

被《福布斯》评为最有影响力的20本商业图书之一
连续10个月雄踞《纽约时报》畅销书排行榜第一名

Tipping Point

引爆点

如何制造流行

我们的世界看起来雷打不动，但只要你找对了一个点，它就可能被引爆

[美] 马尔科姆·格拉德威尔 著

钱清 覃爱冬 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

Tipping Point

引爆点

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

引爆点: 如何制造流行 / (美) 格拉德威尔著; 钱清, 覃爱冬译. —北京: 中信出版社, 2009.7

书名原文: The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference
ISBN 978-7-5086-1582-0

I. 引… II. ①格… ②钱… ③覃… III. 经济行为-研究 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 091064 号

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference by Malcolm Gladwell

Copyright © 2002 by Malcolm Gladwell

Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

引爆点——如何制造流行

YINBAODIAN

著 者: [美] 马尔科姆·格拉德威尔

译 者: 钱 清 覃爱冬

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: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9 字 数: 180 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2002-1708

书 号: ISBN 978-7-5086-1582-0/F · 1659

定 价: 27.00 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

author@citicpub.com

理解流行

《经济观察报》商业评论版主编 李翔

—

我有一个关系很好的同事，大家都叫他小新。我们都曾供职于《经济观察报》，他是 IT 部和商业评论部的记者，而我是隔壁评论部的记者。

作为一个报道领域集中在跨国公司及其领袖的记者，他把很大一部分精力集中在跨国公司的产品上了。必须承认，他不愧是我们身边“Google”式的人物，我们从他那里获知各种产品信息，比如有趣的 Google map，比如新款的苹果电脑，比如 iPod 的新款式。他甚至知道在哪里能买到 iPod 的媒体价，以及中国大陆和香港的 iPod 各个版本分别是多少钱。在报社的编辑部里，有十多个人和他用同样款式的多普达手机，有六个人和他用同样型号的惠普笔记本电脑——其中有很多人甚至是托他购买的。他把他的 iPod 借给同事听，直到同事终于下定决心购

买一款苹果硬盘随身听。每天中午，起床很晚的他总把自己的惠普笔记本电脑扛在肩上，一只手扶着它，另外一只手紧紧攥着他的多普达手机，脚步轻快地走进办公室，大声对我们喊：“Hello！”然后开始讲最新的电影、音乐，或者跟同用一款手机的同事分享这款手机的新乐趣，包括从网上下载的每一个适用于这款手机的软件，或者是这款手机一项新功能的发现，都能构成长达 15 分钟的话题。

后来，我们又同时到了另一家公司工作。这次我们坐到了一个办公室。真是不幸，这意味着我必须忍受他每天带来的地毯轰炸般的信息。但是也很幸运，因为我们必须面对新的工作环境和一群新同事，他就成了我跟新环境以及新同事沟通的桥梁。我发现，他除了在网络和技术方面是个内行之外，还是个快活的联系员、沟通能手。我的一个同事形容他作为一名快乐的间谍，每次露面都会带着微笑和最新的情报回来。由于他的这两项特长，办公室的音响设置以及处理同公司和新同事之间的事务，我们都很放心地交由他来做。他能很快弄清楚公司的各项恼人规定并熟知如何应对，以及如何安装传真机、电话、无线网络。

你我身边都有这样的人。你会认为这样的人可有可无吗？如果你这样想，并且过高估量自己的能力，认为没有这样的内行和联系员，自己也能搞定一切的话那就错了。我想，这就是大多数人对自我的最大误解。我曾经这样认为过，但当我不得不独自面对各种烦琐事务时，我才明白，这样的人才是联系我

们和外部世界的那一根重要的电话线。

这点认识，在我校译完马尔科姆·格拉德威尔的著作《引爆点》之后变得更加明晰。

我对同事小新的称呼——“联系员”和“内行”——是格拉德威尔在《引爆点》中所用的两个名词。这两个名词代表了两种人。格拉德威尔所介绍的其实还有另外一种人：推销员。联系员、内行和推销员，这三种人是我们每个人同外部世界相联系的纽带，无论我们是否承认。在我们的朋友中，大多数可能是由联系员介绍的，而内行则热衷于帮助我们处理生活上的一些琐事，比如购买笔记本电脑、DVD播放机、音响等。而推销员的天赋则在于把他认为值得推销给大家的信息推销出去。

仔细思索一下，我们生活中的大多数东西，都跟这三类人有关。我现在打字使用的笔记本电脑是一位电脑怪才朋友推荐的，他认为这款富士通笔记本电脑物美价廉；我的杰克·琼斯牌子的衬衣是时尚达人朋友推荐的，她觉得这个牌子的衣服最适合我的风格。我整天被人介绍给新朋友，而归根结底，热衷于把人介绍给其他朋友认识的，只是我朋友中的两三个人。还有，我为什么要选用招商银行的信用卡，也是朋友中“推销员”的努力。

二

联系员、内行和推销员，这还只是格拉德威尔的流行理论的一部分。

我曾经在一篇文章中写道，流行、时尚、潮流、时髦、品位……这一系列词语（我将它们视为同义词，随时拿来替换以避免重复）所表示的是人类社会的一个妙不可言的现象。它反复无常、难以捉摸，几乎无人能够如气象员那样准确预测它的风向，更多的只是事后诸葛亮般的经验总结。

比如说，人类学家曾经在非洲部落发现一个奇妙的时尚变化。稍早一些的时尚是部落酋长的女人们戴着沉重的金属链子作为装饰品，高傲而缓慢地行走在烈日之下。沉重的金属链子被作为悠闲的象征，就好像古老的中国文人留长长的手指甲作为不事劳作的象征，17世纪左右的欧洲贵族穿的衣服上没有口袋是身后将会跟着仆人的象征一样。重金属链、长指甲和没有口袋的衣服都是风行之物，伴随着这些时尚的是对缓慢悠闲的推崇。而当欧洲工业文明入侵之后，新的时尚则是酋长的女人们坐在豪华轿车中，在烈日下急驰而过，在掀起的灰尘中，隐约看到一脸羡慕的女人们，她们在树荫下乘凉，无事而悠闲。豪华轿车和与之相随的速度又成为新的时尚。

必然随之而来的困惑是：谁创造了流行？流行的奥秘何在？如何才能创造流行？

这三个关于流行的问题 who、why 和 how，是关于流行的 3W 难题。提供解释 3W 难题的答案，仿佛就提供了流行风向的方向盘和流行风的加速器。无论何人，这都是一个难以抗拒的诱惑。如果能解答出这三个问题，在商业上，商家可以轻而易举让自己的商品风靡一时；思想家、哲学家以及任何类型的

观念都可以让自己的作品、作品中传递的观念为大众接受，真正起到观念改变世界的作用；小说家和出版商可以让自己的作品成为畅销书；餐馆可以让自己的口碑飙升……大到一种观念、一样发明，小到一种产品、一家新开业的饭店，无所不能及。而从另一个角度来讲，解答了这三个问题，也可以有的放矢遏制一些不好的风尚，比如说离婚潮、犯罪率、青少年吸烟等等。

世界的奥秘宛若近在眼前。

了解到这一点，就不难理解为何格拉德威尔的著作《引爆点》能够激起如此多人的兴趣。在《引爆点》第二版原版书的前面，有长达几页对这本书的赞誉，他们来自各种报纸杂志以及畅销书作家、管理学家、心理学家、社会学家、企业家等各个领域人士。

格拉德威尔的流行理论包括三部分。第一是个别人物法则，就是我前面讲到的包括我的同事小新在内的三类人：联络员、内行和推销员；第二法则是附着力因素，这条法则讲的是流行物本身所应具备的要素，它应该具备能让人过目不忘，或者至少给人留下深刻印象的附着力，比如 iPod 漂亮的外形和一般随身听无法比拟的容量；第三法则是环境威力法则，意思就是发起流行的环境极端重要。注意，不是重要或者很重要，而是极端重要，甚至一个微小外部环境的变化，就能决定流行或者不流行。格拉德威尔举的一个例子是，纽约地铁站墙壁上的涂鸦对地铁站犯罪率升高负很大责任。涂鸦被清洗，并且对小错误如逃票现象严加惩处之后，地铁站的严重犯罪就开始减少；再

比如，格拉德威尔所引用的一个社会心理学上的例子——150法则，意思就是，当一个组织的规模超过150人时，组织成员之间的沟通就开始存在问题，层级之间的界限开始严格。

格拉德威尔在这本书中所要传递的一个核心思想是，能否发起或斩断流行——这要视流行的性质而定，是想卖出一件产品，还是想消灭禽流感——很多时候取决于一些微小的因素。这些微小的因素能够影响世界。

在这本书的结尾，格拉德威尔意气风发地说，别看我们身处的世界看上去很坚固，或者说很顽固，雷打不动、火烧不化，其实只要找到那个点，轻轻一触，它就会倾斜。这个点，就是格拉德威尔所说的“引爆点”。希腊神话中，扛天的巨人是半人半神的提坦族的一员，名字叫阿特拉斯，引爆点就好像是阿特拉斯身体上的敏感部位，一触，阿特拉斯就会发笑，阿特拉斯耸耸肩，地球就会发生变化。

三

格拉德威尔1987年开始服务于《华盛顿邮报》，他的报道领域是商业和科技。随后，他成为《华盛顿邮报》纽约市的主编。从1996年开始，他成为《纽约客》杂志的专栏作家。2000年，他出版了这本《引爆点》。

《引爆点》也“引爆”了格拉德威尔的声名。他创造的名词“引爆点”和他的流行三法则，已经成为商业理论上的新经典。2005年，《时代》杂志将格拉德威尔列入世界最有影响力的100

人名单中——这个名单应该为关心世界的人所熟知，列入其中的多位政治家、大企业领袖以及具有深刻影响力的学者和思想家。也是在这一年，他出版了他的新著《决断 2 秒间》(Blink)。《决断 2 秒间》和《引爆点》一样，出版后引起报纸杂志的疯狂追捧，而且在很长一段时间内始终高居《纽约时报》非虚构类畅销书的榜首，格拉德威尔的爆炸头也出现在各种媒体上。

世界对格拉德威尔的这种欢迎并不出人意料。所有人生来都有一种冲动和好奇心，想要了解我们身处的这个纷繁的世界究竟如何运行，以及我们该如何去理解它，我们同这个世界的关系究竟怎样？普通人的回答，很少能超出几个大脑早已做出的界定：亚当·斯密的“看不见的手”、凯恩斯的“调控”、哈耶克的“自发生成秩序”、马克思的辩证唯物主义和历史唯物主义、弗洛伊德的心理分析……

而变革者则提出解释理解世界的新方法：凯恩斯在对斯密进行修补；弗洛伊德另辟蹊径；毕加索挑战马蒂斯；爱因斯坦修订牛顿为大自然的立法；德鲁克对组织的研究，和他提出的“知识工人”与受雇阶层。

现在看来，把格拉德威尔和那些伟大的名字列在一起似乎有些不合适。但在本质上，格拉德威尔和他们是一类人，都属于有新意的变革者。一位有新意的变革者，重要的是提出理解世界的新方法，甚至能够因此而改变人们的生活方式。从这个角度看，他所在的专业反倒显得无所谓。格拉德威尔的两本书，都是各种学科的结合体，包括了心理学、管理学、社会学等各

门学科的理论。

正如以赛亚·伯林所说，值得尊敬的知识人是提供理解世界钥匙的人。格拉德威尔的流行理论，就是一把新钥匙，一把理解世界的新钥匙。

这把钥匙颇有万能的意味在其中。在当下，对格拉德威尔的理论做出最热烈反应的是企业界和商界。因为在企业界和商界，格拉德威尔的理论对商业决策很有帮助，这种帮助有时甚至非常直接。而他在书中所引用的例子，很多也是商业案例。但是，格拉德威尔的流行理论并不仅仅局限于商业管理上，它提供了一种理解世界的普适方法。而这种方法，举个简单的例子，可以拿来看待“超级女声”背后那个火暴的中国，芙蓉姐姐在网络上走红的现象，还能够解释曾经非常流行的对食物中毒的恐慌。它让我们认识身边的“小新”，发现什么是“地铁站的涂鸦”，什么是流行物的“附着力”。

不相信？你可以读完这本书，然后用它的理论来分析身边的流行事物，比如 iPod 为何卖得这样好，为什么每个人都在读一本同样的畅销书等。你会发现，关于这个世界的新的一扇门敞开了。

暇步士品牌的主打产品是拥有轻型绉绸鞋底的美国拉绒山羊皮鞋。对于该品牌来说，引爆点出现在1994年底至1995年初的某个时间点上。

在引爆点出现之前，这个品牌一直默默无闻，主要依靠偏远的经销店和小城镇家庭商店来进行销售，每年销售量仅仅处在3万双的低水平线上。生产暇步士的狐狼公司（Wolverine）已经开始考虑停止生产这种使公司成名的休闲鞋，但是此刻却发生了一些奇怪的事情。

在一次时装发布会上，一位来自纽约的新款服装设计师对偶然碰到的暇步士的两位经理欧文·巴克斯特和杰弗里·刘易斯说，标准型暇步士鞋在曼哈顿商业区的各俱乐部和酒吧里突然成为时髦品牌。巴克斯特回忆说：“我们被告知，曼哈顿两个街区维利奇（Village）和苏活区（Soho），已经出现了专卖暇步士的商店。人们涌向那些仍然在出售暇步士的家庭小商店，将它们抢购一空。”巴克斯特和刘易斯起初迷惑不解，始终无法理解这些明显过时的鞋怎么能够重领潮流。“我们还被告知，艾萨克·米兹拉希^①本人就穿着这种鞋。但当时我们并不知道艾

① 艾萨克·米兹拉希（Isaac Mizrahi），著名设计师。——译者注

萨克·米兹拉希是谁，这在当时来说是情有可原的。”刘易斯说。

到了1995年的秋季，变化开始加速。首先是设计师约翰·巴特利特（John Bartlett）打来电话说，他想在自己的春季时装展中采用暇步士鞋。紧接着另外一位曼哈顿设计师安娜·苏（Anna Sui）也来电说希望能够在自己的展览中使用暇步士鞋。在洛杉矶，设计师乔尔·菲茨杰拉德把一只25英尺长的充气巴塞猎犬——暇步士品牌的标志——放在他好莱坞商店的顶部，并且改装了邻近的艺术长廊，想要开办一家暇步士专卖店。他还在刷房子和整理货架的时候，演员皮威·赫尔曼走了进来，要求购买一双暇步士鞋。“我绝对没搞错。”菲茨杰拉德回忆说。

1995年，公司共销售了43万双标准型暇步士鞋，第二年的销售数字是这一年的四倍，第三年更高。增长一直在持续，直到暇步士重新成为美国男青年衣着打扮中的重要组成部分。1996年，在林肯中心举办的时装设计师委员会颁奖晚宴上，暇步士赢得了最佳时装搭配奖。公司总裁和卡尔文·克莱恩^①、唐娜·凯伦站在同一领奖台上接受了这一荣誉，尽管他自己首先就要承认，公司并没有做出任何要去赢得这项荣誉的努力，完全是被潮流赶上，而非主动追赶潮流。暇步士占据了流行的

^① 卡尔文·克莱恩（Calvin Klein），从1968年创立公司以来，就成为美国时尚的代表人物。其设计哲学为简约、舒适、华丽、休闲，同时又不失优雅。——译者注

制高点，而这一切的开始仅仅是由于曼哈顿东村和苏活区屈指可数的年轻人穿上了暇步士鞋，从而引发了潮流。

这一切究竟是如何发生的？不要管这些最先穿上暇步士的小青年们是什么人，他们肯定不是在帮助暇步士促销。他们穿上这种鞋的原因只是因为没有人愿意穿。接下来，这些年轻人对暇步士的喜好传递到两位时装设计师那里，他们用暇步士来搭配出售其他高级时装款式。暇步士鞋仅仅是搭配着的附件，也没有任何人在着意推动暇步士鞋成为时尚潮流。但是，它却真的成了最新的时尚潮流。在这个过程中，暇步士鞋越过了某个点之后潮流就被引爆，它开始变得流行起来。从曼哈顿商业区几个赶时髦的年轻人到时装设计师，然后再到全美国所有商场，这种单价 30 美元的鞋子如何在两年时间内完成这一巨变？

在距今不远的过去，每到黄昏时分，临近纽约市的两个极度贫困地区布朗斯维尔和东纽约区就仿佛变成了鬼城。人行道上看不到一个普通行人，没有孩子敢在街上骑自行车，门前或是公园的长椅上也不会坐着老人。布鲁克林区充斥着猖獗的毒品贸易和黑帮之间肆无忌惮的冲突械斗，这让大多数人选择在夜幕来临时待在家里以求平安。

对 20 世纪 80 年代和 90 年代在布鲁克林区工作的警官们来说，则意味着太阳一下山，他们的无线接听器里就会充满巡逻警员和调度警官之间喋喋不休的对话，话题涉及所有能够想象

到的暴力和危险犯罪行为。1992年，纽约市共发生了2154起谋杀和626182起恶性犯罪事件——这些犯罪行为主要集中在如布朗斯维尔和东纽约区这样的重灾区。但是接下来发生了一些奇怪的事情。在一个神秘而关键的点上，犯罪率开始下降。该点被引爆了：5年之内，谋杀案下降了64.3%，仅有770起；而犯罪数量下降到了355893起，将近跌了一半。在布朗斯维尔和东纽约区，人行道上重新挤满了行人，自行车又开始出现在大街小巷，老人也重新出现在门前台阶上。负责布朗斯维尔区巡警的警探爱德华·梅萨德里说：“曾经有一段时间，如果听不到像越南某处丛林中发生激战那样急促的枪声，人们就会觉得不正常。”

纽约警察会告诉你发生这一变化的原因在于城市警力部署的大幅度改进，犯罪学家们将其归功于严厉打击之下不法交易的下降和人口的日趋老龄化。与此同时，经济学家们则认为，20世纪90年代以来，纽约日趋好转的城市经济使就业率上升，是工作机会把很多人从犯罪边缘拉了回来。以上这些都是可以拿来解释各种社会问题加剧或趋缓的传统理由。

但归根结底，这些解释没有一个能让人满意。这就好像在解释暇步士再度风行的原因时，把东村几个年轻人的无意之举夸大一样可笑。毒品交易、人口和经济变化都是历时很久才能发生作用的因素，而且这些变化都发生在全国范围内。它们无法解释为什么纽约市的犯罪率会下降得如此之快，时间如此之短。当然，警察所做的努力很重要，但警力加强的程度和布朗

斯维尔、东纽约这些街区的改变程度不成比例，因为后者的变化是如此之大。无论怎么说，纽约犯罪行为的严重程度并非是随着各种条件的逐渐改善而慢慢缓解，它是爆发式的。那么，几个经济和社会指数的变化是怎样让谋杀率在5年内就下降2/3的？

二

《引爆点》描述的只是一个简单观念。但这个简单观念却能成为我们理解流行潮何以出现的最佳思维方式，比如犯罪浪潮的涨落、默默无闻的书何以成为畅销书、青少年吸烟率的上升趋势、口头信息的快速传播，以及其他给日常生活带来影响的神秘变化。它们对日常生活的影响就像流行性感冒一样，让人不得不注意。观念、产品、信息和行为方式，都会像病毒一样地传播和流行开来。

暇步士休闲鞋销售量的上涨和纽约城犯罪率的下降都是本书所选择的流行潮的实例。尽管听起来两者好像没有什么相通之处，但是他们却共享着一个内在模式。首先，两者都可以划归为流行潮感染案例。没有人会打出广告告诉大家，传统式样的暇步士休闲鞋酷毙帅呆，大家都应当穿在脚上。最开始穿它的年轻人仅仅是穿着它出入俱乐部和咖啡馆，穿着它走在纽约商业区的大街上，他们这样做也不过是向其他人展示自己的时尚观。但这样做却让他们把暇步士“病毒”传染开来。

纽约犯罪率的下降也是同一种方式造成的。这绝不是因为

1993年那些有可能成为杀人犯的人突然良心发现，决定不再做任何违法乱纪的事情；也不是警方在很多情况即将发生之前的干预具有魔术般的效果，避免了本可能很严重的后果。真实情况是，在警方或者其他新的社会力量能够施加影响的情况下，少数人开始用一种新的方式来行动。这种行为方式传染给了其他面临同样处境的人。这些人本来很有可能选择犯罪方式来对付所面临的问题，但先例却使大家都选择了非犯罪的方式。在短时间内，纽约的大部人就以某种方式“感染”了一种反犯罪病毒。

这两个案例的第二个明显特征是，它们巨大的效果都是由一个很小的变化引起的。所有可能引起纽约犯罪率下降的原因都在边际递增，这些变化都具有边际效益递增的效果。不法交易水平在下降，人口在一点一点老龄化，警力在一点一点增强，但效果却是巨大的。暇步士案例也是如此，最初有多少男孩开始在曼哈顿商业区穿暇步士？20个？50个？顶多100个吧？但是他们的行为却像是一手掀起了一场国际流行潮。

最后，两个变化都是剧变，而不是缓慢稳健地进行的。纽约市20世纪60年代中期90年代晚期的犯罪率变化曲线图就很具说服力，因为它像一个巨大的拱门。1965年市内的犯罪案件是20万起，此后犯罪数字急剧上升，两年内翻了一番，并且几乎不中断地保持上升势头，直到1975年的65万起，但之后20年的犯罪率却一直停留在这个水平线上。到了1992年，犯罪率开始以30年前的上升幅度急剧下降。犯罪活动的