

思考的深度决定人生的宽度

深度思考

不断逼近问题的本质

[美] 莫琳·希凯 (Maureen Chiquet) ◎著
孔锐才◎译

BEYOND

LABEL

深度思考前的盲目勤奋
注定是吃力不讨好的徒劳

香奈儿前全球CEO从普通职员到职场巅峰的人生进阶之道
大脑中走得越远，现实中走得越稳

BEYOND
THE
LABEL

深度思考

不断逼近问题的本质

〔美〕莫琳·希凯◎著
孔锐才◎译

Maureen Chiquet

图书在版编目 (C I P) 数据

深度思考 : 不断逼近问题的本质 / (美) 莫琳·希凯 (Maureen Chiquet) 著 ; 孔锐才译. — 南京 : 江苏凤凰文艺出版社, 2018.9

书名原文: Beyond The Label: Women, Leadership, and Success on Our Own Terms

ISBN 978-7-5594-1510-3

I. ①深… II. ①莫… ②孔… III. ①成功心理 - 通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第303325号

著作权合同登记号 图字: 10-2017-602

BEYOND THE LABEL. Copyright © 2017 by Maureen Chiquet.

Simplified Chinese translation copyright © 2018

by Beijing Mediatime Books Co., Ltd

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency
through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

书 名 深度思考 : 不断逼近问题的本质

作 者	[美] 莫琳·希凯
译 者	孔锐才
责任编辑	邹晓燕 黄孝阳
出版发行	江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路 165 号, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
发 行	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印 刷	北京富达印务有限公司
开 本	880 × 1230 毫米 1/32
印 张	7.5
字 数	127 千字
版 次	2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5594-1510-3
定 价	48.00 元

你只需跟随掌心的感情线。

——《感情线》

英国独立流行乐队 Florence and the Machine

离开香奈儿 CEO 职位不久，我就陷入了恐慌。我决定清理衣柜，把各式各样的香奈儿外套、手袋和鞋子都放到地下室里去。这是一种心理上的隐喻，意味着我要为自己的新身份腾出空间。此外，十三年来，我一直穿着同样的制服——各种样式、形状、颜色、质地的香奈儿外套和 J 牌紧身牛仔裤。别想岔了，我没在抱怨。将有着丝制袖子的香奈儿花呢外套穿在身上，是每个女人的梦想。我非常感激，自己不仅有幸穿着这些衣服，还能拥有它们。然而，曾经让我自豪地站在镜子面前的这些衣服，现在却让我感觉属于另一个人，属于我生命中的另一段时光。即使我以自己的方式打破经典的香奈儿造型——最精美的外套搭配破洞牛仔裤和机车靴——这些天，我依然渴望回归我的真实风格，从内到外。

所有衣物打包后，衣柜几乎空空如也，这解释了我的恐慌。我的牛仔裤、棱纹 AA 背心和哈特福德花衬衫绝不适合

工作面试，更不适合在城中与友人用餐。我急需一个全新的形象。我发短信给老友杰弗里（Jeffrey），向他求助，他在曼哈顿以自己的名字开了一家时装店。

我放下一贯的自信走进店内，一排衣着简洁的模特冷冰冰地注视着我。他们精美的姿态似乎在嘲笑我灰头灰脸的打扮。出于习惯，我翻起男装区第一排T形架上的衣服，判断它们的品位，展现对风格的内行。我向这些模特证明：看，我清楚什么是时尚潮流，他们只是报以沉默的目光。

路经鞋区，偶尔挑起一两款看看，内心大呼店员快来解救。平时与同事逛时装店，我更喜欢独自挑选，感受作为顾客的购物乐趣，但这次却不同。仍旧没人留意我，我只能硬着头皮逛下去。走进更隐秘、更熟悉的女装区时，我才松了一口气。我躲在架子后，在最新款式中四处翻寻，试了一套套衣服，企图摆脱我的“制服”造型。但我只是机械地试穿合身的花呢外套，或强迫自己穿上女衬衫、运动外套，甚至剪裁考究的裤子。当我垂头丧气时，店员特伦斯（Terrance）及时出现了。他轻轻拍了一下我的手臂，热情地自我介绍，愿意为我导购。

他带我试了一个个设计师的作品。

“这些裤子确实很可爱，但我不穿阔腿裤。我太矮了，这会让我显得矮胖。而且，裤子腰位太高。我一般不穿Celine牌的衣服，风格过于方方正正。”我挑剔个不停。对任何事物，我第一反应是不认同，有时甚至是断然拒绝。回想起来，我当时并非在否定这些衣服。真正的问题是，我在为**重塑新身份而焦灼不安**——我不知道如何放弃过去的身份。特伦斯温柔地建议我尝试新形象：“试一下这个你就会

明白，这是全然不同的外观。”

真正的行动从更衣室开始。特伦斯的手中满是备选款式，他招来另外两名店员帮忙。我换了一个又一个风格，包括从没考虑过、从没听过的牌子。最后，更衣室每面墙壁上都挂满了各式各样的衣服。镜中的女人看过来，朝我大笑，带着新鲜的自由感。我忙碌地重塑新形象，这不是说我不爱旧身份。毕竟，在“最奢侈的公司”香奈儿担任 CEO 是梦寐以求的工作。那时，我可以与才华横溢的团队合作，不时在心爱的巴黎生活，与美妙的艺术家见面。但现在，是时候重新定义自己了。

让我直面现实吧，这真的不是衣服的问题。离开香奈儿后，我需要全面重塑自我。我突然发现，我不再是公司的领导，我只能领导自己。现在每天醒来，我不再收到赶赴中国开会的通知，也不需要每天回复上百封电子邮件。我应该如何面对这种感觉？过去，每天都填满了各种议程，现在我如何填补这些空白？两个女儿已经长大成人，远离家乡，我甚至没有什么医生预约，也不用每天给别人什么建议。现在，我是谁？我想成为谁？

我们很容易将自己的身份与职位、头衔或角色混淆，也许这些标签（如导师、CEO、妻子或母亲）确实能在某个时段定义我们。我们任何时候都爱贴上各式标签，但当发现它们有点不合身，不能代表真实的自我时，我们会感到害怕。可我明白，这些标签并非不可打破的，不论是别人强加的标签，还是我们给自己的标签。你可以摆脱他人对你的期待，而且能够避免为自己设定狭隘的标准。在我们扮演的社会角色下，潜藏着一个变幻莫测的“自我”。与这个“自我”相

处时，我们需要勇气、耐性和决心，需要不断突破舒适区。因此，我需要保持好奇心和开放态度，观察世界，体验新事物；我需要勇于尝试，不停追问自己在乎什么，喜爱什么，从事的事情有什么意义。在我的生命中，这些方式无不有益于打破标签。

你一定也在事业和生活中遇到过这种情况：你不再是自己想成为的人，你担任的角色不再能表达自我。这时，你和我一样必须做出抉择。你可以保持现状，也可以做出改变，即使单纯从挑选一件新衣服开始。

二

我讨厌标签，也讨厌陈规陋习。过去如此，现在亦然。其原因也许有几个。首先，我在美国保守的中西部地区的犹太家庭长大。其次，在文化叛逆的二十世纪六七十年代，我的父母崇尚自由，我是家中第一个孩子。最后，我从不给自己或他人贴什么特定标签。不管真正原因是什么，每当别人将标签强加给我时，我一定将其甩掉，敬而远之。而且，我也从不喜欢僵化的社会结构。

我从不墨守成规，虽然我常常学习规矩。因此，我走向高管，成为香奈儿CEO的道路并非始于对时尚或商科的爱好，而是对山羊奶酪的激情。你可能会问：山羊奶酪？是的，山羊奶酪。我觉得这一点也不奇怪。

十六岁时，我在普罗旺斯度过一个月，从此深深地爱上法国。在那里，似乎每个地方都洋溢着美，法国人对美和设计感拥有天生的直观能力，这极大地震撼了我。柔光轻抚着

石灰石楼宇；薰衣草田野一望无际；野花花瓶装饰着简朴的野餐桌……一切都让我着迷。而最打动我的，是第一次品尝山羊奶酪。它的味道强烈、辛辣、美妙。法国人懂得优雅而熟练地品尝它，捕捉每丝美味，这已成为法国人的生活仪式。它让那些美国同类奶酪索然无味，完全打开了我的感官世界。

在法国生活，人们呼吸到的不仅是美，还有自由。它鼓励我勇敢地突破二十世纪七十年代的保守家乡的束缚。那时，法国新浪潮电影^①塑造的女性形象突破了好莱坞电影的刻板形象。作为耶鲁大学本科，我被屏幕上的年轻女性迷住了。她们都大胆地摆脱了社会陋习——这些正是我在圣路易斯遭遇到的束缚。那时，我渴望成为法国人，生活在中，让美融入每个感官。我不知道这种渴望会将我带往何方。但是，带着坚定的决心，它无疑预示了我的人生轨迹。

今天，虽然有的人满足于别人强加的标签或自选的标签，但社会的主流仍是“跟着你的激情走”。我的情况更复杂。在我的生命中，“跟着感觉走”是一个凌乱的过程，我难以将它整理成一份简单的清单。而且，“跟着感觉走”通常是追随内心模糊的直觉和暗示，它们超出了“大学专业”“工作头衔”等标签。我不是说，我跟随的激情是“山羊奶酪”，也不是说，我知道我的渴望如何带领我找到喜爱的工作。在无数个深夜，我们喝着苏格兰威士忌和苏打水，讨论着法国

^① 法国新浪潮电影指法国十九世纪六十年代初的新电影制作及创作倾向，其中不少新导演都是《电影手册》杂志的影评人，他们大都崇尚个人独创性，表现出对电影历史传统的高度自觉，体现“作者论”的风格主张，不论在主题上或技法上都与传统电影大相径庭，代表作如《广岛之恋》（1959）和《断了气》（1960）等。

新浪潮电影的“镜头”。我不知道这些时光会激发我成为创意的营销人员和商人。我能知道的只是我的感受：我难以言喻地对美着迷。对美的追寻，让我从美国中西部来到法国北部的乡间小道，成为欧莱雅的年轻销售代表；让我来到美国黄金西海岸，在盖璞集团（The Gap）热火朝天地打拼；最终又带领我回到巴黎，在香奈儿富丽堂皇的办公室工作。我获得了超乎想象的职业成功，这一切都源于感觉和本能的带领。所有让我不安的经历其实都在不断突破舒适区。在这些时刻，我感到有点害怕，有点不适，就像临界状态。我并非刻意寻求刺激，这不是我的性格。实际上，驱动我前进的是强大的好奇心。

三十年后，人们问我是否可给新一代女性一些职业建议，这是颇为讽刺的。她们的问题是：你怎么走到顶层？在男性为主的企业环境中，你如何取得成功？你怎样找到导师？你如何推销自己？你如何实现工作与生活的平衡？她们想解决所有问题：事业的、家庭的、爱情的、生活的。我多么希望能回答这些问题，但我不能。我没有答案，没有人有现成答案。但是，我确实知道某些态度、感觉和好奇心能引导你发现自我，突破常规，突破别人给你的标签。**你如何定义自己，这完全取决于你。**我不能简单给你几个“成功步骤”，告诉你去哪里实习比较合适。虽然我在时尚行业工作，我也不能告诉你如何穿衣打扮，正如我无法告诉你该选择什么职业。但在这本书中，我将向你展示我跟随激情时的曲折历程和深刻教训，借此鼓励你追随你的感情线。

我希望这本书能开启一次新的对话，让我们以全新的角度看待世界。我想让人们重新思考作为一个女人、导师、妻子和母亲意味着什么。人们常说，女性职业道路上会遇到“玻璃天花板”，公司期待我们“像男人（记住，不要像老板）一样行动”才能高升。我厌倦这些说法。作为 CEO，我发现人们甚至用狭窄的眼光看待“成功的领导力”。我想让“领导力”的概念不受性别束缚，鼓励你真实发挥自己的女性气质、男性气质或中性气质。如果我们意识到自我的独特优势，我们需要发挥它，而不是因循守旧地压抑它。我们需要改变评估领导力的标准，将更多的素质和技能放进领导力中。在本书中，我会让你注意到瑕疵的美丽，让你关爱自己的阴暗面。你会看到，书中散发出的人性胜过人们发明的任何理性规则。

我的人生旅程一直在拥抱所有矛盾。为什么我们要将艺术与商业、感觉与逻辑、直觉与判断区分开来？为什么读文学专业就不能成为 CEO？谁说安静内向的人不能成为强大而有效率的领导？谁说你不能同时拥有坚定的决断力和灵活的处事能力？谁说你不能既内向又富有合作精神？谁说你不能兼顾妻子、妈妈和 CEO 的角色？为什么书本不会告诉你，当你承认自己的脆弱时，你反而可以变得更强大？

这本书是写给那些想要突破自我的人。如果你渴望在工作中保持真诚，坚持自我，那么这本书适合你。我想与你分享我生命中的关键时刻。在那些时刻，我需要放弃熟悉的生活，不顾一切重塑新身份，寻找最能定义我的事物。我想分

享我在这些关头的挣扎和奋斗，告诉你沿途学到的东西。我不会传授给你一套规则或教条，这不是职业培训课程。这本书只是由故事、印象和灵感交织而成的。读完这本书，我希望你也能讲述自己的故事。

每个人都有独特的旅程。在书中我描述了一幅曲折的路线图，希望能帮你找到自己的道路。

目 录

· 第一章 大脑中走得越远，现实中走得越稳 001

是什么让你热爱你的热爱？那里面容易被错过的更重要、更深刻、更本质的东西，你错过了吗？你该如何找回它们？

· 第二章 时刻思考自己的未来 019

我们该如何控制风险？如何在复杂情形中发展业务？为什么一些微不足道的选择能影响你的未来？

· 第三章 正是激情让你更加优秀 033

如果你的激情不能立即给你满意的工作，如果你不知道怎样找到忠于激情的事业，那么，你如何跟着激情走？

· 第四章 打破传统，重新定义自己 047

你需要了解仅占市场份额4%的“竞争对手”吗？我们可以超出社会的审美标准想象美吗？我们从未认真观察过的东西，它们存在的独特之处你想过吗？

· 第五章 扭转规则，创造新事物 063

你如何才能扭转规则，创造重要的事物？是什么独特的才能让你获得了成功？什么“音乐”能撩动你的心扉、启发你的工作？什么特长能让你在职业中出类拔萃？透过谁的视觉让你高瞻远瞩？你该如何即兴演奏职业的“乐谱”？

· 第六章 重要的不是决定，而是决定背后的动机 079

当人们只注意你的外貌而非工作时，该怎么办？让我们回归到自己最在乎事物上的是什么？重要的不是决定，而是能找到每个决定背后的动机。

· 第七章 找到新视角、新愿景、新的充满启发的观点 099

新的商机在哪？细节能否建立自信、成就能力？是否该争取自己的权利？必要时能做出超常规的抉择吗？

· 第八章 比勤奋更重要的是深度思考的能力 119

内向是件坏事吗？你独特的才华表现出了怎样的“阴影”？你能如何改进？什么情况下你会用力过猛，反而丧失优势？安静内向的人为什么更能成为强大而有效率的领导？

· 第九章 大胆地怀疑自己，坚定地肯定自己 141

如何实现工作与生活之间的平衡？如何“拥有一切”——理想的工作和幸福的家庭？你想过自己取得进步的诀窍是什么吗？

· 第十章 有些问题永远找不到答案，但仍值得去思考 159

为什么我要去香奈儿？为什么香奈儿最终雇用了我？我永远不会知道他们关上门讨论的是什么，但我就不去思考自己真正想要的、不去倾听自己内心的声音了吗？

· 第十一章 你可以同时遵守规则和打破规则 181

你是否能时刻保持自己的好奇心？你如何挑战陈规、创造新事物？你可以同时遵守规则和打破规则吗？你该如何领导团队走向未来、如何定义 CEO？

· 第十二章 深度思考，找到问题的本质 201

你明白成功的原因，并将成功的过往、典范视为榜样，你选择这些姿态获取的其实是别人定义的成功，不是吗？更重要的，难道不是找到问题的本质，思考如何突破它，自己定义成功？

· 致谢 210

第一章 大脑中走得越远，现实中走得越稳

我的少女时代

地铁中，炙热的橡胶散发出温暖的芬芳，透过地面的排气格栅缓缓渗出。列车和轨道摩擦时发出悠长的尖叫，告诉人们列车将要到达或离开。在车门关闭前，沉闷的喇叭提醒人们最后的登车时刻。许多巴黎人避开街上的地铁格栅，或直步迈过，更不会注意它散发的气味、热量和声音。我喜欢关于地铁的一切，尤其是气味。对于我，这就是巴黎，一个充满对比和矛盾的城市。即使在今天，有关地铁的体验仍包围着我。它轻声告诉我，我到家了。我深呼吸了一口气。第一次到巴黎时，我才十六岁。此时，我走出美国中西部的故土，再次踏足巴黎，融进这幅美丽的画面中。

我的父母和他们的朋友都喜欢圣路易斯的生活。那里环境优美，郊区井然有序，街道上排列着整齐的百岁老树，安全的学校和高品质的文化社区遍布其中。我们住在克里夫科尔（Creve Coeur）郊区，那是公认的养育儿女的好地方。换

句话说，如果你的孩子适应女童军、钢琴课和体操队的优雅氛围，这确实是个好地方。但我并不是这样的孩子。我五音不全，肢体笨拙，也无法胜任女童军的任务。

我的父亲是一名诉讼律师。从大学退学后他成了一名演员，在世界各地演出。祖父突然过世，他回到家中，重新认真对待自己的前途（幸运的是，那时他可以参加律师资格考试）。小时候，父亲从他喜爱的地方收集葡萄酒。我时常模仿他内行的样子，鸚鵡学舌般说出波尔多、勃艮第、托斯卡纳、皮埃蒙特、阿尔萨斯等地区的葡萄园名字。我还模仿他喝酒的样子，首先让酒在嘴内流淌，然后吸一口到喉咙中，尽力品尝到他所说的浆果、泥土或蜂蜜味。这时我脑海中浮现出这些遥远的地区，想象自己身临其中，毫无口音地说着当地的语言。

我的母亲想方设法在舒适的小世界附近寻找让我们领略自然美景和艺术气息的地方。在炎热的夏天，我们会去一个名叫“穆尼”的室外露天剧场，一边看经典音乐剧《窈窕淑女》和《红男绿女》，一边还得驱赶蚊子。我们也会去当地林区徒步，在洞穴探险。有时，我们会驱车到天文馆。我跟随最亮的星星，渴望它能带我到一个新世界。我并不是不喜欢自己生活的地方。很多时候，我的童年幸福而完美。问题是，我沉迷阅读，又是个梦想家。我想探索一个更大的世界。虽然妈妈安排的一切短途旅行不能将我留在圣路易斯，但她一贯以审美看待事物的方式却激发了我的兴趣。她经常告诉我不同事物在视觉、听觉和感觉上的细微差异，激发了我的感受力和好奇心，让我看到一个更大的世界。最终，我冲出了自己的第一个舒适区：圣路易斯。（当然，她希望我大学

毕业后能回到她深爱的城市。)

强烈的求知欲驱使我如饥似渴地学习，争取优异的成绩。老师认为我是个“羞涩的好孩子”。我离群索居，活在自己的世界中，同学给我贴上“势利”“冷漠”的标签。我不爱群体竞争，时刻沉浸在喜爱的书本、电影和电视中，总之，我喜欢带着故事的东西。在1974年，人们都认为内向不是好事，孩子需要纠正它，就像纠正龅牙或近视一样。妈妈不停地鼓励我参加活动，将我从自己的世界拉出来，可我成功地躲过了各式体育队、俱乐部、歌唱队和啦啦队。(妹妹苏珊娜和安德里娅和我不同，她们爽快地接受妈妈的鼓励，在社交和体育上表现出色。)我不是不快乐的孩子，但我知道，我对别人渴望的东西没兴趣。

作为家中的大姐姐，我肩负着带头责任，也拥有自己的特权。也许由于社交笨拙，反应迟钝，也许由于姐妹间的竞争，我远不是理想的大姐姐。苏珊娜比我小三岁，我们和天下的姐妹一样整天吵架。我时常为她“模仿我”而恼怒，虽然实情并非如此。她常让我和她玩，我一般都会拒绝，唯一例外的是睡觉前。她已经昏昏欲睡，但我仍会哄她玩编故事游戏，各自讲些虚构的故事。最小的妹妹安德里娅比我小八岁，金发碧眼，异常可爱。由于年龄差距太大，我通常会躲开她，免受干扰。

十五岁那年，我到当地公立学校上学。懒惰的老师用死记硬背的方式教学，不少学生刚吸过大麻，在课室中睡着了。课后，一些学生在学校大厅贩卖毒品。我恳求父母准许我申请到校风严谨的约翰伯勒斯高中(John Burroughs high school)，它是市内唯一非教区男女同校的私立学校。虽然