

经理人新知书架

Adversity

The Adversity Challenge

[美] 查尔斯·斯托纳 (Charles R. Stoner) 著
约翰·吉利根 (John F. Gilligan)

李洋 张奕 译

- ▶ 面临挫败
- ▶ 如何思考
- ▶ 如何决定
- ▶ 如何行动

挑战挫败

 中国劳动社会保障出版社

哈佛人最该读的100本书

100 Essential
Readings
for Harvard Business School
Students

哈佛商学院
100 必读经典

挑战挫败

◎ 哈佛商学院 100 必读经典

经理人新知书架

C933/49

Adversity

The Adversity Challenge

(美) 查尔斯·斯托纳 (Charles R. Stoner) 著
约翰·吉利根 (John F. Gilligan)

李洋 张奕 译

挑战挫败

成功的领导者如何从挫败中反弹

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

挑战挫败：成功的领导者如何从挫败中反弹/(美)斯托纳，(美)吉利根著；李洋，张奕译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2004

经理人新知书架

书名原文：The Adversity Challenge

ISBN 7-5045-4627-5

I. 挑… II. ①斯…②吉…③李…④张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 068621 号

Authorized translation from the English language edition published by Executive Excellence Publishing. Original copyright © 2002, Executive Excellence Publishing, The Adversity Challenge. Translation 2004 by China Labor & Social Security Publishing House.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2004-3680

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码 100029)

出版人 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷 装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 11.5 印张 182 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印数：3200 册

定价：24.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

出版者的话

这是一本关于领导者、挫败和成功的书。作者查尔斯·斯托纳是美国布拉德利大学工商管理学教授，约翰·吉利根博士是美国 Fayette 公司总裁兼 CEO。这两位和组织行为学和领导力研究方面著述颇丰。他们通过对 35 位美国资深领导者的调查访谈形成了本书的架构，书中关于领导者如何认识挫败，如何应对挫败从而使自己经历挫败而再造升华的一些观点、方法和案例，值得在任的和潜在的各种企业组织的领导者一读，其中对于那些年轻的尚未经历过危机的或此时此刻正身处挫败中的领导者来说，更具现实意义。

《钢铁是怎样炼成的》以文学的手法描述了一个普通的年轻人，是如何在信念和理想的指引下，在革命战争的大熔炉中百炼成钢的。本书则通过组织行为学及领导力理论的分析以及对现代社会商海中终日与危机搏杀的领导者的访谈得出贯穿本书始终的一个基本观点，即：成功的领导者铸就于挫败的炼金炉。

也许有人会认为这些不过是老生常谈，是重复上一辈人总挂在嘴边的那些话。但是一种道理并不会因重复和时光流逝而衰变或褪色。人生在世不如意者常八九，我们自己何曾不是屡屡在大小挫败面前表现出困惑迷惘、言语行为不当、丧失信心和斗志？我们又何曾没有看到身边的朋友、同事甚至家人身中挫败之箭纷纷落马，与时代的潮流渐行渐远？

挫败是人生的现实，是我之所以成为今天的我的部分原因。挫败成就我们抑或毁灭我们，操握你命运的只有你自己。所以，我们应该崇尚思想为王。当一个人执著于一种思想信念时，除了他本人，很少有外力能将他的信念消灭或改变。当人们在挫败、困顿、不如意而又孤立无援的时候，

至少他还有最后一个也是最可靠的一个依靠——自己。能做到这一点的前提是：无论在任何情况下，你都永远要发自内心地相信，除了你自己没有任何力量能把你从精神上击垮。这就是思想的力量。

本书试图纠正人们的一个认识误区：只要我们正确地做事和做正确的事就必然导致成功。作者指出，仅仅是正确地做事和做正确的事还不够，由于挫败的来临往往与你的行为无关，加上挫败的来临几乎是无可避免的，所以你还必须学会如何穿越挫败实现个人的和组织的再造和升华，使你成为一个更好的人。作者的一个非常重要的结论是，不存在没有经历过挫败而成功的领导者，挫败与成功成正比，挫败造就了成功的领导者。

本书反复出现了一系列关键词：挫败、挑战、反弹、成功、勇气、反思、行动、再造、升华等。其中最能反映本书宗旨的关键词有三个，那就是挑战、反思和行动。

思想为王，对同一件事不同的认识会产生不同的结果。把挫败看成为一种挑战这种认识方法本身就包含着积极进取和力量。把挫败看成挑战能让我们冷静、客观、实事求是地看自己，看事物，能让我们重新检验自己的价值观，给我们一个机会锻炼毅力，最后使我们积累了经验和信心去面对下一次挫败。

缺少反思的一生是当一天和尚撞一天钟的一生。只有在严峻后果的强大压力下，人才有可能真正真实地搜索自己的思想，挫败的切肤痛楚让我们清醒，让我们看见自己的真正本色。熬过痛苦的内心挣扎和不留情面的自我反省，你将获得一个新的自我认识和新的自我，你的信心将成为一个更坚实牢靠的自信。挫败以及它所带来的思想洗礼让你成熟升华，一个更好的你会从烈火中走出。

挫败当中，在基本情况搞清楚之后，积极果断地采取行动对于最终从挫败中走出来，有着不可替代的意义。挫败多半是突发的和原因不清的，有时候你被击蒙了，做出判断的信息也不完整，你只能根据直觉东碰西试。这时候作为领导者，你应该放弃怕冒风险力求最佳方案的念头。风险不可避免，没有最佳方案可供选择，你能依靠的只有你的勇气和直觉，你

必须采取行动，优柔寡断将被视为软弱和不值得信赖，会让人们失去对你的信心。

最后让我们用蒲松龄的一幅自勉联共勉：

有志者，事竟成，破釜沉舟，百二秦关终属楚。

苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。

张梦欣

2004年4月21日

致 谢

我们感谢下列同仁慷慨地给了我们了解他们的领导者职业生涯的机会。更重要的是，我们想感谢他们的洞察力，以及让我们分享他们个人奋斗的历程和成功经验。

Bashir Ali, 皮奥里亚市人力资源总监

Bruce L. Alkire, Finch 公司执行副总裁

Mary A. Ardapple, Apple's Bakery 公司总裁

Michael D. Bailie, M. D., 伊利诺斯大学医学院副院长

William R. Barrick, KPMG Peat Marwick 前合伙人

Dick Blaudow, ATS 总裁

Tom Bower, Bower Communications 总裁

Robert W. Brown, BankPlus 总裁兼董事长

Laraine Bryson, Urban League 总裁

John Brazil, Ph. D., 总裁, 伊利诺斯大学医学院

Larry Clore, Multi-Ad Services 公司总裁

A. Wayne Flittner, Ross Advertising 公司前总裁和主席

Diana J. Hall, Bard Optical 总裁

Roger T. Kelley, 领导力发展中心创始人

Robert Klaus, Klaus 公司总裁

Michel McCord, Illinois Mutual 人寿保险公司总裁

Robert A. McCord, Illinois Mutual 人寿保险公司名誉主席

Michael D. McKnight, 皮奥里亚市区域经理

William D. Morton, Morton 工业集团公司总裁兼主席

Diane Oberhelman, Cullinan Properties 有限公司总裁

THE ADVERSITY CHALLENGE

Nick Owens, Hagerty Brothers 公司总裁兼主席
David P. Pansburg, L. R. Nelson 公司总裁兼主席
Jack Russell, The Leadership Development Center 副总裁
John G. Sahn, John C. Proctor Endowment 总裁
George A. Schaefer, Caterpillar 公司董事会主席
John Stenson, 警监
Gerald D. Stephens, RLI 公司董事会主席
Thomas E. Spurgeon, 标有办公用品总裁兼主席
Thomas Thomas, 伊利诺斯中心大学名誉主席
Jay R. Vonachen, Vonachen Service & Supply 总裁
Charles E. Weaver, Weaver 公司总裁
Robert Viets, CILCORP 公司前总裁兼董事长
Glenn A. Werry, Jr., Star Transport 公司总裁
Mary Cay Westphal, Shamrock 塑料公司总裁
Michael R. Wiesehan, Lippmann's 家具和室内装饰公司副总裁

序 言

本书是建立在这样一个基点上：成功的领导者铸就于挫败的炼金炉。本能和直觉告诉我们：成功之路从来都是蜿蜒曲折的。它有宏伟的巅峰和陡峭的峡谷，它们既可以是享受和兴奋，也可以是挑战和变革，无一例外。每一个人都必须穿越峡谷，尽管每一个峡谷各有不同，但穿越峡谷的过程却无法避免。

对 35 名成功工商领导人的研究和深入访谈，揭示和印证了这一过程。这些领导人大多来自中小型企业。这些男人和女人们成为商海中领导力的范例。他们中的大多数并非像行业老大们被《华尔街日报》所刊载。这些中小企业的领导者经过奋斗取得成功，他们是行业的脊梁。下面你将看到他们的故事，听到他们的话语。

紧跟我们的基本论点，即成功领导者铸就于挫败的炼金炉，我们探讨成功领导者是如何从挫败中反弹以至再反弹的。这就是本书的核心。从被称之为“巨大灾难”开始，我们追踪领导者的旅程：困惑、反思、调整。这就是反弹过程。

我们试图超越仅仅是描述反弹的历程，因为这个历程让人感觉像是乘坐公园里的过山车。知道一件事与知道怎么去做是两回事。尽管当一个巨大灾难降临时，知道它的过程确实很重要，但更重要的是知道如何对之做出反应。这一点正是我们基于对成功领导者在挫败和灾难中的所作所为的研究想要告诉大家的。最后，我们希望他们的历程中闪现的智慧将有助于你成为一个更有效率的领导者。

本书的前面几章是关于领导力和成功的，后面章节提供一些实用的建

议，帮助你面对你自己可能出现的挫败。我们的本意是为你提供一个机会从他人战胜挫败取得成功的经历中获益。我们衷心希望你因为读了这本书而有所准备，而且准备好了。

查尔斯·斯托纳
约翰·吉利根
于伊利诺斯
2002年1月

目 录

序言	(1)
----------	-------

第一部分 领导力和成功

第1章 领导者的旅程	(1)
第2章 领导力	(7)
第3章 成功的经验	(15)
第4章 成功的悖论	(21)

第二部分 剖析挫败

第5章 挫败的内容	(27)
第6章 挫败的考验	(37)
第7章 挫败怪圈	(45)

第三部分 没有人是一个孤岛

第8章 反弹支持网络	(55)
------------------	--------

第四部分 一个被破坏的旅程

第9章 巨大的灾难	(65)
-----------------	--------

第五部分 穿越挫败——思考

第10章 反弹过程——困惑	(73)
---------------------	--------

第 11 章 反弹过程——反思	(83)
-----------------------	--------

第六部分 穿越挫败——变革

第 12 章 定义你的基础	(91)
第 13 章 定义挫败形势	(101)
第 14 章 视挫败为挑战	(109)
第 15 章 勇气	(119)
第 16 章 坚持到底	(125)
第 17 章 做出调整	(133)

第七部分 经验和教训

第 18 章 挫败分析	(143)
第 19 章 挫败后的再造	(151)
第 20 章 反弹文化	(159)
附录	(169)

第一部分 **领导力和成功**

第1章 领导者的旅程

——回顾完美无缺的成功之路

古谚云：挫败造就性格

诺曼·布林克（Norman Brinker）是一个餐饮业巨子。他的连锁饭店有“辣椒”和“马卡若尼烤肉”。他曾经是一个榜样，一个创新者和开拓者。他因重新定义了餐饮业中的非正式晚餐而声名远播。

作为一个狂热的体育迷和马球爱好者，布林克经常打马球。1993年3月间，布林克被一匹急速奔驰而来的马从侧面撞倒，造成致命重创。

满不在乎于医生的忠告，布林克几个月后便重返工作岗位。在他充满激情返回岗位的当天，他向他的员工说道：“消极思想是走向败退的第一步，它意味着不思进取。我总是为好事情的发生而兴奋，但从不为坏事情的发生而失意。”

我与布林克相见是这个事件发生后的第三年，我们有机会坐到了一起。他的精神状态让我吃惊。我知道他仍然处于痛苦的康复阶段，必须接受各种康复治疗。我知道哪怕是一段短距离的行走对他也是极其痛苦的。但他展示出一派昂扬向上的精神风貌。他似乎接受了这个事件、这次挫败，把它当成另一个挑战，他要用毅力和决心战胜它。最终，方案出现了，问题解决了。布林克实践了领导者反弹。

一开始本书是想写关于成功的内容。但是随着对35位领导者的访谈的深入，以及当他们的事业及生活展现在我们面前时，这本书变得比我们的初衷更丰富深刻。他们的故事极其个人化，而且常常出人意料。这些故事讲出领导者生活中的核心和精髓。这些人向我谈到他们伟大的成就和戏剧性的错误。他们坦然承认在他们冷静的公众形象与他们的内心世界的挣扎之间有着鲜明的对比。他们的内心深处常常有一种无法说清的不确定性。他们讲到他们的家庭、朋友、指导者及个人的宗教信仰如何影响他们的成功努力。他们也讲到关于他们事业和生活上的抉择和模仿。所有的访谈中有一个词不断出现：勇气。勇气使他们在渺茫的机会中不断抗争，屡败屡战。我们无法回避这一主题强烈而反复的出现，这是他们的故事。

这些访谈是非常隐私和自愿的。我们尊重所有访谈中收集到的隐私。我们不曾因引用他们的话或事件而暴露被访谈者的身份。他们的谈话和故事为本书的观点提供了佐证。因此这里无需揭示个人身份，我们也不会那样做。

一次意外接触

这是一间宽敞的办公室，桌上的职务铭牌上写着：CEO。墙上挂满主人和各种名人的合影，照片上的人们手挽手，面带笑容。我意识到我的对面是一个政治家，一位体育明星，一名工业巨子。房子里有许多精心装饰的报纸和杂志告诉人们这个企业的成就。一切都明白无误地昭示他人：这是一个取得了巨大成就的成功者。这些年我曾作为该企业的顾问为他工作过，并有过多次愉快的接触。由于这个缘故我才得以有机会进行此次访谈，特别是有幸能进行一次探讨领导者成功的带有学术意味的访谈。

我一开始就说明我的访谈是一次学术研究，并向他说出采访要点。我打算按部就班地往下进行，而他很快就打断了我。“要想了解我和我的职业生涯，你必须更深入地了解我的过去，我从何处来，我所经历的一切。”

他把话题转向他的童年。他谈到他的父亲——一个至情至性的人。他谈到这些四十年前的事时，充满激情，叙事清晰，恰似事情正发生于我们的眼前。他谈到父亲时充满仰慕之情，尽管他始终未用这个词。他谈到爱，同时谈到死亡。当他谈到父亲意外患病和早逝时，他情绪激动，露出隐藏于内心深处的痛苦。他承认他曾经艰难地走过了这一巨大损失、困惑、寻找、成长以及先是逃避而后又继续前行的挣扎历程。

为什么他要向我袒露胸怀？他的一生及事业？这些痛苦的经历已经深深地浸蚀入他的性格，他感觉到如果不追溯这些早年的故事，他就无法解释他自己的成功。他曾历经挫败，其时他不得不卖掉他的第一个公司，他的职业生涯陷入危机，他的个人健康开始恶化。他曾经绝望，濒临崩溃。但是挫败没能战胜他。他反复讲到一个心得，那就是面对困难只有坚决地进行反击。

他谈到他对挫败的反击时，狂热而激动，与其说他是一个企业领导人不如说是个执著的传教士。他可能看出了我的困惑。他对自己的情绪做了些解释：“这些经历说明了什么？正是在绝望中我们才能发现我们自己。正是在这些困境中我们认识到自我的潜力。正是此时此刻我们才有机会从不幸中领会更深刻的人生意义。我没在第一次登顶成功，因此我决定从头再来，重新攀登一次。”