

DEEP IN

深度工作7步法

谷歌精英如何提升自己 [英] 埃米·惠特克 (Amy Whitaker) 著
黄延峰 译

ART THINKING 工作有深度，成就才有高度

How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

深度工作 7步法

谷歌精英如何提升自己

「英」埃米·惠特克 (Amy Whitaker) 著
黄延峰 译

ART THINKING

How to Carve Out Creative Space
in a World of Schedules,
Budgets, and Bosses



图书在版编目(CIP)数据

深度工作7步法 / (英) 埃米·惠特克著; 黄延峰译.
—北京: 北京联合出版公司, 2018.6 (2018.7重印)
ISBN 978-7-5596-0940-3

I. ①深… II. ①埃… ②黄… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第042186号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-0966

Copyright © 2016 by Amy Whitaker

This edition arranged with McCormick Literary

Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

深度工作7步法

作者: (英) 埃米·惠特克

译者: 黄延峰

总发行: 北京时代华语国际传媒股份有限公司

责任编辑: 孙志文

封面设计: 红杉林文化

版式设计: 姜楠

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京富达印务有限公司印刷 新华书店经销

字数220千字

700毫米×1000毫米 1/16

18印张

2018年6月第1版

2018年7月第2次印刷

ISBN: 978-7-5596-0940-3

定价: 59.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-83670231

前言

艺术，商业，深度工作

我只想鼓励人们不要等待觉知的理想状态。它们开始示人的必定是当前的方法及其错误。

——约瑟夫·博伊斯（Joseph Beuys）

艺术家

在我成长的过程中，并不完全理解工作是什么。我的父母对他们所做的事情充满激情，几乎可以说是有点异常了。我的父亲是神经学家，醉心于研究，以至于把自己“最喜欢的酶”的蛋白质序列当成了他用自动柜员机时的密码；而且每天不吃午餐，因为那会大大拖慢他的研究进度。我的母亲是中世纪史学家，读研究生时也是天天不吃午餐，为的是集中精力研读手稿。



有人曾经问我父亲，他和我妈处于不同的领域，为何相处得如此融洽。他说他做的事情是拯救生命，而她从事的是让生命值得拯救。他们的职业并非如乍看上去的那般差异巨大。事实上，他俩的角色始终在翻

转。他帮助人们解决与生活质量有关的问题，比如使人虚弱无力的头痛，或意外发生的使人害怕行走的神经损伤。她则教人基本的生存技能，比如如何写出完整的句子。“拯救生命或让生命值得拯救”这一概念体现了文科与理科的一般关系，它正好体现在我父母身上，也与本书要讲述的艺术和商业的关系相吻合。起初，一个看起来悠闲，另一个是生活必需，一个像幻想，另一个则建立在分析的基础上，只是常常难以分辨哪个是哪个。

2008年1月17日，英国航空公司飞行员约翰·科沃德（John Coward）驾驶一架波音777在伦敦希思罗机场（Heathrow Airport）降落。该机从中国返回，已在空中飞行了十几个小时。在此次飞行的最后两分钟，也就是在5000英里（约8046.72千米）航程剩下不到2英里（约3.22千米）的时候，该机引擎失灵。科沃德与机长迅速应对，机长调整了襟翼，而科沃德则将飞机拉到刚刚掠过围篱，以机腹着陆，降落到机场的草地上。没有人受重伤。

在描述这一事件时，航空专家菲利普·巴特沃思-海耶斯（Philip Butterworth-Hayes）说道：处理这种情况时，飞行员“没有受过培训……仪器提供不了任何帮助”。在未知的领域，他们的行为在某种程度上既有分析，又富有想象。150吨重的飞机是一件技术的杰作，但要安全着陆，他们必须将飞行物理原理与更多人类的独创性工具和瞬间的反应完美地结合起来。正如英国航空公司飞行员协会所说，包括空乘服务人员在内的全体机组成员撤离了飞机，他们是“做出非凡之事的普通人”。

我的父亲和母亲都在各自的领域里专注研究，他们恰如其分地诠释了艺术和商业的关系。同时也诠释了“深度工作”的状态——他们尽量排除干扰，专注进行职业活动。这给也了我启示：艺术与商业的结合或

许可以丰富当今职场“深度工作”的内涵。

艺术与商业结合实现深度工作

像很多专家父母的孩子一样，我们兄弟姐妹都成了通才。我的哥哥是干首席运营官或首席财务官的料，热情、机智却含而不露，还有点暧昧的尚武倾向。我们的妹妹则涉足市场营销和商业开发。我则成了万事通式的人物。倘若当初向其他方面发展，我可能会成为科学家或政策专家，现在却当了艺术家，从自己的生活自己拼装这个角度讲，我是一位艺术家。

尽管我们的父母处于不同的专业领域，我们却是一个史诗般的和不言而喻的加尔文主义者的新教伦理家庭。我一直喜欢画画，但发现在艺术创作领域很难看到公共服务的影子。即便“拯救生命或让生命值得拯救”存在道义上的复杂性，但如果让民选官员排序，决定拨款是用于修路、癌症研究还是艺术教育的话，不难看出谁会排在第三位。

比如帮助病人和修复破损的东西这种紧急需求易于看到。但是从长远看，艺术与想象力密不可分，而想象力与癌症的治疗密不可分。创造性也是经济成功的后盾，而经济成功之后才有可能修建道路。道路则又让人值得花时间去世界各地走走，而不是待在枯燥乏味的、被分隔开来的小房间里，哪里也不去。“让生命值得拯救”自有其存在的必要性。艺术和科学、休闲和工作、发明和应用是同一系统的有机组成部分。

大学毕业后，我去了艺术博物馆工作，因为我觉得它们是公共图书馆，自然要用到艺术想象力；结果，它们的内部运作却充满了经济气息。我就选择去读商学院，希望有朝一日可以成为博物馆的经理。我的生活到2001年开始分裂，也就是商学院毕业后的那个夏天。一个月之内，我们

的父亲突然去世，我选择入职的公司跟我解除聘约，还有就是“9·11”事件的发生。一年后，我做出了一个人生决定，差不多也是一个职业决定，那就是申请去伦敦斯莱德艺术学院，读油画专业硕士学位。

2004年，就在我从艺术学院毕业的那年，丹尼尔·平克（Daniel Pink）在《哈佛商业评论》中撰文指出：艺术硕士是新的工商管理硕士。詹姆斯·克拉默（James J. Cramer）写道：华尔街的分析师应该去读艺术学位，以便可以像杰出的现代主义者一样，抢在其他人之先发现被低估的美国电话电报公司（AT&T）的股票。

校园的文化差异着实有趣。商学院教的全是框架，所以，我们可以拿着同一个框架套用到人口控制和牙膏营销上去。我觉得自己的深蓝色面试装很一般，于是，在西服的翻领上，我别上了航空公司羽翼状的塑料航徽标志，并穿着它参加了万圣节。

相比之下，艺术学院则到处可以碰到形式不定和奇异的事情。一天，我沿着斯莱德学院大厦宽大而磨旧了的大理石台阶拾级而上。在平台上，有人放了一根香蕉，上面写着：“请把我插到你的屁眼里。”艺术学院唯一穿西装的人是研究生画家尼克·布朗（Nick Brown）。曾经有一次，他去了学院外面一家滑稽脱衣舞夜总会，玩了个通宵，然后，径直走进工作室画起画来，只是他当时还戴着一个三件套的细条纹尾巴。

截至2004年，我获得了艺术硕士学位和工商管理硕士学位，这事让我有点异乎寻常，但不无惊讶的是，我意识到了如何让所有人的创造力和商业活动结合在一起。

本书是一次沉思，一本手册，一份宣言和一个充满爱的故事，意在说明显然具有创造性的艺术如何与商业相结合，最终实现深度工作。它讲的是，在市场经济这个现实约束条件下，如何构建一种有创意且有意

义的生活。职场之上，要顶着非常实际且呈结构性的压力完成工作，还要赢得赞扬和吹捧，并且致力于增加利润，因此，职场必然存在着脆弱性和失败的可能。如何在充满行程的工作里挤出私人的创意空间？如何在预算限制的条件下实现创意升值？如何提高工作时间的使用效率？如何在被不断打扰的环境中保持工作联结的状态？简而言之，如何在新经济时代实现深度工作？这是当今每个职场人面对的现实问题。本书讲的就是艺术如何与商业结合实现深度工作。

我的远景规划不是当行业的领头羊，而是成为一个这样的人：肯花十几年的时间，在两个大相径庭的世界里研究，享受其中的乐趣，并且思考如何将它们结合在一起，这两个世界就是艺术与商业。

最终，企业体现为力量、艺术和灵活性。要成为一名运动员，一个健壮的人，你需要力量和运动场地。你决定将艺术与商业以特殊的方式结合起来，这就是发明及其应用。这种方式源于许多不同的问题，本书结束之前我们将逐一讨论。

何谓艺术

为了真正地将艺术和商业放到一起谈论，我们首先要做的是对“何谓艺术”下一个比较通用的定义，它就像瑞士军刀一样有多种用途。

传统上，艺术意味着绘画或雕塑等物品。最近该词又包含了高度概念化或“非技能化”的作品，它们出现在博物馆和画廊里，让人们很伤脑筋。艺术的混乱不是什么新鲜事。1926年，康斯坦丁·布朗库西



(Constantin Brancusi) 的雕塑《空中之鸟》(*Bird in Space*) 被海关拦截, 并称之为“厨房用具和医院用品”, 不认为它是艺术品。德国艺术家约瑟夫·博伊斯(Joseph Beuys)说过一句名言:“人人都是艺术家。”1974年, 他策划了一件艺术作品。构成要素包括: 锁在房间里的他、一只与他同处一室的郊狼、一张羊毛毯、一根手杖和每天送达的《华尔街日报》。我们在本书提交的定义更具普遍性, 并不需要你把自己与新闻源和食肉动物锁在同一个房间里。在1947年发表的短文《艺术作品的本源》(*The Origin of the Work of Art*)中, 德国哲学家马丁·海德格尔(Martin Heidegger)尝试着对艺术加以分类。似乎是为了证明这件事有多么难做, 从1930年到1960年, 海德格尔坚持不懈地研究自己的观点, 并在杂志上发表文章。我确实认为给“艺术”下定义是件难事, 他一直研究到1976年才停止, 因为那一年他去世了。

修改后的海德格尔的定义为:

艺术作品是这个世界的~~新生事物~~, 它会改变世界以栖身。

(你可以暂停, 读几遍这句话, 借此模拟阅读海德格尔原文的体验。)

改变世界以栖身

在此发展模式, 你之所以能够前进, 不仅是因为赢了比赛, 而是创建了比赛本身。

如果你在任一生活领域创作艺术品, 不会从已知的A点到已知的B点。你会创造一个B点。不管是物品、公司、想法, 还是你的生活, 你所新创的作品必定会为自己争取生存的空间。在此过程中, 它改变了世界, 只不过程度有大有小而已。

基于此定义，艺术更多的是涉及探索的过程，而非物品。在艺术世界之外，许多东西是艺术，比如计算机和波音 747、维稳手册和商业模式、富有创造性地度过的那些下午和一生。而在艺术世界之内，许多东西反而是在艺术市场上交易的高档品牌商品，这些物品具有很高的辨识度和稀缺性，足以替代货币。

腾空而起

商业看重的是能够决定物品的价格，并提前知道其价值。然而，如果你正在创造 B 点，与此同时，你不得不在 A 点所处的世界投入金钱、时间和精力，却无从知道它的结果。这是商业的核心悖论：经济学的核心假设为效率、生产力和可知的价值。当企业正常运行时，这些假设会发挥最大的效用，但在企业的创始阶段，它们却无能为力。这就好比是它们能让处于巡航高度的飞机正常飞行，却无法让飞机起飞一样。也就是说，从目前情况看，企业的历史始于那种不以结果为导向的创造性工作，创新让我们走到了今天，而这也正是企业要勉力为之的事。

创新一直都是企业理论的一部分。1942 年，约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）新创了“创造性破坏”一词，以此描述对不断变化和再造的需求。熊彼特认为，资本主义有赖于变化，一直做同一件事的公司最终只会出局。发明是生存所需。比着葫芦画瓢，而不是创新模式，只会让你止步不前。设计这些模式的人开始时并没有模板。看到别人如何创立了一家 1 亿美元的公司，并不能保证你也会得到相同的结果。功效会因复制而减弱。

变革和再造是基业长青的关键。通过跟踪投入与产出之比，《经济

学人》杂志得以对经济增长做出预测，其中，投入包含劳动力和资本，而产出则用国内生产总值（GDP）来衡量。非资本和劳动力创造的那部分国内生产总值则归因于创新。在美国和英国，说不清道不明的这部分产值已经占到了国内生产总值的一半以上。“简而言之，推动这个世界运转的是创新，而不是资本和劳动力的应用。”

如果换一种说法，那就是公司通过两种方式成长壮大，要么将生产效率提升至最高水平，进而实现增长；要么借助创造力的魔法，富有艺术性地实现增长。

大头针和铅笔之谜

企业结构和开放式流程之间的摩擦源自两个比喻：一个是大头针，另一个是铅笔；前者讲的是效率，后者讲的是已知价值。



在其 1776 年出版的《国富论》一书中，经济学之父亚当·斯密谈到他曾经参观一家大头针厂，发现如果单个工人自己从头到尾制作大头针，每天可做 20 枚，但如果 10 个人分别完成不同的工序，他们的生产量相当于每人每天制作 4800 枚大头针，提升达 240 倍之多。劳动分工有助于更快地生产大头针，却无助于制作质量更好的大头针，也无助于理解如何从零开始制作大头针，不管什么样的“针”皆是如此。

铅笔的故事来自伦纳德·里德（Leonard Read）1958 年发表的文章《我

是铅笔》(I, Pencil)，该文以铅笔的视角，讲述了一支铅笔迷人的制作之旅。其结论是：没有谁可以凭一己之力制成一支铅笔。1980年，米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)重提“价格体系的魔法”，借用了这一概念。我们说就是这个魔法让所有的制作者通力协作，其中包括伐木工人、石墨矿工、干燥炉操作工、漆画家等等。

定价体系之所以行之有效，乃是因为大家认为价格代表价值。但如果你第一次制作某种东西，在开始制作之前往往无从知道它的价值。

大头针的故事讲的是深度，即如果你唯一能做的事情是制作某件东西，那么，怎样快速地完成它。铅笔的故事讲的是宽度，即如何协调其他参与者，将小零部件装配成成品。二者合在一起，则体现出执行的效率和交易的可能性。但是，它们描述不出开始时的混乱，也无法让人看到想方设法创新B点时的不确定性。

按照传统的定义，艺术本身会让效率的概念变模糊，此事由来已久。自从摄影技术发明以来，作画简直就成了一种故意追求低效率的行为。

信息时代也会改变当初对高效的界定。成功的时尚品牌飒拉(Zara)并不让其工厂全部运行，而是保持50%~85%的产能，以便在旺季时对新出现的趋势做出响应。公司可以从其商店获得哪种商品正在畅销的反馈信息，然后利用额外的产能，生产更多此类商品。效率变成了横向的。能够协调复杂的系统变得与快速生产具有同样的价值。

铅笔和大头针的故事揭示了市场的核心能力，即规模化运营，利用相对稀缺的资源生产大量产品的能力。然而，从这些故事中可以看出，市场的能力不只是交易，还有劳动分工，这意味着你在工作时只会盯着自己加工用的大头针或铅笔的小部件。艺术思维不仅仅局限于铅笔和大头针故事的寓意，它让你得以进行全局性的观察，致力于铅笔或大头针

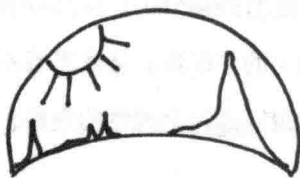
的发明，而不是眼里只有零部件。艺术思维会保护“之前”的景象，这个“之前”指的是铅笔或大头针被设计出来之前的时代，或甚至沃森（Watson）和克里克（Crick）都不知道何为双螺旋结构，以及它为什么会如此重要的时代。市场是讲求效率的，这股力量很难为探索 and 发现留出空间。留出空间是人要做的事，而不是市场行为，但它也需要市场工具，而且方式会出人意料。

实现深度工作的 7 个步骤

艺术思维是保护探究空间的一种框架和一系列的习惯。它有助于你树立远大志向，既让你完全超然物外，又不至于与现实脱节。它涉及如何组织不求特定结果的、有可能失败的探索，并为之预留出空间；涉及如何通过询问大量散乱而重要的问题，从而取得进步，而不在乎你知不知道这些问题能否回答。这是一种面对不确定性的乐观主义。

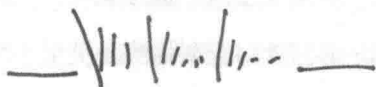
借助这些思维方式，你会看得一清二楚，并在经历笨拙的创新过程后取得进步。然后，艺术思维则在企业经营的框架内利用风险、回报和投资管理的工具。这些思维方式和工具又会形成合力，赋予你像艺术家一样思维的优势。像艺术家一样的思维方式包含脆弱性、失败的风险、真正的失败、谈判和惊讶，也会让你不求特定结果地心胸开阔地创造自己想要的工作和生活。

本书的章节也沿着这条路径一步步展开，最终实现深度工作。



1. 准备工作：合理管理精力和时间

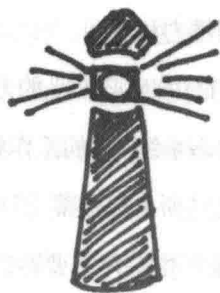
经济理论将基于目标的有效生产产品的方法模型化，但你的生活实际上是一个围绕着客体的生态系统。你的工作和休闲并不总是截然分开的。正如球囊扩张导管发明人托马斯·福格蒂（Thomas Fogarty）的情况所示，突破性的想法可以随时随地产生。你需要养成一种习惯，我将其称为创作室时间（studio time），即为你的人生画面留白的方法。不无矛盾的是，为充分利用这些优势，你需要放松下来，不要紧盯着目标不放，也不要总想着保持效率，甚至放松到感觉你是在浪费时间。



2. 已经开始，如何坚持：把重点从结果转到过程

哈珀·李（Harper Lee）的小说《杀死一只反舌鸟》（*To Kill a Mockingbird*）[即《杀死一只知更鸟》，《杀死一只反舌鸟》实为正确译法。——译者注]写完后，开始显示出这是一部杰作。因为它先后售出了4000万册，获得了普利策奖，并被拍成了电影，由格里高利·派克（Gregory Peck）主演。在写这本书时，她在航空公司做预订员已经多年，用她的话说，就是整天坐在一张桌子前，光是蓝色牛仔裤就穿破了三条。看其他人的创造性项目时，你是从外部看，事成之后才会看到。看自己时，你是从内部看，置身于草丛中。为了抵消这种偏见，你需要换个角度，从仿佛一位外人判断自己的工作变成在工作过程中认识自己。你无法在过程之中对工作做出判断，因为还没有结束（你尚未完成它）。你必须接受它的脆弱性，因为实验正在进行，尚未得出结论。

3. 坚持的过程中，如何把握方向：提出指引你前进的问题



考虑到置身于草丛这一现实，导航之法不是寻找解决方案，而是从问题出发。质疑变成了指引你前进的灯塔，而且是朝着你的B点前进。问题可能产生于一般意义上的“这可能吗？”就像罗杰·班尼斯特（Roger Bannister）第一次不到4分钟跑完1英里（约1.61千米）时心生此问，或者源自对你企业的宗旨、自己的专业知识，或者作为一个人的一般性体验产生的疑惑。

在电影中，推动情节发展的问题要比剧情本身埋得更深。用编剧话说，它叫作首要戏剧问题（MDQ）。你的灯塔问题就具有这种更深的特性。将你个人的真实性和外部环境联系起来，就会推动你的人生剧情向前发展。



4. 深入过程中，如何规避风险：做好收益规划

即便提出了引导性问题，你仍须冒着风险，投入时间和资源探索所有事情。你如何做出这些决定？此时，你需要市场工具。你需要以投资组合的思维来考虑灯塔周围的项目。在短期内，某一领域的收益可以支持另一领域的投资。但在较长的时间内，项目的收入就起到了多元化投

投资组合的作用，一个领域的收益会弥补另一领域的损失。为了让有些事情起步，不管是作为个人，还是作为公司，你都会像许多艺术家一样，需要在早期自筹资金。要获得这些收益，你需要以某种形式拥有自己成果的股份。

收益规划至关重要，因为在创造性工作中，风险通常表现为失败。但失败只是风险之一。真正的风险管理还意味着为成功的可能做好规划。为控制跌价风险，你需要用其他领域的稳定收入弥补收益最不确定的项目。为了控制涨价风险，你需要重新设计你获得薪酬的方式，将股权纳入其中。

事实上，大多数行业的结构所有权已经过时了。除拿版税的音乐家和作家以及保留股权的企业家外，很多人并不拥有他们所创造的一部分。享有股份更容易分配现在还不得而知的价值。技术让比以往任何时候更容易地管理零星股份的网络变得更简单。



5. 初具规模，如何做大：分配角色，设定进度

若要艺术思维在企业环境下茁壮成长，你需要创造一个有利于创造性工作的环境。管理者变得更像是艺术学校的老师或导师。正如在皮克斯 (Pixar) 这样特别成功的公司看到的那样，你需要我称之为“同行朋友”的那种人，他们了解你的专业知识，也认为你会像对待家人和朋友那样慷慨地对待他们。

你可以先后指定具体的角色，它们有助于在创新的理想与实施的现

实之间搭建桥梁。若从电影制作来归纳，制片人会参与类似将创意推向市场的创作过程。通过改编电脑程序员所用的项目管理工具，你可以围绕开放性的灯塔问题，指定角色，设定进度表，并且制订大规模的作业流程。



6. 规模扩大，构建商业模式：成为企业艺术家

无论是出于热爱，还是为了赚钱，你制造的任何东西都有其成本结构。不管它是一栋房子、一顿饭、一副眼镜，还是一份咨询报告或大学教育，概莫能外。而这个成本由固定成本和可变成本构成。固定成本指那些无论你生产多少副眼镜，在短期内也不会改变的成本，比如租赁工厂的租金。可变成本指那些零部件的花费，比如镜架或金属铰链。固定成本和可变成本的组合构成了支撑商业模式的内部骨架。企业赚到的钱必须足以抵补其成本结构，否则，企业就会倒闭。

固定成本和可变成本的特定组合会告诉你企业属于哪种类型，包括我们这个时代所特有的一些极好的商业模式。设计商业模式在某种程度上是一种艺术，它已经超越了为支持真正有创新性和成功商业模式的创建而创造利润的范畴。商业模式的创建者变成了企业艺术家。

