

《纽约时报》排行榜榜首畅销书

[美] 马尔科姆·格拉德威尔/著

THE TIPPING  
POINT

# 引爆流行

产品、设计、主张、行为的发展和传播模式，其实就和病毒一样。在特定的流行风潮中一切都可能在突然之间令万人跟从、风靡街巷，格拉德威尔把这种时刻称作“引爆点”。他研究出流行的三大原则，配以几十位专家的理论 and 实例，告诉你如何找到“引爆点”，从而可以引发流行风潮，实现无限可能。



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 引爆流行

[美] 马尔科姆·格拉德威尔/著

钱清 覃爱冬/译

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 引爆流行 THE TIPPING POINT

本书是《纽约客》杂志专职作家马尔科姆·格拉德威尔的一部才华横溢之作。他以社会上突如其来的流行风潮研究为切入点，从一个全新的角度探索了控制科学和营销模式。他认为，思想、行为、信息以及产品常常会像传染病爆发一样，迅速传播蔓延。正如一个病人就能引起一场全城流感；如果个别工作人员对顾客大打出手，或几位涂鸦爱好者管不住自己，也能在地铁里掀起一场犯罪浪潮；一位满意而归的顾客还能让新开张的餐馆座无虚席。这些现象均属“社会流行潮”，它爆发的那一刻，即达到临界水平的那一刻，就是一个引爆点。

格拉德威尔走访了宗教团体、成功的高科技公司以及全球最优秀的推销员，他在书中分析了几种有利于开创流行风潮的性格特征，剖析了种种极具感染力的事件，如各种风尚、吸烟现象、儿童电视、商业邮寄广告等，并阐明其背后的导火索。通过大量深具说服力的研究，揭示出发起流行潮并保持其势头的原则和方法。对于企业领袖、艺术家、思想者、设计师而言，本书可以帮助你找到一种拓展影响、传播观念的全新思路。

《引爆流行》可谓是一部智力历险记，妙趣横生，极富有感染力，让人充分感受到思想的魅力和愉悦。尤其重要的是，本书如同一幅思维导图，让人看到思维的一种新的拓展方式，并且相信，一个富有想像力的人只要能找准引爆点，就能打开一个充满惊喜的世界。

# 引爆流行

THE TIPPING POINT

马尔科姆·格拉德威尔，曾是《华盛顿邮报》商务科学专栏作家，目前是《纽约客》杂志专职作家。

责任编辑 张 金  
责任监制 王祖力 朱 磊  
封面设计 耀午书装工作室

经销 中信联合发行有限公司

导言

<b>第一章 流行潮的三条法则</b>	1
<b>第二章 个别人物法则</b>	15
联络员、内行和推销员	15
<b>第三章 附着力因素法则</b>	71
芝麻街、蓝狗线索和教育病毒	71
<b>第四章 环境威力法则（第一部分）</b>	113
伯恩哈特·戈茨与纽约犯罪潮的起伏	113
<b>第五章 环境威力法则（第二部分）</b>	143
神奇的数字：150	143
<b>第六章 个案分析</b>	163
流言、运动鞋和转变力量	163
<b>第七章 个案分析</b>	183
自杀、吸烟以及寻找无瘾香烟	183
<b>第八章 结论</b>	217
集中力量、勇于试验以及树立信念	217

## 流行潮的三条法则

20世纪90年代中期，巴尔的摩市流行梅毒病。仅在一年时间里，即从1995年到1996年，新生儿携带这种疾病的人数就增加了500%。看看巴尔的摩市梅毒病的发病率曲线图不难发现，该病曾多年稳定在同一水平，但是到了1995年却几乎呈直线上升。

是什么原因造成巴尔的摩市的梅毒病突然爆发？根据疾病控制中心的分析，问题出在强效纯可卡因上。大家知道，强效纯可卡因能大大增加人们的冒险性性行为，而该行为会导致艾滋病病毒和梅毒病毒的迅速传播。强效纯可卡因驱使许多人去贫民区购买毒品，这一做法增加了他们把病毒带给家人和街坊邻居的可能性，并改变了街坊之间的社交模式。疾病控制中心认为，梅毒病之所以大行其道是强效纯可卡因在背后助了一臂之力。

巴尔的摩市约翰斯·霍普金斯大学的约翰·詹尼曼是一位性传播疾病专家，他对该市梅毒病流行另有一番解释，把它归咎为是该市贫民窟医疗服务状况瘫痪所致。詹尼曼说：“1990年到1991年，在全市各性传播疾病诊所就诊的病人达到36 000人次。因为预算问题，该市决定逐渐缩减性传播疾病诊所的规模。临床医生的人数从17人减到10人，内科医生的人数从3名减到实际意义上的零。门诊就诊人数降到了21 000人次。到发病实地进行服务的工作人员数量也相应

减少。许多人玩弄权术，致使一些本该做的事情都无法得以实现，如计算机的更新换代。这是城市官僚机构行使职权不善而导致的一个最严重的现象。毒品都快要被人们用完了。”

当巴尔的摩城内的性传染疾病诊所一年的病人就诊次数处在36 000人次时，可以说，梅毒病保持相对稳定状态。但是按照詹尼曼的理论，当一年的就诊人次在36 000与21 000之间的某一数字时，这种病就已经爆发了。首先从城内开始，蔓延到大街小巷，然后传播到连接街坊和其他城区的公路上。那些可能带着传染病毒有一周还没有得到治疗的病人在被治愈之前，有两三周、甚至四周的时间把病毒传染给他人。瘫痪的医疗状况使得梅毒病成了比从前任何时候都更加严重的问题。

还有一个理论是由约翰·波特雷特提出的，他是美国著名的流行病学家之一。他认为，罪魁祸首是那些年影响了巴尔的摩市的东西部市区的物质状况的变化，也就是说，巴尔的摩市商业区是梅毒病的发病中心，其东西部市区经济严重萧条。约翰·波特雷特指出，20世纪90年代中期，巴尔的摩市大张旗鼓推行一个政策，即炸毁东西市区60年代修建的旧式高层住宅。巴尔的摩市西区的列克星敦叠式大楼和东区的拉斐特宫是即将拆毁的最招人眼目两个工程，这两幢大楼中居住着数以百计的家庭，起到了犯罪中心和传染病发病中心的作用。与此同时，随着巴尔的摩东西两区建筑的拆除，人们开始逐渐从旧房中搬走。

波特雷特第一次巡游巴尔的摩东西市区时说：“实在令人触目惊

心，成排成排的房屋中，50%都被木板堵得严严实实，有一处甚至把建筑物都破坏了。现在要人们撤离，等于加快了人们的流散。梅毒病多年来被控制在巴尔的摩市的这个特定地区，而该地区又处在一个内部性关系社会范围内。住房拆迁要求这些人搬到巴尔的摩市的其他地区，这样一来，他们把梅毒病和其他行为也一同带走了。”

有趣的是，这三种解释都没有提到戏剧性变化。疾病控制中心认为强效纯可卡因是问题的根源所在，然而，1995年并不是强效纯可卡因首次流入巴尔的摩市。它进入该市已有好几个年头了。这些解释只不过是告诉大家，90年代中期强效纯可卡因问题带来的严重后果有所加剧，而且这一变化足以促使梅毒病的流行。同样，詹尼曼并没有告诉我们，巴尔的摩市的性传疾病诊所都被关闭了。只不过是规模有所减小，临床医生人数从17人减到了10人。波特雷特也没有告诉我们，整个巴尔的摩市的建筑物都撤空了。他只是告诉我们，梅毒病的传播蔓延达到了登峰造极的程度，仅仅是因为拆掉了几幢住宅楼和一些住户撤离了商业区附近的住房。这一切都告诉我们，一些微小的变化就能打破原本处在平静状态的流行病。

所有这些解释中还有一点可能更有意思，那就是它们都在试图用不同的方式描述流行病的一触即发。疾病控制中心关注的是疾病发作的大背景，即毒品的流入和发展是如何改变一个城市的环境并使疾病一触即发的。詹尼曼所谈论的是疾病本身的特点。诊所数量减少后，梅毒病便被赋予了第二次生命。该病原本是急性传染病，而现在成了慢性传染病。它原本是一种仅延续几天的疾病，而现在



却要逗留好几个星期。波特雷特关注的只是梅毒病的携带者。他认为，巴尔的摩市的梅毒病是由某一类人传播的，即那些极度贫困又可能吸毒并且性行为活跃的人传播的。如果这种人突然从他/她生活的街区转移到一个原本不存在梅毒病的新街区，那么这种疾病就有机会爆发。

换句话说，造成流行病爆发的方式不止一种。流行病爆发需要3个条件，人们传播传染物的行为、传染物本身、以及传染物发挥作用所需的环境。当一种流行病爆发时，它就失去了平衡。它之所以爆发，是因为发生了某种变化，其中一个或两个或可能三个条件都出现了变化。我把这三条会引起变化的条件分别称为个别人物法则(The Law of the Few)、附着力因素(Stickiness Factor)法则和环境威力(Power of Context)法则。

## 1.

当我们谈到东维利奇的几个小青年发起“嘘——小狗”流行潮，或谈到几个住宅大楼居民的撤离足以使巴尔的摩市梅毒病大行其道时，实际上，我们真正在告诉大家的是，在任何事件发展过程中，某些人比其他人所起的作用更为重要。表面上看，这并不是一个特别极端的观点。经济学家们常常谈到80比20法则，该法则所表达的意思是：在任何情况下，一项工作的大约80%都是由20%的参与者完成的。在大多数社会里，80%的犯罪活动是由20%的犯罪分子所

为。80%的道路事故是由20%的汽车司机造成的。80%的啤酒是由20%的嗜酒者喝掉的。然而在谈到流行病时，这种不成比例表现得更为极端：极少数人就能做得了绝大多数工作。

例如，波特雷特就曾分析过科罗拉多州科罗拉多斯普林斯市的淋病流行情况，他在6个月里研究了每一位前来一家公共健康诊所就治淋病的患者。他发现，大约一半的病人来自4个街区，而这4个街区大约占整个城市地理面积的6%。这6%地区的一半居民的社交场所又集中在同6家酒吧。波特雷特对768人分小组进行了访谈，他发现其中600人或者没有把淋病传给他人，或者只传给了一个人。他把这些人称为非传染者。那些使该病发展，即把该病传染给两三个人、甚至四五个人的人在剩下的168人之列。换句话说，在人口超过10万的整个科罗拉多州斯普林斯市，淋病的流行就是因为存在这168个生活在4个小街区又常常出没同6家酒吧的居民。

这168人到底是谁呢？他们不是你我之辈。他们是那些每天晚上要出门的人，是那些性伙伴远远多于正常人的人，是那些生活和行为远远超乎寻常的人。比如90年代中期，在密苏里州圣路易斯市东区的各家台球厅里和室内滚轴溜冰场上，经常有一个名叫达内尔·“老板人”·麦吉的人出没。他大个头，身高6英尺，长相英俊，具有滑冰天赋。他的精湛技术在溜冰场上令年轻姑娘们叫绝。他特别喜欢13、14岁的小姑娘，给她们买首饰，开着凯迪拉克车带她们去兜风，让她们吸强效纯可卡因，并让她们毒瘾发作，然后与她们发生性关系。从1995年到1997年他被人枪杀时为止，他至少睡过100个

女性，后来发现他至少给其中30个女性传染了艾滋病病毒。

同时在这两年里，在1500英里以外的纽约州布法罗市附近，可以称得上是“老板人”克隆的另一个男子穿梭在詹姆斯敦商业区贫困的大街小巷。他名叫纳山·威廉斯，人们也称他“飞思”(Face)，“私眯”(Sly)，和“下体客”(Shyteek)。威廉斯玩弄了几十个女孩，他在市区不同位置有三四处公寓，全靠从布朗克斯走私毒品为生。(一位了解该案的流行病学专家向我坦言：“这家伙真是天才。如果我能像威廉斯一样走私毒品而不东窗事发，那我这辈子都用不着再上一天班了。”)像“老板人”一样，威廉斯外表充满魅力。他会买玫瑰花送给女友们，让她们编弄他的长发，在他的公寓里为她们通宵提供大麻和麦芽酒以助大家狂欢作乐。他的一个性伙伴回忆说：“我和他一晚上要睡三四次。我们通常是大家聚在一起……我和飞思做爱后，再与他的朋友做爱。出去一个，再进来一个。”威廉斯如今被关在监狱里。他至少给以前的16个女朋友传染了艾滋病病毒。最著名的是，在《乐队继续演奏》一书中，兰迪·希尔茨详尽地探讨了一个所谓艾滋病病毒携带者的人。他是一位加拿大籍法国人，叫盖藤·杜加斯，是一名客机服务员。他声称在整个北美洲他有2500个性伙伴，并且他与加利福尼亚州和纽约州最早发现的至少40起艾滋病个案有关系。正是这些人促使流行病一触即发。

社会流行潮的发展过程与此完全相同。它们也是由几个特别人物促成的。但是这些人物的与众不同之处并不是他们的性欲，而是他们的社交能力、精力、知识面以及他们在同行中的影响力等诸如

此类能力。在“嘘——小狗”现象中，其天大之谜就是那些皮鞋是如何从曼哈顿商业区的几个引领时尚的嬉皮士脚上跑到全国各家购物商场的。东维利奇与美国中产阶级之间有什么关系？个别人物法则给出的回答是这样的：在这些特别人物中有人意识到了时尚趋向，然后通过社交关系和积极努力，再加上自己的热情和个人魅力便把“嘘——小狗”皮鞋的信息传播给了大家，就像盖藤·杜加斯和纳山·威廉斯之辈能把艾滋病病毒传播出去一样。

## 2.

在巴尔的摩，当市内的公共诊所削减医务人员时，梅毒病原有的特点，即出现在城市贫困地区，就发生了变化。这种病原本属于急性传染病，也就是说，大多数患者能得到迅速治疗，没有机会传染给众多他人。但是，由于诊所规模的削减，梅毒病逐渐转变成了慢性病，患者传播病毒的时间比以前增加了三四倍甚至五倍。流行病爆发是因为几个特别患者的特别作用所致。但是，有时其爆发的原因是因为出现了意外情况，从而改变了传播媒体本身。

这是病毒学中的一个著名原理。每年冬天流感开始传播时的流感病毒与流感结束时的病毒差别很大。最著名的流感是1918年爆发的全球性流感。人们首次发现该病毒是在当年春季，当时情况相对比较稳定。但是，夏天过后，该病毒通过某种奇怪的途径发生了变化，在之后的6个月里竟使全世界2 000万到4 000万人丧生。病毒的

传播方式并没有丝毫改变，然而病毒本身却突然变得如此致命。荷兰艾滋病研究员杰普·古德斯米特坚持认为，艾滋病病毒也会产生同样的剧变。古德斯米特研究的重点是一种被称作肺向性隆起的肺炎病(Pneumocystis carinii pneumonia)，或称PCP病。我们每个人在出生时或出生后不久，体内都产生了这种细菌。它对大多数人来说是无害的。我们的免疫系统能轻而易举地控制住这种细菌。但是如果某种病毒，如艾滋病病毒，破坏了我们的免疫系统，这种细菌就失控，以至于引发一种致命的肺炎病。PCP病在艾滋病患者中非常普遍，事实上，这种病几乎被认为是艾滋病的征兆。古德斯米特的工作就是去查寻医学文献，收集并研究PCP病例。他的发现令人不寒而栗。第二次世界大战刚一结束，一场PCP病便在波罗的海港城但泽爆发，该病传播到中欧，夺去了数以千计儿童的生命。

古德斯米特分析了其中PCP病肆虐最严重的一个名叫海尔伦的小镇，该镇位于荷兰林堡省，是一个煤乡。海尔伦镇有一家助产士培训医院，被称为瑞典临时军营，20世纪50年代这里是一家低体重新生儿和早产儿专科医院。在1955年到1958年期间，就有81个出生在瑞典临时军营的新生儿患有PCP病，其中24名婴儿夭折。古德斯米特认为这是艾滋病病毒流行的早期状况，病毒通过某种渠道进入医院之后，由于当时给新生儿输血或打抗生素针时，多次反复使用同一个针头，显然，是这种做法把病毒从一个婴儿身上传播到了另一个婴儿身上。他写道：

很有可能是至少有一个成年人——有可能是一名来自波兰、捷克斯洛伐克或意大利的煤矿工人——把病毒带到了林堡省。这位成年人有可能悄无声息地死于艾滋病……他有可能把病毒传给了他的妻子和孩子。受到感染的妻子（或女朋友）可能在瑞典临时军营生下了带有艾滋病病毒的婴儿，但婴儿看上去很健康。这样，未经消毒的针头和注射器就把病毒从一个婴儿身上传播到了另一个婴儿身上。

并不是所有的新生儿都夭折了，这一点是该故事中真正令人感到奇怪的事情。只死了三分之一婴儿。而其他婴儿却存活下来了，这在今天看来似乎是不可能的。他们战胜了艾滋病病毒，并将其从体内清除出去，继续过着健康的生活。换句话说，20世纪50年代流行的艾滋病病毒与今天的艾滋病病毒存在很大差异，而其传染能力完全相同。但是当时的病毒威力不大，大多数人都能战胜它并活下来，甚至包括儿童。艾滋病病毒的爆发始于20世纪80年代初，简言之，这不仅仅是因为同性恋群体性行为上的巨大变化所致，尽管这种性行为可能造成病毒的快速传播。艾滋病病毒的流行也与病毒本身的变化有因果关系。由于某种原因，病毒的杀伤力已经大大提高了。一旦被感染，病毒就会附着在体内，再也清除不掉了。

这种流行病发作过程中病毒的附着力对于我们所讨论的社会流行潮的爆发也具有重要启发意义。人们常常花费大量时间思考如何使信息更富传染性，即如何使产品或思想让尽可能多的人知道。但

是要把消息传播出去，困难在于如何确保消息不会从一个耳朵进从另一个耳朵出。消息有了附着力就意味着它会对人产生巨大的影响力，令人挥之不去，附着在人的记忆中。1954年春，当温斯顿牌过滤嘴香烟首次面世时，公司打出的宣传用语是，“温斯顿牌烟好，正同烟的味道。”这句话里使用了不太符合语言表达规范的“同”字，而不是“像”字，这在当时引起了小小的轰动。该字成了人们常常谈论的话题，如同1984年人们谈论著名的温迪屋标签语，“牛肉在哪里？”理查德·克拉格在他的《烟草业发展史》中写道，R·J·雷诺的温斯顿牌香烟销售商“对人们的这种关注喜出望外”，而且还认为“这句在电视上和收音机上听到的有点不符合人们习惯表达的宣传用语带有一点灵活自如的韵味，并且扭曲事实地将其辩解为是一种口语化的表达法”。在这种香烟推出数月之内，借助这个令人难忘的宣传用语的力量，温斯顿牌香烟便一触即发了，在美国香烟市场上的销售量迅速超过了国会牌、健牌和L&M牌香烟，仅次于总督牌烟。几年之内，它成了美国最畅销香烟。如今，如果你对大多数美国人说“温斯顿牌烟好”，他们会顺口说出后半句“正同烟的味道”。这是一句一流的附着力广告用语，其附着力是引起产品广为流行的关键因素所在。人们一定是记住了我们的宣传用语，否则他们为什么会改变自己的行为？去购买我们宣传的产品？或去看我们所宣传的电影呢？

附着力法则告诉我们，有一些特别方式能使一条具有感染性的消息停留在人们的记忆中；只要在消息的措辞和传达上做一些比较

简单的修改，就能产生巨大的收效和影响力。

### 3.

在巴尔的摩市，每当有人因梅毒病或淋病前来公共诊所就医时，约翰·詹尼曼就会把病人的地址记入他的电脑，这样该病例就以一颗黑色小星星的形式出现在他的城市地图上。很像警察局墙上所挂地图的医用版本，上面带有扣针用以标记案发位置。在詹尼曼的地图上，在巴尔的摩市中心的的东西两个地区，黑星星的数量比较集中。病例从这两个地带沿着两条主路向外辐射，这两条主路正好横穿东西两个市区。到了夏季，性传染疾病的发病率达到最高峰，在巴尔的摩市东西两区主路上的黑星星更加集中了。疾病的分布还在不停地有所变化。但是，到了冬季，地图会发生变化。当天气寒冷时，巴尔的摩东西市区的居民很可能就呆在家里，远离酒吧、夜总会以及街角等这类进行性交易的场所。这两个市区的黑星星就变少了。

季节变化对染病人数的影响非常大。不难想像，在巴尔的摩市，一个寒冷而漫长的冬季就足以大幅度地减慢或缓和——至少在一个季节中——梅毒病发展的势头。

詹尼曼的地图表明，流行病在很大程度上受到环境的影响，即受到其所在环境中的境况、条件和特殊因素的影响，这一切都是显而易见的。然而，有趣的是这一法则到底能运用到什么程度。这绝不仅仅是天气影响行为这样简单的致病因素。即便是最小的、最不



起眼的和最没有预料到的因素也可能影响我们的行为方式。比如，纽约市历史上最臭名昭著的事件之一，1964年一个生活在昆士区名叫基蒂·吉诺维斯的年轻妇女被人用刀捅死案。吉诺维斯在大街上被人追赶，并在半小时内3次遭到袭击，她的38位邻居在自家的窗后都看到了这一切。但是，当时这38个目击者却没有一人报警。该案引起了人们一系列的自我指责，并成了城市生活冷漠和人性丧失的象征。亚伯·罗森塔尔这位后来的《纽约时报》编辑在他的一本书里是这样写的：

为什么当吉诺维斯小姐遭到袭击时那38位邻居不拿起电话报警？没人能说得清楚。因为这些目击者本人也说不明白。然而可以设想，他们的冷漠完全是大都市中存在的一种现象。如果一个人周围有数百万人带来的压力，那么防止这些人的侵犯就几乎成了他的生存心理，而做到这一点的惟一办法就是对周围的人们尽可能地不予理会。在纽约市的生活中，人们对邻居及其困难的漠然是他们有条件的思维所致，这与在其他大都市的情况是一样的。

这是从环境角度所做的解释，听起来很有道理。生活在大都市，人们之间的相互陌生和疏远把人变得冷酷无情。然而，吉诺维斯一案的真相却比这更复杂一些，也更令人好奇。纽约市的两名心理学家，哥伦比亚大学的比布·拉坦和纽约大学的约翰·达利在案发之