

第一章 领导权力

领导具有非同小可的权力，你所做的任何事，无论是为你自己还是为你所在的机构，都会带来成功或失败的巨大差异。我知道，这个说法大而空，但在本章里，我会用各种例子向你证明我所说的。

同一个人如何有不同的表现

作为一名年轻的空军上尉，我在亚尔特斯空军基地第十一飞行轰炸队服役。这个飞行轰炸队是战略空军司令部属下最好的 B-52 轰炸飞行队之一，在轰炸精确度的比赛当中，它是惟一个三次赢得令人垂涎的“仙童奖”的飞行队，飞行员在导航、轰炸、空中加油以及其他飞行技术中一直都非常出众。

糟糕的是，在几个月的时间里，该飞行队开始走下坡

路，我们不能顺利地完成任务要求当中的一些科目。由于维修问题，导致我们起飞比预定要迟些，我们的使命感也消失了。ORI（编队就绪检测）是检验我们飞行和战争技能的重要项目，可我们甚至都不能完成这个科目。我们曾经是三个顶尖的战争飞行队之一，在同样的制度下，我们现在却无可挽回地沦为倒数第一。

某天晚上，在训诫飞行员时，我接到基地指挥部一个紧急电话：“基地来了一位新司令官，他的名字是凯斯上尉，要离他远点。”

我们不能离他远点，因为凯斯上尉当天晚上就来巡视了我们。他取消了所有的请假，并废除了各种类型的“自由支配时间”，包括周末甚至飞行员飞行任务结束后的休息时间。凯斯当场撤销他认为缺乏责任心的指挥官和参谋人员。所有工作岗位和个人都要听从指挥。

凯斯上尉会见 1500 名军官和飞行员中的每一位，听取他们的报告。他告诉每个人，我们要争取……恢复在战略空军司令力量里的顶尖地位……以及怎样实现这个目标。他要求在飞行之前，我们都必须亲自向他简短地陈述飞行任务。飞行员必须跟投弹手和导航员一样了解轰炸目标，同时，投弹手和导航员也必须能够全力支持飞行员。

如果你要求调出第十一轰炸飞行队，凯斯就让你去一个新单位，可如果你留在飞行队里，你就要牺牲掉一切喜好娱

乐。在和平时期尚且如此！

起先，我们都痛恨凯斯，我们的妻子女友也都很痛恨他，尤其是那些被他革职的人对他更是恨得咬牙切齿。我们当中有一些人离开了空军。

但不久之后，我们艰辛的工作显出了成效。我们的炸弹准确地命中目标，我们能够在规定的起飞时间内及时起飞。地勤人员和维修人员将飞机维护得非常妥帖，现在飞机的飞行状态比以前的任何时候都要好。我们作为一支团队在一起工作，并且取得了显著的成绩。

在凯斯到来后几个月，我们在编队就绪检测中再创奇迹。我们不仅通过了检测，而且得分比以往任何一次都要高。我们又重新排到了第一位。

当初令人意想不到的事情开始发生。我们为自己感到骄傲，也为凯斯是我们的指挥官感到骄傲。我们对凯斯的恨意转为了敬意。当凯斯提升为准将离开第十一轰炸飞行队时，我们感到非常失落。那时，我们对他不只是充满敬意，而且充满了爱戴之情。

凯斯最终只穿上了三星的准将制服。如果不是英年早逝，我相信他一定能够升任四星级上将。

在领导学方面，凯斯将军的生平让我学到了一些重要的领导经验；懂得在机构实现它的目标过程中，个人具有很大的推动作用。我曾一而再、再而三地看到了这条经验教训。

在大机构和小机构里，在正规的机构和非正规的机构里，以及在军队和民间机构里，我都看到了这条经验教训。这条经验教训就是，个人和他的领导能力能够决定成败。

南加州大学教授沃伦·本尼斯一直从事领导者的研究工作。在最近的一次会议上，他告诉我：“我是 1945 年在乔治亚的圣·本宁开始研究领导学的。”最近，本尼斯教授对全国 90 位最成功的领导者进行了研究。他最后得出的结论是什么呢？“如果说我从自己的研究中学到什么东西的话，那就是：能够激发工作效率并最终决定机构成败的因素，是这些机构的领导能力。当战略、操作程序或者文化发生变化时，进步的关键在于领导能力。”

世界著名领导者的成功秘诀

领导者是通过他人来完成任务的。不管你自己的能力如何，如果没有他人的协助，你的很多目标都无法实现。

在 19、20 世纪之交，一位名叫拿破仑·希尔的年轻记者采访了钢铁大王卡内基。卡内基是当时活着的最富有的人之一。他说服希尔花 20 年的生命去研究是什么东西让人成功的。卡内基对希尔鼎力相助，给他介绍那个时代最有势力、最富有且声名卓著的人物。这些人包括亨利·福特、西奥多·

罗斯福、查尔斯·斯瓦布、乔治·伊斯门、约翰·D·洛克菲勒、托马斯·爱迪生、朱利叶斯·罗森沃尔德、克拉伦斯·达罗以及其他很多名流显达。

拿破仑·希尔从自己的研究中发现了一个令人惊诧的事实：从严格意义上说，没有一个成功的人是自己独立取得成功的。希尔采访的人当中，每一个人都是通过其他人的协助取得成功的。那是因为，其他人在某个领域总是具有自己所不具备的天分和才气。

他们是谁呢？他们是老板、同事和下属。没有这些人的协助，在希尔采访的人当中，就没有一个人能够取得成功。

卡内基自己也可能认识到了这一点。在他的墓碑上刻了这么一句：“躺在这里的人知道怎样充分利用他周围比他聪明的人。”

在芝加哥大学学习 MBA 的时候，我找到了支持希尔结论的依据。经过对数百名高级管理者的研究发现，每个人，无论是在商界、政界还是在军界，都有一个得力支持者。什么是得力的支持者？就是自己之外的某个人，他（或者她）在某一方面或者几方面推动了管理者的成功。没有得力的支持者，没有人能够将任何机构带向繁盛的顶点。为什么高级管理者青睐某一特定的下属呢？因为那个下属是众人当中“聪明能干”的一个人，他曾协助上司圆满地实现了目标。

当然，如果你领导某项任务，假如你對自己负责的任务

具有专门的技能和丰富的经验，你会做得更好。可我发现，在许多例子中，高级管理者在某一特定方面的经验非常有限，但由于支持他们的人具有专门的技术和经验甚至领导风格，使得他们取得了巨大的成功。正如前参谋长、联席会议主席科林·鲍威尔将军所强调的：“在每个成功的军事机构里，我甚至可以说在所有成功的企业里，一定都存在着不同的领导风格，如果最高领导人不具备所有这些领导才华，那么他周围的那些人一定会弥补他的不足。”

这意味着什么呢？很明显，这意味着，在他人——既包括你的老板也包括为你工作的人——的协助之下，你可以达到任何最困难最重要的目标。同时，像克伊斯一样，你也可以通过施展自己杰出的领导才能，帮助他人实现目标，从而取得成功。

不是一个管理者也可以成为领导者

有一次，我碰到一位在某家大航空公司工作的年轻工程师。尽管他还不到三十，却已成为一个大型项目的主任了。我对这个现象非常感兴趣。一位副总裁对我讲了事情的来龙去脉：

有一年，该公司有一次购买储蓄公债运动，当时没有人

愿意承担说服员工购买公债这项工作。由于没有人愿意做这件事，他们就把这些任务推给了这位最年轻的工程师。在说服人们做额外的投资中，大部分人都是敷衍塞责，甚至抱着事不关己高高挂起的态度。

这位年轻人或许是少不更事，因为他真的干了起来。他说服了自己科室里的每一个工程师和主管人，他们都当场购买了公债。但他并没有就此止步，他还起来劝慰全国各地的那些负责临时性职务的工程师，使得所有人都振作激昂起来。“看，”他总是这样说，“在这次购买公债活动结束后，等到结果公布出来，与其他部门相比，我们部门一定高居榜首。”

出于这个原因，老员工首先开始购买公债。接着，他们变得振奋起来，令他们振奋的惟一原因就是这位年轻的工程师，在此之前，没有人以这种方式激励过他们。当然，该部门最先完成了任务，在全国居于遥遥领先的位置。事情并没有到此为止，该部门的头头注意到，尽管储蓄公债跟工程设计并没有多大关联，但购买浪潮有助于生产效率的提高。人们似乎都因自己是该部门的一员而感到骄傲，争先恐后要做得更好。当他们确实赢了的时候，每个人感觉都非常良好！

公司总裁注意到了购买公债浪潮的结果，并向他们询问了其中的情况。他记住了这位年轻工程师的名字。他知道，既然这位工程师在购买公债浪潮中能够如此出色地完成任

务，那么，作为一名管理者他将会有更出色的表现。

仅仅四个月之后，开头所说的那一幕出现了，我的信息员告诉我，这位年轻人被提拔到其他 12 位工程师（他们在本公司里都有较深的资历）之上。不久之后，我遇到了这位年轻人，他再次得到了提升，你可以猜想得到，这次他被升任为副总裁。你可以想像得到，有朝一日，他会成为公司的总裁。

需要指出的是，这位工程师在该公司担任管理人员之前，已经是一个优秀的领导了。本书通篇将对这种现象作进一步的阐释。

在提升之前，你如何领导

有些人说：“提拔后我就有机会证明我的领导能力了。”这话听起来就像关于冻僵的人与火炉的一个老掉牙的故事。冻僵的人看着火炉说：“给我热量吧 我给你添柴。”

你或许感到好笑，因为人人都知道，在火炉给你热量之前，你必须先给它添柴。在提升方面，道理其实是一样的。如果你想得到提升，你必须首先要做一个领导者，然后才有人提拔你。

《追求卓越》和《追求卓越的激情》以及其他一些著作

的合作者汤姆·彼得斯，在他的研究中发现了同样的情形：所有出色的公司在各个层次上都有优秀的领导者，他们当中有的居于管理者的位置，有的则不是。我需要再重申一遍：他们当中有的居于管理者的位置，有的则不是，但他们都是出类拔萃的领导者。因此，你根本不必坐等被提拔为领导者。

你甚至不需要在某个机构当中成为一名优秀的领导者，你可以开创你自己的机构。吉米·卡拉诺和杰夫·萨尔兹曼大学刚毕业，就开设了一家“职业跟踪研讨班”。在短短的几个月里，这两个年轻人就发现自己成了全国最大的研讨班公司之一。他们以优良的产品、比竞争对手低廉的价格，获得了这样的成就。

卡拉诺和萨尔兹曼是自己独立支撑起这些研讨班的吗？绝对不是。支撑起研讨班的那些人，都是有多年经验积累的人，许多人在他们自己的专业领域都有很高的学位。卡拉诺和萨尔兹曼并不一定要是这方面的专家。他们是领导者，运用他们的领导能力，使手下的雇员帮助他们走向了成功。

卓越的领导人在于凝聚他人，让他们愉快地协助自己获得成功。成为一名优秀的领导者比你想像的要容易，只要别人愿意听命于你、协助你，你完全可以成为一名卓越的领导者。他们乐意协助你实现你的目标，因为你会帮助他们充分地实现他们自己的价值。

帮助你在任何情况下进行领导的领导模式

我提出一种领导模式，这个模式仅仅是某些实际工作的理论表达。如果表达准确的话，这个模式具有相当大的价值。为什么呢？因为我们能够将这种模式应用于各种情况之下，无需每时每刻都要创制出一个新的模式。当找到了管用的理论之后，我们可以在实践中不断地应用这个理论。

现在，让我们来谈谈这个我将向你推介的领导模式，我称之为“战争领导模式”。我为什么要介绍这个战争模式呢？这是因为，领导者进行领导的最复杂环境就是在战争当中，那里危险无比，环境变化莫测，并且信息缺乏。由于环境的原因以及敌人的行动难以预测，这里存在着重重艰难险阻。战场上，伴随着失败的是残酷无情的惩罚，伴随着胜利的是丰硕的回报。尽管这样，战争中一位成功的领导者能够使他人完成重要的目标并保持高昂的士气和团队精神。然而，这类领导人并没有传统的激励手段，如工资、休假、保险等可资利用。

有些人对战争领导模式不屑一顾，认为战争中的领导仅仅是大声地命令和别人无条件地服从。我来告诉你吧，那根本不是战争领导模式。如果你看过《拯救大兵雷恩》（汤姆·

汉克斯在影片中扮演约翰·米勒上尉），你就会看到一个体恤的战争领导者能够得到部下由衷的尊重。米勒领导着一支连队，后来他们成为一支特种兵部队，是我们最精锐、最有纪律的战争单位之一。但是，米勒领导他们，没有通过大声命令的方式，也没有指望他们总是惟命是从，因为人类社会的运行根本不是以那样的方式进行的。汤姆·汉克斯在影片中活灵活现地塑造了一个优秀的战争领导者的形象。

我在第二章将更详细地论述战争模式。现在，我要让你认识到，战争可能是最严峻的环境，你要在其中领导他人完成各种目标。如果你能够成功地应用战争领导模式，你就可以在任何其他困难的条件下成功地进行领导。

前任战略空军总司令约翰·T·钱恩将军曾经说过：“军事决策是在战争的迷雾中制定出来的。战场上信息的准确性有很大程度的不确定性，但它正是制定决策的依据。决策必须果断作出，并将带来生死攸关的结果。”军事领域以外的领导者执行任务时也会面对具有挑战性的情形。

弗雷德里克·J·克罗森将军对战争领导也有所了解。他参加过第二次世界大战、朝鲜战争、越南战争，在这期间，他从一名士兵升到四星级上将，担任了美国驻欧部队总司令和北大西洋公约组织中部集团军总司令。退役之后，他在公司和其他机构里任职，负责各种各样的管理和防卫问题。在我参加的一次会议上，一个朋友问克罗森将军，在军队和公

司里担任领导有什么区别，克罗森将军回答说：“领导的原则并没有什么不同，你有了一个成功的领导者，你就有了一个成功的公司。”

什么是战争模式？这样说吧，另外一位对战争领导模式有所了解的，是乔治·S·巴顿将军。巴顿将军一再证明了他 在战争中领导士兵的卓越能力。在他的职业生涯中，他既领导过小分队，也领导过由成千上万士兵组成的大兵团。他在严峻的困难下和死亡的危险中，克服各种令人难以置信的障碍，不断地取得胜利。

第一次世界大战期间，巴顿将军是一个 29 岁的上校，指挥第一支美国坦克部队参加战争。使用坦克起先是为了在穿越困难地形时，阻止机关枪和炮兵的狙击。但是，坦克存在着一个很大的问题：里面的士兵观察外面的情况非常困难，因此，巴顿将军步行在前，引导着他的坦克一同前进。

有一次，他在引导坦克前进时受了伤。没有什么东西不需要代价的，那是他甘愿付出的代价。巴顿的领导带来了战场上的胜利，也给个人带来了声誉和财富。

巴顿将军把领导能力界定为一门艺术，它能让你的属下去做不可能之事。这样的定义能应用到民间事业上去吗？让我们来看看。

几年前，在加州齐拉·马德尔有一家公司，叫“齐拉机械公司”这家仅有 350 名雇员的小公司生产军民两用的氧

气罩和其他呼吸设备。

齐拉公司的主要竞争对手是东海岸的根泰克斯公司，为争取政府的合同，它们进行了激烈的竞争。

有一段时间，它们之间在飞行员头盔的竞争上特别剧烈。当时齐拉公司陷入了极端的困境当中，其中有部分原因是西海岸的高工资。但最大的问题还在于，公司里的每个人都抱着“无所谓”的态度。从管理人员到工人，他们大概都认为自己做着本分工作，如果公司陷入困境，那是他人的问题，跟自己无关，反正自己尽了自己的最大努力了。

不久之后，公司现金突然告罄，也没有现金储蓄，因此无法进行生产，无钱发放工资，还有其他许许多多的问题。看到前途渺茫，公司的总裁自杀了。公司走进了“第 11 章”，根据破产法里这一章的规定，银行自己控制公司，努力对其进行挽救。

在绝境当中，银行积极寻求一个经验丰富的人，希望他能带领公司走出困境。到哪里去找一个才能出众的人，愿意接受极其低廉的工资来这里工作呢？到哪里去找一个如此高度自信的人，他相信自己在这种条件下能取得成功呢？经过艰苦的寻觅，他们终于找到了一个名叫阿伦·布卢姆的年轻人。阿伦·布卢姆曾是某个机械公司的副总裁，前几年离开了那家公司。

布卢姆承担起挽救齐拉公司的重任。他将不到五十名员

工聚拢到一起，向他们宣布：“从早上 8 点到下午 5 点，我们所有人都履行自己的本职工作，如果你是秘书，那么你就要做秘书的工作；如果你是管理人员，你必须进行管理；如果你是设计师，那么你设计图纸。5 点之后，从秘书到我，每个人都要去帮生产线将产品拢集到一起。你们和我都要听从生产督察员的指挥。做这些事没有薪水报酬，但提供三明治晚餐。”

布卢姆回答了员工提出的问题，然后做总结：“我们要以有竞争力的价格提供优良的产品，恢复齐拉机械公司应有的地位。我们还要保住我们的饭碗，我相信我们完全能做到这一点，如果我认为我们不能做到这一点的话，我就不会到这里来了。”

在两年的时间里，齐拉机械公司又恢复了它以前的地位，甚至更上一层楼。它再次充满了生机和活力，公司上下齐心协力；公司也再次开始赢利。很显然，齐拉机械公司达到鼎盛的惟一原因就是得益于一个人的领导，他就是阿伦·布卢姆。

为扭转公司颓势，大家奋力工作。这使我非常感兴趣。请注意，他们的努力并没有额外报偿。

更让我感兴趣的是，在公司申请破产保护之前，他们为什么没有这么做？假如他们过去这么做了，他们就不会耗完资金，那么就无需解雇职员，无需如此艰苦地工作。他们为

什么没有这么做？为什么必须在 300 名员工离开公司之后，才呈现出这样的面貌？50 个人是怎么比 350 个人做得都要多的？

我对这个问题作了很多思考，得出了一个答案。我认为，这 50 名雇员本来并不知道他们能够创造出截然不同的结果，并且，我认为他们从来没有在乎这一点。阿伦·布卢姆让他们知道他们是能够做出惊人之举的，并且在乎这个问题。他使得他们做了看起来不可能的事。

因此，战争模式并不是普通的领导模式，它意味着，领导者不仅需要对任务和使命完全负起责任，而且要圆满地完成它。不管面临什么情况，在那些受他（或者她）领导的人的协助下，以某种手段、某种方式，直面各种形势下可能发生的各种事情。正如前空军司令 R. 福格尔曼将军所言：“领导者就是使事情得以圆满完成的人。”

领导能力就是使人们发挥其最大潜力

请允许我对领导能力下一定义。无论你领导公司、机构、军事机关或者由几个朋友组成的俱乐部，这个定义同样适用。领导能力就是影响别人的艺术，它使人们尽最大努力去完成各项任务、目标或者计划。

需要指出的是，我的领导能力定义丝毫没有涉及到管理。在前面，我们看到，领导与管理并不是一回事。你总是能够使人们发挥他们最大的潜力吗？我相信，通过领导，你能够做到，但在领导时，你一定要首先说服他人。

要领导，你必须首先说服他人

在你做的每一件事当中，取得辉煌胜利的领导跟你说服周围人关联很大，如果你能够做到这一点，你不仅能够顺利地领导，而且能够成功地实现你的目标。

我再来回顾一下有关领导的权力。我们惯常见到的是，领导的权力非常巨大。你公司的资源、高层管理行为、竞争对手的行为以及其他任何东西都是次要的，有能力帮助别人做他们不知道自己能做或不知道需要做的事情，才是主要的。要做到这一点，你必须首先说服别人，使他们追随你的思考方式。

领导者是后天的，不是天生的

你或许听说过，领导者生来就具有某些特征，这些特征使他们成了领导者。或者，你跟他们一样，生来就有领导特征，或者不是。如果你生来没有这些天赋，对你来说，那就太糟糕了，你将会一事无成。

这些完全是胡说八道。确实，人们生来就有某些特征，

使他们在某些事情上有很大的潜力。有些人生来就有踢足球、弹钢琴或者做领导的有利条件。但对于你拥有的各种能力来说，后天的学习和开发比天赋远为重要。

这种说法的证据何在？研究者业已发现，身高超过 6 英尺的人，比低于 6 英尺的人有较好的机会成为公司总裁。这看起来是论证了“生而具有”的天赋理论。在某种程度上，身材高大意味着你成为高级领导人的几率也高，难道不是吗？

问题在于，例外的事实数不胜数。拿破仑·波拿巴是个矮子，甘地、杜鲁门、尤利西斯·S·格兰特都是。领导一支空军飞行中队取得如此成功、最后荣升三星级将军的克里斯，身高 5 英尺 7 英寸。以色列第一任总理本·古里安，身高仅仅 5 英尺 3 英寸。他手下著名的将军莫什·达扬，也只有 5 英尺 8 英寸。在我的西点军校班上，第一个成为将军的人身高 5 英尺 10 英寸。

领导我们的军队在“沙漠风暴”行动中赢得重大胜利的 H. 诺曼·施瓦茨科夫将军，身高超过了 6 英尺。但是，他说，他所知道的最优秀的指挥官之一，是越南的陈文敦上校。“外表根本不像我想像中的军事天才”，施瓦茨科夫说，“他只有 5 英尺零 7 寸，年届四十中旬，瘦得皮包着骨头，肩膀上耸，相对于身体而言，他的头显得太大了……但他得到了他手下军官和士兵一致的尊敬爱戴……”