



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

浴火重生

FIRING BACK

HOW GREAT LEADERS REBOUND AFTER CAREER DISASTERS

杰出领导者如何走出职场灾难

[美] 杰弗里·索南费尔德 著
安德鲁·沃德
迟美娜 李持恒 译



创立于1897

商务印书馆
The Commercial Press

THE CEO WITHIN

浴火重生

——杰出领导者如何走出职场灾难

[美] 杰弗里·索南费尔德 著
安德鲁·沃德

商务印书馆

2012年·北京

Jeffrey Sonnenfeld Andrew Ward

Firing Back

How Great Leaders Rebound After Career Disasters

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

浴火重生——杰出领导者如何走出职场灾难/[美]索南费尔德,
[美]沃德著;迟美娜,李持恒译. —北京:商务印书馆,2012
ISBN 978-7-100-08653-0

I. ①浴… II. ①索…②沃…③迟…④李… III. ①领导能
力 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 200991 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

浴 火 重 生

——杰出领导者如何走出职场灾难

[美] 杰弗里·索南费尔德 著
安德鲁·沃德
迟美娜 李持恒 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-08653-0

2012年5月第1版 开本710×1000 1/16

2012年5月北京第1次印刷 印张21¼

定价:45.00元

致中国读者

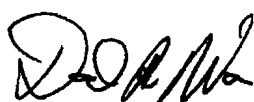
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



致 谢

本

书讲述的是如何走出毁灭性的职场灾难。在本书的策划及写作过程中,我们有幸与许多来自商业及其他领域的杰出人士一起探讨了他们的失败经历。其中有些人能够成功地开始新事业,有些人则一蹶不振。我们与之面谈时,一些人已经重获辉煌,一些人则正处于挫败后最灰暗的时期,甚至其中一些人策划了别人的垮台。仅仅为了分享他们所学到的经验教训,他们向我们讲述了自己的经历,回顾了对他们而言无比痛苦的记忆,对此我们非常感激。他们的许多故事都将在本书中出现,我们向他们致以诚挚的谢意。同样感谢其他许多在书中没有出现姓名的人——他们希望不具名,或者受限于禁止诽谤公司协议或保密协议,不能向公众公开他们的故事,但是在我们的调查中,他们同样提供了宝贵的观点。虽然我们不能在此提及他们的姓名,但是他们知道自己是谁,我们在此对他们表示感谢。

在首席执行官协会(CELI)举办的 50 届 CEO 峰会(CEO Summit)上发生的许多会谈为本书提供了深刻的见解。我们非常感谢 CELI 以往与现有的全部人员及研究员,特别是乔·德利洛(Joe DeLillo),他的存在使得每一届 CEO 峰会都能顺利召开。

许多人通过他们的爱、智慧与忠诚,以亲身的真实经历帮助我们理

解这个题材。为了使这些经历真实再现,让读者感同身受并吸取经验教训,大多数人做出了无私的奉献:罗谢尔·索南费尔德(Rochelle Sonnenfeld)、马克·索南费尔德(Marc Sonnenfeld)、克拉克·索南费尔德(Clark Sonnenfeld)、安·索南费尔德(Ann Sonnenfeld)、索菲·索南费尔德(Sophie Sonnenfeld)、劳伦·索南费尔德(Lauren Sonnenfeld)、杰夫·沃德(Jeff Ward)、玛丽·沃德(Mary Ward)、海伦·沃德(Helen Ward)、萨莉·沃德(Sally Ward)、塞缪尔·沃德(Samuel Ward)、托马斯·沃德(Thomas Ward)、乔·安·加勒特(Jo Ann Garrett)、特德·加勒特(Ted Garrett)、巴特·加勒特(Bart Garrett)、本·康辛斯基(Benn Konsynski)、亚当·阿伦(Adam Aron)、特德·基洛瑞(Ted Killy)、乔·德利洛、唐娜·德利洛(Donna DeLillo)、乔治·本斯顿(George Benston)、安德烈亚·赫尔沙特(Andrea Hersatter)、芭芭拉·马斯肯特(Barbara Maaskaant)、伯尼·马库斯(Bernie Marcus)、帕蒂·马克思(Patty Marx)、奥兹·纳尔逊(Oz Nelson)、吉姆·凯利(Jim Kelly)、乔·莫德罗(Joe Moderow)、迈克尔·埃斯丘(Michael Eskew)、利娅·苏帕达(Leah Soupata)、内尔·米诺(Nell Minow)、杰克·达菲(Jack Duffy)、乔·施耐德(Joe Schneider)、卡伦·卡普勒(Karen Kapler)、特里·多诺万(Terry Donovan)、唐·莱登(Don Layden)、艾伯特·H.戈登(Albert H. Gordon)、卡罗尔·赫伦(Carol Herron)、乔治·霍宁(George Horning)、琼·霍宁(Joan Horning)、阿文·贝汉巴里(Arvind Bhambri)、金·戴维斯(Kim Davis)、马蒂·佩森(Marty Payson)、厄休拉·布卢门撒尔(Ursula Blumenthal)、戴维·布卢门撒尔(David Blumenthal)、约翰·艾勒(John Eyler)、迈克尔·利文(Michael Leven)、前白宫发言人纽特·金里奇(Newt Gingrich)、总统比尔·克林顿(Bill Clinton)、总统乔治·H.W.布什(George H. W. Bush)、约翰·塞弗林(John Seffrin)、杰夫·柯普兰(Jeff Koplan)、鲍勃·霍金斯



(Bob Hawkins)、弗兰克·洛凯姆(Frank Louchheim)、阿尔·戈尔茨坦(Al Goldstein)、迈克尔·麦卡斯基(Michael McCaskey)、德里克·史密斯(Derek Smith)、玛莎·埃文斯(Marsha Evans)、A. D. 弗雷泽(A. D. Frazier)、唐·伯尔(Don Burr)、汤姆·詹姆斯(Tom James)、马克·克劳福德(Mac Crawford)、沃伦·本尼斯(Warren Bennis)、芭芭拉·巴比特·考夫曼(Barbara Babbit Kaufman)、吉姆·克利夫顿(Jim Clifton)、前国会议员辛西娅·麦金尼(Cynthia McKinney)、杰弗里·普费弗(Jeffrey Pfeffer)、保罗·赫什(Paul Hirsh)、戴维·艾利森(David Allison)、戴维·鲁宾格(David Rubinger)、妮科尔·西普里亚尼(Nicole Cipriani)、菲尔·韦斯(Phil Weiss)、彼得·卡普兰(Peter Kaplan)、莫利·塞弗(Morley Safer)、唐·休伊特(Don Hewitt)、杰夫·科尔文(Geoff Colvin)、凯茜·奥里安(Cathy Olian)、奥尔登·伯恩(Allden Bourne)、丹·拉维夫(Dan Raviv)、迈克尔·戈尔登(Michael Golden)、阿瑟·苏兹贝格(Arthur Sulzberger)、保罗·斯泰格尔(Paul Steiger)、琼·鲁布林(Joann Lublin)、卡罗尔·希莫威茨(Carol Hy-mowitz)、史蒂夫·福布斯(Steve Forbes)、里奇·卡尔高(Rich Karl-gaard)、约翰·伯恩(John Byrne)、彼得·艾普勒鲍姆(Peter Apple-bome)、凯文·萨克(Kevin Sack)、比尔·兰金(Bill Rankin)、亚当·莫斯(Adam Moss)、库尔特·安德森(Kurt Andersen)、吉姆·克拉默(Jim Cramer)、马克·霍夫曼(Mark Hoffman)、乔·诺塞拉(Joe Nocera)、汤姆·斯图尔特(Tom Stewart)、斯科特·考恩(Scott Cowan)、杰基·亚当斯(Jackie Adams)、约翰·波特(John Porter)、沃伦·萨姆斯(Warren Sams)、威廉·布朗(William Brown)、基根·费德勒尔(Kee-gan Federal)、迈克尔·鲍尔(Michael Bower)、乔希·阿彻(Josh Arch-er)、杰格迪什·谢斯(Jagdish Sheth)、乔治·伊斯顿(George Easton)、艾伦·梅因斯(Allen Maines)、吉姆·罗森菲尔德(Jim Rosenfeld)、乔

治·伊斯顿、奥利弗·库珀(Oliver Cooper)、马克·斯科特(Mark Scott)、艾伦·达比尔(Alan Dabbieri)、杰夫·坎宁安(Jeff Cunningham)、比尔·罗伯蒂(Bill Roberti)、托尼·切尔内拉(Tony Cernera)、桑迪·克利曼(Sandy Climan)、理查德·埃德尔曼(Richard Edelman)、斯蒂芬·伯杰(Stephen Berger)、埃德·马塞厄斯(Ed Mathias)、斯蒂芬·施瓦茨曼(Stephen Schwarzman)、克里斯·耐达扎(Chris Nedza)、马克·耐达扎(Mark Nedza)、汤姆·图雅拉(Tom Tuyala)、阿尼尔·阿斯纳尼(Anil Asnani)、杰米·哈吉(Jamie Hajj)、帕迪·斯彭斯(Paddy Spence)、凯特·埃利斯(Kate Ellis)、温达·米勒德(Wenda Millard)、塔拉·怀特黑德(Tara Whitehead)、安·穆尼(Ann Mooney)、乔尔·克莱因(Jeol Klein)、乔纳森·马克斯(Jonathan Marks)、菲尔·拉德(Phil Lader)、斯泰西·乔尔纳(Stacy Jolna)、卡伦·乔尔纳(Karon Jolna)、阿尼尔·梅农(Anil Menon)、杰基·蒙塔格(Jackie Montag)、托尼·蒙塔格(Tony Montag)、保罗·罗森伯格(Paul Rosenberg)、奎因·米尔斯(Quinn Mills)、布伦达·布雷顿(Brenda Brayton)、迈克·博齐克(Mike Bozic)、斯蒂芬·格雷瑟(Stephen Greyser)、拉克什·库拉纳(Rakesh Khurana)、约翰·奎尔奇(John Quelch)、保罗·赫希(Paul Hirsch)、艾米莉·赖克曼(Emily Reichman)、比尔·克罗克(Bill Crocker)、保罗·拉皮德斯(Paul Lapides)、卡尔顿·怀特黑德(Carlton Whitehead)、安德烈·德尔贝克(Andre Delbecq)、乔·怀特(Joe White)、劳里·柯克伍德(Laurie Kirkwood)、迈克尔·费德(Michael Feder)、马克·阿德勒(Marc Adler)、道格·多尔蒂(Doug Dougherty)、罗布·希尔(Rob Hill)、埃琳·斯蒂尔(Erin Steele)、丹·马林斯(Dan Mullins)、金·特纳(Kim Turner)、丹尼丝·韦斯特(Denise West)、拉维·拉马默蒂(Ravi Rammamurti)、里卡多·马丁内斯(Ricardo Martinez)、查尔斯·哈彻(Charles Hatcher)、巴里·纳莱巴夫



(Barry Nalebuff)、朱迪·希瓦利埃(Judy Chevalier)、西加尔·巴萨德(Sigal Barsade)、维克托·弗鲁姆(Victor Vroom)、斯坦·加斯特卡(Stan Garstka)、乔尔·波多尔尼(Joel Podolny)、杰弗里·加滕(Jeffrey Garten)、黛安娜·帕尔默里(Diane Palmeri)、邦妮·布莱克(Bonnie Blake)、本杰明·吕比克(Benjamin Loebick)、艾拉·米尔斯坦(Ira Millstein)、多萝西·鲁宾逊(Dorothy Robinson)、琳达·洛里默(Linda Lorimer)、里克·莱文(Rick Levin)、艾伦·阿马森(Alan Amason)、贝丝·奥尔(Beth Auer)、尼尔·奥尔(Neal Auer)、伊丽莎白·贝利(Elizabeth Bailey)、吉吉·贝尔(Gigi Bair)、托德·贝尔(Todd Bair)、杰里米·贝克威思(Jeremy Beckwith)、萨莉·贝克威思(Sally Beckwith)、乔治·本森(George Benson)、卡罗尔·毕晓普(Carol Bishop)、杰夫·科恩(Jeff Cohn)、米歇尔·卡明斯(Michelle Cummings)、史蒂夫·卡明斯(Steve Cummings)、里奇·丹尼尔斯(Rich Daniels)、哈尔·法恩斯沃思(Hal Farnsworth)、丹尼尔·费尔德曼(Daniel Feldman)、斯科特·格拉芬(Scott Graffin)、乔·哈德(Joe Harder)、安妮·亨德森(Anne Henderson)、马歇尔·亨德森(Marshall Henderson)、罗伯特·赫什菲尔德(Robert Hirschfield)、查克·霍弗(Chuck Hofer)、科里·琼斯(Cory Jones)、汤米·琼斯(Tommy Jones)、约翰·金伯利(John Kimberly)、梅勒尼·兰考(Melenie Lankau)、查尔斯·兰考(Charles Lankau)、佩姬·李(Peggy Lee)、乔恩·利维(Jon Levy)、阿什利·利维(Ashley Levy)、吉迪恩·马克曼(Gideon Markman)、格雷格·马丁(Greg Martin)、洛丽·马丁(Lori Matin)、卡伦·拿破仑(Karen Napoleon)、布莱恩·米勒(Bryan Miller)、莉萨·米勒(Lisa Miller)、萨拉·米勒(Sarah Miller)、艾莉森·诺里斯(Alison Norris)、布莱恩·诺里斯(Blaine Norris)、曼迪·奥尼尔(Mandy O'Neill)、珍妮弗·彭德格斯特(Jennifer Pendergast)、卡特·拉克哉斯基(Kat Raczynski)、凯文·拉



克哉斯基(Kevin Raczynski)、哈根·拉奥(Huggy Rao)、汤姆·里夫(Tom Reeve)、鲁思·里夫(Ruth Reeve)、克里斯·赖尔登(Chris Rior-dan)、黛安娜·罗伯逊(Diana Robertson)、卡丽·休厄尔(Carrie Sewell)、埃里克·休厄尔(Eric Sewell)、安杰拉·斯纳普(Angela Snapp)、迈克·尤西姆(Mike Useem)、鲍勃·范登堡(Bob Vandenberg)以及其他许多人。

同样,还有许多人为了深入挖掘背景信息做出了细致周到的工作,帮助提供了案例中的细节。我们最为感激的是林赛·格迪斯(Lindsay Gerdes),她是最专注、最热情细致的,总而言之,她是人们能够期望遇到的最棒的研究助理。我们也从以下这些人的研究支持中受益颇多:谢尔登·贝克(Sheldon Baker)、莉萨·弗赖尔(Lisa Fryer)、托马斯·杰格尔(Thomas Geggel)、蒂法妮·麦仑(Tiffany Mailen)、利·麦克拉肯(Leigh McCracken)、洛里·纳丹(Lorie Nadan)、阿拉希·纳拉西姆汉(Arathi Narasimhan)、丹妮拉·佩德隆(Daniela Pedron)、凯特娜·莱萨撒(Ketna Raithatha)与阿曼达·斯卡特维特(Amanda Skartvedt)。

我们与哈佛商学院出版社的同仁们经历了一段愉快的工作时光。我们的编辑,雅克·墨菲(Jacque Murphy)表现非凡。雅克在我们这本书诞生期间,生了两个小孩。我们不清楚哪件事让她更加痛苦,但我们知道,在她循循善诱我们写出底稿并敦促我们不断推敲时,我们令她极其痛苦。我们知道她会成为一位优秀的母亲,与我们一起工作培养出来的耐心一定能使她的孩子们受益颇多!谢谢你,雅克!同样感谢霍利斯·海姆鲍奇(Hollis Heimbouch)、马西·巴恩斯-亨利(Marcy Barnes-Henrie)、季纳·波提亚(Zeenat Potia)、布赖恩·苏特(Brian Surette)、克里斯蒂娜·特尼尔-瓦雷西诺(Christine Turnier-Vallecillo)与哈佛商学院出版社团队的其他成员,以及哈佛商学院出版社原成员卡罗尔·佛朗哥(Carol Franco),他们都表现出了惊人的耐心与想象力。



最后，雅克与哈佛商学院出版社的其他同事对我们表现出远远超出职责之外的耐心，与此同时，我们的家人、朋友与同事首当其冲，在本书写作期间，每天都要忍受着我们的冷落。自然，对我们的妻子和孩子而言尤其如此，尽管我们不配拥有，但克拉克、索菲、劳伦·索南费尔德、萨莉、塞缪尔、托马斯·沃德仍然给予我们全力支持。

本书献给五位豁达乐观的人生导师，他们永远没有机会读到这本书了，他们是伯顿·索南费尔德(Burton Sonnenfeld)、卡尔·帕瓦(Cal Pava)、丹尼·珀尔(Danny Pearl)、贾尼丝·拜尔(Janice Beyer)和迈克尔·拉克斯戴德(Michael Rukstad)。我们非常怀念他们。

目 录

CONTENTS

致谢	i
第一章 失败的沮丧或失望的打击	1
第二章 悲剧、失败与挫折——灾难的本质	29
第三章 妨碍东山再起的社会障碍	57
第四章 妨碍东山再起的企业文化	87
第五章 妨碍东山再起的离职原因	125
第六章 妨碍东山再起的心理压力	149
第七章 战斗,而不是逃避——正视问题	177
第八章 招募他人参与战斗——社交网络与间接 损害	199
第九章 重建英雄地位	219
第十章 证明你的勇气	239
第十一章 重新发现英雄使命	255
第十二章 从悲剧中创造成功——得自传奇和失败者的 经验教训	273
注释	289
作者简介	321



第一章 失败的沮丧或 失望的打击

这就是生活，每个人都这么说。

不久前你还高高在上，

难料几时挫折将你击倒。

但我相信我将改变这首歌，

不久后我将重回巅峰，重回巅峰。

我说这就是生活，看起来似乎滑稽，

践踏别人的梦想，

一些人以此为乐，

但是我不因此沮丧，

因为这个世界依旧旋转不息。

——迪安·凯(Dean Kay)和凯利·戈登(Kelly Gordon)作词作曲，
弗兰克·西纳特拉(Frank Sinatra)录制，《人生之歌》(“That’s Life”)。

在

遭遇各种失败时，我们常常面对各种陈词滥调，像什么即使生活不尽如人意，也不要抱怨，自己尽力做到最好之类。然而，对于领导者而言，人生挫败会将辛苦赢得的资产转变为难以跨越的巨大障碍。领

领导者可以享受广泛的公众认可、庞大的人脉支援和源源不断的资金来源等。但是,名声、知名度与财富并不能使他们远离厄运。

领导者们没有定速控制器,不能以现在的成功势头惯性前行,今天的好运可能明天就蒸发殆尽。正如弗兰克·西纳特拉在《人生之歌》中提醒我们的那样,我们可能站在世界的巅峰,紧接着,被人踩在脚下。并且,正如弗兰克·西纳特拉所言,对于杰出领导者和公众人物,很多人“以践踏别人的梦想为乐”,乐于见到原本高高在上的人物被打倒在地。问一下玛莎·斯图尔特(Martha Stewart),你就不会怀疑当被嫉妒的人受到屈辱时我们内心所感到的快意,或者说那种幸灾乐祸所产生的影响有多大。

媒体的头版头条一次又一次戏剧化地证实了这一点。无论是电影还是媒体明星、艺术家、政治家、企业巨头甚至学者,他们的堕落或从高高在上的宝座上跌落,无论是因为他们自己的失误还是外界的打击,都能极大地吸引人们的注意。对于很多人而言,脱离成绩卓著的事业轨道简直就是灾难,因为通向成功之路的消耗如此之大,在追求成功的过程中牺牲颇多。个人梦想成为公众财产,然后被薄情寡义的大众傲慢地抛弃。弗·斯科特·菲茨杰拉德(F. Scott Fitzgerald)有一个著名的忠告,美国人的生没有第二幕,这使得领导者以及那些追求创意的人一旦事业脱轨必然会陷入一片黑暗之中。

但是,的确有些人以更耀眼的成就复出,而一些人则在流星一闪之后归于黯然。想一下约翰·欧文(John Irving)、迈克·尼科尔斯(Mike Nichols)、罗伯特·奥尔特曼(Robert Altman)、卡洛斯·桑塔纳(Carlos Santana)和约翰·特拉沃尔塔(John Travolta)的复出,再想一想库尔特·冯内古特(Kurt Vonnegut)、J.D.赛林杰(J. D. Salinger)、艾伦·杰伊·勒纳(Alan Jay Lerner)、朱迪·加兰(Judy Garland)和奥森·韦尔斯(Orson Welles)的隐退。一些人愈挫愈勇,而另一些人则永远受到早期



成就的困扰。那些无视挫折、决心重建受损事业的人和那些垂头丧气、永远无法重现往日辉煌的人区别何在？

本书中，我们将以各界名流的方式来分析那些脱离事业轨道的杰出领导者和 CEO 们，展示各界领导者们在受挫后又重获成功的恢复力，例如唐纳德·特朗普(Donald Trump)、摩根大通(JP Morgan Chase)CEO 杰米·戴蒙(Jamie Dimon)、先锋(Vanguard)创始人杰克·博格尔(Jack Bogle)、家得宝(Home Depot)创始人伯尼·马库斯、摩根士丹利(Morgan Stanley)CEO 约翰·麦克(John Mack)和玛莎·斯图尔特。与之形成鲜明对比的是一些有才华但已陨落的 CEO 们，他们曾经家喻户晓，但是陨落之后再也不曾获得显要的领导职位，大部分都从公众视野中消失，如惠普(Hewlett-Packard)的卡莉·菲奥里纳(Carly Fiorina)、柯达(Kodak)的乔治·费希尔(George Fisher)、IBM 的约翰·埃克斯(John Akers)、苹果(Apple)的约翰·斯卡利(John Sculley)、福特(Ford)的雅克·纳塞尔(Jacques Nasser)、美国联合航空公司(United Airlines)的理查德·费里斯(Richard Ferris)、价格在线(Priceline)的杰伊·沃克(Jay Walker)和医学博士网(WebMD)的杰夫·阿诺德(Jeff Arnold)。

2004 年 6 月 10 日，内维尔·伊斯戴尔(Neville Isdell)接替道格·达夫特(Doug Daft)担任可口可乐(Coca-Cola)CEO 职位的数天之后，他简洁地宣布了可口可乐总裁史蒂文·海尔(Steven Heyer)的退出：“在过去一周中，史蒂文与我探讨了在我当选公司董事长和 CEO 的前提下，他如何才能最佳地实现他的个人目标……我们一致认为，史蒂文寻求公司外的机会能更好地实现他的抱负。”51 岁的海尔，是美国商业领袖中闪亮的明星。除了担任可口可乐公司三年的总裁之外，他曾任博思艾伦咨询公司(Booz Allen Hamilton)常务董事、智威汤逊广告公司(J. Walter Thompson)总裁、特纳广播电视公司(Turner Broadcasting)总

裁。海尔对公司的决定深感失望,觉得自己的贡献和经验在可口可乐董事会的政治迷雾中被低估了。然而,就在四个月之后,海尔复出,作为 CEO 接管了世界最大连锁酒店之一的喜达屋酒店集团(Starwood Hotels),该集团旗下拥有圣·瑞吉(St. Regis)、喜来登酒店(Sheraton)、威斯汀酒店(Westin)以及 W 酒店(W hotels)。

在我们的一次会议上,前总统吉米·卡特(Jimmy Carter)请 CEO 们考虑在被美国公众解雇之后他们如何才能东山再起。尽管在连任选举中落败,卡特在全世界不知疲倦地继续他的人道主义、公众健康及外交使命,极大地促进了全世界的民主改革,他作为美国最伟大的前总统深受世人尊敬,并最终获得诺贝尔和平奖。对于领导者的评价,不是依据他们的成就给他们带来了多少满足感,而是在命运夺走他们艰苦赢得的胜利喜悦时,他们是如何反应来进行评估的。他们能否重新振作,重返赛场?

浴火重生

在领导者和艺术家这类创造性人才的生命中,恢复力的品质极为重要。领导者和艺术家都会经历事业上升、下降和恢复阶段。早在 20 世纪 30 年代,奥托·兰克(Otto Rank)是将这些非凡贡献者联系到一起的第一人。他指出,领导者和艺术家的成就源于对于永恒的不懈追求,正是这种追求点燃了他们非凡的创造欲望。

霍华德·加德纳(Howard Gardner)的《非凡头脑》(*Extraordinary Minds*)一书对艺术家和领导者也有类似的看法。¹他提出了“影响者”共有的一系列特征,这些影响者是各专业领域中真正杰出的历史人物。在研究了沃尔夫冈·莫扎特(Wolfgang Mozart)、维吉尼亚·吴尔夫(Virginia Woolf)、西格蒙德·弗洛伊德(Sigmund Freud)和圣雄甘地(Ma-