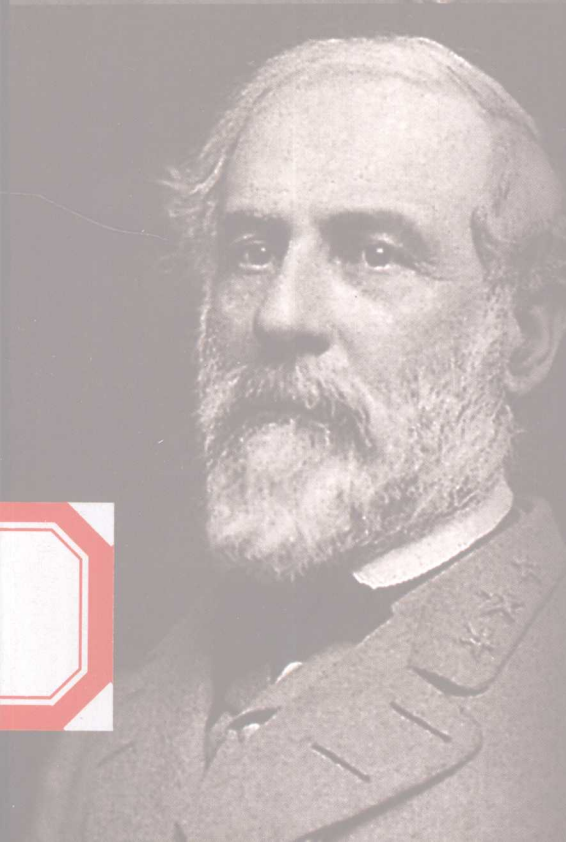




格兰特和李将军的 领导力

[美] 小查尔斯·鲍厄尔少校 / 著 马翔云 / 译

Lee & Grant: Profiles in Leadership from the Battlefields of Virginia



华夏出版社
AMACOM

格兰特和李将军的 领导力

[美] 小查尔斯·鲍厄尔少校 / 著 马翔云 / 译

Lee & Grant: Profiles in Leadership from the Battlefields of Virginia

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

格兰特和李将军的领导力/(美)鲍厄尔少校著;马翔云译. —北京:华夏出版社,2009.1

ISBN 978-7-5080-4847-5

I. 格… II. ①鲍… ②马… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 212441 号

Lee and Grant: Profiles in Leadership from the Battlefields of Virginia by Major Charles R. Bowery Jr., U.S. Army.

Copyright © 2005 by Major Charles R. Bowery Jr., U.S. Army.

Published by AMCOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All Rights Reserved.

本书英文版由 AMCOM 于 2005 年出版。

本书中文简体字版专有版权由 AMCOM 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2008-0912

格兰特和李将军的领导力

[美]小查尔斯·鲍厄尔少校 著

马翔云 译

策 划:陈小兰

版权策划:吕 娜

责任编辑:罗 云

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

经 销:新华书店

印 刷:北京集惠印刷有限责任公司

装 订:三河市李旗庄少明装订厂

版 次:2009 年 1 月北京第 1 版 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本:670×970 1/16 开

印 张:16.5

字 数:164 千字

插 页:2

定 价:29.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

致谢

开始本书的写作之前，我从没意识到写作第一本书会是一种如此重要的情感经历。当然，我并没有单打独斗。那么多人曾经帮助我完成本书，难以一一在此致谢。

我首先要感谢的是几位教授和高级长官，他们使我有机会获得军官和历史教员这一职位。在北卡罗来纳州立大学及其教堂山分校，威廉·哈里斯教授、约翰·史密斯教授、约瑟夫·凯德尔教授、詹姆斯·克里斯普教授、霍利·布鲁尔教授以及理查德·科恩教授是我的历史学导师，他们教导我以史为鉴。我要感谢罗伯特·道蒂上校，因为他选择了我作为西点军校的历史课教员，这是我生命中最重要经历之一。在西点军校教授历史课对我而言是圆梦，没有这个机会，也就没有这本书。

好朋友会给人生带来甜美的体验，我欠同事和伙伴们很多。我在威廉玛丽学院时代最好的朋友马

特·里奇在很多方面都是我的楷模。北卡罗来纳州罗利市的迈克尔·韦塞尔是我的知己。在西点军校，戴夫·希思、杰弗·弗兰克、保罗·里斯以及查克·霍尔曼教会我幽默、宽以待人。对于伊桑·拉弗斯教授，这位我的内战史“智慧教父”以及无数战役旅程的伙伴，我感激不尽，是他带领我进入了内战勇士群的宫殿。上帝赐予我这么多朋友，要一一感谢的话，真得用一本书才能说完，因此，我要对所有朋友说声谢谢。

我尊敬并感谢 AMACOM 出版社的编辑克里斯蒂娜·麦克劳克林。她用耐心和技巧指导我这个菜鸟作者顺利完成本书的写作，直到最后一个字。本书处处都有她的心血，当然，也有我的。

没有父亲查尔斯·鲍厄里和母亲埃玛给予的爱、支持和引导，我就不是今天的我了。谢谢你们，爸爸妈妈。

我的两只猫，威利和玛丽，已经去过研究生院了，每当我写作时就频频走上键盘给我慰藉。弗雷德里克，无时无刻不在我左右的丹麦大狗，要求我每天必须散步锻炼，我总是在散步时获得一些灵感。

我把最好的留在最后。有一个人给我的帮助超乎任何上述帮助，用她的幽默和理解容忍着我对内战和部队的痴迷。一路走来，是她助我坚持立场，15 年来她已经成为我最好的朋友。玛丽·安，你是我此生至爱，我不能想象没有你的生活会是怎样的。谢谢你所做的一切。这本书献给你。

接下来的所有内容都感谢上述亲友。任何错误都属于我，只归我。

引言

1864 年春，内战中两位最伟大的将军在弗吉尼亚的战场相遇了。始终贯穿陆路战役的是他们闪耀着光芒的领导力，也是这种领导力决定了内战的结局以及美国的未来。

“我们从不知道什么是战争，这个春天我们见识到了。”士兵约瑟夫·格雷厄姆在 1864 年 5 月底写给家人的信里说，那时他刚刚参加过荒原战役和史波特斯凡尼亚战役，是入伍两年的老兵了，在宾夕法尼亚步兵第 140 军团服役。¹ 对于很多联邦军和联盟军来说，这些战役以及 1864 年的陆路战役中的一系列战斗，都不同于以往三年间北部联邦与南部联盟决一死战的战争。

双方于 1861 年开始了冲突，三年后转变为致命的战争。1864 年春天，美国人有超过 50 万人倒下了，似乎还看不到一丝战争能立即结束的迹象。在华盛顿，亚伯拉罕·林肯担心即将到来的竞选中自

己的胜算不多，因为他的两支主要部队仍然和战争初期一样仅仅占据着田纳西州和弗吉尼亚州。三年血战过去了，南部联盟的心腹之地——南弗吉尼亚以及谢南多厄山谷、南北卡罗来纳、佐治亚、南方腹地——还是未能攻破。

在北佐治亚州，约瑟夫·约翰斯顿花大力气修复了1863年战争留给田纳西州联盟军的创伤，他还准备利用亚特兰大北部山脉的优势地形阻挡或者击败联邦部队。

但是对于林肯而言，弗吉尼亚是真正的问题所在。罗伯特·李和他的北弗吉尼亚军团在拉皮丹河两岸蓄势待发，准备向任何方向进军，以打退来自波托马克河的联邦军的袭击。两年来，一连串的北方将领们连续受到李将军的重创，麦克莱伦、波普、伯恩赛德、胡克都是李的手下败将，李的名字在美国已经家喻户晓。在弗吉尼亚土壤上，“主人罗伯特”^①和他的部队从没有经受过战场上的挫败。

然而，宾夕法尼亚州又是另一个问题。1863年春天，李将军决定再次进攻北方领地。他集合了优势兵力，希望能够和敌人决一死战。他发起了一次战役，但结局并不如他所愿。这场在宾夕法尼亚州小镇盖茨堡发生的战役是北美大陆有史以来发生过的最大战役，对于李将军的部队而言是一场灾难——成千上万人阵亡，包括很多他欣赏的军官。乔治·米德少将做到了过去联邦部队里任何将军都望尘莫及的事——击败李将军——但是他

① 指李将军。——译者注（本书页下注均为译者注）

在追击向南撤退的李将军时失利，这给米德带来的是毁誉参半。李将军的部队终于退回到弗吉尼亚，虽然损失不小，但是未伤筋动骨。时间很快从 1863 年进入了 1864 年，李将军和米德少将在弗吉尼亚州中北部战场上又发生了多次交火，但都是小仗，东部的局势仍然没有起色。

两位伟大的领袖交战

随着 1864 年选举即将到来，林肯需要胜利，于是他找到令他大获成功的尤利西斯·格兰特将军。已经是 1863 年的传奇、被称做“无条件投降”的格兰特已经被广为传颂，在西部战场的一系列胜利值得称赞：1862 年收复了亨利堡、唐尼尔森堡以及夏洛伊堡，1863 年攻下了维克斯堡和查塔努加。他以平易近人和意志坚定闻名，成为林肯选择全体联邦军领袖时的不二人选。这次人事决定经过精心研究，因为格兰特有着其他战将所不具备的两个素质。

林肯认为，统一的指挥能够保障一个人指挥所有的职能军团，统一的努力则使得各部分整齐划一、协同作战，能够帮助联邦军获得自 1861 年以来就具有的优势：拥有充足的后备兵员、物资以及资源。

新上任的格兰特中将是自乔治·华盛顿之后第一位担任该职务的人。1864 年 2 月，他从田纳西来到弗吉尼亚。他战略计划的一部分是给五个独立而又相互关联的南部联盟战线施加压力，并计划派米德和波托马克军团

南移，以抵挡李将军的部队；最后攻打联盟首府里士满，牵制李将军的部队，围陷于老自治领^①，阻止他重新联络其他军团。

与其前任亨利·哈洛克将军留在华盛顿指挥的做法不同，格兰特决定赴前线和波托马克军团的官兵们待在一起。远离华府的政治纷争，置身于战争的中心，他的决定基于两个默认的事实：首先，李将军率领的部队是南部联盟的希望，也是他们赢得独立的最好机会；其次，米德的部队需要他去关注。

1864年的战争把矛盾双方最优秀的司令聚在了同一个战争舞台上。“李的部队就是你的目标。李去哪里你就去哪里。”格兰特将军以毋庸置疑的口吻命令米德。²

陆路战役在1864年5月初开始，两个月的时间里，李和米德的部队陷入了旋风般的连续作战，即使像约瑟夫·格兰特这样的老兵也无话可说。一连串的血腥战役——荒原战役、史波特斯凡尼亚战役、北安娜战役、崔特帕特威小河战役以及冷港战役——在规模和残酷程度上都超过了美国历史上的其他战争，巨大的连续武装冲突重新定义了这场内战的残暴性。这是北美大陆有史以来经历过的最大规模、最艰苦的和最具有毁灭性的军事战争，作战成为这一时期敌对双方的家常便饭。尽管李将军或者格兰特将军没有直接说起或写到他们俩谁先发起了这场一对一的对决，战争都已被看作这两位将军之间规模巨大的艰苦斗争。

① 即弗吉亚，老自治领是其别名。

战胜你的领导力挑战，赢得战争

在这一阶段，1864年的弗吉尼亚，当两支部队冲突的同时，另一场形势逼人的戏剧也在上演。李将军和格兰特将军这两位美国军事史上最伟大的指挥官，都在面临着考验甚至是超越他们领导能力的挑战。格兰特面临的挑战是许多领导者所熟悉的一个问题：他接手了一个对他而言新的组织——波托马克军团——他迫不得已地接受了它。

在陆路战役期间，格兰特成为了联邦军实际上的统帅，这个角色是他接管全军指挥时始料未及的，当然，也并不受米德及其下属的欢迎。格兰特在米德领导下的部队（波托马克军团）待的日子是本能的消极不合作与根深蒂固的谨慎之间的冲突，本质上是两种作战哲学之间的冲突，同时也是人性层面上两种不同性格之间的冲突。为了领导这支部队走向胜利，格兰特不得不战胜这些冲突以及其他领导力方面的问题。

罗伯特·李无须面对这样的权威挑战，北弗吉尼亚军团是他带出来的，而且只归他一个人领导。但是他的问题也不轻松。盖茨堡战役很大程度上削弱了他部队的领导力和反抗力量，他的部队变成了一只受伤的野兽——不再能攻击，但是在被逼到墙角时仍然十分危险。这种局势并不适合李将军，对很多观察家而言，他是那种大胆的性格。不过，他必须对这种局势妥协。他很多得手的手下死的死、伤的伤，还有逃跑的，留下他虽然

有至高无上的权利，实际却好似孤家寡人，不再那么有能量。对面拉皮丹河驻扎着一支规模庞大、装备精良、指挥精干的部队，它的将领是李将军从未对过阵的。

领导力研究

在一场充满了领导力研究案例的战争中，陆路战役提供了一个独特的机会。它让我研究历史上两位伟大的将军，为了直接而又重大的目标搏击：美利坚国家的存亡。表面上看，李将军和格兰特将军的领导风格截然不同，但是去除表象，核心的相似点就显露出来了。两人都极度自信，能力很强，为了他们献身的事业不知疲倦地奋斗着。1864年的陆路战役见证了他们的成就和错误，成为了领导力研究的完美教材和伟大的教育源泉，也为各行业提供了领导力灵感。

随着时间的流逝，我们距离这场美国历史上决定性的灾难越来越远，很多美国人似乎越来越如饥似渴地想要了解内战。到任何一家书店或者上互联网搜索一下就能证实这种愿意。纵使这个事件过去150多年了，那些战争仍然能推动和指导我们。为了寻找领导力教程的源泉，领导人、经理和高层们不应该忽略战斗、战役和内战的人格特征。然而，从过去汲取经验教训这一做法本身的危险性也无时不在。一些作者尝试把战争的每次战斗和将领浓缩到系列寓言里面，很多作者已经尝试把这些历史生搬硬套进现代管理理论之中。本书没有这种意图。

本书意在用简明的方式呈现 1864 年陆路战役的振奋人心之处，力求可读性。通读整个故事，读者会发现连贯的领导力教程，其中的道理对于 21 世纪的世界如同 19 世纪一样中肯。

这两位不可思议的领导者不仅都具备一些共通的个人领导素养，他们也同样都在西点军校接受过军事教育。西点军校的领导力培训项目已经成为领导者的摇篮，并且今天还在开展。该项目的很多教程源自美国军队的领导力指南教程。你会注意到，我把一些部队指南的理论囊括进本书中了，以阐明文中的领导力教程。因为这些理论就好像绝佳的透视镜，有助于澄清教程理论并将其运用于现代商界中。

部队的领导力教程

美国军队的领导力指南描绘了三个广义的活动分类：直接领导、组织领导和战略领导。这些类别在军事领域与在商界同样适用。

- 直接领导用率直的方式行事。他们管理办公室，策划广告活动，监督商场里面的各个区域，等等，主要是管理一线。他们的领导力有明显的个人烙印，对下属也是面对面地直接领导。
- 组织领导处于首席执行官和一线员工之间。他们将战略计划转化落实为分步行动，然后确保这些计划的执行。因为组织领导技巧影响这么多不同的受众，因为李将军和格兰特将军开始也是在这

样的管理层，这一类别是本书着重关注的类别。

- **战略领导**指高处不胜寒的商界和政府活动的最高层。这个层面的决定能够影响到成千上万人甚至百万人和上百万美元的事务。尤利西斯·格兰特将军在1864年头戴两顶帽子。作为联邦军的统帅，他的职能是战略领导者。在陆路战役中，他自动地转向了组织领导，因为他看到现实的迫切需要就是如此。第6章将讨论格兰特作为战略领导者的经历。

组织领导力有四个技巧分类，我们会反复提到和采用这四个分类：人际、理念、技术和战术的技巧。

组织领导力技巧³

人际	技术
● 理解下属	● 维护关键技巧
● 沟通	● 寻找资源
● 督导	● 预测第二、第三顺序的
理念	效果
● 建立目标	战术
● 过滤信息	● 同步
● 理解目标	● 编排

不论领导者处于什么层面，他必须考虑哪一种领导力风格最能奏效。部队定义了五种风格，这五种在陆路战役中都有所运用：

- **指导式领导** 下达命令和指令的时候不考虑下属的思想和想法，非常密切地监督他们的下属。在

有压力的情形下，指导式领导力可能是最好的，因为时间紧或者下属没有经验。

- **参与式领导** 询问下属对于如何做事的意见和想法，然后让他们自己作最终决策。这种风格对有经验的下属很有效果，在领导者有时间征询和考虑问题的时候也适用。
- **授权式领导** 下达广泛的指导和建议，然后闪人，让下属自己做事，不直接监督。团队里能干的下属能工作得很好，因为他们能表达初衷、展现技能。
- **交易式领导** 会给下属开处方，清楚地列出指示和赏罚分明的安排：“达成整个任务，我就给你升职。失败的话，你就不要再在这里工作了。”“例外管理”经常出现在这种类型的领导事例中，领导者关心下属的失败，并立即给予惩罚。
- **危机式领导** 主要注意从长远考虑提高组织和下属领导的能力。这种类型利用下属天生的要表现好的欲望，给他们很多授权和自由度。在这种环境中，下属通常会努力工作，倒不是因为他们害怕失败的后果，而是因为他们能分享领导者的目标，相信领导者。⁴

到了1864年陆路战役接近尾声时，李将军和格兰特将军都到达了危机式领导的水平，这一转换过程也使得他们成为伟大的领导者。引申开来，你作为领导者可以从他们的成败中学习、运用正确的领导风格，使你的团队取得非凡的成功。

战争是人类能够参与的最重大的活动，难道这不是展现领导力的一个理想舞台吗？我希望这本书给读者两个让人着迷的领导者模范，洞悉他们的日常挣扎，也引导读者了解美国历史不可思议的一段故事。

目 录

致 谢
引 言

第一部分 领导者的特质

——从领导者的个人经历中汲取智慧

第 1 章 主人罗伯特 3

第 2 章 萨姆·格兰特 31

第二部分 战略战役

——从历史战役中汲取智慧

第 3 章 李和格兰特备战在 1864 年
——领导力和组织规划 59

第 4 章 荒原战役
——从计划到执行 83

第 5 章 史波特斯凡尼亚战役
——让你的领导风格适应变化的局面 111

第 6 章	更伟大的战争	
	——格兰特与战略领导力	143
第 7 章	北安娜战役	
	——危机处理的组织领导力技巧	161
第 8 章	冷港战役	
	——组织领导力的冲突和失败	181
第 9 章	詹姆斯河流域	
	——领导力的转型	203
后 记		221
译后记		245