

英雄领导力

以正直和荣誉进行领导

Heroic Leadership
Leading with Integrity & Honor

[美] 威廉·科恩 (William A. Cohen) ◎著
王天美 王艳波 ◎译

威廉·科恩是位非常能激励人心并且有魅力的学生，我
和同事从他身上学到的东西至少与我们能教给他的一样多。

——彼得·德鲁克



机械工业出版社
China Machine Press

英雄领导力

以正直和荣誉进行领导

Heroic Leadership
Leading with Integrity & Honor

[美] 威廉·科恩 (William A. Cohen) ◎著

王天美 王艳波 ◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

英雄领导力：以正直和荣誉进行领导 / (美) 科恩 (Cohen, W. A.) 著, 王天美, 王艳波译. —北京: 机械工业出版社, 2015.12

ISBN 978-7-111-52138-9

I. 英… II. ①科… ②王… ③王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 282961 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-8430

William A. Cohen. Heroic Leadership: Leading with Integrity & Honor.

Copyright © 2010 by William A. Cohen.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 William A. Cohen 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

英雄领导力：以正直和荣誉进行领导

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 15.5

书号: ISBN 978-7-111-52138-9

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



献给美国空军每一个分支机构的成员们；
献给那些表现出不可思议的伟大勇气与领导力的人；
献给那些激励我、帮助我学会如何“铸剑为犁”，化战争为和平之力的人。

| 前言 |

PREFACE

什么是英雄式领导

在 2009 年春天，我参加了西点军校 15 周年毕业生聚会，坐在同班同学哈里·沃尔特斯的旁边。哈里在军校时就是个运动健将，是校橄榄球队的进攻后卫。他们队在 1958 年赛季上所向披靡，到了年底，校队排名更是达到全国第三。我的另一位同学，皮特·道金斯，也获得了海斯曼奖（授予美国大学最佳橄榄球运动员的奖杯）。哈里后来光荣参军，当过公司首席执行官，还在里根总统的任期内担任陆军部长助理，以及美国退伍军人事务部部长。

然而，曾经培养出如此优秀的橄榄球队、培养出像沃尔特斯和道金斯这样杰出运动员的这所学校，之后数年中的表现却差强人意。而它的姐妹学校，海军学院和空军学院，却在同一时间取得了不错的成绩。我问哈里，问题出在哪儿呢？是我们没有招收到同样水准的运动员吗？还是我们过分苛求他们在学业水平、领导能力以及球场表现等各个方面都高人一等？哈里毫不犹豫地回答我说：“毫无疑问，这个问题的原因只在于教练。是教练，而不是队员或是其他任何因素让成功遥不可及。当莱德·布雷克执教时，西点就能赢。决定成功的总是领袖，而对于橄榄球来说，则是教练。当我们什么时候再开始赢得比赛，那一定是教练的功劳。”

我立刻意识到哈里说的完全正确。成功的教练具有英雄式领导力。英雄式领导是特殊的，它需要在保持团队整体协调的基础上，最大化提升个体表现，使每个成员臻至个人最佳，并建立起为集体利益而作出牺牲的团队精神。英雄式领导需要高标准、严要求，要达成其目标听上去像是白日做梦。然而，实践之后绝非如此。英雄领导力确实存在且有迹可循，如同事件的经过、姓名及日期等线索——所有我们需要的、用以在自己的团队中模仿和复制的那些“不可能”成功的东西。对于这种成功的渴望在陷入严重的经济衰退，或是团队因种种原因处于困境中时会变得格外强烈。不论是公司、非营利性机构、学校或是一支运动队，英雄式领导都至关重要。

彼得·德鲁克，现代最伟大的管理学思想大师，深知何为“英雄式领导”，并且在他的整个职业生涯、39本著作以及数百篇文章中始终大力倡导这一理论。在他的第一本具体论述管理学的书中，德鲁克认为2000多年前，第一本系统性阐释领导力的著作在今天依旧是最优秀的一本。它的作者，古希腊将领色诺芬，讲的是战争中的领导。多年后德鲁克评论道：“军队培养和造就着远超其他机构总和的领导者，且失败的概率更低。”几年前，世界大型企业联合会（Conference Board）的主席兼首席执行官理查德·卡瓦诺记录了一次他召开的会议。会上，德鲁克和另一位传奇CEO杰克·韦尔奇都作了发言。他们被问道，哪所学校最能培养出领袖人才。用卡瓦诺的话来说：“我很惊讶，那些经常被我们视为领导者摇篮的学校并没有被提及——没有哈佛商学院，没有高盛，没有麦肯锡，也没有通用电气、IBM，或是宝洁的名字。这两位传奇性的管理者最热衷的选项都是军事学院。”

战场领导力

战争是人类有史以来最不值得称道的行为。它带来的苦难、死亡和毁灭是如此的可怕，即使是职业军人都会公然谴责它，并希望远离它。哪怕是

所谓“正义之战”，即那些被评价为具有正面积极意义的战争，为之付出的代价依旧是令人难以置信的。为了终结美国的奴隶制，有将近100万人伤亡，而当时全美南北总人口之和也不过3100万出头；为了摆脱纳粹和法西斯主义更是在全球造成了5600万的伤亡数字。尽管事实残酷无情，战争始终与人类相伴。在人类有记录以来的7000多年中，历史学家发现，世界上所有地区都处于和平状态的时间仅仅不到100天。

人类被迫在这最恶劣的情形中学会如何领导他人。正如乔治·巴顿将军所说：“战争依靠武器，但成败取决于人。”人们需要领袖。数千次战斗的经验培养和磨砺了将领们的才干，也给了他们远超那些非军事组织领导者的实践知识。这也难怪现代管理学之父彼得·德鲁克会发现，2000多年前的战场领导力，应用于现代企业和非营利机构时依旧光彩夺目。

在战场上，生死攸关的抉择往往是在非战场领袖从未面临过的危险情境中做出的。在那种情形下，他们需要：

- 考虑抉择可能带来的可怕后果和对战斗单位造成的深远影响等。
- 面对个人危险。
- 面对食物匮乏、睡眠不足问题。
- 面对身体隐患。
- 遭受持续的身心压力。
- 依靠不完整、不确定的信息迅速做出关键性决策。
- 在毫无预兆的情况下做好可能承担重大责任的准备。

战场领导是英雄式领导的一种，不过它可能是唯一一种领导者和被领导者都宁愿远离的处境。因此在你简单地把将领都视为野蛮人，把英雄式领导看作机械化、无意识、浪费时间的东西之前，你最好三思而后行。

胡萝卜加大棒

的确，胡萝卜加大棒的领导方法一向好用，不论是在战场上还是董事

会议室里。它有它的优点，但是与一般观念不同，这种方式并不等同于军事领导。在德鲁克最爱的领导力书籍中，色诺芬阐释了胡萝卜加大棒式领导力的局限性：波斯帝国的居鲁士大帝毋庸置疑是一位掌控一切生杀大权的君主，可以选择任何一种方式赏罚他的下属。他的父亲问他：“怎样才是最好的激励手下的方式？”居鲁士回答：“经过深思熟虑，我认为最能促使他们唯命是从的方法，就是顺我者昌，逆我者亡。”

这就是胡萝卜加大棒式的领导，2000多年前就已出现。居鲁士的父亲同意这种方法有时确实有用。“但是，”他说道，“当人们发现服从可能会给自己带来伤害，他们就不会那么甘愿受到惩罚的胁迫，也不会那么容易被奖励诱骗了。”随后他教了居鲁士一种更高级的方法，能诱使人们心甘情愿地服从，即便危险就在眼前：领导者只需要照顾下属更甚于他们对自己的照顾即可，而且有时这种关怀甚至优先于自我的享受。军队中曾有一条古老的指令，指挥官不能比士兵先吃饭。这就是英雄式领导，而它在任何团体中都能适用。

如何获得英雄式领导力

我用了将近30年沉浸于这本书的研究，思考怎样使英雄式领导的课程在公司、非营利机构以及政府中得到理解与应用。毫无疑问，对这类课程的理解和应用是如今人们迫切的需求。今天的时代充满了巨大的挑战，以至于威胁到了社会的基本结构。我们不仅面临本时代最严重的经济危机，也面临全球范围内极端主义的危机，以及对生活方式的威胁，事实上，更是对我们生活的威胁。

本书中多次涉及的一些概念，在我之前的三本书中已阐释过：《领导者的艺术》(*The Art of the Leader*)、《英雄的基本特质：领导力的八条准则》(*The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*)和《领导者的新艺

术》(The New Art of the Leader)。本书共分三部分，第一部分基于我对于200多名不同部门、不同级别的军官进行的调查研究。他们离开军队后，在各自的岗位上都能功成名就。我把这部分称为：“英雄式领导的八条准则”。遵循这些原则能让你在宏观层面正确地运用“英雄式领导”。无论你处于何种领域或环境，也不论你面临的是何等挑战，上述原则始终有效。第二部分是“施加影响的八项策略”。当然，现实情境下我们可能有无数方法去影响他人，但本书中的这些方法无疑是最基础的。掌握了这些，你就能够依靠上述原则，灵活地解决特定环境下面临的问题。第三部分是“英雄式领导力的八种能力”。再次重申，这并不是全部的应用方式，只是成功的“英雄领导”们最常用的几种。

书中包括：

- 精挑细选的商业及军事实例，供读者丰富知识、加强自信，在领导公司、军队甚至国家时能直面任何艰巨的挑战。
- 已证实的有效策略和以结果为导向的领导技巧，它们使英雄式领导的原则得以贯彻，并使团队效率得到提升。
- 能够激励人们，帮助他们超越自我、获得更好团队表现的新兴观点。
- 一些鲜为人知而效果非凡的，用以建立团队合作、铸就团队精神的手段。
- 发挥自我潜能，将自己塑造成为领导者的方法。
- 军官们完成那些“不可能的任务”时所用的策略。

本书并不提倡“商场即战场”的观点。你的任务并不是把你的团队变成一个整装待命的军事组织。你要做的，就是将英雄式领导的理念应用到你的组织，并且做到那些英雄领导者曾做到的事：挑战不可能的任务，成就不一般的辉煌。

| 目录 |

CONTENTS

前言

第一部分 **英雄式领导的八条准则** // 001

第 1 章 恪守正道，刚正不阿 // 002

第 2 章 精通分内之事 // 014

第 3 章 表明你的期望 // 024

第 4 章 展露非凡的奉献精神 // 034

第 5 章 积极应对，乐观期待 // 046

第 6 章 关心你的人 // 057

第 7 章 责任重于己身 // 066

第 8 章 身先士卒 // 074

第二部分 **施加影响的八项策略** // 085

第 9 章 直接命令策略 // 086

第 10 章 间接引导策略 // 093

第 11 章 重新引导策略 // 101

第 12 章 偏转策略 // 108

第 13 章 征询策略 // 114

第 14 章 说服策略 // 122

第 15 章 谈判策略 // 128

第 16 章 参与策略 // 133

第三部分 英雄式领导力的八种能力 // 141

第 17 章 吸引追随者 // 142

第 18 章 培养自信心 // 152

第 19 章 打造英雄团队 // 161

第 20 章 培养高昂的士气，打造团队精神 // 171

第 21 章 在艰难时刻激励团队 // 179

第 22 章 在危机情境下掌控大局 // 188

第 23 章 具备领袖魅力 // 198

第 24 章 解决问题、做出决策 // 208

后记 // 218

注释 // 223

HEROIC LEADERSHIP

第一部分 | 英雄式领导的八条准则

在战场上，生存十分艰难：突发的危险、简陋的工作环境、极大的不确定性等。尽管如此，战争领袖依靠这八条准则取得了令人赞叹的成果：

- 恪守正道，刚正不阿
- 精通分内之事
- 表明你的期望
- 展露非凡的奉献精神
- 积极应对，乐观期待
- 关心你的人
- 责任重于己身
- 身先士卒

这些战场上的准则在社会生活中同样适用，不论你是大公司的 CEO，还是孩子们的球队教练，它们都是英雄式领导的根本。

第 1 章

恪守正道，刚正不阿

在艰苦的战场和商场上，领导者的哪个品质是最受重视的？简而言之，就是刚正不阿：遵循诚信待人和免受欺骗的价值观。当然，刚正不阿的含义远不止诚信。他还要求领导者能够无视外界压力以及该决策对自己、对团队带来的不便，始终坚持正确的决定。如今我们的领袖和导师们有时会摇摆不定，正如参与过越战的科林·鲍威尔将军所言：“我们的高级官员知道战况不佳，但他们屈服于团体盲思，不断掩饰、伪造伤亡数据，对所谓‘安全头盔’抱有幻想，还夸大所取得的进展。作为一个整体，军队无法与它的上级直接沟通，甚至也不能与它本身直接沟通。”¹

更有甚者，托马斯·杰斐逊早已给出了以下的警告：“一个允许了自己说一次谎的人会发现第二次、第三次说谎容易无比，直到说谎成了他的习惯。他既然已谎话连篇，那么即使说真话也会无人相信。起初言语上的错误逐渐内化为其本性，随着时间的推移而腐蚀了他所有的优秀品性。”²

克雷·麦卡琴少校是一名空军突击队员及空军预备役 AC-130 武装直升机驾驶员。在广泛配备了侧翼火力以及最新研发的电子设备之后，AC-130 无疑是一架空中的战争杀器。它能长时间滞空，等待合适的时机加入战局。当情况需要，除非是在防空力量过强的地区，它都能以无与伦比的火力直接摧毁绝大部分的地面目标。

1989 年 12 月，麦卡琴和他的机组人员志愿参加了一次圣诞节期间前往巴拿马解救一名现役 AC-130 驾驶员的任务。他们是仅有的两组报名者之一，而这项任务之前已经进行过三次。但麦卡琴和其他人所不知道的是，几天前，罗纳德·里根总统已下令侵略巴拿马、活捉其政府首脑努埃尔·诺列加。这次名为“正义事业行动”的侵略定于 1989 年 12 月 19 日，也就是麦卡琴到达的两天之后开始。

“正义事业行动”的目标就是活捉诺列加，并把他带回美国，接受所谓贩毒的指控。空军突击队（如今正式的叫法是美国空军特种作战部队）这次要打头阵了。现役武装直升机驾驶员们已经花了几个月时间练习开火摧毁那些预先指定目标的等比例实体模型。由于麦卡琴和他的组员未曾参加过这些训练，他们被指派了不同的任务。他们在巴拿马运河区戒备待命，保护那里的霍华德空军基地及巴拿马运河，以防万一受到攻击。

基地并未受到攻击，于是他们被要求升空待命，在需要时援助地面的友军部队。在一段时间内，他们四处巡视，没有具体的作战目标。终于，他们被派往了另一个机场，救援一群被狙击手困住的平民。几轮机载 40 毫米机枪扫射之后，问题完美解决。他们再次返航，等待下一个新任务。最终，麦卡琴和他的人接到命令，攻击三辆正在阿马多尔堡公路上行驶的敌军装甲车。他们立即和地面上的空军前进引导员（FAC）取得了无线电联系（FAC 的工作就是统一调度该区域所有的友军部队）。在他们锁定了装甲车的位置后，引导员说：“批准开火，干掉他们。”

正在麦卡琴准备射击时，他的传感器监控员和火力控制员（FCO）侦测到一支三四十人的队伍从丛林中出现。火力控制员呼叫地面指挥，汇报了这支小队出现的情况。“开火，他们不是友军。”指挥员说。在麦卡琴的 AC-130A 上，飞行员使用拇指触发器开火。在他准备按下触发器时，他的战友们再次用新型传感器仔细观察了一遍。³ 他们越看越觉得那些人是美军。麦卡琴驾驶飞机抵达了合适的攻击位置，但这时他的一位组员阻止了他：“别开火，他们可能是友军！”

麦卡琴松开了手，和他的机组成员商量了一下，随即又一次呼叫地面指挥部，告诉指挥部他们认为这支带有装甲车的部队很可能是美军。

“否定，否定，他们并非友军。对方是敌人，你们被批准开火。”引导员回复，话中的不满之意尽显无疑。现在这家伙被激怒了，“开火，开火，开火！”他拉长了声音强调着。

麦卡琴与远在霍华德空军基地的战地指挥所取得了联系，并简要汇报了目前的情况。他请求开火前的正式确认。几分钟后，战地指挥所的当值官员做了决定：“他们确实是敌人，我们命令你开火。”

现在麦卡琴无法自作主张了。他接到了直接明确的命令，同时也面临着一次证明他是否刚正不阿的终极考验。他和他的手下确信，在敌军装甲车旁的人是友军。通常，地面指挥部更清楚敌我的分布情况，但由于 AC-130 上配备的高端装备，他们或许才是更合适的判断人选。“我们的武装力量没有遭到这支小队或其装甲车的任何攻击，他们也没有对任何人构成直接威胁，”麦卡琴推理道，“如果他们是敌人，活了下来，战局不会有什么改变；但如果他们是友军，我们却杀了他们，结局就无可挽回。”

克雷·麦卡琴告诉引导员他要离开这里返回指挥部。他不打算开火。“我当时确信这回得上军事法庭了，因为我三次违背了开火的直接命令。”他告诉我说。当他们黎明时分降落在机场时，司令官和他们见面，告诉他说：

“你要么成为英雄，要么就有大麻烦了。”

麦卡琴这个早上睡意全无，尽管他十分疲惫，一整晚都没有合眼，还在天上待了近6个小时。到中午时分，从上级指挥部传来了该事件的完整经过。经与那支小队建立联系后，证明麦卡琴等人是对的：那支小队是美军特种作战部队，俘获了敌军的装甲车。他们未能成功用无线电跟任何人建立联系以确定自己的身份。麦卡琴和他的下属们最终因他们的道德勇气而被授予勋章。他们刚正不阿，即便违抗命令也拒绝开火。

作为一名杰出而正直的领导者典范，麦卡琴将这一功劳完全归功于他的团队。“我的机组人员都经验丰富。我不过是一个普通的飞行员，但我的副驾驶在越战中经历了1500个小时的战斗。我的军官和军士都是相当熟练并且绝对是第一流的。这虽是我的职责，但如果没有这些我可以充分相信的人，我不可能做出这样的决定。”⁴

不论麦卡琴是不是一个“普通的飞行员”，他都被空军指挥部评价为一个不同凡响的领导者——一个刚正不阿的领袖。几年后，克雷·麦卡琴被提升为少将。

损人利己，乌纱不保

位于加州北部城市格林斯博罗的创意领导中心进行了一项富有开拓性的研究，寻找哪些行为或性格特点会最终决定高级主管的成败。⁵ 研究者调查了高层管理者以及资深人力资源主管。他们收集了21位初级经理的资料。这些经理都已跻身中层或高层管理人员之列，但最终却无法胜任。他们曾一度平步青云，最终却中道而废。他们有的被开除，有的早早退休，剩下的也再没能得到晋升。

研究者也调查了20位一路晋升至高层的管理者，分析这两组人的资料