

Malcolm Gladwell
格拉德威尔 经典系列

如果只站在你的角度看这个世界，会始终无法真正“看见”；
如果换上另一个人的眼睛、用上另一个人的头脑……
——这一次，你看到了什么？

大开眼界

用另一双眼睛看透这疯狂世界、
奇妙生活和美丽人生

What the Dog Saw And Other Adventures

[加] 马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell) 著
李巧云 顾淑馨 译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

WHAT THE
DOG
SAW
AND OTHER
ADVENTURES



大开眼界

用另一双眼睛看这疯狂世界、
奇妙生活和美丽人生

Malcolm Gladwell

【加】马尔科姆·格拉德威尔◎著
李巧云·顾淑馨◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

大开眼界: 用另一双眼睛看透这疯狂世界、奇妙生活和美丽人生 / (加) 格拉德威尔著; 李巧云, 顾淑馨译.

—2 版. —北京: 中信出版社, 2014.6

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

ISBN 978-7-5086-4423-3

I. ①大… II. ①格… ②李… ③顾… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 022536 号

What the Dog Saw: And Other Adventures by Malcolm Gladwell

Copyright © 2009 by Malcolm Gladwell

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

Simplified Chinese translation edition © 2014 by China CITIC Press

本书仅限中国大陆地区发行销售

本书译稿由时报文化出版企业股份有限公司授权使用, 未经允许不得任意复制转载

大开眼界: 用另一双眼睛看透这疯狂世界、奇妙生活和美丽人生

著 者: [加] 马尔科姆·格拉德威尔

译 者: 李巧云 顾淑馨

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

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 11.25 字 数: 272 千字

版 次: 2014 年 6 月第 2 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-6004

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4423-3 / F · 3130

定 价: 42.00 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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

小狗看到了怎样的世界？

1

在很小的时候，我时常会溜进父亲的书房，翻看他摆在桌上的那些报告。我的父亲是一位数学家。他用铅笔在绘图纸上写东西：一长串一长串工整的数字和图形。我会坐在他座椅的边缘，带着疑惑和好奇一页页地翻看着。首先，这些东西当时在我眼里简直是无字天书，而父亲靠这些居然就有薪水可领，这真是不可思议。不过更重要的是，我如此挚爱的人，每天都在他自己的脑袋里，琢磨着我难以理解的事，这一点实在令我很受不了。

这正是我后来学到的，心理学家称之为他者心灵（other minds）的现象。一岁大的孩子认为，如果他喜欢金鱼小饼干，那爸爸妈妈也一定喜欢这种饼干；他还无法理解，自己头脑里想的，跟其他每

个人头脑里想的都不一样。等到有一天，他能够进步到懂得爸爸妈妈不一定也喜欢金鱼饼干，这就是人类发育过程中认知能力成长的一大里程碑。为什么两岁幼儿会如此淘气？那是因为他们正在有条理地验证一些令他们好奇的全新想法——此事虽然能让自己感到快乐，却并不一定能让别人也感到快乐。其实成年人也从未失去对人类心理的好奇心。当我们在社交场合上认识一位医生时，我们最想知道的第一件事是什么？我们并不会问“你都做些什么事”。大家都大概知道医生是做什么的；我们反而想要知道：整天跟生病的人待在一起意味着什么？我们想要知道：当医生是什么感觉？因为我们相当清楚，当医生跟整天坐在计算机前工作，在学校教书，或是销售汽车，感觉完全不一样。这种问题不是明知故问，也不是蠢问题。对于别人日常工作的内情感到好奇，这是人类最基本的原动力之一，而撰写各位手上拿的这本书，也出自同样的原动力。

2

《大开眼界》一书中收录的所有文章，之前均刊载于《纽约客》杂志（*The New Yorker*）。我自1996年起便担任《纽约客》的特约撰稿人。在这期间我写过无数的文章，而选入本书的都是我的最爱。我把这些文章归为三部分，第一部分是关于一些锲而不舍的，以及我喜欢称之为“天才型小人物”的人，他们不是爱因斯坦、丘吉尔或曼德拉那样的人物，他们也不像那些打造我们这个世界的伟大建筑师，而是像销售万用剁碎机的罗恩·波佩尔（Ron Popeil），或是以一句广告语而名噪一时的雪莉·波利考夫（Shirley Polykoff）——“她染不染头发？只有她的美发师最清楚。”（Does she or doesn't she? Only her hairdresser knows for sure.）第二

部分是说理性的文章，主要是讨论整理个人经验的方式。我们对于街头游民现象、金融丑闻，或是像“挑战者号”航天飞机灾难这些事件，应该抱持什么样的态度？第三部分是针对我们对人的评断能力提出疑问。我们怎么知道一个人好坏与否，聪明与否，或是能不能把某件事情做得十分妥帖？各位将会读到，我对于我们做这类判断有多准确是存疑的。

阅读这些文章的价值，不在于问题的本身，而在于我更感兴趣的部分，即那些会去思考游民问题、西红柿酱或金融丑闻的人，他们究竟是怎么看待这些问题的。就我本身而言，我完全不知道该怎么评断“挑战者号”的事故。那对我来说无疑是无字天书：那是一堆工整地记在绘图纸上无法解读的数字和图表。可是如果我们通过另一个人的眼睛，从另一个人的头脑里，去看去思考这个问题，那会得到什么答案？

比方说，书中有一篇文章是关于我试图去了解，惊慌失措（choking）和紧张失常（panicking）有什么区别。这篇文章的灵感，来自1999年7月小约翰·肯尼迪（John F. Kennedy Jr.）驾机失事身亡事件。他是飞行新手，又遇到坏天气，因此“消失在地平线上”（lose the horizon）（这是飞行员惯用的说法），开始螺旋俯冲。我为了解他当时经历的过程，特别请了一位飞行员，带我搭上肯尼迪驾驶的那个型号的飞机，并且选择跟他当时一样的天气状况飞行。我要飞行员做出急速下坠的动作，这不是在耍花招，而是有其必要性。我了解飞机失事是什么感觉，因为光是知道肯尼迪做了什么，不足以让我解读出那次意外的意义。

“图像问题”这一篇谈到如何解读卫星图像，就好比布什政府误以为自己已掌握的，萨达姆·侯赛因拥有的大规模杀伤性武器的照片一样。我之所以着手写这个题目，是因为我和一位放射医

学家看了一下午的乳房X光片，看到一半时——在毫无提示的情况下——他提到他曾经想过，像他这种人看乳房X光片所遇到的问题，应该跟中央情报局（CIA）的人看卫星图片时会碰到的问题很相似。我当时正想知道他脑袋里是怎么想的，而他却想知道CIA官员的脑袋里是怎么想的。我还记得在那一刻，我整个人觉得头晕眼花的。

还有就是关于本书英文书名来源的那篇文章，那是对驯狗专家塞萨尔·米兰（Cesar Millan）的人物速写。米兰可以依靠手的触摸，把最凶悍、最顽劣的狗摆平。当初促使我执笔写那篇文章的原动力，源自我想知道米兰在做这种工作时他脑海里在想什么。可是这个报道写到一半时，我发现还有一个更棒的问题：当米兰施行他的“魔法”时，狗的头脑里在想些什么？这才是你我真正需要知道的：狗的眼中能看到什么？

3

我最常被问到的问题就是：你写作的构想是从哪里来的？我每次回答这个问题都答得不好。通常我的答案都模棱两可，有时是说有人会讲些故事给我听，或是跟我合作的主编亨利拿一本书给我看，从而激发了我的思绪，要不就干脆说我记不得了。当我在挑选本书的文章时，我就想到要试着一劳永逸地整理出答案来。例如有一篇篇幅长且有点怪异的文章谈到，为什么市面上从未出现与亨氏牌分庭抗礼的西红柿酱品牌。这篇文章的构想是得自友人戴夫，他是做食品杂货生意的。我俩经常会一起吃午餐，而他是那种会思考这些问题的人。（戴夫还有一些关于香瓜的好玩的理论，但我将留到后面才揭秘。）

另外一篇是“真实的发色”，是描写开创染发市场的女性。一开始是因为不知怎么的，我脑海里兴起一个念头，觉得写洗发精应该很好玩（我想我真是文思枯竭了）。做过很多访问以后，一位麦迪逊大道^①类型的人物愤怒地对我说：“你干吗要写洗发精？写染发剂有趣得多了。”于是我就改了题目。

寻找写作灵感的秘诀，就是要说服自己：每个人、每件事都有故事可说。我虽然用秘诀两个字，其实我真正的意思是挑战，因为这是很难办到的一件事，毕竟人类的直觉是假设大部分事情都不会有趣。我们总是在电视频道间转来转去，先要跳过十个，才能选定一个。我们到书店，总要先翻过二十本小说，才能选定一本自己想看的。我们会过滤，区分高下，再做判断，这都是情非得已，因为各式各样的东西实在太多。可是要从事写作，每天都必须对抗这种筛选的本能。洗发精感觉上好像没什么意思？管他的，一定要从这里面找到故事，即使一时找不到，我也要抱持信心，相信继续挖掘下去，最终会发现可以写的东西。（对于这一点，我要请读者来判断我是对是错。）

另一个寻找灵感的秘诀是，对于权力与知识的不同之处要有所认识。出现在本书中的人物，很少人是大权在握的，他们甚至也没有什么名气。当我说自己对天才型小人物最感兴趣，那是真心话。要发掘有趣的故事，切忌从最上层人物找起，而要从中层人物着手，因为全世界在做实事的大都是中层阶级的人。我的朋友戴夫，就是教导我西红柿酱知识的那一位，他便是中产阶级人士。他做过西红柿酱生意，所以他懂这里面的故事。高高在上的人，因为要保护自己的地位和特权，所以说话时自我意识很强（这也是应该的），

① 麦迪逊大道，美国纽约市广告业大本营。——译者注

而自我意识正是“趣味”之敌。

在“王牌推销员”一文里，我们会结识阿诺德·莫里斯 (Arnold Morris)。他曾在某年夏天，在泽西海岸的自家厨房里，向我演示如何推销万用切果菜机。他的开场白是：“各位乡亲父老，请过来这边，我要向大家示范一台史上最强的切果菜机。”接着他拿起一包烤肉调味料来做道具。“请看这个！”他高举那台机器，活像是在展示一个蒂芙尼花瓶。这就是我发掘灵感的地方，在泽西海岸，某人家的厨房里。

4

从小到大，我从来没想过要当作家。我曾经想当律师，后来到大四那年，我决定要进军广告界。于是我向多伦多市的 18 家广告公司申请工作，结果收到 18 封拒绝信，我把这些信一字排开，用胶带贴在墙上（它们到现在应该还存放在某个角落）。我考虑过念研究生，可是成绩不够好。我申请过奖学金，想到有异国情调的地方游学一年，但也遭到拒绝。到最后写作成了我无心插柳而走上的路，这只出于一个简单的原因：我怎么也没想到写作可以是一种工作。工作都是很严肃、很可怕的，可是写作却充满趣味。

大学毕业后，我在印第安纳州一家小杂志《美国观察家》(American Spectator) 干了半年，再搬到华盛顿特区，做了几年自由撰稿人，后来进入《华盛顿邮报》(Washington Post)，再从那里跳到《纽约客》。一路走来，写作的乐趣丝毫不曾减少，但愿读者在翻阅本书的时候，那振奋的精神跃然纸上。最令我感到挫折的事，莫过于有人看了我写的或别人写的东西，却生气地说：“我不赞成这种看法！”他们为什么要生气？文章的优劣并不取决于其说

服力有多强，反正读者在本书中读到的文章不会是这一类。写作的成败关键在于，能不能让读者手不释卷，能不能刺激读者思考，给读者一窥别人内心世界的机会，即便读到最后的结论是——此人的内心世界并不值得羡慕。我把选入本书的文章称为探索之旅，理由在于我写作的初衷便是如此。现在就请各位细细品味吧。

前言 VII

小狗看到了怎样的世界？

第一部分

疯狂世界：偏执狂、 时代先锋和天才型小人物

“对于山葵上的虫子而言，这个世界
只有山葵那么大。”

第一章 王牌推销员 003

罗恩·波佩尔及其对美国家庭厨房的征服

第二章 西红柿酱之谜 029

如今，芥末酱已经发生彻底的改变，
为什么西红柿酱还是老样子？

第三章 暴富 045

纳西姆·塔勒布如何将不可避免的灾难转化
为一种战略投资

第四章 真实的发色 067

染发剂和战后美国的隐秘历史

第五章 约翰·洛克梅不当初 089

避孕药的发明者在女性健康问题上的疏忽之处

第六章 小狗看到的世界 109

塞萨尔·米兰其人以及动作掌控之道

第二部分

奇妙生活：理论、预言和诊断结论

“这就好比在州际公路上开车，却用一根吸管来观看情况。”

第七章 公开的秘密 131

安然公司、
智慧和信息过多带来的危险

第八章 百万默里 151

游民问题也许很容易就能解决

第九章 图像问题 169

X光造影检查、空军力量和视线的局限性

第十章 借来的东西 187

对剽窃的指控会毁了你的生活吗？

第十一章 连点成线 207

情报分析改革的悖论

第十二章 失败的艺术 223

为什么有些人惊慌失措，而有些人却紧张失常

第十三章 航天飞机爆炸的省思 237

谁应为“挑战者号”航天飞机爆炸那样的灾难负责？谁也不能。我们最好习惯这种情形

第三部分

美丽人生：个性、性格和智慧

“他会穿双排扣西装，而且扣子全系好了。”
——这就是他了。

第十四章 大器晚成 249

我们为什么用早熟来
衡量天才？

第十五章 最有可能成功 265

当我们无法评估谁适合这份
工作时，怎么聘用员工？

第十六章 危险心灵 283

犯罪心理画像使破案变得更容易了

第十七章 天才神话 301

“聪明人”是否名过其实了？

第十八章 新人的人际网络 315

招聘面试实际能告诉我们什么？

第十九章 潜伏的祸端 331

比特犬的行为给犯罪带来何种启示

WHAT
THE DOG SAW

And Other Adventures

第一部分

疯狂世界：偏执狂、
时代先锋和天才型小人物

“对于山葵上的虫子而言，这个
世界只有山葵那么大。”

王牌推销员

罗恩·波佩尔及其对美国家庭厨房的征服

1

罗科秀坦 (Ronco Showtime) 电转烤肉器不平凡的故事，始于内森·莫里斯 (Nathan Morris) 这个人。内森的父亲基德斯·莫里斯 (Kidders Morris) 是名鞋匠，也是名犹太教领唱者，在 19 世纪 80 年代从祖国来到美国，定居于新泽西州阿斯伯里帕克。内森的职业是推销员。他顺着大西洋沿岸南来北往，在海边木栈道、廉价商店和乡间市集推销新奇的厨房用具，这些用具均是由纽瓦克的顶尖金属公司 (Acme Metal) 所生产。到 20 世纪 40 年代初期，他创办了莫里斯制造公司 (N. K. Morris Manufacturing)，主要生产 KwiKi-Pi 三明治烤盘和莫里斯计量切片器。或许是大萧条时期工作不好找的缘故，也可能是因为内森做的这门新行业确实有

特别吸引人之处，随后莫里斯家族成员一个接一个追随他走上推销这一行。

内森有两个儿子：莱斯特和绰号“刀子”的阿诺德，他们都是他手下的推销员。他带姻亲欧文·罗森布鲁姆入行。后来罗森布鲁姆在长岛卖塑料制品致富，他的塑料制品包括一种刨丝器，由于做工极好，内森为表示敬意，也推出自己的产品“荷式捣碎刨丝器”。内森跟亲兄弟艾尔合伙，当时艾尔的儿子们与身材瘦长的爱尔兰人艾德·麦克马洪一起在海边木栈道推销。后来在大战爆发前那年夏天，内森起用外甥塞缪尔·雅各布·波佩尔（Samuel Jacob Popeil）当学徒。人称SJ的波佩尔受内森影响极大，日后更在芝加哥创办了波佩尔兄弟公司（Popeil Brothers），陆续推出万用切菜机、万用剁碎机、高效能切蔬果机等产品。SJ有两个儿子，长子杰里不幸早夭；次子——任何人只要看过美国深夜电视购物节目，应该都很熟悉他——叫作罗恩·波佩尔。

“二战”后那几年，有许多人把厨房用具这一行当作终身事业。纽约的科林霍夫家族即是其一。其家族成员中曾有人死于非命。那是发生于1985年的恐怖分子劫持意大利邮轮“阿基莱·劳伦号”事件（Achille Lauro），当时坐着轮椅的利昂·科林霍夫，被巴勒斯坦恐怖分子残忍地推入海中。他们家族在20世纪50年代生产出Roto-Broil 400这款产品，那是早期的家用烤肉器，负责推销这款产品的便是莱斯特·莫里斯。还有一位做厨房用具的是刘易斯·萨尔顿（Lewis Salton），他带着父亲收藏的一枚珍贵的英国邮票，成功逃离纳粹魔掌，把邮票转化为布朗克斯的一间家用电器工厂。他当时推出的产品是萨尔顿食物保温器，这可以说是微波炉的前身，而今日萨尔顿公司出售的主打产品是乔治福尔曼烤肉架。

不过任何对手也比不上莫里斯-波佩尔家族。这是美国厨房用