

REBEL TALENT

Why It Pays to Break
the Rules at Work and in Life

全球50位颇具影响力的管理思想家之一

哈佛商学院终身教授倾情力作

畅销书《离经叛道》作者、畅销书《习惯的力量》作者联袂推荐

叛逆

拒绝一颗盲从的心，
让自己闪闪发光

天才

〔美〕弗朗西斯卡·吉诺 (Francesca Gino) 著

孙峰 译

助力叛逆天才
点亮创意火花

《纽约时报》《新闻周刊》
《华尔街日报》《商业周刊》
《波士顿环球报》《经济学人》等媒体推荐

中信出版集团

叛逆

拒绝一颗盲从的心，
让自己闪闪发光

天才

REBEL TALENT

Why It Pays to Break
the Rules at Work and in Life

[美] 弗朗西斯卡·吉诺 (Francesca Gino) 著
孙峰 译

图书在版编目(CIP)数据

叛逆天才：拒绝一颗盲从的心，让自己闪闪发光 /

(美) 弗朗西斯卡·吉诺著；孙峰译. -- 北京：中信出版社，2019.3

书名原文：Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life

ISBN 978-7-5217-0061-9

I. ①叛… II. ①弗… ②孙… 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(2019)第025635号

Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life by Francesca Gino

Copyright © 2019 by Francesca Gino.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

叛逆天才——拒绝一颗盲从的心，让自己闪闪发光

著者：[美] 弗朗西斯卡·吉诺

译者：孙峰

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：8 字数：172千字

版次：2019年3月第1版

印次：2019年3月第1次印刷

京权图字：01-2018-9019

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5217-0061-9

定价：48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

致

亚历山大、奥利弗和艾玛，

在现实生活的即兴戏剧中，你们是我生命中最重要的“三个人”。

目 录

前言 _ 准备就绪！ / 001

不要被传统所限，而要摆脱传统束缚！

第一章 拿破仑和卫衣 _ 叛逆的悖论 / 011

并非是反叛者制造了麻烦，而是麻烦造就了反叛者。

第二章 有一只狗，名字叫“热” _ 创意天才 / 033

第一次接吻感觉美妙，第二次接吻体会亲密，第三次接吻稀松平常。

第三章 消失的大象 _ 好奇之才 / 055

看看这生活——它充满了神秘和魔幻。

第四章 哈德逊河成跑道 _ 视角之才 / 089

在驾驶飞机时，你会感到切切实实的自由，从地表滑翔而过。

不再受重力的束缚……即便只是离地几千英尺，你的视野也会更加广阔。

第五章 难以接受的事实 _ 多面天才 / 119

窈窕淑女和卖花女之间的差别并不在于她的行为举止，而在于她是被人怎样对待的。

第六章 奇克斯教练唱国歌 _ 真实之才 / 151

没有人能够长时间内在人前装出一副面孔，而在人后装出另一副面孔，
否则必然会迷惑哪副面孔是真实的。

第七章 故事的秘密 _ 专注的颠覆性力量 / 175

赢得市场，必先赢在职场。

第八章 成为叛逆领袖 _ 黑胡子， “扁平化”和叛逆领导力的八原则 / 203

在当下的事务上，人人都应享有平等的表决权。

结论 _ 黑椒芝士烩饭 / 225

请永远敞开通向未知的大门。

后记 _ 叛逆行动 / 232

开始一件事的方式是少说多做。

致谢 _ / 235

伟大的事业都由一件件小事串联而成。

注释 _ / 243

前 言 准备就绪！

不要被传统所限，而要摆脱传统束缚！
——马西莫·博图拉

当听到“准备就绪！”这个指令后，我迅速从静悄悄的餐厅返回明亮喧闹的厨房去取下一道菜——“酥脆烤千层面”：几勺肉酱搭配调味酱铺在一张看起来像是千层饼一角的意大利面下方——经过小心翼翼地摆盘，这道菜看起来像是一面被微微烧焦的意大利国旗。另一位服务员皮诺（Pino）端起盘子，走向餐厅，我跟在他身后。当我和皮诺将餐盘放到一对在这里庆祝结婚周年的意大利名人夫妇面前时，我的双手在紧张地颤抖。餐厅浅蓝色和灰色的墙上挂着一些世界级的当代艺术作品，弗朗西斯卡纳餐厅的不同寻常之处可见一斑，这家位于意大利摩德纳的餐厅获评米其林三星，在2016年全球50佳餐厅排名第一位，是历史上第一家登顶该榜单的意大利餐厅。

回到厨房，我和皮诺端起另一道招牌菜——“蔬菜杂烩肉”。蔬菜杂烩肉是一道主要由煮肉做出的意大利北方经典的炖菜。传统做法中，这道菜包含牛身上的各个部位，比如牛舌和牛杂碎，与肉汤和青酱配着吃，有时候配一些辛辣调料。虽然这是一道冬日佳品，但看起来并不怎么让人赏心悦目，牛肉由于漫长的炖煮而失掉了颜色和味道。不过，这道菜就得这么做。意大利烹饪遵循一套极严格的规则：短通心粉配肉酱，长意面配海鲜酱。久负盛名的烹饪方式容不得丝毫差错。意大利文化珍视自己的传统，不论是烹饪、民间舞蹈、纪念圣人的节日，还是圣诞女巫日（善良的女巫会在一月份的这天晚上骑着扫帚送糖果），一切都是如此。

弗朗西斯卡纳餐厅的老板兼主厨马西莫·博图拉有意挑战蔬菜杂烩肉的传统烹饪方式。在和团队进行了多次试验之后，博图拉发现如果用真空低温烹饪（*sous vide*）的方式，将食材放到真空密封的塑料袋，再浸入热水中，在精确恒定的温度下煮几个小时，肉的味道和口感都会好很多。在这道菜中，6个不同部位的肉块通过真空低温烹饪，然后被切成方块，再被排成一行放到盘子中，旁边是一排翠绿的欧芹，还有用辣椒做的红色或黄色的吉利丁，最后点缀了几个刺山柑、意式小银鱼、一些洋葱和苹果酱。我得知这道菜的灵感来自纽约，博图拉年轻时曾在那里工作。这道菜是对中央公园的致敬，盘中的小肉块从青绿的泡沫树间冒出，像一座座摩天大楼，红色和黄色的吉利丁形成的草地上面散布着银鱼小人儿。这道菜给你一种无法用言语表达的味蕾体验，肉块入口之后像是初吻后的悸动般融化，一浪接着一浪地释放出强烈的风味：肉质厚实、肥

美多汁，在淡淡的香草和吉利丁的调和下恰到好处。

厨房已经做好了8号桌的两份蔬菜杂烩肉。我小心翼翼地调整自己的盘子以便和皮诺保持一致，然后等他指示。我跟在他身后走出厨房，配合着他的移动，小心地护着精美的盘子。

我作为哈佛商学院（Harvard Business School, HBS）的教授，在意大利艾米利亚罗马涅大区中心的世界顶级餐厅端菜，这是在搞什么名堂？对于自己为什么出现在这里，我也很惊讶。我曾写过两篇关于快餐连锁店的案例研究，所以觉得到实地看看餐厅是如何运作的应该很有意思。于是，我联系了博图拉，他告诉我：如果想了解他的生意，我必须在厨房待一整天，然后在餐厅待一整天。我告诉他：没问题，实地访问是哈佛商学院案例研究的典型方法。而且，我是个土生土长的意大利人，总会抓住一切去意大利的机会。

第一天早上，我早早地来到餐厅。餐厅有三个用餐室，当我走进其中的一间时，看到一个身材高大的男人正在和员工聊天——这是朱塞佩·帕尔米耶里（Giuseppe Palmieri），餐厅的长任领班和品酒师。看到我这张新面孔后，他微笑着欢迎我。大家都叫他“贝佩”。贝佩把我介绍给皮诺，显然他的任务是让我远离麻烦。几分钟之后，我就开始和皮诺擦拭盘子和玻璃杯。接着，我们维护银器，然后是整理餐桌。之后，我们又做了一些其他活儿，包括检查是否在恰当的位置摆放了鲜花，为员工用餐摆好桌子和餐具。当中午我们为第一批顾客的到来做准备时，我突然意识到博图拉是想让我在这两天把餐厅的所有事都体验一遍，包括招待客人。我年轻时曾在意大利和英国的一些不显眼的餐厅工作

过，但博图拉对此并不知情。让一个新手到顶级餐厅的大堂招待客人是相当冒险的做法，而且我上菜时双手还在颤抖不已。没有其他高档餐厅的老板会这么做。

这是典型的博图拉行事风格，他的很多管理决策都会给人一种冲动行事的感觉。2005年，两位主厨加入了弗朗西斯卡纳餐厅：一位是近藤隆彦（Kondo Takahiko），大家都叫他隆，他来餐厅时是以客人的身份来吃午饭，但不久之后就开始在厨房做饭；另一位是达维德·迪·法比奥（Davide di Fabio），他刚开始发简历找工作，就收到了博图拉的电话，博图拉没用面试直接就给了他工作。当时贝佩正在博洛尼亚附近的一家米其林二星餐厅工作，博图拉曾经和妻子在这里用餐。他们第一次见面的那晚，博图拉在回家的路上打电话给贝佩，向他伸出了橄榄枝。博图拉的多次招聘都是这么发生的：快到好像是在不经意间发生的。

博图拉在家里5个孩子中排行第4，他在摩德纳长大，那里离弗朗西斯卡纳餐厅不远。他母亲每天大部分的时间都在做饭，和他祖母并肩为孩子、丈夫，还有住在一起的小叔子、小姨子以及他们的朋友做饭。博图拉5岁时就经常观看他母亲和祖母做饭，好奇她们怎么用擀面杖做出意面和样式有趣的意式水饺。他的哥哥放学后会在厨房里追着他玩，随便找个东西挥舞着当武器。博图拉就躲在厨房桌子下面的安全地带，捡掉落在地上的意面渣吃。

博图拉从没上过烹饪学校，他开始厨师生涯源于叛逆。为了让父亲高兴，他曾就读于法学院，但在平淡无奇地过了两年后辍学。1986年，摩德纳郊区的饮食店坎帕多（Campazzo）公开出售。

当时这家餐厅分崩离析，23岁的博图拉没有餐饮行业经验。但他想——为什么不试试呢？毕竟，他做过大量烹饪。当他还在上高中的时候，他的朋友经常在深夜学习后或派对后来到他家里，而他总是在炉灶边忙活的那个人。他还记得18岁那年在意大利南部的萨勒诺海滩度假的情景，他拿着大喇叭对着水里玩耍的朋友们大喊，问他们晚上想吃哪种意面，是烤面条加干酪沙司还是番茄腌肉意面。

如今，博图拉50来岁，身材纤瘦，留着连鬓胡，头发斑白。他戴着厚实时髦的黑框眼镜，穿着舒适的牛仔裤，裤脚卷起。他的双手从不闲着。当供应商卸下新鲜的水牛芝士时，我正和他在一起，他立刻打开箱子，小心翼翼地取出一大块柔滑的乳白色芝士。为了方便他品尝，一位员工拿来一副刀叉，但博图拉早已用手拿起一大块。“这味道太棒了！你一定得尝尝。”他边说边递给我一块。

很多企业都提倡遵守规则，而非打破规则。不论是一项工作的标准流程，详细的行政管理系统，还是工作中的着装要求，规则在组织中随处可见。忽视规则就会带来麻烦，甚至混乱。人们勉强忍受着那些格格不入的人，或者如果实在无法忍受的时候，就会让他们离开。

博图拉则不一样。在积淀了几百年传统的规则面前，他似乎完全我行我素，可是，他的一切行为都在餐厅神奇地奏效了且效果斐然。我从事商业研究15年来，去过人们工作的各种环境，与高管谈话，偶尔碰到过像博图拉这样的人：他们不畏规则，勇于

打破规则；为了成就卓越，寻找更具创意和更加有效的方法，他们敢于怀疑自己的假设和根深蒂固的信仰，甚至质疑公认规范；他们是“离经叛道者”，但他们的反常行为常常带有积极的、建设性的意义。

多年来，我研究了人们为何要在考试和纳税申报中造假，为何在相亲网站上说谎，以及为什么有那么多人闯红灯。我在研究因打破规则而陷入麻烦的人这方面已成了专家。但这些年来，我也看到了打破规则与创新的密切关系。没错，在探寻企业腐败和行为不端的过程中，我也发现了不少励志故事。在这些故事中，打破规则带来了或大或小的积极改变，这会让世界变得更加美好。我不禁在想，我们可以从这些人身上学到什么呢？他们的秘密是什么？

在产生这一系列好奇的同时，我也开始探索另一种现象。我调研过许多公司，大多数人都并不享受工作。同样的情形屡见不鲜：员工在工作一段时间后开始漫不经心，碌碌无为地度过大部分时间——毫无快乐和成就感可言。为什么会这样呢？或者换句话说，工作为什么会变得无趣？

有一次逛哈佛合作社书店（Harvard Coop）的时候，我产生了上述两个疑问。当时，我一边一只手拿着咖啡，一边浏览书架，突然我被一本书所吸引。这本书的样子有些特别（体积很大，酒红色的封皮上印着金色的粗体字母），书名是《永远不要相信一个瘦弱的意大利厨师》（*Never Trust a Skinny Italian Chef*）。这是一本幽默有趣的烹饪畅销书，但内容并不俗套。书中满是各种另类、有趣菜品的图片，比如酥脆烤千层面，每幅图还配有一个不同寻常的菜品

起源故事。这是我第一次了解到马西莫·博图拉和他如何寻求“打破传统，开辟新式意大利厨房”的故事。我深知意大利人对传统的重视，所以马上意识到博图拉是个叛逆者，同时我也看到了他对工作的热爱。我从未想过打破规则和热爱工作之间有所联系，但这种关联似乎非常明确——两者往往形影不离。

虽然我在哈佛商学院教书，但我的研究基于心理学。不同国家和不同行业的组织在许多方面都不尽相同。然而，它们都有一个共同点：都需要员工为其工作。组织与心理学的奇妙之处在于它可以让我们了解那些表面上看起来没有意义的行为。研究公司会激起各种各样的问题，例如，我们为什么想逃避困难的谈话，如何有效地在团队中工作。要想回答这些问题，我们需要理解思维的运作方式，即决策背后的心理。这一心理学视角有助于我们理解叛逆者和他们所在的组织。

过去几年里，我在许多地方都发现了叛逆者，不论是杜卡迪（Ducati Corse）摩托车跑道，还是位于印度偏远地区的呼叫中心，都有叛逆者的身影。我曾穿过米兰大街，坐着四轮摩托飞驰过中东的沙漠，到访过各种制造工厂。我和音乐家、魔术师、外科医生、运动教练、首席执行官和飞行员进行沟通。我曾到过即兴表演的后台，参加过专业服务公司的欢迎和培训会。我曾访问旧金山的皮克斯公司，去了西雅图的维尔福软件（Valve Software）公司、纽约的高盛集团以及加利福尼亚的晨星（Morning Star）公司。

我在这些公司中所遇到的叛逆者来自各行各业，他们每个人都与众不同，但都拥有“叛逆天才”（rebel talent）的特质。通过观

察，我总结了叛逆天才的5个核心特点。第一个是求新，寻找挑战以及新事物。第二个是好奇，那种我们在年少时都拥有的不停询问“为什么”的冲动。第三个是视野，反叛者拥有不断拓展世界观并从他人视角看问题的能力。第四个是差异，那种挑战既定社会角色，与那些看起来与众不同的人连接的倾向。第五个是真实，叛逆者做所有事情都力求真实，他们来者不拒，愿意和他人连接、向他人学习。

随着本书内容的展开，我将深入探讨叛逆天才的这5个特点，并展示如何像制作一道精致的菜品一样将这些要素成功合并。你将发现，叛逆是一种人人都能接受的生活和工作方式。打破规则并不一定会让人陷入困境，事实上，如果操作正确且把握好度，它可以帮我们获得成功。现实中有很多案例，我们将看到令人惊讶的叛逆舞台，例如房顶上立着巨大热狗的免下车快餐店，位于意大利阿尔卑斯山脚下的第一家意大利打字机工厂。我们将访问在高档酒店、番茄地、咨询公司以及好莱坞电影工作室工作的叛逆者。我们将研究那些愿意在两万多篮球粉丝面前暴露缺点的叛逆者。最后，我将分享叛逆者遵循的8个原则，以及我们如何通过掌握这些原则推动积极改变。不论我们的天性如何，不论我们处在生涯的哪个阶段，每个人都可以成为一个叛逆者。

我在研究中惊喜地发现叛逆天才在人们日常生活中意义非凡。我研究的初衷是了解工作中打破常规的现象，但我发现，打破规则还能丰富我们的生活。像叛逆者那样生活，你会充满活力。我亲自尝试过这种生活方式，它让我经历完全不同的体验。如今，我早餐

会喝各种颜色的牛奶，在正式场合穿红色的运动鞋，而且总寻找那些乍一看可能不对，甚至是破坏性的积极生活方式。我希望本书也帮助读者发现自己的叛逆天才，从而帮助你们发掘自己的另一面。根深蒂固的习惯常常引导我们做熟悉和舒适的事情。我们要学着“打破”这些习惯。只有那样，我们才能做出改变——最终开启自己的成功之路。

第一章

拿破仑和卫衣

叛逆的悖论