



THE
ESSENCE OF
GREAT
JUDGEMENTS

实 践

商 学 院
绝对学不到的
诺曼底领导力

智 慧

[日] 野中郁次郎 著
荻野进介

陈涛 译

实践智慧

THE
商学院

ESSENCE OF
绝对学不到的诺曼底

GREAT

领导力

JUDGEMENTS

[日] 野中郁次郎 著
荻野进介

陈滢 译

图书在版编目 (CIP) 数据

实践智慧: 商学院绝对学不到的诺曼底领导力 /

(日)野中郁次郎, (日)荻野进介著; 陈涤译. -- 北京:

中信出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5086-9267-8

I. ①实… II. ①野… ②荻… ③陈… III. ①领导学

—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 162331 号

SHIJO SAIDAI NO KETSUDAN by Ikujiro NONAKA, Shinsuke OGINO

Copyright © 2014 Ikujiro NONAKA, Shinsuke OGINO

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

实践智慧: 商学院绝对学不到的诺曼底领导力

著 者: [日]野中郁次郎 [日]荻野进介

译 者: 陈涤

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 12.25 字 数: 231 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-0136

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9267-8

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序章 史上最大战役及其拥有实践智慧的领导者 1

失败的教训

第一章 希特勒的挑战和丘吉尔的英明决断
——以“闪击战”开始的第二次世界大战

- 1 五天决胜负的闪击战 23
- 2 另一个命运之日：1940年5月10日 37
- 3 英法联军的“史上最大撤退战” 44

第二章 “法国战败”的冲击和丘吉尔的斡旋
——从不列颠之战到同盟国成立

- 1 败给德国的“世界最强陆军” 57
- 2 保卫英国本土的“不列颠之战” 63
- 3 走向同盟 70

领导者的确定

第三章 “伟大而平凡的人”艾森豪威尔的成长

——盟军的三次登陆战

- 1 艾森豪威尔登场 93
- 2 盟军的三次登陆战 112

第四章 内阁官员们的战略和领导力

——登陆欧洲本土的“霸王行动”

- 1 迪耶普的教训 129
- 2 最高司令官的人选纠葛 135
- 3 开始实施的诺曼底登陆战 151

战场

第五章 现场指挥官的决断与自觉

——“D日”1944年6月6日

- 1 确定登陆地点和时间 185
- 2 “D日H时” 198
- 3 英军、加拿大军队的鏖战 223

第六章 着眼“战后”的领导者

——解放巴黎，直至最后的战斗

- 1 计划落空的登陆后作战 237
- 2 隆美尔离去，巴顿到来 252
- 3 登陆战结束，巴黎解放 276

决策的本质

第七章	诺曼底登陆的行动战略	
	——从战争复杂系统的视点	
	决定盟军胜利的分歧点	319
1	否定间接战略，选择直接战略	319
2	决定“6月6日在诺曼底登陆”	321
3	把法国境内的交通设施作为战略轰炸目标	324
4	机动力的组织化	329
5	消耗战和运动战的结合	332
第八章	艾森豪威尔的领导力	
	——从“实践智慧”的视点	
	六种能力构成的实践智慧	345
1	树立正确目标的能力	350
2	直面现实的能力	351
3	适时创造氛围的能力	353
4	描绘直观本质的能力	357
5	将想象变为现实的能力（“政治力”）	359
6	组织实践智慧的能力	363
后记		380

序 章

史上最大战役
及其拥有实践智慧的领导者

两次世界大战之间的 20 年

- 1918.11.11 第一次世界大战结束
- 1919.6.28 《凡尔赛和约》签订
- 1920.1.16 国际联盟成立
- 1925.12.1 《洛迦诺公约》签署（确认莱茵兰的非军事化等）
- 1928.8.27 《巴黎非战公约》签署（集体安全保障体制）
- 1929.10.19 华尔街大股灾
- 1931.9.18 “九一八”事变
- 1932.1.9 德国发布不再支付战争赔款的声明
- 3.1 伪满洲国成立
- 1933.1.30 希特勒就任德国总理（纳粹党、国家人民党、冲锋队合并）
- 3.4 富兰克林·罗斯福就任第 32 任美国总统
- 3.28 日本退出国际联盟
- 10.14 德国退出国际联盟
- 1934.1.26 德国和波兰签署互不侵犯条约
- 8.2 希特勒就任德国总统兼总理（兴登堡去世）
- 1935.3.16 德国通过《国防军强化法案》（重整军备宣言、恢复普遍义务兵役制、成立空军）
- 8.31 美国通过中立法案（对交战国实施武器禁运）
- 9.15 德国制定《纽伦堡法案》（开始迫害犹太人）
- 9.18 苏联加入国际联盟
- 10.3 意大利侵入埃塞俄比亚（1936.5.9 吞并）
- 10.5 罗斯福发表“隔离演说”（指责意大利的侵略行径）
- 1936.2.29 美国通过第二次中立法案（禁止借款给交战国）
- 3.7 德军进入莱茵兰非军事区（撕毁《洛迦诺公约》）
- 3.19 英法结成同盟（禁止单独媾和）
- 7.17 西班牙内战爆发（1939.3.28 结束）
- 11.25 日德签署“防共协定”
- 12.11 意大利退出国际联盟
- 1937.4.26 德国空袭格尔尼卡
- 6.11 斯大林“清洗”图哈切夫斯基元帅等红军将领
- 7.7 卢沟桥事变（中日战争全面爆发）
- 11.5 《霍斯巴赫备忘录》（希特勒论扩大东方生存圈的必要性）

在人类历史上，有些大型项目是通过众多的人团结协作才最终取得成功的。谈到这样的项目，我们首先会想到哪些呢？

有人可能说金字塔，在没有重型机械的时代，金字塔是依靠人力经过长年累月建造起来的。可能也有人想到中国的万里长城，因其宏伟壮观，即使在太空中都清晰可见。时代不断向前发展，可能也有人会提到总预算达 200 亿美元、由 40 万人参与的美国阿波罗登月计划。

不！“大型项目”并不只局限于“建设”，以破坏和杀戮为特征的战争也属于宏大的项目——为了取得战争的胜利，众人必须相互协作，集思广益。

无论是激烈程度，还是规模范围，在历史上这种致力于胜利的战斗项目中，最为辉煌的就是决定第二次世界大战胜负大势的诺曼底登陆战。

诺曼底登陆战从计划到实施共耗时两年零两个月，以美军、英军以及加拿大军队为主，共有 300 万名官兵参战。仅在 1944 年 6 月 6 日的登陆突袭，就投入了包括 12 个装甲师和 3 个空降师在内的 39 个师。次日，在 6 艘战列舰、1 070 只战斗舰艇的护送下，133 000 名官兵、14 000 台各种车辆、14 500 吨补给物资利用 6 000 艘各类船只，

渡过了波涛汹涌的英吉利海峡，被送上诺曼底海岸。在空中，战斗机、轰炸机和运输机也频繁出动，忙于支援、掩护和运输。

而整个战役又必须秘密进行。为了不让德军察觉登陆的地点和时间，需要尽可能地伪装和欺骗。同时，为了顺利输送后续部队和补给物资，人工码头的建设和水陆两栖坦克等新设备的研发也不可或缺。由于盟军的战役司令部是由以英美为中心的多国将领组成的，还存在怎样做到意见统一等人事组织问题。

进一步说，登陆并不代表战斗的结束，而是和接下来解放法国、向德国中心地带进攻的内陆战役形成一个整体。既然是如此大规模的战役，总统、首相等各国政要都深度参与了战役的计划与实施。

对！诺曼底登陆战就是在盟军和纳粹德国之间展开的、史上最大规模的“智力竞赛”。

战争正是人类品德与能力的基础

可能有人会说：“把战争比喻成什么智力竞赛是不合适的。”也有人认为战争是罪恶，所以对这个词本身都厌恶和避讳。事实果然如此吗？

在“爱好和平”方面，英国评论家约翰·罗斯金并不落于人后，但是他对战争却采取强烈的现实态度。新渡户稻造在《武士道》中介绍他的言论如下：

当我说战争是一切技术的基础时，意思是战争同时也是人类一切崇高品德和能力的基础。这一发现于我有些奇异，且颇

为恐怖，但我知道，这却是难以否认的事实。简而言之，我发现，所有伟大的国民，他们真理和思想的力量都是从战争中得来，并在战争中得到滋养的，而至和平时代则被浪费。他们因战争而得到教诲，因和平而受到欺骗，因战争得到训练，因和平而遭到背叛。总之，生于战争，死于和平。

当代著名战略思想家爱德华·N.勒特韦克在他的《战略论》中引用“想要和平就得备战”的古罗马格言，提出了“战争或许是大恶，但也是大善”的观点。

如果真如他们所言，战争是人类品德与能力的基础的话，那么我们就不要回避它，而是需要真诚地面对。因为在战争中，的确存在着值得后人吸取的大量教训，其中也包括避免战争的智慧。

我曾在《失败的本质》中分析二战中日本军队的失败原因，很幸运，该书获得了众多读者的青睐。后来，以“形势逆转的战争”为主题的《战略的本质》也得以付梓。

本书和《失败的本质》正好相反，主题不是失败，而是成功，且以盟军的一次战役为题材，并没有出现日本的一兵一卒。具体地说，就是随着第二次世界大战的进行，追寻“史上最大战役”的计划与实施过程，和德军方面相比较，在政治、军事两方面去发现盟国和盟军领导者的卓越之处。

登陆战役人才济济

诺曼底登陆战不但实际出动的官兵人数最多，使用的武器数量



图 0-1 第二次世界大战前的欧洲

最多，而且众多不同国籍的政治家也都深度参与了战役的计划和实施。从这个意义上说，诺曼底登陆战也是史无前例的。

“战略”一词的词源是古希腊语的“strategos”，意思是“将军的工作”。在此战略有三种含义，一种是决定国家资源如何使用的“大战略”（grand strategy），一种是决定靠现有武力如何战斗的“军事战略”（military strategy），还有一种是决定何时何地、怎样战斗的“作战战略”（operational strategy）。再接下来的就是具体决定怎样战斗的“战术”（tactics）。这个词也是以希腊语“taktikos”为词源，有“配置部队”的意思。

不过，战略和战术意义上的界限本来很模糊，可以说没有明确的区别。最早对二者做出明确区分的，是活跃于18世纪的普鲁士军人卡尔·冯·克劳塞维茨。他在《战争论》中做了这样的定义：“战略是运用战斗的方法，战术则是运用战斗力的方法。”

这里重要的是各种战略和战术之间的相互影响。例如，战术是从它上一级的作战战略出发推导出来的，但有时不得不根据现场形势做出改变，这时它上一级的作战战略也不得不改变。这样一来，各种战略和战术就不是依靠简单的因果关系来维系的，而是构成了一个互相影响的复杂体系。

那么，在诺曼底登陆战中，战略战术的各层级都是由什么人来决策和推行的呢？

首先，参与盟军大战略的是英国首相温斯顿·丘吉尔、美国总统富兰克林·德拉诺·罗斯福，以及领导“自由法国”的夏尔·戴高乐、强烈主张在西欧开辟第二战场（最后成为诺曼底登陆战）的苏联共产党总书记约瑟夫·斯大林。

与上述四人针锋相对的是德国元首阿道夫·希特勒。而盟军方面大战略的间接参与者还有中国国民党总裁蒋介石。真可谓人才济济。

那么下一层级的军事战略的参与者，美国方面是在盟军最高指挥部任欧洲战场最高司令官的德怀特·戴维·艾森豪威尔，以及大战中始终做其坚强后盾的美国陆军参谋长乔治·卡特利特·马歇尔；英国方面则是担任陆军总参谋长的阿兰·布鲁克。

德国军事战略的首脑是德军西线总司令卡尔·鲁道夫·格尔德·冯·伦德施泰特，不过希特勒并不信任包括他在内的现场指挥

官，经常横加干预，所以伦德施泰特的作用无法和艾森豪威尔以及马歇尔等盟军将领相提并论。

在作战战略的决策和推行中承担重要任务的，美国方面是指挥第1集团军的奥马尔·布莱德雷、打破战线胶着状态的第3集团军司令乔治·巴顿，英国方面是登陆地面部队司令伯纳德·蒙哥马利、空军上将特拉福德·利-马洛里以及海军上将伯特伦·拉姆齐。而在德国方面和他们针锋相对的则是号称“沙漠之狐”的B集团军群司令埃尔温·隆美尔。

及至战术层面，更是涌现了无数具备卓越领导力的英雄。例如盟军美国方面的代表人物：从诺曼底最大的激战区奥马哈滩登陆、奋勇当先深入敌阵的诺曼·科塔准将。

杂乱无章的盟国大战略

诺曼底登陆绝不是采用通常办法的战役，从当时形势看，不能实现的可能性也很大。这和盟国的政治战略，也就是“大战略”并非坚如磐石有很大关系。

丘吉尔头脑中反复盘算的，是维持英国自光荣革命以来的议会制民主制度和大英帝国的持续发展，因此他对在德军占领区直接登陆的诺曼底登陆战（向法国北部进攻）并不积极。相比于这种“直接战略”，他更主张从北非或“轴心国柔软的小腹”之称的中海经巴尔干半岛进攻德国的“间接战略”。在他意见的背后，则是对战后世界更深远的展望——与斯大林支配下的东欧以及巴尔干国家相抗衡。

但罗斯福并不像丘吉尔那么厌恶斯大林和苏联，甚至已经怀有将苏联也纳入“国家联合机构”（后来的联合国）的构想。

而且，由于日本偷袭珍珠港，美国成为大战的当事者，不得不同时进行两场战争：在太平洋面对日本以及在大西洋和欧洲面对德国，其负担的确沉重。究竟哪个优先呢？在珍珠港事件发生后，罗斯福曾对丘吉尔表示，击败德国要先于击败日本，而提出这一顺序的，则是陆军参谋长马歇尔。他主张“欧洲优先，击败德国最重要”，说服罗斯福相信“向法国北部，即诺曼底进攻是通向胜利的捷径”。这是因为他们对本国的军工生产能力和军事技术有着莫大的自信。

而斯大林则一直疑神疑鬼。他认为英美居然袖手旁观，避免流血，只让苏联和德国一决胜负，真正目的是让德国和苏联最好两败俱伤。实际上，自1941年6月22日德军进攻苏联（“巴巴罗萨计划”）以来，的确是苏联在独自承受着轴心国的军事进攻，所以斯大林产生这种心理也不无道理。

总之，斯大林只盼望德国早日垮台，对其他方面，不管是盟军在北非战场击溃德军，还是遏制威胁大西洋船队的德国U型潜艇，抑或对本国的巨额物资援助，都不以为意。

唯一得到斯大林肯定的就是诺曼底登陆战，由此形成的欧洲第二战场使苏联方面的压力大为减轻。在1942年11月6日的苏联革命纪念日演说中，斯大林甚至威胁说，如果第二战场迟迟无法开辟的话，他将不得不与德国单独媾和。

所以说，尽管盟国在打败德国这一目标上是一致的，可是到了具体方案上，各国首脑的大战略却大相径庭。1944年6月6日“D日”

计划的实现还面临着错综复杂、反复无常的形势。最后，美国在德黑兰会议（1943年11—12月）上，利用斯大林的力量，终于实现了诺曼底登陆战的决策。这正是在盟国内部展开的政治战略游戏。

如果采纳丘吉尔突击“轴心国小腹”的主张，那么历史上最大规模的战役也许就无从谈起了。当然，现实中它还是实现了，这完全是由于盟国的政治家和军事将领们的决策使然。

“实践智慧”带来的最优判断

在我们的生活中每天都要做出无数次判断，何况在战争期间！

作战部署、组织编制、领导人选、兵站保障、新武器研发、行动时间、行动地点、进攻到什么位置、何时取胜等，从大战略到军事战略、作战战略，以至于现场战术，所有领导者都必须在对瞬息万变的形势加以判断的同时依次做出行动。一旦做出决策，即使知道有误也无法推翻重来。领导者们必须在“当下”做出“最优判断”。

能够获取的信息也未必很充分，不仅如此，战时信息传播受限，当然会经常出错。在这样信息不足的条件下，究竟是什么样的人仍能做出“最优判断”呢？

让我们在亚里士多德提出的“实践智慧”中寻求答案。这个词可翻译为“深谋远虑”（prudence）、“实践智慧”（practical wisdom）或“实践理性”（practical reason）。我们多将其称为“实践智慧”。

实践智慧指的是为实现全社会所追求的正确目标（共同善），在注意事物之间复杂关系的同时，及时且完美地做出判断的能力。在亚里士多德看来，具备实践智慧的领导者的典型是古希腊将军伯里克利。他是把雅典带进兴盛期的卓越政治家，普鲁塔克的《希腊罗马名人传》中详细记载了他的事迹。

正确决策的基础是正确的判断。判断一词的英语是“judgment”，它和“决定”（decision）有着微妙的不同。“决定”指的是在已有的多个选项中找到合理的。如果给计算机编好程序，可以通过计算机代为决定。在这一点上，判断则不一样。“判断”是考虑选项本身时必要的智慧和才能，它需要全身心地投入，所以也伴随着行动。

那么，具备这种实践智慧的领导者需要什么样的能力呢？换句话说，出色的判断力、出色的决断力是由哪些能力构成的呢？

我们认为以下六种能力很重要：

- （1）树立正确目标的能力
- （2）直面现实的能力
- （3）适时创造氛围的能力
- （4）描绘直观本质的能力
- （5）将想象变为现实的能力（“政治力”）
- （6）组织实践智慧的能力

实际上，我在归纳这些能力的时候会想起的一个领导者是丘吉尔。丘吉尔堪称现代版的伯里克利，是具备实践智慧的领导者。