

对美国商界、政界、军界影响最大的
执行力法则

西点骨子里最憎恨的就是糊涂、懒惰、不精确和漫不经心

西点 执行课

[美]斯科特·斯奈尔(SCOTT SNAIR) 著
王跃进 汪洪友 译



WEST POINT
LEADERSHIP LESSONS

中国社会科学出版社

西点执行课

[美]斯科特·斯奈尔(SCOTT SNAIR) 著 王跃进 汪洪友 译



西点执行艺术启示录

——责任、荣誉及其他管理原则

WEST POINT

WEST POINT LEADERSHIP LESSONS

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西点执行课 / (美) 斯科特·斯奈尔著; 王跃进、汪洪友译.
—北京: 中国社会科学出版社, 2006. 6
书名原文: West Point Leadership Lessons
ISBN 7-5004-5261-6

I. 西… II. ①斯… ②汪… III. 成功心理学
IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 117728 号

Copyright © 2004 by Scott Snair

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by China Social Sciences Press.

This edition Published by agreement with the author, c/o Baror International Inc., through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

All rights reserved.

中国社会科学出版社持有本书中国大陆简体版专有权利, 本专有出版权受法律保护
版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-4823

责任编辑 王 茵
责任校对 冯 彤
封面设计 李尘工作室
责任印制 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 华冠曙光印务有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版 印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1025 1/16

印 张 12.375

字 数 193 千字

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

《华尔街杂志》最近将美国军校
排入美国顶级商学院之列。

一点没错。商业讲的就是执行艺术，没有哪个机构比西点更懂得执行艺术了。《西点执行课》提示了西点所传授的基本准则，以及如何将这些准则应用于创造良好的管理业绩、成就领导大业的抱负。

本书作者，西点毕业生、1988级学生会主席斯科特·斯奈尔将读者引入到了西点传统、习俗与特立独行的迷人殿堂，教给我们西点是如何做到将战斗、政治与商业浑然天成的。

西点执行艺术是乐观、谦卑、敢于冒险与预见的综合体。我们得到的启示始于西点的校训：责任、荣誉、国家。

责任——具备强烈的个人责任感。

荣誉——言行必以事实为据。

国家——事事以大局为重。

《西点执行课》的确是当今商界领导与有志掌控未来之士的必备读物。

**WEST POINT
LEADERSHIP LESSONS**



斯科特·斯奈尔是西点军校1988级的学生会主席,现仍与西点保持着密切的联系。在“沙漠风暴”行动中,他是炮兵排长,现在担任商业顾问,并从事写作。他管理或执教过塞顿·霍尔斯蒂尔曼商学院与托马斯·爱迪生州立大学的商业课程。他现居住于新泽西。

如想了解更详细的信息,请登录www.WestPointLeaders.com

序

几年前,《华尔街日报》刊登的一篇文章说,美国军校是全美最优秀的商学院。那么西点呢?西点也是最优秀的商学院吗?

美国军事学院^①的使命是:

对军校生进行教育、训练和激励,使每个毕业生都成为忠诚于“职责、荣誉、国家”价值、具有鲜明个性的现役领导者;使其能在美国陆军军官的职业生涯中得到发展;终身无私地服务于国家。

那么,西点与商学院之间到底有没有相通之处?从某种意义上说,良好的军事管理和良好的一般性管理之间有着明显联系,值得我们细加探究。在考察古往今来院校毕业生共有的领导特质时,斯科特·斯奈尔洞悉了《华尔街日报》一文的实质。卓越经理人体现出的特质与战场上成功领导者展示的品质是否相同?我们能否将战争胜利类比于商业成功?他们之间到底有什么样共通的管理特点?我们当然不可能穷尽其中所有的方面,但以下描述还是抓住了人们期望一名西点毕业生所能体现的特质的核心。

- 体现完全正直的品质
- 保持技能
- 体恤部属
- 彼此尊重
- 为目标不懈奋斗

^① 美国军事学院,即美国陆军军官学校,也就是我们通常所熟知的西点军校。

- 严于律己
- 百倍自信
- 展现超常的“人际关系能力”
- 重视领导才能更甚于“管理才能”
- 具有强健体魄和精神动力
- “行难行之善，不行易行之恶”的能力

由于美国最近在某些知名企业中出现了道德沦丧的现象，因此难怪西点毕业生成为“猎头”界争相追逐的对象。老板们非常珍视西点毕业生们从西点军校带来的各项技能。也许这就是为什么斯科特·斯奈尔的作品会成为任何试图理解何为成功的基石的经理人案头必备书籍的原因。

小塞思·F. 哈德金斯

美军退役陆军上校

西点军校毕业生协会主席与首席执行官

致 谢 辞

我对美国陆军军官学校及“灰色长阵”^①谨表无比谢意。坦率地讲，我所做的一切以及我所取得的成就都与西点军校还有她的灰色军团有着千丝万缕的联系。

对塞顿霍尔大学的菲利普·迪萨尔维奥先生深表感谢。他对良好学校教育中培养优秀领导才能方面的关注（以及通过其它途径培养领导才能的关注）十分鼓舞人心。也要感谢塞顿霍尔大学另一位杰出的主管与倡导者布赖恩·格林斯坦。

还要对两个帮助我使该作品付梓的人深表感激，他们是我的代理人詹姆斯·C. “吉米”瓦因斯和我的编辑希勒尔·布莱克。吉米是一位值得信赖的朋友，了不起的顾问，他使我的研究过程变得充满快乐，让我颇受教益。希勒尔是一个才华出众、富有耐心的导师，有了他，我才能自始至终没有偏离正确的轨道。

我热爱和感激我的家人——玛丽·简、帕蒂和卡蒂——感激她们对我的支持和随着交稿日期临近对我的宽容。

特别要鸣谢1988级的西点学友。就我的全部成就和社交圈而言，与这一优秀群体共同完成西点学业并保持联系起到了弥足珍贵的作用。有了他们，**就没有过不去的坎！**

^① 灰色长阵（Long Gray Line），这里指西点军校的在校学生。灰色为西点军校的校色。——译者注

前 言

如果是首次参观西点美国陆军军官学校并观看军校生阅兵，您肯定会被一幕专门为鼓舞士气（甚至可能是震慑人心）而设计的场面吓了一跳！四千名青年男女身着灰色制服，扛着闪闪发光的铜管乐器，向一块刀削斧砍似的受阅区域行进。他们在快走到人群熙熙攘攘的露天看台前面时停下来，动作迅速而又整齐划一地举起步枪和军刀，其含义是传达这样一条信息：我们是一部坚实可靠、细致精确而又训练有素的机器。这群军校生军团身后的宏伟高墙是华盛顿楼，这栋建筑是军校生的宿舍——如同西点其它几栋花岗石结构的建筑一样——它看上去那么坚固，像是从西点军校坐落的岩石上突兀出来似的。向山顶望去，在华盛顿楼更远更高的地方，坐落着军校生小教堂，这是又一栋赫然耸立在阅兵场上方的石结构建筑，像在指挥着阅兵活动。与这块山峦起伏的地带形成鲜明对比的，是右前方地势较低的哈德逊河，河面狭窄，河道无常，河水蜿蜒前行，怪不得美国独立战争时期乔治·华盛顿在此构建要塞：英国舰船来到此地，除了放慢速度直接面对美军岸炮的猛烈射击外，没有其它的选择。

这种环境从许多方面体现出对传统的保留。身着制服的西点学生与200年前的军校生几乎毫无二致。列车沿着河的两岸驶来，带回结束了难得假期的军校生，就像他们已经离开了几十年似的。任何装饰成黑色、灰色和金色（军队的团队颜色）的物件，都在昭示着学校的足球传统，这个传统与足球运动的历史一样悠长。

始建于1802年的西点军校由于为美国输送了一些最负盛名的领导人而闻名于世，这些人当中包括尤里塞斯·S. 格兰特、罗伯特·E. 李、德怀特·艾森豪威尔和道格拉斯·麦克阿瑟。她的毕业生在另一位西点人、第一次海湾战争盟军指挥官H. 诺曼·施瓦茨科普夫的指挥下参与了“沙漠风暴”行动。身为西点毕业生的乔治·S. 巴

顿将军恰如其分地称这个风景如画的校园为圣地。

由于西点为学生提供的院校教育和领导才能培养，是为了将来在美国军队中服役时所用，因此，要想到西点军校学习，其入学过程中的竞争比美国所有其他大学机构都更加激烈。每年都有近 14000 名高中毕业生申请约 1000 个军校生“职位”，难怪《普林斯顿评论》称西点军校为“最难进的大学”。这些申请者为了融入“灰色长阵”而竞争，这个阵容中历来不乏伟大的领导人物，他们不仅赢得了战争，而且还缔造了一个国家。西点人中，有的铺设过洲际公路（弗朗西斯·格林），也有的建设过纽约市铁路系统（霍勒斯·波特）。他们有的辅佐过总统（亚历山大·海因、约翰·布洛克和布伦特·斯考克罗夫特），有的后来成为总统（杰斐逊·戴维斯、格兰特、艾森豪威尔）。他们还有人上过太空（弗兰克·博尔曼、巴茨·奥尔德林、迈克尔·柯林斯），有人领导着大公司（可口可乐的约翰·海斯和古德里奇轮胎公司的马绍尔·拉森），还有的引领了科技与商业革命（美国在线服务公司即 AOL 的创始人吉姆·金西）。

本书旨在提供可以适用于任何管理场合的西点领导理念——我们可以从古往今来的领导者身上看到这种理念。西点军校不朽的校训对面临易变时期、道德难题和团队挑战的管理人士不无益处。本文既着眼于西点军校例行的领导才能教学方面，也研究西点生活中某些不为人知的（往往也是更有趣的）方面，正是这些磨砺使西点毕业生在军界、政界和商界做好了应对生活挑战的准备。

并非书中每个成功的故事都与某个西点人有关，有些故事仅仅反映了某种在今日变动不居的商业世界中仍然没有过时的传统思维方式。但是，我所关注的中心很明确，就是侧重研究曾在西点受过训练的人们，以期大家能了解西点教给了她的军校生什么、她的毕业生又是如何运用并从中受益的，即了解并运用其工作和生活理念。

本书共十章，其中每章又都包含几个小节，每个小节在进行简洁的经验归纳之后，又提出了一些话题和问题，以供集体讨论或个人思考。

本书从训练过程和受训者两个角度探讨西点军校领导才能的培训。从 20 世纪初一年级新生生成天受欺负（对新学员的体罚），到今日军校生（他们有电话和电脑，还有适当的可以离开校园自由支配的时间）不像他们的前辈那样与外界没有什么接触的机会，西点军校已经今非昔比了。但西点经历的基石——对学业的过度苛求，生活在一个与外界隔绝

的军人小天地里，工作责任以及为无休止地应付各种各样的训练和活动而筋疲力尽——仍然代代相传。正如两百年前的军校生所发现的那样，今日的军校生军团成员很快便明白了成功的团队力量的重要性（“携起手来，顺利毕业”），同时，他们也懂得了永远不可能穷尽一个真正领导者的工作与磨难（“永远没有终结的时候”），因此必须付出加倍的忠诚、挚爱与智慧（“你得喜欢上它”）。将年轻人打成一个真正西点人的过程十分明了，既不复杂，也不神秘。

然而，西点品质的光环上无疑还是笼罩着某种神秘感。它是由威吓、谦卑、富于冒险精神和预知组成的一个错综复杂的集合体。它包括懂得何时给人以激励、何时放手让他们按自己的节奏和能力行事，以及如何指引他们迈入一个新的重要方向。无论读到什么样关于西点的历史记录，你的眼前都会呈现由各类特殊军校生组成的五花八门的人物图谱——天生的领导者、小丑、滑稽可笑者、麻烦制造者、思乡想家者、运动员和学究气十足的人。然而，一旦毕业，这些新生领导者的共同特点却令人惊奇。即便是不经意的一瞥，我们也能从几代西点人身上发现他们每个人所感染的乐观而自信的风采。

作为第一次世界大战中一名年轻的陆军准将，道格拉斯·麦克阿瑟赢得了麾下士兵们的仰慕，他与部下一起——通常是自始至终——呆在无人区令人生畏的战壕，而不是像其他高级军官那样安全地远离战场。他的信心和鼓舞士气的话语被人传为佳话。地位比他更高的查尔斯·T. 梅诺尔将军当时的印象非常深刻。

麦克阿瑟是这支军队中最有血性的斗士。我害怕我们某一天会失去他，因为在战场上我们不可能叫任何士兵去冒这样的风险，所以他们不会经常抬头看看麦克阿瑟是否在自己身边。

麦克阿瑟颇富感染力的信心在那次世界大战中感染着他和他的部队，在以后的战斗中也将会如此。他是当时和现在西点毕业生们充满自信、乐观向上的典型代表。这是一种对于战略的认知，渗透着富于闯劲的精神。

一句话，这就是西点的风采。

斯科特·斯奈尔

目 录

CONTENTS

序	1
致谢辞	3
前 言	1
第一章 责任：养成一种不寻常的责任感	1
第二章 荣誉：切记！尝试不同的事物	21
第三章 国家：融入大局	41
第四章 使命：了解任务，执行任务，促进 任务完成	61
第五章 洞察：善待士兵如同尊敬伟人—— 因为他们值得尊敬	81
第六章 行动：用行动说话，用行动影响他人	99
第七章 战略：理解合理战术和恰当时机的 秘密	115
第八章 精通：成为专家，分享知识	133
第九章 忠诚：不仅忠于上级，而且忠于部下	149
第十章 变化：不妨改变一下	163
尾 声	181

第一章

责任：养成一种 不寻常的责任感

西点人要求责任感

每年7月1日的上午，约3000名青年男女与父母拥别，走进西点军校的世界里。这一天被称为“报到日”，或是R-Day。从这一刻起，这些新学员将开始受到高年级学官的指挥，可以肯定的是，他（她）们不久就会意识到，这里是一个截然不同的世界。

这些年轻的高中毕业生被分成若干组，被要求向“身披红绶带的学员”报告，这些学员马上就会呵斥这些新学员，因为在没有得到命令前他们就放下了自己的行李！长达一年的精神砺练开始了。

新学员要学会立正的姿势、如何敬礼以及如何得体地向所有看到的高年级学员讲话。

不管西点在某一年度是否会赦免“军姿”要求（而这通常是按周期安排的），新学员都必须学会“军姿”。“军姿”是一个很难适应的过程：新学员从一点走到另一点时需目不斜视，步伐讲究得让人觉得有些夸张，而且需贴着墙边走，特别是在通过走廊或是上下楼梯时。在接下来的一年里新学员都得接受这种“军姿”训练，不过，这种训练现在也是他们翘首盼望的对象。

奇怪的是，在“报到日”的大部分时间里，新学员都是身穿白色的T恤衫、黑色的运动短裤、齐膝高的黑色袜子还有黑色皮鞋，在校园里不停地穿梭。新学员们分成不同的小组进行轮换，在各个地点间进行着开学准备，他们要去理发，试穿申领制服，并学习一些关于行进操练的基本知识。每个人的短裤上都别上一个别针，上面挂着标签，这样所有人可以知道这位新学员已经完成了哪些训练课目。不出几个小时，所有的标签就都已经打上了孔。

到了这一天快结束时，这些新学员身穿整洁明快的白色和灰色制服，伴着军乐队雄壮而自豪的乐曲，向检阅场迈进，这样西点就迎来了最新一级的学员。他们一起举起右手，宣誓捍卫合众国宪法。“报到日”结束了，于是为期两三个月的军校生基础科目训练（或称“魔

鬼训练营”)就这样拉开了序幕。

阅兵式结束时,已经有几名新学员打起了退堂鼓,卷起了铺盖。

走出检阅场,他们就成了新学员,在“魔鬼”训练结束前,新学员是他们的正式称谓,在“魔鬼”训练结束后,他们将成为四级学员,或者称为“一年级新生”。

“进入西点的第一天,我的情绪总像是在坐过山车一样,”西点毕业生、美国纽约信托投资公司现任副总裁丹·赖斯说,“但是,当你举起右手宣誓时,胸中便会升起一股难以名状的责任感。第一学年最严峻的挑战就是,我们知道随时随地有可能被开除回家。你得早就对这种挑战做好准备,并准备承担起这份责任。你得主动寻求这种挑战。”

赖斯说得对。“报到日”目睹的场景激发了新学员的好奇心,不仅是因为我们上面提及的所有对于他们来说显得很新鲜的事情,而且也是因为这其中就有本身喜欢迎接挑战的学员。他们开始了这一漫长而志愿的磨难历程,这与时下人们追求急功近利或是贪图安逸的思想形成了鲜明对比。

当其他人正忙着尽量逃避过多的工作时,一群年轻人却主动追求这种磨练,这似乎显得不可思议。在任何工作场所,一件棘手的事布置下来,人们便会分头忙活开来,就像蜜蜂在蜂窝里各司其职一样。“这不关我的事”,你可能会希望这只不过是电影或电视上的一句玩笑,但是在各个组织的各个级别里,管理者每天都可以亲耳听到这句话。

西点军校的领导原则(从新军校生踏入这所军校校园的那一刻起,这些原则便已深深植入他们的大脑)之一便是:主动承担起责任,并为自己的行为负责。换言之,西点人是这样一个组织的一部分,这个组织教会你寻求更多工作的价值——承担更多的任务、具备责任感与值得信赖的品德。简言之,军校生的使命就是寻找可以承担更多责任的地方。

“不管多么艰苦的工作,都很有几分像‘报到日’,”莱斯说,“我们会承受压力,感到充满乐趣,情绪激动,心情高涨,虽然累得筋疲力尽,但会在脑海里留下难以磨灭的印象。这是任何领导者应对挑战的方式。”

西点人从一开始便将自已定位为与众不同的天降大任之人,主动