



成功和你想的不一樣！

天賦、家世、學歷、努力還不夠，
之所以超群成為「異數」，還牽涉周遭的人和環境。
不能成為運動明星，要看你幾月出生；
數學好不好，要看祖先是不是種稻。
作者引用大量統計科學辯證，大開我們的視野，
重新發現「出身」的意義：
誰能成功，多少人能成功，
要看我們生活在什麼樣的社會。

超凡與平凡的界線在哪裡？

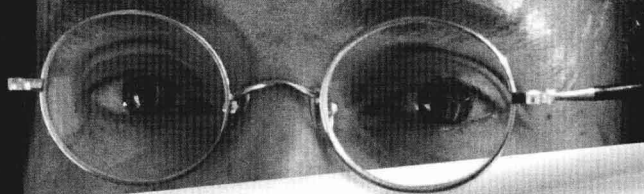
異數

麥爾坎·葛拉威爾／著
廖月娟／譯

Outliers The Story of Success
by Malcolm Gladwell

商業周刊副社長兼總編輯 **王文靜** AVEDA 創辦人 **朱平** 奇幻文化藝術基金會創辦人兼執行長 **朱學恆**
中央大學認知神經科學研究所所長 **洪蘭** 台灣大學社會系教授 **孫中興** 統一星巴克總經理 **徐光宇** 電視節目主持人 **陳**
富邦文教基金會執行長 **陳藹玲** 網路家庭董事長 **詹宏志** 知名網路趨勢觀察家 **劉威麟** 王品集團董事長 **戴勝益** 聯

時報出版 next



異

麥爾坎·葛拉威爾／著
廖月娟／譯

數

超凡與平凡的界線在哪裡？

Outliers The Story of Success
by Malcolm Gladwell

異數：超凡與平凡的界線在哪裡？

作者——麥爾坎·葛拉威爾

譯者——廖月娟

主編——陳翠蘭

責任編輯——吳瑞淑

美術編輯——許立人

行銷企畫——黃少璋

董事長——孫思照

發行人——莫昭平

總經理——莫昭平

總編輯——林馨琴

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

10803 台北市和平西路二段一四〇號四樓

發行專線——(〇二)二二〇六—六八四二

讀者服務專線——〇八〇〇—三三一七〇五·(〇二)二三〇四—七二〇三

讀者服務傳真——(〇二)二三〇四—六八五八

郵撥——一九三四四七二四 時報文化出版公司

信箱——台北郵政七九〇九信箱

時報悅讀網——<http://www.readingtimes.com.tw>

法律顧問——理律法律事務所 陳長文律師、李念祖律師

印刷——盈昌印刷有限公司

初版一刷——二〇〇九年一月十六日

二版一刷——二〇〇九年二月九日

二版三刷——二〇〇九年三月二日

定價——新台幣三六〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

Copyright © 2008 by Malcolm Gladwell
All rights reserved including the rights of reproduction
in whole or in part in any form.

ISBN 978-957-13-4984-8

Printed in Taiwan



Author photograph © Brooke Williams

【作者簡介】

麥爾坎·葛拉威爾 (Malcolm Gladwell)

1963年生於英國，在加拿大成長，1984年畢業於多倫多大學歷史學系，1987年至1996年間擔任《華盛頓郵報》記者，橫跨商業、科技領域報導，後來升任紐約市分社主任。現任《紐約客》雜誌撰述委員。葛拉威爾善於分析生活中一些難以表述，卻無所不在的現象。他曾於1999年以波沛爾 (Ron Popeil) 的人物特寫，贏得「美國國家雜誌獎」最高榮譽，並於2005年登上《時代》雜誌100位最具影響力人物榜。

2000年首部著作《引爆趨勢》(*Tipping Point*)，試圖解讀外在世界的變化，一出版隨即登上《紐約時報》暢銷書榜第一名，獲得美國《商業週刊》、《財星》雜誌等極度好評，「Tipping Point」一詞，更成為商業界一再傳頌和強調的觀念。2005年著作《決斷2秒間》(*Blink*)，轉而分析內在世界的運作，同樣高踞書榜第一名，再度引起廣大回響。

【譯者簡介】

廖月娟

美國西雅圖華盛頓大學比較文學碩士。投身翻譯近二十年，譯著三十餘冊。譯作曾五度榮獲《中國時報》開卷年度好書獎、金鼎獎96年度（個人獎最佳翻譯人獎）、第四屆吳大猷科學普及著作獎（翻譯類銀籤獎），其中數冊亦於大陸地區發行簡體字版。代表譯作有：《大崩壞》、《槍炮、病菌與鋼鐵》（時報）、《旁觀者：管理大師杜拉克回憶錄》（聯經）、《一位外科醫師的修練》（天下），以及納博科夫作品《幽冥的火》、《說吧，記憶》（大塊）。

關於 next

這個系列，希望提醒兩點：

1. 當我們埋首一角，汲汲於清理過去的包袱之際，不要忽略世界正在如何變形，如何遠離我們而去。
2. 當我們自行其是，卻慌亂於前所未見的難題和變動之際，不要忘記別人已經發展出的規則與答案。

我們希望這個系列有助於面對未來。
我們也希望這個系列有助於整理過去。

導讀 一命二運三風水，四積陰德五讀書

人類文明進化的目的，就是在與統計學之必然對抗。

而葛拉威爾在《異數》一書中的目的，就是為要用學術理論爬梳出這些必然性。

人類的社會中，有許多隱藏在表象之下的真相，其實可以用數學統計數據證明。我過去三年在全台灣的高中和大學演講，面對超過十萬名不同背景的年輕人，也經常和其他的演講者切磋請教。我們遭遇到的一個共同困擾是，愈是偏遠、愈是弱勢的學校和學生，似乎愈沒有辦法專心地聆聽演講，所以許多演講者會覺得印象很糟，就更不願意去當地，於是他們能夠請到的演講者也就愈來愈差……

然而，這種對他們的固有印象是真的嗎？

我實際去請教那些學校的教師和學生的結果，發現背後的原因其實很簡單：這些偏遠弱勢的學生，很多下課之後必須要幫家裡做生意，當城市學生在上網玩線上遊戲的時候，

他們必須要幫忙顧店、看攤子。當他們的同輩在看 Keron 軍曹的卡通呵呵笑的時候，他們必須在果園裡面跟害蟲作戰。

所以，當你用 Keron 軍曹說明創意的時候，他們不知道這是什麼。當你用網路的新趨勢解釋風潮時，這不在他們的經驗範圍中。

但這問題並非是不能解決的，以我的經驗來說，只要演講者願意多做一些鋪陳，說明背後的脈絡，他們同樣還是可以聽得懂這類內容，演講者也會獲得同樣多的回應。關鍵不在於，他們給不給自己機會；關鍵在於，社會和其所搭配的教育體系，給不給他們機會。

在《異數》書中，舉了兩個很有趣的對比例子，一個是原子彈之父歐本海默，一個是在益智節目中所向披靡的失意天才藍根。前者在劍橋攻讀研究所的時候，差點下毒殺了導師，後者因為媽媽不知道可以申請助學貸款，而面臨繳不起學費的困境。但前者最後經過協商，校方決定包容歐本海默，暫時讓他休學。而藍根則是走投無路，最後只能休學跑去當建築工人。

二〇〇八年，台灣也有一則值得注意的新聞：負責國中基測命題的台師大心測中心，分析過去五年間全體參加國中基測二十萬名考生的背景，結果證實，家庭收入、城鄉差距和基測成績高低息息相關。不同社經地位考生，成績差異可達四五·八二分到五四·二九分；

而且各縣市之間也有所不同，都市化程度高如台北市的學生，和都市化程度低如彰化田尾、嘉義新港的學生，成績差異可達三六·二八到三九·八八分（基測滿分三百分）。

而在《異數》中，也很清楚地提到，所謂的社經地位差距，不只是呈現在成績上，而是呈現在跟社會的互動上。歐本海默是富商和藝術家之子，他知道如何據理力爭；藍根則是住在貧民窟中，成天必須和酗酒的繼父打交道，對他來說，和權威打交道最好的方式就是躲避。兩者的出身環境和所產生的社會智能（Social Intelligence），造就了他們日後的命運。

除此之外，我們的入學體系和選才制度，也因為統計學的關係，不知不覺地對每個人的命運產生了重大的影響。加拿大曲棍球聯盟的年齡分級，開始自一月一日，所以出生在一年中前三個月的優秀選手特別多（因為即使在同一年出生，這三個月誕生的選手，入選時年紀就是比較大，發育比較成熟）。而美國的棒球聯盟年紀分野在七月三十一日，所以大聯盟的選手在八月誕生的，就遠比其他時間的選手要多。也因此，熱心的父母親注意到了，提早讓孩子入學，以統計學來說，這恐怕不是件好事。

因為，「馬太效應」在教育環境中表現得更為明顯，語出馬太福音：「因為凡有的，還要加給他，叫他有餘。沒有的，連他所有的，也要奪過來。」那些在學校表現愈好的成熟孩子，可以獲得更多的資源；而年紀比較小的提前入學者，往往只會獲得更多的挫折感和壓力。

當然，《異數》這本書中，還有許多不同的討論議題，包括從歷史大勢來看成功人士誕生的契機、成功的卓越人士（像是披頭四）也需要一萬小時的投入與磨練等。

葛拉威爾的書，只是指出了這些趨勢，對於一個認真的讀者而言，其實真正的關鍵，反而在於這篇導讀的第一句話：「人類文明進化的目的，就是在與統計學之必然對抗。」然後呢？

如果以統計學的角度來看，這些成功人士的成功是屬必然。從家庭的角度，我們要怎么樣提供這種必然的環境？是應該強迫子女更集中、更專精地投入？還是讓他有更大的彈性，可以與威權不卑不亢地溝通？從學校教育的角度，我們要怎樣避免馬太效應的發生，不讓富者愈富，貧者愈貧？又或者是說，原先教育是社會階級翻轉和命運改變的原動力，但當本書證明，教育反而陷入偏袒成功基因的窠臼時，我們的社會體系應該如何回應？

甚至，更巨觀地來看，面臨目前經濟大衰退的現況，接續誕生的新生代，是不是會面對競爭更少、資源更集中的環境，進而更有機會成為所謂的成功人士？而以整體國家或是民族的角度，我們是不是可以為這些未來的希望族群，鋪設康莊大道，為他們的發展做好準備？《異數》只是這一連串疑問的開端，並不是解答。要怎麼面對《異數》提出的大哉問，才是真正值得關切的下一步。

（本文作者為朱學恆，奇幻文化藝術基金會創辦人兼執行長）

推薦序 在對的時間、來到對的地方

洪蘭

終於又看到了一本好書。

本書一開頭，引用了一個醫學上的有名實驗：美國賓州費城附近有三個小城，它們一切條件都很相似，連醫療條件都相似，因為三城只有一所醫院，但是其中一個小城的心臟病死亡率偏低，五十五歲以上的，沒人得心臟病，六十五歲以上的心臟病死亡率只有別人的半。醫生非常不能理解，驚動了心理學家、營養學家、社會學家，統統加入研究，最後發現答案不在飲食（他們都偏好義大利香腸和火腿，餐餐吃），也不在運動（他們很少運動，從不晨跑），答案在社會關懷。這小城的市民，全是義大利南部的移民，牽親帶戚，守望相助。這個研究在我做學生時就知道的，但是，作者從另外一個角度來看它，開啟了這本書的序幕。的確，一件事只要偏離常態，背後一定有原因，作者追究原因，從不同角度去探索的態度是我很喜歡的，難怪這本書拿起來看就放不下了。

看過他的《決斷2秒間》(Brink)的讀者，會對他的寫作方式很熟悉，他是「畫龍點睛」式的，如在本書中，他先花很大篇幅講加拿大冰上曲棍球的球員出生年月日，使你誤以為他要歸因到星座、算命；但是，他筆鋒一轉，真正的原因竟然是人為的武斷。加拿大曲棍球年齡的分級界線，是只要在那一年一月一日到十二月三十一日之前出生的孩子，都屬於同一個年齡組別，所以在年頭出生的人，就占了優勢。體型愈大愈能得到上場的機會，練習的機會愈多，就愈會得到好的教練的指導。他們一開始時，只是比同一組的人稍微大一點，但是這小小的差異，就使他得到更好的機會，差距愈拉愈大，最後他就遙遙領先了。這就是心理學上的「馬太效應」。聖經新約的馬太福音說：「凡是有的，還要加給他，使他有餘；凡是沒有的，連他所有的，也要奪過來。」愈成功的人，愈會得到更多的機會，使他變得更成功；成績愈好的學生，愈會得到老師的關注，老師的關注就會使他在課業成績上更好。

台灣父母常有要孩子早一年入學的迷思，如果孩子不幸生在九月二日，那麼父母就想方設法，先把戶籍遷到鄉下，等到開學後，再以轉學生的身分，轉回城裡來就學。其實身心成長有一個很重要的條件叫「成熟」，時機成熟、水到渠成。孩子還沒有準備好，硬是讓他早一年上學，他是班上最矮小的，每天被人欺負，又何苦呢？最近，加州大學有個研究發現，學童出生月份與數學和科學測驗成績有相關，他們從「國際數學與科學教育成就

趨勢調查」(TIMSS)的資料中發現，四年級生年齡大的比年齡小的，成績高出了四%至一%。人們隨意設下的入學年齡分界，竟然有如此大的影響，真是令人驚訝。

書中舉了披頭四、比爾·喬伊、比爾·蓋茲的例子，來說明成功除了天分、努力，還要在對的時間、來到對的地方；如果生不逢時，生得太早或太晚，縱然有好的條件，也不見得會成功。歷史上這種例子太多了，使人懷疑生涯是可以規畫的嗎？機會的來臨誰也說不準，而且是一縱即逝，完全不知還有沒有下一次，因此看到機會應該要把握，哪怕它跟你原來規畫的不同。我父親常說：「如果做與不做，都是五〇%的成功機率時，你要做，因為一動就改變了機率，就有贏的機會。」中國人傾向保守，當評估成敗是一半一半時，通常是選擇不動，等待下一次機會，但是我們不知道下一次機會什麼時候降臨。人生若不把握機會，會像等待果陀一樣，蹉跎掉此生。

披頭四未成名前，去德國的漢堡演唱，從黃昏唱到深夜，酬勞不高，而且夜總會音響效果不好，但是這給了他們練習的機會，當每夜都連唱八小時時，他們唱歌的範圍擴大了、經驗豐富了、信心加強了，最後成功了。人要給自己彈性，不要太執著於原來的規畫，最近報上登有人高考了二十九次才考上，我很替他嘆息，其實人生的路很多，不值得去考二十九次，因為即使考上，人生也過去一半了。

人無法預見未來，先準備好自己，隨緣發展，命運通常會帶你到一個完全不同的境界。書最後作者母親的故事很好看，值得我們好好省思，這是一本值得推薦的好書。

（本文作者為陽明大學神經科學研究所教授）

推薦序

從歷史數字看明天的天空

劉成麟

最近在雜誌看到張忠謀以「hunker down」（沉潛待發）來形容新來到的二〇〇九年，這是一個沉潛並重新奮起的一年，這時候，大家需要一本「宏觀」的書。

知名暢銷作家葛拉威爾於二〇〇〇年出版《引爆趨勢》（*The Tipping Point*），以及在二〇〇五年出版《決斷2秒間》（*Blink*）後，這次選在經濟低迷時再次推出新作——《異數》（*Outliers: The story of success*），葛拉威爾平均四年才出一次書，在這時候讀到他的新作，可說正是時候！

關於這本書的評論，這幾個月在歐美各雜誌刊載了很多，包括《紐約時報》、《泰晤士報》等都有討論，許多美國朋友這幾個月來，紛紛引用書裡的名言，有的拿來鼓勵部屬，有的拿來互相加油，可見這本書的威力。我個人則一直很喜歡葛拉威爾的風格，他善於引用大量的佐證、五花八門的數字，許多是讀者從未聽過的，然後一段一段串成整本書的邏

輯，讀他的書最大的享受，是在讀這些一段又一段的定律，還沒講到結論，就已經有了許多領悟。當然，這種寫法其實為他帶來很大爭議，許多人無論是真的科學家或是記者們，都覺得葛拉威爾只是在玩弄「通俗科學」。

但是，有一大部分讀者特別為這一點而買書，包括我個人在內，實在愛死了這種「通俗科學」！

我覺得，它才是真正的宏觀，非常適合現在「沉潛待發」的各位拿來「練功」用。畢竟，所有的經濟體制，所有的管理模型，所有的投資高見，所有的成功哲學……都不如人的天性，以及社會五千年來的定律。我在部落格裡，毫不保留地吐露，我對葛拉威爾的崇拜與對這本書的期待，也誓言一定要把這本書帶到台灣的每一個角落，因為它實在太好玩了。

誰說，科學應該關在實驗室裡？

誰說，科學只有科學家才能說？

科學，只是小心一點的觀察，看到其他人沒看到的東西。

你說，那要多麼小心的觀察啊！不，不必，事實就擺在眼前，只是人們平常太忙了，幸好這個世界還有一個像葛拉威爾的作家，讓我們「看」到更寬廣視野：

在這本書中，葛拉威爾開頭就直指：「我們對成功的觀念，有些根本就是錯誤的！」

所以，他要講的是他個人的成功學？還是某人的成功學？

他說，錯！沒有哪個人的成功值得一說，因為這全都是計畫好的！

這本書開頭的範例就很震撼，加拿大的溜冰選手，全都是在二、三月出生的，因為每一屆的門檻設在一月一日，年齡較長的選手自然容易比同學突出，也因為一開始的突出，接受了比較好的訓練。它從一個運氣開始，引發接連的效應，葛拉威爾說，這個門檻根本就是隨便設的，而到了今天，「似乎每一個人都覺得無所謂。」

不是無所謂，而是沒有去注意，或是案例過於零星。我們碰到一些特別案例，以為是獨立事件，其實後面是系統化的結果。同理可證，我們每個人看似獨特，其實一直在一個大系統裡生活著。

葛拉威爾另外又披露一位大律師傅榮（Joe Flom）「成功案例」背後的秘辛。這位大律師長於美國經濟大蕭條時期布魯克林波蘿園一帶，在一九三〇年代的紐約，這裡實在不是個好地方。傅榮在這裡出生、受教育，結果，他反而有機會輕鬆取得其他人必須努力爭取才有的東西，同時在這個過程中，不斷地往心理、實力上累積。重要的是，這位律師後來雖然學成，但遭到當時美國人的種族意識排擠，無法進入正規的事務所；也因此，他「另闢道路」，反而開出一條新路。後來葛拉威爾還發現，傅榮不是唯一一個成功的個案，

那個時期有好幾位律師竟然都是一九三〇年代出生、在布魯克林區長大、父母親在成衣工廠做事的猶太人！也就是說，那個年代、那個地區，竟然是成功的搖籃！

另外，有些美國朋友喜歡引用這本書的另一要點——「一萬小時定律」。葛拉威爾歸納，每一個成功的人，都是努力了十年而來。這十年間，這些人每天都練習三小時，三乘三六五乘一〇，一萬個小時之後，才會成功！他舉例說，鋼琴家許多都是五歲彈琴，到了十五歲就已經和別人不同；小網球選手都是六歲開始訓練，到了十六歲就已經和別人不同。葛拉威爾以科學說歷史，在這沉潛的一年，讓我們可以看到明天的大天空。請好好享用！

（本文作者為知名網路趨勢觀察家，擁有國內訂閱數最高的部落格）