www.789pdf.com 789书库网

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
THE
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

江苏凤凰文艺出版社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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

江苏凤凰文艺出版社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

图书在版编目（CIP）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.

Simplifi ed 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

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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

【关注公众号】:njdy668（名称：奥丁弥米尔）
1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
4.也可以加微信【209993658】免费领取需要的电子书。
5.奥丁弥米尔，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

序

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

一

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

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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。作为耶鲁大学本科生，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，生活在美中，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

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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”。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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？谁说你不可以兼顾妻子、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。

---

[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。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

- 第一章 大脑中走得越远，现实中走得越稳
- 第二章 时刻思考自己的未来
- 第三章 正是激情让你更加优秀
- 第四章 打破传统，重新定义自己
- 第五章 扭转规则，创造新事物
- 第六章 重要的不是决定，而是决定背后的动机
- 第七章 找到新视角、新愿景、新的充满启发的观点
- 第八章 比勤奋更重要的是深度思考的能力
- 第九章 大胆地怀疑自己，坚定地肯定自己
- 第十章 有些问题永远找不到答案，但仍值得去思考
- 第十一章 你可以同时遵守规则和打破规则
- 第十二章 深度思考，找到问题的本质

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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，鹦鹉学舌般说出波尔多、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

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

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。虽然学费昂贵，但父母很赞成我的提议。入校并不容易。我参加了入学考试，成绩仅仅过线，列在候补名单中。幸运的是，那时刚好

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

空出一个位置，于是我挤进去了。

第一天，我穿着最漂亮的嬉皮女衬衣，踏上了学校的石阶。走廊漫长，墙壁上镶嵌着护板，迎面满是身穿大学预科校服的学生——色彩明亮的法国鳄鱼衬衫（衣领坚挺地竖立着）、莉莉·普利策、裤子（印有海龟或别的海洋生物）和棕色的船鞋。这里大多数学生从幼儿园开始就是同校学生，社交圈子非常固定；而且，整个学校只有几个犹太人。我为自己的犹太身份苦恼。

一天早上，我回到学校，看到储物柜上涂着“下流的犹太人”几个字眼。我的家人自认是“归化”了的犹太人，我对犹太信仰从来没有特别感情，看到这些字眼时，我更加愤怒。我一直觉得，“犹太人”只是我DNA的一部分，就像有的人长着棕色眼睛一般。这时我才明白，不管你怎么看自己，别人仍旧有不同的看法。

虽然这种反犹主义并非公然的仇恨，但却非常普遍。对于我们这些不合常规的人，这仍旧是不舒服的。我记得某年的圣诞活动，学校挑选一群面容姣好的学生重演耶稣诞生。活动出勤是强制的，退出活动的唯一方式是解释自己的宗教背景。虽然这不是基督教活动，但我不满它单单选择了基督教的主题。为什么不纪念犹太教的光明节？为什么不重演犹太人在马加比家族带领下重夺耶路撒冷第二圣殿，献回上帝？为什么不庆祝在其他文化和宗教中同等重要的节日？也许，这是因为学生群体大多都有基督教背景。如果情况如此，这就带来一个更严重的问题：如果我不参加，就会被大部分人孤立。这是困难的取舍。最后，我还是极不情愿地参加了。唯一避免尴尬的方式是与其他犹太人坐在一起，让自己觉得这是一种“反抗”，虽然很蹩脚。

偏见通常是各式各样的。我相信，在人生的某个时刻，人们会“温柔地鼓励”你遵循某些不舒服的规范（实际情况是，你别无选择）。作为一个渴望成功的少女，我惧怕不合群的后果，也害怕别人苛刻的论断。当我后来成为奋力攀上高管的职业女性时，我注意到越是微不足道的偏见，就越加阴险凶猛。 你可能有过这样的经历：某天，一位同事向你暗示某个偏见（关于你的性别、身高等特征）。这样的偏见不会威胁你的事业，也不会造成什么伤害，却让你异常难受。你接下来可能会奋力反击，但这只显得你防卫过度，因为这些偏见并不犯法。这样你就犯下了小题大做的错误。多年来，我渴望取悦他人，厌恶批评他人，这

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

种作风取得不错的效果，还帮我爬上公司的高层。但我后来发现这也是我的某个阴暗面，它让我无法认清我是谁，我在乎什么。如果你一直谨守游戏规则，特别是某些不合理的“规范”，你肯定带着某种局限性。有时你会淹没在舆论的漩涡中，最终失去自我。

第一次法国之旅

在高中的岁月中，我艰难地逆流而上。只有在一些优秀老师的课堂中，我才找到温暖的心灵家园。他们打开我的视野，让我看到一个新世界；他们点燃了我的激情，让我体验到超出舒适的圣路易斯的事物。其中一个老师有着最合适的名字：浮士德。他是我的演艺老师。他热爱戏剧，说话带着辛辣的机智和讽刺，深得我的喜爱。他激发了我对表演的爱好——这是我高中三年唯一痴迷的活动。浮士德先生手中拿着剧本，吃力地走上舞台，喘着粗气。他手腕夸张地一挥，示意我的同台伙伴走到一旁。他顿了一下，擦拭眉上的汗水。接着，他让我读出男角色的台词，而他则负责我扮演的角色。我意识到，他想让我仔细体会另一个角色的内心，倾听他听到的台词，感受他对我说话时的感受。浮士德先生正在教导我在说话之前学会倾听。这个练习能让我走出舒适区——过去我只是记住自己的台词，现在我突然站在他人的立场中。更具挑战性的是，当浮士德先生扮演我的角色时，我必须带着深刻的反思倾听。他不是直接告诉我怎样表演，而且让我从他人的角度观看自己，感受自己，理解别人对我台词的反应，借此提升表演技巧。这是多么不可能，我在想。这个技巧要求你既能沉浸在自己的角色中，同时也能从别人的角度看自己。无疑，这个小技巧能培养一种自我意识，让我们“换位思考”，既从别人的角度看待事物，也能承受各种不确定感和不适感。在随后的职业生涯中——从第一次面试，到面对庞大的观众，到成为高级执行官，做出影响巨大的决策——换位思考的能力带给我惊人的效果。

剧场体验让我体验到各种身份，认识到进入他人世界的重要性。性格羞涩并不意味着我对别人没有兴趣，相反，我对他人异常敏感。我可以看到别人表达身份和感受时的最细微方式。由于害怕暴露自己，我对他人的生活抱着强烈的好奇心，逐渐变成一个敏锐的观察者。

此外，我在法语班上也找到了乐趣。法语教师斯坦利女士描述巴黎

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

古迹，或纠正不规则动词“是”（être）和“有”（avoir）的时态变化时，眼睛闪闪发光。后来，我才欣赏到巴黎本身也是不规则的，这也许就是吸引我的地方——它有惊人的美，但并不完美，优雅和粗糙夹杂在一起。那里有着巨大宽广的街道和精致蜿蜒的小街。考究的男人穿着粗条纹灯芯绒裤和花呢外套，走在上班的路上，旁边匆忙路过回家途中的皮加勒（Pigalle）妓女。她们戴着闪亮的金色假发，穿着紧绷的黑色渔网丝袜，涂着鲜艳的口红。这就是我所钟爱的矛盾的巴黎。第一堂法语课，我对法国城市或文化还不甚了解，只知道“r’s”能发出的可爱喉音。但出于直觉，我感到很快会到那里。

刚好，爸爸能说一口流利的法语，这对我很有帮助。虽然他只到过法国两次，但口音却完美无瑕。他在高中时用一种独特的方式学法语。一开始只听声音，以更好地吸收、模仿发音，然后重复读音，直到第二年才用教科书。我深信，唯一像法国人一样说话——并且像法国人一样欣赏父亲喜爱的优质奶酪和葡萄酒——的方法，是在法国家庭中生活。我央求父母夏天能让我到法国一趟。

这样，我和其他留学生一起抵达了戴高乐机场。我们要在巴黎过一天，然后到全国各地的寄宿家庭中。穿过机场狭窄的走廊，走上自动扶梯，我进入了另一个世界而当时我还不知道这次历程有多重要。我刚踏进未知的生活，既兴奋又害怕。

带着长途飞行的倦意，我们被领进一辆公共汽车，前往“光之城”——巴黎。鼻子紧贴车窗，我弯着脖子想看到整个凯旋门。接近凯旋门的基座时，公共汽车以惊人的速度驶入车圈中。我还没有来得及欣赏它的优雅和威严，汽车已经急速转到香榭丽舍大街上。我的心在狂跳，泪珠在眼中打滚。打动我的是一种对照感：洁净雄伟的凯旋门和四周风驰电掣的汽车形成一种对比。这紧抓着我的心，久久无法散去。阳光穿过云层，照耀在荣军院金色的圆顶上。此时此刻，我渴望着将一切留在记忆中：弯曲的鹅卵石街道，悠长的警笛，土色建筑上闪烁的金光，甚至公共汽车司机的高卢人青涩气味和隔夜的酒味。

第二天，还没有在飞机时差中缓过来，我就乘火车驶向寄宿家庭。我颇感忧虑。几周前，我用最好的法语水平精心写了封介绍信——爸爸还纠正了很多文法错误——但却没有收到回信。而且，这个项目的所有孩子都与寄宿家庭有着愉快的通信往来。我最终收到了一张字迹潦草的

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

精美明信片——很明显，它曾经寄丢了。我注意到明信片上签着几个名字：多米尼克、托马斯、卢卡斯、亚瑟。这个家庭全体成员都是男性吗？多米尼克是个男性还是女性名字？我真不知将要接触的是什么家庭。

我在普罗旺斯一个叫卡尔维松（Calvisson）的地区下车。实际上，这是个非常小的村庄，坐落在一条蜿蜒的乡村公路旁，距离尼姆（Nimes）约半小时车程。下车后，我在人群中搜寻接待者，心中一阵惊慌。他们忘记了我吗？终于，我听到一个女人在叫我的名字。起初，我没有听出她是叫我，因为她将Maureen读为“Mo’r’eene”——用卷舌音读“r”，还按法文发音方式将词末的“n”读出来。听上去，这像唱歌而不是说话。后来我才知道，这种发音方式是这个地区的普遍特征。叫我的女人带着大圆框眼镜，镜片有可口可乐瓶底那样厚。她紧张地挤过人群，手中拿着一块写着我名字的面板，和一头棕色卷发一起有节奏地弹跳着。

“欢迎！我是多米尼克。”她用法语说。于是，多米尼克成了我寄宿家庭的妈妈。她伸出双臂，圆形的身躯拥抱着我。我倾斜身子，按照传统见面礼吻她两下。令人惊讶的是，她的手仍旧停留在我肩上，我们只好又吻一次。“我们这里吻三次，”她带着温暖的微笑，“我们在法国南部，比巴黎人更热情。”她将我拉到一辆雪铁龙轿车中，径直驶向家里。

他们的房子是排屋中的一间。排屋位于狭窄的街道旁，每户都有明亮的绿漆门，整齐有序地嵌在金色的石灰岩墙壁上。推开门是一个小院子，院中的桌子上铺着一块鲜艳的黄色桌布，上面摆着一瓶新鲜的野花。炎热的夏日，蝉声如雷，我几乎听不清多米尼克在说什么。但这根本不重要。我已经疲惫不堪，看到新家庭的女主人后就已经很安心了。

多米尼克带我穿过院子，进入屋子。我瞥了一眼厨房，看到五颜六色的蔬菜——西红柿、胡椒、南瓜和茄子——堆满了购物篮，还没有来得及整理。烤迷迭香的气味提醒我，午餐时间快到了。多米尼克带我到二楼小楼梯尽头的房间中。“放好你的行李，”多米尼克说，“然后我们一起吃饭，再到海滩。”海滩应该很远，我想，但我热爱阳光和冒险。那时，我真的很高兴听懂了“plage”（海滩）这个词。“我两个儿子卢卡斯和亚瑟已经在那里，”多米尼克说，“啊，两个男孩——我

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

多么走运！”

多米尼克和我坐在院中的桌子旁。我还未成年，但她给我倒了一杯冷瑰红葡萄酒。法国这个地区的特色风味是山羊奶酪。在圣路易斯，父亲已经让我尝到第一口山羊奶酪。但是，这次餐后尝到的奶酪完全不同。桌子摆着三个盛着奶酪的小圆碟。最大一块奶酪有着棕褐色的、皱巴巴的表皮；第二块则更小、更平滑，周围有一圈灰色的粉尘；第三个碟子上的奶酪最小，非常紧凑，不均匀，几乎全黑。多米尼克让我从第一份（也就是最软的一份）开始，然后再尝剩下的。她解释说：“奶酪越硬，味道越浓。”在法国，人们有一种非常精确的吃山羊奶酪的方法——品尝任何一丝美味的次序。人们必须从最淡的奶酪开始，既保持味蕾的敏感性，也让味蕾逐渐展开，以便完全感受最浓烈的奶酪。我用刀使劲切开那块“最温和”的奶酪，接着，像花生酱一样涂到法式长棍面包上，但柔软的面包芯只是卷起一个个小球。我看了一眼多米尼克，她从山羊奶酪上切出一块完整的三角形楔子，紧紧地夹到长棍面包里，娴熟地咬了一口，再长长地吸了一口葡萄酒。她用这种方式品尝了每种奶酪，但却让我不要试最浓的那块……现在还不是时候。我已经垂涎欲滴。那块零碎的面包和奶酪还没有到口，桌上陈年奶酪的辛辣气味已经撩动鼻子。在奶酪接触到舌头那一刻，我相信以后再也不会吃美国的山羊奶酪了。厚实的乳状奶酪炸开了味蕾，我的舌头搜刮着嘴巴每个角落，不放过任何一丝味道。我很快学会品尝山羊奶酪的仪式：放慢，回味，尽情享受，这象征着法国人对待美的方式。

很快，我们要到海滩。我走进房间，翻出泳装、几条短裤和一件T恤，然后冲回车里。他们的雪铁龙车型是2DS系列，车身修长。当引擎发动，减震系统浮起来，像一只随时起飞的飞碟。最后，我们确实“起飞”了，从乡村公路走上“国道（二至四车道的更高速的道路）”，再进入“高速公路”。多米尼克和我聊起来，问了我很多关于家庭的问题。我只能含糊地用简单的单音节词作答。如果没有到法国，我还以为自己法文不错。多米尼克一直使用一个我难以听懂的短语：mon fang。她牙痛吗？为什么她经常使用这个表达？这个词与我有多少兄弟姐妹有什么关系？我的法英字典此时毫无帮助。

路上的时间比预期的要长得多。黄昏将至，我怀疑我们到了海滩后是否还有时间游泳。我开始想象大海的样子，它躺在拉格朗德默特岸边那些巨大怪异的高楼之间。当我们绕过一座金字塔形的公寓大楼时，我

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

在想，为什么在法国如此精致的文化中会建造这样丑陋的建筑？在我看来，法国文化只会盛产二人餐桌上各式的山羊奶酪和新鲜野花。这里的一切建筑并不像教科书中看到的蔚蓝海岸照片。

我们将汽车停在拥挤的停车场中，穿过到这里汽车露营的人海。多米尼克自豪地走向我们的“大篷车”，这是一辆白色的拖车，带着一个遮阳篷。我顿时明白我们将在这里度过整个周末。是的，整个周末。可我只带了一件T恤，几条短裤，没有牙刷、睡衣，甚至没有一套换洗内衣。当我笨拙地解释我的困境时，多米尼克突然拥抱着一个高瘦而优雅的男孩。她说：“这是亚瑟，你的弟弟。”他歪斜嘴巴，微微一笑，倾斜身子礼貌地吻了我三次，这是咸而多沙的吻。接着，一个身材矮点的年轻人走来，他同样高瘦，但胸膛满是毛，胡子有几天没刮。多米尼克自豪地宣布：“这个英俊的男孩叫卢卡斯。”卢卡斯将披肩卷发随意扎成一条马尾辫，匆匆地吻了我三下。这两个年轻人就是我的法国新兄弟。

我们走进狭窄的旅行拖车，我又一次向多米尼克解释没带换洗衣物。她终于听明白了，大笑着向我保证，白天我可以穿“泳衣”，她就能帮我洗内衣，太阳足可以在晚上前将衣服晒干。我对她如此轻描淡写感到惊讶。她还说：“我们在海边，没关系。”和深爱的人在一起时，法国人不再顾及琐碎的东西，他们会凑合着过下去。

多米尼克的丈夫叫托马斯，是个机械师。长年辛勤的劳作让他双眼眯成两道狭窄的缝，只透出一丝蓝光。他头发很厚，打着发蜡梳到后面，像二十世纪五十年代男士复古发型庞毕度（Pompadour）。这样，我和寄宿家庭所有成员见过面。我打量着这台小型的旅行拖车。我们睡觉睡在哪里呢？拖车后部只有一张大号床，大概是多米尼克和丈夫睡觉的地方。到了晚上，我才知道男孩们和托马斯睡车外的遮阳篷下，多米尼克和我睡车内的床上。“我很乐意让出床位。”托马斯将沉重的手搁在我的肩上，向我保证。满是沙子的床铺让我不适，但我无暇顾及。一来旅途颠簸，倾听南方歌唱一般的口音之吃力，让我精疲力竭；二来，第一次见到家人让我满怀兴奋。我很快入睡，身旁是法国新妈妈温暖柔软的身体。

第二天早上在公共浴室是一个彻底放松的时刻。我走进隔间，待在属于自己的空间中，享受片刻不说法语的自由。抬头淋浴时，我忽然发

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

现隔壁的年轻男子从隔板顶部看过来，脸上带着开怀的笑容。我尖叫起来，试着将他赶走。不幸的是，这惊动了旁人，他们纷纷问道：“没事吧？”“发生什么了？”“一切还好吗。”这种侵犯深深伤害了我。当我告诉两兄弟时，他们都觉得我大惊小怪，但觉察到我的不安，发誓下次站在旁边保护我。法国人对裸体有着不同的态度。在美国，裸体代表着性，对于十六岁的“好女孩”来说是禁忌。人们认为，公众裸露或被人偷窥是不对的，这会暴露了自己的脆弱性，招来危险。然而，法国人认为裸体是自然的，甚至是一种美。在法国，不同年龄、体型的女性裸露着上身晒太阳，孩子们在海滩上一丝不挂地嬉戏，没人对此大惊小怪。我羡慕法国人能坦然接受自己的身体，渴望某天我也能不顾他人的指指点点，勇敢袒露身体。

回到卡尔维松，我才知道弟弟亚瑟是个芭蕾舞者。他准备到巴黎音乐学院学习几周。房子末端有一间装着双层玻璃门的小书房。亚瑟偶尔会出现在那里，播放优美的古典音乐，关门练舞。我经常躲在门边，偷看他在音乐节奏中流畅地舞动着，面孔甜美而宁静。除了在圣路易斯看过《胡桃夹子》外，我不知道如何欣赏芭蕾。但亚瑟的舞蹈让我深深地着迷。有一次，他的眼角余光发现了我偷窥的秘密。他大笑起来，好像他的秘密也被我发现了一样。他邀请我进屋里坐下观看。看到他的身体在面前跳跃晃动时，我努力抑制着眼泪。后来，等他放学回家后，我都到书房看他练习。不幸的是，他很快要去巴黎，后来受训于鲁道夫·努列耶夫（Rudolf Nureyev），成为巴黎有名的舞蹈家。

我对法国文化、风景和品位的体验日益深入。那个夏天每时每刻都充斥着各式冒险。我们度过无数慵懒的炎热夏日。我们听着蝉鸣，走在城外的土路上，与邻居一起出行，逛各地的杂货店。乡村本身就是一个让人充分体验感官愉悦的地方。夏末是薰衣草收割的时刻，空气每个分子都洋溢着醉人的芬芳。这种气味之浓郁不限于嗅觉，它好像能进入你的每个毛孔。多米尼克经常割下干枯的薰衣草，用印着知了影子的黄绿色普罗旺斯布料包裹起来，与抽屉里的袜子等衣物放在一起。

我们还到了生产山羊奶酪的农场，整个旅程并不芬芳。这里，人们不仅满怀敬畏地品尝山羊奶酪，从合适的制造者手上购得同样重要。我的寄宿家庭为认识优质的奶酪制造商而自豪。他们觉得，在人口不到4000人的小镇中，那个牧场主出产最好的奶酪。说那里是一个农场似乎有点褒义，它只是一个摇摇晃晃的老棚屋。奶酪生产者像法国普通的牧

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

场主，有着一双粗大而胀鼓的手，长年的田中劳作让他的手纹变黑。他长着一张红脸，脸颊和鼻子爬满细纹，这是长期早晨喝红酒的习惯造成的。农场中有一个木棚、一堆箱子和遍布草地的山羊。当然，我还闻到我们购买的奶酪，作储存用。这种“优质”奶酪像岩石一般坚硬，辛辣这个词语难以描述它的口感。这就像将一团芥末放到口中：你的眼睛难以自控地掉泪，鼻子痉挛，后脑刺痛。强烈的刺激让我浑身颤抖，我怀疑只有法国人才拥有这种后天习得的品位。

体验不适的事物，放下先见之明，走入他人世界，这对于我至关重要。　这就是我生活的方式，别无他法。我希望探索生活的历程就像学习一种新语言一样。例如，我当然可以通过看教科书、记单词和遣词造句学法语，但真正学法语的方式是从英语环境中抽离出来，只说法语。在纯法语环境中，我需要随机应变，而不是墨守成规。如果我看到一把伞，我尽量不去想英文的“umbrella”和对应的法文翻译“parapluie”，而是直接用法语思考。这时，你不再是留意单词和语法，而是留意到词语之间的彼此关系。因此，我需要忘记自己学过的语言和语法规则，进入全新的语境中，用新的方式去倾听和表达。

在那个夏天，我通过最简单的日常习惯了解法国人，如“l’heure de l’apéro（开胃酒时刻）”——备受尊敬的鸡尾酒时光。无论一天如何忙碌，“开胃酒时刻”照常不误。这是一个必要的停顿，一个坐下来反思、闲谈、玩法式滚球的时光。在法国南部，你能喝到茴香酒（Pastis），一种甘草味烈酒，必须与普通餐用矿泉水调和饮用。每天晚上，我的寄宿家庭会提供不同类型的茴香酒。在普罗旺斯没有人会为你调酒，或问你喝什么。人们都假定你喝茴香酒。有些家庭甚至能自制这种酒。在开胃酒时刻，桌上放有一个玻璃瓶，贴着保乐力加（Pernod）标签，盛满了水，还有几个长而高的玻璃杯。也许还有一块冰块，但不会太多，法国人很少用冰。海明威曾写过茴香酒遇到水的著名段落。茴香酒刚从瓶中倒出时还是透明的液体，一旦与水结合就变得浑浊。单单看着茴香酒在水中变形，闻着它散发的茴香，我已经有点眩晕。

“开胃酒时刻”是一种美的仪式——在晚饭前，你停下手头一切工作，单纯地享受整个世界。我的家人放缓心情，欣赏身边万物固有的美丽。对于法国人，这种人生姿态是隐秘的，但却是他们的天性的一部分。这个时刻唤醒了我的所有感官，让我充满活力。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

即使在小镇上漫步，我也觉察到感官苏醒后的变化。在法国南部，我没有课程、工作或朋友，不受任何规则管束。有时，我们只是在乡间漫步，和打扫门前台阶的邻居彼此致意；有时，我们走上蜿蜒的泥路，爬到村庄顶部。空气干燥，我们的脚步带起一团团灰尘，我总是感到口干。卢卡斯会向路人介绍我，他们只是朝我点头微笑，不知道对这个“美国人”说些什么。有一天，我们登高望远，爬上一个比村庄更高的山坡。在山顶，我顿时喘不过气来，不是因为攀登的劳累，而是面前的景致。面前似乎什么也没有，没有修剪整齐的花园或惊人的建筑，也没有历史遗迹。看到的只有一望无际的野花：红的，黄的，蓝的，从修长的黄草中探出头来。我久久凝望着村庄，沉浸在难以置信的美景中，贪婪地享受着一切——时间似乎停止了。

我也想念父母，但在法国的日子实在太精彩了，我竟然有点乐不思蜀。偶尔，我会用古老的法国电话打给父母。电话是暗淡的军绿色，有着大而笨重的话筒，比小时候的美国话筒重很多，但电话的拨号盘非常干净、优雅，它的简约很好地体现了法国设计的精髓。对于法国人，一切都是重要的。是的，一切。而意大利人则非常不同，他们认为装饰艺术只是一种工艺而已。但法国人认为，事物的意义来自事物的内部，来自大地母亲。所以说，在意大利，是人在“制作”电话；而在法国，是电话“制作”了自身。

告别法国南部的夏日时，我哭了，多米尼克也哭了。她没有女儿，生活中能有一个年轻女孩相伴是甜蜜而温暖的。而且，我觉得她身边需要有更多女性。法国已经是我的家，告别它让我痛苦。我知道我的世界已经发生改变，现在只是新生的开端。

回到圣路易斯好像到错了一个地方。克里夫科尔的法文意思是“破碎的心”，这恰恰描述了我返美后的心情。弗吉尼亚·伍尔夫在《达洛维夫人》（Mrs.Dalloway ）中写到她同时活在生活里面和生活外面，这就是我回“家”后的感受。我渴望重回法国，听到法语，再次说起这种语言。我立刻计划如何可以返回。

法国打开了我的世界，我比过往更能享受生命。那种完全沉浸在陌生地域和文化的体验无刻不在影响我，它只可意会，难以言传。这次经历成了我生命的精神支柱。究竟是什么在影响我？是法国吗？是法国人欣赏美的缓慢生活吗？是法国人热爱世界，拥抱悖论的生活方式？还是

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我刚找到新鲜自由感让我能够对抗保守的美国中西部生活？在很长一段时间中，我认为答案是：关于法国的一切。日后，随着职业不断发展，我才知道法国影响我最大的是：它唤醒了我的感受，让我在最能派上用场的地方发挥感受力。最后，法国让我明白了一种悖论之美。在大学中，我更深刻地明白了这种美；在香奈儿和盖璞工作中，我证实了它的正确性；在离开香奈儿CEO岗位前，这个领悟启发了我培养一种强大的、主动的领导力。

结语

说了“最后”，我想起了一件事情。二十年后，我在距离卡尔维松附近的吕贝宏（Luberon）度过了许多夏天。这让我最终明白了“mon fang（多米尼克和村民的常用短语）”的意思。那是在一家小店中，一个屠夫一边切着肉片，一边向顾客抱怨着酗酒懒惰的儿子。他不停叹道：“mon fang。”

那刻，我忽然明白mon fang事实上是一个长句：“M’enfang was mais enfin！”在普罗旺斯，法国人说话时通常省略句子词语，将几个词语一同说出来。Mon fang就是将这个句子的开头（M’en）和结尾（fin）连起来的读音。我们知道，巴黎人读“enfin”的“in”时读作“eh”，而法国南部人则读为“ang”。这个句子表面意思是“但最后……”但我能感到它有更含蓄的意思。事实上，这个句子表示人们接受了生活的不如意和美的瑕疵。我认为，这种态度打破了表面上一成不变的规则。它在说：最后，虽然生活有诸多不测（我们会遇到各种不幸、陷阱和局限），但世界上仍存在更重要、更深刻、更本质的东西，我们很容易会错过它们。那么，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？你到底错过了什么？你该如何找回它们？

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第二章 时刻思考自己的未来

图书馆发霉的空气中飘荡着最伟大的思想家、学者、发明家、诗人和政治家的思想。我坐在一张破旧的木桌旁，地板上堆满书本，无数的术语和概念让我感到沉重、困惑。一个简陋的灯泡是我唯一的伴侣，它吊在磨损的电线上，摇摇晃晃，当我叹息时，它在轻微地颤抖。

为了避免社交活动，专心学习，我决定到伟大的知识殿堂——斯特林纪念图书馆去。新英格兰的冬季大雪纷飞，我只好鼓起勇气，走校园的地下蒸汽隧道，几乎没有人敢只身到那里。顶部低矮，我弯腰躲开头上黑色蒸汽管道的水滴，担心忽然窜出的隧道老鼠。终于从地下隧道走出来，我径直地走向那位知识女神——她在图书馆中部的大型壁画中，守护着这个声名狼藉的“知识宝藏”。我想，也许她知道我的文学学位会将我引向何方。

图书馆的墙壁吱吱作响，似乎向我讲述校友的辉煌事迹。我觉得，他们在这个德高望重的大学中更配得到尊贵的地位。环顾这座收藏人间智慧的圣所，我不停地思考着一些问题。这个文学学位真的学到什么有用的东西吗？我学到的文学理论是否有什么意义？难道我永远深陷在解构主义难懂的术语中？

一个文科生眼中的新浪潮电影

从法国回来两年后，我上大学了。我渴望可以重燃对法国的爱（也许在法国度过一个学期），或至少可以突破圣路易斯的束缚。尽管我的分数不错，但并不能与室友相提并论。他们大部分是来自纽约和康涅狄格州（Connecticut）的优秀学生，有着完全不同的说话方式，使用我从未听过的词语，提到一些我从未去过的地方，如贺拉斯·曼（Horace Mann）、菲尔德斯顿（Fieldston）、道尔顿（Dalton）、乔特（Choate）、安多弗（Andover）、埃克塞特（Exeter）。他们喜欢请教我：密苏里是否有室内暖气管道？后院中能否养牛？但这无法弥补我

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的自卑。秋季入学时，我肯定耶鲁大学录取我是错误的选择。

这里每个人都才华横溢。他们的才华不是高中生课外活动那类才华，而是天才儿童一样难以置信的才华。他们创作音乐，导演戏剧，歌唱水平让人望尘莫及。我想发展我的表演兴趣，鼓足勇气参加了公开面试，结果让我无地自容（整个独白过程，导演和助手都在说悄悄话）。我决定停止艺术创作，转向艺术研究，以不同的方式靠近它。

于是，我选了“法国新浪潮电影介绍”这门课，舒适地坐在大礼堂中开始艺术研究之路。之所以选这门课程，因为它融合了我最喜欢的元素：美丽的画面、丰富的故事，当然，还有法语。我也想偷偷地打动一些搞艺术的朋友，对他们的舞蹈、唱歌和表演才艺，我只能望洋兴叹。我想，这是一种“负罪的快感”——我知道自己永远不能像新浪潮导演雷诺阿（Renoir）、特吕弗（Truffaut）或戈达尔（Godard）一样扛着摄影机创作，但却可以退而求其次，研究他们的作品。我幻想最能接触到伟大艺术家的场合是“54俱乐部”的不定期派对。（偶尔，我与朋友能够跨过那些可恶的天鹅绒绳——因为我们还是单身，可以肆无忌惮——和落魄的艺术爱好者一起挤入纽约的艺术场合。）

幸运的是，我想出一个理由，将电影课完美地融入到我的文学专业中：电影和戏剧实际上都是文本。在电影中，声音、图像、音乐和灯光构成了一系列移动的象征符号。观众需要理解这些符号才能理解电影，因此看电影就像读文学作品一样。我很想明白图像和词语如何相互作用，从而引发观众的特定情绪，为什么每个观众对电影或戏剧的解释全然不同。

研究电影时，我采用了一种颇具争议的新文学理论：解构主义，它认为世界上不存在任何绝对的意义。我开始明白，观众的情绪反应（包括意义本身）是由艺术家和观众共同创造出来的。解构主义者认为，你永远不知道作者的确切意图；相反，读者和观众在体验艺术作品时的角度是变化莫测的，他们会从文本中（电影文本、戏剧文本）创造出自己的意义。在电影中，这意味着导演、演员、灯光师和工作人员在讲述一个故事，而观众也用自己的方式理解这个故事。艺术家在作品中会提供信息，唤起观众情绪，但他们却不能控制观众如何体验作品。当你与亲戚朋友一起看电影时，你们各自有着不同的印象。虽然你们对电影的内容有相同的看法，但是，每个人都以不同方式体验电影的细节，任何人

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

都不能完全明白电影要“表达什么”。

今天看来，这个观点可能平淡无奇，但当时却让大学英文系的保守者们难以接受。而且，这个观点动摇了我的世界观。让我印象深刻是，这个观点认为在情节、主题和人物角色这些问题上不存在简单的对错。实际上，人们对这些东西有无穷的解释，而且艺术作品本身就是复杂的。这影响了我日后对产品、广告、商业战略和领导力的看法。这些新颖的观点让我可以用新鲜的眼光观察世界，留意自己和世俗的偏见。

而且，这不仅是“关注”世俗偏见的问题。法国新浪潮电影远不如好莱坞电影华丽，它更倾向纪录片风格，让人明显感到镜头时刻在场，这让我留意到“关注”的行为。在戈达尔的《断了气》（A Bout de Souffle ）中，观众在很多时候可以感到镜头像人眼一样眨眼。无处不在的镜头将我们放到电影里，让我们感受电影角色所体验到的世界。当年轻的恋人帕特里夏（Patricia）和米歇尔（Michel）在的士中，颠簸的镜头一直拍摄着出租车司机的背部；也就是说，我们正是以这对恋人的目光来经历这一切的。戈达尔的电影会出乎意料地配上音乐和声响，有时甚至是模糊不清的对话。例如，一架飞机巨大的咆哮声或喇叭的聒噪声有时会淹没演员说的话。起初，我不明白这些摇晃的镜头和声音的干扰有什么意义。我以前看的电影都是《大白鲨》《克莱默夫妇》和《星球大战》，习惯了紧凑的故事情节和过度修饰的画面。现在，我明白了新浪潮电影为什么要抛弃粉饰，注重自然。这是为了让我们张开眼睛，观察日常世界的普通事物，因为它们能持续地影响我们的生活体验和日常交流。

通过这些电影和解构主义的“视角”，我开始用摄像机一样的眼睛更敏锐地观察人和物。我明白了密切地关注世界的重要性，清楚了有些阐释行为（不论是观看电影，还是与人交往）带有偏见。虽然法国之旅唤醒了我的感觉，但直到现在，我才明白如何使用这些“苏醒了”的感觉。这种智力锻炼让我整天泡在校外附近的酒吧中。它的名字叫“锚”，满是烟味，我们一边喝着苏格兰威士忌和苏打水，一边兴奋地讨论着电影。我们还坐在校园地下投影室如饥似渴地观影。那时，我还不知道这些经历会影响我的整个职业生涯。但我绝对明白，我是在提高观察能力，感受电影细节对情绪和感觉的影响，理解这些细节如何触动他人的。这些训练在未来发挥了极大的作用。事实上，这些思考方式决定了我的工作方式、领导特色，甚至是生活态度。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

文科的无用之用

大学毕业后，我的第一份工作是法国欧莱雅公司的产品经理。我负责的产品类别是颇为普通的“染发剂”，我需要做出各种决定：从包装、广告到卖点。正是大学的电影课和文学课教会我如何出色地完成任务。当我要选择字体、画面布局甚至店内商标的颜色时，我都会留心每个细节，厘清细节之间如何相互作用，表达出什么意义。我还会从顾客的目光出发，感受他们的体验。这让我与那些商学院出身的营销人员区别开来。在衡量新产品的潜力和商业推销时，他们有时太依赖市场调查或传统的评估模式。我明白，重要的并非通过分析每个细节才能得出“正确的答案”，也并非对比同类产品的销量。重要的是观察和感受顾客是如何理解各种符号的，　明白这些视觉信号能通过无数的方式影响顾客的感受。这个方法让我总能做出最有效的选择。作为商人和营销人员时，我一次次地看到这种规律是正确的。有时候，即使优秀的市场营销人员会误以为顾客的感受与它们一样。更糟的是，他们急于把顾客分成整齐划一的市场群体，假想顾客的选择总是理性的、不带感情的。

当我独自面对这样的工作难题时，我回想起电影课上学到的东西，特别是法国新浪潮电影粗糙的手持拍摄方式。它的镜头好像意外地闯进生命的某个时刻，让我们偷看到一个场景，唤起我们的情绪。我们会哭、笑、畏缩或生气，因为我们如同身临其境一般，被屏幕上的事情吸引着。在新浪潮电影中，画面的瑕疵并没有被抹除，相反它带来了活力。而且，这些导演让我们欣赏到瑕疵之美。这些电影的画面在讲述着故事；它们从观众的角度构图，与生活息息相关，贴近人们的情感体验。这些画面能深深地打动我们的情感而不是理性。欧莱雅的创意工作与此类似。顾客不会研究广告图像，分析或解剖图像。他们只会用心感受图像，感觉它与自己的情感、生活、理想的关系。我开始意识到，如果我利用这些情绪，我可以干出某些大事，虽然那时我还缺乏实战经验和技术知识。

几年后我在盖璞公司工作，我开始欣赏到解构主义的“语义（syntax）”理论。德里达等重要的解构主义者认为，词语本身是没有意义的，它的意义来源于这个词语周围的词语；当周围的词语改变时，这个词语的意义也随之发生改变。这种观点似乎不仅适用于词语。有一

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

次，我提议盖璞生产一个全新的产品，证明了这个观点的效用。当时盖璞只生产牛仔裤，我却打破常规，建议生产卡其布裤子。是的，这里说就是轻盈的宽式女装裤（palazzo），它在二十世纪九十年代初盛行，以后又流行了几次。

当时，我在盖璞已经通过了所有整理“样品柜”、管理采购限额计划（OTB）等考验，从实习生一直升到助理。我短暂而出色地担任过“袜子和腰带助理商”，升为有名的“女士下装”部门名副其实的“商人”。我终于有权为服装店选择下一轮的潮流，证明自己的价值。

“盖璞是牛仔裤公司。我们只卖天然纤维的衣服，”我的上司坚决地说，“我们不喜欢卖非棉制品。此外，也不喜欢看起来像睡衣一样的衣服，或在凯马特（Kmart）超市中可以看到的东西。”

宽式女装裤有着弹性腰围和印花，由人造纤维制成。最先发现这种新鲜的裤子，是在旧金山一个时髦的邻居身上。它不像百货公司睡衣部的睡裤一样颜色鲜艳，而是低调的黑白相间。而且，她上身配搭了一件白色紧身T恤，整体给人时尚、轻松、休闲的感觉。我想，这个产品极为有助于盖璞的发展。

我的上司刚开始不同意这个提议。我只好问邻居借来裤子，在办公室亲自穿给她看，最终赢得了她的肯定。那天，我穿上最酷的切尔顿（Tretorn）运动鞋，配上一件全白帽状袖口的口袋T恤。双手休闲地插在口袋里，我轻松地漫步到上司的办公室，假装要到海滩或公园散步。她从桌子上抬头看了我一眼，低下头，然后又抬起来，仔细打量我，好像刚认识我一样。

“哇！我从来没想过我会喜欢这种打扮，这实在太酷了。这个裤子搭配运动鞋和衬衣确实非常独特。现在我明白了它完全‘符合’盖璞的风格。我们给纽约办公室打电话吧，看看设计师是否会设计夏日风格的衣服。”

这个设计获得了巨大成功。我们销售了成千上万条裤子，赚了一大笔（裤子简单的结构保证了低成本，但精美的图案则让我们能高价售出）。最重要的是，这个新潮流有助于将盖璞从一间“男女通用”的牛仔裤公司变成有影响力的女性时装店。总结起来，我取得成功的方式是：突破常规目光，不将这个裤子看成是“睡裤”；在上司面前，我重

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

新设定了这种裤子的穿着背景，改变了它的意义。这样，我创造了一次潮流，提升了盖璞业务，建立了专业商人的信誉。

接着，我从商人升为公司高管，负责更大、更多样化的团队。这时我常常回想到法国当代文学理论家罗兰·巴特的一篇文章《作者之死》（The Death of an Author ）。（在斯特林纪念图书馆书堆中的那些阅读总算没白费。）巴特声称，读者实际上已经“杀死了”作者，因为读者通过页面上的文字构建自己对文本意义的理解。这个想法听起来是激进的，但它是一个隐喻，它鼓励我大胆地扩展领导力的定义。现在，我正在领导一个大型的团队，不能每天与他们互动。作为领导，我们就像罗兰·巴特所说的作者。领导心中都有预想好的意愿——我将其称之为“愿景”“使命”和“战略”。但是，不管领导的初衷设计得如何精美，一旦员工阅读它，试图阐释它时，这些意愿都会“被杀死”。尤其当你的影响力在扩大，而你监督细节的能力在下降时，这种“死亡”是不可避免的。作为领导，我们需要像伟大的作家或艺术家一样，提出我们坚定的目标。但是，我们也必须意识到，领导并不能完全控制这个目标。当目标下达到团队和整个公司时，员工以各种方式理解它，重新阐释它。当员工以他们的方式定义你的目标时，这有点像“重生”。任何优秀的领导必须有一个“我”的定位（我们是谁，什么是重要的），但同时，必须“抹除”、放弃这个定位，让员工参与进来。这种想法听起来是不错的。

第一次担任CEO时，我忘了这个教训。那时，我试图在香奈儿推出一个领导力计划（leadership initiative）。互联网、全球化的冲击，以及金砖四国[1]的经济繁荣给奢侈品行业带来前所未有的剧变。网络用户原创内容（user-generated content UGC）威胁着高薪的艺术家和昂贵的艺术品。业界人士哀叹音乐、电影、杂志甚至是电视的创造力不再。在眼花缭乱、信息超载的互联网世界，人们还会浏览我们设计精美的广告吗？杂志会关掉工厂的印刷机，用图享（Instagram）的帖子和色拉布（Snapchat）来取代华丽时尚的摄影吗？报纸呢，它的情况会怎样？难道信息和观点可以简化成一小撮推文，一个帖子？在这个时代，任何人都可以发表意见，任何顾客都可以投诉，任何业余“时尚达人”一夜间可以成为专家，任何不满的员工都可匿名披露公司的落后管理。在这种趋势中，我们如何保持无瑕的声誉和形象？同时，时装店中涌入大量新顾客，但我们却不熟悉他们的语言和文化，这考验了我们是

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

否能维持服务标准。互联网购物的兴起带动了产品需求，刺激了原本已经很发达的奢侈品假货市场。现在，如果你想买一个名牌手袋又不想付出高价，你可以在家里网购假货、仿造品，或租借一个。我们如何控制这些风险？如何在这种复杂情形中发展业务？

每个人都承认，我们需要更新公司的运作方式。而且，我自认为有一个好计划。我会引进一个先进的领导力计划，整合和支持重要的价值观，应对上述新情况。这些价值观包括：赶上市场快速发展的步伐；强化以品牌目标为中心的领导意识；深入聆听、理解我们最新顾客的意愿；感受新顾客和员工的情绪；培养好奇心，探索适应时代的创新理念；灵活适应时代的快速变化；以及多角度衡量问题，等等。

表面上大家都同意这个计划。但是，我采取了不当的实施方式，导致整个职业生涯中的重大失误。首先，我选择了错误的时间和地点。时间是雾气沉沉的七月（假期前压力最大的一个月）。地点是巨大空洞的酒店舞厅：高高的天花板点缀着布满尘埃的水晶吊灯，像过往派对上的寂寞幽灵。其次，在设计会议基调时，我犯了大错。我和导师没有给团队任何表达机会，而是聘请顾问设计了方案，编排了紧凑的会议进程。第一天，在雨后的花园中，我强迫团队开展“破冰”游戏。然后，我将团队分成几个小组，思考如何当领导的一系列问题，给他们提供能支持我的计划的答案。接下来，我的举动严重地破坏了整个气氛。我站在舞台中央，大谈特谈如何应付变幻莫测的世界，没有给团队任何表达的机会。他们越抵制我，我就表现得越卖力。我过于强硬地坚持自己的愿景，全然忘记了《作者之死》的教导。现在，我变成了一个试图控制一切的领导。非常讽刺的是，我推行的领导观强调同理心、倾听能力、灵活性和好奇心，但我的表现则与其背道而驰。

我要改革公司的愿景没有错。而且，我的论点是坚固的，提供的资料是有意义的，意图确实是良好的。唯一的问题是，我没有支持领导力计划所提倡的价值，也没有亲身践行自己对团队的要求。我陷入了僵局，房间的热烈氛围慢慢退却。我需要转变自己才能领导公司的变革。我需要寻找团队的新观点，将它们整合到计划中；我要承认自己不能提供所有问题的答案，也不能控制别人对我的观点的理解。

几天后，我从巴黎返回美国，坐在桌边，凝视着阳光中闪烁的树木。优美的风景抚平了心情，可这次的失误仍让我感到沉重。我必须重

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

新开始。首先，我解雇了那些顾问，取消了领导力计划。我需要与团队一起创造这个计划，将他们的意见和品牌运营的环境作为基础。我仍需要向团队传达我的愿景，即变革领导文化的迫切需要。但更重要的是，我需要听取他人观点，允许他人的阐释。我认真给团队写了一封信，重申了我的信念，承认自己的错误。我邀请他们分享观点，让每个人都能参与到项目中。在集体协作下，我们发起一个文化变革方案，它能体现我们共同的价值观，能应对公司面对的挑战。这个过程促进了团队的成长，它让我明白了，公司的文化变革需要全体人员的参与。

如果领导者在团队身上强加自己的观点（如上述的错误），团队不是沉默地反抗、高声地否定，就是盲目地遵循。每种反应都是灾难性的。所谓的“命令与控制”的领导方式并不允许他人思考和创新，最终会阻碍了组织的发展。但是，不论领导给出什么命令、指示和建议，他们也不能掌握下层怎样对待和实施它们。而且，领导全然没有能力控制最后的结果。一旦你接受了这个事实，你会发现有效的方法是创造一个平台，让大家参与进来，贡献思想和行动，结果往往超出预料。适当的粗放管理和开放交流不仅能增强商业运作，还能发挥团队的积极性，让他们更灵活、更具创意。因此，在整个职业生涯中，我拒绝采取许多专家推崇的“领导模式”。我没有什么正确的领导方式，唯一的方式是真诚地表达自我，并允许他人如此。

这个教训不仅适用于领导。不论你的研究领域是什么，从事什么工作，这个洞见都是有益的。你一定经历过无数次这种情况：为了解释一个观点，你列出所有适当的事实和理由，但同事却完全误解了你。

让我们设想一下。假设你有个好主意，但同事并不认同。你可以激烈辩护，但失败了，只能挥挥手，放弃合作。但是，你也可以邀请对方阐述她的看法，看看你们是否能创造出更好的主意。虽然你的想法是正确的，但更有效的方式是询问对方意见。虽然最终你可能仍采用最初的主意，但至少你检测过它的合理性。

一些学生或年轻高管问我如何获得今天的成绩。我给他们粗略地画出一条路线：从图书馆“书堆”中无数个苦读的夜晚开始，一直延伸到现在的我。那些支持STEM教育[2]的人认为，学习人文学科固然有益，但并不必要。我认为情况恰恰相反。人文学科的每个领域——文学、历史、艺术、哲学或宗教研究——都教我们反思自己理解世界的方

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

式，质疑什么是人性。这些课程让我们仔细地观察人类、图像和人类的处境，反思各种思想流派，挑战习以为常的真理。 它们要求我们研究事物之间的关联，用我们的叙述方式讲述它们的意义。事实上，我们在商业活动和生活中做着同样的事情。这同样也是所有伟大的领导者所做的事情——不管他们的专业是统计学还是文学。商人和营销人员具备这些技能才能为顾客设计新颖的产品和产品形象。而且，与他人合作需要我们想象别人如何观看、感受事物，如何才能获得他人的信任（这对有志成为领导的人特别重要）。工作出色的人总是站在客户、团队成员、下属、合伙人或供销商的角度思考问题。他们明白自己的观点永远不是终极真理，而是随着世界的改变而改变。如果你是成功的作家、导演或商业人士，你会意识到你与观众、世界在相互影响，相互交流，共同创造。

我渴望像“摄影机”一样更仔细地观察世界，不放过任何细节。这会将我带向何方？乍看起来，当初喜欢新浪潮电影是微不足道的选择，但为什么它能影响我的未来？你可以改变工作或生活的背景，赋予它们新意义吗？你怎样以不同的方式看待自我？

结语

耶鲁大学的时光强化了我的艺术气质，让我在一切事物中发现了美。同时，它教会我以一种更具颠覆性的新方式体验和理解世界。这种“颠覆”确实指有目的地翻转事物，看个究竟。如果我们只从事物原有的背景看待它，我们会限制未来的可能性。虽然我的性格反对墨守成规，但缺乏勇气探究旧规则的固有偏见，也没有什么哲学方法能严格质疑它们。幸运的是，我学习了解构主义，通过它研究电影和戏剧是如何制造意义的。我同时明白了任何艺术都有颠覆性；在创作、改造和超越规则时，任何艺术家都带着敏锐的颠覆意识。

我也许不清楚我能颠覆什么、超越什么，但我总在思考着什么。

---

[1] 巴西、俄罗斯、印度和中国，特别是中国（现已增加了南非，更名为“金砖国家”）。

[2] 即科学、技术、工程和数学教育。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第三章 正是激情让你更加优秀

再遇巴黎（一）

我的巴黎新室友弗勒（Fleur）长长地吸了一口香烟，让烟气逗留在肺部，喃喃问道：“你认识巴黎吗？”

她说话的方式让人觉得巴黎是她的密友或情人。我羞怯地承认，几个星期前我到过巴黎几天，参观了卢浮宫、罗丹博物馆、埃菲尔铁塔和凯旋门，然后就赶往法国南部。弗勒缓缓地从口中吐出烟气。她表示难以置信，将手举到嘴上，调皮地发出一种既像同情又像偷笑的声音。从那时起，弗勒认为她的义务就是让我在大三期间能真正地过上法国生活，而不是像游客一样只参观发霉的博物馆。她将毫无保留地给我介绍她的巴黎夜生活（Pareeby Night）。

第一次短途旅行时，弗勒让我坐上她的“电动车”。不幸的是，这辆“自行车加强版”并没有后座。弗勒说：“没关系，如果被警察拦下，我们只管微笑，让他们相信我们正在回家的路上。”她喜欢施展女性魅力得到自己的所需，她说：“我也会说你是美国人。”并认为这是有用的。弗勒对生活的态度就是这样，一切都是为了尽情体验，不顾一切风险。我不想成为扫兴的人，于是跳上蓝色的“公路小战士”尾部，凹凸不平的金属架嵌入我的大腿内侧。弗勒大笑起来，叫我下车。她坐在车上用脚推着车子走了一段路，发动了车子，然后回头说：“上车！”车子猛然加速，我抓紧她的外套，畏缩着，心想这个早晨身上肯定会多几处瘀伤。我不让自己过分担心，将注意力放到四周划过的灯光。弗勒左冲右突，占据路上任何空位，好像车道、红绿灯和行人根本不存在。

我们很快冲进凯旋门“星形广场”的八车道圆环。我紧闭双眼，祈祷能够平安无事地走出来。弗勒向我解释了“游戏规则”——我不知道这些规则是她发明的还是写在某个手册中。这并不重要，因为弗勒觉得规则都是用来破坏的，或至少根据自己的需要而扭曲。在轰鸣的喇叭声

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

和路人愤怒的叫喊声中，她提高嗓门向我解释：当进入凯旋门圆环时，你要尽快躲到中心地带。“不要看左边迎面而来的车辆，”她高声说，“顺服你是他们的责任！”她告诉我，一旦到达环形中心，你要立刻加速，不要让离心力将你绊倒。然后，瞄准“星星的一角”——环形多个出口之一——快速转向这个方向。一定要迅速，不要思考太多。这样，你穿过迎面而来的汽车，挤出了圆环。“实际上，你应该屈从右边的车辆，”弗勒解释说，“但如果这样做，我们永远不能杀出重围！”我们根本没有时间数数有多少车辆随时冲向我们。她只是跟随直觉，优雅、轻盈和熟练地穿过迎面而来的车流。我将很快了解到，不论面对任何生活的阻挠，弗勒都以同样的坚强意志和天生的敏捷面对。“好了！你已经到目的地了！”她说。

再遇巴黎（二）

上大学前，我知道自己一定会在国外度过一个学期——当然，那个地方是巴黎。四年前，我发现了那个美丽而自由的文化，我需要再次回到它的怀抱。我和巴黎的恋情还没有进入约会阶段，只是刚刚见过面而已。我们需要相互认识。确实，我需要过巴黎的夜生活！

大多耶鲁大学学生都喜欢选说英语的室友，但和美国人住在一起是我最不乐意的事情。我想成为法国人，不只是学法语这么简单。我做了很多侦探工作，发现了一个名叫弗勒的法国学生（弗勒的法文意思是“花”，我很快意识到她取这个名字是很讽刺的）。我希望一抵达巴黎就去找她，说服她做我的室友。她的名字不在学校安排的室友名单上，但我设法找到了她母亲的电话号码。

“哈罗？”对方咯咯地笑，嗓门很高，听起来像个孩子。

“你好，我是莫琳·波普金（Maureen Popkin），我想和您女儿通话。”我用生硬的法语紧张地说。我们的对话特别困难，因为那时根本不存在“室友”这个词。现在，法国人用“co-loque”表示室友，这是同房者（co-locataire）或同租者（co-renter）的缩写；你一定会因这个词爱上法国人对独立精神的迷恋。除了不能说出“室友”这个词外，我也不能讲清自己想要什么。我只能简单地说“我要和你女儿一起生活”，这种说法非常直截了当，虽然听上去让人生疑。幸运的是，穆

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

·鲁（Mou Roux）没有被冒犯，她说我的法语很好，很高兴与我见面。

鲁夫人是一位艺术家，住在巴黎第14区，离女儿住处有两个街区的距离。在她的房子里，油画从地板铺到天花板，巴黎午后的橙色阳光照在这些油画上，也照在她红色的头发和布满雀斑的双手上。我们见面后，大多数时间都在讨论印象派的价值。鲁夫人明亮的蓝眼睛闪闪发光，她在公寓里敏捷地走动，对油画指指点点。我用粗略的印象派知识吃力地奉承她（某个夏天，我曾在圣路易斯艺术博物馆工作过）。每隔一段时间，她就会陷入沉默，用手托着下巴，研究某种颜料。遐想了一段时间后，她突然回过神来，想起我们正在讨论的话题。接着，她说的话让我吃惊：“我很高兴见到你，但是弗勒的叔叔最终决定租她公寓的另一半。”我的心碎了。我还以为，我们生动的交谈以及我对她作品的兴趣能说服她，让她觉得我够资格成为“小烧锅”（cocotte）的室友——小烧锅是她给女儿起的昵称，可爱但并不十分傻气，随后我才知道，弗勒绝对不是那种甜美的女孩。我拖着沉重的步伐，沮丧地回到繁华的街道上，缓缓走到阿雷西亚地铁站街，回到酒店。

即使我不能有一个法国室友，我也可以拼命地学习法语。最后一招是，我在第7区找到一个国际天主教女子宿舍，那里规定所有学生只能说法语。我站在巨大的锻铁门前，门内是简陋的包豪斯式方形石头大楼。失望给我隐隐的阵痛；我曾想象生活在一个雅致的“巴黎老房子中，外面铺满了葡萄藤”，这是我在心爱的儿童读物《马德琳》（Madeline ）中读到的。现在的情形是，一位修女在迎接我，她穿着整洁的修道袍，护送我沿着简陋的走廊走到一个房间里，这是个几乎空荡荡的白色房间。途中，几个学生礼貌地抬起一直低着的头，说：“你好，姊妹。”我需要像基督徒一样称呼她们为“姊妹”吗？这次我的选择是否太过了？我担心会做出亵渎犹太信仰的事情，虽然我从来不曾虔诚过。当我们遇到一个年纪较大的修女时，我的疑虑得到了证实。她向我介绍，她是修道院院长，我的圣母。

“我会住在天主教宿舍里。”我打电话告诉远在圣路易斯的父母。妈妈说：“可是，亲爱的，你是犹太人！”我语带讽刺，喃喃说道：“天啊，谢谢你的提醒，我差点忘了。但是这里很自由。”我希望情况确实如此。我接着说：“而且，重要的是，我可以学到法语。”给女修道院长问好时，我努力说出“您好，圣母”的字眼。我还要吃力听懂其他外国人说法语时的口音。第五天，我的“姊妹”通知我有电话找

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我。鲁夫人亲昵的女高音从话筒中传来。她告诉我，弗勒的叔叔决定不租公寓的另一半，他总是个不可靠的人。她问我还有兴趣吗？那一刻，我兴奋得要尖叫起来。

再遇巴黎（三）

第一次见到弗勒，我就知道她与其他女性不一样。那天，我一个一个地拖着几个行李箱走上六楼，然后在两居的小公寓里整理行李，这时突然听到门用力关上的声音。弗勒说了声“coucou（较随意的‘你好’，通常只对熟人使用）”，从房间角落偷看进来，在没有允许的情况下进了房间，在我的脸颊上吻了两下。她坚持让我立即到厨房里。那是面积很小的前厅，放着冰箱、烤箱和炉灶等简单必需品。在那里，她可以边抽烟边了解我，也可以说她在考问我，看看我是否很酷，能和她玩到一块。弗勒背靠窗台，手中夹着香烟，盘问我关于食物、派对和学校科目的问题。她对所有事情都持有强烈的意见，而且直言不讳。

弗勒让我想起在新浪潮电影中自由叛逆的法国女性。我曾经看过电影《朱尔和吉姆》（Jules and Jim ）。它大致讲述一个三角恋的故事，两个男人是最要好的朋友，但同时爱上一个女人。电影的名字颇有欺骗性，它省略了最重要的女主角凯瑟琳。我觉得，这部电影其实是关于凯瑟琳的（由迷人的珍妮·摩露饰演）。更准确地说，这部电影是关于不能定义的凯瑟琳，关于那些想拥有她的男人，也关于她持续不断地逃离一切标签的渴望。

电影一开始，朱尔向吉姆讲述他所有的罗曼史，到最后，他沮丧地发现无法找到合适的恋人，只能在咖啡桌上描绘理想的女人形象。后来，他们都爱上一个女性石雕（出自男性之手），于是决心追求像雕塑一样完美的女人。看起来，这两个男人最想要的是一个理想的女人，她像石雕一样不能说话，甚至不能移动，只是能够符合他们对完美的看法。难怪他们见到凯瑟琳后神魂颠倒，因为凯瑟琳大胆独立，拒绝任何标签。

在电影一个著名的场景中，凯瑟琳和两个男性追求者打赌。她伪装成男人，脸上贴着胡子，头发向上盘到报童帽中，身穿宽松的裤子和一件纽扣衬衫。她大摇大摆走在巴黎街道上，引来一个男人问她借火。当

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

这个男人说“你好，先生”时，她向朱尔和吉姆露出得意的笑容，她赢了。在那个时刻，谁不想成为凯瑟琳呢？因为，她突破了经典的女性形象，能以任何形象出现。她美丽、性感，让人渴望、喜爱、崇拜，但却总是遥不可及。可以说，没有任何标签可以限定她。

弗勒是凯瑟琳的现实版本，而且，在许多方面，她是我的另一面。她金发碧眼、活泼时髦、稍显狂野，但同时也非常务实和坦率；而我长着黑发、小心谨慎、冷静异常，是一个内向的梦想家。一个深夜，我们从派对中走出来，我抱怨厕所根本用不了，弗勒一挥手，满不在乎地说：“这不是问题，你只需学我这样。”她叼着烟，松开牛仔裤，毫不客气地脱下裤子，蹲在人行道上两辆汽车之间。方便完后，她留意到我目瞪口呆的表情，不禁晃了晃头，笑起来：“看，这是很容易解决的事情。”好像觉得这是最自然不过的事情了。很多个夜晚，我看到她放松地躺在浴缸中，旁边的马桶盖上坐着一个男性朋友，他们闲聊着。我对她的淡定自若感到惊讶——为什么她不安排别的时间聊天？她肯定无法明白，为什么我不会一边洗澡，一边让同学观看。有时候，她做爱后身上只披了件床单，让我与她的男朋友见面。我觉得，所有这些古怪的事情并非茶余饭后的有趣谈资；更重要的是，弗勒无意间教会我如何保持从容和自信，特别是对性和身体坦然自若。她从不是个暴露狂，但是，她自然地面对了自己的本性和风格。

弗勒对性和身体的态度改变了我对女性身份的思考。遇到她之前，我一向尊重、遵守作为女性的潜在规则。不是说在圣路易斯我没有找到什么榜样。我确实有一个榜样：高中老师莫瑟里（Moceri）女士，她的出现就像一枚炸弹。她身体瘦小、金发碧眼，总是穿着最短的裙子，搭配最具挑衅性的鲜艳低胸衬衫。当她以风骚的步态笔直地进入教室时，下巴稍微向上抬起，流露出一种来自内里的力量，一种自信而强大的女性能量。这时我第一次意识到，作为女人，你可以保持完整的女性气质，同时拥有强大的领导力。当她审问学生，或批改期末作文时，她不用提高嗓门就让学生感到紧张害怕。在我看来，当她与任何男性站在一起，她不需要挺起胸膛，或用别的常见策略，就能建立“强势”的领导地位。

同时，美国中西部的保守文化教导我，在表达性欲时要极其谨慎（实际上，它们要求我应该完全压制性欲——只有男人才允许感受“那东西”），而且不要随便暴露身体。第一次到法国南部改变了我对裸体

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的看法，但我仍然强烈觉得，女人不应以男人的方式表达性欲。我们可以被男性勾引，但不是勾引男性。如果男女彼此相爱，那么女人与男性睡觉是允许的。今天，我们可以更自由开放地表达女性气质和欲望，但与弗勒见面之前，我还没有意识到自己遵守的规则是歧视女性的！（现在，我们仍旧能读到无数大学校园和工作场所性骚扰、性歧视的报道，说明我们还任重道远。）这些性别歧视的规则已经流淌在我的血液中，成为我的一部分，甚至当我一旦偏离了这些规则，我就感到内疚和自责。根据法律，性骚扰只有成为就业、晋升、教育的要挟手段，或出现在大学等环境中才算是犯罪。但女性着装暴露通常被认为是性骚扰，可见性别偏见无所不在地融入到社会生活中，让人难以察觉。这些不成文的社会规范实际上极大地削弱了女性的自信，但我们还不能承认这点。

弗勒的锐气是富有感染力的。过去做出选择时，我自然而然地采取他人强加的标准：“你必须/应该/一定要这样做”，现在，我开始想象自己也能脱离限制。　弗勒有意忽略他人的期望，让我明白我可以找到更真实的自己。她甚少出于叛逆而打破规矩。她打破限制是为了做更重要的、更实际的事情。她懂得如何了解自己真实的愿望和需求，这让她能超越各种障碍和规则，看到更宽广的世界。她俯下身子穿过地铁站的十字转门，因为她找不到付款的理由。她在沙滩裸露上身晒太阳并非为了吸引别人的注意力，而是因为她没有必要晒出晒痕。

这种自由与实用的结合让我着迷，它教我不要这么严格地对自己。我曾经一直将努力学习摆在首位，以最高的期望要求自己，以获得成功为目标。与弗勒相处的日子教会我，生命中同样重要的是尽情享受生活，享受新的文化和新的环境。我不必迎合他人，或随大流。

这种超越约束、回归真我、追求实用的能力成了我的生活根基，特别在职业生涯中。我在任何工作中都瞄准要实现的目标，而非一开始就找出失败的理由。我注意到，如果人们深陷在各种理由中（为什么某个愿望无法实现，为什么某个目标无法完成，等等），他们就会成全失败。这有点像滑雪。如果你一直盯着岩石、缝隙和障碍物，你一定会撞到它们上。但是，如果你专注在终点上，那么，滑雪板会毫不费力地将你带到那里。弗勒穿越凯旋门环路等事情鼓励我寻找自己的方向，用我的方式绕过别人设置的规则和强加的标签。

在国外的日子终于结束了。那个灿烂的夏天，我真的像巴黎人一样

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

生活，不再踏足旅游景点，还掌握了无数的法国俚语。我和弗勒还有她的朋友整天待在一起，参加各式聚会，在夜总会中流连，我终于明白了什么是巴黎夜生活。毫不奇怪，弗勒还带我们绕过保安，进入只有贵宾和会员才能入场的夜总会，如传说中的切斯卡斯特（Chez Castel），这是我最伟大的一次“壮举”。

我刚刚找到了自己的方向，却要再次暂缓与巴黎的恋情。我立下决心，一定要转变规则，重返巴黎。

职业选择的困惑

大学最后一年快结束时，我不知道能从事什么职业。我对解构主义理论兴趣浓厚，但不知道如何运用。大多数朋友在毕业前最后一个学期已经规划好职业道路。投资银行和管理咨询是可靠而实在的工作，可我没有学过经济学或数学。还有一些朋友投身法律和医学等赚钱行业，出色地完成了本科课程要求和标准化考试，准备走一条漫长而有价值的道路。但这不是我。我毫无头绪。

说真的，我只想回巴黎。我需要回去，但想不到办法。而且，学年结束前几乎没有什么工作可选。我只能决定随大流先参加法学院入学考试（LSAT），再申读法学院。上法学院的念头并没有那么强烈，我难以想象自己投身法律行业的样子。我的父亲是极为顶尖的律师。一年前，他在美国最高法院出庭辩论时，我还坐在观众席上。这是桑德拉·戴·奥康纳（Sandra Day O'Connor）担任最高法院法官的第一年。我记得她听着父亲辩论时表情严肃，好像听到一些难听的言论一样。父亲赢了官司。他告诉我，法官不仅做出对他有利的裁判，还“喜欢”他，说了很多赞美的言辞。这与我看到的情景不符。可我相信父亲比我更懂得聆听。你看，我并没有认真旁听这个案子；我只是观看法官的举动：他们如何定位自己？使用什么词语？当他们举起手臂时，他们如何掀开黑色袍子上的优雅袖子？整个场景令人印象深刻，美丽动人，就像剧院一样。但是，我能想象一辈子在这样的场景中表演吗？

记不清从什么时候开始，我没有为考试的大日子认真准备，这不是我的作风。我没有买什么大部头的备考资料，只是交了考试费，来到考场。整个过程都是被动应付，就像法国人所说的“向后走”（y allant

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

en reculant）。考试时间是早上，我疲惫地站在队列中，在笔记板上签了名，还没开始就感到被击败了。一个蓬头垢面的家伙递给我表格，用机械的声音说明考试注意事项。他可能是负债累累、急需外快的法律专业大一新生。

这个新生给出一个信号，我们开始答题。带着临阵退缩的心情，我打开小册子，开始回答第一道题。读了题目，再看下面的多项选择，似乎没有一个答案能选。我眯起眼睛，重读了问题，试图集中注意力。最后，我毫无把握地选了一个答案，移到第二题。十分钟后，我还没有完成三个题目。测试手册上的词语开始变得模糊。大约二十分钟后，我回答第六题。现在，我很清楚我不想做律师。我在这里毫无意义，赶快逃跑吧！这个决心让我浑身轻松。我站起来，手中握着试卷，凳子发出吱一声尖叫。后面几名学生抬起头，然后又低下去。我觉察到监考人脸上掠过一丝惊慌，他示意我坐回座位，我径直走过来，在他耳边低声说：“我不考了，请将我的成绩从档案中删除。”这个法律专业的学生挺起头，歪向一侧，抬起疲惫的眉毛，似乎在漫不经心地说：“好的。但你要知道，你犯了一个大错。”他告诉我我可以离开了。我自信地朝门口大步走去，无视考场中所有否定的目光。

我自认为没有营销技能，只好到校园就业指导中心看看什么工作适合我。职业辅导员坐在一张巨大的桌子对面，问了一大堆问题，听上去像《十七岁》杂志那些“爱情配对测试”。“告诉我，你喜欢做什么？”“你参加过什么俱乐部吗？”“你的课外活动有哪些？”“你喜欢一个人工作还是喜欢和别人一起工作？”我认真地回答了所有问题，期待她能帮我逃离困境。从这些周到细致的问题中，我们总结了一个非常重要的事实：我喜欢“与人合作”。在辅导员看来，这个“独特”的品质符合不少“有趣的工作招聘”。这些小册子放在墙壁倾斜的金属架上，她鼓励我翻阅一下，尤其找出喜欢协作精神的公司。接下来的半个钟头，我都在翻阅这些皱巴巴的材料。离开那里时，我比之前更困惑。

不过，我知道自己想在历史中留下印记。我记得幼年时，妈妈让我在巴黎的石膏地板上留下一个小脚印。我现在只是不知道什么领域能发挥我的特长。当我打算从事公共关系（PR）的工作时（因为我“喜欢与人合作”），弗勒在关键时刻救了我。她将我介绍给她叔叔，欧莱雅的主管人员。他给我安排了一个实习工作，地点在巴黎！

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

结语

人们常说“跟着你的激情走”，但是，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？我没有答案。但我知道我属于巴黎，我愿意冒一切风险到那里去。有时候，你需要在毫无计划的情况下迈出第一步，跟随直觉，顺从时势，就像在凯旋门环路中投入到迎面而来的车流中一样。

我们选择导师时会遇到一种奇怪的情况。我们通常将导师设想为教师或上级。我们崇拜他们，将他们神化，以为他们知道一切。但是，寻找导师并不一定意味着接近你认识的最高层、最成功的人物。而且，导师指导你的时刻也不一定在办公室或会议室。你可以选择挑战常规的（甚至颠覆性的）人做导师，他们能激发你，挑战你，在你需要时提供无穷生存智慧。对于我，形形色色的人都可以成为导师，例如，弗勒。这些导师可以单纯以本色个性指导你、启发你，鼓励你做回自己。

今天，我们可以使用大量的网络平台（如LinkedIn）和评估工具（如Glassdoor）来找工作。你不用和我一样走进可怕的就业指导办公室寻求帮助。也许，我们更容易弄清的问题是自己想做什么，较为困难的是获得梦寐以求的工作。在求职路上，你一定体验过我的挣扎，在家中或空荡荡的办公室中茫然地对着电脑屏幕。我曾看到自己的女儿在求职时经历过同样的挣扎。她们试图弄清楚自己是谁，在乎什么，如何让自己喜欢的事物变成职业。除非你选择追求一些道路明确的职业——如法律、医学或学术——否则，这条道路是非常艰辛的。每个人都有自己的方法。我的方法是，首先要弄清楚我不想要什么，以此选出我最想要的东西（这些东西超出了工作类型，因为，我想要的是生活在法国）。然后，我对渴望的事物迈开大步，虽然这是危险的一步。最后，弗勒的简单建议可能是最诚实、最有效的：当你有疑问时，只管上车！

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第四章 打破传统，重新定义自己

初入欧莱雅

这次回法国时，我并不是坐在弗勒的电动车后，而是开着一辆破小的租赁车。我握着摇摇欲坠的方向盘，行驶在“职业之路”上。这是欧莱雅为期6到12个月的新员工培训计划。它规定，第一年的营销实习生会被派遣到法国的边缘地带，向大小型超市推销洗发水、染发剂、摩丝和护肤霜等用品。

我的营销实习从属于欧莱雅香料部门，当时是公司最重要的分部，那里的专业团队负责欧莱雅的全球产品和形象塑造。人们认为，在那个分部的营销部门工作是走向商业成功的重要跳板，尤其对于来自法国顶尖商学院的年轻人。显然，我不是年轻人，也没有上过商学院，但我很感恩可以进入法国最好的公司，渴望能证明自己。刚开始，我将这个机会看成是运气（我承认这肯定有运气的成分）。但我很快意识到，这其实是努力的回报。如果我一开始不坚持与弗勒同住，不坚持沉浸在法国文化中（包括参与深夜派对），我就不会有今天的运气。人们认为，如果你获得这样一间有名公司的“访问卡”，你就能够敲开所有公司的大门（之所以叫“访问卡”，因为这个“卡片”能让你进入无数的巴黎社交圈子）。但为了获得这张卡片，我需要在培训计划中通过层层考验，学习如何按照规则行事。

欧莱雅的任何营销人员一开始都必须通过严格的考核程序，不论他们接受的教育如何优质，学业多么优秀，或家庭背景如何显赫。即使以前有过营销经验的也需要从头再来。事实上，你在食物链上的等级越高，培训期就越长。欧莱雅需要确保你足够谦虚，从而能明白从底层理解业务和客户的重要性。该公司坚信，要销售一种产品，你需要明白、体验这个产品在哪里销售，如何销售，以及销售给谁。因此，他们为所有营销人员设计了重重险阻。这就像电视游戏，你必须杀死一定数量的恶龙，穿过曲折的迷宫，升到更难的级别，才能获得钥匙，打开圣门。纸上谈兵只是空谈。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

当我看到这个培训计划的第一级要求时，我呆住了——我需要到法国北部加勒比地区推销，以证明我的价值。除了在女童子军中推销过一两次饼干外，最接近营销经验的一次是某年夏天在圣路易斯尼曼百货公司（Neiman Marcus）工作，负责向入口的顾客喷男士香水。每天，各种气味在相互搏斗，我的鼻子早已麻木，难受的高跟鞋让我的双腿疲倦不堪。我那时决定永远不再做销售。先不说在欧莱雅获得事业成功的长远目标，现在如果要生存下去，我别无选择。我负责将该公司最好的产品卖给大型连锁超市猛犸象（Mammouth）。想到开车穿越未知地带，白天推销公文包里的美容用品，晚上睡在假日酒店一样的旅馆中，我就感到惧怕。虽然解构主义和法国新浪潮电影教我如何换位思考，但现在它们变成了空洞的理论。我的处境是：我忽然被丢弃在某个陌生地方，要靠着车中的行李箱生存。我成了后现代戏剧《推销员之死》的荒谬主人公威利·洛曼（Willy Loman）。

我深信欧莱雅故意将我放到法国北部是有深意的。这里没有旅游景点，没有风景，我能更好地体验真实的法国，完成手头任务。其他学员被派往马赛、戛纳和尼斯——法国蔚蓝海岸地区，阳光明媚。我要到的地方却完全相反。从巴黎开车两小时，我穿过法国北部坑坑洼洼的沉闷地带[1]。这个地区与比利时接壤，最闻名的东西有两样，一是纪念协约国胜利的漫长格子混凝土海滩；二是阴云低垂的雾天、排屋、煤矿和高失业率。这里没有阳光，没有大海，没有港口餐厅或深夜派对，只有大片平原，阴沉的砖屋一直延伸到市中心一座巨大的哥特教堂或保守的市政厅大楼。而且，很多大型超市距离市区中心很远，坐落在荒芜的农场，它们坑坑洼洼，满布长年遗弃的矿场和煤渣。每天早上，我手握变速杆，将地图夹在颤抖的双腿间，开车拜访客户。

乍看之下，鲁贝（Roubaix）外的猛犸象超市类似于美国大多数的杂货店，只是规模更大（这个连锁超市名副其实，如同毛茸茸的猛犸象一样巨大）。超市宽广的停车场有几英里长，投币式货物车在入口附近转动着。超市内，无数排包装商品、水果和蔬菜陈列在建筑物的每个角落。单纯是酸奶产品就占了整个过道，有着各种质地和味道，包装得五颜六色，分类整齐。奇怪的气味从庞大的奶酪区飘来。真正让我震惊的是走到肉类区时，一只被剥了皮的兔子用黑色的球状眼睛瞪着我。路过牛尾巴、野猪、鹿肉、野鸡、鹌鹑和鸽子的区域后，迎面而来的是一个猪头，挂在天花板的金属钩上，我不敢直视它的目光。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

幸运的是，我的任务不是和兔子或猪谈判。我的客户叫杜邦先生，一个非常忙碌的人。他负责采购护发品、卫生用品和冷冻豌豆。我有点担心，因为这种庞杂的采购任务说明了美容产品不是他的首选。我站在两扇大型金属门边等杜邦先生，门旁摆满了肾脏、肝脏和大脑，寒冷的空气和矛盾的念头让我颤抖。他终于出来了，穿着一套肮脏的白色工作服，将我带进超市后面的房间。我已经准备好了如何开始——或者说，我以为自己准备好了。我们正在推出一系列美发定型产品，包括摩丝到发胶多个品种。上司告诉我，我需要和超市至少谈判出五个摆设我们最新产品的贡多拉船头[2]。它要放在超市开放空间中显眼的位置，上面写着促销和减价，这样我们才能完成每月的指标。

我在作自我介绍时，杜邦先生的脸庞仿佛喝过柠檬汁一样紧缩着。“你叫什么名字？”我重复了一次，他反问道：“这是什么名字？”我不知道如何回答。他是指俄罗斯、波兰血统的姓“波普金（Popkin）”还是指爱尔兰的名“莫琳（Maureen）”？他似乎不满我的名字难以拼读。他开始看看身边，好像有一个隐形的老板在叫他，又像一个绿巨人的销售代表刚刚到来。他显然急于摆脱我，回到手头的重要任务中。没有什么文学批评理论可以解决这个困境，我想。我还兴奋地认为自己在“光之城”巴黎找到第一份工作了！现在，整个情况和脑海中精心设计的场景完全不一样。我开始怀疑为什么要重燃对巴黎的旧爱。

“我是美国人。”我终于告诉他实情。（记得弗勒说过，告诉别人我是美国人可以摆脱困境。）他似乎才反应过来，摇摇头，傻笑了一下，脱口而出：“我喜欢《达拉斯》（Dallas ）。”我很惊愕，有点难以置信。《达拉斯》？在法国北部，人们在看这个美国流行的夜间肥皂剧？好吧，这是个不错的开端，我们有了一些共同点。我拿出营销小册子，告诉他摩丝产品的用法、外形和质感。我诵读着这些排练了多次的台词，留意到他的头发光滑得像一面镜子，几乎能看到我的倒影。我想，也许他使用百利（Brylcreem）发胶。他听得有点不耐烦，我立刻采取一个新策略，不再描述摩丝的各种好处，而是主攻发胶。他拍打手臂，我以为是拍打苍蝇，后来才意识到他正在驱走我的“营销行话”。在法国北部，任何市场营销套话都像苍蝇一样让人厌恶。我一定要适应他们的做事方式。

我抛弃了精心准备的行话，直接问他，在我们促销期间，在货柜端

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

展示我们的产品需要什么条件。他犹豫了一下，很惊讶我终于说他熟悉的语言了。他给出下个订单的百分比折扣。我们讨价还价起来，手指在计算器上轮流敲击，最后找到双方满意的数字，握手成交。“下次见，美国人。”我们就此道别。以后，每当我走进猛犸象超市时，超市前面的人会朝后面喊道“美国人来了”。这时，那些猪头似乎也在微笑。

上司衷心祝贺我通过了第一个考验。我松了口气，内心无比自豪。我曾经以为这个培训计划只是一种必要的磨练，或者走向成功的跳板。后来我才懂得欣赏从底层学习的重要性。只有了解欧莱雅产品的销售地点和客户，我们才能更好地设计销售信息和产品包装，用客户的语言进行交流，而非说着面无表情的营销行话。那些精心制作的营销手册有时是有效的，但对于那些采购冷冻豌豆的人却没有什么作用。我需要学习他们的语言才能达到目标。

在随后的职业生涯中，我发现这个方法有强大的作用。我将参观盖璞的工厂或香奈儿的时装店作为首要任务。在一线工作的员工常常被管理层忽视，但他们能有效地告诉我们什么策略是有用的。像杜邦先生这样的人教会我，在销售产品（不仅是摩丝或发胶）时，我需要适应全新的、不利的情况；当事与愿违时，我要保持开放和灵活，抛开设定好的计划。

杜邦先生同意在超市推销我们的产品，现在是时候找睡觉的地方了。法国北部离巴黎很远，我需要在这个地区度过整周，周五晚上才能回巴黎。路上数英里都是荒凉地带，只有几间灰暗而破落的旅馆，每周接待几个游客。在邻近镇区，我看到一间干净简洁的连锁酒店宜必思（Ibis），类似于美国销售代表入住的8号汽车旅馆（Motel 8）。但我不喜欢睡在一个美国翻版的酒店中。于是，我前往里尔（Lille），这带最大、最国际化的城市，那里一定有更正宗的法国旅馆。夜幕降临，我在市中心找到一个可爱的小旅馆，距旧里尔广场只有几步之遥。旅馆虽然外表迷人，室内装修温暖，但每晚价格却低于我每天可消费的额度。真走运啊！我想。

前台经理很高兴看到我，她问我的口音是哪里的，被我精湛的法语水平折服。她更佩服我的雇主，我一提到欧莱雅这个名字她立刻显得惊讶。房间有精美的花卉壁纸，一张小床，优质的棉床单，甚至还有一个羽绒枕头。我真高兴能找到一个舒适的房间，准备好好睡上一晚。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

快睡着时，我被隔壁砰砰声和高声嚷嚷吵醒。我将枕头盖在头上，希望噪音尽快停下。不幸的是，嘈杂声更大了，撞击声变得更有节奏，叫喊声变成夸张的呻吟。我想，这可能是一对在深夜亲热的恋人。最后，一切平静下来，我睡着了。

我很高兴找到了这个精致的宝地，忽略了晚上的干扰。第二天早上退房，我想了解酒店都住了些什么人。这里的女人都穿着裁剪得体的兔毛皮外衣，漆革超短裙，超高高跟鞋和高至大腿的渔网袜，她们朝我羞怯一笑，迅速将钥匙放到前台经理处，匆匆离去。我尽量抑制自己的疑虑，不想评头论足。但在这个可爱的酒店过了数个嘈杂的夜晚后，我终于问其他销售代表是否了解这个地方。他稍带困惑，问我是否住那里。我回答：“是的，我喜欢这个酒店。”他被逗笑了：“那是妓院，这就是你为什么听到那些声音。”我为自己的天真感到尴尬，在余下的实习日子，我住到宜必思白色的宫殿中。法语有一句谚语：你不应该远离屁股放屁（Il ne faut pas pêter plus haut de son cul），说的就是我的多此一举。

宜必思酒店并没有那么糟糕。我已经习惯（甚至欣赏）它的洁净和有条不紊。当我在那些猛犸象超市之间的煤矿城镇穿行时，我省了很多顾虑。我甚至放松自己，期待每天能发现新事物。一天早晨，太阳还在云层之间，我拉下窗户，抹去早晨潮湿的露珠，呼吸着大片工业区清新的空气。我试着发现周围的美，在生活中找到书中描述的情景，或看到深爱的新浪潮电影的画面。窗外，高高的电线在凹凸不平的公路上投下影子。早晨的阴霾消散时，我注意远处有一排低矮的小土坡。这是一片煤矿地，异常漆黑，接近深紫色，整个场景好像出自印象派画家之手。我情不自禁地想，人们如何定义美？是背景决定了美，还是美决定了背景呢？如果我用新眼光看待这些土坡和煤田，它们能称得上美吗？许多人很容易忽略这些事物所象征的意义：艰辛的劳动、危险的工作条件、贫穷和污染等，它们本身能唤起某种迷人的壮丽。在匆忙的日常生活中，我们忽略了身边的事物，随便给它们贴上“丑陋”“笨拙”的标签。我们从未认真观察过它们，思考它们的独特之处，更不用说思考美的定义。随着我深入地了解法国北部的这片土地，我不由得回想起新浪潮导演们的镜头。他们喜欢手持摄像机，在粗糙、平常的地方揭示出人们忽略的美。我们可以超出社会的审美标准想象美吗？美也可以来自那些讲述故事的事物，感动我们的事物，唤起情绪的事物。也许，这些紫

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

色而壮丽的矿场最能代表人们的辛勤劳作和贫困生活，讲述了人们生存和挣扎的故事，因而美丽动人。

在过去六个月中，法国北部的大地确实让我孤独和恐惧，但我也开始欣赏它的美，这也许是一种特别的、更深刻的美。就像新浪潮电影一样，它的“美”能够触动我们生活和心灵中的那些不完美。我不必在蔚蓝海岸的海滩上嬉戏，或登上卢尔德（Lourdes）天主教堂的塔顶才能看到美，学习到工作经验。在这里，我不仅学到下一个工作任务所需的实践知识，还学会了重新思考和颠覆我过往对美的定义。不完美和缺陷可视为美，坑坑洼洼的矿场可视为美，因为它们最突出的品质打破了传统的标签和定义。当我成为营销人员和商人时，这一认识启发了我的创意冲动。

销售达标，我证明了自己的能力，回到巴黎，我准备将这些知识用到欧莱雅最好的产品中。除了设计推销时的产品小册子外，我还不知道营销人员究竟是做什么的。而且，我也从来没在大公司总部工作过。但这仍旧无法阻挡我幻想可以有豪华的办公室，俯瞰着埃菲尔铁塔，还有一个熟练的助手帮忙处理杂务，当然，还可以在会议室中纵横捭阖。

好吧，这有点过头，但我确实希望在短期内将经验应用到实践中。但现在，我唯一能够“应用”的东西是染发剂：一种黏性的、糊状的、紫色的、散发氨味的配方。

根据欧莱雅从底层开始培训营销人员的理念，下一阶段的计划是用两周时间学会使用即将上市的产品。公司招募了年过七旬的孤寡妇人到私人培训沙龙接受免费头发染色。我穿着雪白的实验室大衣，给他们披上一件罩衫和肩布护罩，以防不测。我让她们放松在躺椅上，一边和她们闲谈起贵宾犬、孙女和政治新闻，一边将紫色的染发剂从管中挤出，染上她们喜欢的颜色。她们通常还没洗头，头上布满头屑，然后，强烈的氨气刺鼻而来。尽管我表现业余，但这些女士大多感激不已。虽然我在这项特殊任务中找不到什么美，但学习在顾客身上应用产品也是非常重要的。单纯记住产品配方和使用说明并不会加深对产品的认识。实际动手过程，让我能深入了解顾客如何使用产品，他们期待什么效果。这些信息在开发产品时极为重要，并不限于头发染发剂。两周后，我脱掉手套和工作服，迎接下一步挑战。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

迎接新挑战

欧莱雅的无窗会议室像一个豪华的软壁房间。墙壁上镶嵌着柔软的纳帕米色皮革；皮革上精致地缝出一个个完美对称的正方形。地板上有一个精致的桃红椭圆形，充满整个房间，灯光散发着柔和的黄光，如果你不知道这个房间中将要发生的东西，你会放松警惕，舒适地享受它的精致。我终于争取到坐在欧莱雅会议室的机会，向CEO和地区总监作重要的口头报告。他们将这个会议称为“新人入职（Prospective Induction）”。

作为新上任的产品经理助理，我感到整个执行团队（清一色男性）都在打量着我，从全新的黑色高跟鞋一直到粉红的西装制服。在灼灼的目光中，我坐到房间前方，和另外几个新经理挤在一起，等待发言。会议开始了。首先发言的是一位年轻的产品经理，她紧张地站起来，介绍她的市场研究。她认为，欧莱雅需要在头发护理的重要市场投放一个新产品，一种能吸引儿童和青年群体的洗发水。她吃力而结巴地陈述着数据，满布脖子的红色斑点在抖动着，舌头拍打着嘴巴顶部，发出滴滴的声音，似乎在否定幻灯片上的数据。CEO突然插话，问了一个尖锐的问题，我们都知道这是不可回答的：这个产品如何满足染发的老年女性群体的需求？欧莱雅主宰着染发剂市场，销售额在不断上升。对于会议桌上的CEO和其他11名男性来说，她要开发年轻人市场的提议毫无吸引力。她慌乱地在数百张后备幻灯片中来回翻动，试图寻找一个答案，他们却眼露责备地盯着她。接着，她花了几分钟疯狂而仓促地解释自己的调查，但是一切显得徒劳无功。她的上司站起来，用眼睛示意她静下来。他插入说话：不用说了，他们还不了解这个市场群体。房间忽然静下来。CEO小声地传唤了人力资源部门负责人。他是个老头，长着一张圆脸，两鬓灰白。透过无框眼镜厚框，他意味深长地看回CEO一眼。会后第二天，我们发现这位年轻女子的位置是空的。

难怪在准备报告时，我的上司威廉几个月都在痛骂我不了解自己报告的事实和数据。我曾认为他的恼火是爱挑剔罢了。

“我在这里看不到任何市场竞争的研究。”他生气地说。他让我收集欧莱雅市场竞争的统计数据，我认为这毫无作用，无视他的要求。

“我们真的没有那么多竞争对手，”我稍显胆怯地说，“我是说，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

伊卡璐（Clairol）是最强大的对手，但在法国只有4%的市场份额。”我不完全肯定“市场份额”指的是什么，但这个术语听起来很重要，而且是资深同事的对话惯用语。

威廉觉察到我的不安，更严厉地督促我：“这份报告缺乏完整的市场竞争分析。你谈到了市场份额，但并没有显示同比增长。而且，他们的市场地位与我们的完整比较在哪里？他们的客户群体是什么？他们的独特销售主张（USP）是什么？他们各自的市场增长是多少？”像网球发射机，他向我快速发射了一连串内行的专业名词，我丝毫没有还手之力。

我有点胆怯，但仍想辩护，这让他更加生气。我说：“为什么我们遥遥领先还要看竞争对手的表现？我们有90%的市场份额。”我又一次使用市场份额这个词语，以遮掩无知，“如果购买伊卡璐的人这么少，这个牌子对我们的市场有什么影响？”

“如果你不能弄清楚市场竞争格局，我建议你不要参加这个会议了，否则这是一场大败，”他责备我，“你不能假定我们永远是染发剂的市场带头人。要建立一个品牌，你必须要了解自己的客户、整个市场和竞争对手。你去市场研究办公室，找卡罗琳（和我共用一个办公室的同事）帮忙。”这台网球发射机发完球了，我终于可以松一口气。从始到终，我的球拍没有击中过一个球。

现在，我才明白威廉的要求是正确的。他只是希望我成功，坚持让我改进，避免我被淘汰。也许他的态度很突兀，但他是为了教导我像营销人员一样思考，免受不安感的伤害。

很快，轮到我们作报告，这是关于半永久染发剂“如自然（Si Naturelle）”的新包装方案。我说“我们”是因为威廉和我的做法与上一组二人团队略有不同。威廉先上台介绍了整个背景，在我第一次发言时还站在身边。

威廉不太符合欧莱雅的“作风”。大多同事将头发干净利落地分到两边，而他的发型不守规矩，厚，而且有点带刺。他常常撅起嘴唇，当他顽皮地微笑时，你可以看到他的前牙稍微有点破裂。公司的经理一般穿着优质的华达呢质地西装，而他穿普通棉质西服，还带有磨损的痕迹。他的袖子在肩膀部位稍微下垂，袖口位置有磨损，看起来像穿着父亲西装的男孩。威廉和别的“欧莱雅人”（是的，对于完全符合公司风

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

格的人，这个词语颇为贴切）不同，他为自己的与众不同感到自豪。尽管这样，他仍得到CEO和执行团队的好评，因为他曾上过法国最好的两所商学院之一——巴黎商学院（当时几乎所有营销人员都在那里培训出来）。而且，他是公司最聪明、口齿最伶俐的。他当然掌握一切营销要诀和技巧，但我注意到他有一些出众的素质。这不仅是他自信的微笑，标新立异的男孩性格——这些东西确实很容易讨CEO喜欢。更重要的是，威廉完全懂得如何在常规的营销行话与内行的美学语言之间进行切换。他可以背诵统计数据或资料要点，同时能谈论颜色、字体和图形，后者是别的团队经理不能做到的。更令人佩服的是，他能够将这些感性的、直觉的美学观点与准确的事实和数据联系起来推广自己的提议。这让我明白，如果我想利用自己的创造力做好市场营销，我必须像他一样实现感性与理性之间的平衡。

威廉围绕我们的新产品创造一个故事，我在一旁仔细观察。这是一种出色的染发剂，它能让女性的头发保持6周不掉色，而且无损发质。威廉用了很多极为诱惑的词语称赞产品包装：“图形设计富有张力”“色调强烈”……CEO翻过手中的包装，眯起眼睛，不假思索地说：“我觉得在红色中要添加更多的蓝色，而且字体显得太拥挤。”

威廉看向我这边，我松了一口气。CEO的意思是说，我们的推销计划值得一试。而且，人力资源主管仍然稳稳地坐在座位上，这说明我也可以稳留在公司中。

我曾热切希望承担更多责任，随时进入这样的会议室。但此时我明白，这个会议室里进行的游戏并不总是有趣的。我曾经以为，有机会进入高管会议室是困难的。当置身其中时我才意识到，这里的游戏其实更艰难、更惊险。这次经历深深地印进我的记忆中，让我明白公司会议室是让人敬畏的地方。在接下来的二十年中，我在这样的房间频繁出入，每个房间都有自身的怪癖和气场。它们总让我感到惊恐和矛盾，即使当我最终坐在会议桌的首座时。

迎接新挑战（二）

不论人们的立场、经验、教育和年龄如何不同，从新位置开始是不容易的。尴尬的时刻、新手的无知、奇异的规则和仪式、新奇的行话、

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

有形无形的“考验”、微妙的社交细节……这些元素都是意料之中的。人们常说，一旦你熟知内情，你就会永远熟知内情，但情况并非如此。后来，我加入了盖璞和香奈儿，经历了更多磨练，需要掌握更多行情。无论你的职业是什么，发展到了哪个阶段，这样的“学习”和“反学习（忘记你所学到的，重新学习）”的循环是不可避免的。 事实上，即使你在同一公司长期担任一个职务，你也需要自我更新，用新眼光看待问题，打破常规思维，寻求更多的可能性。在工作中熟练掌握某个领域或某个技能当然是好的，这正是欧莱雅的培训计划的目的。但最成功的人——资深的成功人士，不一定是高管——更看重自己“天真”的态度，以此促进成长。换句话说，他们仔细观察日常事物，比如在煤场中观察到勤劳之美。他们反对墨守成规，喜欢不拘一格，出类拔萃的事物。艺术创作正是从这种态度开始的，而公司不可或缺的创新思维也是如此。

我是幸运的。威廉欣赏我积极探索，不畏枯燥的工作态度。他给我机会测试技能，摸索成功的方案。

现在，我晋升为产品经理，又一次站在威廉的办公室，为新的“新人入职”做准备。像往常一样，他考问我，还指出报告中的逻辑漏洞。这时，公司委托的几个创意机构送来了产品的新包装样品，我们的排练中断了。威廉通常单独在办公室中观赏新模型，既防止被骚扰，又可享受独自构思新主意的乐趣。不止一次，我徘徊在他门外，多想他邀请我进去。这次，他过于兴奋，顾不上独享。

威廉小心翼翼地提着捆绑着蜡纸的胶带，将包装一个个从薄纱中取出，好像他准备收藏这些精美的包装纸一样。他用两个指尖捏着每个包装，避免触摸脆弱的样品。沿着书桌边，他将包装放成一排中，每个创意公司的样品被分开，就像不同军营的士兵，有着色彩独特的制服和条纹。他仔细打量了这些士兵一会儿，挑选出幸运的漂亮步兵，将其挪动到别的地方，作进一步检查。我知道一开口就会打断他的思路，于是稍稍移到他身后，眯着眼睛偷看这些包装，仿佛在模仿他的姿态。我很兴奋有资格在这样重要的私人决定中，观摩真正的营销员是如何工作的。

“不要告诉任何人你看过这些样品，”他说，“它们是最初步的样品，你觉得怎样？”

听到他问我的意见，我很震惊，迫不及待地说：“我真的很喜欢这

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

种红色调。”我不假思索：“它让人感到温暖，充满活力。草书字体也很酷，富有朝气，但似乎过于紧凑。”

威廉顿了一下，抬头看着我，好像才认识我一样，对我刮目相看：“嗯，是的。我也觉得对角线太陡峭，让上面的照片显得非常尖锐。我们应该要求他们重做。”

我想，他居然说“我们”！这是否意味着我是他的工作伙伴了？我兴奋得想跳起来。

“下一次设计公司来了，”威廉说，“你可以过来坐坐，看看他们是如何运作的。”

---

[1] 法语用Ch’tis表示法国北部，带有呆滞的意味，指代此地区的人和方言。

[2] 法文têtes de gondoles，“货架末端”的浪漫说法。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第五章 扭转规则，创造新事物

在酒吧的人潮中，我们像响尾蛇一样穿行到舞台前的空地上。我无法看到自己身处何方。人们吸着白色的香烟，烟雾蜿蜒升到天花板蓝色的灯光中。女服务员走来，用湿布擦拭黏黏的桌子，詹姆斯叫了两罐杜松子酒。我试图闲聊起来，但詹姆斯聚精会神地盯着舞台上的鼓。

在工作室度过漫长的一天后，我们到了纽约市最有名的爵士俱乐部“蓝色音符（The Blue Note）”看迪兹·吉莱斯皮（Dizzy Gillespie）的演出。过去两年，我和上司威廉亲密无间地合作。现在我在纽约，代表欧莱雅负责广告拍摄，准备启动最新产品“如自然”的营销活动。

公司安排我们到纽约拍摄，因为这里有当时最火的模特。而且奇迹般地，我可以代表威廉出差，与广告公司的创意总监詹姆斯同行。为了节省资金，又需要靠近工作室，我们在宏伟的格拉梅西公园酒店（Gramercy Park Hotel）订了房间。该酒店有着毁誉参半的历史，无数明星曾在此下榻。在五十年代的辉煌期后，酒店已经年久失修。虽然地毯已经磨损褪色，客房里充斥着陈年的烟味和廉价威士忌的气味，但你仍旧可以看出昔日的辉煌。

这对我不成问题。我迫不及待想看到给产品带来魔术效果的拍摄工作，如此靠近工作地点让我兴奋不已。有商业头脑的同事常说，广告拍摄是将有价值的主张变成营销活动的过程。还有谁可以比詹姆斯更适合向我介绍内幕运作呢？整个准备过程让我们成了亲密无间的同事和朋友。

詹姆斯个子很高，足有6尺2寸，但他肩膀向前倾斜，稍显驼背。这种姿势常让我猜测，他究竟在表达一种无奈，还是表达轻松休闲？他是在崩溃的边缘，还是过度自信，无需顾及形象？他超大的玳瑁边框眼镜让隆起的蓝眼睛更显突出。走进房间时，他一只手提着巨大的漆黑文件箱，身子被拉得倾斜，另一只长手臂在晃荡着。他的布克兄弟（Brooks Brothers）条纹衬衫的袖口已经磨破，灰色法兰绒裤子宽松笔直地挂在瘦长结实的身板上。他总带着一条薄皮革领带，这是他最显眼的标志，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

破坏了原本整洁的外形。詹姆斯的一切都令我着迷，特别是他的不协调感——他既显得遥远又亲近，既随意又坚定，既整洁又凌乱，既富有远见又非常务实。

在詹姆斯身上，绝对不含糊的一点是他对爵士乐的热情。当他不教我如何观赏时装模特、印刷排版或摄影时，他会给我讲解他最喜欢的音乐家，从查理·帕克（Charlie Bird）到亚特·布莱基（Art Blakey），从迈尔斯·戴维斯（Miles Davis）到迪兹·吉莱斯皮。经过漫长一天的工作后，我们常常坐在他的唱片机旁边，一边喝酒一边讨论爵士乐：小号的嘟嘟声，萨克斯管的啸叫和小军鼓的嘶嘶声。詹姆斯会选择下一张唱片。他从套筒中取下碟子，仔细地放到专业唱片机的转盘上，好像这是由最易碎的玻璃制成的一样。他用毡刷清理每个唱片，告诉我即使一颗最微小的灰尘颗粒也会影响它独一无二的沟槽。“每个唱片都有唯一的声音，就像DNA一样，绝不雷同，”他解释说，“所以，如果你买了一张相同的唱片，它与之前那张是不一样的。”他轻轻举起唱针，稳定地放在想让我听到的音轨上。

詹姆斯不只是听音乐，他让音乐包围他。他告诉我著名音乐家的故事，偶尔在说话间停下，说：“好了，现在来到这段了。”这时，他成为一名鼓手，用假想的鼓棍敲击空气，不时敲打着无形的钹，用脚踩着看不见的低音鼓踏板。他忽然停下，双臂浮在空中，用幻想的小鼓来减慢节奏。他有时完全停止说话，陷入到爵士乐的遐想中。他固然钦佩音乐家的技巧和实力，但最能让他感动是他们能用节奏和旋律传达感情。

迪兹·吉莱斯皮站在我们面前几英尺处。杜松子酒一入口，我的嘴巴刺痛，脸颊火热。对了，我留意到了“脸颊”。吹小号时，迪兹胀鼓鼓的脸颊就是他的商标，它能演奏出无人能及的水准。这是令人兴奋的表演，他总是让你在猜测中。调子通常会欢快地进行着，发出喧闹而断奏的音符，清晰响亮，然后节奏放慢，进入深沉的悲叹中。确实，他的表演千回百转，让观众头晕目眩，这就是他得到迪兹[1]封号的原因。他走上舞台，下颚放松，呼出口中的空气。从舞台的一边漫步到另一边，他逗弄着自己的乐队，哈哈大笑。接着，他闭上眼睛演奏，刚才还干瘪的脸颊一下子充满气息，房间中顷刻飘荡着《突尼斯之夜》（Night in Tunisia ）的旋律。

我曾在几个唱片中听过《突尼斯之夜》，但这次，某些以前没有注

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

意过的东西震撼了我。虽然我仍能辨认这首曲子的旋律，但他演奏出一系列即兴的独奏，自然飘逸，将旋律带到一个令人惊奇的新方向。其他乐师跟随他的节奏，调整各自的演奏，增强他的即兴旋律。随着即兴的重复段落越来越狂野，人们难以料到他如何能带回主旋律，但他们做到了。接着，他们又脱离主旋律，进入兴奋的新旋律中。

我请教詹姆斯他们如何做到的。他解释，这些音乐家对乐器、乐谱和演奏技巧了如指掌。但他深信，真正的神奇时刻是他们的即兴演奏，乐手彼此若即若离的关系将现场带到一个新奇的世界中。曲谱的基本结构固然重要，但这只是起点，这种体验之美来自他们对惯例的突破，创造出乍看起来有点不合规矩的声音，令人着迷。

看来，爵士乐就像我钟爱的法国新浪潮电影。在本质上，这两种艺术之所以让人共鸣，在于它们颠覆惯例。新浪潮导演戈达尔先掌握了摄影技术，然后打破了这些技术，给观众带来强烈的感情体验，让他们震惊、新奇和愉悦。而现在，迪兹及其乐队使用同样的颠覆方式，给观众传达独特的感情。两种艺术都邀请我们以全新的方式倾听和观看。

这难道不是所有伟大艺术家所做的事情吗？某种意义上，这难道不是所有出色的营销人员所做的事情吗？他们的作品都能引起我们的注意，打破传统的认知方式，动摇一切事物的基础。一个成功的市场营销者必须学习规则，阅读这些“乐谱”，然后才能“演奏”出即兴的重复乐章。但最终，构想原创的“即兴乐章”才是最为关键的。假如你询问客户想要什么，他们清一色会给你一个不出意料的答案（即他们通常期望的东西）。但是，当你问他们心底最想要什么，他们可能不知道答案。所以，出色的营销人员所提供的产品信息要出乎意料，引人注目，富于情感吸引力。

如果只记住曲谱，你固然能演奏出正确的音符。但这样会有人记住你平淡的调子吗？虽然，创意的火花取决于你的耐性、坚持和实践，但你也必须愿意承担风险。即兴创作需要你感觉到未来的方向，然后将心底的共鸣流露出来，这样你才能真诚地表达自己。

找到我的“乐谱”（一）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

在过去两年间，我在学习怎样成为一名合格的营销人员。我没有让自己模仿别的产品经理，他们各自有不同的“乐谱”。我尊重他们非凡的专业知识，对数据和专业术语的精湛掌握，但我想以自己的方式证明我既是专业的营销人员，同时也迷恋创意。

我不是一个艺术家，但我欣赏他们的才华，喜欢与他们相处。我开始与创意工作室的设计师建立私交，当他们需要支持或指导时，我成为他们的坚定盟友。他们和我谈论在艺术、流行文化、时尚或音乐上的灵感，分享公司规定的设计范围对创意的束缚。虽然我的主要责任是确定细节的正确，确保按时完成任务，但我不想像同事一样发号施令，争分夺秒，让设计师无条件服从他们的主意（他们通常毫无创意可言）。我开始探索如何颠覆规则，创造出让设计团队灵感充沛的工作环境。我主动了解他们的信念，突出他们设计中最美的元素，让他们放大这些元素。这个方法通常有积极的作用，但并非一劳永逸。虽然我要帮他们探索新事物，但也需要保证符合公司的要求。这种保持两者平衡的训练在日后发挥了巨大的作用，尤其当我成为盖璞和香奈儿的领导时。我既需要培养团队的创造力和多元性，同时也要让他们达到规定目标。我必须为团队探索和成长制造空间，但当他们不能达标或偏离方向时，我需要温和地引导他们。

然而，很多时候公司领导对于非正统的做法感到紧张，他们规避风险，毫无远见（看不清职业道路），无意中扼杀了创新精神。我在职业生涯中无数次看到这种情况的负面影响。我遇到的第一个例子是欧莱雅的一个广告会议，当时公司高层与外部的创意公司产生了冲突。也是在这个场合，我第一次遇到了詹姆斯。

这类会议通常以有力而严肃的握手开始。人们带着不自然的笑容，紧张地寒暄着，制造融洽的氛围。当所有人都坐到椅子上，詹姆斯仍一如既往地整理一堆实物模型，将它们贴在黑板上，准备用作口头报告。这次营销活动要重新推出欧莱雅最畅销的品牌。彼得是创意公司的负责人，他个子矮小，看起来像凶狠的恶犬和温柔的棉花糖的混合体。他啰嗦而冗长地介绍了这个项目：强调他们对染发剂的头号产品有“深刻理解”“绝对地、坚定不移地忠诚于”欧莱雅产品，“坚决地”尊重我们的要求，既帮我们维持品牌声誉，又让品牌跟上时代的节奏。最后，他将发言交给了毫无特色的客户经理，后者毫无特色地重温了上个发言的内容。除了詹姆斯，每个人都交叉双臂，不耐烦地看着他抚摸着实物模

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

型。

轮到詹姆斯，他利落地站起来，紧张地轻拍着他带来的一堆小黑板。房间的人表情冷漠，充满质疑。他长长的指尖支撑在桌子边，下巴紧缩，开始发言：“这次销售活动的重点是释放女性身上的美。这不是年龄的问题，而是关于女性的光彩和气质。我们通过照片来表明这点，向人们展示美丽的头发如何能让美丽的女性光彩动人。”

詹姆斯将第一块黑板拿出来，好像一个拍卖者向眼光敏锐的收藏家展示珍贵的油画一样。

人们的手臂仍然交叉在胸前。房间一片死寂。

他开始解释创意机构的手法：“我们以轻微的侧面展示模特，不是直接用面孔对着镜头，表现染了色的头发如何揭示出她的美。”

人们仍旧无动于衷。

他又解释了一次：“照片中的棕色头发漂亮地反射着光线，将从红色到橙色一系列丰富色调展现出来。”

房间中窃窃私语。

“杰西卡·索伦蒂（Jessica Sorrenti）是位年轻的美国模特。虽然刚出道，但我们觉得她刚好有着这次活动所需的老成与年轻相结合的气质。”这时，房间的气氛异常紧张。

“她的照片非常活泼生动，你仿佛感到她在纸张上有生命一样。”他温柔的声音带轻微地颤动。

听众有点烦躁，他们坐立不安，等待总经理作出判决。漫长的沉默后，总经理抬起头，食指指向画面：“她的鼻子有个奇怪的钩形，在那个位置有大段空白，让头发显得太单薄了。”

开始时，彼得的气场主宰着整个会场，现在，他变成一只变色龙，灰色的西装融入到墙壁的颜色中，隐形了一样。而客户经理则从一边看到另一边，似乎考虑是否要夺门而逃。人们的眼睛都落在詹姆斯身上。

批评的声音一下子排山倒海地涌来，每个人都用苛刻的语言残酷地否定他的作品。总经理表完态后轮到营销总监：“这张照片与我们的要求说明完全不同。为什么她不能笑得更灿烂些？我们曾明确表示，我们

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

要一个快乐热情的女孩。”他翻开文件夹，快速地取出6份要求说明文件以证明自己的看法：“如果没有比这更好的照片，我们要求重拍这次广告。而且，你们要对此负全责。”

詹姆斯肩膀低垂，低头在一堆黑板上挑出底部那张：“我们用韦罗妮克（Veronique）拍了几个备用照片，以防万一。”他开始展示一系列的照片。这是一个金发碧眼的女模特，开朗大方的露齿笑直接面对镜头。无可否认，照片上是个非常美丽的女孩，有着光彩照人的头发。

房间更沉默。

总经理一边研究着图片一边宣布：“嗯，这个有点符合我们的要求了，至少她看上去更快乐，而且我觉得金色头发让她显得更亲切友好。”

桌子周围的人开始点头。

“是的，这绝对接近我们的要求，”营销总监直接表示赞同，“我们可以看看这个模特的其他照片吗？”

“当然可以。”詹姆斯默默抽出三四张照片。照片中，模特风飘型头发每一缕都像被无形的绳子拉起一样。营销团队对图片非常满意，纷纷赞扬创意机构的出色工作。“我完全同意你们。”彼得突然与墙壁分开，像超级英雄脱下隐形盔甲一样。现在，众人开始庆祝这次巨大的成功。

但我能明白詹姆斯并不十分满意。毫无疑问，看到客户如此高兴，他松了一口，但我知道他一定不认为客户的选择是最佳的。他们喜欢选择安全而合理的赌注，但这是错误的赌注。事实上，更能吸引眼球的是杰西卡·索伦蒂“活泼生动”的照片。正是她的瑕疵让她非常适合这次广告要求。我完全明白了詹姆斯刚刚所说的“活泼生动”是什么意思。在那一刻，我感到了他的真诚，衷心希望能帮助他发挥才华。

这次会议让我非常欣赏詹姆斯单纯而真诚的工作态度。我想更了解他，温柔地鼓励和指导他，充分发掘他的特长。我不知道如何与他一起工作，只是参加了创意机构的会议。我想让创意团队知道，我站在他们这一边，不只是形式上的支持。每当詹姆斯作报告时，我会望着他的眼睛，让他知道我同意他，喜欢他的作品。如果条件允许，我会指出他作品的美丽之处（我在设计机构学到这种鉴赏技巧），这是别人忽略的地

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

方，但我知道他能欣赏到。我不执着于图片的具体细节和特征，而是着重它带给我的感受。我将自己看成现实中要购买该产品的女性，想象她们看到广告时的感受。这些姿态虽然表面上微不足道，但却是我鼓励和支持詹姆斯的方式。这样，他能自由地展示真诚的信念，而不仅是从事无趣的幕后设计而已。

威廉注意到我与詹姆斯建立了良好的关系，让我与他一起选择广告拍摄的时尚模特。现在，他将“如自然”交给我负责，可见他对我的信心。我经常去见詹姆斯，一起讨论他的“书本（专业摄影和头像的合集）”，构思未来计划。我不知道自己想要什么，但渴望通过他的眼睛看到自己的所需。所以，开始时我只是安静地坐着。他的手指像精致的树枝托着书本，缓慢地、有条不紊地翻开页面，研究每张照片，对比不同的方案。

詹姆斯的工作方式能容纳一种矛盾感：他有自己的美学观点，同时也适应商业的需要，将它们纳入到思考范围中。有时，詹姆斯会温柔地纠正我的意见，用指尖指着照片中有问题的地方。

“我觉得他们不会喜欢她的下巴，稍微有点突出，可能会分散人们的注意力。”

“他们可能会认为她的头发太薄了。而且他们要吹起她的头发，如果没有大量润色，很难让头发变厚。”

“这次的设计要求的是年轻快乐的女人，我担心她看起来太严肃了。但是，看看这个女孩？”他指着一个模特，她牙齿上有一大道缝隙，但眼睛里充满欢乐，“现在，她很美。她的脸让整个照片有了生命。”我问：“但牙齿上那道缝怎么办？”他笑着说：“这让她显得如此特别。”

刚开始，我对这样谈论“女孩”的方式感到非常不安，向他表达了我的疑虑。他停下来凝视着我，这是他惯用的表情，好像我的话要隔一段时间才飘到他耳朵里一样。然后，他笑起来，说：“真的吗？Mais c’est pasméchant [2]。这是她们的工作，她们的薪水不错。你必须考虑到，她们的面孔和身体就是一种创造愿望的工具。”

创造愿望的工具，这个短语让我顿了一下。我一直以为模特是因为美才被人们使用，但是詹姆斯扭转了这个看法。她们用美为别人创造一

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

种更强、更有力的女性观。随着我对时尚界的了解日益深厚，这种强调“营销的目的”的观点深刻地影响了我。

而且，与詹姆斯合作让我质疑自己在工作中是否有独特的“工具”？我能否用这些工具弥合创意与营销之间的差距？这种工具是我对商界的独特贡献吗？我的工作是强化现状还是找出与众不同的方式？是表现自己的出色素质，还是为他人的利益而工作？詹姆斯的作品合集告诉我，世界上有无数出色的模特可以符合我们的广告标准，但如果你想留下独一无二的印记，贡献自己的原创性或新声音，你需要更出类拔萃。

詹姆斯一直寻求超越逻辑的事物。他想通过一系列图像唤醒人们的感受，创造出观众共鸣的故事。当他思考不同模特的品质时，他只谈论她们“赋予”了画面什么东西，她们的面容如何能唤起他想要的感受，而不是谈论她们长得“漂亮”还是“丑陋”。他向我解释，有些女孩可以通过笑容让整张脸活过来，有些女孩单纯通过眼神就能表现出强烈的诱惑。詹姆斯深知平衡自己的艺术观和理性的营销艺术观是重要的，但并没有被这些东西束缚。他注重照片的故事性和情感感染力上，将瑕疵和错误重新变成原创性、美和优点。这种不拘一格的作风让他成为一名出色的艺术总监。

作为商人，我们都精通逻辑和理性语言——我们必须解释策略，证明选择的合理性，获得管理层的批准。然而，我们会惊讶于自己陷入单一地看待事物的方式中。事实上，我们自以为知道顾客想要什么图像，我们总是检查广告照片是否符合设计概要的每一项。当我们看到作品成形时，不禁失望反感。讽刺的是，最好的广告照片从来不是按照设计概要的要求完成的。多年来，我一直对同事说，你需要对自己想要的结果抱着非常谨慎的态度：它虽然符合你的要求，但比不上创意团队自由创作的作品。

当人们严格限定了营销框架，过分注重理性分析时，丢掉的是可贵的情商。出色的市场营销可以将我们的注意力放在某个信息或概念上。为此，他们强调产品与众不同的特征，创造由图像、包装和叙事组成的完整系统，有力地唤起顾客的情绪，尽管这些情绪是变幻莫测的。

没有什么是固定不变的。我们关于美和品位的观念是不断变化的。同理，“规则”也不是固定的，颠覆规则的方式也非一成不变。十九世

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

初让艺术赞助商震撼的印象派在十九世纪中期是平庸的，这时立体主义已经抢尽风头。如果你向生活在十九世纪初的人展示毕加索的作品，他们肯定不觉得这是“美”，而认为这是令人震惊的“创新”——它引发新的对话，在未来一代留下了印记。毫不奇怪的是，它创造了一套新的规则，在未来，人们同样也能打破这套规则。

颠覆惯例不仅在艺术中很重要，对于面向消费者的商业也必不可少。在这个行业中，消费者的选择是由渴望和愿望所驱动的，而不是逻辑和事实。放弃固定的期望，我们才能被创意的无限可能打动，为新事物感到兴奋。创新的作品能击中我们，好像我们一直就是在等待它的出现。

找到我的“乐谱”（二）

拍摄那天早晨，詹姆斯和我乘坐货运电梯上了工业仓库的顶楼，这里离我们的酒店有几个街区的距离。走出电梯时，迎面而来的是滚石乐队的《一些女孩》。工作室是一个庞大的、保持原始状态的开放空间。大多数窗户涂成了黑色，其余一切涂成白色，包括头顶裸露的管道，除了灰色的混凝土地板。很多人已经到了。几个小伙子穿着低腰牛仔裤，白色T恤，黑色的厚皮带，皮带上挂满各种链条和铁锁，叮叮当当地晃个不停。他们抬着照明设备，调整舞台周围尺寸各异的三脚架的高度。两名工人在梯子上，将一大块白纸用巨大的夹子固定到金属架上。别的工人在空地中走动，用手持监视器检查灯光。一个巨大的黑色金属风扇在角落转动着，强风掀起了路人的衣服。每个人都非常匆忙，即使现在才上午8点。

我们身边还站着三五成群的年轻女孩，穿着闪舞（Flash Dance）的绑腿，宽松的汗裤和皱巴巴的T恤。她们的头发随意绑成凌乱的一团，或扎成一条辫子——所有人都非常高瘦，仿佛来自另外一个世界。她们看上去都非常普通，除了满布斑点的皮肤。（后来我得知这是正常现象，是由拍摄时涂上的油性化妆物导致的。在后期制作中，我们可以“润色”照片，“抹除”它们。）我无法想象这些年轻女孩能变成包装盒上的迷人女人。进入一个小房间后，我才知道答案。这里，几个女孩正在化妆打扮。其中一个女孩在做头发，头上戴着很多大滚轮。詹姆

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

斯朝一个挥舞着头发定型剂的男人点点头，低声说，那是亚历山德罗（Alessandro），法国顶级发型师。“他能创造奇迹，”詹姆斯轻声告诉我。那个金色罐似乎焊接在他的左手上，这是他的魔杖，能使单薄的头发变厚，让任何风格变得自然，唯一的方法是每天用一大瓶喷雾。

我们四处游荡了好几个小时后，摄影师丹（Dan）才向詹姆斯说明灯光情况。生产助理（除了模特之外，她是这个场所的唯一女性）赤脚走到白色的纸张上，一名灯光师测了一下灯光，丹跟着拍了一张即时打印的照片，交给詹姆斯。这位三十岁左右的女人并不起眼，她穿着宽松羊毛衫，我很想知道整天在这些年轻美丽的女孩旁是什么感觉。没有人注意她的脸，人们只留意照片中的光。想起詹姆斯曾将模特的美看成是创造形象的工具，而不是对她们个人价值的评价，我才感到一丝安慰。詹姆斯轻轻地吹着照片，让它快速变干，然后捧着它来到灯箱附近。他让丹过来，建议他淡化绿色：“你知道他们对绿色底色极其敏感。”

准备拍第一个女孩时，音乐调高了50多个分贝。生产助理将第一个女孩带到白色的空间中。坐电梯时，我无法记住这个曾经衣冠不整的女孩。现在，即使她的步态，也从长颈鹿变为小羚羊。她的皮肤像美丽的瓷器一样洁净；乌黑的睫毛长得足以逮住苍蝇；苹果红的嘴唇非常丰满，在明亮的灯光下闪闪发光。我希望最后的拍照结果不会是艳俗的，我从不喜欢这么浓的妆。詹姆斯向我保证，摄影机照出来的效果并不是现实生活中看到的。

这时，模特来回移动，摆出各种姿势。甩头，将手插到头发中，转动肩膀，还不停地朝镜头摆出光彩亮丽的露齿笑。这样长时间保持笑容一定疲惫不堪吧？而且风扇的强风还吹得眼睛发痛。摆过几个姿势后，一名技术人员匆忙离开，带回一个桌子，用作道具。剩余的一整天都按这样的程序进行。每个模特需要在各种状态中摆出姿势：风扇开，风扇关，有桌子，无桌子，头发梳好，头发松动，旋转，跳跃，倾斜，坐，等等。

现在我才惊讶地发现，拍摄一张照片需要这么多的技术支持，而且，每个人需要付出如此辛勤的劳动。详尽地体验到整个过程后，我更清楚拍摄美丽广告的代价。更让我兴奋的是，这是第一次深入参与到商业推销的完整过程中。现在我明白了，我真正喜欢的工作是决定广告的方向和表达方式，筛选最佳方案，然后培养最终结果。这正是我的特

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

长。我并不擅长如何达到目标，但我能采取艺术家的视觉，这让我打破常规，出类拔萃。我能驾驭不同的领域和观点，自如地在营销世界和创意世界、理性世界和情感世界来回切换。这塑造了我的工作方式和职业道路。在很长时间里，艺术家一样超越自我的思考能力——也就是说，超越商业思考方式的能力——是我作为营销人员的标签。在盖璞工作时，我需要遵循CEO米奇·德雷克斯勒（Mickey Drexler）的指示：“爱它你才买它”，这时这种能力发挥了巨大的作用。数据分析和市场调查固然重要，但你对产品的感觉更能驱使你去投资，并且常常会带来意想不到的结果。

那么，你的标签是什么？你如何能扭转规则，创造重要的事物？什么独特才能让你获得成功？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？什么样的“即兴演奏”让你晕眩和兴奋？让我们听听你是如何即兴演奏职业的“乐谱”吧。

---

[1] Dizzy，英文意为头晕。

[2] 表面在说“但这并不是恶意的评论”，话中话是，“我不想伤害任何人”。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第六章 重要的不是决定，而是决定背后的动机

亲爱的安托万

午餐一直是法国人一天中的重要时刻，在欧莱雅更是如此。公司的饭厅（la cantine）不是简单的食堂，而是高档自助餐厅，只供应热食，有烤鸡、青葱牛排、酸模酱佐三文鱼排等，还配有各式奶油土豆泥或新鲜酥脆的炸薯条。没有人像庸俗的美国午餐传统一样只吃三明治或沙拉。这里的常规是三道菜的完整正餐，朋友或同事围在一起，边吃边聊八卦和周末计划。他们并不讨论工作，而是关心谁约会谁，哪个行政可能在诱惑年轻的新实习生，或下次派对何时何地举行。

“烤鸡，谢谢。”我对服务员说。法国的烤鸡在风味和口感上不同于以前妈妈做的。刚开始我根本不想选它。有一次，服务员在盘子上舀了大块土豆泥，将浓浓的烤鸡汁液倒在上面，我才见识了它。我肯定会跳过甜点，我想，转身远离了巧克力慕斯、克拉芙提糕点、柠檬蛋挞，三种酸奶和覆盆子汁白乳酪。这里每个人都在午饭时喝酒。如果你拒绝，特别是在商务午餐时，人们会觉得你很粗鲁。尽管我经历过沉浸式的全套法国生活训练，但仍旧不能喝太多。我取了一瓶佩里耶（Perrier）红酒，跟着朋友找座位。我们在拥挤的餐厅小心穿行，桌子像迷宫一样，有时人们还一边吃着法式长棍面包一边做手势。我只注意如何平衡托盘，避开一些男人赤裸裸的媚眼。在一家清一色由成熟男人管理的关于美的公司中，作为公司年轻女性是无法避免男人目光的。

这时，我看到了他。

刀叉的碰撞声和嗡嗡的嘈杂声突然一下子静下来。事实上，整个自助餐厅都好像忽然消声了一样。他抬头看着我，我凝视着他。我们对看了一会儿。他的目光与工作中常遇到的调情或色欲眼光不同。他好像看穿我的外貌，直达灵魂；他在真正地凝视我——好像邀请我进入更深的感情关系中，超过以前所有的恋人。他好像想认识我，了解我，而不只

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

是欣赏粉色裙子下的双腿。那时我还不知道，这个名叫安托万的男人将成为我的丈夫、伴侣。

在欧莱雅工作期间，我对巴黎的约会场景并不陌生。我和弗勒继续流连在各式派对、晚餐和俱乐部之间。我和很多优秀的年轻人约会过，他们都有着完美的背景。有的男人拥有以“de”开头的贵族名字，说明家族拥有过土地；有的在多维勒（Deauville）附近的诺曼底海岸拥有度假屋，这是巴黎上层社会的首选地点。他们梳着干净、整齐的侧分头，配有色彩鲜艳的口袋方巾和威斯顿乐福鞋，身上散发着爱马仕的古龙香水。他们聪明，有教养，举止得体。虽然大多数不是坏男孩，但都像一个模具印出来的一样。他们都更在乎我的丝绸衣服下的肉体，而不是真正的我。

虽然安托万外表整洁，但并不是一个典型的“欧莱雅人”。他肩膀宽阔，但腰围苗条，所以他的西装外套紧贴着肩部，中部以下开始变得宽松。他的带领衬衫第一个纽扣没有扣上，这样才能包裹强壮的脖子和微圆的肩膀（他在法国国家队打了多年水球）。现在，他的两个肘子支撑在桌子上，身子向前倾斜，这是不符合法国礼节的姿势。我很快知道，他和我一样厌恶这些规矩。他的盘子上堆满白奶酪，将吃了一半的香蕉浸到奶酪中。天啊！这是什么吃法？我心中惊叹。现在，他拿着香蕉的手悬在半空中，与朋友笑谈着。

安托万的职业轨迹也偏离了常规路线。他刚从为期两年的泰国“合作”项目中返回。在法国，“合作”项目是指在私营部门工作，代替义务兵役。这些职位供不应求，比正常兵役劳累的体能训练更艰苦，也更具异域风情。而且，由于职位不多，许多年轻人通过家庭关系获取机会。他厌恶不公平的制度，因此完全靠自己的能力获得“合作”项目和欧莱雅的工作，为此他非常自豪。他告诉我，他爱泰国，那里的生活自由而放松，人们开放友善。泰国的一切深深地触动他：河边寺庙（wats）木雕的圆顶；身披橙色袈裟的谦逊和尚、潮湿的空气、竹屋、天花板急速转动的风扇、水上市场新鲜热带水果的颜色和气味；甚至肮脏凌乱的拍蓬街。即使在欧莱雅工作了两年，他仍旧梦想回到泰国。他主动要求在经常出差的部门工作，而不是令人垂涎的“全球”部门（所谓的“皇家之路”的部门，高层注意力的焦点）。每次出差返回巴黎，他都感到窒息。他厌恶过度严格的各种明暗规则，难以适应市场营销同事的僵化狭隘。一有机会，他就要求上司派他去亚洲国家。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我们第一次相遇必然是侥幸的，或只是我一厢情愿的幻想，因为再次看到他已经是几个月后。一天晚上，拉维要给弗勒和我的印度度假计划一些建议。安托万和拉维也是朋友，跟着他来了。整个晚上，安托万都在调情，不仅仅与我，还与弗勒。我相信，我误读了他第一次看我时的目光，也许他和我见过的男人没有什么不同。那天晚上回家后，他打电话向我道歉。他说英语，以免我和弗勒同时拿着话筒。他恳求能再约我一次。我拒绝了，接下来几个星期，他每天都给我电话，有时只是打个招呼，但每次都坚持与我见面，保证他唯一喜欢的人是我。三个星期后，他打电话的目的变了。这次，他的声音嘶哑而阴沉。

“她去世了。”他低声说。虽然我仍旧拒绝见面，但却期待他的电话，享受我们简短的聊天。现在，他的语气和平时不同：“我需要见你一面。我还没告诉别人这个事情。不知为什么，我只想告诉你关于她的事情。这是我的姑姑，我的教母，我生命中最重要的人。她是个坚强的女人，像你一样。请让我见你一面。这对我无比重要。”他的声音显得温柔而脆弱。我的心因他的信任而融化了。

我同意见他一次，但只是作为朋友。我们在第5区边缘的丁香园咖啡馆（La Closerie de Lilas）见面。这是有名的小餐馆（brasserie），无数伟大的作家、艺术家和知识分子的聚会场所。我们坐在欧内斯特·海明威曾坐过的桌子旁，桌上刻着赞助人的名字，作家的名字则刻在一块小金牌上。安托万向我讲述他的童年故事，尤其是与姑姑一起聊天时那些深情而难忘的时光。就像我们第一次四目相望的一刻，我被他深深地迷住了。他倾斜身子吻我，这次我没有拒绝。

在接下来一年半中，我们坠入爱河，开始了同居生活。虽然欧莱雅对明目张胆的调情和勾引习以为常，但不允许员工间谈恋爱，我们只能偷偷摸摸。

一天晚上，安托万下班回家后，脸色苍白，嘴唇上流着血。我以为发生什么严重事故了，无比担心。

“我不舒服。”他透过玻璃眼镜看着我。我担心他病了，立刻将手放在他头上，但他没发烧。

“发生了什么事了？”我想到了最糟糕的情况，心在怦怦地跳。

“他们给了我一份工作。我升职了。”他再次陷入沉默，望向远

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

方。

“这是个好消息！”我歪着头，疑惑地盯着他的眼睛。

“在雅加达，”他快速看了我一眼，头低着，好像为这个消息感到羞愧，“印度尼西亚的营销总监。”

我的心几乎停止跳动。我不知道该说什么。他抓住我的手。我明白他已经无力回应。我们的心都在默默流泪。

“我是说，这太好了，”我再次喃喃地说，几乎无法说出完整的字眼，“这是……这是你一直想要的。”我结巴着，这根本不是好消息，但我不知该说点什么。

“我们怎么办？”他终于轻声问道，“我爱你，我不想离开你。”

“我也爱你，但我不能去雅加达。我到那里能做什么？”我完全不了解印度尼西亚，也无法想象放弃工作与他一起。这是他最爱的地方，是百年不遇的机会。我渴望事业成功，如果搬到那里，我的事业就会毁于一旦。

“我不知道。我需要考虑。给我一点时间。”他握着我的手，紧紧地抱住我。

我不假思索地脱口而出：“我想告诉你，我爱你。我知道你是我的唯一，但我不能左右你的选择，否则我们都会后悔。你必须做你认为合适的事情。如果你认为这是一个很好的机会，如果你觉得这是你想要的……”我不能说完这句话。“但我不能去印度尼西亚。我觉得这不是个好主意。”事实上，我想朝他尖叫，让他不要去，但我不能要求他放弃这个机会。

接下来的一周，安托万反复衡量，还咨询了家人。一周后，他告诉欧莱雅，他拒绝这个工作。最初要求外派的是他自己，为了保持诚信，他不得不离开公司。虽然他对亚洲仍很感兴趣，但他更希望我们能一起生活，创造未来。他也理解我渴望工作，需要工作。他将我们看成是平等的伙伴关系，需要共同经营，从不认为我需要和当时大多数女性一样放弃职业，跟随丈夫。在我约会过的男人中，从来没人像他一样爱我。这超越了爱情，这是最纯粹的尊重！即使在那时，我能觉察到我们有着一种罕有的感情关系，这让我们可以各自追求理想，同时相互扶持。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我所遇到的职场性骚扰

现在，我也需要做出自己的选择。这一次，安托万问我是否能辞掉欧莱雅的工作，共同离开法国，到美国重新开始。很大程度上，我需要在生命中两个最喜欢的事物之间做出选择。我深爱着安托万，也喜欢冒险的主意，但我仍然迷恋巴黎。在欧莱雅，我的工作进展顺利，接受着良好的培训，有着很大的学习和成长空间。第一次，我不得不考虑我更遥远的未来，虽然现在一切进展良好，但我对这条职业道路有些担忧。环顾四周，很多和我同级的职业女性都是原地踏步，晋升不如男性同事那样频繁和快速。今天，欧莱雅的情况显然非常不同，它通过内部和外部的各种努力支持女性高管，在同行中处于一流水平。但在二十世纪八十年代中期，女性在公司上升到一定程度后，再往上的机会就微乎其微。安托万离开公司时，我还没计划马上离开，但后来的几件事情让我觉得离开是正确的。

第一个事情发生在“如自然”的产品推广期间。我要将新产品和附属产品介绍给200名销售代表（主要是男性）。这是我第一次在大型公共论坛上演讲，而且用法语，我感到惶恐不安。我一直不用演讲提示装置，因为阅读屏幕的文字会削弱讲话的流畅与自然。技术人员说，反正人们不会关注我的发言。他说的话带着强烈的挑逗意味，但由于这样的评价很普遍，我直接忽略了。我希望通过演讲而非外形吸引观众，证明他的错误。在产品发布那天，我站在讲台上，等待演讲文字出现在面前的屏幕上。我深呼吸了三次，平静下来。文字在演讲提示装置的屏幕上开始滚动，我朗诵起来。

刚说了两句话，屏幕忽然变白。技术故障！我独自站在台上，一个词语也说不出来，唇干舌燥，汗流浃背。我正准备回后台取回椅子下的演讲稿，技术人员走到了台上。他的救急变成了火上加油。当他和另一名技术人员跪在讲台旁研究电路问题时，观众涌起阵阵嘲笑。在他们看来，这些技术人员不是在维修，而是弯下身朝我的裙子里面看。我感到无比羞辱，将他们赶回后台，取回讲稿，尽力完成演讲。发言结束后，我听到了无数恭维，但无法忽视的是，大多数观众在我奋力阅读时仍在窃窃私语，不时偷笑着。他们显然觉得舞台的小故障比我精心准备的发言更有趣。没有人在乎我说什么。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我请教许多女性同事，当人们只注意你的外貌而非工作时，该怎么办？　有些女性接受这种肤浅的赞赏，有些（如我的办公室同事卡罗琳）则感到被冒犯，但她们认为最好是置之不理，专心工作。有一次，X先生（掌握大权的高层）忽然邀请我参加重要的行政午餐，卡罗琳告诉我一定要直接忽视。那次，我收到有史以来最精美的信封，当指尖摸着高贵信纸时，我心里痒痒的。信封正面用精美的手工字体写着我的名字，里面折叠的卡片言辞庄重，这是用于盛大婚礼或洗礼场合的措辞。

一开始，我为自己被选中感到自豪。接着，困惑来了。为什么他要求我去陪他？我问卡罗琳这究竟是什么意思。她双唇翻开，发出无奈的嘶嘶声，好像泄气的轮胎一样——法国人在难以决断的情况中会摆出这种姿势，这等于在说“无所谓了”。

她将香烟头插到烟灰缸中弄灭，露出一丝狡猾的笑：“啊，亲爱的，你真是有点太天真了。你觉得自己真的这么重要才被邀请的吗？无论如何，事情就是这样子的，反正他又不会咬你。”她的讽刺让我有点难受，更让我伤心的是她对这种情况的无力感。

我怀疑她是否真的感到无所谓。当我与许多同事和行政人员打交道时，不管男性还是女性都抱着同样的漠视态度。他们的理由是，人们将女性看成是“膀子糖”，猥亵幽默的话题是无害的，也不值得生气的，至少这不是公然的骚扰。但什么是公然的骚扰呢？当你的外表比工作更能吸引男性注意力时，你难道不觉得受到骚扰了吗？人们尊重你的外表或女性气质是一回事，但如果将这些东西看成评判你的唯一标准，后果是不堪设想的。　我非常感激人们对我工作的积极反馈。也许X先生的意图是纯洁的，但是，在事业的道路上，我不能被动地接受这些潜规则。这让我回想起和詹姆斯一起挑选广告模特时的交谈。现在，我觉得我是因为外表美而被使用，但我不能使用我的内在“美”——我的真正智力、性格、判断力和品位。

对于我这样的职业女性，这种待遇带来双重的破坏。首先，我需要比大多数男性更努力才能获得成功，赢得一席之地。其次，我必须让身体吸引力不要太过张扬，否则人们更关注它而非我的专业信誉。因此，我不得不走一条精致的路线，一条大多数女性今天仍在遵循的路线：既保持开放友好的态度，接受男性色欲的关注（这样人们不会觉得你太好战，或处于上风），同时不能在工作中有片刻的松懈。可事情并非这么

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

简单。

在这条精致的路线上保持平衡并非容易，另外一次职业活动更致命地打击了我。我们在巴黎大饭店——蒙特卡洛有名的皇宫和赌场——聚会。一位同事作了精彩演讲，我上前祝贺他。他顿了一下，用手轻抚我的肩膀："你今晚与我一起去赌场。"我想这可能是法语的说话习惯。但我注意到，这个问题以陈述句的方式进行，似乎假定了我心里想和他去赌场。不过，我不让自己这样想。于是，他靠得更近，抓起手，轻轻地拉了我一下。我还不知发生了什么，他已经拉着我穿过人群。我试着说服自己，我们只是朋友，他只是带我看看巨大的赌博室、穿长袍的女人、扎辫子的男人和闪闪发光的吊灯。但一进入赌场，他就将手放在我的后背上，慢慢地滑到腰间，然后将身体压在我身上。他抓着我的头发将我拉近，开始吻我。我的颈部能感到他的呼吸。

我制止了他，冷冷地说："你知道，我有男朋友。我不会吻你。早知如此我就不会到这里。"

"啊，不要这样，"他嘟哝着，"你真美。我一直想约你。"

"这样不对。我们在这里只是工作，而且我有男朋友。"

"只是一个晚上，没人知道。我知道你在注意我。我们之间一定存在暧昧，我早留意到了。"他与我还保持着让人尴尬的紧密距离。

我挣脱开来，告诉他是时候睡觉了，我没有兴趣与他发生浪漫关系。他终于认输了，给了我标准的法国双面吻，但仍用手捧着我的脸颊："你太美了。"让我吃惊的是，我的拒绝不能完全阻止他。他继续说："嗯，如果你改变主意，到701房找我。我真的很想和你过一晚。这多么美妙啊。"

我扭身离开，回到房间，在冷清寂静的空间中独自待着，感到一丝安慰。我脱下衣服，准备睡觉时，电话响了。

"你考虑了吗？"电话另一边的声音说。我不知道他怎样找到这个电话号码的，心中再次泛起了厌恶。

"不，我真的要睡了。明天见。"我挂了电话。

起初，我试图采取卡罗琳的建议，忽略这个插曲，将其看作工作的一部分而已，但这种事情一直存在着。此外，我告诉自己，我的同事并

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

不想伤害或冒犯我，他也没有破坏我的职业，或随后实施打击报复。毕竟，我是自愿陪他到赌场的。虽然我将他推开，但他对我的关注仍让我有点心花怒放。这没什么大不了的，是吧？

那天晚上，我独自坐在酒店房间中，难以心安。虽然我没有默许他的提议，但不知为什么，我觉得错误的是自己。我开始担心，是不是我一开始就误导了他。我的衣服太性感了吗？我的高跟鞋太高了吗？我的妆太诱人了吗？那时，我意识到这些解释都是让人厌恶的制度灌输给我的。　问题不在于他勾引我，而在于他觉得我想被勾引。在这个制度中，这些勾引行为被视为正常的、公平的游戏，所以我才觉得自己的女性气质是可耻的、危险的，应该隐藏或淡化它，否则只会让我心神不定。女性气质让我感到无力，它惹来男性的注意力，削弱了我的工作能力和自尊心。

安托万以不同的方式来对待我的女性气质。他赞美我的外表和智慧，将我视为一个完整的人，同时具有弱点和优点。他接受了我的本质和全部。他看重我的事业，鼓励我追求更好的工作环境，创造更好的感情生活。

我无法明白离开深爱的城市和工作后会怎样。公司很多人认为，放弃优越的工作是冲动的。不仅欧莱雅是顶尖的公司，而且我在最好的部门中身居高位，还从事真正喜欢的工作。在过去三年，我接受了营销领域的优质训练，从业内一流企业中学到如何创造最优产品，如何将精美的艺术融入商品，吸引全球的女性。我明白，了解和迎合消费者是重要的。因此，我不单使用数据分析和市场研究的手段，还运用直观能力，与顾客进行换位思考，创造出打动他们的产品。这种经验不仅发挥了有效的作用，而且还让我更了解到自己的本性。是的，我需要创意，需要在重视美的环境中工作；我也需要人们尊重我的本性，看重我做大事的才能。这是我在职业生涯中不断学到的教训。最终，选择与安托万一起离开法国并非那么困难。

逆境和不安通常是我们的优秀老师，它们让我们回归到最在乎的事物。　事实上，如果你没有遇过逆境，你会觉得人们不太重视你，不尊重你的真正价值和能力。在逆境中，你往往需要证明自己的价值，这是可怕的。你必须更积极地面对它，而不是回避，或掩藏自己的不安。有时，它会告诉你，现在是时候继续前行了。有时，它会指导你坚挺到

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

底，永不言败，创造佳绩。

在人生后期，你做出决定会更为艰难，因为这不仅会影响你，还会影响你的员工或家人。这时，诱惑你的不是一个人，而是一份新工作、一个新公司。或者，你会因被男性称赞几句而心花怒放，但你必须知道你最在乎什么。在职业后期，你面对的选择会更艰难，赌注会更大。所以，在职业早期，你需要反思自己的核心价值，为日后做准备。

那时，我才25岁，不用养家，所以选择离开法国比较简单。随着我在职业道路上越走越远，这类选择带来的影响更严重，特别是当我选择离开盖璞时。我知道，最重要的不是我的决定，而是我能反思决定背后的动机。

安托万和我用微薄的积蓄订了飞往美国的飞机，我们唯一的缺陷是没有任何公司的聘书。到美国后，我们成婚，买了一辆车。现在，我们的感情线将我们带到了旧金山。

一场面试

我们7月份到达那里，雾季还没有到来。天空一望无云，一排排房屋五彩缤纷，好像预示着未来一片光明，但这次冒险并非想象中那么容易。我们只有几个月的积蓄，只够买一张床和一张野餐桌。我们用餐桌吃冷冻比萨，也用来烫衬衫和修改简历。迁到美国前，我们都没有研究过旧金山有什么类型的公司。现在我们才知道包装商品的行业选择非常有限。我坚信自己天生是营销人员。虽然对营销拖把和马桶不太感兴趣，但还是接受了高乐氏（Clorox）的面试。没关系，他们没有雇用我，因为我没有MBA或美式培训，不符合他们的标准。

当我开始怀疑我们的选择是完全错误的时候，我走到市场街尽头，被一张黑白海报吸引住。海报中，迈尔斯·戴维斯（Miles Davis）穿着黑色T恤，双手捧着头，眼中流露出悲伤的表情。海报签着盖璞公司的名字。这是该公司的系列广告之一，他们还拍了许多名人的艺术黑白照，凸显不同的风格和个性。除了突出时尚的口袋T恤外，这个广告还传达出一个信息：盖璞是一家尊重个性、发掘个体最美的一面的公司。也许我可以“营销”盖璞！

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我接受了盖璞人力资源主管的面试，了解到他们没有营销职位，但有广告工作。他们让我相信，“我会成为一个出色的‘商人’”。自从那年夏天在香水柜台工作过后，我发誓不再成为推销人员，而“商人”这个头衔听起来颇为接近销售人员。可是，那些美丽的海报，还有准备面试时见到的迷人衣服让我难以忘怀。一个星期后，我又回到盖璞，接受了CEO米奇·德雷克斯勒的第一次面试。

第一次走进他的办公室，面前的情景完全不是我所期待的。他没有穿细条纹西装，也没有整洁地扣着领带，只是穿着一条褪色牛仔裤、一件非常紧身的非束腰纽扣白衬衫。米奇在打着电话，来回转动椅子，一只手轻轻地握住电话线，另一只手翻着一个目录。他留着修剪整齐的胡子，看起来更像一个嬉皮士式的在读研究生，而不是CEO（那时，我对CEO还没有太多认识）。偶尔，他高声地尖叫：“不可能！你在开玩笑。”眼睛变得更闪亮。我站在门口不想打扰他，虽然他的通话似乎不太重要。他没有豪言壮语，只有实在的语言。我还没有听过高层说话时如此简单和轻松。他挥手让我进去，好像我们是认识了很久的熟人。

米奇在电话里谈了几分钟，我则在一旁欣赏办公室中精美的摆设品：一个古色古香的褪色地球仪，一个复杂的帆船模型，还有相框中的黑白摄影。话筒还没有放回原处，他就站起来，伸出手，友善地说：“嗨，我是米奇。”这样，我一生中最美好的面试开始了。

一连串的问题让我喘不过气。

“你喜欢在哪里购物？”

“你为什么想在这里工作？”

“你认为我们应该在什么地方做出改进？”

“如果我们雇用你，你会做些什么？”

“你最喜欢的品牌是什么？”

“你觉得外面谁的造型最好？”

我还没有想好答案，下一个问题就像美味的果冻豆一样向我抛来。他的节奏让人惊叹，但更打动我的是他这么在乎我的看法。

“你喜欢在巴黎生活吗？你有没有在乔治·切斯（Chez Georges）餐厅吃过饭？那里有最好的炸薯条，唾手可得。”哇，看来他确实很想

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

了解我。

“巴黎非常不错。”我试图跟上他精炼的俏皮话，捉住他的兴趣，但不知道接下来他会问什么。“当我16岁第一次到巴黎时，我就知道我总会回到那里。”我停下，没有说出全部想法，他还在等待我回答食物的问题，对此很感兴趣。我说：“不，我不知道那个餐馆。我喜欢左岸的一个小餐厅，叫军士餐厅，因为……”

“哦，我知道那个地方。他们用篮子给你上香肠和别的东西，是吗？它在圣路易岛上，靠近那个有名的卖冰淇淋的商店，人们总是排着长队等冰淇淋。这个地方叫什么？”他响亮地弹了一下手指。在以后作为商人的日子中，我慢慢明白不同的弹手指方式有什么意义，这通常表明他喜欢你的设计或说话。现在，他似乎对我的话题颇感兴趣。

“那么，为什么想在这里工作？”

我不得不快速思考，尽量简洁地解释，以应付他快速说话的作风。“三年前，我离开美国，去了巴黎。当时盖璞公司正在销售外形廉价的衣服，有着无数的品牌和销售记录。现在，我回来了，这些衣服显得非常时尚。我觉得公司发生了新变化。而且，广告活动做得非常出色。”天啊，我觉得自己很笨。时尚？出色？我希望有更多时间想好答案。

他弹了一下手指。我猜想他还是喜欢我的答案的。“跟我来。”他命令道。

我还没有问到哪里，米奇已经吩咐助手朱莉：“有人来电就说他会在BR（我不知道这是什么词语的缩写）会议室，她应该通知DMM（又一个我没有听过的缩写），他正准备去看新手袋系列。”米奇穿过明亮开放的楼层，挥手向每个小隔间的员工说话：“嘿，还好吧？”“发生什么事？”“丹尼少年，你在忙什么？”……他记得每个人的名字，偶尔停下来等别人回答他的问题。他不喜欢冗长的答案。那天我还知道，他不接受“没事”这种经典答案，认为世界总有新东西需要学习。他永远保持好奇心，如饥似渴地学习有效的做事方式。而且，看重大伙的意见。

“没事？为什么这样说？”他问一个隔间里的员工，“什么时候都有事发生。”那个紧张的家伙在米色隔板对面看着米奇，立即说出一

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

些“事情”：“昨天我们卖了45000件口袋T恤。蓝绿色衣服已到货（on hand）四周了。”我完全不知道这些陌生词语是什么意思。米奇咬住下唇，竖起大拇指，但忽然调转话锋，说：“你入货不够。什么时候可以买入更多？”当员工想出答案时，我们已经走到走廊尽头。

电梯里，他双手卡在口袋上，脚靠后墙，对我说：“我们去给香蕉共和国（Banana Republic）看新手袋。你只管告诉我你的看法。”他快速走出电梯，我穿着黑色高跟鞋和西装，笨拙地跟在后面慢跑。在这里，几乎所有人都穿牛仔裤，配搭时尚的上衣，只有少数女人仍穿中性色调、样式简单的裙子。而且，绝对没有人穿高跟鞋。

米奇推开会议室的门，五六个人正在桌子旁边聊天边布置手袋。他们突然停下来，对他露出紧张而热情的微笑。

“嘿，你们进展得怎样？麦克斯，你还不错吧？”

“太好了，米奇，你看到新旅行外套的销售情况了吗？卖爆了，仅仅到货两周。”麦克斯回答米奇的问题时流利地操着特殊的语言，听起来像个专家。米奇弹了一下手指。“很好卖？真的吗？拿来让我们看看。”

麦克斯对房间里的一个人说：“去取克鲁格公园（Kruger Park）外套，快。”年轻人立刻冲出房间。

米奇转向我，说：“听着，莫琳，这是一个测试。告诉我你最喜欢哪组手袋。这里没有正确答案。也许有正确答案，因为我确信某组手袋会更好。但你可以告诉我最喜欢哪组。不用担心冒犯这些家伙。他们很友善，能接受任何意见。”

没有正确的答案？而且，我要单纯根据外形而非市场数据选一个产品？现在，他终于在说着我能懂的语言了。

麦克斯走上前，开始解释：“我们称第一组手袋为雨林探险手袋（Rain Forest Expedition）。纤维百分之一百防水，大口袋中有许多小口袋……”他拉开拉链子，介绍里面的情况。

米奇打断了他的说话。“停，停，停。不要推销，麦克斯。一般没有人会告诉顾客手袋有什么功能。”

“好的。我只想向她展示这些功能。”麦克斯笑着说，退了回去，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

放松地将手臂摆在胸前。

我环顾所有选择。有三组形状各异的手袋，每组都精美地在架上展示。我走到每组商品前，仔细打量起来。“我可以摸一下吗？”

“当然可以。”麦克斯说。

我逐个欣赏，房间中每双眼睛都紧紧地盯着我。我触摸手袋的面料，打开拉链和内袋，还将它们放到肩上。在帆布组中，我取下一个较小的书包：“有镜子吗？”

“哦，有，在这里。”麦克斯将我带到镜子前。

他们都等待我的“裁决”，异常安静。我将手袋放回架上，看着米奇。他也在安静地等着我。

对我来说，这是一件不需动脑的事情。“我喜欢这些手袋。”我指着帆布组说。

“为什么？”米奇问。

“不知道。它们看上去更贵重。其余的皮革手袋看起来很便宜，而且我不喜欢这么光滑的尼龙。帆布组给人坚固的感觉，看起来更时尚。我也喜欢它们的内袋。这组看上去就让人非常顺心，”我语无伦次地说，“我不知道怎样解释，但我会买这个手袋。”我指着刚试过的书包。

“不错！”没有任何弹手指的动作，但“不错”是一个得体的肯定。我已经感到我会喜欢商人的工作，甚至会大展身手。

“你们听到她的看法了。她的看法就是未来顾客的看法。我让你们来决定选什么。但告诉你，她选择的那款是无可比拟的，你们看看，它们多时尚。”米奇将手放在沉重的帆布手袋上，欣赏它们的沉重和“手感”。

我还没有弄清楚发生了什么，米奇已经走向门口。“好吧。下次见。让我知道你们的选择。”当我们走出去时，去取衣服的年轻人刚好冲入房间，几乎撞到米奇。

“这就是克鲁格公园外套。”他边说边喘着粗气。

“漂亮。非常不错的外套，”米奇摸了一阵衣服的面料，“好的，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

谢谢。下次见。让我知道你们的决定。”

面试结束了。我即将成为盖璞公司的新任商人，遇到生命中最重要的导师。

现在是时候摆脱粉红的西装制服，穿上简洁的盖璞T恤了。我能成为怎样的角色？

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第七章 找到新视角、新愿景、新的充满启发的观点

当我开始怀疑我的工作能力

我对新工作有十足把握，以为马上会负责女装部门。毕竟，米奇似乎被我的潮流触觉打动。于是，你可以想象我在第一天上班看到新头衔时的震惊：袜子和腰带管培生。靠着在顶级公司的工作经验和训练，我至少应该是一个资深的员工，配得比这更高级的职位和头衔。实习生，开玩笑吗？我敏锐的时尚触觉能派上用场吗？袜子和腰带有什么值得干的？这不是我期待的伟大开场仪式。

作为实习生，我的第一个光荣任务是整理样品柜。样品柜是大家保存各种产品和配饰的储藏室，用于参考过去季度的流行款式。（谁能料想二十五年后，我清理自己衣柜的香奈儿衣物时能用上这个训练学到的本领？）颇为讽刺的是，从样品柜开始学习商人的基本技巧是个不错的开端。大部分新同事都有更多的相关工作经验。他们或在盖璞服装店做过销售员，或参加过大型百货商店的培训课程，或毕业于技术时装学院（FIT）等机构。他们懂得销售行话和零售业务的运作方式。即使他们第一份工作在盖璞公司，他们也了解采购和外包产品的报告格式和基本原则。

但是，我不同。我从来没有听说梅西（Macy）培训计划，一度以为只有“农民”才参加“田野工作[1]”。我只能认真地边做边学。对这份工作先入为主的念头——坐在办公室，告诉手下购买什么产品——就像上个季度最畅销产品一样迅速消失殆尽。我完全不清楚推销场景背后的具体操作，例如，产品是如何生产的？卖不完的产品在店中怎样处理？商人说的是一种全新的语言，口头常带着首字母缩略词和奇怪的行话，如OTB（采购限额计划）、PO（采购订单）、WOH（到货周数）、BOM（物料清单）、急转[2]、小贩[3]、“着火[4]”、一只狗[5]。里没有人会提到“消费者研究”“市场份额”“实物模型”或“发布日

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

期”，而这些是我在欧莱雅的常用营销词。当然，他们不是忽视顾客，而是由设计师和商人预测顾客的欲望，用所谓的“直觉”选择产品。而且，他们也不是每三年才推出一个产品，而是每个月有数千种新产品——最小库存单位（SKU）——送到店中。

工作了两个月后，我仍旧整天在样品柜中，试图整理过去两年积累的混乱配饰，更有效地利用这些珍贵的“档案”。这个特别衣柜就像4岁小孩生日聚会后的场景。一大堆五颜六色的旧袜子像聚会后被弃置的干瘪气球，腰带在地板上蜷缩、扭曲。丝巾捆在一起，像废弃的包装纸，需要将它们一一折好。我正在摆设架上形状各异、色彩斑斓的手袋，一个微弱的声音在传唤我：“莫琳，去一趟达蒙的办公室，立刻。”达蒙是女装部的总销售经理（GM），当他传召你时，你需要立即停下手头的工作。

盖璞公司负责产品销售的楼层设计得像两个透明的鱼缸，带窗的办公室排列在明亮雪白的空间两侧。穿过走廊时，你可以看到每个办公室有三四个商人，人们随时可以看到对方在做什么。在办公室中，我通常看到实习人员被玻璃映白的脸庞。完成达蒙的要求清单后，他们就会到拐角的办公室报到。有时，那些不能满足他要求的实习生刚挨过批评，眼睛肿胀，面孔通红。我通常避开他们的目光。

赶到他办公室时，所有的眼睛都在看着我。

“嗨，达蒙，有什么事吗？”我知道他不会和我们寒暄，但尽量表现得活泼友善些。他坐在一张超大的桌子后，仿佛与下级隔着一道堡垒。

“佩斯利背包在哪里？它早应该已经发货了！本该在8/4着陆（hit the floor）！”他有点生气。（正常的说法是“8月4日到店里”。我需要停下来想想“着陆”是什么意思。我确实需要加快学习行话。）

“我去查一下，达蒙，马上给你回复。”我已经学会自己先研究比随便抛出答案更好，尤其是，达蒙可能知道答案，只是考察我跟踪货物的能力。

“我会在办公室等你的结果。”他让我回去。

整理样品柜的工作本来已经很低级，与维护OTB一对比就显得更寒碜。采购限额计划是一种跟踪库存的手段，如果想告别样品柜工作，实

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

习员就必须掌握OTB。这种手段就像古老的符文一样，告诉你很多库存管理的秘密。而且，随时知道货物在什么地方绝对是销售行业的重要基础。达蒙想准确了解货物位置是可以理解的。现在，直接监督我的上司正在休产假，我需要负责整个配饰部的OTB。

一整天，我都在搜索任何一份货物的地点报告。如果背包没有发货，我们就会错过交货时段，背包会在合适销售季后才到达商店。我竭尽全力，仍没有找到，只能硬着头皮回到达蒙的办公室。

我清了清喉咙：“我想告诉你关于佩斯利包的事情。我查过所有报告，还打电话给DC（配送中心）。我不知道在哪里可以找到它们。我需要你的帮助。”为了承认失败，我的声音很低。

达蒙停下来，沉默了几分钟，我感到极为不安。他抬头看过来，手中的笔停在半空，像一把武器：“你需要什么，莫琳？你没有看到我在忙吗？”他一字一句地说出来，好像我是聋子，需要阅读他的唇语。我不知道如何作答。

我们沉默了几秒，他才深深地叹了一口气，让我回去：“好吧，我真的很忙，没有时间教你如何运行OTB或定位货物。我建议你回办公室，想出办法再回来。”接着，他又埋头工作。我又试图解释，他再次抬起头：“你听不明白我说什么吗？当你想出办法再回来。”

离开时，我的热泪在眼眶中打滚。我努力控制着情绪，回到办公室后才放声大哭。我不是爱哭的人，但一开始就很难停下来。那时，我做了任何一个资深专业的年轻经理会做的事情——给妈妈打电话。

“嗨，妈妈。”该死的，当我一叫她，眼泪流得更厉害。

“嗨，宝贝儿，还好吗？工作怎样了？”

“不太好。我真的不擅长这份新工作。我刚被部门总经理批评了，因为我无法搞清楚库存到了什么地方。这并不是简单的事情。他们什么也不解释，却指望你懂得一切，”我在呜咽中努力说出话来，“这多么困难啊。我工作了很长时间还没有上手。他们给我所有累活，如整理衣柜和输入购买订单。我知道我需要做这些，但干起来是非常沮丧的。一切就像重新开始一样。现在，部门主管认为我完全无能。他干脆将我赶出办公室，因为我回答不了他的问题。”我泪流满面，哭诉着刚发生的事。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

妈妈同情地应和着我，不时说道：“天啊，可怜的宝贝。”最后她说：“莫琳，我觉得可能这份工作不适合你。你的工作似乎太累了。看到你不开心，我很难过。难道你不认为应该辞职，找更合适的工作吗？”她抬高声音，让我重新考虑这份工作是否值得。

“妈，我不能辞职。我找过所有旧金山湾区的创意工作。这个地区没有什么是我想做的，而且我真的很喜欢销售。等你达到更高级别，情况会变得非常美妙。你能与设计师合作，为商店挑选款式和色彩。你能到香港寻找制衣材料，决定制衣地点。我甚至不介意财务方面的要求。财务数据会告诉你什么产品销售得比较好，它像一份投资产品的报表。我不能辞职。”

我慢慢恢复了镇定，列出我该留下的所有原因。我不会让一个倔强的上司妨碍我的前途。我不喜欢他的方式，但他正确地指出了我需要学习的知识。那些错置的骄傲只会干扰我在新工作中的成长，我需要放弃它。告诉妈妈留在盖璞的理由后，我的决心更坚决了。那么，背包位置的问题是怎样解决的？事实证明，我根本不需要像侦探一样苦寻。我放下自尊，给正在休产假的上司打电话。这给我一个教训：有疑问时，向合适的人求助可以节省时间和眼泪。 她高兴地向我解释了这个问题：有时，库存离开工厂时不会立即出现在报告中，等一两天就会在系统中显示出来。至于OTB？我和它很快成玩命关头上的朋友。学习基本规则不过是按部就班而已。我很快熟悉了营销的新词和物流运作，和同行一样流畅地用行话交流。

我重新获得一种强大感，决定充分利用时间，在样品柜中反复摸索，利用袜子和腰带获得巨大成功。

珍视每一个岗位

当了六个月的实习生，我又当了一年的助手，最终成为商人“俱乐部”的一员。我晋升为助理商人（唉，虽然还是负责袜子和腰带）。现在，我可以与“销售（Merch）”经理讨论我购买商品的价位，抱怨整天围着样品转个不停，分享着OTB带来的焦虑信息，虽然这时我的责任范围仍旧是随机的。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

作为商人，你需要彻底掌握整个生产过程，了解产品类别的每个细节。虽然商人的知识通常局限于他们负责的产品类别，但所有的盖璞商人都应了解产品原材料的来源和规格，商品的制作方式，以及整个跟单程序。如果你是“纺织品”商人，你需要了解“经纱”和“纬纱”，还要了解每码的成本，懂得计算“切割和缝制”的合理价格，这具体取决于不同国家的人工费。作为针织衫或毛衣的商人，你需要精通计量、纱线计算和纺纱技术。负责牛仔布的资深商人可以精确地描述喷砂过程，通过布料织边就能识别布料类型。有时候，我觉得学习这么多繁琐细节是多么愚蠢。我们就不能信任供应商提供给的材料吗？他们难道不能参照我们的商品原型进行生产吗？欧莱雅有专门实验室，当我们想了解具体配方时，不需要有化学博士学位。但在盖璞，熟悉整个流程——从设计规范到商品到货——的关键因素对业务运作至关重要。这意味着，定期参观商品生产国和工厂是必要的。

我曾期待参观充满异国情调的地方，例如香港，许多同事都会到那里会见公司的商业伙伴。但是，我的目的地呢？北卡罗来纳州的高点市（High Point），袜子厂、家具制造商和“炸鸡”的大本营。我负责检查我订购的短筒厚袜的生产，确保盖璞店的“袜墙”上——收银台后挂着袜子的宝地——挂满五彩缤纷的袜子。

说到短筒厚袜，我要补充几句。起初我不明白为什么这种袜子销量惊人。显而易见，大量顾客喜欢它。男款短筒厚袜那时几乎占据袜子业务的百分之六十。公司培训店员问顾客：“我觉得用男款短筒厚袜搭配你的口袋T恤不错，要试一下吗？”这就像快餐店的店员经常问你：“你想要点炸薯条吗？”人们只要多付2.5美元就得到一包袜子，大多数顾客接受了店员的提议。

吉米是长岛人，东海岸工厂的代表。第一次访问北卡罗来纳州工厂时，他负责护送我。他告诉我，这次除了参观工厂设施外，我还需要拯救一名叫曼珠沙华（Amaryllis）的“少女”，“她”的情况不容乐观。他说的是粉红色袜子。我们希望这种颜色让袜墙更可爱，相信它会大卖。现在，工厂那批粉红色袜子没有通过质量控制测试，他们面临两个选择：继续出货或取消订单。

“它的问题是摩擦脱色，莫。”吉米说。上大学以来，已经没有人叫我莫。但我任其自然：“情况并不太糟。我们售价是2.5美元，而你

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

们的最低做价是2.0美元。我们一定要将这个袜子放到其他品牌中。我明白你们的难处。”飞机降落到北卡罗来纳州时，吉米的语气已经不那么含蓄：“技术人员染了一堆新颜色袜子。下飞机后你可以看看你喜欢新颜色还是旧颜色。旧颜色会摩擦脱色，因为低于标准。我知道你们坚持质量第一，但你需要决定我们下一步如何进行。我们已经准备了1吨染料，随时能染色。”

“摩擦脱色”是个大问题。这意味着袜子颜色与别的织物接触时可能会掉色，必然带来大量顾客投诉。但是，如果我批准一种稍经修改的新色样，也会带来一定风险。盖璞实际上有一位“颜色专家”叫萨莉，专门负责检查印制品、布料样品、线条、纱线等是否符合最终色样。她是公司全能的颜色女神。按照惯例，工厂必须将新的粉红色样重新递交给萨莉审核，但现在我们没有时间这样做。我必须当场做出决定。在人生第一次单独出差，我已经需要做出一个重要抉择，它将我的职业生涯放在千钧一发的境地。

我紧紧抓住栏杆，和吉米下降到工厂地面。成排巨大的圆柱形机器发出有节奏的滴答声；此外还有轻轻的敲击声，听起来就像数百个繁忙打字机在运作。我们经过了一个工作台，一群妇女正在“穿线圈”，即手工缝合布料的边界，让袜子能平放。吉米说：“我们测试过这些妇女的眼力，保证她们能准确地将细线连起来。”我不禁重新对这些看似简单的袜子产生敬畏感。的确，这些产品凝固了无数人的时间、心血和专业知识，超乎我的想象。

我们经过染色区。手推车上满是装着袜子的大塑料，它们经过洗涤和重新检查后，倒入巨大的染色桶中染色，然后贴标签，打包。最后，我们进入一个满是天平、烧杯和技术器皿的封闭玻璃房，像一个微型的高中化学实验室。两个穿着白色大衣，戴着蓝色网帽和乳胶手套的男子在机器群中穿梭，正在检测布料的质地。吉米让我走近点，看一下不符合质量标准的粉红色样品。

我仔细看着这块布片，将自己换位成现实中的顾客。如果我穿着白色运动鞋和粉红色袜子，这时鞋子靠近袜子的部分被染成粉红色，这样我会不会对盖璞的产品质量有所怀疑？又假设我穿着一双粉红色的新袜子，坐在白色沙发上，这时袜子的颜色擦到了沙发上……风险太大了。

“我明白，这只是稍微低于我们的标准，但恐怕我不能接受这种粉

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

红色。”我坚定地说。实验室的技术人员一下子定住了。

“莫！”吉米抗议道，“人们几乎察觉不到摩擦脱色的现象。现在，你来看看重新染色的那批货物。老实说，没有顾客会对此有意见。我的意思是说，你别忘了，人们根本不会像公司的质量保证（QA）测试一样将袜子与别的东西摩擦一下。无论如何，你一定要看看这批袜子。”他走到那些重新染色的样品前：“我知道它们稍微低于标准，但它们通过了摩擦脱色的测试。”两名技术人员将新的粉红色样片放在光箱下。

吉米站在我旁边，没有给我任何考虑时间就说出他的看法。“我私下对你说，如果我是你，我会选择重染的颜色。袜子的总数只有3万只，如果卖不出，也只是卖不出而已。这不是世界末日，我们毕竟有更重要的事要做。工厂需要发货，不然一切都被耽误。如果你不接受我的建议，对你没有太大影响，但对我们的影响是巨大的。”我欣赏吉米总是实事求是。虽然他一向相信我的判断，但他的实用主义作风能帮我做出最佳决定。

首先，我们需要这种颜色。它是本季的重要时尚宣言，珍妮·明（又名郑嘉仪，当时运动服饰的营销经理）的口袋衬衣用了相同的颜色。现在，没有上司明确批准，我应该冒着触犯上级权威的风险答应他，还是按自己的直觉行事？我已经掌握了关于袜子的技术细节。我可以看到，新色样相对于标准只是稍为显黄；但是，接受那批摩擦脱色的袜子会冒犯到顾客。而且，如果这时我不作决定，订单就会堵塞起来。现在是时候将我的训练用到实践中了。我需要立刻决定自己的立场。

“好。吉米，我们选择新样本，但下次请不要将我推到毫无选择的余地。”

这个决定是正确的。我向萨莉和上司解释了情况，他们都称赞我彻底解决了问题。在整个公司的计划中，粉红袜子可能并不重要，但现在它在袜墙上的位置得到了保证，就像我在盖璞中赢得自己的地位一样。我开始明白，一些细微决定也能对商业造成影响。无论我的角色多么细小，我也可以有着自己的影响力。我学到的一切东西，甚至最微不足道的细节，都能建立我的能力和信心，让我可以争取自己的权利，必要时能做出超出常规的抉择。 如果我不想永远整理样品柜，我不仅需要比OTB系统更聪明，还需要注意商机。它们并非唾手可得，我必须足

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

智多谋。

新的商机在哪？一个词：腰带。

在我加入配饰部门之前，并没有人重视腰带。这块业务已经慢慢收缩到毫不显眼的位置，原因在于我们的产品暗淡无光。所谓的“腰带”是由“真皮[6]”或“再生皮[7]”制成的薄带，配上闪亮的人造黄铜扣子，毫无生气地挂在店中。大多时候，店中“腰带墙”藏在阴暗角落，墙上几乎是空荡荡的；大部分商品标为以成本价或更低价出售。

在配饰部门工作的第一天起，我就喜欢探索腰带目录。我会将皮带放在指间摩擦一下，看皮革是否会因为皮肤油脂而变色。有时我检查它是否有抛光的表层，拭去表面的尘埃感受其色泽。我会本能地举起腰带，闻闻它奇怪的鞣味，就像小时候父亲用鼻子感受不同葡萄园出产的葡萄酒一样。我对皮制品有着同样的亲密关系。此外，我注意到，坊间的潮流人士穿牛仔裤时都用时尚的腰带强化整个造型。我也想亲自给自己的新潮牛仔裤配上腰带。作为商人，我必须时刻注意选择产品时不要过分依赖个人的口味或风格，但我无法忽视女式牛仔裤“大火”（商人行话）的势头。我相信，大多数女性和我一样没有想过自己配上编织皮带后的样子（当时，这种皮带是我们的标志产品，有着最高品质，是唯一的成功款式）。但是，她们渴望不同凡响的东西。直觉告诉我，如果我们能制造出合适的产品，提高质量，改善造型，我们就可以卖出无数腰带。

我打电话给我们的销售代表、生产经理兼“设计师”金特里（Gentry）。我问他，我们可否提高皮革质量，制作新潮腰带。他穿着法兰绒衬衫和登山靴，看起来更像是户外杂志《田野与溪流》（Field & Stream ）的封面模特。

他从胀鼓鼓的包中抽出数十种皮革样本，它们根据不同的鞣制和完工过程系在金属环上。他提前警告我，上面没有一种符合我们的价位，即使大幅打折后，价位也在9.99美元左右。我哄他给我看所有皮革，很快发现其中一种有着完美的铜绿色。这种颜色极不寻常，呈现出稍微磨损的外观。它的表皮既不沉闷也不闪亮，但却散发着一种光泽，突显出纹理的质感。现在，我决定不考虑他给我的价格建议。如果我们能够改善皮带外观和风格，我就能以更高的价格大量销售，从而付得起高质量皮革的成本。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

接下来是选扣子。它们大多是男士风格的“束带扣”，虽然有一定的吸引力，但不是我设想的女性风格。忽然，一个由重黄铜制成的大“C”形扣子吸引了我，它有着磨损的、复古的外观。我将它拿起，冰冷的沉重感说明它的品质很高，圆状结构让它比任何扣子都更女性化。我将令人垂涎的皮革样品和扣子组合起来，走到办公室的镜子前，放在牛仔裤顶部的纽扣上看看效果。扣子的铜绿色和皮革稍显不寻常的颜色和谐地结合在一起。我会用这条腰带，我想，预感到这将能热卖。

要说服达蒙批准这次高价位腰带的大投资，我必须用数据支持我的直觉。我需要计算可以卖多少，可以生产多少量，“卖透（sell through，常规价格出售）”的潜力有多大，以及利润有多大。我拜访了牛仔裤部门的朋友，获得女装牛仔裤销售的统计数据，我学过的零售数学课终于派上了用场。达蒙批准了“C”扣皮带的方案，当地的工厂接着将我的直觉变成现实。

我焦急地跟踪着有名的“C”扣皮带从工厂到配送中心再到商店的每个过程。现在，我和OTB都像小偷一样虎视眈眈地监察着一切动静。每天，我紧张地审阅销售趋势报告，看看皮带什么时候会“上市”。商人就像演员的父母一样，希望自己的产品能一夜成名。从头到尾，我们在它们身上花费了无数心血，与这些无生命体建立了亲密的感情。选择组件，采购，谈判定价，讨论购买每个“最小库存单位”的价格……这些程序类似于抚养孩子，培养他们，最后将他们送上舞台首演。任何商人早上一定要做的第一件事是审阅商品“趋势”，这是一份厚厚的关于商品销售情况和变化的每日报告。商人都是对反馈上瘾的人，时刻不停地查看顾客是否喜欢我们的宝贝。

皮带到店后，我打开报告，高呼：“太棒了！”数据显示4 WHO（在手周数）——也就是说，按照这个销售速度，我们将在4周内销售完成。“C扣皮带”的第一批订单“吹爆（blow out，销售速度很快）”了！达蒙自然看到了趋势报告。我带着好消息冲到他的办公室，他微笑着抬起头，透过眼镜看着我：“恭喜你，莫琳。看起来你是个大赢家，但是……”他很快补充说：“你进货不够！你知道我们补充货物速度很快？你应该立刻给工厂电话，再安排一些订单。”

“C扣皮带”确立了我的销售信誉。从那一刻起，我以“挑选皮带”的实力而闻名。由于唤醒了一位“睡美人”，我得到了同行的认

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

可。

虽然我没有因此而变成销售行业的迪兹·吉莱斯皮或迈尔斯·戴维斯，但我在皮带和袜子领域的成就为我打下了基础。从征服样品柜，到征服OTB，再到熟悉生产过程，我已经准备好接受更多挑战。是的，我是“袜子和腰带助理商人”，我为这个头衔自豪，因为这是我凭借努力赢得的。

职场需要勇气

我的成功得到了回报，我赢得了第一张到香港的机票。（这个例子告诉我，“你要留意自己的愿望”，它们很可能成真。几年后我入住香港的香格里拉大酒店，收到了一件特别的马球纪念T恤，祝贺我第50次入住该酒店。）出差旅行在公司中像一个传说。“营销经理”和助理每年到亚洲四五次，他们大声抱怨各种劳累：冗长的会议，马不停蹄地讨论各种产品类别，无数次与供应商谈判价格，深夜狼吞虎咽地进餐……最初，我认为他们通过抱怨变相地炫耀他们赢得的特权，但我很快明白特权带来的是责任。

星期天深夜，我们在大厦21楼的拐角办公室，这是香港九龙区的主干道，无数带着有色玻璃、千篇一律的高楼中的一栋。二十一世纪伊始，奢侈品已经渗透到这个城市的每个角落。当时，广东路及其附近的街道仍杂陈着一大堆各式各样的破败店铺、餐馆和酒店。肯德基位于玩具屋大小的电子店旁。北京烤鸭在铺着大理石的商场入口橱窗中闪烁着。一桶桶中草药矗立在街道旁边，四周是未授权的手表店，炫目的霓虹灯在门口闪烁着。街道尽头是天星码头，摆渡轮船将游客和当地人送到中环商业区。每天，商人会从酒店出发，穿过汹涌的人群，经过一夜间冒起的包裹着竹子脚手架的高层建筑，避开叫卖食物的小贩，到达我们的办公大楼。办公室中，空调嗡嗡地驱走热气和潮湿，我们在那里一直工作到晚上。有时候，人们吃剩的午餐散发的气味会飘进房间中，我们才醒觉会议已经开到很晚，肚子在咕咕地叫。在这里，我们与达蒙一起审查和执行购买计划。他对细节之苛刻甚至不放过衣服纽扣的线条颜色或采购花费的最后一位数。

我们坐成一个半圆形，像顺服的门徒，达蒙则用手指检查排列在地

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

板上的样品。他像教皇一样高声宣布，我们需要购买52000件矢车菊蓝棱纹T恤，不是52500件。这时，香港办事处负责人蒂莫西（Timothy）突然闯入房间。他的英语带着口音，但那天晚上他话说很清楚：“有人在电梯里放了一个包裹。他们不知道是什么，但要求我们立刻离开大楼。”

达蒙抬起头，稍显不悦，居然有人敢打断周日晚上重要的“布道”：“你在说什么，蒂莫西？我不明白。”

也许是出于恐慌，蒂莫西提高了嗓门重复了一次，补充说：“我们不立刻离开就会困在这里。他们将关闭电梯。”

达蒙看回地板，又回到T恤的话题上，像换了一个频道，避免了恼人的广告。但蒂莫西没有动摇，他等我们行动起来。达蒙再次抬起头，声音中满带着一种克制着的愤怒，“蒂莫西，你可以先走，我们留在这里。我敢肯定电梯里没有什么危险物品。你看不到我们在这里工作吗？”

我们面面相觑。50000件矢车菊蓝T恤真的那么重要吗？如果那个包裹里有什么危险物品，我们怎么办？逃生的楼梯间在哪里？为什么达蒙坚持星期天晚上8点后留在这里？我脑海中闪现出安托万的影子，他正在我们米尔谷（Mill Valley）的新房子中与我计划着未来。他失去我怎么办？为什么我不说出自己的看法？为什么别人也不说出来？这时，我难以按捺，脱口而出：“达蒙，我知道那个包裹不太可能有什么危险物品，但为什么我们要冒这个险呢？你是对的，我们确实不知道包里有什么，但没有必要留下来验证这点。难道我们不应该离开吗？”

房间中陷入了沉默。没有人敢动，甚至不敢抬头。我可以感到同事都松了一口气，他们都支持我，因为我说出了他们的担忧。

达蒙瞪着我，好像我就是在电梯里放包的人。然后，他回过神，提醒我们他才是负责人：“现在，我们立刻离开这里！”撤离时，几个同事摸了一下我的肩膀，表示感谢。

当我们来到电梯口，达蒙命令蒂莫西检查整层楼，确保所有员工安全抵达电梯。他奋力保持电梯门打开，等所有人进去后才进来。突然间，他成了我们勇敢的保护者了。我静静站在角落里，为坚持立场而感到高兴，但也害怕他的报复。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

那晚回到酒店，每个商人都感谢我，赞扬我的勇气。虽然达蒙几个星期没有和我说话，但是我的同龄人（许多在我的级别以上）用全新的方式看待我。我没有赢得上司的肯定，但获得了同事的尊重——不仅因为我证明了商人必备的勇气，还因为我对于事情的主次有着健康的态度，为了信念不顾个人地位的安危。当我成为领导时，这种技能变得更为重要。达蒙几年后最终离开了公司。我在1998年掌管老海军（the Old Navy）的业务，那天晚上在场的同事很快成了我的直接下属。

结语

那么，我这样做是勇气使然吗？表面上是，但我有不同的看法。所谓的勇气，是你通过行动使外部世界获得某种影响。但是，在当时，我没有时间考虑太多——我只知道什么是最重要的，我愿意捍卫它。人们从来不觉得我是一个无缘无故反抗权威的人。确实，多年来很多同事感激我只说有意义的话。回想起来，我之所以敢对抗达蒙，是因为我坚信自己说话的重要性。我知道自己的价值，从卑微的实习生一步步成长，这让我有了坚定的基础。因此，说出自己的看法，坚持自己的立场，提出自己的主张并不是为了挑战权威或证明自己的价值。坚持自己的立场的意义在于，你能做出贡献：贡献新的视角、新的愿景、新的充满启发的观点。　当你的个人利益和业务受到威胁时，坚持自己立场是最重要的。这不是伟大的壮举，也不是想做英雄；否则，你发出的只是噪音，而且常常压制别人的声音。

可悲的是，我们很多人都需要忍受像达蒙这样的上司或同事。他们通常以权威恐吓你，让你承认他们更聪明强大，让你担惊受怕。面对这样的老板或商业伙伴时，有些人屈服投降，有的人则选择针锋相对，两种方法都没有太大效果。那么，我们是否有更好的办法？我学会了从难以对付的人身上学到东西。我试图欣赏他们教我的东西，不因他们的否定而陷入恶性循环中。同样，每个职业都有“袜子和腰带管培生”这样的初级工作。如果你能最大限度地利用最卑微的职位，那么你也能赢得信誉，在未来承担更重要的角色，管理更大的团队。

在接下来二十五年中，我在盖璞和香奈儿中完成了很多项目，其中一些乍看起来比想象的微不足道。但是，我打破了标签——突破了头衔

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

和人事架构的标签——常常在这些项目中留下印记。在达蒙之后，我很幸运遇到很多好上司，但我遇到的同事并非全部都有合作精神的。在盖璞，我从配饰部门转到牛仔裤部门，最后负责管理我们最重要的部门之一：女装底装，一个不吉利的名字（现在，当我输入这个名字时，我笑了，但在当时的盖璞，人们都习以为常）正是在担任这个职位期间，我说服了高层生产宽式女装裤（palazzo）。一系列造型新颖、大小得体的裤子扩大了我们的产品范围，不再像过往一样只销售经典的起褶卡其裤。

几年后，我调到盖璞正在创建的一个新品牌，即后来的老海军。这时，我需要决定继续停留在旗舰部门，还是跳到未知的地方。幸运的是，我还是喜欢玩冒险游戏，跟随“直觉”。正因为我看到了钻石的粗糙之处，懂得现实生活的粗糙之美，所以我选择了老海军。同样，正因为我喜欢香蕉共和国（盖璞的一个分公司）为买不起盖璞牌子的潮人设计衣服，所以我冒险与它一起拼搏，最终升至总裁职务，让我被香奈儿看中。在成为香奈儿全球CEO之前，我接受了在香奈儿美国分部担任两年临时总裁的任命。做出这个抉择前，我已经在香蕉共和国这个更大的业务中担任要职，犹疑香奈儿的这个职位是否大材小用。但是，我接受了这个职位。结果，由于我在美国分部的出色表现，我顺理成章地成为香奈儿全球CEO。

简而言之，无论多么微小的机会都能发挥你的才能；无论多苛刻的老板你都能在他们身上学到东西。即使他们一无是处，你也可以学到什么是错误的领导方式。如果你张开眼睛，如果你愿意重塑所见，你会看到无限资源等着你发掘。

---

[1] “田野工作”，内行术语，意为实地培训的“助理销售员”。

[2] turn，表示销售速度之迅速，而不是旋转的意思。

[3] vendor，供应商，不是街上推着卡车卖东西的人。

[4] on fire，表示卖得快，不是起火了。

[5] 失败者的风格，不是你的宠物。

[6] 这个词语容易让人误解，它实际上只是三流品质的皮。

[7] 这种皮革将碎皮黏合在一起，重新设计表层，它和乙烯基一样糟糕。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第八章 比勤奋更重要的是深度思考的能力

导师米奇

“米奇会议（Mickey Meetings）”是盖璞公司的口头传说。会议的目的是为了获得CEO米奇批准和签署最终的产品搭配和购买计划。人们谈论这些会议的口吻大相径庭，他们有时无比热情，有时绝望万分，有时在两者之间，这在很大程度上取决于米奇（以及其他人）对产品和视觉展示的态度。华尔街的投资者和金融家之所以称米奇为“商人王子”是有原因的：在挑选畅销产品时，他有着近乎完美的击中率。因此，大多数商人面临米奇准确的裁决时如坐针毡。会议的时间安排总是紧凑的，会上的决定会影响一个季度交付的生死。商人和视觉营销团队常常通宵奋战，准备产品展示。他们重新布置衣服，凸显各式T恤颜色搭配，装饰会场每面墙壁，以呈现本季最热潮流。我们疲惫不堪，唯恐我们的精心计划在生死关头被统统摧毁。

米奇不期而至，像塔斯马尼亚恶魔（Tasmanian Devil）[1]一样降临，从一个展区转到另外一个展区，在墙上夺下他喜欢的衣服。

“漂亮！”他用手指抚摸布料，“价格多少？”他兴奋地大叫：“还不够，差太多了！每个店铺有多少？每周卖多少？在一天之内你就会‘卖破（broken，各种型号库存不足）’！”他在展览上东奔西跑，那些可怜的商人还来不及回过神来，就被他带到下一个商品上。“什么？！谁会买这个东西？2万件需要2万个消费者，这太多了！”这样，在会议开始的几秒钟内，他就开始拒绝某个产品。

我们为这个会议准备的许多对策是无效的，你永远无法预测米奇会问什么。一旦你以为预想到他的问题，他会立刻改变规则。这是很正常的——在时尚行业中，如果你一成不变，你就会灭亡。固执地捍卫一个坏决定或坏采购是很可怜的。面对你煞费苦心挑选的珍品，米奇能一下

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

子击破你精心设计的观点，让你直接思考“顾客想要什么”“为什么不想要这些东西”等问题。

尽管米奇会让你压力巨大，但你能从中学到很多东西。当你宣布“我喜欢这个裤子”时，他会考验你的信心有多大，指出你错过的商机，说服你冒更大的风险。看到如此之多的商人更注重数据分析和比较去年同类产品的销售，我总是很惊讶。米奇讨厌这些比较，将此称为“去年症”。他说：“你根本不能预测未来！”当你觉得一个产品不错但销售潜力有限，米奇会让你计算一下“退出战略”：如果产品失败，你如何能获得最高利润。米奇不断地挑战我们，让我们像顾客一样思考，将钱投资到最佳卖点上，巩固自己的赌注，让我们成为更出色的商人。

现在，作为公司重要的女装牛仔裤部门营销经理，我是下一个要见米奇的人。更要命的是，我怀孕七个月了。这是我的第一个宝贝，比正常孩子重25磅，让我到处快速跑动已经不可能。我顺手抓住一个滚动的衣服架，像鸭子一样快速地穿过大厅，走向会议室，吃力地安排样品。我将挂着牛仔裤的衣架根据裤子尺寸层层地重叠起来，快速地将相应的完工样本贴在裤子上。我没有时间将样本放在每种尺码上，我知道这是一个缺陷，但我必须这样做。

米奇靠在椅子上，嘴唇紧闭，好像对眼前的展品并不满意。“进来，莫琳，”米奇说，“请坐。”

房间的气氛非常紧张。“让我们看看什么是新的，令人兴奋的商品。我想看一切样品，甚至你没有大量买进的。实际上，我特别感兴趣的是你没有大量买进的东西。”我明白他的话中话，他是说：“我知道你们不太冒险，所以我想看看你们不敢去做的商品，因为这些商品将会是畅销品。”

我将告诉他我并不怕冒险，我想。我即将释放最新的秘密武器——一款用最新布料制成的新潮牛仔裤。我们最畅销的牛仔裤是经典款（Classic Fit）牛仔裤，它高腰、直筒、收脚。我个人认为这个款式是普通的，而且，它的销量在下降，这表明很多人会赞同我的看法。我注意到，宽筒、烟管形的牛仔裤和喇叭裤重新流行起来。

“我们从日本购买了这种最新的日本牛仔布，”我宣布，“它比我们的锥形牛仔布（Cone Denim）更轻，所以它呈现出的褶裥极其漂亮，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

而且我们可以用轻微的喷砂处理完工，我觉得这非常酷。”我强势地解说，尽管明知米奇一贯厌恶别人向他推销产品。

“哦，这不是正确的样本。现在只有经典款才有完工样本，但是我们会把它做得更酷。”米奇面无表情地盯着我说话，我感到一阵慌张，肚中的宝宝在毛衣下蠕动了一下。

“这家工厂说，他们只向高端牛仔裤制造商销售数量有限的布匹，所以我们将成为第一个拥有这种布料的大品牌。”我说。我的声音开始颤抖了吗？“我真心觉得这种布料用在新款式中会显得非常不错。现在，经典款的销售情况很糟糕。我觉得潮人不再想穿收脚裤子。这个烟管牛仔裤来自纽约[2]。他们喜欢它，而且……”

“等等！等等！”米奇打断我的说话。他坐直身子，让我将布料传给他，“这种完工方式很酷。你买入多少？”

哈，我想，他很快会明白我不是等闲之辈。“10万件烟管牛仔裤，我们的新款式，”我自豪地说，“它比经典款更低腰，不收腿，从腰部直线向下走。”现在，我一边重复说过的话，一边将样品从架子上取下，提到隆起的肚子上，好让他想象一下效果。现在回想起来，这个动作对推销我可怜的牛仔裤没有多大帮助：“啊，就是这条裤子的款式，虽然布料不是这个布料。”我补充道。米奇眯起眼睛看着我，眉毛紧皱，嘴巴扭曲，他分明表示厌恶。我递给他牛仔裤，他拿起不到一秒钟，把它一股儿放到桌上。

“我是问，这个款式的牛仔裤买入了多少？”他举起了经典款牛仔裤的样品，晃了晃，“经典款的牛仔裤买入了多少？”

啊，不好了。我没有买入任何按新完工制成的经典款牛仔裤，但却订购了各个码数的烟管牛仔裤，它们正在进入工厂，等待剪裁。“我们觉得新完工的经典款是不完美的，所以只给烟管牛仔裤买了这种完工方式。它在新款式上看起来更酷，这是现在所有人都想要的款式。”我毫不犹豫地回答。米奇肯定觉察到什么是潮流的，一定会为我的冒险感到高兴。

但是，情况并非如此。“等等。你停一下。你没有为最畅销的牛仔裤购买最新的完工方式？这绝对是荒谬的！”

虽然我当“女装牛仔裤”的主管只有几个月，但我想告诉他，我完

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

全清楚自己的策略，我继续说：“经典款的潮流正在减退，看起来非常不对劲。女人不想穿收脚牛仔裤。它并不吸引……”

“销量当然在下降！”米奇有力地打断我的说话，“如果你们继续用最便宜、最丑陋的面料生产，肯定不会提高销量。”他没有停顿，继续问：“你们销售了多少条经典款的裤子？你们这周卖了多少？”他一连串地发问。

“呃，”我忙乱地翻寻趋势报告，“等等，让我找一下。”通常，米奇的问题不一定要回答，但我感到他的眼睛在盯着我。“嗯，本周卖了24500件。”我尖叫着。

“好的，现在告诉我，你卖了多少销量第二的牛仔裤？”他的声音提高了几分贝，这个问题中已经有着答案。很明显，比最畅销的少很多。

我忍不住再次解释的冲动，他似乎没有明白我的意思：“我们销售了4000件宽脚牛仔裤，但是我们已经‘卖破（缺货）’了，还没有重新订购。另外，我们只买了宽脚牛仔裤的两个完工款式，但买了经典款牛仔裤的四个完工款式。我真的觉得烟管牛仔裤会大卖。经典款已经过气了……”

米奇站起来，非常生气。他的嘴边有一丝唾沫，所有人都知道，这是一个非常、非常糟糕的迹象。现在，他大吼着：“4000件？但你的经典款是2.5万件，6倍之多？你在开玩笑吗？听着，莫琳，我必须告诉你，我不会再在这里与你争论，因为你不会听我的。你需要购买经典款的新完工样式，停止摆弄另外一款东西。”他将烟管牛仔裤扔在桌子上，冲出房间：“我要去下一个会议。”

我浑身颤抖，收拾裤子，踉踉跄跄回到办公室。米奇肯定会炒我鱿鱼的，我抱着头，想着如何告诉安托万失业的消息。突然，电话铃响了。

“莫琳，我是米奇，”我想，被解雇的时刻到了，“莫琳，你很有潜力。你可以成为一个非常出色的商人。我知道你有不错的品味，可以挑出畅销产品，但是……”米奇停了下来。我屏住呼吸，等他说出转折部分。“但是，你需要学会倾听。在整个会议中，你都在试图告诉我你是对的。你没听到我说的任何一句话！”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“我知道，米奇。对不起。你说得对。”我低声哭泣着，仍想保持镇静。

“不，”他说，“这不是对错的问题。这也不是因为我是CEO。我只想让你停下来，张开耳朵，倾听别人说的话。如果你不这样做，你永远不会成为一个伟大的商人。我并不是要为难你，我认为你有很大的潜力。你需要更好地倾听，好吗？”

“谢谢，米奇。”我轻声说，突然意识到他给我打电话是多么看得起我。他完全没有必要拿起电话，花时间向我解释我应该学会什么。他是美国最成功的零售公司的CEO，日理万机。然而，他是如此关心我，甚至还教导我要学习最重要的一课：倾听。

那一刻，我明白，如果我要想在事业和生活上取得成功，我必须练习倾听的技能；不只是偶尔倾听，而是时时刻刻地倾听；不仅仅倾听他，而且倾听团队、客户和所有利益相关者。 我应该更多地交流意见，更少地捍卫自己的看法——如果我想留下自己的印记，我需要发展这个技能。现在，我有几个直接向我报告的下属，他们的意见和我的一样重要。我需要放下缰绳，不再证明自己的价值和观点，而更多地留意他人的想法。因为，单纯拥有强硬的能力和专长是不足够的。

我也开始了解到自己的本性。很大程度上，我之前取得成功的原因是善于迎合他人的期待。我轻而易得地获得他人的赞许，无论是父母、老师还是上司。这样做是为了显示自己的价值，在同行竞争中胜出，证明我懂得怎么更好地按规则玩游戏。但是，我还没有看到这种做法中的阴暗面。它让我处于被动反应的态度中，让我远离了别人的视觉和经验。这种欲望掩盖了一切，甚至笼罩着我出色的工作能力。

我们行动时，都带着随之变化的阴影。有时，阴影拉得很长，笼罩一切；有时它转瞬即逝，收缩变小。但是，它从未完全消失过。心理治疗师和心理教练将阴暗面描述为我们个性的隐藏面，它由无意识的驱动力和欲望构成，但可以影响我们有意识时的选择。米奇的警告在我的阴暗面中照进一道光，这让我认识到需要时刻、有意倾听。随着未来几年不断的晋升，我也学会了更优雅地（和更成功地）驾驭这些艰难的“米奇会议”。我将这些会议看成有意义的对话，一种向他的资深经验学习的机会，而非必经的磨难。我尽量少关注如何做得尽善尽美，以赢得他人的赞许，更关注我怎样做出最好的产品搭配。我听进他不少好主意，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

同样，我也能聆听负责业务运作的助理和下属的意见。管理上的稍稍放松改善了他人对我的看法，虽然这有点让人难以置信。不久，人们开始尊重我培养新员工、领导小团队的能力。

几年后，我成为老海军的执行副总裁，管理着200人的团队。这时，我的阴暗面又开始放大了。

领导力教练教会我的事（一）

作为一家与时俱进的公司，盖璞渴望培养新一代领导人成为分部（盖璞、香蕉共和国和老海军）总裁。他们决定让“大潜力”的候选人与行政教练一起工作。我有幸被选为这个计划中的一员，但却没有真实的幸福感。我一直认为，领导更正错误才配有教练，这就像训练员纠正淘气的小狗一样。但是，我的上司、老海军的主席珍妮·明解释说：“教练会帮你看到成为总裁还缺一些什么东西。”缺一些东西？听起来像那些难受考验，我需要通过这些考验，才能证明自己的价值。

新教练戴维（Devé）与我一起走进办公室。我难以想象她能指导我担任总裁。她看上去约25岁，比我年轻了将近10年。她拥有健美的身材，晒得均匀的肤色，更像冲浪教练而不是领导力教练。她怎么可能教一些我还不知道的东西呢？

第一次见面后，我彻底改变了看法。她进行了几个性格测试，与我在大学就业指导办公室经历的“配对测试”没有什么不同。在第一次测试中，根据迈尔斯-布里格斯（Myers-Briggs）性格分类指标，我是一个非常内向的人。这没有什么值得大惊小怪的。多年来，我一直努力“管理”着我的羞怯，不断投入到各种情景，在必要的场合勇敢地站出来。这让我筋疲力尽，但为了成功，这是需要付出的代价。那么，内向是件坏事吗？戴维以全然不同的方式启发我，让我重新看待弱点。她解释说，内向并不是件坏事，事实上，很多CEO属于这一类性格。内向只是意味着我的能量更多来自个人独处或小组协作。 这就是为什么在大型会议后我总是疲惫不堪。戴维鼓励我为自己创造时间和空间，避免筋疲力尽的感觉。好吧，这个教练的主意并不那么糟糕，而我要做的事情只是更好地照顾自己。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

接下来是价值观测试。我需要从写着不同价值的纸牌中挑选出最喜欢的。就像读心术一样，戴维读了我选出的。难道这是领导力塔罗牌？戴维“读出”一张最突出的纸牌：诚信。“好吧，戴维，我早就知道诚信在我生命中很重要。告诉我一些我不知道的东西。”

“莫琳，这是对你来说最重要的一种价值。”她强调。我回想到与安托万离开欧莱雅的决定，以及在香港对达蒙的反应。在这两个事情中（以及后来很多事情），我注意到自己一向坚持信念。但是，我也记得，我有时忽略了敏锐的判断力，并为此付出代价。在公司中，我与许多同事处在同一年龄层，自然而然地与直接下属成为朋友。有一次，我错误地扩大了一个朋友的负责范围，不久，他再也无法控制自己的工作。他的团队开始抱怨业务运作缺乏方向，业务也开始摇摇欲坠。我知道必须解决这个问题，但却退缩不前。我担心友谊破裂，同时招致他的怨恨。在理性上，我知道对企业和团队的最好做法是什么，但我却偏离了理性。最终，我将他调到一个更能发挥才华的地方，他发展得不错，还感谢我的处理方式。戴维解释说，如果我想更坚持自己的价值观，我需要警惕这类情况，不要损害它们；我可以学会更自觉地处理这类事情，而不是立刻采取被动的或防卫的态度。

最后是重头戏。盖璞公司希望对我进行360度的评估，找出我在领导力方面的“缺陷”。所谓的360度评估是指所有与你有互动的人——包括直接下属、同龄人和上司——都需要提供对你的评价。当人们从各个角度评价你时，你很难隐藏自己的弱点，这是此次培训的重点。我们只是从一个角度看待自己，但别人可以从多个角度看待我们。

我想让戴维相信，我对所有反馈保持开放态度。然而当她从马尼拉文件夹中取出结果时，我还是紧张得手中满是汗水。“在开始之前，”她停顿了一下，“我只想说：好样的！公司的人都佩服和尊重你。整体上，人们认为你是优秀的领导，阳光、口齿伶俐、富有策略、热情大方。所有直接下属和同级都将你看成是忠于公司、勤奋刻苦的榜样。”

“太好了，这真的太好了。”虽然我这样说，但几乎没有在意这些评价，因为我知道她很快就会说“但是……”

“不，我说的是实话。你需要听听这些评论，”戴维恳求道，她能感到我屏着呼吸，“你有着全面而出色的工作技能：敏锐的洞察力、挑

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

选产品的诀窍、精确的分析能力。你能够看到商机，把握机会。”我仍保持沉默，试图吸收一切赞美，但我不能。“你处事灵活，知错能改。莫琳，这太出色了。”

接着，戴维开始投炸弹了：“但是，我认为其中几个问题有待改进。我是说，它们并不是‘不良行为’，只是一些需要改进的细微地方，可以保证你更持续地发展。”现在，我来到了负面评价的部分。

“你的团队对你的管理方式有一些意见。”我几乎喘不过气，害怕接下来的内容。戴维解释说，虽然人们认为我“聪明、敏捷”，但也觉得我没有足够重视他们的观点。“他们当然喜欢从你那里学到东西，倾听你的看法。但是，你如果能重视他们的意见，或停下来考虑他们观点的优点，他们会更加喜欢你。”呃。我开始觉得有点刺痛了。

“你有很高的标准，莫琳，你的团队很喜欢这点。但有时候，他们觉得你催得太紧。你喜欢看到他们努力工作，但是，他们希望你可以带个头。”

啊！这开始让人难以承受。虽然戴维尽量温柔地说出人们的反馈，但我仍然感到心痛。为什么呢？因为他们说的是实话。由于我的责任增多，管理的团队变大，我再也无法掌控一切，这让我时刻为完美的成绩感到焦虑。当我无法成功时，我也感到难受。我发誓永远不因不满管理者的表现而生气，但有时我会失去耐性，在团队找到解决方案前给出一个答案。我知道自己非常苛刻，特别在“米奇会议”前夕，我想确保所有产品都摆设完美，所有的数据都能支持我们的购买。当我知道某些事情可以做得更好时，我总是难以放弃，不停地施压，直到尽善尽美。我以为自己懂得感恩，但表现出来却是言行不一。我不能反驳这些反馈信息，但我同样不知道如何解决。

当我痛苦地接受这些严厉的批评时，戴维平静地坐着。“听着，”她说，“我想让你明白，你已经做得很好了。怎样看待这些批评？它们能让你做得更好，让你变得更成熟。你应该将它们看成是你才华的阴影。你一直鞭策自己走向成功，设定了很高的标准，但这样做的缺点是，你给自己和团队施加压力。现在，你看到了这个阴影和你团队厌恶的做法，你完全有能力处理它们，对吗？的确，这只是从不同角度看待自己而已。当你明白别人的目光，你就能改进自己，成为更好的领导。”

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

从别人的角度看待自己，这很有道理。很多时候，我多么希望达蒙能从我的角度看待他。现在我知道团队如何看我，于是能努力改进做事方式，成为更好的上司。

最后，我感到一丝安慰：我不是一个彻底的失败者，更不是一个施加高压的食人魔。我一心一意的行事方式和坚定的决心并非坏事。这些东西是我个性的一部分。它们具有积极和消极的品质，我需要认识、欣赏它们。同时，如果我想更好地带领团队，我也需要留意它们，防止它们的消极面带来的消极影响。对于我，这些反馈是一个分水岭。以前我一直害怕批评，担心暴露出自己严重而无法弥补的性格缺陷。我一直避免将潜在的弱点暴露给世界，这种恐惧让我停滞不前。

在接下的几年中，我学会尊重自己的阴暗面，不让它占上风。这让我的团队和同级对我有很大的改观。我获得更多而非更少的控制感。在经营业务时，我学会通过提问激励他人，让他们发现比我更高明的解决方案。当人们感到自己获得一定自主权时，会更努力地工作，争取更优异的成绩。我向他们承认我不总是正确的，而且清楚地表明我没有一切答案，这样我成了更强大的领导者。这种领导方式让我别出一格，最后米奇和董事会充满信心地任命我为香蕉共和国总裁。

刚到香奈儿时，公司没有让我做任何工作，只是倾听。于是，上述技能变得更重要。我倾听了一整年。是的，一整年。由于我不熟悉奢侈品业务和新公司的运作，香奈儿业主要求我搬到巴黎，认识那里的团队，学习公司文化，让我基本上停止说话一整年，然后才开口说重要的话。幸运的是，我做到了。我愿意放弃证明自己，将这个沉默期作为学习期（尽管有时令人沮丧），这样，我赢得了新团队的信任。

然而，事情并非这么简单。担任了香奈儿全球CEO三年后，我开始与另一个阴暗面作斗争。我察觉到团队某些人对我的做法有所保留，特别在所有人是否都需要培养出更好的领导技能问题上。虽然，他们理解和认可公司需要文化变革，但是，改变自己是否真有必要？他们对此抱着疑惑态度，因为他们都是经验丰富的高管，长期担任重要职位。这时我想到了在盖璞公司吸取到的教训，听取了身边所有人的需求和批评。我花了大量精力解决公司内部长期的政治争斗，安抚受伤的心灵；当人们需要与我分享问题和抱怨时，我总是耐心倾听。

我组织了一个远离总部的异地休整会，事情达到了高潮。在印度尼

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

西亚一个美丽的度假山庄，我们聚会一周，开展团队建设活动。我精心安排一切，确保每个人都有安全感和得到重视。我们还一起做一些活动，寻求变革的灵感和能量。

在休整会中，我的表现与那次“米奇会议”出奇地相似。我再次处在一个尴尬的场景中。为了证明自己的价值，我考虑到所有会发生的意外事件，每个可能被问到的问题。我对每个人的反应和需求过度敏感。房间是否太暖了？那个人在会议中走神，是否因为他觉得会议无聊？那个人是因为厌恶才做出鬼脸吗？我觉得皮肤上似乎有着最敏感的传感器，不断地向我发送人们情绪、语调和面部表情的最细微变化。而这只是三天休整会的第一天。

到了晚上，我与活动协调人希勒·埃尔沃西（Scilla Elworthy）边走边谈。她是著名的和平人士，曾三次获诺贝尔和平奖提名。热带的空气潮湿浑浊，苍蝇不停地在我的脸部和脖子周围飞舞。一天的活动终于结束了，我疲惫不堪，像漏气的轮胎一样软下来。长长地深吸了一口气，我试图用轻松的声音回顾一天的运动，但我的话听起来无精打采。

“说实话，这是气氛非常紧张的一天。我很难全心投入，因为我太在乎如何让每个人感到满意。我时刻担心明天的训练。我只希望每个人都对彼此袒露的活动感到舒服。”

在那一刻，一只温柔的手摸着我的肩膀。“你的内心中有一个非常强大的批评声，是吗？”希勒问。

我停下脚步，意识到希勒看穿了我的外表，深刻地明白我的感受。作为团队的领导者，我一直承担着越来越重的责任：试图鼓励每个队员，每次遇到多么微不足道的问题，我都会责备自己。

我一直觉得，严于自律是一种优秀品质，但讨好每个人让我疲惫不堪，这会迫使我质疑自己的每个决定，最终限制了领导力。 我强烈地渴望能赢得团队的信任，获得他们的支持，但这极大地激发了我的阴暗面：我倾听太多他人的看法，结果不能倾听自己的声音，脱离了公司所需的目标和价值观。我的团队也能看到我的犹疑和不自信；这对他们毫无益处，徒增了怀疑。专注他人的感受带来了另一个风险：我会丢弃领导的角色。

幸运的是，我很快找到了一位颇为正统的教练，她教会我如何平

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

衡“倾听”和“领导”之间的矛盾。

领导力教练教会我的事（二）

第一次读到“马语（horse whispering）”，是在畅销书作家、人生教练玛莎·贝克（Martha Beck）的《在狂野新世界中找到你的道路》（Finding Your Way In A Wild New World ）中。这本书认为，马是群体动物，为了免受掠食者的伤害，它们需要领导者镇定、自信，既具有自我意识，也清楚自己的方向。玛莎的商业伙伴和骑术教练科勒·辛普森（Koelle Simpson）认为，马能以直观的方式与人类互动。她说：“马能反映出我们自身的状态。在人和马的沟通中，超过80%是身体语言。虽然这些动物不会说话，但可以准确地反映出交流的状态，让我知道它们是否信任我们，让我们成为领导者。”如果我们愿意与马匹互动，它们也可清晰地暴露出我们的阴暗面。一旦你带领、管理马匹时，你的“身体会本能地”知道如何行动，如何与马匹保持协调而不忘自己的方向。我决定亲自到玛莎和科勒的牧场去探索更多。

玛莎是哈佛大学社会学博士，她身材苗条，但体格强壮，能量充沛，说话中散发出智慧和洞见。相反，三十多岁的科勒看上去很温和，声音柔软而怯懦……但这只是表象。她的年轻外表让人难以相信她拥有十五年的骑术教练经验；她的力量似乎来自某个平静的地方，来自她对马类动物和人类行为的直观理解。

牧场坐落在一片落叶森林中。踏上这片土地时，我的感觉一下子被激活了。护根物的温和气味撩动着鼻子，柔和的微风送来了远处牧场马匹的叫声。我能觉察到每根树枝和每片草叶的独特之处，就像从来不曾见过它们一样。我预感到，重要的事情将会发生。

第一天，我观摩科勒在马场训练一匹马。当她出现在马场中，马立刻注视着她，她向我展示如何与马协调同时保持领导者的自信。科勒用手搂着马脖子，拍拍它的鼻子，给它一个吻，然后开始领它走路，就像有重要的使命要完成一样。马毫不犹豫地跟着她。现在轮到我了。“做任何你喜欢的事。”科勒坚持道。这就是她的指导，非常简单。

我尽可能保持静止，眼睛注视马鼻顶端，湿润的鼻孔呼出一团团蒸

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

汽，片刻在空中弥散开来。我告诉自己，保持镇静、专注，一定要行动自然。这一刻，我能感受到大地的晨露和潮湿锯末的混合气味。我曾经读过，一旦人进入马场，马就能感到任何一丝虚情假意，一般都会无视这样的可怜家伙。所以，我需要让马感到我没有任何恶意，让它舒服，毫无恐惧。我想，如果它能习惯我的在场，它会让我接近它，领导它。我想通过身体语言告诉它：看，我温柔、善良、有耐性。我保证不会打扰你，你可以信任我。尽管空气寒冷，我仍可以感到一滴小汗珠在背部流下。我紧抓住马绳，好像是它是世上最后一位朋友一样，我的手开始麻木，指关节发白。虽然我在强烈地颤抖，但它的耳朵只是稍微抖了一下。我想，这是个好兆头。我胆怯地向前走了几步，抚摸它的鬃毛，心紧张得要跳到喉咙眼。

当我走近它时，它弯下腰，好像恳求我爱抚它。啊，这样说，你喜欢我了，我想，我们会成为最好的朋友。我的胆子更大，模仿科勒用手臂环绕它的脖子，让它的头靠近我的脸。也许它真的很喜欢我的关注，也许它想用我的脸去给它的脸颊瘙痒，马轻轻地推着我，比我预想的还有力。我试图保持平衡，用另外一只手抚摸它的鼻子，在它的耳朵中窃窃私语。它不停地将潮湿的鼻子磨到我的脖子上，嘴里的唾液流到了我浅棕色牛巴革外套上，我假装觉察不到。这多么美好……虽然不是我想象的那种。实际上，它接受我的方式让我有点紧张，想要逃离。

“太棒了，莫琳。看，它真的很喜欢与你在一起，”科勒站在马场上方的露天看台，“现在，你可以试试带它走动。你只需决定要到哪里，朝那个方向走就可以。”

我走了几步。惊讶的是，它紧跟着我。它如此靠近，我的脖子甚至感到它呼出的热气。我加快步伐，在我们之间制造空间，但它更靠近，鼻毛让我的颈背发痒。我很高兴第一次尝试就获得成功，兴高采烈地向前走着。我一定是个优秀的领导，甚至连马也知道这点，我告诉自己。

咚。我向前扑了一下。咚。马用鼻子推我。我跳开来，发出一声尖叫，担心它会推倒我。事情似乎不对劲。

“莫琳，莫琳，”科勒甜蜜的声音飘来了，“这难道不是你想要马匹做的吗？”

“呃，不，”我一边说一边躲开迎面而来的马，“我想它喜欢我，但靠得太近了。我怎么能让它不推我呢？”我不停地退缩躲避，小心翼

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

翼地将马头推开。

“告诉它，你想它怎样做。”科勒说。我知道马不会对语言提示有反应。那么，现在我究竟应该做什么动作？

我重来了一次，决定控制好它。当我感觉到它靠得太近时，本能地做出停的手势。它退后了。我又走了四五步，做出停的手势。它紧随我，但保持着舒适的距离。我们继续走，四五步后，它又开始靠近了，我立刻做出相同的手势。这样，我们围绕着马场走了一圈。我终于找到了诀窍，重获信心。

“太好了，莫琳。这个练习到此为止。你确实做得不错，”科勒的声音令人鼓舞，“现在，我希望你不用手势就可以做到这个效果。”天啊，我在想，我刚知道处理这个事情的诀窍，为什么她要改变规则？

我抬头疑惑地看露台上的训练者。“用你的身体语言完成，”科勒说，“你要用姿势告诉它，你是负责人，有能力领导它。告诉它你清楚自己的方向。”

我深深吸了一口气，肩膀放平，双脚牢牢站立。我走动起来，目光平视前方。和上次一样，马跟着我，但当它入侵我的空间时，我能更自信地处理这个问题。我不是跳开来，而是站在原地，望着它，向它指出我的界线在哪里，让它不要推我。虽然我的动作缺乏科勒的精细，但我找到引导马的独特方式。我不是模仿她或别人，也没有过度思考分析每一步——虽然我作为领导有时确实会这样。这次，我只是跟随感觉走，而且这起作用了。

“这太好了，”我们在马场上走了几圈后，科勒说，“当你让马保持距离后，感觉如何？”

我喘不过气来，心仍旧在狂跳。“这真的太美妙了，我很振奋！”我兴奋地说着，坐到凳子上。

“那么，你学到了什么？”玛莎的蓝眼睛一直观看着我，虽然大多时是科勒在说话，“看起来，你有时候会遇到如何设置边界的问题，是吗？你是否发现马的行为与你管理的人有点像？”

天啊。她为什么通过观察我与马的互动就知道我的情况？这时我意识到，我与马互动中的问题反映了我领导方式的问题。以前，我一直担

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

心自己不被团队接受和敬重，所以有时很难确保私人空间不被侵犯。学习倾听有助于我和员工建立深厚的关系，但有时候，（例如印度尼西亚的休整会），他人的反馈会压倒我，让我忘了倾听内心的声音。

“你说得对的，是这样的。”我承认道。

“所以，现在你知道了在这种事情中应该怎样处理。刚才马场中发生的事情，你的身体能感觉到吗？当你坚持自己的立场，保持自信时，你能感觉到身体发生了变化，马也能感觉到这种改变，它能对你的能量做出反应。”

我回想起最早与香奈儿团队的见面和互动。这有点像第一次在马场上的体验：当我试着带领马匹时，我的脖子背后能感到它的呼吸。只有当我认真说明我的方向，决定我为公司定下的目标时，团队才会平息各种抱怨和要求，动手做事。我必须重新调整这种动态关系，学会跟随本能的指引。这样，我的改进能促进团队的改进。

随后，我带领两个香奈儿执行团队回到玛莎和科勒的牧场，让他们获得这种非凡的体验。我注意到，每个人对马匹有不同的态度和反应，这都反映了各自的风格和问题。有人试图模仿别人的成功方法，马匹立刻感觉到虚假，不再与他互动。不管你是谁，马教会了你，在领导上你需要坚定自己的立场，保持真诚的心态。

结语

刚开始踏上职业道路时，你以为所谓的领导力必然是勇敢的、果断的和苛刻的。但一旦成为公司的负责人，你会意识到领导的角色是一种复杂而深刻的人性工作。 职位的权力和头衔（甚至在位高权重的拐角办公室中）能给你的权威是有限的。真正的权威在于：你既能照顾下属的需要、愿望，同时又能坚定地设定工作的条件、目标。 你很容易花费心思让每个人都喜欢你，特别是女性领导，但这不是可持续的发展方式，也不是成功的领导方式。确实，为了成为领导，你需要倾听他人，而且必须大量地倾听。但是，你也需要倾听自己，认清你的渴望、驱动力和出发点。换句话说，你必须先管理好自己才能领导别人。

为了聆听他人的反馈，你不需要去印度尼西亚参加休整会，也不需

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

要到牧场训练一匹马。你完全可以靠自己培养这种能力，在信任者身上找到他们对你领导方式的反应。我们如何知道自己的意图和方向？我的方法是，离开高压的或带来负面情绪的环境一段时间，问问自己内心最看重的是什么。这有助于恢复内心的平衡。

你的阴暗面可能与我不一样。正如戴维所说，一个人的阴影往往是长处的背面。那么，你的长处是什么？这个独特的才华表现出了怎样的“阴影”？对你的工作和生活带来什么影响？你能如何改进？什么情况下你会用力过猛，反而丧失优势？

阴影从来不会完全消失，但它并不能笼罩你的一切。我们可以练习新的做事方式，抛弃无效的旧模式。

---

[1] 塔斯马尼亚恶魔（Tasmanian Devil），袋獾的外号，欧洲人认为袋獾的叫声很可怕，听起来像是被激怒的驴叫声，声量之大就像发自比袋獾大上10倍的动物，故有此称。

[2] 这是说，来自我们的设计团队，希望这能带来一定的质量“保证”。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第九章 大胆地怀疑自己，坚定地肯定自己

“嗨，爸爸，我需要你给一些建议。”我刚晋升为盖璞新公司（这个公司就是老海军）的营销经理，但不知应否接受这个工作。我准备承担更重的责任，但那时盖璞公司没有什么职位空缺，加入这个刚起步的公司是最有前途的。当然，如果新公司失败了，我就会失业。“这听起来很不错。”父亲回答。他是个少言寡语的人，但一开口总能抓住问题的重点。

当我还是孩子时，我看过父亲与他自己玩一种叫金·拉米（Gin Rummy）的纸牌游戏。他躺在床上，双手各拿一把牌。他从一只手开始玩起，来回切换角色对打起来。作为律师，父亲能适应各种相互矛盾的情绪和动机。当我面对生活重要的抉择时，他能对形势进行全面衡量，给我宝贵的意见。

从十多岁开始，我常常问他家庭作业的问题。每个晚上，我穿过一团雪茄烟雾，进到他房间。他正看着电视上的圣路易斯红雀队（Cardinals），听着收音机上的另一场棒球赛，还在玩《纽约时报》上的填字游戏，左手拿着笔，右手拿着雪茄。父亲拥有不同寻常的神秘感。他讨厌寒暄和闲谈，但在鸡尾酒会上，他经常在房间一角聊天，一小群人被他的话题深深吸引着。他们咨询各式各样的问题，他言简意赅地给出建议。他更喜欢观察世界，沉迷其中，而不是发表看法。即使今天，我还对他广博的知识和兴趣感到惊讶。我问他为什么知道这么多，他只是耸耸肩，垂下沉重的眼皮，说“我也不知道”。

但是，他不只是博闻强记，还有一种不可思议的能力：他能把握人们的核心动机，不论如何掩饰和逃避。他会尖锐地提问，仔细听取你的答案，然后给出理性而清晰的建议，让人如获至宝。我和他坐在床上，认真记住他的每句话，希望有一天像他一样口齿清晰，表达周到。现在，面临职业生涯下一步时，我很幸运能再次寻求他的意见。

在生命的重要时刻，妈妈给予我一种不同于父亲的帮助方式。她负

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

责我和妹妹的成长，时刻关注我们的饮食和身体，她的无尽关爱让我们可以奢侈地追寻梦想。她给我报名了吉他课和钢琴课，永不疲倦地开车接送我到朋友家，带我买最时尚的衣服，晚上还给我们准备健康的三道晚餐。当我因感情破裂流泪时，她一直安慰我。在约翰伯勒斯高中最艰难的第一年，她不停地为我打气。当我临产时，她从圣路易斯飞到身边陪我。在生命遇到任何挫折时，我都会打电话给她，只想听到她暖心的“亲爱的”。

在我和妹妹的成长中，父母都热爱各自承担的角色：父亲工作，母亲是全职太太。可以说，这种家庭养育方式非常传统，特别在二十世纪六七十年代。父亲非常喜欢法律行业，在82岁高龄仍在工作。母亲则为抚养女儿的付出感到自豪和满足，她过着充满活力的社交生活，打网球、看戏剧、桥牌比赛，不一而足。我和安托万没有打算复制他们的持家方式，但在他们身上吸取了很多经验。父亲热爱工作的作风深深影响了我，让我强烈地渴望有自己的事业，最终成为了公司领导。我从来没有想过不工作。事实上，我无法想象自己经济不独立，无法供养家庭。对我来说，成为职业女性是最自然不过的了。但是，我也一直想有自己的孩子，将他们养大成人。在我们的成长过程中，母亲时刻的满足、快乐、关爱和善良打动了我。我希望能为我的孩子提供同样的成长环境。

我从来没有怀疑过，我可以“拥有这一切”。但是，当我面对现实时，我才明白“拥有一切”的酸甜苦辣。是的，我确实一下子经历了一切。

我是个糟糕的妈妈吗？

长话短说，我最终选择了到老海军工作。当时，这个分公司只是一个小团队。约一年半以后，第一间店开业了，生意蒸蒸日上。后来，我们开了150家分店，顾客不断呼吁着我们提供无限的选择。我们著名的“周度商品”——T恤、短裤和背心——上架几天后就卖光了，特别是“表演羊毛衫”（Performance Fleece）背心和“画家（Painter）”裤。无数衣服像超市里的鱼片一样用包装薄膜包着，它们刚刚从店门口雪佛兰货车中取出。顾客对我们的便宜时装如饥似渴，疯狂地哄抢。在宽阔的通道中，他们站成弯弯的长队，手中黑色的网袋

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

装满了我们便宜时髦的衣服。我们势不可挡，但这也意味着我们需要马不停蹄地超负荷工作才能跟上节奏。作为女装部副总裁，我的人手严重不足。我需要打起十二分精神才能胜任日益艰难的管理任务。而且，这时我的肚中怀着第二个孩子。大女儿波琳已经是“可怕的两岁儿童”，任何细小的事情都能演变成世纪风暴。每晚我疯狂地赶在她睡觉前回家，这样我可以看到她最新的滚爬动作或“假装”在读《马德琳》，还可以吻到她喘不过气来。

以前，安托万和我都分担着父母的责任。他在一家软饮料公司工作，后来成了一名顾问。他不需要经常出差，或像我一样工作到深夜。当我不在家时，他可以照顾孩子，尽量减少雇用日托和保姆的时间。我还试图分担一些家务，例如做饭——安托万厌恶这个家务。但大多数情况下，安托万照顾家务，这样我就可以安心自信地投入工作。

当我怀着波琳时，我一下子增重了30磅。这次怀孕，我决定要保持得更苗条。在忙碌的日程安排外，我挤出了锻炼时间。早上6点左右，我在湾区健身俱乐部开始了一天，有时候游泳1英里，有时在折磨人的器材上练习，如沃萨攀爬器（Versa Climber）或跑步机（stair steppers）。妇产科医生建议我的心跳应该保持在每分钟125以下，但我常常置之不顾。上午8点半或9点，我到达办公室，一边狼吞虎咽吃着燕麦片，一边研究每周趋势报告的数据，然后赶去员工会议中。什么商品能卖出？什么商品销售很慢？我们在进度上应该追上什么？什么商品是“一只狗（失败的产品）”，需要标记出来？从员工会议开始，我一整天都在小跑中度过。

首先到珍妮·明办公室前满是小隔间的地方参加一个小会议，接下来是一系列会议：畅销产品会，购买计划会，视觉营销简会，广告会，“米奇会议”，最后是一个周度商品例会。这些日子的日程安排应接不暇，无法停下来。和商人一起审查产品搭配时，我很幸运还能拿起一份乏味的沙拉。晚上七八点钟，我拖着疲惫的身体回家，赶快将波琳哄到床上，烤一些难以入口的鱼或鸡，与安托万仓促吃个晚餐。9点我倒卧在床上，重复播着《宋飞传》（Seinfeld ）或《威尔与格蕾丝》（Will and Grace ）催眠。这是一段筋疲力尽的时光，但也是令人振奋的时光。在几年时间，我们将一个老海军从零开始发展成一个超级企业。当我停下来想想我们取得的成就时，我就想将一切精力献给它。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

怀孕七个月的例行检查中，医生建议做一个超声波检查，因为我的体重增加缓慢。（这毫不奇怪，在紧张刺激的工作日程中，我遵守严格的锻炼计划，饮食时间仓促。）围产期医生一边和我闲聊，一边将扫描器滑过满是凝胶的腹部。扫描器在腹部的一个地方打转，他沉默下来。

“嗯，宝宝看起来很健康，但你缺少羊水，”他如实告诉我，“通常，你的羊水水平应该要高得多。”

我有点恐慌。我知道一直没有照顾好自己。但是，难道我不是一向强壮，不会真有什么问题吗？

“现在，情况不错，”他说，“但是你必须每周来这里进行超声波检查，直到恢复到标准水平。如果水平远低于今天，我们必须让你卧床休息，直到达标。喝大量的水，少走动，多休息。否则，你会将宝宝置于危险的境地。”

最后一句让我停下来想想自己究竟做了什么。我第一次充分意识到，日复一日的运动计划和长时间的高压工作能带来严重的后果。但我还是看看手表，希望黄昏前回到办公室，还想着怎样将每周医生预约安插到繁忙的日程中。我仍然没有明白问题的严重性，以为我能控制身体，工作压力决不会带来什么影响。

接下来三周，我强迫自己准时看围产期医生。第四次看医生，他没有和我寒暄。“你需要立刻产下这个婴儿。”他冷静而严肃地说，我像刚从白日梦中惊醒一样。

“这是不是说，我应该几天后住进医院？”我不敢相信。以前的工作经验告诉我，不要听表面说的话，应该打破砂锅问到底。

“不，这是说，我要你现在就住进医院，”医生的口气带着同情，但却很坚定，“打电话给你丈夫，收拾好衣服，开车送你到医院。那里已经给你安排好床。我想让你今晚就生下宝宝。”

“今晚？”我无比震惊。我应该如何告诉上司珍妮？下周一还有一个“米奇会议”。我还没有审查完购买计划。我还没有和视觉营销人员一起布置好房间。我还没准备好！但显然，我需要优先考虑我的宝贝。

那天晚上，我躺在医院中，和安托万一起等待子宫收缩。但催产素皮托辛（Pitocin）没有立即发挥作用。我整晚难以安睡，祈祷我们宝

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

宝的平安无事，不停责备过去几个月的粗心大意。突然间，我感到体内好像要爆炸一样，一股火箭发射的力量涌起。接着，我没有花费任何力气，美丽健康的女儿米米就“发射”到世界中。

这时我才彻底松了口气，后悔过去让工作完全控制了生活。我为什么不能减少工作，早点回家，更关心健康而不是事业？如果我放慢速度，老海军的发展是否能如此迅猛？想到这次发生的事情时，我无法摆脱内疚的情绪。

我决定放慢生活——我只能说，试图这样。我多请了两周产假——超出公司规定的六周。有时，我在家中的后门廊中开营销会，而不是赶回办公室，这样可以与婴儿待在一起。我安排好出差时间，尽量保证周末与家人一起。没有经过太多商量，现在安托万除了承担了大量的育儿工作，还包揽所有家务。但后来，即使这种方式也行不通。我的责任范围不断增大，需要在团队和办公室中花费大量时间。同时，安托万的咨询业务发展得并不如意。

我们担心雇用全职保姆会带来很大的经济压力，而且影响我们与孩子的关系。我们决定彻底改变持家的方式。安托万辞去工作，在家中工作，并照顾孩子们。奇怪的是，我们这样选择不是严肃讨论的后果，也不是什么事情激发的，更多的是我们角色的自然演化和实用的选择。安托万咨询业的成本和请保姆的花费都非常高。在家中工作，他不再租用办公室，节省了开支。他也开始对蓬勃的股票市场和网上投资感兴趣，准备全心管理和投资我们的财务。他能一边做这些工作，一边照顾孩子上学和其他活动。

虽然我们的做法在今天已经很普遍，但在二十世纪九十年代中期，这是罕有的。除了几个盖璞公司的同事外，我们没有什么可以直接模仿的榜样。当时，“奶爸”仍是人们嘲笑、蔑视的对象。同样，人们也难以接受专注事业的女性高管。因此，为了生活做出这个决定是容易的，更困难的是处理他人的期待和外部的压力。有时，社区中的全职太太躲开我，因为我没有参加孩子放学后的聚会或周末的“星星跳（Jumping Jacks，婴儿学步班级）”。安托万忍受着家人和朋友的鄙视。他们表面接受我们的离经叛道，内心仍旧坚守“女人持家，男人在外工作”的观念，但我们不太在意。我们不再认可传统的标签，很满意这种家庭组织和养育后代的方式。这种决定是十分合理的，符合我们的感受。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

即便如此，家庭和事业往往是相互冲突的。我仍然害怕周日晚上出差，担心我的离开对两个宝贝女儿的生活产生负面影响。一天晚上，我在外国出差时，米米尿道感染发作，安托万紧急将她送往医院。我因不能与她一起感到内疚，抱怨自己没有在早期觉察到病症迹象。而且，我常常错过一些更普通但更重要的事件：她们在年幼时学到的有趣新单词，她们第一次认认真真地学游泳，她们的小学“毕业典礼”，她们的游戏约会。我还错过了她们生活的标志性事件。我希望有时间给她们读睡前故事，晚上给她们盖被子，哄她们入睡。我希望早上可以开车送她们上学，下午接她们回来。我希望可以在女儿看牙医时握着她们的手，在学校拍集体照时给她们梳头。虽然我从来都努力争取与她们一起，但仍旧非常内疚。可是我从来不让内疚感完全吞没我，我信任安托万对女儿的爱护，我知道回家后，我可以把她们拥抱在怀中，给她们无微不至的关爱。因此，我们还是过得很快乐。安托万喜欢同时扮演妈妈和爸爸的角色，我在工作上发展出色，孩子们似乎也很满足。

像社区中大多有条不紊的妈妈一样，安托万给女孩们报了各种班级，游泳课、骑术课、跆拳道、芭蕾舞，等等。白天，他参加女儿的独奏会，下午观看她们的音乐会，周末是游泳聚会，放学后还有各种比赛，他已经和台下的父母成为朋友。他早晨装备好午餐饭盒，下午负责购物，晚上给女儿洗澡。在“所有”杂务的空隙中，他考虑如何付清房贷，投资储蓄。他日夜操劳，让我下班后能享受轻松的生活。忙完一天工作，我已经筋疲力尽，这时孩子们已经洗过澡，吃过晚饭（安托万最终学会如何将三文鱼放进烤箱，或将意大利面条放入锅中），都等我抱她们入睡。即使在假期，安托万每天排满了有趣的活动，让我能恢复精力，享受与孩子一起的悠闲时光。孩子长大了一点后，我们的角色都需要调整。安托万仍然负责大量后勤工作，而我越来越多地参与她们的教育和社交生活上。我帮助她们做学校功课，调解她们与好朋友的矛盾，和她们一起看电影，交换喜爱的书籍。因此，我在女儿成长中扮演的角色与我的妈妈没有太多不同。波琳和米米自然明白我和安托万的负责范围。爸爸确保她们能发展兴趣，接送她们，而妈妈则负责成长中遇到的困难，提供建议和安慰。

人们可能会说，我拥有两个最美妙的世界：一边是充满生气的职业生活，另一边是稳定幸福的家庭生活。我真的非常感恩自己能享受现在的生活，但它并不完美，我也不能像人们想象那样达到了“工作与生活

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的平衡”。作为伴侣和父母，安托万和我都不得不做出妥协和牺牲。

为了在不完美的世界发挥最大的作用，我们得到一些东西，也放弃了一些东西。我们对自己和他人的期望是否合理？这些期望总是能满足的吗？不，特别当我们陷入别人设定的标准和标签时。即使我们选择的方式的确抵制传统，但是，我们的良好意愿并不能立刻得到他人的欣赏。有时候，即使你的孩子也不能认同你的选择。当我们准备送女儿波琳上大学时，我看到了这点。

我不是一个“好妈妈”

波琳和我都饿了。健康英俊的导游带领着我们在哈佛大学校园走了一整天。他不停吹捧这个德高望重的机构如何优秀，学生不拘一格、“充满艺术气质”，社交开放包容，学术氛围多元。这是我们第五次大学之旅，对整个流程了如指掌。游览哈佛大学时，他们会强调哈佛大学与大众的看法相反，大部分校友并不从事商业、政治或法律领域的工作。好吧，听上去不错（作为耶鲁大学的毕业生，我怎么可能会说哈佛的好话呢）。不管怎样，剑桥镇有不少有趣的餐厅，我选了奥里安纳（Oleanna），一个中东餐厅。它因供应大量素食在查格餐馆评鉴（Zagats）上获得很多赞誉。十六岁时，波琳已经宣布自己是个素食主义者，她严格规定用餐地点，程度近乎苛刻。

餐厅很嘈杂。我们走进餐厅，服务员忙乱地捧着开胃餐前小菜的盘子，敏捷地走动着。“哦，这看起来不错，对吧？”“哇，看看这个。我不知道要选什么。每个都很诱人。”

波琳没有回答。她为我的轻率举动感到懊恼吗？她对什么事情都保留看法，绝不表露出来。我明白她就是那个内向的我。通常我需要问她很多句，她才给我一两个字的答复。今晚情况更加糟糕。波琳心情特别差，也许因为我微妙地（或直接地）暗示她不应该喜欢哈佛。我立刻点了一杯酒来缓解神经。

我已经记不起我们产生摩擦的导火线。刚开始，我们只是简单地争吵，就像将烟头不经意从车窗扔出一样，最后它演变成森林大火。我模糊地记得，我想尝一下她点的菜，但她不太愿意，我说了几句风凉话，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

抱怨她不喜欢与我分享一切。这种笨拙的批评一定刺中了她积压已久的怨恨。没有任何预兆，波琳忽然攻击我身为人母的过错。

“好吧，反正你什么时候都不在我身边……是的，什么时候都不在。爸爸总是带我们到这里那里。你来看过我们几场足球赛？一场？你总是在飞机上，去香港，去法国，或去别的什么地方。我根本不知道你可以批评我什么！你从来没有花时间和我在一起，现在，你居然告诉我应该做什么不应该做什么，还要求我的行为举止应该如何。你才是最需要反省的人！”一个平时沉默寡言的人，现在却像火焰一样喷发，压抑已久的愤懑变成了汹涌的谴责。

我一下子面红耳赤，头皮发痒，这并非食物的麻辣香料。我毫无食欲，舌头在嘴里膨胀，再也不能吞下什么东西。我坐在大女儿身边，她是我的宝贝，我深爱的人，但我却不能说出一个字。

她说的是实情。我不是她朋友家那种“好妈妈”。波琳才出生六周，我还一直在飞往亚洲的航班上。在她的童年期，我大部分时间都不停地飞往亚洲以及别的地方。正是她的父亲而不是我，在无数体育比赛中为她欢呼喝彩。我一直参加她学业方面的活动：学校会议、颁奖仪式和顾问会议等，这样可以更好地发挥我的作用（安托万是法国人，对美国学校系统并不了解）。可是，在女儿活动中，与安托万成了朋友的家长用怀疑的眼光看我，也许她们认为我只是可怜的丈夫虚构出来的人物。

火上加油的是，波琳才十一岁时，香奈儿的工作迫使全家搬到巴黎。她才上小学，是最脆弱，最敏感的年龄段。她需要重新结识朋友，融入巴黎的新生活。波琳喜欢户外活动，钟爱旧金山湾区清新晴朗的天气，认为我们迁往法国是毫无意义的折磨。她从来没在城区中生活过，害怕在1月阴雨的早晨等中学大巴，抱怨国际学校严格的法式教学。虽然巴黎很美，但对孩子并不友善，它通常将其视为时装店或高雅餐馆中讨厌的对象。（人们更愿意带小狗而不是孩子共进晚餐。）繁忙的街道，易怒的司机，巨大的石屎森林，稀少的游玩场……这些都市生活无不刺激着波琳敏感的天性。在许多痛苦的夜晚，她都哭着入睡。我除了抱着她，说“我们很快会回家了”之外，不知道还能说什么。但波琳觉得，我们离回家的日子还很遥远。

我明白她这些话的分量，热泪盈眶。我咬了一下嘴唇，环顾餐厅，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

努力不要让自己哭出来，但喉咙的哽咽让我窒息。

我总是担心波琳觉得自己被忽略了。我曾在15小时的空中航班上不停责怪自己是个“坏妈妈”。深夜和她通话结束后，我会在酒店房间因她忘了说“我想你了”而哭泣。但我设法说服自己，安托万对她的陪伴弥补了我的不足。波琳从来没有说过对我的失望，也没有坚持让我参加她的活动。现在我才意识到，她羞涩内敛的本性掩盖了内心的痛苦。在这一刻，我感到我的世界、我的选择，我的工作全都毫无意义。我无法再待在这里，站起来，踉跄地冲进了洗手间，痛哭起来。

经过很长一段时间，我才恢复平静。最初的内疚现在变成了自怜。我所做的一切是否有意义？如果我不这么辛勤工作，我们怎么可能支付得起参观哈佛的费用。为什么波琳看不到我在为她、为一家人工作？一切都如此不公。愤怒、后悔、悲伤、自责，我带着剧烈的冲突回到餐桌上。一方面，我偷偷希望波琳看到我浮肿通红的脸后会道歉，或至少谈回更普通的话题。另一方面，我渴望自己能道歉，坦白心扉，解释一切。她瞄了我一眼，看到别处。我闭上嘴巴，越加后悔。

当然，不同孩子有不同的性格和需求。米米更外向，对我要求更多，坚持让我参与到我们的共同爱好中——阅读，看戏，看电影。米米开口对我提出要求是有益的。如果我观看她的马术表演太少，她会告诉我。波琳的性格更安恬，万不得已她不会告诉我她的需要，我很难知道她遇到了什么问题，更不用说如何解决。我尽量参与她的活动，但却深知没能达到她的期待。波琳说得对。我需要接受她说的一切，承认我的过错。这意味着我必须接受我的选择带来的五味杂陈：事业的成功让我自豪，但不能时刻陪伴波琳让我内疚。

波琳的巨大痛苦让我难受。那一刻，我只感到她的悲伤和自己的过失。我只能谴责我在她生命重要时刻的缺失。作为妈妈，我无法肯定自己做过什么正确的事情。我给了女儿什么？我的陪伴方式对她的生活是否有积极的意义？

讽刺的是，在这个事情前三个月，国家母亲节委员会（National Mother’s Day Committee）给我颁发了“优秀母亲”的称号。我穿着一件奶色开领香奈儿西装参加了颁奖典礼。13岁的米米陪我出席，她穿着黑色芭蕾平底鞋，紧身裤，一条黄白色丝绸裙子，显得可爱而时尚。波琳已经开始暑假工作，无法参加。对她的缺席我感到遗憾，但我很高

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

兴她在学期结束时立刻投入工作。这个奖项的其他获奖者还包括：霍莉·阿特金森（Holly Atkinson）博士，卓越的医生和作家；艾菲·沃特（Alfre Woodard），女演员和政治活动家；维多利亚·雷吉·肯尼迪（Victoria Reggie Kennedy），律师，泰德·肯尼迪的遗孀；以及明迪·格罗斯曼（Mindy Grossman），家庭购物电视网的CEO。当我和她们一起合照时，心情极度矛盾。我们被称为“成功地建立事业、养育家庭和改善他人生活的出色妇女”。我确实建立了成功的事业——我为香奈儿的工作感到兴奋。但我诚实地承认，与波琳发生冲突前，我也多次认为自己不是一个合格的妈妈。我应该高兴还是内疚？我真的配得上“优秀母亲”的称号吗？

作为追求事业的女性，除了满足苛刻的工作要求外，我们还觉得应该履行社会特定地分配给女性的养育责任。但我们都不是超人，所以我们经常疲惫不堪地设法满足各方要求。人们总是抱有女性必须是“好妈妈”的固定思维，很少要求丈夫打破传统，担当“奶爸”，好让女性安心追求事业。 即使当我们反对传统做法，重新设定父母角色——如安托万和我的做法——我们还是不可避免地遭到孩子的质疑。

我可以肯定，当天我不是唯一一个默默反思这些问题的获奖母亲。哪个工作女性不担心孩子因为自己事业而饱受折磨呢？哪个职业女性不知道，如果她将精力放在家庭，她会丧失很多职业发展的机会？哪个工作女性不想找出一种完美解决的方法，即使是暂时的？

事实证明，世界上不存在一劳永逸的解决方法。非常可悲，在工作与家庭之间没有任何完美的平衡。无论选择什么，你都会遇到幸福和悲伤、积极和消极、自豪和内疚，而且最有可能的是，所有的一切同时到来。也许，这就是所谓的“拥有一切”。你一下子拥有彼此竞争的优先事项和酸甜苦辣，它们一下子同时到来。

内疚但承认自我的价值

大学之旅的几个月后，我坐在波琳卧室的地板上，文件撒了一地，电脑在她天使般的圆面上投下蓝光。

“妈妈？我应该怎么写大学申请书？”她趴在地上，手肘弯曲，双

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

手捧头，美丽的绿眼睛凝视着我。

我的内心涌起一股暖流。波琳想听我的建议！虽然我们从没正式讨论上次的冲突，但现在她告诉我，她在乎我的建议。我们讨论了各式主题，最后她采取了喜欢的社区和家庭概念，我们敲定了一份能展示她温柔个性的大纲。她拥抱我，感谢我的帮助。

那一刻，我想，也许，我并不是个糟糕的妈妈。

我是否还为自己对她的疏忽而内疚？是的，我仍然内疚。但这个事情让我深刻地体会到，我曾是大女儿的妈妈，是两个女儿的妈妈。回顾多年的母女关系，我意识到，即使我频繁出差，当她需要建议时，我都是在场的。我虽然不像安托万那样随时参与她的活动，但我总是在她附近，为她提供舒适的家庭和优质的教育。留在家里时，我总能给她充满温暖和爱意的拥抱，让她抱着我的肩膀哭泣，给她建议和帮助，让她的情感得到宣泄。即使今天，情况仍是如此。两个孩子都知道，她们随时能得到我坚实的支持。在波琳成长的过程中，我给她的关键元素——我最了解她需要什么——让她今天出落成一个美丽、聪明和成熟的女性。

即使我知道，她有时仍为我缺席她的重要活动而痛苦，但她非常感激我们之间日益增进的亲密关系。波琳在哈佛大学的四年间，学校多次邀请我给学生们作一些关于香奈儿、我的事业和生活的演讲。波琳不仅每次都出席了活动，还带来一群朋友。晚餐时，她的朋友聆听我讲述职业生涯的故事，询问如何找到第一份工作。她在一旁感到异常骄傲。她不时地寄给我讨论女性领导力困境的文章，主动而好奇地跟进这本书的写作进度。大学毕业后，我帮她找到第一份工作。她说了一句有意思的话：“妈妈，你没有做过太多熨烫或烹饪的家务——虽然我真的喜欢你做的苹果派——但到头来，我还是喜欢一个能给我职业建议，帮我找到工作的妈妈。”在许多方面，我都是她的榜样，即使有时是有缺陷的榜样。波琳正在追求自己的事业，不断探索深爱的领域。人们曾告诉她像她这样的本科生，艺术史专业不会找到好工作，但她不顾一切地沉浸在专业的美丽和颠覆性中。她对营养学有着巨大的热情，精通生产健康食品的操作，在耶鲁大学有机农场工作过四年。毕业后，她的第一份工作在一家生产未加工绿色产品的公司，地点是她深爱的旧金山。

结语

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

现在，让我们回到那些问题上。你如何实现工作与生活之间的平衡？你如何“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？

我完全没有诀窍，安托万也没有。我们只是思考出如何共同合作才能在孩子生活中发挥重要的作用。我们根据自身情况和各自的能力做出调整和妥协。每个人都拥有不同的情况、特长和愿望。因此，世界上并不存在一种正确的方法。没有所谓的完美标签能适用于你的家庭。

正是传统标签让我们难以抉择。我们仍然认为，女性可以一心追求事业，但也应当承担更多养育子女的职责。如果我们不认真反思这些专横的假设，我们最终会筋疲力尽，灰心丧气。

我们需要摒弃性别的束缚，超越刻板的标签，鼓励父母重新定义各自的角色，既符合他们的情况，又有益于孩子。 虽然没有人能拥有一切，但是我们（无论男性还是女性）仍旧为我们想要的东西而奋斗——不是一切想要的，而是最想要的。真正的“诀窍”是：明白你最想要的事物，与伴侣讨论如何一起实现它们。

我们如何能得到最想要的？答案是：抛弃别人给我们的定义，抛弃为自己创造的理想形象。我不得不舍弃邻居、朋友所定义的“好妈妈”形象。同样，安托万也舍弃了传统的职业道路和社会所定义的“男性”形象。我们不得不摆脱那些完美的理想，拥抱生活中不可避免的悖论——成功与失望、幸福与悲伤、收获与丧失。只有摆脱束缚，我们才能以自己的方式获得成功。这种做法是艰难的，但却让生活变得更生动有趣。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第十章 有些问题永远找不到答案，但仍值得去思考

米奇要走了

在1994年至2000年间，老海军的业务急速飙升，达到顶峰。当时它约有800家商店和50亿美元的销售额，无论在哪方面都是破纪录的。不幸的是，当较便宜的老海军在快速增长时，盖璞分部的业务却直线下降。一些市场观察者认为原因是缺乏新颖产品，有的则归因于盖璞庞大的商店数目和老化的团队。还有人认为，它败于暗淡无光的广告。所有人都同意一点，老海军时尚的风格、古怪的广告和潮流的店面已经占据盖璞集团的大量业务。华尔街投资者对这个形势感到紧张，董事会警觉起来，盖璞集团的分公司疯狂地维持各自的品牌优势。在一段时间内，老海军的成功弥补了盖璞集团的缺口，保持了饿狼（华尔街）的兴趣，但只是暂时。

在新千年开端，盖璞分部继续摇摇欲坠，老海军的业务也开始大跌。几个月以来，老海军的“同店销售额增长[1]”呈现负双位数的趋势，原因可能是恶劣的市场环境等。有些评论人士认为，盖璞的衣服太年轻：裙子太短，裤子太紧，衬衫也太窄。有的则认为，以往幽默的广告现在显得陈旧枯燥。大多数人觉得，公司需要发展创新的商店模式，那些低租金的零售店需要更周到、更优质的服务，以适应大规模的顾客。也有人叹息，老海军失败的原因是塔吉特百货公司（Target）、科尔士百货公司（Kohl）以及全球快速时尚零售商H & M的冲击。不管什么原因，所有人都在责备米奇。

现在，我是老海军营销、规划和出品的执行副总裁（EVP），正准备向盖璞集团董事会介绍秋季系列的新产品，期待扭转整个局势。我布置好大厅，在会议室进进出出，等待他们的到来。我紧张不安，不时地调整展场上的裤子或鲜艳的羊毛上衣。他们足足迟到了5分钟。究竟什么原因？

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

愠怒，紧张，坐立不安……他们终于到了，鱼贯而入。一些董事会成员盯着房间，假装欣赏面前的衣服。大多数人的脖子机械地来回摆动，像摇头娃娃，脸上带着模棱两可的浅笑，但难以掩藏内心的不安。米奇头低着，双手插进口袋里。一定出了什么问题。平日，米奇不会简单站在那里，木头一样。

“我应该开始了吗？”我环顾四周。只有五名董事会成员在那里。米奇抬起头，茫然地看着我的眼睛，然后又陷入沉思中。

“可以。”董事会成员嘀咕着。虽然他们的脑袋像摇头娃娃一样转向我，但分明没有人留心倾听。“这是新的秋季产品搭配吗？”他们没有注意到自己站在挂满五颜六色衣服的房间中。

我开始了精心排练过的独白。“我们扭转局势的策略是：平衡。在过去几个季度，我们试图让产品变温和，重新赢得我们的老顾客，但我觉得需要扭转这个趋势，因为这没有什么效果。我们听到顾客反映，产品搭配很无聊，色彩和细节极为单调。”我拼命地吸引董事会的注意力，他们全都走神了。现在，米奇一声不发，董事会则明显心事重重，我该如何进行下去。我看了一眼珍妮·明，她看着我，给出一个不自然的惨淡微笑。她说：“继续说下去。”

董事会的领头终于开口了：“那么，你们还是相信‘表演羊毛衫’能热卖吗？”啊，他抛给我一个难题。我完全可以应付这个问题。

“是的！”我激动地解释，“我们认为我们可以在‘表演羊毛衫’的销售额上翻一番。今年，我们有一些非常不错的款式，例如这款为男士、女士和儿童设计的全拉链外套。”我开始从墙上取下有着浓郁石南棕色的样品，向他们展示口袋，颈部的对比颜色，以及条纹蹦极拉链带。

“太棒了，不错，”一位董事会成员说，他一边摸着墙上别的衣服，一边望着远方，“那还有什么新款式吗？”

呃？所有品种搭配都是新的。我与米奇又对望了一下，他只是耸耸肩。

“嗯，我们还有这个非常新的重磅帆布裤，为男人和男孩设计，手感超级柔软，但你可以感到它非常牢固。”我递给他们样品。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

最后，董事会领导决定终止这个闹剧。“好吧，莫琳、珍妮，这看上去不错。我们必须离开，继续开董事会会议。对不起，我们来晚这么久。这些产品搭配看起来非常有力。太好了。”接着，他们离开了。

我被叫到珍妮的办公室。她的手肘枕在桌子上，双手托着下巴，凝视窗外。这不像珍妮。她总是像劲量兔子（Energizer Bunny）一样兴奋活泼。（她通常黎明前到办公室，在紧张的会议流程中度过一天，傍晚给家人做美味的晚餐，辅导孩子的家庭作业，然后烘蛋糕、饼干和馅饼，第二天带给团队。）我很少看到她做出这种沉思的姿势。

“米奇出事了。我可以感觉到，”我呜咽着，“你看到会议上的他了吗？他没有说一句话！他从来不会这样。他甚至没有看产品！”

珍妮站起来，坐到我身旁。她捧着茶杯，好像需要这个大杯子保持平衡：“你这样觉得？我不确定。如果情况如此，他们会先告诉我。”

“珍妮！”我的声音中带着一丝警觉，“难道你不觉得这一点也不正常吗？董事会对我介绍的东西没一点兴趣。他们几乎不看我或衣服。”

珍妮抿着嘴唇微笑，点点头：“是的，这很奇怪。我不知道。也许他们只是关注盖璞部门的业务。他们的同比净增长比我们差，我只是看到他们的秋季品种搭配报告而已。”

“真的吗？真的有那样糟糕？天啊，他们什么时候能解决好这个问题？”我们最喜欢的话题就是讨论盖璞牌子怎样糟糕。虽然现在老海军的业务一样差，但盖璞总是更差，而且它的衰退在我们之前。我想，厄运总是接踵而至的。

简单和她比较了两个分部后，我离开了办公室。一场风暴正在酿造中。

第二天我被叫进珍妮的办公室。“关上门。”她哽咽着，双眼红肿。

“我早就预料到了！”我大喊着，“他们解雇了他。该死的！这怎么可能？他们怎么可以这样做？他们真白痴！虽然业绩真的很差，但至于这样吗？”

珍妮哽咽着，似乎想说什么。她很少如此生气，也从未抬高过声音

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

说话。她只是抓住一片面巾纸擤鼻涕。

“这是开玩笑吗？难道他们不认为他帮他们赚得盘满钵满吗？”我咆哮道，“该死的。”

珍妮没有说什么：“你需要回你的办公室去。他也想跟你通电话谈谈。我刚刚与他聊了一会儿电话，他们随时会召集我们到会议室。”

我匆忙坐在桌子边等米奇的电话，近乎崩溃。

“你好，莫琳。我是米奇。”他的声音沉重，鼻音很重，软弱无力，我几乎不认识这个声音。接着是一阵沉默，我可以听到他在电话那头吞下要说的话。“呃，我已经决定离开盖璞集团。”他的声音开始沙哑。

我不知道该说些什么。“好的，”我低声说，满溢的热泪滴满了电脑键盘，“什么时候？现在？为什么？”我甚至不在乎他如何回答这些愚蠢的问题。

“我不知道。也许几个月。在过渡期间，我会在这里待一会儿，”接着是很长一段时间的停顿，他咳嗽起来，企图掩盖哭泣的声音，“是的，我想现在是离开的时候了。我已经尽了最大努力。”

“对不起，米奇。我很难过。我多么喜欢与你一起工作。”这句话虽然幼稚，但我能说的只有这些。我心如刀割。在过去十四年“臭名昭著”的“米奇会议”中，他教会我如何销售。他是盖璞的灵魂和力量的源泉，是所有商人、设计师和创意人士的闪亮灯塔。他对我很严厉，但从来都是公平的。他信任我，即使他完全不同意我的看法，也会以真诚的态度对我。我失去的不仅是一位老师，一种灵感源泉，一个“世界上最伟大的商人”，我失去的还是一位挚友。

“好的。我要走了。日后再聚。莫琳，你是最好的商人。多保重。”说完，米奇挂了电话。

混乱的过渡期

在全新的办公大楼顶楼会议室中，坐着二三十名高管。房间气氛中流动着焦虑的暗流。大多数高管不知道会议的主题，但是很多人猜到，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一般在12：35进行的会议（恰好是纽约证券交易所开盘钟敲响后）是严重的。董事会创始人兼董事长唐纳德·费希尔（Don Fisher）与米奇先后走进来，整个房间沉默了下来。

唐纳德笨拙地走到会议桌顶端。他浓密的眉毛在大方形眼镜上竖立着，它们仿佛沉重地压着眼皮，让他永远都眯着眼睛。他的手插在袋子中："下午好。我们今天早上发出一个重要的通知。现在我将发言时间交给米奇。"

米奇脸蛋红肿，打开紧握着的一张纸。"我刚刚已经通知了董事会，"他开始抽泣哽咽，"我希望辞去盖璞集团CEO的职务。"泪水在他的脸颊流下。

"十九年前，我加入这家公司。从那时开始，我们慢慢发展成一个巨型企业。我为我们共同取得的一切成绩感到自豪。感谢你们所有人辛勤的工作、奉献和支持。"这时，米奇已经放声痛哭。

房间里仍旧沉默，只听得到高管们低声啜泣，他们多么喜欢米奇啊。我低头盯着自己的大腿。我从来没有见过一个男人这样哭，更没有看过如此德高望重、如此强大、如此拥有各种光环的米奇·德雷克斯勒（Mickey Drexler）这样哭。他的脆弱气质触动了我，让我心如刀割。我感受到他的痛苦和屈辱，几乎无法呼吸。米奇将身体的每个细胞倾注到事业中，毫无保留地激励每个员工。虽然他有时十分严厉，甚至不拘一格，这是因为他爱这个品牌，在乎公司每个员工。我们都知道真相是他被解雇了。随着业绩持续下滑，董事会对他失去了耐心。他试图激进地扭转整个趋势，但全都失败了。（讽刺的是，由于他实施了许多转变措施，公司业务在他离开不久后开始改善。）

唐纳德·费希尔读了一篇不咸不淡的发言稿，感谢米奇多年的服务。他的发言稿充满了空洞的陈词滥调，如"富有创造力、激情和远见"；当米奇放声痛哭时，唐纳德表示对米奇十分"钦佩"。

我们默默离开了会议室。有些人停下来拥抱米奇，有的则偷偷溜走。我乘电梯下到办公室，刚才那个荒谬的场面仍深深地震撼着我。他是优秀的商人，具有远见卓识的领导力。实际上是他缔造了盖璞，让顾客认识这个牌子。他还创建了老海军，将香蕉共和国从户外探险品牌转变为一个现代时装品牌。他完美地结合了商业运作和领导团队所需的最佳品质。在零售业中，他比任何领导都塑造和训练了更多商人。他睁开

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

双眼感受着世界的美丽，允许商人用心灵和感觉做出采购选择。当他贡献了所有一切后，他被抛弃了，最后只得到演讲稿上苍白庸俗的赞美词。

米奇被解雇的场景在我的记忆中烧灼着，留下一道难以愈合的疤痕。这让我开始寻找下一个适合我的公司，成为我想成为的那种领导。米奇的作风更深刻地影响了我：他富有感染力的热情和能量，他对商品和商品创造者的关爱和激情，他对顾客的尊重（并非将顾客看成一个数字或一堆统计数据，而是有血有肉的人）。2002年他离职后，盖璞公司换了三位CEO，没有人能完全改变公司的走势。公司失去了许多优秀的商人和设计人才，他们曾在推动企业成功上功不可没。我经常在想，如果董事会选择别的处理方式，显然会带来更好的后果。例如，董事会可以更具创意地利用米奇的才华。例如，盖璞股东不一定要迫使董事会解雇米奇。米奇离开公司后一帆风顺，他重新激活了休闲服饰品牌J.Crew。当一个公司失去了核心的灵魂人物后，也失去了最好的人才，最终失去存在的理由。

说到这点，现在我需要考虑我的“存在的理由”是什么？在这场灾难性事件之前，我一直渴望承担更多责任。我乐意为一个品牌构思发展目标，渴望能全面地管理一个业务，从财务到设计。当然，我希望人们能承认我过去的成就，毕竟，我是将老海军从一无所有发展到现在的核心团队成员。我已经准备好迎接更大的头衔，更高薪的职位：总裁。由于盖璞部门没有职位，我开始回应许多猎头打给我的电话——多亏我在老海军的辉煌战绩。我规定自己“耐心地倾听，礼貌地回答”——你永远不知道电话的另一头是猎头——但他们基本使用同样的措辞。一些名气不大但却非常成功的公司也在寻找“你所拥有的工作经验”。我忽略了大部分邀约，不是公司的CEO不能打动我，就是公司的地理位置不合适，或该公司的产品没有吸引力。于是，我仍旧全力留在盖璞公司奋斗。

只有海德思哲[2]打来的电话让我感兴趣。人们从不拒绝海德思哲的电话，它出类拔萃，招聘的职位很少在总裁或CEO之下。电话告诉我，我是一间“法国私人奢侈品公司”“合适”的候选人，但公司名字是保密的。我很快猜到这个神秘陌生者的名字，它是唯一完全私有的法国奢侈品公司——香奈儿。他们想见我，但却不急于填补一个显然还不存在的职位。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

因此，他们展开了一系列面试，持续了一年多，面试者包括业主、招聘人员和公司的各式管理者。他们都想了解我，但需要根据他们的时间来安排。后来，我听到了香奈儿团队有一个自豪但令人沮丧的表达“香奈儿时间（le temps Chanel）”。这种时间由公司决定，而不是一个客观的指标，如分钟、小时、天或月。一个高管（他的头衔仍是保密的）只问了我几个商业问题。建立品牌的体验如何？我如何领导团队？在老海军衰退期间发生了什么？让我困惑的是，他并没有问经典的面试问题，如“你是如何经营业务的”。他想更了解我怎样看待香奈儿品牌：我会如何对待这个品牌？我在加入香奈儿后会用什么工作方法？第二次面试我的是香奈儿的关键决策者，不过，大部分时间在谈论我的家庭，我对法国的喜爱，以及我喜欢的度假地点。每当我试着询问公司规模、责任范围、公司目标或组织结构等问题，只得到一些模糊的一般答复。这是一个什么样的公司呢？我什么时候可以炫耀自己将老海军从0美元发展成50亿美元的大公司？他们会关心这些问题吗？

我已经有几个月没有听到香奈儿的回音。我觉得应该没有符合他们的期望，只能克制着对这个谨慎而神秘的品牌的好奇心，继续在盖璞公司中追求成功。在一位朋友兼财务导师的强烈建议下，我鼓起勇气，“像男人一样主动要求”升职——我需要“不像女性一样低估自己”（他的原话），向公司证明够格成为香蕉共和国总裁。在米奇六个月过渡期的最后几周，我被授予了这个职位，虽然我恼恨自己需要借助男性力量。

商业的挑战让我着迷。香蕉共和国像一只有九条命的猫，在几个时代演变中生存下来。它在二十世纪八十年代后期成立，一开始是以户外探险为主的商店，其精心设计的多口袋旅行裤和摄影记者背心在无数顾客中有口皆碑。商店里，画着遥远地域的褪色古董地图挂在墙上，旁边是一堆磨损但坚固的裤子，都是卡其色和橄榄色。但是，当顾客购买了印着狮子的围巾和鳄鱼邓迪帽后，这些店铺看上去越加像古老破旧的大减价主题公园。于是，业务开始下滑。多亏精明的营销商人珍妮·杰克逊（Jeanne Jackson）和一群顾问，管理团队在研究顾客的复杂文献中发现了当代市场中的所谓“商机（white space）”——也就是说，人们对奢侈品有着无法满足的欲望。二十世纪九十年代后期，这个强大的理论为香蕉共和国带来全新的面貌，进入短暂的复苏期。光滑纤细的西装，装饰简洁的手袋和鲜白色的衬衫为公司注入了新生命。清一色的黑

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

白照、兰花和现代意大利家具取代了原来褪色的地图、晃动的葡萄藤和遮阳帽。无数的雅皮士、都市型男和“名人崇拜模仿者”热捧着这个品牌。新鲜上漆的黑框橱窗中，仿普拉达人体模特泰然自若，它们的着装让顾客趋之若鹜。不幸的是，瘦身裤子的潮流无法吸引身材并不苗条的顾客，香蕉共和国的生意又一次走下坡路。“普拉达”的黄金岁月匆匆到来又匆匆离开，香蕉共和国需要再次寻找新个性。

这对我来说是一个新挑战！在创建老海军的过程中，我培养了对品牌身份的直觉，我相信有能力升级产品。我准备实践从米奇和珍妮·明身上学到的知识。在欧莱雅实习阶段体会到的东西也派上了用场，特别是詹姆斯曾告诉我，一个合适的形象能打动顾客。唯一不足的是，我从没有真正从头到尾管理一个企业。我从来没有领导过如此之多的直接下属，其中许多人比我更资深。以往，我向盖璞董事会发言时，珍妮·明都会站在一旁，母亲一样的形象让我感到安全、自信。现在，我需要单独与董事会接触。第一次，12000双眼睛在盯着我的一举一动，等待我的观点和指导。我已经计划好要在90天内想出一个方案，12个星期内向董事会证明我的价值，3个月内激励自己的新团队努力工作，尽管没有人要求我这样做。我不仅要负责所有工作，同时要想出与盖璞新CEO的合作方式。

盖璞的新任CEO保罗·普莱斯勒（Paul Pressler）身材瘦长，皮肤晒成褐色，有着闪亮的绿眼睛。他立即赢得了董事会、市场、大多团队成员和我的爱戴。他有教养的举止和阳光的笑容让我们认为他会继续支持创意和销售工作，即使最具怀疑精神的“米奇拥趸”也被迷惑了。随着时间推移，我了解到他对“核心事件[3]”有着稍微不同看法。

在他到任之前，设计师和商人在公司中扮演着领导主角，他们发明创新产品，选择和投资新的时尚潮流。这两个团队彼此协作，预测未来的市场，在顾客知道自己想要什么之前已经制造了他们的欲望。公司其他职能部门都支持这种不成文的运作方式，他们强调“直觉”而不是理性分析和策略。但是，保罗来自迪士尼这种更传统的营销背景，更重视数据分析和战略技巧。他抛弃了米奇的口号“爱它你才买它”，强烈认为商人应该根据消费者研究、数据资料、市场群体和“商机”选择产品。他重新分配公司的权力，让计划、生产和财务部门享有与“产品创造”“产品选择”一样的特权。而且，保罗坚持认为，由于盖璞的利润在下滑，我们应该提高公司效率。随着公司的发展，员工人数也在增

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

加，他们的角色和责任往往相互重叠。他聘请了顾问，将我们的活动简化。他的举动完全是教材上的营销方式。

我也赞同，更严格的分析方法可以让我们认清顾客身份，特别是香蕉共和国的定位有点精神分裂，急需统一。而且，我们确实需要发明新的协作方式，优化人才资源。所以，我试着学习条形图表、表格、顾客群体和“白色空间”等知识，背下了诸如RACI（谁负责、谁批准、咨询谁、通知谁）等术语，努力将“组织简化”模式应用到我的团队中。我重温了斯坦福大学的高管教育课程（类似于“傻瓜财务”的课程）重读了著名商学教授迈克尔·波特（Michael Porter）的理论——“成功的策略取决于独特的活动”，确保我的品牌在战略上别具一格。我仔细阅读了经典的管理书籍，甚至订阅了《华尔街日报》。

但这一切毫无作用。这不是我要学习的知识。我从不喜欢几何学，在大学也没上过数学课。而且，在这个有名地不可预知的时尚行业中，我故意不太依赖分析。我开始害怕各种有着三角形、圆形、正方形和菱形的图表。现在，你一定明白了我对条条框框的感受。根据我的经验，顾客不能归入某个整齐的类别，他们不能告诉你一年后他们喜欢什么时尚。现在，公司要求我压抑直觉，使用数据和图表的分析方式，我开始觉得并不能融入保罗重新构思的“魔术王国”中。还记得在香蕉共和国第一次参加“保罗会议”的情景。我们自豪地展示一件华丽的藏青色男士羊绒外套。保罗问我：“你能描述一下买这件外套的‘客人’吗？”保罗很快纠正过来：“小伙子，但你明白我的意思。”他的思维仍旧停留在迪士尼中。我的心一下子碎了。

这期间，香奈儿的招聘人员给我电话，让我飞往纽约。几个月的沉默后，我的神秘雇主想了解我更多。

我很感兴趣，而且受宠若惊，这个颇有影响的法国品牌仍在考虑我。而且我终于知道，职位是全球CEO。在我的欧洲“灵感之旅”中，我刚好遇到了自己第一件香奈儿外套，我被它打动，买下了它（也许这不尽是巧合）。在盖璞公司，当业务不错时，我们必须每年去欧洲两次，这是购物考察旅行，你可以购买样品，拍摄有趣的商品展览，研究不同的商品营销方式。米奇认为，这样的旅行有助于培养我们“眼球（eyeballs，商人行话，指‘品位’）”，提高我们的“敏感度”，磨练我们对顾客喜好的直觉。那次，我到巴黎一家名为柯莱特

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

（Colette）的时装店——是的，这件挂在牛仔裤区的外套绝对有独特的“人格”。我疯狂地爱上了它。我以前从不敢进香奈儿时装店，唯恐销售人员嘲笑我的匡威运动鞋和工装裤。我从不觉得香奈儿是一个品牌，它的价格让人望而却步，太过保守内敛。但是，在这个超级现代的店中看“它”完全改变了我对香奈儿的误解。（再次证明了解构主义理论：改变事物背景能产生颠覆效果。）这件奶棕色的花呢外套与我的牛仔裤完美地搭配起来。我穿上它，在店里每个镜子前欣赏一番，证明这个天文价格的标签是物有所值的。我双手空空地走出时装店，但仍然在巴黎每个香奈儿时装店里寻找它。最后，我知道我与它无法分离，回到柯莱特买下它，因为它与休闲衣服搭配在一起更显时尚。直觉告诉我，我偶然发现了一个重要的新潮流：如果柯莱特能够得到这些外套，香奈儿将会再火一把。作为商人，这些观察总是重要的，虽然让盖璞仿制这种香奈儿外套只是一个遥远的愿望。但我这次的购买不是出于商业目的，而是买给自己的。

来自香奈儿的橄榄枝（一）

电梯将我送到44楼，香奈儿在纽约的办公室。迎面而来的玻璃窗让我见到最广阔的中央公园，我不知道接下来会发生什么。站在窗旁等面试，我低头看着楼下晒日光浴的细小人影、买热狗的货摊、马匹和小型车。抬头时，我能看到可可·香奈儿的巨型肖像，觉得完全到了一个错误的地方。我怀疑是否存在两个“我”。一个我在周末的米尔谷商场购物，穿着破洞牛仔裤和廉价的波尔科斯（Birks）衣服，没有任何伪饰；另外一个我紧张地拉平严肃的华达呢西装，担心口红变硬了。我真的适合在这里工作吗？

听起来也许很奇怪，在生命那个时刻，我并不完全确定我想加入香奈儿。我在湾区度过了将近十四年，认定了盖璞是宇宙的中心，是唯一存在的地方。在盖璞大衰落前，我们有着优秀的商人和设计人才，而且我在老海军的出色表现证明了我的实力。当然，我也了解著名女装设计师香奈儿从贫穷到成功的故事，欣赏凯瑟琳·德纳芙（Catherine Deneuve）的5号香水广告，还看过当前设计师卡尔·拉格斐（Karl Lagerfeld）的照片。但在香奈儿工作，而且还领导这个公司，我从没

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

想过，但这似乎合情合理。

这不仅是一个能再次说法语或在奢侈品牌工作的机会。虽然香奈儿没有回答我的大多数问题，虽然面试过程颇为拖沓，但是，它的某些特质吸引着我。我遇到的每个香奈儿高管更关心的并不是盖璞和欧莱雅会议室中讨论的问题。我们没有花时间讨论业务计划或流程，也没看到任何一张图表或表格。虽然他们最后向我介绍了一些业绩成果，但更感兴趣的是如何平衡该公司八十年的历史传统与现代性的关系，如何发展品牌时保持它独特的高端性。许多高管还谈到可可·香奈儿的故事，她的女性视觉，以及她非凡的创意对公司的影响。对于一个爱美的女孩，我对这些问题情不自禁地感兴趣。

招聘人员说，我当天面试的表现不错。但接下来几个月，我没有收到任何消息。我想他们已经找到别的人选了。九个月后，我再次接到电话，邀请我飞往巴黎接受另一个面试。他们向我保证，这是“正式面试”，面试的小团队由法国人组成。他们的办公室装修体现出最高的法国品位：高高的天花板上覆盖着精致的装饰线条，地板有着人字形图案，透出蜂蜜色的光泽，极简装饰流露出一种游刃有余的时尚感。

“请进。”面试者邀请我坐在她对面的伊姆斯（Eames）椅子上。她在研究我刚买的古驰细纹裤套装。（我觉得，现在穿香奈儿可能太早，稍显唐突。）她穿着简单的普拉达西装，浅浅地抿嘴微笑一下，对我的穿着表示认可。（后来我得知古驰是她的客户。）愉快的礼节后是紧张的提问环节。

她的许多问题集中在我如何看待创造力上。你觉得营销和创意哪个更能驱动业务？你如何与设计团队合作？你是先告诉他们做什么，还是先让他们带头？谈话结束后，我已经疲惫不堪。她一连串问题让我再次认识了香奈儿的价值观。她喜欢谈论的是形象、美以及出色的产品。他们是否和我说着同样的语言？是否关心我所做的同样的事情？我确实缺乏管理奢侈品牌的经验，但这并不像想象那样对我不利。也许，我对美和创造力的热爱才是真正重要的事情。

经过如此漫长的“求爱”过程，香奈儿终于决定给我邀约，这让我无比惊讶和兴奋。在等待他们的雇佣合同时，我还需要通过一个测试——香奈儿要求我与一名企业心理学家见面，进行最后的评估。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

来自香奈儿的橄榄枝（二）

回到纽约，我走上破旧的褐砂石水泥台阶，按了努鲁阿斯[4]医生的门铃。扑通……扑通……扑通……门吱一声打开。“嗨，进来吧，我们将在二楼会合。”一个高大的男人握住我的手，带领我走向楼梯间。“我坐电梯。我的腿不好。门口在右边。请先坐下，我很快就到。”

一打开他办公室的门，我就看到它们！对，各式各样的泰迪熊！它们大多是粉色，有着棉花糖或泡泡糖的色调，堆满了狭窄的公寓：摆在空荡荡的书架上，放在厨房的冰箱顶上，塞进打开的电视柜中，蜷缩在L形沙发的角落里，甚至栖息在浴室狭窄的玻璃架上。我想，它们就是毛茸茸的陪审团，在香奈儿聘请我之前做出最后的判决。

走进这些蓬松的新朋友中，我不敢相信来对了地方。那个瘸脚的人是努鲁阿斯医生吗？这是他的“办公室”？如果是，为什么到处都是粉红色的泰迪熊？它们是测试的一部分？他会根据我对这种异常情况的反应评价我吗？

几分钟后，医生来了，自我介绍后，他再次伸出手：“对不起，让你久等了，我的腿不好，走起来比较费时。”我在圆桌的一个椅子上坐下，他的身躯重重地摔到我身边的椅子上。“香奈儿公司让我更好地了解你。你可以完全放松下来，做回真实的自己。我们要进行一次谈话。你不用紧张。”

接下来的五个小时让人摸不着头脑。他确实是在闲谈，不时问我在各种“假设”情况下如何反应。“想象一下你在图书馆为考试做准备，你旁边的人发出很多噪音。你会怎样做？”

为什么香奈儿对我的学习习惯有兴趣呢？“嗯，我可能会站起来，找一个更安静的地方。”

医生写下一些东西。我的答复可以吗？这说明了我心理的什么情况？“假如周围没有别的空位呢？”他继续追问，“那么，你会怎样做？”我显然还没有完成这个问题。

“我想，我可能会试着忽略噪音。”他定定地看着我的眼睛，停了

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一下，然后在纸上写了一些东西。他是考察我管理冲突的技能吗？这与香奈儿的绗缝手袋有什么关系？

“但是，我们假设声音很大，你无法集中精力？”

啊，天啊，他什么时候会停下来？我是通过了还是失败了？“好吧。我可能会礼貌地要求这个人静下来……”几个小时后，他递给我一份书面测试，这个问题再次出现了。完成试题后，他让我用法文写点东西。

“我需要写什么？”

“哦，随便。只是要你的手写样本，”他抬高一侧的眉毛，好像有什么阴谋的样子，“你知道，法国人……相信可以通过笔迹评价一个人。这部分并不是我要求的。相信我，我做的只是将你写的东西交给他们。”我忍住笑，房间中的泰迪熊会否赞同他的说呢？

我伸手取回手袋，准备离开。努鲁阿斯医生还想到最后一个问题。“也许你想知道，为什么我这么胖？”我坐回椅子中，一脸惊愕。我该怎么回答这样的问题？我脑海中想出几种答案。

我可以说：“不，我没有注意到。”但这显然是撒谎，我不能这样说。“是的，你很胖，为什么会这样？”这样显得太大胆，而且不顾及他人的感受。我最终决定用充满疑问的眼神看着他，等他继续说下去。他告诉我如何弄伤了腿，让他既郁闷又行动不便。我专心地聆听着，同情他的遭遇，望他能尽快康复。我们在更深层的人性中有了感情共鸣。

后来，当我研究关于他的资料时，注意到他有着良好的声誉，这是为什么如此敏感的公司会雇用他。整个面试过程从一年半前开始，最后的高潮部分是这次不寻常的交流。确实，整个过程已经充分展示了香奈儿的性格，正如我也充分向他们展示了我的一样。香奈儿感兴趣的是：我是什么样的人？我将是什么样的领导？我如何对待他们的忠诚员工？我将如何在保持品牌的优势的基础上发展它？在商界，许多CEO通过彻底的改革证明自己的价值，他们抛弃过去，借此换取更光明的未来。这并不是香奈儿想要的，因为这对于它没有太多好处。对于世界各地的女性，香奈儿的历史遗产是独特而鼓舞人心的。对于公司员工来说亦是如此。他们出色的才华和无限的忠诚在历史中培育出香奈儿。他们想要的CEO能深刻地理解和尊重该品牌的历史遗产。这样的CEO需要保持一种在

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

现代与传统之间的微妙平衡。她有敏锐的观察力，既能理解当今世界的发展，也能够挖掘品牌的核心精髓。这是因为，香奈儿历史传统中的宝库很容易被热衷现代的人忽视。而且，她需要深入地聆听，从资深的员工中获取信息，同时尊重、热爱和促进整个创意过程，在新奇的想法中看到美。同样，她也需要拥有谦卑、务实和自信等先决条件。最后，耐性是必不可少的。在一个快速变动的世界中做出周到、慎重的决定，我们需要极大的耐心。

在全力承担公司责任前，我将接受三年的培训，耐性和谦卑的品质是极为重要的。第一年，我将全家搬到巴黎，每天的工作就是学习，不用负责任何具体会议或目标，没有任何工作人员或助手。如果说第一年是按计划进行（或者说，实际是无计划的），那么在接下来的两年时间里，我将成为香奈儿公司（美国分部）的总裁，这是担任全球CEO之前的“实地”培训。尽管香奈儿的方法非常奇怪，但是正是由于这种做法，我能看到公司的价值观非常契合我的理念。

对于任何工作，一些重要的因素（薪酬、头衔、职位、工作地点和责任范围等）显然是重要的，但同样重要的是一些“软因素”，如公司文化、你与新上司、同事的关系等。然而，选择职业并不是过一遍清单一样简单。而且，人们的选择甚至并不一定合乎逻辑。实际上，在接受香奈儿的邀约前，我几乎要违背直觉，接受另外一个公司的职位，因为它的报酬更有吸引力。幸运的是，我能够回到直觉，做出更好的选择。像生命中大多重要决定一样，只要我们追随感情线（你真正在乎什么？你所持的价值观是什么？你希望能贡献什么天赋和才能？）就能会回归正轨。而且，在面试过程中你也能注意到合适的迹象，它们超越了典型的面试问题和商业对话，告诉你新公司拥有你在乎的品质。

宣布离开香蕉共和国那天，我还记得团队中焦灼的面孔。在过去的日子，我曾多么努力地试图赢得他们的信任和忠诚啊。许多人为我加入一个“真正”的奢侈品公司而自豪。香奈儿对美、艺术和风格的钟爱胜过任何数据或表格的力量。但也有人因我跳槽太快而感到愤怒。我非常内疚，为自己不能从始到终完成一个事业，为自己抛弃了无限忠诚的人，虽然我的总裁时光是短暂的，但此时我的心已经在别处。

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

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

吗？随着时间推移，我找出一些原因。表面上，我的简历符合他们的标准：我讲法语，理解法国文化，具备营销和零售经验。我在发展业务、领导团队上具有牢固的声誉。但除了这些成就（和标签），香奈儿也认定我具有很多关键品质，这对于公司的声誉以及公司内外的忠诚者是至关重要的。这些品质是：我相信创意的力量能驱动商业；我愿意放弃曾经的总裁的身份，从头学起，以适应从“大众行业到奢侈品行业”的转变；我乐意等待三年才真正担任CEO。

为什么我要去香奈儿？你可以说，我只是觉得这是正确的选择，就像第一件花呢外套一样，它适合我。

---

[1] comparative store sales，用于商业健康评估的同比净增长标准。

[2] Heidrick & Struggles，一家搜寻企业高管的著名猎头公司。

[3] le nerf de la guerre，表面意思“战争的神经”，引申为“核心事情”。

[4] Nounours，字面意思是“小熊”。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第十一章 你可以同时遵守规则和打破规则

香奈儿的故事

在可可·香奈儿公寓的枝形吊灯下，我弯着脖子，睁开眼睛，沉浸在紫水晶和琥珀岩水晶的光辉中。这些水晶有着纤细的泪珠形和膨胀的梨形，在头顶熠熠生辉。导游告诉我，仔细观察你可以看到很多紧扣的C、G和数字5 [1]，它们被编进灯台铁架的分支形状中。

导游催促我继续前进，参观公寓的其他有名的地方，可我站在原地，充满了敬畏。室内的每件器皿，以及这位出色女性的每件轶事都带着原创性、美和风格，不能归入任何类型和标签。可可·香奈儿打破了任何规则，她将看似相反的元素结合起来，优雅地颠覆惯例，创作出永恒新鲜的事物。即使在这里，装饰华丽的公寓也与她简洁的裙装设计形成鲜明对照。此时，我像在窥探一位真正艺术家的灵魂，她拒绝盲目接受那个时代的美学，坚持创造出自己的风格。她代表了我的一切信念和渴望。

几天后，我参观了香水封瓶的技术。工匠们穿着雪白熨烫的外套，在每个5号香水瓶顶上放一张近乎隐形的胶片，再将黑色棉线绑在瓶颈上。每个工匠拿着一支蜡棒，将发热的一端在棉线上一圈圈地用蜡喷成一个完美的圆形，再在上面印上双C标志。为了让商标最完美地印在瓶上，这个过程重复了两次。每瓶香水都是手工完成，确保最重要的成分保持最高的质地。这种复杂的手工封瓶（baudruchage）技艺可追溯到十七世纪，由娴熟的工人完成，能防止空气和水稀释了标志性的香味。大多数公司很早就放弃了手工操作，但香奈儿是例外。它不仅保存了这种历史悠久的传统，而且肯定了其独特的创意。

接下来我参观了发售中心，这是一个庞大的、难以形容的仓库，我还以为到错了地方。高科技机器人驱动着装配线上无数的手推车，它们

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

装满箱子，在闪亮的银色轨道上飕飕地运行。成排高至天花板的货架上堆满准备发出的箱子，偌大的仓库只有几个人影。这同样是香奈儿。它有时是传统的，雇用工匠手工刺绣复杂的花纹，根据顾客的喜好量身定做每件西装，还雕刻独一无二的首饰；它同时是现代的，拥有非常先进的技术。它的一只脚在未来，一只脚在过去，是一间充满鲜明对比的公司。

第一次参加时装秀是在一个十七世纪的修道院里。我坐在前排三四行，夹在香奈儿谨慎的业主和员工之间。超尘脱俗的模特漫步在拱廊庭院中，她们穿着复杂而苗条的花呢编织外套，上面点缀着手工制作的宝石纽扣。我喜欢这些外套优雅的开缝袖口以及裙子磨损的边缘，这在可可·香奈儿的经典设计上加入了新鲜元素。许多模特儿都将手插入口袋，或放在皮带上端，为昂贵的服装系列增添了休闲气氛。我惊叹设计师卡尔·拉格斐严肃与轻松并存的气质。他天赋过人，用新形状、材质和剪裁重塑了可可·香奈儿的设计语言，整个设计充满了无限可能性。

在巴黎度过一整年后，我回到纽约。我已经非常适应新办公室。在这里，最引人注目的是中央公园一览无遗的绚丽秋色，还有大厅入口的玻璃门手柄上的5号香水瓶盖模样。精致的装修和巨大的窗景让人置身梦幻场景，与游动的白云一起飘荡。当我进入香奈儿的职业时光，我意识到需要同时把握“事物的矛盾”。这就是该品牌坚持的原则，这让香奈儿在任何时代都获得无与伦比的成功。深入地了解香奈儿历史后，我明白这种感觉对公司是至关重要的，要保持它也是困难的。现在的问题是，我如何能为公司的这种遗产作出贡献？我应该如何拥抱矛盾，既将其作为公司成功的核心要素，又能面对业务上巨大的挑战？简单来说，我如何让公司一只脚踩在过去，另一只脚迈进未来？

舞会

加入公司不久后，我受邀参加大都会艺术博物馆服装学院（Costume Institute at The Metropolitan Museum of Art）的慈善舞会。像父亲一样，我在大型聚会中都显得边缘，与新人见面时仍会感到尴尬，特别是艺术家、名人和摇滚明星——他们都会尽一切可能参加这次活动。我仍记得耶鲁大学一年级时的噩梦。当我和同学朱迪·福斯

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

特搭讪，她只是低声说了声谢谢就匆忙离开。

今晚是我第一次参加这个舞会。我既兴奋又紧张。我是某一席桌子的“女主人”。作为时尚和美容大品牌，香奈儿付了一大笔钱，让公司10～12个座位能与本年度最时尚、最美丽、最聪明、最性感和最神秘的明星同桌。那时的价格大约5万美元，现在差不多20万美元——舞会的价格并不遵循国家通货膨胀曲线。此外，香奈儿也是今年服装学院时装展的主题。“这不是回顾展。”卡尔·拉格斐提醒我们。舞会在吉祥日前的两天。所谓的吉祥日，是2005年5月5日，清一色可可·香奈儿最喜欢的“5”。舞会当天，我们也会发布巴兹·鲁尔曼（Baz Luhrmann）豪华而浪漫的5号香水“电影”。这是在国家电视台播放的第一个3分钟广告，由妮可·基德曼（Nicole Kidman）主演，但卡尔、巴兹和妮可·基德曼不会坐在我那边。他们的座位在饭厅正中央，在舞会皇后安娜·温特（Anna Wintour）旁边。我主持的那张桌子都坐了什么人？这是华丽的“德斐尔神庙”中寒酸的一张——虽然不是最暗淡无光的，但也绝对不是晚会的焦点。没有关系，这个舞会只是社交仪式而已。不管我如何羞怯，如何像灰姑娘一样担心午夜后恢复原形，我还是照出席不误，还要让人们觉得我属于这样的上流世界。

首先，我要做头发和化妆。办公室门外的发型师和我的助手兴致勃勃地聊天，他正准备将我这个灰姑娘变成一个公主。上一次正式化妆可能是高中舞会。我记得自己花了几小时擦洗脸上的睫毛膏，不想第二天早晨看起来像沮丧的猫头鹰。

“我通常不会打粉底。”我直接提醒化妆师，他像大厨一样要在我四十多岁的脸庞上创作出一道佳肴。我马上后悔刚才的大胆声明，补充说：“我的意思是说，我在老海军从来不需要化太浓的妆，一直保持自然的外表。”

“你的皮肤很好，我只是上一点点粉底就可以。”一点点粉底？他7次将刷子浸入粉红色的“仙尘”中。“我很高兴看到你根本不需要太浓的妆。”这真的是淡妆吗？我看起来好像要去路易十四的皇宫一样。我不敢太猛烈转动头部，以免整层外壳破裂，完美无瑕的面具随之掉下。

接下来，发型师进入我的办公室。当公关部给我请发型师时，我很惊讶。我的男装短发还能做出什么发型？我从来只需要简单的洗和吹，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

甚至不用梳头。没关系了，反正我想看起来像舞会的一员，我深呼吸了一下，平静下来，任由美发师的手指把弄着死气沉沉的“鬃毛”。我回想到在圣路易斯拍的一张青春期前的照片，一撂撂头发围绕着脸蛋。“请闭上眼睛。”接着，发型师双手在头顶上不停地挥舞着，浓烈的喷雾让我喉咙发痒。

现在，轮到着装了。准确来说，是礼服。安托万在办公室外等待，低头按着黑莓手机的按键。当他抬头看到我时，脸上露出惊讶：“哇！你看起来好美！”平常我只穿一条牛仔裤、一件黑色V领毛衣、一双匡威运动鞋。现在，这件礼服长而黑。是的，它只是长而黑，没有任何装饰，没有任何花哨的东西。我翻阅了无数过往的时装手册，想找到符合极简美学的礼服。最后，我锁定了一件优雅的无肩带拖地紧身装。它的独特之处是深V领，光泽美妙的查米尤斯绸缎（charmeuse）面料和长长的拖尾。服装设计团队让我相信，如果我不喜欢闪闪发光的装饰，拖尾是必要的。但我在办公室走动时总是忘了拖尾的存在。

晚上下起了雨。黑色的SUV在漫长的车流中缓缓前行，挡风玻璃刮水器摆动着，提醒我们时间的流逝。我们离开办公室迟了几分钟，因为我一直为无肩带胸罩操心，确保它让我安全地度过今晚。现在，我担心错过了指定到达会场的时间。迟到了怎么办？他们还会让你进去，还是要罚款？我看看邀请信，又看看车中霓虹表，紧张地数着前面还有多少车子。如果晚餐在晚上8点，为什么邀请信上写着下午6点15分？我怀疑我们这些不重要的人要提早到场，为重要任务留出时间。我错了。

“珍妮弗，珍妮弗，这里！”“莎拉，你真漂亮！只拍一张！到这里！”“萨玛，你的裙子太美了！我爱你的造型。到这里。”“雷内，到左边，在这里！”“米克，米克，慢点。我们需要你们和合照。劳伦，你的晚服是谁设计的？”

人群的喧嚣声和数码相机的咔嚓声淹没了雨声。当我盯着此起彼伏的闪光灯时，暗暗期待人们叫我的名字。但我很快意识到没人对我感兴趣。在粗大的天鹅绒绳索后，狗仔队站在陡峭的红台阶边时刻警觉着，等待有新闻价值的人物。走过地毯时，嘈杂的人群变得沉默，我很尴尬，快速低下头。挽着亲爱的安托万的手臂，我走上危险的楼梯。“慢点。”我在安托万的耳边低声说。脚部开始疼痛，我难以在六寸高跟鞋上找到平衡感。我开始担心脚趾是否能在这么尖的鞋端上安然无恙。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

走上楼梯，我意识到人们不会拍我们，于是放松起来，坦然地观察四周汹涌的人群，让华丽的后摆优雅地跟随身后。走到楼梯一半时，后摆在拉扯着我。我不想逗留在那里，让人们以为我想故意出名，于是仓促用手腕将后摆拉离鞋跟。终于走完那条漫长的楼梯，我才发现后那条难缠的后摆上撕开一个大洞。我的耳朵本身已经被借来的耳环（妮可·基德曼在巴兹电影中所戴的耳环）夹成深深的猩红色，现在变得更通红了。

到达接待处时，我已经一团糟。撕破的衣服、无尽的噪音和凌乱的灯光让我焦躁不安。现在，我需要与欢迎委员会的成员问好，他们是安娜、卡尔、妮可和巴兹。我不记得接下来发生的事情了。唯一记得的是，当我靠近安娜想吻她时，她只愿意和我握手。我曾在四季酒店单独与她用午餐，还以为我们已经是好友了。走进大厅的鸡尾酒会，我透过大理石拱门寻找可以避开人群的墙壁。

奇怪的是，我在整个晚会的表现毫无差错。众星云集，服饰华丽，我兴奋得忘记了被撕破的后摆，以及与安娜·温图尔问候时的失态。我记得我的偶像米克·贾格尔（Mick Jagger）大胆地摸我的腰，让我移到楼梯一边，为他的妻子和时装设计师劳伦·斯科特（Lauren Scott）让道。我一下子面红耳赤。人们难以抵挡这个充斥着名流、奢华和魅力的新世界的诱惑。我可以理解为什么人们在时尚中随波逐流，丧失自我了。我的许多同事会忘记了真实的自我，用奢侈品牌标榜身份，但这不是可可·香奈儿在历史中留下印记的方式（虽然她确实与许多艺术家、社会名流成为朋友）。而且我意识到，这也不是我在香奈儿留下印记的方式。现在我可能还没有找到立足点，但我知道我有能力找到，而且不会整天穿着六寸高跟鞋。

我找到了“现代版”香奈儿

我们驶出落日大道，进入山顶一座哥特式城堡，重型木门在我们后面关闭了，远处公路上繁忙的车声沉静下来。我心跳加速，脑海中涌现出各种期待。我想起在这个守卫森严的城堡中生活的名人和他们的故事。狂野的派对、优雅的婚礼、狂热的爱情、口角丑闻、警察袭击、毒品搜索、自杀……马尔蒙特城堡（Chateau Marmont）是好莱坞的一个

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

标志，它今天仍充斥着最红的明星和业内人士。他们有的躺卧在发霉的大厅又厚又软的沙发上，有的则在阳光明媚的下午吃着早餐。香奈儿创意团队主任陪着我走向电梯。我们低声交谈着，轻轻地沿着巨大空旷的走廊走到一个豪华套房中。我们要在这里会见一位明星，说服她成为可可小姐香水（Coco Mademoiselle）的广告女神。我选中她是有风险的：她那时几乎默默无闻，甚至还没到19岁，在地位上与上一个代言模特（égérie）凯特·摩丝（Kate Moss）相距甚远，后者是业界最知名的面孔和最高薪的模特之一。我的选择超出了最忠诚的顾客和敬业的员工所设定的“品牌”边界。此外，我已经说服上级采用一个更成熟的女演员，现在我的做法违背了初衷。但是，我的直觉不停地牵引我，让我在这个前途光明的新人上赌一把。

她身材苗条，长着温暖的棕褐色眼睛，颧骨高得不可思议。她微笑着欢迎我们：“嗨，我是凯拉。很高兴见到你们。我的经纪人林迪（Lindy）已经很好地介绍过你们了。”

我注意到凯拉·奈特莉（Keira Knightley）的肤色光洁无瑕，甚至不需化妆。她显得如此的优雅，但却全然放松。她穿着破洞牛仔裤和宽敞的运动衫，走在我们前面，“林迪和妈妈都在露台上。你们请坐，我去取点新鲜冰茶。”

几年前，我曾经看过《我爱贝克汉姆》（Bend It Like Beckham），对扮演朱尔斯（Jules）的演员印象深刻。朱尔斯是一个充满活力的年轻女“足球员”，她不顾妈妈的性别偏见，决心追求体育爱好。在电影中，朱尔斯冲破了体育的性别规则和社会规则。她拒绝穿上母亲喜欢的褶边裙子和花色上衣，爱穿“运动套装”和运动鞋。不像别的女孩一样忙于找男朋友，她喜欢练习球技，还赞助最好的朋友杰西追求体育运动，不顾后者保守的印度父母的强烈反对。作为一个年轻的小明星，凯拉在这个角色中展现的魅力是非同寻常的，她让我想起戈达尔《断了气》中的珍·茜宝（Jean Seberg）——她的生动活泼和男孩子一样的魅力让她显得更诱惑，更性感。她有着运动型的身材，蓬松的短头和淘气的微笑，时刻透出一种内在的自信。她我行我素，不拘一格。她的激情、坚定中融入了温柔和脆弱，让我想起年轻的加布里埃·香奈儿（Gabrielle Chanel）从裁缝奋斗成巴黎时装名人的故事。朱尔斯是凯拉第一次主演的角色，但单凭这个角色我已经充分认识了她。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我迷恋加布里埃·香奈儿的故事。她有着卑微的起点，逐步走向功成名就，最后丧失真爱。她出生于世纪之交，从孤儿发迹为时尚女王。她能诱惑男性和女性，既受到艺术家的影响，也反过来启发他们。她工作勤奋，死前那天仍在忙碌。我记得在巴黎培训期间观看过她一系列著名照片。在一张照片中，她凝视着前方，目光强烈而诱人。她手中夹着香烟，珍珠性感地在背部下坠，整个照片捕捉了她所有内在矛盾。在另一张照片中，她坐在马上，简洁的裤子、白衬衫和柔软的黑色领带，浑身散发着运动的气息。在一张照片中，她身着白色衣服，结实、晒黑的手臂放在餐桌上，这时她在蒙特卡洛（Monte Carlo）一个舞会中招待艺术家朋友。在沙滩上，她戴着报童帽和飞行员太阳眼镜，注视远处，观察着世界，显得如此放松和现代。为香味独特的5号香水拍第一个广告时，她一只手臂放在火堆上方的壁炉上，异常优雅和自信。在开满野花的田野中，她穿着蓝白色条纹水手衬衫，休闲地将手插在口袋中，显得多么轻松。在康朋街（Rue Cambon）楼梯，相机捕捉到了她在分段镜中的倒影，目光是如此专注。高雅和淳朴，精致和活力，欢乐和悲伤，刻苦和俏皮，她时刻在拥抱矛盾。

我被她的传奇吸引，但更让我着迷的是香奈儿的未来形象，以及她为世界女性留下的遗产。香奈儿不仅是一位设计师，她也是女强人的象征和原型。她的生活不仅是一个个体的历史，而是所有女性的宏大故事。她体现了今天女性的所有复杂气质：男性的/女性的，被动的/敏感的，坚定的/诱惑的。在她的时代，全职太太一边和朋友玩室内游戏，一边等着丈夫回家。香奈儿拒绝这种生活。她拒绝那个时代狭窄的、装饰繁冗的衣服和过于香甜的花香香水。她喜欢工作、创造。她设计的衣服让所有女性都能享受到男性才能享受到的舒适，发明的香水“闻起来像女人一样”一样芬芳。现在看来，她的设计可能很简单、普通，但在当时却充满了革命性。她抵制当时的一切制约，取消了束腰、高领和落地裙的元素，它们让女性无法自然地呼吸和行动。她偷用男装面料重塑女性款式，创造了一种全新的设计语言，一种女性在世界存在的新方式——既不是男性化的也不是女性化，而是两者并存。她创造了一种芳香——香奈儿5号香水，首次将醛与天然花香结合起来，这种气味前所未有。我极为欣赏她的毅力和韧性，但更着迷于她作品中彻底的颠覆性。

直觉告诉我，凯拉·奈特莉是香奈儿的现代版。两位女性都定义了自己渴望成为的人物，打破了任何常规或标签：香奈儿在充满约束的社

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

会中为女性带来全新的衣着方式，而奈特莉则拒绝好莱坞典型的天真无邪的女性角色，在首部电影中扮演了一个假小子。这是两个不同时代，两个不同领域，但两位女性都表现出独立自信，充分体现出女性气质的力量和权力。

“我不是狂热追求时尚的人，”凯拉为她的破洞牛仔裤和运动衫道歉，“我是说，我喜欢衣服，但我并不了解时尚，从没有进入过时尚界。”她歪了一下头，眉毛向上弯曲，露出顽皮的笑容，有点恶作剧的味道。

我知道我的任务不是突出凯拉这个人物，而是邀请她加入一个传奇故事。她已经读了一点可可·香奈儿的故事，对此很感兴趣。她还说：“妈妈让我看了凯瑟琳·德纳芙那个华丽的广告。她真优雅。”

太完美了，我想。“我们有这种香水，名字叫可可小姐——象征了香奈儿从一个年轻女子走向独立的时刻。”

凯拉脸上散发出兴奋的神采：“哦，我喜欢那种香味。妈妈，这不是你买给我那瓶吗？”她妈妈点点头。

“这个广告需要捕捉年轻香奈儿勇敢、独立的女性精神。她用能量、决心、信心和愿望创造了自己的命运，”我说，“我在《我爱贝克汉姆》中看到你，马上觉得你可以表现出可可·香奈儿的气质。香奈儿和电影中的朱尔斯一样创造了一条属于自己的道路。”

我的说话让凯拉眼睛发亮。我继续说：“你可能知道，香奈儿年轻时，她母亲去世了，父亲将她丢到法国中部欧巴津（Aubazine）的一个孤儿院里，”我同时看着林迪和凯拉的妈妈，她们开始对这个话题感兴趣，“她学会了缝制，找到一份裁缝工作，晚上在当地的卡巴莱餐馆唱歌……”

凯拉完全被我的故事迷住。故事结束时，我们已经为香奈儿家族增添了一名新成员。与凯拉的合作获得了巨大的成功。可可小姐香水发展迅速，在世界各地的市场中立刻占领了最大的市场份额。

拥抱矛盾的领导思维

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一年后，我已经在各类型的餐桌上成为女主人。这次不是在大都会艺术博物馆，而是位于巴黎郊外的讷伊（Neuilly），香奈儿全球总部的所在地。它不是一个高档聚会或一个陌生场合，不需要舞会晚服或刻意的社交礼仪。换在以前，我只是一个参与者，现在我是会议室的头领，香奈儿的全球CEO。获得这个职位前，我主要负责香奈儿的美国业务，与当地团队合作，升级品牌的知名度，设定清晰的战略目标，并与法国合作伙伴建立联盟关系。现在我率领由10名男性组成的全球执行团队，他们有着清一色的着装——带着细微差别的蓝灰色定制西装，雅致地印着双C的领带和闪亮的皮鞋。我坐在椅子边，背部稍微抬起，让自己变高点。我拉低上身的美国服饰背心，遮住J牌牛仔裤的顶部。我从可可·香奈儿身上得到灵感，发明了自己的制服：将休闲装与正装（香奈儿外套和牛仔裤）搭配在一起，但这只是我需要拥抱的悖论之一。

大家正在喝咖啡，吃巧克力羊角面包，然后会静下来讨论要事。我环顾四周，空气中充满令人不安的迷茫气氛。和许多会议一样，这次我们需要讨论如何适应交流日益频繁的全球化时代，如何实施一些重要的、有争议的举措。香奈儿历史悠久，无论多么微小的变革都是困难的，都需要反复考虑。我们将讨论一系列颇有争议的战略决策，需要团队每个成员的支持和批准，随后要得到他们团队所有人认可。现在，我基本克服了最近几年因经验不足而产生的尴尬。我已经准备全面承担职责，投入到繁忙的日程中。

之所以说“基本”，是因为手头任务令人生畏。2007年，香奈儿已经上升为一个超级品牌。中国等新兴经济体狂热地催化了奢侈品泡沫的膨胀，客户对我们产品的需求在激增。香奈儿拥有超过八十年的历史，有着无可挑剔的精湛创意和完美形象。它在无数次竞争中脱颖而出，巩固了自身不可替代的标志性地位。作为这个成功企业的CEO，在一个大于个人生活的品牌中担任领导，与比我更资深的团队和高管一起工作，一切都让我诚惶诚恐。我将如何领导团队走向未来？我如何将自己定义为CEO？我再次在公司创始人香奈儿身上得到启发，准备颠覆CEO的标签，重新定义它。

首先，我们已经进入一个充满不确定性的世界，过往发号施令的领导方式不再有效。我不再坚持一个宏伟的目标，挥舞旗帜让所有人跟随。相反，我需要提出大量的问题，并且激励团队也勇于提问。在培训期间，公司要求我不要发表意见，我就会提出一连串简单而尖锐的问

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

题。这对于我和所质疑的事情都非常有益。我可以观察到在风平浪静下潜藏的紧张局势。通过留意人们真正在乎的东西，找出墨守成规的假设和未经检验的偏见，我挖掘到更多真相。在所有会议中，我天真地问一大堆“为什么”。这种乍看起来的天真做法变成了智慧之举。通过提出特别粗糙的问题——甚至是别人不敢问的问题——我激发出全新的对话。而且，这还表明了团队可以接受CEO不知道所有答案。最终，我的强烈好奇心感染了他们，团队开始有意地提出更多问题，以此创造香奈儿的未来。

大多数高管痴迷于竞争。我不将自己与对手比较，这样会让竞争对手牵着鼻子走。我要求团队关注我们出色的、闻名的方面（米奇无数次告诉我这点），我们不同于其他品牌的方面，以及我们如何能擦亮品牌。我们怎么将香奈儿丰厚的历史遗产带进现代社会中而不丢失其惊人魅力？对于我们的执行团队也是如此。我们不是相互批评，或挑出报告中的毛病——精明的高管通常用这些手段证明自己的价值和智慧。我让他们听取对方意见中有意义的地方，找到令人信服的东西，而非攻击对方的弱点，这有助于重新想象公司的前景。往往最没有发言权的人，最不拘一格的人能提出更发人深省的见解。我不将这些声音淹没，而是给予重视。

但是，发掘自己的优势并不意味着能够忽视对业务的评估和反思。相反，我们必须更用心地倾听客户、员工和世界的声音。然而，我并不像许多CEO一样在消费者研究和财务业绩上浪费大量时间，我认为更重要的是超越日常职责的运作细节，看到整个行业以外的更大趋势。我修改了所有常规会议的格式，去除刻板而陈腐的要素，增加了更多异地活动和外部发言人，扩大眼界，激发我们检验自己的主意。我鼓励团队讨论一些进展中的工作，而不是做出论据完整的发言，这样我们能够商量这些工作会遇到的机会和风险。我在执行团队中增加了新成员，引入更多战略思维，提供更多新视角；更重要的是，我增加了6名女性，平衡了团队的性别比例。“职业发展”通常是在专业领域中培养出色的后备人才。我采取了高风险的方法，鼓励、支持关键人才进入他们只有零经验的领域，单纯根据能力或潜力任用他们。这种罕有的布局能产生出打破常规的创意，增强品牌优势，发展员工的新技能，发现他们真正的才华。即使对于资深的行政团队成员，我仍花大量时间为他们提供一对一的指导。常规的上司和雇主会议能给他们提供反馈意见，而且，我还用

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

一种目标感将他们的才能和激情融合在一起。

一开始，我并没有意识到我的领导方式已经超越传统。我顶着CEO的头衔，但是并没有接受附带在头衔上的各种标签。我的灵感来自可可·香奈儿等出色女性，同时也来自米奇·德雷克斯勒（Mickey Drexler）这样打破常规的领导者。它们也来自解构主义和新浪潮电影惊人的思想，来自弗勒大胆的实用主义，来自迪兹·吉莱斯皮打破规则的即兴演奏，来自我从“大众”的盖璞到“奢侈”的香奈儿的华丽转身。确实，这是一个拥抱矛盾的故事。

拥抱矛盾之旅

我的领导方式能帮助公司应对日益复杂的商业环境。我们都需要拥抱悖论，颠覆传统的领导方式，才能在急速变化的时代中蓬勃发展。我不想依赖外部顾问所兜售的“领导模式”或领导框架，而且我也不想采取那些印刷精美的“领导素质”文件，它们颁发给员工后只会堆积在抽屉底部，满布灰尘。我看到，大多“任务说明”最后变成了僵化的教条。我渴望在领导中表达真实的自我，而且让团队成员也能如此。这个旅程对于我和别人来说都是非常个体化的。答案并不在教科书中，而在个体中。

在执行团队的鼓励和支持下，我们共同设计、发起了一个计划：“主动与意识的领导力之旅”。将“主动”和“意识”矛盾地结合在一起，是为了加强我们的内部和外部的注意力。内部注意力是说，优秀的领导需要有自我意识，能不断努力提高自身，扩大自身能力。他们清楚自己的优点和缺点。他们知道什么东西能激发他们，也知道什么东西会触犯他们，这样，他们能像管理别人一样管理好自己。而所谓的“外部注意力”，是指优秀的领导者总是在领导中。他们倾听别人也倾听自己。他们既然清楚自己的业务部门，也能适应整个世界的发展。他们有着永不满足的好奇心，勇于发问，超出了常规的领导模式。

我们决定将它称为“旅程”，而不是“项目”，因为它不是一次性事件，而是一个持续的过程。这个旅程是我们共同经历的事物，它能改善我们的关系。它整个“路程”是：首先，我们从“内心”出发；其次，我们观察自己，反思如何成为“外部”世界的领导者；最后，我们

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

明白团队、业务和外部世界是彼此联系的。

公司的20名顶级高管和我在“旅程”中度过了一整年。我们最后将它推广到全球数百名领导中。每个领导都选择一位私人教练，一种他或她希望改善或提升的品质。我决定指导每个人，我们常常接触底层，讨论他们的胜利和挫败，成功和挣扎。在这一年的旅程中，我们邀请一系列公司外的演讲嘉宾，他们有大卫·怀特（David Whyte）、和平主义者希勒·埃尔沃西（Scilla Elworthy）、管理大师丹尼尔·平克（Daniel Pink）和顶级商业战略家克莱顿·克里斯坦森（Clay Christensen）。我们与他们在多个会议中讨论我们的特定难题。在接下来几年中，我们还邀请了许多人，如作家、爱迪奥罗基（IDology）公司创始人卡洛琳·麦克休（Caroline McHugh），以及克莱顿·克里斯坦森的合作作家、麻省理工学院领导中心执行主任赫尔·葛瑞格森（Hal Gregersen）。在此期间，几位高管陪同我到加利福尼亚牧场体验“马语”活动。

多得香奈儿执行团队的奉献精神以及无数教练和演讲者的热情支持，那3年的领导之旅取得了很大的突破。那时，业务部门通力合作，推出创新项目；团队针对顽固的问题采取新的商业方法；我们开始探索品牌更深刻的目的。最让人感动的是，在这些会议后我收到数百封感谢信。他们有的告诉我这个旅程在个人和专业上的帮助，他们开始对新观念更开放，学会放下假设，倾听他人，用全新的眼睛打量世界。有的人则谈到在工作和家庭中重新找到目标。自然地，有些人表达了沮丧，他们希望看到更多、更好、更快的结果。我提醒他们，一切旅程都需要时间、耐心和坚持。

我为自己在香奈儿留下的这份遗产感到自豪。这个工作已经影响了无数人，在我离开公司后仍会继续下去。它代表了一种关于领导，关于世界的新可能性。如果我们能张开心灵，更多创意将会涌现。当我们超越标签，尊重持不同意见者，每个人都会受益匪浅。我们只有放下先入为主的观念，才能专注最真实的自我。

结语

创意往往源于悖论——将两个看似相反的想法、品质、设计或物体

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

结合起来，发明出令人惊讶、超乎所料的美。这种打破常规的结合让产品拥有难以抗拒的个性和诱惑。它们不能放进任何的模式中，不遵循任何模式的规定——它们打破规则，凸显新意。我曾读过爱德华·艾斯特林·卡明斯（E.E.Cummings）的一句话：“艺术家需要重新审视所学到的知识，这样他才能了解自己。”他描述的过程是不断自我颠覆的过程——打破任何强加在你身上的标签。生活在矛盾中，突破你固有的信念是困难的；甚至挑战你对自己的定义也是困难的。但是，当你拥抱自己的悖论，重新审视所学的知识，你才能更好地了解自己，发展出强大的观点，在世界中留下足迹。

你是否能时刻保持自己的好奇心？你是否想成为一个创造自我生活的艺术家？换句话说，你如何能挑战陈规，创造新事物？为了更好地认识自己，你最近在重新审视人生的哪方面？我试图成为自己生命的艺术家，质疑陈规陋习，吸收新鲜创意，终于找到与众不同的存在方式。你会提出这些关于自己，关于别人的问题吗？你可以同时遵守规则和打破规则，让自己出类拔萃吗？

---

[1] C是香奈儿的标志，G是Gabrielle的首字母，香奈儿出生时的名字，数字5是香奈儿的幸运数字，现在是著名的香水名。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第十二章 深度思考，找到问题的本质

昂山素季及其他

一个瘦小的女人走上讲台，她上身穿着奶色的丝绸外套，上面点缀着蜿蜒的葡萄藤和粉红色花朵，下身穿着一条优雅的绿色裙子，耳朵上戴着细小的金耳环，头上插着新鲜的玫瑰花。

我从来没有见过她发言，但我了解她推动的事业。我和很多人一样羡慕她坚定地以非暴力方式消除腐败，为缅甸带来民主。这是一个在自己国家不懈争取人权和民主而被软禁了十五年的女人。她在1991年获得诺贝尔和平奖。作为个体，她拒绝将暴力作为终极手段；作为领导，她打破常规，影响了军国主义政权，在缅甸议会中为她的党派赢得一个边缘的位置。

昂山素季精致的外形遮掩了她在世界上的巨大影响力。软禁被释放后，她选择与以前监禁她的军人领袖合作，相信这种和解能进一步推动民主事业。获得美国国会金质奖章时，会方只允许她带一个人参加颁奖仪式，她让该国最高级的军官陪同，深知新闻将给他带来大量正面报道。昂山素季时常表达对军队的尊重以及与他们合作的愿望。她的举动减少了军队对她的恐惧，甚至让试图禁止她发声的人相信，她的曝光对军队有利。

她的故事散发出人性的光芒。她开玩笑地提到上牛津大学时，她“打破规则”，骑自行车朝着相反方向的单行道上。人们问她，如果早知道会被软禁这么长时间，她是否会选择一条不同的道路。她却说，她只是希望能像小孩子一样练钢琴，少给老师添麻烦：“在这些年中，这会给我很多安慰。”她本色地袒露自己，嘲笑自己，暴露自己的脆弱，不带任何的辩护或羞愧。

我感兴趣的不只是她说的话。我对她的衣着和气场着迷。你会期待她强悍而坚韧的身影。站在我们面前的她，头戴美丽的红玫瑰——她的标准造型——身穿非常女性化的衣服。尽管有着坚定的决心和自我牺牲

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

的精神，但她大胆地表达她内在的女性气质。身为一个女性并不是一种障碍，而是优势，是力量的源泉。

她的领袖事迹也强调了女性气质。在一次大学和平聚会中，她直接与军队对峙。当时，和大学生一样年纪的士兵用步枪瞄准大学生，双方都惊恐不已。昂山素季站在人群中，轻轻将手放在指挥官的枪口上，坚定地让武器指向地面。因为她这个姿态，军队远离了学生。她承认，这些敌对团体中存在共通的人性，她用人类的同理心阻止了伤害和破坏。

在这样的事件中，她的力量来自女性品质，尽管人们认为它们是柔和的、妥协的或软弱的。她时刻能深入地感受到热爱的事物和生命的目标，这是她非凡的力量源泉。这种卓越的同理心超越了我的体验。而且，她对事业的忠诚也让我难以想象——她愿意为此牺牲一切需求和欲望。

虽然我的情况不像她那样戏剧化，但我不禁思考女性气质如何成为我最大的力量。回想起在欧莱雅的培训，我试图站在杜邦先生的位置上推销。这个大型超市的买家让我用他的方式说话，掌握他关心的事情，提供双方满意的方案。接着，米奇教导我需要聆听。于是，我注意到，在商业决策中保持开放可以带来更多的创新方案。我想到在香港与达蒙冲突的事件。在这些需要坚持信念的情况下，我会不顾一切，冷静而毅然地对抗到底。在整个职业生涯中，我努力地倾听、理解和整合固执的同事观点，包括主动破坏我的对手。我对他们保持开放，但也坚持真诚的一面。

我回想起在生命中启发过我的女性，《朱尔和吉姆》中的凯瑟琳，我的老师莫瑟里，弗勒，可可·香奈儿和凯拉。还包括无数强大的人物，我只能仰望她们的志向和永不妥协的精神：格洛丽亚·斯泰纳姆（Gloria Steinem）[1]、西蒙娜·波伏娃、托尼·莫里森（Toni Morrison）[2]、弗吉尼亚·伍尔夫、妮娜·西蒙（Nina Simone）[3]、麦当娜（Madonna）、草间弥生（Yayoi Kusama）[4]和曼辛迪·舍曼（Cindy Sherman）[5]。她们拒绝回避女性气质，用行动重新定义了女性魅力。她们都敏锐地认识到自己的身份，清楚自己要成就的事业。她们都勇敢地抵制、挑战社会的规范。不管我们拥有什么才能，抱有什么雄心，我们都能从这些独立的女性身上学到有益的经验。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我眼中的女性领导力

听过昂山素季分享她的故事，我决定更深入地研究“女性领导力”这个概念。过往的研究一般用“敏感”“同情”“脆弱”“好奇心”和“灵活”等标签描述女性领导力，用“坚定”“自信”“集中”和“策略性”等标签描述男性领导力。

在传统中，公司期望领导能培养出男性领导力的标准特征。这样做是可以理解的，因为人们无法想象公司的领袖缺乏集中点、战略、决心和毅力。

但是，随着我越加深入地思考男性领导力的观点，我越来越能看到这一事实，即无论男女都被这种狭隘的意识束缚着。而且，他们在做出社会认可的行为时会犯下错误——特别是那些贴着“男性”标签的行为。我当然明白个中原因。我们都喜欢将过往成功的行为、态度或典范视为榜样，我们不断模仿，为了获取别人定义的成功而选择这些姿态。可更重要的，难道不是应该找到问题的本质，思考如何突破它，自己定义成功？这种模式是有效，至少在短期内。可是，我们通常被这种模式束缚，远离自己的价值观和目标，陷入内心挣扎。即便如此，我们甚至还是继续扮演这些角色，因为这就是一向的游戏规则，社会就是这样评价和奖赏领导的——这是取胜之道。果真如此吗？

虽然人们有时赞扬“女性”品质的重要性，但通常将其作为“男性”品质的附属品，因为男性品质更具体，目标更明确。我们很少承认女性品质的力量和效力，尽管许多公司认为女性品质“值得拥有”。因此，无论男女都压抑了不符合传统领导模式的品质，将所谓的女性领导力放到一边。

但是，在当今复杂异常的世界中，我看到“高层”迫切需要女性力量。在工业时代，“发号施令型”的男性模式能发挥极大作用，但它的领导方式过于片面，不再适用于今天变幻莫测的环境。世界的快速变化带来很多不确定性和悖论。因此，每个出色的领袖都需要培养两种品质：好奇心和灵活性。

我开始明白，女性很少能晋升到高层并非她们不愿意，并非她们不像男性那样雄心勃勃，也不是公司政策没有给予足够的产假或更多家庭

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

生活时间。上述这些问题仍是关键的，必须予以重视。但最根本的问题是，我们究竟重视什么类型的领导？我们如何培训、评估和提升“好”领导？我们需要让女性和男性气质地位平等，让领导者展示女性的天生气质和常用技能，打破不合时宜的标签。这样的政策改进才具有深远的影响力。

我希望，我们能够改变领导力。我们需要容纳所有的必要品质，以应对越来越复杂的世界，同时体现出女性气质的内在美和力量，因为它们对于女性的生命是如此重要。

作为一个女性，爬到公司顶层并不容易。我明白，让人们尊重你辛勤的工作是容易的，困难的是让人们尊重你作为一个领导的人格。我明白，在分娩后第六周立刻飞往香港是多么得精疲力竭。我明白，有机会面对这些挑战已经说明我是多么不寻常。在现实世界中，只有4%的女性能晋升到CEO，我是幸运的一员。因此，我有责任发起变革，让更多女性和男性能坚持自我，获得成功。我们都负有变革的责任。通过打破标签，所有人都可以让工作场所和生活环境变得更高效、更公平。

打破标签，成为你自己

“我站在这里并不代表任何公司或品牌，我只代表自己。我是一个女人，一个奢侈品顾客。我曾经是一个商人，一个奢侈品的局外者和奢侈品的高管。我觊觎过奢侈品的精美；在过去十五年中，我有幸成为香奈儿的CEO，以局内人的身份深入奢侈品的商业运作。”

2016年4月，距离告别香奈儿几个月后，我在《纽约时报》奢侈行业会议中以这段文字开始了发言。担任CEO将近十年后，我与业主在未来战略上存在分歧，离开了香奈儿。告别一个品牌、一个团队和一个深爱的事业是异常痛苦的。这是一次美妙的旅程，我永远感谢有机会将香奈儿带入新千年。

在杰弗里的时装店中，我终于找到了离开香奈儿后的完美着装：藏青色扇形边缘的紧身针织连衣裙，由阿瑟丁·阿拉亚（Azzedine Alaia）设计；外面配上一件宽松的透明紫色衬衣。这是我的刻意选择，裙子并不花哨，也不太“时尚”，经典而别致，保守但性感。我敬

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

佩阿拉亚，他能抵制潮流，一如既往地设计出彰显女性线条的衣服；他从来只是根据自己的计划工作，甚至不参加巴黎时装周。到达场地后，我和《纽约时报》时装总监、时装评论家、我的发言邀请者瓦内萨·弗里德曼相视而笑。我们不约而同地选择了同一位设计师的相似作品。难道这是阿拉亚作品又一个不可思议的地方？借用加布里埃·香奈儿的有名的说法，他的设计展示的是穿着裙子的女人，而不是裙子自身。

穿上紧身平纹针织面料后，为了显得苗条，我还穿了一条“收腹裤”（“紧身裤”的委婉说法）。它效果明显，在奔赴会场途中的排练里，我几乎无法呼吸。在车中排练了大约一半，我决定摆脱这个“布料监狱”。可可·香奈儿是对的，紧身衣不应该穿在女性身上。

走进会场，我与几个熟人打招呼。一群衣着得体的与会者十分好奇地看过来，有的人则望向室内，避免与我目光接触。我告诉自己，他们根本不知道我是谁。在香奈儿任职期间，为了尊重公司的审慎作风，我只公开露面过几次，我故意无视人们在请帖上和广告中贴出我的照片——我离开香奈儿的消息甚至是行内的重大新闻。我意识到，人们不知道应该如何评价我——但只是暂时地。现在，我没有正式头衔，我的发言有点像马戏中的穿插表演，它虽然奇怪，但引人注目，却难以归类。

我躲在“演员休息室（改装而来的会议空间）”，脑海中又过了一遍讲稿，心狂跳着。我将从行业的背景考察威胁奢侈品的存在与价值的事物，尤其是互联网、全球化、新顾客和员工基础等因素，它们导致了奢侈品的需求不断增大。而且，除了大学讲话外，这是我第一次袒露自己的职业旅程的演讲，也是第一次向世界宣告，我发明的新领导形式能解决上述问题。

研究表明，很少有人能坚持新年开端立下的决心。但是，设定“决心”能有效地安排你的道路，将日常生活与目标联系在一起。2015年是我担任香奈儿总裁的最后一年，我的新年决心是一个词：真实。在无数此起彼伏的意见和优先事项中，我一直坚持内心的真实想法。每当事情繁杂时，我会提醒自己这个词——真实。像魔术一样，我立刻回到坚实的基础。我需要不断问自己：我是坚持“真实”的想法，还是蒙蔽它？我忽然明白，我们内心都有真实想法。你可以支持它，表达它，也可以长期忽略它，让它萎缩。

如果没有表达“真实”的声音，“真实”就不会存在。2016年，我

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

选择了“声音”作为年度词语。我喜爱穿印有花呢和茶花的外套，出行时坐在飞机头等舱，用餐时在高雅餐厅预订座位。我需要返璞归真，但保持沉默意味着我“真实”一面完全不存在。很多人完全明白自己是谁，自己最能给世界贡献什么，但是我们压抑这些认识，喜欢在别人设定的“方框”中行事。我选择表达“真实”的声音，分享自我，希望你也可以如此。

现在，我已经“抛弃了紧身衣”。我不知道下一次冒险是什么。是再次在一个奢侈品牌掌舵，回到创业公司狂热的阵痛中，还是坐在董事会会议桌上领导新企业，但我可以肯定的是：我非常关心为世界创造美。我在意不断变化的参考标准，这样男性和女性都可以成为表达真实自我的领导者。我非常关心为下一代做出积极贡献。

那天，当我接近讲台时，我镇静自若，完全袒露自我——很长时间没有这种感觉了。演讲前，我总是有点坐立不安，这次我同样很激动，像在炎热夏日跳进游泳池前一般。我沉默地站在讲台上，停顿了一段时间，为了感受观众，也感受自己坚定地站立着。当我开始发言时，我能听到自己发出的声音，它来自体内一个新地方，我感到踏实。我没有背诵公司的台词，没有说出受欢迎的说话，也不想赢得他人的赞许。我发现了自己的声音！我完全真实地表达自己，自豪，毫不羞涩。我的说话来自一个“真实”的地方，没有经过任何的过滤和扭曲。

我坚持的“真实”和“声音”也影响到私人生活。和安托万度过二十八年的感情生活后，我们决定再次打破标签。我们离婚，各自开始不同的乐章。我们有了新爱人，但仍珍惜曾经的感情纽带。用安托万的话说，我们的爱“超越世界，超越边界”。虽然我们不是恋人，但永远是伙伴、好友和家人。

我不断练习如何使用我的声音。我希望能鼓励所有的文学专业学生和电影爱好者，鼓励所有羞涩敏感的实习生，所有善于思考的高管，尤其那些被迫“像男人一样”行动的职业女性。我鼓励他们打破标签，返璞归真。

【关注公众号】:njdy668（名称：奥丁弥米尔）
1.每日发布新书可下载。公众号首页回复书名自动弹出下载地址。
2.首次关注，免费领取16本心里学系列，10本思维系列的电子书,15本沟通演讲口才系列，20本股票金融，16本纯英文系列，创业，网络，

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

文学，哲学系以及纯英文系列等都可以在公众号上寻找。
3.我收藏了10万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！看到第一时间必回！
4.也可以加微信【209993658】免费领取需要的电子书。
5.奥丁弥米尔，一个提供各种免费电子版书籍的公众号，提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!总有些书是你一生中不想错过的！上千本电子书免费下载。

---

[1] 美国女性主义者，记者和社会政治活动家。

[2] 美国著名小说家。

[3] 美国著名黑人歌手、作曲家和钢琴演奏家。

[4] 著名日本艺术家、作家。

[5] 美国摄影师与艺术家。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

致谢

任何书本的写作都需要他人的支持，这本书尤其如此。我的爱人、朋友、家人、老师和同事不仅为这本书提供了素材，他们就是这本书。他们都将生命的一部分慷慨无私地给予我，他们就是这本书的合作作者。

我深深地感谢下列的名字：

感谢安托万，我的前夫、“死党”和永远的“小可爱”。我无法一一列举他对这本书的贡献，他无限的忠诚和支持教会了我无条件地爱。

感谢两个最珍贵的小宝贝，波琳和米米，她们无论什么时候都让我感到新鲜、无比骄傲。

感谢母亲，她给我的信念让我能战胜一切。她细心的关爱让我有信心追求更大的世界。

感谢父亲，他明智的建议震撼着我，他对我的信任让我能打破标签、回归自我。

感谢妹妹苏珊娜和安德里娅，感谢她们多年的容忍；我学习时会让她们将音乐关到最小，但她们一如既往地爱我。

我还要感谢在约翰伯勒斯高中遇到的出色老师。感谢艾伦·莫瑟里（Ellen Moceri），她是激发我的文学兴趣的第一位老师，给我介绍了列夫·托尔斯泰和陀思妥耶夫斯基，告诉我女性也可以成为领导者。感谢凯西·斯坦利（Kathy Stanley）老师，让我热爱上法语。感谢已故的约翰·浮士德（John Faust），他对戏剧的热情感染了我，他刻薄的笑话缓解了我的严肃。

感谢诺维斯（Novis）和塔罗门（Talamon）这两个家庭，他们热情地让我走进他们的生活，以他们的方式让我领略到美。

感谢科伦布（Colombe），我的挚友、长期的“犯罪”同伙，多年来他一直让我开怀大笑，告诉我如何“争取自己的所需”。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

感谢耶鲁大学充满启发力的教授。我尤其要感谢安内特·因斯多夫（Annette Insdorf）教授，他对伟大的新浪潮电影的睿智观察留给我难以磨灭的印象；感谢莫斯特·T.（Master T.）教授，他比任何人更能“践行”自己的观点；还要感谢狄安娜·克莱纳（Diana Kleiner）教授，她教会我如何将故事素材联系成一个故事。感谢阿兰·斯泰勒（Alain Styl），他教我如何同时遵循规则和灵活运用规则。

感谢菲利普·沙特（Philippe Sauter），他乐意和我这个新手建立珍贵的友谊，透过他的视野，我学到了别人无法欣赏的美。

感谢艾格尼丝·维萨热（Agnes Visage）出色的幽默感、善良和信心，她帮我出色地完成第一份工作。

感谢丹·沃克（Dan Walker），他是发现我是“商人”的第一个人，即使当时我的简历上毫无商人经验。

感谢最喜欢的供销商马克·史密斯（Mark Smith）和彼得·里克特（Peter Richter），感谢他们愿意信任我这个毫无经验的零售实习生，教会我许多重要经验。

感谢南茜·格林（Nancy Green），没有她的信任与支持，我也许仍旧在整理样品柜。

感谢我的好友、导师珍妮·明（Jenny Ming），她每天都告诉我用正常的嗓门就可以成为有效率的强大领导。

感谢克莉·雷德克利夫（Kerry Radcliffe），她的珍贵建议和协作让我成为更好的领袖。

我要感谢所有在盖璞、老海军和香蕉共和国的同事和朋友，你们教会我美国式零售，让我度过人生最精彩的十五年。

当然，我要感谢米奇：非常感恩能遇到这样优秀的导师和朋友，他的深刻洞见和无私支持是异常宝贵的。

感谢梅兰妮·柯新（Melanie Kusin）和蒂姆·布尔克尔（Tim Boerkel），他们能觉察到在大众市场中推崇法国的群体在流行什么。

感谢佛洛里安·德·圣·皮埃尔（Floriane de St.Pierre）给予的严谨而极具启发的面试，感谢他随后多年提供的优质合作关系。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

感谢阿兰·斯皮斯曼（Alan Spiezman）的友善和真诚。

感谢香奈儿业主们对我的信任，感谢他们在任期内的指导和支持。

感谢香奈儿团队、同事和朋友忠诚地投入到我新颖而进步的领导方式中，尤其感谢在十三年时光中支持和信任我的人。

感谢大卫·怀特，希勒·埃尔沃西，克莱顿·克里斯坦森，赫尔·葛瑞格森和卡洛琳·麦克休，他们在“主动与意识的领导力之旅”的智慧和见解丰富了我的体验，常常让我获得充实感和成就感。感谢支持这项工作，给予这项工作爱心的所有指导者。

感谢玛莎·贝克和科勒·辛普森（和许多马匹）教会了我们拥有自己的权力，使用自己的能量。

感谢可爱的凯拉·奈特莉，她的勇气和优雅仍在启发着我；感谢她出色的代理人林迪·金（Lindy King），她的温暖善良，是美妙的合作伙伴。

感谢杰弗里·科林斯基（Jeffrey Kalinsky）以及他的时装店团队，他们让我脱下了花呢外套，换上最新时尚，塑造最新身份。

感谢我的挚友琳达·劳瑞玛（Linda Lorimer）和朱莉·蒂博（Julie Thibault），她们对这本书的初稿提出敏锐、中肯的反馈，热情地支持着我的观点。

感谢阿方索·努涅斯（Alfonso Nunez），查理·穆拉利（Charlie Mullaly）和布拉德·吉尔登（Brad Gilden）在漫长而艰苦的写作日子中让我得到全身心的放松。

感谢密友赛娜伯·萨尔比（Zainab Salbi）在年月最黑暗的时刻紧握我的手，给予我光明和爱。

感谢聪慧的编辑和写作指导贝特西·拉波波特（Betsy Rapoport），她让我放下自我批评，相信我有能力写作。她称赞这个故事的轮廓，让我相信我也拥有故事。她热情的鼓励，温柔的指导和坚定的支持让我坚持下去，甚至在无法前行时。

感谢我的代理人吉姆·莱文（Jim Levine）能理解这本书的价值，帮我找到完美的出版商，这是最出色地模仿了特瑞·格罗斯（Terry Gross）的壮举。他敏锐的观察力赋予了这书本深刻的意义。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

我感谢哈珀柯林斯（HarperCollins）出版公司的女性，我被她们初次见面时的热情态度，专业作风和一丝不苟打动，感谢她们对我以及这本书的信任和投资。

感谢出色的编辑指导霍林斯·海姆鲍奇（Hollis Heimbouch），感谢她的耐性、时间以及对故事的敏锐解读。她为手稿增色无数，让亮点更突出，我们每周的对话极大地提升了每章内容。

感谢我英俊的“豹子猫头鹰”苔丝（Tess），感谢她眼光独到的敏感问题，感谢她的智慧、付出和爱。她每日每夜都牵动我的心，总之，没有她就没有这本书。

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

词语对照表

莫琳·希凯（Maureen Chiquet）

卢英德（Indra Nooyi）

盖璞（Gap）

老海军（Old Navy）

香蕉共和国（Banana Republic）

耶鲁董事会（Yale Corporation）

休闲服装品牌J.克鲁（J.Crew）

吉尔·索罗威（Jill Soloway）

米奇·德雷克斯勒（Mickey Drexler）

阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）

繁荣全球公司（Thrive Global）

克莱尔·施普曼（Claire Shipman）

安托万（Antoine）

波琳（Pauline）

米米（Mimi）

苔丝（Tess）

欧莱雅（L’Oréal）

序

“弗洛伦斯与机器”（Florence and the Machine）

J牌牛仔裤（J Brand）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

AA美国服饰（American Apparel）

哈特福德（Hartford）

杰弗里（Jeffrey）

特伦斯（Terrance）

赛琳（Celine）

普罗旺斯（Provence）

第一章

克里夫科尔（Creve Coeur）

波尔多（Bordeaux）

勃艮第（Burgundy）

托斯卡纳（Tuscany）

皮埃蒙特（Piedmont）

阿尔萨斯（Alsace）

巴黎（Paris）

圣路易斯（St.Louis）

《窈窕淑女》（My Fair Lady ）

《红男绿女》（Guys and Dolls ）

苏珊娜（Suzanne）

安德里娅（Andrea）

约翰·伯勒斯（John Burroughs）高中

莉莉·普利策（Lily Pulitzer）裤子

浮士德（Faust）

斯坦利（Stanley）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

皮加勒（Pigalle）

戴高乐机场（Charles de Gaulle airport）

凯旋门（Arc de Triomphe）

香榭丽舍大街（Champs-Elysees）

荣军院（Les Invalides）

米尼克（Dominique）

托马斯（Thomas）

卢卡斯（Lucas）

亚瑟（Arthur）

卡尔维松（Calvisson）

尼姆（Nimes）

拉格朗德默特（La Grande Motte）

庞毕度（Pompadour）

巴黎音乐学院（Conservatoire de Paris）

《胡桃夹子》（The Nutcracker ）

海明威（Ernest Hemingway）

保乐力加（Pernod）

弗吉尼亚·伍尔夫（Virginia Woolf）

《达洛维夫人》（Mrs.Dalloway ）

吕贝宏（Luberon）

第二章

斯特林纪念图书馆（Sterling Memorial Library）

新英格兰（New England）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

逻各斯中心主义（logocentrism）

延异（différance）

文字学（grammatology）

康乃迪克州（Connecticut）

贺拉斯·曼（Horace Mann）

菲尔德斯顿（Fieldston）

道尔顿（Dalton）

乔特（Choate）

安多弗（Andover）

埃克塞特（Exeter）

密苏里（Missouri）

《断了气》（A Bout de Souffle ）

《大白鲨》（Jaws ）

《克莱默夫妇》（Kramer vs.Kramer ）

《星球大战》（Star Wars ）

德里达（Derrida）

采购限额计划（OTB）

宽式女装裤（palazzo）

切尔顿（Tretorn）运动鞋

罗兰·巴特（Roland Barthes）

领导力计划（leadership initiative）

原创内容（user-generated content）

图享（Instagram）

色拉布（Snapchat）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

第三章

弗勒（Fluer）

卢浮宫（Louvre）

罗丹博物馆（Musee Rodin）

埃菲尔铁塔（Eiffel Tower）

穆·鲁（Mou Roux）

《马德琳》（Madeline ）

《朱尔和吉姆》（Jules and Jim ）

珍妮·摩露（Jeanne Moreau）

凯瑟琳（Catherine）

桑德拉·戴·奥康纳（Sandra Day O'Connor）

《十七岁》（Seventeen ）

领英网（LinkedIn）

玻璃门（Glassdoor）

第四章

加勒比地区（Pas de Calais）

尼曼百货公司（Neiman Marcus）

猛犸象（Mammouth）

《推销员之死》（Death of a Salesman ）

蔚蓝海岸（Cote d' Azur）

马赛（Marseille）

戛纳（Cannes）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

尼斯（Nice）

鲁贝（Roubaix）

杜邦先生（Mr.Dupont）

百利（Brylcreem）

必思（Ibis）

8号汽车旅馆（Motel 8）

里尔（Lille）

卢尔德（Lourdes）

新人入职（Prospective Induction）

产品经理（chef de produit）

伊卡璐（Clairol）

独特销售主张（USP）

卡罗琳（Caroline）

“如自然”（Si Naturelle）

威廉（William）

巴黎HEC商学院（Hautes Etudes Commerciales de Paris）

第五章

詹姆斯（James）

蓝色音符（The Blue Note）

迪兹·吉莱斯皮（Dizzy Gillespie）

格拉梅西公园酒店（Gramercy Park Hotel）

布克兄弟（Brooks Brothers）

查理·帕克（Charlie Bird）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

亚特·布莱基（Art Blakey）

迈尔斯·戴维斯（Miles Davis）

《突尼斯之夜》（Night in Tunisia ）

彼得（Peter）

杰西卡·索伦蒂（Jessica Sorrenti）

韦罗妮克（Veronique）

滚石乐队（the Stones）

《一些女孩》（Some Girls ）

闪舞（Flash Dance）

亚历山德罗（Alessandro）

丹（Dan）

米奇·德雷克斯勒（Mickey Drexler）

第六章

佩里耶（Perrier）

多维勒（Deauville）

威斯顿（Weston）乐福鞋

拉维（Ravi）

丁香园咖啡馆（La Closerie de Lilas）

雅加达（Jakarta）

蒙特卡洛（Monte Carlo）

巴黎大饭店（Hotel de Paris）

高乐氏（Clorox）

乔治切斯（Chez Georges）餐厅

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

军士餐厅（Le Sergent Recruteur）

朱莉（Julie）

麦克斯（Max）

克鲁格公园（Kruger Park）

第七章

技术时装学院（Fashion Institute of Technology）

达蒙（Damon）

佩斯利背包（paisley knapsack）

北卡罗来纳州（North Carolina）

高点市（High Point）

吉米（Jimmy）

萨莉（Sally）

珍妮·明（Jenny Ming）

金特里（Gentry）

《田野与溪流》（Field & Stream ）

蒂莫西（Timothy）

第八章

塔斯马尼亚恶魔（Tasmanian Devil）

经典款（Classic Fit）

戴维（Devé）

迈尔斯-布里格斯性格分类指标（Myers-Briggs）

希勒·埃尔沃西（Scilla Elworthy）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

“马语”（horse whispering）

玛莎·贝克（Martha Beck）

《在狂野新世界中找到你的道路》（Finding Your Way In A Wild New World ）

科勒·辛普森（Koelle Simpson）

第九章

金·拉米（Gin Rummy）

圣路易斯红雀队（Cardinals）

沃萨攀爬器（Versa Climber）或踏步机（stair steppers）

《宋飞传》（Seinfeld ）

《威尔与格蕾丝》（Will and Grace ）

视觉营销（Visual Merchandising）

皮托辛（Pitocin）

“星星跳”（Jumping Jacks）

奥里安纳（Oleanna）

查格餐馆评鉴（Zagats）

霍莉·阿特金森（Holly Atkinson）

艾菲·活特（Alfre Woodard）

维多利亚·雷吉·肯尼迪（Victoria Reggie Kennedy）

明迪·格罗斯曼（Mindy Grossman）

第十章

劲量兔子（Energizer Bunny）

塔吉特百货公司（Target）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

科尔士百货公司（Kohl）

唐纳德·费希尔（Don Fisher）

纽约证券交易（NYSE）

海德思哲（Heidrick & Struggles）

珍妮·杰克逊（Jeanne Jackson）

“白色空间”（white space）

保罗·普莱斯勒（Paul Pressler）

迈克尔·波特（Michael Porter）

RACI（谁负责、谁批准、咨询谁、通知谁）

《华尔街日报》（Wall Street Journal ）

可可·香奈儿（Coco Chanel）

柯莱特（Colette）

波尔科斯（Birks）

凯瑟琳·德纳芙（Catherine Deneuve）

伊姆斯（Eames）椅子

古驰（Gucci）

努鲁阿斯（Nounours）

第十一章

加布里埃·香奈儿（Gabrielle Chanel）

手工封瓶（baudruchage）

大都会艺术博物馆服装学院（Costume Institute at The Metropolitan Museum of Art）

朱迪·福斯特（Jodie Foster）

巴兹·鲁尔曼（Baz Luhrmann）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

妮可·基德曼（Nicole Kidman）

安娜·温特（Anna Wintour）

米克·贾格尔（Mick Jagger）

劳伦·斯科特（Lauren Scott）

马尔蒙特城堡（Chateau Marmont）

可可小姐香水（Coco Mademoiselle）

凯特·摩丝（Kate Moss）

林迪（Lindy）

凯拉·奈特莉（Keira Knightley）

珍·茜宝（Jean Seberg）

欧巴津（Aubazine）

讷伊（Neuilly）

大卫·怀特（David Whyte）

希勒·埃尔沃西（Scilla Elworthy）

丹尼尔·平克（Daniel Pink）

克莱顿·克里斯坦森（Clay Christensen）

爱迪奥罗基（IDology）公司

卡洛琳·麦克休（Caroline McHugh）

赫尔·葛瑞格森（Hal Gregersen）

第十二章

昂山素季（Aung San Suu Kyi）

格洛丽亚·斯泰纳姆（Gloria Steinem）

西蒙娜·波伏娃（Simone de Beauvoir）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

托尼·莫里森（Toni Morrison）

弗吉尼亚·伍尔夫（Virginia Woolf）

妮娜·西蒙（Nina Simone）

麦当娜（Madonna）

草间弥生（Yayoi Kusama）

曼辛迪·舍曼和（Cindy Sherman）

阿瑟丁·阿拉亚（Azzedine Alaia）

瓦内萨·弗里德曼（Vanessa Friedman）

致谢

卡米尔·米米（Camille Mimi）

凯西·斯坦利（Kathy Stanley）

约翰·浮士德（John Faust）

艾伦·莫瑟里（Ellen Moceri）

诺维斯（Novis）

塔罗门（Talamon）

科伦布（Colombe）

安内特·因斯多夫（Annette Insdorf）

莫斯特·T.（Master T.）

狄安娜·克莱纳（Diana Kleiner）

阿兰·斯泰勒（Alain Styl）

菲利普·沙特（Philippe Sauter）

艾格尼丝·维萨热（Agnes Visage）

丹·沃克（Dan Walker）

www.789pdf.com 789书库网

www.789pdf.com 789书库网

马克·史密斯（Mark Smith）

彼得·里克特（Peter Richter）

南茜·格林（Nancy Green）

克莉·雷德克利夫（Kerry Radcliffe）

梅兰妮·柯新（Melanie Kusin）

蒂姆·布尔克尔（Tim Boerkel）

佛洛里安·德·圣·皮埃尔（Floriane de St.Pierre）

阿兰·斯皮斯曼（Alan Spiezman）

杰弗里·科林斯基（Jeffrey Kalinsky）

林迪·金（Lindy King）

琳达·劳瑞玛（Linda Lorimer）

朱莉·蒂博（Julie Thibault）

阿方索·努涅斯（Alfonso Nunez）

查理·穆拉利（Charlie Mullaly）

布拉德·吉尔登（Brad Gilden）

赛娜伯·萨尔比（Zainab Salbi）

特西·拉波波特（Betsy Rapoport）

吉姆·莱文（Jim Levine）

哈珀柯林斯（HarperCollins）

霍林斯·海姆鲍奇（Hollis Heimbouch）

www.789pdf.com 789书库网