

PEARSON

败局

LOSING IT

——断送职业生涯的行为和思维方式

比尔·兰恩 (BILL LANE) 著

童海英 译

杰克·韦尔奇的演讲稿撰写人倾力之作

清华大学出版社

败局

LOSING IT

——断送职业生涯的行为和思维方式

比尔·兰恩 (BILL LANE) 著

童海英 译

清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-6649

Authorized translation from the English language edition, entitled LOSING IT, 9780133040241 by BILL LANE, published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, copyright © 2012

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2013.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

败局: 断送职业生涯的行为和思维方式/(美)兰恩(Lane, B.)著; 童海英译. —北京: 清华大学出版社, 2013

书名原文: Losing it: behaviors and mindsets that ruin careers

ISBN 978-7-302-31746-3

I. ①败… II. ①兰… ②童… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 055226 号

责任编辑: 杜 星

封面设计: 漫酷文化

责任校对: 王凤芝

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市李旗庄少明印装厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 148mm×210mm 印 张: 5.375

字 数: 111 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

产品编号: 049442-01



序言

“只有傻瓜才会从自己的错误中学习。聪明人从别人的错误中受到教益。”

——俾斯麦

如果你在这本书里看到的更多的是其他人的闪光思想而不是我的，就像电影《老无所依》中野蛮的恶棍得意地笑着说：“他们都说……”我保证会有人问：“你干吗要写这本书？”

我写此书不仅仅为了满足我的不完全合理的、从不满足的自尊心，更希望以我对政府部门和企业超过 30 年的观察得出的经验教训，告诉人们是什么加速了个人成功，又是什么毁了它。

在开始写这本书时，我给它起了一个自认为恰当的、引人注目的书名——“失事列车和转败为胜”，并酝酿要给那些优秀的、成功的、进入“快车道”的人们勾勒出准确的、半悲剧式的素描。这些人由于未能及时纠正其性格或人格上的缺陷，使职业生涯崩盘而被社会遗忘。为了平衡这些令人沮丧的描述，我还打算展示一些鼓舞人心的故事，其中那些人认识到自己的缺点和弱点，

纠正并继续前进，获得了新的成功和荣耀。

我认为这是一个清晰可行的构思，但经过一番痛苦的思索，并与几位卓越的成功人士交谈之后，我放弃了这个框架。哦，在火车失事的沃土上挖掘，随处可见原本不该失败的失败者的尸体残骸。经常驾驶飞机前往维尔京群岛的哈里·杜鲁门机场的人们，像我时常做的那样，既是飞行员又是乘客坐在后排，当他们准备降落时，通常提醒机舱内的朋友们在飞机着陆和滑行时不要向窗外看。飞机的着陆相当棘手，跑道两侧到处都被烧毁的飞机残骸和零散的碎片。这些悲惨的垃圾是因为官僚所为，还是作为警告遗留在那里，不得而知，但机舱内通常寂静无声，直到飞机安全停稳。

失事飞机残骸所起的警告作用是生动而有效的。这就是我希望这本书能起到的作用：生动而又有效的警示。

早在八年前，我的心底里就埋下了要写这本书的种子。当时我被解雇了——对不起，是“退休”——我在脆弱的 57 岁之际从通用电气公司（General Electric，简称 GE）“退”了下来。我开始计划接下来的生活方式。我打算让我的三个上高中的孩子和年轻的妻子有一天能在财务上跨过我正在腐烂的、灌满马提尼酒的尸体——上了高尔夫球场又活了——然后继续前进。

所以我决定做一个“自由”的演讲稿撰写人，如果揽到活干，报酬也不错。撰写演讲稿是我擅长的，在为通用电气公司的杰克·韦尔奇，这位有可能是商业历史上最杰出和最苛刻的首席执行官工作了近 20 年之后，我的技艺已经炉火纯青。

我早期的一位客户名叫杰克·肖，他是一名工程师，年纪比我大不少；他是休斯电子公司在南加州的董事长兼首席执行官，现已退休。他的演讲对象是马里兰大学的毕业生。肖答应作一个平静的、淳朴的、工程师式的演讲。

在我看来，一个好的毕业演讲是在把那些脸长粉刺的狂热青年男女们送进现实世界时，至少有一个思想，20年后他们还会记得，或者至少在20分钟以后还会记得。但大多数的毕业演讲做不到这两点。

我对我大学毕业典礼演讲者的演讲毫无印象，甚至不记得这位演讲者是谁。我甚至不能确定我是否在场。不知道，也许在场吧。

公平地说，我当时可能因为宿醉而昏昏沉沉（如果我在场的话），我的父母应该在场。当然，这完全是我的夸张的描述。我的父母确实来了，我也出席了。不过，我真的不记得是谁发表了演讲。如果演讲者表达了深刻的见解或者有趣的观点，我想我会记住他或她的。

让我永生难忘的——虽然没有在场亲耳聆听——是麦克阿瑟将军在西点军校对军官学员的演讲。他以优美抒情的语言，向学员们传递了如何培养自己的领导准则。其可靠而实用的建议，足以使任何人受益终生：

“在真正的失败面前保持自尊和不屈不挠，在成功面前保持谦和；不以言语代替行动；不要寻求安逸，而要面对困难和挑战带来的压力和激励；要学会在暴风雨中屹立不屈，但对失败者要

有同情心；要管好自己才能治理别人……要向往未来，但不可忽略过去；要认真，但不要自命不凡……”^①

为了构思演讲稿的内容，我赴洛杉矶与肖会面。谈话开始不久，肖就显示出他已“掌握”了自己。他的温和，他的难以用语言表达的明智，以及他的具有启发性的观察，让我深感意外。

肖在普渡大学度过了据他自己声称“平凡”的四年，毕业后进入休斯公司开始职业生涯。他告诉我说，几年以后他意识到“很多工程师都比自己强”。

肖继续说：“但是我有一点做得很好——事实证明那正是我的闪光点——我经常评估自己的弱点和强项，并以此作为行动的依据。如果我模仿其他工程师和科学家的成功路径，但又不具备他们的天赋，如果没有选择换行业，我可能会变得平庸和被遗忘。

“我发现自己有一个显著的工作特点，我能指挥，能组织，会管理。我可以把事情做好。我发现和我一起工作的相当多的技术人员并不擅长这方面的工作。

“所以我专注于成为一个经理，成为科学家和工程师的领导。这期间我发现的第一件令人愉快的事情就是，那些能把事情管理好的人的薪酬往往比那些不能、或者不选择做管理的人要高。”

在我看来，当年这个年轻男人的自我评价和成熟果断令人震惊，我自己从来没有过这样的经历，也几乎从未在年长的、事业有成的人身上听到过类似的经历。

能站在冰冷的、直言不讳的、明亮灯光照耀下的镜子面前，

审视并评价镜子里的自己，然后以此为依据去做事，这是一种能力。这种能力是能够培养、而且必须培养的，如果你想让自己职业生涯的列车不偏离轨道，如果你想加速行驶的话。

这不是一本传统的自助式大部头书。我没有人力资源方面的经验，也没有心理学方面的背景。我的目的是列出一些我亲眼目睹的、毁掉了才华横溢成功人士的职业生涯、断送了他们前程的行为方式。我也要列出少数人在事业崩溃之后，重新开始人生。

如果说令人生畏的老杰克·肖至少给了我一个提示，这样的书可能有些实用价值，那么纽约巨人队的主教练汤姆·考夫林，则给我提供了一个“逆转局势，自我救赎”的闪闪发光的例子，促使我拿起笔开始繁忙的写作。

两年前，考夫林刚 60 岁出头时，面临一个近在眼前的灾难：他的人才济济的球队，每年都能踏进季后赛，这次却在第一轮就输了。球队显然就要被淘汰出局，考夫林挥舞手臂，涨红着脸在场边大声叫喊，羞辱他的因失败已经感到无地自容的球员。球员们讨厌他的咆哮和尖叫，他的家人在电视机前也为他的行为感到尴尬。他似乎是个注定要失败的恐龙，带领一个不快乐的团队还会陷入另一个失败的泥沼。

但在 2007—2008 年赛季训练开始之前，考夫林注视着发出贼光的镜子里面的自己，脑海里闪现出队员们的愠怒眼神，他决心要做一些改变。迈克尔·斯特拉汉，一个出色的后排防守球员，在本赛季开赛前曾表示：“我无法跟这个人（考夫林）待在一起。

他是个疯子!”^②

2008年2月3日，巨人队夺得超级杯冠军，球员们狂欢庆祝，兴奋地将大桶的佳得乐饮料喷洒到教练头上。而仅仅在几个月以前，他们恨不得把大桶砸到教练头上。

在这个奇迹般的2008年2月超级杯胜利的喜悦中，人们不禁要问：“教练真的变了吗？”斯特拉汉说：“是的，他开始面带微笑了，他开始使用有趣的让人高兴的字眼，这让我很感动。”斯特拉汉接着说，“他仍然有自己的规则……我们尊重这些规则。但作为一个人，他在更衣室里的言行举止缓和了许多。在比赛中，他仍然命令你要发挥最高水平。球赛结束后，如果没有打出最高水平，他不会像过去那样跳起来，恨不得掐住你的喉咙，他会说，‘要想成为冠军，这种打法不行。我们要展示更多的活力，并且乐在其中。’这些都打动了我的心，我会照着他的指导去做。他确实改变了，并且是真实的，球队更强了。”^③

考夫林变了，有意识地、有目的地改变，在某些方面是表面上的改变。他甚至跟这个他通常对之愤怒吼叫的团队去打保龄球。他仍然有自己的规则、原则和纪律，他摆脱的是自己那些把“输家”的面子扒下来进而让其心理崩溃的行为。

考夫林扭转局面并取得了胜利。接下来，令人惊奇的是，他于2012年2月再一次告捷，获得第二个超级杯。原先所有预测他将如灰烬般消失的人们，包括我，开始猜测他入选名人堂的可能性。

要点：如果你认为自己需要改变，下决心去做。本书将帮助

你确定你是否需要改变。

在此我要预先作一个提醒：我钦佩和尊重的一位女性评价我的上一本书《Jacked Up》时说，虽然她喜欢那本书，但书中涉及的内容五花八门，撒得“到处都是”。与《Jacked Up》相比，这本书恐怕有过之而无不及，它涉及的范围，从西塞罗到内战前，从泰坦尼克号到德怀特·艾森豪威尔，到罗纳德·里根，到杰克·韦尔奇；还有大量的其他人物。它探索了为什么有的人成功，有的人却失败了，而有的人则两者都经历了。

但首先，有一个重要的问题，我希望对它作出严肃的回答。这个重要的问题来自于马克·瓦尚——通用电气公司副总裁兼声势浩大的“绿色创想”计划的负责人。当我开始挖掘他的智慧大脑时，瓦尚说：“比尔，在我们开始之前，请告诉我，你所说的‘losing’（失败，丢失）究竟是什么意思？”

在我看来，有两种类型的失败者：一种是大腕级的失败者；另一种是低到中等级别的失败者。

大腕级的失败者，包括公司首席执行官和高级管理人员，他们很少有人会真正失败，除了原先工作职位上的失败（以及由此带来的创伤和痛苦）。如果他们把事情搞砸了，通常会“弹跳”到另一个重要职位，可能在公司内部（不常见），但更常见的是，他们一转身又成为另一家公司的首席执行官，拿的薪酬更高。鲍勃·纳德利在通用电气成功的职业生涯以后，去了家得宝，薪酬高得惊人。但他搞砸了经营，被董事会解雇了。他消失了吗？加入失业队伍了？没有，他转移到克莱斯勒汽车公司，坐上了原首

席执行官李·艾柯卡的位置！

同样，卡莉·菲奥莉娜因为搞砸了惠普而被解雇。她从此默默无闻了吗？没有，她非常认真地投入美国参议院的竞选。虽然在选举日当天她失败了，但我敢保证她会卷土重来。

这就是大腕级的失败者，他们是猫，从高处跳下时总是能稳住脚跟，化险为夷，有时带着受伤的自尊心，但他们是不会掉到垃圾箱里觅食的。

低到中等级别的失败者，情况大不一样。

他们被解雇，或者被迫退休，像我一样。年轻一些的，尤其是三十多岁或四十来岁的失败者，往往成为真正的失业者，每天钻进令人沮丧的“社交网”，希望能找到有用的并且稍后可以通过电子邮件联系的人，告诉他们自己是如何“享受”跟他们的会面（即使觉得正好相反），希望他们会“记住”自己，并且提供就业机会。

即使找到事做，其报酬也往往会被恶意压低。

我应该部分地属于这个类型：中等行政级别，很幸运地在某一个年龄登上一座“桥”，在“慷慨的通用电气”的温和推动下，从“桥”上平稳地退下来——携带丰厚的股票期权，其价值经过20世纪80年代中期的市场热潮和90年代的经济咆哮，已经相当可观。

通用电气不欠我任何东西。

我叫妻子过来动手清理书桌，自己吹着口哨走出房门。

大多数人不会。

你可能也不会。

尾注：

- ① <http://www.nationalcenter.org/MacArthurFarewell.html>.
- ② 迈克尔·艾森，“教练考夫林的新面貌”，http://origin-www.giants.com/news/headlines/story.asp?story_id=26899.
- ③ 迈克尔·艾森，“教练考夫林的新面貌”，http://origin-www.giants.com/news/headlines/story.asp?story_id=26899.



目录

第一章 失去	1
悠闲自在的、只会一招的小马驹	1
恐龙日记	4
第二章 诚信的陷阱与机遇	15
欺骗，反常，偷偷摸摸，不道德——滑入灰色	
地带的好人	15
建立良好的肿瘤意识	16
欺骗与不忠	24
比尔·伍德伯恩在斯基林和“安然公司事件”上的观点	25
一个苍白的灰色阴影：迷失在模糊地带	30
说教的东西	31
一个更苍白的灰色阴影	34
永不撒谎	36
但如果你市场营销呢？	38

进一步闲聊灰色地带 42

桥梁，或堤道，走得太远了 46

你未必有资格担任这个重要职位：对不起，宝贝，
 你穿红袜队制服并不那么好看 51

学会穿好你的“西服” 52

重要职位落入怀中，没准备好。怎么办？ 55

“没有队员，我什么也做不了”——经理凯西·斯腾格尔
 在洋基队赢得 1958 年世界大赛时这样说 60

理解天体物理学 60

第三章 主持不等于管理 63

 史密斯船长的深潜水 63

 潜水，潜水！ 65

 奥峰沟岩石，沉船没有发生 66

 奇皮夫人（猫）的死亡 68

 无好奇心害死了狗 70

 微观管理 72

第四章 选择性微观管理势在必行 76

 金发人的观点 76

 最低限度，开发一个胡扯探测器 77

 钻下去 79

 “他看起来像个皇帝，直到他真的成了皇帝”——塔西佗 ... 82

第五章 犹豫不决和焦虑	84
裸体皇帝的“直觉”	84
做慈善是容易的	86
踮着脚尖走路的人	88
第六章 傲慢	94
大人物	94
“跟我来”：傲慢转变为怪异行为	96
吸烟休息：偶尔娱乐性傲慢带来的快乐、成功和悲剧	97
适应或者终结	100
媒体疯狂和过早死亡	103
第七章 现实	106
接受现实，摒弃幻想	106
道德尺度？	108
不要误会我的意思：现实很残酷	109
一相情愿	111
“感情占据了我的心”，萨曼莎唱	114
再说一点现实	117
第八章 改变自己	121
改变模式	121

选择战场	122
第九章 交流与沟通	124
少说多听	124
全身皮肤，全方位沟通	126
有毒的行话	129
一个挑衅味十足的报告	132
准备不足的商务演示，一次就能让你面临失败的危险	136
第十章 结束语	142
问责制	142
提防忠诚	143
沃伦·巴菲特的观点	144
缺乏激情	145
抨击好消息：不能容忍没有理由的好消息！	148
枯燥但切题的体育故事以及推理	149
爱尔兰人的运气	152



第一章

失 去



悠闲自在的、只会一招的小马驹

在开始自以为是地谈论别人之前，我最好先把自己的故事讲出来。欧文·柏林（美国作曲家、流行音乐词作家）曾经说过：“成功最棘手的事情是，你一定要保持成功。”

20 世纪 90 年代后期，在康涅狄格州一个美丽的夏日午后，在我常去的田园诗般的古老乡村俱乐部的布鲁克朗饭店餐厅里，我的手机响了。当时我刚吃完简单的午餐加几杯啤酒，准备与别的“男孩们”——几个像我一样的 50 岁左右的帅哥们去打高尔夫球。“是韦尔奇先生。让您给他回电话。”我的秘书说。“好吧！”我回答。我知道这不会是一个棘手的电话，不像他以前的许多电话。在这 18 年时间里，我一直是杰克·韦尔奇的演讲稿撰写人和信息交流经理。我刚刚完成，或者说，帮助杰克完成了一个出色的演讲稿。因此我知道自己不会被列入可怕的韦尔奇的狗屎名单，尽管我在一周内因工作时间溜出去被发现了两次。为此事我遭