

凌志军文集

追随智慧

中国人在微软

凌志军 著

很多人问我，我最喜欢自己的哪本好回答。每一次写作都是牵肠挂肚，手心手背都是肉。当然，这是憾，倘若平心而论，哪能没有高巧，我想最为洒脱开放，一也能代表，应当是《变化》。在这之前，典型的时政文字，《交锋》和《呼对塞满主流报刊上的，人云亦云。

全没有独立精神的文章，不能接受，想要另辟新途，所以这些文字的品格与流行的时政文章截然不同。在这之后的《追随智慧》、《联想风云》、《成长》、《中国的新革命》，是在试图开拓当代中国商业史的写作空间，从政治和文化立场来叙述经济、技术，又以大历史的眼光来衡量瞬间。可是要说在写作方面更进一步，自《变化》之后，便觉得非常困难。

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

凌志军文集

追随智慧

中国人在微软

凌志军 著

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第037335号

著者：凌志军

责任编辑：周中
封面设计：周中

地址：武汉市武昌区大港208号
邮编：430070

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

编辑：湖北新华书店
印数：33.2
页数：9

印刷：湖北新华书店
开本：730毫米×1000毫米 1/16
字数：404千字

印次：2002年7月第1次印刷
定价：39.00元

版次：2002年7月第1次
ISBN 7-309-02223-0

网址：<http://www.hbpub.com.cn>

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

追随智慧:中国人在微软/凌志军著.

武汉:湖北人民出版社,2008.7

(凌志军文集)

ISBN 978 -7 -216 -05553 -6

I. 追…

II. 凌…

III. ①报告文学—中国—当代

②电子计算机—科学研究组织机构—研究—中国

IV. I25 TP3 -242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 037332 号

追随智慧

中国人在微软

凌志军 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北恒泰印务有限公司
开本:730 毫米×1000 毫米 1/16
字数:404 千字

经销:湖北省新华书店
印张:23.5
插页:3

版次:2008 年 7 月第 1 版

印次:2008 年 7 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978 -7 -216 -05553 -6

定价:39.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

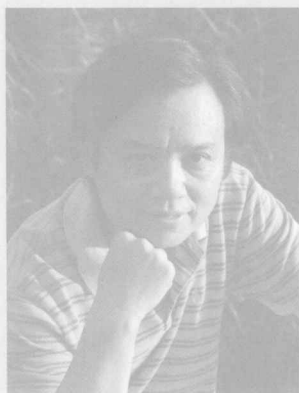
谨以此书——

献给改革开放三十周年

纪念这个时代所有的开拓者

祭奠这个时代所有的牺牲者

呼唤这个时代所有的后继者



凌志军，祖籍广东，1953年生于上海，长在北京。十五岁到工厂做工，十六岁做农民，十九岁当兵，二十五岁成为新华社记者。三十岁考入中国社会科学院研究生院，三年后获得法学硕士学位。现为人民日报社高级编辑、资深记者。

凌志军是当今中国时政作家的代表性人物，被誉为“中国的威廉·曼彻斯特”、当代中国记者的“标杆”。2003年《南风窗》年度人物。他的每一本书都引起巨大反响。他拥有广泛的读者。他在过去十多年间连续出版九部著作，全部进入畅销书排行榜。他的著作还以多种文字在世界各地出版。

- 2007年出版的《中国的新革命》，被境内外媒体和研究机构评为当年“值得记忆的好书”、“年度商业书”、“最佳商业图书”。
- 2005年出版的《联想风云》，入选当年“最佳风云榜”，并获得“2005年度北京地区最佳版权输出图书奖”。
- 2003年出版的《变化》，被中国大陆媒体评为“年度图书”，同时在台湾获得“开卷好书奖”。
- 2000年出版的《追随智慧》，被媒体评为当年“最佳纪实文学”。
- 1998年和同事马立诚合著的《交锋》引起轰动，也引发了激烈争论，成为当年“中国第一畅销书”。
- 1996年出版的《历史不再徘徊》，获得新闻出版署颁发的“优秀图书奖”。

总 序

收在这里的文字,叙述了1978年至今我们国家的变化和冲突,牵涉到政治经济技术文化社会的方方面面,巨细交织,贵贱混杂,都是真人真事,没有虚构。我虽掺杂了一些自己的观点,但也是眼见耳闻,有感而发。原是九个单行本,陆续印行,现在依原版集中重排,共九卷,没有增删,只是顺序稍有更动。需要特别说明的是,《交锋》和《呼喊》这两本,是和我的同事马立诚合著。他设计了《交锋》全书的构架,并且撰写了其中第一、第二部分,因此他是这本书的第一作者。他也是《呼喊》卷三和卷四的撰写者。这两本书当时影响很大,争议也很大,这都不是属于我一个人的。如果没有马立诚,就不会有这两本书。

很多人问我最喜欢自己的哪本书,这问题不好回答。每一次写作都是牵肠挂肚。作品好比儿女,手心手背都是肉。当然这是夹杂了个人情感,倘若平心而论,哪能没有高下呢!单说技巧,我想最为洒脱开放、也能代表我的写作追求的,应当是《变化》。在这之前,《沉浮》属于典型的时政文字,《交锋》和《呼喊》也是。我对塞满主流报刊上的、人云亦云、套话连篇、完全没有独立精神的文章,不能接受,想要另辟新途,所以这些文字的品格与流行的时政文章截然不同。在这之后的《追随智慧》、《联想风云》、《成长》、《中国的新革命》,是在试图开拓当代中国商业史的写作空间,从政治和文化的立场来叙述经济技术,又以大历史的眼光来衡量瞬间。可是要说在写作方面更进一步,自《变化》之后,便觉得非常困难。

《历史不再徘徊》有些特别。有人认为它是我的“巅峰之作”，其实说它是我的“处女作”更接近事实。这是我写的第一本书。我现在仍很怀念二十年前写这本书的情形，尽管精神上备觉沉重，可是心境特别纯粹，因之能够淋漓挥洒，话也说得痛快。我为这本书耗时七年，终于完成的那个下午，我离开都市的喧嚣，来到城郊一处荒野的山坡，盘腿坐在一棵老松下，品味着摆脱压抑的喜悦，心里有某种激情沸腾起来。那一天天空特别清澈，阳光渐渐柔和，从背后照过来，经过我面前的草地伸向远方。我能够看到天地之间的那条线，一条金色的地平线，发出迷人的光彩。我感觉到未来之路清晰可见，伸出手去可以触摸。我对自己说：“你知道该怎样度过自己的后半生了。”那时候我已年过四十，觉悟得太晚了。不过现在回想起来，还是很庆幸当时的选择。对我来说，《历史不再徘徊》不仅仅是一本书。它把我引向一片新大陆。

这些年公开的舆论总说我是作家，但我更愿意别人当我是记者。不是因为记者比作家好，而是因为记者只不过是一个职业，进了这圈子的人，不论贤愚优劣，都叫记者。我就是他们中间的一个。这是事实，无关好恶。

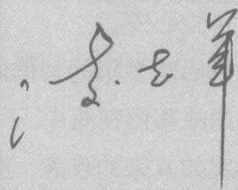
我从1978年开始做记者，迄今三十年。这一过程刚好和我们国家改革开放的历程重合在一起。当初立志于斯，满腔热血，信奉秉笔直书，言无不尽。好像新闻学的教科书也是这样教我的。我在很长一段时期里左冲右突，像个没头苍蝇一样，既奋勇，又盲目。后来经历种种希望和失望、欢乐与悲伤，这才知道，这

个圈子里充满了名利的诱惑,也有绵绵不绝的压力、磨难和寂寞。想要守住自己崇奉的信念和品格,不可稍有更动,实在不易。我对那些冠冕堂皇的褒贬并不介意,但是来自民间的喜怒哀乐却能激起我的写作冲动。我想告诉读者中国正在发生什么。我相信历史上一切民族的重大进步都有一个共同处,就是这些国家的人民能够认真了解发生在他们身边的事。我把我的所见所闻所感所思写下来。我一页一页地写,一本一本地出版。我想用自己的写作证明,记者是可以不拘一格的,记者是可以拥有独立精神的,记者是可以不用追随权贵的,记者是可以说真话的,记者是对公众负有责任负有同情心的,记者这个行当是可以受人尊重的。记者不仅是瞬间的记录者,也是历史的记录者。现在我可以说,我做了我想做的事,我做了我应做的事。我在写作中感受着无穷的激情、智慧和快乐,也因为尽了力而稍觉心安。

然则回想多年的写作体验,并不能让我满足。它给我留下太多的遗憾。我有太多的故事留在腹中,不能吐出;有太多的话已经吐出来,又不得不咽回去。由于一场突如其来的疾病,我甚至不知道自己今生是否还能拿起笔来。有时候我设想,如果有来世,我是不是还会做记者? 回答是:会! 我祈祷,到那时候,能够弥补今生的遗憾!

我要感谢湖北人民出版社愿意把这些文字汇集起来再行出版。我要感谢在过去岁月里为印行我的书而殚精竭虑、甚至遭遇巨大压力的所有编者、出版社和

经销商。我要感谢我在人民日报社的同事们，我和他们在一起度过了我职业生涯中最富有激情和灵感的一段时光。我要感谢那些对我持有强烈批判立场的人，他们让我学会了倾听、理解和宽容。我要感谢我的妻子赵晓东，她始终都是我的作品的第一读者和不留姓名的编校者。在我深陷压力之日，是她让我坚强；在我面对赞美之时，是她让我从容。我要感谢所有那些支持我、喜欢我、接受我和批评我的读者们。在过去这些年里，因为有了他们，我的生命才变得更精彩、向上、充满阳光。他们是我能够坚持到今天的力量源泉。现在我怀着感恩的心情向读者送上我的真诚和我的书，诚惶诚恐地等待读者的评判。对我来说，我的上帝不是任何一个有权有钱有势力的人。我的上帝是读者。永远都是！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李小红' (Li Xiaohong), with a long vertical line extending downwards from the right side.

2008年4月20日

代序

你是不是侵略者？

——与比尔·盖茨对话

(2000年2月18日)

凌志军：你在大多数中国人眼里的形象，既鲜明又模糊。很多人说你是“知识英雄”，有些孩子渴望成为“比尔第二”，但也有很多人恨你，他们说你是“侵略者”。看到微软进入中国，他们会说“狼来了”。你喜欢哪一种评价呢？你希望你在中国人的眼里是什么样的人？也许你根本就不在乎中国人对你的评价？

比尔·盖茨：我希望过不了多少时间，中国人对微软的印象会是友好的合作者。每次进入一个全新的市场，一些人总是断定微软肯定成功，因为我们曾经太成功了。但是这些人没有意识到，当地信息技术产业的繁荣发展对我们多么重要。微软必须依靠合作者，尤其是当地的发展商，我们需要共同寻求让顾客满意的途径。如果我们在你们的国家干得很好，这就意味着你们很多公司干得同样好。能够在世界范围内带领信息产业的进步，真正给那些具有才能的人提供机会，这是我最感骄傲的事情之一。我热切盼望将来能在中国做生意，真诚希望中国的信息产业获得巨大成功。

凌志军：你是20世纪的成功者，但现在是21世纪。你在1995年曾说：“从历史的角度来看，微软在信息时代和信息高速公路领域内恐难再领风骚。”在1999年说：“21世纪的头十年是注重速度的时代，是企业本身迅速改变的年代。”你认为未来十年里会有人来取代你吗？

比尔·盖茨：微软的发展重点，始终是不断保持竞争优势，尽其所能为客户

开发重要技术。信息产业将继续加速发展,这个领域的竞争比以往任何时候都要激烈。我们正面临巨大的挑战,必须吸引优秀人才,开发的软件同时满足用户现在的需要和未来的需要,投资决策既要敏捷精明又要目光远大,只有这样我们才不致被淘汰出局。我不认为任何一家公司能在因特网领域独领风骚。有竞争实力的公司很多,大家都在各自合适的领域里奋斗,但是仍有很多模糊不清的边缘地带和变幻莫测的经营战略。谁的产品最好、战略最好,只有用户能做出最终的判决。想保持强大地位,我们就必须比任何人都了解用户的心思,创造出他们最需要的产品。

凌志军:你认为微软“难再领风骚”,是由于你们面临的和司法部的官司,还是不断出现的 Linux 一类的市场新模式?也许你正在试图使微软永远领先,就像你曾说过的,“我想向历史挑战”。过去几年你在招募最优秀的人和基础研究上所做的种种努力,包括在雷德蒙、剑桥和北京建立研究院,是不是你为保住微软领先地位而采取的最重要的步骤?

比尔·盖茨:是的。如果不改变传统的经营理念和运作模式,几乎没有公司将这个时代的领先地位维持到下一个时代。另外,信息变化频率不断加快,我们需要认真审视,如何迅速反应,如何领导潮流,如何积极影响这种变化,并据此塑造企业。这也是我改变角色而请斯蒂夫·鲍尔默担任首席执行官的原因之一。这是一项重要的工作,我认为,这是应对变化的最好办法。用人和科研是两项最关键的投资,我绝对不会顾此失彼。我必须坚持聘用人才的高标准,我必须更多地投资于基础研究。我还必须保持这样一种企业文化:聪明的员工会不断受到挑战,他们可以发挥潜在才能,探索崭新领域。微软研究队伍的人员素质很让我骄傲,同样让我得意的是,大家都喜欢在微软工作。我们的员工流动率大约只是同行业平均流动率的一半。

凌志军:中国的报纸说,1997年12月你在清华大学和一群学生对话之后,在回美国的飞机上决定把微软在海外的第二家研究院设在中国,是这样吗?如果不是,那么是中国的哪些东西引起了你的兴趣?

比尔·盖茨:我们大部分的研究工作在雷德蒙进行,在全世界,我们并没有很多研究院。所以,成立一家新机构对微软总是一项重大决定。实际上,是高级副总裁里克·雷斯特决定成立中国研究院的,而我完全支持这个选择。过去几年间,我五次访问中国,和用户、合作者见面,在大学里演讲,和大学生交谈,这些都是很好的经历。对于信息产业及其对社会的影响,他们都有着相当新鲜的想法。所以,和大家聊聊想法,回答他们的问题,是件很有意思的事情。

凌志军：在聘用李开复先生主持微软在中国的研究院之前，你熟悉他吗？对他知道些什么？如果不知道，是微软的人事制度允许你的下级在你不知情的情况下决定高级管理人员的录用吗？

比尔·盖茨：李开复先生在卡内基梅隆大学和苹果公司时，我听说过他的工作情况。他有关语音识别的博士论文很了不起，我认为语音识别是人机界面的关键，开复的想法和我不谋而合。开复在苹果公司的工作同样给人留下深刻印象。我通常非常留意公司高层人员的录用，不过，我十分相信经理们会在各个层面选择培养有才华的人。我们扩张得相当迅速，所以我无法和每个人见面。但是聘用员工是这里每位经理的首要工作，我们对此都很认真地对待。里克·雷斯特想聘用开复时，我们相互通了几封电子邮件，想法让他加入微软。很高兴他最终接受了我们的提议。

凌志军：听说你曾赞扬北京的研究院“太出色了”。你对它的印象最深的东西是什么？

比尔·盖茨：我想，建立研究院的关键紧要的第一步，是吸收一大批人才。因为，研究院的工作有多出色，完全取决于它的队伍有多出色。我们最终聘用了出类拔萃的人才，比如在多媒体领域人人皆知的张亚勤、名字在中国家喻户晓的李劲。建立研究院的速度很重要，这意味着尽快从中获取重要成果。比如，和中国高校建立紧密的联系，和有才华的学生一起工作，这些学生将来会在当地开创信息行业的职业生涯。

凌志军：美国《财富》杂志曾经刊登你的一句话，现在则在中国广泛传播。你说：“虽然中国每年的电脑销量有三百万台左右，但人们不花钱买软件。总有一天，他们要付钱的。只要他们想偷，我们希望他们偷我们的。他们将会上瘾。因此，我们可以算出，在未来十年的某一天，我们要怎样去收钱。”我不能说你的话完全没有根据，但这在相当多的中国人当中正在引起极大反感。他们说，这是微软占领中国市场的策略。你现在想解释一下这些话吗？或者，关于盗版，你有一些新的想法对中国人说吗？

比尔·盖茨：微软从不允许盗版存在。我们采用大量市场策略使盗版越来越难。我们相信，要发展繁荣本地信息技术产业，必须尊重知识产权，给软件发展商相当的报酬。盗版不仅是微软面临的问题，它也影响着中国整个软件业的发展。事实上，盗版对中国国内软件企业的伤害，远远超过中国以外的企业，因为国内公司通常依赖当地的软件市场获取收益。如果他们唯一的市场碰上大量盗版，他们会发现，生存都是问题，更不用说在地区和世界范围内展开竞争。

凌志军:很多人都说微软崇尚自由宽松的文化。但也有人举出一些事实,表明公司的许多员工最怕听到“比尔请你去开会”,当他们和你坐在同一张桌子前的时候,他们会感觉到紧张甚至恐惧。他们怕什么呢?你的员工在精神上到底是自由轻松的,还是整天心事重重?或者你根本不认为你的员工怕你?

比尔·盖茨:软件业是竞争异常激烈的行业,微软聘用的人员通常热衷技术,热爱工作。在某些时候,比如努力完成“Windows 2000”的日子,我们面临的压力是难以想象的。那是艰苦难挨的岁月,也是激动人心的岁月。为了获得成功,我们必须聘用出色的员工,同时创造良好的氛围,让大家能自由分享信息,需要时和其他人员合作,能够迅速做出明智的判断。我们在工作中共同对付各种各样的压力,所以我说,兴奋、协作、挑战是每一天的精神状态。我可以理解,员工第一次碰到我,或者其他高层管理者,会感觉紧张,我自己可能也会这样。但这种情绪很快就会过去,所有的人都会把注意力集中到面前的问题上。在一些会议中,我们展开有益的争论,这很好。我们知道大家都在试图寻找最好的解决问题的办法。我们聘用的员工很出色,和他们一起工作我非常自豪。

凌志军:在中国,很多人都知道你是“世界首富”。他们更想知道,你生活中最重要的东西是什么?假如地球在明天毁灭,所有人都将随之消亡,只有你被上帝允许到另外一个星球上去生活。但是,在全部金钱、最有才华的二十个雇员、家人这三者中间,你只能带走一样。你会选择哪一个呢?

比尔·盖茨:嗯,首先,我要带走我的家人。他们是我生命中最重要的。然后,我想试着谈谈能否再带走二十多个人。我不在乎钱。当我们创办这家公司的时候,我从来没有想过会如此成功,而且我说起过很多次,打算赠送掉我的财富。如果只关心经济保障,我早就歇手不干了。事实却是,我拥有世界上最好的工作,我从中获得许多乐趣,我们从根本上改变着世界,我对此津津乐道。至于财富嘛,我乐于把自己看做公共财产的保管员。过去的几年间,我和妻子、父亲在我们的基金会和基金组织中频繁活动,希望推动保健、教育和获得新技术的工作。

凌志军:你在不久前辞去首席执行官的职务,任命自己为首席软件设计师,是什么想法导致你做出这样的决定?

比尔·盖茨:在过去一年半的时间里,我和斯蒂夫·鲍尔默对微软做了很多改变。我们的目标是,让现在这个实力雄厚的企业具备长远发展的后劲。这些改变开始于1998年7月,那时斯蒂夫成为微软总裁,接管公司日常运作。然而,我们仍有很多事情要做。为了在激烈竞争中最有效地实施我们的战略,我和斯

蒂夫都决定,现在正是把资源和人才集中起来应对挑战之时。所以,我决定给自己创造一个新角色——董事长和首席软件设计师,这使我能够把百分之百的精力放在突破产品的关键问题上。在建立微软的过程中,斯蒂夫是我长期的搭档,他是一名很出色的商界领袖。我们之间独特的合作关系自然发展,筑成现有格局。再往前走,我会成为微软核心队伍的一员,给合作者创造更多的机会,给顾客开创更加伟大的闻所未闻的技术,与员工和股东一起,建立起一个更加不可思议的企业。我担任微软首席执行官二十五年了。这在技术行业或是其他行业都是不多见的。我一直很乐意接受这个职位带来的商业、技术和其他方面的挑战。在过去的两年里,我和董事会讨论过如何改变我的工作方式,我们很幸运有斯蒂夫接任首席执行官这个职位。我和以往一样,对我们这个了不起的公司无比乐观。我们有最出色的员工,有比以往任何时候都坚强有力的管理队伍,有数量庞大的绝妙技术和无穷无尽的发展机会。所以,如果有人怀疑我宣布这个决定,意味着我会在微软花更少的时间,那么他就大错特错了。我会竭尽全力,保证微软占据技术领先地位,在数字时代再获成功。我将和斯蒂夫密切合作,保证微软成为 21 世纪美国最成功的企业。

前言

关于智慧的故事

我将本书奉献给：

- 那些最聪明的人。
- 那些现在还不聪明但却正在聪明起来的人。
- 那些曾经聪明但现在已经聪明不起来的人。
- 那些虽然不聪明但却管着聪明人的人。

在过去的十几年中，微软始终是一个世界范围的话题，即使在我们国家，关于微软的故事也有很多正式出版物。与以往这些出版物不同，本书所描述的主要是微软公司里一批中国人的命运，这些中国人组成了微软中国研究院。其内容大都取自第一手资料，主要部分是我的直接观察以及当事人的回忆。

在我采访的整个过程中，微软公司以及微软中国研究院都给了我极大支持。前者安排了我同微软公司董事长比尔·盖茨、高级副总裁里克·雷斯特和其他一些人的直接交谈，这些人全都是第一次接受一个中国内地记者的独家采访。后者向我开放其内部档案和电子邮件，并且允许我旁听他们的许多根本不能向外公开的会议。我还有机会采访位于美国华盛顿州雷德蒙市的微软总部，穿过那些迷宫一般的走廊去寻找我感兴趣的人。在本书所涉及的一百多个人物中，有五十多位曾经与我面对面地交谈。我对他们的采访断断续续持续了十六个月，接受采访的每一个人，都真诚地对我讲述了他们的故事、他们的思想以及种种酸甜苦辣，让我留下大约一百四十个小时的录音带，还有超过一百万字的采访笔记。

我还同有关的人相互往来三百多个电子邮件,其中相当部分是为了核实一些事实乃至每一个细节。当然我也阅读了大量旁证材料和公开出版的书刊,对于我理解微软和在微软工作的这些中国人,这些间接资料都是重要参照。没有微软的支持,我无法完成我的工作,不过,我在下面所叙述的内容,全都出自我本人的独立的取舍和分析,所表达的思想也全部属于我自己。我从一开始就向我的采访对象表明,我不是微软的“代言人”,而只是一个旁观者。当我考虑做这件事的时候,曾与微软中国研究院院长李开复有过一次交谈。

我说:“我将写我想说的话,不写我不想说的话。”

他说:“当然。你可以随便写什么,也可以什么都不写。”

在相当一段时间里面,我并没有决定真的写出什么东西。让我最终下决心把本书写出的人,不是李开复,不是比尔·盖茨,而是清华大学电子系一位尚未毕业的硕士生。她是江西南昌人,叫潘锦辉,不是微软的正式成员,但却有几个月的时间在微软中国研究院里实习,因而能够从最近的地方感受微软的环境以及微软员工的工作、生活和心态。她表现出色,深得老板嘉许,但她从未想过毕业之后就职于微软。她说她对微软曾经有过不大好的印象,那是她进入微软实习之前从各种公开舆论中得来的,但她的不肯就职于微软不是因为这个,而是一些个人的原因促使她出国了。这些事实表明,她与微软之间并无利害纠葛,其本人既无成就和名声,也无权力和财富,在我们国家几亿年轻人中没有任何特别的地方。正因此,我便格外相信她的客观公正。从以下一段潘锦辉和我的对话中,读者必定会和我一样希望更多地了解微软,以及微软中的中国人:

问:能谈谈你对这里的感觉吗?

答:我今年夏天来到研究院,感觉非常愉快。虽然压力很大,但很愉快。虽然清华是一个很累人的地方,但你如果想舒服,还是可以很舒服。节奏比这里慢得多。这里的工作让我兴奋,虽然压力大,但你会觉得每天都能做出一些事情来,每天都不是在原来的地方踏步,有成就感。整个过程让我觉得很幸运。

问:你刚才两次提到,虽然有很大压力,但很兴奋,很愉快?

答:对!对!就是这种感觉。

问:可是在很多地方,压力大会让人不愉快,压力和愉快不是很矛盾吗?

答：哦（笑）！这要看是什么样的人。如果是习惯于舒适的人，在压力之下也许会觉得非常不舒服。但是我觉得，我们这批学生都不是这样的人。在清华念书的几年，大家都是在压力下长大的，所以大家都是不怕压力的。尤其是在这样的压力之下，你每天都能做出新东西来，这样的感觉就会很好。

问：你的意思是，关键是每天都能做出新的东西？

答：对！如果你混了一天什么都没有做出来，这样一天一天，恶性循环，越来越糟。

问：我明白了。关键是每天都在前进，不是原地踏步。如果没有前进，就算没有压力，你也不会开心吧？

答：（笑）对！对！不是说压力使人愉快，而是在压力之下的小小成就就让人感到愉快。

问：这种感觉，你过去在别的地方有吗？比如说在清华？

答：我刚才说在这里做得很兴奋，就是说在学校做得不是很兴奋。

问：那么在你来之前，微软公司在你心里是个什么样子？

答：老实说，是个负面形象（笑）。

问：什么负面印象？

答：因为……毕竟……它……比较……比较霸道。反正，总体上是一个负面形象。

2000年早春，我在美国西部雷德蒙市微软总部完成了采访，住在哈利泰吉花园公寓开始写作。窗外红杉郁郁葱葱，绿草如茵，景色宜人，空气中散发着野生丛林的芳香。雨过云开，天空湛蓝，日月俱澄澈。我这人一向喜欢把自己融入天地之间，这次却没有一点这样的闲情逸致。在以后的几个星期中，我除了每天早晚在红杉树林散步各二十分钟，其余时间全都沉浸在下面这个问题中：我们的国家，什么时候才能更多的人拥有潘锦辉那样的兴奋感？才能像微软中国研究院里的那些中国人那样，既聪明又走运，既有成就又有钱？

读者一望而知，这是一个关于智慧的故事，因为故事中的人物几乎都是一些聪明绝顶的人，但事情还不仅止于此。要估量人的智慧对于社会进步所具有的作用，须以长距离大范围的眼光来看世界。在过去一百年中，计算机技术对人类生活的影响之大，甚至超过了战争。但是这仍然只是覆盖在历史表面的那一层。技术的背后是人。有足够的证据表明，人类在改变技术的同时，也在改变着自己。

20 世纪的世界经历了“智力战胜体力”的时代;在 21 世纪,世界也许将出现一个“智力战胜权力”的时代。也只有在这个时代真正开始的时候,蕴藏在亿万“潘锦辉”身上的智慧和激情,方能放射出耀眼的光芒。

这样看来,人,人的智慧的弘扬,人的智慧的弘扬所依赖的环境,就应当成为我们将要叙述的这个故事的主旨。