

SOLD STAT PEAC N ER

做正确的事情

[美] 杰克·乌尔德里克 / 著

郭 娟 / 译

林 立 / 审定

 首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

 译丛



马歇尔★的领导力课程



Marshall



译丛

SOLIER STATSMAN PEACIAKER



马歇尔★的领导力课程

做正确的事情

[美] 杰克·乌尔德里克 / 著
郭娟 / 译 林立 / 审定



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

马歇尔的领导力课程/(美)杰克·乌尔德里克著;郭娟译. —北京:首都师范大学出版社, 2008. 1

(金石译丛. 伟大人物的领导力课程系列)

书名原文: Soldier Statesman Peacemaker

ISBN 978-7-81119-199-8

I. 马… II. ①杰… ②郭… III. 企业领导学—通俗读物 IV. F272.91—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 186121 号

SOLDIER, STATESMAN, PEACEMAKER; Leadership Lessons from George C. Marshall.
Copyright © 2005 Jack Uldrich. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Capital Normal University Press

All rights reserved.

版权登记号 图字 01-2007-1497

马歇尔的领导力课程

[美]杰克·乌尔德里克 著

郭娟 译

林立 审定

策 划 杨小兵 喜崇爽
责任编辑 杨小兵
书籍装帧 草堂书籍
出版发行 首都师范大学出版社
地 址 北京西三环北路 105 号
邮 编 100037
电 话 68418523(总编室) 68982468(发行部)
传 真 68902461
网 址 cnuph.com.cn
E-mail mater@cnuph.com.cn

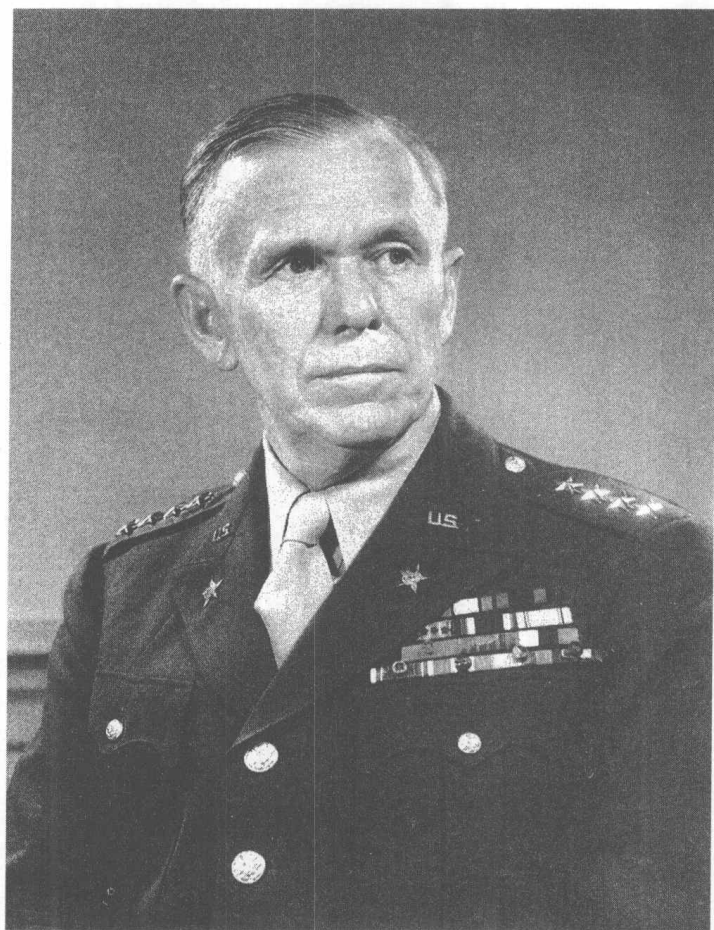
北京嘉实印刷有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2008 年 1 月第 1 版
印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
开 本 787mm×1 092mm 1/16
印 张 11.5
字 数 149 千
定 价 32.00 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换



前言

很多次，当我被问到我最崇敬的人是谁时，我总是首先想到乔治·马歇尔。许多年轻的读者还未能真正认识这位 20 世纪最伟大的美国人。

如今，杰克·乌尔德里克请我为他的这本书写几句话，我对此感到十分荣幸。我可以以这种方式，对马歇尔不可估量的贡献表示感谢，他使现在的人们能够在自由中生活。

乔治·马歇尔在两次世界大战，特别是第二次世界大战中对同盟国所作的贡献无人可以比拟。同样，他在战后担任国务卿、国防部长、美国红十字会会长等职务，为保障和平作出了重要贡献。

这些重大的成就被许多史学家记录在案，但是这些记录中，对于他的人格、个性、管理才能却着墨甚少。然而，他管理方面的业绩一直受到认可和赞赏。这就是杰克·乌尔德里克在本书里对这位举世无双的伟人作出的评价。

马歇尔的领导和管理，就其所负责任的重要性来说是前所未有的，他的成就在第二次世界大战中无人比拟。尽管如此，马歇尔将军的责任感、自我约束、诚实与公正，与历史上同时代的许多自我吹嘘的人形成鲜明对照。在当时，乔治·马歇尔受人尊重的程度远远高于其他人。

作为行政官员，他不断地展示出超人的能力和智慧。马歇尔是关注细节的大师，总是激励下属卓越地工作。马歇尔依据他在两次大战中的观察，亲自对军官团的成员进行选择，果断提拔。马歇尔将军给予他们绝对的信赖，也得到了同样忠诚的回报。他期盼最好的成绩，不接受稍逊一筹的结果。

在他的一生中，最突出的是他品格的魅力，这使他所从事的事业或受命完成的任务，总能顺应时代，符合潮流。作为第二次世界大战盟国胜利的设计师，作为被摧毁的欧洲的拯救者，马歇尔的成功在于他的忠诚、执着、勤

奋和忘我的领导风格。他如此受人尊敬，不论是美国政治家，还是外国领导人；不论是陆军将领、海军将领，还是普通百姓，对他的信任无与伦比。导致战争胜利的宏观战略和欧洲的重建都是由马歇尔将军一手策划，并在他的指挥下由同盟国联合予以实施。

从马歇尔一生经历中所得到的启示，对于从事管理和领导的人来说，是十分深刻，令人感触的。对于个人来说，任何人都很难再肩负马歇尔曾经承担过的那样重大的责任，但是马歇尔的所言所行，为想作出成就的人，为想为他人服务的人，提供了卓越的典范。

弗雷德里克·史密斯

联邦快递公司 董事长、总裁、首席执行官

目 录

前 言/001

第一部分 时代的领导者

默默无闻的美国名人/003

乔治·马歇尔：不可或缺的人/008

第二部分 马歇尔的领导原则

第一章 做正确的事情 —— 诚信原则/027

第二章 掌控局势 —— 行动的原则/043

第三章 为大多数人服务 —— 无私的原则/058

第四章 说出你的想法 —— 直率的原则/076

第五章 做好基础工作 —— 准备的原则/093

第六章 分享知识 —— 教和学的原则/105

第七章 选择并奖赏合适的人 —— 公平的原则/120

第八章 顾全大局 —— 远见卓识的原则/133

第九章 支持部队 —— 关心的原则/147

后 记/161

致 谢/166

参考文献/167

出版后记/171



第一部分

时代的领导者



默默无闻的美国名人

在战争中，他既有睿智、中肯的忠告，又有果断的行为。在平时时期，他是使被战火毁灭的欧洲经济能够迅速得以恢复的设计师。……他奇迹般地战胜了失败主义、气馁与失望情绪。后代的人们一定不能忘记他的成就，他的典范。

1958年7月30日

温斯顿·邱吉尔 (Winston Churchill)

给陆军上校约翰·克里夫·海根

(Colonel John C. Hagan) 的信

爱

默生(Ralph Waldo Emerson)曾经说过：“有伟人，就会有更伟大的人。”我一直认为这句话富含哲理，也深信历史上的伟人们有很多值得去学习的地方。本书就是关于一位伟人的：曾经任美国陆军五星上将、美国国务卿的乔治·卡特莱特·马歇尔(George Catlett Marshall)。

从其他伟人对马歇尔的评价来看，或许 20 世纪再也没有比他更为伟大的人了。温斯顿·邱吉尔称他为“胜利的组织者”和“最后一位伟大的美国人”。艾森豪威尔(Dwight D. Eisenhower)这样评价马歇尔：“我们的人民从没有对其他军人这样感激过。”杜鲁门总统(Harry Truman)称他为“时代的伟人”。

简单回顾马歇尔非凡的一生，我们就会明白为什么在他去世半个世纪之后，这些赞美的音符依然回响。

- 马歇尔在二战之前以及二战期间被任命为美国陆军参谋长。他把一支只有 17.5 万人并且装备落后的陆军，打造为历史上最为强大的军事力量——830 万人的精良部队，后勤线延长到了 6 万英里，拥有当时最为先进的武器系统。
- 与此同时，马歇尔成为美国卓越的全球战略家。除了平衡 5 个不同战区的需求，应对罗斯福总统(Franklin Roosevelt)、邱吉尔首相、麦克阿瑟将军(Douglas MacArthur)和巴顿将军(George Patton)这样自负、有个性的人之外，马歇尔在陆军和海军之间促成了空前水平的合作，在同盟国军队中实现了统一指挥，并且说服各方人士实施“德国第一”的战略方针——这一方针被很多军事历史学家认为是二战中最为重要的战略。
- 1947 年，身为国务卿的马歇尔推行了“欧洲复兴计划”，也就是“马歇尔计划”，从而帮助重建四分五裂的欧洲大陆以及几乎瘫痪的经济、政治。很多人称赞马歇尔几乎是单枪匹马“赢得了和平”，并且维护了美国在世界政治、经济、军事方面超级大国的地位。



马歇尔前往哈佛大学进行演讲

- 在马歇尔职业生涯中的不同阶段，他曾担任被派往中国的总统特使；美国红十字协会会长以及国务卿。《时代》杂志两次评选马歇尔为“年度人物”——1943年，在第二次世界大战最残酷的时期，以及1947年，在冷战处于最尖锐的时期。
- 1953年，马歇尔到达自己非凡一生的巅峰，他成为第一位被授予诺贝尔和平奖的职业军人。

令人惊奇的是，拥有如此多的赫赫功绩以及同事和同时代人的高度赞誉，这位被汤姆·布罗考（前 NBC 夜线新闻主播）称为“最伟大的一代教父”的乔治·马歇尔却在美国人的脑海深处渐渐隐退。如果提到他的名字的话，那也主要是因为与“马歇尔计划”有关。

马歇尔的所作所为具有深远的历史意义和影响力，他的名字因此而被铭记是无可厚非的。马歇尔对美国和世界的贡献，正如之前所列举的，是一座必被仰视的丰碑。

然而，历史的疏忽对我们造成的损失，远远大于对马歇尔个人造成的损失。正如科林·鲍威尔（Collin Powell，前参谋长联席会议主席）曾经说的：“从乔治·马歇尔身上我们还有很多东西需要学习——他的品质、他的勇气、他的怜悯之心、他对国家的承诺以及他对全人类的承诺。”我们能够学习马歇尔的伟大之处，还有他作为领导者的 9 项原则：

- 做正确的事情——诚信原则
- 掌控局势——行动的原则
- 为大多数人服务——无私的原则
- 说出你的想法——直率的原则
- 做好基础工作——准备的原则
- 分享知识——教和学的原则
- 选择并奖赏合适的人——公平的原则
- 顾全大局——远见卓识的原则

- 支持部队——关心的原则

乔治·马歇尔曾经被称为是“默默无闻的美国名人”。然而，他却正是我们今天所需要的领导类型。在今天这样的时代，太多的政府和私人企业的领导者追逐个人利益而不是社会利益，追逐眼前利益而不是长远利益，追逐权力而不是授权。那么，我们停下来学习、反思那些走在我们前头的、有着伟大一生的人们，对我们大有裨益，十分必要。

乔治·马歇尔经常告诫自己的军官，指引人最好的办法是“让他们看到前方的路”。在这个前提以及“有伟人，就会有更伟大的人”的观点之下，对于今天以及未来的领导者来说，“看到前方的路”的最佳途径就是学习 20 世纪最伟大的美国人的业绩，他就是当下默默无闻的美国名人——乔治·马歇尔。



乔治·马歇尔：不可或缺的人

“乔治·马歇尔是本年度最接近‘不可或缺的人。’”

——《时代》杂志

对马歇尔被评为 1943 年年度人物的评价

“我和他见面次数越多，谈话越多，我就越坚信他是时代的伟人。”

——哈里·杜鲁门

19

39年9月1日清晨4点45分，第一批150万纳粹士兵冲过德波边界，大肆进攻波兰。一洋之隔的华盛顿，这个被认为会置身于“欧洲战争”之外的美国城市此时是晚上10点45分。乔治·马歇尔再过几小时就要参加他就任美国陆军参谋长的仪式。此时他熟睡正酣，完全没有意识到，一场全球战火将会耗费掉这个世界大量的资源，而接下来的6年，他自己所有的精力也将迸发出来。

几个小时之后，当马歇尔宣誓就任美国陆军最高指挥官时，他成为比当时保加利亚的军队规模还小的美国陆军的首领。他接受的是一支只有17.5万人的军队，步枪严重短缺，以至于有些部队不得不使用木棍来操练。

在接下来的6年之中，马歇尔把美国陆军改造成了世界上有史以来最为强大的武装力量，男女士兵的总数达到830万；它的后勤线延长到了6万英里；军火库配备了12.9万架轰炸机，250万辆吉普车，1200万支步枪，并且制造了两枚最具破坏性的战略武器——原子弹。

1945年，同盟国军队取得胜利的时候，马歇尔的工作只是完成了一半。他协助赢得了战争，但他也明白，要完成自己的职责，还需要赢得长久的和平。这项任务说起来容易，但实施起来很难。欧洲正处于一片废墟之中；不满和猜忌的情绪四处蔓延。

1947年6月5日，马歇尔从哈佛大学获得了荣誉学位，被称为“杰出的军人和政治家，在美国历史上只有一个人的才能和品质可以与他相比”[没有明说的那个可以相比之人就是乔治·华盛顿（George Washington）]。此时此地，他勾勒出了后来家喻户晓的“马歇尔计划”。

一位历史学家说，“马歇尔计划”是战后最重要的、最成功的外交政策，因为它把西欧国家从“穷人变为伙伴”，并且奠定了欧洲最终建立持久和平的基础。

1939年9月1日和1947年6月5日这两个日子，记录了20世纪最激动人心的时刻。乔治·马歇尔分别就任了陆军参谋长和国务卿，并且从此处于

领导地位。简单回顾马歇尔的领导才能会发现它也适用于今天的领导者。

- 乔治·马歇尔是一个忠诚的人，总是展示出道德勇气。如果要在“做点有益的事情”和“做正确的事情”之间作出选择，他总是选择后者。
- 他在需要行动时，便付诸行动。马歇尔明白：一个迅速采取的不太完美的行动总比事后采取的所谓完美行动要好得多。
- 他是无私的。这一特点并不是因为马歇尔缺乏抱负——事实上，他很有抱负并且实现了大多数的抱负——但是，他从来不把自己的利益置于国家利益之上。
- 他很直率。马歇尔从来不回避告诉人们——尤其是上司——他们需要听到的话，而不是他们想听的话。
- 他热衷于作准备。马歇尔亲眼见证过战争带来的创伤，因此他明白，一个领导者需要使人们为“不可预测的事情”作好准备——经常是在遭受异议或断然反对的情况下作准备。
- 他是一个终身学习者和出色的教师。马歇尔意识到：领导者需要不断地自我提高。并且他还意识到：一个能够向别人传授知识的人比没有这种技能的人更有价值。
- 他相信机会均等，并且奖赏那些做出成绩的人。马歇尔迅速提拔那些有才能的人，不仅仅因为这样做公平公正，而且也因为这些——无论年龄、性别或者种族——担任领导职务，完全是出于对组织最大利益的考虑。
- 他总是问这样的问题：“需要做什么？”然后把问题按轻重缓急排序，并总是最大限度地强调那些能最快、最有效地实现战略目标的行动。
- 最后，他从来不会忘记战场上的那些军人。马歇尔明白“鼓舞士气主要是指指挥官的职责”。他总是让自己的官兵得到装备，得到认可、奖赏和赏识。

马歇尔在前一半的职业生涯中默默无闻地工作了34年，并在陆军论资排