

RUDOLPH W.
GIULIANI

A portrait of Rudy Giuliani, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a striped tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred cityscape at night with warm, orange lights.

领导：
纽约市长朱利安尼自述
LEADERSHIP

[美国]鲁迪·朱利安尼 著 韩文正 译
译林出版社

领导：

纽约市长朱利安尼自述

LEADERSHIP

[美国]鲁迪·朱利安尼 著
韩文正 译

图书在版编目(CIP)数据

领导:纽约市长朱利安尼自述/(美)朱利安尼(Giuliani, R. W.)著;韩文正译.-南京:译林出版社,2005.1
(译林传记译丛)
书名原文:Leadership
ISBN 7-80657-853-6

I. 领... II. ①朱... ②韩... III. ①朱利安尼-自传②领导学 IV. I①K837.127=5②C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第128719号

Copyright © 2002 by Rudolph W. Giuliani
Originally Published in the United States and Canada by Miramax Books as *Leadership*. This translated edition published by arrangement with Miramax Books through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.
Simplified Chinese translation copyright © 2005 by Yilin Press
All Rights Reserved.
登记号 图字:10-2004-043号

书 名 领导:纽约市长朱利安尼自述
作 者 [美国]鲁迪·朱利安尼
译 者 韩文正
责任编辑 张远帆
原文出版 Miramax Books, 2002
出版发行 译林出版社
电子信箱 yilin@yilin.com
网 址 <http://www.yilin.com>
地 址 南京湖南路47号(邮编210009)
集团地址 江苏出版集团(南京中央路165号210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 丹阳教育印刷厂
开 本 880×1230毫米 1/32
印 张 10.75
插 页 4
字 数 249千
次 2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷
书 号 ISBN 7-80657-853-6/I·614
定 价 (精装本)21.80元
译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

序

我向来喜欢写作。当执业律师的时候，我最喜欢的工作——或许也是最擅长的——就是准备诘辩。就某些方面而言，那和写书没什么两样：理清一个主题相关的线索，编织为精彩动人的故事。我也喜欢研究。深入掌握某个议题，同时向别人说明你的观念，与政治手腕有异曲同工之妙。2001年初，我的市长任期剩下最后一年，我的领导能力还有许多地方有待学习，这也是我不断推辞写这本书的原因。不过，我认为自己已经具备相当的实务经验，足以增进读者对于领导统御的认识。我怎么也想不到，居然此生最大的挑战就在眼前。

2001年的上半年，我在公务当中同时进行本书的写作，在笔记本上随时记录重点。我和合著的作者肯·库森花许多时间一同讨论，让他观察我做事的方式，说明我这样做的原因。到了夏末，本书的架构大体成型。这样的过程让我十分满意，因为它不只是消极地记载早已定案的结论，同时也是一种积极的追寻。为了完成这本书，我不得不更加深入地思考自己的观念，进行一场内心的自我挑战。

9·11之前，这本书已经进行了好几个月。对我来说，过程有如一场研讨会，让我学习到如何管理一个组织；又仿佛是上天事先安排了一系列领导统御的课程，让我足以应付即将发生的变局。当9·11的灾难降临，种种的原则记忆犹新，我才能展现充分的自信。

在飞机撞上世贸大厦的几个小时之内，各项原则陆续登场：网

罗精英,具备并传达强烈的信念;亲身体验,为人表率,挺身对抗恶势力;按部就班,忠诚至上,缜密筹备,信守承诺加超额实践;对任何事都不要想当然,当然——还有葬礼的重要性。这是预言式的结局。我凭着本书的原则,在危机关头现学现卖,每一项都派上用场。

9·11 事件是我一生中最大的冲击。但 9 月 11 日不是我人格的分水岭,事件前后,我是同样的我。我能够渡过这段危机,正因为我永远是全力迎向职业生涯中的任何挑战。我没有什么“重大危机处理秘诀”临时拿来参考,我用的都是一些老套经验。两任市长,五年联邦检察官,司法部的两个职务,甚至我抗癌的经历——都让我从中得到了经验。

本书没有提到有关我私生活的细节。比如说,那段破碎的婚姻。它既跟我在公职上的表现无关,也没有丝毫影响。虽然曾引起一些注意,但我相信读者对这些事情兴趣不大——不同于那些记者。事实上,公众人物没什么私生活可言。或许是我过于苛求,但一个国家希望招揽一流的人才投入公职,就应该尽量不去介入和此人公职表现无关的领域。

除了提出原则,本书也佐以实例,显示应用这些原则的效果。我相信证据甚于理论,成果胜过空谈,所以提出许多前后对照的实证。例如在我首次角逐市长的 1989 年,纽约市有 1,905 起谋杀案;我输了那场竞选,接着在 1990 年,谋杀案升到 2,245 起。1994 年 1 月 1 日,我就任市长,当年的谋杀案比 1993 年少了两成,降到 1,561 起。我任内的最后一年 2001 年,只剩下 642 起——八年之内减少 67 个百分点。

市民生活品质的改善更是显著。我如何达到这些成就,本书将会揭晓。在各种前后对照的数据当中,有一项因素无法以数据呈现。当年的纽约陷入一片愁云惨雾,颓丧绝望的气氛无法以数字衡量。纽约病人膏肓的迹象之一,就是许多车窗上悬挂的“没有音响!”的小旗子,这是向社会最下流的群体妥协,向窃贼大爷们哀

求：“拜托放我一马！别的车子没有挂招牌，你可以去偷他们的！”

1990年9月，《时代》杂志把人们熟悉的字眼“我爱纽约”印在封面上，背景是一颗破碎的心，加上一行标题“腐烂的大苹果”。内文叙述纽约的暴力横行、商业萧条、基础建设七零八落，展望了黯淡的前景：纽约市——全美首屈一指的暴力之都，人人排队领失业救济金——积重难返，繁华落尽的颓废大城。根据《每日新闻》和其他报社的民意调查，59%的市民希望能迁居他处——只要他们有办法。

对我而言，印象最深刻的是在1990年，我前往伦敦发表一篇关于证券法和白领犯罪的演说。现场有人问起纽约市的犯罪情况到底多严重，他给我看一个旅游简介，上面提醒前往纽约的观光客必须谨慎，其中一个要诀是：“避免接触他人的目光！”刹那间，所有的问题集中在一个焦点。为什么要去一个不能看人的城市观光？谁又会愿意住在这样的城市里？如此疯狂糟糕的建议——却可能是好的忠告。

十年之后，本书揭示的原则得到实际的印证，《时代》杂志再度以纽约作为封面，画面中是2000年1月1日午夜的时报广场。大苹果重现生机。它成为全美最安全的都市，中小企业蓬勃发展，大型企业总部陆续迁入市区，就业市场一片欣欣向荣。年轻夫妇在此生儿育女。大量的观光客和会议代表让来访者人数创下新高。纽约市终于回到往日，让每个人的目光可以彼此接触。

领导才能不会从天而降，但可以借助学习逐渐培养。回顾我的一生，包括我的第一位老板劳埃德·麦克马洪法官、我的父母、里根总统、司法部长威廉·弗伦齐·史密斯、联邦检察官保罗·柯伦和迈克·西摩，以及五位在纽约市警局和消防大队服务的舅舅，对于我理念的塑造产生过深远的影响。

领导的方式不限于一种。富兰克林·罗斯福会以演说激动人

心；乔·迪马乔以身作则；丘吉尔和麦克阿瑟都是特别杰出的演说家；里根以其人格力量率领众人——大家信任他，所以愿意追随。

你一定会找出最合适、最富于技巧的工作方法——被你领导的人们会告诉你。你指挥人们的能力，多半取决于他们对你的看法。他们需要一个比自己更强大的人，但无论多强，毕竟还是人。

面对压力时，领导人必须克制自我的情绪。我在市长任内，只要听到哪个官员说自己在面对业务上的危机时感到“恐慌”，我会严正声明，不准再用这个字眼。我认为正确的心态应该是“担心”，如果情势紧急使我们必须采取更加关切的态度，倒也无妨，恐慌则大可不必。无论如何，你不能让自己神经麻痹。领导人的镇定是不可或缺的。

通过自身的思考和经验，本书中的某些观念是我独创的。其他则是过去没有应用在现实世界的学术理论，即使在某些地方做过实验，其规模与复杂性也无法和纽约市相提并论。例如詹姆斯·Q·威尔逊和乔治·L·克林有关打击犯罪的“破窗理论”，让我将施政焦点集中在一些诸如强索赏钱、街头涂鸦、坐霸王车之类的轻微违规，进而遏阻重大犯罪。戴维·奥斯本和特德·盖布勒合著的《政府再造》也给我许多启示：我设法以经营企业的方式来管理政府，利用商业原则强化政府中的责任制度。目标导向与可考量的绩效指标，可以让政府的效率不逊于民营企业。我对此观念坚信不移。

至于其他人的观念，我也不吝采用。例如前任市长戴维·丁金斯，虽然是我两次竞选中的对手，他所实施的“社区学校”制度——让社区居民利用学校当做活动中心。我欣赏这个做法，我上任之后不但没有撤除，还将这项制度发扬光大。我实施的公路认养制度，让纽约市绝大多数的公路都有人认养，也是仿效洛杉矶市长理查德·赖尔登。

在我的职业生涯当中——无论是在纽约南区联邦检察官办公室领导肃贪组，之后调到缉毒组，被指派接管肯塔基州那家濒临破

产的煤矿公司，或是观察里根和麦克马洪法官等人的风范——都在思考如何做一位领导者。之后我终于了解，之前的经历都是我准备成为领导者的必经之路。不知不觉中，我学会了如何处理事情。

所有领导者都受到其崇拜对象的影响。了解并研究这些人的成长经历必然使得有志的领导者培养出自己的领导风格。幸运的话，他会发现身旁就有一些模范，向他们问计，在生活中观察他们，找出有效并能与自己风格互补的领导方法。但除了效法他人之外，许多的领导原则是撷取自日常生活的点滴。

当危机降临之际，个人的经验是无法替代的，因为时间不允许你慢慢琢磨。日常生活养成的智慧，遇到危机时将扮演前锋角色。9·11事件爆发之后，许多人称赞我有胆识，居然敢跑到现场。其实我只是照章行事，没什么特别的。我处理危机一向遵行两个原则：亲临现场和以身作则。这不是凭空想像，也不是为了写书临时编造的。

举个例子：1992年12月10日，我刚吃完午餐，正打算独自走回在安德柯尔律师事务所的办公室，我是这家事务所的合伙人。经过第43街的时候，看到圣阿格尼斯教堂有浓烟冒出。这是纽约市最美丽的建筑之一，尤其在隔壁中央车站的衬托之下，仿佛置身喧嚣尘世的一片心灵净土。由于浓烟颜色太黑，不像是火炉产生的烟，附近又没有消防队员，于是我走进了教区长住宅。

里面的修女们表情有点不安，不过就那么一点。“你们报警了吗？”

“报了啊，消防队正要赶来。”她们回答。

“你们没有叫教区长住宅和教堂的人撤出来吗？”

“这就知道了。我们以为教堂里面没有人，但神父还在楼上。”

“快点出去，”我告诉她们，“去外面等消防队过来，我去楼上看还有没有人。”这时正好有一位我事务所的警卫经过，我请他跟

我一起来。我们上楼之后，从打开的房门看见一位神父正在收拾东西。他探头出来，我告诉他教堂失火了，问他里面还有没有人，他说应该没有，但不太确定。于是我们三人一起上楼，结果看到一个人还在办公，于是叫他赶快出去。

把教区长住宅清空之后，我问教堂里还有没有人，牧师也不敢确定，于是我们从教区长住宅赶往教堂的圣坛后方。一进教堂，就看到两个趁火打劫的小偷正在偷烛台，我用充满威严的声音大叫：“把他妈的东西放下，滚出去！”我冲口而出，但想起来这里是教堂，旁边又站着牧师，心里觉得很懊悔。不过这一招还挺奏效，他们乖乖放下东西然后逃之夭夭。这时我才看到熊熊大火：“我想我们该离开这里了！”当我们跑出教堂上了人行道，消防队也及时赶到。

回到办公室，跟随我多年的行政助理贝丝·佩特龙正在等我。有事务所的同事看我冲进火场，之后就没有消息了，她心情的焦虑可以想见。我那时身上穿着驼毛大衣，她说：“看看你的大衣！”整件大衣染成黑色的，表面积满了灰尘。后来我把大衣送洗，领回时已经缩成一团，但直到今天我还舍不得丢掉。为了那件事情，消防大队还颁给我勋章。我还保留着这枚勋章——和那件大衣——作为那场火灾的纪念品。

美国人所具有的许多闪亮人格，经过9·11的震撼得以显露。例如，人们突然对警察和消防弟兄肃然起敬，发现他们每天都在玩命。以往他们的努力都被视做理所当然，所以这种感觉对于纽约市格外温馨。之所以会产生新的印象，就是因为世贸中心着火的当时，大楼里面的人急着往外跑，警察和消防员却毫不犹豫地往里冲，他们不在乎陷在大楼里面的是黑人或白人，是男女老幼，是穆斯林、基督教徒或犹太教徒。他们只是奋勇向前，完成这个国家有史以来最伟大的营救任务。

9·11刚过的那段期间，人们经常问起，我的力量、理想、精力

或勇气之类的表现究竟源于何处？在接下来的篇幅中，我将尽我所能回答这些问题。我在第一章将现身说法描述 9·11 当天的情形。接续的 14 个章节是本书的核心，其中完整叙述了我的理念，并加上我的亲身经历。最后一章以 9·11 灾后复元作为背景，呈现了我如何运用这些原则让这个城市起死回生。事实上，领导统御本身仍是一个谜样的主题。伟大的启示可以随处拈来，力量的泉源往往出人意料。

市长任期行将届满之际，我经常在想，是什么让美国这块土地显得特别？一百多年前，我的祖父鲁道夫·朱利安尼——我的名字就是传承自他——远渡重洋从意大利来到此地，口袋里只有 20 美元。他和家人道别，远离故乡，抛开一切熟悉的事物，明知横亘眼前的是一段充满惊涛骇浪的险阻之旅，前往到一个言语不通的异乡。然而，他和他的妻子以及无数的同乡都下定了决心。

他们如何克服内心的恐惧？很简单，我的祖父和其他千千万万移民都会给你同样的答案，他们是被一个理想所吸引。美国——自由的土地，勇者的家乡——是一个特别的地方。当然，这只是幻想，经过美化的形象。但落脚此地之后，他们给了美国一些回馈，让这个地方更加特别，靠着他们的辛勤努力，让她成为一个美好、公平、繁荣的国度。

林肯曾说，判断一个人蕴含的美国成分有多少，不是凭他的家谱，而是看他对美国理念信奉的程度。我们就像同属一种俗世的宗教，对共同的理念抱持着信仰。我们不是单一种族，不属单一血统，不讲单一语言，凭借着对民主政体、宗教自由，以及让每个人自由支配金钱之经济体系的坚定信念，我们牢牢地拴在一起；凭借着对人类生命的尊重、对法治的尊重，我们牢牢地拴在一起。

就是这些理念，使我们成为美国人；就是这些理念，使我在作为领导者时有所依靠——无论在 9·11 之前还是之后，都是如此！

目 录

序

第一部

1 2001年9月11日

第二部

2 按部就班

3 缜密筹备

4 人人负责,随时随刻

5 网罗精英

6 深思熟虑,再作决定

7 承诺力求保守,成果超过预期

8 强烈理念的塑造与传达

9 做你自己

10 诚信至上

11 婚礼可以不去,葬礼不能缺席

12 不畏权势

13 自修与独立思考

14 目标导向的组织架构

15 慎选贿赂的对象

第三部

16 重生

附录一

施政前后

附录二

纽约市消防大队晋升典礼,2001年9月16日星期天

第一部

Leadership

2001年9月11日

那个晴空万里的夏季清晨，衬托着一片澄蓝背景，无垠的天空呈现出梦幻般的美感。不论哪个日子，纽约这个地方总是这么特别。但9月11日的早上，那才是真的特别。

我陪着两位好友在55街的半岛酒店用餐，一位是我的老朋友顾问丹尼·扬，另一位是早年在我手下担任助理联邦检察官的比尔·西蒙。比尔有意出马角逐加州州长，我们针对即将举办的初选事宜讨论了一番。三人在迎宾大厅道别时约为8点45分^①，就在此

① 掌握这些事件发生的精确时间点极为困难。照理说，这几个时间点肯定确实存在。比方说，第一架飞机（由波士顿起飞的美国航空编号11航班）冲进大厦的那一瞬间，就有8点45分、8点46分、8点48分三种说法，迄今都未达成一致定论。而对于第二架飞机（联合航空编号175航班——同样由波士顿起飞）撞上二号大厦的时间——9点零3分——似乎是毫无疑问，但大厦何时崩塌却是众说纷纭。10点零5分左右，二号大厦开始崩塌，一号大厦约在10点28分。由此可以想见，我往来奔波抵达各处的确切时间已成一串永恒的未知数。

刻，随同前来的安全随从帕蒂·瓦罗内探员接到行政副市长乔·勒霍塔的电话：“你距离市长本人多远？”帕蒂说我离她不过五英尺；乔接着说，一架飞机刚刚撞上世贸大厦，可能是双螺旋桨小飞机，但目前无法确定是蓄意或是意外。我一面跟比尔继续聊，却看到丹尼避开我的视线躲到一旁角落和帕蒂交谈。接着以他一贯低调的姿态，丹尼过来告诉我：“世贸大厦发生火灾，可能是一架双引擎飞机撞上去了。”由于不知道事情的严重性，比尔只对我说：“愿上帝保佑你！”从那天开始，我听到的祝福话语不计其数，这就是第一句！步出酒店踏上第五大道，我抬头眺望晴朗的天色，心中不禁揣测：“这么好的天气！一架飞机撞上世贸大厦绝非意外。”

我在市长任内所坚持的一项政策：凡是发生紧急事件，我一定要赶到现场，直接就眼前的状况亲自评估。这一招是从卡尔·博根探员那儿学到的。当年我在担任助理联邦检察官时，不少案子是通过他侦办的。他不断强调：“眼见为信”，意味着现场随处都有迹可寻——证人声称他猛力甩上那幢红色建筑的大门——当你看到这幢红色建筑装的是一扇旋转门，证词不攻自破，诸如此类。

即使对于这类突发的灾难，我们早就部署了应变计划，以应对重大的紧急事故。市政府精心打造了全球顶尖的应急指挥中心，应付许多像纽约这种城市可能遇上的灾难，如西尼罗河病毒蔓延、大停电、强烈热浪、超级飓风、暴风雪、千年虫，等等。里面布满了电脑与监控屏借此掌握全市各地区的状况；即使断电，还有备用发电机，大伙儿需要熬夜的寝具，装满矿泉水和燃料的储物柜，加上各式各样的日常用品。指挥中心位于世贸中心七号大厦第23层，紧临世贸双塔北面。我和扬立刻搭车前往，带着里奇·戈弗雷和帕蒂两位随从。

车上的移动电话响个不停，每个人的手机也一样，我们沿着第42街朝西走，向南转入第七大道。我在后座弯下腰，正好看到世贸北塔的顶端，上面楼层有火苗蹿出。从那个距离看，情况很糟但并

非不能控制，我请帕蒂转告警务处长、消防局长与紧急措施办公室主任，同时通知州长和白宫。我脑海中首先浮现的假设，应该是某个小飞机驾驶员发疯闯的祸！

以上班时间来说，这一路还算顺畅，加上呼啸的警笛，我们在九点整抵达格林威治村的圣文森特医院——最接近事故现场的医院之一。身着白袍的医生、护士们在户外四处张罗，准备好为伤患检伤分类。眼看大批医护人员在大街上忙得团团转，我开始警觉到事态严重。结果，实际状况远远超乎我的想像！

接着，又一架飞机撞上世贸大厦。我只望见一团烈焰，当时我们还在曼哈顿南端的运河街。起初我以为是一号大厦两度发生爆炸，但帕蒂接到警局打来的电话，说二号大厦——世贸南塔——也遭到飞机撞击（事后知道是联合航空编号 175 由波士顿飞往洛杉矶的班机，也是一架波音 767）。我们才肯定这是恐怖分子干的。当时手机线路几乎陷入瘫痪，无法以电话连络上白宫。我们继续往南疾驶赶往现场。我沿途看到那群亲睹整场梦魇上演的民众，每个人都是目瞪口呆。

随着第二架飞机撞上世贸南塔，指挥中心的人员开始撤退，因为它紧邻世贸中心，极可能遭受波及，甚至成为攻击目标。在得知北塔出事并向我报告之后，乔·勒霍塔与紧急措施办公室主任里奇·谢瑞尔就立即赶往指挥中心，当时还以为这是一桩意外。警务处长伯尼·克里克以电话通知帕蒂约我们到指定地点会合。我们在一分钟之内到达构成世贸中心楼群北面边界的巴克利街，就看到乔、伯尼、首席警务副处长乔·邓恩、警察局长乔·埃斯波西托全朝我迎面跑来。

我立即宣布两项优先措施。首先是设置临时指挥中心；第二，必须设法建立与市民的沟通渠道。伯尼和其工作人员预设的地点是巴克利街 75 号，一幢紧邻世贸中心七号大厦东北面的大楼。“目前有保安人员在场执勤，”他是指某位退休警员，“里面有许多电话