

S

T

O

B

E

#

1

C 933.2
L 18

WHAT IT TAKES TO BE **1** **#**

[美] 小文斯·朗伯迪

Vince Lombardi, Jr. 著

李旭大 译

靠什么成为第一

带领世界超级团队的73条领导准则

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

靠什么成为第一/(美)小文斯·朗伯迪著;李旭大译.—北京:
中国发展出版社,2002.6

ISBN 7-80087-582-2

I.靠… II.①小… ②李… III.管理学-通俗读物
IV.C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 039288 号

What It Takes To Be #1: Vince Lombardi on Leadership

ISBN 0-07-137060-9

Copyright © 2001 by Vince Lombardi, Jr.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by China Development Press.

本书中文简体字翻译版权经美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司授权由中国发展出版社出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2002-0686

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码:100035 电话:66180781

北京铁建印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

开本:1/32 880×1230mm 印张:11 字数:240 千字

定价:22.00 元

本社图书如有印装差错,可向发行部调换

目 录

序 言 文斯·朗伯迪与他对领导艺术的探求	(1)
多少代人以来的一位好领导	(4)
为什么要写一本有关领导艺术的书?	(6)
文斯·朗伯迪的领导模式	(10)

第一部分:领导艺术的基石: 如何成为出类拔萃者

第一章 小朗伯迪谈其父	(15)
不断成长的朗伯迪	(17)
一位赢家的橄榄球生涯	(22)
作为一个传奇人物的朗伯迪	(31)
第二章 文斯·朗伯迪的领导模式	(35)
演讲稿	(37)

抓住听众的心	(46)
忙于自己事业的思想者	(48)
朗伯迪的领导模式	(49)

朗伯迪准则:文斯·朗伯迪的领导模式

1. 了解你自己;
2. 培养你的品德;
3. 赢得你的威信;
4. 勾画出宏伟蓝图;
5. 领导者是实践造就的,而非天生的。

第三章 自知之明:掌握领导艺术的第一步..... (59)

自知之明:为何要如此并如何做到.....	(61)
我在干什么?	(65)
追求的重要性	(72)
让下属服从领导艺术	(78)
把追求与职业联系起来	(81)

朗伯迪准则:自知之明

1. 自知之明是掌握领导艺术的出发点;
2. 自知之明(仅)源于自我发现;
3. 你无法创立一个与你自己迥然不同的团队;
4. 发现适合你的途径;
5. 把目标与追求相联系;
6. 问自己一些比较尖锐的问题;
7. 了解你的闪光点;
8. 看看你能否在追求与职业之间发现一片光明。

第四章 品德与正直	(85)
时刻追求真理	(89)
树立信念	(95)
学会谦逊有礼	(98)
表现出同情心	(103)

朗伯迪准则：品德与正直

1. 培养你的品德；
2. 为了你的追求而发现真理；
3. 采取行动，而非做出习惯性的反应；
4. 研究过去，立足现在；
5. 树立信念；
6. 为自己感到自豪而又为人谦逊礼让；
7. 查找并消除歧视与偏见；
8. 培养同情心。

第五章 培养取胜的习惯	(117)
勇气	(121)
热情	(125)
牺牲	(129)
全力以赴	(134)
努力工作	(140)
纪律	(144)
坚韧不拔	(148)

朗伯迪准则：培养取胜的习惯

1. 养成自己的习惯；
2. 凭借你的勇气；
3. 拥抱你的热情；
4. 做好自我牺牲的准备；
5. 要求做到全力以赴；
6. 淘汰那些不能全力以赴的人；
7. 依靠辛勤劳动实现人生目标；
8. 在赛场内外都要遵章守纪；
9. 做一位坚韧不拔的人。

第二部分：激励他人脱颖而出： 如何像文斯·朗伯迪那样领导下属

第六章 传授、执教与领导	(157)
依靠正直做好领导工作	(161)
建立信任	(164)
培养使命感	(171)
勾画出前景	(173)
明确而具体的价值观	(178)
展示核心能力	(182)
树立信心	(185)
坚持不懈地追求卓越	(191)
从逆境中崛起	(196)
朗伯迪谈传授与执教	(198)
找到折衷办法：情谊与距离	(202)

朗伯迪准则：传授、执教及领导

1. 做一位正直可靠的人；
2. 通过真心付出而赢得下属的信任；
3. 牢记你的使命；
4. 在勾画前景过程中让大家积极参与；
5. 在实际行动中体现你所信奉的价值观；
6. 了解你的本职工作；
7. 帮助下属树立信心；
8. 追求完美；
9. 言行一致，以身作则；
10. 找到折衷方法。

第七章 创建得胜之师	(209)
选择可让你获胜的行业	(210)
要求自主权，尊重权威	(215)
团队的选人艺术	(220)
让组织为赢得胜利做好准备	(225)
技能培训：创建得胜之师的最重要前提	(230)
树立团队精神	(234)
“团队精神”发挥作用：“所向无敌的朗伯迪”	(238)
朗伯迪强调的两要素：简单与灵活	(242)
忠诚：至关重要而又难以长久	(244)

朗伯逊准则:创建得胜之师

1. 选择正确的组织;
2. 需要自主权;
3. 尊重权威;
4. 把不是自己主抓的工作委托他人去做;
5. 时常思量自己目前担任着什么职务;
6. 做一个英明果断之人,但切忌刚愎自用;
7. 引进;
8. 培训技能;
9. 让下属看到你在出力流汗;
10. 培养团队精神;
11. 在不使情况复杂化的前提下进行变革。

第八章 调动团队追求卓越	(249)
把调动他人作为一件重要的事情来做.....	(251)
保持压力.....	(254)
调动团队的积极性:解聘及赞扬的威力	(258)
调动每个人的积极性:不同的人要采取不同的方式 来对.....	(265)
在不同的阶段激励下属实现不同的目标.....	(274)
让有经验的下属参与进来.....	(276)
今天需要学好的一课.....	(279)

朗伯迪准则：调动团队追求卓越

1. 给人们提供一个让人生过得更有意义的机会；
2. 保持足够大的压力；
3. 调动团体的积极性；
4. 出乎人们意料；
5. 充分调动个人的积极性；
6. 赢得下属的尊重；
7. 循序渐进地激励下属；
8. 求贤若渴，从善如流。

第九章 文斯·朗伯迪谈赢得胜利	(285)
取胜就意味着一切吗？	(291)
取胜的意志	(293)
胜利能说明一切吗？	(294)
努力意味着一切	(297)
良好的赢家，差劲的赢家	(306)
如何赢得一场橄榄球赛的胜利	(310)
关于取胜的似非而是的隽语	(319)

朗伯迪准则:文斯·朗伯迪谈赢得胜利

1. 力争胜利;
2. 意识到旁征博引的力量;
3. 在某些境况中,取胜是唯一的一件要事;
4. 力争获胜,但要遵守规则;
5. 做一位良好的赢家;
6. 熟练阻截;
7. 充分利用机会;
8. 赛出风格,但能赢且赢;
9. 在优良传统的鼓励下比赛;
10. 了解得胜的危险。

尾 声 一个具有代表性的人物.....	(325)
一个充满多面性的人.....	(327)
要求最多,要求最佳	(328)
培养责任感.....	(333)
小朗伯迪最后一次谈父亲朗伯迪.....	(336)

朗伯迪准则:一个具有代表性的人物

1. 欣然接受似非而是的隽语;
2. 没有任何借口可言;
3. 培养责任感;
4. 珍视你能留下的精神财富。

序言

文斯·朗伯迪与他 对领导艺术的探求

成为优秀的领导者，并不是某个阶层的专利。没有人天生就是优秀的领导者，他们都是经过后天的努力才把自己塑造成优秀的领导者的。要想达到这一目标，就必须有一种管理他人的意向，并为此孜孜以求。

设

想一下，在将来的某一天，你遇到了电影“与第三类近距遭遇”开始时的场景。你在一个月光朦胧的夜晚正驾驶着你的豪华车行驶在一条废弃的乡间小路上。突然，夏日夜晚的宁静被一架抵达的宇宙飞船所打破，这架飞船正好停在你的车前。你有些担心，但并不害怕。一个相貌怪异的动物出现在你的面前，你发现你们之间还是能够交流的。

它上下打量你一番后，说道：“带我到你们领导那里去！”

你该怎么办？把它带到白宫？还是带到你们的州政府？也许，你更愿意把它带到你们公司的首席执行官那里。或许你想到的第一个人是你们市的市长，或你所在学校的校长。

这个动物要求你描述一下领导人的特征。对我来说，也许对你也是一样，这在今天来说是一个比较难的事。为什么呢？因为真正符合要求的领导已经很难找到了。我们生活在一个权威受到挑战的时代，人们的满意是暂时的，激情也是相对的，道德规范因环境不同而不同，而且真理也变为我们做什么、决定什么就是真理。我们过着安怡、舒适的生活，结果丧失了领导与取得成就的渴望。现在已经很少有人愿意做出作为一个领导人所必须做出的牺牲了。

领导艺术不仅仅是一种素质，而是多种素质的结合，而且在没有哪个人天生具备作为领导者所需要的所有才能的情况下，每一个人都能锻炼出领导才能。

这段话引自我父亲文斯·朗伯迪。在我看来，朗伯迪锻炼出了作为领导的素质与才干。所有对橄榄球有所作为的人都同意我的这个看法。文斯·朗伯迪是橄榄球职业运动史上最伟大的教练之一。他曾 10 年担任美国国家橄榄球联盟的主教练，其中，9 年带领绿湾帕克尔斯队，一年带华盛顿拉德斯金队。他创造了惊人的业绩：赢 105 场、输 35 场、平 6 场。

在帕克尔斯队的 9 年中，他参加了 6 届世界锦标赛，赢了 5 次，包括前二次的超级杯。他创造的 9 胜 1 负的赛季记录在橄榄球职业运动史上是无人能比的。

那么，我父亲到底是如何取得如此巨大的战绩的？他是如何取得这种“第一”的位置的呢？同样重要的是，他是怎么保持下来的呢？

我相信这些问题的答案不应从一场或二场比赛的计划中寻找，而应从他的领导哲学中寻找。而且这也是这本书要解答的问题。

我认为，我对文斯·朗伯迪的了解有许多独到之处。他是在我已经 28 岁那年去世的。这意味着不仅我的童年是与他一起度过的，同时我的大多数青年时期也与他在一起。我知道，在我孩提时代，我崇拜他，爱他，同时这段时间他对我来说仅仅是父亲。最后，我认识到他对世人来说是一个特别的人，这印证了我孩提时代对他的看法。

成年之后，我对他的认识有了进一步的加深。随着我年龄的增大，我认识到，他和我们大多数人一样，也有自己的弱点和缺点。我们在大的方面对他是认同的，并不在意他在小问题上的缺点。同时，我从来没有怀疑过他的领导能力。我认为，

我再也不会遇到另外一位像他这样的领导者了。

多少代人以来的一位好领导

我曾经担任过律师、政府官员、作家、国家橄榄球联盟和美国橄榄球联盟的执行人。我还作过许多公众演讲，现在我以职业演说家的身份谋生。在这些领域，我不时地为人们对我父亲的兴趣感到惊讶。

在我演讲的时候，经常有像我这个年纪或者更老一些的人来告诉我，我父亲在他们心目中是一位英雄。他们告诉我，他们都非常熟悉我父亲“靠什么成为第一”那篇演讲中的那些话，并把它抄下来挂在办公室或汽车里。还有一些人是于 20 世纪 60 年代帕克尔斯队处于鼎盛时期从这个队里接受了有关橄榄球的初步经验。另外，虽然这个橄榄球队在 NFL 中是来自于小城镇，但它的影响却不是区域性的。由于他们取得的成就，他们经常排在当时电视转播节目中的第二位。所以，当时全美国的人都想知道文斯·朗伯迪及他所带领的美国人引以为骄傲的帕克尔斯队。在整个 60 年代，所有的美国人都是和帕克尔斯队一起长大的。

真正让我惊讶的是，那些 1970 年我父亲去世后出生的年轻人也经常说起我父亲，把他当作英雄和楷模。我认为，我父亲越来越引起公众的兴趣。有哪一位体育人物在他去世 30 年后还有这么大的吸引力？

这种兴趣，或者说狂热的真正原因何在？

我认为，他之所以能够引起人们的狂热，是因为他并不愿意引起公众的注意，虽然他是一位公众人物而且踌躇满志。（事实上，他真的是有一点腼腆，而且不像现在那些教练们常常开善意的玩笑）。他是在 46 岁才担任首席教练职位的人，一位很少愿意走出自己的生活圈子接受记者采访的那种教练。也许正是由于这个原因，他常常被新闻记者批评。

显然，当时正需要我父亲这样的领导。我不是一位心理学家，也不是一位历史学家，但是我认为我们国家在 20 世纪 60 年代出现了领导真空。我们国家的领导人目睹了一系列有着相互关系的问题（越南问题、种族关系问题，以及不断攀升的问题），政治上的自卑（开始于水门事件，但还远没有终止）。而且，更可悲的是，他们对自己失去了信心。

然后，另外一个可悲事件发生了：其他人对自己的领导也失去了信心。在随后没几年里，我们国家出现了怀疑一切的思潮，虽然那时（而且现在仍然是）我们国家是世界上最富庶、力量最强大、机会最多的国家。

文斯·朗伯迪是那个时代对我们国家不抱持怀疑态度的少数几位领导之一。他在任何时候都充满热情，他善于表达自己的观点，对自己的领导能力充满信心。他在橄榄球领域的胜负记录使其他人对他充满信心。他直言不讳地指出：按照规则公平公正地赢得胜利是人生的巨大挑战。追求胜利并不是唯一目标，追求胜利也是为了检验自己到底有多大潜能；检验自己克服自己弱点的能力；检验愿意将多少天赐才能用于事业的追求。

一个典型的例子就是越南战争。这场战争之所以失败，其中一个主要原因就是它是一场有限战争。作为一个国家，我们

美国怎能寄希望用有限战争来赢得胜利？而让人觉得不可思议的是，是来自威斯康星州、而不时来自华盛顿或纽约的人，指出了一场非有限战争的可能结果。更让人觉得不解的是，战争结束以来每年都有人在庆祝胜利，这就难怪文斯·朗伯迪在美国深得民心了。

为什么要写一本有关领导艺术的书？

在这本书里我将比较清楚地向大家描述我父亲的领导形象。

我想有人会在读到上边一句时发问：难道没有人写过领导艺术的书吗？你怎么敢说你这本书里讲的内容别人就没说过？

我的回答是：也许很多人已经写过这方面的著作，但是读这些书的人，或者这些书的深度还不够。每年有关领导艺术的书或文章有多少？几百篇？几千篇？你也许会认为这些作者已经满足了人们的需求，但事实并不是这样的。最近我们在对全美国大公司经理的调查中，大约有一半的人认为他们的公司缺乏保证他们公司在 21 世纪的竞争中立于不败之地的领导人。

我会比其他写领导艺术文章的作者更贴近实际。我承认，你从这本书里也许学不到新的领导艺术方面的东西，但是，你会从这本书里学习到令人信服的、实用的、什么时候都管用的领导方式。

也就是说，这本书里讲的一些领导原则是你必须遵循的。这也是最重要的一点。你需要吃多少才能保证你将体重减到你

理想的状态？只有一点：必须坚持下去。采取什么样的领导方法才能使你取得积极的进步？只有一点：理解、相信、搞好内部关系，坚持下去。

其基本的信条是赢得它。赢得橄榄球胜利有二点：阻断和断球。我并不在乎采取什么队形，使用什么防御战略。如果你在阻断和断球方面优于对手，你就能够赢得胜利。

这是我父亲在橄榄球领域最有名的观点，我相信他的领导模式是令人信服的。事实已经证明，它是你应该相信并坚持的方法。

为什么这么说呢？一部分是因为，他这种领导方法在许多领域、许多层次上都使用过。我认为，他的领导模式在各个领域都是成功的。它能够帮助你在橄榄球领域创一流，在你的办公室里争第一，在你所在的社区争先进，在你所爱的人的心目中占据首位。文斯·朗伯迪的领导艺术首要的是要持之以恒，而不是半途而废，或者降低自己目标的标准。我父亲奉献给我们的一个礼物就是他将想法变为行动的能力：

要想在一生中取得成功，最重要的是，即使人生的最终理想难以实现也要把每件事都做好；即使我们追求成功需要我们奉献出毕生的精力，每周都要遇到新的困难，每天都有新的挑战，我们也要坚持下去。