

OWN IT

[美]

萨莉·克劳切克
(Sallie Krawcheck)

著

张萌 译

张泉灵 作序推荐
2019 年你可以
过分期待的一本书

沃顿商学院推荐阅读
《华尔街日报》畅销书

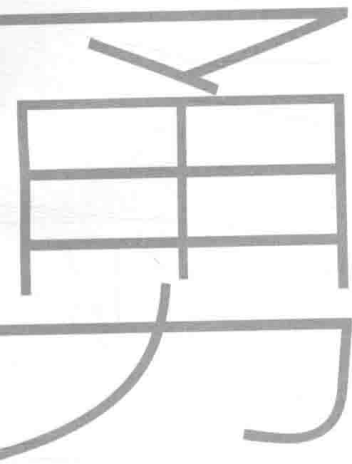
华尔街女王

花旗集团、美林集团前 CEO

— 坦诚相告 —

如何拥有掌控事业、家庭以及金钱的勇气

中信出版集团



OWN IT

[美]

萨莉·克劳切克
(Sallie Krawcheck)

著

张萌 译



图书在版编目 (CIP) 数据

勇气 / (美) 萨莉·克劳切克著; 张萌译. -- 北京: 中信出版社, 2019.5
书名原文: Own It
ISBN 978-7-5217-0096-1

I. ①勇… II. ①萨… ②张… III. ①女性 - 成功心理 - 通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 030944 号

Own It

Copyright © 2017 by Sallie Krawcheck.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

勇气

著者: [美] 萨莉·克劳切克

译者: 张萌

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 8.5 字数: 160千字

版次: 2019年5月第1版

印次: 2019年5月第1次印刷

京权图字: 01-2017-6525

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5217-0096-1

定价: 59.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

勇气的本质

紫牛基金创始合伙人，少年得到董事长 张泉灵

什么是勇气？

在谈到勇气的时候，很多人觉得那是一口气，是冲出去的一刹那。其实，在我看来，勇气至少包含两样东西：第一，目标，你得知道自己想要什么；第二，内驱力。勇气不是一瞬间的豁出去了，是你在膝盖打战，心里打鼓的时候，知道怎么继续往前走。那时，你的内驱力是什么呢？很多人缺乏勇气，本质是缺少目标，缺少困难时的支撑，不清楚自己到底想要什么，不知道自己有什么。当然，这个目标未必要像本书作者那样——成为一个成功的华尔街女精英。本质上，做一个成功的人、幸福的人、流浪的人、与众不同的人都需要勇气。

勇气的来源

在生活中，我经常扮演一个帮助朋友穿越迷茫的角色。很多处于职业迷茫期或者情感迷茫期的朋友都喜欢找我聊一聊，希望我能帮他们拨云见日。我通常会问他们一个问题：“你到底想要什么？”知道自己想要什么，需要人生智慧，很多人其实是随大溜的。

不久前，一个很年轻的北大学弟跟我聊天。我问：“如果不考虑任何外界因素，完全遵从自己的意愿，你的理想职业是什么？”他说他其实特别想在大学当老师。我问：“那你为什么没有朝这个方向努力呢？”他说现在大学老师都得有博士学位，他觉得他的专业的博士课程没什么意思。我问：“如果在大学里当老师就是你的目标，学那个没什么意思的博士课程就是一个过程，你愿不愿意付这个代价，实现你的梦想？”他想了想说：“在大学当老师，也有不好的地方。”我问他哪儿不好，他说当老师挺穷的。于是我们又回到这个问题的本源——为什么想当大学老师。他说大学老师受人尊敬。于是问题就出现了：“社会尊重和挣钱多，你选哪个？”他想了半天说：“其实，我想要的，既不是尊重，也不是挣钱多，而是相对自由。”这就出现了第三个问题：“如果你想要一定的自由，为什么不选择当一个自由职业者？”他想了想说：“自由职业可能不太稳定。”我说：“现在受人尊重，稳定，挣钱比较多，自由，如果只能选一个，你选哪个？”

在现实中，我们面临的选择没有这么严苛，大多时候是平衡的

结果。但是，如果你内心没有一个清晰的目标，就容易被周围人的意见所左右。我结婚的时候就问过自己，如果我只能给老公提一个要求，会是什么。我的结论是“有的聊”。我最终找了一个能和我聊天的老公，其余的都不是重点。你的平衡最终会变为船，它把你推到哪儿，你就去了哪儿。

人生的平衡在于明确核心诉求

这还要追溯勇气的内在动力是什么。我相信，对于这个问题，每个人的答案都是不一样的。对我来说，可能最重要的内在动力是乐趣。

总有人问我，当记者苦不苦，危险不危险。当年拼命干活的时候是挺苦的，熬夜，出差。我总是在家里和办公室各备一个旅行包，以便可以随时走人。我当劳模那会儿，经常有媒体问我：“你这么辛苦工作，为了什么？”我说自己的确没觉得特别辛苦。有一个成语叫乐此不疲，乐此不疲的本质是你得有乐，乐了就不苦了。所以对我来说，人生有一个特别大的追求。我的第一目标和第一内驱力都是乐趣。有了乐趣，你就有勇气去做一切事情。

对我来说，当年的记者工作能让我进入之前不能进入的空间，碰到不容易碰到的人，经历别人经历不了的事情，这三点就是我最大的乐趣。有人会问：“你当记者就当记者，为什么要去战乱的地方

呢？万一出点什么事呢？”但这正是在经历别人经历不了的事情，也正是这个过程让我更了解这个世界。对我来说，危险不过是一个客观存在，就像读博士也是一个客观存在，其中的乐趣会促使你行动。

我现在是少年得到的董事长，缘起就是我从一个妈妈的角度想让我的孩子学到的东西是他们这辈子最该了解的。比如我们找了北大的李鹏飞教授来讲《三国》。通过这个产品，孩子既可以看见真实的历史，又能学会实用的文学手法。能够找到更多的资源，做出能影响更多孩子的教育产品，就是我的乐趣，而公司是实现它的最佳手段。

对于《勇气》的作者萨利来说，当兼顾家庭和事业的难题向她提出挑战时，她知道自己能够做什么，适合做什么，懂得如何体现自己的价值，所以果断重返职场。她做出了自己满意的选择。当一个人知道自己的内驱力是什么的时候，就会有清晰的目标。对我来说，勇气的第一动力一直是乐趣，我也对自己的选择满意。回到我的学弟，你会发现其实他的内在动力是不太确定的——社会尊重来自外部评价，金钱、自由和稳定性来自内部需求。一个人真的要想想：“我到底是谁？我要什么？怎样才让我觉得快乐？”

逼迫自己才能激发勇气

大多数人并不是没有勇气，我们在谈勇气的时候，往往把它和

勇敢混为一谈。我觉得勇气其实不是简单的事，我们要找到自己的内驱力，找到自己的目标。

我一直特别遗憾地发现，今天很多孩子大量的学习其实不是来自学习的乐趣，而是来自外部评价，包括好孩子的评价和外部压力。即便你考上了北大，可能一路上鼓励你继续努力的只是外部评价。我的学弟的第一反应就是社会尊重，因为他从小就是被外部评价和外部对他的要求裹挟到今天，可能从来没有时间问问自己想要什么，能做什么，内在动力是什么。

我最近做了一件特别考验我儿子的事。他今年12岁，我带他攀登乞力马扎罗（12岁是允许攀登乞力马扎罗的年龄底线）。他从出生到现在，外在条件太好了，没有什么是他必须通过逼迫自己才能够获取的。其实，当条件太好的时候，他的内驱力就会不足。他失去什么，也不会觉得可惜，得到什么，也不会快乐。

如果这时候你非要告诉他，要寻找内驱力，他会不知所措。因此，我一定要让他体验一下。这恐怕是他人生中第一次逼迫自己才能往前走（当然，这也是我人生中第一次经历肌糖原、肝糖原耗尽。我在山顶的时候，知道如果没有涂防晒霜，皮肤就会晒伤，可就是没力气把它从侧兜拿出来）。

他最后成功登顶，让我非常震惊。其实，他在路上出现两次肌糖原耗尽。补能量棒的过程绝不愉快，因为当时能量棒已结冰。我后来问他：“那一刻你为什么决定登顶，而不是下山？”他说：“我想了想，咱们跑到那么远的地方，不就为了登顶吗？”我对他说：

“其实，你以后在人生当中要经历好多这样的事情。你要在某一刻告诉自己，得逼一下自己，知道到这个地方，就为了干成那件事情。就像登山一样，山在那里就是你的目标。”

我从登山一开始就问他一个问题：“你有没有想过，人为什么要花钱买罪受？”我认为他在山脚下的时候，是不知道怎么回答这个问题的。到了山顶，我认为他知道了。下山之后，他身上迸发出的那种自信，是他从未展现过的。这份自信就来自他终于逼自己做了一件他认为做不到的事情。这就是为什么企业家常常会说“穿过暴风雨，你就不再是原来的那个你了”。唯有磨炼，才能让我们成长。我们看到，萨利在30多岁时已经突破华尔街女性任职高管的极限，她是怎么做到的呢？萨利的成功秘诀是从来不说“不”，她每周长时间工作，不管别人让她做什么，不管有多难，都先答应下来。这样的勤奋和磨炼让她在男性占比极高的世界里赢得了一席之地。

最后，我要说的是，虽然生活中的小确幸会提高你每一天的快乐点，但人的终极快乐一定不是由小确幸构成的。人生的核心快乐一定基于你的核心目标，拥有清晰的核心目标，你才能够持久快乐。

虽然生活举步维艰，但拥有勇气就可以所向披靡

人生效率达人 张萌

即便到了 21 世纪，你依然会发现传统观念对女性的束缚——“职场是男性主导的天下”“干得好不如嫁得好”“女人最突出的品质就是柔顺，那种事事都争的女人，简直太可怕”。

如果说传统观念里的条条框框捆绑了女性渴望飞翔的心灵，那么现实生活中的艰难困境就很有可能断送女性本该拥有的光明前景。为什么呢？因为并不是所有的女性都具备冲破困境的勇气和信心。

我经历了多次创业，6 年来我创办了下班加油站、立德领导力、早起、极北咖啡青年创新加速器及青创客等多个品牌。在创业的这几年，我陆续被评选为“北京市创业导师”“北京市优秀中国特色社会主义事业建设者”“北京市三八红旗手”“影响力作家”。在这

么多荣誉的背后，我也经历了各种各样的挫折，也曾经历痛苦，也曾想要退缩。幸好对自己抱有极大的信心和勇气，我才一步一步走到今天，并可以骄傲地给予别人鼓励。

因为，我遇到了《勇气》这本书，并在翻译《勇气》一书的过程中，一次次被本书作者萨莉·克劳切克对于事业的热情感染，也从中看到了我创业的“勇气”。

有着“华尔街女王”之称的萨莉·克劳切克曾任花旗集团的首席财务官，目前则是女性数字投资平台艾丽薇斯特的 CEO（首席执行官）兼联合创始人。她曾入选《福布斯》评选的“世界百名女强人”榜单。你所不知的是，萨莉·克劳切克是个出身普通家庭的人，她之所以能取得这样的成就，靠的就是一腔勇气以及不断挑战自我的信念。

萨莉·克劳切克在《勇气》这本书中，用了四个部分来告诉我们，作为女性要对自己的才能自信，还探讨了未来社会职业会如何变化，女性怎样在职场上站稳脚跟并且避免职业危机，怎样与外部环境进行勇敢的对话，以及开创事业对女性的意义。

萨莉·克劳切克用饱含激情的文字，首先向我们阐述了由于商业世界发生的变革，带动女性角色发生转变；不断发展的技术，也扩展了女性的职业选择范畴，更提升了女性的能力，女性为社会做出的贡献得到越来越广泛的认可，这唤起了她们心底的勇气。女性在飞速发展的商业世界里所具有的经济能力，强大到超乎我们的想象。并且，正因为女性具备以下 6 项资本，才能在职场上走得更

远：有风险意识，有大局意识，关注关系维护，目光长远，热爱学习，以及热衷于创造财富，追寻意义和使命。

在进击职场的过程中，女性不仅需要重新明确成功的定义，而且在信息飞速变化的时代里，女性还要学会快速吸收并分析新信息。如果你根本不会吸收和分析信息，那么再多的信息也无法推进你的工作，这与我创办的下班加油站的初衷高度吻合。这几年，我们已经帮助 800 万青年提升了职场竞争力，给他们支持和鼓励，其中有 85% 是女性。致力于解决就业与创业的问题，作为女性，要大声提出自己的要求，鼓足勇气去追求自己想要的职位和财富。

萨莉·克劳切克告诉我们，作为女性，一旦明白自己在职场中，既是宝贵的财富，也是资源丰富的领导者，就会消除自卑，充满勇气，从而以自信且勇敢的姿态与外界进行对话。在女性与外界进行的各种对话里，与性别相关的对话是比较重要的。我们每个人在某种程度以及某些方面都被传统的性别规范固化了，为了避免被这些传统的性别规范固化，我们身为女性，要为自己发声，并且勇敢地打破常规。2017 年，由我发起的“又忙又美大赛”提出“女性帮助女性”独立与互助的价值观，为更多的女性带来了“勇气”。

萨莉·克劳切克指出，在现代社会里，虽然女性正在占据越来越有利的地位，但是女性还有更多的潜能尚未开发，比如，女性要勇敢开启自己的事业，用手里的金钱进行投资，在家庭生活中，成为后辈的榜样。萨莉·克劳切克还提出了自己的愿景，我们可以利用自己的力量，尽力帮助其他女性实现自我价值。

就当下中国的社会环境而言，虽然女性在职场上的发展机会很多，但是一旦事业与家庭发生冲突的时候，传统观念里认为女性只顾事业而忽视了家庭，便是“对家庭不负责任”。甚至，还有一些声音彻底否定了女性的能力，否定了女性的价值，比如，几千年来“男主外，女主内”的传统观念，就把相当一批女性“囚禁”在家庭这个小圈子里。男人追求成功是理所应当，是奋发图强，而女人追求成功就会被人说成是“异想天开”。

女性在事业与家庭之间难以平衡，即便努力平衡，也依然会遭受舆论的攻击，面临巨大的舆论压力。在这样的环境下，很多女性朋友不免产生疑问：自己真的能够在职场上有所发展吗？难道女性的职场发展就真的不如男性吗？

如果你对自己抱有这样的疑问，那么，你在萨莉·克劳切克的这本书里就会找到答案：女性在职场上有非常明显的竞争优势和强大的内心力量，以及，只有具备了非凡的勇气，你才有足够的胆量，无视那些歧视女性的言论，勇敢追求自己的梦想。

社会正在迅速转型，而且女性的身份和角色也在迅速发生变化。女性为社会做出越来越多的贡献，这是不争的事实，而女性对于成功的定义也不再仅仅局限于获得更高的职位，或者获取更高的薪酬。在未来的社会里，女性会担任更加重要的角色。那些成功的职业女性将鼓舞其他女性改善自己的生活，并为了造福女性这一群体而努力。在萨莉·克劳切克看来，只有女性高度参与经济活动，才能在财富方面与男性平等，这时候才算真正实现了男女平等。

受到中信出版社的邀约，担任本书的译者，同时也是本书的第一位中国读者，我在这本书里不仅感受到了萨莉·克劳切克的智慧，更感受到了这位事业女性的热忱与真诚。这本书书写的是萨莉·克劳切克自己的人生故事，虽然每个人的具体情况各有不同，但我们中国女性依然能够从中找到对自己饶有助益的人生启示。比如，女性只有通过发挥自己的优势，提升自我素质，才能唤起内心的勇气，进而突破职业瓶颈。再比如，女性通过发展自己的多样性，才能为家庭、经济、社会做出更多的贡献，并且越是在艰难的时候，越应该保持幽默乐观的精神。如果把萨莉·克劳切克在这本书里讲述的核心观念提炼一下，我们会得到这样一个公式：有价值的技能 + 更多职业选择 + 更多信息渠道 + 更强大的金融力量 = 拥有强大影响力的机会。所以，身为女性，我们不必过于在意舆论压力，也不必理会外界对女性职场发展的质疑，女性身份不应该是我们成功的阻碍，而应是我们成功的原因。经常有同学在微博问我：“萌姐，这些年看着你创业，看着你成长，看着你一次次蜕变，我也是女性，在创业的路上也遇到了困难。我想收获勇气，该怎么办？”萨莉·克劳切克在《勇气》这本书中为我们很好地诠释了女性、职场和勇气的力量。

就像英国作家查尔斯·狄更斯在《双城记》里说的那样：“这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代。”在这样一个充满压力与质疑，同时充满机遇与发展的时代里，女性理应满怀勇气，向上生长，把自己活成一束光，温暖他人，照亮自己。

一步之遥

我们已经在职场上独当一面了吗？性别上的收入平等以及职业类别平等也胜利在望了？如果这算是非分之想，至少那些低俗的更衣室谈话也该销声匿迹了。如果你是个乐天派，可能会疑惑，我们不是已经实现这些了？还成功维持住了职场与家庭生活之间难以把握的平衡。我得说，这些都还没实现，路还长着呢。

现实是残酷的，虽说有很多帮助女性在职场充分发挥才干的研究，以及各种指导职业女性获得成功的建议，但美国（包括其他国家和地区的）企业的职业女性在消除性别差异上取得的进步还是比预期要慢很多。女权运动进入瓶颈期了吗？我们只有坚持这样走下去，并期待现状有所改变。

幸运的是，要抵达终点，我们还有其他途径。这就是为什么我

对未来始终抱有乐观心态，因为我们可以改变现状，获得成功。

读到后文，你就会明白，我的乐观在很大程度上基于商业世界的变化——速度很快——以及我们发挥能量的方式正在改变。于是，我们来到传统权力结构地震式剧变的边缘：这对身处商业世界的女性来说无疑是具有重要意义的。这种变化也标志着社会开始认可我们具备的能力，并欢迎我们用这种能力加速变革。

在历史版本的职场游戏中，女性只需要掌握某种不高不低的工作技巧便算是成功了。但在本书中，我并不会告诉你如何赢得这种游戏的胜利，抑或取得过去那种意义上的成功的老套规则。

我也不是要授权给你。是的，你没有看错。说实话，我对于女性被授权这一说法十分愤慨，查查字典你就明白了。

授权（动词）：赋予某人能力或权利做某事。

是的，它的意思就是说，女性只有通过他人授权，才能拥有这种权利，它指向的是一种被动状态。但在这件事情上，我们不该指望他人。因此本书绝不会沾染一丝这种被动。

本书要讲什么呢？它要告诉你的是，如何通过自己的既有能力在未来占据主动地位。你已经具备了在现代职场获取成功的素质与技能，远比你想象的更有能力、更具潜力。因此，本书不是在讲“被授权”，而是告诉你如何充分发挥体内的能量以在职场上走得更好、更远，如何按照自己的目标改造工作环境（或者创业），以及

如何玩转个人资本以创造一个更美好的生活和世界。

我又是谁呢？请允许我自我介绍一下。我是一名职业女性，我的职场就是华尔街。我的第一份工作是数字驱动研究分析师，负责花旗集团下美邦公司的所有业务并兼任花旗集团首席财务官。之后我管理过美林财富管理公司、美国信托公司以及花旗私人银行。我也带过金融顾问及银行员工数超过3万的团队，曾对市值达数十亿美元的公司的CEO直接负责，也已经是几家公司的联席董事。现在，我正运营一个全球职业女性网站——艾丽薇特网。最近，我接受风投公司的投资，创立了女性数字投资平台——艾丽薇斯特。

这些背景赋予我两个与众不同的特质：第一，我永远会议室里某个或者唯一的女性；第二，我一般是唯一对现状提出质疑的人。通常只有我会说：“等一下，慢慢来。在投资之前，或许我们应该把这事儿理清楚。”

我说这话可能会吓你一跳：我相信这两样特质——我的女性身份以及与他人不同的商业运作方式——之间是存在联系的。为了把这一点解释得更明白些，请跟我一起回到2008年前后的华尔街。那年经济危机爆发，全球经济都在下跌，我亲眼见证了这一切。也就是在那时候，我被解雇了（《华尔街日报》头版依旧不忘报道）。因为在经济崩溃时，只有我在华尔街的大公司里做着不可思议之事：偿还一些客户的投资损失。我知道这很疯狂。是吧？

在美邦公司，我们抛出一组名叫“猎鹰”的低风险投资产品。当时我们的宣传语是，当市场稳健时，这种产品会升值；当市场疲