


书名、作者、ISBN

我读 动态 豆瓣猜 分类浏览 购书单 电子图书 豆瓣书店 2022年度榜单 2022书影音报告 购物车(0)

《一生的旅程》摘录——“无论走到旅程中的哪一阶段，你，仍是那个一直以来的自己”

 朱俊帆 评论 一生的旅程

2023-08-12 14:39:20 已编辑 江苏

这篇书评可能有关键情节透露

摘 录

1

随着年岁的增长，我越发体会到了父亲对自己的失望。他度过了充满遗憾的一生，将自己视为一个失败者。从一定程度上来说，之所以激励我们如此努力和追求高效，就是为了让我们有可能获得他从未有过的成功。由于父亲在工作中的动荡，只要想要任何零花钱，我就必须得自己找工作。

我下定决心，决不能度过抱憾的一生。我告诉自己，无论人生如何展开，我决不允许自己在绝望中苦干，也决不允许自己陷入缺少满足感的泥潭。

我曾在纽约伊萨卡的一家小型有线电视台做了一年的天气预报员和新闻特稿通讯员。那一年在迷茫中痛苦打拼（且表现平平）的经历，让我放弃了自15岁起就一直拥有的梦想：成为一名电视新闻主播。若说为伊萨卡的观众每日播报天气的经历教会了我一项不可或缺的技能——传播坏消息的技能，我可不全是在说笑。从那一年10月直到次年4月那漫长阴冷的六个月的时间里，我可绝算不上镇上最讨人喜欢的人。

凡是ABC巨大的曼哈顿摄影棚制作的节目中的苦力活，都交给我们六七人的团队完成。我被分配到一批电视节目中担任打杂工作。这份差事一点也不光鲜，却让我摸清了这些节目里里外外的门道。我学会了专业的术语，也认识了将一档节目搬上荧幕的每一个工种。我还学会了忍受电视制片高强度的工作时长和挑战极限的工作量，而这种对待工作的态度，从那时起就一直伴我左右。这，或许是我最重要的收获。

ABC体育部让我环游了世界，丰富了我的见识，也让我接触到了之前连想都没有想过的事物。第一次在巴黎吃精致法餐的时间和地点，第一次说出“蒙哈榭”这个词的感觉，还有第一次驾驶豪华跑车穿越摩纳哥的体验，我至今记忆犹新。对一个在纽约奥欣赛德错落式房子里长大的孩子而言，这一切都让人有些恍然若梦。但实际上，这份工作的意义要远远超出其带来的奢华享受。我频繁造访第三世界，安排赛事报道，与态度强硬的政府组织协商，还要在腐败和欺诈成风的体系中寻找出路。我亲眼目睹了“铁幕”下人民的生活状态，体会到了他们每天都要面临的困难和挑战。

由于不能进入朝鲜，我随后飞到北京与朝鲜代表团会面。经过了几个月的紧张交涉，就在眼看要达成协议的骨眼儿上，我接到了美国国务院一位亚洲代表的电话。他告诉我：“你跟他们进行的所有交涉都是违法的，你触犯了美国禁止与朝鲜进行任何商务往来的严格禁令。”看上去，这明显是死路一条。但我想起了鲁尼，想到了他告诉我再辟新路的样子。后来我们得知，国务院不但不反对我们进入朝鲜，反而鼓励我们带着摄像机在那里尽可能多拍素材。他们只是不允许我们付钱给朝鲜人购买许可或是跟他们签订协议罢了。我对朝鲜代表团解释了情况，他们怒不可遏，整个计划眼看就要土崩瓦解。最终，我想到了一个变通的方法，绕开主办国，通过国际乒乓球联合会获取拍摄的许可。朝鲜政府虽然没有拿到我们的经费，但还是同意让我们入境，就这样，我们成了几十年来第一支踏入朝鲜的美国媒体团队——这不啻为体育广播界的一个历史性时刻。鲁尼并不知道我为了达到目的花费了多少心血，但我知道，如果不是出于他对我期望和想要让他刮目相看的渴望，做成这件事也就无从谈起。

2

我事后从ABC的其他高管那里听到了不少非议，抱怨和讥笑毫无新意的拓展活动以及汤姆和丹那土得掉渣儿的价值观。之后我才意识到，当时的我们不过是在愤世嫉俗、自以为是罢了。在接下来的几年里，这些“毫无新意”的传统帮助我们在公司内部建立起了诚挚的同事友谊。汤姆和丹对于好莱坞的敬而远之，并不像许多ABC



豆瓣豆品18月会员积分艺术家
豆瓣豆品

广告

> 一生的旅程



作者: [美] 罗伯特·艾格 / [美] 乔尔·洛弗尔
出版: 文汇出版社
定价: 88.00元
装帧: 精装
页数: 360
时间: 2020-5

> [侵权投诉通道](#)

高管之前推测的那样是不谙世故的表现，这只是两人的本色罢了：他们是严肃正经的商务人士，专注于工作，对光鲜浮华毫无兴趣。

晚上我回到家，和当时的妻子苏珊讨论了很长的时间。我们权衡了我为丹尼斯工作的顾虑和新工作带来的可能性，也谈到了我们的一双女儿，还讨论了待在一个熟悉的地方所带来的安全感和接受新的职位所带来的挑战。最终，我决定待在原来的公司，因为ABC体育在这些年来待我不薄，而我还不想太早放弃。在我们的职业生涯和生活中会出现一些转折点，但在当时，这些转折点往往并不会显得非常显眼或举足轻重。当时的我并不确定所作的决定是否正确。说实话，待在原地不动或许是个比较安全的选择。而与此同时，我也并不想因为自尊心受创或有些看不起丹尼斯而冲动离开。即便最终要离职，也必须是因为眼前摆着一个好得让人无法拒绝的机遇，但ICM的工作并没有那么好。事实证明，接受丹尼斯的邀请是我在职业生涯中作出的最正确的决定之一。我很快就发现，之前对他的判断是完全错误的。他是个既友善又有趣的人，拥有极具感染力的热情和乐观，最重要的是，他对自己所不懂的事情是有自知之明的。这个特质，在高管身上非常罕见。换作另一个人，若是处在丹尼斯的位置上，便很容易通过伪装权威或常识来对没有电视网工作经验的事实矫枉过正，但这不是丹尼斯的做事风格。在会议期间，大家有时会讨论到某个话题，而丹尼斯不但不会装懂糊弄过去，还会表示自己不懂，并请求我和其他人帮他解释。他常常会让我在与上级的谈话中牵头，自己则在旁坐视，还会抓住每一个机会在汤姆和丹的面前对我的优点大加赞赏。在播报冬奥会的准备阶段，丹尼斯委任我在汤姆、丹以及公司最高层管理者面前演示我们的策划方案。这对于我来说是个巨大的机会，也是丹尼斯从来不抢他人风头的完美例证。丹尼斯就是这样一个人，一个天性慷慨的人，但从另一方面来说，这也是汤姆和丹所创造的企业文化使然。他们是我一辈子遇到过的最真诚的两个人，无时无刻不展露真实的自我。他们不咄咄逼人，没有必须压制的自负，也没有佯装出来的真挚。无论交谈的对象是谁，他们都会表现出同样的诚实和直率。他们的确是精明的商人（沃伦·巴菲特后来说，他俩“或许是世界上存在过，或是他有机会见证的最伟大的管理二人组”）。他们将聪明、正直、努力肯干的人才招入公司，将这些人安排在责任重大的岗位上，然后给予他们完成任务所需的支持和自主权。

几周之后，我被通知与汤姆和丹会面。“我们想要更深入地了解你。”汤姆说。他告诉我，两人在卡尔加里对我进行了仔细的观察，我在压力下的表现给他们留下了深刻的印象。丹告诉我：“或许会有适合你的职位空出来。”他们想让我知道，他们正在注视着我。我首先冒出来的想法就是，或许我有机会荣升ESPN的总裁，但那次会议后不久，他们就把这个职位交给了当时ABC电视台的执行副总裁。我正在为又一次错失机会而闷闷不乐的时候，两人把我叫了过去，并把执行副总裁的工作交给了我。“我们想让你先在这个职位上待一段时间，”丹说，“我们有更长远的计划。”我不知道他们所说的计划是什么，但他们刚刚给我的职位——ABC电视台的二把手——听起来并不太靠谱。当时的我已经37岁了，大部分时间都在做体育节目，而现在的我不仅要运营日间、深夜以及周六早晨的电视节目，还要管理整个电视网的商业事务。我在这一方面完全一无所知，但是汤姆和丹却表现得很自信，相信我在这个岗位上能够学习成长。在整个职业生涯中，我的直觉一直告诉我去接受每一个机遇。其中一部分原因，只是普通的野心使然罢了。我想要不断进步、不断学习、不断实践，因此不愿错失任何让我能达到目标的良机，而与此同时，我也有向自己证明我有能力在不熟悉的领域中施展拳脚的愿望。在这方面，汤姆和丹可谓完美的上司。他们不但把重视能力多过经验挂在嘴上，也相信应该把人员安排在能够激发当事人尚不自知的潜能的职位上。这并不意味着经验不重要，按照两人的话说，他们这是在“为脑力押注”，他们相信，如果把人才安排在能够成长的职位上，即便这是当事人并不熟悉的领域，局面也终究会打开。

布兰登是一位对电视节目颇有品位且有才干的高管，然而就像娱乐业里其他许多高管一样，他的性情与企业架构并不相容。布兰登对好莱坞了如指掌，在他眼里，汤姆和丹只是对他的业务毫无头绪的“电台伙计”而已。他难掩对于两人的蔑视，不愿去适应两人的做事方式，甚至懒得花心思去理解两人的初衷。不难想象，汤姆和丹也逐渐对他越来越不满，久而久之，一种相互之间的不信任和淡淡的敌意便滋生了出来。

斯图还告诉两人说他很愿意在我的管理下工作，这份背书对两人而言已经足够。“我们希望你能担任这个职位。”汤姆告诉我。我受宠若惊，但同时也知道，这个决定对于两人来说风险很大。让一个并非出身于娱乐圈的人来掌管ABC娱乐，这还是公司历史上的首例。还有哪家电视网会让出身于好莱坞之外的人来担任这个职位，我真是闻所未闻。我对他们说：“听我说，我很感激你们对我的信任。但自从大学的影视剧编剧课之后，我连一个剧本都没有读过。我对这方面的业务一无所知。”两人用一如既往的慈父般的口吻给我回应。汤姆说：“哎哟，鲍勃，你肯定会做得很棒的。”丹补充说：“鲍勃，我们想让你在这儿立足。我们希望，激战之后，你能带着你的盾牌离开战场，而不是搁在盾牌上被人抬出去。”

我飞回纽约，与妻子坐下商讨。在我飞赴洛杉矶之前，我们已经达成协议，在充分讨论之前，我是不会作出任何最终决定的。这份工作意味着我要搬到洛杉矶，但我们热爱在纽约的生活。我们刚刚装修了公寓，女儿们上了一所好学校，而最亲密的朋友也都在纽约。苏珊是WNBC[插图]的新闻制片总监，也是那种绝不愿搬到其他任何地方居住的纽约人。我知道这个抉择对于她来说很困难，从内心来说，她是不愿走的。然而，她却给予了我巨大的支持。“生活就是一场冒险，”她告诉我，“如果不选择冒险的那条路，那就没有真正地活过。”

这感觉虽说不太像不背降落伞从高空跳下，但刚开始的时候也确实与自由落体十分相似。我告诉自己：你有任务在身。他们正指望着你能让这个部门有所起色，可不能拿你缺乏经验来当失败的借口。我对好莱坞的做事方式一无所知，对经营与创意者之间的人际关系或是如何与他们的经纪人打交道也毫无经验。我不理解他们的理念，也不懂他们的文化。对于他们来说，我只是个由于某种莫名其妙的原因而突然对其创意生活产生巨大影响的纽约来的商人。就这样，每天，我都会与斯图和泰德为我安排的经纪人、代理、编剧、导演以及电视明星见面，在绝大多数的会议中，我都强烈地感觉到对方在对我极尽质问和试探，努力想搞清楚我到底是何来路，在这儿究竟有何目的。我的任务就是不要让自尊心占了上风。我要做的，并不是使浑身解数给桌子对面的人留下一个好印象，而是抑制住假装知道自己在做什么的冲动，并多向对方提问。我格格不入，这是无法掩盖的事实。我并没有受过好莱坞的历练，也没有夸张的性格或任何招摇的姿态。我在好莱坞几乎举目无亲。对此，我可以选择自卑，但也可以让我那相较之下的质朴气质——也就是我的“反好莱坞范儿”——赋予我一种神秘的气息，成为我在尽量多吸收学习的过程中的利器。

虽然对汤姆尊重有加，但我明白，这是一部重要的电视剧，值得我为之一搏。不得不去面对的改变正在发生，我们现在要竞争的，除了有线电视带来的更为大胆新潮的内容之外，还有崭露头角的福克斯电视网，而视频游戏和录像机的兴起就更不用提了。我觉得电视网的内容已经变得陈腐乏味而缺乏新意，有了《双峰镇》，我们就有机会将独具一格的内容搬上荧幕。在周围事物瞬息万变的时候，我们是不能安于因循守旧的。说到底，鲁尼的教诲也适用于此：拼死创新。在我的劝说下，他们最终同意，让我给一群比来自ABC纽约总部的中老年男士背景更加多样且年纪更轻的观众播放此片。看过试映的观众并不完全支持将此片搬上电视网，其中主要原因就在于片子太过与众不同，但恰恰是在“与众不同”这个原因的驱动下，我们为片子亮了绿灯，并制作了7集内容。但在看完几集之后，他还是给我写来一封信表示：“这内容不能播出。如果搬上荧幕，公司的名誉就难保了。”我打电话给汤姆，告诉他我们必须播《双峰镇》。当时，我们在制作此剧的消息已在好莱坞内外疯传。就连《华尔街日报》的首页也刊登了一篇文章，报道我这个来自ABC的做事严谨之人是如何在创意上铤而走险的。一夜之间，我便开始接到来自史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）和乔治·卢卡斯的电话。我到史蒂文当时正在执导的《铁钩船长》的片场与他会面，也去了乔治的天行者农场拜访他。两个人都饶有兴致地与我探讨了他们与ABC可能展开的合作。如此级别的导演竟然有兴趣制作电视剧，这样的理念，在ABC开始制作《双峰镇》之前可谓闻所未闻（两年后的1991年，乔治将《少年印第安纳琼斯大冒险》交到我们手中，一共播出了两个季度）。我告诉汤姆：“我们这次的冒险，在创意圈里引来了盛赞。这部剧必播不可。”难能可贵的是，这句话让汤姆听了进去。作为我的上司，他明明可以回答说：“不好意思，我有权驳回你的看法。”但他明白争取好莱坞创意人的支持所带来的价值，也同意了我认为值得去冒险的观点。我们在3月下旬的奥斯卡金像奖上对这部片子进行了宣传，并在4月8日周日播放了两小时长的试播集。大约有3500万名观众收看了节目，这个数字几乎是当时所有电视剧观众的1/3。之后，我们把此剧安排在了周四晚间的9点，不到几周的时间，《双峰镇》便成了我们在四年间安排在这个时间段里最为成功的节目。节目登上了《时代》杂志的封面，《新闻周刊》对其的形容则是“与你在黄金时段看到的任何节目——甚至普天之下的任何节目——都迥然不同”。那年5月，我来到纽约参加“预览会”，也就是电视网为广告商和媒体预先播放即将上映的剧集的大型春季集会，并受命上台发表关于ABC的讲话。“一位电视网络的总裁偶然也有铤而走险的时候。”我话音一落，观众们立即起立欢呼，这是我职业生涯中最为振奋人心的体验。

第一次给瑞恩·库格勒（Ryan Googler）提供我对《黑豹》的意见时，他的焦虑我清清楚楚地看在眼里。他从来也没有制作过像《黑豹》这样体量的作品，这部电影承载着巨额的预算和巨大的压力，非要出成绩不可。我特意一字一句地对他说：“你打造了一部很特别的电影。我对此有一些具体的建议，但在把建议给你之前，我希望你能明白，我们对你抱有很大的信心。”所有这些都是在讲述一个看似明显但往往被人忽略的道理：管理人员要对任何创意作品的经济效益负责，但在行使这一责任时也要多加防范，不要对创意过程造成任何适得其反的伤害。这二者之间的平衡，是我们必须把握的。想要合理管理创意，同理心是前提条件，而尊敬心则是不可或缺的。

没有想到的是，《双峰镇》的停播并不是我们那一季最大的败绩。1990年的春天，我批准了《警察摇滚》的制作，而这部电视剧，不仅成了深夜节目中的笑柄谈资，也在史上最差电视剧名单上留下了永久的印记。但时至今日我依然觉得，自己当时的决定是正确的。我站起身来，对演职工作人员发言说：“我们进行了一次大胆的尝试，但没能成功。宁愿冒巨大的风险承受偶尔的失败，也远比裹足不前要强。”我不想踟蹰不前，而是希望为创造伟大提供可能。在第一年管理黄金档节目的工作中，我所学到的最重要的经验，便是适应失败的必要性。这失败并非不够努力所致，而是出于一个不可避免的事实：如果想要创新——你也应该无时无刻不这样想——那就需要提供允许失败的空间。

我们的成功一向是团队共同努力的结果，但这也是我在职业生涯中遇到的首次公开归功于我个人的成功。从另一方面来说，别人缔造的成就却归功于自己，这感觉有些奇怪。初到ABC娱乐时，我对这份工作一无所知，而这支杰出的团队则将他们的经验倾囊相授。他们努力工作，不因我担任上司而对我有所顾忌。由于他们的慷慨，我们才得以共同取得成就，但谁知其中主要的功劳却都给了我。如果没有我的带领，我们的团队也不会在黄金档夺冠，我觉得这样说也不为过。丹和汤姆的信任给了我敢于冒巨大风险的勇气，但若说到我的优势，便是在鼓励创意人士拿出最好的表现和敢于冒险的同时帮助他们从失败中恢复过来。虽然团队永远离不开集体的

努力，但这些年管理ABC娱乐的经验，让我对如何将一批才华横溢的人组织在一起打造最高水准的作品有了一层全新的认识。

八个月后，汤姆又一次来找我。“我需要你接手这份工作，”他说，“我需要有人帮我运营公司。”就这样，成为ABC电视网总裁一年九个月后，在1994年的9月，我成了大都会/ABC广播公司的总裁和首席运营官。这样的职业轨迹让人头昏目眩，甚至时而失衡。通常来说，我并不推荐像他们提拔我一样如此迅速地晋升某个员工，但重要的事情，我还是要再强调一次：正是两人在每一阶段对我表达的信任，才造就了我的成功。

4

最后的问题，在于我应该向谁汇报工作。乔想要努力争取达成正式协议，让我直接向迈克尔汇报工作，但迈克尔却拒绝了。他想要保留任命总裁的自由，并希望将此入安插在我与他之间，也想确保让我明白他有此权力。我虽然希望迈克尔能正式把我纳为他的二把手，但也很欣赏他对我的直言不讳。在那天晚上稍晚时，我最终还是让乔接受了协议。我本想开辟一条可能通往首席执行官的路（我也明白这并不是板上钉钉之事），但现在还不是争取的时机。我希望这笔并购顺利进行，也希望确保大都会的团队能受到迪士尼的平等对待。我很确定，如果我不在，我们的团队一定会被迪士尼吞没，致使士气低迷。

迈克尔并没有因冒险签订协议而得到应有的赞誉，但这笔交易的确意味着巨大的风险，而回报直到多年之后才显现出来。其他的娱乐公司则纷纷痛苦地意识到，过小的规模让其在瞬息万变的世界中不具备竞争的實力，但迪士尼却通过这次并购拥有了保持独立的规模。迪士尼通过这次并购所获得的资产——尤其是ESPN——在数年之内推动了公司的成长，并在迪士尼动画票房频频失利的差不多10年时间里提供了至关重要的缓冲空间。

奥维茨将要担任的是华特迪士尼公司的总裁，而不是首席运营官。从企业等级制度来划分，这就意味着他是我的上司，但不一定会成为迈克尔预先定好的接班人。虽然一时间感到失望，但我仍然感谢迈克尔在谈判期间的直言不讳和现在的开门见山。他没有试图巧言粉饰，也没有虚构一个并不存在的蓝图来糊弄我。当时的我44岁，还有很多需要学习的东西，而且无论怎样，跟两人中的任何一个人从一开始就结怨都是没有好处的。在迈克尔·奥维茨的消息宣布之后，我曾对一位《纽约时报》的记者表示：“如果迈克·艾斯纳觉得这个选择对公司而言是正确的，那么我就相信他的直觉。”《纽约时报》刊登出这句话的当天，迪士尼的一位高管便告知我说，迈克尔不喜欢别人叫他“迈克”。还没有上任，我就已经出了一次糗。我很快就发现，别人对于奥维茨上任一事的情绪比我强烈得多。有人告诉我，华特迪士尼影业集团的董事长乔·罗斯（Joe Roth）对此愤怒不已，而桑迪·利特瓦克和迪士尼的首席财务官史蒂夫·博伦巴克（Steve Bollenbach）也对新的企业结构心存不满，拒绝向奥维茨汇报工作。在5000公里之外的纽约，我已经感觉到愤懑之情在迪士尼的管理层中酝酿堆积。雇佣迈克尔·奥维茨的决定从宣布之时起就引发了内部的争端，至于未来的局势会变得多紧张，我无从预见。

在大家翘首以待FCC[插图]监管认证结果的接下来的几个月里，我每周都会飞到洛杉矶，加深对马上就要成为我同事的诸位迪士尼高管的了解。薇罗和我也知道，协议一旦成交，度蜜月的机会就会化为泡影，于是我们极大地缩短了订婚时间，在1995年10月初火速结婚。我们将蜜月安排在法国南部，在奢华的卡普菲拉大酒店入住期间，我接到了一只装着迪士尼衍生品的巨大箱子，里面满是情侣款米老鼠睡衣、米老鼠新郎新娘帽、唐老鸭拖鞋等等。这些东西既丰富又夸张，我们完全不知该如何处理，于是决定在离店时把箱子留在酒店，心想或许有人会因得到这些东西而欣喜或是家里恰好有对这些东西感兴趣的孩子。但是时至今日，想到酒店工作人员在我们离店后走进屋里看到满眼的米老鼠主题服饰，我的内心还是会浮起一阵尴尬。记得我一边看着满屋的米老鼠衍生品，一边对薇罗说：“我现在所在的公司，跟以前完全不同了。”（实际上，在效力于迈克尔·艾斯纳的这么多年来，我很少看到他打米老鼠领带之外的领带。公司也提倡所有其他高管打米老鼠领带，但我却装作从没有收到这条通知。）

5

这些年来，很多人都问过我什么才是培养抱负的最佳途径——这不但包括你自己的抱负，也包括你所管理的人员的抱负。作为一位领导者，你应该希望周围的人能够积极行动、去承担更多的责任，但前提是对于梦想工作的渴望不能让他们从现在所在的岗位上分心。抱负不能太过超越眼前的机遇。我见过的很多人都会把目光集中在某个工作或项目上，但真正实现目标的机会却很渺茫。他们对某个遥远目标的执着酿成了问题，使之对现在的环境越发厌倦。他们不把足够的注意力放在自己实际拥有的责任上，由于一心向往着别处，抱负便起到了适得其反的效果。抓住其中的平衡点很重要——把手中的工作做好；有耐心；寻找能够有所贡献的机会，并从中实现拓展和成长；利用你的态度、活力和专注，让自己成为一个上司在机遇出现时觉得必须将之交付于你的人。从另一方面来说，如果你是上司，那就应该培养以上所述的这类人——不是那些一边吵嚷着要升职、一边抱怨自己的能力没有被充分利用的人，而是那些在每天的工作中证明自己不可取代的人。首席执行官与其接班人之之间的关系则充满了矛盾。我们都愿意相信自己是不可取代的，诀窍就在于拥有足够的自知之明，不要沉溺

于你是唯一一个能做这份工作的人选的执念之中。从本质上来说，杰出的领导力的重点并不在于你的不可取代，而是要帮助他人做好有一天继任你的职位的准备——也就是给予他人与你一起制定决策的机会；辨识出他们需要开发的能力并帮助他们实现进步。另外，就像我之前不得不做的一样，有的时候，如果对方还没有做好迎接下一步的准备，你也要开诚布公地指出来。

若是散漫以对并将这股惰性传达给自己的团队，他可以轻而易举地破坏我的项目。就像我在这些年来与之合作或谈判过的许多人一样，如果感觉自己受到了别人的压制，鲁尼便会心存不快。因此，我采取了一种“软专制主义”的方式，在尊敬对方的同时，也会让对方明白，这件事是无论如何都要做成的。“鲁尼，”我告诉他说，“若说有什么人们一看就推断是你想出的创意，那就非此莫属了。这个创意既宏伟又大胆，几乎不可能落地，但是，你又怎么会因为这点事而却步呢？”

我不知道他是在回忆那些我们可以到任何地方做任何事情，而不会有上司因为他花钱大手大脚而唠叨埋怨的日子，还是那些他是一屋子人里的英雄，没有人敢于质疑他权威的日子，或许，他说的“从前”，更与我们所处的当下相关。整个行业在他的眼皮下发生了改变，世界也与从前不同了。而他，已是时日不多。俯视着病床上的他，我知道，这将是我最后一次与他相见。“是啊，鲁尼，”我回答说，“日子跟从前不同了。”

“我真不想给你坏消息，但你必须离开迪士尼了。迈克尔不相信你，还在董事会面前表示你不能做他的接班人。你非得辞职不可了。”我既震惊又难过。在过去的几年里，我时常要忍受向迈克尔·奥维茨汇报工作带来的负面情绪和干扰。为了让ABC能够融入迪士尼，我任劳任怨，确保我们的团队受到重视和尊重，也协助推动了一场迪士尼并未用心思考过的“同化运动”。我为公司设计并搭建了一整套国际体系，并为此在一年时间里频繁出差，一次次离开家人身边。这一路走来，我一直是迈克尔的捍卫者和忠臣，而现在，在1975年我被第一任上司告知“晋升无望”的25年后，我又听到了同样的宣判。

在此之后，发生在迪士尼、迈克尔以及我身上的事，是我无论如何也始料未及的。一路争取的东西终于就摆在眼前，而现在，才是困难的时刻到来之际。这，往往就是人生的必经之路。

6

迈克尔天生而来的悲观主义的确能取得效果，但这也是在一定程度上而言。他的一部分驱动力来自对灾难的恐惧，这也往往推动了他的完美主义和成功，但在鼓励人心上，悲观主义并不是一个非常有力的工具。有的时候，他的担心事出有因，也应当予以处理，但是很多时候，裹挟着他的却是一种杞人忧天般的担心。担心并非迈克尔唯一的状态，除此之外，他与生俱来的充沛精力也往往有着很大的感染力。但在他的晚年，随着肩上的压力逐渐增加，悲观主义从例外变成了常态，也使得他开始拉帮结派、离群索居。没有人能够完美地处理迈克尔所经受的压力，但是对于一位领导者而言，乐观精神是必不可少的一项特质，在困难时期更是如此。悲观主义会导致妄想偏执，进而发展为戒备多疑，再进一步则会导致对风险的全盘规避。

离开迈克尔的套房去参加投资者会议的时候，我们面前已然摆着两个巨大的危机。我记得，当时的感觉就好像我们已经置身一场对抗罗伊、斯坦利和史蒂夫的常规战役，而现在又有新的一方突如其来地发射了核武器。面对这种情况，我们尽己所能地在投资者面前为自己辩护，但对于公司未来的严重担忧，已经在众目睽睽之下被调动了起来。我们昂首挺胸，一边标榜着最近的收益，一边向大家介绍我们的未来计划，在现有条件下尽可能地拿出最好的表现。但是，这仍然是一次考验人的会议，而且不可否认的是：接下来的情况，只能越来越棘手。

为了这次会议，我们从奥兰多调来了75尊形态各异的巨型米老鼠雕塑，我站在其中两尊之间，接受了大约一个小时的媒体提问。我没有准备任何笔记，也不记得任何具体的问题，但我确定，这些问题都是有关股东大会以及我们打算如何对罗伊和斯坦利的批评作出回应的。我能记得的是，这些问题句句尖刻。我为公司辩护，表达了对迈克尔的支持，也透露出我对罗伊和斯坦利的动机和举措发自内心的怀疑。这是我职业生涯中第一次面对如此多来自媒体的重重诘问，虽然无法让涌来的潮水退却，但现在的我回顾起这段往事时，仍会为敢于站在那里坚持自己的立场而感到自豪。

我觉得，那是至关重要的一刻。如果公司的其他人不相信我是一个严肃的候选人，我就不会拥有实质的权力，也就会跟迈克尔一样转眼沦为跛脚鸭。一般来说，人们之所以过多地担心公众对自己权力的看法，是因为他们缺乏安全感。而在这件事上，想要帮助公司度过这动荡的阶段和真正拥有成为下一任首席执行官的可能，我需要董事会赋予我某种程度的实权。“你是什么意思？”乔治问道。“我是要求你在媒体通稿里写明，我是唯一一位内部候选人。”乔治完全了解我的需求和背后的原因，对此，我也永远抱有感恩之心。这意味着，我可以站在一个……不能完全说是拥有实权，但也不能完全说是受人掌控的位置上运营公司。虽然我是候选人的消息已被正式宣布，但我觉得，董事会里没有任何人会认为我真能得到这份工作——或许连乔治本人也不这样想。另外，很多人也觉得这份工作本就不应属于我。

7

该怎样才能说服迪士尼董事会相信我就是他们所寻找的改变，而又不在此过程中把迈克尔拉下水呢？迈克尔的一些决策的确是我所不赞成的，面对重重噪声，我也认为公司需要有所改变。但是，我仍然尊重迈克尔，也很感恩他给我的机遇。另外，我毕竟担任了5年的首席运营官，如果把所有的责任都推到别人身上，显然是虚伪之举。最重要的是，为了给自己摆脱责任而牺牲迈克尔是大错特错的。我对自己发誓，无论如何也不能这样做。

这个棘手的问题——也就是如何在谈论过去的同时不过多地把自己牵扯进并非由我制定的决策中，或是避免因矫枉过正而站到了声讨迈克尔的阵营里。“你即将要展开的，是一场政治竞选运动，”他说，“这你是知道的，不是吗？”从某种抽象的程度来说，我的确能理解，但还没有像斯科特一样给这件事下具体的定义。他说，我需要有一套争取选票的策略，也就是说要考虑一下董事会中有哪些人比较容易说服，并集中把我的信息传递给他们。他问了我一连串的问题：“有哪些董事会成员是一定会站在你这边的？”“我不确定有任何人站在我这边。”“好，那有谁是绝不可能给你机会的？”我的脑海里瞬间闪过三四个名字和面容。“好的，那么谁是不确定的投票者？”在我看来，有那么几个人或许愿意在我身上赌一把。“这些就是你要优先专攻的人。”斯科特说。斯科特明白我对于迈克尔和过去有些不宜讲的话，其实，这一点他早已预料到了。“你不能以在任者的身份赢得这场竞选，”他说，“如果处于守势，你就赢不了。你的唯一关注点是未来，过去已经过去了。”这话听起来或许浅显，却让我醍醐灌顶。我不必一味重复过去，不需要为迈克尔的决策做辩护，也不用为了自己的利益而去抨击他，未来才是我唯一的关注点。每次有人问到迪士尼在过去几年里走了什么弯路，迈克尔犯过什么错误，他们凭什么相信我会有所不同，我便可以给出这样简单而真诚的答案：“我无力改变过去。我们可以讨论学到的经验，也可以确保将这些经验用在前进的路上，但是我们没有任何重新来过的机会。大家想要知道的，是我将带领公司踏上的道路，而不是公司走过的老路。以下就是我的计划。”

斯科特告诉我：“你必须像个暴乱者一样思考、计划和行动。”他还说，我应该带着一个清晰的理念来制订计划：“这是一场捍卫品牌灵魂的战争。你要探讨品牌本身、如何提高其价值以及该如何保护它。”然后，他又补充说：“你需要有几个战略上的优先项才行。”对此我已经做过缜密的思考，因此立刻开始逐一列举。大约说了五六个选项时，他摇摇头：“别说了。如果有这么多，那就不是优先项了。”所谓优先项，就是你需要为之花费很多时间和资金的几件事情。如果有太多，不仅破坏了其重要性，而且没有任何人能完全记住。“你会给人留下目的不明确印象，”他说，“你只能列三个。”斯科特是对的。我急于展示自己有解决迪士尼所有问题和应对面前所有困难的策略，因此完全没有排出优先级来。没有任何指示重点的标志，也没有让人一目了然的总体愿景。我的总体愿景既不清晰，也缺乏冲击力。一家企业的文化是由许多因素构成的，而其中最重要的一个因素，便是清楚和重复地传达你的优先事项。凭我的经验来看，这一点便是伟大管理者之所以脱颖而出的关键。如果领导者无法清晰传达他们的优先事项，那么身边的人也就不清楚自己的优先事项是什么。这不仅会造成时间和精力的浪费，也会让你所在机构的人员因为不知道自己应该专注什么而承受不必要的焦虑。效率逐渐降低，不满逐渐堆积，士气也会逐渐消沉。

一位首席执行官必须为公司及其高管团队提供一份地图，很多工作都错综复杂且需要极其专注并投入大量精力，但这样的信息却让人一目了然：这是我们想要到达的目的地，这是通往目的地的路。一旦将这些事情清晰部署好，许多决策也都变得更容易制定了，而整个机构中的总体焦虑感也会随之缓解。

1. 我们需要将绝大多数的时间和资本投入在打造高质量品牌内容上。在一个被创造和传播的“内容”变得越来越多的时代，我们需要把赌注押在质量会变得越发重要这个趋势上。单纯创造大量的内容是不够的，甚至单纯创造大量的优质内容也是不够的。随着选择空间的爆发式增长，消费者需要具备对于分配时间和金钱的决断力。而作为引导消费者行为的利器，伟大的品牌将会变得更加重要。

2. 我们需要在最大限度上拥抱科技，先是利用科技为打造更高质量的产品创造条件，然后再通过更先进和精确的途径来触及更多的消费者。从华特管理下的迪士尼初期阶段开始，科技就一直被作为一种讲故事的强大工具，而现在，便是我们在延续这一传统上“双倍下注”的时候了。我们也越发清晰地看见，迪士尼从根本上来说仍然是一家内容制造公司，也会继续保持这一身份，先进的发行方式成为保持品牌相关度的手段的一天终将来临。除非消费者能通过更加易操作、可移动和数字化的方式来消费我们的内容，我们的相关度就会受到挑战。简而言之，我们必须将科技更多地看成机遇而非威胁，也必须带着坚持、热情以及紧迫感去做这件事。

3. 我们必须成为一家真正意义上的全球企业。迪士尼涉及的领域广泛，也在全球众多市场有业务分布，虽然如此，我们仍需要更深入地渗入某些市场，尤其是像中国和印度这样的世界上人口最多的国家。如果说我们的首要关注点是打造出优质的品牌内容，那么下一步就是将内容带给全球的观众，在以上这些国际市场中深深扎根，为大幅提高规模打造坚实的基础。持续为同一批忠实消费者打造相同的内容，无异于止步不前。

所谓未来，就是要围绕这三个优先事项来规划整个公司的使命、公司所有的业务以及我们的13万员工中的每一个人。现在，我只需让那10位对我几乎没有什么信心的董事会成员相信，这才是公司正确的道路，而我则是这个职位的合适人选。

“人们对于我们的品牌仍然抱有巨大的热情，”我说，“但是我的目标，是让迪士尼成为世界上最受人喜爱的公司，这喜爱要来自于消费者、股东，还有自家员工。最后一个人群是最为重要的。如果不先受到自己人的喜爱，我们就无从得到公众的喜爱。想要让我们工作的人喜爱这家公司并相信其未来，那就要创造出让他们感觉自豪的产品。就是这么简单。”

中心化的决策制定挫伤了各业务资深负责人的干劲，因为他们感到自己部门的运营权力实际是归属于战略规划部的。另一个问题，就是他们过度解析型的决策制定不仅费力，而且费时。“仅仅与几年前相比，这个世界运转的速度就已经快了很多，”我对董事会这样说道，“事情发生的速度只会朝快的方向发展。我们的决策制定也应更加直接和快速，我需要探索从简提速的方法。”我推测，各业务的负责人如果感觉自己更多地参与了决策制定，便会给公司的士气带来积极的涓滴效应。

在竞选的初期，杰弗里·卡森伯格就跟我在迪士尼伯班克办公区附近吃了一次早餐。“你必须得离开，”杰弗里告诉我，“你是得不到这份工作的，因为你的名声已经受损了。”我知道，把自己跟迈克尔区别开来的难度很大，但在那一刻之前，我还没有考虑过外界已经给我罩上了污名。杰弗里感觉他必须劝我打消念头，他说，想要跟过往几年的烂摊子划清界限难比登天：“你应该做一些无偿的公益工作来重建你的形象。”重建我的形象？我一边听他把话说完，一边努力保持冷静，但杰弗里是如此确定我已走上末路，这让我既震惊又愤懑。虽然如此，我内心的一部分也在怀疑他是否是对的。或许，我真的没有完全理解周围所有人眼中显而易见的事：想要当选，是完全没有可能的。抑或，所有这些都只是好莱坞的“克里姆林宫学”而已，而我面前最重要的任务，就是尽己所能拿出最好的表现，对所有我无力掌控的杂音充耳不闻。还有一位名叫加里·威尔森（Gary Wilson）的董事会成员，不仅觉得我不该得到这份工作，还明显认为他可以通过激怒我和在会面中试图侮辱我而达到自己的目的。我必须时常提醒自己，加里·威尔森并不是我的问题。这个过程不仅是对我的构想的挑战，也是对我性格的挑战，不能让那些对我知之甚少的人所表达出来的负面情绪影响我对自己的看法。

最后，则是与一位名叫加里·罗奇（Gerry Roche）的猎头面谈，他负责运营一家名叫海德思哲的知名国际咨询公司，而这也是我职业生涯中最为受辱的一次经历。

一直以来，我都觉得自己几乎不受压力影响，即便在高压情况下也能保持专注和冷静。竞选过程对身心造成的损害要比起我敢于对自己承认的还要严重，家人和好友就更无从知晓了，而这件事是本来不应该如此熬人的。我离开丹尼斯的住处，回到自己的家，花了一些时间对发生的一切做了一次盘点。这是一份很重要的工作，也是一个很重大的头衔，但是这毕竟不是我的生活。我的生活，是与薇罗和儿子们在一起，与纽约的女儿们在一起，与我的父母、妹妹、朋友在一起。归根结底，所有这些压力都是由一份工作而起的，我对自己发誓，要尽力客观全面地看待这件事。

唯一一次在董事会面前发火，是在最后一次与他们面谈的时候。在长达几个月的面谈和演示会之后，他们安排了一次会议，于一个周日的晚上在帕萨迪纳一家酒店的会议室召开。到场后，我得知他们下午在一位董事会成员的家里会见了eBay首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman），此人是当时除我之外的唯一一位主要竞选者（其他四位有的自动退出，有的已被淘汰）。那一刹那，我终于对整件事忍无可忍了。我不能相信还有什么信息是他们不知道的，还有哪些问题是没有被反复彻底地回答过好几遍的。我希望这个阶段能尽快结束。这家在半年的时间里一直前途未卜的公司——如果加上迈克尔去留未定的那几个月便更长了，更需要这个阶段尽快终结。董事会的一些成员就是没法理解这一点，而我的耐性已经达到了上限。最后一次面谈即将收尾的时候，那位在整个竞选阶段一直撺掇我贬低迈克尔的董事会成员加里·威尔森又问了我一次：“告诉我，我们为什么应该相信你和别人不同？你觉得迈克尔做错了什么？你会拿出什么样的不同措施？”这句话终于把我激怒了，我在董事会所有其他成员的面前对他厉声回话：“同样的问题，你已经在之前问过我三次了，”我一边说，一边努力克制自己不要怒吼，“我觉得这是对我的侮辱，我是不会回答你的问题的。”屋里的每一个人都哑然无声，这次面谈就这样戛然而止。我没有跟任何人发生眼神交流，径直站起身离开了。我没有握任何人的手，也没有感谢任何人的聆听。我曾给自己设下用耐心和尊重来应对他们甩来的一切的考验，而今却挑战失败。那天晚上，乔治·米切尔和另一位董事会成员艾尔文·刘易斯（Aylwin Lewis）分别打电话到我家。“你也许没有给自己造成不可弥补的损失，”乔治说，“但也没给自己带来什么好处。”艾尔文的话则更加严厉，他说：“鲍勃，现在可不是让大家看到你焦虑失控的时候呀。”我虽对自己的所作所为不满意，但我毕竟是凡人。当时的怒火，我是无论如何也压抑不住的，再说，我也觉得我的愤怒是事出有因的。与乔治的谈话快要收尾的时候，我说：“拜托你们赶快作出决定吧，是时候了，公司已经因为这件事而每况愈下了。”现在回溯这段岁月，我觉得这些得之不易的教训，不仅关乎韧性和坚忍的重要，也关乎不为你无法控制的事情感到愤怒和焦虑的必要。对于自尊心的打击虽然往往是真枪实弹，但也不要让这些打击过多地占据你大脑的空间或是耗损你太多的精力，此中的重要性，我如何强调也不为过。当每个人都在夸赞你时，想要保持乐观是很容易的。但当你的自我认知如此公然地受到挑战的时候，保持乐观就困难了很多，也必要了很多。这次竞选的过程，是我在职业生涯中第一次迎头面对如此程度的焦虑。想要完全筛去关于我的风言风语，或是全然不因公众关于我如何不配这个职位的讨论而心痛，是不可能做到的。但是，严格的自律和来自家人的爱让我意识到，我必须认清这些声音与我本人无关，并将之放在一个正确的位置去对待。我可以掌控的是自己的行为和态度，其他所有的一切都在我的控制之外。虽然不能每次都遵从这个观点，但是在力所能及的范围内，我没有被焦虑感击垮。

我一整天都和两个儿子在一起，尽力分散注意力。我和麦克斯扔了一会儿球，出去吃午餐，然后又在他最喜欢的附近的公园待了一个小时。我告诉薇罗，如果坏消息来了，我就会驱车开始我梦寐以求的跨国越野自驾。在我看来，一个人驱车横穿美国应该会是一次美好的体验。这份工作并不是我和我们的生活中最重要的东西。我虽然理解她的话，但把这话铭刻于心却是需要一番努力的，而她也帮助我做到了这一点。挂上电话，薇罗和我一言不发地坐了一会儿，让杂陈的五味沉淀下来。我的脑中有一批想要马上打电话告知的人，我把立刻抓起电话的冲动遏制住，试着静静地坐着，深深呼吸，让欣喜和宽慰浸润我的身体。

8

造成这些仇怨的主要原因是，虽然罗伊为了抗议而先发制人地提出了辞职，但迈克尔还是援引董事会的强制退休年龄规定把他挤下了台，这种做法对人很不尊重，也让罗伊感觉自尊心受辱。斯坦利说，罗伊与这个他曾经看成自己家的地方的纽带已经剪断。他责怪董事会，在他当初发起罢免迈克尔的运动时没有听从他的建议。虽然董事会最终还是挤走了迈克尔，但是罗伊觉得，他本人也在过程中付出了惨重的代价。我告诉他说，我明白他瞧不起我，但也请他接受，我已经被任命为首席执行官，而且竞选过程并没有做什么手脚。“罗伊，”我说，“如果我做砸了，等着取我头颅的队伍可比你和斯坦利的两人阵营庞大得多。”他明确指出，一旦觉得公司没有朝着正轨发展，他便会毫不犹豫地再次宣战，但是，他也展示出了我从未见过的脆弱一面。对他而言，被公司排挤是件痛苦的事，而持续不断的斗争也似乎让他筋疲力尽。在离开董事会的两年中，他衰老了很多，也给我留下了渴求关注和脆弱敏感的印象，这一面，他从未在我面前展现过。我在想，不知这一切是否是他内心更大的斗争的部分体现。实际上，与罗伊有矛盾的人不止迈克尔一个，除了斯坦利之外，迪士尼里没有多少人对他抱着他自认为应得的尊重，包括他逝去已久的叔叔华特。我从未与罗伊有过任何真正意义上的谈话，但现在的我，能够感受到他的敏感与脆弱。让他感觉受了贬低或侮辱，是不会带来任何好处的。他只是一个渴望被人尊重的人，对他而言，这份尊重从不是唾手可得的東西。这件事牵扯到如此多的私人感情，也深深触及自尊心 and 自我价值，而对他而言，这场战争已经持续了几十年之久。或许能找到什么方法安抚他的情绪，化解这场战争。但是无论选择什么方法，我都不想让他跟我或公司走得太近，因为我担心他会不可避免地试图从内部策反。同时，我也不能认同任何可以看作是对迈克尔不敬的观点，或是让别人觉得我默认了罗伊对他的批评，因此，我必须找到一个微妙的平衡点。我打电话找到迈克尔，解释了我面对的难题，并询问他的建议。听到我向罗伊抛出橄榄枝，迈克尔不大舒服，但也承认与罗伊之间的和平相处很重要。“我相信你会作出正确的选择，”他说，“但是，别让他走太近。”我会给罗伊在董事会安排一个荣誉退休的位置，也会邀请他来参加电影首映、主题乐园开幕式以及公司的特殊活动（但他不能参加董事会会议）。我也会向他支付一小笔咨询费用，在总部给他安排一间办公室，好让他往返自如，再次把迪士尼当成自己的家。作为交换条件，罗伊要取消诉讼，不得发布获胜声明，并停止散播抨击言论。斯坦利回应说，我们应该起草一份合同，并在24小时内生效，这让我始料未及。就这样，一个在我一担任首席执行官时就可能酿成大祸的危机便化解了。在一些人看来，与罗伊和斯坦利的和解是某种程度上的屈服妥协，但事情的真相我心知肚明，而真相，远比别人的看法要更有价值。

史蒂夫所做的任何产品演示都是震撼人心的，这次面对面的演示，更是不在话下。盯着眼前的设备，我不仅能体会到他的热情，也有一种将未来握在手中的不可思议的感觉。将我们的电视节目放在史蒂夫的平台上或许会产生麻烦，但在那时，我的直觉告诉我，这是正确的选择。史蒂夫喜欢大胆的做派，而我也想向他暗示，未来与迪士尼的合作或许会与以前不同。在史蒂夫的诸多顾虑中，其中一个就是迪士尼做事的拖拖拉拉。每份合同都需要经过彻底审查和剖析，而这不是他的工作方式。我想让他理解，这也不是我的工作方式，也想让他知道，现在的我有权力作出决策，也迫不及待地想要和他一起探索未来之路。我想，如果他能认真对待我想要赌一赌的直觉和意愿，那么或许，也仅仅是或许，通往皮克斯的大门便有了再次打开的可能。这次合作的过程之顺和速度之快，再加上对苹果公司及其产品的青睐，让史蒂夫大吃一惊。他告诉我，愿意尝试可能颠覆自家企业商业模式的人，他在娱乐产业中还是头一回遇见。

“如果连票价多少都定不下来，那他们就不配在自己的职位上。”我说，“如果我们相信他们应该在自己的职位上，那么票价就应该由他们自己负责。”我取消了会议，虽然这并不是惊天动地的大事，但从此以后，我们曾经所认识的战规部便开始走向衰亡。就如我之前所说的一样，彼得脑力一流，敬业程度也无人能及，随着公司的发展，迈克尔遇事几乎都只依赖于彼得一人，而彼得也对自己日益强大的权力进行了巩固和维护。他的能力和智力常导致他对别的资深高管态度轻蔑，这也进而引发许多高管对他的惧怕和嫌恶。矛盾逐渐加深，问题越发严重。

这并不是说调研和谨慎不重要。功课和准备都是必须做的。不搭建必要的模型来帮你判断某个协议是否合理，你自然不能进行重大的收购，但你也认识到，100%的确定性是不存在的。无论你获取的数据有多少，风险仍然存在，而是否要冒这个险，就要靠一个人的直觉判断了。重组战规部是我接手公司的前六个月里最为突出的一项成就。我知道，此举将收到立竿见影的实际效果，而关于战规部不再牢牢把控公司所有业务的消息，也立马让员工们士气大振。这感觉就仿佛所有窗户一下子被推开，新鲜空气顿时涌动起来一样。就如公司的一名高管在当时对我说的一样：“如果迪士尼各处的尖塔上挂着教堂大钟的话，那就一定是一派钟声齐鸣的景象。”

9

公司签订的任何协议都需要具有长远价值，只是在发布会上宣布合作的消息，对我们而言是没有什么实质意义的。当时的实际情况是，世界上所有的有利条件都在皮克斯一边。那时的皮克斯已经成为内容创新且技术成熟的动画电影的标兵，看来，史蒂夫也从不担心放弃与我们的合作。我们唯一的谈判筹码，就是之前几部影片的续集制作版权在我们手中，在两年前两家公司关系破裂时，我们已经在迈克尔的领导下开始了几部影片的前期开发工作。但是史蒂夫知道，鉴于迪士尼动画的状态，我们很难做出真正叫好的佳作，他几乎是在挑衅我们，想要看看我们能出什么“高招儿”。

当时他心中的滋味，我无法想象。二十多年前他入职并挽救了公司的命运，而现在开车离开公司的他知道，自己的时代已经画上了句号，这家经他打造而成的世界最大的娱乐公司，将脱离他继续前行。我想，就是在这种时刻，失去了长时间帮助我们界定身份的荣誉、头衔和职位的我们，会对自己到底是谁而感到困惑迷茫。我对他充满了同情之心，但也知道，面对他的痛苦，我几乎什么也做不了。

对于我而言，这是我人生中一次最为意义重大的会议。而对于他们来说，这则是在二十多年里第一次听新任首席执行官在会上发言。董事会在过去的十年里经历了风风雨雨：终止迈克尔任期的艰难抉择，与罗伊和斯坦利之间的持久战争，康卡斯特恶意收购的企图，迈克尔·奥维茨为争取1亿多美元的遣散费而引起的股东诉讼，因杰弗里·卡森伯格1994年被迫离职而引发的法律战。董事会承受了许多的批判指责，和我一样，随着选拔和过渡阶段的展开，他们也被放在显微镜下任人审视。会议气氛非常紧张，因为很快，董事会就要因把职位交给我的决定而接受别人的评判了，而且他们也知道，持怀疑态度的人仍然不在少数。

董事会知道迪士尼动画已经挣扎了许久，也当然意识到皮克斯正在突飞猛进之中，但是，现实情况被如此直白地呈现在他们面前，这还是头一次。大家没有料到具体数字竟然如此糟糕，也从未认真考虑过品牌调查。我的发言完毕后，董事会的几个人开始反击。在竞选过程中对我最有敌意的加里·威尔森发话了：“在这几年里，你有五年都在担任首席运营官。你对这种结果没有责任吗？”在这种情况下，极力辩护没有任何好处。我说：“迪士尼和迈克尔能从一开始就和皮克斯建立合作关系，这是很有功劳的。合作虽然并不总是一帆风顺，但还是带来了很好的收效。”我还说，在迪士尼并购ABC之后，管理这家公司变得越来越困难，而动画部门也没有得到应有的关注。另外，公司资深高管的频频更换也使得问题被进一步加重，且这些人这个部门的管理上并没有做出什么突出的成绩。接着，我又重复了一遍我在竞选过程中说过多次的话：“我们不能沉迷于过去。过去那些糟糕的创意决策和让人失望的电影，我们无法挽回。但是关于改变未来，我们能做的却很多，而且需要现在就开始行动。”迪士尼动画的命运，就是迪士尼公司的命运。从很多方面来说，迪士尼动画就是我们的品牌。消费品、电视以及主题乐园等很多其他项目，都是由迪士尼动画支撑的，而在过去的十年间，我们的品牌却遭遇了许多挫折。在当时，还没有并购皮克斯、漫威以及卢卡斯影业的迪士尼比现在要小很多，迪士尼动画取得佳绩的压力也比现在沉重许多，因为这不仅关乎品牌本身，更能对公司几乎所有其他业务起到推动作用。

电话还没打完，我就开进了自家的车道。那是一个温暖10月的傍晚，我关掉了引擎，因高温和紧张而汗流浹背。我提醒自己记住薇罗的建议——大胆去做。史蒂夫很可能会立马拒绝，也很可能觉得这个想法气焰嚣张，因而觉得受了冒犯。我凭什么胆敢把皮克斯看成迪士尼能够半路杀出随意购买的东西呢？但就算他让我滚蛋，放下电话，我还是在原地纹丝不动，不会有任何损失。“我在思考我们两家公司各自的未来前景，”我说道，“你觉得迪士尼收购皮克斯这个想法怎么样？”我等着他挂掉电话或是放声大笑。他回应之前的安静，漫长得仿佛无穷无尽。没想到他回答说：“你知道吗，这不算是世界上最离谱的想法。”有时，人们会在第一步还没迈出之前就对可能性进行估算，从而说服自己放弃尝试，而这也是他们怯于大胆冒险的原因。我的直觉一直告诉我，高风险事物的风险，其实往往并不像表面看起来那么高，这也是我在为鲁尼和迈克尔等人工作的过程中一次次得到印证的事情。鲁尼和迈克尔都相信自己有力量促成事情，也相信他们所在的公司有能力创造奇迹，只要有足够的精力、思考以及责任感，即便是最为大胆的想法，也能变为现实。在与史蒂夫继续对话的过程中，我便努力维持这种心态。

如果让我选出任期中最美好的十天，第一次到访皮克斯园区参观的那天一定会排在前列。约翰和艾德热情地对我表示欢迎，并告知我会在前半天与每一位导演会面，由他们向我展示正在制作的影片中的元素——比如某些场景的粗剪版本、故事板、概念艺术[插图]、原创音乐，以及配音演员名单等。然后，我将会看到他们最新的“科技流水线”，了解科技和创意是如何相互配合的。我不确定董事会能不能通过这个决定，也知道史蒂夫随时随地都有可能改变主意。但在向汤姆描述皮克斯员工的聪明才智和创意野心，说到他们在品质上的一丝不苟和讲故事上的别具匠心，谈到他们的科学技术、领导架构以及热情高涨的合作精神——甚至办公大楼的建筑时，我都兴奋得喘不过气来。这样的企业文化，是包括创意产业在内的任何产业都渴望打造的，也远远超越了迪士尼的现状和单靠自己能够达到的水平。我觉得，为了促成这件事，我们应不惜倾尽全力。从理论上来看，这笔协议的确不合理。但我很确定，皮克斯所拥有的巧思创意，要比我们当时任何人理解或推断的都要珍贵。在这样一本书里，让领导者勇敢行动、相信直觉，或许不能算是最负责任的建议，因为这可能会被理解为鼓励冲动和冒险，而非缜密思考和细心调查。与所有事一样，个中的关键在于“感知”。吸收所有信息，衡量所有因素——你自己的动机，你所信赖的人的建议，缜密的调查分析结果，以及调查分析所不能告诉你的。对这些因素进行认真考量，认识到没有哪两种情况是完全相同的，如果事情由你掌握，那么一切最终还要归结到直觉上

来。这件事是对是错？绝对的事情是不存在的，但是你至少需要有铤而走险的胆识。没有这种胆识，也就没有伟大的胜利。我对皮克斯的直觉非常强烈。我坚信这次并购能够改变我们的命运：不仅挽救迪士尼动画，也能将堪称科技界最强音的史蒂夫带进迪士尼的董事会，还能把崇尚卓越和目标远大的企业文化注入我们的公司，进而如久旱逢甘霖一般惠及公司的上上下下。董事会最终也许会予以拒绝，但我不能只因害怕就让机会白白逝去。我告诉我的团队，我尊重他们的看法，也知道并感激他们为我着想，但我觉得这件事必做不可。在放弃之前，我至少要把所有可能促成这件事的方法都尝试一遍。然而，史蒂夫一接起电话，我那所谓的一本正经便瞬间崩塌了。我无法假装自己的心中除了纯粹的兴奋之外还有别的杂质。我把那天的经历从头到尾向他描述了一遍，希望最终我的诚意能比任何“充满心机”的伪装达到更好的效果。这看起来或许是一种弱点——如果表现得对某件事魂牵梦绕，你就要被迫付出高价——但这一次，真诚流露的热情却达到了效果。谈话结束时，我对史蒂夫强调自己的的确确很想努力促成这件事情的发生，仿佛这一点还没有被点透一般。

我带着使命走进会议室。在进屋之前，我甚至腾出时间把西奥多·罗斯福的演讲稿《竞技场上的人》重读了一遍，很久以来，这篇演讲一直给予我鼓励：“荣誉不属于批评家，那些指出强者如何跌倒或者实干家哪里可以做得更好的人。荣誉属于真正在竞技场上拼搏的人，属于脸庞沾满灰尘、汗水和鲜血的人。”我的脸上虽并未沾满灰尘、汗水和鲜血，迪士尼董事会会议室也不能算是最为残酷的竞技场，但我需要走进去，努力争取一件我明知风险巨大的事情。如果他们同意，如果一切发展顺利，那么我就会成为改变公司命运的英雄。如果他们同意，但事情发展不利，那么我在这个位置上的日子也就所剩无几了。

10

史蒂夫说：“好吧，如果你觉得这样做是对的，那我就给他打个电话。”史蒂夫本人是绝不会在这样一家公司里投资的，但他对我的信任和想要帮助我的愿望，还是胜过了他对漫画书和超级英雄电影的厌恶。第二天，他给阿克打了电话并和他聊了一会儿。我觉得，即便是阿克，也会为接到史蒂夫·乔布斯的电话而感到惊喜和荣幸。史蒂夫告诉他，皮克斯的收购远远超出了他的预期，因为我兑现了自己的承诺，也对皮克斯的品牌和员工表现了尊重。漫威的收购案完成之后，阿克曾经告诉我，当时的他心里仍有疑虑，但史蒂夫的电话对他产生了巨大的影响。阿克说：“他说你是个言出必行的人。”说实话，史蒂夫这样做与其说是因为他是董事会中影响力最大的人，不如说是出于对我的友谊，对此，我心存感激。我偶尔会对他说：“我得问问你的意见，因为你是我们最大的股东。”而他则每次都会回答说：“你不能这样看我，这太伤我的心了。我只是你的一个好朋友，仅此而已。”

杰夫曾经告诉布莱恩，说漫威收购案让他百思不得其解。他的原话是：“怎么会有人愿意花40亿美元买下一个满是漫画角色的资料库呢？这事儿简直让我想离开这个行业。”我微笑着耸耸肩，说：“那我们就走着瞧吧。”我对其他公司的首席执行官的意见不以为意，我们已经做足了功课，知道时间会证明这两个品牌能够顺利并存，也理解很多人尚未意识到漫威宇宙的深度。在研究过程中，我们整理了一份包含着大约七千个漫威角色的资料。即便拿不到《蜘蛛侠》或者其他电影公司控制的IP版权，我们仍然有丰富的资产等待开采。

电影是一个既激动人心又让人抓狂的行业，其运作机制不像其他传统行业，依赖的是空凭直觉所下的一个接一个的赌注。每一件事都是一次冒险。即便你觉得某个构想很棒且团队也无可挑剔，事情也可能因为一系列往往在你掌控之外的原因而脱轨。剧本问题频发，导演及其团队不合或是对影片的构想与你的截然相反，要么就是有一部同类型的影片上映，把你的预期全部推翻。人们很容易被好莱坞的灯红酒绿冲昏头脑，也同样容易因蔑视好莱坞而迷失方向。这两种情况，我都屡见不鲜。

艾伦·霍恩之所以现在能够担任迪士尼影业的主席，也是我解雇了他的前任里奇·罗斯（Rich Ross）的结果。在收购漫威之后，我马上安排里奇担任了迪士尼影业的主席一职。当时，我觉得自己是在作一个大胆而创新的抉择。里奇对电影没有什么经验，但将迪士尼频道运营得风生水起。他推出了数部系列电视节目，并将这些节目取得的成功与公司各部门资源进行整合，还把我们的儿童电视业务拓展到世界各地的市场之中。但是，我低估了从电视策划到运营一家电影公司之间的跨度有多大，其中一部分原因，是我自己也没能完全理解电影行业的错综复杂。我渴望做出大胆的尝试，因此，虽然里奇对于如何应对抱团严重的好莱坞文化没有任何经验，我还是认为他能将一套与众不同而不可或缺的新技能带到工作中来。

11-14

我们都愿意相信自己是不可取代的。你要拥有足够的自知之明，不要固执认为你是唯一一个能做这份工作的人。从本质上来说，杰出领导力的重点并不在于你的不可取代，而是要帮助他人做好有天继任你的职位的准备——也就是给予他人与你一起制定决策的机会；辨识出他们需要开发的能力并帮助他们实现进步；有的时候，如果对方还没有做好迎接下一步的准备，你也要开诚布公地指出来。

有的时候，人们会在第一步还没迈出之前就说服自己放弃，这也是他们怯于大胆冒险的原因。高风险事物的风险，其实往往并不像表面看起来那么高。只要有足够的精力、思考以及责任感，即便是最为大胆的想法，也能变为现实。

他坚信，如果没有加入迪士尼，皮克斯不会像今天一样蓬勃发展；而如果没有皮克斯的参与，迪士尼也无从恢复生机。我不禁回想起我们刚认识时进行的谈话，以及当时的我因主动联系他而心里直打鼓的样子。这些只是短短六年以前的事情，但感觉却恍若隔世。

与默多克见面时，我的确在探索竞选总统的可能，但我也知道，成功的概率微乎其微。我与二三十名民主党内的重要人士进行过交谈，其中几位之前是奥巴马政府的成员，还有几位是国会议员和票选专家以及前几次总统选举的募款人、政府职员。另外，我也开始废寝忘食地学习，从医疗保健到税收制度，从移民法到国际贸易政策，从环境问题到中东历史再到联邦利率，我将各类报刊和文章读了个遍。我也开始阅读历史上一些最伟大的演讲稿，包括里根总统在诺曼底登陆40周年纪念日的演讲，肯尼迪总统于马丁·路德·金遇刺后在印第安纳波利斯的即兴演讲，罗斯福总统和肯尼迪总统的就职演讲，奥巴马总统在南卡罗来纳州查尔斯顿以马内利非裔卫理公会教堂枪杀案后的演讲，还有丘吉尔数不胜数的演讲。我甚至把《宪法》和《权利法案》也重读了一遍（我会梦见自己站在辩论台上却感觉毫无准备，然后半夜从噩梦中惊醒，不知这征兆是在告诉我该还是不该参加竞选）。另外，我也努力让自己不要自以为是。我的确运营着一家大型国际公司，但这并不一定意味着我有资格成为美国总统，不会为我铺设一条清晰而平坦的通往成功的道路——因此，我完全没有铁下心来做这件事（实话实说，民主党是否有意愿和能力为一位成功的商人提供支持，我对此也打着问号）。

在考虑到自己的公司在瞬息万变的世界中应如何发展时，他得出结论，最明智的选择就是出售公司，以便给他的股东和家人一个机会，将二十一世纪福克斯的股票转换成迪士尼股票。因为他相信，迪士尼的定位更有利于抵抗剧变，两家公司强强联手，会变得更加坚不可摧。

在福克斯董事会定好为康卡斯特投票表决会议的前两天，我们与艾伦、凯文、克莉丝汀以及南希·李一起飞赴伦敦。我确保只将我们的出价透露给团队中的少数几人，并告诫每个人一定要严守信息。关于抬高出价的计划，我们不想让康卡斯特有丝毫的觉察。我们用假名在伦敦一家从未入住过的酒店预订了一个房间。不知消息是否确切，有人曾经告诉我，说康卡斯特有时会追踪竞争者私人飞机的行程，因此我们没有飞赴伦敦，而是先到了贝尔法斯特，然后又在那里包租了另一架飞机，去往不远处的伦敦。关于每股38美元的价格，我的考虑是，康卡斯特可以轻易拿出比他们之前的价钱更高的数字，如果我们出价35美元，他们就会抬高到36美元。如果我们出价36美元，他们就会抬到37美元。且每一次他们都会告诉自己，价格只是抬高了一点而已，直到最后，我们双方都会将价格抬至40美元一股。然而，如果我们以38美元起价，对方就要为每股至少3美元的提价而三思了（由于他们走的是全现金渠道，这就意味着要贷更多的款，从而大幅增加其负债）。康卡斯特本以为福克斯的董事会会在翌晨对其出价进行投票，但是，默多克却把我们的最新出价告知董事会并获得了他们的批准。会议结束后，福克斯将接受我们最新出价的这个消息告知康卡斯特，我们也立即共同将此消息公之于众。我们需要向投资人说明这一新的变动，但因为不想被任何人发现行踪，因此没有在伦敦安排会议室。就这样，我们在我的酒店房间里拿了一台免提电话，就在房间里与投资召开了电话会议。我们一群人聚集在一间酒店客房里，克莉丝汀和我与投资人进行着对话，而身后的电视上，CNBC正在播放着我们刚刚发布声明的消息。这场景，真是恍如梦境。短短两周的时间里，我们就从司法部得到保证，只要同意抛售体育电视网，对方就不会提出上诉阻碍我们的收购。事实证明，这个保证事关重大。

我从未想到，有一天，自己竟然可以领导这家为我打造了如此多童年最美好回忆的公司，我也想不到，我的职业旅程竟能最终把我带到这里。从某个角度而言，我们人生的故事是按照逻辑展开的，这想法很奇妙。一天连着一天，一个工作接着一个工作，一个人生选择引出另一个人生选择。这条故事线连贯流畅，从未间断。然而，一路上却有许多个瞬间，可以让人生出现不同的转向。如果不是由于好运降临，有导师指路，或是直觉告诉我做此弃彼，我也就不会在这里讲述这个故事了。成功也要靠运气，对此我如何强调也不为过，一路走来，我也非常受幸运女神的眷顾。回望前路，一切都显得有些梦幻而缥缈。无论取得何种头衔或成就，我们仍会觉得，从本质上来说，我们还是很久以前的那个纯真孩童。不知为何，我觉得这也是领导的一个技巧，无论世界说你有多强大和多重要，你都要牢牢守住这份对自己的认识。一旦开始被这些信息冲昏了头，一旦看到镜中自己的额头上刻着你的头衔，你就已经迷失了方向。这或许是最易忽视但也最需铭记于心的一点：无论走到旅程中的哪一阶段，你，仍是那个一直以来的自己。

投诉

© 本文版权归作者 朱俊帆 所有，任何形式转载请联系作者。

3人阅读 编辑 | 设置 | 删除

有用 0

没用 0

赞赏

收藏

转发

回应 转发 收藏 赞赏



添加回应

☐ 转发到广播

加上去