

Malcolm Gladwell
格拉德威尔 经典系列

[加] 马尔科姆·格拉德威尔(Malcolm Gladwell)◎著
王占华◎译

《纽约客》怪才，
《异类》《引爆点》作者
最新社会心理学著作

“我们如何以弱胜强，
挖掘内在的巨大力量？”

逆转

弱者如何找到
优势，反败为胜？

David and Goliath

Underdogs, Misfits, and the
Art of Battling Giants



中信出版社·CHINACITICPRESS



逆转

弱者如何找到优势，
反败为胜？

[加] 马尔科姆·格拉德威尔 著
(Malcolm Gladwell)

王占华 译

David and
Goliath

Underdogs, Misfits, and the
Art of Battling Giants

图书在版编目 (CIP) 数据

逆转：弱者如何找到优势，反败为胜？ / (加) 格拉德威尔著；王占华译. —北京：中信出版社，2014.6

书名原文：David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants

ISBN 978-7-5086-3689-4

I. ①逆… II. ①格… ②王… III. ①社会科学-研究 IV. ①C0

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 014978 号

David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants by Malcolm Gladwell

Copyright © 2013 by Malcolm Gladwell

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

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

本书仅限中国大陆地区发行销售

逆转：弱者如何找到优势，反败为胜？

著 者：[加] 马尔科姆·格拉德威尔

译 者：王占华

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：北京画中画印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：8.5 字 数：200 千字

版 次：2014 年 6 月第 1 版

印 次：2014 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2013-3713

广告经营许可证 京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3689-4 / F · 3118

定 价：36.00 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

马尔科姆·格拉德威尔其他作品

《大开眼界》

《异类》

《眨眼之间》

《引爆点》

献给 A. L. 和真正的弱者 S. F.

“耶和华却对撒母耳说，
不要看他的外貌和他身材高大，
我不拣选他。
因为耶和华不像人看人，
人是看外貌。
耶和华是看内心。”

撒母耳记上 16：7

歌利亚

“我是一条需要你带着很多根棍子来对付的狗吗？”

1

著名的士非拉（Shephelah）位于古代巴勒斯坦（Palestine）中央，拥有绵延的山脊和山谷，连接着朱迪亚山脉（Judaean Mountains）和广阔的地中海平原（Mediterranean plain）。这是一个美得令人窒息的地方，遍布着葡萄园、麦田、西克莫无花果林以及松脂木。同时，它也具有重要的战略意义。

海岸沿线的民族可以通过这些分布在地中海平原上的山谷到达位于朱迪亚高原（Judaean highlands）的希伯伦、伯利恒和耶路撒冷。因此，为了争夺该地的控制权，几个世纪以来，这里发生了很多场战争。虽然北部的亚雅伦（Aijalon）山谷地位最为重要，以拉（Elah）山谷才是众多著名故事的发生地。12世纪，萨拉丁^①在

^① 萨拉丁（Saladin），埃及阿尤布王朝开国君主，在阿拉伯人抗击十字军东征中表现卓越。——编者注

此与十字军骑士对战。一千多年以前，在与叙利亚交战的马加比战争中，以拉山谷一直发挥着核心作用。而更广为人知的是，在《旧约》成书的年代，这里是新兴的以色列王国防御非利士军队的据点。

非利士人是来自克里特岛的一个航海民族，他们移居到巴勒斯坦，并在海岸边定居。以色列人由国王扫罗领导，聚居在山上。公元前 11 世纪下半叶，非利士军队开始向东行进，沿着以拉山谷蜿蜒而上。他们的目的是占领靠近伯利恒的山脊，将扫罗王国一分为二。非利士军队作战经验丰富，极具攻击性，是以色列军队不共戴天的敌人。惊慌失措的扫罗国王见状，急忙召集大臣下山去迎战非利士军队。

非利士军队驻扎在以拉山南部的山脊。以色列军队则驻扎在北部的山脊。两军隔着山谷对峙，双方都不敢轻举妄动。最后，非利士军队沉不住气了，他们派出了最强壮的勇士打破僵局，让他下山去跟以色列战士单挑。

这位非利士勇士是一个巨人，身高至少 6 英尺 9 英寸，穿着青铜盔甲，全副武装。手上握着一支投枪，一支矛，一把剑。巨人对着以色列军队大喊：“你们选一个人出来跟我战斗吧。如果他战胜了我，把我杀死，我们就做你们的奴隶。但是如果我战胜了他，并且把他杀死，你们就要成为我们的奴隶，为我们服务。”

以色列军营中没有人敢站出来。谁能战胜如此可怕的对手？突然，一个牧童站了出来，说他愿意下山去迎战巨人。这个牧童来自伯利恒，此时正要去给他哥哥送饭。扫罗拒绝了。“你不能去和这个非利士人战斗，因为你还是个孩子，而他却是身经百战的战士。”但是牧童态度坚决，他说他见过比这可怕的对手。他告诉扫罗：

“每次狮子和熊把羊偷走的时候，我都会偷偷跟在它们后面，把它们杀死，然后把羊救出来。”扫罗没有再说什么，似乎不再那么坚持了。牧童下山朝着山谷的巨人走了过去。巨人看着朝他走来的对手，大喊道：“到我跟前来，我要拿你身上的嫩肉去喂天空的鸟儿和地上的野兽。”然后，历史上最著名的战斗开始了。这个巨人就是歌利亚，牧童就是大卫。

2

《逆转》是一本描述普通人如何面对巨人的书。这里的“巨人”指的是各种强大的对手，包括军队、勇士，也包括身体的残疾、不幸和苦恼。每一章讲述的都是不同的人的故事，他们抑或非常著名，抑或默默无闻；有的是普通人，有的是杰出人士。他们面对巨大的挑战，并不得不做出回应。我是应该按规矩办事，还是遵从自己的本能行事？我是要坚持还是放弃？我是要回击还是选择原谅？

我想通过这些故事探究两个观点。第一，那些在我们看来有价值的东西往往产生于不平衡的冲突中，因为我们在希望渺茫时做出的反应往往包含着让事情变得伟大而美丽的因素。第二，我们对这些冲突的理解常常是错误的。它们总被我们误解。巨人们并不像我们想象的那样。他们身上那些看似为优势的东西经常会变成劣势。事实上，身为一个弱者这一现实却能在某些未知的方面改变人们：它会打开门，创造新的机会；它能教育、启蒙人们，让人达到看似难以想象的目标。只是面对巨人时，我们需要更好的指引。而这场三千年前发生在以拉山谷的历史战役——大卫与歌利亚之间的对决便是最好的起点。

歌利亚朝着以色列军队大喊的时候，他希望有一个人来跟他“决斗”。这是古代的一种惯例。双方为了避免出现大规模的伤亡，会分别选出一名勇士代表双方进行决斗。例如，公元前1世纪，罗马历史学家昆图斯·克劳狄乌斯·夸迪伽里乌斯（Quintus Claudius Quadrigarius）讲述了一场史诗般的战役，在这场战役中，高卢人对罗马军队十分鄙夷。“这让一个叫提图斯·曼利乌斯（Titus Manlius）的年轻人愤怒无比。曼利乌斯来自最高统治阶级家庭”，夸迪伽里乌斯写道。提图斯决定跟高卢人决斗：

他往前走，他不想让英勇的罗马人被高卢人比下去。曼利乌斯拿着古罗马军队的盾牌和西班牙剑来到了高卢军队面前。他们在阿涅内河（Anio River）的一座桥上，当着双方军队的面开始了决斗。双方都忧心忡忡。高卢勇士按照策略，拿着盾往前走，伺机等待；曼利乌斯勇气可嘉，用自己的矛攻对方的盾，高卢人因此失去了平衡。当高卢人试图调整回原来的位置时，曼利乌斯又用矛去攻他的盾，高卢人不得不再次调整自己的位置。他就这样躲开了高卢人的剑，并将自己的剑刺进了高卢人的胸膛……曼利乌斯杀死高卢人后将他的头颅砍了下来，并把舌头扯下来扔掉，他的脖子周围因此沾满了鲜血。

这就是歌利亚所希望的，和一个跟他一样的勇士，来一场近身肉搏战。他从没想过决斗会以一种与众不同的方式进行。他早就做好了战斗准备。为了保护自己的身体免受伤害，他穿了一件精心制作的束腰盔甲，上面缀着几百片重叠的铜片，如鱼鳞一般。这件盔甲裹着他的双臂，长及膝盖，估计重达100多磅。他的双腿裹着青铜片，脚上也覆盖着青铜片。头上戴着一顶很重的金属头盔。他随

身配有三件兵器，这几件兵器能在近身搏斗中发挥重大作用。他手持青铜投枪，这根投枪十分锋利，可以击穿盾，甚至盔甲。臀部还挂着一把剑。手上还握有一根短距离搏斗的矛，金属矛杆就和“织轴一般粗”。这是他的首选兵器。投枪通过绳子与一整副重物绑在一起，这样将投枪扔出去的时候就能获得巨大的力量，也能精确地击中对手。就如历史学家摩西·加西埃尔（Moshe Garsiel）所说：“对以色列军队来说，这是一种特殊的投枪，投枪杆又长又重，上面还有笨重的钢制刀片。当歌利亚用其强壮的手臂将投枪投掷出来时，这根投枪似乎可以一下子击穿青铜盾和青铜盔甲。”现在你们明白为什么以色列人不敢去迎战歌利亚了吧？

然后，大卫出现了。扫罗试图把自己的剑和盔甲交给大卫，因为这样他至少还有战斗的机会。大卫拒绝了。“穿上这个我就不会走路了，”他说，“我从来不穿这个。”然后他朝山谷走去，在路上捡了5颗光滑的石子，将它们放进自己的肩包里。他带着牧羊人的棍子来到了山谷。歌利亚看到这个朝他走过来的男孩儿，觉得自己受到了侮辱。他期望的对手是一个久经沙场的勇士，然而朝他走过来的却是一个牧童，一个来自最卑贱行业阶层的小男孩儿。而大卫似乎想用自己的棍子来对付歌利亚的剑。歌利亚指了指那根棍子说：“我是一条需要你带着很多根棍子来对付的狗吗？”

接下来发生的事则完全是一则传奇。大卫拿出其中一颗石子放在投石器的皮囊里，朝着歌利亚没有遮挡的前额发射过去。歌利亚昏厥倒地。大卫跑过去，用巨人的剑砍下了他的头颅。《圣经》接着写道：“非利士军队看到自己的勇士死了，便逃走了。”

一个看起来完全没有任何胜算的弱者奇迹般地赢得了这场战斗。几个世纪以来，我们在跟别人讲述这个故事时，总是照着这个

思路来讲。后来发展到将“大卫与歌利亚”用来比喻不可能的胜利。然而，问题是所有有关这个故事的看法几乎都是错的。

3

古代军队里有三种士兵。第一种是骑兵，他们携带武器，骑在马背上或者站在战车上。第二种是步兵，他们身穿盔甲，手持剑和盾牌。第三种是投手，在今天又称为射击手，包括弓箭手和具有更重要作用的投石手。投石手的投石器构造简单，即两条绳子中间系一个皮囊。他们会在皮囊里放上岩石或者铅球，拎着皮囊转圈，圈子越转越大，速度也越来越快；接着放开其中一端的绳子，岩石或者铅球便会飞出去。

投石需要技术，也需要练习。有经验的投石手可以把投石器变成一种致命的武器。在中世纪的一些画作中，经常能看到投石手射击空中飞行的鸟儿。据说，爱尔兰的投石手可以击中他们视线范围内的任何一枚钱币。《旧约·士师记》中写道，投石手可以精确地击中目标，丝毫不差。一个有经验的投石手可以让一两百码内的目标敌人死亡或者受伤。^①罗马人甚至还发明了一套特殊的钳子，用来夹出那些被投石器击中的士兵身体里的石子。想象一下，此刻你正在职业棒球大联赛的投手面前，他将球对准了你的头。面对投石手时便是这样一种情况——只不过对方丢出来的不是一颗软木心的皮球，而是一颗坚硬的石子。

^① 现代的投石记录是拉里·布雷（Larry Bray）于1981年创下的：437米。显然，在这个距离内，投石手可以准确地击中目标。

历史学家巴鲁克·哈朋（Baruch Halpern）认为，投石是古代战争中十分重要的一环。三种士兵相互制衡，就跟石头剪刀布游戏的每个手势一样。步兵手持长矛，身穿盔甲，可与骑兵对抗。骑兵可以打败投石手，因为马匹的移动速度很快，投石手难以瞄准目标。而投石手可以致步兵于死地，因为步兵身着盔甲，十分笨重。这类处在 100 码内的步兵对投石手来说是极易击中的目标。“这便是雅典西西里岛远征军在伯罗奔尼撒战争中战败的原因，”哈朋写道，“修西得底斯（Thucydides）用大量的篇幅描绘了当地的轻装步兵是如何在山上杀害大批雅典重装步兵的，他们使用的主要武器就是投石器。”

歌利亚是一个重装步兵。他认为，即将和他战斗的会是另一个重装步兵，他们会像提图斯·曼利乌斯和高卢战士那样决斗。当他说“到我跟前来，我要拿你身上的嫩肉去喂天空的鸟儿和地上的野兽”，关键句是“到我跟前来”。他的意思是到我跟前来，我们才能近身搏斗。而扫罗之所以想让大卫穿盔甲、配剑，也是因为他做了同样的一种假设，他认为大卫要和歌利亚近身肉搏。

然而大卫并不想遵循决斗的惯例。他告诉扫罗，他放羊的时候曾经杀死过熊和狮子，他这么说不仅表现出他的勇气，同时也表明了一件事：他打算像对付野兽那样来对付歌利亚，他要做一个投石手。

他跑向歌利亚。因为没有穿盔甲，所以他速度很快，动作很灵便。他拿了一颗石子放在皮囊里，不停地甩动，速度越来越快，每秒约 6~7 转。他将投石器瞄准了歌利亚的前额——这是巨人唯一的弱点。最近，弹道学专家埃坦·赫希（Eitan Hirsch）和以色列国防军进行了一系列计算，结果表明一个专业的投石手在 35 米的距

离内投出的常规大小的石子，能以每秒钟 34 米的速度击中歌利亚的头。这个速度足够将石子射入歌利亚的头颅，令其失去意识或者死亡。从制动能力来说，这种威力相当于一把大型的现代手枪。赫希写道：“我们发现大卫投出石子并击中歌利亚的整个过程只持续了一秒多，时间太短了，以致歌利亚根本来不及保护自己。而事实上，在那段时间内他根本没有移动过半步。”

歌利亚能做什么呢？要知道那时他身上的盔甲足有 100 磅重。他准备来一场近身搏斗，这样他就可以站着不动；身上的盔甲能够帮他挡住对方的攻击，他就可以将矛用力地刺向敌人的身躯。他看到大卫走过来的时候，首先是蔑视，接着是惊讶，然后便只有恐惧——他似乎明白了，这场斗争和他期望的斗争不一样。

大卫对歌利亚说：“你可以用剑、矛和长枪刺我，但是我会以耶和华——你鄙视的以色列战神之名同你战斗。今天，耶和华将你交到我的手上，我必击杀你，砍下你的头颅……这里的所有人都会知道，耶和华拯救世人，不是靠刀或者矛；因为战争的胜败取决于耶和华，他必将你们所有人都交到我们手上。”

大卫两次提到了歌利亚的剑和矛，似乎在强调自己那与众不同的意图。接着他将手伸进肩包里拿出一颗石子。在那一瞬间，没有一个人认为大卫可以取得胜利。大卫投出石子，把手放了下来。大卫是一个投石手。投石手又一次战胜了步兵。

历史学家罗伯特·多伦温德（Robert Dohrenwend）写道：“歌利亚几乎没有战胜大卫的机会，这就像一个拿着青铜时代的剑的勇

士无法战胜配有点 45 口径自动手枪的对手一样。”^①

4

为什么人们会对那天在以拉山谷发生的事产生那么多误解？从一方面来说，这场决斗揭示了我们在认识力量大小方面的愚蠢。扫罗国王之所以不相信大卫有获胜的机会，是因为大卫弱小而歌利亚强大。扫罗认为的力量就是物理上的力量而已。他不知道力量也可以有其他的形式：打破规则时产生的力量，用速度和出人意料攻克强壮对手时产生的力量。犯这种错误的人并不只有扫罗一个。在接下来的篇幅中，我会证明我们直到今天还在犯这种错误，这种错误影响了每一件事，小到我们如何教育孩子，大到我们如何解决犯罪与动乱问题。

这里还有第二个问题，也是更深层的问题。扫罗和以色列军队自认为他们了解歌利亚。然而他们只是大略地进行估计而已，便直接得出结论“他是一个有能力的人”。他们并没有真正了解他。他的行为让人看了摸不着头脑。人们认为他是一个英勇的战士，但是他的行为并不像一个英勇的战士。他是由于一个随从领着走下山谷的，这个人走在他前面，手上还拿着一面盾牌。在古代，拿着盾牌的士兵在战时通常会与弓箭手配合，因为那些拿着弓和箭的人没法

^① 以色列国防部长莫西·戴扬（Moshe Dayan）——1967年第三次中东战争以色列传奇胜利的缔造者——也写过一篇关于大卫和歌利亚的文章。在戴扬看来，“大卫打败歌利亚用的并不是威力较小的武器，恰恰是威力较大的武器；他的伟大并不在于他自愿跟一个远比自己强大的人战斗，而在于他知道一个弱者该如何使用武器，掌握优势，让自己变得更强大。”

腾出手来保护自己。但为什么歌利亚，这个要跟人决斗的人会需要一个拿着盾牌的随从？

还有，为什么他要对大卫说“到我跟前来”？为什么歌利亚不走向大卫呢？《圣经》中着重描写了歌利亚移动的速度——很慢；以及他说的话，一个拥有无穷力量的英雄说这样的话着实太奇怪了。另外，就是歌利亚看到大卫从山坡上下来，没带剑和矛，没穿盔甲的时候，他的反应为什么那么迟缓？他看到大卫的第一感觉就是自己被侮辱了，而不是觉得自己应该害怕。他似乎对周围的一切了如指掌。更奇怪的是，当他终于看见大卫带着棍子走来的时候，他竟然说：“我是一条需要你带着很多根棍子来对付的狗吗？”很多根棍子？大卫手上明明只有一根棍子。

现代有许多医学家相信，歌利亚患了很严重的病。他看起来就像一个患了肢端肥大症的人。这种疾病是由脑下垂体的良性肿瘤引发的。肿瘤会导致人的生长激素过剩，这也就解释了歌利亚体形巨大的原因。（历史上最高的人罗伯特·瓦德罗也患有肢端肥大症。他去世的时候，足足有8英尺11英寸，而且看起来仍在长高。）

此外，肢端肥大症通常会引发视觉问题。生长的脑垂体肿瘤会压迫视觉神经，因此患有肢端肥大症的人都会出现严重的视觉限制、复视（重影）问题。为什么歌利亚要由随从牵着走到山谷？因为随从是他的视觉向导。为什么他的移动速度这么慢？因为他看不清周围的一切。为什么他那么迟才明白大卫改变战斗规则了？因为他没有看到大卫，直到大卫来到他跟前。“到我跟前来，我要拿你身上的嫩肉去喂天空的鸟儿和地上的野兽。”他喊了出来，提出这样的要求恰恰暗示了他的弱点。我需要你到我跟前是因为我看不清你。还有，歌利亚说的那句话“我是一条需要你带着很多根棍子来

对付的狗吗”也就有了合理的解释。大卫只有一根棍子，然而歌利亚因为视力的问题，却看到两根棍子。

山脊高处的以色列军队看到的是一个恐怖的巨人。事实上，巨人那庞大的身躯正是他最大的弱点。这是一个重要的教训，在与任何类型的巨人交战时都能适用。力量和强大并不总是它们看起来的那个样子。

大卫向歌利亚跑过去是因为他有勇气，有信念。歌利亚没有看到他正向自己走来；一直到大卫下来了，这个动作缓慢、视觉模糊的巨人才明白战斗规则已经改变了。一直以来，我们都误解了这类故事的含义。读完本书，你就会发现这类故事的真正含义。