



成为商界领袖的第一原则

说到做到

如何成为真正的商界领袖

(美) 阿兰·道伊奇曼 (Alan Deutschman) 著 李阳 译



Walk
the
Walk

The #1 Rule for
Real Leaders



机械工业出版社
China Machine Press

Walk the Walk

The #1 Rule for
Real Leaders



说到做到

如何成为真正的商界领袖

(美) 阿尔·达施曼 (Al D'Amico) 著 李阳 译



机械工业出版社
China Machine Press

Alan Deutschman. Walk the Walk: The #1 Rule for the Real Leaders.

Copyright © 2009 by Alan Deutschman.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 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 Portfolio 公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-2056

图书在版编目(CIP)数据

说到做到:如何成为真正的商界领袖/(美)道伊奇曼(Deutschman, A.)著;李阳译.一北京:机械工业出版社,2010.7

(重塑商业价值观)

书名原文:Walk the Walk: The #1 Rule for Real Leaders

ISBN 978-7-111-31374-8

I. 说… II. ①道… ②李… III. 领导学-通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第139363号

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:顾 煦 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年8月第1版第1次印刷

145mm×210mm·6.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-31374-8

定价:26.00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)88379210;88361066

购书热线:(010)68326294;88379649;68995259

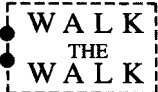
投稿热线:(010)88379007

读者信箱:hzyg@hzbook.com

献给下级瑞尼

献给上司苏珊

总序



过去的这几年间，是一个各种传奇层出不穷、风起云涌的时代，也是各种投机专家和机会主义者呼风唤雨、颠倒众生的时代。无论是“正龙摄虎”，还是“把吃出来的病吃回去”或是最近闹得沸沸扬扬的“我的学历可以复制”。

为什么社会里如此流行功利主义？这个社会里是否存在一种“说一套做一套”同盟？没有人愿意去揭穿，因为自己是利益同盟的一员？要么是觉得自己被骗是种幼稚，羞于启齿？或者，大家有一个基本共识：根本没有诚信的存在？

很多社会批评家认为现在的社会缺乏信仰和价值观，功利主义让我们远离良心的责备，实用主义让我们勇敢地翻越所有良知的栏杆。对于一个社会名流是否撒谎了，现在的公众真的很在意么？还是仅仅以一种幸灾乐祸的心态去看他们是怎样倒台的，

把其作为大家茶余饭后的谈资？

当大家对社会道德普遍丧失信心的时候，恰恰是价值重建的时候。从1902年开始，美国新闻界发起了一场揭露社会弊病的“黑幕揭发运动”。黑幕揭发者发现的问题形形色色：食物掺假、金融和保险公司肆无忌惮地愚弄公众、欺诈性的索赔和专卖药中含有有害成分、践踏自然资源、官僚主义、情色交易、政府与黑社会勾结、虚假广告，都被一一揭露出来。

这一运动受到了美国总统西奥多·罗斯福的支持。即使如此，在揭发者抨击美国参议员的腐败之后，他还是忍不住在一次演讲中，将美国的黑幕揭发者称为颇具贬义的“扒粪者”。但他没有料到这个具有贬义色彩的词汇会受到黑幕揭发者和民众普遍欢迎，并成为那个时代的特殊荣誉。

无论是方舟子的学术打假，还是令人闻风丧胆的“人肉搜索”都是中国特色的“扒粪运动”。美国的“扒粪者”也好，中国的“扒粪者”也好，其实并不都是对社会积弊嫉恶如仇的高尚人士，他们更多的是顺应社会的需要甚至利用社会的需要在做事情。

社会需要正确的价值观，特别是年轻人更需要正确的价值观。在《商学院》杂志办刊这么多年里，我们更多的专注于管理实务等技术层面的东西，对商业价值观的建立和发扬研究的比较少。此次与机械工业出版社华章公司联合开发的“重塑商业价值观”系列图书，希望能用这些真实的，发人深省的商业故事给读者以启迪。

在这些沸沸扬扬的“揭黑”、“打假”风暴中，想把孟子的一句话与各位读者分享：“有不虞之誉，有求全之毁。”

任何一个人活在世界上，虚名来得是莫名其妙，成为公众人物后想不到的恭维就加在自己身上了，这些毫无根据的赞美就叫“不虞之誉”。而我们大多数人对主流精英人物的要求非常苛刻，几乎以“完人”的标准来要求他们，道德上的任何一点瑕疵都会让人难以容忍，求全责备。

现在每个平凡的人都可能成为公众人物，在一言一行都可能会被放大的网络社会里，应对“不虞之誉，求全之毁”需要“价值观的力量”来辅正人心。当一个人成为商界领袖或社会名人之后，更应该如临深渊如履薄冰，做社会价值观的表率。一个最有智慧的人往往是最笨的人。善耍小聪明的人喜欢玩谋略，玩手段，但玩手段有如玩火，能够伤人，但玩得不好，很容易伤到自己，只有崇高道德和高度智慧的人，才会善用各种方法达到目标。

最高的技巧就是没有技巧，最高的手段就是没有手段。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编、《商学院》主编

前言

WALK THE WALK

领导者与统治者、职业经理人 以及硕鼠们的区别

本书是为那些渴望成为领导者或希冀理解领导力的读者专门而作的，因此，让我们从解释一个简单的概念开始吧。领导者致力于改变其他人思考、感觉和行动的方式；领导力则是关于变革的。尽管许多人喜欢自认为是领导者，然而，大多数人其实却行进在三种不同类型的“领导漩涡”中，他们常常将其与真正的领导混淆。这三种“伪领导”类型如下：统治者、职业经理人和硕鼠。

统治者通过各种各样的方法保护并维持自己的权力与特权，他们常用的方法包括控制、操纵、欺骗、胁迫、武力及暴力。尼科洛·马基雅维利的《君主论》^①风靡数世纪，野心勃勃的统治者们一定多有拜读。近年来，则有电影三部曲《教父》和电视

① 完成于1513年。——译者注

系列剧《黑道家族》，为统治者提供了活灵活现的范本指南。

职业经理人是指在已建立的机构中负责任的知识型管理者。好的职业经理人也许会比他们的前任做事更有效率，同时产生更多的经济效益；但是，他们不会去试图努力改变组织根深蒂固的价值观以及偏好。管理工作是一个令人羡慕的职业，数十年来，其从业者们从诸如彼得·德鲁克和吉姆·柯林斯^①这样的畅销书作者那里学会了许许多多。

当组织的管理者一再重复过去已经证明会为组织及行业中的其他组织带来灾难性后果的实践及战略原则时，这种管理者就是一群硕鼠（他们常常能够带着巨额财富全身而退）。近年来，美国的汽车工业以及航空产业为我们呈现了许多类似的可叹的硕鼠型管理者。当然，华尔街也比比皆是。“硕鼠行为”是打算成为真正的领导者的人必须摒弃的。

本书不是为统治者、职业经理人和硕鼠们所作，它讲述的是领导者的故事，也只为领导者而作。贯穿本书始终的是，要成为领导者的人以及领导者必须做到的一件最简单，同时也是最重要的事情。

领导者在处理问题时只有两个工具：言语和行为。他们的言语也许妙趣横生，然而，他们的行为却常常起到决定性的作用。本书将为你揭示在许多危急关头，真正的领导者是如何实现真正的“说到做到”的。

① 超级畅销书《基业长青》作者。——译者注

目
录

WALK
THE
WALK

总 序

前 言 领导者和统治者、职业经理人以及硕鼠们的区别

第1章 说到做到的领导者知道什么是最重要的 1

第2章 说到做到的领导者知道应该把谁放在第一位 15

第3章 说到做到的领导者知道应该把什么放在第一位 41

第4章 说到做到的领导者会与下属共进退 61

第5章 说到做到的领导者会深入一线 97

第6章 说到做到的领导者会无时无刻地教导、
培养和引导他人 109

第7章 说到做到的领导者会以身作则 125

第8章 说到做到的领导者不需要头衔 135

第9章 说到做到的领导者会激发他人的信念 149

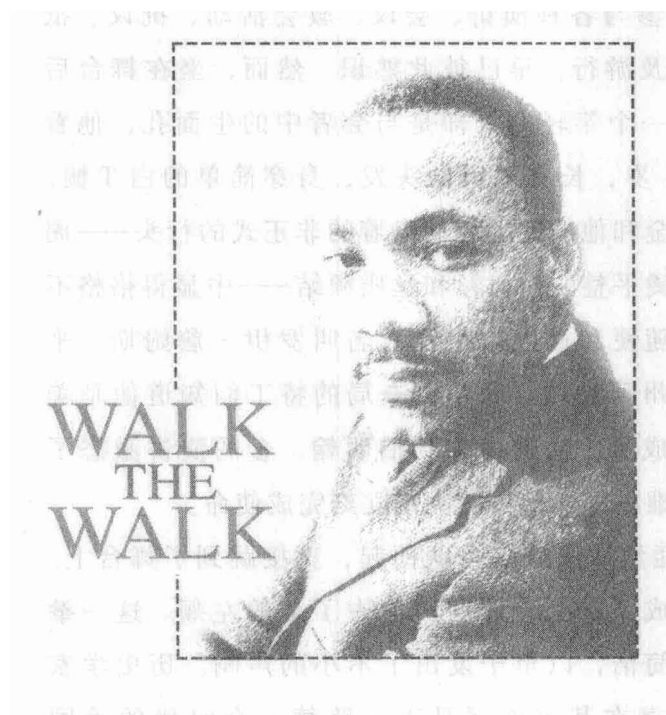
结束语 说到做到是领导者的必备品格 167

后 记 奥巴马的一周，他说到做到了吗 176

致 谢 187

第1章

说到做到的领导者知道什么是最重要的



1962年9月28日，亚拉巴马州伯明翰市一个人潮涌动的礼堂里，马丁·路德·金站在演讲台后面。这是他发起的南方基督教领袖会议的年度全国代表大会的第四天，同时也是最后一天，此刻他正在致闭幕辞。观众席中有300人，他们几乎都和金一样，是黑人，也是民权运动中的领导者。他们来自75个地方分会，大本营分散在广袤的美国南部各地，虽然如此，参会者们由于之前曾多次组织参与各种演讲、会议、教会活动、抗议、抵制、集会以及游行，早已彼此熟识。然而，坐在舞台后数第六排的一个年轻白人却是与会者中的生面孔，他看上去只有24岁，长有浓密的头发，身穿简单的白T恤。这身打扮在金和他的追随者们身着的非正式的行头——周日正装、熨烫平整的白衬衫和丝质领结——中显得格格不入，实在是随便和邋遢。年轻人名叫罗伊·詹姆斯，来自弗吉尼亚州阿灵顿。联邦调查局的特工们知道他是美国纳粹党的成员。他受命来到伯明翰。金的演讲激怒了他，明知困难重重，却依然决定立刻完成使命。

詹姆斯猛然从座位上一跃而起，直接跳到了舞台上。他的右手握成了拳头，砰一声击中了金的左颊。这一拳打得猛烈而简洁，以至于发出了不小的声响。历史学家泰勒·布兰奇在其著作《马丁·路德·金时代的美国（1954~1963）》中这样描述当时的情景：“金踉跄后退，迷迷糊糊转了半圈；台下的观众在寂静和惶恐中注视着

眼前的一切。”接着，纳粹小子继续攻击黑人领袖，从后面击中了他的脸。紧跟着，袭击者痛打两次金的背部。观众席中一片尖叫。罗伊·詹姆斯一下又一下击打着马丁·路德·金，将他越打越后退。年轻的纳粹党徒身高1米9，体重90公斤，高大精瘦，孔武有力，远远高出身材矮壮、身高不到1米7的布道者。可怜的金身上多处淤伤，遍布下巴、面部、耳朵和颈部。

最后，金艰难地转过身体，面向攻击者。接下来，金显示出了领导者的本质：他垂下双手，拒绝还击。

他“把另一边脸转了过去”。

这就是真正的“说到做到”。

耶稣曾说过，把另一边脸给对手打。这也正是浸礼会牧师金自1956年以来，在过去的六年中一直坚持不懈地对参与民权运动的每个人的教诲。那一年，他的家被炸，而当时他的妻子科雷塔和长子还在房子里，即便在这种情况下，金还是没有拿出自己防身的手枪。无论他身处何处发表演讲，就如同9月28日的这场一样，他总是不断地以此来教导民众。金信奉“非暴力”是民权运动的唯一途径。而现在，礼堂里数百名来自南部各个社区的民权运动的领导者，再也不会对马丁·路德·金一直以来的信仰抱有怀疑。一个心怀愤恨的家伙打了他的左脸，他再把右脸转向他——这可是故意让自己整个人暴露在进一步的伤害之下，毫无还击的可能。

当天在礼堂中的一些代表之前对媒体和追随者对金的英雄式的赞美和崇拜一直颇有微词，毕竟，他们才是长久以来默默无闻地战斗在一线의无名英雄。尽管如此，当他们看到金垂下双手，毫无防卫能力地面对袭击者的时候，也受到了深深的触动。塞普蒂玛·克拉克是其中之一，她创办了数百所“公民学校”，旨在教会目不识丁的穷人基本的读写能力，以及理解基本的公民权利并能在美国的民主政治中发出自己的声音。在泰勒·布兰奇的记述中，塞普蒂玛·克拉克“并没有被这位高贵的领导者未发怒气而感到诧异，却被金超群的冷静所震撼。金‘像初生婴儿般’垂下双手，她这样说。此后，她再也没有像从前那样质疑过，非暴力不过是金用来装点演讲的华丽辞藻，或是他的权术的体现。一切都是金最本能的反应。金打动了许多人，其中也许就包括袭击者本人。”詹姆斯盯着金，被金的超凡姿态弄得发懵。

片刻之间，一些代表冲上台，站在两人中间。詹姆斯料到自己会遭到数百名黑人的报复，就像狠毒的黑手党那样毒打他一顿。

“别碰他，”金开口了，“谁都别碰他。让我们为他祈祷。”

没有一个人触碰袭击者。

他们都在为他祈祷。

金在舞台上和詹姆斯交谈，令他确信没有人会伤害

他。之后，金把詹姆斯带离人群，来到一个私密的房间，进行了平静的谈话。甚至在詹姆斯表明自己纳粹党的身份后，金仍拒绝指控他。

这就是“说到做到”的非凡功力。这也是马丁·路德·金之所以被拥戴为卓越的领导者的原因。那一天在亚拉巴马州伯明翰的礼堂里的300名代表后来战胜了自己本能的反应，并真正身体力行地实践“非暴力”信条。这并非因为金进行了一场激情洋溢的演讲，对非暴力大加溢美之词，而是因为他们亲见金转过了另一边脸。六年来，他们追随金为领袖并非因为他是个伟大的演讲者，美国南部各地的黑人教堂里可是有不少厉害的演讲家呢。这是因为他亲身践行了他的非暴力哲学，并告诉人们该如何去做。是因为他在亚拉巴马州蒙哥马利指挥了一场长达381天的非暴力抵制公共交通系统运营的行动，结束了在公共汽车上黑人必须为白人让座，并不得在汽车前部停留这一在该市施行已久的惯例。因为即使他的家被炸、他本人被刺、遭遇枪击、被毒打、被逮捕，甚至坐了牢，面对如此多的暴力事件，他仍然没有诉诸暴力，也没有向他的同胞们鼓吹暴力。金以耶稣在“登山宝训”^①的

① 出自《圣经·新约》“马太福音”，其中一条“宝训”就是：“假如有人打你的右脸，连左脸也让他打。”——译者注

圣训为行事准则，他向人们证明了，每个人都可以以这种方式生活。这是当天礼堂里的 300 位追随者中无一人向无助的袭击者施行报复的原因。这是那些领导者在离开伯明翰返回各自的城镇乡村之后继续坚持非暴力理念，并坚信非暴力将帮助他们在社会中获得平等权利的原因。这是金被无数在历史中发挥了重要作用的天才领导者奉为领袖的原因，无论是出身奴隶家庭、使佃农变为选举者的塞普蒂玛·克拉克，还是身为裁缝、因拒绝待在公共汽车尾部并拒绝给白人让座从而引发蒙哥马利抵制运动的罗莎·帕克斯^①，都是金坚定的追随者（时年 49 岁的帕克斯当天也在礼堂亲眼目睹了金被纳粹暴徒袭击的场面，后来，她用两片阿司匹林和一罐可乐为金实施救治）。

我写本书时，距金在 1963 年 8 月于华盛顿林肯纪念馆发表著名演讲《我有一个梦想》已 45 年了。不过，在今天来观看这场伟大演讲的录像，从金的声音聆听坚定信仰，仍能使我激动万分并深受鼓舞，同时惊异于其远见卓识。没有比这更好的“说到做到（talk the talk）”^②的范例了。只可惜，YouTube 上没有 1962 年这场纳粹党徒袭击

① 美国民权运动先驱，2005 年 10 月逝世。——译者注

② 英语中有句俗语“talk the talk, walk the walk”，意为“说一套，做一套”。作者在这里这样用词，意在对应本书书名“Walk the Walk”。——译者注

的视频资料。不然，我们就能看到金在此次事件中是如何用行动使民权运动的追随者们信服的，尽管他通过言语表达的信仰很难令大多数人信服，即使耶稣也这么说过。同时，这场事件也揭示了追随者坚定地跟随金施行非暴力原则的原因，毕竟，在自从耶稣提出这一理念至今的两千多年间，只有少数极其卓越的人能做到这一点。

这个关于马丁·路德·金和罗伊·詹姆斯的故事生动地向我们阐明了“说到做到”的诸多效应，但是我用这个例子作为本章的开头，是因为它以特有的锐利显示出的一个重要效应。当你言行一致、说到做到时，你是在充分展示你崇高的价值观。金的行为告诉我们，非暴力原则是他所领导的运动的最高价值准则。尽管他一直为美国的黑人争取许多重要的权利，如平等、尊重、权力和富足，但是，他不会为了达到目的而置非暴力原则于不顾。非暴力原则至高无上，没得商量。

领导者最重要的角色在于在组织、运动或社区内部设定并逐步树立对于本组织而言最重要的一两项价值观。我们承认，组织内部总是有许多必须遵循的价值准则，难办的地方在于我们不可避免地要为不同的价值观排序——某一项就是要比其他项重要。而最难办的地方更在于要确定某一项或某两项是最重要的。一位颇富传奇色