**范仲淹的《岳阳楼记》**

【原文】：庆历四年春，滕(téng)子京谪(zhé)守巴陵郡。越明年，政通人和，百废具兴，乃重修岳阳楼，增其旧制，刻唐贤今人诗赋于其上。属(zhǔ)予(yǔ)作文以记之。予观夫(fú)巴陵胜状，在洞庭一湖。衔远山，吞长江，浩浩汤汤(shāng)(shāng)，横无际涯；朝晖夕阴，气象万千。此则岳阳楼之大观也，前人之述备矣。然则北通巫峡，南极潇湘，迁客骚人，多会于此，览物之情，得无异乎?若夫(fú)霪(yín)雨霏霏，连月不开；阴风怒号，浊浪排空。日星隐曜(yào)，山岳潜形。商旅不行，樯(qiáng)倾楫(jí)摧。薄(bó)暮冥冥(míng)，虎啸猿啼。登斯楼也，则有去国怀乡，忧谗畏讥(jī)，满目萧然，感极而悲者矣。至若春和景明，波澜不惊，上下天光，一碧万顷(qǐng)。沙鸥翔集，锦鳞游泳；岸芷(zhǐ)汀(tīng)兰，郁郁青青。而或长烟一空，皓月千里，浮光跃金，静影沉璧。渔歌互答，此乐何极！登斯楼也，则有心旷神怡，宠辱偕(xié)忘，把酒临风，其喜洋洋者矣。嗟(jiē)夫(fú)！予(yú)尝求古仁人之心，或异二者之为，何哉?不以物喜，不以己悲。居庙堂之高则忧其民，处(chǔ)江湖之远则忧其君。是进亦忧，退亦忧。然则何时而乐耶(yé)?其必曰：“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”欤。噫(yī)！微斯人，吾谁与归?

**婚姻是一件人生小事**

2016-02-15杨时旸罗辑思维

并非每个人都适合婚姻。这是需要首先明确的事。

婚姻是一件小事。这是第二件需要明确的事。

那些声称结婚是“人生大事”的长辈们，你看到过几个过得好这一生的？所以，该呵呵的时候就尽量呵呵，和重启一样管用。

结婚，就是两个成年人决定在一起生活，并分享生活。别无其他。不要美化它，也无需丑化它。什么家庭是温柔的港湾，或者婚姻是爱情的坟墓之类的烂俗比喻，让它们留在90年代的《知音》杂志上吧。

需要自问的事情包括——

第一，你是否可以允许自己的个性被有限度的减损？

婚姻从来不是加法，它是一种融合，这决定了在很多事情上，认可这个人际关系的人必须做出妥协。任何一种成功相处的人际关系都是妥协的结果，婚姻也绝不例外。

第二，你想从婚姻中得到什么？

有人想依仗一段婚姻关系的加持得到更体面的物质生活，有人想得到安全感和不孤单。无论前者还是后者，都是对婚姻的误会。无论钱财还是温暖，婚姻都无法为你永久达成。

解决你财务自由的只有你自己或者和你具备血缘关系的爹妈，婚姻是很亲密，但它溃散起来，会比你想象的彻底得多。这很残忍，但是真相。

而要得到不孤单，连你的爹妈都给不了，只能依靠你自己，那是一种心理调适的有效机制，需要学习面对和接纳现实，既然如此，婚姻怎么可能给你这套内在的系统呢？

第三，你能给予什么？

别以为结婚是一个结局，结完万事大吉。它其实是一个开始，要处理一段崭新的人际关系。

必备的技能包括，接纳所有光环破碎的可能，懂得处理琐碎的事，必须耐烦，要明白并不因为关系的亲近，在情绪上就一定同步，你高兴的时候，对方或许正好悲伤，你不想说话的时候，对方却正好兴奋不已，学会接纳和处理好常态性的情绪齿轮的错位。

好了，如果你能接受这些，婚姻这种关系还是挺适合你，如果完全无法接受，任凭他人怎样置喙，学会对自己负责。

那么，什么时候才适合结婚？

当你觉得那是一件小事的时候。

中国的文化和传统语境中“人生大事”的这个修辞实在太糟糕了，它的宏大叙述几乎把婚姻所带来的变化近乎夸张地演绎成了一场变故。让人们对于婚姻充满了不切实际的憧憬或者恐惧。

大多数人的适婚年龄差不多正好在自己的转型期，独立和半独立之间，尚未完全褪去青涩，也未彻底变得世故，对于世界看清些轮廓，但对于它真正的样子又懵懵懂懂。

这个时候，却需要进行一次被称为“人生大事”的选择，而且自己还是无可取代的主角。这种氛围又有多少人愿意被置于其中？

婚姻只是一种生活状态的调整，而不是与过去彻底断了联系，又重新植入了崭新的系统。

它没有这种颠覆性的东西。你会发现，结婚之后，自己的想法不会产生任何质变，也更不会多长出一个脑袋。所以，你得在长大的过程中，逐渐让自己明白，婚姻真的是一件人生小事，当你不再以一种走向神圣、庄严和自我悲壮化的心态去面对它的时候，才是真正适合走入它的时刻。

而有一点很有意思，当你真的觉得那是一件人生小事的时候，才从某种程度上意味着，你变成了一个成年人。

结婚，一定是两个成年人的事，不是法律意义上的年龄的成年，而是心理层面的成年。和法律规定不同，心理成熟每个人因人而异，有人三十岁仍然是个孩子，这一点都不夸张。

成年人的意涵包括，经济独立，精神自立，知道为人处世时的平和，也懂得维护内心的个性，精神内里的边界稳固，有稳定的价值观，懂得享受自由同时明白自律，知道对他人的宽容，对于自己厌恶的人和事，会用合适和体面的方式拒绝；

对于热爱的东西，知道自己努力获取而不是要求别人为自己买单。这样的人就不会太差。但仔细看看周围，真的能符合这些的又有多少？

中国的文化和教育系统，形成了一个灾难性的后果，就是从少年到青春期，从父母、学校到社会都拼命压抑一个人成为成年人的一切征兆，无论精神上的规训还是身体层面的禁欲，都是如此。

但达到一个大众认可的适婚年龄，他们又马上被催熟，仿若一夜之间，他们就必须成为一个精神上成熟，又具备责任感的男女，这又怎么可能呢？

某种程度上说，中国婚姻关系中的很多灾难性的结局，都是这样的病灶的后遗症。他们还未能成熟，就被推进了一段需要成熟的心智才能达成的人际关系中。

更深层的精神层面的训练姑且不提，说说最实际的生活，除了北上广这几个特殊的移民城市，其他大多数城市中，绝大多数年轻人都缺乏一段独自生活的经历。

他们从原生家庭直接过渡到二人家庭，但独自生活，试错，寻觅，自我矫正，与真实世界独自交手的过程无比重要，几近必须，可这段生活被人为地彻底删除了。

有时是因为经济原因，有时是因为中国特有的将成年人孩童化的压抑原则。

原生家庭亲手造就了某些悲剧的根源。让年轻人没经历过真正拔节生长的过程，就被丢进了婚姻。

某种程度上说，很多中国式婚姻的悲剧，都是两个孩子过家家，不是两个成年人过日子。

婚姻的本质需要一再强调和理解：两个成年人决定共同生活并分享生活。这意味着，懂得尊重对方，不要试图把对方改变成自己想象中的样子，他是怎样的，结婚后就是怎样的，不要幻想着结婚后他就会改成你想象中的样子，那是不存在的虚渺幻想，生活要建立在现实之上，不是建立在虚构之上的。以及，还要明白，宽容和信任都不再是概念，而是渗透在一件件琐事中的东西。

作为一种有捆绑义务的人际关系，都会有一条必然的、指向平淡的下落曲线。这是结婚之初就要清醒地做好心理准备的另一件事。永远对一个人保有浓烈的激情是不符合生物进化规律的。大多数时候，相处，是平缓。对于婚姻关系的戏剧化想象，只会让你断裂在热恋和憎恶之间。那不是生活的真相。

从来就没有什么救世主，婚姻更不是。它无法把你从孤单中拯救出来，也无法把不够好的你变得更好。

你要做的是先把自己变成成年人，让自己足够强大，然后和一个同样是成年人、同样内心强大的人一起生活，才会真的快乐。如果一直是一方拯救一方，一方依赖一方，那叫慈善，不叫婚姻。

婚姻不是必需品，不是生活完满的象征，不是爱情的坟墓，不是温柔的港湾，它就是一种人际关系，一件人生小事。

**Wen Jiabao talks of democracy and freedom in CNN interview**

Experts say Chinese premier's remarks on political 'restructuring' should be treated with caution

Wen Jiabao

Wen Jiabao: his comments were in marked contrast to those usually heard from Chinese leaders. Photograph: Koji Sasahara/AP

Tania Branigan in Beijing

Monday 4 October 2010 14.20 BST Last modified on Saturday 9 January 2016 05.08 GMT

Share on Pinterest Share on LinkedIn Share on Google+ This article is 5 years old

Save for later

China's premier has flagged up the need for political reform, in the latest of several outspoken remarks on an issue senior Communist party leaders usually avoid in public.

Wen Jiabao said: "The people's wishes for, and needs for, democracy and freedom are irresistible."

In an interview with CNN he also said the party "should act according to the constitution and law" and pledged: "In spite of some resistance, I will act in accordance with these ideals unswervingly and advance, within the realm of my capabilities, political restructuring."

Analysts see little prospect of significant reform and stress that his remarks should be treated with caution: "democracy" is often used by Chinese leaders and does not mean multi-party elections, for example.

"It's impossible to know exactly what Wen means by 'political reform' and 'universal values' … he probably envisions a great deal less reform and a great deal less human rights than we would think such words imply," cautioned Prof Andrew Nathan of Columbia University, following earlier remarks by the premier.

Prof Edward Friedman, an expert on Chinese politics at the University of Wisconsin-Madison, said that many Chinese people sympathetic to the sentiments Wen was espousing also seemed doubtful of whether he was engaged in a political struggle for them, "or just setting out a position so he has a certain historical legacy".

Even so, the premier's comments are in marked contrast to the sentiments usually heard from leaders. In August Wen used a speech marking the 30th anniversary of economic reforms to call for political changes. He said authorities should create the conditions for people to criticise and monitor the government and solve "the excessive concentration of unrestrained power". He has since returned to the theme repeatedly.

Earlier this year he had raised eyebrows by writing a highly personal tribute to Hu Yaobang, the reformist leader whose death sparked the student protests in Tiananmen Square in 1989.

"It is a good thing that someone who is at such a high position is talking about it, while many more are just being silent," said Chen Ziming, a Beijing-based intellectual and dissident. "But judging from the current situation, [political reform] is not likely to happen in the near future. Although the ordinary people want some change and there are different voices inside the party, the vested interests group is not going to give up what they have just like that."

"It is pie in the sky," added activist and scholar Chen Yongmiao. "He only has two years left in office; even if he really sincerely wants it to happen, he cannot make it. For political reform to take place we need a really powerful leader to face the bureaucracy that's constituted by so many people, to challenge it and to defeat it. Only Mao or Deng has had that kind of power."

Some had hoped that Wen's speech in Shenzhen in August might be setting the scene for a broader reassessment by the party. Instead, the Chinese president Hu Jintao's speech stuck to party orthodoxy.

While the premier's comments allowed liberal publications to run unusually bold calls for change, conservative media were swift to push back with thinly-disguised critiques of his speech.

Russell Leigh Moses, a Beijing-based political analyst, cautioned against seeing differences in opinion as a sign of a power struggle.

"Hu and Wen have been very close on issues of migrant workers, the countryside, redressing imbalances of income … for me, I think if there's a difference in opinions, it's not between camps [but] between policy and is healthy," he said.

He suggested that Wen might be trying to broaden the agenda and "let some air into the room" ahead of the party central committee's fifth plenum this month. It is expected to focus on economic issues but is also likely to see personnel changes in preparation for 2012, when Hu and Wen will step down and a new generation of leaders take over.

Dr Yawei Liu, director of the Carter Centre's China Programme, also warned against the "voyeurism" of Pekingologists trying to decipher inner party rivalries. "What is important is to drag the debate from the level of socialist versus capitalist to the ground of pragmatism: what will be the feasible measures that may curtail the abuse of power, reduce corruption and restore the legitimacy of the party?" he said.

Wen's interview with CNN, his first with a foreign journalist for two years, was taped on 23 September.

**咨询：最好的工作，也是最坏的工作**

2016-03-15 金融求职

咨询从本质上讲，是一种技能转让，或者说是技能转移。是咨询师通过咨询，给企业解决管理上的困惑、视野的局限、能力的不足，帮助企业规划未来这样一个过程。在这个过程中，咨询师要把自己对企业经营和管理现状的理解、分析、判断、解决方案形成多份阶段性的和（通常是）一份最终的文本化的、易理解、可执行的咨询报告。报告形成后，还有可能（现在越来越多见）需要帮助企业将报告中的方案落地、执行、实现。

从这个角度展开，咨询的作业模式大概可以分为四个阶段：

1

需求分析阶段是对企业的问题和需求做出判断，并结合咨询团队的能力，和企业达成合作；

2

调研诊断阶段是在之前对企业咨询需求的判断假设下，对这一假设做结构化的分解，并寻找外部环境或企业内部中的相应素材来验证，最后对企业的经营现状做出一个诊断分析；

3

方案设计阶段就是依据企业内外部环境的实际情况，针对最初提出的问题或需求给出解决方案；

4

辅助实施阶段则是在上一阶段的前提下，分解任务，逐步地帮助企业完成方案的落地执行，达到解决问题、满足需求的目的。

用医生给病人看病来比喻管理咨询颇为贴切：听病情，解病理，开药方。但必须要指出的是，咨询和看病最大的区别在于：医生可以不必考虑患者的医学素养和判断，但咨询必须要非常重视客户的意见和体验感。因为客户作为已经有了一定成就的企业家，在一个行业耕耘了十几年甚至几十年，一定有其成功的因素。他们的经验、判断、直觉，不一定正确，但无疑是很好的参考。所以我们才常说做咨询必须要“从客户中来，到客户中去”。否则的话，咨询的成果就容易做成脱离实际的空想了。

1

合格咨询师需要具备能力模型

能力模型由三个方面构成：知识、能力、职业素养。

1知识

主要是管理学的知识，管理学、战略管理、市场营销、组织行为学等等，最好还能够读一些企业史和商学观察类的书，对咨询这个行业的思维方式和话语体系有个初步的了解。

2能力

逻辑思维能力、沟通表达能力、创新能力、学习能力。这几项能力可以说同等重要。这其中，我认为逻辑思维能力是核心和根本。所以想要进入咨询公司的话，可以先从这几个方面对自己做一些基础的训练。

除了这些基础能力之外，最好还能有一些突出的技能。比如传统的两大杀手锏，Excel和PowerPoint。这个东西想提高没什么办法，就是多看，多学，多用，多练。多看，上网搜一搜商务类的图表/演示文稿做出来是什么样子，结构应该怎么设计；多学，基础的一些函数，基础的咨询报告如何排列PowerPoint中的那些基础元素；然后不断地使用，练习，让自己能够熟练地应用。学这些的目的不仅仅是在未来工作中能用到，它们也有可能变成进入咨询公司的敲门砖。

知乎上曾发起“非相关专业人员如何进入咨询公司”的问题，得票最高的答案给出了很中肯的建议——练好Excel。我觉得很有道理。因为Excel是咨询工作中最常用的工具之一。咨询工作需要大量的基础数据整理，而这些工作常会留给实习生。如果你Excel 用的不错，能作为一个实习生快速地融入团队发挥价值，那么你未来留下的机会自然会大不少。

3素养

首先是上进心，这个我后面还会提到。还有就是诸如守时、责任感、团队意识、严谨细致这些职业习惯。只要对自己要求高一点应该都不难做到。特别提到一点，由于咨询公司员工平时的着装就比较正式，所以作为面试者把正装穿对很重要。不是要有多贵，而是要对。不要穿白袜子、领带不要松垮、西装要合身、皮鞋要擦等等，网上的很多商务礼仪教程都有教，不妨搜来看看。

2

咨询师的工作特点以及生活状态

首先，咨询是个常出差的工作，出差的时间比四大会计师事务所要长，通常来说在做项目的时候可能是连续几个月的时间都在出差。出差的地点哪里都有，也不会集中在一、二线城市。住宿和吃饭的条件不会太差，但也不会总是很好。

第二，咨询的工作时间通常较长，但连续熬夜加班的情况较少。偶尔临时赶方案会熬夜加班，至少我个人到现在还没有通宵加班过。但基本会保持每天10-12小时的工作强度。

第三，咨询工作的沟通频率非常高。咨询工作的成果不是物质性的，而是非物质的、一系列理论、方法、数据、观点的集合。中间大量的素材是通过访谈获得，方案的成型需要反复的研讨，成型后需要通过演讲、演示的方式来交割——各种各样的沟通贯穿了项目的各个阶段。所以咨询师必须要有良好的沟通和表达能力。否则连最基本的素材都拿不到，更不要提创造价值和交付成果了。

所以，咨询师在项目上的常见工作状态是这样的：白天，跟客户沟通、研讨，然后整理，和项目组开会，撰写方案；晚上整理资料，学习，锻炼身体。没有项目的时候，时间会相对自由，可以不用去公司，但是有两件依旧要做的事：学习，锻炼。

反复提到学习、锻炼的原因有二：

第一，咨询公司是非常典型的“Up or Out”类企业，没有第三条路。要么成长，要么被淘汰。咨询师想要不断地为客户贡献价值，必须不断地提升自己。掌握专业知识，掌握行业动态，掌握新的工具和方法，了解大的环境趋势……这是个非常自苦的行业，对上进心有着很高的要求。想要混得好，必须要对自己有非常高的要求。否则，你很快就会发现自己跟不上，要找新工作了。

第二，咨询工作的强度很大，对人的消耗很大。这种消耗不是熬夜那种肉体上的消耗，而是精神上的消耗。每天面对海量的信息，还要在当中去抽丝剥茧地寻找关键的要素，成长的脉络，变革的核心，并非是一件容易的事。除此之外，背井离乡，抛家舍业，情感上、家庭上也要面临巨大的挑战。这些压力，真的会“空乏其身”。

再加上饮食、气候上的不适应，作息不规律，咨询师的身体往往都不是太好。所以我所在的公司要求员工必须要坚持锻炼，这个建议我同样提给未来做了咨询的读者。其实这个智力服务型公司工作压力大这个道理大家都知道，但咨询工作的环境把这不利的一面放大了更多。所以适当的运动和锻炼是非常有必要的。

3

我的从业感悟

“ 这是最好的工作，也是最坏的工作。

我和同事们常常互相开玩笑说，咨询工作很“不人道”——收入跟工作强度比实在算不得高；压力巨大，奔波劳顿，往往搞得身心俱疲；而且经常出差，很难尽到作为孩子/父母/伴侣的责任。我见到很多优秀的咨询师因为这些原因不得不遗憾地放弃了咨询这份工作。

但与此同时，咨询真的会改变一个人看问题的方法、看世界的角度。它会给你更独特的视角，更开阔的眼界。你会有机会看到、学到很多从前想都想不到的东西。会学会怀着更长远的眼光去看人的成长、企业的兴衰、社会的变迁、历史的演进。会从一个更高的位置去俯视我们是谁、我们从哪里来、我们向何处去这样的终极命题。这是其他工作可能很难提供的体验。

除此之外，这个工作会不断地逼你激发自己的潜能来提高自己，让你变得更出色、更优秀。咨询是个“自我雇佣”的行业，没有人给你发工资，没有人给你提要求，你必须要向个创业者一样，学会靠自己，靠自己来体现价值和赢回报酬。所以只有不断地以更高的标准要求自己不断提高，才能够在这个行业生存下去。别人可以指点，但最终还是要靠自己。

这是最好的工作，也是最坏的工作。人前光鲜亮丽不尽然；背后奔波劳碌亦非常态。然而不论怎样，做了咨询，你都能看到一个更大的世界，一个更好的自己。

当然，每个人都有各自的人生选择和适合自己的职业，咨询只是这些选择中的一个。适合最好，切莫强求。我是个幸运的人，在职场初期就找到了比较喜欢也比较适合自己的工作。但咨询这份工作适不适合你，就要看同学们自己的考虑了。不论怎样，希望大家能找到自己喜欢做的事情并有机会把它做好。在漫长的职业道路上，不忘初心，勇往直前！

1

练好你的Excel

数据统计和报表，这个是咨询公司必备之打杂利器。要做的比别人又快又好！咨询公司总是缺人打杂，廉价的实习生当然是首选。但廉价又能干活的实习生不多，简直可以说是宝。得到实习机会是进入这个行业的关键一步。

2

英文口语

如果你要去那些顶级的咨询公司如麦肯锡，英文、英文、英文...当然你的学校自身也很关键...咨询是一个讲名声的行业...

3

现在，从身边开始，做咨询的事情

最简单的，帮助学校外面的餐厅，去分析如何提高客户满意度、收益之类的。例如翻桌率对利润有啥影响，如何通过改进菜单来提高收入...一定要全力的做，真正帮助你的客户（虽然没有付钱）解决问题。只有追求成果你才会真正成长。你的简历才能写得有料而不是空泛，你将来面试才能显得有才，而不是打酱油。

恩，随时随地从生活做起。帮助你的室友分析如何追到MM也算是咨询经验，再说一遍，重要的是关注成果，不要沉醉于理论的完美，要解决问题达成目标，并且总结出知识框架。

咨询顾问的大毛病就是关注理论完美，忽略实际效果。 要能做到两者你就是一流。

4

认识业内人士

从你的学长学姐们开始。平时保持联系，请教一些问题。主动的问有没有什么小活可以帮忙干的。尤其是你的Excel要好，工作的人很多时候都有杂事的！有人免费又能干有啥不好。攒人品也赞reputation。别人万一给你什么小杂活，一定要做好。

到了真正需要招实习生的时候，你以前帮的人会主动出来帮你的。当然，你也需要主动去沟通一下，你在找什么工作。让他们帮你推荐。一个行业人士的背后，站着n个行业人士。

5

读专业书籍

推荐《Vault Guide to consulting》一书，关于咨询行业的介绍，以及case interview都很专业，尤其要熟悉常见的Model。另外推荐《麦肯锡方法》这本书，除了咨询顾问本身的职业书籍，管理、营销、财务、沟通也算是专业书籍。先找这个行业最牛的老骨头读，比如德鲁克。

6

每天一博，锻炼写作能力

一项超级重要却被大多数学生，甚至职场人士忽略的能力。一流的写作能力不仅仅是咨询公司的直接需求（方案写作）；不仅仅能够帮助你通过简历筛选（写作的产品）；而且，一个拥有出色写作能力的人，换位思考能力通常会很强（否则写出来的东西别人看不懂，或者不想看），逻辑性很强（同上）。这两种能力都是咨询的关键能力。建议从每天写篇博客开始。中文和英文可以同时上。

这样做顺便会产生一个结果：将来你求职的时候，把自己的东西厚厚的打出来，能够震撼不少人。

7

锻炼客户意识

我对顾问的理解，就是照顾好客户的问题。照顾好客户的问题，客户会高兴，通常你也就有好日子过。理解客户很关键，和客户沟通很关键。因此，建议你考虑去做销售或者服务类的实习/兼职，多数时候顾问可不是书呆子能干好的。你可能干的苦哈哈，就是没有搞清楚客户的需求。

8

获得相关行业经验

如果你有明确的目标，调查你想去的咨询公司，他们的目标行业和关键客户。例如，假设汽车是罗兰贝格的关键行业，你可以想办法去汽车行业获得经验。这个也是额外的增值，不过比较次要。

9

Big name company的实习经验

咨询行业是讲名声的行业（毕竟你一个年轻人，刚毕业就要去跟一堆职场中老年做咨询，没有Big name的背景还真是...第一感觉啥都比人弱了）。顶级500强公司也是曲线救国方向。

怎么进去？Excel、Excel、Excel！...500强也是经常需要做报表之类的脏活，廉价的实习生又是光荣的候选人。同样，这年头能干活的实习生真是不多，哪怕是顶级的公司。

10

培养思维方式：客户的成功就是你的成功

放在这里好像跟话题有点偏，但觉得这是咨询顾问成功所需要的关键思维方式。具体到从现在来说，在做每一件别人委托你的事情的时候，你可以思考的问题是：我如何帮助他人成功。用这个问题指导你的实习、你的社团活动、你的人际关系。具备这样的思维方式，自然的你会得到各种机会，包括但不限于咨询顾问。

11

主动出手，不要等待任命和头衔

咨询顾问是无需任命的。你看到别人有麻烦，你冲上去帮助别人解决（恩，只帮助别人他们愿意你帮助的问题）。你分析问题、提炼出理论的框架，你用这些框架指导他人行动，并且得到更好的结果。你就是咨询顾问。

大多数人都是被自己限制住了。他们总是期望有一天，自己成为咨询顾问，然后开始做咨询顾问的事情。

类似的：很多人期望被提拔为经理，然后开始做经理的事情，然后拥有经理的能力；很多人期望拿到2万块1个月，然后开始做2万块1个月的事情，然后拥有拿2万块一个月的能力。

这种思维叫做什么呢？你期望得到一份自己缺乏能力的工作，不停的朝这个目标求职，这叫赌博。

即使你是员工，从经理的角度思考，做经理该做的事情（不是让你直接去发号司令，而是...例如，激励他人），拥有经理该有的能力，提拔是自然的结果。

即使你拿500块，用拿2万块的态度做事，做2万块一个月该做的事情，拥有2万块一个月的能力，得到2万块是自然的结果。

我想说的是：你可以首先让自己成为咨询顾问，然后得到那个头衔。

我可以心安理得的做自己手头的事情，低风险高回报；但我除了干好自己的工作，还跳出去做了咨询顾问的事情。当然，很低调的做事情，作为咨询顾问， 多数时候要避免站在前台，客户才是主角。

我得到的是帮助一个我热爱的品牌的自豪感，我得到的是处理这件事情中锻炼的能力，我得到的是客户的尊重和更多的工作自由，我得到的是和不同的人、在不同的地点一起组成团队解决不同的问题的独特经历。

如果你总是等待到被任命的那一天，才去做事。也许那一天永远不会到来，或者你得到的offer质量，相对会低很多（有些时候主动出头需要一些政治技巧，但那是另外的话题。这个世界上存在足够多无人认领的咨询机会）。

“The best way to predict the future is to create it. NOT WAIT FOR IT.

这就像一支足球队。它的队长是怎么出来的呢？是因为被人选举成为队长，才开始做队长的事情？还是因为已经做了像队长的事情，有队长风范？才被选为队长？

从现在开始就像一个咨询顾问那样做事...成为咨询顾问是自然的结果。如果你不知道咨询顾问做什么，上豆瓣看看关于咨询顾问的书籍，采访一下行业人士...然后抓住周围的机会开始。

12

判断你对咨询的热爱/培养你对咨询的热爱

一流的咨询，是一个同时需要体力和智力的活。

我觉得能做下去，对这份工作的热爱很重要。

从周围的事情开始做咨询：发现他人的问题/你自己的问题、定义要达成的目标、发现深层次原因，寻找解决方案、说服他人采纳你的方案、推动执行。

寻找实习的机会（你不需要在咨询公司才能做咨询顾问的活，任何一家公司都有大把问题等着解决）。

在这个过程中，判断你对咨询的热爱：你喜欢分析问题吗？你喜欢透过现象挖掘深层次的原因吗？你喜欢把智力上的挑战当做乐趣吗？当别人不愿意拒绝你的方案的时候，你的感觉怎样，你会怎样处理？你享受帮助他人解决问题的感觉吗？

如果你不够热爱，尝试做的更好！这就像打游戏一样，很多时候你不喜欢一个游戏，只是因为玩不好它。但如果你尽了全力，还是不够热爱。这时候，需要考虑：是否要改进方法，无论是自己还是外部的资源；或者是否需要放弃。

13

将事情做到好10倍

这是我对全力以赴的定义。全力以赴不仅仅是你花多少时间，而是关注真正产生决定性的结果。尤其对于职场新人，提升的幅度很大。我们的能力，以及达成的结果，受到最大的限制往往是想象力。

如果你的同学，在追一个普通的女孩，还没有得手。你可以为他提供咨询，如何成功。这是好的结果。甚至你可以做出方案，如何追上校花。问问你的同学，这是不是好10倍的结果。（恩，这只是个比方，请不要抬杠那个男孩只爱那个女孩，或者美丽和好是不是同义词）。

对于工作，想象你的目标是什么，然后如何可以好上10倍。成本降低到原来的1/10？速度提高到以前的10倍？利润提高到以前的10倍？疯狂的想法？疯狂的目标会逼迫你追寻事物的本质，会逼迫你寻找创造性的解决问题的方案。很多时候，即使没能达成目标，达成的成果也会比别人高出一个层次。同时，在这个过程中锻炼的能力，足以让你实现突破。

伟大的公司、伟大的技术，往往是因为这些我们曾经觉得疯狂的想法：

Google：很多时候，我可以用5秒钟找到以前1年也找不到的信息，何止好上10倍啊，

微软：工作在微软的时候，我发现一件事情，在商业软件领域，当微软进入一个市场，给出的价格，常常是以前主流的1/10（恩，美国的情况，中国有差异）。这会导致整个市场的洗牌。

结语：

我的目标是帮助你真正的采取行动，因此在写作上尽量的行动导向。但是真正的结果还是取决于你自己...采取行动才能改变。

还是那句话：The best way to predict the future is to create it.

**中兴事件之痛 ——谁扒掉了中国电子整机产业的皇帝新衣**

3月7日早上，一个朋友给笔者打电话：“中兴停牌你知道不？美国政府禁止中兴采购了”。此时笔者的注意力还集中在今年女生节新出的条幅上，不以为然的答道："看到报道了，估计美国政府也就做做样子吧"。然而两天过后，事件发酵，先有中兴网友爆出，除了不允许采购芯片之外，美国供应商已经全面停止对中兴的技术支持：不再回复邮件，打电话过去，对方说，“你的邮件我就当没看到，电话以后也别打了，否则我会有麻烦。”接着，看到中兴宣布正在配合美国政府申请出口许可，虽然这种申请通常会被驳回。再后来，听说ARM这家英国公司，因为公司大部分研发放在美国，也被迫停止对中兴的支持和商务合作。如此种种，让笔者深吸一口凉气，看来这次美国玩儿真的了。

对于这次事件的反应，有些人认为没什么大不了，努比亚没了高通，不是还有中兴微电子么，用自己的呗。有些人认为，最好全部禁运，此刻正是国产芯片的好机会。但笔者却认为，若美国政府的断货制裁持续过久，会带来中兴乃至整机产业的灭顶之灾。所谓皮之不存毛将焉附，对于国产芯片而言，若失去国产整机厂作应用支撑，又谈何发展机会。所以，目前当务之急是让美国政府尽快解除禁运，度过眼下难关，再图将来。

虽然这些年，国内集成电路产业发展突飞猛进，自给率逐年提高。华为海思最新的麒麟芯片可以和高通骁龙820一比高下；龙芯积累了十多年，也终于可以和北斗卫星一起上天；随便拆开一个蓝牙音箱、机顶盒、冰箱洗衣机，里面的核心芯片已经大部分是国产品牌。但不可忽视的现状是，这些国产芯片的成功应用大多在消费类领域。在对稳定性和可靠性要求很高的通信、工业、医疗以及军事的大批量应用中，国产芯片距离国际一般水平差距较大。尤其是一些技术含量很高的关键器件：高速光通信接口、大规模FPGA、高速高精度ADC/DAC等领域，还完全依赖美国供应商。

进入二十一世纪第二个十年，西方国家遏制中国，限制高技术产品出口中国的瓦森纳协议依然生效。上述几种芯片是限制出口的重灾区。如果想看看中国这几个方向的真实水平，每年查查瓦森纳协议的更新就可以了。而现代相控阵雷达里面，他们都是必需品，只能通过”你懂的”渠道获得。每生产一台国产示波器，里面的ADC都需要美国政府的同意才能进口，同时要承诺不被转做军事用途。打开中兴、华为出产的基站，电路板上除了几颗数字基带芯片是自产的，通信链路上RF，PLL，ADC/DAC乃至外围测量电源电压的芯片都见不到国产供应商的身影。虽然整机厂通过自产基带芯片掌握核心算法，但是，却无法解决被国外芯片供应商“卡脖子”的问题。了解整机产业的人都知道，一台基站假如有100颗芯片，其中只要有1颗被禁运，整台基站就无法交付。就算找到团队重新设计，根据IC研发的固有规律，一颗芯片从设计、测试到量产至少要1年以上，高可靠性的工业级芯片需要时间更长。如果制裁持续1年，这期间中兴的所有产品全面断货，合同无法履行，完全没有收入，结果不言而喻。唇亡齿寒，就算国产ICer们一年后把芯片给中兴做出来，又有什么用呢？这一次，美国政府是捏住了中兴的脉门。

诚然，这些年来中国电子整机行业水平突飞猛进。华为超越爱立信成为世界第一大通信设备公司。逼的其他几家公司只能不断合并，最后中兴得以挤进世界前四。联影、迈瑞等国产大型医疗器械的产品水平直逼GE、飞利浦等巨头。国产雷达完成主动相控阵的跨越式超越，052C/052D、歼16等高性能武器服役，其雷达制式和性能已经直逼美国，超越欧洲和俄罗斯。就在军迷们弹冠相庆，裤衩红的不能再红的时候，不能掩盖的事实是缺”芯”的命门其实一直掌握在美国人手中。

纵览历史，中国电子整机产业的突破其实也是电子技术演进和世界分工变化的结果。电子设备的核心是算法、软件和硬件。算法和软件有其自身的特点，中国人依靠聪明和勤奋容易完成赶超。客户需要一个feature，华为可以连夜派工程师加班编写；都是4G基站，华为可以做到一键配置完成，而对手需要按照操作手册一步步完成。早年的华为靠这些逐步建立起市场优势。而硬件随着IC技术的发展，芯片集成的功能越来越多，实际上技术含量都集中到了芯片中。以前一块电路板上上百个元件，调试和良率都是门槛，而现在变成一两颗芯片。只要你能买到芯片，照着参考电路设计一下，八成能用。除了军用的高端芯片，华为中兴之流几乎可以买到世界上最先进的商用芯片。尽管有瓦森纳协议，但美国供应商们在巨大的利益诱惑面前，也在帮助我们想办法绕过限制。于是，买了一流的芯片，就有了一流的硬件，再加上勤奋铸就的软件和聪明凝聚的算法，打败懒惰的欧洲通信商们就是顺理成章的事情。于是中国成了世界工厂，有着世界上最大的半导体消费市场。但3月7日，美国政府的制裁来了，我们才发现，世界领先的整机产业实际上是建立在沙子一般的地基之上，皇帝的新衣被人扒的一干二净。

互联网我们有BAT可以和facebook/google过过招，电子整机有华为中兴可以对抗思科爱立信，IT行业里面为什么独独集成电路，没有能跟美国抗衡的能力呢？这还要从IC设计产业的特点来说起。IC设计相对于互联网和整机设备，有两个重要特点，试错成本高和排错难度大。互联网做一个app，可以一天出一个版本，有些bug没关系，第2天就可以修复，试错和修改的成本几乎为零。整机硬件的电路板设计周期在1天到1个月之间，生产周期在3天到2周之间，出了错重新投板费用在几百到几千之间，最多数万块钱。而IC设计，不算架构设计，从电路设计开始，到投片，最少要半年时间。投片送到工厂加工生产，一般要2个月到3个月。最重要的是一次投片的费用最少也要数十万元，先进工艺高达一千万到几千万。如此高的试错和时间成本对一次成功率的要求极高，不得不把流程拖长，反复验证，需要多个工种密切配合，团队中一个人出错，3个月后回来的芯片可能就是一块儿石头。修改一轮，又三个月出去了。

与试错成本高并存的是排错难度大。互联网编个软件，调试起来几乎可以在程序任意地方设断点，查看变量当时的状态或者打出log。硬件电路板上，几乎任何一根信号线可以拉到示波器上看波形。而一颗手指甲盖大小的芯片，里面有上亿个晶体管，而最终能在电路板上测量到的信号线却只有十几根到几百根。如何根据这少得可怜的信息，推理出哪个晶体管设计错误，难度不言而喻。

两大特点导致对IC从业人员的素质要求极高，试错周期长需要逻辑严谨细致的工作态度，排错难度大需要一套科学的实验方法。而这两方面，恰恰是国内教育的软肋。过分重视知识的记忆，而忽略逻辑和方法。所以当软件工程师们靠自己的聪明和勤奋，不断快速迭代的时候，ICer们却经常遇到猪队友的困惑，导致原地打转。加班已经不能再多，却还是一次次的delay，上市时间依然落后。更有很多bug无法找到原因，反复投片实验也无结果，最后只能以项目失败收场。

高难度的产业背后蕴藏的是巨大的利益和商业价值。集成电路被誉为电子工业的粮食，除了对国家和行业安全有着巨大的意义，利润率也随着技术含量水涨船高。芯片的源材料是二氧化硅，成本极低，上面凝聚的技术就决定了利润。消费类芯片产品一般毛利率在30%~40%，工业用产品一般能在50%~60%以上，更有甚者，以高性能模拟芯片为主的美国Linear公司，平均毛利率能达到90%！很多我们无法设计的芯片，例如高端交换芯片，毛利率都在99%以上。一旦中美开战，即便没有禁运，美国政府利用行政手段把自己电子武器的批量成本压到我们的1/10是分分钟的事情，细思极恐。

尝试突破

我们一直努力，从未放弃。

高校。有些高性能关键器件芯片规模不大，看起来挺适合高校来作为突破的主力军。但多年下来，业内公认是高校的水平不如工业界。这不是中国特有的，美国也这样。这和前述集成电路产业的特点密切相关。高校的优势是出新idea，对于算法这类领域挺合适，仿真实验看到结果快且准，仿出来有效果基本实际就会有效，顶多实现复杂度太高。芯片试错成本高，流程长，参与协作的工种多，任何一个环节出问题，就看不到好结果。能把一个芯片做成业界普遍水平，不掉坑里，就已经不容易，需要多年积累。学生们积累少，纵有好的idea，往往躲不过路上无数的暗坑，还没看到idea的效果，就死在半路了。学校的特长是做更前沿的研究，适合弯道超车。而集成电路恰恰不好弯道超车，尤其是模拟芯片，你不解决100MHz的问题，到200MHz的时候那些问题还在。

仿制、抄袭。军迷们引以为自豪的山寨能力，就是看美军有什么，我们就抄一个。集成电路也可以抄，学名反向设计。虽然芯片很小，电路密度极大，但仍然可以通过显微、照相等方式获得他的全部版图信息，然后复制一份，送到工厂生产，似乎看起来就可以得到一模一样的产品了。其实不然，版图相当于软件编译后的机器代码，可读性很差，无法了解其原理和架构。而版图提取本身存在物理误差和人为错误，尤其对于高性能的模拟混合信号芯片，对工艺又非常敏感，稍有不一致都可能导致芯片性能和良率的巨大差异。而此时设计人员无法了解原理，定位错误犹如一个盲人在大海里捞针。军工研究所普遍采用这种方法，每次反向犹如一场赌博，有时候做出来OK最好，一旦出现问题，基本束手无策。所以多年下来，除了电路比较简单的射频和功放芯片，上述高性能PLL，ADC等关键器件反向成功，能量产装备的例子寥寥无几。

科研项目。国家近十几年来，一直通过863/973/核高基等国家级科研计划对关键器件进行支持，投入巨大。后期也要求工业界和整机厂加入，以解决应用脱节的问题。但这些年下来，真正能量产并转化为实际产品的成果寥寥。究其原因，一个是目标脱节。IC界有个说法，实验室测试通过只是迈出了一小步，到量产还有巨大的工作量。科研项目只需要在评审的时候能够提供几颗样片，演示出所需性能即可拿到尾款。而工业级应用需要在各种温度和环境变化条件下保持性能稳定，以及解决批量生产的良率问题。如何保证量产是需要从设计一开始就考虑的，有些科研单位选择的架构本身就决定了成果只能交差，而不能量产。二是指标脱节。科研项目的立项单位不考虑国内实际水平，盲目追赶世界领先水平。不管上一周期的项目是否完成，今年的指标一定要更近一步。申请单位恶意竞争，不考虑自身实力，申请时竞报指标，谁提的指标高谁拿到项目，才不管2年以后如何交差。这样的制度下，本来按照已有技术积累，做100MHz还能量产，指标竞价完成后目标变成500MHz，最后谁都搞不定。

人才引进。2000年前后，国家利用人才政策吸引海外留学人员归国创业。这期间有陈大同、武平回来创立了展讯，魏述然回来创立了锐迪科等一批国产IC设计公司。这批公司一开始也许有想做工业级产品、关键器件的雄心，但很快发现产业环境不合适，中国整机还没有强大到今天华为中兴的地位，市场容量小，技术可靠性要求高，design-in周期长，所以这批中成功活下来的这批企业都是靠消费类市场和08年附近一波中国山寨手机热潮完成了原始积累，进入良性循环。然而对于引入工业级、关键器件的人才就没有那么一帆风顺。

首先合适的人选就非常少。例如在美国，由于瓦森纳协议的限制，华人无法进入ADI/TI等公司最核心的ADC产品研发部门，即使在他们设立在中国的研发中心，大陆工程师可以通过网络看到绝大部分母公司的设计，但高性能的ADC产品除外。这简直是90年代气象局被玻璃房子锁住超级计算机的另一个翻版。

2009年从美国ADI公司回来了一位李博士，通过非法手段带回了高性能DAC产品的版图，一下子提高了国产DAC产品的性能指标。但2013年事件被曝光，遭到ADI和美国政府的抗议。李事件导致美国政府对华人参与关键器件研发的控制更加严格，并对往来中国的留学生进行更严格的审查，相继查出Vanchip剽窃RFMD事件和天大教授张浩被FBI诱捕事件，不论是真是假，对海外留学生归国从事关键器件研发造成了心里阴影，很多人为了保住往来美国的人身自由，放弃参与国内高性能的关键器件研发工作的机会。

于此同时，在国际市场上，华为中兴需要遵守国际知识产权的游戏规则，李的方法和产品无法被正规整机厂采用，实际上并没有解决工业界的问题。相反华为中兴对引入国产供应商在知识产权上更加担心，要求国产厂家自证清白，有的甚至到了要求国产供应商的创始人不能有ADI/TI履历的夸张地步，进一步导致国产替代进度的严重落后。最后，在没有知识产权问题的军用领域，由于受2013年被曝光的影响，到目前还没有看到李博士的产品被装备使用，甚是可惜。

整机厂自己努力。国内真正算在高性能关键器件领域有所突破的应该只有华为旗下的海思了。海思因为有华为不计成本的投入，麒麟的成就众所周知，在高速光通信及交换芯片上也有突破，已经在慢慢从低端蚕食broadcom等多年来构筑的技术壁垒。但之前任总的一篇讲话中，给海思的定位是备胎，任总要求华为一定要用最好的器件给客户提供最好的性能，海思做不到性能最优就不采用。实际上这个思路，笔者觉得是有问题的。芯片行业有个特点，很多问题在实验室是测不出来的，必须在大规模应用的时候才能发现、改进和提高。如果一看指标不好就不用，那永远没有机会发现问题，那这个备胎永远是个纸糊的，一上路就碎。实际上，正是华为终端部门被要求捏着鼻子也要用K3V2，才成就了今天的麒麟。

国家层面也看到了上述问题，2013年9月国务院副总理马凯调研集成电路产业，随后国家出台了新的集成电路产业振兴规划。改为成立产业基金，通过股权投资的方式对集成电路企业进行帮助。同时以紫光为首的国内民营资本结合政府基金，开始了国际市场上的疯狂扫货。展讯、RDA、OmniVision等企业纷纷被收归旗下。但时光转到2015年，紫光和大基金系的扫货开始遇到障碍，收购美光，西数，试图以此突破nand flash产业遇挫，华润报价Fairchild被拒。连飞利浦照明业务的收购也因为美国政府担心功率半导体技术外泄而终止。回过头来看，除了展讯这类本来就是国内公司、OmniVision本来就是华人公司，国家通过收购的方式并未采购到货真价实的核心技术，更不要说可以有军事用途的射频、ADC等关键器件技术，可以断定美国人是不可能卖的。

如何破局？

对于突破集成电路高性能关键器件，笔者认为有三个因素：有足够的资金支持，有整机厂的通力合作和有耐心的团队。

资金怎么解决，“十八大”要求让市场在资源配置中起决定性作用。芯片研发是高投入高风险，最后运气好才有高产出。现在政府通过大基金的方式来决定资源分配，并不一定总能选中最后的胜利者，而且有国有资产保值增值的压力，道德风险，都会让其投资行为走形。另外，国资的大规模投入还会造成挤出效应，减少民营资本在产业中的投入量。

笔者认为最好的方式还是吸引民间资本。民间资本只要有足够大的市场，足够大的利润，他就会心动。而一开始团队技术水平跟先进水平有差距，无法参与全球竞争，可以攫取的市场规模必然没有那么大。这个时候应该是国家出马，通过补贴和奖励整机厂商的方式，在不损害整机厂家成本竞争力的前提下，在初期允许国产芯片商卖一个高价，获得超额利润，弥补巨额研发的投入，吸引民间资本进入。后期，根据芯片累计装备的数量，逐步减少补贴，最后达到市场定价，进入国际市场参与竞争。这种政策好处是钱肯定都花到有竞争力的市场主体中，谁最后装备，谁做的东西能用，就补贴谁。当然要注意防范骗补的问题。

至于研发风险和选择错误风险，让民间资本来去承担。民资花自己的钱，自然会慎重选择团队，即使研发失败，也能坦然接受。这样一份国家补贴，可以吸引多份民间投资，只要其中一份儿成功量产，国家就赚到了。

当然所有的前提是我们还有一个强大的，有国际竞争力的整机产业。只有他们，才有动力去试用还在襁褓中的国产IC。笔者在推广国产IC的过程中，最感动的就是这群整机厂家的技术人员，不需要任何的利益驱动，他们是发自内心的愿意去帮助国产IC，有时上司都允许放弃了，他们还加班加点帮助国产供应商查找问题。

塞翁失马，焉知非福。也许多年后回过头来看，这次中兴事件对国产IC产业是个转折点。但不管怎样，当下真心希望他能度过难关。

--

作为模拟电路设计者,必须

以工程师的眼光快速而直觉地理解一个大的电路,

以数学家的智慧量化那些在电路中难以捉摸的而又重要的效应,

以艺术家的灵感发明新的电路结构.

- Behzad Razavi