

WEST POINT

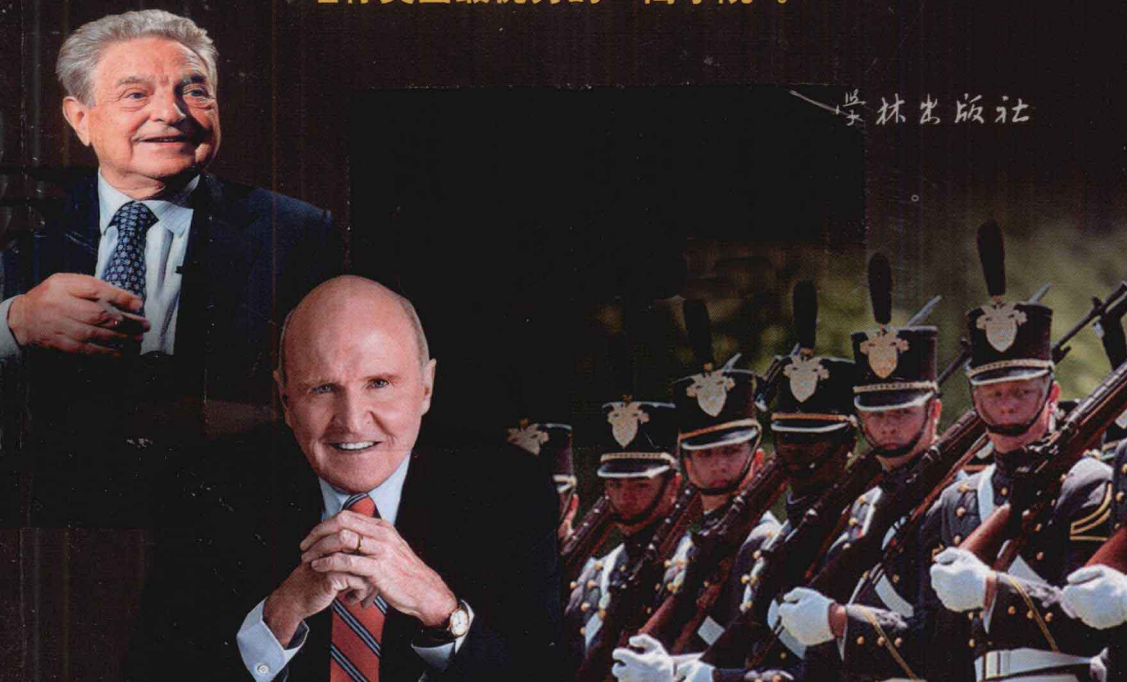
西点军校 的商道法则

——造就职场精英的铁律

苏建军◎编著

最好的商学院不是哈佛，而是西点，西点
堪称美国最优秀的“商学院”。

学林出版社



西点军校 的商道法则

——造就职场精英的铁律

苏建军◎编著

学林出版社



图书在版编目(CIP)数据

西点军校的商道法则 / 苏建军编著. —上海: 学林出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5486 - 0286 - 6

I. ①西… II. ①苏… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 013570 号

西点军校的商道法则

——造就职场精英的铁律



作 者—— 苏建军

责任编辑—— 吴耀根

封面设计—— 周剑峰

出 版—— 上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

(电话: 64515005 传真: 64515005)

发 行—— 上海世纪出版股份有限公司发行中心

(上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

照 排—— 南京展望文化发展有限公司

印 刷—— 上海展强印刷有限公司

开 本—— 640×978 1/16

印 张—— 16

字 数—— 23 万

印 数—— 8000

版 次—— 2012 年 3 月第 1 版

2012 年 3 月第 1 次印刷

书 号—— ISBN 978 - 7 - 5486 - 0286 - 6/G · 74

定 价—— 23.80 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

前言



美国一位著名学者说：“如果要问全球最成功的商学院在哪儿？不是鼎鼎大名的‘沃顿’、‘哈佛’或‘斯坦福’。而是——美国西点军校。”

在美国商界，活跃着这样一类人：他们取得了骄人的业绩，但他们并未在商学院接受正规的商业教育，令人惊异的是，他们都毕业于西点军校。

一提到西点军校，很多人都会想到艾森豪威尔、巴顿、麦克阿瑟这些名将。事实上，西点不仅仅是将军的摇篮，也是不折不扣的商业大亨摇篮，从西点走出的商业大亨超过了其他任何一所商学院。

根据美国商业年鉴统计，二战以来，在世界 500 强企业中，西点军校出身的董事长有 1 000 多名、副董事长有 2 000 多名、总裁和副总裁高达 5 000 多名。

比如，军火大王亨利·杜邦、曾经把西尔斯拓展为全美最大零售商的罗伯特·伍德、宝洁 CEO 麦克唐纳德、可口可乐总裁罗伯特·伍德鲁夫、国际银行主席奥姆斯特德、美国东方航空总裁法兰克·波曼、国际电话电报总裁瑞德·阿拉思科、频率电器董事长约瑟夫·富兰克林、美国在线 CEO 詹姆斯·金姆斯、坦尼科汽车 CEO 达纳·米德、康



巴斯集团的总裁约翰·克利斯劳、英特尔中国区总裁简·瑞杰等企业巨星都出身西点。

究其原因,军人在军事化管理下形成了很多可贵品质,比如使命感、荣誉感、责任感,又如敬业、专业、精业等。

西点军校能产生如此众多的商业精英,要归功于领导力、执行力和人格魅力这三大秘诀。在西点人看来,领导力的关键并不是让其他人简单地服从命令,而在于引导、激励部下,让他们跟你的思维、理念同步,跟随你为事业一起奋斗。

执行力则意味着立即行动,没有任何借口。在西点,士兵在回答命令的时候,只能有4种答案:“是,长官”;“不,长官”;“不知道,长官”;“没有借口,长官”。

人格魅力则是指人的美德,比如诚实。西点军校的荣誉信条是:“决不欺骗和偷盗,也决不容忍任何人的这种行为。”

职责、荣誉、国家,这是西点军校校训,三个词随处可见:衣服、旗帜、纪念品、文具……甚至在纸巾上也能看到。西点军校凭借着独特的人文氛围,浓厚的历史底蕴及“培养领导者”的核心育人观念,培养出了无数不逊于任何世界顶级商校的企业领导者。

“钢铁只有在温度最高的火焰中才能炼成”。西点军校造就了具有钢铁意志的西点人。他们不只在军事战争中所向披靡,在建筑、航空、设计等领域也是战无不胜。西点校长戏言:“随便给我找个人,只要不是精神分裂症,我就可以把他培养成一流、优秀的领导者。”

无论是多么懦弱、懒散的人,只要能从西点军校走出来,就会变得坚强、勇敢、勤于奋斗,而且具有良好的团队精神、强大的自信心、卓越





的领导力。

商场如战场。也许军人出身的企业家，是天生的商人，具有奉献精神、冒险精神、团队精神、探索精神、服从精神，这些都是成功企业迫切需要的特质。

军队与优秀企业在“战略目标”制定、实施过程中的“战略战术”形神兼备。服从命令是军人的天职，执行战略目标是专业人员的本能。两军相争，胜者为王，在市场角逐中也一样，不进则退，不能赢得市场就会被淘汰掉。

在当被问道“在培养商业精英方面谁做得最好”时，著名管理大师彼得·德鲁克和杰克·韦尔奇的回答都不是哈佛商学院，而是西点军校。

被称为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇非常迷恋像西点军校这样军队文化。在其自传中提到他参加了沃尔玛的周五例会后的振奋心情，因为这个风格独特的例会给了他很大启迪。韦尔奇说：“一看到这种做法，我们的管理人员就立刻喜欢上了。他们把这种理念移植过来，将其融入到 GE 的文化中。”这里要指出的是，沃尔玛的周五例会实际上是军队动员会的一个模仿品。

韦尔奇钟情于沃尔玛的军队型的执行文化，并且立刻将这种文化引进通用电气。他说：“1995 年，运输公司的 CE·鲍勃·纳代利给我们讲述了一个获取人才的新途径。运输公司的总部在宾夕法尼亚州的伊利城，为了吸引最优秀的员工，他们进行了多年的努力。鲍勃说他发现了一个取之不尽、用之不竭的人才源泉，这就是美国庞大的初级军官群体。这些人绝大多数都是美国军事学院的毕业生，已经在军队里度过了四到五年的时间。他们工作努力，聪明机敏，而且感情浓



烈。他们都有领导经验，并且有极强的适应能力，因为他们曾经在世界上最为艰苦的地方服过兵役。”

全球金融大鳄乔治·索罗斯也曾说过：“我由衷地感谢当年父亲花了 50 万美金，让我在西点军校体验了 6 个月的魔鬼训练，我在西点完成了脱胎换骨！”

万科董事长王石更是如此说道：“我在西点只待了两个小时，但一下子就把我两年来思考的问题解决了！从 2003 年开始，万科在经营管理方面追求的目标就是西点模式。所谓西点模式，简单来说就是斯巴达（严格治理军队）+ 雅典（艺术、灵活），严格纪律下的艺术。万科一直强调企业文化、人文情怀，但缺少像斯巴达那样的东西。”

美国西点军校造就了很多商业大亨，这与他们雷厉风行的作风培养有关，很值得中国企业借鉴。



CONTENTS

目 录

前言 / 1

第一章 责任第一

“责任第一”是现代公司不可或缺的理念。责任是一种使命,责任体现忠诚。敬业是责任的延伸和升华。清楚自己的责任,才能更好地肩负起自己的责任;强烈的责任感不仅能唤醒一个人的良知,而且能激发一个人的潜能。承担责任才能让自己的能力展现最大价值,责任是跟业绩成正比例的关系。

- 身先士卒,以身作则——军火大王亨利·杜邦 / 3
- 履行职责是出于发自内心的责任感——可口可乐创始人伍德鲁夫 / 8
- 恪尽职守比个人声望更重要——COMPASS 集团总裁约翰·克里斯劳 / 13
- 早点给人以责任,给他们机会——Greencastle Associates Consulting 资深合伙人马克·斯塔比尔 / 17
- 别纵容自己,别找借口——美国在线 CEO 詹姆斯·金姆塞 / 21

第二章 珍惜荣誉

人生需要荣誉。荣誉是人性中最灿烂的一面,它是正直、忠诚、信心、崇高





的基础。有荣誉感的人,也是品德高尚的人。企业也是这样,只有受到消费者尊重和追崇具有荣誉的企业才能基业常青。荣誉感是企业的灵魂,如果一个企业的所有员工都能自觉维护公司的声誉,甚至为自己的公司感到自豪,这个公司必然会充满活力,能够在激烈的竞争中立于不败之地。

- 诚信是最重要的人格——坦尼科汽车 CEO 达纳·米德 / 29
- 荣誉重于一切——商业大亨威廉·富兰克林 / 34
- 坚守荣誉——COMPASS 总裁约翰·克里斯劳 / 39
- 首先要有一套价值体系——美国全国商会高级副总裁丹尼尔·克瑞斯曼 / 43
- 忍耐是任何人都要承受的一件事——商业大亨欧玛·布莱德雷 / 49

第三章 自我约束

领导者应以最高标准来要求自己。并且要自我约束,做到自律、谦卑,绝不忽视每一个细节,否则,企业就会因制度的缺失、管理的不到位或执行不彻底而失去战斗力、竞争力。没有高标准、高要求就没有高动力。企业领导坚持最高标准要求自己,就会成为卓越的领导人;企业只有不断地坚持最高标准,才能成为伟大的公司。

- 打消傲气——Free Markets 公司高级副总裁戴夫·麦考梅克 / 55
- 做到最好意味着要以最高标准要求自己——频率电器董事长约瑟夫·富兰克林 / 59
- 要征服世界,首先要战胜自己——商业大亨约翰·阿比札伊德 / 63
- 准时——商业大亨康内留斯·范德比尔特 / 68
- 标准化作业——金融大亨约翰·麦克 / 73
- 重视细微末节——UPS 创始人吉姆·凯西 / 77

第四章 完善自我

企业领导可以把严酷的训练看作是更加完善自我的一种方法。一个人能否领导、领导的好坏取决于他的领导技能和素质。优秀的领导者都是通过不断地积累经验和自身素质培养才得以出类拔萃的。要学会用梦想激励自己,用目标驱动人生。不断地超越自我,今天的成功可能是明天的绊脚石。每一



个人都可以做得更好,关键是你有没有自我超越的思想,有没有激发出个人或团队无限的潜能,并敢于挑战自己的极限。

- 6个月的魔鬼训练让我脱胎换骨——全球金融大鳄乔治·索罗斯 / 83
- 超越自我——国际电话电报总裁瑞德·阿拉思科 / 87
- 超乎常人想象的梦想是务实——商业大亨鲍勃·卡罗尔 / 91
- 目标引领人生——宝洁 CEO 麦克唐纳德 / 95
- 灵活经营,创造顾客——西尔斯第三代管理者罗伯特·伍德 / 100

第五章 允许犯错

企业领导人不必害怕失败,敢于创新和冒险。面对不可预测的将来,唯一的对策是:应当接受“失败则是企业发展过程中的一部分”这个前提。很多人成不了企业家的原因之一是他们害怕失败,害怕犯错误。如果没有经历这些失败,更谈不上成功。错误是无价之宝。认真研究它们,汲取教训并从中受益。犯错误变得更加聪明是企业领导者的工作,而不犯错误就是员工的职责。

- 每个人都会失败——商业大亨唐纳德·A·希克斯 / 107
- 允许犯错的卓越表现——商业大亨吉姆·塞内加尔 / 112
- 为错误和失败承担责任——商业大亨乔治·舒尔茨 / 116
- 冒险家=进取型企业——联邦快递创始人费雷德·史密斯 / 121
- 敢于创新——美国在线 CEO 詹姆斯·金姆斯 / 126

第六章 必胜信心

自信可以排除各种障碍、克服种种困难,可以使事业取得完满的成功。自信即是坚定的、不可动摇的信心,它来自企业领导对自己能力、智力的正确估计。在商战中,自信表现为一种必胜的信心。一个企业领导如果没有必胜的信心,它就不是一个合格的领导者。通常,自信将受到意志力的考验。一个企业领导不可缺少的品质是坚强的意志。凡有成就的企业家大都具有坚定的信念、坚强的意志,他们果断、坚定,不怕失败,能做出不懈的努力。

- 要有必胜的信心——商业大亨约翰·马修 / 131
- 以顽强的奋斗精神去迎接挑战——国际银行主席奥姆斯特德 / 135
- 面对冲突,保持冷静——Commerce One 主席马克·霍夫曼 / 141



➤ 勇气意味着信心——美国汽车保险公司总裁麦克·德莫特 / 146

➤ 勇于接受挑战——商业大亨斯科特·斯奈尔 / 151

第七章 尊重别人

尊重应该成为企业管理的第一宗旨。企业领导者必须友爱员工,尊重员工的人格尊严;通过向他们灌输工作中的主人翁精神,尽最大努力帮助员工实现梦想和完成个人的职责。成功领导者是能够包容异己的。领导者还应该营造良好的氛围,使得企业员工都能活得有尊严,受到尊重。员工只有感觉到自己被尊重,才会竭尽全力地为企业贡献自己的聪明才智。要创造一个有益于创造性思维和自主行为的工作环境——互信、理解和尊重个人。

➤ 人格是领导者最重要的特质——宝洁 CEO 麦克唐纳德 / 157

➤ 员工有做管理者的愿望是责任心的驱动——美国在线 CEO 詹姆斯·金
姆斯 / 161

➤ 想得到尊敬,就必须尊重别人——艾迪公司总裁杰斐尔·亚瑟 / 165

➤ 建立信任——科恩集团 CEO 威廉·科恩 / 169

➤ 容忍别人不友好的态度——商业大亨马克斯韦尔 / 174

第八章 卓越领导

卓越从来不是一蹴而就的,任何卓越的企业领导者均是从一点一滴地做起的,都是在用心地做着每一件事。只有经过许多年的实践积累与不断地挑战,才有可能取得今天的成功。卓越的领导必须具有自我更新能力,注重团队精神,善于鼓舞士气,重视人才的培养。

➤ 采用军事化管理——军火大王亨利·杜邦 / 181

➤ 团队力量胜于个人力量——联邦快递创始人费雷德·史密斯 / 186

➤ 卓越领导要有自我更新能力——商业大亨班杰明·斯帝克 / 191

➤ 要重视并培养优秀人才——商业大亨戴夫·帕尔默 / 195

第九章 立即行动

立即行动是成功之母。作为一个企业,再伟大的目标与构想,再完美的操作方案,如果不能马上行动,最终也只能是纸上谈兵。“三分战略,七分执行”,





执行力就是竞争力。执行力如何,很大程度上体现在执行是否到位与是否最终达到目的上。

- 立即采取行动——Commerce One 主席马克·霍夫曼 / 201
- 无条件执行——劳恩钢铁公司总裁卡尔·劳恩 / 205
- 纪律是保证执行力的关键——英特尔中国区总裁简·瑞杰 / 209
- 胆量决定成功——美国在线创始人吉姆·凯斯 / 214

第十章 忠于国家

忠诚是一种美德,每个人都忠诚于自己的国家,这个国家才会强大,才会牢不可破;士兵能忠实于自己的军队,军队才会战无不胜;员工忠实于自己的企业,企业才会兴盛不衰。当公司利益与国家利益相违背时,你能毫不犹豫地选择国家利益吗?在一个具有牺牲精神的领导者的影响下,他的团队和员工也必然会舍身忘我,能够为企业发展无私地奉献出自己的智慧。

- 毕生的无私服务献给国家——商业大亨凯利·普度 / 221
- 忠于国家是军人的使命——商业大亨科林·查普曼 / 226
- 坚定的信念——美国东方航空总裁法兰克·波曼 / 231
- 牢记使命——可口可乐总裁罗伯特·伍德鲁夫 / 236

第一章

责任第一

“责任第一”是现代公司不可或缺的理念。责任是一种使命,责任体现忠诚。敬业是责任的延伸和升华。清楚自己的责任,才能更好地肩负起自己的责任;强烈的责任感不仅能唤醒一个人的良知,而且能激发一个人的潜能。承担责任才能让自己的能力展现最大价值,责任是跟业绩成正比例的关系。

- 身先士卒,以身作则——军火大王亨利·杜邦
- 履行职责是出于发自内心的责任感——可口可乐创始人伍德鲁夫
- 恪尽职守比个人声望更重要——COMPASS集团总裁约翰·克里斯劳
- 早点给人以责任,给他们机会——Greencastle Associates Consulting 资深合伙人马克·斯塔比尔
- 别纵容自己,别找借口——美国在线 CEO 詹姆斯·金姆塞

身先士卒， 以身作则

在西点军校学习期间，我深知以身作则最具说服力。领导人的魅力形成源于领导者身体力行的品格。领导力就是影响力，领导需要以身作则。

——西点毕业生、军火大王 亨利·杜邦

在责任和使命面前，是领导者身体力行。领导者的人格力量，在员工中的威望和影响力，是靠领导者在企业内外的交往言行中表现出来的。这需要领导者要有强烈的责任感和职业操守，要事事能作出表率，并有感召力。以身作则之所以重要，是因为领导他人所需要的权力和尊重，是领导者通过以身作则来赢得的。

军火大王亨利·杜邦说过：“在西点军校学习期间，我深知以身作则最具说服力。领导人的魅力形成源于领导者身体力行的品格。领导力就是影响力，领导需要以身作则。”

“西点有一条理念是：身体力行。西点对领导力的培养极其重视领导人的榜样作用，强调卓越领导人应当身体力行，首先为员工做好表率作用。西点领导力教官曾对我讲，在西点，士兵和教官都必须严格约束自己的行为举止，尤其教官要为士兵树立一个好的榜样。”

“在西点我注意到校长的住宅位于学校广场边，每天每刻都处于士兵的视野中，榜样的力量是无穷的，校长以身作则履行学校的准则，影响着士兵不断上进，让西点主张责任、荣誉、国家的校训内化成士兵学习、训练的动力。西点的体能训练是非常残酷的，可他们在训练进

行中不是教官在一边督促,而是一种自觉行为,一起训练,这就要求长官维持自身较好的能力和体力。”

亨利·杜邦认为,世界上最优秀的军队军官都是冲在最前面,而常吃败仗军队的军官总是自己躲在后面最安全的地方用手段去要求士兵去做这做那。作为优秀的军队军官,必须以身示范,激励士气。

同样地,一个企业优秀领导者,就是要用实际行动给员工树立一面镜子。如果企业领导要更好地贯彻企业的核心价值观,就必须以身作则,作出良好的示范的作用,成为企业核心价值观的第一实践者。

亨利·杜邦是杜邦公司第三代掌门人。在亨利·杜邦只有11岁时,他的父亲伊雷内·杜邦将他送入西点军校里接受军事化的训练和教育,直到成年。1850年,亨利·杜邦从哥哥艾尔弗雷德手中继承了公司的领导权。与书生气浓厚的兄长相比,亨利的作风明显强硬许多,对于生意的兴趣似乎也浓厚许多,以至于一上任,就有了“亨利老板”的封号。在杜邦公司的发展过程,亨利具有重要的影响力,甚至超过了他的父亲——杜邦创始人伊雷内。19世纪40年代的美墨战争、19世纪50年代的克里米亚战争以及19世纪60年代的美国内战都为杜邦公司提供了巨大的军火工业发展机会。他主管杜邦公司近40年,到内战结束时,杜邦公司已经发展为执美国火药牛耳的一家大公司了。

亨利·杜邦采用了类似西点军校的做法。其口号是“身体力行最具说服力”。他事必躬亲,亲力亲为。亨利·杜邦经常亲自去督导分布在全国各地的销售网络,以及数百家经销商。当时的杜邦公司并不是现在美国最大的化工公司,它只是经营单一的火药产品,年销售额为2千万左右美元的中小企业。可是在这个行业里大大领先于对手。这与亨利·杜邦亲力亲为、身体力行的作风有关。

如果领导者欲有效激励员工,增强公司的凝聚力以及提升公司的核心能力,最有效途径就是领导者以身作则。“身教”往往比“言传”更为有效。

杜邦公司是以制造火药发家的,它是世界第一制定出安全条例的企业。人人都懂得,生产火药的企业每时每刻都存在爆炸的危险。杜邦公司的创始人伊雷内·杜邦深知安全的重要,尽管处处小心,仍然在第一家工厂经营近10年左右的时候,发生了一次爆炸。那次事故不但使伊雷内·杜邦破了财,还使几个工人丢了性命。这件事让伊雷内·杜邦深感震惊,痛定思痛,他给自己下了一条死命令,决不能让这种事故再次重演,他下定决心要让杜邦公司成为最安全的地方。他决定在新建厂房的时候直接把自己的家就建在工厂火药仓库旁边,后面是一条小河与外界相隔。如果发生爆炸,第一个炸死的就是伊雷内·杜邦和他的家人。因有小河的阻隔,可以大大地减少外面人的伤亡。杜邦公司创始人这种“破釜沉舟”,将自己“置之死地而后生”的做法,充分体现了杜邦公司对员工和社会承担的责任和倾注的关怀,伊雷内·杜邦以身先士卒的行动倡导“责任关怀”的企业价值观,建设“以人为本、安全至上”的企业文化,养成了安全制度严格,员工自觉遵守,管理执行坚决的良好传统。伊雷内·杜邦视安全为企业生命,1811年,率先制订员工安全计划,成为世界上第一个制定出安全条例的企业,并倡导“遵守科学的安全制度,任何工业事故都是可以避免的”安全理念。1812年杜邦公司做出严格的规定:进入工厂生产区的马匹不得钉铁掌,甚至马蹄都要用棉布包起来,避免铁钉碰到硬物引起明火造成爆炸;任何一道新的工序、新的设施在没有经过杜邦家庭成员亲自试验以前,其他员工不得进行操作。虽然现在杜邦公司早已不生产火药了,然而安全管理更加细化,重视安全管理成为公司最重要的理念。1911年,杜邦公司组建了世界上第一个企业安全生产委员会,到现在还保存着公司的安全操作记录。1923年,杜邦公司设立了“无事故记录总统奖”,逐步完善了把工伤、疾病和事故降为零的安全生产制度。1990年,杜邦公司又设立了“安全、健康与环境保护杰出奖”,不仅面向公司内部,而且面向整个社会。如果获得这个奖项就可得到5000美元奖励。