

# 引言

## 西点之魂





**位**于西点的美国陆军军官军校以培养领导者为己任。自 1802 年建校以来，西点已经形成一套独特的教育体系培养学员的领导力。我认识的一位顾问以如下方式说明了西点的独特性：

在美国所有的财富 500 强企业中，人们学到的都是行为准则。而在西点，人们学到的是品德。

在西点，“有德的领导者”（leader of character）指的是军校希望学员成为的领导者类型。有德的领导者有着领导者通常应有的品质——雄心勃勃、自信、勇敢、智慧、雄辩、负责任、有创造性、富于激情。此外还有一点，不幸经常被非军事领导者所忽略，即：即使是在极大的压力之下，有德的领导者也是绝对值得信赖的，他能把对他人（也即组织、团体）需要的考虑置于个人之上——不是时不时地这样做，也不是在某种精神感召下这样做，更不是为了使自己的履历更出色这样做，而是每时每刻都这样做。

我曾在西点教授领导力课程，也曾作为学员学习过这一课程。领导力课程让我懂得了一个领导者被赋予何种期



望，也知道了如何不负所望。以下，我将要详述这一课程。课程的有些部分对不明就里的人而言，感觉如同天方夜谭，就像西方人听日本武士手册《五轮书》一样。而对某些公司的领导者而言，军校那一堆成套的规则和严格的层级制度已经过时了。但西点的领导者明白一个似乎自相矛盾的道理：规则——尤其是领导规则——搭建了一个舞台，在这个舞台上，独创精神、忠诚以及强者之间的合作才能展开。我举一个例子。

1966年，我还是西点的毕业班学员，自愿到越南完成第一个军官任期。我本应暂时避开战争，另选一个地方接受任命——下决心并不容易，因为我非常在乎我的准新娘。但我发现自己的想法是：“我用了四年时间学习如何进行领导，而实践领导能力的最佳地点不就是发生战斗的地方吗？”我被分配到在金兰湾海岸筑路的一个排里。

筑路少不得要身陷泥泞，作为一名工程兵少尉，我本可以不用亲历亲为，但我认为同士兵同甘共苦非常重要——只要他们在泥泞中干活，我也在泥泞中干活。

我也重视学习驾驶排里所用的各种车辆，许多车辆在施工单位都没有第二辆。我并非自然而然地知道这么做，是西点教会我什么才是重要的：充分了解我的部队能做什么、不能做什么，这样，我给部队设定的目标就既有挑战性，又并非无法完成。另外，西点使我相信：领导者知道下属如何工作，其重要性不亚于下属自己知道如何工作；而且士兵们知道我懂得他们的业务，也会对我更加信任。

一天下午，我排里的一名士兵在推平一段起伏不平的道路时，推土机陷入水稻灌溉渠。他想尽办法也没把车从



沟里开出来。黑夜将近，夜晚非常可怕——天黑之后，受到敌人攻击的危险性大大增加。

那天下午我到达现场时，排里的大部分士兵和两个中士已经在那儿帮着想办法了，但事情看起来毫无进展。我用很长时间仔细观察，研究推土机所陷入的困境和周围的状况。最后，我到驾驶员那里，让他试着把推土机的铲板升起到一个方向，转动一边的履带，然后发动另一边的履带。他考虑了我的建议，试着开始做，突然之间，推土机开始一点一点往上爬，并开出了水渠。我们可以在夜幕降临之前回到营地了。

后来，排里的一名军士走近我，笑着说：“白磷！”我转过身来看着他，颇为疑惑。

我问：“什么？”

他说：“白磷——西点！我知道你能做到。”在军队里，WP 是白磷（white phosphorus）大炮的缩写——这种大炮的炮弹是威力最大的爆炸物之一，能燃起的白色大火，无法扑灭。同时，WP 也是西点（West Point）的缩写。

这位军士说得不错，西点就是白磷炮。按照培养领导力的需要，西点建成了强大的教育体系，这个体系严谨无比，可谓一丝不苟，它影响人的身体、头脑和心灵。作为一种领导力教育体系，它不仅威力巨大，而且同样无法“扑灭”。

军校通过给予学员特殊的体验和训练，培养他们“真正的实力”。从踏进纽约州赫德森河畔军营的那一刻，你就融入了一种文化，在这种文化里，可信赖的领导力价值



最高。从乔治·华盛顿（George Washington）、道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur）、德怀特·D. 艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）和乔治·S. 巴顿（George S. Patton）将军的雕像，到学员之间、学员与上级之间的相互尊重、相互关心，到学员所做的工作，一流的领导力处处都得到鼓励和强化。

从入校的第一天，学员就会发现他们进入了一个熔炉，所体验的一切常常不仅复杂，而且节奏极快。他们最先体验到的就是：这里甚至没有足够的时间思考。学员的每一次体验、日常训练中的每一个方面，都是为培养领导力设计的。西点的目标是：选择一群年轻人，让他们通过在西点这个熔炉中的体验，形成超强的引领他人的能力。实际上，世界上很难找到像西点这样的领导力培养课程，能把如此众多的要素融为一体。后文呈现的，是来自西点的经验和教训，其中有些能直接用于非军事领域，以此获得极大收益。

“随便给我一个人，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成为世界上最伟大的领导者。”

这句话是戴夫·帕尔默（Dave Palmer）说的，他曾做过西点的校长。军校从不相信这样一种说法：只有少数人天生具有领导者必备的素质，除了他们，其他人不需要运用领导力。此种说法经不起仔细推敲，只是人们普遍相信的神话而已。我们经常听到的一句话是：“领导者是天生的，不是造就的。”这句话忽略了另一种可能——领导者既是天生的，也是造就的。正如组织理论学者 H. A. 西



蒙 ( H. A. Simon ) 所述：“一个有一定天赋能力（智力、精力以及与他人交往的能力）的人，经过实践的锤炼，加上学习和体验，就能把天赋的能力培养为专业技能，此时，一个优秀的执行者便诞生了。”

尽管领导行为的实质——通过影响他人达成共同目标——似乎比表面看起来要简单，但作为西点教育的主要内容，领导行为是在实际生活中加以实践的。学会领导跟学会再次长大成人一样复杂。在西点，“长大成人”是实实在在的：我们教导新学员，为了达到新的人生境界，他们要用新的方法去做任何事情——从吃饭到走路到思考。这样，他们才能学会引领他人。这个过程的详情，以及它怎样运用于非军事组织，将在后文中进一步明晰。

我们课程的核心不是策略或者观点，而是整套的价值观体系及其实践。和你的人一起站在泥浆里，学习他们的业务，遇到问题时待在现场，直到找出解决办法。从西点学到的基本价值观中可以推导出这些东西。

而价值观来自组织。西点的历史几乎同美国一样长，自托马斯·杰弗逊 ( Thomas Jefferson ) 总统时代建立以后，它一直是领导人的制造厂。从西点毕业的军事领导人尤利西塞·S. 格兰特 ( Ulysses G. Grant )、罗伯特·E. 李 ( Robert E. Lee )、道格拉斯·麦克阿瑟、德怀特·D. 艾森豪威尔、奥马尔·布拉德利 ( Omar Bradley )、乔治·巴顿、马克斯韦尔·泰勒 ( Maxwell Taylor )、布伦特·斯考克罗夫特 ( Brent Scowcroft )，以及最近的诺曼·施瓦茨科夫 ( Norman Schwarzkopf )。西点也为美国的非军事领域贡献了不少领导者，其中包括罗伯特·伍德 ( Wood )，他



把西尔斯百货变成了家喻户晓的名字；兰德·阿拉斯科格（Rand Araskog），ITT（国际电话电报公司）的总裁；韦斯利·波什瓦日（Wesley Posvar），原匹兹堡大学校长；弗兰克·博尔曼（Frank Borman），前宇航员，原东部航空公司的 CEO。西点毕业生有许多作为 CEO 为大公司服务（包括可口可乐、通用动力、斯佩里公司和杜邦化工），也有不少大学校长（其中有哥伦比亚大学，乔治亚技术学院、加州大学伯克利分校）和分布在联邦、州和其他各级政府的负责人。西点训练的领导者负责完成了巴拿马运河及其他公共工程，还在国际外交中担任重要角色。最先登上月球的三个人当中，两个是西点人。

长期以来，在培养世界的领导者方面——无论是在军事还是非军事领域——西点做得非常成功，这说明它的模式经得起时间的考验，而且兼容并包、体系完整。作为一种模式，它不仅为领导力的培训，也为进行自我培训以丰富领导技巧的个人，提供了无数有价值的观念和经验。

### 非军事领导者能从军队学到什么

军事与非军事领域的领导力只是程度不同，类型并无差异。人们注意到，军队强调服从——不仅仅是服从于领导者的意愿，更多的是服从于个人的希望与目标。军队生活很大程度上要求人们清心寡欲；面对一个更大实体——排、连、国家——的利益时，个人不可避免地要做出牺牲。倘若工作要求你经常面对生死大事——就像战争中的士兵那样——那么你就能学会严肃认真地对待工作，学会不断地注意身边的人，学会不去想当然地做事；你也无法





偷懒耍滑。在这类工作中，得到与付出都是巨大的，所以，你能更快地获得某些领导品质和能力，而在大多数非军事组织中，这并非易事。这些品质和能力包括：更高的纪律性，更为持久的忠诚感、注意力，以及更多的自我牺牲和正直精神。今天，一般组织必须在极短时间内应变环境——它们的处境就像面临敌人出其不意攻击的一个排——因此尽快获得上述品质和能力也颇具价值。

在平民世界中，常常会有一种抵触情绪，认为军队没什么可学的。我猜，持这种观点的人没有亲身与军队接触的经历，他们心目中典型的军官形象来自电影《巴顿将军》。在这部电影中，乔治·C. 斯科特（George C. Scott）出色地刻画了一位最著名的西点毕业生——巴顿。他站在一副巨大的美国国旗前面，把几百名士兵粗暴地驱赶出去，同时让剩下的人为国家披肝沥胆。

这不是典型的军队作风，而且我还可以说，根本没有什么固定的“军事领导风格”。约翰·加德纳（John Gardner）《论领导》（*On Leadership*）一书的论述证明了这一点，其中指出，军事指挥官的领导风格多种多样：乔治·马歇尔（George Marshall）“不张扬，低调，判断力极佳，但缺乏鼓动力”；道格拉斯·麦克阿瑟是“出色的战略家，有远见的管理者，派头十足”；德怀特·D. 艾森豪威尔是“卓越的管理者和联盟建立者”；乔治·巴顿“个性鲜明、感情炽烈，是一位战役指挥官”；伯纳德·劳·蒙哥马利（Bernard Law Montgomery）天生就有领导气质，正如丘吉尔（Churchill）所说：“失败时毫不气馁，胜利时信心百倍。”



同样，我们也可以说——实际上已经有人说过了——没有标准的“公司领导风格”。这一结论由沃伦·本尼斯（Warren Bennis）和伯特·纳努斯（Burt Nanus）在《主管策略》（*The Strategies for Taking Charge*）一书中得出。他们观察的结果是：“（CEO 的）成功似乎没有明显的模式。他们中间有右脑主导的，也有左脑主导的；有高的，也有矮的；有胖的，也有瘦的；有口才好的，也有口才不好的；有果敢自信的，也有谦退隐让的；有衣着得体的，也有不修边幅的；有与员工同甘共苦的，也有专制独裁的。甚至他们的管理方法也天差地别、难以捉摸。”

我认为执行风格并不十分重要。可信赖的领导力之根——无论是在军事还是在非军事领域——是以下观念：道德原则（例如公正、仁慈）、高尚的品德（忠诚、正直、为他人着想），以及无私奉献，所有这些观念都会在这本书中从实践的角度一一得到研究分析。读者将会明白如何培养一种自制自律的领导力，超越个人野心，服务于他人的最大利益，达成更大目标，履行超出自身需求的责任和义务。正是这些超出自身需求的责任和义务，为一个领导者取得成就的可能性和潜力，提供了最为清楚的判断依据。

### 培养领导力要过四关

1962 年，我 18 岁，无忧无虑，穿着百慕大短裤和红色衬衫来到西点。我提着一个小小的褐色手提箱进了体育馆，在相关公文上签字，然后赶往学员宿舍楼围绕的方形庭院，即所谓的中央区（Central Area）。



在那里，我看见一位身穿制服的军校学员，看上去非常精神，令我印象深刻。这位学员身披红色肩带，表明他是首日入校活动的负责人之一。他远远地看见我就喊：“嘿，你，穿红衬衣的！过来归队！”

虽然对学员用语和军事术语都非常陌生，但我猜想“过来归队”大概表示他想让我走近他。于是我走过去，伸出手，微笑着说：“嗨，我是拉里·杜尼嵩。”我期望他会投桃报李，回答：“嗨，我是乔·史密斯。欢迎来到西点。”

但他没有。他说的是（以下几乎每个字都是他的原话）：“混蛋，你是不是觉得这里人人都在乎你叫什么？”不出诸位所料，我当时一句话也说不出来。

我们举行了一个耗时颇长的仪式。他命令我“放下手提箱”，我弯下腰，把手提箱放在地上。“不，混蛋，”他说，“我说‘放下’你的包。”这次，我弯下腰，在手提箱离地两英寸时“放下”。这个过程重复了无数次，直到我除了松开手指，让手提箱落下，此外没有多余动作。这才让他满意。

现在，高年级学员不再这样对待新生了。军队中的领导作风普遍有所改进，不那么专制了。过去军队的基本领导模式是专制的，现在则更加重视下级，也更尊重他们。在西点，对上级学员着重强调的职责是：用领导者对待下属的方式对待新生。在入校第一天，佩戴红色肩带的男女学员说话时，严格使用正规用语，而且也没有“放包”练习了。他或她告知新学员他们需要知道什么、去哪里，以及下一步要做什么。他们要确定新学员明白他们所说的，



如果有什么不明白，他或她会再次说明。

不过，“放包”仪式的确使一个基本原则得以具体化。尽管学员之间的关系有所变化，但这个原则并未因此受到影响，这个原则是：在新生学习领导技巧之前，军校首先必须提示：他们一无所知。

实际上，他们知道很多东西。他们被选进西点，就是因为知道这些东西，并且有能力付诸实践；正是在此基础上，西点才能有所作为。他们都是有能力的年轻人，许多人曾经是社区或者家庭中的领导者。但到了这里，他们不是领导者——至少现在还不能算领导者。因此，新学员一无所知才是必须强调的重点。他们的心灵必须是一张“白板”（*tabula rasa*）<sup>①</sup>。他们必须“从零开始”。从这一时刻起，他们一无所知才是惟一重要的事实。

学员不知道如何好好带兵。他们不知道如何有效地激励、训练、嘉奖、规训，甚至不知道如何行走、敬礼，或者穿上西点的制服。军校明白地告诉他们，他们不知道的还很多。从零开始并不容易，中间充满疑惑和恐惧。新学员的“零点”就是跟随，他们用一年时间学习关于跟随的课程：包括自我约束、管理压力和时间。

此后，西点学员开始遇到领导力训练中的四个关口。

☆ 第一关，展示军校如何增强巩固组织的凝聚力。

基本做法是强调协同工作，强调说明如果一个人吸收了某一机构的价值体系，也许会因此使他或

约翰·洛克哲学中的用语，指没有形式、没有特征的心灵。——译者注



她变得比其自身更好。

- ☆ 第二关，帮助个人在组织中找到自己的一席之地。  
这里强调直接的或者面对面的领导——与公司中进行直接管理的职位面临的情境类似——以及道德理性，后者是进行荣誉领导的基础。
- ☆ 第三关，教导自立自存以及领导领导者的技巧。  
后者被称为间接领导。
- ☆ 第四关，实施领导过程，告诉学员如何考量和实践组织的长期利益。这种情形同样出现在公司的高级管理层。

“关口”对我而言是几次重要人生体验的回响，在生命历程中多次重复，但每次的表现形式都不一样，结果也不一样。我们接受实际领导任务的考验，同时也被任务改变——如果我们对其进行反思的话。下次面对同样形势，我们的所作所为就会不同。经此过程，我们就能逐渐掌控各种形势，学到新的经验。西点的“未来领导者”有同样的经历，他们在掌握领导力基本要素（从价值观到具体行为）的过程中，也要过许多关口。每过一次关，他们的出发点都有所改变。先是作为初学者，随后一步一步走过全程，直至成为负责整个组织的领导者。

很明显，军校学员和公司管理中的领导力都要通过四个关口，二者之间并无相悖之处；但训练的其他方面对公司管理的适用性就不是那么显而易见。你也许会对自己说：“哦，这不错，对西点有益，但跟我有什么关系呢？”

我相信这些都与你有关。我相信，经过检验的西点领



导力训练法不仅适用于平民世界，而且能对某些组织起重要的修正作用——这类组织已经接受了杂乱无章，就像接受我们呼吸的空气一样自然。杂乱无章也许无处不在，但不能认为它不可避免。在一片杂乱无章中，西点对规则、荣誉价值的传统理解，以及以誓言为生的观点，都是带来稳定的基本要素，为我们提供躲避风暴的庇护所，而且将会给任何行业的领导者带来确实的利益。



# 从 零 开 始







## 跟随是首要任务

每个领导者都是跟随者。没有人能在组织中为所欲为，不受限制。对领导者而言，无论“级别多高”，他或她都必须对一个更高的权威负责。参谋长联席会议主席要对总司令负责，而美国总统 必须对国会和 American 人民负责。甚至跨国公司的 CEO 也必须向董事会、股东和消费者负责。他们的成功很大程度上有赖于如何更好地学会跟随。

本质上，跟随者的任务就是别人说什么就做什么。他们被要求暂时放弃独立性，一心一意投身于自己所加入机构的价值观的实践。每个来到西点的人都学习他们的个人权威止步于何处，组织的权威从何处开始。在学会跟随的过程中，一个人深入理解了自己所效力组织的行事风格 and 价值观。对我们而言，跟随是自制即自我控制的一种形式。

### 上路第一步，回归零起点

如果说领导的起点是跟随，那么跟随的起点就是“零”：认识到自己一无所知，对融入自身的新东西持开放

美国的总司令由总统担任。——译者注



态度。

这很重要，因为领导力不是天生的——一个人只有通过自身努力才学会领导。在许多部落中，入会仪式（initiation rites）标志着男孩子的成年。年轻的男孩被送进树林，单独度过几天几夜，只能独自面对恐惧，而且对周围环境毫无认识——整个过程就像是重生。在西点，我们也坚持要求新进入的学员，即所谓新生，从零开始。

大多数刚进军校的新生都很自信，为自己在高中取得的成功而志得意满，这让他们很可能发展成自私自利、自鸣得意、不讲道理的领导者。为了充分理解即将接受的西点的教育，他们必须明白，自己正在变成高于自身的某物——一个机构，有一套规则和传统，对国家负有重大使命——的一部分。在进一步成长为合格的领导者之前，这些“未来领导者”必须知道自身的局限性。

要逐步形成这种对领导力的理解，就得通过一段在低级班的刻苦学习。学习非常艰苦，一起学习的新生都是聪明、自信、骄傲的 18 岁的年轻人，刚刚从成功的高中学习中来到新环境，他们不仅学习优异，而且身体健壮。但不管怎样，跟随才是他们在这里的首要任务。

进入校园的第一天——接收日（Reception Day），学员称之为“R 日”——军校就剥夺了新生最基本的所有物：个人的识别标志——姓名。在最初几个星期里，他们就像新生的婴儿一样无名无姓、容易混淆。

R 日是一个精心组织的活动，由高年级学员不折不扣执行。一大早，大约三百名新生陆续进入校园。他们最先被拿走的就是对个人时间的自由支配权。简短训话之后，



新生匆匆完成一连串任务，节奏很快，根本没有时间四处打量，看看自己身处何地、要去哪里。大多数西点毕业生对 R 日的形容都是“像无头苍蝇一样”、“迷迷糊糊”、“乱七八糟”。德怀特·D. 艾森豪威尔对他在西点的第一天这样写道：“我想，如果给我们一点时间坐下来想想，大多数人……肯定会搭下一班火车离开。”

男学员的头发短到几乎没有，女学员则剪成齐耳短发。平民的衣服必须脱掉。R 日的一大半时间，新生都穿着灰色 T 恤、黑色短裤、齐膝黑袜以及沉重的高帮皮鞋，从这个地点跑向下一个地点。而考验他们的高年级学员穿着灰色制服，打扮得毫无瑕疵，身披红色肩带，表明他们是 R 日的指导者。新生没有个人的想法，取而代之的是领导者提出的群体目标：在最后一天的最后乐章——在广场（Plain）举行的着装仪式——中尽可能表现优异。

到了这一天八小时的最后，他们出现在阅兵场地，穿着全套的学员制服，在带他们过来的父母和家庭成员面前列队行进。这才几个小时，他们就重生了。

在教会学员走路和穿衣的同一天，军校也教会他们吃饭。在西点第一个夏天，即所谓“兽营”（Beast Barracks）期间，他们吃饭时必须正襟危坐，臀部放在椅子的前半部分，脚平放在地上；禁止随意顾盼，目光必须集中在自己盘子的边缘；只能一口一口地取食，食物放到嘴里之后，必须先把叉子放回盘子、手放到膝盖上才可以咀嚼；不许相互交谈。

这些行为由班长强制学员执行，他坐在桌子的一头，即所谓“餐桌指挥官”（Table Commandant）的位置。他



常常问新生问题，并要求他们的回答必须详尽、严密。例如，“餐桌指挥官”会问：“母牛怎么样？”（这其实是一句俚语，意思是：“牛奶还剩多少？”）新生必须回答：“长官，她走路，她说话，她身上都是牛奶！从这种雌性牛属动物身上挤出的乳汁多达  $\times \times$ 。”（“ $\times \times$ ”指桌上牛奶盒的数量）

这些仪式强迫新生开放心灵。因为不得不重新思考许多行为的最基本方面，他们的内心起了变化——开始只是适应限制自身的既有习惯，然后对这种既有习惯有所意识，进而对其提出问题、表不怀疑。西点准备这些仪式是为了改变他们的生活。这些仪式教会对领导力培养第一阶段——自制——而言必不可少的基本技巧。

### 学习规则，取其精华

在“兽营”期间，新生必须吸收大量信息，完成无数任务，甚至没时间思考。他们一直很忙，时间极少，几乎没有自由选择的机会。他们只是学习他们的工作是什么，以及如何迅速而准确地执行工作中的规则。

在此之前，年轻学员从未经历过符合西点要求的这种程度的对权威的服从，许多人发觉新环境令他们惶恐不安。然而，军校精心设计了一个建设性的程序，同时鼓励两种看似矛盾的行为：服从和主动。

西点在要求学员服从并极大减少其个人选择的同时，也为他们的创造性留有足够空间。西点的体制与极端强调服从的体制并不相同，在后一种体制中，创造性不仅不被鼓励，有时还被禁止——例如，在前苏联集团的国家中，



就使用了洗脑以及控制思想和信息的技术。而服从在西点只是一个考验，其结果是学员自己获得自制力以及越来越多的独立性。

最终，学员会从应对挑战的自律中得到好处。他们将会变成不肯满足、追求远大目标的领导者。

### 本能地听从命令

西点相信，领导者有责任确切告知下属他的要求，而下属有责任准确执行命令。领导者想让新学员仔细地听，对手头的工作全神贯注，而不是在那里东想西想：想晚饭吃什么，想朋友回家了，或者想着去干其他事情。他们必须对那一刻要做的事保持专注，而且行动必须快，不迟疑，果断。新生必须学会听命令，专心、认真地听，本能地听从每一个命令，仿佛生命全赖此得以保存。

长期以来，西点形成了一种传统，有助于让学员养成这种听从的习惯：当高年级学员或者军官向新生提问时，他只有四种回答。任何多余的语言都会立即招致这样的问题：“先生，你的四个回答是什么？”对此，惟一的回答是：“长官，我的四个回答是‘是，长官’；‘不是，长官’；‘没有借口，长官’；‘长官，我不明白’。”允许他们说的话就是这些。

西点的体制对新生有时不见得公平。比如，如果一个高年级的学生问：“先生，这难道叫擦亮的肩带扣？”新生自然会想解释，说明导致失误的客观原因。他心里的回答是这样的：“长官，去列队的路上，另一个学员不小心撞到我才搞成这样。”但他被四种回答限制住了，而且四种



回答对他已经足够了。所以，他惟一可用的回答是：“不是，长官。”如果高年级学员问“为什么”，惟一正确的回答是：“没有借口，长官。”学员学会了与不公平共存——生活并不总是公平的。他还会学到：无论客观条件如何，别人都期望他实践承诺。在其军队生涯的这个阶段，承诺也许只意味着要保持军容整齐；而以后，他们将会掌握别人的性命。

### 养成成功习惯

西点教育学员学会听从，并不仅仅是为了增进其品德，还因为学员的成功有赖于如何理解群体（或其他人）对他们需求。简报、实习和讲课结束之后，责任就直接落实到学员肩上。军校把他们派出去执行任务，就希望她们能圆满完成。关键在于，大家对学员的成功抱有期望。如果执行不利，也“没有理由，长官”。

本着这一原则，一种非凡的不屈不挠之心油然而生。我作为一个年轻少尉在越南履行第一个军官任期时，对此有所体会。一天，连长派我到营部办事，单子上写着要办的事有七件之多。我要去见人，去接受指示，去拿各种后勤物资，包括地图和醋酸（后者是紧缺物资）。我记得当时下意识地决心完成这七个任务，尽管还不知道怎么去一一执行。

要完成任务并不容易。不出所料，醋酸是个问题。因为管后勤的军士那里没有多少醋酸，他又很忙，我说话必须干净利索；但还得不断找机会跟他说话，好让他保证给我一些。我不断插空进去找他，直到终于找到一个好的理



由打动了 他——或者他认为如果要让我走开，最简单办法就是给我些醋酸。

我去向连长复命，一件件说明单子上的事情已经办完，他没有太大的反应，但显然有些讶异。他并没有指望我全部办成，而我从来就没想过会办不成——这就是西点对优秀跟随者的要求。没有时间找借口，也没有时间掩饰形迹，只有时间完成任务，而且要成功完成。

这就是四种回答的结果：“没有借口，长官。”西点的训练让我明白上级军官要的只是结果，他不需要我详细阐明为何没有完成任务。（而且很明显，他也不会让我忽略规则——尤其是道德准则——走捷径）

### 学会自我奖励

最好的跟随者是自我激励的。他们确信自己完成任务的能力。他们的目标感和信心来自自身，而非来自别人。过于随意地给予奖励是领导者必须避免的陷阱，这样做一是贬低了工作的价值，二是鼓励跟随者指望因尽职尽责得到奖励。西点学员早在新生阶段就发现，他们很少因为工作做得好受到赞许。他们因此学会了跟随课程中重要的一课：做好工作本身就是奖励。

我明白，少给一些琐碎的奖励似乎给人一种印象——往好里说是严格，往坏里说则是苛刻——尤其是同一些时髦的管理话题比较而言，后者传布的福音是：给雇员各种奖励，从提升、奖金到金星、M&M 豆。西点把奖励存起来，只用于十分重要的成就。

而且西点鼓励自我奖励。为此特意安排新生进行一些



体验，在其中，他们学会从干好工作本身获得极大的内在满足。这意味着他们学会不仅仅一阵一阵地拼命工作——为了一句“好样的”或者别人拍着肩膀表示赞许——而是始终如一地贯彻高标准。只有变成自己奖励自己的人，才能真正达到这种高标准。

我当新生的时候，曾经因为几次犯规，被班长勒令到第二天早餐之前背出《学员队之歌》（“The Corps”）的歌词。那是一首很长而且非常难记的军校学员歌曲，晚上，我打着手电躲在毯子底下边看边记。第二天早餐时，班长直视我的眼睛说：“背来听听。”我便开始了冗长的背诵。背完之后，也许是惊异于我的表现，他什么也没说。我甚至不知道是否完全正确地记住了，但如果其中有错，他也没有发现。

他给予我的惟一奖励是沉默。我回到餐位，明白我的表现已经出乎他的意料，很愉快。作为奖励，愉快的确已经足够了。军校的学员们最终建立起自己内心的标准，从中获得内在的满足。通过这个标准，他们知道自己工作干得怎么样。

干好自己的活也应当是平民世界期望的标准，“没有借口”不去执行这一标准。最好的领导者尽可能让人们独立工作，大多数下属也宁愿领导者放手让他们做自己的事，为活儿干得漂亮而自我欣赏。

在上述情况下，简单承认工作干得好就比休假或金钱要有价值。西点的战术教官偶尔会在学员房间的纸板上随意写上一两句肯定的话——例如：“干得漂亮！”——和自己姓名的第一个字母。因为这种纸板不同一般而且难得，





所以为学员所珍视。

我随陆军工程部队派驻南韩时，尽管是和平时期，非武装地带仍然常常弥漫着紧张气氛。北朝鲜军队偶尔会挖隧道过来，开始一场交火，我们知道每天——尽管未必如此——都有发生真正战斗的可能。每当我哪一天干得很不错时，指挥官就会说：“杜尼嵩，你今天为自由而奋斗了。”这就是他给予我的所有奖励，但这也足够了。

### 让个人认同群体身份

成功组织的领导者确保其跟随者以成为团体一员感到自豪。要达此目的，则作为个体的跟随者，与作为整体的组织，必须有共同的价值观。

西点努力帮助学员把集体的价值观接纳为自己的。

西点所设计的整个体验过程就是为了培养集体价值观。基本方法是教授学员他们的历史——我们的历史。

例如，新生必须了解军阶、徽章、肩牌、勋章以及他们被授予的一切。记住这些细节占去了新生很大一部分注意力，但这样做的效果比记住集体价值观要直接。上过这些课后，学员们与其他部队的人接触时，不仅把他们当成个人看待，也要看看他们到底属于哪个部队。

有些要求学员记住的东西初看起来（往好里说）琐碎不堪，往坏里说就是对他们的折磨。例如，也许会要求他们说卡勒姆大楼（Cullum Hall，西点的一个集合大楼）有多少灯（“340 盏灯，长官”），勒斯克水库（Lusk reservoir，为西点供水的水库）储量是多少加仑（“7200 万加仑，长官”），以及军校对皮革的定义：



如果把动物的皮处理干净，去除上面的毛、脂肪及其他杂质，浸入淡鞣酸溶液中，发生化学反应，其胶质就会变成不易腐烂、防水且不溶于水的物质。这就是皮革，长官。

对于为何要求学员记住这些信息，西点有若干重要理由，其中包括：

- ☆ 在军队中——实际上非军事组织中也一样——总有一个人毫不犹豫照另一个人所说去做的时候（例如在危急时刻）。面对高年级学生的怪异提问回答出所有细节，令学员学会在压力下保持清醒的头脑。
- ☆ 即便是提倡自由主义最力的西点观察者也多少相信：“无论如何完成交给你的事情”对跟随者大有益处。
- ☆ 用心学习这些知识进一步巩固了学员对共同文化的认同感以及把他们联合在一起的同袍之谊。
- ☆ 或许记住这些东西最重要的价值在于保存了一种传统，它把过去和现在的学员联结在一起。一代又一代“未来领导者”——从尤利西塞·S. 格兰特到德怀特·D. 艾森豪威尔，到诺曼·施瓦茨科夫——必须记住同样的句子，克服同样的障碍，因此，学员们不仅互相之间被联结起来，也同一个领导传统相联系，这个传统就是著名的“长灰



### 线 ( the long gray line ) ”

学员入学的第三天，在第一次向他们介绍荣誉法则 ( honor code ) 的讲座上，“长灰线”的核心特点会被清晰地表达出来。道格拉斯·麦克阿瑟 1962 年对西点军校学员的一次演讲中，说明了在其 53 年军队生涯中一直激励他的价值观，至今言犹在耳：

正是你们的积极努力，才使国家的防御体系合为一体，转圜无碍。战斗警报拉响的那一刻，你们就从普通士兵变成了掌握国家命运的大人物。“长灰线”从未令我们失望。你们身处这一传统，仿佛能听到无数从圣洁的白色十字架处升起，身着橄榄绿、卡其黄、蓝或灰色军装的英灵，雷鸣般呼喊感天动地的箴言——责任、荣誉、国家。

大多数组织都太容易满足于抓住现在，抹杀、忽略甚至抛弃自己的历史，但西点不断从过去找出伟大的领导者作为榜样，加深学员对军校的崇敬之情，亦使其更加明确：自己在“长灰线”中有一席之地。看似无用的言词也有实际用处——被迫去完成非自愿任务的学员或许会想：这对我没意义，但麦克阿瑟在我之前这么做过，格兰特做过，巴顿也做过，这必定有助于他们成为伟大的领导者。

### 清楚你的职责

所有领导者都应当对某一种态度深恶痛绝，这种态度



认为，好的领导者在任何行业都能发挥效用。在庞大的美国军队中，同样也应如此。领导者必须知道他们负责的工作的特点。这类知识能节省时间和金钱，有时还能救命。

1987 年，前陆军总参谋长约翰·威克姆（John Wickham）将军在一次讲座上回忆说，当他还是一名年轻尉官时，排里一位清瘦的老中士每天晚上都教他怎么使用连队的每一样武器。威克姆就是这样学会了领导士兵的职责。他知道他的人有（或者没有）什么能力，因此可以做更好、更切实可行的决定。士兵知道他的决定以对他们能力的准确了解为基础，也会增加对他的信任感。

在西点，学员们从对自己工具的最基本使用开始了解其职责。他们学习 M16 步枪、手榴弹、刺刀如何制成，又如何使用，学习拆、装武器。学员们慢慢与他们的武器形成一种关系，几乎像他们与人的关系。士兵的生命交给了他的步枪，枪从不离手，睡觉时也放在身边。经过反复操练，他们觉得自己的武器无论是用起来还是在心理感觉上，都很舒服。

一种针对学员的训练涉及他们使命的最终后果。班会大声问拿着带刺刀步枪的新生：

“刺刀的精神是什么？”

他们回答：“是刺杀，长官。”

“是什么东西让草生长？”

“是血让草生长，长官。”

士兵必须战斗，领导者必须保证他们的血不白流。一次，奥马尔·布拉德利将军说：“第二次世界大战我们到达莱茵河时，尽管我没有必要知道怎么造桥，但知道大体



怎么回事会很有帮助，因为这样我就能保证工程师有充足的时间和后勤供给。”随着领导者责任的加大，确切了解更多业务细节只有好处没有坏处。我们还会看到，当一个领导者达到最高层级，因而要负责设计宏大远景、引领组织前进的时候，这一点更加无法忽略。

### 学习热爱细节

奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）写道：“伟大的力量隐于细节之后。”西点相信这种伟大的力量，因此强调掌握细节的重要性，从对细枝末节的背诵，到锃亮的肩带扣，到 M16 步枪的点点滴滴。

掌握细节对领导者颇为实用——紧要关头，需要的东西就在手边。

前西点校长戴夫·帕尔默将军告诉我：“魔鬼就在细节之中。”他的意思是，即使是最宏伟的计划，由最聪明的人制定，也仍然要通过构思和控制无数小细节，才能得以执行。计划成功与否要靠这些细节（按照帕尔默的思路推论，如果领导者不去注意这些细节，“魔鬼”就要出来捣乱了）。

学员在掌握细节中学到，完美就像把鞋擦得锃亮一样简单。一旦你精通如何让皮鞋闪闪发光，在其他重要的事情上做得完美也就如同探囊取物了。西点试图让追求完美变得像呼吸一样不可或缺。

在西点的领导力训练中，有一个几乎是神圣的要素——“新生须知（plebe knowledge）”——一连串新生必须记住的、确定的、冗长的信息。不仅包括前面提到的



卡勒姆大楼有多少灯，勒斯克水库储量为多少加仑，而且还包括快速说出“这几分钟”或者“这几天”的所有事情。

在某个时间或者场合，一位新生总要履行“分钟报时员”的职责——站在走廊的时钟下，大声、清楚地宣布：

“还有五分钟晚餐列队。穿上课时的制服。我再说一遍，还有五分钟……”

“分钟报时”中的任何错误或者语气上的含糊不清，都会招致高年级学员查问，也许还会有可怕的命令：“做‘一日报时’吧，先生。”即要求说出这天所有有用的细节——日期、值日军官的名字、重要的体育赛事或者当天上映的电影。最后，还要说出离重要事件到来还有多少天（其终点是高年级班毕业的日子），例如：“长官，离毕业还有 215 又一‘把（butt）’天！”<sup>①</sup>（一“把”指当天剩余的部分）

学员们日常要接受各种检查，包括皮鞋、肩带扣是否擦亮了，正确的军姿军容，严格“着装”（衬衫下摆要塞进裤子或裙子里），以及“三点一线”（衬衫前开口和裤子的纽扣垂直成一条线）。所有这些细节在某些人看来有点无所谓，实际上是形成高超控制力的有效工具。

我认识的一位学员回忆，在“兽营”期间，他曾被要求向班长报告 12 次，每隔几分钟就在班长宿舍和自己宿舍之间跑个来回，接受检查。每次到了他那儿，总有不合

① butt 意为（香烟、雪茄或用过的蜡烛）未燃烧的一端。这里采用音译。——译者注



格的地方：头发没按要求梳好，鞋没有擦亮，衬衫背后有一点没塞好，未能正确记起某一条新生须知。

对他和他的室友而言，要让他达到班长所要求的毫无错漏是个挑战。为应对挑战，他们全都投身其中，每次他一回到宿舍就帮着准备。这成了一场比赛，同宿舍其他三个人的目标就是让这位新生变得尽善尽美。

这位筋疲力尽的新生第十二次走进班长房间时，班长在他衬衫上发现一根梳掉在背上的头发。但这次，班长告诉新生，他可以回宿舍，不用再来接受进一步的检查。新生竟然在其中找到了乐趣：他让班长挑起错来一次比一次难。

学员们不仅要去做所有要求他们做的事情，而且必须做得好。如果没有做好，就会受到领导者的严厉斥责，他们也许会说：“鞋擦得不错，但着装糟糕透顶。”如果他们认为新生没有尽力，就会没完没了地对其强迫考验——就像对待上面说到的那位学员。

面对无数要求做好的事情，新生开始学会安排任务的先后次序，权衡孰轻孰重、孰前孰后。只要他们专心于任务的细节，就能舒解内心的压力。

这也是业务学习的一部分。在高压、快节奏的危急情况下，例如在战斗中，领导者的工作不可能尽善尽美，但如果学会把完美作为惯常状态而非巅峰状态，他必定也学会了如何快速评估可行的选择方案、确定先后次序以及最有效地利用时间。



## 在服从中培养信心

从不能搔痒中你能得到什么好处？通过在队列中一动不动“立正”站好，学员们明白了“军队之忍”就是忍住不去搔痒。除了去抑制难耐之痒，他们别无选择。在军事队列中，如果士兵时不时东张西望、挠痒，显然不成样子。

练习自我控制当然不仅仅是要让学员受苦，训练他们当部下也不是故意羞辱。新生期的训练是要让他们学会接受权威，而不是接受挫折。实际上，学员倘若能够完成设定的困难任务，他们的自信心和自我评价都会增加，更不用说自我控制力了。

## 外部奖励

先前我说过，西点不会像派发生日聚会上的糖果一样派发奖励。然而，军校仍然会对学员进行奖励——虽然很少见——但是只奖励能在跟随者中起积极作用、领导者希望的行为。

在选择以何种方式进行奖励时，领导者应当问自己：“这个雇员为什么而工作？她最需要从公司得到什么？”一个劳工工作也许只是为了满足生活需要，在这个层面上，最有价值的奖励就是钱财。而对处于更高层次的人，工作也许是为了获得令人满意的人际关系，也许是为了创造，也许是为了个人的成长。在实施奖励之前，必须仔细考虑个人的需要与愿望。

尽管新生第一年在西点很少受到外部奖励，但随着他





们的进步，受到的惩罚却在一点一点减少。例如，“兽营”开始六个星期之后，严苛的餐厅礼仪就松懈下来；在入学的前六个月，新生宿舍里不允许有收音机，但此后是允许的；一段时间以后，新生如果已经学得不错了，高年级学员就会把大部分时间留给他们自己支配。

他们得到的最终奖励是新生期一年以后的“认可仪式”（Recognition Ceremony）。几乎整整一年里，高年级的学员以公事公办的态度对待新生，称他们为“先生”（或“小姐”），他们则被叫做“长官”。如此一年之后，高年级学员——有些为人痛恨，有些令人恐惧，有些受到崇敬——与新生握手，欢迎他们升级，问他们的首名。大多数学员都会记得这一刻，他们终于被这些曾被他们效法、为之效力的人承认，并接受为同级军官——这对他们来说，意义非同寻常。从新生进入西点的那天起，他们就在为得到这一奖励——同级军官的尊重和承认——而奋斗。

在西点，当部下不是受折磨，而是精心设计的自我发展训练课程。新生靠能力、献身精神和意志力取得了成功，最终被接纳入群体之中。

## 在恐惧中找到勇气

恐惧是一个不坏的老师。恐惧剥去假面、平息虚张声势；恐惧让一个人直面内心最好和最坏的一面。为了对抗自我当中的这一基本方面，加深学员回归零点的体验，西点在体能训练中拟定了相关计划，彻底剥夺学员的自我想像，如同在 R 日剥夺其所有平民符号——衣服、发式、自



由支配的时间——一样。西点利用体能训练项目培养“未来领导者”真正的、坚定不移的勇气，不是假装勇敢或者血气之勇。我们不是教导勇气本身为何，而是教授一种管理恐惧的能力，具备这种能力，领导者就能在危机中镇定自若。

直到去越南之前，我都没有意识到自己从这种训练中得到了多少好处。

当时，我是一个中尉衔连队指挥官，一个在越南待了七个月的老兵。我的连队最近刚刚转移到中央高地的某一偏远之地。下午晚些时候，我正端着晚餐回帐篷，一发迫击炮弹袭来，在我前方约三十英尺的地方爆炸。走在前面的一位少尉排长被严重炸伤，满身是血，叫喊着：“拉里，我被击中了！”几乎同时，更多的迫击炮弹接踵而至——我们正遭遇大规模地面进攻。

我跑回帐篷，抓起无线电话筒。我记得，手拿话筒俯卧在地上的那一刻，我心想：“真是太可怕了！”我才 22 岁，在此之前没有人想要杀死我，但现在有二百多越共想这么干。虽然被吓成这样，我还保持了一丝清醒——连我自己都没有意识到这种清醒居然如此牢固地植根于我的内心深处。在那一刻，我体验到一生当中前所未有的恐惧，但我不能因此失职——必须“管理”它。

如此紧张的情况下，我没有失去控制，没有忘记自己的职责。我呼叫炮兵支援，找到军士动员士兵反击，呼叫救伤直升机疏散伤者——其中有被炸伤的那个排长，他活下来了。

在日常生活中，非军事领导者不会受到地面进攻的威



胁，但公司中非军事领导者面对危机时，其体验与我当时有相似之处。我认为，学会管理威胁肉体的危险，有助于将来管理公司遇到的危急情况。

在西点，我学会了如何面对危险。所有学员都必须参加冒险性的体育活动——男学员参加拳击和摔跤，无论男女学员都学习体操、救生游泳以及“混斗（combat-ives）”——一种徒手自卫术。此外，学员要获准毕业，就必须参与竞技体育活动，并且至少参加一个赛季的团体体育比赛，少不得在其中要有大量的身体接触，很有可能受伤、感到疼痛。这些要求很重要，不单纯是为了强健年轻士兵的体魄，也教会他们另一个基本的领导技巧：面对危险时，勇敢行动，也即管理自身的恐惧。

- ☆ 每一个领导者都会面对危险。危险越大，领导者的情绪越接近恐惧。训练在性命攸关之时管理恐惧的最好方法是，在有控制的条件下实际练习如何克服恐惧。
- ☆ 每一个领导者都需要进取心。但有德的领导者知道如何控制进取心，不让它毫无节制地爆发。
- ☆ 每一个领导者都必须全身心投入，带领团队取得胜利。只有以胜利为目标，进取心才是一个起作用的个性特征。而且每一个有德的领导者——无论是平民还是军人——都明白，胜利必须根据某种规则取得。



## 管理进取心和恐惧——学会克制

商业领导者推崇进取心，但除非他们学会如何控制强烈的情绪——恐惧和愤怒——进取心比其他任何东西更能对你产生束缚作用。

对有些学员来说，最困难的考验就是鼓足勇气爬上拳台，与一位同学拼命搏斗。但他们只要听到结束铃声一响，比赛已经结束，就能恢复神志清明，然后走开——他们的进取心，甚至是攻击性，不需要转移，他们能控制住。

我不是要让非军事领导者互相挑战、打斗；我是建议领导者找到一种方法实际练习克服恐惧，为组织中勇气的繁盛提供空间。德国诗人雷纳·马利亚·里尔克（**Rainer Maria Rilke**）相信“追随你的恐惧”的价值——不去减轻恐惧、处理恐惧，而是像斗士一样去充分体验它。

为了在受到威胁的情况下保持克制，最好的办法是激烈、反复的训练，例如深入地学习拳击技巧。学员们学会打出刺拳、左右勾拳和下勾拳，练习空拳攻防，击打人形沙袋。正确的动作——例如出拳的同时快速移动臀部重心——经反复勤勉的练习，对许多人来说已经成了第二天性。最理想的情况是，学员专注于目标和技巧，恐惧因此被置之脑后。学员信赖习得的东西而非感觉到的东西。

克制并不像听起来那么容易。拳击比其他身体训练项目更多地引起学员的焦虑情绪，许多学员——像很多老百姓一样——从来没被一拳打中鼻子。突然之间，恐惧就来到面前。一旦参与其中，又要面临第二个坏消息——在比赛中失败。但最糟糕的是，他们可能会转身逃离拳台。如

果这样，学员必须回到拳台，否则就不能毕业。他们必须学会面对恐惧，理解恐惧，明白如何反抗恐惧的压力。除非他们能确定，在需要冷静而内行地工作时，恐惧不会让他们手足无措。

许多学员要和同学打拳击之前，都有一番内心的挣扎，何况还要拼命打。但少数学员有相反的问题：他们对拳击打斗过于热心了。在学员当中，这类人被称为“猎头者（headhunters）”。他们必须学会控制自己的侵略性或者进取心，否则，在极端情况下，将会面临被军校开除的命运。

关于拳击打斗，学员以两条原则为指导：

- ☆ 全力出击——毕竟，目标是取胜。（实际上，大多数学员认可的的经验是，打出血来将会获得加分）  
如果缩手缩脚，你不会得胜。
- ☆ 如果比赛结束，那就是结束了。和对手握手，然后走开，不要把拳击中的情绪包袱带到赛场之外。

当然，公司也能从拳击中学到东西。在非常混乱、企业面临危险的情况下——例如恶意接管或者错过最后期限——领导者必须保持头脑清醒，牢记基本原则，镇静地专注于必须要做的事。像所有领域的领导者一样，商业领导者也必须能控制自己的进取心和恐惧感。

### 学会按规则取胜

道格拉斯·麦克阿瑟说：“什么也代替不了胜利。”但领导者不仅有责任取胜，而且必须胜之有道。我们固然要



为取胜而全身心投入——但也必须负责任。有德的领导者承担双重责任：如何赢得胜利与胜利本身同样重要。

如何学会呢？一个办法就是通过竞技体育，每一项竞技体育都有一套特殊的规则。麦克阿瑟看到了集体性体育运动与成功领导过程的直接联系，他在一战期间的欧洲战场服役时，开始“相信，曾经参加有组织体育运动的人成了最好的士兵”。

他们是我带过最可靠、最努力、最勇敢的军官。

曾经在一套游戏规则下同他人展开身体对抗的人，对接受和执行纪律，有着最充足的准备。

对于由来自四个年级学员组成的连队，集体性体育运动也增进了他们的团队精神。这是学员生涯中有限的几个时刻之一，严格的等级秩序暂时放松。当一个新生和一个高年级学员在同一橄榄球队效力时，他们不再是某一等级图腾柱上的上下级符号，而是平等的。

对新学员而言，进行集体性的体育运动也是不多的几个脱颖而出的良机之一。如果在某一体育赛事中，某一新生表现特别好，那么比赛结束的时候，整个连队都会为他庆祝。

### 摆脱消极情绪，战胜恐惧

为了教授管理恐惧和焦虑的艺术，西点引入了体育心理学的最新成果。一开始，一名受过心理学训练的教员参与到橄榄球教练的工作中，利用心理学技巧，帮助队员在



比赛日应付消极情绪。由于竞技体育中的压力与其他竞争形式（例如武装战斗）中的压力类似，在橄榄球运动员身上行之有效的东西引起了更广泛的兴趣，而不是仅仅拿来增强球队的实力。

以下六种基本技巧有助于管理恐惧：

- ☆ 想像预期结果。在心里创造并反复勾勒一副画面，表现进行渴望完成的行动的情形（例如一次决定性的成功阻截，或者一次成功的促销），以及行动的结果（赢得十码，或者做成一笔生意）
- ☆ 自行调节对压力的反应。如果某个人遇到困难，我们会给他放相应的录像，在他身上接上压力水平和心跳测量仪。例如一个攀绳有困难的学员就会一再观看攀绳的画面，体验各种各样自身对攀绳的反应——直到找到使她对由此产生的压力不再发生反应的心理密码。心率仪显示她何时成功控制住这些反应，何时没有。这种机能反馈法有助于人们学会控制身体对压力的反应。
- ☆ 建立行动目标。建立并坚持可测量的目标会让人更容易一步一步前进。这种方法避免了漫无目的，也避免了对自己的努力产生疑惑。要成为一名校际摔跤手，最初也许只是每星期努力学会一个新的摔倒动作；一个月后，下一个目标或许是胜过初学水平的人；达到这个目标后，也许要努力战胜校内选拔赛中 80% 的对手。倘若一开始就从最后一个目标开始，就会比方才那样一步一步往上



走更容易失败。

- ☆ 排除干扰，把注意力集中在主要线索上。在橄榄球比赛中，负责防守的中后卫目标是移向带球队员，阻截他。但其他队员的动作干扰了他，使他无法确切知道球在哪里。通过一遍遍研究比赛，他学会了排除干扰，把注意力集中在对其目标来说重要的线索上。这对慎重考虑目标的公司领导者颇有启发意义。总有无数的细节抢着吸引领导者的注意力，但在任一给定时刻，实际上只有一小部分细节对其成功发挥领导作用有重要影响。
- ☆ 维持积极的自我形象，从力所能及的地方打开局面。这有点像大卫（David）和歌利亚（Goliath）的故事。<sup>①</sup> 如果一个球员审视自己的实力，并认为自己技能出众、准备充足（尽管困难还很多），那么他赢得比赛的可能，当然大于事先认定自己技不如人，因而会被击败的球员。高度自信的个人组成同样高度自信的团队。一个相信自己能赢的团队或公司不会放弃，也不容易气馁。刻苦打磨自身技能，以及聪明地分析对手的弱点，是击败竞争者的两个要素。
- ☆ 克制，然后放松，你就会知道该做什么。或许最难学的技巧就是放弃有意识的控制，让自己表现平日刻苦训练的成果。救生游泳课上最令人恐惧

① 在《旧约》故事中，歌利亚是菲力士的巨人勇士，却被十几岁的大卫用投石机投出小石打死。——译者注





的一项训练就是，学员必须从 30 英尺的跳台上穿着全身制服，带着背包和步枪，跳进游泳池，然后在水中解下背包、脱下靴子和衬衫，绑到一个临时的浮筒上。当然，他们会预先把每一个动作都练习很多次，知道每一个动作该怎么做。但当那一刻来临，大多数学员还是会犹豫，走到跳台尽头，停一下，才向前跳下。这一跳令人狂喜，他们学会不去理会自己能控制一切的假象，明白了行动本身就产生出信心。他们战胜自己，赢得了不大然而重要的胜利。

西点的教育还没有完善到教会所有学员如何克服或者控制恐惧。一位年轻学员努力了一年半，利用了上述所有技巧，试图克服恐惧，从高处跳下。但所有技巧都不起作用。最后她从军校退出了——因为不能迈开跳下塔那一步。西点不可能忽略这一点为她行方便。如果她无法控制自己的恐惧，那就不能冒险把她推入一个可能的境况：在那里，恐惧抑制了她最好的本能。除非你能面对恐惧，否则它将会永远在你身旁，并且束缚着你。





# 第一关

## 增强团结一个 组织的凝聚力





## 言必称荣誉

像其他许多西点的领导力训练课程一样，学员的道德教育以规则——荣誉法则——为起点。一进校，这些“未来领导者”就接受了其中最重要的一条：“军校学员不说谎、不欺骗、不偷窃，也不容忍有此恶行的人。”用语简洁、直指人心，这就是荣誉法则。

商业中也有很多准则，但没有一条像西点的荣誉法则这样深入一个人的内心。或许做生意的人应当建立自己的简单法则。荣誉法则是西点所有领导力课程中最基本的，它所要求的正直对人有益，对商业也有好处。它至少能在两个层面上带来利益：在实践层面，在善意和繁荣的基础之上，一种公平对待顾客、雇员和股东的商业事业将得以建立。但还有更重要的理由。荣誉法则看起来简单，但它是所有陆军军官共同价值体系的关键。西点相信，组织就像个人一样，只有在道德原则的指导下，才能履行其最高职能。创造这种特殊的高性能的组织，要求其中每个成员都牢记同样的基本原则，这并不容易。



## 荣誉法则成为你的誓言

荣誉法则一经引入，西点就要教学员如何把它变成誓言；教他们如何为自己所说的话负责，如同为自己的行动负责——因为说出誓言和采取行动同样重要。学会诚实地说话就像学会一门外语。我们大多数人都会“粉饰真实”或者回避真实，正如诗人拜伦（Byron）所说，我们对自己说过的谎话要比对别人所说的多。因此，领导力的第一课从语言开始。对领导而言，语言是行动的媒介，应当重言守信。承诺必须兑现，要求必须回应，空话导致失败。我们必须对自己所说的话负责。

在学员的日常生活中，会有一系列的荣誉课程向他们阐明：无论在何种情况下，都要带着荣誉感——与荣誉法则一致的荣誉感——生活。一开始，他们学习用最简单的方式说出实情。学员不能说谎，但他们要根据动机分清谎言和错误。

比如说，一名新生走在过道中，突然被高年级学员叫住，大声问：“先生，今天上午你是否刮胡子了？”一惊之下，而且立刻知道应该怎样回答，眼前闪过自己脸上涂满剃须膏泡沫的情景，他马上回答：“是，长官。”

掠过他意识的情景是前天的；他才 18 岁，用不着天天刮胡子。不过，因为不是故意欺骗，因此不算说谎，只是犯了个错误。尽管在本质上他没有触犯荣誉法则，但高年级学员和教官还是鼓励新生自愿承认错误，在履行文明人的一般义务——改正自己所犯错误——的意义上认错。

为何要把这些无关大雅的不实之处看得如此重要——



尤其是在没有欺骗动机的情况下？原因在于，如果学员不必面对自己错误导致的后果，将来他就很容易故意说错（即说谎）并且对之进行辩解，因为错误和谎言有时很难分清。

下一个事例界限要清晰得多。考试时，考官已经下令“停笔”，但一名学员仍继续写，这样，他就违反了荣誉法则——在西点，这被看做欺骗。听到命令，放下笔，这种行为对学员来说已经是一种本能，假设他听到命令而没有放下笔，就应当勇敢站出来，承认他的所作所为。看到他仍继续写的学员也必须向长官报告。至于这位学员是否要受到处罚，留待以后决定。

我再重复一下：西点承认动机的重要性。故意与无意之间存在区别，谎言与错误之间存在区别。对没有故意的行为指摘过甚并不足取，实际上也毫无意义——没有为改正错误或者进一步完善留有余地。然而，一个人必须为自己的行为（无论是谎言还是错误）负全责，尽管说谎是故意的，性质更严重。

再看看“学员借用”（cadet borrow）的情况。在西点，学员宿舍的门是不上锁的。因此，如果某个学员需要某种东西，比如说一本书，就可以简单地从不在屋里的另一个学员那里拿走。一般来说，这位学员最少也要留个条，说明书被谁借走了。但有时因为时间太紧，学员抓起东西就走，来不及留条。如果他诚心诚意地把书还回来，其行为就被认为是严重的错误，而非偷窃，因此没有违犯荣誉法则；但如果受到告发，那就是逾期不还，会被记过、处罚。



当然，对触犯荣誉法则的行为，军校准备的是最严厉的处罚。荣誉听证会更像是一场审判，指控触犯法则要求提供所有证据，辩护也同时展开。最后，由荣誉委员会得出结论。如果行为属实，犯错的学员将被军校开除。（惟一可以挽回这种命运的人是校长，他有权减轻触犯者的罪责，让其留下）

我记得一个学员，他在一次审查中被指证触犯两条荣誉法则。他被控从另一位学员电脑硬盘中拷贝程序，只是改了改名字和某些细节就交上去了，并宣称是自己做的。他被裁决犯了欺骗（即剽窃）和说谎之罪，并被逐出西点。

### 荣誉法则如何培育共同的价值观

大多数学员认为学会遵守荣誉法则的前三条，即不说谎、不偷窃、不欺骗，并非难事。但第四条“不容忍”却使他们面临道德原则的内心斗争。

很多人从小就知道不能“出卖”朋友。西点的训练在某种程度上强化了这种观念。学员学会尽可能互相帮助共渡难关，军队也期望指挥官要照顾所有的士兵。但西点同样坚持每个学员都必须遵守荣誉法则。这意味着学员也许要面对艰难选择，他们必须把军队的价值观置于个人以及联系紧密的小团体的价值观之上。

如果没有这最后一条原则，西点就无法成为一个高效的组织。强有力团队的危险性在于，对团队的认同可能变得比对更大组织的认同更强烈。组织变成了“他们”而非“我们”。最后的结论是，在西点，荣誉法则第四条的





重要性在于坚持强调：比起同伴间的忠诚，组织中共同的价值观是更加不可或缺的粘合剂。

像西点这样的强有力组织，都从根基深厚的价值体系中汲取力量，把一个个个人团结成为一个集体。崇拜自我的领导形式，例如超凡魅力型领导（charismatic leadership），不可能像根植于共同价值观的领导形式那样强大有为。因此，如果某位学员违反了荣誉法则，他就破坏了组织的根基和目标——也是组织中每一成员的根基和目标。假如西点允许学员容忍说谎而非执行荣誉法则，那它也许应该把容忍作为最高原则。然而，军校的教导是：有些行为我们不当容忍。

最终，荣誉课教会学员的是，不仅要与同事紧密联系，更要与荣誉组织的价值观紧密联系。认同大于自身的价值，有助于个人时时看到共同利益。学员不断扩展自身，重估其作为个体的特性以及其在团队和组织中扮演的角色。他不仅忠实于自己的能力，或者自己所在的排，而且忠于军校及其代表的价值观（例如诚实无欺、坚持真理、尊重人和财产）。这或许可以叫做双重忠诚（double loyalty）。

### 选择有助于训练“双重忠诚”的目标

一位领导者可以通过激励下属对组织的归属感来训练双重忠诚，即同时忠实于团队和组织。在这种情况下，公司不是“它”而是“我们”。领导者可以通过语言进行训练，例如特别指出公司就是“我们”，因为实际上正是雇员组成了公司。但最有效的方法还是引导组织服务于某种



意味着承担更广泛责任的目标，在其中，雇员直接感受到境界的提升，他们是为社会做贡献而非获取私利。

如果一位领导者把某汽车公司的所有生产能力重新安排，转而生产安全、可靠、经济、环保的汽车，而非把目标仅仅定位于使股东获得回报，雇员会更倾向于从积极的一面感受并且接受公司。

我在北卡罗莱那州伊丽莎白城阿尔巴马尔学院任校长一职时，职员向我报告了一个问题。附近一所学院为使历史上形成的黑人为主的学生构成多样化，新设一门奖学金课程吸引本地最好的白人学生，而后者本应该进我们学院。

我们的职员说这是对我们文科课程的威胁。但我安抚他们说，我们应当支持而不是阻碍另一所大学达成目标，因为他们的目标服务于这一地区更广泛的社会需要。我说我们可以把相关课程转向其他地区招生，以此弥补其所造成的影响，同时也保证我们的教职员不致失业。

我们必须把这个机构的最高目标——为北卡罗莱那这一地区的所有人服务——置于学院的私利之上。整个地区的社会需要必须得到支持，即使这会在短期内“伤害”我们的学院。但因为学院的存在就是为了服务社会公益，所以，作为这个机构的领导者，我的职责就是为这个更广泛的利益——而非相对狭隘的组织或者个人的利益——服务、尽职。这里，“大义”（harder right）意味着不汲汲于私利，意味着西点的道德教育教导我的生活准则：生存和获利绝非目的，他们只是服务于公益的手段。有德的领导者服务于公益，他的眼界不仅要超越自身，也要超越其同



路者，为的是让所有人的共同利益得以实现。认同这一更大的目标，使我的职员以为这一目标服务而感自豪。

我在西点军校的二年级才开始悟到：正是荣誉法则造成了西点这样的组织，让我以成为其中的一员而感自豪。

一天夜里，熄灯号响过之后，我正躺在床上。学员分部的检查员正四处巡视，看看是否所有应到学员都在房间睡觉。

宿舍楼每层有四个房间，检查员到了某一层，既不去打开每个房间，也不会一个个敲门，只是站在那儿喊一声：“一切正常？”然后等着每个房间中传来相应的回答：“一切正常。”

我明白他这么做并不是因为懒，也不是图方便，而是信任我们。我们是军校学员，我们遵从荣誉法则，因此不会在遵守宿舍规章这么基本的事情上说谎。一闪念间，我想到，这比那种缺乏便于操作的共同道德准则、事无巨细都要查问的体制高明多了。

这短短的一瞬对我而言意味着迈出了一大步，此时我深刻认识到，如果个人同意按照一套事先确定的高尚价值观行动，那么比起仅仅听从命令、随时找机会溜号的人，他们的生活会好过得多。我迈出了这一大步，迈向自愿接受高尚的价值观，迈向把“大义”这一概念变成内心的召唤。

西点无法强迫形成这种认识，学员只能通过自己觉悟。实际上，有些人从未达到这种认识水平，但军校会想尽办法帮助他们达到。



## “ 大义 ”

西点教导说，一种由道德引导的生活，比起自私自利的生活，向人们承诺更为深入、更为丰富的内心满足。许多人为自己的不道德行为辩解，说他们从有道德的行为中没有得到报偿。他们就像因为没有朋友而自吹不用买圣诞礼物的吝啬鬼。

军校期待学员有德，并不仅仅是作为军人要讲德，而是每时每刻都要如此。大多数人都同意领导者应当正道直行，而不是求取小利、忙于事务，或媚世奉俗。而西点除了要求学员正道直行之外，更进一步要求他们讲求我们所说的“ 大义 ”。

领导者做决定之前，必须设想其所能影响的范围。“ 大义 ”就是对最广泛人群产生最积极影响的决定，这要求某种道德上的计算考量。它是习得的，而非出自本能。我们的本能告诉我们，判断正误的标准来自跟我们有直接关系的人——我们的朋友、家庭，以及直接的同事。但在西点，我们鼓励领导者把考虑的圈子划得更大些，不仅考虑身边的人，还要考虑军队、社会、国家，以及世界。做到这些要用多年时间，而且要全身心投入。这是一个持续不断的过程，在此过程中，一个人的视野越来越扩大，考虑的圈子越来越大，境界也不断提升。

在西点，这个过程开始于对两种能力的悉心培育：辨别力，根据道德理性和个人价值观判断何谓正道；以及实践正道的意志力。在随后的章节中，诸位将会真切地看



到，每过一个领导力关口，都要求学员把道德境界提高一个档次。

我记忆中有两个关于“大义”的例子，两个例子时间相距不远。驻扎在越南中央高地的保禄时，作为率领 150 名美国陆军工程兵的连长，我被严令尽快在某边远省份建成一个机场。我的上级吉姆·拉米尔（Jim lammie）中校压力也很大。一天，他乘直升机来巡视我们的工作进程，看到我们放置多孔钢板（作为机场的地基）的方式，毫不含糊地表达了他的不满。

他吼道：“该死，谁下令这么干的？”

我马上说：“长官，是我。”

在西点，我已经养成了习惯，无论结果如何，直接说出实情。在这一瞬间，我又一次按照习惯行事，尽管实际上我非常希望刚才回答问题时，能好好解释一下自己为何做出这个令人生疑的决定。拉米尔勃然大怒，但怒气很快就过去了。然后我们就可以认真考虑如何纠正错误。我本来可以找很多理由——指责别人，反复重申我的观点与错误之间的细微差别——但因为受过严格训练，我选择了“大义”，即对大多数人最有利的决定，虽然这意味着我自己会受到伤害。

几周后，另一个情况发生了，其中主要人物是一名年轻士兵，人人都叫他普雷斯利（Presley）。一天，拉米尔中校命令我们停下工作，所有人和装备上车开拔，一刻也不能耽误。我们的目标是 30 英里以外一座被越共炸毁的桥梁，任务是建成一座代用的轻便桥梁，以便快速恢复从高地通往低地西贡市场的食物供应线。



然而，很不幸，由于正处雨季的最后几天，我们许多车上的刹车块用了整整一个潮湿的冬天，已经完全被红泥浆毁坏了。目前来说，修复这些配件是不可能的。

出发之前，驾驶牵引车（用来运送推土机）的普雷斯利问我：“长官，你知道，我车上没有任何制动装置。”我们俩面面相觑了好一阵子。很明显，驾驶任何没有制动的机动车辆都是危险的，何况还是一辆拖着 40 吨重推土机的牵引车。最后，我说：“普雷斯利，如果我们不带推土机，去那儿根本就没用。我们需要用推土机绞盘把被毁的桥梁挪开。”停了一会儿，我问：“还有什么办法？”

他慢慢地说：“嗯，长官，我想可以试着开开看，下山时用发动机减速。但是长官，这很可能会完全损坏发动机。”我仔细考虑了一下然后问道：“普雷斯利，你觉得你可以办到？”我知道我在要求普雷斯利以他的生命冒险，因此在这一刻准备好了听他说“不”。我会接受他的拒绝，然后再去凑合着找其他解决办法，尽管那天我还不知道能拿出什么其他办法。普雷斯利的声音里有一丝颤抖，但他说：“我去试试看，长官。”

车队出发时，普雷斯利和我都屏住呼吸，整个 30 英里的路上，连大气也不敢出一下。到达目的地时，普雷斯利车上的发动机确实完全被毁了——但他安全到达，推土机也安然无恙。普雷斯利走出牵引车，已经筋疲力尽了。在此之前，在此之后，我都没有向一个下属要求过这么多，也从没有得到过这么多，或者为一位下属而感到如此骄傲。

向普雷斯利要求这么多，对我而言并不轻松。他和我



之前曾共同经历了战斗，战斗使我们更紧密地连接在一起，他仿佛变成了我的兄弟或者儿子。我碰到了生命中无法估量的一个情况——难道仅仅为了建一座桥，我就应该要求任何人，更不用说是一个朋友，去冒险生命吗？

当时我相信——后来也是如此——这么做是正确的。普雷斯利安然无恙并不能当然地证明我的决定在道德上是正当的。尽管出于实际的而非理论上的考虑，他活着还是让我非常高兴——因为我不用为这个决定导致他的死亡而抱憾终身。如果他死了，我也许会产生诸多疑惑，觉得不该决定让他去驾驶卡车；我也许会经过理性思考，最终明白自己做了正确的事情，即使是普雷斯利因此遇难。如果这的确是正确的事情，那么要求别人去做也是正当的——无论他成功还是失败。

某种意义上，这是对我品德的一次考验；但普雷斯利接受了更大的品德考验，他选择了“大义”，并且成功了。

### 如何选择“大义”

面对极大的压力和生死攸关的境况（就像普雷斯利和我那天下午在越南乡下面对的境况），要在不到一秒钟的时间里，下定一个关乎道德的决心并不容易，没有一个拿来就能用的简便公式。其实，一个人要学会选择“大义”，只能是多年学习和自省的结果。在西点，我们学会放慢前进的步伐，在心中对所经历的重要事项提出无数问题。不是停下来分析，也不是预先演练，而是按设计好的问题进行提问，以便得知在何种情况下要牺牲什么以使绝大多数人受益。假若你对做出关乎道德的决定有任何疑问，以下



是一个循序渐进的提问序列，它将很快增强领导者达于“大义”的能力。

1. 与当下境况相关的事实有哪些？一名领导者首先必须清醒判断当时的形势。必须做的决定是什么？涉及的人和物有哪些？胜与败的得失各有多大？在刚才我讲到的例子中，情况是：因为越共破坏了一座桥，一小片地区的生计和安宁暂时得不到保障。数百辆装载食品的卡车等待支援；农夫等着卡车把他们种植的粮食运出去；方圆数百英里的村民靠这些粮食为生。

2. 可供选择的行动有哪些？一个有荣誉感的领导者不会只靠激情决策。即便当时只有短短一刻的思考时间，领导者也应当尽可能明确地权衡各种可能性。上面的例子中，我只看到两种可能性：要么设法前往修建桥梁，尽管这要拿普雷斯利的生命冒险；要么坐等情况恶化，越来越多的人因此陷入更大的困苦和伤痛。

3. 哪些人会受影响？一个有荣誉感的领导者要做的决策应当使最大多数人得到最多的好处。不去设法修建桥梁无法帮助任何人——除了普雷斯利。另外，让普雷斯利冒险驾车参加这次任务，能让连队的其他士兵安心工作，因此可以帮助当地的数千民众。

4. 有关的道德原则是什么？在上述个案中，支配性的原则是善行——为他人做好事。但同样，领导者必须问自己，对于某个决策，是否还有道德上可辩驳的地方。那天我问自己的关乎伦理道德的问题是：因为对其他人有益而让一个人去冒生命危险，在何种程度上是可行的？我决定要求普雷斯利为了更多人的潜在利益而勇担风险。





5. 每一可选择的行动如何推进或者违反上述道德原则？领导者要彻底考虑每一个选择的前因后果。如果我们不能到达桥梁那里，就无法展开工作，也就不能帮助大多数的人。从一开始我就知道担负道德责任需要时时付出代价。大部分得益于西点的训练，我很早就确信有道德的生活更加有益于自身，所以，我选择了合乎道德的道路，并且鼓足全部的勇气来支持自己所选择的行为。

我不知道普雷斯利是如何下定决心的。坦白说，这位驾驶员以前之所以很容易被上级认出来，主要是因为他仪容不整。但在我的眼中，他的决定让他变成了英雄。只是一个勇敢的行动，他就让千百个人从中受益，从而履行了自己作为人的最高职责。

### 有德是伟大的前提

西点反复教授品德方面的课程，其方法既有粗放大胆的，也有细致入微的。学员们被告知一个与美国和西点军校的历史密切相关的故事。这个故事其实与乔治·华盛顿将军和本尼迪克特·阿诺德（Benedict Arnold）将军都有很大关系。这两个人在美国革命战争中都因为对士兵的杰出领导而名闻当时，他们的故事明白无误地表现了选择“大义”的美德。

在革命战争的早期阶段，两个人都表现了超越常人的能力、勇气和英雄气质。阿诺德在比米斯高地的胜利，导致英国人在萨拉托加的投降。历史学家赫尔曼·比克马（Herman Beukema）不情愿地承认：“置于阿诺德顶上的桂冠，表明他获得了历史上最具决定意义的一场胜利。”



但是两个人当中，只有一个熬过了黑暗而令人沮丧的战争岁月，面对难以抵挡的艰难困苦而不言放弃，依靠个人的高尚品德坚持到了最后；另一个则承受不住压力，把计划卖给了英国人，这个计划由他指挥实施，目标是西点一个有战略重要性的堡垒——当时西点要塞已经建成，对控制赫德森河和保证纽约的安全起着关键作用。阿诺德运气不好，在损失造成以前，华盛顿发现了他的叛国阴谋（阿诺德本人却逃走了）。

这两个人，一个成了国父，受后人崇敬；另一个却成了没有祖国的人，名字成了叛国投敌的同义词。

在西点，对华盛顿的崇敬以各种方式表现出来。关于他的最主要的纪念物，学员一天可以看到三次。在学员餐厅前面、广场正中，矗立着华盛顿将军的骑马雕像（雕像的底座高 10 英尺，本身也比真人大）。另一个在国外得到广泛传布的形象是：以群山环绕的西点校园建筑为背景，华盛顿雕像的特写出现在画面中心。

阿诺德也应当被牢记，他的故事从反面提醒我们：领导者的品德是多么重要。坐落在西点公墓中的旧学员礼拜堂东墙上，挂着一套金属牌展品，上面刻有美国革命战争中高级军官的名字。在前面最重要的位置当然是华盛顿的名字。展品的最后，在这座建筑物后面一个不显眼的位置，挂着一块神秘的牌子，上面只刻着“少将”，原来刻上名字的地方被凿平，接下来是生年“1741”，后面的卒年同样被凿平。这就是阿诺德的金属牌，象征他从美国历史的光荣簿上被除名。



## 有德的领导者创造出有德的组织

正如个人领导者的行为说明了品德影响所及的历史深度，组织的行为亦复如此。从最近的美国商业史中，我能找到相应例证，勾勒出我所说的“有德的组织”。

不久以前，强生公司（Johnson & Johnson）的公司品德在极端条件下受到考验，公司销路最广的产品泰诺（Tylenol）被发现受到污染。像其他一些成功的公司一样，强生公司有自己的信条，规定了其基本价值观。这一信条简要阐明了公司对——按以下顺序排列——顾客、社会、雇员和股东的责任。

严守这一信条——顾客的安全和健康优先——使得公司在处理危机时反应迅速、毫不犹豫，立刻召回遍布全国的产品存货。执行这一决定使公司损失 2.4 亿美元，几乎是在拿公司的生死存亡冒险。

强生公司是有德组织的一个范例——始终以自己信奉的价值观为生存之道，不仅在艰难时期，甚至在可能遭遇灾难时也是如此。

强生公司事件后不久，联合碳化物公司（Union Carbide）印度博帕尔工厂的 10 万磅甲基异氰酸气体泄漏，三千多人因此死亡。最终，几万人受到永久性伤害，好几十万人受到暂时性伤害。

不幸事件刚一发生，联合碳化物公司的总裁沃伦·安德森（Warren Anderson）即刻飞往博帕尔，声称将把自己职业生涯剩余的时间都奉献出来，处理事件所造成的问题。公司拨出 100 万美元作为紧急救助金。此外，公司在



美国的职员收集并送去了 15 万美元。然而，联合碳化物公司食言了。一年以后，安德森对《商业周刊》说：“我反应过度了。”他解释说，在印度提起的针对联合碳化物公司的法律诉讼“会拖延五年或更长时间。这就是我们在美国的生存之道。我可不想就此完蛋”。法律程序的确持续了将近五年，直到 1989 年，才判定联合碳化物公司应当为事故赔偿 4.7 亿美元。（因为其他法律问题，直至 1992 年下半年，这笔钱还没有到位）

我不清楚联合碳化物公司是否像强生公司那样有清晰表达出来的价值观，但公司最初的举动——其总裁飞往博帕尔，发誓要用职业生涯剩下的时间解决事故引起的问题——显示它好像有正确的价值观。然而，当代价变得过高时，联合碳化物公司就不再遵循这些价值观了。我想说的是，一个组织应当清楚自己的价值观是什么，而且乐于实践——即便要为此付出高昂代价。

要对如此巨大的一场灾难造成的伤害负责，或许会给联合碳化物公司带来极其沉重的财政负担。但这正是强生公司遇到问题时的做法。最终，后一公司得到了好结果，因为它的坚持使顾客建立起对其产品的信心。然而，即便没有得到好结果，这仍是一个有德的组织应当做出的选择，也就是说，无论如何应该选择“大义”。

在联合碳化物公司的个案中，我们无法推断说，迅速为所有灾害付款将带来同样积极的结果；我们只能说，正是公司的犹豫使其开始了一场旷日持久的挣扎——包括一系列的接收投标、资产出卖以及大规模重组——这些在联合碳化物公司的例子中一览无遗。

因为一位名为普雷斯利的年轻士兵选择了“大义”，我带领的工程兵连队修好了被毁的桥梁，使越南某个地区的生活恢复常态。后来，我找到机会，对普雷斯利的高尚品德进行了朴实无华的奖励。

在服役期结束，返回美国之前，普雷斯利来见我，说：“长官，我很快就要离开军队回家了，但走之前我特别想从 4 级专业兵转成 5 级专业兵，我想我会为此自豪的。”

他这是在要求提升。先前，管他的军士已经把他给否了，因为他不像连里其他士兵那样干净整洁、见多识广。想到我们曾共同经历的事，我让他先离开，然后叫来 2 级军士长，说：“军士长，我想提拔普雷斯利。”听完 2 级军士长不提拔普雷斯利的简短理由，我平静地说：“军士长，提拔普雷斯利。”

普雷斯利回家时成了一名 5 级专业兵。此后我再也没有见过他，也没听说过他的消息，但我仍会满怀感情记起这位有德的士兵。

倘若要造就有德的国家，就必须有无数有德的组织，有德的组织总是以有德的领导者为首。这就是为什么西点尝试培养的不仅仅是领导者，而且是有德的领导者。

## 学会成为团队的一员

在西点新生战战兢兢的第一年中，他们都有同一个目标：成为值得效仿的楷模，好让高年级学员不会对自己产生无谓的注意——他们没完没了的纠错以及背诵任务让新



生的日子很不好过。新生们集思广益，决心打败共同的“敌人”。用新生的话来说，生存下去的要诀是“合作，然后毕业”，其形式就是尊重对信息的共享。例如，新生会团结起来对付每日下发的“通告”，也即他们必须受命背诵的一些信息，这些信息每天都有变化，包括最近正放映的电影、餐厅的菜单，以及到重要日子来临还有多长时间。新生学会了在军校内的局域网上共享这些信息，以节省时间和精力。某个新生可以复制餐厅的菜单，然后上传，其他 1000 名新生就不用再跑去餐厅复制菜单。这就是“合作，然后毕业”的一次运转过程。

共享价值观，共享目标，尤其是共享荣誉法则，构成了成功团队协同工作的基础。共享越频繁，其重要性也随之增加。对学员而言，没有个人的激励，只有团队的激励。倘若一位团队成员在迎接检查时肩带扣闪闪发光、皮鞋锃亮、背诵新生须知口若悬河，但团队中的其他人却未及时展现同样的风采，那么，这位学员不仅不会因为个人的突出表现受到奖励，反而会受到斥责，甚至惩罚，因为在队友需要帮助时，他抛弃了他们。

经过许多次这样的体验，为同伴的利益而工作成了生存之道。在学会成为团队一员的过程中，学员体会到作为团队成员的好处。他们明白共属一个群体只会让他们变得更有力量，而不是变成小人物、无名氏或者依赖者。在西点的团队中，有独立性是好事，只要你和其他人能相互信赖，共同增强你们的集体力量。这种方法与那种竭力贬低服从团体目标，认为后者是一种限制，积极鼓励单独行动能力的领导力课程截然不同。



西点设法创造一个团队协作的环境，在其中，学员体验到将在以后士兵生涯中遇到的真实工作场景。在离西点本部 12 英里外的帕波鲁本湖畔，学员要用六周时间参加高强度的野外训练，也即“巴克纳野营”（Camp Buckner）训练。在此过程中，他们将以最戏剧性的方式获知团队协作的要求。

来到巴克纳的学员已经用过去的一年学会从零开始。有些人从艰苦训练中脱颖而出，感到自己能克服一切困难，因为他们无论在生理还是心理上都经受了考验，足够继续承受艰巨的训练课程。然而，在暑假期间，他们发现很少有外人——包括朋友和乡邻——能理解新生第一年究竟什么样；实际上，除了一起训练的西点同学，根本没有人能够完全理解这个过程。最能促进团队协作的，正是这种共同的、完全针对每个个人的群体经验。这是强大的群体认同的基础，同西点毕业生终身相伴。

团队协作的原因不仅仅在于“众人拾柴火焰高”，更在于团队能够完成单个人永远无法完成的工作。学员在巴克纳野营体验的一切都经过精心计划，因此他们都有机会感受团队协作的巨大力量。最后，我们会讲到团队协作如何增强个人的力量，以及这种惊人的实际协作体验是如何的无以伦比。

### 团队协作的拦路石

信任是集聚团队的粘合剂，忘记这一点的领导者将会使自己身处险境。在所有我们设计的训练项目及其关联课程中，最有利于未来的领导者学会团队协作的一点就是：



让他们彻底明白，在生命的很多时刻，必须把自己的命运交到他人手中。

以如下的情境为例：在巴克纳野营训练的早期阶段，学员们六人一组被派出去参加领导力障碍训练。训练的目的在于让学员对团队协作的几个基本障碍有所了解，并且实际学习如何处理群体问题。第一个障碍是一个四层的平台，每层相距九英尺；每一个学员都必须爬到顶端然后下来。对于如何完成任务，没有任何可参考的指示和步骤，但很明显，只要学员到这里一看到平台，就知道无论要求他们做什么，他们都必须一起做。

在此情况下，成功团队协作的两个拦路石会反复出现：（1）技术问题——在上述团队第一次遇到紧急情况例子中，这一问题涉及如何从平台底部爬到顶部。（先把最高的人推举上去，然后他回头帮其他人往上爬）；以及（2）动力问题——在本例中，这一问题涉及如何在保持对任务的热情和良好的团队精神的同时，弥补个人的缺陷（例如对矮一点或者胖一点的学员该怎么办），并保证每个人的意见都被听取，然后选择最好的解决办法。

### 领导者的责任及其常犯的毛病

居然有这么多领导者忘记了保证团队的高效运转正是自己的职责，真是令人惊讶。不仅如此，他们还盲目相信团队成员间的合作会自然产生出来。尽管所有的主管都在口头上赞成团队协作，或者真诚地相信自己率领的团队运行超强，但少有团队能真正达到高效运转。在《高效团队协作》（*Spectacular Teamwork*）一书中，罗伯特·布莱克





(Blake)、简·穆顿 (Jane Mouton) 和罗伯特·艾伦 (Allen) 发现：当问及他们的团队是否运转有力时，几乎三分之二的主管都自我感觉良好。然而，团队成员的反馈结果是，只有八分之一的人同意前者的乐观估计。

真正高效运转的团队面临的障碍常常来自领导者自身的认识，他们的误解导致团队成员想方设法阻碍而不是鼓励团队协作。很多领导者不幸爱犯以下四种毛病：

- ☆ 万事不求人综合征。许多领导者相信自己可以单独处理所有问题，回答所有置疑。这样一来，他们不仅给自己增加了不必要的压力，还把自己隔离于下属有价值的意见之外。简单一句话，万事不求人的主管明显阻碍团队协作。
- ☆ 偏执多疑综合征。许多领导者满怀妒意地看守着管理数据，仿佛它们是五角大楼的绝密文件，生怕有人会从中找到材料对自己不利。作为领导者，如果想从下属那里得到毫无保留、见解高明的意见，使团队高效运转，他们就必须有畅通无阻的信息流。
- ☆ 欺凌弱小综合征。某些主管认为他们必须在口头上或者情绪上“粗暴待人”，才能让别人干活。但这只会对一小部分职员起作用，更多的人会因此过度受压或者恐慌，最后导致疏远敌对。倘若此类问题在团队成员中普遍出现，整个团队的工作进程都将因此受到阻碍。
- ☆ “人人对得起自己”综合征。某位主管可能会天真



地相信只要每个雇员都做好自己的工作，一切都会运转良好——哪怕他们的工作影响了整体计划，或者影响了同事。这种方法无法形成协作。只有每个个人感觉自己参与到了某一独特的、更有意义的目标当中时，高效运转才有可能形成。

### 放权给团队成员

最高效的领导者明白，与其共同工作的、创造力超强的团队拥有怎样的力量。而虚弱的领导者则认为，团队成员只是其手脚的延伸。

我曾经与一位将军共事。除了在有数的几个参谋会议上做些指示，他放手让人们自己工作。他细分自己的职责，给予下属相对完整的空间以及相当的自主权，让他们自行履行职守。

没过几年，来了一位继任者，此君是聪明的领导者，也是个工作狂——才华横溢、进取心强、野心勃勃，但不能正确估计下属。为他工作的人基本都被当成了“听差”——“听此差事”、“听彼差事”的人。他不是交给下属任务，让他们自主决定怎么去完成，而是直接指示一个又一个差事。下属的意义只是让他多了几副听吩咐的手脚。他最好的下属对此都难以接受，以至于他只能让他们离开，然后找些乐于只当“听差”的人来代替——但这样的人也越来越少。

领导者如何放权给团队成员，才能让他们最有效地工作？以下是几个指导原则（部分内容受布莱克、穆顿和艾



伦的启发)：

- ☆ 首先，高效团队的领导者高度尊重团队成员。要打开心灵，真正做到双向沟通，还要耐心听取哪怕是最匪夷所思的意见，只要这种意见与达成公司目标有关。
- ☆ 高效团队的领导者通过让团队成员分享公司的成功，获得他们的承认。尽管大多数看得见、摸得着的共享成功的方法都离不开金钱，但团队的成功同样也能从道德和是否有价值的角度得以测量——比如说，高效而又便宜地制造出某种有益于社会的优良产品。团队成员能从投身上述成功事业中获得满足。
- ☆ 领导者可以设定（或者更好的办法是，引领其团队成员设定）一个集体目标。因为强调只有成功达成集体目标才是评定个人价值的依据，所以，团队成员必须共同工作以达成集体目标。
- ☆ 高效团队的领导者鼓励其成员共同分析问题，找出解决办法。他鼓励公开的沟通，这样，成员之间的差异就可能被用于推进相互理解。
- ☆ 高效团队的领导者在做出指示的同时，也准备对不被人理解的地方做进一步阐明。结果是，人人都明确要做什么以及为什么这么做。
- ☆ 通过建立公开的沟通机制，团队领导者创造了一个成员之间乐于互相帮助、团队有凝聚力、成员有忠诚感的环境。同样，通过公开的沟通，领导



者可以让团队成员明明白白解决内部的争端，并且设法找出根本原因。

- ☆ 团队成员业绩的评估标准由领导者和成员事先共同商定。在评估过程中，沟通应该是双向的。

### 集体目标造就杰出团队

新学员为了对付共同的敌人，即高年级学员，而建立团队，这里包含了西点的另一个策略——给团队造成一个共同的敌人，从而增强集体凝聚力。

集体目标并非必然在任何时候都能激励所有团队成员。领导者面临的挑战是，找到办法说服团队成员合作共事——即进行团队激励。如果团队成员实际上没有被最明显的目标打动，领导者就可以人为制造一个目标进行激励。这需要创造——或者说再次界定——敌人。这是什么意思呢？请看以下的解释。

在巴克纳野营训练中有这么一个项目，学员组成一个相当于排的团队，大约有三十五个人，迅速铺设一座轻便桥梁（就是普雷斯利我们在越南建造的那种），必须在几个小时内建成——如果没有团队协作，这任务无法完成。组合式轻便桥梁的基本建材是面板和横梁，每一件都重达数百磅；仅仅举起一件也需要一组人。

在战时，这种桥梁通常出于特殊、急迫的目的而建造，如恢复关键的交通线、撤离敌占区，或者快速攻击敌军。这种生死攸关的氛围自然能产生一种紧迫感。但是，如果不是为了这样的目标，很难激励学员振作精神，去挪



动大约八百磅重的横梁。

因此，必须人为制造一个目标。“敌人”要被重新界定。排与排之间相互竞争，看谁能在最短的时间内完成任务。这与公司世界的激励并无不同之处，在那里，锐步的雇员被告知击败耐克就是他们的目标；阿菲斯租车公司（Avis）长期奋斗就是为了取代赫茨租车公司（Hertz）的位置，成为“龙头老大”。

这是一种有效竞争（functional competition）。它之所以奏效，就是因为这种竞争的结果不仅对群体中的单个人，而且对于整个群体，都有重要意义。然而，领导者有时制造的是某种无效竞争（dysfunctional competition）条件，目的是强迫团队成员之间为了奖金或者提升而相互竞争。这种竞争不仅使很多团队成员表现出相互抵触的忠诚感，而且鼓励他们追求个人的卓越而非团队的卓越。

信心不仅仅来自自身，也来自群体

巴克纳野营训练即将结束时，学员们不仅完成了各种集体目标，而且学会了体察团队协作的力量。或许最重要的是，他们历尽艰难获得了某种群体身份认同。这种认同由西点的一种仪式得以强化。离开巴克纳之前，学员们全副武装行军到帕波鲁本湖，在那儿通过一系列的信心考验，包括声名远扬的“生存滑降”（slide for life）。这个西点最著名的、令人颤抖的游戏要求学员经过 80 英尺的爬梯上到塔顶，然后抓紧装在钢缆上的手持滑轮往下降，钢缆从塔顶向下一直延伸到湖对岸。学员必须靠手臂力量支撑整个身体和所有装备的重量，紧紧抓住滑轮，在达到彼



岸之前跳入水中。从水中出来以后，他们爬上高杆，走过挂在 25 英尺高度的一根原木，然后攀上一根在水面上方拉紧的绳子，按照命令指示放开绳子，跳入下面的湖水中。当学员把自己的身躯拖出水面时，这最为严格的信心考验才告结束。

如果学员达到了严苛的要求，巴克纳野营的夏训将同兽营训练一样，能让学员的自信心成几何级增长。随后，西点会以象征性的仪式巩固他们已经获得的自信。夏训以返回军校本部的 12 英里行军压轴。校长和其他祝福者会在广场欢迎这些二年级学员，祝贺他们取得了好成绩。

还有更实际的巩固措施。在仪式的最后，校长提升他们为学员下士衔。美国陆军的下士是有资格领导其他士兵的最低军衔。对学员而言，这次提升意义重大。俗话说，得之不易方知珍惜；这第一次的提升代表了每个学员一年多的努力奋斗。通过提升，军校公开认可了他们领导下级学员的能力。接下来的一年，他们将被委以班内小队长之职，负责领导一两名新生。

# 第二关

## 确定个人在 群体中的位置







## 正义与非正义的领导行为

领导者必须学会的第一门主课是跟随；第二课是信任与受人信赖；与想像中正好相反，第三课是独立思考。

有很多时候，领导者必须在同级、下级和他们自己的领导面前坚持己见——他们必须在权威面前说“不”，或者“我不同意”，或者“我认为你的提议意味着灾难”。

西点军校不想培养以自我为中心的领导者。它培养的并非不惜一切代价坚持己见的傲慢之人，而是有清醒判断，知道何时该跟随、何时该质疑的领导者。这就是为什么在学习独立之前，西点要教会学员自制和团队协作，并在个人与组织之间建立强有力的联系。

在西点，有很多场合教导思想独立，其中包括道德哲学中一门具有特殊挑战性的课程。用于这门课程的文字材料之一是迈克尔·沃尔泽（Michael Waltz）写的《正义与非正义的战争》（*Just and Unjust Wars*）。沃尔泽不仅是学者和作家，也是反越战和平运动的积极分子。他写这本书，是希望解决那场影响他自己及其同时代很多人、也影响了西点的战争带来的问题。这本书是战争研究的创新之作；没有一个现代的道德理论家曾经对那些可能在未来发



动战争的人，通过特定的历史教训，如此中肯地阐明了正义战争的理论。多少年来，西点也许是沃尔泽这本书最坚定的购买者。

在研究这本书的过程中，军校引导学员批判地检验由美国军事史和军事政策当中抽取出的道德问题。这种细致的研究使得学员有时必须对任务置疑，甚至对自己为什么来到西点产生置疑。同样，在商业学校里，人们也开设质疑资本主义价值的课程，或者讨论日常的商业实践是否称得上正义。

为什么西点认为刺激学员的敏感性去讨论关于参战和打仗的道德问题，是一个好主意呢？为什么领导者必须考虑与他们境况有关的基本道德问题呢？这些问题的重要性在于：领导行为需要足够广阔的胸襟，来判断组织何时犯了错误；也需要足够勇敢的心灵，来展开行动、纠正错误。

### 要学会独立思考，我们先研究失败

MBA 课程中研究商业上的失败，是为了更好地理解领导过程，只不过这种研究通常是从实践的角度，而非从伦理的角度进行。我认为，对个人事业——对学员来说，这种事业就是战争——的道德考察，在西点受到非同寻常的重视。由此，我不禁想到，营利性机构中受到内幕交易指控的那些主管人员，是否应该接受一种更强调自我反省的教育，或许，他们会从中受益。

倘若应用西点的方法，向学习商业的学生教授伦理，我首先会教他们逻辑和道德哲学中的一些基本主题，以此



作为引言，培养学生更好地通过道德理性来思考问题。随后，我会从商业实践中提出历史个案进行研究，勾勒出商业中道德挑战涉及的范围，以及可能会发生的失误。如果我教的学生来自同一行业或者公司，我会找出针对行业雇员实际情况的个案进行研究。实际上，行业雇员或许是发现道德困境的最佳来源。我们假设的条件越接近学生曾经遇到过，或者即将遇到的实际情况，讨论就越富有成效，他们体会的道德悖论就越深入，也更能与自己的工作建立相应的联系。下面是对军校学员使用的一个范例。所涉及的情境已成过去，但每一个出了西点就会成为少尉的年轻人，肯定都会从中找到自己需要的东西。

《正义与非正义的战争》一书提到了这种情境，它促使军校学员从道德角度，批判性地思考美国军队历史上非常艰难的一页：越战。

沃尔泽在书中的某一章描述了美国部队在“自由开火区域”（free fire zone）的官方做法——仅仅为了回应来自越南村庄中的微弱射击，他们就可以对村民使用大炮和空中打击，造成严重的平民伤亡和过多的设施损毁。对此，沃尔泽坚持认为美国的领导者负有一种道德义务，那就是：接受士兵所冒的巨大危险，从而给手无寸铁的越南平民多些安全。

在课堂讨论中，这一观点经常引来学员的强烈抗议。只要有一名学员表现出不满，马上就有很多人附和：“算了吧，长官，你不觉得沃尔泽就像一个左倾自由主义者，为那些村民担忧？战争是残酷的，如果他们向我射击，我会把所有子弹都射向他们！用原子弹摧毁他们，把他们熔



化！”

对这个问题，我会设法从另一个角度来讨论：士兵的职责就是冒险，非战斗人员有权要求合理的保护。难道除了用飞机大炮猛轰整个村庄，就没有其他办法打击狙击手吗？一位学员提出，可以使用挨门挨户的搜查，但立即遭到另一名学员的反对。

“长官，我为什么要用这种办法拿士兵的生命冒险？他们走过大门时很可能被狙击手打死！我的首要职责不就是保证士兵的生命安全吗？”

“的确如此。”我回答道，随后问他，在这种情形下，除了士兵，他还要为什么人负责。他勉强承认，按照日内瓦和海牙协议以及同样作为人，他对手无寸铁的村民负有某种义务。

然后，越南战争的复杂性显现出来：在很多地方、很多情形下，这是一场游击战；敌人通常不穿制服，许多非武装人员同情越共。一名学员就此提出针对保护村民的观点：“长官，如果他们不是越共的同情者，为什么不去和平营区？”

通过讨论，他们认识到问题绝非简单。几乎没有足够的和平营区来容纳不同情越共的人。另外，很多平民被迫藏匿狙击手。我还进一步提出一个问题，让本已左右为难的学员更加迷惑：“假如你是一名被迫隐匿狙击手的村民，某天，他从你的茅屋窗户中向远处的美国士兵放了几枪，你知道，接下来的事情是：整个村子被炮火夷平，你的妻儿和很多村民都被杀死。越共分子活了下来，然后对你说：‘看看美国人是怎么对你的？加入我们，把他们赶出



我们的国家吧！’此后，你是不是更容易自愿与越共合作？”

“我想是的，长官。”

“所以，可能正是你的战术——仅仅从保护士兵的狭隘视野出发——实实在在地把战争变得对你的士兵更加危险。因为你激起了当地人的愤怒情绪，让他们都来反对你。有没有这种可能呢？”

“有可能，长官……我想是的。”

很多学员都开始理解并欣赏沃尔泽的智慧。其他人则不。有些人坚持认为，作为军队官员，他们不应当对华盛顿采取的战略负责——只要保住士兵的生命即可。但是，在这次讨论中，他们也在道德上受到震撼，在思维方法上得到锻炼。他们已经明白，将来面临同样的两难处境时，应该考虑到哪些方面。

越战结束多年之后，我参加了陆军指挥与参谋学院的学习，此时，我发现自己的立场与军校学员一模一样。在必读材料中，有杰弗里·雷斯（Jeffrey Race）的《战争来到隆安》（*War Comes to Long An*）一书，这本书对沃尔泽的某些论述有启发作用，也即我刚刚提及的那些论述。我必须开始从更具批判性的角度思考美国——以及我自己——在越南扮演的角色。

我首次开始怀疑美国信奉的战略——和解，赢得当地人民的“心”——是否被认真对待，被以某种连续的方式贯彻。正如我试图在班上向学员们所描述的那样，美国在越南的战术可能对其规定的战略起了相反作用，并且明显导致了美国在越南的失败。这种可能性，无论能否被证



明，都令无数曾在越南浴血奋战、失去亲密战友的人难以接受。

但至少在一点上，美军还是得分了，那就是它开始了一个自我纠错的过程，这一点我在指挥参谋学院时就有所感受，我历年教过的学员也都一直能感受到。在 1991 年恢复科威特主权的海湾战争中，美国领导人和士兵的行动体现了这一自我批评过程的成效。

还有一堂课讨论沃尔泽的另一个结论，即：美国军队进行战争最强有力的道德根据在于，同以恶攻击无法防御其恶者的真正恶行做斗争。换句话说，我们最好把军事力量只用于反击侵略。

在听艾列·维泽尔（Elie Wiesel）<sup>①</sup> 的讲座时，学员们感觉到了这种观念的力量。这位获诺贝尔奖的作家开讲没多久，当他凝视听众、审视着这片穿制服年轻人的海洋时，决定改变他准备好的演讲主题。

他说，看着眼前的听众，他不禁回忆起第一次见到美国士兵的情景。美国军队解放奥斯威辛时，年轻的维泽尔已经几乎成了一个躯壳，只能靠胳膊肘支着立起身来。维泽尔回忆，第一个走进关押他的牢房的是一位黑人士兵，穿着绿色制服，随后是他的几个战友。

维泽尔说，他记得看到黑人的脸，以及他的眼睛如何厌恶地扫视牢房。他对他看到的一切如此反感——因为看到加之于同类身上的残酷——以致咒骂起来。他的咒骂，

生于 1928 年，罗马裔作家和演说家。作为纳粹集中营的幸存者，他致力保存大屠杀的记忆。1986 年获诺贝尔和平奖。——译者注



维泽尔说，“是我曾经听到过最甜美的声音”。

### 有思想的行动者

通过上述的课堂讨论和讲座，西点拓宽了学员的道德视野，给予他们一种智力上的训练，以便面对复杂情况时能够分辨对错。但这个过程不能停留在理智承认的水平。西点的任务是培养“有思想的行动者”。仅仅对非正义有所认识的领导者还不算成功。他们必须行动起来纠正不义之举。在第三关，我们向学员展示怎样面对不义，坚持正道。在此过程中，教师的作用至关重要。

每一科目的教官都在其教学领域有一定的实践经验。军事历史的教师曾经在美国最近参加的战争中，帮助创造了历史；国际关系教师曾经影响过美国的外交政策；英语作文教师曾经作为公共事务参谋人员，在世界各地奔忙。教师带进教室的是实践经验的富矿。

这样的安排还有一个好处。如果大多数教官并没有多年的教学经验，他们就不会像许多地方大学的教师一样，知识结构老化、对工作疲乏厌倦，或者变得玩世不恭。他们有机会集中精力进行教学，不必顾及普遍存在的学术研究和出版压力，注意让自己的课堂变得充满活力，激励学生学习，而且欢迎学员在课堂之外针对所学知识提出问题。（其实，学员在理论上 24 小时都可以找到教师，因为后者常常把家里的电话号码告诉学生）他们还做很多义务工作来支持学员的课外活动。

教师的另一个使命是帮助学员打破狭隘观念，军事指挥官有时可能会更认可本能，因此忽视理智和知识的作



用。作为强调理性和知识作用的一个例证，西点教官中流传着一个脍炙人口的故事：有男子气概的西点人乔治·巴顿第一次看到隆美尔的部队走近时，他没有说：“隆美尔，我会击败你！”而是兴高采烈地喊道：“隆美尔，你×××！我读过你的书！”

在课堂上，学员开始看到西点之外无限广阔的世界，其复杂性超乎他们先前的想像。到这个时候，针对未来领导者的考验已经把他们造就成为有能力、值得信赖的团队成员。现在，他们认识到要学的东西还很多。优秀的领导者——即他们想成为的领导者——必须同时是杰出的人，必须在必要时拿出他们的智慧和勇气，卓然独立。领导力训练的下一个阶段——直接领导（direct leadership）——要求学员在有些不一样的环境中，即作为团队的领导者，独立尽职地工作。他们负责的新生在诸多方面都对他们依赖有加，从专业课程到针对个人的建议，他们都要考虑。结果是，他们在西点的日常生活变得比原先更为复杂。

## 面对面领导

从为一群人设定一个目标，到实施此目标，中间隔着巨大的鸿沟。这个鸿沟正是直接领导者或者面对面领导者必须穿越的，因为直接领导者的任务就是面对面地、有效地影响他人，完成设定的目标。

二年级的学员发现他们的角色是小队长。西点的小队长必须对一到三名新生的进步负责。此时，他明白了直接





领导者要面临的挑战就是，既要关心目标的达成，又要关心执行目标的人。

对几乎所有学员而言，成为小队长，就意味着立刻体验到许多对他人产生影响的行为。我见到一位学员的皮夹里放着一张祈祷文，上面写着直接领导者的简要行为准则：

多些关心并非愚蠢  
敢做敢为并不危险  
多些梦想才能实践  
多些希望才有可能

### 多些关心并非愚蠢

领导者用于影响跟随者的风格有多种多样。有些人在别人大喊大叫时柔声细语，有些人善于煽情，有些人举重若轻，有些人冷峻铁面，有些人幽默风趣。但任何风格的互动都能让领导者表现出他们的关心或者不关心。领导者面临的最大的挑战是，既要表现出对要完成的任务的极度关心，也要表现出对执行任务的人的极度关心。

领导者真正起作用的程度，大部分取决于他是否对团队的每一个成员都真正关心。奥马尔·布拉德利将军写道：“领导者应当懂得理解人，关心人。人不是机器，也不应当被当机器对待。我并没有以任何方式暗示要纵容属下。但人是有智能的复杂生物，会对理解和关心做出积极反应。理解人、关心人的领导者不仅会得到每一位属下的



全心回报，还有他们的耿耿忠心。”

在学员小队长第一次直接领导经验中，他们遭遇到一个两难境况：在保持与下属积极关系的同时，还要对他们高标准、严要求。有些人错误地认为关心下属就必须对他们放松要求，从而与他们保持良好关系。因为不知道怎样兼顾二者，有些人变得软弱，做得很多却不能令人满意；另外一些人则觉得应该采用冷漠、疏远的办法，才能进行有效的领导。

完成任务的需要与下属的需要，二者之间存在紧张关系，这是领导者时时要面对的。大多数优秀的领导者都有办法使二者得以兼顾。在军校学员当中，好的小队长从心底里相信，并且告诉自己的下属：他们的高标准严要求反映了下属作为成功学员的真正利益。对他们而言，完成任务与满足下属的要求是一码事。

我还是一年级新生时，一位名叫马克·谢里登（Mark Sheridan）的二年级学员特别注意我的军容与行为，处处给我纠错。一开始，我觉得他对我的注意纯粹是找茬，完全出于某种无法解释的恶意。直到有一天，他叫住我，跟我谈了我的饮食习惯，对我的健康提了不少建议。从此以后，我开始改变对学员谢里登的看法，相信他根本不是在找茬，而是尽心尽力工作，帮我成为优秀的军校学员。这也正是我的期望。当我最终认识到他的高标准将会帮助我成功时，决心竭尽全力不辜负他的期望。

另一个例子来自一位伟大的战时领导者——威廉·蒂卡姆西·谢尔曼（William Tecumseh Sherman），西点 1841 届学员，其传记作者巴兹尔·利德尔·哈特（Basil Liddell



Hart) 爵士称之为“首位有现代风度的将军”。谢尔曼对下属关心备至：他在晚上行军，以避免炎炎烈日；为了避免把士兵挤出大路，他骑马时走在队伍两边的田野上。

更重要的是，谢尔曼的士兵很快就完全明白：按他的命令做确实能减少很多伤亡。根据利德尔·哈特的记载，谢尔曼对他的士兵可以有过分要求——他们会在接到命令很短时间内开拔，理由非常简单：因为谢尔曼能在战场上照顾他们。他们完全相信谢尔曼能保全他们的性命，因此，当他呼唤他们时，他们满怀信心投入战斗。总之，谢尔曼对士兵的关心，使他们更成功地完成了任务。

在一个更小的规模上，我在越南面对同样的两难处境时，解决得就不怎么好。为了完成建设机场的紧急任务，我让士兵每周工作六天半，每天工作十到十二个小时。很快，他们就因为疲劳而筋疲力尽了，效率明显下降。假如我让他们放松一下，效率也不会如此之低。我现在明白了，如果我要他们做出这样的牺牲，只能诉诸于更高尚的理由，以及相对较短的工作时间。

另一方面，我还能清楚地回忆起来，我是多么为像普雷斯利这样的士兵担心。另一位让我非常担心的手下是年轻的少尉莱恩·梅尼（Layne Maney），在我们连遭攻击时，敌人的第一发迫击炮弹就把他严重击伤了。我花了 90 分钟才叫来一架直升机，把他送到医院。尽管经过急救，他还是差点死在去金兰湾的途中。一年以后我去看他，他告诉我说，他两次与死神擦身而过。但他活下来了，经过 18 个月、无数手术，他的身体又被拼回到一起，可以继续军队生涯了。我一直对他那天战胜死亡的经历感同身受。



领导者很快就会发现，下属高矮、胖瘦、肤色不同，性格各异，能力也有差别。对此，克莱顿·艾布拉姆斯将军（Creighton Abrams）将军的建议是：“把人当完整的人，不要把他扯成碎片。”

“把人当完整的人”，意味着领导者一方应该非常熟悉下属，了解其所有力量。概而言之，下属可以分为三种，每一种都要求领导者采取不同的对待方式。

- ☆ 对业务知之甚多并且有动力好好工作。到新生第一年快结束的时候，大多数新生（像许多雇员一样）已经能很好地做好工作，只需要少许监督和管理，实际上就是一点引导和偶尔的夸奖。这些是让一个组织活跃运转的基本成员。
- ☆ 有动力好好工作但没有相应的业务能力。这类下属经常是新雇员，尽管他们需要更多的时间和精力去照顾，但他们干好工作的渴望在重要程度上超过了他们能力的欠缺。尽管他们需要耐心细致的培养，工作也需要经常检查——至少一开始是这样——但是有充分理由相信，只要给他们一点耐心，他们将会变成优秀的执行者。
- ☆ 有明显可以胜任工作的知识和能力，但缺乏成功完成的动力。据说领导者用 90% 的时间注意 10% 的问题员工。缺乏动力的下属正是领导者最难应付的问题。

要找到这最后一类下属丢失的工作动机，领导者带着



感情专注地倾听是最好的办法。根据心理学家克莱顿·奥尔德弗（Alderfer）的研究，一般而言，一个人生活当中未实现的需要，不出以下三个范畴：

1. 基本生存需要。倘若下属因为薪水太低或者不会理财，在为自己和家人提供基本的生活所需方面出现困难，领导者可能需要建议雇员针对上述情况建立一定的收支计划并照此执行。

2. 人际关系需要。倘若下属在工作场所或者工作场所以外遇到人际关系问题，可能会导致他在工作中分心，同样，领导者可能也要设法劝慰。

3. 个人成长需要。倘若下属觉得工作无法发挥他的潜质，也不能使他满意，有很多方法可以帮他丰富工作的意义——提高职责层次；合并任务；形成自然的工作组合；假如他需要更多的独立性，那就减少一些监管（同时保持职责分明）。

正如我们在前面章节中提到过的，领导者有责任为团队设定道德基调和工作标准。领导者澄清在团队中什么是可以接受的，什么是不能接受的，还要造成一种开明的氛围，鼓励辛勤工作，并创造性地解决群体问题。

激励团队高效运行、保持士气高昂的要诀就是公开的沟通。我们之前已经知道，跟随者的基本技能就是听从命令、执行命令。然而，领导者有义务创造并且鼓励双向的沟通，因为要熟悉下属的能力、弱点，熟知他能为团队提供的独特贡献，这是最好的办法。

深思熟虑的实践必定需要一种有效倾听的能力。某些基本的技巧能起很大作用：问下属一些开放性的问题，这



类问题不能简单地用“是”或者“不是”回答，期待以此引导下属说出心里话；让他们完整地表达自己的想法；保持眼光的接触；重复或者复述他刚才所说的，引出下一个问题，尤其要表达出来的是：你理解他对所说事物的感受（比如：“你的意思是你对这种情况感到失望？”）。

### 敢做敢为并不危险

领导者对下属的无心之失不会过于追究。我们都从错误中学到东西——除非领导者造成不允许错误存在的氛围。

托马斯·沃森（Watson）的故事戏剧性地说明了这一点。因为一个下属的失误，IBM 损失了 1000 万美元，这名下属立刻惭愧地递上辞呈。沃森直截了当地拒绝了，他说：“绝对不行！你以为我为你花了 1000 万培训费之后，还会让你走吗？”

对领导者而言，这是一种健康的态度。只要下属从错误中有所感悟，就不会犯同样的错误，通过容忍无心之失，领导者亦有所得。

有那么一段不长的时间里，陆军推行称为“零过失”（Zero Defects）的计划，认为只要加强注意就能保证永不犯错。当然，计划未能成功。最糟糕的是，“零过失”完全禁止士兵敢做敢为、开拓创新和舍身涉险的行为。计划最终被放弃了。

### 管理下属的压力

直接领导者必须了解并且管理他们给下属造成的压



力。当对某人的要求与她自己认为的能力之间出现差距时，压力就开始产生了。如果要求一名军校新生敬礼，而她以前又没有做过，她可能会因此感觉到压力；如果她曾经在军队待过，知道怎么敬礼，那就不会紧张。

小小的一点压力其实能唤起下属的最佳状态，增强其执行力。但是过分的压力可能起反作用。提出明显无法做到的要求，或者人为造成紧迫感——例如对军校新生大喊大叫——都会让人状态下降。以前，新生在 R 日受到的对待，所造成的压力比上述人为制造的更多。现在，他们不再受到这样的对待，军校却发现他们对于所要求的任务（敬礼，队列行进，正确穿戴制服）学得更快了。

为了恰当地管理压力，领导者往往会把复杂的任务分解为小的、可管理的渐进步骤，允许下属一步步成功完成。这样的渐进步骤增强了压力建设性的一面，并且加速了学习的过程。

新生在军校第一年的经历使他们能够对付将来相同情况下的许多压力。比如说，有些西点毕业生会去空降兵学校，像所有的新成员一样，他们在那里会受到军士虚张声势的抗议。但他们不为所动，对其置之不理，军士们只得悻悻而已。新生第一年的经历教会了他们，让他们完全有能力应付这样的对待，不会因此感觉到有压力。

### 必要时才处罚

“如果尝试你知道的所有办法都不起作用，你会怎么办？”一个饱受困扰的小队长这样问道。他负责管理的一名新生做事时，好像觉得西点的所有规矩都不是为他而设



的，他可以打破规章制度而不用受到处罚，而且他的确触犯了规则。早检查之后，他就躺到床上，拒绝整理宿舍内的公共内务。他还在宿舍里保留了违禁品——一个随身听。

一开始，小队长找来这名学员小队中的其他两个成员，让他们自己处理这个问题。这个策略没有产生什么效果。实际上，那个新生告诉他的室友，高年级学员根本没有办法让他遵守规则。

这时，小队长知道结束正面激励、开始惩罚的时机到了。他开始仔细检查那个新生，不放过任何细微的地方。比如说，让他一遍一遍整理床铺，每天早上，他的床铺都会被拉开，他必须重新整理；他经常被点到背诵新生须知；他受到额外的关照，检查他的皮鞋是否锃亮、肩带扣是否闪闪发光、裤线是否笔直。

他被认定有义务维护宿舍的整洁，对宿舍中的违规之处单独负责——无论实际上是他还是他的室友造成违规。

在他忙于应付这些压力的同时，他的同伴也不断指责他。有趣的是，我觉得比起高年级学员给他施加的压力，同伴的压力更为有效。最后，他变得本分了，同伴和直接领导者的注意力这才从他身上移开。

### 让处罚有效

对面对面的领导者而言，处罚应当是最后的手段，因为这是改变下属行为效用最差的途径。领导者有义务告知下属什么是应该做的，做出不应该的事会受到什么惩罚。只有下属清楚地知道规则，但拒绝遵守时，领导者可能才





需要惩罚。

在实施惩罚之前，领导者应当首先考虑到下属在工作上的违规是否有外部原因（比如说大手大脚的恶习、婚姻冲突，或者不善理财），然后对症下药做工作。

在西点的领导力课程中，教官让学员研究心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Macgregor）摸热火炉的比喻，教会他们进行简单、有效的惩罚：快速，相对的紧张度，非个人化（不要失控），确切找出错误点，前后一贯（结果总是相同），以及告知正确的行为。利用这些指导原则，以下几种处罚才能发挥效用：

- ☆ 口头责罚。经过对下属实际情况的讨论之后——确保领导者的理解是正确的——口头斥责是不错的第一反应。口头斥责应当让当事者对应该做到的行为有更深的印象，同时更清楚地理解，行为而非人本身才是问题所在。

要点是纠正错误行为，而非羞辱。这在领导者一方面来说，需要极大的自制，无论有多么生气，也要控制住情绪。我回忆起在越南的一次经历，至今仍然懊恼不已，当时我没能按照将心比心和双向沟通的原则进行可靠的考察。我连里的士气低落。正如前面提到过的，我们承受着压力，必须建成机场，人人都很疲乏，精神不振、心事重重。我走过一辆自卸货车，看到两个开小差的人睡在车斗里。我虽然也很疲劳，但还是狠狠责骂了他们——现在回想起来，当时那种狂暴的劲头不亚于我在西点见过的最



恶言恶语的高年级学员。

我记得最清楚的就是他们脸上划过的惊恐失望之情。突然之间，我自己想到：“我没有权力这么跟别人说话。他们也知道我没有这种权力。”我骂完之后，他们畏缩地躲开了。我羞愧难当。我明白了我的行为是个错误，并且从中学到了东西——我再也没有对士兵大喊大叫过。

☆ 解雇。作为第一反应，只有看到明白无误的证据，表明当事者道德上卑劣或者品德有缺陷时，当场解雇才是正当合理的。此外，经过各种讲道理的努力——例如引导、劝告、斥责——之后，仍然没有效果，解雇也是正当合理的。作为一个领导者，道格拉斯·麦克阿瑟问自己：“如果我的下属证明自己确实无法胜任，在撤掉他时，我是否运用了道德勇气？”

### 私下解决

道格拉斯·麦克阿瑟还说：“夸奖要大庭广众，斥责要避人耳目。”这句格言体现了顾及下属自尊的重要性。毕竟，目的是纠正而非羞辱。保证下属的下属对他们的尊重是领导者的责任。

我军队生涯中最惨痛的记忆发生在韩国，上级因为一个无心之失，选择了通过当着五个同级和下属的面羞辱我来作为惩罚。我对他失败的领导行为怒气冲冲，对自己的失误之处却相应忽略了。



## 从零开始的漫漫长路

在本书的开头，我描述了 R 日，并且从军校新生的角度说明了它对跟随课程的意义。现在，我们从不同的角度，即班长的角度来看 R 日。在军校的第三个夏天，高年级学员作为班长，要保证在这忙碌的一天之内，所有的事情都运转无误。

现在，这些年轻的领导者身披红色肩带，变成了他们入校时艳羡不已的那种学员。到了三年级，许多学员已经忘记了他们成长得多么快，变化有多大。新生时令他们眼花缭乱的各种命令、技能和仪式，现在则如拨云见日般清楚了。当他们与刚走上西点之路的新生面对面时，奇怪的事情发生了。新生会问些问题，诸如“长官，系紧鞋带有没有正确的方法？”之类，高年级的学员立刻会受到震动，意识到这些新生真是一无所知——彻底的一无所知。

很快，班长们就意识到，他们看着这些新生，正如看着他们仅仅两年前的镜中之我。当他们震惊于新生的无知时，同样也为意识到两年之前他们同样无知而感到震惊。他们已经从“零”开始，走了很长的一段路。

在西点，关于领导力最重要的一课是：单打独斗什么也做不成。这些身披红色肩带、受到精心培养、完全能胜任现阶段工作的三年级学员，很大程度上把自己的成功归于帮助他们一路走来的同学，现在，是他们向年轻同伴伸出援助之手的时候了。

这种意识从学员脸上就能看出来。每次看到他们有这种认识上的飞跃，总让我兴奋不已。他们满心骄傲与自



豪，完全承担起领导之责。一名学员可能在前两年不够勤勉，未能时时注意打亮皮鞋、擦亮肩带扣、保持制服干净平整，但现在，他们必须对此全力以赴——因为他们要对八名新生负责，而后者以他们为优秀学员的样板。三年级学员记得他们对自己班长的最初感觉，现在，他们想在自己的新生班里激发起同样的感觉。

这需要付出艰苦努力。班长要比他们管理的新生睡得少。他们起得更早、上床更晚。一名西点人回忆说：“我在兽营当班长时，比当初在这里做新生辛苦。作为新生，必须赶上行动的步伐，还要随时担惊受怕，怕惹上麻烦——简直疲于奔命。但作为高年级学员，我常常很晚才得安眠，还要多次检查新生的皮鞋是否擦亮——我因为考虑的事情太多而疲于奔命。”

# 第三关

## 获得领导 领导者的实力





## 有德是大前提

在某常青藤盟校的一个座谈讨论班上，通用电气的总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）向在场听众提出一个假设的情境。他说，假设你代表某个美国公司到一个南美独裁国家结清一笔生意，这对公司意味着 9000 万美元收入。你的谈判对手向你保证没问题，马上就可以签合同。但最后的一个细节是在某瑞士银行账户上存 100 万美元。

“你们当中有多少人 would 去存款？”韦尔奇问道。

大约三分之一的学生都举起了手，这情形让韦尔奇一时无语。

最后，他说：“你们没学到应该知道的东西。”

在领导力第二关的训练中，学员们不再只听从命令，他们的视野得到拓宽，认识到组织可能会做出错误决策。而在领导力第三关的训练中，则要求学员面对道德上的复杂情境时，更细致地考虑如何实际应对。

军校教给他们应对此种情境的方法就是：把相关的原则作为大前提。一个人必须乐于冒失去一切——职业、生命——的危险，以保证不失原则。对领导过程而言，这种认识必须建立于日常工作的基础上，而不只是在危急时刻



出现。

例如，我就认定公益和自身道德上的完整性要比得利、提升或者职业生涯更为重要。当我还是一名 22 岁的少尉时，接受了陆军中的第一次任命，一位老资格的军官对我们这群年轻军官提出几个合理而直率的忠告。他告诉我们：“随时准备着明天就放弃你的职业生涯。”

他的意思是，我们预先就要决定：自身道德上的完整性比职业生涯更为重要，无论在何种情形下，都应当确保不会在此点上折中妥协。一旦下定决心，没有任何上司可能让我们对自身的道德完整性有所依违。

我喜欢他的建议并设法照此办理。这并非易事。我曾经在一名指挥官手下工作，他的决策难以令我心服，我禁不住要加以反对，频繁而公开地反对。实际上，当我结束军官任期，来到华盛顿的人事办公室时，确信自己肯定要去一份新工作了。我对人事官说：“我想我的职业生涯结束了。”令我惊喜的是，那位指挥官说不定对我的反对颇有敬意，居然对我给予了极大的肯定。

尽管在职业生涯中投入不少，但我宁可鼓足勇气脱离此道，也不愿意损毁自身道德上的完整性。总有其他的工作和职业可做。

我不愿意在 75 岁躺在摇椅中时，不得不对自己说：“我因为在原则问题上妥协，才得以成功或者致富。”我不想为此抱憾终身。面对诱惑时，这种想法总能让我不为所动。

保持自己道德上完整性的一个非常极端的例子发生在越南战争中。海军上将詹姆斯·B. 斯托克代尔（James





B. Stockdale) 被迫在北越上空从飞机上跳伞，此时，他明白自己最有可能的命运就是成为战俘。在生命的大戏剧中，斯托克代尔从未设想过自己会扮演战俘的角色。但是，这个角色已经安排给他了，他必须尽最大能力演好。在某一时刻，他意识到如果折磨再加重一点，自己很有可能会泄露出卖同胞的信息。为了骗过俘虏他的人，他在牢房的厕所里把自己弄得不省人事。

坚守道德原则、把其置于职业生涯甚至生命之上，就这点而言，斯托克代尔堪称楷模。

### 何时打破善的规则

正如前面章节所述，学员的道德教育始于如下道德法则：“军校学员不说谎、不欺骗、不偷窃，也不容忍有此恶行的人。”他们相信这些规则，相信一个由道德法则支配的组织有其优越性。

但世界并非总是如此简单，它不是非黑即白，而是呈现于灰色的阴影之中，我们年轻的领导者必须在复杂，有时甚至是令人心碎、充满道德冲突的情境下，做出决策。这常常意味着违反某一法则以坚守另一法则——因为这样才能令道德有意义。在学员的高年级学习中，西点军校通过一系列的荣誉与道德哲学课程，用个案研究和角色扮演法，让他们为面对这种心理挣扎做好准备。

在某课堂上，教师提出一个假想的情境（实际上这种情境曾在现实中出现过）：

时间是第二次世界大战期间。你是一名荷兰拖网



渔船的船长，从事“地下”工作，把犹太孩子运到安全的地方。一艘德国海军巡逻艇让你停下，德国人需要知道你船里都装了些什么。你知道如果说谎，你可能平安过关；如果说实话，则肯定会让孩子甚至你自己失去性命。你会怎么做？

面对这种情况，任何一个成年的平民都不会因为说谎而有太大的道德上的挣扎。但对这些十九、二十岁的年轻学员而言，在过去两年中，他们以不说谎为不可触犯的对法法则、为生存之本，这可能是他们生命中第一次想到：说谎还有道德上的正义性可言。有些人可能会自动地做出这样的反应：

“长官，我会说实话！”

“为什么？”

“因为我不说谎、不欺骗、不偷窃，也不容忍有此恶行的人！”

他们刚刚学过康德的“无上律令（*categorical imperative*）”，关于此，这位哲学家举出了几个例证，其中说谎乃是即便性命攸关亦不能容忍的行为之一。这进一步增强了他们对真实和绝对法则的坚持。

通过上述问题，教官鼓励学员发现拖网渔船船长所面对的两种道德义务——说真话和保护无辜者——之间的相互冲突。教师同样暗示了这样一种观点，德国海军的行为已经远远超出道德范畴，德国人没有权利要求听到真话。如此一来，大多数学员最后都能毫无痛苦地得出结论：拖网渔船船长说谎是正当的。他们通常乐于接受杰里米·边



沁（ Jeremy Bentham ）和约翰·斯图尔特·密尔（ John Stuart Mill ）所主张的功利主义的解释。功利主义能支持上一个例子的结论，但在以下假想情境中就显出了它的不足。

教师让五位学员在黑板前一字排开。每个人代表美国内战中一个村子的村民。他们将被一个行刑队处决，后者由另外五名学员扮演，也一字排开靠墙站在对面。主管的军士（由教官扮演）宣称，如果一个无意中看到此情景的外国人（由另外一名学员扮演）杀死五个村民之一，那么其他四个村民将得以保全性命。军士交给扮演外国人的学员一枝步枪，告诉她可以射击。她应该怎么办？

有时，这节课更能吸引学生踊跃参与。课上常常出现功利主义的观点：“长官，我会杀死一个人以拯救其他四个人的生命！”

“我会想办法杀死军官！”

“这样你也会被杀死的！”

但有些人会得出结论说，他们拒绝为了救更多人的命而杀人。他们认为，军士的不道德行为不能成为他们自己也不讲道德的理由。

在以上两个例子中，我相信以下两种选择最符合高尚的品德：（1）对德国巡逻船说谎，以及（2）拒绝杀死任何村民。但这只是我的选择，这不是课程的重点。重点在于，在纷繁复杂的实际生活中，单独出现时都很完美的道德原则之间，可能会发生冲突。大多数实际生活中的决定都不会像假想的例子中那样富于戏剧性，但这样的课程使学员对于何时需要对深奥难解的道德困境进行思辨异常敏



感。

保持个人和组织道德上的完整性要求领导者随时头脑清醒。为了加快事业前进的脚步，或者为了方便，很容易丧失对道德问题的敏感性。可以这么说，我们被磨出了一层道德硬皮，并称之为“职业化”（being professional）。然而，一旦我们的行为失去了道德含意——即便是极小的事情，例如签一个 30 天之内向供应商付款的合同，实际上 60 天甚至 90 天都无意付款——就很容易放松对行为的道德约束，并且使之成为一种行为模式，甚至处理更重大问题时也照此办理。

在《正义与非正义的战争》一书的大部分章节中，迈克尔·沃尔泽都赞同一种道德体制，甚至战争也必须纳入这样一种体制。他以颇具说服力的论证得出结论说：军队必须根据国际法和《日内瓦公约》，在战争规则制约下执行其功能。但在最后一章中，沃尔泽从这一立场转向一个彻底的功利主义论点。他认为，在极端危急的情况下，比如说，希特勒将要赢得第二次世界大战，以及我们所知的文明面临毁灭的威胁，那么正义——惟一的正义——就是：放弃战争规则，赢得战争。

当然，你我现在从事的工作几乎不可能碰到危及我们所知文明的情形。也许这意味着你我应当永不放弃我们的道德体系。这基本上也意味着，当我们承诺行动的那一时刻到来，我们就应当兑现诺言。

一个领导者不能只是随大流。相反，领导者必须成为中流砥柱，站出来发布令人不快的消息，他必须是那一个人——他站出来说：“这东西已经不行了，让我们来修好



它。”没有是非判断也就没有领导行为。正如我们已经看到的，课堂练习帮助学员调整其决策机制——以两难处境打动他们，磨砺他们的自我意识和自立自存的能力。当学员上升到领导力训练的下一阶段，也即学习领导其他领导者的间接领导（indirect leadership）阶段时，他们会发现自己越来越经常地需要发挥中流砥柱的作用。

## 领导领导者

跟随课程教会学员如何与上级进行联系；荣誉法则教会他们如何与同级相处；面对面领导课程教会他们不仅要极度关心目前的任务，也要好好关心执行任务的人。

现在，到了三年级，学员第一次处于间接领导的地位，他们的注意力从直接管理执行任务的人，转为管理他们的领导者。

到了训练的这一关口，学员就超越了解决问题的阶段。间接领导的要求让他们学会抵御直接去解决问题的冲动，学习更新、更大的技巧：指挥一个更复杂的群体的行动，他们执行的是更为宏大的任务。令人奇怪的是，很少有主管人员意识到，这种精巧复杂的交往形式对于完成工作是多么必要。彼得·森格（Peter Senge）说，管理者没有宏观地看待管理，“他们总想解决问题，而不是创造一个消除问题的体制”。经过一年面对面领导的实践，军校学员得到了他们第一个宏观管理任务，此时，他们被提升到“中层管理地位（middle management）”。作为班长，他们负责整个班的行动——责任大幅度增加。



领导者从直接领导迈上间接领导——或者更高——等级时，也脱离了与跟随者的直接互动。她进一步接受了更多的责任，帮助其他领导者解决他们找出来的问题。

### 好钢用在刀刃上

间接领导者的成功部分依靠他向次级领导者委派职责的能力。不会委派职责的间接领导者用大把时间来扑灭灌木丛中的小火，以致没有时间注意群体的更大利益。

坚持不委派工作的人有各种理由。有的人担心工作交给其他人就无法做好；另一些人认为把职责分出去就意味着个人权力减少；还有的人抱怨说，训练一个次级领导者太消耗时间，这些时间不如拿来自己去做这些工作。

诚然，训练一个次级领导者耗时不少，但这是应该花的时间。这最终能让领导者抽身去考虑更大的问题。

班长必须学会把注意力转移到更高的层次上。比如说，她注意到一名新生犯了错误，不是直接去纠正，而是必须问自己：“我怎么帮助我的小队队长——我的直接下属——去改进这名新生的行为？”一般而言，这类问题的回答都很直接。例如，我认识的一位班长注意到班里的一名新生表现很差。中午列队时，他的鞋常常没有打亮；因为不能保持宿舍整洁有序，他被记了数不清的过。班长先观察了几天，看看小队队长是否能改变这种状况，但最后，她还是选择了和小队长谈谈这名新生不合格的表现。

她问小队队长是否注意到新生的问题，小队队长说，他已经注意到了，并且还谈及班长不知道的一些问题。这名新生逃避小队中的公共职责，例如到洗衣房取送衣服、取送



邮件等。小队长还补充说，因为这名新生对他的纠正毫无反应，他正一步一步被激怒。

于是班长问这位小队长，他是否和这名新生深入讨论过他的问题。

小队长承认，他们根本没有谈过话——他只是在口头上严厉批评过几次，没有明显成效。班长便和小队长模拟了一次他和新生的谈话，并且提示他，目的是要找出新生表现不好的原因。

小队长和新生一谈之下，才知道这位新生来自一个很小的城镇，毕业于普通高中。他非常担心因功课不及格被赶出西点，“可耻地”被送回家。因此，他抓紧每一刻到图书馆学习，忽略了新生的职责。谈话使小队长为这位新生的训练单独做了安排。他允许他每星期多有一个下午时间学习，但必须对小队中的公共职责全力投入。受此鼓励，这名新生乐于——也能够——照办上述要求。

班长没有亲自插手问题新生的事情，而是向小队长指出了正确的方向，保证他找到必要的手段解决这个问题。如此处理对大家都有好处：新生得到帮助，解决了困扰自己的问题；小队长学会了有价值的领导技巧；班长用最少的时间投入解决了一系列问题。

### 识轻重、顾大体

在军队生涯的早期，我曾做过威拉德·罗珀（Willard Roper）将军的副官，他率领工程旅转战于越南北半部。他的参谋人员有一项重要职责，就是回复国会成员发来的关于士兵和选民抱怨的信件。罗珀会读参谋写好的信，以



确保他们完整地回答了国会的质询。如果他看到信中包含了所有必要的信息，即便有一些次要的语法错误和打字错误，也会签字送到华盛顿去，不会要求副官重打一遍。他明白，生活中的现实之一就是不可能无所不能。我们必须用有限的资源，尽量做好认为最重要的事情，正如特迪·罗斯福（Teddy Roosevelt）所说：“尽其所能，用其所有，遵其职守。”

### 职责未分，何谈真正的领导

在越南期间，我很早就得知我的一位西点同学里克·戈尔斯基（Rick Gorski）做了另一位将军的副官，这位将军职守与罗珀将军相同，只不过是在越南的南部指挥部队（在本书中不妨称之为 X 将军）。每次两位将军到西贡司令部参加高官会议时，戈尔斯基和我就会交流一下心得。

罗珀将军精于委派职责。他谨慎选择重要的下属，然后给予他们极大的自由行动范围。他对我的告诫是：“只把你解决不了的问题拿到我这儿来。”罗珀有很多空闲时间。我最大的挑战之一就是存好图书馆的书，以供他晚上闲暇时阅读。

X 将军则相反，他没有时间看图书馆的藏书，但每一个进出其司令部的纸片都要经他过目，而且他还要指挥每一次紧急行动。只要醒着，他就在一刻不停地工作。戈尔斯基最大的挑战之一就是让两只装满纸的手提箱保持平衡，以便让 X 将军在转战于各个指挥部的途中，能在上面办公。

委派职责的目的不仅仅是为了让领导者有时间读图书





馆里的书。令我印象最为深刻的是，罗珀将军通过委派职责获得了更多的时间，这使他能够高瞻远瞩，关注组织的整体运作情况。例如，他能够提前一年半就开始走繁琐的官僚程序，预定价值数百万美元的建筑机械，因为他有能力预见到部队到时會非常需要。而 X 将军则深陷琐事的泥潭，当问到他一年半之后需要什么设备的时候，他毫无概念，只能模模糊糊地答应考虑一下这事。

罗珀这样才是真正在履行领导者的角色。

每提升一级，间接领导者都必须注意更高层次的东西，改变思维和行为模式，扩大参照系，不要空有高级头衔却做着原先次要级别的事情。为了确保自己能够高瞻远瞩，一位间接领导者可以利用的技巧很多，包括：

- ☆ 不断自省。间接领导者应该拿出时间思考其职守当中那些关键的要素。他应当问自己诸如以下的问题：我是否处于自我克制的状态？我有没有勇气放手分权？我是否对细枝末节过于投入？我是否想代替下属做他的工作？
- ☆ 培养直接下属。想清楚每个下属适合何种角色，做他们的良师，带领他们走上成功之路。罗珀将军就是这么做的。他选择高素质的人，确保他们清楚地知道自己的职责所在，并且受到良好训练，然后放手让他们去做自己的工作，不用他事事亲为。这样，他才能让自己时时保持高瞻远瞩。
- ☆ 进行战略性的思考。指出在接下来的一年或者几年内，你的部门该做什么工作，然后提前为相应



的目标展开工作。例如，戴夫·帕尔默治校西点期间，总是关注战略性的问题，他一直在思考这样的问题：在适应军队和国家对未来领导者的需要方面，西点应起到什么样的作用。

### 委派职责的不同风格

每位领导者在委派职责时都有自己的风格。戴夫·帕尔默属于管弦乐队指挥的风格，用可见的信号协调团队成员的行动，发出指令，告诉职员和次级领导者何时行动，应当做什么。在 20 世纪 80 年代后期，他的每一个重要下属都管理着不同的项目。我负责推进战略计划进程，其中包括对许多西点培训课程的研究。

通过对每一主要下属工作细节的知晓，帕尔默巧妙地让不同的项目能够统一行动，协调推进。他对相关细节是如此投入，很快变成了自己的协调主管和合作主管（大多数军队高级领导者都会把这项工作分配给一位参谋长官）。

我觉得他能够掌控自己所做的一切，因为在同时管理细节和全局方面，他有着非凡的能力。他工作时间很长，看东西很快而且能抓住要点。他可以在晚上处理堆积如山的文件，然后白天又同下属和其他人保持充分沟通。在他的领导下，工作进行得极其顺利，因为他对每一位下属工作的了解甚至比下属本人还多。

与帕尔默相反，罗珀将军把更多的细节委派给有能力的下属，其中包括一位参谋长官，给自己留的任务就是管理全局和远景。这我们在前面已经介绍过了。



同帕尔默比起来，他的工作量尚可令人承受，而且也使他能够成为更成功的领导者——因为他就像一名优秀舵手，眼睛盯着远处的地平线，耳朵注意着来自陆地的消息，双手一直放在舵轮上。因此，我宁愿把他比做一位剧院的导演——身处舞台之后，观众看不到他，但直接主导着演出的进程。

一个像指挥，一个像导演，但都给下属委派职责，都需要下属执行，他们之间只是风格的不同。最重要的是，他们都是成功的领导者，因为他们始终注意着全局和远景。

### 中间人

间接领导者必须同时对其上级和下属尽忠，也要同时对自己领导的群体（对学员而言是班，对公司经理而言是部门）和所属的更大群体（对学员而言是学员排，在商业上指一个大的职能部门）尽忠。集这些忠诚感为一体，使之协调无间，是间接领导者面临的挑战之一。

我记得，曾有一名四年级学员军官在某学年开学的时候，当着他班里的学员说，他将不得不执行一项不受欢迎的命令——强制性夜间熄灯——因为指挥官坚持这点。

后来有人指出，当众抱怨领导者的命令是不忠行为。实际上，这是糟糕的跟随行为的范例。

如果不同意领导者的命令，应当个别地向其表达自己的反对意见和怀疑，这是一个间接领导者的职责和义务。但如果领导者拒绝改变命令，那么他就应当公开支持最后的决定，并且竭尽全力使领导者的决定得以成功执行。



## 拒绝“湿孩子”

正如我们已经见过的，有些时候，间接领导者忽略了委派职责。但有时他们之所以失败，是因为下属对委派给他们的职责不敢决断。实际上，他们对上级敷衍搪塞，逃避决策之责。

在美国国务院，他们把这种症状称为“把他们的湿孩子放在我们的门阶上”。许多外交官有这样的体验，早上打开大使馆的门，就会在门阶上看到一个哭叫的婴儿——往往生下来还没有多久，身体还是湿的。这个婴儿本应是他母亲的问题，现在却成了大使的问题。

允许甚至鼓励下属把“湿孩子”交给自己的领导者会陷入极大的麻烦，他们面临的两难处境与忽略委派职责的领导者有异曲同工之处：他们没有时间做应该做的工作——去关心群体的更远大利益。

发现自己深陷此境的领导者应该做的第一件事就是，轻轻把“孩子”交还其父母。我刚成为阿尔巴马尔学院院长时，发现几个下属习惯性地把他们所有的问题都交到我这里，让我做决定。一开始，他们对我很失望，因为我改变了他们的习惯：把他们送出门，但问题仍留在他们肩上。我乐于和他们讨论，提出建议，一起分析问题，但是，我不愿意负责解决他们职责范围内的问题。

但不久以后，他们不用我坚决要求，就开始重新行使自己的权力。我付出的代价是，他们处理的结果偶尔与我希望的不一致。但是，对于建成一个愿意并且能够相互依赖、协调行动的高效团队而言，付出如此代价既不是浪费



又十分必要。

间接领导的目标正是培养这样的团队。间接领导者已经通过委派职责从直接操作层面脱身，视野所及也更为广阔，而当他进入决策主管层时，同样要遭遇领导类型的转变，并且是更为极端的转变。这种领导类型即是决策主管级领导（executive leadership），接下来的一章将对之进行详述。





# 第四关

## 做组织的眼睛和耳朵







## 决策主管级领导

决策主管级领导者心中有两个根本问题：我们是谁？今天、明天以及下一个十年，我们将向何处去？在一个组织中，如果决策主管级领导者不能从“远景”和“长期”——不止五年，而且是二十年——的角度思考，也就不会有任何一个人有能力看到那么遥远的未来。本质上，他们必须是组织的眼睛和耳朵，要去看、去思考、去认识，而不是去实行。决策主管级领导者与达到最高阶段的玛雅领导者颇为相似，玛雅人称之为“回声人”——一位看到信号并发送出去的领导者。<sup>①</sup> 这位塔尖上的领导者最重要的作用不是行动，而是作为象征，激励人们奔向更广阔的前景。决策主管级领导者通过一个复杂的办事人员和次级领导者组成的网络，把这个目标传达给无数的人——其中很多人他（或她）可能从来没见过或者谈过话。决策主管级领导甚少进行直接的、个人之间的讨论，而主要是通过间接的沟通和指导性决策影响下属。

罗 伯 特 · 布 莱 ( Bly ) : 《 玛 雅 人 对 协 调 主 管 的 启 示 》 ( *What the Mayans Could Teach the Joint Chiefs* ) , 《 纽 约 时 报 》 1993 年 7 月 23 日 , A27 页。



西点军校在四年级给学员安排决策主管级的任务。军校在这个层次的领导力训练中花的时间要比前面少，因为这门课程所学将会很多年与学员毫无关系。大多数领导者直至走完整个职业生涯，也未能实践决策主管级领导力。

四千多人的学员队按军事编制组织成一个旅，底下分成四个团，每个团分成三个营，每个营分成三个连，每个连分成三个或四个排，每个排分成三个或四个班，每个班分成两个或三个小队。前面的章节中，我们已经考察了对两个最小单位——班和小队——的领导行为，其分别由直接和间接两种领导者执行。而每一高于此二者的单位，都有一位组织领导者，或者说决策执行级领导者。

在第一章中，我简单说明了西点领导力训练的四个关口。在军校广场的一次学员阅兵中，我们可以同时看到各个层次的领导力在起作用。新生（或者说跟随者）的任务是正确着装，及时出现在阅兵式上，脚步跟上鼓点，以正确的角度持枪。小队长（直接领导者）职责相同，除此之外，在列队行进期间，他们还要指导小队的动作（“史密斯，臂摆大点”）。班长（间接领导者）负责预先确定他们班穿什么制服，何时出场，以及每个成员的队列动作都已经做得很完美。决策主管级领导者（学员军官）计划和组织了整个行动，包括预先的演习和完成之后的整体评估。

高级学员面临的挑战——也是西点训练他们的目的——在于，把目光从小团体和自身移开，把学员队看成一个整体并且首先为它负责。



## 连接内部与外部的桥梁

所有领导者都是连接上级和下级的桥梁，组织最高层次的领导者亦莫能外，只不过他们的上下级分别对应的是外部世界和组织内部，因此，他们是连接组织内部和外部的桥梁。

每一个组织都在更广大、不断变化的社会环境中求生存，在这一生存环境中，组织为社会成员提供有价值的东西，并且得到让自身兴旺繁荣的回报。

商业组织为外部世界提供有益的产品和服务，并从中得到必要的生存和发展工具，包括劳动力、原材料和资本货物。另一方面，组织外部的人从商业中得到产品、就业及政府的税收。政府通过其社会议程中的法律制度与商业发生关系。在组织与其生存环境相互依存、不断变化的关系中，决策主管级的领导者是交换过程的焦点，他既要达成实际的目标，即代表组织、为组织的利益与外部世界协商谈判；又要专注于更大的目标，即不断在脑海中设想自己领导的组织是什么，将来会变成什么样。

为了起到连接组织内外的管道作用，决策主管级的领导者必须同时为组织和社会的最大利益工作，在二者各自要求的约束下，有效地跨越他们之间的鸿沟。在某种意义上，决策主管级领导者的根本任务就是找到一条道路，沿此道而行，达到古老商业谚语所说境界：“对社会有益的也就对生意有益。”——反之亦然。

以我在前面章节中详述过的事情为例：在我担任阿尔巴马尔学院校长期间，因为附近历史上主要招收黑人的学



院服务的是北卡罗莱那州的所有人，因此，我做决策的依据是：社会的需要比我们学院的暂时需要重要。换句话说，在此特定的一刻，我决定，我们组织内部的需要应该适应外部的需要。另一方面，很多情况下我也发现事情恰恰相反——因为学院内部的直接需要非常重要，因此，如果可能的话，应当去调整外部的要求。

例如，县地方政府拨出的设备维修基金是我们学院需要外部世界提供的最重要资源。某年春天，我发现县府理事会的金融委员会没有批准我的财政预算，他们打算拨给我们的份额少于我们预想的需要。然而，照我的想法，通过先前的削减，我们的预算已经控制得相当紧了。于是，我再次去找他们，做进一步的解释工作，说明我的处境，请求他们重新考虑我的预算。他们对我的分析表示赞同，满足了我们的大部分要求。在这个例子中，我觉得应当是我们组织之外的世界，而不是组织内部去适应更广大的利益需要。

### 决策主管级领导者仍然是跟随者

尽管决策主管者有巨大的权力，但行事仍然有其边界。很容易被忘记的一点是，作为组织中的最高领导者，他们仍然是跟随者；即便没有直接上司，他们也必须向某种领导者负责，比如说董事、代理人或者股东。

在西点学到的这第一课，令我时时回想警醒。我记得，某位学员旅长（学员军官的最高级别）就忘记了这个不容缩减的真理。他极度相信学员队已经为阅兵做好准备，不需要按计划进行最后的预演。他坚持想说服上



司——司令官——让他取消演练。司令官没有被说服，但他也不接受司令官的答复。

最后，恼怒的司令官站起来说：“史密斯先生，我命令你立正站好，双腿并拢，双手放在身侧，眼睛直视前方，嘴巴闭上！史密斯先生，听好，我们星期五不会取消阅兵演练。我再说一遍，我们不会取消阅兵演练。听清楚没有？”这是跟随课程中令人印象深刻，也颇为难堪的一课。

### 带着巨大的标语牌

对组织内部而言，所有决策主管级领导者的基本职责都是不断激励组织成员，让组织迈向更大目标。决策主管级领导者应当利用一切机会增强组织的认同感和目标感，利用每一个互动行为提示人们组织的目标为何。

1986 - 1992 年担任西点决策主管级领导者期间，戴夫·帕尔默将军不论是与成员沟通还是作为组织的象征，都有高人一等的地方。实际上，他不屈不挠地向组织内的人们强调学院拱顶上镌刻的目标，以及他们在其中担当的责任，就像举着一块巨大的标语牌每天到处转来转去，牌子上写着：“不要忘记，美国陆军军官学校的目标是为国家培养保家卫国的有德领导者，你们在这里的作为和奉献，都是为了这一高尚事业。（或者，如果西点还没有为此而奋斗，那么让我们改变它，务必让它成为这样的机构）”



## 决策主管级领导者的职责和能力

决策主管级领导者必须明确他们的几项基本职责和必备能力，还必须让其中的每一项都得到高效发挥。

- ☆ 整合。决策主管级领导者就像管弦乐队的指挥或者剧院的导演，负责把组织中的所有的职能部门合成相互协调的统一体。比如说，作为一个学院的校长，我有三个重要的下属——一个负责课堂教学，一个负责学生事务和课外活动，另一个负责后勤（食品、财政收支、建筑维护）。他们的许多决定会相互影响，无论何时，只要一个或者更多分部内部制定较大的决策，我就会把下属集合为一个解决问题的会议小组。这样，我们就能摆平分部间互相影响产生的问题。如果我任由他们单独决策，不顾及其他分部，那么，我们的效率和服务质量都会受到严重影响。
- ☆ 协调。协调与整合相似，但并非没有区别。它涉及与所有执行任务的人，或者受某一潜在决策影响的所有人进行联系，在决策之前获知他们的意见，或者确保他们准备好在需要时发挥作用。比如说，在一个大的活动（例如毕业典礼）之前，我会把所有重要的参与者集中到一个地方，交代活动的前后顺序，确保每个人都知道自己的位置。
- ☆ 消化细节。对外部的观察者而言，一个决策主管的一天看起来零散、凌乱，令人发狂，充满了简



单的互动，一点也体现不出来什么领导力。但最好的决策主管能够管理无数细节——从许多细小的互动中挖掘出有价值的东西，同时眼光紧盯着全局。

我现在的工作就是从涉及十几个学科的相关谈话中收集大量资料。有时，我会突然想起某位教职员早先告诉我的东西，因为它能解释我当下面对的问题。例如，在一次职员集体会议上，讨论到远程教育是一个良机，我想起一位职员向我展示过某种暂时用不着的电视广播设备，能够用于电视课程教学。这让另一位职员谈起其他适合我们的电视设备。

在另一个例子中，我从学生督导员格拉迪斯·怀特赫斯特（Gladys Whitehurst）那里学习到有用的东西。格拉迪斯是我们的“总管”，是了解学生信息（比如说，谁是潜在的麻烦制造者）的最好来源。她每天在走道里穿行，看到学生的各种活动。因为他们没把她当成权威人物，不会在她面前有所掩饰。对学院的高级领导者来说，她成了了解关于学生的有用信息独一无二的来源，价值不可估量。作为领导者，为了得到这些信息，我们必须首先认识到她的价值，然后要偶尔抽时间和她聊几句。像格拉迪斯一样，组织中的每一个人都有其独一无二的视野，对领导者都有价值。

☆ 高瞻远瞩。决策主管有可能过于注意细枝末节，必须在细节和高瞻远瞩之间找到平衡点。就我的



经验来看，在同时管理大量细节和关注全局方面，没有人能跟戴夫·帕尔默相提并论。他可能前一分钟还在研究西点新的访客中心的详尽建筑规划，后一分钟就能坐下来畅谈教职员如何发挥作用，帮助西点达成培养有德领导者的目标。他会这么说：这个建筑应该让访客中的学员树立自豪感和感激之心，接下来，他们会充满责任感地履行职责，以符合参观者对他们的期望。

☆ 理解并且吸收不同观点的能力。正如“总看门人”格拉迪斯，能给我提供独一无二、颇有价值的观点一样，我知道接受许多不同的观点，可以使我更容易最大限度地接近真实或者客观真理。

我有个做罪案调查员的朋友，他告诉我他们行里的有一个公认的规律：在罪案或者事件调查中，如果所有的目击证词匹配一致，那就要小心了。实际上，大多数证词都有相互矛盾的地方，代表了调查者要破解之谜的一个碎片。

同样，要从细小的交流活动中挖掘到有价值的东西，领导者必须把不同的描述放到一起，发现对其组织有用的实情，就像侦破罪案一样。此外，倘若领导者没有得知相互矛盾的叙述或者意见，那么，这应当是一个危险信号。巴顿将军常说：“假如人人想法一样，那就是没有人想过。”据说，对通用汽车 1923 - 1946 年间的领导者阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）而言，如果下属一致支持，他就拒绝做出决策。他的原因是：“如果我们现在对某事的负面了解少于正面了解，那说明我们可能对此事还知之不



多。先放一放，等上 90 天吧。”他们等了 90 天，发现拟议的决策是个错误。

☆ 外交手段。决策主管级领导者只有虚心求教，自己掌握相关信息，并且真正接受不同的观点，才能形成外交手段。有谦卑之心，他才能真诚地尊重相反意见的价值，真心感谢勇于提出不同意见并表明自己贡献的人。在阿尔巴马尔学院，我在一次会议上告诉教职员，不接受匿名纸条，事后有一名员工向我提出反对意见。他指出，因为我的职位，我不能指望人们面对面对我的领导行为做出负面（但是必要的）的反馈。我采取反对匿名纸条的办法，是为了防止教职员之间互相指控，但我没有考虑到指控我的情况。关于匿名纸条这件事，我们俩都是对的，只是看问题的角度不同。我回到教职员会议上，公开感谢他与我意见不一致，然后宣布修正先前的政策。现在，除了批评我的，我不接受其他匿名纸条。

☆ 精通本行。甚至在组织的最高层，优秀的决策主管级领导者仍然会有着他们所选择领域的高水平的业务能力。商业文献中总是不乏公司史上的个例，通过让不熟悉本行业的人接管一个运转良好的企业，从而增加其多样性。但因为他们“不懂本行”，这种接管策略只能以大失败告终。也有因为精通本行导致好结果的正面例子：鲁珀特·默多克（**Rupert Murdoch**）告诉印刷工人如何用现有



设备把宽幅印张改为小报印张；迪斯尼的执行官马蒂·卡普兰（Marty Kaplan）参加了自修大学，学习电影工业的各个方面。以我为例——这也是千千万万士兵的经验——精通业务可以救命。

尽管多年从事军事教育工作，但成为一名大学校长之后，我还是觉得所知不足以满足所需。我找到本地区的其他大学校长，听取他们的建议，从中受益匪浅，尤其是关于地方政治的忠告更有难以估量的价值。我的第一位良师是一位领导南卡罗莱那州某社区大学的女士，她来我的学校参观，并且对如何开始第一步给我提出了非常有益的建议。比如说，她告诉我，她上任的第一天，就带着高级职员巡视了整个校园，人们会看到他们在一起，并且认为他们是一个团队。我上任的第一天也这样做了。

一个领导者对其所引领组织的首要职责，不是自己的职业发展，也不是满足自己的野心。决策主管级领导者必须特别注意计划的连续性。最近，我聘请了一位新的学生督导员——这是我治校期间的第二位督导员。在面试过程中，我问了面试者几个问题，其中之一是，他们是否想到在随后的几年中要承担我的工作，或者承担其他大学的校长职务。有的人因此退缩了，但我选中的那一位没有——她毫不犹豫地告诉我，她的目标就是几年内成为校长。高效的领导者希望最优秀、最有能力的人围绕在他们周围，而不是被这些人威胁。

决策主管级领导是一个不断学习的状态。不能休息，不能放松。只有不断进步，决策主管级领导者才能待在管



理层的塔尖。实际上，领导力的培养是一个永远不会结束的过程。零售商 E. A. 法林（E. A. Filene）有一句话，大意是：“当一个人不再培养自己的领导能力，那么他作为领导者也就完了。”





# 出山入世

## 从学习领导原则到 实践领导力





## 不断自我调整

独断专行的工厂领班以高压手段督促流水线上的工人加紧生产，中层管理者蔑视、欺骗下属，商店管事者专横跋扈、颐指气使，公司主管盛气凌人、目空一切——他们的毛病与西点早期那些滥用权威的学员毫无二致。无论是军事领导者还是非军事领导者，太多的人似乎认为必须如驱赶畜生一样指挥下属，才能让他们干活，让他们服帖。他们的领导立场莫名其妙地就离开了体谅下属、以仁道对待他们的模式。但不耐心、不信任、藐视和缺乏沟通只能导致不和谐与生产力低下。无来由的高压只会引发更多的组织问题。

在领导者与下属之间保持建设性的关系，并非是西点或者其他军事组织才会遇到的问题。实际上，当你仔细阅读西点的“领导力指标”及其“领导者－下属关系原则”时（附于本节最后），会发现其中仅有一小部分是只适用于军队环境的。在这一小部分当中，如果你把其中的西点换成自己组织的名字，会发现其原则同样适用，并且有益无害。

这些原则的构建，是西点军校历史上“新生体制”



(plebe system) 改革努力的一部分，在此对这一改革努力的过程稍加叙述，相信会对实际从事领导工作的人有所裨益。

纵观西点的历史，许多有问题的惯例——例如欺侮、折磨、歇斯底里，以及残酷恐怖的恶作剧——成了三个更高年级学院对待新生的传统行为。尽管 19 - 20 世纪，许多人曾经试图调整或者终止这些惯例，但直到 20 世纪 80 和 90 年代，才取得了较大进展——这是因为当时西点才正式承认：西点的教育是一个复杂的、四年一贯的领导力培养过程，而不仅仅是一种学员品德的强化机制。

单是影响这一变迁所用的时间之长就能说明：面对一个成熟组织文化中的陈规陋习，其领导者遭遇了多少困难。

20 世纪 20 年代道格拉斯·麦克阿瑟治校期间，对新生体制有所改革，它被称为“第四级体制”(Fourth Class System)。新生体制也因此正式为公众所知。“第四级体制”这一名称表明，学员被分成两个群体——新生(或第四级学员)及其他学员。大多数情况下，对新生的欺侮尽管令人不快，还不至于越过理性的界限。但不幸的是，理性的界限偶尔也会被逾越。

例如，根据历史学家斯科特·迪拉德(Scott Dillard)和罗杰·奈(Roger Nye)的记载，在 19 和 20 世纪之交，名为布兹(Booz)的一名新生因在卫兵岗位上接到错误指示而陷入麻烦之中。几个高年级学员纠正他时，布兹拒绝了，因为他认为必须坚决按卫兵中士的指令行事——即便指令有不正确之处。高年级学员被激怒了，挑动他与他们





中的代表打拳击，狠狠打了他一顿。

后来，高年级学员当中又风传布兹为了逃避更严重的殴打，故意在拳击中投降，这让事情恶化了。他们在餐厅强迫他喝辣沙司——一周内喝了整整一瓶。1898年9月，布兹放弃了在西点的学业回到家乡。大约两年以后，他死于某种模模糊糊被称做“咽喉结核”的疾病，他的死是否可归结于在西点受到的待遇也没有定论。

军队的严格纪律在历史上有其合理性。在1802年西点建校之前，许多军队都是由社会上没受过教育而又惟利是图的人组成，他们把当兵打仗当成最好的——如果不是惟一的——合法挣钱机会。这些人没规没矩、见利忘义，常常就是一群未开化的野蛮人。因此对待他们必须严苛，这种严苛成为军队的传统。正如道格拉斯·麦克阿瑟所说，这些士兵需要“最严厉的训练和最严格的纪律约束”。

然而，对严苛纪律的需要已经过去很久之后，这种传统仍然留存下来。实际上，改革新生体制的努力在布兹事件之前约二十年就已经开始了。在美国内战期间，西点校园内折磨人的行为陡然增多。到1879年，校长约翰·斯科菲尔德（Schofield）对学员发表了一篇充满情感的演说，其中说到：

即便地方大学为欺侮新生的行为找借口，这可怜的一点借口在西点也没有立脚之地。因为新学员必须遵守的军事纪律和条令，已经足够去除他们任何不恰当的利己主义；而且在入校时，他们可能已经为此吃到了苦头。无论是私下的欺侮还是对它的公开辩护，



其实质都是在发布军事命令、加强服从性的时候，用残酷无情代替了和风细雨，这是极为错误的。

或许比痛斥更重要的是他标新立异、积极主动的行动指针：

各级最好、最成功的指挥官，都是因为公正、坚定，加之和蔼亲切，才得到其下属的敬重、信赖和友爱。自由国家的士兵在战火中赖以生存的纪律，并非靠残酷和暴虐铸成。相反，残酷和暴虐不会造就一支军队，只会摧毁一支军队。

可惜，20 年后的布兹丑闻说明斯科菲尔德的努力并不成功。布兹退学九天之后，西点迎来一位新校长，艾伯特·米尔斯（Albert Mills），他企图严格禁止对新生的欺侮。他的行为遭到学员的强烈反对，根据迪拉德的说法，其结果是陷入“一系列对抗行动中，有时甚至到了暴乱的边缘”。

19 世纪 20 年代，道格拉斯·麦克阿瑟校长接过了斯科菲尔德的余绪。他承认，原来组成军队的士兵都不太合格；并且认为，第二次世界大战已经“使参战国的所有男人、女人和孩子都要为战争尽力”，这使得现在的士兵像是“更高的典范”，对他们而言，“纪律不再需要用极端的方法去执行。一般来讲，只要告诉他们应该做什么就行，不需要以失败进行恐吓强迫”。

麦克阿瑟及其继任者塞缪尔·蒂尔曼（Samuel Till-



man) 将军, 把“第四级体制”的行为规则条文化了。关于何种行为方式可以得到官方的谅解, 这些规则几乎没有留下什么令人疑惑之处。虽然如此, 军校规则的力量仍然与激发起来的学员传统行为的力量不可同日而语, 权力的滥用仍在继续, 只是数量随着年月的不同有所消长。

经过第二次世界大战的德怀特·D. 艾森豪威尔, 其关注点与一战后的麦克阿瑟差不多。1946年, 他在写信给西点的校长马克斯韦尔·泰勒, 建议应当在军校着手制定条令, “唤醒大多数学员, 让他们知道, 必须首先作为一个人, 才能解决人类的问题……”

但是, 到20世纪中叶, 斯科菲尔德热情洋溢的演讲却被缩减为几句陈词滥调, 供新生记诵, 并且在高年级学员需要时背出来。尽管演讲激励了新生, 观点也有积极意义, 但令人难堪的是, 恰恰在他们受到欺侮时, 经常被要求背诵“斯科菲尔德关于纪律的定义”。

新生体制改革失败的原因是复杂的, 也并非只有一面。首先, 无论多么认真地反对欺侮行为, 西点的管理者也无法找到某种措施, 使得军官不在场的情况下, 高年级学员的行为能得到监控。

其次, 支持学员欺侮新生的最大动机在于, 这些原来也是新生的人相信, 尽管痛苦难耐, 但这对他们有好处。实际上, 除去某些纯粹的滥施惩罚, 他们已经从中得到了好处。结束新生年时, 他们感到极为自豪, 因为自己通过火的考验, “跑过交叉火力网”存活下来, “钢铁意志”已经植入“他们的灵魂”。学员们年复一年向评议委员会述说这一体制的优点。这些积极方面使新生相信, 他们既



然已经因这种体验而有所得，当然也会在将来的成功之路上从中获益。

实际上，因为新生的确能从新生体制中得到重要收益，所以那些甚至曾经对此报最大疑虑的人们，也会稍有迟疑——他们的迟疑或许使得某些改革的努力有些半心半意。另一方面，他们的疑虑也只有通过支持新生体制的学员——而非新生——的视角，而且要考虑到对未来领导者的影响，才能得到最好的理解。

根据历史学家罗杰·奈的叙述，经历一战后的道格拉斯·麦克阿瑟看到“军官毫无必要地大声呵斥士兵的情形，而这在西点高年级学员对待新生的做法中就播下了种子”，因此感到不安。对于许多美国军官冷酷无情、缺乏建设性的领导作风，斯科菲尔德、麦克阿瑟和艾森豪威尔都表示怀疑。

西点毕业的军官的领导作风，很大程度上与高年级学员对待新生的态度是相通的。这种阻碍领导职能正常发挥的作风出了军校之后仍然跟着他们。虽然新生可能从新生体制中得利，高年级学员却因此受损。因为存在这种两难处境，要求改革的压力才会持续不断，毫无衰减。到 20 世纪 80 年代，因为原先的改革尝试一再失败，导致未来的任何改革，其成功概率都大大降低了。

尽管成功不易，但戴夫·R. 帕尔默中将执掌西点之后，还是再次着手改革。帕尔默颇为明智，从新生体制的变迁史中学习了经验教训。在尝试任何具体的改变之前，他用几年时间创造可以接受改革的条件。在他的领导下，西点军校首次公开明确了自己长久承诺的基本目标是“培



养领导者”。

以培养领导者这个目标为指导，军校全体教职员对学员四年学习经历的方方面面都进行了深入探讨。每一个因素都被仔细考察，有时做出某些改变，确保其适应领导力培养这一统一框架。如此考察、试验之后，“第四级体制”的缺点越来越明显，并且在两个不同的评议委员会的报告中得到体现。

改革的舞台已经搭好。西点军校的“领导力指标”已经形成，并成为学员评估其下属学员的基础。军校的“领导者—下属关系原则”已经起草、评议、通过、出版，作为西点上下所有人员的行动指南。这些原则正面说明了高年级学员所应有的领导作风。（再次提醒，本节末尾引用了这些“指标”和“原则”）

因为持续不断地强调军校的目标是培养领导力，高年级学员的自我形象经历了一次改变。在西点的历史上，他们第一次开始认为自己是“未来的领导者”而不是冷酷无情行为的实施者——这种冷酷无情只在新生体制中是必要的。

准备工作都到位后，校长迈出了最后一步：安排三拨不同的支持者——学员、校友和教职员——用一年时间研究改革新生体制的可能性。

尽管三个群体对于转变应该达到的程度有不同意见，但完全同意应当用一种“四级体制”来代替“第四级体制”。在“四级体制”中，学员不再被简单分为“我们”、“他们”以区别新生和其他学员。军校采取了一种新的体制，对所有四个年级的领导力培养都给予同样的强调。



在实施“四级体制”的最初几年，有些高年级学员哀叹失去了原来“第四级体制”下的某些传统。然而，他们几乎也都勉强承认新体制更合理。他们认识到他们是领导者，领导者不能向过去学员对待新生那样对待下属。

这次改革尝试同先前那些努力的不同在于，这位校长意识到，并且承认：在没有军官监督时，学员有权选择自己该做什么。这位校长没有像前任一样强迫学员遵守他们不相信的规则，而是引导他们相信新规则。西点邀请学员共同追求军校为他们定的目标——让他们成为优秀领导者。因此，学员自己能够影响需要他们亲身参与的变迁。他们接受了拥有这种权力相应的责任，并且改变自身。

西点改革的好处可以通过整个新生年看出来。几年以前，高年级学员觉得“酷”的行为——用各种能想出来的办法严厉对待新生——现在“不酷”了。现在，高年级学员中间积极鼓励正确的领导行为，同级之间的压力有利于培养积极的领导力。

令一些观察者惊奇的是，新生现在学得更快了。例如，某位老资格的战术教官吃惊地说，最近的一个 R 日中，新生在完成着装仪式走出广场时，几乎是“步调一致”的。是否步调一致是检验新生在第一天队列训练成果的标志之一。以前，新生在 R 日被其“领导者”的严苛行为弄得晕头转向，根本无法集中注意力学习该学的技巧。

军校多年来一直与选择退学和转学的新生面谈。过去，他们中许多人离开时不满在西点体验到的高年级学员的领导作风；最近几年，在兽营期间退出的人当中，有如



此不满的从每个夏天四十人下降到两三人。

西点现在是一个更强大的、能自我调整的领导力培养机构。但其实现并非一蹴而就，而是经历了缓慢的过程。

## 理解领导力的框架

### 领导者 - 下属关系原则

1. 在形成领导者 - 下属关系之初，领导者向下属说明，他们对军队系统的最高价值观负有义务。领导者信守这些价值观，也鼓励下属同样信守。

2. 领导者说明对下属的要求；同时还要知道：下属在达到应有标准之外若有需要，是其信心的体现。领导者帮助下属学会如何达到这些要求，对其执行情况提供反馈，以及最终，让下属坚守执行之责。

3. 在下属尊敬、信任其领导者的基础上，领导者设法鼓励下属形成高质量完成工作的动力。领导者通过前后一贯、尊重他人的行动，以及对更高标准个人操守的坚持来获得信任。

4. 领导者设法满足下属的需要，以使其高效地投入任务的执行中去。

5. 领导者带头鼓励公开、双向的沟通。

6. 领导者负责说明任务的理论前提——以此建立信任的基础。在此基础上，才可要求执行，没有理论前提，就谈不上执行。

7. 领导者通过积极的反馈，让下属体验成功，根据下属能力设立任务，避免导致下属无法成功的因素，不接



受对下属的贬低以及帮助下属设定可行、有意义的目标，提升下属的自尊心和自豪感。

8. 领导者从下属处得到的不仅仅是顺从；赞赏他们拥有的知识、主动性、技巧、理解力和判断力，引导他们发挥上述能力，推进任务的执行。

9. 领导者不可在损害下属利益的情况下牟取利益或者舒适，号召下属苦干时要与他们同甘共苦。

10. 领导者在公开场合提出表扬，在私下提醒注意。

11. 领导者必要时才惩罚，确保惩罚是即时的，并且与下属所犯错误的性质和数量相匹配；确保惩罚针对的是行为，而非个人；确保设计好的惩罚能帮助下属将来不犯同样错误。

12. 领导者和下属互相尊重各自的价值观和个人尊严，并在行动中表明这种尊重。

13. 下属为成功执行领导者的决定（假定其为合理合法的）而工作。在决议做出之前，下属诚实地提出建议；在决议做出之后，下属为其成功而全心投入工作。

14. 对于有时无法实践上述原则的领导者，下属不去终止与他的合作。

### 领导力指标

1. 责任促动因素。以被委任的职责为基础，承诺去做该做的事（包括明示和暗示的使命与任务）；承诺把任务的需要置于个人利益之上；行动上要督促自己、下属和其他人高标准完成工作。

2. 军容风纪。保持军队规定的军人仪表、态度和风





范。

3. 团队协作。指为达成群体或组织目标而努力、并承诺对此负有义务的行为；及时、高效地履行行动要求和组织规定的职责与义务；服从并积极支持组织的目标和政策。

4. 影响他人。巧妙地使用适当的人际交往风格和方法，引导个人（下属、同级、上级）与群体为任务的完成和（或）冲突（纠纷）的解决而努力；积极设法影响有利于达成目标的事件的进程。

6. 考虑他人需要。指敏感地注意他人的感觉和需要，以及自己对他人影响的那些行为；以支持性的态度公平对待他人（下属、同级和上级）。

7. 计划与组织。有能力为自己和他人设定一系列行动，来达成特定目标；设定先后顺序，并且详细说明对时间、资源的适当分派以及（或者）人员的正确分工。

8. 委派职责。指有效利用下属才能的能力和倾向；把决策权和其他权力分配给合适的下属。

9. 培养下属。指培养下属能力和自信的艺术，途径包括：角色模仿和（或）训练，以及增加与他们现在或将来职责有关的特定行动。

10. 决策。有能力在事实的基础上推导出合情合理的结论，并且准备以此为前提展开行动。

11. 口头及书面沟通。有能力在面对个人或者组织的情况下，以口头或书面形式有效表达自己；包括使用适当的合乎语法的表达形式、手势以及其他非语言沟通手段。

12. 职业操守。坚持合乎伦理、道德以及军队职业的



标准和价值观；承认并公开说明对自己的行为负完全责任。

## 领导力的终极目标是坚守正义

我生活中曾经面对的三个最大挑战是：进入西点、进入军队现役，以及 20 年后重返平民生活。有些人对此感到惊讶，他们认为士兵生命中最大的挑战应该是战争。

当然，我不是想因此缩小战争恐怖和折磨人的一面，只是因为我经历战争时，身处一个熟悉的组织当中；我属于这个组织，适应它的一切；我在这种条件下所感受到的压力，与上述三个时刻非常不一样，后者来自一种深刻的转变：我必须从一个熟悉的环境进入另一个完全陌生的环境。上述转变意味着我的整个生活发生了剧烈的改变——我之前拥有的大部分知识、养成的习惯，以及几乎所有构成“我”的那些东西，都必须彻底再造。

然而，每一次转变都要比上一次容易一些。我最近一次改变的相对便利之处在于，随着年纪、经验的增长，我的能力和自信都有所提升。当然，这只是其中一部分原因。回首过去，我明白了西点的经历为我的军队生活——实际上也包括平民生活——做了多么充分的准备。

我在那儿学到的东西——已经在本书中得以概括——仍然对我有用。比如说，我必须做出艰难决定时，“大义”的原则已经是牢不可破的信念。当我准备训练下属的服从性和独立性时，想到的是早年在西点学到的那些经验。巴克纳野营的团队协作经历是我今天采用的团队协作策略的



源头。同样，我希望这本书能对读者有同样的启迪意义。

### 以德为本，指引组织的方向

西点的领导力培养课程有许多值得赞赏的特点。它是全面的。它有内在的逻辑发展性。它注重实效，也有理论性。但我相信，西点方式与大多数领导力培养课程的区别是：它们追求的终极目标不一样。西点的领导之路以几条根深蒂固的原则为基础延展开来。在西点领导之路上获得成功的学员，最终成为了有德的领导者。

领导力在本质上无所谓正义与邪恶。它既能为正义服务，也可以为邪恶效力。有德的领导者尽其所能找到公益所在，运用领导力为其服务。

领导者应当不惧怕引领其组织坚守正义。如果他们这样做了，组织成员会以此为荣，超越一己之利，追求自身之外、符合其所承担义务的更高目标。这使他们的个人生活变得有意义，也鼓励他们全身心投入，完成集体目标。

### 关爱他人

有德的领导者重视他们引领或者效力的人；无德的领导者与此相反，他们把人歪曲为实现其自私目的的手段。重视人的领导者受到激励，渴望效力于人的终极目的，以此鞭策自己积极向上，推进作为整体的社会的进步，因此，他们尊重那些与其领导者同路而行的人，尊重他们的价值。

作为西点人当中最为自律的人，罗伯特·E. 李却对部下明显表现出慈爱之情。他在美国内战血腥艰苦的莽原



战役（ Wilderness Campaign ）中的一个故事，特别能说明这一点。

1864年5月6日，战役激战之后的第二天。李骑上他的战马“旅行者”，骑行在疲惫的、正要进入战场的士兵队伍旁边。队伍的指挥官告诉他：“将军，这些是勇敢的弗吉尼亚士兵。”他静静地看着这些士兵，痛苦地意识到：面前的许多人将会在那天的战斗中失去生命。

他什么话也没说。他拿下帽子，光着头顺着队伍慢慢走过，热泪盈眶。最后，他调转马头，默默离开了。几分钟之后，当士兵们开始冲锋时，一个高大的年轻人冲向前去，喊着（他的嗓子因为动感情而哽咽了）：“要是谁不听将军的命令去战斗，谁就是××的胆小鬼。”另外一位在战斗中幸存的士兵回忆李当时的行为，然后说：“那是最有意义的演说。”

作为领导，李努力想找到办法，既能保护其跟随者的生命，又能达成集体目标。一旦找不到出路，他的心灵便因此受到深深的伤害，他的士兵看到：这种伤害正写在他的脸上。因为有德的领导者不仅密切关注使命，也深切关心执行任务的人，所以，他们容易感受到巨大的内心挣扎与深沉的痛苦。

### 优秀遗产

在西点毕业典礼的最后，学员们把帽子高高抛向空中，大多数帽子都被参加典礼的孩子们抢走了。一位不久前毕业的学员告诉我，他孩童时曾参加过西点的毕业典礼，收集了一顶帽子，珍藏多年，偶尔会想到：这是谁的



帽子，现在他是什么样。因此，轮到他抛帽子时，他在帽沿里放了些纪念品，还有一封信，介绍自己以及吸引自己上西点的价值观。他正在做的，就是把他接受的精神财富传递给更年轻的人。

同样，乔·达德利（Joe Dudley），北卡罗莱那一位非常成功的商人，也把他所接受的帮助传递给未来的领导者。他出生于一个乡下小镇的贫穷大家庭。他的父母非常重视教育，受此影响，达德利靠做工读完了大学。他通过一个邮寄材料卖富勒刷，每卖一个报酬是 10 美元。后来，他成为富勒刷业的头儿，以后又开自己的公司，提供按非裔美国人需要设计的漂亮产品。现在，达德利通过赞助 55 名年轻男女，把自己的成功和好运传递下去。通过提供经济上的帮助，以及他本人在成功领导能力方面的指导，达德利正像他的父母激励他一样激励这些年轻人。

### 领导作为一种生活方式

我相信，我所受的领导力训练让我成为一名更有能力的领导者，同时也成为一个更有能力的人。我在西点军校学到的一个重要原则是，一名领导者的培养是终生的，是一个逐渐进步的过程。如同一个两年的 MBA 课程一样，西点的四年不可能教会所有你需要的东西；但是这四年已经教给我——还有其他千千万万的人——一生成长所需的根基。

在整个军队生涯中，我多次听人挖苦说，美国陆军中最大的降级就是从西点的高级学员降为陆军少尉。这话说来有点半开玩笑，不过仍有一半是事实，因为四年级学员



是西点等级制度中的高级成员。在当了一年“山大王”，经过各种场面盛大的祝贺和毕业仪式之后，进入现役，变成军官等级图腾柱上的最低一级，他们很难不感觉到失落。他们必须重新开始。

这一转折折射出人生中的许多转折。每次我们获得提升、变换工作或者在另一场合应用领导力，都是一个新开始。

如果上述说法有一半是事实，那么还有一半是谬误。像所有带着原来经验迎接新挑战的领导者一样，尽管进入军队现役的西点人也要重新开始，但他们的起点大幅度提升了。诚然，他们是军官中的最低等级，但是却立即受托领导各种军衔等级的士兵。此外，对他们中的大多数人来说，将会带着在西点积累的知识和经验——西点将近两百年历史凝聚成的智慧结晶——开始漫长而富有建设性的军队生涯。

我把四年的西点学习看成 40 年职业生涯的开端。在短短四年时间里，学员们高速进步，一一了解了四种层次的领导力，在其职业生涯中，他们将以慢得多的速度再次遇到。当他们有所进步时，西点的教育将会继续为他们提供近便的参考。

西点给予人的，远远不止于一个装着领导者技巧和工具的百宝囊；通过激励植根于德行的领导力，它还提示了一种生活前景，其中充满了目标感以及此种生活带来的深深喜悦。通过这本书，我希望西点能给读者带来同样的启迪。



# 给领导者的逆境良言







**我** 对言说和文字激励人、鞭策人的作用深信不疑，尤其是身处困难之际。海军上将詹姆斯·斯托克代尔不仅熟悉《圣经》中约伯的故事，还研究过斯多葛派哲学家爱比克泰德的哲学。<sup>①</sup> 当他乘坐的飞机在北越上空被击落，跳伞落向地面，并有可能成为战俘的那一刻，他想：“爱比克泰德，我来了。”斯托克代尔知道，他曾经精心研读过的那些话，很快就会成为自己在痛苦折磨中生存下去的寄托。他打算以爱比克泰德的思想为伴，坚持活下去。这正是他在七年战俘生涯中所做的。

在西点，领导者学会了把言词与行动等量齐观，均要严肃对待。以下这些言词都曾经鼓励过我，往往令我完成超越自身能力的任务。我希望它们同样也能激励本书的读者。

### 关于西点

“美国陆军军官学校的目标是：为国家培养服务于共

<sup>①</sup> 约伯（Job）是《旧约》中一个人物，诚实正直，历经艰险仍坚信上帝；斯多葛派哲学（Stoic）是古希腊哲学的一派，认为人不应为情感所动，应把各种事情当作神意或自然法则不可避免的结果来坦然接受；爱比克泰德（Epictetus），古希腊斯多葛派哲学家，认为人生如宴会，人只应有礼貌地取其中一份。——译者注



同防务的有德领导者。”

——西点军校对其目标的表述

“你们在西点的职责一直是为战争准备优秀人才，但显而易见，你们同样也为和平准备了优秀人才。”

——西奥多·罗斯福 (Theodore Roosevelt)

“在一个半世纪当中，人们眼看着一个蛮荒大陆变成世界上最强大的国家；没有任何一个群体比西点人更充分地参与了这个过程。”

——托马斯·J. 弗莱明 (Flaming)：《西点：美国陆军军官学校的人与时代》 (*West Point: the Men and Times of the United States Military Academy*)

“这仍是格兰特、谢尔曼、谢里登、斯科菲尔德和霍华德 (Howard) 的西点。这些伟人在他们到访期间给今天的西点打上了深深的烙印；他们以自我牺牲、坚守职责和荣誉的斗士精神，激励着我们。

——约翰·J. 潘兴 (Pershing) 将军

### 关于西点的箴言——“责任、荣誉、国家”

“它（西点的格言）使你具备基本的品德，塑造你成为未来的国防守卫者，使你在脆弱时变得坚强，恐惧时有勇气面对自己。它教会你失败时不屈不挠，成功时不骄不躁；不空谈，而是力行；不追求舒适，而是面对困难与挑



战带来的压力和鞭策；面对暴风雨坚忍不拔，但同情失败者；驾驭他人之前，先驾驭自己；心灵纯净，志存高远；笑对世界，但不忘记曾经怎样哭泣；放眼未来但不忽视过去；举止庄重而又不过分严肃；谦虚谨慎，牢记真正的伟大来自平凡，真正的智慧来自开放的心灵；至柔才能至刚。它赋予你坚强的意志、丰富的想像和炽热的激情，以及永不枯竭的生活源泉、超越怯懦的勇气、超越舒适生活的进取之心。它在你的心灵中植入好奇心和明天的希望，以及生活的乐趣和灵感。它就这样把你塑造成军官和君子。

“正是你们的积极努力，才使国家的防御体系合为一体，转圜无碍。战斗警报拉响的那一刻，你们就从普通士兵变成了掌握国家命运的大人物。‘长灰线’从未令我们失望。你们身处这一传统，仿佛能听到无数从圣洁的白色十字架处升起，身着橄榄绿、卡其黄、蓝或灰色军装的英灵，雷鸣般呼喊感动天地的箴言——责任、荣誉、国家。

“这并不意味着你们是战争贩子。相反，因为不得不承担和忍受最深的战争创伤，士兵比其他人更加企盼和平。尽管我们耳边时时响起柏拉图的不祥预言，这位最聪明的哲学家说：‘只有死人才能看到战争结束。’”

——道格拉斯·麦克阿瑟，1962年5月对军校学员的演讲

## 论领导者

“战术上的进攻性（热爱战斗）、品德优良、不达目的不罢休、有担当、精力充沛以及良好的体质与身体力



量。”

——乔治·巴顿关于优秀将军必备的六种品质的笔记，当时他还是一名西点学员。潦草地写在菲伯格（Fieberger）《战略要素》（*Elements of Strategy*）一书的书页空白处。

“在（西点）任教，不仅使我的洞察力更为敏锐，也大大开阔了我的视野和心胸，令我变得成熟。那些年，我开始认真读书，研究军事历史和人物传记，从前人的错误中学到了很多东西。”

——奥马尔·布拉德利将军

“……最好、最成功的指挥官，都是因为公正、坚定，加之和蔼亲切，才得到其下属的敬重、信赖和友爱。自由国家的士兵在战火中赖以生存的纪律，并非靠残酷和暴虐铸成。相反，残酷和暴虐不会造就一支军队，只会摧毁一支军队。”

——约翰·斯科菲尔德将军，既是西点校长，也是西点的毕业生

## 论尊重他人

“只有用这样一种态度和语气，其在士兵心中激起除了服从再无其他的热望，发布指令和下达命令才是可能的。”

——约翰·斯科菲尔德



“真心敬人者，人恒敬之；心中、目中皆无人者，人皆恨之。”

——约翰·斯科菲尔德

“领导者应当懂得理解人，关心人。人不是机器，也不应当被当机器对待。我并没有以任何方式暗示要纵容属下。但人是有智能的复杂生物，会对理解和关心做出积极反应。理解人、关心人的领导者不仅会得到每一位属下的全心回报，还有他们的耿耿忠心。”

——奥马尔·布拉德利

## 论关爱

“仁慈更能解决自由问题。”

——沃尔特·惠特曼听说尤利西塞·S. 格兰特在阿波马托克斯法院对罗伯特·E. 李提出的宽宏大度的投降条件之后，说了这句话。格兰特和李都是西点人

“领导者必须拿出时间来倾听下属的心声。一本正经地说‘我没有时间’很容易，但是领导者每做一次这样的事情，就等于给他本该珍惜有加的团队精神的棺材上多钉了一颗钉子。”

——林肯·安德鲁（Lincoln Andrews），麦克阿瑟手下的一名西点教员

“或许每一位军事领导人应当具有的最重要的基本认



识就是：每一个人都深深渴望保持自尊，都有权要求周围的人认识到他的自尊。”

——林肯·安德鲁

“把人当完整的人，不要把他扯成碎片。”

——克莱顿·艾布拉姆斯将军，西点毕业，在越南指挥各军种的四星司令官，陆军参谋长

### 论真诚

“领导者首先必须有真性情、真自我，而不是模仿别人——无论被模仿者多么成功。”

——林肯·安德鲁

### 论自制

“倘若有人不幸福，他只得独自承受。”

——爱比克泰德：《手册》（*The Enchiridion*）

“理性从来不会告诉你应当心灰意懒、伤心欲绝。”

——爱比克泰德

### 论道德完整性

“没有基本道德，再伟大的斗士也不能成为卓越的军事指挥官。有鉴于此，西点把培养品德作为孜孜以求的正



式目标。”

——马克斯韦尔·泰勒将军

“西点教会我们的能力不是弄清楚相互矛盾的政治信条……而是用生命证明男子气概和对信念的忠诚。”

——爱德华·波特·亚历山大（Edward Porter Alexander）李的  
炮兵指挥

## 论坚忍

“我需要人们一直坚守岗位，直到我不愿再让他们待在岗位上，或者我说可以放弃任务。我应当把工程移交给军队。”

——西奥多·罗斯福说这话时，任命乔治·华盛顿·戈瑟尔斯（Goethals），西点 1880 级学员，接管巴拿马运河工程，当时工程被两位平民前任放弃

## 道格拉斯·麦克阿瑟的领导原则

我是令下属犹豫不定，还是使他们变得坚强勇敢？

如果我的下属证明自己确实无法胜任，在撤掉他时，  
我是否运用了道德勇气？

我是否已经尽力鼓舞、激励、鞭策自己和他人以挽回  
缺憾和失误？

我对掌管的大部分下属是否既知道姓名，又知道脾  
性？我对他们是否了如指掌？



我是否充分了解自己工作的有关技巧、必要性、目的和管理方式？

我发火是否针对个人？

我的行动是否令下属真心愿意跟随？

我是否把本应属于自己的任务进行了授权？

我是否大包大揽，没有进行授权？

我是否交给下属他必须尽最大努力才能完成的任务，以便培养他的能力？

我是否关心每一个下属的个人福利，就像关心自己的家人？

为了激发信心，我表现得言语镇定、态度从容还是兴奋过头、举止失措？

对于下属，我是否总是他们品德、着装、举止和风纪方面的榜样？

我是否对上级恭敬而对下属苛刻？

我的门是否为下属而打开？

我是否更多地想到地位而非工作？

我是否当众纠正下属的错误？



## 致 谢

1989 年下半年，道布尔迪书局（Doubleday）的编辑哈丽雅特·鲁宾（Harriet Rubin）女士写信给当时美国陆军军官学校的校长戴夫·帕尔默中将，建议说，西点的领导力之路应当让更多人知道。帕尔默将军和我都深以为然，在鲁宾女士不断的鼓励下，我对此要求做出了回应。

在准备这本书的几年时间里，西点教职员中的几位朋友欣然阅读了几个预备性草稿的一部分或全部，他们的真知睿见令我受益匪浅。其中包括戴夫·帕尔默、霍华德·格雷夫斯（Graves）、巴尼·福塞斯（Barney Forsyth）、布鲁斯·贝尔（Bruce Bell）、史蒂夫哈蒙德（Steve Hammond）、霍华德·普林斯（Prince）、约翰·瓦滕道夫（Wattendorf）、比尔·瓦滕道夫、托尼·哈特尔（Tony Hartle）和吉姆·戈尔登（Golden）。此外，两位朋友，也是西点人，沃尔特·厄尔默（Ulmer）和杰克·惠勒（Jack Wheeler），阅读了更早的一个稿子，并进行了总体评论。

在本书构思的最后阶段，哈丽雅特·鲁宾和另外一位编辑珍妮特·科尔曼（Janet Coleman）建议并组成了一个团队，我因此得到极大帮助。正是哈丽雅特策划了这本



书，并相信其中大有文章可作。她和珍妮特以娴熟的编辑技巧修改了稿子，尤其是珍妮特，她所做的贡献远远超出她在团队中应负的职责，对我的素材进行了再加工并且使其最后完成。此外，团队中还包括其他两个人：一位是天赋极高的年轻作家戴维·利达（David Lida），他通过访谈帮助我把个人经历变成了叙述的一部分，他还以其文学才能为我的稿子润色；还有一位是西点人，毕业时间比我晚，名叫克里斯·弗劳利（Chris Frawley），他花很多时间和我及团队成员开会，帮我回忆学员岁月以及对西点经历的感觉。正是这个值得信任的团队，才使这本书最后成形。

最后，感谢从一开始就一直密切关注这本书写作的人——我的妻子弗兰——她给了我最大的鼓励；还有我的四个孩子，马克、杰夫、埃米和丽贝卡。我把这本书献给他们。

还应提及的重要一点是，这本书仅代表我个人的观点和意见，并没有得到美国陆军军官学校、美国陆军或者美国政府的认可；书中表达的所有意见完全代表我，不能代表上述任何朋友和伙伴，也不代表任何美国政府的代理机构，更不代表我现在的雇员。

拉里·杜尼嵩

于北卡罗莱那州伊丽莎白城

1993年7月20日



我把这本书献给我的妻子弗兰  
还有我的四个孩子  
马克、杰夫、埃米和丽贝卡。

