



偶像与傻瓜

通用汽车前副总裁眼中的领导者

Icons and Idiots:
Straight Talk on Leadership

(美) 鲍勃·卢茨 著
(Bob Lutz)
陈娟然 齐亮 译

全球汽车业资深高管
点评六大 CEO

实话实说

领导者的

人性弱点与成功之路



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

偶像与傻瓜

通用汽车前副总裁眼中的领导者

Icons and Idiots:
Straight Talk on Leadership

(美) 鲍勃·卢茨 著
(Bob Lutz)

陈娟然 齐亮 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

偶像与傻瓜: 通用汽车前副总裁眼中的领导者 / (美) 卢茨 (Lutz, B.) 著; 陈娟然, 齐亮译. —北京: 中国电力出版社, 2014.8

书名原文: Icons and idiots : Straight talk on leadership

ISBN 978-7-5123-5923-9

I . ①偶… II . ①卢… ②陈… ③齐… III . ①企业领导学 IV . ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 108677 号

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

京权图字: 01-2013-9098

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 崔燕菊 责任印制: 赵磊

汇鑫印务有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2014 年 8 月第 1 版 · 2014 年 8 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本 · 12.75 印张 · 140 千字

定价: 35.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

本书的主题是领导者和领导力。我没有给出什么“妙方”，这本书只是总结了我六十多年来对各种领导者的切身观察：有些领导者总是能够鼓舞员工们的士气；有些领导者经常会不讲道理，曾让我在如何讨他们的欢心上费尽心思；还有一些领导者则翻脸比翻书还快，有时让我不禁感到不可思议——到底他们是如何被提拔成领导的。

回顾自己的光辉历史时，我总是试图分析一些事情：比如是什么让这些领导者成功的；又比如为什么有些我当时觉得很愚蠢的行为，放到现在来看丝毫不会影响领导者的丰功伟绩。这感觉就像在看精彩的电视剧时出现了“雪花”画面一样，当时恼人，但总体无伤大雅。

我将一一回顾我经历过的那些前任老板，他们有的道德败坏、反应迟钝、四处树敌，甚至还顺手拿走旅馆或公司里的好东西。我也将对那些没做多少工作却能稳居高位的老板们的思想一探究竟（在我看来，比起胡乱指挥，这类老板们终日坐在办公室无所事事也算是一种优点）。我还会谈到另外一种老板，他们能够一眼看懂天书般的公司损益表或者资产负债表，但有时竟搞不懂公司在现实社会中是如何赚钱的。

回顾他们的个性和心理特质时，我时常问自己，是否真的会有完美的领导者——道德高尚，眼光长远，做事稳重，说话简明，头脑清醒，处惊不乱，关键时刻可以挺身而出、为公司掌舵。这样的领导做事风格坚定一致，对工作表现优异的人不吝赞美，对做事差强人意的人善于指正，对惯于玩忽职守的人勇于批判。当然，最重要的还是他们所取得的成果——领导者有没有成功地实现制定的目标？帕里斯岛^❶上的教官能否把那群愣头青训练成时刻准备战斗的海军陆战队员？高中老师有没有把精湛技能传授给学生、让他们在未来的学习和工作中斩获佳绩？老板们最后到底有没有成功地为股东赚来钞票？

面对上面所提出的问题，本书中各式各样的领导者最终交出了满意的答卷。尽管他们都各有人格缺陷，有些甚至差劲到令人发指的程度，但是这些男人们都成功了（我没有和女领导共事过，因此对女性没有发言权）。

尽管本书里的一些趣事、逸闻会让大家觉得这些成功男人们竟然如此滑稽可笑，甚至有时我想起这些不堪回首的往事时，都觉得曾为他们工作的自己就是个倒霉蛋，但是我可没有要恶毒攻击或者打击报复的意思。时间让一切愤怒和不满都消散了，现在我觉得他们本质上都是好人。当然，我想做的是通过揭示领导者的人性弱点，以及他们大多数人的成功之路，为读者展开一幅关于杰出领导者的炫彩画卷。

❶ 美国海军陆战队训练基地，位于南卡罗莱那州。——本书脚注均为译者注，后文不再标识

我觉得本书想表达的核心内容就是：不是随便哪个“张三”、“李四”都能当好领导。已故的史蒂夫·乔布斯，应该算是我们这个时代最成功的商业领袖了，却也常常被说成是一个绝不妥协、反复无常、处事不公、缺乏耐性、稍有不满倔脾气就爆发出来的人，可见成功的领导者在精神上或情绪上往往是不寻常的。话又说回来，这也是他们异于常人而能取得成功的关键。他们总有一些特质令人难以理解或与之共事。但也正是因为缺乏耐性、顽固不化、固执己见、永不满足、专横跋扈，他们才能成功。

志向远大的领导者必须、也肯定能从这些人身上学到点什么，取其精华、去其糟粕，然后在工作中加以运用。领导力可以通过后天修炼提升，一定要铭记：你也许为人不够圆滑，甚至有时蛮不讲理，但这并不意味着你无法成为一个杰出的领袖。

瑕不掩瑜，你要始终努力带来正能量。

目录

前言

第 1 章

乔治·安德烈·谢瓦拉茨

这家伙还是高中老师的时候做了些什么？

1

第 2 章

唐纳德·朱斯托（美国海军陆战队参谋军士）

12 周魔鬼式训练，把愣头青打造成海军陆战队精英。

9

第 3 章

罗伯特·“鲍勃”·瓦斯特勒（通用公司海外业务部策划部主管）

除了满嘴脏话，他还会说别的吗？

21

第 4 章

拉尔夫·梅森（亚当·欧宝股份公司管理委员会主席）

禁酒主义者最可怜的地方在于每天早晨 8 点醒来的时候，就知道今天一天都不带劲儿。

31

第 5 章

埃博哈德·冯·金海姆（宝马股份公司首席执行官）

普鲁士贵族的头衔，街头霸王的本性。

43

第 6 章

菲利普·考德威尔（福特汽车公司主席兼首席执行官）

你可以不喜欢他，但你不得不尊敬他。

65

第 7 章

哈罗德·A. “里德”·保林（福特汽车公司首席执行官）

精算师中的精算师——假如一件事情不能量化，

我就对它毫无兴趣。

83

第 8 章

李·艾柯卡（克莱斯勒公司首席执行官）

他的名字就等同于“我永远是我克莱斯勒的一把手”。

107

第 9 章

罗伯特·J.“鲍勃”·伊顿（克莱斯勒公司首席执行官）

所见未必即所得。

131

第 10 章

亚瑟·M. 霍金斯（埃克赛德技术公司首席执行官）

“大罪人”。

149

第 11 章

G. 理查德·“里克”·瓦格纳（通用汽车公司首席执行官）

绝顶聪明且具有绝佳人品的领导者，也未必总能成功。

157

结语

169

致谢

177

附录

179

第1章

乔治 - 安德烈 · 谢瓦拉茨

这家伙还是高中老师的时候做了些什么？

1952年的夏末，我在高等商业学院^①学习。这所学校位于洛桑，瑞士法语区中的第二大城市。当时我在一个翻盖式书桌旁边坐了下来，和我一起的还有 20 多个从瑞士德语区来的书呆子。

我们到那里学习的原因归根到底都是没通过瑞士德语区的“高考”。具体原因五花八门：有些人说是因为患有所谓的“注意力缺失症”而无法集中精神学习，有些人则过于叛逆，有些人干脆就是不够聪明。我当时就属于那种既无法集中精神学习、又非常叛逆的孩子。

通常我们失望的父母得到的建议就是“你看，你孩子没法通过德语区的‘高考’，为什么不送他们去法语区呢？法语区对学生的要求比较低，纪律嘛也不是很严格……反正你知道的，法语区总是那样子的。另外，孩子们在那儿还能学会法语”。

上课铃一响，乔治-安德烈·谢瓦拉茨大步走了过来。他是我们的班主任，负责教法语、商业文书、文学、法国与瑞士历史、商法等。除了会计、打字、数学和其他几个特殊的科目以外，他什么都负责教。他个子不高，但很有气场。他一出现，就掌控了整个教室。我后来加入了美国海军陆战队，回想起谢瓦拉茨先生时更觉得他具备那种海军陆战队员的“威严”，这是一种很难定义的气质，只有那些充满自信、学识渊博、不容置疑的领袖们才有这种气场。

他的脸轮廓分明，蓝色的眼睛可以把人一眼看穿，就像好莱坞的英雄

^① 高等商业学院 (École Supérieure de Commerce)：在法语商校的校名中很常见，该类学校相当于大学等级，主要培养高级的法语公司或者政府职员。

男主角。事实上，一眼看去，他很像柯克·道格拉斯^①。

他在高高的讲桌后面一站，全班都安静下来。他有着德裔瑞士人独有的目光，冷酷地把整个教室扫视了一圈。他用法语讲道：“女士们，先生们，欢迎来到这里。我将教授你们应该学习的一切。我是个出色的老师，你们必须时刻集中注意力，并且对我保持尊敬；我决不允许任何人在课上讲话、打闹、不认真听讲；作业要按时完成，字体要工正，书本要整洁；考试有提前公布的，也有临时安排的；有口试，也有笔试。在这里，所有人都要按我说的去做。另外，出于对老师的尊敬和我工作的尊重，我一进教室，所有人都要起立；我坐下，你们才能坐下。你们都听懂了吗？现在不明白的可以提问。好吧，没有人举手，我们开始上课。”

我们都惊呆了。这就是我们逃到法语区所盼望得到的“更加友善、宽容”的环境？后来我们才知道，谢瓦拉茨先生在假期里还是一名最年轻的瑞士陆军预备队的校级军官。瑞士军队以其高效而闻名，难怪他一贯高标准严要求，禁止一切懒散的行为。

如果用戴高乐回忆录里的语气来描绘这种场景的话，就应该是：谢瓦拉茨先生，坐在高高的位子上，用他领袖般的嗓音朗读者学生们前一天上交的作文，一边读一边改正其中的错误。这通常都是那种不可冒犯的圣人们才做的事情。

他说话时就像这样：

看吧，又一个出错大师的杰作。我一看你这张脸，就知道你在等我

^① 柯克·道格拉斯 (Kirk Douglas)：20 世纪 50、60 年代著名的好莱坞硬汉型巨星。

夸你写作文时出现的各种高级错误，这点你可不必谦虚。你写作文的时候一定是在梦游吧，各种语法和句法错误真是层出不穷。你写作之前哪怕瞄一眼作文题目也行，难道你像之前那样胡说八道习惯了，所以这次就想都没想又重来一次？如果不是想对得起我的工作、表现称职的话，我连看都不看，直接就把你写的这些垃圾“作文”扔到废纸篓里去了。你的作业不及格！

这里还有一篇，看来是斯特雷夫小姐写的。写的倒是很多，可惜你要么是够努力，要么是没动脑子，或者两者兼有，否则怎么会写得如此一塌糊涂？读你的文章，就像喝没放盐的烂菜汤，色香味一概都没有，读了跟没读一样！你的作业评分是D-。

就这样，他对每个学生都一一点评。谁写了好文章就会得到表扬，看到特别优秀的篇章，他就大声读出来，让所有人学习和欣赏。但即使是给出了最好的评价，他同时也提出建设性的批评意见，指出几种可替换的词汇，让学生回去修改。最后他也从不忘讲一下，如果他来做这个题目，会怎样组织内容，能让文章既有很强的可读性，又表达了中心思想。

虽然他的批评不留情面，但谢瓦拉茨先生还是有好的一面。批评之后，他也能花几个小时来帮助那些长期落后的学生，让他们逐渐回到正轨，甚至取得超水平的进步。这样一来，后进生们得到帮助都心存感激，优生得到表扬也会越变越强。谢瓦拉茨先生用公平公正的方式管束学生，培养他们的自尊心——这是美国教育系统一直试图却从来没有真正做到的。

包括我在内的年轻小伙子们都崇拜他，以至于当他用不屑的、讽刺的

语气批评我们时，大家都能欣然接受并改正。女生们就更不用说了，一个个都暗恋他。怎么会有女生不喜欢他呢？他既充满智慧，又兢兢业业，再加上俊朗的面庞，自然令女孩子无法抗拒。尽管她们每天都暗送秋波，谢瓦拉茨先生却从未对女学生有过任何越轨的举动。在职业上，他真的是已经做到了极致。

面对这样完美的谢瓦拉茨先生，我当时很诧异：一个像他这样天资聪颖又充满领导气质的人，怎么会屈就在一个不起眼的学校里教书呢？他不想有所作为吗？他不想出人头地吗？当然，生于1915年的谢瓦拉茨先生，当时才三十五六岁，日后的时间还长，机会也有的是。只是我仗着自己年轻，把他想得过于“老”了。果然，他后来参与了政治，代表保守党参加了选举，1957年成了洛桑市市长，直到1973年才卸任。

进入瑞士联邦政府后，他又被选入瑞士国会，1973年入选瑞士联邦委员会，成为7人小组的成员，共同组成了瑞士政府的行政部门。1974~1979年，谢瓦拉茨任瑞士财政部长，1980~1983年任国防部长。由于联邦委员会的7名成员实行每年轮流名义总统制，1980年谢瓦拉茨先生做了瑞士总统。

他写过几本书，其中包括《瑞士，还能继续安睡下去吗》(*Switzerland, or the Sleep of the Just*)和《中立国面临的挑战：1939—1945 瑞士的国防与外交》(*The challenge of Neutrality: Diplomacy and the Defense of Switzerland, 1939—1945*)。

他能从高中老师做到国家总统，我一点都不意外！2002年，87岁的谢瓦拉茨先生与世长辞，先生在世的时候，我一直与他保持着联系，因为

他是我人生中重要的精神导师。我在任欧洲福特汽车公司主席期间，还有幸代表谢瓦拉茨先生在洛桑市做了一次发言。

谢瓦拉茨先生的教学方式，在推崇柔性教学的现代人看来，是有很多问题的，有些老师甚至会认为他在智力方面存在恃强凌弱的恶行。他也许无法在当今的美国高中申请到什么职位，但是在 20 世纪 50 年代早期，欧洲处于战后恢复期，学生在如饥似渴地学习、老师在毫无保留地教育，所以他的教学方式能获得成功。

谢瓦拉茨先生的标准很高。我没有亲历他的政治生涯，不能妄加评论，但是他能从一个小职员火箭上升为国家总统，足以说明他是一个聪明、努力、坚持不懈达成目标的人。确实如此，作为一个带有典型传统风格的领导者，谢瓦拉茨先生的去世是我们的损失。李·艾柯卡^①出版的最后一本书《领导们都到哪去了》(*Where Have All the Leaders Gone*) 也提到了此事，李·艾柯卡为此表达了惋惜之情。谢瓦拉茨先生的课堂上从来不问我们的意见、也没有民主式的投票。他不把学生和自己平等看待，也不和大家打成一片。对于他来说，我们都是未经加工的原材料，经过他的打造将成为知识渊博、技艺精湛、品格优秀、做事专注的年轻人。当然不是每一名学生都能合格出厂，劣质品要被淘汰。帮助社会优胜劣汰也是领导者的职责之一。谢瓦拉茨先生十分清楚一点：任何人都能完成的事情并不能称为成就。

我居住的镇子上有一所中学，提出学校的使命是“要不分性别、种族、

^① 李·艾柯卡 (Lee Iacocca)：先后担任福特和克莱斯勒汽车公司的总裁，20 世纪 80、90 年代美国商业界的偶像，本书后面的章节会写到他。

国籍，公平对待每一个学生，创造利于学习的环境，建立起学生恒久的自尊心”。相比之下，谢瓦拉茨先生应该会把自己的使命定为“把一切的文化知识、批判能力、对智慧的渴求以及优良品质传授给学生，教他们通过刻苦的努力全部掌握吸收；如果我成功了，他们的成就自然就会为他们建立起恒久的自尊心”。

谢瓦拉茨先生对我人生和事业上的影响要远远超过法语、法国历史和文学对我的影响。他无悔付出，执着地追求卓越，不断鼓励普通学生实现不平凡的理想，这都给我留下了深深的烙印。他既能用幽默的语言来赞美学生，也能让学生们感到一丝尴尬，来作为对他们犯错的一种惩罚。他的风格明显影响了我日后对自身领导行为的塑造过程。

