

HOPE IS NOT A METHOD

What Business
Leaders Can Learn
from America's Army

希望不是出路

戈登·R·萨利文 — 著
迈克·V·哈波 — 著
苏波 邬妹丽 — 译

工商界领导
能从美国军队的变革中学到什么



“我们推荐这本书，不仅面向高层商业经理和专业人士，而且面向学生和正在上进中的领导。”

12.3

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

希望不是出路：工商界领导能从美国军队的变革中学到什么 / (美) 萨利文, (美) 哈泼著; 苏波, 邬姝丽译.

北京: 红旗出版社, 1998.5

ISBN 7-5051-0237-0

I. 希… II. ①萨… ②哈… ③苏… ④邬… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 14212 号

HOPE IS NOT A METHOD

Copyright ©1998 by GORDON SULLIVAN & MICHAEL HARPER

©1998 中文简体字版专有权属红旗出版社

This translation published by arrangement with Times Books,
a division of Random House, Inc.

希望不是出路

——工商界领导能从美国军队的变革中学到什么

著 者: 戈登·萨利文 迈克·哈泼
责任编辑: 杨柏榕

封面设计: 杨 群
版式设计: 唐 汉

红旗出版社出版
邮政编码: 100727
(北京沙滩北街2号)

新华书店经销
河北省枣强县天洋胶印厂印刷

850×1168 毫米 32 开
9.5 印张 200 千字

1998 年 6 月北京第 1 版
1998 年 6 月第 1 次印刷

印数/1—10000 册

定 价: 19.80 元

ISBN 7-5051-0237-0/F·13

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

HOPE IS NOT A METHOD

希望不是出路

工商界领导能从美国军队的变革中学到什么

戈登 R. 萨利文 著
迈克 V. 哈泼
苏波 郭姝丽 译

红旗出版社

美国著名人士 对本书的赞评

戈登·萨利文是美国陆军中最有远见的领导者之一，他对领导才能及人的行为的确具有深刻的了解，其改革陆军的经验是一则很有说服力的故事——一个各行各业的领导者们可以借鉴的故事

——柯林 L·鲍威尔
美国参谋长联席会议主席

“本书不是一本军事手册，也不是死记硬背的成功信条。但是，它在大量实例的基础上，的确提供了一套战略和计划的思维方式。就这点而言，本书的确值得一读。”

——《芝加哥论坛》

“美国军队人事部前主管戈登·萨利文是一位杰出的领导：他既是幻想家，又是历史学家；既是战略家，又是啦啦队长；既是将领，又是战士。他和

哈泼上校讲述了许多事例，一些大型的、声誉卓著的企业组织没有获得成功而军队却取得了成功，这实际上包含了一个简单而又深奥的道理：要想深入发掘一个组织的潜力，必须先从职员的心灵开始做工作。本书是当今每位领导的必读之书。

——波特·森知
《第五种戒律》的作者

“在本书中，萨利文和哈泼描绘了一幅清晰的，渐进的、详细的领导蓝图——只有深谙此道的领导才能将我们带向未来。”

——玛格丽特·惠特里
《领导与新科学》的作者

“如果领导者和组织都愿意共享经验，美国就会得到加强。本书是一本激励上进，易于理解的书，为大家分享经验做出了贡献。

——《武装力量学报》

“本书以大量实例为基础，提供了战略与管理的一整套思路”。

——《圣·宙斯·莫秋里新闻》

“我们现在面临的挑战是，变革已成为公司文化的一个重要元素。本书是实现这种目的的重要工具。”

——詹姆斯·R·梅勒
通用动力学公司主席兼执行总裁

“在过去二十年的发展过程中，专攻组织变革的学生将美国军队的转型视为最显著的变革之一。在他们的教科书中，列举了军事实例和企业经营实例，作者试图从军队的经历中得出新的概念工具，来解决企业的问题。说到底，这本书是一本材料新颖、易于阅读、信息丰富的、专论领导与重组艺术的理想读物。”

——理查德·帕斯卡尔

“说到企业转型，萨利文和哈泼确实是行家。美国军队已经学会了如何在多变的、充满动荡的、飞速发展的环境中领导潮流。本书告诉我们如何领导潮流。”

——苏埃德·S·贝尔德
波士顿大学“执行总裁领袖论坛”董事长

“戈登·R·萨利文将军既是一位出色的军人，又

是一位颇有远见的经理，他在引导军队改革中似乎毫不费力，但相当有效。《希望不是出路》披露了他曾运用的一些技巧，而这些技巧对各种组织的领导具有很高的参考价值。”

——约翰·S·D·艾森豪威尔
美国驻比利时前大使

“企业家会从军队中学到诸多领导经验。

——《成功》杂志

“萨利文和哈泼愿意同现在和将来的所有领导们共享他们的创见、构想和实际经历。两位作者提出了明晰的渐进的行动计划，可适用于达尔文时代的任何组织。”

——诺尔曼·R·奥格斯汀
洛克希德·马丁公司的执行总裁

“我们推荐这本书，不仅面向高层商业经理和专业人士，而且面向学生和正在上进中的领导。”

——《图书馆杂志》

《希望不是出路》在实际经验的基础上，对决策、计划、战略行动提供了非常有用的分析方法。

它会使处于不断变化的工商业中的每个人受益匪浅。

——沃尔夫冈·R·施密特

鲁波梅德公司董事长兼总裁

“商业领袖应该感谢戈登·萨利文的《希望不是出路》一书。在世界格局重塑的过程中，如何领导复杂的机构会遇到许多挑战，本书对此进行了研究并提出了对策，它对二十一世纪的管理人员提供了重要的工具。”

——罗格可·斯皮勒

美国军事指挥及将军助手学院军事史教授

前言

美国工商界现行的管理方法之中，相当一部分是来自第二次世界大战中美军的军事实践。管理上的“命令与控制”模式即是一种严格的、结构等级森严的形式，采取了自上而下的驱动方法，在统计控制上力求精确。自从 20 世纪四十年代末、五十年代初期五角大楼采用了这种模式之后，美国的许多企业竞相效仿。战后，许多文职人员以及高级军官加入到企业之中，从而帮助建立了这些新的管理体系，例如著名的蓝血十杰。

在第二次世界大战结束后的前 25 年里，美国的企业主要是与国内的同行们进行激烈的竞争，在那段时间里，这种管理体系还是十分有效的。

然而，70 年代爆发的两次石油危机却彻底改变了竞争的格局。美国面临着来自国外的竞争，尤其是来自日本和德国的威胁。这些从战争的毁灭性灾难中重新建立起来的国家，变成了主要的工业强国。它们以富有效率的方式提供着高品质的产品，而日本的产品更有着成本低廉的优势。从那时起，象韩

国、台湾、新加坡、马来西亚、印度以及现在的中国等国家都加入到了这场游戏之中。这些欣欣向荣的新兴工业国家各自都有着自己的、非美利坚式的管理风格和方法。

在过去的十五年中，我们越来越清楚地看到，美国式的“命令与控制”管理不再具有充分的灵活性；事实上，它已经成为了世界范围内效益进步的障碍。

今天，每一个管理班子都面临着这样的迫切要求和紧急任务——缩短反应时间，提高质量，达到最低的边际成本，加快产品和服务更新换代的步伐——而这一切的目的，无非是为了在一个变得越来越小的世界之中保持竞争中的有利地位。为了适应这种迅速变化的环境，行政管理人员十分重视对于一个清晰明确的组织结构和职责的需要，重视工作队伍的强化，重视卓有成效的团队组织，重视集体学习、集体了解，重视以过程（而不是以功能）为导向，并且强调对“系统范围内”的真实决策效果起衡量作用的各种标准。这种新的管理挑战不仅摆在企业面前，而且也摆在卫生保健组织、非营利性组织以及政府代理机构面前——它们都无一例外地努力削减成本并且提高效率。

我认为，显而易见，美国陆军可能是对自己的

管理体系以及领导文化进行了最富戏剧性的彻底改造的美国组织了；也正是从它那里，美国的工业企业学会了最初的管理方法，而现在，它们正在努力对其加以改革。事实上，军队正在再一次地领导企业进行管理方法的创造，以迎接面对 21 世纪管理提出的新挑战。

1994 年春天，我参加了卡莱尔兵营的陆军战争学院举办的军队高级行政人员座谈会。这使我对美国军队管理改革的重要性有了更加深刻的认识。象绝大多数美国人一样，我看过“沙漠风暴”行动的电视报道；并且，我也十分惊诧于美军自越南战争以来所发生的巨大变化。我充其量只是模模糊糊地意识到军队在做某些事情。波士顿大学管理学院的教授们写了一些热情洋溢的文章，畅谈美军的集体学习、集体了解的方法以及信息技术的传递；在某种程度上，正是由于他们的敦促，我才接受邀请前往卡莱尔参加这次聚会。然而，在很大程度上，我对美军自越南战争以来发生的种种变革和改进，以及美军如何以一种真正现代的管理方式成为了世界上最先进的组织之一并不清楚。

我们的座谈会有许多高级将领和身经百战的高级行政人员参加，这个小小的集体，组成了一个会议论坛，互相学习。我是唯一一个“学院派的”参

加者。这种形式是十分独特的：我们互相学习，互相教育。而我很快就发现这正是今日的美国军队管理运作的典型方式。一个接一个，每一个与会者都做出了贡献。这些发言不是公关部门写下的演讲，而是对重要机构的领导者在面对真实难题时的开诚布公的讨论。我们留下了差不多一半的时间来进行讨论——关于如何领导我们的组织。

在会议结束前，我们参观了葛底斯堡战场国家军事公园。在那里，在一位成就卓著的历史学家的陪伴下，我们渡过了一个令人难忘的下午，面对1863年7月作出的决策所提供的背景，我们认真地反思着自己关于领导的观点和看法。这种强有力的方式提醒了我们，促使我们想到价值和责任的重要性，以及成为一名领袖所必需的精神鼓动力——不论是在战火纷飞，硝烟弥漫的战场上，还是在波澜壮阔、起伏动荡的商海之中，或是在其它任何地方，都是如此。在我二十七年的福特汽车公司的工作生涯之中（其中有十年担任公司高级职员）以及担任一家著名的商学院系主任的经历之中，我从来没有看到过由这样出类拔萃的人物现身说法，以如此感人至深的方式讲解集体学习、集体理解的真谛。显而易见，某种强大有力的事物已经在美国军队中悄悄地发生着——那是我们绝大多数人都茫然而无知的

某种事物。

时值今日，我在卡莱尔看到的那种学习的氛围已经完全彻底地渗入到美国军队之中。自从柏林墙推倒以来，这个组织已经减少了60万人，然而，它仍然密切注视着未来——不断地发展、成长，以便成为与冷战时期完全不同的角色——在我看来，也就是不断成长壮大，以满足全新技术的全新要求。也许，更重要的是，在一个人们都在怀疑忠诚与集体价值的时代里，美国军队强化了自己的价值，它的兵士象历史上任何时候一样，表现得勇于献身、忠诚不二。

今天，美国的军队正在创造着全新的、灵活的组织观念。它在教我们如何认识价值在一个大集体中的作用。军队已经把自己变成了一个学习的组织——也许是美国最前沿、最先进的学习组织。

《希望不是出路》一书被作者称为“行动后的回顾与反思”。它是他们对这个新的军队的个人评价——它是如何产生的，又是如何变成今天这样的。戈登·萨利文是刚刚卸任的陆军首席官员，而迈克·哈泼则是他的主要谋士之一。他们俩都经历了从柏林墙倒下到1995年夏季为止的每一天所发生的变化。他们所描述的，正是这六年之中发生在美国军队里的故事。

但是，远远不止于此。在这本书里，这两位卓然不凡的领导人物把自己所学到的知识和体验以一种深入浅出、平易近人的口气娓娓之道来，并且加以高度的总结和概括，实乃智慧之精华。当我们考虑战略的各种艰难的问题时，当我们思考视野的重要性时，当我们想到如何建立队伍，如何培养领导人以及所有那些我们每天都要面对的其它战略问题时，他们的经验就成为一个透视镜。通过它，我们所有人都能够看到并且更加理解我们自己的组织。

《希望不是出路》是为现在以及未来的领导者所写的书。它不是仅仅为首席行政官员以及其他顶层人士写的；它是为所有参与组织的领导以及雄心勃勃地希望把自己的组织引向更加伟大光明的未来的人服务的。

——刘易斯·E·拉台夫

波士顿大学管理学院主任

马萨诸塞州，波士顿 1996 年 3 月

序 言

我们两人在美国陆军服役 62 年后，于 1995 年退役。我俩以前是士兵，现在也是。我们在美国陆军系统的学校和正规大学里受过培训和教育，一位是政治学及历史学家，另一位是商业管理硕士。因为我们是军官，就引发出这样一个问题：面对 21 世纪的来临，两位军官对美国的工商界领导者们有何高见呢？”

要想找到答案，必须首先了解美国陆军在最近几年所取得的成就。尽管美国陆军预算和人力资源有了大幅度削减，但其功绩超过它在军事史上的任何时期。它完成了新的使命，提高了士兵的技能，吸收和利用新的科技进步，军队的战斗力大大增强了。事实上，在某种程度上，美国陆军已成为美国最受尊敬的单位。在这一历史性的转变时刻，我们为成为美国陆军的一分子而感到自豪。

最近，我们发现越来越多的企业界领导人士向我们陆军单位，了解有关领导职能及面对变革的观点和学问。我们接触的企业界领导者们想知道：“我们应用于陆军的管理方法对他们也能起作用吗？”今天的企业和非营利机构如果也遵循我们对陆军使用的原则，它们能否改观呢？

我们相信，答案是肯定的。这就是我们写此书的原

因：让企业界和各行业的领导者们回过头看看我们，来看一下他们从美国陆军不断的变革中所能学到什么东西。我们的经验不会完全等同于你们的经验，但我们所有的经验能提供的一些设想，有可能都直接适用于当今两种组织类型所面临的挑战。

在冷战后，当我们被要求担当陆军的领导角色时，我们面临的一些挑战是什么呢？这些挑战与今天企业界面临的挑战相比有哪些同异呢？

1. 竞争环境在迅速变化。

美国陆军的变革是由冷战的结束调整国际力量结构产生的。对于企业界来说，变革来源有许多：新的外国竞争者，新的推销产品和服务的方法，来自客户的新的要求和期望。这两种情况中，在相对稳定的战后几十年，那些曾起作用的策略在最近几年的变动中已变得几乎无意义。

2. 新兴技术创造了新机遇，也带来了种种麻烦。

上一个十年诞生了以信息为基础的企业。用来搜集、解释和传播信息的数字系统使得这些过程比过去更有效率，但我们也发现，我们所要求的变化不仅仅是使旧方法更有效，我们所需要重新思考和解决的问题却远比我们曾经想象的要深奥得多，复杂得多。他们太重要了，不能只交给计算机专家。

3. 我们的技术技巧和配合能力必须不断提高。

今天的美国陆军，如同任何一家企业一样，在不断寻找高素质的人，更有效地训练他们，激发他们的积极性，设法留住他们。昨天的知识将满足不了明天世界的需要。我们现在的工作是设想我们二十一世纪需要什么，并找到向我们的劳动大军传播知识的方法。

4. 我们对资本保管人（企业经理们）的不断需求，让我们有了意想不到的新任务。

美国陆军对白宫和议会的领导负责，最终对美国人民负责。如今，美国陆军需要非常灵活，它不仅要在传统战争中取得成功，而且在新的国内及国际使命中取得成功，如维持和平，提供人道主义援助和抢险救灾，尤其是民主建设。今天急速发展的世界已同样迫使许多企业重新为自己下定义：如制造公司已经构成并建立许多新型的服务和金融业务，这些服务和业务在许多情况下比创始企业增长更快，也产生了更多的利润。承担新的任务而又不丢掉一个组织的传统优点和价值观念，的确是一个艰难的挑战。

5. 削减预算的压力，迫使大幅度削减费用和裁军。

低费用已不再构成一种竞争优势。如今，在游戏中引进了质量价值。就美国陆军而言，冷战后“和平资金”的需要，迫使预算和人力资源在不影响军队的快速反应和战斗力的情况下削减到百分之四十。企业也面临同样的压力：用较少的钱和人来做更多的事情。这种必要的裁员如何在主要熟练工人不流失或熟练工人不减少的情况下得以