

成长比成功更重要

成功励志系列

成为最好的自己：成长比成功更重要

简介：

序：成长比成功更重要

前言(1)

前言(2)

前言(3)

“ E 学生” (1)

“ E 学生” (2)

如果回到 5 岁以前

自由的天地

回忆

你上哪个年级都可

流放地

新 “开复定理”

我也有一种恐惧感

怎样对付小时候的发育不良

天才是教育出来的

新发现

相信你自己最聪明

自信是成长之路上的第一路标

灾难发生之后

不要小看自己

亚勤话题

一句话影响一生

史性的时刻

你的潜力远远超过你的想象

消极的图像离他远去，积极的图像回来了

如果有机会重新上学

自信的力量

自信是什么

新发现

我到底要什么？

“深蓝”是怎样炼成的

开窍

做最好的“你自己”

在美国读书很辛苦，但是不痛苦

因为不喜欢才烦恼，不是因为烦恼而不喜欢

美国孩子按照意愿读书，中国孩子把读书当志愿

排队的文化

我凭什么进入麻省理工

我不在乎总是“第二名”，但我在乎学什么专业

过坎的制度

“中国黑客” (1)

“中国黑客” (2)

“中国黑客” (3)

新发现

离家时刻

父亲的遗产

儿子的价值

慈父严母

难演的角色

“期望值”

应当说的话和不应当说的话

严格好？宽松好？

我的孩子在想什么？

与一个美国父亲的对话

做孩子喜欢的事情，不是让孩子做你喜欢的事

信任的力量

“鸿沟”

旧式父母和新式父母

刘策学画

“神经树”

脑子是可以被塑造成一种形态的

两个大脑

悟性

惊人的一致

课外时间我们喜欢做什么

用你的左手

让大脑冲破牢笼

新发现

智力的折扣

大脑集中指数：提高大脑使用率的最直接的因素

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(1)

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(2)

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(3)

大脑主动指数：主动和被动大不一样

为什么学习越好的孩子主动性越差

做一个主动的人

浪子回头(1)

浪子回头(2)

简介：

“成长”是一个关乎教育、人才乃至整个社会的话题。本书谈的正是一批最优秀的中国人成长的过程。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。

30 个“微软小子”的成长故事证明一个道理：所有天才都是教育出来的。最重要的事情不是“打败别人”，而是“成为最好的你自己”。作者把那些能够走向成功的学生概括为 E 学生：即 ENJOY（快乐地学）、EQ（情商比智商更重要）、EXCELLENCE（卓越）。

序：成长比成功更重要

● 凌志军

“成长”是一个关乎教育、人才乃至整个社会的话题。每个学生都渴望知道自己该如何走向成功，每位家长都希望自己的孩子尽快成材，每个老师都期盼自己教出的学生早日取得喜人的成绩。但是，成长的道路并非一帆风顺，有的人没能坚持到终点，有的人在挫折面前选择了软弱和妥协，也有的人用正确的方法和坚定的信念取得了令人瞩目的成功。

《成长》

这本书谈的正是一批最优秀的中国人成长的过程。从王坚到许峰雄，从张宏江到张亚勤，书中每一个真实的故事，每一段生动的点评，

每一句诚恳的话语都可以成为成长之路上的坚实阶梯，可以让学生、家长和老师知道自己该怎样做才能不断成功。

凌志军先生最善于从生活中采撷那些看似质朴、平凡，实则意味深长的小故事，稍加琢磨、润色，再饰以精妙、独到的阐发和论述，一篇篇引人入胜、光彩夺目的“成长日记”便跃然纸上了。在这些故事里，有欢笑也有悲伤，有激情也有怅惘，有的让人拍案叫绝，有的让人热泪盈眶。在这本小书里，我们看到一大批聪明、主动的学生不断超越自己，挑战极限，一个又一个伟大的父母、师长用劳动和心血为子女的成长之路默默付出……《成长》像一部小说，《成长》更像一部奏鸣曲，《成长》是每个渴望成功者最好的心灵驿站。

感谢凌志军先生，这倒不是因为他真实地写出了我的故事，而是因为，是他的这本书帮助我理清了许多有关人才、教育和成功的思索。在我写给广大青年朋友的《做最好的自己》一书中，不但有许多真实的案例和具体的论断是从《成长》中借鉴而来的，连作为全书核心的“成功同心圆”以及全书的书名，也都或多或少地从凌志军先生及其《成长》一书得到了启发。

感谢凌志军先生，他的《成长》一书让我认识的许多人至今一谈起“天才”二字，就会马上想起《成长》中列举的一个又一个普通孩子凭借智慧加勤奋成为旁人眼中的天才的真实案例。“不承认自己是天才的天才们在讲述他们的成长故事。”这些故事可以让家长知道怎样培养孩子，让老师知道怎样完善教学，让学生知道怎样获得自信。

不但学生、家长、老师需要关注《成长》，整个中国社会都应该关注“成长”。中国正在成为世界上最大的经济体，但中国是否能成为真正的科技强国，还要取决于我们能否在教育领域赶上西方。美国之所以强盛，主要是因为她拥有最先进的教育体系，并能通过该体系吸引全世界

的杰出人才。在那些成功的美国企业中，你可以看到许多优秀的华裔、印裔、英裔、加裔员工，他们都是被美国的教育体系吸引来的。美国的教育体系不仅包括那些知名的高校，也包括深藏在每一位家长和老师头脑里的先进的教育理念，如鼓励孩子追寻爱好和理想，倡导合作、主动、创新等等。中国的教育观念和教育体系需要不断发展、变革，中国的下一代需要在更好的环境下健康成长。

凌志军先生希望借《成长》一书“改变对教育的看法”，这应该是中国教育体系走向成功的第一步。希望有更多的人阅读《成长》，认识《成长》，理解《成长》，希望有更多的中国学生在《成长》的帮助和鼓励下，找到真正属于自己的广阔天地。

李开复

前言(1)

前言(1)

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。

她是一个高中三年级学生，曾经是一个成绩优异、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东西。“我看见了你的《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。”她在电话里面说，“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“不考上清华不罢休”这样的想法，我也不能完全赞同。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，可她执意不听。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我写的。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。他也很爱看这本书，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，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。

儿子和杨雪同岁，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。当时我和凌小宁闲聊，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。”

小宁曾是微软亚洲研究院的总工程师，也是我哥哥，比我大一岁，童年时期我们形影不离。家里兄弟姐妹四人之中，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。10 岁那年，他想买一双冰鞋，是一双崭新的速滑跑鞋，妈妈也许是觉得那鞋太贵，只答应给他买一双半旧的花样冰鞋。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 8 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。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里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。

前言(2)

前言(2)

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 90 多人谈了话（大都是中国人，也有些是美国人），有 300 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 30 个人身上，他们是微软亚洲研

究院 170 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 50 年代、60 年代、70 年代和 80 年代。至少到目前为止，他们被人们当作聪明、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 100 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：

1.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 30 个研究对象中，有 28 人出生在平常人家，其中 22 人出生在小城小镇。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练。

2.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 30 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。

3.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。30 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。

4.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”的故事紧随其后。李开复 11 岁离家，沈向洋 11 岁离家。张亚勤 12 岁离家。

5.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 30 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。

6.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 80%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。

7.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的，哪些事情是真正适合自己的，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。

8.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。

9.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候，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。

10.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 30 个人列举出来的老师有 50 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。

前言(3)

前言(3)

我很注意地观察了周围的学生，发现大多数人也能拥有上面 10 条之中的一条或者几条。但是在我的 30 个研究对象中，大部分人占了 10 条，最少的也能拥有其中 8 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。

“ E 学生” (1)

“ E 学生” (1)

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。

——比尔·盖茨

大厅里灯火通明，气氛热烈。中间位置上，一方长桌横向展开，有二十米长，白布覆盖

。桌上摆满各种颜色的饮料、水果、葡萄酒、中式和西式的点心。杯影交错，流光溢彩，映照在宾客身上。

北京香格里拉饭店宴会厅的这个晚上，一看就知道是属于年轻人的。宾客个个服饰多彩，头发乱七八糟。笑语中，一会儿中文，一会儿英文，一会儿一本正经，一会儿插科打诨。如果你想在他们身上寻找相同之处，那就只有一样，他们全都有一张年轻的脸。

此刻，所有人都聚集在大厅东侧，围着两个人。

一人中等身材，线条柔和，目光敏捷，一副标准的华人模样，一口地道的美式英语，虽在盛夏时节，仍是衣衫挺括，系一条印花领带，一丝不苟。看上去，他的举止比年龄更老成，言谈比地位更随意，隐隐带着几分憔悴，还有几分志得意满。

另一人个头儿不高，大头，短发，圆脸，一身西装革履，裹着宽肩阔背，不能掩饰从里到外冒出来的那种洒脱无羁。善于观察的人还会注意到他眼镜后面的那双眼睛，既稳定又灵活，似有无限生机和能量，若隐若现，含而不露。

这二人，正是李开复和张亚勤。前者将要离开微软中国研究院的院长之职，即刻回到美国雷德蒙微软公司总部，就任副总裁。后者即将接替前者之位，成为研究院的新院长。现在，研究院的同事们把他们团团围着，只是为了对一个人说“再见”，对一个人说“欢迎”。

大约两年前，也即 1998 年夏天，李开复第一次来到北京组建研究院的时候，口袋里揣着微软公司的雄心勃勃的计划：6 年投资 8000 万美元，寻找到 100 个最杰出的研究人员。那时候他的身边只有两个人。他们在北京中关村的希格玛大厦落了脚，然后，一批又一批年轻人来到这里，包括大学本科学士，硕士和博士毕业生。

“我敢打赌你们都不知道，” 比尔·盖茨有一天对微软公司的那些高级主管说，“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。”

这位世界公认的“天才”显然认定，他在中国发现了另外一群“天才”。根据研究院的记录，我们可以确定比尔·盖茨是在 1999 年 10 月 18 日确立这个想法的。那一天，李开复率领属下 6 个研究员，飞越太平洋，来到雷德蒙微软公司总部 8 号楼，向比尔·盖茨报告微软中国研究院成立一年间所取得的进展。汇报结束的时候，比尔·盖茨喜不自禁，脱口叫道：“太出色了！”

从那时到今天，积聚在北京微软研究院里的这些年轻人，渐渐让全世界感到惊讶。微软中国研究院已经改名为微软亚洲研究院。它拥有 170 个研究员、副研究员和工程师，还有 50 个访问学者和大约 200 个实习学生。这样一来，聚集在希格玛大厦第五层里的年轻人已经有 400 多人。在过去的 5 年里，他们获得至少 200 项国际专利，还在一流的国际会议和国际学术刊物上发表了至少 800 篇论文，其中第四年的论文数量是前三年的总和，第五年的论文又接近前四年的总和。如今世界上第一流的 5 个杂志上发表的论文，每一百篇中有五篇是从这个研究院出去的。这一切都表明，这里有一种巨大的、持续扩张的力量。有一个事实可以帮助我们衡量这些论文的价值：能够被国际图形学大会接受的论文，都代表了全世界计算机图形学领域的最高水平。在过去的 5 年里，我们国家成百上千研究人员总计只有一篇论文入选这个大会，而沈向洋小组的十余人则 12 篇论文入选。

到了 2003 年，“微软小子”成为“优秀”的代名词，比尔·盖茨已经习惯于把一些强烈赞扬的词汇用在微软亚洲研究院的这群中国青年身上：“绝妙！”“完美无瑕！”“杰出的人才！”而这些人中的大部分来自中

国的大学校园。

李开复一向喜欢和学生在一起。他坚信“未来的希望在今日中国的大学学院墙里。”在中国工作的两年里，他去了几十所大学，与几万个中国学生见了面。他的最著名的格言之一是：“没有什么事情比和学生见面更重要。”有一次他不肯和他的同事们去会见中国总理朱镕基，只是为了和一个还没毕业的大学生谈话。他的这种信念不仅属于他个人，这是微软的文化。事实上，比尔·盖茨的最大野心，并不是维系他的“世界首富”的地位，甚至也不是要让他的公司打败所有竞争者。他的最大野心是把世界上所有最优秀的学生都收归自己帐下。

但是，李开复在中国工作的最后那几个月里，我们在他身上发现了一些新的迹象。此前他着迷于“追寻天才”，张口闭口都是中国的“名牌大学”，而现在他常常想：一个普通的孩子怎么才能成为一个不普通的人？当他站在那些大学生面前的时候，总是怀着一种很复杂的情感，有时候“看到众多双渴求知识、充满希望的眼睛”，犹如缕缕阳光照在心里；有时候“看到中国的学生都被浪费了”，又满腹阴郁，觉得“真是可惜”。有一天他“突然产生了一种冲动，那就是给中国的学生们写一封信，将我与同学们在交流过程中产生的一些想法以及我要对中国学生的一些忠告写出来。”2000年6月，也即他离开中国之前的两个月，他把这信发表出去。他对此信寄予巨大期待。“只要100位阅读这封信的同学中有一位从中受益，”他说，“这封信就已经比我所作的任何研究都更有价值。”这表明，他已经把目光投向中国的整个教育界。

“E 学生” (2)

“E 学生” (2)

我们国家的教育体系就像一座大厦，里面容纳了亿万学生，每一个

学生在这大厦里都有自己的位置。这个大厦并非我们通常看到的那种形状，它是一个金字塔。

金字塔有五级，学生则有五种类型，分别对应金字塔的五个层次：

A 级，厌学型：不快乐、厌烦、心理上的强烈反感和抵触，恨不得把课本摔到老师脸上去

。

B 级，被动型：消极、被动、麻木，在父母、老师的督促和环境的压力下取得进步。

C 级，机械型：全身心投入、刻苦用功、头悬梁锥刺骨、按部就班地朝着一流的方向努力。

D 级，进取型：自信、主动、积极，把必须要做的事情做到最好，持续性地保持一流的成绩。

E 级，自主型：拥有“ D 级学生” 的特征，此外还有：自主、自由、坚韧、快乐。有个性，有激情，有想象力，享受学习而不是完成学习，不以分数衡量成败，不一定是第一名，但一定有独立的意志，有强烈的兴趣，有一个执著追求的目标。

我们在划分这五级学生的时候，主要地不是考虑学习的成绩，而是考虑学习的态度，同时我们基本上也没有考虑智力的因素。所以这不是分数的金字塔，而是态度的金字塔；不是智力的金字塔，而是非智力的金字塔。是非智力的因素决定了你站在什么位置，而你的位置决定了你能从现在的教育体系中吸收多少真正有用的东西。

这不是分数的金字塔，而是态度的金字塔；

不是智力的金字塔，而是非智力的金字塔。

就像这个图所展示的，“厌学型”和“被动型”的学生处在金字塔的下面两层，人数众多。“机械型学生”处在中间层次上，他们中有很多人是在“被动”和“主动”之间摇摆不定。

“进取型学生”和“自主型学生”分别对应了金字塔的“D级”和“E级”。所以也可以把他们叫做“D学生”和“E学生”。

“E学生”处在金字塔的第五级，也是最高级，其特征主要有三个，也可以叫做“3E”：

EQ——情商

Enjoy——快乐、享受（学习）

Excellence——优秀、杰出、卓越

所以，“E学生”的定义是：拥有强烈自主意识和很高的情商，因而是更快乐、更杰出的学生。

你在从低到高逐级阅读了这个金字塔之后，现在请重新开始。这一次，请从“入口”开始阅读，因为我们的研究起点就在这里。

0

0

这“入口”有点奇怪。它不是在底层，而是在第二层和第三层之间。这是教育的起点，所有孩子都是从这里走向大厦里去的。事实上，他们在出生后的最初几年里，就已经站在这个入口处了。当他们开始起步的时候，彼此没有什么区别，无论是李开复、张亚勤，还是现在的你，都一样。

现在，走进“入口”的孩子们继续前行，走到了“成长的转折点”，这里是关键的所在，每个孩子都会在12岁之前的某一个时间段上经过这

里，不论你是否注意到，都是确定无疑的。

站在“转折点”的孩子们，发生了不同的情况，很多人转过头来，向第二级走去，他们中间又有很多人继续往下走，走到了第一级，停留在那里。另外一些人转头向上，走到第三级，然后，有些人停下了，有些人继续向上走，进入第四级。然后，又有些人停下来，有些人继续向上走，到达第五级，也就是“E级”。

我们的研究证明，张亚勤是典型的“E学生”，他的前任李开复也是。事实上，我们的研究对象大都属于“E学生”。“E学生”中的大部分都是从“第四级”脱颖而出。

“E学生”不一定个个杰出，但杰出的人一定出自“E学生”。也许你希望自己像天才一样成长，也许你并不想要出人头地，只是希望自己生活得更快乐，那么你都应当先去尝试做一个“E学生”。

现在让我们回到本节开头，2000年8月3日，也即李开复在中国工作的最后一个晚上。他还有两件事要做。

他把一个“接力棒”交给了他的继任者张亚勤。这行动只具有象征意义，但是读过《追随智慧》的人一定能够理解，它还有着实质内容。张亚勤出生在中国太原，兼有东方和西方的教育背景，既年轻又老练，充满睿智，而又不动声色。他在中国科技大学少年班里读书的时候，只是一个默默无闻的孩子，到今天，他已经是世界电子工程领域最杰出的科学家之一。

“我之所以能够放心地走，是因为有亚勤。”李开复说：“他深刻地理解技术和商业的未来。”

张亚勤接过“接力棒”，高高举起。他终于笑了，下巴微微抬起，踌躇满志，说出的话却很简单：“一如既往。越来越好。”

掌声响起，大家都在想着怎样“越来越好”，李开复开始做他离任前的最后一件事情了。他从衣袋里掏出印着自己照片和“微软”字样的钥匙卡，对众人说：“我想把它送给我们这里最年轻的学生做纪念。”

“最年轻的学生”就在当场，只有 14 岁，名叫郁寅栋，来自上海，是个中学生，也是这个暑假研究院里年龄最小的“访问学者”。其研究方向是，通过辨别一段语音的语调，用电脑判断那说话的人是在哭还是在笑，然后在电脑上用卡通画描绘出说话者的表情。

现在，全场的人都看着这孩子。那一瞬间，郁寅栋惊讶得张大了眼睛，几秒钟后终于明白发生了什么，“哇”的一声扑上前去。在他心里，李开复一直是他的偶像，也是他的未来，所以在场的人都可以想象这场面对这孩子意味着什么。

大厅里，灯光突然明亮起来，14 岁的郁寅栋和 39 岁的李开复拥抱在一起，很长时间都不分离。众人齐声欢呼，把这个孩子当作这个成人的续篇。

有个记者当场在心里盘算起来：这孩子也是一个“E 学生”吗？

如果我们有机会研究这些“E 学生”的早期故事，就会发现，他们在成长之路的起点上，的确有一些与众不同的东西。

如果回到 5 岁以前

如果回到 5 岁以前

人的性格有三分之一在 5 岁以前就形成了，我觉得那是我一生中最重要的时期。

——张亚勤

1999 年 3 月的一天，本来是个挺平常的日子，可是它对中国科技大学的老师和学生们来说，就像是一个节日。20 年前在这里读书的一个学生今天回来了，所有人都希望一睹他的风采

。

这一天傍晚时分，人们涌进校园里的演讲大厅，占据了每一个座位，又拥挤在走廊上，然后向前台伸展，一直排列到距离讲台不到一米的地方。大厅外面，还有更多的老师和学生朝这边走来。

他来了，在众目睽睽之下站在讲台前，个头不高，宽肩膀上托着一张圆脸盘，面容略黑，全是憨态，完全不是人们想象中的那种明星风范，可是学生们还是朝他涌过去，就像潮水一样，把门上的玻璃也挤破了。他还没有来得及说什么，掌声响起。所有的目光都集中在他的身上，他所尊敬的老师们现在已经两鬓苍苍，也淹没在年轻人的海洋中，不无感慨地望着他们今生今世最大的“骄傲”。

为他骄傲的并不仅仅是他的母校、他的中国老师和他的校友们，还有比尔·克林顿。克林顿在美国总统的任上曾给他写信，说他“是一个灵感的启示”。还有他在美国求学期间的导师、美国电气电子工程师协会院士瑞曼德·比克赫尔茨，后者曾由衷地赞叹：“他真的是全世界的财富。”还有他的同事和同行。这些同事和同行数以十万计，分布在亚洲、美洲和欧洲的几十个国家。他们在谈起他的时候，全都不住地感叹：“咳，咳，那是个了不起的人。”

他在 12 岁那一年成为中国科技大学少年班的学生；17 岁为自己选择了终生的事业；23 岁获得了美国乔治·华盛顿大学博士学位；25 岁成为美国桑纳福研究院的部门主管。1996 年他 30 岁，已经拥有几十项专利，发表几百篇论文。到了 31 岁，他成为美国电气电子工程师学会 100

年历史上最年轻的院士。又两年之后，也即 1999 年，他成为微软中国研究院的副院长和首席科学家，与此同时还获得美国“杰出青年电子工程师奖”。他是获得该奖的唯一华人。他所达到的成就，大多数人穷其一辈子也难能完成，可是他这一年才 33 岁。

“每过一段时间要看看自己的简历，”张亚勤对那些如饥似渴的学生说，“是不是学了东西？是不是更强了一点？是不是做了更有价值的工作？”

张亚勤的“起跑线”不是在中国科技大学，而是在山西的一个小城。

这是张亚勤今天所能想起来的第一幕：“我在妈妈跟前撒娇的时光结束得特别早，我在两岁的时候就失去了父亲。我的童年，几乎都是在晋南一个小城的外婆家里度过的。我上的第一所学校就像农村小学一样。”

听众为之深深着迷，就听他继续说：“我从小就没有什么优越感，现在也一样。”

亚勤出生在山西太原，由太原到运城的转移，在他看来是一段虽然惨烈但却轻描淡写的经历。

“文革”开始的第二年，他才两岁，父亲莫名其妙地不见了。亚勤过了几年没有父亲又渴望父亲的日子。有一天，家里忽然一团糟，在一片悲怆的气氛中，他知道父亲死了。那一年他 5 岁，以这样的年龄，还不能完全洞悉死的含义，但他知道一个梦永远不能实现了，父亲从此再也不会回来。他的未来只能自己一个人去走。

母亲在父亲去世之后重新结婚，也许是不希望将往日的阴影带进这个新的家庭，所以很少对他说起父亲。他很想念父亲，可是连父亲的长相也不记得了。他的记忆中从来就没有过父爱，也不能体会什么叫做“父

爱”。“因为从来没有过，”他说。“所以没有对比。”多年以后，他自己也有了一个女儿。看着女儿在新泽西州温暖的阳光下欢呼雀跃的样子，张亚勤终于意识到久久积蕴在心中的那种“父亲情怀”。“我的女儿如果没有我，肯定不行，”他说，“直到那时我才想到，假如当初父亲在的话，我的童年可能会不一样。”

在张亚勤的记忆中，5岁是一个很深的烙印。他曾这样叙述他对5岁的理解：

如果能回到5岁以前，我会觉得那是我一生中最重要的时期。人的性格有三分之一在5岁以前就形成了，有三分之一是在小学和中学的教育，另外三分之一可能是后面的一些经历，上大学之后对于人的性格就不是很重要了。我看到很多人在完全同样的环境，比如兄弟姐妹，甚至双胞胎，长大以后性格却完全不同。

如果把人的身体比做计算机，那么大脑是芯片，身体是其他的硬件，你的性格好比操作系统。电脑买来，装上操作系统，差不多就定型了。人也是一样，出生以后先是基础教育，然后是高等教育，就好比在操作系统上不断加入新的应用软件。应用软件就是大学的教育，大学是很重要的，但是如果你的操作系统很差，那么应用软件的潜力也发挥不出来。

6岁那年，亚勤离开太原来到山西省最南端的一座小城，跟外婆一起生活。外婆是亚勤的第一个老师。“我的初级教育是外婆给的。”他有一次说。

外婆有些文化，不太多，认识字，会算账，这在那一代中国妇女中已经少有。但是最重要的是，外婆知道好多有意思的故事，还有一个很坚定的信念，“她经常告诉我要独立，不要依赖别人。”像大多数孩子一样，亚勤小时候也爱看连环画。看不懂就要外婆讲，外婆却说：“你要认

字，认了字就不用求别人讲了。”

外婆很开明，年纪虽大，想法却很年轻，说出来的话也最中听。即使到了现在，亚勤还是觉得那些话很有道理。外婆最喜欢说的一句话是：“只要是知识，什么都可以去学。”有一次外婆还特别地鼓励他：“不要跟着学校的教材走，要跟着自己的需要走。学了加减，觉得不够了，就学乘除，不用管它是几年级的课程。”

亚勤就这样度过了他的童年，其间还有无数次的独自旅行。妈妈和继父住在太原，外婆

住在运城，奶奶和姑姑住在西安，伯父住在北京。这孩子从记事的时候起就在这些城市之间跑来跑去。从来都是独往独来。“我印象里小时候就是到处跑。”他在多年以后回忆说，“我从小就很独立。”他还记得7岁那年坐着火车走了一千多里，去西安寻找奶奶家。到达西安的时候天色漆黑，还下着雨，却没有人到车站来接他。他独自一人摸到奶奶家，也不害怕，还觉得本来就应当如此。他也记得那一年他第一次见到北京：“可算是长了见识了。我突然就感到世界是那么大。我住的太原比起北京，真是个很小的地方。”

每次走进一座陌生的城市，总是住在别人家里，虽然都是亲戚，可毕竟不是妈妈。这孩子小小年纪，就能体会寄人篱下的感觉，知道克制自己的欲望，不敢任性，还有意地把自己好的一面表现出来，甚至尽力去理解别人的想法。

“寄人篱下，有一种很难受的感觉，但这对人的性格培养是有好处的。”他这样叙述自己的童年，停了一下，接着说：

“我小时候学到的最重要的一课，就是把自己放在一个更适合自己的位置上。那些在父母无微不至的呵护下长大的孩子，小时候学不到这

一课，长大了还是要学的。因为他们不可能一辈子都得到别人无微不至的呵护，也不可能在任何地方都处在众星捧月的位置上。”

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，应当确立的第一个观念是：你不需要无微不至的呵护，独自去寻找奶奶家。

自由的天地

自由的天地

那是决定我一生命运的一件事情。

——李开复

李开复一直把他的养育了七个孩子的妈妈视为人间圣母。妈妈总是面带微笑，耐心地倾听儿子的诉说，仔细揣摩什么才是儿子真正需要的东西，而且她还知道儿子内心深处潜藏的

愿望，知道那愿望在未来的某一天里终将爆发出来，一点一点地引导儿子朝着那个方向走去。她对儿子有一种执拗的期待和信任，相信儿子不同凡响。可是作为一个淘气的小男孩儿，开复总要惹妈妈生气。每逢这时候，她就显露出一个平凡母亲的特点：焦躁，愤怒，甚至专横。

“我有一个很独裁的，但是非常好的母亲。”开复总是这样说。听上去有些矛盾，其实母亲正是一个矛盾的统一体：既温和又严厉，既传统又开放，既独断又宽厚。11 年前，她曾拒绝所有人的劝告，一意孤行，冒着生命危险生下这个儿子。现在，儿子尽管还未成年，她却毅然剪断了母亲对儿子的束缚，让他跨越浩瀚的太平洋，到美国读书。她知道儿子不仅需要生命，还需要自由成长的空间。那是 1972 年，李开复 11 岁。

这一年的中国有一个让全世界感到惊讶的春天。美国总统尼克松访问中国，与红色中国的领袖毛泽东和周恩来比肩而坐，谈笑风生。这场

面要是出现在今天，人们是不会放在心里的，但在那时候却非同小可。此前中美两个国家互不了解，不共戴天，此后都开始尝试了解对方，结果发现原来大家可以和平共处，甚至可以做朋友。这个巨大的转变就是从 1972 年开始的，现在回头看，它改变了中国的大历史，也改变了很多普通中国孩子的命运。

后来被人们叫做“天才”的那些“微软小子”，那时候还什么都不是呢。1972 年，张亚勤 6 岁，就像我们在前边提到的，他还在山西南边的一个小城里跑进跑出，缠着外婆给他讲故事。沈向洋也是 6 岁，住在苏浙两省交界的一个小村庄，白天坐在一个破牛棚里听老师讲课，傍晚在田里采野果。童欣刚刚两岁，吴枫也是两岁，高剑峰和张黔还在襁褓中，而刘策要到 6 年以后才出生。张宏江的年龄稍大，也只有 12 岁。他离开在武汉的家，跟着爸爸妈妈来到河南叶县的“五七干校”，一下子看到那么多不认识的叔叔和阿姨，既好奇又惊慌。凌小宁在这群人中是年龄最大的了，那一年 20 岁，是北京第三轧钢厂的一个还没满师的徒工，其工作是把钢条从一个地方搬到另一个地方，每天 8 小时，每周 6 天，每月工资 18 元。

在“微软小子”的经历中，1972 年如果有值得一提的事情，那就是李开复远渡重洋到了美国。他从此摆脱那些枯燥的课本和无休无止的考试，还有那个让他讨厌的小学老师。

当然他也离开了温馨的家。等到长大成人、功成名就、成为两个孩子的父亲时，他才认识到，生命和自由，正是母亲给予他的最好的礼物。

开复出生的那一年，父亲 55 岁，母亲 44 岁。对这样年龄的女人来说，分娩的过程与其说是一次生理上的煎熬，不如说是精神上的炼狱。很多人都说她的年龄不再适合生这个孩子，母亲只是轻轻地重复着三个字：“我要生”。分娩的那个夜晚，医院的专家说，“这孩子要么是天才，

要么是白痴。”看到这女人眼睁睁地望着他，专家又说：“科学上低能的概率大一些。”但是母亲还是那三个字：“我要生”。

母亲的坚强拯救了这个男孩儿。他后来说“母亲有一个坚强的性格”，那是在他诞生到世上的第一天里就有的感受。

要说学校的教育制度和家庭对孩子的期望，海峡两岸真是如出一辙。就像中国的大多数家庭一样，在这个家庭里，母亲对孩子有着更强烈的影响力和控制力。小儿子的出生让这个中年女人的生命放射出奇异的光彩。她坚信他是全家最聪明的孩子，所以对他的宠爱最甚，期望最高，管教最严。

母亲的视线里永远都有这个儿子，而且是把一种非常标准的中国式教育施加在儿子身上。她要求儿子把每一件事情都做到最好的程度。“如果你把衡量一个孩子是否优秀的指标都列出来，比如数学、英文、中文，害羞不害羞、口才好不好等等，列出 30 项来，我对自己的女儿，可能会对其中三项五项要求很高，而我的母亲对我，就要把 30 项全选上，”开复多年以后回忆说，“就是无论什么都要最好，不会有任何一项可以通融。”

母亲要求开复每天回家的第一件事情就是温习功课，而且必须循序渐进，一丝不苟，这同我们后面将要叙述的亚勤在各年级之间跳来跳去、乱七八糟的情形，恰成鲜明对照。每逢开复背书，母亲便亲自督察，在儿子的朗朗读声中辨别正误。她命令开复把书本全都背诵下来，而且要一字不错，倘有一字错误，挥手就把书摔到别的房间，令他捡回重新来过。这又和亚勤母亲的教子风格，截然不同。

开复本来聪明，又如此努力，所以成绩很不错。这让妈妈满意，但是儿子不喜欢这种学习方式。他讨厌背书，讨厌考试，讨厌做作业。最

讨厌的是课堂上的那些纪律。他天性调皮，上课总爱动来动去，还爱讲话，爱和老师作对，所以总是挨打。那老师姓徐，惩罚学生的方式之一，是用竹条打手背。

“我并没有母亲想象得那么用功。我对自己的要求也不是做到最好，比如考试考到足够好就可以了。听说现在很多大学生，60分就过关了，这也许是大学生的“足够好”，我小时候的“足够好”，就是让我母亲满意。有时候也会耍点小聪明，比如功课没有做完就告诉母亲做完了，然后躲在房间里面看电视，第二天早上五点钟起床，三笔两笔，把功课做完。”

母亲对儿子的淘气行为不大在意，但是她在意儿子的学习成绩。儿子得到一个好分数，她会认为这是应当的，但如果儿子的分数落到三名之后，她就不会有好脸色。如果更差，比如十名之后，就要挨打。母亲打儿子的时候通常都用一根竹尺，坚硬而且具有弹性。儿子在长大成人之后还记得小时候挨打的情形，“那是真打，而不仅仅是恐吓，所以下手很重，有一次还把尺子打断过。”

但是再聪明的孩子也不可能次次争先。有一次成绩单发下来，分数不好，开复心里一阵害怕，怕母亲打他，就把分数改了。他改得很有技巧，等母亲签字之后，又改回去，所以母亲和老师都没发现。这对他是个巨大的鼓励，连续几天都很得意。然后，他第二次修改自己的分数，不料这一次弄巧成拙，留下痕迹。他觉得这次不可能蒙混过关，索性学着母亲的样子挥一下手，就把卷子扔到水沟里去。

每个人在少年时期会用自己的方式作一些恶作剧，开复也不例外。此人日后功成名就，一派绅士风度，做事一丝不苟，既聪明又严谨。让你无论如何想象不到，他在童年时代也会有一系列的恶作剧。不过，自从那次失败的修改成绩之后，他就不再做这样的事情了。因为他发现这

个家庭更在意孩子的品格。“我如果做了一些有损人品的事，无论母亲还是父亲，都绝对不会容忍。”

1972 年春天，开复过完 11 岁生日之后不久，大哥从美国回来，看到这孩子在此严厉的管教之下读书，整天被试卷和成绩单包围着，没有时间出去玩，也没有朋友，承受着升学的压力，千辛万苦拿回一个好分数，也不知道学的东西有没有用处，忍不住说：

“这样下去，考上大学也没用。不如跟我到美国去吧。”

那时候中国人出国留学还很少，开复在自己幼小的头脑里面，想象不出美国是个什么样子。但是大哥了解那个国家，他在开复一岁的时候漂洋过海到美国去求学，如今 10 年过去，对美国的教育情有独钟，对台湾的教育也更加失望，现在眼看这孩子成长起来，就决心要把他带到那个更广大的世界中去。

母亲从没去过美国，她受的是中国传统的教育，但却出奇地保留了一份开明的天性。就像她能集严厉和慈爱两种完全不同的本性于一体似的，她在很多方面都是矛盾的统一体。一边日夜督促儿子读书，一边又心疼儿子连玩的时间都没有；一边为了儿子成绩优异感到欣慰，一边却又对这种考试到底会把儿子引到何处抱着强烈的怀疑。现在，这位循规蹈矩、一丝不苟的母亲，居然决定给儿子一片自由的天地。

那一天，母亲把手放在儿子的头上，对他说：“美国是一个伟大的国家，很多了不起的人都出在那里。你就到那里去吧。”

开复敬畏地看着母亲。她是个独裁的、严厉的女人，信奉传统的中国式教育。过去 11 年来她把这孩子牢牢地拴在身边，要求儿子按照她的意志接受教育。但是现在，她居然让他自由，让他离开自己的视线。

对母亲来说，儿子离家的日子是天下最大的一件事，永远不会忘记，

但是一个 11 岁的孩子还不能理解其中深意。他只记得是坐飞机去美国，不像他的大哥要坐一个多月的轮船。飞机腾空而起，转眼飞上蓝天，这孩子第一次翱翔在蓝天白云间，垂首看到下面那条月牙似的海岸线渐渐模糊。

母亲意识到这孩子对她的生命来说是那么重要，有一种强烈的冲动要把儿子留在台湾，但她知道这是不可能的。她了解自己的儿子，明白大洋那边有他的未来，明白他的儿子是属于全世界的。

最优秀的人都应该属于全世界，这本来就是这个女人的信念。

多年以后，如同妈妈期待的那样，儿子成了一个了不起的人。闲下来的时候回首往事，他就“特别感谢母亲虽然这么严厉，却在最关键的时候给了我自由。”

“现在回头看，那肯定是决定我一生命运的一件事情。我如果小时候不去美国读书的话，现在也不会很失败，但是一定不会有今天这样的成功。我在台湾的一些朋友，论聪明程度应该和我差不多，但是我觉得他们的情商比我低很多，沟通能力、写作能力、眼界、英文水平，都要差很多。我想那是因为我在国外读书的缘故。”

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，那就确立第二个观念：你不仅仅属于你的父母，你属于整个世界。

回忆

回忆

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”。

——沈向洋

他的生活背景显示，这个人要得到后来取得的那些成就，简直不可能。“我的父亲是一

个小镇上的穷教师，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’。”他用这样几句话开始了对童年的回忆，接着哈哈大笑。

1972 年，就在开复飞上蓝天直奔地球另外一边的时候，在太平洋西边这块大陆上，沈向洋在一个低矮破烂、摇摇欲坠的“牛棚教室”里度过了他的一天。

那是一座真正的牛棚，一半养着牛，另一半用来做教室，空气中弥漫着青草的芳香和牛粪的臭气，课桌是用碎砖头堆起来的，没有椅子，所以向洋每天来上学的时候，都是一个肩膀挎着书包，一个肩膀背着板凳。

很多年以后，他和李开复一样，也去了大洋彼岸，也走进那所世界闻名的学校——美国卡耐基梅隆大学的计算机系。他在那里毕业，获得了和李开复一样的学位。他在计算机科学领域里的成就和名望，也亦步亦趋地追赶着李开复。当人们叫他们“李博士”或者“沈博士”的时候，很难觉察到，这两人的经历其实有着巨大差别。开复的父亲是国民党的立法委员，向洋的老爹是乡下的穷教师。很显然，这是两个完全不同的家庭：一个在台北，一个在苏南；一个是名门之后，一个是农家子弟。李开复的一口普通话中带着一种明显的台湾腔，语调和缓，温文尔雅。从沈向洋的口音听来，有着明显的吴侬语调，还有一种苏浙交界地带乡下人特有的喉音，抑扬顿挫，虽然他已离开家乡 20 多年，那种口音还是很明显。他的容貌也有江南人的特色，高颧，阔嘴，小眼，括鼻。不管他的出身和开复有多少不同，但是有一点却偶然地和开复巧合了，他也是 11 岁那一年离开父母的。

1972 年开复离开父母的时候，向洋 6 岁，已经在那个“牛棚教室”里上了两年学。

同一个“教室”里有十几个孩子，从一年级到四年级。让好几个年级的学生坐在一起上课，在那些边远贫穷、缺少老师的地方是常见的情形，即使到今天还非常普遍。那时候向洋和他的十几个同学都住在同一个村庄里，他是年龄最小的，个儿头也最小。

这是他的外婆家。他从小在外婆家长大，这有点像他后来的同事张亚勤。不同的是，这里是真正的乡下，外婆起早贪黑去种地，而这个外孙却是出奇的淘气。等他长到四岁的时候，外婆觉得自己再也管不了他，就把他带到牛棚里去，交给老师。

“老师啊，”外婆说，“这孩子读书不读书，不要紧。您就费心帮我看着他，就行啦。”

老师从长江北边来，也是个农民，说一口苏北土话，但村子里的大人都说他的普通话说得最标准，叫他“老师”，把这所小学一二年级的语文和数学课程都让他来讲，还从自己少得可怜的收入中凑出钱来给他发工资。

那时候向洋还没有听过真正的普通话是什么样，所以也认定老师的口音最好听。他并不讨厌这个“牛棚教室”，但是他无法忍受长时间地坐在那里一动不动。他总是随便拣个地方，放下他的板凳，坐下来东张西望。一会儿转过头去看看身边的牛，一会儿抬眼看看天上的太阳。学校只上半天课，他知道太阳到头顶的时候就能放学，就能跑进周围那片广阔的田野，那里有蜻蜓，有蚂蚱，有螃蟹，有小鱼，有一片蛙鸣，有这孩子童年时代的全部快乐。人的一生不论走到什么地方，有些情节是不会忘记的。向洋内心深处永恒的记忆，就是从一岁直到六岁，他每天都

生活在无休止的快乐和放纵中。

直到有一天，妈妈来接他，带他离开了田野，也离开了外婆。妈妈总是觉得，田野和外婆对这孩子过于放纵。

向洋回到父母身边。一家人住在小镇上。中国的任何地方都把城里人和乡下人分得清清楚楚，惟有“小镇”是个例外，它是一个像乡村又像城市的地方，农民和市民混居在一起。向洋一家正是其中一个缩影。父亲是中学的数学老师，拥有城里人的户口，母亲在工厂里面做车工，却是个农民。这种一个家庭、不同身份的情形，在向洋未来的命运之途上，是一种无形但却意义重大的烘托。

在向洋眼里，父母的性格截然不同。父亲是一家七个孩子中最小的一个。一家人本来住在上海，这小儿子在南京完成大学学业，选择了一个最贫穷的县去做老师，从此再也没有离开教师行业。他是镇上出名的好人，谨慎、勤恳、本分，课堂上口若悬河，课堂外却很少说话，无论做人做事，从来没有发生过一点差错。他对自己的孩子非常宽厚，从来没有骂过孩子，更不肯打孩子。在那个小镇上，没有打过孩子的父亲几乎找不到第二个了。

但是母亲的严厉足以覆盖父亲的宽容。

母亲是这个家庭中绝对的权威。她在未婚之前就是家里的大姐，养成一副大姐风范，意志坚强，习惯于统筹周围的一切，而且绝对不甘居人后。在这个农家女人心里，至少有一点与李开复的母亲如出一辙。她认为，儿子无论什么事情都应当是第一。有一次，儿子在全县的数学竞赛中得了第二名，这是经过“停课闹革命”的动乱年代之后，当地第一次正规考试，所以非比寻常。老师同学都来向他祝贺，好多人还跑到家里来道喜，可母亲一点也不高兴，她让向洋坐在她对面，然后把眼睛直

盯着儿子的眼睛。

“你给我解释一下，你怎么好意思只考第二名？”妈妈的语气既平和又严厉：“别人的孩子回到家里要打柴挑水，我让你做过什么事情吗？我什么事情都不让你做，就是让你做功课，可是你居然还考第二名。”

这是沈家后来岁月中无数令人捧腹大笑的故事中的一个。但是在那个时候，妈妈每一次诸如此类的训话都是非常认真的。妈妈对儿子的影响是如此之大，他还小，没有自己的意志

，所以母亲的话一向都是对的。他意识到自己身上生出一种“不能输的好胜心”，从骨子里面往外冒出来，日愈强烈，直到今天都是他的秉性之中最引人注目的一个特色。“有一部分肯定是我母亲那里遗传过来，”他说，“还有一部分是后天不断的训练。”

一个孩子在内心里对自己的看法，通常就是由他周围那些人的看法造成的。向洋生活的那个圈子里，所有人都说这孩子聪明，好像他是个“天生第一”。从6岁回到母亲身边，9岁小学毕业，他“永远想着要成为最好，真是到了都要输不起的地步。”

不过，他毕竟还是个孩子，贪玩，好动，而且散漫，内心里还有一种完全不同的力量，隐隐约约要冒出来。后来他才知道，那叫“逆反”，如果不是离开母亲独自到县城去读书，这力量也许会越来越强大，直到冲破束缚，冲到表面来。

11岁那年，向洋初中毕业，要到县城里去读高中。那天早晨离家的时候，这个小男孩的心里全是“没有人管我了”的快意。直到母子分手在即，母亲泪流满面，他又第一次体会到对母亲的依恋，他忽然看到，母亲在坚强的外壳之下，也有温情和软弱，对儿子的无限的期望背后，还有无尽的疼爱。这情形就如同开复11岁时母子分手的情形一样。

这故事让我们发现“E 学生”拥有的第三个观念：无论你出生在寒舍还是豪门，起点都是一样的。

你上哪个年级都可

你上哪个年级都可

那时候没人整天逼我成什么“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。”

——张亚勤

现在回想起来，当时的情形令人啼笑皆非：它一点儿也不像是读书，倒像是一场游戏。

游戏持续了两年，这小男孩儿读完小学六年的课程。

1972 年，亚勤也到了上学的年龄，回到在太原的妈妈身边。妈妈是个中学教师，上班的那所学校与一所小学连在一起，于是亚勤就到妈妈的学校里去读书。

那时候，学校不像今天这么正规，老师对学生也不像现在这么严厉。这孩子上课时所拥有的自由，也是今天的学生难以想象的。他想听就听，不想听就不听，喜欢的课就拼命跟着听，要是觉得哪门课没意思，就换一门，要是不喜欢哪个老师，也就不再去听他的课。有时候上课，听着听着觉得没意思了，就出去玩，老师也不管他。没有人批评他，也没有人把他妈妈叫到办公室里来训话。现在学校里面层出不穷的老师打骂体罚学生的事情，那时候闻所未闻。老师只要一天不挨学生的骂，就要谢天谢地了。

妈妈除了讲课，还在学校里编写一些讲义，眼看儿子不喜欢老师在课堂上讲的东西，也不强迫他去听，就在家里给他讲课。亚勤后来一直

怀念母亲给他讲课的那些时光：“妈妈什么都会教，数学物理政治历史，她讲什么我就听什么，真的很有意思。”

妈妈不仅什么都教，而且方法还挺奇怪。她从不讲究什么循序渐进，也不按照正常的教学进度。看这孩子明白了低年级的课程，马上就去讲高年级的。小学的课本还没讲完，中学的课本就穿插进来。

亚勤就这么肆无忌惮地在各门功课和各个年级之间穿插跳跃，一点儿规矩也没有。这个学期还在读一年级，下个学期就跑进三年级的教室里去，再下个学期就进了四年级。本来六年的小学课程，他在第二年就全读完了。

到了第三年，亚勤觉得再也没有哪个教室里讲的东西是新鲜的。上课百无聊赖，所以干脆不听，有时候实在坐不住了，就跑到教室外面去玩。

有一天妈妈对他说：“既然你不喜欢听小学的课，那你就到中学去吧。”

亚勤受到如此鼓励，大为振奋，于是偷偷钻进初中的班里去，坐在最后一排。好在中学小学都是一个院子里，老师都是妈妈的熟人，对孩子网开一面。

听着听着，他就成了正式的初中一年级学生。这一年，他9岁。

那时候“文革”还没结束，学校里乱七八糟，教学不正规。亚勤再次从这种“不正规”中得到好处：“我感觉我在小学和中学就没有受到正规教育，头一个学期上学，第二个学期可能就不去了。”

妈妈还是在家里给他讲课。亚勤还是想进哪个教室就进哪个教室。读完初一，直接去了初三。一边上课一边去参加数学竞赛，半年之后，又去读高一。高一读了上学期，又去读高二的下学期。说是读高二，其

实学的都是高三的课。就这样，他用一年半的时间读完初中，又用一年读完高中，到了 1978 年，他高中毕业了。这一年，他 12 岁。

这真是一种奇怪的“学制”，对于现在的学校和现在的学生来说，简直不能想象。那个年代的老师，都是刚刚从“牛棚”里走出来的，脑子里面的旧规矩早就被打烂了，新规矩还没有建立起来，所以对学生也特别放纵。“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’。”

太原虽说是省城，可并不大，出了这么一个从不正经上课、却跳来跳去的孩子，很快弄得满城皆知。

亚勤成了老师们推广的榜样，整个城市都在谈论他。“文革”结束了，百废待兴，中国人把学校砸烂、把书本付之一炬的历史已有 10 年，现在人人渴望上学渴望读书。老师开始动员这个孩子去谈“经验”，教给别人怎么刻苦用功怎么尽快成才。很多人坐在下面听他说话，有老师，也有比他高一脑袋的同学，个个如饥似渴，目不转睛。有一天他去一所学校，看到那里挂了一块黑板报，上面写着：“掀起学习张亚勤的新高潮。”

他觉得有点好玩儿，还有点好笑。直到很多年以后，他想起那些大标语和那些坐在下面的听众，“还觉得特别有意思。”

“其实我没有什么经验可说，挺糊涂的就上了高中。”亚勤说。

他只记得，那时候周围的一切都在动荡，没有安定的感觉，没有正常的生活，也没有公式化的学习，一点也不像现在的孩子，每天只是从家里到学校，过着“两点连一线”的生活。他的唯一苦恼是从来没有什
么要好的同学，他的好朋友都不是同学，而是邻居的孩子，甚至还有街头相识的小伙伴。因为“我在一个班里停留的时间从没有超过一年的，

而且年龄总是比同学差了好多，个子就差得更多。”这让他和同学很难建立起一种亲密而持久的关系。同学们并不欺负他，对他挺友善。在同学眼里，他是个独往独来，既聪明又淘气，还有几分神秘的小孩儿。

“我是有一点小聪明。可是我觉得仅仅从天赋来说，我不可能比别人强那么多。”张亚勤这样说。

旁人问起他的经验，他就说：

“幸亏那时候中学和小学参考书很少，不像现在，满大街都是，花花绿绿的。要不我的童年和少年也许不会那么开心，至少不会有那么空闲的时间去玩儿。”

听者觉得不过瘾，再三追问，他又说：

“学习的关键不在于你记住了多少，而在于你理解了多少。理解最根本的定义时，其实就是把复杂的东西简单化，而不是相反。所以我觉得，你把时间花在什么上面是很重要的。你在脑子里面装了那么多没有用的东西，那些有用的东西就找不到了。实际上现在的小学、中学，包括大学，有用处的东西无非就是那几样。你不用花很多时间去思考那些复杂的问题，只要理解那些最基本的原理，脑子里非常清楚，这样你的大脑的单位面积里产生的压强，要比别人高得多，你花的时间可能是别人的十分之一，但是你弄清楚了最重要的东西。”

我们手上的种种数据很清楚地证明，对待教育的那种随意、宽容、听凭自然的态度，在今天已经消失殆尽。承担着教育之责的人们，已经变得越来越刻意和武断。他们倾向于把教育当作一套严格的程序。一个人要想有所成就，就必须从婴儿时期，甚至在母亲胎中就开始接受严格训练，煞费苦心，环环相扣，一丝不苟，每一个环节都在预先设定的计划中。另外一些人抵制这种教育观念，他们说那些父母不把自己孩子当

人，而是当作一个产品，就像在一条生产线上精心打造一辆轿车或者一台电视机，对于那些人趋之若鹜的“重点学校”，他们讽刺地说那不过是“神童集中营”，里面的孩子不会感受到真正的快乐。说到他们自己的教育观念，他们没有那么系统的道理可说，只不过倾向于放任孩子的愿望。即使不能让他们愿意干什么就干什么，也应当让他们拥有自己的童年。但是后者的声音非常弱小，听上去就像是一群失败者的自我安慰。

有人把这两种情形说给张亚勤听，询问他的想法。他笑了：“我很难说我小时候受的是哪一种教育，好像这两种都不是。”

看到对方脸上不解的神情，他接着说：“妈妈放任我的任何兴趣，却不肯放任我的坏习惯。”

在亚勤的心里，母亲兼有宽容和严厉两种形象。他是家里唯一的儿子，像所有的独生子一样，是家庭的中心，大家都宠着他，但是如果他在没有完成作业之前就跑出去玩，妈妈就会露出最严厉的一面来。

像所有的男孩子一样，亚勤也贪玩。那时候作业少，也没有什么考试，所以有很多时间出去玩。他的兴趣广泛，学画画，下围棋，还打羽毛球。每一个兴趣都从妈妈那里得到鼓励。

可是没有一个孩子天生具有控制自己的能力，秉性聪慧的孩子，更加容易东张西望，还时时表现出一种“坐不住”的样子来。亚勤喜欢把所有的学习当游戏，对所有的游戏都没常性，喜新厌旧，也没有一个兴趣能够坚持不懈。

有一天母亲令儿子坐在面前，说话的语气前所未有的严肃：“你是一个普通人家的孩子，没有后台，你将来总要自己养活自己。所以你现在起做事情就要有恒心。做好一件事并不难，难的是坚持下去。”母亲是做教师的，心里明白，让孩子养成一个好的习惯，比塞给他一大堆知

识都重要，所以对儿子说：“先做应该做的事，然后再做自己想做的事。”

亚勤想想这话，觉得有道理。于是每天下午三点钟回到家里，第一件事就是完成妈妈和外婆留下的作业。

他希望快点完成功课，然后去玩。所以每逢这种时候总是精力集中，也很认真。他做得很快，从来没有超过一个小时，这让他有很多玩的时间。没有功课加身的时候，他心里轻松，玩得特别开心，这又让他下一次更认真更快捷地完成功课。终于有一天，妈妈拿不出什么题来让他做了，因为他把家里所有参考书上的练习题都做完了。

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，要确立的第四个观念是：不怕淘气，就怕没有一个好习惯。

流放地

流放地

如果我一直在武汉，没有走进那个“流放地”，是不可能有今天的。

——张宏江

张宏江的“起跑线”有些特殊，是个知识分子的“流放地”。

30 年前宏江还是个小男孩儿，举家离开武汉，来到河南叶县的黄莹坡，这地方是中国古代寓言“叶公好龙”中叶公居住的地方，那时候是一个 2000 多人的小镇，也是一个专供知识分子和干部劳动改造的“流放地”。

老家是中南地区最大最繁华的城市，而新家却是贫穷闭塞的地方，所以这趟迁居是这个家庭生活道路上的转折。这不是他们自己选择的。父亲是电子部下属一个工厂的技术工人，母亲也是一个工人，既非知识分子也不是干部，更与牛鬼蛇神不搭边，但组织上一声令下，除了服从

别无他法。

但是，宏江在后来的岁月中，始终把这次迁徙看作他走向未来的起点。“如果我一直在武汉，没有走进那个‘流放地’，是不可能有今天的。”他这样说。

他的小学和中学都是在“文革”中度过，从年龄上看，他与开复、亚勤和向洋更接近，但是从经历上看，他却总是把自己划进 50 年代出生的那一代人。这是因为，当他懂事的时候，“文革”开始了。他想去上学，但学校里已经闹得天翻地覆，课不上了，桌椅被砸烂了，老师被五花大绑推到台上，承认犯了“师道尊严”的罪行，还“与学生为敌”，学生们振臂高呼：“资产阶级知识分子统治我们学校的现象再也不能继续下去”。然后走上街头，用绳索把老师们拴成一串示众，又一哄而散回家去，不再读书，不再上课，不再做作业，不再考试。这一切宏江都经历过。

至少在整个“大动乱”的岁月里，宏江和他的同龄人没有什么两样。“我在武汉的一个职工大院里度过童年。”他这样回忆。一般西方人不会理解，这句话中意味无穷。共产党在 40 年代末期从农村走进城市，在建立自己政权的同时也建立起一座座大院。大院有围墙环绕，门口设置传达室和警卫，里面则是政府、军队、企业或者学校。一座城市通常由若干大院子构成其精华部分，也叫“单位”。人们上班工作在一起，因为是同事，下班回家还在一起，因为是邻居。“大院”成为那时候大多数城里人的典型生活方式，也囊括了宏江的全部生活。他每天进进出出，看到的永远是那个大门，永远是那个警卫，永远是爸爸妈妈的那些同事，还有他们的孩子，谈论的永远是同一个话题。

一个城市的精粹往往不是它的物华天宝，而是人。叶县虽说是个小城，距离省城郑州还有 100 多公里，但它现在成了知识分子和技术人员的“流放地”。人们从全国各地来到这里，宏江也被这股潮流带了进来。

他立刻感到换了一个新天地，这里没有“大院”，没有高墙，没有警卫，眼前都是新鲜面孔，耳边都是不同方言，接触的人多了，眼界和空间大了很多。张宏江成年之后并不总能处处争先，但他始终拥有一种开阔的眼界，先是抱定走出国门的信念，接着认定丹麦太小，然后又说新加坡也是一座“小庙”，根本无法容纳他的想象力和激情，所以才放弃优越的物质生活去了美国。他就这样让自己在欧洲，亚洲和美洲转了一大圈，又回到中国。别人听到他的经历，都说他的世界眼光是在周游世界的经历中建立起来的，其实，这与他的这段童年经历不无关联。

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，那就确立第五个观念：你的一生能走多远，很大程度上取决于童年的天地有多大。

新“开复定理”

新“开复定理”

其实没有什么天才。

——李开复

许多年后李开复功成名就，说过不少精彩的话，先是被叫做“院长话题”，后来被叫做“开复话题”。有一篇的题目叫《我的人才观》，是其中最激动人心的部分。他认定今天智

慧的价值已远远超过以往任何一个时代。比如他说：“在工业社会中，一个最好的、最有效率的工人，或许比一个一般的工人能多生产 20% 或 30%。但是，在一个信息社会中，一个最好的软件研发人员，能够比一个一般的人员多做出 500% 甚至 1000% 的工作。”

这一思想流传在中国的大学校园里，让无数学生激情澎湃。两年以后的一天，开复和一个记者在北京嘉里中心重逢，相对而坐，彼此再次谈到这个话题，这一回，开复说：

“其实没有什么天才。”

开复是在踏上美洲大陆的那一年里，被老师和同学们当作“天才”的。但也正是在这一年，他开始相信“其实没有什么天才”。

他在美国田纳西州的一所天主教学校读初中一年级。有一天上数学课，老师提问：“把七分之一换算成小数点，是多少？”

开复立即高高举起手来，朗声答道：“0.142857142857……”。

所有同学都把眼睛张大了。老师惊叹不已，说自己的学生中出了一个“天才”。

只有开复心里明镜似的：“其实没有什么天才。我只是把在母亲监督之下死记硬背的东西搬了出来，连想都不用想。”

“天才”这两个字其实是个陷阱，多少人误入其中。它让很多人过高地估计自己，还让更多的人过低地估计自己。人们常常认为一些人之所以杰出，是因为他们拥有超越常人的天赋，其实那是不了解杰出人物从小到大都在做着和普通人一样的事情，只是因为他们遇到了一些普通人没有遇到的契机。或者也可以这样说，每个人内心深处都有一个“天才”，等着有一天彻底改变自己的生活。

数学课对开复来说不是什么难事，因为台湾小学的数学水平已经相当于美国的中学。所以他不用怎么学就在数学考试中获得全州第一名。他后来在初中时学习高中数学，读高中时又学习大学数学。他的“数学天才”的名声也越发大了，但是他始终不认为自己数学有多好。“那是因为美国中学的数学太简单，”他这样说，“不是因为我的数学学得好。”

与其说他智力超常，还不如说他运气好。老师鼓励他的长处，比如“数学天赋”，给他许多机会在同学们面前表现，却又尽力宽容他的“短处”。

就像所有到美国去的中国孩子一样，开复的难题是英文。最初几个星期，老师说的话他一个字都听不懂。

那年月到美国的“小留学生”很少，他是学校里唯一的中国人，黑头发黑眼睛黄皮肤，又能随口把“七分之一变成小数点”，所以在那些美国学生的眼里，这孩子特别新奇。大家都跑过来对他说：“我们可不可以做朋友啊？”“周末来我家玩吧，好不好？”老师很乐意帮助他补习英文。就连校长也格外关注这个异国孩子，对他说：“每天中午来找我，我教你英文。”

这样的情形一直持续一年，直到有一天，老师认为他的英文已足够使用，才对他说：“现在你可以和你的同学一起在课堂上参加考试。”

到了这时候，开复终于意识到，这是一个完全不同的世界：“最大的差别，是美国的老师和学生喜欢用正面的方法来鼓励你的成功，而不是用负面的方法来嘲笑你的失败。”

美国的孩子很热情很开放，即便不认识，也可以很亲热，不像中国孩子，朋友很少，也不喜欢和别人说话，上学就听课，放学就回家，见了陌生人就拿怀疑的眼光看人家。美国的老师也特别友善，根本不像台湾的那个老师，要打他，还把他的零花钱都罚光。

最新奇的是，所有的同学都不用背课文，老师从来不考“背诵”，也不给他留作业，却总是要他在课堂上提出问题和回答问题。

有一天老师告诉他，期末的总分数不会看他背诵课文多么流畅，而是看他上课的发言和提问。这让他惊讶不已。他是在很长时间以后才意识到，美国的教育就是围绕着问题展开的。但在那时候他还不明白这些，只是觉得有了一种全新的感觉：“如果给一个孩子很多不同的东西，去刺激他，总会发生影响。我觉得脑子渐渐地离开了背诵知识的轨道，整天

拼命想自己要说什么话，提什么问题。”

开复就是在那时候发现：“人的能力有两个部分，有一部分要靠记忆和理解去积累。还有一部分要靠一点点地练习。像课堂上提问的勇气、和同学交往的热情，都是属于后面一种。”

过去在台湾的时候，他每天上学放学，按部就班，从不与别人交往，也没有发现这些奥妙，现在换了一个完全不同的环境，周围的人都说英语，就发现哪些是自己最欠缺的，哪些是自己最需要的。住在大哥家，虽说是亲人，毕竟跟在妈妈身边不一样，不像在自己家那么随心所欲，还总是感觉给大哥带来麻烦，不能不约束自己，甚至不好意思用大哥家的电话给妈妈报平安。到了学校里，同学们都来找他，逗他说话，让他觉得他的不爱说话和不爱提出问题，不仅仅是英文不好，还因为缺乏沟通能力，缺乏表达自己的能力。

这样看来，与其说他在美国的教育显露了自己的天赋，倒不如说，是美国的教育让他弥补了自己的短处。

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，那就还需要有第六个观念：不要羡慕别人家的“超常儿童”，你不比他少什么。

我也有一种恐惧感

我也有一种恐惧感

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。

——沈向洋

聪明孩子总是得到更多的赞誉，这一点我们都认为理所当然；聪明孩子总是承担着更多的期望，这一点我们也都觉得正常。但是，越是聪

明的孩子，在心理上承受着的压力也就越

大，这一点我们是否有足够的估计呢？

赞誉和期望源于聪明，而压力源于赞誉和期望。有一项调查表明，在面对压力的时候，有至少 50% 的孩子不能让自己解脱出来，紧张、烦躁、心虚、恐惧的情绪包围着他们，即使是那些最聪明的孩子也不例外。

“我到现在都觉得，初中和高中是我最聪明的阶段。” 沈向洋这样说。同时他也觉得“那是压力最大的阶段。”

向洋在自己生活和学习的环境中，已认定“就应该是第一”。周围的人对他的希望越来越大，这超过了他自己内心的渴望，他知道全家人都为他感到骄傲，一想到他的好成绩能给妈妈带来快乐，他也快乐。奇怪的是，他的快乐之中总有一种莫名其妙的恐惧，“已经到了输不起的程度”，而且这种感觉日愈强烈。他开始紧张，看到周围强手如林，就开始焦躁，成绩不好的时候就失落，成绩好了也不高兴，因为怕别人超过自己。

每逢考试之前就拉肚子，这成了向洋的惯例，从高中一直持续到上了大学。那时候他还不知道是怎么回事，也没看过医生，很多年后回想当初情形，才明白：

“这不是身体的毛病，是心理的毛病：考试综合症。压力太大，所以总是紧张，好像已经深深地陷在一种矛盾中。有时候我觉得自己是天才，所有的题我都能解，无所不能；有时候又觉得自己什么也不是，有一种恐惧感，总是怕输。我一直到大学毕业才明白，真正健康的压力不是来自外界，而是来自一个人的内心。真正成功的人，不是从来不输，而是“拿得起，放得下”。人应该输得起，做人也就慢慢潇洒起来。”

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，那就确立第七个观

念：你越是聪明，就越是要做好准备去承受更大的压力。

怎样对付小时候的发育不良

怎样对付小时候的发育不良

我的步履如飞，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。

——高剑峰

看着这样一个人，你怎么也不会想到，他是微软亚洲研究院里“新一代”的佼佼者。所

谓“新一代”，都是研究院在过去5年里从上万个应聘者中招聘来的一批人，有170多人，都是国内大学毕业的学士、硕士和博士，经过百里挑一，再经几年磨练，其中最杰出者有四人，被称作“微软四少”，他是其中之一。

“他出席国际会议的时候，全世界的同行都把他围起来，”张亚勤这样描述他，“就像明星一样。”

他叫高剑峰。如果你从他的名字和成就来猜想其人，那就大错特错，事实上如果只看外表，他一点也不像他的名字，没有一点剑拔弩张的样子，个头儿不高，还非常瘦。

“我小的时候发育不良。”他用这句话开始了他的故事。

他出生在中国人口最多的城市上海。像北京一样，这里的孩子也有一些与生俱来的“大城市病”：聪明有余，韧性不足，好高骛远，眼大肚小，不肯吃苦，害怕挫折，还有骄娇二气。但高剑峰所谓“发育不良”不是指这个。这孩子一出生就不断生病，总是咳嗽，总是发烧，头发长

得比别的孩子慢，牙齿出得比别的孩子晚，一岁多了还不会叫“妈妈”，两岁了还不会走路，四岁了还总是摔跟斗。那时候父亲望着儿子，不禁着急：“这孩子怎么没有得到我的遗传呢？”

父亲是个很不错的运动员，在市里的长跑竞赛中得过第一名，只有这么一个儿子，觉得他就是自己生命的延续，所以下决心训练他：即使不能让他像自己一样强壮，也要让他像自己一样坚强。

剑峰长跑训练是从5岁开始的。训练安排在早上，天天如此，不能遗漏。第一年，父亲在前边跑，儿子在后面跑。第二年，儿子越跑越快，父亲渐渐落在后面了。第三年，父亲骑上了自行车，儿子还是在后面跑。就这样，剑峰跑了5年。

高家父母对儿子的养育有个严格的分工，父亲管教育，母亲管生活。现在想起来，父亲的教育方式，就是把长跑和数学这两件事情灌输到儿子的童年中。

那时候上海这座城市远没有现在这样豪华，普通人家的房子很小。高家只有一间住房，房间里只有一张桌子，一家人吃饭读书都用它。每天晚饭后，父子两人对面而坐，各自读着自己的书。父亲望着儿子，有时候会想：“既然这孩子发育晚，那就笨鸟先飞吧。”他开始给剑峰讲小学的数学，出些习题让儿子完成，等到剑峰上小学的时候，已经学完了小学数学。

不知不觉到了9岁，他还是很小很瘦，看上去比同学小了一圈，排队总是站在最前面。没人把他放在眼里，连他自己也看不起自己，看到别人挂上长跑冠军的奖牌，他还在心里羡慕人家的强壮，又很自卑，觉得那些人个个是天才，而自己处处不如人。

变化发生在一次体育课上。那一天，老师测试全班同学的体能，项

目是 1200 米长跑。大家一窝蜂地跑出去，剑峰跑在同学们当中。紧接着，奇怪的事情发生了，周围的同学一个个不行了，被他甩在后面，即使是那些看上去身强体壮的人，也落到身后很远的地方。那场面值得他回味一辈子：“我的步履如飞，遥遥领先，冲过终点的时候大气也不喘一下，不禁又惊又喜。”

体育老师目睹这个又瘦又小的孩子居然身怀绝技，不禁大喜过望，以为发现了天才，当场让他参加学校田径队。剑峰自己也高兴起来，信心大增，觉得自己不再是那个发育不良的孩子了。

学习成绩很好的学生，体育很差，这在 80 年代成了学校里的一个普遍现象，到今天也还是这样。大多数孩子都把时间放在书本上，不喜欢户外运动，不喜欢出去玩，对学习之外的所有事情都没兴趣，但是剑峰越来越喜欢长跑了。他开始参加田径队的训练，还参加比赛。

父亲越来越老，跑不动了，经常来看他的训练，还鼓励他去踢足球。受到父亲如此鼓励，这孩子的爱玩的天性更是变本加厉。每天早上长跑，下午放了学还要踢球。有几次踢到很晚，父亲骑车到学校去找，嘴上埋怨儿子贪玩，心里却在琢磨儿子的技术哪里不对劲，到了周末，他让儿子上午一定要把功课做完，午饭后，立即拉着儿子到公园去踢球。

剑峰的整个小学和中学都是在学习和体育这两个世界度过的。他很忙，所有的时间都很充实，而且精力充沛，也不觉得苦。他的数学能力迅速成长，成绩也特别好。父亲看他学会了小学的数学，就开始教他初中的，可是他又开始喜欢物理了，把很多时间放在物理上。到了初中，他总是参加竞赛，既参加长跑竞赛，也参加物理竞赛。物理的成绩上去了，可数学却下来了。

“所以说我不是什么天才，脑子也有不够用的时候。”他这样说。

尽管如此，他还是发现，小时候他从父亲那里得到的两样东西最有用：
“一个是数学，一个是长跑。”

“体育对我特别有帮助，不仅是体能方面，还有思维方面。我觉得体育好的人都是很聪明的。因为一个好的球员，一定非常清楚战术是怎么样的，还有团队精神在里面，知道怎么配合。”剑峰在整个读书期间的业余活动，几乎全和体育有关，有足球、篮球、围棋，还是上海交通大学排球队的领队，当然最出色的还是长跑。

论长跑，他看上去已是业余选手中最具有专业素质的人了。从中学到大学，他一直在各种比赛中获得名次。他已经懂得，真正好的长跑选手不仅是在用腿跑，而且也是在用脑子跑。

“很多聪明人其实都是小聪明，乘一时之快，占点小便宜。其实真正聪明的人都是大智慧。”

“人与人的高下之分，不在一时，而在一世，不在开始，而在最后，最后胜出才是最厉害的。”

“胜负不完全取决于体力，到最后，主要取决于毅力，取决于你的坚持不懈，也取决于你能否从同伴甚至竞争者身上学到你没有的东西。”

这些道理都不是老师在课堂告诉他的，是他在长跑中悟出来的。“我在学校能拿个名次的也就是长跑了。”他说。所以他从长跑中学到的东西，一辈子都不会忘。

“一个好的长跑运动员绝对是能吃苦的人。”父亲当年总是对儿子这样说。父亲当年吃尽万般辛苦之后发奋读书，终于熬出头来。他生长在东北的农村中，读中学的时候到了沈阳，大学毕业之后到了上海。他是学理论物理的，又是个运动员，所以希望儿子能像运动员一样做学问，像做学问一样搞运动。

但是当时无论父亲还是儿子，都没有想到，父亲的这个逻辑，不仅让儿子扫除童年的自卑，而且引导着儿子读完了中学和大学，引导着儿子取得上海交通大学的博士学位，直到成为微软亚洲研究院的研究员之后，还能受益无穷。

从这孩子的童年故事，我们发现了“E 学生”应当具有的第八个观念：即使你发育不良，也能跑得很远。

天才是教育出来的

天才是教育出来的

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。

——张益肇

在叙述这一切的时候，张益肇语气和缓，面色沉静。他的性格内向，普通话说得有些吃力，可是你仍然可以感觉到，有一股巨大的感情波澜从他的话里涌出来：

“你想想看，一个女人带着四个孩子漂洋过海，在一个完全陌生的土地上定居；一个男人别妻抛子，独自奋斗，承担起全家在美国的花销。他们甚至不惜彻底改变了自己的生活，改变了这个家庭。为了什么？只是为了让孩子们去学习。

我知道爸爸妈妈一直希望我能非常杰出。其实我的天赋和别的孩子一样，从小瘦弱，身体的发育恐怕还不如别的孩子，吃的、玩的、想的，都和别的孩子没什么两样。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。所以他们不肯给我什么零花钱，却肯为我的教育花很多钱，花很多精力。还有更重要的，他们知道一个好的教育环境和教育文化比钱更重要，所以妈妈才会把我们兄弟姐妹全都带到美国去读书。现在，这件事情都过去二十多年了，可是时间越久，我就越是感觉，他

们当初做出这个决定，真是了不起。”

益肇祖籍福建，而他本人出生在台湾，其求学之路和当年的开复如出一辙：童年时代在台北度过，11岁迁居美国，此后一直在美国读书，初中、高中、大学本科，直到在麻省理工学院完成学士、硕士和博士。

二十年前台湾的教育有点像今天的大陆。小学和中学都有明显的好坏之分。孩子们到了上学的年龄，通常是在离家最近的学校入学。你住在哪个区，就可以去哪个区的公立小学读书，不需要交学费。就像台湾海峡这边的父母一样，台湾的父母也看重教育，都相信孩子的成长是遵循一个必定的路线：从好的小学到好的初中，然后进入好的高中，最后是好的大学。所以很多家庭购买房子的第一条件，是附近的学校好不好。

“买房子”是为了“买学校”，一时间蔚然成风。就这样，那些拥有好小学的小区，房价猛涨。这情形有点像美国，同样的房子在好的学区还是不好的学区，价钱要差一倍以上。

你嫌家门口的公立学校不好，不愿就近入学，也可以选择私立学校。私立学校通常都有很好的老师，教学质量更高，设施更好，但收费也高，所以大都建在富人居住的地区。

张家住在士林，这里拥有一所很不错的私立小学，里面大都是富家子弟，益肇也是其中之一。

在我们研究的30个“微软小子”中，益肇是唯一有钱人家的子弟。但是严格说来，张家属于台北中产阶层的上层，并非豪门。有很多人比张家更有钱，却不肯把孩子送进私立学校。还有些家庭并不富裕，却每天都给孩子大把的零花钱。张家的独特处在于，父母对孩子的成长有着自己的看法，他们不允许孩子在日常的花费上有任何奢侈，比如极少给孩子零花钱或者买玩具，但是却对孩子的教育非常在意，肯把所有积

蓄拿出来，供儿女去读最好的学校。

“父母对我的要求，大概就是学习了。” 益肇后来说。

父亲是个商人，母亲是个教师，两人都是大学毕业，这在那一代人中间并不多见。中国有句老话：“忠厚传家久，诗书继世长。” 海峡两岸的人们都相信，都喜欢把它贴在家门两侧。由上几代人的延续来说，张家也是个书香世家，从来就有读书传统，曾祖父是个秀才，祖父是个医生，一代又一代的家训延续到父亲，再传给益肇：“财产不重要，知识最重要。身外之物不重要，脑子里的东西最重要。”

学校的教育采用传统方式。一个班大约 50 个学生，每天上课下课，按部就班，做一大堆练习题，再背诵一段课文。像《三字经》这种课本，中国人已经背了千百年，爷爷背过，爸爸背过，现在又轮到益肇来背诵。老师们都说，学习中国的文字就是要靠背，他们看到记忆力好的学生就两眼放光。益肇到今天还记得，当他流畅地把“九九乘法表”当堂背诵出来的时候，老师投给他的笑容是多么灿烂。这让益肇小小年纪就在脑子里不断猜测：“学习大概就是吸取知识，好学生就要把知识全都装在自己的脑子里。”

老师评估学生的方法形形色色，同大陆这边如出一辙：没完没了的考试卷子，统一的分数标准，成绩单，排名次，给前几名颁发奖状，把后几名数落一番。好学生和差学生的区别完全在分数，哪怕你只差 0.1 分，就有可能落后很多名。

益肇在这样的环境中长大，以为学校本来就应当是这样的，直到他后来到了美国，才发现那是中国式的教育，“美国是没有这种作法的。”

让孩子们到美国去读书，是这个家庭迄今为止最重要的决定。

1979 年的台湾有点奇怪，尽管美国前任总统尼克松的访华让美国

和台湾的关系前所未有的冷淡下来，现任总统卡特又在这一年的第一天让美国和台湾断绝了“外交关系”，可是台湾的民众似乎更加关注美国。一句新的民谣就是在那时流行起来：“来来来，来台大，去去去，去美国。”

每个家庭都在谈论把孩子送到美国去读书的可能性，这成了一股潮流，也成了张家的话题。

像开复的母亲一样，益肇的母亲也相信美国是一个伟大的国家：要想让孩子有出息，就必须把他们送到那里去。

“反正大学毕业后也是去美国留学，”父亲说，“那不如早一点过去。”

母亲同意父亲的看法，她唯一的担心是孩子太小，不能独立生活。

于是母亲辞去教师工作，带着 5 个孩子投奔大洋彼岸，在加利福尼亚州的舅舅家里住下来。父亲留在台湾继续挣钱，供养孩子们在美国的学习和生活。

那一年益肇 11 岁，碰巧和开复离台赴美时的年龄是一样的。

所以，如果你希望站在“E 学生”的起跑线上，那就需要有第九个观念：有钱花在教育上。

新发现

新发现

读者看到这里，应当已经发现“E 学生”的第一个秘密：不需要有超越常人的智力。

事实上，在我们研究的 30 个“微软小子”中，没有一个人认为自己聪明过人，他们在后来之所以有超越常人的表现，乃是缘于后天的教育，而非天赋。首先，他们在教育的起点上，就拥有一些与众不同的观

念。

此外，我们还有一些富有启示性的新发现：

1.80%的人出生在小城小镇，并且在那里度过童年。

2.至少有两个发育不良的例子，仅仅由于教育，他们才能后来居上。

3.朝向“E 学生”的“起跑线”，几乎百分之百出现在 6 岁到 12 岁之间。

4.“E 学生”在他们的起点上，也会有恐惧感，也会有糟糕的成绩，也会做“涂改成绩”这样的事。

5.区别“五级学生”的标志不是考试分数，而是学习态度。事实上，“E 学生”的考试成绩，有可能不如其他学生。

相信你自己最聪明

相信你自己最聪明

2003 年 5 月 3 日，一个阳光明媚的下午，也是“非典”入侵北京城的最危险的时刻，冷清多日的香江俱乐部里，有一阵忽然热闹起来，微软亚洲研究院的三位院长，张亚勤、张宏江和沈向洋，相约在一起，这一次他们不是讨论科研的方向，而是讨论教育的问题。

他们的谈话有一位朋友录了音。后者一直在想：既然大多数孩子在教育的起点上并没有明显的不同，那么，是什么力量促使他们在后来的岁月里走向不同的方向？

接着大家就这个问题争论起来，持续了一个下午。

张亚勤说：“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。”

张宏江说：“给孩子一个自信，比给他一大堆知识都重要。”

沈向洋说：“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。”

计算机科学领域中三位世界级的科学家，渐渐倾向于一个结论。那正是“E 学生”的第二个秘密：

相信你自己最聪明。

自信是成长之路上的第一路标

自信是成长之路上的第一路标

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。”

——张宏江

今天全世界数以万计的计算机科学家中，没有人能够忽视张宏江。他就是当年那个走进河南叶县顿觉眼界大开的小男孩，而现在，他的专长是“对多媒体信息内容的理解、检索和

浏览”。他的理想是让人们在网络上随心所欲地使用各种设备，而且能够迅速得到想要的信息，无论你拥有什么样的带宽、什么样的设备、什么样的语言，都不会感觉到有任何障碍。用专家们的话来解释，这叫做“实现多媒体的自动分析、有序化和可视化”，这中间最重要的部分，是张宏江在 8 年以前开拓出来的，其功绩直到今天仍为人们称道。张亚勤说他是“先驱”，李开复说他是“鼻祖”，意思都是一个：他在“视频检索”方面是名副其实的第一人，走在全世界的最前面，没有人能取代他在这个领域中的位置。现在，让我们回过头来，继续他的“叶县故事”。

“叶县故事”的第一个情节出现在 1973 年那次所谓“修正主义教

育路线回潮”中。全国都在恢复学校的秩序，学生们回到教室里，老师们回到讲台上，有个说法描述这种情形，叫“复课闹革命”。叶县的中学也复课了，宏江刚好到了上中学的年龄，那是他第一次走进一所正规的学校，第一次经历正常的教育。

但是这孩子的精神世界还在随心所欲的状态中。有一天自习课，他不肯做作业却埋头画画，被老师发现，当场一顿训斥，揪出教室。这是那时候学校里面最严厉的体罚，对这孩子来说更是前所未有的屈辱。走回教室的时候，他哭了。那感觉直到30年以后还能记得：“那是我这辈子唯一被人逼过的一次，我还从来没有被当众揪出去呢。”

“等着瞧吧。”他一边哭一边对老师说。

这有点像一句中国成语说的，“知耻后勇”。很多孩子都曾有过这样的精神状态，只不过没有遇到持续的激励，所以不能长久。事实上，从很小的时候起，孩子们的自尊自信就不断地受到侵犯，就像一块石头，被一把坚硬的凿子敲打着，一点一滴地被击得粉碎。令人惊奇的是，这种冷酷无情的破坏力量，都是来自那些自称要教育孩子成才的人——父母和老师。但是我们也能看到一些孩子，他们的自尊和自信似乎是敲不碎的。因为他们内心里的力量更强大，就像美国总统罗斯福的夫人艾莉诺·罗斯福说起过的那种情形：“没有你的同意，谁都无法使你自卑。”

几周之后，宏江迎来他期待的时刻。这是学校复课以后第一次正规考试，老师和同学都认定意义重大，而宏江心里还有一个更加强烈的愿望。结果他如愿以偿，在360个同学中得了第一名。老师开始用另一种眼光打量这个平时不起眼的学生，可是他却发现原来那个让老师“等着瞧”的念头，一点也不重要了。他拥有了更重要的东西：“第一次意识到自己的潜力，而且是突然意识到的。”

事实常常是，一般最平常的孩子其实和头戴“神童”光环的孩子一样，也具有潜在的能力。就像亚勤、宏江和向洋这三个人说的，每个孩子都是潜在的天才。不幸的是，大多数孩子往往不相信自己拥有才智，他们的父母和老师也不相信，所以从来没有想到给他们一次表现的机会。

宏江的幸运不在于他拥有超越其他孩子的能力，而在于他有机会发现自己的能力，然后还有机会表现出来。那一瞬间，他看到了自己的长处、能量和潜力。他对自己的看法从此发生改变。

“我相信我是最聪明的。”他对自己说：“是的，我是最聪明的。即便在后来的日子里我也常常不如别人，但我还是对自己说：‘我能比别人做得好’。”

成功驱使他远离自卑，向着自信走去。但几个星期之后风云突变，临近的驻马店市有一个女学生自杀，报纸上引为“修正主义教育路线回潮造成的恶果”。大批判的高潮再度掀起，干校扩大了，工厂也扩大了，工农兵再次呼喊口号占领“上层建筑”，惟有正规的学校在沉寂。张宏江离开了给他带来那么多“第一”的县中学，回到父母工厂的学校去读书。

这里学生很少，但老师可以给学生更多的自由读书的时间。语文老师似乎格外眷顾这个曾经“考试第一”的孩子，他也在老师的眷顾和偏爱当中巩固了自己的信心。对于今天那些望子成龙的父母或者“恨铁不成钢”的老师来说，这些往事也许能够证明一件事：

给孩子一个自信，比给他一大堆的知识都重要。

灾难发生之后

灾难发生之后

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。

——周明

周明清楚地记得 1974 年夏天的那个夜晚，以及在那之后发生过的所有事情。在一场突如

其来的暴风雨中，两个姐姐双双死在放学回家的路上。妈妈的精神世界几近崩溃，而周明当时还不到 10 岁。别人的成长都是一个漫长的过程，而这个男孩子却是在那一夜之间就长大了。

每天上学走在那条小路上，他就渴望着找到一些踪迹，能证明两个姐姐都还活着。路边的高墙重新矗立起来了，那一天，就是这堵墙倒塌了，把姐姐压在下面。现在，它对着他，默默无言，没有生机。他也看着它，祈祷奇迹能够发生，姐姐能从高墙深处飘然走出。一年又一年，小男孩长大成人，他自己的孩子也和记忆中的姐姐一样高了，可姐姐还是没有回来，她们成了这个家庭永远的痛。

那一年周家住在承德。这城市坐落在塞外崇山之间，交通不便，却在中国相当有名，因为它是旧时皇家的避暑胜地。在共产党建立新政权之后，京城有些权势的人家每年夏天总喜欢去两个地方，一个是北戴河，另一个就是承德。但周家是平民，住在城乡结合处的一处破旧的平房里，父亲当年大学毕业后从湖南来到这里，可不是为了避暑，而是想要为国家寻找矿藏。

周明出生在“大萧条”结束后的年代里，中国开始短暂的休养生息的阶段。这以前的三年中，饥荒造成千万人死亡和一亿儿童的营养不良，现在，物质紧缺的情形稍有改变，但精神的匮乏却更加严重。接着，“文革”开始了，就像我们在前面描述过的，所有学校全都停止上课，还把那些有点知识的人赶出城市，赶到乡村。那时候，把一个城里人赶到农

村去，是除了坐牢杀头之外最严厉的惩罚。但是公开的舆论却把这叫做“教育”。党的领袖毛泽东那时候颁发的一个指示就是，“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育。”

对于周家来说，农村和城市的界限是不那么分明的。父亲出身于湖南邵阳一个农民之家，50年代从中南矿物学院（现在叫中南地质大学）毕业了，这在当地农村是个大新闻。方圆百里之内的乡亲都来祝贺，可是按照那时的说法，这叫“臭老九”。幸亏他当初拼命要求当一个地质工程师，算是半个工人阶级，所以没有受到政治冲击。但他为此付出了代价，从南方到北方，随地质队出入在荒山野岭间，餐风露宿，居无定所，在野外结婚，然后带着整个家在野外到处跑。妻子很长时间没有工作，却生活在地质队，两个女儿和三个儿子也是出生在野外营地。直到周明上学那年，这家人才定居在这城市的边缘。

父亲一生都在寻找宝藏，这有点像武侠传奇故事中的那些大侠，但是他的故事没有那么浪漫，他找到很多矿藏，有金矿、银矿，还有形形色色周明说不出名字来的有色金属矿，那都是国家的。他本人一直都是穷人，还是个老实人，妈妈也是一样。这对夫妻只有一个信念，就是让孩子们拼命读书。

姐妹两人在5个孩子中最聪明也最用功读书，是老师最得意的学生，也是爸爸妈妈的骄傲。那一年，姐姐读初一，妹妹读小学五年级。一天下午，姐姐放学后老师留下检查同学作业，很晚还没有回家。妈妈不放心，让妹妹去找。

姐妹两人携手回家的时候，天黑了。那条路并不遥远，30分钟就能走到家，何况这条路也是天天走的，所以没人想到会发生意外。但就在这时，下起雨来，开始是小雨，很快就成了瓢泼之势。姐妹俩顶着大雨继续前行，经过那堵土墙下。墙倒了，把姐妹俩埋在下面。

雨还在下，风还在刮。母亲左等右等，不见女儿回来，急坏了。丈夫在野外找矿，长年累月不回家。家里也没有电话，不能报信。她只好独自跑出去，沿着女儿上学的路，跑到学校，再跑回来，在风雨中奔跑了一整夜，好几次走过倒塌的土墙，竟没有发现异常。

天亮了，她在断壁残垣旁边看到女儿的雨伞，突然明白发生了什么，大叫一声扑过去，挥舞双手插进土墙，就像疯了一样。土墙被扒开了，但还是晚了，姐妹二人在两个小时前憋死了。

家庭出现这种变故，真是一个天大的打击。母亲精神恍惚，身体一下子垮下来，神经也不正常了。全家充满了悲伤和绝望的情绪，充满了怨言。埋怨那条路，埋怨那堵墙，埋怨那场雨，埋怨政府官员，埋怨学校的老师，埋怨自己，埋怨父亲就知道为国家寻找金山银山，不顾家。三个弟弟全都焦虑不安，不再淘气。姐姐是他们心中的偶像，但现在彼此都害怕说出内心中对姐姐的思念。

母亲用了一年多的时间才让自己平静下来。在确信两个女儿真的不能回来之后，她也不再去那条小路上寻找。她还有三个儿子，还有希望。

“不要抱怨，要靠自己。”母亲总是对儿子重复这句话：“只有自己的本事最可靠。”

当母亲第一次这样说的时候，就意味着她已经平静地接受了所发生的一切，已经从绝望中摆脱出来，也意味着这个家庭开始了新的生活。

周明本是两个姐姐宠爱的小弟，现在却觉得自己在家里有了一份责任。他从这一场变故中学到了很多，打算把自己变得像姐姐一样优秀，像母亲一样坚强。

很多年以后这个家庭的成员们坐在一起的时候，母亲还会重复当年说过的话：“不要抱怨，要靠自己”。

周明也会说：“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

不要小看自己

从那天起，我发现了天才的全部秘密，其实只有 6 个字：“不要小看自己。”这是我一生中最快乐的经验。

——周明

一天刷了 108 个瓶子，这是一个 10 岁的孩子为自己赢得的第一个“第一”。他那天早上就

打定主意一定要得到这个“第一”，结果他真的得到了。这让他开心极了，但即便如此，他还是没有想到，这件事对他未来的一生会发生如此重大的影响。

他就是周明，是我们在前边提到的那个在一夜之间失去了两个姐姐的男孩子。如今，他是微软亚洲研究院的主任研究员，拥有无数重大发明，其中最奇特的一项是，他在根本不懂日语的情况下发明了中日语翻译软件。这些成就让他成为计算机自然语言领域中公认的最有才华的科学家之一。尽管如此，他心里最珍惜的“第一”不是这个，而是那“108 个瓶子”。

在那之前他一直非常自卑，因为家里很穷，父母又没地位，在学校里见到有钱有势人家的孩子就躲开，见到不三不四的人赶紧绕着走，可还是常常被人欺负，有时候还会无缘无故地挨一顿打。

好多年来，这孩子就是生活在一种自卑的感觉中，似乎永远直不起腰。但是他的内心深处总有一个声音，要冲破压抑涌到表面上来：“我什

么时候才能比别人强一点呢？”

这一天是“学工劳动日”，老师带着周明和全班同学来到食品厂，就是现在的孩子们都知道的那个生产“露露”杏仁露的工厂。不过，那时候这里不做这个，只做一种水果罐头，而且设备简陋，每天依靠人的双手刷洗成千上万个罐头瓶子。这些孩子来了，也是做这件事。瓶子都是回收来的，很脏，一不小心就会把手划破。但老师认定这是让孩子们学习工人阶级高尚品质的机会，于是宣布开展竞赛，看谁刷得最多。

周明站在孩子中间，听到老师号召，心里一阵激动。他还从来没有得过“第一”，此刻下定决心，一定要得到它。

就像自信和坚毅一样，兴奋而急切地想要表现自己的能力，也是通向“E 学生”的转折点。这情形有些像一座沉睡的活火山，虽然还没有冲天爆发，但你如果能看到这孩子兴奋得满脸放光的样子，就能听到火山爆发之前的那种隆隆作响。

他很快学会了所有刷瓶程序，刷得非常认真，一个又一个，一整天都没有停下来，一双小手被水泡得泛起一层白皮，结果他刷了 108 个，在所有小孩里面，是最多的。

现在这件事情过去整整 30 年了，周明还是记忆犹新：

我原来一直是没有自信心的，但是这件事给了我自信。就是从那天起，我知道无论什么事情只要我肯干，就一定可以干好。我发现了天才的全部秘密，其实只有 6 个字：“不要小看自己”。那一瞬间，值得我一辈子记忆。我知道我的生活完全不同了。这是我一生中最快乐的经验，散发着一种迷人的力量，一直持续到今天。

你能学会你想学会的任何东西，这不是你能不能学会的问题，而是你是不是想学的问题。如果你对自己手里的东西有足够强烈的欲望，你

就会有一种坚忍不拔的精神，尤其当你是普通人的时候。

我是那种特别努力、而且持之以恒的人。我做什么事情，都会特别玩命地去干。刚开始的时候，我可能不太有把握，但我知道只要我坚持，就能得到我想要的。对，就是当初刷 108 个瓶子的那股劲，直到现在都是这样。

亚勤话题

亚勤话题

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。

——张亚勤

在法国巴黎的一个国际学术会议上，罗杰斯大学的古鲁伯博士说，很多研究都在显示，天才儿童身上那种神奇的自信心，并非与生俱来，而是后来培养出来的。这个结论的潜在逻辑

是，所谓“神童”，并不是遗传变异的结果，而是环境刺激的产物。

对我们大多数人来说，这是个好消息，因为这样一来，每个孩子都成了潜在的“神童”。关于这一点，张亚勤也有过类似的表述。他说：“人的差别不在于智商，而在于怎样使用自己的智商。”他的故事证明，他是有感而发的。

1977 年冬天的某个早上，亚勤像往常一样收拾书包去上学。

就在打开家门的一刹那，他的语文老师冲进来，兴奋得满脸红光，话都说不利落了：

“快……快……快看。”

老师的手上摇着一张报纸。直到多年以后，亚勤还能记得，那是一张《光明日报》。他只看了第一眼，便如五雷轰顶。

阳光从窗户钻进来，照在报纸上，又折射到亚勤的脸上，那张脸显出一种奇异的神采。他后来承认，那一刻改变了他的一生。

当时他 11 岁，还不能完全领悟成人的世界，但却已经可以感受到，那个春天的中国有一种前所未有的气氛，到处都是激情，都是笑语。每天早晨打开家门，都可能有让他高兴的消息扑面而来：父亲的平反给他带来第一份喜悦，也让这个家庭终于告别了沉重的过去。恢复高考是第二份喜悦，它给这个家庭开辟了未来之路。而现在，亚勤看着手上这张报纸，觉得未来之路离自己是如此之近。

吸引他的那篇文章很长，里面说，合肥有个中国科技大学，大学里有个少年班。文章作者是个名气很大的报告文学作家，亚勤当时并不知道这个人，但他把另外一个名字深深地刻在心里了。那就是宁铂，也是进入中国科大少年班的第一个孩子。报纸上都把他叫“神童”。

“那天晚上我兴奋得都没睡觉，”亚勤后来回忆：“我已经把上少年班当作自己的目标了。”这个高中一年级学生当即决定，第二天早上就跳到高中二年级去，还决定四个月后去参加夏季高考。

在大多数人看来，这真是一个不可思议的决定。

“莫非他是个天才儿童？”有人问道。

生理学家早就有个结论：人的脑容量并无明显差别，这意味着每个人的天赋智商也无明显差别。可是为什么大多数人成了凡夫俗子，而天才只是少数？在种种复杂的原因中，亚勤认定，有一个原因最重要，接着他就说了那句话：“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。”

关于聪明，亚勤还有一些话，值得回味：

“聪明人有很多，聪明也有很多种。有些人的聪明，是很能显示出来的那种。有的人是大智若愚。有些人的聪明很缓慢，但在某些方面可能钻得很深。有些人反应很快，但不能达到很深的程度。有一种聪明很有扩张性，可以影响到周围的人，是看得见摸得着的。还有一种聪明，就好像酒一样，是靠时间去慢慢品味的，时间越长，你就越是感觉强烈。还有的人就是小聪明了，时间一长，你就觉得淡而无味。在我遇到的所有人里面，也包括我自己，我没有觉得哪个人的聪明超过别人很多很多，没有碰到过一个聪明得像神一样的人。大家其实都是不同方式的聪明。最重要的是，要相信你自己就是聪明人。”

不过，这都是后来的话，在当时，他可没有想这么多，只想着怎么跳到高年级去。老师还是用那句话鼓励这个孩子：“只要能通过考试，你就跳吧。没人拦着你。”

亚勤于是开始实现他的计划。他进了高二的尖子班，废寝忘食。“那是我一辈子最用功的一段日子，真的是为了那个目标。”他这样说。“一个人要是有了自己的目标，就会有一种再苦再累也心甘的感觉。”

高考的日子越来越近，看上去一切顺利，却不料灾难突然降临：他得了肝炎，不得不停止上学，住进医院，饱受病痛折磨，发热，虚弱，满脸黄疸色，无法开动他的大脑，想要看看书也非常艰难。但是，对少年班的渴望支持着他，他不肯放弃。

母亲本来并不指望自己家里也出个“神童”，只是看到儿子跃跃欲试，而且态度坚决，又跳级又熬夜，就不阻拦。现在望着儿子那张发黄的脸，只有心疼：“今年算了吧，明年再说。”

亚勤不听：“我就是想试试，失败了也是一次练习。要是不考，不

就等于是考了 0 分吗？”

很多年以后，他用更加成熟更加富有逻辑性的语言表达了同样的意思。“你若奋力去争取成功，也许不会成功，但你若不去争取，那就一定不会成功。”

他在医院治疗一个月，又在家里休息了一个月。等到能上学的时候，高考已经开始了。

考试结果比中国科技大学的分数线差 10 分，尽管如此，还是超过所有人的想象，他可以上山西大学。那也是一所重点大学，而且是太原人心中的圣殿。

周围一片祝贺声，但亚勤很不开心。这孩子心中的圣殿在合肥。

妈妈说：“能上山西大学已经很了不起啦。”

亚勤说：“不。”

妈妈又说：“如果你不喜欢去，就在家呆一年也好。”

亚勤还是说：“不。”

夏天转眼就要过去了，亚勤还在为他的失败懊恼。

这一天，老师又来了，再次给他带来希望：“上一次考试是全国统一高考。你不是想去少年班吗？那是另外一次考试，马上也要开始。”

亚勤大喜。

新一轮考试的结果是“一面倒”：语文和政治都很差，但数学却是满分再加 20 分。他不仅把所有考题完成得滴水不漏，还把加试的一道题也做出来了。那是一个平面几何题，而他是全国考生中唯一解出这道题的人。阅卷的老师们被惊呆了，都说太原出了一个“数学神童”。

“其实这是过高地估计我了。”亚勤后来回忆这件事情的时候笑着说，“这个题正好是我做过的。”

那是考试的前几天，妈妈不知道从哪里弄来一本书。书里有一道竞赛题，特别难。亚勤平时总觉得“平面几何”特别对他的路子，什么题也难不住他，可这题竟把他难住了。他苦苦想了两天才找到答案，不料竟在这次考试卷上看到了同样的题。

“我不比别人聪明，”他后来说，“那个题，如果我没做过，我在考场上肯定做不出来。没有人能在那么短的时间里做出那个题。”

可是考官不管这个，只管结果。亚勤后来如愿以偿，进入中国科大少年班，和他在数学考试中的杰出表现有着直接关系。

一句话影响一生

一句话影响一生

每次我得意的时候，这个声音就让我平静下来。

——张亚勤

12岁那一年，亚勤开始了他的大学生活。

对1978年保有记忆的亿万中国人，一定都记得中国科大少年班。那一年无数轰动全国的大事件中，这是最深入人心的一个故事。少年班里有30多个学生，从12岁到15岁，来自全国各地。人们把那些孩子叫做“神童”。

亚勤是这群孩子中年龄最小的一个，这让他更多了几分得意。母亲也很高兴，但她从来没有在儿子面前流露过。有几天，他成为记者追逐的对象，但是他把大部分记者都拒绝了。因为母亲不许他接受采访，说他和别的孩子没有什么两样，不让记者把他的名字登到报纸上，还对他

说：“名声不是什么了不起的东西。”

迄今为止母亲的教导无数，不知为什么只有这句话最符合亚勤的心思。他就悄悄地躲在那些“少年神童”身后，玩着他自己喜欢的游戏。他觉得这日子和他在太原上中学的情形差不多。直到有一天，一件小事让他发生了重大变化。

事情是从一个作家的出现开始的。这作家从北京来到合肥，想要采访这一群“神童”。看到亚勤不愿意谈自己的生活，于是对他说：“我们一块散散步吧。”

那个下午，这一大一小在校园周围走着，一边走一边聊，谈啊谈，不知不觉中，两个人已经走得很远，走出了校园，走进乡下的田野。夕阳西下，天边一轮红日，彩霞漫卷，把亚勤的脸都映红了。

那作家说：“知道吗？比起你的同伴，你的基础还很差。”

“这人怎么不说好话？”亚勤心里不高兴，不禁争辩道，“我是凭自己的本事考进来的。”

“不错，”作家点点头，似乎被这个孩子的自信打动了。他忽然站住，转过身来，眼睛正视着亚勤：“可是，你才刚刚开始，究竟能不能成功，还要看你以后的路怎么走。”

说完，他把手从亚勤的肩膀上拿开，转身离去。

亚勤一个人留在那里很久。“以后的路怎么走？”他一再问自己这个问题。

“这次改变在于我的内心。”很多年以后亚勤回忆起这个故事的时候说，“我越来越感觉到他是给了我一个非常好的劝告。现在我想想看，他真是很有智慧的一个人。那一年他差不多 40 岁，他当时很真诚。从那

以后，每次遇到问题，我脑海里就浮现出他那双眼睛，好像电影一样。每次我得意的时候，就会有一个声音让我平静下来：‘你才刚刚开始，以后的路怎么走？’”

史性的时刻

史性的时刻

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。”

——张宏江

张宏江现在年过四十，瘦脸宽肩，有些谢顶，看上去比他的实际年龄还要大。他已经是

两个男孩儿的父亲了，有时候闲下来，就把自己的“自信人生”讲给儿子听：“我从小学到中学，唯一的好处就是没什么作业。”

同儿子相比，宏江那一代人受的教育的确不一样：“那时候我们没有资源。或者说，我们拥有的最大资源就是一个宽松的环境。”

那一年宏江离开县中学，重新回到乡下的学校。学制缩短了，课程精简了，实际上已经没有什么东西，比如把英语学了好几个月，还是只会 26 个字母和一句话：Long Live Chairman Mao（毛主席万岁）。新来的班主任是一个宽松的老师，班上同学也少了，只有 30 个，老师可以花更多的时间关注学生，但从来不会说：“今天的家庭作业是……”

爸爸妈妈最大的好处就是放纵，从来不问儿子“作业做了没有”，也不问“得了多少分”，还不让儿子做家务事。那时候大多数人家的孩子是要承担家务事的，但这对夫妻有自己的看法，他们说：“整天逼孩子做家务事，有可能让孩子陷入那些琐碎的小事当中，眼里没有大事。”

宏江的大事不是课本，而是课外书；不是大人们要他看的那些书，而是大人们禁止他看的那些书。有《青春之歌》，有《幻灭》，还有《白宫岁月》、苏联小说《你到底要什么》。这些书要么被禁止出售，要么只供“内部参考”，在大城市里的内部书店悄悄地出售。可是现在，那些被流放到这里来的文人们，成了禁书的携带者和传播者。宏江每天跑到他们那里去，找这些书来看，把这当作躲避虚假道德世界和打开胸襟的办法。老师眼看这孩子课堂上不好好听课，只是埋头读些不三不四“供批判用”的东西，竟不加干涉。只在心里惊讶：“这小家伙从哪里弄来的这些书？”

所有这些情节，都为今天大多数孩子所向往，也让宏江的两个儿子羡慕不已。自由宽松，无忧无虑是所有人内心的追求，更是孩子们的天性。

但是，对孩子的教育是严格一些好？还是宽松一些好？给予孩子的压力是大些好？还是小些好？一直是大人们争论不休的一个话题。从迄今为止已经发生的事实来看，这两种教育方法都有成功的例证，也都有失败的例证。我们在“微软小子”的身上发现，他们这些人的与众不同，不在于没有压力，而在于他们的压力不是来自父母来自老师，是来自他们的内心。

就像开复想要“足够好”的成绩、亚勤一心一意进入“少年班”、向洋不屈不挠跳出农村、剑峰“笨鸟先飞”、周明攥紧了拳头要摆脱被欺侮被蔑视的境遇一样，张宏江也有自己的压力。

1977 年宏江 15 岁，就要高中毕业。那时候最吃香的是工人、农民和士兵，社会风尚与今天大不一样，人人都把毛泽东的一句话挂在嘴上：“农村是一个广阔的天地，到那里是可以大有作为的。”人人身在上

山下乡的潮流中，但是全都在心里觉得这是浪费青春。宏江的哥哥已经在两年以前到农村去了，现在又轮到他。爸爸妈妈开始忧虑。那年月的父母很难有什么“望子成龙”的念头，只希望大儿子能离开农村，回家来，找一份像铁路工人那样的工作，还希望二儿子别再到“广阔天地”去了，就算没有工作，在家闲逛都是好的。但是不行，宏江一毕业，城市户口立即被取消，按照政府规定，他除了追随哥哥，到农村去种地，别无他途。

但就在这时，高考制度恢复了，你可以想象这对宏江兄弟意味着什么。

收到大学录取通知书的那天，是这个家庭最幸福的时刻，而且也是历史性的。第一份通知书是给哥哥的，左邻右舍都来祝贺，爸爸妈妈既兴奋又心焦：一个儿子解放了，但是他们还有另外一个儿子啊！

宏江的学习一向比哥哥好，又自信。他对爸爸妈妈说，“哥哥能拿到，我也能拿到。”

但是父母不信，从心理上说，他们不是不相信宏江，而是实在不敢想象能拥有两个儿子同时考上大学那样的幸运。

一家人在兴奋和焦虑中又过了四天。那天傍晚，有个人忽然跑进来，满口说“祝贺”。父亲以为又是祝贺大儿子的，就说：“都过了四天啦，还祝贺……”可就在这时候，他呆住了，眼睛直直地望着面前站着的那个邮递员，望着那人手上的“录取通知书”。它来自郑州大学电子系，是宏江的。

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

你的潜力远远超过你的想象

你的潜力远远超过你的想象

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，你会惊讶自己的潜力远远超过了想象中那样。

——李开复

这是李开复写给中国大学生们的信中的一句话。信写于 2000 年夏天，里面讲了他自己的

一个故事：

我在苹果公司工作的时候，有一天，老板突然问我什么时候可以接替他的工作？我非常吃惊，表示自己缺乏像他那样的管理经验和能力。但是他却说，这些经验是可以培养和积累的，而且他希望我在两年之后就可以做到。有了这样的提示和鼓励，我开始有意识地加强自己在这方面的学习和实践。果然，我真的在两年之后接替了他的工作。

“我建议你给自己一些机会展示这方面的能力，”李开复接着对大学生们说，“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。”

这封信后来在众多媒体上公开发表，还有一个正式的题目：《致中国大学生的一封信》。那时候李开复已经离开中国，但是他在这封信里留下的很多思想，一直在学生中间广泛传播。这一点，我们在后面还要陆续谈到，现在只提一点，他认为，教育的目的，就在于使孩子的潜能最大程度地发扬出来；接受教育的目的，也就是寻找“最真实的自己”，而一个“真实的自己”往往比“想象中的自己”更好。

美国著名作家威廉·福克纳说过：“不要竭尽全力去和你的同僚竞争。你更应该在乎的是：你要比现在的你更强。”李开复把这句话告诉大学生们，然后说，只在一所学校取得好成绩、好名次就认为自己已经功

成名就，是可笑的。“要知道，山外有山，天外有天。在二十一世纪，竞争已经没有疆界，你应该放开思维，站在一个更高的起点，给自己设定一个更具挑战性的标准，才会有准确的努力方向和广阔的前景，切不可做‘井底之蛙’。”

消极的图像离他远去，积极的图像回来了

消极的图像离他远去，积极的图像回来了

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。

——沈向洋

“一个人明白一个道理，都是有一件事情作为契机的。”沈向洋这样说，接着就开始讲

述那个成为他的“契机”的故事。

1980年，向洋成为南京工学院自动控制系的一个大学生。那一年他13岁，是这所大学“最年轻的学生”。这引起老师和学生的激动，好多人都说这学校里出了一个“神童”，但是他自己却在心里觉得，进入这所大学是“一次失败的经历”。

“我让我的中学老师失望了，后来都不好意思见他。”他这样说。

实际上向洋在中学时代一直是老师最宠爱的学生，因为他年龄小，还因为他的成绩好。老师们都偏爱成绩好的学生，把期望寄托在他们身上，向洋的班主任当然也不例外。

高考之前老师带着向洋去体检，就像母亲带着自己的孩子，跟在医生身后，亦步亦趋，面色紧张，直到最后，终于吐出一句话：“我这个孩

子没有问题吧？”

医生说：“没有问题。”

老师笑了：“没有问题就好。这孩子是‘北大化学系的预备生’。”

老师虽然在开玩笑，其实在心里早为这孩子设计好未来的大学，那就是北大。可是期望也是有重量的。一个孩子在日愈优越的环境下成长起来，身上肩负着那么多人的期望。这期望比考卷更沉重。

“心理压力的承受能力不知道是不是能够培养，我也说不清楚。”多年以后向洋回忆当日情形，那种感觉还是非常清晰：“我高考就是因为心理压力，才失手的。”

“考试考得好不好，成绩单都是摆在大家面前的啊。”那些日子他整天就在想这件事。不知不觉又开始拉肚子了。他明白这不是个好兆头，表明心里那种恐惧感正在上升，但是除了他自己，没人知道。

有人说，自信来源于成功的暗示；恐惧来源于失败的暗示。这话是有事实根据的。你心中的图像千千万万，总有一些属于你自己，它在无形之中释放出力量，引导你朝着自己内心深处潜藏着的那个方向走去。如果你抓住的是“自信”，它就会引导你走向成功，如果你捉住的是恐惧，消极的结果就会产生。

高考的第一天上午就出了问题。

作文的题目是《读画蛋有感》。向洋知道这是在说“达芬奇画蛋”的故事，但他心里紧张，写了半天竟都不知写了什么。

老师在考场外面等着，见他出来，连忙问长问短。向洋还没说几句话，就见老师的脸色一下子刷白：文不对题。40分的作文，顶多能得5分。

下午接着考数学，向洋又失手了。多少次模拟考试都是满分，可这一次，竟然看错一个题。

最后的分数大失水准。期待中“北大化学系”是没戏了。老师还想挽救，要他报名“中国科技大学少年班”。那也是向洋向往的地方，但是他再次失望：人家的招生名额已经满员。

向洋就这样来到南京工学院。

这样一个结果在旁人看来，已经是了不起的，在他看来，当然是一次“失败”。就像他自己说过的，他“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”。现在，那个“什么也不是”的形象占了上风。他开始“混”，身上那种贪玩好动的本性全部爆发出来。他迷上了足球，后来还学武术、练拳击，“混”过一年级，“混”过二年级，又开始“混”第三年。

但是“失败的经历”始终让他耿耿于怀，那也许是一种遗憾，但更像是“不服气”。内心深处有一种力量在涌动，总是在寻找新的机会重新试一试，只是自己还没有意识到。他是在大学三年级的时候忽然意识到的。

有一天，老师把他叫到自己的办公室。这老师本是负责学生思想工作的，临时代讲电子线路课。在讲台上站了几天之后，她的眼光就集中在这个年龄特别小又特别淘气的学生身上。

“咳，你知道你自己的价值吗？”她对向洋说：“你不应该混啊。你应该向查礼冠那样子才对啊。”

向洋知道这个查礼冠：她是当年全国唯一的女教授，有非常了不起的学术成就，举国闻名，也是向洋心中的偶像。现在，老师居然把他和查礼冠相提并论，这就像是有什么东西，把他心里的那个开关打开了。

“我从老师办公室出来的时候，胸中腾起一股豪气，真正觉得应该好好读书，做一点事业出来。”

那一天向洋做了一个决定：考查礼冠教授的研究生。

但是要让一个玩惯了的孩子坐下来，并不是一件容易的事。克制力不是天生的，而是后天养成，这在任何人都一样。谈到这一点，向洋深有感慨：“纪律性是训练出来的，小孩子是绝对不会有纪律性的，而且这一定是可以训练出来的。”

克制的含义不只是约束，它实际上意味着一个人确定自己的目标，并且坚持到底。这需要内心的欲望，也需要外界的力量。向洋不缺少内心的欲望，但他缺少外界的力量。

看来，人的一生若要走向成功，真是需要一系列的机缘，向洋此时的机缘是他的一个同学带来的。

这一天向洋把自己的新决定告诉同学，同学听得两眼放光。他比向洋大好几岁，有很强的自尊和自信，有长远的理想，而且做事认真。在大学的前三年中，他的学习成绩比向洋好很多。最重要的是，他了解向洋，两人常在一起玩，彼此相知。

“其实你这家伙比我强，”他对向洋说，“就是不自知。”

“真的？”

“你要是不相信，咱们就试试。”

“可我就是坐不住。”

“没关系，照我说的做。”

从这句话开始，每天晚上，两个人一同走进教室，占据一个角落。同学命令向洋坐在里面的座位，而他自己坐在外面，拦住向洋出去的通

路。

“我想出去一会儿。”向洋很快就坐不住了。

“不行。”同学斩钉截铁。

“我想去洗手间。”

“也不行。”

4个月后，两个人一起考上了研究生。这一次，向洋超过他的同学，也超过所有考生，成为全系的第一名。

毫无疑问，变化已经发生在向洋身上。这当然不仅仅是我们可以看到的那些东西，甚至也不是那个“第一名”，变化还发生在他的内心：消极的图像离他远去，积极的图像回来了。

他后来是这样谈论那次转变的：

那是对我影响很大的一件事。我好像突然就明白了很多道理，虽然算不上是大彻大悟，但也算是一个悟性。我整个人一下子变得很轻松。

人这一辈子总是想证明一点什么。证明什么呢？有时候你自己也不是真的很清楚。在那之前，我特别在意的是“考试第一名”，要在每一次竞争中打败所有人。小时候在乡下，就是打败乡下人，后来到了城里，就想打败城里人。但是有了那次经历，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。

我想说的是，即使一个有十足自信心的人，也不一定真的意识到自己的价值。我一生都很感谢我的这个老师和这个同学。什么叫良师益友啊？这就是良师益友。他们两人，一个让我认识到我的价值，一个让我证明了我的价值。明白了自己的价值，你的自信心就不会被恐惧打倒。

如果有机会重新上学

如果有机会重新上学

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

——童欣

童欣获得博士学位的时候，适逢微软亚洲研究院成立。他知道这里的图形学研究小组相

当强大，拥有全世界在这个领域中最优秀的人，不禁心驰神往，当即送去应聘简历，在一番严厉的招聘程序之后，他被微软接受了。

从那时到现在，5年过去了，童欣在计算机图形学领域里已是相当知名的人物。他的研究成果连续不断地进入“世界图形学大会”。这个“大会”是全世界计算机图形学科学家的圣殿，也被人们公认为衡量世界一流水平的试金石。如果一个研究团体的成果被“大会”接受，那么全世界的研究团体都会承认这是一个世界一流的团体。如果一个科学家的研究成果有一次被这个“大会”接受，就表明他的研究已具有世界水平，如果他的成果能够连续被“大会”接受，那么所有人都会认为他是一个世界一流的科学家。童欣的研究成果就具有持续不断的性质。在过去的三年里，他每年都有一篇论文在图形学大会上发表。这些成果让他拥有世界范围的影响力，也成了“微软四少”中的一个。

他的生命的起点是张家口市，在冀北崇山峻岭间，与世隔绝。当年父亲和母亲告诫他“不要留在这个城市”，还要他“摆脱闭塞摆脱贫困”。于是他怀着一种强烈的冲动，离开自己的家，去杭州求学，又从杭州来到北京。如今，他和他的家人都在北京定居了。父母对儿子的一切都很

满意，最关心的是他的身体好不好，以及他是不是快乐。

他承认自己很幸运，得到那么多机会，多年来付出的种种辛苦，全都有了回报。最重要的是，他在工作中感受到乐趣。当然他也有自己的苦恼，比如他总是在心里想：过去这 5 年“失败要比成功多，起码也是一半对一半”。有时候拼命工作好几个月，写出论文，却被人家拒绝了。一旦发生这样的事情，他就特别怀疑：“我做的事情到底意义何在？甚至对自己这辈子到底想追求什么样的东西，也会迷惑。”

不过，在一连串大的成功之后，他的心境比原来更平和了。“现在我成功了不会特别欣喜。失败了也不会特别悲伤。”他庆幸微软能够允许他失败，还庆幸自己“可以不断从失败中学到东西。”这是他在学校读书的时候从没有过的感觉

和所有最优秀的中国学生一样，童欣连续读了 20 年书——小学、中学、大学、硕士和博士。从 7 岁读到 27 岁。

他出生在“动乱”的年代中。这一代人的童年没有那么丰富多彩，不像过去的孩子，有那么多属于自己的时间，想玩什么就玩什么；也不像现在的孩子，可以学钢琴学跳舞学绘画，这一代孩子到了懂事的那一天，就开始“把被四人帮耽误了的青春补回来”。从小学到大学，他们除了念书还是念书。“这并不是很好的经历。”童欣后来这样说。

他上小学时，就听到很多年龄稍大些的同学说过类似的话，可惜他还不懂得如何接受别人的教训，一定要自己亲身去体验。事实上大多数人都是如此，要到自己摔过跟头之后，才能慢慢悟出一些道理来。

童欣小学和中学的学习成绩都不错，虽然不是第一名，但总是排在前面，所以父母对他很放心，从不过问他的考试。

他对自己的能力相当自信，但他总是说自己“不是什么天才，至少

我周围有很多人比我聪明。”他总觉得聪明孩子都很贪玩，只是到了快考试的时候才用功。而他从来不敢这么干。“我不是这样的人。”他说，“光凭聪明我是做不好事情的，我还要用一些苦功夫。”

父亲也相信儿子不是天才，但是他知道，聪明人一定是个会用脑子的人。所以他总是把一句话反复地对儿子说：“干活要用脑子去干。”儿子做任何一件事情的时候，他就会在旁边说：“想想怎么做才能做到最好。”比如有一次削铅笔，童欣坚持自己动手，他的动作笨拙，铅笔削得很难看，“就跟狗啃的似的”。这时候父亲就会把铅笔和小刀再次塞到他的手里，让他重新开始，还说：“要用脑子去削，不是用手削。”

童欣从小到大，父亲把这句话说了无数次，这成了童欣记忆最深的一句话，对他的影响特别大。

他有一个惊人的素质，就是考试时心里没有一点负担，也不紧张。高考之前的复习阶段，在很多孩子看来就像是地狱一般，一切正常的生活节奏都被打乱了，弄得一团糟。但是童欣把这件事情看作一种既定程序。自己把每天的时间安排好，到什么时候就做什么事情，连“早上买早点”、“在操场上跑步三圈”这样的事情也一丝不苟。他也从不熬夜加班做习题。每天晚上到9点就睡觉。有时候他发现自己无法像同学们那样日夜奋战，不免心里不安。这时他就会想到父亲说过的话，“干活要用脑子去干。”

他就是在这样一种稳定的、按部就班的生活中完成了所有学业，按照老师的要求，把该记熟的课本都熟记在心，把该做的习题都做了好几遍，然后考上他想要的大学，没有任何波澜起伏，也没有任何意外的事情发生。

只是有一件事情，时间过去越是遥远，他反而觉得距离越近，那就

是他的学生时代。他越来越经常地回想那时的故事，觉得自己得到的教训比经验多：“有很多东西，我曾经那么刻苦那么认真地学过的，可是现在都忘掉了，真正留在脑子里面的却没有什麼用处。还有很多东西，我现在觉得很需要，可是却从来没有学过，因为课本上没有。也许课本上有，但我那时觉得对考试没有什麼用处，就没有好好学。”

于是，有个念头越来越经常地出现在他的脑海里：“如果让我重新上一次学，我会怎么做？”看上去有点儿像一篇“E 学生”的宣言书：

如果有机会重新上学，我会在数学和英语这两门课多下一些功夫。因为我越来越觉得这两门课重要，可惜上学的时候不明白这些。

如果有机会重新上学，我就不会像从前那么卖力地读死书。我不会仅仅为了分数就拼命去学那些我不感兴趣的课程。我可能只让它及格就够了。我会腾出更多的时间去学一些课本以外的东西。我会培养自己的兴趣。我要读更多的书。

如果有机会重新上学，我会更自觉地去掌握学习的方法，而不再只是灌输知识。现在看来，我的知识还是太死。这样的知识积累得越多，大脑就越是不能进入特别活跃的状态。我现在才懂得，死记硬背的人聪明一时，寻找方法的人聪明一世。

如果有机会重新上学，我会请老师改变他们的教育方法。他们太重视对与错，太忽视提出问题。他们让学生得到了很多知识，但是并没有让学生掌握应用知识的方法，也没有让学生学会获取新知识。

如果有机会重新上学，我不会花那么多时间去背书，因为我已经明白，最重要的不是记忆，而是理解。你对你所学的东西要有一个理解，就像我爸教育我的话，你要用脑子来干活。用简单的重复来掌握知识，可能是最笨的方法了。

如果有机会重新上学，我一定会变得更聪明。我爸爸还有一句话，如果你是聪明人的话，看到别人摔一个跟头，你就不会摔同样的跟头。如果你不是很聪明，你可能自己摔一个跟头，不会再摔第二个。如果你是最笨的人，你下次还要摔同一个跟头。我已经看到了别人摔的跟斗，也看到了自己摔的跟斗，至少，我不会再摔同样的跟斗。

自信的力量

自信的力量

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。

——张亚勤

中国科大少年班被人们叫做“神童集中营”，但是如果有谁要到那里去寻找所谓“神童

”的证据，十有八九是要失望的。

“我的那些同学们，到今天，有些很棒，有些很平常，还有的不怎么好。”亚勤这样评价当年中国科大少年班的学生们：“所以说这少年班究竟怎么样？我觉得现在评价还早。其他大学的少年班也是一样。什么叫成功？什么叫失败？大家的标准不一样。我们这些人才三十多岁。这个年龄的人很难讲是成功还是失败。”

在过去 25 年里，中国产生了数以千计的“少年大学生”，最引人注目的并不是亚勤，在他之前，有一个孩子已捷足先登。

他叫宁铂，是中国大学少年班的“第一人”，非常聪明伶俐，又很听话。中国人心中一个完美儿童的种种要素，他都有了。在一次偶然的

机会中，他成了第一个少年大学生，也成了记者们追逐的对象。他们让这孩子出名，让这孩子成为“神童”，让这孩子放射出一种既神秘又炽烈的光彩，让这孩子成为全国儿童学习的榜样，也成为父母们教育子女的新模式。

宁铂和亚勤同在一个学校读书，但那时候他的名声远在亚勤之上。“当时我们只知有宁铂，不知有亚勤。”三年后进入中国科大的李世鹏这样说，“可是很奇怪，20年以后，这两个人竟颠倒过来了。”宁铂成了人们心中的那种平凡的人，默默无闻，只有中国科技大学的人才知道他是这所学校里的一个老师，而亚勤的名字风靡全世界。

亚勤有一次谈到这件事，仍然觉得宁铂比自己更聪明。“至少，”他说，“我不比宁铂更聪明。”

宁铂的不幸在于，人们加诸在他身上的荣耀和期望过于沉重。他那时候毕竟还是个孩子，无法负荷那么重的东西。他开始担心自己的能力，害怕失败。他觉得自己无法承受失败，因为没有人会接受一个“神童”的失败。他由此失去了“神童”身上最神奇的一个东西——自信，甚至对自己渴望得到的东西，也畏首畏尾，不敢伸手去拿。

我们已经叙述过亚勤在高考中的那种主动的、全身心的投入，也叙述了那次研究生考试给予沈向洋的重大影响。现在我们想要说，宁铂也曾面对差不多同样的事情，只不过，他的决定完全相反，结果也完全相反。

他总是想：“万一失败了呢？”

大学毕业之后，宁铂在内心里强烈地希望报考研究生，但是他一再放弃自己的希望。第一次是在报名之后，他放弃了；第二次是在体检之后，他又放弃了；第三次，他甚至领取了准考证，但是在走进考场的前

一刻，他又放弃了。他后来再也没有为自己争取类似的机会。

亚勤后来谈到自己的同学，异常惋惜：

我相信宁铂就是在考研究生这件事情上走错了一步。他如果向前迈一步，走进考场，是一定能够通过考试的，因为他的智商很高，成绩也很优秀。可惜他没有进考场。这不是一个聪明不聪明的问题，他也许是怕考不好就丢了面子，所以我说他做错了判断。

这都是一念之差的事情。我就用我的例子来讲，那一年高考，我病在医院里，其实完全可以不去参加高考，可是我就少了一些顾虑，多了一点自信，所以做了一个很简单的选择。而宁铂就是多了一些顾虑，少了一点自信，作了一个错误的判断，结果智慧不能发挥，真是很可惜，到后来，很多机会他都不敢去尝试。那些敢于去尝试的人一定是聪明人，他们不会输。因为他们会想，“即使不成功，我也能从中学到教训。”所以，只有那些不去尝试的人，才是绝对的失败者。

有时候我们回过头去看看过去，对比周围形形色色的人，就会发现：有些人比你更聪明、更杰出，那不是因为他们得天独厚，事实上你和他们一样好。如果你今天的处境与他们不一样，只是因为你的精神状态和他们不一样。在同样一件事情面前，你的想法和反应和他们不一样。他们比你更加自信，更有勇气。仅仅是这一点，就决定了事情的成败，以及完全不同的成长之路。

自信是什么

自信是什么

张亚勤的观点：自信是一种感觉。

自信是一种感觉。一个人的成长，然后成功，往往靠这种感觉。这种感觉引导了你的判断。一个正确的判断，不仅决定你在一件事情上的

成败，更重要的，它就是你走向哪个方向的分界线。比如有两个人，有着同样的环境，其中一个突然就上去了，另一个人可能永远都上不了这个台阶。最重要的区别是他做出了什么样的判断。这个东西无法用考试分数来衡量

，但却具有决定意义。我从小到大，周围总是有很多人，只因一念之差，后来就一切都不同了。

王坚的观点：自信是你内心的标准。

有些人一定要得到第一名，一定要读个重点中学，或者名牌大学，才能让自己更自信，其实那不是真正的自信。那些过分强调成功，极力想要证明自己的人，其实是不那么自信的。一个真正自信的人，一定非常强调自己的观点，但是也可以随时放弃自己的观点。放弃也是需要自信的。过分地想让别人认可自己，比如一定要争“第一名”，就算得了第二名都会认为自己有问题，这不叫自信，叫“底气不足”。本质的问题还是，你自己是怎么样的人，是自己内在的标准，世界上没有人比你更清楚你自己的，你用不着通过考试来证明自己的学习好不好，也不要在乎别人怎么评价你。

张宏江的观点：自信就是摆脱束缚。

中学以后我开始懂事，周围的人越来越多。我发现我的生活跟在家里的时候完全不一样，跟在学校里面也不一样。于是我开始表现自己，开始用更高的标准来要求自己，有了一种往上走的愿望。当我强烈地想要超脱中学和大学里那些教育方式的时候，或者说真正悟出了一个什么东西，摆脱了自己所受教育的局限性，这时候我就觉得自己进入一个新的境界。

沈向洋的观点：自信是战胜恐惧的渴望。

自信是一个人战胜恐惧的渴望。自信就是我们对自己的成长能力抱有信心。我们应当像自己期望的那样成长起来，但是我们又总是怕这怕那。其实最恐惧的事情不是别的，而是恐惧本身，所以自信是在战胜恐惧中获得的。你只要留意一下，就会发现自信不是与生俱来的，自信需要培养。可是，人们总是梦想不付出代价就获得自信，就如同他们总是梦想不用劳动就获得财富一样。

新发现

新发现

1.在“你是否自信”这个问题上，我们的所有研究对象都做出肯定的回答。这同他们对“你是否聪明过人”这个问题的百分之百的否定形成鲜明对照。

2.在 100%认定自己非常自信的同时，又 100%地有过恐惧、紧张的经历。

3.抛弃了自信和成功联系在一起的旧观念。事实上，建立在成功基础上的自信并不牢靠

。自信是建立在对自身价值的深刻理解上，而不是建立成功上，因为没有人能永远成功而不失败。

4.只是在那些不够自信因而特别想要证明自己的人身上，是否成功以及别人是否认可，才显得特别重要。真正自信的人并不在意某些“公认标准”，比如是否超过别人。他们更在意自己内心的感觉。

5.教育是培养学生自信的过程。

我到底要什么？

我到底要什么？

英文 difference，可以与中文里的“不同”、“差异”或者“特殊”相对应，可是这个词里的另外一种含义，不仅无法和中国人的文化相对应，而且南辕北辙。西方人使用这个词来描述一个人或者一件事情的时候，通常表示一种强烈的赞扬。事实上，与众不同在西方文化中总是被看作一种正面的品格，受到鼓励。但是我们中国人往往相反，一个与众不同的孩子总是给父母和老师带来烦恼。当大人对孩子说“我从来没有见过你这样的”、或者“怎么就你特殊”的时候，脸色一定非常难看，那是在表示一种强烈的斥责。如果他们说，“看看

人家，你怎么就不知道学一学”，那一定是在要求孩子把自己变得像别人一样。

2003 年夏季的一天，在北京一个普通人家里，父亲和儿子之间有一段对话。当时父亲正在电脑上写一句话：“我们站在 21 世纪的入口处，世界千变万化，可是整个社会都在做一件事情，那就是要求我们的后代成为一模一样的人。”

写完之后，他忽然想和儿子讨论一下这个问题。儿子是大学一年级的学生，从小到大按部就班完成了学校的所有课程，得到很不错的成绩，但却总是对学习对学校表现出强烈的厌恶，所以父亲觉得儿子一定有话要说。

“是啊，”儿子看到父亲写的话，当即认可，“我已经上了 12 年学，我和我的同学们每天都在读一样的书，做一样的作业，老师拿同一个标准来衡量我们，不是对就是错，然后通过同一张考试卷，然后我们奔着同样的目标——好大学。”

“你觉得不该这样？”

“要是让我自己选择，我不会这样度过我的童年和少年。”

“那么你到底要什么？”

“那.....那我也说不清楚。我只知道我不想像现在这样读书，可我不清楚我到底想要什么。奇怪，这问题我怎么从来没想过？”

“去年你和 500 多万个孩子一同考大学，今年更多了，有 600 万。这么多孩子都在努力，可是有多少人从这种努力中享受到快乐？大概最强烈的感受是苦不堪言。”

“岂止苦不堪言？简直是生不如死。”

“所以，你要做的事情，不是爸爸妈妈老师同学要求你做的，不是你‘不得不做的’，不是你‘应该做的’，而是你‘想做的’。”

“可是我总觉得没那么简单吧。我们国家的教育已经定型了，谁敢不按它的路子走？除非你直接把清华、北大给拆了，学生不分先后，大学不分好坏。”

“不是把学校拆了，而是把你对学校的看法拆了。”

“把‘看法’拆了？”

“对，改变你对学校的看法。”

读过这段对话，我们再回头来看“difference”，可以隐约感到，这个英文单词包含了“E 学生”的第三个秘密，那就是：

我到底要什么？

“深蓝”是怎样炼成的

“深蓝”是怎样炼成的

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。

——许峰雄

80 年代后期计算机领域发生了两件大事，轰动世界。它们出自美国卡耐基梅隆大学计算机系的两个学生。

其一，全世界有几十位最优秀的计算机专家在研究语音识别技术，他们全都绞尽脑汁，想让电脑听懂人类的语言，但是直到 1987 年，有一个 20 多岁的学生开创了历史，那就是李开复。

其二，1988 年，一台名叫“深思”的计算机第一次成为“国际大师级棋手”，并且战胜国际象棋特级大师本特·拉尔森。它的制作者是许峰雄。

直到今天，许峰雄和李开复仍然是卡耐基梅隆大学的骄傲。如果我们回过头来，重新估量这两个人的杰出表现，就会发现：每一个学生身上都拥有无限的潜力。大多数学生从来没有尽善尽美地表现自己的能力，是因为他们从来没有想清楚自己到底想要什么，从来没有产生过一种想要抓住什么东西的冲动。只有很少的人能够意识到自己真正想要的东西，感觉到它正在前边召唤，不顾一切地去抓住它。强烈的渴望不但产生了勤奋，还创造着天分，激励着他们超越一切障碍，与众不同。

我们在《追随智慧》中已经叙述过，李开复是如何与 15 位专家分道扬镳，另辟蹊径，而他的导师罗杰·瑞迪教授又是怎样“不同意他，但支持他”的。现在让我们来看许峰雄。当年他是比李开复早一年入学的博士生，如今他是微软亚洲研究院的高级研究员。

看见许峰雄的时候，我们脑子里冒出来的第一个念头是“深蓝”：这就是那个被叫做“深蓝之父”的人吗？

是的，就是他。他和他的两个伙伴制作出来的那台“深蓝”是个庞然大物，有 1.4 吨重，里面装了 32 个并行处理器、世界上所有国际象棋

大师的棋谱，还拥有每秒计算 2 亿步棋的能力。1997 年 5 月 11 日，许峰雄用它战胜了卡斯帕罗夫。后者拥有很多辉煌的头衔：国际象棋世界冠军、世界排名第一、特级大师、有史以来最伟大的国际象棋棋手。所以，“深蓝”的胜利让全世界电脑和人脑两大领域又惊又喜，还有一种五味俱全的感觉。自从 1958 年国际商用机器公司那台名叫“思考”的计算机掀开与人类博弈的第一页，“40 年人机大战的历史”就在这一天彻底改写了。

“别人都说你在卡耐基梅隆大学是个非常出色的学生，是吗？”有人这样问许峰雄。

“我也不知道，”他腼腆地笑了，“我们学校不分名次，学生也就是合格和不合格两种。不过，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。”

此人中等个子，看上去温文尔雅，年龄不算大，却已早生华发，一副深度眼镜后面的那双眼睛，有时候有些木然，心不在焉，但是突然间又会神采飞扬，把脸上的表情甚至全身都带动起来。1997 年 5 月那次持续一周的“人机大战”之后，“许峰雄”这个名字在全世界传扬开，也为很多中国人知晓。但是昔日的同学和今日的同事并不叫他“许峰雄”，而是叫他“CB”——Crazy Bird，意思是“疯狂鸟”。

“CB”的早期教育简历很简单，但却令人印象深刻。他出生在台湾，自幼“好新奇之事”，中学时期“奇思妙想层出不穷、天空海阔恣意驰骋”。在台湾大学读书的时候成绩优秀，但他给同学留下的印象是“思想异于常人”、“特立独行”。1982 年他来到美国，进入卡内基梅隆大学计算机系，又是一个“不务正业”的学生。他所谓“不是老师的好学生”，包含了如下一个事件：有一天校园出现一个“黑客程序”，可以控制老师学生的计算机系统，还能把人家私下往来的电子邮件发布到学校网站的

电子布告栏上，以至那些诸如“昨天我在洗手间捡到的连裤袜是谁的”之类的隐私也被公开。结果证明始作俑者正是“CB”，而他只不过是在“愚人节”里开了一个玩笑。当今微软公司负责全球科研的高级副总裁里克·雷斯特博士，就是这一事件的“受害者”之一。那时候雷斯特是这所大学里的教授，而“CB”是计算机系一个尚未取得博士学位的学生。

不久以后发生的一件事情，再次证明此人所谓“特立独行”不是夸张，他后来总是说，自己走上“人机博弈”的道路“完全是机缘”，也是在说这件事：

有位教授来找我，要我帮忙去完成一台能下国际象棋的电脑。我喜欢下棋，也喜欢电脑，还知道让电脑学会下棋的努力已经持续了很多年，但直到那时为止，电脑还只是具有业余级别的棋力。我喜欢做这件事，可是我不能同意教授的计划。他们打算按照国际象棋的 64 个格子做出 64 块芯片，所以那是一个很大的东西。我觉得这种做法很笨，对教授说：“现在的技术可以把这些东西装进一个晶片，为什么要做 64 块？”教授坚持当时流行的观点：如果加快电脑速度，必然增加电脑体积。我说“不一定”。结果我和教授发生了冲突。我说：“如果你做成一个芯片，我就参加。”教授很生气，说我“根本就不想做。”

“CB”离开教授，满脑子只有一个念头：“我非要做出一个来。”

他把自己的想法告诉导师孔祥重。导师支持他，但又说：“人家已经开始，你忽然另起炉灶，所以一定要做得很快。学校没有时间等你。”

导师问他需要多长时间，一年还是三年？

他说：“6 个月。”

对他来说，这是一个前所未有的历程。没有人要求他去做这件事，那是他自己想要的。“很多事情，你不做就不会理解其中艰难，一旦做起

来，才能发现自己低估了困难的程度。

“他这样说，“面对那么一大堆问题，我有时候担心自己也许要做10年。”旁人遇到这种情况，也许会退缩，至少要求导师给自己更多的时间，但他是“CB”——疯狂的鸟，他不肯退缩。

每天从早到晚坐在电脑前。他要把36000个晶体放在一块长6.8厘米宽6.7厘米的芯片上，每一条线路都要重新设计，这用掉了第一个月。然后把一点一线画出来，有几万个点和几万条线，其中大部分依靠手工完成，这又用去了4个月。每天的工作时间越来越长，昏天黑地，不分昼夜，但最大的问题是“前途难测”。他一边往那小小的芯片里面塞进晶体和线路，一边对自己说：“应该可以。应该可以。”

第六个月开始的时候，他把36000个晶体连同所有电路全都装在芯片上了，再多一条线都加不进去。然后开始检测，在发生错误的地方重新开始，这用去了他的最后一个月。“6月限期”全用完了，他的芯片真的诞生了，不仅能够正常工作，而且证明比那64个芯片组成的系统还要快10倍。

他把自己的第一个成就叫做“晶体测试”，它的样子粗糙，甚至不是一台像样的电脑，但是同学们都在为它惊讶不已，对他说：“你应该带着它去参加国际象棋比赛。”他去了。在一场机器对机器的博弈中，“晶体测试”两胜两败。那是“CB”第一次参加大师级别的比赛，时在1986年。

初试锋芒，“CB”信心大增。他继续在“晶体测试”上投入自己的激情和智慧。一年后，“晶体测试”参加北美冠军赛，战胜所有对手，成为冠军。

“CB”现在狂热地爱上了他的芯片，热情与日俱增，似乎没有止

境。“我想做一台更快的机器。”他对同学说。他已经计算出，如果能把电脑的速度提高 1000 倍，就能接近国际象棋世界冠军的能力。

导师看出学生前途无量，给他 5000 美元，要他做出一台真正的电脑来，还为电脑取了个既浪漫又沉稳的名字，叫“深思”。

一年以后，“深思”诞生。“CB”带着它去参加比赛。这是他第一次带领电脑与人脑下棋。“深思”一往无前，进入决赛，可惜在关键一役中输给一位特级大师，屈居亚军。

“CB”把“深思”带回家去，再接再厉。现在“深思”已经有了 200 块芯片和两个处理器，每秒钟能分析 70 万个棋位。半年以后，“深思”战胜特级大师本特·拉尔森，声名大噪。

“深思”如果是一个人，也有人类的七情六欲，那必是当之无愧的“国际大师”了。事情做到这个程度，“CB”已是全校闻名的传奇人物。教授们开始对新来的学生津津乐道：“我们的机器是全世界第一个击败国际大师的电脑。”“什么叫研究？这就叫研究。”

这一年“CB”毕业了，取得博士学位。国际商用机器公司正为推进它的“人机博弈”煞费苦心，听说此事，当即认定此人的工作具有“世界级”的水平，甚至有可能击败世界冠军。于是公司派人前来游说。说 IBM 将帮助他制成更大更快的计算机。这正是“CB”想要的，他和两个伙伴进入 IBM。这一年是 1989 年。

从“晶体测试”到“深思”，“CB”用了 4 年。现在他要开始新的历程。新电脑改名叫“深蓝”，其理论上的根据源自他的博士论文。那时候“CB”已经全美知名，因为《纽约时报》在头版发表文章，说这是一场“电脑与人脑之间的战争”，弄得人们既兴奋又紧张。

这场“战争”的结局现在人人都已知道，但是“总攻”发起之前的

那一段时间仍然漫长。从“深思”到“深蓝”，CB 和他的“三人小组”用了 8 年，其间有过无数失败、无数烦恼、无数惊喜、无数不眠夜，这一切外人至今还不知道。人们津津乐道事情的成败，“深蓝”的胜利和卡斯帕罗夫的失败，成为那一周世界媒体的头版新闻。美国的《时代周刊》、《纽约时报》，英国的《卫报》，还有新华社、美联社、路透社、共同社，纷纷报道，连中国的《人民日报》这样的严肃报纸也加入进来。IBM 甚至单独为这场比赛申请了一个站点，每天有上千万用户访问该站点，发表见解。“这是一部像人的机器和一个像机器的人之间的决斗”，印度人阿南德这样评价“深蓝”与卡斯帕罗夫的较量。卡斯帕罗夫说他“没有想到电脑会如此像人一样下棋。”国际商用机器公司则名声大振。他们为这次比赛投入 1000 万美元，然后把 70 万元的“胜利者奖金”发给了自己，又从股票价格上涨中收益 2 亿美元。

但是“CB”并不在意这些，在他的记忆中，事情的起点才是最值得怀念的。“一切都基于一个信念”。他这样说，“信念会促使你持续不断地努力。”

《纽约时报》当年的一篇评论说，IBM 导演的这场“人机大战”，是演给全球最大的软件公司微软看的，“‘深蓝’已经打败了棋王卡斯帕罗夫，它能打败比尔·盖茨吗？”

如今，“深蓝”功成身退，它的一部分捐给了博物馆，另一部分则存放在国际商用机器公司，作为资料，也作为纪念。“深蓝之父”许峰雄并没有向比尔·盖茨挑战，他在 2003 年春天加盟微软，来到比尔·盖茨旗下。

张亚勤说，他是“很安静、很坚韧”的科学家，脑子里每时每刻都跳动着“各种各样的想法”，一旦决定了主攻方向，他便会“执着地整合各种资源”。

沈向洋说：“他应该是所有中国学生的榜样，当然，也是我的榜样。”

他自己说：“当时我也没有想到，这件事情一做就是 12 年。”有一次他还对朋友说起自

己为什么到那么大的年龄才结婚：“在战胜卡斯帕罗夫之前，我根本不知道女人是怎么回事。”

开窍

开窍

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。

——李开复

我们的研究对象有个共性，值得一提。那就是，几乎每个人在学习期间都有一个发现自

己的过程。这过程包含了两个内容：

1. 先是发现了自己到底想要什么；
2. 然后才是发现了自己的能力所在。

一旦进入这种状态，他们就会感受到有一种前所未有的力量从心底涌出，那情形就像很多人说的，“开窍了”。这是一个突然爆发的时刻。沈向洋的“开窍”发生在大学三年级，张亚勤是在读博士的时候，李开复也是在大学二年级。在此之前，是一个逐渐演化逐渐积累的过程，有点像火山喷发之前的沉寂。

下面是李开复“开窍”的经历：

读中学时，开复希望能成为一个律师。到了上大学的时候，他选择

了政治学和数学。他在以前从未想过其他选择。他的父亲是搞政治的，后来离开了政治的舞台在家里写书，也还是在研究政治。“父亲从没有说过他希望我做什么，但我觉得子承父业似乎是很自然的事。”

对抗老师是他做的第一件具有政治和法律意味的事情。那时候他在台湾上小学，他的老师喜欢惩罚学生，最严重的惩罚是用竹尺打，稍微轻一些的就是罚款，常常把同学们的零用钱都罚光了。他回忆道：

班里的同学都恨老师，都在心里想着发泄不满的情绪，这给了我一个机会去展示自己的政治才能。我开始调动小聪明，偷偷计算老师罚款的数额：一天一天地加起来，结果惊讶地发现，老师从学生手里拿走了很多钱，但班费却没有增加。于是我说服同学们相信老师在贪污，向校长检举。校长痛斥老师一顿，老师回来痛斥学生，说是“共产党的行为”，还要追查检举者，但却无从下手，因为我已经预先防备泄露身份，检举信是用左手写的。

第一次向权力挑战就大获成功，这让开复成了同学中的“明星”，也成为“正义的化身”。到美国之后读中学，他开始喜欢法律，觉得自己可以做一个为社会主持公道的律师。

有一天老师要大家写一篇作文，题目是：“谁是美国人面临的最大的敌人？”中国的学校不会出这样的题目，因为这类题目的答案是形形色色的，没有一个标准的对与错，老师就失去了评判的依据。但是开复在美国学校里遇到的题目，大都是没有标准答案的。老师可能说出一些参考书目，让大家自己去看，等到看了一大堆书之后才发现，原来书里并没有现成答案，还是要写出自己的想法。

“我当时看着老师的作文题，忽然豪气大发，写下自己的答案：《漠视——美国人面临的最大的敌人》。为什么这么说呢？我在作文里写道：

越南战争给很多美国人带来影响，抽烟喝酒，不看新闻，不看报纸，还吸毒，没有一个很好的目标。人们在心理上“什么都不在乎”。过去美国人只关心自己，这还是一种比较好的情形，因为这在客观上对社会有好处。可是现在，美国人连自己都不关心了。这是最大的问题，比“贸易逆差”、“环境破坏”之类的问题还要坏。因为，这个国家民主制度之所以能够有效，就是因为人人都能受教育，都能关心社会。如果人们什么都不在乎，民主制度就要完蛋了。”

那时候开复还只是个中学生，有这样的思想不免让周围的人大感惊讶。他的《漠视》获得优秀奖，也是那一年全洲最好的10篇论文之一。这似乎证明了他的政治天赋，连他自己也觉得很不一样。到哥伦比亚大学读书的时候选择专业，他第一个就选了人文学院。“那时候我认定自己是要当律师的，要么就是法学家。”

不料情形不像他想的那样。他觉得上课提不起精神，成绩也不好，最让他沮丧的是，他感觉不到那股激情，甚至想把枯燥无味的课本扔到教授身上。有一个时期，桥牌成了他的精神支柱，每天要打好几个小时，有时候逃课，出去参加比赛。那一年他的桥牌成绩比他大学的学习成绩要好得多，曾在美国大学生比赛中获得第一名，还得到过一个“世界亚军”。“中国人都知道杨晓燕是美籍华人中的桥牌高手，其实她总是输给我们的。不过她很有风度，是很好的一个女性。”

他就这样度过了大学一年级，学习成绩很差，也不在乎，因为他真的不知道自己喜欢些什么。但他明白这里不是中学，政治也不再是写信检举老师那么简单的事情。他在这个领域没有什么出众之处，既没有那种炽烈的热爱，更没有献身的欲望，还很厌恶那些娴熟的政治技巧。“你走进这个世界，就不能再说实话。所以我到后来认定那不是一个好的事业。”于是他决定放弃政治学：“我并不为已经花费了一年的时间而懊悔。

我认识到那不是我想从事的事业，我没有在那里用掉我的半生甚至毕生的时间，这是我的幸运。”

开复开始探求自己到底想要干什么，先去学习数学，但后来发现真正喜欢的是学校里面那台电脑。他去听了一个月的电脑课，就发现比老师懂得还要多了。那时候电脑还是打卡式的，很笨拙，但是对他来说却有巨大的魅力。当他发现有一个计算机和可口可乐的机器连在一起、学生坐在教室也可以看到可乐机里面有没有可乐的时候，就觉得真是奇妙无穷。

那时候还没有什么人能预测计算机有着一个那么辉煌的未来，人们说到科学的时候，都是说数学家、化学家、物理学家，没有人说计算机科学家的，所以他也没有觉得这是一个事业，“但是这不重要，重要的是我喜欢它。所以我把数学也丢掉了，去学计算机。”

“我终于找到了能让自己心花怒放、精神振奋的东西了。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。这是我作了那么多愚蠢的决定、经过了许多尝试之后的一个新

决定。当我投入到计算机课程中去的时候，我感觉周围的一切都安静下来，只有我的内心在说话。在我的记忆中，除了我的家人和朋友，似乎没什么人很注意地听我说话。但现在情况不同了，当我开口说话的时候，我的老师和那些专家们都在仔细倾听，这让我非常惊讶，很受鼓舞，越发勤奋。每天 16 个小时用在学习上，而我根本感觉不到时间在流逝。有时候我想：“我准是疯了！”但我的确感觉很快乐。”

从那时起，他果然没有 A 以下的成绩。大学毕业的时候，他是全校第一名。

回顾那几年的学习生活，开复到现在都十分庆幸。作为一个计算机

科学家，能让亿万不同国籍、不同种族、不同文化背景的人们，因为他的发明而改变了自己的生活，这给他的生命带来意义。然而，他可不是在一个早上就踏到这条道路上来的，那是不断幻想、追求、尝试、改变自己的结果。

做最好的“你自己”

做最好的“你自己”

总是生活在别人的评价体系中，想想挺可悲的。

——凌小宁

凌小宁生在中国长在中国，有一段在国内读中学读大学的经历。现在想想，那时的课程都不记得了，但是有一篇鲁迅写的文章，给他留下很深的印象。鲁迅在那篇文章里写了中国

民族的一些问题，大意是说，中国少有失败的英雄、任性的反抗，少有单身鏖战的武人，见胜兆纷纷聚集，见败兆纷纷逃亡……小宁在美国生活多年，直到今天还能把这长长的一段背诵出来，而且时间越是久远，他就越是感觉到鲁迅的话真是有道理。

“这就是说，中国是一个‘随大溜’的民族。”小宁说，“我们从小受的是集体主义的教育，人人都有共同理想和共同利益，都在追逐一个东西，都希望做一件事。”

出国多年以后，小宁回到中国，和中学时代的同学们相聚在一起，有人建议大家轮流讲述当年的故事。于是，20多年前的往事一件一件铺开。

“我要讲个凌小宁的故事。”有个同学说，接着就开始讲起来。

那是1966年盛夏，文革正在高潮，政治的批判轰轰烈烈。这班初

中一年级学生当时只有 13 岁。有一天，大批判的矛头直指班主任易老师。几个同学是组织者，站在讲台上，全班 50 多个同学都坐在下面，小宁坐在最后排。易老师被押上来。她才 20 多岁，从北京大学毕业不久，来当老师，现在站在学生面前，垂首弯腰。有人用细铁丝拴住一块黑板，挂在她的脖子上，下面还吊着砖头，在黑板上写“修正主义教育路线的代表”，还写“大流氓，大破鞋”。一人高呼口号，要打倒她，大家都跟着，小宁却在后面沉默。有个同学拿了一堆大蒜来，往老师脸上抹，还把老师的鞋脱下来，拿来打她的脸。就在这时，小宁似乎忍无可忍，他站起来，大声说：“你们这样做不对，老师对我们挺好的，你们为什么这样对老师？”一语出口，满座又惊又怒。同学们斥责小宁，教室里像炸锅似的。小宁也不知道从哪里来了一股怒气，跳将起来，冲到前面，又把老师脖子上的黑板摘下来，摔到地上。老师一直默默忍受诸般凌辱，此时忽然哭了，泪流满面。小宁看到老师的脖子被铁丝勒出血痕，鲜血淌下来，似乎更气，抢上一步，把那堆大蒜扔出很远，又挡在老师身前。“我也不知道我当时哭没哭，”他后来回忆道，“也讲不出什么道理，只觉得他们太过分了！老师太可怜了！”教室里吵得一塌糊涂，很多人说小宁“破坏文化大革命”。他说：“不管你们怎么革命，不能这样对待别人。”没有人站起来帮他说话，他感觉寡不敌众，转身跑出教室，有几个人跟他走了。批判会让他这么一闹，不了了之。

当年主持批判会的那个同学，现在和小宁重逢。大家都是快 50 岁的人了，往事依然历历在目。“我那天特别恨你，”他对小宁说，“我心想，这家伙平时不声不响，关键时候跳出来反对我们。后来我再想想，真是很佩服你：做人就要这样做，不应该欺负弱小的人，要帮助弱小的人。其实从那天以后，我一直在学你。”

这是 30 多年以后的真情流露，在当时可不是这样。那一年大批判

的热潮又持续了几个月，小宁觉得实在不能忍受，不再去学校。他回到家里，沉浸在自己的世界里：做半导体收音机、搞化学实验、做火箭、做天文望远镜和显微镜。做这些东西要买零件、买工具，要花很多钱，而妈妈给他的零花钱总是不够。有一天他在一家汽车修理厂的垃圾堆里发现很多废弃的铜丝，大喜过望。他每天到那个垃圾堆上去，把那些铜丝扒出来，拿到废品收购站去卖，把几角几分攒起来，凑足一笔钱，就跑到商店去买回一个无线电零件。他沉浸在自己的发明世界里，丝毫没有感觉到“捡垃圾”是一件不光彩的事。有一天，他正在垃圾堆里扒着，邻家孩子看到了，嘲笑道：“你怎么在干这个，真不像话，给你家里丢脸，也给你自己丢脸。”小宁一点不脸红，还是不停地捡，心里想：“我又没偷没抢。我只是想把自己喜欢的东西做出来。”

很多年后，有人和小宁谈到这些往事。他说：

做人做事，道理是一样的。你不应该总是跟着别人走，也没有必要看别人怎么评价你。做你自己！你就会发现心里有一块地方是真正属于你自己的。激情一定就在那个地方。认识到自己的激情所在，不要压抑它，把它开发出来，你可以看到，你的价值就在这里。

小宁是在 32 岁那年到美国求学的。他发现美国人的文化是强调个人价值，强调与众不同，这一切似乎格外符合他的本性。一个人怎么样才算有价值？美国人的理念和中国人是不一样的。他们不是人人都希望做科学家，都希望做大人物，不认为一定要很有学问，一定要挣很多钱。他们更在乎自己是不是快乐。只要自己高兴，做一个饭店服务员、做一个普通的售货员，都很有满足感，不会因此就觉得比别人矮一头。

儿子的童年和他不同，都是生在美国长在美国。有一天他问小儿子：“你长大想干什么？”

儿子说：“我不知道。”

“你想不想当总统？”

“不想。”

“为什么？”

“那个人太累了。”

这细节让小宁经久难忘，因为他从这里看出，美国的孩子想的都不一样，而美国的父母一定是尊重孩子想法的。

然后，小宁又讲了一个故事。这件事他对很多中国的朋友说起过：

我在微软公司有个同事，他非常优秀，是个很出色的计算机科学家，而他的哥哥是个乞丐，真正的乞丐，整天在外面流浪，依靠别人的救济和施舍生活。

有一天我对他讲起中国孩子的成功观念，他就给我讲了他哥哥的故事，讲的时候脸上没

有任何尴尬的或者不光彩的表情。看得出来，他不会觉得有一个哥哥是一件丢脸的事情。他承认他哥哥生活得非常开心，“可以想上哪儿就上哪儿，想干什么就干什么。没有任何压力，也不对任何人负责。所以他认为自己才是真正自由自在的人。”

“那么，你父亲呢？”我知道他的父亲是个律师，很体面，也很有钱。于是问：“你父亲怎么看待你们兄弟俩？”

他告诉我，父亲一点也不干涉大儿子的选择，从来不会骂这个大儿子不争气，从来不会说“看看你弟弟多有出息，就你不争气”这样的话。

有一次大儿子回家，父亲看他的衣服实在太破，于是给他 200 块

钱让他去买新衣服。儿子问：“这是不是意味着我可以自己选择买什么样的衣服？”

“当然。”父亲回答，“你可以买一件 200 块钱的衣服，也可以买很多便宜的衣服。”

结果这儿子买了一件 200 块的衣服穿上了。父亲看了就说“很好”，并没有说：“你这么穷还不知道节俭。”

这是典型的美国家庭，是一种美国式的价值取向。父亲不一定会同意大儿子的价值观念，事实上美国的主流社会也不认为不劳而获、做乞丐是一件好事。但问题不在这里，而在于，他们的价值观念让他们尊重、理解和接受别人的选择。即使是父亲对儿子也是这样。美国人认为，每个孩子都应当有自己的想法，走自己的路。这件事情要是发生在中国，你可以想象父母会怎么颜面无光，会怎么斥责这个儿子，恐怕不仅仅会说“你看看你弟弟，再看看你”之类的话，而且可能还会采取一些措施，比如给他些钱要他做生意，然后他还不好好做，把钱给花光了，然后父母就伤心欲绝，觉得生了这个不争气的儿子真是造孽。

是要求孩子做父母喜欢的事情？还是让孩子做他们自己喜欢的事情？中国的家庭在不知不觉中倾向于前者，而美国的家庭肯定是后者。这是一个文化上的差异。美国人的理念都是比较发散的，对他们来说，自由是最有价值的，自己快乐不快乐是第一位的。美国就是这样的“自我”。只在乎自己的感觉，只做自己喜欢的事情，不在乎别人怎么看。在美国的大学里，大部分研究生和博士生都是外国人，实际上不少美国人都不上大学，不是不能上，而是他们不想上。他们觉得不上大学也没有什么不好。

所以说，美国人更体现多样化的个人价值，而中国人更喜欢统一，

大家追求同一个东西，用一个共同的社会价值标准来衡量成败。中国的孩子是全世界最受关爱的孩子，他们生活在一个幸运的殿堂里，但却过着最不幸的生活，就是因为他们都在做别人要他们做的事，拼死拼活，想方设法考上好大学，整天被压制在这种沉闷的气氛中，个性都没有了，明知道这样不好，却摆脱不开。谈到这些，小宁的情绪似乎特别激动：

我们中国人总在讨论怎样让孩子成功，其实还有更大的问题，我们的成功标准本来就有问题。过去我们并不认为这有问题。现在大家之所以感到苦恼，是因为我们的国家开放了。世界的潮流在向前走。东方社会的价值取向和西方社会的价值取向本来是不一样的，你很难说这个一定好那个一定不好，但现在全球化的浪潮就让这两种文化碰撞起来了，中国人出去了，外国人进来了，你怎么迎接这种碰撞呢？

按理说中国已经变得很多元化了。经济上非常多元化，文化上也非常多元化，甚至人们的价值取向也多样化了，社会观点也有很多变化。但是教育体系并没有跟上这个变化，教育的标准还是一元化的，就像大家说的，千军万马从四面八方涌过来，争过一座独木桥。争着做同一件事情，不管他自己是不是喜欢。

总是生活在别人的评价体系中，想想挺可悲的。比如一个女孩子长到5岁6岁，母亲就一定要教她弹钢琴，因为一个女孩子到了那个年龄，要是不会弹钢琴，人家都会看不起你，所以非学不可。这就成了不是自己想怎么做，而是别人怎么看我。还是应了鲁迅说的那句话，大家都争着往一个方向去，很少有人去做一件和大家不一样的事情。

大家都说，美国小孩不像中国小孩那么努力，不像中国小孩那么能吃苦，其实没有那么简单。他们是在体现一种多元化，让每个小孩最好地表现他自己，最大限度发展自己的能力、自己的兴趣，实现他自己的目标，而不是让每个小孩都来达到同一个标准。比如很多美国小孩的数

理化很差，那是因为他本来就不喜欢数理化，他喜欢别的东西。

其实所谓“优秀”，不是说你一定要得到“第一”、“第二”，而是你最大限度地发挥了你的潜力。这是小宁在美国读书时最深的感受，现在他也总是对自己的两个儿子说：

“你不需要成为‘最好的’，只要成为‘最好的你自己’。”

在美国读书很辛苦，但是不痛苦

在美国读书很辛苦，但是不痛苦

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。

——张益肇

张益肇每天往返于家庭和学校之间，路途遥远，坐车也要 20 分钟。诸位也许以为他如此

努力奔波，一定是单调乏味的，就像大多数中国孩子那种“两点连一线”的生活，日复一日，没有变化。可是事实并非如此，他的生活很快就变得丰富多彩。在他的种种乐趣中，最重要的是读书。一个人幼年时的读书习惯和读书内容，往往能左右他的一生。

这是益肇到美国来学习的第五个年头。他已经是美国加州一所中学的十年级学生，相当于中国的高中二年级。来到异国的最初感受，仍然萦绕在他心里：这个国家的一切似乎都非常大，房子大，车子大，高速公路也很宽。他在台湾的时候总是觉得空间狭小，跑都跑不开，从没想到世界居然如此辽阔。

新奇的感觉接二连三地涌出来，包围了这个中国孩子。比如他第一次上课就发现很多奇怪的事情。在台湾上学，同学们总是整整齐齐坐成

一个方阵，他除了看着老师，就只能看到一个个后脑勺了。而美国的教室是半弧型的，一个班只有二十多个孩子，还要分成好几个小组，每个小组围成一个圆圈，对面而坐，能看到彼此的脸。别人说话的时候，益肇可以看到人家的表情，他自己说话的时候又会想到，所有人都在看着自己，所以要把一个很好的表情给大家。这种空间的变化让他感受到一种奇异的力量，他开始关注别人，并且开始注意表现自己。

老师也是不同的，不仅是肤色和语言不同，而且让益肇感到，这些老师一点也不像老师。台湾的老师总是站在讲台上，从头到尾不停地说。这里的老师没有讲台，虽然有一块黑板，却又总是不在黑板前站着。老师在学生们中间穿行，一边走一边讲，不时坐在学生身边，和大家讨论。有时候孩子们唧唧喳喳，弄得老师的话没人能听到。老师也不生气，只是站起来笑着大喊：

“孩子们，孩子们，能不能让我说几句话？”

益肇还发现，美国学校里衡量学生的标准和台湾完全不一样。校园里最走红的学生不是分数最高的，而是那些“体育明星”。自我感觉最好的学生，几乎都是那些兴趣广泛、热衷于户外运动的人。如果有学生功课平平，但却特别乐于助人，或者在学校参加很多学生会之类的活动，也会得到同学们的赞扬。

所有这些都让益肇感到惊讶。然而更让他惊讶的是，他觉得在台湾读书并不辛苦但却很痛苦。在美国读书很辛苦，但不痛苦。

他希望能够尽快听懂老师在课堂上说的话，所以拼命学习英文。母亲知道语言是孩子到达智慧殿堂的必经之门。所以离开台湾的时候，把中学三年的课本全都带到美国来了，现在让儿子一天学一堂课，一个暑假全部学完。

70 年代末期的美国学校 ,和 70 年代初期开复在那里的情形有了很大不同 ,外国孩子已经多起来 ,华人的孩子也不少。学校总要专门指派一个老师来教这些孩子英文 ,教给他们怎样适应美国的环境。

美国孩子和中国孩子的最大区别也许在于 ,美国孩子的活动范围要大得多 ,远远超过学校和家庭。就像周围的美国家孩子一样 ,益肇的精力和热情也渐渐超越了课堂 ,活动范围越来越大 ,不光是在学校和家这 “两点一线” ,还去医院做义务工 ,去做家教 ,去都市的图书馆。到周末 ,去看电影 ,去和朋友聚会 ,还有很多时间去看书。

我们中国人看到美国人家里很少藏书 ,就以为这是一个不读书的民族 ,其实这是偏见。那些在美国微软总部工作的中国人看到自己的孩子都拥有一张借书卡的时候 ,一定不会怀疑 ,美国孩子的业余生活中 ,最重要的事情之一就是读书。张正友是微软公司的研究员 ,在华盛顿州雷德蒙市拥有一处漂亮的住宅。平时忙得不可开交 ,每逢周末 ,就带着女儿们去图书馆 (这座城市的每个小镇都有一个图书馆)。学校的老师总是给女儿开出读书单来。小女儿才 5 岁 ,还没上学 ,也来寻找自己喜爱的书 ,然后兴致勃勃地拿出自己的借书卡 ,卡上写着自己的名字 ,在计算机上一划 ,就把书拿回家去。有些书图书馆里没有 ,她就留下书名和自己家的地址 ,用不了几天 ,那本书就能寄到家里来。 “我觉得图书馆制度太好了。” 张正友说 , “我在她们这个年龄 ,在中国上学 ,只看课本 ,不看课外书 ,我是在初中才看到《林海雪原》的。”

张益肇也喜欢看书。20 年前上中学的时候 ,总是到图书馆去寻找各种各样的书和杂志 ,这些书跟学习本身没什么关系 ,但他还是要花很多时间去看。他在那里体会着无穷的乐趣。他就是在那段时间里读了金庸全集。说来真是奇怪 , “微软小子” 在他们的少年时代 ,大都有一段酷爱金庸的经历。李开复、张亚勤、沈向洋、张宏江、张益肇 ,都是 “金

庸迷”，全都有过废寝忘食手不释卷的经历。他们显然从金庸的小说中吸取了无穷无尽的东西：疯狂、执着、激情、充满幻想，和以人力去抗拒那些超自然的力量。

到了初中三年级，益肇的英文已经足够，不必去补习英语了。他觉得属于自己的时间越来越多，对美国教育特色的感觉也越来越清晰：

美国的教育不在乎你是不是把知识全都放到脑子里，他们是尽量鼓励每个人发挥自己的潜能。每个孩子都有自己的模式，都有自己的个性，都有自己特别喜欢的东西和特别不喜欢的东西。在中国，就是要大家把每一门功课都学得很好，把大家塑造成全部学科都齐备的这种。中国的教育就好像生产线一样，每个孩子进去的时候形形色色，出来的时候都是一样的，因为有一个统一的标准。

说着说着又想到了台湾的学校，他不由觉得自己很幸运，“在美国读书虽然很辛苦，但比起在台湾的那些准备考高中的同学，还是轻松多了。”

因为不喜欢才烦恼，不是因为烦恼而不喜欢

因为不喜欢才烦恼，不是因为烦恼而不喜欢

选择是你的自由。

——张亚勤

《中国青年报》的记者吴苾雯，在她的令人感慨万千的《逃离大学》这本书中，公布了一项调查结果：在中国，有 40% 的大学生不喜欢自己的专业。中学生里有多少人不喜欢他们现

在的读书方式呢？没有人去调查，但我们可以相信，一定超过 40%。

事实上，今天中国的大多数家庭中，孩子都扮演着中心的角色，他

们享受着前所未有的物质条件，可是他们对自己生活的被动、不能控制和不能选择，比历史上任何一代人都要严重得多。他们的烦恼，至少有90%是来自学习。这现象的确值得关注。因为一个人在20岁以前的大部分时间都花在学习上。如果他要读硕士和博士，那么他至少要用21年来读书。学习占据了除睡眠之外90%的时间，假如它真的带来那么多烦恼，那么烦恼就不仅控制着孩子的时间，它肯定还控制着孩子的精神。

当父母斥责他们的不肯熬夜做练习题的孩子“不能吃苦”的时候，一定是忘记了一个简单的事实：孩子是因为不喜欢才会烦恼，不是因为烦恼而不喜欢。事实上，每一个孩子都有为了自己喜欢的事情而废寝忘食、甚至通宵不眠的经验。他们都在期待着学习也能有这样的魔力，都在期待着有一个与他们的天性相吻合的学习环境，都在期待着学习给他们带来快乐。他们希望学习自己热爱的东西，并且希望父母和老师和他们有同样的愿望。

潘正磊就是在这样的希望中读了12年书，却一直没有能够如愿，然后她到美国读大学。多年以后回想刚刚来到美国的情形，她是这样开头的：“当时可傻了，真的是傻傻的。”其实这女孩子不仅一点不傻，还很聪明。只是在中国读书多年，每天跟着老师和教材走，让学什么就学什么，从来不用自己决定事情。当她走进华盛顿州立大学的时候，立即发现，几乎所有的事情都要自己来选择。

在美国的大学里，选择是学生的家常便饭，甚至是学校的一种制度。新生入学后，第一件事情就是选择学什么课程。每一门课程都会安排在不同的时间，所以你要为自己选择什么时间学——是在每天上午还是下午、是在这个学期还是在下个学期。每一门课程都由不同的教授来讲授，比如华盛顿州立大学的“微积分”，有6个教授讲，所以你还要为自己选择教授，可以选择一个诺贝尔奖获得者，也可以选择一个默默无闻

但却真有学问的人。不同的老师在讲授同一门课的时候，可以使用不同的教材，教学方法也不同。如果学生在两周之内发现自己不喜欢这个老师，那么他就可以拒绝再去听课（这有点像中国人说的“炒老板”），而且不用交学费，直到自己选择了一个新老师为止。课程结束之时，每一个学生不仅可以从教授那里拿到自己的成绩，还有机会来评价教授，而学生的评价都将记录在案，作为教授业绩评价和升迁的依据之一。

潘正磊说她“始终对教育很感兴趣”，因为“教育是一个人能改变自己的唯一方法。”但是她怎么也不会想到，教育竟会以这样一种方式来改变她。有时候想起自己在中国读书的那种方式，比如背那些政治课，她“觉得很可笑。花了那么多时间，一次一次地考过来，对你的成长有什么好处呢？”可是学生没有选择的权力。课程不是自己选择的，每个学期第一天，学生把课本领回来，然后是课程表，不管喜欢不喜欢，都得跟着学。“我从小就是每天跟着老师做功课，从来就没有想过自己喜欢什么，从来没有一个自己的喜好。从教育来说，我觉得那时候学的很多课程根本是在浪费时间。”

在美国，她看到一些完全不同的学习方法。这让她更自由，也有了选择的权力。也正是从这时开始，她意识到，选择是更富有挑战性的境界。“我记得一个项目课，让我做得半死。”课程开始的第一天，教授不是说自己想讲什么，而是问她：“你想做什么？”她说她要做个自动售货机，教授问她“怎么做”，她花了几天的时间来回答“怎么做”的问题。然后教授找来两个学生做她的顾客，告诉她，“顾客”将是她的自动售货机的“购买者”，她要让他们满意，最后的“产品”要由他们来验收。结果就像她自己说的，这门课程让她做得“半死”，但她成绩突出。然而她得到的东西不只是分数，她真正理解了什么叫“选择”。

大学本科毕业后她来到微软，在这里一气工作了9年，这中间有很

多机会去继续读书，像卡耐基梅隆这样的名牌大学已经录取了她，但是她选择继续留在微软。“我觉得这个环境很好，我学到的东西比任何时候都多，为什么还要去读书呢？”几年过去，她已成为微软公司的开发总监，有些很要好的同学拿了博士学位回来，她也不羡慕。“我想的就是我喜欢什么，我想要什么，而不是别人有了什么自己也要有什么。”她这样说。

除了同为女性，朱丽叶与潘正磊几乎没有什么共同的背景了，她是美国人，对中国的学校一无所知，但是她对教育的看法，却和潘正磊不谋而合。她在几年前是爱尔兰一所中学的教师，现在是微软公司自然语言小组的经理。她的儿子沃伦秉性聪慧，才14岁，就已完成高中学业，可以上大学了。2003年秋天的一个下午，我们和这母子二人在一起谈论“天才少年”的问题。在这种情形下，大多数中国父母都会很自豪地叙述孩子的成功，却不料这对母子竟有另一番看法。

“我不想让他现在就上大学。”朱丽叶说，“我想让他更多地享受童年时光。让他做他喜欢的事情。”

“学校也是这样的想法吗？”

“也是。学校只想让他保持对学习的兴趣。”

“我从来没有被强迫去学习，”沃伦说，“我只是学有兴趣的东西。碰到不感兴趣的东西，我就非常不爽。”

“一个耳朵进一个耳朵出？”

“根本进不去，一碰到脑袋就弹回去了。”沃伦一边说，一边用手在自己的头上比画一个弹出去的动作。

“如果是他感兴趣的东西，就学得很快。”朱丽叶补充。

我们在朱丽叶面前写下四个单词：成绩、兴趣、快乐童年、道德。然后问她，“作为老师，你觉得什么对学生最重要？”

“兴趣！兴趣！”她用手指点着，毫不犹豫地说，“兴趣永远是第一。没有兴趣就没有一切。有了兴趣，伟大的成绩便随之而来。”

“那么，作为母亲，你觉得什么对孩子最重要？”

“兴趣，还是兴趣。”她犹豫了一下，说道：“我希望他有一个很快乐的童年。不过，兴趣还是第一位。有兴趣才有快乐。”

这时候沃伦插进来：“如果学生对他的功课没有兴趣，学校是不可能培养出一个天才的。”

热爱是世界上最强大的力量，无论是生活、工作还是学习。这一点对不同国家不同文化的人来说，没有什么差别。可惜在中国，大多数父母和老师并不这样想，无论在课堂上还是在家里，都很少有人谈到它。我们有一种强烈的感觉：激情虽然重要，但却是所有教育的场所最缺乏的。大多数人说到学习的时候，总是会从潜意识里冒出“吃得苦中苦，方为人上人”的概念，几亿个孩子在小学的课本里读到“头悬梁，锥刺骨”的故事，老师和父母都在向孩子灌输这种境界，都在借助压力把数不胜数的知识塞进孩子的大脑。大多数学生也是把压力当作动力，他们最经常的感受就是在压力之下生活，从小学一年级开始就担心成绩不好，担心在学校里被老师排在后面，担心在家里遭受父母的白眼。这种情形一直持续到拿到大学录取通知书。在拿到通知书之前的几个月里，他们心中的压力达到了顶点，焦躁、紧张、恐惧、神经失常，甚至自杀，通常都是发生在这个时期。中国自古以来就有所谓“十年寒窗苦”的说法，表明中国的孩子多少年来都不能从学习中感受到乐趣。

但是在我们的研究对象中，没有一个人被功课占据了所有的空间。

他们的共同特点就是，在功课之外全都有着广泛的兴趣。张亚勤喜欢围棋、绘画；李开复喜欢打桥牌；沈向洋喜欢足球和桥牌。此外，喜欢绘画的还有王坚、刘策、郭百宁、高剑峰、徐迎庆。喜欢体育的还有朱文武、凌小宁、林斌、初敏、张黔、高剑峰。喜欢诗歌的有张峥。

每个孩子都有他特别喜欢的东西，也一定有特别适合他做的东西。只要他去寻找，就能找到，只要他找到了，就会感觉到有一种激情从心里往外冒。

另外一方面，父母和老师可以强迫孩子读书，可以强迫孩子得到100分，可以强迫孩子按照大人的愿望去拼命获得一张大学文凭，但是，你无法强迫他为此投入热情，你无法强迫他得到快乐。最后，就像沃伦说的，你无法强迫孩子成为“天才”。

对一个孩子来说，“热情的驱动力”特别重要，因为被热情驱动和被压力驱动有着重大的区别：一个是主动的，一个是被动的；一个目标明确，一个无所适从；一个再累也觉得快乐，一个即使很轻松也不快乐。前者将成为“E 学生”；后者则只能停留在“第三级”，甚至有可能滑向“第二级”。

让我们体会一下，你内心深处的渴望和学习之间的关系有多么密切。你只要想一想哪一个早上你醒来时感觉到特别快乐，想一想那一天你的课程是什么，想一想那一天有没有一个瞬间触动了你的渴望。如果有，那是什么？

渴望是建立在热爱的基础上的，并且有你自己的成就和自信来滋润。正是这些因素决定了张亚勤的一个观点：“选择是你的自由。放弃了这个自由的学生，很难体会什么是真正的兴趣、激情和成功的快乐。”

美国孩子按照意愿读书，中国孩子把读书当志愿

美国孩子按照意愿读书，中国孩子把读书当志愿

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。”

——张益肇

14 岁那年，益肇要决定自己到哪一所学校去读高中。

他知道台湾海峡两岸的孩子在这种时刻个个紧张万分，都希望去一所好高中，这在台湾叫“明星高中”，在大陆叫“重点高中”。他也知道美国的教育不同于中国。在美国，没有一个全国统一的教育制度，每个州有不同的办法。每个城市有不同的学区，学区的权力非常大，学校的权力也非常大，可以制定自己的规则，设置自己的课程，可以用自己的方式选择学生，只要不违反基本的法律（比如不能在课堂里进行宗教教育），就没有人来干涉你。

这样看来，在美国，选择学校的意义更加重大。可是，当益肇开始考虑这件事情的时候，却意外地发现，美国孩子的心里根本没有什么“明星高中”或“重点高中”。

从教育制度本身来说，美国实行“12 年义务教育”，所以无论从政府还是从家庭来说，都有让孩子读 12 年书的义务。孩子们初中毕业以后去读高中，本来不存在淘汰的问题。孩子不去念高中的唯一原因，就是他本人不愿意。有些孩子选择不去读高中，因为他觉得在家里学习比在学校学习更自由，也更有效。另外一些孩子则不喜欢学校的课程，他们更喜欢画画、音乐、艺术，或者体育。他的老师和同学们都会尊重他的选择。爸爸妈妈也会说：“他有他的自由。”

在某种程度上，美国孩子的很多梦想与接受良好教育并不吻合。他们崇拜的那些体育明星，歌星和好莱坞影星，往往都是很糟糕的学生，

可是却都名利双收。他们的成功之路，对很多孩子有着巨大的吸引力。不过，谁都知道在这条道路上走着的人少之又少，对大多数人来说，接受良好教育仍是一个获得稳定工作和收入的途径，所以读书的动力存在于广泛的人群中。事实上，美国的人均在校读书时间，要比中国人多很多。

这样看来，美国孩子与中国孩子的差别，不在于他们可以不读书，而在于他们可以按照自己的意愿去读书。中国孩子中那种“择校”的概念，在大多数美国的孩子中间是没有的，他们的爸爸妈妈也没有。没有一个美国家庭会不顾一切、跨越好几个街区去选择一个心目中的好学校，花上一大笔钱，然后让孩子每天把好几个小时花在路上。

这倒不是说美国的学校不分好坏。学校总有好坏优劣之分，这在任何国家都是一样。益肇在一所公立学校读初中的时候，总觉得公立学校不够好，而私立学校要好得多，那里的设施好，老师好，课程的设置也好，但读私立学校要花很多钱，一般家庭无法支付。益肇小小年纪，已经发现只有华人家庭和印度人的家庭，才会把孩子送到很远的学校去读书，而美国家庭总是让孩子就近在自己社区的学校读书。

这个国家的特色之一，就是学校的教育水平通常与社区的档次相一致。高级住宅区里总会有好学校，而下层社区的学校通常也都质量不高。你在“购房指南”上寻找房产信息，就会发现，房主通常会把房子附近学校的优劣作为吸引买家的一个指标。所以，一所好学校能把周围的房价大幅度抬升，一片豪华住宅也能吸引优秀教师来举办一所好学校。这也说明美国的家庭不是不关心孩子的教育，只不过，他们不像中国的家庭那样为这件事情那么焦虑，那么兴奋，那么费尽心机，那么生死攸关，那么不惜一切代价。

正是因为有了这些区别，所以益肇仍然觉得有必要进行调查。这个

高中学生发现，美国的高中也有指标，比如加州“教育网”上，把从小学到高中所有的升学率都统计在册，还可以查出哪个学校在哪次考试当中表现如何，可以看到高中的毕业生都进入了哪一所大学。不过，校长在表述他的成就时，不用“升学率”这个概念。他们不是说“我们毕业生中有90%考入大学”，而是说“我们这个学校90%的学生毕业后都选择去读大学。”听上去好像是，“只要你喜欢，就可以去读大学”，而不是“只要你努力，就可以去读大学。”

益肇如此这般调查一番，到头来发现全都没有意义。因为他那个社区有四所初中，却只有一所高中，所以把500名初中毕业生合并到一个高中，就算完事大吉。没有任何升学的动员，没有任何“战前演练”，没有“第一志愿”和“第二志愿”，也没有中国学生所谓“一模”、“二模”和“三模”，更没有那“最后一搏”，这些都没有。焦虑，期待，兴奋……这些也都没有。还是这些学生，大家一起走，一起来，只不过换了一个门，他就成了高中一年级学生。

但是益肇心里明白：“这所高中每年大概有20多个毕业生进入美国最好的大学。”这数字满足了这个华人家庭的某种心理期待。

“几年以后，我将成为这20多人中的一个。”益肇这样想。

排队的文化

排队的文化

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。

——李开复

“我是中国教育制度中饱受摧残的一代，‘填鸭式’的教育、一级一级地考上来。”韩

这样说。

韩现在是微软公司的部门主管。也是一个中国人，他出生在北京。他说他经过了一个“没有快乐的童年”：从清华附小，到清华附中，然后是清华大学。这样一个学生，一定对“分，分，学生的命根”这句话有着刻骨铭心的体会，懂得那是他获得社会认可的唯一标准。可是，他后来进入美国芝加哥大学商学院遇到的一件事情，彻底颠覆了他的这个观念。

那一天，学校里的一群学生发动了一场投票运动：决定是否需要向招聘者提供毕业生的成绩。结果超过三分之二的学生反对公布自己的分数。老师们为此不满，在他们眼里，这学校一直是美国最好的商学院之一，过去几十年里，出了很多诺贝尔奖获得者，所以他们一直为学生的优秀而自豪，也乐意向招聘者公开学生的成绩。尽管如此，校方还是不能不尊重学生的决定，对外宣布：今后学校将有义务为学生的成绩保密，招聘者也不得过问学生的分数和名次。

韩对这种事情闻所未闻，甚至无法想象。事实上，他在那天投了赞成票。他认为自己是个好学生，所以从不担心公开分数。恰恰相反，他担心，如果不说明分数优秀、名次靠前，将会影响自己未来就业的机会。让他惊讶的是，那时候美国大多数商学院已经采取不公开学生成绩的制度，更让他惊讶的是，他毕业之后几次应聘，人家果然不问成绩，而且这个制度丝毫没有影响他的就业。这时候他才发现，分数在一个学生未来的道路上，真的不能决定什么。这同韩在中国积累的那些教育经验，真有天壤之别。

从某种意义上说，中国的教育文化是一种“排队的文化”，这一文化后面包含着两个东西：

1.大家都必须遵循同一标准——分数。

2.大家都想得到同一个东西——大学录取通知书。

高考前的三个月里，“排队文化”放射出最耀眼的光彩，你不仅要知道你在班里是第几名，以及在学校里是第几名，还要能够计算出，你在你居住的城市是第几名，甚至在全省是第几名。然后所有的父母都带领他们的孩子酝酿“志愿”。志愿表上有十五栏是空着的，所以在理论上你可以填写十五所大学和专业。这时候，“名次”让人兴奋也让人悲伤，而且无论多好都不能让人心安。如果那“名次”能够上一所普通大学，父母会想：为什么不是重点大学呢？如果能上一所“重点大学”，父母会想，为什么不是清华北大呢？如果能上清华、北大，家长会想，还有那几个最热门的专业呢，还有哈佛麻省呢！

可是在美国，无论是学校、社会还是家庭，衡量一个孩子的标准都是很不同的。有些家长注重孩子的数学，有些家长注重孩子的演讲。有些学生毕业后去了哈佛麻省，大家都知道他很好。有些学生去了一般的大学，大家也不觉得他有什么不好。有些孩子不想上大学，父母不会强迫他上。美国父母看到自己的孩子有一个 A 就会觉得很光荣，可是中国家长要孩子全部都是 A，才会说你好。那些在美国读过书的“微软小子”，有一个共同的经验：他们都不知道自己成绩是第几名。等到他们成了父母，又从来不知道自己孩子的学习成绩是第几名。

现在让我们重新回到朱丽叶和她 14 岁的儿子沃伦这里来。

有一天，有个中国记者告诉他们，在中国，学校有时候会把学生的成绩排出名次表，张贴在墙上，这位美国母亲闻声惊讶不已：“怎么会这样呢？”

沃伦：“不管学习好不好，每个学生都应当是平等的。”

朱丽叶：“美国的学校鼓励你和自己竞争，比你自己更好，不是和别人比。我们在爱尔兰的时候，那里的学校就是鼓励学生超过别人，这也许有点像中国。”

记者：“你在班上比其他学生小两岁？”

沃伦：“对。”

记者：“有没有人说你是神童？”

沃伦：“没有。我也不希望别人这样说，大家都是平等的。”

记者：“有没有人欺负你？”

沃伦：“没有。”

记者：“你知道你的成绩是第几名？”

沃伦：“我不知道，也不想知道。”

记者：“老师有没有说你是大家学习的榜样？”

沃伦：“没有。我的老师从来没有说我是榜样。”

朱丽叶：“我也不希望他是榜样，如果他是最好的，那么就会有另外一个学生被用来做比较，这样不利于那个学生的自信。比如，你在学习画画，一个老师拿来‘蒙娜丽莎’，然后对你说，你看人家画得多好，你画得不好。这有利于学生学习吗？”

这种想法在美国的教育中是很自然的，但是那些到美国去留学的中国学生，都会对美国学校的“不排队”感到意外。李开复在 70 年代初期到美国读书的时候，就发现“美国的学生没有排队的概念，他们不关心自己的分数，也不知道自己的名次。”大约十年以后，张益肇在美国读高中，也有一番感受，和李开复完全一样：

我们这些华人的家庭，都希望孩子读好书。可是美国的学校里几乎不存在“排名”的概念，美国父母也没有“名次”的感觉。这种信息根本就不存在。美国学校一般会把学生的成绩做成一个曲线图，比如 100 分的有几个人、90 分以上的有几个、80 分以上的有几个。你看到这个曲线，就会知道自己大概的位置在哪里。每个人的分数只给个人，别人是不知道的，学校把成绩单给家长，不过家长也不知道你的位置。父母只是看到 A，B，C 这样的成绩。如果你都是 A，那肯定是对的，但如果你都是 B，也不一定不好，因为你不知道这是在什么位置

。

我从来不知道自己是第几名。美国学校强调的是你个性的发展，你的独特的地方，而不是你的名次。当然也不是不分优劣。美国的孩子高中毕业的时候，前 20% 的学生可能会颁发个类似缎带的东西，表明你是比较优秀的学生，作为纪念。后 80% 的学生也不会给你排列出来，无论前面的还是后面的，都是不公布的，自己的位置是属于私人的东西。有些人满意，有些人不满意，都是自己的事，由他自己来决定要更加努力还是保持现状，别人都无所谓。

又过了 20 年，李开复的女儿也到了上学的年龄，入学之后有一次考试，考完之后分成三个班，起的名字叫“黄班”、“蓝班”、“绿班”，不分先后，至于哪个班好哪个班差，无论孩子还是孩子的父母，都不在乎。李开复每次去见女儿的老师，总是要问：“她是第几名啊？”老师就是不肯说。他没有办法，只好打道回府，去问女儿，可是女儿也不知道。

女儿在一所私立小学读书。学校设在山上，被郁郁葱葱的红杉环抱着，规模很小，只有大约 100 个学生和 9 个老师。副校长名叫多维特，是个身材高大的中年女人。“我们每学期都有一次考试，每个星期还有测验，但我们不公布成绩，也不分名次。”她坚决地说，“美国人不喜欢把

孩子分成好的坏的。这会伤害孩子，影响孩子的成长。好还是不好，都是个人的事情，与别人无关。这是美国的文化。”

李开复的童年在台湾度过，那里的教育和中国大陆如出一辙。他还记得，那时候他特别清楚每一门课考了几次，平均几分，期末考试又是多少分，排第几名。他说：

说实话，这种“排队”的心态，直到现在我也没有完全脱离，总是想让女儿也有个好名次。有一天她的成绩单来了，三门 100 分，三门 95 分，对她来说，这是很好的成绩，可能是她考得最好的一次，也许是班里第一名。我跟她开玩笑，说：“你的成绩怎么越来越退步啦？”她说：“是吗？可能是没有很努力吧。”她考了 3 门 100 分啊！可是她的脑子里完全没有这个概念。虽然她也想有个好成绩，她也知道我们在乎，想让我们高兴。她也知道考试成绩好了有奖励，可她还是不知道“3 门 100 分”算个什么。

我凭什么进入麻省理工

我凭什么进入麻省理工

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。

——张益肇

1985 年暑假，张益肇成为麻省理工学院的一年级学生。

这一年益肇 17 岁，一副东方人的身架，个头儿本来不高，又很瘦，看上去比他的年龄还要小。他已经成为老师和同学心中的“天才少年”，可是妈妈总觉得他发育不良，当他离家去麻省的那一天，不免担心他是否能照顾好自己。

其实这不是益肇第一次离家。读高中的时候，他曾去哈佛大学的数学学校读书，有好几个月在那里独自生活。那时候他只有 16 岁，觉得离家的日子特别长，还非常想家。但是在哈佛的日子给这个孩子留下了刻骨铭心的印象。他感受到一种欲望，这欲望是那么强烈，压倒了他对母亲对家庭的依恋。

“我将来上的大学，”他对自己说，“不是哈佛，就是麻省。”

说老实话，在美国，“收到一张大学录取通知书”并不是什么了不起的事情，至少要比在中国容易得多。一个孩子在高中毕业之后如果想上大学，总是可以如愿，不用担心考试成绩不够好。他不会因为分数不够名落孙山，也不用担心没有钱交学费，因为可以申请贷款。但是如果想去读最好的学校，就非常难。比如哈佛大学在每 4 个申请者中录取一个，麻省录取的学生中有一半是在高中最好的学生。好的学校不仅要求学生有非常优秀的素质，还要付很多学费。

名牌大学的门难进，这在任何一个国家都一样，美国的不同之处在于，父母没有那种“一定要让孩子上名牌大学”的概念，孩子们也没有这样的压力。根据益肇的观察，他的同学中间，起码有 50% 的人没有这种愿望，他们认定“只要有个大学念就可以了”。

尽管如此，益肇心里的那种渴望还是越来越强烈。“高中的后两年，我的脑子里面总有这个念头。”他后来说，“当然这同国内的学生不一样。这是自己给自己的压力，不是谁强加给我的。”

不管是有意还是无意，人总是向着自己内心渴望的那个方向走去。就从这时候开始，益肇的生活发生了变化。他的内心充满渴望，变得勤奋而且激昂。不仅要让自己的成绩进入学校最好的 5% 之中，还开始自修大学课程，数学、科学、物理、化学……总共学了 7 门。这孩子的确非常

努力，废寝忘食，生活的节奏比一个最忙碌的成年人还要快。在旁人看来，这真是苦不堪言。可是他有自己的想法：“如果一个孩子感觉不到学习的快乐，那不是因为他过于努力过于艰辛，而是因为，他觉得自己努力争取的东西，并不是他想要的东西。”那些日子，他的感觉正相反，没有一点痛苦，而且还很快乐，因为他要做的事情不是“不得不做的”，不是“应当做的”，甚至不是“义务”或者“责任”，也不是父母的“愿望”。他在追求自己想要的东西。

但是对于一所真正的好大学来说，“优秀”的标准决不仅仅意味着学习成绩好。益肇知道，像哈佛、麻省这样的学校，不会录取那些除了优异的学习成绩就没有可取之处的学生。他们不会把学习成绩作为唯一标准，还要看很多分数以外的东西，所以那些真正优秀的孩子，都把课外的东西当成必修课。益肇竭尽全力去参加那些课程之外的活动。那会占用很多时间，他把这一切都当作他的梦想之旅上的伙伴，与它们携手同行，没有怨言，竭尽全力。

现在到了 1985 年，益肇高中毕业了。他向麻省理工大学递交了申请，自信万事俱备，梦想就要实现。

很多年以后，益肇已经获得麻省理工大学的博士学位，成为微软亚洲研究院的研究员。有一天，和熟人谈起当年的求学经历，在回答“你凭什么进入麻省”这个问题的时候，他说：

中国的高考制度有两个问题，一个就是一次定终身；一个是只看考试不看别的。这是最简单的办法，但是很害人。中国的孩子也有两个问题：一个是统统被赶到“上大学”这一条路上来，不管你愿意不愿意；一个是把清华北大看成“绝对的第一”。标准是一律的。这也很害人。

美国并没有绝对第一的学校，也没有绝对第一的学生。学生选择学

校是多样化的，学校选择学生也是多样化的。在美国的顶尖大学强调的是你的个性、你的独特的地方，而不是你的成绩、你的名次。美国绝对不会认为像中国那样，弄出个“某某省高考状元”，然后在媒体上说他们怎么走上“成功之路”。

所以，中国教育和美国教育区别不在于有没有选择，而是在于选择的方法的标准不同。你在中国要想上清华，就靠分数，分数是可以计算的。你在美国要进哈佛麻省，就没有固定的可以计算的东西。既靠你的整体能力，也靠你的独特性，当然也有靠运气的。比如你的数学不如另外一个孩子，但你不是一个书呆子，你对课外活动也很投入，学校可能就选择了你。说来说去，美国的教育和美国的社会一样，就是多元化。

现在，让我们回过头来，看看当年这 17 岁的孩子手上都有些什么，让麻省理工大学无法拒绝他的申请：

第一，有一个很好的学习成绩。这包括平时成绩和最终成绩，校内成绩和全国统一考试成绩。“我相信我的成绩是前 5%，但是我无法看到具体的数据，所以到底是第几名我就不敢说了。”当面试老师询问他的成绩时，他这样回答。

第二，是很多课外组织的成员。他是学校数学比赛代表队的队员，是中国同学会的会长，还是中学里一个荣誉团体的成员，只有那些品学兼优的学生才有机会参加这个团体。

第三，有很多校园之外的工作经验。他在每周三下午到一所医院去做两个小时的“义务工作”，为不同科室提供服务，包括开发计算机应用程序、整理文章和做其他杂事。

第四，有一些很独特的能力。比如在学校辩论会上的口才和机敏，还有下棋。

第五，很强的思维能力和表达能力。麻省为检验考生提出试题，性质有点类似中国的高考，但方式完全不同。它是由一系列论文组成的，题目五花八门。益肇在申请的过程中大约写了十几篇论文，有的题目只是自我介绍，还有的题目就特别随心所欲。比如：你一生当中都犯过什么错误？你学到了什么东西？你的长处在哪里？你的缺点在哪里？你为什么要来我们学校？还有一个题目是，“你跟某某共进晚餐”。所有文章都拿回家去写，整个过程持续好几个月。你可以听由己意，任意做答。答案没有标准的对与错，全看学生的见识和表达自己的能力。

第六，老师的推荐信。

第七，在整个申请入学过程中表现出来的强烈的渴望。

大多数美国的学校都相信，一个孩子内心的渴望——而不是别人的渴望，将成为他永远的向导。

我不在乎总是“第二名”，但我在乎学什么专业

我不在乎总是“第二名”，但我在乎学什么专业

一个人的内心里拥有了渴望，就会产生出一种奇异的力量。

——马维英

马维英上了大学以后，突然发现很不喜欢自己学的化学工程专业。他希望能给自己换一个专业，于是去找老师，说他喜欢电机系。老师说，按照校方的规定，学生换专业是可以的

，但机会很少，条件苛刻。

他眼睛一眨不眨地盯着老师：“什么条件？”

“一年内考试成绩连续保持全班第一。”

这是在 1986 年，维英 16 岁，台北清华大学一年级的学生。和台湾海峡这边的清华大学不一样，那所清华大学并不是最好的学校，在台湾排在台湾大学之后，是“第二”。

“我不在乎这个‘第二’”，当初他在报考这所学校时这样说，“但我在乎我学的是什么专业。”

他的第一志愿正是电机系。

像开复和益肇一样，维英出生在台北，只是年龄稍小，等到进入上学的年龄，已是 80 年代。

台湾海峡两边都是中国人，虽然互不往来，还有成见，其实相似的地方很多，教育的制度和教育的观念，就是其中一个方面。大多数家庭都把孩子的读书看成最重要的事，从开复读小学的 60 年代直到维英读小学的 80 年代，始终没有变。维英很小的时候就知道“万般皆下品，惟有读书高”这句古训，还知道“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉。”爸爸和妈妈总是对他说：“反正不管怎么样，你读好书就对了，只要读好书，将来什么都会有。”

人们用学习成绩来衡量一个孩子的好坏，预测他的未来。一个孩子的学习成绩好，左邻右舍都来夸奖，父母为之自豪；一个孩子的学习成绩不好，那就得不到周围的认同，自己也渐渐散漫起来，甚至成了不良少年。那时候台湾有个流行语，叫做“放牛班”，就是特指这些孩子的，意思是说：“你以后就不用读书，放牛去好了。”

有些人家无钱无势，又不甘为人下，想要翻身，那就只有督促孩子读书。整个社会的观念都是这样。教育制度也在鼓励这种观念。就像大陆一样，台湾的教育也是一个“过坎”的制度。孩子进入高中时被淘汰一批，进入大学时又被淘汰一批。所以“明星高中”就出现了，而且很

吃香。因为那里老师好，教学的质量也好，能够让学生有更多机会考入大学。

维英的中学是台北最好的中学，叫“建国中学”，可是经过这两次过滤，还是有60%的人被淘汰掉，只能去读职业高中，学些技术，然后去做“蓝领”。台湾的孩子是看不起“蓝领”的，父母也不认为那是有出息的孩子做的事，这又和大陆如出一辙。

正是这种流行于全社会的价值观念，给维英的少年时代留下烙印：不上大学就没有出路，而且一定要上好大学。这一点和所有的台湾孩子都一样。维英的与众不同之处是：“不仅要好好读书，而且一定要读最喜欢的书。我觉得学一些自己不喜欢的东西，是一种痛苦。”

他从小就是那种会读书的孩子，成绩不错。他的最大问题是，永远都是班上的第二名，小学毕业的时候，他是第二名；中学毕业的时候，又是第二名。他无数次地期望自己能拿到第一名，总也不能如愿。他把这叫做“功败垂成”，常常觉得失望，可是却又很容易地为自己找个台阶下。

“从心理的感觉上，第一和第二当然是有区别的。”他说，“可是如果我总是第一名，那么就很容易自视过高，以后遇到一个暂时的失败，就会无法承受。‘第二’也有好处，就是总能提醒自己不够好，遇到一些挫折，我都可以接受，无论成败，都可以看开些，都有退路。”

父亲一直希望儿子去学医。台湾的老一代人大都崇拜医生，父亲也是其中一个。他总是对儿子说：“良相医国，良医医人。”他的看法是，一个男人要么做良相，那是救国，要么做良医，那是救人。对于这个没有什么权力背景的家庭来说，当医生是最好的选择：既能安身立命，又能救死扶伤。

可是儿子不喜欢做医生，他喜欢电机。他对父亲说，在所有的理工科里面，电机系一直是最棒的，最优秀的孩子都在那里面。那时候计算机科学刚刚兴起，第一台个人电脑诞生还没有几年，他对这个领域还一无所知，可是他的选择却成了他进入计算机科学领域的第一步。

在父与子的相持中，母亲的态度起了关键作用。她是一个处世随意的女人，不太在意什么事业不事业，也从不强迫儿子做他不喜欢的事情。她只希望儿子快乐。

到了报考大学的时候，维英又遇到了第一还是第二的问题。台湾最好的电机系在台湾大学，而清华大学的电机系只能排第二。他反复掂量自己的实力，宁可去读清华大学那个“第二”。

他觉得这是一件很有把握的事情，不料大学联考（类似大陆的高考）那天心情紧张，居然考砸了。考完以后填报志愿，他还是执拗地在“第一志愿”那一栏里填上自己的渴望。可惜台湾大学的录取是按照分数排队，而不是按照兴趣排队。老师从最高的人开始选，依次往下排，第一志愿挑完了就挑第二志愿。如果你的分数很低，所有大学名额都没有了，那么你就落榜了。维英的分数差了不少，无法让他满足愿望，一下子就被分到化学工程系。

现在，他是台湾清华大学化学工程系的一年级学生了。让他开心的是，他已经和老师达成默契。他决心满足老师提出的转系条件，去追求自己的“梦想”。对这个孩子来说，这件事情有着特殊的含义：他要打破12年读书只有“第二”的纪录。

说来真是奇怪，一个人的内心里拥有了渴望，就会产生出一种奇异的力量。几乎就从这一天开始，维英的生活发生了变化。他全力以赴，心里只有一个念头：第一名，然后“转系”

”。

第一个学期结束的时候，他打破了自己的纪录，成为全班第一名。第二个学期结束了，还是第一名。

过去从来没有做到的事情，现在做到了。很多人遇到这类情形，都会以为，这是因为事情更容易做了，其实这是因为你的潜力被更多地激发出来了。激发潜力的最重要的力量，不是来自别人的强迫，而是来自你内心的渴望。

大学二年级开始的时候，维英成了电机系的一个学生。

过坎的制度

过坎的制度

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？

——张宏江

张宏江在郑州大学毕业之后，又去丹麦留学，在那里领教了西方社会的文明。他后来说

，他可以肯定“西方的教育能让孩子更快乐，并且逐渐发现自己的潜力”，而且还惊讶地发现，他可以用非所学，所以他才“决定改行”。这想法一定有他的“郑州经验”和“丹麦经验”做基础。事实上，这位微软亚洲研究院的副院长、计算机视频检索领域的开拓者，如今所做的工作的确与他在学校里学的东西相去甚远。

2003 年春季一个气爽心怡的中午，他坐在上海西郊宾馆一个安静的角落，回顾自己从 70 年代到 90 年代的求学经历——叶县中学、郑州大学、丹麦科技大学、新加坡国立大学，不禁连声慨叹：

最近这些年我总是到一些大学去演讲，很多学生问我：“微软亚洲研究院的淘汰率是不是很高？”

我说：“是的，大约有 30%的人最后是要离开的。”

他们于是问：“被淘汰的人是不是表现不好？”这是他们经常要问的问题。于是我就回答：“其实，有些人离开研究院不是坏事。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？什么东西是真正适合自己的？”

他们都瞪大了眼睛，好像不明白，于是我就慢慢解释：

我们的教育制度是一种“过坎的制度”。一个孩子从小到大，他的目的不是发现自己的潜力，甚至也不是学到一些东西，当然更不是享受生活。他的目的只是考上一个好大学，只要翻过一个一个坎就行了。一切都是顺理成章，不用怀疑。我自己就是这样走过来的，我后来的那些人也是这样走过来的。比如一个人如果在小学是第一名的话，很自然地就要考上本地最好的初中。如果初中又是第一名，那么就会去考最好的高中。然后高中还是第一名，那么必定去考一流的大学。如果他在大学又很优秀，于是就去读硕士，读博士。就这么一路走过来，到什么时候就干什么，从来没有想过“我为什么要去读大学，为什么要去读博士”。最后他可能会发现，他一直在努力争取的东西根本不是他想要的，或者不是适合他的，他的兴趣原来不在这里，但是他过去从来没有想过。所以，千军万马过独木桥，过不去的人觉得自己是“失败者”，过去了的人也不一定就万事大吉。他也许根本就不该过那个独木桥，不该读博士。他如果把读博士的 4 年时间拿去学习别的东西，可能要好得多。

“中国黑客” (1)

“中国黑客” (1)

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”。

——蝶雨

“我们发现了一个黑客，在中国。”

2003 年 1 月的一个早上，张亚勤来到办公室，打开电子邮箱，这一行字立即弹出来。

邮件来自微软公司总部的安全小组。这小组的职责之一是监视因特网浏览器在全球的运行情况，专门寻找“臭虫”，然后弥补，同时还要监视网络上神出鬼没的“黑客”行踪。

对于微软公司来说，网上“黑客”的性质是不同的。有些“黑客”的确对微软抱着敌意，专门寻找微软软件产品中的“臭虫”，利用软件本身存在的漏洞，去攻击那些软件使用者。这种攻击带有极大的破坏性，还让微软公司难堪。另外一些“黑客”则纯粹属于“技术狂”，对技术的热爱导致他们去寻找大公司产品的毛病。他们决不出手攻击网站，因为他们知道那是违法的，还会给别人带来损失。但是他们通常把自己的发现在网络上公布，还详细说明，怎样才能通过他们的“发现”，抓住软件上的“臭虫”大做文章。

根据微软总部安全小组的判断，新出现的中国黑客属于后一种情况。他不是恶意的攻击者，但他技术高超，眼光独到。他的矛头直指“微软因特网浏览器”，还把他发现的至少 4 个“臭虫”公布在网上。

“他的发现真是让人难以置信。他比我们迄今为止见过的最棒的黑客还要棒。”安全小组在电子邮件中这样说，“他知道这些‘臭虫’是什么原因造成的，能猜出程序员在写程序的时候大概犯了什么错误，还告诉别人怎么攻击。每当他公布一个‘臭虫’，就会有一大堆恶意攻击者尾

随而来，攻击所有那些使用微软产品的人。”

微软的安全人员防不胜防，因为这个“中国黑客”差不多每个月都能在“浏览器”上抓到一个“臭虫”，而且他也不像别的黑客那样隐名埋姓。他把自己的来路全部公布在网络上。

严格说来，他的行为并不违法，因为他并没有利用微软的“臭虫”去攻击他人，也没有给他人造成损害。但这样的“黑客”让微软感到头疼，微软安全小组的工程师们非常希望找到他，于是向张亚勤寻求帮助。

“可以肯定他是一个中国的学生，”他们告诉张亚勤，“在湘潭大学读书，名叫刘蝶雨。”

中国，湖南，湘潭大学。

蝶雨坐在他的拥挤不堪的房间里，盯着电脑屏幕，目不转睛，已经好几个小时一动不动。那上面是微软公司最得意的产品之一“因特网浏览器”。他知道他想找的东西就在那里，他已经清晰地感觉到它的存在，可它为什么还不出来呢？

“这个系统的安全措施是不准使用字符‘a’，”他自言自语地重复：“不准使用‘a’。”

一个念头在他脑子电闪雷鸣般地滑过去：“微软的检查人员一定会检测‘a’，那么我就使用‘A’好了。”

他一边想，一边用手指敲击键盘。就在那一瞬间，“因特网浏览器”出了麻烦。

他裂开一嘴大板牙，嘿嘿笑了：“我破坏了它的规则？是不是？”

他找到了想要找的东西，原来那就是一个大写字母“A”。这已经是他在“因特网浏览器”上找到的第五个“臭虫”了。像往常一样，他把

它公布在因特网上，留下了自己的姓名和地址。

他站起身来，不禁有些得意：微软公司那样的庞然大物，好几千人做出一个“浏览器”，你不能不说它是全世界最棒的软件，有多少人把它恨得咬牙切齿，又奈何它不得，可是我有办法找到它的毛病。

他身边有不少恨微软的人，看了他做的事情，不免大快人心。开心完了，又在猜测微软那边的动向。“真奇怪，”有个同学对他说，“微软还没有对你采取行动啊？”

“采取行动？”他将信将疑。一种不安全感也越来越浓地聚集胸中，又想到“这座城市里面经常发生刑事案件”，不禁紧张起来。

“我经常做梦，”他对朋友说，“梦见微软来了，像一个魔鬼，来抓我。我缩在墙角……然后就惊醒了。”

朋友大笑道：“听说补上一个‘臭虫’要花10万美元，他们会不会要你赔？”

正说着笑着，电话铃声响了。他拿起来，就听那边有个声音说：“我是微软的。”

蝶雨当即目瞪口呆。

电话这边真是微软的，叫林斌，是微软亚洲研究院新技术开发部的经理。他接到张亚勤转发的邮件，按图索骥，很容易地找到了蝶雨。

可是对面的人不说话，只有喘息声。

“我们找你，没有什么特别的。”林斌感觉到对方的紧张，希望缓解气氛。

对方“啊”了一声，还是不说话。

林斌似乎想起了什么，赶忙自我介绍。说自己在北京，在微软亚洲研究院负责一个工程师小组。

“啊。啊。”

“我只是微软的一个技术人员。”

“啊，啊。”

“我们的院长是张亚勤。他是世界一流的计算机科学家。”

“啊。啊。”

“我曾经参加了视窗 2000 的制作。”

“那很酷。” 对方终于说话了。

“中国黑客” (2)

“中国黑客” (2)

“我们对你的工作非常感兴趣。”

“啊。” 蝶雨又不说话了。

“我们很想请你到北京来看看。也许你愿意和我们合作。”

“啊……”

“你寒假如果没有事的话就来吧。坐飞机做火车都行。我们负责你的旅行费。”

“我很愿意。” 蝶雨说，“也许吧。”

蝶雨放下电话，心里还在咚咚跳。他的第一个念头是：“这年头骗子太多啦。他们是微软的吗？”接着又一个念头：“就算他们是真的，到底为什么找我呢？该不是要把我关起来吧？”

蝶雨这样想着，第一次感觉到“黑客帝国”的惊险离奇。

实际上他不喜欢别人叫他“黑客”。“我没见过黑客。”有一次他这样说，“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。”

说老实话，他完全是在一种不经意的心理状态下走上这条路的，只是带着几分好奇，几分兴趣，还有几分想要证明自己能力的欲望。

他还清晰地记得，事情是从2002年6月30日开始的。那一天，他偶然看到一篇文章，是一个外国人写的，告诉你怎样发现一个程序中的错误，还举了不少例子来说明。很多在蝶雨看来非常困难的事情，顿时变得简单了，就像文章作者说的，“并不需要你有多么高深的知识和多高明的技巧，你只要从特殊的角度去看它。”

“我也一定能做到。”蝶雨这样想。

那个晚上他没有睡觉。想了一夜，绞尽脑汁。第二天就到微软的“因特网浏览器”上去检验自己的想法，一举成功。他找到了第一个“臭虫”，那是在2002年7月1日。

对于蝶雨来说，这一天有着特殊意义。这倒不是因为他从此开始了与微软的纠缠，而是他重新认识了自己：“最主要的问题是，你是不是真的想得到它。你如果真的想得到，就会拼命去做，就能用你的知识去实现你的想法，就能得到你想要的东西。”

“我发现只要简单的一步，就突破了某些限制。这里面没有什么复杂。所有的知识都是一样的，他们都知道。”他说的“他们”，是指微软公司那些既聪明又有经验的程序工程师。他们在美国微软总部连连感叹这个中国学生的神奇，因为他总是在一些很奇怪的地方动手。可是蝶雨说：“‘a’和‘A’的区别，谁不知道呢？他们只是没有想到这里的区别。”

“我知道那些编程的人只是在完成别人交给的任务，然后让另外的人去测试。他们最想要什么？想要通过测试。”蝶雨把手狠狠地挥了一下，接着说：“但是一个‘臭虫’显现出来，一定有很多弱点，他补了一个，还有很多，他可能就不管了，所以你很容易抓住他的弱点，然后扩大化。那弱点通常就在他的‘补丁’旁边。”

他的思路屡试不爽，他在微软的“浏览器”上到处找，不停地找到“臭虫”，但是微软也在找他。现在，微软终于找到他了。

林斌放下电话，就去找研究院人力资源部的经理王谨，请她安排蝶雨在寒假期间到微软亚洲研究院来实习。

于是微软的电话再次进入湘潭大学。

可是这一回蝶雨连电话也不接。他去找父亲。父亲听罢事情经过，大起疑心。他用一种过来人的口吻告诉儿子，一定要核实清楚他们是不是微软的。

蝶雨核实情况的方法简单而又实用，他把电话打到北京 114 查号台，询问微软中国公司的电话号码，循号打来，接电话的人正是王谨。

“你们是不是微软的？”他在那边满怀疑虑地问。

“是啊。我给你打过电话，你为什么来接？”

蝶雨还是不信：“我不接，因为我不相信你。”

“我把我的电话给你，把我们公司的网页给你。我把你到北京来的飞机票寄给你，这是不是可以呢？”

“这些都可以是假的。我只认电子邮件。”

王谨觉得自己似乎不能说服蝶雨，只好转回头来找林斌：“这个孩子怎么这么有意思啊？他问你是不是微软的？”

林斌的电话再次来到湘潭：“你相信电子邮件，那很好，我们的电子邮件地址有‘微软’字样，这不会有假吧？”

春节过后，蝶雨终于来到希格玛大厦。

林斌致电微软总部，说他们要找到的“黑客”现在就在他身边。

“太棒了。”对方兴奋地说，“我们在一起开个会吧。”

蝶雨闻声大惊：“我要见敌人了！”

“你怎么会想到这个？”林斌很奇怪。

“我是在找他们的麻烦啊。他们不是敌人吗？我是在和敌人的头子说话啊。”

林斌说：“我们不是敌人，我们只是想把软件做得更好。”

“你们想要我做什么？”

林斌对他说：“你想做什么，就做什么。如果你想继续在‘浏览器’上找‘臭虫’。我们总部的产品组可以和你合作。你找到漏洞，他们马上弥补，打包，然后再给你。你能得到最新的程序，还没有公布的。”

两个人正在说着，蝶雨的手机响了。那是他父亲从湘潭打来的。

“没问题，我很安全。”蝶雨对着听筒说，又抬起头看着林斌：“我觉得你们微软和外面说的不大一样。”

“中国黑客” (3)

“中国黑客” (3)

蝶雨开始工作了。连续7天，他在“因特网浏览器”上找到7个“臭虫”，一天一个，而且都是很难找到的。他自己很兴奋，微软总部的人更兴奋，惊叹“这个人怎么这么厉害。”

“他的工作简直太好了。”林斌说。

第八天，林斌给了蝶雨一本书。是专门讲怎样编写安全代码的。作者是微软公司产品部

门的一个经理，在书中列举了程序员常犯的错误，极为精致周到，所以这本书成为微软程序员的必读书。

林斌说：“读读这本书，你能更好地发现程序员的弱点在哪里。”

蝶雨大喜，拿回去看了第一章，脑子里面马上有了新主意。他试图以其人之道还治其人之身，直接深入到书作者领导的那个小组中去。

林斌听了他的想法，觉得不会有结果：“书是他自己写的，他不会在他领导的小组里犯错误。”

但是蝶雨更相信自己的直觉。

接下来的事情，让所有人都感到意外。蝶雨在“浏览器”的地址栏里发起了他的“战役”。就规模来说，这的确是一次“战役”，而非小打小闹。当他使用一种方式来表达一个字母的时候，“浏览器”没有任何问题。他继续扩张到第二种方式，仍然没有问题。这都是意料中的，他并不在意，一口气做下去，不断扩张出新的表达方式，字符串也迅速延伸，一直延伸到第 81 次，系统的毛病显示出来，他笑了，再接再厉，扩张出至少两百种变化，字符串形成前所未有的长度。结果发现，从第 81 种变化开始，一直到第 100 种，系统都会出现问题，最后他莫名其妙地进入一个银行的网页。

“真是太绝了。”林斌说，“别人的测试，只变化十几次、二十次，已经不得了。实际上他的变化是从 0 到 200 多次。就是在中间一个短暂的阶段，他发现了问题。问题报告总部，那边的人佩服得一塌糊涂。”

“这种测试，我们根本想象不到。”微软总部的安全小组回电说。

平心来论，在中国的教育制度下出现了蝶雨这样的人，是一个偶然。他是湘潭大学计算机专业的二年级学生，才 20 岁，是父母唯一的孩子。

从外表上看，此人没有一点神奇精灵的味道，实际上他更像是一个脾气古怪，有些神经质的人，眼睛大而有神，目光时而发散，时而集中，门牙突出，长头发，脸盘轮廓分明，喉结格外明显。

父亲是做电脑的，软件硬件都做。他从小学五年级就喜欢玩电脑。他读的中学不是重点中学。“我数学稍微好一些，但是语文很差，高考的时候语文根本不及格。”他这样回忆自己的学习经历。大学一年级的時候，他的成绩好起来，是班里第一或者第二，但是他一点也兴奋不起来。

我从小学到大学，都和别的同学不一样。别人都是习以为常，可是我总是觉得很累。这是为什么啊？看到别人都学英语，我就受不了，因为我觉得那种学英语的办法根本没有用，就很痛苦，不想学。我的同学们也觉得这种学法没有用，但是他们很乐意去学，可是我就受不了。其他事情也是这样，同学们毕业就想考研究生，那不是又一次高考吗？你说难受不难受？要不就是去找工作，可是找到一个自己喜欢的工作又那么难。所以每天都是惶惶不可终日。有一个同学，明年就要毕业了，我从他身上想到了我，就很恐怖。

他是那种对任何事情都抱怀疑态度的人，甚至不免偏激。从很多方面来说，他并不是我们所期待的那种“E 学生”。这可以从他和一个记者的对话中看出来：

“我不怎么相信老师，也不相信父母。”

“为什么？”

“他们总是说谎。”

“说谎？”

“是的，高考就是这样的。我最宝贵的时间都浪费在这件事情上面了，他们总是告诉我，高考有多么重要。他们可能是说谎说惯了。整天就是考试、考试。我听了他们的话，考了，可现在那些东西全都忘记了，有什么用处？”

“你的意思是，你后悔参加高考？”

“我认为那段时间过得很不值。”

“要是再给你一次选择，你会怎么做？”

“我不会去考这个东西。因为你浪费的始终都是你自己的力量，是不是？”

“你会干什么去呢？”

“也许我会去学英语，去学电脑。然后去跑步。我想把高考那段时间变成我自己的力量留在我的身上，而不是变成一张纸。”

“力量和大学录取通知书真的那么对立吗？”

“是不大一样。”

“有很多人不上大学，也很成功。但是就概率来说，可能受教育水平比较低的人，成功的概率也要低一些。比如，100个不上大学的人中，可能有一个人成功了，但100个上了大学的人，可能有10个人比较成功。”

“你这样说，也有道理。可我还是觉得，高考那段时间过得很不值。”

新发现

新发现

1.“E 学生”和其他学生的区别不在于有没有自己的兴趣和要不要最好的分数，而在于，前者把兴趣看得更重要，后者把分数看得更重要。一旦你把这个顺序倒过来，就有可能成为“E 学生”。

2.抛弃了“排队文化”和“状元崇拜”。事实上，优秀的学生有两类，有些人能够成为“E 学生”，并且像天才一样成长，有些人则不能。后者永远不会为了一个目标而牺牲“第一

名”的位置，永远不会将热情和雄心投入到更富有吸引力和更有长远价值的事情上去。对这些人来说，最重要的是超过别人，是第一名，是名牌大学。这中间最让人感到意外的是，驱动人们争取第一的欲望，与“E 学生”的品质背道而驰。当你把这一现象与父母老师的期望、报纸上颂扬的“状元经验”联系起来的时候，就会知道，为什么我们的 30 个研究对象大都不是“第一名”。

3.每一个人都是在真正抓住自己想要的东西之后，才能充分展示自己的潜力。这个环节至关重要。所以，通向“E 学生”的第一推动力，不是天赋聪慧，不是重点学校，不是“名师家教”，不是父母的眼睛紧盯不放，不是任何“来自外界的压力”，有一样东西比这一切都重要，那就是“发自内心的渴望和热爱”。

4.抛弃了“不能偏科”的旧观念。“一技之长”比“平分秋色”更容易促使一个学生成为“E 学生”，尤其是在大学阶段。

5.孩子的“开窍”与教育环境有着更大的关联度，而不像我们通常以为的仅仅与孩子的年龄相关。在 90%的案例中，孩子的“开窍期”发生在大学二年级到大学三年级，而不论他在这时候是 14 岁（比如张亚勤和沈向洋）还是 20 岁（其他所有按正常年龄上学的人）。

6.真正知道“我到底要什么”的学生，通常比那些学习成绩特别好

的学生还要快乐。

离家时刻

离家时刻

我很奇怪，现在的孩子十八九岁了去上大学，妈妈还要陪着。

——张亚勤

1978 年盛夏，中国中部一个城市中心的火车站。

那一天，车站上人很多，又脏又乱。周围都是大人，亚勤夹在他们中间，显得特别矮小，还很瘦，一副发育不良的样子。这也不能怪他，他才 12 岁。

可是从这时起，他就要离开家，离开妈妈。他已经是大学生了，对他来说，大学校园是一个未知的世界，他以前只知道那是个青年呆的地方，可是他还没有走出童年时代呢。

周围人挤人，有人撞了他一下。他手里提着的包掉在地下。那一瞬间，这孩子有点慌，拉紧妈妈的手，觉得抓到了一个依靠。说来也怪，在妈妈身边的时候，他从来没有有什么特殊的感觉，现在，就要离开妈妈了，他才第一次从那只手上感觉到安全。可是他知道，妈妈不会陪伴他。妈妈在他走出家门的时候就已经说了：“你的未来旅程要独自一人去走。”

他仰起头来，看看妈妈。妈妈注视着他，眼光里面有一种异样的光彩，与其说那是怜爱，不如说那是鼓励。

“去吧，你能行。”妈妈说。

这话在亚勤听来是那么熟悉。过去的这些年里，每逢关键时刻，妈妈就在他的耳边说：“去吧，你能行。”一次又一次跳级上学的时候、独自出门旅行的时候、参加数学竞赛的时候、得了肝炎去住院的时候、在

中国科大的报名表上写下自己姓名的时候，妈妈都是这样说的。那时候妈妈眼睛里面的光彩，就像现在一样。

罗伯·麦克纳马拉曾经说：“人脑和人心一样，朝着被赞赏的方向走。”事实真是这样的。每个杰出孩子的周围都有一个鼓励和赞美的世界。很多人见了这情形，都会有个误解，觉得一个孩子是因为聪明，所以值得赞美，其实情形往往相反，孩子是因为得到赞美，所以才聪明起来。

外婆一直夸奖亚勤有天赋，总是对他说，“那是你妈妈爸爸给你的最好的礼物，千万不要浪费了。”他对外婆像对妈妈一样亲，小时候总是往外婆家里跑，还记得外婆常常说：“去吧，你能行。”后来妈妈每次对他说出这几个字的时候，他都会想：“妈妈一定是从她的妈妈那里学来的。”

亚勤和妈妈之间有一种特殊的默契：从来没有什么特别的亲密，但却彼此信任。母亲总是说：“好孩子是夸出来的。”还喜欢说：“让孩子知道他很聪明，他就真的聪明起来了。”天下的母亲都喜欢夸奖自己的孩子，都知道父母的表扬和认可对孩子的心理发展有重要意义。这位母亲的与众不同在于，她懂得夸奖的艺术。懂得什么时候该让孩子意识到自己的能力，什么时候该让孩子意识到自己的不足。她的夸奖常常出其不意，每当儿子表现出懦弱、犹豫、挫折，她的激励就特别顽强。可是人人都在夸奖她的儿子时，她却相信，儿子已经不需要夸奖了。

亚勤在太原读中学的时候，整个城市都在谈论他，还要“掀起学习张亚勤的热潮”。我们在前边提到这个故事的时候，遗漏了其中一个情节，现在不能不说。那一天亚勤见到这条标语的时候，觉得特别有意思，跑回家来眉飞色舞地告诉妈妈，想要妈妈和他一同高兴，不料妈妈只是淡淡地说：

“没有什么好让人家学习的。你和别人家的孩子一样。”

1978 年那个夏天，亚勤接到中国科技大学录取通知书的那天，学校里一片沸腾，同学特别高兴，老师更是激动，邻居们都来祝贺，还有很多记者要来采访。亚勤不禁得意洋洋，准备大干一场。他对妈妈说：“我的目标实现了。”

妈妈也挺高兴，可是这个从不吝惜鼓励孩子的女人，现在却没有说出一句夸奖的话来。“也许她在别人面前也夸我了，但是她当着我的面还是比较平静的”，亚勤多年以后回忆当日情景时这样说，“我也不记得母亲当时跟我说什么了，就和每次考试之后差不多吧。”

每一个母亲都希望生下一个天才，但真正天才的母亲，都会说他们的孩子是一个普通人。这并非谦虚，因为他们太了解自己的孩子，知道人性中所具有的那些东西，自己的孩子无不具有。所以亚勤的母亲几乎没有当面夸奖过他。有几天，他成为记者追逐的对象，记者们都说他是个“神童”，要在报纸上推广他的事迹，让全国孩子都来学习。这时候妈妈要求他不要接受记者的采访，不让记者把他的名字登到报纸上。

“记住，儿子，”妈妈说，“名声，还有报纸说的那些话，都不是什么了不起的东西。再说你还是个孩子，还不能说什么是成功什么是失败。”

现在，儿子就要去上大学了，妈妈的脸上仍然只有淡淡的神情。列车车厢里空气浑浊，一片嘈杂。这是 1978 年秋天的那种嘈杂，和 80 年代的嘈杂不一样，和 90 年代的嘈杂就更加不同。那时候我们国家的高考在中断了 12 年之后刚刚恢复，“上大学”成了“摆脱广阔天地”和“回到城市”的代名词，叫亿万孩子和他们的父母激动不已。连续 12 年的“高中毕业生”坐在同一个考场里，此外还有一大群像亚勤这样的孩子，报纸上一个劲地说他们是“神童”，全都汇聚在中国科技大学的少年班里。

现在，亚勤要去的地方，正是那个“少年班”。

就像我们在前面说过的，独自旅行对他来说不是第一次。他觉得在妈妈跟前撒娇的时光结束得特别早，印象里小时候到处跑，妈妈从来不会形影不离地跟着他。“我从小就很独立。”他回忆自己的童年：“我很奇怪，现在的孩子十八九岁了去上大学，妈妈还要陪着。”

现在，妈妈又走了，把儿子独自留在南下的列车上。这火车要开到哪里去？亚勤还想不明白。他那时候只知道眼前这段旅程有一千多公里，从太原到合肥。

在经历了最初的恐惧之后，亚勤镇定下来，左看右看，领受着大人的目光。没有什么人相信这又瘦又小的孩子居然是个大学生。

火车开动了。亚勤离开了他在太原的家，这一次是永远地离开了，就像妈妈说的，独自走向“未来旅程”。

父亲的遗产

父亲的遗产

父母是孩子的第一个偶像。

——李开复

看到父亲多年来的工作，你就能更好地理解儿子为什么能把那么多智慧和激情投入到学业中去。事实上，父亲对儿子的影响还不只这些。

开复成年以后，试图把对父亲的零星回忆编织起来，发现父亲和自己在一起的时间很少，而且“他非常不爱讲话，只是埋头写他的东西。”

童年的时候，开复每天晚上都会去父亲的书房，看他伏案写作。那个男人个子不算高，寡言少语，平和从容，难得一笑，即使高兴的时候，也只是把一丝淡淡的笑容挂在嘴角上。可是父亲的笔似乎永远也不会停

下来，那里面流淌着无穷无尽的智慧和激情。开复还小，看不懂其中奥妙，但却已经感觉到，有一种生生不息的力量在支撑着父亲，这让他好奇极了。

对于大多数孩子来说，父母的影响力通常不是看他们说什么，而是看他们做什么。在开复的心目中，父亲是道德和正义的化身，给他留下经久不褪的烙印。多年以后回想当日情景，他渐渐明白是父亲为他上了宝贵的第一课，给了他第一个人生启示。那并不是父亲的成就，而是父亲的品行。

希腊悲剧诗人索福克勒斯说：“父亲的成就是儿子最大的荣耀；儿子的善行是父亲最大的骄傲。”可是在这个家庭，无论父亲还是儿子，始终把品行当作为人处世的第一要务。很多年以后，开复已成为世人瞩目的计算机科学家，才华出众，但他仍然认为一个人的最重要的素质不是智力，而是品格。有一次他和北京大学副校长陈章良在电视上讨论学生的素质，后者把“人品”排列在“智力”之后，这让他极为震惊，结果导致了一场公开的辩论。他对于人的品格的认真和执著，甚至让电视机前的那些中国学生也有些惊讶。那是因为，他们不了解他的家庭有一份最重要的遗产，它来自他的父亲。

父亲工作的时候相当专注。每天清晨，他总是以一个 60 多岁的老人所能具有的最快的速度开始工作。他对桌子上的稿纸和资料几近疼爱，堆得越高越是混乱，他就越是兴奋，甚至常常对着桌子说些旁人听不懂的话。每当他写完一本书，长长舒出一口气来，开复就会走过去，偷偷看看父亲写了些什么。有一本书的名字叫《刘少奇传》，另一本叫《林彪评传》，还有《周恩来传》。对一个刚刚上学、又完全没有大陆生活经验的小男孩儿来说，要理解这些东西是困难的。他只觉得父亲脑子里面的世界是那样宽广多彩，无边无际，一直伸向遥远的地方。

他会偷偷地伸手触摸父亲写下的文字。就在那个房间里，他第一次看到爸爸最珍爱的那个条幅，并且认识了上面的字。字是钱穆写的，苍劲而又从容：

有容德乃大，无求品自高。

当年父亲的朋友看了，都说这就是父亲；后来儿子的同事看了，又说这就是儿子。李开复自己说，第一句像他，但第二句的境界，他与父亲比起来还差得远。也许他真的是一半像父亲，一半像自己。可是你无论怎样看待这幅对联的含义，都可以感受到父亲对儿子的影响力。从大历史的角度看，中国年轻人的禀性和思想虽然叫你觉得新奇，其实都是几代人延续和发展的结果。在他们的身上，有着他们父辈的深深的烙印。

当年父亲为官一场，却又厌恶官场风尚。国民党兵败如山倒，政权顷刻瓦解，他离开大陆来到台湾，对政治也已彻底失望。他辞官回家，拼命写作。他是那种少有的出身官场又没有沾染上官场恶习的人，拥有独立的精神，而且坚持在待人接物方面的率真坦然，既不附势，也不媚俗。他热衷于写作是为了表达自己的想法。

那时候台湾海峡两岸势不两立，没有政治往来，没有经济往来，连民间往来也没有。台湾没有大陆的访问团。大陆这一边也是一样，没有台湾游客，没有台湾企业，也没有台湾人的投资者。警察公开监视那些在台湾有亲友的人，说他们有“特务之嫌”。大陆的报纸上总是说“解放台湾”。台湾的报纸上总是说“反攻大陆”，吹嘘“蒋总统”多么英明，或者诅咒大陆是“共匪”。两岸都在自己的孩子中间培养着敌意，但开复的父亲是个例外，他从来不说这样的话，也从来不在儿子面前贬损大陆。事实上，父亲对共产党高层领导人有着很深的了解，晚年陆续写出书籍，几乎全部牵涉共产党的领袖，却从来不肯按照台湾当局的要求把“中共”改成“共匪”。他本性孤傲，从不随波逐流，人云亦云。总是说，做人应

该秉公周正，每个国家每个政党每个人都有好的一面和坏的一面。他就是以这样的观点来评价海峡两岸的是是非非。所以他的大部分著作在台湾和大陆都不能容纳，只有香港肯出版。但这些事情都是开复长大之后才能悟出的。至于当时，开复只是在奇怪，父亲为什么只是不停地写作却从来不肯拿去出版？

开复 11 岁那年，家里多了一个话题，那就是该不该让这孩子到美国读书。当时这个小男孩儿完全不能理解这究竟意味着什么。如果父亲出面阻止，他一定会很乐意地留在父亲身边，但是父亲什么也没有说。父亲从来不肯说出对这个儿子有什么期望，现在只是平静地看着儿子从他身边离开。

儿子就这样离开了父亲，越过浩瀚的太平洋到达异国。大多数孩子都有一种心理倾向，离父母越是遥远也就越是在内心深处激发起对父母的依恋，开复也是一样。闲下来的时候，他忍不住向着东方遥望，他能感觉到他的家，感觉到母亲在他耳边絮叨，但却怎么也听不到父亲的声音。

不过，父亲的形象仍旧在他心中，潜移默化地影响着他。他后来说，“在美国上中学的时候，只是想跟着父亲的路子走，因为我知道他是个了不起的人。”

像这样发自内心的交流，在这一对父子之间很少发生。就像很多父子一样，他们也有太多的情感和太多的话放在心里，想要告诉对方却又始终不肯开口，也不敢猜测对方外表之下的真实想法，结果是，彼此都觉得越来越远，直到很久很久以后的某一天，才忽然发现原来

父子之间竟是如此心心相印。

到了 1990 年，在离开大陆 40 年之后，父亲终于有机会回到家乡

四川。这是“很震撼的一次旅行，回来后情绪久久不能平复。”回到台湾的那个晚上，81岁的老人把自己在大陆拍的照片取出，令家人观看，指出哪个是祖母之坟，哪个是家乡的文殊院。又交代家人，在他去世后一定要将他的骨灰送回家去，葬于祖母身边。最后取出一方石印，那是四川一位金石篆刻家送他的纪念。老人默默诵吟石印上的诗文，及至念到“少小离家老大回”的时候，不禁失声。

这一切都是妈妈在电话中告诉开复的，那时候开复正在苹果公司，为了他第一个语音识别产品，昼夜苦干。儿子和父亲一直依靠电话保持着联系，直到1994年的那天清晨，电话铃声响起，这一次不是父亲，他听到了姐姐的声音，在心底感到一阵颤抖。姐姐用她最伤感、最沉静、最温和的声音告诉他，说他再也不能和父亲通电话了。

父亲终于病逝的时候，面容安详，嘴角带着微笑，但所有家人都明白，在他的内心深处必定留下极大遗憾。他在弥留之际曾经告诉儿女，他做了一个梦。他在梦中来到海边，在一块石头上捡到一方白纸，上面写着：“中华之恋。”还说，他有一个计划竟然不能实现，那就是再写一本书，书名叫做《中国人未来的希望》。当然他也把他最珍贵的东西遗传开复，表明他在多少年以前就对儿子有着巨大的期待。父亲的遗产就是那十个字：“有容德乃大，无求品自高。”

拿着这条幅的时候，开复感觉到父亲的力量。他觉得自己是世界上最孤单的人，同时也是最富有的人。此后无论他走到哪里，都会把它带在身边。回到中国的时候挂在他家的墙上，回到美国的时候仍然挂在他家的墙上。回想过去种种，还有以后的路，他渐渐明白，父亲是在用他自己为儿子作榜样，用一种无声的权威指引儿子的未来。父亲的品格丰富了儿子的生命，而儿子的品格则是父亲生命的延续。这与智慧无关，与财富无关，与权势无关。

儿子的价值

儿子的价值

父亲从来不过问我的学习，甚至在家里很少说话，可是那个晚上他彻夜不眠，然后做出一个决定，从此改变了我的一生。

——沈向洋

在微软亚洲研究院，没有比沈向洋更卖力的人了。当同事说他工作起来“像一只狼”的

时候，他说：“不是一只狼，是一只饿狼。”他的一连串成就中的每一项都让全世界的同行惊讶，然而他又是一个快乐的人，他那爽朗的、富有感染力的笑声，总是回荡在希格玛大厦的第三层。在过去的 36 年中，他是从苏浙两省交界处一个贫穷的小村庄，一步一步，走到这座像蓝宝石一样闪闪发光的大厦里来的。

其中最关键的一步，是父亲帮助他迈出来的。

11 岁那年，向洋离开家乡到县城去读高中。县城离家很远，坐公共汽车要走一个多小时。一路上，妈妈使劲儿鼓励儿子学习独立生活，自己照顾自己，可是到了分手的时候，这个一向严厉的女人哭了。

让儿子来读高中，在这个家庭是一个非常困难的决定。父亲在儿子的学习上一向不加过问，但是为了做出这个决定竟是彻夜不眠。

此中情形，一定要和那时候我们国家的大势联系起来，才能理解。

在 20 世纪 70 年代，一个农家子弟进入高中是非常罕有的事情，那意味着他未来的道路将通往大学校园。不要说那时候高考制度还没恢复，即使彻底打开大学之门，在农村上亿像沈向洋一样大小的孩子中，也只有 1%能够走上这条道路，其余大都只能完成初中或者小学的教育，

此外还有至少一亿个农家子弟没有机会读书。

无论从法律上还是从教育制度上看，中国并没有禁止农家孩子上大学。他们可以和城里的孩子一样参加大学考试，只要通过了就可以进入一所大学读书。可是，农家孩子的大学之路，要比城里的孩子更加艰辛，也有着更多的阻碍。这种阻碍一半是因为农村知识匮乏，视野狭窄，在这种环境中长大的孩子，根本无法和城市孩子在同一个考场里竞争。另外一半阻碍则是来自父亲和母亲。一般农家经济拮据，大多数父母都希望孩子尽早投入田间劳作，帮助大人支撑家庭。在这样的情形下，一个孩子能够完成初中学业，已属难得，即使那些父母眼光远大、孩子品学兼优的家庭，也只是要求孩子在初中之后即去完成中等专科。

如今的大学生到处都是，毕业之后还愁找不到工作。那时候可不一样，连续 10 年没有大学毕业生，无论城里还是乡下，最受宠的就是中专毕业生了。农村人家冒出一个学习好的孩子，就忙不迭地去读中专。从制度上说，一个农家孩子取得中专毕业文凭，是改变身份、获取城市户口的最有效的途径，由此可以成为乡里的荣耀，他的家庭也因此获得更多收入，所以特别风光。就以沈向洋为例，他的初中毕业成绩相当不错，于是父母按照当日风尚，为他选择了附近的一所中专。

“他将来又不当大科学家，”左邻右舍都这样说，“用不着上大学吧，只要读两年中专，就能得到城市户口，找个好工作，又体面，又有钱。”

父亲是个优秀教师，还在公社主持初中毕业生的升学报名，对这一切当然都了然于胸。可是那个晚上，当所有学生的报名材料即将封存的时候。他却忽然不安起来。他抽出儿子的报名表，左想右想，越发觉得不能只想着让儿子早工作早养家，于是抹去“中专”字样，改成“公社高中”。

改完之后躺到床上，仍觉得有什么地方不对头。事实上，他比这个家庭中任何一人更明白，这张表格决定了儿子毕生的命运，非同小可，不由得把儿子生活中的一幕一幕回想一遍，忽然之间，脑子里出现一个新念头：儿子还有潜力，只有让他远走，才能高飞。于是父亲再次把儿子的报名表抽出来，抹去“公社高中”，改成当地最好的学校“县高中”。

这个晚上发生的事情，在今天看来的确有些引人回味。一个人毕生的命运取决于一张表。这在西方人看来是不可思议的，但在中国，人人习以为常，即使是父亲自己，也没有多少联想。迄今为止，他极少在儿子的学习上操心，平时甚至很少过问儿子的考试得了多少分。事实上，他在家很少说话，可是一旦开口，就很有力。他的最有力的一句话，就是那一天说出来的：

“我儿子的价值，不仅仅是一个城市户口和一份好工作。”

现在，母亲把儿子送进县城高中，看到儿子将要居住的房间是个大教室，30多个同学挤在一起，床挨着床。别的孩子都15岁了，还有16岁的，可她的儿子才11岁。

有一瞬间，妈妈哭了，犹豫着，想把儿子带回家，“他毕竟还太小啊”。这时候有个老师走过来，看看孩子，又看看母亲，然后问长问短，和颜悦色，说话温和：“没有关系，我待这孩子就跟自己的儿子一样。”

妈妈一咬牙，终于把儿子留下来。

“人这一辈子，有些事情是无论走到哪里也忘不了的，”向洋长大成人以后这样说。父亲的那个不眠之夜，还有母亲转身离去的那一瞬间，直到很多年以后，向洋还能记忆犹新：

人的命运啊，有时候就是一念之差。不能说哪一步是正确哪一步是错误，只不过是做不同的选择。我现在的成就虽然达到世界水平，可

也不见得就能证明我走对了一条路。回头看历史，一个选择就决定了你的一生。我们家的背景要求我好好念书，不过，那时候从整个社会来说，上大学也不是非常重要，一直到我念高一才恢复高考。在那之前都是去读中专，那也是一条道路，对我来说也顺理成章。我只是个乡下孩子呀。要是我没去读高中，没去上大学呢？那现在就大不一样了，也可能我就是个民工，还有什么“追随智慧”？有什么“世界一流”？

慈父严母

慈父严母

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。

——作者

我们在研究中发现，“微软小子”的家庭有个惊人一致的基础：慈父和严母。

他们在回忆自己的父母的时候，说出来的话几乎完全一样。

李开复说：“父亲基本不管我，而母亲管我就很严厉，母亲对我是非常标准的中国的教育，背书要背得一个字都不错，考试不好要打我的，打得很重。”

沈向洋说：“男孩子可能受母亲的影响比父亲的要多一些，至少我是这样的。我父亲几乎不说话，我母亲对我非常严格。她给我的最深的影晌，可能就是好胜心，绝对不能输的好胜心。”

至于张亚勤，他的记忆中完全没有父亲，只有母亲，还有母亲的母亲——他的外婆。

我们还不能认定“微软小子”都是母亲教育出来的。但是的确有证据证明，很多重要人物在回忆自己童年的时候，都认定母亲对自己的影响远远超过了父亲。比尔·盖茨是其中的一个，微软亚洲研究院里这些最杰出的华人青年，李开复、张亚勤、张宏江和沈向洋，也是一样。还有那些后起之秀，周明、童欣、初敏、张波、刘策，都说过几乎完全相同的一句话：“我受母亲的影响更大。”

此外还有一个惊人的一致：“微软小子”都是在年龄很小的时候离开了家。李开复 11 岁，张亚勤 12 岁，沈向洋 11 岁。

这个年龄是一个孩子从童年向少年的转折点，每个人都是在这种年龄开始产生自主意识。“E 学生”之所以叫做“自主型”，正是因为人本身具有的自主意识能够健康地成长起来。

我们把“少小离家”与“慈父严母”加以对照，可以发现这里所谓“严母”，只是对孩子的童年时期来说的。一旦孩子年龄稍大，她们都无一例外地终止“严母”的形象，要么允许孩子离开自己远走高飞，要么改变严厉管教的方式，变得宽松甚至放任。

这中间的含义令人回味。

父母与孩子的亲密关系，有可能使孩子得到鼓励、爱护、关注、温暖，也可能让孩子感到压力、打击，甚至产生厌烦和隔膜。即使是同样一种东西，在不同的时候也会在孩子心里引起完全不同的反应。

但是这里面仍然有一些一般性的规律可以遵循。父母的呵护和管教，通常都会对童年时代的孩子产生强烈影响，也会在孩子心里留下美好的记忆。但是大多数孩子进入少年时期的时候，都会经历一个反抗父母的阶段，这是他们要求“自主”的时期，也是我们经常说的“逆反心理”。这时候父母施加在孩子身上的关心、爱护和严格管教，总是适得其

反。

我们看看周围的父母，大都在孩子的童年时代过分娇纵，而在孩子的少年时代又过分施加压力。“自主意识”遇到不可抗拒的压力，也许会消失，也许会变形，也许会走上歧途，这就是“逆反”甚至“叛逆”。结果是，父母与孩子越是亲近，就越是有一种疏远感。

在李开复、张亚勤和沈向洋这三个案例中，情形恰恰相反。母亲的严厉、细致、直接控制，仅仅留在儿子的童年时代，而在少年时代即将开始的时候，这一切都戛然而止。母子分别，让母亲更多地表现出母爱之中慈祥、温柔、关切的一面。这让儿子感受强烈，甚至把母亲昔日的严厉和专横都变成美好的记忆。

那些少小离家的“微软小子”谈到自己当年的感受，都曾说起，他们最初有一种解放、轻松和自由的感觉，但随之而来的就是对父母的思念。还有一些“微软小子”直到长大成人之后才有机会离开父母，那时候他们就会有一种迫不及待想要远走高飞的感觉。很多孩子在高考时一定要寻找离家遥远的学校，就是觉得父母如影随形地跟着自己的日子，简直无法容忍。

说来真是奇怪，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，甚至鼓励他们远走高飞的时候，孩子的心灵反而回到父母身边。彼此天各一方，不能相见，但距离越是遥远，就越是造就了两代人之间的亲近感。

难演的角色

难演的角色

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？

——沈向洋

沈向洋很坦率地承认，母亲对他的期望值很高，“就是那种典型的望子成龙的心态。”

他从那种期望当中感受到压力。所以，他小时候“最高兴的事情就是母亲去上夜班。”因为家里没有人管他了，他也就有了一个自由的晚上。当他有了儿子以后，不免常常揣摩儿子的心思，将心比心，于是想到：“小孩的心理都是一样的。我的小孩看见我不在家可能会高兴得不得了。”

但他还是认为家庭给了他巨大的影响，他回忆道：

父母的影响不是一句两句话，也不是他声音大，有权威，而是潜移默化的，不断地影响着你。别看我那么小就离开家，可是后来无论走到什么地方，有些情节是永远不会忘记的。当时我家生活在这个社会的最底层，很清苦的。当然还有更重要的，就是身份。除了父亲，家里别的人都是农村户口。你可以想象，读好书对我们这个家庭有多大意义，那就是跳出农村了。小时候我还没有这个意识，但是现在，我就特别理解我母亲那时候为什么对我那么严格。

人啊，一定要明白一点，你这一辈子，很大程度上不是为自己而活，这就是做人最辛苦的地方。你想，一个人从小到大，肩负着父母的希望，肩负着老师的希望。无论走到哪里去上学，无论多么艰苦的岁月，都有一点这样的信念在里面，让我觉得输不起，过去是输不起中国人，现在就是输不起外国人。这也许不是一个很好的心理状态，但问题在于，有这样一种教育制度，有这样一个教育环境，这种状况就非常难改。现在的小孩是不可能没有这种压力的，我相信他们的压力更大，因为这已经形成一种社会规范了，根深蒂固，是一种文化了。比如中国人喜欢攀比，

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？说不定就有这样的想法。

如今父母的角色也越来越难扮演了。他们整天都在问自己：怎样为孩子的明天做准备呢？大街上到处都有教导他们怎样养育孩子的书，每个星期有十几种，每年有几千种，从孩子还没有出生一直到孩子最后离开他们，从《胎教》到《高三家长》，全都有，可是他们还是感到迷茫，无所适从。这是因为，孩子们的明天既不能预料，也不能理解。

我们都知道，30 年以前，家庭的中心是大人，完全不像最近这 20 年，孩子成了家庭的中心。孩子小的时候，父母在他们的驱使下做这做那，从中享受着无穷的快乐。随着孩子一天天长，父母在他们的心中渐渐变成负面的形象，成了他们口头上轻飘飘地说的那个“我老爸”。

现代生活每一天都在变得更复杂，人们面临多样化的选择——从职业到伴侣，从手机的铃声到住宅的样式，但是我们却希望把自己的孩子造就成完全一样的人：读书、考试、分数、小学、中学、大学、一份由教育系统认定的好文凭，和一个用社会标准衡量的好工作。父母、老师、专家、媒体，还有整个社会，齐心协力构造出来的教育体系，整齐划一，就像张益肇说的，是“一条生产流水线”。

这是全世界最大的生产流水线，拥有工业化社会的经典特征：标准化。你看看过去 20 年里父母和老师把心血倾注在孩子身上的情形，也许会想到流水线旁的工人在关照自己的产品。产品每天都在流动，工人盯着它们，目不转睛，重复着同样的动作，安装同样的部件，完成同样的程序，然后依据同样标准来检测。其间充满紧张、单调、枯燥以及焦躁不安的煎熬，好不容易熬到下班铃响起，长出一口气，看看眼前的劳动成果，又看看身后的流水线。送进去的原料形形色色，经过他们亲手塑造，出来的产品一模一样。

父母把太多的期望寄托在孩子身上，那是可以理解的。他们在自己的一生里有太多的理想没有实现，不能做自己喜欢的事情，也不能和自己喜欢的人呆在一起。现在，儿女是父母生命的延续。他们希望在孩子身上找回自己的梦想。孩子聪明就是自己聪明，孩子快乐就是自己快乐，孩子考了 100 分就是自己考了 100 分，孩子考上大学就是自己圆了“大学梦”，孩子出人头地，自己也就能够扬眉吐气。

要论两代人之间生活的差别，全世界没有哪个民族像中国人这样巨大。新一代人无从体会过去的生活，但却无时无刻不在父母身上看到过去的烙印。那些想要出人头地的孩子埋怨父母不能给他们指导，那些率性而为随遇而安的孩子则嘲笑父母对他们的期望。

“天底下当老子的不会有太大的区别，无外乎两种类型，”一个高中一年级的学生这样说：“一种埋头苦干争名夺利，另一种连争名夺利的本事都没有，却把这种无耻的希望寄托在自己的孩子身上。”

“期望值”

“期望值”

54%的孩子想对父母说的第一句话是，“别老问我考几分。”

——引自吴苾雯《高三家长》

面对自己的孩子，即使是那些受过良好教育的父母，也会感到无所适从和焦躁不安，这种感觉随着孩子的成长越来越强烈，到了孩子读高三的那一年，就会达到顶点。

面对自己的父母，即使是最听话的孩子，也会感到压抑、沉闷和痛苦，这种感觉随着自己的成长越来越强烈，到了读高三的那一年，也会达到顶点。

是什么东西让父母那么焦躁不安？是什么让孩子那么压抑、沉闷和痛苦？是父母对孩子的期望值。

有一项在高三学生中所做的调查发现，当这些学生每天放学走进家门的时候，父母第一句话说得最多的就是：“今天考试得了几分？”

吴芯雯在她的《高三家长》一书中公布了另外一项调查：有 54% 的孩子想对父母说的第一句话就是：“别老问我考几分！”

“父母对孩子的期望值过高，是导致孩子失败的原因之一。”王坚的妻子徐芬说这话的时候语气坚定，她是北京师范大学心理学系的教师，也是一个孩子的母亲。

那一天，这一家三口坐在一起，讨论父母对孩子的“期望”。王坚曾是浙江大学心理学系主任，现在是微软亚洲研究院的主任研究员，他认为，“期望值”是可以作为教育心理学上一个重要课题来研究的。在他看来，“微软小子”的父母们，也都是怀抱期望的父母，这一点和别人的父母没有什么区别。

“区别不在于有没有期望，而在于怎样表达期望。”王坚说。

应当说的话和不应当说的话

应当说的话和不应当说的话

父母对孩子应当说父母对孩子不应当说

“试试看。”“不要……”

“你真是棒极了”“你怎么这么笨！”

“你今天开心吗？”“你今天考了几分？”

“你想要我做什么？”“我这是为你好。”

“我相信你。”“你胡说！”

“你一定比我强。”“让你干比我自己干还费劲。”

“你能行。”“你不是那块料。”

“你喜欢做什么？”“都什么时候了，还在玩！”

“这是你自己的事。”“只要把学习搞好，别的什么都不用你管。”

上面这个表格中列举的内容，存在于微软亚洲研究院里这些年轻人的零零星星的回忆中。他们认为自己的父母做到了其中大部分，又说这是他们对所有父母的期望。根据我们的研究，如果父母真能按照此表所列，在孩子面前说“应当说”的话，不说“不应当说的”话，那么他们的孩子一定会更快乐，也更杰出。

严格好？宽松好？

严格好？宽松好？

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。

——林斌

对孩子的教育是严格一些好，还是宽松一些好？这个问题一直都有争论。教育学家、心

理学家、记者、作家，还有政府中负责教育事务的那些官员，都参与进来，父母们要么听由己意，要么无所适从，就是很少有人听一听孩子自己的想法。在我们的研究对象中，严格和宽松这两种“家教模式”都有成功的例证。与此同时，我们还发现：

1.有 27 个人，也即 90%的部分，是在“宽松家教模式”中成长起

来的，只有三个人经历了“严格家教模式”，但这三个人都是最杰出的——李开复、张亚勤和沈向洋。

2.三个“严格家教模式”的案例全都发生在20世纪70年代，自从80年代以来，便再也没有出现过一例。

3.三例“严格家教模式”的主角全都是母亲，而非父亲。所以，我们在前面专门列举“慈父严母”的现象。但这是有条件的，请看下面这条：

4.三例“严格家教模式”仅仅应用在孩子的童年时代。三个孩子全都在12岁以前开始了独立生活，也脱离了家庭的近距离管教。

5.这30个人——不论是在“严格家教模式”还是在“宽松家教模式”中成长起来的，全都表示，自己喜欢宽松的成长环境。其中那些已经有了孩子的人，全都对那种强迫式教育深恶痛绝，并且声明，自己将以更宽松更开明更平和的态度对待孩子的教育。

我们相信每一个父母都会有自己的想法，事实上孩子的秉性丰富多彩，不可能有一个“放之四海而皆准”的教育方法。我们所能提出建议的是，如果你真希望自己的孩子不仅有一个好的考试分数，而且有一个好的性格、好的习惯、好的品行、好的心态、好的心情，你就必须少给孩子一些强迫，多给孩子一些空间。每个孩子心中都有一粒美好的种子，只要别人不去压迫，它就能长成一棵美好的大树。

这个想法在我们的研究对象中引起共鸣。有一天，林斌谈到父亲的教子方法：“他对我姐姐和我的教育方式完全不一样。”那都是很多年前的事了，但是直到今天还成为全家人津津乐道的话题，而且似乎永远不会褪色。

这是一个典型的知识分子家庭。父亲是广东潮州人，那地方有经商

的传统，但父亲不喜欢那个，他喜欢读书。他到广州去念大学，在那里认识了母亲，母亲是学医的，也在大学读书。两人早恋，然后早婚。但是这并不妨碍他们对自己的孩子寄予厚望。

在林斌出生之前 5 年，姐姐降生了。这是家里的第一个孩子。夫妻两人视若掌上明珠。爸爸决心让女儿成材，而且他在教育方面有一套自己的想法，要在女儿身上验证。他的教育计划是从女儿还在襁褓之中就开始的。他对女儿的要求很高，也很严格，在女儿身上花的时间特别多，眼睛似乎一刻不会从女儿身上挪开，倾心尽责，不遗余力，陪着女儿去上学，又针对每一个科目寻找辅导老师。老师讲课的时候，他就守在旁边，一边倾听老师讲得好不好，一边观察女儿学得好不好。老师走了，他还在女儿身边，看着女儿完成全部作业。女儿从小到大，“完全在爸爸的引导下成长起来的。爸爸脑子里面想象的那些教育孩子的方法，都用在姐姐身上了。”可是她的学习成绩总是不能名列前茅，让父亲觉得失望。这失望与其说是对着女儿，还不如说是对着自己。他开始怀疑自己的教育理念：花了那么多时间和精力，却没有得到理想的结果。也许这种紧盯不舍的教育方式，真的有问题？

父亲承认自己教育方式并不成功，但他还有一个儿子，他决定改弦易辙。这一年林斌也长大了，进入初中。父亲果然不再紧盯着儿子不放。他让儿子去住校，每周六天不回家。即使回到家里，他也不再监督儿子的学习，甚至有意识地不去过问儿子的考试分数。“他对我完全不像对我姐姐，根本不管我，非常宽松。”父亲对儿子的唯一指令是“保护好眼睛”。儿子从三岁起就近视，这让他着急。所以他要求儿子不要总是读书，要去游泳，去参加乒乓球训练。他觉得那个快速运动的塑料小球对眼睛有好处。可惜他再次失望了，儿子的眼睛越来越近视。

尽管儿子的眼睛没有好起来，但是他的“宽松式教育法”还是起了

作用，弟弟的学习成绩明显比姐姐好。说来真是奇怪，一旦没有了外界的压力，孩子内心中的那粒种子就会生长起来。林斌在初一第一学期的考试是全班 12 名，这让他特别不舒服。他决定发奋，果然成功，到了第二学期，他后来居上。他成了班长，还做体育委员，而这一切父亲并不知道。此后几年，林斌一直把自己的成绩保持在前五名，直到高三毕业，被免试保送进入中山大学。又几年之后，赴美国费城，在德龙大学计算机系完成硕士学业。

如今这一家人聚在一起的时候，父亲总是说起他对子女的教育方法。他对儿子的成长非常满意，说他没有花什么心思，却得到硕果。当然他对女儿也满意，只是有点美中不足：假如当初对女儿也能像后来对儿子一样，那么女儿也许能做得更好。

我们与林斌交谈的时候，特别注意他本人的想法。有一刻，话题转到“父母对孩子应当严格一些还是宽松一些”，他说：

爸爸还是管我的，只是没有把他自己的想法强加于我。我喜欢爸爸对我的教育方式，给我空间，让我自己去发展。也许我们家有点特殊，但我觉得这里面多少有一点必然性。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：为什么要强迫我学这个？其实你要是让我选择，我可能也要去学的。

我们对这个家庭的观察所得是，“严格家教”不等于“强迫式家教”。实际上，这两点

有天壤之别。让一个孩子每天 24 个小时处在压力之中，占领他在童年时代（甚至还有少年）用来寻找快乐的全部时光，最终为了父母的期望——这是强迫；而一开始就循循善诱，说明社会规范，又留下足够

的空间——这是严格。“强迫”的潜在逻辑是，“我是你妈”，或者“我是你爸”，所以“你不听我的听谁的”。严格但不强迫，就意味着承认孩子的天性和尊重孩子的兴趣，让孩子“习惯于”一种规则，而不是“就范于”一种规则。

换一句话说，问题焦点不在于是严格还是宽松，而在于是否给孩子足够的空间，是否在一些关键的问题上让孩子自己去选择，当孩子进入少年时期的时候，尤其如此。我们发现大多数父母在孩子的早期过于放纵，到孩子读中学的时候又极端严厉，甚至带有强烈的强迫色彩。他们的理由看来非常充分：孩子要考“重点高中”了，这比考大学还要关键。其实，这恰恰是颠倒了顺序。因为我们迄今为止还没有发现，一个孩子能够在没有自己空间和兴趣的前提下健康成长，成为“E 学生”。

我的孩子在想什么？

我的孩子在想什么？

这是一个父亲的难题：

我的孩子到底在想什么？

我的孩子到底想要什么？

我的孩子每天早上起床的时候开心吗？

我的孩子愿意把自己的想法告诉我吗？

我的孩子为什么总是把自己关在屋子里？

我是在让孩子做我喜欢的事，还是让我做孩子喜欢的事？

当我和孩子在一起的时候，我是让他像我，还是让我像他？

每个父母都在为自己的孩子操心，每个父母都希望孩子像自己期望

的那个样子成长。在过去的 20 年里，我们的国家发生了巨大变化，很多事情都不是原来那个样子了，但是父母心目中的“好孩子”形象，可以说是最少变化的：既不胖又不瘦，既聪明又听话。幼年擅背古诗歌，少年精通数理化。既不看电视，也不看小说，但一定要会一手琴棋书画。不交朋友，不去“网吧”，脑子里面装着“名次”的概念，不是“第一名”，就是“争当第一名”。从重点小学，到重点中学，然后不是清华就是北大。

可是这一切究竟是孩子的需要还是父母的需要？孩子的愿望，孩子的问题，孩子的需求，常常是在一种不经意的情形之中表现出来的。父母有没有把自己的注意力集中在孩子最喜欢的事情上呢？

2003 年 6 月 23 日是个星期一，上海的很多父母在和他们的孩子度过一个兴高采烈的周末之后，走进办公室，忽然意识到，他们原来根本不知道自己的孩子在想什么。

这一天的《文汇报》刊登了一个孩子的来信，编者把它说成是“一个小学生的烦恼”。

孩子名叫黄诗佳，是上海市徐汇区建襄小学三年级的学生。按照她的父亲黄崇德的说法，她的“学习成绩不错，学得也轻松。”

看上去，黄崇德是一个很乐意理解女儿的父亲，还常常为了自己对孩子的宽松感到欣慰。但是他怎么也没有想到“女儿竟也有一肚子烦恼”。

父亲一定是被触动了，所以把“女儿的烦恼”送到了报社。

编者读罢来信，不禁感叹：“我们许多做家长、做老师的，常常为孩子想得很多，却并不真正了解孩子需要什么。”

女儿的烦恼是用一连串“我”写出来的，字里行间压抑着不可遏止的激情和渴望：

我，是学生。我，是儿童。我，是个喜欢看书、画画、玩电脑的女孩。我，是.....

我，只想说：“我要玩，我要看，我要画！”我，不想整天在家。我，不想你们帮我辅导。我，不想做那没有“长处”的孩子，不想.....

我，并没有感到学习压力大，但我感到：我不想做那长不大的孩子，不想一到外婆家就给我糖吃。

我，想有点自由，只要一点儿。我想用一点儿自由看书、看电视、玩电脑、画画、去公园玩.....不想作业一做完，只能看半小时电视、只能读英语、只能做数学练习题。我只想能看我喜欢的动画片，不用等到每晚六点，只想在童话里遨游，只想玩够电脑游戏，只想做我喜欢的事。

我，不是机器人，一切按你们设计的“程序”做。我，想双休日没事就出去玩，不想在家里读我已背得“滚瓜烂熟”的英语，我只想在家里看那“囫囵吞枣”的图书。

我，要出去玩，哪怕我胆子太大闯了祸，也由我承担。

我，要大声叫喊：“让你们解放我的眼睛，解放我的嘴巴，解放我的双手，解放我的双脚，解放我的空间，解放.....”

我，面对大山喊：“哎——真苦！”只听：“哎——真苦！哎——真苦！.....”

与一个美国父亲的对话

与一个美国父亲的对话

我每天和女儿在一起呆 5 个小时，早上一个小时，晚上 4 个小时。

——凯文·斯考费尔德

凯文·斯考费尔德在微软公司主管三个部门，他在大学期间学习的专业是计算机和教育，与此同时，对专业之外的很多问题也抱有强烈兴趣。然而凯文给予我们的最强烈的感觉，

是他作为父亲的形象——他有一对双胞胎女儿。他甚至纠正了我们的一个看法：过去我们想到美国男人的时候，脑子里面总会冒出一个不负家庭责任的形象，可是凯文对女儿的责任感超过了我们熟悉的任何一个中国父亲。他每天花 5 个小时和女儿们呆在一起，而且，他的对女儿的那种关注之情，和我们所能想象的中国父亲不大一样。

问：我听说你对美国的教育制度持很强烈的批评态度？

答：不完全是批评，美国教育制度有不好的地方，也有好的地方。人类社会的很重要的一件事情是培养下一代。可是我们教给下一代什么呢？这不仅仅是学校的问题，也是我们每天都应该问的问题，比如我有两个女儿，我就要问，学校要教给女孩子什么东西？

问：你对女儿的未来有自己的设计和期望吗？

答：我没有具体的目标和计划，我不能决定女儿应该做什么。我的女儿非常聪明，我只是希望她们将来的工作会更多地使用大脑。她们如果不能做很智慧的工作，就会不开心，觉得无聊。我不会强迫女儿去做什么，但我鼓励女儿在学校去学习难度更大的课程。我认为，女儿在学校学习知识很重要，但最重要的是学习“怎样学习”。如果不知道怎样很快地学习新东西，她们在信息社会中将很难生存。

问：能告诉我你的女儿多大了吗？

答：12 岁（从口袋里掏出皮夹，拿出 6 张女儿的照片）。你看，这是她们的照片……

问：双胞胎？

答：是啊，是啊（笑）。你看，这是伊丽莎白，这是亚历山大。这是她们一岁照的（笑），这是5岁照的（笑），这是最近照的（笑）。

问：你每天要花多少时间和她们在一起？

答：差不多5个小时。早上一个小时，晚上四个小时。我每天早上给她们做早餐，和她们一起吃早饭。晚上从学校接她们回家，给她们做晚饭，和她们一起度过整个晚上，直到她们睡觉。我认为花些时间和女儿在一起是非常重要的。很多研究都证明，家庭成员坐在一起的时间多一些，能使家庭更快乐更幸福。

问：在美国西部，这是一种很普遍的家庭生活方式吗？

答：我不能确定，因为我没有看到统计数字，也许这要看不同的地区。

问：你是一个很辛苦也很幸福的父亲。

答：做一个好父亲是非常辛苦的事情。我非常努力。我不知道怎么做一个好父亲，但我要努力去做一个不坏的父亲。做父亲是一种很好的学习，比如说，你小时候不喜欢父母做的事情，现在你做了父亲，就会下决心不对你的孩子做同样的事。有时候你发现，你小时候不喜欢父母做的事情，现在你却不得不对你的孩子做，所以你能更加理解你的父母。你父母的一些错误，你可以避免，但是你可能又会犯一些新的错误。

问：在美国，甚至在全世界，人们都在谈论美国梦。大家都相信，一个人不怕出身低微，只要努力，就能改变自己，升到这个社会的顶上。你认为这个梦是真的吗？

答：所谓教育，就是把造就社会的希望寄托在下一代人身上。但是到下一代，也还是有人在底层，有人在上层，和现在是同样的分布。所以，总是有些人能实现这个梦想，有很多人不能实现。在美国，人们告

诉你，人人都可以实现“美国梦”，如果你没有实现，那是你自己的问题。在英国，人们会告诉你，每个人出生在不同的阶层上，如果你在低层，你就应该很高兴，为什么要到高层去呢？比如说你生活在低层，每天在工厂里工作 8 小时，其他时间都是你自己的。可是如果你在高层，就不是这种情况，你要经常加班，老板要求你做很多额外的事情，否则你就不能发展。所以低阶层的人也有好处，因为你不需要考虑很多事情。

问：有钱的人没有时间，有时间的人没有钱？

答：（笑）这是很有趣的现象。在美国和在英国，人们说的事情不一样，但你会发现结果是一样的。阶层总是会有，人们总是在做不同的工作。对中国来说，这也是一个很大的挑战，总要有一些人在上面，而另外一些人在下面。

问：那么什么人该在上面？什么人该在下面？

答：（笑）让我们回到问题的本质，教育所能做的，就是把社会的本身复制给下一代。在美国，有一句老话：权力是会消失的，绝对的权力会绝对地消失。即使你把最优秀的人放在上面，也会有腐败的事情发生。所以社会总是在变化，你没有办法永远赢。

做孩子喜欢的事情，不是让孩子做你喜欢的事

做孩子喜欢的事情，不是让孩子做你喜欢的事

父亲领着我走在那条街上，走过去再走回来，不停地找啊找，为的只是要满足我心中的一个愿望。

——周明

父母一生为孩子做的事情不计其数，可是能够在孩子心里留下烙印、永难磨灭的，通常

只有很少的几件。如果我们仔细研究一下，就会发现，所有那些在孩子心中具有永恒意义的瞬间，都是孩子们真正喜欢的，而不是父母自己喜欢的。

就像我们在前边叙述的，周明的父母对儿子有着无限的期待，但是周明并没有感觉到自己是在这种期待中长大的。父亲从来不会把自己的要求对儿子说出来，相反，他希望自己能满足儿子的要求。

虽然生活在城里，但周家境况一直艰难。父亲每月 70 多块钱的工资要支付全家的生活，要供养住在农村的爷爷和奶奶，还要供三个儿子读书。所以，当周明有一天说“想买一本英语教材”的时候，父亲的第一个反应是：“那本书要多少钱呢？”

“我也不知道要多少钱。”儿子小心翼翼地说。

拿现在的眼光来看待父亲的“第一反应”和儿子的“小心翼翼”，是怎么也不能理解的。但是在 20 多年前，几乎家家都是如此。

中国孩子们学习英语的兴趣，是从 1972 年美国总统访华之后开始的，但在以后的几年里发展得相当缓慢。等到 70 年代中期，“文革”结束，广播电台里面开办了“广播英语”，大城市里终于出现新中国成立以来第一轮“英语热”。周明那时候刚刚进入初中，又是住在承德这座偏僻的小城，学习英语并不成风，可是这孩子对语言有一种与生俱来的天赋和热情。

父亲不是先知，不会预测儿子的未来之路，那时候他也不会像今天的父母一样，知道一口娴熟的英语是孩子必需的技能。他只不过是一个父亲，觉得儿子的愿望就在那本英语教材里，所以下定决心为儿子买来。

父亲重新计算了家庭的收支，腾出一笔钱来，然后问儿子那书是什么名字，可是儿子也说不出。

“没关系，”父亲笑道，“我们挨家去找。”

父子两人走出家门，走到大街上。这座城市并不大，当时市民说它是“一条大街一个楼，一个警察一个猴。”两个人舍不得花钱坐车，徒步走进城，用了半个小时才走到最繁华的那条街上，从这头走到那头，每见到一家书店，走进去，周明就会听到父亲拉着售货员说：

“我的儿子想要一本书，是学英语用的。”

父子俩走过去，又走过来。父亲把同样的话重复了三遍，周明每一次都满怀希望，却每一次都失望。

接着，他们看到了第四个书店，也是这座城市的最后一家书店，父亲拉住售货员，第四遍说：

“我的儿子想要一本书，是学英语用的。”

就在这时，周明一声欢呼。他看见那书赫然放在书架上。

父亲也是一声欢呼。

“咱们家还没有《英汉辞典》啊。”周明还不满足。

但是爸爸没钱了。

看见儿子的眼里仍然满含期待。父亲又说：“这只是本小字典，我领你去看大的。”

父亲领着儿子到了勘探队，拿出公家用的大字典，摊在儿子面前。

“你要想看，就坐在这里翻吧。”父亲说，“下个月……下个月一定给你买。”

儿子笑了。

很多年以后，周明成为哈尔滨工业大学的博士，把我们国家的计算

机英汉翻译技术推向一个新阶段，这在很大程度上不是得益于他在计算机领域的天赋，而是他在语言方面的热情。到了 21 世纪开始的时候，同行们都知道他是我们国家最杰出的自然语言处理专家，但是，在 1977 年冬季的这条大街上，似乎只有父亲一个人知道，应当满足这孩子对语言的愿望。

“那一天是我第一次看到《英汉字典》。”周明说。

信任的力量

信任的力量

那个晚上，妈妈给了我最好的礼物，让我一辈子都受用不尽。

——童欣

童欣 9 岁那年的一个晚上，一切都是那么出乎意料。在这之前整整 24 小时，这个男孩子沉浸在一种莫名的恐惧和焦虑中，不能自拔，上课总是分神，下课不说不笑，回到家里饭也不

想吃，但是就在那一瞬间，他的心情转阴为晴，体会到一种真正的喜悦。

童欣现在已经 32 岁，还对那个瞬间念念不忘：“这件事可能妈妈已经忘掉了。可它给我的印象很深。”

那时候他在读小学三年级，是个性格温顺、学习优秀的孩子。老师把他挑出来做班干部，以为他能成为全班同学的模范，一点也没有想到他也是个孩子，偶尔也会淘气。

这一天老师正在讲课，童欣和同桌同学为了一点小事争执起来，愈演愈烈，最后当堂打了一架。

可以想见老师对他的失望。“身为班干部，竟犯这种错误，”老师指

着他怒吼，“很严重。很严重。”

“严重”这个词，突然之间成了一个巨大的黑洞，在这孩子眼前张开。最要命的是，老师命令他回家去，请母亲到学校来。

那时候 80 年代刚刚开始，改革开放的潮流在中国已经深入人心，不过，整个社会环境还是不喜欢淘气的孩子。老师总是要学生遵守纪律，服从集体，尊重老师，不能表达自己的意见。“文革”的阴云已经散去，童欣不用去参加“大批判”，也不用“天天读”了，但是每年 3 月都要和同学们去学习雷锋做好事，这是全国统一的“文明礼貌月”。

如果你考试成绩不好，老师会说“你这个学生怎么这么不争气”；如果你考了个 100 分，老师就会说：“你这个学生怎么这么容易就骄傲了”。所以，就像所有的孩子一样，童欣在那时候得到的教训是，不管怎么样，都要做到喜怒不形于色。“教育就是把你变成一个螺丝钉，拧到哪里就在哪里发光发热，就是这样的感觉。你就做到夹着尾巴做人就最好。”

学校里面不断颁发“小红花”，提拔“小队长”，让那些听话的孩子受到鼓舞，也让其他孩子有了学习的榜样。对于那些过于淘气不服管教的孩子，老师用召见家长的办法予以惩戒，是永远不变的教育方法，几乎所有稍微淘气一些的孩子都遇到过这样的事情。

可是老师们永远不会想到，召见家长予以严责，对孩子心理上的伤害有多么大。它在孩子的心理上留下阴影，在孩子和老师之间造成敌意，也在孩子和家长之间造就不信任。因为家长在这种情形中通常会认为自己的孩子不诚实，至少在隐瞒缺点，令自己在老师面前丢脸。孩子则会痛恨老师，也会抱怨家长只信老师一面之词。

这一天童欣走进家门的时候，感觉到全身心都处在这样一种重压之下。自从懂事以来，这是他遭遇到的第二次危机。第一次在他 5 岁那年

发生的。

那一天幼儿园的老师拿出一块香皂放到柜子里，香皂的表面有一层很漂亮的包装纸。一个小时以后，包装纸不见了。老师认定是童欣拿走了，童欣说没有拿，但是老师不信，不许他吃饭。幼小的童欣感到极大的委屈，回到家里却又不敢对妈妈倾诉。好多天以后，妈妈忽然对他谈起这件事，像是在叙述一件与己无关的往事：“你的老师叫我去了幼儿园，说你拿了别人的东西，还说谎。我对老师说，这孩子可能会犯别的错误，但是绝对不会撒谎，他说不是他拿的，那就肯定不是他拿的。”

那是他第一次感受到母亲对他有一种特别的信任，不禁如释重负。可那一次他毕竟是被冤枉的。这一次不同了，他的确犯了错误，妈妈还会信任他吗？

他在忐忑不安中把事情告诉了妈妈，说老师要她到学校去。看着妈妈满脸惊讶地走出门去。他的心里特别害怕，怕老师夸大他的错误，怕同学不再信任他这个“干部”，但他最害怕的是妈妈的责骂。迄今为止，他的大部分时间和妈妈在一起，从来都是妈妈心目中的好孩子，要么讨好妈妈，要么顶撞妈妈，让妈妈高兴，也让妈妈生气，但他觉得从来没有哪一次事情像这次这么严重。他知道妈妈对孩子的品格有着极为严格的要求，担心妈妈从此不再把他当成一个好孩子。

但是他担心的事情没有发生，那个晚上，妈妈把他拉过来，对他说，“我已经和老师谈过了，我知道了事情的经过。”

妈妈甚至没有一句责备。“这件事情已经过去了。”她看着儿子惊恐的眼睛，语气温和：“你过去是一个好孩子，以后还会是一个好孩子。”

就在这一瞬间，童欣在妈妈的眼睛里面看到了他所期待的东西。

这个夜晚过去 18 年之后，童欣获得清华大学的博士学位，加入微

软亚洲研究院。此后四年，他一直在希格玛大厦第五层的大方格子间里占有一个小小的角落，第五年，他搬到第三层，还拥有一个单间的办公室，这表明他的表现杰出，已经升迁。他在微软公司年轻一代的研究员中代表着杰出，也代表着责任。父亲到北京来看他的时候，带给他一个玩具，那是由几千枚大头针组成的，可以随着你的想象变换各种形状。童欣把它放在办公室的书架上，每天端详。看来，即使是在格外成功的时候，他还在精神上保持着和家庭的联系。

“工作几年之后，反过来回想起童年，想法特别多。”他说，“我觉得家庭教育和学校教育对我的影响各占一半。学校对我的智力发展有很大影响。父母更重要的还是培养了我的性格和品质，比如怎么做人。言传也好，身教也好，父母总是在影响你。”

妈妈已经退休，人也老了，从张家口搬到北京来和他同住。现在轮到他来照顾妈妈了，但是他仍然能从妈妈身上感受到力量。

“那个晚上，妈妈给了我最好的礼物，那就是宽容和信任。”他这样说，“让我一辈子都受用不尽。”

“鸿沟”

“鸿沟”

不管怎么说他还是我爸。当他不把自己的意志强加给我的时候，我还是很……很喜欢……很爱他的。

——王益进

1984 年夏天，王益进还是个 5 岁的小男孩儿，就迷上了爸爸的卡车。

爸爸是个司机，总要把他放在副驾驶座位上，高叫一声“儿子，

坐稳了”，一踩油门呼啸而去。这时候益进的感觉真是棒极了，还觉得爸爸是全世界最了不起的人。

有一天爸爸把车停下，走到路边小店去买东西。益进爬到爸爸的位置上，三弄两弄，觉得自己也是个司机了，不禁得意。可就在这时，卡车忽然动起来，向前驶去，越来越快。

男孩儿吓坏了，大叫：“爸爸，快来救我。”

爸爸冲出来，高喊着“刹车，刹车”，不顾一切地抓住车门跳上来。但就在这是，卡车居然被这孩子弄得停住了。

儿子惊恐万状，与其说他是怕汽车，倒不如说是怕爸爸骂。爸爸吓得脸色惨白，可是居然没有生气，还笑了：“我这儿子真是了不起，小小年纪就能把车开走，不教就会。”

那一瞬间，他觉得爸爸真是天底下最好的爸爸。不是因为爸爸救了他，而是因为爸爸没有骂他，还夸他。他想对爸爸说“我爱你”，可是动了动嘴巴，竟没有说出口。

“等以后吧，”儿子心里想，“以后我一定要让爸爸知道，我爱他。”

可是说不清从什么时候开始，益进觉得，他和爸爸之间好像有了一道鸿沟。父子二人，距离越来越大，还总是吵架。

爸爸出生在 50 年代初期。那个年龄的人差不多都是一样的经历，初中毕业之后就下乡了，没有受过高等教育，没有文化素养，说话情绪激烈，没有条理，衣着过时，皱皱巴巴，还总是双手污垢，每天不是挣钱就是吃饭，除了看报纸之外，什么书也不看。

益进一家住在沈阳，那是中国北方最重要的工业城市。小时候，益进总是听说“工人阶级”都是最了不起的人，知道爸爸属于他们中间的

一个，为此充满了自豪感。但是后来，他知道外面的世界已经变了，知道了所谓“蓝领阶层”和“下岗工人”，知道“工人阶级”成了带贬义的概念。爸爸也老了，白发早生，眼角处的皱纹连成一片。爸爸经历过通货膨胀，经历过工厂的不景气，经历过下岗，经历过严重的糖尿病之苦，后来只不过是工厂无法支付他的医药费，他就把自己大半生省吃俭用积攒下的钱全都用来治病了。

爸爸本性暴躁，脾气本来就坏，现在更坏了。衣着总是很乱，还不干净。他从来没有问过儿子的学习成绩，没有逼过儿子上大学，没有给儿子讲过什么人生大道理，也没有和儿子谈过未来。放学之后父子携手走回家的情形，从来没有在益进身上发生过。儿子和别的孩子打架的时候占上风，他会拉住儿子，但心里却很高兴。如果儿子在外面被人欺负了，他就怒不可遏，痛骂儿子没有本事。儿子身体瘦弱，却有一副倔强脾气，总是挨打还总是不知道如何躲避。每逢这时候，父亲就会冲着儿子怒吼：“你个笨蛋。”

自从儿子5岁时把汽车开走那件事情以后，他就从来没有对儿子说过他以儿子为荣。他在心里特别明白自己一生多灾多难，但嘴上从来不肯承认，甚至不会对儿子说：“希望改变自己命运的人才会发狠读书，读书是可以让你出人头地的一个机会。”

这话是益进长大以后自己悟出来的。外面的生活多姿多彩，变化万千，他特别希望找到属于自己的世界，但是他知道，爸爸绝对不是能够带领他走进那个世界的人。上中学的时候，他听到很多同学说自己的父亲开了个公司，要不然就是个干部，而自己的爸爸只不过是一个卡车司机。

儿子年龄越大、个子越高，也就越多地惹爸爸生气。爸爸倔强，儿子继承了爸爸的倔强，父子两人一言不合就要吵架，谁也不让谁，声音

高得把屋顶都要抬起来。这时候，儿子就会想到离开爸爸，离开这个家。很明显，爸爸没有什么智慧，也没有远见，因为他无法摆脱他的平凡的生活。

1998 年儿子进入清华大学，真的离开了父亲，离开了沈阳那种平凡的生活。他从前无数次地设想过，这一天到来的时候他会有什么感觉：“我以为会感觉很爽，但是很奇怪，我开始想念父亲，而且越来越想。”父亲以往的形象一个个地在他脑子里面转。他花了好多时间来理解那个男人的价值，时间越是久远，那个男人给予他的一切也就越是清晰。

爸爸有一个聪明的大脑，而且还有满腔热血。他年轻的时候工作起来不要命，他在工厂拥有“技术能手”的称号。那时候他买不起电视机，但是他有一双灵巧的手。儿子还记得连续几个夜晚爸爸都没有睡觉，在灯下摆弄一大堆零件。然后，他和妈妈就有了一个电视机，虽然不大，只有黑白两色，而且总是坏，但是它让这个家庭充满了笑声。

爸爸最讨厌那些说话不算数的人。他言出必行，答应了别人的事情就一定给别人做好，从不违背承诺。他为别人做了事情从不在意回报。他的自尊心很强，无论自己多么艰难，也不肯低头求人。

爸爸对儿子特别宽松，甚至对儿子的嗜好有些纵容。益进小时候兴趣很广，除了迷恋电脑，还爱下象棋，爱开车，爱骑马，爱唱卡拉 OK。愿意干什么就干什么，都是自己说了算。当他把所有的情感和时间都花在电脑上，连学校的功课都顾不上的时候，爸爸也不干涉。儿子至今记得，爸爸说过一句让他惊心动魄的话：“学那些课本有什么用！”他相信全世界只有他的爸爸才说得这样的话来。

这么多年以后，益进回头看看自己当初那么狂热地摆弄的计算机，觉得“选这条路还是挺对的”。一想到自己走过的路和别人家的孩子那么

不一样，他就会说“我很幸运”，因为他有一个不干涉他的爸爸，让他有足够的机会去做他喜欢的事情。现在他渐渐明白了，一个孩子要走自己的路，自己要承担很大压力，父母要承担更大的压力。很多孩子都羡慕他，希望像他一样，但是做不到，就是因为他们的爸爸不允许啊。

当然爸爸的生命中还有更重要的东西，那就是他对儿子的爱。他是那种不善于表达爱的男人，从来没有对儿子说过“我爱你”，但是儿子现在明白了，爸爸的爱是无条件的，是天下最彻底最纯净的爱。尽管他自己的命运多难，但是他不会强迫儿子去改变命运；尽管他自己是一个平凡的人，但是他不会强迫儿子去摆脱平凡。他不是那种在“爱”上附加“期望”的爸爸。真正的父爱是没有条件的，不会因为儿子有没有出息而改变，不会因为儿子是不是符合自己的心愿而改变。儿子的学习成绩好，他爱他；儿子的学习成绩不好，他也爱他；儿子是一个杰出的孩子，他爱他；儿子是一个平凡的孩子，他也爱他。他爱儿子，仅仅是因为，那是他的儿子。

爸爸默默地教会儿子这一切，可是儿子在爸爸身边的那些年居然没有意识到。现在儿子见到爸爸的次数越来越少，却越来越多地回想小时和爸爸在一起的情形，想起有一次他吃多了玉米，撑得喘不过气来，爸爸抱起他就往医院跑。又想起有一次爸爸把一把斧子当作玩具给他玩，他却挥起斧子砍在爸爸的手上，弄得到处都是血，也许爸爸手上那道伤疤现在还在。这些往事会让他心中涌出强烈的情感，让他激动得说不出话来，鼻子发酸。

“不管怎么说他还是我爸。”益进有一次这样说，“当他不把自己的意志强加给我的时候，我还是很……很喜欢……很爱我爸的。他真的特别好。”

进入大学那一年，益进忽然有个强烈的愿望，想要和爸爸沟通一下。

他特别希望爸爸能来看看他的学校。清华学生的父母全都充满了自豪感，但是对益进的爸爸来说，清华并不代表什么。他从不到北京来看自己的儿子，不知道他是不肯离开他那个破旧的家？是不喜欢这座繁华的都市？还是无法和这个和他一样脾气暴躁的儿子相处？

益进带着自己获得的计算机竞赛金牌奖金和家里的全部积蓄，到清华来读书。但是这些钱在大学的第一年就全用光了。他知道爸爸手里没有钱，于是告诉爸爸，他不需要家里的钱了。他开始出去打工，为自己挣学费和生活费，又省吃俭用，把多余下来的钱寄给父亲。他知道父亲还拖着一身病，等着钱去看医生。

2002 年益进从清华大学毕业，成为微软亚洲研究院的一个工程师。儿子到了成家立业的年龄，而爸爸却老得做不了任何事情了。不过，他的身体好多了，“可能是我不在他身边，没有人和他吵架，也没有人气他了。”益进有时候这样想。又想到，假如时间倒转，让他和父亲重新过一回，他会怎么和父亲相处呢？

这一年夏天，他回家去看父亲。父亲瘦得不成样子了，一米七八的个头儿只有 90 斤重。儿子心里发酸，特别想要为父亲做一件事。他把微软发给他的前六个月的工资全都给了爸爸，自己一分也没有留。这是他平生以来得到的最大一笔收入，他知道，无论多少钱，都不能代表他对爸爸的爱。但是直到今天，他还是没有对爸爸说过“我爱你”就像爸爸从来没有对他说过“我爱你”一样。

儿子仍然认为爸爸是一个平凡的人，正是这一点让他悟出了一个道理：

“就做一个平凡的人，挺好的。”

旧式父母和新式父母

旧式父母和新式父母

旧式父母新式父母

使孩子感到被关心使孩子感到被尊重

希望孩子更优秀希望孩子更快乐

关心孩子的分数关心孩子的能力

让孩子做父母喜欢的事让孩子做自己喜欢的事

严格宽松

严肃幽默

不放心信任

焦虑随意

替孩子做决定让孩子自己做决定

替孩子做所有的事让孩子自己动手

关注孩子的一举一动让孩子自己管自己

刘策学画

刘策学画

现在回想起来，我的初中真的是填鸭式教育，并不是启发式的。学校衡量自己好坏的标准，就是看每年有多少个学生能考到最好的高中去。

——刘策

2003 年夏天，刘策接到四份录取通知书和四份博士学位的全额奖学金。它们来自美国的

三所著名大学，麻省理工大学计算机系、卡耐基梅隆大学自动化学

习中心、卡耐基梅隆大学机器人学院、加州大学伯克利分校计算机系。刘策选择了麻省理工大学计算机系，这时候他在微软亚洲研究院已经工作了 19 个月。

“他是我迄今为止见到的最棒的学生。”在写给美国几位著名教授的推荐信里，沈向洋如此这般介绍刘策。

有个中国记者听说了这件事，就问沈向洋是不是在夸张。

“不，一点也没有。以他现在的成就，不要说去读博士学位，就是申请美国大学的教授，都没有问题。”沈向洋说：“这个人将来一定是大师级的人物。”

沈向洋这样说，无论是出于老师对于学生的偏爱，还是老板对雇员赞许，都不是偶然的。事实上，刘策在中学和大学期间都是他的老师的骄傲，也是很多学生的偶像。

不过，刘策对自己迄今为止的受教育历程，另有看法。

“从小到大，给我影响最大的，不是课程本身的东西。”他这样说，“当然课程也是需要的，可它缺少一个最重要的东西——启发式的东西。”

作为微软亚洲研究院的助理研究员，刘策的研究领域是“图像的认知”。每天沉浸在数字的世界里，工作之余闲下来的时候，他喜欢静静地欣赏自己的画作，那都是国画，而且很大。有一幅长四尺，画面上浩浩苍山，气势磅礴；有一幅长六尺，画面上潺潺江水，苍凉沉静。这些画是他在中学时代画的，现在全都装在电脑里，成为他的精神世界的一部分。他说他将把它们带到大洋彼岸去，可以经常看看。他喜欢绘画，在国画的技巧方面有很深造诣。你看他的画，很难想象那是出自一个孩子、一个业余画手。但是对于刘策来说，作画不仅仅满足了他的兴趣、不仅

仅是一种技能，甚至也不仅仅是一种艺术，它还有着更多的东西。

那是他从小学画、渐渐悟出的东西。

刘策进入上中学的年龄时，我们国家恢复高考制度已有 12 年。在他出生之前彻底摧毁了的那些东西——漫长的学制、灌输、背诵、重复、考试、竞赛、分数、名次、升学率，现在伴随着他的成长全都恢复了，而且还变本加厉。不论这教育制度有何长处和短处，父亲和母亲都把自己当初“破碎的梦想”寄托在儿子身上，也把自己当初“砸烂的枷锁”加在儿子身上，而他们是他们唯一的孩子。

父亲在四川大学做教授，母亲在一个企业当会计。父母之间最大的区别是出生在截然不同的时代里。父亲出生于 20 世纪 40 年代早期。那个年代的孩子，只要家里有钱就有机会完成大学学业。而母亲的命运大不一样，这一代人在自己最需要接受教育的年龄里砸烂了学校，赶走了老师。对于那些往事，凌小宁至今记忆犹新：“那时候毛泽东说‘教育要革命’。很多人已经认识到教育有问题，希望有所改变。最后失败了，是因为‘教育的革命’被劫持到另一条路上去了。”在微软，凌小宁是属于“老一代”的，他与刘策的母亲同年出生。这一代人的脑子里面有些东西是永远不会磨灭的。“其实，现在教育制度中很多让人深恶痛绝的东西，”凌小宁说，“都是那时候我们反对的。”

刘策出生在大学校园里，从小生活在学生、老师和老师的孩子中间。在这样一种气氛中成长起来的孩子，几乎没有不专心读书的。沈向洋的那个切肤感受，“人是很难不受环境影响的”，在刘策身上再次得到验证。

“我不断地念书，我想生活环境是一个很大的原因，”刘策说，“如果当初不是生活在大学校园里，现在也可能会走另一条路，不会选择做学问。”

刘策从小就知道自己不喜欢什么，特别讨厌一些课程，比如语文和政治，这一点和大多数孩子都一样。他还知道自己喜欢什么，把很多精力用在喜欢的事情上，这一点在孩子们中间已属少见，但也不算希奇。刘策身上的最奇特之处，是他同时喜欢两样东西：数学和绘画。他在这两个领域里投入了无限的热情，而它们的技巧却是风马牛不相及，思维方式则又属于完全不同的两个世界。

学校对他来说是个“数学的世界”，他在那里参加各种数学比赛，成绩优异。他觉得世界的奥秘有很多是在数字里。但是在学校之外，在家里，情况就完全不同，那是一个“绘画的世界”。他的绘画训练在整个童年时代和少年时代始终持续着，有十几年，其严格系统的程度，较之今天美术学院里的任何一个高才生都不逊色。他有专门课程，有教材，有名家指点，每天投入很多时间，还有一个固定的学画地点。当然他也利用家里狭小的空间，把纸铺在地上作画。

90年代初期，城市里的家庭已经时兴对孩子进行多种技能的训练，绘画也是其中之一。不过，无论是老师、教育专家，还是每一个家庭的父母，都倾向于把美术作为一种“课外的教育”，或者叫做“素质教育”。这个词语背后的含义是：“有用的但并不是必须的。”

可是，刘策对于绘画的执著不是建立在这样的基础上。那时候他想的是：“将来我要么当数学家，要么当画家。”

父亲不画画，但在绘画方面并非完全外行，他的专业有时候需要制图，所以也经常使用线条、颜色一类的技巧。他特别喜欢看到儿子画画时的专注神情，觉得那才像是自己的儿子。母亲也喜欢儿子画画，不过她更信奉“学好数理化，走遍天下都不怕”。两相比较，还是

觉得儿子对数学的喜爱更符合自己的想法。她的办法是每天交给儿

子 5 道数学题，要求儿子在开始画画之前先把这些习题作完。

“先做完你必须做的事情，再做你想做的事情。”她总是对儿子这样说。

尽管家里并不富裕，但爸爸和妈妈还是愿意拿出很多钱来供儿子学画。纸张、毛笔、颜料，还有各种教材，在儿子的眼里都很贵，要花好多钱。等到长大以后回忆起那些往事，他还明白了，爸爸妈妈支出的不仅是钱，更有时间和精力。儿子年幼的时候，他们把他放在自行车的横梁上，骑上车走很远的路，把他送到少年宫，又等在外面，直到他完成当日全部的绘画课程，再把他放在自行车上带回家。等到儿子稍微大些了，就每天到公共汽车站上送他和接他。那时候还没有实行“双休日”，周末只有一天，爸爸妈妈有很多家务事要做，但是每个周末的第一件事情，就是带着儿子出去写生，或者去看画展。

他是从 7 岁开始学画的。很多孩子都是在那个年龄里对画画发生兴趣，甚至更早些，但是他们很快就觉得有更重要的事要做，所以不再画画。刘策的幸运在于，他的学画从未间断。“大多数孩子的兴趣都不是从课堂上来的。”他这样说，“初中那几年我的这个感觉特别明显，因为一到初中，无论老师还是家长都在强调升学率。”似乎只有他是个例外，画画占了很多时间，也占据了他的精神世界。

有时候你会发现，看父母是不是无条件地支持孩子的兴趣，只要知道在学校考试之前他们说什么就可以了。刘策从来没有听爸爸妈妈说“画画是好事，但不是最重要”，或者“都什么时候了，还在画画”之类的话。

不过，母亲也曾对他说：“要想进入重点大学就必须先进入重点中学；要想进入重点中学就不能偏科。”就像所有的母亲一样，她也希望儿子能在关键时刻多花一点时间在校的课程上，只不过忍住不说。敏感

的儿子还是意识到妈妈也有某种期待，但他的脑子里面全是他的数字和他的画，所以照例我行我素，即使在初中毕业面临中考的那一年，他仍然要把很多时间用在画画上。

他开始为自己的选择付出代价。这一年，他没有考上重点中学，事实上他后来读的那所学校非常普通，既非“市重点”，也非“区重点”。这让全家人感到失望：他把太多的热情倾注在画画和数学上，其余课程大都学得很糟糕。最糟的是，他的脑子里面只有他喜欢的东西，完全不能了解考试分数和重点中学都是关系未来命运的大事。

大多数中国家庭都认定，孩子成长的道路上有几个关口最重要，中考是第一关。现在，在妈妈看来，儿子这“第一关”就没过去。

那些日子，家里充满了沮丧的气氛。无论这个家庭多么脱俗多么标新立异，也不能不感到社会的压力。父母对儿子的期望和别的家庭是一样的，没有本质的不同。母亲知道公认的教育标准是什么，信奉“要上大学，就一定要选择清华”的风尚，而且相信，画画的天赋无论如何也不能引导儿子走上名牌大学的道路。

刘策仍然徜徉在自己的世界里。初中毕业那一年，他在成都举办了个人画展，是这座城市里小有名气的“少年画家”了。他自己也觉得拥有绘画的天赋。在这个孩子的心里，绘画已经不仅是一种爱好。“这就是我一生要去追求的东西。”他看着自己的画展，在心里想。一想到能做个画家，就无比快乐。只不过，这一切看上去和他的升学毫无关系。

可是无论是在当时，还是在那之后，妈妈和儿子都没有想到，神秘的绘画能力要求一个人用一种完全不同的方式使用大脑。而刘策这种在数学世界和绘画世界之间来回跳跃的学习方式，竟会让他以难以置信的方式成长起来，让他的大脑变得如此与众不同。

在我们继续叙述“刘策学画”的故事之前，先回过头来，看一看人的大脑究竟是怎么回事。

“神经树”

“神经树”

人的大脑隐藏着无限的可能性。

——张亚勤

1968年，凌小宁16岁，徐迎庆9岁，张宏江8岁，李开复7岁，王坚6岁，郭百宁5岁，朱文武3岁，张亚勤和沈向洋只有两岁，李世鹏一岁，张益肇和马维英刚刚出生，而刘策还要等

到9年以后才会出生。正是这一年，生理学的领域里发生了一件不同寻常的事：罗杰·斯贝瑞公布了他对人类大脑功能的研究结果，并且因此获得诺贝尔奖。

在此之前，科学家对人类大脑的理解一直是“重左轻右”的。他们认定，人的语言能力、逻辑能力，以及与此相关的其他种种能力，都是由左脑来实现的。人的大脑就这样被区分成“聪明”部分和“笨蛋”部分——“聪明的”、“主要的”、居于“支配”地位的左脑，以及“沉默的”、“次要”的、居于“服从”地位的右脑。这种说法在过去200年里一直占据着脑科学领域的主要地位，直到最近还在盛行，最后的结果，就是整个社会都在歧视右脑。教育系统和科学系统似乎全盘忽视了右脑的智慧，有个科学家甚至把右脑当作一个“退化的器官”。另一个典型的例子是，父母拼命纠正孩子的使用左手的习惯，老师也绝对不允许学生用左手来写字。而所有人都知道，左手是由右脑来支配的。

现在，罗杰·斯贝瑞令人惊讶地证明了，人的两个大脑拥有同样复杂的智力机能，而且同样聪明。人类使用大脑也有着两种完全不同的模

式，一种是语言的、逻辑的、分析和连续的，拥有判断是非和辩明利害的能力；而另外一种是非语言的、直觉的、形象的、刺激性的和突发的，是一种不分是非、不管利害的想入非非。每个人都可以从一种思维方式转换到另一种思维方式，这是一种与生俱来的能力。

“尽管我们总觉得我们是一个人，一个独立的个体，但我们有两个大脑，”贝蒂·艾德华这样解释罗杰·斯贝瑞的理论，“每半边大脑都有自己认知和感知外在真实事物的方式，从某种意义上来说，我们每个人都有两种智力，两个意识，通过两个脑半球连接着的神经纤维不断融合。”

这样，人的大脑在处理外来信息的时候便有了两种模式：左脑模式和右脑模式。左脑让我们分析、提炼、计算、描述、计划，以及根据逻辑做出的理性陈述和判断；右脑使我们具有想象力、创造力，理解事物的象征性，看到梦幻中的图像，以及只有精神的海洋里才存在的一切。正因此，贝蒂·艾德华和所有那些相信“斯贝瑞理论”的人都认定：“了解你的两边大脑是释放你创造性潜力的重要步骤。”

如果这一理论不错，那么人的两个大脑，一个是数学家，语言学家，科学家；一个是梦想家、发明家和艺术家。很明显，在我们的学校教育中，数学家、语言学家和科学家受到特别的青睐，而梦想家、发明家和艺术家在很大程度上被压抑，被改造，被埋没。我们的课程设置——语文、数学、物理、化学、外语、生物、历史、地理、政治，几乎全都建立在训练左脑的基础上，我们的考试制度——无论是“3+2”还是“3+X”，只不过是选拔那些左脑发达的学生。

然而事情还远不止如此。

我们的大脑表层被至少 140 亿个脑细胞覆盖着，数量巨大。这些脑细胞中真正与智能相关的，只有大约 5 亿个。在普通人那里，它们被

叫做“智力”；在生理学家那里，它们被叫做“神经细胞”，也叫“神经元”。

无论黄种人、黑种人还是白种人，无论高考状元还是落榜者，无论博士还是文盲，无论天才还是普通人，只要经过健康的发育过程，他们大脑里的“神经元”数量是没有什么差别的。

既然决定人的智能的“神经元”并无明显差别，人类又怎么会有聪明和不聪明之分？

按照张正友的解释，“人的聪明不是靠神经元，是靠神经元之间的连接。”张是毕业于巴黎第十一大学的博士，现在是微软研究院的研究员，他的业余嗜好之一是了解人脑的生理结构：“中国人有句俗话，三岁看老。这是因为，人脑的神经元在三岁之前就开始连接。你的神经元之间能不能很快地形成一条宽敞的通路，与你受的教育、接触的东西有关。有些通路，你不断地使用它，它就加强了，有些通路，你不使用它，它就萎缩了。”张根据自己的经验，认定“一个人到了15岁，神经元的连接就定型了。”生理学家的研究结果，似乎证明他说的不错。大脑并不是由互不相关的单个“神经元”堆积在一起的。事实上，“神经元”纠缠在一起，互相伸展，构成复杂的回路，它的形状犹如一棵棵枝杈繁茂的树，所以生理学家把它叫做“神经树”。人的智力的差距，与“神经元”互相纠缠伸展的速度和复杂性有关，而“神经元”的生长和连接，需要外部因素去激活。

然而我们大脑中的“神经元”还有另外一个特征，无论你是否激活它，是否发展它，它都会新陈代谢，都会死亡或者新生。实际上，我们每天睡觉的功夫，就会有至少10万个脑神经细胞死去，可我们还从来没有使用过它们呢。

这个事实令人沮丧：大多数人一生中只使用了自己大脑中10%-15%的神经元。

当然这一事实也令人激动。因为，你只要把沉睡着的“神经元”唤醒1%，就能让自己的智力出现飞跃。如果你能把“神经元”的使用率提高一倍，比如说达到30%，那就变成牛顿、伽利略、爱因斯坦那样的大天才。

有个叫做稻田太作的日本心理学家，以这些理论为基础展开了他的教育训练，其教育过程中包含了无数鼓舞人心的格言：

“自己不行，是因为自己让自己变得不行。”

“大脑只要能够合理使用，就能发达。”

“人有时会遭遇失败，原因很多，其中之一就是没有把自己的大脑更充分地使用起来。”

此人写了一本让人激动的书，叫做《头脑，原比天空更辽阔》。他在书里把人的种种智力因素汇集起来，叫做“头脑指数”，这有点像我们通常说的“智商”。

张亚勤是研究电脑的，不是研究人脑的，但是他显然非常了解人脑。

“人的大脑隐藏着无限的可能性，同时它又有自己的结构。我可以把大脑结构图给你画一下。”有一天他和一个朋友谈到记忆的问题，一边用手在桌子上面画，一边说道：“你记住了这个就要把那个忘了，这是记忆选择。好的教育方式是让你记住最重要的东西，不好的教育方式就是让你记住很多不重要的东西。比如做很多习题，做好几遍甚至几十遍，这就是让大脑僵化的过程，到最后连自己也糊涂了。”

脑子是可以被塑造成一种形态的

脑子是可以被塑造成一种形态的

美国的孩子不会背诵乘法表，但知道乘法是什么。中国的孩子会背乘法表，但不知道乘法是什么。

——李开复

潘正磊在华盛顿州立大学遇到的第一次考试，有个情节，让她过了多少年还不能忘记：

老师允许学生带一张纸进考场，并且可以在上面写任何东西。比如自己背不下来、而又有可能在考试中使用的各种公式、概念和数据。

“美国的老师不要你背，他们认为那是浪费时间。”她后来说，“你只要知道在哪里能找到你要的东西就可以了。考试不是考你的记忆能力，而这是考你的思维能力和解决问题的能力。”

李开复也曾谈到同一个问题：“从根本上来说，教育不是灌输给孩子一大堆知识，而是塑造孩子的大脑。当然‘灌输’也是一种塑造。”然后他就谈到了自己的正在读小学的女儿：

有机会你应该看看我女儿的作业。现在我的小女儿也上学了。我也要教育小孩。我太太教不来的，她每次一教就要生气，因为她总要怪女儿，说“这个公式这么简单，怎么就记不住呢？”我每天晚上要到8点半才能回家。女儿有时候就要我教她功课，我问她：“你3点半到8点半这5个小时干什么去了？”她说：“妈妈教的我不懂。”我就让她先明白为什么，从头解释给她听，是怎么回事。还告诉她懂得了为什么，就不容易忘，就是忘了还可以想出一些理由，容易记起来。

这里面的一些情节，涉及到两种完全不同的教育方式。

美国的教育方式是要你先搞懂这是为什么，理解概念，然后才告诉

你怎么去做，不是要你死记硬背一堆公式和数字。如果一个东西一定要背诵，那也是最后一步。比如“三角形”，老师就让孩子回家去，把家里所有三角形的东西都画下来。再比如“九九乘法表”，中国的孩子可能一上来就是背。美国的老师要先告诉你乘法是怎么回事，举一些生活中的例子，让你懂得“乘”是什么概念，然后告诉你怎么做，比如 2×3 、 4×3 ，最后才要你背“九九乘法表”。再比如老师讲解分数，是先告诉你“分数”这概念是怎么来的，为什么是这样。在中国，你会知道这是几分之几，但不知道这有什么用，孩子不去问为什么，老师也不讲。他学会了“鸡兔同笼”的题目，可是换了一个“狗鸭同笼”，就不会做了。老师为了让学生会做，就不断重复，结果一个规则要让学生做几十遍，甚至一百遍，再有兴趣的孩子也要被搞得索然无味。

中国的教育中有一种“背的文化”。这也难怪，常用的汉字有六千多个，不背绝对不行。因为有这种文字特点，所以，背诵就成了最主要的学习方法。要背公式，背数字，背地名，背海拔多少米，背“鸡兔同笼”，背圆周率的小数点后面多少位.....

我上学的时候对“为什么”特别有兴趣，可是现在我的女儿对“为什么”并没有兴趣。我如果问她，是愿意理解还是愿意背，她可能愿意背，但是她背了就忘。要是喜欢数学的孩子可能就不一样了，我的女儿不喜欢数学，但是她的脑子已经被塑成一种形状，你如果不告诉她为什么，她就记不住。如果明白了“为什么”，就不容易忘，就算忘了那个概念，还可以想起那个“为什么”。比如她前一阵子学一个四则运算，她背来背去，还是搞不懂，第二天考试，考了一个“重考”。那天我回家很晚，结果我就教她，还是先让她知道为什么。她也不想跟我学，但是不学好像通不过考试这一关，最后终于懂了，就考了个满分。从这里也可以看出来，孩子的脑子是可以被塑成一种形态的。

杨振宁曾经说过，中国的教育适合普通的学生，美国的教育方式适合聪明的学生。李开复说，他不能很确定这话对不对。他觉得“聪明的学生用美国方式来教育是对的，至于大多数普通的学生用中国方式来教育是不是好，我就不是很确定了。”

“美国的孩子不会背诵乘法表，但知道乘法是什么。中国孩子能背乘法表，但不知道乘法是什么。”李开复这样说。他经常抱怨中国的教学办法太死板，又不能完全同意美国小学和中学的教学办法，说它“实在太松散，太不注重背了”。他的女儿背“九九乘法表”，从7岁背到8岁，还是不会。“她装不进脑子去。老师也不要求她背，上课时提问题，就是问她喜欢什么，有几个朋友。”

两个大脑

两个大脑

每个人都有两个大脑。只有极少的孩子能学会使用自己的两个大脑。

——刘策

无论老师还是父母，都能在孩子获取知识的过程中获得一种满足感。一个学龄前的孩子今天会背“床前明月光，疑是地上霜”了，明天会背“九九乘法表”了，这些都会在周围的

大人中引起惊叹，人人都说这孩子真是“聪明过人”，都相信这就是孩子的成长，但是几乎没有人注意到，知识的积累和大脑的成长并不完全是一回事。

对于少年刘策来说，学习数学是一个成长的过程，学习绘画也是一个成长的过程，可是任何一个了解大脑结构的人都能想象，这两个过程中间有着巨大的区别——他必须用两种不同的方式使用大脑。

很多年来这孩子的全部生活，就是在数学和绘画之间交替转换，甚至在周末也是如此。星期六下午学校只有两节课，三点钟就放学了。他离开学校，登上公共汽车，赶去参加“数学尖子培训班”。数学老师嘴上说是培训学生的严谨和逻辑，其实不过是专门找些稀奇古怪的题目来难为这些孩子。每个题都特别难，有些题目真的需要你有很强的数学能力，也有不少题目，只不过是“脑筋急转弯”。对数学没有兴趣的孩子遇到这些，那可就要糟了，但是在数学培训班里坐着的，都是这座城市中对数学最有兴趣、数学能力也最强的学生，人人见了难题兴奋不已，刘策置身其中，自不例外。

例外发生在后面的三个小时里。数学培训结束后，别的孩子都回家了，只有刘策径直跑到少年宫，一个绘画训练还在那里等着他，从下午6点钟开始，持续到晚上9点。三小时的绘画和两小时的数学紧密相连，刘策从始至终都很专注。几分钟之前他还沉浸在数字的世界里，拼命调动自己的逻辑能力、推理能力、分析能力、抽象能力、判断对与错的能力，这让他的左脑格外活跃，但是现在，他开始调动他的右脑了。

几乎所有孩子的右脑都曾蠢蠢欲动。两三岁的时候，他们就知道在家里的墙上地上涂鸦，到了四五岁。他们开始用自己的眼睛去看世界。酷爱轿车的男孩子，会让一辆赛车占据画面的三分之二。赛车一定是在飞速前进的，所以有一大堆笔直的箭头穿过白云，指向后方。还有轮子后面弯曲延伸的线条，像是流动的空气，又像卷起的尘烟，还有右上角那个放射着红色光芒的太阳，只有四分之一的部分留在画面上，表明孩子的想象力已经超越纸张的局限，飞向天外。

一旦诸如此类的直觉构成一幅图画，形象就活跃在大脑中。如果孩子们得到鼓励，投入更多的想象、情感和努力，他们的右脑也就会一次次地被激活。

可惜我们的教育体系并没有注意到这一点。事实也许正相反，孩子六七岁，到了上学的年龄，一个已经成形的、由语言和数字组成的知识体系支配了他的记忆，控制了他的大脑，把那些直觉的、形象的东西全都驱逐出去。就像心理学家卡尔·布勒在 1930 年说的：“随着本质上是语言的教育成为主导力量，孩子们放弃了用绘图来进行表达的努力，转而几乎全部依赖于词语。语言先是扰乱了绘画，然后全部吞噬了绘画。”

我们也许还可以把话说得更彻底些：今天学校的教育模式，是在激发孩子左脑的同时，埋葬孩子的右脑。左脑完全吃掉了右脑。只有极少的孩子能幸运而又偶然地躲避这种并非蓄意的摧残，学会怎样使用自己的两个大脑。刘策正是其中一个。

绘画是形象，是直觉，是感知，是一种想象力。它的全部过程和视觉纠缠在一起，而没有数字世界里的那些逻辑，没有推理，没有是与非，没有对与错。根据贝蒂·艾德华的观点，神秘的绘画能力其实就是一种将大脑的状态在视觉模式和逻辑模式不断转换的能力。此人是美国的一位最令人惊叹的美术教育家，她撰写的《像艺术家一样思考》，以 13 种语言在全球销售 250 万册。其魅力在于，她鼓励那些并不希望去做专业画家、甚至从来没有绘画兴趣的人去学习绘画，因为“在学习绘画时，你将会探寻被日常生活无穷无尽的细节隐藏住的那部分大脑。”

她把自己的绘画教育建立在生理学的“右脑模式理论”之上。“我把你看作一位有创造潜力的人，通过绘画来表现自己，”她对她的那些并不想当画家的学生说，“我的目的是提供释放那种潜力的方法，帮助你进入一个有创造力、直觉和想象力的意识层面，一个由于我们过分强调语言和技术的文化教育系统而导致没有被开发的意识层面。”事实上她的大多数学生的确不是艺术家，而是科学家和管理者。

现在让我们重新回到刘策的童年，回来探询每周六下午到晚上五小

时中他的精神世界。数学老师交给他一些奇怪题目，他就全神贯注起来，于是时间停止了，停止在左脑的数字世界中。他的思维非常活跃，并且非常自信。两小时后他换了一个地方，坐下来，按照绘画老师的要求，用眼睛长时间地盯住某一个静物，一只鹰、一盆花，或者一幅风景画，就如同几分钟以前他面对着那些抽象的数字和符号一样。

他从以数字和符号为主导的“左脑模式”中摆脱出来，摆脱得异常迅速而且自然。他现在觉得这些实实在在的形象非常有趣，情不自禁地依靠视觉感知其中大量的细节，以及每个细节之间的关系，发现各个部分如何相互适应，从一个线条画到相邻的线条，从一个空间画到相邻的另一个空间。他在不知不觉中与他的目标合为一体，很平静但却充满激情。他再次找到了自信。

时间再次停止了，但现在是停止在右脑中。这里是一个艺术的世界。他的思维不再由数字、符号、语言和逻辑组成，而是由线条、空间、颜色和想象力组成。

人们把一样东西从左手换到右手的时候，可以很清晰地感觉到力量的转换。奇怪的是，大脑让人们辨别左手和右手，却不让人们辨别它自己的左边和右边。大脑成长的关键点，恰恰发生在这个不为人所注意的地方。刘策的思维在两个大脑之间不停地转换，数字开发了他

的左脑，而艺术开发了他的右脑。

知识的融会贯通往往被认为是教学中最难实现的一项技巧，大脑的融会贯通就更难。不幸的是，这种融会贯通经常是偶然性的。意识的转换已经发生，却很少有人意识到。

现在让我们再来观察一下这孩子的“意识转换”。在很多年里他的节奏紧张，很少有休闲的时候，但他总是感觉精力充沛，他从没有觉得

大脑的疲倦，因为他是在交替使用两个大脑，当他激烈地使用一个大脑的时候，另外一个大脑也就从紧张中解脱。只有很少的时候，他会有一种天崩地裂的感觉，那是在他从一种思维模式向另外一种思维模式跳跃之时出现的，他把它叫做“转换的冲突”。那种感觉就像是在攀登一座险峰，最后一个台阶往往最为陡峭，你咬牙挺过，前面就是无限风光。

回到家的时候已经很晚，在度过一周里最让他兴奋的一段时光之后，刘策现在感到身心俱疲，特别累。他可没有想到，他在过去的5个小时里闯荡了两个完全不同的精神世界。

他对“两个大脑”的交替训练从幼年开始，一直持续到成年，从未间断。考初中时的失利并没有让他改弦易辙，母亲虽然失望，但毕竟没有把埋怨的话说出口来。他的绘画热情不可遏止，技巧日愈娴熟，这些都是意料之中的。最奇的是，他觉得自己的大脑越来越宽广、敏捷、强劲和有耐力。他越来越讨厌课堂上的东西，尤其痛恨老师那种“填鸭式的教学方法”。但是那次考试失败的教训毕竟是沉重的，他开始明白自己不喜欢的课程也要过得去，因为它牵涉到考高中进而考大学。奇怪的是，他在学校的成绩也越来越好。到了初三，他的数学考试每次都是100分，物理也是100分，化学还是100分。他成了班里永远的第一名。

考高中的时候他如愿以偿，进入成都最好的中学。此后三年一如既往，一边学画一边完成学校的功课，不论哪里有个数理化的竞赛，他就去参加，无论是获得竞赛名次，还是取得考试的好成绩，他都觉得特别轻松。实际上他在课程上花的时间一点没有增加，他照例去学画。他的国画越画越大，通常幅宽八尺甚至十尺。家里太小，容纳不了他的画，这个中学生就钻进少年宫，把纸铺在地上。有时候他在公众场合表演，一挥而就，有时候则是潜心经营，一幅画从开始构思到最后完成，要花好几个星期。他觉得自己的大脑里面装着无穷的潜力，不论做什么事情，

都是如鱼得水。这些经历让我们确信，思维是可以训练的。训练思维就是训练大脑。所以说，学习的目的不是增加知识，而是让大脑以最完美的方式成长起来。

就这样一直画到高三，他拥有很多竞赛的名次，还是学生会主席，考试成绩优异。高中毕业时，中国三所最著名的大学——清华大学、北京大学和中国科技大学，都希望能拥有这个学生，根本不需要他参加高考，还让他选择自己最喜欢的专业。只有老师希望他参加考试，因为老师相信他能创造一个全省状元，为学校争光。

他没有听从老师的“劝告”。他不想当“状元”，对“争光”也没兴趣。“那没有什么意思，”他说，“还要花很多时间。”他选择了清华大学自动化系，然后回家了。当同学们都在“黑色七月”中苦苦挣扎的时候，他把一张宣纸铺在地上，走到窗前，把眼睛投向遥远的地方，开始构思一幅新画。

很多年后他从清华大学毕业，进入微软亚洲研究院。他选择了“人工智能”的方向。他的论文几乎全都具有世界一流的水平。有3篇发表在世界最高水平的会议上，有一篇发表在欧洲最高水平的会议上。根据沈向洋的说法，刘策目前的成就，就连很多教授也没有达到。

但是刘策的脑子里还在不断涌出奇思妙想。当他登上飞往美国的飞机时，脑子里面就装着两个问题。

他发现计算机科学家都在用数字去实现智能，数学领域中所有元素都被集合、被定义了，可是“人的智慧总是要跳出定义，不断扩大，这跟数学完全相反。所以我的第一个想法就是打破集合论对人工智能的约束。”

第二个想法更加离奇。他想“通过数学手段去描述美学”。数学能

够做到优化的问题，比如一个工程怎样才能成本最小，你每天的时间怎样安排才能效率最高，这都是优化。但刘策认为这不是智能的全部。直到今天，还没有人想到用数字去表达美，电脑也不能说出一幅画美不美。美学不仅是优化问题，还有情感问题。你喜欢谁，将来要和谁生活在一起，这是不能最优化的。所以，刘策始终在想，“能不能用数学去描述‘情人眼里出西施’呢？”

有一天他和一个记者谈起这些想法，于是引出如下一番对话：

问：你喜欢数学，又喜欢美学。我还听说很多大数学家同时也是艺术家。你觉得这两个东西真有什么相通之处吗？

答：我觉得是这样，艺术与数学或者工程相比，在内容上是很不一样的，而且确实是两种思维方式。但是在人的培养方面，这两个方式有很多相似的地方。

问：你的意思是，这两个过程的相似处，不在技术方面，而在精神状态方面？

答：绘画培养了我一些精神。它激发你去思考很多问题：怎么能画得更好，什么地方是

重要的，什么地方是次要的，这是你在课堂学不到的东西。一张大幅画可能要好几个星期才能完成，课堂上的教育，很少有机会让你在这这么长的时间里从头到尾完成一件事情。这也培养了我做事情就一定要做完，要懂得分配精力，要自己解决所有问题，而且乐在其中。

问：学习数学的时候也是这样吗？

答：读高中的时候，老师要我们做解析几何，解题的过程我感觉很像画一幅画。很多人做习题，做着做着就忘了他本来要解决的是什么问题，满脑子陷在具体的步骤里，就有做一步是一步的感觉，有时候做着

做着就解出来了，但是并不是自己自觉地往那个方向走。画画也存在这样的问题，这两者都要有一个长远的目标，还有就是你怎么实现你的目标。中间的过程都存在很多诱惑，你要绕开它。做数学题的时候，你纠缠在里面，就不可能在短时间把它做出来，画画的时候你拘泥于细节，就会忽略了整体。我的绘画老师告诉我，画画不是为了要画得像，而是要明白自己画画的目的，什么是你要画的，什么是不能画的。所以我觉得我是在同时锻炼两种能力，大师的能力和工兵的能力。

问：一般人都觉得艺术和数学是两种完全不同的东西，它对人的思维要求是完全不同的。

答：这两个东西的最高的指导思想是完全不同的，数学强调你的逻辑性要严密，不能有丝毫错误；艺术上就没有是非对错。所以这两个领域最终追求的东西，是不同的方向。但是从他们的方法论上，确实有很多的共性。

问：现在回头看，你从数学中受益多些，还是从绘画中受益多些？

答：这很难说，但有一点可以看出绘画和数学的区别。绘画就是鼓励你敢想敢画，要创新。我心里想的不是对与错，而是画一些新的东西，并且我要敢去尝试。老师也很鼓励你大胆去画，即使你有违常规。这在学校教育里面是很难受到鼓励的。比如我上小学的时候，有一天想到了一些有趣的数字规律，就去和老师探讨，结果老师认为这些东西没有什么意义，反而考我很多死记硬背的东西。

问：敢想是一种能力还是一种性格？

答：人的很多能力是先天的，但是后天的培养也非常重要，在国内，中小学，数学不是鼓励你敢想，而是鼓励你严密，你只能被动地去做题目，去接受知识，所以很多人成了知识的奴隶，没有成为知识的主人。

绘画刚开始也有一个做奴隶的过程，我也会很枯燥的在纸上画线，画圈，你确实要掌握这些技能，但是它鼓励你成为这些技能的主人，这些技能最后只是工具。

悟性

悟性

习题、试卷、分数、名次，这些东西把学生包围起来，让他们根本没有时间和空间去思考。他们得到了高分，却失去了思考的能力。

——张宏江

有一种很普遍的看法，中国的工科学生比美国的好，中国学生的数学功底比美国的学生

好，但是张宏江不同意。

“我以前也是这样想的。”他有一次这样说，“后来我看到的情况不是这样。我看到的是，中国学生，学习数学的时间比美国学生要多很多。要说机械的计算能力，也就是做题，中国学生确实比美国学生好。但是我看到只有很少的中国学生能够重新定义一些概念，能够形成自己的数学思维框架。”

听者大感兴趣，因为张宏江的话里面似乎有些东西是前所未闻的。

“一个真正透彻理解数学的学生，一定是把数学形象化的。”张宏江继续说，“在他脑子里面，很多问题都可以形成数学的概念。比如你看见榔头，就想到钉子，但是你怎么把周围的东西变成钉子呢？一个数学真正好的人，就有这个本事。如果数学不好，或者只是假好，不是真好，那就只能寻找现成的钉子。”

“榔头和钉子？”有人似乎不能理解他的比喻，插话问道。

“中国学生是把数学作为工具来学，其实数学是一种悟性。”张宏江说，“所有的大数学家都是因为悟出了一些东西。”

“但是我们一直认为，能把数学当作工具已经是一种很好的概念了，很多人是把数学当知识来学的。为什么说数学是悟性呢？”

张宏江说：“如果你学到一个很好的数学模型，能不能把一个现实问题很好地融汇到这个模型里面来？这是中国学生所缺少的，而这正是西方人的长处。我看到美国的很多学生对数学有很好的理解力。还有一点不同的是，有些人也能把问题拿过来，但是如果解不出来或者解得不太好，他说不清楚这是为什么。数学真正好的人，是可以把问题解出来的，如果解得不好，他可以把失败的状态分析得非常漂亮。差一筹的人就没有这种能力。他只是把数学作为一种简单的推理，一个正确的答案。实际上数学的要求更高，它不仅是推理，也不仅是答案，而是一种悟性。”

“难道悟性比正确的答案还重要？”

“人的高下，到最后，往往不是由知识的多少决定的，而是由悟性的多少决定的。我看看周围这些人，比如开复、亚勤、向洋，都是胜在悟性上。我觉得人的悟性是天赋，更是教育出来的，我不相信中国人的悟性是差的，但我相信这问题和教育环境很有关系。”

“你的意思是，一个考试分数很高的孩子，却有可能悟性很差？”

“我不能完全肯定。但我相信，培养好的悟性，是需要一个宽松环境的，就像你要做出好的研究结果也要有宽松环境一样。本来教育是教学生去悟东西的，但是孩子们在中国的教育环境里很难做到。虽然有些学校很好，老师兢兢业业，把很多东西讲解得非常精辟，但是他们总是拿习题、试卷、分数、名次之类的东西把学生包围起来。学生拼命去挣

高分，根本没有时间和空间去思考，久而久之，也就没有了思考的习惯。他们得到了高分，却失去了思考的能力。”

周克如果有机会和张宏江来讨论“悟性”，一定有共鸣。他是微软公司的一个技术总监，在主持了一系列的面试之后，产生一种强烈感受：

“中国学生的思维特点，是线型的，而不是跳跃的。”他仔细观察那些中国学生，觉得他们都很优秀，但却受到根深蒂固的影响。比如他总是对应聘者提出一个问题：“现在你的工作是卖饼干。你还有两个同事，你们三个人都很优秀，你怎样才能比另外两人做得更好？”这是一个很普通的问题。中国学生的回答常常是：“我要拼命工作，加班加点。”问他们还有什么，他们会说，“我要了解老板的意图，执行老板的计划一丝不苟”，等等。可是有个美国学生就不是这样回答，他说：“老板，你把饼干降价，让另外两人离开。我能让你卖得更多，你还能降低成本。”

“这反映了一个人的思维方式是线型的还是跳跃型的。”周克说，“线型思维，就是你的想法总是按照逻辑顺序，一二三四排列下来，不跳跃；跳跃型思维，就是从一到三，从五到九，跳来跳去。”

周克认定“线型思维方式是中国人的特征”。这不是先天的，是后天训练出来的。根据他的经验：“我们在学校做数学题，总是因为什么、所以什么。每个步骤是多少分，错一步就扣一步的分。这是一种严格训练。它培养了学生的严谨，但却埋葬了学生的悟性。”

惊人的一致

惊人的一致

张亚勤：我更喜欢形象思维

张宏江说，一个数学真正好的人，“一定是把数学形象化的”，很少有人注意到其中深意。我们发现这些“E学生”尽管今日全都徜徉在“数

字世界”，但他们都曾对“形象思维”有着特别的偏好。

有一次，《科学时报》的一个记者问张亚勤：“喜欢形象思维还是逻辑思维？”张亚勤毫不犹豫地说：“形象思维”。那记者正在意外，就听张亚勤继续说：“我小时候特别喜欢绘画，有过许多素描和速写，要不是考上少年班，我原来想将来要去美术学院的。”

杰出人物身上总是有某些相似之处，但是谁也不会想到，张亚勤小时候的梦想，也正是刘策小时候的梦想。这两个人，一个出生在 60 年代中期，一个出生在 70 年代后期；一个现在是美国电气电子工程师协会 100 年历史上最年轻的院士、全世界公认的杰出的计算机科学家，一个是沈向洋预测的“未来的大师”。按照一般人的理解，计算机的世界应当是逻辑思维的天堂，令人惊讶的是，这两个人在喜欢“形象思维”这一点上，竟是不约而同的。

然而还有更加令人惊讶的事：我们研究微软亚洲研究院大部分人的经历，可以发现，他们几乎全都喜欢“形象思维”，而且全都从小经历了“形象思维”的训练。

郭百宁：有些东西是在教室里永远不能得到的

郭百宁的蹊跷之处，与刘策如出一辙：他喜欢数学，还曾是北京大学数学系的学生，但他更喜欢绘画。

郭百宁出生在四川，与刘策同乡。80 年代中期刘策刚刚开始读小学的时候，郭百宁已经是北京大学的二年级学生。那时候出国潮还没有兴起来，像北大清华这样的学校，已经是孩子们向往的科学殿堂。郭的学习成绩相当出色，高考成绩尤其出色，可他一进北大就发现：“这里聪明人太多了，我觉得自己在北大肯定不是最好的。像我这样的人很多，比我棒的也不少。”

画画是他的业余爱好，但他在这里用了很多时间。多年以后他最喜欢回忆的一段经历就是：“我从中学就开始喜欢画画。”这时候他已经是微软亚洲研究院的高级研究员，领导着一个图形学研究小组，在世界计算机图形学领域已相当有名，还异常怀念当年和老师一起作画的情形：“如果现在回去听我的老师讲画，我会津津有味，觉得很充实。”

他学的是油画。老师是个专业画家。每天放学以后，他就在老师的指点下作画，画静物，画模特，还临摹了很多石膏像。如果时间充裕，他就跟着老师到郊外去写生。老师是一个博物馆的管理员，工资不高，是最常见的那种普通人，但是此人有着非同寻常的经历，画人物的功力非常强，百宁在他的画上，一眼就能找出哪个是四川人。老师擅长人物画，因为这是他身边的生活，更因为他对生活有着精确而又深刻的直觉。

学画的人都有一种奇怪的执著，百宁也不例外。老师看着这孩子一副全神贯注的样子，都说他将来即使不成画家，也必成大器，因为琴棋书画可以陶冶人的情操，而成大器者都是以情操立身的。

在很长一段时间里，百宁只觉得绘画是一种爱好，此外没有什么特别。但是日子久了，他渐渐感觉到画画真有陶冶情操的作用，对人的智力也有极大影响。因为每逢画画的时候，他总能感觉到脑子特别开放，挥洒自如，胸中满是激情，眼睛里面充满了探索性。

他的家在一个小县城里，这地方现在已经人满为患，到处都是污染，乱七八糟，完全不是他小时候的那幅景色了。那时候这里山清水秀，人口不多，空气新鲜，坐在涪江岸边，沐浴在清风明月之中，周围鸟语花香，流水潺潺。他感受着这一切，不由得常常想起老师的教诲：“画画一定要去写生，而不能拍个照片回去比着画。”

在山水之间、天地之间、日月之间，这孩子不知不觉地获得了在教

室里面永远不能得到的东西：

“视觉会给人的思维带来新的东西。”

“绘画和数学之间可能有互补的东西。”

“在画画的过程中可以领悟到很多做人的道理。”

“你会发现做学问做得好的人，往往做人也做得好。或者反过来说，做人做得好的人，才能做好学问。”

当时一起学画的那些孩子们，后来都从美术学院毕业了，成了画家，只有百宁去了北大数学系，然后出国留学，又走进计算机科学的大门。1999年他回到国内，来到微软亚洲研究院，从此全身心地投入到数字世界中，闲下来的时候，便无限怀念那个山清水秀的家乡，还有少年时代的艺术天地。

有一天，有个记者问他：“你在绘画时的那种感觉，就是那种对线条、色彩、空间的感觉，和你从事计算机研究时对数字、符号、逻辑的那种感觉，有联系吗？”

“在国外，很多数学家同时也是很好的音乐家。你知道这是为什么吗？”他停了一会儿，自己回答：“艺术的确不是逻辑，而是视觉，是听觉，是直觉，是想象力，是观察能力和感悟力。但是，在数字科学的殿堂里，形象思维是很重要的。”

徐迎庆：那是一个锻炼我的空间思维的过程

“有一个对我一生都很有影响的事情，就是我小时候去了少年宫。”徐迎庆终于成为微软亚洲研究院里的一个研究员的时候，总是对别人这样说。

像郭百宁一样，徐迎庆的专长也是数学，他在大学里读的是数学专

业，等到在中国科学院里读博士的时候，他又成了“三维动画”领域里的佼佼者。所谓“三维动画”，其实就是用电脑画画，迎庆的“三维动画”有一年获得了全国冠军。

他从未接受过专门的绘画训练，但是对色彩，线条和构图有一种特别的感悟力。这不是从娘胎里带来的，他把它归功于北京景山的少年宫。

他上中学的时候，中国还是“文革岁月”，到处一片混乱。说是上学，其实也是“上而不学”，老师不仅不敢训斥学生，而且提心吊胆，怕被学生训斥。每一个孩子都觉得自己无拘无束，没有什么“重点中学”和“名牌大学”，没有考试的压力，没有父母的督促，整天只知道玩儿，直到长大成人以后才特别想读书。

迎庆的家在北京。他经常早出晚归，到景山附近的少年宫去。他喜欢那里的航模小组，因为在那里可以自己动手制作飞机模型。那时候的飞机模型可不像今天的儿童玩具，现在的制造商把所有零件都准备好了，孩子只要组装在一起就大功告成。那时候迎庆要自己去找所有材料，有一种桐木，既轻盈又坚固，还有桐油、万能胶水、橡皮筋和一种薄纸，还要学会使用锯、刀、锉、钳、钻之类的全套工具。他做的第一架飞机并不大，用木材制作成骨架，下面安上铁钩，拉开橡皮筋弹射出去。此后，他的飞机越做越大，动力也不再是橡皮筋，而是一台发动机。他带着它去参加比赛，看着它飞向蓝天。

对一个孩子来说，这是非常兴奋的时刻。其实，最激动人心的变化发生在飞机起飞前的整个过程中。

他要做的第一件事就是绘制一张图纸，这要求他长时间地把眼光停留在一个物体上，他的潜意识开始感觉飞机的整体结构，理解一个空间与另外一个空间之间的相互关系，理解各个细节如何组成一个整体。这

个形象跃然纸上，同时也存在于他的意识中，生动活跃，就像未来翱翔在天空的那个真飞机一样。

“那是一个锻炼我的空间思维和形象思维的过程。”徐迎庆这样说。

多年以后他加入微软亚洲研究院，就像我们在《追随智慧》中叙述过的，他在计算机图形学的领域里大有建树，而且一直认定自己今天的成就和那一段少年宫的经历有关系。但他从没想到，类似的感悟不只发生在他一个人身上。有一天他去参加一个国际会议，遇到第 31 届国际数学奥林匹克协调委员会主席齐旭东。齐是他大学时代的老师，这位数学家居然也是一个酷爱绘画的人，而且画得相当专业，所以被迎庆视为知音。老师当年总是对学生说：“不仅应该学会合理的‘正向思维’，而且应该学会合理的‘逆向思维’。”现在，师生攀谈起来，学生发现老师的思维方式依然非常新奇。

“什么事情你都要反过来想一想，”国际数学奥林匹克委员会的主席对迎庆说：“比如你在做饮料实验，做坏了，但你不要停下来，看看可不可以给做成杀虫剂。这就是换一个角度想问题。实际上有人就是这样做了，而且获得很大的成就。”

“他的想法有时候不是逻辑的，而是非逻辑的，不是理性的，而是直觉的。”迎庆说，“与其说他是个科学家，倒不如说他是个艺术家。”

王坚：我不是绘画天才，不过，我的思维发生了很大变化

王坚的办公室非常凌乱，12 个黑色大理石碑表明，他在计算机领域里面已经拥有 12 项国际专利。事实上他被公认为微软亚洲研究院里最富有想象力和创造力的研究员，而且他还有一种生生不息的激情，脑子里面总是花样百出，其中一个花样叫做“数字笔”。

关于王坚的故事，我们在后面还要详细谈到，现在只想先说，此人

也曾酷爱绘画。他的最得意的作品是一幅周恩来的肖像画，用水彩画在纸上，然后贴在校园，有两层楼那么高，异常触目。画这幅画的时候，他只有 14 岁。

在他所有的获奖作品中，最让他激动的是一幅儿童画。那是他读小学时画的，画面上，一个孩子在给另一个孩子理发。那时候这样的场面很常见，但这幅画清楚地表现了一个孩子内心里积累起来的对外界的感受，而且还有一种神奇的童趣，所以感动了那些担任评委的老师。

王坚在奖状上看到自己的名字，这是他第一次看到“王坚”二字被印成铅字，不免激动：“那时候印一个东西还挺贵的。”

他从小学二年级开始学画，一直学到初中。先学素描，然后是水粉画，后来又学油画，他的老师挺有名，当时是浙江美术学院副院长。

王坚对绘画非常认真，不想随便画画了事。他跟着老师学了几年。渐渐学会用艺术家的眼光去观察世界。“那时候画家们都说我很会看画，给他们提的意见都是一针见血，所以经常拉我去批评他们的画。”

这样的情形一直持续到高中。忽然有一天，他不再继续画画了。一方面是升学的压力越来越大，更重要的是他发现自己的绘画技巧总是不能进步，于是相信自己不是一个绘画天才。不过，因为绘画的基本训练，他觉得他的思维已经发生了很大变化：

画画对我的思维有不可缺少的影响。我认为人的一部分能力是从外面灌输进去的，比如语言和数学。但是人还有另外一些能力，是随着人的成长逐渐进化来的。一个小孩儿看房子，是前是后是左是右，他刚出生的时候是不知道的，以后慢慢地可以分辨出来，这是不教就会的。比如绘画方面的视觉能力，音乐方面的听觉能力，体育方面的平衡能力和爆发能力，人类的这些能力是与生俱来的，不用去学就明白，你会了

以后也很难讲出来你是怎么会的。画画这个东西，你画得好，是没有办法讲出来你为什么画得好的。这是人类的非常重要的一个特点，遗憾的是大多数人都把这些能力压抑了，后天灌输进去的知识把本来就有的天赋给淹没了。为什么会这样呢？

高剑峰：衣服每天被颜料弄成五颜六色，我和同学彼此都觉得很酷

除了下围棋，高剑峰在学生时代最多的业余活动全都和体育有关。有我们在前边提到的长跑，还有足球和篮球，他还是上海交通大学排球队的领队。不过，他进入这所名牌大学的经历却让他和美术结了缘。

1989 年春季的一天，高剑峰走进上海交通大学，对一个老师说他将要高中毕业，希望来读工业造型设计专业。老师看了这个学生在高中三年的一大堆成绩单，说他没有问题，但又补充一句：

“你的美术绘画行吗？”

“我只练过书法，不会画画。”

“那你为什么想学工业造型设计？”

“我也不知道为什么，”剑峰老实地说，“只觉得这是一个多方面结合的学科，挺好玩的。”停了一会儿，他又补充道，“小的时候，别人一直表扬我是‘全面发展’，我觉得‘全面’这个词很重要。”

老师是个系主任，经验丰富，看看眼前这个学生，忽然感觉到他身上有一种异乎寻常的力量，不由得喜欢起来，就说：“你现在就开始学绘画吧。离高考还有三个月，也许能行。”

剑峰回到家里就去找美术老师，说他想学画画。老师大奇，心说这孩子的高中这么多年，从没把绘画放在心上，现在临到高考，人家每天复习数理化，恨不能把一分钟掰成两半用，他却如此节外生枝。

事实上高剑峰的“备战高考”的确与众不同，他从此开始了他的绘画历程。每天的大部分时间用来学习素描，家里成了美术速成班，父亲是学物理的，现在也期望儿子能学物理，不仅因为儿子的物理成绩最棒，而且因为他和大多数父亲一样，觉得子承父业是一种难得的际遇。尽管如此，他还是再次成了儿子的坚定支持者。就像他当年支持儿子练长跑和踢足球一样。

剑峰学画和刘策不一样，他没有时间去磨练基本功，上来就画。可是这一画就让他真的有了兴趣，还觉得整个“备战高考”阶段都特别开心，一点也不像别人说的是个“黑七月”。到考试的时候，他的基本功虽然还欠着很大火候，但对于最简单的技法已经不是外行。有个考试题目是“静物写生”，还有一个是命题画，后者有点像是用线条和颜色来写作文。他表现出来的绘画能力让他的美术老师大为吃惊，也让他如愿以偿。他真的进入上海交通大学，学习工业造型设计。

如果说中学时代是在运动的旋律中度过，那么大学就是艺术的殿堂。剑峰进入大学以后的第一感觉是，这“工业造型设计”，并非他想象中的那种艺术，实际上也就是工业领域的平面设计和立体设计，有点像现在的广告装潢。这不是他喜欢的，但他仍然很开心。他每天滚在画室里面，学了很多以前不知道的东西，还拿到一等奖学金，衣服每天被颜料弄成五颜六色，他和同学彼此都觉得很酷，说自己像艺术家的样子。这是夸张的，事实上他永远成不了艺术家，但是他的绘画技巧也的确娴熟起来，还找到了色彩的感觉，知道怎样像艺术家那样表达自己的思想和自己的感受。

课外时间我们喜欢做什么

课外时间我们喜欢做什么

我们喜欢做什么时间

李开复桥牌大学

张亚勤绘画、围棋从中学到现在

刘策绘画从小学到现在

郭百宁绘画小学和中学

王坚绘画小学和中学

徐迎庆绘画中学和大学

高剑峰长跑、绘画从小学到现在

沈向洋足球、桥牌从大学到现在

凌小宁摄影、篮球、乒乓球从小学到现在

张峥写诗从大学到现在

林斌乒乓球从小学到大学

初敏篮球大学

朱文武篮球从中学到现在

张黔四百米栏、排球从中学到大学

用你的左手

用你的左手

体育训练不是增加了你的智商，但是它可以发挥你的潜在的能力。

——朱文武

“用你的左手。” 教练冲着他发疯似的叫喊。

朱文武奔跑在篮球场上，这是他第一次试图用左手运球。

这事发生在他刚刚上大学的时候，他记不清是哪一天了，但对自己当时那副笨拙的样子还记忆犹新：“那只手好像不是自己的，伸不出去，转不回来，还抓不住球，甚至连脚下的动作也跟着扭曲起来。”

和他的大多数同学一样，朱文武不是“左撇子”，左手的笨拙似乎是天生的。他从父母那里继承来的最与众不同的地方是他的个头儿。父亲身高一米八，母亲身高一米七。他进入大学那一年，身高一米八五。

“你这个头儿不打篮球太可惜了。”所有人都这样对他说。

他从小学到中学都很喜欢打篮球，当他进入大学篮球队的时候，篮球的基本功已相当好。

可那毕竟都是业余级别的，现在，球队的教练是从专业运动队出来的，一眼识破了他的左手问题：

“人家用两手打球，你只有一只手。能赢吗？”

教练参照专业运动员的训练程序来训练他的左手。第一个目标是，让左手像右手一样灵活自如，一样强壮、细腻，而且富有弹性；第二个目标是，让两只手互相配合，左右开弓，彼此贯通，就像一只手一样。

训练每周三次，每次两小时，非常正规，而且寄托如此高的期望，不知不觉中，全身血液都集中到左手。

即便你不是生理学家，也能知道人的左边躯体是由右脑支配的。所以，训练左手的过程也就是在开发右脑。

这种状态一直持续了四年。文武每天上午听课，下午训练，晚上读书，所以他形容那时的生活是“教室、图书馆和球场，三点一线”。有时候他会代表学校去参加比赛，他和队友们取得的最好成绩是全国大学生

比赛中南赛区的冠军。

他的左手真的成长起来了，越来越像右手。“虽然没有达到右手百分之百的能力，但至少有个百分之七八十了。”他如此估量自己。

这是意料之中的。没有想到的是，大强度的训练不仅没有成为他的精神负担，反而让他觉得精力充沛，不再像过去那样动不动就觉得很累。

无论听课、读书，还是写论文，用功时间长了，脑子里面总会有一种沉重疲倦的感觉，但这都是过去的事情了。现在，经过一场篮球，他感到整个身心都在放松。

他开始相信，篮球不仅锻炼他的体力，而且也在锻炼他的脑力。

同学们惊问他何以如此精力充沛。他说：“把大脑的疲劳释放出去的最好途径，就是运动。当然你可以听听音乐什么的，也有同样效果，然后你再来学习，就会觉得全身精力又回来了。”

人脑中的能量很像电池的能量，有一种再生的特征。你连续不断地使用它，也许只用10个小时就耗尽了，但你如果把两个大脑交替使用，就可能使用20个小时还不觉得累。这也就是朱文武总是感到精力充沛的奥妙。

然而更加奇妙的是教练当初喊出的那句“用你的左手”。文武清晰地感觉到，左手日愈灵活的过程，也是右脑日愈灵活的过程。于是他开始把打篮球叫做“开发另外一半脑子”的教育，还在无意之中说出了所谓“左手理论”：

我们打篮球，左手右手对球的感觉，还有控制球的熟练程度，必须是一样的。我本来是用右手的，左手很笨，现在要让左手像右手一样聪明。一天到晚用左手，我觉得多少训练了我的右脑，所以人也聪明起来，回到课堂和图书馆的时候，也觉得越来越自信。原来上中学的时候，我

的成绩不是那么出色，也许以前我的智力没有那么强吧。但是上了大学以后，我觉得自己的智力明显提高，读书越来越顺。四年以后开始读研究生，真有一种无所不能的感觉。我猜想这和打球有关。当然不是说你打球就能变得更聪明。人和人的智力是不会差太多的，体育训练也不能增加你的智商，但是它可以发挥你的潜在的能力。

让大脑冲破牢笼

让大脑冲破牢笼

“海比山大，天比海大，比天空还要大的东西是什么？”

读过本章内容的人一定知道答案：“是你的大脑。”

让我们来听听微软亚洲研究院里的那些人是怎么谈论大脑的。

张亚勤：习题做得越多，头脑越是被禁锢

我觉得题是要做一点，但是绝对不要做多。题做多了，思维就被禁锢住了。只用一点点习题把你的概念清晰化，然后就不要再做了。学习应该是把复杂的东西简单化，而不是相反。理解最根本的定义，就是把它简单化。它本来是 3 个要点，可是你做了很多题，做题的时候又分分分，分出不知道多少点来。这是让大脑变得更复杂的过程，到最后，把自己弄糊涂了。我发现很多学生都忽略了最简单的东西。其实我们该把最简单的事情做好，再干别的。

张宏江：95 分和 85 分都是 A

中国的孩子也许只用 50%的时间就可以完成现在这些课程，达到现在这种水平，另外 50%的时间实际上被浪费了。各种有形无形的压力，都要求他把更多的时间用在学习上。他必须掌握所有的细节，比如他用 50%的时间就能掌握 95%的细节，却要用另外 50%的时间去学习最后那

5%的细节。这个“最后的5%”对99%的人来说一辈子都用不上，要论“投入产出比”的话，这个“5%”最不合算。但是他在考试中决定胜负的就是这个“5%”，成败常常就在一分之差，甚至在0.1分上分高下。有多少孩子考大学差了一分就落榜！所以孩子们不得不花很多时间，只是为了提高一分两分。而在美国的学校里，95分和85分都是A，大家都觉得这是一个水平。美国的孩子用不着拼尽全力去挣那几分，所以就有更多的时间去思考别的事情。

高剑峰：要有一些不符合逻辑的观念

在大学里听了无数的课，只有一次课的印象最深。那一次是设计课，老师对我们说：“把你的思路全都打开。”他鼓励我们用各种方法去完成设计，达到自己的目的，就是不准抄袭现成的东西。我在中学的时候，从来没有听老师说过这些，所以觉得既新鲜又有意思。我和同学们当时正在传阅一本书，里面有个故事正好是老师这个思想的佐证。那故事是以一个问题开始的：请你测量一座房子有多高。这本来是一个物理实验，给一个学生一块石头和一个秒表，你可以利用自由落体的原理测量出房子高度。所有的学生都知道这样做，但是只有一个学生另辟蹊径，他去找大楼的管理员询问楼房的高度。“这也是一个方法，做事情就要有这种观念，”老师说，“不仅是符合逻辑的观念，而且还要有一些不符合逻辑的观念。”

王坚：想象天上的事情

那天沈向洋对我讲，现在推导公式都把学生给推笨了。很多东西都想不出来了。我也有这种感觉，比如天上的事情就想不出来。怎么把天上的事变成地上的事，那就更想不出来了。一个人的想象力、创造力和教育是有关系的。仅仅让学生知道“对与错”，那不是好的教育，至少不是富有想象力的教育，还应当让学生学会在一种“不分是非”的状态下

想事情。如果你的想法肯定是对的，没有人反对，但是很平庸，那有什么意思呢？又有什么必要想它呢？

刘策：你是知识的主人，还是知识的奴隶

没有什么知识是不应该学的。知识都是有用的。关键看你是它的奴隶还是它的主人，如果你是它的奴隶，那么这些东西就没有什么用，它总是约束着你，让你的思维受到限制。如果你是它的主人，你就可以驾驭它，利用它，它就有用了。你是主人还是奴隶，其实只差一步：你是不是真的使用它。你使用它，马上就是它的主人了，如果你仅仅学习它而不使用它，你就是它的奴隶，这个问题从小学到大学都存在的。人人都知道学英语如果只学不用，背单词就会是一个包袱，如果你要使用它，它成了你和别人交流的工具，你就不会觉得背单词是个包袱，其实所有的知识都是这样的。

新发现

新发现

1.大多数看上去不够聪明的孩子，不是“没有脑子”，而是让自己的脑子闲置着。

2.把学校的全部课程和考试加在一起，其实只开发了学生的一个大脑，导致大多数学生在以后漫长的岁月中只会使用一个大脑。

3.大脑的成长与知识的积累不是一回事。以公认的标准来衡量的好学生，比如考试成绩

优秀的学生，并不一定具有优秀的思维能力。

4.“E 学生”几乎全都拥有广泛的兴趣，并且有意无意地全方位地训练自己的大脑。

智力的折扣

智力的折扣

很可惜的是，大多数人一辈子只使用了自己的一小部分智慧。即便是一个很优秀的人，也是如此。

——李开复

我们在前面提到，李开复的“精英哲学”过去几年来一直是大学校园里的话题。到了 20

03 年春天，他又一次谈到这件事：“很可惜的是，大多数人一辈子只使用了自己的一小部分智慧。即便是一个很优秀的人，也是如此。”那天晚上他坐在北京嘉里中心的西餐厅里，手里端着一杯矿泉水，眼睛看着窗外，若有所思。

他的这句话里有一个秘密仍未被揭示。这就是“智力的折扣”。

我们已经知道一个惊人的事实：一般人一辈子可能只使用了大脑的 10%-15%，另外 85%以上的脑神经元，始终在沉睡的状态中。我们还提到日本的教育学家和心理学家稻田太作，他是一个对人类智能寄托崇高乐观精神的人。他相信，那些总是说“自己不行”的人，是“自己让自己变得不行”。这些事实对于那些总是觉得自己不够聪明的人来说，一定是个福音。人的智力的差别不在于天赋的高下多寡，而在于你能在多大程度上唤醒你的天赋。

在一番精心的研究之后，稻田太作提出“头脑指数”的概念。这同“智商”的概念类似，所以大多数中国人并不生疏。事实上，关于智商的话题，是所有老师和家长津津乐道的。但是教育工作者们忽视了一个问题：大多数人本来拥有的智商和实际表现出来的智商并不一致。

如果可以用一个概念来说明这种情形，那就是“实用智商指数”。在天赋智能相同的情况下，“实用智能指数”越高的人，越聪明。这个规律导致了我们的第一个公式：

$$\text{实用智能指数} = \text{天赋智商} \times \text{大脑使用效率}$$

一个人对于实际问题的适应能力和解决能力，通常取决于实用智商，而不是天赋智商。比如一个人虽然具有 200 的智商，但是只使用了其中 50%，所以他的智能指数只能是“100”。另外一个人的智商只有 150，却利用了其中 80%，那么他的智能指数就达到了“120”，反而比那个天生聪明的人还要聪明。这就是稻田太作所谓“头脑指数”的巨大价值。

然而是什么东西在影响人的“大脑使用效率”？是态度。

“大脑使用效率”不仅建立在智力的基础上，而且还建立在态度的基础上。事实上，在你成长的过程中，你的态度比你的天赋更重要，也比老师的强迫、父母的劝导、学校的牌子、分数、名次和其他一切更重要。你只要用心体会，就会发现，态度是你学习过程中最无价的财富、最伟大的力量。它能引导你走向“E 学生”的阶梯。

在“天赋智能”相等的情况下，提高“实用智能”的关键在于改变你的学习态度。这个规律导致了我们的第二个公式：

$$\text{大脑使用效率} = \text{智力} \times \text{态度}$$

事实上，大多数人的智力问题都是因为心理问题引起的。这些人虽然有一个聪明的大脑，但就是不知道如何使用它。

一旦拥有较高的“大脑使用效率”，你会惊喜地发现你比过去更聪明了，你的老师开始夸奖你的表现，你的父母开始相信你的能力，而且你还有更多的时间让大脑放松，去做自己喜欢的游戏，或者像张宏江说

的，去“悟”。同学们也会惊讶地问：“你是怎么回事？也没见你怎么用功，怎么就超过我们啦？”

你可以这样回答：“因为我比你们多使用了 1% 的脑细胞。”

现在我们就来探讨提高“大脑使用效率”的几个最重要的因素。包括：

大脑集中指数。

大脑开放指数。

大脑主动指数。

大脑集中指数：提高大脑使用率的最直接的因素

大脑集中指数：提高大脑使用率的最直接的因素

我在学习中之所以比别人用的时间要少，只因为我相信，与其心不在焉地学十小时，不如集中精神学一小时。

——张亚勤

聚精会神，也可说是全神贯注，显然可以作为提高大脑使用效率的最直接的因素。它不

仅仅是一种学习的习惯，也是一种学习的态度，久而久之，就成为一种能力。你要让自己更有效地使用自己的大脑，那就最大程度地把你的精力集中在一件事情上。

我们可以用“大脑集中指数”，来衡量一个人的聚精会神的能力有多大。它由两个因素构成：

其一，集中精力的长度；

其二，集中精力的深度。

通常情形下，你集中精力的时间越长、程度越深，你的大脑集中指数也就越高，所以：

大脑集中指数=集中精力的长度×集中精力的深度

大多数孩子都会遇到下面这些情况：上课时不知不觉走神了，猛然醒悟过来，赶快听老师讲了什么，但是没有多长时间，又走神了。于是，课堂上的记忆成了一部断断续续不连贯的动画片。到了晚上，在爸爸妈妈的督促声中坐在桌前，摆开做作业的样子，却突然想起白天发生的一件事情，不知过了多久，忽然意识到走神了，强迫自己回到作业本上来，可不一会儿，脑子又跳到不知道什么地方去了。他们的心里总在担心某一件事情：考试成绩好不好？妈妈会不会批评？想要买一件东西能不能得到？学习的时候老是想到时间，抬眼去看表，发现坐在桌前还不到一个小时，于是就觉得时间过得真慢，不免伸个懒腰，哈欠连天。而父母们似乎并不在意这些，只要看到孩子的前面堆着作业本，他们就心满意足。

其实，集中精力的深度和集中精力的长度，才是关键，这就是通常人们常说的，“别让你的脑子走神”。但是培养这种能力还有更深远的意义：它是让你开掘智慧的真正推动力，而且让你的智慧看上去超越常人。

我们研究“E 学生”的成长经历，总有一种强烈感觉，他们的成功不是因为他们比别人聪明，而是因为能够更多地使用他们的聪明。在他们的身上，你可以看到，一个人集中精力的深度和长度究竟能够达到什么状态。

“如果你每天有 6 个小时不被打扰，连续做三年、五年、十年、二十年，”沈向洋说，“那你一定可以做出一些了不起的事情来。”他显然是在谈论自己的集中精力的体会。事实上，当沈向洋全神贯注于一件事情

上的时候，常常可以几天几夜不睡觉。这是他在卡内基梅隆大学读书时养成的习惯：“那是我迄今为止最艰苦的一段时间，但是也很激动人心。每天从晚上9点到早上3点是黄金时间，我都在学习。我现在都很羡慕那段时间。”

但是要论“大脑集中指数”的最高纪录，看来还是许峰雄和李开复在卡耐基梅隆大学创下的。许峰雄连续12年只做了一件事，那就是轰动全世界的“深蓝”。李开复每天学习工作16个小时，一直持续了4年，这是“集中精力的长度”；连续下了4万盘“奥赛罗”，比较了240万种不同的走法，这是“集中精力的深度”。

我们已经叙述过，张亚勤在小学和中学期间是怎么“跳来跳去”、用6年时间读完12年的课程，由此被周围的人看作“神童”。可是如果你让他本人来解释其中奥妙，你得到的答案是另外一个。

“我是有一点小聪明。可是我觉得仅仅从天赋来说，我不可能比别人强那么多。”他说，“我在学习过程中，之所以比别人用的时间要少，可能是因为我学习的效率相当高。”

要说他在童年时代养成了什么过人的能力，那就是他的善于聚精会神：

我想我一般都是在脑子比较清楚的时候，就把该做的全都做完。我的大脑经常处于发散状态。有时候太长时间的学习效果不好。我不会这么傻，学不进去的时候还坐在那里学。我就是在几个小时之内，集中精力思考，把问题全弄明白，就可以了。实际你用在学習上的时间越长，也就越累，一累精力就分散。脑子已经走神了，人还坐在那里，当然就没有效率。有时候虽然还没有走神，可是已经钻不进去了，只是在问题的表面或者外围绕来绕去，这也不行。因为你集中精力的长度和深度都

不够，也就是人们通常说的心不在焉了。

亚勤中学和大学时代的同学，都说他不是那种刻苦用功的学生。上大学的时候老师还找他谈话，问他为什么老是不上课。“有时候是我忘了，有时候是早上爱睡懒觉。”他有点不好意思地解释。他在生活方面很放纵，随心所欲，像所有男孩子一样贪玩淘气。他和他们的不同之处不在这里，而在于他有一种把精力迅速集中起来的能力，而且非常专注。

“我一旦坐下来做事，就很认真。”他说，这从他现在的工作状况也可以看出。比如他打算写一篇 20 页的英文文章。旁人会看到他一会看电视，一会上网，似乎什么也没干，实际上他的脑子里一直在想这篇文章怎么写，想得连眼睛看什么都不知道了。想好以后，他就坐在桌前，精力很集中，用一个晚上，从头到尾，一气呵成。

“与其心不在焉地学十小时，不如集中精神学一小时。”他总结道，“无论学习还是做事，大脑一定要连贯，就好像激光，放射出来之前一直是在集中，集中好了以后一下把它放出去，这个杀伤力是最强的。”

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(1)

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(1)

王坚的核心技术将改变世界，我真的没有想到他这么了不起。

——张亚勤

王坚来到微软亚洲研究院之前的简历中，有一连串辉煌的头衔：“教授”、“博士生导师”、“浙江大学心理学系主任”、“浙江大学工业心理学国家专业实验室主任”、“中国

人类工效学会理事”，还提到，“他曾经主持完成了数十项国家自然科学基金、国家八六三计划、国家各部委以及与摩托罗拉和英特尔合作

的项目。”在来到微软之后的5年中，他的头衔少多了，只不过是个主任研究员，还是一个研究小组的主持者，但他成为十几项国际专利的发明者。他还是“数字笔”的创始人和一张照片的拥有者。前者看上去和普通的圆珠笔没有什么不同，但却被张亚勤称作“划时代的发明”；后者拍摄到他和比尔·盖茨在一起讨论“数字笔”的情景。画面上，比尔把他的眼镜摘下来，用牙齿咬着眼睛架，神情专注，仔细打量面前这个神奇的小东西，看上去完全被迷住了。

这支“笔”在开始的时候相当笨拙，还很粗糙。“我都不好意思拿给比尔看”，他笑着说。但他还是拿去给比尔·盖茨看了。比尔大感兴趣，要他继续干，还说无论他需要多少钱都没有问题。两年以后，“数字笔”焕然一新，再次摆到微软公司高级主管的会议上，那位“世界上最聪明和最富有的人”一眼看出其中奥妙，当即跳将起来，兴奋得把脚上的鞋都脱了，一跃而起，跳到椅子上。

“个人计算机历史的第一个25年，是从比尔·盖茨开始的；第二个25年，有可能要从王坚开始了。”王坚的同事这样说。

大多数人都把这话当作一句玩笑，但至少比尔·盖茨是认真的，微软亚洲研究院院长张亚勤也是认真的。他在谈到“王坚的核心技术将改变世界，我真的没有想到他这么了不起”时，一点开玩笑的意思都没有。还有王坚的8岁的女儿也是认真的，她在那张照片的下面一笔一划地写了几个字：“比尔叔叔和爸爸。”看来美国《商业周刊》也注意到一些重要的事实，所以它的有关王坚的一篇采访笔记说，王坚“虽然不懂英文，却是比尔·盖茨的技术顾问。”这话前半句错了，后半句不是夸张。

微软亚洲研究院成立的最初两年里，发表了90多篇具有国际一流水准的论文，获得了70多项国际专利，还把至少12项新技术转移到公司的产品中。在那以后的三年里，他们把研究人员增加了一倍多，又发

表了大约 800 篇论文，获得 130 多项国际专利，还把几十项新技术转移到公司的产品中。这一切超出研究院的创建者李开复和里克·雷斯特的想象，超过了比尔·盖茨的想象，也超过了全世界所有同行的想象。在这数百项成功当中，王坚的“数字笔”也许是最令人激动的发明之一。

当你拥有一支“数字笔”的时候，计算机就完全不是现在这个样子了，它只是一支笔和一张纸。这支笔是黑色的，看上去很像你现在手上的普通圆珠笔，而这张纸是真正的普通书写纸，它可以是单张的，也可以是一叠。你用这支笔在纸上随意书写，就像计算机时代之前你的工作习惯一样，可是你写下的任何东西，都将直接进入一台远距离的电脑终端，变成电脑可以处理的信息。显然，你仍在使用电脑，但你的面前已经没有主机和显示器，没有键盘和鼠标，也没有“视窗”软件操作系统。

王坚把他的“数字笔”视为珍宝，但是他也说不清楚，自己是不是在从事改变历史的工作，他只是说：“我喜欢想天上的事情。”

王坚生长在杭州西子湖畔，却有北方人的脸盘和身材，总是顶着一头乱发，衣服皱皱巴巴，脖子前伸，走路一颠一颠的，你在他的身上看不到一点奇异的光彩。少年时代的老师如若知道他今天的成就，准会跌破眼镜。

事实上，王坚从小学到中学都很难说是老师心目中的那种好学生。他的功课平平，从没得过什么名次，从不参加什么竞赛，甚至没有进过什么好学校，没有读“重点高中”，也没有读“名牌大学”，直到博士毕业之后，他的母校杭州大学被并入浙江大学，让他终于和“名校”沾了边。不过，他一直不认为自己和这所大学的荣耀有什么关联。

“我都不好意思告诉人家我是哪个学校的。”他笑着说。这话听上去是谦虚，其实了解他的经历的人都明白，那正是他的独到之处。

他 15 岁那年第一次表现出来的独到之处，就是“自己做了一个很大的决定”：不去读“重点高中”。

进入“重点高中”是我们国家大多数初中学生的梦想，不知道为什么，王坚就是没有这个冲动。他的成绩本来属于中等，在重点高中的第一轮考试中落选，但他通过了第二轮扩大招生的考试，并被一所“重点高中”录取。

那是非常难忘的一天，全家人都陷入一场情感上的大跌宕。儿子能够进入“重点高中”，就意味着一只脚已经踏进大学。对妈妈来说，这是一件天大的喜事，但是儿子忽然说，他不想去读那所“重点高中”。妈妈先是惊讶，接着失望，后来渐渐平静下来，决定尊重儿子的选择。

“你可要想好了，”妈妈把最坏的前景告诉儿子，“如果将来考不上大学，那就要下乡了。”

王坚选择留在自己原来的学校里读高中。这学校就在他家门口，是杭州城里一所很普通的学校。但他喜欢它：“它有很长的历史，校风也好，只不过升学率不高，感觉上不如‘重点学校’那么风光。”

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(2)

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(2)

直到很多年以后，王坚还能记得那一天家里发生的事情：“这是我第一次自己做主，又是那么大的一个决定。家里人都有些不高兴。我妈心里可能不同意，但是我特别感谢她尊重了我的选择。”可是日后想起这件事的时候，他还有点后怕：“现在很难想象，我会做出那样的决定，其实我的压力也挺大的，如果后来考不上大学，那可真的惨了。”

今天我们回头来看这件事，很难说王坚的决定有什么特别动机，也许是因为那时候刚刚

恢复高考，无论孩子还是父母，都还没有意识到“重点学校”的意义，但更有可能是这孩子的性格中那种不愿“随大溜”的意志发生了作用。

我这人好像和别的人不太一样。读书的时候我很轻松，我不在意成绩、名次之类的东西，不在乎是不是名牌学校，也不在乎别人对我的成绩、名次或者学校怎么看。我在小学的学习成绩其实挺差的，每次考试之后妈妈不骂我就算不错了，还记得有一次分数太差了，只好去找老师作检讨。我曾经当过班长，但那也不是因为成绩好。初中毕业那年，大家都在争夺“重点高中”，我第一次感觉到分数的压力，后来想一想，其实也是可上可不上。

上了高中以后，王坚迷上办报。那是一张油印小报，他自任主编，实际上把记者编辑美术设计甚至印刷工人的事情全都做了。自采自编，自己刻钢板，自己印报纸，他为此花了很多时间，但却乐在其中。他在这样一种心情中度过了三年。高考之前的几个月里，老师天天给学生分析形势，掐着手指计算出全班50个同学中能考上大学的人也就七八个。王坚一看成绩单，明白自己不在老师的名单里，因为他只能排到20名之后。那一刻他忽然明白，“当初不上重点高中是一个多么严重的问题。”

别人遇到这种情况，要么心急如焚，要么破罐破摔，只有王坚依然我行我素。高考在即，同学们都在日夜苦读迎接挑战，他却依然和他的小报难解难分。老师对他说：“再不把报纸停下来，你就完了。”他想想也是，决定让他的报纸有个光明的结尾。于是坐下来，用全部感情来写他的最后一篇文章。他的语文老师后来说，这是他整个中学期间写得最好的一篇文章。

文章讲了一个真实的故事。有一天，他和几个同学一起去爬杭州城外的一座山，这是当地最高的一座山，偏远荒凉。众少年攀登到半山腰

上，天黑了，周围升起恐惧的气氛，而且越来越浓，谁也不敢预料前边有什么。有人开始怀疑自己的行进路线，犹豫着不敢继续前进。但是王坚相信道路没有错误，目标就在前边，那是山顶上的一座庙宇。于是大家彼此鼓励，满怀信心继续前进，终于找到那座庙。大家一阵欢呼，既兴奋又疲倦，纷纷倒在满地竹叶上，和衣而睡。就在这时，茫茫夜色中出现一个和尚。和尚递过一盏油灯，灯光如豆，在黑暗里燃起一片光明。

这是王坚给他的中学同学讲的最后一个故事。讲完了，他才想起，现在他的目标不是山上的庙宇，而是大学。尽管老师的排名表上没有他，但他觉得那盏油灯依然在前面引导着他。

高考的结果比任何人想象的都要好，也超过了他自己的估计。这个一向排在 20 位之后的学生，居然考了全班第三，真是前所未有。不过，这成绩仍然不够好，比他希望去的浙江大学分数线还少 30 分。结果杭州大学心理学系录取了他。这不是重点大学，但他仍然很高兴，觉得自己运气好，因为班里很多同学平时的学习成绩总是比他好，却都没有考上大学。

他在杭州大学完成了本科学业，然后继续读硕士和博士。他有很多次机会换到更好的学校去，1984 年考研究生时是一次，但他仍然选择杭州大学；1986 年考博士生时，又是一次，他还是选择杭州大学；1989 年出国进修，是第三次，他又回到杭州大学，做了一个教师。过了很多年，他的学校与浙江大学合并，成为浙江大学的一部分，他终于有了一个名牌大学的头衔，还成了心理学系的主任和教授，这是多少人渴望的“牌子”啊，居然像天上掉馅饼似的，掉到他的手里。但是，就像我们在《追随智慧》里面曾经叙述过的，他不喜欢学校扩张之后那种大而化之、不做实事的风气，他放弃了他的名牌大学的光环，辞去系主任、教授、博士生导师的职务，跑到北京，在微软研究院里做了一个普通的研

究员。

王坚的很多行为让旁人无法理解，连老师也感到奇怪。比如大多数学生的分数都会跟着考试的难度起伏，他却是个例外。有一次考试，题很难，全班 50 个同学只有三人及格，他是 70 多分。不久之后又一次考试，题很容易，大部分同学都是 90 多分，他还是 70 多分。老师望着这学生有些奇怪，问他为什么，他自己也无法解释，只是说：

有些人考了很高的分数，却有可能并没有学到什么东西。我相信我学过的东西，一定是学会了，我不会把我没学到的东西放在肚子里，不会有这样的事情。我根本不需要在考试中证明我自己的能力。不需要通过排名来证明自己比别人强。

大学毕业了，他想报考研究生。他是文科学生，按照考试规则，必须选考一门理科课程。别的考生遇到这种情况，一定会选择自己擅长的内容，而他竟选择了自己最差的高等数学。

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(3)

大脑开放指数：怎样激发自己的想象力(3)

他填好报名表，回家一看数学参考题，居然全都不会。这个一向不为考试发愁的学生，现在也不免着急。距离考试还剩三个月，他一算时间，决定采取超常规手段。他向学校团总支书记借了一间宿舍，把门一锁，每天不干别的，只做数学题。

那时候他正在争取入党，党组织的领导来批评他，说“一个争取入党的积极分子怎么能天天把自己关在一个小屋子里呢？”但是他顾不了这些，依然沉浸在数学世界中，拒绝任何

人来打扰他。

“我只是觉得应该去学学数学，不然以后没有机会学了，可能还想挑战一次自我。”他后来这样形容自己的那一次经历。“没想到我差点就把自己给毁了。”

结果他没有毁掉他的研究生，事实上他的考试成绩相当不错，可能是那届考生中最好的。不过，为了这次孤注一掷的行动，他的入党真的被推迟了。

看来，这个学生不仅“完全不跟考试的指挥棒走”，还“完全不跟大多数人的标准走”。这样的学生极为少见，还很容易被人低估。只有一个老师发现事有蹊跷，渐渐对这个学生刮目相看。

“王坚这个人，”那老师有一次这样说，“如果将来有所成就，那就在于他的独立性和想象力。”

直到今天，每当突发奇想的时候，或者遇到困难的时候，王坚还能回想起他学生时代的那种情节，不禁感慨万千：“一个人的想象力、创造力和他受教育的环境是有关系的。我相信想象力每个人都是有的，会不会随着环境而改变，那是另外一回事。但本质上还是，你敢不敢让你的大脑走到那里去？”

这故事写到这里，我们已有可能列出“大脑开放指数”的公式如下：

大脑开放指数=想象力×独立性

大脑主动指数：主动和被动大不一样

大脑主动指数：主动和被动大不一样

大多数人很难摆脱成绩啊、考试啊、名次啊，但如果有一天你真的在做自己要做的事，而不是别人要你做的事，那么考试就不重要了，名次就不重要了，名牌大学就不重要了。

——胡耀华

胡耀华是在一种沮丧的心情中走进大学的。他的第一志愿是北京大学，可惜没有成功，

结果落在“第二志愿”。那一刻，他觉得是一只凤凰掉在了鸡窝里。他怎么也不会想到，微软会对他发生强烈的兴趣。

大学生活的最后一年，耀华几乎都是在希格玛大厦里度过的。那是2001年，他作为实习学生来到这里，题目是编制一套程序，然后在电脑屏幕上合成出各种形态的水。要么是浩瀚大海，要么是涓涓细流，要么是风吹皱一池碧波，看上去比摄影机拍摄下来的真实的水还有生命力。这一技术很快被用到微软公司的产品中，行销全世界。如今，每天有亿万人在使用他的发明，而他本人也成为微软亚洲研究院的一个助理研究员。

微软亚洲研究院有着强烈的“名牌大学”情结，他们自己大都出自名牌大学，所以特别注重学历，特别青睐博士。胡耀华在这座大楼里面是个例外，他既不是博士，也不是出自名牌大学，他是北京工业大学电子系的本科生。这学校虽然也是重点大学，但是那些稍微优秀一点的高三学生，都像微软员工一样崇尚“名牌大学”，他们心中的目标是清华和北大，而北京工业大学在很大程度上只是他们中间失败者的去处。不幸的是，胡耀华正是这样一个“失败者”。他在小学和中学期间，主要课程的成绩都不是很好，在班里只能算中等，参加过很多数理化的比赛，却从来也没有得过奖。高考的时候又再一次失手，望着他心中的“北大”叹息不已。

1997年秋天，耀华进了北京工业大学。这所学校愿意接受那些从清华北大的志愿上掉下来的考生，是一个相当有远见的行动。但是这些

学生跨进校门来的时候，几乎都有一种耻辱感。他们中间有些人就是因为无法忍受这种感觉，不来了，宁愿在家里复读一年重新考试，或者千方百计寻找出国读书的门路。耀华的与众不同，不在于他不会失败，而在于他面对失败的想法不同。

但是他仍有至少一年的彷徨。他选择了电子工程系，这不是因为他喜欢这个专业。事实上他喜欢的是计算机。他在读初一的时候就喜欢计算机了，那时候 90 年代已经开始，计算机虽然还不普及，但已经不是稀罕东西。他在学校里面参加计算机小组，去机房编制自己的程序，然后参加比赛。后来他有了自己的电脑，就把更多的时间花在电脑上。这让他他在课堂上的考试成绩总是不大好，但他并不在意。“我那时候认定我对电脑有兴趣，但是还没有认准以后就干这行。”

报考大学时选择专业，对于这个孩子仍是一件难事。就像大多数高三毕业的学生一样，他完全不了解大学里五花八门的专业都是干什么的，只是自己玩计算机已经 6 年，实在想不出大学计算机课程还能给他什么新东西，于是他给自己选择电子系。“人家告诉我，在计算机、自动化和电子这三个领域中，电子是一个更基础、覆盖范围更广泛的专业。我想这也不错，就挑了它。”

但是学习刚刚开始他就发现情况不对。他总是提不起精神，上课时脑子总是往别的地方跑，下课时心情一下子好起来。成绩总是不高不低，中不溜，看到同学比自己强，他也不着急。一年级还没结束，他已无法摆脱那种消极情绪。他去找老师，要求转到计算机系，老师不同意，他也就不再坚持。他相信有很多办法去追求自己想要的东西。

过去的 6 年里，计算机一直是他的兴趣所在，从现在开始，他要把它当作一门学问。无论学习什么，主动和被动大不一样。自从进入大学以来，耀华第一次有了喜欢学校的感觉。他开始系统学习计算机课程，

完全不管学校设置的课程是什么，只完成自己的计划：一年级学习基础，二年级学习网络，到了三年级，他就开始学习图形学。

这个领域里的一切东西都让他欣喜若狂。他如饥似渴，希望得到更多的资料，可惜大多数学校很少涉及图形学，只有浙江大学还能入门，而在他自己的学校里，只是作为选修课。他没有选，他不相信课堂上能给他多少有意义的东西，他选择的方式是自学。

他的自学能力很强，上中学的时候，他总是在开学之前把课程先学一遍，等到人家开始学了，他就去玩电脑。所以尽管他的学习成绩常常不如别人，但是他学会了学习。现在，他故伎重演。他的“教室”在学校的图书馆里，他的“老师”是全世界图形学领域里最有成就的科学家。他整天泡在学校图书馆里，先是一本一本本地看，速度很慢，但是他很投入，速度也越来越快，后来是一个书架一个书架地看。图书馆里几百本计算机领域的书都被他看完了。

没有谁给他留作业，也没有谁给他出考题。他用了极大心血去学习的东西，通常都不在学校的考试和学分范围之内，他并不在乎这些。而学校设置的课程，他只在一些最重要的基础课上花时间，比如高等数学，其余大多数课程，他只在考试之前突击一下，拿到学分就可以了，有的时候拿不到学分，他也不在意。“我关心的是我到底学到了什么，考试多少分我从来都不关心。”

有时候你想起学校的情景，一定会很奇怪。大家生活在同一个教育环境里，似乎没有人能改变教育的环境，但是你只要改变对教育的看法，很快就会变成一个与众不同的人。

到了大学的最后一年，耀华已经进入这样一种境界。尽管他在教学大纲规定的课程中成绩平平，但他在计算机图形学领域中的知识和能力，

不仅非一般本科生可以相比，即使那些硕士和博士生也很难超过。

正是这个事实让微软对他发生了兴趣。

“走进微软的时候，我很自信。”这个连本科还没有毕业的学生这样说，“我不认为那些硕士或者博士比我强。”

对他来说，在微软的实习是一个新阶段。他要做的第一件事情就是把自己在大学三年苦心学习的图形学知识，应用到实际研究中。那些天一想到他的“数字水”，耀华就特别兴奋，深夜睡不着，白天不吃饭，脑子里面不断冒出新想法，一有想法就忙不迭地跑到计算机前去试验。

现在我们可以知道，构成“大脑主动指数”的两个最重要的因素是，热爱和激情。其公式如下：

大脑主动指数=热爱×激情

有一天，有个记者和他讨论这个问题。他有些腼腆又有些得意地说：“如果把我的学习时间算一算，那么我在计算机上花的时间，要比其他所有科目的总和还要多。”

“但是你总要完成学校的课程，通过考试呀？”

“相比之下，我更关心自己的实力，至于考试什么的，我不是特别在乎。”

“聪明的学生不一定都有自觉的意识，但是很自觉的学生一定是聪明的。你认为你很聪明吗？”

“不。我就怕人家说我聪明，至少那些考上北大的学生比我聪明。如果你今天要我谈论什么天才，我可一句也说不出。我觉得一个人是不是天才不重要，能力强不强也不重要，重要的是主动，是进取，是把潜力发挥出来，才能与众不同。”

“与众不同说起来容易，做起来呢？”

“事实上这也需要勇气。大多数人很难摆脱成绩啊、考试啊、名次啊这些东西，但如果有一天你真的在做自己要做的事，而不是别人要你做的事，那么考试就不重要了，名次就不重要了，名牌大学就不重要了。你就会有一种强烈的主动精神。”

“你很幸运，没有名牌大学，没有很高的学历，却找到了好工作。”

“是啊，像我这样的人很少。这样做的风险的确很大。当初我也没有怎么细想，要是细想想，有多少人敢这样冒险呢？”

胡耀华长叹一声，结束了自己的故事。

为什么学习越好的孩子主动性越差

为什么学习越好的孩子主动性越差

西方有一种说法：A 等生是被人管的；B 等生是管人的。

——朱文力

“西方有一种说法：A 等生是被人管的；B 等生是管人的。”朱文力说。

同样的意思，在中国有另外一种表述。爸爸对儿子说：“你们班上学习最好的那个同学，将来是你儿子的家庭教师；学习最差的那个同学，将来是你儿子的老板。”

有很多人不同意这种说法。他们会说，这是那些学习差的人在自我安慰。可是朱文力讲这话的时候，那副表情与其说是在“自我安慰”，不如说是在“自我反省”。微软的另一个研究员，张黔，第一次听到这个说法的时候开心得大笑：“真有这个可能。我们家就是证明啊。我二哥的学习成绩比我差远了，可他现在自己开了好几家公司，做得很好。我妈妈

都愿意到他那里去住啊。”

朱文力是微软亚洲研究院的研究员，女性。尽管你在微软公司很难找到性别歧视的证据，但它在全世界的几百个研究员中，女性的确很少。所以你可以相信，文力一定有一些与众不同的地方。

事实上，她不仅不是“差学生”，而且还是她自己所说的那种“A等生”，是我们国家教育制度下一个优秀学生的经典之作：严格而且细腻的家庭教育、父母心中的好孩子、老师心中的好学生、门门功课都是5分、重点小学、重点中学，然后是清华大学。

她的外表有点像她的名字，端庄、文静，轻轻地覆盖在一种力量之上。她很年轻，但她在希格玛大厦拥有一个单间办公室，表明她在研究院里已经有些资历。她在美国完成了博士学业，又在美国的公司里做过几年研究员。为了帮助别人理解她的一些想法，她总要提到自己在国外的经历，还不由自主地拿中国的孩子和美国的孩子做比较。她相信“每个孩子心中都有自己的愿望，都想去实现它。”可是她不明白，“为什么中国的孩子总是很害羞，不能主动地去表达自己，主动地解决问题，主动地去开辟新的道路？”

她的想法在很多经历过西方教育的中国学生中引起共鸣。大家把自己的经历纷纷凑在一起，居然得出一个惊人的结论：“在中国，学习成绩越好的孩子可能主动性越差；学习成绩一般的孩子可能主动性还要好一些。”然后她就解释她的理由：

没有人逼你去做，是你自己要去做。这就是主动性。这里面也许有一个性格的问题，还有周围环境影响的问题。你的性格里是叛逆的成分多一些？还是顺从的成分多一些？叛逆的成分比较多的话，就可能对学校的教育不以为然，也不把老师放在眼里，当然也不会把全部精力放到

课本上，可能会去追求一些自己想做的事情。不知道你有没有发现，在大学里面经常逃课的学生，都是脑子比较活的人。比如比尔·盖茨，干脆退学了。所谓“好学生”，其实就是把父母和老师让你做的事情做到最好，其他的事情都不去想，主动性自然就差一些，也就是我们说的“五分+绵羊”，比如我自己就是这样的孩子。

文力的父亲是工程师，母亲是个企业的计划人员，都是那种典型的知识分子，家教极严，对这个女儿尤其严格。文力小时候是那种聪明乖巧的女孩儿，人人喜欢。像所有小女孩儿一样，她爱跳舞，爱洋娃娃，爱看童话故事。但是父亲自己是学习自动化的，认定女儿也应当像他一样。女儿刚刚进入学龄，他就要求女儿在家里学习英语。

父亲对女儿的一切都很放纵，惟有学习必须一丝不苟，他要女儿按时收听收音机里面的英语课程，绝不能有任何懈怠。文力小学毕业进入中学的那一年，中国恢复了高考制度，所有敏感的父母都意识到孩子的命运将要发生转折。这个父亲当然不例外，他开始要求文力学习数学，还亲自讲解数学题。

文力既不喜欢外语也不喜欢数学。“除了做作业，还得学英语学数学，我特别烦，觉得这是多了好多事。”实际上她喜欢看小说，看外国的童话故事，看中国的《李自成》，喜欢写那种抒情散文式的作文。但她是个乖巧听话的孩子，不会坚持自己的想法，所以父亲让她做什么她就去做。

到了吃饭的时候就吃饭，到了做功课的时候就做功课，到了睡觉的时间就睡觉，到了起床的钟点就起床。日复一日，年复一年，一切都是按部就班，从不怠慢。爸爸让她学什么，她就学了；爸爸不让她学的东西，她就不学。因为外语学院附中不是重点中学，爸爸不让她去读，她就不去了。爸爸看中了一所重点中学，让她去考，她就考上了。

“我这一辈子，至少在我出国之前，一直都是在我爸的逼迫之下学习的。”她在长大以后这样说。

她成了班里的好学生，上课很认真，作业也都按时完成，考试总是第一名，大家都说她聪明。对她来说，学习并不费劲，但是她从来没有过那种热血沸腾的感觉，“因为我从来没有发现自己喜欢的东西，从来没有去探索。没有任何一个人给我这方面的引导。我只知道完成学校的课程，考个高分，考个好学校，就这样一步一步过来了。”老师们都在教她参加各种各样的考试和各种各样的竞赛，就是没有一个老师问过她，“你的长处是什么？你的短处是什么？你的兴趣爱好是什么？你将来打算干什么？”也没有哪一个老师对她说，“你将来一定要从事一个自己喜欢的事业，你从现在就要开始探索自己喜欢的东西。”

“有些同学可能自己想过这些问题，有些同学可能根本就没有想过。”文力一边极力回忆当时的情形，一边说：

我呢？开始的时候还是想得挺多的，总是幻想自己将来会干什么，但是后来这些念头全都被考试和分数埋起来了，挖都挖不出来！我们的教育从来不鼓励学生的主动性，不鼓励你去认识你自己，不鼓励你去发觉你的长处，不鼓励你去培养你的兴趣，这些都没有。大家都

是“随大溜”，要上大学都上大学，要说计算机专业好，大家全都去报考计算机，没人问你是不是喜欢计算机。我毕业的那一年，是“生物热”，学校号召大家都去学这个，就是不问学生有没有兴趣。

到了高中二年级，学生要选择自己的方向：文科还是理工科？这是中国孩子在人生道路上面对的第一次选择。文力其实还是很喜欢文学。两个要好的朋友都是爱好文学的，大家经常在一起讨论小说。她也很喜欢艺术，到美术馆去看各种各样的展览。“实际上要是让我自己选择的话，

我可能就奔这条路了，也许我现在就是个评论家之类的，去研究文学。”

但是她选择了理工科，一点也没犹豫，想都没想自己会读文科班。父亲并没有强迫她，但她知道父亲一直希望她走上理工科的道路。他不喜欢文，看到女儿在看小说，就会说，“都什么时候了，还看闲书？”社会的舆论也不看重这个，不仅不看重，还认为只有那些数理化成绩不够好的学生才去学文科。老师也对她说：“既然你的数理化那么好，当然应当选择理工科。”

“大家都觉得，谁进了文科谁就是弱者。如果一个学生数理化很好却去学文，就让人感觉吃了大亏。”文力说，“所以，说是让我选择，其实是没有什么选择的，自然而然就上了现在这条路。”

按照通行的标准来衡量，毫无疑问，她是一个好学生，但她不是一个有自主意识的学生。她是在进了微软亚洲研究院以后，才开始考虑自己到底对什么最感兴趣。

“这时候我已经读完了学士、读完了硕士、读完了博士，已经 30 岁了。”她说。回过头想一想自己的整个学习经历，忽然有了一种“自我的觉悟”。

做一个主动的人

做一个主动的人

想想今天世界上最成功的那些人，有几个是唯唯诺诺、等人吩咐的人？

——李开复

李开复曾经说，当他面对中国学生那满怀渴望的眼光时，所能想到的第一个忠告就是，“做一个主动的人”。后来，他在写给中国大学生们

的一封信中进一步写道：

三十年前，一个工程师梦寐以求的目标就是进入科技最领先的IBM。那时IBM对人才的定义是：一个有专业知识的、埋头苦干的人。今天，人们对人才的想法已逐步发生了变化。很多公司所渴求的人才是积极主动、充满热情、灵活自信的人。

想想今天世界上最成功的那些人，有几个是唯唯诺诺、等人吩咐的人？作为中国的新一代大学生，你应该不再只是被动地等待别人告诉你应该做什么，而是应该主动去了解自己要做什么，并且规划它们，然后全力以赴地去完成。对待自己的学业和研究项目，你需要以一个母亲对孩子那样的责任心和爱心全力投入不断努力。果真如此，便没有什么目标是不能达到的。

他还讲过一个故事，说明一个人的主动性可以发生一些出人意料的影響力：

有一次我收到了一份很特殊的求职申请书。不同于已往大多数求职者，这位申请人的求职资料中包括了他的自我介绍、他对微软研究院的向往，以及他为什么认为自己是合适的人选，此外还有他已经发表的论文、老师的推荐信和他希望来微软做的课题。尽管他毕业的学校不是中国最有名的学校，但他的自我推销奏效了。我从这些文件中看到了他的热情和认真。在我面试他时，他又递交了一份更充分的个人资料。最后，当我问他有没有问题要问我时，他反问我：“你对我还有没有任何的保留？”当时，我的确对他能否进入新的研究领域有疑虑，于是就进一步问了他一些这方面的问题。他举出了两个很有说服力的例子，打消我的顾虑。最后，我们雇用了这名应聘者。他现在做得非常出色。

浪子回头(1)

浪子回头(1)

在那之前我一直都很差，却从来没有在乎。我心里的变化发生在父母让我自己选择的时候，可以说是鬼使神差。

——吴枫

吴枫个头儿不高，圆脸，白净，戴一副白色塑料架的深度眼镜，身材有点胖，柔和而无

棱角，说话平缓，没有锋芒，完全是一派书生模样。他是微软亚洲研究院年轻一代研究员中的佼佼者——“微软四少”中的第三人。他的研究成果在全世界的范围里拥有影响力。在这之前，他读了 22 年书，从小学到博士，都是在国内的学校里。当人们说到我们国家自己也能培养出来优秀人才的时候，常常会提到他。这样一个人居然说自己是“浪子回头”，不免让人惊讶万分。

这是真的。1984 年，吴枫初中毕业考试的成绩单发下来的那一天，无论父母、老师，还是他自己，都不会想到他的未来之路会是今天这个样子。那成绩单上的数学是 32 分，英语是 28 分。

他出生在江汉平原，汉水河畔。那地方叫岳口，是个风景如画的小镇，距离最近的县城天门还有 20 多公里。

从小学到初中的那些年，恰逢中国改革的第一次浪潮卷起，年轻人都在怀疑老一辈灌输给他们的价值观念，任何新鲜东西一露头，就会在他们当中卷起一阵风，就像传染病一样，从大城市向外扩散。吴枫居住的这个小镇也不再是世外桃源了，街上流行喇叭裤，还流行邓丽君的细腻婉转的情歌。那年吴枫 9 岁，被这些东西迷住了，和几个朋友纠集在一起，每天放学之后游荡在街上，或者盘踞在河边，穿一条喇叭裤，拎一台收录机，嘴里唱着《路边的野花不要采》，没人想到课本、书包、课

堂、老师，也没人想到回家去完成当天的作业。

爸爸长期在外面工作，妈妈对这儿子无可奈何，不说不行，说轻了不理睬，说重了就跑出去不回来了。奶奶望着孙子总是叹气：“唉，这孩子原来有多好啊，每天拿一个长凳，再拿一个小凳，坐在门口写作业。现在……唉……现在，这是怎么啦？”

他就这样过了6年。初中毕业那年，爸爸回来了，看着儿子的考试成绩：一门不及格，又一门不及格，倒是没有揍他，只是问他打算怎么办。

“你自己选择吧。”爸爸对儿子说，“你要是不喜欢读书，就去接妈妈的班，到供销社去做个售货员，将来养家糊口，也挺好；你要是还想读书，就把初三再读一年，明年考高中。”

有些人总想与众不同，有些人只想做个平常人。在父亲看来，这都是好事，只要儿子愿意。

可是吴枫直到那时还从没想过这些事。他本来害怕父亲会揍他一顿，现在父亲非但没揍他，还让他自己选择，这叫他在内心里多了一种责任感，第一次让自己像个大人一样地思考问题。

“我要继续读书。”他对父亲说。

“想明白了？”父亲问。

“我突然想学习了。”他回答，“我觉得已经玩够了。我不想在这个小镇上玩一辈子。”

“好吧，”父亲说，“家里虽然钱不多，但只要你选择读书，怎么着也会供着你。”

他开始重新读初三，事实上是在重新学习整个初中的课程。他的心

情迫切，等不到开学，暑假里面，他就去找表哥帮助自己补习英语。表哥是个英语老师，看他“浪子回头”，又惊又喜。当场让他读几个单词，他竟全都读不出。表哥倒不泄气，从头教他。暑假结束的时候，他已经学会了音标。

从开学那天起，小镇的街上看不到这孩子了。那些伙伴儿还来找他。他摇头：“我再也不玩了。”

第二个“初三”是他一辈子也不会忘记的经历。他在老师和同学眼里，只不过是一个留级学生，但是他不在乎别人怎么看自己。他真的没有给自己留下一点玩的时间。周围的人看着这孩子的变化，惊讶不已，直到多年以后还难以置信，：“一个十几岁的孩子，怎么突然之间就完全变了一个人？”

每天晚自习结束的时候已经 9 点 40 分，他回到家里，用 20 分钟吃点东西，10 点钟又坐下来，学习到 12 点，然后睡觉。早上 6 点起床，45 分以后准时开始早自习，然后去上课。中午 12 点钟回到家。吃完午饭是他一天当中最困倦的时候，但他不能休息，还要赶去上课。从家里走到学校，路上要十几分钟，他闭上眼睛走几步，再睁开眼睛走几步，感觉这样也能稍微休息一下。他后来这样回忆当日的情形：

这都是我自己主动做的，没人逼我。现在我也说不清楚，那时候从哪里来了一股劲，有了一种冲动。其实在那之前我一直都很差，也从来没有在乎，初中毕业考试的成绩那么糟糕，是意料之中的，也没有给我很大刺激。我心里的变化发生在父母让我自己选择的时候，可以说是鬼使神差，就选择这条路了。如果他们当时强迫我继续读书，没准儿我会有逆反心理，反而破罐破摔了。

他在这一年里把初三的课程全部重新学了一遍。他从来没有想到自

己将要达到一个什么标准，没有想到自己能考一个什么高中，毕竟他的起点太低了，没有人对他抱以太高期望，连他自己也不会。他学得很累，不过，看到自己的学习成绩在一点点地提高，就很开心，心里并不累，也不觉得苦。

最后的考试到来的时候，他再次让所有人感到意外。他的成绩不仅通过了所有考试，而且还异常出色，全班 70 个学生中有三人考入全县最好的高中。这个留级学生正是其中之一。

本书来自 www.abada.cn 免费 txt 小说下载站

更多更新免费电子书请关注 www.abada.cn

浪子回头(2)

“拿到考试分数之前我特别担心，吃饭不香，还睡不着。”他说，“拿到分数以后，一下就放松了很多，这一年的苦读没有白费。就不再想别的，只等着开学去读高中。”

走进重点中学的第一天，吴枫还在怀疑他是不是在做着一个美丽的梦。他从来没有想到自己这辈子还能上大学，但所有人都告诉他，进了这所高中，就等于一只脚踩到大学的门槛。

到了高中三年级的时候，所有的人都不再怀疑，他的“大学梦”就要成真。

但是 1988 年春天，一个医生的一句话，把他从梦中叫醒了。

对于他和他的家庭来说，这真是可怕的一天。他记得很清楚，那一天距离高考还有 4 个月，是一个下午的自习课。他给同学解释一个化学题，讲着讲着，就觉得眼睛右下角有个黑点，挡住他的视线。他摘下眼镜去擦，竟擦不掉，这才发现那黑点是在自己的眼睛上，于是去县医院

看医生，大夫只看了一眼，当即说：“这是视网膜脱落。”

全家人都被吓了一跳。父亲不相信，带了他到省城的医院去看，结果竟是一样的。省城的医生还补充一句：“必须做手术。”

毫无疑问，如果马上做手术，就会错过高考；如果不做手术，拖延下去那就有可能更加难治，而且随时都会引起大面积视网膜脱落。

“那是要失明的。”医生对父亲说。

父亲带着儿子，提心吊胆地回家来，一路沉默，不知如何是好。望着儿子，父亲第一次注意到这孩子又长高了一头。他已经 19 岁，长大成人了，最重要的是，他的内心已经发生了巨大变化。

儿子的脱胎换骨，父亲历历在目。学校在县城里，离家很远，他要住到学校里。就像“第二个初三”一样，学习计划占据了自己的全部时间，连周末也不回家。父亲周末到学校来看他，一手提着干净衣服，一手提着一罐汤，那是骨头汤，有时候用海带熬，有时候用藕熬。母亲说：“这种汤有营养。”所以每星期都让父亲送。

刚刚进入高中时，他的成绩排在后 10 名，等到高一结束时，排在前 10 名了。他得了学校颁发的进步奖。老师对他说：“你这个成绩，可以考上大学了。”

他以为自己会高兴，但是就像所有的学生一样，欲望是无止境的：考大学还没有把握的时候，希望能考上大学；考大学没有问题的時候，希望能考重点大学；能考重点大学的时候，又希望能考上名牌大学。他们永远都有压力，永远都不会满足。现在，吴枫也是这种心态了。他屈指一算，只要进入班里前 6 名，就有希望上清华北大，顿时兴奋不已。

希望越大，压力也就越大。他的压力来自他的内心。他有了两年苦读的经历，相信自己能够坚持。高三这一年，他已经是前 3 名。那些过

去让他敬佩不已的同学，一个个落在他的后面。他觉得面前的难题越来越容易，对自己也越来越自信。“我第一次感觉到，态度是你成功的很重要的因素，有时候比你的聪明才智还要重要一些。”

他相信自己无往不胜。可是现在，从省城医院回到家里，吴枫觉得自己已经绝望。他听到了医生对父亲说的话，知道视网膜脱落意味着什么：也许他今生注定不能上大学了？

父亲一向主张让儿子选择自己的命运，但这一次事情太大了，他要自己替儿子来选择。

“先参加高考，再做手术。”父亲说。

儿子的眼睛里立刻有了光彩。

父亲又说：“不能再像以前那样用功。只用耳朵听课，不要用眼睛看，不要做任何作业，也不参加任何模拟考试。”

儿子服从了。他回到学校里。高考复习已经到了最后冲刺的阶段，课堂的训练非常严格，每天发一堆卷子，都是模拟考试，说是临战训练。没有一个考生敢掉以轻心，可是吴枫无法参加这些训练。他表面上轻松，但心情沉重，那是他迄今为止的生涯中最难熬的4个月：总是担心眼睛上那个黑点会扩大，还觉得自己对试题的感觉越来越差，可是一点办法也没有。

“清华之梦”就这样落空了。他的成绩本来可以去读武汉大学，但他眼睛不好，担心人家不收。正在犹豫时，西安电子科技大学的老师愿意接受他，还答应让他去读一个他喜欢的电子系。他就这样去了西安电子科技大学。这也是一所挺好的大学，可他还是觉得经历了“一个很大的挫折”：“毕竟要比清华北大差远了，甚至还不如武汉大学。”

10年以前他是个满街浪荡的油滑少年，现在是个即将走进大学的

青年了。不过，最难过的一关还没开始。考试结束了，他去动手术。他很庆幸右眼的黑点没有扩大，手术也很顺利。不过，医生告诉他卧床一周，全身不能动，不能翻身，不能说话，不能打喷嚏，吃饭不能用嘴嚼，喝水不能动脸皮，否则就有可能让视网膜掉下来，让自己失明。

正是盛夏时节，武汉又有“三大火炉”之称。病房热得让人受不了，这 19 岁的小伙子咬牙挺着，想着一动就有可能让眼睛坏了，眼睛一坏，就连西安电子科技大学也去不成了，竟真的一动不动，一直坚持了一个星期。等到医生允许他翻身下床的时候，他感觉眼睛好了，可是腿已经不是自己的，不会迈步走路了，不得不用很长时间恢复行走的功能。

在我们进入这个故事的最富有感情色彩的部分之前，先来听听李世鹏的一段话。

没有什么比“态度”更重要的了

很多孩子就这样走过来了。他们也可以得到很高的分数，但并没有真正学到东西。他们说，“考试结束，就把那些东西都还给老师了。”