

# What the Dog Saw and Other Adventures

## 小狗看世界

这疯狂年代、美丽人生和奇妙生活

[美] 马尔科姆·格拉德威尔◎著  
王宝泉◎译

畅销书《异类》《引爆点》作者  
《纽约客》怪才、“21世纪的彼得·德鲁克”  
《时代》杂志全球最具影响力的100位人物之一  
《福布斯》杂志10大最具影响力的商业领袖之一

**引爆世界阅读趋势的先锋人物**

——马尔科姆·格拉德威尔

MALCOLM GLADWELL



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

B848.4-49

G275

# What the Dog Saw and Other Adventures

## 小狗看世界

这疯狂年代、美丽人生和奇妙生活

[美] 马尔科姆·格拉德威尔 著  
王宝泉 译



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

小狗看世界：这疯狂年代、美丽人生和奇妙生活 / (美) 格拉德威尔著；王宝泉译.  
—北京：中信出版社，2010.7

书名原文：What the Dog Saw: And other Adventures

ISBN 978-7-5086-2118-0

I. 小… II. ① 格… ② 王… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 090403 号

Copyright © 2009 by Malcolm Gladwell

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

**小狗看世界——这疯狂年代、美丽人生和奇妙生活**

XIAOGOU KAN SHIJI

---

**著 者：**[美] 马尔科姆·格拉德威尔

**译 者：**王宝泉

**策划推广：**中信出版社 (China CITIC Press)

**出版发行：**中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

**承印者：**北京京师印务有限公司

**开 本：**880mm × 1230mm 1/32 **印 张：**11.5 **字 数：**285 千字

**版 次：**2010 年 7 月第 1 版 **印 次：**2010 年 7 月第 1 次印刷

**京权图字：**01-2009-6004

**书 号：**ISBN 978-7-5086-2118-0 / F · 1994

**定 价：**33.00 元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

*What the Dog Saw  
And Other Adventures*

前言



在孩提时代，我经常偷偷溜进父亲的书房，翻看书桌上的文稿。他是一位数学家，经常在方格纸上用铅笔整齐地记下一行行数字和图表。我常坐在椅子的边上，困惑和好奇地端详每页文稿。这似乎有点儿不可思议，首先，那时候他为了这些看上去杂乱而且令人费解的东西付出不少辛劳和代价。然而更重要的是，我不明白自己挚爱的人竟然每天绞尽脑汁做这种事情，而他脑子里究竟想些什么我茫然不知。

实际上，这就是我后来了解到的，心理学家所称的他心（Other minds）问题。一岁大的孩童认为倘若他们喜欢“金鱼”饼干的话，妈妈和爸爸就一定也喜欢“金鱼”饼干。他们尚未领会到自己的想法与别人存在差异。认识到妈妈和爸爸不一定也喜欢“金鱼”饼干，是

人类发育阶段的重大认知转折点之一。(为什么一个两岁大的孩子会令人感到如此惊讶呢?因为她在有条不紊地试验这种迷恋,对她而言令其感到快乐的、全新的念头,实际上未必会给她的父母带来快乐。)蹒跚学步的孩童对自己的内心世界与他人有别这个发现感到着迷,事实上作为成年人,我们亦从未失去对期冀一窥他人内心的迷恋。当在一个社交场合遇到一位医生时,我们最先想知道的是什么?我们所关切的不是诸如“你在干吗?”这种与医生有关的事情。恰恰相反,我们想知道的是这意味着他整天都得与病人待在一起了。我们想知道的是在这儿感觉好像有位医生,因为我们断定这儿的气氛有些异样,与整天坐在电脑前或者在学校教书以及销售汽车迥然不同。在日复一日的工作中对他人内心世界的好奇,是人类最基本的冲动之一,而驱使我此时此刻奋笔疾书的,也源于同样的冲动。

## 2

《小狗看世界》一书中所有只言片语,都来自我从1996年开始一直为其撰稿的《纽约客》(The New Yorker)的字里行间。那段时间,我写的文章难以胜数,这些都是倾注了我的心血的心仪之作。我将这些文章归为三类。第一部分是在心里萦绕许久不吐不快的,我喜欢称之为——一展微才——不是爱因斯坦、温斯顿·丘吉尔和纳尔逊·曼德拉,以及我们生活的这个世界上其他叱咤风云的雄才巨匠,而是像以卖自动播放机“Chop-O-Matic”而发迹的罗恩·波佩尔(Ron Popeil)和因“她能不能?只有她的吹风机知道。”这句话而名噪一时的雪莉·波利考夫(Shirley Polykoff)这些芸芸众生。在第二部分,则我们对人们作出的预言流露出好奇。我们怎么知道某人是否糟糕、聪明,以及是否有能力将事情做得尽善尽美。诚如各位读者所注意到的,

我对我们如何精确地作出判断持怀疑态度。第三部分专门探讨理论以及将经验有条不紊地组织起来的方法。我们如何看待无家可归、金融丑闻，抑或诸如“挑战者号”航天飞机爆炸这样的灾难？

在《小狗看世界》中最精彩的片段，本人认为并非争论焦点。相反，我尤为感兴趣的是描写那些只关注无家可归的人、番茄酱和金融丑闻本身的人们。而且，我不晓得应该对“挑战者号”爆炸这一事件作何结论。对我来说，这一切显得杂乱而费解——就像方格纸上印着的那些无法辨识的数字和图表。但是，如果我们透过别人的眼睛，透过别人的内心来看待这个问题，结果会怎样呢？

譬如，你偶然读到一篇文章，在文中我极力想弄清楚因紧张而失常和恐慌之间的区别。1999年7月，小约翰·肯尼迪驾驶私人飞机失事，这篇文章就是受这一不幸事件的启发一挥而就的。他在“地平线都消失了”（飞行员的行话）这样恶劣的天气里，俨然就是个飞行新手，结果飞机向下螺旋俯冲而坠毁。为了切身体验肯尼迪所经历的事情，一位飞行员驾驶与肯尼迪的私人座机同一型号的飞机，载着我飞上蓝天，我让他驾驶飞机向下俯冲。这可不是噱头式的花架子，而是根据当时的情形必须做的。我了解我们置身于一架横冲直撞的飞机里是什么感觉，因为倘若你希望弄清楚失事的含义，仅仅知道肯尼迪当时的所作所为是不够的。“图像问题”就是如何理解人造卫星拍摄到的图像，就像布什政府据此认为萨达姆·侯赛因拥有大规模杀伤性武器的那些卫星图像一样。我以这个话题作为开篇，是因为我花了一下午的时间在一位放射科医生那里观看乳腺X光片，在这中间他完全自发地提到他将人们愿意让他来看乳腺X光片这个问题，比喻为如同让中央情报局的官员看卫星照片一样，这都要靠运气。我想知道他脑子里在想些什么，而他想知道中央情报局的那些官员的脑袋在打什么主意。记得当时自己绝对晕了。此后，我便写了本书中据此命名的那篇文章。这篇文章是对所谓的狗语者塞萨尔·米兰（Cesar

Millan) 的素描。通过用手来抚摸, 米兰能让最狂怒和最难驯养的动物平静下来。米兰在抚摸动物时, 他都想些什么? 正是基于这种好奇, 激励我写下了这篇文章。但是在写了一半后, 我意识到一个甚至更令人好奇的问题: 在米兰施魔法时, 狗是怎么想的? 我们真的想知道——小狗看到了什么?

### 3

经常有人问我这个问题, 你的那些奇思妙想是从哪里来的? 而我的回答从未让人满意过。我通常说是人们向我讲述的那些奇闻轶事, 或者我的编辑亨利送给我一本令我不禁掩卷沉思的书, 抑或我说自己的记忆力很差, 已经不记得了。在我着手创作本书时, 我心想应该作一澄清。譬如, 本书中有一很长而且显得有点古里古怪的章节, 即为为什么没有哪种牌子的番茄酱能与亨氏的相比肩。(我们吃番茄酱时感觉如何?) 这个想法就出自我的朋友戴夫, 他从事食品行业的工作。那段时间, 我们几乎天天一起吃午餐。他是那种按上述方式思考事情的人。(戴夫对西瓜也有一些颇令人着迷的理论, 不过我要留待后文述及。) 另一篇题为《真实的色彩》的文章谈的是在头发颜色上引领时代潮流的女性。我之所以写这篇拙文, 是因为我突然冒出一个念头: 为香波树碑立传会很有趣。(我想我特别渴望能以故事的形式讲述香波。) 在经过多次采访后, 一位大为光火的商业人士对我说: “你到底为什么要写香波呢? 头发的颜色才更能引起人们的兴趣呢。”等等, 不一而足。

找到灵感的诀窍在于说服自己, 每个人和每件事情背后都有别样的故事。虽然我用的是“诀窍”一词, 不过我真正的用意指的是挑战, 因为这件事情做起来非常困难。毕竟, 作为人类的本能将告诉我们,

绝大多数事情既无趣，也了无新意。我们不停地调换电视频道，在选定一个之前要舍弃 10 个频道。我们去书店走马观花地浏览 20 部小说后，才会挑选到自己中意的一本。我们筛选、分类并作出判断，我们必须这样做，这个世界光怪陆离的东西太多了。但是，如果你想成为一名作家，就必须每天与那种本能抗争。难道关于香波的故事就不会给人带来情趣吗？当然饶有兴致。如果索然无味的话，我也会顺藤摸瓜最终发掘出其中蕴涵的让人忍俊不禁的东西。

找到灵感的其他诀窍就是洞察到知识和影响力之间的差异。在本书涉及的所有人中，很少有人非常具有影响力或者声名显赫。当我说我尤其对不起眼的天才感兴趣时，指的就是这个意思。如果你想从中了解自己感兴趣的東西，不必从开头看，你可以从中间开始看，因为这些人都是我们这个世界上做实际工作的芸芸众生。我的朋友戴夫，他教给我关于番茄酱的知识，他就是普普通通的一个人。他致力于番茄酱的研究，这是他的兴趣所在。社会地位高的人都对自己所说的话（可以这么讲）很敏感，因为他们具有能保护自己的地位和特权——自我意识是“趣味”的敌人。在《摊贩》中你会遇到阿诺德·莫里斯（Arnold Morris）这个人，一个夏日里他在新泽西海滨自家厨房里向我演示如何兜售“Dial-O-Matic”切菜机：“大伙儿都来看啊，我将向你们介绍你们平生看到的最令人惊奇的切菜机，”他开始演示。他拿起装烤肉调味品的包装箱，用来做道具。“请上眼哪！”他将它举到空中仿佛举起了蒂芙尼（Tiffany）\*花瓶似的。

他将它举在空中，仿佛举起了蒂芙尼花瓶似的。这就是你在位于新泽西海滨某人的厨房里看到的一幕，这里面蕴涵着人生的喜怒哀乐。

---

\* 蒂芙尼，美国著名设计商，被誉为珠宝界的皇后，以钻石到银制品著称于世。——编者注



# 4

在青少年时代，我从未想过自己将来会成为一名作家。我本来希望自己做一名律师，在读大学最后那年，我决定将来从事广告业。我向多伦多市 18 家广告公司发出了求职信，结果收到 18 封拒绝信，我将这些信在我住处的墙上贴了一排。（这些信现在我还保留着呢。）我想读研究生，可是我的成绩不太好。我向国外某大学申请奖学金，结果遭拒。我最终决定从事写作仅仅出于一个简单的原因，就是我认为写作可以成为一份工作。工作带给人的是严肃和畏惧感，而写作则很有趣。

大学毕业后，我为印第安纳州一份名为《美国观察家》（*American Spectator*）的杂志工作了六个月。后来我去了华盛顿特区，有好几年时间一直在从事自由职业，最终加盟《华盛顿邮报》——从那儿又来到《纽约客》。一路走来，写作从未停止给我带来欢乐和愉悦，我希望我的轻松愉悦能渗透到字里行间。没有什么比某人读了我或者其他人写的东西后，气恼地说：“我才不买这破烂玩意儿呢。”更令人气馁的了。他们为什么气恼？好的作品不能以说服力论高下。无论如何，读者在本书中不会发现那种类型的写作风格。文章好与不好在于是否能让你身临其境，是否能唤起你的思考，是否能让你领略到别人的脑海都在想些什么——即使最后你觉得别人的脑海根本不是你喜欢去的地方。我称这些只言片语为冒险之旅，因为这是那些主人公所希望的。看罢本书读者能忍俊不禁的话，我就心满意足了。

*What the Dog Saw  
And Other Adventures*

目录

## 前言 IX

### 第一部分

#### 疯狂年代：偏执狂、时代先锋和其他天才

“对于山葵上的虫子而言，这个世界只有山葵那么大。”

### 暴富

纳西姆·塔勒布是怎样将不可避免的灾难  
转化为一种投资战略的

003

### 摊贩

罗恩·波佩尔及其对美国家庭厨房的征服

025

### 番茄酱之谜

现在，芥末酱已经发生彻底的改变。  
为什么番茄酱还是老样子？

049

### 真实的色彩

染发剂和战后美国的隐藏历史

065

## 约翰·洛克的错误

| 避孕药的发明者未体谅女性健康

087

## 小狗看世界

| 塞萨尔·米兰与对动作的掌控

107

### 第二部分

#### 美丽人生：个性、性格和智慧

“他身上穿着双排纽扣的西装，而且扣子都系上了。”——这就是他了。

## 大器晚成

| 我们为什么用早熟来衡量天才？

129

## 最有可能成功

| 当我们说不出谁适合这份工作时，  
怎么雇用员工？

147

## 危险的心灵

| 犯罪心理画像使得破案更容易了

165

## 天才神话

| 他们的聪明被高估了吗？

185

## 新手的人际网

| 招聘面试告诉我们什么真相？

201

## 麻烦制造者

| 比特犬教我们犯罪

217

第三部分  
奇妙生活：理论、预言和诊  
断结论

“这就像在州际公路上驱车时你透过一张草纸  
观察前方的路况。”

**公开的秘密**

| 安然公司，智慧和信息过多带来的危险

233

**百万默里**

| 像无家可归这样的问题也许很容易解决

255

**图像问题**

| X光造影检查、空气动力学和视线的  
局限性

273

**借用的东西**

| 对剽窃的指控会毁了你的生活吗？

293

**信息整合**

| 情报改革的悖论

313

**失败的艺术**

| 为什么有些人因紧张而失常，而有些人  
则惶恐不安

329

**爆炸**

| 谁应为像“挑战者号”爆炸那样的灾难负  
责？谁也不能，我们最好习惯这种情形

343

第一部分

疯狂年代：偏执狂、时代先锋和其他天才

What the  
Dog Saw  
And Other Adventures

『对于山葵上的虫子而言，这个世界只有山葵那么大。』

纳西姆·塔勒布是怎样将不可避免的灾难转化为一种投资战略的

暴富



## 暴富

纳西姆·塔勒布是怎样将不可避免的灾难转化为一种投资战略的



1996年的一天，华尔街一位名叫纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）的交易员去拜访维克多·尼德霍夫。尼德霍夫是美国最成功的短期资本经营商之一。他住在康涅狄格州费尔菲尔德县一处有13英亩地大小的院落里，同时也在这里办公。那天，当塔勒布从他位于拉奇蒙特的家驱车来到这时，塔勒布首先得在门口递上自己的名片，然后才沿一条狭长而蜿蜒的车道进去。尼德霍夫的住处有一个壁球场和一个网球场，还有一个游泳池和一个巨大的仿古宅邸，实际上里面是按照美国18和19世纪的民间艺术风格装饰的。以前，他经常和身家数亿的金融大鳄乔治·索罗斯（George Soros）一起打网球。他还写了一本名为《投机生涯》（*The Education*

of a Speculator) 的畅销书，借以此书献给他的父亲阿尔蒂·尼德霍夫，科尼岛的一位治安警察。他有一个非常宽敞的藏书兼收并蓄的图书馆，好像他对知识的渴求永远无法满足一样。在尼德霍夫去哈佛大学读本科时，他初次接触壁球，宣称总有一天他会在壁球运动上大显身手。的确如此，他很快便击败传奇人物沙里夫·可汗 (Shariff Khan)，赢得美国壁球公开赛冠军。尼德霍夫就是这种人。他听闻塔勒布在期权交易这个深奥的领域声誉日隆，特地将他召到康涅狄格州来。闻听他的召唤，塔勒布有点儿受宠若惊。

“他话不多，所以我一直留意他的举止。”塔勒布回忆道，“我用了七个小时观察他如何进行交易。他的办公室里都是二十几岁的小伙子，而他虽然五十多岁，可是比他们都精力充沛。后来，在股市闭市后，他出去打了一千回合的网球。”塔勒布是信奉希腊东正教的黎巴嫩人，而第一语言是法语，在他拼读尼德霍夫这个名字时，更显露出他异国情调的口音。“这是一位住在藏有数千本书的豪华宅邸里面的高人，当我还是小孩子时，我一直梦想着能住在这样的房子里。”塔勒布继续说道，“他的个性里一半是骑士，一半是学者。我对他怀有深深的敬意。”然而，恰恰存在一个问题，这是理解纳西姆·塔勒布为什么选择这样一条陌生的人生之路的关键所在，他现在在华尔街持大唱反调的主流立场。尽管他对尼德霍夫既羡慕又欣赏，但是他不想成为尼德霍夫那样的人，不论以前还是现在，甚至都没有动过这样的念头。因为当他打量尼德霍夫，还有那些书、网球场以及墙上的民间艺术装饰时，当他想到尼德霍夫在过去的数年间赚了难以计数的金钱时，他就无法回避这样的念头，即所有这一切也许纯粹靠的是傻瓜式的幸运。

塔勒布知道这个念头有多么异端。华尔街信奉的原则是，在市场上靠的是专业技能，以及与投资有关的技能和洞察力，与外科手术、打高尔夫球和驾驶喷气式战斗机所需的技能和洞察力如出一辙。



那些有先见之明预测到软件会在现代社会扮演举足轻重角色的人，在1985年创立微软，结果迅速积累到巨额财富。那些掌握了投资泡沫心理学的人，在1999年末抛售了自己手中持有的科技股票，结果逃过了纳斯达克崩盘。沃伦·巴菲特之所以以“奥马哈智者”为世人所知，原因在于如果你起于贫困，而终于坐拥数以十亿计的财富，那么你当然要比别人聪明机智，这是毋庸置疑的：巴菲特的成功和为人熟知就在于此。令塔勒布感到纳闷的是，你怎么知道这是某人成功的关键，抑或只是在事后推断得出的结论？乔治·索罗斯似乎也由于过人的聪明机智而登上成功的殿堂。他过去说他遵循的是所谓的反身性理论（the theory of reflexivity）。可是后来，索罗斯将他的理论形象地描绘为“如此无足轻重，以至于完全可以忽略”。塔勒布以前的一位生意伙伴，一位名叫琼-曼纽尔·罗赞（Jean-Manuel Rozan）的人，曾用整整一个下午的时间与索罗斯讨论股票市场。索罗斯十分看跌股市，为此他有一个详尽透彻的理论解释个中原因，最终证明他完全错了。股市一派兴旺景象。两年后，罗赞在一次网球巡回赛上与索罗斯不期而遇。“您还记得我们的谈话吗？”罗赞问道。“我当然记得，”索罗斯回答道，“我改主意了，结果大发特发。”他改主意了！最真实的索罗斯就像他儿子所描绘的那样：

我父亲坐在那儿，对你滔滔不绝讲一通理论来解释他为什么这么做或者那么做。但是，我就把这看做是孩子的玩笑话，上帝啊，他的话至少有一半是胡说八道。我的意思是，你知道他改变对股市所持立场的原因，不论出于何种动机都是因为他的畏缩逡巡害了他。这与理性无关。其实，这是他的一种阵发行为，也是一种预警信号。

对塔勒布来说，为什么有的人在金融市场获得成功这个问题令他感到困惑。塔勒布可以进行心算。估计有近万名投资经理人在绞尽脑