

## 25 年面试官首次揭秘——世界 500 强面试题

本书中的问题，是软件业人士在面试时常问的，其中大多数出自微软公司，也有一些来自世界 500 强公司中的其他公司。其实道理是相通的，认真领会，加以变通，当你读完全书时，你会发现你已经找到了一块进入外企的敲门砖。作者布莱尔·沃森 25 年来一直做为世界 500 强公司的面试官，首次揭秘对答的所有问题和成功应试的秘诀。

### 第一章 微软面试题

面试官：现在我们要问一个问题，看看你的创造性思维能力。不要想得太多，运用日常生活中的常识，描述一下你的想法。这个问题是，下水道的井盖为什么是圆的？

范曼：它们并不都是圆的。有些是方的。的确有些圆井盖，但我也看过方的，长方的。

面试官：不过我们只考虑圆形的井盖，它们为什么是圆的？

范曼：如果我们只考虑圆的，那么它们自然是圆的。

面试官：我的意思是，为什么会存在圆的井盖？把井盖设计成圆形的有什么特殊的意义吗？

范曼：是有特殊意义。当需要覆盖的洞是圆形时，通常盖子也是圆的。用一个圆形的盖子盖一个圆形的洞，这是最简单的办法。

## 面试官询问的刁钻问题——以及如何巧妙地应付它们

你可能已经读过求职方面的书，并在心里反复温习了面试标准问题的答案。但是如果面试官提的是其他问题，一些你没有想到的问题，这时该怎么办？这样的问题可能是最难的，因为它们会表明你的思维的敏捷程度。它们可能非常有诱惑力，让你戒备心全无，从而中了面试官的圈套，展现出自己的方方面面，包括你原本不打算暴露出来的某些个性。

1. “你最近读了什么书？”在应聘法院书记员的职位时，有三位联邦法官问到我这个问题。我告诉他们我正在读的小说的名字。有一名法官说从来没有听说过这本书，另一个说自己只读蒙大拿州作家的书，第三个说知道这本书的作者，并在新闻方面与我有着同样的兴趣。——安妮·玛丽，1999年4月23日

我们的建议：最好是从这个问题与这份工作之间有什么关系的角度来考虑。谈一些热门的与法律有关的期刊或书籍要好于谈自己正在读的小说。虽然你也许会发现面试官与你有着同样的文学方面的兴趣，但是面试官问这个问题的目的其实是想知道你是否了解专业领域的最新发展状况。

2. 当我听到“XX年后你希望自己是什么状况”这个问题时，我试图用幽默的方式回答这个问题（比如，希望在彩票中奖后去热带地区生活），不过我想知道专业人士为什么会提出这个问题。——苏珊，1999年4月29日

我们的建议：你的直觉是正确的！他们到底想知道什么？“五年以后，我希望自己仍在努力工作，而且能够把工作做到最好。”这样的答案会让面试官觉得你工作努力，而且给自己设立了高标准。你也可以表示想继续学习，为自己所从事的这个领域创造更大的价值。

3. 我一直想知道的是，当那些老板问“你的缺点是什么”时，他们到底想听到什么。告诉他们你有爱吃巧克力这个缺点吗？还是告诉他们你的缺点就是不肯告诉别人自己的缺点？你知道如何回答这样的问题吗？——芭芭拉，1999年4月30日

我们的建议：这是一个非常常见的问题。如果你说自己没有缺点，那会显得骄傲自大。如果你用幽默的方式回答这个问题，会显得太轻浮。这是一个不好回答的问题，面试官想看你如何处理这样的问题。谈一个从其他角度来看是长处的缺点。千万不要落入面试官的圈套，把对方视为母亲、父亲或是听忏悔的神父，说一些关系到能否得到这个工作的重要内容！一种好的回答方式是：“我很难和不尽职尽责的人一起工作。我对自己的工作有很高的标准，我希望别人也给自己设立高标准。我正学着在为不公平的境遇气恼之前，明确要求别人更投入地对待自己的工作。”还要指出自己怎样克服这个缺点。

4. 几年来，我遇到了三个刁钻的问题。可惜的是，我因没有心理准备而未能给出令人满意的答复。

(1) 你的约会很多吗？（问这个问题的是美国一家防务公司的一名女面试官。）

(2) 你今天为什么来这里？（一家投资银行的面试官走进他的办公室，看到我坐在那里等他时所问的问题。）

(3) 如果此时外面有一艘宇宙飞船着陆，你会走进去吗？如果它可以去任何一个地方，你会要求它把你带到哪里？（一家投资银行的面试官所问的问题。）——凯利，1999年5月3日

我们的建议：这几个问题都具有挑战性。虽然第一个问题看上去有点不同寻常，是一名女性向另一名女性提出的问题，但你仍需要认真作答，让对方感到满意。比较好的回答方式是：“如果你担心我对私人生活的关注程度大于对工作的关注程度，那么我想向你保证，我对工作非常投入。同样，我努力保持平衡的生活，以各种各样的方式充实我的业余生活。”这既回答了面试官提出的问题，也没有侵犯自己的隐私。

“你今天为什么来这里”这样的问题给你提供了一个阐述自己对这份工作的热情的机会。如果你不是从这句话的表面意思去看，那么这就是一个刁钻的问题。在接受面试时，很重要的一点是，让自己轻松一点，不要分析每个问题到底是什么意思。想方设法让你的回答能够拉近你与面试官之间的关系，并表明你作为这个职位的应聘者，有着自己的优势。“我来这里是要和你讨论一下我应聘某某工作的问

题。你愿意听我介绍一下自己的情况吗？”（如果面试官那天面试的不止是应聘这个岗位的人，那么他可能也会提这样的问题。）

宇宙飞船这个问题问的是你有多大的冒险精神。要回答这个问题，需要根据你对自己所应聘的工作的了解好好组织自己的语言。假如这项工作要求你具有创新精神，那么你可以说：“是的，我会上去，去见见曾经在这个星球上走过的那些最具有创新精神的人，问问他们最喜欢用什么方式来让自己尽可能保持创造力。”

5. 你是愿意做一个大池塘里的一条小鱼，还是愿意做一个小池塘里的一条大鱼？一个小池塘里的一条大鱼——那么池塘就属于我了，但是没有什么可让我征服的。一个大池塘的一条小鱼——这样的话我就有很多成功的机会！！！——斯科特，1999年5月6日

我们的建议：听起来你回答得不错，但是你要随机应变。如果你想在一个大型的财富 500 强企业觅得一个职位，那么这个回答很合适。可是如果你是在一家规模不大的企业接受面试，那么这样的回答会让人感觉你做这份工作有些屈才。这个问题没有最佳答案——只有对于所应聘的工作及当时的情形来说最合适的答案。

**如果你的事业能从头再来，你会有怎样的变化？**

没有什么……我现在很开心，所以我不想有任何的改变。

**你目前可以选择的职业是什么？**

“我感兴趣的领域有三个……”谈谈具体的职位和所属的行业。

你认为成功的本质是什么？根据你对成功的定义，你到目前为止取得了多大的成功？

仔细考虑如何作答，并联系自己在事业上取得的成就。

你对我们公司有多少了解？

一定要有备而来！花点时间在网上或图书馆里查阅有关这家公司的情况。尽可能多地了解一些信息，包括它的产品、规模、收入、声誉、形象、管理人才、员工、技能、历史以及所信奉的哲学等。表现出对公司的兴趣；让面试官向你讲述关于这家公司的情况。

你为什么想为我们工作？

不要谈你想要什么。首先谈他们需要什么：你希望投身于公司的某项具体计划；你希望能解决公司存在的某个问题；你能为公司某个具体的目标做出贡献。

你能为我们做些什么？你能为我们做别人所不能做的什么事情？

以过去的经历为例，谈谈你曾经成功地为前雇主解决过可能与这家公司所面临的问题类似的问题。

你认为这份工作最吸引你的是哪些地方？不吸引你的是哪些地方？

列举三个以上吸引你的因素，只列举一个不吸引你的因素。

我们为什么要雇用你？

因为你的知识、经验、能力和技能。

你对这份工作有什么期望？

希望能提供一个利用自己的技能、展示自我并得到别人认可的机会。

请告诉我你给你要应聘的这个职位所下的定义是什么？

要简明扼要——给出一个以行动和成果为主导的定义。

你要在多长时间以后才能为我们公司做出重要贡献？

不需要多长时间——你预计在经过短暂的适应期后，你就会为公司做出贡献。

你会在我们这里干多长时间？

只要我们彼此都感到我在为公司做贡献、在取得成绩、在进步，我就会干下去。

如果我和你过去的老板谈，你认为他会说你的强项和弱点分别是什么？

强调技能——不要过于否定自己的弱点；无论何时，说自己在某方面的技能仍需改善总比说自己的缺点更安全。

你能在有压力和最后期限的情况下工作吗？

能，商界向来如此。

你如何改变自己的工作？

当然是让它越来越完善。

你更喜欢管理工作还是生产工作？

这取决于是什工作，以及它所构成的挑战。

现在看来，你认为自己过去所忽视的问题是什么？

回答要简练，不要夸夸其谈。

你认为自己在一个规模、类型不同的公司会有更好的表现吗？

这取决于是什工作——谈得稍微详细一些。

你如何化解一个攻关小组内部的冲突？

首先在私下里谈这个问题。



你做过的最困难的一个决定是什么？

设法将自己的答案与应聘这份工作联系在一起。

在此之前，你为什么没有找到一个新职位？

找个工作很简单；找到合适的工作就难了。（言外之意是你一直很“挑剔”。）

你过去想过要辞去目前的这份工作吗？如果想过，你认为是什么让你没有立刻辞职？

是这份工作所带来的挑战，可是现在这种挑战没有了。

你对自己的老板有什么看法？

尽可能发表积极的看法。

你能形容一下在什么情况下自己的工作受到批评吗？

尽可能发表积极的看法。

你在考虑的还有其他什么类型的工作及公司？

答案要与这家公司所从事的行业有关联。

你为什么要辞去目前的工作？

要在让自己感到舒服，而且做到诚实的情况下简练地回答这个问题。如果可能的话，给出一个客观的理由，比如我们的部门被合并了或取消了。

**你对失去所有那些好处有什么感受？**

有点担心，但并不惊慌。

**描绘一下你理想的工作环境。**

一个公平对待每个员工的工作环境。

**你如何评价目前就职的这家公司？**

一家给我带来许多宝贵经验的好公司。

## 微软公司的面试问题

以下是微软公司的员工在面试时所遇到的问题。微软的顾问有时会得到一些特殊待遇，因此在面试时询问他们的问题并不真的算数，所以没有列在下面。

这些问题往往遵循以下一些基本主题：**难题、运算、应用、头脑。**

### 难题

★为什么下水道的井盖是圆的？

★美国有多少辆车？（一个常见的类似问题是：美国有多少家加油站？）

★美国有多少个下水道井盖？

★你让某些人为你工作了七天，你要用一根金条作为报酬。这根金条要被分成七块。你必须在每天的活干完后交给他们一块。如果你只能将这根金条切割两次，你怎样给这些工人分？

★一列火车以每小时 15 英里的速度离开洛杉矶，朝纽约进发。另外一列火车以每小时 20 英里的速度离开纽约，朝洛杉矶进发。如果一只每小时飞行 25 英里的鸟同时离开洛杉矶，在两列火车之间往返飞行，请问当两列火车相遇时，鸟飞了多远？

★假设一张圆盘像唱机上的唱盘那样转动。这张盘一半是黑色，一半是白色。假设你有数量不限的一些颜色传感器。要想确定圆盘转动的方向，你需要在它周围摆多少个颜色传感器？它们应该被摆放在什么位置？

★假设时钟到了 12 点。注意时针和分针重叠在一起。在一天之中，时针和分针共重叠多少次？你知道它们重叠时的具体时间吗？

★你有两个罐子，分别装着 50 个红色的玻璃球和 50 个蓝色的玻璃球。随意拿起一个罐子，然后从里面拿出一个玻璃球。怎样最大程

度地增加让自己拿到红球的机会？利用这种方法，拿到红球的几率有多大？

★中间只隔一个数字的两个奇数被称为奇数对，比如 17 和 19。证明奇数对之间的数字总能被 6 整除（假设这两个奇数都大于 6）。现在证明没有由三个奇数组成的奇数对。

★一个屋子有一个门（门是关闭的）和 3 盏电灯。屋外有 3 个开关，分别与这 3 盏灯相连。你可以随意操纵这些开关，可一旦你将门打开，就不能变换开关了。确定每个开关具体管哪盏灯。

★假设你有 8 个球，其中一个略微重一些，但是找出这个球的惟一方法是将两个球放在天平上对比。最少要称多少次才能找出这个较重的球？

★假设你站在镜子前，抬起左手，抬起右手，看看镜中的自己。当你抬起左手时，镜中的自己抬起的似乎是右手。可是当你仰头时，镜中的自己也在仰头，而不是低头。为什么镜子中的影像似乎颠倒了左右，却没有颠倒上下？

★ 你有 4 瓶药。每粒药丸的重量是固定的，不过其中有一瓶药受到了污染，药丸的重量发生了变化，每个药丸增加了一点重量。你怎样一下子测出哪瓶药是遭到污染的呢？

★下面玩一个拆字游戏，所有字母的顺序都被打乱。你要判断这个字是什么。假设这个被拆开的字由 5 个字母组成：

1. 共有多少种可能的组合方式？
2. 如果我们知道是哪 5 个字母，那会怎么样？
3. 找出一种解决这个问题的方法。

★有 4 个女人要过一座桥。她们都站在桥的某一边，要让她们在 17 分钟内全部通过这座桥。这时是晚上。她们只有一个手电筒。最多只能让两个人同时过桥。不管是谁过桥，不管是一个人还是两个人，必须要带着手电筒。手电筒必须要传来传去，不能扔过去。每个女人过桥的速度不同，两个人的速度必须以较慢的那个人的速度过桥。

第一个女人：过桥需要 1 分钟；

第二个女人：过桥需要 2 分钟；

第三个女人：过桥需要 5 分钟；

第四个女人：过桥需要 10 分钟。

比如，如果第一个女人与第 4 个女人首先过桥，等她们过去时，已经过去了 10 分钟。如果让第 4 个女人将手电筒送回去，那么等她到达桥的另一端时，总共用去了 20 分钟，行动也就失败了。怎样让这 4 个女人在 17 分钟内过桥？还有别的什么方法？

★如果你有一个 5 夸脱的水桶和一个 3 夸脱的水桶，如何准确量出 4 夸脱的水？

★你有一袋糖，有红色的，蓝色的，绿色的。闭上眼睛，拿出两块颜色一样的糖，你需要拿多少次才能确保有两块颜色相同的？

★如果你有两个桶，一个装的是红色的颜料，另一个装的是蓝色的颜料。你从蓝色颜料桶里舀一杯，倒入红色颜料桶，再从红色颜料桶里舀一杯倒入蓝颜料桶。两个桶中红蓝颜料的比例哪个更高？通过算术的方式来证明这一点。

## 运算

★链接表和数组之间的区别是什么？

★做一个链接表，你为什么要选择这样的方法？

★选择一种算法来整理出一个链接表。你为什么要选择这种方法？现在用  $O(n)$  时间来做。

★说说各种股票分类算法的优点和缺点。

★用一种算法来颠倒一个链接表的顺序。现在在不用递归式的情况下做一遍。

★用一种算法在一个循环的链接表里插入一个节点，但不得穿越链接表。

★用一种算法整理一个数组。你为什么选择这种方法？

★用一种算法使通用字符串相匹配。

★颠倒一个字符串。优化速度。优化空间。

★颠倒一个句子中的词的顺序，比如将“我叫克丽丝”转换为“克丽丝叫我”，实现速度最快，移动最少。

★找到一个子字符串。优化速度。优化空间。

★比较两个字符串，用  $O(n)$  时间和恒量空间。

★假设你有一个用 1001 个整数组成的数组，这些整数是任意排列的，但是你知道所有的整数都在 1 到 1000（包括 1000）之间。此外，除一个数字出现两次外，其他所有数字只出现一次。假设你只能对这个数组做一次处理，用一种算法找出重复的那个数字。如果你在运算中使用了辅助的存储方式，那么你能找到不用这种方式的算法吗？

★不用乘法或加法增加 8 倍。现在用同样的方法增加 7 倍。

## 应用

★如何将计算机技术应用于一幢 100 层高的办公大楼的电梯系统上？你怎样优化这种应用？工作日时的交通、楼层或时间等因素会对此产生怎样的影响？

★你如何对一种可以随时存在文件中或从因特网上拷贝下来的操作系统实施保护措施，

防止被非法复制？

★你如何重新设计自动取款机？

★假设我们想通过电脑来操作一台微波炉，你会开发什么样的软件来完成这个任务？

★你如何为一辆汽车设计一台咖啡机？

★如果你想给微软的 Word 系统增加点内容，你会增加什么样的内容？

★你会给只有一只手的用户设计什么样的键盘？

★你会给失聪的人设计什么样的闹钟？

## 头脑

★如果你有一个许多部件可以拆卸的时钟，你将它一块块拆开，但是没有记住是怎样拆的。然后你将各个零件重新组装起来，最后发现有三个重要零件没有放进去。这时你如何重新组装这个时钟？

★如果你需要学习一门新的计算机语言，你会怎样做？



★假设由你负责设计比尔·盖茨的卫生间。当然，钱不成问题，但是你不可以和比尔谈。你会怎样做？

★到目前为止，你遇到的最难回答的问题是什么？

★如果微软公司说，我们愿意投资 500 万美元用来开发你提出的方案。那么你会做什么？为什么？

★如果你将世界上所有的计算机制造商召集起来，告诉他们必须要做一件事，你会让他们做什么事？

★如果你在五年内会得到一笔奖金，你认为会是因为什么？关注你的成绩的人会是谁？

★你如何教自己的奶奶使用微软 Excel 表格系统？

★为什么当我们在任何一家宾馆打开热水龙头时，热水会马上流出来？

★你为什么想在微软工作？

★假设你回到家，进入自己的房间，打开电灯开关，可是一点反应都没有——灯没有亮。这时，你在判断问题出在哪里时，会依次采取怎样的做法？

## 微软的面试

罗伯特·斯科布尔参加微软的面试

时间是 2003 年 8 月 13 日星期三上午 10 点 23 分

罗伯特·斯科布尔回答了一个非常常见的问题：微软公司的面试是如何进行的？

关于在微软接受面试时的着装原则。没错，我穿了西服，打了领带。这不是强制性的，但我认为这样的着装体现了对打算雇用我的公司及面试过程的尊重。这使我不必担心自己穿着过于随便，不过微软的雇员可能会开玩笑说这样的打扮太过隆重。这让人感觉很不好，我那时甚至希望因为自己穿得不好而落选。但是我所争取的这份工作需要我经常和人打交道，所以我认为有时需要穿西装，打领带。

我所经历的面试过程是：

1. 一名主管问我：“你想过在这里工作吗？”
2. 人力资源部的人在电话里和我谈了一个小时。他们问了我一些问题，以确信我的经历与简历上描述的内容相符，同时也为了避免在之后时间较长的面试中出现令他们尴尬的事情。
3. 我通过了人力资源部的电话约谈，于是他们用飞机把我送到了微软公司设在雷德蒙德的总部。
4. 对我的面试从上午 8 点半开始。首先是和人力资源部的人谈。她向我解释了面试程序，又询问了一些问题，以确保有必要让我进入下一轮面试。

5. 她给我一个名单，上面是三个面试官的名字，他们将在用午餐的时候面试我。她说得很明确，如果这三个人喜欢我，我会得到另外一个名单，也就是“午餐后”的面试官名单。

每个面试官和我在休息室见面。通常我会问这样一个问题：“你在这里负责什么？”为的是缓和气氛。

面试官所问的问题是不一样的，不过许多问题都与我过去的经验有关，有些还带有玩笑的性质，比如“你如何让 Google 从 Linux 操作系统转换为 Windows 操作系统？”有的人会提这样的问题：“你如何把冰卖给爱斯基摩人”或者“你如何把一支钢笔卖给别人？”

如果你应聘的是程序设计员的工作，那么他们会提一些逻辑性问题，并要求你能够在白色书写板上用编码的方式思考。

有个人要求我在书写板上阐释 Radio UserLand。

关于微软面试的过程，有一本书写得很棒，书名叫《搬动富士山》。

我还上网查阅了关于微软面试情况的资料。

另外一些建议：我提前一个小时到了那里，在周围散了一会儿步。这样做帮助我将情绪稳定下来，以饱满的精神状态去迎接接下来要发生的一切。此外，我还有时间考虑“我为什么想在微软工作”这样一个问题，而这正是我面试时遇到的第一个问题。

我自己带了水瓶。这可以让我不必经历面试官带我去找公司的冰箱这样的尴尬时刻。这也给人感觉我并不想占公司的便宜。面试那天不要喝太多的水。

我还把我所遇到的每个人视为可能面试我的人。我不知道大家的反应是否会被汇报上去，不过为什么不好好利用这个机会？而且这个时候往往会听到一些很好的故事。

他们确在午餐时面试了我，顺便还带我去看西雅图“超音速”队的比赛。我敢肯定，这是想知道我在社交场合中的表现。尽情表现自己！（我们只看了五分钟的比赛，因为我们一直忙着谈论科技方面的话题。）

我后来才知道，他们通常让三到七个求职者飞到总部去竞争一个工作岗位，飞到总部并不意味着得到了工作。有些朋友虽然到了总部，但是并没有达到要求。

我妻子也来这里面试过，但没被聘用。我认为这完全出于激情方面的原因。在这里工作的大部分人都是不折不扣的怪人，他们也喜欢聘用怪人。如果你能表明自己是个怪人，喜欢琢磨技术问题，那么你就有希望被选中。

后来我发现，这种面试方式主要想看求职者是否既适合这项工作，也能够与项目组合作。他们认为，你能够过这么多关，说明你基本是合格的。他们就想确定你在那一刻是否表现得适合那份工作。

唐·博克斯也给了我一些建议：“我们想让你思考，那就思考吧。”用另一个朋友的话说是“要看起来好像是在思考每一个答案。花几秒钟想想如何作答。”

想知道我是怎么回答 google 那个问题的吗？“通过努力做到这一点。”嗨，这对 hotmail 来说就是可行的。（在巧妙地回答完这个问题后，我又给出了一个比较严肃的答案。）幸好我和一些创建 hotmail 的年轻人打过几个小时的交道，所以我知道对他们来说，真正困难的地方在于将他们的操作系统从 FreeBSD 转换为 Windows。

我什么时候知道自己得到了这份工作的？大约下午六点，一个人请我上去，说我得到了一份工作。由于发现我并不适合自己当初所应聘的那个岗位，因此他给我安排了另外一份工作。其他人在一两周后还不知道自己是否得到了那份工作。最后可以询问一下。

如果你在吃午餐的时候就得走人，那么你就会知道自己把事情搞砸了。（不过据内部的人讲，这样的情况不多。）

最后一条建议：要让自己一整天保持精力充沛。这很难。由于全天都在回答问题，到下午四点的时候，就很难进行有条理的思考了。不过许多决定都是基于“这个家伙是否对科技充满热情”这一点做出的。

祝你在面试时有好运！

## 我的面试

2003 年 4 月 18 日，星期五

2003 年 3 月中旬，我在微软接受了近两天的面试，过去我从未想过自己会这样做。第一天是微软开发商网络的人面试我，发表在 <http://msdn.microsoft.com> 上的所有技术性文章都

是由这个部门的人负责的，他们的工作与我过去所从事的工作最为接近。他们负责告诉开发商，如何通过文章、谈话、网上聊天以及其他在他们看来有效的方式让微软的技术发挥作用。

甚至在两周以后，第一天面试的情景我还记忆犹新。听说面试我的那个人爱喝咖啡，不难看出咖啡在他身上发挥了作用，因为他一时也停不下来！同样，他的大脑也在不停转动。他提出各种各样有趣的问题，问我如何将想法转变成关于微软技术的教学材料。非常有意思。

那天我还经历了其他一些有意思的面试，都是一些非常聪明的人问的一些确实很棒的问题。不过经过几次面试后，我感到很失望，因为没有面试官要求我在书写板上写些编码。显然，我在这方面已经小有名气，因此不需要这样的过程。不过有个面试官笑了，说如果我高兴的话，可以在他的写字板上写任何的编码。另一个面试官对于在书写板上写编码的想法持非常强烈的否定态度，他认为这样的做法没有必要。其实，在一整天里，我遇到的问题都是在研究我的动机和想法，没有哪个人测试我的专业知识，直到最后，未来老板的老板面

试我时，才涉及了这方面内容。她要求我解答一道关于我的想法的问题、一道脑筋急转弯难题，并在书写板上写下一些编码。我们仔细讨论了那道关于我的想法的问题，但是她提问的速度比我得出结论的速度要快（尽管这是一次非常有趣的讨论）。那道脑筋急转弯难题起初看起来几乎不可能有答案，不过在几分钟后，我找到了答案。我把这道题给唐博克斯看，他也说不可能解出来，可是他比我解得还快。我完全迷上了编码测试，甚至不愿为插入一个循环而擦掉一些编码。

即便如此，在第一天即将结束时，我仍然精力充沛。我是那种愿意接受测试的人，特别是当我对自己的测试结果充满自信的情况下。那天的最后一个面试官告诉我，我表现得不错，我们谈到如果我所应聘的两个职位都决定要我，那该怎么办。她根本没有担心第二天会有什么不顺利的。

第一天所应聘的岗位是技术方面的，我从12岁开始就接受这方面的训练。第二天应聘的是市场销售方面的岗位。这项工作是要抓住微软推出的最新技术，然后从中做生意。这是一项非常复杂的工作，而且与我过去所从事的工作截然不同，我就像一只扑火的飞蛾。不幸的是，我的回答清楚地暴露了我的情况与这份工作所需的背景相去甚远。我感觉自己像个刚刚从大学毕业的学生，拼命想从自己的某些经历中找到符合他们要求的東西。

面试的第二天，我遇到这样一个问题，要我制定一个关于向阿拉斯加本地人卖冰块的销售计划。“你是要我将冰块卖给爱斯基摩人



吗？”我问。“没错，”他回答说。这是在吃午餐时所遇到的问题，而且这还不是我那天遇到的最难的问题！到最后一次面试时，我甚至非常害怕他们给我这份工作，害怕我的大脑会因从事这样的工作而爆炸，我害怕自己会坦白说，我根本不适合干这样的工作。然而，这并不能让未来的老板不对我刨根问底，他问我，如何从我儿子的爱好（对此我几乎一无所知）中发现商机。

当然，我和第二天面试我的所有人都合不来（你怎么可能和认为你无知的人合得来）。不过，这一天的经历令我终生难忘。有个面试官有着惊人的、不得不让我佩服的本事，他让我一次又一次想象自己置身于微软实际可能遇到的某种情形，到最后我觉得自己的耳朵都磨出茧子来了。我认为这种角色扮演并不能反映一个人的真实技能，不过看他把我摆弄来摆弄去倒的确挺有意思的。

基于个人的经验，我要说微软的面试过程就是要找到最适合干某项工作的人。当然，所有地方的面试都是如此，但是微软似乎在这方面表现得尤其突出。适合的人既包括精通技术的人（他们似乎把我归为这一类），也包括适合在某些项目组工作的人。我非常适合这个群体，但完全不适合另一个群体。与第一天面试我的那些人合作会使我成为微软这架大机器上的一个成功零件，可是如果我错误地从事了市场销售方面的工作，那么我将一事无成。所以，如果微软没有录用你，则意味着你在这里干不好。知道这一点很好；你肯定不想从事一项根本不可能取得成功的工作。至少我知道我不愿意。



## 微软人性化的一面

年多以来，我一直想将微软公司面试求职者的情景拍摄下来，放在网页上，目的是表明微软最著名的一项活动并不像大家所想象的那么可怕，以此来证明微软人性化的一面。我从来没有想过这个愿望会实现，其实，我估计微软的人根本不会把我这件事放在心上。

当然，微软是世界上最诱人的诉讼对象，因此它对法律方面的问题特别敏感，自然不会答应我的请求。这在我的意料之中。真正出乎我意料的是，他们为此做出了那么大的努力。

实际上，微软各部门的员工——从想约见我的工程师到想帮助我实现拍摄愿望的经理，再到前往法律部门询问相关事宜的人力资源部的工作人员——微软所有的人都想方设法让我实现拍摄愿望。

所以，虽然我永远都无法将微软面试求职者的情景放在网页上，但是我可以告诉你，我成功地完成了寻找微软人性化一面的任务。我在那里所遇到的每一个人——无论是让我录下面试的录音，还是询问我对正在使用的技术的看法——都是真的在“用心”做正确的事情。他们希望求职者取得成功；他们希望创造出合适的产品；他们希望满足用户的要求。从总体上说，他们成功了。否则的话，我也不会把大部分时间花在他们所创造的技术上。

想到这些，我放弃了将微软面试情景拍摄下来的想法。我看到了微软人性化的一面。谢谢你们向我展示了这些。

## 理查德·范曼想在微软找个工作

面试官：现在我们要问一个问题，看看你的创造性思维能力。不要想得太多，运用日常生活中的常识，描述一下你的想法。这个问题是，下水道的井盖为什么是圆的？

范曼：它们并不都是圆的。有些是方的。的确有些圆井盖，但我也看过方的，长方的。

面试官：不过我们只考虑圆形的井盖，它们为什么是圆的？

范曼：如果我们只考虑圆的，那么它们自然是圆的。

面试官：我的意思是，为什么会存在圆的井盖？把井盖设计成圆形的有什么特殊的意义吗？

范曼：是有特殊意义。当需要覆盖的洞是圆形时，通常盖子也是圆的。用一个圆形的盖子盖一个圆形的洞，这是最简单的办法。

面试官：你能想到一个圆形的井盖比方形的井盖有哪些优点吗？

范曼：在回答这个问题之前，我们先要看看盖子下面是什么。盖子下面的洞是圆的，因为圆柱形最能承受周围土地的压力。而且，下水道出入孔意味着要留出足够一个人通过的空间，而一个顺着梯子爬下去的人的横截面基本是圆的。所以圆形自然而然地成为下水道出入孔的形状。圆形的井盖只是为了覆盖圆形的洞口。

面试官：你认为存在安全方面的考虑吗？我的意思是，方形的井盖会不会掉进去，因此造成人身伤害？

范曼：不大可能。有时在一些方形洞口上也会看到方形的盖子。这种盖子比入口大，周围有横档。通常这种盖子是金属质地，非常重。我们可以想象一下，两英尺宽的方形洞口，1 到 1.5 英寸宽的横档。为了让井盖掉进去，需要抬起一端，然后旋转 30 度，这样它就不受横档的妨碍了，然后再将井盖与地平线成 45 度角，这时转移的重心才足以让井盖掉下去。是的，井盖的确存在掉下去的可能，但可能性非常小。只要对负责开井盖的人稍加培训，他就不会犯这样的错误。从工程学的角度来看，井盖的形状完全取决于它要覆盖的洞口的形状。

面试官（面有难色）：失陪一下；我要与管理层谈点事情。（离开了房间）

（10 分钟后，面试官回来了。）

面试官：我们推荐你立刻去销售部工作。

## 面试大纲

弗雷德提供：

10: 15 至 10: 45——与要我来参加面试的人谈。谈这一天都安排了什么内容，介绍了要面试我的两组人，分别来自 CLR 部和企业服务部。

11: 00 至 12: 00——企业服务部的面试：讨论了高效能体制和企业服务标准。提出的问

题：设计并实施一个自我管理的 Thread Pool。

12: 00 至 13: 30——CLR 部的面试人员在用午餐时面试我：讨论了 CLR 和 PKI 的安全问题。提出的编程问题：两个用零补足的定字长缓冲存储器。可以交换和颠倒字节的顺序，但不能交换和变换零的位置。

14: 00 至 15: 00——企业服务部的面试：讨论了 VS.NET。设计了一个让汽车上的立体声选择六个信号最强的频率的功能。

15: 30 至 16: 30——CLR 面试组的面试：使用 strpbak。

## 给发动机加油

亚当·巴尔，2002 年 4 月 4 日

1999 年 10 月 26 日，有关方面宣布了微软公司将与另外三家公司一起，成为道琼斯工业平均指数的 30 种股票之一。这是对科技在

美国经济中所发挥的作用特别是对微软在科技行业中的核心地位的  
认可，尽管这个认可来得有些迟。

但是微软公司与另外三家公司不同。它不像英特尔公司那样有  
生产电脑芯片的工厂，也不像 Home Depot 那样有自己的零售连锁店，  
也没有 SBC 通信公司那样的电话线网络。其实，它根本就算不上是  
“工业”。它的产品是软件；它的生产线是雇员的智慧。虽然全美国  
的公司都会说员工对于自己的成功至关重要，但对于微软来说，从很  
大程度上讲，员工就是公司。

这使得微软在招聘新人的时候非常挑剔

## 艰难的面试

克丽斯·塞尔斯，2002 年 2 月 19 日

今天早上我醒来时，感到头痛欲裂。就在醒来之前，我梦到自己  
正在微软公司面试。他们什么都敢尝试。当时设计了几个角色扮演的  
场景，看我如何应对这些情况。最后，他们上演了一出婚礼，让泰  
特·多诺万坐在我旁边，他假装是个大嗓门的、喝醉酒的叔叔。我最  
后将他拉到大街上，他拔出一把刀（显然他还是个越战老兵）。在他  
“杀死”我之前，我要给

他重重的一拳。后来，为了挽回面子，我向泰特解释说，我本来可  
以做得更好，可是我害怕会打伤他。泰特看我的眼神仿佛在说：“在

微软公司，我们从来不缩手缩脚。”这真是艰难的面试

## 来自微软的更多的反应

据在微软的许多朋友（没错，我的确有许多这样的朋友）说，微软的工作环境并不那么可怕，不过谁也不如迈克·拜伦的话精辟：

“哈，一不小心进入了你们的网页，我想就我看到的一个内容发表一下感想，这个内容是：

‘多年来，我一直在收集微软的面试问题。我想最初这个爱好是为了让自己有一天能去那里工作，但是现在，我有了妻子和两个孩子，去微软工作几乎是不可能了。’

这简直是胡说八道。我在微软工作近五年了。我有妻子和一对七岁的双胞胎孩子。我经常去教堂。我基本上都是每周工作 40 到 45 个小时。我在微软过得非常愉快。我早就在硅谷工作。自 1977 年以来一直在编写系统软件。微软和硅谷的大多数公司没什么区别——工作时间不像那些新创建的公司那么长，不过比惠普公司更有紧迫感。如果交活的时间临近时，我偶尔会有一周工作 50 到 55 个小时的情况。

现在，在这里工作的有些人有着截然不同的经历。不过我没什么特别之处。我有很多情况基本和我相同的朋友，大家都是每周工作 40 个小时。”

## 微软等世界 500 强公司的面试问题

## 难题，智力急转弯问题

◆1. 有一个长方形蛋糕，切掉了长方形的一块（大小和位置随意），你怎样才能直直的一刀下去，将剩下的蛋糕切成大小相等的两块？

答案：将完整的蛋糕的中心与被切掉的那块蛋糕的中心连成一条线。这个方法也适用于

立方体！请注意，切掉的那块蛋糕的大小和位置是随意的，不要一心想着自己切生日蛋糕的方式，要跳出这个圈子。

◆2. 有三筐水果，一筐装的全是苹果，第二筐装的全是橘子，第三筐是橘子与苹果混在一起。筐上的标签都是骗人的，（比如，如果标签写的是橘子，那么可以肯定筐里不会只有橘子，可能还有苹果）你的任务是拿出其中一筐，从里面只拿一只水果，然后正确写出三筐水果的标签。

提示：从标着“混合”标签的筐里拿一只水果，就可以知道另外两筐装的是什么水果了。

◆3. 你有八个球。其中一个有破损，因此比其他球轻了一些。你有一架天平用来比较这些球的重量。如果只称两次，如何找出有破损的那个球？

◆4. 为什么下水道的井盖是圆的？

提示：方形的对角线比边长！

其他答案：1 圆形的井盖可以由一个人搬动，因为它可以在地上滚。2 圆形的井盖不必为了架在井口上而旋转它的位置。

◆5. 美国有多少辆车？

◆6. 你让一些人为你工作了七天，你要用一根金条作为报酬。金条被分成七小块，每天给出一块。如果你只能将金条切割两次，你怎样分给这些工人？

◆7. 一列时速 15 英里的火车从洛杉矶出发，驶向纽约。另外一列时速 20 英里的火车从纽约出发，驶向洛杉矶。如果一只鸟以每小时 25 英里的速度飞行，在同一时间从洛杉矶出发，在两列火车之间往返飞行，到火车相遇时为止，鸟飞了多远？

提示：想想火车的相对速度。

◆8. 你有两个罐子，分别装着 50 个红色的玻璃球和 50 个蓝色的玻璃球。随意拿起一个罐子，然后从里面拿出一个玻璃球。怎样最大程度地增加让自己拿到红色球的机会？利用这种方法，拿到红色球的几率有多大？

◆9. 假设你站在镜子前，抬起左手，抬起右手，看看镜中的自己。当你抬起左手时，镜中的自己抬起的似乎是右手。可是当你仰头



时，镜中的自己也在仰头，而不是低头。为什么镜子中的影像似乎颠倒了左右，却没有颠倒上下？

◆10. 你有 5 瓶药，每个药丸重 10 克，只有一瓶受到污染的药丸重量发生了变化，每个药丸重 9 克。给你一个天平，你怎样一次就能测出哪一瓶是受到污染的药呢？

答案：

1 给 5 个瓶子标上 1、2、3、4、5。

2 从 1 号瓶中取 1 个药丸，2 号瓶中取 2 个药丸，3 号瓶中取 3 个药丸，4 号瓶中取 4 个药丸，5 号瓶中取 5 个药丸。

3 把它们全部放在天平上称一下重量。

4 现在用  $1 \times 10 + 2 \times 10 + 3 \times 10 + 4 \times 10 + 5 \times 10$  的结果减去测出的重量。

5 结果就是装着被污染的药丸的瓶子号码。

◆11. 如果你有一个容量为 5 夸脱的水桶和一个容量为 3 夸脱的水桶，怎样准确地量出 4 夸脱的水？

◆12. 在开汽车的锁时，应该往哪个方向旋转钥匙？

◆13. 如果你可以移动 50 个州中的任何一个，你会挑哪个，为什么？

◆14. 有 4 条狗（4 只蚂蚁或 4 个人）分别在一个广场的 4 个角落里。突然，它们同时以同样的速度追赶在自己顺时针方向的一个 人，而且会紧追这个目标不放。它们需要多少时间才能相遇，相遇地点在哪里？

提示：它们将在广场中央相遇，所跑的距离与它们跑的路线无关。

◆15. 从空中放下两列火车，每列火车都带着降落伞，降落到一条没有尽头的笔直的铁道上。两列火车之间的距离不清楚。两列车都面向同一个方向。在落地后，降落伞掉在地上，与火车分离。两列火车都有一个微芯片，可以控制它们的运动。两个芯片是相同的。两列火车都不知道自己的位置。你需要在芯片中写入编码，让这两列火车相遇。每行编码都有一定的执行命令的时间。

你能使用以下指令（而且只能用这些指令）：

MF—让火车朝前开

MB—让火车朝后开

IF（P）—如果火车旁边有降落伞，这个条件就得到了满足。

GOTO

答案：

A：MF

IF (P)

GOTO B

GOTO A

B: MF

GOTO B

解释：第一行只是让它们离开各自的降落伞。必须让它们离开自己的降落伞，这样后面的火车才能发现前面火车的降落伞，这样就满足了一个条件，它们就可以跳出起初遵守的编码。它们起初都在 A 这部分循环，直到后面的火车发现前面火车的降落伞，这时就转入 B：并陷入 B 的循环。前面的火车还是没有找到降落伞，所以就不停地在 A 里面循环。由于每行编码都有一定的执行命令时间，完成 A 循环就比完成 B 费时，因此后面的火车（在 B 循环中）最终将赶上前面的火车。

个性问题

最好查阅一下涉及这些问题的网站或书籍：

1. 告诉我你喜欢哪些课程，以及为什么喜欢它们？
2. 谈谈你成功解决自己所遇到的一个问题的场景。
3. 你理想的工作环境是什么样的？

4. 你为什么觉得自己聪明？
5. 就简历上列出的一些内容提问。
6. 你想知道关于这个公司的什么事情？（尽量问一些重要而且有趣的问题。）
7. 你想在美国呆多长时间，为什么？（我猜这是问非美国公民的。）
8. 你喜欢哪个地方？
9. 你对这份工作抱有什么样的期待？

## 第二章 人品

“当我们在争论一个话题时，忠诚意味着把你最真诚的看法讲给我听，不管你认为我是否会喜欢你的看法。在这一阶段，意见分歧会让我奋进。但是一旦我们形成了统一的决定，争论就应该告一段落。从这一刻起，忠诚就意味着不折不扣地执行决定，就好像这个决定就是你自己做出的。”

### 一、请在 a、b、c、d 中选择正确的答案

请在 a、b、c、d 中选择正确的答案。

1. 下列哪项叙述是错误的？

(a) 主观主义者可能也是相对论者。

(b) 相对论者也可能是客观主义者。

(c) 绝对论者也可能是主观主义者。

(d) 客观主义者也可能是绝对论者。

2. 如果就像萨特的存在主义所说的，“人要为自己的热情负责”，那么无论我们做什么，我们都：

(a) 违背了自己的意愿。

(b) 没有经过思考。

(c) 是自由的。

(d) 是出于对上帝的蔑视。

3. 萨特宣称，对人类来说，“存在先于本质”，换言之：

(a) 当人们理智的时候，他们才符合人类的本质。

(b) 根据上帝的指示，人们在本质上是注定要存在的。

(c) 人类可以自由选择，甚至选择不以任何方式做任何事。

(d) 人类是自由的，可以通过自己的行为而成为自己所愿意成为的任何角色。

4. 萨特说，“根本没有人类本性这种东西”，他的意思是：

(a) 作为具有自我意识的生命，我们可以决定而且确实决定了自己成为一种什么样的生命。

(b) 人类没有办法选择是痛苦还是绝望。

(c) 人类不具有可以从生物角度把他们归为一个物种的遗传特征。

(d) 存在主义认为上帝的存在只是道德判断的先决基础。

5. 康德说，一个行为符合义务并不能令它成为道德行为，当执行者只为了尽义务或因为这是他的义务而做，他的行为才是道德行为。康德这样说是为了表明：

(a) 一个人行为的后果可能是好的也可能是坏的，一切取决于这个行为产生了多少快乐。

(b) 出于自由意愿而做的行为永远是道德行为。

(c) 一个行为的道德价值是由执行者的动机决定的，不是由这个行为的结果决定的。

(d) 出于自身利益的行为不同于根据准则而做的行为。

6. 康德认为，决定一个行为是否道德的关键是这个行为所依据的准则，而不是这个单独的行为本身。因为：

- (a) 根据定义，一个个体行为是不可以被普遍化的。
- (b) 我们的行为总是依据这样或那样的准则。
- (c) 没有准则，我们将无从知道应该怎样做。
- (d) 我们的准则是行为的客观法则，是我们行事的基础。

7. 根据康德的观点，一项具有无法被成功普遍化的动机或目的的行为：

- (a) 根据结果的不同，可以是道德的或不道德的。
- (b) 根据该行为是否被该人所在社会所接受，可以是道德的或不道德的。
- (c) 是不道德的。
- (d) 根据该行为是否出于自由意愿，可以是道德的或不道德的。

8. 康德说，“我可以判断其他所有有理性的人是否和我一样有义务去做某件事”，判断依据是：

- (a) 某些行为是否被不同文化普遍接受。
- (b) 其他人做和我一样的行为是否得到好的结果。
- (c) 这个行为在所有人看来都是好的。

(d) 我的行为的动机可以被普遍化，没有被某些人抵触或不被接受。

9. 行为实用主义者说，我们应该一直做那些能带来最大幸福的事，即使这意味着违反道德原则。原则实用主义者不同意这种意见，说我们应该遵守道德原则，即使我们认为违背这些原则会产生更好的结果，因为：

(a) 服从道德原则为社会整体带来的幸福通常多于为少数例外者带来的不幸福。

(b) 我们不应该成为任何道德原则的奴隶，道德只是个人选择问题。

(c) 通常来说，为大多数人谋求最大幸福的行为并不总是符合道德的。

(d) 即使我们服从道德原则，也总难免造成某些人的不幸福。

10. 行为实用主义者指出，有时候违反某一道德准则能比遵守准则带来更大的幸福。他们认为，在这种情况下，违反道德准则是允许的：

(a) 只要保证下不为例。

(b) 只要这个行为所影响的人没有感到不快。



(c) 只要实施行为者的动机或意图是为了尽自己的义务而不计后果。

(d) 实用主义原则本身甚至要求人们这样做。

## 二、就下列单项主题即兴论述

就下列单项主题用不超过 5 分钟时间进行即兴论述

### 责任

“承担责任是任何重大成功的必备要素之一……在最终分析中，所有成功人士都具备的一项品质就是能够负责。”

——迈克尔·科达（西蒙舒斯特出版集团主编）

“伟大的代价是责任。”

——温斯顿·丘吉尔

### 主观能动性

“成功似乎离不开行动。成功人士不断进取。他们也犯错误，但决不退却。”

——康拉德·希尔顿

“这是一位优秀领导人最重要的品质。不要掉入我称之为‘准备好瞄准目标—目标—目标—目标’的综合征。你必须主动出击。”

——T·布恩·皮肯斯

“正确的人是能够抓住机会的人。”

——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德

“必须靠别人说服才会采取行动的人不是实干家，你必须在呼吸的同时行动。”

——乔治斯·克莱芒索

动力

“不要躺在深沟里，说‘上帝呀，请你帮帮我吧’；用他给你的合法工具站起来。”

——英国谚语

“大多数人花在安排购买杂货上的时间比他们花在设计未来上的时间还要多。将梦想转变为现实的人和只会梦想他们要如何生活的人之间的根本差别是他们计划的准确度，以及产生新想法和付诸行动的能力。”

——佚名

“幸运只降临到有准备的人身上。你动身前往可能发现某物的地方，然后找到了它，就是这么简单。”

——路易·拉穆尔（《向远方的蓝山前进》）

## 体谅和尊重

“我必须尊重其他人的观点，即使我并不赞同他们的看法。”

——H·H·莱曼

“在成功的公式中，最重要的一个因素是懂得如何跟别人相处。”

——西奥多·罗斯福

“如果你用同样的方法来对待每一位顾客，你只能和 25% 到 30 % 的人相处得比较好，因为你只能跟一种性格的人合得来。但假如你学会了怎样有效地和四种人打交道，可以想象得到，你能和所有的人相处融洽。”

——罗德·尼科尔斯

“没有空间和空气，什么东西都长不好。”

——帕特里夏·莫纳汉

“软的东西永远比硬的东西难对付。”

——罗赫尔·恩里科（百事可乐公司副董事长）

“我相信在我们的工作中，没有比雇用和发展员工更重要的事情了。到最后你还得依靠人，而不是战略。”

——拉里·博西迪（联信公司首席执行官）

“善意的话可以很简短，也很容易说出口，但它们带来的反响真的是无穷无尽。”

——特里萨修女

### 移情作用

“从古到今，没有人会因为他的得到而赢得荣誉。荣誉是对他付出的奖赏。”

——卡尔文·库利奇（前美国总统）

“除非你为别人做了什么事，让他（或她）永远无法偿还你的恩情，否则你就不能算真正地活过。”

——约翰·布尼安

### 勇气

“做正确的事，因为这么做是对的。”

——杜安·霍金

“勇敢被视为人类最重要的品质，这是当之无愧的……因为它是确保其他品质的必备条件。”

——温斯顿·丘吉尔（前英国首相）

“在每一次磨难面前，你都能获得力量、勇气和信心，因为你必须停下脚步，和恐惧面对面。”

——埃莉诺·罗斯福（前美国第一夫人）

“我欣赏能在困难面前微笑、能从艰难困苦中汲取力量和通过反省获得勇气的人。”

——托马斯·佩因

“勇敢地为正义站起来，即使孤军作战也无所畏惧。”

——佚名

“渴望安全是每个伟大和崇高计划的拦路石。”

——塔西佗（古罗马历史学家）

“在这个世界上，没有什么比懂得怎样用勇气来承担不幸的人更让人佩服了。”

——塞涅卡

“勇气是做你不敢做的事。除非你真正感到恐惧，否则根本谈不上什么勇气。”

——埃迪·里肯巴克（第一次世界大战英雄）

“理想的男人能用尊严和优雅来承担生命中的意外，充分利用环境。”

—— 亚里士多德

“不管你是男是女，拥有什么地位，生命对你来说都是一场战争，你必须表现自己的勇气，当懦夫是令人悲哀的事。不管在病床上度过，还是在战地的帐篷里度过，这都是一场公平竞争，没有聪明和愚蠢的区别。绝望和拖延时间是怯懦和失败的表现。男人是为成功而生的，不是为了失败。”

——亨利·戴维·梭罗

就下列单项主题用不超过 5 分钟时间进行即兴论述

**忠诚**

“我不是被选中的那个人。”虽然她和她的丈夫“在很多问题上”意见不一致，她强调说：“我永远不会做任何有损我丈夫的观点的事。”

——劳拉·布什接受美联社记者采访时所言

“在你的朋友有过失的时候，你要和他站在一起。”

——约翰·兰道夫

“和正确的人站在一起，当他观点正确的时候和他站在一起，当他观点错误的时候就离开他。”

——亚伯拉罕·林肯

“对首领忠诚的人有很多。如果他失足，就得有人来支撑住他；如果他犯了错误，就得有人把错误掩盖起来；如果他睡觉，别人就不能随意打搅他的睡眠。如果他一无是处，他就必须被无情地换掉。”

——温斯顿·丘吉尔

“在一个具有独创精神、能力非凡的人取得成功之前，你必须赢得他的心。”

——安德鲁·卡内基

“当我们在争论一个话题时，忠诚意味着把你最真诚的看法讲给我听，不管你认为我是否会喜欢你的看法。在这一阶段，意见分歧会让我奋进。但是一旦我们形成了统一的决定，争论就应该告一段落。从这一刻起，忠诚就意味着不折不扣地执行决定，就好像这个决定就是你自己做出的。”

——科林·鲍威尔将军

## 正直

“人之所以能够养成某一品质，是因为他经常按照某一特定方式做事。”

——亚里士多德

“骗子的记性要非常好。”

——昆蒂良

“荣誉失去之后还能留下什么？”

——公元前一世纪普布里利斯·西拉斯所著《箴言 265》

“没有人会高兴地接受被人拒之以真理的门外。一个人只有在两种情况下才会被赶出真理的范畴：欺骗或者被别人欺骗。”

——罗马哲学家、作家塞内加（公元前 4 年到公元 65 年）

“虚假离真理如此近，它会让一个聪明绝顶的人不信任自己。”

——西塞罗

“不要用你自己的标准来衡量邻居是否诚实。”

——美国谚语



“如果我们认为某件事很糟糕，如果我们有权力去制止这件事的发生，那么我们就有责任去制止，防止后果的发生。”

——米尔纳爵士

“在寻找可以雇用的人时，你要寻找这三种品质：诚实、智慧和精力。如果他们不具备第一个品质，另外两个品质能要你的命。”

——波克夏·哈斯威公司总裁沃伦·巴菲特

“要说服别人，我们就要让别人相信；要让别人相信，我们就必须让人觉得可靠；要让人觉得可靠我们就要诚实。”

——爱德华·穆罗

“几乎所有人都能克服逆境，但是如果你想检验一个人的品德，就赋予他权力吧。”

——亚伯拉罕·林肯

“一个伟人总是愿意从小事做起。”

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

“你有权保持沉默，但是你决不能，重复一遍，决不能撒谎或者掩盖事实真相。”

——罗伯特·伍德罗姆

“虽然谈判是一场艰苦的游戏，但你不应该把它变成一场肮脏的游戏。一旦你答应了条件，你就不应该退出，除非另一方没有按照约定去做。握手代表承诺。依我看来，握手的价值超过一份签名的协议。作为一个企业家，诚实的名声是你最宝贵的商品。如果你想用欺骗的手段蒙人，别人也会这样对你。”

——维克多·基亚姆

就下列单项主题用不超过 5 分钟时间进行即兴论述

毅力

“如果你还没有为那些永远不能回报你的人做一点事，那么你这一天就算白过了。”

——约翰·班永

“如果你站了起来，被人读秒，那么有的时候你会被你自己击倒。但是记住这一点：一个被对手击倒的人可以再站起来，一个被世俗击倒的人却永远也站不起来了。”

——小托马斯·华生

良好品德

“领导才能就是召集男男女女追求一个共同的目标的能力和意志，是激发信心的品德。”

——英国陆军元帅伯纳德·蒙哥马利

“领袖要想获得尊敬，他的品德就必须没有问题。一个领袖不仅要超越对与错的界限，他还要与那些灰色区域划清界限。”

——米德帕克公司总裁艾伦·伯纳德

“为了和平和宁静，决不要背弃你的经验或信念。”

——政治家戴格·哈马舍尔德

“品德决定命运。”

——赫拉克利特

“品德就是权力。”

——布克·T·华盛顿

“品德是不可磨灭的印记，它决定了所有人以及他们所从事的所有事业的真正价值。”

——奥里森·斯威特·马尔登

“梦想是形成品德的必由之路。”

——亨利·戴维·梭罗

“归根到底，真实的我们要比我们说的或做的更有说服力。”

——史蒂芬·柯维

“有限度地使用武力是一个试金石，而一个人在尽享对他人的优势时所表现出来的风度才是对一个真正的绅士的考验。强者对弱者的优势、官员对手下的优势、受教育者对文盲的优势、经验老道者对轻信他人者的优势、甚至智者对愚人的优势，如何在不伤害别人的情况下有限度地使用这种优势和权力，或者在可能的情况下完全不使用这种优势和权力，才是对绅士真正的考验。一个绅士没有必要提醒做了错事的人他做错了。他可以原谅，他能够遗忘，他追求的是一种高贵的自我，一种温和的品德，一种让过去的事过去的力量。”

——罗伯特·李将军

### 第三章 智商

你在什么地方总能找到幸福？

一个人走进他的花园时，总是把什么先放在里边？

什么东西越洗越脏？

什么东西能载得动一百捆干草却托不起一粒沙子？

什么东西越是打破了越是受人欢迎？

在早餐时从来不吃的是什么？

放大镜不能放大的东西是什么？

什么东西倒立后会增加一半？

## 智力测验解题的基本方法

### 1 排除法

把一些无关的问题先予以排除，可以确定的问题先确定，尽可能缩小未知的范围，以便于问题的分析和解决。这种思维方式在我们的工作和生活中都是很有用处的。

### 2 递推法

由已知条件层层向下分析，要确保每一步都能准确无误。可能会有几个分支，应本着先易后难的原则，先从简单的一支入手。

### 3 倒推法

从问题最后的结果开始，一步一步往前推，直到求出问题的答案。有些问题用此法解起来很简单，如用其他方法则很难。

### 4 假设法

对给定的问题，先作一个或一些假设，然后根据已给的条件进行分析，如果出现与题目给的条件有矛盾，说明假设错误，可再作另一

个或另一些假设。如果结果只有两种可能，那么问题就已经解决了。  
在科学史上，“假设”曾起了极大的作用。

## 5 计算法

有些问题必须经计算才能解决。要注意的是，智力测验中的问题往往含有隐含的条件，有时给出的数是无用的。

## 6 分析法

这是最基本的方法。各种方法常常要用到分析法。可以说，分析能力的高低，是一个人的智力水平的体现。分析能力不仅是先天性的，在很大程度上取决于后天的训练，应养成对客观事物进行分析的良好习惯。

## 7 作图法

根据问题中已知的条件，采用适当的方法画出图形，有助于问题的解决。有些问题，在没画图之前，会觉得无处下手，画了图后就一目了然了。

## 8 综合法

事实上，许多问题都要运用几种不同的方法才能解决。所谓综合法，就是综合各种方法（包括前述各种方法以外的方法）去解决某些问题。

## 一、数学能力（1）

### 1. 元帅领兵

元帅统领八员将，每将各分八个营，每营里面摆八阵，每阵配置八先锋，每个先锋八旗头，每个旗头有八队，每队分设八个组，每组带领八个兵。请你掐指算一算，元师共有多少兵？

### 2. 运算符号的妙用

在 1、2、3、4、5、6、7、8、9 这一串数字中间，加入运算符号“+”或“-”，使其代数和等于 99，按（1 …… 9）可以有 17 种解，倒过来的后者（9 …… 1）可以有 11 种解。有兴趣的读者，不妨一试。

### 3. 两龟赛跑

有两只乌龟一起赛跑。甲龟到达 10 米终点线时，乙龟才跑到 9 米。现在如果让甲龟的起跑线退后 1 米，这时两龟再同时起跑比赛，问甲、乙两龟是否同时到达终点？

### 4. 电视机的价格

麦克因工作繁忙，决定临时请尼克来协助他工作。规定以一年为期限，一年的报酬为 600 美元与一台电视机。

可是尼克做了 7 个月后，因急事必须离开麦克，并要求麦克付给他应得的钱和电视机。由于电视机不能拆散付给他，结果尼克得到了 150 美元和一台电视机。

现在请你想一想：这台电视机值多少钱？

## 5. 这块石头究竟有多重

有 4 个小孩看见一块石头正沿着山坡滚下来，便议论开了。

“我看这块石头有 17 公斤重，”第一个孩子说。

“我说它有 26 公斤，”第二个孩子不同意地说。

“我看它重 21 公斤”，第三个孩子说。

“你们都说得不对，我看它的正确重量是 20 公斤，”第四个孩子争着说。

他们四人争得面红耳赤，谁也不服谁。最后他们把石头拿去称了一下，结果谁也没猜准。其中一个人所猜的重量与石头的正确重量相差 2 公斤，另外两个人所猜的重量与石头的正确重量之差相同。当然，这里所指的差，不考虑正负号，取绝对值。请问这块石头究竟有多重？

## 6. 三只砝码称东西

现在有三种不同重量的标准砝码 1 克、3 克、9 克。请问可以称出多少不同物品的重量？在进行称量时，要称的东西与已知的标准砝



码可以任意地放在天平的两盘之一。另外，每种砝码都只有一只，而且不准复制。

## 7. 称米

现有米 9 公斤以及 50 克和 200 克的砝码各一个。问怎样在天平上只称量三次而称出 2 公斤米？

## 8. 比萨饼交易

在我最喜欢的那家比萨饼店中，10 寸的比萨卖 4.99 美元。店主说，他们有一笔 12 寸比萨饼的交易，定价为每份 5.39 美元。请问：该店在这笔比萨饼交易中给予了买方多少折扣？

## 9. 伊沙贝拉时装精品屋

纽约伊沙贝拉时装精品屋，新近从意大利购进了一件女式冬装。这衣服的购入价格再加二成，是该店标出的销售价。

出于半个月未卖出去，女老板又将这个定价减去了一成，很快被一位漂亮小姐买走了

。女老板获利 400 元。

请问，这件高档女式冬装购入价是多少？

## 10. 称量罐头

为罐头工厂工作的送货员 A，给一家食品公司送了 10 箱菠萝罐头。每个罐头重量是 800 克，每箱装 20 个。

正当他送完了货，要回工厂的时候，接到了从工厂打来的电话，说这 10 箱中有一箱由于机器出了问题而混进了次品，每个罐头缺 50 克的分量，要送货员把这箱罐头送回工厂以便更换。但是，怎样从中找出到底哪一箱是次品呢？最需要的当然是秤，可是手边又没有。

正在这时，他忽然发现不远的路旁有一台自动称量体重的机器，也就是投进去 1 元硬币就可以称量一次重量。他的口袋里刚好就有一个 1 元硬币。当然也就只能量一次。那么他应该怎么充分利用这只有一次机会，来找到那一箱不符合规格的产品呢？

## 11. 按劳取酬

有一个农场主，雇用了两个临时工帮忙种小麦。其中一个叫做汤姆，是一个耕地能手，但是他不会播种；而另一个叫做尼克，他并不擅长于耕地，但是，他却是播种的好手。这个农场主决定要种十公顷小麦，让他们各自包一半，于是，汤姆从东头开始耕地，而尼克从西头开始耕地。耕一亩地汤姆只要用二十分钟，而尼克却需要四十分钟，但是尼克播种的速度比汤姆要快三倍。

他们播种完工后，农场主按照他们的工作量给予他俩一共一百元的工钱。请问：他们应该怎么样分这份工钱才最合理？

## 12. 四兄弟的年龄

一家有 4 个兄弟，他们 4 个的年龄乘起来的积为 14。那么，他们各自的年龄是多大？当然年龄应该是整数。

## 13. 爱的程度

在一所乡村学校中，一个刚刚毕业的男数学老师 S 很幸运地同时得到了两个女教师 A、B 的青睐。S 满脑袋数字，在无法从两者之中选择的情况下，他只好对这两位女教师说，“希望你们用数字或者数学公式，来表示你们对我的爱的程度。”

A 说，“与 B 比起来，我是一百倍地爱你。”

B 说，“A 对你的感情当然没有我对你的感情深。与 A 相比，我是一千倍地爱你。”

听了她们深情的话语，不知为什么数学老师 S 反而神情沮丧地说，“这不就等于说，你们两个都是完全不爱我吗？”

这究竟是怎么回事？

## 14. 爬楼梯

一位先生要到 10 层楼的第 8 层去办事，不巧正赶上停电，电梯无法使用，他只能步行上楼。如果他从第 1 层爬到第 4 层需要用 48 秒，那么请问，以同样的速度走到第 8 层需要多少秒？

## 15. 空姐分配物品

在一架飞机上，中间是一条过道，两边是座位，每一排为三人。两位空姐 A 和 B 每人负责一边，对每位旅客分配旅行物品。

开始的时候，A 给右边的旅客发放了 6 份，此时，B 过来对她说，左边应该由 A 负责。于是 A 重新到左边开始发放，B 接着给右边剩下的旅客发放物品，之后，又帮 A 发了 15 份，最后两人同时结束工作。

请问：A 和 B 谁发的多？多发了多少份？

## 二、推理能力

### 1. 击鼠标

击鼠标比赛现在开始！参赛者有拉尔夫、威利和保罗。

拉尔夫 10 秒钟能击 10 下鼠标；威利 20 秒钟能击 20 下鼠标；保罗 5 秒钟能击 5 下鼠标。以上各人所用的时间是这样计算的；从第一击开始，到最后一击结束。

他们是否打平手？如果不是，谁最先击完 40 下鼠标？

### 2. 感觉

用第一感觉判断  $8+8=91$  这个等式正确吗？说明理由。

### 3. 谎话

如果下列每个人说的话都是假话，那么是谁打碎了花瓶？

夏克：吉姆打碎了花瓶。

汤姆：夏克会告诉你谁打碎了花瓶。

埃普尔：汤姆，夏克和我不太可能打碎花瓶。

克力斯：我没打碎花瓶。

艾力克：夏克打碎了花瓶，所以汤姆和埃普尔不太可能打碎花瓶。

吉姆：我打碎了花瓶，汤姆是无辜的。

#### 4. 大有作为

鲁道夫、菲利普、罗伯特三位青年，一个当了歌手，一个考上大学，一个加入美军陆战队，个个未来都大有作为。现已知：

- A. 罗伯特的年龄比战士的大；
- B. 大学生的年龄比菲利普小；
- C. 鲁道夫的年龄和大学生的年龄不一样。

请问：三个人中谁是歌手？谁是大学生？谁是士兵？

#### 5. 麻省理工大学的学生

美国麻省理大学的学生来自不同国家。

大卫、比利、特德三名学生，一个是法国人，一个是日本人，一个是美国人。现已知：

- 1、 大卫不喜欢面条，特德不喜欢汉堡包；
- 2、 喜欢面条的不是法国人；
- 3、 喜欢汉堡包的是日本人；
- 4、 比利不是美国人。

请推测出这三名留学生分别来自哪些国家？

## 6. 宴会桌旁

在某宾馆的宴会厅里，有 4 位朋友正围桌而坐，侃侃而谈。他们用了中、英、法、日 4 种语言。现已知：

- A. 甲、乙、丙各会两种语言，丁只会一种语言；
- B. 有一种语言 4 人中有 3 人都会；
- C. 甲会日语，丁不会日语，乙不会英语；
- D. 甲与丙、丙与丁不能直接交谈，乙与丙可以直接交谈；
- E. 没有人既会日语，又会法语。

请问：甲乙丙丁各会什么语言？

## 7. 借机发财

从前有 A、B 两个相邻的国家，它们的关系很好，不但互相之间贸易交往频繁，货币可以通用，汇率也相同。也就是说 A 国的 100 元等于 B 国的 100 元。可是两国关系因为一次事件而破裂了，虽然贸易往来仍然继续，但两国国王却互相宣布对方货币的 100 元只能兑换本国货币的 90 元。有一个聪明人，他手里只有 A 国的 100 元钞票，却借机捞了一大把，发了一笔横财。请你想一想，这个聪明人是怎样从中发财的？

## 8. 不合理的安排

S 先生正在家里休息时，接到了一个陌生人打来的预约电话。对方很想在下下个星期的周五去他家里拜访他。但是 S 先生并不想见这个陌生人，于是他连忙说：“下下个礼拜五我非常忙。上午要开会，下午 1 点钟要去参加一个学生的婚礼，接着 4 点钟要去参加一个朋友的孩子的葬礼，随后是我的叔叔的七十寿辰宴会。所以那天我实在是没有时间来接待您的来访了。”

请仔细看题，S 先生的话里有一处是不可信的，是哪个地方？

## 9. 快马加鞭

墨西哥农村现在仍然可以看到人们用马和驴运载货物。一位商人把四匹马从甲村拉到乙村，而从甲村到乙村，A 马要花一小时，B 马要花两小时，C 马要花四小时，D 马要花五小时。

这位商人一次只能拉两匹马，回来时他还要骑一匹马，其中以走得慢的那匹马作为从甲村拉到乙村所需的时间。听说有人花了 12 小时就把四匹马全部从甲村拉到乙村，请问：他是怎么办到的？

### 三、反应能力

#### 1. 小虫

有一种小虫，每隔两秒钟分裂一次。分裂后的两只新的小虫经过两秒钟后又会分裂。如果最初某瓶中只有一只小虫，那么两秒后变两只，再过两秒后就变四只……两分钟后，正好满满一瓶小虫。现在这个瓶内最初放入两只这样的小虫。

问：经过多少时间后，正巧也是满满的一瓶？

#### 2. 相遇

美国某小镇车队有 17 辆小公共汽车，整天在相距 197 千米的青山与绿水两个小镇之间往返运客。每辆车到达小镇后司机都要休息 8 分钟。司机杰克上午 10 点 20 分开车从青山镇出发，在途中不时地遇到（有时是迎面驶来，有时是互相超越）一辆本车队的车。下午 1 点 55 分他到达绿水镇，休息时发现本队的其他司机一个都不在。没有



同伴可以聊天，杰克就静静地回忆刚才在路上遇到的本车队的那些人。

问：杰克一共遇到了本车队的几辆车？

### 3. 约会

矩阵博士的女儿艾娃小姐是他和日本夫人的独生女，她真是位绝佳美人。怪不得马丁先生对她动心了。不过，这位小姐生性羞怯，如果直截了当地请她吃饭，可能会遭到谢绝。对此，马丁先生绞尽了脑汁，苦思对策。

突然间，他心血来潮，想起了哈佛大学的数学家吉尔比·贝克教给他的锦囊妙计，顿时心花怒放，喜上眉梢。

“亲爱的，我有两个问题要问您，而且都只能回答：‘是’或‘不’，不准用其他语句。但在正式提问以前，我要同您预先讲好，您一定要听清楚之后再郑重回答，而且两个问题的答案都必须在逻辑上是完全合理的，不能自相矛盾。”他对艾娃说。

艾娃略微蹙了一下眉，感到非常有趣，于是，她爽朗地说：“好吧！那就请您发问吧！”

问：马丁先生该怎样提问，才能达到请艾娃小姐吃饭的目的？

### 4. 30 秒答题

- (1) 你在什么地方总能找到幸福？
- (2) 一个人走进他的花园时，总是把什么先放在里边？
- (3) 什么东西越洗越脏？
- (4) 什么东西能载得动一百捆干草却托不起一粒沙子？
- (5) 什么东西越是打破了越是受人欢迎？
- (6) 在早餐时从来不吃的是什么？
- (7) 放大镜不能放大的东西是什么？
- (8) 什么东西倒立后会增加一半？

## 5. 一分钟答题

(1) 当您从西向东行走，不久向左转二百七十度角行走，再向后转走，接着，又向左转九十度角走，最后又向后转走。请问，最终您是朝哪一个方向行走的？

(2) 在二十世纪有这样一个年份，把它写成阿拉伯数字时，正看是这一年，倒过来看还是这一年。请问，这是指哪一个年份？

(3) 用三根火柴要摆成一个最小的数(不许把火柴折断或弯曲)，这个数是多少？

(4) 有一个又高又狭窄的玻璃筒，筒里放着一只鲜鸡蛋。如果不许把玻璃筒倾斜，也不许用任何夹具把鲜鸡蛋夹起，那么，您有什么办法取出鲜鸡蛋？

(5) 英国伦敦某公司采购员杰夫经常出差去法国巴黎，而且每次都是乘坐火车去的。有一次，他又要出差去法国巴黎，但他前半路程是坐飞机去的，这比他平常坐火车去的速度要快八倍；而他后半路程是坐火车和汽车到达法国巴黎的，速度比他平常坐火车要慢一半。请问，他这一次出差去法国巴黎，是否比他平常坐火车去节省时间？为什么？

(6) 一只走着的挂钟，它在二十四小时里，分针和时针要重合多少次？

(7) 如果给您一根较长的粗铜线，要用这根铜线将点燃着的蜡烛火焰熄灭，但又不许您用铜线碰到蜡烛，请问，有何办法？

(8) 有一根铁线，如果用钳子把它剪断后，它仍然是一根与原来长度相等的铁线。请问，这是一根什么形状的铁线？

(9) 宇航员卡特在乘宇宙飞船进入太空前，正用他所带的自来水笔为来访者签名留念。当他进入太空以后，他正忙着用这支笔写日记。您相信吗？

(10) 有十二个人要过河去，河边只有一条能够载三个人的小船。请问，这十二个人都过河，需要渡几次？

## 6. 现代斯芬克斯之谜

斯芬克斯是古代希腊神话中的带翅膀的狮子女魔。传说她在底比斯附近要人猜谜，猜不出来就要杀人。一次，她要请底比斯王子猜谜：“有一种动物，早上四条腿，中午二条腿，晚上三条腿，是什么动物？”聪明的王子说：“是人。”他猜中了。

如果你是现代的斯芬克斯，会提出什么样的问题呢？比如，1 和 0 之间加上什么符号才可以使得到的数比 0 大又比 1 小呢？你知道吗？

## 四、分析能力

### 1. 巧接铁链

生产中需要一段铁链，库房中只有五截每截只有三个铁环的铁链，这五截铁链连起来的长度正好是所需要的。

问：在只切断三个铁环的情况下，怎样将这五截三铁环连起来？

### 2. 巧分飞机票

旅行社刚刚为三位旅客预定了飞机票。这三位旅客是荷兰人科尔、加拿大人伯托和英国人丹皮。他们三人一个去荷兰，一个去加拿

大，一个去英国。据悉科尔不打算去荷兰，丹皮不打算去英国，伯托则既不去加拿大，也不去英国。

问：这三张飞机票分别应该是他们谁的？

### 3. 白帽和黑帽

老师让 6 名学生围坐成一圈，另让一名学生坐在中央，并拿出七顶帽子，其中四顶白色，三顶黑色。然后蒙住七名学生的眼睛，并给坐在中央的学生戴一顶帽子，而只解开坐在圈上的六名学生的眼罩。这时，由于坐在中央的学生的阻挡，每个人只能看到五个人的帽子。老师说：“现在，你们七人猜一猜自己的头上戴的帽子颜色。”大家静静地思索了好大一会。最后，坐在中央的、被蒙住双眼的学生举手说：“我猜到了。”

问：中央的被蒙住双眼的学生带的是什么颜色的帽子？他是怎样猜到的？

### 4. 急中生智

有个农民挑了一对竹筐，赶集去买东西。当他来到一座独木桥上，对面来了个孩子，他想退回去让孩子先过桥，但是回身一看，后面也来了个孩子。正在进退两难之际，农民急中生智，想了个巧办法，使大家都顺利地通过了独木桥，而且三人之中谁也没有后退过一步。

问：农民是用的什么方法？

## 5. 巧入房间

某地质勘探队有 12 名队员，他们同住在一栋楼的 12 个房间内。由于工作关系，资料不能集中，各人的房间内都有别人需要查对的资料。

这天，12 位队员又要外出作业了。临行前，队长对大家说：“在外出作业期间，12 个人一起回来是不可能的，如有队员回来查资料就困难了。现在咱们每个人都有打开自己门锁的两把钥匙，只准带走其中一把钥匙，余下的一把不准挂在门上，因为不安全，每个房间的门窗也必须关严，大家想一想，怎样才能使任何一个人回来都能打开 12 个房间呢？”

问：如果你是队员之一，你能想出办法来吗？

## 6. 女儿的错

父亲打电话给女儿，要她替自己买一些生活用品，同时告诉她，钱放在书桌上的一个信封里。女儿找到信封，看见上面写着 98，以为信封内有 98 元，就把钱拿出来，数也没数放进书包里。

在商店里，她买了 90 元的东西，付款时才发现，她不仅没有剩下 8 元，反而差了 4 元。

回到家里，她把这事告诉了父亲，怀疑父亲把钱点错了。父亲笑着说，他并没有数错，错在女儿身上。

问：女儿错在什么地方？

## 7. 找硬币

3 个日本孩子翻衣兜，他们把兜里所有的钱都掏出来，看看一共有多少钱。结果一共有 320 日元。其中有两枚硬币是 100 日元的，两枚是 50 日元的，两枚是 10 日元的。每一个孩子所带的硬币中没有相同的。而且，没带 100 日元硬币的孩子也没带 10 日元的硬币，没带 50 日元硬币的孩子也没带 100 日元的硬币。你能弄清楚这 3 个日本孩子原来各自带了什么硬币吗？

## 8. 入睡与醒来

请问：从你生下来的那一刻起，你入睡和醒来的次数哪个多？多少次？

## 第四章 情商

什么书中毛病最多？

生米不小心煮成熟饭时该怎么办？

什么人每天靠运气赚钱？

青春痘长在哪里，你比较不担心？

1. 什么书中毛病最多？

2. 为什么好马不吃回头草？

3. 什么东西说“父亲”是不会相碰，叫“爸爸”时却会碰到两次？
4. 农夫养 10 头牛，只有 19 只角，为什么？
5. 打什么东西既不花力气又舒服？
6. 托尼总是喜欢把家里的闹钟整坏，妈妈为什么总是让不会修理钟表的爸爸代为修理？
7. 戴夫走路从来脚不沾地，这是为什么？
8. 生米不小心煮成熟饭时该怎么办？
9. 制造日期与有效日期是同一天的是什么？
10. 时钟敲了十三下，请问现在该做什么呢？
11. 在罗马数字中，零该怎么写？
12. 有对一模一样的双胞胎兄弟，哥哥的屁股有黑痣，而弟弟没有。但即使这对双胞胎穿着相同的服饰，仍然有人可立刻知道谁是哥哥，谁是弟弟。究竟是谁呢？
13. 家有家规，国有国规，那动物园里有啥规？
14. 先有男人，还是先有女人？
15. 什么人每天靠运气赚钱？



16. 玛丽整天说个不停，可有一个月她说的最少，那是为什么？
17. 青春痘长在哪里，你比较不担心？
18. 戴维手里拿着火柴走到厨房，这有一个煤气灶和一个酒精灯，他如果想烧开水，请问：他应该先该点燃什么？
19. 老师说蚯蚓切成两段仍能再生，西恩照老师的话去做，蚯蚓却死了，为什么？
20. 汽车在右转弯时, 哪只轮胎不转？

