

★ 如何培养最卓越的领导力
★ 从真实的故事里寻找答案 ★



责任第一

在美国西点军校脱胎换骨

Duty First

A Year in the Life of West Point and the Making of American Leaders



(美) 伊德·鲁杰罗 (Ed Ruggero) 著
孔庆成 等译



机械工业出版社
China Machine Press



责任第一

在美国西点军校脱胎换骨

Duty First

A Year in the Life of West Point and the Making of American Leaders

(美) 伊德·鲁杰罗 (Ed Ruggero) 著
孔庆成 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Ed Ruggero. Duty First: A Year in the Life of West Point and the Making of American Leaders.

Copyright © 2001 by Ed Ruggero.

This edition published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc., USA.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 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HarperCollins Publishers Inc.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：01-2005-6329

图书在版编目（CIP）数据

责任第一：在美国西点军校脱胎换骨 /（美）鲁杰罗（Ruggero, E.）著；孔庆成，等译。—北京：机械工业出版社，2006.7

书名原文：Duty First: A Year in the Life of West Point and the Making of American Leaders

ISBN 7-111-19336-9

I. 责… II. ① 鲁… ② 孔… III. 企业管理 IV. E712.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第062509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：吴亚军 石美华 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm·15.5印张

定价：28.00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



对本书的赞誉

“《责任第一：在美国西点军校脱胎换骨》一书引人入胜、通俗易懂，它寓意深刻地阐述了美国在塑造军事和其他领域的领导者时面临的挑战。”

——拉尔夫·彼得斯，《为未来而战》的作者

“极其尖锐深刻和不偏不倚的描述……鲁杰罗是一个讲述故事的天才，他向我们展现的人物令人过目难忘。”

——《芝加哥论坛报》

“鲁杰罗用引人入胜的轶事向我们率真地提供了西点捍卫美国的最新报道。在多年出版的关于西点的书中，本书最为公正、富有启迪。”

——《科克斯书评》

“鲁杰罗的《责任第一：在美国西点军校脱胎换骨》一书具有高度的信息性和评论性，本书洞察了美国首屈一指的军事学院，引人入胜，富含启迪。”

——《休斯敦时报》

“本书对当代西点生活的报道不仅细腻，而且见解深刻。”

——《美国书评》

“一本激动人心的书……深入洞察了在这种举世闻名的训练中人的思想和体魄。”

——CNN.com

译者序

本书是美国杰出的演讲家伊德·鲁杰罗关于西点生活的纪实作品。鲁杰罗1980年从美国军事学院——西点毕业，之后在美国陆军部队服役11年，其间担任陆军军官职务。鲁杰罗还曾作为美国军事学院的教官积极承担培养“品德高尚的领导者”的崇高使命。他还为强生、福布斯、FBI（美国联邦调查局）、时代、CIA（美国中央情报局）、纽约警察署等多家美国政府机构及知名企业多次做过以领导力为主题的演讲，显现出锐不可当的演讲才能。本书即为作者展现在读者面前的关于培养领导力的经典之作。

本书深刻地洞察了美国首屈一指的培养领导力的学校，美国军事学院的生活。本书以一年级西点学员的经历为出发点，描述了学员繁冗忙碌的生活：野兽营中最初令人筋疲力尽的训练、严格的学员等级制度、荣誉制度、紧张的课堂活动，以及地位较低的一年级“平民”和训练他们的高年级学员的相互交流，同时展现了栩栩如生的人物形象。本书引人入胜、通俗易懂、见解深刻。本书的出版，将为广大想要了解西点和如何培养领导者的读者带来一份欣喜。

责任、荣誉、国家

——西点的座右铭

美国军事学院的使命

教育、训练和激励学员军团，使每个毕业班学员成为品德高尚的军官并致力于实现责任、荣誉、国家这三大价值；作为一名美国陆军军官，在职业上不断地寻求发展进步；为国家献出终生不渝的无私服务。

责任在我们的语言里是一个最崇高的字眼。做所有事情都应尽职尽责；你不能越俎代庖；你也永远不要期盼得过且过。

罗伯特 E. 李

1829届学员

序 言

西点军校的校长丹尼尔·克里斯特曼中将，身材高大，面色红润，他的微笑和美国陆军军官学院所特有的氛围使他散发出一股不可抗拒的魅力。他会随时告诉他的任何一位听众，西点军校是“首屈一指的培养领导力的学校”。

在1998年一次为期三天的西点军校区域同学会会长会议上，我就听克里斯特曼反复提到这一说法。至少是在那间会议室里，他不断向在场的所有人灌输这一观念，其实大家也早就这样认为了。西点军校的毕业班学员对那些创造了美国历史的西点人的名字早就耳熟能详：艾森豪威尔、麦克阿瑟、格兰特、李、潘兴、施瓦茨科普夫、巴顿。他们也非常清楚那些在军队服役或退役以后在广泛的非军事领域工作的领导人的业绩。

比如说，在1980届学员20年聚会上，你就可以见到：一位国会议员、四位白宫工作人员、驻越南和约旦的大使馆武官、一名曾在太空行走过的宇航员、一位心脏外科医生、一位眼科手术医生、一位联邦调查局特工，以及诸多首席执行官、医生、大学教授、部长、律师、企业家、工程师、科学家和飞行员。在那里你也可以获得很多第一手资料，了解人们是如何在巴尔干地区指挥500人的维和部队，如何管理一个营的绿色贝雷帽成员，等等。

用克里斯特曼的话说，西点军校或许是为专门培养领导者而建的，或许不是，

VII

但毫无疑问它确实是培养领导者最好的学校之一。如果说西点军校毕业班学员的成功能给我们任何启示的话，那么其教育方法就应该能为军队内外领导人的培养提供一种标准模式。毕竟领导才能是社会所需要的。哈佛大学的约翰 P. 科特认为，美国的大多数机构都是管理过度并且领导不足。工商企业动辄花费数百万美元聘请专家顾问，而这些顾问们也就只会玩弄各种核对清单和决策矩阵。令大家尤其不满意的是，他们打道回府后，员工们仍然是无精打采的样子。

200年来，西点军校把美国富有才华的年轻人吸纳进来，并且通过4年高强度的训练课程塑造了他们的领导者品质。毕业离校那天，毕业班学员所得到的，除了校长颁发的卷成了圆筒状的毕业证书，更重要的是他们终生受益的不平凡经历。这些经历是怎样在塑造领导者方面发挥作用的呢？我在西点军校学习4年，后来又在那里做了4年教员（共服役11年），可对这个问题仍然不明就里。所以，从1998年起我开始寻找答案，起点是从一位在西点讲授领导力课程的教授办公室里开始的。

“如果你随便在周围找5个人，问他们领导者是如何被培养出来的，你就会得到5种不同的答案。”

※※※

在塞亚堂深处一间没有窗户的办公室里，斯科特·斯努克中校给了我这样一个不算答案的答案。

我认识斯科特·斯努克的时候，他还是一位毛手毛脚的低年级学员，当时我们被安排到一块去挖一个散兵坑。

斯努克坐着，人连同椅子滑到一个文件柜前，从里面取出一个文件夹，并把它从桌子上甩过来。文件里密密麻麻地记录着西点军校就培养领导能力方面深入研究的成果。其行文晦涩难懂，充满了学究气。翻了好多页不痛不痒的文字，我才找到这样一行黑体字：“**美国军事学院并没有明确的培养领导者品质的学习模式和理论**”。

VIII

我认为，对于花费了大量纳税人的钱专门负责领导者培养的机构而言，这是一个严重的失职。

斯努克说：“我们之所以这样做，是因为以前这样做是有效的。”可是，他们却没有整体的教学规划和相关理论来确定究竟哪些做法在起作用，哪些没有。难怪毕业班学员们（从刚毕业的直到80高龄的校友）在谈论同样的这一段人生经历时，有人会说：“它使我有今天的成就。”而另外有人会说：“大都是一些愚蠢的类似兄弟会的东西，简直就是浪费时间。”

斯努克说：“如果把它看做是一门文化课程，学员领导力培养体系就是课程大纲。这个大纲会告诉你在一个学期40节课上应该做些什么。然后通过测验、考试以及论文对学员的理解进行评估。这些我们应有尽有。我们缺少的是，在教学大纲形成之前学员该如何学习这门课程的一套理论。”

负责学员军事训练的一星少将——西点卫戍司令并不完全接受这一说法。他想知道这是否可能，自诩是“首屈一指的领导力培训机构”难道只是碰巧用上了一套长期行之有效的东西？西点究竟是怎样培养领导者品质的？

斯努克研究小组这样写道：“我们自己的答案充其量也只能这样描述。西点有三个方面的培养课程：军事课程、文化课程和体能课程。每一位学员都要循序渐进地参加一系列活动，以下就是这些活动的列表……”

这项研究没有指出西点的做法有什么不足，但是如果没有明确的培养领导力的理论，就不存在评估新课程所依据的标准，也就没办法断定当前的做法正确与否。缺乏基本理论，像如何做事、什么事情是正确的这一类最基本的问题都很难回答。

这份报告接下来说：“如果我们认为西点的经验从根本上说是可靠的，那么我们就应该能从所做的工作开始，回过头来从实践中总结理论。”按照这种逻辑，该报告提出了以下培养领导者的模式：

最基本的条件是学员要有良好的人品。西点军校一直不遗余力地接纳愿意学

习、有责任感的年轻人。招生委员会总是在寻找学业中等以上同时担任过球队队长、教会头目或者消防志愿者的学员。

接下来是培养过程的四个要素。首先是西点的优势项目：挑战训练。就是让学员摆脱舒适的环境，去进行全新的尝试。给他们设定不太容易实现的目标，迫使他们去化解冲突并且不断地扮演新的角色。无论是在智力上还是在体能上，他们都必须面对各种各样的极限挑战。训练目的就是要确保没有哪位学员可以舒舒服服地过关。原先沉默不语的学员必须要大声讲话，橄榄球运动员去改练体操，女学员则要学会徒手格斗。

第二，为了尽可能从挑战中有所收获，学员们必须得到各方面的支持和鼓舞。任何一名教官或工作人员都是一名教练，教授和教员首先都得是军官。

第三就是评估。美国陆军军官学院拥有各种反馈手段，其中一些非常简单明了：按照担当领导角色中的表现给学员评分。但也有一些领导力评估手段并不怎么直观和易于评价：这些测试是在队友、同学、室友之间通过对话进行的。

第四个要素是反省。让时间帮助学员消化领会课程的内容，毕竟一个人不可能一夜之间就成熟起来。

该培养模式的最后一部分是：允许失败。斯努克认为，教育理论中有许多例子证明，年轻人在经历失败后更愿意学习，尤其是在经历过他们想象不到的失败后。



我从自己的学员经历中，也体会到了该模式的一些内容。挑战几乎无处不在，并且常常会令人垂头丧气，痛苦不已。学员中流传的一句话十分贴切地反映了这一点：西点就是“把价值20万美元的教育，一次5美分地呈现给你”。

我还记得自己接受过很多辅导，也进行过很多辅导。在英语系的时候，我的上司给我们的职责非常明确：我们在那里的目的就是要培养下一代的军事指挥官，

并且教会他们清楚地写作。我自然也清晰地记得当时的评估结果。差不多学员生活的每个方面都与分数有关，打分几乎到了荒谬的、吹毛求疵的地步。

但是，斯努克模式中也有些东西我没有领悟到。我们几乎没有时间进行反省，没有时间进行所谓“审慎的生活”。西点军校的一位前任校长巍斯特·沃尔兰德将军曾经说过，理想的西点人应该是能行动的人，而不是思考的人。说得好听一点，许多西点学员和军人会把反省看做是过于卿卿我我和象牙塔式的理智主义；说得不好听就是，他们会把反省看做纸上谈兵和利己主义。

我也不记得有人告诉过我允许失败。西点和许多其他机构一样，成绩单上绝对不可能出现“我失手了，但我成了领导者”。在这样一个高度量化的世界，学员冗长详细的成绩记录中几乎没有他们因为失败、再学习而得到的学分。

再就是，有些事情在斯努克模式中并没有被提及。比如，我从不记得什么时候可以明确地说：“这就是他们怎样教领导才能的。”我的疑问还有，就是关于那些没怎么受益于西点教学经验的人，包括一有机会就退缩的人和一毕业就与同学切断一切联系的人。我也认识一些毕业班学员，他们20年来一直对一年级时发生在他们身上的事情耿耿于怀。该模式没有提到的最后一点是，有些毕业班学员恰恰就没有学到领导能力，并且有些人仍然两面三刀、心胸狭窄和固执己见。这种例外，在任何大群体中都存在。

当然，我的个人经历已经过时。要找到现今西点是如何完成培养领导力使命的惟一方法就是到西点去，去那里看看发生了什么，没有发生什么。由于我对教育理论和心理学不太在行，就只能按照自己熟知的方法去做：从真实的故事中寻找答案。于是，我做了一年的从最低层的一年级学员到最高层的学校校长的实时跟踪调查。

※※※

在本书差不多两年的调查和写作过程中，我一直没有间断过美国政府基本政策演讲人的工作，仍然经常向工商界人士讲授领导艺术。我多次碰到这样一些人，他

们认为军队领导才能与社会领导才能没有任何关系。一位商界人士（没有服过兵役）这样概括军队的领导方法：“命令做什么，就得做什么，不是吗？”

这个概括不太准确。诚然，军队中存在“去做这，去做那”式的专制领导，但这种领导方式的成就是有限的。而能激励人的领导者，其成就几乎不可限量。**在战斗的关键时刻，军队里实行的是极度分权的领导方式。**与此对比，就连当今互联网的弄潮儿都会相形见绌，显得过于顽固和迂腐了。当今世界的维和使命需要的是超前的独立决断能力和思维的灵活性。在科索沃，有几位刚戴上军衔的中尉，走出校门还不到一年，可已经是几个小镇的法定市长了。在被长达400年的种族仇杀困扰和流血冲突撕扯得七零八落的村庄中，他们既是中间的调解人，同时也是法官、律师和警长。

一两年后即将承担这些职责的年轻人现在就在西点军校。成绩优秀者，在军队内外都会获得成功。本书记载的就是他们厉兵秣马的真实故事。

目 录

译者序

序言

第一天 我们已经不是在堪萨斯州了/1

野兽营/21

准备战斗/43

序幕的结束/57

学会服从/77

严酷的考验/87

位居一线/105

领导者和被领导者之间的信任/125

每个西点人都是运动员/141

敢于做更困难但正确的事/155

我们即将离开这里/165

他应走的路/189

毕业日/205

尾声：2000年之夏/213

致谢/217



第一天

我们已经不是在堪萨斯州了

纽约，西点军校

1998年6月29日

西点军校一本薄薄的小册子上详细描述了2002届学员的情况：招生办公室一共收到12 440份申请，其中2 245人得到了议会的提名（这是竞争的第一道关口），并且符合西点军校学业和体能要求，最终1 246名学员被录取。

被录取的学员中，74%高中成绩名列班级前5名，没有一位是在最后5名。64%的学员SAT测试英语部分超过600分，78%的考生数学部分成绩优异。233人获得过美国优秀学员奖学金（美国高中毕业班学员最高荣誉），78人曾代表毕业班学员发言，732人是国家荣誉协会会员；224人做过州政府代表，222人担任过社团主席，191人担任过校报编辑或协作编辑，556人曾是童子军成员，其中有139名是响当当的鹰级童子军成员（男）或金奖获得者（女）。他们中的1 121人（比例高达89%）获得过学校体育运动奖，并且有774人担任过队长职务。

他们个个造诣非凡，受过良好教育并且体格健壮。他们愿意放弃许多一般大学生生活中的乐趣，包括放弃暑假。但是，就在他们西点军校生涯的第一天，很多人连走路和说话都成了问题。

※※※

在混凝土和沥青铺就的中心操场上，一位小伙子正按照一名负责队列训练的高年级学员的口令迈出左脚，让人难以理解的是，他的左臂也随着向前甩动。这位18岁的小伙子，可能从1982年学习走路时就一直是：迈左脚，甩右臂；迈右脚，甩左臂。可今天却不是这样。

并不是他不努力。他面部表情严肃，注意力高度集中，满头大汗，嘴里还不停地重复着口令。尽管他自己有一点不知所措，但他没有东张西望。这一天对他来说真是茫然的一天。

学员们进行基础训练的地方叫做“野兽训练营”，或简称“野兽营”。这项训练几乎占用了全部的暑假，6周半的时间，都被用来学习怎样像一名战士那样观察、走路和说话；开始接受军旅文化的熏陶；学习从行军到射击等一系列士兵应该掌握的技术；学习服从。

需要学习的东西太多了，就像大把的西点经验一样，通过高压锅方式灌输给学员。这冲击着这些十几岁孩子敏感的神经，他们出生在地球上最富裕的国家，大多数曾过着娇生惯养的生活。就是这样一种冲击，正如今天是这些年轻生命经历的最大历险活动的开始一样，使他们对入学的第一天铭记在心。

※※※

4名高年级学员（西点人称之为头等学员^①）站在布莱德利军营外下面的台阶上。布莱德利军营是一座6层L形的花岗岩建筑，它高高地耸立在中心操场的一角。4位学员中，3男1女，其中的女学员和一名男学员是黑人。他们身着白灰夏季军装：白色帽子；紧身白色衬衣佩戴灰色肩章以及标志高年级或一等学员的黑色盾形肩章；灰色裤子，每条裤腿外侧装饰着一条黑色裤线；脚上的黑色皮鞋锃光瓦亮。作为官职的标志，每位学员手戴白色手套，腰系红色饰带，其浓密的绣穗正好垂到裤子右后边的口袋上方。

这就是“红饰带学员”，最先接待西点新学员们又不太友善的欢迎队伍。

① 西点军校设置4个年级。相应地，学员们将一年级学员称为四等学员，也被称为“平民”；二年级学员被称为三等学员，也被称为“一岁人”；三年级学员被称为二等学员，也被称为“奶牛”；四年级学员被称为一等学员，也被称为“头等学员”。——译者注

一群叽叽喳喳的新学员随意地站成4排，地上有区分跑道的绿色线带，他们自觉地站在了两条线中间。每条跑道的末端有一个同样用绿色带子拼成的“Stop”（停止）。再往前是几英尺的无人地带和另外一条线，线后面站着一位身材魁梧的高年级学员，腰上系着红色饰带。

这位高年级学员举起一只戴着手套的手，手指伸展得像刀刃一样，指着最前面新学员的鼻子，用命令的口气说：“新学员，向前跨步走。”他指着离他闪闪发亮的皮鞋只有几英寸的一条线说：“不要越线，也不要踩线，靠在我这条线上。”

那位新学员跨步向前，眼睛向地上扫了一眼，脚尖紧靠在线上。高年级学员像机枪一样给了一连串命令，每句结束时都问：“听明白了吗，新学员？”

没有人停下来感受这个时刻，但是他们生命中重要的事情已经发生了。

一个小时前，这些极力靠近线、不越线、不踩线的年轻人还只是平民百姓，多数是刚刚毕业的高中生。在他们刚到西点报到时即便不是穿着松垮的牛仔裤，不穿暴露的拳击短裤，也不拿着滑板，他们也像是MTV中的一般居民，和士兵的形象根本就是差之千里。

但是，他们现在站在了这里。在军旅生涯的最初几分钟里，他们不但听从别人的吩咐去做，并且极力想做好。对他们中的一些人来说，这几分钟的生活会延续30年，而对另外一些人，可能就只有30小时。但至少在这一时刻，他们都是自觉自愿地想通过长时间的努力成为士兵或者士兵的领导者。

一些新学员可能意识到了这一时刻的意义。几个月以来，许多新学员一直梦想能听到入学欢迎词中那些崇高的字眼。正如一位新学员所写的那样，他们是“为了阅兵和长枪”而来的，他们为西点的名气、西点的历史以及能站到许多美国统帅们曾经站过的地方已经飘飘然了。有些人（他们将会是最不幸的一些人）来这里，是因为他们的父母让他们来的；而有些人来这里，仅仅是因为西点是他们可以免费就读的最好的一所大学，或者是因为西点是看在他们体育成绩好而录取他们的惟一的一所一类大学。在灰蒙蒙的天空下，他们看上去没有什么区别：一些将会成为将军，一些会及时退出然后转到其他大学就读。

“新学员，你们只有四种回答：‘是，长官’，‘不，长官’，‘没错，长官’，‘我不明白，长官’。”这位红饰带没有停顿，接着问：“新学员，四种回答是什么？”

这些新学员们试了好几次才学会这些代码一样的回答。而要使他们学会放弃解释则要花费更长一点的时间。“没错，长官”，是关键的第一课。你要为你的行为负责，自始至终，不论结果怎样。

这是4年中将不断地重复的一课，大多数人都能学会。

※※※

第一天要特别当心，新学员都收到过这样的提醒；有的提醒来自于有过同样经历的家庭成员，有的来自于招生材料、相关书籍或纪录影片。那天上午他们甚至在米歇尔体育场迎新接待站，也得到了些有用的建议。

上午的大部分时间里，在这座橄榄球场后门报到的学员及家人排起的长队就没有中断过。他们三三两两地进来，一次由新学员接待员带进几百人。他们静静地鱼贯而入，然后坐在体育场靠下方的座位上，好像有个无声的命令在告诫他们这里是有秩序的地方。在他们面前，站着一位身着绿色“A级”军服与领带的陆军上校和一名头等学员。

“我是莫林·勒布尤夫上校，体育部主任。”

勒布尤夫的职称是“击剑大师”，这个名号从西点开始教授剑术的时候就有了，开设这门课是因为西点认为剑术是一种格斗技能。她身高近1米8，留着漂亮的深红色的短发，身材像赛跑运动员一样清瘦。人群中一些人交换着欣赏的眼神，几位大腹便便的父亲们不好意思地竭力收缩着自己的肚腩。

“学员基础训练强度高，要求严格，这需要你们全力以赴并且积极主动。在未来的几个星期，我要求你们记住三件事。”勒布尤夫上校很随意地说。

“第一，要好好听并且按要求做。如果要求你们跨步靠线，”为了能在一个看台座位上迈步她边说边转身，“要靠近线，绝对不能越线……”她优雅地、远远地向前迈了一步，“也不要离线太远，一定要靠近线。”

“第二，要保持一份幽默感。”

“第三，要记住不只是你一个人，你们班的每一位同学，你面前的每位学员，穿过灰色军装的每位西点人都经历过这一天。经验告诉我们，一次最好只想一天的事，随着时间的推移，你们会逐步地获得力量和信心。”

勒布尤夫上校不是西点毕业的（西点开始招收女学员时，她已经在读大学了），她到这里任教，部分原因是西点希望这里所有的年轻人都要立志成为像她这样的榜样。她是陆军航空兵部队的先驱，在佐治亚大学获得博士学位，西点军校第一位女性主任。她精明过人、成就非凡、魅力十足，也不乏幽默风趣。西点的人说，今天上午她往这一站，在军装上由于阳光照射而熠熠生辉的各种徽章的映衬下，