

《华尔街日报》畅销书榜冠军图书作者最新力作

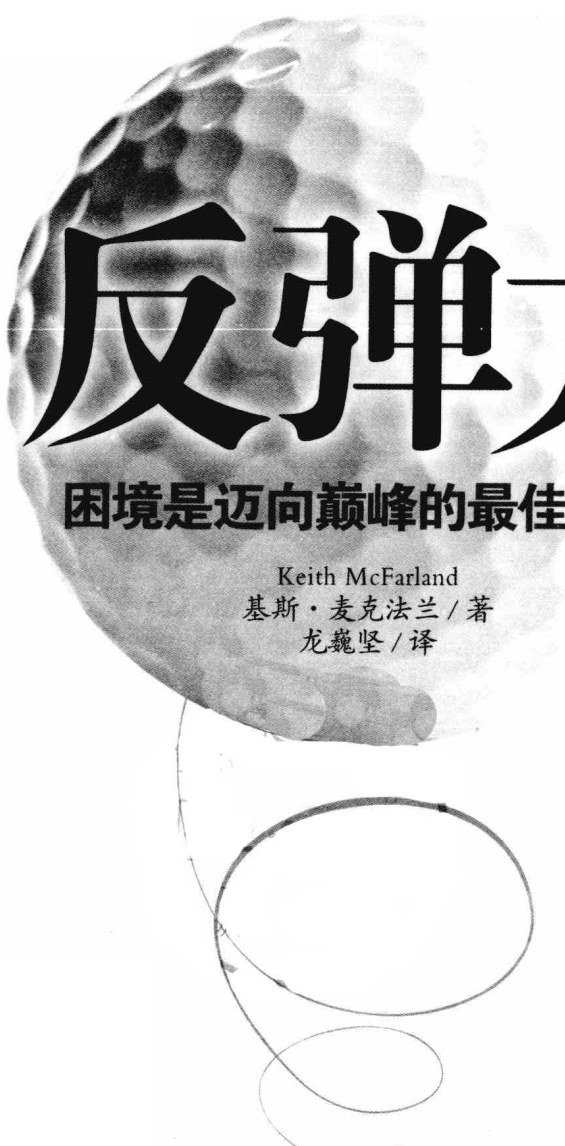
反弹力

困境是迈向巅峰的最佳时机

Keith McFarland
基斯·麦克法兰 / 著
龙巍坚 / 译

Bounce

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社



反弹力

困境是迈向巅峰的最佳时机

Keith McFarland

基斯·麦克法兰 / 著

龙巍坚 / 译

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

写在前面

南非前总统纳尔逊·曼德拉曾经说过，如果没有监狱中的那段日子，他也许不能迸发出足够的力量去带领自己的国家走出种族隔离的困境。他说出了一个经常被我们忽略的真理：在逆境中，我们才能发现某些至关重要的潜力，以及一些被我们遗忘了的重要能力。

幸运的是，你不用在监狱里待上个27年来感受这种因困境而激发出来的力量。生活中充满了大大小小的挑战——每一个困难都能够让我们抛弃一些陈旧的思维方式，并找到一种更新更好的解决办法。成功的人善于驾驭这股从困境中迸发出来的力量，就好像水手们善于在暴风雨中调整船帆，让船走得更快。

我用了7年的时间，对7000多家增长最快的公司做了研究。在过去22年中，业绩最好的公司有一个有趣的共同之

处：每一家公司都经历过一段明显的困难时期——其所面临的困难常常严重到足以对公司前途构成威胁。

我发现，伟大的公司并非是在一帆风顺中产生的。相反，它们是从漩涡中成长起来的。正是在困难时期里，机构（以及这时的人员）发现了隐藏着的力量，并将潜在的对未来发展至关重要的能力磨炼了出来。最终，与市场渗透率或所打败的对手相比，公司如何应对逆境中的决定性时刻可能是对机构实力和韧性的更好指示。

当机构进入困难时期，最杰出的领导者会小心谨慎，不会把全部注意力都放到应对当前困难上面。相反，他们会引导机构就企业的根本问题发问，直面在较繁荣时期可能被忽视的问题，并对逆境带来的新知识和新思维加以确认和整合。

在这个故事里，一位管理者学到了应对困境的方法，并在此过程中带领他的公司走出困境，迈向辉煌。

目 录

写在前面

一个小故事 / 001

通往伟大之路上的坑洞 / 002

解析反弹 / 007

瓦解 / 013

迎着炮火声奔去 / 021

我想要你的位置 / 030

一次不同寻常的AA会议 / 038

和“杀人魔”一起午夜狂奔 / 042

两种类型的焦虑 / 049

圣诞装饰球与橙子 / 052

沃伦·巴菲特的游泳裤 / 056

在困境中齐心协力 / 060

对使命的错误陈述 / 066

企业的蛋白质 / 073

拯救公司	/ 077
让爱因斯坦来解决	/ 080
我那工具一般的生活	/ 087
城里的烦恼	/ 093
船上最后的20个人	/ 098
太多的山头	/ 102
投入战斗	/ 108
完美的加赛	/ 116
公司在战斗	/ 122
乔出海了	/ 128
来自喀布尔的礼物	/ 131
反弹力的六大关键法则	/ 137
法则1：愿意进行反弹	/ 140
法则2：管理焦虑	/ 144
法则3：管理精神要素	/ 146
法则4：管理金钱	/ 152
法则5：管理使命	/ 155
法则6：管理士气	/ 159
致谢	/ 164
开始反弹	/ 167

一个小故事

当你觉得自己要一无所有的时候，
往往意味着新机会的出现！

通往伟大之路上的坑洞

假如迈克·马隆利需要考验的话，那现在考验来了。他乘坐的飞机于午夜回到了洛根机场，晚点整整两个小时。他是早上 6 点在暴雪中离家的，赶乘 8 点钟从波士顿飞往奥马哈的航班，然后在中西部地区最糟糕的冰暴中着陆，驱车一个半小时到达Altech公司——就在几天前，这家重要客户威胁要撤销与他的公司签署的合同。

在过去一年里，他的公司毫无利润可言，他也受到了总公司方面要求扭转局面的压力，而近来的一波客户流失浪潮则让情况变得更糟。

迈克在回家的路上顺便去了趟位于波士顿外的办公室，发现他的经营副总裁的一封辞呈正摆在他的桌子上。

“致命一击！”他心想。

迈克累得要死，但他知道玛丽和女孩儿们应该已经睡

熟了，而他情绪过于激动，因此不能回家。他把他的雷克萨斯开过几个街区，来到24小时健身馆那白雪茫茫的停车场，把车停放到一处路灯的黄色光圈里，然后从后座中拿出背包朝健身馆走了过去。

健身馆看起来十分冷清，前台小姐睡眠蒙眬地在电脑上玩着牌戏。

“近来不怎么见得到你啊。”当他走进衣帽间的时候，有人喊道。迈克转过身，看见乔·尼克斯正坐在长椅上解鞋带，汗水从他的平头上奔流而下。乔是个强壮的人，膀大腰圆，军人头型修剪得如同树桩一般平整。自从6个月前乔从阿富汗复员归来后，他和迈克有时会在一起锻炼。

“过去6个星期我每周都在路上，”迈克无精打采地说，加上一声干笑，“为了梦想奔忙。”

“如果你总这样，就会虚弱又苍白地死去。”乔笑道。

“我们近来在市场上遇到了麻烦。我把所有时间都花到了飞机上，试图留住我们所拥有的客户，达成一些新交易。”迈克解释，“去年的收入减少了15%，总公司就像一件劣质衣服那样勒着我。去年我们削掉了所有

脂肪，现在他们想让我去除肌肉和骨头。”因为谈到自己的工作问题，迈克突然感到有些尴尬，他换了个话题：

“你刚练完？”

“我刚练了会儿举重，”乔说，“但是如果你愿意，我可以帮你训练训练你的心脏。”

他们并排挨着启动了脚踏车，迈克插上了他的重物。当乔的脚踏车飞转起来时，迈克感到了肾上腺素的涌动，也感到了一种希望：他决心要比乔坚持得更久，他希望这一决心能使大脑从工作中解脱出来。

他们沉默地锻炼了半个钟头。旅途奔波使得迈克难于承受这种强度，他发现要跟上乔的节奏非常吃力。汗水浸湿了他的衣衫，刺激着他的眼睛。

“听起来这会儿‘战壕’里的情况相当糟糕。”乔说道。

迈克喘得很厉害，拿不准是否能够说得清楚，但他的骄傲驱使他做出回应，并且在他明白过来以前就把所有的事情告诉了乔。先前，他经营了一家中等规模的专业技术制造厂，一年前他放下这个干了8年的工作，加入了CRX集团。但就在他接手自己的CRX部门后不久，行情跌入谷底，迈克和他的团队进入了“求生模式”。总公司CEO

蕾切尔敦促他进行大幅裁员，但迈克担心如果照办的话，他的部门会失去在市场中的重要位置，而且永远不可能再恢复过来。在过去几周里，他的公司看起来真的要分崩离析了。

出差回来，他不知道办公室里发生了什么——人们看起来倦怠、烦闷又消沉。如今他的一位经验丰富的团队成员——他的经营副总裁，已经递交了辞呈。公司里的人员本已处在离去的边缘，这封辞呈无疑会让他们作鸟兽散。

“你的企业可能就此走上通往伟大之路。”乔说。

“没错。”迈克假笑了一下，但当他朝乔望去时，发现乔是认真的，“好吧，假如这是伟大，我可以追求一点平庸。”迈克加了一句。乔只是笑了笑，点点头，几分钟里什么也没有说。

当脚踏车计时器显示55分钟时，迈克已然上气不接下气。他把手朝下伸去，按了减缓键。看到乔也这样做的时候，他感到释然了。“假如我们的公司走在通往伟大的道路上，我们必定已经撞上了一个坑。”迈克气喘吁吁地说道。

“也可能是你们要开始反弹了。”乔说道。他的脚踏车转了60分钟，呼呼地停下了。

反弹力
bounce

“你的意思是？”迈克问道，用一条毛巾擦着脸。

“反弹永远是真正进步的第一步，”乔答道，“回答我两个问题，然后你就会明白我所说的。”乔说。

“好的。”迈克说。

解析反弹

乔盯着迈克的眼睛。
“第一个问题：你最欣赏自己的哪一种品质？”

迈克想了一会，由于被要求谈论自己的品质，他感到有点尴尬。

“呃，我拿不太准，我猜我最欣赏的是我的适应力——无论面对什么样的生活，我都可以适应。”迈克答道。

“很好。”乔说，“第二个问题：你能不能想到生命中这样一个时刻，你首次发现或者培养了自己的高度适应力？”

“关于这个我得稍微想想。”迈克说。

两个男人开始静默地走向衣帽间。

“你知道吗，”迈克说，“在我念高中的头一年里，

反弹力
bounce

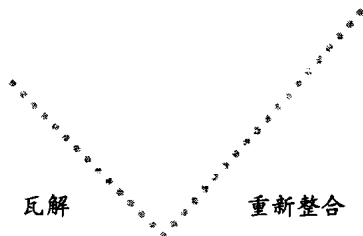
我的膝盖受了伤，结束了我的橄榄球生涯。我的两个哥哥都是大学里的明星，之前我也一直认为自己会走上他们的道路，结果就那么一眨眼工夫，一切都完了。我失去了我的女友，失去了一些朋友……我想要放弃了。我变得很懊恼，然后有一天，我决定要夺回自己的人生。我角逐学生会会长并在那里倾注了自己的全部能量——我学到了也许是我一生中最重要的东西，那就是你必须适应。”

“所以你看，”乔说道，一边打开衣帽间的门，“你已经明白反弹力是怎么回事了。”

“是吗？”迈克答道。

“当然，你刚刚告诉我的这个故事就是关于一次反弹力的故事。”

他们走进衣帽间，乔站在一面被蒸汽浴室的雾气蒸得雾蒙蒙的镜子前。他用食指在镜子上画出一个大大的不对称“V”字：



乔注视着迈克的眼睛。

“在艰难时期，人们会发现或者培养出他们最重要的品质。你撕裂的韧带使你突然间从生活的高处跌落，”他继续说道，他的手沿着“V”字的左半边滑下来，“原本一切都好好的，突然有一阵子你的生活变得有点土崩瓦解了，你失去了女友，失去了一些朋友，失去了你的梦想。”

“没错，瓦解是一个恰当的词。”迈克说。

“但是在某个时候，你到达了谷底，”乔继续说，“然后你重新整合起自己的新思想，这个思想就包含了一项真正重要的品质——适应力。”他一边说，一边把手沿着“V”字的右半边滑上去。“注意右半边要更高一些——这意味着你最终事实上变得比最初更强大了。这就是为什么我说你的公司正走在通往伟大的道路上，因为每一次突如其来的跌落都蕴藏着学习反弹力的机遇。”

“艰难时期是人们或者团队发现反弹力的唯一时期。”乔说，“在军队的时候，我是个突击队员。当你想到突击队员的时候，第一反应是什么？”

“像钉子一样刚强。”迈克说。

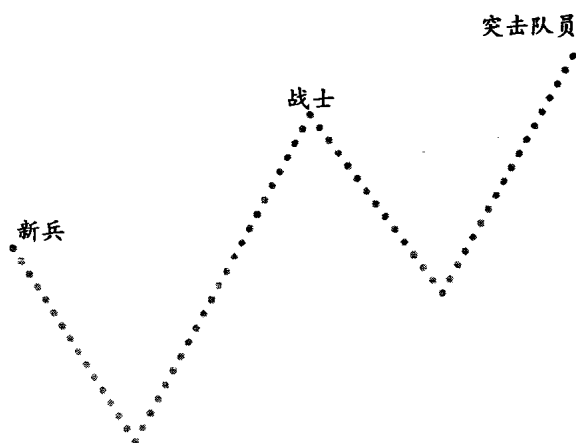
“那么你认为突击队员是生来就刚强呢，还是变得刚

强的？”乔问道。

“不清楚，我猜是与生俱来的吧。”

“错了。突击队员是被打造出来的，而不是天生的——突击队员的打造要追溯到基础训练——当一个新兵来到佐治亚的贝宁堡军事基地的大门，注册进行基础训练时，他就走进了一部瓦解机器，他完全不知道部队会让他感受到怎样的剧烈跌落。基础训练全都与让人垮掉有关——它其实就是一个受到高度控制的瓦解过程。塑造一个伟大战士的第一步是要把他拆散，这就好比韧带撕裂是你培养适应力的第一步。然后军队会打造新兵——把他们重新整合起来——把他们身上最好的品质和数百年来总结的有关伟大战士的要素结合在一起。不仅如此，每当一个战士想要在部队中获得提升时，部队就会为他准备好更为严苛的瓦解体验——突击学校使得基础训练看上去就如同周末野餐。”他在镜子上写下这些字，又画了另一个“V”字。

“事情总是这样的，瓦解，然后重新整合。”



迈克注视着镜子，线条和字开始变得模糊。显然，他的公司似乎是处于瓦解状态。有关公司、客户和市场，是否有一些能够让公司在未来变得更为壮大、值得他和他的团队去学习的东西？是否有一些远比季度销售业绩更有价值的东西？他的公司是否拥有一些尚待发现和培养的潜在品质，就像他自己在适应力方面的品质那样？几个星期来，他第一次感到了一丝希望和兴奋。当乔走出衣帽间时，迈克喊道：“嘿，乔！是什么让你如此肯定我的公司不会一直就这么瓦解下去呢？”

乔转过来微笑道：“我说的是听起来你的公司正走在通往伟大的道路上——只有你才能决定自己是否走这条