

WHAT MADE

jack welch

如何成为 杰克·韦尔奇

怎样从凡人变成非凡的领导者

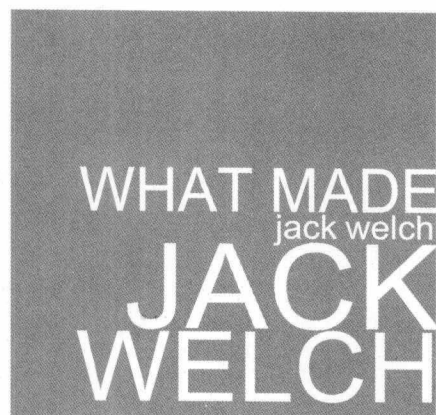
[美] 斯蒂芬·H·鲍姆 戴夫·康蒂◎著

JACK
WELCH

How Ordinary People Become Extraordinary Leaders



上海译文出版社



How Ordinary People Become Extraordinary Leaders

如何成为 杰克·韦尔奇

怎样从凡人变成非凡的领导者

【美】斯蒂芬·H·鲍姆 戴夫·康蒂◎著
扈喜林◎译



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何成为杰克·韦尔奇：怎样从凡人变成非凡的领导者/(美)鲍姆(Baum, S. H.), (美)康蒂(Conti, D.)著;扈喜林译. —上海:上海译文出版社, 2009. 8
(译文经管)

书名原文: What made Jack Welch Jack Welch — How Ordinary People Become Extraordinary Leaders
ISBN 978-7-5327-4770-2

I. 如… II. ①鲍…②康…③扈… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 024674 号

What Made jack welch Jack welch-
How Ordinary People Become Extraordinary Leaders
Copyright © 2007 by Stephen H. Baum
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random
House, Inc.
All Rights Reserved

图字: 09-2007-807 号

本书中文简体字专有出版权
归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制

如何成为杰克·韦尔奇——怎样从凡人变成非凡的领导者

[美] 斯蒂芬·H·鲍姆、戴夫·康蒂 著
扈喜林 译

上海世纪出版股份有限公司
译文出版社出版、发行
网址: www.yiwen.com.cn
200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc
全国新华书店经销
上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1020 1/16 印张 15.25 插页 3 字数 162,000
2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5327-4770-2/F·185
定价: 30.00 元

如有质量问题, 请与承印厂质量科联系。T: 021-56135113

引言

我和美国一些最优秀的企业领导人在一起工作。我的工作大多是在幕后进行的——指导 CEO 和他们的高层领导团队带领他们的组织迎接挑战、实施变革。在公众面前，我一般保持低调，这样做的一个好处是我可以最深入地接近这些成功的男女领导者。他们中的大多数对我非常信任，这让我有条件了解他们作为商人和普通人的生活 and 情感。我与他们交情甚笃，分享着他们在职业生涯和个人生活两方面的起落沉浮。

和我一起工作的都是一些特立独行的杰出领导者。他们出色的领导特质为他们奠定了在顶级职位上成就优异业绩的基础。他们拥有能够实现优秀业绩所需要的情感上和智力上的各种素质。他们勇于面对风险，善于克服自我怀疑。他们有担任领导者的欲望、面对风险甚至是追逐风险的个性和信心，能够解决随时出现的任何难题，有能力吸引追随者，为企业的可持续发展指出正确方向。

但是，我发现自己认识的优秀领导者越多，就越想知道：

是什么造就了这些成功的男女领导者？

以杰克·韦尔奇(Jack Welch)为例。他是优秀领导者的化身，他被奉为 20 世纪最著名、最成功的优秀管理者的典范。杰克·韦尔奇思维敏捷，天资聪颖，他成功了。其他不计其数的男女也成功了。是什么将韦尔奇从一个出身平凡的普通人转变成一个商界的超级领袖？是什么让他和其他看

似普通的男女都变成不同凡响、让人刮目相看的领导者？是什么让他们在指挥企业战舰和众多员工的时候显得气定神闲，从容不迫？重要的是，其他人能从他们身上学到什么？

我决心探个究竟。

几年前，我经常在工作之余与一些担任领导职位的朋友进行交流。例如，吉姆·布罗德黑德(Jim Broadhead)对佛罗里达电力和照明公司(Florida Power & Light)进行了改革，让该公司从一个不求上进的垄断企业变成一个有强烈竞争意识的供电企业，从一个地地道道的本土企业发展成为一个世界级的跨国企业。格里夫(Grieve)的接班人阿尔·舒曼(Al Schuman)将艺康公司(Ecolab)的规模扩大了两倍，让艺康公司一跃成为环境净化行业领先的商用清洁、食品安全、健康保护服务提供商。通过交流和一起工作，我对他们的领导能力逐渐有了更深入的了解。同时，特德·特纳(Ted Turner)和他的娱乐有线频道的主管斯科特·萨斯(Scott Sassa)在战略规划会议(这个会议是在我的鼓动下召开的)上的表现，让我有幸近距离地欣赏特德·特纳的管理能力和领导风格。

随着我与上述领导者和和其他领导者的交往越来越密切，彼此之间的信任和坦诚与日俱增，我开始慢慢找到了问题的答案。在这些领导者与我推心置腹地探讨他们对自己的职责的认识、塑造或改变他们生活或事业的人生或职业事件、他们为担任领导职责进行的为期数年的积累等话题的过程中，我有幸了解他们隐秘的内心世界。

在我的脑海中，开始形成了一幅公司发展历程背后鲜为人知的个人奋斗的图景。不久，我意识到，我与之合作过的所有最出色的 CEO 都具有这样的特征：优秀的人格、向企业 and 与企业相关的个人显示善意的愿望、解决关键困惑或问题的冲动、超越自我怀疑、勇于面对风险、果敢行事、坦诚地吸引和鼓动追随者的能力。同时，这些特质组成了作为成功基石的强大的领

导核心。

说得没错,不过还不够深入。我极想知道的是:

他们当初是怎样培养出这些特质的?

他们生来如此吗?不见得,因为我知道,他们当初也是普通得不能再普通的人物。那么,他们生命中的什么经历成就了他们现今的领导职务?

2003年夏天,我和二十几个熟悉和信任我的CEO坐在一起。我请他们回顾自己的经历,回忆他们童年时期的生活,说一说他们踏进社会的第一份工作,一起探讨他们是凭什么以及怎样坐到令人艳羡的高级主管办公室里的。我想用这种方式深入分析这个问题。

在座的领导者,不管是合作多年的,还是接触时间稍短一些的,我都一一询问。他们中包括领导奥美公司(Ogilvy & Mather)成功渡过顺境和困境的谢利·拉扎勒斯(Shelly Lazarus)、将《赫斯特杂志》(Hearst Magazines)发展成为一个全球帝国的凯瑟琳·布莱克(Cathleen Black)、力挽狂澜将美国大陆航空公司(Continental Airlines)从财务危机中解救出来的戈登·贝休恩(Gordon Bethune)、将机构凌乱的新学院(New School)改组成一个综合性大学的鲍勃·克里议员(Senator Bob Kerrey)、为零售企业巨头西尔斯-罗巴克公司(Sears, Roebuck & Co.)带来重大效益改观的阿瑟·马丁内斯(Arthur Martinez)、成立新房地产中介公司打败纽约老牌公司的芭芭拉·科科伦(Barbara Corcoran)。

在交谈中,他们有问必答,极为坦率。他们每个人都向我倾吐了一生中塑造他们领导能力的所有重要时刻。

除了从上述交流中获得的宝贵资料外,我还做了一些补充。我研究了杰克·韦尔奇、鲁迪·朱利亚尼(Rudy Giuliani)、汤米·弗兰克斯(Tommy Franks)将军的生平,还与Vistage International执委会(我担任该执委会的主席)的CEO成员进行了交流。如果你不熟悉Vistage International,我在

这里做一个简单的介绍。它是全球最大的 CEO 会员组织。每个地方执委会都是一个“安全空间”，该地区的 CEO 可以在这里谈论最为隐秘的问题，并征求其他会员的反馈。与执委会 CEO 成员的交流，以及我在巴鲁学院 (Baruch College) 与众多 CEO 主持以最有助于塑造他们领导能力的经历为主题的系列公开交流活动，更深化了我对领导力的理解。^①

在研究中，我注意到的第一件事情是，从开始到成为 CEO，这中间的道路有多远。结果很让人意外。除了两三个例外情况，其他人的起步阶段与我们大多数人并无多大不同。他们的起步非常普通，一如他们的家庭背景。他们没有“见多识广”的父母双亲。他们不一定是班上最聪明的学生，甚至有些学习成绩还不怎么好，他们的家人也没有望子成龙、望女成凤的愿望，指望他们在公司里当个大官。他们之中毕业于常春藤盟校或取得 MBA 学位的人寥寥无几！

比如说，杰克·韦尔奇的父母，一个是火车查票员，一个是管教很严的家庭妇女。鲁迪·朱利亚尼的父亲是一个因为行为不端而屡进牢房的管道工兼酒吧服务员，她的母亲则是一个记账员。阿尔·舒曼的父亲是一个屠夫。桑迪·格里夫 (Sandy Grieve) 说他基本上是靠自己打拼走向成功的，因为他很小就失去了父母，自幼在当医院主管的爷爷的影响下长大。其他人的家庭也是大同小异。

从这里面，我明显地看出，随着时间的推移，这些优秀的领导者在五个方面经历了非凡的个人成长过程：当领导的欲望、个人品质、追求挑战和面对风险的信心、行动的能力、吸引和鼓动他人的能力。

^① 纽约市巴鲁学院的“执行官的心声”(Inside the C. E. O.) 是这样进行的：先和一个 CEO 就他的成型经历进行交流，然后在学生中间进行问题答辩。这个活动邀请过的嘉宾有马丁·索雷尔爵士 (WPP 广告营销公司)、鲍勃·格赖费尔德 (纳斯达克)、伯纳德·施瓦兹 (劳拉空间通信公司)、麦克·克里泰利 (Pitney Bowes 公司)、萨姆·迪比斯 (普华永道)、达里尔·布鲁斯特 (Krispy Kreme 甜甜圈连锁店)。

后来那些年的个人成长经历彻底改变了他们，锻炼了他们，让他们变得越来越成熟，为他们后来担任领导职务奠定了坚实的基础。

显而易见，正是这些重要方面的非凡个人成长经历让他们超越同侪，稳稳地坐在令人羡慕的高管职位上。

这正是我继续探究领导能力的起源需要的线索。但是这还不够。

在继续倾听他们的经历，更加深入了解他们成长历程的过程中，我逐渐发现，无一例外，他们都经历了一个不同寻常的人生经历模式。我慢慢明白，正是所有这些人生经历的积累，激励着他们，成就了他们非凡的个人成长。虽然他们在年龄、性别、地域、收入、学历等方面千差万别，但是他们都想起了那些激励他们个人成长、磨砺他们抱负和能力的关键时刻——也就是那些把他们塑造成领导者的时刻。

我把这些时刻称为初始的成型经历 (archetypal shaping experiences)。

他们在生活中经历过的那些艰难境遇塑造了他们的能力，磨炼了他们的情感，为他们以后的职业发展提供了可以借鉴的经验。这些经历往往是偶然的——也就是说，这些经历没有经过任何事先计划，完全是意料之外的，在接受风险的时候往往看不到它今后会给你带来什么好处（比如，学习新东西、让你成长、人际关系）。

初始成型经历是最重要的发现。在研究了这些 CEO 的成长经历之后，我发现，这些成长经历对于这些个人的生活和他们的领导能力的提升以及各个方面都极为重要。我慢慢开始相信，这些成型经历是锻造强有力领导者的“坩埚”。

反之也成立：那些成功登上高管宝座却无法胜任的男女管理者，还没有从成型经历中获得或吸收相应的启示，还没有培养出强有力的领导内核。他们把自己的真正品质、领导内核的欠缺隐藏在面具后面，展现在人们面前的是一个虚假的公众角色。

优秀领导者身上的成型经历不局限于他们人生中的某个特定阶段，而是贯穿于所有阶段，包括童年、青少年时期、上大学期间、服兵役时期，还有初入职场和职业生涯中期等各个阶段。

例如，我调查过的好几个 CEO 小时候经常受人欺侮，他们因此意识到，必须敢于维护自己的利益，不要怕对方的拳头。朱利亚尼面对比他大的孩子（邻居家的孩子艾伯特）毫不软弱，拼命把对方打倒在地。后来，身为联邦检察官和市长的朱利亚尼能够迅速识别出无中生有、以强凌弱的对手并立刻采取强硬反应，不管对方是工会的头头，还是其他政治党派或商业谈判的对手。多年之后，童年时期那次打架的情形一直清晰地保存在他的记忆中，让他越战越勇。

（一般来说）力气不是必备的领导技能之一。内心深处的恐惧，积极谋划的决心和信心、发现自己技不如人时的痛苦时刻，坚持到最后挺过来的兴奋——这些对于他们勇敢面对今天的激烈竞争影响重大，高效的领导者获得这些情绪和见识后，会有意识或无意识地发挥运用它们。

我把这种经历称作是在没过头顶的水中游泳。这种经历有多种体现形式，但其大致轮廓往往是一致的：这些领导者都在某个时候承担过具有相当大个人风险的责任。现在回头看时，他们中的大多数人说，他们当时对下一步该怎样做“一无所知”，但他们意志坚定，迎难而上，最终解决了相应的棘手问题或复杂处境。

另一种成型经历是要求你做出艰难的选择。这是我从迪克·里韦拉（Dick Rivera）讲述的经历中看出来的。迪克最近刚从达顿饭店（Darden Restaurants）的主管职位上退休。该饭店是一家拥有数千名员工，掌握着红龙虾（Red Lobster）和橄榄园（Olive Garden）等知名品牌的连锁餐饮企业。年仅 21 岁的里韦拉在军中服役期间，担任了一个人数不多但至关重要的汽车修理场的头头。在他上任的第一年里，他做出了一个艰难决定，他开除了

一个吊儿郎当的老兵,那个老兵已经有18年军龄,还有一个儿子在越南服役。迪克觉得那是他一生中最为艰难的决定,也是最为情绪化的决定。但是,他觉得为了整个部队修理场的效率,自己的做法是正确的。他说,那个决定对他来说是一个相当重要的成型经历。在以后的数十年里,他几乎可以轻松面对任何棘手的人事决定。

毫无例外,这些后来成为CEO的人将这些经历作为机遇,从中学习,经常反思,认真领会其中的道理,借以完善和提升自己。这就是他们之所以优于其他人的根本原因。事实上,在研究过程中,我得出一个结论:这些成功男女通过有意识或无意识地追寻这种初始成型经历,来培养他们的核心领导特质。

成型经历和领导特质之间的联系很简单。拥有一段成型经历后,你的直觉判断和思维模式就会发生永久的变化。如果成型经历非常丰富,你的直觉和思维将被磨砺得极其灵敏,它们就可以指导你——甚至在你还没有意识到它们的存在的时候——帮助你在其他人还在搜肠刮肚、苦思冥想的时候迅速做出果敢的决定。

简单地讲,经历可以改变一个人的习惯。生活在经常进行言语交流的家庭里的孩子会潜移默化地学会准确运用语言。如果父母亲经常在饭桌上相互指责,久而久之,孩子就会对这套相互攻击技巧了如指掌,并且急于在小伙伴身上如法炮制。

经验丰富的本垒打击球手能够预先“感觉出”棒球的投掷方向,而下意识地调整击球方向。你也可以学会利用你丰富的成型经历,培养自己“感觉出”形势、成功解决任何困苦挑战的能力。成型经历可以让你成为优秀的本垒打击球手,当挑战带着风声向你呼啸而来,在其他人慌忙挥杆或没来得及挥杆之际,你早已球杆飞扬,准确击中目标。

在接下来的内容里,我将把你带入公司幕后。在那里,你可以看到,在

成功的背后，是许许多多的磨难和锻炼。你会听到众多成功领导者的对话，朦胧地看到他们的肢体语言，感受到房间里的热烈气氛。当我引导这些杰出的领导者回顾自己的经历、讨论什么因素成就了他们的时候，很多人的回答是，许多意外的学习时刻。你会从他们口中听到这些词语：“未过滤”、“有趣的”、“有意义的经历”。

在整个职业生涯中，我一直从事着领导力教练工作，其中相当长的一段时间在担任领导培训师。在这本书里，我将利用我多年的发现来帮助你，让你做好承担领导职责的准备。如果你正处于事业发展的中早期——或者是渴望进入商界一展身手的大学生，你定将受益于本书的观点和见解。

读完本书之后，你就会深刻认识将普通人塑造成杰出领导者的成长机遇有多么重要。你就能看出你生活中的类似机遇，知道怎样利用这些机遇，逐步将自己磨炼成为一个杰出的领导者。

认真读下去，看看是什么造就了杰克·韦尔奇，什么造就了吉姆·布罗德黑德，什么造就了谢利·拉扎勒斯，还有，什么将把你造就成一个伟大的领导者？

下面，简单地说一说这本书的结构安排：

第一章具体描述了对这一顶尖职位近于苛刻的要求，阐述为什么这一职位需要非凡的特质，甄别有助于成就他们的非凡个人成长的各种初始成型经历。

第二章探讨了各种“面具”，以及那些领导内核还不够强健、还存在一定缺陷的领导，告诉你怎样识别他们。同时，本章还将讲述，如果这样的领导正好是你的上司，你该怎么做。

第三章将开始我们的领导力提升之旅。在本章，我们将向大家讲述，内心深处的上进因素是怎样逐步发展成为领导同侪的渴望的，最终走向成功

的这些男女领导者一般经历了哪些自我完善过程。

第四章讲的是品质因素。它是成为高效领导者的必要条件之一。本章介绍了品质的形成过程,从早期的孩提时代一直到考验品质的种种经历。

第五章解释了勇于接受风险这一信心的起源和发展,以及信心的组成部分:超越自我怀疑的能力、看待紧张局面的超然表现、失败之后立刻重新站起的韧性、大图景意识。一句话,要学会管理自己的情商。

在第六章里,我们来探讨果断行动能力的起源。为什么在关键时刻,有的人能迅速挺身而出,而有的人却不能或不愿意做出反应。本章主要讲述临场独立思考,怎样利用过去经历过的形势来判断和解决当前的问题,因为你知道应该向谁求助,应该采纳谁的建议,怎样选择正确路径,怎样做出最后决定。

第七章旨在打造追随者队伍能力的形成过程,即怎样吸引和鼓动追随者,怎样与人建立相互信任、和谐融洽的关系,怎样在语言和行为上与他们打成一片。

第八章阐述了“守护天使”的重要性。这里的“守护天使”指的是在你成长过程中为数不多的几个关键人物。他们让你思考,时时反省自己,为你提供获得成型经历的机会。

本书每一章的开头都为你讲述一个杰出领导在人生经历或职业发展方面具有代表性的一段轶事。每章的结尾处是一些有关非凡个人成长的实用建议。

目 录

引言	1
1. 领导就像一块蛋糕	
成型经历怎样塑造成功的领导者	1
2. 你真是韦尔奇,还是仅仅穿得像韦尔奇?	
缺少成型经历可能招致彻底失败	20
3. “让我上场吧,教练!”更理想的是——“到一边去,让我替你指挥!”	
成型经历刺激了当领导的欲望	38
4. 没有人在跟前的时候也要自觉	
造就品质的成型经历	80
5. 挑战风险	
培养勇于面对风险的自信	110
6. 行动比言语更有说服力	
培养果断、高效行动的能力	147
7. 其他人能获得什么好处	
培养吸引和鼓动他人的能力	175
8. 如果你想爬上珠峰之巅,最好找一个夏尔巴人作向导	
给自己找好前进的向导	206
致谢	227
关于作者	229

1

领导就像一块蛋糕

成型经历怎样塑造成功的领导者

领导就像一块蛋糕。确实如此，你需要备齐所有的配料。但是，经过调和、烘烤等各个过程后，他们的形状就各不相同了。

——戈登·贝休恩，美国大陆航空公司

佛罗里达电力和照明公司(FPL)陷入了危机。旗下的核电厂 Turkey Point 已经第二次被美国核管理委员会(NRC)列入经营不善的观察名单。该电厂的反应堆没有通过核管理委员会的检查，运转的违规程度和次数都超过了相关规定。核管理委员会提出严重警告，如果再不改进，就要关闭这家电厂。

核管理委员会是不会轻易发出这种警告的。作为核电行业的监管部门，它必须保证公众不受到核电设施违规运营的危害。如果有必要，他们会毫不犹豫地吊销该电厂的营业执照，强迫关闭该电厂，即使这个过程可能持续三年之久也在所不惜。虽然核委员会的强制措施会保护公众免受可能的核辐射，但此举也会削弱 FPL 满足客户用电需求的能力，对该企业的利润和声誉带来沉重打击。同时，这件事还会给五个月之前刚刚担任这家核电厂母公司 FPL 集团董事会主席兼 CEO 的吉姆·布罗德黑德的个人履历抹上污点，尽管这个问题在他就职之前就早已出现端倪。核管理委员会的报告对 FPL 大加挞伐，让人感觉这家核电厂很快就会被强行关闭。但是，这个电厂的负责人在这之前却没有给他提供任何相关情况，没有预先提供任何警告，也没有给他打过一个求助电话。

对于能源行业,尤其对于独特的核电领域,吉姆是一个门外汉。作为控股公司的最高领导,他要为控股公司旗下的保险、房地产、有线电视,甚至佛罗里达柑橘企业等五花八门的众多子公司负责。吉姆本人刚从一家名为GTE的电话通讯公司的总裁职位上来到这里。

吉姆发现自己身处一个赌注很大的游戏中,自己手上的好牌很少。他初来乍到,不懂行业背景,对核电技术一窍不通。他虚心求教,却无法从核电厂任何人的口中得到满意的答案。一些主管极度忠于过去的那位“老上级”,对吉姆的上任怀有抵制情绪。他们不愿意服从吉姆,也不能——吉姆这样认为——解决反应堆存在的问题。因为没有可靠的技术人员向吉姆提供必要的情况,吉姆就无法拿出有针对性的方案,也就无法让核管理委员会将核电厂从观察名单中划去,更谈不上评估核泄漏事故发生的可能性。他开始和外部专家和公司律师接触,并仔细研究能弄到的所有相关报告。他慢慢意识到,公众和他的公司都有风险。

吉姆决定采取行动。照他的话说,“不管是对于公众,还是我所在的公司,这个核电厂都是一个隐患。我们上了观察名单,管理委员会有权力让我们的核电厂彻底关闭。这个问题让我难以入睡。当时我真是一筹莫展——负责管理核电厂的领导不愿意或没有能力和我讨论我们面临的形势。我不知道该相信谁。我意识到,这件事对于我们简直是生死攸关。我必须早做决定。我告诉负责运营的那些家伙,我要插手了。”

没有遵循高级管理人员的建议和成熟的行业惯例,吉姆决定将公司核能计划的未来作为一个赌注,做一件前所未有的事情。他决定前往华盛顿特区,面见核管理委员会的委员,承认他们存在问题,和他们交流一下他的初步看法,征求他们的建议。

但是,吉姆不想让公司上下把他看成是一个鲁莽行事的人。他知道,要想让华盛顿之行达到更好的效果,他必须得到上司,即公司董事会的同意和

支持。所以，在动身之前，他向董事们解释了公司面临的困境、他的担忧、想法，以及理想的结果。吉姆说：“当时，我刚就任，我采取的方式又很特殊，所以我给董事会打电话，请他们认真考虑这个问题。我和他们重新分析了当前的形势，以及摆在我们面前的选择、我倾向的解决方案。做了一番解释工作之后，他们终于同意了我的计划。于是，我当即前往华盛顿。”

吉姆首先会见了维克托·斯特洛(Victor Stello)。他是核能委员会的执行董事。维克托·斯特洛对吉姆来到华盛顿的真正动机满腹狐疑，谈话开始，他就毫不客气地说：“如果你们再出问题，我就让你们关门。”吉姆又一次做了一个大胆之举——他没有提出异议，而是向这位官员递上了一根“橄榄枝”，他答道：“您可能希望我说些‘尽力而为’之类的话，但我不想说。”接下来，吉姆向对方解释了他准备采取的措施，并向斯特洛求助，请教清除核设施的好办法。

承认公司存在问题——这个问题很严重，会影响公众的安全——是吉姆采取的非常对策，因为这一情况很可能被对方利用来反对他。但是吉姆的回答让那位 NRC 官员对他产生了极大好感。他甚至称吉姆的态度“讨人喜欢”。后来，当斯特洛知道，吉姆去找他不是走过场，不是威胁核能委员会让步，或请求收回成命，他的脸部表情顿时松弛了下来。作为对吉姆不回避问题而坦诚相告的“奖赏”，斯特洛向吉姆提了一些很好的建议。

吉姆的这个举动甚至为他赢得了与斯特洛进行秘密谈话的机会。这在核能的开发使用历史上是极为罕见的。此前，首席高管根本没有背着媒体与政府官员进行秘密谈话，更没有向对方征求建议的先例。

他们讨论了 FPL 面临的不利形势，斯特洛向吉姆提供了一些很不错的解决方案，甚至向他暗示哪些人能帮助他收拾局面，让反应堆达到相关标准。把这些信息和建议透露给吉姆，斯特洛需要承担很大风险，因为万一推荐的人选或方案出了问题，他很容易受到牵累，所幸的是，一切顺利。

斯特洛暗示吉姆，要他把这个解决方案和 NRC 主席（这位委员的上级）交流一下，听一听后者的看法。在接下来的一周里，吉姆照做了。吉姆和核能委员会的其他委员谈得相当投机，最后，在执行解决方案的方式和时间上，吉姆还获得了某些回旋的空间，这在一般情况下是不可能的。

吉姆聘用了杰里·戈德堡（Jerry Goldberg）——斯特洛提到的专家之一，解雇了几个冥顽不化不肯合作的主管，有几个被停了职，密切关注核电厂的治理工作。终于，核电厂如期完成了设施改造，被从 NRC 的观察名单上划掉了。再后来，该核电厂经过不断的革新，一举成为整个行业其他核电厂的基准。

在上述处理问题的过程中，吉姆·布罗德黑德显示了能力、自信、决心等优秀领导者所具备的典型特质。依靠他的直觉和多年前开除老兵那件看上去毫无关联的经历，他为自己确定了解决棘手问题的独特方式。他否定了核电厂的那些核“专家”和核电厂领导提出的方案，打破了那个行业里墨守成规的解决问题方式，径直与被称为“克星”的监管机构见面，并且将自己存在的问题一五一十地坦诚相告，这些都是前所未有的事情。他的这种做法很可能让他丢了工作，毁掉公司。他心里明白这一点。

是什么让吉姆顺利地解决了这个难题，成就了他的这一成功时刻？什么能够成就我们的成功时刻？

吉姆具备极强的解决问题的能力，这种能力的基础可以从他强有力的、成熟的领导内核中找到答案——一系列优秀领导所共同具有的非凡特质。这些特质为什么在吉姆的身上体现得如此鲜明？此中的原因就是经历——多年来塑造他、培养他、提升他的成型经历。

吉姆在解决核反应堆问题上表现出来的特质主要在以下几个方面：首先，良好的品质。他意识到当时的形势关系到更广泛的道德问题，明白自己的选择有限。他是“外向思维”，从自己之外和公司之外更为广阔的角度来