

马尔科姆·格拉德威尔谈劣势中的优势

2013年12月25日



在他的最新畅销书《大卫和巨人：小角色如何打败大人物》当中，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）着眼于普通人如何面对强大的对手。他一开篇，就剖析大卫和巨人的经典故事，对故事当中的小角色和巨人、以及人们对于力量的基本假设观念提出挑战。

近日，沃顿商学院管理学教授亚当·格兰特（Adam M. Grant）就这本新书采访了以沃顿作家系列活动客座讲师身份访问沃顿商学院的格拉德威尔。格拉德威尔向格兰特解释了他为什么从不支持弱者，这也是他这写本书的思想源泉。另外，他还纠正了读者对这本著作的一些重大误解。

谈话内容编辑记录如下。

亚当·格兰特：让我们谈谈你最新的力作《大卫和巨人》。这本书的核心思想是什么？

马尔科姆·格拉德威尔：这本书诠释了优势的理念，尤其着眼于非对称冲突，非对称冲突指的是一方很强大，另一方较弱小。在这种情况下，弱小一方却获胜了，原因何在？本书从这一点出发，试图探讨我们对于优势的假定是否确切。

格兰特：难道对于谁占优势，我们一开始就判断错了？我们可能认为某某人是弱者，但事实上，他不是。或者事情没这么简单？

格拉德威尔：书中开篇复述了关于大卫和巨人这个圣经故事。在故事当中，很清楚，大卫绝不是什么弱者。如果我们理解正确的话，一旦大卫决定改变冲突的规则，你看看他手里那威力巨大的弹弓，我们这些现代的读者，绝不会认为大卫在面对巨人时，毫无胜算。如果我们对于构成优势的因素，认识观念狭隘的话，我们就会被误导。

格兰特：这一点在本书中被广泛的展开。那么，我们先来谈谈“有益难度”（desirable difficulties）吧。

格拉德威尔：“有益难度”这个概念，来自于洛杉矶加州大学的罗伯特和伊丽莎白·比约克（Robert and Elizabeth Bjork）的心理学著作。他们俩在学习理论这个大范畴下，提出了这个概念。并不是说，如果我给你的学习任务容易点，你的表现就会好些，并不总是这样。

有时候，如果我给你的任务难度大些，你的表现反而还好些。当然，也不总是这样。因此，他们利用“有益难度”这个概念，来界定哪些难度最终有助于提高表现，哪些则不能。

我曾在许多情况下来考察这个概念，比如，看看诵读障碍症是否在某种情况下，也可以是一种“有益难度”。也就是说，是否对有些人来说，诵读障碍症不仅没有阻碍他们，反而有助于他们更好的表现。结果是在少数情况下，的确如此，比如那些患有诵读障碍症，但却取得了巨大成功的企业家。这非常有趣，我们发现许多企业家患有诵读障碍症，但却很成功。当你和他们交谈时，他们会告诉你，尽管他们患有诵读障碍症，但他们仍然事业成功，而且他们认为，诵读障碍症不仅没有阻碍他们，反而有助于他们获得成功。因此，对他们来说，这就是“有益难度”。这很有趣。这表明，困难应对曲线，往往呈现双峰形状，而我们却往往忽视这一点。还有类似的情况，比如，有些童年丧失父母的成功人士，他们的不幸遭遇不仅没有阻碍他们成功，反而帮助他们取得成功。

格兰特：我们最好不要遇到丧失父母这样的“有益难度”。

格拉德威尔：但是对于少数人来说，丧失父母的确是一个“有益难度”，当然，只是对少数人而言。但是，的确有一些困难，对于有些人来说，不管出于什么原因，成为了“有益难度”，为他们带来了成功。

格兰特：那么，你是如何来界定“有益难度”和非有益难度呢？哪些困难能激励人们成功，哪些则是不可克服的困难呢？

格拉德威尔：这没法一刀切。我们只能推测。例如，如果你看看那些患有诵读障碍症的成功企业家，他们都有些共同之处。我采访了十来位，他们都是高智商，而且家人的支持也很重要，几乎每一位都拥有来自家庭的支持和信任。

也许可以换个说法，如果你唯一的障碍就是诵读障碍症，那么它可能是“有益难度”。但是，对于一个低收入家庭的孩子来说，如果智商平平，家庭生活糟糕，那么这种情况下，诵读障碍症就不是一个“有益难度”。因为你有太多困难要克服。但是，如果困难的数目有限，那么情况或许就不同了。这是第一点。

另一点与态度有关。无论出于何种原因，人们往往选择不同的方式看待自己的境遇。本书中的其中一章，是关于一位名叫Emil Freireich的著名肿瘤学家，他的童年与狄更斯类似，但他却成为了一名著名的肿瘤学家。我采访他时，他曾谈到了他那可怕的童年。他说：“我当时十六岁，对任何事情都异常乐观。”

你可能意识到，这是一个彻底不合逻辑的推论，但对他来说，则不是。他是孤儿，他在贫困中长大，成天流浪街头。但他往往看到光明的一面。为何会这样呢？我不知道。

格兰特：在书中你还提到一个概念，面对困难的人格特质。这个概念我很难理解。我知道这也不是你的研究领域。你是如何把这个概念融入到本书故事当中的？

格拉德威尔：我采访了多伦多大学的心理学家Jordan Peterson，就这个概念，和他进行了长谈。他说，如果你看一下五大人格特质，你会发现，企业家的一个显著特质就是开放性，另外还有创造性、自觉性、再加上勤奋以及脾气暴躁。也就是说，这些人往往不追求他人的

社会认同，而是特立独行。Jordan Peterson很有力地说明了这一点。我也赞同这种“分类学”。

格兰特：这只是理论上的东西吧。

格拉德威尔：理论上说，是的。如果你打算做一些真正的创新，你就不要奢望获得社会认同。你不能依赖社会认同来勇往直前。否则的话，你怎么可能坚持你的事业追求？在我的书中，我举了一个宜家创始人Ingvar Kamprad的例子，他是20世纪最伟大的企业家之一。在宜家发展的一个关键时刻，在冷战期间，他就开始在波兰开发外包业务，这在1961年，是无法想象的业务模式，这就像今天在北朝鲜开展外包业务一样难以想象。你必须要有极大的胆魄，才敢这么做。想象一下，如果沃尔玛的头头说，“我们打算到北朝鲜去搞采购”，你肯定会大跌眼镜。

Kamprad也患有诵读障碍症。但诵读障碍对有些人来说，根本算不了什么，Kamprad就是其中的一个。他可不会因为这个小困难而失眠。他如果真的失眠了，那也不是因为考虑个人的公众声誉，而是考虑他公司的健康问题。要做到这一点不容易。但是，我一次又一次地在那些创新者身上看到这种人格特质。

格兰特：我们刚刚谈了一些关于劣势如何转化为优势的问题。我们再来谈谈另一个方面。几年前，Barry Schwartz和我注意到，在几乎每一个我们能找到的领域当中的不同的研究文献当中发现，有时候“好东西”太多了。我们认为有价值的东西，比如实践、慷慨、美德等，如果这些东西太多了，反而产生了负面效果，过犹不及。这一点，在你的新书当中，是如何体现的？

格拉德威尔：你的论文对我的思想产生了很大的影响。我拜读过你的文章，很显然，你的文章很有洞察力。父母可能早就告诉过我们，即使是好东西，太多了也会过犹不及。但是这有点难以理解。我们的思维是线性的。我们能理解边际收益递减的规律。如果把边际收益曲线颠倒过来，我们就不能理解了。同样的东西，在某一个水平之下，是正效果的。但一旦超过某个水平，就呈现负效果，带来巨大的有害后果。

好东西太多了，这种情况往往只发生在那些上流社会的人群身上。这往往会毁了这些幸运人士。这些幸运人士认为，他们的种种优势可以无限制的扩张。如果，在起跑线上，因为我的资源更丰富，因此我比你发展得更好。那么，我继续使用资源，岂不是就可以永远跑在你前头。这是不正确的看法。比如通用汽车，在上世纪70年代时，它的规模和优势都达到了巅峰，而如今的通用，灵活性和创新性都不如以前，通用已大显颓势。再看看微软，如今的微软，规模庞大，但还不如其初期有创造性。还有美国的医保体系，尽管我们的医保体系花在每个病人身上的开销，比别的国家高50%，但我们的医保体系却并不比别人的好。事实上，你可以说我们的医保体系很糟糕，因为我们医保开销巨大。

我在写这本书时，有一次我在哥伦比亚大学的心理学系做了一次演讲。在演讲中，我向观众问了一个问题。观众也都是心理学者。我问观众，为什么我们那么难理解这种颠倒的边际收益曲线。他们纷纷给我回邮件。我收到大概50个回复。是不是因为，在我们人类的进化历史上，我们从来都没有经历好东西太多的时候？因此，我们从没接触过这种颠倒的曲线？如

果你生活在非洲大草原上，每个季度都有场大旱灾，从来都不会出现食物过剩的情况。也许，我们的骨子里都认为，只有好东西多多益善，才能确保生存。在西方世界，过剩的情况经常发生。很遗憾，我们完全不知道如何应对这种好东西过剩的局面。

格兰特：但有趣的是，因为当我们处在观察者的位置，所以我们有不同的反应。我们不一定想要成为弱者，但我们往往喜欢支持弱者。这是为什么呢？

莱德威尔：这的确是矛盾的，原因如下。在一定程度上，我知道其原因何在。这是一个公平世界的假说版本。如果物质优势不会自动转化为主导地位，那么这个世界似乎更显得公平些。我们需要这种信仰，让人们觉得，即使没有资源优势，也有成功的机会，这样的话，世界会显得公平些。

但矛盾之处在于，我们可以半开玩笑地说，这就是我不支持弱者的原因。因为，在强者与弱者的竞争当中，如果弱者失败，弱者并不会沮丧，因为他认为失败是意料之中的。如果强者失败了，他就会沮丧，因为他期望会赢。作为一个观察者，我们设身处地地想一下，是否我们应该为强者欢呼呢？如果你是一个具有同情心的人，希望减少人们的沮丧感，那么你也许应该支持强者，因为强者失败时会感到难过。我记得，我小的时候，有一次看奥运会，我为一个热门田径运动员加油。他是获胜的大热门，但却输了。我认为，他失败的痛苦是巨大的，而那些无望夺冠的选手，输了就输了，没什么可难过的。从那时起，我觉得我除了支持强者，别无选择。因为，如果我们支持弱者，我们就必须无视这些热门人选在失败后的巨大心理痛苦。

格兰特：的确有这种可能。或者，有没有可能，弱者胜利后的快乐，以及给那些支持弱者的人所带来的快乐，要大于强者失败后的痛苦呢？

格拉德威尔：这个说法很有趣。你对我的心理很有洞察力。相比寻求快乐而言，我更倾向于回避痛苦。

格兰特：这么说来，快乐和痛苦相比，你更看重后者。这在心理学上，是很常见的现象。

格拉德威尔：是的。事实上，在弱者的快乐与强者的痛苦之间，我更在乎后者。

格兰特：好吧。

格拉德威尔：但你是对的。事实上，这说来奇怪。我从来没有刻意那么做。但我就是天生倾向于规避痛苦。

格兰特：那么我们就来进一步谈谈痛苦吧。你这本大作《大卫与巨人》最打动我的一点是，它以巨大的勇气来挑战《局外人》当中的一条核心信息。我读完《局外人》后，感慨万千，一个人出生之日起的优势，可以不断累积放大，直至形成巨大的不公平局面。但是，现在你写了这本《大卫与巨人》，提出了不同观点。你认为的优势可能实际上是劣势，反之亦然。这两本书的观点似乎有冲突，你如何看待？

格拉德威尔：从某种意义上讲，《大卫和巨人》可以看做是《局外人》的姊妹篇。《大卫和巨人》的中心思想就是说：“我们不能简单的理解什么是优势，什么是劣势”。从一定意义上来说，《大卫》对《局外人》当中的一些主导结论，进行了温和的反驳。我认为这是正常的事情。没有哪本书敢说是最高权威，容不得其他观点。作为一个作家，有时候就需要搞点自相矛盾，这样才能抓住读者的兴趣。

心理学家Dick Nisbett在他的职业生涯当中，也出现过这种情况。当初，他认为基本归因错误是根本性的。后来，他意识到，不对，不是根本性的，而应该是文化性的。这并没有推翻基本归因错误，而是加深了我们对它的理解。我们发现，其实它根植于西方文化当中....他后来出版了两本著作，专门来纠正他以前的观点。对我来说，这就是一个榜样，一个负责任知识分子的榜样。你应该经常性地回顾自己以前的观点，发现问题时，要敢于说：“等一下，这个问题似乎没那么简单”。说“自相矛盾”可能语气有点重，但我们的确应该经常性地审视自己以前的结论。

格兰特：这是一个知识分子该有的态度，对吧？要不断地提出问题，而不是死守着一个固定的答案。但有趣的是，我作为一个社会科学家和深受你著作启发的作家，我一直等着有人来采访你，了解你是如何创作构思的。我很好奇：你从最开始选题，选择故事主线，研究方向，再到写一本著作，这过程是怎样的？

格拉德威尔：我真的不知道。我每年都会去纽约大学图书馆5到6次，呆上几天，大量浏览。我像淘金一般，大量翻阅书籍，想看看能否碰到一些我感兴趣的东西。

格兰特：没有一个明确的目标或方向？只是泛泛探索？

格拉德威尔：没有任何目标。然后，我还到处演讲，与我自己领域之外的人广泛交流。今天，我在费城做了次演讲。其中一位听众开了一家很小很小的医疗器械公司。我和他交谈，因为我一直有一个这样的想法在我的脑海里。这个想法就是，写一本关于给人看病和给狗看病的书，这一定非常有趣。因为从医疗角度来说，两者的区别并不是太大。但是针对人的医疗制度，和针对狗的防疫制度，却有天壤之别。

医疗方法和医疗装置都类似。只是，如果你给狗做一个复杂的膝盖手术，花费是7000美元，而如果给人做类似手术的话，花费是10万美元。难道是给人做的手术，比狗的手术要复杂15倍？当然不是。抱着这个疑问，我问了这位听众。他滔滔不绝，给我讲了一大通，还给我留了名片。这就是我搜集素材的方法。首先，你脑子里产生了一个想法，然后你碰巧又遇到一个这方面的专家。这种情况下，你一定要问人家要张名片，以便以后请教。

格兰特：社会科学是非线性的，这也是其魅力所在。

格拉德威尔：这种非线性和偶然性，的确是其魅力所在。如果太有条理的话，反而就平淡无奇了。我希望我的书充满随机元素，感觉像是在世界上随意流浪，而没有任何精密计划。如果有的话，这书就会失去一些生命力。

格兰特：你已经出版了五本著作。许多读者都很关注你对世界的看法有什么改变，尤其这是一次沃顿谈话，想知道你对企业和领导力方面，有什么高见。

格拉德威尔：我现在认识到，一个好的领导者或管理者，其形式几乎有无限多种。我认为，卓越可以是多种多样的。要达到这种认识，是需要一定时间的。因为人们总是倾向于对什么是好的领导，什么是好的组织，设定一个非常具体的画面。随着年龄的增长，我懂得也更多。我认识到，各种卓越表现都有共同之处。但更引人注目的不是它们的共同之处，而是不同之处。

理解是否契合，比对卓越特性进行定义重要得多。比如，要理解为什么要把这个人跟这个组织结合在一起，在你人生的不同阶段，你需要的不同的人生导师，等等。这一点，在体育领域有最纯粹的体现。在体育领域，好像很少考虑教练与运动员之间是否适合。你常常发现，他们请了一个教练，其打法、风格却不适合队员。于是你就会问，那为什么要聘请这个教练呢？既然打法、风格不适合队员。这个就比较难理解了。也许这牵涉到更深层次的目的吧。我们还是别继续追究了。

格兰特：你做的一个重大贡献就是，你让人们对简单的想法，进行负责的思考，提出质疑，甚至彻底颠覆。在你提出的观点当中，哪个观点是被世人最为误解的？也是你最想澄清的？

格拉德威尔：嗯，有相当多的。我很多观点都被误解了。最令我不能容忍的是，有人指责我，说我在挑选论据时，专门挑选有利于自己的东西。我可从来没有这么做。我们在支撑论点时，必须进行文献调查，寻找那些与论点有关的证据。请注意，我说的是与论点相关，而不是对论点有利。你必须筛选。和别人一样，我也筛选。但不知为什么，老是有人指责我，说我尽挑选有利于论点的证据。这一点，我不敢苟同。我尽量做到客观挑选。事实就是这样。

还有就是，对于我那个“1万小时”的观点，人们往往过于简化管理。我可从来没说过，任何事情，只要花一万小时的时间，就可以做到融会贯通。但令我痛苦的是，人们针对这一点，一次又一次的挖苦我。

格兰特：对我来说，你的这本大作，能够激励读者用不同的角度来重新审视既有的概念。《大卫和巨人》的另一个精彩之处就是，它清晰的告诉读者，要从正反两个方面来看待一个事物，一个观点。这就好比对人们说，注意了，我们的这个世界的复杂与混乱程度，要远超我们的想象。最后，谢谢你今天接受我们的采访。

格拉德威尔：谢谢，很荣幸。