

给多少钱干多少事^①

难道做什么工作，就得是什么人？

够用指的并不是比贫穷多一点，或者比富足少一点，也不是衡量是勉强够用还是绰绰有余。够用无关数量。它是一种体验，一种语境，一则宣言，是适可而止，不汲汲于此。

——布琳·布朗（美国学者、作家、演讲者，休斯顿大学社会工作研究教授）

坐在大学宿舍里的迪维娅·辛格，听见室友的男朋友说了一句话：“你不可能去那家餐厅实习的，试了也白试。”后来这句话改变了她的一生。那一年，迪维娅19岁，是美国烹饪学校的印裔学生，留着顺

^① 作者注：本章内容基于真实事件创作。为保护隐私，人物姓名及相关信息有改动。仲裁程序中的引文摘自真实的文字记录。斯蒂芬·费舍尔的团队拒绝就相关事件发表评论。

适度工作：活出不被职业定义的人生

滑的刘海，左脸有一个漂亮的酒窝。她想当营养学家，梦想是为《好胃口》或《美味》等美食杂志设计食谱。那名男生叫科迪，身材高大，非常自信，是学做正餐的。男厨师那种自以为是的特质，在他身上展露无遗。他不知道，迪维娅可不是吓大的。

科迪口中的那家餐厅是大家公认的全美数一数二的餐厅。这家餐厅刚刚获得米其林三星，主厨斯蒂芬·菲舍尔早就名声在外，他家就在餐厅的厨房附近。在科迪和迪维娅的学校，每年都有一名学生获得那家餐厅的实习资格。

决定实习生人选的，是兰迪·加西亚。他是烹饪学校的教员，也曾在那家餐厅工作。加西亚会评估申请者的刀工，找他们工作过的地方做背调，并对每位申请者进行面试。迪维娅没有高级餐厅的工作经验，但树立了要去那家餐厅工作的目标后，在接下来的学年里，她将周末和晚上的时间都花在了高级餐厅的后厨上。

到学年结束的时候，迪维娅和科迪都提交了去那家餐厅实习的申请。迪维娅获得了实习资格。加西亚告诉我，这是他历年推荐的学生中，准备最充分的一

个。即便已经拿到实习资格，迪维娅依旧坚持去加西亚的课堂上，练习切洋葱、胡萝卜和芹菜，为夏天的到来做充分准备。

那家餐厅的菜肴以精致繁复著称。餐厅原址是乡村石制建筑，过去是一家酒馆，20世纪70年代改建成餐厅。重新装修餐厅时，费舍尔让设计师参照卢浮宫进行改造，将历史与现代杂糅于其中。天蓝色的正门、厨房里挂着带有“紧张起来”标语的江诗丹顿时钟，每个细节都融入了费舍尔的心血。在这里，9道菜定价每人350美元。

大多数高级厨房的建制参照了法国的厨师体系，这一体系参考了欧洲军旅厨房的等级制度，在19世纪由法国厨师推广开来。由主厨发号施令，厨房其他员工执行。费舍尔的父亲是一名海军陆战队员，他在自己所有的展厅里实行了这套系统。迪维娅作为助理厨师，处于后厨金字塔的最底端。她去的头6个月，说得最多的两句话是“是的，厨师”和“不是，厨师”。

迪维娅天天就是切龙蒿叶和香菜。厨师们经常检查切口是否美观对称，不合标准就会扔掉。在那家餐厅当厨师，就像在皮克斯当动画师，或者在维也纳爱

适度工作：活出不被职业定义的人生

乐乐团当大提琴手，人中龙凤的感觉令人陶醉。但工作非常艰苦。那家餐厅以前的总经理告诉我：“在那里，你的人生就像狗生一样，餐厅一年，等于人生七年。”

实习期满后，餐厅邀请迪维娅留任，但她并不喜欢单调的流水线工作，她想先完成学业。于是，她回到学校，计划到时候再想办法回到餐厅。

2005年以后，分子料理风靡一时。迪维娅了解到欧洲的一些餐馆自己研发厨房，运用食品科学和化学技术开发新的烹饪技巧。而那家餐厅因为每天都要更换菜单，厨师们没有时间去尝试最尖端的方法。因此，在烹饪学校的最后一年，迪维娅按照自己理想的工作内容，撰写了职位描述，并在22岁被聘为那家餐厅的首位研发厨师。毕业后没几个月，她回到了那家餐厅，尝试如何制作海水冰糕，把白汁打成泡沫状。

作为研发厨师，迪维娅的职责包括为饮食上有限制的人创建菜单。她花了几个月时间为餐厅的招牌菜木薯粉布丁和韭菜蛋奶酥开发了无乳制品版本。研发厨房位于远离主餐厅的独立建筑内，但偶尔餐厅的客人会要求见见这位让他们享受到无乳制品美食乐趣

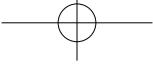
的“巫师”。曾经有一位女顾客，七年没吃过奶制品了，在迪维娅面前说起她研发的无奶法国布里白乳酪，激动得泣不成声。迪维娅知道，她的选择是正确的。

后来，迪维娅发现了一个商机，可以把她在那家餐厅研发厨房学到的经验推广给每个家庭。过去，想要做无乳制品的菜肴，人们就得更换做惯了的菜谱。迪维娅想到，不妨在生产源头就为家庭提供无乳制品的产品选择，使其可以直接替代菜谱里的乳制品。她将这条产品线命名为“Prameer”，是印度语“奶酪”（paneer）一词的变体。

虽然有了这个想法，但迪维娅此时仍是那家餐厅的员工。她不希望老板觉得自己的创业项目和餐厅的经营有利益冲突，于是她和主厨费舍尔谈了一次，希望对方允许自己把“Prameer”当作一个独立的创业项目来做。



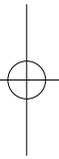
面谈那天，迪维娅穿着白色厨师外套，头发扎成一个紧绷的马尾。迪维娅还没有单独和费舍尔面谈过。她坐在费舍尔办公室外的野餐长椅上，等着他露



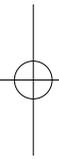
适度工作：活出不被职业定义的人生

面，心怦怦直跳。她 24 岁，刚毕业没多久，而费舍尔已经是世界顶级厨师。斯蒂芬·费舍尔哪里会在乎我是谁？她想着。

就像那次争取实习一样，迪维娅这次的准备也非常充分。她带来了对无乳制品烘焙趋势的研究报告和对竞品的分析数据。但当肩膀宽阔的费舍尔来到外面迎接她时，他看起来就像亲切和蔼的大学教授。“不用紧张，”他微笑着说，“这里没别人。”



宣讲结束，费舍尔不仅给她开了绿灯，还问道：“若是我帮你呢？”迪维娅很震惊，他愿意花半小时听她讲，她就已经很感动了，哪里想得到大名鼎鼎的斯蒂芬·费舍尔会愿意帮助名不见经传的自己。“我不图什么，只是钦佩这个有野心的你。我们合作吧？”迪维娅来的时候只有一个点子，走的时候已经赢得了一位商业伙伴。他们商定五五分成。



后面的几年里，费舍尔把迪维娅庇护在他的羽翼下。费舍尔的忙碌是出了名的，他有好几家米其林星级餐厅要经营，但只要迪维娅有需要，他总会尽量现身。他们定期见面，讨论公司的发展。他们一起登上美食杂志，迪维娅曾梦想在这些杂志社工作。

Prameer 的日常经营由迪维娅负责，费舍尔则给予指导和建议。费舍尔没有孩子。迪维娅对我说：“这是我头一次有导师，感觉就像父亲一样。”

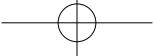
一天，迪维娅觉得格外焦虑，于是她去了费舍尔的办公室，那里离餐厅的正门隔了一条花园小径。她讲出自己的担忧后，费舍尔说了一句让她永远铭记的话：“我想让你知道，我真的很为你骄傲。”迪维娅从费舍尔的办公室出来，径直去了停车场，钻进自己车里。在无人看到的驾驶座上，她泪流满面。从未有人对她说过这样的话。



随着 Prameer 的发展越来越好，迪维娅越来越有首席执行官的样子了。产品是她开发的，品牌是她创立的，她还管理着一个六人团队。产品上架以后，从无乳制品的食品博客到《纽约时报》，好评如潮。

第二年，《福布斯》将现年 26 岁的迪维娅列入“30 位 30 岁以下的杰出人物”年度榜单。迪维娅的公司发展迅速，在全美数百家门店都上线了产品，并将产品线扩大到了无乳制品冰淇淋和酸奶。

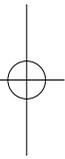
然而，随之而来的是迪维娅和费舍尔两人关系的



适度工作：活出不被职业定义的人生

紧张。生意步入正轨，费舍尔开始撤退。迪维娅想要联系他，只能通过餐厅集团的首席财务官。迪维娅想找与包装商品品牌有合作经验的投资者筹集资金，但费舍尔不想稀释对公司的所有权。因为每引进一位投资者，迪维娅和费舍尔就得放弃一些权力。

于是，费舍尔雇用了一位与大品牌有合作经验的中年食品高管进入管理层。迪维娅和这位新同事相处得很不好。她觉得费舍尔虽然资助了她，却不相信她作为公司首席执行官的领导能力。迪维娅提出和那位高管解约，费舍尔却说她“被宠坏了”。



六年过去了，Prameer 越做越强，迪维娅却并不如意。公司开始向全食超市（Whole Food）、开市客（Costco）等主流零售商供货。迪维娅却感觉与费舍尔越来越疏远，为公司投入的时间和精力也让她越来越疲惫。她向有经验的企业家求助，但每次她带来的顾问人选，都会被费舍尔请走。费舍尔不明白她为什么不在自家餐厅的核心圈子里寻求建议，迪维娅也不明白他为什么不愿支持那些对公司发展有益的人。

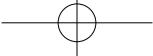
有一次，迪维娅和团队正在开发一种替代鸡蛋的

产品。公司与零售商签订了合同，准备量产。但就在产品投入市场前不到两个月，费舍尔犹豫了。为了吸引更多顾客，新产品的包装设计弱化了与那家餐厅的联系，而费舍尔对此并不满意。

费舍尔整个否掉了鸡蛋替代产品。这成了压垮迪维娅的最后一根稻草。她挨个给零售商和经销商打电话，就这样放弃了她花了几个月时间才敲定各种细节的合作。她无法说服自己这是她的公司，她已经没法按自己的心意施展抱负了。迪维娅决定和费舍尔见一面，递交辞呈。

见面后，迪维娅告诉费舍尔，她已经失去了当初创办 Prameer 的激情。尽管不舍，但她想离开公司。费舍尔展露出迪维娅从未见过的一面，说她忘恩负义，不识抬举。他眯起眼睛，抬高嗓门：“我想你知道，没有我，你什么都不是，只怕现在还在厨房里打工。”

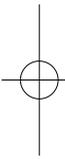
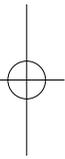
老实讲，迪维娅知道他说得对。即便受到了这位商业伙伴兼导师的痛斥，她依旧感激他的提携。迪维娅同意辞职后继续为公司工作几个月。她依旧对费舍尔的指导和善良心存感激。她告诉我：“多年来我都是这样想的，甚至可以说这造成了我的盲点，我因为



适度工作：活出不被职业定义的人生

感激，觉得亏欠，所以才忽视了一些问题。”

迪维娅花了七年时间将 Prammer 从一个想法变成成功的企业，如今她离开了。一开始，转变很痛苦。“我感觉自己的身份出现了空洞，没有这份工作，我不知道我是谁。”她整个人都泄气了，什么事也做不了。但也是在这段不工作的时间内，迪维娅慢慢建立了自我意识。



迪维娅独自在泰国旅行了六周，在那里，没人把她看作斯蒂芬·费舍尔的得力助手。回到家，她开始探索七年来自己搁置的一些爱好。周末她去红杉森林露营，工作日在海岸冲浪。她自学了滑板，也发现了不为工作、单为自己下厨的乐趣。

迪维娅告诉我：“因为有充足的空间，我可以用不同的方式发展自己。”她不再只是一名打工人，她会滑板、能素描，人脉丰富，30 多岁依然玩心不老。她喜欢把朋友带到城郊的秘密据点，穿着万圣节服装去攀岩，还会教她的同居室友从零开始做沙拉。

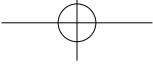
心理研究表明，像迪维娅那样对自己不同方面进行投资的人，更能应对挫折。反之，如果只让生活的

一个侧面定义我们，我们就很容易被变化打倒。帕特里夏·林维尔在研究中发现，拥有更多“自我复杂性”的人，面对压力更不易罹患抑郁和身体疾病。自我复杂性受限的人在遭受压力后，那种压力更容易“溢出”，波及生活的其他方面。

这很容易理解。如果你的自我全靠生活的一个方面定义，比如你的工作、你的净资产，或者你是一个好伴侣，那么只要出了一点小差错，哪怕不是你的责任，你的自尊也会被击得粉碎。但如果你有了更多“自我复杂性”，拥有不同的意义来源，那么你就能更好地应对生活的挑战。

过度认同自己的一个侧面也很危险。以朱尼尔·西奥（Junior Seau）为例，他在美国国家橄榄球联盟（NFL）当了20年后卫，带领圣地亚哥闪电队获得了超级碗冠军，并连续12次进入职业碗比赛。但退役后不到三年，西奥就自杀了。

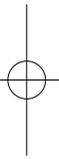
西奥去世后，他的队友迈尔斯·麦克弗森在接受娱乐与体育电视网（ESPN）采访时称：“你是运动员，你就生活在一个四周都是赞美的世界……赞美与日俱增，你的身体、精神、内心都习惯了高度兴奋，



适度工作：活出不被职业定义的人生

习惯了肾上腺素激增和各种挑战，等到你退役的那一天，一切戛然而止，就像突然戒毒一样。”^①

不幸的是，西奥的故事并不是孤立的事件。无论是职业运动员、退伍军人，还是首席执行官或超模，失去职业身份都可能让整个人生受到震荡，尤其是你没时间或者没机会去投资生活中其他意义来源的时候。



对迪维娅来说，离开 Prameer 的意义不仅在于休息，可以从经营公司的压力中缓过劲来，她也因此有机会去探索剥离工作语境的自我。慢慢地，她从不间断为 Prameer 考虑、寻求费舍尔的认同中解脱出来。然而，同事的一通电话又给这一疗愈过程按下了暂停键。

离开 Prameer 后，迪维娅找了一位在食品和饮料行业有经验的法律顾问合作。他在整理迪维娅的文件时，发现美国国税局报告商业伙伴关系的财务细节表上，有一个惊人的问题。他在电话里告诉她：“表上显示你没有 Prameer 的所有权，费舍尔可能把你

^① 译者注：西奥死后，法医发现西奥患有慢性创伤性脑病（CTE），这是一种与头部反复撞击有关的退行性脑部疾病。

的份额清零了。”

迪维娅觉得这其中肯定有误会。上周费舍尔还祝她生日快乐。在媒体面前，费舍尔也会特意强调他和迪维娅是合伙人。她花了七年的时间从零开始建立公司。她从一开始就拥有 50% 的股份。

迪维娅站在火车站台上，风从耳边刮过，她给费舍尔打去电话：“财务表是出了什么差错吗？”

“没有错，”他平静地回复道，“你既然退出，财务上就得重新分配。”

“你怎么能把我的份额清零呢？”迪维娅问道，“这毕竟是我建立的公司，我倾注了那么多血汗和泪水呀。”

“抱歉，迪维娅，”他说，“商场就是这样。”

可是对迪维娅来说，两人之间的关系远不止生意这么简单。费舍尔是她的第一位导师。即使意见有分歧，她也一向毕恭毕敬，就像分管厨师对主厨的态度一样。但这句话粉碎了她心目中这个男人的形象，她崇拜了一整个职业生涯的男人，厨房抽油烟机上挂了米其林星级标志的男人，她以为自己可以无条件依赖他，就像家人一样。原来这一切都是妄念。

适度工作：活出不被职业定义的人生

“费舍尔，我不会那么容易被打倒的。”迪维亚说。此刻她的决心，和十年前在宿舍面对科迪时一样。

“你是在威胁我吗？”他问。

“不，我只是想让你知道我是什么样的人。”

这是两人在仲裁前的最后一次对话。



迪维亚坐在一张长长的木桌旁，身旁是一名法官、一名速记员、两个律师团队和餐厅集团的首席财务官。迪维亚是仲裁室里唯一未到中年的人，也只有她不是白人。费舍尔最后一个露面。他穿着蓝色西装，戴着围巾，径直走到法官面前，像是在迎接晚宴的贵宾。他很有派头地在坐下前和所有人握了手。

此时距离火车站的那通电话已经一年多了。在这期间，迪维亚联系了几位律师，想找人代理她的案件。她不断得到同样的答复：“你确定要这样做吗？诉讼很艰难，最后往往两败俱伤。”但迪维亚决心已定。就像她妈妈以前常对人说的样子：“迪维亚是有原则的人，你要是打破她的原则，就别想让她妥协。”

迪维亚终于找到一位律师，愿意接她的案子，并承诺打赢才收钱。即便如此，迪维亚还是为支付诉

讼费、聘请专家和证人等花去了大量积蓄。在带领 Prameer 成长的那几年，她给自己开的薪水比一般首席执行官要低得多。现在她决定把所有的存款用在这桩案子上。

诉讼持续了五天。双方都带来了财务专家，费舍尔团队对迪维娅股票的估值比迪维娅团队的估值要低得多。律师们据理力争，连五年前的电子邮件和公司文件都打印了出来。迪维娅和费舍尔都接受了数小时的询问和交叉询问。两人有时就坐在桌子的两端，仿佛在共进一顿简单的午餐。

迪维娅的律师称，费舍尔没有理由稀释迪维娅在公司的所有权，他这样做只是认为迪维娅不会计较。他们认为，针对迪维娅在 Prameer 受到的经济损失和费舍尔的行为对她造成的伤害，她应该获得现金赔偿。费舍尔的律师声称，为了给公司注入更多资本，稀释股权是必要的。他们称迪维娅的所有权并没有其团队主张的那么值钱。不过说到底，真正起作用的还是迪维娅和费舍尔的对峙。仲裁室之外，两人即将参与的布雷特·卡瓦诺听证会被媒体炒得沸沸扬扬。而对迪维娅和费舍尔来说，2018 年夏末的那一周，他

适度工作：活出不被职业定义的人生

们的整个世界都圈定在仲裁室的四堵墙里。

在询问过程中，费舍尔一度打断迪维娅的律师：“你想把她描绘成一个天真的小女孩，她要是足够聪明，能够开发出一种尚未存在的全新产品，又怎么会看不懂法律文件上的那些条条框框？”说这话的费舍尔，让迪维娅想到了那天他说的，如果不是他，自己还会一直在厨房打工。那一刻，她对这位米其林星级厨师的滤镜碎了。

一周后，迪维娅收到了好坏参半的消息。她赢了，但法官没有支持现金和解，而是决定恢复迪维娅对公司 50% 的所有权，这也让她不得不再次回到费舍尔身边。此时她已经为 Prameer 操了十年的心，她唯一想要的就是翻过这一篇。最终迪维娅和费舍尔达成了让她离开的共识。虽然青春一去不复返，但她起码自由了。



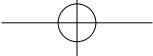
我在迪维娅的家中拜访了她。那是一栋维多利亚风格的大宅，改建成了 14 人合作公寓^①，公寓有十几

^① 编者注：所谓合作公寓，是指居民共同拥有并管理住房，分享资源、权利和责任的住房合作社。

间卧室，坐落在绿树成荫的街道上，两个街区外就是塔博尔山公园。迪维娅的室友年龄不同，背景各异，有 40 岁的气候活动家、29 岁的电影制作人，还有一个两岁的孩子，名叫沃尔登。他们在合作公寓分享着食品杂货，每两周大家会聚在餐厅粗糙的橡木桌旁，举办一次“家庭晚餐”。这是迪维娅展现厨艺的时刻。当从公共厨房的烤箱里端出酥脆的烤花椰菜和西兰花时，我问她希望自己的故事给他人带来什么。

“我想提醒人们，要在工作之外创造价值，这样才能保护自己。”她一边说，一边把碳烤蔬菜放到厨房台面上。离开 Prameer 之前，迪维娅认为她作为人的价值与她作为劳动者的价值是绑定的——正是因为她名利双收，又在费舍尔的庇护之下，所以她才有价值。她告诉我：“欺凌就是这样发生的，因为你不知道自己的价值在哪，所以界限才被一次次打破。”

迪维娅熟练地处理着帕尔马干酪，果然是在后厨工作多年的熟手。我问她，从她第一次加入餐厅到最终与费舍尔断绝所有财务关系，这十年间，她印象最深的是什么。她的回答让我很吃惊，她没有说得自



适度工作：活出不被职业定义的人生

已获得实习机会的时候，没有说费舍尔想与她合作创立 Prameer 的时候，也没有说出现在《福布斯》“30 位 30 岁以下的杰出人物”榜单或者赢得仲裁案件的时候。迪维娅印象最深的是她离开公司不用工作的一段时间——是她的身份不再与工作绑定的时候。

迪维娅的故事告诉我们，人如果以工作为中心，留给其他的空间就很少了。迪维娅创立 Prameer 那几年，工作占用了她大部分的时间和精力。可我们谁都不是单面人。我们有工作，也有亲友，有爱好，有邻居。人的多重身份就像树一样，得花时间、花心思才能长大；如果不用心浇灌，就很容易枯萎。

让自己的身份多样化，不止能减少失去工作带来的震荡。我们这么做，不应只是为了避免负面反馈带来的伤害或避免退休后的迷茫。身份多元化可以让我们成为全面的人，让我们以不同的方式为世界作贡献，我们会生出一种不以经济产出来衡量的价值感。有趣的是，研究表明，拥有工作之外的兴趣爱好的人，工作起来往往也更加高效。

显然，那晚坐在厨房里的迪维娅，已经通过共同生活培养了自己的身份。最近她和室友们参加了一个

音乐节，并准备在假期筹办“手工艺之夜”。她把自己房间的一角改造成了茶室，方便人们随时来访。她的室友们看重她，不是因为她的职位、她公司的成功或她与斯蒂芬·费舍尔的关系；在室友们眼中，她是一位出色的家庭厨师、户外玩家、富有创意的派对策划者和慷慨的朋友。

如今迪维娅又开始工作了。她与人合作创办了一家食品公司，并筹集了400万美元的种子资金。当我问她这次创业有什么不同的时候，迪维娅几乎没有犹豫地答道：“我知道自己的价值。我在工作之外发展了自己的身份，所以如果工作侵占了我的生活，让我失去了更广阔的自我和生活，我就会知道不值得。”