

产后抑郁 | 亲密关系 | 隔代养育 | 职场妈妈 | 财务管理

崔瑾——著

妈妈 天生 了不起

从新手到家庭 CEO

成为妈妈，看见自己
家庭事业中的管理学，亲密关系里的心理学
带你开启自由且有力量的人生

中信出版集团

崔璀——著

妈妈 天生 了不起

从新手到家庭 CEO

图书在版编目(CIP)数据

妈妈天生了不起：从新手到家庭CEO / 崔瑾著. --
北京：中信出版社，2020.10
ISBN 978-7-5217-2328-1

I. ①妈… II. ①崔… III. ①家庭生活—基本知识
IV. ①TS976.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第195026号

妈妈天生了不起：从新手到家庭CEO

著 者：崔 瑾

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：河北鹏润印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：7.5 字 数：158千字

版 次：2020年10月第1版 印 次：2020年10月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5217-2328-1

定 价：49.00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

成 为 妈 妈 ， 看 见 自 己

我为什么说妈妈是家庭的 CEO

在一次讲座中，我跟现场的几百位女性用户说：“你们就是一个家庭的 CEO（首席执行官）啊。经营家庭，可不比经营企业容易——只不过，很多妈妈都干了 CEO 的活儿，却没有 CEO 的名儿。”

现场发出了一阵笑声，伴随着细微的讨论声。在那阵笑声里，我听出妈妈们有些不好意思，这是女性经常带给我的感觉——“你也太小题大做了”，“我没那么重要啦”。

这话乍一听，的确有点儿像是开玩笑。毕竟，在许多商学院课程、管理大师的加持下，经营企业的种种，显得格外高级，并且企业发展为社会和国家进步所创造的价值，也明显可见。但我们常常忽略了，

作为社会最小单元的家庭，是比企业更广泛存在、覆盖人员更多的组织。经营家庭所需要的能力，一点儿也不比经营企业所需要的少。

在一定意义上，经营家庭跟经营企业的挑战，在同一个重量级上。

经营家庭，跟经营企业一样

这句话一点儿都不是在开玩笑。

我在26岁时结婚，29岁时当了妈妈。养育孩子、经营家庭，这个过程和体验对我来说是全新的，所以我常常感到疑惑：我要如何维护亲密关系？什么样的养育方式才是最好的？两个毫无血缘关系的家庭要如何联结？当我的事业发展跟家庭需要产生冲突时，我该如何是好？……在这个过程中，我不断遇到新的挑战，却发现，在我过往的教育背景中，从来没有人教过我如何应对这些挑战。社会上的每一个岗位都有入职培训，唯独面对生活，好像需要你天生就会，好像女性天生就会当妈妈一样——但经历过的女性都知道，那简直是世界上最复杂的工作了。我们进入社会、走进婚姻、养育孩子、经营小家庭，还要融合两个毫无血缘关系的家庭、规划家庭财务、维护亲密关系、平衡事业与家庭，请问哪一项不需要超高的战略眼光、出色的组织协调能力和思路清晰的判断能力？

我无意成为被“无私奉献”“母爱伟大”等词汇歌颂的对象，只是希望在“妈妈”这个身份上，我能做得更好、更轻松。我从小就相信方法论，并且渐渐发现，在工作中习得的很多思维方式和认知工具，

也能在家庭生活中不断帮助我。

我大学毕业就进入了一家初创公司，从一线业务开始干，23岁时做到了总编辑的职位，之后成为公司的CEO，一路跟公司相伴10年，直到它上市。后来，我转头参与一家基金公司从零到一的发展，成为投资合伙人。现在，我自己作为创始人，经营一家女性成长公司。可以说，我一直深度参与企业的经营管理。在我的3段职业经历中，行业领域、企业规模和自身定位都有所变化，所以我格外注重管理企业的核心能力。这使我在跨界探索时，能快速进入轨道，实现身份转变。

创立 Momself 之后，我接触到大量女性用户，有些用户的家庭情况比我所经历的要复杂得多。比如孩子叛逆、教育成本增高、工作竞争加剧、婚姻状况紧张，以及离婚状况复杂，单亲妈妈上有老下有小、前有老板后有债主，重组家庭需要协调发展，妈妈自身对职业规划举棋不定等。这些问题可不是随随便便就能解决的，每一个问题都需要沟通能力、管理能力、认知能力等。

在为她们服务和自己经营家庭的过程中，我逐渐发现，在管理公司的过程中积累的核心能力，被我不断迁移到了家庭生活中。

渐渐地，家庭和企业这两条轨道，在我的生活中常常被一整套方法论支持，两者不断产生交集。

家庭和企业这两个组织，有很多类似之处。那张喜气洋洋的结婚证跟企业成立时的经营许可证一样，都宣告着这个组织的成立；家庭和企业成立伊始的目标也都是希望能“永续经营”。

夫妻双方是家庭这个组织的创始人团队，至少在最初，他们的价

价值观一致，眼睛看向同一个方向，“我们要在2年之内买房，3年之内生孩子，要进入中产阶级”，“我们想要携手一起远离城市，过清净的生活，不被世俗裹挟”。他们渴望在各自不同的人生轨迹中拥有交集，携手一生，为了共同的目标而努力，而这正如同企业在初创时有明确的愿景、使命和价值观，同事们基于相同的目标，走到了一起。

除了创始人团队，家庭这个组织在成立伊始，就自带其他成员——双方的家长和亲戚。这些成员的属性很复杂，并且，由于他们深度参与了我们的前半生，所以在处理这些关系时，分寸拿捏很重要。家庭中有时候会有一些“业务合作方”出现，也就是双方的朋友、同事，他们每个人都对家庭这个组织有着或大或小的影响。后来，一个重要成员出现了，虽然小，但是影响力巨大，很多家庭矛盾都是因此而出现的，这就是——孩子。

家庭这个组织一刻不停地发展，需要有人统筹、协调，保持其稳定经营；在家庭的日常运营中需要合理使用资金，需要高效地分工合作，需要资源利用最大化，需要不断地做出恰当的决策。比如老人今年的生日怎么过、春节去谁家过年、孩子的兴趣班该报哪个。在一些重要时刻，比如孩子择校、亲人去世、工作出现重大变动时，需要有多种应对方案。家庭也会经历清算（离婚）、重组（再婚），这时候需要一个人思路清晰、有抗压能力。

现在你发现了，原来家庭也需要CEO，需要跟其他成员一起，保证家庭有序、健康地发展。

CEO 不是身负重任，而是让事情变得有效

在我的记忆里，我们家是以我妈为中心的。她总是能把家里的所有资源调动起来，提出一些想法，然后发动我跟我爸参与讨论，比如旅行、买房。而在我访谈的用户中，我发现很多妈妈都无意识地承担了家庭的中心角色。她们聚集在我们的各种社群里，学习养育知识、自我提升知识；她们互相交流孩子的择校情况，关注孩子的个头儿是否标准；她们会不远千里地飞到另外一个城市，来学习“找到自己的核心竞争力”课程。她们比任何人都更认真对待自己的家庭，当仁不让地成为家庭里那个温柔而坚定的存在。

在家庭生活中，为什么妈妈常常会不自觉地承担更多？其中，有一部分是生理层面的原因。在生孩子时，女性体内会分泌更多的催产素。这种激素会使妈妈和孩子建立起一种最亲密无间的情感联结。在生完孩子的前几个月中，由于催产素的分泌，所有与孩子相关的东西会自动进入妈妈大脑认知中的第一优先级。所以，孩子一哭，我们会第一时间冲上去，想要解决问题，其他内容则会自动降级。同时，妈妈大脑中的整个记忆工作机制也会发生变化。这从大脑进化的角度来说退步的，但这种变化可以让我们做更好的妈妈。这种天然的生理反应让妈妈对孩子有着不可替代的关爱。

催产素也被称为“抱抱基因”¹，男女体内都有，但是女性分泌得更多。它除了可以使子宫收缩、促进分娩外，还和母婴之间的情感交流、社交行为，以及两性关系有关。这使得女性天然有着对亲密接触的需求和对复杂情感的处理能力。这些非常适合处理家庭关系，因为

在家庭关系中，我们需要付出巨大的耐心、洞察更多的情感。我在做投资的时候，很多投资人会特意对比男女创始人的不同，他们发现很多女创始人拥有更强的同理心、沟通能力、亲和力，以及韧性。她们很容易感受到员工的情绪，能够协调人际关系，关注“用户体验”，并且在巨大的压力之下，女性呈现出的坚忍程度往往超出人们的想象。女性更倾向于通过积极沟通解决问题，而不是回避问题，或者一个人默默承担。所以，在家庭关系中，妈妈常常不自觉地成为更关注孩子、关注家庭的那个人。

但我从来不是要去鼓励女性累死累活地做那个“非你不可”的角色——相反，我常常建议女性看到伴侣和其他家庭成员的力量，并使用这些力量。这么多年，我一直试图帮助自己和女性朋友们活得更轻松、更自由，但这并不意味着我们在家庭中撒手不管，或者挑剔、指责对方做得不够好，毕竟良好的家庭关系事关我们每个人的幸福感，需要我们这些家庭成员共同维系。

在当妈妈和成为自己的过程中，我们会遇到各种挑战，但我希望在每个挑战时刻，我们都能知道自己是有办法的，我们可以拥有自由且有力量的人生。这是我写本书的唯一目的。

归根到底，是你想要过怎样的生活

有人问我，上文所述对女性的要求也太高了吧？听上去好像要求女性变得很强悍、很完美。

这是很大的误会。

但是我完全能理解。我从事管理工作十多年，发现人们对女老板的印象很固化：她们疲惫不堪、没有个人生活，强势且独裁。但越来越多的女性管理者，正在身体力行地扭转这些偏见：CEO 绝不是一个人扛下所有事情，她们跟任何一个企业成员一样，有明确的分工。优秀的 CEO 会放眼全局、思考战略，为企业筹划安全的资金储备。同时，CEO 能认清自己的长板和短板，通过说服、整合和借力，帮助每一个企业成员找到最适合自己的位置，形成合力，最终建构一个高效的团队。

家庭的 CEO 也是一样。我们需要让更多的家庭成员参与进来：通过改变认知和协调资源，在事业和家庭的天平上找到自己最舒服的位置；通过发挥每个家庭成员的优势，让他们在家里能获得成就感，愿意为这个家付出，可以感受到温暖；通过变问题为资源，避免因盲目行动而导致出力不讨好，帮助每个家庭成员找到最适合自己的位置。

如何做好家庭的 CEO，是一门学问，并且对我们的要求也不低，但是这个过程却可以帮助我们理解自己、成为更好的自己。

成为妈妈，对一个女人来说，是一次重生。我不是说生孩子这事儿有多么重大，而是说在成为妈妈的这个过程中，我们第一次跳出自我的束缚，拥有了一种更宽阔的视野——为另一个生命负责的视野。当那个软乎乎的小家伙躺在我的怀里，我好像第一次感受到了对生命的责任：是你啊，这位小朋友，从今天开始，我们要携手走很长的路。我第一次当妈妈，但我会拼尽全力，成为更好的自己。

在这个熙熙攘攘的世界，我们有缘遇到彼此，成为爱人和家人，如果能有更多的智慧来面对生活，让爱填满生活中的每一分每一秒，那么对于我们这漫长而又短暂的一生来说，该是多么美妙。

在这本书里，你会看到一些方法论，它们来自心理学和管理学知识，但更多来自我对于成为妈妈的这段经历的梳理。

个体心理学家阿尔弗雷德·阿德勒的观点我很赞同，他认为决定我们自己的不是“经验本身”，而是我们“赋予经验的意义”。² 经历本身不会决定什么，我们给过去的经历赋予了什么样的意义，这才直接决定着我们的生活。人生不是由别人赋予的，而是由自己选择的，是自己选择如何生活。

对于成为妈妈这件事，我所赋予它的最大价值，是它帮助我重新认识了自己，帮助我获得了自由。它给了我不退缩的力量，帮助我在一些重要问题上快速改进和优化。我们终其一生是在完善对自我的认知，只有理解了自己是谁、自己要什么，才能真正拥有所谓的自由。而成为妈妈，无疑加速了这一进程。

米歇尔·福柯说：“人拥有的自由比他知道的大得多。”于我而言，自由意味着你知道自己想要什么，你也有能力去实现自己想要的，你在过自己的生活。愿你在阅读这本书的过程中，对自己和自由，都能理解更多。

参考文献

1. Heon-Jin Lee, Abbe H. Macbeth, Jerome H. Pagani, W.Scott Young 3rd, Oxytocin: The Great Facilitator of Life [J]. Progress in Neurobiology, 2009, 88 (2): 127-151.
2. 岸见一郎, 古贺史健. 被讨厌的勇气 [M]. 渠海霞, 译. 北京: 机械工业出版社, 2017.

自序

我为什么说妈妈是家庭的 CEO / V

第一部分

成为妈妈，没有想象中
那么容易

1

成为妈妈，看见自己

怀孕时请送自己一份最好的礼物 / 004

产后抑郁：看见，就是疗愈的开始 / 017

2

成为完美妈妈的迷思

我到底是不是一个好妈妈？ / 036

拒绝失去自我：我是妈妈，更是我自己 / 057

有情绪，并不是我们的错 / 071

第二部分

成为家庭 CEO，
打造温暖有力的团队

3

亲密关系的秘密

亲密关系的本质：我们相爱，但愿我们也能相守 / 090

婚姻中的性：那么近，又那么远 / 106

找回“消失的爱人”，终结“丧偶式育儿” / 119

4

隔代养育的怕与爱

“我都是为了孩子好”，是真的吗？ / 138

不过度卷入，是最好的爱 / 142

5

不紧张的亲子关系

应对育儿焦虑：妈妈可以不完美，但是妈妈要诚实 / 154

培养自我负责的能力，是我们给孩子最好的礼物 / 164

第三部分

贪心一点儿的方法论

当妈之后又穷又忙，金钱管理从理念开始 / 178

平衡事业和家庭不是一个悖论，而是一个方法论 / 191

后记 我是妈妈，我是我自己 / 209

致谢 / 219



第一
部分

**成为妈妈，没有想象中
那么容易**

