



西点军校的公开课



Public class West Point

Execute without excuses

执行 没有任何借口

沛霖·泓露 / 编译



|| 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘笈 ||

西点的教育就是要让学员明白：无论在什么时候，
都要对自己的言行负责，不能找任何借口。

中国商业出版社

西点军校的公开课

Public class West Point

Execute without excuses

执行 没有任何借口

沛霖·泓露 / 编译



|| 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘笈 ||

西点的教育就是要让学员明白：无论在什么时候，
都要对自己的言行负责，不能找任何借口。

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

执行, 没有任何借口 / 沛霖·泓露编译. -- 北京 :
中国商业出版社, 2015. 2

(西点军校的公开课)

ISBN 978-7-5044-8865-7

I. ①执… II. ①沛… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第030575号

责任编辑: 姜丽君

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字

2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

定价: 39.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)



“美国其他院校教授的仅仅是管理方法和技巧，而西点军校除此以外，还塑造管理者的灵魂。”在西点校园的每一个石凳上（1934年校友赠给母校的礼物），都刻写着激励学员的词汇，比如“没有任何借口”、“服从”、“激情”、“主动”、“勤奋”、“行动”、“牺牲”、“信仰”……西点军校就是要把他们的学员改造成这样的人——从身体到灵魂，如同铜铸一般坚不可摧的卓越人才。而这些词汇所构成的西点素质，难道不也是一个优秀管理者应该具备的综合素质吗？

正是在这一点上，军界与商界、战场与商场找到了共同语言，那就是电影《西点故事》中的一句台词：“胜利只属于那些意志坚定、永不动摇的人们！”



可以肯定地说，西点军校见证了美国军队的成长。200多年来，西点军校一共培养了约5万名美国青年，其中包括2位合众国总统、4位五星上将、3700名将军。著名的有格兰特、罗伯特·李、潘兴、麦克阿瑟、艾森豪威尔、巴顿、布拉德利、克拉克、柯林斯、李奇微、范佛里特、阿诺德、史迪威、泰勒、威斯特摩兰，还有“海湾雄狮”施瓦茨科普夫等。西点军校在培养大批军事家的同时，还为美国培养和造就了大批的政治家、企业家、教育家和科学家。其中著名的有：美国第18任总统格兰特，第34任总统艾森豪威尔，第59任国务卿黑格，国际银行主席奥姆斯特德，军火大王杜邦，第一个在太空中行走的宇航员怀特，前任国务卿鲍威尔等。在教育界，许多西点毕业生如亚历山大·O·贝奇、本杰明·S·尤厄尔、詹姆斯·克拉克等，都成了著名的学术权威和大学校长。在文艺界，西点毕业生涌现出一批像忧郁诗人埃德加·爱伦·坡、天才画家詹姆斯·A·M·惠斯勒这样的著名文学艺术家。在工程技术领域，涌现出许多像戈瑟尔斯、乔治·W·戈瑟尔斯、蒙哥马利·C·梅格斯、乔治·S·格林这样的建筑工程巨匠。

在战场上，决定性的动力是相信自己为赢家的力量。因此，第30任校长麦克阿瑟认为：西点军校“应着眼于不断变化的世界，着眼于复杂的未来，着眼于军事技术的不断现代化”。可以说，是麦克阿瑟把传统的西点军校带进了现代化的20世纪。他所培养的现代化高才生们，大多成为第二次世界大战的美军领导群体。但无论西点怎样发展，西点人都会铭记他们的西点精神：国家、荣誉、责任，这实际上也是美国的国训。

西点是一个培养将星的超级军校，3700多名将军从西点出发，现身于战场。参谋长联席会议主席、陆军参谋长、空军参谋长、美军中央总部司令、南方总部司令、欧洲总部司令、北大西洋公约组织总司令，还有其他的陆军、空军指挥机构和军事组织的领导人，西点毕业生位居要职，权势显赫。美国南北战争，驱赶和屠杀印第安人的战争，美西战争，第一、二次世界大战，朝鲜战争，越南战争，海湾战争，这些在美国和世界军事史上闻名的大战，西点人均处于指挥位置上。

西点军校之所以培养了一批批优秀的军旅将帅、政坛要人、科技名流、商企巨贾，它的“没有任何借口”就是其中的奥妙之一。

“没有任何借口”是西点军校奉行的最重要的行为准则，是西点军校传授给每一位新生的第一个理念。它强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是没有完成任务去寻找借口，哪怕看似合理的借口。

西点之所以这样规定，是因为它认为找借口是庸人的托辞。一个人一旦为自己做不成事、做错事找到了借口，这个借口就会掩盖住自己的过失，逃避掉属于自己的责任，然后自己原谅自己。结果呢，过失是掩盖了，责任是逃避了，心理也暂时平衡了，可长此以往，就会被自己的借口过度“保护”而消磨了斗志，最终成为碌碌无为之人。

这样的说法并不夸张，放眼整个社会，常常将借口挂在嘴边的人从没一个成功的，而那些从不为自己找借口的人不说个个都成就斐然，但也凌驾于一般人之上。



目 录

第一章 执行无借口

“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，没有任何借口”、“报告长官，我不知道”，学员不能多说一个字，长官只要结果，而不是要为什么没有完成任务的解释。

——西点军校的“四个标准答案”

◎ 没有任何借口	3
◎ 不找任何借口	9
◎ 别为自己找借口	14
◎ 只管说“我不知道”	19
◎ 别让借口成为习惯	23
◎ 不找借口使你强大	27
◎ 千万别找借口	30
◎ 借口的实质是推脱责任	35
◎ 借口是导致拖延的温床	40
◎ 省去你的说辞	44
◎ 只要一执行，借口就消失	49



第二章 执行的第一要义是服从

个人要服从集体或更大的整体，服从部队，服从一个团队。

——西点校训

- ◎ 视服从为第一要义 57
- ◎ 无条件服从 62
- ◎ 服从是执行的核心要素 67
- ◎ 服从是执行的保证 70

第三章 执行的第一要义里有纪律

规则和纪律要一定遵守，但这绝不应该成为你墨守成规的藉口。

——西点军校1987届毕业生Compass集团总裁
约翰·克理斯劳

- ◎ 纪律就是纪律 79
- ◎ 责任需要纪律作保障 82

第四章 执行的第二要义是专注

如果我们用你渡过最艰苦时刻的状态去应付现在的话，你会很快渡过面前的这个难关。

——西点军校1973年毕业生、经营管理顾问考克斯

◎ 执行的第二要义是专注	89
◎ 因为专注，所以卓越	92
◎ 专注地做好一件事	101

第五章 执行的第三要义是行动

要想做一番事业，归根结底就是立即采取行动。除非你立即采取行动，并确定该行动会带来改变，否则再美好的愿望也只不过是空想。

——西点毕业生、Commerce One主席 马克·霍夫曼

◎ 执行的第三个要义是行动	109
◎ 行动成就传奇	120
◎ 行动成就卓越	127
◎ 主动去做	134
◎ 与其抱怨，不如行动	140
◎ 行动造就成功	147



第六章 提升执行力

将军和士兵的最大的区别就是：将军要运筹帷幄、掌握军队甚至民族的命运，而士兵是机械地服从、坚决执行命令。

——IDG首席顾问彼得·W·泰勒

- ◎ 提升自我执行力 155
- ◎ 没有执行，就没有成功 164
- ◎ 有激情才有执行力 169
- ◎ 全力以赴地执行任务 175

第七章 执行要的是结果

重要的不是到底发生了什么不幸的事，而是你如何看待它们。

——西点著名学子、美国前国务卿
亚历山大·梅格斯·黑格

- ◎ 结果决定一切 193
- ◎ 需要什么样的结果 200
- ◎ 没价值就会没结果 205
- ◎ 在执行中开花结果 212
- ◎ 执行就是把目标变成结果的行动 220

第八章 责任提升执行力

公司当中普遍存在着有令不行、拒不服从的现象。如果把公司比喻人体的话，那么高层就是头脑，主要责任是经营决策——做正确的事；中层相当于腰杆，主要的责任是执行——正确的做事；而一线基层则相当于双腿，责任是操作——迅速完成任务、把事情做正确。很显然，公司如果缺乏服从执行力度，就不会有高的效率，就赶不上竞争对手，甚至有被淘汰出局的风险。

——西点校友、著名企业家 加加达尔

- ◎ 责任意味着执行 227
- ◎ 尽职尽责，尽忠职守 237
- ◎ 责任是一种与生俱来的使命 241

第九章 端正态度就是提升执行力

除了要克服来自生活的阻力，还要能够容忍别人偶尔不友好的态度。

——西点校友马克斯韦尔·D·勒将军

- ◎ 高度决定态度 247
- ◎ 追求成功需要强者心态 254

WEST POINT



第 1 章 执行无借口

“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，没有任何借口”、“报告长官，我不知道”，学员不能多说一个字，长官只要结果，而不是要为什么没有完成任务的解释。

——西点军校的“四个标准答案”

◎ 没有任何借口

西点的教育就是要让学员明白：无论在什么时候，都要对自己的言行负责，不能找任何借口。

从西点毕业之后，凯普本人以这一准则为最高工作准则将之付诸行动，并将这一准则作为他后来所从事的培训业的核心培训内容。

凯普认为，200年以来，“没有任何借口”已经成为西点军校的精神之源。而在进入20世纪之后，这一口号被西点人不断发扬光大、不断赋予新的内涵。我们知道，像美国许多著名大公司的领导人和创办者，都系出西点。而在20世纪变化如此强烈的社会发展过程中，西点仍然像从前一样，为美国军队和社会提供最优秀的人才，无论是在当今美国的海军、空军、陆军，还是在像杜邦、通用、可口可乐这样的跨国公司，都有西点人的身影，甚至是最高的领导者。资料显示，建校以来，西点军校为美国培养了三位总统、五位五星上将、3700名将军以及无数精英人才。在商界，自二战以来，在世界500强里，西点军校培养出来的董事长有1000多名、副董事长2000多名，总经理5000多名。

为什么西点军校历经几百年而不衰？“没有任何借口”为什么能成为西点人强大的精神动力？



凯普在完成他的第一本作品《没有任何借口》之后，并没有放弃对这一西点精神的继续挖掘。而在经历多年的商业经验之后，尤其是凯普在研究了西点军校名将之星格兰特将军之后，为他的早先的“没有任何借口”的理念找到了更深的源泉。

在凯普看来，西点人最优秀的地方在于，他们不仅仅牢记“没有任何借口”，而且善于在不找借口之后“主动工作、完美行”。正是这种“主动性”和强大的“执行力”保证了西点人在面对任何困难时，不仅勇敢、敬业，而且有能力、有办法、有信心“100%完成任务。”用格兰特将军的话说就是：我唯一的借口就是：没有任何借口。

在美国西点军校，有一个广为传诵的悠久传统，学员遇到军官问话时，只能有四种回答：“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，不知道”、“报告长官，没有任何借口”。除此以外，不能多说一个字。

“没有任何借口”是美国西点军校200年来奉行的最重要的行为准则，是西点军校传授给每一位新生的第一个理念。它强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是为没有完成任务去寻找借口，哪怕是看似合理的借口。秉承这一理念，无数西点毕业生在人生的各个领域取得了非凡成就。千万别找借口！在现实生活中，我们少的正是那种想尽办法去完成任务，而不是去寻找任何借口的人。在他们身上，体现出一种服从、诚实的态度，一种负责、敬业的精神，一种完善的执行能力。

乔治·巴顿将军是西点的传奇人物，他素有“热血铁丹”、“血

胆老将”之称。巴顿将军毕生都秉持着“没有任何借口”这一行为准则。

1916年，巴顿作为美国远征军总司令潘兴将军的副官，随军进攻墨西哥。他曾有过一次艰辛的送信历程。事情的经过是这样的：

有一天，潘兴将军派巴顿去给豪兹将军送信。但他们不知道豪兹将军的确切位置，他们的情报只是显示豪兹将军已通过普罗威登西区牧场。天黑前巴顿赶到了牧场，碰到了第七骑兵团的骡马运输队。他要了两名士兵和三匹马，顺着这个连队的车辙前进。走了不多远，又碰到了第10骑兵团的一支侦察巡逻队。他们告诉巴顿一行人不要再往前走了，因为前面的树林里到处都是维利斯塔人。巴顿没有听从建议，而是沿着峡谷继续前进。在途中，他们遇到了费切特将军指挥的第7骑兵团和一只巡逻队。他们也劝阻巴顿一行人不要往前走了，因为峡谷里到处都是维利斯塔人。同时，他们也不知道豪兹将军在哪里。但是，巴顿他们继续前进，最后终于找到了豪兹将军。

巴顿在不知道豪兹将军所在的情况下，克服了重重困难找到了他。不知道地点、敌人四面埋伏，这些都不是借口，只有没有任何借口地执行，认定一个方向走下去，最终就是成功。

之所以不能找借口，是因为学员在校时只是年轻的学生，但走向社会却肩负其他人的生死存亡、甚至是整个国家的安全和命运之任。

上校赖瑞·杜尼嵩是西点人，他在回忆录里曾这样描述过西点：

1962年，18岁的我穿着一件红色T恤和短裤来到西点军校，那时的我还是个没见过什么世面的小青年。我提着一个小皮箱到体育馆报到，填好所有的表格后，就向校园中央的大操场走去。



我看到一个学长，他一身制服的样子真是帅呆了。他的肩上有表示值班的带子，这就意味着他今天值班。他看到我说道：“嘿，穿红衣服的，到这来。”

我走向他，伸出手笑着说：“嗨，我是赖瑞·杜尼嵩。”我想他一定也会温和地回答我：“嗨，我是乔·史密斯，欢迎成为西点的一员。”

但他却这样说道：“菜鸟，这里没人去叫你的名字，你不用告诉我你叫什么。”

我当时很尴尬，什么也没有说。

他让我把皮箱丢下。

就这个动作我竟然做了几次都不能让他满意。

我弯下身，把皮箱放在地上。他说：“菜鸟，我是叫你把皮箱丢下。”他不满意。

我弯下身，在皮箱离地面5厘米左右的地方松开手，让它自己掉下去，我想这应该叫“丢”了吧。他还是不满意。

我一再地重复这个动作，但他却一直说我做的不对。

最后，我一动都不动，直接把皮箱扔掉，他才终于说“做对了”这三个字。

在西点，高年级学生刁难学员是一个传统，主要是为了培养新生服从的意识。

今天西点主要的领导风格，已经大大不同于以往，不再那么专制，也比较尊重部属。西点今天对高年级学生的要求是强调以领导者对待下属的方式来对待新学员。在新学员的训练中，值班的学长仍然