

我在白宫学到的
10个上升法则

柔软的力量

内心强大的人无须强势

(Alyssa Mastromonaco)

(Lauren Oyler)

[美] 艾丽莎·马斯特罗莫纳科 | [美] 劳伦·奥勒◎著
谢璇◎译

WHO THOUGHT THIS
WAS A GOOD IDEA?

生活不必处处强硬，
柔软亦可战胜一切。



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD

我在白宫学到的10个上升法则

柔软的力量

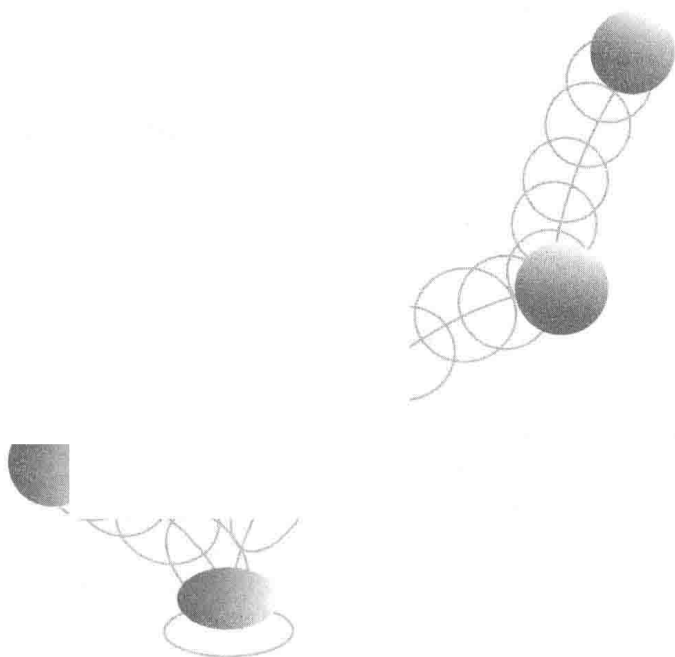
内心强大的人无须强势

(Alyssa Mastromonaco)

(Lauren Oyler)

[美] 艾丽莎·马斯特罗莫纳科 | [美] 劳伦·奥勒◎著

谢璇◎译



WHO THOUGHT THIS WAS A GOOD IDEA?



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD.

图书在版编目 (C I P) 数据

柔软的力量 / (美) 艾丽莎·马斯特罗莫纳科
(Alyssa Mastromonaco), (美) 劳伦·奥勒 (Lauren
Oyler) 著; 谢璇译. — 南京: 江苏凤凰文艺出版社,
2018.10

书名原文: Who Thought This Was a Good Idea?

ISBN 978-7-5594-2501-0

I. ①柔… II. ①艾… ②劳… ③谢… III. ①女性 -
成功心理-通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第151034号

著作权合同登记号 图字: 10-2018-340

Who Thought This Was a Good Idea?
Text Copyright © 2017 by Alyssa Mastromonaco
Published by Hachette Book Group, Inc.
All rights reserved.

书 名	柔软的力量
作 者	艾丽莎·马斯特罗莫纳科 (Alyssa Mastromonaco) 劳伦·奥勒 (Lauren Oyler)
译 者	谢 璇
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
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	北京中科印刷有限公司
开 本	690×980 毫米 1/16
印 张	14.5
字 数	200 千字
版 次	2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 978-7-5594-2501-0
定 价	48.00 元

前言：你可能想知道我是怎么走到今天的

我第一次见到贝拉克·奥巴马（Barack Obama）是在2004年12月，我不确定当时他是否喜欢我。在那之前，我在约翰·克里（John Kerry）^①那里断断续续供职了四年。尽管克里国务卿是出了名的性格冷淡，但我俩那段时间的关系还不错，几乎是从2000年春我担任他的新闻与日程安排办公室助理的那一刻起，我们关系一直就很好。当时我很期待能和刚当选参议员的奥巴马也有类似的融洽关系，因为奥巴马和我年龄更相近，性情更相投。因为我刚刚结束民主党总统候选人克里的竞选工作，所以我觉得当时没什么名气的奥巴马看到我这样一个经验丰富——而且如此有智慧、有魅力、有才华的人能来为他工作，应该会激动万分吧。

结果我错了。奥巴马比我想的要强大。他在意的并不是我的资历，反而是我并非来自伊利诺伊州这一事实。他要找的是一个能与他的选民有联系的人，而我没有。我觉得他可能也不想找一个太自大、“膨胀”的人，而且

^① 美国前国务卿，曾于2004年7月29日获民主党提名为该党美国总统选举的候选人，同当时的在任总统小布什竞选美国总统一职。作者曾经在克里2004年总统竞选团队工作过，所以下文作者写道，奥巴马可能觉得作者会因为这份工作经历而很自大。——译者注

他又无法立刻看出我到底“膨不膨胀”——不过，总统竞选工作是可能会让人内心“膨胀”的工作，至少是不太利于保持身材的工作。

但我是真的想为奥巴马工作。克里竞选惨败后，我格外想供职于一个没打算竞选总统的人——我恐怕一生经受不起两次这样的打击——但我也觉得奥巴马绝非等闲之辈，他真的非常非常聪明，当时我就已经能看出他不是一般人了。

我是从我的朋友罗伯特·吉布斯（Robert Gibbs）那儿听说这个职位的。吉布斯从克里竞选团队辞职后便为奥巴马竞选参议员工作了。克里竞选败北后，有一天我在克里的办公室，一个人郁闷地做着收尾工作，确保在最后“退场”前每个人的账都清了。这时我的即时聊天软件上蹦出了吉布斯发来的一条消息：“在干吗？”

我说：“我在打包，之后就不知道要干吗了。”

“需要一份工作吗？”

当然需要。我之前一直在考虑继续为约翰·克里的政治行动委员会工作，但是我不确定能否得到我想要的委员会副主任这一职位。吉布斯跟我说他在为贝拉克·奥巴马工作，奥巴马人非常棒，我应该去面试日程安排主任一职。这个职位属于高级顾问，而且在国会山很受欢迎的著名的皮特·劳斯（Pete Rouse）也刚刚签约了奥巴马团队幕僚长一职。

我跟吉布斯说我会去了解一下情况。不久后，我就见了皮特（他当时穿着牛仔靴、牛仔裤和一件系扣领衬衫）。他觉得我不错，就安排了我去见奥巴马。

去面试的时候，我并不紧张，真的。你如果紧张的话，就会显得很不自

信，而且我面试的时候就想着，如果成功了，那最好；如果没成功，那也是命中注定。更何况奥巴马当时穿着一件黑色的仿高领衫，这让我很放松。

那是一次很平常的面试，奥巴马坐在桌子的一头，我坐在皮特和吉布斯对面，聊了聊我的人生经历和重视的事情。既然我不是来自伊利诺伊州，为什么还想要这份工作？既然我之前做过类似但节奏要紧张得多的工作——克里团队人员每天的任务很多——未来要整天在参议院无所事事，我会不会感到无聊？

我当时觉得我可能无法拿下这份工作。奥巴马和我告别时说了一句经典的面试官套话：“我们会再联系你的。”不过，要说没什么别的优势的话，我对自己的性格还是很自信的——最不济也是“人很好但有点难相处”（稍微有点敏感），最好的状况就是坚定、自信而又放松、坚韧，有幽默感。即便我没办法让人们喜欢我，但我总能说服人们相信我有实力，而且又不会（太）讨人厌。

这就是故事的开端——带着一个很简单的目标：让自己表现得有能力而又不那么讨人厌。和我认识的大多数女性一样，我也想最终成为一个可爱又可信的人——同时也富有魅力——但这必须得一小步一小步慢慢来。尽管皮特后来告诉我他们确实花了一点工夫来说服奥巴马，但最终奥巴马还是给我打了电话，给了我这份工作。

...

2016年里约奥运会期间我写了这本书中的很多内容，尽管2012年和2008年奥运会期间社交媒体报道新闻已经开始出现，但2016年的这次奥运

会真的就跟是在网上举行的一样。如果我没来得及看电视直播，也能很容易根据推特猜出赛况如何，而且推特上的评论要有意思得多。

这届奥运会中一个最具标志性的画面被一位名为 @a7xweeman、有着 830 个粉丝的推特网友制作成表情包在网上疯传。那张照片确实很疯狂：在男子百米冲刺半决赛上，世界上跑得最快的人——牙买加短跑选手尤塞恩·博尔特（Usain Bolt）与周围落后的、已经被虚化了的对手拉开距离时，正往左侧回头微笑。这张照片在网上大火。@a7xweeman 为这张照片加上的文字为：

*画面定格**人物出场*^① 没错，就是我。

你可能在想我到底是怎么走到今天这一步的。

我高 5 英尺 2 英寸（约 1.57 米），不是短跑运动员，更不爱跑步。我之前曾从跑步机上摔下来（当时在玩手机），差点磕破了牙，于是 2006 年改做普拉提运动。但是，我在事业生涯中经常会有这种感觉：“没错，那就是我。你可能在想我究竟是怎么走到今天这一步的。”你从一些文章中看到我的生活，远没有明确地告诉你 32 岁的我究竟是怎样成为美国第一任非裔总统的得力助手，能够在空军一号上坐在总统对面，陪他前往阿富汗、俄罗斯、中国——老实说，几乎是所有的地方。

写这本书的时候，我已经 40 岁了，我的事业还远没有接近尾声，而我所做到的比我想象的还要多。我来自纽约州的莱茵贝克镇（Rhinebeck）；虽然现在这是个适合周末旅行的时髦小镇，经常出现在网络话题和烹饪节目中，但我们搬过去的时候，那里还只有一个红绿灯，路都还没铺好，德尔乳

① 原文的 *Record scratch**Freeze frame* 是指黑白胶片电影中人物出场时伴随着刮擦声，然后画面定格，旁白会介绍人物之前的经历，解释为什么会陷入目前的窘况。后社交媒体也会用这种幽默的方式给图片配上文字调侃。——译者注

制品快餐店（Del's Dairy Creme）出品的“鸡肉皮塔饼”就是手工食品“从农场到餐桌”运动^①的开创性前身。

我高中毕业时同一届还有 76 个人，我（勉强）还算是个好学生，但同时也是小池子的一条大鱼。我的衣柜里都是法兰绒衣服和“感恩而死”（Grateful Dead）摇滚乐队的 T 恤。当年最大的一个成就就是挺过了一场对于我这个学生会主席的弹劾，之后我对埃迪·维德（Eddie Vedder）^②的印象一直不太好。后来我在基尔默 IGA 超市（Kilmer's IGA Market）做收银员时，是动作最快的，而且在双重折扣日，我是最严格的（谁也别想用一张过期了的折扣券在我这儿蒙混过关）。我喜欢在感恩节前的那个周三工作，因为这可以将我的装袋技术发挥到极致。

很多人问我，这样一个来自纽约州北部农村地区一所公立学校毕业的小孩，既没有人脉，又没有常春藤学校的录取通知书，花在“神街酒”（God Street Wine）^③摇滚乐上的时间超过了花在学术俱乐部上的时间，最后是怎么进入白宫工作，离总统办公室就一箭之地，成为美国总统幕僚中最年轻的一位女副幕僚长。有时候一些人就是没礼貌，比如会问“像你这样的人怎么能找到这样的工作呢”。有的时候，他们纯粹只是好奇；也有的时候，他们想知道其中的原因，这样他们学一学也可以做到。

我写这本书的目的是想试着为每个人解答这个问题，尤其是最后那种情

① “从农场到餐桌”运动是一场推动餐厅食材由本地生产者生产的运动。这种理念鼓励可持续农业、有机耕作，从农场或其他食材生产地天然输送至餐桌。——译者注

② 美国音乐家、创作歌手，另类摇滚乐团珍珠酱乐团（Pearl Jam）的主唱兼吉他手。——译者注

③ “神街酒”为一个来自美国纽约的摇滚乐队。——译者注

况的人。（我最不在意的就是那些无聊之人，但他们也可以了解一下。）我逐渐相信努力工作和好的态度能让你走得比梦想的还要远。可惜的是，这个很基础的观念却并没有出现在大部分的职业建议中。这有点老套，但有时候，生活老套有它老套的道理。

我写这本书还有一个目的，就是我在市面上并没有看到过这类书。在我非常迫切地想在政界找一份工作时，当我最后找到了这样一份工作时，所有指导过我的人都是男性。大部分政治回忆录也是由男性所著（因为大部分从政人士都是男性），而且书中满满都是他们的政治遗产：再现当年的光辉岁月，讲述当年“内部人士”才知道的戏剧性花边小故事，让作者看上去像是单枪匹马地战胜了逆境和邪恶的民主党（或者是邪恶的共和党——在想让自己形象好这方面，两党不存在分歧）。我明白大家都想留下政治遗产，但我一直都是尽量首先关注工作本身，因为——除了某些灰暗的时候外——我一直深知属于我的光辉一定会如期而至。

这时，你可能会觉得：“这位女士是谁啊？我为什么要关心她的事？”没错。如果谷歌搜索一下，你还是可以找到我的资料，但我并不是一个家喻户晓的人物。我曾被列入华盛顿最有权势却最不出名的人物排行榜。政坛中许多人士基本上就是把分内任务给完成了，我也确实有我的分内任务。这些工作可没有成为一个真正的政治家有吸引力，但大部分人——包括我——都没有成为一个真正的政治家的素质。但这些工作依然很重要，很酷，也有点难以置信，希望我这本书中简要陈述的国宴花絮能反映这一点。

最后，我希望你能从我书中讲的这些，甚至包括胃痛的毛病中有所收获。我不喜欢居高临下地说话，我一直都会从年轻人和没经验的新手身上学到一

些东西，我自己也一直保持着年轻新手的心态。我知道被当成一个介于孩子和普通的傻子之间的人是种什么样的感受。我也曾在某些时刻表现得像个孩子或傻子，尽管我既不是孩子也不是傻子。我并不指望你们知道“神街酒”——一支即兴摇滚乐队，很遗憾 1999 年解散了——但我觉得我的故事可以让你觉得不那么孤单、怪异、焦虑，会更自信。最后一切都会好起来的。

· · ·

我为奥巴马工作近 4 年之后，2008 年 10 月下旬的一天，离大选只有几天时间了，我早上起来看到天气预报说宾夕法尼亚州切斯特市有雪。恐慌在整个竞选团队总部，尤其是我领导的日程安排和执行推进部门扩散开来。我们原计划是安排奥巴马参议员当天上午在切斯特市做一个室外活动；此时我们都在等谁会收到那封可怕的邮件。发信人可能会是马文·尼科尔森（Marvin Nicholson，负责奥巴马出行的主任，也是和我在一起 6 年的男朋友），雷吉·洛夫（Reggie Love，奥巴马的贴身助理）或者吉布斯（奥巴马的新闻秘书）；我们把这几个人亲切地称为“巡演队伍”，因为不管奥巴马去哪里都是他们跟着。有时候，“巡演队伍”和竞选总部之间会出现分歧，而团队内部的自己人争胜负可不是件什么有趣的事。有时候我们总部会想出一些有点做作或者有攻击性的点子，但是面对奥巴马失望的表情的往往不是我们，要当面回答“究竟是谁觉得这是个好主意啊？”的人也不是我们。

一旦遇到这种情况，我经常立刻收到马文或者雷吉又或者吉布斯接力转发过来的邮件来问这个问题。他们非常清楚是我想出的点子，但这也算是用一种温和（或者说以退为进）的方式呼唤我出来。

不管怎么说，再回到2008年宾夕法尼亚州切斯特市。从天气预报上看情况一直不妙，共和党参议员麦凯恩取消了他的活动。

我跟奥巴马议员共事了很长时间，足够了解他并不喜欢寒冷。（他现在也怕冷——他可是来自夏威夷。）但是想一想，年富力强、充满活力的贝拉克·奥巴马，醉心于美国公共事业，甚至不顾暴雪来和中国人民分享他对于国家的愿景，是不是能和年迈、疲惫的麦凯恩参议员形成鲜明的对比呢？这才是真的“一切付诸行动”！我当时真的很倾心于这个想法，奥巴马一定得按原计划去切斯特市。

我去找了普劳夫——就是奥巴马的竞选经理戴维·普劳夫（David Plouffe）——摆出事实。他也没什么问题，我跟他说，我们按原计划保留切斯特市的活动。他完全赞同。于是在室外的雪中，我们一个非常优秀的先遣执行团队领袖肯尼·“擅长市民大会”·汤普森——他特别善于组织最好的政治性的市民大会，也准备好执行计划，这场活动后来成了他组织过的最有名的活动之一，我们都不想因为一场小降雪而错过这个大好机会。

我把这个决定发送给“巡演队伍”和在切斯特市负责推进这一活动的先遣执行团队。几分钟之后，我的收件箱里果然又收到了雷吉发来的一封讨厌的邮件：“艾丽莎，谁说的这是个好主意？”

我们都是这么认为的，不过这不重要。作为日程安排和执行推进部门的主任，我不得不回复说这是我的想法，而且这也是我的职责。

大约两小时后，活动开始了，我们在芝加哥的总部从电视上观看了直播。正当我们的老板准备演讲说服宾夕法尼亚州的市民们出动为他投票时，我们注意到了一件非常可怕的事。

“是倾斜着下的雨夹雪！”戴伊喊道。戴伊指的是我的副手丹妮尔·克拉奇菲尔德（Danielle Crutchfield），事情没按计划走时，也跟我一样会被邮件轰炸。

电视上，雨夹雪正不停地拍在贝拉克·奥巴马的脸上。这远比下雪要糟糕得多，可以说是最糟糕的情况了。

我们（惊恐地）看着电视上的活动进入尾声，奥巴马把手伸向了雷吉。我们刚把电视关了，我的电话就响了。

“艾丽莎，我是奥巴马。”

“嗨！”我答道，头已经埋到了桌子上，准备好接受我理应接受的一切。“活动看起来太赞了！你听说麦凯恩议员取消了所有活动，对不对？他看上去完全就是个老头！”

“艾丽莎，你现在在哪儿？”

我不知道他接下来打算说什么，但我知道肯定不是什么好事。“在我办公桌旁。”我小心翼翼地回答。

“应该不错。”

叮！

选择保留切斯特市的活动——是我的决定——通常会导致类似的对话。但是我们都知道到了十月份的最后一周还放慢行程进度是不可能的。另外，奥巴马这人也不记仇——等到我们在总统选举日当天见面时，他脑子里想的肯定不会是这件事。

我们必须随时准备好为自己的选择申辩，不管是对我们自己（有时这是最难的），还是对我们的同事或者家人。要想人们不再相信你的决策能力，

最快的一种方式就是推卸责任，耸耸肩或者畏畏缩缩。所以，学会如何成为一个决策者并且最后能说明自己的选择的合理性，这可以定义你是一个怎样的人。

这个决策有点像我七年级的时候在运动会那天决定使用亮发剂，尽管那时我妈特别强调让我别用：两个决定都是一开始有点痛苦，但长期来看，是有用的。切斯特市活动的失误之所以值得提到，不仅仅在于我们戏剧化的一个小故事。一周左右后，我们赢得了大选，华盛顿哥伦比亚特区以及包括宾夕法尼亚州在内的 28 个州的选票都领先。第二年，《纽约时报》的摄影师戴蒙·温特（Damon Winter）拍摄的大选照片获得普利策奖，获奖作品就包括在切斯特市活动中拍的一张照片。尽管当时即将上任的美国总统拿这个调侃了我一段时间，但温特的获奖也验证了当天包括奥巴马在内所有人的感受。这成为了我们最喜爱的瞬间之一。砸在他脸上的雨夹雪是这些照片中最突出，也是最重要的。而我的一头金发也保持到了今天。

· · ·

我第一次走进白宫的大门是在奥巴马正式上任和我正式在白宫工作前一个月。我将成为负责总统日程安排和执行的助理——和我之前做的工作差不多，但要复杂 50 倍。总统助理是白宫内最让人觊觎的职务，任何一届总统的助理都只有 20~25 个。而在历届担任过此职务的人中，我如果不是所有人中最年轻的一位的话，起码也是女性中最年轻的一位。

戴伊和我在驯鹿咖啡馆（Caribou Coffee）外下了车，沿着宾夕法尼亚州的大道上慢悠悠地走着，两人追悔着过去三个月：每天早餐吃加肉的贝果三

明治，这已经不是偶尔的例外，而成了常态。内心惶恐，身体上的不适和精神上的紧张焦虑都快把我压垮了。

我们抵达艾森豪威尔行政办公楼（Eisenhower Executive Office Building）前的大门后，出示身份证，警卫说我们那天的会议不在那栋楼里，而是在白宫的西翼办公楼（West Wing）。我们试图说服警卫是他弄错了，但事实上不是他弄错了。过了安检之后——我们再次迫切地出示身份证，蹒跚着过了安检仪器——我们一路手拉手，经过记者们做外景报道的白宫北草坪“圆石滩”，进入西翼办公楼的接待处。海军战士为我们开的门。我们环顾四周，不知道他们有没有把我们当成别人，不过我们还是径直往前走。（再给一条好建议：要表现得跟自己就是这里的人一样。）

西翼办公楼接待处的队排得真长——感觉你办公室外的等候室就像是一个博物馆。国家首脑、外交官、名人及一些积极分子都是从这个通道通往西翼办公楼开会或者见总统。当时正是圣诞节前一周，所有的节日装饰都布置好了。在等人的时候，我们聊了会儿圣诞花环、圣诞树和一些装饰品——都一如既往地漂亮。我们是要去见布什总统的幕僚长乔希·博尔滕（Josh Bolten），他想欢迎我们入主白宫，并了解一下我们有没有什么需要向他了解的。此外，我们也想知道很多问题，比如：“现在呢？该怎么做？”

会议结束后，布什总统的日程安排主任梅丽莎·贝内特（Melissa Bennett）带我们参观了总统的椭圆办公室。办公室的门是开着的，但我们太紧张了，就站在门口不进去。我们就跟傻子一样，但除了站着也不知道还能做什么。最后他们把我们哄诱了进去。

总统办公室比《白宫风云》（*The West Wing*）里的要明亮得多，一开



始有那么一瞬间扫兴，这比在电视里看到的更像电视画面。（我后来了解到这么设计是可以让记者进来拍摄时不用再补光了。）办公室的墙纸是你见过最好的墙纸，摆放的艺术品都是可以放到博物馆里展示的级别的艺术品；桌子就是历届总统专门的“总统办公桌”了。不过每个人都很开心、很友善，对我们也很好。在某一刻，我才意识到我不是在看电视——这将会成为我的生活。

第一章	我从奥巴马那里学到的领导力 / 001
第二章	提前准备，如何经营你的人生 / 025
第三章	独立思考，独立解决 / 053
第四章	自知，向前走总比停在原地好 / 075
第五章	权力，最好的工作就是“你领域的顶端” / 105
第六章	自信，理解并相信自己的直觉 / 119
第七章	谦逊，事情难免出错，你要努力继续你的人生 / 143
第八章	风险管理，要么升值，要么贬值 / 163
第九章	坚韧，在你被迫改变时 / 177
第十章	善意，能够改变你的容貌 / 193
尾 声	政治，永不会丧失信心 / 211

第一章

我从奥巴马那里学到的领导力

