

追

隨

大智慧

中国人在微软

凌志军 著

在过去100年中，计算机技术对人类生活的影响之大，甚至超过了战争。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“力的时代”。也只有在这个时代真正开始的时候，蕴藏在亿万国人身上的智慧和激情才释放出耀眼的光芒。

人民日报出版社

# 追随 大智慧

中国人在微软

凌志军  
著

人民日报出版社

## 图书在版编目 (C I P) 数据

追随智慧：中国人在微软 / 凌志军著 .—北京：

人民日报出版社，2011.11

ISBN 978-7-5115-0642-9

I . ①追… II . ①凌… III . ①电子计算机工业—工业  
企业管理—经验—中国 IV . ① F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 191389 号

书 名：追随智慧——中国人在微软

作 者：凌志军

---

出 版 人：董 伟

责任编辑：朱 岩

封面设计：蒋宏工作室

---

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路 2 号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369512 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530

编辑热线：(010) 65369522

网 址：[www.peopledaily.com.cn](http://www.peopledaily.com.cn)

经 销：新华书店

印 刷：环球印刷（北京）有限公司

---

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：430 千字

印 张：25

版 次：2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

---

书 号：ISBN 978-7-5115-0642-9

定 价：46.00 元

## 再 版 序

《追随智慧》、《联想风云》、《中国的新革命》这三本书都是在 21 世纪第一个十年完成的。然而我在其中的知识积累、思想沉淀和精神历练，却要向前追溯到 20 世纪的 90 年代、80 年代、70 年代、60 年代和 50 年代。从很多方面看，中国在这几十年经历了西方世界几百年经历过的变化；但是从另外一些方面看，这个国家仍然顽固地保留着旧时代的特征。无论在物质方面还是精神方面，中国人第一次被日新月异的商业革命所激励，这又导致了他们对意识形态革命的普遍的厌恶和摒弃。新革命取代了旧革命。“主义”的力量偃旗息鼓，而对于利益的追求成了人们行为的动机。这是一个伟大的进程，包含着一连串耀眼的成就，也包含着层出不尽的丑陋勾当。光明与黑暗交织在一起，新思想和旧思想此起彼伏，促使我的写作发生了一个改变，从关注这个国家的政治进程转而描述她的商业进程。其结果是在 2000 年完成了《追随智慧》，在 2004 年完成了《联想风云》，在 2007 年完成了《中国的新革命》。

我在写这些书的时候，只是想表达一下自己对这个伟大进程的观察和想法。这是经年累月呕心沥血的结果。我没有试图印证官方的立场，也不想刻意追踪市场的风向标。因为在今天的中国，唯上和媚俗有着异曲同工之妙，都是名利场上的阶梯。然而我们如果回过头去看，就会发现历史是不懂人情世故的，它通常会让很多最权威最聪明最有名望的大人物显得可笑和无足轻重，也会让一些小人物变得伟大和不可磨灭。

虽然舆论大都把这三本书归入“财经类”，它们获得的奖项也是冠以“商业图书”的头衔。但是说老实话，这些书既不是“致富宝典”，也不是“商战秘笈”。如果你问这些书是为谁写的，我会说，为了那些还没有失去信念、没有失去价值准则的人。所以会看的读者一定心知肚明：这不是“文人言商”，说来说去还是一个“文人论政”。

记得 1989 年夏天我给自己定了一条规矩，那就是，当我回看自己写的东西时，不会感到羞愧——不会为说了假话而羞愧，也不会为没说真话而羞愧。这是一个最简单庸常的准则，但要真正做到却很难，需要拒绝种种压力和诱惑，同时还要学习妥协、周旋和迂回前进的技术。我曾在《联想风云》的前言里写过一段话：“在过去 20 多年里，我们的国家始终在新与旧的激烈冲突中挣扎着前进。如果你屈服于旧体制，你会被淹没其中；如果你公然反抗，你会体无完肤。联想的真正与众不同之处，在于它掌握了与旧制度相处的方法，同时又以惊人的坚韧、耐心和技巧与旧制度中令人作呕的弊端周旋，一点一点地摆脱束缚，走向新世界。”这是在说一家公司的成长历程，其实也是在说我自己做人做事的刻骨铭心的体验。

现在人民日报出版社打算再版这三本书，归入“商业史”系列，作为此前再版“思想交锋”和“改革史”的续篇，三个系列总计包括了八本书。编者和读者愿意接受我的书，分享我的观察和体验，我很欣慰。如果有人对我持有批评的立场，我也乐意倾听，如果事实能够证明他是正确的，那么我就随时准备支持他。好在这些书的完成都已过去多年，时间是最好的评判者。

作 者

2011 年 6 月 24 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互联网领域独领风骚。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在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 and 运作模式，几乎没有公司能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在苹果公司时，我听说过他

的工作情况。他有关于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20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。然后，我想试着谈谈能否再带走20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。为了在激烈的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 100% 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 25 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 100 多个人物中，有 50 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 16 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 140 个小时的录音带，还有超过 100 万字的采访笔记。我还同有关的人相互往来 300 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受吗？

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感让人感到愉快。

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20分钟，其余时间全都沉浸在下面这个问题中：我们的国家，什么时候才能有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100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

# 追随智慧

——中国人在微软

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。

# 目录

序幕 “狼”来了! / 1

## 第一章 追寻天才

---

- 希格玛大厦第五层 / 17
- 在太平洋上跑个来回，比走到隔壁房间还快 / 21
- 点子最值钱，架子最不值钱 / 25
- 摆脱“完美主义”的迷人陷阱 / 29
- 比尔·盖茨与李开复 / 35
- “我更喜欢自由平等的环境” / 40
- 英特尔和苹果扑了空 / 43
- 优秀的中国人不会留在中国吗? / 48
- 有容德乃大，无求品自高 / 51
- 最初的追随者 / 55
- 他们再也不用为父辈的悲剧操心感怀 / 59

## 第二章 天外有天

---

- 李开复的精英哲学和比尔·盖茨的“未来小屋” / 63

未来的希望在今日中国的大学院墙里 / 67

越是优秀的人，越往外跑吗？ / 73

最优秀的人永远不会恳求你 / 74

招聘规则：N - 1 / 78

聪明人的“磁场” / 83

张亚勤——属于全世界的财富 / 88

女儿找工作竟是这样的局面 / 93

人生最简单也最难实现的两个理想 / 98

令竞争者色变的“豪华阵容” / 104

士为知己者死 / 108

李开复在掀起一场“人才大战”吗？ / 111

微软递出橄榄枝 / 114

## 第三章

### 脑力激荡

---

白板文化：自由平等地表达思想 / 121

中国化的美国人和美国化的中国人 / 125

我不赞成你，但我支持你 / 128

不是要你做什么，而是你要做什么 / 132

基础研究：发明现在不可能的事 / 136

科研方向：把机器当做人，不是把人当做机器 / 141

如此“会议” 如此人 / 145

放手让自己信任的人去干 / 148

有时候一个概念就是全部 / 152

1999 年夏季：抵制美国货，计算机除外 / 156

分享思想的火花 / 164

## 第四章

### 那是我“儿子”

---

微软多次上演后发先至的喜剧，这一次能再现吗？ / 173

打开门，世界前沿原来就在眼前 / 176

后来者总是站在前人的肩膀上 / 179

一次突发奇想的双重效果 / 182

工业时代的奥秘是“分工”，信息时代的奥秘是“融合” / 186

给孩子一个自信，比给他一大堆知识都重要 / 190

没有一个公司能青春万岁 / 194

美国式的“主人翁”：忠诚是双向的 / 197

吴士宏的“本地化”：断翅的蝴蝶 / 203

如果没有限制，人的智慧是无止境的 / 214

向比尔·盖茨汇报 / 221

最开心的是和世界上最优秀的人在一起 / 224

## 第五章

### “死亡线”

---

“我们这帮人就像一群狼” / 231

中国面孔后面的美国文化 / 232

允许犯错误，不允许停步不前 / 237

姜昆的13种“经典之笑” / 241

副研究员的懊恼 / 245

压力之下，几多兴奋几多愁 / 250

如何捞到海洋里的一根针 / 255

新办法原来就是“脑筋急转弯” / 259

把精彩的思想变成现实 / 260

“我要死过去啦” / 262