

# 力量 从哪来

面对  
每一个不敢



颜宁  
陈行甲

古典军  
邢军

作序

李松蔚 张静初 邱天  
推荐

## 李一诺 著

一土教育 联合创始人  
“奴隶社会”

曾任 麦肯锡全球董事合伙人  
盖茨基金会中国办公室首席代表

闪亮标签下，不是一个个奇迹瞬间，  
而是一次次不得不面对的“不敢”

职场打拼 养育仨娃  
白手创业 自我接纳

.....

在有泪有笑的一地鸡毛里抽丝剥茧，  
分享沉淀下来的思维方式、  
处世态度、价值选择和内心对话

中信出版集团



扫码添加我的微信，我拉你进读书交流群



扫码关注公众号：老高书单

QQ:415163919 网址：[www.gaomengze.com](http://www.gaomengze.com)

# 力量从哪里来

## ——面对每一个不敢

李一诺 著

中信出版集团

# 目录

[推荐序一 我和一诺](#)

[推荐序二 理想是有力量的，是会放光的](#)

[推荐序三 为“不得不敢”而喝彩](#)

[推荐序四 如果这样一直追寻，你会成为谁？](#)

[序言 那许多“不敢”](#)

[开篇 没有计划的“改变”](#)

[第一部分 初入职场，从不敢发声到敢于建造](#)

[第1章 异国他乡，不敢开口](#)

[第2章 升职之路，不是努力就有皇冠加冕](#)

[第3章 初当领导，不敢“建造”](#)

[第4章 成为高层，学会“敞开”这门艺术](#)

[第二部分 面对孩子，从不敢生到三娃妈妈](#)

[第5章 为什么要孩子？](#)

[第6章 做妈妈的三个阶段和三个法宝](#)

[第7章 职场妈妈需要的，是一个“老婆”](#)

[第8章 做妈妈的真相：爱自己才能爱孩子](#)

[第三部分 职场进阶，从不敢不同到光芒万丈……](#)

[第9章 不敢不同](#)

[第10章 从失去中照见力量](#)

[第11章 不敢做梦](#)

[第12章 公益，一个更“大”的世界](#)

[第13章 世界与我们每个人有关](#)

[第四部分 面对生活，从不敢臣服到体验“无我”](#)

[第14章 初遇“臣服”](#)

[第15章 那无穷无尽的“烦”](#)

[第16章 人生的路，如何选择](#)

[第17章 时间的本意](#)

[第五部分 面对自我，从不敢面对到全然接纳](#)

[第18章 力量从哪里来](#)

[第19章 姥姥和妈妈：上一代女性的力量](#)

[第20章 不敢不完美](#)

[第21章 人生最大的问题：我是谁](#)

[结语 向光的路径](#)

写在最后 面对

## 推荐序一 我和一诺

颜宁

美国普林斯顿大学雪莉·蒂尔曼讲席教授、  
美国国家科学院外籍院士

25年前，我和李一诺初识；大约24年前的现在，我们成了至交好友；7年前的7月，我俩分别“情意绵绵”地在“奴隶社会”公众号上写下了《我和一诺》《我和颜宁这些年》，她写了上下两篇，而惫懒的我在写了上篇之后，一句“未完待续”，就此没了下文。严格说来，我倒不是真懒，而是我写文章完全靠乘兴而来的那股子美其名曰“灵感”的东西。过去几年，我逐渐沉迷于微博和微信，被短消息奴役，似乎已经丢掉了写长文的能力。当一诺请我为她的新书写推荐序时，我想起了那句“未完待续”，于是强迫症发作，如果不继续写，简直要寝食难安了。

可是一动笔，我陡然惊觉：我俩又这么久没见面了啊！虽然这是由于防控新冠肺炎疫情不能相聚，但就算在这之前，我们也不过平均每年碰一两次面。再仔细回忆，从2000年之后，我俩一直就是这样，平均下来，一年连一次见面都没有。可是，即便再久不联络，一旦接通电话，我们就会立即叽叽喳喳，将各自的想法完全不经过滤地一股脑儿倾倒给对方。我有时会觉得，我之所以从未觉得孤单，就是因为有像一诺这样的几位好友在，能让我在享受自由的同时，精神上始终有知己相伴。

从上次写文的2014年到现在，大到世界，小到我们两个个体，都有了出乎意料的变化。2014年的我并不知道一年之后，母校普林斯顿

大学会向我伸出橄榄枝，而两年之后横空出世的一土学校彼时还未出现在一诺的人生规划里。

2014年的世界是扁平的，满世界打“飞的”的人甚至会憧憬太空旅行，却难以想象有朝一日国际旅行会变得困难重重。

2014年，没有人会想到，将有一届夏季奥运会竟然要推迟一年举办，还不能有观众在场……

可是这种种意料之外不正是人生、世界的常态吗？每个人的人生也正是在与不断变化的世界的相互作用中写就的。

但是变化之外又有一些东西不会改变。比如，一诺的很多经历、所思所想，连我也需要从她的文章里去了解。可是展卷阅读之后，我又发现其实什么都没有错过：这还是那个宛如一直近在身边的一诺，是骨子里什么也没变、时空没办法重塑的一个灵魂。

我的生日比一诺小10天，我们都已40多岁，是我定义里的“而立之年”——因为面对一直发展变化的世界，谁敢随便说“不惑”啊。世界这么大，人生这么短暂，想想就觉得个体真是渺小。但就是因为对世界充满困惑，我们才被推动着不断去闯荡、去探索。我在之前的文章里提过一个大概的意思，就是朋友可以拓宽彼此的人生。比如我这个单身主义者，会从一诺这里知道很多职场妈妈的压力与幸福；我这个象牙塔里的常住居民，会从阿耐的小说和一诺的经历里领略职场风云、社会百态；在公共空间曝光太久的我反而写不出这样的一本书，事无巨细地与大家分享自己的经历和感悟……

阅读朋友的经历是一次不用冒险的人生复刻，但同时我也忍不住想：如果不是一诺，我会读一个陌生人写的这样一本书吗？大概率是不会。因为我太渴望一个独一无二的人生，这种渴望已经为我带来了一种傲慢，傲慢到不想借鉴别人的一点儿人生经验，不想聆听别人的一点儿人生教诲。“己所不欲，勿施于人”，那我为什么还要为这本书写推荐序呢？因为我并不认为自己的想法就是对的啊；因为有很多人恰恰想获得这样的信息啊；因为有这样一个披荆斩棘一路走来的人愿

意把心里话一个字一个字地写出来，不是灌输，也不是说教，而是帮助读者叩问内心，这是多么难得的一件事情啊！是的，“叩问内心”。如果你在读这本书的时候不是为了向一位身贴各种闪光标签的成功者取经，而是在反思自己、发现自我，那么我就会觉得这篇推荐序写得格外有意义。

我于1977年出生，大学住在117宿舍，2007年回清华大学任职，2017年回普林斯顿大学执教——原来我对7有下意识的执念。2014年与2021年，我分别写了《我和一诺》的上篇与中篇，那么你猜，下篇将会出现在哪一年？

## 推荐序二

### 理想是有力量的，是会放光的

陈行甲

曾获“全国优秀县委书记”称号，现全职公益人

一诺的新书出版了，我是一定要来支持的。

我比较外向，愿意交朋友，甚至说得上渴望交朋友，特别是那种可以交心的朋友。每每遇到这样的朋友，我都会像捡到了宝，快乐好多天。在我五十年的人生中，有不少好朋友，他们是我人生路上的风景，是照亮我前行路途的光，有不少朋友甚至成了支撑我在人生的山谷中摸索前行的力量。一诺就是这样的朋友，是我的朋友中非常特别的一个。

一诺的特别，在于她身上巨大的对比反差。她是世俗意义上绝对的牛人：清华大学学士、加州大学洛杉矶分校博士，曾任麦肯锡公司全球董事合伙人、盖茨基金会中国办公室首席代表，是公众号“奴隶社会”和创新教育机构一土学校的联合创始人……随便哪一项摆出来，都让人不得不服。

但是，与一诺相识相交的这些年，我有一个结论性的认识，就是从一诺的身上完全看不到哪怕是一丁点儿的“端着”，她跟世俗想象中牛人可能有的骄傲、傲慢、自得等性格副产品完全不沾边儿。这是一个灵魂深处打开的人，是那种充盈了水就不会晃荡的满罐子。只要你见到她，她骨子里的真诚、她火一样的热情，会在最短的时间里让你忘记她竟是一个这么牛的人。投身公益这些年，一诺帮了我太多：她和她的先生华章是我的“2.0公益思路”最早的参谋；我的公益好伙伴正琛、治中，都是一诺介绍认识的；她是我其他很多公益合作资源的联结者。

一诺的特别，还在于她异于常人的勇敢。她看准了，想好了，就去做，全身心地投入，有一种一往无前的劲儿，真的是无问西东。她在麦肯锡十年，从初入门的菜鸟做到全球董事合伙人，财富和名望如日中天，她说放弃就放弃了，在世人惊异的目光中转而投身公益领域；回国后，孩子到了上学年龄，她找了几所学校都觉得不太理想，怎么办？那就自己办一所学校！按照“根植中国，拥抱世界”的教育理想，她不仅培养一土学校的孩子，还为社会做了创新探索……“奴隶社会”创办五周年的时候，我们有一些“诺友”在北京相聚，大家谈起一诺，共同感慨她“轰轰烈烈”的执行力。之所以用“轰轰烈烈”这个词，是因为我们实在想不到更合适的词了。有好几个老友说已经从最初旁观一诺不走寻常路的目瞪口呆，慢慢变得习以为常，说一诺无论干了啥出乎意料的事儿，大家都不会太意外了。在她瘦弱的身体里，住着一颗强大的内心，流淌着一汪清澈的生命之泉，所以她重要的人生选择都忠于内心，忠于理想，只分对错，不管成败。

2021年，一诺又开启了她的人生新阶段，她离任了做了近六年的盖茨基金会中国办公室首席代表之位。接下来不知道一诺会干啥，但是我知道一定有一段新的精彩旅程在等着她。这不，没多久，这本讲述她这些年面对一个个“不敢”，一路过关斩将、向光而行的书就出版了。

在这本书里，我惊喜地看到了一诺很多“不那么坚强，却倍感亲切”的另一面。原来她在面临一些人生重要关卡时也会恐惧、犹豫；在刚进入高手如林的麦肯锡时也会紧张、自卑；在坚持做一些对的事却面临重重阻碍时，心里也打过退堂鼓；在面对一些不公正的对待时，也会感到委屈与愤懑。她在书里如此真实、坦诚，就像我们身边能随时诉衷肠且惺惺相惜的知心好友。

一诺还在书中分享了很多小时候的事，有苦有乐，既提到了她充满智慧且勇敢的姥姥与母亲，也提到了我的母亲。她在文中说我们的母亲就像温暖的火柴的光，照亮了我们的童年和那片山村。而我想

说，品读一诺用亲身经历和心血汇成的这本书，就像看到了一把熊熊燃烧的火炬，它能一扫迷茫与黑暗，带来希望与勇气。

五年前我从巴东离任时，是通过一诺的“奴隶社会”发出去的告别信。当时有一个老同事给我的临别赠言是：“我不知道你要去哪里，要去干什么，但是，无论你将来做什么，你一定要好好的。你只有过得好，才会让这么多崇敬你的人看到光明和希望。”这句话曾经激励了我很久。一诺这次的离开和我当初是一样的，也是不一样的，所以我把这番话改一下送给她。

一诺，我不知道你接下来要干什么，但是，无论你干什么，我都相信你会干成，都相信你会过得好。你只有过得好，才会让这么多喜欢你的人看到，理想是有力量的，是会放光的。我相信了解一诺的朋友，还有看完这本书后的朋友，都会有和我一样的感受。

## 推荐序三 为“不得不敢”而喝彩

邢军<sup>[1]</sup>

美国大型口腔公司全球高级副总裁兼大中华区总裁

接到一诺为她新书写推荐序的邀请，是周日的早上。我改变原来的爬山计划，拿出三个半小时，一气呵成读完了她的书稿，由此激发了许多思想共振。然后，本着我俩共同认可的理念“此时此刻就是最好的时间”，我当即提笔，开始写这篇推荐序。

我和一诺有不少共同点。她生于济南，我长于青岛，我俩都有着山东的血脉；她是仨娃的妈，我是俩儿的娘；我俩都是人比黄花瘦，说话比子弹还快，时刻都在奔跑，是世俗眼光中男人和女人之外的名曰“女博士”的第三种人。

一诺是我的非典型铁杆闺蜜。说“非典型”，是因为我们一共没见过多少次面，却彼此欣赏，属于依赖空中电波紧密连接的精神型“伴侣”；说“铁杆”，那是因为在西方标准中，铁杆朋友的黄金标准是知道对方的收入，而我们达标。

我和一诺之所以能够多年维持这种铁杆闺蜜的关系，还有一个重要原因，就是我们有着太多共同的职场经历。我们都在大洋两岸的中美职场不遗余力地奋斗，我们共同感受过玻璃天花板真实存在的痛，我们共同品尝过凭实力做到外企全球高管职位的快乐。这种互相懂得使我们无论在何时何地，都能无条件地互相帮助，互相托底，互相成全。

一诺和她的先生华章创办的公众号“奴隶社会”一直是公众号界的精品。2017年圣诞节前夕，我应一诺之邀，开始每周二在“奴隶社会”发表一篇三四千字的“职场邢动力”专栏文章，分享职业发展、管理

理念、领导力等诸多职场心得，一直坚持了六十周，从来没有爽过约。其中有十几篇文章的阅读量超过十万，成为爆款文，我也因此结识了很多志同道合的朋友。

那期间，我的小儿子与重疾顽强搏斗了一年多。我都不知道我是怎么坚持写那些文章的。现在回想，这种坚持在很大程度上来自对一诺这位挚友的郑重承诺和高度负责。这算是惺惺相惜的力量吧。

这几年，不论是在社交媒体上还是影视作品中，“她力量”和“大女主”文化都在崛起，看到女性越来越自强、有力量、有话语权，我由衷地高兴。然而，我一直有个遗憾：真正掀起全民阅读热潮的职场女性励志书，好像大多是从国外引进并翻译的，比如谢丽尔·桑德伯格的《向前一步》，以及米歇尔·奥巴马的《成为》。我一直在想，我们什么时候能拥有一个真正意义上的“中国出口，立足世界”的职场杰出女性的代表作呢？一诺的作品填补了这个空白。在我的心目中，中国女性励志的代表人物，一诺当之无愧。

读一诺的书，我第一个最直接的感受就是：不端不装，敢于承认“不敢”。追随着她的文字，我仿佛看到了那个曾经多次“不敢”的黄毛丫头，逼自己撤掉后路，一次次跨越从“不敢”到“不得不”的心理障碍。

从刚踏上美国土地时的不敢开口讲英文，到初做领导时的不敢接重任，再到后来做高层时的不敢认怂；从开始时为了追求职场进阶而不敢生孩子，到一连生了仨，再到在更高的层级上遭遇新的困惑，不敢放弃顶尖的位置，又到后来从事“不被看好却依然心驰神往”的慈善事业，放眼完全不同的世界；从对教育一窍不通的“不敢”到纵身一跃而全情投入创建一土学校。我眼中的一诺一路走来，浑身洋溢着勇敢的光芒。我曾经和她说：“在你身上，无论我有多少种想象，你都能超出我的想象极限，迸发更多种可能。”这是我对一诺这位挚友的最高评价。

读一诺的书，如心头流过一股清流，没有口号，没有说教，句句大实话。她分享自己作为职业女性，家庭、事业两手抓的无助和狼狈；她晒自己打起精神“强行营业”的疲惫和至暗时刻……林林总总的生活片段，包括一地鸡毛，是那么真实，那么让人有代入感。神奇的是，与此同时，我们又可从字里行间看到她的激情、她的执着、她的追求、她的力量。这种力量是一种巨大的能量，具有引人入胜的独特功效，让人不忍释卷，把整份书稿一口气读完。

行文至此，我想起了苹果公司零售业务高级副总裁、时尚巨头公司博柏利前CEO（首席执行官）安吉拉·阿伦茨在TED演讲中说过的一段话：“能量，源自激情和热爱，这种能量会在呼吸间自然流露，汨汨而出。这是一种源自信念和追求的萦绕全身的气质。”

看这段话的时候，我想到了一诺。

但这句话对我们每个人都适用，我想这也是一诺这本书的价值——让每个人找到自己的激情、热爱和能量之所在。

[1] 邢军，美国大型口腔公司全球高级副总裁兼大中华区总裁，美国大型食品集团的全球董事会成员。是一位能说会写、粉丝众多的生物学博士。笃信“勤奋自律者无敌”。“奴隶社会”公众号“职场邢动力”特邀专栏作者。

## 推荐序四

### 如果这样一直追寻，你会成为谁？

古典

《拆掉思维里的墙》作者、职业发展咨询师

01

1891年，爱因斯坦12岁。

他突然想：如果我一直以光的速度奔跑，我会看见什么？

这个问题，将引领他一生。

2000年，李一诺23岁。

她拖着箱子站在洛杉矶的机场出口，看着这个陌生世界，问自己：

如果我按照自己的心愿一直奔跑，我会成为谁？

23岁的一诺开始追寻，一直跑到2021年，她44岁。

在这本书里，她讲述了自己留学、到麦肯锡工作、成为妈妈、进入盖茨基金会（即比尔及梅琳达·盖茨基金会）、开创“奴隶社会”、建立一土学校的经历。不过这可不是一本励志书，里面没有一个个荣光时刻和励志金句，有的只是真实有趣的各种社会的真相，还有自己的胆战心惊、连滚带爬、焦头烂额，以及面对这些不堪的每一个“不敢”和内心升腾的“力量”。

02

力量从哪里来？

一开始是“不敢不优秀”。

博士毕业后加入麦肯锡，“好学生”却频频被打脸。她讲述自己在每个阶段撞过的墙、走过的坑。从初期的“爱挑毛病，不敢主驾”到中期的“找不到价值，不敢建造”，再到高层的“不会提问，不敢敞开”。一诺在书里告诉你，自己如何一步步完成做事、建造、教练和激发的阶段，如何找到自己职业的隐线。

然后是“不敢生娃”。

作为生涯规划师，我深深知道，生娃是女性职业发展的重要障碍——从娃出生到6岁上完幼儿园，相当于一个6年的创业项目。家里做着一个项目，公司的同事还希望你持续给力。很多人会因此灰头土脸，败下阵来。

一诺一开始也不想生孩子，她觉得这个世界已经足够糟糕，没必要让孩子们来。两个朋友的故事打动了她。一个人说，“有了孩子，你才觉得真正有了自己的家”；另一个人说，“也许你的孩子就能改变这个世界”。她开始生娃，一生就是3个，这4年里，她在麦肯锡升到了合伙人。

怎么做到的？

还不是各种焦头烂额。我最喜欢的部分，是她说自己关于孩子的期待，一开始指导思想是“希望孩子成为对社会有用的人”，慢慢觉得，怀里这哇哇大叫的一团肉距离这个目标太遥远了。一番折腾以后，最后认定的标准是“不生病，不犯罪，不自杀，能自食其力、快乐生活”。而最后，在自己学了这么多的无穷复杂的育儿宇宙里，似乎只留下两个抓手：

健康的身体，家庭成员间亲密幸福的关系。

之后是“不敢不同”和“不敢做梦”。

如果你在一个领域待了10年，爬到顶峰，前景大好，有着最好的生活保障，这时，你接到来自另一个陌生领域的邀请，很有价值，但收益降低、安全不保，要重新带着全家去新的国家，你会去吗？

入职麦肯锡10年，做到董事合伙人的一诺，遇到了一个邀请——比尔·盖茨邀请她出任盖茨基金会中国办公室首席代表。

一诺的纠结一点儿都不高级，她放不下的是一份“全球最好的医疗保险”，保险背后，是深深的恐惧。这种纠结和一个30多岁不得志的公务员不敢离开体制一样。

她摇摆了几个月，自问：“敢不敢放下自己的安全感？”

她有了自己的决定。

之后，这个问题又一次跳出来：“敢不敢在没有平台的地方，独自做点儿事？”这次似乎少了很多纠结，于是有了一土学校。

在书的后面（也是我最喜欢的部分），她谈到了“不敢无我”。在我看来，那或许是“不敢死去”。

一诺在里面谈到了如何面对生活的烦恼，面对自己的无力感，面对“觉得自己不完美”的救赎，面对机会和欲望，以及面对时间流逝。一诺还谈到了自己的源头，谈到自己的姥姥，谈到八个月学成德语、一辈子乐观拼搏的妈妈。一个人知道从哪里来，才知道要往哪里去。

我想，她也谈了点儿去处，一个人和自己完全合一，活在每一刻里，能坦然面对“如果生命还有六个月，你会怎么生活？”的问题。

如果这样一直追寻，我会成为谁？

23岁的一诺的问题，到现在似乎已经有了答案。

她成了她自己。