引言

西点之魂

需要全本请访问 www.ertongbook.com

位于西点的美国陆军军官军校以培养领导者为己任。自 1802 年建校以来，西点已经形成一套独特的教育体系培养学员的领导力。我认识的一位顾问以如下方式说明了西点的独特性：

> 在美国所有的财富 500 强企业中，人们学到的都是行为准则。而在西点，人们学到的是品德。

在西点，“有德的领导者”（leader of character）指的是军校希望学员成为的领导者类型。有德的领导者有着领导者通常应有的品质——雄心勃勃、自信、勇敢、智慧、雄辩、负责任、有创造性、富于激情。此外还有一点，不幸经常被非军事领导者所忽略，即：即使是在极大的压力之下，有德的领导者也是绝对值得信赖的，他能把对他人（也即组织、团体）需要的考虑置于个人之上——不是时不时地这样做，也不是在某种精神感召下这样做，更不是为了使自己的履历更出色这样做，而是每时每刻都这样做。

我曾在西点教授领导力课程，也曾作为学员学习过这一课程。领导力课程让我懂得了一个领导者被赋予何种期

望，也知道了如何不负所望。以下，我将要详述这一课程。课程的有些部分对不明就里的人而言，感觉如同天方夜谭，就像西方人听日本武士手册《五轮书》一样。而对某些公司的领导者而言，军校那一堆成套的规则和严格的层级制度已经过时了。但西点的领导者明白一个似乎自相矛盾的道理：规则——尤其是领导规则——搭建了一个舞台，在这个舞台上，独创精神、忠诚以及强者之间的合作才能展开。我举一个例子。

1966 年，我还是西点的毕业班学员，自愿到越南完成第一个军官任期。我本应暂时避开战争，另选一个地方接受任命——下决心并不容易，因为我非常在乎我的准新娘。但我发现自己的想法是：“我用了四年时间学习如何进行领导，而实践领导能力的最佳地点不就是发生战斗的地方吗？”我被分配到在金兰湾海岸筑路的一个排里。

筑路少不得要身陷泥泞，作为一名工程兵少尉，我本可以不用亲历亲为，但我认为同士兵同甘共苦非常重要——只要他们在泥泞中干活，我也在泥泞中干活。

我也重视学习驾驶排里所用的各种车辆，许多车辆在施工单位都没有第二辆。我并非自然而然地知道这么做，是西点教会我什么才是重要的：充分了解我的部队能做什么、不能做什么，这样，我给部队设定的目标就既有挑战性，又并非无法完成。另外，西点使我相信：领导者知道下属如何工作，其重要性不亚于下属自己知道如何工作；而且士兵们知道我懂得他们的业务，也会对我更加信任。

一天下午，我排里的一名士兵在推平一段起伏不平的道路时，推土机陷入水稻灌溉渠。他想尽办法也没把车从

沟里开出来。黑夜将近，夜晚非常可怕——天黑之后，受到敌人攻击的危险性大大增加。

那天下午我到达现场时，排里的大部分士兵和两个中士已经在那儿帮着想办法了，但事情看起来毫无进展。我用很长时间仔细观察，研究推土机所陷入的困境和周围的状况。最后，我到驾驶员那里，让他试着把推土机的铲板升起到一个方向，转动一边的履带，然后发动另一边的履带。他考虑了我的建议，试着开始做，突然之间，推土机开始一点一点往上爬，并开出了水渠。我们可以在夜幕降临之前回到营地了。

后来，排里的一名军士走近我，笑着说：“白磷！”我转过身来看着他，颇为疑惑。

我问：“什么？”

他说：“白磷——西点！我知道你能做到。”在军队里，WP 是白磷（white phosphorus）大炮的缩写——这种大炮的炮弹是威力最大的爆炸物之一，能燃起的白色大火，无法扑灭。同时，WP 也是西点（West Point）的缩写。

这位军士说得不错，西点就是白磷炮。按照培养领导力的需要，西点建成了强大的教育体系，这个体系严谨无比，可谓一丝不苟，它影响人的身体、头脑和心灵。作为一种领导力教育体系，它不仅威力巨大，而且同样无法“扑灭”。

军校通过给予学员特殊的体验和训练，培养他们“真正的实力”。从踏进纽约州赫德森河畔军营的那一刻，你就融入了一种文化，在这种文化里，可信赖的领导力价值

需要全本请访问 www.ertongbook.com

最高。从乔治·华盛顿（Gorge Washington）、道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas Macarthur）、德怀特·D. 艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）和乔治·S. 巴顿（George S. Patton）将军的雕像，到学员之间、学员与上级之间的相互尊重、相互关心，到学员所做的工作，一流的领导力处处都得到鼓励和强化。

从入校的第一天，学员就会发现他们进入了一个熔炉，所体验的一切常常不仅复杂，而且节奏极快。他们最先体验到的就是：这里甚至没有足够的时间思考。学员的每一次体验、日常训练中的每一个方面，都是为培养领导力设计的。西点的目标是：选择一群年轻人，让他们通过在西点这个熔炉中的体验，形成超强的引领他人的能力。实际上，世界上很难找到像西点这样的领导力培养课程，能把如此众多的要素融为一体。后文呈现的，是来自西点的经验和教训，其中有些能直接用于非军事领域，以此获得极大收益。

“随便给我一个人，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成为世界上最伟大的领导者。”

这句话是戴夫·帕尔默（Dave Palmer）说的，他曾做过西点的校长。军校从不相信这样一种说法：只有少数人天生具有领导者必备的素质，除了他们，其他人不需要运用领导力。此种说法经不起仔细推敲，只是人们普遍相信的神话而已。我们经常听到的一句话是：“领导者是天生的，不是造就的。”这句话忽略了另一种可能——领导者既是天生的，也是造就的。正如组织理论学者 H. A. 西

蒙（H. A. Simon）所述：“一个有一定天赋能力（智力、精力以及与他人交往的能力）的人，经过实践的锤炼，加上学习和体验，就能把天赋的能力培养为专业技能，此时，一个优秀的执行者便诞生了。”

尽管领导行为的实质——通过影响他人达成共同目标——似乎比表面看起来要简单，但作为西点教育的主要内容，领导行为是在实际生活中加以实践的。学会领导跟学会再次长大成人一样复杂。在西点，“长大成人”是实实在在的：我们教导新学员，为了达到新的人生境界，他们要用新的方法去做任何事情——从吃饭到走路到思考。这样，他们才能学会引领他人。这个过程的详情，以及它怎样运用于非军事组织，将在后文中进一步明晰。

我们课程的核心不是策略或者观点，而是整套的价值观体系及其实践。和你的人一起站在泥浆里，学习他们的业务，遇到问题时待在现场，直到找出解决办法。从西点学到的基本价值观中可以推导出这些东西。

而价值观来自组织。西点的历史几乎同美国一样长，自托马斯·杰弗逊（Thomas Jefferson）总统时代建立以后，它一直是领导人的制造厂。从西点毕业的军事领导人有尤利西塞·S. 格兰特（Ulysses G. Grant）、罗伯特·E. 李（Robert E. Lee）、道格拉斯·麦克阿瑟、德怀特·D. 艾森豪威尔、奥马尔·布拉德利（Omar Bradley）、乔治·巴顿、马克斯韦尔·泰勒（Maxwell Taylor）、布伦特·斯考克罗夫特（Brent Scowcroft），以及最近的诺曼·施瓦茨科夫（Norman Schwarzkopf）。西点也为美国的非军事领域贡献了不少领导者，其中包括罗伯特·伍德（Wood），他

把西尔斯百货变成了家喻户晓的名字；兰德·阿拉斯科格（Rand Araskog），ITT （国际电话电报公司）的总裁；韦斯利·波什瓦日（Wesley Posvar），原匹兹堡大学校长；弗兰克·博尔曼（Frank Borman），前宇航员，原东部航空公司的 CEO。西点毕业生有许多作为 CEO 为大公司服务（包括可口可乐、通用动力、斯佩里公司和杜邦化工），也有不少大学校长（其中有哥伦比亚大学，乔治亚技术学院、加州大学伯克利分校）和分布在联邦、州和其他各级政府的负责人。西点训练的领导者负责完成了巴拿马运河及其他公共工程，还在国际外交中担任重要角色。最先登上月球的三个人当中，两个是西点人。

长期以来，在培养世界的领导者方面——无论是在军事还是非军事领域——西点做得非常成功，这说明它的模式经得起时间的考验，而且兼容并包、体系完整。作为一种模式，它不仅为领导力的培训，也为进行自我培训以丰富领导技巧的个人，提供了无数有价值的观念和经验。

非军事领导者能从军队学到什么

军事与非军事领域的领导力只是程度不同，类型并无差异。人们注意到，军队强调服从——不仅仅是服从于领导者的意愿，更多的是服从于个人的希望与目标。军队生活很大程度上要求人们清心寡欲；面对一个更大实体——排、连、国家——的利益时，个人不可避免地要做出牺牲。倘若工作要求你经常面对生死大事——就像战争中的士兵那样——那么你就能学会严肃认真地对待工作，学会不断地注意身边的人，学会不去想当然地做事；你也无法

偷懒耍滑。在这类工作中，得到与付出都是巨大的，所以，你能更快地获得某些领导品质和能力，而在大多数非军事组织中，这并非易事。这些品质和能力包括：更高的纪律性，更为持久的忠诚感、注意力，以及更多的自我牺牲和正直精神。今天，一般组织必须在极短时间内应变环境——它们的处境就像面临敌人出其不意攻击的一个排——因此尽快获得上述品质和能力也颇具价值。

在平民世界中，常常会有一种抵触情绪，认为军队没什么可学的。我猜，持这种观点的人没有亲身与军队接触的经历，他们心目中典型的军官形象来自电影《巴顿将军》。在这部电影中，乔治·C. 斯科特（George C. Scott）出色地刻画了一位最著名的西点毕业生——巴顿。他站在一副巨大的美国国旗前面，把几百名士兵粗暴地驱赶出去，同时让剩下的人为国家披肝沥胆。

这不是典型的军队作风，而且我还可以说，根本没有什么固定的“军事领导风格”。约翰·加德纳（John Gardner）《论领导》（*On Leadership*）一书的论述证明了这一点，其中指出，军事指挥官的领导风格多种多样：乔治·马歇尔（George Marshall）“不张扬，低调，判断力极佳，但缺乏鼓动力”；道格拉斯·麦克阿瑟是“出色的战略家，有远见的管理者，派头十足”；德怀特·D. 艾森豪威尔是“卓越的管理者和联盟建立者”；乔治·巴顿“个性鲜明、感情炽烈，是一位战役指挥官”；伯纳德·劳·蒙哥马利（Bernard Law Montgomery）天生就有领导气质，正如丘吉尔（Churchill）所说：“失败时毫不气馁，胜利时信心百倍。”

同样，我们也可以说——实际上已经有人说过了——没有标准的“公司领导风格”。这一结论由沃伦·本尼斯（Warren Bennis）和伯特·纳努斯（Burt Nanus）在《主管策略》（*The Strategies for Taking Charge*）一书中得出。他们观察的结果是：“（CEO 的）成功似乎没有明显的模式。他们中间有右脑主导的，也有左脑主导的；有高的，也有矮的；有胖的，也有瘦的；有口才好的，也有口才不好的；有果敢自信的，也有谦退隐让的；有衣着得体的，也有不修边幅的；有与员工同甘共苦的，也有专制独裁的。甚至他们的管理方法也天差地别、难以捉摸。”

我认为执行风格并不十分重要。可信赖的领导力之根——无论是在军事还是在非军事领域——是以下观念：道德原则（例如公正、仁慈）、高尚的品德（忠诚、正直、为他人着想），以及无私奉献，所有这些观念都会在本书中从实践的角度一一得到研究分析。读者将会明白如何培养一种自制自律的领导力，超越个人野心，服务于他人的最大利益，达成更大目标，履行超出自身需求的责任和义务。正是这些超出自身需求的责任和义务，为一个领导者取得成就的可能性和潜力，提供了最为清楚的判断依据。

培养领导力要过四关

1962 年，我 18 岁，无忧无虑，穿着百慕大短裤和红色衬衫来到西点。我提着一个小小的褐色手提箱进了体育馆，在所有的相关公文上签字，然后赶往学员宿舍楼围绕的方形庭院，即所谓的中央区（Central Area）。

在那里，我看见一位身穿制服的军校学员，看上去非常精神，令我印象深刻。这位学员身披红色肩带，表明他是首日入校活动的负责人之一。他远远地看见我就喊：“嘿，你，穿红衬衣的！过来归队！”

虽然对学员用语和军事术语都非常陌生，但我猜想“过来归队”大概表示他想让我走近他。于是我走过去，伸出手，微笑着说：“嗨，我是拉里·杜尼嵩。”我期望他会投桃报李，回答：“嗨，我是乔·史密斯。欢迎来到西点。”

但他没有。他说的是（以下几乎每个字都是他的原话）：“混蛋，你是不是觉得这里人人都在乎你叫什么？”不出诸位所料，我当时一句话也说不出来。

我们举行了一个耗时颇长的仪式。他命令我“放下手提箱”，我弯下腰，把手提箱放在地上。“不，混蛋，”他说，“我说‘放下’你的包。”这次，我弯下腰，在手提箱离地两英寸时“放下”。这个过程重复了无数次，直到我除了松开手指，让手提箱落下，此外没有多余动作。这才让他满意。

现在，高年级学员不再这样对待新生了。军队中的领导作风普遍有所改进，不那么专制了。过去军队的基本领导模式是专制的，现在则更加重视下级，也更尊重他们。在西点，对上级学员着重强调的职责是：用领导者对待下属的方式对待新生。在入校第一天，佩戴红色肩带的男女学员说话时，严格使用正规用语，而且也没有“放包”练习了。他或她告知新学员他们需要知道什么、去哪里，以及下一步要做什么。他们要确定新学员明白他们所说的，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

如果有什么不明白，他或她会再次说明。

不过，“放包”仪式的确使一个基本原则得以具体化。尽管学员之间的关系有所变化，但这个原则并未因此受到影响，这个原则是：在新生学习领导技巧之前，军校首先必须提示：他们一无所知。

实际上，他们知道很多东西。他们被选进西点，就是因为知道这些东西，并且有能力付诸实践；正是在此基础上，西点才能有所作为。他们都是有能力的年轻人，许多人曾经是社区或者家庭中的领导者。但到了这里，他们不是领导者——至少现在还不能算领导者。因此，新学员一无所知才是必须强调的重点。他们的心灵必须是一张“白板”（tabula rasa），[①] 他们必须“从零开始”。从这一时刻起，他们一无所知才是惟一重要的事实。

学员不知道如何好好带兵。他们不知道如何有效地激励、训练、嘉奖、规训，甚至不知道如何行走、敬礼，或者穿上西点的制服。军校明白地告诉他们，他们不知道的还很多。从零开始并不容易，中间充满疑惑和恐惧。新学员的“零点”就是跟随，他们用一年时间学习关于跟随的课程：包括自我约束、管理压力和时间。

此后，西点学员开始遇到领导力训练中的四个关口。

☆ 第一关，展示军校如何增强巩固组织的凝聚力。基本做法是强调协同工作，强调说明如果一个人吸收了某一机构的价值体系，也许会因此使他或

① 约翰·洛克哲学中的用语，指没有形式、没有特征的心灵。——译者注

她变得比其自身更好。

- ☆ 第二关，帮助个人在组织中找到自己的一席之地。这里强调直接的或者面对面的领导——与公司中进行直接管理的职位面临的情境类似——以及道德理性，后者是进行荣誉领导的基础。
- ☆ 第三关，教导自立自存以及领导领导者的技巧。后者被称为间接领导。
- ☆ 第四关，实施领导过程，告诉学员如何考量和实践组织的长期利益。这种情形同样出现在公司的高级管理层。

“关口”对我而言是几次重要人生体验的回响，在生命历程中多次重复，但每次的表现形式都不一样，结果也不一样。我们接受实际领导任务的考验，同时也被任务改变——如果我们对其进行反思的话。下次面对同样形势，我们的所作所为就会不同。经此过程，我们就能逐渐掌控各种形势，学到新的经验。西点的“未来领导者”有同样的经历，他们在掌握领导力基本要素（从价值观到具体行为）的过程中，也要过许多关口。每过一次关，他们的出发点都有所改变。先是作为初学者，随后一步一步走过全程，直至成为负责整个组织的领导者。

很明显，军校学员和公司管理中的领导力都要通过四个关口，二者之间并无相悖之处；但训练的其他方面对公司管理的适用性就不是那么显而易见。你也许会对自己说：“哦，这不错，对西点有益，但跟我有什么关系呢？”

我相信这些都与你有关。我相信，经过检验的西点领

导力训练法不仅适用于平民世界，而且能对某些组织起重要的修正作用——这类组织已经接受了杂乱无章，就像接受我们呼吸的空气一样自然。杂乱无章也许无处不在，但不能认为它不可避免。在一片杂乱无章中，西点对规则、荣誉价值的传统理解，以及以誓言为生的观点，都是带来稳定的基本要素，为我们提供躲避风暴的庇护所，而且将会给任何行业的领导者带来确实的利益。

从 零 开 始

跟随是首要任务

每个领导者都是跟随者。没有人能在组织中为所欲为，不受限制。对领导者而言，无论“级别多高”，他或她都必须对一个更高的权威负责。参谋长联席会议主席要对总司令负责，而美国总统①必须对国会和美国人民负责。甚至跨国公司的 CEO 也必须向董事会、股东和消费者负责。他们的成功很大程度上有赖于如何更好地学会跟随。

本质上，跟随者的任务就是别人说什么就做什么。他们被要求暂时放弃独立性，一心一意投身于自己所加入机构的价值观的实践。每个来到西点的人都学习他们的个人权威止步于何处，组织的权威从何处开始。在学会跟随的过程中，一个人深入理解了自己所效力组织的行事风格和价值观。对我们而言，跟随是自制即自我控制的一种形式。

上路第一步，回归零起点

如果说领导的起点是跟随，那么跟随的起点就是“零”：认识到自己一无所知，对融入自身的新东西持开放

①美国的总司令由总统担任。 ——译者注

需要全本请访问 www.ertongbook.com