

全 球 化 企 业 领 导 者 译 丛

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

...And Dignity for All

Unlocking Greatness
Through Values-Based
Leadership] o o o o

所有的尊严： 挫折、机会与领导学

[美] 吉姆·迪斯潘 简·博德曼·康弗斯 著
卢淳 译

James Despain Jane Bodman Converse

2.91
3.1

 中国人民大学出版社



全 企 业 领 导 者 译 丛

F272.91
D373.1

...And Dignity for All

Unlocking Greatness
Through Values-Based
Leadership] . . .

所有的尊严： 挫折、机会与领导学

吉姆·迪斯潘

[美] James Despain 著

简·博德曼·康弗斯

Jane Bodman Converse

卢淳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

所有的尊严: 挫折、机会与领导学/(美)迪斯潘,(美)康弗斯著;卢淳译

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(全球化企业领导者丛书)

ISBN 7-300-04917-6/C · 212

I. 所…

II. ①迪…②康…③卢…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076929 号

全球化企业领导者丛书

所有的尊严: 挫折、机会与领导学

[美] 吉姆·迪斯潘 著

简·博德曼·康弗斯

卢 淳 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32

版 次 2003 年 9 月第 1 版

印 张 6.75 插页 1

印 次 2003 年 9 月第 1 次印刷

字 数 162 000

定 价 16.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

全球化企业领导者译丛 出版说明

领导全球化企业，是所有中国企业领导者面临的新课题。首先是要学习西方企业的管理经验，需要新智慧、新技能、新知识。列入本套译丛的，都是这样一些有棱有角的新书。下面我们做一个简单介绍。

《全球化领导：下一代》，作者马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）因能帮助领导者使其本身，其雇员，及其团队的行为发生积极的、可度量的变化，而在世界上享有重要权威。他近期的五部著作被亚马逊（amazon.com）评为其所属领域的最佳作品。

《全球化领导：下一代》是马歇尔·戈德史密斯撰写的已经发行了50万册的畅销书《未来的企业领导者》、《全球化企业的领导才能》的续集。《全球化领导：下一代》系统地阐述了未来的企业领导者应该懂得什么、做什么以及相信什么，才能成功地领导未来的全球化企业。通过对一些新兴行业的企业领导者进行的为期两年的重点研究，探讨了为什么当今的全球化领导人所拥有的知识不能满足现实的需要，戈德史密斯及其合作者率先提出了“领导者应具有五个新要素”，其含义为：全球化思想、重视多样化、懂技术、善于合作、开放大度愿意与人分享自己的领导才能。阐述了在一个知识资本作为主要价值资源的时代，担当

“领导”的真实含义；如何领导那些背景和价值与自己大相径庭的人；为什么现在个人的自我克制是领导他人的根本前提。

由全球化理论导致的原来“同盟的”、半自动化的组织结构的进化，对个人的领导才能提出了挑战。该书率先提出对领导才能的挑战的观点——并阐明了如何迎接挑战。

《科特勒新思维——亚洲持续营销模型》，作者菲利普·科特勒（Philip Kotler）是中国读者熟悉的市场学大师。科特勒撰写过25本市场营销专著，在重要刊物上发表过100多篇论文，还是一系列杰出奖项的获得者。

这本书的目的是以新颖的观点帮助企业家和业务经理理解如何制定成功的商业战略，以及如何在亚洲管理企业。与以往的论述亚洲商业的大部分书籍所运用的方法不同，该书包含的系统观点，将一系列明智的市场营销和战略理论与亚洲商业原理结合起来。这种天才的方法，为考察时常困扰亚洲公司的许多问题提供了广阔的途径。所以，公司就能更好地解决自身的问题了。为了使思路更加清晰并切合实际，该理论运用了大量的模型，从而便于操作。这些亚洲公司和行业巨头的经验交织在一起，成为相互关联的理念。而且，书中还为说明如何运用这些理念而列举了很多案例。

《公司年度报告——机器与零件》，由林恩·弗雷泽（Lyn M. Fraser）和艾琳·奥米斯顿（Aileen Ormiston）合著，该书笔触清晰，条理缜密，为逐步理解公司年报提供了良好的指导。弗雷泽和奥米斯顿剖析了管理者制定收入和其他业绩测量指标等方面的尝试，阐释了数字在制定实际的商业决策过程中的重要意义。读完该书，再阅读你所投资的公司年报，你就会感到轻松和自信了。该书：

（1）剖析了错综复杂的和令人困惑的财务报告中相互之间的勾稽关系问题，帮助读者理解自己的真正需要；

(2) 为运用财务报告，制定重要的财务决策提供了辅助工具；

(3) 以简单明了的方式讲述财务报表，便于所有读者，包括那些没有商业知识的读者阅读。

《所有的尊严：挫折、机会与领导学》，作者吉姆·迪斯潘（James Despain）从一个为卡特彼勒公司（Caterpillar）服务的清洁工，逐步成长为公司副总裁和该公司位于伊利诺伊州东皮奥里亚的履带式拖拉机分厂（该公司最大的制造厂）的总经理。在担任领导期间，他改变了部门的财务状况，使盈亏平衡点下降了50%，同时还极大地改善了该公司一贯艰难的劳资关系问题。迪斯潘现在是尤里卡学院的一名理事。

该书讲述的是如何运用价值观念，通过树立典型来领导企业，并且在这个过程中，充分释放隐藏在公司内部的惊人的责任感和创造力；探讨了吉姆和他的同事如何运用以价值为基础的管理方法，使卡特彼勒公司的履带式拖拉机分厂转变为该公司最重要的利润中心。吉姆正直的品格和他能够从错误的失败中崛起的精神是非常鼓舞人心的。他对普通工人的尊重，以及他个人对尊严和自我价值的追求，使他成为新型的领导者。他成功地使一个在困境中挣扎的组织发生了根本性改变。这一实例为读者本身的改变描绘了光明的图景——你也能做到！

《最大化利润：客户中心方法》，由张志强（Raymond Teo）和冯美珍（Sharon Fong）合著。该书为处理在客户关系管理方面出现的问题提供了全方位的指南。当前，绝大多数的企业都认为客户对它们是至关重要的。它们总是不遗余力地进行市场宣传，开展各种促销活动。但是，要想吸引客户，其实还有很多方法。该书从如何改变客户的态度到如何在互联网上创造关系以增加客户的忠诚度，在每个不确定的领域都详细地提供了指导方针。而这些理念又是通过大量的亚洲和西方公司的实例展现出来的。当

经济全球化和互联网给客户提供了许多其他选择的时候，该书仍被认为是一本不可多得的指南，特别是对于那些想长期并持久地拥有客户的企业来说。

《战略：顶峰之上》，作者科尼利斯·克卢弗（Cornelis A. de Kluyver）是克莱门特大学彼得·德鲁克管理学院管理学专业的教授。目前他担任着彼得·德鲁克研究院和档案馆的常务董事一职。这是一本言简意赅、实用且通俗易懂的战略指南。主要是为那些将要担任更高职务、管理更多事务的经理们所撰写。该书强调战略思维，大量引用真实案例和历史实例。这些特点使该书成为那些战略管理家们的必读之作。该书第一章首先界定了什么是战略及其对一个公司工作效率的影响。在此后的章节内，该书分别涉及外在战略环境、公司实物资产分析、有竞争力战略的制定、不同的工业环境以及如何完成和控制一项已经选定的战略等问题。

《公司：全球化商业模拟》（第四版）是一个新的学习体验。即使对没有计算机经验的学生和教师也不困难。该书介绍的方法为操作者提供了管理战略选择和进行谈判方面的现实经验。该模拟可以在互联网上操作和管理，学生和教师之间不必进行面对面的接触。该书的特点有：（1）学生能够学会如何通过生产和出口，与四个战略商务单位合作。（2）大部分学生能够随意且免费阅读这些国家的信息，在决策过程中，允许进行多重收购和退出合作。（3）学生可以获取买卖多个商务单位的谈判经验。（4）该模拟不仅包括数字预算决策过程，还包括有趣而新颖的小问题，学生必须解决这些问题。他们必须学会如何与团队成员协调自己的立场。（5）允许团队通过收购创建学生手册中描述的合资企业的机会。（6）告诉学生国际货币市场的危险性，必须采取防御战略降低利率变动风险。（7）允许学生进入决策过程，并在其大学的电脑房中打印团队报告。（8）允许学生制定战略计划并贯彻执

行。(9) 教师通过 e-mail 与作者保持联系,使作者能够回答学生的问题。

该模拟主要与电子信息系统产业有关,但是其决策过程在许多其他产业中也能发挥作用。将产业的概念加以扩展,使之包括与高科技产业有关的新公司。该模拟包括多部门及多国公司的转让和持续经营。在操作该模拟的过程中,扮演管理团队的参与者必须作出将影响其公司未来命运的各种决策,例如战略商务单位(SBUs)的类型和大小、供应给市场的产品/服务的质量、所有产品的价格和销售队伍的规模。由于决策的多样性,学生常常不得不做成本/收益分析,才能得出最佳决策。行业中所有团队的决策都被输入教师的个人计算机,以计算价值,并在几分钟之内将各个公司的成绩打印出来。学生们将分析打印结果,做出新一轮决策,并将决策输入电脑。每个决策期间预计为半个财政年度。用6个月的决策期间,取代典型的3个月模拟期间,使学生能够建立4年~5年的长期战略。

我们希望我国企业领导者们,在阅读了本译丛中所介绍的这些最新的西方企业管理智慧、思想与方法后,能够将全球化的步伐迈得更快一些,失误更少些。希望对这套译丛多提宝贵意见与建议。

博克教育有限公司

序 言

当吉姆·迪斯潘请我为他的新书《所有的尊严：挫折、机会与领导学》（以下简称《所有的尊严》）作序时，我非常激动，因为我是吉姆的超级书迷。我真正认识吉姆·迪斯潘是在1995年，当时他出席了一个由布兰查德公司（Blanchard Companies）组织的一年一度的客户座谈会。在座谈会上，鲍勃·洛格，我们的一个销售顾问，唐·卡鲁，我们咨询公司的创立合伙人之一，邀请吉姆·迪斯潘来与大家分享他作为卡特彼勒公司的最大的制造工厂之一——总部设在伊利诺伊州东皮奥里亚的履带式拖拉机公司的副总裁和总经理，在文化变革方面所做的令人难以置信的努力和获得的经验。

吉姆不仅用目前人们正在尝试的变革的深度和重要性，而且也用他的生活经历——一段引导他在适当的时候登上适当的地位的事业旅程——倾倒了大众。《所有的尊严》是他的演讲和他在第二年，也就是1996年，在我们的客户座谈会上应大家的要求所做的讲演的综合。

在很多方面，《所有的尊严》是把两本书合作了一本书。首先，它讲述了吉姆·迪斯潘，一个看似不可思议的国际领先的大公司的高级总裁的一段不可思议的经历，他的事业从做小时工开始，最后成为了公司的副总裁。他的果敢的作风、对成功的强烈渴望以及对学习知识的开明态度推动着他进入了一个需要睿智的领导者的时代。吉姆从一个习惯于命令和控制他人的自私的领导者变成了一个支持型的领导者，用榜样、服务于构想和人性化组织的价值理念进行管理。这也是一个关于企业文化变革的故事，

在这个过程中，不仅创造了一个非常成功并且利润丰厚的企业，同时也改变了员工的人生。读者可以从书中了解到这一点。

20 世纪 90 年代前期是履带式拖拉机公司的困难时期，此时吉姆已经在领导着卡特彼勒。尽管工厂实现了现代化、重新设计了工艺流程、重组了公司的人事机构、进行了全面的质量管理、工厂订单的数量也一如往常，但公司却在承受着很大的损失。在为期 8 个月的罢工后，在没有签订新劳动合同的情况下，工人们回到了生产线上。对他们来说，这是一个痛苦而令人茫然的决定。作为卡特彼勒公司的第一个工厂，履带式拖拉机公司有着最顽固的企业文化。与很多人性化的组织不一致的是，在卡特彼勒的内部和外部，员工们都怀着不同的目的，并没有同心协力地工作，管理层在不知不觉中教育着主管怎样不配合小时工工作，工会的领导者们在不知不觉中教育着小时工们不与管理层合作。

卡特彼勒正处在十字路口。它的市场是成熟的，但经济发展缓慢；它的竞争对手们正在提高产品质量，降低产品成本和价格。卡特彼勒必须要进行变革——市场、竞争、顾客的期望都要求卡特彼勒这样做。

吉姆审视了自己，他意识到，自己是问题的一部分，也是解决问题的一部分。吉姆有一个习惯于命令与控制的背景。他所受的教育风格一直是说胜于听；提供答案胜于让人们参与决策的制定过程；更关注谁是对的，而不关注什么是对的。但是，在过去的这些年里，也有一些人以自己的行为为他树立了不同的榜样。当他意识到改善处事方式的被遗漏的环节就体现于人们对待他人的态度的时候，他从中获得了真正的知识。

如果公司想要继续生存，就必须建立一系列共同的价值理念——在公司里共享一种对行为规范的信仰——这将会为公司的员工在彼此影响方面指出一条道路。第一步是针对吉姆以及公司的 7 名部门经理的，要建立一系列核心的运营价值理念，这种价

值理念能够克服所有潜藏于他们表现中的障碍。他们以信任和相互尊重为基础，建立了 9 项核心的价值理念以及反映价值理念的行为。

是让唐·卡鲁以及一群来自于布兰查德公司的咨询合伙人参与进来，将我介绍给吉姆的时候了。吉姆知道，要想使价值理念真正具有意义，公司的领导层在与员工一道工作的过程中就要以身作则地贯彻它、执行它。吉姆看出了我们这个团队应该如何做出改变的切入点——首先就是要提高员工的素质。

你一定会喜欢上这本书的。与过去相比，今天的人们想从领导者身上看到的更多是正直、言出必行的品质。《所有的尊严》就是一本关于正直品质的书，它从一个人追求正直的旅程开始，以整个公司都具有了正直品质而结束，在这家公司里，员工不仅仅自我感觉良好，而且创造了很好的绩效。它也许会成为你所读过的最出色的管理系书籍。我知道，它将帮助你和你的人性化公司释放能量和潜力。谢谢你，吉姆！

肯·布兰查德

The One Minute Manager 的合著者

目 录

第1章	生命的教训	(1)
第2章	投掷硬币	(8)
第3章	我眼中的碎片	(22)
第4章	坐冷板凳	(34)
第5章	不公正的奖赏	(41)
第6章	第二次背叛	(51)
第7章	失去的钢琴	(61)
第8章	生产线失火	(73)
第9章	夜晚的小偷	(81)
第10章	寂静之声	(92)
第11章	独自面对恐惧	(107)
第12章	精益求精	(114)
第13章	回到从前	(121)
第14章	力挽狂澜	(132)
第15章	一个痛苦的决定	(145)
第16章	斗争在继续	(151)
第17章	一个强大的声音	(162)
第18章	赠言	(170)
第19章	传统生生不息	(177)
结 论		(183)
附 录		(186)

第1章

生命的教训

判断一个人的标准是看他如何使用权力。

——毕达哥拉斯

我出生在格林维尔 (Greenview)，一个位于伊利诺伊中部的煤矿业小镇，在大萧条中差点被饿死。伟大的亚伯拉罕·林肯曾经在离州首府斯普林菲尔德 (Springfield) 20 英里的地方住过很长时间，当他还是律师的时候，也曾骑着马周游过格林维尔。和我们社区的其他孩子一样，我也在林肯价值观的熏陶与认同中长大，在这个过程中，我逐渐认识到企业在我生活中的重要性。如同基因决定了我眼睛的颜色和下巴的宽度一样，煤矿工厂也影响了我对这个世界的看法。

当我还是一个年轻人的时候，对父亲的工作和生活的观察给我留下了一生难以磨灭的印象。直到很久以后，它仍然在影响着我对待工作的态度。我的父亲和祖父都在煤矿上班。煤矿很脏，工作非

常辛苦，它需要工人们拼命地工作，并且对上帝无比虔诚。矿工的生活取决于他能以多快的速度从土墙里找到尽可能多的这种松软的黑褐色物质。他不能把大块的煤敲得太碎，否则这些煤块就会从筛子中漏出，他会因此而失去一部分收入。但是煤块也不能太大，否则公司会不满意。曾有一个自作聪明的年轻人，他根据运煤卡车的型号来决定煤块的大小。但当卡车把煤倾倒在地磅上时，大块的煤压坏了地磅的弹簧。过秤员当场就解雇了这个可怜的工人。因此，可以说，在煤矿工作没有任何发挥创造力的空间。

有毅力、勇于承担责任的精神和良好的体力对于一个矿工来说是很关键的。产煤的数量决定了（煤业）公司在市场中的地位。松懈、抱怨、懦弱会影响生产定额的完成，这意味着矿工的工资将会减少，公司甚至可能会雇用移民来取代他们的位置。矿场和矿主的权威是不可动摇的。格林维尔的人们已经知道戈德利（Godley）和卡本希尔（Carbon Hill）的矿工因为桀骜不驯的态度而被解雇的事情；他们听说政府的民兵对布雷德伍德（Braidwood）的矿工住所进行了搜查；他们害怕成为资方黑名单上的人；他们害怕遭到关押；更令他们提心吊胆的是那些混进工人队伍里的居心险恶的内奸。

煤矿本身是个黑暗、潮湿、肮脏、危险的地方。拉煤车的骡子通常就被关在煤矿中，动物散发出的气味和灰尘混杂着，弥漫在狭小的空间里。对于成年人来说，矿井的高度低得令人无法直立，所以矿工们挖煤的时候都保持着弯腰的姿势。因此，不管怎么说，这是一项令人厌恶的工作。

同时，矿工们还必须对身边发生的一切保持敏锐的知觉。矿井是一个危险不可预知的地方。冒顶、水灾、火灾、瓦斯爆炸、有毒气体渗透到矿井里的可能性使得矿工们总是保持着极高的警惕，他们总是小心地聆听、观察着任何一个危险信号。每天，当矿工们下矿井的时候，他们都会想起戴蒙德（Diamond）

煤矿的可怕一幕——融化的雪水渗入矿井中，淹死了74名工人；他们也没有忘记近期发生在彻里（Cherry）煤矿的灾难，由于某人在把一大捆草料搬到马厩中时，不小心撞倒了油灯，引起了火灾，259人死在距地面500英尺的矿井里。矿工们并不害怕死亡，他们担心的是，一旦他们死了，留下的妻儿将无依无靠。没有公司提供的薪水，他们如何生存下去？如果不住在公司提供的住房里，他们会不会流离失所呢？

人们在煤矿里学到的教训很简单：违反规则就要付出代价；充分利用你的工作时间；做一个细致、谨慎、保持高度警觉的人；在不停的忙碌中照顾好自己；对权威保持谨慎的尊重。与这些教训融合在一起的是一些在伊利诺伊中部居民中流传下来的基本的价值观：勇于为信念做出牺牲和承担责任、感谢生活给予的一切、真诚和值得信赖。这些观念是塑造我父亲和祖父性格的力量，在我的幼年时期，父亲也在不断地向我灌输着这一切。他们仿佛为我提供了一个清晰的镜头，在我的大半生中，我都透过它来观察着世间百态与时世变迁。

在父亲的为人处世中，这些原则得到了体现。他教育我的方式是对林肯的信仰及对矿主权威的服从的矛盾结合体。很早我就知道触犯这些原则界限的后果。像那个年代的很多父母一样，我父亲信奉一条格言：“让棍棒闲着，你就会惯坏了孩子”。这句格言最初的含义是：家长应该为孩子指明生活的方向，就好像牧童拿着鞭子或木棒指引羊群前进一样。但是，那个时代的大多数父母都认为这句格言的意思是：体罚是对孩子最好的教育。我的父亲也不例外，他的规则简单而直接：不许说谎，尊重长者，按照长辈或权威的指示去做，在学校里惹麻烦回到家你就更麻烦，一切越轨行为都会招致严重的后果。一旦我违反这些规则，可怕的惩罚会迅速降临：父亲教训我的方式是用皮带或者从樱桃树上折下来的树枝抽打背部。他并不担心鞭打的伤痛和在背上留下的永

久性的痕迹，他认为为了使我学会不去违反规则，他所做的一切都是必要的。

规则的执行是黑白分明的事情，中间没有灰色地带。没有协商，没有所谓理性的讨论，没有说教式的演讲。父亲用简单的、有时甚至是严酷的例子来教育我：父亲曾经养了一只达尔马提亚狗，他非常喜欢那只狗，把它训练成了一只完全忠于他的顽强的、好斗的、警觉性很高的狗。父亲去附近的酒馆消遣时总喜欢带着它，而它总是安静地趴在一边，直到父亲准备离开的时候才懒洋洋地挪动身子。休假的日子，无论父亲走到哪，它都会摇头摆尾地跟在后面，它与父亲谁也离不开谁。在家里，父亲总是把它拴在门外的木桩上。尽管被多次警告不要离它太近，我最喜欢的充满刺激的游戏就是跑到链子刚好够不着的地方逗弄这只狗。每当我侵犯它的领地的时候，它就会变得非常生气，朝我猛扑过来，但又总是被拴在它脖子上的铁链给硬拽了回去。暑假的一天，我和我的小朋友又玩起了这个游戏。我们在狗的面前晃来晃去，每次链子把狗拽回去的时候，我们都会哈哈大笑。但是有一次，我的朋友太自信了，她离狗太近了，狗愤怒地咆哮着，又一次跃起，正好咬到了她的左边脸颊。虽然咬得并不深，但还是在我们当中引起了恐慌。我母亲非常生气，但习惯上，她不是做出最后惩罚决定的人。她把我送回房间，给我时间揣测我将会从父亲那里得到什么样的惩罚。

出乎意料的是，父亲回家以后并没有打我。相反，他走进我的房间，一把抓住我的领口，把我拽到狗窝前。他手里拿着猎枪，带着我和狗来到了煤矿。父亲命令这只狗蹲在角落里，我惊恐不安地注视着他，不知道接下来会发生什么。他缓缓地向前走了十多步，突然转过身来，“砰”的一枪击中了狗的头部。我非常害怕，捂着眼睛，不敢看这种场面。很久以后，我都记得它垂死时血流满地、低鸣着不断抽搐的可怜场景，因为这个可怕的死

亡是我一手造成的。我得到的教训是显而易见的：违反了规则，就要为此付出代价。此外，从这件事情里，我领悟到的另一个道理是，无论付出多大的代价都要保护家人，使他们免受伤害。父亲从此再没有和我谈论过这件事和这个致命的惩罚，但是这段经历却在我的头脑中留下了永久的烙印。

和所有的孩子一样，我希望从父母，尤其是从父亲那里获得被认可的感受。随着时间的流逝，我一天天地长大，同时，我开始更深刻地理解了权威的含义。当父亲给我布置任务时，我学会了迅速、积极而完全地服从。这种坚定的劲头使我的父母非常高兴。但是我并不满足，我时常寻找超乎他们预期的机会。一个夏天的晚上，我正躺在床上，百无聊赖地幻想着未来，这时，父亲在院子里一边清扫着被风吹落的腐烂的梨一边不停地抱怨：“真希望有人砍掉这棵该死的树！”父亲的话清清楚楚地传了进来，我高兴地一蹦而起：有事情可做了！我知道斧头放在哪里，我也知道怎样砍倒树干，我是一名不折不扣的童子军，总之，我知道怎样完成这件事。我为自己找到了这样一个取悦父亲的机会激动不已，几乎一夜没有睡着。

第二天一早，我一听见父亲离开的脚步声就从床上跳了起来。尽管母亲对我一反常态的兴奋劲十分纳闷，但是她绝对想不到为什么我起得那么早，为什么我早餐要吃那么多。但是我知道——我今天要干一件男子汉该干的活。我要除掉那棵该死的树，给父亲一个惊喜。我来回地挥舞着斧头，直到那棵树摇晃、倾斜，最后倒在我估计好的位置上。大树倾倒的隆隆声回荡在空气中。对于我所做的工作，我感到欣慰和骄傲，我尽情享受着片刻的愉悦和成就感。但是当我把斧头举过头顶打算把这棵树劈成木材时，我被母亲的尖叫声止住了。她完全被惊呆了，表情中掺杂着难以名状的愤怒。接下来的很多天，我都被关在了房间里。我不知道为什么她如此生气，对于她的反应我感到很困惑。为什么