

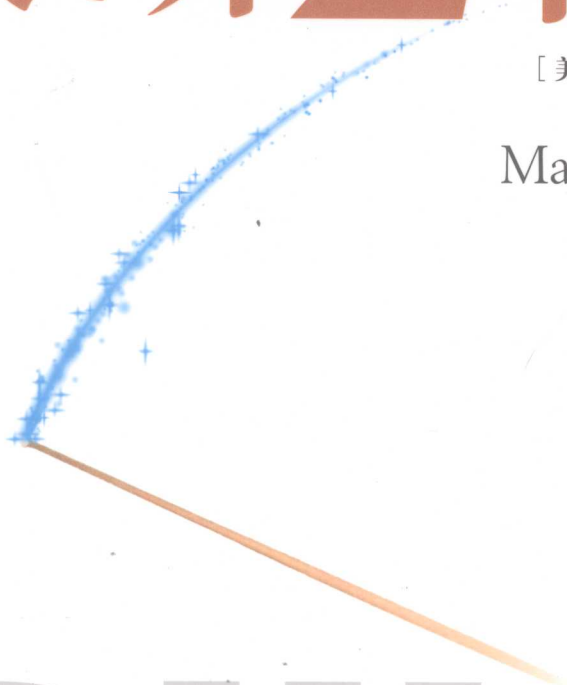
Blink

你快速做出判断的能力和凭借第一印象付诸行动的能力是可以训练和掌控的

决断2秒间

[美] 马尔科姆·格拉德威尔/著
鲁刚伟 何伟/译

Malcolm Gladwell



中国社会科学出版社

Blink

你快速做出判断的能力和凭借第一印象付诸行动的能力是可以训练和掌控的

决断2秒间

[美] 马尔科姆·格拉德威尔/著
鲁刚伟 何伟/译

Malcolm Gladwell

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

决断2秒间/(美)马尔科姆·格拉德威尔著;鲁刚伟等译.

北京:中国社会科学出版社,2007.2

ISBN 7-5004-5512-7

I. 决... II. ①格...②鲁... III. 决策学

IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第122658号

Original English language edition Copyright © 2005 by Malcolm Gladwell.

Simplified Chinese edition Copyright © 2007 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

版权贸易合同登记号 图字:01-2005-3703

策划编辑 路卫军 王 茵
责任编辑 王 茵
责任校对 李 莉
封面设计 久品轩工作室
责任印制 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲158号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2007年2月第1版

印 次 2007年2月第1次印刷

开 本 700×1000 1/16

印 张 17.625

字 数 215千字

定 价 29.80元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

谨以此书献给

我的父母乔伊斯和格雷厄姆·格拉德韦尔

致 谢

几年以前，那时候我还没有开始写作这本《决断2秒间》，我留了很长的头发。通常，我头发留得总是很短，同时，发型也很保守。不过，出于一时兴起，我想让头发自由地长，就像少年时期一样。立刻，我的生活就发生了变化，变化尽管很小，但意味深长。我开始接到驾车超速罚单——要知道，我以前从来没有收到过超速罚单，因为引起了别人的特别“关注”，我开始在机场等待安检的长队中被拉出来。有一天，当我走在曼哈顿第十四大街的时候，一辆警车停在我附近的人行道边，三个警察跳下车，稍后我得知，他们正在抓捕一个强奸犯，他们说，我很像那个强奸犯。他们拿出犯罪嫌疑人的画像和特征描述文件，我看了看，之后，尽量心平气和地告诉他们，事实上，那个强奸犯跟我一点儿相像的地方也没有，他的个头更高，而且比我更胖，此外，他比我要年轻差不多15岁（随后，我多此一举地开玩笑说，那个强奸犯不如我长得帅）。我和那个疑犯惟一的共同点不过是我们都有一头卷发。大概过了二十分钟左右以后，警察们最后同意了我的判断并放我走了。我意识到，从总体上说来，这个插曲不过是个微不足道的小误会，要知道，在美国，一直以来，非洲裔美国人遭受的侮辱比这要严重得多。但是，这件事真正让我受到震动的是，人们对他人的先入之见是多么微妙、多么荒谬：我

不是指那些诸如人的肤色、年龄、身高或者体重一类的显见特征，而是指人的发式。只是因为我的发式给人留下的第一印象就让警察将我视作了强奸犯。大街上发生的这个小插曲让我想到，第一印象的魔力有多么不可思议啊！而这种思考促使我写作了这本《决断 2 秒间》，所以，我想，在我对他人表达谢意之前，首先，我应该感谢那三个警察。

下面，是我要表达真正的真诚感谢了。感谢戴维·莱姆尼克（David Remnick）——《纽约时报》的编辑——在我写作《决断 2 秒间》期间，他非常宽容而耐心地让我“消失”了一年的时间，每个人都应该有一位像他一样优秀而慷慨的老板。在我写作另一本书《引爆流行》的时候，我从利特尔·布朗出版社（Little Brown）得到了王子般的待遇，这次也一样。感谢迈克尔·皮奇（Michael Pietsch）、杰夫·杉德勒（Geoff Shandler）、希瑟·费因（Heather Fain）的帮助和支持，在此，我要特别感谢比尔·菲利浦斯（Bill Phillips），他以自己的睿智、周到以及令人振奋的方式将本书的手稿从一塌糊涂的境地引向了成熟，现在，我想把他称为我的导师。很多很多朋友在本书写作的不同阶段阅读了手稿，并为我提出了极为宝贵的建议，所以，我要感谢你们，感谢莎拉·莱尔（Sarah Lyall）、罗伯特·麦克卢姆（Robert McCrum）、布鲁斯·海德莱姆（Bruce Headlam）、黛博拉·尼德曼（Deborah Needleman）、雅各布·威斯伯格（Jacob Weisberg）、佐伊·罗森菲尔德（Zoe Rosenfeld）、查尔斯·伦道夫（Charles Randolph）、詹尼弗·瓦克泰尔（Jennifer Wachtell）、乔希·利波森（Josh Liberson）、伊莱恩·布莱尔（Elaine Blair）以及坦尼娅·西蒙（Tanya Simon）。艾米丽·克罗尔（Emily Kroll）以首席执行官的见地为我提供了帮助和支持。乔舒亚·阿伦森和乔纳森·W. 斯古勒慷慨地让我分享了他们的专业学识。萨伏伊（Savoy）公司的职员和我一起在窗边的桌子上度过了很多下午时光。凯思琳·利昂

(Kathleen Lyon) 始终让我快乐地工作着，并照顾我的健康。感谢布鲁克·威廉斯 (Brooke Williams)，他为本书拍摄的作者照片是我的最爱。还有，其他几个人应该得到特别的感谢。特里·马丁 (Terry Martin) 和亨利·范因纳尔 (Henry Finer) ——就像他们对我的那本《引爆流行》一样——对本书的初稿写出了长长的而且是无与伦比的评论，拥有这样两位才华横溢的朋友真是我的福分。苏茜·汉森 (Suzy Hansen) 和无人能出其右的帕梅拉·马歇尔 (Pamela Marshall) 的为使本书的内容专一和清晰所做出的努力让我避免了很多尴尬和错误。感谢蒂娜·班尼特 (Tina Bennett)，我想说的是，她应该被微软公司的董事会聘为首席执行官，或者她应该去竞选总统，或者应该让她的智慧、天才和高尚情操来解决这个世界存在的棘手问题——不过，那就意味着我再也没有这么优秀的经纪人了。最后，我要感谢我的父母——乔伊斯和格雷厄姆·格拉德韦尔，只有他们才能从父母的角度——专注、诚实而且充满爱心地——阅读本书。感谢你们！

不假思索的神奇力量

(代译序)

想像这样一种情形，你正在考虑聘用我去做一项工作。你已经看过了我的简历，而且认为我有做好那项工作的潜质，但你想知道我对你的组织而言是不是合适——我是个工作勤勉的人吗？我诚实吗？我愿意接受新思想吗？为了回答这些有关我个性的问题，你的老板给了你两种选择。第一种选择是，每两星期和我会面一次，这种过程持续一年的时间——比如，我们可以共进午餐或者晚餐，或者我们可以一起去看电影——直到你成为我一个最亲密的朋友（你老板的要求确实很苛刻）。第二种选择是，当我不在家的時候，你去我家里，花上半小时左右的时间观察一番。你会选择哪种方法呢？

答案似乎是显而易见的，那就是你应该选择第一种方法，也就是“全程了解”。因为你与我共度的时间越长，你搜集的信息也就越多，你对我的了解也就越透辟，不是吗？

如果你和爱人坐在随便一个餐馆的随便一张桌子旁，你们就你们的婚姻关系随便说了些什么，你们并没有大吵大闹、目眦尽裂，你们也没有亲昵有加、缠绵缱绻，但是，有人可以就你们对生活某些问题的讨论判断出你们婚姻关系的状态，甚至可以预测到

数年以后你们是依然相亲相爱还是早已分道扬镳，听起来是不是有些“巫术”的色彩？至少，人们觉得仅凭一段对话就得出对一个婚姻关系的判断结论有些玄学的意味。

你可能是可口可乐的忠实消费者，而且常常对百事可乐的口味大加挞伐，不过，一个简单的实验就可能让你“背叛”自己顽固的选择——转而对百事可乐倍加推崇。

还有，你相信可以通过只听一段医生与病人之间的对话，就辨识出医生是好了还是坏吗？

是的，你花费半小时对一个人的了解确实可能胜过你对他跟踪一年所得出的判断；你们的婚姻关系状况确实可以通过一段简洁的对话表露无遗；你也确实可以真切地感到“背叛”自己对可口可乐的钟情是多么匪夷所思的事情；此外，你真的能通过一段简短的对话就判明一位医生的优劣。

这就是不假思索的力量。

无论是重大的商务决策，还是诸如躲避迎面开来的汽车这种微不足道的行为，我们不可避免地总要对我们面临的情势做出快速判断，并迅速付诸行动，但是，我们又常常无一例外地以为，我们必须对我们要做出的决策收集尽可能多的信息，必须殚精竭虑，必须反复权衡，必须“三思而后行”，只有这样，我们才可能对我们的决策充满自信，只有这样，我们才会觉得我们的决策是完美的决策，是经得住推敲的决策。也就是说，我们总是在决策的当口儿排拒直觉的介入，总是把我们快速做出判断的先天禀赋看成不入流的低能儿。

马尔科姆·格拉德韦尔的《决断 2 秒间》诉求的就是我们面临某种情境时最初几秒钟的反应，此外《决断 2 秒间》通过无可驳辩的事实证实了这样的简单事实：在转瞬之间做出的决策能够与

经过谨慎思量和深思熟虑做出的决策媲美。

那么，我们是不是在所有决策做出的当口儿都要倚重我们的直觉判断呢？当然不是！

在犯罪高发区夜巡的四位警察，无意中看到了一个“形迹可疑”的黑人，他们以为那个黑人一定在图谋不轨，而他们得出这个结论的前提不过就是因为他们“觉得”那个黑人是个坏蛋，不过就是因为他们过分倚重了自己的直觉判断，他们的判断错误直接导致了那位无辜的黑人遭到枪杀，而且这个事故引发了美国历史上最严重的种族暴乱。

美国史学界对沃伦·哈丁历史地位的评价几乎没有任何争议——他是美国历史上最没有作为的总统。任何人都会出现判断错误，但美国公民当年的判断失误则直接导致了美国历史的改写。现在看起来，这个重大失误的前提确乎有些可笑——人们因为沃伦·哈丁的英俊相貌而将其推上了总统宝座，但是，让人“无法抗拒”的美貌所传达出来的“坚毅、果敢和美德”，真的能改写一个国家的历史吗？

如果你是一个白人，如果你有幸长得个子很高，那么，祝贺你，因为你成为知名公司首席执行官的几率比常人要大得多，至少，你可以比常人每年多挣数千甚至数万美元，你不相信吗？然而，这就是事实。

这也是不假思索神奇力量的一部分。

与我们轻看自己的快速判断能力相反，很多时候，我们会不假思索地过分看重直觉的力量，甚至有意无意地会把不可逾越的理性思维过程淤埋在直觉判断的沼泽里，结果，我们常常被不时浮现上来的瞬间念头引入歧途。

莫衷一是？手足无措？我们到底应该如何有效引导并利用我们

快速判断的能力和凭借直觉得出结论的神奇力量呢？这就是《决断 2 秒间》诉求的另一个主题：你快速做出判断的能力和凭借第一印象付诸行动的能力是可以训练和掌控的。

格蒂博物馆古代艺术馆邀请的专家就是通过训练有素的“法眼”转瞬之间就看到了那尊青年男子裸体雕像的斧凿痕迹，就是凭借多年的历练“刷”地一下，将那尊雕像断定为赝品，他们的判断就是源于我国文物鉴定界称之为“眼学”的训练和磨炼。具有讽刺意味的是，那尊雕像曾经一度被认定为艺术史上的重大发现，而这一结论则是完全依靠精良的科学手段得出的。也是通过训练，一个少年免于无谓地丧身在警察枪口下……

马尔科姆·格拉德威尔在本书中说：

“我相信——我希望读完本书以后你也会相信——完成了解我们自己、了解我们行为的课题需要我们首先承认这样一种事实：眨眼之间做出的判断与经过几个月的理性分析得出的结论具有同样的价值。‘我一直以为，借助科学手段得到的结论要比来自感觉的判断更客观可信。’当那尊青年男子裸体雕像的真相最终水落石出以后，格蒂博物馆古代艺术馆的馆长马里恩·楚说，‘现在，我意识到我错了。’”

最后，就马尔科姆·格拉德威尔著作的可读性，我们不妨听听一位很有影响力的美国评论家的评价：

“在美国的当代作家中，还有哪一位能像马尔科姆·格拉德威尔一样得到如此广泛的赞誉呢？还有哪一位作家的作品能被如此广泛的人群——男人和女人、自由主义者和保守派、商界人士和学院派人士、对新潮趋之若鹜的时髦人士和目空一切的自大者、热衷于严肃思考的人和无聊愚蠢的家伙——接受呢？”

CONTENTS 目 录

致 谢	001
不假思索的神奇力量（代译序）	001
导 言 雕像看起来有些不对劲儿	001
1. 快速而简洁	008
2. 内部计算机	011
3. 一个不同的美好的世界	016
第一章 “简短片段”理论：窥一斑而知全身	019
1. 爱情实验室	022
2. 婚姻和摩尔斯电码	026
3. 轻蔑的重要性	033
4. 卧室的秘密	037
5. “听出”医生的好坏	043
6. 一瞥的魔力	047

第二章 锁闭的门：快速决断的秘密	051
1. 诱导行为	057
2. 讲述的障碍	066
第三章 沃伦·哈丁式错误：为什么我们总是拜倒在 高大黝黑的帅男人脚下	077
1. “解读简短片段”的缺失	082
2. 对黑人和白人的瞬间判断	084
3. 关爱顾客	096
4. 找到“冤大头”	099
5. 想一想马丁·路德·金	103
第四章 保罗·范·里贝尔大获全胜：创造自主型组织	107
1. 海湾地区的一个清晨	111
2. 自主型的组织结构	119
3. 反省的危险	125
4. 急诊室的危机	133
5. 少比多好	143
6. “千年挑战’02”，第二部分	151
第五章 肯纳的两难处境：到底如何了解人们的需求？	153
1. 对第一印象的再度观照	160
2. “百事挑战”	163
3. 盲人为瞎子引路	166
4. “死亡之椅”	175
5. 专业禀赋	184
6. “唱片公司这么对待你真是蠢透了！”	194

第六章 布朗克斯的七秒钟：解读人们思想的精妙艺术	197
1. 三个致命的错误	203
2. 解读他人想法的理论	207
3. 一览无余的脸庞	215
4. 一个男人，一个女人和一个电灯开关	223
5. 与狗辩论	230
6. 有限的“空白地带”	238
7. “我头脑中的某些念头告诉我，我还不必非开枪不可”	245
8. 惠勒大街的悲剧	250
结 语 用你的眼睛倾听：灵光一闪的教训	253
1. 古典音乐界的革命	258
2. 小小的奇迹	262
译者致谢	265

导 言

雕像看起来 有些不对劲儿

BLINK

1 983年9月，一位名叫吉安弗兰克·贝科契纳（Gianfranco Becchina）的艺术品商人来到加利福尼亚州的让·保罗·格蒂（J.Paul Getty）博物馆。他说，他有一尊公元前6世纪的大理石雕像。那是一尊青年男子雕像——一个裸体的青年男子站立着，左腿迈向前面，双臂垂在两侧。全球现存的古代青年男子裸体雕像只有大约200尊，而其中的大部分在被发现时都遭到了严重的损毁，有些在发掘现场或者在墓地中已经成了碎片，不过，这尊雕像保存得近乎完美。雕像有近7英尺高，它泛出的某种浅色微光与其他古代雕像作品有些不同。这是一个了不起的发现，而吉安弗兰克·贝科契纳的索价还不到1000万美元。

让·保罗·格蒂博物馆对购买这尊雕像非常审慎。他们把这尊雕像借用过来，并开始彻底调查。这尊雕像与其他知名的作品是一脉相承的吗？答案是肯定的。这尊雕像的艺术风格让人联想到了雅典国家考古博物馆（The National Archaeological Museum of Athens）的艾纳维索斯（Anavyssos）雕像，这就意味着这尊雕像似乎出自某个特别年代和特别地区。那么，它是什么时候从什么地方被发现的呢？没人确切地知道这一点，不过，吉安弗兰克·贝科契纳给了让·保罗·格蒂博物馆法律部门一摞有关这尊雕像近期历史的文件。文件

称，自 20 世纪 30 年代以来，这尊裸体青年雕像曾经是一位名叫劳芬博格（Lauffenberger）的瑞士医生的私人收藏品，他是从一位名叫洛索斯（Roussos）的著名希腊艺术品商人手中得到的。

一位来自加利福尼亚大学名叫斯坦利·马戈利斯（Stanley Margolis）的地质学家来到博物馆，花了两天时间，用精良的立体显微镜来检查雕像的表面，之后，他在雕像的右膝盖后面一个直径 1 厘米，长度 2 厘米范围内取了矿样，借助电子显微镜、电子微探针、大型光谱仪、X 射线衍射仪和 X 射线荧光仪等设备对其仔细分析，他得到了这样的分析结果：雕像的白云石大理石来自古代的瓦锡角（Cape Vathy）采石场，采石场位于萨索斯（Thasos）岛，雕像的表面覆盖着一薄层方解石——这一点非常重要，斯坦利·马戈利斯告诉格蒂博物馆，因为白云石大理石只有经过了数百年的时间才能转变成方解石，有时候则需要数千年的时间。也就是说，这尊雕像是古老的，而不是什么现代的赝品。

格蒂博物馆对这个结果很满意。开始调查这尊雕像十四个月以后，他们同意购买。1986 年秋，雕像首次对公众展出，《纽约时报》在头版对此给予了报道。一个月以后，格蒂博物馆古代艺术馆馆长马里恩·楚（Marion True）就博物馆对这件艺术品的收购，给艺术杂志《柏林顿杂志》（*The Burlington Magazine*）写了一篇热情洋溢的长文。“现在，这尊雕像没有借助任何外部的支撑独自站立着，他的手紧贴在腿上，他表达出来的充满信心的生气正是他最好的‘兄弟们’的独有特色。”马里恩·楚充满胜利喜悦地总结道：“无论他是人还是神，他都是西方艺术发展鼎盛时期的杰出典范。”

然而，这尊雕像还是有些问题，看起来什么地方不对劲儿。首先对此提出质疑的是一位名叫费德里科·伽利（Federico Zeri）的意大利艺术史学家，他是格蒂博物馆的理事会成员。1983 年 12 月，当费德里科·伽利被带到博物馆的艺术品修复工作室的时候，他一直不