售部门说你在你手上写一个你今年要增加的目标，比如说增加 30%或 50%，又或是 100%都可以，然后我也在我的手掌上写上我期望发展的目标，一会我们俩都拿出来看，如果你定的目标低于我的期望，那你就可以下课了，换句话说，就是这个市场你不用做了，我交给其他人来做。有趣的故事是，后来他们两同时伸出手来，发现销售负责人写的 120%，而领导手里是空的，什么也没写，但这个 120%就是他们当年的目标。

当然这个故事是很有意思的，很多时候华为就是靠这种让管理者承担更高要求更有挑战的目标，去将目标考核设定的更具备挑战性。定好挑战目标以后，更多的是想激发这个部门领导，他能够自主的去挑战他自己认为的目标，因为每个人对市场都会有分析和判断的，为了实现自己的岗位价值，他也会去设定自己一个可以挑战的目标，带着队伍往前冲。

这个目标通常我们就定义为挑战目标（120 分目标），是需要团队跳一跳够得着而定的目标。那为什么不是基于资源内部呢？因为资本内部本身会有各种约束，理由太多了，在华为的观点里面，只要你设定好销售目标，你就是火车头，你会拉动后面的火车车厢去支持你和配合你。华为通过前端的销售，相应的倒逼后端的研发，倒逼后端的研发和供应链生产配套去支持到销售来完成。所以只要前面的带头做好了，后面的队伍跟上是没有问题的，这就是华为在定销售业绩目标的一个基本原则。

有效达标的标准就是最基本的要求，按 100 分的标准，不可接受的标准就是 80 分。如果你真的落到了 80~100 之间，那这个销售负责人是真的会下课。通常销售目标的保底线就是不增长或增长小于平均值，这在公司看来就是不可接受的，一定是要有增长的，最好是能够跳一跳而达到的增长率（当然如果有些是新市场，是战略定位等情况设法有些不同）。

针对绩效考核定量方面，主要是针对前线的岗位，那我们对绩效考核的“考”就跟考试一样，用数据做考核。针对职能端岗位，主要是定性，更多是通过重点工作目标和方向，还有关键举措，通过定性的方式做绩效考核，也就是定性重在核，核实他的绩效结果。

每个员工都会对自己的绩效完成情况做自评，比如说你是非销售岗位的人，没有量化指标，但可以针对完成的工作性质，完成的结果做描述。那作为管理者除了对员工日常工作了解的部分评价外，其余不太了解的情况，就要通过 360 周边调查核实，真正做到清晰了解员工实际完成的绩效结果，然后就这个结果的方向和目标是不是跟团队组织要的方向目标是一致的。如果是的话，那么相对来讲这个员工的绩效结果就不会差。

现在很多企业的通病或者说大家会有一个现象，就是极力的去花很多的时间精力，不断的去思考如何给员工设置考核 KPI，老想着怎么去量化考核，实际上

有的时候，这个用力方向有点不对。我个人觉得高层以上对公司经营负责人主要用一些量化的考核指标，比如在华为销售部门严格考核的就是收入、利润和回款，那这个我觉得是每家公司都可以参考的。但基层岗位非销售岗位，是否一定要追求量化，我觉得未必。

在华为讲三个点，就是价值创造、价值评价和价值分配，那么价值创造更多的就是前面讲的，用客户的视角解决客户的问题，真正为客户处理问题，然后拿下大单，然后价值评价更多的实际上是在绩效管理当中如何去做好评价以及说评价的依据是什么，价值分配更多的就是在后端有相应的有奖金包，有各种配套的薪酬制度。华为针对销售有奖金包，有薪酬包，有很多这种配套的分配制度和体系对应落地，对于销售人员来讲完成的销售目标越高，奖金越多，就是重赏之下必有勇夫的这么一个理念在做的。

现在给大家讲一个，我觉得在绩效管理当中，华为做的和别的企业不太一样，也与众不同的，比较有价值的地方。

绩效评价（1）等级

◆ 评价等级和比例控制要求

绩效等级	A	B+	B	C	D
比例要求	A/B+ 要求全部 ≤ 55% (其中 A ≤ 15%)	≤ 40%	5% ≤ C/D 比例 ≤ 10%		
等级定义	杰出贡献者	优秀贡献者	扎实贡献者	较低贡献者 绩效待改进	不可接受

◆ 组织绩效对绩效比例分布的影响

组织绩效等级	绩效比例分布建议
1级	A/B+比例不变，C/D可取下限或无
2级	各绩效比例按标准执行
3级	A比例≤10%，C/D取上限

◆ 管理者和员工分开评价，不同层级的员工分开评价，各层级按相同比例控制

层级	级别
高层	19级以上
中层	15级~18级
基层	13级~14级

华为现在内部的绩效主要分 5 个等级，每个等级的比例要求大概是这样的，A 和 B+ 合起来一起最多 55%，其中 A 的比例不高于 15%，C 和 D 的比例通常在 5%~10%，正常来讲公司没有裁员计划的时候，通常是 5% 作为最低来操作的，那剩下的就全部都是 B。华为有的时候也会运用组织绩效，那组织绩效对绩效的比例分布，我觉得对于企业来讲是有参考意义和价值的。在华为内部，如果某个组织绩效达成特别好，那对应的这个部门的组织绩效为一级，那它末位绩效的比

例分布可以没有下限，就是用下限或者没有，然后二级组织绩效，末位绩效等级按正常标准。如果是三级组织绩效，绩效末位的比例取上限 10%，同时 A 只能取下限 $\leq 10\%$ 。华为绩效考核一直是按这个比例严格分布的，特别是每年对于我们在给员工做末位考评的时候是最难的，因为员工都很努力，不过再难都没有高层管理者 19 级以上 C 末位考评来的难。

华为员工的考核主要会分三个层级，13&14 级，15~18 级和 19 级以上的员工分别一起，参考上面的强制比例考核。之前 19 级以上人比较少，不到 20 个，那么会把 19 级以上的管理者往上一级部门合并，确保有 20 人以上，确保末位 5%的比例至少有一个 C，所以高层的绩效末位考核是很难的。每年我们在组织高层管理者考核时，这个绩效集体评议会特别难做，大家是经过很多 PK 最后才能抉择出来。那管理者考核拿到 C 影响还是挺大的。通常组织碰到这种情况的时候都会让高层调岗换岗，换个地方再去看是否合适做高层。



关于绩效辅导，我就不讲了，辅导很多时候就是教练式辅导，比较有特色的是中期审视，大概每年 4 月和 10 月份校对下 PBC。

绩效评价，关键是怎么确保绩效的评价结果是相对公平，华为是怎么做的？我们一般是按这样的几个流程来做，第一个先是员工自评，第二个是主管初评，如果这个组织或这个部门采用矩阵式管理，那么在做绩效考核的时候是先按照资源部门（即比如所属的研发部或测试部）考核，只是你的主管需要就你支持的某个项目，咨询项目的业务部门老大意见，就是矩阵式的管理会涉及到由矩阵式领

导补充绩效评价意见。员工的评价结果是双方评价的结果，所以主管需要做 360 度的意见收集。

这里有一个特别需要提醒的就是，考评前沟通，我觉得这环节它是相对有效的保证了组织当中对员工绩效考核不好量化情况下，主管是怎么保证他的评价结果是相对的客观公正或是有效的。

考评前沟通，是说主管在给员工做初评之前，先要和员工做一次考评前沟通，允许员工向主管陈述他这一段时间（半年）以来的绩效结果，再结合他陈述的绩效结果，看哪些是主管平时掌握不到的绩效结果，那主管就要去做核实，考评前沟通主要目的就是为核实结果，因为管理者是有可能出现视角盲区的，不能保证自己都非常了解员工这半年来所有的业绩产出或承担的责任结果，那管理者就要利用考评前沟通了解情况后对结果做核实（当然如果是表现不好的员工，可以适当做些期望沟通），核实完了以后，就这个核实的结果，在所管理的团队成员内部，比如 10 个员工，那么对这 10 个员工进行排序，排序后谁能评 A 和 B+，谁能评末位就基本清晰了。

团队内部排完序的结果就会拿到对应的部门做集体评议，比如测试部和开发部，先由各部门总监带管理者做集体评议，做完的结果再到 BU 的 AT 集体评议会上讨论一次，通常是 BU 总裁跟 AT 成员一起评议。逐层集体评议的目的是为了拉通看，中间分布的不是大家关注重点，在所有的集体评议里面，重点是看两端，第一端就是 A 的人员，还有末端的 C。我们评议的核心就是要确保评出来的 A 是大家真正认可的 A，然后评出来的 C 是团队当中大家都认可的 C，避免不是因为某个领导想要给员工 C 而导致的误判。

这个对中小公司其实可以理解为是各部门总监带着自己的部门经理集体评议，在各部门内审视评出来团队中的优秀和团队的末位是合理的吗？是的话那就往上提交结果，交到公司后，由公司的老板带着各部门的总监，集体评出公司的优秀和公司的末位，看看是不是合理的？如果觉得不合理的，可以及时反馈，逐层沟通；有了主管初评到两层的集体评议，再加上最后的结果审核这么一个三层闭环，从某种程度上来说就基本已经解决了非量化下的相对评价客观性。

在绩效评价部分，我重点讲的是集体利益和考评前沟通，这是华为做的一直很有效也是亮点部分。最后一个亮点就是绩效反馈了，绩效反馈是很多企业目前

都做不到，也很难做到，也懒得做的一件事情，但事实上这件事情是我认为在华为我们绩效管理这么多年能够做好的一个很重要的步骤和流程。

再耽误大家一点点的时间，我再讲一下那个绩效评价的三个要素，因为很多人就会在思考，那华为的绩效考核到底最终依赖于什么，或者说考评的客观性主要取决于哪些要素，我想刷新一下大家可能对过往绩效考核上的一些认知，以为华为内部是很强 KPI 管理的，实际上 KPI 只是针对于高层，大量的基层员工以下并不是采用 KPI，而是 PBC，而且 PBC 里面很多也不是用 KPI，而是用关键事件也就是定性来作为评价依据的。



绩效评价 (3) 要素

- 客观公正的考评取决于：
 - 主管基于客观事实，而不是主管臆想（绩效结果导向）
 - 主管训练有素且经营丰富（主管经验丰富）
 - 有较为全面的绩效相关数据（信息全面）
 - 评价程序规范（流程规范）
 - 全面客观、集体评议、避免主管独立评价的盲区（集体决策）

◆ 重要提醒：考评不因量化的形式而客观，真正客观的考评，在于主管有意愿而且有能力不失偏颇地评价下属的工作

其实我一直在思考为什么说在华为做绩效考评的时候，相对来讲是容易的，因为管理者是成熟的，所有参与绩效考核的管理者，从不熟练到熟练都会有一个培训的过程，或者说会有传帮带，刚开始有上一层领导指导你怎么评价带着你做集体评议这么一个过程，然后随着看的多，用的多，经验就自然成熟。

如果主管评价的相对不客观，或者说作为管理者，评价结果不够客观，员工是可以弹劾主管的，所谓的弹劾就是它可以申诉结果。其实作为管理者，如果评价结果不客观，员工申诉，HR 处理完申诉后，核实结果评价是存在问题，这对管理者是不利的，所以组织对管理者的成熟度和客观性是有要求的，在组织赋予管理者权力的同时，也对其责任有要求。这在我们很多组织，做不到，给管理者权力，却很难让它承担相应的责任和结果，所以我觉得这个可能是很多企业和华为不太一样的地方，那么华为的客观公正，取决主要有什么？第一个是基于客观

事实，第二个是主管的经验丰富，第三是有相应的绩效相关数据和事实，最主要就是整个流程是规范的，有确保流程的集体评议，集体决策。

华为内部有这么一句话，我觉得值得拿出来分享给大家。“考评不会因为其是不是量化的形式而客观，真正客观的考评是在于主管有意愿，而且有能力不失偏颇的能够评价下属的工作”，其实这句话意思就是提出了对管理者很高的要求。管理者能不能在人才的选育用留上面，能不能具备一定的领导力等等，其实都是对管理者有极高的要求，这个也是我感觉到华为内部的管理者和在外面企业管理者的差异性，我认为根本就是管理者成熟度的不同。外面的企业很多时候还不重视培训，也没有想过给管理者上非人的人力资源管理课，以及说没有帮助管理者去提升他在绩效考核客观考评评价的能力等，所以导致管理者一方面不知道怎么评，第二方面就是没有给管理者一个明确的要求。

我经常看到很多管理者明明对某个员工是不满意的，可是真的在打考评的时候，结果他还是给一个合格，原因是他不想得罪人，他不想打击员工的积极性，然后员工绩效一般，结果就影响他自己的绩效目标等等。其实很多时候的误区就在这里，你对下属越宽松，或者说你对下属越没有要求，目标越不明确，其实最后越不能实现团队的绩效，而团队的绩效做不出来，作为管理者来讲，那么你管理的绩效就达不到，那其实对管理者本人是有很大影响的。

所以在华为里面就会层层地把关，作为管理者要实现自己的管理绩效，就必须向员工拿结果，要向员工拿绩效，就必须给员工清晰的目标，并且告诉对他的要求，以及对他的结果考核要求，当然这个过程，需要做绩效辅导和管理，发现他做的不完善的时候能够及时的指出来，我觉得这些在我们很多日常管理过程，很多管理者是碍于面子或者是不好意思，就是对下属不够狠，这是我目前看到普遍现象和问题。那不管怎么说，我想说很多时候其实绩效管理的本质就是领导说了算这句话，今天算是一个分享送给大家。

最后是绩效反馈，反馈包含的内容主要是三大点，通常是三部曲，第一步肯定说好的，第二步说需要改进的，第三是鼓励，鼓励或激励他承担更大的责任。按这个三部曲，跟 A/B+的员工沟通是没有难度，最难的是跟 C 的员工和部分 B 的员工沟通，因为在华为大家都很努力，真的很努力，都认为自己的绩效不应该是在 B 的位置，当然个别人明显能知道自己这个季度绩效一般的，那就没难度。

可真的做出了不错业绩，而又基于比例的控制情况下，本来就介于 B+/B 之间，实在没办法的情况下放到了 B 的位置上，这种情况在我们绩效考核过程中是不可避免的，所以这种沟通是比较难度的，那这对管理者的要求就会很高，他就需要在日常过程中要有事件记录，要能够明确表达走的需要改进的地方。



绩效反馈（非常重要，不可忽视）

- 绩效结果沟通不是为了说服员工接受结果，而是为了激励改进、帮助成长。通常的三步曲：
 - 肯定好的结果，鼓励好的绩效持续出现
 - 澄清需要改进的领域及改进的方向
 - 激励持续成长，并在下一个考核周期承担更大责任
- 绩效结果反馈重在反馈绩效事实（有明确事件支撑，避免凭记忆，秋后算账）
- 重视两端员工的沟通
 - 高绩效员工：
 - 突出优势，增强信心，而不是故意“打压”或舍不得表扬
 - 听取其个人的发展期望，及对团队改善的有效建议
 - 提出更高期望，引导员工挑战更高目标，安排更有挑战性的工作任务/项目
 - 低绩效员工：
 - 与员工一起分析低绩效原因（态度/知识/技能）
 - 明确期望，指出需要进一步提升的地方
 - 共同制定个人的提升计划，提供支持帮助



这里我想提醒两点的，就是针对高绩效员工我们怎么去沟通？那很多人会觉得有的领导会想这个员工高绩效对吧？我就不能再表扬他了，我得故意打压他或什么，但事实上这个思维不是特别对，我想提醒的是你可以不用特意去打压他，也不用舍不得表扬他，因为人都是希望被表扬的，你可以在沟通过程中去增强他的信心，同时让他成为你的左膀右臂，给你更多提出他对部门的一些改善建议和个人发展的期望，然后你结合他的个人期望给他设计更有挑战，更有难度的工作任务和目标，我觉得这个是对高绩效员工要关注的地方。

针对低绩效员工是很难谈的，但也不是不能谈。针对低绩效员工，重在事实依据，要做好日常记录，日常纠偏，比如说态度方面，知识方面以及他在所需要的工作技能方面的短板，是你明确能够清晰有记录的，而不是凭感觉的，是基于事实来去表达的，我相信很多员工是会认可的，因为我在工作中也不少和这样的员工去沟通，只要你做有准备之战，其实是没有难度的。

关于绩效反馈，很多人会忽视，但我想跟大家说的是这一点非常重要，而且一定要签字确认，才能作为日后管理抓手，因为有些时候和不胜任的员工打官司是需要依据的，低绩效员工的绩效结果，就是不胜任的重要依据和证明，所以是

需要员工签字确认的。

在华为还有一个很重要闭环，就是对低绩效员工，我们会做 PIP，也就是个人的发展和成长计划，那他和那个 IDP 是不一样的，PIP 是低绩效的改进计划。

还剩一点点内容就是绩效的结果运用。很多人都讲华为的绩效做得好，其实

做的好是流程规范了，评价相对客观了，还有一点非常重要，就是绩效是华为在人力资源所有模块工作当中的基石，什么是基石？就是最重要的一个基础。当把绩效管理做好了，评价体系出来了，绩效结果有了以后，那对应的在各个领域的应用就非常的广泛，而这样的应用才是真正的能够去激发人的潜力的。



绩效结果应用 (1)

■ 在公司支付能力允许的前提下，考核结果同员工薪酬调整挂钩

考核等级	工资调整、易岗易薪	奖金	饱和配股	福利
A	有机会，但必须同员工综合考核结果、任职技能状况挂钩，并纳入工资标准范围内管理。	有机会，但必须同员工年度综合考核结果挂钩。	有机会	与考核结果暂不建立对应关系
B+			根据公司当年配股总量和综合考核排名情况确定。	
B				
C	很少或无			
D	不涨薪/降薪	无	无	

华为的绩效结果会跟员工的薪酬、调薪、配股、晋升、评优，所有涉及到人的名或者利的利益相关部分，都会跟绩效有一个强相关强挂钩，也就是说绩效结果的运用是多元化的，也是灵活的。基于这个应用，才是真正能够把人才激活。因为所有的人都会知道，如果我的绩效不好，对我有很多的影响，反过来讲如果我的绩效好，那我就可以有很多好的方面，就会形成越来越好的一个正向循环，所以为了好的绩效，那大家就会有很强的目标感和方向感，当然对自己的要求也会更高。

这也是华为为什么人才选拔一定要从 211/985 这些名校来，因为人很重要。因为人选对了很重要，因为我们认为这样学校的学生，大多数对自己的要求是比较高的，愿意上进和进步的动力是比较强的，本身对自我的要求也比较高，也更愿意自我挑战，对自己有更高追求。

事实上大家都在想，到底怎么样才能激发员工的积极性和意愿度，积极性和意愿度是比较难培养的，他有天性在里面，如果可以的话，我建议大家从人选上面就先做第一层把关，先选对这样的人，在对这样的人去做培育才是更有意义和价值的。如果你开始人都选错了，你对他花更多的时间培养和教育那都是错的。

当然华为是不是所有的人都这么高意愿，这是不可能的。我们都知道，人天生都有惰性，只不过说你在这样的组织文化里面，你就很难有惰性，因为你惰性了你就会被淘汰。所以你要不就愿意在这个组织里被折磨。我说的折磨夸张点意思就是被修炼，不断的去进步，要不然你就觉得这个组织不适合你，你就离开，所以这样的人也就不是华为人自然而然离开。

绩效结果应用（2）

■ 在组织发展可提供相应机会的前提下，考核结果同员工任用和成长挂钩

考核等级	干部任命晋升	人岗匹配晋升	任职资格晋升	不胜任淘汰/干部清理	内部 调动	原华为 再入职
A	有机会，纳入继任通道	有机会，可进入成长快速通道		无	有机会	
B+	有机会					
B						
C	没有机会或考虑降职		没有机会	进入个人PIP，监督绩效表现	没有机会	
D	没有机会或降职/劝退			不合格干部调整		

这是绩效结果的第二个应用，具体的我就不详细讲了，大家可以自己看，反正通常来讲什么样的绩效结果是有机会有配股加薪等，在表格上面列的比较清晰，这些材料都属于相对公司内部资料，大家自己用，请不要外发。

最后，跟大家讲一下干部管理，既然大家都知道华为跟外部的差异性很多时候是在管理者的成熟度上面，我觉得与其花很多的时间去研究怎么把考核结果量化 KPI，可能更多的时间不如去思考怎么让你的管理者变得经验更丰富，能力更强，如何去提升管理者的管理能力，以及说华为在人才选拔上面的时候，在干部选拔和干部的通用能力上面主要会关注哪几个点，我想跟大家讲一讲。



华为的干部通用标准就是人才选拔的从 4 个维度，第一个就是品德，那怎么讲品德，品德不是用来考核的，平时也不会关注，那品德会在什么时候看呢？在管理者有没有出现什么关键事件，比如说贪污了，或者说发生什么不正当的关系等等，或者类似于涉及到品德底线问题的时候，不管多优秀，只要你一旦做了这些事情，不好意思，那你就再也没有机会了，这就是不考核，但是作为底线要求，这是一个基础，就是你不要去碰红线。

第二个就是核心价值观与使命感，作为一个管理者，你必须能够充分的去理解公司的核心价值观，并且时刻保持着对企业的使命感。这是最基础的能力，如果连这条都没有，那就不用说了，肯定没机会，也不可能担当大任。

真正选拔干部最重要的分水岭是绩效，也就是说干部要会打胜仗，在华为干部选拔的时候，我们一定会优先看绩效的。我们认为那个常胜将军至少说明他在现在这个岗位上，是能挑 100 斤，那他就应该可以挑 150 斤甚至 200 斤，那我们会把他往上拔一级，让他到对应的岗位上去锻炼。那上去后是否胜任？判断的依据是在对应考核期的绩效，是否能做出该岗位对应的贡献即绩效。

所以干部选拔分水岭首先是绩效，绩效是证明他在这个岗位上的胜任力是没问题的，而且是轻车熟路的，然后才可以再往上拔，往上拔上一个职级去做上一层领导，然后再去考核，再看是不是能够挑的起来，只要能挑的起来，就能继续往上，如果不能，那可能就没有上升机会了。我们认为只有一段成功的经历才叫经验，否则只叫经历。所以能力与经验就是这样作为选拔每一层干部的关键要素。

华为干部的领导要求最重要的 4 个能力，对基层干部最主要的就是要求他有执行力，对中层要求最重要的是理解力，高层最重要的是决断力。

什么叫基层要执行力？做一个基层管理者，最基本就是能带队做项目。怎么去训练基层管理者？就是做项目，不断的通过一个个项目，通过持续不断的打胜仗来证明你在基层管理者的能力和经验是没有问题的。完了以后上升到中层管理者的理解力，那怎么去训练中层管理者？最核心的是让中层管理者轮岗。通过上下游岗位，横向跨部门岗位轮岗，比如研发到测试，再到质量或 HR，让人才能上能下，能左能右这样跨岗位跨职责的去轮岗，通过轮岗，扩大视野，并提升理解力，更好的理解公司岗位上下游、周边跨部门协同关系，提升个人能力与技能的同时，还学会看问题的视角不会只站在自己的角度，视野会更宽，这对很多企业来说要做到轮岗是有难度的。但轮岗对于管理者来讲是很有意义的一件事情。

最后对于高层来讲的话，就是怎么证明一个好的中层，提拔到高层以后，是具备决断力呢？首先是会有一个试用期，每一个管理者都有一个试用期，然后把高层扔到一个可能不太好的区域去做这个区域的提升，比如说这个区域在新高层的打理下能够扭亏为盈，或者说这个组织在高层的管理下，组织氛围由坏变好，又或者说这个组织在高层的打理下，能够挑战承担组织想要实现的目标任务等（比如华为手机业务）。只要做到了，某种程度上就证明你的决断力是没有问题的，你能够承担公司的更高战略目标。总的来讲，华为主要是通过这种方式训练干部的 4 个能力。

不为钱活，你值得拥有另一种生活

分享者：汤鹏飞，教育行业创业者，内在成长修习者，财富显化践行者。
曾在北上深杭漂泊 10 年，历经互联网，教育两个行业。现回到西安，和家乡共同成长。擅长资源整合，产品销讲，需求挖掘，成长类培训。陕西家庭教育研究会理事，陕西普教校长联盟会理事，陕西高教信息化协会理事。国家高级理财规划师，高级企业培训师，高级创业指导师，高级生涯规划师，高级家庭教育指导师。半职奶爸，25 万公里自驾旅行经历，3000 小时北京龙泉寺志愿者服务，10000 小时卡巴金静观冥想践行者，1500 小时正念止语禅修打卡

时间：2021 年 2 月

感谢加盐师兄的邀请，我在师兄的知识星球里也看到之前邀请了很多关于创业投资管理的一些大咖来分享。今天我很荣幸，其实我并不是一个在创业或者投资非常成功的人，我只是在内在成长这条路上走了蛮多年，希望能给大家带来一些不一样的观点，不一样的声音。

2016 年我第一次去龙泉寺拜访了贤智法师，贤智法师当时问了我一个问题：鹏飞，你作为志愿者，你来龙泉寺有什么样的目的？我说：工作、创业、生活，我想思考一些人生更高维度的问题，但我又不是一个佛教徒，也不是一个道家或者儒家的忠实粉丝，只是看了一些书，而且我正好在北京创业，所以我离这里很近，我就来想请教一下您，您觉得对于我们这些青年人有什么建议吗？

贤智法师问我这样一个问题，让我去思考人生到底意义是什么。或许佛家不能够帮你解决所有的问题，但是至少它可能是我内心探索的一条途径。在我等待他回答的时候，贤智法师又问了我这样一个问题，鹏飞你一个月花多少钱？我说我在北京一个月，2 万到 3 万块钱的开销，包括房租，包括我媳妇，我们两个人的消费，整个一个家庭加起来，他说我觉得你的生活可能面临的一些问题。

我想一个月花 2~3 万，在北京应该不算是特别夸张，当然也不会特别节省，因为我和我媳妇比较喜欢去尝试各种各样好玩的东西，基本上我们不会去

追求奢侈品，但是我们会参与各种各样的活动，包括去玩射击，户外滑雪、蹦极、当时贤智法师说我们的生活可能遇到了一些问题，我辩解到，其实我们这两年消费才上来。之前我们收入不高的时候，一个月可能花 1 万块钱，当时也觉得挺幸福的，有一点诡辩，有一点找理由。没想到贤智法师告诉我们，其实那个时候你们的生活也很混乱。

如果 1 万块钱生活也很混乱的话，难道要回到上大学的时候吗？我从西安考到杭州，因为西安的经济环境和经济条件并不好，所以当时我的生活费一个月只有 800 块钱，那我就强行去辩解。我就问了贤智法师一个问题：难道在北京一个月花 3000 块钱，才叫符合佛陀的理念吗？

贤智法师说，不管是花 3 万块钱，1 万块钱，还是 3000 块钱，都不是佛陀的理念。如果你作为志愿者，我不想给你普及更多的佛法，我希望通过这个问题去启发你，人生到底什么是最重要的？到底和钱关系有多大？当你花 3 万的时候，花 1 万的时候，或者花 3000 的时候，你会对幸福、快乐有不同的看法吗？你会对人生的价值有不同的看法吗？当时我没有什么想法，因为那是我第一次去龙泉寺，但是它给我的人生埋下了一个伏笔。在我之后的创业生活中，我一直去思考这个问题。

2018 年，我们的创业达到了第一个小的目标，然后团队一起去云南做了一次长时间的团建。我们在云南呆了 10 天时间，我记得很清楚，因为我自己非常喜欢从泰国、缅甸、越南，还有云南的西双版纳都在搞的泼水节。我每年都想去云南玩，但是那一年是和同事一起去，我记得很清楚，那天晚上喝了点酒，然后就一个人来到西双版纳的野象谷的丛林边，因为我们当时住在野乡谷附近。有一个很神奇的事情在那天晚上发生了。

所有的同事都没有陪着我。我一个人在野象谷旁边，住在那个小木屋里。这是我人生第一次遇到一条“蟒蛇”，我以为是“蟒蛇”。后来村民告诉我们这个东西其实是带毒的，在云南、缅甸交界的地方才会有。很神奇，我就无缘无故的被咬了一口，我眼睁睁看着它扑了上来，咬到我的中指，就像电影里演的那样，你看到它，却无能为力。然后我就断片了。

当我醒来的时候，我躺在医院里。我拦住医生，我说我头很疼，是不是这个蛇有毒？大夫非常惊讶的告诉我，你的血液里头好像自带一种解毒的元素。

这种蛇三年前也咬过一个游客，但那个游客当时就中毒身亡了。他问我之前吃过什么，蛇胆或者和蛇血清相关的中药。我印象里好像就是一个礼拜前，因为北京的温差比较大，我感冒了，喝了些双黄连，大夫偷偷的笑了。

那天晚上醒来后，我一夜没睡。当你经历过从恐惧到懵逼，再到“生离死别”，再还魂回到人间。这个过程绝不是电影里演的，它没什么值得回味，也没什么精彩。你只是会不断赞叹生命的奇迹，但是又有一丝无奈。你好像穿越了一个很漫长很漫长的生死隧道，这种感觉必然会让你静静的思考：为什么要成功？为什么要挣钱？为什么要活着？

吊诡的是我们刚刚完成第一个创业小目标，我觉得人生即将奔向一种新的高度。我们攒下买房的钱，然后遇到了这么一件事。有时候我会觉得人生确实挺有意思，在很多特殊的时间点，出现特别到让人无法理解的，但又很巧合的事，它会刺激着你不断思考人生的意义。

2019 年我们做了一个公益项目，把西安周边的农村孩子，包括留守儿童，残疾儿童，单亲家庭的孩子等和北京家庭条件不错的孩子互换角色。我们没有香港节目中上层家庭和下层家庭的角色互换这么严苛，就是希望把北京的孩子带到西安周边的农村来体验一下生活，把西安儿童村以及周围一些贫困地区的孩子带到北京去，参观小米，参观百度，爬长城等。

我带着西安周边的这些农村的孩子去北京的时候，你能看到他们眼种的渴望，那种对世界的好奇心，想要学习的冲动，非常真实。每一个孩子都会赞叹北京发展的速度，都会觉得人生是很有希望的。当他们在山里、在村里的时候，他们其实是被压抑的。我看过一些书，考了很多跟教育相关的证，但都不能给我带来这种启示。书、课程、自媒体都会告诉我，人是分阶层的，但那一天我感受到很不一样的东西。

当我带着这些西北的孩子在国家图书馆，带着他们去爬长城，去百度参观，他们会对未来充满了想象，那种想象和电视台采访北京的中产家庭的孩子是一样的，他们也想为国去争光，也会向往北京的工作环境。孩子们好像一瞬间就产生了从来都没有的灵感，高度。

可能我们所知的关于人生成长，人生发展是和父母的起点有关，和格局有关，和眼界有关。或许是对的，但至少在那一刻，我不这么认为，我会觉得其

实人生有很多不一样的东西，它能够突破这些条条框框。

2020 年我和媳妇迎来了人生中最大的礼物，我们的女儿出生。因为疫情，前半年基本上都在家，女儿没有见过世面，也没有和别的小孩子交流，更没有去其他地方游玩。你会发现她有很多情感要表达，但被压抑住了。她有很多想法没有地方去释放，因为环境太单一了，她的创造力，与生俱来的活力都被压制住了。

七八月疫情稍微好一些，我们带着她到处去玩，爬山、油湖、去朋友家做客，你会发现哪里有什么抑郁宝宝，什么内向宝宝。人生从生下来开始就充满着张力，就充满着无限可能。因为她没有体验过这些，被压抑住了。

她上半年一句话都不说，连声音都不愿意发，可下半年这几个月，整个人都改变了。我们以前做教育、考证，做咨询，各种理论都告诉我们，人的性格是先天的，但实际案例告诉你，人有无限的可能。

前前后后这些事情串起来，它不得不让我去反思：到底人为什么活着？人的价值是什么？人的意义是什么？它比我创业、工作、挣钱、买房、理财，要重要得多，至少它带给我的感觉是感受无比的精彩。我觉得这可能是我们所有人都应该去思考的一个问题。

2015 年夏天，我相信除去那些极少数财富自由，通过股票实现人生理想的人，大部分的散户和我的心情应该差不多。我们做着冲上 8000 点、冲上 1 万点的梦，但是它停止在 5100 多点。那个夏天北京的心理医生根本就约不上，不过有缘，我和武志红老师做了 7 次一对一交流，真的好贵，我记得当时刷的信用卡。整个咨询我都在和武志红老师探索一个问题：既然我损失了，我这么痛苦，那我得到的时候为什么没有这么幸福，没有这么快乐呢？

这其实是心理学一个很基本的问题，因为我没有心理学的背景。做咨询的时候，我就是想不明白，我知道人是厌恶损失的，但损失的感觉真的太难受了。如果我通过炒股或者打工，创业挣了一个 100 万，开心了两天。但我赔掉了 100 万，或者客户欠了你 100 万，我会痛苦几个月，而且每天都很难过。武志红老师告诉我这是人生常态，那既然它是常态，我们为什么要去追求那两天的快乐呢？人生本来就是平衡的，你在这里得到，必然在另一个地方释放。

15 年-16 年我相继拜访了刘明老师，陈晓东老师、武志红老师、李忠莹老

师，卡巴金在中国的两个传人，从格式塔、精神分析、NLP、萨提亚到积极心理学，花了不少钱，但是学了一圈，其实你没有找到什么人生的价值，也没有什么人生的意义可以让你有特别明晰的理解。我只想明白了一点：你会一直去思考这件事。

思考本身，它可能就是人生的意义。你不断思考：你为什么活着，为什么快乐？它伴随着我后面 5 年的经历，也伴随着我一次又一次去龙泉寺做志愿者，每一次都是一个半月，最长一次做了三个月。

2018 年开始，我去学习卡巴金的正念冥想。因为做志愿者一年你才有一次机会，龙泉寺可不是你想去就能去的，但是正面冥想每天都可以做，它的很多理论，很简单，回到当下专注当下，但是它能帮助我们收心，收情绪，收念头，它也在刺激着我们去不断反思、觉察。

你活着本身就是意义！你活着本身就是意义！

当你反过来再去看这些问题的时候，突然间会发现诗和远方，真的是诗和远方，不是网上说的，去了一地鸡毛，回来继续焦虑。爱旅游，爱创造，真的很幸福，也不是网上说的，旅游没什么意义，创造只是在模仿而已。当你回到正念的状态，回到当下，回到此刻，就是这一个个片刻的感觉和感受。创业本身其实一点都不累，因为根本就没有 996，根本就没有客户的烦恼，这个是真的。有的时候确实会觉得内在成长这条路找了一大圈，最后发现其实此时此刻生动的活着就行了。

我们都是教育的失败品。为什么这么说？我做了 6 年教育，咨询了 600 多个大学生个案，讲的大课，大学生的、高中的，从生涯规划到职业规划，心理的、健康减压的，有几百场。你会发现所有人脑子里的问题都是一样的。因为我们的教育本身出了问题，但是今天我们不深入探讨教育细节的东西，我们要去反思教育带来的问题，它让我们整个人生根本不知道为什么而忙，为什么而活？因为什么快乐？因为什么幸福？所以要回到内在，回到那些此刻的感觉。

我不喜欢很多人，打着吸引力法则或者帮你成功的方式，去践踏心理学。我也不喜欢很多人用传统文化的条条框框告诉我们应该怎么做。我们本身活着，全然的活着，放松的活着，自在的活着，专注的活着，真的就很快乐。你要问我多长时间能形成这个习惯？8 个星期就可以了。按照卡巴金正面冥想的

科学验证，哈佛也做了一些科学研究，ted 上都能查到。8 周就可以改变大脑的思维习惯，甚至改变海马体和杏仁核的结构。

我的学生经常会问这样一个问题：鹏飞老师，既然人活在当下，全然的关注当下就行，那为什么要计划？为什么要设立目标？这个问题应该怎么回答呢？

我认为教育的问题，就是让我们每个人都朝着一个方向去想问题。比如什么叫好，什么叫坏？什么叫挣得多？什么叫挣得少？什么叫有目标？什么叫没有目标？什么叫成功？什么叫失败？什么叫中年危机？什么叫大器晚成？什么人 30 岁就可以获得人生的巅峰？什么人 40 岁可能会被企业裁掉？整个教育的逻辑都是在评判中、判断中、框架中、限制中、匮乏中进行的。所以我们所有的人思考问题都在想缺什么，怕什么？

你有目标，有欲望，有想法，很多时候并不来自于你爱什么，并不来自于你感觉好的那个是什么，而是你现在没有什么，你缺什么？大家有没有发现，其实我们中国人从小的家庭教育观就是来自于匮乏和恐惧，你没有的才要去努力，你落后的才要去追赶。因为你怕失败，所以才要学习。你怕被淘汰，所以才要奋斗。恐惧、匮乏，说来说去就是这两个词，这就是教育的悲剧。

有着严谨科学作风的积极心理学创始人塞里格曼教授说过，如果我们把角度翻转成出于爱、热情和感恩，你会发现人生真的大不同。

你为什么会感恩？为什么会爱呢？它来自你内在的那个声音。它会告诉你此时此刻、当下你要去干的事情。

有时候我在家，突然想和爸爸来个拥抱，突然想和姑娘来个亲吻。就是此时此刻，而我们中国人有太多的限制，不能让你在此时此刻去做这些内心真正想做的事情，去表达你的爱、你的热情的事情。我们都被限制住了，但是当你真的翻转过来，你会发现其实你没有那么多邪恶的想法，因为你没有了恐惧，没有了匮乏，你不会想去偷谁，去违法，去违反道德，你做什么都是出于一种热心和热情，听从内心的声音就好。

你会构建不一样的亲子关系、父母的关系、同事的关系，你不需要什么沟通技巧，你就是很真诚的去表达你的热情。我很喜欢李中莹老师的观点：当你是黑洞的时候，你会吸引各种各样的烦恼，各种让你痛苦的事情。但当你是一

束光的时候，你会照亮其他人的黑暗，让其他人都变得和你一样。这个真的不是“吸引力法则”，它是用能量去传递你内心的那种热情。我非常喜欢这个观点，当我们用此时此刻的这种感觉和感受去代替方法论的时候，人生就不一样了。

我记得有一个代理商问过我们这样一个问题：既然你们推崇正念，活在当下的观点，用爱心去做教育，用真诚去做教育。那么在商业上如何去适应规则，毕竟是要合作，毕竟是要共同去推这个市场。这个问题，我们一直在践行，在思考，这里给大家做一些简单的分享。

公司的业务，我们没有打过一分钱的广告，我们也没有公开的去用所谓的优惠促销政策去逼着谁或者诱导着谁去买单，我们就做好我们的大学客户，高中客户，初中客户和小学客户，我们卖好我们的信息化软件，做好我们的项目方案，讲好我们的课程，做好我们的一对一咨询。基本上就是客户介绍客户，代理商介绍代理商。陕西有 400 所高中，我们能直接接触的是 60 所高中，但是我们讲过方案的学校有将近 200 所，剩下那些没有直接关系的人，都是在创业的路上，你用你的热情、真诚和那种气场吸引来的。

很多时候人生真的很奇妙，会有很多运气，很多巧合，也有很多悲哀，很多痛苦，很多烦恼。所以佛陀说人是无常的，世界也是无常的。如果你用好和坏去评价，用黑和白去评价，那么你总会遇到白事、遇到黑事、遇到好事、遇到坏事。人生永远是喜怒哀乐交替着，但是如果我们换个思路，跳出这个框架去想问题。此时此刻的感受和感觉是没有颜色的，也没有好坏。就是此时此刻，我专注在这里，我让我的生命充满爱，充满热情。我遇到的每个人我都真诚对待，生命会很不一样。

亲子专家李子勋老师说过：当你告诉孩子，就算跌倒了，也要去抱一抱那个绊了个石头，那么你这一辈子可能一个碰瓷的人都不会遇到。我特别相信这句话，因为我会我在讲台上用我的热情去带动学生们去思考自己的未来。我曾经很多次把那些低着头打王者荣耀学生的注意力拉了回来。没有方法论，没有演讲技巧，大家不要再相信那些方法论了，不要再去花很多钱上那些技巧类的课。因为道一定在术之上，道就是你这个人本身，你的命，你的气，你的场。

创业也是一样，工作也是一样，我相信大家都有很多体会。面试要方法

吗？高阶的面试方法，是当你打动了 HR，HR 会找理由说服老板要你。销售也是一样，你卖的是感觉，卖的是认同，卖的是同理心，绝对不是你的产品能提供什么所谓的价值。产品经理经常会有一个思维，用户需要什么？我们怎么去做？怎么去完成？然后在技术里找资源，在市场上去找供应商。这种公司有做大的吗？反正我没有看到。真正做大的苹果，腾讯，卖的都是感觉，理念，信仰。包括 bilibili，年轻人喜欢，这就是一种场。所以我们真的应该从现在开始换一种思路，换一种方式去生活。

最后我想用清华心理学教授李虹老师的话来结束今天的分享。当你专注在此时此刻去感受生命的精彩，去感受生命的无限可能，你会发现你不再会去担心你没有的东西，你不再会去担心你匮乏的感觉，那些曾经的烦恼也不会再来找你。你会不断的赞叹生命的精彩，生命的无限可能。也只有当你真的专注在当下的时候，你会收到这个世界给你的意外的礼物。

所以说房子、股票、工作、创业都是我们人生路上各式各样的风景，也是我们需要去面对的课题。不要刻意追逐，不用故意回避。活在当下，勇敢去爱，你会感受不一样的精彩！谢谢大家。

普通人应知应会的法律常识

讲师：王鹏，中国海洋大学法学院法学硕士，研习法律七年，深耕律师行业十五年，现执业于山东鲁能律师事务所（坐标青岛），任高级合伙人。王鹏律师的业务专长领域涵盖公司法律顾问、房地产开发及建设工程、海事海商等多个法律业务领域，长期为几十家大中型企业提供各类专业法律服务；每年代理大量诉讼案件及非诉讼法律事务，每年经手的案值数亿元，案件效果理想，深受客户好评。

时间：2021 年 3 月

一、婚姻

1、给出去的彩礼还可以要回来吗？彩礼在什么情况下可能会被要回去呢？

案例：2018 年刚高中毕业的小张南下打工，打工四年非常艰辛的积攒了四万元钱，2020 年小张在老家相中了一个姑娘，双方很快建立了恋爱关系，并在家人的催促下双方订婚，订婚时小张给姑娘家二万元彩礼，双方没有办理结婚登记手续，就在老家一起生活，但是随着小两口接触多了，感受原来越不好，双方感觉不适合在一起，要分开。但是双方的在二万元彩礼金方面争议非常大，男方说这两万元赚的不容易，给女方这个钱是为了结婚的，不结婚了彩礼钱必须退回，可女方说，婚结不成是两人都有责任，给彩礼是自愿赠与的，给付后不得反悔坚决不能退回的。那根据法律规定，彩礼是否要返还呢？

律师分析：

彩礼的性质是一种民间习俗，首先，当地有这种风俗习惯。给付彩礼的行为可以视为是一种以结婚为生效条件的附条件的赠与行为，而不是一般的无偿赠与。如果双方缔结婚姻关系，赠与行为发生法律效力，彩礼属于受赠人所有。如果结婚不成，赠与行为则失去法律效力，彩礼应该返还给赠与人。如果在结婚之前，确从彩礼中有合理的支出，也应该酌情返还。

法律依据：

2004 年 4 月 1 日施行的《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国婚姻法〉若干问题的解释（二）》第十条规定：当事人请求返还按照习俗给付的财力

的，如果查明属于以下情形的，人民法院应当予以支持：

- （一）双方未办理结婚登记手续的；
- （二）双方办理结婚登记手续但确未共同生活的；
- （三）婚前给付并导致给付人生活困难的。律师提醒：

婚约，是未婚男女对缔结婚姻关系的一种事先约定，自古以来，人们就把订立婚约作为婚姻成立的必经程序，订婚送彩礼更是世代相传的习俗。然而我国现行法律为尊重婚姻自由，不承认婚约的法律效力，所以当一方要求解除婚约时，彩礼的纠纷应然而生，当事一方也不能以另一方违反婚约而要求其承担违约责任。在《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国婚姻法〉若干问题的解释（二）》第十条规定，在处理彩礼纠纷上有了依据和统一的标准。

2、婚前购房、婚后购房、婚前购房加名、婚后父母购房各种情况怎么分辨是夫妻共同财产还是个人财产？

第一类：婚前买房

01 一人出资，结婚前取得房屋产权，房屋登记在出资方名下，并还清个人贷款或全款买房，这种房子法院会认定为出资方的个人财产。

举例：你老公在你们结婚前，用自己挣的钱买了一套房子，登记在自己名下，并且是用的全款，那么这套房子就归他个人所有，和你没有半毛钱关系。

02 一人出资，结婚前已还清全部贷款，但婚后取得房产证，房屋登记在出资方名下，这种情况房子还是属于出资方的个人财产。

03 一人出资，结婚前夫妻一方已支付房屋首付款，并向银行申请贷款，房屋登记在该方名下，婚后用夫妻共同财产还贷，这种认定为产权登记方的个人财产，夫妻二人共同支付的贷款及房屋相对应的财产增值部分属于共同财产；尚未偿还的贷款视为产权登记方的个人债务。

举例：你老公婚前，用自己挣的钱付了首付，房子登记在自己名下，婚后你们两人一起还贷款，这种情况下，房子还是归你老公所有，只是共同还贷的部分及房产增值部分才和你有关系，如果贷款没有还完，那也只是你老公的个人债务，你们离婚了，债主没有权利找你还钱。

04 一人出资，房屋登记在非出资方名下，这种情况稍显复杂，通常会出

现在非出资方不具备购房条件，以对方名义购买，如果没有特殊情况，会视为以结婚为目的的赠与，按共同共有处理；如果有证据证明出资方明确表示归登记一方个人所有，则按产权登记方个人财产处理。

举例：你老公婚前，因为自己没有资格，自己出钱用你的资格买了一套房，如果你们没有单独约定房产归属问题，那么房子就是你们共有，如果你们约定了房子归谁，那么房产证登记在谁的名下就归谁，注意一点，你们的约定必须具备法律效力。

05 双方出资，房屋产权登记在夫妻二人名下，如果是同居生活期间买的房，按一般共有财产处理；如果是婚后买的，就认定为夫妻共同财产。

简单解释一下，一般共有财产和夫妻共同财产在性质上没有太大区别，都是共同所有，只是主体不同，同居是一般公民关系，婚后则是夫妻关系，如果进行财产分割，夫妻关系就适用婚姻法，一般公民关系就没有婚姻法的限制。

举例：你和你老公共同出资买了一套房，如果你们是在婚前（同居）时买的，那么这套房子就是一般共有财产，假如离婚分割房产，有约定的，按约定来，没有约定或者约定不明确的，按照出资额确定；不能确定出资额的，视为等额享有。如果是婚后买的，就是你们的夫妻共同财产，原则上一人一半。

06 双方出资，房屋产权登记在夫、妻一人名下，同居生活期间购房，按一般共有财产处理；非同居生活期间购房，按照共同财产处理还是按照借款或赠与处理，视具体情况而定，法官综合考虑购房背景、出资数额等因素，以公平原则作出认定。

第二类：婚后买房

01 以夫妻一方婚前个人财产购房，房屋登记在出资人名下，房屋是出资方个人婚前财产在婚后的转化，应认定为个人财产；若出资方只支付了首付款，房款尚未偿还部分及房屋增值部分应认定为夫妻共同财产。

举例：你和你老公结婚后，你老公用自己以前的存款全款买了一套房，并且房子登记在你老公名下，那么这套房子就是你老公的个人财产；如果你老公只是用自己的存款付了首付，那么剩下没还的以及房子增值的部分，就属于你们两个人的共同财产。

02 以夫妻一方婚前个人财产购房，房屋登记在夫妻双方名下或非出资人名

下，认定为夫妻共同财产。

03 以夫妻共同财产买房，房屋登记在夫妻双方名下或夫妻一方名下，均视为夫妻共同财产。

04 以夫妻共同财产买房，房屋登记在未成年子女名下，这种情况就要复杂一些，夫妻离婚时不能简单地完全按照登记情况将房屋认定为未成年子女的财产。

法院重点审查夫妻双方在购买房屋时的真实意思表示。如果真实意思确实是将购买的房屋赠与未成年子女，离婚时应将该房屋认定为未成年子女的财产，由直接抚养未成年子女的一方暂时管理；如果真实意思并非将房屋赠与未成年子女，离婚时将该房屋作为夫妻共同财产处理。

第三类：父母出资买房

01 一方父母出全部的买房钱，房子登记在出资方子女名下，这种就会认定为产权登记方的婚前个人财产。

举例：你老公的父母在你们结婚前，用自己的积蓄（全款）给你老公买了一套房，并且房子是登记在你老公名下，那么这套房子就属于你老公个人所有。

02 一方父母出钱付了房子的首付，房子登记在出资方子女名下，由夫妻二人共同还贷，离婚时一般将房产判归产权登记方所有，由该方支付剩余贷款。对婚内夫妻双方共同还贷（包括本金与利息）及房屋增值部分，由产权登记方对另一方进行补偿。

举例：你老公的父母在你们婚前首付给了 30 万，买了一套 100 万的房子，房子产权登记在你老公名下，贷款 70 万，过了 2 年，你们已经换了 20 万贷款，并且房子已经增值到 200 万，这时你们因为某些原因要离婚，那么一般法院会把房子判给你老公，但是剩下的 50 万贷款就是你老公的个人债务，你们共同还贷的 20 万以及这 20 万产生的收益，你老公要对你进行补偿。

03 一方父母出钱付了房子的首付，房子登记在另一方子女名下，一般认定为夫妻共同财产。父母明确表示赠与登记方或夫妻双方或者有其他相反约定的除外。

举例：你老公父母出首付给你们买了一套房子，房子登记在你的名下，如果你老公父母没有什么特殊要求，那么这套房子就是你们的夫妻共同财产；相反，

如果你老公父母明确要求是把房子赠与给你老公或者你们两个人或者其他情况的，就具体情况具体分析了。

04 一方父母出钱付了房子的首付，房子登记在双方子女名下，一般认定为夫妻共同财产。若双方约定了共有方式及各自份额，则按照双方约定享有房屋产权。若双方对共有方式未进行约定，视为等份共有。

05 双方父母均出资，登记在夫妻一方或双方名下，一般会认定为夫妻共同财产，父母的出资会认定为对各自子女的赠与。

总结

在房产证上加几个名字，这件事很难判断谁对谁错，钱的确买不来爱情，但可以为爱情提供保障，而房子在有些女生心中，就是最好的爱情保障。

愿天下有情人都能终成眷属，而不是败给了金钱和房子。

二、民间借贷

1、借条和欠条的区别

1、定义作用不同

借条：在借用关系中债务人向出借人开具的表明债务人有到期“还款赎条”的义务的借款凭证。借条代表的是一种借款合同关系。

欠条：交易过后产生应付账款的一方（债务人）向债权人开具的证明其欠款事实同时表明开具人有到期“还款赎条”义务的凭证。欠条是对以往双方经济往来的一种结算，表明自欠条形成之日起双方之间形成的一种新的纯粹的债权债务关系。

2、性质不同

借条：借条证明的是借款/借用关系，强调的是“借”字。

欠条：欠条证明的是双方之间有债权债务关系，强调的是“欠”。

3、产生原因不同

借条：借条是一份简易的借款/借用合同，它只能因“借”产生。做为重要证据，本身就能证明双方存在借贷关系，法律效力比较强。

欠条:欠条是一种经济结算结果,它可以因借贷产生、因买卖产生、因劳务产生、因赔偿产生很多原因都能产生欠条,所以它不能证明单纯是借贷关系。

4、书写内容不同

借条一般包括如下内容:“借条”名称、借款人名称、出借人名称、借款日期、借款事由、借款金额、借款期限、还款日期、利息、借款人签字盖章按手印、开具日期等。

欠条一般包括如下内容:“欠条”名称、欠款人名称、被欠款人名称、欠款事由、欠款日期、欠款金额、还款日期、利息、欠款人签字盖章按手印、开具日期等。

5、诉讼时效不同

约定了还款时间的:

借条和欠条有三年的诉讼时效,均从约定还款时间到期后开始计算。

没有约定还款时间的:

借条:从主张还款时开始计算,有三年诉讼时效。三年内再次主张还款时,诉讼时效重新开始计算,产生新的三年诉讼时效,以此计算最长可达到 20 年。

欠条:从书写欠条之日算起,只有三年的诉讼时效。

2、借条中约定或者未约定利息时各种利息的计算方式

问题 1: 借贷双方没有约定借期内利息,出借人能否主张借期内利息?

借条样式 1: 现张三(借款人)因购买轿车资金不足,向李四(出借人)借到人民币 20000.00 元整(大写:贰万元)。还款期限 2015 年 12 月 31 日前。

答:不能,如果双方当事人在当初签署借条的时候没有明确的约定了借款利息的话,法院会认定出借人在借款期限内是不需要利息的,在起诉的时候再主张借款利息将无法获得法院的支持。

提示:借款合同一定要约定利息。

问题 2: 借贷双方没有约定借期内利息,也未约定逾期利息,出借人能否主张逾期利息?

借条样式 2: 现张三(借款人)因购买轿车资金不足,向李四(出借人)借到人民币 20000.00 元整(大写:贰万元)。还款期限 2019 年 12 月 31 日前。实际情况是,在 2019 年 12 月 31 日前,张三并未依约偿还借款。在 2020 年 8 月 30 日,

张三才还清借款。那么李四是否可以主张 2020 年 1 月 1 日至 2020 年 8 月 30 日期间的逾期利息呢？答：可以。

提示：借条中未约定借期内利息和逾期利息，借款人没按期还款时，出借人可以向借款人主张逾期利息的。

问题 3：借贷双方没有约定借期内利息，出借人主张逾期利息，利率应按多少计算？

借条样式 3：现张三(借款人)因购买轿车资金不足，向李四(出借人)借到人民币 20000.00 元整(大写：贰万元)。还款期限 2019 年 12 月 31 日前。实际情况是，在 2019 年 12 月 31 日前，张三并未依约偿还借款。在 2020 年 8 月 30 日，张三才还清借款。那么李四是否可以主张 2020 年 1 月 1 日至 2020 年 8 月 30 日期间的逾期利息呢，利率应按多少计算呢？

答：如果双方当事人没有在借条中没有约定利息，但是约定了还款期限，而借款人逾期归还的，出借人可以按照全国银行间拆借中心 公布的贷款市场报价利率（LPR）来计算逾期利息，这个是可以被法院支持的。

问题 4：借贷双方没有约定借期内利息，但约定了逾期利息，能否主张逾期利息？逾期利息应按多少计算？

借条样式 4：现张三(借款人)因购买轿车资金不足，向李四(出借人)借到人民币 100000.00 元整(大写：拾万元)。还款期限 2019 年 12 月 31 日前。若张三不能按时还款，自 2020 年 1 月 1 日开始，张三应支付利息。

借条样式 5：现张三(借款人)因购买轿车资金不足，向李四(出借人)借到人民币 100000.00 元整(大写：贰万元)。还款期限 2020 年 12 月 31 日前。若张三不能按时还款，自 2020 年 1 月 1 日开始，张三应按全国银行间拆借中心公布的贷款市场报价利率（LPR）的四倍支付利息。

实际情况是，在 2019 年 12 月 31 日前，张三并未依约偿还借款。

在 2020 年 8 月 30 日，张三才还清借款。那么李四能否主张 2020 年 1 月 1 日至 2020 年 8 月 30 日期间的逾期利息？利率应按多少计算呢？答：可以主张逾期利息。但要注意逾期利息约定是否明确、是否合法。如借条样式 4 中，属于双方对逾期利息约定不明，此时应按全国银行间拆借中心公布的贷款市场报价利率（LPR）计算逾期利息。借条样式 5 中，双方约定逾期利率为全国银行间拆借

中心公布的贷款市场报价利率（LPR）的四倍，不超过法定的利率标准，合法、有效，故此时应按全国银行间拆借中心公布的贷款市场报价利率（LPR）的四倍计算逾期利息。即，借条样式 4 与借条样式 5 中的逾期利率是不同的。概括地说，就是：

1) 未约定借期内利息+逾期利息约定不明确——>按全国银行间拆借中心公布的贷款市场报价利率（LPR）计算逾期利息；

2) 未约定借期内利息+约定逾期利率不超过全国银行间拆借中心公布的贷款市场报价利率（LPR）的四倍——>按约定逾期利率计算逾期利息；

问题 5：借贷双方对借期内利息约定不明确，是否可以主张借期内的利息？应按多少计算？

借条样式 6：现张三(借款人)因购买轿车资金不足，向李四(出借人)借到人民币 100000.00 元整(大写：拾万元)。张三应在 2019 年 12 月 31 日前一次性还本付息。

借条样式 7：现北京天地人和房地产有限公司(借款人)因资金周转不足，向李四(出借人)借到人民币 1000000.00 元整(大写：壹佰万元)。北京天地人和房地产有限公司应在 2019 年 12 月 31 日前一次性还本付息。

答：双方对借期内利息约定不明确，借期内的利息应根据借贷主体来确定。如果借贷主体是自然人之间，则视为无息借贷。如果借贷主体有一方不是自然人，则视为有息借贷。利息要综合考虑民间借贷合同的内容，并根据当地或者当事人的交易方式、交易习惯、市场利率等因素。因此，借条样式 6 中，应视为无息借贷。借条样式 7 中，视为有息借贷。

提示：自然人之间借贷，没约定利息或约定不明的，视为无息借贷。除自然人之外的借贷，无论是否约定利息，均可视为有息借贷。

问题 6：借贷双方对借期内利息约定不明确，是否可以主张逾期利息？

借条样式 8：现张三(借款人)因购买轿车资金不足，向李四(出借人)借到人民币 100000.00 元整(大写：拾万元)。张三应在 2019 年 12 月 31 日前一次性还本付息。实际情况是，在 2019 年 12 月 31 日前，张三并未依约偿还借款。在 2020 年 8 月 30 日，张三才还清借款。那么李四能否主张 2020 年 1 月 1 日至 2020 年 8 月 30 日期间的逾期利息？利率应按多少计算呢？

借条样式 9：现北京天地人和房地产有限公司(借款人)因资金周转不足，向李四(出借人)借到人民币 1000000.00 元整(大写：壹佰万元)。北京天地人和房地产有限公司应在 2019 年 12 月 31 日前一次性还本付息。实际情况是，在 2019 年 12 月 31 日前，北京天地人和房地产有限公司并未依约偿还借款。在 2020 年 8 月 30 日，北京天地人和房地产有限公司才还清借款。那么李四能否主张 2020 年 1 月 1 日至 2015 年 8 月 30 日期间的逾期利息?利率应按多少计算呢?

答：可以主张逾期利息。借条样式 8 中，因张三和李四对约定借期内的利率约定不明确，视为无息借贷。故，其逾期利息可参照问题 4 主张。借条样式 9 中，北京天地人和房地产有限公司与李四对借期内利率约定明确，但因属于非自然人之间的借贷，应视为有息借贷。故，逾期利息应按最终确定的约定借期内的利率计算。

提示：借条对借期内利息约定不明确，主张逾期利息时要根据借贷主体确定。

问题 7：借条中同时约定逾期利率、违约金、律师费或者其他费用，如何处理?

答：同时约定逾期利率、违约金、律师费或其他费用的，出借人既可以选择性主张，也可同时主张，但总计不得超过全国银行间拆借中心公布的贷款市场报价利率（LPR）的四倍。

问题 8：双方没约定利息，借款人支付利息后反悔，如何处理？答：双方没有约定利息但借款人自愿支付，又要求出借人返还的，除损害国家、集体和第三人利益情形外，法院不予支持。

三、公司业务

1、一人有限责任公司的法律责任和风险规避

问题 1：一人有限责任公司的性质和法律责任是什么？

一人有限责任公司，是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司，是有限责任公司的一种特殊类型。《中华人民共和国公司法》第六十三条规定：“一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任”。该条款是对一人有限责任公司财产混同情形下

举证责任倒置的规定，目的在于解决一人有限责任公司债权人举证责任困难的问题。也正因如此，在审判程序或执行程序中，债权人为实现利益最大化和保护最大化，往往直接追加一人有限责任公司股东为被告或被执行人，让其对公司的债务承担连带责任。

该裁判规则的合理性在于，一人有限责任公司只有一个股东，股东意志决定着公司意志，该特殊的组织形式缺乏多股东有限责任公司中股东相互制约的机制，天然地存在人格混同风险，股东极容易利用控制公司的便利恶意混同公司财产和个人财产，利用公司独立人格和有限责任规避债务，损害债权人利益。

因此，法律预设一人有限责任公司的股东财产与公司财产本身就是混同的，除非股东能证明两者之间相互独立，否则股东就应当承担公司债务。

故，债权人以一人有限责任公司存在财产混同为由起诉要求股东对公司债务承担连带责任的，实行举证责任倒置，债权人无需承担的财产混同证明责任，由股东对其个人财产与公司财产之间不存在混同承担举证责任。

问题 2：作为一人有限责任公司股东，如何规避公司债务给股东个人带来的不利后果？

作为一人有限责任公司股东，在公司人格否认诉讼中，可从以下几个方面进行举证，主动提供证据证明不存在财产混同情况，防范对公司债务承担连带责任的风险：

（一）可先行提交公司年度财务会计报告及审计报告。根据《中华人民共和国公司法》第六十二条规定：“一人有限责任公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报告，并经会计师事务所审计。”可知，公司应当进行正常的年度审计，年度审计报告应客观公允地反应公司的财务状况。通过提交年度审计报告，可证明公司已履行年度法定审计义务，证明公司财产与股东财产相互独立，完成了初步举证义务。在无法提供年度审计报告的情况下，则可提供完整的会计账册，说明股东与公司之间不存在资金往来，或虽存在资金往来，但资金往来情况不影响公司财产与股东财产的独立性；

（二）在提交年度审计报告后，如法官仍对公司财产与股东财产的独立性存疑，可根据法官的释明进一步提交公司的财务账册（如原始记账凭证、银行明细和转账凭证、账册等资料）等证据予以补强。或根据实际情况提交股东财产与公

司财产独立的专项审计报告，专项审计报告应对股东及公司资金往来的合理性及真实性予以确认。

（三）除上述证据外，股东也可通过人员、业务、场所等股东与公司相互独立以加强财产独立的证明。

2、分公司和总公司、子公司和母公司的区别解析

问题 1：总公司与分公司

1、概念

总公司管理分公司，对所属分公司在生产经营、资金调度、人事管理等方面行使指挥、管理、监督的权利，具有法人资格，可以独立承担民事责任。分公司是与总公司相对应的法律概念，是指在业务、资金、人事等方面受总公司管理，不具有法人资格的分支机构。分公司在法律、经济上没有独立性，属于总公司的附属机构。

2、联系与区别

（1）分公司没有自己的独立财产，其实际占有、使用的财产是总公司财产的一部分，列入总公司的资产负债表。

（2）分公司不具有法人资格，不独立承担民事责任。

（3）分公司的设立程序与一般意义上的公司设立程序不同，设立分公司只需办理简单的登记和开业手续。

（4）分公司没有自己的公司章程，没有董事会等公司经营决策机构。

（5）分公司名称为总公司名称后加分公司字样，其名称中虽有公司字样，但不是真正意义上的公司。

问题 2：母公司与子公司

1、概念

母公司是指拥有另一个公司一定比例以上的股份或通过协议方式能够对另一个公司实行实际控制的公司，具有法人资格，可以独立承担民事责任。子公司是与母公司相对应的法律概念，是指一定比例以上的股份被另一个公司持有或通过协议方式受到另一个公司实际控制的公司。子公司具有法人资格，可以独立承担民事责任。

2、联系与区别

(1) 子公司受母公司的实际控制。

母公司对子公司的重大事项拥有实际决定权，能够决定子公司董事会的组成，可以直接行使权力任命董事会董事。

(2) 母公司与子公司之间的关系基于股份的占有或控制协议而产生。

一般说来，拥有股份多的股东对公司事务具有更大的决定权。因此，一个公司如果拥有了另一个公司 50%以上的股份，就能够对该公司实行实际控制。在实践中，大多数公司的股份较为分散，因此，只要拥有一定比例以上的股份就能取得控制地位。除控制股份之外，通过订立某些特殊契约或协议，也可以使某一个公司控制另一个公司。

(3) 母公司、子公司各为独立的法人。

子公司虽然处于受母公司实际控制的地位，在许多方面受到母公司的制约和管理，有的甚至实际上类似于母公司的分支机构，但在法律上，子公司属于独立的法人，以自己的名义从事经营活动，独立承担民事责任。

子公司有自己的公司章程，有董事会等公司经营决策机构。子公司有自己的独立财产，其实际占有、使用的财产属于子公司，有自己的资产负债表。子公司和母公司各以自自己全部财产为限承担各自的责任，互不连带。母公司作为子公司的最大股东，仅以其对子公司的出资额为限对子公司在经营活动中的债务承担责任。设立子公司必须严格按照设立公司的要求提出申请，依法取得营业执照、办理相关手续后方可营业。

问题 3：子公司与分公司

1、设立方式不同

子公司由公司股东按照《公司法》的规定设立，应当符合《公司法》对公司设立条件和投资方式的要求。分公司由总公司在其住所地 之外向当地工商机关申请设立，属于设立公司分支机构。

2、法律地位不同

子公司是独立的法人，具有法人资格，拥有独立的名称、公司章程和组织机构，对外以自己的名义从事经营活动。分公司不具有法人 资格，没有独立的名称、公司章程和组织机构，以总公司分支机构的名义从事经营活动。

3、受控制方式不同

母公司对子公司一般不直接控制，而是通过任免子公司董事会成员、作出投资决策等方式影响子公司的生产经营活动。分公司的人事、业务、财产受总公司的直接控制，在总公司的经营范围内从事经营活动。

4. 承担债务责任方式不同

子公司作为独立的法人，以子公司的全部财产为限对其债务承担责任。分公司由于没有自己独立的财产，与总公司在财务上统一核算，因此，其经营债务由总公司负责清偿，即总公司以其全部财产为限对分公司在经营活动中的债务承担责任。

5. 领取的营业执照不同

子公司领取的是企业法人营业执照，有法定代表人姓名字样。分公司领取的是营业执照，有负责人字样。

6. 产品包装标注不同

子公司在产品外包装上必须标注自己的名称和住所。分公司可以标注自己的名称、住所，也可以同时标注总公司的名称、住所，还可以只标注总公司的名称、住所。

3. 公司盖章、法定代表人签字时应当注意的要点

①、需要在法律文件上签字的，最好按照同时期惯常的书写方式完成签名，而不要刻意书写正楷等字体。如担心签名字体不清晰，可先打印或书写正楷姓名，再正常签字。

②、法定代表人签名时，应签署法定姓名，并应签署全名。法律并未禁止当事人签名时使用简称，也未禁止使用曾用名、艺名、笔名、化名、小名或绰号以及画押、画圈等代签名，但这些签名方式可能增加发生争议时的举证难度。

③、重要的合同尽量面签。面签时也要注意签字的对应关系。

④、企业法定代表人或负责人有权在合同上签字；持有效委托证明文件的委托代理人、直接相关的职务代理人也可签字。根据《合同法》第 49 条之规定，“表见代理人”的签字虽然缺乏正当性，但亦可能发生有权代理的后果。

⑤、代理人应签署自己的姓名，但应注明被代理人是谁。

⑥、签约时间应写到具体日期，即注明年月日。多人签字时，最好签章时间相同。如果不同，应以最后签章时间作为合同成立时间。

⑦、正式文件签署宜使用钢笔或签字笔，不宜使用铅笔。

⑧、在签字盖章之前，应注明“以下为合同签署栏”或“以下无正文”，且不要预留过多空白。

⑨、公司法定代表人代表公司行使职权，其在合同上签字的行为

代表公司的意思表示，并不要求再加盖公司公章而使合同成立。公章是公司行为的主要证明，法定代表人的亲笔签名并非公司行为的法定要件。合同仅约定经双方签字、盖章后生效，则有权主体的签字或加盖公司有效印章均可使合同生效，而无需同时具备签字和盖章。建议，法人代表签字和加盖公司印章尽量都不要缺少。

⑩、法律文件盖章时，要区别公章、合同专用章、财务专用章等印章类型。

○11、使用电子签章需事先约定，并在法律允许的范围内使用。请注意确定电子签章的可靠性。

○12 、加盖公章时，请记得加盖骑缝章。

○13 、公司加盖公章，一般意味着做出意思表示或对事实的确认，也可能意味着放弃权利之类的意义。

○14 、未签字盖章，合同不成立。履约事实虽可补正合同签字盖章的瑕疵，但会增加当事人的举证难度。

○15 、加盖公司印章，即便违反印章管理规定或者未经股东会决议等程序，一般也不会影响印章应有的法律效力。

○16 、个人伪造公司印章，通常不会对公司发生效力，但在构成表见代表或表见代理应予例外，表见代表或表见代理制度对于交易安全的保护，仅适用于善意的相对人。

○17 、公司分支机构的工作人员，经分支机构负责人授权，对外代表分支机构实施民事行为，应认定为该分支机构的民事行为。

○18 、项目部对外借款，一般由公司承担责任；但是，在特定的个案中，可能根据项目部印章类型、相对人是否知晓借用资质情况、公司是否参与或知晓借款等因素，得出不同的结论。

○19 、公司印章应按照法律规定，在当地公安机关指定的刻章单位刻制。未按规定刻制的印章，经企业确认或使用，亦可发生效力。

○20 、企业尚未正式成立，经发起人股东授意刻制的印章具有法律效力，相关法律责任由成立后的企业承担。

○21 、公司印章归公司所有，由相关工作人员根据公司授权保管使用。公司使用多枚印章，或者使用作废的印章，均不能单纯以此为由否定公章的效力。

○22 、公司印章使用违反章程或公司管理规定，并不影响公章对外的效力，但相对人知晓或恶意的除外。故印章管理人员的审慎确定及管理规定的严格执行非常重要。

○23 、加盖公章的空白合同书等资料，可能构成法律意义上的授权证明，故原则上不能提前加盖公章于空白处。

○24 、他人私刻单位印章实施经济犯罪行为的，单位有印章管理不当等过错的应当承担赔偿责任。

○25 、借用人违反承诺或协议使用印章，基于该承诺或协议效力的相对性，出借单位可能须对外承担责任。

○26 、在公司委托经营、承包经营等情形下，更应做好公司印章的管理。即便受托人或承包人违反内部约定，但基于其掌握印章的事实，仍然可能被认定为表见代理人。合同效力仅具相对性，即使受托人或承包人违反关于印章使用的内部约定，公司仍应对其的代理行为承担责任。内部约定不能对抗印章本身所具有的证明公司行为的效力。

四、《民法典》中关于继承方面的规定变化

1、新增加了关于打印遗嘱和录像遗嘱的遗嘱类型的规定。

《民法典·继承编》第一千一百三十六条规定，打印遗嘱应当有两个以上见证人在场见证。遗嘱人和见证人应当在遗嘱每一页签名，注明年、月、日。《民法典·继承编》第一千一百三十七条规定，以录音录像形式立的遗嘱，应当有两个以上见证人在场见证。遗嘱人和见证人应当在录音录像中记录其姓名或者肖像，以及年、月、日。这些遗嘱形式的增加，适应时代发展，与人民生活习惯相吻合，方便了自然人立遗嘱，降低了立遗嘱的成本。

例如：某甲习惯于电脑打字。甲在电脑上用文档打出一份遗嘱。打印出来后，请律师乙和没有法律上利害关系的邻居丙作为遗嘱见证人来到家中，甲表明打印出来的遗嘱是自己真实的意思表示。甲当着乙和丙的面，在遗嘱的每一页上都现

场亲笔签署了自己的名字，注明年月日。见证人乙和丙了全程在场，并在遗嘱上逐页签字。一份打印遗嘱就完成了。

如果设立录像遗嘱就需要有摄像设备，还需要找到两名以上的遗嘱见证人参与见证才能设立录像遗嘱。录像遗嘱不需要书写，但需要立遗嘱人在录像中亲自表达所立遗嘱的内容。对因疾病、残疾、文化程度影响而书写有困难的立遗嘱人而言，是非常方便的。

录像遗嘱直观记录立遗嘱的过程，并与见证人的见证行为一起确保遗嘱的真实性。在录像中，见证人和遗嘱人必须出境，必须明确说出立遗嘱的录制时间，甚至可以拿着当天的报纸，通过报纸上的日期增加立遗嘱时间的证明力。录像遗嘱制作完成后其原始载体应当妥善保存，原则上应当封存起来。

2、删除了公证遗嘱效力优先的规定，更有利于贯彻遗嘱自由原则。

《民法典·继承编》第一千一百四十二条第一款规定，遗嘱人可以撤回、变更自己所立的遗嘱。并且新增加了第二款规定：立遗嘱后，遗嘱人实施与遗嘱内容相反的民事法律行为的，视为对遗嘱相关内容的撤回。

该款规定的增加，是为了对立遗嘱人对遗嘱的变更做出有效的指引，同时改变了其他遗嘱形式不能变更或撤回公证遗嘱的以往做法，本条删除了原《继承法》中的“自书、代书、录音、口头遗嘱，不得撤销、变更公证遗嘱”的规定。实现了遗嘱形式上的平等性，降低了遗嘱变更和撤回的成本，进一步保障了遗嘱自由。如果某自然人立有数份遗嘱，内容相抵触的，以最后的遗嘱为准。

3、增加规定了兄弟姐妹的子女可以是代位继承人，避免遗产无人继承《民法典·继承编》第一千一百二十八条规定，被继承人的子女先于被继承人死亡的，由被继承人的子女的直系晚辈血亲代位继承。被继承人的兄弟姐妹先于被继承人死亡的，由被继承人的兄弟姐妹的子女代位继承。代位继承人一般只能继承被代位继承人有权继承的遗产份额。该规定的意义在于增加了法定继承人的范围，尽量避免出现无人继承又无人受遗赠遗产的情况，使遗产得以在家族内部正向流转。例如，某甲没有配偶和子女，父母已经先逝，某甲有一妹妹乙，也于前年去世。乙有两个儿子丙和丁，是甲的外甥。甲死亡时遗留个人存款十万元。若按照继承法的规定，该十万元属于无人继承的遗产，而按照《民法典》的新规定，可以由丙和丁代位继承。

4、新增加规定了遗产管理人制度，对于遗产管理人的产生、指定、职责、民事责任和报酬进行了规定。

《民法典·继承编》第一千一百四十五条规定，继承开始后，遗嘱执行人为遗产管理人；没有遗嘱执行人的，继承人应当及时推选遗产管理人；继承人未推选的，由继承人共同担任遗产管理人；没有继承人或者继承人均放弃继承的，由被继承人生前住所地的民政部门或者村民委员会担任遗产管理人。关于遗产管理人的选任有争议时的纠纷处理，《民法典·继承编》第一千一百四十六条规定，对遗产管理人的确定有争议的，利害关系人可以向人民法院申请指定遗产管理人。

《民法典·继承编》第一千一百四十七条规定，遗产管理人应当履行下列职责：

- （一）清理遗产并制作遗产清单；
- （二）向继承人报告遗产情况；
- （三）采取必要措施防止遗产毁损、灭失；
- （四）处理被继承人的债权债务；
- （五）按照遗嘱或者依照法律规定分割遗产；
- （六）实施与管理遗产有关的其他必要行为。

遗产管理人作为一种受托人，需要承担受托人的勤勉、谨慎、忠实、诚信方面的义务。如果违反以上义务或者违反遗产管理人的职责而有可归责事由的，在《民法典·继承编》第一千一百四十八条中也做了承担法律责任的后果性规定，即：遗产管理人应当依法履行职责，因故意或者重大过失造成继承人、受遗赠人、债权人损害的，应当承担民事责任。另外，《民法典·继承编》第一千一百四十九条还规定了遗产管理人获得报酬的权利，该条规定，遗产管理人可以依照法律规定或者按照约定获得报酬。

5、注重对缺乏劳动能力又没有生活来源的继承人等弱势民事主体的保护

《民法典·继承编》的法律规定中充分体现对弱势群体的保护，如胎儿的保留份制度、双缺乏继承人应继份确定规则、遗嘱继承中必留份制度、遗产分割的保留份制度、被扶养人的遗产酌分请求权。《民法典·继承编》第一千一百五十五条规定，遗产分割时，应当保留胎儿的继承份额。胎儿娩出时是死体的，保留的份额按照法定继承办理。

《民法典·继承编》第一千一百三十条规定，同一顺序继承人继承遗产的份额，一般应当均等。对生活有特殊困难又缺乏劳动能力的继承人，分配遗产时，应当予以照顾。对被继承人尽了主要扶养义务或者与被继承人共同生活的继承人，分配遗产时，可以多分。

有扶养能力和有扶养条件的继承人，不尽扶养义务的，分配遗产时，应当不分或者少分。继承人协商同意的，也可以不均等。

《民法典·继承编》第一千一百四十一条规定，遗嘱应当为缺乏劳动能力又没有生活来源的继承人保留必要的遗产份额。第一千一百五十九条规定，分割遗产，应当清偿被继承人依法应当缴纳的税款和债务。但是，应当为缺乏劳动能力又没有生活来源的继承人保留适当的遗产。

五、《民法典》中关于担保方面的新变化

1、保证方式未约定或约定不明时的推定，由原“连带保证”改为“一般保证”。

保证合同对保证方式没有约定或者约定不明确时，《民法典》第 686 条将保证方式推定为“一般保证”，与原《担保法》规定的“连带责任”截然相反。相对于连带保证，一般保证的保证人享有先诉抗辩权，即在主合同纠纷未经审判或者仲裁，并就债务人财产依法强制执行仍不能履行债务前，有权拒绝向债权人承担保证责任。可见，《民法典》关于保证方式的推定规则更为倾向保护保证人利益。

区分保证方式对于债权人以及保证人具有至关重要的意义。对于债权人而言，应当在保证合同中明确约定保证方式，如需保证人承担连带保证责任的，务必明确约定保证方式为“连带保证”。对于保证人而言，则应当清楚了解在保证方式未约定或约定不明时，享有“先诉抗辩权”。

2、保证期间及保证债务诉讼时效

(1) 保证期间约定不明的，由 2 年调整为 6 个月

保证期间，是确定保证人承担保证责任的期间。《民法典》第 692 条将约定不明的保证期间由 2 年调整为 6 个月，与未约定保证期间的情形保持一致。《民法典担保制度解释》第 32 条规定，保证合同约定保证人承担保证责任直至主债务本息还清时为止等类似内容的，视为约定不明。

《民法典》缩短约定不明情况时的保证期间是出于“消除隐形担保及过度担保”的初衷，体现了对于保证人的倾向性保护。债权人为保障债权的实现，应关注保证期间的约定，尽可能约定明确的保证期间，在未约定保证期间或者约定不明的情形下，应当及时依法行使权利。

(2) 一般保证的诉讼时效起始日期由“判决或者仲裁裁决生效之日”修改为“保证人拒绝承担保证责任的权利消灭之日”

《民法典》第 694 条将一般保证的诉讼时效的起始日期修改为“保证人拒绝承担保证责任的权利消灭之日”。原《担保法》及《担保法解释》规定一般保证的诉讼时效起始日期为“判决或者仲裁裁决生效之日”。

本条款修改的原因在于，根据原《担保法》及《担保法解释》的规定，在判决或裁决生效后到保证人先诉抗辩权消灭前，债权人事实上无权请求一般保证人承担保证责任，而这显然不符合诉讼时效的制度本意，无疑减损了债权人的时效利益。

3、新增共同担保人之间享有内部追偿权的情形

针对混合共同担保人之间的内部追偿权问题，实务中一直存在争议。原《担保法解释》对混合共同担保人内部追偿权持肯定态度，随后出台的原《物权法》对此态度不明，直到《九民纪要》彻底否定了混合共同担保人内部追偿权。

《民法典》配套实施的《民法典担保制度解释》则回应了各界对于共同担保追偿权问题的关切。其中《民法典担保制度解释》第 13 条，对于共同担保（两个以上第三人提供担保时），在三种情形中，担保人之间享有内部追偿权。

《民法典担保制度解释》秉承了担保人原则上不享有相互追偿权的观点，对于当事人明确约定或者推定当事人具有互相追偿意思表示的情形，赋予当事人之间相互追偿的权利。“连带共同担保”中承担了担保责任的担保人，可以要求其他担保人按比例分担债务。

那么担保人能否通过受让债权的方式，取得原债权人的法律地位，要求其他担保人承担担保责任呢？《民法典担保制度解释》第 14 条对该问题给出了否定答案。根据该条款规定，担保人受让债权，就其行为本质而言属于担保人承担担保责任，其他担保人可在受让债权的范围内主张免除担保责任，而担保人之间的相互追偿问题仍依照《民法典担保制度解释》第 13 条的规定处理。

举例来说，张三借 100 万元给李四，王五和赵六二人提供担保。

债务到期，李四凑了 70 万还给张三，还剩 30 万元没还。张三看中了王五的汽车，张三以剩余 30 万元债权作为对价购买汽车。王五虽然受让了该债权，成为债权人，但是仅在王五和赵六约定可以相互追偿 或者承担连带共同担保，又或者在同一担保合同签字、盖章或按指印 的情形下，才有权要求赵六按比例分担 30 万元的担保责任；否则，王五无权向赵六追偿，只能追李四还钱。

4、共同保证中，部分保证人未被主张保证责任，其他保证人虽无权向其追偿，但有权向债权人主张在不能追偿的范围内免除保证责任。

关于保证人在整个保证期间内未被债权人主张过保证责任的，已承担保证责任的其他保证人可否向其追偿的问题，在实务中存在着争议。

原《最高人民法院关于已承担保证责任的保证人向其他保证人行使追偿权问题的批复》对该问题进行了肯定回答：保证期间经过，连带共同保证人虽然不用对债权人承担担保责任，但仍需向其他连带担保 人分担应当承担的份额。

一方面，《民法典担保制度解释》第 29 条第 1 款规定，共同保证中，债权人向部分保证人行使权利的效力，并不及于其他保证人。该条款的核心要素在于，债权人在保证期间向多个保证人行使权利的范围应当“全覆盖”。

另一方面，《民法典担保制度解释》第 29 条第 2 款规定，债权人未在保证期间内向部分保证人主张保证责任，导致其他保证人在承担保证责任后丧失追偿权的，其他保证人在其不能追偿的范围内免除保证责任。该条款的核心要素在于，债权人怠于在保证期间内行使权利的后果，不应由其他保证人承担。

5、新增公司提供担保时，债权人应当审查公司决议

（1）公司提供担保，债权人应当对公司的决议进行审查

根据《民法典担保制度解释》第 7 条，公司的法定代表人越权担保，担保合同仅在相对人为善意时对公司发生效力。相对人善意的判断标准在于相对人在签订担保合同时，是否尽到了对公司决议的审查义务；《民法典担保制度解释》第 11 条规定分支机构对外担保时，债权人负有审查总公司决议的义务。

（2）上市公司及其控股子公司提供担保，债权人应当审查上市公司披露的关于批准担保事项的公告

《民法典担保制度解释》第 9 条新增规定，对于上市公司及其控股子公司，

债权人应当审查上市公司披露的关于批准担保事项的决议。也就是说，上市公司及其控股子公司的对外担保除了要经过董事会决议或股东大会决议外，还应当公开披露。

该规定是为了解决实践中上市公司法定代表人越权签订担保合同，导致上市公司资产被掏空，严重损害中小投资者利益的问题。

（3）无须审查公司决议的例外情形

《民法典担保制度解释》第 8 条规定了债权人无须审查公司决议的例外情形，包括：

- （1）金融机构开立保函或者担保公司提供担保；
- （2）公司为其全资子公司开展经营活动提供担保；
- （3）三分之二以上表决权的股东在担保合同上签字同意。

上市公司对外提供担保，不适用第（2）项、第（3）项的规定。相对于《九民纪要》第 19 条规定，《民法典担保制度解释》第 10 条新增了一人有限责任公司为其股东提供担保，债权人无须对公司股东决定合理审查的情形。

同时，《民法典担保制度解释》缩限了无须审查内部决议的例外情形：其一，将关联担保中公司“直接或间接控制的公司”修改为“全资子公司”；其二，删除了“公司与主债务人之间存在相互担保等商业合作关系”的情形。

6、明确抵押期间，抵押人无需抵押权人同意即可转让抵押财产

关于抵押财产转让问题，《民法典》第 406 条规定，除当事人另有约定以外，抵押人可以转让抵押财产；但是抵押财产转让的，抵押权不受影响。而原《担保法》及《物权法》规定未经抵押权人同意不得转让抵押财产。

举例而言，实践中在设有抵押权的二手房买卖时，根据原《物权法》第 191 条规定必须经抵押权人同意才能转让，否则不能办理过户登记。如卖方资金困难无力清偿所有贷款，一般由买方先行给付部分房款，但若卖方未将此款用于偿还贷款甚至携款潜逃，买方就将陷入钱房两空的境地。《民法典》允许抵押财产自由转让，无须先行注销抵押登记即可办理过户登记，免除了受让人的垫资风险及后顾之忧，让抵押财产流动更为便捷。

若抵押权人不希望抵押人转让抵押财产，该如何处理？

从《民法典》规定来看，抵押权人可以通过约定来禁止或者限制抵押物转让。

《民法典担保制度解释》第 43 条进一步要求，只有将禁止或者限制转让抵押财产的约定进行登记的，才能对抗受让人，使得该抵押财产转让不发生物权效力，除非受让人代替债务人清偿债务导致抵押权消灭的。

因此，若抵押权人不希望抵押人转让抵押财产，建议对此进行明确约定，并且在办理抵押登记时将该约定一并进行登记。

7、正常经营买受人规则的适用范围由浮动抵押扩展到动产抵押

根据《物权法》第 181 条及 189 条的规定，正常经营买受人规则是指动产浮动抵押（即企业、个体工商户、农业生产经营者以现有的以及将有的生产设备、原材料、半成品、产品抵押的情形），不得对抗正常经营活动中已支付合理价款并取得抵押财产的买受人的规则，其本质是一种特殊的善意取得规则。

举例而言，一个大卖场将其现有的以及将有的所有商品为银行设定了抵押并登记，顾客可以在付款后取得商品的所有权，并且不受抵押权的追及。

《民法典》第 404 条将正常经营活动买受人规则的适用范围，由动产浮动抵押扩展到动产抵押，明确以动产抵押的，不得对抗正常经营活动中已支付合理价款并取得抵押财产的买受人。

《民法典担保制度解释》第 56 条规定，正常经营活动是指出卖人的经营活动属于其营业执照明确记载的经营范围，且出卖人持续销售同类商品。同时还规定了正常经营买受人规则五种例外情形，目的在于避免抵押人和买受人恶意地通过买卖抵押财产规避债权人抵押权。

在《民法典》实施之前，正常经营买受人规则只限于动产浮动抵押，原因在于动产浮动抵押中抵押财产具有不确定性、流动性，在浮动抵押中并不限制抵押人出让抵押物，抵押人在抵押权实现前可以放手经营。现将这一规则扩大到动产抵押中，使得在正常经营活动中，买受人无需耗费精力查询标的物上是否存在权利负担，从而降低交易成本，提高交易效率。

8、进一步完善了让与担保制度

（1）明确让与担保制度的概念及效力

让与担保，是指债务人或者第三人与债权人约定将财产“形式上转移”至债权人名下，以担保债权实现的制度。

《九民纪要》第 71 条首次明确了让与担保的概念和效力，《民法典担保制度解释》第 68 条、69 条将这一制度进一步完善。《九民纪要》除对让与担保的财产或财产权直接归属于债权人的约定（流担保）及相应的请求不予支持外，对让与担保合同的效力及债权人的具有担保物权性质的优先受偿权均予以了肯定。《民法典担保制度解释》第 68 条将《九民纪要》的上述规定进行了重申，并且新增了两点规定：

第一，债务人与债权人约定将财产转移至债权人名下，在一定期间后再由债务人或者其指定的第三人以交易本金加上溢价款回购，债务人到期不履行回购义务，财产归债权人所有的，其本质上属于让与担保，适用让与担保制度的相关规定。

第二，若债务人与债权人约定的到期回购财产标的是虚构的、不存在的，则视为“虚假意思表示”，进而认定合同无效。

（2）新增股权让与担保中，债权人不得与其他股东承担瑕疵出资连带责任

《民法典担保制度解释》第 69 条规定，股权让与担保中，公司或者公司的债权人以股东未履行或者未全面履行出资义务、抽逃出资等为由，请求作为名义股东的债权人与股东承担连带责任的，人民法院不予支持。该条款实际上是肯定了让与担保的担保本质，而非真正意义上的受让股权，既尊重了立法者原意，又保护了债权人不因接受担保而利益减损。

让与担保制度属于非典型担保，发挥着重要的担保功能和商业价值。实践中，抵押权、质权等典型担保方式存在变价高昂、手续繁琐、债务人恶意转移抵押财产等现实问题。相比较而言，让与担保事先将抵押财产转让给债权人，债务人不履行到期债务，法律允许债权人对财产折价或者以拍卖、变卖该财产所得价款优先受偿，因此，让与担保凭借其融资灵活、交易成本低、第三人阻碍债权实现的可能性较小等优势，深受债权人的追捧。

9、进一步完善了保证金担保制度

相较于原《担保法解释》，《民法典担保制度解释》在体例上将保证金担保编排在“非典型担保”部分而非“动产质押”部分。除此之外，还将金钱质押的形

式从“特户”、“封金”、“保证金”统一为“保证金”。当然，这些更多是文字方面的调整。在此，我们不予赘述。相对而言，《民法典担保制度解释》将保证金担保制度进一步细化和完善，主要变化体现在两个方面：

首先，原《担保法解释》第 85 条规定，保证金担保以“债权人占有”为设立要件，《民法典担保制度解释》第 70 条将“占有”修改为“实际控制”，并将“实际控制”方式具体化为两种实践中常见的方式：

（1）设立专门的保证金账户并由债权人实际控制；

（2）将资金存入债权人设立的保证金账户。

其次，规定保证金账户内的款项浮动，不影响债权人对账户内的款项享有优先受偿权。《民法典担保制度解释》再一次重申该观点，并在肯定保证金担保成功设立的基础上，进一步规定保证金账户内的款项浮动，不影响债权人对账户内的款项享有优先受偿权。

10、主合同有效而担保合同无效，担保人有过错而债权人无过错的，担保人以承担“连带赔偿责任”修改为“对债务人不能清偿的部分承担赔偿责任”《民法典担保制度解释》第 17 条规定了第三人提供的担保合同无效的赔偿责任划分问题。针对担保人有过错而债权人无过错的情形，《民法典担保制度解释》将原《担保法解释》第 7 条进行了实质性修改，将担保人承担的赔偿责任由“连带赔偿责任”修改为“对债务人不能清偿的部分承担赔偿责任”。

相较于原《担保法》，《民法典》的立法价值取向发生了变化，从保护债权人变成了平衡债权人和担保人的利益。如此调整后，担保合同无效的赔偿责任划分问题，与《民法典》的立法价值取向保持着系统性和一体化。

六、公共场所侵权责任纠纷的规定

1、学校等公共场所侵权责任纠纷的规定

实践中，在校园、公共场所或群众性活动中，因第三人的行为造成损害的事件时有发生。在第三人侵权的情况下，由第三人承担侵权责任毋庸置疑。不过，第三人可能无法确定，可能下落不明，也可能缺乏赔偿能力等因素影响被侵权人的权利得以实现。这时公共场所的管理人或者群众性活动的组织者往往就是被侵权人主张权利的对象。当然，这种补充责任有别于侵权责任，并且依据最新颁布的民法典的规定，经营者在承担了这种补充责任后是可以向第三人进行追偿的，

我们一起来看一下。

虽然《民法典》第 1199-1201 条的内容改动并不大，但该等条文却是《民法典》侵权编中与学校最密切相关的条文，基本确定了无民事行为能力人、限制民事行为能力人和第三人侵权的校园伤害事故责任承担的原则。需要注意的是，学校在这三种类型的校园伤害事故中所承担的责任和举证义务是不同的。

对于无民事行为能力人的校园伤害事故，学校适用的是过错推定原则，在学校能够证明已尽到教育、管理职责的情况下，才能免除侵权责任，即举证责任在学校一方。

对于限制民事行为能力人的校园伤害事故，学校适用的是过错责任原则，在学校未尽到教育、管理职责的，才应当承担侵权责任，即举证责任在受害人一方。

当无民事行为能力人或者限制民事行为能力人在校园内受到第三人侵害的，由第三人承担侵权责任，学校未尽管理职责的需承担补充责任，此时举证责任在受害人或第三人。

从以上条文可以看出，在校园伤害事故中，学校是否需要承担侵权责任与其是否尽到教育、管理职责息息相关，学校一定要做好学生的安全防护和教育工作。

而公共场所和群众性活动如何认定侵权行为与损害事实之间的因果关系？依据《民法典》第一千一百九十八条的规定：

宾馆、商场、银行、车站、机场、体育场馆、娱乐场所等经营场所、公共场所的经营者、管理者或者群众性活动的组织者，未尽到安全保障义务，造成他人损害的，应当承担侵权责任。

因第三人的行为造成他人损害的，由第三人承担侵权责任；经营者、管理者或者组织者未尽到安全保障义务的，承担相应的补充责任。经营者、管理者或者组织者承担补充责任后，可以向第三人追偿。

因此受害人无须直接证明安全保障义务人消极不作为与损害发生之间存在因果关系，只需要证明安全保障义务人负有特定的作为义务，不履行该义务与损害的发生之间存在高度的盖然性，如果安全保障义务人履行了自己的作为义务，则损害极有可能被避免。

经营者的安全保障义务的法理基础来源于德国法院从判例发展出来的“交往安全义务理论”。经营者的安全保障义务作为一种积极的作为义务，要求经营

者应当在合理限度范围内以积极作为的方式防止或制止损害的发生,在发生第三人侵权的情况下,经营者在合理限度范围内可以防止或制止损害的发生,却未能防止或制止时,经营者即存在过错,应当承担不作为的侵权责任。

但是在公共场所发生的意外伤害案件中,很多是由于顾客未注意保护自身安全引起的。如一些患有相关疾病的患者出入娱乐场所却忽视“高血压、心脏病患者禁止入内”的警示标志,未成年人在缺乏家长监管的情况下,在公园等公共场所作出危险举动,如肆意奔跑、爬高、嬉闹等,都埋下了安全隐患,一旦受到损伤,都需为自己的过错承担责任,所以无论如何,大家在公共场所时一定要注意安全,避免受到人身财物的损害。

2、交强险的最高限额的变动

2020年9月9日,中国银保监会发布《关于调整交强险责任限额和费率浮动系数的公告》,新交强险责任限额方案为:

在中华人民共和国境内(不含港、澳、台地区),被保险人在使用被保险机动车过程中发生交通事故,致使受害人遭受人身伤亡或者财产损失,依法应当由被保险人承担的损害赔偿责任,每次事故责任限额为:死亡伤残赔偿限额18万元,医疗费用赔偿限额1.8万元,财产损失赔偿限额0.2万元。被保险人无责任时,死亡伤残赔偿限额1.8万元,医疗费用赔偿限额1800元,财产损失赔偿限额100元。上述责任限额从2020年9月19日零时起实行。截至2020年9月19日零时保险期间尚未结束的交强险保单项下的机动车在2020年9月19日零时后发生道路交通事故的,按照新的责任限额执行;在2020年9月19日零时前发生道路交通事故的,仍按原责任限额执行。

七、关于消费者权益你应该知道的事

1、消费者在维权中主要需要查阅的法律法规为:《民法典》、《民事诉讼法》、《消费者权益保护法》、《食品安全法》、《产品质量法》;

2、消费者维权的主要途径为:与商家协商和解;请求消费者协会组织调解;向市场监督管理局投诉;提请仲裁机构仲裁;向人民法院提起诉讼;

3、消费者因购买、使用商品或者接受服务受到人身、财产损害的,有权依法获得赔偿;

4、商家应当向消费者出具发票;

- 5、消费者索要发票，商家必须出具；
- 6、商家采用网络、电视、电话、邮购等方式销售商品，消费者有权自收到商品之日起七日内退货，且无需说明理由；
- 7、商家应当自收到退回商品之日起七日内退还消费者支付的商品价款；
- 8、商家不得以声明、店堂告示等方式，作出排除或者限制消费者权利、减轻或者免除经营者责任、加重消费者责任等对消费者不公平、不合理的规定，否则其内容无效；
- 9、超市保安无查消费者的身体及其携带物品的权利，更不得侵犯消费者的人身自由；
- 10、商家未经消费者同意或者请求，不得向其发送商业性信息；
- 11、消费者在购买、使用商品时，其合法权益受到损害的，可以向销售者要求赔偿也可以向生产者要求赔偿；
- 12、老板虽然不是营业执照上的责任人，损害消费者合法权益的，消费者可以向其要求赔偿，也可以向营业执照的持有人要求赔偿。
- 13、展销会结束或者柜台租赁期满后，消费者也可以向展销会的举办者、柜台的出租者要求赔偿；
- 14、网络交易平台提供者不能提供销售者或者服务者的真实名称、地址和有效联系方式的，消费者可以向网络交易平台提供者要求赔偿；
- 15、消费者因商家利用虚假广告提供商品或者服务，可以向商家要求赔偿；
- 16、消费者向市场管理局投诉的，该部门应当自收到投诉之日起七个工作日内，予以处理并告知消费者；
- 17、商家有欺诈行为的，应当按照消费者的要求增加赔偿其受到的损失，增加赔偿的金额为消费者购买商品的价款或者接受服务的费用的三倍；增加赔偿的金额不足五百元的，为五百元；
- 18、你微信上的那些贩卖食品的个人也应当依法取得许可；
- 19、消费者因不符合食品安全标准的食品受到损害的，可以向商家要求赔偿损失，也可以向生产者要求赔偿损失；
- 20、生产不符合食品安全标准的食品或者经营明知是不符合食品安全标准的食品，消费者除要求赔偿损失外，还可以向生产者或者商家要求支付价款十倍或

者损失三倍的赔偿金；增加赔偿的金额不足一千元的，为一千元；

21、因产品存在缺陷造成损害要求赔偿的诉讼时效期间为三年；

八、执行

1、什么是强制执行？

人民法院按照法定程序，运用国家强制力量，根据发生法律效力文书明确具体的执行内容，强制民事义务人完成其所承担的义务，以保证权利人的权利得以实现。发生法律效力的文书包括但不限于以下几种：民事判决书、实现担保物权裁定、确认调解协议裁定、支付令等。我们通常所了解到的如人民法院作出的民事判决书、民事调解书；仲裁委员会作出的裁决书；劳动争议仲裁委员会作出的劳动争议裁决书；公证机关作了具有执行效力的公证书。在它们一经生效，义务人即应自动履行。如拒不履行，权利人可申请人民法院强制执行。提出申请的权利人称申请人，被指名履行义务的人称被执行人。

2、强制执行向哪个法院申请？

《中华人民共和国民事诉讼法》规定发生法律效力的民事判决、裁定，以及刑事判决、裁定中的财产部分，由第一审人民法院或者与第一审人民法院同级的被执行的财产所在地人民法院执行。仲裁委员会作出的裁决书，由被执行人住所地或被执行财产所在地的中级人民法院管辖。劳动仲裁委员会作出的劳动争议仲裁裁决书，由作出裁决的仲裁委员会所在地的基层人民法院执行。

3、强制执行有哪些措施？

《中华人民共和国民事诉讼法》规定的执行措施包括：

01 报告财产

被执行人应当报告当前以及收到执行通知之日前一年的财产情况。被执行人拒绝报告或者虚假报告的，人民法院可以根据情节轻重对被执行人或者其法定代理人、有关单位的主要负责人或者直接责任人员予以罚款、拘留。

02 查询、扣押、冻结划拨、变价财产

人民法院有权向有关单位查询被执行人的存款、债券、股票、基金份额等财产情况。人民法院有权根据不同情形扣押、冻结、划拨、变价被执行人的财产。人民法院查询、扣押、冻结、划拨、变价的财产不得超出被执行人应当履行义务的范围。人民法院有权冻结被执行人的银行存款的期限不得超过一年，查封、扣

押动产的期限不得超过两年，查封不动产、冻结其他财产权的期限不得超过三年。到期后人民法院依职权办理续行查封、扣押、冻结手续。

03 加倍支付迟延履行金

被执行人未按判决、裁定和其他法律文书指定的期间履行给付金钱义务的，应当加倍支付迟延履行期间的债务利息。被执行人未按判决、裁定和其他法律文书指定的期间履行其他义务的，应当支付迟延履行金。

04 限制出境、限制高消费、列为失信被执行人

执行人不履行法律文书确定的义务的，人民法院可以对其采取或者通知有关单位协助采取限制出境，在征信系统记录、通过媒体公布不履行义务信息以及法律规定的其他措施。有履行能力而拒不履行生效法律文书确定义务或无正当理由拒不履行执行和解协议的，可能被列为失信被执行人，后果：1. 禁止部分高消费行为，包括禁止乘坐飞机、列车软卧；2. 实施其他信用惩戒，包括限制在金融机构贷款或办理信用卡；3. 失信被执行人为自然人的，不得担任企业的法定代表人、董事、监事、高级管理人员等。

九、刑事（交通肇事）

1、什么是交通肇事罪？该罪名的犯罪构成包括哪些方面？

交通肇事罪是指违反交通运输管理法规，因而发生重大事故，致人重伤、死亡或者公私财产遭受到重大损失的行为。

2、交通肇事罪的犯罪构成：

主体系一般主体，即年满 16 周岁的具有刑事责任能力的自然人均可构成。因本罪的犯罪主体为一般主体，任何人员只要从事机动车驾驶的，均可成为本罪的主体。包括直接从事交通运输业务和保证交通运输的人员以及非交通运输人员。

客体系交通运输的正常秩序和安全，但不限于发生在交通运输过程中。比如非交通运输人员实施肇事行为的，既不是在交通运输过程中，也可构成本罪。

主观方面系过失，包括疏忽大意的过失和过于自信的过失。比如酒后驾车、毒驾、超速行驶、强行超车等等主观故意的违章行为，因疏忽大意或者过于自信最终导致严重后果的发生，其本质上并不具有造成严重后果的故意，属于过失。

客观方面系在交通运输活动中违反交通运输管理法规，因而发生重大事故，致人重伤、死亡或者使公司财产遭受重大损失的行为。

3、交通事故罪的量刑如何？怎样才能争取适用缓刑？

交通肇事罪，最低刑是拘役，最高刑是七年以上有期徒刑，可以适用缓刑。交通肇事罪缓刑适用应考虑的因素应当包括法定因素和酌定因素：

（一）法定因素

1. 看是否具备法定从轻和减轻情节。也就是是否符合《刑法》第 67 条和 68 条关于自首和立功的规定。具体到交通肇事罪，主要看肇事者在案发后是否有主动报案、自动投案、委托他人报案等自首情节，当然还包括是否构成立功等因素。

2. 看是否符合缓刑的适用条件。

首先是刑期的要求，对于被判处拘役、三年以下有期徒刑的犯罪分子，才可能被判处缓刑。对交通肇事罪而言，只有不具备加重情节的一般交通肇事，才满足缓刑适用的刑期要求。

其次是实质要求，即根据犯罪分子的犯罪情节和悔罪表现，适用缓刑不致再危害社会。再次，必须不是累犯，累犯的人身危险性严重，再次犯罪的可能性较大，故累犯不得适用缓刑。

（二）酌定因素

1. 考虑被告人在交通肇事中所负的责任大小。

从目前的法律规定看，只有负全部责任和主要责任、同等责任的才可能构成交通肇事罪，那么在具体量刑时如果危害结果相同，而被告人所负的责任不同，量刑时亦应有所区别。

2. 考虑被告人犯罪后的态度，包括认罪态度、案发后能否如实供述犯罪事实。

犯罪后的态度直接反映行为人人身危险的程度。对案发后没有逃跑且积极配合公安机关调查案情的被告人在量刑中应该予以考虑。

3. 考虑被告人是否对被害人及时抢救、治疗。

在司法实践中常常有这样的现象，案发后肇事者在慌乱中忘记报案、投案，而是主动将被害人送至医院抢救、治疗。及时抢救、治疗被害人并不是法定从轻、减轻情节，但效果却比自首更明显，其直接避免、防止了损失的扩大，因而必须对被告人的这一行为进行鼓励，即便抢救的行为并未能避免被害人的死亡，在量刑中必须予以考虑，而且笔者认为酌情考虑的幅度应比照自首进行。

4. 考虑被告人是否对被害人进行积极主动的经济赔偿。

被告人积极主动对被害人及其家属进行经济赔偿,对被害人的健康或生命是一种补偿,对被害人的精神也是一种抚慰,一定程度上修复了被交通肇事破坏的社会秩序。同时,被告人积极主动赔偿的行为也是体现了对其自身过错行为的正确认识,反映了被告人的悔罪心理。

5. 考虑当时的犯罪时空和周围环境,如天气状况、地面路况等。

很显然,在冰天雪地和大雾天气,造成交通事故的可能性加大。分析肇事时客观因素和主观因素的对比程度,对于准确判断肇事人的过失大小,进而准确地定罪量刑都大有裨益。

综上所述,发生交通事故之后,肇事司机一定要积极救护受伤人员,主动投案自首,积极给与受害者家属经济赔偿,取得被害人家属谅解,这样才能努力去争取获得缓刑处理。

如何看透世界万物的本质

讲师：卢克文。

时间：2021 年 4 月

大家好，我是卢彦祖。因为人长得比较帅嘛，所以大家都叫我彦祖。

我是专门写国际政治的，2019 年才开始写，到现在两年多一点点的时间，在各个平台现在已经有了 1000 多万粉了，预计今年应该能到 2000 多万、3000 万粉左右。暂时是做国际政治领域还算是可以的那种。

我跟加盐认识是在 2019 年初，是在我刚写公众号时认识的。他教了我一些排版的技巧，我觉得这个特别实用。加盐的内心比较开放，做公众号加盐在我前面，就是你问他什么，他都是在细心教我，我觉得挺受益的，我和加盐就一直做了好朋友，一直到现在。

加盐为人心态比较开放，大家平时在一起能学到很多东西。而且，他经历的事情比较多，能够互相交流。尤其是他的心态特别好，我觉得这个是最重要的。所以，能够希望大家也在群里面互相学习，我也是在努力的学习。

好，下面我开始进入正题。

这篇分享的主题就叫做《如何看透万物的本质》。虽然我写了这篇文章，但文章的有些话太刺激了，也不太方便在公众场合说。所以在私底下说还是蛮好的。

怎么去看透万物的本质？只要有了这个逻辑，有了这项哲学，就是我自己经过生活的磨练，带给我的这项哲学系统，已经深深的印入到我的骨髓里面了。这个哲学系统将对我的人生有很大很大的帮助。

在以前我还没开窍的时候，我跟所有普通人一样。我们活在了世上，很多事情想不通，不理解，不知道怎么去分析它们，也不知道怎么去认识它们。

后来，我自己辞职创业以后，不断地去做生意，不断地去磨练自己。

有一天，我看了几本经济学的书，整个人突然就开窍了，好像跟打通了任督二脉一样，看任何事情也都就完全懂了。从那一刻开始，我就很少很少犯什么错误了。而且，我不管是在哪方面，经营公司，在做生意这块就变得一帆风顺

顺，整个人生就开始变得比较顺利。

所以，我觉得这套哲学系统是非常重要的。对我自己来说，其实是对我灵魂上的一个改变。我相信一件事情，就是，就算今天我没有去做现在这份工作了，没有选择自媒体了，把我扔到别的行业里面去，我去做任何事情，都会比别人做的好一些。因为我有一套自己的哲学系统，让我能够迅速地融入一件事情，去解剖一件事情，并且能够解决一些问题。

我觉得自己已经有这种能力，这种能力让我和普通人有了一定的差距，这对我的帮助特别大。下面我就开始详细讲，我是怎么样去运用这套价值链体系，这套哲学系统，怎样去帮助我的人生，以及怎么去解决我写文章的问题。

我看任何事情的时候，或者说看国际政治上的新闻，我去理解它们的时候，都不会用道德的眼光去看待这件事情，也不会用意识形态的眼光去看待这件事情。

但是普通人呢，经常会被道德所左右，经常会被好人、坏人、好事、坏事，这种简单的哲学逻辑所左右，或是某些事情一定要强加道德主义色彩，或者是强加一种叫做情感的色彩在里面，导致很多人看事情是无法解释的通彻明白的。特别是在国际上面，就更容易加入各种意识形态。

在分析事物的时候，很多人要么就左，要么就右，要么就站在西方的角度看问题，要么就站在我们中国的角度看问题，导致他们看问题是不够清晰透彻的。

所以，一定不要用这种思维方式去看问题，否则会越看越糊涂，越看越懵逼，搞不清问题的本质是什么。

我现在只说国际政治，等下讲生活中怎么去判断。

其实，只有一种方法能够看清问题的本质，就是你要去看这件事情的利益链。

我说一个大家在国际政治里面常听到的一些东西，你们看了以后百思不得其解的背后都是有利益链的。你只要深挖一下，就能很容易挖出他的利益链条来。

比如说，我们经常听说的西方在搞 LGBT 这种东西，搞同性恋、搞身份政治、还有黑命贵。LGBT 和黑命贵这种东西全部属于叫身份政治。身份政治让普

通人去看，完全看不懂它在说什么，或者它为什么搞这些东西。其实是有原因的，身份政治的背后是为了冲淡阶级矛盾。

身份政治大概是 21 世纪才兴起的，在这之前是没有身份政治的。在这之前呢，整个西方国家也没有那么严重的叫“政治正确”的东西。不准说这个人是黑人，不准说这个人是犹太人，不准说这个人是穆斯林，只能说他是郊区青年。

这一切的背后的原因，都是因为在这之前，西方处在一个经济非常发达的一个时期，它没有什么社会矛盾，人民都比较富有，不需要去调节矛盾。

但到了 21 世纪，特别是他们把苏联的红利吃完之后，整个西方出现了严重的阶级对立，就从原来的，大家都看到了大量的中产阶级，到现在 2021 年出现了明显的贫富差距。穷的人越来越穷，富的人越来越富，然后慢慢地出现了阶级对立。

在这个阶级对立的过程中呢，因为西方的大政治学家都是经历过冷战的，而且他们都经历过当时跟苏联对抗的很多事情。基辛格现在还活着，除了基辛格以外，其他的以前大政治家像布热津斯基，还有其他的大政治学家，他们对整个东西方的冲突，或者对整个阶级冲突是非常了解的。所以，他们吸取了以前在对抗苏联的那些教训，为了避免经济矛盾加深，就开始增加了身份政治这个东西。

身份政治就是一种通过瓦解内部人群细分，让群众斗群众的一种宏观策略。就是把人，人为地分为“黑命贵”“LGBT”“亚裔”等等。人为地去区分这些东西，让群众去斗群众，而不要让穷人去斗富人。

这样的话，就可以通过身份政治去冲淡阶级矛盾，而不像以前那样，大家一穷就开始去找富人的麻烦。它就把阶级矛盾给冲散了。

所以你看，美国不管发生多大的冲突，多大的问题，很少把这问题极端化。这个事情在还没有爆炸之前就被压缩在一个空间里面了，接着，这个空间就把它稀释掉了，所以它是一种稀释社会矛盾的方法。

如果你不用利益链去看这些问题，你就算想破头，都永远不会想通为什么会搞这些东西，它的背后其实是有自己的一套哲学在的，它背后有一整个自己的政治思想在。所以普通人是很难想通，想清楚这些问题的，那就很容易被别

人牵着鼻子走，这是一个身份政治的问题。

除了这个以外呢，我们还经常听说环保少女，我不知道大家有没有印象，就是瑞典的环保少女。

这个环保少女呢，普通人根本就看不懂她在干嘛。实际上，你一定要通过很深的利益链去分析这个事情，你才能找到为什么会出现环保少女这个人物。

像环保少女，她这么小的年纪，对世界其实是处在一种一无所知的状态。她对世界根本就不了解，她的世界观还没有完全形成。普通人是在 30 岁到 35 岁左右，才会慢慢形成自己的世界观。一个十几岁的少女，她懂什么是世界观吗？懂什么是真的要环保吗？懂环保的真正意义吗？那她这个人为什么会被推出来？

其实，背后有着一股极大的政治势力，有极大的经济利益链条。

现在整个世界上，主要的话语权是掌握在美国民主党手里的。美国民主党的整个话语权的架构，又是由归犹太人控制的。美国几乎所有的大的电影公司，所有的报纸，所有的电视台，所有的网络全部是犹太人控制的。所以，这一块应该就是民主党里面的犹太人在塑造一个精神偶像，当他们想塑造一个精神偶像的时候是非常容易的。

那他们为什么要塑造一个这样的精神偶像呢？为什么要塑造环保少女呢？

因为环保少女本身是跟民主党的利益有关系的。民主党的主要利益是在金融产业以及高科技产业，民主党的所有金主来自于美国东西海岸的两边。所以，美国的整个架构不同，两个党的架构不同，民主党主要是环保。他只要宣传环保，就要对石化行业进行打击，进行打压。

而美国共和党的主要经济来源，主要的金主来自于一些传统的石油、传统的矿业，或者传统的其它产业。这些行业相对来说是有一定污染性的，在民主党看来是有一定的污染性的，是不环保的。如果要能进行打压的话，比如说，如果能够用电能取代一些石油产业的话，那么民主党能够在 10 年之内将共和党的总体经济利益打压将近 28 万亿美元。

所以，如果推行和推广环保主义的话，就是在鼓励取消以前的石化能源，而石化能源又是共和党的主要经济来源。所以，推行环保主义，最重要的并不是真的要环保，而是要打压整个共和党的经济来源，切断共和党的经济来源，

这样才能使民主党开始逐渐变得强大。

像我前面说的身份政治、人群细分，比如说，像对墨西哥裔的保护、对墨西哥裔的爱戴，这些东西都是民主党开始自己带起来的。

这个之前，民主党跟共和党一直是不分上下的。一直到了肯尼迪总统竞选的时候，肯尼迪竞选总统，有两件大事情让他成为了总统。

一个是他跟当时芝加哥的黑社会头子做了买卖，芝加哥头子买通了一些工会的人，那些工会的人帮他投票。

另外一个就是，他尝试去给黑人发一些宣传册，替黑人说话。所以当时黑人出动了力量，保证了肯尼迪上台。民主党上台之后受到了一个很重要的启发，从此，他们就开始觉得要对人群进行细分。

这样的话，我可以用政治身份去推动我的人群细分，推动我的政治政权。所以，民进党在后期，从肯尼迪以后，慢慢地吃到了甜头，慢慢地就开始去搞这些人群细分、身份政治、环保主义。有的是给自己加分的，有的是给共和党减分的。

民主党上台的时候会签订《京都议定书》、《巴黎协定》签订这些跟环保有关的东西，但是共和党一上台，所有的总统就会马上废除这些东西。因为共和党所有的利益是跟石化能源相关联的，这个在他们看来是被动挨打的。

民主党非常善于制作一些高大上的东西。所以，他们在控制舆论这一块，有非常高深的战略手段，有一套非常深厚的属于自己的系统。这个很少有人能够反抗他们，实际上几乎没有哪个人能够反抗。他们在这方面的经验是非常优秀，是我们需要学习的。

正是因为搞环保主义有利于民主党，所以，我们看到那个瑞典少女在联合国开会的时候，她看特朗普的表情就是愤恨的表情，这是一种无形中渗透的。

这个女孩肯定不知道自己是站在民主党的利益这一边的。但她已经被人洗过脑了，或者被人灌输这种意识形态到她的脑海里面去，看到共和党的支持的人，她就会条件反射地对特朗普流露出那种愤恨的眼神，愤恨的表情，这其实就是背后隐藏的利益链条。

你要想看懂这个利益链条，一定要用非常深度的眼光去追查，知道每件事情的背后大概是谁在控制，你就能找到事情发生的原因。

所以，我去解读国际政治的时候，我的方法跟别人是完全不一样的，我有自己的方法论。我不会去说这个事情怎么样，我不会用道德去解释它，我也不会用意识形态去解释它，我一定是用利益链去解释万物的。

我在刚刚写完的美国国运史里面解释美国的成长，解释美国的崛起时，我用的是就是分析利益链的方法。然后，用利益链方法一串联，你会发现整个美国的国运其实是跟英国和法国是紧紧的勾连在一起的。美国能够崛起跟英国和法国有着莫大的关系，并不是说美国自己通过简单的奋斗就能起来的，其实真的是跟英美之间的利益有非常深的联系。

这个是很普通的利益链分析法，但是我刚刚说了，看透万物的本质是看透万物的利益链。

利益链这个词汇，我一定要跟大家说清楚这个问题。利益它是一个中性词，它绝对不是一个贬义词。如果谁把利益解读成贬义，那这个人就是一个迂腐的人，就是一个非常非常迂腐的人。

如果觉得利益是贬义词，那你平时赚钱养家不也是利益吗？你要给自己小孩读书交学费不也是利益吗？这是需要你去赚钱的。所以说，利益它不肮脏，它也不高贵，它就像空气和水一样，是我们生活中经常出现的一种中性的事物，我们每个人都必须围绕它去转，围绕它去生活。作为一个聪明的人，就不能够把利益这两个字进行污名化，而是要把它中性化。

人要大大方方的去追求利益，用合理合法的方式追求利益，这就是对的。只要你不犯法，随便你怎么追求利益都是对的。所以，面对利益不要扭扭捏捏的，不要一面对利益就放不开自己的手脚。

如果你不能战胜这一点，你就不可能实现财富上的增长，你把自己锁在一个道德束缚的一个阶段。你不仅不会变得很清高，你还会变得迂腐。你一定要把事情看成是中性的，你才能去认知它、理解它、探索它，并且深入了解它。

我刚刚说了国际政治，但是在日常生活中，利益链条跟我们是完全紧密相关的。

人是什么呢？人是经济动物。人只要是经济动物，就必须活在利益链条的活动范围之内。几乎我们在生活中做的每一件事情都是跟经济利益相关联的。

每个国家奋斗到最后，竞争到最后，说白了就是为了让国民过得更好一

点，为了让自己的老百姓生活得更好一点，而不是说我一定要称王称霸什么的。有些人是为了个人的利益，有些人是为了大众的利益。

人的第一层是看懂利益，第二层是利用这种利益链条为自己服务，第三层是用这种利益链条为大众服务，为国民服务，这个时候就到达一个比较高的阶段。

我举一个非常简单的例子。如果我现在去做什么行业，比如说我去做餐饮，我从来没做过餐饮，但我是有这个方法论的。

我分析事物就很清晰，我只要随便到一个餐饮店坐下来，坐个一二十分钟，我大概就能算出来这个店，它每天的流水大概是多少？它的销售收入大概是多少？它的租金会大概会是多少？有个大概的数据，而不是很准确。这个店它的成本是多少？它每天能挣多少钱？

这样我就能看透利益链条了。我还能看透大多数店铺，他是不是使用的是那种统一配送的速成食物，还是说自己在后面直接炒的食物，我大概看一眼就能看出来。我还能够知道这个店铺它到底挣不挣钱，它如果不挣钱，那么它的问题出在哪里？这个店铺如果想挣钱，怎么去改？怎么去做？

如果我开这家店，我会怎么去做这个事情，这种方法论对我人生的帮助太大了。基本上，我创业以后碰到很多很多的困难，我都通过利益链分析法轻易的破解困难。到现在为止，都能够轻易的破解困难。

而且，我不会觉得卑躬屈膝是一件很丢脸的事情，我向别人低头是件很丢脸的事情。因为我知道，一件事情获得的最大利益，是让身边的人过得好，让我的同事们过得好，能惠及到更多人，其它的就没有什么太大的意义，因为最大的意义就是通过利益链条放大大家的权利，让大家过得更好。

这个方法论不仅用在餐饮上，用在很多行业都是可行的。我其实给自己估算过，就是说，哪怕我换一个行业，马上换一个赛道，我也可以活得不错，我觉得我能够每年挣个小几百万是肯定没问题的，随便干什么肯定没问题的，因为这种哲学已经深入到我的骨髓了。

我看其它的一些行业，比如说我随便翻一下抖音，我去看别人在做什么。我看到有的人在介绍各种豪车、有的人介绍各种豪宅、有的人介绍各种历史。我只要看一下，我就能看到每个人的利益链，他后面怎么样去变现？怎样去做

这个 IP？怎么去维持？怎么去挣钱？我看五分钟大概就能算出它前面的系统和后面的系统。

我说一个例子。有很多人是专门卖豪宅的，各种豪宅之间跑来跑去。这个东西你要看就看他的利益链，在什么地方卖豪宅这个事情肯定是最重要的。

他可以把房子卖给指定的高端用户人群，可以通过抖音留下自己的联系方式加取这些人，这是第一种。他可以去做高端房地产的广告，这是第二种。只要他加取了这些高端人群的联系方式，那简直就是打开了一个无尽的宝藏啊，这是第三种。

只要他的人数达到一定的规模，他每年就可以直接谈到好几百万的生意。就比如说，他可以直接建立最顶级的高端人群俱乐部，这个俱乐部的人在一起沟通的过程当中也会产生极大的利益关联。

除此以外，他可以做一个旱涝保收的工作。只要把他们集中在一起，他后面还可以卖名贵的珠宝，可以卖高尔夫俱乐部的会员资格，还可以去卖一些名贵的车。

他只要把这个高端豪宅的抖音 IP 做好，慢慢地引流进来，可以再引流进入自己的池子，私域流量，或进入其它的区域，他都可以变现，而且是很容易变现的，这属于一种精准分析法。

看到抖音上有卖豪宅的那些人，我就很喜欢加他们，我会加他们的联系方式，我能看到他们下一步会干什么，我甚至能知道他们的话术该怎么说，如何跟有钱人说话，跟那些有一定社会地位的人怎么聊天，怎么能让他们想信或者获取他们的信任，怎么样去转化他们。

怎样让这些优质人群围绕在自己的身边去组成一个系统？这些东西基本上我现在看一眼就能看明白了。

比如说，抖音上也有很多卖豪车的，有些人就专门卖这个豪车，然后告诉别人怎么去加自己，这个也是一种加联系方式，因为到最后的目的是不一定就是卖豪车，它会形成一种固定的产业链思维。他可能会卖一些名贵的酒，或者名贵的表，或者海外的一些奢侈品给这些有钱人，这就形成一种闭环。

经过生活中大量的训练，大量的思考，我看大多数事物都能轻而易举地看到它的前端和后端。

这是属于商业系统。如果你说科学系统，我肯定是不行的。比如说，你要解释夸克、粒子这些东西我肯定不行，但是大多数人的生活、人的行为、习惯的所有东西都是可以轻而易举的看到它的前端和它的后端。因为人是经济动物，所有人思考问题的思维方式其实都是受经济环境影响的。

看不同的人，去跟不同的人打交道，你只要看他的经济环境是怎样的，你就知道用什么方式跟他打交道，你用什么方式去跟他亲近而不引起矛盾和冲突，你只要看懂这些问题，就很容易在某些领域取得比较高的成就。

我告诉大家这些东西，并不是说大家拿刚认识到的这套哲学系统去挣钱。而是说，你慢慢的看懂利益链之后，你就懂得尊重万物了。你深入了解它之后，你就会开始觉得尊重万物很重要。你会明白为什么有些人那么穷，他穷的原因是什么？

我看过很多很多发展中国家的人，他们过得非常非常差，像菲律宾贫民窟的人，他们就是在去垃圾堆里面把别人扔掉的肉捡来吃。然后，你就会忍不住分析，为什么菲律宾有这么穷的人？为什么菲律宾有些人穷到这种地步也没有人管他们？菲律宾曾经有过一段高光时刻，他们把这个国家给搞成这个鬼样子的背后发生了什么？

然后，你就慢慢的去想这些问题，你就能找到背后的利益链条，你就会慢慢的知道贫民窟的人是什么原因变穷的，是谁在剥削他们，你会发现菲律宾的每个地方都会有一个地方势力，这个地方势力占有大量的土地，占领土地之后，又会对平民进行剥削。你就会慢慢懂得平民是怎样失去土地的，失去土地之后他们是怎样沦为平民的。住在贫民窟之后他赚不到钱，是因为国家没有工作机会给到他，所以他变得很穷很苦，所以他才会过那样的生活。然后，他下面的地方势力在国际上又是被谁欺负，被谁剥削的。

你就慢慢能看透很多很多事物的本质，你就能理解为什么有些人穷，有些人富。有些人穷，不一定是因为他真的傻，真的笨，而是他处在剥削的最底端。你就会慢慢理解这些事物了。

所以，你懂经济链不一定是为了自己挣钱，而是，从这个链条看到万物的本质，你会产生真正的悲天悯人。

我说的是真正的悲天悯人，而不是那种带有泛滥的情感性的东西。就比如

说，一些文艺青年到了西藏，看见一些喇嘛的念经，他都会突然很感动。这种感动是非常非常无知的、幼稚的。

因为你只要稍微理解一下，整个西藏地区的穷人他们是怎么过的？为什么有些人死了之后要把所有的财产捐给喇嘛庙？为什么去拜山的那些人永远都是穷人？跪在地上三步九叩都是穷人，为什么富人不会干这些事情？

你会明白，有人通过精神控制普通民众，就是在西藏地区有人通过精神控制的普通民众有喇嘛，有贵族阶层，通过这种方式去麻醉普通民众，让普通民众失去自我思考能力，让他们把财富交给更高阶层，你就会懂普通民众的痛苦在哪里。

如果你懂得了普通民众的痛苦在哪里，你才能知道怎么去解决痛苦，怎么去对抗那些万恶的剥削阶级。你才知道要给他们修路，要给他们念好的学校。要让西藏人民过上好生活，就是让他们更信科学，不要去迷信这些东西，让他们读更多的书，让他们有更好的工作，所以慢慢你就能理解这些事物了。

而且，我觉得很多人那种轻易的感动是属于傻白甜式的感动。其实傻白甜也分两种，一种是普通的傻白甜。我们在日常生活中一眼就能看透的傻白甜。

另外一种傻白甜是以为自己念了点书，以为自己懂些东西，但是不去看整个事物的本质，他就很容易沉醉自己，感动自己。

这种傻白甜就是整个民主党体系培养出来的很大很大一部分这种人，中国也有很大一部分这种无知的、自我感动的文艺青年是属于深度的傻白甜。

很多人在写，在说思想总结的时候，很容易写出一些比较复杂的整体架构出来。但是，我还是比较尊重普通人的思维方式的，我觉得任何事物都要通俗的解释出来。

我个人特别看重白居易说的那句话，就是你写完诗以后，你要念给老太太听，如果老太太都能听得懂，那就是好诗。如果老太太完全听不懂，就不一定是好诗。

我们现在去传播精神和哲学，告诉别人万物本质的时候，就不能再像以前那样说，道可道，非常道。天之道，损有余而补不足，不能再说这样的话了。因为普通人听不懂的，这个世界已经变了，就不能再用以前那种方式，那是精英传递信息的方式。

精英有精英传递信息的方式，民众有民众传递信息的方式。所以，我们在向民众传递信息的时候，一定要注重通俗化，注重口语化，注重大白话。不要把一件非常简单的事情搞得特别复杂。这是我特别反对的。

不能把所有简单的事物复杂化，而是要把复杂的事物简单化。所以，我们写东西的时候逻辑一定都是非常清晰明了的，而且，是非常生动的去告诉别人这个事情怎么样。

因为我们是写国际政治，有时候写一些外国的事情，比如，英国的事情、美国的事情。中国人听不懂，那解释一下就很简单明了，比如说，这个哥们怎么样怎么样，你不要用那些英式的语法，英式的名词去解释这个事情。你就直接说，这哥们儿相当于是这些地方的扛霸子，读者一听就听懂了，读者就能理解这个东西是什么。

不管是英国的东西也好，美国的东西也好，你解释不清楚的时候，你就直接代入到你身边的一些东西，这样别人一听就能消化它，理解它。你如果使用大量的外国词汇、大量的专业词汇、大量别人听不懂的词汇，你这样虽然能达到一种装逼的效果，但别人是不会欢迎你的，不会喜欢你的，别人的内心深处是拒绝的，不会喜欢你这些东西的。

所以，你一定要通俗的像白居易写的那样去表达你的信息，这样就是对的。

我不知道这个群里面大家的年龄是多少，但是我一定要说一件事情。这个世界是一直在不停地变的。你不要觉得你以前成功，就用以前的思维继续做事情。人是在不停的变的，年轻人的思维方式也是在不停的变的。你一定要跟上时代，跟上潮流。

根据最新的一些调查，看足球和篮球的年轻人数越来越少，18岁到28岁看打电竞比赛的人越来越多。像英雄联盟这种游戏，现在是国内第一大游戏比赛，看这个游戏的人越来越多了。你可能年纪大了，即使你不接受这些东西，你也必须接受，要跟上时代，你要了解年轻人在想什么，你要知道年轻人在做什么，你要知道他们的口头禅是是什么意思。

哪怕你再也不喜欢王者荣耀，你也要去尝试王者荣耀。哪怕你再也不喜欢吃鸡，你要去尝试玩吃鸡。你要知道现在流行什么，年轻人在想什么，如果你不

能理解这些事物，你就无法成为一个真正的优秀的人。

因为时代是在不停的变的，你不能老是抱着保守的僵化的思想，你要一直跟着年轻人走。现在年轻人的思维方式跟我们发生了很大的变化，他们生活的物质环境跟我们是不一样的。

我说过人是经济动物，人所有的行为都是被经济所控制的。所以他们的想法会跟我们不一样，他们会更自信、更开放、更乐观、更开朗。

现在大多数年轻人他们的气质和形象，跟我们以前的年轻人的气质和形象是完全不同的。因此，我们要尊重万物的变化。你在跟他们说话的时候，你就不能再用以前的思维，你必须要用一些他们听得懂的，动漫的语言，游戏的语言去跟他们沟通。

他们卖萌，你也要知道怎么卖萌，他们装可爱，你也要知道怎么装可爱。你可以不接受他们，但是你一定要了解他们，这就是对万物的尊重，也是属于历练的一种。

你要对万物尊重，你要用他们听得懂的语言去跟他们沟通，这个时候你才完成一次自我更新。你要不停的自我更新。

我初入职场的时候是做平面设计的，后面我发现电子商务快起来的时候，就是 2009 年的时候，我就坚决要去做电子商务。

电子商务也确实让我的生活变好了。以前我做平面设计只能做到企划经理，但电子商务我就做到了电商总监，做到了小猪班纳分公司的副总。

后面电商慢慢的不行了，我就坚决转型。我又转型做自媒体。我在不停的变化，不停地适应这个时代。

其实，所有东西都是在不停变化的，当你越适应这个时代的时候，你的心就越是宽松的，是打开的。当你能够接收新事物的时候，你就能更快地吸收新事物。

所以，我希望大家都能保持这种跟社会同步的一种心态。

我最后做一个总结。

我们看任何事物，不要带着道德的眼光去看，要用利益链条的眼光去看。你看懂这个利益链条并不一定就是单独的追求利益，你可以在这中间获取利益，你可以让自己和家人过得很好，你可以遵纪守法，也过得很好。

但是，你也可以通过这套方法去读懂很多很多这个世界上你想不通的事情，读懂别人，读懂世界，你会产生一种真正的悲天悯人，而不是那种浅表层的悲天悯人，是发自灵魂的悲天悯人。

你懂得这些东西之后，你再跟别人沟通的时候，你就懂得用别人听得懂的东西，通俗的东西去跟他们沟通。这样的话你就有自己的价值观和这个系统。

当然，这只是我自己的想法，我说的不一定是正确的。我今天说的所有的东西都不一定是正确的。

我一直鼓励大家独立思考，我所有想的东西都是我自己的一套哲学系统，是我自己看懂万物的方法论。这套方法论确实使我受益良多，使我人生的下半场应该是越过越顺利。

但是，你们不要迷信我说的任何东西，你们自己也要独立思考。我只是做一个分享而已，你们觉得自己适合什么，自己按那条路走就行了。我只是分享一下我的方法论。

我的分享到这里就结束了，谢谢加盐。

人生道路该如何选择

讲师：何加盐。

时间：2020 年 5 月

大家好，时间过得很快，转眼又是一年，很感谢大家在这一年来对何加盐以及牛人星球的认可和 support。

这一年来，我也收到过无数朋友的私信，或者在群里看到大家的聊天，能够感受到有很多朋友都在牛人星球里得到了成长进步，对于这一点我非常欣慰，也希望大家在日后的生活里，能够继续保持这种持续进化的节奏。

今天的题目有点大，叫做《人生道路该如何选择》。为什么会选择这样一个题目呢？是因为我最近几年来经常会碰到很多朋友，都对自己所选择的人生道路、或者将要选择的人生道路充满了疑惑、充满了不甘，充满了想要又不敢的犹疑。

我看到很多人，明明自己在某一方面很有激情或者很有能力，但是就是选错了一个方向或者站错了一个平台，导致生活很痛苦，对未来很迷茫。

例如我前几天在星球文章里写到过的一个浙大的师弟，他是物理竞赛全国一等奖的得主，人特别的聪明，家族也有一定的事业。但是他毕业 5 年多以来，一直都还是找不准自己人生的方向，到现在一事无成。

我们不是说他赚钱多少，而只是说，他没有找到一个能安放自己的灵魂的地方。假如我们说一个人真正的成功，是可以按照自己喜欢的方式过一辈子的话，那么可以说这一位师弟他拥有了成功的最好的条件，但是却处在了离成功最遥远的一个地方。我觉得特别可惜，特别令人心痛。

那么咱们的星友里面，我想肯定也有很多朋友，对自己曾经的选择是后悔的，对自己现在的境况是不满的，对未来是有其他新的憧憬的。今天我讲的这个题目，可能会对大家在这些方面有一些参考的作用，所以如果你有这些方面苦恼的话，建议好好地听一听。

其实我们每一个人每天都在不断地作出选择，但是对于一个人来说，人生最重要的选择，往往只有极少数的几次，甚至于只有最关键的一次。所以我想，今天我们讨论人生道路该如何选择，其实最关键的是，说我们在人生的重要关口该怎样选

择人生道路。只要你的人生能够把那一次最关键的选择做好了，你的整个人生都会大不一样。

我今天关于人生选择的演讲分为四个部分，第一部分讲一讲选择的三个方面，第二部分讲一讲选择的五个层次，第三部分讲选择之后如何落地，第四部分讲如果实在是没法选择该怎么办。

首先我们看一下选择包括的三个方面。

一般来说，我们决定做一个人生关键选择的时候，都是要选三个东西：

第一，我选择人生往哪个方向走。如果是大学的话，就是选哪个专业；如果是工作，就是选入哪一行。这是一个方向性的东西。

由于经济的发展，科技的进步，社会的变化，有一些方向是很有前途的，有一些方向是夕阳西下的。所以这一个对我们是很重要的。

如果你选择了一个未来很有前景的专业，或者说事业，那么未来，你即使是没有别人那么努力，但是你这个专业或者行业里水涨船高，你都能够获得比别人更大的红利；但是如果你在一个错误的方向上，那不管你怎么努力，可能你的人生成就、或者说你自己的满足感，是远远不如别人，也达不到自己的预期目标的。

这就有点像雷军的两个选择，最初他选择了做金山，他认为自己非常的努力，但是其成功的程度不如自己的预期，他过得很痛苦，他把那一段经历比喻成“在盐碱地种庄稼”。后来他选中了一个别的行业，开始做小米，然后才有了今天的小米庞大的帝国。雷军把后面这一段比作是“在风口上飞”。他的名言大家也都耳熟能详了，在风口上，猪都能飞起来。当然雷军他本身都不是猪，它是一只雄鹰，所以遇到风的时候乘风而起，那就是“好风凭借力，送我上青云”，那就更厉害了。所以选择的第一点是要选择一个好的方向。至于什么是好的方向，我们等一会儿第二个部分再来讲。

选择的第二点是选择一个好的平台。就是你选好一个方向之后，去往这个方向的可能有不同的平台。

举一个很简单的例子，假设我们都是要从广州去北京，你可以坐飞机去，也可以坐火车去，也可以开车或者是坐船，甚至走路、骑自行车都可以，这就是我们选择的平台。当然飞机是最快的，但是飞机也会有飞机票比较贵的问题，也会有从机场到市区比较麻烦的问题；坐高铁可能更舒适，但是路上的时间会稍微长一点；坐

普通火车那时间就更长了，但是它的票价是最便宜的。走路自然就不用说了，如果你一点钱都没有，可能你就只能走路，因为你没得选择。

大家很简单就能明白，选择不同平台的话，我从 A 地到 B 地，所花费的时间是不一样的，舒适程度是不一样的，当然所需要的前提条件和付出的成本也是不一样的。

这个在现实中是什么意思呢？如果是学习的话，平台就是我们选择的学校。有人可能会说，我也想选好的学校，可是成绩不够啊。其实在同样的分数下你也可以选择不同学校，比如说你是选择一个专科，还是三本？或者说选好一点的学校的差专业，还是差一点的学校的好专业？是选择一个综合性的学校，还是理工类的学校，或者是音乐类艺术类的学校？同一个方向，是有很多不同的平台的。

如果是事业上的话，平台就是指我们选择的公司或者说团队。同样是朝阳行业，也有很多公司做得半死不活，也有很多公司做得非常成功，这个就是跟不同团队、不同公司的状态，气质、能力、价值观等有关了。

所以我们选择平台的话，要选择自己最舒服的、自己更能成长的、未来的前景更辉煌的一个平台，不要选择那种死气沉沉或者自己在里面学不到东西，或者在里面每天度日如年的那种平台。

方向和平台是我们对外的一个选择，同时呢，我们还有对内的一个选择，就是你选择以什么样的姿势，或者什么样的态度去加入这个方向，登上这个平台。同样是坐火车，我可以躺着，也可以坐着，也可以站着，甚至是趴着。这就是所谓不同的姿势。

这应用到现实中是什么意思呢？我们每一天的选择除了选择做什么事情之外，还要选择我们每天不同的做事的态度、做事的心情、做事的价值观、做事的原则。所以这一个姿势的选择，其意义就是我们要选择一种对自己做人做事的要求。

不管你在任何平台任何方向上，你都可以随波逐流、也都可以标新立异，你都可以偷奸耍滑，也都可以用心做事，真诚做人。你可以选择利益至上，也可以选择成长至上，也可以选择打好人脉基础至上，甚至也可以选择让当下的自己感觉最舒服至上。不管怎样，你都要做出一个选择。这个选择有可能比方向和平台更能决定你的幸福感。

上面我们说了选择包括的三个方面，但是我们怎么去选这三个方面呢？我怎么

知道哪个方向好，或者喜欢哪个方向，或者哪个平台更适合我，或者哪种姿势更适合我呢？那就涉及到选择的五个层次。

其实世界上有很多人，他的生命中可能都不存在选择两个词，因为他没有选择的自我意识，他做什么事情都是要么就是别人让他怎么做，或者就是命运的安排。比如说我们选择读什么样的专业，进什么样的大学，日后做什么样的工作，可能你自己都没有一个自主决定的意识，都是因为父母让你这样做的，或者看到别人都是这样做的，或者我也不知道，反正就是自然而然就是走上这条路了。

这种其实是我们作为一个拥有自由意志的人，放弃了人最宝贵的自由选择权，以致让命运来决定了我们生命中的所有一切。我把这一种叫做命运驱动型。

其实很多人在生命中都是这样的，很多事情是不由自主的，没有自己明确的选择方向的。我觉得，只有你自己很明确地知道自己想要做什么，这个选择是根据你的自由意志而不是他人的意志、或者你懵懵懂懂地毫无个人选择之下就做出来的，那你才能称之为摆脱了命运驱动，是你自己在掌控命运，而不是命运在掌控你。

所以当我们今天听到“选择”两个字的时候，我希望咱们有些星友可以重新思考一下，如果是给你自己选，你会怎么选？你当然也可以选择原来的道路，也可以选择换一条道路，但不管怎么样，这是你自己重新选择过的，你不是毫无意识地被命运推着走的。

第二个层次的选择会比命运选择要好一点。很多人会根据“我自己所拥有什么”来选择一条最适合自己的能力或者资源的人生道路。比如说很多人会觉得自己觉得自己做数学题比较厉害或者做物理题比较厉害就选择了理科啊，因为自己不喜欢数学啊，或者说做物理题不行，就选择了文科，然后因为自己大学学了什么专业啊，毕业后就从事什么样的工作，这种都是根据自己的能力来选择。

还有一些，是觉得自己现在特别漂亮就会去选择去做一个明星或者是网红，或者自己家里在哪方面有很强的人脉关系，就利用这些人脉关系给自己安排了一条道路。这种我们叫做资源驱动型。这个资源不仅仅指家里有矿啊，或者你的人脉资源，或者你长得多漂亮，还包括你拥有的能力、你擅长的东西，如果你是根据自己的已经拥有什么或者最擅长做什么来选择一个东西，而不管这个东西是不是你特别喜欢的，是不是有前途的，等等，那么就是很典型的，你就是根据自己的能力或者资源来确定的，我们就把它叫做资源驱动型。

资源驱动型好不好呢？其实也取决于你的运气好不好。如果你运气好，你这个行业刚好是很有前途的，或者说刚好你选的事情是你做起来很舒服的，那么你的人生可能会幸福一点，也会成功一点，但是也有可能存在两个很重大的风险：

第一个就是你的资源和能力不匹配时代发展的需要，例如你说你很会种田，很会爬树，在现在就没有什么意义。

第二个是你的资源和能力会随着时间的流逝而消失，例如很多网红都是吃青春饭，等容颜老去，她的事业也就失去了。或者家里有矿的，矿挖完了，事业也就没有了。

那么第三类人呢，他其实不是看自己擅长什么，而是看看周边有没有很好的机会。如果是看到一个东西，觉得挺能前景的，然后就冲进去干，也不管自己是不是擅长、是不是喜欢，反正就是觉得能赚钱，就去做了，这个叫做机会驱动型。

很多做投资的其实都是这样，他们并不是说喜欢或者擅长做投资，而是觉得投资一个房子、或者比特币、或者买股票能赚钱。这个就是典型的机会驱动型。

机会驱动型不仅仅是在投资领域，还会在很多其他的领域，比如说选择事业的时候，你可能觉得，这个工作现在挺能赚钱的，现在工资挺高的，我先干了再说，也不管这个行业是不是未来有发展前途，也不管他对我的能力是不是有提升，反正现在给钱多我就先干了，这个其实就是机会驱动。

创业也有类似的，就是我选择一个方向，我并不认为它是未来长久的一个方向，我可能也不会一辈子都做这个，但是只要它现在能让我赚很多钱啊，我就赶紧去做了，这个叫机会驱动型。这种机会驱动型的，非常考验个人分辨机会的能力，抓住机会的能力，以及运气。

有很多机会驱动性的人其实会败得很惨，因为他们看好的机会未必是真正好的机会，里面有好多坑的东西，他不一定能发现，很多买股票或炒房的，亏得一塌糊涂。还有一些，确实是看好了一个机会，但是他自己的能力和资源其实是不匹配的，所以机会从他的手边溜过了，他没能抓住，最后失败了。

机会驱动型的人，他是先看有没有机会，以及机会大不大，首先想的不是说我有这个资源和能力，而是会想尽办法去补充某一方面的能力或者是聚集某一方面的资源，所以从这一点来看呢，他会比命运驱动型和能力驱动型的人成功的几率更大一点。但是如果一旦失败呢，失败的惨状也会更惨一点，因为他不是基于自己

的能力出发的。机会驱动型的人，如果能够抓住一个真正的好机会，加上一点运气的话，那也是可以获得挺大的成功的，但总体上而言，一个人就算是再会抓机会，如果他看的都是短期机会的话，其实他的成就也不会特别大。

有一个很好的例子就是小罐茶的创始人叫杜国楹，其实那个人是一个营销天才，大家可能听过他创造的很多产品，比如说背背佳，好记星、e 人 e 本、8848 手机等等，这个人的营销特别厉害，但是每次只能在一个地方赚一笔钱，过几年然后就退出了，然后又干别的去了。那就是因为他擅长抓住短期的小机会而不擅长抓住长期的大机会。

那长期的大机会是什么呢？其实就是战略了。

有一些人，他是可以不看短期收益的，而是会去研究未来这个社会需要什么，或者说未来十几二十年、几十年之内科技的发展、经济的发展进入到一个什么阶段，哪一个行业会兴起，他才会去投资这个东西，这种就是战略驱动型。

其实这这也是一个广义上的机会驱动，但是我为什么把战略驱动型和机会驱动型分开？就是看他在面临短期机会的时候会不会心动，会不会偏离原来的路线。

一个战略驱动的人，他不管看到任何短期能赚钱的机会，只要跟他的既有战略不符的，他都不会去动心，他会觉得世界上可做的事情太多了，我就集中精力做好我这一件就行了。如果他遇到了各种困难，都会咬紧牙关去坚持。

而机会驱动型的人呢？他会看到，旁边有一个更能赚钱的机会，那我就赶紧放弃了这个，先去做了那个更赚钱的再说；或者说，如果我这个事情做到一半看到好像做不下去了，那就会赶紧放弃，而不会坚持到底。这就是机会驱动跟战略驱动的不同。

马云就是很典型的战略驱动型，他当初选择了电子商务这个行业，就是以非常好的眼光选择了一个未来特别有前途的行业，而且此后马云在他的首席战略官曾鸣教授的帮助之下，又连续帮助阿里巴巴集团抓住了好几次很好的机会，比如说创立淘宝啊，创立支付宝啊，创立阿里云啊等等。

那么战略驱动是不是就是选择的最高层次了呢？其实不是。我们上面说的所有的还是从外部出发，哪怕是你所拥有的能力，对你来说也不是你的内在的一个东西，它有可能会失去的。而我认为的最高层次，就是从你的内心出发，以信念去驱动。

这个信念，可能是你从小就有的一个梦想，或者是你现在由于一个什么东西激发而拥有的一个对未来的使命感，也有可能是你自己为人处事中，一直所秉持的一种原则或者理念。

梦想的驱动好比说，我想解决人类的能源问题，我想攻克癌症，我想保护世界环境，我想当一个宇航员，我想当一个科学家，带领人类走向宇宙，我想当一个伟大的创业者，让中国人都变得更幸福或者更聪明或者更快乐，我想让世界和平等等。

而理念的驱动呢，则是我要让自己不断变得更好，我要与人为善，我要与众不同等等。这种理念的驱动是你在决定做什么选择的时候，一个重要的选择力量。例如你选择加入一个什么行业或者什么公司，或者是不是自己创业的时候，如果你的理念是让自己变得更好，那你肯定会选择一个成长性更强的公司，而不是会选择一个目前工资最高的公司。

如果你是一个创业者，你的理念是与众不同，那么不管你选择了哪一个行业哪一个方向，你都能做出跟别人不一样的东西。

如果你的理念是向世界传播爱，你有可能会选择去做慈善，或者说在日常的工作中跟你的同事，领导，下属，以及所有你能接触的人，以一种比较好的态度去跟他们打交道，有可能你会成为一个伟大的推销员或者布道师。

不管你的理念是成为一个怎样的人，只要你每天都能够按照自己的原则和理念去生活去做选择，我相信不管你的成就是大还是小，你的每天是幸福的。

上面就是人生道路选择的五个层次。这五个层次我们可以说它有一定的高下之分，当然不是那么明确，我们不能说第五个层次就一定比第二个层次更高明，或者未来的成就会更大，这个是不一定的，但是越是从高的层次出发，我们的成就感或幸福感，更大的概率会更强。

最好的方式是什么呢？是资源、机会、战略、信念我都有。也就是说，它是一个我特别喜欢的、特别想要做到的事情，同时它又是符合这个时代发展需要的，同时也在短期内能够带给我挺好的利润，并且是恰好我擅长的或者我拥有这些资源的。如果能这样，当然是最完美的。

但是现实生活中很难找到这么完美的东西，那么我们应该怎么办呢？

我个人的建议，如果你不知道怎么做选择，那就不如用信念来驱动你做选择，

就是你先看看自己的梦想或者原则是什么，根据这个信念，再去聚资源、练能力、选战略、找机会。

那如果是我这样选择了之后，具体找什么方向找什么平台以什么姿势呢？

确定好你的信念之后，第一步你需要做的，是战略的收敛。

同样的一个梦想，同样的一个理念，可能会适用于很多的方向和不同的平台、不同的团队、组织。我们定好了信念之后，要根据这个信念，结合经济发展、科技进步、社会变化，来确定一个可选择的路径。如果这个方向和平台是自己的资源和能力范围内的，那就再好不过，但如果不是自己资源和能力范围内的，也没有关系，因为资源是你可以自己去寻找的，能力是你可以自己去培养的，其关键就在于你要根据自己的信念来做一个决定，并且为之付出不亚于任何人的努力。

如果你只是把这个信念当成一种说词，当成一个空中楼阁，并不为它去做任何事情，那你并不是真正的做出了选择，或者我们也可以说你做出了一个放弃梦想、放弃信念的选择，是被命运驱动着走了一个选择。

所以当你选择了信念之后，第一步要做的就是做战略收敛。这是什么意思呢？是你要研究这个行业、这个事业是不是人们未来若干年还需要的；如果是的话，你选择其中的某一个方向。

举一个例子，我认为“让农民变得更富裕，让农村变得更宜居，让农业变得更现代化”是我的一个梦想。但是这个梦想很大，我需要把它收敛为一个我自己现在可以做的事情，那么我既可以选择去做农业机械，也可以选择做农业服务的平台，也可以选择帮助好的农产品找到买主。所有的这些方向都是可行的，关键就在于你要根据你对社会的了解，以及你现在所拥有的或者经过这些努力能撬动的资源，以及经过自己努力能获得的能力去选择。假如有一个事情是你无论怎么努力永远都无法实现的，那就不适合当成一个驱动你做选择的选项，否则会浪费生命。

平台的话，你可以加入到一个现在已经在做这些事情的平台，也可以自己创造一个平台。你可能会说我也想加入某家大公司，可是人家不招我呀，其实如果你的信念在驱动你的话，你可以在选择这个方向之后，去拼命地学习这方面的知识、锻炼这方面的能力，然后先找一个比较小的平台，让自己能够去实践，不断让自己越来越牛，把自己锻炼成这个领域的专家，当你能够达到专家级别的时候，你再想去那个大厂，可能人家就求之不得了。或者到那个时候，你可能都不需要进入某个大

公司，你自己都可以创立一个新的平台来实现自己的梦想。

那么就说到第二点了，当我的战略已经收敛到某一个方向或平台了，之后要做什么呢？那就是积攒资源与能力。

梦想驱动或者信念驱动的东西，它往往是超脱于我们现有的资源和能力之外的，但是超脱我们现在的能力和资源，并不代表我就做不了，因为所有的资源都是可以去寻找、聚集、撬动的，所有的能力都是可以去培养、锻炼、提高的。

如果你仅仅因为自己现在的资源或能力不具备而放弃了某一个选择，其实你还是掉回了第二层次的资源驱动了。

那么我们需要哪一些资源和能力呢？

首先，你需要有完成这个信念的基础素质。比如说很简单的，你要有好的身体；或者在某些行业，你要有一个证书；或者说另外一些行业，你可能需要一个好的相貌或者身材；同时，在任何行业你可能都需要相应的人脉等等。这是基础的必备的素质。

另外，在所有的行业，你都需要学习这个方向的知识以及技能，这是你必须得具备的。如果你是自己创造平台的话，你还需要组建一个很好的团队。这个团队必须得深刻地认同你的信念，同时在分工上至少你需要有两个人，第一个人是在业务上帮你落地，也就是一个业务能力很强的人；第二个是在组织上帮你落地，也就是在人力资源或者组织管理等方面能力很强的人。当然，如果你自己本身就具备这些方面能力，那也行，但更好的是有一个比较合理的团队分工。

当你选好了战略，有了资源和能力，也组建了团队的时候，剩下的就是等待并且抓住机会了。或者你要是有能力的话，你可以自己创造机会。就好比马斯克，他不会等待一个电动车的机会，或者说航天的机会，他是自己去创造的。如果我们真正想要做一件事情的话，即使没有机会，也可以尝试着去创造一些机会。比如我们想做农业项目，其实目前并没有说一个很好的机会在等着我们，但是我们去不断地创造机会，就会发现机会是很多的。

当你凭着信念的指引根据战略去做收敛，具备了相应的资源和能力，找到了好的机会，那剩下的就是坚持到底，最终改变命运了。

所以，人生道路的选择，最关键找到自己的信念，这个信念可以是一个梦想，也可以是一个原则。但是我也知道，很多人最头痛的地方，就在于找不到自己

的信念。我本来就是没有

信念，找不到信念，找不到梦想，你说这些东西不都是白说了吗？

其实不是的，如果你现在找不到信念怎么办呢？这里我也提供几个办法。

第 1 个是名人激励法。

我们有时候不知道选择什么样的道路，其实可能是不知道每一条路有怎样的风景，因为我们没有办法未卜先知地知道哪条路有什么花、什么草，但是我们去看了足够多的名人案例的话，其实大概可以知道哪一条路的风景是怎样的。如果我们能够被那些风景所吸引的话，可能我们会选择到一个很好的方向。

例如我想做农业项目，其实就是因为极飞科技彭斌的激发。我并不是说要做他已经做过的事情，但是他描述这条路上的风景的时候，这些风景很打动我，我觉得这就行了。所以我特别建议大家多读名人传记，好好地把我的公众号上写的那些牛人的故事多看一看，说不定从中你就可以找到自己一直在追寻的一个梦想。

第 2 个方法是自我反思法。

有时候我们从外部找不到一个很好的激励，那可能是因为你的所有的力量都来自于内心。那我们怎么从内心去发现让自己最激动的地方呢？那就要自己不断地去反思自己的过往，你可以想一想过去的三个月、半年、一年、三年、五年、十年，乃至你的整个一生中，最让你激动的事情是什么？最让你开心的事情是什么？最让你恐惧最想逃避的事情是什么？

你可以列一个表，左边一栏是最让你兴奋的事情，右边一栏是最让你恐惧的事情，你把你能回忆起来的点点滴滴，重要的事情都写在里面，然后想一想你最希望、最喜欢做的是什么？背后驱动你喜欢它的信念或者梦想到底是什么？你最恐惧的、最想逃避的事情到底是什么？如果到最后你能够从中发现你最喜欢做的事情，也许你能够找到自己一生努力的方向；或者说即使你找不到努力的方向，你也可以找到哪些事情是你可以避免的。

第 3 个方法是万全准备法。

这个是为暂时还找不到方向或者信念的朋友准备的。就是说，如果我现在还没有发现什么东西让我兴奋，那我要不要去做准备呢？如果准备的话做什么准备呢？

我想这个时候你可以做一些不管在任何情况下都会对你有用的东西。例如拥有一个强健的身体，锻炼演讲或者写作的技能，或者是锻炼一些能够让自己开心幸福

的技能，例如弹个吉他，做个陶艺，插个花，刺个绣等等。

这些东西是你在任何时候学、任何时候准备，都不会让你虚掷光阴的，因为它就算是不能为你的未来梦想服务，也可以让你的生活变得更加的幸福有趣。更何况，如果万一你未来找到一个你可以为之奋斗终身的梦想，其中的很多东西你都是可以用的，一个好的身体，一个好的表达能力，一个好的思维的方式，一些好的思维框架，丰富的知识积累等等。

第 4 个方法就是知足常乐法。

我想，不可避免会有很多朋友，是无论如何也找不到自己的梦想或者信念是什么的。假如你试过了上面所有的办法还是不行的话，那我觉得你生命中最大的幸福有可能就存在于你现在的的生活本身。

也许你没有发现，现在的生活可能就是你最想过的，而你寻寻觅觅想找的东西可能根本就不存在，因为它已经在你的手里了。

如果是这种情况的话，你不如多花点心思享受现在的生活，享受现在的人际关系。你好好地去爱你的家人，好好地去陪伴你的朋友，然后出去旅行、看看书、看看电影，享受生活给你的一切，把现有手头的每一件事情都做好，那也许就是你最大的幸福。

好了，上面就是对于人生道路应该如何选择的一些思考，希望它能够帮助你，在你人生重要关口做出一次重要的正确的选择。

一位知名作家，就是《创业史》的作者柳青说过一句话，这句话也被路遥放在《人生》这部小说的扉页，可能激励了无数的青年。这句话是这样说的：

人生的道路虽然漫长，但要紧处常常只有几步。

我希望咱们加盐星友会的每一位朋友，都能够走好自己人生要紧的几步，过一个自己想要的人生。

好了，今天的分享就到这里结束了，由于是最后一期，我就再多说几句：非常感谢大家这两年时间以来对何加盐以及牛人星球的支持。现在我们第三期的牛人星球也已经开始了，从今天晚上开始，就是进入到下一个年度的会员期了。咱们都是作为老会员也都知道牛人星球是一个怎样的社群，新会员可能这段时间也已经有所了解了，如果你觉得在这里呆着挺好的话，欢迎成为新一期的会员！

后 记

看完上面的分享合集，相信大家都能感受到其价值。

其中，有些是嘉宾的专业知识让我们受益，有些是他们的思考框架对我们有启发，有些是他们的人生经历对我们有激励，有些也许就是他们说的某句话对我们有触动。

如果星友们能感受到这些价值，那我作为牛人星球的星主，就有继续做下去的意义和动力了。

最开始发起牛人分享时，我没想到会做这么多期，会请来这么多人。因为一个人的人脉资源总归是有限的。我曾经担心，当我朋友圈里面的牛人都请过了以后，该怎么办呢？

但后来我发现，随着我自己的成长，我的人脉资源会不断打开，我认识的人越来越多，层次也越来越高。我的优质人脉资源，并没有因为被使用而枯竭，反而在不断扩展、升级、加深。

所以，下一年度，我们会继续邀请更多的牛人来我们的社群做分享。目前已经确定的有剽悍一只猫、粥左罗、栩先生等朋友，也会请一些国际关系学或经济学的教授，革命前辈的后代，以及一些企业家前来分享，其中有一些会是其他场合很难接触到的超级大牛。

此外，我希望我本人拓展人脉关系的经历，也能对你有所启发。当你自己在持续进化的时候，你所能看到的世界会更加广阔和美好，牛人们也会更加愿意结交你和帮助你。

当然，我更希望的，是咱们的星友能不断进化，成为牛人。希望以后的牛

人分享嘉宾，有更多是来自于星友本身。

你，会成为下一个牛人吗？

咱们一起加油吧！

ALWAYS BETA

ALWAYS BETTER

成长无止境

进化无边界

何加盐·牛人星球