

离经叛道

不按常理出牌的人如何改变世界

[美] 亚当·格兰特 (Adam Grant) 著
王璐译



Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格倾情作序

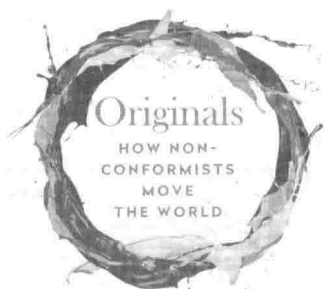
稳居《纽约时报》、美国亚马逊畅销榜第1位 / 来自我们这个时代最杰出的思想家之一

亚当是我最欣赏的作者，这本有趣的书充满深刻而新颖的见解。

《异类》作者 马尔科姆·格拉德威尔



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



离经叛道

不按常理出牌的人如何改变世界

[美] 亚当·格兰特 (Adam Grant) 著
王璐译

图书在版编目(CIP)数据

离经叛道：不按常理出牌的人如何改变世界/（美）
格兰特著；王璐译。—杭州：浙江大学出版社，2016.7

书名原文：Originals

ISBN 978-7-308-15718-6

I. ①离… II. ①格…②王… 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（2016）第 066722 号

浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-178

ORIGINALS by Adam Grant 2015

This edition arranged with InkWell Management, LLC.

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

离经叛道：不按常理出牌的人如何改变世界

[美]亚当·格兰特 著 王璐 译

-
- 策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 杨利军 於国娟
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址：<http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 17.75
字 数 225 千
版 印 次 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15718-6
定 价 49.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话：(0571) 88925591；<http://zjdxcs.tmall.com>

ORIGINALS

目录

1 创造性毁灭：违背常规的风险 003

打破默认的规则 006

雄心壮志的两面性 011

正确的物质 016

为何风险就像股票投资组合 021

2 盲目的发明家与目光狭隘的投资者：

识别原创想法的艺术和科学 033

在创意的钢丝绳上漫步 036

亲吻青蛙 039

原型的囚徒和目光狭隘的偏好 043

经验是一把双刃剑 048

直觉的偶然性，又或者说史蒂夫·乔布斯错在哪里 053

激情的风险 057

如何尽可能地选对创意 060

3 孤立无援：向上级说出真实想法 067

没有地位的权力 069

迈出最差的一步：

赛瑞克效应 (The Sarick Effect) 073

陌生产生轻视 079

在离开之前放弃 083

发声+女性身份，双重少数身份带来双重风险 088

未选择的路 090

4 急躁的愚人：选择时机、战术性拖延和先动劣势 097

另一个达·芬奇密码 099

拖延的纪律 102

自由飞翔和祈祷 104

开拓者和定居者 107

创造力的两个生命周期：

年轻的天才和年长的大师 113

5 金发姑娘和特洛伊木马：创造和维护联盟 121

微小差异的自我陶醉 124

- 温和的激进分子 129
 - 与敌人而不是友敌结盟 135
 - 熟悉产生美 140
 - 西部是如何胜利的 144
 - 携手前进：在冲突阵营之间结成联盟 147
- 6** 给叛逆一个理由：兄弟姐妹、父母和榜样是如何影响你的创新性的 153
- 生而反叛 159
 - 选窝 (Niche Picking)：不争之争 162
 - 父母管得越来越松 165
 - 伟大的解释 168
 - 不受待见的人：为什么名词比动词好 172
 - 为什么父母不是最好的榜样 175
- 7** 再议团体迷思：强文化、狂热崇拜和魔鬼拥护者的奥秘 181
- 蓝图中的螺丝钉 185
 - 成长的烦恼：忠诚度文化的弊端 188
 - “不同凡想”文化 193
 - 你所知道的魔鬼 196
 - 找到一只能在煤矿中报警的金丝雀 201
 - 当原则发生冲突 205
 - 真相大白的时刻 208
 - 移动者和塑造者 212

8 逆流而行并保持稳定：管控焦虑、冷漠、矛盾

和愤怒 215

负面思想的积极力量 217

不要放弃信念 219

外包激励 224

少数的力量 227

燃烧的平台 233

表演必须继续 237

火上浇油 239

采取行动，产生影响 244

致谢 252

参考文献 257



O ORIGINALS



理性之人让自己去适应这个世界^[1]，非理性之人坚持让世界去适应自己。

故一切进步皆依赖于非理性之人。

——萧伯纳 (George Bernard Shaw)

创造性毁灭：违背常规的风险

2008年一个凉爽的秋夜，4名学生决定做一项颠覆性的事业。他们身负债务，而且佩戴的眼镜不是丢失了就是弄坏了，他们十分恼火要花这么多钱去换一副新的眼镜。其中一名学生已经戴着一副破旧的眼镜5年了，他用回形针将眼镜框别在一起。他拒绝购买昂贵的新镜片，即便他的近视度数已经涨了两次。

当时，眼镜巨擘陆逊梯卡集团（Luxottica）控制着80%以上的眼镜市场。要想使眼镜卖得更便宜，这些学生需要推翻这一巨头在眼镜业的支配地位。当时恰逢美捷步（Zappos）通过在线销售鞋子改变了鞋类市场，于是他们思忖着是否也可以将这种方式应用于眼镜行业。

他们时不时地跟朋友们提到这个想法，但一次又一次地受到了强烈的质疑。朋友们坚信没人会在网上买眼镜，因为顾客首先要试戴。诚然，美捷步在网上销售鞋子的想法获得了成功，但这种模式没能应用于眼镜业必定有原因。不断有人告诉他们：“如果这是个好主意，一定早就有人做了。”

这些学生在电子商务和技术方面没有任何背景，更不用说在零售、时尚或服饰行业上。尽管别人一再认为他们的想法很疯狂，他们还是放弃了可以赚很多钱的工作，开始创业。正常要卖 500 美元的眼镜在他们的网站上只要 95 美元，而且每卖出一副眼镜，他们就要捐赠一副眼镜给发展中国家。

他们所有的业务都依赖于网站运营。如果没有网站，顾客就不可能浏览和购买他们的产品。他们匆匆忙忙拼凑成一个网站，最终在凌晨 4 点让它成功上线，这距公司 2010 年 2 月的成立日只差一天时间。他们把公司命名为沃比·帕克 (Warby Parker)^[2]，这个名字是将小说家杰克·凯鲁亚克 (Jack Kerouac) 小说中两个角色名组合在一起得来的。这位小说家激励了他们打破社会压力的桎梏，勇于冒险。他们崇拜他的反叛精神，并将这一精神融入了他们的公司文化。并且最终，他们获得了成功。

原本，这些学生预计每天能销售一到两副眼镜。但当美国《绅士季刊》杂志 (GQ) 把他们称作“眼镜业的奈飞”^① 时，他们用了不到一个月的时间就完成了整整一年的销售目标。他们的销售速度如此之快，以至于要让两万名顾客排队等候。他们花了 9 个月的时间才使存货量达到市场需求。

时间快进至 2015 年，美国商业杂志《快公司》(Fast Company) 发布了全球最具创新力公司榜单，沃比帕克不仅光荣上榜，还位居第一，而在此之前名列榜首的分别是创造性巨头公司——谷歌、耐克和苹果，它们都有超过 5 万名雇员，而还在初创期的沃比帕克却仅有 500 名雇员。在 5 年的时间内，这 4 位好友创建了世界上最杰出的时尚品牌之一，并给穷人们捐赠了超过 100

① 奈飞公司 (Netflix) 是美国一家在线影片租赁提供商，其网络电影总销量曾一度占据美国用户在线电影总销量的近一半。——译者注

万副眼镜。公司年收入达 1 亿美元，估值超过 10 亿美元。

回溯到 2009 年，沃比帕克的创始人之一曾向我推销他们的公司，给我提供了投资他们公司的机会，但我拒绝了。

这是我所做过的最糟糕的决定之一。我需要明白我错在哪里。

※ ※ ※

orig·i·nal [形容词] 某物的源头；从中孕育出、生发出，或衍生出某物。

orig·i·nal [名词] 奇特非凡或独一无二的事物；与众不同的人，其不同之处常常以吸引人的或有趣的方式表现出来；有首创精神或善于发明创造的人。

很多年前，心理学家发现有两条通往成功的路径：一种是墨守成规，一种是创新。墨守成规是指遵循大多数人所走的传统常规道路并维持现状。创新则是指走少数人走过的路，坚信一系列有违常规，但最终能使事情变得更佳的新想法或价值观。

当然，没有任何事物是完全原创的，因为我们所有的想法都受到我们周围世界的影响。无论有意还是无意，我们无时无刻不在借用。我们都受到盗窃癖（kleptomania）^[3]的影响，即不经意地记住别人的想法并把它们当成是自己的。在我看来，创新包括提出并推进一种想法，这种想法在某一领域中不同寻常，并且有得以改进的潜力。

创新本身始于创造力：想出一个既新颖又实用的概念。但创新又不止于此。创新者是指那些主动采取行动使他们的想法成为现实的人。沃比帕克的创建者们拥有创新精神，他们构想出一个不同于传统的在线销售眼镜的方式。但当他们切实采取行动使眼镜既能方便购买，又价廉物美时，他们成了创新者。

这本书要讲的是我们可以怎样更具创新精神。令人意想不到的，你选择哪种网页浏览器竟可以透露出你的创新程度。

打破默认的规则

不久前，经济学家迈克尔·豪斯曼（Michael Housman）主持了一个项目，研究为什么有些客户服务代表在他们工作岗位上工作的时间比其他人更久。豪斯曼掌握了 3 万余名员工的数据信息，他们的工作是处理来自银行、航空公司和手机公司的呼叫业务。豪斯曼猜测从这些员工以前的工作经历中可能会找到一些关于他们工作忠诚度的线索。他猜测之前有过跳槽历史的员工会辞职得更快，但事实上他们并没有；同过去 5 年一直做同一份工作的员工相比，在过去 5 年中做过 5 份不同工作的员工辞职的概率并不会更高。

在寻找其他线索的过程中，他注意到了其团队获得的关于雇员在申请工作时使用哪种浏览器登录的信息。一时兴起，他测试了关于浏览器的选择是否与他们辞职有关。他未曾料到会在这两者间找到任何相关性，因为我们常常认为选择用哪种浏览器纯粹是个人喜好的问题。但当他看到了结果，他惊呆了：使用 Firefox 或 Chrome 浏览器的员工坚守在某一岗位上的时间要比那些使用 IE 浏览器或 Safari 浏览器的员工长 15%。

豪斯曼认为这只是一个巧合，于是又对工作缺勤情况做了相同的分析。结果竟与之前相同：使用 Firefox 浏览器和 Chrome 浏览器的员工，其缺勤率比使用 IE 浏览器和 Safari 浏览器的员工要低 19%。

然后他观察了雇员的业绩水平。他的研究团队收集了关于员工在销售、客户满意度、平均通话时长方面近 300 万个数据点。使用 Firefox 浏览器和

Chrome 浏览器的员工有着明显更高的销售额，通话时间更短。他们的客户满意度也更高：使用 Firefox 浏览器和 Chrome 浏览器的员工在 90 个工作日内达到的客户满意度，需要那些用 IE 浏览器和 Safari 浏览器的员工花上 120 个工作日才能达到。

浏览器本身并不是造成他们忠于职守、表现踏实并获得业绩成功的原因。相反，正是他们使用浏览器的偏好，释放出他们有哪些习惯的信号。为什么使用 Firefox 浏览器和 Chrome 浏览器的员工在每一个指标上都更投入，表现更好呢？

表面上看起来，显而易见的答案是他们更精通计算机技术。于是我问豪斯曼他能否对此进行探索。员工们于是全部做了计算机水平测试，这一测试旨在评估他们在键盘快捷键、软件程序和硬件方面的知识水平，并对他们的打字速度进行了计时测试。但结果是，使用 Firefox 浏览器和 Chrome 浏览器的员工群体并没有被证明有更多的计算机专业知识，他们打字也并不更快或更准确。即使在考虑了这些因素之后，浏览器仍是一大影响因素。看来计算机知识和技巧并不是他们留存率更高的原因。

差异在于他们是如何获得浏览器的。如果你买了一台个人计算机，第一次打开它时 IE 浏览器已经内置在 Windows 系统中了。如果你是一个 Mac 用户，你的计算机就预装过 Safari 浏览器。几乎三分之二的客户服务人员使用的是默认浏览器，从来没有质疑过是否存在一个更好的浏览器可以使用。

要获得 Firefox 浏览器或 Chrome 浏览器，你必须表现出一些智谋，下载一种不同的浏览器。这些人没有接受默认，而是主动去寻找一种可能更好的选择。这种主动行为尽管十分不起眼，但也可以体现出一个人的工作习惯。

那些接受使用电脑中默认的 IE 浏览器和 Safari 浏览器的客户服务代表对待工作的方式也是如此。在电话销售中，他们按写好的稿子进行推销，应对

客户投诉时遵循标准作业程序。他们认为自己的工作内容是固定不变的，因此当他们对自己的工作不满意时，他们会缺勤，甚至是辞职。

主动把自己的浏览器改成 Firefox 浏览器或 Chrome 浏览器的员工以不同的方式对待工作。他们寻求用与众不同的方式向客户进行推销，为客户排忧解难。当遇到不喜欢的情况，他们会想办法自己来解决。由于主动采取措施来改善状况，他们没有什么离开的理由。他们创造了自己想要的工作。但他们只是例外，而不是常规情况。

我们生活在一个 IE 浏览器的世界。正如几乎三分之二的客户服务代表使用计算机默认的浏览器，我们中很多人对生活中默认的常规都选择接受。在一系列挑衅性的研究中，以政治心理学家约翰·约斯特（John Jost）为首的一个团队探讨了人们如何应对不受欢迎的默认状态。相比于欧裔美国人，非裔美国人对自身经济状况的满意度更低，但却有更多的非裔美国人认为经济不平等是合理且公正的。同样，如果就经济不平等的必要性对处于收入金字塔两端的人做调查，处于底层的人相信不平等有必要存在的概率会比顶端的人大 17%。而当被问及是否会支持那些为了解决国家问题必须被颁布，但却会限制公民和新闻界批评政府之权利的法律时，处于收入底层者愿意放弃言论自由权的人数是顶端群体的两倍。同优势群体相比，弱势群体倾向于维持现状的比例更高，约斯特及其同事由这一发现得出以下结论：“在某种状态下受害最深的人，却恰恰是最不愿去质疑、挑战、拒绝或改变这种现状的人。”

为了解释这一奇特现象，约斯特的研究小组提出了系统正当性理论^[4]，这一理论的核心观点是人们受到驱动认为某一现状是合理的，即使这一现状会违背他们的个人利益。在一项研究中，他们对 2000 年美国大选前民主党和共和党选民进行了追踪。当小布什获得更多民意，共和党人就认为他应

该能当选，民主党人也是如此，他们对即将发生的事情已经有了心理预期。当戈尔成功的可能性增加时，同样的事情再次发生了：共和党和民主党人都转而更看好戈尔。不管政治上的意识形态如何，当候选人似乎胜券在握时，人们会更喜欢他；而当他成功的概率下降时，人们便不再那么喜欢他。

将默认体系合理化，可以起到调和作用。这是一种情感上的止痛药——如果世界应该是这个样子，我们就没有必要对它感到不满。但这种习以为常的态度也使我们丧失了反对不公正行为的道德义愤，丧失了创造性意志，不再寻找其他可以使世界正常运行的方式。

※ ※ ※

创新的特点是拒绝接受默认选项，并选择去探索是否存在一种更好的选择。通过十多年来对如何提升人们创新意识的研究，我发现其实它远远比我想象的简单。

首先是好奇心。从一开始就仔细琢磨为什么存在默认的常规。当我们对十分熟悉的状况产生陌生感时（法语中用 *vuja de* 形容这一感觉）^[5]，我们便会质疑默认的常规。与之相对的概念是 *déjà vu*，它指的是我们在遇到一些新的情况时产生了似曾相识的错觉。*vuja de* 正好相反，它意味着我们面对熟悉的事物，却用全新的视角去观察它，从而就老问题得出新的洞见。

如果对长久以来人们习以为常的现状没有质疑精神，沃比帕克就不会存在。当第一天晚上，创始人们坐在电脑实验室里构想他们的公司时，他们几位戴眼镜的时间加在一起已经长达 60 年之久。眼镜的价格一直极不合理，十分昂贵。但直到那一刻之前，他们都将现状视为理所当然，从来没有质疑过默认的高昂价格。“我从没想过要降低眼镜的售价，”戴夫说，“我一直把买眼

镜当作看病治疗。我很自然地认为，如果是一位医生让我购买一副眼镜，他总有一些理由能说明价格是合理的。”

然而有一天当戴夫在苹果店排队购买一部 iPhone 时，他开始比较起手机和眼镜这两个产品。近一千年来，眼镜一直是人类生活中的主要用品，自他祖父那辈起，眼镜就没怎么变过。这是戴夫·吉尔伯亚头一次想这个问题：为何眼镜的价格如此不菲？为什么这样一个简单的产品比一部构造复杂的智能手机还贵？

任何人都可以提出这些问题，并得出同沃比帕克创始人一样的答案。对为什么眼镜价格如此昂贵产生疑问后，他们便对眼镜行业做了一些研究。他们了解到，一家来自欧洲的陆逊梯卡集团一直居于垄断地位，前一年它轻而易举地就赚得超过 70 亿美元。“陆逊梯卡集团的自有品牌包括 Lenscrafters、Pearle Vision、Ray-Ban 和 Oakley。它还授权生产香奈儿和普拉达的处方镜架和太阳镜。一刹那间，我明白了为什么眼镜会卖得那么贵，”戴夫说，“商品成本中没有一点可以说明高昂价格是合理的。”陆逊梯卡集团利用其垄断地位，以其高于成本 20 倍的价格定价。这种默认价格不是天生就合理的，而是这家公司中的一群人做出的决定。而这意味着另一家公司的一群人可以做出另一种选择。“我们可以做不同的选择，”戴夫恍然大悟，“我认识到我们可以掌握自己的命运，也可以控制我们自己的价格。”

当我们对这个世界中令人不满的现状充满好奇心时，我们开始意识到，它们大多都有其社会根源：毕竟规则和制度是由人创造的。而这种意识给予我们勇气去思考如何才能改变这些现状。在美国妇女获得投票权之前，历史学家让·贝克（Jean Baker）指出，许多女性“在此以前从未考虑过自己被贬低的社会地位，而是认为她们生来就应当如此”。随着女权运动发展势头迅猛，“越来越多的女性开始看到习俗、宗教戒律和法律实际上是人为的，因此是可以被改变的”^[6]。