



她力量

Playing Big

打破性别的固有设定
做淋漓尽致的自己

〔美〕塔拉·莫尔 / 著
张甜甜 / 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



她力量

Playing Big

〔美〕塔拉·莫尔 / 著

张甜甜 / 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

她力量：打破性别的固有人设，做淋漓尽致的自己 /
(美) 塔拉·莫尔著；张甜甜译. — 北京：北京联合出版公司，2018.8

ISBN 978-7-5596-1917-4

I. ①她… II. ①塔… ②张… III. ①女性—修养—
通俗读物 IV. ①B825.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第067997号

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part
in any form.

This edition published by arrangement with Gotham Books, an imprint of
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by ManBanpai Culture,
Beijing Co., Ltd.

Copyright © 2014 by Tara Sophia Mohr

她力量：打破性别的固有人设，做淋漓尽致的自己

作 者：[美] 塔拉·莫尔

选题策划：马百岗

责任编辑：郑晓斌 徐 樟

封面设计：异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

北京时捷印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数280千字 880毫米×1230毫米 1/32 8印张

2018年8月第1版 2018年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-1917-4

定价：45.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。

电话：010-84369312 010-84369315 010-64243832

为什么你至今还像毛毛虫一样，只敢在黑夜
里梦想有一天或许会成为蝴蝶？为什么你不能像
希拉里·克林顿、特蕾莎·梅、奥普拉·温弗瑞
那样，活得光芒四射、淋漓尽致？是什么阻止了
你，成为梦想中的自己？……

本书是美国PLAYING BIG女性影响力课程
的核心内容。该课程在过去15年间帮助全球超过
45000名女性释放自我，《纽约时报》《时代周
刊》《今日秀》《哈佛商业评论》、CNN、
TEDx等持续跟踪报道。

阅读本书，你将可以：

突破内在的瓶颈，重新定义生活。

学会管理自我批评。

摆脱赞美和批评的束缚。

正确应对内心的恐惧。

停止自我贬低。

……

塔拉·莫尔 (Tara Mohr)

作家，女性影响力研究专家，PLAYING BIG女性影响力课程创始人。毕业于耶鲁大学，后在斯坦福大学获得MBA学位。15年来致力于通过卓有成效的课程，帮助女性认识并清除展现自我、实现更大作为的障碍，使女性能够更大程度地实现自身的禀赋和才华，成为“梦想中的自己”。

选题策划：慢半拍·马百岗

责任编辑：郑晓斌 徐樟

封面设计： 异一设计 QQ: 164085572

致哈里特和比尔

序 章	001
-----	-----

第一章 学会管理自我批评	021
--------------	-----

自我批评能让你更谨慎、更细致，但是，无法激励你成为有重大影响的人。对女性来说，学会管理自我批评的能力比会做饭、会驾驶更重要。

第二章 发现自己的内心导师	049
---------------	-----

你无法成为你自己都无法想象的那个人。

第三章 摆脱批评与赞美的束缚	077
----------------	-----

只要你是在“做大事”，批评就会随之而来。女性要大胆作为，需要做出的最重要的观念改变就是，不要再把批评当作失败的征兆和自身问题的信号，要把批评当作“做大事”不可缺少的一部分。

第四章 改变“好学生”的习惯 103

勤奋的准备是很多女性在学校取得好成绩的关键，她们也把这一习惯带入了职场中——这导致她们浪费了很多时间去过度准备，也逃避那些需要临时发挥而并非准备的挑战。

第五章 理性应对心中的恐惧 121

我们害怕分享自己的声音和看法，害怕更明确地表达自己，是因为我们不敢去承担“作为”所带来的风险。而风险最低的事便是——无所作为。

第六章 洞悉逃避的本质 143

继续深造很容易让女性错觉她们是在朝前走，在做“有用”的事。她们假定更多的教育能让她们的恐惧变成自信——虽然事实上，之前的教育并没有带给她们这种变化。过溢的教育实际上是在以“充分准备”之名推迟女性进入领导者的角色。

第七章 停止自我贬低的表达方式 161

人们普遍认为：女性可以能力很强，或很讨人喜欢，但不能同时具备这两种特质。有些女性在传达重要信息或表达真知灼见的时候会选择委婉的、试探性的语气以增加亲和力，但实际上，她们是在试图降低自己的能力，以获得他人的喜欢。

第八章 立刻行动即是飞跃 179

飞跃是通过做事学习，而不是一直停留在设想。飞跃会改变你对自我的认知。你不再是日日想着“希望会如何”，而是从此刻开始真正变成你希望的那个人。

第九章 寻找有内驱力的使命 193

当我们放弃了自己的使命时，我们也就放弃了最适合自己的成长方式。

第十章 转换强迫自律模式 213

如果你认为，提升意志力的关键就是对自己狠一点，那么，这么想的不只你一个。但是，你错了。

结 语 一起蜕变吧 233

后 记 240

致 谢 245

—— 序 章 ——>

你肯定认识这样的女人。她是一个很好的朋友，或者是一个很好的同事；她聪明、有见地、有智慧，对公司的情况、生活中的情况，或者新闻中发生的事情，她都知道应该如何解决；她品德也非常好，不贪婪，不会受引诱而腐败，也不会过分渴望权力；而且她很有趣、温柔，值得信赖。

有时候，你听她说话的时候会想：如果她这样的人是我的领导该多好……

实际上，你看这个女人的方式是怎样的，那么有人也会用同样的方式来看待你，或者说，大部分人都是用同样的方式看你。在我们看来，那就是个不知道自己是多么有才华的女性。我们清楚地知道，她可以成立一家创新型的公司，或者改善当地的学校，或者写出一本改变成千上万人的书。你就是那个有才华的女人，我们希望你能够更大胆地表现自己。

大胆作为，能够弥补我们眼中的你和你对自己认知之间的差距，它指导你走出自卑，做自己想做的事情——不管是职业上的、生活上的，或者是个人理想上的。在传统眼光中，大胆表现自己就是要追求更多的金钱、更高的职位、更大的事业版图或者更显赫的声名。但是，这里说的大胆作为不是这个意思，而是你要更自由地发出自己的声音，更大胆地追求自己的梦想。大胆作为是要表现真正的自己。如果你还不知道自己想追求什么，本书中提供的方法和工具可以帮助你清除障碍，听见自己内心真正的声音。

要注意，大胆作为不是在不正常的体制里攀升，而是学会如何用自己的声音来改变这些系统；大胆作为不是按照我们社会对于女人应该做什么和不应该做什么的想法，也不是选择“进入”还是“退出”，而是远离那些狭隘的标签，把注意力重新放在自己的追求和梦想上，在追求梦想的时候大胆一些。

写这本书是源于我的失望，也是源于我的希望。为什么失望？很多杰出的女性不敢大胆作为。为什么又希望？如果女性更多地参与创造，这个世界可以变得更好。

尼莎是我成为教练后的第一批客户之一。她三十出头，有一头飘逸的黑色长发，喜欢穿明亮的衣服，这让她本来就美丽的脸庞更加动人。尼莎在一家非营利性组织工作，是一名中层项目经理。别人都认为她是一个安静的、有条理的管理者，认为她善于执行别人制订的计划。

然而，在我们的教练过程中，我认识了一个非常不同的尼莎。她特别爱学习，花了很多空闲时间阅读她工作领域的重要期刊和书籍。她的思维很有创新型，她说了很多关于她所在的机构可以如何利用行业最新的研究成果，让工作做得更好的办法。我碰巧和尼莎的雇主很熟悉，在和尼莎短短几次交流之后，我能判断出来，尼莎对所在机构未来前景思考的方式，至少和那家机构首席执行官以及董事会成员一样成熟睿智，甚至还要更智慧。但是，那家机构没有人知道这一点。尼莎的想法和天赋被埋没了。那家机构并没有充分利用她的智慧。

在我的客户、我的朋友和我的同事中，我常常遇到尼莎这样的女性：这些杰出的女性没有认识到自己的智慧，觉得自己的想法还需要完善和细化，需要更多的时间，才能投入执行，或者有的女性出于自己并不十分确定的原因，不敢去追求自己最大的愿望和梦想。我感到十分惋惜，我知道这些女性可以创造出更好、更人性化、更开明的世界，我想在这样更好的世界里生活。

还有另一个客户伊丽莎白，她曾是一家杂志社的编辑，充满活力，她从国外领养了四个孩子。她想写书讲讲自己领养孩子的经历。“塔拉，”她对我说，“我觉得我深刻了解了作为母亲真正要做什么，体会到了生活的真谛，但是我的这些体会，还有这些年来抚养这些孩子的领悟，在外面的世界看来，就像是不存在的一样。没人会谈这些内容。”我读过伊丽莎白写的博客文章和散文，那些都是她在接送孩子上学和孩子上游泳课的间隙写的。她的文字很有力量，她对母亲这个角色和母爱的体会有很多新奇的地方，而且很有意义。我觉得，我希望在报纸专栏和书店里看到这样的内容。但是，虽然伊丽莎白在出版界有些人脉，她也无法把这件事做成——因为她时常出现不安全感，而且不清楚具体应该怎么做。

还有辛西娅。辛西娅是美国硅谷一家高科技公司的销售总监，她有着超出一般人的敏锐眼光，工作非常勤奋，尤其在调解矛盾和冲突方面极有天赋。不过，辛西娅觉得自己的工作有点无聊，因为她做同样的工作已经十年多了，而且她一开始就不怎么喜欢这样的工作。但是，当我向她提到，她可以说服公司高层设立一个她梦想中的那样一个职位，并且让她来担任这个职务的时候，她说她都不敢相信她能够得到这样一个特别的机会。

这些女性，每一个人都有能力显著改变自己所在的组织和社区。虽然她们觉得实现她们的这些想法遥不可及，但是其实每个人都有才华、能力，并且经过足够的训练就很容易达成这些梦想。正是因为她们的想法，她们每一个人都错过了很多快乐、很多成就，甚至职业上的成功。

看到这些，我内心觉得很沮丧。尼莎出色的想法和意见能够帮助提升她所在的组织机构。辛西娅正是我们所需要的那种敬业、有道德观、善于协作的领导者。伊丽莎白关于服务、母性以及跨国界的爱的文章讲述的内容非常重要，

但是往往这样的声音都被掩盖了。我希望看到这些杰出的女性和她们杰出的思想去影响我们的世界。所以对我来说，如何让她们发出自己的声音，如何让她们的声音被外界听到，是十分迫切的事情。这也是我工作中非常迫切的事情，因为她们会找我来寻求专业的帮助。

我的教练过程就像一个实验室，我在这里研究，怎样才能让这些女性去追求自己想要的事业和生活。在教练过程中，我把想法付诸实践。仅仅给出建议是不够的，我需要和客户一起，实现我们想要的改变。我需要弄清楚：要怎么做，尼莎才能成为她所在的组织里受人尊敬的领导者？要怎么做，伊丽莎白的文章才能被她朋友和家人之外的人看到？要怎么做，辛西娅才能每天做自己真正有激情的工作？

有一些传统的答案：要有自信心，要有一个很好的导师，要负责任地朝着自己的目标努力。但是，在指导客户的过程中，我很快发现，这些都没什么用。那些战术和技巧——包括如何写简历，如何面试，如何谈判，如何当众发言——这些都没用，因为如果女性没有准备好承担风险，克服恐惧，解决内心自我批评的问题，那么这些技巧都用不到。帮助女性和她们的职场导师建立良好的关系——效果也不好，因为如果她们不能相信自己的思考，不能正确判断导师的建议，她会在别人的意见中迷失，偏离正确的道路。也就是说，传统的工具无法深入，也不能真正解决那些阻碍女性前行的障碍。

真正能帮助女性大胆作为的是什么呢？是一组概念和做法，它们能够改变女性对自己的看法，改变她们采取的行动。它也是一组行动——

◎远离内心自我批评的声音，聆听内心冷静和智慧的声音；

◎远离完美主义和过度规划，快速采取行动；

◎ 远离担心别人对自己的看法，专注于自我实现；

◎ 远离自我束缚，进行自我关怀。

所有这些能够构建一个内在的基本架构，支持女性大胆追求自己的梦想，克服内心的障碍，更好地应对外部挑战。

这一套方法和实践帮助各位女性大胆作为：既有年轻的也有年长的女性；既有在大企业工作的女性，也有女性创业者；包括在商业、社会服务、艺术等各领域工作的女性。在有了几年的教练经验之后，我把自己和女性客户的教练课程归纳整理，创建了一个领导力项目，叫作“大胆作为”。从第一期课程开始，就好评如潮。到现在为止，已经有来自世界各地的超过 1000 名女性参与了这个项目。有一些女性把这个项目应用在事业中，一些人应用它来追求工作之外的事情，如充满创意的工作或者志愿者活动。尤其让我引以为豪的是，项目参与者说，受到这个项目的影 响，她们：

◎ 变得更自信。

◎ 能够更多、更大胆地分享她们独特的想法、问题和意见。

◎ 不那么害怕被批评。

◎ 能够更好地沟通。

◎ 能够更容易利用自己内在的智慧。

◎ 更倾向于相信自己已经准备好了去做自己在职场上想做的事情。

◎ 能够看到自己是全球许多寻求做出积极改变的女性中的一员。

◎ 根据自己的想法，大胆作为。

因为她们内心的这些改变，她们已经按照自己的愿望做出了职业上的改变，比如获得晋升和加薪，创业并有所发展，承担领导角色等。她们开始以自己希望的方式改变自己的社区，改变这个世界，这些是她们以前没想到的。在这本书中，你将学到她们所学到的内容，并且走上“大胆作为”的道路。

我的故事

从某种意义上说，这本书开始于二十多年前。那时候我 15 岁，喜欢穿超短裙，喜欢红辣椒摇滚乐队，想成为反叛少女。在新学年的第一天，我上完化学实验课后（这是最无聊的了），又上了西班牙语课（我觉得一般），微积分预备课程（我很讨厌），还有最糟糕的体育课，才等到我最喜欢的课——英语课。我喜欢英语课，喜欢文字、故事、诗歌、文法，非常喜欢。

但是，我不知道我会非常失望。

英语老师有着肥大的肚子，他抱着胳膊，倚着生锈的金属讲台，这样他的胳膊几乎是放在肚子上。他给我们介绍了他课程的内容：“这一学年我们将一起探讨‘成年’这个主题——从童年过渡到成年。我们会读不同的‘成年’的故事：理查德·赖特（Richard Wright）的《黑孩子》，约翰·诺尔斯（John Knowles）的《独自和解》，威廉·戈尔丁（William Golding）的《蝇王》。我们将发现这段过程中的普世主题和挑战。”

起初，我只是觉得我对这些书都不那么感兴趣。然后，我才意识到背后的原因。因为这些书中没有一本是关于女孩的成长历程。15 岁的我很清楚地知道，女孩和男孩成长的过程是不同的。我想看和女孩成长有关的书。

然后我又注意到，这些书的作者都是男性。我心想，这位老师告诉我们，

我们会充分了解“成年”这个主题，但是我们只会听到男性的声音。即便我只有 15 岁，我也知道，英语课不是唯一会发生这种事情的地方。我知道，在人生中，会有无数类似的场合，人们讲述男孩子和男性的故事，并且把他们的故事看作全部。

我感觉胸腔里有种剧烈的痛感，还有一股能量在体内冲撞。我知道，我必须做些什么。所以，下课后我走到老师的讲桌前：“哈文森先生，你好！嗯，我有件事想问问你，我注意到你的书单上没有一本是女性作者写的，也没有一本是关于女孩的成长历程的，我感觉似乎有点……不平衡。”

“这些是现有的书，我没有预算购买其他书。”他告诉我。

“哦，那怎样才能有预算呢？”我问道。

几个月后，学校成立了一个委员会，有几千美元的资金，还批准了一项新的课程计划。第二年，学校的很多英语课中都加入了女性作者的书或者以女性为主人公的书。

这是我一生事业的开端：发现那些忽略女性声音的地方，然后在我力所能及的范围内，努力发出女性的声音。

高中毕业后，我到耶鲁大学读书，在这里女性声音被忽略的方式有些不同。学校走廊上有大幅历任校长的肖像，但是其中从来没有女性的肖像。学校的终身教授绝大多数都是男性，英语文学专业学生的必读书目中，没有一本是女性作者写的。那些对学生机构讲话的人中，没有一个是女性。女性像是新来的一样——在耶鲁近 300 年的历史中，只在最近的 30 年存在。女性可以加入学校的各个机构，但是没有人调查过，要怎样调整这些机构，才能让女性和男性获得同样的成长机会。

大学毕业后，我和另外两名女性一起整理出版了一套犹太女性关于逾越节