



自我 赋能

DROP THE BALL

Achieving More by Doing Less

[美] 蒂法尼·杜芙 (TIFFANY DUFU) ◎ 著
陈晓耘 ◎ 译

“这本书能够让每一个女性在向前一步时，
保持更加和谐的人际关系，拥有更加幸福的生活。”

《向前一步》《另一种选择》作者 谢丽尔·桑德伯格 强力推荐

DROP THE BALL
**自我
赋能**

[美] 蒂法尼·杜芙 (TIFFANY DUFU) 著
陈晓耘 译

图书在版编目 (CIP) 数据

自我赋能 / (美) 蒂法尼·杜芙著; 陈晓耘译. --

北京: 中信出版社, 2018.12

书名原文: DROP THE BALL

ISBN 978-7-5086-9357-6

I. ①自… II. ①蒂… ②陈… III. ①女性—职业选择—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 186458 号

DROP THE BALL by Tiffany Dufu

Copyright © 2017 by Tiffany Dufu

This edition arranged with InkWell Management, LLC.

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

自我赋能

著 者 [美] 蒂法尼·杜芙

译 者 陈晓耘

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 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 8.75 字 数 204千字

版 次 2018年12月第1版

印 次 2018年12月第1次印刷

京权图字: 01-2018-5520

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号 ISBN 978-7-5086-9357-6

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

显而易见，
本书是为科乔而写

FOREWORD 序 一

画一个更大的圆

有两种方式令固有的权力体系难以被撼动：第一种极为明显——不公正的法律、不公平的机会、贫富不均、暴力或暴力的威胁；而第二种更加隐秘，而且难以根除。作为女性，我们怎样做才能获得平等和权力，这样的想法听起来再正常不过，从很久以前就已经存在了。占半数人口的女性不仅和男性一起生活、工作，而且生儿育女。因此，认识到女性共同的处境并进行反抗是长期的斗争。这就是性别角色起源如此早，而又如此深入骨髓的原因。我们在不平等的环境里长大，从粉色和蓝色的毯子到“阳性词”和“阴性词”的发明，身处性别角色的世界里，我们觉得那是理所当然的，甚至自己也按照那些规则去做。

当一个信念折磨它的信徒：例如，女性相信对自己来说，“拥有一切”一定意味着“完成一切”，心理学家把这种现象叫“内化的压迫”。

蒂法尼·杜芙所撰写的这本书具有非常重要的意义，因为它揭示了一个隐蔽的问题。在过去 50 年里，我们试图消解外部的不平等，并且获得了巨大的进步；我们可以，而且必将在平等之路上走得更远，但我们仍没有根除来自家庭的不平等。例如，在传统观念中，因为一个女性花一年左右的时间生养了一个孩子，所以她也应当为孩子的长大成人负责。可事实上，孩子既有父亲又有母亲，如果母亲已经花了一年时间生养孩子，那么为什么父亲不能花更多的时间，肩负起养育孩子的责任呢？看待事物的角度不同，其结果也会不尽相同。

值得期待的是，我们一旦打开了共同的人性之门，就会看到各种可能性，这不仅能促进女性的进步，还能促进男性和孩子的进步。

比如，在我 10 岁之前，父亲一直在我的成长中扮演着比母亲更重要的角色。这是因为母亲时常生病，无法照顾我。而父亲是个可以在家里工作的古董商，他能在去路边超市的时候带着我兜风。实际上，他并不是个传统的父亲。他允许我吃所有爱吃的冰激凌，虽然他自己的体重已经超过了 300 磅。他还会带我去看当时热映的好莱坞电影。他从不催促我上床睡觉，而是允许我睡在壁炉旁，或是睡在有一窝小狗的狗妈妈身边。我喜欢他陪着我，他对我就像对自己一样好，甚至比对自己还好，而且他喜欢询问和倾听我的想法。拥有这样的父亲，孩子还会不满足吗？

我就是在这样一个温柔且有爱的男性的陪伴下长大的，他让我明白，世界上还有如此温柔且有爱的男性。我长大后也从来没喜欢过那种冷酷或专横的男性，不像我的有些女性朋友，她们的父亲或性格冷

漠，或冷酷无情，或时常缺席她们的生活，而她们也试图扭转儿时的坏印象。我深深地体会到，父亲也可以像母亲一样把孩子健康地抚养成成人，他们同样能无微不至地照顾孩子。我父亲赠予了我一份巨大的礼物，我一直都很感激他。

在这本书中，蒂法尼将视线聚焦在女性走向平等的内心历程，这确实具有独创精神。她提出，为什么一个女性作为妻子、女儿或者公民，要对照顾家庭、一日三餐、养育孩子、照顾老人或病人、维系社会关系、送孩子上学、关注家庭成员的健康和家庭建设等众多问题负有更多的责任，甚至独当一面，而且她们所做的每件事几乎没有任何报酬。比起我父亲那个年代，现在有了更多奶爸和关系平等的夫妻，尽管这样，当我们谈到和谐的家庭政策时，美国与其他现代民主国家仍相差很远。我们相信我们看到的，而不是我们听到的，所谓“眼见为实”。我们安于现状，所以一个有孩子的男性通常会被认为是负责而称职的，而一个有孩子的女性则会被视为不负责任的、不称职的。现今，女性占有有偿劳动力总数的 50%，占家庭首要经济来源的 40%，但在家中操持家事的男性却没有达到 40% 或 50%，因此，发起家庭革命必定会伴随着很多痛苦和失败。

在共同组织妇女和女孩的赋权运动的工作中，我认识了蒂法尼，她是女性权益作家和权益保护者，在这项工作中发挥着重要的作用。她为女孩的教育募集资金，经营着一个全美女性领导力组织，为世界 500 强企业的多元化实践提供建议，为职业女性争取有助于家庭和谐的政策。更重要的是，她经历了一段轻松而勇敢的旅程，将不平等的家庭改建为真正平等的家庭。在这个过程中，她学习到了很多宝贵的经验，并分享给我们，这些经验来自工作场合和灶台饭桌间。她向一个

个女性，向无数的家庭传递从实践获得的智慧。

我曾经目睹蒂法尼工作并和她一起共事过，她之所以能成功，是因为她就像埃莉诺·罗斯福所说的那样——在“画一个更大的圆”。她告诉我们，我们不仅能够成为家庭之外世界的一部分，为这个世界贡献我们的才智，被外在的世界改变，在处理家庭内部事务时亦会如此。

要想破除内部与外部的藩篱，必须发挥领袖的示范性作用。不管我们为了更公平的世界奋斗了多久，我们都明白，性别、种族、种姓和社会等级这些人为设置的不公平制度是可以破除的。我们需要的是一个榜样——她拥有着崭新而平等的生活。蒂法尼本人就是一个榜样，她还为我们展示了许多其他女性榜样。因为性别往往是我们最先注意到的不公平的部分，这是根本问题所在，所以性别的不公平让其他与生俱来的不公平看起来很正常。但是，我们所了解的大多数人类历史都会忽视“史前史”，因为它不太确切而且不被人相信。正如多罗西·丁内斯坦和其他学者指出的，史前男性形成的完整人格中并没有“阳刚之气”这样的人为观念，而女性在家庭外也拥有平等的地位，那个时代没有“女性特质”这样的概念。

我被蒂法尼榜样的力量所感染。这是生活中的一个真实故事，它为我开启了生命的全新可能。蒂法尼同样也可以为你开启生命的全新可能。

早年间，我被西蒙娜·德·波伏娃、安德里亚·德沃金和弗罗伦茨·肯尼迪所写的书所拯救。我希望所有女性都生活在安全的环境中，她们可以运用自己的才智，可以被作为拥有完整人格的人对待。我被赋予这样的认知，我觉得拥有这样的想法一点儿都不疯狂，我并不是一个人在奋斗。这是个很大的命题。上述3个人都认为从来没有哪个

时代，女性和男性是真正平等的。我们正在为一个不可能实现的目标而奋斗，她们并没有平复我的担心。

1977年，我参加了休斯敦的全国妇女会议。尽管媒体鲜有报道，这次会议汇集了来自美国不同州、不同地区的2000名代表，她们共同为民主征集的事项投票。因为这次会议促成了针对美国共同政治议题的各种各样的全国性运动，所以它可能是迄今最重要的女权主义盛会。听到印第安人和阿拉斯加原住民代表发言时，我意识到我对自己居住的这片土地的历史一无所知。当其他人都在希冀一个不可知的、平等的未来时，这些活动家却为我们列举了可知的、平等的过往。在一些印第安部落，女性曾经可以通过有关草药、堕胎药和生产时机的选择，来决定自己是否生孩子以及什么时候生孩子；男性会在孩子出生时在场，在抚养孩子的过程中也会积极地协助；女性管理农业，男性打猎，男性和女性都有平等的需求；年长的女性和男性为大家做决定，女性领袖和男性领袖没什么差别。直到今天，很多印第安人语言里也没有表示性别的代词“他”或“她”，人就是人，就是这样一个概念。

现在，我们要改写女性过去的不平等。我们将声明，女性要掌握自己的身体和命运的权力，掌握家庭之外与家庭之内的权力。我们需要远大的构想，将这场革命继续下去。我们需要一些男性和女性成为我们的榜样，就像某些印第安地区的女性为40年后的我做出的榜样一样，就像蒂法尼在这本书中为读者做出的榜样一样。

在我成长的过程中，我的母亲因为生活所迫无法履行照顾我的责任，而我的父亲出于爱与义务承担了照顾我的责任。现在，女性和男性将再次分享人生的喜怒哀乐，一起探索人类的自我。

格洛丽亚·斯泰纳姆，美国女权先锋

我曾经是家政女王，《好管家》杂志的封面模特。同时，我也是个充满抱负的职业女性。这两种身份经常会发生冲突。但是直到经历了某次冲突后，我才清醒地意识到这个事实。

在我走入婚姻的第8年，第一个孩子出生6个月后，我开始了一份新的工作。当时，我满怀憧憬，精力充沛，完美地扮演着在职妻子和母亲的角色，悉心料理着一切，身体力行。当年，我满心欢喜地嫁给了大学时代的恋人，又生下了一个漂亮的小男孩，我们决心为改变这个世界而努力。我深知，尽力兼顾一个不断壮大的家庭，达到职业巅峰，并且支持正处在职业上升期的丈夫，能做好这一切并不容易，但是我们准备好了。

很多女性在结束产假，第一天回到她们的工作岗位时，会觉得很难离开她们的孩子。但我和她们不同，我热爱我的工作。一直以来，我积极拥护妇女与女孩的赋权和进步，并因此得到了梦寐以求的工作机会——为美国女性领导力组织筹措资金。我一面从事着自己喜爱的工作，一面向女权运动的先驱玛丽·威尔逊学习。玛丽·威尔逊是“带女儿上班日”活动的发起者，也是“女士基金会”的前任总裁。最重要的是，这项工作给我带来的薪水可观，足以让我安心工作，能够放心地把孩子交到一个技术娴熟又充满爱心的保姆手中。这是很多职场妈妈所不能享受的待遇，而且我曾经协商要求一个私密些的房间，以便吸出母乳。我的产假终于结束了，我准备兴高采烈地投入到工作中去。

在成长的过程中，别人一直这样对我说：有志者事竟成。在我即将回归工作的那天早晨，我打扮妥当。当时的我简直不敢想象，在我从事推动妇女和女孩进步事业的同时，我不得不向所有的一切妥协：事业、婚姻、养家糊口，以及维持家庭生活的顺利运转。走出公寓，自信的我认为自己一定会成功地应付一切。

但这种幻想只持续了6个小时就破灭了。

第一天回归工作，我就陷入了一片混乱的风暴中。马不停蹄地奔忙，参加了一个又一个会议，这使我心力交瘁。此时，我才意识到我竟然忘记吸奶了，我的乳房已经胀痛了。每过一分钟，我的乳房都变得更肿胀、更疼痛，乳汁开始从衬衫渗到我的西装外套上。

雪上加霜的是，我协商的“私人房间”最后变成了洗手间。我从来没经历过乳房胀痛，我想要把奶吸出来，但是吸奶器无法抓住我胸前肿得像两个球一样的乳房。我用温软的湿纸巾擦拭以便自己放松下来，然后用手把奶挤了出来。这个方法见效了，但也意味着我没办法

同时握着空瓶子——上帝并没设计出让女性应付自如的乳房。

那天，我就穿着湿透的丝质衬衫和名牌西装跪在洗手间的地上，眼看着给孩子的母乳流进马桶，我的眼泪也簌簌地滑过脸庞。我的乳房感觉要爆炸了，而且我想要“事业家庭双丰收”的美好憧憬也破灭了。

在从华尔街到哈勒姆 125 号街（我家）这段令人窒息的火车旅程中，对新处境的认识让我的心沉入海底。我在办公室忘我地工作，忘记了给孩子喂奶这件重要的事，那么，我还忽视了其他什么事？我该怎么分拣成堆的邮件，怎么付账单？我该怎么坚持洗衣服和做饭？我应该在什么时候去杂货店？当我的儿子开始学习爬的时候，地板作为细菌滋生的地方，我怎么才能让它们一尘不染？我在开会时，已经错过了两封保姆发来的邮件。我怎么确保及时回复她的问题？我该怎么开车去车检？我还能再去图书俱乐部吗？我还会读其他书吗？我应该在什么时候给家人和朋友准备圣诞礼物？我有时间和家人、朋友相处吗？我还有独处的时间吗？曾经，我想要攀登职业阶梯，想要改变世界，成为强大有力的人——同时拥有幸福的婚姻，抚养健康快乐的孩子。这些愿望在一瞬间轰然倒塌。

姐妹会的姐妹们常因为我太有条理，所以给我取外号为“备忘录”。但是现在，处在这样尴尬的处境，琐碎矛盾的生活就像一根根绳子将我牢牢捆住。我想成为完美的职场妈妈，而不是一个被母乳打湿衣服、弄得一团糟的母亲。但是，我没办法从这种生活中解脱出来。我必须放弃点儿什么。

我知道很多女性都会通过一种非常简单的方法来走出这种困境，那就是雇人做家务。他们（大多数是其他女性）可以提供非常专业的服务，做饭、打扫卫生、开车等所有事都可以做。但这是可以雇得起

保姆的女性普遍采取的解决办法，她们或是收入丰厚的高阶层女性，或是与有钱的男性结了婚。我和丈夫不属于这样的人。我们的工资足以支付生活费、儿童护理、退休金、学生贷款，有时我们会给大家族中的亲人补贴一点儿钱，但也仅此而已。我怎么能搞定所有的事？面对生活给我的巨大挑战，我哭了起来。

当晚 10 点，在我丈夫回到家的时候，我还在床上抽泣。这个时间对他来说算是回家早的，他经常在银行通宵加班。我听到他在过道里踢掉了脚上的鞋，而不是把它们放在鞋柜里；我知道他把夹克挂在了壁橱里，因为我听到了装干洗衣服的塑料袋的沙沙声，这是我刚才在回家路上取回来的。他径直走向冰箱，因为他知道里面有晚饭。吃完饭，我听到了他将碟子和刀叉放在厨房水槽里的咔嚓声，而不是放进洗碗机里。然后是砰的一声，他倚在了蓝色沙发上。我无数次看他倚在那个地方。他的右手懒懒地放在大腿上，按向了遥控器。当我听到电视的咔嚓声后，熟悉的鼓点声响起，娱乐体育节目进入高潮，一丝怨恨的情绪从我的脚趾向上蔓延。当怨恨爬上了我的膝盖，它们变成了嫉妒，最后变成了气愤。当时我怒火中烧。显而易见，我们都行驶在人生的高速公路上，但是他已经成功地从车祸现场绕过去了。

我可以帮他解决一切后顾之忧？

但是谁来解决我的问题呢？

我希望我可以早一些知道，我远不是挣扎在工作与生活各种强烈需求中的唯一一位女性。最近的一项皮尤调查显示，千禧一代（1980~2000 年出生的人）的职业女性中，有 58% 的人认为生育让她们难以在工作中出类拔萃；相反，只有 19% 的千禧一代男性认为生育会阻碍他们事业的发展。造成这种差距的原因很明显。在女性进入

中层管理层后，她们在工作中肩负的领导责任以指数级别增长，同时，她们也开启了家庭生活，并且在家里承担了大量劳动。对于一个接受过大学教育的女性来说，她的事业和建立家庭、生儿育女的时间重合了，这是个残酷的现实。当女性到了 30 岁左右，不管她是办公室团队中的一员，还是在家里照顾孩子，相比之前都承受了更大的压力。这种时间上的冲突会受到两种外在压力的摧残。第一，职场中永远存在一种神奇的看法，那就是“你是个理想可靠的员工”。职场上的每个全职员工背后，都已经有人替他料理好了家庭事务。第二，现代育儿的要求更高了，随之而来的育儿压力更大了，家庭管理的任务也更重了。理想可靠的员工神话和极高的育儿期待向新一代的女性传递了一种清晰的理念：“你可以拥有一切，只要你肯付出。”但早晚你会发现，要完成一切是不可能的。

解决工作与生活矛盾的常用办法是，国家提供公民可以担负得起的托儿所，制定带薪产假政策，改善工作场所环境，形成重视照顾家庭的文化。在安妮－玛丽·斯劳特写的《我们为什么不能拥有一切》（*Unfinished Business*）一书中，她做出了非常有说服力的证明。冰岛和其他一些欧洲国家是育儿补贴最高、产假最长的几个国家，它们是世界女性政策最好的地方。对比之下，大多数的美国女性甚至没时间去健身房，更别提等待华盛顿的官员通过能够帮助工薪家庭的那些有远见的法律政策了。

所以，除了向政府呼吁，或者梦想有一位可靠的家庭保姆，女性（和爱她们的男性）就只能通过自己去解决这个问题。最传统的解决办法是让女性彻底放弃她们的职业追求——选择这条路的女性非常有限，她们大多属于富人阶层，只占已婚女性的 5%。对于大多数要养家糊口

的女性来说，这个办法在经济层面行不通。事实上，在孩子处于 18 岁以下的美国家庭中，母亲是家庭首要经济来源的情况占 40%。

第二种解决办法是让女性放慢职业发展的速度。17% 的女性减少或调整了她们的工作任务，以便有更多的时间和精力来照顾家庭。这条路通常被称为“妈妈之路”（Mommy Track），它包括做兼职工作、减少工作时间，或者利用自由宽松的政策，所有这些在当今的职场文化中都被打上了“不担当”的烙印。近些年来，放慢职业发展速度的解决办法被称为“非线性轨迹”。在哈佛大学商学院的校友调查中，占比 37% 的千禧一代女性中有 42% 都已经结婚了，并且准备为了家庭中断她们的事业。在 30 岁的关口，她们中近半数的人选择了更自由的工作，并且故意从事业发展的快车道上走了下来。因为家庭的责任，9% 的人放慢了事业晋升的步伐。

第三种解决方式是不要孩子。在 1992 年，从沃顿商学院毕业的女性中，接近 80% 的人准备要孩子。但在 2012 年，这个数字下降到了 42%。千禧一代的女性为了事业成功不要孩子，或者没法要孩子，这确实是有先例的——当下，美国所有公司最高领导层的女性中有 49% 的人没有孩子，而男性只占 19%。

这几个解决办法没有一个适合我。我没有和一个非常富有的男性结婚。而且，即使我的丈夫是个富翁，我也不愿意放弃工作，拿我和儿子的经济生存能力冒险。我母亲曾放弃了她的事业去照顾孩子，我看到了残酷的结局：她和我父亲离婚后，便陷入了贫穷的生活。我在青年时期一直努力帮助她，并发誓不会在经济上依靠任何人。辞职，离开这份支付我收入的工作是我绝对不能接受的，更何况我还有孩子。做兼职工作也是一样的，这同样让我们无法支付照顾孩子的费用。另外，作为一个

新员工，我也不敢要求自由的工作时间。何况，我热爱我的工作。我不想辞职，也不想做临时的兼职工作。我不愿意放弃我的理想。

至于不要孩子这个办法，就如同从车站开出去的火车，已无法再倒回来了。

这让我采取了大多数女性会采用的方法：想要完成工作和家庭中所有的事。不幸的是，这些想法让她们付出了代价，尤其在身心健康方面对她们造成了极大的危害。这些女性将自己奉献给了事业和家庭，她们无法放弃、不想放弃或放慢自己对事业的追求，这都让她们更加疲惫、压力增大、筋疲力尽，比上一辈的女性更痛苦。

在我结束产假回到工作岗位的第一天晚上，我躺在床上，坏情绪包围着我。我意识到我需要一个更好的办法，我可能会花很多年才能找到答案。我知道这个过程并不容易，充满艰难险阻，但是我最终找到了答案。

今天，我可以宣布我的事业开出了胜利之花，而且我正在做着意义深远的工作。我不但身体健康，而且有精力照顾孩子。能走到今天这一步不是顺理成章的，我付出了很多艰辛的努力，并且最终改变了我的生活。我不再像很多职场妈妈一样承受着焦虑的困扰了，虽然我曾经为此困扰不已。现在，我平均每天睡7个小时，每周外出工作4天。我不会为安排照顾孩子的事情而犯难，我会参与晚上的工作，而让丈夫替我照顾孩子，或请临时保姆来照顾孩子。更重要的是，我不会被愧疚感所折磨。我的生活远算不上完美，比如卧室衣柜里仍凌乱不堪地塞满了衣物，但在大多数时间里，我认为自己已经够好，做得够多了。

目前，我投身于“寻找最佳策略以帮助美国女性解决领导力缺乏问题”的事业中，我现在是全美女性领导力组织“白宫计划”的领导，也是乐我网（Levo）领导力板块的主要负责人，乐我网是一个促进千

禧一代女性事业发展的技术平台。尽管女性在攀登职业阶梯中已到达新高度，但很少有人能够到达事业顶端。女性占人口总数的 51%，预计到 2020 年女性占劳动力总数的 47%，但高层领导中女性只占 18%。有先见之明的主管承诺改变这种趋势。很多世界 500 强企业和重要的非营利组织都聘请我帮助他们对“聘用女员工和促进女性进步”问题提出建议，我也围绕“多元化领导”这一主题发表了很多公开演讲。在我的事业的发展过程中，职场对女性赋权的支持越来越多，这让我深受鼓舞。其中，大部分的努力围绕着“鼓励女性在她们的职业生涯中不断努力奋进，提升工作环境促进女性员工健康，改变公共政策以促进改善职场环境”等问题开展。我是这些举措的坚定支持者（我们都应该是），但是工作并没有给那些充满愧疚、忧心忡忡、身心疲惫的女性一个切实可行的办法，以兼顾工作和家庭的双重需求。

这些感悟和我写作这本书的灵感，于 2013 年底在我心中扎下了根。那一年，我进行了 60 多场演讲，近两万名女性听过我的演讲，大多数演讲都是向个人或组织宣传“多元化领导”的倡议。不管我演讲的内容是什么，不管观众的构成是什么，在我演讲的最后，大家一般都会问我一个个人问题：“你是怎么做好所有事情的？”

我会回答说：“比起一般的女性，我对自己期待得更少，对丈夫期待得更多！”这经常会引起一阵笑声。然后我会回到主题上来，谈论怎样处理办公室政治，改革公司及政府的管理这些更紧迫的问题。尽管我的初衷很好，但是女性总是忍不住想要回到个人生活的统筹安排问题上。这些问题大多与日常的琐碎生活有关：丈夫和我怎么协调送孩子去学校？谁为孩子的宿营购物？如果晚上加班怎么办？这些问题对她们来说更有吸引力。有一天，当这种情况再一次发生时，我找到