



异类
utliers

The Story of Success

不一样的成功启示录

[美] 马尔科姆·格拉德威尔 著



中信出版社·CHINACITICPRESS

张瑞敏

唐 骏

曾子墨

李开复

叶茂中

潘石屹

胡一虎

推荐阅读

冯 唐

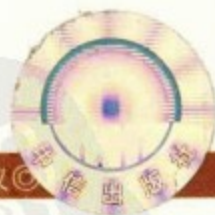
徐静蕾

徐小平

陆 川

一个性格张狂的牙买加裔美国人
关于成功的奇谈怪论

 **Outliers**
The Story of Success



上架建议

ISBN 978-7-5086-1515-8



9 787508 615158 >

www.publish.citic.com

定价: 26.00元

The Story of Success

异类

不一样的成功启示录

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

异类：不一样的成功启示录 / (美) 格拉德威尔著；季丽娜译. —北京：中信出版社，2009.6

书名原文：Outliers: The Story of Success

ISBN 978-7-5086-1515-8

I. 异… II. ①格… ②季… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 053960 号

Outliers: The Story of Success by Malcolm Gladwell

Copyright © 2008 by Malcolm Gladwell

Simplified Chinese translation edition copyright © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

异类——不一样的成功启示录

YILEI

著 者：[美] 马尔科姆·格拉德威尔

译 者：季丽娜

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：8.5 字 数：180 千字

版 次：2009 年 6 月第 1 版 印 次：2009 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2008-5244

书 号：ISBN 978-7-5086-1515-8 / F · 1602

定 价：26.00 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

格拉德威尔以精彩的笔墨，给出了一个简单的关于成功的等式：才智 + 社会环境 + 机遇 + 勤奋 = 成功。而我们过去常忽略的，便是其中非常重要的两项：社会环境与机遇。

李开复

如果说只要掌握了取得成功的规律，我们就能创造出缤纷多彩的人生，那么，格拉德威尔的这本《异类》告诉我们的，便是成功的规律发挥作用的前提条件：一个人如果不能正视自己周围的环境，不能把握好每一份机遇，即便再有才华，也难以取得成功。

唐骏

在创新的路上，我们更需要探寻成功背后的真正原因，格拉德威尔笔下的《异类：不一样的成功启示录》无疑能给失意的人带来勇气，给得意的人带来启迪。中国每个有梦想的年轻人都应该读一读这本书。

徐小平

Outliers

雄踞《纽约时报》、亚马逊书店畅销书榜首

继《引爆点》、《决断2秒间》后，马尔科姆·格拉德威尔再次引爆全球

一个性格张狂的牙买加裔美国人关于成功的奇谈怪论

[美] 马尔科姆·格拉德威尔◎著 季丽娜◎译

star athletes, why all top
New York lawyers have the
same name, and the reasons you've
never heard of the world's
smartest man - all in terms of
generation, families, culture
and class - it matters
not when you were born & you've
never heard of the world.



罗赛托之谜

那里的人们都能活上一大把的年纪才死去。确实如此。

Out · li · er : 离群值, 异值, 局外人, 与众不同之人; 名词

1. 离开主体或者相关本体的东西;

2. 一个在数值上能与其他样本显著区别开的可观察到的统计量。

1

地处亚平宁山麓的罗赛托属于意大利福贾省, 位于罗马东南方, 距离罗马一百多公里。这个保存着中世纪风格的小城, 环绕着一个面积很大的中心广场。正对着广场的, 是马切斯宫, 这是当时的大地主萨吉斯家族的宫殿。穿过一道拱门, 便进入了卡米尼教堂——为卡米尼圣母而建。沿着山坡狭长台阶的两侧, 是一排排两层的盖着红瓦的石头房屋。

几个世纪以来, 罗赛托这些“意大利老乡”不是在周围山上的采石场上工作, 就是在山谷的梯田里种植。每天早上步行四五英里到山下, 傍晚, 经过一天的跋涉之后又原路返回山上。他们的生活是艰辛的。小城的居民大字不识, 生活贫苦, 经济条件的改善, 似乎遥遥无期。直到 19 世纪末, 大洋彼岸的另一大陆进入

罗赛托人的视野，才给他们带来了新的机遇。

1882年1月，11位来自罗赛托的意大利人——10个成年男子和1个男孩——扬帆航向美国纽约。初到美国，他们在曼哈顿意大利城桑树街一家酒馆的地板上睡了一夜。随后，他们便向西部地区挺进，甚至来到宾夕法尼亚的班戈城以西90英里之外的采石场寻找工作。随后几年，又有15个来自罗赛托的意大利人来到美国，其中一部分也在班戈城以西的采石场落脚，加入先前到达同胞的行列。这些移民回到罗赛托之后，又点燃了当地人来到新世界的希望，很快，一群一群的罗赛托人收拾好行囊，奔向宾夕法尼亚，形成移民的大潮。仅在1894年，就有1200个罗赛托人申请来到美国，把世代生活的村庄，留在身后。

一些罗赛托人开始在一个布满岩石的山坡上购买土地，这个地方通过一条只能通过四轮马车的街道和班戈城相连。他们沿着山坡狭窄的街道修建了一排又一排两层红瓦的石头房屋。他们修建了一个教堂，命名为卡米尼教堂，并把这条主街道命名为加里波第大道，加里波第是统一意大利的英雄。起初，他们把这个小城称为“新意大利”，但很快又改称罗赛托，因为这里的居民几乎都是来自意大利罗赛托这个村庄，这样称呼才名副其实。

1896年，一位年轻富有活力的牧师接管了卡米尼教堂，他就是帕斯夸里·德·尼斯科神父。德·尼斯科在这里开创了一个新的精神世界，设置了不少节日。他鼓励本地居民清扫街道，在自家面积宽敞的后院种植洋葱、豆类、瓜果、马铃薯和果树，他提供种子。他们在这个小镇开始了新的生活。罗赛托人开始在自

家的院子里养猪以及种植葡萄树，自己酿制葡萄酒。接着，他们又建造了学校、公园、女修道院和一块墓地。在加里波第大街两旁，开始出现小商店、面包房、旅店、酒吧。随后又涌现了十二家以上的制衣厂，从事服装贸易。紧邻班戈城的是较大的威尔士城和英格兰城，紧接着是有名的德国城，这意味着——在那个英国人、德国人、意大利人的关系弄得比较僵的年代——住在罗赛托的只能是罗赛托人。在 20 世纪刚开始的几十年里，如果你在宾夕法尼亚罗赛托城的街道上漫步，你听到人们所说的只有意大利语，不仅如此，这里的人们所说的语言，是意大利福贾南部罗赛托城的地地道道的方言。宾夕法尼亚的罗赛托，只是意大利罗赛托的一个缩影，是一个不为周围社会所知的“世外桃源”——如果不是因为一位名叫斯图尔特·沃尔夫（Stewart Wolf）的人，罗赛托也许依旧不为外人所知。

斯图尔特·沃尔夫是一名医生，任职于俄克拉何马大学医学院，主要研究胃的消化功能。他曾在宾夕法尼亚州的一个农场度过一个夏天，这里距离罗赛托很近——即便如此，他对罗赛托也鲜有耳闻，因为罗赛托的居民一如既往地生活在自己的世界里，即便是邻近的城镇居民都对罗赛托知之甚少。“有一个夏天，我们来到这里——是在 20 世纪 50 年代左右——当地的社会医疗机构邀请我去作一次演讲，”沃尔夫在多年之后的访谈中说道，“演讲结束之后，当地的一名医生请我喝啤酒。喝酒的时候，他对我说，‘你知道，我从事医疗行业已经有 17 年了。我医治过很多病人，但我发现，从罗赛托过来的病人，很少有 65 岁以下的人有心

脏病。’”

沃尔夫觉得很惊讶。在 20 世纪 50 年代，预防和治疗心脏病的降胆固醇药物和侵入性治疗方法都还没有出现，心脏病成为美国人生命的一大威胁。在 65 岁以下的死亡者中，心脏病是致死的首要因素。一般来说，作为医生，是不可能不会见到心脏病死亡病例的。

沃尔夫决定展开调查。他得到了俄克拉何马大学的同事和他的一些学生的支持。他们收集了罗赛托死亡居民的死亡证明，尽最大努力收集死者生前的资料，他们分析了死者的医疗记录，探询了死者的用药记录和家族历史。“我们非常忙。”沃尔夫说，“我们打算作个初步的分析。我们的研究从 1961 年开始。当时小城的市长对我说，‘我所有的姐妹都可以给你做帮手。’他有四个姐妹。他说，‘你可以住在参议厅里。’我说，‘如果这样，你又到哪里召开参议会？’他说，‘没事，我们可以把会议往后顺延一下。’他的那几个姐妹为我们提供午餐。我们搭了一个很小的棚子，可以在里面提取血液，做心电图。我们在这待了四个星期。随后，我们和这里的一些比较有威望的人士进行了交谈，他们让我们整个夏天都住在学校里面，我们邀请了所有罗赛托的居民进行了测试。”

结果令人惊讶。事实上，年龄在 55 岁以下的罗赛托居民没有一位死于心脏病或者有心脏病的迹象。65 岁以上的人当中，罗赛托居民因为心脏病死亡的概率，还不到全美国心脏病死亡率的一半。实际上，在 30~35 岁的罗赛托居民中，各种原因致死的死亡

率，也远低于原先的预期。

沃尔夫的朋友约翰·布鲁恩，是同样来自俄克拉何马大学的社会学家。他帮助沃尔夫，参与了这项调查。“我雇了一些医学专业的学生和社会学专业的毕业生，让他们去采访当地的民众。在罗赛托，我们一家一家地拜访，和21岁以上的每一个人交谈，”布鲁恩回忆道。虽然时间已经过去了50多年，但一说起这次发现，布鲁恩的语调中依旧透露出惊奇不已的感情。“那里没有自杀者，没有酒鬼，也没有吸毒的瘾君子，很少见到犯罪行为。那里任何人都不曾有什么福利。我们以为这里会有一些胃溃疡患者，结果没有发现一例。那里的人们都能活上一大把的年纪才死去。确实如此。”

可以用一个词来形容沃尔夫发现的罗赛托这样的地方——这是一个与日常经历的地方与众不同的所在，一般的规则在这里不再适用。罗赛托的居民属于**异类**。

2

沃尔夫首先想到的，是罗赛托人可能有着从“旧世界”沿袭过来的特别的饮食规律，这就使得他们比其他美国人的身体更健康，但他很快发现事实并非如此。他们喜欢用猪油做饭，而不是像过去在意大利一样，食用更有利于健康的橄榄油。通常，意大利比萨是加了食盐、油，或者加上一点土豆、凤尾鱼、洋葱的薄薄的面饼，但在宾夕法尼亚，比萨却是加了香肠、意大利香肠、

意大利腊肠、火腿和鸡蛋的生面包。意大利脆饼和意大利特拉利威饼干一般都是为圣诞节和复活节准备的，但在罗赛托，这里的居民一年到头都吃这些。当沃尔夫从营养学的角度分析罗赛托人的饮食习惯时，发现几乎有 41% 的食物都属于容易使人发胖的食物。在这个小城，你很少看到有人一大早就出去练瑜伽或者是小跑 6 英里。宾夕法尼亚的罗赛托人抽烟也很凶，而且很多人在和肥胖病作抗争。

如果饮食和身体锻炼不能解释他们长寿的原因，难道是因为基因的原因吗？罗赛托人是来自意大利同一地区的“血统纯正”的群体，沃尔夫于是想到，是不是他们拥有抵抗疾病的独特能力。因此，他开始搜寻生活在美国其他地区的那些罗赛托人，看他们是否像宾夕法尼亚的同胞一样，也拥有非常棒的健康状况。但结果并非如此。

接着，他又把思路集中在罗赛托人生活的这块区域。是不是有什么东西使得生活在宾夕法尼亚这块丘陵地区的人，比其他地区的人更健康？紧邻罗赛托的两个城镇是班戈城和拿撒勒，班戈城位于山脚下，而几英里之外，就是拿撒勒。它们的规模都和罗赛托不相上下，这里生活着的同样是辛勤劳作的来自欧洲的移民。沃尔夫把两个城镇的医疗记录梳理了一遍，发现在年龄超过 65 岁的人当中，因为心脏病造成的死亡率，班戈城和拿撒勒都高于罗赛托三倍。这种解释宣告失败。

最终，沃尔夫开始意识到，罗赛托人健康的秘诀不是饮食，不是锻炼，也不是基因或者方位。罗赛托人健康的秘诀就在罗赛

托自身。当布鲁恩和沃尔夫漫步在这个小城的时候，他们终于找到了答案。他们看到罗赛托人喜欢互相串门，经常可以看到罗赛托人在大街上停下来用意大利语拉家常，或者邀上好友在自家的后院聚餐。他们发现，在这个城镇的社会结构中，家庭邻里之间的关系非常亲密。他们看到了生活在一个屋檐下的众多家庭和家庭的祖孙三代，长辈在这里受到家人特别的尊重。在卡米尼教堂，他们看到教堂是如何使得聚集在这里的人们那么融洽平和。在这个不到两千人的小城，他们发现的独立的市民团体就有 22 个。他们了解到，在这里的社团，人人平等，社团鼓励那些富有的人士，抛开他们成功的浮华一面，去帮助那些非成功人士克服生活中的挫折。

为了让意大利南部的本土文化植根于宾夕法尼亚东部的这块丘陵，罗赛托人发展出了一个强大的、能够自我保护的社会结构，这使得他们免于遭受现代社会的冲击。罗赛托人之所以健康长寿，是因为他们独特的根源，是因为他们自己在山丘上建设的这片小天地。

“我记得第一次来到罗赛托的时候，看到祖孙三代一起用餐，看到很多面包师；在大街上，人们来来往往；有些人则坐在门廊上聊天；白天，穿着工装的妇女们在磨坊里忙碌，而男人们则在采石场忙碌着，”布鲁恩回忆说，“这真是奇妙极了。”

你可以想象，当沃尔夫和布鲁恩把他们的发现，首次向医学界披露的时候，会受到多少人的质疑。在讨论会上，他们没有像同行那样，引用一长串的数据和复杂的图表，去分析基因类型

或者生理学机能，相反，他们滔滔不绝地讲述人们在大街上唠家常以及祖孙三代同住一个屋檐下的种种神秘而又奇妙的益处。当时的传统观念认为，长寿的原因在于一个人自身——也就是说，取决于个人的基因。一个人是否长寿也取决于个人的行为习惯——我们的饮食、锻炼、我们的医疗条件。没有人想过健康还和**社团**这个概念相关。

沃尔夫和布鲁恩试图说服相关医疗机构，使他们从一个全新的角度去思考健康和心脏病预防的相关问题：他们必须让那些人明白，如果仅从一个人的行为决策方面孤立地看待其健康问题，必将误入歧途。他们看待问题的方式必须超越个体。他们必须明白，他或者她秉承的习惯，其中很大部分来自于他们的亲朋好友，来自于其家庭生活的城镇。他们应该对那些能够认识到我们所生活的世界，并对我们有着深刻影响的周围人群的价值观心存敬意。

就像沃尔夫帮助我们理解健康的根源一样，在《异类》中，我们也将一同理解什么是成功的根源。



序 罗赛托之谜 V

那里的人们都能活上一大把的年纪才死去。
确实如此。

第一部分 机 遇 1

第一章 马太效应 3

凡是有的，还要加给他，叫他有余。没有的，连他所有的，也要夺过来。

第二章 10 000 小时的标准 23

在汉堡，我们不得不演出 8 个小时。

第三章 天才的烦恼 (I) 55

如果你遇到的是一个真正聪明的小孩，那就完全没有必要知道他的 IQ 是多少。

第四章 天才的烦恼 (II) 77

经过漫长的谈判，终于同意罗伯特留校察看。

第五章 乔·弗洛姆的三节课 101

玛丽会收 25 美分。

第二部分 传 承 145

第六章 哈兰，肯塔基州 147

像男人一样消逝，就像你哥哥那样！

第七章 造成飞机失事的民族理论 161

机长，气象雷达为我们提供了很大帮助。

第八章 稻谷种植与数学测试 205

早起的鸟儿有虫吃。

第九章 玛丽塔的契约 227

现在，我所有朋友都是从 KIPP 毕业的。

后 记 一个关于牙买加人的故事 245

如果那些非白人的小孩出生，他们是不受约束的。

01 机遇
utiliers

马太效应

凡是有的，还要加给他，叫他有余。没有的，连他所有的，也要夺过来。

——《新约·马太福音 25: 29》

1

2007年5月一个和煦的春日，加拿大英属哥伦比亚省的温哥华，两支曲棍球劲旅梅迪辛哈特猛虎队与温哥华巨人队在这里争夺本届曲棍球纪念杯赛的冠军。加拿大青少年曲棍球联赛是世界上最优秀的青少年曲棍球联赛之一，而猛虎和巨人又是其中的两支劲旅。未来的体育明星就从这里诞生——这些球员都只有十七八岁，从学会走路开始，他们便学会了滑冰、控制曲棍球圆盘、射门。

加拿大国家电视台转播了这场比赛。温哥华街头巷尾的路灯灯柱上，处处挂满了纪念杯赛的宣传横幅，门票早已一售而空。球场的冰面上铺着鲜艳的红地毯，球赛的报幕员兴高采烈地向观众介绍观看比赛的达人显贵：首先是英属哥伦比亚省的省长戈

登·坎贝尔，接着，在铺天盖地的掌声中出场的是这个时代最著名的曲棍球球星高迪·赫威——“曲棍球先生！”报幕员扯高嗓门介绍着高迪·赫威，“女士们先生们，曲棍球先生！”

接下来的60分钟，两支球队奉献了一场攻击性十足的精彩比赛。第二局刚开局，温哥华巨人队的马里奥·布林奇内克射门，球反弹入网，巨人队取得领先。第二局快结束的时候，猛虎队获得扭转战局的机会，得分高手达伦·赫威快速挥杆打门，敲开了巨人队守门员泰森·塞克斯史密斯把守的大门。比赛进行到第三刻钟，温哥华巨人队进行反击，并且打进了决定比赛胜负的进球——那一刻，猛虎队的守门员失望透顶——而温哥华巨人队则第三次获得了冠军。

比赛一结束，得胜的一方和他们的父母便欢呼着走进更衣室，来自全国各地的体育记者也紧随其后。空气中混杂着各种气味：雪茄的烟味、香槟的酒味以及曲棍球鞋的汗味。其中一面墙上挂着手工书写的横幅：“勇于拼搏”。巨人队的主教练唐·海耶斯站在房子中央，眼睛里闪烁着胜利的喜悦。“我为这些小伙子自豪，”他说，“只要在更衣室看看，你就会知道没有谁不是全身心地投入比赛。”

加拿大的曲棍球汇聚了世界上最优秀的运动员。在加拿大，很多刚刚进入幼儿园的小孩，便已经处于曲棍球“入门级”的水准。此后，不同年龄阶段，有不同级别的赛事。每个级别的比赛都会对运动员进行详细的审查评估，优秀者即可获得晋升下一级别比赛的机会。超过15岁的运动员可以参加青少年联赛，青少年联赛又分成了四个级别。社区联赛（house leagues）主要是娱乐性

质的比赛；青少年 B 级联赛是由加拿大乡下一些小球队参加的比赛；青少年 A 级联赛比 B 级联赛高一级，而甲 A 联赛是这个金字塔式联赛的最高一层。如果你能在甲 A 联赛中冲击纪念杯赛，那意味着你站在了最高一层的制高点。

这是很多体育运动培育未来之星的重要方式。欧洲和南美培养足球运动员以及奥运会挑选运动员都是这种模式。事实上，传统音乐体制音乐人才的选拔，世界芭蕾人才的挑选，培养科学家和知识群体的教育体制，他们的人才培育方法也如出一辙。为了发现最优秀的人才，在他们还非常年轻的时候，我们就撒下大网，竭尽所能地发现他们培养他们。

你自己也许无法“买通”通往曲棍球甲 A 联赛的道路，但你的父母能做到，你的祖父能做到，或者你的家族能做到。即使你生活在加拿大最北边省份最偏远的的一个角落，都有可能“买通”这条道路。假如你具备曲棍球运动的潜质，散布各地的曲棍球球探就肯定能发现你；假如你有志于投身这项运动，这种联赛模式也一定会回报你。球员的成功取决于其个人的价值——对球员的相关评价自然就相当重要，但对球员的评价最终还是取决于他的成绩和能力——而不是他人的成绩和其他无关的依据。

事实果真如此吗？

2

这是一本谈论那些与众不同之人的书，这些与众不同的男人

或者女人，他们的成就超越了常人。在每章的前面部分，我会给大家介绍形形色色的天才：商业大亨、摇滚歌星和计算机黑客；我们将向你揭开著名律师成功的秘诀，如何从糟糕的飞行员中甄别出佼佼者，并且向你解释为什么亚洲人在数学方面能取得卓越的成绩。然后进一步审视我们身边的那些卓越者——他们娴熟的技术、过人的才干和充沛的干劲是怎么来的？——我最终得出的结论简单明了：我们以前对成功的理解常陷入误区。

我们过去对成功者的关注都是些什么？我们总是想知道他们是怎样的一个人——他们是什么个性，他们的才智如何，他们的生活方式怎样，或者他们是否拥有某种天赋。我们认为他们之所以能成为顶尖高手，完全是因为他们的个人禀赋。

每年都会出版很多亿万富翁、企业家、摇滚歌星等社会名人的自传。自传里面主人翁的故事彼此相似：在合适的时间合适的地点诞生了我们的英雄，他磨炼自己的美德，发挥自己的天赋，他不断奋斗，最终取得了成功。《圣经》里面的约瑟夫，他被自己的兄弟出卖，成为奴隶，最后却凭借自己的聪明才智成为埃及法老不可或缺的臂膀，权力显赫一时。在 19 世纪的作家霍雷肖·阿尔杰（Horatio Alger）的著名小说里，一名出生于纽约贫民区的年轻小伙子，凭借自己的勇气获得了巨额财富。杰布·布什，其祖父是华尔街大银行家、美国参议员，父亲是美国总统老布什，兄弟是美国总统小布什。但在谈到这些身份对他经商的影响时，杰布·布什却说：“我觉得这些都是不利因素”；在竞选佛罗里达州州长的时候，杰布·布什一再声称自己是

“白手起家者”。当我们考量成功时，总有一本尺子植根于我们内心，这把尺子一味强调成功人士的个人努力，但很少有人对这种观点提出质疑。

“昂起你们的头！”多年以前，罗伯特·温思罗普在为美国独立的大英雄本杰明·富兰克林的雕像揭幕的时候向听众们说：“仔细看看一个人是怎样白手起家的：他没有显赫的身世，也没他人资助；在不向所有人开放的早期教育中，他没有任何的优势——而现在，教育向你们所有人敞开怀抱；在他早期的雇员生活中，他几乎就是生活在商行中的仆人。但是，在世的时候，他能够在众王^①面前站立；死后，他的名字被世人永远牢记。”

我希望你读过《异类》之后能够明白，这种解释个人成功的观点并不准确。人们并非真的一无所有，从出生开始，我们就拥有一定的禀赋和资助。能在众王面前站立的人，好像完全凭借他自己的能力，事实上，总有潜在的优势、非凡的机遇和文化传统令他们获益，使得他们更努力地学习或者工作，使得他们的世界与众不同。我们成长的年代和成长的地域各异，我们生长的文化氛围和祖先们遗留下来的东西对我们取得成就的影响难以想象。仅仅问那些成功人士都是怎样的一个人是不够的，换言之，我们只有知道他们来自何处，才能真正揭示为什么有的人没有获得成功，而有的人却成功了。

生物学家经常讲生物体的“环境适应学”：森林里长得最高

① 出自《圣经·列王纪》，这里比喻富兰克林不畏强权。——译者注

的一棵橡树，之所以能够长得最高，不仅仅因为长成这棵橡树的种子最坚硬；还因为没有别的树木遮蔽它的阳光，因为树木周围的土壤肥沃而深厚；当这棵树还是幼苗的时候，没有野兔咬啃它的树皮，也没有伐木工人在这棵树木还没长成参天大树之时来砍伐。我们知道所有的成功人士都来自一粒坚硬的种子，但我们是否知道照耀他们的阳光，知道他们植根的土壤，知道他们能够幸运地躲避野兔或者伐木工人的遭遇？这不是一本专注于一棵大树的书籍，这是一本放眼整片森林的书籍——曲棍球运动是这本书的绝好的起点，因为要了解一个运动员为什么能够站在曲棍球世界的顶峰，的的确确是一件看起来容易实际上很复杂的事。其实，这种分析完全可以说是陌生的。

3

下面是 2007 年梅迪辛哈特猛虎队注册球员的名单。仔细瞧瞧，看看你能否发现其中的一些奇怪的特点。

号码	姓名	位置	左手 / 右手	身高 (英尺)	体重 (磅)	出生日期	出生地
9	布伦南 · 博施	中场	右	5' 8	173	1988.2.14	萨斯喀彻温省马腾斯维尔市
11	斯科特 · 文斯登	中场	右	6' 1	188	1988.1.4	不列颠哥伦比亚省西岸市
12	科尔顿 · 格兰特	左边锋	左	5' 9	177	1989.3.20	亚尔伯达省斯登德特市

(续表)

号码	姓名	位置	左手 / 右手	身高 (英尺)	体重 (磅)	出生日期	出生地
14	达伦·赫威	左边锋	左	6' 0	182	1987.1.21	曼尼托巴省 St. 安德鲁斯市
15	德里克·多萨特	右边锋	左	5' 11	178	1986.12.20	萨斯喀彻温省 金德斯利市
16	戴纳·托德	中场	右	5' 10	173	1987.1.10	亚尔伯达省红 鹿市
17	泰勒·斯维斯腾	右边锋	右	5' 11	185	1988.1.15	亚尔伯达省科 克雷那市
19	马特·劳伦	中场	右	6' 0	186	1988.3.2	曼尼托巴省尼 帕瓦市
20	凯文·安德萨特	左边锋	左	6' 0	178	1987.4.12	亚尔伯达省梅 迪辛哈特市
21	杰瑞德·绍尔	右边锋	右	5' 10	196	1987.9.12	亚尔伯达省梅 迪辛哈特市
22	泰勒·恩尼斯	中场	左	5' 9	160	1989.10.6	亚尔伯达省埃 德蒙顿市
23	乔丹·斯克马特	中场	右	6' 0	183	1990.4.11	不列颠哥伦比 亚省秘申市
25	杰克布·罗蒙	右边锋	右	5' 8	166	1987.1.27	斯洛文尼亚哈 恩斯诺维奇
28	布雷顿·卡梅伦	中场	右	5' 11	168	1989.1.26	亚尔伯达省迪 兹博利市
36	克里斯·史蒂文 森	左边锋	左	5' 10	197	1986.8.20	不列颠哥伦比 亚省道森克里 克市
3	果登·鲍尔温	后卫	左	6' 5	205	1987.3.1	曼尼托巴省温 尼伯湖市

(续表)

号码	姓名	位置	左手 / 右手	身高 (英尺)	体重 (磅)	出生日期	出生地
4	大卫 · 肖勒马克	后卫	左	6' 1	195	1987.3.7	亚尔伯达省埃德蒙顿市
5	特雷弗 · 格拉斯	后卫	左	6' 0	190	1988.1.22	亚尔伯达省科克雷那市
10	克雷斯 · 拉塞尔	后卫	左	5' 10	177	1987.3.2	亚尔伯达省卡罗琳市
18	米切尔 · 绍尔	后卫	右	6' 3	205	1987.8.7	美国明尼苏达州斯达特市
24	马克 · 伊舍伍德	后卫	右	6' 0	183	1989.1.31	不列颠哥伦比亚省阿伯茨福市
27	肖纳 · 布朗	后卫	左	6' 1	198	1989.2.20	亚尔伯达省石原市
29	乔丹 · 邦德法德	后卫	右	6' 3	230	1988.2.9	亚尔伯达省勒狄克市
31	赖安 · 霍法德	守门员	左	5' 11	166	1989.6.29	萨斯喀彻温省拉诺市
33	马特 · 科特赖	守门员	右	6' 2	189	1986.4.27	亚尔伯达省勒狄克市

看到了吗？但愿你不会觉得诧异，因为多年以来都没人注意到曲棍球运动员的年龄问题。事实上，直到 20 世纪 80 年代，才有一位名叫罗杰 · 巴恩斯利的加拿大心理学家注意到这种与年龄相关的现象。

有一次，巴恩斯利在南亚尔伯达省观看莱斯布里奇野马队的曲棍球比赛，这是一支甲 A 联赛的球队，与温哥华巨人队、梅迪

辛哈特猛虎队处于同一级别。他的妻子保拉以及他们的两个孩子一同观看了这场比赛。就像你观看比赛那样，他的妻子浏览完出场球员的名单，准备开始观看这场比赛。

“罗杰，”她说，“你知道这些年轻人都是什么时候出生的吗？”

罗杰肯定地回答说：“他们的年龄都在16岁到20岁之间，所以他们应该都是在60年代后期出生的。”

“不，不，”保拉继续问，“他们是什么月份出生的？”

“我起初认为她疯了，”巴恩斯利回忆说，“但我还是再仔细看了一遍，她的发现令我大吃一惊。大部分球员都出生在1月、2月和3月，无论出自哪种原因，这都令人难以置信。”

回家之后的那个晚上，巴恩斯利尽可能地收集了许多职业曲棍球运动员的出生日期，结果他发现了同样的规律。于是，巴恩斯利、他的妻子和他的一位同事对安大略青少年曲棍球联赛的所有球员进行统计分析，得到的结果还是如此：1月份出生的球员在人数上占有压倒性优势，远远超过其他月份出生的球员。排在第二位的呢？2月份。第三位的呢？3月份。巴恩斯利发现，在安大略曲棍球联赛中，1月份出生的球员人数几乎是年末12月份出生球员人数的5.5倍。巴恩斯利又调查了著名球队中所有11岁和13岁的球员——这些球员将来是巡回赛的中坚力量，结果依旧如此。他又调查了曲棍球国家队，结果仍旧毫不例外。越是调查，巴恩斯利越是相信，他发现的现象绝非偶然，而是加拿大曲棍球运动一项铁的规律：如果你观察曲棍球运动的那些佼佼者——那些卓越者中的卓越者——无论何时，你都能够发现，1月至3月出生的球员比例为

40%，4月至6月出生的球员比例为30%，7月至9月出生的球员比例为20%，10月至12月出生的球员比例为10%。

“我从事心理学研究许多年，还从来没有看到过这样明显的例子，”巴恩斯利说，“你用不着去作统计分析，瞧一下就知道。”

回顾梅迪辛哈特猛虎队的例子，你是否发现，25名球员中，有17名球员出生在1月份、2月份、3月份或者是4月份。

以下是纪念杯赛决赛前面两个进球的现场解说，只不过这次，我用球员的生日代替了球员的名字。结果，这段解说的内容听起来不再像是加拿大青少年曲棍球冠军争夺战，反倒像是一群有着星座符号，出生在摩羯座、宝瓶座和双鱼座时段的青少年，进行的一场陌生的体育宗教典礼活动。

“3月11”开始逼近猛虎球网的一侧，把球传给队友“1月4”，后者把球传给“1月22”，“1月22”回传给“3月12”，“3月12”冷静地把球射向猛虎守门员“4月27”。“4月27”封堵了这次打门，但球回弹到了温哥华队“3月6”附近。“3月6”打门！虽然梅迪辛哈特的后卫“2月9”和“2月14”俯身救球，但已经回天乏力，“1月10”懊丧无比。“3月6”破门得分了！！！！

现在，让我们欣赏下一个入球。

梅迪辛哈特开始反击。猛虎队的主要得分手“1月21”带球从右路下底，他停下来转身调整，躲避温哥华

防守队员“2月15”的回防。“1月21”凭借娴熟的技术，把球传给队友“12月20”，“12月20”反手传球，球轻松过掉对方防守球员“5月17”，传给了“1月21”，“12月20”向对方的“5月17”耸耸肩——哦！过得这么漂亮，真是抱歉！“1月21”得球后顺势打门！温哥华的后卫“3月12”俯身救球，但已经无能为力，丢球后的温哥华守门员“3月19”面无表情。“1月21”破门得分！！！他高举双手庆贺，他的队友“5月2”高兴得跳到了他的背上。

4

事实上，一年中的前三个月并没什么特别的魔力，这种现象也与占星术无关，其中道理其实很简单。在加拿大，曲棍球联赛法定的注册时间是1月1日，这意味着，一个9岁的男孩必须是在1月1日之前满了9岁，才可以进入9岁以上曲棍球联赛。也就是说，一个在1月2日就已经10岁的男孩，他可以参加联赛，而在同一年的12月份之前还没有满10岁的男孩，却只能被暂时晾在球场一边——这个年龄正是发育的青春期的，12个月的差距会给他们成长中的体质造成不同的影响。

这就是加拿大，这个地球上曲棍球运动最为狂热的国度——教练从那些小有名气的球队为曲棍球巡回赛挑选球员——队员年龄都在9岁至10岁之间挑选，当然，他们最希望从

那些具备年龄优势的球员当中发现天才球员。

一个球员如果能有幸进入曲棍球巡回赛，他将获得什么？他会拥有优秀的教练、更出色的队友、一个赛季 50 到 75 次的出场机会，而不是像“社区联赛”一样，一个赛季只有 20 次的出场机会，他的比赛时间增加了两到三倍。起初，他的优势或许并不明显，但只要他是一块好料子，通过良好的培训和有针对性的练习，他就能证明自己是真正的优秀者。当他 13 岁或者 14 岁的时候，他就很可能被选进加拿大曲棍球联赛，从这里，他将走进更为顶尖的联赛。

巴恩斯利认为，在球员筛选、人才分类和区别培训三个环节，无一例外地存在马太效应。假如你从球员年龄很小的时候便确定谁优秀谁较差，假如你要从“平庸者”当中挑选出“佼佼者”，假如你要为“佼佼者”的训练开小灶，那么，你最终会把机会留给一小部分球员，这些球员的出生日期最为接近法定注册时间。

但在美国，橄榄球和篮球运动都不存在这类现象。有意思的是，这两类运动不存在球员筛选、人才分类和区别培训的问题，结果，很多年幼的小孩，虽然体质上处于弱势，但依旧和那些比他或者她更为成熟年长的人同场竞技。但棒球运动却存在这类问题。在美国，非学校棒球联赛的法定注册时间是 7 月 31 日，结果联赛中，8 月份出生的球员远远多于其他月份出生的球员（数字令人惊讶：在 2005 年美国棒球联赛中，有 505 名球员出生在 8 月份，7 月份出生的球员只有 313 人）。

欧洲足球的组织模式和曲棍球、棒球的模式非常相似——球员的出生日期呈现出一边倒的趋势。在英国足球联赛，球员注册

的法定时间是9月1日，在前几年的英超联赛中，有288名球员出生在9月份至11月份，仅仅136名球员出生在6月份至8月份。国际足联规定的球员注册时间，一贯是8月1日，在一届世界青少年足球锦标赛中，有135名球员在8月1日之后的三个月出生，仅仅22名球员出生在5月份、6月份和7月份，现在，国际足联青少年锦标赛的注册时间调整成了1月1日。让我们看看2007年夺得世青赛冠军的捷克斯洛伐克世青队的出场球员名单。

下面是一份似曾相识的名单：

	球员	出生日期	位置
1	杰科夫·马赛尔	1988.1.01	中场
2	鲁德克·弗雷季奇	1987.1.03	守门员
3	彼得·乔丹	1987.1.05	中场
4	杰克布·多纳里克	1988.1.12	后卫
5	杰克布·马瑞斯	1987.1.26	中场
6	米切尔·赫德	1987.1.27	后卫
7	马雷克·斯特雷斯蒂克	1987.2.01	中场
8	杰雷·瓦雷塔	1988.2.14	中场
9	简·西门内克	1987.2.20	后卫
10	托马斯·奥克雷斯特克	1987.2.21	中场
11	雷特克·彼得	1987.2.21	守门员
12	奥德里奇·马祖奇	1987.2.24	后卫
13	奥德里奇·库得拉	1989.3.15	中场
14	马瑞克·苏奇	1987.3.26	后卫
15	马丁·芬尼	1988.3.29	中场
16	卢布斯·卡兰达	1987.4.16	中场

(续表)

	球员	出生日期	位置
17	托马斯·皮考特	1989.5.26	中场
18	卢卡斯·库邦	1987.6.22	后卫
19	托马斯·西拉	1987.6.24	后卫
20	托马斯·弗雷斯特克	1987.8.18	守门员
21	托马斯·米科拉	1988.9.26	中场

在国家队的集训中，捷克队的教练组或许可以劝告夏季中期之后出生的每一位球员，他们完全可以收拾行李回家，没必要留在国家队。

曲棍球和足球毕竟只是一项运动，参与的人数不多。但在其他非常重要的领域，这种偏见依旧顽固地存在着，例如教育领域。一年之中，比入学月份晚一些出生的同一入学年龄的儿童，他们的家长常常希望把自己的孩子从幼儿园领回家：理由是，对一个5岁的孩子来说，他很难和比他早几个月出生的孩子相处。但是大部分儿童家长想当然地以为，不管自己年龄偏小的孩子起初处于怎样不利的地位，这种劣势最终都会在幼儿园被改变过来，但这仅是一相情愿。这将又是一个曲棍球怪圈。一个学年中早期出生的儿童比晚期出生儿童的这点优势，始终都会存在。从这时始，这些孩子就被贴上了杰出者、非杰出者，他们或得到鼓励或受到冷遇，这种不同的待遇将长时间存在。

最近，两位经济学家——凯利·贝达德和伊丽莎白·杜伊——曾对参与TIMSS（国际数学和科学评测趋势的简称，每四

年对全球青少年进行一次数学和科学能力的测试)的青少年的出生月份和其测试成绩的相关性进行了分析。她们发现,在四年级的学生中,同一年龄出生最早的孩子比出生最晚的孩子,成绩高出4到12分。杜伊认为这种差别“影响深远”。这意味着,两个智商相等的四年级小孩,他们在入学注册的时候,虽然年龄相同,但因为出生月份存在差异,如果出生较早的小孩能够获得80分的测试成绩,那么比他出生晚的小孩测试的成绩就可能只是68分。这种成绩上的差距决定了谁能够赢得接受更好教育的资格,谁将被淘汰。

“这就好像是体育运动,”杜伊说,“我们在很小的时候就依据个人能力被划分了类别,例如谁拥有阅读的天赋,谁拥有数学特长。所以,在一个人很小的时候,当他在幼儿园和一年级的老师观察他的能力时,他的老师常常会被其年龄优势蒙蔽。教师们常常会把年龄较大的学生划到优等生里面,这些优等生能学到更多知识;第二年,优等生的地位保证了他们的成绩更为优秀;再过一年,同样的优势可能保证他们进入拔尖学生的行列。在我们考察的国家中,唯有丹麦没有这类现象。他们的政策规定,不能对10岁之前的孩子进行优等生或者普通生的划分。”换言之,丹麦的教育体制,必须在消除掉孩子的年龄差别之后,才进行选拔。

随后,杜伊和贝达德又对大学生进行了统计分析,她们的发现如何?在美国四年制的大学中——这里拥有美国最好的高等教育——每个年级同一年龄但出生相对较晚的学生人数所占的比例不到11.6%。最初年龄带来的差异到此时依旧没有消除掉,还在继续发挥影响。成千上万在起点就处于劣势的学生步入大学的时候

显示了他们的差异，而处于中间层次的学生却不存在这类现象。^①

“说起来真好笑，”杜伊说，“我们随意决定的注册时间，竟然造成了这样深远的影响，真不可思议，但没人注意到这些。”

5

让我们再反思一下曲棍球运动中出生日期与成功之间的关系。

曲棍球的事例告诉我们，那种认为最好的、最聪明的人几乎不用吹灰之力就能取得登峰造极的成就，这种想法实在太单纯了。没错，那些拥有一定职业水准的曲棍球运动员当然比你我都具有这方面的天赋，但他们也是一出生就走了大运，他们一开始就有机遇惠顾。这种机遇不是挣来的，不是理所当然的，这种机遇在他们的成功历程中扮演着关键的角色。

著名的社会学家罗伯特·默顿曾把这种现象称为“马太效应”。《新约·马太福音》里面说：“凡是有的，还要加给他，叫他有余。没有的，连他所有的，也要夺过来。”也就是说，成功者能够获得更多的机会，从而能变得更为成功。税收越减免，富人获利越大；教育越优越，受到的鼓励越多，优秀的学生越优秀。9岁和10岁的孩子越是年龄偏大，越是拥有最好的教练、最科学的

① 很多社会现象都能够和年龄相关性联系起来。例如，巴恩斯利和他的两个同事便发现，在那些有自杀倾向的学生中，很大部分是在学年后半年出生的学生。他们认为这是由于这些学生较差的成绩导致其心态消沉。但是，与体育运动比起来，这种现象并不是很明显。

培养。套用社会学家的术语，成功是“累积效应”的结果。职业的曲棍球运动员在起点上，只是比他的同龄人表现得稍微好一些。在起点上的这一点区别使得之后的差别越来越大，此后，这种刀锋效应又引起区别的进一步扩大——就这么一步一步地，让一位曲棍球运动员成了一个出类拔萃的人。但他并不是一开始就是一个出类拔萃的人，他起初只不过比他人稍强一点罢了。

年龄相关性造成的另一个令人沮丧的结果就是，我们力图挑选最卓越者的体制并不是很有效。我们尽早设立明星联队以及天才培训计划的初衷，是建立最好的体制，避免天才从我们眼皮底下流失。但我们再看看捷克共和国足球队的名单，便会发现这里没有7月、10月、11月或者12月出生的球员，只有两名球员分别出生在8月和9月。下半年出生的球员寥寥无几，不是被人们视而不见，就是游离在球场之外。捷克运动人口中的一半天才已经被浪费。

所以，如果你是一个年轻的捷克人，你喜欢运动，但很不幸，你出生在下半年，那么，你会怎么办？你当然不会选择足球。这种运动的出牌方式不适合你，所以你应该选择另外一项捷克人喜欢的运动——曲棍球。但是且慢（我想你已经猜到了其中的几分原因）！这是2007年排在世界第五位的捷克青少年曲棍球队名单。

号码	球员	出生日期	位置
1	戴维·凯文顿	1988.1.03	中场
2	吉瑞·苏奇	1988.1.03	后卫
3	迈克尔·科拉基	1987.1.12	后卫

(续表)

号码	球员	出生日期	位置
4	吉克布·沃基塔	1987.2.08	后卫
5	吉克布·金得	1987.2.10	后卫
6	迈克尔·弗洛林克	1989.2.17	中场
7	马丁·汉赞	1987.2.20	中场
8	托马斯·斯沃伯达	1987.2.24	中场
9	吉克布·塞尼	1987.3.05	中场
10	托马斯·昆德卡	1987.3.10	后卫
11	加洛斯勒夫·波顿	1987.3.26	后卫
12	H·O·波兹维尔	1987.4.22	后卫
13	丹尼尔·里科斯	1987.5.25	中场
14	大卫·库切季达	1987.6.12	中场
15	沃勒得米尔·绍伯卡	1987.7.02	中场
16	吉克布·科沃	1988.7.19	守门员
17	鲁卡斯·沃切	1987.7.20	中场
18	吉克布·沃伦奇克	1989.8.15	中场
19	托马斯·玻斯比斯尔	1987.8.25	中场
20	奥得里金·佩维里奇	1987.8.31	守门员
21	托马斯·科纳	1987.11.29	中场
22	米切尔·雷彼克	1988.12.31	中场

从上表可以看出，对于出生在一年最后一个季度的人来说，他同样可以放弃曲棍球运动。

我们列举了这么多关于成功的事例，你从中看出一些门道了吗？由于我们过于把成功放在个人身上，使得其他人丧失了出人头地的机遇。我们制定的很多规则阻碍了一些人可能获得的成就，

我们早就断定某些人难成大器。我们对那些成功者心存敬畏；对那些失败者却不屑一顾：我们大部分人因此变得逆来顺受。我们在判断谁能成大事谁不行的时候，常常忽略了我们能扮演的角色到底有多重要——我在这里所说的“我们”，指的是社会。

如果我们拥有更多的选择权，就会发现法定注册时间对起步者非常重要。我们可以依据球员出生的月份，把曲棍球联赛分成两组或者三组，让球员分到合适的组，然后再从各组挑选优秀球员组建明星联队。如果那些在年底出生的捷克和加拿大球员拥有公平竞争的机会，那么，能够入选捷克和加拿大国家队的球员人数就会增加一倍。

学校同样能够这样做。中小学可以让1月、2月、3月和4月出生的学生组成一个班，夏季出生的学生组成一个班，秋季出生的学生组成另外一个班。这样能够让处于同一发育水平的孩子共同学习共同竞争。这种方法看起来比较复杂，管理起来并不容易，实际上这种方法不仅不会增加额外的资金成本，并且能为那些在教育体制下常处于劣势地位的人——他们自身并没有什么过错——搭建一个发展的平台。这种方法能让我们轻而易举地管理评价机制——不仅仅局限于运动领域，正如我们前面论述的，只要是与此相关的领域都能这样做。但我们却无动于衷，原因何在？最重要的原因便是我们总以为一个人的成功仅与其个人的禀赋有关，而我们生于斯长于斯的周围世界以及我们所谓的社会订立的规则，则与成功毫不相干。

6

在纪念杯赛决赛之前，高迪·温斯登——他的儿子斯科特是梅迪辛哈特猛虎队的队员——站在冰球场的一侧，谈论他的儿子。他戴着梅迪辛哈特队的棒球帽，穿着梅迪辛哈特队的黑色T恤。“当他还是四五岁的时候，”温斯登回忆说，“他和他的弟弟即便出去散步，手里也拿着曲棍球杆挥来挥去，他们能在厨房地板上从早到晚地玩曲棍球。斯科特对曲棍球一直都非常着迷，在未成年人的曲棍球比赛中，他一直担任球队主力。当他初出茅庐的时候，他就已经在顶级球队踢球了。”温斯登的情绪显得有些紧张激动：他的儿子即将面临生命中最重要的一场比赛，“不管是怎样的结局，他都需要拼尽全力。我为他感到骄傲。”

激情、天分、勤奋，所有这些都是获得最大成功不可或缺的因素，但还有另外一个因素没有说及，那就是温斯登什么时候开始觉得他的儿子在这方面的能力超过同龄人的？“你不知道，在同龄人当中，他处于老大的位置，他身体特别棒，在很小的时候，他便掌握了得分的诀窍。他是同龄人中的佼佼者，是球队的队长……”

同龄人中的老大？是的，斯科特的生日是1月4日，1月1日之后的这三天对希望成为优秀曲棍球运动员的人来说，是绝对合适的出生时间。他是幸运者之一，假如，那时候的曲棍球体制制定者一时兴起，把加拿大曲棍球注册时间推迟到年底，那么，他就可能只是一个坐在看台上欣赏纪念杯赛的球迷，而不是站在冰球场上的球员了。

10 000 小时的标准

在汉堡，我们不得不演出 8 个小时。

1

1971 年，密歇根大学新落成的计算机中心正式开放，那是一座坐落在安娜堡毕尔大道的低矮建筑，浅褐色的砖墙，前部镶嵌着颜色暗淡的玻璃。学校巨大的主机存放在一间刷成白色的房子中间，乍看起来，“就像最近一部电影《2001 太空漫游》的场景”，一名教职员工回忆说。主机一旁是几打键盘穿孔机——那时候需要通过它向计算机终端输送指令。这便是 1971 年的美妙场景。当时的密歇根大学拥有世界上最先进的计算机科学研究项目，在计算机中心的历程中，它所在的白色房间接待了成千上万的学生——其中最为有名的是一位略显笨拙的青年，他的名字叫比尔·乔伊。

乔伊进入密歇根大学的时候，恰逢这座计算机中心正式开放。

他当时 16 岁，瘦长身材，头发拖把似的凌乱。在底特律城外的北弗莱明哈姆中学，他的同班同学公认他是“最用功的学生”，说他是一个“没日没夜玩命的人”。乔伊原来的理想是做一名工程师或者数学家，但正式开放的这座计算机中心让这位新生变得犹豫起来——他被计算机中心迷住了。

从那时起，计算机中心变成了他生活的全部。一有机会，他就编写计算机程序。他得到一份能够和研究计算机科学的教授一起工作的机会，整个夏天，他都埋头在计算机编程中。1975 年，乔伊进入斯坦福大学伯克利分校读研究生，从这时起，他更是深深沉迷在计算机软件开发的世界。在博士论文答辩的时候，他开发出一项运算特别复杂的飞程序——当时正如他的一位崇拜者所写的那样：“他的主考官们都为他的发明感到震惊，大家都认为这是一件‘即便让上帝都会觉得不可思议的事’。”

乔伊和一些软件设计师合作，重新编写 UNIX 系统，UNIX 是美国电话电报公司（AT&T）开发出来的、在主机上运用的程序系统。乔伊编译的系统非常好用。它之所以用起来方便，实际上是因为世界上数百万计算机的操作系统都变得能够兼容——现在依旧这样。“你只要在你的 Mac 地址表上输入相关命令，在任何地方你都能找到它的编码，”乔伊说，“我还记得 25 年前在键盘输入命令的情形。”当你上网的时候，你是否知道是谁编译了这种程序，使得你能够浏览互联网？是乔伊。

走出伯克利的乔伊参与了硅谷太阳微系统公司的创办，在计算机技术革命中，太阳微系统公司扮演了其中一个极其重要的角

色。在这里，乔伊又重新编写了另一种程序语言——Java，他继续着他的神话故事。作为硅谷资深人士，乔伊受到了包括微软的比尔·盖茨等知名人物的敬重。他被人们称为互联网领域的爱迪生，正如耶鲁大学的计算机专家戴维·格兰特所说：“比尔·乔伊是现代计算机历史上最有影响力的人物之一。”

天才比尔·乔伊的故事被人们翻来覆去说过多次，人们得到的启发也大同小异。这个世界纯粹是一个有才干的人展现自我的世界。计算机世界和以往的人际关系网络不同，在人际关系网络中，你想获得发展必须依靠金钱和人脉，而计算机世界是一个开放的大世界，所有参与者仅仅依靠他们的才干和造诣就能得到肯定。最卓越的人在这个世界就能够取得胜利，乔伊无疑是其中的佼佼者。

如果我们不看曲棍球和足球运动员的情况时，我们会认为这种观点理所当然是准确的，这个世界是一个有才干的人展现自我的世界。但如果我们把才干看成是一个人能力、机遇和他在某方面具备的绝对优势的结合体时，我们的观点就不一定和前面的相同。

在现实世界中，特别的机遇对一个人的影响，是不是遵循同样的模式？让我们再回头看看比尔·乔伊的故事。

2

几乎每个时代的心理学家都在不断探索你我多年来一直在思

考的一个问题，这个问题便是：是不是真有先天的才能？答案很显然：有。不是所有出生在1月的人，最终都在职业联赛打球。只有一些人能走到这一步——他们拥有这方面的天赋。成就是天赋与后天储备结合后的产物。然而，这种观点存在的问题是，心理学家越是深入考察天才们的人生经历，越是发现天赋的作用越来越小，而后天储备的作用却越来越明显。

首先对天才展开争论的案例，是在20世纪90年代，心理学家K·安德斯·埃里克森和他的两个同事在柏林的顶级音乐学院做的一个试验。在学院一些教授的帮助下，他们把学院学习小提琴演奏的学生分成三个组。第一组是学生中的明星人物，具有成为世界级小提琴演奏家的潜力；第二组的学生只被大家认为“比较优秀”；第三组学生的小提琴演奏水平被认为永远不可能达到专业水准，他们将来的目标只是成为一名公立学校的音乐教师。然后，所有学习小提琴的学生都被问及一个问题：在你的一生中，从拿起小提琴开始，你练习过多少个小时？

所有的人，三个组所有的学生，都开始回放已经过往的时间——差不多都是从5岁的时候开始。在开始学习小提琴的几年里，每个人练习的时间几乎都是一样——每周大约2~3个小时。但是到8岁左右，差别开始显现出来。一个班级最为出色的学生练习的时间开始多于其他学生：9岁的时候每周6小时，12岁的时候每周8小时，14岁的时候每周16小时，这样一步一步增加练习时间，一直到20岁的时候，他们还在不断练习——他们的练习带有明确的目的和个人的思想，从而表演得更为出色——这样

的练习每周超过30个小时。实际上，到20岁的时候，这些卓越的演奏者已经在他的生命中练习了10 000个小时。与这些卓越者相比，那些比较优秀的学生练习的时间是8 000个小时，而那些未来的音乐教师，他们的练习时间只有4 000个小时。

随后，埃里克森和他的同事又在钢琴业余演奏者和专业演奏家之间作了比较，得到的情形一模一样。钢琴业余演奏者在童年时期，每周练习的时间从来没有超出过3个小时，到20岁左右，他们练习的全部时间大约是2 000个小时；与他们形成鲜明对比的是，那些专业演奏家，他们每年都会有计划地逐步增加自己每周的练习时间，在他们20岁左右，练习钢琴的全部时间达到了10 000个小时。

埃里克森和他同事的研究，让人们惊讶地发现，在卓越者中并没有“与生俱来的天才”——如果和其他人一样仅练习很少的时间，任何一位音乐工作者都不可能成为佼佼者。他们也发现很少有“劳而不获者”，一个比他人更勤勉工作的人，不会仅停留在一个较高的水准，而会寻求更大的突破。埃里克森和他同事的研究表明，如果一个人拥有进入顶级音乐学校的实力，那么，看他是否比其他人更勤勉，就能断定他是否能从学生中脱颖而出。那些最为卓越的人，不仅比他人勤勉，而且，他们非常非常地勤奋刻苦，这不是一般人能想象的。

也就是说，一定程度的紧张练习对那些能够肩负重要使命的卓越者而言，是必不可少的——他们需要一遍一遍研习专业技能。事实上，研究者们都认为，卓有成效的练习时间必须达到10 000

个小时，这真是不可思议！

“这项研究的结果表明，一个人的技能要达到世界水平，他的练习时间就必须超过 10 000 个小时——任何行业都不例外，”神经学专家丹尼尔·利瓦廷写道，“无论是作曲家、篮球运动员、作家、滑冰运动员、钢琴演奏家、棋手，还是作案屡屡得手的惯犯，对他们的练习时间进行统计的结果，一次次毫不例外地都得到 10 000 这同一个数字。10 000 个小时相当于每天练习 3 个小时，或者一周练习 20 个小时，总共 10 年的练习时间。当然，这并不能解释为什么有些人的练习时间远远超过其他人。然而，不需要花费多少时间练习，一个人的技能就达到世界水准，目前还没有这样的案例。可以看出，长时间的练习能让人脑吸取各种技能信息，保证一个人成为专家。”

即使我们眼中的天才，他们的成功也是如此。例如，莫扎特，这位著名的音乐家 6 岁就开始作曲。但是，心理学家迈克尔·豪在他的著作《解读天才》（*Genius Explained*）里面却说道：

在成长为作曲家之前，早期莫扎特并不让人觉得超凡脱俗。他早期的作品都是在父亲的帮助下完成，在父亲的指导下取得进步。沃尔夫冈^①小时候的许多作品，例如钢琴和管弦第七协奏曲，几乎都是在其他作曲家帮助下完成的。当然这些协奏曲只是莫扎特音乐生涯的起

① 莫扎特的全名是沃尔夫冈·阿马德乌斯·莫扎特（W. A. Wolfgang Amadeus Mozart）。——编者注

点，直到 21 岁之前，莫扎特才创作了被世人公认为杰作的作品（N0.9, K271）：从这时开始，莫扎特开始了十来年的协奏曲作曲家生涯。

另一位音乐评论家哈诺德·勋博格甚至认为，莫扎特的音乐生涯实际上“发展迟缓”，在经过了 20 多年的作曲锻炼之后，才创作了他最伟大的作品。

象棋大师的成长也需要 10 年以上的时间（只有国际象棋的传奇大师鲍比·菲舍尔例外，他只用了 9 年时间，就进入了顶尖棋手的行列）。10 年意味着什么？它是 10 000 个小时的艰苦训练。对那些取得伟大成就的人来说，10 000 个小时是个魔幻般的数字。

捷克和加拿大这些国家的球队队员名单中显现出来的令人迷惑的现象，也可以用上面的观点来解释。在这些名单中，几乎没有人出生在 9 月 1 日之后，这看起来或许并不是什么大不了的事。你也许会认为，在捷克曲棍球和足球运动员中，那些能力超凡的运动员凭借自己的努力，即便在下半年出生，即便他们出生较晚，他们依旧可以在很年轻的时候就进入顶尖行列。

但是对埃里克森和其他反对把天赋放在首位的人来说，是不大可能出现这种意外惊喜的。那些虽然满了 8 岁，但出生较晚的天才，之所以没能选进明星球队，是因为他们年龄偏小了。由于年龄偏小，他们失去了一些额外的练习时间。结果便是，在曲棍球职业联赛考察球员的时候，他们没有机会冲击 10 000 小时的练习纪录——在他们的运动生涯中，由于练习时间低于 10 000 个

小时，他们的技能便无法达到顶尖竞技水平的要求。即便是莫扎特——历史上最伟大的音乐天才——也不能跨过 10 000 小时这项练习纪录。练习不是让你一次就把事情做好，而是帮助你做得越来越好。

有意思的是，10 000 个小时会是一段非常漫长的时间。如果不是从很小的时候就开始，如果你不坚持，就不可能达到 10 000 个小时的训练标准。你需要父母的鼓励和支持；你不能太贫穷，因为如果你为了达到目标，不得不分出一部分时间去做兼职，那么一天之中剩下的时间就会很少。事实上，大部分能够达到这个标准的人，他们都需要一些特别的安排——例如进入曲棍球联赛的全明星球队——或者是有某种特别的机遇，使得他们能达到 10 000 个小时的训练标准。

3

我们还是回到比尔·乔伊这里。那是 1971 年，他高高的身材，略显笨拙，年龄是 16 岁。他是数学天才，是麻省理工、加利福尼亚理工、沃特卢大学等高校青睐的那种学生。“当比尔还很小的时候，他就非常强烈地想了解他不知道的任何事情的任何方面”，他的父亲威廉说，“我们尽自己所能地回答他。当我们也不知道时，我们就让他自己看书。”在参加美国大学本科标准入学考试（SAT）那一年，乔伊的数学测试取得了非常优秀的成绩。“并不是很难”，他平淡地说，“时间很充裕，我检查了两遍。”

他多才多艺，但这不是唯一值得我们考虑的要素。事实上不用考虑。在他的成长过程中，最重要的一步，是他完全被毕尔大道那幢毫不起眼的建筑迷住了。

20 世纪 70 年代初期，一台计算机差不多有一间房子那么大，那时候的乔伊还在学习编程。当时一台计算机的价值超过 100 万美元——那是 20 世纪 70 年代的美元——但在当时，计算机的功率和内存远不如你现在用的微处理器。那时的计算机非常少有，即使你知道哪里有电脑，你也很难有使用它的机会；一旦你有机会使用电脑，你几乎就得把全部时间用在电脑上面。

并且，编程本身就是一项枯燥乏味的工作。何况当时的计算机编程是通过在纸板上“打孔”的卡片来完成，每一条命令都是通过打孔机上的键盘在纸板上打下印记来识别。每一项复杂的程序都需要上百张——即便不是上千张——那样的卡片，累积起来的卡片堆得高高的。一旦输入一项程序，你就必须在堆积如山的卡片和计算机主机之间不停穿梭，把编好程序的卡片送到电脑操作员那里。由于电脑在一个时间点上只能处理一项命令，因此，电脑操作员会给你的程序编号，编程的结果何时出来需要看你前面有多少程序在运行，也许你几个小时都等不到编程的卡片回到你手里，甚至一整天都等不到。要是你的程序犯了一个细小的错误——即便只是印刷上的错误——那么你就必须带回自己的卡片，清除这个错误，整个程序又得重新开始。

在这样的情况下，要想成为编程专家并非易事。的确，想在二十出头儿便成为这方面的专家几乎不大可能。如果你在计算机

房，每个小时只有几分钟的时间“编程”，那么，你又怎么能够拥有 10 000 小时的编程训练？“用纸板编程，”一位电脑专家回忆那个时代说，“并不能真正教会你怎样编程，只能教你如何校对，教你如何培养自己的耐心。”

直到 20 世纪 60 年代，编程的难题才得到解决。计算机的能力不断加强，这使得计算机能够同时处理多项指令。计算机专家认识到，如果重新编写计算机操作系统，改进后的计算机可以同时处理数百个任务。这意味着，程序设计者再也不需要把一摞摞的计算机卡片送到计算机操作员那里了。你可以构建多个计算机终端，用一根电话线把所有的终端连在主机上，这样每个人都可以编写程序——在线上，并且是同时编写。

让我们看看当时的历史文献是如何描绘分时系统的优势：

这不仅仅是一项革命，并且是新的起点。忘掉操作员，忘掉卡片，忘掉漫长的等待，在分时系统下，你可以坐在你的电传打字机前面，轻敲出程序命令，很快，结果就能传回到你这里。分时系统是交互式的：你很快就能得到程序的回应，让你继续输入命令；在你输入命令的时候，计算机就能处理前面的命令，告诉你处理的结果，从而真正做到“实时操作”。

这种情况下，密歇根大学来得正是时候。因为密歇根大学是全美最先使用分时系统的大学之一，分时系统在当时被称为 MTS（密歇根分时系统）。1967 年，出现了分时系统的最初版本并开始

运作。到了20世纪70年代初期，密歇根大学建立了强大的计算机体系，计算机中心能够满足上百个人同时编程的需要。“在20世纪60年代后期、70年代初期，我找不到任何一个地方能像密歇根大学那样，”构建密歇根计算机系统的先锋人物麦克·亚历山大说，“或许麻省理工能比得上，还有卡内基-梅隆大学、达特茅斯学院能与它不相上下，但除此之外，我再也想不到其他地方了。”

这对1971年秋季进入安娜堡分校的比尔·乔伊来说是个千载难逢的机会。但他并不是冲着计算机来到密歇根大学的，此前他在中学的时候也从来没有接触过计算机，他只是对数学和工程学感兴趣。不过在他刚刚入学的时候，计算机编程就迅速占据了他全部的心思，他重新发现了自己——真是幸运的巧合，一个17岁的少年发现了一个能随心所欲编程的地方，当时，这样的地方世界上少得可怜。

“你知道计算机卡片编程和分时编程的区别在哪儿吗？”乔伊说，“这就好像是通过邮递方式下棋和即时下棋之间的区别。”编程不再令乔伊觉得沮丧，而是让他觉得趣味无穷。

“我住在北校区，而计算机中心也刚好就在北校区，”乔伊接着说道，“我在计算机中心度过了多少时间？哦，那真是太多太多了。计算机中心24小时开放，我整晚都待在那里，直到天亮才走回宿舍。那时候，我每周待在计算机中心的时间，远远超过我待在教室里面的时间。和我一块儿来到计算机中心的人都经常在里面熬夜。我很少在教室露面，很多同学都不能确认我是否已经注

册入学。”

“觉得比较难办的是每个学生购买的上机时间都是固定的，上机的时间总是不够用。在注册的时候，你要写清楚自己上机的时间有多长。计算机中心大约会给你 1 小时的时间，你必须抓紧这点时间，”回忆起往事，他不禁笑了起来，“但是很快有人发现，只要你输入 ‘time equals’ 然后再输入一行字母，例如 $t=k$ ，这就不再成为烦人的问题。计算机中心的程序存在一个 bug，你只要设置好 $t=k$ ，就可以无限制地用电脑。”

让我们看看机遇是怎样眷顾比尔·乔伊的。正是因为他刚好进了密歇根大学这样一所颇有远见的高校，他才可以分享到分时系统的好处，而不是用打孔的卡片进行编程；正是因为 MTS（密歇根分时系统）存在一个 bug，他才可以随心所欲地用电脑编程；正是因为密歇根大学规定只要购买的上机时间足够，任何人都可以 24 小时待在计算机中心使用电脑，他才可以整夜泡在那里；正是因为他能够花很多时间在电脑上，他才拥有顺利地重新编写 UNIX 系统的机会。比尔·乔伊是聪明的，他有着强烈的求知欲，这是他成功的重要原因。但是在他成为专家之前，必须有人能够提供给他机会，让他知道怎样去成为一名专家。

“在密歇根，我一天常有 8 到 10 个小时都在编程，”他接着谈到，“到伯克利之后，我更是没日没夜地编程。我的宿舍有一个计算机终端，我可以编写程序，或者看看老电影，一般要待到凌晨 2 点或者 3 点。有时候，我就伏在键盘上睡了过去，”——说着，他做了一个在键盘上埋头睡觉的姿势——“你知道摁着键盘的结

果，一埋头睡下去，计算机就开始‘嘟嘟嘟’地叫起来，直到响了三次，我才明白是该上床睡觉了。即便我来到了伯克利，相对而言，我在计算机编程技术方面依旧不合格，到第二年才算比较精通。我在那里编写的程序，事隔30年后的今天，仍然还在使用。”他停了停，在他的头脑里做着数学运算——对乔伊这样的人来说——这样的运算并不需要太多时间：1971年进入密歇根，第二年开始疯狂编程，加上一个夏天，然后就是在伯克利第一年的日日夜夜。“5年时间，”最后，他说，“我并不是在密歇根开始起步的，所以……所以……也许是10 000个小时？应该刚好是。”

4

这是成功的常规定律？如果你能深入剖析各项伟大的成就，你是否发现在密歇根计算机中心和曲棍球明星球队之间存在相同之处——是否他们都能够为专业培训提供某种机遇？

让我们通过两个例子来验证这个观点，为简约起见，我们挑选两个最明显的案例：世界上最有名的摇滚乐队——甲壳虫乐队和世界上最富有的人——比尔·盖茨。

1964年2月，由约翰·列侬、保罗·麦卡特尼、乔治·哈里森和林戈·斯塔尔组成的甲壳虫乐队登陆美国，在美国音乐界掀起了一股“英国入侵”的旋风，不仅洗刷了音乐界一系列的纪录，也改变了流行音乐的风格。

令人感兴趣的是，在甲壳虫乐队登陆美国之前，他们组建

的时间到底有多久？列侬和麦卡特尼最早是在来到美国 7 年之前的 1957 年开始音乐表演的 [值得一提的是，从他们组建乐队开始，到创作他们最优秀的艺术作品——《佩珀军士孤独心灵俱乐部乐队》(*Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*) 和《白碟》(*The White Album*) 两张专辑——期间的时间间隔是 10 年]。假如你进一步研究他们的成长历程，你就会发现，他们的经历和曲棍球运动员、比尔·乔伊、世界顶尖小提琴演奏家都惊人地相似。1960 年，当他们还仅是正在奋斗的高中生摇滚乐手的时候，他们就已经被邀请到德国的汉堡进行演出。

“当时在汉堡还没有摇滚音乐俱乐部，成人俱乐部倒是不少，”甲壳虫乐队传记《呼喊！》(*Shout!*) 的作者菲力普·诺曼说道，“需要特别提到的是一个叫布鲁诺的俱乐部业主，他原是一个露天马戏团的老板，他突发奇想，希望能让摇滚乐队到各个俱乐部去表演。他们把这个想法变成了现实。那是一场一场从不间断的演出，俱乐部人来人往，一个小时又一个小时，人流络绎不绝。为了吸引过往的人们，乐队的演出不能停下来，就像美国红灯区的脱衣舞表演一样，昼夜都不消停。”

“汉堡的很多乐队都来自利物浦，”诺曼接着说，“这是一种巧合。布鲁诺本打算到伦敦挑选乐队，但他在伦敦的苏活区遇到了一位利物浦商人。这位商人也只是偶然来到伦敦，他准备给布鲁诺安排一些乐队，布鲁诺和甲壳虫乐队的关系就这样开始建立起来。此后，甲壳虫不仅与布鲁诺建立了合作关系，还与其他俱乐部业主建立了合作关系。但由于汉堡的很多俱乐部都过多涉及酒

精和性，他们不得不打道回府。”

对甲壳虫乐队来说，汉堡有什么独到之处？不是演出的回报丰厚（从来没有），不是音响效果极佳（这种情况少有），也不是听众音乐素养极高（一定程度上，那里的听众确也如此），而是乐队不得不无休止地演出。

在乐队解散之后，约翰·列侬接受采访时谈到在汉堡一家名为因德拉的成人俱乐部表演的情景：

我们表演得越来越好，越来越有信心。我们不得不整夜长时间地表演。稍不满意，他们就会退场，我们不得不更加努力，全身心地投入演出，常常是超负荷运转。

在利物浦，我们每次演出的时间只有1个小时，每次演出我们都拿出自己最拿手的曲目，每次都一样。但在汉堡，我们不得不演出8个小时，所以我们需要不断捣鼓出新的东西。

8个小时？

以下是甲壳虫乐队的鼓手彼得·贝斯特的描述：

我们表演的消息一发布，俱乐部就要开始接待听众，我们一个星期有7个夜晚需要表演。起初，我们不停表演到俱乐部的关门时间——晚上12点半，随着我们表演得越来越好，听众经常要待到凌晨2点才回去。

一周7天？

1960~1962 年之间，甲壳虫乐队有过五次汉堡之旅。第一次，他们表演了 106 个夜晚，一个晚上表演的时间往往超过 5 个小时；第二次，他们表演了 92 场；第三次，他们表演了 48 场，演出的时间总共达到 172 个小时；最后两次的汉堡演出，是在 1962 年的 11 月和 12 月，一共表演了 90 个小时。全部加起来，他们在一年半内，就表演了 270 个夜晚。事实上，在首次取得重大突破的 1964 年之前，他们已经出演了 1 200 场左右。你知道这有多了不起吗？现在很多乐队在他们全部的演艺生涯中，一般也就表演 1 200 场。汉堡严酷的考验让甲壳虫乐队声名鹊起。

“在去那里之前，他们很少有表演的舞台；从那里回来之后，他们的表现变得非常好，”诺曼接着说道，“他们不仅仅锻炼了自己的毅力，他们还学会了一些必须学会的各种乐曲——不仅仅是摇滚乐，也包括爵士乐，乐曲的类别超过了你的想象。在去汉堡之前，他们没有经历过任何专业训练，但是从汉堡回来之后，他们表演的水平丝毫不逊色于专业表演者。是汉堡成就了他们。”

5

现在，让我们看看比尔·盖茨的历史。他的故事和甲壳虫的故事一样广为人知：一个喜欢开发计算机程序的天才少年，从哈佛大学退学；与几个朋友创办了一家名为微软的计算机小公司；依靠勃勃雄心和卓越才华，创造了软件世界的一大巨人，这便是故事的梗概。现在，让我们更深入地挖掘这个故事。

盖茨的父亲是西雅图一个有钱的律师，他的母亲是一个富裕银行家的女儿。童年的盖茨比较早熟，常觉得学校的学习生活枯燥无味。因此，在他七年级的时候，他的父母让他从公立学校转学，把他送到湖边学校，这是一所为西雅图上层家庭开办的私立学校。在盖茨进入湖边学校第二年的中期，学校创办了一个电脑俱乐部。

“学校的母亲俱乐部每年都有一笔开销，学校每年都会预算这笔开销到底该花在什么地方，”盖茨回忆说，“一部分预算会花在夏季项目，让本市的孩子到学校参观；有部分预算会花在教师身上。那一年，他们花了3 000美元买了一个计算机终端设备，随后，我们就控制了这间安置计算机终端设备的奇妙小屋。想起来真让人难以置信。”

这是一件令人“难以置信”的事，确实如此，因为这是在1968年。在20世纪60年代，大部分高校都还没有什么电脑俱乐部，湖边学校购买的计算机更是显得弥足珍贵。湖边学校的学生不需要像20世纪60年代其他学校的学生一样，必须依靠人工计算机卡片系统学习编程，相反，湖边学校安装的是一款ASR-33电传打字机，这是和西雅图市区其中一台主机的分时系统终端相连接的设备。“1965年刚刚提出分时理论，”盖茨继续说道，“有些人就敏锐地看到了其前景。”1971年，还是大学新生的比尔·乔伊就非常幸运地利用分时系统学习编程。而比尔·盖茨在1968年读七年级的时候，就开始实时编程了。

此后，盖茨便住在了计算机房，他和其他几个同伴开始自己

摸索怎样操作这陌生的机器。当然，购买 ASR 连接计算机主机的上机时间是非常昂贵的——即便像湖边这样资金充裕的学校也觉得太贵——在利用母亲俱乐部的 3 000 美元购置终端设备之前，上机的时间都很短。虽然父母们资助的钱在增加，但学生们的开销也在增加。后来，华盛顿大学的程序工程师组建了一个名为电脑中心公司（C-Cubed）的机构，他们向当地的公司出租计算机上机时间。幸运的是，电脑中心公司其中一个创始人——莫尼克·罗那——他的儿子在湖边学校读书，比盖茨高一个年级。罗那觉得，是否可以让湖边电脑俱乐部的学生利用周末时间，为公司测试软件程序，以此换取使用电脑的时间？这当然没问题！放学之后，盖茨便乘公共汽车来到电脑中心公司的办公室，在这里一直编程到入夜。

但电脑中心公司最终破产，盖茨和他的同伴开始到华盛顿大学的计算机中心转悠。不久，他们受到另外一家名为 ISI 公司（信息科学有限公司）的委托，为公司编写工资单程序，从而换取自由上机的时间。在 1971 年的 7 个月间，盖茨和他的同伴得到了 ISI 主机 1 575 个小时的上机时间，一星期 7 天，每天平均 8 个小时。

“那是最令我执迷的时间，”盖茨说起他在中学的早期岁月，“我们上机的地方总是换来换去。我们常常晚上去上机，几乎每个周末都在编程，很少有哪个星期不是超过 20 或者 30 个小时的。整个一段时间，我和保罗·艾伦都挖空心思去盗窃计算机密码，冲击计算机系统。最终我们被开除，整个夏天都不能使用电脑，

这时候我是 15 岁至 16 岁。后来，我发现保罗已经在华盛顿大学找到了一台能够免费使用的电脑，这些免费的电脑一般安置在医药中心和物理系。这些电脑一般 24 小时都可以上机，但有一段时间却比较空闲，在凌晨 3 点至 6 点这段时间鲜有任何安排。”盖茨笑着说，“为什么我对华盛顿大学总是那样慷慨大方，就是因为他们被我窃取了不错上机时间。就寝时间过后，我就开始动身到华盛顿大学，要么走过去，要么坐公交车。”（多年之后，盖茨的母亲说：“我们常常觉得奇怪，为什么他每天早上很晚才起床。”）

ISI 的一位创始人，巴德·彭布罗克，被汤普森-拉莫-伍尔德里奇科技公司（TRW）雇用。当时，TRW 刚刚签订一项合同，为华盛顿州南部庞大的博纳维尔电站建立计算机系统。TRW 急需熟悉电站运作专业软件的程序员，但在计算机革命的早期，要找到一个熟悉专业领域的程序员并非易事。不过彭布罗克知道找谁最为合适：那些湖边学校的中学生，他们已经在 ISI 的电脑系统操作数千个小时。此时，盖茨已经是高年级学生，也不知道用了什么办法，他成功地劝说了他的老师让他离开学校，来到博纳维尔，开展所谓的独立学习计划。在那里，他在一个名叫约翰·诺顿的人的指导下，整个春天都在编写程序。盖茨认为诺顿对自己编程知识方面的帮助，是他见过的人中无人可比的。

这五年，从八年级到中学结束，便是比尔·盖茨的“汉堡之旅”。在很多方面，机遇都一次次眷顾他，他远比比尔·乔伊幸运。

首先值得庆幸的是，盖茨被送到了湖边学校。在 1968 年，世

世界上能有多少中学拥有分时系统的计算机终端？第二件幸事，便是湖边中学的母亲们能够为学校计算机的运作提供足够的资金支持；第三件幸事，便是资金快耗尽的时候，刚好有位父母在电脑中心公司工作，而公司刚好需要找人在周末测试他们的程序，并且从周末做到周日晚上都行；第四件幸事，便是盖茨遇上了 ISI，而 ISI 刚好需要人手帮他们开发工资单程序；第五件幸事，便是盖茨住的地方离华盛顿大学很近，从家里到华盛顿大学只需要步行就行；第六件幸事，就是刚好在凌晨 3 点到 6 点之间，可以免费上机；第七件幸事，便是 TRW——一家跨国公司——刚好雇用了巴德·彭布罗克；第八件幸事，便是彭布罗克知道，能够解决特殊问题的最好的程序员，是中学里的两个孩子；第九件幸事，便是湖边学校允许它的学生在春季就读时间内，到离学校数里之外去编程。

那么，所有的幸运儿都有什么共同点？这些机遇给了盖茨充分的训练时间。当读大学二年级的盖茨从哈佛大学退学，决定腾出手来创办自己的软件公司的时候，此前他已经无间断地编写了七年的程序。这个时间远远超过 10 000 个小时。世界上有多少年轻人拥有和盖茨相类似的经历？“假如在世界上能找出 50 个，都会把我惊倒，”他说，“我先后做过电脑中心公司和员工工资单，接着是 TRW——所有的事情遇到了一块。我很小就进入了软件开发领域，我想那时候没多少人在做这行，所有这一切都非常幸运，简直令人难以置信。”

6

假如我们把曲棍球运动员、甲壳虫乐队、比尔·乔伊和比尔·盖茨的故事联系起来思考，我相信你一定能够发现更加清晰的通向成功的路径。不可否认，乔伊、盖茨和甲壳虫乐队确实才华卓著。列侬和麦卡特尼拥有音乐才华，这种才华与生俱来；而比尔·乔伊，他头脑的运算能力非常快，我们不该忘记，他开发了复杂的飞行程序，这让听他答辩的教授们都心生敬意。显然，他们确实拥有过人的才华。

然而，他们人生的真正差异，不在于他们非凡的天赋，而在于他们非比寻常的机遇。甲壳虫乐队能去汉堡，这样的机会少之又少。如果没有汉堡之行，甲壳虫乐队的人生轨迹将大为不同。“我真的非常幸运。”在我们采访比尔·盖茨的过程中，这是他对我们说的第一句话。这并不是要否认他的才气和作为企业家的非凡才干，这仅是说，他心里知道，能够在1968年进入湖边学校，是多么难以置信的一次绝好的机会。我们现在看到的所有那些出类拔萃之人，他们都受到非同寻常的好运的惠顾。好运气并不是对那些软件领域的亿万富翁、摇滚天才和体育明星才重要，对其他领域的佼佼者来说，依旧不可或缺。

让我再给你举个例子，看看机遇是如何在不知不觉中惠顾那些出类拔萃之辈的。跟我们在之前对曲棍球运动员进行的分析相似，在本章末尾，我们将再列出一个出生年月的表格分析，不过，这一次我们列出的不是出生月份，而是出生年份。例如，我们可

以根据最近的《福布斯》杂志的排行，详细列出人类历史上最富有的 75 个人，他们每个人的资产净值都用目前的美元来计量。你可以从表格当中看到几个世纪之前的女王、国王或者是法老，你也可以从中看到像沃伦·巴菲特和卡洛斯·斯利姆这样的当代亿万富翁。

姓名		财富 (10 亿美元)	出生地	公司或财富来源
1	约翰·D·洛克菲勒	318.3	美国	标准石油公司
2	安德鲁·卡内基	298.3	苏格兰	卡内基钢铁公司
3	俄罗斯尼古拉二世	253.5	俄罗斯	罗曼诺夫王朝
4	威廉·亨利·范德比尔特	231.6	美国	芝加哥、伯灵顿、昆西铁路公司
5	奥斯曼·阿里·汗·阿萨夫加七世	210.8	海德拉巴	君主国
6	安德鲁·W·梅隆	188.8	美国	海湾石油国际公司
7	亨利·福特	188.1	美国	福特汽车公司
8	马库斯·李锡尼·克拉苏	169.8	罗马共和国	罗马参议院
9	巴西尔二世	169.4	拜占庭帝国	君主国
10	科尼利厄斯·范德比尔特	167.4	美国	纽约-哈莱姆铁路，海运
11	阿兰努斯·鲁弗斯	166.9	英格兰	投资
12	阿梅诺菲斯三世	155.2	古埃及	法老
13	威廉·德·瓦伦，第七代萨里伯爵	153.6	英格兰	萨里伯爵
14	英格兰威廉二世	151.7	英格兰	君主国
15	伊丽莎白一世	142.9	英格兰	都铎王朝
16	小约翰·D·洛克菲勒	141.4	美国	标准石油公司

(续表)

	姓名	财富 (10 亿美元)	出生地	公司或财富来源
17	萨姆·沃尔顿	128.0	美国	沃尔玛
18	约翰·约伯·奥斯塔	115.0	德国	美国皮毛公司
19	巴约的奥多	110.2	英格兰	君主国
20	史蒂芬·吉拉德	99.5	法国	美国第一银行
21	克利奥帕特拉	95.8	古埃及	托勒密王朝
22	斯蒂芬·万·伦斯勒	88.8	美国	房地产
23	理查德·B·梅隆	86.3	美国	海湾石油国际公司
24	亚历山大·特尼·斯图尔特	84.7	爱尔兰	长岛铁路公司
25	小威廉·巴克豪斯·阿斯特	84.7	美国	遗产继承
26	顿·西蒙·伊托比·帕蒂诺	81.2	玻利维亚	华努尼锡矿
27	苏丹·哈桑纳尔·博尔基亚	80.7	文莱	Kral 公司
28	弗雷德里克·韦尔毫泽	80.4	德国	惠好公司
29	摩西·泰勒	79.3	美国	花旗银行
30	文森特·阿斯特尔	73.9	美国	遗产继承
31	卡洛斯·斯利姆·埃卢	72.4	墨西哥	电信业
32	宋子文	67.8	中国	中央银行
33	杰·古尔德	67.1	美国	国外铁路公司
34	马歇尔·菲尔德	66.3	美国	马歇尔·菲尔德公司
35	乔治·F·贝克	63.6	美国	新泽西中心铁路公司
36	海蒂·葛琳	58.8	美国	海湾国家银行

(续表)

	姓名	财富 (10 亿美元)	出生地	公司或财富来源
37	比尔 · 盖茨	58.0	美国	微软
38	劳伦斯 · 约瑟夫 · 埃里森	58.0	美国	甲骨文公司
39	理查德 · 阿克赖特	56.2	英格兰	德文特河谷工业区
40	穆克什 · 阿巴尼	55.8	印度	诚信工业集团
41	沃伦 · 巴菲特	52.4	美国	伯克希尔 · 哈撒韦公司
42	拉克希米 · 米塔尔	51.0	印度	米塔尔钢铁公司
43	J · 保罗 · 格蒂	50.1	美国	格蒂石油公司
44	詹姆斯 · G · 菲尔	47.2	美国	詹姆斯 · 格雷厄姆 · 菲尔公司
45	威廉 · 韦特曼	46.1	美国	默克集团
46	拉塞尔 · 塞奇	45.1	美国	西联公司
47	约翰 · 布莱尔	45.1	美国	国外铁路公司
48	安尼尔 · 安巴尼	45.0	印度	诚信工业集团
49	利兰 · 斯坦福	44.9	美国	中央太平洋铁路公司
50	小霍华德 · 罗伯特 · 休斯	43.4	美国	休斯工具公司、休斯飞机公司、Summa 公司、环球航空公司
51	赛勒斯 · 柯蒂斯	43.2	美国	柯蒂斯出版公司
52	约翰 · 伊斯勒 · 布莱尔	42.4	美国	特拉华、拉克瓦纳和西部铁路公司
53	爱德华 · 亨利 · 哈里曼	40.9	美国	国外铁路公司
54	亨利 · H · 罗格斯	40.9	美国	标准石油公司
55	保罗 · 艾伦	40.0	美国	微软、Vulcan 公司
56	约翰 · 沃纳 · 克鲁格	40.0	德国	城市广播公司

(续表)

	姓名	财富 (10 亿美元)	出生地	公司或财富来源
57	J·P·摩根	39.8	美国	通用电气、美国钢铁
58	奥利弗·H·佩恩	38.8	美国	标准石油公司
59	堤义明	38.1	日本	西武公司
60	亨利·克莱·弗雷克	37.7	美国	卡内基钢铁公司
61	约翰·雅各布·阿斯特尔 四世	37.0	美国	遗产继承
62	乔治·普尔曼	35.6	美国	普尔曼公司
63	科里斯·波特·亨廷顿	34.6	美国	中央太平洋铁路公司
64	彼得·阿勒·布朗·韦 尔登	33.4	美国	美国烟草公司
65	菲利普·丹弗斯·阿默尔	33.4	美国	阿默尔冰箱生产线
66	威廉·S·奥·布雷恩	33.3	美国	维吉尼亚矿业附属公 司
69	詹姆斯·C·弗拉德	32.5	美国	维吉尼亚矿业附属公 司
67	英格瓦·坎普拉德	33.0	瑞典	宜家
68	K·P·辛格	32.9	印度	DLF 地产集团
69	李嘉诚	32.0	中国	和记黄埔集团
70	安东尼·N·布莱蒂	31.7	美国	布鲁克林运输公司
71	伊莱亚斯·汗斯科特·德 贝	31.4	美国	海运
72	马克·霍普金斯	30.9	美国	中央太平洋铁路公司
73	爱德华·克拉克	30.2	美国	辛格缝纫机械公司
74	阿瓦利德王子	29.5	沙特阿拉伯	王 国 控 股 公 司 (KHC)

你知道表格里面有趣的地方在哪儿吗？在 75 个人中，有 14 个美国人，他们都出生在 19 世纪中期的 9 个年头之中，这真是让人惊讶！我们只要再仔细推敲，从克利奥帕特拉和法老的年代开始，梳理人类历史上的每个年份，找遍世界上的每一个角落，便能知道，在同一个国家，上面 20% 的名字最终都来自于同一个年代。

下面是 14 个出生于 19 世纪的美国人出生年份列表：

1. 约翰 · D · 洛克菲勒，1839。
2. 安德鲁 · 卡内基，1835。
28. 弗雷德里克 · 韦尔毫泽，1834。
33. 杰 · 古尔德，1836。
34. 马歇尔 · 菲尔德，1834。
35. 乔治 · F · 贝克，1840。
36. 海蒂 · 葛琳，1834。
44. 詹姆斯 · G · 菲尔，1831。
54. 亨利 · H · 罗格斯，1840。
57. J · P · 摩根，1837。
58. 奥利弗 · H · 佩恩，1839。
62. 乔治 · 普尔曼，1831。
64. 彼得 · 韦尔登，1834。
65. 菲利普 · 阿默尔，1832。

这意味着什么？如果你仔细想想，答案就一目了然了。19 世

纪60年代和70年代，正是美国历史上经济发生最大变革的时代。铁路正在兴建，华尔街开始繁荣，制造业正蓬勃发展，传统的经济体制被打破，新的经济体制开始重建：这些因素对他们的成功来说至关重要。当经济正发生变革的时候，如果你刚好20来岁，而你又能紧紧把握机遇，那么成功就近在眼前了。

如果你出生在19世纪40年代之后，那你就错过了机会，因为你的年龄太小，无法掌握稍纵即逝的机遇；如果你出生在19世纪20年代，你的年龄又太大了：你的思维已经老化，观念还停留在南北战争之前；只有在30年代的9个年头，才是一个奇特的黄金年代。上边列出的14个人都拥有过人的才华和超群的远见，但他们也和那些出生在1月份、2月份、3月份的曲棍球运动员、足球运动员一样，都离不开机遇的眷顾。^①

现在，让我们用同样的方法对比尔·乔伊和比尔·盖茨这样的软件企业大亨进行分析。

假如你和一位在硅谷久经沙场的高手交谈，他肯定会告诉你，在个人计算机发展历史上，最重要的时间是1975年1月。当时，《大众电子》杂志的封面故事报道了一台特殊的机器，这台机器

^① 社会学家C·赖特·米尔斯对19世纪30年代之后出生的特殊群体另外进行了考察。他研究了从殖民地时代到19世纪之间的美国商业精英的社会背景。他发现，在大多数情况下，商业领袖毫不例外地都来自于有着特殊背景的社会阶层。那么，有例外吗？只有19世纪30年代的精英群体比较例外。这个年代出生的群体享有先天的优势：在美国历史上，只有这个时代才能为那些梦想创造财富的人提供现实的土壤。他写道：“在美国历史上，那些富有野心，希望将来在商业领域出人头地的穷小子，他们最合适的出生时间，就是在1835年左右。”

的名字叫做 Altair 8800 计算机。这台机器那时候的价格是 397 美元，机器设计非常巧妙，能满足个人化组装要求，你在家便可以自己动手组装。杂志报道的标题用了大号的字体——《工程的重大突破！世界上第一台微机让商业模式受到挑战》。

在软件和计算机行业羽毛未丰的那个时代，《大众电子》对于读者来说，无疑是这个行业的圣经，杂志刊出的大字标题报道，让当时的读者眼前一亮。那时候的计算机都是庞大又贵重的机器，就像安置在密歇根计算机中心那所白房子里面的主机一样。多年以来，能有一天拥有一台小巧又便宜，即便是普通百姓都能购买和使用的电脑，一直是每位电脑黑客和电子怪才的梦想。而这一天终于来到了。

如果 1975 年 1 月是个人计算机时代的黎明，那么，谁又能占据最佳位置，去享受这个黎明的第一线曙光？约翰·洛克菲勒和安德鲁·卡内基时代曾适用的法则现在又开始发挥作用。

“如果 1975 年的时候，你的岁数比较大，那么，当你一从大学毕业，就可能开始在 IBM 上班了，”曾长期在微软公司担任高级管理人员的内森·梅尔沃德说道，“你在这家数十亿美元的公司生产主机，你只是整个工作的一部分，你头脑里想的是——我为什么每天都要可怜地围着这样一台机器转来转去？那个时代从事计算机工业的人们，脑子里常常是这个想法，他们丝毫不了解正在进行的变革，他们都被计算机一个方面的假象所蒙蔽，他们过着舒适的生活。这自然不可能有机会成为亿万富翁，也不可能影响整个世界。”

假如在 1975 年的时候，你已经从大学毕业多年，那么，你最终属于那个陈旧的年代。你也许会买一栋房子，会结婚，然后为人父或者为人母。你不可能放弃手中收入丰厚的工作，不可能用自己的退休金购买 397 美元一台的微机，对你来说，微机是遥不可及的东西。所以，那些在 1952 年之前出生的人，都可以排除在新时代之外。

但同样的，你也不会希望自己年龄太小。你希望自己能够及时赶上 1975 年的发展潮流，如果那时候你依旧只是一个中学生，那你将无所适从。所以，那些在 1958 年之后出生的人，同样可以排除在新时代之外。也就是说，到 1975 年时，你最好处于这样的年纪：不是太年轻，从而能够赶上这次革命，但又不能太老，不能错过了这次革命。在 1975 年，你最好是 20 岁或者 21 岁，也就是说你最好出生在 1954 年或者是 1955 年。

验证这种说法并不难。看看比尔·盖茨，他是什么时候出生的？

比尔·盖茨：1955 年 10 月 28 日。

这是黄金出生时间！盖茨就是出生在 1 月 1 日的曲棍球运动员！

盖茨在湖边学校最好的朋友便是保罗·艾伦。他常常同盖茨一起泡在计算机房，与他一起熬过了在 ISI 和电脑中心的每个通宵。艾伦与比尔·盖茨一起创办了微软。保罗·艾伦是什么时候出生的？

保罗·艾伦：1953 年 1 月 21 日。

微软第三有钱的人是一位自 2000 年开始，几乎是日复一日经营管理公司的人物——软件行业最令人尊敬的管理者，史蒂夫·鲍尔默。鲍尔默的出生日期呢？

史蒂夫·鲍尔默：1956 年 3 月 24 日。

此外，我们不能忘记另一位几乎和盖茨齐名的人物：苹果公司创始人之一的史蒂夫·乔布斯。和盖茨不同，他不是出生于富裕家庭；他也不像乔伊一样，能够进入密歇根大学。但是，我们不需要耗费多少精力，便能发现他成长过程中也曾经历过的“汉堡之旅”。乔布斯在加利福尼亚州的山景城长大，山景城位于旧金山南部，当时的旧金山绝对是能震动世界的硅谷的“震中”。在他生活的周围，有很多在惠普公司工作的工程师，惠普公司现在已经是世界上最有实力的电子公司之一。在十几岁的时候，乔布斯喜欢逛山景城的跳蚤市场，一些电子爱好者和电气维修工会在那里出售一些零部件。乔布斯在这里开始闻到了实实在在的商业气息，后来，他成为这个领域叱咤风云的人物。

下面是《意外的富豪》(*Accidental Millionaire*) 一书中的一段文章，《意外的富豪》是众多乔布斯传记中的一本，你从这里能够看到乔布斯孩童时期一些非同寻常的经历。

(乔布斯) 经常参与惠普科学家们组织的晚上交流会。工程师们常常谈论电子学以及工作方面的最新进展，他常常紧追惠普的工程师不放，从他们那里获得额外的信息，这成为他的一贯作风。有一次，他甚至向公司创

始人之一的比尔·休利特讨要一些零部件。乔布斯不仅得到了他要求的零部件，并且在夏天还争取到了一份工作。乔伊斯在一条电脑装配生产线工作，他被工作弄得神魂颠倒，尝试着设计自己的……

等等，比尔·休利特给了他多余的零部件？这和比尔·盖茨在13岁的时候得到在分时系统终端无限制上网的许可有异曲同工之处。这就好比你是一个时装爱好者，而陪伴你成长的邻居，竟然是乔治·阿玛尼^①。那么，乔布斯又是在什么时候出生呢？

史蒂夫·乔布斯：1955年2月24日。

软件革命的另外一位先驱是埃里克·施密特。他运作的Novell公司是硅谷最著名的软件公司之一，2001年，埃里克·施密特成为Google的首席执行官。他的出生年月？

埃里克·施密特：1955年4月27日。

当然，我并不是说硅谷的每位软件企业大亨都是出生在1955年。有些人不是——正如有些美国的商业巨头并不是出生在19世纪30年代中期一样。但是很多的成功模式都惊讶地表明，这样的人非常少，我们的篇幅几乎不用涉及他们。我们常常言不由衷地认为成功纯粹是这些出类拔萃之人的个人禀赋使然，但是当我们翻开成功者的历史仔细查阅，便会发现事实绝非那么简单。相反，我们知道是成功者常受到特别机遇的眷顾，他们抓住机遇，孜孜不倦地工作；在社会的支持下，他们不懈的奋斗终有一天得到了

① 乔治·阿玛尼，意大利服装设计大师。——译者注

回报。他们的成功并非是白手起家，而是他们成长的世界惠赠的礼物。换句话说，他们的成功，并不是因为他们拥有什么别人不知道的秘诀。成功遵循一定的规律，假如我们能够理解这种规律，那么，很多我们难以理解的问题，都能迎刃而解了。

当然，我们不能忘了比尔·乔伊。如果他年龄再大一点，或者不能面对艰苦的计算机卡片编程，那么他就可能会去研究自然科学，计算机天才比尔·乔伊也可能会成为生物学家比尔·乔伊。假如他出生的时间再晚一些，那么这扇编写 Internet 程序的机遇之门就会向他关闭，计算机天才比尔·乔伊或许也会成为生物学家比尔·乔伊。

比尔·乔伊：1954 年 11 月 8 日。

最终，在度过艰苦的伯克利岁月之后，乔伊成为太阳微系统公司四个创始人中的一人——太阳微系统公司是硅谷最悠久最有实力的软件公司之一。假如你认为这些时间、地点、出生的巧合无关紧要，那么，就再看看太阳微系统公司其他三个创始人的出生日期：

斯科特·麦克尼利：1954 年 11 月 13 日。

维诺德·克什拉：1955 年 1 月 28 日。

安迪·贝托尔斯梅姆：1955 年 9 月 30 日。

天才的烦恼 (I)

如果你遇到的是一个真正聪明的小孩，
那就完全没有必要知道他的 IQ 是多少。

1

2008 年度的美国电视真人秀节目《以一敌百》 (*1 Vs. 100*)，在第五次节目请来了一位特殊嘉宾，他的名字叫克里斯托弗·兰根 (Christopher Langan)。

和其他很多电视真人秀节目一样，《以一敌百》也利用“谁想成为百万富豪”这个念头吊起观众胃口，提升收视率。节目的规则是组织 100 个普通人，扮演所谓的“挑战者” (Mob)，这些“挑战者”每星期都要和一位特殊的嘉宾挑战智力，获胜者即可获得百万美元的奖金。受邀请嘉宾的智力足以应对 100 个普通人的挑战——按照这个标准，在所有的嘉宾中很难再找到比克里斯托弗·兰根更具备这种资格的人了。

“今晚，我们的挑战者依旧面临着激烈的竞争，”电视里面响起了主持人的旁白，“有请克里斯·兰根，美国最聪明的人。”出现在摄像机镜头里的，是一个健壮结实、肌肉发达的50多岁的男子。“普通人的智商是100，”主持人的旁白在继续着，“爱因斯坦的是150，克里斯的达到了195。现在，他满脑子都装满了宇宙万物的各种理论。他的特大号的脑壳真的能够绰绰有余地应对这些挑战者，获取百万美钞？《以一敌百》马上就会揭晓答案。”

在疯狂的掌声中，兰根大步走上舞台。

“你认为自己并不需要特别高的智商就能在《以一敌百》中取胜，是吗？”主持人鲍勃·萨吉特问他，表情怪异地看着这位全美国最聪明的人，就像是在看实验室的一件标本。

“事实上我认为会存在层层困难，”兰根回答道，他的声音深沉而稳健，“如果你拥有高的智商，似乎就只应该思考深奥的问题，必须回避繁务琐事。但是现在我见到了他们，”他的目光转向那些挑战者，从他的眼神中，可以看出他认为这个问题滑稽可笑，“不过，我想我能表现得很好。”

过去10来年中，克里斯·兰根莫名其妙地变得名声大噪。他进入美国公众的视野，成为他们眼中的天才和非同寻常的名人。他的名字经常出现在新闻报道里，他的身影也时常出现在杂志里面。纪录片大师埃罗尔·莫里斯还把兰根载入自己的电影。

一个名为《20/20》的电视节目聘请了一位神经心理学专家给兰根做了一个智商（IQ）测试，兰根的IQ得分被精确地制成图表——他的智商太高了，因此不得不精确测量。还有一次，兰根

接受一个特别的 IQ 测试，这个测试不同于普通人的 IQ 测试，是专门为那些聪明人量身定制的。除了一个问题以外，他答对了其他所有问题。^①他 6 个月大的时候就学会了讲话；3 岁的时候，他每个星期天都听着收音机播音员大声朗读一些有趣的文章，他跟着朗读，直到自己也能读这些文章；5 岁的时候，他便向祖父质疑上帝是否真的存在——他记得当时听到的回答令自己非常失望。

上学之后，他对语文之类的课程漫不经心，根本就没有怎么学过，但是他只需要在老师到来之前的两三分钟草草浏览一遍课本，测试就能拿到高分。少年时期，他成了一个农场工人，他开始广泛涉猎物理学理论知识。16 岁那年，他开始阅读伯特兰·罗素的作品以及阿尔弗雷德·诺斯·怀特黑德深奥难懂的《数学原理》。“在美国大学本科标准入学考试（SAT）中，他得到了很高的分数，即便在考试的时候，他打了一会儿瞌睡。”

“他用一个小时学习数学，”他的兄弟马克说到兰根高中时候的夏季日常安排，“然后，他用一个小时学习法语，接着是俄语。最后他会读一些哲学方面的书籍。每一天，他都这样坚持。”

克里斯的另外一个兄弟杰夫说道：“你知道，当克里斯托弗十四五岁的时候，他画什么东西都轻而易举，画出来就像照片一样惟妙惟肖。在他 15 岁的时候，他在吉他上弹出的乐曲，可以和

① 高智商测试由罗纳德·K·霍弗林发明，罗纳德·K·霍弗林自己就具有高智商。下面是口头推理部分的一个简单问题：“母鸡与牙齿相对，什么与巢穴相对？”（Teeth is to Hen as Nest is to ?）[在英语俚语中，母鸡的牙齿（hen's teeth）表示不可能的事，有荒诞不经的意思。译者注]如果你想让我帮忙找出答案，恐怕我也无能为力。

吉米·亨德里克斯的演奏相媲美。他真是太强了！克里斯托弗有一半时间都不在学校，他只需要在考试的时候露一下面就行，考试对他来说只是小菜一碟。他只用两天时间就能掌握一个学期的内容，兼顾他需要兼顾的任何学科，然后又重新做之前他一直在做的事。对我们来说，要是能够这样轻松就搞定，那真是该狂欢一番。”^①

在《以一敌百》的节目中，兰根表现得泰然自若，信心十足。他说话的语调低沉，一双小眼睛熠熠发亮。他说话从不拖泥带水，已经说过的句子从不再重复，他不假思索就能找到合适的措辞。事实上，他从来不说“嗯”、“啊”这些调节语速的叹词：他

① 为了更形象地了解克里斯·兰根的成长经历，我们来看看一个名叫“L”的孩子，他的智商在200左右，与兰根的智商不相上下。这是莉塔·斯塔特·赫琳斯瓦斯的研究案例，莉塔是第一个研究超智力天才儿童的心理学家——正如下面描绘的，IQ为200的智商确实非常非常高：

年纪轻轻的L如此博学，真是令人惊异。他身上带着学者严谨的气质，对每一项成就都要求达到极高的标准。他显出超出年龄的成熟，精力非常充沛，令人印象深刻，被人们善意地称为‘教授’。他的能力和观点受到学生和教师的赏识。他的许多演讲（大约一个小时）都得到了大家的肯定，演讲的主题包括各个方面，例如时钟的历史、历史上的机车构造理论、数学以及历史。他利用一些零零碎碎的东西（例如打字机色带线轴）设计了一个摆钟，来解释测时法。在学习《时间与计时》这个单元的时候，他的时钟放在教室前面，更加生动地说明了测时法的原理。他笔记本中的记录，不可思议地闪现着学者的学术气质。

在学习《运输》单元的时候，他对自己没能适当处理陆地运输方面的问题而觉得懊恼，他觉得时间毕竟过于仓促，因此没能正确处理所有问题。但是他坚持认为其中涉及了历史上的某些理论，非常自觉地，他买来历史上机车、发动机等相关理论的精确图表和文献……那时候他的年龄是10岁。

说起话来妙语连珠，一句紧接一句，犹如阅兵式上士兵的步调那样明快完美。萨吉特抛向他的每一个问题，他都轻松应对，仿佛这只是小事一桩。当他获得的奖金达到 250 000 美元的时候，他似乎开始衡量是否应该退出挑战，现在，如果坚持下去就存在失去所有奖金的风险，这远高于潜在的收益。他突然来了个急刹车，“我愿意就此打住，”他说道，坚定地摇了摇萨吉特的手，停了下来——我们也许会想，就如很多天才那样，他总是见好就收。

2

第一次世界大战结束不久，年轻的斯坦福大学心理学教授刘易斯·特曼（Lewis Terman）遇到了一个名叫亨利·考埃尔的非同寻常的男孩。考埃尔在混杂的贫民区长大的，由于和同年龄的孩子相处经常弄出事端，所以他 7 岁之后一直没有接受正规的学校教育。他长期在斯坦福学校附近的一所单课室学校当看门人。但是，在这段日子里，考埃尔常常离开工作岗位，偷偷地在学校钢琴上演奏，他演奏得非常棒。

而测试智商是特曼的专长：50 年后，世界上有数百万人进行的标准 IQ 测试——斯坦福-比奈测试——就是他发明的，因此，特曼决定测试一下考埃尔的智商。特曼有充分的理由相信，这个孩子肯定是聪明的。结果证明考埃尔不仅聪明，还可以说是天才：他的 IQ 达到了 140，这是接近天才的水准。特曼被自己的发现弄得神魂颠倒。他想，世界上还有多少这样的“真金白银”没

有被发现呢？

他开始搜寻其他天才。他发现了一个才 17 个月大就认识字母表的女孩子，和另一个 4 岁就开始读狄更斯和莎士比亚作品的女孩。他还发现了一个被法学院扫地出门的年轻人，因为法学院的教授认为，无论如何，一个人是不可能凭借记忆脱口说出法律意见书上冗长的条文的，除非是弄虚作假。

从 1921 年开始，特曼把研究天才作为自己的终身职业。在联邦基金会的大力支持下，特曼组织了一个团队到加利福尼亚的小学进行研究。学校的老师首先从班级挑选出最聪明的一些学生，然后对这些学生进行智力测试，测试成绩排在前面 10% 的学生进入第二轮的智力测试，这一轮测试成绩达到 130 以上的学生接着进行第三轮测试。最后，特曼根据最终测试的结果挑选出最聪明最厉害的学生。当所有测试结束时，特曼已经得到了 250 000 名中小学学生的测试结果，其中有 1 470 名学生的智商在 140 至 200 之间。这些年轻的天才成为心理学研究的样本，这是历史上最著名的心理学研究之一，他们也因为成为“特曼人”（termites）而被人们牢记。

从这以后，特曼的整个生活都像母鸡护着小鸡一样在关注着这些天才：跟踪他们，测试他们的智商，评估和统计测试结果，记录他们受教育的经历、婚姻、病例、心理健康表，以及每一次的提拔或者跳槽，这些都要忠实地记录下来。特曼还为他们书写求职推荐信和研究生入学申请的推荐信，他也会给他们提供一些建议和咨询。所有这些都记录在他书写的《天才基因的研究》

(*Genetic Studies of Genius*) 这本厚厚的红皮书中。

“对个体而言，没有什么比他的智商更重要，或许只有他的道德除外。”特曼曾这样说过，对那些高智商的人，特曼相信他们“能成为领袖，能够促进科学、艺术、政体、教育和社会福利等领域的发展，他们的成就值得我们期待。”随着研究的样本逐渐长大，特曼也及时更新他们的进展，记录他们杰出的成就。“这几乎不大可能，”特曼飘飘然地写道，他开始关注进入中学的样本，“如果报纸上报道的比赛或者活动，只要有加利福尼亚的那些男孩或者女孩参加，在获奖者的名单中，就不可能找不到一个……或者才几个我那些天才们的名字。”他从这些样本中找到一些特别具有艺术天赋的天才书写的文学作品，让文学评论家对这些作品与以往著名作家的作品进行比较，结果这些文学评论家没发现多大的区别。所有的证据都表明，特曼说，这是一个能够成就“英雄业绩”的群体。特曼相信他的“特曼人”是专为未来美国的精英群体量身打造的。

现在，特曼的许多观点依旧左右着我们对成功的判断。学校存在很多专为“天才”设计的科目，名牌大学经常要求考生进行智力测试（就像美国大学本科标准入学考试一样）。出于同样的观念，Google 或者微软这样的高端技术公司也会对应聘者的认知能力认真地进行测试：他们深信 IQ 值较高的人具有更大的潜力。（著名的例子是微软，他们要求应聘者回答一系列的问题，从而确定其是否聪明，该类问题包括这样的杰作：“为什么检修孔的盖子都是圆的？”如果你的回答不准确，那你就不够聪明，你无法胜

任微软的工作。^①)

假如我具有某种魔力，能让你的 IQ 提升 30 个点，那么你一定不会不胜感激——对吗？可以预见，这能帮助你在社会上走得更远。我们一听到有一个像克里斯·兰根这样的人，我们的本能反应就会像差不多一个世纪以前的特曼遇见亨利·考埃尔的本能反应一样。他们让我们敬畏，这些天才拥有睿智的头脑，我们不敢相信世界上还有什么东西能比拥有睿智的头脑更好的了。

但事实果真如此？

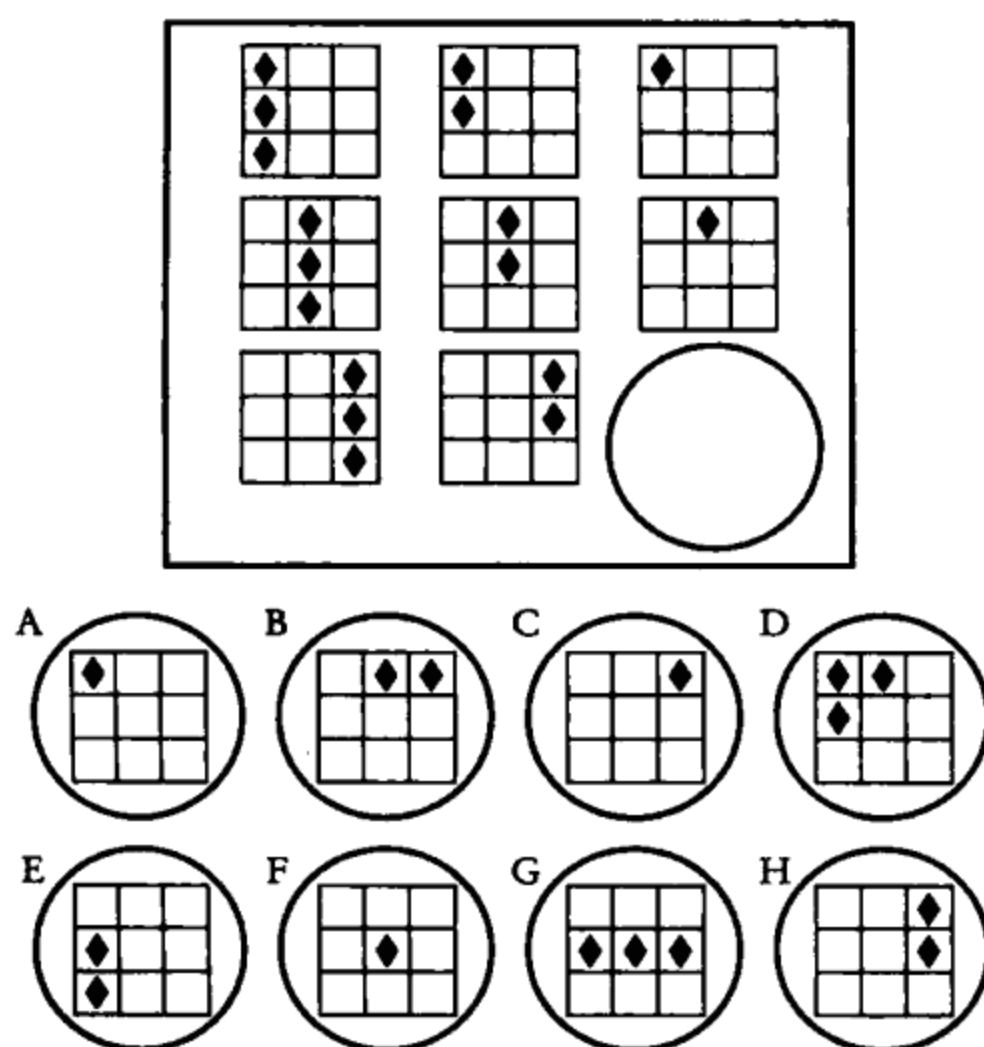
迄今为止，我们在《异类》一书中看到那些成就非凡业绩的奇才异类，他们更多的是依靠机遇，而不是个人的天赋。在这一章，我希望从那些更为纯粹、经过精挑细选的非凡之人——那些天才们的角度，深入地剖析其中的原因。多年以来，一旦我们希望了解高智商的意义时，常常受着特曼这类人的观念的影响。但是，正如我们即将看到的，特曼犯了一个错误。事实证明他对那些“特曼人”的想法是错误的，假如他遇到了年轻的克里斯·兰根——一个能在工作期间阅读《数学原理》的 16 岁少年——出于同样的原因，他也会犯同样的错误。特曼不了解那些出类拔萃的人成功的真正秘诀在哪里，直到现在，我们还在犯这个错误。

① 正确的答案是，检修孔圆形的盖子不会掉进检修孔里面去，不管你怎样折腾。但是一个矩形的盖子却会掉进去：只要你倾斜着就能放进去。

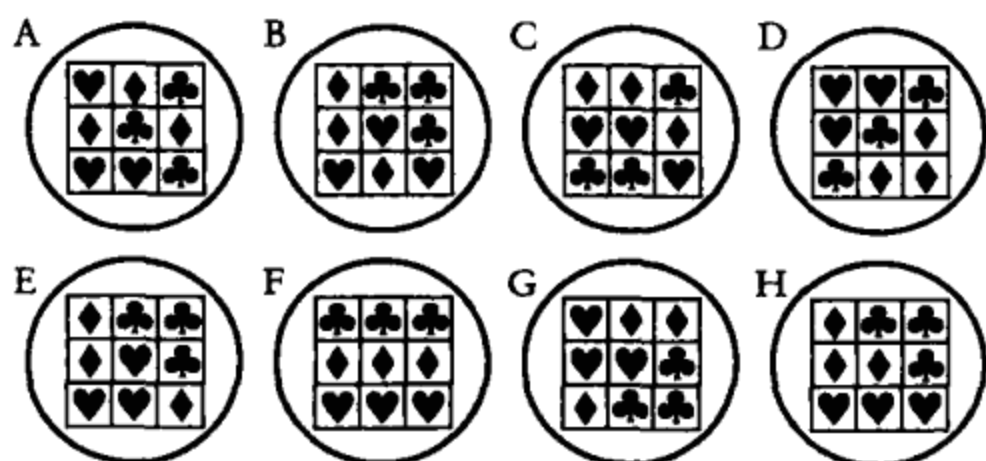
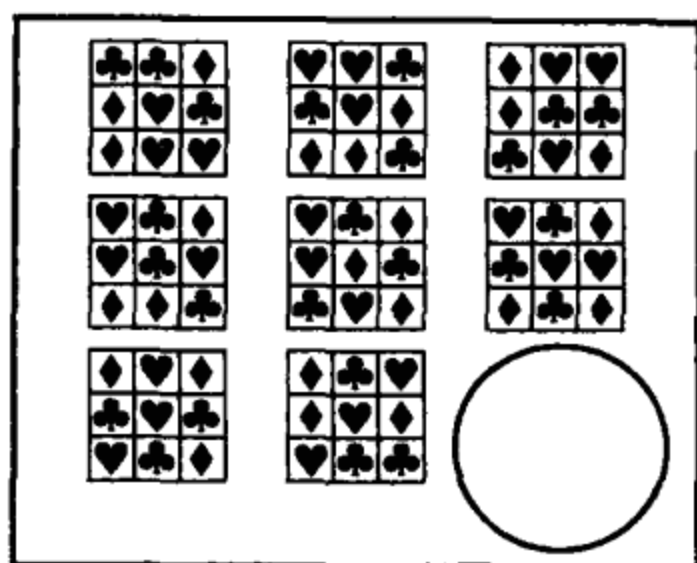
3

“瑞文推理能力测验”是目前使用最为普遍的智力测试。这种测试不需要任何语言技能，也不需要掌握已知的任何知识，它测试的是抽象的推理智能。标准的瑞文测试包括 48 项，越是后面的测试项目，难度越大，你的 IQ 得分取决于你回答对了多少测试项目。

下面，便是一个典型的瑞文测试题：



知道答案了吗？我想你给出的答案已经八九不离十了，正确的答案是 C。现在，让我们试试这个，这是最后一个，也是最难的一个题目。



正确答案是 A。但必须承认，我是找不到这个正确答案的，相信大部分人都不知道正确答案。但是，克里斯·兰根的答案几乎全都正确。我们说某某人像兰根那样非常有才气，指的就是他们具有解答最后这道题这样的本事。

多年以来，许多研究都试图解答一个问题，这就是那些能够在瑞文这样的智力测试中获得高分的人，他们怎样在实际生活中获得成功。那些处在分值底端的人们——他们的 IQ 不满 70——通常认为智商有缺陷。普通人的智商是 100：如果你达不到这个分值，可能要上大学的想法永远都只是做白日梦。并且，如果你要在竞争激烈的大学顺利毕业，你的 IQ 可能就得达到 115 以上。一般情况下，你的分值越高，你受的教育就越多，你挣的

钱也越多，并且——不管你是否相信——你的寿命也会越长。

但是成功和智商之间的相互关系只在一定范围内存在，这一点令人难以理解。如果一个人的 IQ 达到了 120 左右，那么再增加智商并不会在现实世界给他带来明显的优势。^①

“IQ 为 170 的人比 IQ 为 70 的人思维更加敏捷，这是很明显的，”英国心理学专家利亚姆·哈德森写道，“相近智商之间的对比——比如说，IQ 在 100 到 130 之间的对比，结果也是这样。但是在两个具有很高智商的人之间对比，这个规律似乎就失效了……一个 IQ 为 130 的资历丰富的科学家和 IQ 为 180 的人一样，都有可能获得诺贝尔奖。”

在哈德森看来，一个人的 IQ 就如篮球运动员的身高一样。一个身高为 5.6 英尺的人在现实中能否拥有成为职业篮球运动员的机会？没有。你至少需要有 6 英尺或者是 6.1 英尺的身高，才会考虑去打职业篮球赛。并且，很多事情都是类似的，6.2 英尺当然比 6.1 英尺有利，6.3 英尺当然又比 6.2 英尺有利，但是只要超过

① 在智商研究领域具有领导地位的专家亚瑟·延森，他在自己 1980 年出版的著作《智力测试倾向》(*Bias in Mental Testing*) 第 113 页写道：“就社会或者就个人而论，位于 IQ 低分值前面四个部分的人们，由于他们的智力水平普遍的不同，他们之间就存在着明显的区别。这些区别包括，能否进入普通学校就读（大约 IQ 为 50）；能否掌握小学的基本科目（IQ 大约为 75）；能否在高中毕业时，顺利修完大学或者学院的预备课程（IQ 大约为 105）；能否顺利从四年制大学毕业，从而具备成为专业人员或者是进入研究生院深造的资历（IQ 大约为 115）。在这个智力水平之外，智商的高低在职业抱负和成功标准方面一般并不很重要。但这并不是说，IQ 在 115 和 150 之间，甚至是在 150 和 180 之间的智力水平没有一点实质性的差别，只不过在这个较高的阶段，智商差别对个人的影响不像刚描述的较低阶段那么大。在一般意义上，对成功的促进作用不像较低阶段那样有明显的个体区别。”

了一定身高，身高优势就不再明显。一个 6.8 英尺个头的篮球运动员并不见得就比低他 2 英寸的球员厉害（迈克尔·乔丹，历史上最伟大的球员，他的身高也只是 6.6 英尺）。篮球运动员只要达到一定身高就够了——一个人的智商也是这样，智商的作用同样有一定限度。

在电视真人秀节目《以一敌百》中曾说到爱因斯坦的智商是 150，而兰根的智商是 195。兰根的智商比爱因斯坦高出 30% 还多，但是没有人会认为兰根比爱因斯坦更聪明 30%，这种想法很可笑。我们只能说他们都能深入思考像物理学这样特别有难度的事情，这说明他们毫无疑问都是够聪明的。

我认为智商的作用具有一定限度，这似乎和我们的直觉相冲突。我们常认为，那些诺贝尔奖获得者必定拥有很高的 IQ 分值，他们应该是这样一群人：他们大学入学考试得到高分；他们获得各种各样的奖学金；他们在中学就有着闪亮的研究纪录，以至于被国家的顶尖高校挖走。

但是，让我们来看看下边的列表，这是近年来（自 2007 年开始）获得诺贝尔医学奖的 25 位美国人毕业的大学名单：

安提亚克学院

布朗大学

加州大学伯克利分校

华盛顿大学

哥伦比亚大学

凯斯技术研究所

麻省理工学院

加利福尼亚理工学院

哈佛大学

汉密尔顿学院

哥伦比亚大学

北卡罗来纳大学

迪堡大学

宾夕法尼亚大学

明尼苏达大学

圣母大学

约翰霍普金斯大学

耶鲁大学

肯塔基州联合大学

伊利诺伊大学

得克萨斯大学

圣十字学院

阿默斯顿学院

盖茨堡学院

亨特学院

没有人会认为，以上高校挑选的都是美国中学里最为优秀的学生。以上高校有耶鲁，有哥伦比亚，有麻省理工，但也有迪堡，

有圣十字，有盖茨堡。这就是所谓好学校的列表。

同样的，下边是近年来摘得诺贝尔化学奖桂冠的 25 个美国人毕业的高校：

纽约城市大学城市学院

纽约城市大学城市学院

斯坦福大学

俄亥俄州代顿大学

佛罗里达洛林斯学院

麻省理工学院

格林内尔学院

麻省理工学院

麦吉尔大学

佐治亚理工学院

俄亥俄卫斯里昂大学

赖斯大学

霍普学院

杨百翰大学

多伦多大学

内布拉斯加大学

达特茅斯学院

哈佛大学

伯里亚学院

奥斯本学院

马萨诸塞大学

华盛顿州立大学

佛罗里达大学

加州大学河滨分校

哈佛大学

当然，要想获得诺贝尔奖，你的聪明才智最少应该能够保证自己进入圣母大学或者伊利诺伊大学这个层次的高校。除此之外，别无其他捷径。^①

这种观点是不是比较偏激？假如你十几岁的女儿发现自己必须在两所大学——哈佛大学和位于华盛顿特区的乔治敦大学之间做出选择，你会希望她进入哪所大学？我想你会选择哈佛，因为哈佛是“好”学校。在美国大学本科标准入学考试（SAT）中，只有分数处于前面 10% 或者 15% 的学生才可能进入哈佛。

但如果按照我们已知的智力方面的知识，像分出跑步运动员的名次一样，对高校进行排名，却是毫无意义的。从 IQ 的绝对分值来看，乔治敦大学的学生也许没哈佛大学的学生聪明，然而毫无疑问的是，他们都是聪明的，乔治敦大学的毕业生也可以和哈

① 需要澄清的是，哈佛大学确实比其他高校培养了更多的诺贝尔奖获得者，从上述列表可以看出，哈佛大学在两份名单中都出现了多次，而圣十字学院只出现了一次。然而，哈佛大学比其他大学培养了更多诺贝尔奖获得者，这是否也应该是你意料之中的？毕竟，哈佛是历史上实力最雄厚、声望最高的高校，他们从世界各地精挑细选那些最为出众的学生。

佛的毕业生一样将来获得诺贝尔奖。

近来，心理学家贝瑞·史瓦兹呼吁名牌高校放弃他们复杂的入学测试程序，只要让那些达到高校入学标准的学生像抽奖中彩票一样随机选择高校就可以了。“可以把学生分成两个群体，”史瓦兹说，“够格的和不够格的。够格的人可以被接纳，不够格的人就要拒之门外。”虽然史瓦兹也承认他的想法在现实当中无法被人们接受，但他说的绝对是正确的。正如哈德森写的那样（记得他在20世纪50年代和60年代之间，曾对英国顶尖的男生寄宿学校进行了调查）：“如果你遇到的是一个真正聪明的小孩，那就完全没有必要知道他的IQ是多少。”^①

让我们再来看另外一个正产生比较严重影响的例子。密歇根大学法学院制订了一项行动计划，这项计划主要针对来自弱势群体的报考者提供赞助，正如美国很多顶尖教育机构做的那样。密歇根秋季注册入学的学生中，大约10%的学生属于少数族裔，假如法学院不放松对这群学生的要求——不降低他们入学标准考试的录取分数以及大学毕业的评分，而是和其他学生一样——那么这群学生的比例可能会降到3%以下。而且，如果你将法学院少

① 为了说明那些顶尖的常春藤盟校挑选学生的程序多么可笑，我们不妨看看下边的统计。2008年，有27 462名高中学生报考哈佛大学，其中大部分学生提交的成绩单都已经好得不能再好了。2 500名学生的SAT阅读测试成绩得到了完美的800分，3 300名学生的SAT数学成绩得到了理想的高分，超过3 300名学生在他们中学的班级名列榜首。那么，哈佛又录取了多少呢？大约1 600人，也就是说，哈佛拒绝了100个报考者中的93个。难道真能理性地辨别哪个成绩优异的学生可以进入哈佛哪个不能？当然不可能。哈佛真是非常虚伪，史瓦兹的观点是正确的，哈佛这样的名校只需要采取抽彩票的方法挑选学生就行了。

数族裔和非少数族裔学生的评分进行对比，就会发现白色人种的学生表现更好。这并不奇怪：那些大学毕业评分和测试成绩比其他优秀的人，自然会选择同样是较高等级的法学院。这也是为什么人们对赞助性行动计划褒贬不一的原因。事实上，对密歇根大学赞助性行动计划的指控已经受到美国最高法院的关注：让那些比同类人逊色的人一起进入精英教育机构，看来有不公平竞争之嫌。

但是，多年以前，密歇根大学曾计划对法学院少数族裔学生的毕业去向作近距离的调查：他们的收入如何？他们的职业生涯有什么进展？是否对自己的事业满意？对社会和团体有什么贡献？他们赢得过什么荣誉？他们寻找一切现实生活中能够令人信服的成功案例，寻找的结果令他们大吃一惊。

“我知道的我们那些少数族裔学生，他们大部分都干得很不错，”密歇根该项计划负责人之一的理查德·兰柏说，“我们原来预计，调查人数的一半或者三分之二都会不如白人学生做得好，尽管他们很多人应该还是成功的。然而调查的结果让我们大吃一惊。我们发现他们每一件事情都做得像白人学生一样好，没发现他们之间存在什么明显的差异。”

兰柏所说的也是法学院必须正视的唯一选拔法则——那就是从这里毕业的学生在现实世界中的表现如何——少数族裔学生并非不够资格。他们和白人学生一样能够取得成功。为什么？因为即便密歇根大学这些少数族裔学生在学习资历上不如白人学生优秀，但是法学院培养的学生质量却足够高，他们的智商依旧超过

了进入大学所要求的标准，他们足够聪明。如果整个房间的法学院学生都足够聪明，那么知道他们的测试结果就毫无必要。

4

让我们进一步展开这种标准划分的观点。如果说智商只和某一方面相关，那么我们先把它搁置一旁，进入到其他方面——一些和智商毫不相关的方面——很多地方都值得关注。就如前面说到的篮球运动一样：如果你够高，那么我们开始关注你的速度、球场上的感觉和灵敏度、控球技术以及投篮技巧。

那么，所谓的“其他方面”指的又是什么？好吧，如果要知道你的智商，我会让你看看另外一种测试。

看到以下的物体，请写下你能想到的它们的不同用途：

1. 砖块
2. 毛毯

这种方法叫做发散测试，和瑞文测验相反，它让你选出和正确答案相类似的所有可能性答案。它需要你充分发挥自己的想象力，尽可能让自己的思维发散。很显然，这样的发散测试没有唯一正确的答案。测试者希望知道的是你回答的数量和答案的个人特点，该项测试并不是测量分析能力而是截然不同的另一方面——它与创造力息息相关。发散测试和收敛测试一样，都要面临巨大的挑战，如果你不信，就暂时停下手里的一切，现在就开

始试试砖块与毛毯的测试吧。

例如，下边就是“物体用途”测试的一个答案，这是利亚姆·哈德森从一位名为普尔的学生那里收集到的，这名学生是英国一所顶级中学的学生：

（砖块）可用来砸窗越货；砌房子；用在俄式轮盘赌里面，如果你想赌得舒服过瘾（第十步在轮盘上放一块砖，转动几下然后甩出去——没有谁能逃脱）；鸭绒被的每个角都系上一块砖头，使得被子铺开在床上；砸断空的可口可乐瓶。

（毛毯）可当床用；在密林里面铺开偷情；做帐篷用；点燃的烟火可传递信号；小船、手推车或者是雪橇的篷；毛巾替代品；近视的人作为射击练习的靶子用；可以用它接住从着火的大楼里面跳出来的人。

从上面很难找到普尔的答案，也不大清楚他的具体思路。他像是在恶作剧，有点反叛，他的答案也带点色情。他的思路从暴力跳跃到性再到从着火的大楼跳下的人们，再到一些非常实际的问题，例如怎样把羽绒被铺在床上。他给人一种感觉，似乎再给

他 10 分钟，他能够找出另外的 20 种用途出来。^①

现在，为了便于对比，让我们来看看哈德森研究案例中的另外一个学生，他的名字叫佛罗伦斯。哈德森告诉我们说佛罗伦斯是他们学校的一个天才，拥有很高的智商。

（砖块）用于建造物体，做投掷物用。

（毛毯）保暖，隔离空气灭火；绑在树上睡觉（类似于吊床）；做临时担架。

佛罗伦斯具有想象力？他只不过是对于砖块和毛毯的普遍特征、功用进行了分类。佛罗伦斯的思路看起来还比不上普尔那样敏捷和富有创造力。也就是说，佛罗伦斯和普尔的区别，关键并不在于佛罗伦斯的智商有多高，这两个男孩的智商都超过了中学生的必要标准。更为重要的事实是，普尔的思路能够从暴力想象跳跃到性到人们从建筑物跳下来，其中没有一环缺失，而佛罗伦斯做不到。现在，你觉得他们两个谁更有才气，谁更可能成就一番伟业，谁更可能获得诺贝尔奖？

这就是为什么那些诺贝尔获奖者既可以来自圣十字大学，也可以来自哈佛大学的另一个原因，因为哈佛大学不会依据这种

① 下边是另外一名学生的答案，他的也许比普尔的更好：

（砖块）可用来砸窗抢劫；确定井的深度；可用于攻击；做钟摆；练习雕刻；砌墙；用来证明阿基米德定律；抽象雕刻品的一部分；计算正弦、余弦；压舱物；在江湖等地方沉下某个东西；做锤子用；让门保持打开；蹭脚用；铺路的时候当碎石用；用做垫物体的楔子；用做天平的一个砝码；固定摇摆的桌子；纸镇；砌火炉；堵住野兔的洞。

“砖的用途”来测试成绩，从而挑选自己需要的学生。这也是为什么密歇根法学院里接受赞助性行动计划的毕业生和其他学生没有分别的另外一个原因。同样的道理，能否成为一个成功律师，显然不是智商就能解释清楚的。它需要普尔那样丰富的想象力，需要像比尔·乔伊那样刻苦，需要像诺贝尔奖获得者那样雄心勃勃——密歇根少数族裔学生在收敛性测试里面较低的分数，并不意味着他们在其他重要方面也是庸碌无为的。

5

这便是特曼的错误。他过于执拗地相信他的那些“特曼人”绝对处于智力金字塔的顶峰——他们是1%的佼佼者中挑选出来的1%，但特曼没有意识到这些看起来非同寻常的数据事实上并不能说明什么。

这些特曼人长大成人之后，特曼的错误变得更加明显。一些他眼中的少年天才长大之后成了书籍、学术文章出版人，有些人在商业上也取得了一定成功；有几个人成了政府官员，两个人成了高级法院的法官，一个人成为地方法院法官，两个人任职于加利福尼亚立法机关，有一个成为该州政绩优秀的政府官员。然而，他们当中很少有全国知名的人物。看起来他们收入颇丰——但也不是非常地理想。大部分人的生活只能说是平庸无奇，很多人的事业令人惊讶地草草收场，就连特曼都没有精力考虑他们为什么会失败。在他费尽心血挑选的天才当中，没有任何一个人获得诺

贝尔奖。事实上，他的试验团队曾经对两名小学生进行过智力测试，他们是未来的诺贝尔奖获得者——威廉·肖克利和路易斯·阿尔瓦雷茨——但他们都被拒绝了，因为他们的智商不够高。

社会学家皮特里姆·索罗金全面批评了特曼的观点，他认为如果特曼只是把具有相同家庭背景的孩子随机挑选出来——正如挑选“特曼人”那样——并且根据智商进行划分，最后的结果必定像他辛苦挑选出的团队所做的那件令人印象深刻的事情一样告终。“这样做并不能扩展一个人想象的空间和天赋的潜质，”索罗金认为，“这样是把一个‘天才团体’整合成了一个‘天才’。”在特曼的《天才基因的研究》一书中，下定论的第四章几乎找不到“天才”的字眼——除了标题之外。“我们看到，”特曼以一种极端失望的笔调写道，“智力和成就并没有完美地结合在一起。”

换言之，正像我在本章开始的部分告诉你的一样，我们并不能从克里斯·兰根过人的智商里去真正理解他在世界上取得成功的秘密。是的，他是一个百里难挑一的人，他在16岁的时候就能通读《数学原理》；是的，他说起话来妙语连珠，一句紧接一句，犹如阅兵式上士兵的步调那样明快完美。但这就够了吗？如果我们真想了解他在世上如何发迹，就必须进一步走进他的生活。

天才的烦恼 (II)

经过漫长的谈判，终于同意罗伯特留校察看。

1

克里斯·兰根的母亲出生于旧金山，她和家人相处得并不和睦。她有四个儿子，每个孩子都是和不同的丈夫生的。克里斯是最大的一个。克里斯出生之前，他的父亲就失踪了：据说把命丢在了墨西哥。他母亲的第二位丈夫被人谋害，她的第三任丈夫死于自杀，她的第四任丈夫是一个失败的新闻记者，名叫杰克·兰根。

“到目前为止，我还没有发现谁的童年有我的家庭那样贫困，”克里斯·兰根说道，“我们从来没穿过一双球袜，穿的鞋子也是千疮百孔，裤子破旧。我们只有一套衣服，我记得和弟弟洗衣服的时候，只能赤裸裸地跑到浴缸去洗，因为除了这套衣服以外，我们就没什么其他衣服穿了。”

杰克·兰根喜欢酗酒，常不回家。为了不让孩子们偷吃，他常常把厨房的食橱锁上，还曾用兔箱把孩子们关起来。杰克·兰根并不是不想找一份工作，但都失败了，他不得不带着家庭远走他乡。在一年夏天，这个家庭来到一个印第安保护区，这里到处都是印第安人的圆锥形帐篷。他们依靠政府提供的花生酱和玉米粉维持生活，他们还在内华达州的维吉尼亚城生活过一段时间。“这里的人们实际上是围着屁股大的一块地方转来转去，”马克回忆说，“整个小镇只有一名司法人员，当这个地狱里的天使来到小镇时，他会蜷伏在自己办公桌后面打盹。我永远记得镇里那个酒吧，它的名字叫一桶血酒吧（Bucket of Blood Saloon）。”

当孩子们读小学的时候，这个家庭搬到了蒙大拿州的波兹曼。克里斯的一个弟弟被送到一户人家寄养，另一个弟弟则被送进了少年感化院。

“我觉得没有哪所学校真的认识到了克里斯托弗是一个了不起的天才，”他的弟弟杰夫说，“毫不夸张，那确实是地狱，这就是波兹曼。和现在不同，我们还在那里的时候，那里只是一个非常小的乡下小镇。我们在那里生活得并不如意，镇里的人们都觉得我们这个家庭就是一群懒鬼。”为了支撑自己和弟弟们的生活，克里斯开始承担生活的重担。在克里斯14岁那一年的一天，杰克·兰根又像以往一样，粗暴地折磨这些孩子。后来，克里斯把父亲打到冰天雪地里。杰克从此离开了，再也没有回来。中学毕业之后，克里斯申请到两所高校的全额奖学金，一所是俄勒冈州的里德学院，另外一所是芝加哥大学。他最终选择了里德学院。

“这是一个严重的错误，”克里斯回忆说，“这里颠覆了我以前所受的教育。夏天，我曾在蒙大拿的农场务工，我是一个剃着平头的男孩，而我周围的男孩全留着长发，他们都是城里人，很多人来自纽约。这些孩子和我以前见到的类型完全不同，班里没有我插嘴的份。他们都对我非常好奇，没完没了地问这问那。我和其他三个人挤在一间宿舍，其他三个完全是另外一种类型，他们吸毒，把他们的女朋友带进宿舍。我是从来没有吸过毒品，我躲避他们的最好办法，就是跑到图书馆去。”

他接着说道：“随后我失去了奖学金，这不是我的过错……为了继续申请奖学金，我的母亲本应该填写一份父母经济状况的说明，但她却忽略了这件事，她已经被生计弄得晕头转向。我在忽然而间接到我没能继续申请到奖学金的通知，所以我跑到学校办公室问这到底是为什么。然后他们就告诉我说，真遗憾，没人把你父母经济状况的说明送到我们这来，我们已经分配了所有的奖学金，所有的资金都用完了，所以非常抱歉，你可能已经无法在这里申请到奖学金了。就是这样一个地方，他们对一切都毫不在意，他们只会对学生放狗屁。这里没有学生咨询服务，没有好的导师，什么都没有。”

在期末考试之前，克里斯离开了里德学院。第一学期，他的成绩被评为A等，到了第二个学期，他的成绩已经成了F等，他回到了波兹曼。在之后一年半的时间里，他在建筑工地上干过，也做过森林消防员，随后他进入了蒙大拿州立大学。

“我在那里学数学和物理学，”他回忆说，“冬天，我住到了比

切·希尔，这里离小镇有13英里多的距离。恰好我汽车的动力装置有故障，那年夏天我来到这里以前，我的几个弟弟常驾驶这辆车，他们在附近的铁路线上班，经常沿着铁路开车。我没有钱修车，所以我先后找到学院院长和我的指导老师，告诉他们说遇到了麻烦。我汽车的动力装置出现故障，很难按照他们规定的时间，在早上7点半和8点半上课。如果因为汽车的问题，调整我上课的时间，让我上下午的课，我将非常感激他们。我的邻居是一个农场的工人，他可以在上午11点顺便带我到学校。我的指导老师很像一个牛仔，他留着大八字胡，穿着斜纹软呢外套。他对我说，好了，孩子，看了你在里德学院的生活版本之后，我觉得你还是应该像其他人一样，要学习做出一定的牺牲。我的请求被驳回来了。所以我就去找院长，得到的是同样的答复。”

他说话的节奏变得急促。虽然说到的事情已经过去了30多年，但一想到这些往事就让他生气：“这时候我意识到，在蒙大拿的这个深秋，为了返回校园，我必须拼命挣钱。我每天都必须搭顺风车到镇上，做过去我曾做过的一切事情。这都是为了回到学校学习，而他们并不想为我提供一些便利。这真是疯了！这时候我终于想通了，心想即使没有接受高等教育，我同样可以做很多事情。即使离开后我真是做不成任何事，我也不相信以后自己再也不能接受高等教育了。所以我就离开了学院，事情就是这样简单。”

克里斯·兰根在里德学院和蒙大拿州立大学的经历是他人生的拐点。还在孩童时期，他就梦想自己成为一名大学教师。他本应该成为一名博士：大学的制度很适合像他这样智力超群，充

满好奇心的人——通常情况下都是如此。“如果他融入了大学的环境，我相信他能够成功，我坚信这一点，”他的弟弟马克说，“我想他需要设法获得一个好的机会。当他离开那里的时候，我事先毫不知情。”

没有任何学位，兰根就开始了艰苦的历程。他在建筑工地干过；他曾在长岛的捕蛤船上度过了寒冷的严冬；他当过工厂工人，也当过政府底层公务员，最后在长岛的一家酒吧当保安，这是他成年之后最主要的一份工作。整段时间，他都在深入阅读哲学、数学和物理学著作，此时，他草草完成了自己的论文，构建了CTMU（大学认知的理论模型，Cognitive Theoretic Model of the University）理论。但由于没有大学的支持，他的论文从来没有在一家学术杂志上发表，真是令人沮丧。

“我是一个才在大学待了一年半的家伙，”他无奈地耸了耸肩，说道，“一般情况下，编辑会注意到这篇论文，然后他会把它送给论文评审委员会的人，评审委员会的人应该尽量了解我的来历。但他们没有这么做，他们也许会说，这家伙只读了一年半的大学，他又怎么可能知道他所说的这一切呢？”

这是一个悲伤的故事。我问兰根，假如哈佛大学给他留了一个职位——假设而已——他是否愿意接受这份挑战。“确实，这是一个很难回答的问题，”他回答说，“担任哈佛大学的全职教授，我想我是完全够格的。如果真能那样，我提出的想法就有了一定的砝码，我也能够很好地利用这个身份，和哈佛的这层关系也能够提升我的思想。哈佛这样的机构是能使得一个人的智慧喷发出

能量的最大源泉，假如我能站在这样一个地方，就是空气中的一丁点儿波动，我也能够感受到。”在忽然之间，我们感觉他的生活是那样孤独寂寞。我们面前的他，是一个求知若渴的男人，但他成年之后的生活却总是生活在智力的孤岛上。“虽然只有一年半的大学时光，但我依旧感觉到了一种智慧的力量，”他说道，语句间充满了渴望，“人的思想无处不在，这一直激励着我前进。”

“另一方面，”他继续说，“哈佛基本上成了一家声名显赫的公司，完全依靠利益驱动，这是它做事的动机。它拥有数十亿美元的捐赠，对经营哈佛的人来说，探求真理和追求知识并非必要。他们想成为大腕，如果你想从他们手中领取薪水，那还得看你想怎样做，看你的想法是否正确，否则，他们会说你可以做自己的事情，但必须到别人那里领取薪水。如果你想去那儿，经验告诉他们，你必须让他们相信，你是不会随意跨出这条底线的。”

2

克里斯·兰根的故事说明了什么？和那些悲伤的往事一样，他述说的一切令人伤感，但又令人觉得惊异。他的母亲忘记了填写他的经济资助表，结果——正如已经回顾的——他没能申请到奖学金。为了回避严寒，他希望把早上的课调整到下午——这并不为过，很多学生都这样做过。为什么里德学院和蒙大拿州立大学的老师们对学生的窘境却视而不见？在老师的心中，像兰根这样聪明的学生应该非常受欢迎；但在兰根的眼中，里德学院和蒙

大拿州立大学仿佛成了一个结构庞大、体制僵硬的官僚机构。按理来说，像里德学院这种比较小的文理学院，往往不可能成为死板的官僚机构，为帮助学生在学校的生活而提供资助，也一直是教师们在做的事情。

即便说到哈佛大学，看起来兰根也没有了解他所谈机构的文化和特点。“如果你想从他们手中领取薪水，那还得看你想怎样做，看你的想法是否正确，否则，他们会说你可以做自己的事情，但必须到别人那里领取薪水。”什么意思？大学的教授们愿意接受比其他私人企业更低的工资，他们选择教师生涯，最重要的原因就是大学能给他们想怎么做就怎么做，有什么就说什么的自由。兰根对哈佛的观点显然有些落伍。

当兰根向我谈起他的生活经历时，我不由得想起物理学家罗伯特·奥本海默的一生。奥本海默是美国二战期间发展核武器的著名带头人。据说孩童时期的奥本海默也像克里斯·兰根一样拥有过人的智商，他的父母认为他是一个天才，他的一个老师回忆“他能够极其透彻地理解各种思想”。小学三年级的时候，他就开始做各种实验；到了五年级，他开始学习物理学和化学。9岁那年，他对堂兄妹们说：“你们用拉丁文问我一个问题，我就能用希腊语回答你们。”

奥本海默先是进入哈佛大学，然后又到剑桥大学攻读物理学博士学位。这时的奥本海默却变得越来越沮丧，虽然他一生都在和挫折作斗争。他的天赋本来在理论物理方面，但他的导师，一个叫帕特里克·布莱克特（1948年获得诺贝尔奖）的人，却让

他做一些烦琐的物理实验，这是他最憎恨的。他的情绪越来越不稳定，最后他做出了一个令人匪夷所思的举动，这天，他趁着没人注意，从实验室带出了一些化学药剂，图谋毒死他的导师。

幸运的是，布莱克特发现事情异常。学校获悉这件事情，把奥本海默叫到了办公室。然而，随后发生的一切却像这个罪行一样让人难以置信。下面是凯·博德和马丁·舍温写的奥本海默传记《美国的普罗米修斯》一书对该事件的描述：“经过漫长的谈判，最终同意罗伯特留校察看，并且让伦敦哈里街最有名的精神病专家对他进行鉴定。”

留校察看？

在这里我们看到了两个才华横溢的年轻学子，他们面临着同样的问题，他们的大学生涯都陷入了绝境。兰根的母亲错过了为他申请经济资助的最后期限；奥本海默图谋毒死他的导师。如果要继续大学生涯，他们就必须向学校解释自己的所作所为。最终的结果呢？兰根的奖学金化为了泡影，而奥本海默被送到了精神病专家那里。奥本海默和兰根也许都是天才，但是在很多方面，他们之间却存在着天壤之别。

20年后，奥本海默被指定为曼哈顿计划的科学带头人，这也许是这种区别最为典型的例子。负责曼哈顿计划的是莱斯利·格罗夫斯将军，他寻遍了美国，希望找到一位合适的人选领导原子弹研究。选择奥本海默，确实是大胆的尝试。当时奥本海默38岁，比格罗夫斯手下的很多人都要年轻；奥本海默是一个理论物理学家，而这是一项需要实验人员和工程师的工作；奥本海默的

政治关系足以让人敬而远之：他很多形形色色的朋友都是共产主义者；更令人惊讶的是，他没有一丁点儿的管理经验。“他是一个不切实际的家伙，”奥本海默的一个朋友后来说，“他穿着一双已经磨破的鞋子，戴着一顶怪异的帽子，而且，更重要的是，他对设备一窍不通。”伯克利的一位科学家说得更是切中要害：“他甚至不知道怎样推动一个汉堡包摊子。”

哦，这里顺便补充一下，在大学时候，他还试图谋杀自己的导师。但现在他迎来了一个新起点，他正在努力做一件——毫不夸张地说——一件 20 世纪最为重要的工作。结果如何？同样的事情曾经发生在 20 多年前的剑桥：他让世人见识了他的做事风格。

再看看博德和舍温为他写的传记：“奥本海默知道曼哈顿计划由格罗夫斯把关，因此他开始竭尽所能，充分发挥自己的才华。这确实是一件不可抗拒的工作。”格罗夫斯也深有感触，“‘他是一个天才，’格罗夫斯后来对一位记者说，‘一个真正的天才’”。格罗夫斯是一位从麻省理工学院毕业的工程师，奥本海默的远见卓识得到了格罗夫斯的青睐。博德和舍温继续写道：“奥本海默认为原子弹的设计必须在多个学科中找出一条切实可行的操作方法，他是格罗夫斯发现的第一个（在众多的候选者中）提出这种观点的科学家……为了达到这个目标，奥本海默提出建立一个中心实验室，（格罗夫斯）发现自己不知不觉就认可了他的观点。正如他后来证实的那样，‘一开始，我们就必须考虑化学、冶金学、工程学和军火等方面的问题，但很多问题依旧难以预料。’”

那么，如果把兰根换成奥本海默，奥本海默是否也可能失去

里德学院的奖学金？他是否也无法劝说他的老师把早上的课程调到下午？当然不会。这并不是他比兰根聪明，而是因为他有另外一种悟性，这种悟性能让他从世人手里如愿得到自己想要的东西。

“他们给每个人都讲微积分的初步知识，”兰根说到他在蒙大拿州立大学的经历，“我就遇到过一个讲初等微积分的家伙，他讲课不仅啰唆而且枯燥无味。我不明白他为什么用这样的方法讲课，所以我就向他提出疑问，我甚至跟着追到了他的办公室。我问他，‘你为什么这样教呢？为什么你认为这种处理方法会和微积分相关？’这个家伙，这个瘦长的家伙，他的两个衣袖都被汗水浸湿了。他转过头来，看着我说，‘你知道，有些方面是你必须要承认的，并不是每一个人都拥有数学家那样的智商。’”

这就是一个教授和一个天才，自始至终，这个天才希望表达的，无非是自己对数学的热爱，但是他却未能如愿。事实上——这是整个故事最令人伤心的一部分——他也希望和微积分教授说清楚一切，但却始终没能在微积分教授面前说出自己的真实想法。这位教授绝不可能意识到克里斯·兰根在数学方面的才华。

3

为自己的谋杀判决辩护，或者劝说老师把自己早上的课程调到下午，这些特别的技巧，心理学家罗伯特·斯腾伯格称之为“实用智商”。在斯腾伯格看来，“为了达到最佳效果，知道自己应该在什么时候，应该怎样和他人说出自己应该说的话”，是实用智

商的一个方面。这更像是一个程序上的概念：它指的是你应该怎样去做一件事情，和你是否清楚自己为什么要这样做或者能否提供这种行为的合理解释并无必然联系。它的本质是实践性的：它不是解释自我的能力，它是一种让你正确认识自身处境，并且达到自己目的的能力。并且，更为关键的是，它是一种有别于 IQ 测试中，一个人的分析能力之外的智商。在运用这个术语的时候，一个人的一般智商和实用智商常常是“两两不相交”的：一种智商的存在并不意味着另一种智商就必定存在。你也许拥有很高的分析推理智商，但实用智商却可能比较低；或者你拥有高的实用智商，但分析推理智商却偏低；或者——就像罗伯特·奥本海默这样的幸运儿一样——你两个方面的智商都很高。

那么，实用智商的各个方面又从哪来？我们认为分析推理智商的来源，在某种程度上，基本上是由你的基因决定的。克里斯·兰根才6个月大就开始说话，3岁的时候自己就学会了阅读，他是天生的聪明人。在一定程度上，先天能力可以用 IQ 来测量。^①但是社会悟性是一种知识，它是一系列需要学习的技巧，它应该来自于某处，比如我们生活的家庭就是一个影响我们的处世态度和社会技巧的地方。

也许，马里兰大学的社会学家安妮特·拉里奥的研究给我们带来了最好的解释。多年以前，拉里奥针对小学三年级的学生做了一项令人深思的研究。她分别对黑人家庭、白人家庭的孩子进

① 很多研究都认为一个人的 IQ 遗传的可能性大约为 50%。

行对比分类，最终选择了 12 个家庭的孩子，其中既有来自富裕家庭的孩子，也有来自贫困家庭的孩子。拉里奥和她的同事对每个家庭进行了不少于 20 次的考察，每次考察的时间都持续好几个小时。拉里奥让那些孩子把她和她的助手看成是“宠物狗”，她们跟着孩子到教堂、足球场、诊所，她们一只手拿着录音带，另一只手拿着笔记本。

也许你会认为，如果换成你在 12 个家庭待较长的一段时间，你应该会接触到 12 种不同的教育孩子的方法：他们的父母也许很严厉，也许比较宽松，也许比较喜欢指指点点，也许比较开明，各种类型不胜枚举。然而，拉里奥的发现却与你的预想大相径庭。她们发现可以根据社会阶层明确地分成两种培养“哲学体系”，富有家庭有一套养育孩子的体系，贫困家庭也有另一套养育孩子的体系。

富有家庭的父母普遍干涉孩子的自由时间，让孩子参加各式各样的活动，他们没完没了地为孩子打听老师、教练、队友的情况。拉里奥曾跟随过一个富有家庭的孩子，这个孩子一个夏天就参加了一支棒球队、两支足球队、一支游泳队和一支篮球队，此外，他还参加了一支管弦乐队，并且学习弹钢琴。

这些紧凑的活动安排，对贫困家庭的孩子来说完全是不可能的。他们的游戏不是一周两次的足球培训，而是与自己的兄弟姐妹或者是邻居的小孩在外面一块玩耍。孩子们和他们的父母都认为，孩子们做的一切都不属于成年人的世界，两者之间没有什么显著的联系。一个来自劳动阶层的女孩——卡蒂·布琳德

尔——放学之后就到唱诗班唱歌，但她是自愿加入并且自己选择步行到唱诗班练习。拉里奥写道：

与中产阶层的母亲们不同的是，布琳德尔夫人并没有因为女儿喜欢唱歌的爱好就想尽一切办法进一步培养她的兴趣，进一步挖掘女儿表现出来的禀赋。布琳德尔夫人并没有特别在意卡蒂对戏剧表演的兴趣，也没有因为自己没能力培养她在这方面的才华而懊恼。相反，她认为卡蒂的才能和兴趣只是她的个性而已——一个不唱歌不表演的“卡蒂”就不是真正的卡蒂了。她觉得女儿只是在向别人展示一个“聪明伶俐”的自己，这只是卡蒂“吸引别人注意”的一种方法。

中产阶层的父母喜欢对孩子刨根究底，每一件事都要问清楚来龙去脉。他们不仅仅喜欢自己发号施令，也希望他们的孩子能够拿出自己的威信，敢和父母顶嘴，能和别人谈判，能质疑成年人。一旦他们的孩子在学校的境况不如意，富有阶层的父母就会到学校责问孩子的老师，他们觉得自己需要为孩子争取权益。拉里奥跟踪过一个孩子，因为没达到学校特长班的招生资格，她的母亲于是请求学校，为她专门再次组织了一个私人测试，最终她的女儿进入了特长班。贫困家庭的父母则相反，他们常会向一些权威人士让步，他们总是显得服服帖帖，不能勇敢地站出来。拉里奥曾描述其中一位低收入阶层的父母：

例如，在一次家长会上，麦卡利斯特夫人（她的学历为高中）看起来就收敛了许多，一点都不像她在家时那么热情，那么喜欢交流，在这里，她的这些性格都掩盖起来了。她弓着背坐在椅子上，始终扣紧着夹克的拉链，她显得很平静。当孩子的老师说到哈罗德没有上交家庭作业的时候，麦卡利斯特夫人目瞪口呆，她非常惊讶，但是她说的只有这么一句：“他在家做了作业。”她既没有追问老师这到底是怎么回事，也没想过要多为哈罗德辩解什么。在她眼里，教师完全能够教育好她的儿子，那是教师们的工作，而不是她的。

拉里奥把中产阶层父母的教育方式称为“协同培养”，其目的是积极地“培养并评估一个孩子的才能、观念和技能”。相反，穷人们遵循的是让孩子“自然成长”的策略，他们虽然认为自己的责任是照看孩子，但是应该让孩子自由自在地发育成长。

拉里奥强调，这两种培养方法不能说哪种更好。在拉里奥看来，穷人的孩子善于动手，不喜欢发牢骚，能够更有创意地支配自己的时间，拥有极强的独立自主观念。但是在实践层面上，协同培养的优势更明显些。有着紧密活动安排的中产阶层家庭的小孩总在不断变更着自己的经历，她能学会团队协作，她也知道怎样处理一些高层事件。她知道怎样投成年人所好，在需要的时候，她知道该如何甜言蜜语地说服成年人。在拉里奥的眼里，中产阶层家庭的孩子开始领会到了“权利”的意义。

当然，这个词汇在当时有一定负面意义。但拉里奥认为这个词汇最能够说明这种现象：“他们的行为似乎表明他们拥有个人自由选择的权利，他们也拥有灵活应对各种制度安排的权利。他们看来比较满足这些安排；他们要求分享到更多的信息并且希望赢得别人的关注……通过灵活应对制度安排来满足自己的爱好，是这些中产阶层孩子的一般惯例。”他们知道这个道理，“即便是小学四年级的中产阶层家庭的小孩，他们都知道利用自己的权益去为自己争取更大的优势。为了让程序安排符合自己的期望，他们会向教师和医生提出一些特别的要求。”

相反，劳动阶层或者穷困家庭的小孩“给人的感觉是比较冷淡、缺乏信任和拘谨的”。他们不知道怎样找到自己的路，或者说为了达到目的，他们不知道该怎样“定制自我”——这里引用拉里奥这个再恰当不过的术语，无论他们是处于何种环境都是如此。

有一个对话场面，那是拉里奥跟着一个叫亚历克斯·威廉斯的9岁孩子，还有孩子的母亲克里斯蒂娜一块去见医生时的谈话。威廉斯的家庭是一个富有的专业人员的家庭。

“亚历克斯，你应该想想自己该问医生一些什么问题，”在开车去见医生的路上，克里斯蒂娜说，“你想到什么就问什么。别害羞，你可以问任何问题。”

亚历克斯思考了几分钟，然后说：“在我抹了除臭剂的手臂上有一些肿块。”克里斯蒂娜：“真的？是最近抹了除臭剂以后吗？”亚历克斯：“是的。”克里斯蒂娜：“哦，那真该问问医生。”

拉里奥写道，亚历克斯的母亲“教育他有资格畅所欲言

言”——即便即将见到的是一位长辈和权威人士，他也完全应该表达自己的观点。他们见到了医生，一个很有亲和力的 40 岁开外的人。医生告诉亚历克斯，他在身高百分比中排 95，随后亚历克斯打断了他的话：

亚历克斯：排 95 是什么意思？

医生：意思是在 100 个小孩里面，你比 95 个小孩都要高，哦，你现在是 10 岁。

亚历克斯：我不是 10 岁。

医生：是吗，他们在图表上写的你是 10 岁。你是——9 岁 10 个月。他们——他们通常把最接近的年龄填在图表上。

看看，亚历克斯这样轻易就打断了医生的话——“我不是 10 岁。”这是一种权利：他的母亲允许他一时无礼，因为她希望儿子学会在权威人士面前表达自己的立场。

医生转而问亚历克斯：好了，我们现在进入最主要的环节。在我检查你的身体以前，你还有什么问题需要问吗？

亚历克斯：嗯……有一个。我的手臂上有一些肿块，就在这儿（指着手臂下）。

医生：在下边？

亚历克斯：是的。

医生：好的，我进一步检查之后再处理一下。我来看看到底是怎么回事，看应该怎样治。觉得痛或者觉得痒吗？

亚历克斯：不痛也不痒，只是有这样的肿块。

医生：没事，我会给你治好的。

这样的互动似乎不应该发生在低年级的小孩身上，拉里奥说，他们应该很安静很顺从，眼睛不敢直视他人。但亚历克斯却掌控了局面，“此前他就想好了要问什么，他吸引了医生的全部注意力，让医生把焦点都集中在他准备好的问题上。”拉里奥写道。

利用这种方式，他成功地把原来倾向成年人的权利逐步向自己身上倾斜。整个过程，亚历克斯都很得体，权利的转移很平稳，仿佛他是一个特别能引起成年人注意并且得到他们赏识的人。这是协同培养体系一种特有的重要体现。在做身体检查的时候，亚历克斯没有过分显摆自己，他的行为方式非常类似他的父母——他追问、磋商、以放松的心情开着玩笑。

了解这种掌控局面的特殊能力来自哪里是很重要的。这不是来自基因，亚历克斯·威廉斯的眼睛颜色也许从他父母或者祖父母那里遗传下来，但和权威人士的交流技巧却不可能从他们那里遗传而来。这也不是因为种族的原因：这不是黑色人种或者白色人种的专利，亚历克斯·威廉斯是黑人而卡蒂·布琳德尔是白人。这是因为文化优势。亚历克斯之所以有这些技能，是因为在他年轻的生命中，他的父亲和母亲——以富有教养家庭的一贯作

风——颇费心机地把自己身上曾受过的教育方法用在孩子身上，向他展示游戏的规则，不断提醒他、刺激他、激励他，即便是驾车去看医生的路上，也没忘记来一场逼真的小预演。

拉里奥认为，我们所说的阶层优势事实上包含很多方面。亚历克斯·威廉斯的境遇好于卡蒂·布琳德尔，是因为他生活在富有的家庭，因为他在一所较好的学校念书，另一个原因——并且这可能是最为重要的原因——是因为他接受到权利观念的教育，这种意识是一个人在现代社会取得成功必不可少的因素。

4

这就是奥本海默拥有但克里斯·兰根缺乏的优势。奥本海默是一位艺术家和一位成功的外衣制造商的儿子，他自小生长在邻近曼哈顿的一个最富有的地区。孩童时候的奥本海默完全属于协同培养。一到周末，便有专人驾驶帕克汽车把奥本海默送到郊区；夏天，他会到欧洲探望他的祖父。他进入了位于中央公园西部路的道德文化学校，这也许是美国最进步的学校，正如奥本海默的传记里面说的，这里的学生“被不断灌输自己是为改善世界而生的观念”。当奥本海默的数学老师终于厌倦了奥本海默的纠缠时，她就让奥本海默自己去琢磨问题。

还在孩童时期，奥本海默就非常喜好收集岩石。12岁那年，他尝试和当地的地质学家通信，讨论在中央公园看到的那些岩石的构成。这给地质学家们留下了深刻的印象，他们邀请奥本海默

到纽约矿物学俱乐部发表演说。根据舍温和博德的记录，奥本海默的父母对他们儿子这个业余爱好的反应完全可以写入协同培养经典教材的案例：

由于担心自己的听众都是一些成年人，罗伯特请求他的父母去解释一下，毕竟自己只是一个12岁的孩子。有趣的是，朱利叶斯鼓励他的儿子接受这份荣耀。演讲的那个晚上，罗伯特在父母的陪同下出现在俱乐部，他的父母骄傲地向人们介绍自己的儿子：J·罗伯特·奥本海默。当他走上演讲台的时候，台下那些惊呆了的地质学者和岩石收集爱好者们都不禁笑了起来：在他的脚底下放了一个木箱，这样台下的听众们才能更清楚地看到他，而不是只能透过演讲台看到他细长又蓬乱的黑头发。虽然略微有点害羞、有点笨拙，但罗伯特还是坚持念完了准备好的演讲稿，在场的听众给了他热烈的掌声。

在奥本海默辉煌的一生中，他应对挑战的能力是不是让我们觉得不可思议？假如你是一个商人的儿子，你的父亲用商业世界的规则启发你，那么你很容易就能明白，为了应对紧张场合，你最应该做的是做什么；假如你是一个曾在道德文化学校念书的学生，那么你就不会害怕剑桥的老师列出的一系列对你不利的证词；假如你曾在哈佛大学学习物理学，那么你就知道该怎样和一位曾在麻省理工研究工程学的将军交谈。

与他相反，克里斯却生活在缺少友爱的波兹曼，生活在一个被暴怒的、酗酒的继父支配的家庭。“兰根（杰克·兰根）对我们都是这样，”马克说，“我们一直非常愤恨那些所谓的权威。”这就是兰根从小受到的教育：不相信权威和喜欢独来独往。他的父母不能在看病的路上告诉他应该准备什么问题问医生，他没有这样的父母；他的父母也不会告诉他应该怎样说服那些权威人士，怎样和他们磋商。他不理解权利的概念。这看起来没什么了不起，但这却是他逃离波兹曼后，能否自由行走于世界的最大障碍。

“我也得不到一丁点儿的经济资助，”马克继续说道，“我们对这方面一无所知，对那些程序，我们可以说得上是白痴。怎样申请，表格、支票簿是怎么回事，这些都不属于我们的世界。”

“如果克里斯托弗出生在一个富裕家庭，或者他的父亲是一个在行业内很有实力的医生，我敢说他17岁就能获得博士学位，就像你经常在报纸上看到的那些男孩一样。”他的弟弟杰夫说。这就是能对你起决定性作用的文化。克里斯面临的问题就是他总觉得老师的讲课很无聊，以至于无法安心坐下来听课。如果他的才智被人赏识，或者他来自那种富有教养的家庭，那么，他们就有可能让他意识到很多事情其实并非那么无聊。

5

当那些特曼人长大成人之后，特曼收集到了其中730个人的

记录，他把这些人分成三个组。较为突出的 150 个人（占全部的 20%）被分进了 A 组。他们都可以说得上是真正的成功者，他们是各行各业的名角——有律师、医生、工程师和学者。A 组中，90% 的人都从大学顺利毕业，其中又有 98% 的人拥有研究生学历。有 60% 的人被划入了 B 组，他们的表现算是“令人满意”。表现最差的 150 个人划入了 C 组，特曼觉得这一群人拥有过人的智商，却没创造多少与智商相配的价值。他们有邮局的工人和做苦力活的记账员，还包括一些成天躺在家里的睡椅上无所事事的人。

C 组中，三分之一的人曾有大学辍学的经历，四分之一的人只有高中学历。C 组中的 150 个人——其中不管是谁，在他的生命中，都曾被人们称为天才——最终却只有 8 个人真正说得上拥有研究生学历。

是什么造成 A 组和 C 组如此大的区别？特曼找了一切能想到的原因试图解答这个疑问。他调查了他们的身体和精神的健康状况，他们的“男子气量或女子气量记录”，他们的业余爱好和职业兴趣；他们将他们开始走路和说话的年龄进行比较，将他们在小学和中学时期的 IQ 精确值也进行对照。然而，他最终却忽略了一个因素：家庭背景。

A 组中的人绝大部分来自中产阶层或者上层家庭，他们的家里摆满了书籍。A 组中，有一半人的父亲拥有本科以上的学历，在当时，受过高等教育的人少之又少。相反，C 组中的家庭完全是另外一番景象，几乎三分之一的人，他们的父母在八年级之前就辍学了。

特曼曾经让他手下的工作人员深入访问 A 组和 C 组的特曼人，评定这些人的性格和行为方式。他们所发现的和你预想的没多大出入。只要你让那些生活在协同培养环境中的孩子与生活在自然成长氛围中的孩子进行对比，就会发现 A 组的孩子被认为更加机警、镇定、富有魅力、穿着得体。事实上，如果你在两个不同人种之间进行比较，你也会得到类似的结论，而且不同人种在以上四个维度都会得到不同的评价。当然，你不是在不同人种之间进行对比。你看到的差别，只不过是有的家庭教育他们的孩子必须向世人展现自己最好的风貌，而有的家庭却忽视这一点。

最后，特曼失望透顶。别忘了，C 组特曼人的天资曾是那样聪慧。假如在他们还是五六岁的时候，你遇见了他们，你一定会被他们的好奇心、敏捷的思维和焕发的才华所折服。他们确实卓尔不群。但是特曼研究的最终结果，却明白无误地表明，几乎没有任何一个来自底层社会或者贫困家庭的天才少年能够闻名遐迩。

那么，C 组的特曼人在哪个方面存在缺陷？这个答案并不需要千辛万苦地寻找，这不是因为他们的 DNA 编码或者是大脑神经网络有什么不同。他们缺少的是一种环境：这种环境能帮他们养成面对世界的正确态度——如果我们知道这些天才需要它，我们就应该为他们创造这样的环境。C 组的特曼人是被浪费的天才，事实上他们不应该沦落到这一步。

6

如今，克里斯·兰根生活在密苏里州乡下的一个养马农场。多年以前，他在结婚之后便搬到了这里。虽然已经50多岁，但他看起来却显得年轻很多，他拥有后卫球员那样的体形，他宽厚胸膛上的筋肉非常强健。他的头发从额头一根根地梳到脑后，他留着灰色的胡须，戴着太阳镜，显得很优雅。透过他的眼睛，你可以看到他眼睛后面隐藏的智慧。

“我典型的生活，就是起床之后弄一点咖啡。然后走到里间坐在电脑前面开始工作，无论怎样我都会工作到晚上，”他不久之前告诉我，“我发现如果我在上床之前想到一个问题，我只需要在入睡的时候把精力集中在这个问题上，每一次我都能在第二天早上找出答案。有时我能梦到答案，并且能够记住答案；有时我只能感觉到答案在哪，我开始把想法输入电脑，答案很快就能在电脑页面上显示出来。”

他正好阅读了语言学家诺姆·乔姆斯基的作品，他有一大堆的书需要研究。他一直都是从图书馆借书来读。“我一直认为一个人越是接近事物的本质，他就越是生活得更好，”他说。

兰根看起来很满足。他有农场的动物需要伺候，有书需要读，有妻子让他去爱。这是比做大人物更加惬意的生活。

“我不认为外面有什么人会比我聪明，”他继续说道，“我从来没遇到一个比得上我的人，也没听说有什么人居然比我拥有更强的理解能力。我从没见过，我想我也不会见到。我想我能够接受

挑战——如果有人向我提出挑战——‘哦，我想我肯定比你聪明’。我乐于看到各种可能发生的事情——我想我能战胜他们。”

他说的话听起来有些张狂，但事实并不是这样。刚好相反——他的论调倒像是自我辩解。他几十年都在为自己的一套说辞努力工作——但是他所做的一切几乎没有只言片语出版过，即便有一些物理学家、哲学家或者是数学家能够正确判断它的价值，但他们都没有读到过它。而他，是一个目前依旧影响着世界的人，一个拥有独一无二的智商的人，但他从来没有在一所名校主持过学术研讨会。他现在生活在密苏里州北部一个随时可能倒塌的简陋养马农场，他喜欢穿着牛仔裤、短T恤靠在门廊后面坐着。他知道自己看起来是一副什么模样：这与天才克里斯·兰根的形象格格不入。

“我从来不想费尽周折地跟主流出版商纠缠，”他承认，“不断寻找、咨询出版商，希望能找到一个代理，这种事情就需要这样做。但我没有，我对这些事情毫无兴趣。”

他不得不承认自己的失败。他每一次思考出来的结论最终都遭遇挫折。他知道自己应该更好地和社会沟通，但是他不知道该怎样做。我的天，他甚至还不知道该怎样和自己的微积分老师交谈。智慧是一码事，精通世故又是一码事，较低的智力却可能精通世故。成就事情少不了智商之外的其他能力，但克里斯·兰根缺少这方面的能力。这不是借口，这是事实。他注定是一个人孤独行走，没有人愿意这样孤独地走下去——无论是摇滚歌星、职业运动员、软件领域的亿万富翁，还是其他天才。

乔 · 弗洛姆的三节课

玛丽会收 25 美分。

1

乔 · 弗洛姆 (Joe Flom) 是世达律师事务所 (Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP) 最后一位尚健在的“指定合伙人”。他在曼哈顿康泰纳仕塔楼最顶层的一角拥有一间办公室。他身材矮小，稍微有些发福。他的脑袋比较大，一双大耳朵显得挺长，他细长的蓝眼睛隐藏在一副特大号的太阳镜后面。与壮年时期相比，他已经算是苗条了不少，那时候他的体重严重超标，走起路来有些摇摇摆摆。他思考的时候常显得心不在焉，说话的时候总喜欢喃喃自语。只要他一走进世达律师事务所的大厅，里面立即会变得安静起来。

弗洛姆自小生活在布鲁克林市区公园附近一个令人沮丧的地区，他的父母是来自东欧的犹太移民。他的父亲伊萨多，是外衣

制造业一个协会的组织者，后来他专门缝制女装的披肩；他母亲的工作属于计件工作——在家里为别人的衣服缝制饰品。他们穷困潦倒。在他的记忆中，几乎每一年他们都要搬一次家，因为那时候的租税制度规定，房东必须免去新租户一个月的房租，正因为这样，他们搬一次家，就可以节省一部分费用。

读完初中，弗洛姆通过了汤森哈理斯公立高中的入学考试，这是位于曼哈顿列克星敦大道的一所著名高中。在这所高中短短的40年中，培养出了三位诺贝尔奖获得者、六位普利策奖获得者、一位最高法院法官。脊髓灰质炎疫苗的发明者乔治·格什温和乔纳斯·索尔克也来自这所高中。弗洛姆来到这里，他的母亲每天早上都会给他一角硬币吃早餐——在勒迪克吃三个油炸圈饼、喝杯橙汁或者咖啡。放学之后，他就到外衣制作区推手推车。他在上曼哈顿地区的城市学院读了两年夜校——为了维持生计，他白天一直在工作——随后他报名参军，在服役期间，他申请了哈佛大学法学院。

“从6岁开始，我就希望自己能进入法律界，”弗洛姆说，但他没能在法学院获得学位，哈佛大学遗弃了他。“为什么？我给他们写了一封信，告诉他们为什么我只适合去切面包，”他解释说，正如他言简意赅的言谈风格。在20世纪40年代，正在哈佛大学读书的弗洛姆从来没有做过笔记。“我们无一例外都要经历枯燥无味的一年，我们必须待在教室认真做笔记，根据笔记写一个纲要，然后再把要点整理出来，最后写在一张放在最上面的薄有光纸上，”弗洛姆的同班同学查尔斯·哈尔说，“我们循规蹈矩地学

习那些案例，但这对乔不适合。他几乎从来不记笔记。他拥有一种潜质，能‘像律师一样思考’，而我们在这方面却不尽如人意，他拥有过人的判断能力。”

弗洛姆曾是《法律评论》(*Law Review*)的编辑——这是赋予班级最拔尖学生的一项荣誉。第二年的圣诞假期属于弗洛姆的“应聘季节”，他来到纽约参加一些大律师事务所的面试。“我还是一个难看、笨拙、一身肥肉的男孩。我觉得非常郁闷，”弗洛姆回忆说，“到了应聘季节快结束的时候，我们班有两个人依旧没找到工作，我是这两个人中的一个。有一天，我听我的老师介绍说有些家伙开了一家律师事务所。于是我就去拜访他们，在交谈的整个过程中，他们给我强调到一家还没有一个顾客的公司干活的风险。他们越是这样说，我越是喜欢上了他们。所以我说，即使是地狱，我也应该试一试。他们每一年只有3 600美元的收入，这是最初的薪水来源。”起初，经营这个律师事务所的只有马歇尔·斯克登和莱斯利·阿尔普斯——此前他们希望成为华尔街一家大律师事务所的合伙人，但被拒绝了——另外一个合伙人，就是在泛美航空工作的约翰·斯莱特。弗洛姆成了他们的合伙人，他们在华尔街雷曼兄弟大楼的最上一层拥有几间办公室。“你知道我们的法律业务开始怎么做吗？”弗洛姆笑着说，“但不管怎样，最终一切都还是送上门来了。”

1954年，弗洛姆成了世达律师事务所的任事股东，这时，事务所开始飞速发展。事务所拥有了100名律师，很快这个数字就变成了200。当事务所的律师达到300名的时候，弗洛姆的一

个合伙人——莫里斯·克莱默——找到他，对他说自己觉得心虚，因为很多律师都是刚从法学院毕业的年轻学生。世达律师事务所已经够大了，克莱默说，很难想象再扩大规模和增加雇用人员的事务所是什么样子。弗洛姆告诉他：“啊哈，我们的计划是达到1 000名员工。”弗洛姆从来就不缺乏野心。

现在的世达律师事务所已经拥有了2 000多名员工，23间分布在世界各地的办公室，事务所每年的收入已经超过了10亿美元，它成为世界上规模最大实力最强的律师事务所之一。在弗洛姆的办公室，挂着他分别和乔治·布什、比尔·克林顿合影的照片，他现在住在曼哈顿上东城区一栋豪华住宅的休闲公寓里。在过去的30年中，如果你接管了一家福布斯500强的公司或者接管的是另外一家公司，或者你注定要成为大亨，那么，约瑟夫·弗洛姆就应该是你的律师，而世达就应该是你选择的律师事务所——如果不是，那么你最好再认真考虑一下。

2

我相信你现在对我讲的这个故事将信将疑。一个富有才气的外来移民的孩子，他虽然克服了贫穷和绝望，但不可能在市区乏味的律师事务所找到一份工作，不可能只靠自己的才华和努力就挣大钱。这是一个从穷光蛋到富翁的故事，但是我们前面所有的故事都认为成功是不可能发生在穷光蛋身上的，无论是曲棍球运动员、软件行业的亿万富翁，还是特曼人，他们都不是这种人。成功人士不

可能仅凭一己之力就获得成功，他们的成功离不开自身之外的很多因素。他们的成功总是在特定的环境和条件下产生。

那么，正如我们前面对比尔·乔伊和克里斯·兰根所做的分析一样，现在我们也利用前面四章所学到的方法，来对约瑟夫·弗洛姆进行分析。人们很少说到乔·弗洛姆的智商、性情、雄心，虽然他在以上三个方面都很丰富；他的客户也没什么热情洋溢的评语，没人说他是一个天才；一路飙升的世达律师事务所也没什么缤纷多彩的故事。

我们将要讲述的，是来自纽约移民社会，一个名叫乔·弗洛姆的人取得成功的系列故事——我们将从一个学法律的学生，一对名为莫里斯·詹克洛和莫特·詹克洛的父子，一对叫做路易斯·鲍各尼特和瑞吉娜·鲍各尼特的夫妇那里听到这个故事——希望能从他们那里找到问题的答案。乔·弗洛姆的机遇是什么？我们知道，那些卓尔不群的人都受益于各方面的因素，那么，我们是否能抽丝剥茧地对乔·弗洛姆的生活环境进行分析，从而找到成就他一番事业的主要原因？

我们常常听别人讲一些从穷光蛋到富翁的故事，因为一个敢于挑战艰难困苦孤胆英雄，必有他自身的魅力。与那些虚构的英雄故事相比，乔·弗洛姆生命中的真实故事更令人着迷，因为他生命中的所有事情看起来似乎都是不利条件——他是一个外衣制作工人家的穷孩子；身为犹太人的他，生活在一个犹太人受尽歧视的时代；他的成长历程令人觉得沮丧——要获得好的转机，似乎非常渺茫。乔·弗洛姆是一个卓尔不群的人，但他也许不是你想象

当中的那种卓越者。在本章的后面部分，乔·弗洛姆的人生故事或许能给我们上几堂颇有教益的课，我们将从这些故事里面了解纽约城的法律世界，从而可以在不知道任何额外信息的情况下，推想这座城市最具实力律师的境况，他们的家庭背景、年龄和出身。

第一课 成为犹太人的意义

3

亚历山大·比克尔是乔·弗洛姆在哈佛法学院读书时候的同班同学。像弗洛姆一样，比克尔是一位来自东欧的犹太移民的儿子，他住在布鲁克林；像弗洛姆一样，比克尔也是先进了纽约的一所公立学校，随后在城市学院读书；像弗洛姆一样，在法学院读书的比克尔，是班里的“名角”。事实上，如果不是因为癌症缩短了他的职业生涯，他很可能成为那一代人当中最好的宪法学学者。像弗洛姆和其他同班同学一样，比克尔也在1947年圣诞节期间的“应聘季节”来到曼哈顿，希望谋到一份工作。

他找工作的第一站是默基·罗斯律师事务所(Mudge Rose)，和当时那些事务所相似，这是一家创办于1869年，位于华尔街的既传统又乏味的律师事务所。在理查德·尼克松1968年赢得总统大选之前，这里曾是他工作的地方。“我们就像一些女士一样，希望自己的名字在报纸上只出现两次——出生的时候和死去的时候，”事务所一位高级合伙人曾用这样一句话恰如其分地说到自己。比克尔被带着到事务所转来转去，见了一个又一个事

务所的合伙人，最后他被带到一间藏书室去会见事务所的高级合伙人。你能够想象当时的情景：一间摆放着暗色书架的房子，地上铺着边沿已经磨损的波斯地毯，书架上一排一排全是皮革包起来的法律书籍和文件，墙上挂着默基先生和罗斯先生的油画。

“当他们让我完成了所有的面试和其他程序之后，”比克尔在很多年之后说到，“我就被带到了那里（去见高级合伙人），他竟然自己先开口问到我的身世。”——你可以想象，当比克尔听到别人委婉地问到自己的移民身份时，他是怎样的惊讶。“我之所以到这，当然是无事不登三宝殿。但我明白，像他这样的公司，雇用一個像我这样身世的职员概率是微乎其微的。当他吹捧我取得的成绩的时候，我心里就已经明白，他实际上不大可能给我这个饭碗。但他们自始至终，都仍然热情地接待了我。”

对比克尔求职的这段追忆，那些后来采访他的人显然都觉得有点迷惑不解。比克尔接受这些记者采访的时候，正是他声誉最高的时期，他的身影常出现在最高法院，在那里，他力辩群雄，他写了很多风靡一时的书籍。而默基·罗斯律师事务所对比克尔说“不”，只是因为比克尔的出身，就像当年芝加哥公牛队拒绝接收来自北卡罗来纳州的黑人孩子迈克尔·乔丹一样，没有任何其他说得过去的理由。

“但是对名人也这样吗？”采访者问他，意思是“难道他们不会为你破例吗？”

比克尔说：“名人吗，这个……”

20世纪四五十年代，纽约那些老牌律师事务所的运营方式就

像一个私人俱乐部。他们的总部一般设在市中心的曼哈顿，在华尔街或其周边用大理石砌成的那种沉重严肃的写字楼里。顶级公司的合伙人都是常春藤联盟学校的毕业生，他们参加同一个教会，都在长岛的海边度假。他们穿保守的灰色套装，他们所在的公司被称为“白鞋”公司（“white shoe” firms）——显然，“白鞋”指的是出现在乡村俱乐部或鸡尾酒会的白色绅士鞋。这些公司对所雇用的人员十分挑剔。就像艾文·斯米格尔在《华尔街律师》（*The Wall Street Lawyer*）一书中对纽约旧式法律公司所做的研究说的那样，这些公司寻找：

来自北欧的律师，他们性格随和，穿着整洁体面，毕业于“合适的学校”，具有“合适的”社会背景及参与国际事务的经验，且精力充沛，极具耐心。一位法学院前院长在一次谈论法学院的学生找工作应该具备怎样的特点时，提出了更实际的要求：“为了获得一份工作，学生们应该有广泛的家族关系，具备各种能力及完善的人格。或者是这些特点的综合，这些特点加在一起就构成了所谓的可接受的资格。如果一个人具备其中任何一个特点，他就可以得到一份工作；如果他具备其中任意两个特点，他就可以挑选工作；如果他三个特点都具备，那么他到哪里都没问题。”

比克尔没有金黄色的头发，也没有迷人的蓝色眼睛，说话还带有口音。如果追溯其家族根源，基本上属于居住在罗马尼亚首

都布加勒斯特的耶特·比克尔的所罗门后裔，近来，才搬到布鲁克林。当时，他的同班同学弗洛姆还带着证明信，但也没有使面试的情况好到哪去。他说，当他来到市区面试时，感觉非常“不舒服”，确实如此：他身材矮小，一看上去就像犹太人；他比较笨拙，说话时语音单调，还带有布鲁克林式的鼻音。你可以想象，那些坐在书房里的“银发贵族”们在用怎样的眼光打量他。如果你是那个时代的法学院毕业生，而你却没有恰当的家庭背景、宗教背景以及合适的社会阶层，那么你就只能加入一些次于大牌公司的二流小公司，或者自己开一个公司，处理一些找上门来的案子——就是那些知名大公司不愿处理的案子。这实在太不公平了，然而事实就是如此。不过，对于那些出类拔萃的人来说，这种事太平常了，而且，挫折对他们来说往往很有价值。

4

华尔街那些老牌法律公司有他们自己独特的行事方法。他们属于企业律师，他们代表着美国最大而且最有声望的公司。所谓“代表”，指的是他们主要处理企业股票、债券发行的税收和法律工作，保证他们客户的行为不会和联邦政府的法规发生冲突。但他们不接收诉讼案例，这就意味着，他们基本没有人会愿意花心思去打官司，作辩护。就像非常非常绅士的“白鞋”公司——美国凯威律师事务所 (Cravath, Swaine & Moore) 创始人之一的保罗·克拉瓦什说的那样，律师的工作就是把纠纷解决在会议室

内，而不是在法庭上。“在我哈佛的那些同班同学中，那些聪明年轻的家伙干的事情不是证券方面就是税收方面。”一位“白鞋”公司的合伙人回忆说，“那些是特别的领域。诉讼只针对那些玩得过火的人，那些规矩的人不会遭遇诉讼。那时的企业一般不会相互起诉。”

那些老牌法律公司还有一样不做，那就是拒绝受理涉及恶意并购、恶意接管的案子。这一点在今天很难想象，毕竟，今天的上市公司和私人直接投资公司总是不断吞并一家又一家公司。但直到 20 世纪 70 年代，人们还认为当一家公司在其他公司没有出让计划时就强行购买该公司是可耻的。诸如默基·罗斯律师事务所和华尔街其他一些法律公司是不会受理这些案子的。

“恶意接管的问题在于他们的行为带有敌意，”商业杂志《美国律师》(*American Lawyer*) 的创始人斯蒂芬·比瑞尔如是说，“这里不讲究绅士风度。如果你来自普林斯顿的拍档是公司的首席执行官，且他的经营业绩不断下滑，如果这时候有人出来中伤企业说这个公司很烂，那你就会很不舒服。你也许会想，如果他离开，那我也可能得离开。所以，这种接管是平息事态、恢复正常

秩序的办法。”^①

20 世纪 50 年代和 60 年代，对于布朗克斯地区和布鲁克林地区的那一代犹太籍律师来说，“找上门来”的业务只有诉讼，稍微比较体面一点的，也只是代理人之间的竞争纠纷——这是恶意兼并案例寻求法律支持的主要地方，这些业务是那些“白鞋”公司所不齿的。任何一个投资人要想从一个公司中牟利，他就会指责公司的管理者不胜任该公司的管理职务，还会写信劝说公司股东把公司“代理权”让给他，接着他就可以投票，将现任执行官赶下台。如果某个投资者想要发动这场竞争代理人的战争，他需要找的，就是像乔·弗洛姆这样的人。

法律史学林肯·开普兰在《司卡登》(Skadden)一书中这样描述企业兼并的早期世界：

代理权竞争中的赢家一般在“蛇穴”^②（正式的称呼

① 律师兼小说家路易斯·奥金克洛斯很长时间都在纽约那些比较保守比较绅士的法律公司工作。在他的《红色信函》(The Scarlet Letters)一书中有一段描述，非常精确地描述了市区的公司对于兼并法的反感。“亲爱的，正视现实吧，我和你丈夫正在应付一家由奸诈之徒组成的公司，”一位专营公司收购的律师对他法律事务搭档的妻子这样解释道。

“现在，如果有人希望接收一家并不想被收购的公司，”他继续写道，“他的辩护律师就会用各种办法迫使对方改变主意。我们可以诉讼公司管理者管理不善，或者没有支付股息，违反了一些次要的法规，不合法发行股票等等。我们宣称对方有不法行为，认为他们违反《反托拉斯法》，我们起诉他们那些可疑的陈年旧账。我们对手的辩护律师不得不手忙脚乱地查询我们所有的文件，寻找一切疑点，这样就使我们的客户陷入无望的千头万绪的诉讼中……这是一场战争，你知道其中的性质以及其中的狂热。”

② 在西方，蛇穴比喻人群在欲望和显示优越的心理驱使下，像蛇穴里的蛇，相互挤压，以使自己出人头地。——译者注

是财务室) 中投票决定。双方的律师会与选举监察员一起会面。监察员的工作是批准或否决有疑问的投票权。人们在那样的场合经常不拘小节, 争吵不休。互为对手的人们有时穿着T恤衫, 吃着西瓜或者共享一瓶苏格兰酒, 不过在“蛇穴”中争论的结果, 却常常很难达成共识。

律师们偶尔会试着通过任命一个对他们心存谢意的监察员来决定某次选举。通常, 监察员抽着双方提供的雪茄, 管理层的律师则要从叛变者的手中争夺投票权。也许采取的方式并不道德, 但处于“蛇穴”中的律师长于此道, 很多律师知道关于投票权的许多竞争规则, 但没有人能比弗洛姆更擅长此道。

弗洛姆很胖(那时, 他至少超重100磅, 一位律师回忆说), 体形上一点也不具有吸引力(对于合伙人来说他就像一只青蛙), 不注意社交礼节(他会当众放屁, 或者把手上的雪茄戳到那个跟他谈话的人的脸上, 而丝毫不表示歉意)。但在与同道者或者竞争者进行法庭辩护时, 他的气势总咄咄逼人, 而结果总是他占上风。

那些“白鞋”层次的法律公司一旦发现有人合伙攻击他们固有的客户时, 他们就会来找弗洛姆, 这些“白鞋”法律公司虽然不喜欢这种案子, 但他们很高兴把这些业务转让给世达律师事务所。“弗洛姆最初擅长的是代理人竞争的案子, 而那是我们不做的领域, 就像我们不做婚姻方面的案子一样。”罗伯特·瑞弗凯德,

美国凯威律师事务所的一个长期合伙人这样说，“我们因此常常对外宣称不了解这方面的情况，我记得曾经有一件案子牵涉代理权斗争，于是我的一位高级合伙人说干脆让乔·弗洛姆来做吧。他来到我们的一个会议室，我们围成一团向他解释这个案子，他听完之后，马上告诉我们应该怎样去做，然后便离开了。我说，‘大家知道，我们也可以这样做。’但我的合伙人对我说，‘不，不，不，你不能这样做，我们不想做那些事。’就这样，我们没有做成这些业务。”

接着 20 世纪 70 年代来临了。人们原来对诉讼案件的鄙视态度被弃置一旁。联邦条例放宽了贷款限制，借钱变得很容易，市场于是变得越来越国际化，投资者也变得更加有侵略性。结果，无论在规模上还是在数量上，公司兼并接管的事例都有了前所未有的增长。“在 1980 年，假如你参加商务圆桌会议（那些美国公司管理层经常组织的社交会议）调查恶意兼并是否允许，他们中三分之二的人会说不允许。”弗洛姆说，“如果现在表决的话，全部人都会说当然可以。”所以，公司需要在同对手的法律诉讼中得到保护，需要打败那些带有敌意的原告。而投资人要是想吞食不甘心被吞并的目标，就需要法律策略方面的帮助，股东需要看到正式的法律陈述。这其中所需的美元数目是巨大的，从 20 世纪 70 年代中期到 80 年代末期，华尔街每年用于运作兼并收购行为的费用增长了 2 000%，最高的费用达到了 2 500 亿美元。

眨眼之间，原先那些老牌法律公司不愿意做的——恶意兼并和诉讼业务——现在成为每个公司都抢着做的事情。那么这个突

然变得很关键的法律领域的专家是谁呢？是那些 15 年前，在中心城区的法律公司没法找到工作开二流法律公司的人。

“（‘白鞋’公司）一度认为恶意兼并并不值得尝试，现在他们却在这场游戏中落伍了。嗨，他们这才下定决心，认为自己应该参与到这种业务中，此前，他们一直让我陷入孤立的境地，”弗洛姆说，“一旦你有着处理这类案子的好口碑，生意最先考虑的自然是你。”

想想这跟比尔·乔伊和比尔·盖茨的故事是多么相似，他们同样在相关的领域被摒弃，使得干一番事业的前景陷入黯淡之中。但突然，个人电脑革命爆发了，而他们早已经在这方面倾注了上万个小时的心血，他们已经准备好了。弗洛姆有着同样的经历，他用了 20 年的时间在世达律师事务所磨炼自己。接着世界变了，但他也准备好了。对于逆境的结束他并没有沾沾自喜，反而认为逆境的结束只是源于机遇。

并不是这些人比起其他的律师更聪明，只是因为他们工作了几十年所磨炼出的技巧，突然之间变得很有价值。^①

① 法学专家艾黎·瓦尔德对犹太裔律师如何把逆境转化成机遇这方面进行了最为详细的分析。然而，瓦尔德对弗洛姆等人的成功并不仅仅依靠运气的观点似乎也不敢不进行小心翼翼论证。这些人受到机遇的惠顾，而且他们能把握机会。正如瓦尔德所说：“那些犹太裔律师都很幸运，并且他们都知道自强。这是抓住机会所必需的。他们不会错过利用任何一个有利条件的机会。他们非常幸运地没有加入那些不愿意承接企业兼并接管业务的欧裔新教徒们（WASP）开的公司。但是，幸运并不能否定一个人在机遇到来时把握自己工作、不断努力、拓展思维和积极行动等方面的因素，这些因素或许隐藏其中，并不明显。”

第二课 从人口统计学看运气

5

莫里斯·詹克洛 1919 年进入布鲁克林法律学校。他来自一个罗马尼亚的犹太移民家庭。他有七个兄弟姐妹，詹克洛是年龄最大的一个。他的七个兄妹，一个在布鲁克林经营一家小型百货公司，两个从事缝纫机的生意，一个开了一间绘图工作室，另一个制作羽毛帽子，还有一个在提诗曼地产公司（Tishman Realty）财务部门工作。

莫里斯是家庭中的知识分子，他是家里唯一一个读过大学的孩子。他获得法律学位并在布鲁克林市中心的法院街实习。他是一个优雅的人，戴的是高级毡帽，穿的套装是布朗克斯兄弟的品牌。夏天，他常戴一顶草帽。他娶了一位非常美丽的女子——莉莲·勒维廷，一位非常出色的犹太法典编著者的女儿。他开着一辆很大的房车，住在皇后区。他和他的合伙人接管了一宗制造书写纸的生意，每一项数据都无一不表露着这宗生意能够挣到钱。

有一种人，是全世界都希望找到的人：他有着能够成为纽约城大名鼎鼎律师的潜质；他聪明而且受到良好的教育；他来自于一个在正统法律教育体制下受过良好教育的家庭；他住在这个世界上经济最为活跃的城市。但奇怪的是，这种好事从未发生过。莫里斯·詹克洛的职业生涯从来没有如他希望的那样飞速发展。在他的记忆里，他似乎从来没有走出过布鲁克林法院街，虽然他

也斗争过、挣扎过。

莫里斯有个儿子叫莫特，莫特也成为了一位律师，但儿子的故事却跟父亲截然不同。莫特在 20 世纪 60 年代匆匆忙忙成立了一家律师事务所，接着获得最早的有线电视特许经营权，并把经营权卖给了 Cox 广播公司，获得了一笔财富。20 世纪 70 年代，他开始涉足著作权代理。今天，他已经成为世界上享有很高声望的代理商，^①并拥有私人飞机。他父亲所有不曾实现的梦想都被儿子实现了。

为何在同样的地方莫特能成功而莫里斯却不能？当然对这个问题潜在的答案可能会有一百个。首先，让我们用曾对 19 世纪 30 年代的商业大亨和 1955 年的软件程序员用过的分析方法，来看看詹克洛父子所处的年代中的差异。对于一位犹太裔律师来说，是否也有一个很合适他出生的时期？答案是肯定的。莫特·詹克洛的成功之钥和乔·弗洛姆的成功之钥毫无二致。

6

正如我们在讲到克里斯·兰根的那一章所介绍的那样，刘易斯·特曼对天才的研究是跟踪出生于 1903 ~ 1917 年的高智商儿童，调查他们长大成人后的情况。结果发现，他们中的一些人成为真正的成功者，而也有一些人成为彻底的失败者。那些成功的人大多数都是富裕人家出身，这样说来，特曼的研究再次强调了

^① 他经营的是 Janklow & Nesbit，事实上，他也是我的著作权代理商。这也是我能够知道詹克洛家族历史的原因。

安妮特·拉里奥的观点：你的父母以什么工作为生以及他们属于哪一社会阶层很重要。

不过，有一种方法可以颠覆特曼的结论。那就是在“特曼人”出生时，将“特曼人”分为两组，把1903～1911年出生的“特曼人”归为一组，然后再把1912～1917年出生的“特曼人”归为另一组。这样或许就可以明显看出，那些来自出生年份较早的群体中的“特曼人”更可能失败。

这种解释与20世纪的两大灾难事件有关：经济大萧条和第二次世界大战。如果你是1912年以后出生，比如1915年，到你大学毕业时，经济大萧条的最坏时期已经结束。此后，你被选去服三四年的兵役，这就成了你人生中的一个断点（当然，假设你没有在战争中牺牲的话）。

出生于1911年以前成为“特曼人”的孩子，在经济大萧条最严重的时期刚好大学毕业，那时工作机会很少。而在第二次世界大战爆发时他们已经快40岁了，也就是说，当他们被选去服兵役时，他们不得不中断本已步入正轨的事业及家庭生活。从人口统计学角度来讲，1911年以前出生的人几乎都是不幸运的，20世纪最大的灾难在不该来的时候恰恰砸中了他们。

同样，这种人口统计学的逻辑也可以适用到纽约的犹太裔律师身上，比如说莫里斯·詹克洛。市中心律师事务所的门是不会向他们敞开的，所以他们蜂拥着独自创业，处理关于遗产、离婚、合同及其他一些小纠纷的案子。在经济大萧条时期，几乎所有的独自创业者都从人们视野中消失了。“大城市中，几乎有一半的律

师从业人员都挣不到能够维持当时美国家庭生活标准的钱，”杰罗德·奥尔巴赫在讲到纽约大萧条时期，这样写道，“一年以后，1 500 名律师准备像乞丐一样向社会要求给予相应的救助。犹太律师们（大约是市内律师从业人数的一半）觉得像他们这样继续开业，只是‘有尊严地饿死’罢了”。且不说他们花了多少年苦心经营，即使和那些基督同行们相比，他们的收入也“少得可怜”。莫里斯·詹克洛出生于 1902 年，经济大萧条开始时，他刚结婚不久，刚买了一辆新车，刚搬到皇后区，他把全部赌注都压在撰写商业法律文件上，但他的时机实在是糟糕透了。

“他打算大赚一笔，”莫特·詹克洛讲到他的父亲时说，“但是经济大萧条扼杀了他的致富梦，他没有一点储蓄，也没有可以求助的人。从那时起，他变成了一个完全书记式的律师。打那以后，他没有勇气再去冒险，他受够了。我父亲曾经因为 25 美元出让了自己法律文案的所有权。他有一个在牙买加储蓄银行工作的朋友，这位朋友经常照顾我父亲一些生意。为了 25 美元，我父亲放弃了文案的所有权，为此他几乎要自杀。就是为了这区区 25 美元！”

“我还记得有天早上，我的父亲和母亲在一块商量，”詹克洛接着说，“他说，‘我现在只有 1 美元 75 美分，我坐巴士需要 10 美分，坐地铁需要 10 美分，买三明治需要花 15 美分’，然后他把剩下的给了我母亲。他们就是如此窘迫。”

7

现在，让我们来看看那些出生在 20 世纪 30 年代的人，看他们的经历与同在 20 世纪 30 年代出生的莫特·詹克洛有什么异同。

看一看下面的图表。这张图表显示了美国从 1910 ~ 1950 年的出生率。在 1915 年，几乎有 300 万的新生儿；到了 1935 年，新生儿的数目降到 60 万；又过了 15 年，新生儿的数目又重回到 300 万。更确切地说，每 1 000 个美国人中，就有 29.5 个婴儿出生于 1915 年；18.7 个婴儿出生于 1935 年；24.1 个婴儿出生于 1950 年。20 世纪 30 年代因此被称为“出生低谷”。为了在经济大萧条时期度过困境，美国的许多家庭都不要孩子，结果那 10 年出生的一代人在数量上比在他们之前及之后出生的人都显著减少。

年份	出生人数	每 1000 个美国人中所占人数
1910	2 777 000	30.1
1915	2 965 000	29.5
1920	2 950 000	27.7
1925	2 909 000	25.1
1930	2 618 000	21.3
1935	2 377 000	18.7
1940	2 559 000	19.4
1945	2 858 000	20.4
1950	3 632 000	24.1

经济学家斯科特·戈登曾经这样描述出生在那一时期人们的

专有待遇：

当他第一次睁开双眼时，他看见的是宽敞的医院，之前的一个出生高峰，使这里设施应有尽有。医院里的医护人员时间宽裕，他们没什么事可做，在下一个出生高峰来临之前，他们都可以安然度过这段短暂的平静期。当他到了上学的年龄，高大的教学楼伫立在那里等着他，很多老师张开双臂欢迎他。到了高中，虽然此时的篮球队不如以前的篮球队打得好，但是在体育馆里活动不再是一件难事。大学是一个令人愉快的场所，教室和宿舍空间很大，咖啡厅人也不多，教授能够殷切教导。接下来，他跻身于职业生涯，此时的应聘者很少，而公司对人才的需求量也很大，因为在他之后，涌现了一大批人，这些人构成了强大的商品和服务需求，这使得公司能够扩大现在的人才需求。

在纽约，20 世纪 30 年代初期出生的人数很少，以致在学校，一个班级的人数还不够 25 年前的一半。

学校很新，它是为之前生于生育高峰的那一代人建造的。在经济大萧条期间，学校老师们的工作地位被看得很高。

“在 20 世纪 40 年代，纽约市公立学校曾被认为是当时全国最好的学校，”曾经写过大量纽约教育史的纽约大学教授戴安·罗维奇说，“这些三四十年代的教育工作者，在另外的时代和地方可能就会成为大学教授。他们才华横溢，但他们得不到他们想要的

职位，在公立机构教学是他们所能接受的工作，因为这里很安全，有养老金，而且不会下岗。”

这样的态势使得那一代人去上大学时也受益颇多，例如特德·弗雷德曼，他是20世纪七八十年代最有名的律师之一。又比如弗洛姆，一个家境贫寒的犹太移民的后代。

“我的选择是城市大学和密歇根大学，”弗雷德曼说。城市大学是免费的，而密歇根大学，现在是美国最顶尖的大学之一，那时的学费是一年450美元。“事实上，一年之后，如果你的成绩好的话，你就可以获得奖学金。”弗雷德曼说，“也就是说，如果我的成绩好的话，我只是第一年才需要付学费。”弗雷德曼最初的意向是留在纽约。“我去了城市大学，在那里待了一天，感觉非常不喜欢。我觉得这就像在布朗克斯科技学校（弗雷德曼的高中学校）再待四年一样，于是我收拾了一下行囊，搭着别人的便车，就去了安娜堡。”他继续说道：

整个夏天，我的口袋里只有200多美元。为了赚够450美元的学费，我曾在卡茨吉尔区工作，交完学费之后，我口袋里还剩下这么些钱。然后，我在安娜堡一家别具一格的餐馆里做服务生，晚上我还到位于红河区的福特工厂去打工。那时得到的都是现金，找到那样一份差事也并不难，工厂一直在招人。我还有另一份工作，这份工作是在我成为一名律师以前报酬最高的——在建筑工地打工。在安娜堡的整个夏天，我们都在建造克莱

斯勒测试场，在法学院上学时，我就到那打工。这些工作的报酬很高，也许是因为加班加点干活的缘故。

让我们回味一下这个故事。我们从中得到的第一条教益，是说弗雷德曼努力工作，为自己负责任，使自己完成学业。但第二条教益，也许是更为重要的一条教益，是他恰巧赶上美国那个只要你想努力工作，你就有可能为自己负责任并完成学业的时代。当时，弗雷德曼正处于我们今天所说的“不利的经济”背景下。他是出生在布朗克斯区的孩子，他的父母都没念过大学。但是，看看他，对他来说，接受良好的大学教育是多么容易的一件事。他毕业于当时全世界闻名的纽约公立高中。他的第一志愿是能够免学费的纽约市公立大学，第二志愿才是密歇根大学，但学费也仅是 450 美元，而且他毫不费力就被录取了。正因如此，他才可以今天到这所大学看看，某一天又到另一所大学转转。

他怎样去安娜堡呢？搭便车，用他暑假打工的钱。当他到了那里之后，立刻可以得到很多好工作，可以帮他支付其他费用，因为那里的工厂正“求贤若渴”。当然，他们也是：不得不养活 30 年代之前出生及之后生育高峰期的一代人。必然能够获得成功的判断不仅仅来自我们自身，也不仅来自我们的父母，它还来自于我们所处的时代：来自于特殊的历史背景呈现给我们的特殊机会。对于一个年纪轻轻便希望成为一名律师的人来说，如果出生在 20 世纪 30 年代早期，那真是妙不可言的事，就像编程专家最好出生于 1955 年或一名商业大亨最好出生于 1835 年一样。

如今，莫特·詹克洛已经有了一个可以俯瞰纽约公园大道并布满现代艺术作品的办公室——其中一些是杜布菲的艺术作品，另外一些则是安塞姆·基弗的。他会讲很多令人愉快的故事：我母亲有2个姐妹，一个活到99岁，另一个在90岁去世。99岁的这位姨妈是个聪明的女人，她嫁给我姨父艾尔，他是美顿芳的销售主管。一次我问他，“姨父，这个国家的其他地方是什么样子的？”他回答说，“孩子，当你离开纽约后，可以看到每个地方其实都是布里奇港。”这让我感觉他在思考世界。“我一直是个冒险家，”莫特说，“最初，当我建立这个电报公司的时候，我在做一些如果不退出就可能会破产的交易。但我有信心可以获得成功。”

当莫特·詹克洛这代人的出生环境最为理想时，莫特·詹克洛去了纽约的公立学校；而莫里斯去公立学校时则是这一代人千军万马过独木桥的时候。莫特·詹克洛去了哥伦比亚大学法学院，因为处于人口出生率低谷的孩子可以选择他们的学校；莫里斯·詹克洛去了布鲁克林法学院，这是1919年时的移民能去的一所好学校。莫特把他的电报公司卖了数千万美元；莫里斯的文案所有权则只卖了25美元。詹克洛家的故事告诉我们，像乔·弗洛姆那样瞬间实现辉煌人生的人，并不是任何时代都能出现的。即使是最有天赋、受过最好家庭教育的律师们也无法逃脱时代的限制。

“我母亲的精神状态一直很好，直到临死前的五六个月，”弗洛姆·詹克洛说，“在她神志不清的时候，她说了很多从前从未

提过的事。1918年，她的一些朋友死于流感，说的时候她泪如雨下。那一代人——我父母他们那一代人，他们经历过很多。他们经历了大流感，那场灾难意味着什么？它夺走了世界上1/10的人口。街上充满了恐慌，朋友们都在死去。接着是第一次世界大战，随后是大萧条，然后是第二次世界大战。他们没什么好的机遇，那是个非常艰难的时期。如果那时候的某个人生活在另外一个时代，他可能会非常成功。”

第三课 服装业和有意义的工作

8

1889年，路易斯·鲍各尼特和瑞吉娜·鲍各尼特在汉堡港登上了远赴美国的客轮。路易斯来自格拉西亚，当时属于波兰管辖。瑞吉娜则来自匈牙利的一个小镇。他们刚结婚几年，有了一个小孩，他们的第二个宝宝还在妈妈的肚子里。在这13天的旅途中，他们睡在轮机舱甲板上用稻草铺成的床上，当轮船上下颠簸的时候，他们不得不把床铺紧紧绑起来。他们只认识纽约的一个人：10年前移民到美国的鲍各尼特的姐姐莎莉。还好，他们的钱足够他们坚持几星期。就像在这些年里移民到美国的其他移民一样，他们的一切都处在难以预料的境地。

路易斯和瑞吉娜在纽约东部贫民区的埃尔德里奇街租了一套小公寓，他们一个月需要支付8美元的房租。路易斯四处寻找工作，他看到了街道上到处都是小商贩和卖水果的人，还有那些拥

挤在街边推手推车吆喝的小贩。这些嘈杂的人流让那些过去的世界在他眼中变得模糊，面对全新的一切他欢欣鼓舞。他去了姐姐在洛得洛街的鱼店，并说服姐姐借给他托运鲱鱼的本钱。他装了满满的两桶鱼，在人行道旁反反复复用德语叫卖着：

煎的，
烤的，
炒的，
炖的，
吃着爽口，
顿顿回味，
人人都喜欢！

那个周末，他赚了8美元；第二周，他赚了13美元：这个收入还不错。但夫妻俩觉得，做这个生意，看不到能有什么长远发展，路易斯决定推着手推车去做生意。他卖毛巾和桌布，但运气不大好，于是又转做笔记本生意，之后是卖香蕉、短袜和长袜。干手推车小贩真的能有前途吗？这时瑞吉娜又生了第二个孩子，是一个女儿，路易斯的生活压力越来越大，现在他得养活4口人了。

在这个街上来来回回走了好些天，正当他觉得无望的时候，未来的答案却明朗起来，那就是做服装生意。当时他正坐在一个倒扣在地上的箱子上，吃着瑞吉娜给他准备的三明治午饭。围绕着他的，是处处在营业的小店，里面卖着套装、女装、工作服、

衬衫、休闲服、裤子，这些服装都是来自家庭手工制作，或是裁缝定做的，这是他的一个新发现。

“对我来说，这里最大的奇迹不在于庞大的服装数量，尽管这本身就是个奇迹，”多年以后，鲍各尼特在成为妇女儿童服装制造商之后写道，“但事实就是，在美国，即使穷人也不愿意花时间在无聊的衣服缝制上，他们会选择去小店购买自己所需的服装。”这个领域，是个可以进入的领域，一个令人激动不已的领域。

鲍各尼特拿着一个小笔记本，无论走到哪里，他都记下人们的穿着和正在销售的衣服——男装、女装、童装。他想找到“新颖的”题材，寻找那种在市场上既找不到的，人们又正在穿着的款式。他走了4天，这一天晚上，当他往家赶的时候，他看到6个女孩在玩跳房子游戏。其中一个女孩在衣服外面穿着镶边的围裙，前面是低领，后面有个系带。他猛然发现，之前他从没在东区那些琳琅满目的服饰店里看到过这样的围裙，他的精神为之一振。

他回家告诉了瑞吉娜。瑞吉娜刚到美国时，买了一台老式的缝纫机。第二天早上，鲍各尼特到郝斯特街的一个干货店买了100码条纹棉布和50码的横木，回到他们的小公寓，他把这些东西搁在起居室的桌子上。瑞吉娜开始裁剪棉布——小尺寸的裁给初学走路的孩子，大尺寸的裁给稍大点的小孩——她裁出了40条围裙的样式，然后她开始缝纫。午夜时分，她才上床休息，路易斯接着干妻子没干完的活。拂晓时，他的妻子一起来就开始挖纽扣眼，钉纽扣。早上10点，围裙算是做完了。路易斯拿着这些围

裙，试着到赫斯特街上卖卖看。

“儿童围裙！小女孩的围裙！花的 10 分钱，白色的 15 分钱！小女孩的围裙！”

到 1 点钟的时候，40 条围裙全卖光了。

“孩子他妈，我们找到好生意了，”他从赫斯特街一路飞奔回家对着老婆高喊。

他抱着她的腰，欢快地转了一圈又一圈。

“你得帮我，”他大声嚷着，“我们一起做！孩子他妈，我们找到生意了。”

9

像弗洛姆和鲍各尼特家，还有詹克洛家这样的犹太移民，都不像那些在 19 世纪或者在 20 世纪早期来到美国的移民。来自爱尔兰和意大利的移民主要是欧洲贫穷乡下的农民和佃户，但犹太人不是。几个世纪以来，他们在欧洲被迫离开自己的土地，拥挤在城市和城镇里，从事城乡贸易和其他职业。在第一次世界大战之前的大约 30 年的时间里，来自东欧的犹太人都通过埃利斯岛来到美国，其中 70% 的犹太人都拥有某项职业技能。他们有的人经营小杂货店或珠宝店，有的人是书籍装订商或钟表匠。但他们绝大多数人，都曾从事服装贸易。他们要么是裁缝要么是女装或童装制作商，抑或是帽子制造商、皮革制造商。

举例来说，路易斯·鲍各尼特在 12 岁的时候就离开了父母，离开了那个贫穷的家，开始在一个名为布尔泽斯科的波兰小镇做

杂货店店员。当他有机会在布料店（Schnittwaren Handlung，波兰语，正如很多人知道的那样，其字面意思就是，衣料手工制作业或布坊）里工作时，他就开始步入这个行业。“在那个年月，对世人来说，裁缝就是衣服供应商，”他写道，“在那个经济不发达的社会，食物和住所是人类生存必备的三个基本需求中最为简陋的需求，而服饰则是属于贵族的东西。服饰艺术的从业者、在欧洲各个角落经营那些令人啧啧称奇布料的服装商，以及每年都会到访这个商业中心的商人——他们是对年轻的我有很深影响的财富王子。他们的话语常萦绕在我耳畔，对我的影响挥之不去。”

鲍各尼特在布料店为一个叫伊泊斯坦的人干活，随后他又来到加西洛的近郊。在一家名为布兰德斯达特的店里干活。就在那里，年轻的鲍各尼特学到了关于布料的形形色色的知识，他甚至达到了这样的程度：只要他用手摸一下衣料，就能知道面料的密度，告诉你制造商的名字和衣料的来源地。多年以后，鲍各尼特搬到了匈牙利，并且在那里与瑞吉娜相遇。瑞吉娜从16岁开始，就一直在经营女装裁剪业。他们一起开了好几个小布店，从中辛苦地积累了从事小商品买卖的企业家需要了解的所有细枝末节的知识。

因此，鲍各尼特在赫斯特大街从倒扣的箱子上得来的伟大灵感不是凭空而来。他是布料店的老手，他的妻子则是富有经验的裁缝。这就是他们的领域。同时，当他在自己的小公寓里开起小店的时候，成千上万的犹太人在做同样的事，他们在充分利用自己的缝纫技术、女装制作技术和成衣技术。到1900年，服装行业的控制权差不多完全进入到东欧移民的手中。当鲍各尼特干上这

行的时候，犹太人已经“深深地进入了这个受欢迎的行业，并且在他们熟知的领域里疯子似的工作着”。

如今，当纽约成了一个庞大并且多元的城市群落中心时，人们很容易遗忘像鲍各尼特这样的移民给新世界带来的大量技术。从19世纪晚期开始到20世纪中期，服装贸易是这个城市规模最大、且经济地位最为举足轻重的行业。纽约从事服装制造业的人，比任何其他地方都多；纽约生产的服装，也多于世界其他任何地方生产的服装。从时代广场下方20号街区那些10到15层的工业仓库到苏活区和翠贝卡区坚固的阁楼，几乎都是为服装制造商、帽子制造商和女内衣制造商而建——这些独特的建筑依然耸立在曼哈顿百老汇的下半区，在那些巨大的男女服装制造间里，耸立着各种缝纫机器。19世纪90年代来到纽约，有着缝纫、女装制作或者布坊工作经历的人，无疑是碰到了非凡的好运。就像1986年出现在硅谷的有着上万小时操作经验的计算机程序员一样，他们来得恰是时候。

“毫无疑问，这些犹太移民在完美的时刻带着完美的技艺而来，”社会学家斯蒂芬·斯坦伯格说，“为了发现机会，你需要有特别的勇气，而这些移民工作努力。他们具有自我牺牲精神，他们精打细算，他们懂得存钱并明智地投资。但是，你依旧不能忘记，服装行业在这些年发展迅猛，所以经济发展离不开犹太移民拥有的技艺。”

路易斯和瑞吉娜这对夫妇及其他那些和他们一样漂洋过海来到这里的人，都赶上了这个黄金机会。对他们的孩子及孙辈的人

来说，也同样赶上了这个黄金机会。因为这些制衣工人的工作经验，可以在入夜时分他们回家之后和孩子们分享，这保证了他们子孙辈的手艺依旧在世界的潮流中处于领跑的位置。

10

在路易斯和瑞吉娜这对夫妇将 40 条婴儿围裙全部卖光之后的那一天，路易斯找到了克利夫林公司（H.B.Claflin and Company），克利夫林公司是一家干货“代理”机构，它们从事着与波兰的布兰德斯达特布料店相似的业务。由于路易斯对英语几乎一窍不通，所以，他在那里找到了一个可以说德语的销售人员。他拿出了自己和瑞吉娜的毕生积蓄——125 美元——购买了足够制作 10 打围裙的布料。他和瑞吉娜不分昼夜地裁剪和缝纫。之后，他们制作的围裙在两天内一售而空。随后，路易斯又回到克利夫林公司重新购买布料，并成功地将缝制完成的围裙再次一售而空。不久，路易斯和瑞吉娜雇用了一个刚刚移民过来的帮佣照看孩子，这样，瑞吉娜得以全职做缝纫工作，接着，他们又雇用了一个学徒。路易斯开始在城里大展拳脚，业务扩展到了纽约哈莱姆的黑人居住区。他向居住区的妈妈们兜售围裙，并在色雷夫大街租了一间沿街的店铺，店铺后面用来做生活起居室。他又另外雇用了三个女孩，并且为她们每人配置了一台缝纫机。他因此闻名遐迩，被大家称为“围裙男”。路易斯和瑞吉娜的围裙供不应求，一批围裙刚做好就一售而空，次次如此。

不久之后，他和瑞吉娜决定拓展业务范围，他们开始做成

人围裙，接着做裙子，此后是做女士的连衣裙。到 1892 年，路易斯已经雇用 20 个人为自己工作，这些人大多数都是像他这样的犹太移民。在曼哈顿的东南部，他拥有自己的工厂，同时也拥有了一大批不断增加的客户，其中包括城里的一家商店，那是由另一个犹太移民家庭——布鲁明德拉兄弟经营的商店。注意，在那时路易斯已经移民到这个国家 3 年，但他们几乎不会讲英语。并且随着移民大军的不断涌入，他们很难变得富有。他们在生意上所取得的利润几乎全部被再次投入到生意中，路易斯说他那时在银行的存款只有 200 美元。但是，他已经在掌控自己的命运了。

此时是服装行业的第二次巨大的机会，这不仅是指服装生意的爆炸式增长，毫无疑问，此时也是服装企业家的孵化期。那时，衣服并不是由一家大型工厂独立制作完成的，而是由一大批小公司联合完成的，他们分别负责设计服装款式、布料的选材、缝制、熨烫，而钉纽扣这样的工作常交给一些小的承包商来完成。如果任何一个小的承包商具有一定的规模且有野心的话，他就会开始自己设计款式并经营自己的服装生意。截至 1913 年，纽约共有 1 600 家独立的服装公司，这些公司大多类似于路易斯位于色雷夫大街的店铺。

“服装生意的起点很低。这种生意基本上只要有一架缝纫机就可以了，并且购买缝纫机的费用通常很低。”一位对服装行业有着深入研究的历史学家丹尼尔·索耶说道，“因此你不需要很多资金。在 20 世纪初，大概花费 50 美元你就可以买一台或者两台缝

纫机。如果你想成为一个承包商，你所要做的就是买一两台缝纫机、一些熨斗并雇用几个工人。尽管利润非常低，但你还是可以赚到一些钱。”

来听听路易斯·鲍各尼特是怎样做出拓展业务范围这个决定的：

在对市场进行了一番研究之后，我得知在1890年只有三个人在做童装生意。一个是与我近邻的曼哈顿东区的裁缝，他只接收订单。而另外两个只做高档商品，这恰恰是我不感兴趣的领域。我只想出售一些“价格受欢迎”的商品，比如水洗服装、丝绸和羊毛衫。我的目标是生产一些大多数人可以消费的商品，或者从商业的角度来说，可以出售一些无论是在大城市或是小城市乃至乡村都可以有很好销路的商品。瑞吉娜的市场嗅觉很灵敏，她对服装市场的判断很准确，有了瑞吉娜的帮助，我制作了一系列样品，并向我所有的老客户和朋友展示。我同他们强调了很多细节，比如说，我的服装可以省却母亲们很多永无休止的针线活，布料的质量和做工都非常优良，有的甚至比自己家里手工制作的还好，价位也十分具有吸引力。

一次偶然的机会，鲍各尼特意识到，他同大公司进行竞争的唯一机会就是说服零售商将布料直接卖给他，因此可以除去中间商的环节。他直接到劳伦斯公司找到一位名叫比格汉姆的先生，

比格汉姆是一个“又高又瘦、留着白色胡须、戴着深蓝色眼镜的美国佬”。在这个美国佬眼里，鲍各尼特夫妇只是来自波兰乡村的两个移民而已。鲍各尼特的眼睛里流露出疲惫惶恐的神情，他试图用磕磕巴巴的英语来说服这个傲慢的美国佬。鲍各尼特说他想买40件开士米绒线，但比格汉姆此前从没有直接同私人公司做过交易，更别提这家位于色雷夫大街上的手工作坊了。

“你竟然厚着脸皮跑到我这儿，乞求我的施舍！”比格汉姆咆哮着说。但是最终，他还是同意了鲍各尼特的要求。

鲍各尼特在这18天中的经历，可以作为现代经济领域的学习案例。他学习做市场调查，他学习生产流程，他学习怎样同傲慢的美国佬讨价还价，他学习如何了解大众文化，以便深入理解新的流行趋势。

同一时期移民到纽约的爱尔兰人和意大利人就不具备犹太人的这种优势，他们缺乏适应城市经济发展的特殊技能。他们大多数都是打散工，或者给别人料理家务，或者做建筑工人。他们30年如一日地工作，但从没机会学习市场调研、学习工厂生产流程、接触流行文化以及与那些掌握着社会命脉的美国人讨价还价。

或者，我们可以想象一下在20世纪初至20年代末，那些来到加利福尼亚州的墨西哥移民的命运。他们大多数都在大型的水果蔬菜种植园工作。他们命运的改变，仅仅是从一个在墨西哥庄园劳作的农民变成一个在加利福尼亚州庄园劳作的农民罢了。“服装行业的状况虽然也不尽如人意，”索耶继续说道，“但是作为一名服装工人，你离行业的核心很近。如果你在加利福尼亚州的种

植园工作，那么当农作物被装上货车时，你就不知道它们下一步是怎样卖出去的。如果你在一家小小的服装店铺工作，尽管那里的工资很低，工作环境恶劣，工作时间也很长，但是你可以从成功人士的一举一动中学到很多东西，你可以知道怎样建立自己的事业。”^①

当晚上鲍各尼特回到家，回到孩子们身边的时候，他可能非常疲惫、窘迫并且精疲力竭，但他依然顽强地生活着，因为他拥有自己的公司他要为自己的决定和前进方向负责。他的工作十分富有挑战性：需要不断拓展自己的思维和想象力。他的这份工作，你付出多少就会有多少回报：他和瑞吉娜晚上缝制的围裙越多，第二天在大街小巷挣的钱也越多。

对于工作，很多人都认同这一点。那就是，如果一份工作可以令人满意，那么这份工作必须满足三个因素：具有自主性、富有挑战性以及付出与回报相等。朝九晚五的工作带给我们的幸福感与你挣到多少钱并不存在必然的关系，而主要看这份工作能否满足自己。如果我给你个机会，让你选择做一名每年赚取 75 000 美元的建筑设计师，或是选择一个每年赚取 100 000 美元，但需

① 可以说那些美国的犹太移民很幸运，因为当他们把自己的家庭和亲属留在欧洲，任由纳粹党摧残，甚至整个犹太民族遭到灭绝时，他们已经在美国开始了创业的历程。这种观点听起来似乎有点不习惯。事实上，鲍各尼特非常不愿提及那段辛酸的历史。1942 年，他出版了一本叫做《最快乐的人》（*The Happiest Man*）的书，书中洋溢着乐观和喜悦的情绪，但是，鲍各尼特不得不面对纳粹统治的欧洲。当这本书于 1945 年再次出版时，大屠杀的真相也公之于众，可以想象，此时这本书给人的将会是另一种心酸的感受。

要终身挤在狭小工作室里的工作，你会选择哪一个？我猜会是前者，因为创造性的工作会让人感受到挑战性、自主性以及付出多少就有多少回报的满足感，相对于金钱来说，这对我们更有意义。

满足这三个标准的工作会让我们感到更有意义。做一名教师会让我们感到有意义，做一名内科医生会让人感到很有意义，做一名企业家也是如此。服装行业所产生的奇迹就在于，尽管工作性质非常艰苦，但它能够使鲍各尼特这样的移民感到工作很有意义。当路易斯·鲍各尼特第一次看到婴儿围裙之后，他回家不禁跳起了快步舞。尽管他还没有开始卖出东西，尽管他仍然身无分文、心情沮丧，尽管他知道如果按照自己的想法去做事情，需要很多年辛苦工作的积累，但他依旧兴奋不已，因为这些辛苦劳作看起来虽然毫无尽头，但前景并不是一片灰暗。当比尔·盖茨第一次在湖边学校敲打着键盘时，他也有同样的感觉；当甲壳虫乐队被告知他们每晚需要工作8小时，每个星期需要工作7天时，他们也并没有退缩。当他们遇到机会时，他们就会抓住机会。当一份艰苦的工作在丧失了所有意义时，它才算得上是坐牢般的工作。而一旦工作变得有意义时，那么工作的感觉就像是你搂着太

太的腰在跳快步舞一样。^①

服装行业创造的奇迹带来的最重要结果就是，那些在这类家庭长大的小孩会意识到：有意义的工作需要不断操练。想象一下，路易斯和瑞吉娜的孩子在看到父母快速取得成就时会有什么样的感觉。他们所学到的，和同一个世纪之后的小亚历山大·威廉斯所学到的一样——这给那些想在法律或医药行业上有所建树的人们上了重要的一课：只要你工作足够努力而且可以为自己做全面的规划，那么充分运用自己的想象力，你就可以按照自己的意愿来改变世界。

11.

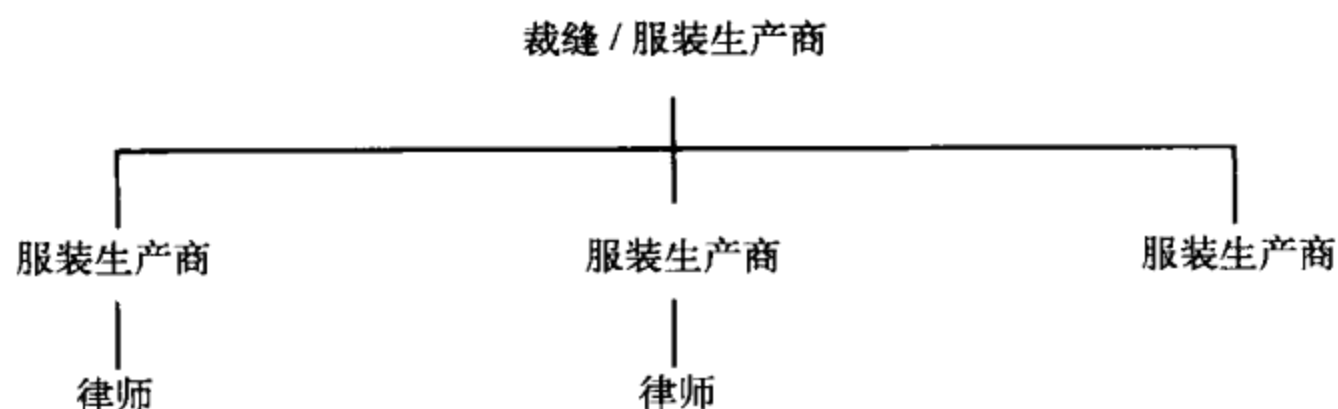
1982年，一名研究社会学的学生路易莎·法卡西走访了纽约市和迈阿密海滩市的许多护理院和旅馆。她在寻找像鲍各尼特这样的人，或者更加准确地说，她在寻找一些拥有像鲍各尼特这样父母的人，这些人在20世纪初随着犹太移民队伍来到纽约。她还为每一位她约见过的人都画了一张家族结构图：家庭中的父母、

^① 但是要清楚，说服装生意有意义并不意味着这就是件浪漫的工作，其实这是件非常辛苦甚至很痛苦的工作。当时的工作情况不那么人性化。1890年的一项调查显示，那时平均每个工作周的时长是80个小时，也就是每天需要工作12个小时。有些时候，工作时间会更长。“在销售旺季，”戴维·范·德瑞尔在《三角：改变美国的激情》（*Triangle: The Fire That Changed America*）一书中写道，“看到一名从早上5点工作到晚上9点，一直坐在凳子上或者破椅子上弯腰做缝纫活或熨衣服的工人是极其常见的。”他们有时一个星期会工作一百多个小时。实际上，位于东南沿岸的曼哈顿，在生意旺季，无论是在白天还是在夜晚，缝纫机吱吱嘎嘎的声音都不绝于耳。

儿女、孙子，有时候，一个家庭甚至还包括了正在为生计奔波的曾孙辈。

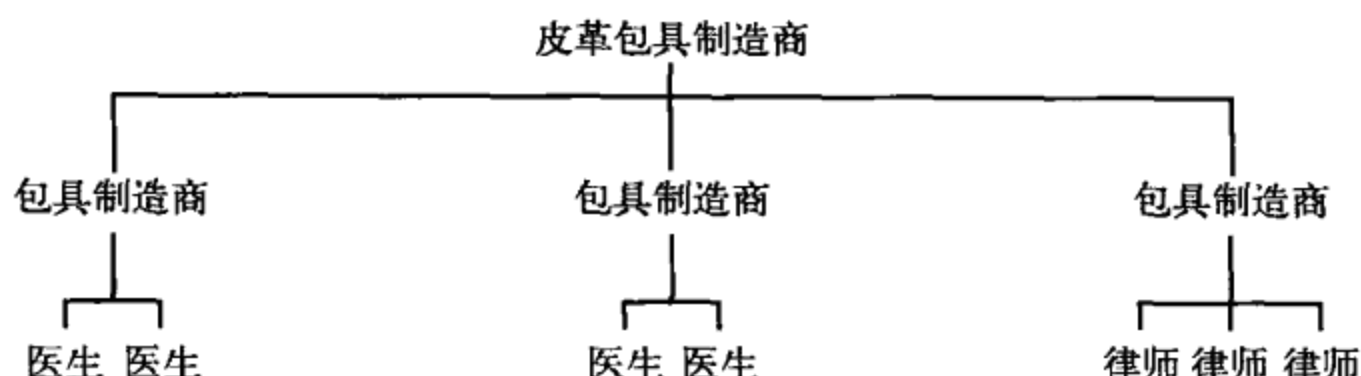
以下是她对“第 18 个采访对象”的描述：

一个从俄罗斯移民到美国的裁缝，起初在一家很小的衬衫工厂做针线活，赚取微薄的工资。后来，在他妻子和年长些孩子的帮助下，他接了一些制作服装的小订单在家里手工制作服装。为了能够多赚些钱，他通宵达旦地工作。后来，他制作了一套外衣并且拿到纽约的大街上叫卖。在积累了一些钱之后，他和儿子们将这些钱投入到新的生意中，开了一家制作男士服装的商店。他们的服装质量比任何一家商店的都好，并且他们很快发现，他们制作的服装供不应求。俄罗斯裁缝和他的儿子们为几家销售男士服装的商店提供男士外套，他们成了供货商……很多这样的父子成了富商，而他们的后代也成了接受过高等教育的专业人士。



还有另一个例子，是关于皮革制造商的，他在 19 世纪末从波

兰移民到美国。



路易莎画了很多犹太人的家族图谱，实际上，每一个族谱都与之前的相类似，最终的结果竟然几乎无一例外地雷同。一名能够成为律师或者医生的犹太人，他们的成功都是源于他们所拥有的血统，如果没有犹太人的血统，他们就不会成为专业人士。

20 世纪七八十年代的知名公诉人泰德·菲尔德曼曾经回忆起他小时候与妈妈一起去卡内基音乐厅听音乐会的事情。那时他们很穷，住在布鲁克林一个很边远的角落，那么，他们怎么能负担得起那么贵的音乐会呢？“玛丽会收 25 美分，”菲尔德曼说到，“玛丽是个验票员，如果你给她 25 美分，她就会允许你不拿票站在二层的楼厅里听音乐会。卡内基音乐厅的负责人不会知道这件事，这事只有你自己和玛丽知道。虽然路途有点长，但是我们一个月还是会去一两次。”^①

① 解释犹太人为什么能成功的最常见说法就是：犹太民族是个非常有教养的、善于思考的民族，正如人们所说的，他们“每个人都是一本书”。这的确有据可循的。但能上法学院并不完全因为他们是犹太民族的后代，他们还是服装工人的后代，因为让他们在专业领域有所建树的关键因素，并不是从《犹太法典》所学到的严谨的智慧，而是从在赫斯特大街卖婴儿围裙的父亲那里学到的实用的智慧和知识。

菲尔德曼的妈妈是一位俄罗斯移民，她不大会讲英语，15岁就已经在工厂做裁缝，现在已经成为一名优秀的服装车间管理人员。在那个世界里，你能学到的就是运用自己说服他人的本事和主动性，然后带着自己的孩子进入卡内基音乐厅。对于一个想去法学院读书的孩子来说，没有比这更好的教育机会了。对将来从事的任何职业来说，服装行业都是一个出发点。

乔·弗洛姆的父亲从事什么工作？他为女士的连衣裙做垫肩。罗伯特·奥本海默的父亲从事什么工作？他是服装生产商，就像路易斯·鲍各尼特一样。从弗洛姆在世达律师事务所的办公室旁边的楼梯向上走一段，是巴里·佳芬科的办公室。佳芬科在世达律师事务所工作的时间几乎和弗洛姆一样长，长久以来，他都是处理公司诉讼业务的主管。佳芬科的母亲从事什么工作？她是个女帽商人，她在家里制作帽子。那么路易斯和瑞吉娜的两个儿子又做些什么？他们去了法学院，并且他们的后代中至少有9个人都成了医生或者法官。



在路易莎的犹太家族谱上有一个最引人注目的案例，这是一家来自罗马尼亚的犹太移民。在来到美国曼哈顿东南部开小杂货店前，他们曾在罗马尼亚的老家开杂货店。这个案例，就是对

乔·弗洛姆一家来自哪里的最简练回答。

12

在世达律师事务所总部的北边、位于曼哈顿中心地区的楼群中，有着乔·弗洛姆的最大对手，同时也是世界上最卓越的法律事务所的办公室。

声名赫赫的黑石总部就位于这座办公大楼上。一旦你被黑石聘用，那就意味着你创造了一个小小的奇迹。纽约很多的法律公司都拥有几百个散布在世界各主要资本流通市场的律师，与这些法律公司不同，黑石只接受曼哈顿地区少数几件案子。他们拒绝的案子要远多于他们所接受的案子。与其他竞争者不同，黑石不是按小时计费收取报酬，他们只简单地一次性收取费用。在一次为凯马特公司进行的辩护工作中，黑石为两个星期的工作收取了2 000万美元的费用。凯马特公司支付了这笔费用——而且非常愉快。如果那里的律师没有你聪明过人，那么他们肯定比你工作更加拼命；如果那里的律师工作不如你努力，那么他们就会通过一些极端的方式来超过你。在过去的20年里，没有任何一家公司的盈利能够超过这家公司，甚至在律师之间，也没有任何一名律师所获得的报酬，能够超过这家公司的律师。在乔·弗洛姆办公室的墙面上，在乔·弗洛姆与老布什以及与克林顿的合影旁，是一张他与公司竞争对手的经理人的合影。

如果一个人十分聪明、野心勃勃、且工作十分努力，那么

他就有机会进入到纽约法律界的最核心层面。很显然，最初建立黑石集团的四个人就完全符合这种描述。但我们知道的要远比这些更多，不是吗？成功不是随随便便就可以取得的。这完全取决于你的预见能力、对环境的适应能力以及对机会的把握能力。回顾一下前曲棍球运动的天才球员和比尔·乔伊、比尔·盖茨、乔·弗洛姆、詹克洛以及鲍各尼特之后，就不难看出一名优秀的律师是如何炼成的。

这些人可能出生在竞争压力很小的年代，有机会选择进入纽约最好的法学院上学，并有着很好的就业前景。他或她可能是犹太人，并且因为其“身世”的原因被保守的律师事务所拒之门外。他的父母亲或许在服装行业做了很有意义的工作，并且将工作需要自主性、挑战性以及付出多少就有多少回报的想法潜移默化地熏染了儿女。他们会进入一所优秀的院校——也有可能并不是优秀的院校就读。他或她不必成为班里最聪明的孩子，足够聪明就好。

实际上，我们可以描述得更精确。那时刚好是适合19世纪的商业大亨出生的年代，也是适合软件天才出生的年代，同样也是适合纽约的犹太裔律师出生的年代。这就是1930年，因为在这一年出生的律师，他能享受到人口出生低谷带来的种种好处。而到了1970年，当他40岁的时候，他正赶上法律格局发生重大变革的时期，律师界进入了15年充实的汉堡时期^①。在这个时期，企业并购案例层出不穷，而那些为“白鞋”公司服务的律师还在闲

① 汉堡时期，指的是甲壳虫乐队在汉堡演出的紧张却又重要的时期。——编者注

逛，忘记不了他们每顿两瓶马提尼酒的午餐。如果你想成为纽约最出色的律师，你就要在外跑个不停，这是你的优势；如果你的父母曾教导你工作的意义何在，你就又多了一个优势；如果你是出生在 20 世纪 30 年代，那么就更具有优势了；如果这三个优势你都具备了——再加上你比较机灵并且还能充分发掘它——那么，所有这些因素将会是一个绝妙的组合。这就好像是出生在 1 月 1 日的曲棍球运动员那样。

黑石从事法律业务的是沃切尔·利普顿·罗森·卡茨律师事务所（Wachtell Lipton Rosen & Katz）。沃切尔律师事务所的第一个合伙人是赫勃特·瓦太尔，他出生于 1931 年，在布朗克斯地区范·科特兰特公园附近的服装工人联合会的住宅楼长大，他的父母是来自乌克兰的犹太移民。父亲和他的兄弟们一起在现在百老汇和苏活区斯普林大街一间奇妙阁楼的六层做女士内衣生意。19 世纪 40 年代，赫勃特·瓦太尔进入纽约公立中学学习，然后进入曼哈顿的城市学院就读，最后考入了纽约大学法学院。

沃切尔律师事务所的第二个合伙人是马丁·利普顿。他出生于 1931 年，父亲是工厂经理，祖父是 3K 党成员。他在泽西城读高中，然后进入宾夕法尼亚大学，最后进入纽约大学法学院就读。

沃切尔律师事务所的第三名合伙人是莱昂纳多·罗森。他出生于 1930 年，在布鲁克林地区靠近美国棒球馆的一个贫困家庭长大，他的父母也是来自乌克兰的犹太移民，父亲是服装工厂的烫熨工人。19 世纪 40 年代，他在纽约公立学校读高中，之后进入曼哈顿城市学院，最后进入纽约大学法学院。

沃切尔律师事务所的第四个合伙人是乔治·卡兹。他出生于1931年，他在布鲁克林区一栋只有一个单间的一层住宅楼内长大。他的父母是来自东欧移民的后代，父亲卖保险，祖父住的地方离他家有几个街区，在服装行业中做裁缝，有时也会在外招揽几件服装来做。乔治·卡兹在19世纪40年代进入纽约城公立学校，然后就读于曼哈顿的城市学院，之后又进入纽约大学法学院。

想象一下，如果这四个刚从法学院毕业的小伙子中的任何一个，坐在默基·罗斯律师事务所幽雅的会客室里，而他旁边就是拥有更好身世背景的蓝眼睛的北欧人后裔，我们一定会认为那个北欧人更成功。但我们可能都错了，因为在卡兹·罗森和利普顿以及瓦太尔乃至弗洛姆这样的人身上拥有一些北欧人不具备的特质，他们所在的世界——他们的文化、他们的时代和他们的家族历史——都赋予了他们更多的机会。

02 传承

utliers

哈兰，肯塔基州

像男人一样消逝，就像你哥哥那样！

1

在肯塔基州的东南角，延伸在阿巴拉契亚山脉的坎伯兰高原处，有一座叫做哈兰的小镇。

坎伯兰高原是一个拥有平顶山脊的荒野，山脊有 500 ~ 1 000 米高。山谷狭窄，只有车道和小溪那么宽。最初，这片区域的山坡和山谷都覆盖着茂密的原始森林，巨型郁金香树生长在峡谷和丘陵脚下，有些树干的直径宽七八英尺。另外还有白栎木、山毛榉、枫树、胡桃木、小无花果树、白桦、柳树、杉树、松树和铁杉树，这些植物像野生葡萄藤的网格一样纵横交错，构成了北半球这个面积最大种类最多的原始森林。地面上有熊、山狮和响尾蛇等野生动物；树梢上是一排排的松鼠；土壤下是一层又一层厚厚的煤。

1819 年，来自不列颠群岛北部地区的 8 个移民家庭在这里建立了哈兰县。早在 18 世纪，他们就已经来到弗吉尼亚州，为了寻找土地，他们又往西迁居到阿巴拉契亚山脉。这个县一直都不富饶，在最初的一百年里，人口稀疏，总人口数很少有超过一万人的时候。第一批定居者主要靠养猪和在山坡上牧羊，潦草地在山谷里的一个小农场过日子。他们在后院的蒸馏室酿造威士忌；他们砍伐树木，在春天水位很高的时候，将树木顺着坎伯兰河漂浮至下游。直到进入 20 世纪，从这里想要到达当地最近的火车站，还需要为期两天的车程。唯一一条出城的路是翻越松树山，这是一条蜿蜒九英里的陡峭山道，常常满是泥泞和岩石。哈兰是一个遥远和陌生的地方，附近较大的社会圈都对其知之甚少，要不是两个镇的创始家庭——霍华德和特纳家族不合，它仍然可以保持原样。

霍华德家族的族长是塞缪尔·霍华德，他修建了镇上的法院和监狱；与他相似的还有一个人，名叫威廉·特纳，他经营一家酒馆和两个商店。一次，暴风雨摧毁了特纳家的围栏，邻居家的牛跑到了他们家的地里，威廉·特纳的孙子“魔鬼吉姆”开枪将牛打死。这个邻居非常害怕，没有控诉就逃离了这个县。还有一次，一名男子想开一家商店与特纳的商店竞争，但当特纳家的人与其面谈之后，此人就关闭了商店，并搬到了印第安纳州。

有一天晚上，塞缪尔的孙子威克斯·霍华德和威廉的孙子小鲍勃·特纳对打游戏扑克。双方都指责对方作弊，结果就打了起来。第二天，他们又在街头碰面了，经过激烈枪战，小鲍勃·特

纳被猎枪击中了胸部，倒地身亡。特纳部族的一群人去了霍华德的商店并向霍华德夫人大声叫骂，她备感羞辱，并将此事告诉儿子威尔士·霍华德；一周之后，在去往弗吉尼亚州哈刚的路上，霍华德与特纳的另一个孙子、年轻的威尔·特纳交火；当晚，特纳家族的一名成员和他的一个朋友攻击了霍华德家。之后这两个家庭在哈兰法院外再次发生冲突，在枪战中，威尔·特纳被人开枪打死。霍华德的特遣队接着去找特纳夫人——威尔·特纳和小鲍勃的母亲，要求停战。但她拒绝了，她指着儿子死亡时倒下的那片泥土说：“你们抹不掉这笔血债。”

形势迅速恶化。在附近的萨尔弗·斯普林斯镇，威尔士·霍华德撞上小乔治·特纳并将他击毙。霍华德随即又伏击特纳的三个朋友——卡沃斯家的人——将他们全部杀死。接着一个临时小队被派出搜索霍华德家的人，在最终的枪战中，又有6人被打死或打伤。威尔士·霍华德得知特纳家的人正在搜寻他的消息，马上和一个朋友骑马来到哈兰袭击特纳家。当他们回来时才发现，霍华德家里已经遭到伏击，又有一人在枪战中死亡。威尔士·霍华德立即骑马直达小乔治·特纳的家，向他开枪射击，但却将另一名男子击毙。此时，临时小队又已经包围了霍华德的家。激烈的枪战又开始了，伤亡更大，整个县城陷入慌乱中，你可以想象当时的场景。19世纪的美国，虽然有人们和睦相处的情景，但在肯塔基州的哈兰，这种情况绝不罕见。

“站住！”当威尔·特纳蹒跚着回到家时，他的母亲对他严厉呵道。他刚在法院外与霍华德经历了一场枪战，由于身体被击

中，他痛苦地嚎叫着。“像男人一样消逝，就像你哥哥那样！”她的世界充满了致命的枪战，对于人该如何顽强地面对死亡，她的内心有了自己的观念。威尔闭上了嘴，无声地死去。

2

假设你穿越到 19 世纪末期的哈兰去调查霍华德和特纳家族之间的世仇，你会将每一个幸存者排好，尽量详细地采访他们。你索取文件、获得证词并研读法庭记录，直到你将这场命案的每个细节精确地归纳到一起。

你会知道多少？答案不是很多。你会知道，在哈兰有两个家族相互排斥；你想证实，对这场可怕的暴力事件负很大责任的威尔士·霍华德，很可能应该被判入狱。但如果你从更宽泛的角度看发生在该镇的事情，这些事的前因后果就会更加明朗。

关于哈兰的第一个关键事实是，在同一时间，霍华德家族和特纳家族互相残杀，在阿巴拉契亚山脉其他小城镇也到处都有几乎相同的冲突。在肯塔基州与西弗吉尼亚交界之处、离哈兰不远的地方，著名的“啥特菲尔德与麦科伊”的暴力冲突，造成几十个人在 20 年内的一系列暴力中丧生。在肯塔基州的佩里县，“法国移民与爱佛索”的争执中，有 12 个人死亡，“坏汤姆”史密斯杀死了 6 人（约翰·爱德华·皮尔斯在《黑暗的日子》一书中，说他是“不动声色的亡命徒，机警狡猾而危险，最终成为神枪手”）。19 世纪 80 年代中期，肯塔基州罗文县“马丁与托利弗”

的恩怨中，双方有三次枪战交火，三次伏击，两次袭击对方家庭，以一次两小时内涉及 100 多名武装人员的枪战告终。在肯塔基州克莱县，“贝克与霍华德”的恩怨始自 1806 年，多年来双方互相猎杀对方，直到 20 世纪 30 年代才结束，在最后一次伏击中，霍华德家族的一对夫妇杀死了贝克家族的 3 个人。

而这些只是众所周知的纠纷。肯塔基州议员哈里·考迪尔曾偶然来到坎伯兰高原小镇法院书记员的办公室，在那里，他发现了 1 000 起谋杀案的起诉书，时间是从 19 世纪 60 年代内战结束，延续到 20 世纪初——而这里只是一个人口数量从未超过 1.5 万人的地区。在这里，许多暴力事件甚至还没有被起诉。考迪尔写到了布鲁斯特县一宗谋杀案的审判——或称作“血腥布鲁斯特”，这个称呼后来众所周知——当被告的父亲，“一个长着很浓密的八字胡、手拿两支大手枪的 50 多岁的男人”，走到最高法官面前抓住法官的木槌时，审判戛然而止：

封建法学家拍着椅子宣称：“审判已经结束了，大家可以离开了。我们在这个阶段不会受理任何案件，乡亲们。”脸色已经涨红的法官仓促地妥协，发布了这个非同寻常的命令，并迅速离开小镇。当法院审判下一个案件时，州长加派了 60 名民兵，但被告却无法出庭，因为他被暗杀了。

当一个家族与另一个家族展开斗争时，就陷入了世代的恩怨。一个山区同一小镇的许多家庭相互争斗已成为一种模式。

是什么引发阿巴拉契亚的争斗？多年来，人们不断寻找并讨论许多潜在的原因，最终达成了共识：似乎该地区受到了某种特别病毒蔓延的折磨，社会学家称之为“荣誉文化”。

荣誉文化往往扎根于高原和其他边境领土地区，如意大利西西里岛或西班牙的巴斯克地区。如果你住在一些山区，也就是说，你没法有农场，你可能会养山羊或绵羊，但作为牧民所发展出来的文化与种植庄稼的农民的文化不尽相同。一个农民的生存依靠社区与他人的合作，但是牧民却自我封闭。农民不必担心他们维持生计的东西会在某天晚上被盗，因为农作物不能轻易被盗，除非小偷想独自收割全部的收成。但是，牧民却有担忧，由于动物的丢失，他不断受到威胁，所以，他必须要有些进攻性：他很清楚，他需要通过他的言行证明他不是弱者。为了他的声誉，他愿意接受并回应来自外界的任何挑战，哪怕是极其微小的挑战，这就是所谓的“荣誉文化”，在这个世界上，个人的生计和自我价值是荣誉的中心。

“对年轻牧羊人的荣誉发展而言，第一次争执是关键时刻，”民族志学者坎贝尔描述了希腊的相关牧群文化：“争执必然是在公众场合。他们可能会发生在咖啡馆，在村广场，最常见的是在牧区边界，一个牧羊人驱赶或用石块瞄准其他牧羊人走失的羊，这无疑是一种侮辱，不可避免地会招致一场暴力回应。”

那么，为什么阿巴拉契亚就会是这种方式呢？这和最初居住在这里居民的来源地密切相关。所谓美国的“穷乡僻壤”，是指从宾夕法尼亚州南部和弗吉尼亚州西部的交界部分、弗吉尼

亚州西部，到肯塔基州和田纳西州，再到北卡罗来纳州和南卡罗来纳州以及亚拉巴马州北部和乔治亚州，在这些地区定居的移民，绝大多数来自世界上荣誉文化最深的地区，这便是“苏格兰—爱尔兰”，即从苏格兰低地、英格兰北部各郡、到北爱尔兰的阿尔斯特。

偏远的边境和无法律明文界定边界的领土，数百年来都是争夺之地，这些地区的人民长久以来都浸染在暴力当中。这些生活在山区和贫瘠之地的牧民排斥其他家族，他们形成严密的家庭纽带以应对残酷和混乱的环境。他们对血液的忠诚高于一切。而当他们移民到北美，进入到美国偏远的、不受政府法律管辖的边界、山区或者像哈兰一样的肥沃地区时，他们依旧能够在这个新世界中继续延续他们在旧世界里创造的荣誉文化。

“对第一批定居者来说，美国的穷乡僻壤是一种危险的环境，就像曾经的英国边境一样危险。”历史学家大卫·哈克特·费希尔在《阿尔比恩的种子》(*Albion's Seed*)一书中写道：

从没有政府法治管辖的角度来看那些被争来夺去的土地，大部分的南部高地都应该属于“有争议的土地”。那些居住在边境上的人们在这样的无政府环境中，有更多时间待在家里，这更能符合他们的家族制度，符合武士精神、农牧经济和他们对待土地和财富的态度以及对待工作和权力的思想。在这种环境下，他们的文化很好地适应其中，于是其他种族群体便也开始复制这种文化。

当时，英国北部边境的道德观念主宰了这块“黑暗又血腥的土地”，部分原因在于人口数量的压力，但更主要是因为这是一种在原始和危险的世界中必需的生存手段。^①

荣誉文化的胜利解释了这些现象：为什么在美国南部犯罪模式如此独特？为什么这些地区谋杀率比美国的其他地区高？但是在这些地区，财产犯罪和“陌生人”犯罪——如抢劫案——的比例较低。正如社会学家约翰·谢尔顿·里德写的那样：“南方的凶杀案中，几乎都是被害人（经常是女性）知道凶手是谁，杀手和受害者都知道被杀的原因。”里德补充道：“统计显示，南方人常能逃避法律制裁，而通奸行为则和其他任何地方的美国人一样安全，而且还可能更安全。”在穷乡僻壤的地方，暴力并非为了经济利益。它纯粹是个人的，是为自己的荣誉打拼。

许多年前，南方的一位新闻记者赫丁·卡特讲述了他年轻时担任陪审团的往事。正如里德描述的那样：“陪审团面对的案件嫌疑人是一位住在汽车加油站附近、脾气暴躁的男士。几个月来，他成为服务员和车站旁各色人等的笑柄，尽管他警告过这些人，

① 大卫·哈克特·菲舍尔的书《阿尔比恩的种子》是最权威、最被人们认可和信服地解释文化传承如何影响历史长河的书籍。在《阿尔比恩的种子》中，菲舍尔认为，在第一个150年里，有四种不同的英国移民移至美国：第一批是清教徒，在17世纪30年代，他们来自英吉利东部，移至马萨诸塞；接着是骑士和契约佣人，他们在17世纪中期，从英格兰南部来到弗吉尼亚州；之后是贵格会会员，他们在17世纪至18世纪早期，从北米德兰来到特拉华州硅谷；最后是18世纪从阿巴拉契亚边境进入境内的人们。菲舍尔精彩地论证了这四种文化——每个都具有不寻常的深刻意义——其独特性代表了美国的四个地区，直到今天依然如此。

这些人也了解他臭名昭著的急脾气。一天早晨，他用猎枪打死一人，打伤两人，其中一人终身残疾。陪审团由不轻易相信别人的法官投票选出，卡特是认为被告有罪的唯一陪审员。正如别人所说的那样“如果他没有开枪打死这些人，他也不至于落到如此田地。”只有在荣誉文化的背景下，这种情况才会发生：为了维护个人尊严不受侮辱，脾气暴躁的男士用枪射击别人；也只有在荣誉文化的背景下，陪审团才会认为谋杀——在这种情况下——不是一种罪行。

我知道，我们常常对区分不同文化群体的举动十分警惕，即使出于良好的用心，这是为了避免种族歧视和种族偏见。但我们要相信，我们不是自己种族历史的囚徒。

但简单的事实是，如果你想了解发生在 19 世纪肯塔基州这些小城镇的事，你还必须回到过去——而且不仅仅一两个世纪以前。你必须到两三个或四个世纪以前，在大洋彼岸的一个国家里，密切关注那些来自特殊地理区域的人们到底是怎样生活的。“荣誉文化”假说的关键是你来自哪里，而不只是你在哪里长大，是你的父母、祖父母甚至曾祖父母乃至辈分更高的先祖们长大的地方。这很奇怪，但无可厚非。而且这仅是开始，因为越接近考证，文化传承的影响反而更显陌生和强大。

3

在 20 世纪 90 年代初期，密歇根大学的两位心理学家——多

夫·科恩和理查德·尼斯贝特决定进行一项荣誉文化的实验。他们知道上文中的哈兰事件，并认为这也许是英国边境争端的时代遗留下来的产物。但他们对现在更感兴趣，如今是否还能寻获到荣誉文化遗留下来的痕迹？所以，他们召集一群年轻的男子进行实验。“我们坐了下来，试图找出什么样的侮辱会刺激这些18岁至21岁的年轻人的神经，”科恩说，“很快，我们就得到了答案：骂他是‘混蛋！’。”

实验是在密歇根大学社会科学教学楼的地下室里进行的，这里的走廊狭长，两旁排着档案柜。这些年轻人被带到教室里，一个挨一个坐着，并按要求完成了一份调查问卷。然后，要求他们把问卷放到走廊尽头并返回教室——如此简单，看似毫无意义的学术活动。

成员被分为两组，一半是对照组，另一半是目标组。当这些年轻人带着问卷穿行在走廊里时，一个人——这个实验的策划者之一——从他们身边走过，并抽出档案柜的一个抽屉，于是本已狭窄的走道更加狭窄。这时，一个青年男子很生气地要将抽屉按回去，策划者马上“砰”地一下把抽屉关上并用肩膀挤开这个年轻人，然后用低沉但清晰的声音说：“混蛋！”

科恩和尼斯贝特希望尽可能精确地定义这个词。他们观察这些测试对象的脸并据此来划分他们的愤怒程度。他们与这些年轻男子一一握手，看他们是否会比平常更用力。他们还取走受辱前后的唾液样本，观察被称为“混蛋”是否会造成皮质醇的睾酮激素水平上升——皮质醇即是驱使人惊醒和带有侵略性的荷尔蒙。

最后，他们要求学生阅读下面的故事并作出一个结论。

他们来到这个舞会大约已有 20 分钟了，吉尔把史蒂夫拉到一边，显然有什么麻烦事情。

“发生什么事了？”史蒂夫问。

“这是拉里。我的意思是，他知道我们已经订婚了，但今晚他已经在我身边转悠了两次了。”

吉尔走回了人群中，史蒂夫决定盯紧拉里。果然，不到 5 分钟，拉里就接近吉尔并试图亲吻她。

如果你被侮辱，你是否更有可能想象到史蒂夫对拉里采取的一些暴力行动？

结果毫不含糊。由于别人的侮辱所带来的变化反应，年轻男子们有明显的差异。对某些人来说，侮辱会使他们的行为发生改变；但对另外一些人来说，则不会有任何改变。决定他们反应的关键因素不是他们感情上如何稳定，也不是因为他们是聪明还是傻大个，更不是他们的身体是否强壮。最重要的——我想你可以猜得到主导因素——是他们来自何处。来自美国北部的年轻男子，大多数会以娱乐的方式处理突发事件，他们一笑而过，与他们握手时会发现他们的力度不会改变。实际上，他们的皮质醇水平还在降低，似乎不知不觉中他们已在试图化解自己的愤怒，只有少数人会像史蒂夫那样用暴力解决。

南方人是怎样的呢？噢，天哪！他们十分愤怒，皮质醇和睾酮迅速上涨，双拳紧握。史蒂夫全身都充满了对拉里的愤怒。

“我们甚至也在斗鸡比赛中进行过这项试验，”科恩说，“我们让学生回到走廊，同时让另一个团伙走在走廊的拐角。这时，走廊的过道被封，仅容一人通过。我们找来的测试者身高 6.3 英尺，有 250 磅重，以前常参加大学橄榄球比赛，现在是大学生酒吧的保镖。他游荡在大厅里，张牙舞爪，似乎随时要和人打架。问题来了：这些年轻人距离保镖多远时会把路让开？请相信我，他们总是会避开。”

对于北方人，几乎没有什么影响。他们会在距他五六英尺时就给他让路，无论是否受到侮辱。与此相反，在正常情况下南方人非常恭敬，在九英尺以上的距离就会让路；但如果他们受到了侮辱，他们至少会走近对方两英尺以内，然后才让开。如果对一个南方人说“混蛋”，他就会想要与你打架。在那个长长的大厅里，科恩和尼斯贝特看到的是荣誉文化的表现：像当年小鲍勃·特纳指责威克斯·霍华德在打牌时作弊一样，南方人作出了威克斯·霍华德那样的反应。

4

这项研究很奇怪，对吗？我们得出这样的结论，当人们的环境与其祖先的生存环境非常相似时，他们的行为也和其祖先相似。但是，走廊里南方人的学习生活环境与其英国祖先不尽相同。他们只不过碰巧在南方长大，他们和其父母都不是牧民。他们生活在 20 世纪后期，而非 19 世纪末期。他们在美国最北端的密歇根

大学学习，这说明他们是从南方千里迢迢来到北方上大学。但这一点似乎无关紧要，因为他们的行为方式和 19 世纪肯塔基州哈兰县的人毫无二致。

“参与实验的，有来自 10 万美元资产的富裕家庭的学生，这可是 1990 年时的美元，”科恩说，“我们看到，受此影响的那些南方孩子并非来自阿巴拉契亚山，他们更像是那些在亚特兰大可口可乐公司任职中上层管理人员的儿子，这就引起了一个很大的疑问。我们为什么得到这样的结果？为什么在数百年后才得出结果？为什么这些亚特兰大郊区的孩子传承了边远地带的性格？”^①

* * *

遗留下来的文化充满巨大的力量。它们有深远的根基并影响久远，它们不会中断，靠着一代又一代人的传承，这种文化几乎完好无损。即使当人们赖以生存的经济、社会和人口条件消失的时候，它们依然在人们的态度和行为中发挥着重要的指导作用。

^① 科恩做了其他试验，力图再次证明“南方人”的性格，每次他都发现同样的结果。“有一次，我们持续地用烦心事打扰学生，”他说，“我们让他们来到实验室，让他们画童年时的生活。他们与实验策划者一块儿作画，而这名策划者脾气古怪，他会持续不断地打扰测试对象，并把画揉成一团扔进废纸篓，或者打对方。他会偷对方的蜡笔，并且不肯归还。他不停喊对方“骗子”，并说，“我要把你的名字写在图上”，然后在图上写上“骗子”。对此，北方人会在一定程度上表现得不那么愤怒，而南方人在最开始并不大容易生气，但到了一定程度上，他们会追上北方人朝他们开枪。他们更容易爆发，极不稳定，并更具有爆发力。”

没有这些文化，我们无法想象世界会是怎样。^①

到目前为止，我们已经从本书中看到，成功源自优势的不断积累：你出生在何时何地，你父母的职业以及你成长的环境，这三者互相作用才塑造出这个世界上独特的你。本书第二部分的问题是，时至今日，我们从祖先那里继承到的传统和态度是否依然在发挥同样的作用。通过学习别人成功的原因，通过认真思考文化遗产的继承，我们是否可以获得更多，以便把事情做得更好？我认为我们可以。

① 这些态度是如何代代相传的？通过社会继承。想想延续至今的地方口音就知道了。戴维·哈克特·菲舍尔给出了阿巴拉契亚的最早定居者的方言：“whar 表示哪里，thar 是那里，hard 是雇用，critter 是动物，sartin 是某些，a-goin 是去，hit 是它，he-it 是打，far 是开枪，deef 是聋，pizen 是毒药，nekkid 是裸露的，eetch 是渴望，boosh 是矮丛林，wrassle 是搏斗，chaw 是咀嚼，poosh 为推动，shet 是关闭，ba-it 是蝙蝠，be-it 为是，narrer 是狭隘，winder 是窗口，widder 是寡妇，young-uns 是青年人。”看出来了吗？现在阿巴拉契亚的许多农村人仍然这样说话。人类行为和情感结构的变化与语言结构的变化机制相似。

造成飞机失事的民族理论

机长，气象雷达为我们提供了很大帮助。

1

时间回溯到 1997 年 8 月 5 日的早晨，大韩航空公司 801 航班的机长 6 点钟从睡梦中醒来。后来，他的家人告诉调查人员，他在健身中心锻炼一个小时候回到家里，研究了那晚飞往关岛的飞行计划。之后，他稍作休息并吃了午餐。据他的太太讲，下午 3 点，他就提前启程离开了首尔，前往金浦国际机场，继续为晚上的行程作准备工作。在从韩国空军退役之后，他已经在大韩航空公司飞行了 4 年，有着 8 900 个小时的飞行经验，其中包括 3 200 个小时喷气式客机的飞行经验。几个月以前，由于成功地控制了一架在低空飞行中引擎失灵的大型喷气式客机，他被授予安全飞行奖章。他 42 岁且身体健康，只在 10 天前刚刚被诊断出有支气管炎。

晚上7点，机长同副驾以及飞行工程师见面并准备了飞行文件。他们即将驾驶航空史上闻名遐迩的“经典之作”——一架波音747。该飞机的各个部件运行良好且适于飞行，曾一度作为韩国总统的专机。晚上10点30分，801航班离开登机口，20分钟后开始了它的旅程，起飞一切正常。就在凌晨1点30分，飞机冲出云层，飞机上的空乘人员瞥了一眼来自外面的灯光。

飞行工程师问：“那是关岛吗？”他稍作停顿后说：“那是关岛，关岛。”

机长边笑边说：“好。”

这时，副驾开始向空中交通管制中心报告，飞机遇到积雨云并要求雷达监测左侧的第六号跑道。

飞机开始朝着关岛机场下降，他们将目测进场。机长说，他曾经8次从金浦机场飞往关岛，最近一次在一个月前，并且他非常了解机场以及周围的地形。着陆引擎慢慢下降，飞机的襟翼已经延展到十级。在凌晨1点41分48秒，机长说：“打开雨刷。”飞行工程师随后打开雨刷，外面正在下雨；随后，副驾说：“看不见。”此刻他正在寻找跑道，却什么都看不见。一秒钟之后，地面接近警告系统以电子声音提示到了“500（英尺）”，飞机距离地面还有500英尺，但是他们看不见跑道，下面会是什么？两秒钟之后，副驾惊讶地叫了一声：“啊，怎么了？”

1点42分19秒，副驾说：“我们偏离了跑道。”这意味着，他们将先作爬升，绕一圈后再尝试着陆。

一秒钟后，飞行工程师说：“看不见跑道。”副驾也说：“看不

见，我们偏离了跑道。”

1 点 42 分 22 秒，飞行工程师再次说：“复飞。”

1 点 42 分 23 秒，机长重复说：“复飞。”但是他的爬升速度太慢，已无法制止飞机的下降。

1 点 42 分 26 秒，飞机撞到尼米兹山脉，那是距机场西南部 3 英里外一座植被覆盖密度很高的山脉。价值 6 000 万美元重达 212 000 公斤的金属以每小时 100 英里的速度撞进岩石。飞机滑行了 2 000 英尺，之后撞倒一片松树，飞机油管断裂，最后跌进沟壑并爆炸燃烧。救护人员赶到出事地点时，舱内的 254 人中已经有 228 人遇难身亡。

2

在大韩航空公司 801 航班坠机事件发生的 20 年前，大韩航空的一架波音 707 飞机因误入俄罗斯的领空属地，被前苏联军队的喷气式战机击落于巴伦支海。这是场意外事故，罕见且惨痛。但基于神的旨意，任何一条航线都有可能遇上类似的情况。调查后的分析结果被作为案例以供借鉴，而报告也被存档。

两年之后，大韩航空的一架波音 747 在首尔坠落，两年内发生两件坠机事件绝对不是个好兆头。三年之后，该航空公司在前苏联的库页岛附近损失了另一架波音 747；之后，1987 年，一架波音 707 坠落到安达曼海；1989 年，另外两架飞机又分别坠落在利比亚首都的黎波里和韩国首尔；1994 年，在韩国南部的济州岛，坠机事件再次发生。

我们可以比较一下事故的相关统计。1988 年到 1998 年，美国运输联合航空公司一条航线的飞机损失率为每百万次损失 0.27 架，这意味着他们飞行 400 万次发生一次事故损失一架飞机。而同时期的大韩航空，其损失率为飞行百万次损失 4.79 架飞机——超过 17 倍之多。

大韩航空坠机事件频繁发生，美国国家交通安全委员会（简称为 NTSB）为此对关岛事故展开了详细的调查，该机构是美国一家专门负责调查飞机失事原因的机构。由于事故太多，调查展开后，他们不得不将大韩航空后续发生的所有失事事件都记录备案：关岛事件发生一年后，一架计划在首尔金浦机场着陆的波音 747 坠机；在此之后的第八个星期，一架喷气式客机在韩国的蔚山机场冲出跑道；接下来的 3 月份，韩国航空的麦道 83 直接冲向浦项机场的护栏；一个月后，韩国航空的一架客机在上海附近坠落。^①如果美国国家交通安全委员会能够再等上几个月，那么他们的失事记录上就会再增加一条：一架大韩航空的货机从伦敦斯坦斯特机场起飞，不久就发生了坠机事故。尽管从黑匣子的记录里，我们发现曾响过多达 14 次警铃。

于是，在 1999 年 4 月，德耳塔航空公司和法国航空公司暂停了与大韩航空公司的合作关系；驻韩美军也立即下达指令，禁止其人员继续乘坐该航空公司的航班；美国的联邦航空总署将韩国的安全系数降级；加拿大政府通知韩国航空管理局，他们将考虑

^① 关岛事故之后，大韩国家航空公司更名为大韩航空公司。另外，在 1971 年和 1976 年发生的两起坠机事件之前，还发生过巴伦支海坠机事件。

取消大韩航空在加拿大领空的飞越权和着陆权。

在众多责难声中，一家监管大韩航空运营的外部审计所浮出水面，韩国航空管理机构很快就出示了一份虽令人震惊却毫无意义的报告。事情已无法挽回，报告也发表得太晚，于事无补。该审计机构举出了很多隐患，包括飞机工作人员在加油期间和飞行期间曾有过吸烟行为，而当时周围还布满了危险品；在飞行期间，工作人员一直在读报。该审计机构认为：“在飞行途中，如果一直看报纸，即使警示灯亮起，也根本注意不到。”报告还详细指出了员工士气低迷以及大量程序上的漏洞。最后，该机构得出惊人的结论：“经典”的波音 747 的培训标准非常混乱，甚至“当机长无法正常执行飞行任务时，副驾是否能驾驶飞机正常着陆都是一个问题。”

上海坠机事件发生后，韩国总统金大中被迫发表公开声明，称：“大韩航空事件不仅是一个公司的事情，也关系到整个国家，”他说：“我国的信誉已面临严重的考验。”此后，他将自己乘坐的私人飞机由大韩航空转为亚航航空。但不久之后，奇迹发生了，大韩航空成功扭转了它的公众形象。现在，该航空公司已成为具有良好声誉的空中联盟中的一员，自 1999 年以后，再也没有发生任何事故。2006 年，为表彰大韩航空所取得的进步，全球航空权威刊物《航空世界》（ATW 杂志）向他们颁发了“凤凰奖章”。现在飞行专家可以担保，在安全性上，大韩航空同世界上任何一家航空公司相比都毫不逊色。

在这一章里，我们将要向您讲述这次坠机事件背后的详细始末。听听机舱内机组人员的对话；检查飞行通话记录；观察当时

的气象情况、地形乃至机场周边的情况，将关岛事件同其他类似的飞机失事事件一一比较。所有人都希望能够详细了解，一家劣迹斑斑的航空公司是如何快速转变，并成为世界一流航空公司的。这个故事复杂又有些离奇，但也非常简单。同样的事实让哈兰和密歇根的研究学者们迷惑不解，但如果不能了解韩国文化中等级制度对整件事的重要性，那么大韩航空公司就不会取得如此成功的转变。

3

现实生活中的飞机失事不会像电影中表现的那样：引擎不会突然“砰”地爆炸；舵盘不会因起飞造成的巨大压力而突然折断；机长也不会边靠向椅背边祈祷“亲爱的天父”。处于发展阶段的典型商用客机其实很难控制，很多飞机失事，都是由微小故障在特定情形下的累积造成的。^①

如此说来，在一场典型的事故中，即使天气不是必要因素，

① 这不仅仅发生在飞机事故上，事实上，所有工业事故都源于此。举例来说，历史上最著名的事故之一，发生在1979年宾夕法尼亚三里岛核电站几近毁灭的事故，便是如此。三里岛事故使美国公众非常震惊，直接导致美国核能工业进入下滑期，时至今日仍无法完全恢复如初。然而，事故的原因却犹如戏剧一般。社会学家查尔斯·彼罗在他的名著《普遍事故》中指出，事故中发生了一系列相关联的事件：车间里的“滤水器”被堵住了，所谓的“滤水器”就是一个巨大的滤水装置；堵塞引起蒸汽泄漏到车间的气流系统；在不经意间进入到两个真空管，并阻碍冷空气流入车间蒸汽机内。同所有的核反应堆一样，针对这种情况，三里岛还拥有个后备的冷却系统来应对。但就在那一天，没人知道为什么后备系统的管子被关闭，并且控制室里显示真空管被关的指示器也被修理标签挡住。于是，该核反应堆只能依靠另一个后备系统，

但如果天气很糟糕，还是会让飞行员感受到比以往更大的压力。在大量的事故中，如果飞机延误，飞行员就会很紧张。在 52% 的飞机事故中，飞行员有过 12 个小时甚至更长时间未睡觉休息的经历，这意味着飞行员非常疲惫，无法进行敏捷的思考。在 44% 的事故里，两位飞行员从未合作过，因此他们无法对彼此很快适应。问题往往从这里开始，通常单个错误不会造成重大事故，典型的事故都会涉及七个连续的人为失误。某个飞行员造成一个失误不是问题，但机组其他人员会在此基础上出现另外一个失误，而两个失误也仍然不能够构成大灾难。但在此之上，他们又会出现第三个失误，然后一个接一个，最后所有的失误叠加在一起，大灾难就发生了。

再进一步讲，这七个失误完全与知识和飞行技巧无关，也非飞行员们必须进行讨论的重大机动问题，造成飞机坠落的问题无一不与团队合作或沟通相关：某个飞行员得知一件重要的事情，但不知为何，他不愿与其他飞行员分享；某个飞行员操作失误，但其他飞行员却不肯当面指出；类似这种微妙的情况需要一系列复杂的程序予以解决，但很多飞行员并不擅长进行协作来解决此类问题，而且还会遗漏其中一些程序。

一种特殊的备用管。但是，祸不单行，那个备用管那天也恰好失灵，当它应该关上的时候却总也关不上。更糟糕的是，控制室里通知操作人员备用管无法正常工作的量表也失灵了。当三里岛的工作人员意识到有事发生的时候，核反应堆已经接近毁灭的边缘。

整个三里岛事故里没有发生任何一个重大失误。或者说，如果五个毫不相关事件按顺序分别发生，或者每件事只是单独出现，那么对车间日常操作的影响微乎其微。

“整个驾驶舱是为两个人操作飞机设计的，一人驾驶飞机，一人在旁协助；或两个人一同参与飞行。这样，飞行工作会进行得非常顺利。”波音公司负责安全工作多年的总工程师厄艾尔·卡卫涅说，“如果你做错了事，可不要期待飞机会原谅你。很久以来的事实证明，如果两名飞行员一起合作飞行，飞机会更安全。若只由一名飞行员飞行，而另一名飞行员只是简单坐在一旁，直到无法继续飞行时才来接替，那么安全系数就会小得多。”

航空界里最著名的坠机事件，是1990年哥伦比亚航空公司阿维安卡52号航班的坠机事件。阿维安卡事故非常完美地演绎了“现代”飞机坠落事件的一系列特征，因而被飞行学校作为教学案例，该事故同七年后发生的关岛事故极其相似。关岛事件也成为我们调查大韩航空公司一系列坠机事件谜团的很好起点。

阿维安卡航班的机长为劳雷诺·卡维德，第一副驾为毛里西奥·克鲁兹，那天他们从哥伦比亚的麦德林启程，飞往纽约肯尼迪机场。那晚的天气非常糟糕，在东南沿海地区有很猛烈的风暴，随之而来的是浓雾和大风，有203架飞机滞留在纽瓦克机场，200架飞机滞留在拉瓜地亚机场。161架飞机滞留在费城机场，53架在波士顿的洛根机场，99架在肯尼迪机场。因为天气的缘故，阿维安卡航班被空中交通控管中心拦截三次，无法飞到纽约。该飞机在维吉尼亚的诺福克上空盘旋了19分钟，在亚特兰大城上空盘旋了29分钟，并且在肯尼迪机场南部的40英里处飞行了第二个29分钟。

在75分钟的延误后，阿维安卡航班被允许着陆，当飞机正准备做最后一次着陆时，飞机遇到了严重的气流。一瞬间，他们被

卷进了一股强烈的逆流里，于是他们不得不加大马力以阻止飞机下滑。这一刻，他们来不及做好充足的心理准备，逆风来得更猛烈了，他们被迫飞离跑道。通常在这种情况下，飞机会被调整成自动飞行，并立即准确地对气流作出调整，但是该飞机的自动飞行装置失灵并被关闭。最后关头，飞行员做出了爬升飞机并采取“复飞”策略，飞机围绕长岛兜了一大圈，并再次靠近肯尼迪机场。突然飞机中的一个引擎失灵了；几分钟后，第二个引擎也失灵了。飞行员喊道：“告诉我第几跑道！”他迫切地希望此刻离肯尼迪机场不要太远，以便能够将这架已经残破的飞机驶入安全的地方，但肯尼迪机场远在 16 英里以外。

707 飞机俯冲向网球冠军约翰·麦肯罗的私人属地，飞机上 158 名乘客中的 73 人丧生在牡蛎海湾美丽的长岛小镇。经过不到一天时间的调查，事故产生的原因被定义为“燃油不足”。不是飞机的原因，不是机场的原因，飞行员既没有酒醉驾驶，也没有神志不清，只是飞机燃料用尽。

4

“这是个经典的案例”，身为阿拉伯皇家航空公司资深飞行员的苏伦·怀特瓦特说。怀特瓦特曾参与“人为因素”的调查工作达数年之久，该调查主要分析人类与核能源站以及飞机这种比较复杂的系统之间的相互影响。怀特瓦特是斯里兰卡人，他已经 40 多岁但却依然精力充沛，自他成年之后就一直驾驶商用飞机。我

们一起坐在曼哈顿的谢尔顿酒店大堂里，他驾驶阿拉伯皇家航空公司的大型喷气式客机刚刚从迪拜飞到了肯尼迪机场，这是一段长途飞行。怀特瓦特十分了解阿维安卡事故，他开始叙述飞机失事的原因：东北风暴、飞机延误、自动飞行装置失灵、三段漫长的候降经历——这不但使他们在空中多盘旋了 80 分钟，而且同高空飞行相比，低空飞行会使飞机燃烧更多的燃料。

“他们驾驶的是 707，这种飞机不但很旧，而且很难控制。”怀特瓦特说道，“它是上一代的飞机，飞行中你需要做许多工作，它的控制系统也不是水力发电的。开这种飞机你一定要有很好的体能，在飞行中它很重，需要消耗很大的体力，就好比你在划船时一样。我最近开的飞机可以一伸手就触到许多操纵装置，我也用指控杆。飞机的仪器都很大，像咖啡杯那么大。由于他们的自动飞行系统失灵，因此机长不得不去留意观察其他九个咖啡杯大小的仪器。当他的右手控制速度时，左手还需要操控飞机，他的精力被完全占用，已无力顾及其他。当你疲惫的时候你也会有这种感觉，决策能力消耗一空。你开始忘记事情，或许几天后你才会重新记起。”

从事故现场找到的黑匣子所保存的记录里，我们得知在飞机失事前的最后一个小时里，卡维德机长一直重复要求空中交通指挥控制中心（ATC）将指令翻译成西班牙语，这表明他已没有精力再去使用英语。并且有九次，他不断要求重复指令“请再大声些”。在最后时刻，他说：“我听不见！”当飞机在肯尼迪的东南部盘旋了 40 分钟后——驾驶舱里的每个人都非常清楚地知道他们

已经没有燃料了——飞行员可以直接要求将飞机降落在宾夕法尼亚，那儿只有 65 英里之遥。但他并没有这样做：就好像他已经被锁定在纽约。在着陆失败后，地面接近警告系统曾提示不下 15 次，警告他们距地面太近，但机长好像患了健忘症。当他着陆失败后，他应该立刻再回旋一圈，但是他没有，他太疲惫了。

在这一切发生之后，机舱内死一般沉寂。坐在卡维德身旁的，是他的副驾毛里西奥·克鲁兹。根据飞行记录，驾驶舱内有很长一段时间，除了瑟瑟声和引擎的噪声外别无它响。同空中交通指挥控制中心沟通是克鲁兹的职责，那个晚上，他的角色十分重要，但他却表现得异常被动。直到在肯尼迪机场东南部因等候降落而盘旋了三个地方之后，克鲁兹才对交通指挥控制中心报告说，飞机的燃料无法支持飞机到达他们指定的机场着陆。然后他得到 ATC 的回复：“再等等。”此后是：“正清理肯尼迪机场。”过后调查人员曾猜想，阿维安卡的飞行员一定认为，ATC 将优先考虑让他们着陆，会将他们排在肯尼迪机场长龙般候降队伍的最前面。但实际上，他们没有被优先考虑，他们只是被排到队伍的后面。这是个多么严重的误解，这会导致飞机机毁人亡。但飞行员有没有再次提起并进行求证呢？没有，在后来的 38 分钟内他们没再提起没有燃油这件事。

5

对于怀特瓦特来讲，驾驶舱内的沉默简直不可思议。为了表

明他的想法，他谈起早上从迪拜出发的飞行。他说：“机舱内有一位女士，我们猜她中风了，她边抽搐边呕吐，情况非常糟糕。她是位印度人，女儿住在美国，丈夫不会讲英语，也不会讲印度语，只会说旁遮普语，没人可以与他交流，他看起来好像是刚从旁遮普的乡村出来，他们看上去很穷。这时候，我们正在莫斯科的上空，但是我知道我们不能去莫斯科，我无法预料如果我们去莫斯科会发生怎样的事情。我对我的副驾说，我们必须飞往赫尔辛基，你来驾驶飞机。”

怀特瓦特面临的首要问题是，他们的长途飞行才飞了不到一半的路程，这样他们着陆的时候，油箱里的燃料重量会超出正常着陆的标准。他说：“比起最大着陆重量我们仍超重 60 吨。因此我不得不作出决定，我可以把燃料抛掉，但很多国家痛恨抛油，因为会污染环境。此外我还需要飞到波罗的海，而这需要 40 分钟的路程，但到那时那位女士很可能已经去世。我决定无论如何都要着陆，这是我的选择。”

那意味着飞机要“超重着陆”。而在这种超重的情况下着陆，飞机就无法使用自动着陆系统。

“在这种情形下，我必须全权控制。”他继续说道，“我必须保证飞机在着陆时触地轻柔，这样才可避免飞机的结构损伤，否则后果将不堪设想。超重着陆需要很多技术层面上的操作，你或许被允许进入跑道并复飞，但可能会没有足够的拉力提升飞机。”

“这需要大量的工作。这相当于你在玩空中接球，绝不能犯错。因为这是长途飞行，所以我叫醒另外两名飞行员，这样我们

四个人就更便于协调工作，这对我们确实有帮助。我从没去过赫尔辛基，也不了解对机场的情况，更不知道机场的跑道是否够长。我必须寻找一种方式，考虑我们是否可以停在那里，思考技术上的操作问题，并向公司汇报我们现在所做的事情。同一件事，我需要同三方不同的人通话——跟迪拜总部通话，跟 MedLink^① 通话，那是一家可以提供电话听诊医生的服务机构，位于亚利桑那州。并且还要同照看那位女士的两个医生通话，在那 40 分钟里我一直不间断地讲话。”

“我们十分幸运，那天赫尔辛基的天气很好，”他继续说道，“在恶劣的天气里试图降落，加上飞机超重、机场陌生，情况十分不妙。但芬兰是世界先进国家，他们布置得十分妥当，而且非常灵活。我告诉他们，我的飞机很重，最好不要在风起的时候降落。这时我必须确保自己冷静下来。他们说：‘没问题’。因为我们要飞越整个城市的上空，为了避免噪声，他们引导我们在与正常着陆相反的方向着陆。”

想想当时的情况对怀特瓦特提出了怎样的要求，他必须是一名优秀的飞行员，必须要掌握卓越的飞行技能进行超重着陆。但能够让怀特瓦特在紧急情况下成功着陆的，却并非是照本宣科的飞行技能。在此期间，怀特瓦特所做的一切几乎都与飞行技能无关。

是冒着飞机被毁的危险挽救乘客的生命，还是不顾乘客的生

① MedLink 是 MedAire 航空公司的急救远程医疗服务。——编者注

命危险继续执行正常的飞行计划？在前者与后者之间他必须进行抉择，而且，一旦他作出决定，他还必须考虑在赫尔辛基或莫斯科降落对后面生病的乘客意味着什么。他必须迅速地培训自己，在一个他从未到过的陌生机场，在超出正常着陆重量 60 吨的情况下，他是否能够控制空中最重的飞机之一？他做得最多的就是对话——对乘客讲，对医生讲，对他的副驾讲，对被他从睡梦中叫起来的另外两个飞行员讲，对他在迪拜总部的上司讲，对赫尔辛基的空中交通控制指挥中心讲……可以说，在病人发病和到赫尔辛基着陆期间的这 40 分钟是安全的。机舱内没有一秒钟是沉寂的，在那种情形下，怀特瓦特最需要做的事情，就是沟通。这种沟通并不只是简单地发出指令而是要去鼓舞、劝慰、安抚、协调并尽可能以最透明的方式公开信息，分享信息。

6

与此相反，再来了解一下阿维安卡 52 号的坠机事故。飞机第一次着陆失败由于天气。雾很大，克鲁兹和卡维德都无法辨认所处的方位。尽管如此，仍请仔细注意，不是注意他们说话的内容而是注意说话的方式，特别要注意他们谈话之间间隔的长度以及克鲁兹的谈话语气。

卡维德说：“跑道在哪里？我看不见，我看不见它。”

他们启动着陆引擎。机长告诉克鲁兹去换种着陆方

式。10秒钟过去了。

卡维德像在自言自语地说：“我们没有燃料了。”飞行员们用了17秒来进行技术上的沟通。

卡维德说：“跑道在哪里？我看不见。”

克鲁兹说：“我也看不见。”

ATC提示他们向左转。

卡维德说：“告诉他们，我们现在情况非常危急。”

克鲁兹对ATC说：“我们正在18 000英尺的右上方，嗯，我们将再试一次。我们的燃油快用完了。”

想象一下驾驶舱中的情形。他们由于缺油而变得极度危险，并且刚刚在第一次着陆中失败，他们也不知道飞机还能坚持多久。机长有点绝望：“告诉他们我们情况危急！”听听克鲁兹说了些什么？“我们正在18 000英尺的右上方，嗯，我们将再试一次，我们的燃油快用完了。”

首先，对于空管员来说，“油量不足”是飞行员们的习惯说法，这是所有飞行员在即将到达目的地时惯用的一句话。克鲁兹是想表明他们的燃油是否能支持他们去另一个备选机场？或是想表明他们开始担心燃油不足？第二点，看看这段重要句子的结构问题。克鲁兹是用ATC习以为常的术语来开场的，直到第二句话他才提起，他有些担心燃油问题。这就好像他在餐馆里对侍者说：“请给我来杯咖啡，因为我被鸡骨头卡住了。”侍者会认为他真的被鸡骨头卡住了吗？空管员稍后得到确认，那天与克鲁兹通

话的人的确“没当回事”。因为在那个风雨交加的夜晚，空管员会不断听到飞行员们燃油用尽的信息。据那天为 52 号航班提供指令的空管员反映，副驾的语气非常冷静，甚至在他说的两句话之间还加了“嗯”，这就更加弱化了他所描述事态的严重性。

7

语言学家称克鲁兹那一刻所使用的语气为“舒缓语气”，这是指他在试图修饰并且美化自己所要表达的信息。当我们试图表示礼貌时，我们会使用舒缓语气；当我们在感到惭愧或尴尬时，我们会使用舒缓语气；或者当我们为了表示对权威的敬畏时，我们也使用舒缓语气。如果你想让你的老板帮你做件事，你不会说：“我星期一就要。”你会舒缓地说：“如果不是很麻烦的话，您要是有时间，就请帮忙在周末的时候看看，我将十分感激。”在这种情况下，舒缓语气是十分恰当的。然而，在其他时候，比如在那个风雨交加夜晚的驾驶舱里——这就是个很严重的问题。

语言学家乌特·费舍和朱迪斯·奥若萨鲁曾经给一组机长和副驾设置了一系列的假设场景，让他们为当时的情景作出回应：

你注意到气候雷达的提示，前方 25 英里将会遭遇暴风雨，但飞行员还维持在目前 0.73 马赫的速度飞行，甚至你已经接到报告说飞机已进入雷雨区域，你们正在经

历一场中度的震荡，你想让飞机飞离这块区域。

问题：你该对飞行员说些什么？

按照费舍和奥若萨鲁的想法，使飞行员改变航向并避免恶劣气候的说服方式至少有六种，任何一种都不同程度地表现了舒缓语气。

1. 命令：“向右转 30 度。”这是一种最直接且最清晰的表达方式。可以说没有任何修饰。

2. 队友职责陈诉：“我认为现在我们需要偏向左侧飞行。”注意“我们”这个词，并且事实上这个请求已经不是那么具体，并且略显柔和。

3. 队友建议：“我们复飞，远离这鬼天气吧。”在这种陈述下指明“我们在一起”。

4. 提问：“您更倾向于向左偏还是向右偏？”这比队友建议更加柔和，因为发言者认为自己不是决策人。

5. 提出选择：“我认为向左转或向右转会更好些。”

6. 暗示：“退到 25 英里以外的地方会比较好。”这是所有舒缓语气中最缓和的。

费舍和奥若萨鲁发现在假设情境下，几乎所有机长都会选择下达命令的方式：“向右转 30 度。”在他们对下级说话时，他们不会考虑语气是否生硬。另一方面，副驾则是在对长官讲话，因此副驾选择最舒缓的语气来进行沟通，他们选择暗示。

在读过费舍和奥若萨鲁的报告后，很难再认为这只是个小小的警告，因为暗示是一种最不容易被理解的要求，同时又最容易被拒绝。在1982年发生的华盛顿特区以外的佛罗里达航班坠机事件中，副驾曾经三次试图向机长说明，机翼上的薄冰会使飞机处于危险之中。但是听听他是怎样说的，他每一次都在使用暗示的方式。

副驾：“看看，冰怎么会挂在那，啊，后面，就在后面，看到了吗？”

然后，副驾又说：“后面有很多冰柱，看到了吗？”

第三次，副驾说：“天啊，这场，这场除冰的斗争中我们输掉了，这会带来安全上的错觉，都是因为除冰失败造成的。”

最后当他们接到指令说可以起飞时，副驾提高了两个提出建议的层次，提升到队员建议。

副驾说：“让我们再检查一下机翼顶端，既然我们还要再等一下。”

机长说：“我认为我们要在一分钟之内到达指定地点。”

副驾对机长说的最后一件事，就是在飞机坠入波托马克河前，这既不是暗示，也不是建议，或是命令，只是简单的事实陈述，在那一刻机长也同意了他的看法。

副驾说：“拉里，我们在下沉，拉里。”

机长说道：“我知道。”

舒缓语气使我们了解了飞机失事中最无法解释的原因之一。在商用飞机中，机长和副驾承担的飞行职责是相等的。但是，从以往的记录来看，通常机长执行飞行任务的时候，事故出现的频率更多。这个结论会让大家觉得不可思议，因为机长通常是经验最丰富的飞行员。但是想想佛罗里达的航班坠机事件，如果副驾处在机长的位置，他还需要作出三次暗示吗？不，他可能会立即下达命令——那么飞机就不会坠落。由经验不是很丰富的人来驾驶飞机其实更安全，因为这意味着副驾不会过多顾虑上下级关系，他会直接讲出危险。

在过去的15年里，飞行界最大的变革就是改进舒缓语气的使用方式。目前每个主要航线都为队员提供“人力资源管理”培训，培训的主要目的就是便于让下级可以更直接果断地同上级沟通。举例来说，每个航线都会教授副驾一套标准的沟通程序。当他们发现问题时，就主动向机长提出意见。（“机长，我认为……”然后，“机长，我感到不舒服，因为……”并且如果机长仍然没有作出反应，“机长，我认为我们现在处在危险之中。”如果还是没有效果，那么副驾就要接替机长来驾驶飞机。）飞行专家将会告诉你，近些年来，在飞机出现意外情况的最后关头，这种渐进性的建议程序同其他的挽救措施一样，起到了同样的作用。

“从简单之处着手，我们阿拉伯皇家航空公司一直都坚持副驾

和机长之间以姓氏来称呼。”怀特瓦特说，“我们认为这很有帮助，当副驾指出错误时，比起称呼姓名，他很难开口说，‘机长，你错了。’”

怀特瓦特认为舒缓语气是件不容忽视的问题，每一个了解阿维安卡事故的人都会受到很大触动。“在工作中，我一直保持低调，我对我的机组人员说，‘我飞行次数不多，一个月只有三四次而已，你可能飞得更多。因此如果你认为我做的某个决策是错误的，那是因为我飞的不够多，所以请告诉我，帮助我。’很有可能，这会让他们讲出自己的想法。”

8

让我们再回到阿维安卡 52 号航班的驾驶舱看看。当飞机第一次着陆失败，飞机飞离肯尼迪机场时，克鲁兹曾同 ATC 通话，询问再次着陆的时间。卡维德转向克鲁兹。

卡维德：“他说什么？”

克鲁兹：“我已经向他提出建议，让我们再试着着陆，因为我们现在已经不能……”

四秒钟的沉默。

卡维德：“告诉他，我们处在危急之中。”又一段四秒钟的沉默，机长再次尝试。

卡维德：“你跟他讲了吗？”

克鲁兹：“是的，先生，我已经向他提出了建议。”

克鲁兹开始对 ATC 说话——重复惯用的报告。

处在 2 000 米高空的阿维安卡 52 号已经很难再坚持等待候降。
机长已经处于崩溃的边缘。

卡维德说：“告诉他我们没有燃料了。”

克鲁兹重新再次与 ATC 通话。

“爬升并保持在 3 000 米，并且，嗯，我们没有燃料了，先生。”

再一次，他没有提到“危急”，这是可以引起空管员足够重视的神奇词汇。他只在一段话的最后部分提起“没燃料了，先生”，而且在此之前还说了个“嗯”，好像是在斟酌用词是否恰当。

卡维德说：“你已经向他说明我们没有燃料了吗？”

克鲁兹：“是的，先生，我已经跟他说了……”

卡维德：“好。”

如果这不是一场灾难的前奏，他们这一来一去的对话一定会被认为是高脚七（Abbott）和矮冬瓜（Costello）式的喜剧对白。^①

时间过去了一分多钟。

① 高脚七和矮冬瓜是美国喜剧《两傻大战科学怪人》中的人物。——译者注

ATC：“阿维安卡 52 号，请你们飞往东北部 15 英里以外，然后再飞回着陆。这样可以吗？燃料足够吗？”

克鲁兹：“我想可以，非常感谢。”

我想可以，非常感谢。他们就要坠机了！其中一名空乘人员进入驾驶舱内想看看情况的严重程度。一名飞行员指着燃油显示为零的仪表盘，用手指做了个割喉的动作，但他没有讲话。^①在接下来的 5 分钟，驾驶舱内也没有任何一个人讲话。只有电台的沙声和日常的操作声，然后一名飞行工程师叫了起来：“四号引擎着火了！”

卡维德说：“告诉我跑道。”但是跑道在 16 英里以外的地方。

36 秒钟的沉默。空管员在最后的时刻呼叫。

“你们，嗯，你们的燃料是否可以支持飞到机场？”

记录结束。

9

怀特瓦特继续说：“关于飞机失事的原因，有一点你必须了解，那就是纽约的空管员以粗鲁、强势、善于威吓而出名；但他

① 一位在事故中幸存下来的空乘员在询问中向我们叙述了这一切。

们也非常好，在一个非常狭小的空间内，他们需要处理大量的空中交通状况。有个发生在肯尼迪国际机场的非常出名的案例，一名飞行员迷路了，如果发生在路上，那么这件事会变得非常简单。但在空中，这让人不可思议，一位女空管员对他非常恼火，并且说，‘不要讲话，不要说任何东西，我问你的时候你再讲。’然后她就让他等在那里。最后那个飞行员拿起麦克风说，‘女士，难道上辈子你是我老婆？’”

“真是让人难以置信。空管员认为，我在控制交通，闭上嘴，听我讲。他们会压制你，如果你不希望按照他们所说的去做，你就要还击。那么他们就会说，‘那好吧。’但是如果你不这样做，他们就会压扁你。我记得曾经有架英航的飞机飞往纽约，他们受到了纽约 ATC 的恶劣待遇。一名英国飞行员说，‘你们应该去希思罗机场学习一下怎样控制交通。’这完全是一种气势。如果你不能习惯这种还击的方式，那么纽约 ATC 会变得非常非常强势。后来阿维安卡飞行员由于这个原因葬身火海。”

无法想象如果怀特瓦特那天遇到肯尼迪的 ATC，情况将会怎样？——不是因为他勇气十足、积极主动、而且比较自我，而是因为他看事情的角度不一样。如果他需要队员的帮助，他就会去叫醒他们；当他认为莫斯科不是个正确的选择时，好，那么他就选择去赫尔辛基；在赫尔辛基的空管局指引他们在风中着陆时，他就请求去适宜的地方着陆。那个早上，在他们起程离开赫尔辛基时，他进入了错误的跑道，这时副驾迅速地指出错误。想到这件事让怀特瓦特笑了起来。“马沙是个瑞士人，他很愿意去更正我

的错误，并且在返回的途中一直同我讲话。”

他继续说：“所有飞行员必须同空管员讲明，我们没有足够的燃油可以支持我们飞达指定机场。他们必须去说清楚，‘我们无法达成你给的指令，我们必须在十分钟内着陆。’但他们没有同空管员表达清楚。”

很显然怀特瓦特在叙述时很谨慎，因为他所提到的文化差别经常会让大家很不舒服。但发生在阿维安卡事故非常离奇——这起事故的原因远远无法用表面现象解释清楚——这绝不只是克鲁兹失职和机长疲惫这么简单，整件事的背后有着更加复杂的原因。在事故发生的过程中，驾驶舱内一定发生了重要的事情。是否可以说，由于飞行员是位哥伦比亚人，所以导致了飞机失事？“看，因为美国飞行员不会容忍这一切发生，这是问题所在。”怀特瓦特继续说道，“他们会说，听着，哥们儿，我必须着陆。”

10

1960年到1970年间，荷兰的心理学家吉特·霍夫斯泰德一直在IBM欧洲总部的人力资源部门工作。他的工作主要是到世界各地去走访当地的雇员，随之提出一些问题。例如，人们解决问题的方式、团队工作的方式、雇员对权威的态度等，问卷很长而且非常详细。经过一段很长的时间，霍夫斯泰德建立起一个庞大的数据库，用来分析文化之间的不同。今天“霍夫斯泰德维度”

已经被广泛地应用于跨文化心理学研究中。

霍夫斯泰德提出，根据个人关心自我、看重自我的程度就可以有效地区分出文化的不同。他把这种衡量方法称为“个人主义和集体主义范畴”。如在国家之间进行比较，那么美国的个人主义倾向性最高，毫无疑问，美国也是世界上唯一一个不给公民提供全程医疗保险的工业国家。个人主义倾向性最低的国家是危地马拉。

霍夫斯泰德的另一个维度是他的“不确定性规避”。一种文化可以忍受多大程度上的不确定性？据霍夫斯泰德统计，在国家范畴内，下面五个国家排在前五名——这意味着，这些国家无论在什么情况下，都坚持法规、坚守计划并且几乎完全按照章程办事。

1. 希腊
2. 葡萄牙
3. 危地马拉
4. 乌拉圭
5. 比利时

最后面的五个国家或地区——这意味着这些国家或地区最能够忍受不确定性。

49. 中国香港
50. 瑞典
51. 丹麦

52. 牙买加

53. 新加坡

在霍夫斯泰德的理论中，有一点非常重要：那就是无论怎样，没有一种文化绝对好或不好；同时，在其量表上提及的文化所体现的特征，并不能一成不变地代表任何来自该文化的人。这是有可能的。例如，一个来自危地马拉的人也有可能极度的自我。

相反的，他所谈论的或许和密歇根大学的学生尼斯伯特和科恩课下所讨论的话题相似，而我们每个人都有自己独特的性格，但在此基础之上，我们成长的社会环境会赋予我们更多的历史传统，使得每个人的言谈举止都会留下文化的烙印。如一些行动模式会投射出我们的心理思维定式，并且每一种分别都是非常具体的。

比如比利时和丹麦的飞行距离只有一个小时，从外表上看，丹麦人和比利时人也没有什么不同，并且如果你来到哥本哈根的街角，你会发现这里和布鲁塞尔没有任何区别。但是如果提及“不确定性规避”，你会发现两个国家简直有天壤之别。实际上，在“不确定性规避”这一点，丹麦人比任何一个欧洲国家的同僚都更像牙买加人。丹麦人和比利时人共同分享欧洲广阔的自由民主贸易，但是他们却有着不同的历史，不同的政治体系，不同的宗教传统以及不同的语言、食物、建筑和文学——这要回溯到几万年以前。以上所有的差异导致在特定的情况下，丹麦人面对风险与不确定性时的反应，与比利时人完全不同。

在霍夫斯泰德的所有维度中，最有趣的一个就是被他称为“权利距离指数”的维度，简称PDI。权利距离指数具体而言，就是一种特定文化中重视和尊重权威的程度。为了测量它，霍夫斯泰德曾经提出如下问答：在你的经历中，你遇到过多少次“雇员因害怕权威而不敢对管理人员表达不同意见”的事情？究竟需要“做哪些事情才可以让组织和机构里相对没有太多权利的人接受并认同不平等的权利分配？”“那些资深的雇员受到怎样的尊重与敬畏？”“是否拥有权力就被授予了某些特权呢？”

霍夫斯泰德在他的经典著作《文化的重要地位》(*Culture's Consequences*)里指出，在低权利距离指数的国家，权利会让拥有它的人感到尴尬，并且这些人始终都试图低调行事。

我曾经听说过一位瑞典（低PDI国家）的大学官员说，为了有效地行使权力，他曾经试图让自己看起来没有任何官威。领导们有时不得不放弃他们的官方身份，转而强调他们的自然人身份。在澳大利亚（低PDI国家），众所周知，总理布鲁诺·克赖斯基有时会开着路面电车去上班。在1974年，我曾亲眼看见，荷兰（低PDI国家）总理约普·登厄伊尔在葡萄牙度假期间，仅仅开着他的摩托房车停在一个露营地休息。在高PDI国家，如比利时或者是葡萄牙，发生在有权阶层的事却大相径庭。^①

① 霍夫斯泰德提出了一个相似的案例，几年前他曾经选取了同一行业内规模大致相同的德国和法国两家工厂进行比较。在法国工厂，管理人员的数量占全体员工的26%，并被授予具体的职务；而在德国工厂，管理人员的数量只占全体员工的16%，另外，法国工厂付给管理人员的工资要普遍高于德国工厂。

可以想象霍夫斯泰德的研究结果将对飞行领域的人们产生怎样重大的影响。我们究竟需要在舒缓语气或团队协作方面作出怎样的努力？这意味着我们需要降低驾驶舱内的权利距离指数。霍夫斯泰德关于权利距离的提问——“在你的经历中，你遇到过多少次‘雇员因害怕权威而不敢对管理人员表达不同意见’的事情？”对于飞行专家来说，在问到副驾如何同机长进行沟通时，这是个非常合适的问题。并且霍夫斯泰德的研究工作提出了任何一位飞行专家从未提出的问题，那就是：文化的权利距离指数决定了飞行员是否能够说服自己去发表见解。

怀特瓦特也提到了这一点，肯尼迪机场空管员的威慑无法影响任何一位美国人，因为美国是个低权利距离指数国家。当他们感到有压力时，他们就会对抗。在美国人看来，他们同空管员同样重要。但是哪个国家的权利距离指数最高呢？哥伦比亚。

鉴于阿维安卡事件，心理学家罗伯特·荷蒙比任何人都更加强调文化因素在飞机失事原因中的重要性。在研究对比了一系列事故后，他写下了大量的分析资料。霍夫斯泰德指出，每种文化都对阶层表现出不同的态度。法国人的权利距离指数是德国人权利距离指数的两倍，他们对权利阶层的期望和支持同德国完全不同。如果不考虑克鲁兹国籍对此事件的影响，你就无法理解他的行为。那天他所处的困境，也是所有敬畏权威的人士将会面临的困境。荷蒙写道：

哥伦比亚属于高权力距离指数国家。在高权力距离

指数文化里，如果机长没有作出意料中应有的明确决策，副驾会有很难堪的感觉。第一飞行员和第二飞行员都可能在等待机长作出决策，但是谁都没有向机长提出建议。克鲁兹认为自己是下属，处理危机不是他的工作职责，而是机长的职责。但是机长很疲惫，也一直没有讲话。然后就是那位掌握支配权的肯尼迪空管员指令飞机转来转去。

克鲁兹试图向空管员传达他们现在正处于危险之中的信息，但是却使用了下级对上级说话的语气。但他不是哥伦比亚人，他们是低权利距离指数的纽约人，他们不认为自己和飞行员之间有任何等级差别。同时飞行员使用的舒缓语气也不会使他们意识到，讲话的人试图用恭顺的语气对上级讲话，在他们看来，这只能说明飞行员没有任何问题需要解决。

由于文化的差异，使空管员和克鲁兹在沟通过程中产生了误解，最终导致机毁人亡，每当读到这里，都不能不让人感到痛心。这是距飞机坠落前几分钟，阿维安卡和空管中心的最后一次通话。就在克鲁兹以“我想可以，非常感谢”回答空管员的问题后，机长卡维德转向克鲁兹。

卡维德：“他说什么？”

克鲁兹：“那个人很生气。”

生气！克鲁兹感觉受到了伤害。他的飞机就要出事故了。但

是，在一种下级必须尊重上级命令的文化背景里，他无法摆脱外界指令对他的影响。在他看来，他已经在尽职沟通，但却失败了，他得出的唯一结论是：他一定冒犯了空管员。

在肯尼迪机场事故发生后，阿维安卡方面做了详细的调查。在较短的时间内，阿维安卡航空公司接连发生四起事故——分别在巴兰基利亚、古古达、马德里和纽约——航空公司在调查后作出结论，四起事故中，“所有飞机状况良好，飞行员没有任何身体上的不适，且飞行技能都处于中等水平以上，但事故依然发生了。”

报告中提到，在马德里坠机事件中，副驾曾经试图警告机长情况危急：

他做出了正确的判断，但他也遇难了，因为……当时副驾只是采取提问的方式，他含蓄的建议没有力量。机长的回答表明他的建议被完全忽视。或许副驾不想提出不同意见来质疑机长的判断，或许他不想出丑，因为他认为机长是所有人中飞行经验最丰富的人。副驾本应该用更有力的方式来表达自己的意见……

文化成为决定我们能否成功的要素，但在一个权利距离指数很高的国家，成为一名优秀的飞行员是件很难达成的事。无疑，哥伦比亚是一个高权利距离指数国家，顺便说一下，荷蒙和他的同事迈瑞特曾经测算了世界上各个国家飞行员的权利距离指数，巴西排在

第一位，第二位是韩国。^①

11

美国国家交通安全委员会简称 (NTSB)，一家主要负责调查飞机失事原因的机构，其总部设在华盛顿特区的波托马克河岸，拥有 70 多间低矮的办公室。从该机构长长的走廊里，可以看到实验室里到处都是飞机的残骸：一块破损的引擎涡轮，一块从直升机上掉下来的转轮。在一个实验室的架子上放置了一个驾驶舱声音和数据录音装置——它被称为“黑匣子”——里面记录了 1996 年瓦卢杰航空公司发生在佛罗里达的坠机事故，该事故伤亡惨重，在这场事故中有 110 人遇难身亡。黑匣子有如一个鞋盒大小，由厚重的钢铁制成，其一端有一个齿形圆洞，好像有人或有硬物以

① 如果以国家为单位，那么排在前五名的是下面几个国家，如果你将这个排序与坠机事件的频率的排序进行比较，你会发现他们恰好十分吻合：

1. 巴西
2. 韩国
3. 摩洛哥
4. 墨西哥
5. 菲律宾

权利距离指数最低的五个国家：

1. 美国
2. 爱尔兰
3. 南非
4. 澳大利亚
5. 新西兰

很大的外力扎入。可依据物证来还原事故现场的工程师、飞行员以及让人意想不到的参与者——心理学家构成了 NTSB 的调查小组，他们的主要工作就是聆听黑匣子，还原飞行员在事故发生前几分钟的所作所为。NTSB 负责调查黑匣子的专家组成员之一，是一位名叫麦肯·博瑞纳的心理学博士，他 50 多岁，身材瘦长，博瑞纳也是曾亲临关岛事故现场的调查人员之一。

“正常情况下，通过那条线路进入关岛并不难。”博瑞纳说。关岛机场有跑道射灯，那就好比从机场射出一道巨型的光束照亮整个天空，飞行员可以很清楚地跟随光束进入跑道。“但是在那天晚上，跑道射灯坏了，”博瑞纳说，“跑道射灯被送到其他岛上进行维修。因此机场人员向飞行员提示‘跑道射灯’无法正常运转。”

在众多程序中，这不是个大问题。在“跑道射灯”进行修理的那个月里，已经有 1 500 架飞机都安全着陆在关岛机场。这只是个小问题——不方便而已，真的只会给降落增加了一点困难。

博瑞纳继续说道：“第二个因素是天气问题，通常在南太平洋，这样的天气你会收到天气预报。而且天气变化很快，一般都不会有暴风雨，这里是热带气候的天堂。但是那天晚上，上空有云层，而且也就只有那天晚上有，当时他们就在距机场几英里以外的地方，刚刚就要进入云层地带。”因此，机长此刻必须决定，究竟需要采取哪种程序来进行着陆。他们接到指令使用航路全向信标 / 测距仪（VOR/DME）下降程序。这很复杂，很难处理。这需要很多协调工作跟进，你必须按步骤执行。但是，当机长在

几英里外看到关岛的灯光时，他感到很放松。他说：“我们进行目测着陆。”

当飞行员接近机场时，可以依靠航路全向信标发送信号的灯光，帮助他们计算距离地面的高度。在跑道射灯没有发明以前，飞行员就是依靠这个来计算高度的。机长的策略是先使用航路全向信标让飞机接近机场，然后一旦看见跑道的灯光，就使用目测着陆。这看来很可行，飞行员经常做目测着陆。而且每次飞行员采用一种计划时，都应该同时还有一种备选计划，以防止意外情况发生。但这位机长没有这样做。

“驾驶舱内应该进行协调，机长应该告知大家将测距仪放慢，但是他没有讲。”班瑞纳继续说道，“暴风雨天气正包围着他们，看起来机长认为他可以穿越云层而且已看到机场，如果他在 560 英尺的高度依然看不见，他就会复飞，现在那看起来比较可行。除了另一件事，机长使用的航路全向信标程序定位并不是在机场内，而是在 2.5 英里以外的尼米兹山上。世界上有很多机场都可以使用航路全向信标程序帮助飞机下降，并直接指引飞机进入机场。但是现在遵循的航路全向信标程序，却指引飞机进入尼米兹山脉。”

飞行员了解航路全向信标程序；而且他的飞行列表里清楚地标有航路全向信标；他也曾经 8 次飞到关岛机场，并且在起飞之前，他还曾经向大家提起。但是在这一次凌晨的飞行任务时，前一天早上他 6 点钟便起床了。

“我们认为这些数据都与事故有关，”博瑞纳继续说道，“这是

个往返飞行任务。上午你起飞到达一个地方，然后在地面待上几小时，又在凌晨时间飞回来。一个月前机长曾经飞过，那时他在一等舱里睡觉，现在他驾驶飞机而且说他真的很累。”

因此同阿维安卡 52 号航班事故一样，飞机失事的三个经典预兆依次出现了：微小的技术失误、恶劣的天气、疲惫的飞行员。其中单独发生任何一个问题都不能够造成重大事故，是所有问题，再加上驾驶舱内的人为因素共同导致了事故。那也是大韩航空公司 801 航班失事的原因。

12

这是大韩航空公司 801 航班最后 30 分钟的飞行录音，首先是机长疲惫的抱怨。

1 点 20 分 01 秒，机长：如果是个 9 小时的往返飞行任务，我们就可以有些额外收获，但如果是 8 个小时，就什么都没有，8 个小时，我们什么都得不到……他们总是不断增加我们的工作量。如果是这样……节省出来的成本就可以付高层人员住酒店的费用，因而最大限度地增加了我们的飞行时间，总之，他们让我们……工作量最大化。

这时有个人挪了一下椅子，一分钟过去了。

1 点 21 分 13 秒，机长：啊，真的……很困……（无

法辨别的词)第一副驾:当然。

然后进入最关键时刻,副驾决定讲出来。

副驾:这是不是下雨了?

在决定讲这番话之前他一定想了很久。因为他不是在怀特瓦特气氛轻松的驾驶舱里工作。在大韩航空公司,所有飞行员都希望在途中休息时,下级能为机长安排就餐,送上礼物。一位前大韩航空公司的飞行员指出,很多航空公司的机组人员都有敏感的话题,如机长是整架飞机的负责人,机长可以随心所欲地做他想做的事,其他人只是安静地坐在那里。大韩航空公司提交的德尔塔报告曾被匿名发布在网上,其中一个故事提到,一名大韩航空公司副驾误解了 ATC 的指令,错误地进入本来是为其他飞机准备的跑道。飞行工程师发现错误但是却没有指出,副驾虽不高兴但他什么都没有讲……除了(良好的)可视条件,机组人员都没有向外观看,并且没有注意到目前的飞行方向不能把他们带到机场去。最后飞机的雷达系统提示了这个错误。然后是最关键的一句:因为这个失误,机长用手背打了副驾。

用他的手背打他?

那天晚上,当他们三人为飞行计划作准备的时候,副驾和工程师都向机长鞠躬。然后他们还有可能相互握手。机长或许会用韩语很敬重地说“初次见面!”在韩语中,根据不同的场合以及谈话

的对象，共有六种不同程度的谈话方式。根据讲话者和听话者的关系分为：尊敬阶、对等阶、对下阶、基本阶和非格式体。当他对机长讲话时，他不敢采用任何表示亲密或熟悉的语体。通过谈话来确认两个人之间的相互关系是韩国文化中最需要重视的部分。

韩国语言学家侯名松（Ho-min Sohn）写道：

在餐桌上，晚辈或下级必须等长辈坐下开始就餐以后才可以入座；下级不可以在上级面前抽烟；当与上级喝酒的时候，下级必须把杯子藏起来并在喝酒时将脸转向侧面……下级问候上级时必须鞠躬；当遇见上级或上级出现在某种场合时，下级必须站立，且不可以在上级面前走过。所有的社会礼仪和行为，都与人们的社会地位和资历息息相关。正如韩国人说的，在喝凉水时，都应该是有顺序的。

因此，当副驾说，这里是不是下雨了？我们知道他的意思是说：“机长，你要求执行目测着陆，又没有备选方案，并且外面的天气如此糟糕，你认为我们可以及时穿越云层看到跑道。但是如果失败了呢？外面漆黑又下着大雨，跑道射灯又关掉了。”

但是他没有讲出来，他作了暗示，并且在他的想法中，他已经向上级讲了一个下级能对上级所说的最多的话。副驾因此再没有提及天气。

这个时候飞机刚突破云层，机长看到了远方的灯光。

飞行工程师问道：“那是关岛吗？”在稍作停顿后，他说道：

“那是关岛，关岛。”

机长边笑边说：“好。”

但事实上，情况并不好，那只是幻觉。他们刚刚穿过云层，但是他们距离机场还有 20 英里，并且等待他们的气候状况不容乐观。飞行工程师了解这一切，因为他的职责是监测气候状况。因此现在他决定讲出来。

“今天，气候雷达对我们提供了很大帮助。”他说。

气候雷达对我们提供了很大帮助？这是机组人员所作的第二个暗示。飞行工程师所说的正是副驾所提到的。“今天晚上不适合进行目测着陆，天气雷达的监测告诉我们：前面有危险。”

在西方人听来，在这个时候谈论这个话题是件很奇怪的事。语言学家称西方人的沟通为“以说话人为导向”——这意味着清楚并准确地表达想法是说话者的责任。尽管在佛罗里达坠机事件的悲剧中，副驾没有直接讲出被冰覆盖是件危险的事，但是他仍然暗示了四次，用四种不同的方式表达了他的意见，试图清楚地表达出自己的看法。他可能受制于他与机长之间的权利距离，但是他毕竟是处于西方文化环境中，因此如果发言会让人误解，那这就是说话者的失误。

在韩国，像其他亚洲国家一样，是以倾听者为导向的国家文化，他们倾向于去倾听理解对方所说的事物。在工程师眼里，他已经说得够多了。

侯名松提供了下面一段对话作为例子，这是发生在雇员金先生和他的老板，一位部门主管之间的一段对话：

主管：我感到又冷又饿。

[意思：你为什么不给我买点喝的或是吃的？]

金先生：来杯饮料怎么样？

[意思：我给你买杯饮料。]

主管：没事，不要麻烦了。

[意思：如果你坚持的话我就接受了。]

金先生：你一定是饿了，出去吃怎么样？

[意思：我坚持请你。]

主管：有这个必要吗？

[意思：好吧。]

这段对话的精彩之处就在于它蕴涵的意思非常微妙，双方都需要注意对方言谈背后的真正动机与想法。句子真实的意思被隐藏起来，这要求交流者不但对此非常敏感且要用心聆听。

但在高权利距离指数国家，只有听话者足够重视讲话者的深层意思，沟通才能有效进行。这要求讲话双方有足够的时间来揣测对方背后的意思，但在一个暴风雨的夜晚，疲惫的机长正试图将飞机降落在一个没有跑道射灯的机场，采取这样的沟通方式是不可行的。

13

2000年，大韩航空公司最终采取行动，他们邀请了德尔塔航

空公司的戴维·格瑞博来管理运营。

如果你不了解大韩航空公司问题的真正原由，你会认为格瑞博做的第一件事简直没有任何意义。他测试了所有航班机组人员的英语能力。“其中一部分人的英语还好，另外一部分人的英语很差。”他回忆道：“所以我们设立一个项目去帮助他们提高航空英语能力。”随后，他邀请了隶属于波音公司的翱腾公司（Alteon）负责大韩航空公司的培训与技术指导，格瑞博说：“翱腾公司采用全英语教学，他们不说韩语。”格瑞博的规则非常简单，大韩航空公司的新语言是英语，如果你想在公司继续任职，那么你就必须做到英语流利，这是必要条件。他说：“每个人都有同样的机会，那些认为英语是个很大挑战的人，可以自己花钱出去学习。我不记得有谁因为飞行中犯了很多错误而被辞退，但是语言是个过滤器。”

格瑞博理性地认为英语是飞行界的语言。当一位飞行员坐在驾驶舱里列出飞行程序清单中每一个要点时，清单是需要用英语书写的。当我们同世界上任何一个 ATC 通话时，我们用英语进行对话。

“如果你想在一小时内在肯尼迪国际机场紧急降落，就必须用语言交流。”格瑞博说，“在与人进行交流的时候，你必须完全确信你了解现在的状况。可以说，两个坐在一起的韩国人不用讲英语，但是如果当他们争论外面那个讲英语的人究竟说了什么时，语言就很重要。”

格瑞博想给机组人员一个可以转换身份的机会。他们的问题在于，他们被社会文化所赋予的社会角色所束缚，当他们坐在驾

驶舱里的时候，他们需要一个机会来脱离原来的社会角色，这时候语言就是转换身份的关键。他们可以不必再去考虑用哪一种语体更适合去表达对机长的敬意，不用考虑尊敬阶、对等阶、对下阶、基本阶还是非格式体语言。相反，飞行员可以了解不同制度下的语言和文化。

然而，格瑞博改革的最重要一点，就是看看他所没有采取的手段。他没有绝望地甩手走人，他没有辞退所有的飞行员，再从低权利距离指数国家招募飞行员。他了解文化制度——它们不但非常强大且根深蒂固，但是他认为文化带给人们的影响是可以被改变的。他相信韩国人会诚实看待他们的文化根源，并且愿意去面对事实：他们的文化等级制度不适合驾驶舱，他们可以改变。他给飞行员们提供成功的案例，从曲棍球明星到软件大亨再到出色的律师，从改变关系再到改变工作。

在离开大韩航空公司以后，格瑞博开始协助创建货运航空公司。他身后追随了一大批韩国飞行员，他们都是些飞行工程师，在原来等级制度鲜明的大韩航空公司，他们只是排在机长和副驾之后的第3号人物。“这些人在原来的大韩航空公司已经服务了15~18年，他们已习惯扮演附属的角色，他们处在等级阶层的最下层。我们对他们进行再培训后把他们与西方的飞行员安排在一起，他们取得了巨大的成功。不但改变了原来的风格，变得非常主动，还主动承担起工作职责，不需要别人去监督。在服务了很多年后，50多岁的他们成为资深职员，经过再培训后，他们在一些西方国家的航空公司愉快地工作。我们带他们脱离了原来的

文化束缚，并重新塑造了他们。”

这是个非常成功的案例。当我们能够了解成为一名真正优秀的飞行员所具备的素质时，当我们能够了解文化和历史在个人职业生涯中所起到的作用时，我们就不会绝望地对撞向山脉的飞机无计可施，我们就可以从失败中汲取成功的经验。

但是首先，我们必须去诚实面对那些我们经常忽略的因素。1994年，波音公司第一次公开发表了一份安全数据，该数据表明一个国家的飞机事故频率与其霍夫斯泰德维度上的数值有很大关联，公司的调查人员表示他们没有任何冒犯之意。我们认为现在罕有这种情况发生，但是那时这种情况的确时有发生，波音总工程师怎样看待飞机安全问题呢？为什么我们会如此小心翼翼？为什么我们难以了解每个人所处文化的优势与弱势及其趋向和状态？我们不能假设我们只是个人生命与经验的产物，正如同我们不能忽略文化因素对飞机失事的影响一样。

14

回到驾驶舱。

“气象雷达为我们提供了很大帮助。”现在没有一个飞行员会这样讲话。

但是这发生在1997年，发生在大韩航空公司严肃考虑权利距离问题前。机长很疲惫，飞行工程师真实的意思并没有进入机长的脑海。

机长只是回应说：“是的，他们非常有用。”但他没有注意听。

飞机朝着航路全向信标的定位点飞去，但航路全向信标的定位点却是在山上，天气能见度很差，因此飞行员看不见任何东西。机长启动着陆引擎并展开翼襟。

在1点41分48秒，机长说道：“打开雨刷。”然后飞行工程师打开雨刷。外面下起雨。

在1点41分59秒，副驾说：“看不见。”他在寻找跑道，他看不见。他有种不详的预感。一秒钟以后，地面警告系统用毫无音调的电子声音说：“500英尺。”飞机距离地面还有500英尺。而这个地面却意味着尼米兹山的一面。但是机组人员不清楚，因为他们以为地面意味着跑道。如果他们看不见跑道怎么办？飞行工程师以惊讶的音调说“啊？”你能想象他们有多么希望，飞机朝着他们预想中系统指示的正确位置着陆。

在1点42分19秒，副驾说：“我们复飞。”他最后将暗示语气改成队友职责建议语气，他想阻止着陆。最后，调查显示，如果那个时刻由副驾开始主控飞机，他们将完全有足够的时间爬升并离开尼米兹山，副驾的职责就是在确认机长操作失误后立刻控制飞机。但如果处于犯错就要挨打的情境下，那么书本所学就与实际应用完全两样。

1点42分20秒，飞行工程师说：“看不见。”最后，在灾难已经降临时，他们才开始大声呼喊：他们想让机长复飞，并再次爬升后重新着陆。但是一切都太迟了。

1点42分21秒，副驾：“看不见，进近复飞。”

1 点 42 分 22 秒，飞行工程师：“复飞。”

1 点 42 分 23 秒，机长：“复飞。”

1 点 42 分 24 秒 05 毫秒，地面接近警告系统：“100 英尺。”

1 点 42 分 24 秒 84 毫秒，GPWS：“50 英尺。”

1 点 42 分 25 秒 19 毫秒，GPWS：“40 英尺。”

1 点 42 分 25 秒 50 毫秒，GPWS：“30 英尺。”

1 点 42 分 25 秒 78 毫秒，GPWS：“20 英尺。”

1 点 42 分 25 秒 78 毫秒（初次撞击的声音）。

1 点 42 分 28 秒 65 毫秒（杂音）。

1 点 42 分 28 秒 91 毫秒（呻吟声）。

1 点 42 分 30 秒 54 毫秒（杂音）。

录音结束

稻谷种植与数学测试

早起的鸟儿有虫吃。

1

地域广阔、植物繁茂的珠江三角洲已经成为进入中国南部工业中心的一条重要通道。这里常年被浓雾笼罩，高速公路上密密麻麻的拖拉机形成了一道道长龙，整个区域电网四通八达。道路两边密布着制造相机、计算机、手表、雨伞和T恤衫的工厂，不仅如此，一些供出口的香蕉、芒果、甘蔗、番木瓜和菠萝的农业种植园也高密度地聚集在此处。一个世纪以前，这里的天空非常晴朗，道路也非常宽阔；而两个世纪之前，这里只有一望无际的稻田，远古时代留下的遗迹仍依稀可见。

珠江水从上游流经广州城区需要两个小时。乡村的美景令人陶醉，南岭山脉蜿蜒下来的山峰星罗棋布地散落在其中，零零落落的农民们土色砖瓦房散布在各个地方。小镇的露天集市上，竹

篮里装满了鸡和鸭，地上放着成捆的蔬菜，案板上排着一块块切好的猪肉，烟草和大米成堆地放在地上。冬天，稻田干枯，地里星星点点地堆放着去年的收成。在早春播种过后，潮湿的微风吹过，稻田就会神奇般地变绿。一旦到了丰收的季节，稻子很快就转为成熟，稻穗在稻田摇曳，看起来犹如黄色的海洋。

在中国，种植水稻的历史已有数千年。随后，东亚地区的日本、韩国、新加坡和中国台湾相继从中国大陆引进了稻田的播种技术。时间飞逝，回溯历史，亚洲的农民们都同样经历了错综复杂的农业变迁。

稻田不同于麦田的“直接耕种”，稻田需要“开垦”，不仅仅需要清除树木、低矮的灌木以及石头，还需要耕犁。稻田通常建立在开垦过的梯田、改良后的沼泽以及河流经过的平原上。稻谷种植需要灌溉，所以稻田必须修田埂，稻田周围需要修建水渠。这样在灌溉时，水渠里的水流经田埂上开凿的缺口，直接流进需要灌溉的每寸土地。

另外，稻田的土质层内需要有硬土层，否则水就会全部渗透到地下。但问题在于，稻种根本无法在硬土层上播种，因此在硬土层上还需要有一层厚度适中且柔软的黏土，黏土的作用在于保证种子始终处在湿度适宜的最佳状况。稻子还需要不间断地施肥，这又是另一种艺术。在过去，农民通常使用粪便和一种由豆壳饼、纤维植物燃烧后与河中淤泥形成的混合肥料来为稻田施肥。在使用的过程中，他们必须特别谨慎，因为一旦施肥过量或者选择错误的时节进行施肥都会造成不小的损失。

一旦到了种植季节，中国的农民就需要在一百多种稻种之中选出适合今年种植的稻种。因为每种稻种在收益上都会有轻微的不同，所以农民需要衡量不同稻种在产量上的差异和成长速度上的快慢以及遭遇干旱时的长势或在贫瘠土地上的长势。一个农民可能会同时播种十二种甚至更多种类的稻子，来平衡季节以及气候将给稻田收成带来的影响，以降低播种失败所带来的风险。

农夫或农妇（实际上，一般都是整个家庭在参与，因为种植稻谷是整个家庭的事务）将根据不同的品种选择特定的种床来培植稻种。经过几个星期的培植之后，稻种将被转移到田地里，每垄地间隔 6 英寸，然后辛苦的劳作就此拉开序幕。

手工除草的工作必须一直持续，不能停下来，因为一旦养料被其他的植物吸收，种子就会因缺少养料而死掉。有些时候有些稻穗还需要用竹刷梳理，以便驱赶害虫。除此之外，农民们还需要不断检测稻田的水位是否合适，以确保夏季里的水温不会太高。当稻田成熟的时候，农民们经常找亲戚朋友来帮忙收割，同时进行第二次播种，为此可以在冬天来临之前得到一年中的第二次收成。

在中国的南方，人们的早餐通常都以稀粥为主，一般白米粥配上莴苣、小咸鱼和笋丝；午餐就是喝过多的粥而已；晚饭则是米饭加菜。大米通常都拿到市场上去卖，以换取其他的生活必需品。在当地，大米是衡量财富和地位的一种标准，它揭示了人们每天的工作强度。“民以食为天，”一位研究中国传统南方乡镇生活的人类学家孔卡洛·桑托斯说道，“没有粮食，你就无法存活，

如果你想在中国的南方取得某种社会地位，你就必须拥有很多粮食，粮食使社会运转。”

2

看看下面的数字：4、8、5、3、9、7、6，将它们大声读出来，然后背过脸去，用20秒来仔细回忆，然后再按正确的顺序大声读出来。

如果英语是你的母语，那么复述正确的几率将是50%。如果你是中国人，那么正确率几乎可以达到100%。为什么会这样？因为人类存储数字的记忆循环（memory loop）是2秒钟，我们可以很容易地记住我们在2秒钟内所说的话或所读到的内容。当中国人在读“4、8、5、3、9、7、6”这一串数字时，每次刚好都是2秒钟。与英语不同，汉语中7个数字的发音只需要2秒钟的时间。

这个例子选自斯塔尼斯拉斯·德阿纳的《数感》（*The Number Sense*）一书，在书中，德阿纳解释道：

中国的数字非常简易。大多数数字的发音只有四分之一秒（举个例子来说，“4”的读音是“si”，而“7”的读音是“qi”），他们对应于英语中的“four”和“seven”，“seven”听起来似乎还要长，这些数字的发音需要三分之一秒。英语和汉语语言长度上的差异，造成了英语和汉语在记忆上的时间差距。语言被区分成很多

种，如威尔士语、阿拉伯语、汉语、英语和希伯来语。讲话者的记忆能力通常同他输出数字时所需时间长短有因果关联。在这个领域里，最佳记忆力的奖项要颁发给讲粤语的中国人。语言上的优势使得香港人获得了超群的记忆能力，他们甚至可以用1秒钟记住10个数字。

这也同样表明，在数字符号体系方面，西方国家和亚洲国家有很大的差别。在英语中，我们把“14、16、17、18、19”说成“fourteen、sixteen、seventeen、eighteen、nineteen”，因此，大家会认为我们会把“11、12、13、15”说成“oneteen、twoteen、threeteen、fiveteen”，但是我们没有这样命名，而是采用不同的数字符号，我们把“11、12、13、15”分别称为“eleven、twelve、thirteen、fifteen”。同样，我们把“40”和“60”称为“forty”和“sixty”，他们听上去与跟他们相关的数字（“4”和“6”）很像。我们把“50”和“30”还有“20”称为“fifty”、“thirty”还有“twenty”，这听起来很像“5”（“five”）、“3”（“three”）和“2”（“two”），但情况却并非如此。对于两位数，比如“20”以上的数字，我们将十位数放在个位数之前，如“21、22”（“twenty-one、twenty-two”）对于10以上的数字，我们采取相反的数字输出方式，个位数在前，而十位数在后，如“14”、“17”和“18”（“fourteen”、“seventeen”、“eighteen”）。不同于中国、日本和韩国具有逻辑顺序的数字符号体系，英语的数字体系没有规律可言，如“11”就是“11”，“12”就是“12”，“24”就是“24”，并且以

此类推。

这种数字长短上的差异使得亚洲孩子学习数字的速度要明显快于美国孩子。4 岁的中国孩子平均可以数到 40，而同龄的美国孩子则只能数到 15，大多数的美国孩子即使到了 5 岁也不能数到 50。换句话说，在许多基础数学技能方面，5 岁的美国孩子已经落后于同龄的亚洲孩子一年。

亚洲孩子凭借其数字体系所具有的规律性，可以很轻松地进行一些基础运算，如加法。如果要求一个讲英语的 7 岁孩子心算 37 加上 22 等于多少，她就必须先把单词转换成数字 ($37 + 22$)。只有这样她才可以做出这道数学题： $2 + 7 = 9$ ， $30 + 20 = 50$ ，再相加等于 59。同样，要求一名亚洲孩子计算 37 加上 22 等于多少，那么等式就在眼前，数字组合在一起就是答案。不需要再将单词转换成数字：答案就是 59。

“亚洲人的计算方法非常直观，”西北大学的一名心理学家卡恩·弗森说道，对于中西方的差异，弗森曾经做过许多相关的研究，“我认为这使得人们在学习数学时产生了完全不同的态度。如果不需要死记硬背，数学本身就有规律可循。这样，做题的人就会认为自己可以完成题目，认为答案是可知的。以分数为例，我们说五分之三，就是 ‘three-fifths’，但是，中国数字的字面意思就是从五份中拿出三份，这既能从概念上引导你知道什么是分数，也能引导你区分分母和分子。”

西方的孩子在三四年级开始，就会表示出对数学毫无兴趣。弗森认为，或许是因为数学看起来没有逻辑，因此他们对数学无

法产生兴趣。不仅西方的语言结构不够直观，而且基础公式既教条又复杂。

相反，亚洲的孩子对数学不会产生困惑的感觉。他们可以在头脑里记住更多的数字并快速计算，分数直观的输出方式使他们很容易了解分数的原理——或许这会使他们对数学产生浓厚的兴趣，或许正因为他们对数学更感兴趣，因此在学习的时候会更加努力，并且学习更多的数学课程，愿意做更多的家庭作业，长此以往，便形成一种良性循环。

换句话说，亚洲人建立了一种内在的优势。但这优势与其他优势不同。许多年以来，中国、韩国和日本的学生以及近期移民到西方国家的亚裔子女们，在数学方面的能力已显而易见地高出许多同龄的西方孩子。由此，最常见的假设就是，亚洲人的内在数学倾向一定有其特定的原因。^①心理学家理查德·林恩曾提出一种进化理论，他指出，喜马拉雅山脉的寒冷气候、原始社会的打猎生涯、大脑的尺寸和某种独特的元音导致了亚洲人拥有更高

① 有很多种途径可以证实这种优势，教育学家俄林·波的描述最为简单易懂，在日本、韩国、新加坡、中国香港和中国台湾，学生的数学成绩几乎大体相同，如果以百分制来计算，那么大多都在98分左右，但是在美国、法国、英国、德国还有一些其他西方工业化国家，学生的分数都几乎在26分到36分之间。差别十分鲜明。

的智商。^②这也揭示了我们对数学的看法。我们假设，依据微积分和代数成绩就可以辨别一个人是否足够聪明，但中西方在数学体系上的不同也揭示了其他方面的不同，或许在数学上的卓越能力是源于其所处群体的文化。

历史沿袭下来的文化礼节是造成韩国飞机失事的重要因素，当然，也有一些社会历史文化传统为实现 21 世纪的社会大业推波助澜。正如我们在以上事例中看到的那样，文化传承的重要性，体现为权力距离指数上的重要差别，这种差别不仅是三维度或者两个维度，而是四个维度上的差别。我们不能理解，还有多少社会历史传统会对 21 世纪的科研任务有所影响。是不是在一种以粮食为主导的文化背景下，你的数学能力就一定会很好？稻田是否会对课堂上的成绩产生影响？

3

如果你想了解水稻，你就一定要了解一下它的面积。水稻的面积小到让人意想不到，如果你不是亲自站在田里，你不会想到

② 但许多专家用充分的论据驳斥了林恩发表的“亚洲人拥有较高智商”的理论，他们表明，林恩的结论是基于他所抽取的样本，但样本大部分都来自城市中的上层社会，因此不具有代表性。作为一名全球智商研究领域里数一数二的专家，詹姆斯·费林做出了一个惊人的论断。他说从历史的角度来看，亚洲人的智商要低于白种人的智商。这就意味着他们在数学方面的领先地位并不是由于智商高，而与智商无关。费林的相关论点都记录在他的《美籍亚洲人：与智商无关的成就》（*Asian Americans: Achievement Beyond IQ*, 1991）一书中。

一亩地也就是酒店里一间房间的大小，只有一公顷的十五分之一。一名亚洲的农民一般也就能耕种 2 ~ 3 亩地，如果有一块 450 英亩的土地，在中国，这需要村子里的 1 500 人去耕种。但是如果在美国中西部，这只是一家农民耕种的面积。按照这样的比例，通常，中国一个农民家庭中的五六口人就依靠着两个酒店房间大小的土地来谋生。

农业的差别非常大，从历史的角度看，西方农业是属于“机械化作业”。在西方，如果一个农民想变得更有效率并且能够增加产量，他就必须要引进更多精密的农业设备，如打谷机、稻草打捆机、混合收割机、拖拉机，这样他就可以用机械操作代替更多的人力，从而开发更多的土地并且增加耕种面积。因为农业机械化使得他付出同样的劳作，却可以耕种更多的土地。但是在日本和中国，农民没有余钱去购买设备，并且情况也不允许他们开发更多的土地。因此耕种水稻的农民只有依靠他们的智慧去提高他们的产量，如更加有效地管理时间，作出更好的抉择。人类学家弗朗西斯库·贝瑞曾经指出，稻田农业是种“技术作业”：如果你想获得丰收，你就要更加辛勤地除草、谨慎地施肥、多花心思灌溉田地以保持水位、调整合适的土层高度，努力耕耘每一寸土地。回溯一下历史，毫无疑问，耕种稻田的农民总是比耕种其他农作物的农民更辛苦。

或许这个结论看起来有点奇怪，因为我们大多数人都会认为每位生活在非现代化社会的人的工作都十分辛苦。显而易见，这是个误解。举个例子，从某种角度来说，我们所有人都是捕猎者的后

代，通常很多捕猎者都聚集在一起，过着十分悠闲的生活。一群生活在喀拉哈里沙漠灌木丛中的土著人，至今还保持着这种早期人类的生活方式。他们依靠水果、浆果、植物根茎以及一种特殊的坚果和大量散落在地上的富含蛋白质的食物来维持生活。他们从不耕种，但现在的耕种却需要花费很多时间去准备、播种、除草、丰收、储藏。他们也不圈养家禽，原始人里的男性偶尔进行打猎也只是为了运动。通常来说，土著人一个星期的工作量不会超过 12 ~ 19 个小时，其他的时间都用在跳舞、消遣及走亲访友上。那么他们每年花在工作上的时间最多不会超过 1 000 个小时。（当土著人被问及为什么他们不种植农作物时，他们会用不解的神情反问道：“世界上有那么多坚果，为什么我们还要种植？”）

或者想想生活在 18 世纪的欧洲农民，一年中的 200 多天里，农夫和农妇们或许都在田里干活，从日出到日落。这样每年都会工作 1 200 多个小时，在收获和春季播种的季节，每天工作的时间会更久。在冬天，工作量会减少。在名叫《发现法兰西》（*The Discovery of France*）的著作中，历史学家格雷厄姆·罗伯写道，法国乡下农民的生活除了偶尔穿插一些工作外，有大把无聊的闲暇时间，尤其是进入 19 世纪以后，更是如此。

“本书和另一份（关于法国乡村生活的）报道描述了人们 99% 的社会活动。”他写道，“书中大部分记录的都在比利牛斯和阿尔卑斯地区，通常在早春或晚秋时节。”如 11 月的第一场雪开始到明年春天的 3、4 月份，整个村庄基本上都进入冬眠状态。在法国其他气候很温和的地区，尽管冬天的气温很少低于零度，但

冬眠的情形同样存在。罗伯继续写道：

很长一段时期，佛兰德斯地区都十分荒凉，1844年，一名官员在一份针对涅夫勒省的报告中，揭示了一种非常奇怪的现象，勃艮第地区的农民在丰收的季节到来后就把葡萄树根埋起：“在修理一些常用的工具后，这些精力旺盛的人们就开始在床上度日，为了取暖并减少进食，他们用被子把自己裹得严严实实。他们主动削弱自己的动力。”

人类的冬眠是基于身体与经济上的考虑，避免身体上的消耗带来的饥饿感，从而降低新陈代谢……人们每天混沌度日，甚至在夏天也是如此……在工业革命之后，阿尔萨斯和加来地区的官员声称，酿酒的工人和农夫，在进入冬季后就“不再工作”，“任由自己过着游手好闲的生活”。

相反，生活在中国南方的农民，是不会在冬天里睡觉的。从11月到来年的2月，农民们大多会做些副业，如扎竹篮，做竹帽，而且还会派自己的一个儿子到附近村庄的亲戚家里干活。不仅如此，还会做豆腐、做大酱、捕蛇（蛇的味道很鲜美）、捉昆虫。到了立春时节（意味着春天快到了），农民日出晚归的务农生活又开始了。相对于那些机械化务农的农民，他们需要付出10倍到20倍的辛劳。据统计，每一名种植水稻的农民的年工作量有3 000多个小时。

4

想象一下，生活在那个时代，珠三角地区农民们的生活会是多么的辛苦，每年花费在工作上的时间居然有3 000多个小时，这的确让人感到不可思议。尤其是大多数的时间都是在烈日当头下弯着腰在地里播种、除草。

而农民们唯一可以改变自己命运的，就只有努力工作，这同在纽约做服装生意的犹太移民一样。这非常重要。首先，对于耕田的农民来说，付出与回报是显而易见的。你在稻田地里付出的越多，收成也就越多。第二，农活是一件很复杂的工作。不会只是简单在春季播种，然后就可以在秋季里收获，他们需要有效率地去经营运作，比如说需要整合人力，选择不同的稻种以保证一年的收成。同时管理复杂的灌溉系统，做好协调准备工作，使得第一次收割和第二次的播种工作可以同时进行。

重要的是，大多数的农民是有自主权的，在欧洲的农民只能从他们所属的贵族那里得到一点微薄的报酬，而且他们几乎无法主宰自己的命运。但是中国和日本的体制有所不同。西欧的体制不适合稻田农业文化，种地是件很复杂的事，体制无法强迫或威逼农民每日很早起床去田里干活。在14世纪到15世纪，中国中部和南部地区的地主同租户的关系已不具有所属关系，地主只收取固定的土地出租费用，其他的事情全部都由农民自主决定。

“对于种植水稻来说，不仅仅是需要很多的人力，而且还是件很吃力的工作，细微的差别就会造成产量上很大的差异。”历史学

家肯尼思·波马雷兹说道，“浇水的时间也非常关键。插秧时，秧苗的距离和力度对产量也会产生很大的影响。这不是你想象的那么简单——只要在3月中旬，把种子洒在地里，然后在月底的时候下场雨就可以等待收成了，你必须按部就班地进行每项作业。对于需要特别关注的田地，地主就会通过一定的奖赏制度来激励农民。如果收成很好，那么农民也会得到更多的分成，这就是为什么地租是固定的。地主会说，不管收成如何，我都要收20石粮食，因此如果收成超出地租需要交纳的粮食，你就会收获很多余粮。但如果耕种稻田的是奴隶或者是拿工资的农民，那么庄稼收成好坏都与农民没有关系，因此庄稼也就不会有很好的收成。这不是像打开灌溉的阀门，让它多流一会，流到你的地里那么容易。”

历史学家大卫·阿古什在对比了中国和俄国的谚语之后，发现两者差别十分明显。一句具有代表性的俄国谚语说道：“没有老天的恩慈，地里哪来的粮食？”这反映出奴役体制下的宿命论和悲观主义思想。农民找不到任何理由相信，依靠自己的辛勤劳动可以得到很好的回报。阿古什写道，另一方面，中国的谚语则反映出他们的信仰：“一分耕耘，一分收获。”

这些也是那些每年在闷热且潮湿的田地里（不仅如此，还有许多吸血的蚂蟥）不停辛苦劳作的中国农民对他人所说的话：

谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。

只要耕得深，土里出黄金。

一冬早，三季好。

不要期待天上会掉馅儿饼。

地靠人来养，苗靠肥来长。

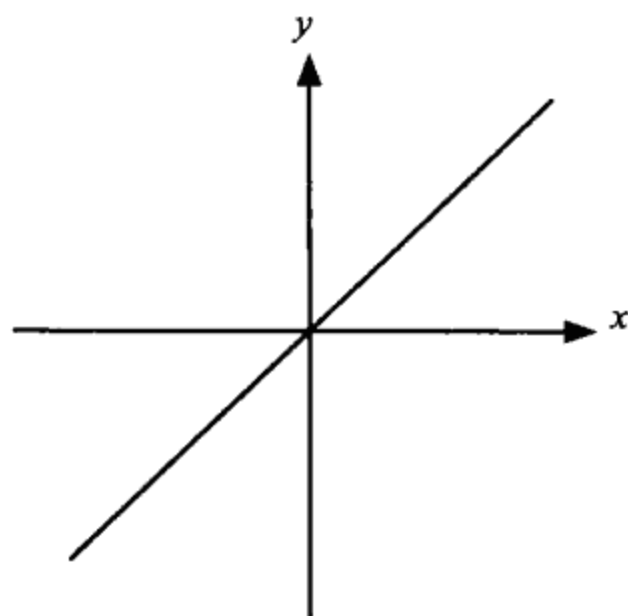
人不缺地工，地不缺人粮。

这所有的这一切都在说明“早起的鸟儿有虫吃”的道理。每天天不亮就起床？而且是一年 365 天，日复一日？对于以坚果为生的原始人和在冬天以冬眠为主的法国农民以及非农业人口来说，这句谚语非常不可思议。

当然，亚洲文化处处有迹可循。去大学的校园打听一下，学生们会告诉你，大多数的亚洲学生和其他学生离开后依然会学习很长时间。由于文化背景产生的差异，当一些亚洲学生听到其他人议论类似以上的事情时，他们会感到自己受到了冒犯，因为他们认为其约定俗成的生活模式受到了质疑。但这种勤奋的工作态度的确令人钦佩。实际上，从这本书里我们已经看到了太多成功的案例，这些成功的人都付出了比普通人更多的努力。当比尔·盖茨还是个孩子的时候，他就全心全意致力于他的计算机事业；比尔·乔伊也是如此；甲壳虫乐队曾经在汉堡持续练习达到数千个小时；乔·弗洛姆曾一直默默无闻，直到得到机会的眷顾，他才在法律界声名鹊起。每一位成功的人士都付出了辛勤的汗水。这种文化之所以得以形成，在于生活在辛苦与贫穷中的人们可以由此看到一种希望，那就是辛勤劳动可以有所回报。勤奋的特质使亚洲人获益良多，但是最典型的，还是莫过于数学方面的成就。

5

几年以前，一位在伯克利大学任教的数学教授，艾伦·肖恩菲尔德，曾用录影机记录下每位学员的上课情况。其中一名叫雷妮的女生给他留下了深刻的印象，雷妮大概20多岁，黑色长发，戴一个银边眼镜。在录影带中，她正在操作一套用来教学的代数软件程序。屏幕上出现了 y 轴和 x 轴，教学程序要求使用者画一条线穿过坐标轴。举个例子，如果我们在 y 轴上标出5，在 x 轴上也标出5，那么计算机就会作出反应。



我相信，这时候，很多有关高中时的代数知识就会模糊地浮现在脑海中。但是请放心，你不需要记住任何相关的知识一样可以理解雷妮案例的重要性。实际上，在文中的下面几段里，当你听到雷妮的谈话时，请不要关注她所说的内容，而是注意她谈话的方式和为什么她会谈到这些。

肖恩菲尔德设计的计算程序是想教授学生如何计算直线的倾斜程度。斜线，我相信，你一定记得（或者说，你记不得了，我

就是忘了)，就是横坐标与纵坐标上两点相连所形成的一条直线。这个案例中要求画出的斜线只要一条，横轴和纵轴的数字都是 5。

现在雷妮坐在键盘前，试图计算出，输入哪些数字可以让计算机画出一条垂线，直接同 x 轴垂直相交。现在，高中时的数学知识会帮助你得出答案。实际上，这是不可能实现的，垂线是一种特殊的斜线，它的斜率无穷大：纵轴上的数值是无穷大的， y 轴上的数都以零开始且无穷大。当它穿过 x 轴的时候， x 轴上的数值为零，无穷大除以零，还是无穷大。

但是雷妮没有意识到她在尝试做一件没有答案的数学题，她正陷入被肖恩菲尔德称为“美丽的理解误区”中。而肖恩菲尔德之所以喜欢以这盘录像带为例，是因为它十分贴切地演绎了怎样可以走出思考误区。

雷妮是个护士。过去，她从不像其他人那样对数学感兴趣，但不知道为什么她被这个软件程序所吸引，并且被“套住了”。

“现在，我所要做的就是用这个程序去画一条同 y 轴平行的直线。”她开始说话，肖恩菲尔德坐在她身边，她焦虑地看着他。“从我开始做这个软件，到现在已经五年了。”

她开始胡乱输入数据，敲着不同的数字。

“现在如果我减去 1，那么线就会变直。”

随着她输入不同的数字，屏幕上的线也随之改变。

“噢，这样好像行不通”。

她看起来好像很费解。

肖恩菲尔德问道：“你想做什么？”

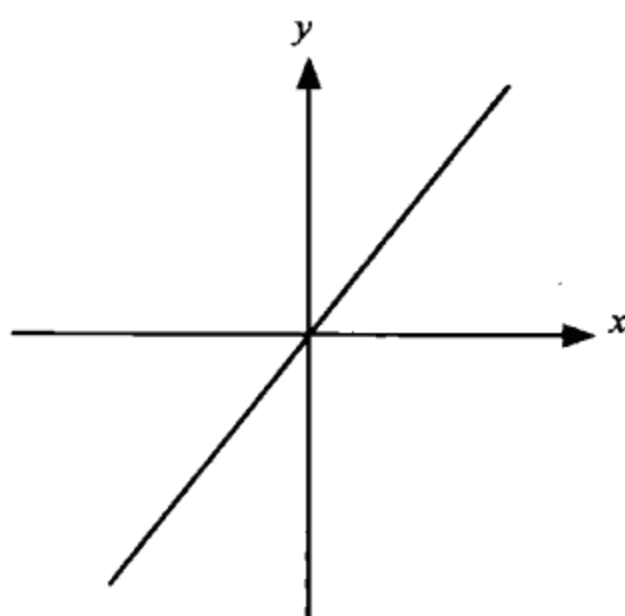
“我就是想画一条与 y 轴平行的直线。我需要做些什么？我认为我应该再稍微移动一下。”她指着 y 轴上的数字说道。“我发现了，当你把 1 换成 2，就会看到斜线的角度发生很大的变化。”

这就是雷妮的理解误区。她发现在 y 轴上所取得数值越大，直线距离 y 轴的角度就会越小。因此，她认为只要在 y 轴上取得的数值足够大，那么就可以得到一条垂线。

“我想，取 12 或者 13 就可以得到一条垂线了。或者 15。”

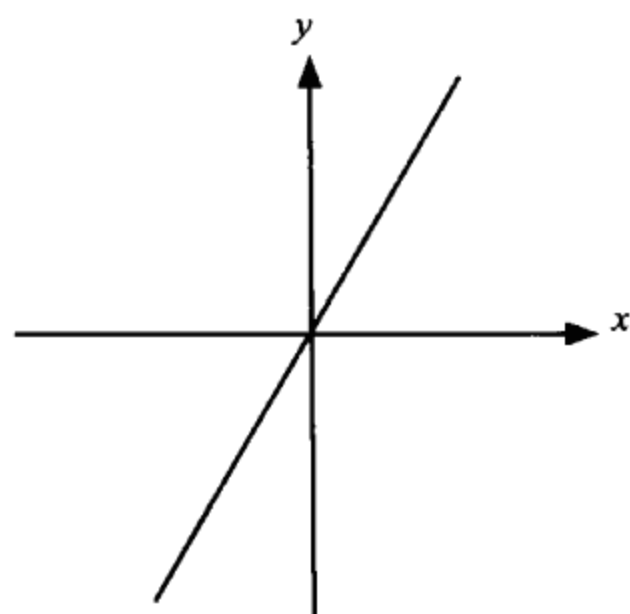
她皱起眉说道。她同肖恩菲尔德共同反复地探讨解决方案，肖恩菲尔德一点一滴地朝着正确的方向引导她。她一直试了又试，一次次接近目标。

这一次，她输入 20，线只比原来的角度斜了一点点。



她输入 40，线依旧只倾斜了一点点。

“我觉得这有些关联，但是至于为什么会这样，我始终想不明白。如果我输入 80 呢？如果输入 40，斜线已经与 y 轴成 45 度，那么输入 80 就应该得到一条直线了。所以，我要输入 80，看看结果如何。”

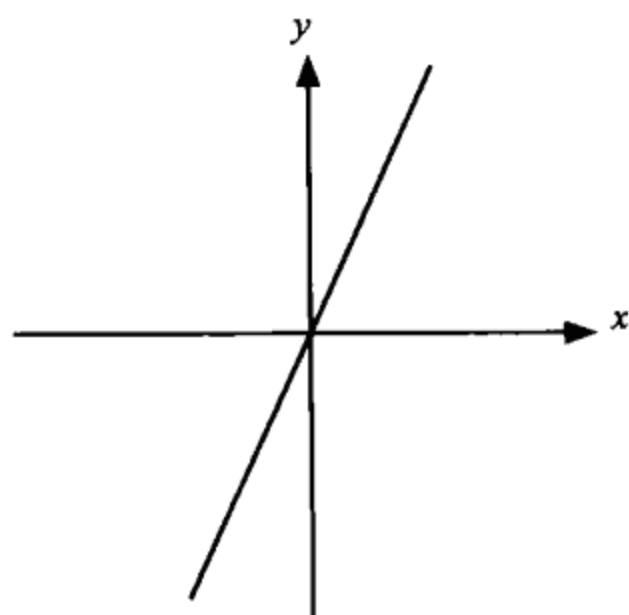


她输入 80，线更斜了，但是还是没有变成垂线。

“数值是无穷大是吗？我永远都画不出一条垂线是吧？”雷妮的发现已接近事实的真相，但是她又绕回了她最初的“思维误区”。

“那我该怎么办呢？100 吗？每一次我输入加倍的数字，它会更接近，但是却总是达不到我想要的结果。”

她输入 100。



“接近了，但依旧不大理想。”

她开始更大胆地想象，很明显她就要得出事实的真相了。“好吧，我知道了，尽管……但是……我知道了，每加大一个数字，

线就更接近 y 轴一点。至于为什么会这样，我仍然感到困惑不解……”

之后她停顿了一下，紧紧盯着屏幕，“我有点糊涂了，这里只是十分之一，但我没有意识到……”

然后她突然明白了，她的脸闪耀着光芒：“噢，任何一条垂线都被零整除，因此就会无穷大。嗯，好，现在我明白了，垂线的斜率是无穷大的，嗯，现在总算是明白了，我永远也不会忘记这节课。”

6

在肖恩菲尔德任教时，他曾用录影机记录了许多学生的数学课。但是雷妮的录影带是他最喜欢的一个，因为这个录影带贴切地诠释了学习数学的秘密。从雷妮开始操作计算程序，直到第 22 分钟，她才说了声：“嗯，现在有些眉目了。”那是一段很长的时间，肖恩菲尔德说道：“这是道八年级的数学题，如果我把给雷妮布置的这道数学题目，同样布置给与雷妮程度相同的八年级学生，我想，在他们试试之后就会说，‘我做不出来，我需要你来讲解一下。’”肖恩菲尔德曾经问一组高中生，在他们做家庭作业时，在下定结论该数学题太难而做不出之前，他们会花多长时间来尝试解答该题？他们的回答从 30 秒到 5 分钟不等，平均时间为 2 分钟。

但是雷妮是个很执著的人，她坚持不懈，她反复在同一个问题上推敲，并且她想出了解决办法。她不断地尝试，她不是一个

轻易就屈服的人，她知道在某种程度上，她画垂线的理论出现了失误。除非她认为自己做对了，否则她不会放弃。

雷妮在数学方面并不具备天赋，类似斜率和无穷大这样的抽象概念对她绝对不是一件容易理解的事，但她却给肖恩菲尔德留下了十分深刻的印象。

“无论做任何事，她都有种强烈的意愿去弄清楚，她不接受敷衍了事，她不会说，‘啊，你是对的。’然后就走开，这真不一般。”他将录像带回放到雷妮面对难题的那个时刻，并指着屏幕。

“看，”他说，“她做了两次，很多学生只是绕过做下一道题，相反，她却去想，‘无论我怎么试，这题就是不对。我不明白。这个很重要，我需要一个说法。’然后当她最终得到解释后，她会说，‘嗯，这才合适。’”

在伯克利，肖恩菲尔德教一门怎样解决问题的课程，整个课程的意义在于，让学生们在上大学之后，抛弃学习数学的旧习惯，他说：“我挑了一个我不知道该怎样解决的问题，我告诉我的学生，你们在两个星期后会有个考试。我了解你们的习惯。在第一周内你们不会作任何复习，你们会在第二周开始准备，我现在要提醒你们，如果你只用一周的时间复习，那么你们不会取得好成绩。或者，另一方面，如果你只是在我们期中考试那天才开始复习，那么你一定会感到很失落。你将跑过来跟我说，‘这不可能。’我想告诉你们，持续努力，到了第二周你就会发现你将取得重大进步。”

有些时候我们将优秀的数学能力看做一种内在的能力。或者你具备，或者你不具备，但是对于肖恩菲尔德来说，什么能力都

不如态度重要。如果你有意愿去尝试，你就会掌握数学，这就是他想传授给学生的。成功就是坚持不懈地钻研，比如，带着强烈的意愿花 22 分钟去解决一个大多数人只花 30 秒就放弃的问题。如果一个班里都是雷妮这样的人，只要给她们足够的空间和时间让她们自己解决问题，那么一定会取得很好的成绩。或者想象一下，如果在某个国家，雷妮的这种坚持不是特例，而是一种文化特征，那么深植在这种文化中的荣誉感将会毫无疑问地致使这个国家具备卓越的数学能力。

7

每四年，一个由许多学者组成的国际组织都会组织一次高难度的数学竞赛，竞赛的选手大多都来自世界各国的初中生或高中生。这个数学竞赛就是 TIMSS（这与我们在第一章中讨论的竞赛是同一个竞赛），设立 TIMSS 竞赛的目的就在于比较不同国家之间的教育成果。

当学生们坐下来参加 TIMSS 竞赛时，他们同时还必须填写一份问卷。这份问卷包括很多内容，如父母的教育程度，对数学的看法以及对朋友的描述。这并非是毫无意义的测试，这是个长达 120 道题的问卷，因此很多学生都留下了 10 道至 20 道题未能填写。

从问卷结果来看，国家间的差异很大，这是个有趣的现象。事实上，参加竞赛的各个国家选手，其排名很可能是根据回答问卷题目的数量来决定的。现在，当你将问卷排名与数学竞赛的排

名比较之后，你会得出怎样的结论？他们的结果几乎完全一致。换句话说，如果来自某个国家的学生能够长久并专注地回答一份冗长问卷上的每一个问题，那么通常这个国家的学生也具有解决数学问题的卓越能力。

发现该情况的是一名来自宾夕法尼亚大学的教育学者俄林·波，他偶然发现了这个事实。他说，这纯属意外发现。波甚至未曾在科学杂志上发表他的看法，这有一点奇怪，因为他并没有说完成问卷的能力和赢得竞赛的能力有任何相关。他只说，它们是一样的；如果你将两个排名进行对比，结果会非常鲜明。

换种方式思考一下，如果每年世界上的知名城市全都举行一场奥林匹克数学竞赛，并且每个参赛的国家都派出一组由高中生和初中生组成的小队加入 1 000 名参赛选手的阵营，那么，不需要问任何一道数学难题，我们就可以精确地得知每个国家在奥林匹克数学竞赛中的排名，波指出。我们只需要给他们布置同一项任务，并衡量他们在任务中的付出程度。实际上，我们甚至都不用布置任务，仅仅观察一下哪个国家的文化最注重工作态度，就可以预测哪个国家的数学能力最强。

那么，哪几个国家或地区将会出现在这两个数据的前几位呢？没有任何悬念，他们分别是新加坡、韩国、中国台湾、中国香港和日本。当然，这五个地方都有共同的一点：几百年来，贫穷的农民每天都在稻田里辛勤劳作十几个小时，或许只有这样，他们才可以对其他人说：“早起的鸟儿有虫吃。”

玛丽塔的契约

现在，我所有朋友都是从 KIPP 毕业的。

1

20 世纪 90 年代中期，试验性公立学校 KIPP^① 在纽约的卢·格里克中学的教学楼四层开办。卢·格里克高中属于第七校区，另外，它所在的布朗克斯南部，是纽约市最落魄的地方之一。在满是白色高楼的街上，学校那些建造于 20 世纪 60 年代的低矮建筑穿插其间，灰灰的，毫不起眼。几个街区旁边是格兰特大街，它是这个自治镇最主要的大街。在天黑以后，你是不会愿意独自走在这几条街上的。

KIPP 是一所中学。班级人数众多：五年级有两个班，每班 35 名学生。无须入学考试或特殊申请就可以入读。孩子们被随机抽选，任何住在布朗克斯四年级的孩子都可以申请。大概一半的

① KIPP 的意思是：知识就是力量（Knowledge Is Power Program）。

申请学生是非洲裔美国人，其余的是拉丁美洲人；四分之三的孩子来自单亲家庭；有 90% 的孩子是“不吃午饭或午饭减量”的，这说明他们的家庭收入很低，依靠联邦政府捐款，孩子们才能正常地吃午饭。

KIPP 学校就是在这样的一个地区里，由这样的孩子组成的学校，而这样的学校会让教育工作者绝望。但当你经过那道门的瞬间，你就会觉得事情完全不是你想象的那样。在走廊里学生列成一队轻移脚步；在教室里，他们被教导用“SSLANT”的礼节来回应别人和他们的交流，即：微笑、直坐、倾听、询问、说话前先点头示意、用眼神交流。^①学校走廊的墙上挂着很多奖状，这都是历届 KIPP 学生获得的。去年，数以百计来自布朗克斯的家庭提出申请，希望进入 KIPP 五个年级的 48 个班。毫不夸张地说，自它成立以来的 10 年中，KIPP 已经逐渐成为纽约市最炙手可热的公立学校之一。

KIPP 以数学闻名。在布朗克斯南部的所有中学中，只有 16% 的学生在数学方面达到或超过同年级水平，但在 KIPP，五年级末的学生都称数学是他们最喜欢的学科。在七年级，KIPP 的学生就开始学高中代数了。到八年级末，84% 的学生达到同年级或以上水平。这些孩子都来自低收入家庭，住在这个国家最差的地区和最脏乱的风子里，而且他们的父母大多从未上过大学。可他们

① SSLANT 是“微笑 (smile)、直坐 (sit up)、倾听 (listen)、询问 (ask questions)、说话前先点头示意 (nod when being spoken to)、用眼神交流 (track with your eyes)”的前字母缩写。——编者注

在数学方面，却与那些住在郊区、享有特权的富人家的八年级孩子一样出色。“我们的孩子读书读对了，”大卫·莱文说，他与另一位老师迈克尔·范伯格于1994年共同创建了KIPP。“他们在写作技巧上有些费劲，但当他们离开这里时，他们在数学方面却会如鱼得水。”

现在美国已经有50多家KIPP学校，但照这种趋势发展，将来还会有更多家。这说明，KIPP计划所体现的理念在目前的美国是最新和最有前途的。但它的成功并不在于其课程、老师、资源或机构改革上的某些创新，而是因为它严肃地采取了传统的思想文化，并最终成功地形成了一个组织。

2

在19世纪的早期，一些改革家在美国开始建立一套公共教育系统，这就是所谓的公立学校。这在当时只是一个偶然的举措，但却产生了大量只有一间房子的校舍和拥挤在市区的教室，它们分布在整个城市。在乡下，学校春天和秋天放假，整个夏天上课，这样孩子们就可以在播种和丰收时帮家里干农活；在城市里，许多学校的日程杂乱无章，这是为了迁就那些上班族家长的时间。改革家们想让所有的孩子都能够上学，公立学校应运而生，这也意味着所有的孩子都可以获得足够的教育来学习读、写技能和基础的算术知识，同时还学到了作为公民的职责。

但是历史学家肯尼思·戈德指出，早期的教育改革家对孩

孩子们是否能够获得足够教育过于关心。比如，1871年，美国教育委员会的爱德华·贾维斯发表了一篇名为《教育与精神错乱的关系》的报告，贾维斯研究了1741例精神错乱病例，其中有205例是过度学习造成的。因此，“精神错乱的诱因，教育占了大部分。”贾维斯写道。相似的是，马萨诸塞州的公共教育倡导者霍勒·斯曼相信，让学生学得太辛苦可能会对他们的“性格和习惯产生有害影响，而过度刺激头脑也常会对健康造成伤害”。那个时期的教育期刊总是担心学生负担太重，认为这样会造成学生天性的泯灭。

改革家戈德写道：

……努力找到方法来减少花在学习上的时间，因为这样可以挽救受损的神经。之后，周六不再上课，上课的天数减少了，假期增加了。所有这些措施都是在19世纪之后才有的，“学生的身体不应该由于长期的限制而造成疲劳，当他们用脑时间过长时，教师就会被警告。”充足的休息时间让学生有更多机会去掌握认知和分析的技巧，正如《马萨诸塞教师》的一位投稿人所建议的那样：“这些成年及未成年的学生从紧张的学习中解放出来，培养独立思考、独立判断的能力，而不是被灌输的观念或者其他权威言论所左右。”

要努力做到劳逸结合的观念与亚洲那些有关学习和工作的观点大相径庭。但是亚洲人的世界观是由黄种人形成的，在珠江

三角洲地带，农民一年会种两到三批水稻，土地被闲置的时间很短。由于营养是从灌溉的水中获得，所以水稻耕作的特征之一就是：土地被耕作的次数越多，就会越肥沃。

但是在西方的农作习惯中，情况刚好相反。每隔几年土地就得闲置一下，否则就认为会被透支，所以每个冬天，土地都被空置着。春天的播种和接下来的秋收是劳动强度最大的时候，人们像是在和时间赛跑，但到了夏天和冬天就可以放慢速度。这个逻辑被改革家应用于年轻思想的改造，我们用同理可证的方式来阐述新观点，从我们已知的事情推测我们未知的。改革家们知道可以依照农作季节的节奏来改进，那么补救透支危机的方法又是什么呢？长的暑假——一个与众不同的美国传统，这个传统已经在现代学生的学习模式上得到意义深远的证实。

3

在美国教育界的争论中，暑假很少被提及，它被认为是学校生活中永不改变的特色，就像高中的橄榄球比赛以及毕业舞会一样。但是我们研究一下小学每个年级的考试成绩，之后你再看看自己对暑期长假的信心是否还在。

约翰·霍普金斯大学的社会学家卡尔·亚历山大研究得出以下这些数据。亚历山大对650名首批从巴尔的摩公立学校毕业的学生进行跟踪调查，着重分析他们在数学和阅读技能测试中的成绩，这个测试使用的是加利福尼亚的试卷。如下是小学前5个

年级的学生阅读成绩，引用的是社会经济学中的分类方法——分成低、中、高三个收入级别的家庭。

班级	一年级	二年级	三年级	四年级	五年级
低	329	375	397	433	461
中	348	388	425	467	497
高	361	418	460	506	534

看第一列学生。学生满腹热情地开始了一年级的学习，但这不足以改变他们在知识和能力上的不同。来自富裕家庭的一年级学生以 32 分的优势高于那些来自贫困家庭的学生——顺便提一下，来自巴尔的摩贫困家庭的学生的确很贫困。现在再看五年级这一列，这样看下来，接着是四年级，最开始不太明显的贫富学生间的差距开始成倍扩大。

这种差距已经被多次留意到，并引起了两种不同的反应。第一个说法是，贫穷的孩子不像有钱孩子一样拥有与生俱来的学习能力，他们不聪明；第二个更乐观一点的说法是，同样的，我们的学校中，那些贫穷的孩子之所以失败，是因为我们没有足够多、足够好地教给他们必要的技能。亚历山大在研究中得到了一些有趣的结论，证明了这两种说法都是不正确的。

在巴尔的摩，他们的学生没有在 6 月份的期末测试中做加利福尼亚测试题。他们会在暑假刚刚结束之后的 9 月份进行另外一个测试，就是这第二套测试的结果让亚历山大得出了不同的分析。我们可以先看一个学生每个学期 9 月开学时的分数，然后再

看他或她在接下来的 6 月份得到的分数，这正好可以测到他或她在这个学期学到多少东西。如果看到一个学生 6 月份的分数和接下来 9 月份分数的不同，就可以了解到这个学生暑假里学了多少课程。换句话说，它可以计算出——至少部分得出——有多少成绩的差距和整年的校内学习有关，又有多少差距和暑假中的学习有关。

让我们从学校这一年所获得的分数开始。下面表格中的数据显示了学生们从 9 月份开学到 6 月份学期结束中所获得的测试分数。列表中的“总成绩”代表着他们在这 5 年小学学习中的所有科目的分数。

班级	一年级	二年级	三年级	四年级	五年级	总成绩
低	55	46	30	33	25	189
中	69	43	34	41	27	214
高	60	39	34	38	23	184

第一个表格中暗示着完全不同的事情，第一套测试的结果让低收入家庭的孩子看起来有点失败。但是我们也清楚地看到这不是真实的。看一下“总成绩”这一栏，小学 5 年的所有课程，穷孩子“从头至尾地学习”，他们以 189 分比 184 分超过富孩子，他们落后中等收入家庭的孩子并不多，事实上，在二年级这个学年里，他们比中等阶层或富裕家庭的孩子学到更多。

接下来，让我们看看阅读分数在暑假之后会发生怎样的变化。

班级	一年级后	二年级后	三年级后	四年级后	总成绩
低	-3.67	-1.70	2.74	2.89	0.26
中	-3.11	4.18	3.68	2.34	7.09
高	15.38	9.22	14.51	13.38	52.49

你看到不同了吗？看看第一个列表，测量的是一年级暑假后的状况。富孩子 9 月份回到学校，他们阅读的分数飞速增长了 15 分；穷孩子从假期回来，他们的分数下降了 4 分。在这一学年，穷孩子比富孩子学得多，但是暑假期间，他们落后了。

现在看看最后一个列表，它显示的是从一年级到五年级所有暑假所获得的总和。穷孩子阅读分数涨了 0.26 分，但到了阅读技巧，在学校不开学的时候，穷孩子什么也学不到。富孩子的阅读分数正好相反，大幅度增了 52.49 分。事实上，富孩子胜过穷孩子的所有优势就是：富孩子们不在学校时学到了东西。

我们从这里看到了什么？这就是我们之前在克里斯·兰根一章中谈到的家庭风格对教育的影响。我们回头再看亚力克斯·威廉姆斯，这个安妮特·拉里奥研究的 9 岁孩子，他的父母信奉协同培养，所以他被带到博物馆，参加一些特殊活动，还去了夏令营，以这些地方为课堂。当他在家里感到无聊时，有很多的书籍可以阅读，他的父母认为有责任让他积极融入身边的社会。这样就不难看到，暑假之后亚力克斯在阅读和数学方面做得更好了。

但是卡蒂·布琳德尔不是这样，这个小女孩的生活轨迹正好相反。家里没有钱送她去夏令营，她妈妈也不能用车送她去参加一些特殊的学习班，当她无聊时家里也没有书籍阅读。也许家里

有台电视，或许她仍然可以过一个愉快的暑假，交到新朋友，在户外玩，去看电影，去过那种我们都向往的无忧无虑的暑假。但这些事情不能改善她阅读和数学方面的技能，每一天无忧无虑的暑假都使她落后于亚力克斯越来越远。亚力克斯不一定比卡蒂聪明，他只不过比她多了一些额外的学习。在这几个月的暑假中，当卡蒂在看电视、嬉戏玩耍的时候，亚力克斯却正在学习。

亚历山大研究后的结论是，美国讨论教育的方式后退了。花大量的时间来讨论减少班级人数，重新设置课程，给学生配置人手一台的掌上电脑，增加学校的基础建设——所有这些都是根本上的错误。回头看看第二个表格，显示的是9月到6月之间产生的差距。学校唯一要面对的问题是，学生没有进步，只是因为安排的作业不够多。

事实上，亚历山大只是做了一个简单的计算，这就已经反映了巴尔的摩的孩子们如果一整年都上学将会有怎样的结果。答案就是，穷孩子和富孩子在小学毕业时数学和阅读达到同等水平。

突然之间，亚洲人在数学方面的优越性变得更明显了。亚洲的学生没有很长的暑假，为什么他们没有呢？他们的文化认为一年之计在于春，一日之计在于晨，这是通往成功的道路，所以不可能给孩子放整整3个月的暑假。美国的学年平均只有180天，韩国的学校有220天，日本的学校是243天。

在最近给全球学生的一个数学测试中，参试者被问到的问题之一就是，在他们以前的代数、微积分、几何科目问题中有多少是学过的？日本十二年级学生的答案是92%，这就是一年243天

学制的价值。你必须要有时间学习所有需要学习的知识——没有时间让你闲下来什么也不学。而对于美国十二年级的学生来说，问题的答案是 54%。对于美国最穷的学生来说，上学不是问题，暑假却是个问题，这个问题也是 KIPP 学校需要解决的，他们决定将稻田的故事拿出来教育美国城市里的孩子。

4

“他们 7 点 25 分上课，”布朗克斯 KIPP 学院学生大卫·李文说：“我们所有的人都在上一门思考技巧方面的课程，一直上到 7 点 55 分。我们每天有 90 分钟的英文课，90 分钟的数学课。除了五年级的学生，我们每天两小时的数学课；一小时的科学课，一小时社会科学，一小时的音乐课，而且每周至少两次。还有 75 分钟的管弦乐器课，每个人都要上管弦乐器课。每天从 7 点 25 分直到下午 5 点。5 点之后，有课后作业俱乐部、课后留校学生和体育小组。有的孩子从早上 7 点 25 分一直待到晚上 7 点。平均每天算下来，去掉吃午餐和休息的时间，与传统的公立学校的学生相比，我们这里的孩子每天要多出 50% ~ 60% 的学习时间。”

李文正站在学校主要的走廊上。此刻是午饭时间，穿着校服的学生们正安静而有序地排队，一个女孩的衬衣下摆露了出来，李文拦住了她，“拜托，帮下忙。”他一边喊一边做把衣服塞进去的动作。他继续说道：“周六时，他们上午 9 点到，下午 1 点走。在夏季，则是上午 8 点到下午 2 点。”这里所说的夏天是在 7 月

份，KIPP 的学生会在这个月多上三个星期的课。这些学生正是被亚历山大界定为低收入家庭的孩子，他们在暑假里没有继续学习的机会，因此，KIPP 的暑假时间不长。

“一开始很难，”他继续说：“他们一整天都坐立不安。因为他们缺乏耐力和动力，而我们也缺乏能够产生鼓励作用的物质奖励，只有传统的纪律约束。在所有情绪混杂交织的时候，我们和他们谈勇气和自我控制，孩子们都懂得这些。”

李文走进大厅，他来到八年级一个正上数学课的班级，悄悄地站在教室的后面。坐在教室前面的是一个名叫亚伦的学生，他正从思考技巧那页开始做习题，这是 KIPP 学生每天早晨都要做的练习。男老师弗兰克·科科伦扎着马尾辫，坐在一旁的椅子上观察着学生，偶尔参与学生的讨论并做指导。这样的场景每天都在美国的教室重复，但这里却有不同之处。亚伦花了 20 分钟的时间认真地研究着一道题，他不仅自己思考，还参与班级的讨论。他不是只为了得到答案，而且还在寻求是否有更多的解决方法，而雷妮则费了好半天的劲儿终于搞明白了未知斜面的概念。

“增加的那部分时间里气氛很轻松，”科科伦在下课说，“我发现数学教育是一种不管成败如何，沉浮全看自己的模式。速度至上，谁第一个做出来，谁就会得到奖励。所以就形成了这种看法，有些人能够学好数学，有些人压根儿就不会数学。我认为，应该延长时间让老师多做讲解，同时也为了让孩子们有更多的时间消化这些知识。也就是要不断复习，虽然可能会慢一点。这似乎是违反常理的，但结果却是，虽然我们速度较慢，但我们完成得更

多，孩子们也会记住得更多，理解得更好。这也让我们更为放松，我们有时间做游戏，孩子们也可以问任何他们想问的问题。即使我需要为他们解释更多，我也不会觉得时间紧迫。而当我备课需要查询更多资料的时候，我也不会感到时间的压力。”增加的那些时间不但让科科伦的学生觉得数学有意义，也让他们清楚地看到努力和回报之间的关系。

教室的墙上挂着几十个考试证书，是由纽约州考试委员会颁发的。这些都是科科伦的学生所获得的荣誉。“我们班里有一个女孩，”科科伦说。“她在念五年级时非常恐惧数学。每个星期六当我们补课的时候，她都会大哭，眼泪流个不停。”在回忆的时候，科科伦有点儿情不自禁。他继续说道：“几个星期前她还给我发了电子邮件，她现在已经上了大学，主修会计。”

5

在这所神奇的学校中有很多失败者变为成功者的事例。当然，这种故事司空见惯，就像发生在鼓舞人心的书籍和感伤的好莱坞电影里一样。让我们回到现实，其实，在 KIPP 这种学校的学习生活实在非常枯燥。想象一下每天要花大量的时间学习，要比其他孩子多用 50% ~ 60% 以上的时间学习的感觉吧，听一听 KIPP 学生的典型的一天吧。

这个学生的名字叫玛丽塔，她生活在单亲家庭，家里只有她一个孩子。她的母亲没有上大学，母女二人住在布朗克斯的一个

公寓里，两人挤在一个卧室里。玛丽塔原来是去街道的教会学校上学，直到她的母亲听说 KIPP。“在上四年级的时候，我和朋友坦尼娅都申请了 KIPP 学校，”玛丽塔说，“我记得是欧文斯小姐给我做的面试，她告诉我 KIPP 的学习生活情况，但听起来就好像我要进监狱一样。我几乎快要哭出来了，但她的样子好像早就见怪不怪，好像在说你爱签不签。这时刚好我妈妈来了，于是我只好签字。”

就这样，她的生活就此改变了。（阅读下文时，请记住玛丽塔当时是 12 岁。）

“为了早到学校，我早上 5 点 45 分起床，”她说。“接着刷牙、洗澡。如果我起晚了，我会在学校吃早餐。如果我花费时间太多，我的母亲就会对我嚷嚷个没完。然后，我在公共汽车站和朋友黛安娜、史蒂芬会合，一起搭乘 1 路公共汽车上学。”

早上 5 点 45 分起床对 KIPP 学生来说是相当普遍的，尤其是那些需要搭乘公共汽车和地铁去上学的人。李文曾走进七年级的一个班级调查，这个班有 70 个学生，正在上音乐课。他用学生举手的方式来统计起床时间，只有很少的一部分学生承认他们 6 点后醒来，其余四分之三的学生都说自己在 6 点前醒来，而几乎一半的学生都表示自己在 5 点 30 分前醒来。何塞是玛丽塔的男同学，他说为了完成前一晚上的家庭作业，有时夜里 3、4 点钟就已经醒来，作业完成之后才“可以回去小睡一会儿。”

玛丽塔继续说道：

我会在下午5点离开学校，如果不浪费时间的话，我会在5点30分到家。我迅速和妈妈打个招呼后，就开始做功课。如果作业不太多，我大约会用2~3个小时完成，一直到晚上9点。而如果还要写作文的话，我就可能要到10点或者10点30分才能完成。

有时候，我妈妈会让我先休息，吃完晚饭之后再做作业。我说先不吃，但她要求我必须吃。此时已经晚上8点钟了，我们用半个小时吃完晚饭，之后我就回去继续学习。我妈妈总希望听我讲一些在学校的事情，所以我只能快速地讲完，否则我就不能在11点之前上床睡觉。我准备好第二天上课的东西之后上床，告诉她这一天所有发生的事情。说完这些，大概也到11点15分了，她也就很困了，然后我们睡觉。第二天早晨，我们重复前一天的事情。我和妈妈住在同一间卧室里面，房间很大，足以放下两张床。我和妈妈离得很近。

她用一种孩童特有的实话实说的方式讲述这一切，他们无从知道自己所处的环境是如何的不寻常。有时候，她像一个正在努力寻找合作伙伴的律师，有时候又像一个值班医师。她有黑眼圈的眼睛在咖啡杯升腾起的热气里变得迷朦，虽然她还只是个小孩。

“有时候，作业没有完成还不能睡觉时，我就只能继续，”玛丽塔继续下去，“我睡觉一般都在12点，但到了第二天下午，瞌

睡就来了。我会在课上打瞌睡，但我不得不强迫自己保持清醒，因为我必须学习。记得有一次上课，我睡着了，老师看到对我说，‘我可以和你在课后谈谈吗？’他问我，‘为什么打瞌睡？’我告诉他我睡觉很晚。当时他的样子好像在说‘你需要早点睡觉。’”

6

玛丽塔的生活不是典型的 12 岁孩子的生活，这也不是我们希望的 12 岁孩子的生活。我们希望孩子有做游戏、做梦和睡觉的时间。但玛丽塔有她的职责，她被要求做出类似韩国飞行员不得不做出的那种艰难选择。对韩国飞行员来说，他们要想在自己的领域内取得成功，就必须摆脱自己的部分身份，因为那种对上级无限尊重的韩国文化，仍然盛行在飞机驾驶舱内。玛丽塔也只能这样做，因为她所接受的文化遗产与她所处的环境不匹配。中产阶级家庭强迫他们的孩子在周末和暑假的时间学习，但她的家庭没有给她这些，她不得不怎样呢？她只能把晚上、周末与朋友们相处的时间都让给 KIPP，而所有这些在她过去的世界是难以想象的。

下面是玛丽塔又一些让人辛酸的描述：

五年级时，我和一个过去上同一学校的女孩关系很好。每到周五放学，我就会去她家一直待到我妈妈下班。因此，我常常在她家做我的功课。但她永远不会有任何

功课。她会说：“哦，天哪，你待得太晚了。”她说她想去 KIPP，但随后又说在 KIPP 学习太痛苦了，她并不想这样做。我说，“每个人都认为在 KIPP 学习很痛苦，但一旦习惯那里的一切，你就不会真的觉得痛苦了。”她回答说：“这是因为你聪明。”我说：“不，我们每个人都是聪明的。”她很失望，因为我一直到 5 点都在做那些功课。我告诉她，有大量的功课可以帮助我们做得更好。但她对我说，她不喜欢听到这些。所以现在，我所有朋友都是从 KIPP 毕业的。

其实，从玛丽塔的角度来看，她与学校其实是定了一个契约。她每天 5 点 45 分起床，而且周六也上课，做功课直到晚上 11 点。而作为回报，KIPP 为像她这样贫穷的孩子提供一个学习的机会，这个机会会帮他们摆脱困境。这些学生当中 84% 的人会达到或超过同级别学生的数学能力，而且 90% 的 KIPP 学生能够获得私立或教区高中的奖学金，这样他们就不用去布朗克斯那些死气沉沉的学校上学。从该校高中学生的成绩来看，80% 以上的毕业生都会升入大学，而且他们还都是学生所在家庭中最先上大学的那个人。

而这种契约在什么情况下会失效呢？在这本书中，所有我们看到的成功都是有迹可循，并不是只有最聪明的人才会成功。否则，克里斯·兰根将会和爱因斯坦齐名。但是，成功也不仅仅是由于我们努力的累积，相反，它更像一件礼物。成功的人都是在

机会出现时，有能力抓住它们的人。对于曲棍球和足球运动员来说，出生在1月是成为全明星队员的好机会；对于甲壳虫乐队，机会是在汉堡；对于比尔·盖茨，幸运的机会是他出生的年代及他在初中时得到的计算机这个礼物；乔·弗洛姆和沃切尔律师事务所的创始人利普顿、罗森、卡兹都得到很多这样的机会。恰到好处的出生时代、恰当的父母及恰当的民族划分，这些因素都使他们在其他法律行业盛行的前20年就开始从事法律。大韩航空是怎么做的呢？是让飞行员有机会摆脱限制他们的文化传统。

这里的道理其实非常简单，但是，出人意料的是这个道理时常被人们忽视。最优秀的人、最聪明的人和自己通过努力获得成功的人的故事告诉我们，为了发现人群中的佼佼者，我们只要给他们机会，并且做好我们的工作就行了。我们在看到比尔·盖茨的成功时，会自我庆贺说，我们的国家让一个13岁的孩子难以置信地成为成功的企业家。这是错误的，我们的国家不过是在1968年给一个13岁的孩子提供了一个分时终端。如果100万青少年得到同样的机会，那我们今天会多出多少微软公司呢？当我们误解或忽略了成功的真正道理时，我们就是在浪费才干。如果加拿大为那些出生在下半年的孩子再来一次曲棍球联赛，现在成人曲棍球明星就会翻倍。如果我们将各个领域和专业所失去的潜力相乘，这个世界会比我们现在所处的世界更加富裕。

玛丽塔并不需要一个有很大操场和设施崭新的全新的学校，她并不需要一台笔记本电脑，或小班授课，或一位拥有博士学位的老师，或大的公寓；她也并不需要更高的智商或像克里斯·兰

根一样快的思维。当然，能拥有这些更好。但是，他们错过了这一点，玛丽塔只需要一个机会，因为，在她的世界里，人们甚至很少会得到一个能够真正成功的机会。看看她所得到的机会！有人把稻田丰收的秘诀带到南布朗克斯，并向她解释了这个秘诀所产生的奇迹。

后 记

一个关于牙买加人的故事

如果那些非白人的小孩出生，他们是不受约束的。

1

1931年9月9日，一个名叫戴西·纳森的年轻女人，生了一对双胞胎女儿。她和她的丈夫唐纳德在一个叫做海厄乌德的小村庄当老师，小村庄坐落在牙买加中部的圣凯瑟琳教区。他们给他们的女儿分别取名为费思和乔伊斯。当唐纳德得知有了两个双胞胎女儿时，他双膝跪在地上，向上帝承诺会对她们的生活负起责任。

他们居住在海厄乌德那种英国教堂式的小别墅里面，学校就在隔壁，一个由混凝土支柱撑起的长形单门小房子。最多的时候，那里曾经有300多名学生，最少的时候则不到20多名。孩子们会一遍又一遍地大声阅读或背诵他们的时间表，并在石板上写字。

无论何时，只要可能，所有学生都会到外面的芒果树下面。如果孩子们不听话，唐纳德就会从房间的一端走到另一端，挥舞着带子示意孩子们回到他们自己的位置。

他是一个让人难忘的男人，温柔而有威严，非常热爱读书。在他的小书房里面，珍藏着诗歌类、哲学类和小说类图书，比如像萨默塞特·毛姆的作品。每天他都会看报纸，关注世界各地发生的事情。住在山那边的英国国教的牧师阿齐迪肯·海是他最好的朋友。晚上，牧师会来到唐纳德家，和他一起坐在阳台上讨论牙买加的一些问题。唐纳德的妻子戴西，是一个来自圣女伊丽莎白教区的女人。她在结婚前姓福特，父亲有一个小杂货铺。她是三姐妹中最漂亮的一个，她的美貌远近闻名。

这对双胞胎女儿在 11 岁时获得了圣·希尔达寄宿学校的奖学金，这个学校靠近北部海岸。这是一个非常老的私立的盎格鲁人学校，是专门为一些英国牧师、地主和工头的女儿创办的。通过圣·希尔达学校，这对双胞胎姐妹申请并被批准到伦敦的大学学习。在这期间，乔伊斯参加了年轻英国数学家格雷厄姆 21 岁的生日晚会。当格雷厄姆朗诵一首诗歌却当众忘词时，乔伊斯莫名地替他感到很窘迫——尽管这跟她毫无关系，因为她根本不认识格雷厄姆。后来乔伊斯与格雷厄姆相爱并结了婚，搬到了加拿大定居。格雷厄姆成为一名数学家，乔伊斯成了一名非常成功的作家和临床医学家。他们有三个儿子，一家人在乡下的小山上造了一所漂亮的小房子。格雷厄姆的父姓是格拉德威尔，格雷厄姆·格拉德威尔就是我的父亲，乔伊斯·格拉德威尔是我的母亲。

2

那就是我的母亲如何走向成功的故事——尽管全部的事实并不全是这样，不过从事实本身来讲，它不是一个谎言。讲到她的故事，就不能漏掉她遇到的那么多机会和对她来说极其重要的文化传承。否则，就好像讲比尔·盖茨的成功时，不提他在湖边学校学习时接触电脑；或者像讲亚洲人数学方面的天分而不追溯到稻田一样，都会造成重大失误。

例如，在1935年，我的母亲和她的妹妹只有4岁，一个名叫威廉姆·麦克米兰的历史学家访问牙买加，他是南非约翰内斯堡威特沃特斯兰德大学的教授。麦克米兰是一个超越他所在时代的男人：他深切地关心南非黑人的社会问题，并且到加勒比海发表了曾在南非发表过的言论。

麦克米兰最关心牙买加的教育系统。当时，牙买加正式的学校教育——如果你把我外祖父家旁边的木屋子看做“正式的学校教育”的话——仅仅开展了14年。牙买加没有公立高中或者大学，那些有学习天分的10来岁孩子只能和班主任一起参加一些其他的课程，如果幸运的话，还可能成为师范学校的一员。另一些更有雄心的人则会想尽办法进入私立学校并从那里踏入美国或英国的大学。

但是奖学金非常少并且差距极大，除了对一小部分享有特权的人来说，私立学校的花费也高得让人却步。麦克米兰后来在《来自西印度群岛的警告》一文中，以一种非常严厉的批评语气写

道：“从小学到中学的桥梁，非常狭窄且不可靠。”正规学校教育什么都没有为下等人做。他继续写道：“不管怎样，这样的学校说得上是加深和加剧社会等级分化的重要因素。”如果政府不能给人民所应该得到的机会，就会有更多麻烦产生。

在麦克米兰的书出版一年后，动乱席卷了整个加勒比海。在特立尼达岛 14 个人被杀害、59 个人受伤；在巴巴多斯岛，14 个人被杀害、47 个人受伤；在牙买加，一系列的暴力事件冲击着国家，整个国家都处于紧张状态。慌了神的英国政府终于领会了麦克米兰书中的精髓，他们进行了一系列的改革，颁布了“所有岛屿的私立中学里，有学习倾向的学生都有权享受奖学金”的政策。奖学金从 1941 年开始有，我的妈妈和她的双胞胎姐姐参加了第二年的考试，这就是她们能取得高等教育机会的原因。如果他们出生早 2、3 年或 4 年，也许就没有机会得到完整的教育了。我的母亲非常感激她出生的时间，还有 1937 年参加暴乱的人们，感谢麦克米兰。

我的外祖母戴西·纳森，因长得漂亮而出名。其实这种描述对她是不认真且不尊重的。她有一种独特的魅力，实际上我的母亲和她的双胞胎姐姐能够离开海厄乌德到圣·希尔达完全是由于我的外祖母。我的外祖父曾经是一个让人印象深刻的学者，但他是一个理想主义者和一个空想家，他把自己埋藏在他的书中。即使他对他的女儿们有什么抱负，他也缺乏某种远虑和精力来实现它们，但我的外祖母却能实现。去圣·希尔达学习是她的主意：她们那里有钱的人都把子女送到这儿来。她知道什么是好的教

育，她的女儿们不用和小乡村的其他小孩子一起玩耍，她们可以阅读书籍，学对高中有用的拉丁语和数学，所以她让牧师阿齐迪肯·海作为孩子的家庭教师。

我的母亲回忆说：“如果你问她对女儿们的期望，她会说她希望我们离开这里，她认为牙买加环境并不好。机会稍纵即逝，你必须好好把握，对她来说，她的理想似乎无限大。”

奖学金考试的结果出来了，只有我的姨妈得到了那个机会，我的母亲没有通过。这是另一个我忽略了的历史。我的母亲回忆，当时她的父母站在门口说：“我们没有钱了。”他们已经支付了第一学期的学费，还为女儿买了校服，这花光了他们的积蓄，如果到应该为我母亲付第二学期的学费时他们该怎么办？但从另外一方面说，他们又不能只送一个女儿去学习。我的外祖母非常坚定，她要把两个女儿都送去——她祈祷——在第一学期末，其中一个女儿能在学校取得两项奖学金，最后这真的成了事实，所以第二个奖学金便送给了我的母亲。

当到了上大学的时候，我的姨妈——我母亲的孪生姐妹，取得了学校的“百年奖学金”。这个奖学金是在牙买加废除奴隶制度一百年时建立的，专门为师范学校学生设立，同时也是英国人对废除奴隶制度的深刻纪念。在全英国，每年被授予“百年奖学金”的只有一个人，交替发给全国最优秀的男生和女生。我姨妈取得的那年是“女生年”，她非常幸运。但是我的母亲没那么幸运，她面临着支付到英格兰的路费、住宿费、生活费和在伦敦的学费的困难。知道我姨妈的“百年奖学金”是多少吗？那相当于我外祖

父母加起来的工资总和。那时没有助学贷款，在乡下，也没有银行给乡村教师信用贷款。“如果我问我的父亲如何解决困难，”我妈妈说，“他会回答说，‘我们没有钱了。’”

戴西是怎么做的呢？她来到旁边小镇一个被人称为钱斯先生的中国老板的商店里。^①牙买加那时候有很多的中国人，他们自19世纪开始就控制了岛上的商业，用牙买加人的说法，商店不是商店，而是“中国商店”。戴西到这间“中国商店”去找那位钱斯先生借钱，没有人知道她借到了多少，但肯定是一个非常大的数字。也没有人知道钱斯先生为什么借钱给戴西，当然，除了知道她是戴西·纳森外。她在海厄乌德学校教钱斯先生的孩子学习，很快便还清了她的账单。在牙买加，中国小孩是很难进入当地学校的，而且牙买加小孩也会嘲笑中国学生，称他们为“中国猪”。戴西一贯非常温柔，有爱心，在那个不友好的环境中，她就像沙漠中的绿洲一样，钱斯先生或许会觉得欠她点儿什么。

“她会告诉我她在做什么吗？我甚至都没有问过她。”我的妈妈回忆说，“它就这样发生了，我一申请学校，就被录取了，我经常有什么事情就本能地依赖我的母亲，但却没有意识到我正依赖她。”

乔伊斯能上大学，第一个要感激的是麦克米兰，然后是在圣·希尔达学校那些放弃了奖学金的学生，再然后是钱斯先生，最后，也是最重要的是要感谢戴西·纳森。

① 钱斯先生的英文 Mr. Chance 中的单词 Chance 恰好是机遇的意思。——译者注

3

戴西·纳森来自牙买加的西北边陲，她伟大的曾曾祖父是威廉·福特，来自爱尔兰。他在1784年来到牙买加并买下了一片咖啡种植园，不久就买了一个奴隶，并娶她为妻。他是在南海岸那个叫做短吻鳄池塘村的码头上看见她的，她是东非南端伊博部落的一个女人。他们生了个叫约翰的男孩，在当时来说，他就是一个“黑白混血儿”。从那以后，福特家族就烙上了牙买加血统的印记。

在那个时代的美国南部，一个白人地主和一个奴隶成为夫妻是很不寻常的。白人和黑人的男女关系不但在道德上不被允许，而且还被法律禁止通婚，这个法律一直到1967年才被最高法院废除。一个种植园地主和一个奴隶女人生活在一起是被社会摒弃的，他们所有的后代也将都会是奴隶身份。

但在牙买加，这种态度就很不一样。在那些年里，加勒比海就是大量奴隶的聚居地。黑人多于白人，数量达到了10：1。岛上几乎没有可以结婚的白人女性，这就导致了岛上大量成年白人男人娶了黑人或者棕色皮肤的女性为妻。在牙买加有一个英国种植园主，因为一本日记而被世人所知。在那本日记里，他详细地记录了在岛上37年间同138个不同女人发生关系的过程，可以想象，她们几乎都只是奴隶，而她们也并不是都希望成为他的情人。白人将那些混血儿看成一个潜在的同盟，可以调解他们同岛上奴隶之间的关系。作为女主人的混血妇女很受珍重，她们的孩子，

皮肤会淡些，而且社会地位和经济阶层也会相应提高。混血妇女很少在田间劳作，她们在房子里工作，享受安逸的生活。她们像是那种最拥有自由的人，在很多白人财产拥有者的遗嘱中，都会留给她们大量的财富，以致当时的牙买加立法机关通过了一部法律，规定遗产的上限不得超过 2 000 英镑（在当时这个可是一大笔钱）。

一个 18 世纪的观察家写道：“当一个欧洲人来到西印度群岛，定居或者要在那里生活一段时间时，他就会发现必须要找个家庭主妇或者情人。他有很多选择，黑人、黄种人、黑白混血女人、或是梅斯蒂混血女人，这些都只需要 100 ~ 150 英镑就能买到。如果那些非白人的小孩出生，他们是不受约束的。当他们 3、4 岁时，通常都会被他们那些有能力支付费用的父亲们送到英国接受教育。”

这就是戴西伟大祖父出生的世界。他是从奴隶船上下来的一代人，生活在一个被描述为非洲人刑罚聚居地的国家。他是个自由人，由于受过教育的益处，他娶了一个有一半欧洲血统和一半牙买加印第安土族部落阿拉瓦血统的混血儿，他们有 7 个孩子。

“这些非白人混血儿很有地位，”牙买加社会学家奥兰多·帕特森说，“在 1826 年，他们拥有完全的公民自由。实际上，在牙买加他们跟犹太人一样拥有完全的公民自由。他们有选举权，在那个还是奴隶社会的背景下，他们能做白人所能做的一切。”

“理想的话，他们将会成为技工。记住，牙买加有糖料种植园，这些同美国南部的棉花种植园有很大的差异。在那里，棉花

是占主导地位的农产品，人们在那里收获棉花，然后在兰开夏或者美国北部加工。糖料是一种农工混合产品，你不得不在当地开设工厂，因为蔗糖将会在砍伐数小时后流失。你不得不在当地开设糖料磨坊，而这些磨坊又需要各种职业的工人，如制桶工、锅炉工、木匠，而这些工作大多都不是由白人来做的。”

与那些到美国的伙伴不同，那些来到牙买加的英国精英们没有参与到这个国家伟大的建设中，其原因是他们只想赚够钱回到英国，并没有兴趣留在认为是自己敌人的土地上。所以建造新社会的任务以及随之而来的大量机会，就都留给了非白人。

“在 1850 年，牙买加的首都金斯顿的市长就不是一个白人。”帕特森接着说道，“同样，牙买加的主要报纸——《每日回顾》(*Daily Gleaner*) 的创始人也是非白人。很早以前，非白人就开始主导各种职业的分类。白人主要从事商业和种植业，而非白人则成了医生和律师，并且开办学校，金斯顿的主教就是一个典型的棕色皮肤的人。他们并不是经济精英，但是他们却是文化精英。”

下面的图表是对 20 世纪 50 年代牙买加律师和国会议员这两种职业以肤色进行的统计分类。“白色和接近白色”是指那些完全是白人或者没有遗传显现黑色特征的混血儿。“黄褐色”是指皮肤比上一种略黑些的那些人。“浅棕色”又是比黄褐色略黑色的一类人。(除牙买加人外，对别人来说，这两种肤色的人并没有可以很好区别的特征。) 这里需要注意的是，在 20 世纪 50 年代非白人占有人口的 80%，达到 5 : 1。

种族	律师（百分比）	国会议员（百分比）
华人	3.1	
印度人	—	
犹太人	7.1	
叙利亚人	—	
白色和接近白色	38.8	10
黄褐色	10.2	13
浅棕色	17.3	19
深棕色	10.2	10
黑色	5.1	10
未知	8.2	

看看这些拥有白人血统的人的一些优势。当他们在房屋里而不是农田里工作的祖先时，他就会在 1826 年获得完全的公民权利，就可以得到尊重而不是成为奴隶，就会得到一个体面的工作而不是在蔗糖地工作，只要两三代后就能获得成功。

也就是说，戴西·福特家女儿们的雄心并不是来自别处，她们正是这种制度的受益者。童年同她生活在一起的哥哥鲁弗斯是老师和学术家；她的另一个哥哥卡洛斯去了古巴，回来后开了一家服装厂；她的父亲查尔斯·福特是个货品批发商，她的母亲安也受过良好的教育，来自于鲍威尔家族。在这个家族中，她的叔叔亨利拥有自己的房地产；她祖父约翰——威廉·福特和他非洲裔妻子的儿子，最后成了一名传教士。多达 3 个福特家族的人获得过罗得斯奖学金。如果我母亲的成功归功于麦克米兰和 1937 年的暴乱还有“关键先生”的话，那么戴西的成功就归功于鲁弗斯、

卡洛斯、安、查尔斯和约翰。

4

我的外祖母是一个很了不起的女人。但更重要的是，与福特家事业稳步上升的路径相伴随的是一个道德上比较复杂的行为：威廉·福特在鳄鱼塘的奴隶市场看到我的曾曾曾祖母时十分渴慕，并花钱把她买了下来。

那些没有被他人选中的奴隶，她们的结局基本上是渡过了一个短暂而不幸的人生。在牙买加，农场主趁奴隶还年轻力壮，会完全把他们的劳动力榨取干——直到他们毫无用处或死亡——这样才有意义，然后他们到奴隶市场再买一个回来。宠爱他们与奴隶生的孩子，同时又把奴隶看成是自己的财产，对于这种矛盾，他们根本不会觉得麻烦。威廉姆·西斯特伍德是一位农场主，他与那位名叫菲比的奴隶维系了一生的性关系。据说，他很爱她，而且菲比为他生了一个儿子。但对于其他那些在地里干活的奴隶，他就像一个恶魔。对于那些试图逃跑的奴隶，他用一种叫做“德贝的药”来惩罚：那些逃跑的人被鞭挞，然后他们的伤口被撒上盐水、柠檬汁和辣椒水酒。同时还让奴隶吃粪便，使他连续呕吐四五个小时。

在那时，牙买加褐色皮肤的人崇拜浅色肤色并不奇怪。因为这是他们很大的优势。他们仔细比较彼此肤色的深浅，像白人一样无情地利用肤色来把玩地位。“正如经常发生的那样，如果一个

家庭里孩子们的肤色深浅不同，”牙买加社会学家费尔南多·亨利克斯曾经写道：

肤色最浅的孩子会最受到家里人的宠爱，其他孩子因此却得不到宠爱。当皮肤白皙的孩子或比较白皙的孩子来家中做客时，家庭里的黑孩子们从不被允许加入，从他们的青春期一直到结婚。家里人把这些皮肤白皙的孩子看做今后当家的人，排除万难只为迎接他们的成功。这种方式还被应用在他们的婚姻上，他们需要进一步提亮肤色来提升家庭地位。一个肤色白皙的人会尽量断绝他与那些黑人的社会关系，黑人家庭里的较黑的家庭成员会鼓励帮助肤色很白的亲戚成为白人，这种家庭内部关系的行为方式为肤色偏见的公开显示奠定了基础。

我的家人也不能幸免于此。戴西的丈夫肤色比她浅，对此她格外地骄傲。但是，反过来，对于她本人，人们也持同样的偏见，“戴西很美丽，你知道，”她的婆婆会说，“但她太黑了。”

我母亲的一位亲戚（我叫她琼姨妈）也十分崇拜肤色象征。她“长得很白，肤色淡。”但是，她的丈夫在牙买加被称为“印第安人”——一个肤色黝黑，头发又直又黑的男人，他们的女儿和他们的父亲一样黑。她的丈夫去世后，她乘火车前往女儿家探望，她在火车上遇见一个肤色很浅的男青年，并对他产生好感。但接下来发生的事情，琼阿姨说在几年后只对我的母亲说过，她觉得非常羞愧。当走下火车，她走在女儿的右边。因为她的女儿没有

继承她的肤色基因，她不想一个如此可爱的白人男青年知道她生了个这么黑的女儿。

20 世纪 60 年代，我的母亲写了一本关于她人生经历的书，书名为《棕色面孔，大主人》。“棕色面孔”是指她自己，“大主人”在牙买加方言中是指上帝的意思。有一次，她写到她和我父亲到伦敦生活，那是他们刚结婚不久，我的大哥还是一个婴儿。他们正在找公寓，找了很久也没有找到，后来我的父亲在伦敦郊区找到一所公寓。但是，就在他们搬进来的第二天，房东太太命令他们搬走。“你没有告诉我，你的妻子是牙买加人。”她很愤怒地对我的父亲说。

在书中，我的母亲描述了她长期与这种侮辱进行的思想斗争，以便使她的经历与她的信仰协调。最后，她不得不接受的事实是，愤怒不是解决的办法。作为一个有色人种的牙买加人，一个种族阶级世代传承的家庭，她几乎无法再责备他人按肤色划分人的地位高低：

我向上帝抱怨很多：“我是黑人，我一直为获得自由而追求，为获得与占社会主导地位的白人相同的地位而奋斗，但我深受伤害！”上帝像和我开玩笑似的，我的祈祷也没有获得他的认可。我就继续尝试。然后，上帝说：“你没有做同样的事情吗？记住，如果你仅仅因为人们的外在与他人不同而轻视他或避开他，或是不像对待别人那样对待他，那么你与他们划分界限是可耻的。你

会不会因为你没有比现在更黑而感到高兴？感谢自己不是黑人？”我对那个房东太太的愤怒和仇恨消融了。我和她一样，不比她好……我们在自我尊严、自豪感和对他人的排斥方面都有罪，我们使自己与一些人区分开来。

诚实地承认我们来自哪里并不容易。而永远称乔·弗洛姆为大律师似乎更容易些，即使他的个人成就与他的族裔、他当时的时代、制衣业的特殊性，以及对市中心律师事务所特有的偏见等等因素是那么不可想象地纠结在一起。比尔·盖茨可以接受世人冠以他天才的称号，并让这个称号一直放在他的身上。当他回头看他的生活并说“我很幸运”时，这在很大程度上是一种谦虚。这也可以理解，因为湖边学校的母亲俱乐部1968年“给他”买了一台电脑。就这件事而言，对于一名曲棍球运动员，或者是比尔·乔伊，或者是罗伯特·奥本海默，或其他任何一名佼佼者而言，让他们从高贵的地位上放下姿态并坦率地说：“这些都是我自己做的”是不可能的。超级律师、数学天才和软件企业家或许会对他们是该领域的局外人感到羞愧，但这些人不会。他们是历史、社会、机遇和祖辈传承的产物。他们的成功不是例外的，也不神秘。它是植根于某种优势和祖辈传承的网络，有些人当之无愧，有些人不是；有些人赚到钱，有些人只是单凭运气——但所有这些对他们知道自己是谁很关键。那些佼佼者，到最后，都不再算是佼佼者了。

我的曾曾曾祖母是被人在鳄鱼塘的奴隶市场买来的，而这一

行为，反过来，给予了她的儿子约翰·福特肤色的特权，这使他没有过奴役的生活。戴西·福特接纳了这种通过西印第安特殊社会结构传承下来的文化，并代表她的女儿聪明地利用了这种文化。而我母亲的教育得益于 1937 年的社会动乱及钱斯先生的勤劳。这些都是历史给予我家庭的馈赠——如果没有当时杂货店的资助、社会动乱的结果、在那种文化中受教育的可能性以及肤色的特权没有扩延到其他地方，那么现在，我们又怎能住在山腰的漂亮房子里，享受富足的生活呢？