

凌志军文集

成长

微软小子的教育

凌志军 著

很多人问我，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，也能代表的，应当是《变化》。在这之前的典型的时政文字，《交锋》和《呼

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

成长

微软小子的教育

凌志军 著

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

成长:微软小子的教育/凌志军著.

武汉:湖北人民出版社,2008.7

(凌志军文集)

ISBN 978 - 7 - 216 - 05531 - 4

I. 成…

II. 凌…

III. 教育制度—研究—中国

IV. G522

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 028132 号

成 长

微软小子的教育

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:338 千字

经销:湖北省新华书店
印张:19.75
插页:3

版次:2008 年 7 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05531 - 4

印次:2008 年 7 月第 1 次印刷
定价:33.00 元

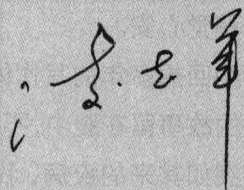
本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

《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。我在很长一段时间里左冲右突，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

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！



2008年4月20日

前言

2001年7月

2001年7月的一个傍晚,办公室里的电话铃声忽然响起。我拿起听筒,自报家门,接着就听到对面有个天真但却执著的声音:“好不容易找到你!好不容易!”她告诉我她叫杨雪,在内蒙古自治区一个小县城给我打电话,然后便对我讲了她的故事,平凡但却深深地触动了我。

她是一位高中三年级的学生,曾经是一位成绩优异、人人喜欢的孩子。三年前,她以全县第一的分数考入现在这所高中,但是接下来发生了一些很不好的事情,让她心绪极坏,成绩一落千丈,于是情绪更坏,如此恶性循环,直到万念俱灰。有一天她走在大街上,漫无目的,还想到了死。就在这时,她看到县城的书店,不由自主地走进去。她喜欢书,想看看有没有可看的東西。“我看见了你的书《追随智慧》。我站在那里,读了扉页上的四句话,立刻就被吸引了,又读前言,然后忍不住掏出身上所有的钱,把它买下了。”她在电话里说,“说出来不怕你笑话。我原来是想拿这钱买安眠药的。”那个晚上她没有睡觉,整夜都沉浸在“微软小子”的那些故事里。“我第一次知道,原来世界上还有这样一种生活。”她决定让自己振作起来,复读高三,“不考上清华大学决不罢休”。

这故事让我有一种感觉,五味俱全。第一个反应是欣慰,我甚至想到,即使这本书只有她一人读过,我就算没有白写。但我知道,我从来没有想要怂恿所有孩子走上天才之路,甚至对于“不考上清华决不罢休”这样的想法,我也不是完全赞同。我劝她不一定非上清华大学,说了很多“只要尽力,结果并不重要”之类的话,还告诉她好大学有很多,可她不听。这时候我才明白,一本书居然会对读者产生如此大的影响,连作者本人的阻止都无济于事。

《追随智慧》这本书是在2000年秋天出版的,里面写了微软亚洲研究院里一群中国人的故事。从那时以来,常常有一些年轻的朋友来找我讨论此书。大多数人都说他们从中受到鼓舞,但是自从接到杨雪的电话,我便隐约对自己的工作

产生了疑问，这疑问又由于我儿子的一席话一下子清晰起来。当时我正在把一大堆关于这本书的评论整理成册，儿子走进来，随手翻了几页，带着几分敬而远之的口吻说起他对“微软小子”的看法：“这些人都是人精，不是人。”

我对他的话有点好奇。老实说，《追随智慧》这本书在很大程度上是为他写的。他那时也是高中学生，酷爱电脑，于是我就希望他能像我见到的“微软小子”一样优秀，还想象他也能成为一个了不起的计算机科学家。我告诉他，我要写一本他爱看的书。他确实爱看这本书，看了好几遍。我知道他对书里的人物已了如指掌，于是怂恿他继续说出自己的想法。

“这些人很‘牛’，但不是所有中国人都特别‘牛’。”他说，“他们不代表普通人。他们的嘴里动不动就是人才，可是这种一定要人家当人才的想法，就是让人太痛苦，而且一家子都跟着苦。有的人想要出类拔萃，可有的人只想做个普通人，有个稳定的工作，过一份无忧无虑的生活。可是按现在的标准，这样的人就叫没出息。所以中国的孩子是当人才痛苦，不当人才也痛苦。”

听到这番话的那个瞬间，我有点失望，但我很快发现，儿子的话是对的。中国的教育体系的确很像一条制造工业品的流水线，大家都遵循同样的程序、同样的标准，走进去的孩子形形色色，出来的孩子却都一模一样，否则就不发给你大学文凭。很少有人想到，教育孩子和制造汽车是完全不同的两回事。

儿子和杨雪同龄，两个人一个在大都市里，一个在偏僻小城，一个是男孩子，一个是女孩子。他们对于同一本书的反应都很强烈，但却如此不同，指向两个极端，尽管都有把问题夸大的倾向，但在他们的同龄人中却有代表性。于是我开始反省，回过头去重新研究微软的那些年轻人，到现在两年过去，我可以说，我已经有了结论，就在本书中。

让我们更优秀。这是教育的主旨，看上去天经地义。

谁都想要优秀，这是杨雪的梦想。

但是，还有比优秀更重要的，那就是“我自己”，这是我儿子的梦想。

我希望这两个梦想，而不只是一个，都能成为现实。

我们没有能够更优秀，往往不是因为我们天生不够聪明，而是因为我们失去了“我自己”。不是按照自己的想法去使用聪明，总是按照别人的标准使用自己的聪明。

我们即使优秀了还是不快乐，那基本上还是因为，我们总认为“最好”的含义就是战胜别人，而没有想到真正的最好是“成为最好的我自己”。

2003年3月20日，我开始有了这个想法。当时我和哥哥闲聊，给他讲了杨

雪的故事,也把儿子的话告诉他。他沉默片刻,然后说:“我总是对我的两个儿子说,你不需要成为最好的,你只需要成为最好的你自己。”

哥哥叫凌小宁,曾是微软亚洲研究院的总工程师,比我大一岁,童年时期我们形影不离。家里兄弟姐妹四人当中,他并不比别人更聪明,但他个性最强。对于大家都在追逐的东西,他认为那不一定是好东西,可是他对自己喜欢的东西有一种异乎寻常的执著。十岁那年,他想买一双冰鞋,是一双崭新的速滑跑鞋,妈妈也许是觉得太贵,只答应给他买一双半旧的冰鞋。别的孩子遇到这种情况,要么号啕大哭,要么不再坚持,但是小宁一声不吭,突然跑开,回来的时候手里多了一个锤子和一把钉子。他走进父母的卧室,还是一声不吭,挥起锤子,把钉子一根接着一根钉进床头的木架,直到妈妈答应他的要求,才停下来。多年以后他长大成人,每天上班下班,却没有手表。那年代手表在“三大件”中名列第二,大城市里人人想要,但是小宁无动于衷,妈妈要给他买块表,他不要,还说“大街上哪里不能看个时间啊?”他每天骑车去一个轧钢厂,工作八小时,把钢条从一个地方搬到另一个地方,一天天这么干着,同时顽强地保留着自己的兴趣。就像我们在《追随智慧》里面提到的,他喜欢无线电半导体,把自己的工资全都花在这些东西上。20世纪70年代中期有所大学录取了他,是“工农兵学员”,那时候离开生产第一线去大学读书,是年轻人梦寐以求的事情,不料他却不去,因为那个专业他不喜欢,他不肯为了一个大学生的招牌去学自己不喜欢的东西。后来北京大学录取了他,他欣喜若狂,忙不迭地打点行装,不是因为什么“名牌大学”,而是因为这次是计算机专业,那正是他的所爱。这些事情都已过去多年,至今历历在目,所以当他说“成为最好的你自己”时,我立刻就明白了其中含义。

他的这句话给我印象深刻,促使我用新的眼光去审视微软亚洲研究院里的那些年轻人。在经过一段长时间的研究之后,我可以很肯定地说,他们的故事之所以个个精彩,不是因为他们特别聪明,甚至也不是因为他们特别杰出,而是因为他们都是“最好的我自己”。

我曾和微软公司中的九十多人谈了话(大都是中国人,也有些是美国人),有三百多个小时的录音以及几百万字的材料。这一次我把研究的焦点集中在三十个人身上,他们是微软亚洲研究院一百七十个研究员和工程师中最富有特色的一部分。我有时候用“微软小子”来称呼他们,是希望在读者心中留下一个统一的形象,其实他们中间差别巨大。他们出生在20世纪50年代、60年代、70年代和80年代。至少到目前为止,他们被人们当做聪明、成功、快乐和富有的典型例

证,而且,他们中的大部分人都很年轻。这一切都是媒体追逐的题目。但是,我关心的不是他们的成功,而是他们的成长;不是他们的今天,而是他们的昨天。

他们对我讲述了各自的成长之路,包括形形色色的故事和思想。我在这里写下的一百多个故事,只是其中一部分。对于我来说,问题的关键不是找出他们之间的区别,而是找出他们的共性,找到是什么东西使他们与众不同。有些东西他们有,但别人也有。比如他们都很聪明、很努力,有相当出色的学习成绩,有高等教育的学历,还有无限关爱他们的父母。但是,在我们的国家里,有这样背景的人实在是太多了,所以这些东西都不在我的研究范围内。实际上我们接触到的事实证明,在他们的成长之路上,真正有启示意义的东西不是这些。

线索千头万绪,当我把它们一条一条理清楚的时候,不禁大为惊讶。与我们通常认为是天经地义的那些教育准则对照起来,它们竟是完全不同的:

一、他们的成长与优越的家庭背景没有任何正相关的关系,事实正相反,与贫寒之家联系密切。在我的三十个研究对象中,有二十八人出生在平常人家,其中二十二人出生在小城镇。另外两个拥有大户人家背景的人,也在他们的童年时代经历过家境不景气的磨炼。

二、我没有发现一个能与他们的成功之路联系起来的家庭教育模式,认为家庭教育一定要严格或者一定要宽松的观点,都可以找到成功的案例。但是,这三十个人在受教育的年代里,无一例外地希望有一个宽松的环境。其中那些年龄稍大、已经有了子女的人,全都声明自己将不会以严格甚至强迫的方式来教育自己的子女。

三、无论是“严格教育模式”还是“宽松教育模式”,家庭都显示出很强烈的正面影响。三十个人的父母中有十多个教师,其比例大大高于社会平均水平。但是总的来说,父母对子女影响力的大小,并不取决于父母的职业和受教育水平,也不取决于教育方法,而是取决于父母与孩子的关系是否融洽。

四、全都有一个充分发展独立意志的过程。越是严厉的父母,也就越早地让孩子离开父母的视线,获得自由的空间。其中三个最典型的采用“严格教育模式”的家庭,都有一个“少小离家”的故事。李开复十一岁离家,沈向洋十一岁离家,张亚勤十二岁离家。

五、我没有发现考试分数“第一名”与日后的成就之间存在必然联系。事实上,这三十人中的大多数,在学生时期并不是“第一名”。他们更多地处在第三到第十名的位置上。他们中间流行着“不必在意名次”的说法。

六、他们用在背课本和做习题上的时间,大大低于同学中的平均值。其中百

分之八十的人在中学和大学时期拥有广泛的兴趣，而不只是满足教学大纲的要求。

七、他们不仅关心哪些事情是必须做好的，而且更关心哪些事情是自己真正想要做的，哪些事情是真正适合自己做的，哪些事情是绝对不能做的。他们无一例外地在自己想要做和适合自己做的事情上投入了更多的精力。

八、我没有发现他们具有超越常人的智商。事实是，在任何一个学习阶段，情商都显示出比智商更重要。他们毫无疑问属于聪明的孩子，但是像他们一样聪明的孩子有很多，比他们更聪明的孩子也有很多。他们之所以与众不同，是因为他们拥有健康的性格、良好的学习态度和学习习惯。

九、他们都经历过一个“开窍时期”。在此之前，他们全都没有承受过多的来自外界的压力；在此之后，他们全都在内心中增加对自己的压力。所谓“开窍时期”，是从混沌到自觉、从不成熟到成熟的飞跃性的转变。他们的“开窍时期”几乎全都发生在大学二年级到三年级，而不像人们通常所期望的发生在初中阶段。父母的这种期望与孩子的生理和心理发育过程无关，而与考试为先导的教育体系有关。所以大多数父母和老师都把压力集中在孩子的初三和高三，这恰恰是孩子尚未“开窍”而心理又处在逆反阶段的时期，等到孩子进入大学能够承受更大的生理和心理压力的时候，我们的教育体系反而放松了对他们的压力。

十、他们全都在关键的时候遇到了优秀的老师。让他们难以忘怀的这些老师中，没有一个是教会他们应付考试的人。就像忘掉了那些没有用处的知识一样，他们也忘掉了教给他们这些知识的老师。这三十个人列举出来的老师有五十多位，其中有些是外国人，全都拥有大师的头衔和大师的声誉。大部分中国教师中，只有一位是“特级教师”，其余都是寂寂无名之辈。这些老师之所以让他们难以忘怀，奥秘全在课堂之外：教给他们如何做人；教给他们如何学习；告诉他们朝哪个方向走去，而那里真的就有他们想要的东西。

我特意观察了周围的学生，发现大多数人也能拥有上面十条之中的一条或者几条。但是在我的三十个研究对象中，大部分人占了十条，最少的也能拥有其中八条。把各种因素综合起来，可以发现他们身上最重要的特征有三个：

第一，很高的情商；

第二，快乐，享受学习，而不仅仅是完成学习；

第三，优秀，杰出。

这三个概念在英文中都是以“E”开头的(EQ, Enjoy, Excellence)，所以我把它们称之为“3E”，进而提出一个新概念：“E学生”。

读到这里,你就应当明白,本书的主旨不是教给你怎样去做像他们一样的人,而是教给你成为一个像他们一样优秀的“你自己”。其中逻辑大致如下:

改变我们的教育观念,
E 学生,
像天才一样成长,
但你不是天才,
只是最好的“你自己”。

当我接近完成这本书的时候,脑子里面不断出现下面这些问题:这是关于微软公司里面那些年轻的中国人的书吗?是一本关于成功的书吗?是教给孩子们怎样成为天才的书吗?是教你如何对抗现存教育体系的书吗?都不是!在研究和写作的整个过程中,我始终只关心一件事:

我们发现了一群人,他们并不拥有一个比我们更聪明的大脑,所经历的教育制度和我们的也没有什么不同。那么,他们凭什么变得和我们不一样了?凭着他们对教育的看法与众不同——仅此一点就让他们与众不同。

所以,本书的结论是:

我们既然无法改变教育,那就改变对教育的看法。

目 录

前 言 /001

第一章 “起跑线”

“E 学生” /001

比尔·盖茨：我敢打赌你们都不知道，在微软中国研究院，我们拥有许多位世界一流的多媒体研究方面的专家。

如果回到五岁以前 /006

张亚勤：人的性格有三分之一在五岁以前就形成了，我觉得那是我一生中最重要的时期。

自由的天地 /009

李开复：那是决定我一生命运的一件事情。

回 忆 /013

沈向洋：我的父亲是小镇上的穷教师，我的母亲是农民，我自己也是农民，我读的第一所学校是“牛棚小学”。

你上哪个年级都可以 /016

张亚勤：那时候没人整天逼我成个什么“才”，可是看我在学校里面跳来跳去，老师也不阻止，只是对我说：“只要考试能通过，你上哪个年级都可以。”

流放地 /020

张宏江:如果我一直在武汉,没有走进那个“流放地”,是不可能今天的。

新“开复定理” /021

李开复:其实没有什么天才。

我也有一种恐惧感 /023

沈向洋:我有时候觉得自己是个天才,无所不能;有时候觉得自己什么也不是,总是怕输。

怎样对付小时候的发育不良 /024

高剑峰:我步履如飞,遥遥领先,冲过终点的时候大气也不喘一下,又惊又喜……信心大增,觉得自己不再是那个发育不良的孩子了。

天才是教育出来的 /027

张益肇:爸爸妈妈并不认为我是天才,但他们相信,天才是教育出来的。

新发现 /030

第二章 相信你自己最聪明

自信是成长之路上的第一路标 /031

张宏江:尽管我常常不如别人好,但我还是对自己说:“我是最聪明的。我能做好。”

灾难发生之后 /033

周明:如果我的家庭是一个软弱的家庭,一个低沉的家庭,一个怨天尤人的家庭,那就不可能有我的今天。

不要小看自己 /036

周 明:从那天起,我发现了天才的全部秘密,其实只有六个字:不要小看自己。这是我一生中最快乐的经验。

亚勤话题 /037

张亚勤:人的最大差别不在于聪明不聪明,而在于怎样使用自己的聪明。

一句话影响一生 /040

张亚勤:每次我得意的时候,这个声音就让我平静下来。

历史性的时刻 /041

张宏江:妈妈一声惊叫,爸爸一声不吭,只是抓着那张纸,左看右看,等到终于相信眼前发生的事情全是真的,就一个劲说:“喝酒!喝酒!”

你的潜力远远超过你的想象 /043

李开复:我建议你给自己一些机会展示这方面的能力,或许像我一样,你会惊讶自己在这一方面的潜力远远超过了想象中那样。

消极的图像离他远去,积极的图像回来了 /044

沈向洋:有了那次经历,我忽然意识到原来的想法错了。打败别人,得第一名,不是最重要的。最重要的是,你能不能学会尊重你自己,能不能发现自己的价值在哪里。

如果有机会重新上学 /047

童 欣:有很多东西,我曾经那么刻苦认真地学过,现在都忘掉了,真正留在脑子里的却没有用处。还有很多东西,我现在觉得很需要,可是却从来没有学过。

自信的力量 /051

张亚勤:那些敢于去尝试的人一定是聪明人,他们不会输。因为他们即使不成功,也能从中学到教训。所以,只有那些不去尝试的人,才是绝对的失败者。

自信是什么? /052

新发现 /054

第三章 我到底要什么

“深蓝”是怎样炼成的 /056

许峰雄:我不是教授的好学生。因为我不喜欢按照教授的计划走,总是在做自己想做的事。

开 窍 /061

李开复:我终于找到了能让自己心花怒放、精神振奋的东西。那一天我对自己说,大学的后三年再也不拿A以下的成绩了。

做最好的“你自己” /063

凌小宁:总是生活在别人的评价体系中,想想挺可悲的。

在美国读书很辛苦,但是不痛苦 /068

张益肇:美国的学校是尽量把每个孩子教育成不同的。中国的学校是尽量把每个孩子教育成相同的,就好像生产线一样。

因为不喜欢才烦恼,不是因为烦恼而不喜欢 /070

张亚勤:选择是你的自由。

美国孩子按照意愿读书,中国孩子把读书当志愿 /074

张益肇:如果一个美国孩子不喜欢学校的课程,而更喜欢画画,爸爸妈妈也会说:“他有他的自由。”

排队的文化 /076

李开复:我每次去见女儿的老师,都要问:“她是第几名啊?”老师就是不告诉我。我也没有办法,因为美国的家长都是不问这些的。

我凭什么进入麻省理工 /080

张益肇:中国的高考制度有两个问题:一个是一次定终身;一个是只看考试不看别的。这是最简单的办法,但是很害人。美国的顶尖大学强调你的个性,而不是你的名次。

我不在乎总是“第二名”,但我在乎学什么专业 /083

马维英:一个人的内心里拥有了渴望,就会产生出一种奇异的力量。

过坎的制度 /085

张宏江:他们的问题不是不够优秀。他们的问题是,从小到大按部就班地走过来,从来没有想一想,什么东西是自己真正想要的?

“中国黑客” /087

刘蝶雨:有的人把人家的网站都弄垮,叫黑客。有的人技术很好,也叫黑客。黑客的意思太多了。如果你认为“黑客”也是好人,那我就是“黑客”。

新发现 /093

第四章 爸爸和妈妈

离家时刻 /095

张亚勤:我很奇怪,现在的孩子十八九岁了去上大学,妈妈还要陪着。

父亲的遗产 /098

李开复:父母是孩子的第一位偶像。

儿子的价值 /101

沈向洋:父亲从来不过问我的学习,甚至在家里很少说话,可是那个晚上他彻底不眠,然后作出一个决定,从此改变了我的一生。

慈父严母 /103

凌志军:父母和孩子之间的精神上的距离感,常常是由于父母对孩子的过于亲密引起的。当父母允许孩子与自己保持距离的时候,孩子的心灵反而回到父母身边。

难演的角色 /105

沈向洋:中国人喜欢攀比,父母在单位里见到同事的时候,就会想,我比不过你,我儿子还比不过你儿子吗?

“期望值” /107

吴苾雯:百分之五十四的孩子想对父母说的第一句话就是:“别老问我考几分!”(《高三家长》)

应当说的话和不当说的话 /108

严格好? 宽松好? /108

林 斌:我爸爸后来对我说了他教育姐姐的那种方法,我就想,幸亏他没有把这些方法用在我身上,要不我可能会反感。

