



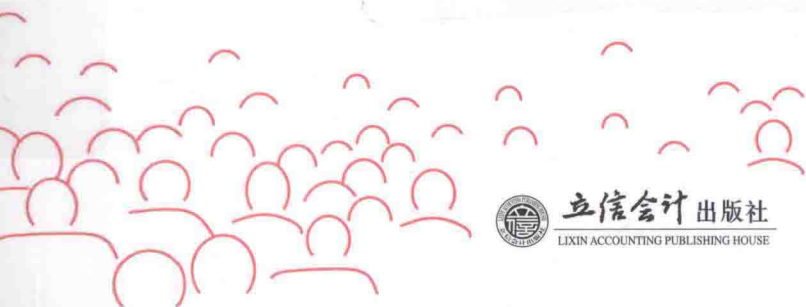
聆听全球高端人士发声
感悟最具正能量的智慧

在清华听演讲

林望道◎主编

一生不可错过的**演讲圣经**

你知道吗？会演讲的人成功的机会多两倍



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

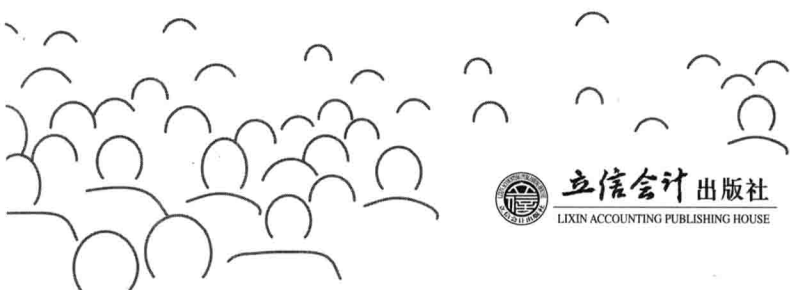


聆听全球高端人士发声
感悟最具正能量的智慧

在清华听演讲

林望道◎主编

一生不可错过的**演讲圣经**



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

在清华听演讲 / 林望道编著. —上海: 立信会计出版社, 2014.6

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4198-5

I. ①在… II. ①林… III. ①演讲-中国-选集
IV. ①I26

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第059198号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉

封面设计 久品轩



在清华听演讲

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 19.75 插 页: 1

字 数 259千字

版 次 2014年6月第1版

印 次 2014年6月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4198-5/I

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

清华大学是中国杰出的大学，也是亚洲和世界最重要的大学之一。“自强不息、厚德载物”乃清华校训，它激励着一代又一代清华学子为中华民族的振兴和人类的进步奋斗不止。这里人才济济、师资雄厚，学习、文化氛围浓郁，是各种新思潮产生的地方之一。

演讲最早起源于古罗马共和国议会的辩论，是希腊民主政治的产物，演讲是历史的音符、时代的记录、艺术的绝唱、文化的结晶，在历史的进程中具有极其重要的作用。它凝聚着一种力量，酝酿着一种思想，爆发发出一种声音，预示着一个未来，构思着一个神话，召唤着一个时代。

本书精心收录了部分国家政要、教授学者、商界精英、社会名人在清华的精彩演讲。这些演讲风格迥异，深入浅出。本书既有引人深思的深厚学理，又有催人奋进的人生智慧；既有语重心长的谆谆教诲，也有轻松诙谐的顿悟哲理；既有针砭时弊的政治言论，也有科学严谨的学术阐述；既有演讲者精心准备的美文大餐，也有演讲者激情澎湃的即兴发挥。政治家的热忱、科学家的缜密、外交家的睿智……无不显露出演讲者的智慧与才情。

本演讲集具有三个特点：第一，严谨性。编者查阅了大量的资料与文献，并经过了精心的筛选。第二，时代性。贴近现实，与时俱进，演讲的内容多是新时期的热点和焦点话题。第三，实用性。演讲的内容与我们的学习、工作、生活的方方面面息息相关。

在这个浮躁的时代，沉静与优雅的气质在某种意义上已经成为了一种稀缺品，现在让我们一起来聆听这些哲人雅士智慧的语言，领悟这些深邃的思想！让智者的思想重塑我们的心灵，打开那久违的灿烂天空！

目 录

第1章 听商界精英在清华讲述事业点滴 1

- 最“惨”的时候 / 俞敏洪 2
- 人生的关键时刻 / 孙振耀 24
- 赢的激情 / 萨默·雷石东 38
- 未来之路：在中国共同创新 / 比尔·盖茨 47
- 新一代互联网时代的机遇与挑战 / 史蒂夫·鲍尔默 53
- 戴尔与网络时代 / 迈克尔·戴尔 65
- 奇瑞汽车公司董事长清华演讲 / 尹同耀 77
- 企业家诞生的环境 / 爱德华·罗伯特 99
- 网络和IT的现状 & 未来 / 张朝阳、尼葛洛庞帝 106
- 中星微电子有限公司的创始人清华演讲 / 邓中翰 121

第2章 听明星作家在清华分享人生故事 137

- 幸福·信仰·青春 / 白岩松 138

- 分众时代的媒体 / 杨澜 159
- 体育是教育的一部分 / 黄健翔 173
- 致北京的年轻人 / 大江健三郎 179
- 你是否要预知今生的苦难 / 毕淑敏 186

第3章 听各国政要在清华畅谈天下 195

- 中德两国在世界上的作用 / 约翰内斯·劳 196
- 韩国前总统在清华大学的演讲 / 卢武铉 200
- 应对气候变化 / 尼古拉·萨科奇 206
- 美国前总统在清华大学的演讲 / 乔治·沃克·布什 212
- 前任联合国秘书长在清华大学的演讲 / 科菲·安南 221

第4章 听学者教授在清华交流思想 227

- 美与物理学 / 杨振宁 228
- 好莱坞电影时代的终结 / 罗伯特·爱伦 246
- 全球化压力下的欧洲民族国家 / 哈贝马斯 257
- MBA学得到与学不到的 / 杨斌 266
- 书法：人类精神的心电图 / 唐双宁 287



第1章

听商界精英在清华讲述事业点滴

最“惨”的时候 / 俞敏洪

俞敏洪 2009年10月10日

俞敏洪现任新东方教育科技集团董事长兼总裁，曾担任第十一届、第十二届全国政协委员、全国青联常委委员担任职务。被媒体评为最具升值潜力的十大企业新星之一，20世纪影响中国的25位企业家之一。

以下是俞敏洪2009年10月10日在清华大学的演讲全文。

清华大学的老师、同学们：

最惨的时候

我觉得这个“惨”是要有对照的。比如说，我从小在农村，从1岁到18岁没吃过几顿肉，但是我一点都不觉得惨，因为周围的人都是一个样子。现在好多同学感到心里不平衡，不是说你过不下去了，而是你看到边儿上的同学比你多找了两个女朋友，你就想：“哎，兔崽子凭什么比我多找两个女朋友？”再比如，他比你多穿了一件名牌衣服，你才觉得你们家是贫困家庭。我当时进北大的时候也有这样的感觉，因为当时家里很穷，我穿的衣服几乎都打着大补丁，我们那个体育老师从来不叫我的名字，一直都是：“哎，‘大补丁’，出来做个动作！”而我的同学里有几个是部长的孩子——当时还没有企业家，但是有很多是有家庭背景的，包括教授的孩子等等。一开始是有很多心里不平的，但是在大学里你要慢慢地调整好心态。

我们当时的攀比也不那么强烈，当时攀比的是谁读的书多，谁在同学面前发表的观点受重视，谁写的诗多——我们大家当时都比着写诗，因为当时写诗能多找女朋友。但是我比较悲惨，从诗歌的总量来说我写得最多，写了600多首诗，但是没有吸引过一个女孩子，也没有出版过一首诗。像你们现在

的女孩子，可能会说诗人与穷人没有什么区别，除非那种用诗歌真正打动了你的心的人，但现在写诗打动人心好像不是很多。我们班当时有一个著名诗人，现在在文学界还比较有名的，他的笔名叫“西川”，不知道大家读过他的诗歌没有，他的真名叫刘军，他当时在北大开个人诗歌朗诵会，我也去听，朗诵完了以后发现“哗啦”一下，五六十个女孩子追着他走，结果我就追着五六十个女孩子走……我是个非常蹩脚的诗人，如果我写诗成功了就不会放弃文学了。但现在回想起来，当个蹩脚的诗人特别的好，为什么呢？因为终于发现自己不是那块料，所以才有了新东方的今天啊！人啊，一方面，努力会使你进步，但更重要的是发现你的天分。后来我发现我的天分是做培训。有时候，你喜欢的并不是你这辈子就能做成功的。比如说，我到今天还是很喜欢文学，但是我只把它当作我的业余爱好，不能靠它谋生，如果我靠它谋生的话，现在可能就饿死了。

不管你是想创业，领导一个企业，还是未来想成为一个政治家，想要在任何一个事业中取得成功，除了天分之外，还有很多重要的东西。如果没有天分，那么这些东西就更重要，它们是我们的韧性、耐心、耐力、持之以恒的精神。在我经过一些事情以后，我发现持之以恒比天分还要重要，坚持到底就是胜利——当然，也有坚持了最终失败的。

爱情与婚姻

男人没有女人活不下去。当然，女人没男人也活不下去。我发现女人的温柔与男人的有出息，或者说成长，是成正比的，也就是说男人越成长，女人对你越温柔。我老婆现在对我就很温柔。所以当你找到一个老婆对你很凶悍的时候，你自己也要反思一下，到底是老婆真的凶悍还是你自己没出息。

我们经历了起起伏伏的阶段，我刚开始在北大当老师，她是大三的学生，不是我的学生，算学妹。在这边顺便讲一下，在某些规矩上，美国比中国更加明确。比如说，教授是不允许找自己教的学生的，他怕你写论文作弊啊或者给一个高分之类的。但是，我认识的几个大学老师就找自己的学生结婚了，中国好像要更人性化一点。我当时处在了25岁还没有女朋友的焦虑

状态，因为我肯定是一个正常的男人，这不用说了啊，满北大追着女孩子跑。我老婆呢，后来是被我盯上了。我就在路上看，她长得还是比较漂亮的——毕竟你自己要看着顺眼嘛。最后我就跟了3个月，找到一个机会跟她谈了话。又过了几个月，她觉得我这个人还不错——就跟我了。在大学的时候对我还挺温柔的，我好像还有点高高在上的感觉。后来我发现，婚姻是一个绝对的分界线。结婚以前，爱情都是有点那种不真实的感觉，爱情可以不计后果，但是结婚以后就会有现实的问题。有一句话说得好，“婚姻是爱情的坟墓”，绝对是的。但是你还不能不结婚，为什么呢？因为如果你的爱情没有坟墓的话，就死无葬身之地了！对不对？

钱对于爱情和婚姻来说，也许是能够起到一定作用的，但是对于爱情和婚姻的美好和持久是不起作用的。我做过一个调研，有钱人的离婚率比没钱人的高。没钱的话，大家就相濡以沫，同甘共苦，反而能够产生比较深刻的感情，而一旦有钱以后呢，就各自有主意了。

我结婚以后，因为不成功，也没钱，而且联系出国4年都没有成——我老婆是1988年和我结婚的，眼巴巴地等我到1991年，等了4年的时间，我就是出不了国。我老婆觉得找了个挺没有出息的男的，就开始变得凶悍了，说话老有一些威胁性的元素在里面——再不怎么怎么样，我就和你怎么怎么样！每次都把我吓得半死不活。

当时我老婆对我高标准严要求，我就拼命地努力。第一步努力就是拼命想出国，没有成功，我就转了个方向努力。第二个努力就是我必须要让家里有钱花，这样我就可以使危机感更加往后延续一点，尽管当时我不觉得能够解除这种危机感。当时有钱花的标志其实挺有意思的，我老婆是天津的，我是江苏的，我在长江边上，她在海河边上，所以都喜欢吃鱼。我们两个都是工薪阶层，都是大学里的普通老师，因为没有钱，我当时买鱼就专门买死鱼，因为死鱼只要两块钱一斤或一条什么的，活鱼就变成了六七块钱。我记得的一个转折就是，我到外面上培训机构的课以后，开始是一二百块钱1个月，后来就变成了六七百块钱1个月。当时我老婆在中央音乐学院工作，我在

北大，我们住在北大的宿舍里面，所以从中央音乐学院回来以后肯定不能给我做饭，晚上一般我就负责做饭。记得有一次回来以后，她发现鱼汤是用活鱼做的，就很开心。那天晚上好像就变成了我们生活的转折点，从此以后她开始对我变得温柔了，因为能吃到活鱼了。

后来一直做培训班，到了1991年年底，我就从北大出来了，先在别的培训机构待了两年，到了1993年的时候办了新东方。当时办新东方没想到会有今天这个规模，当时想的只有一个目的，那就是赚够自己的留学经费，再到国外去读书，大概需要两万五千美元左右。两万五千美元在当时也挺厉害的了，接近20万元人民币了，所以我觉得要干个两三年。等到真开了新东方以后，学生就越来越多。我在1995年年底拿到了美国大学的录取通知书，却舍不得走了，就决定倒过来做。我决定留在中国，把新东方做大，觉得挺孤单的，就去美国走了一趟，把我觉得有才华的北大同班同学请了回来。

家人与哥们儿

我的创业分为两个阶段：第一个阶段实际上是新东方的家族阶段，第二个阶段是新东方的合伙制阶段。新东方总共经历了四个阶段的发展：个人和家族阶段、合伙制阶段、股份制改造阶段以及国际上市阶段。现在新东方是第四阶段，因为已经是美国的上市公司了。

第一个阶段，刚开始实际上就是我一个人在干。从北大出来了没事干，我就早上去贴广告，下午坐在那儿等学生来，晚上到别的培训机构去上课。后来慢慢地学生就多起来了，我发现忙不过来，也没钱请别人来帮忙，就跟我老婆说，你看我们现在自己办学校好像没有问题，你在中央音乐学院那么辛苦，每天要骑自行车去上班，挺远的，你就干脆不做了，看你人长得又不算太难看，往前台一坐，说不定能多招几个学生呢，是吧？后来我老婆就真的从中央音乐学院辞职了，1992年辞的，和我一起干到了1996年。她管行政、后勤、招生，我管上课和教师质量。在这个过程中，还插入了一些家族因素，我老婆的姐夫、我的姐夫都到新东方来工作了，虽然他们都很能干，但这已经很明显带有家族倾向了。至于我妈，她倒是没有参加过新东方的具

体工作，她是觉得儿子在新东方能养活她了，就给我做饭来了。她这一来带来两个大问题：第一，就是我们家就一间房子，我老妈和我们睡一间房，我跟我老婆晚上根本就没有空间在一起，这是个大问题。大家知道，其实中国的婆媳关系是很麻烦的，我老妈个性比较强，我老婆个性也蛮强的，两个个性强的女人在一起——大家应该知道是什么结果了。所以总是有一种疙疙瘩瘩的感觉在里面。第二，我老妈以前是农村妇女队长，特别喜欢干活，一看新东方地脏了没人扫，她就要扫地。我想老太太要扫就扫吧，可是她扫着扫着就领着新东方的人在干活了。老太太能很自动地就变成领导人——说实话，我身上有一点点我老妈的特点，能够通过努力地干活使自己变成一帮人的领导。老太太是我妈嘛，有时候会干预新东方的一些事务，后来新东方内部因为我老妈弄出一些疙疙瘩瘩的矛盾。但是这在1996年以前不是什么大矛盾，因为那时候新东方本来就是一个家族，就是大家一起干。到了第二个阶段，就是从我1995年年底去美国到1996年年初我那帮哥们儿从国外回来，而且他们有很多是放弃了重要的职务回来的。比如说王强，在贝尔的实验室工作工资接近8万美金，跟我喝了两天两夜啤酒就糊里糊涂跟我回来了。

其实在大学的时候，我的同学都不认为我很能忽悠。我在大学基本上没有任何机会参加学生干部活动，也没有机会在公开场合讲话，而且学习成绩也挺差的。其实我给全班同学留下的印象就是俞敏洪是个特老实的人，也是个挺没出息的人。其实这种印象留下来以后呢，给我后来到外国去找他们，带来了一个良好的后果。第一，他们突然认识到，我们班当时最没出息的那个人，没有出成国，在中国赚的钱竟然比他们还要多！他们是这样想的：像俞敏洪这样的人在中国都能赚到钱，那我们回去还不发啦？第二个好处，就是他们觉得我是个挺老实的人，如果我说回去能做成功，那就一般能成功，我不是那种空口说白话、随便瞎忽悠的人，因为我在大学里没有给他们留下这个印象——他们没有想到跟他们分离10年我已经彻底改变了，哈哈，从一个不会忽悠的人变成了顶级忽悠专家了！当时他们没有明白，等回来以后发现自己上当了。他们问我，他们的办公室在哪里，我说在违章建筑里。他们

说他们的汽车在哪里？我说总共就一辆天津大发。最后一人骑着一辆破自行车叮叮当当就开始上班了。当时我跟他们说发工资是没戏的，但是我们新东方还有好多没有开发的项目，当时只开发了一个托福项目，还有像国内考试、GRE项目、翻译等等。我就给他们描绘了一幅美好的蓝图，后来他们就回来了。回来以后，我知道必须以一种特殊的方式把他们留下来。我要给他们开工资肯定是不行的，也没有那么多钱，我就说：“既然咱们是哥们，原来也没有什么上下级关系，新东方虽然表面上是我的，现在你们一块儿来就是大家的了，所以咱就是把业务划成版块，执行邓小平的‘包产到户’政策。”这是什么样的政策呢？就是给你一块地，你爱种不种，但是农民都会种的，因为不种终究没有粮食吃了。所以呢，农民就包产到户，一直到今天种粮食还种得挺热闹。

当时新东方没有股份化，我们也没有想过要长期一直干下去——只是希望通过新东方的平台让大家一起富起来，因为他们当时回来也还很穷，当然也是为了大家一种模糊的事业感。这样，我们就开始一起演讲，一起策划新东方。大家一起干完以后，把所有的成本付完了，把国家税收付完了，该拿的钱全部拿走。我跟他们说了，我一分钱也不要，我要的就是大家天天在一起，大碗喝酒，大盘吃肉，然后再一起把新东方做好做大，以后我们回顾这一段人生的时候，确实感到痛快就可以了。其实从1996年开始，直到2000年，新东方急速发展，就是因为有这样的一股力量，一种做事的豪气和大方在里面。

到了后来，大家知道，包产到户嘛，小农经济，这个结构等到大发展的时候肯定会出现问题的，但是当时没有出问题。实际上，结构和你发展的现状必须是配合的。如果说你的发展还没有到达一个点上，你就开始想把最好的组织结构放进去，这就把你的发展机会给扼杀了。但是，当你发展到一定的程度，没有组织结构来进行提升，也就死定了。他们回来的时候，新东方其实还很小，总收入1年才有几百万，我要是给他们股份让他们弄的话可能早就散架了——因为一旦股份化，所有的职位都会正规化，然后谁拿多少工

资，谁拿多少奖金，谁来干什么都是一定的，当时做不到这一点，而且不能激发大家的积极性。当时的目标也没有像现在这样复杂，当时的目标其实非常简单：既然不出国了，就想办法多赚点钱。他们回来其实也是这种想法，就是赚点钱，而且一帮哥们儿在一起也不容易，大学的友谊，隔了快10年了又聚到一起来了，所以大家都觉得做得挺开心。这个结构的好处就是新东方急剧发展，总共五六年的时间就从年收入几百万元一下子冲到了几千万元，这在当时已经非常厉害了。坏处就是后来引起了新东方内部的巨大矛盾。

我的这些大学朋友回来之后，带来了很多新的思想，也给我带来了原来意想不到的麻烦。他们进来之后，做的第一件事情就是驱赶我的家族成员。这让我感到很痛苦，我想：这帮兔崽子，怎么一来就要把我家里人赶走呢？但是我也特别能够理解，为什么呢？如果我和他们吵架——不管是因为业务问题还是其他问题，我们都是平起平坐的，不管说话说到多么凶，都是哥们儿，不会最后出问题的。但是我老婆在边儿上不冷不热地说上一句她认为很平常的话，他们听了以后可能就会觉得很受侮辱。我是习惯被侮辱了，我老婆说话是不是侮辱了我，我根本就听不出来，但是他们不行。如果新东方想要做长久的话，不能有女人干政。但是我又怕我老婆，怎么能让她走呢？后来我就和我老婆说，你看咱们新东方未来要做大吧？她说是啊，这是我们的命根子啊。我就说，你看咱俩现在的能力，做大新东方有点力不从心。她说，倒也是。我说，我们两个人有一个先出去读书吧，提高能力。我老婆就说，那你先出去吧！我说不行啊，我先出去了，这一帮兔崽子心怀叵测在你身边你哪受得了啊，对不对？不如放我先对付他们一阵子，你先出去读书吧！也不知道我老婆是怎么被我忽悠的，1997年年底就真的跑到国外去读书了。她出去读了两年书，我们这边也差不多改造完了。她回来后说，我还能不能去新东方工作？我说你看我们现在这个结构，你回来好像不大合适，你先在国外工作两年，学学东西方文化融合的本领吧。我老婆说，那就再待两年吧。然后过了两年，我说，咱们会再要第二个孩子吧？她说，是啊。我说，那我们生完第二个孩子再回去吧。所以我老婆就又给我生了个儿子。

对付我老妈，我发现麻烦要大得多。我老妈当时在新东方做一些后勤工作，她老人家平时说话就更没有顾忌了——我妈经常说“老娘是新东方的妈”，哈哈……最后我也发现了一个问题：我的家族成员在新东方工作，新东方的其他一些管理者，当然不是我从国外回来的那些同学，而是土生土长的管理者，他们也把自己的家族成员弄进来了。我觉得不对头，因为这样就形成了新东方一个家族一个家族的小版块儿。我想让他们这些家族成员走，但是我开不了口，为什么呢？因为我想这个不公平啊，尽管说新东方是我创的，我可以说你的家族成员不能待，但是我觉得这样不是做事的方式。我发现这个事情如果不纠正的话，新东方就会形成一个个小团体，最后你想整顿会很难。但是要整顿就得从我做起，也就是说先把我的家族成员全部请走，于是我在朋友的支持下下了一个命令：在新东方只要是家族相关的成员就不能待。后来是执行了，先由我来做，这一段历史比我做新东方任何一段都要艰难，原因是我的家族成员除了我姐夫在新东方的书店当经理以外，其他基本都是扫地的。就是说，好不容易在这儿找了一份工作，没有任何话语权，还不能在这儿干。你想我是农村来的，农村有一大堆的村民，他们就会传：俞敏洪这个人好狠心啊，人家好不容易能够混口饭吃了，最后你又把人赶回去，这让人家没法活了！还有，我老妈也必须被清除掉，因为我老妈在新东方什么都插手，也算是重要家族成员。而我从小就是那种我老妈一说话就“扑通”一声跪下去的人，让我清除老妈比让我登上月球还要难——一看到我老妈不高兴我就会发抖，一直到现在还是这样。农村的这种教育方式，孝顺是第一位的，而且我老妈也比较有个性。后来下了狠心了：清不动也得清啊！清完的结果是我老妈半年不允许我回家吃饭。

后来我发现，一个人如果坚定并且坚持了，最后还是会有结果的。我可以在我老妈面前跪下去，就是亲戚朋友坚决不能再进来。大概用了几个月的时间，这个事情做完了，新东方的其他管理者一看，俞敏洪动真格的了！结果，新东方下了一条行政命令：任何人，只要是在管理层面上的，直系亲属就不允许在新东方工作，如果一旦发现这种情况，连亲属带管理者本人当天

开除。后来新东方还真出现过这样的情况，把自己亲戚朋友、兄弟姐妹的名字改了一下，又放到另外的地方去，大家也不知道这是他的亲戚朋友，后来被新东方查出来当天就开除了。这一关当时我没过的话，绝对不会有新东方的今天了，绝对不可能上市的。

新东方发展中遇到的第二个问题是随着新东方的发展，原来的那种合伙制行不通了，需要发展新的组织结构。我当时和那帮哥们儿的股份还没说清呢。而这一关呢，他们的眼光有一点超前，我的眼光有一点滞后，所以新东方有句话：一只土鳖带着一群海龟在干！包括今天，我原来的那帮哥们儿已经不在新东方的管理层了，现在新东方的高级管理层有9个人，6个是海外留学回来的，有两个是纯粹的外国人，只有我一个人没有出国读过书。所以新东方一直延续着一只土鳖带着一群海龟在这干的传统。从2000年开始，新东方的结构出现了大问题，整个过程我就不再详细说了，也没有什么太多的意义。这其中的原因，就是股份没说清楚。但是我也觉得就是到了这个时候，才能开始说清楚。究竟出现了什么问题呢？就是每个人管的那一块都做得很好，但是后来新东方新的业务版块出现了，而且这些版块大家料定了能够做大。那么这些版块给谁做呢？就没有办法了。说给俞敏洪做，他们可能会说新东方整个品牌是我们一起创立起来的，为什么这个版块给你做呢？给王强做，也会说那凭什么给他呢？对不对？说给小平，那也不行啊……但总得有一个办法吧，大家就说，旧的先不动，新的版块我们股份制吧。所以新东方就出现了很多股份不一致的股份公司，比如说用不同的股份搞图书，搞电脑培训……最后利益就相互扭着了，而且每个人还有一块自留地在那儿拼命地干，最后整个结构就不对了，大家也很迷茫，很痛苦，他们得出一个结论，就是俞敏洪这个人没有领导才能，才导致我们今天这样的结果。因为我们不懂，就请外面的咨询公司，咨询公司说你们这样是不行的，把所有的东西统统都合到一起，形成一个大的股份公司，最后你们就变成一个大型机构了。我觉得有道理，所以就把我们之前个人的东西再合起来，一些小股份公司再重组股份，全部揉在一起。怎么揉呢？首先需要解决的就是谁占多少股份的