

1
HZ BOOKS
华章经管

大决策

九个不朽的领导力传奇故事

The Leadership Moment

Nine True Stories of Triumph and Disaster
and Their Lessons for Us All

(美) 迈克尔·尤西姆 (Michael Useem) 著 林一维 译

是升华，还是沉沦；是担当，还是逃避；
是坚定，还是动摇——关键瞬间的大决策，却
启迪着我们日常工作和生活的每一刻。这是我
最喜欢的讲述领导力的故事书，阅读它、讲述
它、实践它，有一天，你的故事也会写进去。

——杨斌博士
清华大学经济管理学院



机械工业出版社
China Machine Press

C933-4P
3

大 波 浪

The
Leadership
Moment

九个不朽的领导力传奇故事

Nine True Stories of Triumph and Disaster
and Their Lessons for Us All

(美) 迈克尔·尤西姆 (Michael Useem) 著 林一维 译



机械工业出版社
China Machine Press

Michael Useem. The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All.

Copyright © 1998 by Michael Useem.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 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Three Rivers Press授权机械工业出版社在中国独家出版发行。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。

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:01-2007-1827

图书在版编目(CIP)数据

大决策:九个不朽的领导传奇故事/(美)尤西姆(Useem M.)著;林一维译.-北京:机械工业出版社,2007.8

书名原文:The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All

ISBN 978-7-111-21569-1

I. 大… II. ①尤… ②林… III. 领导学:决策学-通俗读物 IV. C934-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第078907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:程琨

版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年8月第1版第1次印刷

165mm×205mm·16²/₁₀印张

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

推 荐 序

能有幸读到迈克尔·尤西姆这本极富吸引力而又意义深远的书真是一大乐事。看到作者以他富于技巧及令人无法抗拒的笔触描述一些我喜欢的话题，我感受到了阅读的快乐，书中所总结的经验教训有着深远的意义，并以让人着迷的描述，讲述了关于那些手中掌握着致命赌注的人们以及关于“授权”或“流程重组”的案例研究。除了本书的脉络清晰和文风典雅这个原因外，我想至少还有三个原因可以说明为什么这本在过去大概以700种风格出版的书被我们称为典范。

第一个原因，本书中所选择的9个案例极富吸引力，从默克公司CEO罗伊·瓦格洛斯所做的决策，即为上百万的非洲人研制出一种治愈河盲症疾病的决策，到阿琳·布卢姆领导一支忠诚的女子登山队登上了安纳普尔纳峰之巅。如果说科学的历史有赖于对为数不多的案例进行精挑细选，我不会觉得惊奇。想想达尔文的加拉巴哥之旅、霍桑的实验、弗洛伊德的6个案例、埃里克森撰写的关于甘地和路德的传记等，优秀学者不仅知道他们所研究题材的“为什么”和“怎么样”，而且他们还清楚“在哪里”和“去哪里找”。

尤西姆清楚重点在哪里。他所述故事中的人物全都是真实的，而并非漫画式的，他们面对的是极其棘手的环境并需要做出决策，哪里潜伏着真正的危险，哪里存在着多种可能性，哪里情况是不稳定的，就必须在哪里采取行动。书中为我们讲述了一个精彩的、类似索福克勒斯悲剧式的故事，它告诉我们被称为“华尔街之王”的约翰·古特弗罗因德是如何未能采取正确的行动，又是如何被他自己创建的所罗门公司“辞退”的，在此之后公司又是如何被受人尊敬的沃伦·巴菲特所拯救的。

第二个原因，书中案例发生的场景可称为“转折点”。尤西姆就像一位优秀的历史学家，他全方位地发掘故事的题材和故事中的主人公，给读者展现了一个个五光十色、身临其境的场景。每一个章节都充满了悬疑气氛，我怀着矛盾的心情，一直追着看到结尾，我很想知道故事的发展，但又不想先看到结尾——那种感觉就像在看一本恐怖小说。但是，这就是本书所讲述的关于真实的人面对戏剧性的、对生命充满挑战的以及道德上的重要事件的故事，里面充满了风险和危险。

最后一点，也就是第三个原因，尤西姆从他的叙述中引申出来的原理具有全球性的特征。它们不仅适用于工厂、咨询业或高科技企业，而且可以应用于文化艺术事业的管理、特惠贸易协议（PTA）、美国企业和国际货币基金组织等方面。我们从这本书中学习到的经验和教训具有永恒性和普遍适用性，因为它们与人类的精神和品德，诸如诚实、勇敢、奉献和真理全然相关。

正如你们可以感觉到的那样，我爱这本书。这是一本难得的好书。

沃伦·本尼斯
南加州大学教授

作者简介

迈克尔·尤西姆 (Michael Useem)

宾夕法尼亚大学沃顿商学院领导力与变革中心的主任，William and Jacalyn Egan管理学教席教授。他曾在公众与私人领域和包括大西洋贝尔公司、惠普公司、美国国际开发署和联合国在内的许多机构合作过。他之前的著作包括《投资者资本主义》(*Investor Capitalism*) 和《行政防御》(*Executive Defense*)。他经常组织沃顿商学院的毕业生们前往喜马拉雅山进行领导力的远足活动。

目 录

推荐序

作者简介

导论

第 1 章 罗伊·瓦格洛斯宣战河盲症 /9

河盲症 /12

发现治疗方法 /15

捐赠药物 /20

大众健康还是投资者的价值 /23

为善者诸事顺 /27

马上行动 /30

搞清楚你要去的方向 /33

献给光明的礼物 /36

第 2 章 瓦格纳·道奇在曼峡谷的撤退 /41

曼峡谷的大火 /42

三个糟糕的发现 /47

解决之道 /49

灾难性的结局 /50
可信度螺旋 /51
错误的决策和沉默寡言 /53
其他的逃生之火 /55
领导者的同盟 /57
惊恐和表现 /58
文化及凝聚力 /61

第 3 章 尤金·克兰兹指挥阿波罗13号返航 /64

爆炸之夜 /66
氧气与动力 /70
回航 /76
一次不允许失败的任务 /79
拨开愁云 /80
做出迅速、准确的决策 /83
为最佳决策所做的组织工作 /86
不会失败的队伍 /88
领导力的两个方面 /90

第 4 章 阿琳·布卢姆征服安纳普尔纳峰之巅 /94

开始探险之旅 /97
避开雪崩 /100
选择攻顶队伍 /105

第二个决定 /109

学会当一位好领导 /112

如何处理不同的动机 /116

处理不确定性 /119

如何看待事情被赋予的象征意义 /122

不朽的传奇 /125

第 5 章 乔舒亚·劳伦斯·张伯伦保卫小圆顶之战 /128

盖茨堡之战 /130

反叛士兵 /132

小圆顶 /135

缅因州第20步兵军团和阿拉巴马州第15军团 /138

争取叛军入伍 /142

行动虽小，意义重大 /147

负起责任来 /148

学会如何领导 /149

站在他们做出决策的地方 /152

阿波麦托克斯镇及以后 /153

第 6 章 克里夫顿 R. 沃顿重组TIAA-CREF /155

准备重组 /158

沃顿是如何重组基金的 /164

为重组所做的准备 /169

向别人推销自己的观点 /172

以做善事为荣 /175
最初的和最后的 /176
有两个沃顿 /177

第 7 章 约翰·古特弗罗因德败走所罗门公司 /180

一次未经许可的竞投 /182
压榨市场 /188
在新的领导下 /190
孤注一掷 /196
一个错误的决策 /198
一种管理风格 /201
新领导就任 /204
树立一种新的公司文化 /206
收复失地 /208

第 8 章 南希·巴里建立妇女世界银行 /211

小额信贷金融模式的崛起 /218
妇女世界银行的崛起 /219
全球催化剂 /224
使你的理想与你所在的机构相契合 /225
找到合适的引擎 /230
与对立面作斗争 /232
目标远大才能壮大实力 /233
连贯性 /236

第9章 阿尔弗雷德·克利斯蒂安尼结束萨尔瓦多内战 /239

- 冲突 /242
- 克利斯蒂安尼踏上政权之路 /247
- 陷入混乱 /252
- 和平协议 /255
- 坚定不移 /257
- 从外人的眼光来看 /258
- 成为一位领导人 /259
- 授权 /262
- 谈判协议 /264
- 谈判的革命 /267

第10章 结论：远见和行动 /271

- 目的地和途径 /272
- 分享经验教训 /273
- 体验领导力的历程 /277
- 建立执行力 /280

附录 领导者指南 /282

致谢 /290

注释 /293

参考文献 /300

导 论



成为一个有勇气的人……这样的机会迟早会展现在我们所有人面前。

——约翰·F·肯尼迪《当仁不让》

我们当中的所有人都必须做好准备来面对这样的时刻，也就是当我们的领导力面临风险和考验的时刻。当我们所做的决策牵涉到其他人的命运或机会时，也许只有少数人会被我们在如此关键的时刻所做出的决策而感动，又或许有许多人会因此而感动，但是不管怎样，如果想抓住机遇，我们就必须有所准备。

我认为，要想为这样的挑战做好准备，最有效的方法就是借鉴别人的做法，看看别人的领导力在同样面临风险之时，他们是如何解决问题的。审视他们的经历并思考他们在那个时刻做了些什么和还可能做些什么，并问一问自己，如果是你，你又会如何应对。这样，你就能更好地做出预测：当你自身领导力面临挑战之时，自己应该做些什么。

本书提供了9个类似经历的故事。我们见证了故事中的主人公在非凡时刻的行动并审视他们是如何指引他们的队员、公司或国家度过了随之发生的激动人心的事件。每个故事讲述的都是面临非常关键的转折点的个人是如何

引领队伍向前迈进的。

当你和你的朋友面对关键性挑战之时，当你们的领导力受到考验之时，本书能帮助你们取得胜利。当你的决策行为，无论大小都能影响别人的未来之时，本书能帮助你更好地为每天所面临的领导力的考验做好自身的准备。

许多分析师和顾问对于领导力的含义都有着不同的见解。对于历史学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯来说，领导力是一种召唤；对于彼得·德鲁克来说，领导就是有一群跟随者们“做出正确的事情”；对于亚伯拉罕·林肯来说，领导力吸引着世界上众多优秀人才的眼球。¹

在这本书里，一个精确的定义并不是很重要，实际上，也不可能得出一个确切的解释，但我用领导力来表达一种发挥影响力的行动。领导力既能修正一个失败的策略，也能挽救一个日渐衰弱的机构。它需要我们在合理的选择中做出积极的抉择，它还依靠其他人共同的投入，也就是通过调动其他人的积极性，使事情顺利地完成。当你有了战略性的远见和令人信服的声音，并且取得了实质性的效果时，那么你的领导力就处于最佳的状态。

生死存亡的决策

我们把重点放在特别困难的决策上面——当我们的目标成败难料之时，当我们的决策必须让其他成员意识到成功在望之时，这些时刻都是对未来有重大影响的时刻。越是意识不到的风险，影响就越深远，越是处于巨大的压力之下，任务就显得越重要。

请回想一下，近几年来你在工作和社交中所遇过的经历。请问问自己，哪些事件看起来确实非同一般，哪些事件又令你印象深刻。在有些事情中，你也许在后来仍会觉得自己是一个与众不同的人；而在其他一些事情中，你

也许希望自己能以非常特别的方式来处理这些事。大部分时候，当在事后回顾以往的所作所为时，你也许感到兴高采烈或懊恼不已，自豪的喜悦之情或懊恼之情久久挥之不去。你也许仍为许多人能加入并和你一道做一些正确的事情而惊叹不已，或许你一直被一个念头缠绕着，本来你极有可能指引你周围的同伴去一个避风港，而你却错失了这个机会。

我们来看看登山运动员彼得·希拉里曾面对过的机会，他的父亲埃德蒙·希拉里爵士曾在1953年完成了登上圣母峰（Mount Everest）的壮举，成为登上圣母峰的第一人，而彼得·希拉里也于1990年登上了圣母峰的顶峰。四年之后，希拉里和七位同伴来到了世界上第二高的山峰K-2顶峰的附近，那时，天气状况极其恶劣，这使他确信：整班人马应该返回。然而，他却没能劝说其他人返程。当那些队友们继续向山顶进发时，他只能独自下山。后来，七位队员再也没能回来。时至今日，希拉里说，在那个关键的交叉路口，他所做出的决定——他坚决返回的决心，与他不能使登山队友们确信上山是不安全之举——在他清醒时一直萦绕在他的脑海中，挥之不去：“你会在头脑中将当时的情景一而再、再而三地重演。”²

到目前为止，关于我早期的一个经历，仍在我的脑海中不断回放。那年夏天，我和一位大学同学——当时我们都是22岁，来到欧洲——我们刚刚攀登过罗萨峰（Monte Rosa），这是一次攀登路程虽长，但技术上却没有难度的攀登之旅。当时我们从瑞士的塞马特村[⊖]出发，那天正值8月份的一个雨天，我们计划攀登附近的一座名叫多姆峰（Dom）的山峰。多姆峰海拔14 942英尺[⊖]，它是瑞士境内最高的山峰，甚至比马特洪峰（Matterhorn）[⊖]或是少女峰

⊖ 位于瑞士南部阿尔卑斯山的一个村庄，为冬季运动游乐胜地。——译者注

⊖ 1英尺=0.304 8米。——译者注

⊖ 本宁阿尔卑斯山（Pennine Alps）中的高峰，海拔4 480米。——译者注

(Jungfrau) ^① 还要高，不过没有瑞士和意大利边境的罗萨峰或法国和意大利边境的白朗峰高。我们并没有理会当时正在变化的天气，吃力地爬上一列从塞马特村出发的齿轮火车，准备顺着山谷往下到达多姆峰下的一个叫兰达的小村庄。

当天下午，我们从兰达村出发，迅速地向一处陡峭的、林木覆盖的山路上攀爬。一路上，我们都在叹惜着连绵不断的雨水和有限的景观。当我们爬上山谷时，天已逐渐暗淡下来，雨也下得更加密集了，温度也在急剧下降，我们的雨具很快就不能抵挡倾盆大雨的袭击了。下午6点，我们已全身湿透，疲惫交加，这使我们都非常担心，能否走完去往一个位于高处的由瑞士阿尔卑斯山俱乐部所搭建的庇护小屋的路程。我们原本计划在那里过夜，并于第二天凌晨3点再前往多姆峰——那令人叹为观止的冰峰。但是，雨水已经转变为大雪，通往庇护所的山路还在远方，我们要想沿着面前的道路走下去已是越来越困难了。

晚上8点，情况变得更糟。我们离前方山谷上舒适的庇护小屋还有几个小时的路程，新落下来的半英尺厚的大雪覆盖了我们面前的道路。黑夜降临，我们已全身湿透，感受着身上刺骨的寒冷，而前方却看不到任何房子的踪影。越往前行，我们就越需要控制住内心的恐惧。然而，仍然看不见任何胜利的迹象。晚上9点，在向上攀登的路上，我们开始寻找在岩石峡谷中的裂缝以作为避难所。我们既没有携带帐篷，也没有睡袋，原来一直以为，多姆峰上的庇护小屋可以为我们提供所需的温暖，现在，我们只期待能找到一处有遮护的临时露营场所，以保护我们度过这个可怕的夜晚。

接下来半小时的徒劳搜索让我们愈加绝望，突然，我们发现在很远的地

① 阿尔卑斯山脉中的高峰，位于瑞士西南部，海拔约4 158米。——译者注

方出现了微弱的灯光。这真是奇迹般的时刻，我们可以肯定地说，那盏灯就是多姆峰庇护小屋的所在之处。一个小时之后，看守人和他的登山客人们开门欢迎我们这两个全身湿透的落伍者，带雪的毛毯将我们从头到脚严严实实地裹了起来。其实那天晚上客人们都已睡了，但我们感谢万分的小屋看守人却仍将一盏煤油灯挂在小屋的门外，用做导航的灯塔，以引导那些被糟糕的暴风雪挡住去路或迷路的倒霉之人。

在这件事情上，我们做对了什么？真的很少，尽管我们在面对迅速变糟的天气时所持有的毅力和韧性对于我们逃生来说是非常重要的。

我们最大的错误是什么？我们犯了好几个错误。最大的错误在于没能预期或为即将出现的新形势做好准备。同样重要的还有，我们没能很好地使用人们为我们提供的资源。小屋看守人将煤油灯挂在屋外纯属巧合，但是一本当地指南就应该可以为我们指出在任何情况下通往庇护小屋的途径。如果一开头我们就谨慎地按照当地指南行事，而不只是依靠盲目的运气和小屋看守人的好心肠，那该有多好。

在此之前，我们应该做哪些准备呢？妥善地对所有情况进行侦察应该排在首位。我们希望，我们能对即将到来的暴风雨了解更多一些，还应该了解在最好的天气情况下到达庇护小屋需要的时间——一次乐观的估计拖延了我们的出发时间——还有就是，我们能了解庇护小屋周围的地形地貌，这样，就算是大雪覆盖了我们前方的道路，我们仍可以找出它的准确位置。

我一直牢记这次登山的教训。在进入一个未知领域之前，我会更加投入和热情地学习，并且更加充分、细致地做好准备。多年后，当我与团队和机构一起工作，而我又必须为此承担责任时，这样的教训对我仍有着深远的影响。即使现在，我还在想，如果庇护小屋的看守人没将煤油灯挂出门外，那将是怎样的结果？

在更加动荡的时代中领导

在任何时代，领导决策和优秀领袖的发展都是非常重要的，今日不断变革中的商业和政府，使这两者比它们之前的地位更为重要。

私人公司、公众机构甚至社会团体的权力下放，使每一位决策者承担了更多的义务。这种公司的重组和改造——和它的公众变体“以新形象示人的政府”——不单为高层领导人带来了额外的负担，而且将负担带给了整个机构。1997年，大西洋贝尔公司的首席执行官雷蒙德·史密斯，将他的公司强行推进，走上了与NYNEX公司合并的重组之路。为了达到目标，他提出了这样的口号：“我们必须改变机构内部的所有东西，必须使机构内的每一个人从官僚转变为机构的主人翁。”对于史密斯来说，公司的未来有赖于“将每一个人转变成战略性的思考者”。³

随着加拿大、智利或中国的商业份额的不断提高，公司和投资者也日渐全球化。跨越国境的联盟、国际共同基金和外国直接投资已经大大地超越了单纯的国内经济增长。1996年，麦当劳公司每天开张9家新快餐店——其中6家是在美国境外。在有着不同的地方语言和宗教信仰的顾客群的国度里，管理好你的公司，所需要的是一种在过去甚少提及的灵活性。⁴

最终，当各处的经理人在一个更加模棱两可和更不确定的世界中商讨他们前进的道路时，他们所要面对的是一个更加混乱的时代。在一项针对《财富》500强美国最大的制造商中选出的48家公司的主要行政领导人的研究中，沃顿商学院的罗伯特·豪斯教授要求两家公司的主管领导评价他们公司的CEO在以下各方面的程度：①有远见；②在他们自己和其他人中间所展示出来的自信与风采；③显示高期待值；④个人能代表公司的价值；