

西点军校领导灵魂

From Learning Principled Leadership
to Practicing It



THE WEST POINT WAY OF LEADERSHIP
[瑞·杜尼嵩(Larry R. Donnithorne)著/陈山 译]



THE WEST POINT WAY OF LEADERSHIP

西点军校领导魂

[美] 赖瑞·杜尼嵩 (Larry R. Donathorne) 著 / 陈山 译

花城出版社

本书由台湾智库文化股份有限公司授权花城出版社独家出版。版权所有，翻印必究。

西点军校领导魂

〔美〕赖瑞·杜尼嵩 著

陈山 译

*

花城出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路11号)

广东省新华书店经销

南海彩印制本厂印刷

(南海市桂城叠南)

850×1168毫米 32开本 5.5印张 1插页 100,000字

1998年4月第1版 1998年12月第2次印刷

印数 6,001—12,000册

ISBN 7-5360-2662-5

C·9 定价:8.80元

如发现印装质量问题,请直接与印刷厂联系调换



现代孙子兵法

西点军校成功地栽培过无数世界性的领导人才，包括可口可乐、通用电力、杜邦化学等数十家大型企业的总裁，甚至首度登陆月球的三位太空人当中，就有两位出身西点，成就早已超过哈佛商学院训练出来的领导人才。

本书即是西点两百年来陶养、塑造领导人才的智慧。

第二章●个人在团体中的定位	85
第七章●正义与不义的领导	83
第六章●学习团队精神	71
第五章●大义	57
第一关●建立凝聚团体的向心力	47
第四章●荣誉至上	45
第三章●恐惧生勇气	35
第二章●服从为领导之母	15
第一章●「白磷」——西点！	1

目 录

第十四章●勇者嘉言录

第十三章●领导以造福人群为目的

第十二章●勇于改过

第四章●成为组织的双眼双耳

第十一章●行政领导

第十章●领导其他的领导人

第三章●建立自信——足以领导其他领导人的自信

第九章●陶养最高的品格

第八章●面对面的领导

第一章

「白磷」——西点！

美国西点陆军官校（U. S. Military Academy at West Point），一向以培养最优秀的领导人才为己任。西点自 1802 年创校以来，建立了一套独特的教学体系，为国家社会栽培最杰出的领导人才。我认识一位顾问，对于西点的独特之处他曾说道：“美国前五百大企业是教给人伦理，而西点是教给人品德。”

“有品德的领导人”正是西点所要塑造的学生。一个有品德的领导人，具有一般领导人物所应具有的特质、抱负、信心、勇气、智慧、口才、责任感、创造力和同情心。除此之外还有一点，是我们在民间主管身上经常会忽略的，那就是有品德的领导人，百分之百值得信赖，即使面对强大的压力和困难也绝不动摇。我们可以绝对相信他把团体的需求置于个人利害之上，不是偶一为之，不是一时良心发现，也不是为了让自己的履历表看起来更有利，而是随时随地都能让人信赖。

我在西点教过领导课程，学生时代也受过西点四年的领导训练。西点让我学到领导人应该做些什么，又要如何才能做到。本书所要介绍的，正是西点的全套课程。其中有些部分在外人看来，也许会像过去西方人看日本武士道精神一样，觉得难以想像；有些企业领袖或许会认为，西点这么复杂的纪律、这么严格的阶级制度，早已经跟不上时代。但是西点人深信一个看似矛盾的真理，那就是纪律，尤其是领导的规则，乃是忠诚、创造力和团队精神的基础。我可以举一个例子来说明。

1966 年我就读西点四年级的时候，第一次的外地服役我自愿请派到越南。如果我选择其他地方，就可以

暂时避开越战。这样的决定并不是很容易，当时我和我未来的妻子交往已经非常密切了，但是我心里想：“我花了四年的时间学习领导，还有什么地方比战场上更能让我学以致用呢？”后来我被派往金兰湾北边，负责修筑沿海地区的公路。

★ 身先士卒

修路筑路是个泥泞的工作，当时我的官阶是工兵团少尉，大可以站在一边远远地监督工程就可以，但是我要求自己，随时都要跟全排的弟兄同甘共苦。只要他们踩在泥水里，我也一样踩在泥水里。

我同时也要求自己学会操作排上所有的各种车辆，其中有很多是建筑工程专用的特别车种。我这样做并不是为了增长一己的知识，而是西点教导我必须清楚手下能够做到什么，又有什么事是做不到的，这样我才能够订出对他们具有挑战性但实际可行的目标。西点的训练让我相信，领导人必须跟部属一样地熟悉部属分内的工作，这一点极其重要。如此，我的部队对我也会更加信任。

有一天下午，我排上有一个士兵开着挖土机在挖路，结果挖土机滑进稻田的灌溉水渠，卡住了，不论他怎么试都没有办法开上来。天色慢慢暗了，而夜晚是非常危险的，入夜之后敌人攻击的威胁也随之大增。

那天下午我到现场的时候，大部分士兵和排上两位中士都已经在那里帮忙了，但是并没有什么用。我把情

形仔细观察了很久，看挖土机是怎么卡住的。最后我走过去告诉挖土机驾驶员，叫他设法利用挖斗把挖土机从一个方向撑起来，然后再慢慢启动两边的车轮。他想一想我的建议，决定试试看，结果挖土机居然奇迹似的爬出了灌溉水渠，我们也在天黑之前回到了基地。

后来一位中士向我走过来，他笑着说：“白磷！”我转身看着他，一头雾水。我说：“什么？”“白磷——西点！”他说道，“我就知道你会有办法的。”在军中，WP是一种白磷炮弹的缩写，这种炮弹威力强大，燃烧温度极高，炮火更难以扑灭；对这位中士来说，WP则是代表西点。

★ 经验的大熔炉

他说的没错。西点的教育是一套强而有力的课程，涵盖了领导才能各方面的要求。这套教学体系严格而完备，锻炼学生的身体、知识和心灵。这样的领导教育，也是无法磨灭的。

西点致力于提供学生正确的经验和训练，培养他们成为堂堂正正的人。任何人走进纽约州哈德逊河畔的西点校园，就是踏入一个以领导为最高使命的文化。从华盛顿、麦克阿瑟、塞耶（Sylvanus Thayer）和巴顿将军等人的雕像，以至学生彼此之间、学生对尊长和他们的工作表现出来的尊重和注意，在在都显示出西点无时无刻不在强化优秀的领导方式。

从入学的第一天起，学生就会发现他们淹没在一个

经验的大熔炉，学校里的活动丰富而复杂，步调又快，刚开始甚至连思考的时间都没有。但是这一切的活动和经历，四年课程中的每一点一滴，都是为了教导学生如何去领导。西点的宗旨是挑选出一批优秀的青年，透过这样的教育赋予他们领导他人的能力。事实上，全球其他地方很难再找出像西点这样完备的领导训练课程。本书往下各章就要逐一介绍这些课程和训练活动，其中有不少经验足供民间借鉴，也会达到良好的效果。

“给我任何一个人，只要不是精神分裂病者，我都能把他训练成一个领导人。”西点前任校长潘模将军（Dave Palmer）如是说。西点相信，并不是只有少数人天生具有领袖的特质，而是每个人都具有成为领袖的潜力。虽然很多人普遍认为，领导人天生是自然天生而非后天养成，但这种观念其实是一种迷信，这样说忽略了另一个可能，也就是领袖人物可能既需天分，也要靠后天的努力。诚如组织理论学家席蒙（Herbert A. Simon）所说：“一个天生的好主管，其实是具有一些自然禀赋（聪明才智、活力以及与别人互动的能力），藉由实践、学习和经验，把这些自然禀赋发展为成熟的技巧。”

领导的精义——影响他人一起努力完成共同的目标，听起来似乎非常简单，但是西点的领导训练，是让学生从实际生活中扎扎实实地从头学起。学习如何领导他人，正如重新学做一个成熟有用的人。在西点，学生真的是一切重新来过，从每一件事要怎么做开始，吃饭、走路，以至于思考，我们教导学生体验全新的方式，使学生脱胎换骨变成一个全新的人。这个过程，以

及西点的训练方式如何应用于军事体系以外的机构，就是本书介绍的重点。

西点课程的根本，不只是策略或目标，而是一套价值观念的哲学和实践。跟弟兄一起站在泥水里，熟悉他们的工作，有问题要带着他们一起解决——这些都是西点教授的根本领导价值观念所激发出来的行动。

★ 时代巨人的摇篮

这套价值体系始于学校本身。西点在杰弗逊总统任内创校至今，校史几乎与美国历史同样悠久，近两百年来一直是培养领导人才的摇篮。出身西点的名将包括葛兰特、李将军、麦克阿瑟、艾森豪、欧玛·布瑞德利、巴顿将军、麦克威尔·泰勒、布兰特·史考克罗，以及最近的波斯湾战争指挥官史瓦兹科夫。西点所培养出来的领导人才，在民间机构同样也有杰出的表现，诸如把西尔斯（Sears Roebuck）拓展为全美最大零售商的罗伯特·伍德（Robert Wood）、国际电话电报公司总裁兰德·艾拉斯科（Rand Araskog）、匹兹堡大学前校长卫斯理·伯尔、东方航空公司前任总裁、做过太空人的法兰克·波曼（Frank Borman）。西点毕业生也担任过数十家大型企业的总裁（如可口可乐、通用动力、司拜瑞资讯、杜邦化学），大专院校校长（如哥伦比亚大学、乔治亚理工学院、加大柏克莱分校），以及联邦政府、州政府及地方政府各阶层的行政职位。西点人修建了巴拿马运河和其他公共工程，在国际外交上也扮演着重要的角

色；而首度登陆月球的三位太空人当中，就有两位是出身西点。

长久以来，西点成功地栽培了无数的世界性领导人才，包括军事将领和民间领袖，显示西点的教育模式完备而经得起时代的考验。不论是训练领导人才或是发展自我的领导技巧，西点的教育模式都能提供宝贵的经验。

军方和民间的领导，只是程度有别，本质并无不同。军中注重服从，不仅要服从长官的命令，个人的愿望和目标往往也必须有所牺牲，以求大我的利益——不论是自己所属的一排、一连，或是整个社会国家。在生死攸关的时候，例如战场上的士兵自然会学会把每一件事都认真做好；会随时注意四周环境、注意自己，不把任何事情视为理所当然，不容发生任何疏失。正因为利害影响太大，所以有些领导行为在这种情况下更能迅速地表现出来。什么样的领导行为呢？例如高度的服从、诚实、专注，持久的忠诚和自我牺牲；这些也许是一般民间企业比较少见的。但是今天，企业也会面临瞬息万变的危机，就像一排士兵突然遭遇敌人的炮火，这个时候优秀的领导特质，以及迅速学会这些特质的能力，就愈发显得重要了。

民间往往有一种抗拒心理，认为军中不会有什么值得学习的地方。我猜想从未直接接触过军人的人，对军官的典型印象大概都来自电影巴顿将军的第一幕，演技精湛的乔治·史考特（George C. Scott）饰演巴顿将军，站在一面巨幅美国国旗的前面，大声呼吁数百名士兵为

国家奋勇杀敌。

这并不是最典型的军界风格。更进一步说，军中的领导方式根本没有一定的风格。格德纳（John Gardner）在《论领导》（On Leadership）一书中，提到军事将领形形色色的领导风格，正足以说明这一点。格德纳对马歇尔的描述是“低调、不爱出风头的人，判断力绝佳，能赢得别人无比的信赖”；麦克阿瑟则是“聪明的战略家、有远见的行政主管，精力充沛、行动力强”；艾森豪是一位“杰出的行政主管，最能凝聚共识和团结”；巴顿将军是一位“英勇、热情的战斗指挥官”；而才华横溢、善感易怒的英国元帅蒙哥马利，邱吉尔则说他是“失败时不屈不挠，胜利时盛气凌人”。

★ 领导风格不重要

同样的也有人说，“企业领导风格”并没有一定的模式。班尼斯（Warren Bennis）和那讷斯（Burt Nanus）研究许多成功的企业主管，在《主管的策略》（The Strategies for Taking Charge）一书中提出结论说：“成功的企业主管似乎并无明显的模式可循，有人右脑发达，有人左脑发达；有高有矮、有胖有瘦；有人雄辩滔滔，有人木讷寡言；有人积极进取，有人与世无争；有人衣着光鲜，一看就是成功的企业家，有人质朴无华，丝毫没有企业家的派头；有人民主，有人专制。成功的企业家本质相去不远，实际作风却大异其趣，甚至每个人的管理风格都互不相同。”

我认为，管理风格并不重要。健全的领导，不论在民间或是军中，其根本在于理念：亦即道德原则（例如正义、慈善）、高尚的价值标准（忠诚、正直、体恤别人），以及无私的为人服务。本书从实际的细节一一探讨这些操守。读者可以看到如何自我培养领导能力，超越一己的抱负和野心，追求他人的福利。正是这些超越个人的奉献理想，才能够使一个领导人看清各种不同的可能性，看清他可能达到的成就。

1962年，我还是个涉世未深的十八岁青年，穿着一件红色T恤和短裤，来到西点军校。我提着一个皮箱，到体育馆报到填好所有的表格之后，就走向校园中央的大操场。

我看到一个穿制服的学长，他的样子只能用完美无瑕来形容。他披着红色的值星带，代表他是新生训练的一个负责人。他远远看到我就说：“嘿，穿红衣服的那个，到这边来。”我一面走向他，一面伸出手说：“嗨，我叫赖瑞·杜尼嵩（Col. Larry R. Doninithorne）。”我面带笑容，心想他也会亲切地回答我：“嗨，我叫乔·史密斯，欢迎加入西点。”

结果他说：“菜鸟，你以为这里有谁会管你叫什么名字吗？”你可以想像得到，我当场被他噤得哑口无言。接下来他叫我把皮箱丢下，单是这个动作又折腾了半天。我弯下身把皮箱放在地上。他说：“菜鸟，我是叫你把皮箱丢下。”这一次，我弯下身，在皮箱离地五公分左右松手让它掉下去；他还是不满意。我们一再一再地重复这个动作，直到最后我一动都不动，只把手指松

开让皮箱自己掉下去，他才终于满意了。

高年级学生现在已经不再像过去那样刁难新生了。今天军中主要的领导风格，已经大大不同于以往，不再那么专制，也比较尊重部属。西点今天对高年级学生的要求，强调以领导者对待部属的方式来对待新生。在新生训练中，值星的学长说话仍然坚定、公事公办，但是不会再有丢皮箱这类的规矩。值星官会清清楚楚地告诉新生应该知道的事项，该到什么地方去，做些什么事；如果还有人不清楚，值星官会再说明一遍。

★ 领导四阶段

不过丢皮箱的规矩，的确反映了一个根本原则，虽然高低年级的关系有所改革，这个原则仍然不变，那就是新生开始学习领导的技巧之前，西点必须先让他们知道自己所不懂的地方。

事实上西点新生懂的已经非常多，这批青年就是因为能力学识俱佳，才能够进入西点就读。西点要在这个良好的基础上，把他们陶冶成最杰出的领导人才。这些青年过去在自己的生活圈，可能都是领袖人物；但是在这里他们不是领袖；目前还不是。然而新生还不明白西点所强调的重点：他们内心必须变成一张纯净的白纸，必须从零开始。因为从现在起，唯一最重要的事，就是他们所不懂、不知道的事情。

譬如新生还不懂得如何带兵，不懂得如何有效地鼓舞、训练部属，如何奖惩，如何要求纪律。他们甚至不