

异类

——不一样的成功启示录

目录

序 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。”

第一部分 机遇

第一章 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。”

第二章 10,000 小时的标准

“在汉堡，我们必须连续演出 8 个小时。”

第三章 天才的烦恼（第一部分）

“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（第二部分）

“通过长期谈判，终于答应继续试用罗伯特。”

第五章 乔·弗洛姆的三节课

“玛丽的一刻钟。”

第二部分 传承

第六章 哈兰，肯塔基州

“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

“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

“谁不一年到头一天到晚地干活，谁的家庭就不能致富。”

第九章 玛丽塔的契约

现在我所有的朋友都毕业于 KIPP

结 语 一个牙买加人的故事

序 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 : 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它样本显著区别开的可观察到的统计量。

1.

地处亚平宁山脉的罗赛托·瓦尔弗特里 (Roseto Valfortore) 属于意大利福贾省, 位于罗马的东南方, 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 (Palazzo Marcheseale), 这是当时的大地主萨吉斯家族 (Saggese family) 的宫殿。穿过一道拱门, 便进入了卡米尼教堂 (the Madonna del Carmine) ——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” (paesani) 不是在周围山上的采石场工作, 就是在山谷的梯田种植, 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 个成年男子和一名男孩——张帆航向纽约。初到美国, 他们在曼哈顿意大利城 (Manhattan's Little Italy) 桑树街 (Mulberry Street) 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 (Bangor) 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 1 200 个罗赛托人申请来到美国, 把世辈生活的村庄, 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一排的两层的红瓦的石头

房屋。他们修建了一个教堂，并且命名为卡米尼教堂；他们把这条主街道命名为加里波第大道（Garibaldi Avenue），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”，但很快又改成罗赛托，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（Father Pasquale de Nisco）。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。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，开始出现了小商店、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 世纪初的几十年里，如果你在宾夕法尼亚的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在地道道的方言。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为斯图尔特·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，任职于俄克拉荷马大学医学院的沃尔夫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做一次演讲，”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。他得到了俄克拉荷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，“我们打算做个初步的分析。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，‘你可以住在参议院里。’我说，‘如果这样，你又到哪里召开议会？’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，我们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，没有一位年龄在 55 岁以下的罗赛托居民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几率，还不到全美国心脏病死亡率的一半。实际上，在 30 岁至 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，同样来自俄克拉荷马大学的社会学家约翰·布鲁恩（John Bruhn）也帮助沃尔夫，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。这里任何人都不会有什么福利。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**与众不同的人**（outlier）。

2.

沃尔夫首先想到的，是罗赛托人有着从“旧世界”沿习过来的特别的饮食规律，这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 taralli 咸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很凶，很多人在和肥胖病做抗争。

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的能力。因此，他开始搜寻生活在美国其他地区的那些罗赛托人，看他们是否也拥有非常棒的健康状况，就像宾夕法尼亚的同胞一样。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（Nazareth），班戈城就位于山脚下，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。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言拉家常，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，他们看到教堂如何使得聚集在这里的人们是那么地融洽平和。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，抛开他们成功的虚浮的一面，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，这使得他们免于受到现代社会的冲击。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，取决于各人的基因。一个人是否长寿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**（community）这个概念相关。

沃尔夫和布鲁恩试图说服相关医疗机构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，那么必将误入歧途。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。他们应该对那些认识到我们所生活的世界，以及对我们有着深刻影响的我们周围的人们的价值的观点，心存敬意。

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

第一部分 机遇

第一章 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(Medicine Hat Tigers)与温哥华巨人队(Vancouver Giants)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，敲开了巨人队的守门员泰森·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，眼光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，培训未来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，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；我们将向您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，并且向您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，或者他们是否拥有什么天赋。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。

每年都会出版一些亿万富翁、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，他磨练自己的美德，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（Jeb Bush），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个人的努力，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（Robert Winthrop）在为美国独立的大英雄本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）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，也没别人的什么资助；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（Kings）¹面前站立，死后，他的名字被世人永远牢记。”

我希望您读过《卓尔不群》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的时候来砍伐。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。

¹ 出自《圣经·列王纪》，这里比喻富兰克林不畏强权。——译者注

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，看看您能否发现其中的一些奇怪特点。

号	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	5'7	170	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	201	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	175	1989.3.20	亚尔伯达省斯登德特市
14	达伦·赫威	左边锋	左	6	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	168	1987.1.10	亚尔伯达省红鹿市
17	泰勒·斯维斯腾	右边锋	右	5'11	180	1988.1.15	亚尔伯达省科克雷那市
19	马特·劳伦	中场	右	6'0	184	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	181	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	207	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	155	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	181	1990.4.11	不列颠哥伦比亚省秘中市
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	170	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
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	187	1988.1.22	亚尔伯达省科克雷那市
10	克雷斯·拉塞尔	后卫	左	5'11	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	美国明尼苏达州斯特市
24	马克·伊舍伍德	后卫	右	6'0	180	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	189	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	165	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？但愿您不会觉得诧异，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年龄相关（relative age）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（Lethbridge Broncos）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。就像您观看比赛那样，他的妻子浏览完出场球员的名单，之后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17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？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

去做统计分析，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合，出生在摩羯座、宝瓶座和双鱼座的青少年，进行的一场陌生的体育宗教典礼活动。

“3月12”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“3月17”，传给“1月21”，“12月20”向对方的“3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“3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有什么特别的魔力，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号就已经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。²

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比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（non-school baseball）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。国际足球规定的注册时间，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

²加拿大曲棍球球员的选拔机制非常完美地阐释了社会学大师罗伯特·默顿（Robert Merton）著名的“自我实现的诺言”（selffulfilling prophecy）理论——“起初，一个错误的概念……引致新的行为，使得最初的错误概念转化成‘正确’的事实。”在9岁或者10岁的孩子中，谁最具有禀赋？加拿大人在这个问题上犯下了错误，他们挑选的“佼佼者”常常是一年当中年龄最大的人。这些挑选出来的“球星”们的成功结局，似乎也证明了他们最初的人才评定机制是正确的。正如默顿所说：“这种看起来无比成功的自我实现的诺言，保证了最初错误不可撼动的支配地位。最初错误的鼓吹者会拿出已成为事实的成绩，来证明他从一开始就是正确的。”

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。

下面是一份似曾相似的名单：

	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	1987.2.24	守门员
12	奥德里奇·马祖奇	1989.3.15	后卫
13	奥德里奇·库得拉	1987.3.26	中场
14	马瑞克·苏奇	1988.3.29	后卫
15	马丁·芬尼	1987.4.16	中场
16	卢布斯·卡兰达	1987.5.20	中场
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，对一个五岁的孩子来说，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改变过来。但**这仅是一厢情愿**。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（Kelly Bedard）和伊丽莎白·杜伊（Elizabeth Dhuey）——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。这种成绩上的差距可决定了谁能够赢得更好教育的资格，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，还继续发挥影响。成千上万在起点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

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。

“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，却没人注意到这些。”

5.

让我们再反思一下曲棍球运动和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、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。当是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，不是理所当然中的。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（Robert Merton）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。税收愈减免，富人获利愈大；教育愈优越，受到的鼓励愈多，优秀的学生愈优秀。9岁和10岁的孩子越是年龄偏大，越是拥有最好的教练，最科学的培训。套用社会学家的术语，成功是“累积效应”（accumulative advantage）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为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（我想你已经猜到了几分其中原因）！这是2007年排在世界第五位的捷克青少年曲棍球队名单。

但是，与体育运动比起来，这种现象并不是很明显。

号码	球员	出生日期	位置
1	大卫·凯文顿	1987.1.03	中场
2	吉瑞·苏奇	1988.1.03	后卫
3	迈克尔·科拉基	1987.1.12	后卫
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	1098.2.17	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	1987.5.5	中场
14	大卫·库切季达	1987.6.06	中场
15	沃勒得米尔·绍伯卡	1987.7.02	中场
16	吉克布·科沃	1987.7.19	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，你从中看到了一些门道吗？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。”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提及，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。

第二章 10,000 小时的标准

“在汉堡，我们必须连续演出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比利大道（Beal Avenue in Ann Arbor）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，像是学校教师的陈列馆，“就像最近一部电影《2001 太空漫游》的场景”。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——其中最为有名是一位略显笨拙的青年，他的名字叫比尔·乔伊（Bill Joy）。

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‘即便是上帝都觉得不可思议的事’”。

乔伊和一些软件设计师合作，重新编写Unix系统，Unix是美国电报电话公司（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。”当您上网的时候，您是否知道是谁编译了这种程序，使得您能够浏览互联网？是乔伊。

走出伯克利的乔伊参与了硅谷太阳微系统公司（Sun Microsystems）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关重要的角色。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大卫·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的是准确的，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（K. Anders Ericsson）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——他们的练习具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做了比较。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，这不是一般人能想像的。

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（Daniel Levitin）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，或者是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。莫扎特，例如，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（Michael Howe）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点，直到21岁之前，莫扎特才创作了被世人公认为杰作（莫扎特第9、17号钢琴协奏曲）的作品：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·勋伯格（Harold Schonberg）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[Bobby Fischer]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，他们依旧可以在很年轻的时候就进入顶尖行列，即便他们出生较晚。

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练习的时间，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小时的练习记录——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小时这项练习记录。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。你需要有好的父母，他们能鼓励你支持你；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

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

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，他完全被比利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，编程的结果什么时候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20出头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。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”。

这时候，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。“在上世纪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（Mike Alexander）说，“或许麻省理工能比得上，还有卡耐基—梅隆大学、达特茅斯学院能与它不相上下，除此之外，我再也不想不到其他地方了。”

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。但是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？”乔伊说，“这就好像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，我整晚都呆在那里，直到天亮才走回宿舍。那时候，我每周呆在计算机中心的时间，远远超过我呆在教室里面的时间。和我一块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小时呆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9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，一般要呆到凌晨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的时候了。即便我来到了伯克利，我在计算机编程技术方面相对而言依旧不合格，到那里的第二年，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，第二年开始狂热编程，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……也是 10 000个小时？应该刚好是。”

4.

这是成功的常规定律？如果您能深入剖析各项伟大的成就，您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训练提供某种机遇？

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：世界上有名的摇滚乐队——甲壳虫乐队（Beatles）和世界上最富有的人——比尔·盖茨（Bill Gates）。

1964年2月，由约翰·列侬（John Lennon）、保罗·麦卡特尼(Paul McCartney)、乔治·哈里森

(George Harrison)和林戈·斯塔尔(Ringo Starr)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，刷新了音乐界一系列的记录，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[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 Heart's Club Band*)和《白碟》(*The White Album*)两张专辑——期间的时间间隔是十年]。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是惊人地相似。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!*)的作者菲利普·诺曼(Philip Norman)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于利物浦，”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开始这样建立起来。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。

下面是约翰·列侬在乐队解散之后，接受采访时谈到乐队在汉堡一家名为因德拉(Indra)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一个小时，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，我们不得不演出八个小时，所以我们需要不断捣鼓出

新的东西。”

八个小时？

以下是甲壳虫乐队的鼓手彼得·贝斯特（Pete Best）的描述：

“我们表演的消息一发布，俱乐部就要开始接待听众。我们一个星期有七个夜晚需要表演，起初，我们不停表演到俱乐部的关门时间，晚上十二点半。随着我们表演得越来越好，听众经常要呆到凌晨两点才回去。”

一周七天？

1960年至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像。在去汉堡之前，他们没有经历任何专业培训，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（Lakeside School），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连接的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（Computer Center Corporation，简称C-Cubed）的机构，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（Monique Rona）——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年的七个月间，盖茨和他的同伴得到了ISI主机1 575个小时的上机时间，一星期七天，每天平均八个小时。

“那是我最为执迷的时间，”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（Paul Allen）都挖空心思去盗窃计算机密码，冲击计算机系统。我们最终被开除，整个夏天都不能使用电脑。这时候我是15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，在凌晨三点至六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（Bud Pembroke），被汤普森-拉莫-伍德里奇科技公司（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。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。但是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的电脑系统操作过数千个小时。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（John Norton）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，他见过的任何一个人都比不上。

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，世界上有多少中学拥有分时系统的计算机终端？第二件幸运的事，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，就是刚好在凌晨三点到六点之间，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，是中学的两个孩子；第九件幸事，便是湖边学校允许他的学生在春季就读时间，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训练的时间。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，此前他已经不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，我相信您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，他们的人生的真正差异，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。

让我再给您举个例子，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（Warren Buffett）和卡洛斯·斯利姆(Carlos Slim)这样的当代亿万富翁。

姓名	财富 (十亿/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
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·阿斯特尔	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	花期银行
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
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
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	33.5	美国	中央太平洋铁路公司
64	彼得·阿勒·布朗·韦尔登	33.5	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
67	詹姆斯·C·弗拉德	32.5	美国	维吉尼亚矿业附属公司
68	英格瓦·坎普拉德	33.0	瑞典	宜家
69	K·P·辛格	32.9	印度	DLF地产集团
70	李嘉诚	32.0	中国	和记黄埔集团
71	安东尼·N·布莱蒂	31.7	美国	布鲁克林运输公司
72	伊莱亚斯·汗斯科特·德贝	31.4	美国	海运
73	马克·霍普金斯	30.9	美国	中央太平洋铁路公司
74	爱德华·克拉克	30.2	美国	辛格缝纫机械公司
75	阿瓦利德王子	29.5	沙特阿拉伯	王国控股公司（KHC）

您知道表格里面有趣的地方在哪吗？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，便会发现，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？如果您仔细想想，答案就一目了然了。19世纪的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，如果您刚好20来岁，而您又能紧紧把握机遇，那么成功就近在眼前了。

如果您出生在19世纪40年代之后，那您就错过了机会，因为您的年龄太小，无法掌握稍纵即逝的机遇。如果您出生在19世纪20年代，您的年龄又太大了：您的思维已经老化，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。

假如您和一位在硅谷久经沙场的高手交谈，他肯定会告诉您，在私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，能满足个性化组装要求，您在家里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月是私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

¹ 社会学家C·赖特·米尔斯（C. Wright Mills）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。”

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，您的岁数比较大，那么，当您一从大学毕业，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（Nathan Myhrvold）说道，“您在这家数十亿美元的公司生产主机，您只是整个工作的一部分，您头脑里想的是——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，您已经从大学毕业多年，那么，您最终属于那个陈旧的年代。您也许会买一栋房子，会结婚，然后为人父或者为人母。您不可能放弃手中收入丰厚的工作，不可能把自己的退休金购买397美元一台的微机，对您来说，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，您也不会希望自己年龄太小。您希望自己能够及时赶上1975年的发展潮流，如果那时候您依旧只是一个中学生，那您将无所适从。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，您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，您最好是20岁或者21岁，也就是说您最好出生在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。他常常同盖茨一块泡在计算机房，与他一块熬过了在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，几乎是一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（Steve Jobs）。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震动世界的硅谷

的“震中”。在他的生活周围，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真实的商业气息，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，您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，这成为了他的一贯作风。有一次，他甚至向公司创始人之一的比尔·休利特要求一些零部件。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。乔布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 (Bill Hewlett) 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。这就好比您是一个时装爱好者，而陪伴您成长的邻居，竟然是乔治·阿玛尼。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 (Eric Schmidt)。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。我们常常心不由衷地认为成功纯粹是这些出类拔萃之人个人的禀赋使然，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回报。他们的成功并非白手起家，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，我们不能忘记了比尔·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，那么编写Internet程序的这扇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，乔伊成为了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。假如您认为这些时间、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。

第三章 天才的烦恼（第一部分）

“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《一敌一百》（*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，《一敌一百》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。受邀请的嘉宾其智力足以应对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？《一敌一百》马上就会揭晓这个答案。”

在疯狂的掌声中，兰根大步走上舞台。

“你并不认为自己需要特别高的智商才能在《一敌一百》中取胜，是吗？”主持人鲍勃·萨吉特（Bob Saget）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，可以看出他觉得这个问题滑稽可笑，“我想我能表现得很好。”

过去十来年中，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（Errol Morris）还把兰根载入自己的电影。

一个名为《新秀20/20》（*newshow 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，他成为了一个农场工人，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（Bertrand Russell）的作品以及阿尔弗雷德·诺斯·怀特黑德（Alfred North Whitehead）深奥难懂的力作《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，可以和吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix）的演奏相媲美。他真是太强了！有一半时间，克里斯托弗都不在学校。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。”²

在《一敌一百》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：他说起话来妙语连珠，一句紧接一

¹ 高智商测试由罗纳德·K·霍弗林（Ronald K. Hoeflin）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]如果您想知道这个答案，让我帮忙找出答案，恐怕我是无能为力的。

² 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（Leta Stetter Hollingworth）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到历史上的某些理论，非常自觉的，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”

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，他似乎开始度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.

一次大战结束后不久，斯坦福大学年轻的心理学教授刘易斯·特曼（Lewis Terman）遇到了一个名叫亨利·考埃尔（Henry Cowell）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，考埃尔7岁之后一直没有接受学校正规教育。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（Stanford-Binet）测试——就是他发明的，因此，特曼决定测试一下考埃尔的智商。特曼有足够的理由相信，这个孩子**肯定是**聪明的，但考埃尔不仅聪明，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“真金实银”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，另一个女孩4岁就开始读狄更斯和莎士比亚的作品。他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%的学生进入下一轮的智力测试，下一轮测试成绩达到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、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？”如果您的回答不准确，那您就不够聪明，您无法胜任微软的工作¹。）

假如我具有某种魔力，能让您的IQ提升30个点，那么您一定会不胜感激——是吧？可以预见，这能帮助您在社会上走得更远。我们一听到一个像克里斯·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《卓尔不群》一书中看到的成就非凡业绩的，更多的是机遇，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，常常受着特曼这些人的观念的影响。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

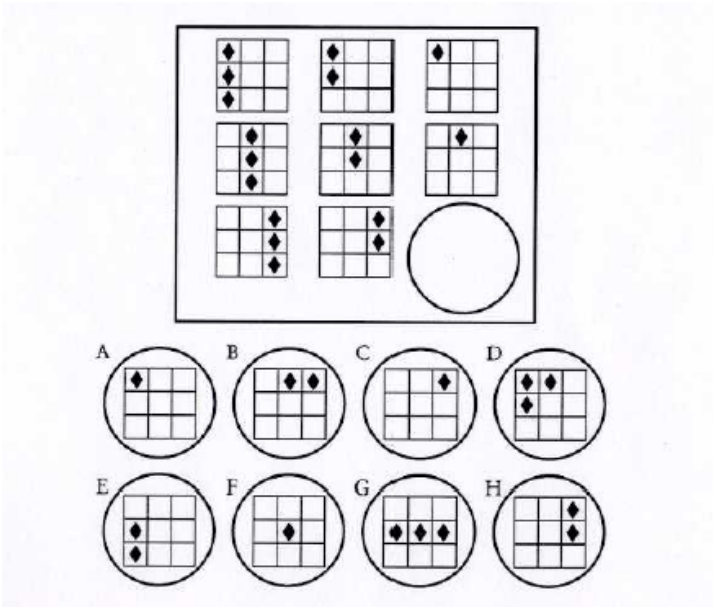
¹ 正确的答案是，检修孔圆形的盖子不会掉进检修孔里面去，不管您怎样折腾。但是一个矩形的盖子却会掉进去：只要您倾斜着就能放进去。

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，其成功的真正秘诀在哪里，直到现在，我们还在犯这个错误。

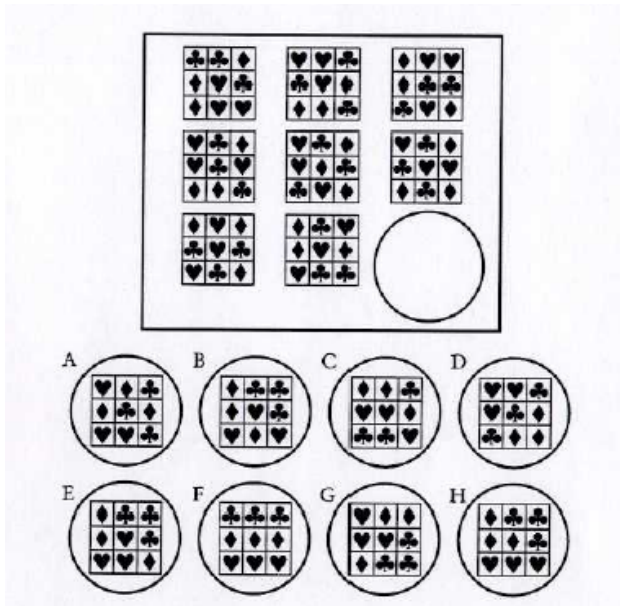
3.

“瑞文推理能力测验”（Raven’s Progressive Matrices）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，您的IQ得分取决于您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？我想您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，那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：如果您达不到这个分值，可能要上大学的想法永远都只是做白日梦。并且，如果您要在竞争激烈的大学顺利毕业，您的IQ可能就达到115以上。一般情况下，您的分值越高，您受的教育就越多，您挣的钱也越多，并且——不管您是否相信——您的寿命也会越长。

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

¹在智商研究领域具有领导地位的专家亚瑟·延森（Arthur Jensen），他在自己1980年出版的著作《智力测试倾向》（*Bias in Mental Testing*）的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。”

森（Liam Hudson）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。您至少需要有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。智商的作用有一定限度。

在电视真人秀节目《一敌一百》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%。这种想法令人可笑。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，这说明他们无疑都是**足够**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记录，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

汉密尔顿学院

哥伦比亚大学

北卡罗莱纳大学

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

伊利诺斯大学

德克萨斯大学

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，以上列表中的高校挑选的都是美国中学最为优秀的学生。列表中的高校有耶鲁，有哥伦比亚大学，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

格林内尔学院

麻省理工

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，您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斯大学这个层次的高校。除此之外，别无其它捷径。¹

这种观点是不是比较偏激？假如您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，您会希望她进入哪所大学？我想您会选择哈佛，因为哈佛是“好”学校。只有在美国大学本科标准入学考试（SAT）的分数处于前面10%或者15%的学生才可能进入哈佛。

但是，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，从乔治敦这样的大学毕业的学生也可以像哈佛毕业的学生一样，在将来获得诺贝尔奖。

近来，心理学家贝瑞·史瓦兹（Barry Schwartz）呼吁名牌高校放弃他们复杂的入学测试程

¹需要澄清的是，哈佛大学确实比其它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。

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定了一项针对来自弱势群体报考者的赞助性行动计划——这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，如果您将法学院少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人优秀的学生，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，看来有平等竞争之嫌。

但是，多年以前，密歇根大学曾计划对法学院少数族裔学生毕业之后的去向做近距离的调查：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（Richard Lempert）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，尽管如此，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很白人学生一样好，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的表现如何——少数族裔的学生并非不够资格。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的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

¹ 为了说明那些顶尖的常青藤盟校挑选学生的程序多么可笑，我们不妨可以看看下边的统计。2008年，有27 462名高年级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，哈佛这些的名校只需要采取抽彩票的方法挑选学生就行了。

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。

5.

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，进入到其它方面——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：如果您够高，那么我们开始关注您的速度、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“其它方面”指的又是什么？好吧，如果要知道您的智商，我会让您看看另外一种测试。

看到以下的物体，请写下您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”（divergence test，和瑞文测验相反，它让您选出正确答案**相类似的**所有可能性答案）。它需要您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您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（convergence test）一样，都要面临巨大的挑战，如果您不信，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，您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“砖的用途”的测试成绩，来挑选自己需要的学生。这也是为什么密歇根法学院接受赞助性行动计划的毕业生和其他学生没有什么区别的另外一个原因。同样的道理，成为一个成功律师的因素，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。

6.

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——

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。

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为了书籍、学术文章出版人，有些人在商业上也取得了一定成功。有几个人成为了政府官员，两个人成为了高级法院的法官，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。看起来他们的收入颇丰——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（William Shockley）和路易斯·阿尔瓦雷茨（Luis Alvarez）——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（Pitirim Sorokin）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辛苦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的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·兰根过人的智商那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。

第四章 天才的烦恼（第二部分）

“通过长期谈判，终于答应继续试用罗伯特。”

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，每个孩子都是不同的父亲生的。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。他母亲的第二个丈夫被人谋害，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鞋，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，我们就没什么其它衣服穿了。”

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。他曾用兔笼把孩子们关起来。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。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。我永远记得镇里还有一个酒吧，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纳州的波兹曼。克里斯的一个弟弟被送到一户人家寄养，他的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，克里斯申请到了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，我曾在蒙大纳的农场务工，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。我在忽然之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资金，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。这就是这样一个地方，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，他的成绩已经成为了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。随后他进入了蒙大纳州立大学。

“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（Beach Hill），这里离小镇有十三英里多的距离。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，在早上七点半和八点半上课，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，他可以在上午十一点顺便带我到学校。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，在蒙大纳的这个深秋，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纳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。

“我是一个才在大学呆了一年半的家伙，”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，“哈佛基本上成为了一家声名显赫的公司，完全依靠利益驱动，这是它做事情的动机。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。为什么兰根在里德学院和蒙大纳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，里德学院和蒙大纳州立大学仿佛成为了一个结构庞大、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，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（Robert Oppenheimer）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做斗争。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（Patrick Blackett，1948年获得诺贝尔奖）的人，却让他做一些繁琐的物理实验，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致信。下面是凯·博德（Kai Bird）和马丁·舍温（Martin Sherwin）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（Leslie Groves）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大学毕业的工程师，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，”兰根说到他在蒙大纳州立大学的经历，“我就遇到过一个讲微积分初步的家伙，他讲课不仅罗嗦而且枯燥无味。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

有数学家那样的智商。’”

这就是一个教授和一个天才，从始至终，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。这位教授决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（Robert Sternberg）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何而来？我们知道分析推理智商的来源，在某种程度上，它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（Annette Lareau）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、白人家庭的孩子进行对比分类，最终选择了12个家庭的孩子，其中即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

¹ 很多研究都认为一个人的 IQ 遗传的可能性大约为 50%。

堂、足球场、诊所，她们一支手拿着录音带，一支手拿着笔记本。

也许您会认为，如果换成您在12个家庭呆较长的一段时间，您应该会接触到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，拉里奥的发现却与您的预想大相径庭。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，她的女儿最终进入了特长班。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样热情，那样喜欢交流，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。”她即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。

拉里奥把中产阶级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“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级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，中产阶级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，是这些中产阶级孩子的一般惯例。”他们知道这个道理，“即便是小学四年级的中产阶级家庭的小孩，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”。他们不知道怎样找到自己的路，或者说为了达到目的，他们不知道该如何“定制自我”（customize）——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”——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。你是一一9岁10个月。他们一一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（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·布林德尔是白人。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——以富有教养的家庭的一贯作风——颇费心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·布林德尔，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——是因为他接受到了权利观念的教育，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，台下起初惊呆了的地质学者和岩石收集爱好者们不禁笑了起来：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，为了应对紧张的场合，你最应该做的应该是什么。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，能否自由行走于世界的最大障碍。

“我也得不到一丁点的经济支助，”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簿记员，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“男子气或女子气量记录”，他们的业余爱好和职业兴趣；他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级或者上层家庭。他们的家里摆满了书籍。A组中，有一半的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那些生活在自然成长氛围中的孩子进行对比。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，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，只不过是因为有了的家庭教育他们的孩子必须向世人展现自己最好的风貌，而有的家庭却否认这一点。

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、他们敏捷的思维和他们焕发的才华所折服。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尔。

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，他宽厚胸膛上的肌肉非常强健。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（Noam Chomsky）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。

“我从来不想费劲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，但是他不知道怎样做。我的天，他甚至还不知道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。而成就事情少不了智商之外的其它能力，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。

第五章 乔·弗洛姆的三节课

“玛丽的一刻钟。”

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(Condé Nast tower)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幅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。他走起路来有些摇摇摆摆,他思考的时候常显得心不在焉,他说话的时候总喜欢喃喃而语,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,后来他改成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,几乎每一年他们就要搬一次家,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里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。在这所高中短短的四十年中,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(George Gershwin)和乔纳斯·索尔克(Jonas Salk)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(Nedick's)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,一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,我们必须呆在教室认真做笔记,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光泽纸上,”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’,而我们在这方面却总是差强人意。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的律师事务所的面试。“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，我听我的老师说有些家伙开了一家律师事务所。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，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(Marshall Skadden)和莱斯利·阿尔普斯(Leslie Arps)——此前他们希望成为华尔街一家大的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(John Slate)。弗洛姆成为了他们的合伙人。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，弗洛姆成为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个的时候，弗洛姆的一个合伙人——莫里斯·克莱默(Morris Kramer)——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。世达已经够大了，克莱默说，很难想象再扩大规模和增加雇佣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，它成为了世界上规模最大实力最强的律师事务所之一。在他的办公室，挂着他与乔治·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五百强的公司或者接管的是另外的一家公司，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考虑。

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来挣大钱。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，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，虽然他显然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·弗洛姆的人成长的系列故事——我们将从一个学法律的学生，一对名为莫里斯（Maurice）和莫特·詹克洛（Mort Janklow）的父子，一对叫做路易斯（Louis）和瑞吉娜·鲍各尼特（Regina Borgenicht）的夫妇那里听到这个故事——希望能从他们那里找到答案的关键问题所在。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，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；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**不知道任何额外的单一信息的情况下**，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

1.

亚历山大·比克尔（Alexander Bickel）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，比克尔是一位住在布鲁克林的来自东欧的犹太移民的儿子；像弗洛姆一样，比克尔先是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，位于华尔街的传统而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极其恰当地说到自己。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、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它程序之后，”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），他竟然自己先开口谈到我的身世”——你可以想象，当比克尔听到别人委婉地说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。但是，我明白，像他这样的公司，雇用一个像我这样身世的人的概率是微乎其微的。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，还是热情地接待了我。”

对比克尔求职的这段追忆，后来那些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，没有任何其它说得过去的理由。

“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，schmars.....”

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。他们的总部都设在市中心的曼哈顿，在华尔街或其周边用大理石砌成的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（“whiteshoe” firm）——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（Erwin Smigel）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，这些人性格随和，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时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·比克尔的所罗门的后裔，近来，才搬到布鲁克林。即便弗洛姆带着证明信，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”们会用什么样的眼光打量他。如果在那个时代，你是法学院毕业生，然而你却没有恰当的背景、宗教背景以及不属于适当的社会阶层，你只能加入一些次于大牌公司的二流小公司，或者你只能自己开一个公司，处理一些找上门来的案子——就是那些知名的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。

2.

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。所谓的“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，保证他们的客户的行为不会和联邦政府的法规发生冲突。他们不接收诉讼案例。那就意味着，他们基本没有人会愿意花心思去打官司，做辩护。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)的创始人之一的保罗·克拉瓦什(Paul Cravath)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的就是税收方面的。”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，那就是涉及恶意并购、恶意接管的案子。这一点在今天很难想像，现在，上市公司和私人直接投资公司不断吞并一家又一家公司，一直到20世纪70年代，

人们还认为一家公司在另一家公司没有出让计划时，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。

“恶意接管的问题是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（Steven Brill）如是说，“这里不讲究绅士风度。如果你的来自普林斯顿的拍档是公司的首席执行官，他的经营业绩不断下滑，这时候有些人出来中伤企业，说这个公司很烂了，这会让你很不舒服。你想，如果他离开，或许我也要离开。这是平息事态、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犹太籍的那一代律师来说，“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，他就会指责那一家公司管理者不胜任公司的管理职务，他会写信给公司股东，试图劝说他们把公司“代理权”让给他，他从而可以投票，将现任的执行官赶下台。如果这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。

法律史学家林肯·开普兰（Lincoln Caplan）在《司卡登》（*Skadden*）一书中这样描述企业兼并的早期世界：

代理权竞争人的赢家一般在“龙潭虎穴”中（正式的称呼是财务室）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，常争吵不休。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，在“龙潭虎穴”中争论的结果，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一次选举。通常，监察员抽着双方提供的雪茄。管理层的律师要从叛变者的手中争夺投票权（“我抗议！”）
及不道德的……处于“龙潭虎穴”中的律师长于此道，很多律师知道关于投票权的

¹律师兼小说家路易斯·奥金克洛斯（Louis Auchincloss），他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到。

“现在，如果有人希望接收一家并不想被收购的公司，”他继续写到，“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，违法了一些次要的法规，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，以求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。”

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，而不表示一丝歉意）。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，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，而那不是我们做的领域，就像我们不做婚姻方面的一样。”罗伯特·瑞弗凯德（Robert Rifkind），美国凯威律师事务所的一个长期合伙人这样说。“我们因此就对外宣称不了解这方面的情况，我记得我们曾经有一件案子牵涉到代理权斗争，我的一位高级合伙人说，干脆就让乔·弗洛姆来做吧。他来到我们的一个会议室，我们围成一团坐着，向他解释这个案子，他听完后，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。原来人们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，市场变得越来越国际化，投资者变得更加有侵略性，结果就是无论是公司兼并接管的事例无论在规模上还是在数量上，都有了前所未有的增长。“在 1980 年，假如你参加商务圆桌会议（那些美国公司的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。”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。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。其中所需的美元数目是巨大的。从 20 世纪 70 年代中期到 20 世纪 80 年代末期，华尔街每年用于达到兼并目标的费用增长了 2 000%，最高的费用达到了 2 500 亿。

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。那么谁是这个突然变得很关键的法律领域的专家呢？是那些 15 年前，在中心城区法律公司没法找到工作的人开的二流法律公司。

“（那些‘白鞋’公司）一度认为恶意兼并不值得尝试，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的口碑，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练着自己。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，只是他们所具有的并从事了几十年的技巧，突然之间变得很有价值。¹

第二课：人口统计学的运气

莫里斯·詹克洛（Maurice Janklow）1919年进入布鲁克林法律学校。他来自罗马尼亚的犹太移民的一个家庭。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。他获得法律学位并在布鲁克林市中心的法院街（Court Street）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，他常戴一顶草伞帽。他娶了一位非常美丽的女子——莉莲·勒维廷（Lillian Levantin），她是一位非常出色的犹太法典编著者的女儿。他开着一辆空间非常大的车，并搬到皇后区（Queens）。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，是全世界都希望能够找到的人：他有着能够成为纽约城大名鼎鼎的律师的潜质，他聪明而且受到良好的教育，他来自于一个在正统的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动荡的城市。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。他也斗抗争过挣扎过。

莫里斯有个儿子叫莫特，莫特也成了一位律师，但儿子的故事跟父亲的截然不同。莫特在

¹ 法学专家艾黎·瓦尔德（Eli Wald）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小心翼翼进行论证。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。这是抓住机会所必须的。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接管这些业务的欧裔新教徒们（WASP）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的工作、不断努力、拓展思维和积极行动等方面的因素，这些因素或许隐藏在其中，并不明显。”

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的特许经营权，并卖经营权卖给了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他有私人飞机。他父亲所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？当然对于这个问题有着一百个潜在的答案。但还是让我们首先用曾对 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。对于一个犹太裔律师来说，是否也有一个很合适他出生的时期？结论是：是的。解释了莫特·詹克洛之所以能成功的钥匙，和解释乔·弗洛姆能获得成功的钥匙没什么区别。

1.

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对出生于1903年至1917年的高智商儿童，他们长大成人后会是怎样，展开的一项调查。这项调查发现，他们中的一些人成为了真正的成功者，而也有一些人成为了彻底的失败者。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安妮特·拉里的观点：你的父母以什么工作为生，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年至1911年出生的“特曼人”归为一组，然后再把1912年至1917年出生的“特曼人”归为另一组，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，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）。

1911年以前出生的、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，并且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你。

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。

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、合同及其它一些小纠纷的案子。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（Jerold Auerbach）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，俨然是‘有尊严地饿死’”。暂不说他们花了多少年苦心经营，和那些基督同行们相比，他们的收入“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，他把全部赌注都押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，“但是经济大萧条将扼杀了他的致富梦，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，他没有勇气再冒险，他受够了。我父亲曾经因为25美元出让了自己的法律文案的所有权。他有一个在牙买加储蓄银行工作的朋友，他的这位朋友经常照顾我父亲一些生意。为了25美元，我父亲放弃文案的所有权，为此他几乎要自杀。就是为了25美金！”

“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，“他对她说，‘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’，然后把剩下的给了我母亲。他们是那样窘迫。”

3.

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。

看一下下面的图表。这张图表显示了美国从1910年至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，结果是，那10年出生的一代人在数量上比在他们之前出生及在他们之后出生的人显著减少。

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H·斯科特·戈登（H. Scott Gordon）曾经这样描述出生在那一时期的人的专有待遇：

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，使这里一切设施应有尽有。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，篮球队虽然不如以前的篮球队打得好，但是此时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，班里和宿舍空间很大，咖啡厅人也不多，教授能够殷切教导。接下来，他跻身职业生涯，此时的应聘者很少，而公司对人才有很高的需求，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，30年代初期出生的人数很少，以至于在学校，一个班级的人数，还不超过25年前的一半。

学校很新，它是为之前生于出生高峰的那一代人建造的。在经济大萧条期间，学校老师们的工作被看成是地位很高的一份工作。

“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，”曾经写过大量的纽约教育史的纽约大学教授戴安·罗维奇（Diane Ravitch）说，“这些三四十年代的教育工作者，在另外的时代另外的地方可能就能成为大学教授。他们才华横溢，但是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，例如特德·弗雷德曼（Ted Friedman），他 20 世纪是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，现在在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，在那里呆了一天，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，我的口袋里也才200多美元。为了赚够450美元的学费，我曾在卡茨吉尔区（Catskills）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（River Rouge）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。在法学院上学的夏天，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，是说弗雷德曼是想努力工作，为自己负责任，使自己完成学业的。但是第二条教益，也许是更重要的一条教益，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。他毕业于当时全球都著名的纽约公立高中。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，学费也仅是450美元，而且他毫不费力就被录取了。正因如此，他才可以今天到这个大学看看，哪一天又到另一个大学转转。

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年代之前出生的一代人，及这之后的婴儿出生高峰期的一代人。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。对于一个希望年纪轻轻便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年或一名企业家最好出生于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的充满了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（Anselm Kiefer）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，她嫁给我叔叔艾尔，他是美顿芳的销售主管。一次我问他，“叔叔，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。”）他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，我在做一些如果我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，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有的。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，她说了很多她从前从未提过的事。1918年，她的一些朋友死于流感，那时候她泪如雨下。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。如果那时候的一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

1889年，路易斯（Louis）和瑞吉娜·鲍各尼特（Regina Borgenicht）在汉堡港登上了远赴美国的客轮。路易斯来自格拉西亚（Galacia），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，当船颠簸的时候，他们不得不把床铺紧紧绑起来。他们认识纽约的一个人：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，他们的一切都处于难以预料的境遇。

路易斯和瑞吉娜在纽约东部贫民区的埃尔德里奇街（Eldridge Street）租了一个小公寓，他们一个月需要8美元支付房租。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的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。他变得欢欣鼓舞。他去了他姐姐在洛得洛街（Ludlow Street）的鱼店，并说服姐姐借给他托运鲱鱼的本钱。他装了满满的2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。

在这个街上上来回走了好些天，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**。当时他正坐在一个翻过来的箱子上，吃着已经晚了的瑞吉娜给他弄的三明治中饭。围绕着他的，处处是在营业的小店，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到，“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，寻找那种在市场上找不到的、人们穿的款式。他又走了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，之前的那些天，他**从没**在东

区那些服装琳琅满目的衣饰店里，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码的条纹棉布和50码的横木。回到他们的小公寓把这些东西放在起居室桌子上。瑞吉娜开始裁剪棉布，小的给初学走路的孩子，大的给小孩子。知道她做了40个围裙。她开始缝纫。午夜十分，她才睡觉。然后路易斯接着干她没干完的活。拂晓时，她起来开始挖纽扣眼，加纽扣。早上10点，围裙做完了。路易斯拿着这些围裙冒险到郝斯特街上卖卖看。

“儿童围嘴！小女孩的！花的10分钱，白色的15分钱！小女孩的围嘴！”到1点钟的时候，40个全卖光了。“孩子他妈，我们找到好生意了，”他在这街上一路飞奔回家后对老婆高喊着，他抓着她的腰开始转圈。

4.

像弗洛姆和鲍各尼特家这样的有犹太移民还有詹克洛家都不像那些在19世纪和20世纪早期来到美国的移民。爱尔兰和意大利的移民主要是来自欧洲贫穷乡下的农民和佃户。但犹太人不是，几个实际以来在欧洲，他们被迫离开自己的土地，拥挤在城市和城镇里，从事乡村贸易和职业。东欧的70%的犹太人30中主要来自艾丽斯岛，或在一战前有着某种职业技能。他们有小杂货店或珠宝店。他们一直是书籍装订商或钟表匠。但总体来说，他们的经验在服装贸易方面。他们是裁缝和服装制造者，帽子制造者，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贫穷的家开始在布热斯科的波兰镇的杂货店做店员。当他有机会在Schnittwaren Handlung店（字面意思就是，如大家知道的处理布料和纺织品或“布匹”）里工作时，他加入了这个行业。“布匹行业的人对世界来说就是衣商”，他写道“在那个简单社会里必须的三个基本要素，食物和简陋的庇护所。服饰是贵族的东西。服饰艺术的从业者，来自欧洲每个角落的经营神奇布料的服装商，每年都要拜访行业中心，进行购买之旅的经贸商——他们是我年轻时有影响力的富商。他们有话语劝，他们很有分量。”

鲍各尼特在一个布料店为一个叫伊泊斯坦的人干活，然后到一个叫布兰德斯达特的邻居店里。就在那年轻的鲍各尼特学到了各种布料的里里外外的东西，这是他能上手纺织品并告诉你其中细节的地方，制造商的名字，起源地。几年后，鲍各尼特搬到了匈牙利遇到了瑞吉娜。从她16岁起，她就一直在经营服装制造生意。他们一起开了好几个小布店，辛苦地从中学到了小商品企业家要了解的细枝末节。

那天当鲍各尼特坐在翻过来的箱子上时，他伟大的灵感不是凭空而来的。他是个布坊里的老手，他的妻子则是富有经验的裁缝。这就是他们的领域。同时当他在他们的小公寓设立起小店的

时候，成千上万的犹太人在做同样的事，利用他们的缝纫技术，到1900年的时候，对服装行业的限制完全取消了，服装行业完全进入了东欧移民的手中。当鲍各尼特干上这行的时候，犹太人已经“深深的控制了这行”并且在他们熟知的领域疯狂而执着地工作。

如今，当纽约还是大量的多元的城市中心地区的时候，人们很容易遗忘掉像鲍各尼特这样的移民带来的大量的技术。从19世纪晚期开始到20世纪中期，服装贸易是城市里最大的最繁荣的行业。纽约有比任何其他地方都多的人从事服装制造，纽约制造的服装也比世界其他任何地方制造的都多。这栋独特的建筑依然耸立在曼哈顿百老汇的下半区，从时代广场上的20街的10到15层工业仓库到坚固的Soho和Tribeca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，巨大的男女服装制造间耸立着缝纫机器。于1890年代来到纽约从事服装制造的人是财富的浓重一笔。就像1986年出现在硅谷的上万小时的计算机程序一样都在你的掌握中。

“毫无疑问，这些犹太移民在完美的时刻带着完美的技艺到来”，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。他们牺牲、他们精打细算、存钱并明智的投资。但是，你需要记住的是这些年服装工业发展迅猛。经济发展需要他们拥有的技能。”

路易斯和瑞吉娜夫妇，及成千上万的其他一起来的人都得到了这个黄金机会。他们的孩子及子孙辈的人因这些服装工人晚上带回家的学问成为世界上的领先者，因而很重要。

5.

在第一次将四十个婴儿围嘴全部卖光之后，路易斯找到了克利夫林公司，克利夫林公司是一家销售“干货”的代理公司，相当于一家波兰的Brandstatter公司。由于路易斯不会讲英语，在那里他找到一个可以说德语的销售人员，他用他与瑞吉娜的毕生积蓄-125美元，购买了足够做十打婴儿围嘴的布料，无论是白天还是黑夜，他和瑞吉娜不停的裁剪和缝纫。之后的两天内，连夜缝制完成的十打婴儿围嘴被销售一空。之后路易斯又回到克利夫林公司重新买取布料，并成功的将缝制完成的婴儿围嘴再次销售一空。此后，路易斯和瑞吉纳雇佣一个刚刚移民过来的帮佣来照看孩子，这样，瑞吉娜得以开展全职的缝纫工作。同时又另外雇用了一个人来做学徒。

路易斯同哈勒姆一样敢于冒险，并在城里开始大展拳脚，他开始向妈妈们兜售婴儿围嘴，并在Sheriff街租了一间沿街店铺，店铺后面的四分之一大小的空间用来居住。他又另外雇佣三个女孩，并且为每人配置了一台缝纫机。他被大家称为“围嘴男”。路易斯和瑞吉纳的婴儿围嘴供不应求。每次一批婴儿围嘴刚做好，就被销售一空。

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，之后是裙子，此后是女士

的连衣裙。到了1892年，路易斯已经雇佣20个人为他工作，大多数都是象他这样的犹太移民。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递增的顾客，其中包括城里的一家商店，那是由另一个犹太移民家庭开设的Bloomingdale 兄弟商店。注意，在那时路易斯已经移民到这个国家三年，但他们几乎不讲英语。并且随着移民大军的不断加入，他们很难变得富有。他们在生意上所取得的利润几乎全部再次被投入到生意中。路易斯说，他在银行的存款只有200美元。但是，他已经在掌控自己的命运了。

这时是服装行业第二次巨大的机会。不仅仅是生意上的蓬勃增长，而是服装企业的真正启蒙阶段。那时，衣服并不是由一家大型工厂独立制作完成的。相反地，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，有时钉纽扣的工作被交给一些小合同商来完成。如果任何一个小合同商的规模足够大，并且有野心的话，他们就会开始自己设计款式并经营自己的服装生意。到1913年为止，在纽约，共有1600家独立的服装公司。大多都类似于路易斯位于Sheriff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，并且缝纫机的费用通常很低。”一名在写作上广泛涉及服装行业的历史学家丹尼尔·索耶说到，“因此你不需要很多资金。在进入20世纪时，大概花费50美元你就可以买一架或是二架缝纫机。如果你想成为一个小合同商，你所要做的就是买一两架缝纫机，一些熨斗并雇用几个工人。尽管利润非常低，但是你还是可以赚到一些钱。”

来听听路易斯做出拓展业务范围这个决定的原因：

在对市场进行一番研究之后，我得知在1890年只有三个人在做童装生意。一个是与我近邻的东边裁缝。他只接收订单。而另外两个只做高档商品，这恰恰是我所不感兴趣的领域。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的销路的商品。瑞吉娜非常有品味，同时对服装市场的判断很准确，借助于瑞吉娜的帮助，我制作了一系列的样品，并向我所有的老客户和朋友展示了这些样品。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并且有的甚至比家里的做工还好，价位也十分具有吸引力。

一次，路易斯突然意识到，他唯一能够同大公司进行竞争的机会就是说服零售商将布料直接卖给他，而去除中间商的环节，他直接找到 位于劳伦斯的比格汉姆先生和他的公司，他是一个又高又瘦、留着白色胡须、有着深蓝色眼镜的美国佬。那里有两个来自波兰乡村的移民，路易斯的眼睛里流露出疲惫的神情，他用磕磕巴巴的英语来试图说服这个傲慢的美国佬。路易斯说他想

买50件开司米，比格汉姆从来没有直接同个人公司做过交易，更别提这种位于Sheriff街上的一家小公司了。

“每天有成群的人跑到我这里来，要我帮忙。”比格汉姆大声说道。但是最终，他还是同意了路易斯的要求。

鲍各尼特18小时的案例可以作为现代经济的学习案例。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来讨价还价。他学习了解流行文化，目的是可以了解流行趋势。

同一阶段移民到纽约的爱尔兰人和意大利人就没有这种优势，他们缺乏适应城市生活的特殊技能。他们大多数都在白天上班、在家做工，或者作为建筑工人。那些30年如一日，每天都需要上班却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。或者想象一下那些在1900年到1920年期间移民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。由于在加利福尼亚的务农生活，他们也随之改变了墨西哥的封建农民的生活。“服装行业的状况也不尽人如意”，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种植园里工作，那么当农作物被装上货车时，你是不会知道它是怎么被种植出来的”。如果你在一家小小的服装店铺工作，尽管工资很低，工作环境也很恶劣，工作时间也很长，但是你可以学习到成功人士的一举一动。通过他们你也可以知道，自己如何能够建立自己的事业。

当晚鲍各尼特回到家，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，但他依然活着，他拥有自己的公司。他为自己的决定和前进方向负责。他的工作十分富有挑战性：并且占据了他所有的想法和想象力。对于他的工作，付出多少才有多少回报：他和瑞吉娜晚上缝制的围裙越多，第二天白天卖出的钱越多。

对于工作，很多人都认同一点，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：具有自主权、富有挑战性以及付出与回报相等。这与我们赚多少钱无关。

*可以说那些美国的犹太移民很幸运，当他们把家庭和亲属留在欧洲任由纳粹党摧残，甚至差点遭到种族灭绝时，他们已经到了美国开始了创业的旅程。我意识到这样说好像很奇怪。事实上，路易斯非常不愿提及那段辛酸的历史。在1942年，他出版了一本叫做“最快乐的人”的书，在很多章节里，都充满了乐观的和喜悦的记忆。然而，他回到由纳粹统治的欧洲，那本书出版于1945年，当大屠杀的整个故事公布于众，或许这本书应该换个书名。

朝九晚五的工作最终会让我们快乐。这也是为什么工作让我们感到有满足感。如果我给你个

机会，让你选择做一名每年赚取50,000美元的建筑设计师，或是选择一个每年赚取100,000美元，但需要终身挤在一间狭小的工作室里的工作，你会选取哪一个？我猜会是前者，因为做创造性的工作会让人感受到挑战性、自主权以及付出多少就有多少回报。相对于金钱来说，这对我们更富有意义。

满足这三个标准的工作会让我们感到更有意义。作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。作为一名企业家也是如此，服装行业所产生的奇迹在于，尽管工作性质非常艰苦，但它能够使象路易斯这样的移民，可以感觉到工作很有意义。当路易斯第一次看到婴儿围嘴后回到家里，他跳起了快舞。尽管他还没有开始卖出东西；他仍然身无分文而且十分沮丧；他知道如果按照自己的想法去做些事情，需要很多年辛苦工作的积累。但他很有韧性，因为那些看起来毫无尽头的苦力工作并不能打垮他。当比尔·盖茨第一次坐在湖边敲打着键盘时，他也有同样的感觉；当甲克虫乐队被告知他们需要每晚工作八小时，每个星期需要工作七天时，他们并没有因为这一切困难而退缩。当他们遇到机会时，他们就抓住机遇。对于工作的人来说，当一份艰苦的工作没有任何意义时，那就意味着坐牢。而一旦工作变得有意义时，那么工作就好像是你搂着太太的腰在跳快舞。

*但是要清楚，说服装生意有意义并不意味着这是件浪漫的事，这是件非常辛苦甚至很痛苦的工作。

服装行业创造的最重要的结果之一就是，那些在这些家庭长大的小孩会意识到有意义的工作是需要不断操练的。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。他们所学到的同一个世纪之后小艾莱克斯和威廉所学到的一样。这给那些想在法律或医药行业有所建树的人们上了重要的一课。如果你工作足够努力而且可以为自己做全面的规划，那么运用自己的想法和想象力，你就可以按照自己的意愿来改变世界。

6.

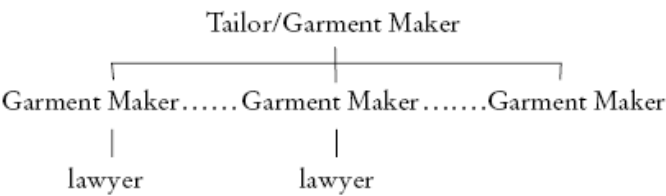
在1982年，一名叫路易莎的社会学毕业生访问了纽约和迈阿密的许多需要护理的家庭和提供住宿的宾馆。她在寻找想鲍各尼特这样的人，或者更加准确的说，她在寻找一些拥有像鲍各尼特这类父母的人，这些人在上个世纪初随着犹太移民队伍移民到纽约。并且，她为每一位她所约见过的人，画了一张家族结构图，

*当时的工作情况是多么的不人性化。1890年的一个调查显示，平均每个工作周的时长是一个礼拜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”大卫在Triangle里写道，烈火改变了美国，“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非常常见的” 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会不绝于耳。

在一个家庭中，有时父母、孩子以及孙子，甚至曾孙子都一直在为生存而努力工作。

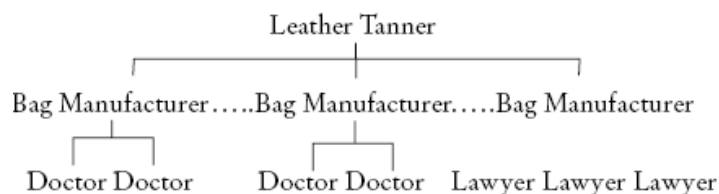
这里是她对“第18个采访对象”的描述：

一个从俄罗斯移民到美国的裁缝，在一家很小的衬衫工厂做针线活，以赚取微薄的工资，后来，在他妻子和年长些的孩子的帮助下，他接了一些制作服装的小订单在家里制作，为了能够多赚些钱，他通宵达旦的工作。后来，他制作服装并且拿到纽约的大街上去贩卖，在他积累了一些钱之后就就和儿子一起将这些钱投入到新的生意中，他们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，并且他们很快发现了人们对服装的大量需求。俄罗斯裁缝和他的儿子成为几家销售男士服装商店的供货工厂……



(裁缝/服装生产商，服装生产商，服装生产商，律师，律师，)

还有另一个皮革制造商的例子，在19世纪末，他从波兰移民到美国来。



（皮革皮具工厂……皮具工厂，皮具工厂，医生，医生，医生，律师，律师。）

很多的父子成就了繁荣的经济，他们的后代成为受到高等教育的专业人士。

路易萨画了很多犹太人的家族谱，实际上，每一个都与之前的一个相类似，直到结果变得无法避免的雷同，一名成为律师或者是医生的犹太人，如果没有犹太人的血统就不会成为专业人士，他们的成功都是缘于他们所拥有的血统。

一名1970年到1980年之间非常知名的公诉人泰德·菲尔德曼，曾经回忆起他小时候与妈妈一起去卡耐基音乐厅听音乐会的事情。他们很穷，并且住在布鲁克林一个很边远的角落，那么他们怎么能够负担得起那么贵的音乐会呢？“玛丽会收0.25美元，”菲尔德曼说到，“玛丽是个验票员，如果你给她0.25美元，她就会允许你不拿票站在二层的阳台上听音乐会。卡耐基不会知道这件事，这事只有我和玛丽知道。路途有点长，但是我们一个月还是会去一两次。”*

菲尔德曼的妈妈是名俄罗斯移民。她很少讲英语。但是在她15岁时，她就已经在工厂里做裁缝。现在已经成为一名优秀的服装车间管理人员。在这个世界里你能学到的就是运用自己所拥有的信仰和实现梦想的力量，

*解释犹太人为什么能成功最常见的说法就是：犹太民族是个非常有教养的、善于思考的民族。他们是著名的“教科书民族”。这的确是有据可循的。但上法学院并不完全因为他们是犹太民族的后代。他们当时是服装工人的后代。并且能够使他们在专业领域有所建树的重点并不是从塔木德经里所学到的严谨智慧，而是从在海斯德大街卖婴儿围嘴的父亲那里学到的实用的智慧和知识。

你也可以带你的孩子去卡耐基音乐厅，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。对于任何职业来说，服装行业都是一个基础。

乔·弗洛姆的爸爸从事什么样的工作？他为女士的连衣裙做垫肩。罗伯特·欧盼汉默的爸爸从

事什么样的工作？他是服装生产商。就像路易斯·鲍各尼特一样，一个在Skadden的弗洛姆的街边办公室开始有所发展的人，Arps是百瑞·格菲克在Skadden的一个办公人员，Arps在弗洛姆和格菲克设立公司之初，就开始推行公司要设立自己的法律部门。格菲克的妈妈从事的什么工作？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，并且他们的后代中不少于9个人都成为了医生或者法官。

在路易萨的犹太家族谱上有一个最引人注目的案例，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一个破旧的小乡村里开杂货店。这就是对乔·弗洛姆一家来自哪里最简练的回答。



（小杂货店、超市、医生、心理医生、律师）

7.

在Skadden北边的社区内，公司总部位于曼哈顿中心地区的Arps是乔·弗洛姆的最大的竞争对手，也是世界上最卓越的法律事务所。

以黑石命名的总部设立在最著名的写字楼大厦内。如果一旦被黑石法律事务所聘用就意味着你创造了一个小小的奇迹。不像纽约城里其它的大型法律公司那样，将公司所拥有的几百个律师散布到世界的主要资本流通市场。黑石法律事务所只接管曼哈顿地区的几件案子。他们拒绝的案子要远多于他们所接管的案子。区别于任何一个竞争者，他们不是按小时计费收取报酬，他们只简单的一次性收取费用。在一次为Kmart公司的辩护工作中，黑石为两个星期的工作收取了20,000,000美元。Kmart愉快的支付了这笔费用。如果那里的律师没有你聪明过人，那么律师就会比你工作更加拼命；如果那里的律师的工作不如你努力，那么律师就会通过一些极端的方式来胜过你。在过去的二十年里，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的报酬。在乔·弗洛姆办公公司的墙面上，在乔·弗洛姆与老乔治·布什和克林顿的合影旁，是一张他与竞争对手公司的合伙经理人的合影。

如果一个人，他十分聪明、拥有野心、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。但是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和对环境以及机会的把握。回顾一下前冰球选手比尔·乔伊、一位伟大的天才比尔盖茨、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从何而来的。

这些人可能出生在竞争压力很小的年代。并且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“前辈人”的一些原因被过去的法律事务所拒之门外。他的父母亲或许在服装行业做了很多有意义的工作，并且将工作需要自主权、挑战性以及付出多少回报多少的想法传给了儿女。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，我们可以描述的更精确。那时刚好是个适合19世纪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。在1930年，也正因为如此，才使得律师有机会得到这一代幸运儿的眷顾，获得很多利润。这个阶段持续了40年，直到1970年，法律格局发生重大的变革，律师进入了十五年富裕的汉堡时期，律师们在外面忙个不停，几乎一个午餐时间要见两个客户，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30年代，那么就更具优势了，如果这三个优势，你都具备了，那么再加上出色的独创性与动机。这将会是一个绝妙的组合。这就好像是出生在1月1日的冰球手。

黑石法律公司的创始人是瓦太尔、利普顿、罗林和卡兹，公司的第一个合伙人是赫伯特·瓦太尔，他出生于1931年，在布朗克斯地区VanCortland 公园附近的一个纺织工人居住的车间宿舍里长大。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做女士内衣生意，旧址位于现在已是百老汇和Spring大街的Soho原先的一间大楼的六层。1940年他进入纽约公立中学学习，然后进入曼哈顿的城市学院就读，最后进入纽约大学法学院。

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。他进入泽西城读高中，然后进入宾夕法尼亚大学，最后进入纽约大学法学院就读。

第三名合伙人是莱昂纳多·罗森，他出生于1930年，在靠近Yankee体育馆附近的贫困的布鲁克林区长大的，他的父母也是来自乌克兰的犹太移民，父亲在服装工厂里做烫熨工人。1940年，他进入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。

第四个合伙人是乔治·卡兹，他出生于1931年，他在布鲁克林区内一个第一层只有一间卧室的公寓内长大。他的父母是来自东欧移民的后代，父亲卖保险，祖父就住在距离他家的几个街区

以外，是一家服装公司的裁缝，有时会在外招揽几件服装来做。他在1940年进入纽约城公立学校，然后就读于曼哈顿的城市学院，之后进入纽约大学法学院。

想象一下，这四个人中的任何一个刚从法学院毕业的小伙子，坐在Mudge Rose优雅的会客室里，而旁边就是拥有更好的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会更成功。但是我们可能都错了，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人拥有一些北欧人所不具备的特质，他们的世界 - 文化、上辈和家族的历史都赋予了他们更多的机会。

第二部分 传承

第六章 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，有一个称为哈兰的小镇。

坎伯兰高原是一个平脊野生山区，山墙有500至1000米高，狭窄的山谷，一些只有一条车道和一条小溪那么宽。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。以及白栎木、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状结构一样纵横交错，构成了北半球最大的一个种类最多的树木森林。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。

哈兰县于1819年由来自不列颠群岛的北部地区的8个移民家庭建立。早在18世纪，他们已经来到弗吉尼亚州，然后往西迁居到阿巴拉契亚山脉以寻找土地。这个县一直都不富饶。在最初的一百年里，人口稀疏，很少总人口数有超过一万人的时候。第一批定居者靠养猪，在山坡上牧羊为生，潦草地在山谷里的小农场过日子。他们在后院的蒸馏室酿造威士忌，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，要想到达当地最近的火车站，需要为期两天的车程。唯一一条出城的路是翻过松树山，这是一条长九英里陡峭的山道，有时满是泥泞和岩石。哈兰是一个遥远和陌生的地方，不为它附近的较大的社会圈所知，要不是两个镇的创始家庭--霍华德和特纳部族的不合，它仍然可以保持原样。

霍华德部族的族长是塞缪尔·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，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，一个邻居家的牛跑

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。邻居太害怕了，乃至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。特纳家的人与他面谈了一次。这个男子关闭了商店，并搬到了印第安纳。

有一天晚上，威克斯·霍华德和“小鲍勃”·特纳—塞缪尔和威廉的孙子，对打游戏扑克。双方都指责对方作弊。他们打了起来。第二天，他们在街头碰面了，经过一阵枪火，小鲍勃·特纳被猎枪击中了胸部，倒地死亡。特纳部族的一群人去了霍华德的商店并向霍华德夫人大吼叫骂。她被侮辱了，并告诉她的儿子威尔士·霍华德此事；一周之后，在去往弗吉尼亚州Hagan的路上，霍华德与特纳另一孙子，年轻的威尔特纳交火。当晚，特纳部族的一名成员和他的一个朋友攻击了霍华德家。这两个家庭在哈兰法院外再次发生冲突。在枪火中，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：“你们抹不掉这笔血债”，她说，指着她的儿子死亡时倒下的那片泥土。

情形迅速恶化。在附近萨尔弗斯普林斯，威尔士·霍华德撞上“小乔治”·特纳并将他击毙。霍华德伏击特纳的三个朋友—卡沃斯家的人—将他们全部杀死。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名被打死或打伤。威尔士·霍华德得知特纳家的人搜寻他的消息，于是和一个朋友骑马来到哈兰，袭击特纳家。当他们回来时发现，霍华德家里遭到伏击。在枪战中，又有一人死亡。威尔士·霍华德骑马直达小乔治·特纳的家，向他开枪射击，但没有击中，将另一名男子击毙。此时，临时小队已包围了霍华德的家。枪战又开始了，死亡更多。整个县一片慌乱。可以想象当时的场景。此时的十九世纪，在美国，却有人和睦相处的情景。肯塔基州，哈兰，绝不是其中之一。

“停止！”当威尔·特纳蹒跚着回到家时，他的母亲对他严厉吓道，他刚在法院外与霍华德经历了一场枪战，由于身上被击中，他痛苦地嚎叫。“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，对于人该如何顽强面对死亡她内心有一个期待。威尔闭上了嘴，无声地死去。

2.

假设你被送到处于十九世纪末期的哈兰去调查霍华德—特纳之间的世仇。你将每一个幸存者排好，尽量详细地采访他们。你索取了文件，获得证词和研读法庭记录，直到你将这场命案的每个阶段的细节精确归纳到一起。

你会知道多少？答案是，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的威尔士·霍华德，很可能应该被判入狱。如果你从更宽泛的角度

看发生在该镇的事情，这些事就会很明显。

关于哈兰的第一个关键的事实是在同一时间，霍华德家族和特纳家族彼此杀害，在阿巴拉契亚山脉其它小城镇也到处都有几乎相同的冲突。在著名的哈特菲尔德，西弗吉尼亚州的麦科伊矛盾，离哈兰不远的肯塔基州边境，有几十人在20年内的一系列暴力中丧生。在肯塔基州，佩里县，法国Eversole争执中，有12个人死亡，“坏汤姆”史密斯杀死6人（约翰·爱德华·皮尔斯在黑暗的日子对他的描写：“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—托利弗的恩怨，有三次枪战交火，三次伏击，两次袭击对方家庭，以一次两小时涉及100来名武装人员的枪战告终。肯塔基州克莱县，贝克与霍华德恩怨始自1806年，**with a elk-hunting party gone bad**，直到20世纪30年代才结束，那些伏击中，霍华德家族的一对夫妇杀死贝克家族里的三个人。

而这些只是众所周知的纠纷。肯塔基州议员哈里·考迪尔有一次偶然地来到坎伯兰高原小镇的法院书记员的办公室，在那里他发现了1000起谋杀案的起诉书，时间从在19世纪60年代内战结束，延续到20世纪初—在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起诉被。考迪尔写了Breathitt县一宗谋杀案的审判—或称作“血腥Breathitt”，这个称呼后来众所周知—嘎然而止，当被告的父亲，“一个长着很浓密的八字胡，手拿两个支大手枪的五十来岁的男人”，走到最高法官面前抓住他的木槌：

封建法学家轻拍椅子，并宣布：“审判已经结束了，大家可以离开了。我们在这个阶段不会再有任何案件，乡亲们。”赤面法官仓促地妥协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，州长加派了六十个民兵，但被告却无法出庭，他被暗杀了。

当一个家族与另一个家族展开斗争时，就成了一个世代的恩怨。当一个山区的同一小镇的许多家庭相互斗争时，这是一个**Pattern**。

是什么引发阿巴拉契亚争斗？多年来，人们审查和讨论许多潜在的原因并达成共识，似乎是该地区是受到了特别的毒株折磨，社会学家称之为“荣誉文化。”

荣誉文化往往扎根于高原和其它边境领土地区，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，作为牧民所发展出来的文化与种植庄稼的农民的文化是不同的。一个农民的生存依靠社区与他人的合作。但是，牧民封闭自己。农民也不必担心，他们的维持生计的东西会在某天晚上被盗，因为作物不能轻易被盗，当然，除非是小偷想独自收割整个收成。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，需要通过他的言行证明他不是弱者。为了他的声誉，

他愿意接受并回应甚至是来自外界的丝毫的挑战，这就是所谓的“荣誉文化”的手段。在这个世界里，一个人的生计和自我价值是荣誉的中心。

“对年轻的牧羊人的荣誉发展而言，第一次争执是关键时刻，”JK的民族志学者坎贝尔写了一个关于希腊牧群文化：“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，一个牧羊人诅咒或用一块石头瞄准一只走失的羊，对于这种侮辱，不可避免地会召至一场暴力回应。”

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的居民来自的地区有关系。所谓美国的“穷乡僻壤”是指从南部的宾夕法尼亚州边界和穿过西部的弗吉尼亚州和西弗吉尼亚州、肯塔基州和田纳西州、北卡罗来纳和南卡罗来纳州与北端阿拉巴马州和格鲁吉亚，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。他们是“苏格兰-爱尔兰”，即从苏格兰低地、北部县、英格兰、北爱尔兰阿尔斯特。

偏远的边境和无法律明文规定的领土，数百年来都是争夺之地。该地区人民有长久以来都浸染在暴力当中。他们是生活在山区和贫瘠之地的牧民。他们排斥其它宗族，形成严密家庭纽带应对残酷和混乱的环境，把血液的忠诚高于一切。而当他们移民到北美，他们进入美国的领土，这些地方偏远，不受政府法律管辖的边界或山区等像哈兰一样的地区，使他们在这个新的世界中继续延续他们在旧的世界里创造的荣誉文化。

“对第一批定居者，美国的穷乡僻壤是一个危险的环境，就像英国的边境曾经那么危险。”历史学家大卫·哈克特·费希尔在“阿尔比恩的种子”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，大部分的南部高地是“有争议的土地”。这些居住天边境的人们在这样一个无政府的环境中，呆在家里的时间更多，这更好地符合他们的家族制度，武士精神、农牧经济、他们对待土地和财富的态度以及他们对待工作和权力的思想。在这种环境下，其文化也很好地适应其中，其他种族群体于是复制这种文化。当时，英国北方边境精神主宰了这个“黑暗及血腥的地面”，部分以数量上的压力，但主要是因为它是一种在原始和危险的世界中的生存手段。

荣誉文化的胜利解释了为什么在美国南部犯罪模式一直是如此独特。谋杀率比该国的其他地区高。

*大卫·哈克特·菲舍尔的书“阿尔比恩的种子”：在美国，四种英国民俗是最权威并被认知和

令人信服的理念，使文化遗产投下了长远的历史影子。（如果你看过我的第一本书“引爆点”，你会记得，对保罗·里维尔取自菲舍尔的“保罗·里维尔骑马”当中的讨论。）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：在17世纪三十年代，第一批清教徒，他们来自东英吉利亚，移至马萨诸塞；接着是骑士和契约佣人，

但是，财产犯罪和“陌生人”犯罪——如抢劫案——一较低。正如社会学家约翰·谢尔顿·里德写道：“南方的凶杀案中，几乎都是被害人，他（经常是女性）知道杀他的是谁，杀手和受害者都知道案杀的原因。”里德补充道：“统计显示，可以避免争议和通奸的南方人和其他任何美国人同样安全，而且可能更安全。”在穷乡僻壤的地方，暴力不是为了经济利益，它是个人的。你为自己的荣誉而打拼。

许多年前，南方报业记者赫丁·卡特讲述了他作为一个年轻的男子时如何担任陪审团的往事。正如里德描述的那样：“陪审团面对的案件是一位住在汽车加油站附近的脾气暴躁的男士。几个月来他成为服务员和车站旁形形色色的人的各类笑柄，尽管他警告过这群人，这群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，将另一人打成终身残疾，还打伤了一个人。陪审团由不轻易相信别人的法官投票选出，卡特是记录了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的话，他也不至于这样。”只有在荣誉文化的背景下，

★他们在17世纪中期，由来自英格兰南部来到弗吉尼亚州；然后是贵格会会员，17世纪和18世纪早期之间，从北米德兰来到特拉华州硅谷；最后是18世纪从边境来到阿巴拉契亚境内的人们。菲舍尔精彩地论证了这四种文化——每个具有不同的深刻意义——其独特性代表了美国的四个地区，甚至到今天也是这样。

才会发生这位脾气暴躁的男士用枪射击别人以维护个人尊严不受侮辱的事情来。也只有在文化荣誉下才会使陪审团认为谋杀——在这种情况下——不是一种罪行。

我认识到，我们常常对这些不同的文化群体的广泛普遍性非常警惕——而且有充足的理由。这是种族歧视和种族偏见。我们想要相信我们不是我们种族历史的囚徒。

但是，简单的事实是，如果你想了解发生在19世纪在肯塔基州的这些小城镇的事还必须，你必须回到过去——而且不仅仅是一个或两个世代。你必须到两个或三个或四个世纪以前，在一个大洋彼岸的国家，密切关注在一个非常特殊的地理区域的国家的人们到底是怎样生活的。“荣誉文化”的假说的关键是你来自哪里，而不只是你在哪里长大，或你的父母长大的地方，而是你的

祖父母长大的地方，祖父母和曾曾祖父的爷爷奶奶长大的地方，甚至是你曾曾祖父的曾祖父母长大的地方。这是一个奇怪却无可厚非的事实。这仅仅是开始，因为越接近考证，文化反而更加陌生甚至更加强大了。

3.

在90年代初期，密歇根大学的两个心理学家——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。他们知道在十九世纪像哈兰这样的地方发生的事情很可能是，几个世纪前的住在英国边境的人们留下的模式的产物。但他们感兴趣的是现在。在当今的时代，是否可寻荣誉文化遗留下来的痕迹？所以，他们召集一群年轻的男子并对他们进行实验。“我们坐了下来，试图找出对于18至21岁的年轻人来说，侮辱是什么概念，”科恩说，“很快，我们得到的答案是“混蛋””

实验是这样进行的。密歇根大学的社会科学教学楼的地下室有一条狭长的走廊，两旁排着档案柜。这些年轻人被带到一个教室里，一个挨一个坐着，并要求填写了一份调查问卷。然后，告诉他们把问卷放到走廊尽头并返回教室——一种简单，看似无意义的学术活动。

一半的青年男子。他们是控制他人的小组。对于另一半，**there was a catch**。当他们带着问卷走在走廊里时，一个人——他是这个实验者的策划者之一——从他们身边走过去，并抽出档案柜的一个抽屉。本已很狭窄的走道现在变得更狭窄。这个策划者看到，一个青年男子很生气地要将抽屉按回去。他“砰”地一下把档案柜的抽屉关上，年轻人用肩膀抵住这个人，用低沉但听得见的声音说：“混蛋”。

科恩和尼斯贝特想尽可能精确地定义这个词的意思。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握手，看看他们是不是会比平常更用力。他们取走受辱前、和受辱后的唾液样本，看看是否被称为混蛋会造成皮质醇的睾酮激素水平上升，皮质醇即驱使觉醒和侵略性的荷尔蒙。最后，他们要求学生阅读下面的故事并要求他们得出一个结论：

从他们来到这个舞会时，大约有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，史蒂夫决定盯着拉里。果然，在5分钟内，拉里就接近吉尔并试图亲吻她。

如果你受到侮辱，你会不会更有可能想象史蒂夫对拉里采取一些暴力行动？

结果毫不含糊的。年轻男子对别人的侮辱有明显的差异。对于一些人来说，侮辱使他们的行为改变。而对一些人来说，不会改变。他们如何反应的决定性因素不是他们感情上如何稳定，也不是因为是否他们很聪明或是个傻大个，也不是他们的身体强壮与否。最重要的——我想你可以猜到这里的主导因素——是他们来自哪里。来自美国北部的年轻男子，大多数是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，他们的皮质醇水平降低，好像不知不觉地他们在试图化解自己的愤怒。只有少数人像史蒂夫那样用暴力解决。

南方人是如何的呢？噢，天啦！他们是愤怒的。他们的皮质醇和睾酮迅速上涨。他们把拳头握得紧紧地。史蒂夫全身都对拉里充满愤怒。

“我们甚至在斗鸡比赛中进行这项试验，”科恩说。“我们让学生回到了走廊，在走廊的拐角处来了另一个团伙。走廊的过道被封住，只能过一个人。The guy we used was six three, 250磅重。他以前常常参加大学橄榄球比赛。他现在是大学生酒吧的一个保镖。他游荡在大厅里，走路的架势好像是要找人打架。问题是：当他们走近保镖到多远的距离时会把路让开？请相信我，他们往往会避开。”

对于北方人，几乎没有什么影响。他们在距他五或六英尺时给他让路，无论他们是否受到侮辱。而相反的，南方人在正常情况下非常地恭敬地会在九英尺以上的距离就给他让路；但是，如果他们受到了侮辱，他们会在走近对方少于两英尺时才让开。如果对一个南方人说“混蛋”，他就会想要与你打架。科恩和尼斯贝特在那个长长的大厅内看到的是荣誉文化的一种行动：南方人就会像当小鲍勃·特纳指责威克斯·霍华德在打牌时作弊一样做出威克斯·霍华德的反应。

6.

这项研究很奇怪，对吧？但我们得出一个结论，一个团体，他们的环境与他们的祖先生存的环境非常相似时，他们的行为也像他们的祖先。但是，那些在走廊里的南方人的学习生活与他们的英国祖先的环境不同。他们只不过恰巧在南方长大。他们都不是牧民。他们的父母也不是牧民。他们生活在二十世纪后期，而不是十九世纪末期。他们是在在美国最北端的密歇根大学学习，这意味着他们从南面千里迢迢地来到北方上大学。这一点并不重要。他们的行为仍然好比生活在十九世纪的肯塔基州哈兰一样。

“这些研究中的中间学生在来自有10万美元资产的富裕家庭，and that's in nineteen ninety dollars,”科恩说。“我们所看到的受这个影响的南方人的孩子不是来自阿巴拉契亚山。他们更像是在亚特兰大的可口可乐公司中上层管理人员的儿子，这是一个大问题。我们为什么要得到这个结果？为什么在数百年后才得出结果？为什么这些亚特兰大的郊区孩子沿袭了边沿地带的风

气？”

*科恩做了其他试验再次证明“南方人”，每次他都发现同一件事。“一旦我们持续的打扰学生，”他说。“他们

* * *

遗留下来的文化有很巨大的力量。他们有很深的根基并且会影响久远。他们坚持，一代又一代人，几乎完好无损，即使是人们赖以生存的经济、社会和人口条件消失了，他们在指导这种态度和行为中发挥着重要的作用，我们无法想象我们的世界没有他们。

到目前为止，在这本书中，我们已经看到，成功源自稳健且不断的优势积累：你出生在何时何地，

来到实验室，他们有可能会画童年时的图画。他与伙伴一起做游戏，他看起来有些古怪。他持续不断地打扰测试对象。他把画揉成一团将它扔进废纸篓，并打对方。他会偷对方的蜡笔，并且不还给他。他不停喊对方为“骗子”，并说，“我要把你的名字写在图上”，然后在图上写上“骗子”。而你会发现北方人会在一定程度上不表现出愤怒。而南方人在最初是不大容易生气的。但是，在某种程度上，他们会追上北方人朝他们开枪。他们更有可能爆发，极不稳定，更具有爆发力。”

*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。大卫·哈克特·菲舍尔指出原来在阿巴拉契亚的定居者说道“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，winder是寡妇，young- uns for是青年人。”看出来了吗？现在的阿巴拉契亚的许多农村人还是这样说话。无论说话方式经历什么样的机制，行为和情感方式也有可能随之改变。

你的父母是做什么的以及你的成长环境均培育出在这个世界上独特的你。本书中第二部分的问题是我们从祖先继承到的传统和态度是否可以发挥同样的作用。我们是否可以学到为什么有的人成

功，以及通过认真考虑文化遗产，如何使人们将他们所做的事情做得更好？我认为我们能够做到。

第七章 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”

时间回溯到1997年8月5日的早晨，大韩航空公司航班801的机长六点钟从睡梦中醒来，稍后，从他的家人那里，调查人员了解到，在健身中心锻炼一个小时候，他回到家里，研究那晚飞往关岛的飞行计划。他稍做休息后吃了午餐。据他的太太讲，下午三点，他很早就启程离开首尔，前往金浦国际机场，继续为晚上的行程做准备工作。在从韩国空军退役之后，他已经在大韩航空公司飞行了四年，有着8600个小时的飞行经验，其中包括3200个小时的喷气式客机的飞行经验。几个月以前，由于成功的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。只是在十天前刚刚被诊断出有支气管炎。

晚上七点，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作良好且适于飞行，并曾经一度作为韩国首相的专机。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？”稍作停顿后，他说：“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，他们将作目测进近，机长说，他曾经八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”，他正在寻找跑道，却看不见。一秒钟之后，地面接近警告系统以电子声音提示到“五百（英尺）”，飞机距离地面还有五百英尺，但是如果他们看不见跑道，那下面会是什么？

两秒钟之后，副驾以吃惊的语调说“哎？”1点42分19秒，副驾说：“我们执行仪表进近复飞”，这意

味着，让我们先作爬升，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，执行仪表进近复飞。”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，那是距机场西南部三英里外一座植被密度很高的山脉。价值6千万重达21200公斤的钢铁以每小时一百英里的速度撞进岩石。飞机滑行了两千英尺，之后碰到油管并折断了松树，最后跌进沟壑并爆炸燃烧。直到救护人员赶到出事地点，舱内的254人中228人已经遇难身亡。

在大韩航空公司航班801坠机事件发生二十年前，一架大韩航空飞机波音707因误入俄罗斯的领空属地，而被苏联军队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，除被作为案例以供借鉴外，报告也已被存档。

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Tripoli和首尔，1994年在韩国南部的Cheju，坠机事件再次发生，比较事故统计，在1988年到1998年期间，美国运输联合航空公司的一条航线的飞机损失率为每百万次损失0.27架，这意味着他们飞行四百万次发生一次事故损失一架飞机。而相对于同一时期的大韩航空，其损失率为飞行百万次损失4.79架飞机---高达17倍之多。大韩航空的飞机坠机事件频繁发生，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，美国国家交通安全委员会是美国一家负责调查飞机失事原因的机构，由于事故太多，从调查展开后，迫使他们将大韩航空后续发生的所有失事事件均备案纪录：就在关岛事件发生的一年后，一架计划在首尔金浦机场着陆的波音747发生坠机事件；在此之后的第八个星期，一架喷气式客机在韩国的Ulsan机场冲出跑道；接下来的三月份，韩国航空的麦道 83 直接冲向Pohang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；在关岛事故之后，大韩国家航空公司更名为大韩航空公司。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。

如果美国国家交通安全委员会再等上几个月，那么他们的失事记录上会增加一条，一架大韩航空的货机从伦敦Stansted机场起飞不久，就发生了坠机事故。尽管从黑匣子的记录里，我们发现警铃曾响过多达14次。在1999年的四月，德耳塔航空公司和法国航空公司暂停了他们同大韩航空公司的合作关系。在南韩部署了上千个部队的美军，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南韩的安全系数降级。加拿大政府通知韩国航空管理局，他们将考虑取消大韩航空公司在加拿大的领空飞越权和着陆权。在众多责难声中，一家监管大韩航空运

批注 [a1]: ?

营的外部审计所浮现在公众面前。韩国航空管理机构很快就出示了一份虽令人震惊却没有任何意义的报告。事件已发展到无法挽回的程度，报告发表得太晚，无法再挽回该公司的声誉。该审计机构列举了很多隐患问题，包括飞机工作人员在飞机加油期间和飞行期间曾有过吸烟行为；与此同时周围还布满了危险品；并且飞机飞行期间，工作人员一直在读报，该审计机构声称：“如果在飞行途中一直将报纸举起观看，即使警示灯亮起，也根本不会注意”。报告还详细的列举了员工士气低迷，大量程序上的漏洞，同时得出惊人的结论：“经典”的波音747的培训标准非常混乱，甚至“当机长在正常或非正常情况下无法正常执行飞行任务时，副驾是否能驾驶飞机正常着陆，都是一个问題。”

上海坠机事件发生后，韩国首相金大中被迫发表公开声明称：“大韩航空事件不是一个公司的事情，而是整个国家的事情”，他说：“我国的信誉已面临严重的考验”。此后他将其乘坐的私人飞机由大韩航空公司转为亚航航空公司。不久之后，奇迹发生了，大韩航空扭转了它在公众面前的形象。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1992年以后，它没有发生任何事故。在2006年，为表彰大韩航空改进后所取得的进步，全球航空权威刊物，《Air Transport World》向他们颁发了“凤凰奖章”，以资鼓励。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，我们将要向您讲述一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作以比较。所有人都希望能够详细了解，一家劣迹斑斑的航空公司如何转变成为世界一流的航空公司。这是个复杂又有些离奇的故事。但也是个非常简单的事实，同样的事实给哈兰和密歇根的研究学者们留下了一段迷惑不解的历史。如果不是了解到韩国文化中等级制度对整件事的重要性，那么大韩航空公司不会取得如此成功的转变。

现实生活中的飞机失事很少会象电影中表现的那样，引擎不会突然砰的一声爆炸。飞机舵盘也不会因起飞所引起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是很难控制的。很多飞机失事事件，都是由微小故障在特定的情形下的累积造成的。它不仅仅发生在飞机事故上，实际上，所有工业事故的发生都源于此。举例来说，历史上最著名的事故之一，是1997年发生在宾夕法尼亚三里岛核电站几乎毁灭的事故。三里岛事故使美国公众非常震惊，至此导致美国核能工业进入下滑期，并因此一直无法完全恢复如初。然而，导致该核反应堆发生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

批注 [j2]: 需要查后，确认

一个巨大的滤水装置。堵塞引起蒸汽泄露到车间的气流系统。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，三里岛还拥有有一个后备的冷却系统来应对。但是就在那一天，没人知道为什么那个后备系统的管子被人关上了，并且控制室里显示真空管被关的指示器被上面开关上贴着一个修理标签给挡住了。这导致该核反应堆只能依靠另一个后备系统，一种特殊的备用管。但是，祸不单行，那个备用管那天也失灵了，当它应该关上的时候他却关不上，并且更糟糕的是，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发生了什么的时候，核反应堆已经接近毁灭的边缘。三里岛事故里没有发生任何一件重大失误，或者说，如果五件事件分别发生，那么就没有任何关联。或者每件事只是单独出现，那么对车间日常操作的影响就无足轻重。

举例来说，在一场典型的事故中，即使天气不是必要因素，但如果天气很糟糕，那糟糕的气候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，飞行员就会很赶。在52%的飞机事故中，在事故发生期间，飞行员有过12个小时，甚至更长时间未曾睡觉或没有休息的经历，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，两位飞行员在此之前从未合作过，因此他们对彼此都不是很适应，问题往往从这里开始，通常一个错误不会造成重大的事故，典型的事故都会涉及七个连续的人为因素失误，一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，两个失误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，然后一个又一个，再一个，再另外一个，然后所有的失误加在一起就导致大灾难的发生，进一步讲，这七个失误完全与知识和飞行技巧无关，也不属于飞行员们必须进行讨论的一些重大的机动问题，这些造成飞机坠落的问题无一不与团队合作或沟通相关。一名飞行员得知一件重要的事情，但不知为何，却不愿意与另一名飞行员分享；一名飞行员操作失误，而另一名飞行员却不愿指出问题，类似这种微妙的情况需要一系列复杂的程序来予以解决，但是很多飞行员并不擅长进行协助来解决此类问题，而且还会遗漏其中一些程序。一名波音公司负责安全工作多年的总工程师 厄艾尔·卡卫涅说：“整个驾驶舱是为两个人操作飞机而设计的，当由一人驾驶飞机，一人在旁协助；或两个人一同参与飞行时，飞行工作会进行得非常顺利”。

如果你做错了事，可不要期待飞机会原谅你，并且很久以来，事实证明如果两名飞行员一起合作飞行，飞机会更安全。若由一名飞行员来飞行，而另一名飞行员只是简单的坐在一旁，直到飞行员无法继续飞行时才来接替，那么安全系数就会小得多。想象一下，举例而言，航空界里最著名的坠机事件，是发生在1990年的哥伦比亚航空公司阿维安卡航班52号的坠机事件。阿维安卡事故非常完美的演绎了“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。实际上，

该事故同七年后发生的关岛事故是如此的相似。关岛事件也成为我们调查一系列大韩航空公司坠机事件谜团的一个很好的起点。阿维安卡机长为卡维德，第一副驾为克鲁兹，那天他们从哥伦比亚的麦德林启程，飞往纽约的肯尼迪机场。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，203架飞机滞留在Newark机场，200架飞机滞留在Laguardia机场。161架飞机在费城机场，53架在波士顿的Logan机场，99架在肯尼迪机场；因为天气的缘故，阿维安卡航班三次都被空中交通控管中心拦截，无法飞到纽约，该飞机在Norfolk Virginia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英里飞行了第二个29分钟。

在一个小时零十五分钟的延误后，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，飞行员遇到了严重的气流。一瞬间，他们被卷入了一股强烈的逆流里，迫使他们不得不加大马力以阻止飞机下滑，下一刻，容不得他们做好充足的心理准备，逆风来的更猛烈了，他们被迫飞离跑道，通常来讲，这种情况下，飞机会被调整成自动飞行，并立即准确的应对气流做出调整。但是该飞机的自动飞行装置失灵并被关闭，在最后关头，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，飞行员喊到，告诉我第几跑道。他迫切的希望距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 英里以外的地方。707 飞机俯冲向网球冠军约翰的私人属地，飞机上的 158 名乘客有 73 人丧生在 Oyster 海湾美丽的长岛小镇，通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。

“这是个经典的案例”。身为阿拉伯皇家航空公司的资深飞行员怀特瓦特说道，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和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 50 多岁但却依然活泼，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的大堂里，他刚刚驾驶阿拉伯皇家航空公司的大型喷气式客机从迪拜飞到了肯尼迪机场，这是段长途旅行。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，而且同在高空飞行相比，低空飞行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，这时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及到许多操纵装置。我也用指控杆。飞机的仪器都很大，他们有咖啡杯那么大。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仪器。每个仪器都有咖啡杯大小，因此，当他的右手控制速度时，左手需要操控飞机。他的精力被完全占用。已没有精力再去顾及其他的事，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。

从事故现场的黑匣子的记录里，我们得知卡维德机长在飞机失事前的最后一个小时里，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“请在八点声”，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四十分钟后一驾驶舱里的每个人都非常清楚的知道他们已经没有燃料了一飞行员可以直接要求将飞机降落在宾夕法尼亚，那只有 65 英里之遥。但是他却没有这样做：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十五次，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，机舱内死一般的沉寂。坐在卡维德身旁的，是他的副驾，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音外别无它响。同空中交通指挥控制中心沟通是克鲁兹的职责，那个晚上，他的角色十分的重要，但他却表现的异常的被动。直到飞机在肯尼迪机场的东南部因等候降落在空中盘旋了三个地方之后，克鲁兹才对空中交通指挥控制中心报告，他认为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”，在那之后：“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，将他们排在肯尼迪机场长龙般的候降队伍的最前面。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，这最终导致飞机面临机毁人亡的命运。但飞行员有没有再次提起这件事呢，进一步进行求证？没有，在后来的 38 分钟内他们没有再提起没有燃油这件事。

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，他开始谈起今天早上从迪拜出发，飞行途中所发生的事情。他说：“机舱内有一位女士，我们猜她中风了，边抽搐，边呕吐，情况非常糟糕，她是位印度人，女儿住在美国，她的丈夫不会讲英语，也不会讲印度语，只会说 Punjabi 语，没人可以与他交流，他看起来好像是刚从 Punjabi 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，我预料不到如果我们去了莫斯科会发生什么样的事情。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就是，他们的长途飞行才飞了不到一半的路程，这意味着他们着陆的时

候，油箱里的燃料超出正常着陆时的燃料。他说：“比起最大着陆重量我们仍超重60吨。”因此现在我不得不做出一个决定：我可以把燃料抛掉，但是很多国家现在痛恨抛油，因为这会污染环境，此外我还需要飞到波罗的海，但这需要四十分钟的路程，那时那位女士很可能已经去世了。因此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”。在这种超重的情况下着陆，飞机就不能使用自动着陆系统。“在这种情形下，我必须全权控制。”他继续说到：“我必须保证飞机在着陆时轻柔的接触地面，这样才能避免飞机在结构上受到损伤，否则后果将不堪设想。超重着陆同时也需要很多技术层面的操作。你或许被允许进入跑道并复飞，但可能却没有足够的拉力提升飞机。”这需要大量的工作”。你在玩空中接球。你不能犯错。因为这是次长途旅行。所以还有另外两名飞行员，我叫醒他们，现在我们共有四个人了，这样就更便于调协工作，这对我们确实有帮助。我以前从没去过赫尔辛基。对机场的情况也不了解，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通话，那是一家可以提供电话听诊医生的公司，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，在那四十分钟里我一直不间断的讲话。“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，加上一架超重的飞机，再加上一个不熟悉的机场，情况十分不妙。因为芬兰是世界一等国家，他们布置的十分妥当，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。在这种情况下，你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，为了避免噪音，他们引导我们着陆在正常着陆相反的方向。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。不用说也有很多事情要做，当然他必须要掌握卓越的飞行技能去超重着陆。但是能够让怀特瓦特在紧急情况下成功着陆的，并不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。是冒着飞机被毁坏的危險去挽救那位女士的生命？或是不顾女士的生命危險去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，一旦他做了这个决定，他还需要去考虑降落在赫尔辛基或是降落在莫斯科对后面生病的乘客意味着什么。他必须迅速的培训自己，在一个他从未到过的机场，一切都很陌生，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？他做的最多的就是讲话 - 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.....可以说在病人发病期间和到赫尔辛基着陆期间的这四十分钟是安全的。

在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的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。

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的问题在于天气。雾很大，克鲁兹和卡维德都无法辨认他们的方位。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他们说话的方式。特别要注意他们谈话之间间隔的长度以及克鲁兹在谈话时的语气。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，卡维德好像自言自语说：“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18000英尺的右上方**，恩，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。飞机由于缺油而变得极度危险。他们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18000英尺的右上方**，啊，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不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？交管局稍后得到确认，那天与克鲁兹通话的人的确“就是没当回事”。在一个风雨交加的夜晚，交管会随时听到飞行员们燃油用尽的信息。

据那天为52号航班提供指令的交管局反映，副驾的语气非常冷静，甚至在他说的两句话之间还加了“恩”，这就更加弱化了他所描述的事态的严重性。

语言学家把克鲁兹那一刻所使用的语气称为“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我们对权威的敬畏时，我们使用舒缓语气。如果你想让你的老板帮你做件事，你不会说：“我星期一就要。”你会舒缓的说：“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，比如发生在一个风雨交加的夜晚的驾驶舱里——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弩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做出回应：你注意到气候雷达的提示，前方25英里的地方将会遭遇暴风雨，但飞行员还在维持在目前Mach.73飞行，甚至你已经接到报告说你们已进入雷雨区域，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？

按照费舍和奥若萨弩的想法，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的表现了舒缓语气。

- 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：“我们复飞远离这个气候吧”。在这种陈述下指明“我们在一起”。
- 4、提问：“您更倾向于想左偏还是向右偏？”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：“我认为想左转或向右转更好些”。
- 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。

费舍和奥若萨弩发现在假设情境下，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，因此副驾压倒性的意见是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弩的报告后，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年发生在华盛顿特区以外的佛罗里达航班坠机事件，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。每一次都使用暗示的方式：副驾：“看看，冰怎么会挂在他的，啊，后面，就在后面，看到吗？”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。”机长说到：“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，通常在机长执行飞行任务的时候，事故出现的频率更多。听到这个，大家都会觉得不可思议，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，如果副驾当时处在机长的位置，那么他还需要做出三次暗示吗？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，直接讲出危险。在过去的十五年里，飞行界内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的向上级沟通。举例来说，每个航线都会教授副驾一套标准的沟通过程，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做出反应，“机长，我认为我们正在处在危险之中”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，我一直坚持保持低调，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，你可能飞的更多，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。”

让我们再回到阿维安卡52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2000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3000米并且，恩，我们没有燃料了，先生。”再一次，他没有提到可以引起空管员足够重视的那个神奇的词汇“危急”。只是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“恩”好像是在斟酌用词是否恰当。卡维德说：“你已经想他说明我们没有燃料了吗？”

批注 [j3]: ?

克鲁兹：是的，先生，我已经跟他说了...

卡维德： Bueno

如果这不是一场灾难的前奏，他们这一来一回的对话一定会被人们认为是阿尔伯特和卡斯特罗式的喜剧对白。

时间过去了一分多钟。

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？克鲁兹说：“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。在接下来的五分钟，驾驶舱内也没有任何一个人讲话。只有电台的沙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”但是跑道在十六英里以外的地方。

36秒钟的沉默。空管员在最后的时刻呼叫“你们，恩，你们的燃料是否可以支持飞到机场？”记录结束。一位在事故中幸存下来的空乘人员在问寻中向我们叙述了这一切。

批注 [a4]: 位置?

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JFK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，总之，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，你就要去还击。那么他们就会说，‘那好吧’但是如果你不这样做，那么他们就会压扁你。我记得曾经有位英航的飞机飞往纽约，他们受到了纽约ATC的恶劣的待遇。一名英国飞行员说道‘你们应该去希思罗机场学习一下怎样控制交通。’这完全是出于气势。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源于这个葬身火海。

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？一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，这时副驾迅速的指出错误。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”

他们必须去说明‘我们无法达成你给我们的指令，我们必须在十分钟内着陆。’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感到很不舒服。但是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，我必须着陆”。

在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。他的工作主要就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。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”已经被广泛的应用于跨文化心理学研究中。举例来说，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的区分出文化的不同。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”。一种文化可以忍受什么程度上的不确定性？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——这意味着这些国家最能够忍受不确定性。

1. 香港
2. 瑞典
3. 丹麦
4. 牙买加
5. 新加坡

在霍夫斯泰德的理论中，有一点非常重要的：那就是无论怎样，没有一种文化代表好或不好；同时在其量表上提及的文化所体现的特征，并不能一成不变的代表任何来自该文化的人。这是不可能的。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，或许是密歇根大学的学生 Nisbett 和 Cohen 课下所讨论的话题。我们每个人都有自己独特的性格。但是在此基础之上，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势，并且每个区别都是非常具体的。举例来说，如果乘坐飞机，那么比利时和丹麦的距离只有一个小时的路程。从外表上看，丹麦人和比利时人没有什么不同，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天差地别。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，霍夫斯泰德曾经做出如下问答：“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《文化的结论》里指出，在低权利距离指数的国家里，权利会让拥有它的人感到尴尬，并且他们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，为了有效的行使权力，他曾经试图让自己看起来没有任何官威。领导们有

批注 [a5]: ?

批注 [a6]: ?

时不得不放弃他们的官方的身份，而强调他们自然身份。在澳大利亚（低 PDI 国家），众所周知，总理布鲁诺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 Joop 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里休息。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。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做出怎样的努力？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自己的见解。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。因为在美国人看来，他们同空管员同样重要，但是那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飞机失事原因中文化因素的重要性，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，那么你无法理解他的行为。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，如果机长没有做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做出决策，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，并且机长很疲惫，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。克鲁兹试图向他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。但空管员不是哥伦比亚人。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，不能不让人感到痛心。这是距飞机坠落后几分钟，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。在很短的时间内，阿维安卡航空公司接连发生四起事故-
Barranquilla, Cucuta, Madrid, 和纽约 -- 并且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，报告中提到，在
Madrid 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，他含蓄的建议很无力。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。副驾应该用更有力的方式表达自己的意见.....文化成为决定我们能否
成功的要素，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量了世界上各
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。美国国家交通安全委员会简称
（NTSB），一家位于 Squat，主要负责调查飞机失事原因的机构，曾经在华盛顿特区的波托马克
河岸边设立了七十多个办公室。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频率的排序进行比较，你会发现他们恰好十分吻合：

批注 [a7]: ?

- 1. 巴西
- 2. 南韩
- 3. 摩洛哥
- 4. 墨西哥
- 5. 菲律宾

权利距离指数最低五个国家：

- 1. 美国
- 2. 爱尔兰

3. 南非
4. 澳大利亚
5. 新西兰

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”——这个黑匣子记录了1996年发生在佛罗里达的Valujet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，其中一端有一个齿形圆洞，好像有人或有硬物以很大的外力扎入。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。博瑞纳说：“正常情况下，通过那条线路进入关岛并不难，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，飞行员可以很清楚的跟随光束进入跑道。但是在那天晚上，跑道射灯坏了，无法正常工作，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’无法正常运作，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1500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，究竟需要采取那种程序来进行着陆。他们接到指令使用VOR/DME下降程序。这很复杂，很难处理。这需要很多协调工作进行跟进。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。并且他说：“我们进行目测着陆”。当飞行员接近机场时，可以依靠VOR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VOR让飞机接近机场，然后一旦看见跑道的灯光，就使用目测着落。这看来很可行。飞行员经常做目测着陆。但是每次飞行员采用一种计划时，都应该采用一种备选计划，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DME放慢，但是他没有讲。博瑞纳继续说道，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，现在那看起来可行，除了另一件事，机长使用的VOR程序定位并不是在机场内，而是在2.5英里以外的Nimitz山上。世界上有很多机场都可以使用VOR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VOR程序，却指引飞机进入Nimitz山脉，飞行员了解VOR程序，他的飞行列表里清楚的标有VOR，他曾经八次飞到关岛机场，并且在起飞之前，他还曾经向大家提起。但是这一次凌晨的飞行任务中，前一天的早上，他六点钟起床，“我们认为这些数据都与事故有关，博瑞纳写道，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，其中发生任何一个问题都不能够造成重大事故。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。

批注 [j8]: 数据

这是大韩航空公司航班801最后30分钟的飞机记录，首先是机长疲惫的抱怨。

1点20分01秒，机长：如果是个九小时的往返飞行任务，我们就可以有些额外收获，但如果是八个小时，就什么都没有，八个小时，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，而最大限度的增加我们的飞行时间，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，第一副驾决定讲出来，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中途休息时，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，机长可以随心所欲的做他想做的事，其他人只是安静的做在那里。大韩航空公司提交的德尔塔报告曾被匿名的发布在网上，其中一个故事提到，一名大韩航空公司副驾因误解ATC的指令而错误的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，第一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

计划做预先准备的时候，副驾和工程师都向机长鞠躬。然后他们还有可能相互握手。**Cheo eom boeb seom ni da**。机长或许很敬重的说“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：正式敬语，非正式敬语，陌生、熟悉、亲密和普通。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文化中最需要重视的一个部分。韩国语言学家候名松写道：在餐桌上，晚辈或下级必须等长辈和下级坐下开始就餐以后才可以开始。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。在说话时，**chanmul to wi alay ka issta**，甚至在喝凉水时，都是有顺序的。因此，当第一副驾说，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的穿越云层看到跑道。但是如果我们失败了呢？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，他做了暗示，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，看看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”这意味清楚并准确的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，第一副驾没有直接讲出被冰所覆盖是件危险的事，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，试图清楚的表达自己的看法。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引起误解。那么这就是说话者的失误。在工程师的想法里，他已经说的太多了。

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，部门主管**Kwacang**之间的一段对话：我感到又冷又饿

[意思：你为什么不能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]

Kwacang：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]

Kwacang：有这个必要吗？

[意思：好吧]

这段对话的精彩之处就在于它蕴含的意思非常微妙，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。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。并且这要求讲话双方有足够的时间来揣测对方背后的意思。但是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。

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步简直没有任何意义。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。他回忆到，所以我们设立一个项目去帮助他们提高航空英语能力。第二步，他邀请了隶属于波音公司的Alteon公司负责大韩航空公司的培训与技术指导，格瑞博说道，Alteon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。格瑞博理性的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JFK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，但是如果他们争论外面那个讲英语的人究竟说了什

么，那么在这个时候语言就很重要。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，当他们作在驾驶舱里的时候，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。正式敬语、非正式敬语、陌生、熟悉、亲密、普通。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。他没有绝望的甩手走人。他没有辞退所有的飞行员，而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。他相信韩国人是会诚实的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，从冰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Cargo 360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到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的工作。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，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，我们就不会绝望的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宁愿忽略的因素。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，但是我们认为那时这种情况确实有发生，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？我们每个人所处的文化都会有优势与弱势，问题处理方式的趋势与倾向，为什么会难以公开？我们不能够假设我们只是个人生命与经验的产物，如同我们不能够忽略文化和飞机失事。

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。并且飞行工程师真实的意思并没有进入机长的脑海。船长回应到，是的，他们非常有用。他没有注意听。飞机朝着VOR

的定位点飞去。但VOR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，第一副驾说：“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Nimitz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“哎？”你能想象到他们有多么希望，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Nimitz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。

1:42:20. 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。

1:42:21. 第一副驾:看不见, 进近复飞

1:42:22. 飞行工程师:复飞

1:42:23. 机长:复飞

1:42:24:05. 地面接近警告系统:100英尺

1:42:24:84. GPWS: 50英尺

1:42:25:19. GPWS: 40英尺

1:42:25:50. GPWS: 30英尺

1:42:25:78. GPWS: 20英尺

1:42:25:78. [sound of initial impact]

1:42:28:65. [sound of tone]

1:42:28:91. [sound of groans]

1:42:30:54. [sound of tone]

录音结束

第八章 稻谷种植与数学测试

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的聚集在此处。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。珠江水从源头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密布的散落在其中。农民们土色的砖瓦房零零落落的遍布在各个地方，小镇上的露天集市上，竹篮里装满了鸡和鸭，地上放着成捆的蔬菜，案板上排着一条条切好的猪肉，烟草成堆的堆放在地上，到处都堆摆放着成堆的大米。冬天里，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，稻田就会神奇般的变绿。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、新加坡和台湾相继从中国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的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。稻田不但需要筑上堤坝，而且必须经过灌溉，因此周围需要有水源。在灌溉时，水源阀门距稻田的距离需要确保水直接流进需要灌溉的每寸土地。另外，稻田地的土质层内需要有一层硬土，否则水就会全部渗透到地下。但问题在于，稻种根本无法播种在硬土上，因此在硬土层上还需要有一层厚度适中且柔软的粘土。粘土的作用在于保证种子始终处在湿度适宜的最佳状况。稻子还需要不间断的施肥，这又是另一种艺术。在过去，农民通常使用“夜肥”（人的排泄物）和一种由泥土、豆饼、大麻燃烧后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。一旦到了种植的季节，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、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 12 种甚至更多不同种类的稻子，来平衡季节以及气候上将给稻田收成带来的影响，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，因为种植稻田是整个家庭的事业）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，每垄地间隔六英寸，然后辛苦的劳作就此拉开序幕，手工除草的工作需要一直持续不停，因为一旦养料被其他的植物吸收了，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，农民们还需要不断的检测水的高度是否合适、夏季里的水温不要太高。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，白米粥配上茼蒿和小咸鱼以及笋丝。午餐就是粥更多而已。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程度。“粮食即是生活”。一位研究中国传统的南方乡镇生活的人类学家 Goncalo Santos 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，你就必须要拥有很多粮食，粮食使社会运转”。

看看下面的数字：4，8，5，3，9，7，6。将它们大声读出来。看完之后用 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，那么复述正确的机率将是 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环是两秒钟，我们可以很容易的记住我们在两秒钟内所说的或话所读到的内容。当中国人在读 4，8，5，

3, 9, 7, 6 这一串数字时, 每次刚好都是两秒钟。与英语不同, 汉语中七个数字的发音只需要两秒钟的时间。这个例子选自 Stanislas Dehaene 的《数字的感觉》一书, 在书中 Dehaene 解释道, 中国的数字非常的简易。大多数数字的发音只有四分之一秒, (举个例子来说, 四的读音是 si, 而七的读音是 qi), 他们相当于英语中的“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广东方言的中国人。语言上的优势使得香港人获得了超群的记忆能力, 他们甚至可以用一秒钟记住 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 称作 fourteen、sixteen、seventeen、eighteen 和 nineteen, 因此大家会认为我们会把 11、12、13、15 说成 oneteen、twoteen、threeteen 和 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 和 15 分别称为 eleven、twelve、thirteen 和 fifteen, 同样的我们把 40 和 60 称为 forty 和 sixty, 他们听上去与跟他们相关的 (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 10 (ten), 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。四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五岁也不能数到 50。换句话说, 在许多基础数学技能方面, 五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, 可以很轻松的进行一些基础运算。如加法。如果要求一个讲英语的七岁孩子心算 37 加上 22 等于多少, 她就必须先把单词转换成数字 (37 加 22)。只有这样她才可以做出这道数学题: 2 加 7 等于 9, 30 加 20 等于 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。“亚洲的计算方法非常直观”。一名西北大学的心理学家卡恩·弗森说道, 对于中西方的差异, 弗森曾经作过许多相关的研究。“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,

这从概念上引导你什么是分数，也区分了分母和分子。”西方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；相反的，亚洲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的计算，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产生更加浓厚的兴趣，或许因为他们对数学更感兴趣，因此在学习的时候会更加努力，并且参加更多的数学课程，愿意做更多的家庭作业，长此以往，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。但这优势与其它优势不同。许多年以来，中国、南韩和日本的学生以及近期移民到西方国家的亚裔移民的子女们，在数学方面的能力已显而易见的要高出许多同龄的西方国家的孩子。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。心理学家理查·林恩曾提出一种进化理论，指出由于喜马拉雅山脉的寒冷气候、原始社会的打猎生涯、以及脑的大小和某种特定的元音导致了亚洲人拥有更高的智商。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、南韩、香港、新加坡和台湾，学生的数学成绩大体几乎相同，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 28 分到 38 分之间。差别十分鲜明。这也揭示了我们对数学的看法。我们假设，仅仅依据微积分和代数成绩的好坏就可以辨别一个人的是否足够聪明。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的组织文化。历史沿袭下来的文化礼节已造成现代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 世纪的社会大业起到了推波助澜的作用。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。在他的《美籍亚洲人一与智商无关的成就》（1991）一书中，他曾详细列举对此产生重大影响的几个因素，如权力距离指数和数字体系，分别占据了全书四分之一和三分之二的篇幅。现在我们就更加想去了解，还有多少社会历史传统对 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？稻田是否会对课堂产生影响？

如果你了解水稻，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 1500 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，通常一个农民家庭中的五六个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，如更加有效的管理时间，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，你就要更加辛勤的除草、谨慎的施肥、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。但是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的散落在地上的含有丰富蛋白质的食物来维持生活。他们从不耕种，但现在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 到 19 个小时，其它的时间都用在跳舞、消遣及其走亲访友上。那么他们每年花在工作上的时间最多不会超过 1000 个小时。（当土著人被问及为什么他们不种植农作物时，他们用不解的神情反问道，世界上有那么多的坚果，为什么我们还要种植？）或者想想生活在 18 世纪的欧洲农民，一年中的两百多天里，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 1200 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。在一本名叫《探索法国》的著作中，历史学家葛锐汉姆·罗伯写道，现代的法国生活，尤其是进入 19 世纪以后，人们的生活除了偶尔穿插一些工作外，有大把无聊的闲暇时间，书中描述了人们 99% 的社会活动。在另一本著作《法国的乡村生活》中，他写道，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三、四月份，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，

1884 年，一名官员在一份针对 Nievre 地区的报告中，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。他们主动的削弱自己的动力。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，而是任由自己过着游手好闲的生活。相反的，生活在中国南方的农民，是不会在冬天里睡觉的，从 11 月到明年的 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，还会作豆腐、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），农民日出夕归的务农生活又开始了。相对于那些机械化务农的农民，他们需要付出十倍到二十倍的辛苦。据统计，每年一名种植水稻的农民的工作量有三千多个小时。

想象一下，生活在那个时代，珠三角地区的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 3000 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，就只有努力的工作。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。他们需要有效率的去经营运作，比如说需要整合人力，选择不同的稻种来以保证一年的收成。建立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。并且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。在十四世纪到十五世纪，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。他们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。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。这不会想象你想象中的简单---只要在三月中旬，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。你必须按部就班的来进行每项作业。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 担粮食，因此如果收成超出地租需要交纳的粮食，你就会有收获很多余粮。但如果耕种稻田的是奴役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。这不只是打开灌溉的阀门，让它多流一会，流到你的地里那么容易。历史学家 David Arkus 在对比了中国和俄国的谚语之后发现差别十分明显，一句具有代表性的俄国谚语说到：“如果老天不给你粮食，那么地里也不会长出粮食来”这反映出悲观的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。Arkush 写道，另一方面，中国的谚语则反映出他们的信仰“努力工作，周密计划，依靠自己和组织的努力，终有一天会获得回报”。这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，“粮食都是血汗换来的”。农民非常繁忙，农民非常繁忙，如果农民不忙，那么过冬的粮食从哪里来？在冬天，懒惰的人只有冻死，不要期待天上会掉馅饼。粮食只有依靠自己的双手去获得。问稻田为什么长不出庄稼是没有用的。只要依靠自己的辛勤劳动，依靠肥料，庄稼才会长出来。如果种地的农民很勤劳，土地就会丰收。并且所有的这一切都说明“早起的鸟有食吃”。每天天不亮就起床？而且是一年三百六十五天，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寻，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，在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它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，披头士乐队曾经在波士顿持续练习达到上千个小时。乔·佛罗姆曾一直默默无闻，直到得到机会的眷顾，他才在艺术领域声名鹊起。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。

几年以前，一位在伯克利大学任教的数学教授，Alan Schoenfeld，曾用录影机记录下每位学员的上课情况。其中一名叫 Renee 的女生的录影带给他留下了深刻的印象。Renee 大概 20 多岁，黑色长发，带一个银边眼镜。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划一条线穿过坐标轴，举个例子，如果我们在 Y 轴上标出

5，在 X 轴上也标出 5，那么计算机就会做出反应。我相信，这时候，很多有关高中时代数的记忆就会模糊的浮现在脑海中。但是请放心，你不需要记住任何相关的知识，就可以理解 Renee 案例的重要性。实际上，在文中的下面几段里，当你听到 Renee 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。Schoenfeld 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，我就忘记了）就是横坐标与纵坐标上两点相连所形成的一条直线。这个案例中要求划出的斜线只要一条，横轴和纵轴的数字都是 5，现在 Renee 坐在键盘前，试图计算出，输入那些数字可以让计算机划出一条垂线，直接同 Y 轴相交垂直。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。纵轴上的数字是无穷大的，Y 轴上的数都以零开始且无穷大。当它穿过 X 轴的时候，数值为零。零除以无穷大，还是无穷大。但是 Renee 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 Schoenfeld 称为“美丽的理解误区”中。并且 Schoenfeld 之所以喜欢以这盘录像带为例，是因为它十分贴切的演绎了怎样可以走出思考误区。Renee 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”。她开始说话：“现在，我所要做的就是用这个程序去划一条同 Y 轴平行的直线。” Schoenfeld 坐在她身边，她焦虑的看这着他。“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。“现在如果我减去一，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。Schoenfeld 问道：“你想做什么？”我就是想划一条与 Y 轴平行的直线。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 Renee 的理解误区。她发现在 Y 轴上所取得数值越大，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。”她皱起眉说到，她同 Schoenfeld 共同反复的探讨解决方案。他一点一滴的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？我永远都划不出一条垂线是吧？”Renee 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，它就会更接近，但是却总是达不到我想要的结果。”她开始更大胆的想象，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，”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，垂直的斜线是无穷大的，嗯，现在总算是明白了，我永远也不会忘记这节课“。

在Schoenfeld任教时，曾用录影机记录了许多学生的数学课。但是 Renee的录影带是他最喜欢的一个，因为这个录影带贴切的诠释了学习数学的秘密。从Renee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，Schoenfeld说道：“这是道八级的数学题，如果我把给Renee布置的数学题目，同样布置给与Renee程度相同的八年级学员，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。”Schoenfeld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Renee是个很执着的人，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，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。Renee在数学方面并不具备天赋。类似斜线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，但是她却给Schoenfeld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”啊，你是对的，“然后就走开，并且这很不寻常。他将录像带回放回到Renee面对难题的那个时刻，并指着屏幕说：“看，她做了两次，很多学生只是绕过做下一道题，相反，她却去思考，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，Schoenfeld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做任何复习，你们会在第二个礼拜开始准备，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，那么你一定很感到失落。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的进步。“有些时候我们将优秀的数学能力看作一种内在的能力。或者你具备，或者你不具备，但是对于Schoenfeld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。那就是他想传授给学生的。成功就是坚持不懈的钻研。比如，带有强烈的意愿花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Renee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，Renee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的致使这个国家具备卓越的数学能力。

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个国家的初中生或高中生。这个数学竞赛就是TIMSS。（这与我们之前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。这是个长达120道题的问卷，实际上，因此很多学生都留下十道到二十道题未能填写。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的选手，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的回答一份冗长的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。这有一点很奇怪。记得，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。他说，他们是一样的；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，想象着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1000名参赛选手的阵营。波指出，不需要问一道数学难题，我们就可以精确的得知每个国家在奥林匹克数学竞赛中的排名，我们所要做的就是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、南韩、中国台湾、香港和日本。当然，这五个国家都有共同的一点：几百年来，贫穷的农民每天都在稻田里辛勤的劳作十几个小时，或许只有这样才可以对其他人说“早起的鸟有食吃”。有两点，中国大陆之所以榜上无名，是因为中国目前尚未参加TIMSS研究。但是从台北和香港的排名来看，中国的排名也会很靠前。第二点或许更重要，中国北方又是怎样一种情况？北方并不种植水稻，但也是传统的农业文化，同西欧更加接近，那么他们的数学也很好吗？答案是我们也不知道。但是，心理学家詹姆斯菲

林·指出，大多数移民到西方国家的中国人，在数学能力上出色的大多数都是南方人。MIT考试中高分获得者的中国学生大多数也都来自中国珠三角。他还指出，得分较低的美籍华人大多都是来自珠江三角洲周边地区的Sze Yap，该地区的土地贫瘠且农业较不发达。曾有一项重要的科学研究调查亚洲人的“毅力”。在一项调查中发现，Priscilla Blinco 曾给一组美国一年级小学生和日本一年级小学生出了一道难题，并观察他们在放弃之前可以坚持多久。结果发现，美国小学生平均坚持将近九分半钟，但是日本小学生则平均坚持13.93分钟，大概多坚持40%的时间。

第九章 玛丽塔的契约

现在我所有的朋友都毕业于KIPP

1.

1990年中期，试验性的公立学校KIPP开办在纽约的Lou Gehrig高校的四层。Lou Gehrig在第七校区，其他方面所被了解到：它是在Bronx南部，纽约市最落魄的地方之一。学校不高，灰色的，是1960年期间的建筑，穿插坐落在满是白色高楼的街上。几个街区那边就是Grand Concourse，是这个自治市主要的大街。在天黑以后，你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。无需入学考试或申请。（KIPP的意思是：知识就是硬道理）孩子们被随机抽选，任何住在Bronx四年纪的孩子都可以申请。大概一半的学生都是黑人；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，联邦政府捐款才能使孩子们正常地吃午饭。

KIPP学院似乎就是在这样的一个地区有这样的一些孩子的这样的一所学校，这样的学校让教育工作者绝望——但是在你走过那道门的瞬间，事情完全不一样了。学生轻步地列成一对走在走廊里，在教室里，他们被教导用“SSLANT”的礼节传达并记录别人对他们讲的事情，即：微笑、直坐、倾听、询问、说话前先点头示意、用目光追寻。学校走廊的墙上是数以百计的奖状，都是从KIPP毕业的学生获得的。

去年，数以百计的来自Bronx的家庭申请进入KIPP的48个五年级。不夸张地说从它成立以来的十年中，KIPP已经成为纽约市最炙手可热的公立学校之一。

KIPP最著名的就是数学。在Bronx南部，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。但是在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，这就是说这样一个杂乱的群体，是随便地从低收入家庭的孩子中选出的，他们都是来自一个国家里最差的地区的脏乱的房子，他们的爸爸都是都是步行上大学的——可是在数学方面与那些八年级的有特权的住在郊区富有的美国人一样出色。“我们的孩子读书读对了，”David Levin说，他与另一个同为老师的Michael Feinberg在1994年共同创建了KIPP。“他们在写作技巧上有些费劲。但是当他们离开这里时，他们在数学方面如鱼得水。”

现在美国有50多家KIPP学校，按照这个趋势发展将会有更多家。KIPP计划represents在美国最有希望的新的教育的philosophies之一。但是它的成功不是指在他的课程方面、他的老师、他的esources或一些机构的改革上有最好的理解，而是因为严肃地采纳了文化传统，成为了一个成功的组织。

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。就是所谓的公立学校，那时是一个偶然的举措，于是便有了当地开办的一间房子的校舍和拥挤的市区内的教室，它们分散于整个城市。在乡下，春天和秋天闭校，整个夏天开学，这样孩子们就可以在播种时和丰收时帮家里务农。在城市里，许多学校的日程杂乱无章，是根据学生们上班族的父母的时间来安排的。改革家们想让所有的孩子都能够上学，公立学校应运而生，意味着所有的孩子都可以获得足够的教育来学习读、写、基础的算术以及作为生产公民的职责。

但是历史学家Kenneth Gold指出，早期的教育改革家过多的关心了孩子们不能获得足够教育的问题。比如，在1871年美国教育委员会的Edward Jarvis发表了一篇关于“教育与精神错乱的关系”

的报告，Jarvis研究了1741例精神错乱得出结论，他们中205例是由于过度学习造成的。“精神错乱的诱因，教育占了大部分。”Jarvis写到。相似的是，马萨诸塞洲的公共教育倡导者Horace Mann相信让学生学的太辛苦可能会使得“在性格和习惯上有有害影响，对于头脑的过度刺激会伤害健康是比较常见的。”那个时期的教育期刊也时常担心负担太重的学生以及功课繁重泯灭了学生的天性。

改革家Gold写到：要努力找到方法来减少花在学习上的时间，因为长期的减缓可以挽救受损的神经。因此停止了周六上课，消减了上课的天数，增加了假期，所有这些措施都是在十九世纪之后有的，“当学生被要求学习时教室就是别警告，学生的身体不应该由于长期的限制而感到疲劳，以及他们的大脑由于过久的运用而迷惑时，教师也会被警告。”Rest还特别介绍了加强认知和分析这些状况的技巧。他作为对马萨诸塞洲的教师有贡献的人还建议到，“这个国家对成年及为成年男生女生的实际学习的关心程度是令人放心的，这要求对自己的结论有思考和借鉴的习惯，不能依赖于他们被灌输的东西以及其他的权威的言论。

要努力做到劳逸结合的观点与亚洲关于学习与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，水稻农民一年会种两到三批庄家。土地被闲置的时间很短。实际上，水稻耕作的特征之一就是由于营养是从灌溉的水中获得，土地被耕作的次数越多，就会越肥沃。

但是在西方的农作中，情况是相反的。每隔几年土地就得闲置一下，否则就透支了。每个冬天，土地都空置着。春天的播种和接下来的秋收是劳动强度最大的时候，**要按照时段来工作**，夏天和冬天就可以放慢速度了。这个逻辑就是改革家应用于年轻思想上的播种。我们通过同理可证的方式来阐述新观点，从我们知道的事情上推测我们不知道的事情，改革家们知道的就是农作季节的节奏。补救透支的危机又是什么呢？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远不会改变的特色，就像高中的足球比赛以及**毕业舞会**。但是小学每个年级考试成绩会被留意，**看你对暑期长假的信心是不是被深深地动摇了**。

Johns Hopkins大学的社会学家Karl Alexander研究得出这些数据。Alexander对650名首批从Baltimore公立学校毕业的学生进行跟踪调查，看他们在广泛使用来测试数学和阅读技能的加利福

尼亚成绩测试中的成绩。如下是小学前5个年级的学生阅读成绩，低于了社会经济学班级——低，中，高级的测试都是这样。

1-5年级

低级： 329 375 397 433 461

中级： 348 388 425 467 497

高级： 361 418 460 506 534

看第一队学生。学生满腹热情的开始了一年级，但是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，在Baltimore来自贫困家庭的学生确实很贫困。现在再看五年级这一队。这样看起来，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的扩大。

这个成功差距的现象已经被多次的留意到了，这个典型的差距引起了2种不同的反响。第一个说法是贫穷的孩子不像有钱孩子一样具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，我们的学校都是些失败的贫穷的孩子们：我们只是没有足够多，足够好的教他们那些他们需要的技能。但是Alexander的研究中得到了一些有趣的结论，结论证明了这两种说法都不是正确的。

Baltimore这个城市没有在每个学期期末即6月份给他们的学生做加利福尼亚的成绩测试。它会在9月份给他们做一个测试，就是在暑假刚刚结束之后。Alexander认识到的就是第二套测试结果使他得出略有不同的分析。如果他看一个学生每个学期9月份开学时的分数，然后再看他/她在接下来的6月份得到的分数,他正好测到他或她在这个学期学到的多少东西.如果他看到一个学生6月份的分数和接下来9月份分数的不同,他就可以了解到这个学生这个暑假学了多少课程.换句话说,他可以计算出----至少部分得出----有多少成功的差距是由于发生在一年中学校生活中的结果,并且它也一定与暑假发生的事相关.

让我们从学校这一年所获得的开始。下面的表格显示了学生们从9月份开学到6月份学期结束中所获得的测试分数。“全部”的列表代表着他们在这5年小学中学的所有科目。

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是有点失败的。但是我们也清楚的看到这不是真的。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**”以191分比186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，一年中，二年级，他们比中等阶层或富裕家庭的孩子学到更多。接下来，让我们看看如果我们看一下阅读分数在暑假期间的变化会发生什么。

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，他们阅读的分数飞跃增长了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，穷孩子比富孩子学的多。但是暑假期间，他们落后了。

现在看看最后一个列表，它显示的是从一年纪到五年纪所有暑假所获得的总和。穷孩子阅读分数涨了26分。等到了阅读技巧，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，所有有钱孩子胜过穷孩子的优势就是差在富孩子们不在学校时学到了东西。

我们从这里看到了什么？这个真的就是我们之前在Chris Langan一章中谈到的家庭风格不同而对教育方面的影响。回到Alex Williams, Annette Lareau研究了一个9岁的孩子，他的父母相信**协调培养**，他被带到博物馆，还参加一些特殊的活动，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，他的父母认为自己有责任让他积极地融入身边的社会。这样就不难看到，暑假之后Alex在阅读和数学方面做的更好了。但是Katie Brindle不是这样的，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。她妈妈不能用车载她一些特殊的学习班。当她无聊时家里也没有书籍供她阅读，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。虽然这些事情都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Alex越来越远。Alex不一定比Katie聪明，他只不过比她**额外多学习**了。当她在看电视、嬉戏玩耍的时候，他在这几个月的暑假中学习。Alexander研究后的意见是，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**基础设施建设**——所有这些学校所做的是根本的错误。但是回头看看第二个表格，显示的是9月到6月之间发生的，学校唯一的问题就是对于那些没有完成学校作业的学生来说所安排的作业不够多。

事实上，Alexander做了个简单的计算来证明如果Baltimore的孩子们一整年都上学将会发生什么状况。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。

突然间亚洲人数学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，不可能给他们的孩子整三个月的暑假。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 12 年级的学生的答案是 92%。这就是一年 243 天学习的价值。你有时间学习所有你需要学习的知识---没有时间让你闲下来什么也不学。而对于美国 12 年级的学生来说，同样的问题答案是 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 学校待解决的。他们决定将稻田的故事拿出来教育美国的城市孩子。

4.

“他们七点二十五分上课，”布朗克斯 KIPP 学院学生大卫·李文说：“他们所有的人都做一个名叫思考技巧的课程，一直到七点五十五分。他们每天有九十分钟的英文课，九十分钟的数学课，除了五年级的学生，他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。还有一小时十五分钟的管弦乐器课，每个人都要上管弦乐器课。一天从七点二十五到直到下午五点，五点之后，有课后作业俱乐部，课后留校学生，和体育小组。有的孩子从早上七点二十五一直呆到晚上七点，如果平均每天算下来，去掉吃午餐和休息的时间，我们这里的孩子比传统的公立学校的学生每天多出 50%至 60%的学习时间。”

李文正站在学校的主过道上。这是午饭时间，学生们安静地而有序地排队，所有的学生都穿着校服。李文拦住了一个女孩，她的衬衣下摆露了出来。“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：“周六时，他们九点到，下午一点走。在夏季，八点到下午两点。”李文这里所说的夏天是说 KIPP 的学生在七月份多上三个星期的课。**These are, after all, precisely the kind of lower-income kids who Alexander identified as losing group over the long summer vacation,** 所以，KIPP 做出的回应就是不设长期的暑假。

“一开始很难，”他继续说：“他们一天都不休息。部分原因是他们的耐力，部分原因是动机，还有一部分原因是鼓励和奖励等有意思的东西，还有就是老式的纪律约束。所有的混在一起。我们在这里谈了很多关于勇气和自我控制。孩子们知道这些话的意思。”

李文走进大厅来到一个正在上数学课的八年级的班级，悄悄地站在教室的后面。坐在教室前面的一名名叫亚伦的学生，正从思考技巧那页开始做习题，所有的 KIPP 学生每天早晨都要做的练习。老师是一位扎着马尾的三十多岁名为弗兰克·科科伦的男子，坐在一旁的椅子上，只是偶尔参与讨论做指导。这样的场景每天都在美国的教室重复着----只有一个不同地方。坐在前面的亚伦用了 20 分钟有条不紊地，认真地在分析一道题，一边参与班级的讨论，他不仅只为了得到答案，而且还在研究这个问题是否有一个以上的解决方法。雷内费了好半天的劲儿终于搞明白了未知斜面的概念。

“额外的时间可以使气氛更轻松，”科科伦在下课说，“我发现数学教育的问题是一个“下沉或游泳”的办法。一切都是速度，哪个孩子第一个做出来，哪个孩子就会得到奖励。因此，就会有种结论，有些人能够学好数学，有些人干脆就不会数学。我认为，延长的时间给作为老师的我为孩子们讲解的机会，有更多的时间让孩子们坐下来消化所有的知识----复习，以较慢的节奏做事。这似乎是违反直觉的，但我们做事的速度较慢，而结果是我们完成的更多。孩子们会记住更多，更好地理解。这也让我觉得更为轻松。我们有时间来做游戏。孩子们可以问任何他们想问的问题，如果我为他们解释什么，我不会觉得时间紧迫。我可以了解一下相关资料，不会感到时间的压力。”额外的时间给了科科伦一个机会，让他的学生觉得数学有意义：让他的学生看到努力和回报的清楚的关系。

教室墙上有几十个由纽约大学委员会颁发的考试证书，证明了科科伦学生最高的荣誉。“我们班里有一个女孩，”科科伦说。“她在念 5 级时非常恐惧数学。每个星期六我们补课的时候，她都会大哭，眼泪会不停的留下来。“在回忆的时候，科科伦有点儿情不自己。他继续说到，“几个星期前她还给我们发了电子邮件。她现在已经上大学了。主修会计。”

5

在这所神奇的学校中有很多失败者变为了成功者的事例，当然，这一切都很亲切。就像是鼓舞人心的书籍和感伤的好莱坞电影。但现实中像 KIPP 这种这校的学习生活实在很枯燥。想像一下每天比其他孩子多用 50%到 60%以上的时间用于学习的意义，听一听 KIPP 学生的典型的一天生活吧。

这名学生的名字是玛丽塔。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，两人挤一个卧室。玛丽塔原来是去从家里去街道的教会学校，直到她的母亲听说 KIPP。“当我在四年级，我和我的一个朋友，坦尼娅，我们都申请了 KIPP 学校，”玛丽塔说。“我记得欧文斯小姐。她给我做的面试，她对我所讲的学校生活听起来就好像我要进监狱般。我几乎想哭，但她的样子好像无所谓。如果你不想签字的话就不用签。这时刚好我妈妈来了，于是我就签字。”

就这样，她的生活从此改变了。（阅读下文时，请记住玛丽塔当时是 12 岁）

“我为了早到这校早上 5：45 起床，”她说。“刷牙，洗澡。如果我起晚了，就在学校吃早餐。如果我花费太多时间，我的母亲经常会对我嚷嚷。我在公共汽车站汇合我的朋友黛安娜和史蒂芬，我们搭乘 1 路公共汽车。”

早晨 5:45 起床对 KIPP 学生来说是相当典型的，尤其是那些需要搭乘公共汽车和地铁通勤去上学的人。有一次，李文走进一个正在上音乐课的七年级班级，班上有七十个孩子，他让学生举手来统计起床时间。少数说，他们六点后醒来。四分之三的学生说，他们在六点前醒来。几乎有一半表示，他们在 5:30 前醒来。一位玛丽塔的男同学，何塞说，他有时三，四点就醒来，完成他的前一天晚上的家庭作业，然后“可以回去小睡一会儿。”

玛丽塔继续道：

我下午 5 点离开学校在，如果我不浪费时间，我会在 5：30 到家。在我快速的和妈妈打招呼后，就开始做功课。如果这天的作业不多的话，我大约会用两到三个小时，大约到 9 点钟。如果有作文的话，我可能要到 10 点或者 10：30。

有时候，我妈妈让我休息吃晚饭。我告诉她我先不吃，但她说，我必须吃。因此，大约八点，她会让我休息吃晚饭，大约用半小时，我主回去继续学习。通常在这之后，我妈妈希望听我讲讲一些有关学校的情况，但我必须尽量的快些，因为我要在 11 点睡觉，所以我要准备好所有的东西，之后才能上床。我告诉她这一天所有发生的事情，说完这些，大概也主到 11：15 了，她也就很困了。然后，我去睡觉，第二天早晨，我们重复前一天的事情。我们是在同一间屋子里面。但是，

这是一间很大的卧室，足以一分为二，在另一边有床。我和妈妈离得很近。

她以实事求是的方式讲述这些，孩子们不知道他们处在如何不寻常的情况下。She had the hours of a lawyer trying to make partner, or of a medical resident. All that was missing were the dark circles under her eyes and a steaming cup of coffee, except that she was too young for either.

“有时候，还不能睡觉时，我就不睡觉，”玛丽塔继续下去。“我睡觉一般都在十二点，但第二天下午，瞌睡就来了。我会在课上打瞌睡。但我不得不保持醒着，因为我必须学习。我记得有一次上课，我也睡着了，老师看到我并对我说，‘我可以和你在课后谈谈吗？’他问我，‘为什么打瞌睡？’，我告诉他我睡觉晚。他的样子好像在说‘你需要早点睡觉。’”

6

玛丽塔的生活不是一个典型的 12 岁孩子的生活。这也不是我们希望的 12 岁的孩子的生活。孩子，我们愿意相信，应该有时间做游戏，做梦和睡觉。玛丽塔有她的职责。她被要求做出韩国的飞行员不得不做出的同样艰难的选择。要想在自己的领域成功，他们不得不摆脱自己的部分身份，因为贯穿韩国文化的对国家的尊重，确良是体现在驾驶舱内的。玛丽塔也一直是这样做的，因为她所接受的文化的遗产也与她的环境不匹配---在中层和上层中产阶级家庭，利用周末和暑假的时间强迫他们的孩子这习。她的社会没有给她她所需要的东西。她不得不怎样呢？把晚上，周末和与朋友们相处的时间---所有的这些都是她过去的世界---都让给 KIPP。

下面是玛丽塔又一个有些令人心疼的描述：

当我们开始上五年级时，我接触过一个过去在同一学校上学的女孩，每到周五我放学，我会去她家，并呆在她家里，直到我妈妈下班回家。因此，我常常在她家做我的功课。她永远不会有任何功课。她会说：“哦，天哪，你呆在那太晚了。”接着，她说，她想去 KIPP，但随后她又说在 KIPP 学习太痛苦了，她并不想这样做。我想说，“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。”她告诉我，“这是因为你聪明。”我说：“不，我们每个人都是聪明的。”她很失望，因为我们一直呆到五点，我们有很多功课，我告诉她，我们有大量的功课，这样可以帮助我们做得更好。她对我说，她不想听这些了。现在，我的所有朋友都是

从 KIPP 毕业的。

但是，从玛丽塔的角度想一下。她其实与学校是条件互换的。她每天 5:45 起床，星期六上课，做功课直到晚上 11 点。作为回报，KIPP 的承诺是，为像她这样贫穷的孩子提供一个机会，摆脱困境。他们当中的 84% 达到或超过其级别的数学能力。在成绩实力上，90% 的 KIPP 学生获得私立或教区高中的奖学金，而不是到布朗克斯那些死气沉沉的学校。该校的高中学生的成绩实力上，80% 以上的毕业生将前往大学，在很多情况下，都是学生个人家庭中最先上在学的。

而这种与学校的条件交换什么情况下会失败呢？在这本书中，所有我们学到的是成功是可预见过程。不是最聪明的人会成功。如果是的话，那么克里斯汉将与爱因斯坦齐名。成功也不仅仅是我们代表自己所做出的决定和努力的累积。相反，它更像一件礼物。那些成功的人都是能在机会出现时，有能力和并表现出决心抓住它们的人。对于出生在 1 月的曲棍球和足球运动员，*it's a better shot at making the all-star team*。对于甲壳虫乐队，是汉堡。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礼物。乔·弗洛姆和 Wachtell 的创始人，利普顿，罗森和卡兹都得到很多这样的机会。他们出生的时代恰到好处，恰当的父母及恰当的民族划分，这些因素都使他们在其它法律行业盛行的前二十年就开始从事法律。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，为了发挥最大的潜力，我们只要用承诺来实现他们，这就是我们的工作。我们在看到比尔·盖茨的成功时，会自我庆贺地说，我们的国家让一个 13 岁的孩子难以置信地成为一个成功的企业家。但这是错误的。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。

玛丽塔并不需要有一个有很大操场和崭新设施的全新的学校，她也并不需要一个笔记本电脑，或小班授课，博士学位的老师，大的公寓。她也并不需要更高的智商或像克里斯汉一样快的思维。当然，所有这些都很好。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真正的成功的机会。看看她所得到的机会！有人把一点稻田带到南布朗克斯，并向她解释这个有意义的工作的奇迹。Someone brought a little bit of the rice paddy to the South Bronx and explained to her the miracle of meaningful work.

(差 P262-268: hawk)

结 语 一个牙买加人的故事

“如果一个年轻的有色人种的孩子出生，他们应该是自由平等的。”

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harewood的小村庄当老师，小村坐落在圣凯瑟琳的牙买加人教区的中心。他们给他们的儿女取名为费思和乔伊思。当唐纳德得知有两个双胞胎女儿时，他双膝跪在地上，向上帝承诺对于她们的生活负责任，他们居住在Harewood的英国教堂式的小别墅里面，学校就在他们家隔壁，一个由混凝土支柱撑起的长形单门小房子，有些日子，在那里曾经最多有300多个学生，最少的时候不到二十多个，孩子们会一遍又一遍的大声阅读或背诵他们的时间表，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，唐纳德就会从屋的一端走到屋的另一端，挥舞着一个带子示意孩子们回到他们自己的位置。

他是一个使人难忘的男人，温柔而有威严，非常热爱读书。在他的小书屋里，珍藏着诗歌类、哲学类、和小说类图书，比如象萨默塞特·毛姆的。每天他都会看报纸，关注世界各地发生的事情。晚上，住在山那边的他最好的朋友，阿齐迪肯·海，一个英国国教徒牧师，会来到他这里，坐在他家的阳台上，与唐纳德一起讨论牙买加的一些问题。唐纳德的妻子戴西，是一个来自圣女伊利莎白教区的女人。她在结婚前姓福特，她的父亲有一个小杂货铺，她是二个女儿中的一个，她很漂亮，远近闻名。

这对双胞胎女儿在11岁时获得了到一个靠近北部海岸，叫做圣·希尔达的寄宿学校的奖学金。这是一个非常老的私立的盎格鲁人学校，专门为一些英国牧师，地主和工头的女儿成立的学校，通

过圣.希尔达学校，她们申请了并被批准到伦敦的大学学习，不久之后，乔伊斯有一次参加一个年轻英国数学家，格雷厄姆21岁的生日晚会。当格雷厄姆站在当中朗诵一首诗歌但却忘了诗句时，乔伊斯为他感到很窘迫——尽管对她来说没有理由感到窘迫，因为她根本不认识他。后来乔伊斯与格雷厄姆相爱并结了婚，他们搬到加拿大定居，格雷厄姆是一位数学家，乔伊斯成为了一个非常成功的作家和临床医学家，他们有三个儿子，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莱德。他就是我的父亲，乔伊斯.格莱德是我的母亲。

2

那就是我的母亲走向成功的故事——全部的事实并不是这样....从事实本身来讲它不是一个谎言。但是，讲到她的故事，就好像讲比尔.盖茨时不提他在Likeside学习时接触电脑一样，是一个错误；或者象讲亚洲人数学方面的天份而不追溯到稻田一样，是一个错误。这样会遗漏掉我母亲的非常多的机会的和非常重要的文化遗产。

例如，在1935年，我的母亲和她的妹妹才四岁时，一个叫做威廉姆.麦克米兰的历史学家来访问牙买加，他是南非约翰内斯堡的威特沃特斯兰德大学的一个教授。麦克米兰是一个超越他所在的时代的男人：他深切地关心南非黑人的社会问题，并且他到加勒比海来发表曾经在南非时发表过的演论。

麦克米兰所关心的问题中最主要的一个是牙买加的教育系统，正式的学校教育——如果你把我的外祖父家旁边的木屋子称做“正式的学校教育”的话，——仅仅才14岁。牙买加没有公立高中或者大学，有些学术倾向的十来岁的孩子只能和他们的班主任参加一些其它的课程，如果幸运的话，可能成为师范学校的一员。一些更有雄心的人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非常大，私立学校的花费高得令人望而止步，除了对一少部发有特权的人。麦克米兰后来在“来自西印度的警告”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”。正规学校教育为下等人什么都没有做。他继续写道：“不管怎样，这样的学校是加深和加剧社会等级分化的一个重要因素”。如果政府不给他的人民所应该得到的机会，那样将会有更多麻烦。

在麦克米兰的书出版一年后，一股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，整个国家处于一种紧张状态。慌了神的英国政府领会了麦克米兰的书中的要领，他们进行了一系列的改革，颁布了一些有关“所有岛屿的私立中学的有学习倾向的学生都有权享受奖学金”。奖学金从1941年开始有。我的妈妈和她的双胞胎姐姐等待第二年的考试。这就是她们为什么取得了高等教育机会的原因。如果他们出生早2年、3年或4年的，她们也许就没有机会得到一个完整的教育了。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W.M. 麦克米兰。

我的祖母戴西·纳森，由于她的漂亮而出名。其实那是对她的一个不认真的，屈尊的描述。她有一种独特的魅力，实际上我的母亲和她的妹妹离开海厄伍德到圣·希尔达是我的祖母所为，我的祖父曾经是一个使人印象深刻的学者，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。如果他对他的女儿们有什么抱负，他没有一种远虑和精力来使它们来实现，但是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他们的子女送到这儿来。她知道什么是好的教育。她的女儿们不用和小乡村的其它小孩子一起玩耍，她们可以阅读书籍，学对高中有用的拉丁语和数学，所以她让海牧师作为她孩子的家庭教师。

我的母亲回忆说：“如果你问她对她女儿们的期望，她会说“她希望我们离开这里”，“她不觉得牙买加是个很好的环境。如果机会还放在那里，并且你可以获得，对她来说，她的理想无限大。”

当奖学金考试的结果出来后，只有我的姑妈得到了那个机会，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。到应该为我母亲付第二学期的学费时他们怎么办。但是反过来，他们又不能只送一个女儿去学习而另外一个女儿不去。我的祖母非常坚定，她把两个都送了去——她祈祷——在第一学期末，其中一个女儿能在学校取得了两个奖学金，而且这真的成了事实，所以第二个奖学金给了我的母亲。

当到了上大学的时候，我的姑妈，我母亲的孪生姐妹，取得了学校的“百年奖学金”的奖学金，这个百年是因为这个奖学金是在牙买加废除奴隶制度100年建立的。它专门为师范学校学生设立的，同时也是英国人对奴隶制度的废除的一个深刻的纪念，在全英国每年被授予“百年奖学金”的只有一个人，每年交替发给全国最优秀的男生和全国最优秀的女生。我姑妈取得的那年是“女

生年”，她非常幸运。但是我的母亲没那么幸运，她将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。知道我姑妈的“百年奖学金”是多少吗？那相当于我祖父母加起来的工资总和。那时没有助学贷款，在乡下，没有银行给乡村教师信用贷款。“如果我问我的父亲”，我妈妈说，“他会回答说，‘我们没有钱了’”。

戴西是怎么做的呢？她来到旁边的小镇的一个中国商店老板那里。牙买加那时候有很多的中国商人，自19世纪就开始控制了岛上的商业。用牙买加人的说法，商店不是一个商店，而是一个“中国商店”，戴西到这个“中国商店”去找常斯先生借到了钱。没有人知道她借到了多少，但是肯定是一个非常大的数字。也没有人知道常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常斯先生的孩子学习，很快还清了她的帐单。在牙买加，中国小孩是很难进入牙买加学校的。牙买加小孩会嘲笑中国学生，称他们为“中国狗”。戴西一贯非常温柔，有爱心，在那个不友好的环境中，她就象沙漠中绿洲一样。常斯先生或许会觉得欠她点什么。

“她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，我表现出有什么事情都可以依赖我的母亲，但却没有意识到我正依赖我的母亲。

乔伊斯能上大学，第一个要感激的是W.M 麦克米兰，然后是在圣·希尔达学校那些放弃了她的奖学金的学生，再然后是常斯先生，最后，也是最重要的是要感谢戴西·纳森。

3.

戴西·纳森来之于牙买加的西北深处。他伟大的祖父就是威廉·福特，来之于爱尔兰，在1784年来到牙买加并买下了一片咖啡种植园。他来不久，就买了一个奴隶，并娶她为妻。他是在南海岸的一个叫做短吻鳄池塘村的打渔村的码头上看见她的。她是一个东非南端伊博部落的女人。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，福特家族就画上了有牙买加血统的印记。

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

系在道德上是不允许的。并通过法律来禁止通婚，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。

在牙买加，这种态度就很不一样。在那些年里，加勒比海就是一个大量奴隶的聚居地。黑人多于白人，数量达到了 10 比 1。岛上几乎没有可以结婚的白人女性，所以，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。在牙买加的一个英国种植园主，因为一个日记而被人所知，在那本日记里，他详细的记录了在岛上 37 年间同 138 个不同的女人发生关系的过程，可以想象，她们几乎都是奴隶，而她们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，而且社会和经济阶级也会提高。混血妇女很少在田间劳作。她们在房子里工作，而且享受更安逸的生活。她们是那些最像拥有自由的人，所以在很多白人财产所有者过世后留下的遗嘱中，留给她们大量的财富。以至于当时的牙买加立法机关通过了一个 2000 英镑使用假买手诱骗哄抬遗产的法律。（在当时这个可是一大笔钱）。

一个十八世纪的观察家写到“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，他就会发现必须找个家庭主妇或者情人。他有很多选择，一个黑人，一个棕色人，一个黑白混血女人，一个梅斯蒂混血女人，这些都只需要 100 到 150 磅就能买到。如果那些非白人的小孩出生，他们是不受约束的，在他们 3, 4 岁时，通常都会被他们那些能支付的起费用的父亲们送到英国接受教育”。这就是戴西伟大的祖父出生的世界。他是从奴隶船上下来的的一代人，生活在一个被描述作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 Orlando Patterson 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后数小

时开始流失。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，而这些工作很多都是非白人来做的。不像那些到美国的同僚们，这就是这些来之英国的精英们没有参加到这个国家伟大建设的原因。他们只想赚够钱回到英国，并没有兴趣留在他们认为他们敌人的土地上。所以建造一个新社会的任务和里面大量的机会，也就留给了非白人。

“在 1850 年，牙买加的首都金斯顿的市长就不是一个白人。”帕特森接着说到“同样，牙买加的主要报纸—每日回顾的创始人也是非白人。从很早以前，非白人就开始主导各种职业的分类。白人主要从事于商业和种植业，而非白人则成为了医生和律师，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。”

下面的图表是在 1950 年牙买加律师和国会议员这两种职业的一个统计。这个是以肤色分类的。“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。“亮棕色”又是比黄褐色略黑色的一类人。（除牙买加人外，对别人来说，尽管这两种肤色的人并没有什么可以很好区别的特征。）这显示在 1950 年非白人占有人口的 80%。达到 5 比 1.

Ethnicity	Lawyers (percentage)	Members of Parliament (percentage)
Chinese	3.1	
East Indians	—	
Jews	7.1	
Syrians	—	
White and light	38.8	10
Olive	10.2	13
Light brown	17.3	19
Dark brown	10.2	39
Black	5.1	10
Unknown	8.2	
TOTAL	100	

看看这些有白血统的人的一些优势。当他们有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，就可以得到珍重而不是成为奴隶，就会得到一个体面的工作而不是在蔗糖地工作，二三代后就能获得成功。也就是说，戴西·福特家女儿们的雄心并不是来之别处，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一个老师和学术家。她的哥哥卡洛斯去了古巴，回来后就开了一家服装厂。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，来之于鲍威尔家族。这个家族，她的叔叔亨利拥有自己的房地产。她的祖父约翰—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。如果我的母亲的成功归功于 w. m. macmillan 和 1937 年的暴乱还有 chance 先生，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.

我的祖母是一个很了不得的女人。但重要是要记住在福特家从事的基础上稳步上升的路径是伴随着一个道德上复杂的行为：威廉·福特当初在鳄鱼潭的奴隶市场看到我的曾曾祖母时十分渴慕，并花钱把她买了下来。

那些没有很多人选的奴隶的结局基本上是渡过了一个短暂而不幸福的人生。在牙买加，农场主觉得趁他们的奴隶还年轻力壮，要完全把他们的劳动力榨取干——直到他们毫无用处或死亡——才有意义，然后他们再到奴隶市场再买回一个来。宠爱他们自己的孩子，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，他与一位名叫菲比的奴隶的性关系维系了一生，据说，他很爱她，而且菲比为他生了一个儿子。但是对于他的其它那些在地里干活奴隶，他就像一个恶魔。对于那些试图逃跑的奴隶，他有一种叫做“德贝的药”惩罚办法：那些逃跑的人被鞭挞，然后把盐水，柠檬汁，和辣椒水洒在他们的伤口上。还让奴隶吃粪便，使他连续呕吐四五个小时。

在那时，牙买加的褐色皮肤的人崇拜浅色的肤色并不奇怪。这是他们很大的优势。他们仔细比较彼此的肤色的深浅，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，如果一个家庭里的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，其它孩子因此而得不到宠爱。当皮肤白皙的孩子或比较白皙的孩子的朋友来在家中做客是，从来不让家庭里的黑孩子们加入，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作今后当家的人，排除万难只为了他们的成功。同样的方式对待他们的婚姻，进一步提升肤色而带来的家庭地位。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，她的丈夫就是在牙买加被称为“印第安”——一个肤色黝黑，直黑发的男人——他们的女儿，和他们的父亲一样的黑。一天，她的丈夫去世后，她乘火车前往她的女儿家探望她们，她在火车上遇见一个肤色很淡的男青年，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，她感到是最大的羞愧。当她走下火车，她走她的女儿的右边，她的女儿没有继承她的肤色基因，她不想一个人如此可爱的白人男青年知道她生了个这么黑的女儿。

在20世纪60年代，我的母亲写了一本关于她的人生经历的书，书名为“棕色面孔，大主人”。“棕色面孔”是指她自己，“大主人”在牙买加的方言中是指上帝的意思。有一次，她写到我的父母刚刚结婚不久，那时他们生活在伦敦，我的大哥还是一个婴儿。他们当时正在找公寓，找了很长一段时间后，我的父亲在伦敦郊区找到一所的公寓，然而，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，我的母亲描述了她与这种侮辱的长期的思想斗争，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：“我是为追求自由和要求与那些占社会主导地位的白人平等的受到伤害的黑人代表！”上帝像和我开玩笑似的，我的祈祷并没有召唤出他的认可。我就继续尝试。然后，上帝说，“你没有做同样的事情吧？记住，灵果你仅仅因为人们的外在与他人不同而轻视他或避开他，或是不象对待别人那样对待他，你与他们划分界线是可耻的。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，不比她差……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划分界限。

诚实地承认我们来自哪能里不是那么容易的事情。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缠在一起。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，说：“我很幸运”时，他很大程度上是一种谦虚。他确实如此。Lakeside学院的母亲俱乐部1968年给他买了一台电脑。就这件事而言，对于一个冰球运动员，或者是比尔·乔伊，或者是罗伯特·奥本海默，或其他任何局外人，让他们从高贵的地位上放下姿态并诚实地说：“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对于他们是该领域的局外人感到羞愧。但是，这些人不会。他们是历史，社会，机会和祖辈承传的产物。他们的成功不是例外的，也不神秘。它是植根于一个优势和祖辈承传的网络，有些人当之无愧，有些人不是，有些人赚到钱，有些人只是纯凭运气——但所有这些对他们知道自己是谁很关键。那些局外人，到最后，都不再是局外人了。

我的曾曾曾祖母是被人在“鳄鱼潭”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，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的社会的结构的特殊性传承下来的可能性的社会文化，并代表她的女儿聪明地利用这种文化。而我母亲的教育得益于1937年社会动乱及常斯先生的勤勉。这些都是历史予以我的家庭的馈赠，——如果当时那些杂货店的资源，社会动乱的结果，那种文化的可能性，以及肤色的特权扩延到其他地方，那么现在，会有多少更多的家庭生活在一个一座小山上的美丽的房子里？