

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 商海怪兽

 **eBOOK**  
内容资料 非商业

美国企业家阿尔弗雷德·斯隆声称：

“把我的资产拿走吧——但是请把我的公司的人才留给我，5年后，拿走的一切我将失而复得！”

## 前 言

面临世纪之交，我国市场经济跃上“快车道”，商战竞争日趋激烈，古有《孙子兵法》、《三国演义》引入现代商战，颇见成效，洋有“哈佛”，“斯坦福”学得到，也成商家之说，而把“西点之魂”融入商战，鲜为人知，独树一帜。此为力著本书之大旨。立此旨而著书，在我国乃第一本！

西点“怪兽”闻名遐迩，西点战将驰骋沙场，但将军显力岂止在战场。西点出“怪兽”，叱咤在商海。

……为何？

“无情纪律无处不在”，“纪律之严之刻板，全世界都是首屈一指”，“惩罚只有一种，开除”……

……清规戒律，浩如烟海。

……残酷训练，史无前例。

就是这样的“兽营”之练，就是这样的闻所未闻，练就了成千上万的“兽营”合金：

超人的能力 非凡的智谋 胜过金刚的意志

这些合金无论在血淋淋的战场，还是在翻江倒海的商场，都能闪闪发光，惊世骇俗。

商场如战场。西点人所独有的战略眼光、超前意识、精道的宏观把握，入微的微观操作，开拓革新的精神，强健过人的体魄，立体的现代知识结构……

所有这一切，在战场上是钢铁，在商场上是黄金，这正是四点“怪兽”决胜商场的奥秘。

在我国：成千上万的军队转业官兵，搏击商海，如何铸剑为犁，化成为商，如何军谋变商谋，军魂变商魂；千千万万的商海老板、企业巨头，公司总裁，商海弄潮，如何“欲穷千里目，更上一层楼”，如何吸收商战中闻所未闻、见所未见的精华，此书可为借鉴。

本书从“兽营”、“控制”、“戒律”等 10 个层面深刻揭示了军事与经济共通，战场与商场相似，战略与商略同理，战争与竞争同规，战术与商术一致，名将与巨商同源的内在规律与联系。立足西点之点，涵盖商战全局。晤此书，必生顿悟之感。

本书由于篇幅所限，加之水平的关系，论述中错误和疏漏之处在所难免，万望读者指正。

著 者

1997 年 1 月于北京

西点前任校长潘模将军的“狂言”：“给我任何一个人，只要不是精神分裂症患者，我都能把他训练成一个领导人。”

## 商海怪兽

## 第一章 “兽营”：西点内幕揭秘

32 岁的少校后来成为了“军校之父”并创立了“塞耶体系”，用餐时，学员执行如同中世纪英国皇室、贵族家庭中的规矩；第一学年的“兽营”成了最严密的“过滤器”；老学员说往东，新学员不敢往西；艾森豪威尔说：“在西点，随时随地都可能犯错误”；“责任、荣誉，国家”，西点的校训体现在时时处处；由学员组成的荣誉委员会和荣誉法庭随时纠正着一切违反荣誉制度的行为；橄榄球队的胜利关系到西点的形象。

1990 年，世界人民正在庆幸“冷战”结束时，一场被称为“世纪末之战”的海湾战争爆发了。8 月 2 日，伊拉克入侵科威特；8 月 4 日，美国当局敲定了军事行动的具体方案——“沙漠盾牌”计划；1991 年 1 月 17 日格林威治时间 0 时 6 分，美国白宫发言人菲茨沃特宣布了一条举世瞩目的消息：“沙漠风暴”行动开始了。

在海湾战争中，美国人最大限度地运用了它的全部军事力量，充分反映了美国凭借它的军事实力和居世界领先地位的先进技术装备迅速干涉别国事务的能力。海湾战争使更多的人知道了布什、萨达姆、鲍威尔，还有沙漠风暴行动的最高司令——H·诺曼·施瓦茨科普夫——美国西点军校的荣誉榜上又增加一个薪的名字，因为这位饮誉海外的司令官是该校 1952 年 1 团 1 连的学员。一些教职员和同学，都还能记起 40 年前的这位诺曼，最喜爱的课目就是军事艺术历史，埋头钻研亚历山大、凯撒、汉尼拔和拿破仑等世界名将的经典战例，并宣称他希望效法亚历山大（本世纪初罗马帝国的马其顿国王）为国建功立业；最后，诺曼以排在全班 10% 的优秀学员名单中的成绩毕业。

在美国人的心目当中，西点军校自 1802 年成立以来的 195 年的名声确实不凡。它培养出了 3700 多名将军，被誉为“将帅的摇篮”，西点人垄断着美国的工程兵部队，美国参谋长联席会议主席、陆军和空军的参谋长长期为西点人占据；而且，西点军校还为美国培养出许多著名的政治家、企业家、教育家和其他各类人才，如曾经是至高无上的总统的格兰特和艾森豪威尔，第一次世界大战中远征欧洲的司令潘兴，第二次世界大战称雄欧亚非战场的麦克阿瑟、巴顿。布雷德利、史迪威等，还有国务卿小亚历山大·M·黑格、军人大王亨利·杜邦和威廉·B·富兰克林，以及当今菲律宾的铁腕人物菲德尔·拉莫斯总统……。据 1993 年统计，美国陆军中有超过 40% 的将军是西点毕业生。正如 1902 年，西奥多·罗斯福总统在庆祝西点军校建校 100 周年仪式上说：“我们国家其他任何学校都没有像它这样，在刻有我们民族最伟大公民的光荣册上写下如此众多的名字。”

## 坚实严密的“塞耶体系”

### 一、弹指一挥间——195 年的不平凡的历史

千军易得，一将难求，这是中外古今有之的军事人才思想。19 世纪初，普鲁士将军、著名的军事理论家克劳塞维茨，在遗作《战争论》第一篇第三章就专门论述了军事天才的作用和培养。关于军事人才的培养教育的办法，一种是“在战争中学习战争”，一种是院校培养、在实践中锻炼。科学技术进步带来了战争方式和军队组成的变化，传统的以老带新式的军官培养方式已不能适应形势的需要：所以近代许多国家都重视通过院校培养军官，这样有利于军官的专业化、知识化、职业化，可队使他们尽快地掌握军事科学技术。18 世纪初叶，俄国彼得一世实行军事改革，建立了军事指挥机关陆军院和海军院，兴办了工程、炮兵学校，在俄军历史上首次规定贵族子弟必须军校毕业，才能晋升为军官。一些有名的军事家都是走的这条路，克劳塞维茨就是于 1803 年毕业于柏林军官学校。比起今天，20 世纪前的世界上更少有公理可言，“谁的拳头硬，谁就是老大”，一些国家奉行这种强盗逻辑和战争政策，有没有一支强大的军队，有没有能够不断培养出优秀军事人才的军事院校，成为国之大政。

国际大气候呼唤着军事院校的诞生。

美国国内也是这样。在 18 世纪的时候，美国陆军的训练基本上在部队中进行，更确切地讲，在 1775 年独立战争前，美国人没有自己的军队，H 为它只是英国的一个殖民地。1607 年，英格兰人在弗吉尼亚建立起了通商要塞詹姆斯城，随后在北美沿岸建立了 13 个殖民区。此时，英国正处于产业革命的高潮中，极需从世界各地，包括北美大陆攫取原料和廉价劳动力，加紧推行奴役殖民地的政策。哪里有压迫，哪里就有反抗，北美人民于 1775 年 4 月 19 日凌晨，在波士顿郊区莱克星顿，打响了北美殖民地人民反英革命的第一枪；北美建立了“大陆军”，任命乔治·华盛顿为总司令，开始了历时 8 年的独立战争。在整个战争期间，华盛顿将军指挥下的美国大陆军英勇无畏，但苦于军事人才稀少，血的教训使上上下下都感到缺乏训练有素的职业军官和炮兵专业人员。

1775 年末，华盛顿任命亨利·诺克斯上校为炮兵司令，诺克斯上任伊始，便积极要求创建一所美国陆军军官学校。

1776 年 5 月 16 日，他致信给独立战争时期的政治领袖人物约翰·亚当斯，提出为适合条件的青年建立军校，亚当斯赞同他的意见并请他提出建立军校的具体计划。然而，在战火纷飞的年代，面对着强大的英国殖民主义敌人，北美人无暇他顾。独立战争胜利后，美国国内百废待兴，建立军校的事也就被撂到了一边。1794 年 5 月 9 日，国内通过一项议案，阐述了创办军校的思想，但是国会内部意见不一，加之国家财政困难，此事也就被一拖再拖。亲自指挥了独立战争的美国第一届总统华盛顿，对经过专门训练的技术人员和军官对夺取战争胜利的重要作用是在再清楚不过了，他说：“我一直认为这样的一所学校对国家来说是必不可少的，它与国家的命运休戚相关”。1799 年 12 月 12 日，已卸职 2 年多的华盛顿，给美国财政部长亚历山大·汉密尔顿写了一封信，专门提到了建立军校的事。2 天后，华盛顿不幸病逝，建立军校的事竟成了总统的临终遗愿。

但无论如何，通过军校培训军官和专业技术人才，已成为美国政府和军

方许多有识之士的共同主张。他们认为：创办进行正规训练的军官学校是很多国家成功地采用的应急措施。无论一个国家的总方针是多么爱好和平，但任何时候都不可缺少应付紧急情况所需要的丰富的军事知识；战略战术是一门科学，需要事先培养和系统学习；掌握最新、最完善的战略战术对一个国家的安全永远是至关重要的。

西点军校终于应运而生了。

——作始也简，其初也艰。

这八个字清楚地概括了西点军校初创时期的情况。

1802年，新当选的总统托马斯·杰斐逊在国会的一项提案上签字，支持在纽约州西点创办美国陆军军官学校。该提案并不像人们想象得那样条理清楚，只是赋予驻扎在纽约州附近西点的一支工兵部队一项新的任务，即“……还应建立一所陆军军官学校；工兵总监兼任军校校长；陆军部长被授权购买必要的教学物资”；并明确规定这支学校（部队）包括7名军官（少校1名，上尉、中尉和少尉各2名）和10名学员。同年7月4日美国独立纪念日这天，美国陆军军官学校正式成立。

军校条件是这样的简陋，以致于5年后，年轻的西尔韦纳斯·塞耶回到他曾服役过的西点时大吃一惊——旧营房空空荡荡，在东部只有贫困潦倒的人才像西点学员这样，睡在粗糙的松木地板上窄窄的褥垫上；有一处可以被称为是学员餐厅的地方，由于条件太差，学员们被允许在附近他们觉得合适的地方搭伙，一名在西点阵亡的军官遗孀，还有一名古怪的老头，都成为学员选择的搭伙对象。学校的教学人员缺乏，所学的课本粗浅简单，如“赫顿的教学”，连华盛顿村的小学生部在学；“谢勤的炮兵学”，写了一些新的同汇，但只是需要记忆，没有什么提高的意义。西点的值班军官很少，学校没有像样的等级制度和明确的管理制度，学员生活不规范。上课时间只有每年的4月到11月，整个冬季，学员放假，西点空空如也，寒风瑟瑟，枯枝败叶，一派凄凉萧条景象。1808年3月14日，负责学校的乔纳森·威廉斯在给陆军部长的信中毫不客气地指出：“学校处在现在这个状况，像个弃儿，勉强生存于荒山之中，寄养在人烟稀少的远方，几乎不为其生身父母所知。”

人无首则乱。西点军校初期混乱还缘于没有一个称职的领导，奥尔登·帕特里奇就是一个突出的典型。此君1805年入西点军校，翌年毕业被任命为工兵中尉，由于某些方面的特长和智慧，他深受当时的负责人赏识，毕业后一直在西点工作，先是数学副教授、教授，1813年担任工程学教授。这期间，每当学校负责人不在时，他实际上就是校长，帕特里奇上尉根本不具备校长的才识和品德，他独断专行，任人唯亲，贪污受贿，拉帮结派，阿谀奉承，使西点军校一度搞得混乱不堪，这一段被称为西点军校的“黑暗时期”。他取消了入学考试，助长了歪门邪道；他采取严重损伤学员人格的惩罚，如让犯错误的学员在他往所前的野战炮的炮筒上骑上几个小时；让有过失的学员背上所犯过失的标志，踏着鼓点绕操场齐步行进。他把其叔父安排到餐厅当管理员，克扣粮油，学员深受其害。1813年征招的99名学员的年龄只有12-14岁。在帕特里的庇护下，有的学员想在军校待多久就待多久；有一名学员竟然年近40岁，另一名学员只有一支手臂，都混在学校里。

人们肯定会想，这样的学校如何能培养出优秀的军事人才。

——锐意改革，夯实基础。

时世造英雄。前面提到的西尔韦纳斯·塞耶，1807年9月考入西点，1808年8月毕业，以后在西点任职近两年。身在其中的塞耶对西点的全面情况有了掌握，并参加了1812年到1815年的第二次英美战争。在这场战争中，美国人败退了，英国人残酷地洗劫了汉普顿市，杀戮奸淫，无恶不作；可以明显地看出，英国部队都是训练有素的水兵和步兵，而美军由于无知、鲁莽、松懈造成了惨重的伤亡。眼见为实，痛定思痛，塞耶认真思索了有关战争和军队教育的问题，他将许多作战经验与拿破仑的战争理论进行对比，权衡优劣，潜心研究。塞耶越来越明确地认为：正规严格的军事训练和教育对夺取战争胜利有极端的重要性，纪律、坚定、忠于职守是军人的必备条件；美国现行的军事训练方法肯定有缺陷。塞耶感到，中世纪以来，欧洲列强纷争，战火不断，英、法、俄、普鲁士等产生一大批著名的军事家；欧洲肯定也有某种制度，某种教育体制，远不同于美国漫无目的的教育方针。耳听为虚，眼见为实，只有亲临欧洲战场，通过实地调查法国的军事教育，才能找到振兴美国军队的办法。

此时，爆发了第二次英美国战争，人数不多的西点毕业生却在战争中取得了引人注目的功劳——16名西点毕业生得到擢升。西点的问题，军事院校教育问题，电引起了最高当局的关注。麦迪逊总统说：西点军校必须扩大，以便为我们的军队提供足够的训练有素的职业军官。并决定由西点派两名军官去欧洲，重点是法国，考核军事教育等情况。

塞那和另外一名军官麦克里有幸赴任，可以讲，西点军校由此开始了塞那时代。塞那对西点的改革首先是从教材开始，尽管他们到法国还未上岸就听到了拿破仑在滑铁卢战败的消息，神圣同盟的军队占领了整个巴黎，但是好在巴黎的书店尚未停业，他们可以在各种书店浏览，选购急需的军事书籍。整个1816年的冬季，塞那和麦克里踏冰踩雪，在巴黎各处进行考察，重点是著名的法国军事学校，搜集到许多教材，接触到了许多教授或是教材的作吉，由于辛勤的工作，待临行前，他们收集了近千本书和图表、地图、器材，还有大量的散装资料，正是这些资料奠定了西点军校的教材基础。

1917年7月，门罗总统任命塞那少校为西点军校校长，那一年，他只有32岁，年轻的塞那终于可以按照自己的思想来重建西点军校了。

塞耶改革的第二步就是对学员团的塑造。他强调培养学员的基本方法就是斯巴达式的组织纪律，学员之间要相互竞争，但这是一种光明正大的竞争；学员要具有“人人为我，我为人人”精神，因为他认为：在他的权力范围内，用严格的纪律可以控制，试用法国的教学方法和教材，可以提高教学质量；责任可以用制度来加强，制度可以用纪律来加强，但是难的是在纪律约束中反复灌输一种理想。他采取了一系列强硬措施，比如：新入学的学员要根据制度规定进行基本智力测试，不合格者将被淘汰；将教学班分高中低等几个等级，以利更多的人引起教员的注意；规定学员不得接受外界任何经济援助，学员不得直接接触现金，其日常开销采取用薪金开支票的办法——此一招，便压抑了达官贵人的后代，使他们也和普通百姓人家的子弟基本处于同一起跑线上。

塞耶改革西点的另一措施就是选择优秀的教官和管理人员。比如说1820年，他选择了威廉姆·J·沃恩上尉担任学员队司令。沃恩举止端正，体魄健壮，骑在长尾栗色的高头大马上，甚是威风——这完全是西点军校指挥官的传统。沃恩大公无私，执行纪律严格，特别注意培养学员准确无误的作风；

正是这种作风使西点军校的学员团闻名全国。比如说，从举枪到枪放下都要猛击步枪，而且规定要准确地击在枪箍下方的护木上，发出清脆一致的响声——这种细微的动作被列入了西点军校的条例中，至今人们对西点军校的毕业典礼仪式十分称道，其中的学员队队列动作，有很多都是出自沃恩之手。

## 二、“塞耶体系”——掀起你的盖头来

西点军校的神秘是伴随着塞耶而来的，他被称之为“西点军校之父”，他的雕像——身披旧式军用斗篷、双眼凝视远方，耸立在军校教练场，受到一代又一代西点人的尊敬。塞耶的教学和管理思想构成的“塞耶体系”，为西点和其他军事院校所继承、发展。

简言之，“塞耶体系”就是斯巴达式和雅典式的有机结合。“斯巴达模式”是指崇尚高尚的战士理想，即严肃简朴、恪守纪律、战友情谊、献身国家、创造英雄业绩和热爱珍惜荣誉；所谓“雅典模式”，就是指特别强调文化和艺术，即把知识看作是一种品德，培养与时代结合最为紧密的高知识结构，建立良好的学校氛围和文化环境。所有这一切，都通过学员的学校生活和学习体现出来，“塞耶体系”不能简单看作是塞耶一个人的创举，他在其中只是发挥了重要的奠基作用，其后的一些军校领导不断充实、完善着这一体系，其中丹尼斯·哈特·马汉，彼得·史密斯·米基和道格拉斯·麦克阿瑟，都在闻名于世的“塞耶体系”上书写了光辉的篇章。正如1972年获得塞耶奖的比利·格雷厄姆所说的：“忠心希望西点军校的学员永远用塞耶精神鞭策自己，直到塞耶的道德和精神的光辉普照全世界”。

### ——塞耶奠定体系基础。

塞耶的主要目标是将西点军校办成美国名牌的国立大学。他一到西点就对每个学员进行全面考核，一些纨绔子弟个个如履薄冰。他以法国技术学院、特别是以巴黎理工学校为模式，对军校进行了全面改革，主张教学班尽量划小，使每个学员都能在教师面前背诵当天的课程。他要求学员每天背诵的目的，不仅仅在于为了养成学员刻苦学习、严谨认真的态度，而且有利于领导了解实际情况，同时在全班形成良好的竞争局面。在一系列的改革中，塞耶使学员的全部生活安排逐步实现制度化，坚持要求军人有良好的仪表，每周必须去教堂作礼拜，还对说谎、偷窃以及其他不规矩或不道德的行为颁布了严格的惩处细则。1898年，西点军校“责任、荣誉、国家”，即“Duty — Honor — Country”的校训，并刻在其校徽上，充分体现了军校对坚强意志、道德成长和性格培养方面的重视，这也是塞耶体系的一贯思想。

塞耶体系还可以从他的领导作风中充分体现出来，他把一个指挥官的严厉领导和控制同对部下每个成员父母般的关怀结合起来。他作风深入，以致于在学校各处都可以看到他的身影，他坚持每天与各部门接触，接收教授、教官、战术军官和行政管理人员的报告；但是在次要问题上，他决不干预部下的职责。每名新入校的学员都要亲自向他报到，学员的任何请求都必须得到他的批准；从开学到毕业，他时刻观察着每名学员的各个方面。塞耶严格管理，不徇私情，不畏权贵，不管学员的社会背景如何，对他们都一律平等对待。做到这一点在当时是十分不易的，因为在那个时代，许多学员来自地位显赫的名门望族，美国人的民主、平等观念尚未深入人心，1818年，塞耶亲自写信给当时美国要人之一的托马斯·平尼克将军，通知他，由于将军的儿子没有按时返校，军校已决定令其退学；平尼克将军解释道：由于天气不好，是他执意把儿子留下的。塞耶的直接上级已答应作为例外处理，但是

塞耶不从，他明白迎合权势绝对办不好学校。小平尼克被开除了，学员们说，西点偏袒偏爱的时代一去不复返了，两点变成了一个公正平等的军校。此外，塞耶还规定学员不得接受外界任何经济援助，不管家境情况如何，每个学员都只能靠自己微薄的薪金生活。此举的目的，就是为了造就一种民主互助平等的院校环境。

塞耶强调用严格的制度。条令管理军校，有些规定近乎无情或过份。如他规定了对学员的6项惩处，即一是剥夺休息，额外任务，惩戒，拘留，禁闭于学生宿舍或帐篷内；二是禁闭于有光的牢房；禁闭于黑牢房；三是公开开除；四是一旦校长发现在学员中有明显联合反抗当局或不服从指挥的行为，校长有权促使法官作出开除的判决；五是如果发现破坏规章制度的行为，但不知是何人所为，校长可以责成军校调查院进行调查；六是不论任何情况，学员在熄灯号后和起床号前的时间里，离开自己的宿舍不得超过半小时，如果有任何不道德行为，或随便去限制学员去的任何娱乐场所，均以违犯军事管制法而论，并开除出校。为了实施严格的管理，塞耶还建立了西点特有的调查院。

综上所述，塞耶改革的内容可以归纳为：

1. 确立严格治校的思想；
2. 制定制度治校的体制，包括建立起荣誉制度和惩罚制度；
3. 改变课程设置、加强师资队伍建设和改进教学方法；
4. 加强图书资料等教学条件建设；
5. 改进军校管理，实行校务委员会的集体领导。

——马汉打牢了西点的军事理论基础。

1820年7月5日，一位虚弱的、眼中充满智慧但有点羞怯的年轻人，到塞耶校长那里报到，这就是后来成为美国著名军事理论家的丹尼斯·哈特·马汉，马汉如饥似渴地学习，他严格要求自己，成绩一直较好；第一学年，就被指定为数学助理教授，并一直担任这个职务到毕业。后来，在有31名学员的班里，马汉第一个提前毕业，继续担任数学助理教授，后晋升为工程副教授。塞耶校长此时已经看出来，马汉是个真正研究与分析战争艺术的人。

1827年1月10日，经塞耶推荐和马汉的请求，陆军部批准马汉出国到了巴黎，主要目的就是获取有关美国和平建设时期所需的工程技术方面的情报。在法国，马汉参观铁路建设、铸造厂，搜集了有关桥梁基础和建造方面的情报。在他的请求下，他进入了法国的梅茨学校作旁听生，同时学习桥梁和公路两个重要学科的内容。为了吸收百家之长，他还到英国作了6周的参观旅行。在梅茨学习期间，他说：“尽管陆军部没有给我下达其他任务，然而我自己却要在一年内完成两年的课程。”马汉还挤时间钻研了平版印刷技术，发现这种技术可廉价印刷大量教材和资料，在他回国时，为西点军校购买了一套完整的平版印刷设备。

当时的英国、法国显然在各方面都要高出美国一筹。1830年3月份，马汉学成回国时，满脑袋装的都是战争理论和最新的科学技术知识。他认为：战争虽然是千变万化的，但有基地和交通线，必须根据地形决定战斗的打法；工兵在阵地战或运动的作用十分重要，在战争艺术教育中必须要打下牢固的基础。要使符合逻辑的、合理的军事教育列入课程，并使这些课程与具体的科学的工程学相结合，难度是显而易见的，其主要问题是当时根本无现成的

教材可供选用，马汉只有靠自己一刻不停的研究，撰写教材。1832年1月1日，马汉被任命为土木和军事工程学及“战争艺术”正教授，有了稳固的学术地位，他即刻开始出版自己的讲稿，使用的就是他从法国带回来的平版印刷设备。这些教材包括《论野战设防》、《论永久设防》，《论地雷及其他辅助器材》、《论建筑和切石》、《论军兵种组成及战略》、《土木工程学》和《论机械》等。马汉还开设军事历史内容方面的讲座课，组建了西点军校拿破仑俱乐部，吸引了一批狂热的军官和学员参加。

1837年，马汉正式出版了他的《土木工程学》，立即得到社会的承认，被称作是美国土木工程领域的最佳教科书，并获了普林斯顿大学和布朗大学授予的文学硕士学位。

19世纪40年代，马汉仍在孜孜不倦地讲学和著书立说。1874年出版了《前哨》，即《部队前卫、前哨、先遣支队、附属民兵、志愿军战略要则及战术要点》，概括了马汉有关这一课题的所有讲座的重点，充分体现了他的军事天才，其主要内容对今天的军队建设都有着积极的借鉴意义。在此书中，马汉提出了闪电战的理论，比德国人早了93年。他认为：在任何时间和任何需要的地方都要有机动部队；这种机动部队在指挥员的频繁调动下，大踏步前进，大踏步后退，似乎是神兵天降。一位没有见过汽油机、飞机，对无线电、电视等通信设施一无所知的人，竟然有那些理论顶想，真是难能可贵，1853年，马汉出版了《工业制图》，成为19世纪后几十年美国技术教育的必读之物。南北战争开始后，马汉及时从前线收集各种情况，以充实他的《论战争艺术》讲座；他的《前哨》一书被南北交战的双方军官采用，一版再版，供不应求。从双方参战人员看，南北战争几乎是一场西点军校毕业生之间的竞争，是在同一战略战术理论指导下的一场较量。

很多人可能更知道另一位马汉，即他的儿子艾尔科雷得·塞耶·马汉。小马汉出生在西点军校的教授家里，从小受到丹尼斯的影响，博览群书，16岁被送到美国安纳波利斯海军学校学习，以后成为美国历史学家、海军理论家和“海权论”的创立者。他的关于海军战略、海上作战及海上力量建设的理论，影响了美国同家的战略思想和几代海军的思想，成为美国海军的奠基人。

父子两个马汉，分别为美国的陆军和海军建设，作出了杰出贡献。西点人将永远记得丹尼斯·哈特·马汉为学校教育和美国陆军军事理论立下的不朽功绩。

——米基进一步提高了西点的学术水平。

彼得·史密斯·米基，以第2名的成绩毕业于西点军校的1863届，参加了南北战争，被任命为北部战区南面的总工程师，后又担任詹姆斯军团的总工程师，1865年，为表彰米基在指挥架设浮桥、开通运河和攻占城堡中的突出成绩，总统授予他荣誉准将的军衔。1867年，米基回到西点军校，作为马汉的助手，担负讲授实用军事工程学的任务。

1871年，被任命为西点军校自然和实验哲学教授。由于有过战争血与火的洗礼，加上米基的数学头脑，他的授课质量大大优于别人，在教学中，米基特别注意形成并坚持健全教育的指导原则，即要使学员在德、智、体几方面都能得到提高，要增强学校培养学员性格、提高学员全面素质的有效性。米基要求学员在校期间，每日都能分配好所要完成任务的时间，保证通过刻苦钻研获得思维的训练；课程结束时，学员要熟知原理和基础知识，并且有

独立自学的 ability。米某一开始教育生涯，其才识就得到社会的公认。

1872 年，他受命巡视美国各类大学和学院，报告教育发展趋势。同时，针对欧洲列强海军战舰的发展，他还致力于促进海防工事建设的事业。他编写的《分析力学原理》和《流体力学原理》，使他主管的部门的工作达到了顶峰。

名师出高徒；教员的学术水平，就是学校的学术水平。米基不仅提高了西点的学术水平，而已还推动了美国的教育事业。1886 年，美国官方视察委员会公布：“西点军校对美国教育的贡献很大，她为国家培养了 35 个大学专科学院院长，27 个大学校长，11 个大学董事或名誉校长，119 个教授或教师”。

——麦克阿瑟赋予“塞那体系”以新的内涵。

南北战争使西点军校红极一时。几十名西点毕业生被提拔到显赫的位置，而在 1861 年前，美国陆军将级军官中没有一名西点人。赢得南北战争胜利的骄人战绩，也使西点人背上了沉重的荣誉包袱，逐渐高做自大、飘飘然矣。表现一是教学内容陈旧，从 1848 年起用的教材一用就是半个世纪；二是教学方法因循守旧，如一直采用学生背诵课本的办法；三是墨守成规，学员的作息时间表仍像过去一样排得满满的，一天之中少有体育活动，难以发挥学员的主观能动性；四是师资队伍近亲繁殖，管理层和教师层都出现了老龄化的倾向。优秀的西点毕业生留校，从部队中将称职的两点生调回担任教师，是西点军校的长期作法。这种方法在初期起到了统一思路、继承传统、形成西点模式的作用，但久而久之，则有僵化、果板的反面效应。因此，在 19 世纪的后叶，西点军校的发展与美国军队、教育事业和整个美国社会的不断变化形势，变得越来越不协调。

1902 年，在欢庆西点军校 100 岁生日的时候，军校的教职员们也在思索着改革的问题，开始在教学内容、人员构成等方面进行调整，如选聘一些地方大学的著名教授到西点任教，努力使战术课程现代化，要求学员必须掌握使用现代化的武器和战术技能，等等。

第一次世界大战的炮声刚刚平息，美国上下和平主义思潮泛滥，西点军校的生存问题也被摆在了桌面上。国会争论的问题是：如果不再发生类似第一次世界大战这样规模的战争，保留这样一所代价昂贵的军官学校是否还有必要？

当时的美国陆军参谋长派顿·C·马奇，将这一切看在眼里，急在心中。作为西点的毕业生，他对母校有深厚的感情，也深知不通过较大的改革，西点的弊病则无法更除。马奇选中了道格拉斯·麦克阿瑟出任西点军校的 30 任校长，来担当起兴利除弊、重振西点的重任。

麦克阿瑟 1899 年入西点，4 年后以全班第一名的成绩毕业，1919 年回校担任校长，采取了以下措施：一是废除不合理的规章制度，表明麦氏对新世纪人类行为动机的形成有敏锐的观察和较为深刻的理解。二是精选课程，努力使教学内容现代化，以适应时代发展的需要，如增设了空气动力学、内燃机学、演讲艺术等课程。三是较大幅度地增设体育课程，以培养竞争精神；要求学员必须用 6 周时间进行棒球、橄榄球、篮球、网球和田径等训练。为促进全校的体育竞赛活动，他成立了足球队、橄榄球队、田径队、马球队等 11 支校级体育代表队。四是减少体罚，加强传统教育，以确保西点军校沿着先辈的光荣足迹走下去。3 年后，斯莱顿接替麦克阿瑟为校长，继续贯彻

他的治校方针，终于使西点重新获得了好名声，1927年，西点被美国大学联合会承认；1935年，西点学员定额扩大到1960人。

在两次世界大战的间隙，西点军校完成了改革重振，为美国参加第一次世界大战做了积极的人才准备。几年后，二战欧洲、亚洲两个战场的最高司令官，即艾森豪威尔和麦克阿瑟，还有巴顿、布莱德雷、史迪威、克拉克等，都是西点的毕业生。麦克阿瑟继承、丰富了“塞耶体系”的基本原则，大大开阔了美军院校教育的眼界，使美军军事教育真正开始走向世界，他当之无愧地被誉为“现代军事教育奠基者”。

因此，今天人们探寻“塞耶体系”的秘密，品味西点军校的魅力，一定要用历史的眼光和发展的观点，绝不能仅局限于19世纪初期的塞那时代。第二次世界大战后，西点军校不断根据社会和时代的发展，不断进行若改朱，这些无疑都充实丰富着“塞耶体系”宝库。

### 三、德、智、军、体——合理完善的教学思想和课程设置

教育思想和办学方针是一个学校的灵魂，课程设置是实现教育思想的关键所在。1973年对西点军校的学员普查表明，85%的人选择西点军校是因为它具有极好的教学大纲，越来越多的人表示西点军校的主要魅力是它的“教育质量”，而在50年代，人们选择西点军校的原因主要是为了从事军人这个职业。

西点之所以能够形成如此吸引人的教学大纲，与195年来校方的辛勤努力和不断摸索是分不开的。

西点军校的使命是：教育、训练和培育学员，使每一个毕业生具备一名陆军军官所必需的性格、领导才能、智力基础和其他方面的能力，以便模范地效力国家，不断进步，继续发展自己。在学员4年的学习生涯中，一项压倒一切的原则就是：达到最佳，在德、智、军、体等方面都要达到最佳。

——道德发展方面。西点学员必须在其性格特征方面具备以下道德品质：大公无私，责任心，富有能力和勇气，诚实而公正，忠实可靠，正直而富有同情心，聪明而富于想象，能尊重他人，无论接受什么命令都能自觉执行。西点军校公开承认，它负有在思想上和行为上促进其学员道德发展的义务。学校将选择并坚持基本的社会准则，以供学员在自我发展中塑造自己的道德形象，使之成为所有军官都引以为自豪的标准；每一名学员必须清楚地认识到国家希望自己成为怎样的人，有什么样的职业要求；违背了这些基本的社会准则，就是践踏西点军校的根本精神。为了实现这一目标，学员必须学习伦理知识，必须懂得军事职业的价值标准，必须了解人类行为基础的心理过程，必须懂得尊重人格，必须学会处理好法律与道德之间的关系。

为此，西点军校在不同年级设置了不同的课程：

一年级有军事传统与职业行为标准和普通心理学两门课；

二年级主要是学习哲学课，培养学员的独立抽象思维能力，考察道德判断的性质和规则；

三年级学习法律和军事艺术史；

四年级设置了军事领导艺术和美国的机构等两门课。

此外，在公共课程中，学员们会在诸如教学、体育、物理和外语等课程中接触到伦理方面的内容。如在工程课中，学员将有机会探索军事职业的价值与伦理问题之间、工程职业标准与系统分析家之间的关系。在选修课程中，还设置了政治哲学、战争与战争哲学家、西方伦理学史、人类发展和法律原

理等课程，以加深他们对伦理道德知识的掌握。

——智力发展方面。西点军校要求达到的目标：一是高水平的智能，精神承受力、带有理性的勇气和正直、责任心和主动性。二是受过良好的教育，了解世界，了解美国社会及其军事制度。三是具有在漫长的服役生涯中不断提高知识和职业水平，对事业锲而不舍的基本素质。西点的智力教育计划，主要就是着眼未来的思想，即为今后的教育和训练，为个人伦理道德的形成、性格的发展，为在作战指挥、军事训练、参谋工作中打下良好的智力基础；在学习当中，必须把握学习的重点，那些在走出学校成为正规军官时听难以获得的知识，是西点智力发展计划的重中之重，通过落实智力发展计划，使学员在精神上具有接受战时严峻考验的心理准备，掌握成为一名职业军官应有的判断力和道德观念，通过落实智力发展计划，培养学员对世界性问题的兴趣，掌握了解运用军事手段的作用、局限性、发展趋势以及必须的技术基础，提高学员的信息分析能力、独立思考能力以及表达能力。

实现智力发展计划的课程设置情况如下：核心课程由两部分组成，一是自然科学和工程科学的基础和应用方面的课程，其目的是为了使学生了解世界不断增长的科技领域和现代武器系统；二是人文社会和行为科学课程，旨在帮助学生了解本国文化和外国文化，从中领会国内与国外事务之间的内在联系及区别。范围广泛的高级课程和选修课程，还鼓励学生把精力部分地集中在他们特别感兴趣的领域内。

双轨式是本世纪以来，西点智力教育计划的一种方式。“双轨”的实质是学员未来专业发展的两个方向，一个是数、理、工程轨；一个是文科学、公共事务轨（相当于普通高等院校的理科和文科）。无论是哪个“轨”的学员，其4年的学习课程共分为核心课和选修课两大类。核心课不分“轨”，不确定专业发展方向，是每个学员都必须学习的公共基础课，这是形成军官知识结构的基干，一共有32门课。选修课一共12门，最少不能少于8门。核心课的学习贯穿4个学年的始终，第一学年和第二学年全部都是核心课，从第二学年的第二学期开始，选修课开始逐渐增多；高年级的学员经批准，可以学习更多的选修课。

为帮助学员确定自己的选修课目，从而形成不同的专业发展方向，西点军校把已开设的358门选修课，按不同的专业要求编成若干课程组，即研究领域或主攻方向。每一个主攻方向都有12门课程，它们以某一学科的课程为主，适当搭配与这一学科有关的其他学科课程。主攻方向与陆军部队中的职业的专业分类相一致，使学员毕业后即可成为具有某一领域专业知识的职业军官。

为了改善学校自身的学习环境，西点军校鼓励学员们广泛地接触其他教育，了解其他领域或团体的学术观点。在西点，为数众多的课外学术计划、客座教授和讲师以及军校之间的交流，为学员们开拓视野、跟上新形势、学习新知识起到了积极的作用。

为提高教学效果，西点军校采取各种方式，积极改善教学条件。从马汉自法国带回平版印刷设备开始，西点人就特别注意硬件建设。经过近200年的建设，西点军校已拥有在美国高等院校中最为完备的教学设施、体育设施和生活、娱乐设施。如著名的塞那大楼——西点的主要教学大楼，建于1855年，改建于1979年，里面拥有教学办公室、计算机中心、西点博物馆和两大礼堂，98个教室。军校的实验室里，有现代化的实验设备、分析仪器和

电子计算机，不但能够满足全部教学的需要，还可能运用计算机模拟、建立教学模型等先进的手段、方法，进行尖端技术课题的研究工作。西点的图书馆是以 1815 年塞那在欧洲考察时购买的 5000 美元图书为基础成立的，到 1822 年已成为 19 世纪美国科技藏书最多的图书馆。以后，各位校长都比较重视图书馆建设，目前现有藏书 55 万册，其种类与文科大学的图书馆基本相似，但两点图书馆在数学、自然科学与技术方面的藏书相当丰富，尤其是在军事科学方面的藏书在国内首屈一指，使之成为全国闻名的军事科学学术研究场所。图书馆还有大量的视听资料，包括近 8600 盘唱片、电视录像带、录音磁带等；图书馆收藏了大量官方文件和重要期刊，包括联合国、北约国家和其他国家的出版物。图书馆拥有计算机检索系统，查阅书目和办理借阅手续完全实现了现代化。

西点军校拥有美国国内第一流的计算机教学设施，已安装使用了新型计算机系统和计算机网络系统，使其在运用计算机辅助教学方面处于全国领先水平。学校里共安装有 400 多台计算机终端设备和微型计算机，学员、教职员可以方便地使用计算机教学系统，近十几年里，西点学员已成为美国最早使用计算机进行学习与学术研究的学生；在学员营房还设有 9 个终端室，为学员查找资料提供了方便。目前，教学管理已由一个独立的计算机系统承担，使学员入学、考试、登记、招生建档工作手续简化，工作效率大大提高。电化教学设备，包括闭路电视、录像、电影，幻灯、录音设备、制图设备和其他电教器材已广泛地运用于教学中。专用的现代化电视演播室通过两个有 12 频道的闭路电视系统摄制与放映教学电影、录像。这个电视网不仅用于课堂教学，还可以为校内的许多部分服务，如学员可以使用手提式电视摄像机、录音机、电影放映机等设备。

——军事职业发展方面。西点军校是以培养美国陆军职业军官为办学目的，美国人自然主要指望西点在军事上做出贡献。因此，西点军校要求学员必须掌握必要的军事技术，懂得陆军在战斗中的作用及其运用方法；牢记美国职业军人的道德规范和行为准则，并要严格、模范地遵守这些规范和准则。军事职业教学包括理论教育和野外训练两部分。理论教育共开设 6 门课，即军人职业教育、地图辨读与小分队战术、诸兵种合同战术、地形分析、陆军系统管理和陆军服役指导。野外训练安排在每年的夏季，共 30 周，要求学员不但要体验陆军士兵的生活，而且要从更高的角度去认识理解它。其具体课程包括：第一学年的军人礼节、言行举止、着装、队列教练、分列式、长途行军、登陆演习、射击和战术演习；第二学年的步兵战斗、炮兵射击、各种武器的使用与操作、攀登、军事工程作业、野战通讯和生存训练、游泳、划船和驾驶帆船；第三学年的领导管理训练；第四学年主要是负责二年级及新生的基础训练，锻炼担任分队领导的能力。

西点军校实施军事职业教育的目的是，培训毕业生具有坚强的性格、旺盛的创造精神和对人类的了解。通过教育，使学员首先在思想上强化责任意识，拥有正直、自我约束能力、创造精神、想象力，勇气和奉献、牺牲精神。

在智力方面，要求学员必须能有条不紊地分析情报，发挥想象力和进行严格的逻辑推理，必须在紧张激烈的暴力活动中，能够应付错综复杂的局面，能够迅速做出反应，在任何条件下都能够坚决执行命令。

在具体技能方面，西点军校要求学员具有定向技能、装备使用技能和人际关系技能。掌握定向技能，关键是要随时能够正确估计形势，确立有效的

行动目标，并能迅速找到实现目标的途径。掌握人际关系技能，主要是要求学员学会处理上下级关系，处理与所有团体，与各种人包括少数民族、女人及种种民间人士，如新闻工作者、政府官员、普通百姓的交往。

西点军校对学员身体素质有很高的要求，根据实践要求设计了模拟训练场地，模拟战场上的艰苦战斗、无止境的体力消耗以及斯巴达式的生活环境。学员不仅必须具有强健的体魄、力量、敏捷性、灵巧性、耐力和勇气信心，而且还要具有使他们的下属达到这些标准的方法。

军事职业教育是西点学校的重要内容，也是其在世人眼中最具神秘色彩的部分。简言之，其一是培养学员作“士兵”的资格。如学员前两个学年进行的各种训练；本章标题所言的“兽营”，就是特指军校第一学年进行的野外训练，这种在和平时期人为地制造出来的残酷、非人性的环境，让一些人望而生畏，同时也激起了许多人挑战自我、战胜艰难险阻的顽强毅力，使之感到作为一名士兵应具有品德和价值。其二是培养学员作“军官”的资格，包括在炮、装、工、通等诸军兵种合同。各种地形条件下的分队作战指挥能力。

——体能发展方面。体育运动教育在西点军校的整个教育计划中，与文化教育、军事教育占有同等重要的位置。学校的要求是：每个学员都是运动员，每个运动员都要奋力拼搏。学校要求学员每人都要成为某项运动的运动员，必须参加一项运动的校代表队，或参加专项运动俱乐部锻炼。学员要学习引 8 门 体育理论课程，内容包括体育基本原理、身体素质基础训练、运动技巧及运动、竞赛的组织、领导和教练等。西点军校要组队参加 31 项校际运动竞赛，共有 26 个校级体育运动代表队。学校建立有 24 个体育运动俱乐部，每周一到周四下午可以在校内各个运动场进行多种体育活动，这种广泛开展的校内体育运动既能锻炼学员的领导能力、调整协作关系和增强体质，又能使学员精神焕发，情绪高涨，从中享受运动带来的乐趣。

#### 四、潜移默化——特点形成在于近 200 年的积累

我们从上述介绍中可以看出，西点的“塞那体系”确实有很多特点。它以军事人才的培训为宗旨，强调德、智、体几方面的全面发展、在课程设置方面，坚持文理并重，双轨生长，重视学员多种能力的开发和提高。西点已形成众多特点，显然不是一朝一夕的事，而是经过近 200 年、多少代人的不懈努力。1977 年，西点的第 50 任校长安德鲁·J·古德帕斯特中将上任。在两点历史上曾有过 377 人的优秀教师队伍，其中有 9 人属于终身教授，他们是否退休，必须经美国总统同意——这些人不同程度地构筑了西点的优势。除此，还有许多人西点教育体系——“塞耶体系”的形成，做出过贡献。

让我们把目光投向历史，去寻找塑造西点形象的几处不起眼的足迹。

——第一任校长是位未穿过军装的科学家。

乔纳森·威廉斯的叔父是美国著名的资产阶级政治家、闻名世界的《独立宣言》和美国宪法的起草人之一富兰克林博士。20 岁的威廉斯就开始步入政坛，并于 1775 年作为富兰克林的官方代表留在法国。在那里，威廉斯钻研了法国的军事设防和军事科学；返回美国后，认真研究了数学、植物学、医学和法律。以后，威廉斯结识了包括 1801 年成为美国总统的托马斯·杰斐逊。虽然威廉斯从未穿过军装，但是刚刚宣誓就职的杰斐逊总统在 1801 年 2 月，毫不犹豫地签署命令，任命他为驻在西点的第二炮兵团少校，并负

责筹备军校。今天，我们已不必去讨论总统是任人唯亲还是深谋远虑，客观情况是：作为一名科学家，威廉斯校长上任后，立即招聘了一支教职员队伍，使西点一开始就建立在正确的学术基础上，为今后西点军校始终保特浓厚的学术空气、甚至在一些学术领域处于国内院校领先地位开了个好头。

——重视数学的目的不只在在于锻炼学员的计算能力。

在塞那时代，学员在校必须学习大量的数学课程，因为数学计算是当时工兵和炮兵军官必须具备的技能。1908年，一个专门研究课程设置的委员会报告说：“数学课程的学习是西点军校毕业生成才的原因”。数学使人精密，西点军校进行的数学训练是学员掌握所有技术技能的主要因素。有许多人在新知识、新技术面前一筹莫展，其主要关键就是数学基础薄弱，这一点在当今信息时代显得更为突出。西点正是通过强化数学的教学，使学员具备很深的逻辑性思维能力，可以迅速理解不熟悉的事物，可以锻炼把握事物准确性的技能，在这个意义上讲，学习数学是智力训练的一种手段。

目前西点军校的课程设置明确地存在偏重理科课程，这不能不说是塞那时期重视数学的传统影响。每位学员在西点的4年中，必须完成40门必修课——“标准课程”。标准课程中占时间最多，影响最大的是第一学年的数学课，每周有5天都安排了一节80分钟的数学课。一位学员深有感触他讲：“第一学年的数学课是西点军校学员的入门课，其他课程都被挤到了一边；以后在学习其他课程时，可以用他们学习数学时所掌握的方法”。西点的数学系有70名教官，其中绝大多数都要教15名新生为一个班的数学课。西点人认为：第一学年的数学课教学不仅是训练学员养成有条不紊的良好习惯，更重要的是培养学员养成一种科学的思维方式；这种方式在今后3年的学习中，通过工程、物理、化学、经济、历史和文学等课程的学习得到进一步的巩固提高，他们已习惯于用第一一年级学到的演题技巧来研究或探讨他们学术课程或其他课程，人们称人为“工程方式”。

西点校方在管理方面也充分体现着数学的准确性和逻辑性。校方要求：做任何事情都要明确重点，集中人力和物力按时完成。为此，学员必须用“工程方式”来安排他们一天的生活，明确当日的任务是什么，要求是什么，按照任务的轻重缓急分成多个实现的目标，并有不同的时间等量的标准——学员都养成了严谨、精确的工作作风。

通过数学课教学培养起的思维方法，不但在军校生活中得到加强，而且到陆军部队后仍在继续得到发扬和巩固。数学是构成人们知识素质的最重要的基础学科之一，当我们了解了西点军校重视数学的历史后，就不难理解为什么美军今天要强化筹建“数字化部队”了。

一学习拉丁文和希腊文的目的并不在语言本身。

18世纪的美国许多院校，都开设拉丁文和希腊文课程，西点军校也是这样。学习这样一种实际用途不大而又艰涩难学的语言，其理论基础在于“它能锤炼意志”。一些教育学家，包括西点军校的许多人都认为，学习这些语言可以得到智力上的训练，并会产生“知识转移”——一个学生可将其掌握的某个领域的知识（如拉丁文、数学），转移到与此毫无关系的领域中。这种理论认为，可将人的大脑比作肌肉，教育就是为了改善一个人的大脑肌肉强度和力度的智力训练形式。从中我们可以得出以下思路：西点军校在课程设置方面，是紧紧围绕着“责任、荣誉、国家”这一校训，来达到培训符合时代要求的高素质的职业陆军军官。一切课程的选择，制度的制订，管理措

施的实施，都要有助于实现它的办学方针。坚强的意志，道德高尚，性格完美，无论在何种国家，都是对军人的基本素质要求。作为和平时期军事人才培养的重要方式，院校培养人才必须紧紧围绕这一目的来进行。只要能达到这一目的，至于课程内容本身对今后有多少用处，则被放到次要位置。纵观院校的课程设置，无非有两种模式，一是“应急型”，针对目前本职业最急需的内容来设置课程，力求放下书本就能干活；一是“前瞻型”，这种模式重视基础知识的培训，在知识的系统性上下功大。两种模式各有利弊，西点军校在课程设置上有其独到之处，这种办学思路是否正确，是否最大限度的发挥院校培养的效益，我们不必在这里研究，但这种紧紧围绕办学宗旨、重视基础培训和全面的能力锻炼来设置课程的思想，是非常值得借鉴的。

——教师的示范作用起着书本知识起不到的作用。

西点军校教室看起来更像是新型大学里的学术讨论型教室。除了闭路电视和投影仪外，突出的就是学员课桌由金属和类似硬塑料的物质做成，在教室里呈U字型排座，U字型的缺口正好对着教员所用的讲桌。这样容易得到轻松、平等，座谈讨论般的学习效果。西点教官的示范作用在教学中起着很大的作用。他们一般均为美国陆军的男性职业军官，在学员眼里，他们在一年中的多数时间，身着绿色军礼服，脚踏锃亮的黑色皮靴，胸前佩戴着姓名标章及自入伍以来获得的战斗勋章或服役奖章。西点校方认为，每位教官不仅仅是教官，而且还是学员的职业模特，一定要在各方面为学员作表率。一般的学员都有这样的心理：一位没有学过哲学的教官，只要上级下令，他同样可以讲授哲学通史；同样一句话，从不同的教官嘴里说出，其作用和反应就会截然不同。一位胸佩着各种奖章的、曾经在部队任过连长、参谋的教官，对学员说：“英语语言和英美文学对一个军官来讲是十分有用的”；同样的话如果让一位文职教员来讲，可能效果就要差得多。因此，西点军校多少年来，一直坚持从部队选调优秀的军官担任教官；并在教官言于律己、以身作则方面给予许多规定。这样做，突出了军校培养职业军官的目的，明显有赢得学员尊敬、增强教学效果的作用。

潜移默化，细雨润润物，西点军校正是这样，在各方面围绕办校宗旨做着大量的工作，使之终于形成了坚实严密的“塞耶体系”。

## 西点=“模具”

一位专家评论西点军校：“塞耶的教育体系是自有人类以来设计安排得最科学的体系；西点军校是一部机器，各种各样的原材料，在这里经过短短4年的加工、翻砂造型、检验测试、压印‘商标’，便成了全世界公认的合格产品”。这句话比较形象地概括了西点军校的管理特点。管理出效益，管理出战斗力，西点军校以自身的例子，证明了这一论断。

严格甚至是苛刻的管理是“塞耶体系”的重要内容。塞耶自1817年到校任职后，始终坚持严格管理的原则。当时美国的建国时间较短，各方面都很不成熟，分裂主义和极端个人主义使整个社会经常充满仇恨，新入学的学员严重的问题就是缺乏纪律性；有的学员借助强有力的后台撑腰（甚至是总统），为所欲为，不把校方放在眼里。为了根治这个毛病，塞那一方面制定了6条惩处措施，成立军事法庭，一方面对个别冒学校之大不韪的学员给予严厉的处罚，以求杀一儆百。1832年，一名叫诺里斯的学员多次不服从命令，受到塞那的严厉批评。诺里斯竟将小报告打到了总统杰克逊那里。不了解真情的总统龙颜大怒，宣布诺里斯在西点军校想干什么就干什么。为了惩戒诺里斯的严重违纪行为，塞那通过军事法庭审判，将他开除了。

不畏权贵的塞耶，终于给西点军校奠定了一个严格管理的好基础，使西点军校开始具有“模具”的威力。

### 一、“兽营”——最严密的“过滤器”

西点军校的严格管理是以“兽营”为代表的，“兽营”就是其代名词。“兽营”原是特指新生入学第一学年的野外训练，但实际上，在“兽营”前后有着多道过滤装置。

——入学条件就要高出其他各类院校。

西点军校的学员选拔从1843年起就由国会以法律的形式作出了明确规定，那时，每个议员选区可推荐1名学员，总统可推荐10名。目前，按美国法律规定，只有以下个人和单位可以向西点军校推荐学员，他们是“总统、副总统、国会参众两院议员、华盛顿哥伦比亚特区驻国会代表，维尔京群岛、关岛、波多黎各岛和美属南太平洋萨摩亚群岛的总督和陆军部”。报考者除了要符合年龄、国籍、身体和婚姻状况等一般条件外，必须具有高中或大学本科学历，必须在“美国高校测试评估计划考试”或“高校联合会入学测验计划学习能力测验”中取得优异成绩。1929年，西点军校第一次修改了新生入学的条件，规定：只有当报名学员的毕业成绩被列在本年级最好的10%的学员之中，并且该学校是西点承认的名牌学校，才能凭毕业证书被录取。美国院校对报考者的体格都有明确规定，包括身高、体重和单杠、立定跳远、篮球投掷、短距离计时往返跑等身体素质方面的测验；但西点军校的该类标准，明显要高于普通院校的标准，如：

新入校的5道手续就像是5个关口，让新学员一下子就感到自己已经完全不是一个老百姓了。

第1道手续，给自带行李加盖标签，交出听带的现金、免疫证和一切有关身份的证件。

第2道手续：学员得到有关办理入伍手续的必要证件，并被允许只保留10美元和不超位1美元的零钱在身边，余下的钱以他的户头被强行存入银行。

第3道手续，按照供给证的规定，领取服装和各种装备。

第4道手续：报名者一丝不挂，接受指定军医的体检。

第5道手续：上述检查的合格者将领到身份证，算是通过了新入校的几道关。

也许这在有的国家不算什么难事，但是在美国这样标榜最民主、自由的国家里，许多青年人自由放纵了十几年，一下子无法接受这种现状——被几乎剥夺了所有个人财物；在有免疫证、体检证明的情况下，又一次被当众显示他的全部身体。有的青年人，就是接受不了这种约束，在身体无恙的情况下断然离校。

——在“兽营”里接受最严格的“过滤”。

“兽营”是特指第一学年8周682个课时的野外军事训练。其训练内容分为固定课目和不固定课目两种。按照西点军校的训练规划要求，训练的计划时间全部分配到训练日，每个训练日以12个课时，一个训练周为7天，一个训练课时为50分钟。在固定科目中，战术训练占157个课时，其中有5个训练日为野外演习。在演习中，新学员以班为单位进行战术训练。此外，军校还要进行两次连的野营训练，包括在野营过程中进行夜间战斗、战术疏散，野战卫生和战术供给等科目。大量的练习课用来在各种地形上的行军训练，行军过程中，还要组织刺杀训练、徒手格斗。

看起来，这些好像没有什么可恐怖的，但是实际上确实令人心颤。历年的情况证明，第一学年最高的退学率出现在入学后的野外训练阶段，“兽营”的确动摇了许多学员进一步在西点待下去的念头，每年大约有15%的新学员在入学三个月后相继退出西点。请看1966届西点毕业学员对“兽营”生活的回顾：

野兽营是可怕的磨练。八个星期的身心煎熬，目的是淘汰那些弱者和不配进入西点的学生。高年级的学生在暑假期间留校充当野兽营的监督军官。第一个早晨还没走完，就不断有人败下阵来。野战训练揭开了人的真面目，饥饿、疲劳和压力，都会同时向你袭来。一年级的学员还必须接受刺杀训练。这种训练是在接近实战的情况下，培养新学员熟练掌握使用刺刀的基本步伐和动作要领，更重要的是要培养新学员勇敢精神和攻击精神。有时还要接受一些古怪无聊的训练，其中就有根据学员头头的命令快速更换制服。在第6个星期，学员赶了150英里路，然后改乘一辆破旧的卡车，完成最后数英里的行军。途中还遇到了模拟的埋伏袭击震耳欲聋的爆炸声，模拟的手榴弹就在眼前爆炸，学员向袭击者发起了反冲锋。最后，在佛罗里达的沼泽中，还有残酷的仿真训练，包括真正的拷打、挨饿和人身羞辱。总之，接受训练的212个人中，只有162个人留了下来。到了结业那天，一个个不成人形，憔悴不堪，眼睛深陷，完全像是战俘模样。

在“兽营”里，高年级学员有时要强迫新学员替他们做一些卑下的、毫无意义的，甚至是带有污辱性的事情。稍有不服，则会被命令去做更为激烈的运动。有时没有什么课目可做了，高年级学员就命令新学员“立柱”。存五十年代，还有着整队淋浴，赤身裸体，面对面地按照口令来回地搓着；接着，要求给新学员30秒的时间打肥皂，30秒钟冲洗干净并结束淋浴——这个过程被人称为是“最丢人的经历”。有的新学员被强迫地嚼绳头、吃肥皂或奎宁，喝烟叶子水等，使人感到精神崩溃。自1976年西点第一次接受女学员后，还曾经加有模拟被敌方捕获、强奸等项目，让女学员简直无法忍受。

这种“兽营”训练有没有必要，一直是校内外有关人士争论的话题。不论结果如何，“兽营”仍旧保留了下来，只是对其中一些恶作剧式的行为予以纠正。因为“兽营”对于两点军校培养优秀陆军职业军官的宗旨来讲，确实有着十分重要的作用。

1. 它起着“过滤器”的作用，可把一些动机不纯，或是根本不具备陆军军官素质的人剔除出去，西点军校是美国以至世界闻名的院校，名声响亮，待遇优厚，学员不但享有薪金，而政府培养每一位学员要花 20 多万美元。有名有利，可能是许多人愿意报名的原因。西点第一学年的“兽营”的作用就是要把这些“动机不纯”者剔除出去，以保证职业军官的素质。“兽营”给予学员的来自体能和精神的双重压力。有人认为：“兽营”训练计划的大部分内容是对身体进行调节，不能适应这一套的人主要是吃不消这里的体罚；在这里，基本不存在智力方面的挑战。但也有人认为：“兽营”的挑战完全是来自精神方面的，学员在接受身体方面训练的同时，真正的战斗在自己头脑里——还能不能承受住如此残酷的体能训练？为什么要平白无故地受此磨难？为什么不选择一个不必这么吃苦的职业？等等，无时无刻不在进行着思想斗争。应该讲，“兽营”给人的压力是双重的。

2. 它是对学员各方面的一种极限挑战，能够最大限度地调动学员的内存潜力。一些经过“兽营”训练的西点学员说：“兽营”对学员主要观念的形成和发展所起的作用非常之大，就此而言怎样估计也不会过高。在目前美国的物质生活条件下，军校学员都是高中甚至是大学出身，他们最显著的特征就是对自己的学业、私人关系和生活等持有一种玩世不恭的态度——这与军人这一职业所承担的保卫国家安全、承受血与火的考验，是水火不相容的。在确定学员资格时，无论是政府官员推荐、各种智力测验，包括计算机辅助筛选，都不能起到“兽营”训练的“过滤”作用。

一位学员说：学员头头要求我快速更换衣服，我确实达不到在 30 秒钟内换完衣服，但是为了达标，我在拼命地进行上百次的重复，在外界的压力下，我在从事着好像是并没有什么意义的事；有时我在想：既然无论如何我也做不到，为什么还要把自己往死里逼？但是再咬咬牙，鼓起勇气，也就过来了。另一位军官说：我在“兽营”学到的东西对我后来在战场上的价值是无法估量的；在战场上，许多事情并不是你说干不了，就可以不去干的——西点军校“兽营”也有这种效果；在战场上，有时遇到困难和痛苦，我就想起了“兽营”，我感到我的身体承受力和心理适应能力，都是在那时提高的。

3. 它是培养军人应有品质的一种特殊手段，对军旅生涯，尤其对适应战争环境非常有益。军人这个职业就是为了战争和消灭战争，在战争中取得胜利；战争是人为活动中最为严峻和残酷的，远非一般人或是一般的训练所能够适应。一名训练有素的合格军人意味着能在战争中自下而上并赢得胜利；平时多流汗甚至流血，战时才能少流血或不流血。和平时期训练合格军人必须要从难从严，点滴做起，必须要模拟战时的物质和精神方面的多种环境，以养成良好的能够适应战争环境的良好习惯。

大多数西点生到部队工作后，都喜欢强调实干精神和战备状态，这些无疑都是在西点军校养成的好习惯，尤其是“兽营”对这种习惯的形成起到了刻骨铭心的作用。在“兽营”里，无论是自觉还是不自觉，每个学员，都要具备“当机立断”和“如何生存”的素质和能力，这些都是战争环境中可贵的品质。

——与众不同的一年级新生制度。

在西点军校，一年级确实是一个有特殊意义的学年。在开学的第一周，按照往年的作法，首先就是要检测那些入学者的动机。检验方法是通过给予新学员以身体和精神方面的压力，时时刻刻不停地对学员进行检验。这种考核有些完全属于莫名其妙、毫无意义的无用行动，使新学员在精神方面和身体方面全方位地进行考验。一位西点人讲：不得不接受身体方面的训练，但真正的压力来自头脑，几乎全是精神方面的：第一个星期，学校几乎把你的肉体撕成碎片了。

为了迅速地完成了从老百姓到军人的转变过程，同时淘汰不合格者，西点军校规定了严格的一年级新生制度。通过严格的管理训练，使新学员了解、熟悉并适应紧张的军人生活，为今后的训练打下良好的基础。新生从入学的第一天起，就受到各种规章制度的约束。站立和行走都必须保持身体正直；行走转弯时必须走直角；在食堂就餐必须保持良好的坐姿，两眼低垂看餐盘，只有在长官同他说话时才能抬起头；平时必须保持沉默，除非高年级学员主动和他讲话，必须向每个教官敬礼；禁止去小吃部，只能在校内规定的区域内活动，如营房、食堂和健身房，甚至周末也不许外出，等等。新学员只有在不许上插销的自己的寝室里才能放松一下。有些人由于忍受不了军纪的约束而退学，这部分人每年占新学员的 30% 左右；真正有志献身军职的学员则在严格纪律的管束下受到锻炼。

学员居住的营区由学员队队长和战术系的教官负责监督管理，连战术教官负责指导学员遵守纪律，并纠正违反纪律的行为。学员 2—3 人同住一个寝室，轮流负责室内卫生，如卫生检查官发现卫生不符合标准，如脸盆有污迹或灯罩下有灰尘等，值日者至少要受到记分处罚。

西点军校对学员违反军纪行为，制定了一系列的处罚措施，如“过失记分制”；对一年级的新学员执行得更为严格，甚至苛刻。学员违反校方规定之一，根据情节记 1—7 分不等，半年内如超过 115 分，就被认为品行不端而报告校学术委员会作出处罚，并永远记录在案。这些违纪行为包括擅离职守，迟到散漫，无故旷课，未经允许拍发电报或调换寝室，不遵守作息制度，擅自从食堂带回食物，两手插兜，床铺不整，询问无关紧要或不该问的问题，枪支生锈，着装不符规定，借图书逾期不还，出言不逊，甚至在队列中打呵欠，写错报告表上的日期，拼错一个字母，等等，都要记分受罚。处罚的形式轻则增加警卫勤务、禁闭、降职，重则逮捕，由军事法庭判刑。

西点军校以严格管理著名，对一年级新学员采取更为严厉的管理，校方有其道理：万事开头难，基础最重要，通过严厉的处罚式管理，使学员能够更为清楚地了解校方规定，更加清醒地明确自己的身份，对今后养成良好习惯极为有利。

## 二、鉴定——一切举动都逃不出它的视线

鉴定，在新版的《现代汉语词典》里的解释是“评定人的优缺点的文字”。这对于中国的读者朋友来讲是再熟悉不过了。鉴定是西点实施管理、进行军官基本素质培养的一个重要组成部分，与严格管理的原则相一致，西点军校的鉴定可以讲是无处不在，无所不包。它贯穿在学员整整 4 年期间，包含在学员教育和训练的每个方面。

——鉴定的实施标准。

鉴定的实施要紧紧围绕着军官基本素质的培养来进行，其标准就是西点

军校的学员行为准则，即：

一是任务的组织与管理：为了正确地完成任务，每个学员部应通过对下级提出规定。政策和期望而实施组织和指挥，使上级明确各自的任务和职责；并指导和检查工作成绩。

二是人际关系：每个学员都应支持别人，体谅别人，要坦诚和公正；帮助别人解决矛盾与争执；应具有能够有效他说服别人的交际能力。

三是服从组织要求：每个学员部应以实际行动表明支持合法的命令、政策和要求；达到或超过规定的学员个人仪表、举上和装备保养标准。

四是智力的应用与发展：每个学员都应在所有领域里努力寻求智力的自我发展；在没有具体指导的情况下，表现出掌握和解决问题的理智和自信、顶见和能力。对学员生活各个人面的问题提出具有创新精神的解决办法。

五是个人与职业道德行为：每个学员都应对自己的行动负责并承担全部责任；做任何事都应光明磊落，开诚布公，并持正确态度；不能滥用自己的权力和地位。

六是适应锻炼提高的行为：每个学员部应通过恰当地安排工作、重视并提供适当的技术训练和学习辅导，使其他人，包括下级与同级人员工作的质量和效率得到提高。

一种类繁多的鉴定。

学员鉴定是由多个方面的鉴定组成的，如战术军官的鉴定、教官的鉴定、指挥系统的鉴定、学员（高年级）鉴定、学员到部队代职或实习鉴定，学员军事专业训练鉴定、警卫和营区值班员鉴定、一年级勤务鉴定、军校体育运动办公室鉴定、课外活动和特别鉴定以及最后的鉴定总结。西点军校的学员鉴定已经形成了很完整的一套模式，包括每一种鉴定都有一种制式卡片，上面要明确标明时间、鉴定人、内容等等；还有明确的转交形式、处理方法。

两点军校的学员，不仅要接受来自方方面面的鉴定，而且还承担着给别的学员做鉴定和义务。学员们平时生活学习在一起，彼此之间非常了解，而且更能接触到教官和校方不容易看到的方面。这是锻炼学员组织管理能力、对人的综合分析能力的一种很好的方法。

在一般条件下，学员课外的非正式活动基本不在学校的控制范围内，但是西点军校设立的“课外活动和特别鉴定”，就是针对那些在规范的鉴定中通常注意不到的行为和对学校做出的个人贡献的内容。西点军校规定，“课外活动鉴定”，由教练员、负责军官、体育代表队、俱乐部及其他课外活动负责人来实施，校方积极鼓励对那些在学校体育代表队、俱乐部担任课外社会公职的学员，如运动队队长、俱乐部主任、管理员等，做出有选择的行为报告；至于“其他特别鉴定”，所有军官和高年级学员都有责任保证记录下特别好或特别差的事例，这两类鉴定都要在每学年期末考试前两周交给战术军官，以在审查学员表现、确定学员军衔、下达训练任命时作为参考。

西点军校如此多的鉴定，真可谓“繁文缛节”，但是确实非常见效。那些表里不一、言行不一的人，对上级一个样、对下级一个样的人，或带有投机心理的人，是很难逃脱鉴定的魔网的。

——鉴定内容之细，使学员的全面情况一目了然。

西点军校的学员鉴定共分为8个方面，即一是学员军官素质培训评价；二是学员基本素质培训评价；三是教官对学员军官基本素质培训的评价；四是学员行为报告；五是学员值勤与警卫评价表；六是学员训练评价报告；七

是学员部队代职鉴定；八是学员部队实习鉴定。这 8 个方面的鉴定主要是依《学员行为准则》的每一项表现进行评价，并对每项给予不同的程度分类，相当于好、中、差的三级标准。

如以“学员军官基本素质培训的评价”为例，《准则》第一条“任务的组织与管理”方面，明确“为了正确地完成任务，每个学员都应通过对下级提出规定、政策和期望而实施组织和指挥；使下级明确各自的任务和职责”。评价分为 3 方面各有 P、R、T 等 3 个层次，每一层次都有固定的样板，即。

1. 能够积极地参加，并使下级对他们的任务感兴趣；(P)

至少能检查别人，以确定工作在正确地进行；(R)

不能监督管理下级(其他人)。(T)

2. 能通过准确地表述愿望和解释要求。能够为完成工作分配充足的时间。(P)

分配工作时能够规定完成任务的最后期限；(R)

不能发布清晰、简明的命令与指示。(T)

3. 能够通过适当地计划和对各种任务的协调而有效地利用时间。(P)

能均等地分配任务。(R)

不能按照轻重缓急正确地安排工作。(T)

再如《准则》第三条“个人职业道德行为”，明确“每个学员都应对自己的行动负责并承担全部责任；做任何事都应光明磊落、开诚布公，并持正确态度；不能滥用自己的权力和地位”，评价也分为 3 方面各 P、R、T 等 3 个层次：

1. 能利用所委任的地位和职务改进所有有关工作；(P)

不滥用地位和职务；(R)

利用地位和职务谋取私利。(T)

2. 对签署或证实的报告，能确保其内容的正确性；(P)

至少能核查报告和报表；(R)

不重视个人的报表和报告的准确性。(T)

3. 能对包括自己缺点的个人行为承担全部责任，并有所改进；(P)

至少能承认错误和缺点；(R)

不承认错误和缺点。(T)

以上“教官对学员军官基本素质培训的评价”，除了固定模人给予 P、R、T 等三级评价外，还要给予明确的书面意见，如要指出学员在“任务的组织与管理”等 6 个方面，表现的优点、缺点和改进的建议。

纵观西点军校鉴定工作，有以下特点：

一是明确鉴定人的权利和义务，战术军官、教官、高年级学员、同级学员、警卫值班等都必须按分工对学员的表现进行鉴定，职责分明，要求明确。二是鉴定内容涵盖全面，细致周全，并且有固定的程度、层次等量化条件，有制式的鉴定表格，使鉴定人不必费许多功夫去字斟句酌，避免了挂一漏万的现象。三是鉴定内容与实际十分贴切，对学员的各种表现的刻画简直是入木三分。这一点，有过院校经历的读者可能体会会更为深刻。四是有一整套鉴定的转交、利用的渠道，鉴定确实能够与各种名誉，如军衔、优秀学员等挂钩，直接影响到该学员在部队的使用和晋升。

以下我们再以 1968 届学员约翰·史密斯在第二学年夏训中的鉴定为例，证实一下西点军校鉴定的上述特点：

战术军官的评语：“学员史密斯已被证明无论从体力上还是精力上，都能够在战斗兵种中任职。他被分配到我连后，在信心、判断、士兵的责任心与组织工作能力方面不断提高。在他离开前，证明在这些方面是可靠的。该学员曾多次主动地同我交心，接受批评。然而，该学员对野外环境下生活的目的还不够明确，主动性也存在一些问题。开始时，可能由于缺乏野外经验的缘故，对全排的工作有点犹豫不决，曾不止一次地发现他坐在排指挥所附近吃食物，而不是去检查全排人员和训练计划。该学员以往存在的缺点，如根据支援部队需要而长期工作的能力不够，这一次在驻训期间没有再次出现。该学员非常成功他讲授了连队的财政课，在听众面前显得泰然自若，课上得很好。安排该学员负责排的日常体育训练工作时，他独立自主地用可靠、完整的训练计划促进与鞭策全排人员。该学员在负责全排工作时，也犯过错误，但此错误不同于那些被指定为少尉的大多数学员所犯的错误的。事实证明，该学员的学习愿望是无法满足的”。

连指挥官的评语：“因该学员写作能力差，故潜力受到限制。

他表现出来的这些领导才能的特点，对于战斗兵种，特别是步兵，是非常有帮助的。经过一定的基本学科教育之后，我将高兴地接收该学员来我连任排长”。

上级鉴定者的评语：“学员史密斯的思想和体质与本营任何一位少尉一样机敏、强壮。在驻训期间，通过野营对他的观察表明，他在开始时是一位不果断的年轻军官，但在驻训后期有了很大改进。他见识广，社会经验丰富，比较成熟。该学员应该改进的方面有：车辆维修、车场调度指挥。他不注意车场调度的要领，对零件调拨单的管理及必要的车辆清洗知识不多。多年来，我观察了近 200 名学员的夏训，就全面完成工作而言，他是受到评价最好的一个”。

### 三、忠告——“在西南，随时随地都可能犯错误”

德怀特·D·艾森豪威尔，应该是西点人最为值得自豪的人之一。他 1915 年毕业于西点军校，二战开始前，业绩平平；二战爆发后便开始走向辉煌。1939 年晋升准将，1941 年晋升少将，1942 年被任命为欧洲战区美军司令（中将），1943 年晋升上将。他成功地组织了北非战役、西西里岛登陆战役和诺曼底战役，开辟了欧洲第二战场，与苏联红军东西夹击，完成了粉碎德国法西斯的使命。战后，他任陆军参谋长，1950 年任北约最高司令，1952 年成为美国总统，1956 年再次成功连任总统。关于他的母校，艾森豪威尔说过一句话：“在西点，随时随地都可能犯错误”。这几乎成为描述西点的一句名言。事实上，他本人在西点就读的经历也证明了这一点。他的学习成绩一般，品行在 164 名学员中名列第 95 位；因诸如抽烟或拖拉等各种小过失，受到许多次记过处分；有一次，他因无视警告仍带着舞伴乱转而被从军士降为二等兵；当他成为一名优秀的橄榄球中卫时，因在 1912 年的一场比赛中膝盖受伤，被永远禁止打橄榄球。

“随时随地都可能犯错误”，其主要原因：一是西点有严密的管理体制，管理与被管理、监督与被监督的渠道很多，使学员无论什么时候总存入管。二是西点的“清规戒律”罩住学员的一举一动，从课内到课外，从思想行动，从学习到娱乐，稍不留神，就会触犯某个条文。

吃饭也有吃饭的规矩。就餐的时间到了，学员队整齐列队进入餐厅，一声令下，同时坐下。每次用餐，学员都必须在指定的位置就坐。大约有 50

多名侍者侍候着学员用餐，每张餐桌还分有3名新学员负责保证食品供应，并且有明确的职责分工——“热饮下士”负责咖啡和茶；“冷饮下士”负责牛奶、果汁和水；“点心分配员”保证分配蛋糕和馅饼。学员守则上明确规定：“新学员要清楚地了解坐在本餐桌上的高年级学员在饮料上的嗜好”——以保证服务积极主动到位。用餐时腰杆要挺直，目不斜视，只准看自己盘子，开始咬嚼食物之前，要将餐具放在盘子里。此情此景，使人们不禁想起了在中世纪和近代欧洲一些国家的王室、贵族的礼仪要求，就餐时如何坐，如何吃，吃前如何祈祷？餐巾放哪儿？刀叉放哪儿？等等，都有讲究，都有规矩。为了达到这些要求，王室贵族人家都要请专职人员对自己的孩子进行教育，以养成良好的习惯。

不同年级有不同的待遇。新学员与老学员存在着明显的等级差距，而巨老学员负有管理、监督低年级学员的义务和权利，这既是军队等级制度的体现，也是西点管理制度的一大特色。学员自己管理自己，使得监督的面明显扩大了，犯错误被发现的可能性也就更大了。如美国被称为“轮子上的国家”，汽车的普及率很高；但西点军校的学员使用汽车方面的规定因等级不同而有区别：一年级学员除晚自习时间外，允许在汽车主人、年长者或保证人陪同下驾驶汽车；不允许在军用地保管汽车；不允许借用四年级学员的汽车。对二、三年级学员的规定就松了一些，没有“不允许借用四年级学员的汽车”一条规定。对四年级学员只规定了“允许在军用地保管汽车”——越往上越松，越往上越舒服。再比如，美国人喜欢在野地里露营，以享受大自然的美妙。西点对此也有规定，二年级以上的学员“星期六晚上或假日前的晚上可以在军用地内露营”，其前提条件是：经战术军官批准；各方面均合格；至少有两名以上学员在一起露营；禁止与异性一同露营。

西点军校在课外举行许多活动，一方面是为了活跃军校生活，促进学员素质的全面提高；另一方面也是对学员良好表现的奖励，但对不同年级、不同表现的学员的要求是不一样的。如在夜晚和周末，对表现良好的四年级学员，包括过失数为8和8次以下而处于处罚期的学员，可以享受以下特殊待遇，即：免除军纪处罚勤务，自己选择值勤时间正常进行；允许约会和陪伴客人，周六上午可参加在大礼堂或讲演厅举行的演讲，周六10时到12时，可以去咖啡馆和营区公共活动场所；允许在学员队举办的或批准的年级聚会上饮酒；周五16时至周日19时免除警卫勤务；免除周六记分背诵（但上课必须参加）；允许将熄灯时间推迟到周五夜间1时和周六夜间2时；允许参加规定在周五举行的年级会餐、周六举行的宴会和舞会及营区活动；周五13时或最后勤务之后允许驾驶私人汽车；周五13时至周日19时30分，除年级会餐、上课、正式舞会等外，可穿适当的便服……。

“按照老土的样子学”，是许多院校学生的习惯思维方式，但在西点是万万行不通的；许多事情，老学员可以做，新学员、低年级的学员就是不能干，一下就要犯规，犯规就要受罚。

美国是一个法制社会，各种各样的法律、法规多如牛毛，西点军校内部也有许多规定，相当具体，可操作性强，也使学员违规犯错误的可能性增多，避免了很多说不清的问题。比如说，学校对学员存社交活动中的行为与举止就有明确规定：在学员房间里，异性学员因公或非因公接触时应把门完全打开。异性学员不宜坐在同一张床上。但在以下情况时可以例外：一是有3人以上学员在场，而其中2名是同一指挥系统的成员；二是与同学执行公务、

进行磋商或在学习小组举行活动时；三是不同件别的学员同时在连部办公室、娱乐室、自修室和计算机室等公共场所时。当学员房门关着时，任何人都必须先敲门并得到允许后方可进入。当上级来时，敲门后相当长时间得不到回答后，可以自行进入房间，学员经批准与异性或陪同异性时应一直保持超然态度，男学员可以向女学员伸出一只手臂，女学员可以挽着男子的手臂。不过，挽着手臂行走时，不排除出于礼节要求对方作出符合军人身份的举动。在公共场所与客人或其他学员发生亲昵的身体接触，如拉着对方的手，或者行、坐时以手臂搂着对方的腰部或肩膀，都是不雅观、不允许。男女学员都穿军服时，除参加正式社交后动外，不能挽臂行走。带客人参观西点时，学员应对其客人的行为，礼节负责……。

1976年，西点军校第一次招收女兵。其原因是女兵在美军中的比例越来越大，第二次世界大战后，女兵在美军中的比例只有不到1%，现在，已达10%；过去许多纯男性的工作，如直升机驾驶员和坦克技师，现在妇女也可以胜任。西点一些人士认为：西点要想成为陆军的领袖，就必须在各方面都能起领导作用，包括女性军官的训练和教育。1976年之前，西点军校就对学员的服装穿着有十分具体的要求，包括皮夹克、短大衣、防寒服、雨衣，羊毛衫、套鞋等，什么时候穿，如何穿，规定十分详细。如对军便服的穿着规定是：只允许高年级班的学员穿军便服，而已必须注意，一是学员行走或站立时，不准将手插进衣袋里；上衣衣扣必须扣上；只能系配发的制式腰带或式样相同的黑腰带；可以携带使用市场上出售的黑色雨伞。1976年西点开始招收女学员后，对女士的着装又有了一些新的要求，如：女学员着军服时应戴乳罩并穿短袖圆领衫，在两点穿便服时也应戴乳罩；女学员着军便服应系领带或在脖子上围上围巾（国法自定）；高筒靴不准与正式服装配穿；浅口无带皮鞋主要在不参加阅兵式或正式仪式时与裙了配穿……。

恶作剧问题在西点军校是很具特色的，引起了校内外各界的争议。在相当一段时间里并没有得到校方禁止而是默认，可能就是出自军校培养学员毅力、忍耐、锻炼全面素质的需要；这也许是严格管理的一个侧面，也许就是“随时随地都会犯错误”的一个条件。心理学家认为：人在学生时代，一般没有多少社会经验，尤其是在现代生活条件比较好的环境里，所受到的磨难要少得多，心理承受能力差，应付各种复杂情况的经验缺乏，脸皮薄，爱面子，容易计较自己那份廉价的自尊。通过严格管理、随时随地的处罚，包括一些出格的“恶作剧”，使青年学生变得很快成熟起来，并能适应战争及各种复杂的情况。提倡“Lady First”（女士优先）的美国，西点的女学员并没粘什么光。女学员抵达“兽营”基地时，迎接她们的不是鲜花和笑语，而是与她之前所有学员完全一样——尖叫，起哄，伴随着一片污言秽语。一开始就给女学员了一个下马威。

1985年的西点军校《学员队规章》第六条专门有“禁上欺侮新生”一节，指出欺侮新生指的是学员出于惩罚或伤害他人的动机，凭借上下级关系对另一学员进行错误地打击、掴耳光、以暴力相待或试图伤害其身体的行为；包括强迫个别学员做俯卧撑（除非学员队司令批准）和用其他不允许的野蛮粗暴、污辱性的、不体面的方式使其出丑或对其辱骂。所谓规定都是有针对性的，这说明过去类似的举动是不乏其见的。对“恶作剧”的默许已成为历史，但“恶作剧”的习惯可能还会随着老学员的“言传身教”一代一代地传下去。

下面，我们再从西点军校 1970 至 1971 学年中作出的惩罚决定的几个例子中，窥见其行为规他的严格性，来品味“随时随地都可能犯错误”这句话的含义：

错误：公开显露感情。1971 年 1 月 20 日 17 日 45 分，让青年妇女在大礼堂里亲吻他。惩罚：记过 10 分，惩罚 14 分。

错误：是非不分，有辱学员团的名誉。1970 年 12 月 29 日，有学员着制服在新泽西收税高速公路上搭乘他人便车，同时衣冠不整，鞋子肮脏，头发过长，并蓄小胡子，从而加深了错误的严重程度。惩罚：记过 20 分，惩罚 44 分，禁闭于限定范围内两个月，并降级为学员二等兵。

错误：擅离职守，离开营区。1971 年 1 月 20 日，私自访问莱迫克利夫学院。惩罚：记过 30 分，惩罚 88 分，并禁闭于限定范围 4 个月。

错误：判断严重错误，是非不分。1971 年 3 月 29 日，睡觉误课后，要求教员不要上报。惩罚：记过 30 分，惩罚 88 分，并禁闭于限定范围 4 个月。

错误：懒散。

1971 年 3 月 23 日，在填书面表报时不注意细节规定。惩罚：记过 15 分，惩罚 20 分。

……，……。

模具，是铸造中制砂型用的工具，大小、形状和要制造的铸件相同。进了两点的门，一切都要按西点的要求去做。理解的要执行，不理解的也要执行；一切与西点宗旨不相符的棱角都要被磨去，一切与西点管理制度不符的举动都要被纠正或收敛起来。不服的话，那只有一条路——开除。这就是模具的威力。

## 他们的“责任、荣誉、国家”

1898年，“责任、荣誉、国家”被定为西点校训。“国家”——西点人要具有为美国国家利益和民族利益理想服务的献身精神。“责任、荣誉”——军事职业伦理观的核心内容，其目的是指导和鼓舞西点毕业生努力报效祖国；责任意味着履行义务，荣誉使人追求完美；责任感和荣誉感共同促使每一位西点学员最大限度地发挥自己的才智为国家效劳。西点军校非常自豪他说：荣誉准则发扬了奉献的意义；它的历届毕业生均具备诚实的品质，并且他们清楚地认识到保卫美国政体的意义，同时能够忠实地履行美国陆军委任的军官职责。

### 一、西点校训体现在时时处处

西点军校自创建之初，尤其是塞那山任校长、建立起一整套教学思想、管理方法以来，四点校方历来都十分重视继承西点的优良传统，紧紧围绕着“责任、荣誉、国家”培养一批又一批学员。

1985年6月，西点军校重新颁布了荣誉准则和荣誉制度，包括荣誉准则和道德行为、道德行为与军人、学员荣誉制度、说谎，欺骗、偷窃、不容忍、未遂行为、荣誉环境、荣誉委员会、主管荣誉准则和荣誉制度的业务机构、荣誉准则和制度问答等13条。西点军校的荣誉原则简单而又朴实——“每个学员决不说谎，欺骗或偷窃，也决不容忍此类行为者”。

#### ——荣誉制度之具体确实少见。

比如荣誉制度关于“交际得体”的规定，要求学员在社交环境中表现得体。个人应运用判断力和常识避免那些可能冒犯别人或古今人不安的举止。如果要求学员评论不愉快的事情，这个学员不应生硬答话而使讯问者不安。可以谈论一些愉快的事情来避免这种局面。但如果非回答不可，根据共同行为的标准，这个学员的答后不应伤害他人的感情。交际得体决不能作为一种手段，来容忍学员或隐瞒他不愿意暴露的真象。如果，一个学员说了不真实的话，目的是有意维护别人的感情，而自己却未得到好处，那么，这个学员就算正确地运用了交际得休这一原则。

荣誉制度对“非语言交流”也有明确的规定。非语言交流的行为包括点头、举手、写卡片，这些手势或姿势必须真实。其基本原则：一是所做出的手势（姿势）并由此给人造成的印象是否同语言表达的完全一样？二是这种手势是否可能使人形成一种错误的想法？三是做手势是否为了使人得出不正确的结论？如非法使用别人的身份证；佩戴未经允许的学员军衔和勋章，或者要求摘去的学员军衔和勋章；“骗床”——把物品放在某人的床上，给兵营检查人员一个印象，即：“床上有人，全部出席”的假象等等，这些非语言交流方式，都是违反荣誉原则的。

#### ——执行荣誉制度的方式很有创意。

违背法律，将由司法机构根据国家的法律规定予以制裁；违背纪律，将由主管单位根据纪律的规定给予处理。荣誉制度都是一些有关道德规范的内容，对于违反者。“缺德者”如何处理，许多国家和政府都没有什么人好的办法，无非就是宣传说教、新闻监督和舆论媒介批评一下，对脸皮厚的“缺德者”没有什么实质性的触动。西点军校的办法是建立“荣誉委员会”。该委员会由四年级和三年级的学员组成，经民主选举产生一名主席、两名副主席，一名书记及四名学员团的荣誉代表等。为了保证管理的连续性，西点军

校已形成了一套荣誉委员会产生和递补的模式，每年春季，二年级学员选举自己的荣誉代表；每年秋季，三年级荣誉代表选举准备担任荣誉委员会领导职责的候选人。

荣誉委员会向学员团负责对《荣誉准则》和《荣誉制度》的监督管理，提供教育安排，帮助学员共同培养高度的道德观和诚实感。每年夏季，各年级、各连的荣誉代表负责指导入校新生，帮助所在单位的学员理解《荣誉准则》的戒律和《荣誉制度》的方式，充当学员与荣誉委员会间的联系人。荣誉委员会的代人被委派到一些专业教学系和某些营地充当“联络代表”。这种体系，保证了委员会在军校范围内有广泛的联系。

西点军校规定，学校、荣誉委员会、各学员团乃至每一名学员，对校内一切违反荣誉的事或人都有揭发、诉讼的义务；荣誉委员会应对此进行调查，并有权决定对被告不利的证据是否成立。荣誉调查审判庭由 12 名经选举产生的学员组成，其中荣誉委员会 4 人，学员队学员 8 人；审判庭公开审理，鼓励学员旁听。接下去的程序就是如同刑事、民事法庭的开庭审理一样，传讯、辩论、旁证和判决。如果荣誉调查审判结果裁决某个学员违反了《荣誉准则》，那么，军法参谋事务所将审查这个案件的审理是符合有关规定，然后将通过学员团司令，把诉讼记录和建议转呈校长。校长有权复审整个案子并得出自己的结论，他将考虑到各种因素。如果决定开除这个学员，必须经过美国陆军部长同意。

——佩洛斯被荣誉委员会给予 19 个月“缄默”的惩罚。

1971 年 9 月，西点荣誉委员会裁决，学员詹姆斯·j·佩洛斯在电子工程考试中犯有欺骗罪——监考人宣布考试时间结束后，他仍继续进行答卷。荣誉委员会判定佩洛斯犯有违反荣誉准则罪，根据西点军校的处罚条例，犯欺骗罪者必须开除。佩洛斯当然不服，他要求西点军官理事会听取他的陈述，并邀请了法律系的同学力辩护人。荣誉委员会的判决被否定，校长诺尔顿将军最后裁定：从 1972 年 2 月 3 日起，佩洛斯恢复作为一名学员的一切活动。但是，这一决定并没有为荣誉委员会所接受，44 名成员召开什么会议，再次肯定荣誉委员会关于佩洛斯犯有欺骗罪的判决是正确的，投票决定并经全体学员复议，给予佩洛斯“缄默”的惩罚，要求佩洛斯单吃、单注，其他学员非公务不得同他说话。佩洛斯是一个年强的人，或者他确实感到委屈，为了证明自己的无辜，他忍受这种折磨达 19 个月之久，直到毕业。

这件事情在美国社会引起强烈反响，有的舆论指责西点军校采取这种非人道、野兽般的惩罚。另有 6 名在物理考试中因作弊被裁决有欺骗罪的学员也借机发难，联名向法院提出申诉，指控西点军校的荣誉制度剥夺了他们继续在西点求学的权利。这些事情本身真伪，后来已不易查清；荣誉委员会的判决是制造了冤案，还是铁证如山、不容辩驳，对于今天已经是次要的了，更主要的在于我们体会到了西点军校荣誉制度的威严、有力，它起码有以下好处一是把荣誉问题、道德问题提高到“法”的位置来认识和处理，增加了道德规范的严肃性和制约性；违反道德规范者要受到如同触犯刑法，民法一般的讯问或公开审理，发挥了仅有宣传说教所起不到的作用。二是鼓励学员自己管理自己，增强了他们的责任意识和参与意识。荣誉委员会全部由学员组成并依照《荣誉制度》行使职权，它根本不必趋炎附势、看校方的脸色行事，充分体现了学员的主人翁地位和民主精神。三是它有自己一套特有的惩处方式，有的可能让人感到残酷、不人道，有的还不符合通常司法程序的诉

讼条款，但是能够起到警醒后人、教育大家的目的。一些西点人讲：西点军校的荣誉制度高于法律，作为一位美国的陆军军官，应该具备比国家普通人的标准更高一层的道德规范；如果因法律上的漏洞让违犯荣誉的学员钻了空子，我们又如何维护学员的荣誉呢？

——走近西点，到处都反映着“责任、荣誉、国家”的精神。

每年6月，西点军校的毕业典礼是一个别开生面、大壮校威的活动。许多游客慕名而来，就是为了一睹西点这令人赞叹的盛况。环绕着“寒那上校——西点军校之父”的纪念碑，训练有素的学员整齐列队，一声“枪成下”的口令，1700支步枪发出清脆的手掌击枪声——100多年来，这已成为西点军校队列动作最有代表性的姿势，令人叫绝。西点军校的军乐队后面，是校长和两位老科，一位是西点毕业生校友会主席，一位是出席这一仪式的历届毕业生年龄最长者；仪式上还要专门宣读一年来去世的西点军校校友名单——传统和现实的结合，新学员和老学员，缅怀与希望，共同在西点军校交流感情、形成了凝聚力，大家共同在为西点的荣誉而活着。许多人认为：“西点军校就像是美国的圣地，人们到这里观看阅兵仪式，得到了极大的满足”。

西点校园中，有一座被称为“西半环最大的花岗石”的特罗菲角战争纪念碑。这里镌刻着2230名在内战时期阵亡的官兵姓名，记载音四卢军校这块土地曾经有过的光荣。建于1910年的学员教堂，学员们在这里祈祷，述说他们的心声。但每当走进教堂时，都会看到巨大的圣龛旁边镶刻着西点的校训——“责任、荣誉、国家”，宗教活动显然也是学校教育的一个部分。西点校内的建筑物、广场、道路，多以西点出身的美国历史上的著名军事将领的名字命名，如塞那大楼、马汉大楼、格兰特大楼、巴特莱特大楼、华盛顿大楼、艾森豪威尔大楼和克林顿广场、霍兹广场、塞那大道、克林顿大道、米基露天运动场、塞耶旅馆等等。图书馆门前耸立着巴顿的铜像，麦克阿瑟的雕像挺立在八角形小广场的中央。集会、上课、祷告、散步，学员们无时无刻不沉浸在西点的荣誉和崇高之中，潜移默化地影响着学员们的人生观和世界观。

1971年，大约活着的23000名西点军校毕业中，有97%以上的人参加了西点军校校友会的活动，舆论认为，这是美国最有影响且组织得最好的校友会。这个校人会是1869年在塞那的领导下创建的，其宗旨是“利用校友会的巨大影响，传播并吸收与西点军校有关的历史发展、社会活动、教学活动、教学方法等方面的信息，接收并保护与该校有关的历史文物，鼓励和鞭策有前途的年轻人学习军事学”——早已离开西点军校学员们，仍然在为军校的荣誉而工作着。自从1958年以来，西点军校每年都要向那些执行西点校训的有功之臣颁发“西尔韦斯·塞那奖”。在“责任、荣誉、国家”这面大旗下，西点的新老学员精诚团结，为了继续取得西点更大的光荣而不懈努力。

## 二、职业军人与运动员

体育运动与战争有着许多不解之缘。体育运动、竞赛是对人的体力、耐力、灵活性、毅志、斗志的极大考验，其强度有时不亚于战场上对人的脑力和体力的消耗。有人把体育竞赛称为是平时时期的战争；希腊人当初创办奥林匹克运动会，宗旨之一就是为人们提供一个竞争体能和智力的场所，以远离战争，亲近和平。对军校开展体育活动，西点也走过了一条曲折的道路。19世纪70年代前后，校园里除了击剑、骑马活动外，没有别的什么体

育运动；划船也需要经校方同意后才可进行，一些对划船有兴趣的学员因怕麻烦也就逐步淡化了这一念头。1890年，威尔逊校长批准成立了学校橄榄球队，随之的一场比赛极大地刺伤了西点军校的自尊心。在1890年11月29日与海军军校队的比赛中，西点军校技不如人，只能疲于应付，无法招架，被快速勇猛的海军队灌了个24：0。在对手的欢呼声中，西点从校长到学员，就像在战场上打了败仗一样，感到了莫大的耻辱。西点军校痛定思痛，逐步坚定了发展体育运动，锻炼学员意志，培养竞争精神，宏扬西点荣誉的思想，他们制定了一整套体育发展方针，提出“使每一位学员成为运动员，成为受到挑战的运动员”的宗旨，通过体育活动，培养竞争精神、集体精神、领导能力和荣誉意识。第二年，西点大雪其耻，狠狠教训了一下海军军校队，比分是32：16。

道格拉斯·麦克阿瑟本人就是一名出色的棒球运动员，有了自己的亲身体会，当他出任西点校长后，就可以实践自己的梦想，把体育运动放在一个相当重要的位置。他说，体育运动在现代军官的培养，发展中有着极其重要的作用，是培养荣誉感和责任心的有力手段。他决定增加体育课时和内容，并提出：“今天，在友好竞赛的场上播下种子；明天，在战场上收获胜利的果实”。这句话后来成为西点人体育运动响亮的口号，现镌刻在西点体育馆的入口处上方。

体育训练计划是西点实现荣誉制度、培养学员责任精神、实现校训的重要手段。许多在战场为西点军校、为美国赢得了荣誉的将领，过去在西点时就是优秀的运动员。艾森豪威尔一直是足球队中卫。巴顿在西点学习期间，就给自己制定了体育发展目标——打破军校径赛运动项目纪录，达到A级运动员的标准，他曾创造过220码低栏的军校纪录，在橄榄球场上也是一把好手，1912年，他自费到斯德哥尔摩参加了奥林匹克运动会的现代五项全能运动比赛，并在4000米越野跑中取得了第5名的成绩，是美国正规军官中表现最为出色的。布莱德雷是陆军棒球队最优秀的外野手。史迪威是学校越野长跑队队长和校篮球队、橄榄球队的队员，以后在西点军校担任教官期间，还兼任校篮球、棒球和田径队的教练，他以60岁的高龄徒步16天通过了原始森林，不能说与这段运动员生涯无关。克拉克在学校期间尤其喜好网球、高尔夫球和乒乓球。以美国第8集团军司令的身份、在朝鲜战争初期十分嚣张的李奇微，1913年，在西点时就是橄榄球领队和冰球队的队员。1952年西点学生，威振海湾的施瓦茨科普夫，摔跤，拳击、举重、网球、足球等，样样虽不拔尖，但都是优良。

1945至1947年的两年中，就和在二战战场大显神威的西点毕业生一样，在美国的高等学府里，大家公认西点的体育运动计划是最全面、最优秀的。

1945年，西点军校的10个体育代表队中，有6个队在比赛中夺魁，另外4个保持了不败纪录。西点人普遍认为：一支橄榄球队，一支冠军队，对提高国民的士气，振奋民众的精神具有极为重要的作用；如果军校队尚且不能在比赛中赢得胜利，又怎能指望他们在战场上击败他们的敌人呢？

西点人就是这样把培养职业军官应具备的素质训练，全面而又巧妙地揉进体育运动中；把“责任、荣誉、国家”的校训精神融进学员的每一项活动中。

### 三、为了美国的利益

1962年，道格拉斯·麦克阿瑟到西点接受“塞那奖”时发表了一段演

讲：西点的使命始终未变，这使命神圣无比，那就是赢得战争的胜利；你们每个人都必须懂得，在战争中只有赢得胜利才是唯一的选择；如果失败，整个国家就将灭亡；因此必须树立为美国公众服务的坚强信念，那就是“责任、荣誉、国家”。

正如这位五星上将所说的，西点军校始终把美国国家需要作为最高利益，每当国家需要时候，他们会毫不迟疑地冲上炮火连天的战场。1846年4月，美国挑起了对墨西哥的战争，这是一场十足的侵略战争，其目的就是为了要通过战争，夺取格兰德河以北的墨西哥领土。尽管这场战争极不光彩，西点军校的学生为了美国的利益，还是积极参加了战争。在这场战争中西点军校共有523名学员参加，452人被荣誉晋升。其中最能概括反映西点军校精神的是安德鲁·罗恩（1881届），他独自一人乘坐小船，穿过西班牙人的防线，深入密林，与占已的反西班牙暴动肯取得了联系，使他们加入了美军的行动。1847年12月10日，美西战争中的著名将领、参加了下一届总统竞选的温菲尔德·斯科特，在墨西哥城举行的一次宴会上为西点军校祝酒：“若不是因为西点军校的军事教育与训练，美国军队即使扩大4倍，也不可能进入墨西哥”。陆军部长伊莱休·鲁特于1889年对西点军校做了评价：“西点军校对社会的贡献明显莫过于近两年的参战；西点军校毕业学员忠诚于祖国，屡建战功；西点军校对国家的贡献比它建校以来所花费的一切大得多”。

西点军校总是在美国处于危机的关键时刻，挺身而出，大打出手。1914年，第一次世界大战爆发，这是一场完全意义上的帝国主义争夺世界霸权、因分赃不均而发动的战争。美国作为处在上升时期的新帝国主义国家，自然不会袖手旁观，它在欧洲交战双方两败俱伤的1917年4月6日，突然对德宣战。西点1917届学员于4月20日提前毕业，立即奔赴前线；紧随其后的是1918届的学员，他们于1917年8月30日也提前离校。为了战争的需要，1919届学员于1918年6月毕业，1920届和1921届的学员按要求也要于1918年11月1日前毕业。全体师生日夜苦干，为了提前毕业，他们开始了填鸭式教育，在几个月里尽量多塞了一些课程。第二年新入校的学员未经考试，他们主要就是抱着保卫美国的忠实感情而参军的，并没有在军队长期服役的想法。

作为西点1886届毕业生，美国远征军总司令约翰·J·潘兴几乎就是带着他的同学们去完成了这一使命的：从远征军的参谋长到美军的师一级的指挥官，到处都是西点的校友。到战争结束时，共有3445名西点毕业生才上战场，法国战场上的38个军、师指挥官中有34位是西点军校的毕业生；在美国陆军的480名将军中，74%是西点培养的，90%的军长和80%的师长都来自西点。陆军部长贝克在战后总结时说：西点军校再次存关键的时刻显示了它对国家至高无上的价值；西点人组建和领导了我们庞大的海外军队，这支部队彼训练得异常机动灵活、迅速敏捷，这要归功于武器装备的精良，同时也应归功于西点军校培育出的领导者的才干；总之，还是依仗于西点军校。“鹬蚌相争，渔人得利”。美国在第一次世界大战中，不仅做足了军火生意，大大地捞了一笔，而且获得了战败国大片的殖民地，政治、军事、经济实力大大增强，使之逐步开始从帝国主义的二流国家向一流国家的地位转变。这当中充满了战争的鲜血和掠夺的罪恶，西点人是无法洗刷的。

1941年12月7日，日本突然袭击了珍珠港，美同人再也“中立”不下

去了，美国对日、德、意宣战，西点军校也立即投入到紧张的备战活动中去。为了适应军队扩大编制的需要，尽快培养更多的有能力带兵的初级指挥员，西点将军校员额中 1960 名增加到 2496 名。“一切为了战争”成为西点人的口号，从 1943 届到 1946 届，各届学员都逐批提前毕业。新的一年级完全采取步兵新兵的教学方法，被送进训练营地集中训练。此外，西点还要承担为航空兵训练合格的飞行员的任务。他们及时更改训练计划，保证了任务的完成。西点军校在第二次世界大战中可算是红透了天。3 名最高司令全由西点人担任，9 名集团军群司令有 7 名出自西点，另有 55% 的集团军司令、64.5% 的军长、52.2% 的师长均由西点毕业学员担任。

提起美军在二战中的英雄，人们一般会讲到“19 颗星”，即 3 位五星上将艾森豪威尔、麦克阿瑟、马歇尔和 1 位四星上将巴顿。巴顿离世最早，二战后并无新的英雄气概而与其他 3 位高职衔的将军并驾齐驱。巴顿极富魅力的勇敢精神在美军中广为传颂，他十分擅长演讲动员，很经意地把“责任、荣誉、国家”的西点精神融进演讲中，常常使部属听了后热血沸腾、斗志昂扬。

1943 年 7 月 11 日，巴顿指挥的美军与德军在西西里岛杰拉市大街短兵相接、浴血奋战，巴顿竟不顾部下的劝阻，冒着密集的炮火来到突击队员身边，一边指挥战斗，一边鼓励着自己的士兵；他大声呐喊：“杀死上帝诅咒的每一个私生子！”这句话后来成为这次战役的名言，被广为传诵。1943 年 6 月，巴顿时初次参战的 45 师官兵训后，非常精彩。他说：战争并不像你们许多人想像的那样，你们是要同久经沙场的老兵去竞赛，但是你们不要发愁；他们也都打过第一仗，他们的第一仗是打胜了，而你们也会打胜第一仗。……战争是人类所能参加的最壮观的竞赛。战争会造就英雄豪杰，会荡涤一切污泥浊水。所有的人都害怕战争，责任感是大丈夫气概的精华。美国人可以为他们都是好汉而感到自豪，他们的确是好汉。……不让敌人进攻你的办法就是你去进攻他，不停地向他进攻。我们美国人是个喜好竞争的民族，我们对任何事物都下赌注，我们好胜。在这次战斗中，你们要同其他美国人和同盟的军队竞争，去赢得最伟大的荣誉——那就是胜利。最先取得胜利，达到目标的，也就是赢得了荣誉的人。

这段演讲后来被艺术地加上，成为美国好莱坞大片《巴顿》的开场白，在充满屏幕的巨大的美国国旗前。巴顿有长达数分钟的演讲，很具鼓动性，一下子就把观众带到了勇敢和崇高之中。

“为了美同的利益”，不仅仅是体现在战争时期和战场上，而且还体现在教学的各方面。一些人都认为，国家幸福安宁与西点军校的教学质量有着不可分割的联系。为了保证绝对服从国家利益，西点军校教导毕业学员，“作为美国未来的陆军军官，你们唯一应该做的就是竭尽全力贯彻执行美国的内外政策，不要对总统、国会或自己的直接上司作任何贬低性的评论”。西点军校把对上级的服从，也看成是服从祖国利益的、一种形式，校方教导学员：“不要上送那种不受上司欢迎的文件或报告，更不要发表使上司讨厌的讲话；如果摸不准自己上送的报告或发表的讲话是否符合上司的口味，可以先到上司那里去摸摸底”——西点军校培养的职业军官，是对他们的资产阶级政府完全驯服的战争工具。

#### 四、也有玷污校训的时候

提起西点军校，人们的印象是诸如治学严谨、学术水平高、名人荟萃、

群星灿烂、“将军的摇篮”等赞美之辞，然而有“过五关”就有“走麦城”，许多栽面子、违犯荣誉制度、有损于西点形象的事，有的事被钉在了历史的耻辱柱上，西点人不愿提起，历史却不会忘记。

——建校初期的“黑暗时代”。

1815年，西点刚建立13年的时候，奥尔登·帕特里奇任西点军校校长。他曾是一位优秀的西点学员，毕业后留校任副教授、教授。他是新兵训练的行家里手，工作卓有成效，他训练出来的学员英姿飒爽，动作干脆利索、整齐规范，在社会上赢得较好的声誉。但是他又有严重的任人唯亲和滥用职权的问题，对教员不信任，肆意干扰教授们的工作；他不执行上级的命令，不经过考试就准许学员入学和毕业，极大地助长了歪风邪气；他对学员滥施体罚，极大刺伤了学员的人格；在军校内结党营私，使校园内帮派主义、庇护和报复主义、自由主义、逃避责任和逃避艰苦的风气严重蔓延；他大搞顺我则昌，逆我则亡，自己“小圈子”里的学员无论成绩好坏，都可以得到提升和委任，轻松随便地毕业。若不是总统重新任命了塞那为校长，帕特里奇就将把西点搞垮了。

——布泽丑闻令人深思。

奥斯卡·布泽于1898年6月入学，同年9月28日申请退学，理由是患眼病，在校期间，他英语很好，但数学较差。

1900年12月1日，宾夕法尼亚的报纸报道说布泽因肺炎而死，并说造成这种情况的原因是在西点军校时受人恶作剧而致；布泽的家人到处宣传，说布泽在西点军校受到高年级同学的虐待，搞恶作剧，痛打一顿后，还灌了一些辣酱油。几乎与此同时，1899年10月，西点的另一位学员约翰·爱德华·布雷斯因伤寒死去，也有人把这归结为西点军校的恶作剧。

国会通过认真调查，对此都持否定态度，但确实也发现西点军校的恶作剧太过分了。

1901年1月19日，西点军校校长明令：“根除一年级学员的所谓练习，坚决禁止恶作剧，再不准让一年级学员吃他们不愿吃的东西，或让一年级学员集体大声呼叫；我们也将不采取类似的手段替代旧的方法”。过分的恶作剧与西点军校的名声极不相称，与一流的高等学府也是格格不入的。

——集体丑闻暴露出许多深层次的问题。

第二次世界大战之后，西点军校连续发生集体进行欺骗的丑闻。其中1951年一起，90名学员被开除，当中有37人是橄榄球队员，1954年一起，42名学员被开除；1973年一起，37名学员被审问，21名被开除。这些有组织的欺骗行为，并不是学员对荣誉制度采取的一种抵抗态度，而主要应归结于西点军校教学管理方面的一些具体问题。如，各学科根据学员的考试成绩，经常不断地分班，给学员造成了巨大压力和紧张气氛；进行同样教学内容的不同班级，考试中使用同样考题，但是考试时间却不一样，有的在上午，有的在下午，为学员作弊创造了便利条件。总之，校方一些人士热衷于采取不监考的方式，借以检查学员执行荣誉制度的情况，实际是诱使学员犯规。有的记者得出结论：西点军校的学员进行欺骗是家常便饭，但考试作弊被抓住者成了替罪羊。关于集体丑闻，校内外的各种议论分析很多，一时沸沸扬扬，不管真实原因、主要问题出在何处，它终究败坏了西点的声誉，暴露出西点在教学指导思想、管理方法方面存在诸如机械、专制等问题。

——本世纪初西点人就践踏了中国的紫金城。

1898年，美国挑起第一次重新瓜分世界的帝国主义战争——美西战争。为了响应战争的需要，1898届的学员匆匆提前毕业。美国军队一面涌入古巴和波多黎各岛，一面派出远征军在远离美国本土的吕宋岛登陆，大肆开展新的扩张和殖民统治。正在此时，1900年，中国反清的义和团运动风起云涌，“妨碍”了帝国主义对中国的侵略，在菲律宾的美军被调往中国，包括西点军校的许多毕业生，与其他7国组成“八国联军”，粗暴地干涉中国内政。他们从天津出发，穿过华北的黄土地杀进了北京，一路烧杀抢掠无恶不作，他们践踏了北京的古城墙，抢夺了故宫的珍宝。目前流失在美国的中国珍宝中有的就是历史的见证。在“八国联军”之前的第一次、第二次鸦片战争中，美国同其他帝国主义一道在中国攫取了大量利益，体现在“利益均沾”的不平等条约中。他们还以军队的形式，真刀真枪在中国的国土上烧杀抢掠。西点人成为美帝国主义侵略中国的急先锋，在中国犯下了滔天罪行。

在中国人民自发的反抗中。有的西点毕业生把年轻生命永远地留在了中国——一个远离美洲的东方国度，不知他们在临终前想过没有，西点的荣誉究竟是什么？他们给西点究竟是增添了光彩还是留下了耻辱？

——朝鲜战争、越南战争中，西点人成为了名符其实的“炮灰”。

自美国南北战争中西点军校毕业生一举扬名以来，西点人几乎都是以战争胜利的指挥者和发挥重要作用者的姿态出现在世人面前，第二次世界大战中，美国人以胜利者、解放者的身份威风八面，但是时间不氏，在世界民族独立、人民革命的战争中，便屡屡受挫，大大栽了面子。

1950年爆发的朝鲜战争，交战双方一方是用小米加步枪武装起来的中国人民志愿军和朝鲜人民军，一方是拥有当时陆海空最现代化武器装备起来的、以美军为主的所谓“联合国军”，双方的实力差距是显而易见的，但是战争结果却不因美国人的意志为转移，西点人的神秘面纱被无情地撕去了。第一支在朝鲜作战的美国陆军部队的指挥官，查尔斯·B·史密斯中校，就是西点军校1939届的毕业生；指挥朝鲜战争的三任联合国军总司令兼远东美军总司令，都是西点军校的毕业生，即麦克阿瑟、李奇微和克拉克，他们都曾在二战战场立下赫赫战功。但又都在朝鲜战场栽了跟头。策划朝鲜战争的美国最高首脑机构——参谋长联席会议，其4人当中有3人是西点军校的毕业生，即布莱德雷将军（1915届），柯林斯将军（1917届），范登堡将军（1923届）。1953年7月27日，马克·维恩·克拉克代表联合国军签署朝鲜停战协定，事后他承认自己“成了历史上签订没有胜利的停战协定的第一位美国陆军指挥官”。另一位从西点毕业的学生沃尔顿·H·沃克，在二战中的欧洲战场上，经常是随身携带一支0.45MM口径自动步枪和一支连发手枪，坐着吉普车在战场上到处奔走，以凶猛强悍出名，被誉为美国陆军最优秀的将军之一。载誉奔赴朝鲜战场的沃克，带领美第8集团军贸然越过三八线，充当侵朝先锋，直逼中朝边境。

1950年10月25日，中国人民志愿军给入侵美军以迎头痛击：随之连续发动了五次战役，迫使美军和李承晚军队向三八线以南实行总退却。12月23日，沃克在败逃途中身亡；一颗从西点升起的将星就这样并不光彩地陨落了。

看来，西点人并不是百战百胜的常胜将军，西点的教学和军事理论也不是屡试不爽的法宝，关键在于战争的性质，即正义战争必将得到世界各国人民的支持，正义战争必胜。

如果说朝鲜战争是“在错误的地点，在错误的时间，与错误的对手打了

一场错误的战争”，那么，美国人在越南战争中输得更是糊里糊涂。美国侵越战争从 1961 年 3 月 14 日入侵南越开始，至 1975 年 4 月 30 日越南军民解放西贡，历时 14 年。和以往各次战争一样，西点军校的毕业生在战争中占据着关键的指挥岗位。1966 年，西点毕业班的大多数都自愿赴越南作战，到了 1967 年，在越南服役的军官中，西点毕业生占 7%；在战场上的 39 名主要军官中有 21 名是西点军校的毕业生；西点毕业生的阵亡人数达 108 人，占阵亡军官的 10%。

最近，美国社会有一些言论，重新检讨越南战争问题，倾向性的观点认为：越南战争是美国本世纪的最大夫误之一。深究起来，西点军校 1922 届毕业生马克斯韦尔·D·泰勒和 1936 届毕业生威廉·C·威斯特摩兰，都要承担重要责任。泰勒于 1962 年 10 月开始担任美军谋长联度会议主席，作为美军最高军事长官、军事当局的最高决策人之一，协助总统谋划了美国的军事战略和“冷战”计划，包括对越形势的分析和对策研究。1964 年 7 月，泰勒到越南西贡接任美国大使，总统赋予他异乎寻常的权力，负责南越的全部军事工作，并可以行使他可能认为适当的任何指挥和控制权。在侵越战争中，泰勒亲手制订了许多军事行动计划，包括实行常规轰炸和扫荡、恐怖活动、通过绥靖达到分化越南抵抗力量、建立越南生化 and 电子战场等具体措施，这些观点和措施促使越南战争逐步升级，使美国陷入越南达 10 年之久，打了一场得不偿失的赔本战争。泰勒当然要承担一定的责任。

威斯特摩兰自 1936 年毕业后，以令人惊异的速度跃居明星地位。

29 岁便指挥一个师，38 岁晋升准将（与麦克阿瑟任准将的年龄相同），42 岁时成为陆军中最年轻的少将，1960 年，他出任西点军校校长，是继泰勒后最年轻的校长。如此辉煌的经历却在越南战场上一败涂地。1964 年 1 月，威斯特摩兰接任美国驻越军援司令部司令，直到 1968 年。他在越南期间，采取了“固守与清剿”等战略，构筑堡垒障碍，制造无人区，可以讲是双手沾满了越南人民的鲜血，最后还是以败军之将离开越南战场。有关人士说：这场战争给威斯特摩兰沾上污迹，甚至连那些原来称赞他责任心强，行为谨慎，品德高尚的人的态度也冷淡了。

越南战争使美军在社会的威信倍受损害。一位西点军校学员说：过去我们在西点军校大门口散步时，能够受到人们的尊敬；现在学员们放假都不愿意穿军装，越南战争给军人造成坏印象。一些西点人认为：越南战争中，西点人被陆军出卖了。1970 年至 1974 年，报名入西点军校的人数大大减少，学生质量也有明显下降。1970 年 3 月，西点军校校长科斯特少将主动辞职，原因就是梅莱事件调查委员会将要调查美军 1968 年在越南制造的“梅莱大惨案”的问题，而科斯特就是制造惨案的第 8 军军长。不论这个案件的发生原因如何，科斯特、西点军校都给“责任、荣誉、国家”的校训抹上了一层阴影。

死在越南战场上的美国人，包括西点军校的毕业生，真叫“冤枉”。因为在他们战死他乡 20 年后的今天，仍未得到他的祖国和人民的认可。这一点，我们从越南战争中美国国内的反战大游行和今天美国人对所谓越战英雄的蔑视中也可以看出。可恨、可悲而又可怜的西点人，成为美帝国主义名符其实的侵略“炮灰”。

## 升起了一颗颗耀眼的星

有人说：西点军校的历史是一部美国军队的成长、发展、壮大的历史。

195 年来，西点军校为美国培养了无数的军事英才，从南北战争开始，西点军校毕业生就在美军中占据了关键的指挥岗位。这其中，有 3700 多名将军；据 1993 年统计，美国陆军中有 40% 以上的将军是西点毕业生。西点人曾经骄傲地说：西点人的光荣就是美国的光荣；西点人的耻辱就是美国军队的耻辱；西点人的失败就是美军的失败、美国的失败。除此之外，西点军校还为美国培养了许多著名的政治家、国务活动家、企业家、教育家、探险家、作家、艺术家、工程师和其他各种人才。

### 一、西点“精英”排行榜

美国内战即南北战争，是西点人第一次“大露脸”的时候。在这场战争中，西点军校学员们自发地形成了南北两阵营，西点为北方联邦输送了 204 名将级军官，也为南方联盟培养了 151 名；在双方进行的 60 场主要战斗中，有 55 场双方的司令官是西点毕业生。同室操戈，相煎何急。第一次和第二次世界大战，西点人如日中天。参加第一次世界大战的 38 个军长、师长中，有 34 个是西点毕业生，占 98%，远征军司令是西点毕业生约翰·J·潘兴将军。第二次世界大战中，西点毕业生占最高司令官的 100%，集团军群司令的 77.8%，集团军司令的 55%，军长的 64.5%，师长的 52.2%，涌现出数不胜数的将领。

让我们浏览一下他们的名字：

短命的、挑起南北内战的、唯一一任南方联盟总统杰佛逊·戴维斯（1828 届）；

南北战争中的联邦军总司令、深受林肯总统信任的美国第 18 任总统尤利西·S·格兰特（1843 届）；

曾率领百万大军冲过英吉利海峡、解放半个欧洲的美国第 34 任总统德怀特·D·艾森豪威尔五星上将（1915 届）；

西点品学兼优、被称为“大理石样板”的好学生，后任南北战争中南方军队司令的罗伯特·E·李（1829 届）；

排名第二的 1846 届优等生、后接任南北战争联邦军总司令、被誉为“西部小拿破仑”的乔治·B·麦克莱伦；

南北战争中与格兰特遥相呼应，善用骑兵远程奔袭的联邦军著名将领威廉·T·谢尔曼上将（1840 届）；

杰出的骑兵部队司令、征讨印第安人战役的指挥官菲力普·H·谢里登上将（1853 届）；

打响国内战争第一炮的指挥官、曾任西点第 11 任校长和南方军的皮埃尔·博雷加德四星上将（1938 届）；

被上级评价为“在炮火底下最冷静的人”、第一次世界大战中的美国远征军司令约翰·约瑟夫·潘兴陆军五星上将（1886 届）；

辅佐潘兴左右的美国远征军总参谋长霍华德·塔斯克·布利斯四星上将（1875 届）；

一战中的美国第 1 炮兵部队司令、1918 年任陆军参谋长的佩顿·C·马奇上将（1888 届）；

曾率第 1 军参加埃纳—马思河反攻的亨特利格特中将（1879 届）；

本世纪初重振西点的校长、叱咤太平洋的盟军统帅、经营战后日本重建，维警不驯的道格拉斯·麦克阿瑟五星上将（1903届）；

美军装甲部队的创建者之一、鼓吹“不让敌人进攻你的办法就是你去进攻他，不停地向他进攻”、战后数月即命归黄泉，仿佛就是为战争而生、为战争而死的乔治·史密斯·巴顿四星上将（1909届）；

学校成绩并不太好但对战争却极为敏感、在二战欧洲战场上大显其能，成为美军的一只铁拳的奥马尔·纳尔逊·布莱德雷五星上将（1915届）；

在中缅战场与日军浴血奋战、徒步走出密支那北原始森林、对中国人民做出过贡献的西点军校毕业生约瑟夫·沃伦·史迪威四星上将（1904届）；

在西西里和意大利大显神威红极一时、又在朝鲜签署停战协定栽了面子的马克·韦恩·克拉克上将（1917届）；

曾经向莱特兄弟学习飞行、每年都创造航空纪录、提出“战略轰炸”思想、被誉为“美国空军之父”的亨利·哈利·阿诺德五星上将（1907届）；

第一次世界大战中优秀的飞机指挥官、二战中掌管对德国、日本战略轰炸权、战后美国空军第一任参谋长卡尔·安德鲁·斯帕茨上将（1914届）；

……；……

其他在军外各个领域声名显赫的西点军校毕业生有：

曾为尼克松时期的陆军副参谋长和白宫办公厅主任、后为里根内阁国务卿的小业历山大·M·黑格（1947届）；

担任美国负责原子弹研制的曼哈顿工程区司令、为美国的原子能发展做出了杰出贡献的莱斯利·理查德·格罗夫斯（1918届）；

尼克松政府时的国家安全委员会的干将、被基辛格称为“对外政策战略家”的乔治·A·林肯（1929届）；

担任联邦航空局局长、主宰航空事业的西点人有：

1933年的尤金·L·维达尔（1918届）；

1938年的唐纳德·H·康诺利（1910届）；约翰逊总统时期的威廉·麦基（1929届）；

掌管国家情报部门的西点人：1970年任国防情报局局长的唐纳德·V·贝内特（1940届）；1960年任陆军保密局局长的威廉·M·布雷肯里奇（1928届）；1962年开始任中央情报局副局长、国家保密局局长的马歇尔·卡特（1931届）；1965年任陆军保密局局长的查尔斯·J·德诺姆（193s届）；1961年任国务院情报和研究局局长的罗杰·希尔斯曼（1943届）；1966年任负责情报的副参谋长的切斯特·L·约翰逊（1937届）……

1866年即成为世界上最大的黑火药制造商、1889年去逝时留下占全国火药产量的92.5%的遗产的亨利·杜邦（1833届）；

1946年，哈佛大学建立劳伦斯工学院，出任首任院长兼教授的亨利·L·尤斯蒂（1842年西点毕业）；

1825届的亚历山大·O·贝奇，曾担任吉拉德学院的院长，因主管美国的大地和人文测量而闻名；

1830届的艾伯特·T·布莱索，撰写了《数学哲学》而成为数学领域的权威，先后担任迈阿密、俄亥俄、弗吉尼亚等大学的校长；

1832届的本杰明·S·尤厄尔是威廉姆和马里兰大学的校长；

1831届的罗斯韦尔·帕克任宾夕法尼亚大学的自然哲学和化学教授，后任拉辛大学的校长；

.....

## 二、既有军事才能，又有政治手腕的麦克阿瑟

1899年，麦克阿瑟来到将军的摇篮——西点军校，他天资聪慧，学习刻苦，很快就在同学中出类拔萃。4年后，麦克阿瑟以98.14分的成绩毕业，据记载，西点军校历史上只有2人的学习成绩超过这个分数。第一次世界大战中，他任“彩虹师”的上校参谋长，1918年晋升为准将旅长。1930年，任美国陆军参谋长，1935年出任菲律宾总统军事顾问，1941年被罗斯福总统任命为驻远东美军司令。

1941年12月8日，日本发动太平洋战争后，在菲律宾克拉克的美国空军基地遭到了突然袭击。麦克阿瑟成功地指挥美军和菲律宾军队撤到丛林密布的巴丹半岛。在1942年，德、日、意分别在欧洲、亚洲和大洋洲得手，许多美国人悲观到了极点，而巴丹半岛的部队在麦克阿瑟的带领下，还在坚持抵抗，等待反击；麦克阿瑟成为危机关头敢于抵抗的象征，被誉为“吕宋之狮”。以后，他直接指挥了56次太平洋上的登陆作战，回回成功，使他一次次以胜利者和解放者的姿态出现在菲律宾、新不列颠岛、卡维恩岛等众多国家或岛屿。1945年，他晋升为五星上将，当计划进攻日本本土时，所有太平洋地区的美国地面部队均在他的辖内。

1945年9月2日，麦克阿瑟在美国太平洋舰队旗舰“密苏里”号战列舰上，主持了日本投降仪式。

与其他二战的美军将军们不同，麦克阿瑟被单独赋予了改造日本的重要任务。他剥夺了日本天皇的权力，但同时天皇又被作为日本的偶像继续受日本人民的尊重。他主持制定7项措施，把美国式的西方资本主义民主体制搬到了日本。麦克阿瑟的所作所为完全是出自美帝国主义的国家利益，是从他的那个阶级的立场出发考虑问题的，当然就侵害了包括中国在内的亚洲国家的利益。麦克阿瑟改造日本中的一些措施，如惩治战犯不力，是造成日本至今对侵略战争罪行持否认态度的重要因素，客观上为半个世纪后的亚洲政局埋下了伏笔。

## 三、中缅境内，曾有一条以西点人命名的交通干线

1904年，史迪威在124名学员中以第32位成绩从西点毕业，赴菲律宾服役。1906年被调回西点军校，先后担任英语、法语、西班牙语和战术教官的授课任务。1911年，他第一次到达中国观光，对这个东方文明古国留下了深刻印象。1919年8月，他被任命为驻华首任语言教官，一年后携家带口赴中国，并为自己起了个中国名字——史迪威。曾出任修筑山西和陕西公路的工程师，对中国下层百姓有较多的接触和了解。1935年，史迪威出任美国驻华大使馆武官，同情中国的抗日战争，专门研究了平型关战役的有关资料，与周恩来、叫剑英等中共人士有过交往。

1942年，已是陆军中将的史迪威出任中缅印战区美军司令，兼任蒋介石的参谋长及盟国驻联合军事委员会的美方代表等职。同年，参与了对日曼德勒会战等行动的指挥、协调，后因日本人突发奇兵，完成了迂回缅北的奔袭，中国远征军全线崩溃。在面临被包围的境地，罗斯福总统调专机接他脱险，但他把生死置之度外，命令飞机返回，毅然率一支小分队，通过密支那以北、荒无人烟的沼泽地向印度方向逃去。其间，又收容了一些残兵败将和逃亡的百姓，使他精干的小分队扩大了两倍半——达115人，形成了由6种国籍、5种语言和3种肤色的人们组成的逃亡分队，创造了徒步翻越野人山

和原始森林 16 天的传奇经历，其间度过了他 60 岁的生日。后来，中缅之间的物资供应线被称为“史迪威公路”。

#### 四、驰骋商场的西点人

商场如战场，竞争如战争。西点军校不仅培养了无数的将军，而且也为社会输送了一批各行各业的精英，经济领域亦如此。

杜邦的名字，在世界范围内可以讲是众所皆知了。在美国的财政界，杜邦家族的作用至今仍不可小视。全美 50 州，无论何处，无不受到杜邦家族的影响；杜邦复合企业大集团，如同一株巨大的根深叶茂的树，其势力范围分布情况简直就是自独立战争以来美国资本主义经济发展史的缩影。然而，杜邦家族的发迹、发展、壮大，直到如日中天，都不能不与一位西点人的名字联系在一起，他就是 1833 届西点的毕业生亨利·杜邦。

亨利毕业后，先在陆军技术部门服役，后来因父亲病逝，不得不回家与两个兄弟共同操持家业。那时候，杜邦家族的家当也就是在特拉华州威明顿附近的白兰地河畔的火药工厂，再平常不过了。

1850 年，亨利的哥哥因伤将公司总裁的位置让给了他，从此，亨利·杜邦领导本家族长达 39 年之久，创下了杜邦家族居领导地位最长的纪录，赢得了美国“军火大王”的称誉，被列为控制美国的十大财阀之一。

亨利在经营中，无时无处不体现着西点的精神。他们三兄弟从来不从公司领取薪水，也没有奖金，只是从公司的总帐中扣除一些必要的经费，而将所有的盈利都纳入公司。他们像战场上的军人一样。非常团结，互相支持，互相帮助，绝没有一般大家族中的因财产继承，利益之争而产生的恩恩怨怨、尔虞我诈。亨利把军队中体恤士兵的传统带到了公司，完善了一整套劳工家属抚恤赔偿制度。公司给每位遇难者的家属安排住宅，并负责其子女的生活费和教育费，而那时的美国政府尚没有建立劳工灾害赔偿制度。

亨利在几十年激烈的经济竞争中，克服了重重困难，体现出了西点军校毕业生的品质，那就是勇敢、果断和深谋远虑的战略眼光。

1865 年，美国南北战争结束后，原来畅销的火药一下子变成了滞销品，政府开始着手把战时剩下的火药全部拍卖，火药价格直线下跌，亨利的火药工厂陷入困境。为了制止火药业的混乱和价格的下跌，亨利决定，即使把公司在南北战争中赚来的全部利润都用尽，也要把政府拍卖的剩余火药购买回来；战时，杜邦公司是每磅 33 美分的高价卖给政府，如今 1 磅只卖到了 5 美分。随后，亨利·杜邦召集美国的各大火药公司——包括 3 家大型公司和 4 家中型企业的负责人开会，筹划成立火药工业托拉斯，以协调火药的生产、价格和市场。杜邦家族在火药业中的地位已开始稳固。

西点军校重视学术、强化理科教育的成果，也在亨利的经营中体现了出来。过去，美国火药工厂的生产原料，主要来自孟加拉国进口销石，不远万里，运输费用太大。后来，亨利组织人力研究新的火药制造技术，用南美洲含钠较多的原石做替代品，并开发了大炮用火药。1870 年后，又率先研制、大量生产威力更大、成本更低的黄色火药，为美国以致世界的化学工业发展做出了突出贡献。

也许是出自对西点军校的留恋，亨利后来又把长子亨利·阿尔加农送到西点军校。毕业后，阿尔加农参加了南北战争，相当活跃，一直在陆军服役到 51 岁（1889 年），后来担任北威明顿铁路公司总裁。

## 第二章 控制——企业管理秘诀

### 无情纪律无处不在

有效的管理是任何企业取得成功的关键，而有效的管理又必须建立在严格的规章制度和纪律的基础之上。如果把西点军校的学员看成是高品质的产品，那么西点军校创造的高效益，正足来源于其严格甚至无情的纪律。在被称为将帅摇篮的西点军校，淘汰的学员也不是个小数目。

西点军校的前任校长潘默将军曾说过：“给我任何一个人，只要不是精神分裂病患者，我都能把他们练成一个领导人。”但是，要从西点军校顺利地毕业，很显然仅是一个正常人是远远不够的。西点军校四年的严格训练已把他塑造成为一个完完全全的“西点人”了。

有人曾问世界著名的“松下电器”的创始人松下幸之助，“贵公司生产什么？”所得到的回答竟是：“我们造人，也造机器。”在这一点上松下幸之助和西点军校几乎不谋而合。

松下幸之助在日本工商界被奉为“松下教”的始祖，作为现代企业管理的典范，他的育人、用人之哲理被更多的企业领导者所借鉴。

松下幸之助以培养建设“二十一世纪理想的日本”的人才为目的。在1980年开设“松下经济学校”，他自任校长，亲自指导学生。而松下的严厉和西点军校一样成为其管理的主要特点。在松下经济学校，学员首先要到松下系统工厂或销售店实习，所干的是最艰苦和底层的工作，以此来训导学员怎样才能成为一名合格的管理者。

有一次他听实习回来的学生报告说，“店主还不能真正了解店员的苦劳”时，他立刻暴怒了：“那样的话，为什么你不向店主说说，架座桥梁沟通一下呢？如果你是这样实习的，那实习的价值就全都失去了。”另外，当有学生说：“请您教我经营的窍门。”他便会大骂学员笨蛋，因为经营这学问并不是简单地问问别人就可以学会的。在松下看来投饥取巧是不可能造就出真正的企业管理人才的。

#### 一、严格把好入学关

要进入西点军校必须经过严格的选拔，从1943年起，美国国会就以法律形式作出明确的规定。如今西点军校的学员选拔已形成一整套非常完备的制度。从指导思想到每一步工作的细节，从学员资格到推荐名额的分配，从各项测试的标准到毕业后的义务等，都有详细、明确的规定，并用立法的形式确定下来，从而保证了招生工作的顺利进行和入校学员的质量。

西点军校新生的录取分数线要远远高于全国的平均分数线。报考西点军校的年轻人在学习才能上比不上常青藤联合会大学的学生，也不像斯坦福和哈佛这样的名牌大学的学生那样具有学习天赋，但是，西点的新生都是那些能够轻而易举地考上大多数州立大学的学生。

西点军校的新生有80%以上在高中的学习成绩在所在班级的前25%的名次之中，这充分表明西点招收的学员是中学的“学习尖子”，同时所有招收的学员都必须参加“美国高校测试评估计划考试”（ACT）或“高校联合会入学测验计划学习能力测验”（SAT），并取得优异的成绩。

按照美国法律规定，只有总统、副总统、国会参众两院议员、华盛顿哥伦比亚特区驻国会代表，维尔京群岛、关岛、波多黎各岛和美属南太平洋萨

摩亚群岛的总督和陆军部才有资格向西点推荐学员，而且，推荐名额非常有限，副总统仅有 5 个推荐名额。

正是这种严格的入学标准，使西点军校从一开始就具有最优秀的学员，而这些高质量的学员也正是未来西点精英的基石，只有高品质的“材料”才能造就出高品质的“产品”。

虽然西点军校的新生在入学以前就经过了严格的身体检查和身体素质测验，但是更严格的检查却在入学以后。

在西点军校报到的第一天，当新学员的家庭成员乘着西点军校的大巴士去出席各种不同的展览和演出、演讲和典礼之时，这些未来的学员就开始“通过 10 项编了号的报到程序办理初步的入伍手续”。新学员很快就领会了，为什么除了同父母交谈时使用“新学员兵营”这个词外，很少有西点军校的人使用这个字眼。也就是说有一点更确切的词代替——“兽营”。

对于西点军校的大多数新生来说，他们在当地是出色的运动员或者是尖子学生，甚至两者都是，他们在入学前都自视甚高。而西点军校从他们一到校就着手把他们的傲气打下去，故意用粗暴生硬的态度来打击他们，使他们立刻感受到西点的特殊之处。

办理初步入伍手续的 10 道程序逐一显示出环境上的变化，这些变化逐步告诉新来的每一个报名者，他们从这一天起已经脱离了老百姓的世界。每个人都会发现自己已身陷在一个身着军服的高年级学员和陆军军官无所不在、无时不在的环境中，这些人绝对控制着他们的一切。而他们唯一能做的就是服从。

在高年级学员的陪同下，报到的新生来到 1 号程序处，在这里，他的行李被接下来并被加上标签；他奉命交出所带的现金，免疫证和一切有关他身份的证件。紧接着的下道程序是，他将得到在其他各道程序中要出示的准予办理入伍手续的必要证件。每个人被准许在身边保留 10 美元和不超过 1 美元的零钱，余下的钱将以他的户头存起来。

在办理第 4 道手续时，他领到一本供给证。在整个办理入伍手续期间，以及从学员仓库发放点领取任何装备时，他必须把这个小本本带在身上。接着，裁缝为他量身体尺寸，发给他两条运动短裤，3 件 T 恤衫，两件背心和 1 个背囊。

对于一部分报到新生来说，第 5 道程序和第 6 道程序往往成为他们与西点军校最后一次打交道，因为这两道程序将决定不录取他们。他们将在第一天被告之，作为一个“不合格者”离开西点，成为首批被淘汰者。

当新生进入第 5 道程序时，他们被命令在一把椅子上将全部衣服脱光。每个人都奉命随时将装有衣物的背囊带在身边，除非叫他暂时放在一旁。报考的新生将自己的衣服放在背囊里，穿上一件运动背心和运动短裤，接着向指定的军医报到，进行体验。然后，他背着装有他自己衣服的背囊走向第 6 道程序。

在第 6 道程序，每一个新生将领到一张编了号的身份证，此证要随身携带。证上号码将打入入学证上，根据要求，考生必须进行全面的体验。他们被带到透视室，并要求脱掉短裤先检查后拍片，等这一切都完毕后，每个新生才被允许穿上发给的运动短裤和 T 恤衫，到 7 号程序报到。

在以后的 4 道程序中，大多数新生都能够顺利通过。在通过了所有的入伍检查后，他们填写基本情况表格，并编入连队建制。到此时为止，他们才

可称得上真正的“新学员”。接着认领自己的行李。办完另外一些行政管理手续之后，他们被带到指定的连队驻区，在这里，又对他们进行其他项目的个人鉴定。个人的戒指、手镯、钥匙和钥匙圈必须交出来，存放在连队的保险箱里。每个学员除了被允许保留的个人手表和宗教信物外，就只有 10 美元和 1 美元的零钱了。

在办理入伍手续的过程中，入学的新生几乎被剥夺了他们所有的个人财物，以及能够表现他们身体特征的一切东西，对于每个人来说任何特权和自身以外的差别都不存在了。同时他们会强烈地感受到，每时每刻的言行都将被监视，以后将要过着一种受到严格约束的、纪律严明的生活，而这往往并不是他们原来想像的那种院校。如果此时这部分新生产生了畏惧心理而不想在西点军校再呆下去，那么他们便可以同那些体检不合格的报考者同时办理离开的手续，离开的手续办起来非常简便，只要于注册之日的下午 4 时前，在指定的军官那里验明证身即可。

对于西点军校来说，不愿意留在西点军校的新生和不合格的人是没有区别的。学校总是非常爽快地办完手续，让他们早点离开。因为，作为一个西点人，他的首要条件就是坚强的性格。否则，即使让他们留下来，他们也会在 8 周的新生训练阶段，也就是被称之为“兽营”的训练过程中被淘汰掉。

新生们疲于奔跑在各大楼之间，缴费，体验，领行李。他们发现，当他们向平民生活告别时，甚至与他们的名字也一起告别了。现在他们都成了“混蛋约翰先生”或者“杜克洛特先生”或者“混蛋加德先生”。他们发现无论自己怎样加快节奏，集中注意力，却始终对命令反应迟钝，时常搞得手忙脚乱，显示出令人难以置信的笨拙，甚至于连走步都走不齐。他们渐渐开始明白在西点军校，往日的地位已经不存在了，他们不仅不聪明，反而是十足的笨蛋。

对于一个成功的企业管理者来说，如何能够使那些看似严格的规章制度能够得到有效地实施，关键是要建立一种平等的环境，在这个环境中，要使任何一个被管理者放弃特权，使他们处在同一个水平线上。

如果说有哪一个因素能造就或毁掉一个企业领导人的话，那么执行纪律将会排在第一位。成千上万的工人在其一生的工作中，每个人实际上都曾因为搞糟了一项工作、违反了某条规定或与其他人争吵而触犯了某一项规章制度。然而，每个人对待给予他们的处分，却有着各自不同的态度和反应。那么要使得工作顺利地开展，并使规章制度充分发挥其作用，起到警醒他人的目的，首先就必须从一开始就使每个人平等地面对这些条条款款。

许多人认为执行纪律就是利用职权去惩戒、去处罚，而这仅仅只是纪律的一种形式。当我们看待一个成功的企业，说其纪律好时，并不是说这家公司的工人面对多么严厉的规章制度。和有多少工人被开除，而是说这家公司的工人能够充分地了解和遵守公司的规定。纪律是指去引导人们恪守规章条例的一切行动。

西点军校正是从一开始就向学员表明，在西点军校没有等级贵贱之分。无论你是部长的公子，还是平民的儿子，都一律平等。都将面临“兽营”严酷的训练和四年紧张的学习。如果有凭借自己的出身逃避纪律的惩罚的想法，在入学的第一天就破灭了。

## 二、学员队规章

西点军校的学员生活是紧张而又艰苦的，学员们必须严格遵守一日生活制度所规定的作息时间和名目繁多的规定，完成繁重的文化学习、体育锻炼和军事训练课程。

经过了8周“兽营”的入学训练，那些经受不住西点方式的压力的学员被无情淘汰，这一阶段的退学率会高达20%，一般也能到15%。而那些经受了洗礼的学员将继续在西点军校4年的学习。

学员在校期间都过着严格的军事生活，统一穿着特制的灰色学员制服，夏天配有白色的马甲和裤子。这种学员制服的颜色被称为“学员灰”，是奥尔登·帕特里奇在1812年担任西点校长后，专门设计和选择的学员制服。这是为了纪念在美国独立战争中立下卓著功勋的温菲尔德·斯科特和英勇的正规军，他们在参加奇帕瓦战斗时正是穿着仓促赶制的灰色军服。

西点军校对学员日常生活的要求是内务整洁，着装整齐，礼节周到。学员两个人合住一间宿舍，宿舍里不允许放任何小摆设，墙上没有画。每个学员都有一个钢制的柜子，为了便于检查，柜子的门经常开着。柜子里面与眼睛同高的地方贴着一张表格，上面填写着每周由教务长公布的学习成绩。内务必须天天整理，经常检查。正式操课、吃饭都要按规定的信号或通知统一着装。

1975年美国国会通过了准许妇女报考军事院校的议案，西点军校开始制定招收女学员的计划。第一批女学员于1976年6月正式入学。在西点军校，男生和女生同住一楼，统一编班，但是男生到女生宿舍时必须将门打开，男女在自习室时不准闭灯。

厕所要装上门，洗澡间要挂上窗帘。男学员只准留短发，女学员的头发必须剪短，打扮只能是最低限度的，而且必须朴素大方。唯一允许佩戴的饰物是一块表和一个戒指，禁止佩戴发带、发夹和耳环。

学员在遇到军官和老学员时都要敬礼，穿运动衫时也要敬礼。午饭与晚饭前要整队集合，由高年级学员向学员提问，回答时必须立正。在餐厅里吃饭时的动作也有明确规定，就座后有一分钟的时间允许学员随意说话，大声呼喊，尽情宣泄因守各种规定而被压抑的情感。而进餐时却不准发生任何声音，眼睛也不准看餐桌以外的地方。

在西点军校，对一年级的新学员的要求更为严格，他们在院内或室内行走，必须按操典规定的要领迈步，行直线，拐直角。除了工作之外，一年级学员不准与高年级学员来往。一、二年级学员都不准看电视、电影和参加娱乐性的社交活动，更不准谈恋爱。

总之，一切行动都必须严格遵照“西点军校学员队章程”的规定，如有违反，将会受到军官和由高年级学员担任的学员队军官的指责和批评。严重的要在专用卡片上记下“犯有过失”。“过失”记录累积到一定程度，就要受到处罚，甚至开除。

作为一个企业，建立一整套科学、完整，并行之有效的规章制度，是其科学管理的首要条件。企业的管理体制往往体现在规章制度上。

世界最大的汽车公司——通用汽车公司，以生产众多的世界名牌汽车而著称，并一直在美国工业公司中名列前茅。

1983年销售额为745.8亿美元，居美国工业公司的第2位，资本主义世界第3位；总资产力456.9亿美元，居美国第2位；雇佣职工69.1万人，居美国第1位。如此骄人的成绩正是来自于严格的经营管理体制。

本世纪 20 年代初，“通用”始终屈居于福特汽车公司之下，1920 年福特汽车公司的市场占有率为 45%， “通用”只占 17%。

后来，通用汽车公司副总裁 A·P·斯隆建议，公司的经营管理体制必须进行重大改革。斯隆对通用汽车公司组织混乱、管理无方早感不满。他认为，像“通用”这样大的公司，把过多具体问题集中在少数领导人身上，这不仅使他们终日忙于事务，无暇考虑公司的方针政策，而且还限制了各级人员的首创精神。而其中关键就是没有一整套科学、严格的规章制度。

斯隆提出了“集中政策、分散经营”的管理体制。而首先要做的就是制定一整套政策规章制度。随后他把公司的任务分为两类，即决策任务和执行任务。公司各级分工明确，层层管理、赏罚分明。同时“通用”改变经营方法，大力生产各种类型的车辆，而且把所有类型车辆的零部件加以统一使甲，降低成本、大批生产。

到 1927 年，“通用”占了上风，市场占有率一跃达到 43%，并从此一直保持领先地位。到 1983 年，“通用”仅在美国国内的汽车产量为每年 510 万辆，保持着世界最大的汽车生产者的地位。

在“通用”实行改革的一段时期里，大批的西点军校毕业生进入通用汽车公司，最多时达到上百名。他们分布在公司的各个管理层，成为“通用”的中坚。西点军校的毕业生把西点的管理作风带入了通用汽车公司，为其创造“通用奇迹”做出了贡献。

1985 年 8 月，西点军校颁布了新《学员队规章》，要求所有学员坚决执行。该规章包括绪论、行为准则、服装与仪表、营房与宿舍、人身与财产安全、点名、假期与周末假、教学程序、待遇与特殊待遇等 9 章和附录部分。其中“行为准则”与“服装与仪表”两章对培养西点学员的军人姿态、仪表、内在外在精神风貌有着至关重要的作用。

《学员行为准则》是按预期的行为来制定的。这些行为是能够观察到，也可以客观地判定。这与所谓的领导“特性”和“品质”不同。一个人成功的行为赖以据的领导“特性”和“品质”往往是人们主观的判断。而西点军校对学员的行为准则标准是通过军官成功行为基本特征的研究，对军官和军士作大量的抽样观察，并对大量文献进行正确研究和定量分析后，科学地总结归纳而制定出来的。

西点军校的校务委员会认为，《学员行为准则》是衡量学员素质的基本准绳。而评价《学员行为准则》的每一项的执行情况用的“学员可观察行为标准”，同样是经过大量研究而制定的。为此，西点军校的许多军官和学员都参加了抽样调查，并根据六个方面鉴定学员的行为。

1. 任务的组织与管理为了正确地完成任务，每个学员都应通过对下级提出规定、政策和期望而实施组织和指挥，使下级明确各自的任务和职责；并指导和检查工作成绩。其中积极的行为有：

- (1) 按个人计划的进程表去组织任务。
- (2) 在其他人员将执勤时，能及早通知他们。
- (3) 在做决定时能与他人协商。
- (4) 检查其他人以保证工作正确完成。
- (5) 向下级下达明确的任务，但由他们自己决定完成任务的方法。
- (6) 分派工作时限定最后期限，此期限对圆满完成任务提供充足的时间。

间。

- (7) 能将权力下放。
- (8) 能对期望的事物作出定义。
- (9) 清楚地说明对别人的具体要求。
- (10) 通过适当的计划和合作，有效地利用时间。
- (11) 能准确、及时地完成上级所给予的任务。
- (12) 积极、主动地使下级专心于他们的工作。
- (13) 组织小组以促进任务的完成。
- (14) 向下级提供适当的完成任务的方法。
- (15) 指定中期目标。
- (16) 准确地解释什么是需要和期望的东西。

消极的行为有：

- (1) 不能及时地转达上级机关下达的信息。
- (2) 不能管理监督下级。
- (3) 不能发布简单明了的命令或指示。
- (4) 组织观念差。
- (5) 制定计划时不仔细。
- (6) 不是将工作放在首位。

2. 人际关系每个学员都应支持别人，体谅别人，要坦城和公正；帮助别人解决矛盾和争执；应具有能够有效地说服别人的交际能力。其中积极的行为有：

- (1) 对别人的行动表示真诚的关心和感兴趣。
- (2) 不在背后议论别人。
- (3) 当别人想学习、工作或休息时，不打搅别人。
- (4) 得到别人的好评。
- (5) 努力与每个人和睦相处。
- (6) 在谈话中涉及别人。
- (7) 以严肃和尊重的态度对待所有的人。
- (8) 知道全连学员的名字，在与他们谈话时，能叫出他们的名字。
- (9) 能够探望生病住院的人。
- (10) 能记住连里每个人的名字。
- (11) 在日常事务中能与别人合作。
- (12) 总是耐心与同情地倾听别人的叙述。
- (13) 能够向别人清楚地说明个人的需要。
- (14) 按要求洗漱，并使用除臭剂等搞好个人卫生，避免使别人觉得不舒服。
- (15) 与其他人共同负担个人生活中的某些问题。
- (16) 在与别人说话时，对别人有所鼓励与帮助。
- (17) 能够与有关人员讨论分歧和问题。

被划入消极行为的有：

- (1) 批评和轻视那些有不同意见的人。
- (2) 坚持做自己知道会引起周围的人不愉快的事情。
- (3) 拒绝与同室者和解或适应他们。
- (4) 不能参加连队或年级活动，是“孤独者”或“游魂”。
- (5) 不能严肃地对待下级和同级。

- (6) 在背后议论别人。
- (7) 只和最亲密的朋友圈子里的人来往。
- (8) 从不向别人表示友好的问候。
- (9) 经常要别人关照。
- (10) 常常夸大自己的成就。

3. 服从组织要求每个学员都应从实际行动表明支持合法的命令、政策和要求；达到或超过规定的学员个人仪表、举止和装备保养标准。其中积极的行为标准有：

- (1) 在校外有良好的、专业的表现。
- (2) 即使在没有检查的时候，也保持良好的表现。
- (3) 在个人表现方面做出榜样。
- (4) 公开表明支持规章制度。
- (5) 维护一年级体系。
- (6) 即使在没有上级监督的时候，也保持良好的礼节礼貌。
- (7) 表示并显示出对上级的尊敬。
- (8) 决议一旦形成，就以积极的态度充分支持。
- (9) 周末时房间保持良好的“下午检查”状态。
- (10) 经常按规定标准理发。
- (11) 遵守规章的精神。
- (12) 注意修补与更换穿坏的军服，而不需要其他人提出要求。
- (13) 自愿接受并执行规定的和期望的工作程序。
- (14) 尽管在同级施加压力的情况下，也能遵守规定制度。
- (15) 个人利益服从组织利益。

划入消极行为的有：

- (1) 故意无视规章。
- (2) 穿着不整洁的军服；在餐厅、电影院、教室里敞开着领口；戴领带而不塞进衣领中；进教室前不脱掉套鞋。
- (3) 不能执行命令。
- (4) 在尚未达到标准时，自夸已经“完成”。
- (5) 抵制政策的修改。
- (6) 公开藐视单位的政策。
- (7) 个人表现和宿舍面貌一贯不好。
- (8) 不能草签登记簿、签署文件、传送需要的文件与材料。
- (9) 经常抱怨某些限制、特权、荣誉制度。

4. 智力的应用与发展每个学员都应在所有领域里努力寻求智力的自我发展；在没有具体指导的情况下，表现出掌握和解决问题的理智和自信、预见和能力。对学员生活各个方面的问题提出具有创新精神的解决办法。其中积极的行为标准有：

- (1) 整个学年或整个学期都努力提高学习成绩。
- (2) 探讨指定的作业，与别人分享学习经验。
- (3) 力求掌握主题。
- (4) 牺牲个人时间，追求优良的学习成绩。
- (5) 有意识地阅读、询问问题和发挥自己的积极性。
- (6) 在需要时能够利用教官的专长并寻求他的帮助。

- (7) 表现出将实际运用与理论相结合的能力。
- (8) 依靠同学找出课程的重点。
- (9) 上课前有准备(课题、课外作业、报告等)。
- (10) 努力探索高级课程与专题项目。
- (11) 通过分析和综合问题,找到克服难题的简捷方法。
- (12) 尽可能多地研究原始材料,以便提出意见与计划。
- (13) 在独立学习与研究中,表现良好。

被划为消极行为的有:

- (1) 不求甚解的死记硬背。
- (2) 不是独立思考完成课外作业,而是不断地要求帮助。
- (3) 在学习和军事培训中遇到困难时,绝不寻求帮助。
- (4) 宣扬或在行动中表现出“及格就行”,对争取优良的学习成绩丧失信心。

- (5) 通过纠缠副官,探听消息等途径,试图了解考试题目。
- (6) 在课堂上不是自觉行动,而总是被指派。
- (7) 对指定的课题不进行准备。
- (8) 不能很快地找出回答问题的合适的参考书目。

5. 个人与职业道德行为每个学员都应对自己的行动负责并承担全部责任;做任何事都应光明磊落,开诚布公,并持正确态度;不滥用自己的权力和地位。其中积极的行为是:

- (1) 对自己做错的事或缺点承担责任。
- (2) 在签署文件或报告时,保证报告内容的准确性。
- (3) 坦率地承认错误和缺点,而不是掩盖它们。
- (4) 不滥用军衔或职位。
- (5) 保持较高的道德标准,给别人做出好榜样。
- (6) 接受批评尽力改正。

而划为消极的行为是:

- (1) 依仗职位或军衔威胁别人的行动。
- (2) 滥用自己的权力地位。
- (3) 诡辩。
- (4) 回避道德问题,称它们是“不重要的事。”
- (5) 违反制度,以逃避警卫勤务、行为评价检查、阅兵式和考试等。
- (6) 利用下级谋取私利。
- (7) 拟写含糊不清或使人误解的“隐瞒情况”的报告。
- (8) 对那些需要签署或证实的报告,不检查或不询问。
- (9) 在集体工作中,把别人的功劳归功于自己。
- (10) 因为某项本该由自己负责的工作而惩罚下级。

6. 适应性发展的行为也称为适应锻炼提高的行为。每个学员都应通过恰当地安排工作,重视并提供适当的技术训练和学习辅导,使其他人,包括下级与同级人员工作的质量和效率得到提高。其中积极的行为有:

- (1) 能不失时机地对一个下级进行评价并给予指导。
- (2) 表现出下级所期望的行为。
- (3) 创造出一种气氛,在这种气氛中,期待和要求杰出的表现,赞赏良好的行为,不良行为不能容忍。

- (4) 评价本单位成员之前，制定可达到的标准。
- (5) 促使自己进行体育锻炼检查。
- (6) 慷慨地提供帮助，然后进行专业辅导。
- (7) 实施补充训练和评价。
- (8) 在分配单独的特别任务之前，将工作彻底地解释清楚。
- (9) 当需要时，能在学习上帮助别的学员。

而被划为消极的行为是：

- (1) 不喜欢某事时，绝不告诉下级。
- (2) 没有试图激发下级逐步发挥他们的能力。
- (3) 在完成指定的任务中，从不努力去培养和训练别人。
- (4) 不能发起修正、检查和革新活动。
- (5) 从不检查。
- (6) 为了支持别人的学习，而容忍他们犯荣誉方面的错误。
- (7) 不能改正不良行为。

对于以上六个方面关于西点军校评价学员的行为准则，充分描述了作为一名西点学员符合要求与不符合要求的行为。其中所叙述的准则、标准、学员的任务和有关的行为方式，是在西点军校里根据经验，并使用这些领域中的最新方法进行调查、抽样检验和分析设计而产生的；它们是正确的、可靠的有关表现的行为特征。当然，这些准则也不是静止的和一成不变的，而是动态的和进化的。正如领导艺术及其实践，在历史过程中保留了经过证实的有效东西，抛弃了无用的东西而逐渐形成。

西点军校也正是在其近两百年的历史过程中，对整个军官基本素质培训体系定期进行研究和检查，并加以精炼和改进，使之更适用于社会。

另外，“行为准则”主要包括概述、纪律、性骚扰，被禁止的学员上下级关系、社交活动中的行为与举止、酒精饮料、欺侮新生、政治活动、公共事务、赌博、经商与就业、经济管理、优惠待遇的保护、借用他人物品，在学员餐厅内的行为举止、娱乐活动时的礼节礼貌、听课时的礼节礼貌、体育比赛场上的礼节礼貌、敬礼、对国旗的礼节等 20 条。这 20 条的每一条下面又有若干项，对学员在各种场合、各个方面的行为举止也作了极为详细的规定，对于学员的一举一动具有很大的束缚力。有的甚至详细到规定学员在某年某月某日之前不满年龄，在什么区域，在什么场合，在什么时间不可以饮酒。并且对违反者的处罚都相当严厉。

正是这些条条款款的纪律才保证了西点学员的高质量。对于一个企业，有严格的规章制度和严肃的纪律是非常重要的，这是企业成败的关键。

### 三、纪律之严之刻板，全世界首屈一指

对于一个西点军校的学员来说，惩罚往往像影子一样，伴随他度过四年的军校生活，他的一切行动都必须严格遵守“西点军校学员队章程”的规定，如有违反，就要在专用卡片上记下“犯有过失”。

“过失”记录累积到一定程度，就会受到“罚步操”的处罚，受罚者要着装整齐，肩背步枪在操场上来来回回走一个小时或更长的时间。对于西点军校相当一部分学员来说，那些所谓自由的课余时间就是以这样一种方式度过的。但是，也许他们会感到庆幸，罚走仅是最轻的一种处罚，或者说只是一种警告。对于表现不好的学员，军官和学员军官可以随时向上级报告，那时的麻烦就大了。记过和禁闭将在所难免，甚至于被开除。

在西点军校，对高年级的学员来说，情况也许会变得好一些。但纪律之严之刻板，仍然是其他任何一所学校都无法比拟的。学员在一个月中如被记过 9 次，就意味着失去了享受周末的权利。而每月记过次数的最高限额为 13 次。如果一旦超过这个限额，则每超过一次就将受罚，在操场上“罚步”一小时。

“普通禁闭”是对正在参加院际运动会的运动员采取的，由于他们的特殊性也给予了相应的特殊待遇。而“普通禁闭”就是用来代替罚走的一种惩罚。受到普通禁闭惩罚的学员在正常享受特权的时间内必须留在自己的寝室里。

“特殊禁闭”则用于那些被西点军校的官员们认为犯有特别严重过错的学员，其中还包括长时间罚走。当然，对于学员来说，可能犯的过错和可能采取的惩罚真是五花八门，多种多样。要想完全逃避惩罚，几乎是不可能的。

正如小心谨慎的学员们必须遵守的规章制度是没完没了的一样，西点军校发布惩罚的特别命令也是没完没了的。当然，也有的学员吃了豹子胆。不知天高地厚地偏要试试这些制度的权威性。结果遭到迎头痛击，并背上了难以承受的包袱。

例如，一名学员曾在 1968 年，伙同另外 3 名学员向西点军校强迫学员参加礼拜提出疑问，由此而触怒了校方，他们受到了被提交军法审判的威胁，并有人提出不能让他们毕业。在以后的日子里，这件事带来的后果就像魔鬼一样，紧紧跟随着他们，难以摆脱。

在毕业前那漫长的时间里，这几名学员因所犯的过失而受到更为沉重的惩罚，被判罚走直至毕业。他们几乎在 3 周内走了 80 小时的“罚步操”，其中接连 6 天，每天肩枪连续走 6 小时。为此有的人右髌部得了慢性滑囊炎，医生说，别的器官也可能受到损伤。他们的脚底板严重打泡。有的人正在生病，由于罚走，军校医生开的药，产生了有害的副作用。

不但如此，西点军校仍规定，如果他们请假看病，那么毕业后或休假时都会被扣留下来，直到服完这些惩罚为止。这样的事情，在西点不足为怪，虽然有些近乎残忍，但我们却可以看到，西点军校始终坚定不移地继续执行它严格的制度，更有一批美国社会的精英，除军事以外的领域，他们还渗透到政治、经济、教育、文学、艺术等各个领域，并能在决策层一显身手，大展宏图。

对于一个企业的员工来讲，被纪律处分并不是件令人愉快的事情，尽管多数人都能够遵守规定，但对于那些个别违反了规定，没有遵守企业纪律的员工，惩罚就是管理工作份内的事。

为了避免发生更多的违反公司规定的行为，管理者必须行使一个领导者的职权，采用积极的行动去纠正违反规定的人。如果你不这样做，那么当其他有违纪倾向的雇员发现有人能“逃脱”处罚时，他们就会朝此方向发展。

纪律的必要性，许多企业管理者都心知肚明，但要掌握纪律严明的原则，却非易事。

实际上，多数主管直到面对违反公司规定的行为时，才会真正想到纪律，去到规章制度中去套用处罚的条款。他们只知道执行纪律是他们的一项职责，但是他们似乎要到发生了必须加以纠正的时候，才想到这一点。难道就不能早一点吗？

如果只是发作一通，以向员工表明谁是企业的领导者，或是彻底把违反

纪律的员工整垮。那么纪律就失去了其主要的作。

纪律应该成为企业管理者对本部门实施控制的工具，处罚是为了创造一个纪律良好的局面。当企业有了良好的纪律，也就具有了良好的工作环境，高昂的士气和相互尊重、合作的群体。

往往是管理最为严格的企业，比那些管理松散的企业更具凝聚力，其劳动效率也要高出几倍。有时我们无需更新设备和增加投资，只需在管理上下功夫，就能够达到意想不到的效果。

中国企业的落后，不仅仅是科学技术的落后，也是管理的落后，管理出效益才是现代企业所真正追求的。

#### 四、惩罚只有一种：开除

在西点军校，规章制度之多，纪律之严，生活之刻板，在美国乃至世界上都是首屈一指的。每个学员随时随地都可能犯错误。房间窗台上的灰尘；衣柜里叠得不合规格的衣服；列队迟到了几秒钟；功课没准备好；甚至一个纽扣没扣上等等都可能遭受惩罚，违反了西点军校的荣誉准则，无论学员违反荣誉准则的行为轻重，都要受到最重的惩罚——开除。

西点军校的荣誉准则是：“每个学员决不说谎、欺骗或者偷窃，也决不容忍此类行为者。”它是西点整个荣誉体系的基石。

对于荣誉准则，我们将在下一章进行详述，而西点军校在执行荣誉准则中的“不容忍”原则，更充分说明了西点军校无情的纪律。

制度的绝对性往往容易使西点军校的学员难以区分无足轻重和举足轻重的道德问题。有这样一个例子可以充分说明“不容忍”原则绝对到什么样的程度。

如果某一个学员星期六晚外出，回营晚了一分钟，不得不于凌晨 1:01 报到销假，这样他便给记过 7 分。他的纪律记录可能很好，则这个“过”对他来说没什么。但是也可能本来他可以离开西点去过周末，好好享受一番，但却因被罚 7 分而化为泡影，甚至，这 7 分也可能使他超过一年许可的过错过定量，从而使他被学校开除。不管是什么情况，都可能使这一违纪以不同的惩罚标准来判断。但无论怎样，学员都必须如实地反映情况，并且逐步地总结得出结论，即服从便是真理。

1966 届有一名不幸的新学员成了这一套错综复杂、稀奇古怪、情况独特的制度的典型。这名新学员过不惯西点军校那种冷峻呆板的生活，心慌意乱，精神恍惚。他跑去参加一个学员的宗教团体卡迪纳尔纽曼俱乐部的晚会，想在那里找出几小时的安慰。当时这名新学员并不知道按照学员队规章的规定，他是有权参加这样一个集会的，他终于忍不住偷偷地去了，并在自己的缺席卡上填上了“批准缺席。”

当晚回到寝室后，这名学员又回顾了一下自己所做的事，左思右想总觉得自己的行为犯了罪，于是，他便按照上次同高年级学员谈话时学到的那套去做，向自己的学员荣誉代表坦白交待承认了错误。此时他才知道自己是无权参加那个集会。但这一点帮不了他的忙。虽然他的所作所为一点也没有违犯学校的章程，却在后来的行为中违犯了荣誉制度。学校荣誉委员会还是认为他犯了罪。第二天，他便被开除了，即使他错误地参加了一个集会，所带来的后果远远没有比隐瞒事实真相更严重。

荣誉制度对错误毫不姑息容忍，不论错误有多小。按照西点军校的道德观念，人是不能从所犯的错误中轻易吸取教训的，尤其是品德方面的错误。

一名 1974 届的新学员在某天回答一个突然提出的问题，说那天他擦过鞋了，而事实上他并没有擦。他自己也弄不清是匆忙间顺口答错了还是有意欺骗自己的教官，他心里害怕，没有敢立即纠正。日子一天天过去了，他越来越不想再去找麻烦作纠正了。但后来，一个偶尔听到他答话的学员告发了他，他很快就被开除了。

事实上，在西点军校能够学满 4 年，而没有或多或少违犯一点荣誉准则的学员并不多，因此，许多学员都存有一种负罪感，而该制度正是利用这一点来支持它所宣扬的绝对忠诚的理论。

纪律的目的不在于惩罚一个员工或是图报复。相反，作为一个企业的管理者，纪律处分的目的在于改正那些违反者的行为，这样就可以创造一个良好的工作环境。

开除作为一种最为严厉的处罚，主要在于警醒其他人，并维护企业管理制度的权威性。正如西点军校维护其荣誉准则一样，企业制度是不能随意更改和侵犯的。把握好纪律的原则和尺度，是优化企业内部管理的关键。

有这样一个典型事例：

1988 年的一天，有个法国孩子在“能特来”食品公司买了一包东方某国产的脆花生米，吃得正香，竟吃出一颗牙齿来。孩子的家长大动肝火，立即向法庭起诉。该公司一再提出辩驳，仍被法庭按违反食品卫生法则而罚款 100 法郎，并支付审判费用 176 法郎。当然，这笔费用最终还是落到了生产厂家的名下。

我们无需从这件事引发消费者的权益的话题，而是从另一个角度看企业的管理水平。虽然钱交付的并不多，而我们可以从中看到这样一个事实：一些企业往往单纯追求产值、速度而忽视质量、信誉，习惯于搞粗放经营，质量出现了问题也许不一定有多严重，但很可能会损害整个企业甚至国家的形象。

企业的精细管理，是科学，也是艺术。对违纪的处罚仍停留在事情所造成后果的严重性上，是很难达到管理的精细化程度的。

往往看似并不严重的小事，其危害性并不小，它对整个企业员工的影响是潜移默化的，每一次放任都可能造成对管理制度的损害。随着商品竞争更加激烈，人们对商品的要求越来越高，选购时的挑剔程度也越来越严。与此相应，企业之间的竞争也越演越烈——从经营管理、设计制造到市场营销，都工于心计，力求剔尽微瑕、精益求精。管理的精细化，是企业发展之必须，也是社会前进之必然。

企业对产品质量的精益求精，必然要建立在不容忍的条件之下。所谓“万丈高楼从底起”，看似不近情理的纪律处罚，正是企业成功管理的基石。

开除在西点军校执行制度的过程中，使用相当广泛，而且频繁。荣誉准则仅是开除学员的一项重要条款。对于学员来说，遵守荣誉准则并不能说明在西点军校就能确保 4 年的学习生活。我们可以从《美国陆军军官学校总章程》的第十条规定知道，除因学习不合格和身体不合格被开除外，有下列行为者也将破无情开除出西点军校：

因结婚被开除

学员毕业前结婚将被开除。此类事件将由法庭审理，或按其它法律文件办理，也可用行政命令令其退学。

因怀孕或抚养儿童被开除

1. 学员若被发现怀孕或负有抚养儿童的法律义务将被开除。

2. 校长可对怀孕女学员或造成怀孕的男学员采取以下一种或几种方式进行处理：根据条例给学员一个退学机会；建议开除；特殊情况，可建议陆军部采取其他适当的办法处理。

3. 与上述处理相关的其它问题将分别由医疗部门、法庭或招生部门按有关规定办理。

#### 因拒服兵役而被开除

1. 如学员以拒服兵役为由提出退役或要求重新分配时，为谨慎起见，校长可按暂时休学处理，以等待陆军部对此作出决定。如退役申请得到陆军部批准，学员可作开除处理，如陆军部批准进行重新分配，则允许学员退学或作开除处理。

2. 在把学员退役或重新分配的要求提交陆军部之前，学校首先应根据现行陆军条例规定的程序对学员的要求进行处理。

#### 因超假被开除

1. 点名缺席或超假而不参加学年毕业典礼日活动的学员将被开除。

2. 要求返校的挂号信件，将按学员履历表中最新地址发送给超假学员，收到信 30 天内仍不返校将被开除，并立即上报陆军部。

3. 对在 30 天内返回的学员可按章程有关规定分别处理。

#### 因行为不良被开除

1. 学员表现有不良行为或行为品德中含有不良倾向者将被开除。所谓不良行为品德是指本条例和陆军条例 635—200 中所列举的行为。此外，根据本条例其它条款的规定，学员的行为已构成处分或被开除的理由，经校长批准也可做开除处理。

2. 在向陆军部提交开除建议之前允许学员按条例规定提出申诉。

西点军校的“不良行为”一词所指的范围非常广泛，甚至于包括不服从命令和玩忽职守等也都属于这一范畴。另外西点军校对于行为不端，以及学员荣誉系统和学员纪律系统都设有开除处理的条款。

对于西点的学员来说，开除和退学对其今后的影响是极为深远的。首先他不得优先与同班同学在正规部队任职。大多数陆军基地会拒绝给他任命。同时，作为肄业学员在部队任职，即使比其同班同学毕业后任职时间更长也不得优先记功。除非离开陆军，否则这样的污点是难以洗清的。

在西点军校极其严格的纪律约束下培养出的大多数西点毕业生都有一个共同的特点，那就是喜欢强调“实干”的精神和“战备”的状态。而这些也正是西点军校在“兽营”和第一学年期间反复向学员灌输的。在西点军校高度紧张的学习和生活中，为每一个学员提供了在战场上当机立断的典型事例，培养学员果断的素质。尤其使他们懂得了“如何生存”。

西点军校的毕业生在使用“生存”这个字眼时，已远远不仅指在战斗中如何生存下来这一狭小的涵义，它还包含着另一层意思，就是通过直接受西点军校的训练在未来的事业上能干得相当成功。而正是在学会了使自己适应西点军校及其当局定下的那些标准和要求，使得学员学会了如何生存。

一位 50 年代的西点军校毕业生说：“我的同学都不是那种惹事生非之辈，我们的脑子里从没有闪过惹什么的念头。我们是在全国一致称赞西点军校的时时刻入学的。那么入西点军校对自己是一种鞭策，而这种鞭策比现在强烈得多。”

尽管每一位进入西点军校的学员都早已作好了遵守学校各类规章制度的准备，但是这位西点毕业生回忆说：“西点军校还是逼迫我们约束自己的行为以适应它的模式。所有的军事院校在一定程度上都是这样做的，只不过西点军校做得更严格罢了。令人感兴趣的是，西点军校使我们将整个事情看作是鞭策的一种方式。”他还解释说，当他学会了怎样适应西点军校的标准要求时，他的自信心便增长了起来。

这位西点毕业生承认：“在我的头脑中，对我在西点军校一定会成功这一点从未产生过怀疑。但是，我不知道我会取得多大的成功。我认为，大多数人都习惯按塞耶体系的要求来衡量他们自己的能力。”

在这里，可以充分证明一点，那就是执行纪律和自主这对矛盾并不是不能统一起来的。这种现象我们也可以在其他的地方看到。比如，教室里的学习情况表明，学习效果好的班级，正是纪律有保证的班级：有序的纪律使学生们能按时完成作业，按时上学。而另一方面，作为一条一般性的规律，这种班级通常都重视积极反馈信息，常把好的成绩公布出来，并且有表扬，有教师的经常辅导。

我们可以从任何一家出色的企业里的情况发现，自主其实是纪律的产物。纪律提供了一个整体框架。它使人们产生出信心，这种信心是植根于人们对确有价值的东西所抱的坚定期望。

也许有些企业同样具有数不清的规章制度和无数需考核归档的东西，而事实上它的管理并不完善。因为那些规章制度从制订到执行都是走形式。严格的纪律，只需要建立在寥寥可数的几条共有价值观基础上，并严格地执行。

在这里，规章制度的性质就显得很关键了。出色的企业的“规章”都带有积极的色彩。这些规章涉及的是质量、服务、革新和试验等等。它们的重点就在于建立和发展企业的管理体制。

西点军校的毕业生正是具备了这种独特的管理素质，才成为商战中的成功者。

1922年毕业于西点军校的银行国际银行主席兼董事长乔治·H·奥姆斯特德就是一个很好的例子。他的企业加上它的子公司和分公司，其财产在70年代就达到30亿美元。奥姆斯特德领导的银行、制造厂、保险公司、信贷公司遍布世界各地。

他认为，在他的职业生涯中，西点军校所给予他的教育是相当有益的。它不仅培养塑造并奠定了他重要的忠诚老实，恪尽职守，履行义务和献身事业的精神，更向他反复灌输了领导艺术的基本原则。

当回答为什么他所领导的国际银行的董事会中会有那行多西点毕业生时，他回答说：“一家有限公司的经理应有一种极为特殊的责任。根据法律，不论在整个公司中他占有的股份是多是少，他都是所有股东的代表。遇到利益冲突时，有一系列严格的规章制度和无形的要求。对于一位经理来说，存在着极为严格的个人义务，所以在挑选经理时，你要首先注意优良品质的判断力，而不是技术能力。”

在世界各地追逐财富的活动中，奥姆斯特德在很大程度上都是依赖于他的西点毕业生伙伴们，以下提及的所有公司都与奥姆斯特德有着密切的联系。

威廉·H·鲍默（西点军校1933年毕业生）国际通用工业公司董事长；其他8家公司的经理。

亨利·S·奥兰德（西点军校 1915 年毕业生）国际银行董事长；联合服务人寿保险公司经理。

奥瓦尔·R·库克（西点军校 1922 年毕业生）国际银行经理。

哈罗德·K·约翰逊（西点军校 1933 年毕业生）通用金融银行股份有限公司经理；克里克洛克公司经理。

弗兰克·A·李（西点军校 1945 年毕业生）福斯特·惠勒公司经理。

弗朗西斯·M·格林（西点军校 1922 年毕业生）联合服务人寿保险公司经理。

小威拉德·A·霍尔布鲁克（西点军校 1918 年毕业生）联合服务人寿保险公司经理。

马克斯韦尔·D·泰勒（西点军校 1922 年毕业生）联合服务人寿保险公司经理。

小乔治·H·奥姆斯特德（西点军校 1954 年毕业生）可林顿信托公司副董事长。

## 幽默感 + 知识 + 技巧 = 最佳兴奋剂

怎样才能成为一名出色的企业管理者呢？

出色的领导人知道自己要干什么，并能说服他人一起来干。他们是在前面带领，而不是在后面推。在当今的社会，在任何组织中他们都是最有价值的人。

大多数人可以评判怎样一个人是好领导，但是说不清他是怎样造就的。

领导者是鼓励别人行动的带头人，出色的领导者似乎有一种特殊的品质，那就是使人愿意追随他们，并做他们的想要做的事情。但是一名出色的领导人，并不一定就是一名出色的企业管理者。

比如，他可能是一群暴徒中的了不起的头头，可能有能力鼓动这些暴徒按他的命令去砸窗户，甚至打架、斗殴。但是在安定的环境中他就可能是一个非常糟糕的管理者。他可能不会计划、组织和承担管理者理应承担的其它职责。因此，一名出色的领导人不一定是一位出色的主管人。另一方面，要成为一名出色的企业管理者就需要具有出色的领导人所具备的许多品质。

西点军校就往往容易给人造成各种不同的，甚至是自相矛盾的印象，但这并不是西点军校官方故意造成的。在公众中造成混乱的是两个相关问题发展的必然结果：第一，西点军校既是培养学术人才的学院，又是培养具有基本军事素质的军官的陆军学院；第二，将这两种相互对立的培养目标——雅典和斯巴达——捏在一块的做法充分说明，西点军校正沿着与美国普通高校和其他军事院校都不相同的道路在发展。但是那些对西点军校的特殊发展情况并不了解的人，却常常试图将西点军校与他们熟悉的其他院校进行比较和对照，这样的比较和对照往往产生不了什么令人信服的结果，因为他们不具备可比性。我们必须考虑到西点军校的特殊培养目标和为实现这些目标而采取的必要的特殊训练模式。

事实上，西点军校与像哈佛大学等美国一流的名牌院校有着明显的不同。虽然在西点人看来，西点军校和哈佛之类的名牌大学没有什么两样，但当非要具体列举出西点军校和哈佛大学之间一条条相似之处时。从西点军校的官员们到学员都会否认这种比较的可比性。因为从一开始这两所学校就走在两种不同的道路上。

比如说，哈佛大学的学生在一进校就会听到教授们这样告诫：“你们将生活在他们所描述的未来之中，那时的院校将完全不同于现在，哈佛大学也将发生巨大的变化。不过，这变化令人担忧，因为哈佛大学今日所坚持的东西正面临着严重的挑战，这挑战要把它完全毁掉……。”

当然，这样的讲话并不是说哈佛的未来很渺茫，而是告诫这些学生哈佛的未来就掌握在他们的手里。他们会听到这样的欢迎词：“今天发生了一个全新而又捉摸不定的变化。一个新的年级诞生了。你们，哈佛大学现在也是你们的大学了。它将把它的部分气质传给你们，同时也吸收你们身上的部分气质”。仿佛哈佛大学的生死存亡的部分责任已经托付给了这些刚刚入学的男女学生们。《资本主义、社会主义与民主》和《旅途之间》成为哈佛新生的必读书。

在西点军校，不要求新生去读那两本知识深奥的书，相反却告诉他们要有一个健康的体魄。学校对新学员宣传的重点不是不可捉摸的预照不祥的未来，而是过去坚定稳固和可靠的传统。这些年轻人没有被告诫要靠他们来塑

造西点军校的未来；他们得到的是祝贺，因为他们有幸进了西点军校，而在这所学校里，他们的性格将得到塑造。

### 一、压倒一切的原则就是要达到最佳

西点军校的使命是：教育、训练和培育学员，使每一个毕业生具备一名陆军军官所必需的性格、领导才能、智力基础和其他方面的能力，以便模范地效力国家、不断进步、继续发展自己。

进入西点军校的男女青年应具备服役于国家和从事领导工作的基本素质。在一支对其成员的精神、体魄和道德有着严格要求的军队里，他们所应发挥的领导作用和所应担负的责任，要求他们能够得到严谨、完备和紧张的职业性发展。而这一发展包含着大量动态的、有形和无形的，因而也就难以详述的种种因素。

西点军校认为，在智能、军事、道德和体魄方面追求进入最佳状态，就能使学员面临一整套严格的要求，其中包括各种不同层次的领导能力训练，它的目标就是把学员造就成适应军营生活的军官。因此，西点军校有责任使学员、他们的家长、军队及整个民族相信，所有学员都具备担当起领导职责的先决条件，这就要求每一位学员了解西点军校在智能、军事、道德和体魄方面的具体要求，并且明白这四个方面没有哪个方面能够独立存在，也没有哪一项能代替其他三项。

在西点军校，课程设置既要考虑到良好的本科生教育，又要考虑到受陆军的人文和技术复杂性支配的教育要求，同时，学员既接受持续的军事项目教育，又反复获得种种机会，以发展和锻炼作为一名理想的任职军官所必须的领导能力。

在西点军校完整的职业发展规划中，每一个活动都是其他几个领域的补充。学校的体育发展计划就把体质训练和体育教育融为一体，为培养适合于对身体方面具有特别要求的职业中模范服务的种种能力和品质。而在这些所有的活动中，都贯穿着强调每一个学员从一入校到毕业后都要重视道德的养成。

学员在西点军校 4 年的发展过程中，有一项压倒一切的原则就是要达到最佳。

由于有了严格的入学标准，只有那些真正显示出坚强的性格特征、高水平的智能、军事和体魄潜力的报考者才能有机会成为西点军校的学员。而在接受这一机会的同时，报考者也就获得了一种迎接挑战的机会，一种为达到最佳而奋斗的机会。虽然最终只有极少数学员能够达到最佳。

事实上西点军校并不指望所有学员在每一项努力中都能达到最佳，但学校仍然坚持要求所有学员必须达到最佳。建立起一种达到最佳的追求精神比建立起一套测定能力的标准更为重要。这种精神已经成为西点人承担责任和作出最大贡献的试金石。

通过要求学员超越自身，即调动每个学员都具有的达到最佳的潜力，西点军校致力于培养和训练学员的自我约束品质。而这种品质也将从几种重要的途径表现出来。随着学员对自己的长处和弱点有了更清楚的认识，他们将学会扬长避短，由此建立并巩固自己的优势。在他们所作出的任何努力中，除了怎样支配自己的时间和可利用的资源外，西点军校的学员还要加强在错综复杂的思考的基础上作出合理判断的能力。

人的能力是巨大的，作为企业的管理者应充分挖掘企业内部职工的潜

力，使其发挥到最佳。

美国企业家艾尔弗雷德·斯隆就声称：“把我的资产拿走吧——但是请把我的公司的人才留给我，5年后，我将拿走的一切失而复得。”

原苏联学者伊凡·叶夫莫留夫说：“人的潜力之大会使人震惊万分……如果迫使头脑开足一半马力，我们就能毫不费力地学会40种语言，把苏联百科全书从头背到尾，完成几十个大学的必修课程。”

然而，更多的企业管理者，对此未必都有清醒的认识，究其原因无非是：物的力量是明显的，便于驾驭，人的潜力是隐蔽的，有待发展。但是，恰恰物是有限的，而且是被动的；人的潜力是无限的，可化为人的自觉行动。

一个只重物的领导者，充其量只能算是平庸的管理者，而不是高明的企业家。因为他们没有意识到：进入信息时代的企业，人的智力已成为超过厂房、设备、资金等更为重要的资产。对此能否成功运用，至关企业的成败。

人的潜力，既是内蓄的，又具有外显的动力，但需要领导者的启动，从人的总体去研究、把握人，以达到充分发挥人的潜力而增强企业的竞争力。

2000多年前阿基米德说过：“给我一个支点，我可以把地球撬起来。”这话虽然说得夸张，但不无道理。凡创造，都有一定的“支点”，也可理解为“生长点”。从管理者的角度看，就是给所有的人提供合适的岗位，让人施展才华，有所创造。这决不是乌托邦式的空想，而是行之有效的实践。西点军校正是这样做的。

在西点军校有这样的座右铭，“每个学员都是运动员，每个运动员都要奋力拼搏。”因此，学校要求在校的每个学员都必须成为某项运动的运动员，必须参加一项运动的校代表队，或参加专项运动俱乐部锻炼。西点军校几乎有三分之一的学员参加了校际运动竞赛的代表队。

西点军校认为，体育锻炼不单单是为了增强体质，而更重要的是一种培养军人精神素质的手段。运动场上紧张、激烈的拼搏同战场有许多的相似之处。它需要对抗双方在极其紧张的情况下保持清醒的头脑，并能迅速地对各种复杂情况作出判断和反应。它能最大限度地培养学员坚韧不拔的毅力和自控能力以及果断、勇敢、思维敏捷的气质和竞争意识。同时，作为一名合格军人所应该具备的集体配合、互帮互助、吃苦耐劳、勇敢顽强以及对于胜利和荣誉的追求精神也能在体育竞赛中逐渐形成，而学员的进取心理、组织指挥能力和协调精神均能在竞赛的过程中得以充分的表现。

当然，从广义上说，并不是任何一个西点军校的学员都能够形成这种个人的优势。但西点军校的军官们总告诉学员，你们就是“出类拔萃”的，在未来的事业中也必须成为出类拔萃的领导人。正如一位西点军校的毕业生所说：“我们时刻感到，我们就是格兰特、艾森豪威尔、麦克阿瑟、巴顿。在这些人物身上我们看到了自己，并因此感到自己是国家传统的继承人，是国家的保卫者。”

当一名西点毕业生跨出校门之后，很快就会对那些蓬头垢面、衣冠不整、满身肮脏、气味难闻的美国嬉皮士迷惑不解。而在今年前他还对这些现象熟视无睹。

为了使每一位学员达到要求，西点军校从整个政策上加以指导。新学员从9月份一入校到次年5月主要用于科学文化的学习。而夏季几个月则投入学习军事科目，用于建立、拓宽、增强学员道德伦理和体魄发展的各种活动和计划则交织于全年之中。

在西点军校，无论何时，只要可能，学校都将智能、军事、体魄及道德伦理的某一领域内的活动进行加强、支持，并使之适应于其他领域的作用。当各类活动之间出现矛盾和冲突之时，则尽量把损害减少到最低程度。总之，西点军校在智能、军事、体魄和道德伦理方面的发展方针都卓有成效地反映在西点军校的实践中。

绝大多数西点军校的毕业生都将他们在西点军校度过的岁月看成是他们一生中最重要的成长时期，并认为是西点军校为他们今后的事业发展指出了前进的方向。

虽然，艾森豪威尔曾坦率承认：“在西点当学员的时代，如果有时间让我们停下来喘口气的话，哪怕是很短的时间，我们 285 人中的绝大多数都会搭下班车离开西点那个讨厌的地方。”

但他随后又明确地表明了对母校的感激之情，他说：“西点军校及其传授的思想深深地植根于你，这种深情厚意使你无法用言语来表达。我从西点军校学到的东西远非其他院校可比。”

在第二次世界大战中战功显赫的巴顿将军则讲得更为透彻，他声称：“对于我，西点军校有一股其他地方无法比拟的威力。西点是个神圣之地，每当我想到它时，总不由得肃然起敬。”

正是西点军校在智能、军事、体魄及道德伦理方面追求最佳，对学员进行一整套严格的、较高层次的领导能力的训练，从而造就出大批“西点精英”。其中不仅包含了为美国培养出的 3700 多名将军，而且为美国培养了许多著名的政治家、企业家、教育家，以及其他各类优秀人才。使得西点军校被誉为真正的“将帅的摇篮”。

## 二、幽默感+知识+技巧 = 最佳兴奋剂

西点军校存在的目的就是造就为民族服务，投身于军事生涯的模范军官。要达到这一目标，西点军校必须为每一位学员提供一种富有挑战性的学习经历，打下一个良好的性格品质、行为和技能的坚实基础。

西点军校培养出来的军官不仅应掌握基本的军事技能和知识，具备必要的职业素质，还必须发展体魄和智能以便卓有成效的担负领导工作，建立道德伦理标准，以便这种领导工作做得更为明智。

对于西点军校的大部分毕业生来说，西点军校给他们的仅是预定的目标——军事职业社会化，在这种教育体系下，大多数学员所受到的是训练而不是教育，因为西点军校没有为他们提供充分的时间或鼓励他们去发展自己的思想和信念。对那些将“工程方法”推广为生活哲学的人来说，西点军校使他们具备了相当大的能力。

一位西点军校的教官说：“日常做工作就是要快，今日事今日毕。西点军校给学员压力，这压力就是要你能立即区别事情的轻重缓急，高效率地把事做好。”

一位 1963 届的毕业生感慨他说：“西点军校的学员就是要接受这样的训练，在有压力的情况下，按照某种特定的标准完成任务……。要我完成 3 个月以后需要完成的工作却是很困难的，可是我发现越是有压力我工作干得越出色。在巨大的压力下，我干得很出色，生活得也很好。我真正关心的倒不是我在干什么，我只关心尽快把手头的工作全部完成，而且要符合我和上司的高标准。”

坚强的性格、旺盛的创造精神以及对人类的了解是西点军校毕业生的特

点。由于一个领导者将深深地卷入人类事物，因此西点毕业生必须懂得人类的本质，必须对个体和团体的种种可能阻碍实现集约性目标的问题有敏感的洞察力。必须具有下列品质，同情心、廉卑感、果断及幽默感，这种幽默感一旦加上知识和技巧，将成为取得个体和集体成就的最佳兴奋剂。

作为一名军官需要在迅速变化的战争与和平环境中有所作为，且不仅在人身方面所能承受危险，还必须具备适应于职业性质的坚强性格，去克服种种困难的，然而又是符合道德的决定；必须具有一种责任感，再加上能力和意志，在职业的强制性范围内去作出种种独立的判断；必须善于观察并完成有利于履行职责的种种行动。为这一层次的活动提供保障的、所有学员都必须发展和加强的性格特征是：正直、自我约束能力、创始精神、想像力、勇气、知识，奉献精神、忠诚和自信心。

自我约束是一种值得特别关注的性格品质，它与正直精神一样，贯穿于模范地履行职责和个人行为的所有方面。学员在西点军校培养成长的过程中，一个不容忽视的问题是：必须弄清楚学校的哪些规章是学员公认为合理，而且能习惯地予以接受的，哪些是需要高级权威严格监督和校方其它规定约束下才能坚持的，只有卓有成效地做到这一点，西点军校才能使其毕业生把四年学习计划中所学到的东西独立地运用到部队中去。

军官必须具备广博的物质世界和人类世界知识，以便成功地运用战争手段完成和平时期的使命。在思维方法上，西点人必须能有条不紊地分析情报，发挥想像力和进行严格的逻辑推理；必须在暴力活动中，在严峻的危急时刻，在巨大的混乱中保持敏捷的思维和作出迅速的反应；并具有在任何情况下执行命令和发布命令的能力和意愿。因此，西点学员必须学会分析并影响作为一名指挥官所可能遇到的、不断变化的错综复杂的种种局面。同时还必须迅速地扩展运用论据和技巧的特别知识，从而逐步提高指挥和管理水平，履行种种参谋职责和指挥职责。

### 1. 身体素质

西点军校的体育发展计划和根据实践要求所进行的模拟训练，很好地为学员提供了战场上所出现的长期的艰苦生活、无止境的体力活动以及斯巴达式的生活环境。各级军官，特别是初级军官，不仅必须具有强健的体魄、力量、敏捷性、灵巧性、耐力、勇气和信心，以便应付他们所要面临的体力上的挑战。而且还必须懂得运用使他们的下级也达到这些标准的方法。

### 2. 军事知识

西点军校的毕业生所必须具备的军事知识可以概括为三个主要方面，个体与群体方面的知识；武器装备知识；小分队作战运用方面的知识。

军官的成就很大程度上取决于其激励部下使之形成强有力的群体方面的能力。同理，西点毕业生应该透彻地了解个体和群体心理，了解组织管理理论。除此之外，由于政治、社会、技术和经济方面的条件都能影响国际和国内决策，西点毕业生对这些条件了解越深，就越能在其一生中有效地进行决策。

### 3. 军事技能

军事技能可定义为知识与行动的媒介，军官所必须的技能有三种，定向技能、装备使用技能、人际关系技能。

作为一名具有定向技能的领导者，西点毕业生必须能够估计形势，确立有效的目标，并确定能成功地达到目标的种种途径。一名好的领导者必须是

一位既具有创造性思维而又具有实事求是精神的熟练的谋划者，必须能给其上级提出有力的建议；为了制定和完成计划以达到既定目标，必须富有组织管理知识并善于进行组织管理，特别是必须能确立种种优势，建立并加强种种标准，估价种种资源要求，并能控制过程的发展。

管理者与其上、下级之间关系的牢固程度可以从他们的相互尊重和理解程度、信任和信心程度以及道德程度上得以反映。这一关系中尤为重要的是领导者要尊重下级的人格，不论种族和性别，公正待人。官兵之间的紧密关系是十分必要的，特别在战斗中更是如此。战斗中占统治地位的恐惧心理不是害怕惩罚，而是害怕负伤或死亡。在大多数令人生畏的战斗情形中，只有那些尊重和信赖自己的领导和同伴的士兵才能有目的地进行战斗，以死相拼，信守自己的使命和誓言。而此时军官还必须懂得，并准备着运用适当的纪律尺度，为在任何情况下履行职责和完成使命提供及时的保障。

西点军校培养了学员们在人际关系上的种种技能，与所有团体的人们交往的技能，包括与女兵，少数民族士兵及种种民间人士（新闻届、政府工作人员以及普通群众）交往；影响人们的态度和信念的技能。而是否具有幽默感也正是一名领导者处理好人际关系的必备素质。恰如其分的幽默不仅能调节气氛，放松紧张情绪，更能获得信任和理解。

许多企业的经理似乎认为一名出色的管理者要做的，不过是告诉员工去做什么，并向他们提供完成工作所需要的工具和原材料，但事实上，情况却不是这样，员工也同样是人。他们有基本的需求、需要和愿望，他们通过与外界交往以及在企业里工作来寻求满足。

因此，作为企业的管理者，必须学会怎样对待人，怎样影响他们去做你需要做的事情，以及怎样和他们相处。所以管理者的首要工作之一，就是努力不断地改善和员工之间的关系。必须牢记公司是由人组成的，你是通过人来做成事的；作为企业的领导音，你的成就取决于你的人如何为你工作。

松下经常审察人员，尤其是十部的能力，把他们安排到更合适的工作岗位上，充分调动了他们的积极性。他们自然也就不再有什么不满，而能以充满喜悦和兴趣的心情去工作。

松下还十分注重在企业中“训练创造产品的人”，他认为。企业不仅要生产产品，而且还要造就一批训练有素的人，这样才能保证企业在竞争中的优势，使企业发展壮大。进入 80 年代的时候，受世界性经济衰退的影响，松下集团在新加坡开设的公司销售退缩，生产减少。面对这种情况，松下幸之助没有采取通常的裁员办法，而是加强职工的培训，并不惜花费 300 万日元进行广泛综合的教育与业务训练，前后训练工人 1300 多名。这样一来，不仅提高了工人的技术水平，而且使他们感到公司在困难时期能与工人同舟共济，加深了工人对公司的感情，从整个松下公司的总体效益看，在 80 年代初那段世界经济衰退的大气候下，生产不但没有后退，而且 1983 年的生产力比 1981 年还提高了 40%。

从某种角度讲，松下的许多西点军校的毕业生有一个共同的特点，就是加强对下属的信札和了解以加深上下级之间的关系。西点军校的毕业生凭借这一点，往往能够在事业上获得成功，他们能够在工作中，得到来自各方面的支持。

可以肯定他说，大多数西点毕业生从母校所学到的东西不是通常概念所指的教育，而有一种有效地执行特殊任务的能力。当然，这种特殊任务往往

是令人不快的，因为它意味着艰巨而又危险。

美国军事院校中最著名的社会学家莫里斯·詹诺威茨在谈到未来的领导人时说：“在越来越大的程度上必须掌握大公司中低级管理人员通常要具备的那种管理技术。西点军校的毕业生毫无例外地都具备这些技术，并且还多了一点在部队机动中所需要的那股机灵劲。这股机灵劲使他们成了在官僚主义者的明争暗斗中左右逢源的好手。”

正如西点军校毕业的一位中尉军官所说：“我们西点毕业的学员都是出色的管理人员。如果上司同时下达 8 项任务，并且又不给时间，一个西点军校毕业的学员也能完成，而且能很好地、圆满地如期完成。尽管这种作法会引起那些对学术工作感兴趣的人的反感，但是西点军校还是竭力培养出色的管理人员，而不是哲学家、科学家或历史学家。”

有位西点军校的历史教官极为简明扼要地阐明以上观点：“西点军校毕业的学员有能力完成各种各样的对他们的要求，他们在任何情况下都能圆满地完成任任务。”也许这类断言很难让人相信，但是西点军校毕业生在执行上司分配的任务上所花的精力和表现出的献身精神却是少见的，也是普通院校毕业的学员望尘莫及的。而西点人正是依靠了幽默感斗知识十技巧这一最佳兴奋剂。

### 三、自觉的纪律

不管是西点的在校学员，还是毕业后离开西点的校友，“机会”大门对他们何时敞开的问题一直是他们在思想上考虑的大书。他们对西点军校的过去非常了解，因此也就对自己的未来充满了信心。

对于许多美国人来说，尤其是绝大多数的西点人来说，西点军校确实提供了掌握科学技术的宝贵“机会”，这其中包括有效地安排时间，经受艰难困苦的锻炼，完成计划规定的学术课程，遵守学员团的各项要求等。在许多西点人看来，不管在西点军校学习期间还是毕业走上工作岗位之后，考虑所学术技术的关键是在竞争的环境中如何很好的运用。

西点人经常把那些在军事以外从事商业及其他职业的成功提出来作为样板并以此为荣。这种得到美国人公认的西点技术受到很高的评价。但是，对西点技术最重要的考验还是在离西点数千里之遥或美国之外的战场上。

然而，仅依靠严格甚至无情的纪律是无法造就一个合格的西点人的。没有自觉的纪律，严格只能使人丧失自主性和信心，充其量只能造就一个合格的士兵。

近几年，“自觉的纪律”在西点被不断强化。西点军校认为，自觉的纪律是一支优良军队的重要特点，所以，在西点军校，自觉的纪律更为重要，自觉的纪律是军事院校必须为学员灌输的优良品质。如果一个要想担负领导责任的人，这种品质就必不可少。

“自觉的纪律”之所以有这样重要的作用，是因为它是一个优秀的人才所必备的素质，也是任何人都希望具有的。一个人是能够并愿意作出多种选择的，艰苦奋斗与舒适的生活；不易之硕果与垂手可得；真理与错误……。这每一项都要求一个人认真考虑和选择，即便是不在别人监视和控制之下，也能懂得什么是正确的，什么是国家所希望的……简而言之，这就是自觉的纪律，而西点军校的毕业生就比其他入更具备这样的品质。

在形成自觉的纪律的同时，西点军校并没改松对学员的严格约束。对学员来说，严格的纪律标准始终如一。这也在于西点军校的新学员必须经过 8

周的“兽营”训练，学员便能很顺利地适应西点军校4年的学习与生活。纪律这个词本身就包含着自我控制。对于其他院校的学生来说近乎残酷的纪律，在西点学员看来也许就是理所当然。

当然，在西点军校看来，“自觉的纪律没有外界的约束就不能养成”，他们并不认为严格执行命令、遵守个人道德准则和服务于国家这三者之间存在什么本质的矛盾，在新学员进入西点军校前，很难说他们与别的院校的新生或者高中生有什么实质上的区别，甚至也不乏一些公子哥和娇小姐。但西点军校将彻底改变他们。除非他们因不适应离开西点或被开除。西点军校向他们灌输的信念和价值观是责任——荣誉——国家。责任意指“必须履行的一种义务感”。荣誉则起着某种完美观念的作用，这一作用可以提供一种量度责任履行程度的天平。因此，荣誉既是一种激励因素，又是一种控制因素。

在一个企业里，几乎所有的人都会认为遵守规章制度是每位员工的职责的一部分。因此，作为企业的管理青应充分相信多数雇员都忠于职守，按时完成任务，服从命令和遵守公司的规定。但是必须使员工了解规章制度，并认为它们是合情合理的，那样他们就能自觉地遵守这些规章制度。这时，纪律就成了“自觉的纪律”。

作为管理者必须为员工树立起自觉遵守纪律的榜样。显然，如果没有树立应有的榜样，就无法指望企业的员工能有遵守纪律的自觉性。

任何一个管理者都希望自己的部门一切正常，这样他就不必去指任何人了。实际上当员工能自觉地完成需要做的工作并遵守企业的规章制度，事事进行得顺利，对企业管理者来说。就不用执行任何纪律了。

西点军校的毕业生正是依靠他们所掌握的知识和技术很快在美国社会确立了地位，在短短的半个多世纪内，这所在1802年创办时只有7名军官和10名学员的学校发展壮大起来了，它的毕业生控制着陆军的决策机关，并且对政治和经济都有巨大的影响。

乔治·西尔斯·格林（1823年毕业于西点军校）美国土木工程学会的创始人和第一任主席；亨利·杜邦（1833年毕业于西点军校）经营的黑色火药制造业所获得的高额利润使他的全家几乎成了美国最富有的家族；威廉·B·富兰克林（1843年毕业于西点军校）则因担任了20年科尔特轻武器制造公司的副总经理而成为巨富。格兰特连任了两届美国总统（1869年—1877年），他是西点军校1843年的毕业生；温菲尔德·S·汉麦克（1844年毕业于西点军校）在1880年差一点击败加菲尔德；而麦克莱伦在1864年问林肯竞选总统失败后，成了新泽西州州长。另外，乔治·斯通曼（1846年毕业于西点军校）是加利福尼亚州州长；弗朗西斯·R·T·尼科尔斯（1855年毕业于西点军校）是路易斯安那州州长；约翰·S·马默村克（1857年毕业于西点军校）是密苏里州州长；而阿德尔伯特·艾姆斯（1861年毕业于西点军校）是密西西比州州长等不胜枚举。很快，商业界名门望族和政府的达官显贵们都将其子弟送入西点军校，以期望掌握西点技术。西点军校的毕业证书几乎成为当时美国攀登高位的非常可靠的保票。

西点军校的毕业生之所以能够在商业界、政界和军队里掌权、身处要职，是因为他们掌握了对国家商业、政府工作和企业团体有实用价值的技能。再就是因为他们得到了应用这些技能的特别训练，他们能在现实工作中运用所学技能去达到他们的目的。不管他们是连队的一名士兵，或是运动队的队员，或是某项业务的管理者，他们均能成为忠实的部属，他们具有适应任何环境

的特性与才能，他们能够立即适应所赋予的任务。

## 明智地支配时间和资源

在市场经济的条件下,作为一个企业的管理者,他的首要职责是什么呢?他必须利用当前现有的或可资利用的资源,力争获得最大可能的经济效果。而企业的管理者应做的或想做的其它一切工作也都有赖于今后企业的经济效益。

尽管每个企业管理者都知道这一简单的道理,但真正对自己的工作表示十分满意的却不多。他们想知道如何才能区分什么是重要工作,什么工作浪费时间,什么工作可能产生效果,什么工作只会令人丧气。虽然现代的企业管理可以凭借着大量的数据和报告作为判断的依据,然而管理者还是只能得到极为模糊而笼统的一般概念。

很多企业的经理在回答企业的经济活动和经济效果的真正决定因素时,所得到的答案往往是串在一起的诸如“低成本”、“高利润率”等陈词滥调而已。我们经常可以见到有关企业资源和工作分配的每一个分析报告部清楚地表明,大量的时间、工作、精力和资金首先都花在“问题”上,而不是用在“机会”上,其次是用在那些即使是经济活动最成功也只能对经济效果产生最小影响的地方。

主要问题是什么?从根本上来说,就是把效果和效率相混淆,事实上这是两个不同的概念,因此也就容易混淆做正确的事情与正确地做事情两种不同的做法。很明显,如果以极高的效率去做本来就不该做的事情,最徒劳无益的工作也就莫过于此了。但是我们的一切工具,尤其是统计概念和数据,都着眼于效率上。我们更需要的是(1)判明有效果(即可能产生显著成果)的领域的途径;(2)把力量集中到这些领域中去的方法。

西点军校的毕业生正是充分掌握了这种途径和方法,从而使其在商场的激烈竞争中创造出不亚于战场的辉煌成绩来。对于一个西点毕业生来说,无论是战争还是商场,如何明智地支配时间和资源才是最重要的。

### 一、现代竞争就是时间的竞争

时间的主贵在于它是一种机会,错过了机会就意味着落后。一项工作在一定时间内可能会产生很大效果,但时机一过就会大大贬值,甚至毫无价值。一个企业的命运往往系于那短暂的时间。如果漫不经心,行动迟缓,贻误时机,就有可能被时代的列车抛在后面,企业就可能破产。

在市场经济的条件下,社会是动态的社会,每时每刻都在变化,运行空间从三维扩展到四维。时间也不再仅仅是金钱,它更是一种资源。只不过时间与其它资源的区别在于它的不可逆性,因而它是世界上最稀有的资源。

时间是无限的,但对一个人、一个企业来说,时间又是有限的。时间资源无法加以贮存,也没有任何东西可以代替。

科学地管理时间成为企业优秀管理者的重要特征之一。时间管理的成效,主要取决于管理者自身是否有强烈的时间观念,是否真正认识到了时间的价值;是否有明确的时间成本效益观念,把时间视为一种投资的资源;是否时刻牢记时效观念,不断寻找时机;是否具有定量控制自己时间的能力,成为时间的主人;是否具有区分关键工作和一般事情的能力,等等。

在一定意义上说,现代企业的竞争就是时间的竞争。在这种时间争夺赛中;效率具有决定性的意义。为了提高效率,我们不妨对每件事情都应当提出三个问题:能不能取消它?能不能把它同其他部分合并?能不能用更简单

的办法来取代它？

西点军校的学员经过 4 年的学习，有着极强的管理时间的自觉性，他们懂得怎样节约和灵活运用时间的技巧，并大大提高工作效率，尤其在节约时间方面有着超人的本领。

西点军校的学员，从入学的第一大起，就强烈感受到时间带来的压力。他们不但每天必须进行几个小时的身体适应性锻炼，还要在精神高度紧张、身体极度疲乏的情况下，迅速、正确地回答上级的问题。

在新入学的 8 个月“兽营”训练中，学员驾驭时间的能力很快就能得到加强。最初他们几乎不能相信自己会在指定的时限内完成教官的要求，但很快就惊奇地发现自己做到了，而且是在快速有序中完成的。

一位西点军校毕业生在回忆“兽营”训练时说：“新学员常常要经受一系列古怪无聊的训练，其中就有根据学员头头的命令快速更换制服。而正是这种快速更换制服做法突然使我的心平静了下来，心情也有所放松，因为我意识到我是在学习新事物，练习我不会做的事。这时，对我来说，‘兽营’开始变得好过一点了。我确实不能在 30 秒内更换衣服，但为了达标，我在那儿拼命地练，我确实是这么干的。在外界的强大压力下，我开始动起脑筋来。有时我也想，‘既然无论如何我也做不到，为什么还要把自己往死里逼？’但咬咬牙，又鼓起勇气。我想每个人都要经历这个过程的。”

这位西点毕业生感慨他说：“我在‘兽营’学到的东西对我后来在战场上的价值是无法估量的。起初，他们不间断地催着你干，逼着你干，以致你都无法开动脑筋，但经过一段时间之后，你的大脑便能够开始工作了。”

在许多西点毕业生看来，西点军校对人的折磨和有时近乎不合常理的最终结果，不仅使人能驾驭时间，而且能在受到极端压力的情况下迅速做出决定。他们认为，西点军校培养的毕业生能以特殊的方法处理事情，而没有经过这种训练的人员是无法效仿的。

一位非西点军校毕业生，但在西点军校工作过的中校也赞同这种观点，他认为驾驭时间和在极端压力下迅速做出决定对军事将领来说尤为重要。他说：“那些没有毕业就离开西点军校的人，往往是不会或者是不能驾驭时间的人。仅就我的军旅生涯来讲，我认为有件事是没错的，基本上讲是不错的，那就是我们干什么事都限时限刻，有时甚至是限分限秒的。自‘兽营’始，就按一定的要求训练学员，这些学员今后都将按这个要求做下去。”

对于每一个西点军校的学员来说，在其 4 年的学习和生活中，大多数时间是在紧张和艰苦中度过的，学员们必须严格遵守一日生活制度所规定的作息时间和完成繁重的文化学习、体育锻炼和军事训练课程。

对于西点军校的学员来说，被排得满满的训练任务，使他们用于学习的时间支离破碎，因而就难以与地方院校学生同样的精力投入到学习中，他们必须应付每天的大量必修课、队列练习和其它一些任务。平均下来，西点军校的学员每周要比地方院校的学生多上 5 个小时的课，然而用于课外自学和阅读的时间相比之下却少得可怜。

一位西点军校学员说：“我不知道那鲁大学一般水平以上的学生是如何完成 80 页的阅读任务的，但是，我猜想他们读书的环境和西点军校学员所处的环境决不会一样。西点军校学员在读书的时候；一会儿是电铃在响，一会儿是战术教官来敲门，一会又有人来检查他的桌上是否落有灰尘，除此以外，还有 3 到 4 项任务由他去完成，如果一个学员还担负着什么责任的话，

他同时又是一名管理人员。如果一个新生发生问题，电话铃一响，一定是哪位少校来电话，查问到底是怎么一回事。”

西点军校认为学员每天排得满满的作息时间表就是军事职业社会化的重要组成部分。一位得过很高荣誉的教官为此解释说：“这些学员在西点军校受到的训练为他们今后在陆军任职打下了基础。在今后的军事职业生涯中，他们没有时间去仔细思考问题，他们将不得不靠本能去干工作，尤其是在战争条件下，一些突然发生的事件需要将领们迅速作出判断。通常在战争条件下，不正确的作法是仔细思考却无所行动；而正确的作法是迅速采取行动，且常常是怎样采取行动都行……你在普林斯顿大学或在那鲁大学是找不到这样的思维方式的。我想，西点军校的许多要求在局外人看来似乎是荒诞可笑的，其中有的确实是这样。但是，要真正理解它们，必须站在学员将来准备从事的职业这一角度才行。”

然而，西点军校的毕业生那独特的时间观念不仅在军事上，同时也在商战中显示出独特的魅力。他们都有一个共同的特点，就是一切组织严密，办事井井有条，效率极高。他们知道如何节约和灵活运用时间的技巧，以大大提高工作效率，并且具有定量控制自己时间的能力，成为时间的主人。

西点军校的毕业生正是能够在纷繁的工作中立即区别事情的轻重缓急，高效率地把事做好。在激烈竞争的经济领域，我们应该把握这样一个管理原则——“今天决不做明天也能做的事”。作为一个企业管理者，急于制定可能缓期而不受损害的活动计划显然没有什么意义，而应尽快解决迫在眉睫的问题。企业战略目标的实现必然对公司利益至关重要，而强调时间观念，就是在先于竞争者或当外界环境仍然有利的时候完成。

## 二、明确“进攻箭头”

西点军校的学员学习的刻苦精神是无可否认的，因为他们知道未来的工作取决于他们的学业，这给予他们较之其他院校的学生巨大的心理优势，而这种心理优势促使他们努力攻读学业。

70%以上的学员希望攻读研究生，得到进一步深造的机会。

在西点军校攻读研究生的未来教官仍以存西点军校学员的精神进行学习，他们的每天生活仍遵照军校的作息时间行事，并要承担繁重的学习任务。一位1965届的学员回忆说：“我的许多同学经常同我提起他们在研究生院的生活：凌晨起床，7点半去学校上课，其余大部分时间都泡在图书馆里，晚间才返回住地。他们的闲暇时间多与在军队里的朋友一起度过。”

如果想知道在研究生院遇到了麻烦的是哪些未来的西点军校的教官，那么他们往往是非两点毕业的常规军军官。他们的麻烦往往起因于忽略了所谓的“进攻箭头”。

大多数西点军校所选拔的未来教官，尤其是毕业于两点的人员，在遍及全美各地的各类研究生课程学习中，个个成绩优良。他们成功的原因不仅是学习态度端正，更因为他们具有“进攻箭头”式的学习方法。

西点军校副教育长詹姆斯·霍尔说：“就态度而言，他们对研究生课程的学习日的明确，思想准备充分。他们对学业的认真给教授们留下了深刻的印象。他们从不浪费时间……你布置他做硕士论文，他马上就动手埋头苦干。”霍尔认为这种学习态度的动力是“西点的学习任务明确”。

一个西点人总有这种信念：给我任务，指明方向，我一定按时完成。这就是所谓西点的“进攻箭头”。

一位西点教官曾听到一位退休教授这样评价西点人：“啊，我记得他们在我班上的情景，他们并不十分聪慧，但学习刻苦，拼命攻读所学专业”。这类评价在西点军校教授人文科学的文职教授中经常听到。因为他们并非西点毕业生，他们只是感叹西点学员的刻苦学习的精神，却不能理解“进攻箭头”给学员带来的动力。

作为西点军校的学员，“进攻箭头”的学习方法，不仅是刻苦用功地学习。更主要的是有效利用时间，把时间和精力集中在“进攻箭头”上，而决不浪费在其他不必要的事情上。这也正是由于西点军校满满的作息时间表使学员没有时间会满足个人的阅读兴趣和爱好。他们必须全力以赴在自己的学习专业上。

一位 1958 届的西点毕业生解释说：“西点人读研究生的方法与别人不同，他们不贪多求全，而是学有目标。其态度是：如果某书对我的近期目标无助，我便不读；如果某书对我实现目标有用，我定要阅读。这就是西点人的方法，即紧随进攻箭头，决不偏离方向。结果怎样呢？行之有效！”这个西点毕业生又举了一位事业上成功的陆军军官的事例，他说：“这位军官并不是西点毕业生，他认为自己是学英文专业的，应该遍读世界文学名著，因此他试图博览群书，结果他的研究生课程困难重重。伙伴们费了好长时间才说服他按照进攻箭头前进。”

西点军校的在读研究生除了比普通地方院校的学生年长成熟，经济上、职业上有保证外，他们也知道为什么来读研究生。他们有更强的功利思想，他们就是为了学位而来，获得学位即达到了目的。这些未来的教官人人都清楚他们的首要目标。每个人都知道一旦拿到硕士学位将会带来多大的好处；否则，就意味着军事生涯的完结。所以，这些西点攻读研究生的未来军官总是把他们在西点军校行之有效的学习方法运用到为期两年的研究生学习之中。

西点军校毕业生的这种“进攻箭头”学习方法同样在其他地方院校也十分奏效，并使许多西点毕业生在其他地方院校的研究生课程学习中屡试不爽。

一位在哥伦比亚大学读研究生的西点毕业生说：“对我帮助最大的是我在西点军校学到的处理作业的方法——忘却不重要的东西，努力寻找到重要的东西……哥伦比亚大学的教授们都表扬我的方法好。在普通地方大学的环境中，我们所有在此学习的西点军校的学生都感到不适应，尤其对所学专业感到吃力。但是，由于我们方法得当，会抓重点，成绩也并不坏。”

实际上，在普通大学的研究生院，教授们常常为地方上的学生不知如何抓重点、不按时完成所学之功课及学习不踏实而苦恼。而西点军校派去的研究生在这方面却要好得多，他们一般都能够顺利完成学业、获得学位。这些大学的教授们对此都很满意。

由于西点军校的毕业生目的明确，他们都具有完成繁重功课的办法，这使得他们少走弯路，事半功倍。明确的“进攻箭头”可使他们避免华而不实而集中力量紧随目标。

70 年代，美国政坛的风云人物、西点军校毕业生亚历山大·黑格将军就是一个令人信服的例子。由于他的从政曾导致许多西点人步入政界。

1973 年黑格将军被任命为白宫的参谋长，成为尼克松总统最亲近的人之一。在此之前他同肯尼迪一起工作。而在白宫，他同基辛格共事。

黑格成功的基本要素是什么呢？概括起来说就是：日以继夜的艰苦工作，出众的参谋技能，与主要上司亲密无间的配合，以及与政客们搞政治游戏的第六官能。而这种要素是许多西点军校毕业生所共有的。黑格的成功机会就在于当初与基辛格一起共事，以及后来为尼克松效劳。在美国国家安全委员会与黑格一起共事的一位文职官员总结了黑格的成功之路：

第一，他是个埋头工作的人，他一天工作长达 14 小时，一星期的 7 天里，他的工作热情总是高涨得很，从来也显不出有一点点松懈；

第二，他有着敏锐的政治嗅觉，这使他能在任何情况下随机应变，总能取得掌权人的欢心；

第三，他对社会非常敏锐，能及时了解人民的心声，并适时采取对策和行动。

而他之所以能从基辛格的副手而一跃成为尼克松的右臂，主要是因为他掌握了“规避伎俩”。他懂得与总统单独在一起消度时间的重要性。在他同总统单独在一起的过程中，他就成了直接和总统研究问题的人，用不着再通过基辛格了。

黑格的成功充分告诉了我们一个有关西点人的事实，那就是：西点军校的毕业生之所以能够在商业界、政界和军队里掌权，身处要职，其中主要一点是因为他们掌握了明确“进攻箭头”的方法和技能。在对国家商业、政府工作和企业团体的一系列事务中，西点军校的毕业生很明确地分辨出做什么事更具有实用价值，而做什么事却徒劳无益。而正是西点军校特殊的训练使他们掌握了这些技能。

### 三、资源分配与战略实施

一个企业可分配的重要资源包括资金、人力、设备、关键原材料等。如何明智、有效地分配这些资源，则直接影响到企业战略的实施。而为了实施战略就必须尽可能消除在新的战略推进过程中资源的不必要损耗。

资源分配对战略目标的影响是间接的、没有把握的，这种性质就使得资源分配与战略之间的联系更加模糊不清。作为企业的决策人负责的是否决或批准一个项目，却往往不具体插手项目的实施。虽然他们可以控制，但“鞭长莫及”，尤其是一些大型企业，效果就更难以预测，他们都知道，即使慷慨解囊，还是解决不了关键问题，因为他们的权力是限制性的权力，所以他们一般关心的是不出惜而不是冒风险去争取成功。他们一般在节约资源和少冒风险方面成绩卓著，而取得辉煌成就的荣誉则归于敢承担风险的经理人员。

在企业里，资金是人们最为小心翼翼地加以分配的资源。因为一般的讲，有了钱就有了其它的资源，它可以买来人员、设备、材料，甚至是销售网、商誉或政府合作等所有贯彻企业战略所必需的要素。但事实上并没有那么简单。很多资源并不是只用钱就能买来、只依靠资金的分配就能解决问题的。在这种情况下，战略的成功实施就取决于如何分配每一项关键的稀缺资源。

许多企业的经理仅仅制订一些投资标准来控制某一战略的资源分配，但如果这些标准不明确，就会诱使一些业务经理在估算中大掺水分，因为他们想使自己喜欢的项目获得批准。同时，战略制订与实际业务的严重脱节也会产生一些不考虑战略要求的固定资产投资建议。公司越大，经营品种越多，脱节的危险就越大。

在资源的分配过程中，即要保证战略主要方向上资源的充足，同时又要

确定不把资源损耗在错误的投资战略上。这就需要企业的决策者有相当的胆识与自信心。相比之下，扶助现行业务的资源使用效果较易预计。对背景情况了解得越多，对建议感到不安的人就越少。大多数人都想谋取短期的、可预测的收益，却正是这一心理严重阻碍较为长期的投资型的资源分配。

大家都公认战略本身也得变化。若一个战略的实施效果不好，就得试验别的战略。这种动态性质意味着，一个今年拼命鼓吹某项投资的人也许几年后会提出一个与此针锋相对的项目。

结果，企业决策者只好从两种建议中作出选择，一种建议充满着不确定性，或许前景莫测，另一种建议相对来说具有明晰可见的短期收益。特别当资源短缺时，更多的选择就是这种较安全、较容易的短期项目。

为了支持战略项目，必须考虑其相对现状而言的长远利益。这个战略问题引出了一般资源分配建议中不涉及的许多问题。因此，进行资金分配的人并不需要一定是最有资格回答这个战略问题的人。反之，战略目标应在分配资源之前就确定好，这样采纳一项战略时就会消除一大半不确定性。如此确定目标后，就可根据对那个目标的贡献来比较这些资源分配建议。也许某个项目风险确实较大，但是，是批准它还是否决它还得看是否有一个能达到同一目标但风险较小的选择方案。同时，加强对战略实施中的控制。

所谓控制是指企业管理者采取一系列行动，使实际工作与原计划尽可能一致，在控制中通过不断评审和信息反馈，对战略不断修正。

根据战略，把项目分成几个阶段，对每一个阶段都要进行全面审查。第一阶段，首先要看一下研究方面的工作进展如何，再看一下外部环境，如竞争对手的情况，然后对第一阶段工作进行评审，分析一下这个项目继续搞下去会产生什么样的结果，看原来的设想是否会成功。如果这样干下去，成功的可能性较小，就要再看看是否有其他的路可走，若不值得干下去，就下马；若觉得应该试着做下去，就进入第二阶段、第三阶段……

每个阶段都要进行全面评审，并根据新的情况不断对项目进行调整，以保证达到预期的目的。

西点军校的毕业生在资源的分配和项目控制方面往往具有特殊的才能。而正因为这些才能而常被大公司所重用。从美国各大航空公司以及计算机、石油等大公司的情况看，很快就能发现成百上千的西点军校毕业生。如波音公司和通用电气公司在 60 年代就雇佣了 100 多名西点毕业生，而西点毕业生也为它们带来了至少 15 亿美元的利润，并挽回了许多巨大的损失。

例如，波音飞机制造公司在“超音速客机”制造上的决策。

作为美国最大的生产民用飞机的公司，波音公司为了保住自己的市场占有份额，预测到超音速客机可能成为将来客机的发展方向，因此考虑要首先进入这一领域。他们对未来情况做了三大假设：

第一，今后超音速飞机主要用于洲际之间的飞行，即从一个大陆到另一个大陆的飞行。这种飞机运行成本非常高，若需求不大，就没有必要搞。生产这种飞机，需要很大的投资。

第二，公司具有保证对飞机在超音速度以及容量方面要求的设计能力，也具有设计伸缩性机翼的能力。

第三，在经济上，随着飞机生产量的增加，成本会不断降低。

经过分析，波音公司决定生产这种超音速客机。在这同时，得知英、法两国航空公司也准备联合制造这种飞机。这是促使波音公司决定尽快投入生

产这种飞机的又一个原因。公司认识到这项工作非常重要，但由于前面的不确定因素很多，因此决定过一段时间以后，对项目进行全面的评审。他们决定首先设计出飞机，然后再进行全面的评审。在设计阶段中，他们进行了全面控制。设计工作进行了两年，把飞机设计出来了。这时，就要对上面提出的三个假设进行评审，并根据新的情况，以决定是否投入生产。

在这两年中，坐飞机的人数逐渐趋于平缓。原先想像的需求量能否实现？另外，由于超音速飞机飞行时会引起极大的声响，有时甚至会震碎建筑物上的玻璃，因此，有的地区限制这种飞机从本地区飞过，这是原先没考虑到的。因而飞机的使用会受到一定的限制。

在技术上，一方面，公司有设计这种飞机，但成本却是原来估计的2—3倍，另一方面，飞机容量只是60多人，而不是设想的100多人。

在经济上，发现燃料问题是一个很大的问题。因为两年中，燃料价格增长很快。因此，今后的运行费用会相当高。

通过以上分析发现，除非公司生产批量很大，否则，就可能赔本。由于乘坐飞机人数并未上升，因此对飞机的需求量会打折扣。另外，由于飞机的制造成本以及运行费用都很高，所以，公司决定这种超音速飞机暂不投入生产。

英、法合作搞的这一项目与波音公司的情况差不多。他们遇到的困难和波音公司遇到的困难一样，所以也不得不停止生产。

西点毕业生的贡献，正是在于他们的果断和胆识。在资源的分配中，他们认为必须采取一切措施保证稀缺资源的分配与公司的整体战略相一致；从而避免造成不必要的损失。

首先，在制定政策上防止资源被用于次要项目；其次，项目若不是对战略明显有利不予批准。

西点军校的毕业生，始终被各大公司所青睐。美国著名的摩托罗拉公司，聘用了1941年西点军校毕业生约翰·米利金，让他担任负责联邦市场发展的长远规划经理。米利金和其它7名西点军校的伙伴们鼎力协助摩托罗拉公司，很快使公司发展壮大，不仅在原有的收音机、电视机、立体声音响设备等方面有所发展，还使摩托罗拉公司成为世界著名的通讯器材公司。

在高新技术方面，与通讯领域有关的企业还有如国际商用机器公司(IBM)，IBM公司就曾认为西点军校的毕业生具有特殊的吸引力。1970年，西点军校毕业生花名册上列出了76名毕业生顺利地将其军服换成了IBM公司保守的制服及白衬衣和炭灰色的袜子。

在美国，各大航空公司也都把西点军校毕业生们安放在重要的职位上，尤其是泛美航空公司。它把艾尔弗雷德·M·格仑瑟(1919年毕业于西点军校)放在它的董事会内任职，又有劳伦斯·S·库待(1929年毕业于西点军校)任执行副董事长和该公司的第三号人物，后来又选威廉·T·西韦尔(1941年毕业于西点军校)当泛美航空公司的董事长和财政救星。

从本世纪60年代末至70年代，各航空公司的主管人都是这么一批西点毕业生：詹姆斯·E·科尔伯恩(1947年毕业于西点军校)，大陆航空公司副董事长；劳里斯·诺斯塔德(1930年毕业于西点军校)，联合航空公司经理；艾伯特·C·魏德迈(1919年毕业于西点军校)，国家航空公司经理；弗兰克·博尔曼(1950年毕业于西点军校)，东方航空公司首席副董事长；杰克·赫斯特(1950年毕业于西点军校)东方航空公司董事长；哈

维·P·已纳德（1938年毕业于西点军校），美国飞行员航空公司首席副董事长；豪厄尔·M·埃斯蒂斯（1936年毕业于西点军校），世界航空公司首席副董事长；米尔顿·阿诺德（1931年毕业于西点军校），国际航空快邮公司经理。

我们可以从西点军校的毕业生的任务中获得某种启示，是什么行动方针才能从一家企业可资利用的资源中产生最大限度的经济效果？

1. 经济效果要求经理把精力集中于能够产生最大收益的那些少数的产品上、并把品种、服务、顾客：市场、销售渠道搞好，而把花在那些因数量过少或过于分散，基本上是成本支出的产品上的精力减少到最低限度。

2. 经济效果还要求把人员的力量集中在极少量真正能够产生显著经济效果的活动上，对其它活动则要尽可能地少花工夫，少花力量。

3. 有效的成本控制同样要求把工作和力量集中到少数领域内。在这些领域内成本活动的改进会对企业活动的效果产生显著的影响。也就是说，在这些领域里，较小的效率提高就会导致经济效果的显著提高。

4. 经理必须把资源，尤其是高级人力资源，分配到能够提供很大经济效果机会的活动中去。

### 第三章 荣誉：塑造企业形象

#### 为声誉添光彩

在美国，西点军校的历史已成为美国历史的一部分。从 1802 年 7 月 4 日美国独立纪念日这一天，西点军校正式宣布成立开始，西点军校就以其独特的文化传统和精神风貌，培养出大批优秀军事技术人才，不仅为美国军事教育事业的发展提供了成功的经验，而且为美国工程技术教育和自然科学教育的发展奠定了坚实的基础。

作为一所高等学府和美国最早的工程技术学校，在 19 世纪美国引进技术和开展科学技术教育的过程中，西点军校起到了开创性的作用。从创建开始，它就在土木工程和数学等领域居于领先地位。而西点军校的军事教育实践在美国军事教育史和军事教育理论的发展上，则占有领导和核心的地位。

近 200 年来，西点军校的毕业生里涌现了一大批杰出的军事将领。除此之外，他们中的许多人作为政治家、国务活动家、教育家，探险家、运动员、作家和艺术家，也在军事以外的领域里创建了卓著的业绩。

一位西点毕业生曾自豪他说：“如果希腊人忘不了马拉松；如果犹太人留恋着那路撒冷，或者，信奉基督教的朝圣者们希望在约旦的伯利恒成为富翁：那么，美国人就应把西点军校铭记在心。”

如今，西点军校已成为一种文化和历史的象征，每年都有数以千计来自美国，甚至是世界各地的游客到西点军校观光。对于这些观光客来说，在到西点军校去以前，就早已在头脑中形成了一幅清晰的画面，那就是以“绵长的灰线”为象征的西点精神，它比任何其他美国纪念物更能明显地感受到。学员教堂、特罗菲角的战争纪念碑、学员受检阅的广场——这一切都会使每一个观光客强烈感受到一种团结和顽强的精神。

#### 一、校训、校旗、校徽、“学员灰”

西点军校的校训是：“责任、荣誉、国家”。

西点军校认为，责任和荣誉是军事职业伦理观的核心内容，它们指导和鼓舞西点毕业生努力报效祖国。责任给人一种必须履行义务的感觉，荣誉则使人追求完美。这种责任感和荣誉感促使每一个西点毕业生最大限度地发挥自己的各种能力去为国家效劳。当然，他们的国家是资产阶级性质的国家，西点是为资产阶级国家培养驯服工具的园地。

近 200 年来，西点军校根据这一校训为美国培养了一批批高度自制和富于献身精神的西点毕业生。

西点军校的校旗是一种彩旗。

1899 年，黑色、金色和灰色被选定为正式的西点校旗的颜色。

西点军校的校徽是 1898 年由西点军校的教师委员会设计的。主要图案是：象征美国武装力量的盾牌，盾牌上有象征着智慧与知识的古希腊智慧女神雅典娜的头盔，头盔下面有一柄象征着军事职业的希腊短剑，头盔与短剑表示西点军校的军事与教育职能。盾牌顶端绘有一只张开翅膀的美国之鹰，鹰爪紧握 13 支利箭和橄榄枝，象征着战争与和平，鹰右边的饰带上刻有西点校训“责任、荣誉、国家”，鹰左边的饰带上刻有“西点，1802，美国陆军军官学校”。

在西点军校，“学员灰”也被称为一种象征。每一位西点学员统一穿着

特别的灰色学员制服，夏天配有白色的马甲和裤子。

——这种学员制服的颜色被称为“学员灰”，它是奥尔登·帕特里奇在1812年担任西点军校校长后，专门设计和选择的学员制服。这是为了纪念在美国独立战争中立下卓著功勋的温菲尔德·斯科特的英勇的正规军，他们在参加奇帕瓦战斗时正是穿着仓促赶制的灰色军服。对于一个企业来说，商标、企业徽章、员工的服装都成为企业外在形象的标志，随着商品经济的发展，企业形象越来越受到重视，而且深入人心，每个人都每时每刻受到商品广告的冲击，而其中最为重要的就是商标。

可口可乐、麦当劳的商标早已在国际上流行，甚至于几岁的儿童也能脱口而出，叫出它们的名字。从街上跑的汽车，身上穿的服装，喝的饮料，吃的餐馆到脚上穿的鞋子，品牌无一不深深地烙在消费者的记忆中。

然而，和西点军校一样，著名的品牌必然是依高品质的产品作后盾。产品的形象，对企业本身也是一种约束，空洞的企业形象设计再精美，没有高质量的产品和高效益的企业管理，一俊终难遮百丑，早晚要被市场所淘汰。

## 二、西点人的荣誉

任何一个西点军校的学员和毕业生，都可以滔滔不绝他说出西点精英的代表，其中佼佼者有美国第18任总统尤利西斯·S·格兰特，美国第34任总统德怀特·D·艾森豪威尔，美国第59任国务卿小亚历山大·黑格，在工商界，西点毕业生中有像军火大王亨利·杜邦、威廉·B·富兰克林这样的亿万富豪。在教育界，西点毕业生出了亚历山大·O·贝奇、本杰明·S·尤厄尔、詹姆斯·克拉克等著名的学术权威和大学校长。在文艺界，西点毕业生涌现出一批像天才画家詹姆斯·A·M·惠斯勒这样的著名人物。在工程技术领域，西点毕业生则有乔治·V·戈瑟尔斯、蒙哥马利·C·梅格斯、乔治·S·格林这样的工程巨匠。更让西点人称道的，是西点毕业生在军事领域的卓越成就。从墨西哥战争的威廉·W·S·布利斯、约瑟夫·K·F·曼斯非尔德和约翰·P·J·奥布赖恩，到南北战争的格兰特、威廉·T·谢尔曼和罗伯特·E·李与T·J·杰克逊；从第一次世界大战的佩顿·C·马奇、约翰·J·潘兴和亨特·利格特，到第二次世界大战的德怀特·D·艾森豪威尔、道格拉斯·麦克阿瑟、小乔治·S·巴顿和奥马尔·N·布莱德雷；再到海湾战争的诺曼·施瓦茨科普夫；西点军校为美国培养了3700多名将军和历任美国陆军总参谋长（除21任外）。

仅从西点军校1802年到1901年100年间毕业的4121名毕业生的调查中，可以看到西点培养出了下列人才。

美国总统	1人
南方联盟总统	1人
总统候选人	3人
内阁部长	4人
大使	1人
外交官	28人
国会议员	24人
州长	16人
主教	1人
法官	14人
州议员	77人

市长	17 人
公司、企业总裁	46 人
土木工程师	228 人
律师	200 人
牧师	20 人
物理学家	14 人
艺术家	3 人
银行家	49 人
编辑	30 人
作家	179 人

在第一次世界大战期，美国陆军的 480 名将军中有 74% 来自西点军校，他们构成了美军最高的指挥层，占军长总数的 90% 和师长总数的近 80%。

第二次世界大战期间，西点军校的毕业生更是在高级指挥层中占了统治地位：

职位	总人数	西点毕业生	百分比
最高司令官	3	3	100 %
集团军司令	9	7	77.8 %
军长	20	11	55.0 %
兵团司令	31	20	64.5 %
师长	92	48	52.2 %
总 数	155	89	57.2 %

第一次世界大战后升任西点军校学员队司令、西点形象的主要缔造者之一罗伯特·M·丹福德少将（1904 年毕业于西点军校）这样形容：“西点对我国具有无法估计的价值，不论什么时候，每当我国面临战争的悲剧时，总会有一大批西点毕业生登上显赫的高位，挑起保卫国家的重担，为我们的历史增光添彩。”

西奥多·罗斯福总统在庆祝西点军校建校一百周年时说：“在这整整一个世纪中，我们国家其他任何学校都没有像西点军校这样在刻有我们民族最伟大公民的光荣册上写下如此众多的名字。”

西点军校自 1958 年以来，它每年都向那些执行西点军校座右铭“责任、荣誉、国家”的有功之臣颁发西尔韦纳斯·塞那奖。许多西点军校毕业生把这个奖看作是母校给予的光荣，把这个奖看作是西点人同美国公民打成一片的象征。

西点军校认为，这是塞那体系能培养出优秀人才的最好凭证。第一批 6 个获奖者中有 5 人是军人，他们是：约翰·福斯特·杜勒斯，亨利·卡伯特·洛奇，德怀特·D·艾森豪威尔，道路拉斯·麦克阿瑟，约翰·J·麦克洛伊。随后，这个被西点毕业生看作最高荣誉的奖更多地颁发给非陆军人员。1968 年颁发给了社会知名人士鲍勃·霍普；1969 年和 1970 年先后颁发给了出众的外交官迪安·腊克斯和埃尔斯沃恩·邦克；1971 年颁发给了宇航员尼尔·A·阿姆斯特朗；1972 年得奖者是社会知名人士比利·格雷厄姆。

西点军校的学员从一踏进西点的大门开始，学校就向他们强化这种荣誉的意识，那些西点精英仿佛就在他们的身边，甚至到毕业后，西点毕业生们

还不断地被告知某某西点毕业生已身居高位了。学校总是向学员灌输这样一种意识：你们是出类拔萃的，是佼佼者，同样是西点军校高贵精锐的长灰线中的一员，你们就是未来的麦克阿瑟、巴顿和艾森豪威尔。

### 三、毕业于西点就是一种荣誉

西点军校招收的学员都是各地方中学的“学习尖子”，当人们问新学员为什么报考西点军校时，85%以上的人回答说主要是受西点军校的影响，慕名而来。虽然他们并未亲身感受过西点军校的“兽营”严格的训练，但西点军校的辉煌历史则不得不让他们心驰神往。西点军校的主要魅力就是它的“教育质量”。

在美国，许多富家子弟被送进西点军校，就是让他们过上纪律严明的生活，放弃一切特权，从而塑造成一个具有坚强性格、富有创造精神和自我约束能力的人。对于每一位学员的家长来说，在西点军校的儿子给他们带来了无尚光荣。西点军校会经常把学员的情况通报给他家乡的报纸，而他的母亲的钱包里也常常就夹着儿子身着笔挺制服的照片。

每一个西点军校的学员都知道，能够在西点军校毕业，成为“绵长灰线”的一员，就是一种荣誉。如果因为种种原因而退出西点学校，大家都会说他“差劲”、“受不了苦”，而无颜见江东父老。

无论面对一个怎样身居高位的西点毕业生，交谈又是进行得多么困难，只要和他“谈谈有关西点军校的事”，这句话就能起到一种神奇的魔力——在和任何一个西点毕业生谈后时所共同具有的魔力，他会很快向你敞开心扉，和你亲切交谈。

每个西点毕业生都拥有一个被称为“敲门环”的戒指环，这是他们毕业于西点军校的象征。一旦你没有注意到他们手上的“敲门环”，他们便在桌子上敲打几下，以提醒你的注意。

绝大多数西点毕业生都将他们在西点军校度过的岁月看成是他们一生中最关键的成长时期，并认为是西点军校为他今后的事业指明了前进的方向。也许在西点当学员时他们不一定能从紧张和严格的学习和训练之余，想到如何感激母校，但当他们一跨出校门，西点军校就会带给他们一生的荣誉。小乔治·S·巴顿就曾说过：“对于我，西点军校有一股其他地方无法比拟的威力。西点是个神圣之地，每当我想到它时，总不由得肃然起敬。”

一位西点毕业生重新回到西点军校时感慨他说：“我现在终于知道是什么力量使西点军校成为现在这模样。西点军校就像一块巨石，它具有无穷的生命力。”每年春季，西点军校的毕业生都要举行校友聚会，在世界各地陆军兵营举办军校创始人纪念日宴会，或在《集合号》杂志上发表文章，以表达对西点母校的一种眷恋之情。

事实上，荣誉对于一个企业来说是来之不易的，在第二次世界大战中，“东洋货”的名声非常坏，战后，日本企业界的有识之士看到了这一点，努力改变这一形象，可谓用心良苦。

索尼公司总裁盛田昭夫，为“改变日本货在美国大众心目中的形象”，带着妻子迁居纽约，组建自己的销售系统——“美国索尼”，亲自掌握产品价格等高度敏感问题，以物美价廉取胜。经过几年的艰苦努力，终于实现了这个愿望。现在，“日本制造”这四个字所显现的形象，是良好的，富有竞争力的。而中国的企业如今也正在为此作不懈的努力。

英国劳斯莱斯公司生产的汽车，不管科学技术如何发达，很多零部件仍

然是手工制造，每周虽然仅生产 30 至 50 部车，试车四周才出厂。然而，劳斯莱斯车所带来的利润却是巨大的。因为“劳斯莱斯”已成为当今世界最有名、最高级、性能最佳汽车的代名词，这就是荣誉的价值。

英国航空公司波音 747 客机 008 号航班因故障误时，立即帮助乘客转乘其他航班，没想到一位叫大竹田子的日本老妇非乘英航 008 号航班不可，该公司只好单独为她走一趟。当时该机有 353 个座位，6 名机组人员，15 位空姐，一趟飞行共损失 10 万美元。而这正是为了维护企业的信誉。

西点军校的毕业生对荣誉的看重，正是他们在商场中取胜的重要因素之一。他们那种视荣誉如生命的品质往往成为商业经营的通行证。人们更愿意对他们给予信任，并与之合作。

## 西点军校的校友会

西点军校的校友会是 1869 年在塞那领导下创建的。它的主要任务是：利用校友会的巨大影响，传播并吸收与西点军校有关的历史发展、社会活动、教学任务和方法等各类信息；接收并保护与西点军校有关的历史文物；鼓励和鞭策有前途的年轻人学习军事学、掌握军事学。

除了支持在世界范围内开展的一系列活动外，西点军校的校友会还通过西点军校校友基金会出版发行西点军校校友的杂志——《集合号》，及其特别年鉴——《西点军校毕业生校友人名录》。这本特别年鉴每年出一次修订本，它收录了自 1802 年西点军校创建以来学员资格得到认可的每个人的姓名。在毕业生校友会会员人名一览中有当年毕业生的名字，也收录有进过西点军校但没有毕业生的名字。

在美国，西点军校的校友会是全美最有影响且组织得最好的校友会。直至 1973 年，在大约 23000 名活着的西点军校毕业生中，绝大多数人都赞成西点校务委员会所坚持的传统办校方针，其中有 97% 的西点军校毕业生参加了校友会，而在校友会中又有相当一部分西点军校毕业生已取得了社会成就和地位。1958 年，西点军校的校友会设立了西尔韦纳斯·塞那奖，以颁发给那些执行西点军校校训“责任、荣誉、国家”的有功之臣。每年由校友会颁发的塞那奖也就成为了西点军校校友追求的最高荣誉。

### 一、只有一个区别——西点生或非西点生

在西点军校，一个学员经过 4 年的强化教育，思想灌输，对他的一生中将起到决定性的作用，因为它铸造了一个人生活方式的规范。一个毕业生总是生活在某一个毕业班的特定圈子里，他必须想方设法使自己顺应这些终生的伙伴。而事实上。这也并不是一件困难的事。因为在西点军校的 4 年里，他们每个人的经历几乎完全相同，已经形成了极为相似的思想意识观念。西点军校培养了他们一种集体精神，以及千丝万缕、盘根错节的个人之间的关系。

在每年 6 月西点军校校友聚会期间，都有几千西点军校毕业生回到西点军校，参加这一盛大的集会。而在美国，能够组织得起一场四五千人的阅兵式以庆贺校友团聚的校友会确实不多。然而对于这些西点毕业生来说，无论他们已经从西点军校毕业了多长时间，他们都无需协调统一的调子，他们的一举一动，一颦一蹙完全符合一个西点军校校友在节日团聚的行为准则。

每一个西点军校的校友制服上照例挂着各种臂章和徽章，但是帽子却换成了一顶洁白的高尔夫球帽，上面有个用绒线精心绣制的金底黑字的某某年级的字样。在每一边翻领上都有一面小小的，但却耀眼醒目的美国国旗。他们昂首挺胸地来来往往——敬礼、握手，就像一个现役职业军人。

在这一天，西点军校的校友们都要列队进入检阅场，每个班级组成一个方队。然后，全校的学员组成庞大的队列，通过 3 个“出击口”入场。毕业生们原地肃立，接受列队从他们面前通过的学员们的敬礼。

一位西点军校毕业生对此解释说：“作为军官，我们可能退出现役，但即使成了黎民百姓，我们也还是在现役。”

在这几天的校友聚会里，对每一个西点军校毕业生都是重温西点精神的绝好机会，使他们再一次感受到作为一个西点人的崇高荣誉。

也许任何一个庞大的组织都会分裂成各种小的派系，但在西点军校的校

友协会却不存在这种情况，它只有一个基本的区别——西点生或非西点生。而在美国，正是这群思想意识观念完全可靠，坚定不移地西点毕业生为整个陆军树立了行为的典范。

一届又一届的西点军校的毕业生分散到世界的每一个角落，但他们却组成一个紧密的集团，牢牢地抱在一起，不停地提醒自己，他们所处的地位是何等地重要，他们所受的教育是如何高深。遍布世界的西点军校校友会都要举行聚会，而且每年都要举行多次。至于非正式的欢聚，则只要校友相会，随时随地都可举行。

一个老西点毕业生感叹道：“我们兴致勃勃地互相看着，有的还在军中服役，有的已经脱下了军装，有的头发早谢，有的两鬓斑白。大家一生的格局都圆满地定型了，但人人却始终牢牢地保持着西点军校的生气与活力，但要向外人说清这一点可真难啊。”

作为军官，西点校友们相遇的机会甚多，他们的事业使他们一再相逢；作为平民，他们大多集中于西点的传统领地——国防工业中：作为退休者，他们住在为军队提供的退休村，或像首都华盛顿这样的地方。

西点军校的校友们兴趣也基本相同：追求共同的目标，生活在同一个狭小的圈子里。对于非西点毕业的人来说，号称西点校友协会的这群人的影响和内聚力是极其强大的，他们能对所有他们所涉及的领域构成威胁，但西点的校友们认为西点军校校友会并没有任何不适当的偏袒，但无论怎么说，西点的毕业生从校友会或多或少地得到了事业上的支持是不可否认的。

是什么把西点军校的毕业生联结在一起的呢？”西点军校的存在就是这群毕业生政治、社会、经济思想以及各方面联系的纽带，因而也是他们力量的源泉，我们这里所有的人，以及分散在四面八方、天涯海角的 20000 名校友的基本动力都是我们对西点的热爱，为西点而感到骄傲。”一个西点毕业生曾透彻地作了解释。

西点军校毕业生的忠诚是组织的忠诚，而不是对个人的崇拜。而他们所受到的教育的目的则是把他们改造成西点军校校友会中的一员。这个严密组织的每个成员都依赖集体，以得到思想和感情上的支持。

一位 1941 年的毕业生说：“看来我们采取统一的立场是恰当的。由于外界采取阴谋手段，对我们的职业施加了巨大的压力，看来我们应当鼓励坚持团结的人，谴责那些玷污我们制服的人，坚决支持受到诬告的人，并且考虑我们应当做些什么，以保证我们的母校青春常在，成为完美无缺的、永不衰败的楷模。”

每当学员们一跨进西点军校的大门，西点军校便对他们灌输了这种西点的集体依存性和随之而来的不妥协的世界观。

## 二、保持密切的联系

西点军校的校友会决不是一个非正式的偶然随意成立起来的组织，它有一套严密的机构。毕业生可以通过联合会互相联系，并经常与母校通信。这样做的目的，一方面是便于统一思想，通过各方面的活动和努力，来扩大西点军校的影响，提高西点军校的社会地位；另一方面则是加强校友之间的密切联系。

从宾夕法尼亚州的哈里斯堡到华盛顿州的西雅图，从委内瑞拉的加拉斯到菲律宾的马尼拉，从希腊的雅典到泰国的曼谷，西点的毕业生们已成立了 60 多个西点校友会。他们每年春天同样会在全世界几十个地方举行集会，

共同庆祝创办人纪念日，并不厌其烦地重申他们对母校，对塞那和对校友的忠诚。

西点的毕业生通过校友会，可以得到某种意义上的保护和事业上的扶持与帮助。西点出身的军官差不多不费劲都会自然而然地得到好差事，但是那些非西点出身的军官都要到处奔波，力图避开那些经常要落到他们头上的死胡同职务。这就使那些非西点出身的军官日益增长一种感觉，那就是在事业上被限制在有限的范围之内。像创办人纪念日宴会这样的活动在强化了西点毕业生的优越感同时也起到了加强非西点出身军官的被孤立感的作用。在这些非西点出身的军官看来，西点毕业生的校友会就象一个特权集团。而事实上西点毕业生也的确在美国的许多领域显示出集团控制力，甚至发展到国际上。

1971年创办人纪念日，在尼加拉瓜，已经无需要求加强“政府的权威”了，因为索摩查（1946年毕业于西点军校）和各种各样地位较低的西点毕业生们就是政府。那天，同索摩查一起出席马那瓜宴会的有他的随从武官弗兰克·凯利（1963年毕业于西点军校），还有几个1963年届的同学和驻尼加拉瓜美国军援组司令小特雷弗·W·斯威特（1949年毕业于西点军校）。

1965年春，西点校友杂志上刊载了菲律宾商人曼丑尔·Q·塞利恩蒂斯（1937年毕业于西点军校）在西贡同两位，“同窗学友”威廉·C·威斯特摩兰上将（1936年毕业于西点军校）和理查德·G·史迪威少将（1938年毕业于西点军校）的合影照片。塞利恩蒂斯就曾表示他正在努力活动想方设法使菲律宾自愿支援越南。菲律宾后来也确实参加了越战。

1971年在路蝗斯维尔，在由肯塔基到西点校友会主持的创办人纪念日集会上，画家雷·哈姆献给西点军校一幅油画，这幅画似乎是象征西点军校校友们对他们自己同社会的关系的看法。在湛蓝色天空的陪衬下，一只美国鹰展开雄伟的双翅，爪上抓着一根列树的枯枝。右角上有个小小的金色的西点军校饰章，标志着此画是学校批准认可的。现在这幅画的复制品悬挂在几十位军官的家中和西点军校的办公室里。这只鹰和它所象征的东西——陆军·西点——是一种社会力量之所在。而这枯枝则似乎象征着一个腐朽的社会机构，这枯枝仅仅因为支撑了这只鹰的重量才变得有意义。

在美国陆军里，受西点毕业生统治最深的集团是工兵。他们控制着整个陆军工兵。陆军工兵司令是F·J·克拉克中将（1937年毕业于西点军校），而他的参谋部的7名军官中有6名是西点军校的同学。这些人与工兵民用工程部门的大约200名军官一起牢牢控制着大约40000名专职的文职雇员和总值达135亿美元的工程。

而事实上，西点军校也早已将白宫团团围住，层层包裹。詹姆斯·D·休斯准将（1946年毕业于西点军校）是美国总统的军事助理；布任特·斯克罗夫特准将（1947年毕业于西点军校）也是军事助理；弗雷德里克·V·马利克（1959年毕业于西点军校）任尼克松的特别助理和首席“伯乐”；小亚历山大·M·黑格准将（1947年毕业于西点军校）任负责国家安全事务的副助理，并且还是亨利·基辛格的得力左右臂；约翰·H·霍尔德里奇（1945年毕业于西点军校）是基辛格在国家安全委员会中的中国问题专家；达纳·米德中校（1957年毕业于西点军校）是总统内政委员会中约翰·埃利希曼的助手；理查德·W·斯特赖夫（1946年毕业于西点军校）为总统的副特别助理；彼得·E·米尔斯波（1958年毕业于西点军校）在白宫过渡办公室中供

职。在级别较低的毕业生中，阿瑟·D·杜威中校（1956年毕业于西点军校）在总统的白宫同事委员会中任职，监督着现时的一些朋友和同事们的活动，例如伯纳德·莱夫克（1957年毕业于西点军校），迪克·斯蒂芬森（1957年毕业于西点军校），沃恩·米德（1957年毕业于西点军校）和鲍勃·戴伊（1958年毕业于西点军校）等。在这冠盖相望，如过江之鲫的行列中，还有许多著名的军事家，例如前紧急准备局局长兼国家安全委员会委员乔治·A·林肯准将（1929年毕业于西点军校）；负责国会事务的助理国务卿戴维·M·阿布希尔（1951年毕业于西点军校）；负责公共事务的助理国务卿迈克尔·柯林斯（1952年毕业于西点军校）；联邦航空局局长约翰·H·谢弗（1943年毕业于西点军校）；美国全国航空和宇宙航行局副局长克莱尔·F·法利（1943年毕业于西点军校）；海洋资源委员会主席格·施韦策（1953年毕业于西点军校）和行政管理和预算局官员哈里·了·肖（1945年毕业于西点军校），他们都在卷入激烈的官场角逐。甚至可以说，西点的毕业生可以制订整个美国的2000年计划了。

实际上，美国联邦政府的每个机构和办公室内部都有相当数量的人津津乐道他们在西点军校的生活，他们形成了一个独特的势力圈，从尼克松的社交副官弗朗西斯·G·霍尔（1963年毕业于西点军校），他负责诸如安排特里西娅的婚礼席位及充当与五角大楼进行例行性联络之类的事，到一些主要的部，例如国务院及联邦航空局这样的机构，直至国会中的纽约州会议员约翰·M·墨菲（1950年，毕业于西点军校）及参议员多尔办公室的比尔·沙利文（1947年毕业于西点军校），最后甚至深入到法院中，H·C·迪拉德法官（1942年毕业于西点军校）在海牙大法院中供职。

每个西点毕业生部互相保持密切的联系，由于他们的集体依存性和团结精神，使西点毕业生的影响力远远大于其他任何一个集团。

迪拉德法官说：“如果我们同学中有谁在尼日利亚、喀麦隆或百慕大遇到麻烦的话，只要告诉我一声，我一定帮助解决。”

然而，西点军校的毕业生们并不仅仅在政治和军事上发挥其强大的影响力，他们在非军事领域，尤其在工业和商业领域也施加了巨大的影响。1968年，美国最大的100家军工产品承包商至少雇佣了600多名西点毕业生。很显然，维护西点集体思想的人并不仅仅存在于上校和将军之中；那些退役的西点军校毕业生同样能凭借自己同备方的联系和学识来增进这个大集团的利益。

西点军校的毕业生几乎接受了这100家承包商一半以上的事务，而且大多身居要职。而他们的实际影响范围究竟有多大是很难确定的。

1971年冬，《集合号》杂志报导说，前菲律宾军事学校的学员指挥官，现任文内尔股份有限公司菲律宾分公司的副董事长兼总经理安东尼奥·P·钱科（1938年毕业于西点军校），正在哥伦比亚特区查看他在西太平洋地区的公司可以好好利用多少美国海军的建设资金。雷诺兹·凯莱赫（1941年毕业于西点军校）写道：“如果有什么方法能使那些已在大企业中立稳脚跟的人告诉他们有兴存的同学们在哪些公司里有空缺的话，那么对每个人来说都将是笔愉快的投资——包括国内税务局也是如此。”

邓克·哈特内尔（1948年毕业于西点军校）则说：“劳动力市场颇感兴趣地看待西点军校的毕业生。”

保罗·蔡尔德（1952年毕业于西点军校）评论说：“我想大家都会觉

得很有趣，看看这些学员在‘防御活动’和首都附近的工业中已渗透到什么地步。”而要发现 1946 年那批西点毕业生在华盛顿地区干些什么的话，则并不是一件太麻烦的事，因为他们每个月都在五角大楼聚餐一次。

事实上，西点军校毕业生们无论是从政，还是从商都必须向五角大楼交一份详细的，在午餐上安排讨论的问题的清单，因为附近地区所有西点军校班级的毕业生每月至少要各自相聚一次，如 1939 届学员中有 48 人住在哥伦比亚特区。

从统计资料中可发现，在 40 多名西点军校毕业生中，有 13 人与国防部有联系，2 人与国家航空和航天局有关，1 人与联邦航空局有来往，2 人与国务院有瓜葛，1 人与小商业管理局打交道，1 个与世界大战军功章协会有接触，2 人与维持罗股份有限公司有结交（1970 年，该公司签订了 3000 多万美元的军工生产合同），另外 4 人走动于各电子计算机公司之间。在 1970 年，各公司签订了 2600 多万美元的军工生产合同。

马丁——玛丽埃塔公司宇宙航行集团的副董事长威廉·W 奎因（1933 年毕业于西点军校）说：“我们每年举行一次晚餐舞会，打一场高尔夫球。我们每月碰一次头，吃顿午饭。在一个班里，人们来往很密切。从社会学的角度看，西点军校与其他学校截然不同。他们的学生来自四面八方，学成后又奔赴八方四面。学院的人们在一生的事业中都生活在一起。在他们的职业生涯中，几乎每天都碰头见面，这就增进了他们的密切关系。”

奎因承认在他的事业中西点军校这层关系对他帮助很大，他说：“是的，我有几个朋友，他们各在不同的企业工作，我打电话给他们，交谈彼此的问题。我从他们那里打听到了从其它地方打听不到的消息。

他提到的朋友中包括比奇飞机公司宇宙航行计划的负责人约翰·G·齐尔特（1937 年毕业于西点军校）；前航空航天工业协会董事长奥瓦尔·R·库克（1922 年毕业于西点军校）；国际电话电报公司副董事长邓肯·哈洛克（1933 年毕业于西点军校）；和艾尔弗雷德·D·斯塔伯德（1933 年毕业于西点军校）。

如果对美国各大宇宙航行承包商进行检查的话，就很快能发现成百上千的西点军校毕业生。例如，波音公司和通用电气公司在 1970 年签订了总额共达 15 亿美元的军火生产合同。而这些必然要归功于这两家公司所雇佣的 100 多名西点军校毕业生。

下面是在各宇宙航行公司中任职的部分西点军校著名毕业生的名单，后面的日期是他们在公司的最后任职时间。

马克·E·布雷德利：副董事长；加勒特公司；1965 年；

切斯特·V·布朗：副董事长；麦克唐纳——道格拉斯公司；1969 年；

肯尼恩·F·达瓦尔特：副董事长；法国航空航天公司；1970 年；

扬格·A·皮茨：副董事长助手；诺思罗普公司；1966 年；

加布里埃尔·P·迪索斯韦：首席副董事长；林——特姆科——沃特航空航天公司；1970 年；

乔·W·凯利：副董事长；通用动力公司；1964 年；

唐·R·奥斯特兰德：副董事长；贝尔航空航天系统公司；1966 年；

艾伯特·L·贝瑟尔：副董事长；威斯汀豪斯公司；1970 年；

西点军校毕业生们不仅在武器和计算机中赚取了大笔钱账，而且还在古老陈旧的备用品石油中找到了他们的帐路。正如在其它工业中一样，在美国

石油工业的各级管理人员中随处可发现西点军校毕业生的身影。

达尔文·W·弗格森（1930年毕业于西点军校），他是太阳石油公司的执行副董事长和经理，以及弗格森的同学约翰·H·默雷尔，他是主要石油咨询商号德戈尔那和麦克诺顿公司的董事会主席和首席执行官。

1968年，一名1930届的西点军校毕业生劳里斯·诺斯塔德进入了大陆石油公司的董事会。从1962年至1968年，阿瑟·G·特鲁多（1942年毕业于西点军校）是海湾石油公司下属的海湾研究与发展公司的董事长。他选中克里斯托弗·科因（1939年毕业于西点军校）任该公司财务部的负责人。

1970年，海湾油轮船队行动的负责人是罗伯特·A·兰德（1946年毕业于西点军校）。克莱顿·E·马林斯（1933年毕业于西点军校）是伦敦大西洋石油有限公司的常务经理。威廉·M·毕晓普（1957年毕业于西点军校）是埃索公司的副董事长。雷蒙德·丁·里夫斯（1934年毕业于西点军校）是阿拉斯加输油管公司的董事长、首席执行官和经理。

在各行各业中身居要职的西点毕业生人数众多，很难——列举。贸易协会也似乎对西点军校毕业生有一种独特的需求：

罗伯特·G·巴利特（1953年毕业于西点军校）——美国筑路商会主席。

威廉·麦科拉姆（1946年毕业于西点军校）——爱迪生电气研究所所长。

1·修厄尔·莫里斯（1932年毕业于西点军校）——美国铁路联合会副会长。

詹姆斯·Q·布雷特（1930年毕业于西点军校）——全国工业房地产经纪人联谊会理事兼副会长。

詹姆斯·W·库茨（1932年毕业于西点军校）——干货零售协会总经理。

艾伦·H·古尔德（1947年毕业于西点军校）——全国贮藏装置制造商协会会长。

C·汉考克·里德（1922年毕业于西点军校）——美国纺织品与服装批发商协会会长。

西奥多·丁·奥尔蒂尔（1944年毕业于西点军校）——全国鞋业零售商协会会长。

西点毕业生完全趋于一致的目标，使他们能够互相配合，令人愉快地和谐统一。最好的例子就是国际银行主席兼董事长乔治·H·奥姆斯特德（1922年毕业于西点军校）。他领导的银行、制造厂、保险公司、信贷公司遍布世界各地。在利比亚，他的公司是海洋法的官方管理机构，从而使利比亚船队成了世界上最大的船队。他在英国、卢森堡、瑞士、黎巴嫩和加勒比海等许多国家里拥有银行。

在世界各地追逐财富的活动中，奥姆斯特德在很大程度上依赖于他的西点军校毕业生伙伴们，例如：

威廉·H·鲍默（1933年毕业于西点军校）国际通用工业公司董事长；其它8家公司的经理。

亨利·S·奥兰德（1915年毕业于西点军校）国际银行董事长；联合服务人寿保险公司经理。

奥瓦尔·R·库克（1922年毕业于西点军校）国际银行经理。

哈罗德·K·约翰逊（1933年毕业于西点军校）通用金融银行股份公司经理；克里克洛克公司经理。

弗兰克·A·李（1945年毕业于西点军校）福斯特·惠勒公司经理。

弗朗西斯·M·格林（1922年毕业于西点军校）联合服务人寿保险公司经理。

小威拉德·A·霍尔布鲁克（1918年毕业于西点军校）联合服务人寿保险公司经理。

马克斯韦尔·D·泰勒（1922年毕业于西点军校）联合服务人寿保险公司经理。

小乔治·H·奥姆斯特德（1945年毕业于西点军校）阿林顿信托公司副董事长。

以上所提及的公司都与奥姆斯特德有着密切的联系。

还有许多的西点军校毕业生和许许多多的其它公司，但只需要了解一点就可以知道那是为什么。几乎每个西点毕业生都会同意马丁·玛丽埃公司威廉·奎因的说法：“如果一定要逼我说出在我身上发生的最伟大的事的话，那就是得到了那张毕业文凭。这个地方笼罩着一种神秘莫测的气氛，这使你永远也不会忘记，永远也不能把它排除出你的体系。你永远感到骄傲自豪。”而事实上，在工商业或其它领域，西点毕业生也同样感到一种荣誉和自豪感。

## 西点的荣誉制度高于法律

在西点军校，学员的一言一行都必须遵循“荣誉准则”和“荣誉制度”的规定，这是西点军校能够培养出高质量军事领导人才的一个很重要的原因。荣誉准则、荣誉制度和它们的执行者与监督者——学员荣誉委员会，构成了西点军校独有的荣誉体系。

荣誉准则是：“每个学员决不撒谎、欺骗或盗窃，也决不容忍其他人这样做。”它是整个荣誉体系的基石。

荣誉制度是在荣誉准则的基础上，经过近 200 年的实践而补充制定的一整套规章制度。它的内容包罗万象，详细而完备，涉及到学员生活的各个方面，是今天每个学员都要严格遵守的。

荣誉制度是培养学员忠诚、正直品德的主要方法，它的实质是强调“自我约束”和“自我完善”，激发学员的荣誉感和责任感。它不仅对在校学员，而且对每一个陆军军官的一生都将产生极为深远的影响。它有助于在军队和社会中提高西点军校毕业生的威望，建立陆军军官诚实、可信的形象；有助于在西点毕业生周围形成相互信任、相互依赖、相互尊重的良好气氛，使每个西点毕业生都成为品德高尚、受到社会和人们尊重的人。

### 一、荣誉准则和荣誉制度

西点军校从建校之日起就十分重视学员的荣誉感，这也表现在西点的校训“责任、荣誉、国家”中。1985 年 6 月，西点军校重新颁发了荣誉准则和荣誉制度。该准则和制度包括荣誉准则和道德标准、道德行为与军人、学员荣誉制度、说谎、欺骗、偷窃、不容忍、未遂行为、荣誉环境、荣誉委员会、主管荣誉准则和荣誉制度的业务机构、荣誉准则和制度问答共 13 条。其中对如何做是违犯荣誉准则，如何做不是违犯荣誉准则都作了明确而详细的规走。

“每个学员决不说谎、欺骗或者偷窃，也决不容忍此行为者。”

这就是《学员荣誉准则》的核心。它表明了西点军校的学员应该对美国社会、陆军部和本校的毕业生尽到自己的职责。而更重要的是，这个《准则》不但属于每一个学员，并且每个学员都有义务保卫《荣誉准则》。

在西点军校，《荣誉准则》对不同的人有不同的含义。对于平民，《荣誉准则》代表着一种标准，即：使做父母的愿意送儿女到常规军军官的部下服役。它也同样表示使部下信任你，相信你所处理的事情是公正合理的。对于同僚或同学，意味着你的话就是契约；意味着你仅为独自完成的工作而寻求信任；意味着你要求周围的人有着同样的行为标准。

《荣誉准则》是学员队价值标准的基础，它不包括全部的道德行为，而只是要求学员行为的最低标准。由于《荣誉准则》的制约，学员有相互信任的环境和受人尊重的声誉，它也是学员个人标准和价值继续发展的基础。这种完善过程贯穿于学员个人的一生之中，并经常激励他养成高尚的行为。

西点军校认为，生活在荣誉准则和荣誉制度的环境中，学员们知道如何坚持以高标准的诚实来建立起自信、信任和相互间的尊重，能够增强学员队的凝聚力。因此，荣誉准则和荣誉制度对于培养学员的忠诚品质是必不可少的。

《荣誉准则》是西点军校全体学员的最低标准，为了培养更高的道德行为而建立了准则精神超过了这种最低要求。不负责任和欺骗的行为在西点军

校不能受到尊重，虽然有些行为没有受到《荣誉制度》的处罚，仅因为违反道德的行为而不能被人所接受。

《荣誉准则》是每一个西点毕业生日后继续遵循的道德行为的基础。职业军人的言行所给予的信任不仅简化了日常程序，而且提出了道德行为的要旨。

作为美国陆军部长的西点毕业生牛顿·贝克对此解释道：“在处理日常事务时，有些人也许因为工作的不精确，甚至不真实，受到同事的不敬重，或者受到法律起诉的烦恼。但是，作为一名军官，如果他的工作不精确、不真实，即是在玩弄他伙伴的性命，损害政府的荣誉。严格的组织纪律，与其说是一种骄傲，倒不如确切他说，是西点的一种教育手段，依靠它来培养自己的学员，使他们具备一丝不苟的诚实的品质。”

《荣誉制度》则是对指控有违反荣誉的嫌疑进行诉讼的程序。在西点军校，荣誉教育是被放在最优先的位置上。《荣誉制度》的首要的使命就是对西点军校的学员进行荣誉教育。

正如法律的调查和审判程序一样，《荣誉制度》的程序是学员对可能违犯《荣誉准则》的行为进行调查并作出诉讼的决定。被告违犯了《荣誉准则》，那他一定是说谎、欺骗、偷窃、或者企图这么做，或者是默认别的学员这么做。

证明学员违反荣誉的行为，有二要素：行为和动机。后者的意思不是指违反《荣誉准则》的动机，而是指犯有那种行为的动机。这也是《荣誉制度》诉讼程序的关键。

西点军校的学员荣誉委员会由学员选举产生，专门负责对学员中一切违反荣誉制度的事情作出判决和惩罚决定。违反荣誉制度的人将受到禁闭、罚步操、开除等种种严厉惩罚。然而一种比汗除更严重的惩罚却是“缄口”。受到这种惩罚的学员在校学习期间必须独自居住。独自进餐；除非工作需要，任何人不得与他讲话和交往。就是在毕业后，其他学员也不得与他交往。

## 二、说话，要有军人的样子

在西点军校曾发生过这样一件事，在一个晚上，一位前来参观的将军来到他父亲旧时的学员寓所，将手伸向墙上松开的木板，从中拿出了他父亲在这儿当学员时藏在里面的半导体收音机。这位将军遵照西点军校的老规章制度，向学校须寻揭发了该寓所的“藏匿未经许可的装置”的行为。而这在西点军校，并不被认为是一种古怪，甚至可笑的行为，因为这正是一个职业军人应该做的。

这又再次与松下幸之助出现了巧合，松下幸之助给人们的形象正是没有谎言，没有私心。而这也是他的部下无条件地跟着松下的重要原因之所在。

没有谎言，表里如一，对于很多人并非难事，但作为追求营利的企业家，在不断进行激烈的生存竞争中，在这样极度运用权谋策略拼个你死我活的场合下，松下幸之助却给人留下了没有谎言的印象！

事实上松下幸之助的言语、行为一切正是那样，表里如一。

虽然那并不是说作为松下公司战略战术也全部如此，但就松下幸之助本人来说，他给人的印象就是不说谎的。这和西点毕业生的《荣誉准则》不谋而合，也就不能不说西点毕业生在商场上的成功，与没有谎言的形象有一定的关系。

在西点军校，荣誉教育被具体化。在“兽营”期间，学校就给每个新学

员颁发一本《荣誉手册》，手册中举了许多例子，描述了诚实和不诚实的各种行为。

在这些例子中，大多数都是描写这样的情况：一位高级指挥官在指挥作战中，由于一位初级军官的不诚实，致使其指挥失误，造成了损失；一位学员在某次考试中进行欺骗，借以提高自己的考试成绩，牺牲别的学员的利益；一位学员对另一位学员撒谎，掩盖自己违反纪律的行为。西点军校的《荣誉准则》里把欺骗定义为：“有意识以不正当的手段使人上当”而不是一种违背良心的行为。

其中有一个富于幽默的例子，那就是关于对姑娘们不诚实的事。比如，“当你不愿和姑娘约会时，如果你不是值班学员，那你就应该向她撒谎，说你将要值班。……你应该想出更好的方法摆脱她，切不可牺牲西点军校的荣誉准则，尤为重要，学员必须明确，荣誉准则是指导我们西点人和局外人接触的准绳，是衡量我们西点人的尺度，这当然也包括和姑娘们的接触。”

在西点军校，荣誉制度同整个学校体系密切相连，成为学校体系不可分割的一部分。教学过程的标准比要求对在不同时，学习同一门课的学员进行类似的日常考试。如果教官星期一一对两个班进行相同的“笔试”，而星期二又对另外两个班进行类似的“笔试”。为了保持荣誉学员不得与那些参加考试的学员讨论他们的考题，以防泄漏。一个学员只可以问考过的人“有没有默写？”并只能得到“有”或者“没有”的回答，仅此而已，超出这一点便是违反荣誉准则。

学员偶而触犯了这些规定，则根据荣誉准则，他必须据实向上级报告，而结果则通常是被立即开除。

有时西点军校的荣誉法规规定的相当严格，让外人看来不近情理。例如，撰写论文时，西点军校规定，学员的笔一接触到纸，便不能再同其它学员磋商交谈。而学员队章程就这一点规定得非常具体：“除非系里另有规定，学员一旦着手写或计算将作为自己的作品上交的提纲、草稿或正文，便不许再进行讨论。”学员上交作业即意味着声明“作为手稿，包括书写、打字、草图以及各种标志符号等等，全都是学员自己的作品。”学员此时完全同他的伙伴。离开来了。他不能、不许问他的同学某一个字如何拼写；也不能同他的朋友交换自己的看法、构思或反应。而这一切全凭自觉，无人监督。

荣誉法规在西点军校从某种程度上保证了原本难以贯彻的规章制度得以贯彻。由执勤学员监督执行的规章和荣誉的复杂混合物被用来有效地保证学员晚上留在自己的房间里。任何学员如果在学习日晚上被发现跑到自己的房间以外，他就会被问“没错吗？”如果他肯定地回答“没错”，那么这个“没错”就具有广泛的含义。根据学员队章程的规定，学员在自己房间以外回答“没错”，表示“他要去或已经去过的地方是经过批准的，没有乱跑乱窜到其它地方；还表示他已遵守或将遵守有关各种限制的规章。”学员有义务要说真话。如果他要到同班同学的房间，或是刚从海兰福尔斯（就在西点军校大门外的一个镇子）回来，他便不能说谎，不能回答“没错”。这样，他便被抓住了。学员则要受到禁闭、罚走等处分，但如果他没说实话，那么所犯错误就变得严重了，因为违反荣誉准则，他可能会被开除，难以贯彻的规章制度了。

### 三、“不容忍”条款

学员一进入西点军校，就宣誓要忠诚，并把自己同平民百姓区别开来，学员接受了与职务相符的所有特权，也承担了应尽的义务。但对每个西点军校的学员来说，最棘手的标准就是《荣誉准则》中“不容忍”条款了。“不容忍”条款每日都在提醒学员记住，要承担起神圣的职责，它远高于个人感情或友情。

西点军校要求学员有鲜明的荣誉感。他不能容忍或袖手旁观同年级，高年级或低年级学员中违反荣誉的行为。学员要记住违反《荣誉准则》并非永远受指责，这只说明学员个人没有达到对学员和军官的最低标准要求。因此，容忍某一学员违反荣誉的行为就与《荣誉准则》不相符合，也与学员队的标准不相符。

正如“说谎、欺骗、偷窃”的条款一样，对违反荣誉的事实漫不经心，则不能以此为借口，力其容忍违纪的涉嫌开脱。同样，由于学员受到“准则”的教育和经历，他本应该知道另一名学员确是违反了《荣誉准则》，那么，控告这个学员的容忍行为是必须的。

《荣誉准则》规定，在一定的时间内，学员如果没有向上级报告与荣誉有关系的尚未解决的事件，那么，这个学员就以容忍方式违反了《荣誉准则》。通常，“上级”是指荣誉代表；然而，非同寻常的事件可能发生，而这件事也应报告给连长、教授或连战术军官。合理的时间长度不能超过 24 小时。

当学员遇到违反荣誉的事件发生，并要解决该事件时，学员就要记住两点：第一，违反荣誉事件包括行为和动机；第二，学员的正直应受到猜疑——这样就可防备学员采取狡辩或否认性的答复。

如果学员确信发生了违反荣誉的事件，他应面询有嫌疑的学员，并给这个有嫌疑的学员一个解释其行为的机会。而面询时，他则应该指出哪种行为不适当的，并要求对此行为作出解释。

在指控对方的行为是“违反荣誉”之前，给对方学员一个解释情况的机会。这表示一种严肃性，因而只有在考虑事件的两个方面之后再提出指控。

事实上，有时常发生一些看起来可能是违反荣誉的事情，但一经严肃的查问后，这只不过是一种误解或是错觉。遇到这种情况，学员可不再干预这件事情。但如果学员还在怀疑违法事件的确发生了，那么，他有两点责任：

第一，应该鼓励涉嫌的学员向连荣誉代表报告此事；

第二，必须向自己的连荣誉代表报告嫌疑案。而且在后面的调查中，应该要求学员提供有利于解决嫌疑案的揭发材料。

西点军校确信，人都有一定的主观能动性，每一个学员均有识别真假的能力，都可以自觉地从错误中辩认出正确的东西。而学员有了这种辨别能力，就可以在没有上级高压统治的情况下，自觉地采取正确的行动。

西点军校的荣誉制度是唯一的一项由学员自己实施的制度，在执行荣誉制度的过程中，没有地位高低之分，官衔大小之别，对四年级学员和一年级学员一视同仁。学员荣誉委员会也是唯一的一个基层群众性的组织。这个学员荣誉委员会可以自行处理违反荣誉准则的学员，不需经过军校官方当局的批准。

在西点军校，这个维护学员荣誉的委员会机构，大约出现于 1897 年，当时它的主要职责是维护荣誉道德。道格拉斯·麦克阿瑟任西点军校校长之后，才把它变成了“官方在学员中的喉舌……负责贯彻实施荣誉准则。”尽管如此由于它产生的历史背景，当今的荣誉制度仍然是西点军校生活中唯一

的一项在学员控制下实施的制度。

“荣誉制度是学员自己的制度”，菲尔将军说：“这也是它的力量所在，如果学员们看到这顶制度是由陆军军官组织贯彻实施，它的力量就会大大逊色。相反，如果是出自学员自己内在的追求，任何书情都定能取得成功，其他制度如果也照此办理。也必将得到良好的效果。”

#### 四、荣誉制度高于法律

西点军校对待荣誉问题是非常严肃的，执行起来也是无所畏惧的，就荣誉教育而言，西点军校认为，如果军校学员在离开两点之前没有成功地灌输好荣誉观念，在以后的军旅生涯中就再也难以得到这方面的教育了。

一位西点军校老资格的教授说，如果联邦法院强迫西点军校改变它传统的荣誉制度，他的许多同事将会辞职离开西点。

菲尔将军为此争辩说：“在西点军校，荣誉制度是非常重要的，我认为，这一荣誉制度是西点军校不同于其它学校的要害所在。我非常珍惜这一制度，如果我们去掉它，我宁愿队后备军官训练团和候补军官学校接收陆军军官，而把西点军校忘掉。这就是荣誉制度的重要性所在。”

西点军校对于违反荣誉的行为从不姑息，尤其对考试作弊事件，无论有多少人违反，一律开除。1951年4月2日，当两名学员揭发有违法乱纪行为时，调查便开始了。很快查出参与作弊的学员有90人之众，其中包括橄榄球队队员37人。当时西点军校的橄榄球在美国是一支一流球队。这无疑影响到校方对此次作弊事件处理的顾虑。但为了维护荣誉准则，两点军校最后仍然开除了37名球员和其他的53人，一次就开除学员90人。

1966年，西点军校因考试作弊，42名学员被开除；1973年，37名学员被审问，21名被开除，罪名同样是作弊。

一名1974届的西点军校学员在回答一个突然提出的问题时，说那天他擦过鞋了，但他实际上并没有擦。他自己也弄不清是匆忙间顺口答错了还是有意欺骗自己的班长，总之，他没有去纠正这一错误。后来因同学告发，他被开除了。

然而这件事并没有就此结束，后来，田纳西州的国会议员安德森对这件事进行了干预，闹得满城风雨，给西点军校施加了巨大的压力。这位议员强烈地抨击，他称之为“陈旧”的学员荣誉制度，并且扬言，打算请求视察委员会重新审查这一制度。安德森议员声称他的选民——那个学员被西点军校“开除了”。

两点军校顶住了来自各方的压力。校长诺尔顿将军在向视察委员会解释时认为议员的用词有欠斟酌，他说：“荣誉委员会一致认为他有罪之后，还为他提供了法律顾问和军官委员会，任他选择。他两个都不要，声明自己愿意退学。他退学的要求被接受了。有两个关键的问题是：一、该学员是故意犯此错误而不是无意偶犯；1.这个年轻人不是被开除，而是退学。”但是，这个学员终究是离开了西点军校，至于是开除还是退学，又有多少实质上的区别呢。

事实上，当两点军校的学员荣誉委员会认为某个学员有罪时，就已经等于把他开除了。如果要求军官委员会裁决，则该学员将面临的是由西点毕业生指派并控制的军官委员会，如果他们再度认为他何罪，他将因“道德败坏”而破开除的，就得公之于众，而多数的社会团体都把这看作是不光彩的。

如果由于某些法律上的技术问题，军官委员会的裁决是无罪的话，这个

学员的命运就会更糟。他可以回到西点军校的学员队，但他将面临的却是一种残酷的，不寻常的惩罚。他将被判以“缄默”。从此以后，直到毕业，甚至毕业以后，除非是公务往来，西点的军官和学员都不再问他来往交谈。而他还得像过去一样完成每天繁重的日常事务，却又不得不像一个精神道德败坏，被人们抛弃了的人那样，在心理上完全处于孤立的状态。他被名符其实地排斥于社会集团之外。实际上，他上西点军校已没有多大的意义，最起码也是弊大于利。

1962 届就有两名学员在四年级时因暑假期间犯的错误而受到了这种折磨。虽然他们被安排在两个团里，但在假日他们还可以聚到一些互相谈谈，稍为减轻一点到毕业为止 9 个月作为哑巴的精神负担。

1966 届也有一名新学员被“缄默”了起来。他被指责在一次高尔夫球练习赛中作假。他的议员进行了干预，接着军官委员会的调查也证明他无罪。然而在西点军校，他被“缄默”了。结果他被迫于 1966 年 6 月退学。

前面讲到的那位学员，在安德林议员的保护下，即使不选择退学的话；那么他将在西点军校熬过 3 年多痛苦孤独的生活。而这是一种令人难以忍受的牺牲。选择退学也许对他来说会稍好一些。

在西点军校最著名的“佩洛斯事件”便是一个典型的“缄默”例子。

1971 年 9 月，西点军校的学员荣誉委员会裁决，学员詹姆斯·丁·佩洛斯在电子工程考试中犯有欺骗罪。在一年半后，对此事提出的报告指出：“佩洛斯之所以被裁决有罪，是因为在电子工程课的测验中，监考人宣布考试时间结束后，他仍继续进行答卷。”为处理佩洛斯案件而由 12 名学员组成的荣誉委员会断定佩洛斯是欺骗。根据西点军校荣誉准则：“学员不许撒谎，欺骗或偷窃；也不容忍其他人这样做。”并按照处罚条例，佩洛斯必须开除。

但是，佩洛斯拒绝离开西点军校，他要求西点军官理事会听取他对事情经过的说明，并且邀请了法律系的戴维·w·海斯上尉作他的辩护人。经过辩护，军官理事会主席宣布由校长裁决此事，而当时的校长诺尔顿将军认为裁决的确具有偏见，从而于 1972 年 2 月 3 日宣布正式恢复佩洛斯作为一名学员的一切活动。

然而，校长诺尔顿将军的裁决并没有被学员团所接受。相反，学校荣誉委员会全体 44 名成员召开了会议，并再次旨定了荣誉委员会关于佩洛斯犯有欺骗罪的裁决。由于佩洛斯拒绝离校，而军官理事又无权强迫他离开西点军校，荣誉委员会便投票作出了给予佩洛斯“缄默”惩罚的决定。经全体学员复议，一致支持荣誉委员会的决定，要求佩洛斯单吃、单住，其他学员非因公务不得同他讲话。

佩洛斯为此忍受“缄默”的折磨达 19 个月之久，一直到毕业。后来，美国许多报纸和杂志都刊登了佩洛斯事件的经过。在许多人看来佩洛斯成了不人道的西点军校荣誉制度受害者的象征。

正当公众借佩洛斯事件对西点军校的荣誉制度进行批评时，西点军校的大多数军官和学员却对荣誉委员会的决定表示支持。他们争辩说：“西点军校的荣誉制度高于法律，我们不会受到在法律上找毛病的家伙们的影响。我们要坚持西点的道德标准，西点的道德标准比美国国家的标准更高一层。”

一名西点毕业生说：“我们应该继续执行荣誉准则，国为军事领导者需要更高的荣誉美德。但是，如果法律上的漏洞让犯罪的学员获得自由，我们

又如何维护学员团的荣誉呢？”

西点军校许多学员拒绝佩洛斯的存在，还有人利用各种方法刁难他，企图使他离开西点，在他们看来，佩洛斯的存在是西点军校的荣誉受到了玷污，也是西点学员训练队的耻辱。

佩洛斯的衣服经常被人扔进淋浴室里，被人用水浸湿后扔到厕所的地板上，佩洛斯也时常会接到这样的恐吓电话：“佩洛斯，交出你的戒指，如果不给，就砍掉你的手指头。”

事实上，当佩洛斯 1973 年毕业后被分配到本宁堡步兵军官基础学校，阴影仍围绕着他，他仍遭到同他一起来到该校的 150 多名西点毕业生的冷眼。在这些西点毕业生看来，佩洛斯已被排除在西点人的行列。

诺尔顿将军解释说：“荣誉制度是我们全体西点人努力探索追求的源泉，我们的学员都懂得坚持制度的重要性，永远不会对那些不了解，可能永远不会充分了解这个制度的意义和目的的人们的奇思冥想妥协或让步。”

威斯特摩兰将军在披露他的重振陆军道德素质的计划时说：“我的目标就是要使陆军的每个领导人——从高级将领到新提拔的下士——对自己所做的每一件事都必须绝对诚实。”

许多的西点毕业生都确信，西点军校比任何学校都重视给未来的军官灌输一种独特的高尚的荣誉准则，这些军官在执行与维护荣誉准则方面又是其他军人的样板。

“从泰勒将军的时代至今，”马修·B·李奇微将军说：“西点军校一直是美国陆军精神的无穷无尽的源泉，是陆军军官中的西点毕业生，把这种精神反复灌输给了全体军官和军士。我认为，再没有什么别的东西可以代替这种道德力量。我们决不能为向某种低下的社会道德让步而放弃西点军校的荣誉道德准则。”

绝大多数的西点毕业生都坚信他们在常规军中肩负着传播西点军校“责任和荣誉”的使命。这无疑增加了西点军校毕业生团结一致的观念。而这种观念又可弥补西点家族的分裂，消除执行“责任”的麻烦，承受与军事生涯有关的体力上的艰难。

## 五、生活在荣誉的环境中

在《荣誉准则》和《荣誉制度》的约束下，西点军校的学员以高标准的诚实来建立起自信、信任和相互间的尊重。他们生活在一个荣誉的环境中。

在西点军校，没有人怀疑你说的话，你也不必怀疑别人说的话。由于有最低限度的防范措施，学员的个人财产不会被偷窃或者随便拿走（事实上，西点军校的学员并没有多少属于个人的财产）。教室里没有学监和班长，学员的签名被作为最真实的表示，而具有极高的权威性。而且，学员完全不必对周围一些人的行为动机地进行猜疑。

西点军校这种特有的荣誉环境确实存在，它是西点军校全体学员共同遵守《荣誉准则》的结果，也是他们坚持具有荣誉行为的观念的结果。通过遵守《荣誉准则》，使西点军校保证学员有一个信任和友谊的环境，保证了每个学员在这种环境中受到尊重，得到益处。

当然，西点军校的这种荣誉环境还带来了其它的益处。例如，负有管理职责的人不必进行重复的检查。因为，学员说的话、誓约、签名和行为的真实性都有助于减轻管理者的负担。学员诚实的信誉保证了学员与上级之间的信任决不受猜疑，而且，这种信任还给所有有关的人提供了有效的方便。

更重要的是，西点军校的这种荣誉环境，使每个学员更富有令人满意的生活，并且给学员个人和整个学员队树立了唯一而又是最大的自豪感。《荣誉准则》和《荣誉制度》极大地激发了西点军校学员最深厚的忠诚品质，这种品质也受到他们自己的拥护。学员们知道，西点军校存在至今，并为社会造就了如此一大批的西点精英，充分证明了历届毕业生部具备了忠诚的品质。而这都是西点的学员和西点的毕业生们忠实地维护和有效地执行《荣誉准则》的结果。

大多数初到西点军校的年轻学员，以前从没有见到过像西点军校这样的地方，一切都组织严密，办事井井有条，效率极高。成年人来到西点军校也会深深感到，西点人比其他地方的人工作速度快，办事效率高。

一位西点军校的军官解释说：“刚到军校的新学员总是猜想，为什么一些地方——校长的住所，系主任的住所总是有专人照管。学校的各处也一定有人拿着 T 字尺，在三、四个人的协助下，这转转，那看看，把一切搞得整整齐齐。而所有的人都全力以赴，一丝不苟，却并没有人管他们。其结果是，星期三晚上吃牛排也安排得井井有条；为每个学员花 30 秒钟就裁剪出合身的服装。一切都有板有眼，像一部大机器在自动地运转。……如果新入校的学员共有 48 名，这 48 名新生初到西点军校全像是乌合之众。然而一个月之后，他们就迈着整齐的步伐行进在检阅场上。美国的公民们为他们拍照并且会说，“噢，看啊，多棒，这就是我们未来的军官。”

对于一个企业来说，荣誉环境至关重要，它能够造成员工之间的和睦相处，互相信任和理解。而正是这种员工之间的友善气氛使得整个群体更具活力和创造力。

西点军校的毕业生一旦进入商界，《荣誉制度》的影响必然使其注重企业内部的荣誉环境；一向受到西点军校毕业生青睐的国际商业机器公司（IBM 公司）是美国和世界最大的电子计算机公司，长期以来，垄断着美国和世界电子计算机市场，而最为关键的是 IBM 公司是美国垄断组织中最有活力的公司，它的资产额为 372.4 亿美元，名列美国工业公司第 3 位，净收入为 54.9 亿美元，名列第 1 位。

IBM 公司所创的巨大经济效益，很大部分得益于来自西点军校毕业生为他们创造的良好企业内部环境。IBM 的员工有着近似于西点军校的荣誉观，由这种荣誉观而产生的团队精神又激发出极大的企业凝聚力。在科学技术日新月异的今天，IBM 公司始终站在高科技的最前沿，一代又一代的新产品被推出，使其长期垄断市场，随着世界各国计算机技术飞速发展，国际间的竞争日益加剧，特别是日本电子计算机工业的实力和竞争能力的加强，IBM 仍能保持优势，并立于不败之地。

## “学员灰”的启示

自从奥尔登·帕待里奇在 1812 年设计和选择了西点军校特有的灰色制服以来，“学员灰”便逐步成为西点军校“责任、荣誉、国家”这一精神的象征。在美国公众看来，西点军校已不仅仅是一所陆军军官学校，它更体现了一种文化，一种西点军校特有的文化，那种被称为“绵长的灰线”的东西。

每个西点军校的毕业生都会为自己是“绵长的灰线”中的一员，而感到骄傲和自豪；那不仅说明他曾经受过最严格的训练，同时也说明他具有了被公众称为“高尚的品德”的西点荣誉感。

一提起西点军校，人们便会想到西点军校阅兵式上整齐划一的学员队列，严格的新学员“兽营”训练和近乎于残酷的违纪惩罚，这些都给人构成一种强烈的印象。从那里走出的毕业生是真正的职业军人，他们不仅在美国陆军占据了统治地位，他们还在政治、外交、教育、工商业、文学、艺术等方面施展着才华，构成了一条贯穿美国各个领域的“绵长的灰线”。我们可以从中获得某种启示。

### 一、有企业，就有文化

以往人们总是把企业文化看作是企业职工的文化娱乐生活，也有人看作是企事业资助社会文化事业，这显然是不确切的，至少是不全面的看法。

企业文化是一种普遍现象，是企业形成的一种人们共享的价值观念和行准则。只要有企业，就有文化，只是由于这种文化渗透在每个人的生活与工作中，被人们忽视了现代企业既是人们工作的场所，又是人们生活的所在，工作占据了人们生活中近 1/3 的时间，而人们有理由希望工作本身具有意义，希望在工作中实现自己的价值。

“你选择了一家企业，你同时也就选择了一种生活方式”。从某种角度讲，企业文化的确带有一定的功利因素，却是人类必不可少的社会目标。

西点军校曾这样告诉学员的父母们：您的儿子选择进入美国陆军军官学校，就是选择作出牺牲，尽管他还不知道这牺牲对他意味着什么。在全国各地其他院校的校园里，大学生的生活方式正在很快地改变，然而，选择了西点军校便不受这种变化的影响。

我们很难说出西点文化到底指的是什么，也很难对它的优劣进行全方位的评判。但很显然，西点文化并不适用于全美的所有高等院校，就是在西点，也有许多人持批评的观点，同时西点军校却也从未放弃过它一贯固守的传统，“长长的灰线”也从未被剪短过。在美国，西点军校甚至被看成美国精神的一部分，并成为“道德的领导者”。

被西点军校所推崇的《荣誉准则》，表面上并不与其它院校相冲突，“说谎、欺骗和偷窃”同样是所有人称为不光彩的行为。但是在西点军校的《荣誉准则》和《荣誉制度》，其内涵却远远不是“学员决不说谎、欺骗或者偷窃，也决不容忍此行为者。”它已不再是一个纪律或是一种道德。

《荣誉准则》带给西点军校毕业一种责任感，一种对美国社会、陆军部和西点军校尽到自己职责的使命感，它使每一个学员获得了自信和相互间的信任与尊重。而这一切又正是在于《荣誉准则》和《荣誉制度》是由学员自己来维护的。荣誉委员会完全是由学员组成的，这比由外界强制执行的纪律要有效得多。

事实上，作为一个企业来说，企业文化并没有什么固定的模式，也没有

什么定量的分析，它只不过提供了一种思维方式和行为选择。

企业文化也不具有通用性，每个企业都有每个企业自身的企业文化。例如，一个在甲企业得心应手的管理人员，到了乙企业也许会不知所措，不是他不懂管理，而是他不懂得该企业的文化。

为了改变西点军校近亲繁殖的弊病，西点军校一直希望有更多的非西点毕业生到西点军校任教，然而西点军校教官中非西点毕业生一直寥寥无几。这并不是没有人愿意去西点军校而是其中许多人对西点军校的了解只存在于表面，一到西点军校，就不能适应那里的环境，更确切地说，是不能很好地适应西点的文化。

其实，那些志愿去西点任教的非西点毕业生多数已具有博士学位，或已完成超出硕士学位的学业。他们突出的学业成就和对军事训练的无知形成巨大的反差，他们很难贯彻西点军校的办学方针，他们往往对西点军校的一些作法持批评的观点，因为他们不了解西点军校，在和其它院校相比过程中，他们并没有考虑到已形成近 200 年的西点特有文化，这也就阻碍了他们成为一名真正的西点人。

近年来，随着企业文化的提出，很快得到社会各界的重视。企业文化的观念很快传播到世界各地。各国企业纷纷掀起一股“文化热”，来势凶猛，影响深远。

一般来说，企业文化由五大要素组成：企业的环境、价值观、企业中的英雄、仪式和文化网络。

1. 企业的环境。指企业的性质，经营方向以及企业与外界的联系等等。企业环境往往决定了企业所处的行业，决定了企业的行为。

2. 价值观。这是企业的核心。价值观是企业内部成员对某件事物判断的一致认识，价值观通过各种宣传活动灌输到每个成员的头脑中，而他们又以自己的行为体现了这些价值观念。

例如，在西点军校的《荣誉准则》中的“不容忍”条款就体现了西点军校学员的价值观念。很多人认为在西点军校的学员履行“不容忍”条款的职责和保持个人友谊之间有一种固有的冲突。因为，要求一名学员去揭发另一学员的不荣誉行为，违背了个人对同学的忠实，而被认为是不道德的。但是，西点军校却认为这两者不能相提并论，友谊的重要性和西点的同志友爱精神均应加以强调。不过，这种关系必须放在适当的位置上。

西点军校认为，如果把个人的忠实同军队对诚实军官的要求相比较的话，后者必须予以优先考虑。当学员出现违反《荣誉准则》的行为时，其他学员应该首先重新评价友谊的基础，而不是去为揭发“朋友”的这一决定而痛苦不堪。友谊之基础是建立在共同的态度、共同的观点和共同的责任上的。西点军校的每一个学员都要认识到忠实于《荣誉准则》的突出重要性。

3. 英雄。英雄们是他人的榜样和敬重的对象，他们的一言一行都体现了企业的价值观念。英雄是一种象征，没有了他们，企业文化就会因缺乏凝聚力而肢解。

1970 年冬天，电影《巴顿》在西点军校的塞那大厅进行专场放映。乔治·C·斯科特主演的这部影片早已为人们所盼望。电影放映前，塞那大厅的南礼堂座无虚席，坐满了学员和军官。随着灯光的消失，银幕上出现了巴顿。

巴顿的形象对西点军校的学员来说并不陌生，在通往塞那大厅的路上就

塑着一尊巴顿的铜像，和电影中的一模一样。这位古怪的陆军将军，头戴擦得程亮的钢盔，腰间佩挂着两支象牙柄左轮手枪，一副挑战的面孔，使人一望其尊容就有生畏之感。

电影里，扮演巴顿的斯科特站在一面巨大的美国国旗前，正向部队发表讲演：“我们不仅开枪打死那些野杂种，我们要把他们的内脏挖出来润滑我们的坦克履带！”话音一落，西点军校的学员们便热烈地鼓掌和欢呼。巴顿就是他们心中的西点英雄，而他们也坚信，他们自己中也必将产生几位美国未来的巴顿。为此主演巴顿将军的斯科特获得了 1970 年西点军校最佳演员奖。

西点军校不断向学员们塑造一个又一个的英雄形象，使他们确信他们正在一所曾经造就出艾森豪威尔、巴顿、麦克阿瑟、布雷德利等一大批著名人物的学校学习，他们没有理由怀疑，他们将在未来的事业上有所成就。而这些著名人物正是西点军校一切力量的源泉，使学员养成一种勇于进取和挑战的精神。

4. 仪式。仪式是一种活动，把企业中某些生活戏剧化，以宣传企业的价值观念，强化企业文化。抽象的价值观通过仪式的体现变为有形、可见的东西，“要是没有仪式，文化就死了”。

西点军校每年春季举行的创办者纪念日便充分显示了西点军校为宣传其价值观念不遗余力。每年这个时候，世界各地的西点军校毕业生部会举行相应的庆祝活动。但影响最大的是西点军校内组织的盛大阅兵式。全美国各地的西点校友会成百上千地来到他们的母校，接受学员组成的庞大列队从他们面前通过。当然，校友们也以班为单位，组成方队，以一个职业军人的姿态展现在西点军校的学员面前。

在短短几天的庆祝活动中，西点军校的毕业生们可以在母校再次重温西点精神带给他们的荣誉和力量。

在西点军校，仪式更是出现在学员每一天的生活中，从起床、队列训练到进餐，各种各样的仪式都可能出现。学校通过这些仪式强化西点的价值观念。

5. 文化网络。文化网络指非正式信息传递的主要渠道，它不用来传递官方消息，而是用来传递文化信息。由文化网络传出的信息往往能反映事物发生的真正原因及其背景。非正式渠道，一旦被人们所重视，能为事业的成功担负起重要的功能。

## 二、形象统计表与 CI 策划

“CI”是英文“企业形象识别”的缩写。当 CI 刚刚出现时，有人说它是一种设计手段，也有人说 CI 是一种经营策略，还有人说 CI 正确叫法是 CIS，即“企业形象识别系统”。但无论怎样，统一的企业形象已被越来越多的企业所重视。

CI 是一个企业的内在本质最有益、最利于传播的形式。CI 作为科学的系统，包括企业理念识别（MI）、企业行为识别（BI）和企业视觉识别（VI）大部分。

CI 策划在于通过各种信息传达手段，借助系统化的企业形象，使社会公众正确了解企业的经营理念以及产品或服务的品质。

CI 策划是企业获得和保持竞争优势的有效手段。从价值的角度看，良好的企业形象本身就是一笔无形的资产。

据美国《商业周刊》的较为保守的评估，莫里斯公司的“万宝路”形象资产值 300 亿美元。也就是说，对于当今世界著名品牌“万宝路”来说，莫里斯公司即使不再生产该品牌的香烟，它凭名气卖“万宝路”牌的其它产品，同样可以立即赚回巨额利润。

在西点军校建校时，还无从谈起 CI 策划，西点军校也不是一家企业，无需创造更多的利润，但是西点军校却刻意地追求一种统一的形象。这与 CI 策划不谋而合。我们完全可以从西点军校百年历史中获得启示。

#### 理念识别 (MI)

MI 是 CI 最抽象、最深层的组成部分，MI 的核心内容是企业精神，亦即企业经营活动中长期形成的，并为员工所认同的价值观念和群体意识。因而 MI 是 CI 策划的核心和灵魂。

MI 可以包括几个方面的内容：企业存在的价值，也就是通常讲的定位，经营的方针或经营的理念、企业精神等等。

#### 行业识别 (BI)

BI 体现着企业精神指导下的企业行为准则，在 CI 策划中，BI 是提高企业知名度和美誉度，增进社会公众对企业了解与信任的重要内容。

行为识别，可分为对内的和对外的。对内就是指行为的规范，销售部的标准化、培训、内部活动的规划；对外，包括外部活动的规划，广告宣传、公关、公益这些属于行为识别的内容。

#### 视觉识别 (VI)

VI 是 CI 三个组成部分中最外在、最直观的部分，因为人们感受到的外界刺激 83% 来自视觉，视觉传达是企业信息传达的最佳手段。

VI 可分为两大部分，一部分是基础的设计要素，包括企业标志、企业标准字、标准颜色、企业造型、企业标语等，这些是基本的一些要素，这些要素应用到媒体上就是第二部分，即应用的设计要素，这些就是很多企业可以使用的媒体都可以运用上，比如包装、制服、招牌、交通工具、建筑物、办公用品、公共用品、徽章、卡片等等，这些都算成为 VI 的延伸设计的载体。

我们知道，企业精神是抽象的，而企业行为则是动态的，通常要物化为具体的形式表现出来。如通过厂容、厂貌、厂徽、厂旗、厂服厂歌等来体现，特别是要以企业标志、象征图形、吉祥物等为基本设计的视觉识别来体现。

然而，MI 与 BI 的内容才是一个企业文化的真正精髓，CI 策划也正是对企业文化的开拓与张汤。企业文化是企业形象识别的原动和连体。

如果我们把企业看作一个人，CI 的三个构成要素就犹如人身的主要依据是个体的，同时也是整体的统一，彼此并不是割裂独立存在的三个单位。

MI 俗称作企业理念，犹如企业的心，而 BI 对于企业可以称作经营行为，就犹如人的日常行动和所作所为；VI 犹如人的视觉表情，是企业五官和体貌的象征。对于人来说，内心的喜怒哀乐往往溢于言表，现于行为，并时刻影响着周围的人。其实企业也是如此，社会中企业通过一定的方式，表现着自身的价值。所以 CI 的三个构成要素是有机的统一。

在当前乃至未来的市场竞争中，产品的安全性和高品质往往是企业经营理所当然的一种存在。也就是说，产品的品质和物质、性能差异会越来越小，这样，企业在推广产品时，势必会突出产品的特性、个性、美感等外在因素也就是人们常说的产品形象，而产品形象又必然要依附于企业形象的塑造和

传达。

CI 正是通过一定的方式，让企业形象深入人心。

西点军校作为一个世界著名的“将帅的摇篮”，西点形象的设立缘于多方面的原因。虽然西点形象的确立历经了近 200 年的历史，但我们仍可以把它看作 CI 活动的成功典范。

西点军校那被称作“长长的灰线”的西点精神，早已深入人心，而它的成功形象，不仅仅是因为三色校旗和那以老鹰、盾牌以及古希腊智慧女神雅典娜的头盔构成的西点军校校徽，也不仅仅因为西点军校的“兽营”和其整齐划一的阅兵式。而是在于西点教育思想以及坚决贯彻这一思想的一切行为。

西点军校的《荣誉准则》使得学员享有相互信任的环境和受人尊重的声誉，更塑造了西点的精神。正是责任与荣誉竭力鞭策西点军校的毕业生在生活中急流勇进，敢于迎接挑战。西点人有句话：“我们宁选择来之不易的正确，也不要垂手可得的谬误。只要能获得全部真理，绝不满足一半。”

西点军校的特殊贡献是一套坚强的价值制度，这一制度造就了成熟的一代——那愿意接受组织机构的纪律和标准，并把它们变成用自己的纪律衡量自己成就标准的人。

一位老西点毕业生曾感叹到：“……一个学员要想不受生活环境中的某些流行风尚和思想的腐蚀，就必须是个责任心更强的人。我不认为今天的学员已经产生了如此巨大的变化；以致你第一眼认不出他来了——你的第一个印象可能觉得他是个时髦圆滑的现代派小伙子——但是你不可能看不到他身上存在的那种不可能误会的素质——即被称为‘长长的灰线’的那个特征。”

当父母为自己的孩子能成为西点军校的一名学员而感到骄傲时，正说明西点精神早已深入人心。

今天，CI 作为一种科学的理论和方法，在更多的企业战略中运用，它是提升企业形象的有效手段。同样，不仅在企业，即使在国家行政机构也应该搞 CI，未来社会，人们的精神文化程度都向更高的层次发展，在提高这种精神文化的前提下，不仅企业、行政机构需要 CI，学校、电视台、报刊、体育运动队（包括职业队）、社团等等各行各业都需要 CI。

正如和人们所需要的物质东西是一样的，当在物质方面的需求得到满足以后，就需要追求更美丽的一种方式。作为企业也是一样，在企业经营方面，初期只是追求经济效益，当达到一定的经济效益后，就要让自己的企业形象得到社会上的承认，不光是挣钱，更主要的是通过企业形象的典范，使人们在道德上、在文化上达到一个同样高的水准。这充分说明，作为支撑时代和时代文化进展的企业来说，CI 是不可缺少的。

企业作为经济的实体，发展生产力是必然的，但是企业的存在对于社会有什么贡献，人们对这个企业存在有什么认识和感觉，这就不仅是生产东西和出售东西那么简单了，要使企业形象作为一种文化形象而存在，并使一个实体成为美的形象，那才是更重要的。

事实上，不论是兵战，还是商战，都是在诸多不确定因素中进行的，势态的发展往往是瞬息万变。然而，万变不离其宗，说到根本还是在于造就一支素质高、观念新、士气旺、作风好的员工队伍，而从以独特的企业形象显现于市场角逐中。良好的企业形象，往往使企业无往而不胜。

在国际商战中，企业管理者总是把提高企业形象看作是提高企业竞争能

力的一个重要方面，企业形象的竞争也是一种心理上的竞争。企业形象对内，表现为巨大的内聚力——广大员工为此而紧紧地团聚在一起，作不懈的奋斗，使企业形象日趋完美；对外，表现为强大的竞争力——在市场上树立良好的信誉，经销商乐意销售，顾客竞相购买。这两种能力，为当今企业之必需。

西点军校的毕业生往往能够以独特的方式树立企业形象，在通常所用的广告宣传、形象设计等手段外，西点军校的毕业生更为精明，他们把功夫更多地内在品质的雕琢上，使企业的形象成为企业长期自我塑造的结晶，以潜移默化的方式进行自我塑造，逐渐形成形象，往往无修饰的痕迹，令人信服、崇尚。这种造形术，构思之豪芒，手法之精巧，皆非同凡响，用一句话概括，即：“思入豪芒，心连广宇，熔古铸今，巧嵌精雕”。这也使得商战中的西点军校毕业生屡战屡胜。

我国企业目前面临和国际上接轨，要加入竞争，重在加强交流，帮助企业进行国际化沟通，CI 战略的导入就是为了适应信息化社会的需要，帮助企业如何建立信息搜集、分析整理的网络，同时又将企业自身的信息有效、准确地传达给社会，要达到这样目的，企业就要从过去那种旧的思维方式上到高一些的文化层次上，因为企业明天的生存和发展需要美和个性。

CI 是整个企业对内对外的形象和市场营销的基础，因而对企业策划和市场策划也当然要站在 CI 策划的角度来考虑。策划的最根本一点，就是要注意这个创意的现实可行性。CI 在构思、策划的时候，要想到它将来实施，推广的可能性，而不应局限在某一个局部或某一个框框里考虑。策划目的是要解决企业的市场和营销问题，而不是在学术里面绕圈子，这就是策划的定位。

策划应结合三个方面来考虑，一个是企业的现状，企业的现状是否能够承受这个策划是很重要的；第二是市场调查、调查分析的质量；第三，是否对 CI 的定位赋予一种专业的高度，离开了专业的高度来讲 CI，就是一种偏颇，不能称其为真正意义上的 CI。

事实上，目前我国的 CI 策划基本都是由广告公司承揽的。这其中可以看到广告宣传在 CI 策划过程中发挥了重要作用，但同时也可以看到，我国 CI 策划从形式到内容都只是注重了视觉识别（VI）和行为识别（BI）的塑造，很少涉及到理念识别（MI），这也正是我们从西点军校中要得到的启示。

CI 工作不是一般美术设计人员可以完成的，必须要有经营管理等多方面专业人员的参与。而这正是我国 CI 策划没有进入 MI 的问题所在。当然问题的实质还在于观念上的差异；即以广告为基点搞 CI，还是以广告文化为基点来搞 CI。

当以广告为基点搞 CI 时，CI 策划只能停留在 VI 设计的层面上，由于对 MI 缺少关注，设计本身就是有片面性；只有以广告文化为基点，从广告文化全方位出发去把握整体企业形象识别系统，才能从观念和行为的价值判断上把 VI、BI、MI 有机地结合起来，系统地把握和策划一个企业的独特的企业形象。也正是在价值观念和行为方式的认知与体现中，广告文化与企业文化通过 CI 策划到了最佳交汇点，并将最终汇入人类整体文明建设的良性进程。

CI 是企业用来规整企业形象的利器，正确地把握 CI 战略，有效合理地运用 CI 手段，对企业经营而言至关重要。对我们来说，有效的 CI 活动，不

仅需要一定的时间、取景以及需要完备的技术手段，更需要有正确的观念。

## 第四章 训练：商战用人之道

中国，进入商业时代。

中国人，渐渐适应“商人”的角色。

商场如战场。

大企业、大集团，改造、重组、上市、兼并，如同千军万马，声势浩大。小公司、小机构，兢兢业业、雄心勃勃，仿佛游击小队，韧劲十足、贵在坚持。练摊的个体户，兼职的“上班族”，就是散兵游勇，打打走走。

“下海”数年，有些人腰缠万贯，骑鹤荣归，有些人屡战屡败，负债累累。商战此起彼伏，永无宁日，英雄们凯旋的欢呼和“烈士”的鲜血不时地刺激着我们的耳鼓和眼膜。

到底是什么样的人，在商战中取得胜利？

什么样的三军统帅，什么样的各级将领，什么样的兵丁士卒，在战斗中勇往直前，所向无敌？他们有什么样的抱负、勇气、智慧、品格、意志力、创造力、道德，体魄？他们怎样才拥有了战无不胜所必须的这些素质？

战场如商场。

相似的形势压力，相似的思维过程，相似的才德要求，战场上每个人要具备的，商场同样要精通！

商战英才的训练之道，让将星荟萃的西点告诉你。

## 将相本无种

第二次世界大战将要结束的时候，英国首相温斯顿·丘吉尔回首尚未散尽的硝烟，不无庆幸地说。

“感谢上帝！他赐予盟国众多天生的卓越领导人，引导我们赢得了这次战争。”

面对李嘉诚、包玉刚、冯景禧、杨怀定、张果喜等等众多白手起家的亿万富翁们辉煌的成就，传奇式的经历，这样的议论铺天盖地：

“他们有天才的商业头脑，天生的领导品质。”

卓越的领导者真是天生的吗？

诺曼底登陆的指挥者，欧洲盟军司令艾森豪威尔如是说：

“许多人具有领导潜能，正如许多人具有伟大艺术家的潜能一样，然而却没有机会、没有训练，使其才能得到充分的发展。我认为，领导才能是天赋和环境的一种产品。所谓环境，是指训练与施展领导才能的机会。”

另一个美国五星上将，参谋长联席会议主席奥马尔·布雷德利对天赋这样描述：

“当你到一窝小猎犬中去挑选一只好猎犬时，甚至它才生下个把星期，你就能选出你要的小狗。那只小狗好奇地东张西望，寻觅东西，那样的小狗一定会成为最好的猎犬。这就是天赋。但是，除此之外，有些品德是可以改善的。对职业的了解，就要经过训练，这是领导才能的第一个要求。”

意大利战区的美军第五军团司令克拉克上将说：

“绝大多数领导都是造成的。许多人本来不具备某些条件，但一样能发展出来。”

美军最高司令魏德迈认为：

“绝大多数的天才，都是勤劳的结果。如果他们有秉赋的平均体格和头脑，又有求知欲和勤奋，那他一生中必定有卓越的成就。”

这些精致的意见，每一句都让人想起二千多年前，一个面朝黄土背朝天的农民发出的怒吼：

“王侯将相，宁有种乎？！”

功名赫赫的将军，家财亿万富豪，仿佛云顶的高山，可望而不可及。

艰难险阻，天涯风雨，东挡西杀，刀光剑影，走向成功的巅峰，他们经历了多少磨难，多少考验。

他们终于成功了。鲜花与掌声，幸福与圆满，令人眼馋，令人艳羡，令人叹为观止，令人心潮顿起！

成功的脑袋，难道只生在他们肩上？幸运的道路，难道在他们降生的一刹那就已经确定？

不！是训练，不平凡的训练，使他们能够在事业的道路上，获得了不平凡的成就。

二战中，美国诸多名将叱咤风云、战功卓著，展现了超群的品格、智慧、勇气，成为时代的英雄，然而，探本求源，人们惊奇地发现，他们的背后，大都有着一个响亮的名字：西点！

艾森豪威尔，1915年毕业于西点军校；布雷德利，1915年毕业于西点军校；克拉克，1917年毕业于西点军校；魏德迈，1919年毕业于西点军校；北非战场的风云人物，乔治·巴顿将军，1909年毕业于西点军校；太平洋

战场“蛙跳战术”的创造者，道格拉斯·麦克阿瑟，1903年毕业于西点军校……

翻开几乎与美国历史同样悠久的西点校史，会惊讶于它的毕业生几乎在每一次军事行动中都留下了鲜明的印迹。近两百年来，它竟然培养出了这么多著名的军事领导人：远至南北战争时期的格兰特、罗伯特·李，一战中的约翰·潘兴，近到“海湾战争”中“沙漠风暴”的指挥官施瓦茨科普夫，西点名将灿若群星，数不胜数。

如果说，这些声名赫赫的人物一来到人世，就注定要成为将军，可为什么偏偏都要集中到纽约，集中到哈德逊河畔的那些灰色的建筑群中呢？

是西点训练了他们，是西点创造了他们！

然而，军事领域以外，西点人依然威风八面，成绩斐然：

从政，1843年毕业于格兰特捷足先登，两次担任美利坚合众国总统。二战结束后，1915年毕业于艾森豪威尔再携战争英雄之威，当选美国总统。担任国务卿的有1947年毕业于亚历山大·黑格，而助理国务卿则大有人在：1915届毕业生萨尔茨曼，1951届毕业生戴维·阿布希尔，1952届毕业生迈克尔·克林斯，等等。

西点人差不多担任过美国的每个州的州长。比如，南北战争以后，1864年毕业于麦克莱伦竞选总统败于林肯，成为新泽西州州长，1846年毕业于斯通曼任加利福尼亚州州长，1855年毕业于尼科尔斯任密苏里州州长，1861年毕业于艾姆斯任密西西比州州长。在联邦政府担任局长之类官职的更是不可胜数，如1911年毕业于弗莱明任联邦工程局局长，1915年毕业于斯温任移民与归化局局长，1924年毕业于沃格尔任田纳西流域管理局局长，1929年毕业于尼科尔斯任原子能委员会总干事等。

在西点毕业生从政风气极盛的尼克松时代，有些人不无尖酸地抱怨道：

“西点的长长的灰线已经包围了五角大楼，包围了国务院，包围了白宫！”

西点建筑、旗帜、学生制服都以灰色为基调，在美国各阶层占据要职的众多西点人遥相呼应，构成了所谓“长长的灰线”。这灰色既让人敬佩，又让人妒嫉。

经商，西点人的传统也是渊源流长，毕业于西点的名商大贾多如牛毛：

金融系统，1922年毕业于亨利·奥姆斯特德担任了华盛顿国际银行的董事长，1908年毕业于格伦·埃杰顿担任过进出口银行董事长兼总经理等。

航空航天系统，有航空航天协会董事长、1922年毕业于库克，东方航空公司董事长、1950年毕业于弗兰克·波曼，罗尔斯罗伊斯航空发动机公司董事长、泛美世界航空公司董事长、1941年毕业于威廉·西韦尔，世界航空公司首席副董事长、1936年毕业于埃斯蒂斯，大陆航空公司副董事长、1947年毕业于科尔伯恩等等。

工业方面，有美国机械铸造公司董事长、1933年毕业于戈待，通用动力公司副董事长、1943年毕业于登普西，布洛瓦钟表公司的董事长、退休的五星上将、1915年毕业于布雷德利，1929年毕业于林德担任科尔特工业公司的董事长行政顾问，全面负责其国际市场的是1946年毕业于罗克斯伯利，担任过霍尼韦尔公司副董事长的有1946年毕业于阿诺德与1949年毕业于克罗宁等。

通讯方面，有国际电话电报公司的总裁兰德·艾拉斯科，副总裁1933

年毕业生哈洛克及 1951 年毕业生塞缪尔逊，通用电话公司的副总裁、1920 年毕业生拜尔斯，美国无线电公司董事、1914 年毕业生英格尔斯，摩托罗拉公司经理、1941 年毕业生米利金等。

土木工程是西点的强项，从理论到实践，西点人都做出了巨大的贡献。1823 年毕业生乔治·格林一手创办了美国土木工程师学会，并且担任第一任主席。1946 年毕业生小索尔·霍罗威茨担任殿下建筑公司董事长，号称“纽约首富”。

……

可以说，进入商界的西点毕业生名单有多长，成功者的名单就有多长。

商界的西点精英人数众多，个个出类拔萃。他们或者独自创业，自任首脑，或者加入国际知名的大公司，统率群雄。可口可乐、国际电报电话公司、国际商用机器公司、杜邦化学、斯百瑞资讯、西尔斯等等声名如雷灌耳的机构，国际商场的巨无霸，都曾经在西点人的统率下呼风唤雨，屡创佳绩。其中，国际电报电话公司经常有两三个西点生同时担任总裁级职务，而仅在 1970 年，国际商用机器公司一次就招收了 76 名西点毕业生。杜邦化学就更不必说，创业的前几代杜邦家族的掌门人物都曾经在西点受训！

甚至在美国本土以外，西点的留学生也一个个出人头地，建功立业。从政的，部长、总理不鲜见，1950 年毕业生菲德尔·拉莫斯现任菲律宾的总统，1946 年毕业生索摩查曾任尼加拉瓜总统（后来独裁弄权而臭名昭著）。从商的，在中南美洲、非洲、东南亚，形成了许多西点生们的庞大公司、集团。

西点人从战场到商场，从军界到政界，他们理所当然地出人头地，从成功走向成功，他们认定目标，勇往直前。

他们的胜利之途好像太顺利了。

难道说，这些精干商战的企业名星们，本来就具备了足够的商业头脑，而只是“天作之合”，才偶然降落在了哈德逊河畔这座军事学院了吗？

不，是西点训练了他们，是西点创造了他们！

让人惊奇的西点人，让人感到神秘无比的西点培训。

只要一走进纽约州哈德逊河畔的西点校园，就会感到它的强烈的文化氛围：这里，培养领导人才，是最高使命。

西点的教育是一套强有力的体系，包括了领导才能培养的各个方面。它通过独特的观念和训练，培养有品德的领导人。

从西点走出来的人，要有抱负、信心、勇气、智慧、口才、责任感、创造力、同情心，要让人百分之百地依赖，具有面对强大压力和困难绝不动摇的气概。

培养高品位的领导人，这就是西点训练的目标。是啊，这样的人无论何时，走到那个地方，都会发出夺目的光芒。

这也是西点人在政、商各界纵演驰骋、屡建奇勋的秘密。

如此之高的成才率，如此之广泛的成功领域，足以说明西点训练的神奇作用。然而，是不是只有某些特定种类的人，比如，特别遵守纪律，特别有热情，本来就特别优秀的人，才可能经过西点的训练而达到成功呢？

西点新生素质普遍较高，的确是不争的事实，也的确是西点成功的基础之一，但他们远非完美无缺的人，决不是天才的“半成品”。他们中间，许许多多的人资质并不见得如何出众，也曾经一次次地濒临困境，甚至感到无

法承受而打算离开西点，然而，正是经过训练，使他们坚强起来，使他们的潜能，最大限度地爆发了出来。

西点的新生，并非同一模式，千篇一律，走出西点的毕业生同样各有性格、千姿百态。

什么样的人，到了西点，都一样接受西点大熔炉的冶炼，脱胎换骨，然后从头开始。

西点让你明白，你应该做什么，怎么样才做得到。

从头学起，西点的训练，让学生从实际生活中，扎扎实实地从头开始。每一件事都要以新的眼光看待，用新的方式做，吃饭，走路，睡觉，思考，反应，行动，一切都是全新的。训练要达到脱胎换骨的效果，使新生都成为全新的人。

从入学第一天，学生就进入了一个烈火熊熊的大熔炉。这里活动丰富而复杂，精心安排，周密布置，步调极快，开始时连思考的时间都没有，只能接受。四年中，这一切活动和经历，每一个小小的步骤，把新生一步步送上了领导艺术的顶峰。

能够将什么样的花木全都培植得根深叶茂、花红果绿，才是好的花匠。西点的训练，就像好园丁对花木的培护。

真正的成功者，品性也是各种各样，并无定规。

艾森豪威尔被认为是“杰出的行政主管，最能凝聚共识、达成团结”，麦克阿瑟则是“聪明的战略家，富有远见的行政主管，精力充沛、行动力强”，巴顿将军“英勇热情”，马歇尔则“低调，不爱出风头，判断力极佳，能赢得别人的绝对信任”，英国元帅蒙哥马利则才华横溢，善感易怒，“失败时不屈不挠，胜利时盛气凌人”（丘吉尔语）。

商海冲浪，成绩骄人的弄潮儿也各具风格，并无明显的模式可循，有人右脑发达，有人左脑灵活，有高有矮，有胖有瘦，有人民主，有人专制，有人雄辩滔滔，有人木讷少言，有人积极进取，有人与世无争，有人衣著光鲜，一看就是成功的企业家，有人质朴无华，一点也没有大老板的派头。

正如组织理论家西蒙所说：“一个好主管，不过是将自身具有的一些自然禀赋，如聪明才智、活力、影响力等等，经过实践、学习和经验积累，发展成为熟练的技巧罢了。”

发展自然禀赋，养成熟练技巧，积累各种经验，这正是西点教育最拿手，也最打动人的！

“给我任何一个人，只要不是精神分裂症患者，我都能把他训练成一个领导人！”

这是西点前任校长潘模将军的“狂言”。

其实，这并不狂。

将相本无种，男儿当自强！

## 站上起跑线

“我告诉你，免得你感到惊讶。他们首先会剥光你的衣服，但这还不够。他们要把你仅存的一点点自尊心都拧干，你将失去不受别人干预、自由自在生活的正当权利。他们让你同别人挤成一堆，共同生活，吃、喝、拉、撒、睡都在一起。当他们让你再一次穿上衣服的时候，你将无法把自己和别人区分开了。你想在胸前挂个小牌牌，来说明‘我是我，不是别人’都不行。”

这是斯但贝克在《伊甸园之东》中的描述。

西点对待新生就是这样。

某年的夏天，假设你是一个朝气蓬勃的小伙子，身穿红色T恤、白色短裤，提着一只小手提箱，来到西点报到。

填好所有表格后，你走到校园中央的大操场，就会看见未来的顶头上司：一位高年级学长。

这个趾高气扬的西点人身披红色的值星带，表明现在由他全权负责新生的训练。他衣著条理，精神抖擞，动作干练，简直是十全十美、无可挑剔。正当你羡慕地看着他，远远地听见他的喊叫：

“嗨！穿红衣服的，到这儿来！”

你满怀热情，兴冲冲地奔将过去，面带笑容地伸出手。

“嗨！我是欧文，理查德·欧文。”

当你以为他一定会伸出手，招呼你说“是罗伯特·安东呢，欢迎加入西点”的时候，他张嘴就来了一句：

“呆鸟，你以为谁会管你叫什么呢？！”

也许这一下令你头脑发木、稀里糊涂，难以后应过来，神气活现的值星官又开口了。

“把箱子丢下去！”

你弯下腰把箱子放在地上，还没直起身来，就听到发狂的怒吼“呆瓜，我让你丢——下去”你只好再次拎起箱子，再慢慢下放到膝盖附近，然后让它掉下。

“丢，丢，丢下去！”

他还不满意。这样，一遍又一遍，还没等你想明白你为什么要这么干的时候，你已经累得不知道东西南北了。最后，你再也弯不下腰，直接松手，让皮箱轰然落地。

“丢皮箱”是典型的一种入学考验。其目的是让新生明白，他们原来的许多观念在西点行不通，他们需要扔掉大多的东西，学习太多的新的规范。在这里，哪怕他们不理解，也要认真地、确切地照某种要求去做，而不是照平常的想当然。

西点新生在中学时代多是出类拔革的优秀人物，也因此多有刚愎自用、自高自大的毛病。因此，入学第一天，就是让学生意识到，他们到了西点，成为了一个团体的一部分，这个团体高于他们个人，有一定的规律和传统，因此，必须丢掉个人以前的马马虎虎、自以为是、自我感觉良好，种种陈规陋习，而接受团体对自己的要求，以全新的面目融入团体。

不破不立，辞旧迎新。任何一个好的企业，都必须慎重对待新进员工，荡涤他们可能存在的不良思想、行为，全面接受本单位的宗旨、规范。同时，随时意识到自己的极限和不足，意识到需要接受新的东西，也是领导人应有

的基本态度。

有个故事讲不破不立。

一位下野的高官退隐山林，决心钻研禅学奥妙。书读数篇，经听几遍，他对禅学越来越弄不明白，因此前去求教禅师赵州：

“禅学的道理，我为什么一点也不理解呢？”

赵州请他落座，摆上茶杯，亲自提起茶壶给他沏茶。茶杯已经倒满茶了，赵州继续往里加。

“溢出来了，溢出来了！”大官连忙提醒赵州。

“你看，杯里茶水满了，再加就不可能加进去。你的脑子里盛满了功名利禄的思想，哪里还能装进去禅的道理呢！”

赵州的回答令人叫绝，大官豁然开悟。

西点的新生都以为自己才华出众，地位重要，无论何时都会得到别人的尊重、理解，然而，西点一下子就把你置于这样的境地：得不到别人尊重和理解、必须忍受某种委屈甚至侮辱。

抛开自己的面子吧，抛开自以为是的习惯心理吧。

某家大公司 A 向以管理科学、成本控制严格闻名。采购员王宏所在的公司日因为管理不善、资不抵债倒闭以后，参加考试进入了 A 公司。

王宏是个聪明能干、能说会道的小伙子，A 公司郭总经理对此了如指掌，但是……

有一天，郭总好像不经意地问王宏：

“小王，你以前供职的那家公司曾经还是不错的，依你看，它最终倒闭的原因何在呢？”

“贪污浪费呗！几个厂长、经理换着班儿，三天两头地出国考察、上南方调研，每年几十万上百万地白扔，能不倒闭吗！”

王宏想都没想，张嘴就答。

“那职工呢，具体来说，你自己有没有责任呢？”

“我是采购员，每次采购都尽量为公司省钱，辛辛苦苦谈判下来总能节约不少呢。”

小王说到这些不免露出一丝得意，心想：要不是我这个“谈判高手”的名气大，A 公司还不会录用我呢。

“这种零件，你为 B 公司每年大约采购多少？你谈判达成的价格是多少？”

“这是常用的消耗品，每年都需要三万件以上。原来的进价是五块四，我接手这项业务以后，好不容易才谈到五块。”

郭总嘴角露出一丝微笑：

“单这种零件的采购一项，你的谈判就使日公司少花一万二，不错吧？老李，我们公司采购这种零件是什么价吗？”

郭总转过头去问老采购员，谈话时在座的老李。A、B 两家公司的业务有交叉，生产中都应用某些零件。

“我们这些年都是以每件四块五进货，从今年开始，以四块三毛五进。”

王宏心里一跳，脸上略略泛起了红，心想“他们居然将价钱算到了分上，真是锱铢必较啊”。郭总笑笑，接着说：

“小王啊，实际上，以我们的采购价格计算，你就为日公司每年多花一万五。还有其他项目，咱们慢慢算。”

王宏如坐针毡，心乱如麻。以前都以为自己已经对 B 公司尽心尽力了，倒闭完全是领导的责任，其实在谈判中，在内心深处早就不自觉地放松了要求，造成最后的恶果怎么能说没有自己的责任呢。

“领导尽到领导的责任，职员尽到职员的责任，这样的公司才可能办得好。公司控制成本，严格管理，是每个人应该自觉注意的。公司是大家的，是每一个成员的。你说是吗？”

这场谈话如同当头棒喝，完全打掉了王宏原来的心理定势：公司靠领导，职员过得去就行，我自己的谈判技能绝对一流等等。从此，他睁大两眼，学习老同志，请教领导，严以律己，迅速成长为郭总手下得力干将。

改变成年人的某些思想，可以通过诱导、指点。可是对志得意满、意气风发的十七八少年郎，改头换面可并不容易。

报名的当天，新生要交出所有的行李，现金、免疫证和一切能证明他身份的证件。更“令人难以忍受”的是第五道程序，新生要当着他人的面，把身上的衣服全部脱光，然后换上西点发的运动背心和短裤，再到体检处报到，进行第六道程序。先领一张编号的身份证，然后去透视室，再次脱掉短裤，检查、拍片。

在最初的几个星期里；新生不准保有任何最基本的个人财物和代表个人的象征物品，几乎就像新生儿一样，无名无姓，也没有独立的个性。

许多人无法容忍这种“开始新生活”的方式，等下到第五和第六道程序结束就离开了。这也不见得是坏事，任何不接受共同规范的人的进入，对于团体反而是破坏力量。西点的高成才率建立在高淘汰率的基础之上，而淘汰，从入学当天就开始了。

第一天中午开始的新生训练由高年级主持，每一项活动都经过精心设计，不容许一分一秒的误差。西点每年录取大约一千两百名新生，在报到之后，他们对自己的时间就完全失去了控制权，学长做过简短的说明后，立即分配一连串的任务，而且必须在规定时间内完成，新生根本没有一点喘息的机会，没有任何时间思索他们身处何地，在于什么。

艾森豪威尔提到新生第一天的经历时说：

“我想如果容许我们有任何时间可以坐下来想一下，大部分的人可能都会搭下一班火车离开。”

男生头发都是理得近乎光头，女生则剪成齐耳短发，便服换成了清一色的灰 T 恤，黑色短裤，长统黑袜，再加上一双笨重的靴子。在一大当中，新生填表、检查，理发、着装，一项接一项，几乎像没头苍蝇一样冲过来，冲过去，而发号施令的学长则神情自若，一身笔挺的灰制服配上红色的值星带，威风极了。新生的个人欲望已不复存在，取而代之的是领导人的要求——团体目标。在一天的忙碌过后，新生参加大操场上的宣誓典礼。

在八个小时的新生训练课程之后，他们改头换面，身著西点制服，精神焕发，以整齐的队列走过操场，在父母亲人的注视下，正式成为西点的一员。

从零开始，他们站在了西点的起跑线上。

## 学习服从

服从，不光是军人的天职。

不论在什么机构中，领导者的权力部必然是有限的，受到某种约束的。领导者的地位再高，也必须向更高的权威负责。权势倾天的总统，也要向国会及全体国民负责。跨国公司的总裁，也要向董事会，向股东和消费者负责。

什么是服从？怎么服从？

这个问题看以简单到可笑的地步，但是许多人并不真正理解服从，行动上不会服从。

日本电产公司总裁永守重信，1973年白手起家，10年之后公司营业额就达到53亿日元。他回忆创业初期，他与自己的老朋友，也是第一个下属，在东京生活时的一件事。

已经夜里十二点多了，埋头工作的永守肚子饿了，就喊这位兄弟给弄点啤酒。

“喂！你去帮我买瓶啤酒吧，我这有菜。”

“行啊，不过现在卖啤酒的商店一定关门了。”

“那就去看啤酒屋。”

“啤酒屋可能也已经关门了。”

“地铁出口处不是有家夜总会吗？那里一定有卖啤酒的。”

“可是，可是夜总会里的啤酒很贵的。”

他终于火冒三丈，大吼起来：

“我只让你去买啤酒，没有说不能上夜总会，没有说价钱贵了就不能买，你怎么这么罗嗦呀！算了算了，还是我自己去吧！”

永守重信反复提到这个故事，强调企业的效率在于快速准确地执行命令，所有的主管都讨厌这样的下属，无论分配给他什么工作，他都有一大堆问题在等着：

“为什么要让我干？小张或者老王为什么不能去？”

“这件事有什么意义？好像现在不着急吧？”

“到底该怎么办呢？能不能不这样干？”

令出而不能行，禁出而不能止，无数企业的低效率就是因为领导的指令得不到迅速的执行，太多的时间消耗在解释、商量、推倭、扯皮上面。

市场风云瞬息万变，再高明的市场奇才都无法带领一帮拖拖拉拉的扯皮匠走向成功！

服从企业规范，服从领导决策，令行禁止，差不多是每一个优秀企业的从业者起码的素质。

也许在商场，服从并不是什么值得注意的话题，而在战场上，它却决定战争胜败，事关万人生死。

我们知道太多故事，讲名将们治军的纪律严明。

汉代大将军周亚夫屯军细柳，汉文帝前往慰问。皇帝的车仗还未及军营，就得到通知：大将军有令，军营之中车马一律缓行。文帝命车夫放慢速度。前行未久，周亚夫出迎。只见他全副披挂，盔明甲亮，在马上一抱拳：“臣甲冑在身，不便大礼，万望恕罪！”

明代抗倭名将戚继光在东南沿海一带声威远著，被征调至山海关任蓟辽总督，以镇外族。原来驻守此地的官兵们对戚继光和随他而来的三千身矮体

瘦的“甫军”颇不以为然。一天，“戚家军”正在操练，大雨瓢泼而至，只见全体人马岿然不动，一招一式招招如故，北军官兵纷纷赞叹而心服。

也许，文帝的大臣们气愤周亚夫的不讲情理，哪里有不看皇帝面子的道理！也许，北兵不理解戚继光的严厉，站在地里淋雨和上阵杀敌毕竟是两码事吗！

然而，一丝不苟地实施命令的周亚夫才成了平定“七王之乱”的重臣，“毫无必要”地考验士兵的戚继光使历来多事的东北十数年无外扰。

一群生龙活虎的人，高度绝对服从于一个高尚的意志，这将构成可怕的战斗力的。

然而，如何才能达到真正高层次的服从呢？在任何情况下，不讲条件，不论有无压力，都能自觉自愿、准确高效地服从，这样的境界只有经过长期的渐移默化的训练才能达到。

在生死攸关的时候，比如在战场上，服从与否的重大关系一目了然，谁都知道不能自行其是。问题是在后果并不明显的场合，比如和平时期，比如公司日常事务中，人们不太容易理解服从的意义。因此，训练就得从日常小事开始。

西点生一人校，就发现自己的一举一动，生活的每一个细节，都被规定得清清楚楚了，看不见的条条框框时时刻刻笼罩在头顶。学校的巨大权威，学长的巨大权威，使西点新生感觉生活在荆棘丛中，只好小心翼翼地遵照指定的方向，亦步亦趋地前进。

“兽营”在西点新生们的脑海中留下的印象通常是极为深刻的，在这儿，他们初步领略了权威的力量。

所谓“兽营”训练是在新生入学后的前八周进行。训练的每一天，时间都被预先计划好的活动切割得干干净净，几乎不给学员自己留下任何自由支配的余地。

这是他们的时间表：

上午 5:00	起床号
上午 6:20—6:50	集合，列队出操
上午 6:50—7:15	收操，洗漱
上午 7:15—8:15	训练前准备
上午 8:15—12:20	训练或上课
中午 12:00—1:10	午餐
下午 1:10—1:45	训练前准备
下午 1:45—3:40	训练或上课
下午 3:55—5:10	群众性体育活动
下午 5:25—6:15	上课或分列式
下午 6:35—7:05	晚餐
下午 7:05—7:25	训练准备
下午 7:25—9:05	训练或上课
下午 9:15—10:00	武器保养，熄灯

从每天早上不情愿地睁开眼，到晚上疲惫不堪地合上眼，学员所有的时间都被控制得死死的。每个训练日十二个课时，每周有七个训练日，从星期一到日期日一天也不休息，八个星期总共 682 个训练课时，计算得分秒不差！

战术训练，野外演习，体育锻炼等等，这些活动已经使学员们身心俱疲，

不得不像被牵了鼻子的牛一样死命前行，此外还有无数“讨厌的规矩”每天在折磨着他们。

宿舍的布置全部标准化。书桌，金属床，椅子，衣柜，废物箱，带锁的小橱，每个学员一套。每张书桌上摆着同样的书（通常都上同样的课），每个抽屉里装着同样的东西，甚至连摆放次序也是完全一样的。根据《整理宿舍标准程序》的规定，学员只能拥有配发的或专门批准的东西，摆放都应当有固定的位置。如，烟灰缸，放在书桌的右上角，蓝皮书（即《学员训练队章程》），与衣橱最上格的有前缘对齐，文具盒，只能装书写用具，平边向前，扫帚，放左侧床下，把朝上，离开房门。还有无数诸如此类的制度。

学员着装要严格服从规定，根据季节、天气、场合的变化而不断更换。仅课堂制服就有五种之多，标准式的，加灰前克式的，加短大衣、领带和手套的，加雨衣、雨帽的，加长大衣的。整天在团区上空都飘动着一面称为“服装旗”的旗帜，标志着当天、当时该穿什么衣服。

背诵，又是新生必须经过的一关。要熟记所有的军阶、徽章、肩章、奖章，记住第一种标记所代表的意义和奖励。新生还必须背诵许多好像无关紧要的内容，或者说是故意刁难的部分。比如，会议厅有多少盏灯，校园蓄水他的蓄水量有多少公升，以及西点对皮革的定义等等。背诵这些内容可并不容易，必须聚精会神，下很大的功夫，才能达到一字一句都不差。

就餐要规规矩矩。脱帽，列队进入，跑步前进，走固定的几条通道。就座时，椅子只能坐二分之一，身体要端正笔直，背不能靠着椅背，双脚平放地面。除非得到高年级学长的指示，不得随意东张西望，两眼注视餐盘前沿。每次只能吃一小口，在食物入口以后，必须把叉子放回餐盘摆好，双手放在腿上，然后开始咀嚼口中的食物，完全咽下以后才能再动刀叉，吃下一口。同样的规定适用于流质食物，不得啼里呼噜地吸个不停。用餐中不许交谈。

各班班长担任餐桌指挥官，新学员应当知道在本餐桌就餐的学长爱喝什么饮料。每张餐桌都有四名学员担任“热饮料下士”、“冷饮料下士”、“切点心手”、“炮手”，分别负责供应热饮料、冷饮料、切分点心。添加饭菜，都只能按规定的用语说话。

餐桌指挥官在用餐中只要愿意，就可以随时向新生提出问题，而新生必须准确无误地背出标准答案。

在餐桌旁，经常发生这样的对话：

“喂！你又走神了，笨蛋。现在，背诵皮革的定义！”

“如果把新鲜的兽皮漂洗干净，除去毛、油脂和其他无用部分以后，浸泡在稀释的鞣酸溶液中，就会发生化学反应，兽皮的胶质组织变为防水、不溶于水、不易腐烂的物质，就叫皮革，长官。”

“笨蛋！说话怎么这个腔调？奶声奶气的！大声一点，要有个军人的样子。说，你比什么强？”

“长官，我比校长家的狗强，比食堂招待员强，比空军将军强，比所有该死的海军上将强，长官。”

“该死的家伙，一句话中能说几个‘长官’？”

“一个，长官。”

“你想自作聪明吗？”

“不，长官。”

“给我吃！”

新生立即拿了面前盘子里的小块面包，填到嘴里。

“太慢了，笨蛋。重来！”

“是，长官！”

新生发现，犯的错误越多，受到的惩罚就越多，就像“滚雪球”一样，越来越难以自拔，所以，最好还是老老实实，百分之百地照章行事。

大量准确无误的背诵，是对新生智力的考验，更是培养内心服从的重要手段，同时多年不变的内容也能使新生对集体产生认同感：格兰特也背通过“皮革”的定义，艾森豪威尔也为背诵蓄水他的蓄水量而苦恼过。

服从于学校的规定，服从于团体的规范，可能相对容易，而面对面地、无保留地服从一个学长，甚至在受到侮辱、明知道被捉弄的情况下，也要服从，对新生可能并不是简单的事。

在“兽营”中，高年级学长捉弄新生的“恶作剧”已经见怪不怪了，甚至还远不止此。

“你，左边数第二位，去给我‘站柱’！”

一声令下，倒霉的新生就得乖乖地走出队列，保持比立正还要直挺挺的姿势，直到学长大发慈悲。除了“站柱”，还有“倒立”，“高抬腿跑”，体罚的形式多种多样，不一而足。

“这是什么水？”

“烟叶水，长官！”

“我命令你，喝了它！”

这又是倒霉的新生常遇到的事：被命令吃喝一些不适宜于吃喝的东西，什么眼药水啦，绳子头啦，肥皂啦。在许多新生含着眼泪奉命行事的那一刻，常会有海潮一般的委屈涌上心头，痛感“这哪里是个人呆的地方！”

有时，学长对新生的要求差不多是纯粹的“挑衅”，比如，命令新生把树枝夹在两腿之间，一边绕着圈儿小跑，一边哼唱，“我是一匹小马驹，我是一匹小马驹”。学长突发奇想，就让 20 岁左右的小伙子重复他童年的游戏，这对于有些性格刚烈的新生，恐怕是难以忍受的屈辱。

在西点，“恶作剧”具有极为悠久的传统。虽然自从道格拉斯·麦克阿瑟担任校长以后，废止了所谓恶性的“恶作剧”，但实际上高年级学生对新生的权威，在“兽营”内外对新生的捉弄，根本没有发生多少变化。

也许，被恶作剧捉弄的尴尬模样，好像与未来的领导人的形象不大符合，西点的作法也远离新的、老的任何一种教育原理及通常的社会道德标准。互相尊重，温良恭俭让，风度翩翩，对任何事情都应付自如，这好像才是军校生的样子。

其实，正是种种强迫的服从，在强制下被迫去做毫无意义甚至污辱性的事，这种经历极其有助于新学员养成不讲价钱、绝对服从的习惯，使他们在强大的心理压力下，在极度紧张的状态中能保持平静和自制，因此，能够应付未来的学校生活及工作环境。

确实有许多新学员难以忍受西点条规的重压，无法适应这里强烈的服从的气氛，所以中途退学，扬长而去。每年都有大约 15% 的新生在学习以后的头三个月里退学离开。

大浪淘沙，金子就是在反复的淘汰中才渐渐露出光芒的。

无限恐怖、谈之色变的一年级新学员兵营，即所谓“兽营”，的确起到了过滤器的作用。它把不够坚定，不够有韧性的学员挡在了门外，而通过的

那些人，则已经奠定了诸多基本的西点观念：服从，效率，团结，向上，等等。

兽营是如何惨无人道啊，兽营是如何摧残人性啊，不少人对西点尤其是它的新生训练颇有微词，认为它的强制手段太令人难以忍受，会过分压抑人的创造性。

其实不然。

谁能否认巴顿将军的创造性？那是一个能在战场上吟诵古诗的将军，是一个思想活跃的英雄，可是他，居然两次经受兽营的洗礼。

巴顿第一次进入西点军校是在 1904 年，期末因为数学不及格而惨遭留级处理。他竟然不死心，于 1905 年再次从新生作起，终于以优异的成绩毕业。

如果说，兽营强制性的服从训练会削弱人的创造性的话，那么巴顿的创造性应该受到了双倍的削弱！何况，就在这一次进入西点前，他已经在弗吉尼亚军事学院作过一年新生，已经受够了许许多多恶作剧的折磨和条令的强制。

对新生的种种要求目的在于，使新生从极度自信、对世界充分把握的假象中摆脱出来，转变为观察，多质疑，多思考。这些训练，要改变学员的一生，使他们渐渐培养起作为领导人所应有的基本的品质：自制。

在兽营中，新生吸收大量信息，准时地学习、作息，准确地遵守一切规定，甚至连思考的时间也没有，更不要说选择了。在以前，他们从没有经历过如此绝对的权威，对外物、对他人的服从也从没有到这样的程度，但西点这一切精心设计、久经考验的过程，正是为了他们激发服从，同时不废创造的目的。

西点的训练，即便在最严格的限制中也要留下适当的空间，让新生多少能够自由发挥。服从主要是最初的训练和考验，以达到自律自制。在服从逐渐成为天性以后，刺激怀疑、增进反思就成为训练的内容了。

但是，服从并不是一门简单的学问，也并非容易学得好。

“没有借口，长官！”

许多成功者都是这样，自视很高。哪怕生活穷困、一筹莫展，哪怕屡战屡败、前程渺茫，他们都坚信一定会有柳暗花明，目标必然会实现，所以，他们勇气十足，干劲冲天。

往往就是这样他们义无反顾地去争取成功，从来没有给失败留下任何可能，所以，他们成功了。

一个高尔夫球名将这样说：

“人的精神世界可以看成只有一升的容量。胜利者的脑子里装满积极的想法，时刻都在思考怎样才能打出漂亮的球，而平庸者之所以平庸，是因为他们在一升的容量里，至少装进了一半怀疑。他们不是想怎样才能打好球，而是想怎么打才能不失败。”

多么耐人寻味！

一位西方心理学家这样说。

在很大程度上，你想你是什么，你就是什么；你想你能做什么，你就能做什么。”

唐朝名将狄青率军出征讨贼，由于贼军势大，又挟连胜之威，所以狄青的部下议论纷纷，军心出现动摇。

“此次讨贼，胜负难定。是福是祸，悉听天命！”

在与敌军决战的誓师会上，狄青显得非常相信天意的指示。

“现在我扔起这三个铜钱，如果都是正面朝上，就表明我们将获胜，如果是反面朝上，就表明贼军将赢得胜利。”

手起钱落，狄青指着地上三个正面朝上的铜钱说：

“我军必胜，贼军必败！”

顿时，狄青军人心激奋，高呼着“我军必胜，敌军必败”杀赴疆场，贼军抵挡不住，死的死，伤的伤，少数残兵败将落荒而逃。

胜利班师，狄青把刚才用于占卜的三个铜钱给众将看，原来它们的每一面都是正面！

狭路相逢，勇者胜。这勇者，充满着必胜的信念。只有敢于胜利，才能够胜利。

自信，顽强，不屈不挠，仿佛是成功者的通行证，而西点人，向来以绝对旺盛的自信出名。

“在毕业典礼上，当校长说我们这一届学生中将有二十个人成为将军时，每一个毕业生都左顾右盼，希望找到剩下的十九个。”

这是一位西点生的自述，显现了他们走出校门时那种天高任鸟飞的踌躇满志。

“我从来都没想过失败的可能。”

这是无数成功的西点生在回答“你想没想过会失败”这个问题时，常作出的不约而同的答案。

西点没有失败！

这是自信，也可以说是狂做。可谁能说，这不无狂做的自信正是西点人所向披靡、勇往直前的动力呢？

1902年，在西点百年校庆的典礼上，西奥多·罗斯福总统这样评价道：

“在这整整一个世纪中，我们国家其他任何学校都没有像它这样，在刻

有我们民族最伟大公民的光荣册上写下如此众多的名字。”

前辈的精神深深地渗透进了每个西点生的灵魂的深处，指导着他们的一言一行。

“我就是格兰特、李、艾森豪威尔、麦克阿瑟和巴顿。”

每个西点人都为西点的光荣史骄傲，而这辉煌的过去的确使他们对未来充满了无比的信心。

然而，对成功的信念，不达目的誓不罢休的气概，也来自于生活的压力，来自于“成功之外别无可能”的理念。

还是在十几岁的时候，父亲就撒手而去了。下有年纪尚幼的弟弟、妹妹，上有体弱多病的母亲，而对上门的债主，听着家人无助的哭泣，李嘉诚感到天地是这么阴暗！

“妈，别哭了。明天我去做工！”

十四五岁的少年辍了学，到钟表行作学徒，十七岁又作走街串巷的推销员。每天吃的是母亲从菜市场捡来的剩菜叶子加几粒米煮成的稀汤，饿着肚子想学文化只能蹲在书摊前一个小时一个小时地“看白书”，白天辛苦，夜晚学习。回想起那个时候，如今已成为世界华人首富，家产数十亿美元的李嘉诚说：

“那时，我心中有种强烈的感觉：将来我一定不同凡响，一定能挣到足够的钱，让全家人过得比别人都好。”

这就是少年李嘉诚，所有那时认识他的人都对他仿佛与生俱来的“惊人的自信”有着深刻的印象。

其实，并不是李嘉诚有天生的自信，而是他不能不自信！生活像头大鳄鱼张开了嘴在后面紧追不舍，他只能勇往直前，向着最可能成功的方向前进！

“自信”，往往是极度艰苦的生活无意中带来的副产品。

在求亲告友无济于事的时候，在炎凉的世态把你的心冻僵的时候，在一把米也没有、眼看就要饿肚子的时候，只要是不屈的汉子，胸中都会燃起万丈的烈火，抛开一切骄饰和顾虑，去百分之二百地付出努力，珍视哪怕百分之一的成功机会！

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，……”。

中国的哲学家孟子认为，苦难是对命运对人才的特殊待遇。

“再没有什么比贫穷更有助于塑造完美的人格了。”

法国的大文豪雨果认为，穷困可以使人发奋。

无数的百万富翁都曾经一贫如洗，贫得彻头彻尾，个中滋味刻骨铭心，永志难忘，终于，他们磨炼出了这样的品格：意志坚定，愈挫愈奋，灵活善变，永不言败。奇迹一次又一次地发生了，他们脚上还沾着牛屎，手中已经摸上了数不过来的钞票！

没有退路的路，是成功的大路！

置之死地而后生。当一个人无路可退的时候，求生的欲望将调动他从未见识过的一切潜能。而西点，正是通过无数次的“绝境”训练将学生的能力、创造性发挥到极致。

几乎每一个略知西点的人都知道，在西点遇到学长或长官问话，除非得到特别的指令，只能四种方式问答：“是，长官”、“不，长官”、“我不知道，长官”和“没有任何理由，长官”。除此之外，什么样的回答都不允

许，都是不规范的。

“没有任何理由”，意味着长官的每一次命令、学校的每一种规定，只能绝对地完成，不存在任何违背的理由。

西点学员每天都要进行无数次的集合。假设你是一位新生，已经装备整齐，衣服洁净，皮鞋锃亮，然后蛮有把握地向集合地点跑步前进。不巧！就在大家已经列队，就在对照看齐的时候，相邻的同学脚尖扫上自己的皮鞋。

千万别让学长看见，千万。谁知越害怕就越出鬼，学长凶神恶煞般的声音叫起来了：

“喂！你的皮鞋，早上擦了吗？”

“是，长官！”

“这样就算干净了？！”

“不，长官！”

“皮鞋为什么会这么脏？”

“没有任何借口，长官！”

也许你感到委屈，本来好好的吗，只不过让同学踩了一脚，又不是自己的错，应当辩解几句。然而，西点的传统没有给任何人留下辩解的机会。你应该是什么样，做到了就是对，做不到就是错，没有其他任何理由好证明。

这是不讲道理的哲学，是不公平的哲学。

然而，世间哪里到处都是公平？许多时候，你面对不公平，只有忍受一途！

倘若人们强求世上任何事情都必须公平合理，那么所有的生物连一天都无法生存：鸟儿就不能吃虫子，虫子就不能吃树叶。

西点教人们正视不公平的人生。无论碰到什么样的情况，都不推脱，不辩解，而努力克尽职守，做自己应该做到的事情，这才是最主要的。

也许在学校，要求最多的只不过是在仪容仪表方面，但在以后，学员面临的就是自己和他人的生死。

乔治·马歇尔说过：

“缺乏装备，缺乏粮食，以及缺乏这个那个，都只是借口；真正的部队指挥官，不论在多么困难的境地，都必须在其胜利中显示出他的品性来。”

成功就是成功，失败就是失败。不成功就没有任何其他理由可以解释，这种“没有借口”的哲学和习惯能够激发出无比的勇气和毅力，足以战胜差不多所有的困难。

西点认为，领导人有责任明确地告诉部下该做什么，而部下有责任准确无误地完成任任务。

刚入校的新生必须学会怎样去听，要听得仔细专心，把每一句第一字都当成性命攸关的大事。要逐渐习惯于接受任何指示时都极为专注认真，全副身心专注于眼前的工作，而不是边听边做白日梦，想着晚餐吃什么、什么时候出去练球、有什么电影看。明确接到的命令后，就迅速准确果断地行动。

经受过“没有任何借口”的训练，学生就会在认真地听取命令后，努力追求成功，很自然地把成功与否的责任完全归结于自己，至于一旦失败找什么客观理由来推脱，他们想都不想，因为不成功，想理由也没有用。

马克·吐温说过：

“当一个人把所有的精力都集中在一个目标上时，他将会做出连他自己都吃惊的成绩来。”

西点的“没有借口”一下子断绝了所有的后路，逼着你每一次都必须成功，每一个命令都必须准确完成。

“没有任何借口”，西点的训练使学生明白，上级只要结果，而不需要听取长篇大论来解释失败的原因。

西点的新生正是在“没有借口”的逼迫下，全力去追求执行命令的完美，从而在一次次训练中，渐渐习惯于百分之百地完成一切指令，习惯于全身心地投入，然后取得成功。当然，西点不会忘记对学生进行足够的知识储备和能力训练。

一位进入商界的西点生曾说：

“当我又一次完成好像不可能的事以后，连上司都会觉得意外，但在我，却再正常不过。因为，我从来就没有过失败的念头。在有限的时间内，我无暇为做不好的事情找借口，无暇文过饰非，而是要把握每一分钟来完成任务。这都是在西点所接受的‘绝对服从’的训练形成的功力。”

不论什么人作公司主管，都喜欢无论分配什么任务都毫无怨言地出色完成的下属，不喜欢总是为失败寻找借口的喋喋不休的推脱责任者，哪怕他的借口再合理、再充分。

所以，当我们置身商海，面对挑战，也时时牢记：

“没有借口，长官！”

## 黑暗中的灯塔

服从训练使西点生认同权威，形成准确执行命令的习惯，从而在无数次完美的行动中培养出了自信，然而，问题在于，什么东西，能够使西点生如此驯服地服从呢？

多如牛毛的清规戒律，不遵守纪律就退学的“不宽容”，是什么东西，吸引着无数优秀的青年千方百计挤进西点，甘于接受这些“枷锁”呢？

有人说，是西点的崇高声誉，是它的的毕业证所铺就的锦绣前程，吸引着年轻人，使他们“熬”过了痛苦的四年。

这不能说不正确。

作为刚入学的新生，他可能不理解西点的千奇百怪的规则，不理解它为什么严格以至于苛刻，不理解强加于自身的一切，但不会视而不见那些前辈们的光辉事迹和他们对西点充满感情或者是感激的赞美，他不会视而不见高年级学长们的飒爽英姿和他们在内外享受到的无比荣耀。

尽管他在感情上一时还难以接受，但毕竟会渐渐领悟，那些光荣和业绩也许正是学校严格的制度的产物，也因此自然而然地证明了它们的无比正确吧。

然而，不理解的被迫执行，利益诱惑下的屈从，这并不是西点的真相。

如果说只是为了利益，他们最多服从一时，不可能养成一生的习惯，达到自觉的境界。而自觉自制，正是西点的追求。

有个故事讲风和太阳的力量。

风和太阳打赌，看谁的力量大，能把行人身上的大衣脱下来。

北风使足了劲儿，吹得飞沙走石、天昏地暗，冷气飕飕、寒意入骨，然而，行人揉揉冻红的鼻子，把大衣裹得更紧了。

轮到太阳发功了。他把世界晒得暖洋洋的，土地和空气都热得烫人，行人脸上冒出了汗珠，一会儿工夫，他就把大衣脱下来了。

人活一口气，佛争一炷香。强制和高压纵然服得了人的行动，也服不了人的内心。

桃李不言，下自成蹊。美好的东西人人都追求，会吸引人们冲破重重阻拦。

西点的清规戒律之所以能够立足，就在于它的终极目的，它集体价值观。

远大的目标要能够实现，还必须有确实的保证。

每一个西点人都很明了西点军校的使命：

“教育、训练和培育学员，使每一个毕业生具备一名陆军军官所必需的性格、领导才能、智力基础和其他方面的能力，以便模范地效力国家、不断进步、继续发展自己。”

要履行责任，捍卫荣誉，效力国家，就必须跨越智能、军事、道德、体育这四座“龙门”，达到学校这四个方面的要求。

智能培养要达到这样的目标。

——具备高水平的智能，精神承受力和有理性的勇气、正直、责任心和主动性。

——教育良好，了解所处的世界，了解为之服务的社会和军事制度。

——具有在漫长的服役生涯中不断提高知识和职业水平，对正确事物锲而不舍的基本素质。

军事职业的发展目标：

——带着被激发出来的责任感和荣誉感去服务于国家，从而最大限度地调动一切能力。

——具备坚强的性格、旺盛的创造力和对人类的了解。

——具有强健的体魄、力量、敏捷性、灵巧性、耐力、勇气和信心，同时懂得如何使自己的下级也达到这样的目标。

——具备武器装备知识、小分队作战运用知识、个体与群体方面的知识。

——军事技能，包括定向技能、装备使用技能、人际关系技能。

道德发展计划要使西点生具备下列品质：

——大公无私、正直、责任心，富有能力和勇气、诚实而公正、诚实可靠，富有同情心、聪明而富于想象、尊重他人、能够执行一切命令等等。

体育发展计划的目标在于：

——掌握最大限度地发展身体潜力和腔康所要求的知识，适应未来的军事需要。

——通过开展体育活动和集体竞赛，培养学员维持个人和“军事集体”健康状态的能力。

——培养竞争精神、集体精神、领导能力和在竞争性的体育活动中取胜的意志。

当西点人深深地领会校训，领会智能、军事、道德、体育等各方面的训练只是为了这个高尚的目标的时候，服从规定，严格要求，已经不再成为负担，而成为乐事了。

当西点人一丝不苟地逼近着智、军、德、体各项目标的时候，谁还会怀疑他们履行校训的能力与诚意呢？

其实，所有强大的商业机构，都有自己的根深蒂固的价值观，依靠它的作用，像粘合剂一样，把每一个成员紧紧地结合在一起，成为有力量的整体。

全日本乃至全世界最著名的摩托车和汽车生产企业——本田技研奉行这样的宗旨：“为社会提供最好的产品和服务”。这样的观念极为深入人心，已经被视为理所当然。

本田驻美分公司修理部的一位从日本去的技工，每天在回家的路上只要遇到路边的本田车，总要擦擦玻璃啊，做点小修啊，引起了美国人的疑问。

这位技工的回答很简单，却耐人寻味：

“我喜欢本田的车辆，习惯于看到它们漂亮的样子，见不得本田车被弄得肮脏不堪。”

不要小看普通技工的这点信念和热情，由这样的员工组成的企业难道还怕什么困难不能克服吗？这样的员工，难道还会为企业产品质量要求过高、管理过严而抱怨吗？他还需要别人的逼迫才不得不努力提高修理技术吗？！

为全体职工认可的至深的价值观，是企业的巨大财富啊。

对于声誉良好、社会形象深入人心的企业来说，对职工全方位的严格管理并不是大难的事，但对于新企业或者形象不佳的企业则困难重重。

一个好的宗旨，以及细则，比如公开评议干部，量才考试录用，加强质量管理，准时上下班，改善售后服务等，在刚刚制定出来的时候，也许会得到每一个人的赞同，但实际执行起来却一定会参差不齐，会出现抱怨和阻力。

这个时候，重要的是坚持，让大家看到，严格执行高标准改善了企业的形象，产品受到了社会的欢迎，支持的力量就会上升，自然而然地，强制的

执行就会成为自觉。

就在郑州亚细亚商场初创时期，要求每位员工上下班穿制服。许多小伙子、姑娘们十分反感，“穿个制服，印着什么‘亚细亚商场’多无聊啊！”，他们总是在将要到商场的时候，脱下自己的衣服，换上制服。

后来，亚细亚声誉雀起，人们见到身着亚细亚商场制服的工作人员时总是投以敬佩和羡慕的眼神，这时，就再也没有人出门穿一套衣服，上班前再换一套衣服了。

为远大的事业而奋斗，总是美好的事情。

当你步入商海的一刹那，就抱定“服务社会”的宗旨吧。创造一流的产品，提供一流的服务，给人们最好的东西，让你自己，和你的所有同事、部下，都为这样的宗旨而感动，而全身心地投入，至于利润，那将是为了让你继续努力下去而给予的鼓励！

为你的商海之旅，树起一座不灭的灯塔吧。

## 知识使你充满力量

西点人自信，狂傲，因为他们有实力。

从哈德逊河畔那座灰色的准军营里走出来的，并不是头脑简单的赳赳武夫。

在北非战场，当乔治·巴顿第一次看见德军统帅隆美尔，声名赫赫的“沙漠之狐”，率军向他冲过来的时候，兴奋地大叫。

谁会想到他对德国鬼子喊些什么呢？

“隆美尔，你这个混蛋，我要宰了你！”

不，不是这样虚张声势，色厉内荏。而是：

“隆美尔，你这个老狐狸，我读过你的书！”

这种傲视天下的成竹在胸，在十足的霸气之外，不是也显出一些儒士风范来吗？！

西点的教育，内容纷繁芜杂，不仅使学生打下足够坚实的军事知识基础，普通教育也同样极为优秀，在美国享有盛名。

每个毕业生都必修 32 门核心课程，以构成广泛的知识基础。它们包括哲学、政治科学、数学、计算机科学、历史、国际关系、领导科学、经济学、宪法、英语、外语、文学、军事历史、军法、地形分析等。

自第二年级开始，西点生要选择进一步学习数学—科学—工程系列课程，或者人文—公共事务系列课程。既可以进行一个研究领域的学习，也可以选择一个主攻方向。

西点提供学生选择的研究领域和主攻方向有：美国研究、外国地区研究、国际事务与政治科学、国家安全与公共事务交叉科学、外语、地理学、行为科学、经济学、历史、文学、哲学、人文科学交叉学科、应用科学与工程交叉学科、化学、土木工程、计算机科学、电气工程与应用科学及工程、管理学、数学、机械工程与应用科学及工程、核工程、运筹学、物理学与工程物理学等共 20 多种。

学习课程广泛，但每一门学科的研习却并不是泛泛的，要达到相当的深度。

比如选修人文—公共事务系列经济学学科的学生，除了公共必修的 32 门课程以外，还要学习：宏观经济学、微观经济学、国际经济学、比较经济体制、计量经济学导论、财政制度与金融理论、财政管理基础、财政与投资管理、财政会计学、工程经济学、国家安全经济学、社会科学方法论与研究设想、商业法、管理学应用与实践、政治制度比较、公共政策的制定过程、发展中国家的问题、人文政治与政治地理、政治与文化人类学、线性代数、数学模型、概率论与数理统计、线性优化等等。

尽管其中有些课程可供选修，但仅就西点所能提供的分支学科之多，就可以窥见其学术风气之盛，纵然普通大学的专业水准，也不过如此而已。

理论的知识与实际的经验，深入了解直到问题的各个细节，全面而充足的储备使得西点毕业生到战场上以后能够得心应手，进入社会各界也都能迅速适应。

熟悉细节是西点人的传统。

1987 年，曾任美国陆军参谋长的韦克汉将军在西点演讲：

“在我还是个年轻少尉的时候，一个面容干瘦的老排副总是在每天晚上

带我出去，教我操作连上的各种轻重武器。当时，我并不太相信做这些事情有什么重要意义。”

只是到后来，到韦克汉将军的官职越来越高的时候，才发现首长清楚手下的每名士兵具体负责什么工作，对自己发布适当的命令有多重要。而当部下清楚首长对自己工作非常了解时，不由自主地就会产生对首长的信任和自身工作的自豪感。

西点学生就是从最基本的事情、最基本的工具配备开始，学习他们的任务细节。

例如，M 十六步枪、手榴弹、刺刀是用什么材料做的，如何操作，如何拆卸，等等。军校的学生要和随身的武器建立一种关系，类似于人和人之间的感情一样。在战场上，士兵的生命，有时候就决定于手中的步枪，平时的训练，仔细的了解，能够使他们在生理上和心理上对武器达到极其熟悉的地步。

在每一个细节背后，哪怕是最微不足道的一点小知识，都隐藏着伟大的力量。尤其在面对紧急重大的事情，熟悉情况的每一个细节将给你把握局势的信心，为你提供解决问题的思路。

二战名将布雷德利回忆道：

“二次大战期间，我们抵达莱茵河的时候，我并不见得知道怎么建造桥梁，但是我知道相关的事情有哪些，我让造桥的士兵能有足够的时间和补给，这一点是非常重要的。”

领导的责任越大，就越需要对工作了如指掌，对主要部门、机构的运行活动最好有感性的体验。尤其是升到最高职位，总揽全局、负责整个机构的时候，熟悉基层情况就更关键了。

对于领导人来说，熟知细节是最佳的训练。

西点的训练充满着方方面面的细节，尤其是服装、集合，无数鸡毛蒜皮让人劳神。通过训练，你在不自觉的天天努力中养成了追求完美的习惯，使严格要求变成了像呼吸一样的本能反应，这时，对于重大的事情同样可以小处着手，做到尽善尽美。

繁琐的背诵是行之有效的方法，内容为诸如会议厅有多少盏灯等等。此外还有报日程和行事历。新生要轮流站在时钟下面，大声清楚地报时：“距离晚餐集合还有五分钟。穿上课制服。我再重复一遍，距离晚餐集合还有五分钟。”

报日程的时候不允许出现任何错误，否则学长会过来质问，甚至会遭到处罚，常见的处罚为报“行事历”。

所谓“行事历”是指当天的所有有关信息：日期，值星官姓名，重要的活动，距离未来重大活动还有多少天，最后的是距离历届班级的毕业典礼还有多少天，比如：“距离毕业典礼还有一百八十九又几分之几天。”

天有不测风云，说不定什么时候就遭罚，所以，每个西点生都会预先搞熟当天的行事历，同学之间互相订正。一旦不幸被捉，就战战兢兢地表演一番。

西点对着装的苛求甚至到了不能容忍的地步，但容忍下来的西点生确实仪表不凡。

他们每天都要检查几遍服装、宿舍，包括皮鞋、腰带，上衣是否正确地扎在裤子或裙子里，衬衫衣叉和裤缝是否对齐等等。也许这都是些无关紧要

的细支末节，但是正是这些养成了西点生重视细节、追求完美的品质。

细节确实太多了，太多了，但如果做不好，学长会非常严厉，绝不会稍微有一丝的宽容。

新生向学长报告，不被学长挑剔仪表的情况简直就像夜里出太阳一样。

“你的头发怎么这么乱？重新整理！”

“头发可以。衣领怎么回事？”

“皮鞋，皮鞋！”

按下葫芦浮起瓢，有时候，甚至要重复检查着装十几遍。这里需要的，就是耐心，信心，韧劲。

潘谟将军说：“细枝末节最伤脑筋”。

哪怕是宏大的计划，也往往要从最不起眼的地方着手执行。战场、商场，起决定作用的并不一定是什么高深的东西。全面的、深入的、平平常常的知识积累，会在不知不觉中把你导向成功。

站在对手面前，充足的知识准备使你满怀勇气，藐视一切。

## 团队精神

精诚合作的团队精神，却并非每个人，每个团体都天然具备的。

打虎亲兄弟，上阵父子兵。血缘关系可以成为人与人之间紧密联系的纽带，但它却是一种不可能推广的纽带。

西点通过在校训练，培养学生对所在的小组，班级，学校，陆军，国家的认同，在共同目标的带动下建立起相互合作的意识。

在西点的四年中，生活中的许多方面都依赖于团队的协作，学生逐步形成了“合作以毕业”的共同信念。

有什么事都要互相通报。新生互相转告“每日一问”的内容，包括当天上演的电影，当天的活动和制服样式，当日的菜单，距离最近的一些活动还有多少天等等。这些信息每天都会改变，只要有一个新生了解以后，在全校的电脑网络上输入了内容，其他的一千名新生就不必跑到餐厅里抄菜单了。这就是共享与合作的体现。

共同的价值观和共同的目标，是团队合作的基础。对学生而言，团体的目标代表了个人的行为动机。作为新生，他们同心协力，以打败共同的敌人——“学长”，合作以毕业。

艾森豪威尔、麦克阿瑟等人都回忆过“吹号”的趣事。

西点的课堂，学生经常被叫起来参与。或者站着回答问题，或者到黑板前画图、演算。如果某个调皮鬼没有预习上课内容而恰好又被叫起来，那他就完蛋了。唯一的指望就是下课，下课号一吹，不管问题有没有答完，立即下课。

这种规定给西点的捣蛋鬼们提供了钻空子的机会。同伴被教师叫起来受苦，支支吾吾穷于应付。这时，其他同学抢着一而再，再而三地提出其它问题，把老师的思路岔开，问题越荒诞越好，让教师的回答越长越好，直到下课号吹响。

每一次“吹号”的经历都会给刻板的军校生活带来无限的乐趣，因为表演成功并不太容易。

就在“吹号”、溜出校园逛酒吧等等合作逃避惩罚的行动中，西点生通过“不太光明”的方式达到了相互认同。艾森豪威尔在军校时极有人缘。这和他是个“吹号”高手不无关系。

集体的生活很容易使人体验到合作的好处。团体中，每一个人都变得更有力。西点尽量模拟未来战争中可能出现的情境，创造机会，来培养学生的合作精神和默契。

在西点校区旁边的波波洛本湖岸上，有个常设的巴克纳营，里面的设备非常简单，却个个精心设计。新生在第一年生活将要结束的时候，要在这里接受六个星期的训练，目的就是充分体会合作的重要性。

经过一年的训练，新生在心理和身体上，都经历了艰难的磨练，感到自己简直坚强无比了。但到了巴克纳营，他们才明白，自己的力量依然有限，只有在团体中，才能找到个人的力量。

巴克纳营有个爬平台的项目。学生分为六人一组，爬上一个四级台阶的平台。每级台阶高2.7米，每个人都必须爬上去再爬下来。这个十米高的台子，站在下面一看就明白，再自负的人都必须依靠他人才能上得去。

首先，是技术问题，用什么方法从地面爬上去。所有的人都会想到叠罗

汉。把最高的一个人先送上去，然后由他拉大家上去。

其次，是人的问题。同一个组中，有的人个子特别矮，有的人身体特别重，因此造成进展的困难，延缓速度，影响集体的成绩。所有的人，包括他们自己，如何认识这个问题至关重要。处理好大家的情绪，不抱怨，不沮丧，始终保持高昂的士气和团结的气氛，这对于战胜“巴克纳平台”是非常重要的。

因为平台有四阶，所以，同样的考验一再重复出现。在重复中，体力在消耗，情绪在变化，困难一次次加剧。

激发士气的重要方法之一，就是为团体创造敌人或者对手，激起大家的争胜心。

巴克纳营有架桥一项。每组三十五人，大约一排的规模，要在几个小时内完成组合桥。每一桥面和桥柱预先制成，都有几百公斤重，光抬起它就需要一群人同心协力。这时往往假定某些场景，比如为了恢复救援物资的运输啦，为妇女儿童逃避追击而开辟道路啦等等，从而使学生产生生死攸关的紧迫感，激励他们，否则，让他们在身心放松的情况下去搬动三四百公斤的大玩意儿，可不容易。

体育活动，尤其是集体项目，是培养团队精神的良好手段。其实，团队精神这个词本来就来自于体育运动。

西点从战术训练的課程中每周抽出两个下午进行体育训练，所有的学员都必须进行锻炼并投入各项竞赛。体育不仅强健体魄，还能激发争胜心，使人们在公平的规则下竞争取胜。

在体育馆的墙上，刷着这样的口号：

今天，  
在友谊的运动场上  
播下种子，  
明天，  
在战场上我们将收获  
胜利果实。

这个口号是麦克阿瑟提出来的，并且经他谱曲，人人传唱。

通过各种别具特色的传统仪式，还可以加深成员对集体的认同感和归属感。

西点的传统多，仪式也多。“荣誉规则”人人尽知，还要特地召开集会，庄重地向新生宣布。毕业前五百天、三百天，一百天的夜里，都要举行盛大的活动。每一项大型活动的开始和结束，都经过精心设计，从不马虎。

“巴克纳营”训练的最后一天，学员全副武装，行军到波波洛本湖，接受最后一项名为“鲤鱼跳龙门”的信心课程。

这确是名副其实的惊险之旅。学员沿梯子爬上一座二十四米高的高塔顶端，双手握住钢索上的滑轮，完全靠双手支撑全身的重量，滑到湖的对岸去。快到岸的时候，必须双手松开，自然坠落水中，再爬上岸去。下来是爬竿，走一段约八米的独木桥，然后抓住水面上的绳索慢慢前进，听到命令时松手跳入水中，等到再次浑身湿透地爬出水面，训练大功告成。

经过这种训练，内心的感觉和经过“兽营”一样，自信心大大增强。最后行军二十公里，回到校区，在大操场接受校长的检阅。

许多企业形成惯例，所有职工参加升国旗的仪式，穿厂服，唱厂歌，组

织运动会，都是形成团队精神的常见手段。

兵法云：“奇正相生”。在通常的方法之外，作为企业首脑，在西点的启示下，是否可以考虑下述手段呢？

明确最大竞争对手，详细了解、研究对手优于自己的所有方面制定赶超对手的年度计划，大力宣传以达到企业内人人了如指掌。饮料业内的可口可乐与百事可乐，照相材料业的富士与柯达，汽车业的丰田与通用、福特，民用飞机制造业的波音与空中客车，都是最有名的同行业互为对手、互相钻研、在竞争中共同提高的例子。

分解企业的总体目标，一直落实到最小的集体，定期公布单位的进度。

组织一场比赛，公司所有的人全部参加，随机抽签进行分组，每组由最年轻的人担任组长，争取优胜。

集体进行一项冒险活动，如果以公司为单位过大，就分成较小的单位。可以是长途行军、骑自行车，以考验体力和耐力。

企业首脑一年之内给每位员工的家属写一封信，对他的工作进行生动活泼的评价和提示。

让企业内的老职工，给全体人员上课，讲一讲他从事本岗工作的经验。哪怕再不起眼的工作，哪怕是烧锅炉，投入地工作许多年，都有一本锅炉经。意识到有人长期默默地为单位奉献，每个成员都会更珍惜自己的机会。

转变角色，让职工换个角度，从享受本单位产品或服务的顾客的眼光，来看待本单位工作。定期深入了解顾客的要求，是对职工独特的教育。

领导和每位新职工单独合影，以作纪念。

好的领导人可以激发职工内心中“我们就是企业”的认同感，使得全体员工产生巨大的向心力，共同奋斗以实现高尚的目标。

众志成城。

携手闯天下，正像联想集团倡导的那样，员工到了同一个企业，就是上了同一条船！

在波涛汹涌的商海，无论是庞大无比的巨舰，还是不起眼的小舢舨，都必须依靠全体船员的同心同德，而充满高昂的团队精神的企业，事业上无不成功。

走进商界的，是“你”，还是“你们”呢？

## 征服恐惧

每个人的心中都掩藏着深深的恐惧。

燕国的勇士秦舞阳胆气量过人，远近贼寇闻风丧胆，可一见到他要刺杀的对象——秦王嬴政，却两股战战，口不能言。

不少士兵，在战前的训练场上生龙活虎，摩拳擦掌，可一上战场见到鲜血与死尸，就突然失去控制，像发疯一样想逃走。

恐惧经常被生活的假象所装饰，好像每个人都足以控制生活中发生的一切似的。但是，当危机一旦来临，勇敢的假象就是薄脆的瓷瓶一碰就碎了。

战场上，作为士兵，作为任何一级的指挥员，都必须能够控制自己的情绪，哪怕出现再严峻的局面。

作为企业的领导，同样要求在许多乱作一团、生死攸关的时刻显现英雄本色。

产品纷纷退货了，企业一夜之间被大量收购了，银行贷款到期而合作伙伴人去楼空、赖帐逃了，甚至你被一家公司、被几十个客户、被无数消费者告到法院了，甚至你一无所有、负债累累、无地自容了，这时，你还要生存。

天无绝人之路，最重要的是冷静。

如果你完全被恐惧抓牢，你就只有等死了。而战胜恐惧，你就奠定了战胜危机的第一块基石。

西点的恐惧训练是极其成功的。它有意识地将学生一次次地推到极致，使他们不得不一次次面临自己的恐惧，体验它，尝试控制它，战胜它。

西点的所有要求，仪容仪表，训练学业，体育活动等，对学生都存在着压力，存在着完不成而受惩罚的恐惧。能不能在压力之下保持镇定呢？差不多所有人都能在习惯的支配下，暂时放开恐惧的想法，对命令照做不误。

当然，面对众多的要求，而时间永远紧张，有时确实不可能全部都做得尽善尽美，这时，就要学会区分轻重缓急。在重要和次要的事情之间进行选择，确定工作的次序。只要专注于面前任务的细节，就能应付内心的压力。

未来的社会竞争同样充满压力，在紧急的情况下，由于平时的训练，西点生早已惯于追求完美，完美对于他们并不是高高在上、不可企及的境界，所以，他们能够最快速地找出可行的办法，决定轻重缓急，将有限的时间做最佳的安排。

压力再向前走一步，就成为恐惧。

恐惧是一个很好的导师。它使人不再矫揉造作，不再虚张声势自以为英勇，它赤裸裸地暴露出人们最好或最糟的一面。西点首先打破学生多年来的勇敢假象，再利用各项体能训练，帮助这些未来的领导者们建立起真正的勇气、毅力和自信心，而不是勇敢的假象或一时冲动的血气之勇。

古罗马的角斗士面对面在一起，会是什么样的心情呢？意大利作家乔万尼奥这样描写角斗的场面：

“角斗双方的第一阵接触就是可怕的：在笼罩整个斗技场的极度静寂中，只听见一阵急骤的短剑砍在盾牌上的铿锵声。断裂的羽毛以及头盔和盾牌的碎片在角斗场上乱飞。激动的角斗士们沉重地喘息着，一阵紧接一阵地互相砍杀着。角斗开始后还不到五分钟，角斗场上已经洒下了鲜血，三个角斗士倒在地上在垂死的痛苦中挣扎着，别的角斗士在他们的身上践踏……”

如果你突然置身这样的境地，会怎么样呢？

从斗技场走出的角斗士一定是无所畏惧的，他早已经经受了鲜血、死亡、杀人和被杀的考验。

西点的学生也要经受类似的考验：走上拳击台，对准自己同学的鼻子，重重地出击。

所有西点生必须接受体能训练，参与相当危险的运动。男、女生都要修体操、游泳，参加肉搏自卫训练的战斗营，而男生还要修拳击和摔跤。至少每一季度参加一项团体运动比赛，都是有可能受伤的激烈运动。这些既锻炼体能也是逼迫学生勇敢地面对危险。

所有这些运动中最难的可能就是拳击了。很多学生都像一般人一样，脸蛋娇嫩得像朵花，从来没有挨过拳头。突然之间，自己可能要被重击，或者击打别人，不少人第一反应是害怕流血，害怕输掉比赛，甚至想要逃离拳台。纵然他真地迈步要逃，也必须再掉头回来，否则就无法毕业。

面对恐惧，体验恐惧，感受恐惧带来的心理压力，渐渐适应，学会抛开恐惧，冷静镇定地思考、行事。大部分人在打出第一拳的时候都有过内心的挣扎。但毕竟，胜利是每个人都渴求的。如果不竭尽全力，就不可能保护自己，打赢比赛。所以，全力出击！

在心理压力之下保持自制，最好的训练办法就是密集重复的训练，例如深入地学习拳击技巧。西点生都熟悉刺拳、上钩拳、下钩拳、摆拳，经常做空拳攻防练习和对沙袋练习。无数次的演练形成了正确的动作，比如出拳的时候臀部重心要跟着移动，到最后许多学生的拳击动作，都变为第二本能了。这样，学生专注于拳击的练习和技艺，而对比赛的恐惧早已抛之脑后了。

比赛一结束，一切就结束。两个拳手握手致意走下拳台，比赛中的情绪自然就留在了拳台上，不能带出。西点生从拳击的游戏中领悟到：恐惧，敌意，雄心，争胜心，愤怒，甚至攻击，都是可以自我控制的。

每一位企业领导人都会碰到需要冒险的时候。风险越高，情绪就越接近于恐惧。要训练自己在重要关头能够处理恐惧，最好的办法就是在控制的情况下练习克服恐惧。

不要试图压抑或试图消除恐惧，而是完全深深地体验它。

越是混乱、越是生死存亡的关头，越要冷静应对，处变不惊。最根本的原则就是，将全部精力完全集中在眼前最重要的事情上，控制内心深处无可名状的恐惧。

处理恐惧，管理恐惧的训练主要有几大技巧：

1. 想像所期望出现的场景。在内心里反复显现希望有的表现和它带来的成果，比如，完美的推销台词，做成生意后的大家欢宴的兴奋，问题解决以后的放松。

2. 调节自己对压力的反应。找出自己最感恐惧的部分，反复体味，感受自己的紧张，作为第三个人“旁观”自己的紧张，渐渐恢复平静，加强对压力的控制。

3. 建立目标。建立具体可行的目标，一点一点地逐渐进步。比如，每周学习一种拳击技巧，解决问题的五个步骤几天内先完成第一个。

4. 排除干扰。弄清对自己最大的干扰是什么，撇开它。弄清最根本、最必须处理的当务之急是什么，从而心无旁骛地专注于此，其他不进脑子。

5. 自信乐观。相信自己实力，加上充分的练习和准备，战胜危机的可能远超过事先就认为自己不会成功的人。

6. 学会放松。在恐惧达到顶点以后，抛开有意识的自制，自然地让平日反复练习的结果表现出来。

最有效的克服恐惧的手段还是自己战胜恐惧的亲自体验，有时小小的胜利对于心理的成熟其实是很大的一步。

西点游泳救生训练中有一课，让学生穿着军服，背着背包和步枪，从约十米的高塔上跳下游泳池，然后在水中解开背包，脱掉皮鞋和上衣，把这些东西绑在临时的浮板上。尽管事前反复练习，知道该怎么做，但真地到了要向下跳的一刹那，还是会迟疑，会停下来，再努力纵身一跳。

成功的跳出后的兴奋是无可言喻的，亲身的体验使自己增强了信心。如果有人不能通过这一关，他只能退学。因为，今天他不能控制自己的恐惧，未来一旦置身于危险之中，更大的风险和恐惧将使他丧失求生的本能，危及他本人及部下的生命。除非直面恐惧，否则它将如影随形，永远限制你的发展和成就。

不少原始的民族至今还保留着这样的习惯，让十几岁的少年到大森林里单独过夜，体验孤独和恐惧的滋味，作为“成年礼”的一部分。那每一夜，真是漫漫长夜啊。可这几夜经历对于少年的成熟，起着非常大的作用。

现在，越来越多的大企业热衷于让自己的员工参加“极限训练”，正是让他们体验恐惧，克服恐惧。

泰山崩于前，面不改色。有这份镇定，商海起伏的狂涛巨浪，又其奈你何？

## 完美的品德

一个成功的领导人，首先是一个成功的人。

西点的道德教育，渗透到学员生活的一言一行，形成时时处处的严格规范，一直影响他们的一生。

荣誉准则是西点的价值和标准的基础。西点对准则极为看重，在新生开学典礼中正式向新生介绍，而不是随便放在手册中让学生自己去看，或者在平时的讲话中提一提而已。在介绍时，明确宣布：违反荣誉守则，处罚最重的可能是退学，绝下宽大。

“每个学员决不说谎、欺骗或者偷窃，也决不容忍此类行为。”这就是著名的西点荣誉守则。

在西点道德成长的三阶段，第一阶段必然是强制。最初大部分新生能遵守准则的原因就是害怕遭到退学。即使做错了事。最好坦白为妙，因为坦白后的处罚最重也不会比开除更重。这是从个人利害出发。以后上升到较高的层次，从良知和价值观出发，做出符合道德的决定。最高的境界是自然而然地遵守准则，使之成为本能，这就要依靠学生一生去感悟。

不说谎，言行一致，对于习惯于夸张、渲染、文饰乃至歪曲事实的人来说，几乎像学习一种新的语言一样困难。拜伦曾经说过，我们对自己所说的谎，比对其他任何人所说的谎都多。

荣誉准则之所以如此强调语言，把学生说的每一句话看得跟他们所做的每一件事一样重要，是因为对于领导人来说，语言是行动的媒介，承诺必须信守，要求必须回应，言行不一就是失败。

在日常生活中，有意的说谎与无意的口误、过错还是不一样的。比如，学员一大早碰到学长，被问到“你的皮鞋擦了吗”，紧张之下张口就说“是，长官”，其实他昨天擦了鞋而今天还没擦，虽然这不是有意识的说谎，但意识到自己讲得与事实不符，还是要及时更正，并为这一过失接受相应的处罚。

勇于认错，知错能改，才是真正的修养。同时，就算是无意的过失，也要承担责任，这也是起码的态度。

荣誉守则的另一面，即“不容忍”他人的违规行为，对于很多人是困难的。因为所有的人从小都接受教育，信守做人不可出卖朋友的原则，西点也会加强这样的观念，但这并不与坚决遵守荣誉规则发生冲突。

朋友是小团体的私情，守则是大集体的共同价值观。破坏荣誉守则，就伤害了集体，伤害了所有人。如果说，不说谎时时考验学员，要求他们为了更高的价值而放弃个人利益考虑，那么，不容忍则要求他们放弃小团体利益。

西点的道德训练通过一些具体场景的讨论来深入。鼓励学生对常见的、未来可能出现的种种问题提出质疑，进行思考，一点一滴地进行陶冶。

道德感有不同的层次。本能的道德感要求我们不仅考虑自身，还要有益于我们最亲近的人，家人、亲友、同事，但作为社会机构的领导人，有时要求人们再度扩大视野，想到社会、国家，甚至全世界。只有多年持之以恒的自修自省，才有可能达到高境界，在关键时候做出符合道德的正确选择。

判断一个道德难题，学生要考虑几方面：

1. 当前有哪些相关的问题？眼前的形势下，需要决定的是什么事？牵涉到哪些人、哪些事，会有什么影响和后果？

2. 有几种可能的方案？不能仅凭一时的冲动行事，哪怕只有短短的一刻

钟，也要明确一切可供选择的道路。

3. 牵涉到的道德问题有哪些？领导者要自问，每一种决定会引起什么样道德疑问？

4. 有哪些人的利益会受到影响？遵循道德有时要付出代价。作为领导者，要设法为大多数的人谋求最大的利益。

西点使学生在年轻的时候就认识到，道德的人生更符合人类的追求，所以在未来能够选择更符合大义的做法。

机构和人一样，有着自己的品格。奉行不同道德规范，就有不同的行为抉择。

1982年，强生公司生产的一种名为“泰尔诺”的止痛药遭人破坏，被掺入了有毒的氰酸钾，有些消费者在服用后中毒死亡。面临这样的局面，公司的品格遭到空前的考验。怎么办？

正像许多著名的大公司一样，强生有自己的根本价值观和信条，即该公司宗旨。它明白地规范了企业对消费者、社会、员工和股东的责任，以消费者为先，社会、员工次之，而股东最次。

宗旨确实堪称高尚，但面临实际的难题，强生能够信守吗？

是的。强生为了消费者的绝对安全考虑，果断决定，不惜代价，宁冒财政危机的风险，立刻全面回收全美各地的泰乐诺，为此耗资两亿四千万美元！

尴尬的局面顺利解决，对强生的全面声讨变成了一片喝采。强生不避艰难，信守品格的行为令人敬佩，尽管损失了若干美元却意外地大大提高了声誉，所以，很快就走出阴影而赢利。

在自身利益与法律、道德发生冲突的时候，并不是任何一个企业都能够高水平地处理的。

许多工厂源源不断地排放废气、污水，领导人眼看着果木枯死、河流污浊而无动于衷，这种厂子的形象不正像那种随地便溺的不讲公德者吗？！

有些企业明明知道自已的产品存在缺陷却百般抵赖，继续大量炮制，给消费者造成危害。比如，在啤酒瓶爆炸风波最严重的时候，某位厂长为自己辩护，居然大言不惭地讲什么“酒瓶发生爆炸的概率仅为万分之二”云云，他难道不知道，每年几千万、上亿只酒瓶出产，万分之二就意味着几千人、上万人受到伤害！对每一位受害者，酒厂又都是百分之百的凶手，应该百分之百地承担责任！

有品格的国家就必须有许多有品格的企业，这些企业就必须由有品格的人来领导。

也许，品格、良心，社会公德，这些概念与市场、利润风牛马不相及。经商，就是赚钱吗！

不讲品格的人比有品格的人好像更加理直气壮，更加得意洋洋。这让人想起狄更斯笔下的吝啬鬼，大言不惭地夸耀自己圣诞节不必破财买礼物，因为他没有一个朋友！

遵循道德准则，也许会感觉不方便，不利于经营，但放眼未来，有品格的人和有品格的企业，才能真正受到社会的推崇，得到社会和员工的支持！

商海逐鹿，每天在发生着多少道德抉择！

你，会做出何种选择呢？

## 你会不会说不？

西点的服从训练世人皆知，但它对学员独立品性的看重却往往被忽视。

独立与服从看似矛盾，其实不然。作为领导人，要能够服从，但也必须有独立思考的勇气和能力。在有些情况下，他必须在同事、部下和上级面前挺身而出，大声他说“不！”，“我不同意”，“我认为这样不妥！”

什么时候应该服从，什么时候应该质疑，什么时候应该毫不犹豫地接受，什么时候应该毫不动摇地坚持，这种对形势的判断能力极为重要。

西点首先通过各种手段已经进行了扎实的服从、自律和团体合作的训练，已经奠定了正确的价值和道德观念。这时，开始鼓励独立的思考，是大有深意的。

比如，一个最著名的训练课目假设这样的情景：二次大战中，你是中立国一艘拖船的船长，偷运一批犹太儿童到安全的地方，中途碰到德国海军巡逻船。这时，如果你说谎，就可以通过，孩子们可以得救，如果说真话，孩子就有生命危险。

这是道德问题的判断。还可以反省投考西点的动机，反省美国战争史中的疑问，生活中的矛盾等等。

对于一般的人来说，“船长”的考验根本不是什么难题，但西点人经过几年的训练，不说谎早已成为人生第一原则，事实上这可能是入学以来第一次认真地思考说谎与否。

“说真话！”

不少人会毫不犹豫地这样回答。因为“不说谎”是荣誉准则的要求。作为法则，在任何条件下都应该坚持执行，否则，原则还有什么意义！

但是，在这种场合，真正的道德要求是保护孩子。德军的行为已经超出了一般的道德范围。经过讨论，差不多所有的学生都会接受了这种“道德利益至上”的观点。

然而，紧接着是下一个问题：

假如，德军要枪毙五个俘虏，你是旁观者。如果让你来打死一个，其余几个就可以免死。这时，你会怎么办？

打死一个而救下四个，好像应该服从。这就又不对了。利益在这时成为第二位的了。

通过质疑的训练，使西点人建立起道德的判断力。从服从，到能够辨别上级、整个机构是否做出了不正确的决定，这时，他才真正具备了领导他人的自信。

能够判断，到敢于说“不”，还要有足够的勇气。

在毕业前，西点的教师总会这样告诫即将踏上征途的他的学生，年轻的军官们：

“你们要有明天就放弃军人生涯的准备。”

在走向社会的那一天起，西点人抱定这样的信条：社会道德，个人的品德、尊严，比利益，升迁或事业更为重要。

成功，胜利，是多么地诱人，但道德法则，却是至上的。

不义而富且贵，于我若浮云。对于西点人来说，不仅仅是浮云过眼，而且要奋起抵抗，捍卫原则，要坚决说“不！”

面对下属的领导，面对领导的下属，都时时面临着判断，考验。是听从，

还是否定？

服从，是基本的品质。一旦集体做出决定，个人意见就应该搁置，坚决执行。但是，独立的思考，说“不”的勇气，则是更高的要求。敢于否定，不服从，其实是服从于更高的原则。

敢于否定，善于否定，也是训练的结果。

一个有着独立品格，而又善于服从的人，才是有力量的人啊。

## 领导的艺术

哲学家说：“实践出真知”。

教育家说：“做中学。”

培养领导人才的西点决不仅仅停留在理论、知识的阶段，它更看重向学生提供领导的机会，以亲自体验领导的角色。

在一年级，学员遇到的都是对于个人能力的挑战，生理和心理极限的考验。进入二年级以后，每个学生都要担任伍长，必须为一到三名新生的进步负起直接的责任。

主管人员要做到有效的领导，首先要有对团队每一位成员发自内心的尊重，要能够了解和体谅。每个人都不是机器，都是既聪明又复杂的，对于别人的了解和体谅总会产生正面的回应。只有尊重、了解和体谅，领导者才可能赢得忠诚。

部属也是形形色色的，各有不同的性情和能力。有的人和言悦色，有的人粗声大气，有的人直率豪放，有的人含蓄内敛，有的严肃，有的风趣。要发挥每个人的作用，就要了解、发现他的专长和弱点，从原有的基础上加以培养，而决不贬低任何人。

当然，尊重决不是逢迎讨好。既要维持良好的关系，又要求部下有最好的表现，就不能太放纵，太想讨好每一个人，又不必故作冷淡、保持距离。

施加压力，却不致部下情绪失控，这是领导人的艺术。西点的经验之一，就是把复杂的工作分为比较容易做到的小部分，让员工把每一个小部分都做好，这样可以大大减缓压力。

有人根据不同的表现，把下属分为几种：

“牛型”，肯干又能干；“猴型”，聪明却不干；“猪型”，不干不捣乱；“狗型”，不干还捣乱。

对于熟悉工作也有强烈的工作意愿的部下，不需要太多的监督和管理，只要多一点原则性的指示和奖赏即可。对于能干却不干的，就要找出其动力不足的根源，是经济待遇过低，还是不能实现自我，如果对症下药、焕发精神以后，这些人就是了不起的干将。有些捣乱鬼，在几经指点无效以后，就需要加强督责。

领导的要求和部下的行为总会发生冲突的。处罚是效果最差、最不当出现的行为，但有时却是无可替代的。

一位新生总是床铺不整，那么首先伍长会让宿舍的值日生明白这一点，让他们自己去解决。如果没有明显的改观，就可能进行口头申斥，要求他本人背诵新生知识，重复做内务，负责宿舍卫生，为所有不合格的地方负责。

尽管学长有权进行任何形式、内容的责骂，但他必须明了，他的目的是改变人的不良行为，而不是羞辱人。在责备中，应该让部下明白，出问题是他的不当行为而不是他本人。只有学员的道德品格出现不容置疑的重大问题时，在指导、咨询和告诫部无效以后，才能做出开除的处罚。

当高年级学生作为指挥官，披着红色的执星带，威风凛凛地站在广场上迎接新生的时候，很多人甚至已经记不得自己刚入学时候的样子了。

看着对一切都感到困惑的新生，对新生的问题感到奇怪，惊讶于他们的无知，这时，老学员们才渐渐明白自己的进步到底有多快，有多大。新生，其实正是自己的昨天啊。而现在，所有的命令、技巧、规则、仪式，自己却

像明镜一样清楚明白，动作快速敏捷，一秒钟都不浪费。

意识到巨大的进步，对自己会产生强烈的刺激和激励。意识到自己将担负的领导角色，将像以前的学长带领自己一样，带领这些新生一步步成长，更是心中充满骄傲和自豪。

一位西点学长说：

“我在兽营作班长，比当新生的时候还要卖力呢。作新生是因为活动的步调太快，又担心出差错而筋疲力尽，而现在却因为太在乎，经常熬夜，一天到晚地擦皮鞋”。

也许有人在作新生时对于擦鞋、擦皮带扣、洗制服、烫制服不以为然，不那么尽心尽力，但成长为带兵的学长，面对手下的新生，却往往一点不敢马虎，处处以身作则。

也许他们还记得自己当初对学长们的敬畏吧。自己成长到今天，也有学长们的功劳，而现在，历史的担子传下来了。

大三学长作为班长，要领导大二学生即伍长，而不是去直接领导新生。这就经常碰到授权的问题。

班长的责任其实是帮助伍长，去改善新生的表现。如果发现新生的错误，他首先应该找伍长。当然事先要了解确实，胸中设计好解决问题的腹案。在与伍长交谈的过程中，提醒他注意到问题，引导他制定方案，包括与新生谈话甚至责骂等等，模拟可能会碰到的问题。然后，关注问题的解决即可。

在这个过程中，班长始终都处在幕后，却要时时控制这一事件的进程。班长要学习和锻炼的，就是间接领导的能力。

分权，信任基础领导，协调团体中各成员的活动，克服亲自动手解决问题的冲动，这是高级领导必须掌握的。也许部下没有自己做得好，但给他们机会，哪怕暂时付出一些代价。

领导才能，只有在领导的过程中才能学习得到啊。

有没有企业试图给所有的职工提供领导的机会呢？

其实，每个人都有领导的潜能。虽然不可能所有的人都作高层领导，但总可以在某个时间，某件事情，尝试领导他人。哪怕时间很短，事情很小，这种经历都会给职工带来强大的激励，也能为未来的领导者脱颖而出提供可能。

一家公司几个办公室调换、搬迁，东西多得要命，大家忙成了一团。总经理一到场就感到不舒服，正看见刚分来的大学生小林抱着一堆报纸，就发号了：

“今天，所有在场的人，包括我自己，都由小林统筹安排，怎么搬，怎么放，怎么清理现场，都由他分派任务。现在，开始！”

小林感到意外，脸一红，客气了几句，看老总不是开玩笑，索性略一思考，当真分配开了任务。

还别说，小林真有两下子。就像王熙凤治家一样，这两个负责这个，那三个负责那个，三下五除二，事情分割停当，大家各就各位，一会儿工夫事情就干完了。

此后不久，小林被调入总经理办公室，半年多以后，再升办公室副主任。

许多人才都是在意外情况下，临时顶替时，才暴露出自己的才华，从而一发不可收的。偶而为普通职工提供一次领导的机会，不仅可以发现人才，还增进团队精神，活跃气氛。

信任部下，大胆放权，对于有些领导者简直是难于上青天。

也许他本人过于能干，事必躬亲，也许他热衷权力，担心被“架空”，也许他授权后无法控制局面，事情反而更糟，总之，每天忙得脚打头而部下轻松自在的领导实在太多了。

事必躬亲其实是最常见的“领导陷阱”，高度的集体效率才是力量所在。部下不是领导的手脚延伸，有才能的人都不愿成为他人的执行机器。

某家计算机公司邀请了十几位各个领域的专家共同从事一个项目的设计。他们各自的研究领域都很专业化，每个人在本领域内也都卓有成效，具有一定声誉。公司经理意识到，他们可能不适应集体的工作方式，协同工作无法完全调动各个人的积极性，也难以作出奖励，但这个课题的设计又必须要互相沟通和合作才能够完成。

经过反复探讨，公司把课题设计成为详细清晰的系统，绘制成一张图表，表明每位专家的研究项目在总体中的位置，以及应当如何与整体的成果配合。然后组织会谈，把专家分组，界定每组的工作目标，提出可供选择的工作方案，经过讨论以得到专家们的认可。

就这样，专家们很快展开了各自的工作。最终，设计项目圆满完成，各位专家也感到这是一次圆满、愉快的合作。

企业主管是不是也像对待专家一样，充分考虑到自己的中层干部的进取心与独立性呢？

日本大企业，如松下，索尼，都采用事业部制。每个事业部相对独立，又服从于集团的整体目标。

既能选人，又能用人，锻炼人，商场之中的人才训练，是一门博大精深的学问。

而西点的人才训练，也有着说不完、道不尽的奥秘。

它是一视同仁的训练。针对所有新人，一切从零开始。

它注重服从的品质，把学员置于绝对的权威之下。

它永远不承认借口，对学员施加强大压力，使其必须绝对、完美地完成一切规定。

作为完成任务的基础，西点学员必须掌握足够的知识、能力以至各种细节。

通过体育运动和有目的的训练，团队精神成为所有学员必备的精神素质。

有意识地让学生体验恐惧，战胜恐惧，从而能够处变不惊，应对自若。

从服从，到独立，西点训练学员有能力辨别是非，有勇气大胆说“不！”

西点给予每个人以领导的机会，来亲身体会，从直接的领导，到高层主管的不同的领导艺术。

这就是点石成金的西点人才训练之道。

沿着西点的道路走下去，前面，就矗立着商战的凯旋门！

## 第五章 戒律：在商言商

西点，以纪律严明闻名于世。

在美国，西点差不多成为清规戒律的代名词。

“严明纪律，无处不在”；“纪律之严格，之刻板，全世界都首屈一指！”

人们对西点的谈论中不无贬意。

“兽营”，“令人窒息”，“压抑、剥夺个性”，“强制灌输精神上的模仿和盲从”。

这是最常见的对西点的攻击。

然而，将星荟萃的西点真的形如“牢笼”吗？形如“宠笼”的西点为什么会英才辈出呢？为什么西点“不宽容”，“惩罚只有一种：开除”？

西点把浩如烟海的清规戒律加于它的学员。企业的领导者，该为自己的部下，制定什么样的纪律呢？

西点的未来的将军们，在学校学到了如何对待规则。走向商海的人们，你们怎么对待集体的规则呢？你们又怎么对待社会为你们设定的规则呢？

商海戒律，也许并不比西点的少。

在商言商，你会从西点得到什么呢？

## 荣誉至上

“每个学员决不说谎、欺骗或者偷窃，也决不容忍此类行为。”

这就是西点军校的“学员荣誉准则”，是一切行为规范的道德基础，是要求学员行为的最低标准。

西点认为，荣誉是职业军官行为的标志。正如前陆军部长牛顿·贝克所说：

“在处理日常事务时，有些人也许因为工作的不精确，甚至不真实，受到同事的不尊重，或者受到法律起诉。但是，作为一名军官，如果他的工作不精确、不真实，就是在玩弄他的伙伴们的性命，损害政府的荣誉。严格的组织纪律，与其说是一种骄傲，倒不如确切他说，是西点的一种教育手段，依靠它来培养自己的学员，使他们具备一丝不苟的诚实的品质”。

荣誉准则只是对学员的最低要求，在于创造相互信任的环境与受人尊重的声誉，但准则的精神决不止于“不说谎”，更高的道德要求贯穿于学员一生，不断地发展、完善。

无论在什么地方，西点校内还是校外，无论在什么时间，上课、操练还是节假日活动，荣誉准则都必须绝对遵守。

西点学生的每句话都应当是确切无疑的，无论是口头还是书面的陈述。

学生之间、学生和教师之间的谈话，包括被学长提问的“迅速作答”，都不能有任何虚假的成分，同时还要应对得体。谈话过程中的点头、手势、举手等与讲话有同样的意义，同样要表达清楚，意义肯定。

提交的书面报告必须是完整、准确的，因事外出要填写“外出登记簿”或者“缺席卡”，所有这些签署了学员姓名、首字母的文件都表明他对文件内容的肯定。列队报告时，值班学员要为全体学员的行为负责。

学员在完成作业的过程中，如果运用了别人的观点、资料，或者在编辑、修改、校对等过程中得到了他人的帮助，都必须附带说明，材料的来源、帮助的方式及程度等。如果作业是规定时限的，而学生无意中超过了时限，就要在上交作业时向教师说明。

所有西点学员的房间都是不上锁的，允许学员之间借用物品，但是，借出要经过主人的批准，按期归还。

在西点，通过上述的规定，学员们以诚实建立起了自信、信任和相互间尊重的荣誉环境。这里，别人不怀疑你说的话，你也不怀疑别人说的话；门不上锁，个人财产不会被随便拿走；教室里没有学监和班长，个人的签名受到绝对的信任。

信任他人，被他人信任，生活在一个道德准则至上的环境中，这就是西点荣誉守则带来的益处。

诚实，守信，声誉，这些美好的品质，在战场是钢铁，在商场是黄金！

一家石油公司有意聘请艾森豪威尔担任总裁，不少财团立即向该公司表示：如果你们请到艾克，我们立刻巨资注入！

也许，时代变化了。也许，人心不古了。越来越多的人或者明知故犯，或者图一时之便、“事出无奈”，或者根本就没有“诚实”的想法，总之，道德良心长出了老茧，出尔反尔成为常规。

无论进货付款，还是收款送货，我们说“尽量按时”、“没有问题”，心中想的可能是“能实现更好，不能也没什么大不了的”，“这次就这样了，

下次再说。”

小事上的轻言虚诺，非常容易习惯成自然，一旦重大的事情临头，就不大可能成为忠诚守信的君子了。

真正的商场英杰，都极为重视自己的牌子。

“船王”包玉刚曾经对人这样说：

“签订合同是一种必不可少的惯例手续。纸上的合同可以撕毁，但签订在心中的合同不能撕毁。人与人之间的友谊建立在互相信任的基础之上。”

本世纪的 50 年代，包玉刚还只是航运界的无名小辈，经营散装货轮，吨位小，租金低。60 年代中后期，能源运输需求剧增，包玉刚看准国际航运将出现千载难逢的发展良机，就大举购买油轮，成立环球航运集团，积极投入石油运输。但是，租船的主要客户——欧美的石油公司却对华人船只不屑一顾，包玉刚何许人也，他们听都没听说过，根本谈不上合作。

包玉刚是个看准了就决不放弃的人。他憋足了一口气，一家家地拜访石油公司，郑重许诺：如果不能保质保量地将石油运送到目的地，情愿接受加倍惩罚。费尽了百般口舌，不屈不挠的包玉刚终于说动了 ESSO 公司的经理戴维·纽曼，不过，这位小心谨慎的洋经理只答应租一次，而且是四只小型油轮。

“只要有一次，就会有第二次！”

包玉刚充满信心。他把这次合同看作环球公司打入国际航运界的声誉之战，精心策划，亲自指挥。从计算运送日程，到人员配置、调度，他一手操持。终于高质量地提前将石油送到了指定港口。

当心中满是怀疑的洋先生亲自看到了东方人的表现，他拉住包玉刚，激动不已：

“包，中国船队，好极了！”

当戴维·纽曼在激动之余，专为包玉刚举办答谢宴会的时候，没有人会想到，一位新的船王就要崛起了。

绝对可靠的信誉，成为包玉刚无与伦比的资本。到 1975 年，他的船队已经达到了 70 余艘，1330 万吨，成为世界最大的独立船东。1981 年，他的船队更达到 200 多艘，总吨位 2100 多万吨，远远超过美苏两家船队的总吨位之和，成为了真正的“世界船王”。

有人说，包玉刚对三样东西最为看重。第一是信誉，第二是信誉，第三还是信誉。

是啊，因为永远无可怀疑的诚信，包玉刚赢得了多少支持啊。

汇丰银行从 60 年代起就极力支持包玉刚，不仅拥有包氏企业的大量股份，还吸收他进董事会，成为第一个亚洲人董事，甚至成为副董事长。日本最大的银行——兴业银行，聘请包玉刚担任历来由本国人任职的高级顾问。基辛格担任主席的美国大通银行委员会，也专为包玉刚留下一席之地。

也许，最直接的支持来自“船王上岸”中的一幕。

1989 年，不满足现状的包玉刚果断决定投资，“弃船上岸”，与著名的英资“怡和”财团争夺“九龙仓”。其实，早在两年前，包氏收购的“九龙仓”股票已经超过了怡和公司，但怡和为了夺回九龙仓，利用包玉刚不在香港的机会，突然高价收购，这时，也有许多其他公司纷纷参与，股价飞涨，只升不降。

7 月，在中环文华阁一间密室里，包玉刚的手和另一双巨人的手握在了

一起，他就是李嘉诚。

9月，九龙仓宣布，拥有百分之二十股权的包玉刚进入董事会。这标志着包氏战胜“怡和”，收购成功。而他所购的九龙仓股票，其中一千万股，就来自于李嘉诚。

为什么李嘉诚会慨然以股权相送呢？除了利益，也许还有包玉刚重信然诺、果断豪爽而又稳健扎实的作风吧。

没有人会否认诚实，会轻视荣誉，但很多人却做不到真正的言出行随，言行一致，因为毕竟，诚实并不是法律所要求的。

通过严格的纪律约束，把道德要求变成绝对的权威，西点的做法确是世之罕见。

在开学之初，西点会专门举行典礼，郑重其事地向学生宣布荣誉准则的内容，明确强调一旦发生违犯准则的事件，就可能被处以“极刑”——开除。

学校有权利对学生进行正式或非正式的讯问，所有的学生不仅要对自己的行为负责，而且必须坦诚地回答有关其他同学的问题，即“不容忍”其他同学的违规行为。

一旦西点学生被发现可能有违犯荣誉准则的行为，首先进行个人的面询，如果还不能消除怀疑，就要上报学员连的荣誉代表，连、团荣誉代表一起指定调查组进一步调查，然后进行复审，其结果交学员队司令。如果无法结案，学员队司令可以提交正式荣誉调查审判庭，以做出裁决。如果审判庭的裁决认为该学员违犯了荣誉准则，得到校长的认可，经陆军部长最后批准，学员就被开除。

至高无上的荣誉准则，最初的确是通过强制才得以实行的。正像西点生自己所说，学习说真话简直就像学习一门新的语言！正是害怕受到惩罚，大多数人才建立了“控制嘴巴”的意识，才勇于说真话、承认错误，因为承认错误而受的惩罚最多也不过是开除！

由强制到自制最后自觉，正是西点清规戒律的用意所在。正是有了哈德逊河畔那座“压抑个性、强制灌输”的西点，才有了大家奉为当然的“诚实可信”的西点生形象。

## 追求完美

凡是参观过西点操练的人，无不惊讶于学员们军容的整齐，步调的一致，精神的振奋。

那的确是难得一见的奇观，它给每一个参观者以强大的震慑，令人肃然起敬。

然而，有谁知道，在威武的队列之后，是一条条冷酷的戒律呢！

为了绝对保证军容的整齐，西点的规定可以说细致到了繁琐的地步。

比如，《学员队规章》中的“服装与仪表”一章，就有概述、个人仪表、换装时间、基本服装、服装穿着的具体规定、用以区分军衔及年級的符号、勋章徽章领章及兵种符号、钮扣式精神奖章、携带武器时应佩戴的附属装具、外衣的穿着、对其他服装的具体说明、对自选女服的具体规定、体育运动服装规定、室内着装规定、便服、便服的存放、离开和返回军营时的着装、船形帽的戴法等 18 条内容，而每一条都非常细致。

个人仪表一条中规定了以下内容；理发、刮脸、姿势、个人习惯、珠宝首饰物、眼镜、化妆品等七项。

在珠宝首饰物一项中，对女学员佩戴耳环是这样规定的：

一年级第二学期的女学员和高年级的女学员在穿上课服、白上衣灰裤子、灰制服、阅兵礼服、白色就餐服和军便服时只准佩戴小的柱形耳环。耳环可以是无装饰的，球形的，金质、银质或珍珠的，但直径不得大于 1/4 英寸（6 毫米）。耳环应紧贴着耳朵，两只耳朵佩戴的耳环应为一对。除集合就餐外，携带武器时不得佩戴耳环。此外，在穿战斗服、体操服或其他运动服时，不准佩戴耳环。

这就是西点。在光彩照人、潇洒自如的外表后面，有着极为周到细致的严格要求。

西点不仅规范本校学员，而且对于家属、来访者、参观者的仪表和行为都有相应的规定，由带入的学员负责。

纪律无处不在。它甚至规定了学员在联欢舞会上应该跳的舞步，艾森豪威尔就曾因为答应女伴的要求，跳了违犯规定的土耳其快步舞而受降职处分。

西点对学员行为方式的约束名目繁多。关于每星期六学员会见女友时应注意的礼节，西点有如下规定：

“在公开场合，对一位妇女表示过分亲昵是不允许的，每个有身份的男人都不应当这样做。只有在隐蔽场合方可表露感情。在公开场合陪送妇女时，学员可让妇女挽着自己的手，以示礼貌。当穿过人群和车辆、走过崎岖或结了冰的路面时，如果她穿高跟鞋，或在其它必要的情况下，让她挽着自己的手是特别得体的。在人行道上走时，学员通常应走在外侧。但如果妇女居于自己的右侧时，则必须准备好随时能够正确地互相敬礼。无论何种情况，在公开场合握着一位青年妇女的手都是不合适的。”

西点的学生一不小心，就会触犯某一条规定。从学校的处罚纪录可以看出，犯错的方式真是五花八门：

错误：是非不分，判断极差。2 月 7 日在摄影队列中作出猥亵的动作。

惩罚：记过 15，惩罚 20。

错误：公开显露感情。2 月 20 日。在大礼堂内亲吻青年女子。惩罚：

记过 10，惩罚 14。

错误：是非不分。2 月 17 日，未经批准离开队列，并在教室内衣领不扣，谈话声音过高，扰乱秩序。惩罚：记过 25，惩罚 66，并禁闭于限定范围内三个月。

错误：态度凶猛。3 月 2 日，在教室里，当卫兵要求其让出军官座位时，态度好斗不恭。惩罚：记过 15，惩罚 20。

错误：故意不守规定。3 月 25 日故意扣留表格不交。

错误：是非不分，有辱学校名誉。5 月 8 日，穿学员制服在新泽西高速公路上搭便车，同时，衣冠不整，鞋子肮脏，头发过长并留小胡子。惩罚：记过 20，惩罚 4，禁闭于限定范围内两个月，并降级为学员二等兵。

错误：是非不分。4 月 12 日，在营区内，未经批准，带着年轻女子，在林园大道上开快车。惩罚：记过 30，惩罚 88，并禁闭于限定范围八个月。

错误：擅离职守。8 月 9 日私自访问迪克利夫学院。惩罚：记过 30，惩罚 88，并禁闭于限定范围内四个月。

错误：判断严重错误，是非不分。9 月 12 日，因睡觉误课后，要求教员不要上报。惩罚：记过 30，惩罚 88，并禁闭于限定范围内四个月。

错误：是非不分，判断极差。11 月 21 日在食堂弄弯银器。惩罚：记过 10，惩罚 14。

在西点，没有一件你不必认真对待的事。穿衣，走路，说话，吃饭，一切都要规规矩矩，一切都要尽善尽美。

西点永远强调高标准的要求，永远追求最好。在学业成绩上，在战术操练上，在仪容仪表上，在体育竞赛上，所有的学员都不惜一切地努力以求出人头地，至少在某一方面表现突出。

所有的西点人都有着强烈的表现欲，或者说是追求第一的精神，这是西点极为推崇和有意鼓励的。

乔治·巴顿将军从一入学，就决心要夺得术科训练第一，穿上带“A”字（表示打破学校径赛纪录）的制服，争取把自己的名字印在校队的足球上。为达目标，他加倍努力，仅练习踢足球就伤臂两次，脱臼一次。

前辈英雄的榜样在激励，学校的规章制度在逼迫，西点人永不满足地追求着完美的境界。

也许并不是人人、事事都那么圆满地获得成功，但这种追求第一的精神是宝贵的，它总能带来无穷的动力。

不求进取，安于现状，因陋就简，马马虎虎，这样的习惯在西点一天都不能生存，然而，放眼社会，有多少人在这种自己不满意、别人也不满意的工作与精神状态中“维持”！

有位推销员，他在自己负责的地区，每月达到的成绩大约是 50 万元左右，这在公司内是挺不错的。

后来，公司把他派到最不容易出成绩的地区去，想让他开拓局面。果然，不久他的推销额就达到了每月 50 万。

公司对这位推销员寄予厚望，就再调他到更大的、更有希望的地区，等待他做出更大的成绩。然而，他每月的推销额依然停留在 50 万元上下！

原来，这位老兄有意无意地把 50 万元看作了自己的限额。被派到成绩上不去的地区，他感到很大的压力，就拼命工作，大胆创新，结果终于达到标准。在容易做出成绩的地区，他的 50 万标准根本不成问题，自然就没有

什么压力，奇怪的是这时要么身体不适，要么意外事故，总之推销额就是上不去了。

有压力才有动力，在很多时候就是这样。

大多数人的才智就像矿藏，深埋在地下，只露出一点头。追求完美的西点，逼迫学生充分地挖掘自己的潜能，让它像喷泉一样，在压力下高高地放射出来。

潜能得到发挥，就形成现实的能力，创造美好的成果，如果长久闲置就会萎缩。它就像小苗一样，遇到阳光雨露，能够成长壮大，否则，就会枯萎败落。

## 绝不宽容

如果员工违犯了企业的规定，应该怎么办？

违犯了荣誉准则的西点学生，等待他的只有一条路：开除。

这样做是不是太不讲情理了吗？是不是应该有较轻的处罚，最严重的再开除呢？如果坦白认错，能不能从轻发落呢？如果违规的行为没有得逞，是不是就不必如此严厉呢？

不，西点绝不宽容！

荣誉准则至高无上，一旦确定有违犯的行为，就必然地采取唯一的处罚：开除。

也许只有这样绝对，才足以维护准则的尊严吧。

西点不宽容，这是雷打不动的原则。

1951年8月，美国各大报纸在头版用大字标题报道这样的新闻：“西点因考试作弊开除了90名学员，包括足球运动员”。

90名学员，90名来自美国各地的优秀青年，由美国总统、各州州长和参议员推荐的顶尖人才，因为违犯的荣誉准则，就被毫不犹豫地开除了。

此后的1966年，再次出现严重的荣誉事件，20多名学员被先后开除。

尽管后来学校规定，在正式荣誉调查审判庭确认学员存在违犯荣誉准则的行为以后，校长仍然有权做出不开除的决定，以考虑学员在准则范围内生活的历史、不正常的重压和威胁、揭发案情的方式以及未来诚实生活的决心等等，但是，校长行使这种权力的机会是极为罕见的，纵然行使，违规学员自己也难以接受。

因此，判定违犯荣誉准则，即意味着退学处理。

荣誉就像一张白纸，一经法污，很难复原。过分的宽容会使人们丧失对荣誉的珍视。

包玉刚恪守信用，同时对于不讲信用的人嫉恶如仇，绝不同情，毫不宽容。

有一次因为朋友极力介绍，包玉刚勉强同意把一艘船租给了一位不熟悉的港商，签约六个月。那位港商为了得到合同，费尽了千言万语，“绝对按期归还”、“一秒也不拖延”等等的保证说得人不由得不有几分相信。

事有凑巧，就在租约将要到期的时候，恰逢苏伊士运河关闭，引起了航运费用飞涨，各家船东的船只租金也跟着上扬。那位“聪明”的港商打起了小主意，企图继续租用包氏的低租金货船，所以迟迟不将货船交还，却向包玉刚打招呼，主动将租金提高一倍，答应预付租金三分之一。

要说租船给谁都是一样的租，包玉刚只要顺水推舟就行了，还可以额外多收租金。

不！包玉刚眼里揉不得半点沙子，不讲信誉的人，他坚决不予合作。

港商看事情不对，亲自送钱上门，苦苦哀求，然而，包氏一副冷冰冰的铁面不为所动：

“你如果老老实实地把船交还，再和我谈租船的事，我会照原价和你再签一份合同的。现在，你就是把租金再提高十倍，我也不会租给你了！”

说话、做事绝对可信、可靠，包玉刚的好名声越来越大，以至于所有的人，在和他打交道的时候都不得不小心谨慎地恪守“信用”的准则了。

绝不宽容，重刑苛典，这并不意味着不讲情理。西点在对违规事实的认

定时极为慎重，充分考虑“有意”和“无意”的巨大差别。

比如说谎，是无意的口误，还是有目的的欺偏呢？在新生的“迅速作答”中，有时确实会发生口不应心的现象，这时，本人要及时发现并纠正，不会因此而遭受严厉处罚。

荣誉准则是最基本的要求，因此执行得也最为严厉。其它众多的条令法则，一旦违犯也会受罚，但处罚方式很多，并不一定必然遭到退学处理。

多如牛毛的清规戒律，无论谁触犯，都要按照规定给予相应的处罚，这是不宽容的体现。

在西点，几乎没有人不曾受罚。从校方到同学，对受罚的学生都不存在任何歧视。

艾森豪威尔在学校期间是典型的捣蛋鬼，曾经多次受罚，但他因领导才能突出而不断升迁。

度过在西点的第一年，艾克升任下士，但因在课堂上与教师开玩笑而被罚步一个月，同时降职。一年后，他表现突出而被越级提升中士，命令还未公布，他就因跳明令禁止的土耳其快步舞而被罚步、降职。升入四年级，艾森豪威尔几经提升而为掌旗上士！

违犯规定，是无可挽回的错误，还是来日方长的过失，这一区别意义重大。

曾任 IBM 公司总裁的托马斯·沃特森有则故事。

一位下属因工作中的失误使公司损失了一千万美元，在内疚之余，立刻递交了辞职书。沃特森把这位前途远大的部下叫到办公室，冲着他板起面孔，声色俱厉的怒吼：“辞职？你想都别想！我在你身上花了一千万美元的教育费，你以为我这时候会这样让你走吗！”

这个时候，下属的眼中充盈着激动的泪花，它们必将化为日后玩命工作的动力，以报答这一顿“痛骂”。

违犯规定决不姑息，允许部下出现错误，这是每一个主管应有的健康态度，虽然把握问题的尺度很难，这正是批评艺术的关键。

日本新电气公司经理永守向来以“斥骂”管理公司。用他的话说就是：

“经常挨我骂的，是第一流的人才；偶尔挨我骂的，是一般的人才；从来不挨骂的，根本就是废物！”

由于公司从事的机电设计要经常面临失败，因此公司人员也就经常挨骂。而内心中，永守却这样告诫自己：

“如果失败率在百分之三十，根本就可以不予置理；如果达到一半，只需要提醒；如果超过百分之七十，这才需要痛骂！”

一次，永守对一位年轻的员工大发脾气，事后想到这个小伙子性格倔强，恐怕会难以承受，就专门把公司里他的好朋友找来，好像不经意似他说：

“那个家伙遭我痛骂了一顿，不过他是很有前途的，你应该向他学习啊！”

对下属从无好脸色的永守，十几年来坚持每年给每一位职工写一封信，亲自动手，写上生动活泼的评价，尤其充满褒奖和鼓励，甚至职工增加到了数百人还仍然坚持。

严格，却不严酷，不宽容，却又不拘束。不正当的行为难以生存，而正当的行为却丝毫感受不到规章的存在。

使人畏惧而不敢违犯，却又不致“恐怖”到使人无所适从，这就是企业

法规应当达到的境界。

## 角色定位

人人都有一本难念的经。

每个人的社会角度不同，或者在不同的场合扮演不同的角色，他所必须服从的规范也不相同。

找准自己的角度，做好份内的事情，不劳他人操心：决不越俎代庖，“侵犯”他人事权，这也是做人的规范。

西点不同年级的学生享受的待遇大不一样，所负的责任也不同，他们要经受角色定位的考验。

比如周末假，一年级享受两次，二年级四次，三年级六次，而四年级则没有次数限制。

如果学员被邀请到教师家里作客，一年级学员必须穿着灰制服、灰上衣白裤子或白上衣灰裤子，二年级可以穿军便衣、灰制服、灰上衣白裤子或白上衣灰裤子，三年级学生可以穿非正式的便服，而四年级生则能够穿随便的便服。

一般说来，年级越低，则要求越严，当学员们逐渐升入高年级，形成较强的约束力以后，强制的规章就越来越少了。

西点的很多规章有区域、场合的限制。

比如，体操服的穿着，可以在下列场合：河边运动场、体育馆日光浴场、营区内、擦洗汽车时、工艺品商店和乘车途中、陆军消费合作社服务站、观看体育比赛时、营区内进行室外运动时、高尔夫球场、没有客人在场进行野餐时、从“在宿舍区内学习”的号音响起到离开宿舍区及在华盛顿大厅内的时间里。

对于男学员脱去外衣，规定只在下列场合得到允许：体育馆日光浴场，河边运动场、在营区内（停机坪或平原以外）的沥青地面上进行体育比赛（如打篮球）时。

学员不允许“公开表露感情”，但在哈德逊河畔断壁悬崖间的一条长长的林间小道上，高年级学员和他们的女友们可以尽情“表露”他们的感情，其他任何人，甚至包括军官，都严禁涉足。每到周末，这条被称作“爱情小道”的林间小路，两边的树丛上经常稀稀落落地挂着军帽、衬衫之类，表示“此处有人，请勿打扰”。在这儿，一切都是合法，而仅仅一百码外，就是碰一碰女朋友的手，都要受到严厉的惩罚。

在什么场合，什么时间和地点，应该注意什么样的规定，西点人必须了如指掌，因此必须随时明确自己的角度和位置。

自己是新生还是高年级的学生？是直接带新生的伍长，还是领导伍长的班长？这样的角色定位对西点的学生至关重要，决定着他们未来能够采取正确的工作方式。

同是领导，伍长直接领导新学员，而班长领导伍长，要能够而且必须授权。

西点担任班长的学长都曾经担任过伍长的职务，对带新生的一套非常熟悉，是解决问题的老手，但成为班长以后，他就必须克服亲自动手的冲动，学习授权，发展出自己的授权风格。要培养直接的部下——伍长，进行指挥，协调每个部下，提醒他们应该做的事，什么时候做，尽量避免直接插手。

间接的领导就好似电影的导演，观众虽然看不到他，他却是一切行动的

灵魂，因而无处不在。

从简单的解决问题，到建立一个能够消除问题的机制，这是伍长与班长，也即是直接领导与间接领导的区别所在。

找不到自己的角色，行为与自己的角色不符合，这样的企业领导者何其多也！

升任了高层领导，却找不到领导的感觉，仍像一个权力增大了的小头头或普通职员一样工作。

所有的问题都靠自己解决，凡事一把抓，对自己造成很大压力，而部下却无从帮忙，袖手旁观。

头痛医头，脚痛医脚，淹没于大堆的具体事务，远期规划、战略设计根本无从考虑。

这是商场的大忌，领导者的陷阱！

高层领导的角色类似于导演，必须学会放权，让部下去发挥，而不是把部下变成简单的执行机器，变成自己多出来的几只手脚。

老罗斯福说过：“以所有，视所在，尽所能”。一个人不可能把事事都做得好，他必须将自身有限资源做最好的运用，完成最重要的事情，而其他的事情，则交由精挑细选的部下进行即可，给他们最充分的自主权。

“只把你们解决不了的问题告诉我好了。”

这是一种极为明智的领导策略。

美国前总统里根以一个演员起家，却极好发挥了幕僚和部下的作用。度假又休养，他的总统作得轻松自在，而威望节节升高，达到战后美国总统的最高峰，不仅本人连任，甚至副总统布什都沾光不小，得以获任一届总统。

他的哲学就是只做自己该做的事，其他的不必要去过多操心。

里根的职责恐怕不能说不重要吧，然而他却轻松自在，颇有闲暇。有些人作了领导，仿佛地球离了自己就会停止转动，每天除了睡觉无时无刻不在工作，却没有一点时间静下来作战略的思考，做更大更远的规划。

领导不同于基层工作人员。称职的领导应该能够跳出日常事务的圈子，对未来做明确的布置。

“弃婴”经常被引用来比喻推卸责任，所谓“生完孩子丢到别人门口”。作为领导，会发现有时要面对部下的“弃婴”，把他该做决定的事千方百计地推到你面前。

拒绝“弃婴”，把“他”温和地交还给“父母”，才是上策。

也许部下的解决方法一时并不令人满意，但付出一点代价是值得的，否则，一而再的越俎代庖将会使部下产生依赖心理和惰性，使自己陷入无边的困境。

如果你进入商界，如果你想成为真正的领导人物，就努力向这样的角色靠拢。你不防经常问一问自己：

我的公司一年后、三年后应该成为什么样子？为此我现在应该做些什么？

我是否设身处地地为公司的每一位员工考虑？是不是努力在寻找适当的措施，促使他们发挥才干、迈向成功？

我是否对部下进行过足够的训练？是否让他们明白了各自的责任和权限？

我有没有做到自制？是不是过度干预了部下负责的细节，做了他们分内

的工作？

我是不是把时间全花在了我分内的事上？我分内的事成效如何？

## 奖与罚

在全世界的管理经典都在滔滔不绝地宣传“赞扬”、“奖励”的重要性的时候，大谈西点的严格纪律、罚字当头似乎有几分不合时宜的味道吧。

然而，尽管西点不排斥奖励，但处罚却实实在在地统治着西点。

清规戒律，多如牛毛，无处不在，动辄得咎，这些听起来的确有些可怕。

处罚的方式五花八门，有警告、训斥、限制行动、免除优待、降级或解除学员领导职务、取消任职资格、记过、罚步、杂役、取消休假以至于开除，种类繁多，或单项处罚，或数种并施。

然而，西点并不热衷于处罚，它做出的规定是有原则的。

西点处罚的所谓“烫火炉”原则，指的是每一项处罚都要信息清楚，不乱发脾气（像火炉的传热一样客观明了），只针对错误的行为（如火炉只烫伸过去的手），态度要一致（火炉烫人永远如此，百试不爽），从而能够让犯错的人记住教训。

西点，它要让学员从处罚中学到些什么，而不是让学员感觉损失了什么。

处处是罚的西点，奖励显得特别的珍贵。对于追求完美、要求做好每一件事的西点学生来说，他根本不可能指望因为表现好而得到奖励，哪怕口头的鼓励都是难得的，因此，他们善于自我鼓励。

西点虽然以罚为主，但也并非永远没有笑容，它也提供了不少专门的奖励机会，只是这种奖励不像幼儿园发糖果一样人人有份，它慎重地挑选受奖励的对象，以最大限度地发挥奖励的作用，强化学生的良好行为。

打破学校径赛的纪录，是非常光荣的事情，学员可以因此在自己的制服上绣上“A”字。巴顿将军一入学就梦想做到这一点，后来他果然打破了220码低栏军校纪录，实现了愿望。

成为校队成员，是许多西点人追求的目标，许多杰出的将领在学校都是校队队员。麦克阿瑟在校期间，一直是西点橄榄球队的左名野手，为战胜海军军校立下过汗马功劳。艾森豪威尔是足球中卫，布雷德利是陆军棒球史上最优秀的外野手，而曾任陆军参谋长的马林·克雷格在校时以铲球绝招闻名。

学校的各种学生职务，也是对各方面表现突出的学生的奖励。比如啦啦队长，要在各种体育比赛中出风头，因此总由最具威望的高年级生担任。学生副官，在集会、典礼、阅兵时要昂首阔步、高声号令，必须仪表最出众、形象与气质最佳的学吊相当。

表现突出的学生还可以得到诸如免除值勤、免除背诵、允许约会、允许饮酒、允许外出等特别优待。

新生最大的鼓励是一年结束时的升级典礼。经过一年，学长对新生都保持着专业上的距离，对他们的称呼都是先生或小姐，新生呼他们也是学长。此后，他们齐聚一堂，不管他们是深受爱戴，还是令人畏惧，总之，热情地欢迎他们加入高年级的行列，互相询问姓名，真正交起朋友来。从一年来处处听命，处处以学长为典范，到被接纳和认同，成为一分子，是非常有意义。同时，二、三年级的升级典礼和四年级的毕业典礼，也同样是庄严隆重，给表现良好的学员以提职、晋升的鼓励。

无论是罚还是奖，目的都在于激励人的进取心和昂扬斗志。有罚有奖，奖励的诱惑与处罚的逼迫相结合，物质的奖罚与精神的“打”“拉”共同作

用，这样，机构的成员就能够沿着机构的宗旨，全力以赴地投入。

大学毕业的小朱在一家计算机公司上班，颇有才华的小伙子做起事来却丢三拉四，给人一种勉为敷衍的感觉。同事有时提醒，他还满不在乎地反问。

“差不多就行了。做得再好又有什么用？！”

这天，公司的张总经理把小朱请到了一家豪华宾馆的餐厅，一个接一个地点了不少小朱从未吃过甚至从未听过的佳肴美味，引起他一阵阵的惊呼，而张总视若不见。

几杯酒下肚，小朱不免感慨良多。张总这才接过话头，一本正经地对小朱说：

“明年，这个地方，你请我，怎么样？”

“开玩笑吧？我这种收入水平，怎么可能——？”

“你只说，想不想品尝这样的美味？想不想达到我现在的收入水平？”

小朱的笑容渐渐凝固，表情变得严肃。张总不紧不慢、有条不紊地讲起公司的前景、小朱的未来，渐渐地，麻痹的心活动起来，冷漠的心热乎起来了。

次日，公司出现了一个“新”的小朱。

精神的鼓励，美好前景的鼓舞，其力量并不亚于物质的犒劳。

在选择奖还是罚，怎么样进行奖、罚的时候，企业主管必须弄明白，“我的员工为了什么而努力或不努力工作？”，“他们对公司最大的要求是什么？”，“他们的不佳表现是否已经违犯了公司的规章制度？”

如果部下为了养家糊口，金钱就是最好的奖励。如果为了发挥创造力或者追求个人才能的实现，尤其中层以上的主管，最好能够满足他们的精神需求。如果他们的行为已经违犯公司的规章，需要处罚来警醒，就要毫不犹豫地来进行“冷化”处理。

奖励过泛，每一位职工在完成自己的份内之事的时都会期望着得到额外的奖励，一旦失望，情绪就受到打击。这时的奖励已经不是领导者鼓励突出表现的指示棒，而沦为被迫发放的、维持企业正常运转的必需品。

奖啊奖，奖得一团和气，却没有像强心针一样提升公司的士气与业绩，这种现象屡见不鲜。

奖不奖（奖励起不到奖励的作用），商场流行浮华病。

罚不罚（处罚规定只定不行），商界盛行软骨病。

没有规矩不能成方圆，没有奖罚事业难以成！

## 第六章 责任：创业成功之基石

“一个人要成为一名好军人，就必须要对他的同事和上、下级有高度的责任义务感。”

——巴顿

西点军校举世瞩目的声望是建立在其毕业生高度的正直、自制和富于奉献精神的责任心基础之上的。自 1802 年创校以来，西点军校一直以培养最优秀的有责任感的领导者为己任，建立了一整套独特的教学体系，培养了大批杰出的领导人才。对于西点军校的独特之处，美国泰尼克企业集团总裁、西点军校 1954 年毕业生拉里·威尔逊曾一语中的：“西点军校传统上对责任感的坚持，也是匡救企业时弊的根本态度。”

“有责任感的领导者”正是西点所要塑造的学员。一个有责任感的领导者，除了具备一般领导者所应具有 的抱负、信心、勇气、智慧、口才、创造力和同情心等特质之外，还有一点，也是我们在商界主管身上所经常忽略的，那就是有责任感的领导者，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，他把团体的需求置于个人的利害之上，我们可以绝对相信他之所以这样做绝不是一时冲动，不是一时良心发现，也不是为了让自己的履历表看起来对自己更有利，而是他随时随地都能让人信赖。

今天，有许多人对西点军校的部分课程，就像过去西方人看待日本武士道精神一样，觉得难以想象。有些商界的领袖或许也会认为，西点军校这么复杂的纪律、这么严格的等级制度，早已跟不上时代，但西点人却不这么看，他们深信一个看似矛盾的真理，那就是纪律，尤其是领导人的规则，乃是忠诚、责任、创造力和团队的精神的基础。现任美国北卡罗莱纳州伊丽沙白市艾德伯马尔学院院长的莱瑞·杜尼嵩，1966 年从西点军校毕业后留校教授过领导课程，他深有感触他说：“西点让我学到了领导者应该做些什么，又要如何才能做到。”

## 全面地了解责任

1966年，还是西点军校四年级学员的杜尼嵩，利用第一次外地服役的机会，自愿申请到了越南，他当然也可以和他大多数的同学一样选择其它地方，以暂时避开那场正在进行之中的“灾难性”的战争。当时他和他未来的妻子的关系已经非常密切了，因此他做出这样的决定并不是很容易。但是，“我心里想：‘我在西点花了四年的时间学习领导，还有什么地方比战场更能让我学以致用呢？’”

于是杜尼嵩被派往金兰湾北部，负责修筑沿海地区的公路。

修筑公路要和泥泞打交道，是一项又脏又苦的工作。以杜尼嵩当时工兵团少尉的身份，他完全可以站在一边远远地监督工程的进度，但他却要求自己，时刻都要跟全排的弟兄一起同甘共苦，“只要他们的双脚踩在泥水里，我就决不让自己的双膝于着。”他在心里这样暗下决心。

同时，他又对自己提出另外一个要求：要学会操作排里所有的各种车辆，其中包括很多建筑工程专用的特种车辆。“我这样做并不是为了增长自己的知识，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，只有这样我才能够制订出对他们具有挑战性却又实际可行的目标。西点的训练让我相信，领导者必须跟部属一样地熟悉部属份内的工作，这一点极其重要。做到了这一点，我的部队对我也就会更加信任。”

28年后，杜尼嵩在其《西点军校领导魂》一书中这样写道。

有一天，排里的一个士兵在开着挖土机挖路时，挖土机突然滑进路边稻田的灌溉水渠里，被卡住了，他费了九牛二虎之力，还是没法把挖土机开上来，天色慢慢地暗了下来，而夜晚是非常危险的，随着夜幕的降临，敌人发起攻击的威胁也随之大增。

那天下午，当杜尼嵩从另一个工地赶到现场的时候，大部分士兵和排里的两名中士都已经在那里忙活半天了，挖土机还是卡在渠里开不上来，杜尼嵩把挖土机被卡住的情形仔细地观察了很久，最后他走了过去告诉那个挖土机驾驶员，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。驾驶员想了想杜尼嵩的建议，决定碰碰运气，试试看，结果挖土机居然奇迹般地爬出了水渠，排里的人也在天黑之前全部回到了基地。

后来一位中士向杜尼嵩走过去，大声笑着说：“白磷！”杜尼嵩转过身看着他，满头雾水：“什么？”“白磷——西点！”那位中士慢慢地接着说：“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，爆炸后燃烧温度极高，火焰更是难以扑灭。对这位中士来说，WP则又成了西点军校的代名词。

这位中士说的没错，西点的教育就是这样一套强而有力、完备而严格的体系，它涵盖了领导者所应具有的责任感，不论你是驰骋沙场，还是弄潮商海，从中都将获益匪浅。

### 一、热爱细节

美国的大型企业中，普遍流行这样一种观点，认为一个好的主管不论领导什么产业，都能胜任愉快。对此观点所有的主管人员，都应该视之为毒蛇猛兽，领导者对自己负责的任务必须要熟谙细节，实际地这样做了，你就能够节省时间、金钱，有时甚至于能够挽救你的生命。

美国前陆军参谋长韦克汉将军 1987 年在其母校——西点军校演讲时，

曾提到了当他还是个年轻的少尉时，有一位面容干瘦的老排副每天晚上都带他出去，教他如何操作连里所装备的各种武器。所以日后韦克汉才能够对他所领导的每一位士兵都了如指掌，清楚他们都负责些什么工作，知道他们能够做到什么，不能做到什么，因此在他分派任务的时候，都能作出最合理恰当的决定，而他的部属也知道，他完全明白每一个人的能力，所以对他更具信心。

西点军校的学员都是从最基本的事情、最基本的工具配备开始，学习他们的任务细节。例如 M16 步枪、手榴弹、刺刀是用什么材料做的，如何操作，如何分解结合。学员和随身携带的武器之间所建立的关系，几乎像人与人之间的感情。一位士兵的生命，有时候就得靠他手中的步枪来维系，因此不论日夜、不论任何时候都要枪不离手。而在平时，使他们在身体上和心理上都能熟悉、习惯他们手中武器的训练，则显得更为重要。

西点军校有一个非常戏剧化的训练，旨在使学员充分了解到他们的工作最终会有什么样的结果。新生手持上了长刺刀的步枪，一面高喊：

“刺刀的精神是什么？”

“杀敌！”

“青草靠什么成长？”

“鲜血！”

士兵必须作战，带兵的人则必须确保士兵的生命不会白白牺牲。布莱德利将军曾说：“二次大战期间，我们抵达莱茵河的时候，我并非见得知道怎么建造桥梁，但是我知道相关的事情有哪些。我让筑桥的士兵能有足够的时间和补给，这一点后来被证明是非常有帮助的。”能够对工作了如指掌，那么领导者的责任就会愈加重大，对自己的帮助也就越大。尤其是升到高级职位，必须负责主导全局，领导整个机构的时候，情形更是如此。

美国法学家霍姆斯曾经写过“每一个细节背后的伟大力量”。西点也深信细节的力量，因此一再强调必须熟知每一个细节，从一些小事、擦亮扣环，到 M16 步枪的构造和使用。

背诵“新生知识”是西点责任训练中一个行之有效的办法。这套冗长乏味的“新生知识”除了要求记住会议厅有多少盏灯、蓄水库有多大的蓄水量等内容之外，还包括日程和行事表。

新生都要轮流报日程——站在走廊的时钟下面，大声清楚地报时：“距离晚餐集合还有五分钟。穿上制服。我再重复一次，距离……”

报日程的时候，如果有哪伯一丁点的错误，学长都会过去质问，甚至导致新生最害怕的处罚，也就是报行事表，听到这个命令，新生必须背诵出当天相关的讯息，包括日期、值班官姓名、重要的运动或影响，一直到距离未来的重大活动还有多少天，最后的高潮是距离应届班的毕业典礼还有多久：

“报告，距离毕业典礼还有 215 天又几分之几天。”

对领导者而言，熟知细节是最佳的训练，尤其是面对紧急、影响重大的事情时，这些知识更是灵丹妙药。诚如前任西点军校校长潘模将军所言：“细微末节最伤脑筋。”他的意思是说，即使是最聪明的人设计出来的最伟大的计划，执行的时候还是必须从小处着手，整个计划的成功就取决于这些细节。

学习细节也可以让学员了解，追求完美并不困难，就像擦皮鞋一样易如反掌。只要你学会了把皮鞋擦亮，对于更重大的事情，同样可以做到尽善尽美，而不是决定于别人。西点军校努力训练学员养成追求完美的习惯，并把

这种习惯变成像呼吸一样的本能反应。

西点军校的学员每天都要检查服装仪容，包括擦亮皮鞋、扣环、上衣正确扎进裤子里或裙子、衬衫衣叉和裤线对直成一条线等。有些企业也许会觉得这些细微末节无关紧要，但其实这正是强化责任感、帮助你了解身负的责任的重要工具。

把西尔斯公司拓展为全美最大的零售商的罗伯特·伍德经常向他手下的员工讲述他在西点军校学习时发生过的一件事。那是在野兽营期间，他曾经有一次来回向班长报到了十二次，才通过了服装仪容的检查。每一次他到了班长房间，都有不通过的地方，不是头发没有梳好、皮鞋碰脏了，就是衬衫后面的衣摆露出来了，某段新生知识没有背好，每次又都得回宿舍去重新整理。对于伍德和他的室友来说，这变成了一项挑战，他们决心要帮助伍德做到完美无缺，让班长挑不出毛病来。他在班长的房间和自己的宿舍之间来回地奔跑、不断地复检，这几乎变成了一场可笑的游戏，但最终目的却很严肃：使他达到完美。伍德第十二次向班长报到的时候，班长看到他身上有一根头发，大概是梳头的时候掉下来的，不过班长终于告诉他不用再回来复检了。在这十二次的反复之中，他也找到了他自己的乐趣：他要让班长越来越费劲才能挑出他的毛病。“正是从这看似滑稽的十二次复检里，我发现了一条对我日后经商帮助极大的诀窍，它就是：只要你专心于任务的细节、你就能够应付内心的压力。”每次讲完故事，伍德总要感慨万端地加上这么一段话。

的确，西点军校就是这样，要求学员不仅要照一切命令行事，而且每一件事都必须做好。如果做不好，长官就会非常严厉。例如长官会说：“皮鞋很亮，但是服装根本不及格。”如果长官认为你不够尽力，就会像伍德的班长那样，逼着你不断改进。

新生面对这么多的要求，有时候不大可能每一件事都做得尽善尽美，因此他们开始学会判断各项工作的轻重缓急，在重要与次要的事情之间谋求一种平衡。同时这也是训练新生熟悉日后的工作环境。面对着压力沉重，情况危急的环境，例如像战斗，领导者绝对不可能事事都做到完美，但是平时的训练使他们对于追求完善已经习以为常，完美对他们来说已不是最巅峰的状态。他们必须在最短的时候内找出可行的办法，并决定轻重缓急，将有限的时间做最好的安排。

背上发痒不能抓，能够有什么好处？今天的企业家们可能大多数都不知道这个问题的答案，可西点军校的学员知道。军人就是要连背上发痒都能忍得住的人！与其说这是对军人的一种要求，更不如说这是军人之所以成其为军人的一种内在的责任。西点军校里发生的所有这一切，都不是要找学员麻烦，给他们苦头吃，严格地要求服从，也绝不是为了有系统地羞辱学员。新生第一年训练他们服从权威，也并不是打击他们的士气。恰恰相反的是，正因为他们通过了所有困难的考验，他们的自信、自尊也都随之明显地得到增强，当然更不用说自律了。西点军校就是要让学员清楚地知道这一点。如果一支部队里的士兵都在左摇右晃、拼命抓痒，还能称得上是训练有素的部队吗？

## 二、注重关怀和沟通

我们很难想象身作为一名领导者，却忘记了部属的表现也是自己的责任。但现实生活中，这样的主管，不论在军中，还是在商界却是屡见不鲜。有太多的领导者盲目地期望把部属集合在一起，自然而然地就会有好成绩。这些

人忽略了一个最基本的常识：为一群人订定目标，到目标的实现，这中间有着很大的距离。而这个距离正是直接的领导，或面对面地领导所必须解决的。在直接的领导中，领导者的责任就是要通过面对面的沟通，有效地影响他人把工作完成。

西点军校二年级学生担任伍长后，就会置身于这样一个处境之中：在西点，伍长必须为1到3名新生的进步负起直接的责任。慢慢地他们就会学到，对他们的责任最具有挑战性的，在于既要关心目标的完成，又要关心执行任务的人。

对绝大部分的学员而言，担任伍长是他们第一次对别人产生较大的影响力。西点军校的学员中有不少人的皮夹里都放着这么一张祈祷文，从某种程度来说，这正是直接领导的简则：

超乎常人想象的关怀，是明智。超乎常人想象的冒险，是安全。超乎常人梦想的梦想，是务实。超乎常人想象的期望，是可能。

领导者影响部属的方式和风格形形色色，有的人和言悦色，有的人横眉竖目，有的人唱作俱佳，有的人点到为止；有的严肃，有的风趣。但是不论哪一种风格，领导者还是可以让人感受到他们对部属的关心，或是不关心。主管人员面临的最大考验，就是如何让部属知道他们既重视工作目标，同时也重视手下的人。

布莱德利将军说过：“主管人员对人要能了解和体谅。人不是机械人，也不应该被当作机器人，我的意思绝不是要逢迎讨好，但是人人都是聪明又复杂的，对于别人的了解和体谅都会有正确的回应。经由了解和体谅，领导者可以赢得部属最大的付出，也能够赢得忠诚。”因此，主管人员要有效地行使领导，就必须依赖对团队里每一位成员发自内心的尊重。

西点军校的伍长第一次碰到面对面的领导，往往会遭遇到令他们觉得两难的问题：既要跟手下维持良好的关系，同时又必须要求他们有最好的表现。有些人误以为，关心手下就是得放宽各方面的要求，这样才能维持住良好的关系。有些人不知道如何同时兼顾这两点，于是变得太放纵，太想讨好每一个人，而有些人则以为他们一定要冷淡，保持距离，才能有效地领导手下。

完成任务和部属的个人需求之间有冲突，这也是领导者无法避免的问题。大部分的主管都会找到办法，两者兼顾。在西点军校的学员当中，这类成功的领导者有一个显著的共同点，那就是他们都真心认为他们的严格要求是为了学弟学妹好，希望他们在西点有杰出的表现，同时他们也能够让学弟学妹明白他们的这个出发点。对他们来说，完成任务和照顾部属的需求，根本就是一个问题的两个方面。

东方航空公司前任总裁，做过太空人的法兰克·波曼是西点军校1954年毕业生，他在其自传里曾提到这样一件事：早在他还是个新生的时候，他就特别注意到了有个名叫夏瑞登的学长，一天到晚纠正他的服装仪容和言行举止。刚开始他觉得夏瑞登是基于一些他所不知道的原因，在故意找他麻烦。可是有一天，夏瑞登问起了他的饮食习惯，还给了他好些建议，要他把身体照顾好，从此他便开始改变了对夏瑞登的不好看法，相信学长绝不是来找自己麻烦，而是尽心尽力地在帮助他做个好学员，而这正是他所需要的。等到他明白学长的要求是要帮助他更加成功之后，“我深受感动，因此我也尽力达到他的期望，”波曼在自传中写道，“正是他，给我上了怎样当一名有责任感的领导者的第一课”。

要激励整个团队有良好的表现、高度的士气，一个根本的条件是开放的沟通。领导者有责任带动领导和部属之间双向的沟通，因为这是主管了解部属的最佳通道，以掌握部属的优缺点，以及对团队的特别贡献。

要有效地倾听别人的意见、心声，必须靠反复的训练才能够养成技巧。在这方面，西点军校多年来摸索总结出来的一套行之有效的原则，很值得我们企业管理人员借鉴。你只要遵守几个根本性的原则，就会有很大的差别。例如提出开放性的问题，不要只问是非问题，让部属把心里想的都说出来；让别人说完他们的看法，随时和他保持眼光的接触；重述部属说过的话，然后带出下一个问题，尤其是要让他们知道，你能够体会他们当时的心情，比如，你可以说：“你是说，这个情况让你觉得很受挫折是吗？”

领导者要能接受部属诚实的过失。这是一种更高层次的沟通。所有的人都能从错误中学到经验教训——除非是主管自己建立起无法容忍任何过失的气氛。

曾任 IBM 主管的托马斯·华森二世，有一则故事最能说明这一点。IBM 因为一名部属的过失，损失了 10003 美元，这名部属内疚之余，立刻递上了辞呈，但是被华森断然拒绝了。他说：“你想都别想！我在你身上花了 10003 美元的教育费，你以为我这个时候会这样让你走吗？”

这就是一个有责任感的主管人员所应有的健康的态度。只要部属能够从错误中学到教训，不要再发生同样的过失，那么领导者容忍这种诚实的过失就是得而不是失。

身为主管，在实际工作中，很快你就会发现部属也是形形色色的，各有其不同的性情和能力。国际电话电报公司总裁，西点军校 1943 年毕业生兰德·艾拉斯特建议领导者要“从一个人原有的基础上加以培养，不要贬低他”，并认为：“这是一个领导者行使职责最根本的奥妙所在。”

“从一个人原有的基础上加以培养”表示主管对部属必须有充分的了解，知道每个人的专长和弱点。艾拉斯特认为部属大略可以分为以下三类，“每一类都需要主管用不同的方式来领导。”

第一类熟悉自己的工作，也有强烈的工作动机。西点军校的新生经过一年之后，就像很多员工一样，对自己的工作大多已经非常熟悉，不再需要主管太多的监督和管理，只要给他们一些原则性的指示，同时偶尔给他们应得的肯定和赞赏。这样的员工是机构运作的支柱。

第二类工作意愿高，但能力低于一般水平。这一类通常是新进的员工，他们虽然需要多一点时间和照顾，但其工作动机要比技巧更加重要。他们虽然需要耐心，仔细地训练，而且工作需要经常的检查，但是只要假以时日，他们必然会大有进步。

第三类工作意愿和能力都能接受，但缺乏求胜的动机。艾拉斯特说：“主管百分之九十的时间，都在处理百分之十的员工的问题。”对于领导者来说，这类工作动机低落的部属是最麻烦的。对于这类部属，主管最好的办法就是设身处地地倾听他们的心声，找出他们缺乏工作意愿的真正原因，通常原因在于个人的生活需求未能得到满足。艾拉斯特更进一步把个人的需求分为下列三类，并提出了相应的解决办法。

1. 基本生活需求。如果部属是养家糊口有困难，例如因为薪资太低或理财不当，则主管需要为他出谋划策，当好“参谋”，帮助他做好家庭预算和财务规划。

2. 感情需求。如果部属在工作场所或工作场所以外的地方，有感情方面的问题，其工作表现就会受到影响。遇到这样的问题，主管则需要为他安排心理咨询。

3. 个人成长需求。如果部属对自己的工作觉得不满意或缺成就感，主管可以用不同的方式来解决。例如加重其职责，把几项工作合并，组成工作小组，或者部属如果希望更独立些地工作，主管可以适当地减少一部分的监督（但是仍要求他为工作负责）。

## 正确地认识责任

在西点军校，有一个久违的传统：遇到学长或军官问话，新生只能有四种回答。除了四个“标准答案”之外，如果有任何额外的字句，长官立刻会问：“你的四个回答是什么？”这时新生只能这样回答：

“‘报告长官，是！’  
‘报告长官，不是！’  
‘报告长官，没有任何借口。’  
‘报告长官，我不知道。’”

除此之外，不能多说一个字。

新生可能会觉得这个制度不尽公平。例如学长问你：“你的腰带这样就算擦亮了吗？”你当然希望能为自己辩解，脑海中便会浮现“报告长官，排队的时候有位同学不小心撞到了我”。但是最多只能是这样想想而已，你的答案只有四种，别无其它选择。

这个情况下，你也许只能说：“报告学长，不是。”如果学长再问你为什么，唯一的适当回答只有“报告学长，没有任何借口”。

这是要新生学习如何忍受不公平，人生并不是永远公平的。他们开始了解到，无论遭遇什么样的环境，都必须克尽职责。现在他们只是军校学员，克尽职责可能只要做到服从仪容的要求就可以了，但是日后，他们肩负的却是其他人的生死存亡。

西点这样训练学员的听话习惯，不只是为他们个人，更是因为学员的成功或失败，完全依赖于他们是否完全了解长官所下达的命令和要求。听完所有的简报、讲解，做过该做的练习之后，接下来的责任完全在学员自己身上。西点的领导者派学员去做一件事，是期望他能够圆满地完成任务，他们“预期”学员要成功，这就是重点所在，表现不达到十全十美，是“没有任何借口”的。

秉持这样的哲学，能够激发无比的毅力，产生出最大的效果。北美罗克韦尔电子公司负责经营的副董事长，1924年毕业于西点军校的阿瑟·特鲁多在他还是少尉，第一次奉命被派到外地服役的时候，就有过一次这样的体验。有一天连长派他到营部去，并交代了7件任务，有些人要见，有些事要请示上级，还有些东西要申请，这其中包括取地图和补给醋酸盐（当时醋酸盐严重缺货）。他下定决心要把7件任务都完成，但是他并没有把握要怎么做。果然事情并不顺利，问题就出在醋酸盐上。他滔滔不绝地向负责补给的中士说明理由，希望他能从仅有的存货中拨出一点给他，他一直缠着中士，到最后中士不知道是被他说服了，相信他要醋酸盐确实有重要的用途，还是眼看没有其他办法能够摆脱他，终于给了他一些醋酸盐。等到他回去向连长复命的时候，连长并没有多说话，但是显然连长很意外特鲁多竟然把7件任务都完成了。“他没有预料到我会成功，但是我从来没有失败的念头。这就是西点军校教给我的绝对服从。在有限的时间内，我们无暇为做不好的事情找借口，也无暇于文过饰非，而是把握每一分每一秒来完成的任务。”特鲁多最后总结道：“这实际上是‘报告，没有借口’的延伸。西点军校给我的训练让我明白，长官只要结果，不要听你长篇大论地解释你为什么没有完成交代的任务。”

每一位领导者都必须服从，不论在任何机构，领导者的权力必然有其极

限。领导者的地位再高，还是必须向一个更高的权威负责。美国参谋长联席会议主席必须向三军总司令，也就是总统负责，而总统则必须向国会及全体国民负责；即使是跨国企业的总裁，仍然得向董事会、股东和消费者负责。领导者的成败，有很多地方就是取决于有没有学会服从的角色。

服从的角色，就是遵照指示做事。服从的人必须暂时放弃个人的独立自主，全心全意地去遵行所属机构的价值观念。西点军校的每一分子，对于个人的权威止于何处，团体的权威又始于何处，都会有清楚的认识。一个人在学习服从的过程中，对其机构的价值观念，运作方式，都会有更透彻的了解。对西点人来说，服从乃是自制的一种形式。我们常见的各大企业大费周折地表扬优秀员工，俨然把他们扶得比团体还要重要，其结果往往是适得其反，员工往往忘记了公司的重要。西点军校要求每一个学员都去深刻体验身为一个伟大机构中的一分子，即使是很小的一分子，具有什么样的意义。服从则是达到此种认识的第一步，而且服从需要个人付出相当大的努力，特别是那些一向珍惜个人自由、自主的人。

### 一、服从乃责任之母

如果说服从是责任之母，那么服从之母就是从零开始：明白自己不懂的地方有多少，将自己贬到最低点，而后再重塑一个新的自己。这一点非常重要，因为领导才能不是与生俱来的，而是靠自我养成的。很多原始部落都有青少年迈入成人的成人礼，让他们在森林中独处数昼夜，面对自己的恐惧和无知，犹如重生一般。在西点军校，同样坚持新生必须一切从零开始。

刚刚迈进西点军校大门的新生，在中学时代大多是天之骄子，不论在学业方面还是在课外活动上，都是名列前茅的高材生，这样条件的青年，也可能变成刚愎自用、无足轻重的领导者。为使新生充分认识未来四年里所要接受的训练，他们必须明白他们已经成为一个大团体中的一部分，这个“大我”要远远高于他们个人的“小我”，并有一定的规则和传统，对国家负有重大的使命。受训中的未来领导人才，必须先明白他们个人能力的极限，而后才能够学习如何领导他人。

这一种认识，是从严格的服从训练中一点一滴地摸索得来的，对于意气风发，志得意满的18岁青年，这更是艰难的一课，然而这却又正是学习领导能力、培养责任感的第一课。

西点军校所谓的“从零开始”，是没有任何折扣和宽容的。新学员从踏入校门的第二天，也就是新生训练开始，就不准再保有任何代表个人特色的象征，哪怕是最基本的个人财物，也不许保留下来。在最初的几个星期里，新生几乎就像刚刚生下来的婴儿一样，无名无姓，更没有独立的个性。

新生训练由高年级学员主持，每一项活动都经过精心策划，不允许有一分一秒的误差。学长做过简短的说明之后，立刻分配一连串的任务，而且必须在规定的时间内完成，新生根本没有一点喘息的机会，没有一点时间去思索他们身处何处，要到哪里去。西点军校的毕业生提起新生训练，大多表示“令人难以适从”、“一片混乱”。艾森豪威尔提起他在西点的第一天，则风趣他说：“我想如果允许我们有一会儿时间坐下来想一下的话，大部分的人可能都会搭下一班火车溜之大吉了。”

男生头发都理得几近光头，女生则是剪成齐耳短发，便服换成了清一色的灰色T恤衫，黑色短裤，长统黑袜，再加上一双笨重的靴子。在新生训练的一整天当中，新生几乎像无头苍蝇一样冲过来，跑过去，发号施令的学长

则是指挥若定，一身笔挺的灰色制服，配上红色的值班标带。新生的个人欲望已不复存在，取而代之的是领导者所要求的团体目标——在一天结束之后，每一位学员都能以最好的成绩参加大操场上的宣誓典礼。

在8个小时的新生训练结束之后，他们已经改头换面，身着西点制服，以整齐的队伍行进，在父母家人的注视下，正式成为西点军校的一员。

新生训练也教导学员如何行进、着装和进食。新生在西点的第一年夏天，也就是所谓的“野兽营”期间，用餐时都必须端正坐好，椅子坐二分之一，背部挺直，双脚平放地面，两眼注视餐盘前缘，不得随意张望。每次只能吃一小口食物，而在食物入口之后，必须先把叉子放回餐盘，双手放在腿上，然后才能开始咀嚼，用餐当中不准交谈。

用餐时由各班班长担任餐桌指挥官，维护新生的用餐纪律。餐桌指挥官常常会向新生提出一些问题，而学员必须一字不漏地背出标准答案。一个典型的例子就是餐桌指挥官可能会问到：“母牛怎么样？”（亦即还剩多少鲜牛奶），学员则必须按下面内容进行回答：“报告××，母牛会走会说话，一肚子白水。从母牛身上取得的乳汁非常充沛，达到第×级（第×级指的是桌上还剩多少盒鲜奶）。

正是这些规矩，迫使新生从最基本的层面上，去重新思考他们的言行。他们的个性也因此从极度自信、有把握，转变为多观察、多质疑、多思考。西点军校为新生所做的准备，就是要改变他们的一生，同时这些规矩也教导他们责任训练的第一阶段中最基本的技巧，那就是自制二字。

在“野兽营”期间，新生必须吸收大量的信息，学习非常紧张，甚至连思考的时间都没有，更不用说选择的自由了。他们在进入西点之前，从没有经历过这种对权威如此绝对的服从，许多人的确也对新环境感到难以适应。然而这些训练都是精心设计，具有建设性和开拓性的过程，其目的在于激发两个看似矛盾的行为：服从与创新。

西点军校虽然强调服从，严格限制学员的个人选择，但同时也留下了刚好足够的空间，让他们能够发挥创造力。西点的体系不同于真正高压的政权，高压的政权不仅压抑个人的创新精神，甚至视创新为违法。但是在西点，服从主要是一种考验，学员若能成功地通过这些考验，就可以做到自制自律，甚至可以达到更大的独立自主，从而使他们日后能够成为不求功利，高瞻远瞩的领导者。

西点相信，有些领导者有责任明确地告诉部属该做些什么，不该做些什么，而部属也有责任确实实地完成领导交办的任务。西点的领导者，要求新生完全专注于所听到的各种指示、命令，专注于眼前的工作，而不是一边做着白日梦，想着晚餐会吃些什么，几时要练球，有什么新片上映等。新生必须专注于所接获的命令，同时迅速、确实、果断地行动。他们必须学会怎么去听、如何听得仔细、听得专心，听清楚每一个命令的一字一句，并把它当作性命攸关的大事来对待。所有这些都是一个有责任感的领导者所必须具备的最起码的素质。

## 二、学会自我奖励

最好的服从者，都是那些自动自发，确信自己有能力完成任务的人。他们的个人责任感和自尊是发自内心，而不是来自他人。主管人员必须避免落入奖励泛滥的陷阱，以免手下开始依赖奖励，有奖励才有好的表现。西点军校从新生入学一开始就让学员明白，他们不会常常因为完成任务而得到长官

的称赞和表扬。因此，他们学会了服从最重要的一课：自我奖励。

这种不给奖励的做法听起来似乎过于苛刻了，尤其是在管理“经典”都大力提倡多多奖励员工，从加薪、分红到颁发奖章不一而足的今天，看上去更是显得有些残忍了。不可否认，有时候适当的奖励的确是一种很重要的动力和有效的催化剂，但什么事都有个限度，奖励一旦流于泛滥，结果只能适得其反。西点军校同样重视奖励，但这样的荣誉却是保留给那些真正有重大成就的人。

不过，西点鼓励学生自我奖励。西点的领导者通过提供各种各样的环境和经验，让学员从良好的学习表现中获得内心的满足与成就感。也就是说，他们不是凭一时的冲动去做事，也不是只为了获得长官的称赞，而是不断地去追求完美。一个人唯有学会自己给自己奖励，才有可能维持这样的高标准。

通用动力公司董事长，1933年毕业于西点军校的伦纳德·D·亨利在刚入学那年，曾经有一次违规，班长罚他第二天早餐的时候，背诵一首又长又拗口的学员军歌。当天夜里，亨利缩在被窝里，借着手电筒那微弱的光线默背了一夜歌词，第二天吃早饭的时候，班长注视着他说：“开始背吧！”于是亨利开始背起了整篇歌词，等到他背完了的时候，班长也许是对他的表现太意外了，竟连一个字都没说。亨利根本就不知道他自己有没有背错的地方，不过即使有，班长大概也不会知道。“班长给我唯一的奖励，就是他的沉默。我们继续吃早餐，但是我知道我的表现超过了他的预期。我的快乐就是最好的奖励。”已经83岁高龄的亨利坐在宽敞明亮、装饰豪华的办公室里，对来访的《商业周刊》记者这样说道。他掸了掸烟灰，继而又用充满自豪的语气说：“西点的学生最后都会学会建立自己内心的标准和本身的满足感。当你成功地完成了一件任务之后，你自己的心里最清楚这一点。”

民间的商业机构同样也应该订定自己最高的表现标准，事情做不好是“没有任何借口”的。最杰出的领导者，都尽可能让手下人独立工作，而大多数深受部属喜爱的主管，也都能够授权手下放手做事，让他们甩开膀子大干一番，并在其工作表现良好的时候，不失时机地表示他的肯定。

在这样的情况下，对部属的良好表现表示出肯定，可能就胜于放假或奖金。伦纳德·D·亨利在毕业后留校担任战术教官的时候，有一个习惯：偶尔会在学生的宿舍里留下一个纸盘，上面写着一两句诸如“干得好！”、“好样的！”等表示肯定的话，再加上他的签名，由于他这样的纸盘非常独特而且少有，拿到手的学员都非常珍惜，后来亨利从军中退役涉足商界，一直保持着这个习惯，在公司也取得了一些意想不到的奇效。

### 三、建立共同的价值现

成功的机构中，领导者必然能够让追随者深以整个团体为荣。要做到这一点，团体成员和整个机构之间，必须要有共同的价值观。

西点军校培养学员以团体的价值为个人的价值，一向不遗余力。在某种程度上可以说，西点整个的教育设计，都是在加强团体的价值。西点教育团体价值观的一个主要方式，就是教学员们的历史——西点的历史。

西点新生入学第3天，第一次介绍荣誉守则的时候，正是其正式揭示伟大的历史和传统的开始。

西点新生必须熟记所有的军阶、肩章、奖章，记住每一种所代表的意义和奖励。背诵这些内容必须聚精会神，需要下很大的功夫，但是对凝聚团体的价值观，效果却是立竿见影的。经过这些课程之后，新生不论看到任何军

种的任何一个人，所见的就是不仅仅是一个个别的人，更能明白这个人在团体中的定位。

除此之外，新生还必须背诵的其它教材，乍看之下似乎都无关紧要，甚至可以说是故意刁难，其中最典型的莫过于下面这条西点学员必须记牢的西点对皮革的定义了：新鲜兽皮除去皮、油脂和其它无用部分之后，浸泡于稀释的鞣酸溶液中，即产生化学反应，兽皮的胶质组织转变为防水、不溶于水、不易腐烂的物质，此即称之为皮革。

西点要求学员背诵这些资料，有几个重要的理由，包括：

在军中，军事上在民间机构中也一样，有的时候我们必须照指示做事，毫不迟疑（例如遇到紧急情况）。学长随时一同就要背出这些细节，可以训练学员在压力之下仍能保持镇静清醒。

在西点军校，即使是立场最自由的旁观者，仍然恪守这样一个信条，那就是“不管叫你做什么都照做不误”，这对训练服从有着莫大的帮助。

背诵这些内容，能够进一步加强学员对共有文化的认同，以及同学之间的情谊。

也许背诵最重要的意义，在于维持西点的传统，使今天的学员与过去那些伟大的西点学员紧密相连。过去多少期的西点学员，上自内战后的总统格兰特，下至艾森豪威尔和“沙漠风暴”的指挥官施瓦茨科普夫，都背过同样的东西，克服过同样的困难。如此一来，今天的学员不仅是彼此紧密相连，也与整个西点军校的传统息息相关了。

1962年6月麦克阿瑟在西点发表演讲，清楚他说明了他53年军旅生涯中一贯秉持的信念。他说：

诸位是维系全国国防体系之经纬的酵母，西点所培养的伟大将领，肩负着战时的全国命运。这一长列穿着灰色制服的军士，从没有辜负过国人的期许，倘若你们辜负国人的期许，立刻会有上百万的军魂，穿着草黄色、棕色、蓝色、灰色军服的军魂，从白色十字架下翻身起来，齐声高喊：“责任、荣誉、国家。”

大部分的机构对于自己的创业历史，往往不当一回事，任意改写，甚至背弃的，也时有为之。但西点却是不断地以西点历代的伟大领袖为典范，激励学员更加尊重西点的传统，更加珍惜他们身为西点人的地位。也许有些人会觉得这些话是在唱高调，但是强调西点历史却也有其实际的作用。例如学员如果必须勉强自己做些并不想做的事情，他们心里可能会想：我不懂这有什么用，不过麦克阿瑟跟我做过一样的事情，格兰特、巴顿也是一样。他们之所以成为伟大的领袖，这些一定也有关系吧！大多数人恐怕都会同意马丁·玛丽埃塔公司的总裁，西点军校1933年毕业生威廉·奎因的这一说法：“如果一定要逼我说出在我身上发生的最伟大的事的话，那就是得到了那张毕业文凭。这个地方笼罩着一种神秘莫测的气氛，这使你永远也难以忘记，永远也不能把它排除出你的体系，你永远感到骄傲自豪。你十分清楚自己属于伟大人民的一个令人难以置信的传统——格兰特、艾森豪威尔、巴顿、布莱德利。在整个历史长河中，它是多么地漫长悠久。”在工业史上不是也一样吗？

## 勇敢地承担责任

“由于军官将深深地卷入人类事务，因此西点毕业生必须懂得人类的本质，必须对个体和团体的种种可能阻碍实现集约性目标的问题有敏感的洞察力”，西点军校在其基本方针中这样写道，“这是一名军官敢于负责的基础”。为此，西点军校在课程设置上还有专门一课，即训练学员要敢于直面自己最真实的一面，并借助体能课程来打破他们原有的自我形象，使他们对自己的认识也从零开始，就像第一天的新生训练中，剥夺他们所有的自由和衣着服饰一样。在这个艰难却又异常重要的过程中，恐惧则充当了一个很好的导向，它可以使人不再矫揉造作，不再虚张声势自以为英勇，恐惧使人赤裸裸地面对自己最好和最坏的一面，打破学员对自己的勇敢假象之后，西点的领导者再利用各项体能训练，帮助这些未来的领袖建立起自己真正的勇气和毅力，而不是勇敢的假象或一时冲动的血气之勇。西点教给学员的不仅仅是勇气，还有自信心，以使他们能够在危机中指挥若定。

美国艾克森公司董事长克利夫顿·卡尔，在1965年从西点军校毕业前后的好长一段时间里，一直都不明白这些训练对他会有什么帮助、帮助有多大，直到被派驻越南，他才对此有了充分的体会。

当时卡尔是个陆军中尉，在越南呆了7个月，已经算是个战场上的老手了。他的连队刚刚换防到越南中部的一个偏远地区。有一天傍晚，他端着晚餐正准备回到营帐里吃饭，突然一枚迫击炮弹在他前面9公尺外爆炸了。走在他前面的少尉排长大叫：“卡尔，我中弹了！”卡尔争忙跑过去一看，只见他全身是血。这时炮火更密集了，像阵雨一样连绵不断，显然，一场全面的地面攻击又开始了。

卡尔跑回营帐，抓起无线电话，立刻卧倒在地上。事隔几十年，卡尔今天仍清楚地记得当时自己爬在地上，心里在想着些什么。“我好怕，我吓死了。”他回忆道，“我才22岁，以前从来没有人想置我于死地，现在我却面对着将近200个敌人，更糟糕的是，他们个个都想要我的命。”然而令他感到奇怪的是，虽然他这么害怕，但是内心里另外一个力量却迅速取而代之，连他自己过去都不知道自己的头脑，竟然能够在生平最恐惧的一刻，还能保持敏锐和理智，并能够设法做他要做的事——“管理”他的恐惧。

虽然面临这样紧张的环境，但卡尔并没有方寸大乱，他呼叫炮兵火力支援，下令军官动员部队还击，同时通知医护直升机撤出受伤人员，其中当然也包括那名排长。

地面攻击当然不是一般企业主管平时会碰到的威胁。但是卡尔的遭遇和企业主管可能面临的危机却是相同的，对此，卡尔的体会最深刻，所以他说：“学习处理人身的安全，乃是训练如何管理企业危机的有效办法。”这实在是一种真知的见。

卡尔就是在西点军校学会了如何面对危险的。

西点军校的所有学员都必须接受体能训练，参与相当危险的运动。男生要学习拳击和摔跤，而男、女生都要进行体操、游泳救生和肉搏自卫的训练。此外，运动竞赛也是必修课程，而且学生每季度至少要参加一次团队运动比赛，这些都是有可能受伤的激烈运动。这些必修课程非常重要，不仅是锻炼年轻学员的体能，同时也教导他们另一个根本的领导技巧：勇敢地面对危险。

每一位领导者都需要冒险。风险越高，领导者的情绪就越接近恐惧。要

训练自己在重要关头能够处理恐惧，最好的办法就是在控制的情境下练习克服恐惧。

每一位领导者都必须积极有为，但是有责任感的领导者知道如何控制自己的雄心抱负，而不会失去自制。

每一位领导者都必须全身心地投入，带领团队追求胜利。在这个追求胜利的过程中，积极有为是一个重要的条件，然而不论是在军中或是民间，任何有责任感的领导者都知道，达到胜利必须遵守一定的游戏规则。

企业界的领袖都非常重视抱负，但除非他们学会如何处理更强有力的情绪——恐惧和愤怒，否则就很可能受制于抱负，反而不能有效地发挥这个特性。

西点的学员当中，有些人觉得最困难的事情是爬上拳击台，和自己朝夕相处的同学大打出手。不过在铃声响起，比赛结束之后，他们就可以转身离开。由此，他们领悟到，积极、甚至是攻击心，并不会一直持续下去，而是可以控制的。

### 一、以负责的方式去争取商战胜利

举西点军校的这个例子，并不意味着我们鼓励一般企业的主管和部属之间，也要互相大打出手。我们只是建议主管人员应该找出办法来训练自己征服恐惧，同时也鼓励团体中的成员培养勇气。德国浪漫派诗人里尔克深信，应该要“听从你的恐惧”——不是压抑恐惧或完全消除恐惧，而是像军人那样完完全全地去体验恐惧。

在训练自己在威胁之下，还能够保持自制，最佳的工具莫过于密集、重复的训练了。例如深入地学习拳击技巧等。西点军校要求学员都要学会刺拳、上钩拳、下钩拳，自己做完拳击练习时，也要对着沙袋练习。学员反复演练正确的动作，例如出拳的时候臀部重心要跟着移动，到最后很多学员的拳击动作，都已经完全变成第二本能了。理想的情况下，学员能够完全专注于拳击的练习和技巧，恐惧就抛之于脑后了。在这样的场合下，学员要依赖的是知识，而不是感觉。

征服恐惧说起来容易，实际做起来却不是那么简单。在西点各种体能的训练中，学员觉得最困难的就是拳击。很多学员就像大多数普通人一样，脸上从来没有挨过拳头，突然之间却必须赤裸裸地面对自己的恐惧。而对学员来说，第二件害怕的事情就是输掉比赛。不过最糟糕的情况，恐怕还要算想逃离拳击台。可是如果真的有人想要逃开，也必须再回来，否则就毕不了业。他们必须学会面对恐惧，了解恐惧，同时体会如何适应恐惧的压力。唯有如此，才能够确保在最需要冷静行事的关键时刻，他们不会因为恐惧而瘫痪。

大部分的学员在对自己的同学打出第一拳的时候，内心都会有一番挣扎，更何况还得重重出手。不过也有少数学员的问题正好相反，他们攻击心太强，太喜欢打架了。对这些人而言，他们首先必须学会的是控制自己的攻击心，否则在最极端的情况下，他们可能要被迫退学。

西点军校教导学员面对内心的挣扎，要牢记两个原则：

1. 原力出击。毕竟胜利是每个人的目标（事实上，大部分学员都相信，打到对手流血，会提高他们的成绩），如果你不倾出全力，你就不可能打赢。

2. 比赛一结束，一切就结束。两个对手握手致意走下拳击台，比赛中的情绪包袱不应该带出拳击台。

民间的企业里，当然也有类似拳击台上的经验和情形。在攸关公司存亡

的情况下，越是混乱，例如像竞争激烈的购并或是产品无法如期出货，主管人员越是要保持冷静，掌握根本的原则，同时将心力完全集中在眼前最重要的事情上。企业领袖跟其他任何领域的领导者一样，必须能够控制自己的好大喜功，同时妥善处理内心的恐惧。

麦克阿瑟曾经说过：“胜利没有替代品。”然而领导者的责任不仅仅是要赢，更要遵守规则而赢，我们必须全力以赴地去争取胜利，但是必须以负责的方式去争取。

有责任感的领导者肩负着双重的责任，如何赢得胜利，与争取胜利是同样重要的。

这一点要怎么学呢？西点军校的经验告诉我们，有一个有效的途径就是通过运动比赛。所有的运动比赛都有其特定的游戏规则，美国 TRW 公司总裁，1932 年毕业于西点军校的斯坦利·佩斯认为：“团体运动与优秀的领导能力有着直接的关联。”31 年的军旅生涯和 33 年的经商历程，使他深信：“参加过团体运动比赛的人，是最好的军官，也是最好的经理。”他说：“这些人是我手下最具责任感、勤快、勇敢、可靠的军官和经理。他们在运动比赛中，遵守游戏规则互相竞争，到了战场和商场上，他们也是最能够接受命令、服从纪律的军官和经理。”巨人般的 TRW 公司，从其创业之初，就以其属下的经理中西点军校毕业生所占比例之高而闻名于美国商界。仅 1981 年，西点军校毕业生花名册上就列出了 76 名毕业生顺利地将军服换成了 TRW 公司独具特色的“经理装”：保守的制服、白衬衣和炭灰色的袜子。

团体运动也能够使同一个连队里四级不同军阶的军官和士兵，共同培养团体的荣誉感和团队精神。在西点军校的生活中，由于级别分明的军阶制度，使学员难得有机会能够暂时放松一下，但在团体运动所允许的新生与学长一起踢足球的时候，已经没有级别高下之分了，大家都是地位平等的球员。参加团体运动，也是一个让新生能够表现自己个人能力的难得的机会，如果一个新生在比赛中表现得特别突出，比赛结束后全队都会为他喝采。

## 二、学习负责的技巧

西点军校教导学员负责的艺术，是借助于新兴的运动心理学，通过处理恐惧与焦虑来达成的。最初的作法是由一名专业的心理学教授与校橄榄球队教练合作，利用心理学的技巧，来帮助球员控制比赛当天的各种情绪，结果成效显著。运动比赛跟其它形式的竞争，例如战斗，同样都会造成压力，而运动心理学训练校队的良好成果，启发了学校，最终导致了这个理论的广泛应用。

今天面对日益激烈的市场竞争，我们的企业主管们内心的压力肯定也不会小，也许我们真的该从西点军校管理恐惧的六大技巧中学点什么了。

这六大技巧是：

1. 预期心理期望的结果。在内心里反复勾勒希望有的表现（例如球场上一个决定性的拦截，或是完美无缺的推销台词），以及十全十美的表现所获得的结果（例如赢得十码，或做成一笔大生意）。

2. 调节自己对压力的反应。可发现学员觉得最困难的活动，让他们反复观看录像带，同时在他们身上接上压力和心跳测速仪器，例如对攀爬绳索特别有问题的学员，可以一再观看爬索的画面，试验自己不同的反应，一直到他能够摸索出适当的反应而不会被压力击垮为止。心跳测速仪器可以让学员清楚地看出自己的反应有没有失控，这种生理上的反馈，能够帮助学员学习

如何控制身体对压力的反应。

3. 建立目标，建立具体可行的目标，可以帮助一个人更容易一点一点地进步，而不致于失去努力的方向，例如对参加摔跤比赛的选手，刚开始的时候，可以每个星期只教他学习一种新的摔跤技巧，一个月之后，他也许可以把目标订在赢得第一场比赛，做到这一步之后，他可以再把目标提高到赢得八成的比赛。如果他从一开始就想赢得八成以上的比赛，失败的机会可能就大于成功的机会了。

4. 专心致志，避免分心。在橄榄球赛中，后卫的目标就是接近持球的队员，加以拦截，但是其他球员的动作会对他形成干扰，使他无法集中注意确知球在哪儿，如果他反复研究，就能学会摒除这些干扰，而专注在会影响他表现的重要线索上。企业的领导者考虑公司目标的时候也是一样，公司永远会有成千上万的事情，都需要主管去注意、去处理，但是在一定的时刻，只有少数几件事情是主管真正必须去处理的当务之急。

5. 相信自己，保持乐观。这就是所谓的“大卫与巨人歌利亚（《圣经·旧约》中记载的非利士族巨人，为大卫所杀）症候群”。如果一个球员检讨自己的实力，相信自己有良好的球技、充分的练习和准备（虽然困难很多），那么他赢球的可能性，当然会胜过那些在赛前就认定自己技不如人的球员。自信的个人才能组成自信的团体，一个团体或公司，如果具有必胜的信心，就不会轻易屈服于挫折。有纪律地训练技巧，准确地分析对手的弱点，这是赢得竞争的两大要件。

6. 学会如何自制之后要能够放松，你自然会知道该怎么做。要抛开有意识的自制，让平日反复练习的成果自然而然地表现出来，也许是最困难的一个技巧。在西点军校的游泳救生训练中，有一个学员最害怕的动作，就是穿着军服，背着背包和步枪，从近 10 公尺高的高塔上跳下游泳池，然后在水中解开背包，脱掉皮鞋和上衣，把这些东西绑在临时的浮板上。当然，单独的每一个动作事前都反复演练过，他们知道该怎么做，但是真的到了要向下跳的那一刻，大部分学员还是会迟疑，走到跳板尽头之后停下来，最后再纵身一跳。成功跳出那一步的兴奋，是不可言喻的，学员们由此学会了抛开自以为能够控制一切的假象，体验有行动本身就能够产生信心。这是他们战胜自我的一个小小的胜利，但对其成长来说，却又是极其重要的胜利。

当然，这些技巧也不是包治百病的灵丹妙药，西点军校也未能成功地帮助所有学员学会征服、控制内心的恐惧。曾经有一位女生，经过一年半的努力，利用前述的各种技巧，希望能够克服她的惧高心理，结果一切办法都是徒然，最后学校不得不将她退学。原因很简单，就因为我不敢从高塔上跨出那一步。军校的领导者不是不可以睁只眼闭只眼让她通过，但这样对她不会有任何好处。今天她不能够控制自己的恐惧，那么将来让她置身于危险之中，风险会更大，恐惧可能使她求生的本能都无法发挥出来。

“除非你能面对你的恐惧，否则恐惧会永远如影随形跟着你，永远限制着你的发展和成就。”让我们牢牢记住斯坦利·佩斯的这句经验之谈，并由此来引发一场深入全面的关于如何做一名有责任感的领导者的思考吧。

## 第七章 智能：经营发迹之魔方

“高超的智能是驾驭现代商战的灵魂。”

——马丁·扬格

著名的军事理论家克劳塞维茨说：“如果我们进一步研究战争对军人的种种要求，那么就会发现智能是主要的。不具备卓越智能的人，在军事行动中是不可能取得卓越成就的。”

西点军校当然不会不明白这个道理。在西点人的“字典”里，智能主要是指“一个人胜任和完成某项任务所必须具备的本领或主观条件或身心力量”。同时，由于国家规定了西点军校的使命是“教育、训练和培育学员，使每一个毕业生具备一名陆军军官所必需的性格、领导才能、智力基础和其它方面的能力，以便模范地效力国家，不断进步，继续发展自己”，这样西点军校就需要建立一项独特的计划，用以在一个有助于职业性发展的环境中激励学员的智能发展。由此，也决定了西点军校的智能发展方针的出发点必须是基于这样一种考虑：国家需要什么样的陆军军官。这种需要，甚至最近的历史也可以证明，不会是静态的，也不可能加以确切地预言，但是以下几个基本点却是可以确认的：

- 洞察能力；
- 预测能力；
- 决策能力；
- 应变能力；
- 创造能力。

这些要求构成了西点军校必须力求达到的目标，并将在成为陆军军官的毕业生身上得以实现。为此，学员的智能发展方针必须力争建立一种坚实的立体结构，使学员可以在富有建设性的指导下，在自我了解中成长。

对一个领导者来说，广博的知识固然重要，但是要成为一个具有较高素质的成功的领导者，单纯的知识积累是远远不够的，还必须具有高超的智能。正是基于这样一种认识，西点军校智能培养方针的重点并不是在四年计划中培养狭隘定义下的种种职业性技能和知识，而是强调致力于养成并发展学员的思维习惯和学习态度，这些习惯和态度将有助于学员在毕业后，在职业责任不断加重的过程中得以成长。

这个智能发展过程的核心是取决于学员个人，而不是学校本身。西点军校的责任就是提供一种环境，这一环境将鼓励批判性思维和精神勇气，以激励学员，使他们拓展其潜力范围，并在今后的服役中作出贡献，强调将智能发展作为职业发展之基本成份的重要性。

今天，“商场即战场”、“竞争即战争”的观点早已取得了所有有识之士的共识。的确，企业与企业之间的竞争，实际上就是一场没有硝烟的特殊的经济“战争”。在这场“战争”中，消费者在选择市场，竞争双方在争夺市场，每一个企业都将面临着来自各个方面的竞争和挑战。置身于这样一个斗争错综复杂的“作战”环境之中，现代企业的经营管理者，特别是企业经营的决策者的智能因素，就显得异乎寻常的关键了，正如美国米勒公司总裁，1952年毕业于西点军校的马丁·扬格所说的那样：“高超的智能是驾驭现代商战的灵魂。”

俄国名将苏沃洛夫说：“打仗不是靠数量，而是靠技巧。”纵览战史，凭藉智能以弱胜强的奇迹比比皆是。在市场竞争中，不少企业从小到大，从无足轻重发展到举足轻重，也是靠独到的见地和创新的智慧，是斗智的胜利。由于现代企业经营中的竞争与军事斗争在某种意义上的共通性，企业的领导者完全可以从西点军校培养学员智能的做法中取得有益的营养，启迪克“敌”制胜的思路。面对日益激烈的商战，我们完全有充足的理由可以这样说：“不具备卓越智能的人，在商业活动中是不可能取得卓越成就的”。

## 实施战略经营

在复杂多变的企业营销环境中，进行清晰透彻的形势分析和环境洞察，科学地预见未来，是正确制定企业经营战略的基石。

预测就是对未来的研究，它是对事物未来发展的预料、估计、分析、判断和推理。军事领域的预测就是基于一定的客观条件，对于军事斗争过程及其变动趋势的预见、分析和推断，进而制定出切实可行的军事行动预案和方案。

纵观战争发展史，可以看出无数成功的军事领导者都十分注意预测，特别是在战争之前进行的种种可能的设想，以把握战争中可能发生的变化，掌握冲突中的主动权。正是基于这样的一种认识，西点军校认为科学的预测能力是军事领导者必须具备的素质之一，而把它列为其学员智能发展计划中一个重要的环节来抓，并针对预测能力所具有的层次性的特点，除要求其毕业学员具备对敌我双方军事、政治、经济、外交、科学技术和自然条件等全局性的预测能力外，还要具备一般军事人才的预测能力，后者是由对战术技术等情况预测的判断能力等构成的。强调“通过预测，以正确执行国防发展政策、军事战略原则，在总体战略指导下，发挥主观的能动性，随时保持清醒的头脑，掌握作战的主动权”。

在如何培养学员的预测能力的问题上，西点军校坚持“在实践中学习，在不断的学习中获得提高”的原则，并认为要提高学员的预测能力，主要有以下几种途径和方法：

1. 树立正确的战争观。通过认真学习包括军事历史、军事思想、宗教、伦理、文化等内容的军事课程和人文社会课程，紧密联系军事斗争的发展，逐步形成对战争的科学认识，从而对未来战争产生科学的预见。

2. 运用科学的方法论。一是了解预测体系。即：按预测的时间，可分为短期预测和目标预测，按其预测的范围来划分，可分为战略预测、战略性目标预测。二是掌握预测的程序。虽然不同领域的预测，其特点各异，但是其一般预测程序却大致相同：（1）确定预测目标和任务；（2）广泛收集和分析预测所需的各方面的情报资料；（3）选择预测方法；（4）建立作战模型及数学模型；（5）进行预测分析和预测计算；（6）对预测结果进行评定和鉴定。三是遵守预测原则，即系统性原则、连续性原则和定性研究与定量分析相结合的原则。

3. 不断地充实军事理论知识。要深刻领会国家军事战略方针和战役战术原则，熟悉有关的作战条令，懂得一些军事行为科学理论知识，积极参加军事讨论活动，不断提高军事理论知识和学术水平。

4. 在军事训练和战争实践中锻炼自己的预测能力。在军事训练过程中，要有意识地锻炼自己的预测能力，提高作战想象的科学性。“战争是锻炼和检验军事领导者预测能力的试金石”，每个学员都应在战争中学习战争，锻炼和提高预测能力，“用科学的预测去照亮若明若暗的未知军事领域，争取主动地走向明天，走向胜利。”

西点军校的上述做法，为现代企业经营者实施经营展示了一个科学的思维方法。对于一个企业来说，经营环境是复杂多变的。外部环境的变化，对企业来讲是不可控制的，但它又对企业的经营决策起着决定作用，而外部环境对企业的影响，最终是通过市场起作用的，通过市场的需求和竞争，来影

响企业的经营决策。市场是企业经营好坏的“晴雨表”，一个企业的厂长经理要保证企业经营目标的实现就必须认真研究市场，科学地掌握市场发展趋势，为企业正确、科学、及时地决策提供依据。

### 一、审时度势，谋划战略性经营

战争，关系国家的生死存亡，必须慎之，重之，祸莫大于战略决策的失误。

战争的胜利不是靠公式及电脑就能赢得的，胜利是靠一群能审时度势，正确地选择时间、地点做出正确决策的人，实际上放手一搏所争取到的。

历史上毕业于西点军校的名将没有一个不是这方面的典范。他们之所以用兵如神，就在于他们不同于一般的军事领导者，他们善于把政治家的敏锐洞察力与军事料敌应变的果敢才能高度地统一起来。正如《十九颗星》的作者普里尔所评价的那样，“他们不单独就军事论军事，就战争论战争，而是从政治斗争、时代特点的高度入手，站在时代的制高点上预见战争”。

战略性的谋划，在现代企业经营管理中，已越来越为人们所重视。1984年初，日本最大的商社之一——大泽商社宣布倒闭，震动整个日本企业界。究其倒闭的根本原因，就是其对市场的战略谋划的失误。而著名的企业家井深大则凭借适时、正确的经营战略，使日本的新力公司在40年的时间里从一个名不见经传的小企业发展为誉满全球的大公司，可以毫不夸张地说，今日企业成败的关键，已主要不是资本和技术方面的问题，而是有关战略和政策方面的预测问题了，正如美国著名的企业管理学家德鲁克所指出的那样：“管理者必须在系统的基础上，精于制定长久未来性的工作。”

现代企业的生存和发展是以外部环境为条件的，企业只是整个社会经济活动的一个细胞，每日每时都在与外界发生着联系。外界环境的形势所发生的每一个变化，都会直接或间接地作用于企业的生产经营活动过程中。因此，企业的经营者，为了搞好经营，就不能局限于企业本身和一个地区，而是要站在一个国家和整个世界的高度来思考企业经营中的问题。美军可口可乐公司的成功，在某种程度上，要完全归功于其经营者可口可乐公司的第二任董事长、西点军校1915年毕业生伍德鲁夫的雄才大略和精明能干。

“可乐”作为一种较为高级的清凉饮料，随着人们生活水平的提高，正为越来越多的人所享用。而在“可乐”家族中，可口可乐雄居第一。目前，全世界已有206个国家和地区的人们在饮用它，每天要喝掉2亿瓶，约7.5万吨。在美国市场日趋饱和的情况下，伍德鲁夫认为必须另辟市场才有出路，故提出了一个惊人的设想，就是“要让全世界的人都能喝上可口可乐”。

第一步，他们用第二次世界大战期间美国军队大批出国作战的机会，让他们带走大量的可口可乐，借以引起所在国人们的消费兴趣，继而开辟销售市场。美军实际上成了义务推销员。可口可乐的名声由此很快传遍了不同国家和地区，销售量随之大增。

第二步，伍德鲁夫又制定了“当地主义”的战略，占领和不断扩大消费市场。他极为重视充分利用当地的人力、物力、财力来为自己服务。在当地设公司建厂，工人在当地招收，资金在当地筹措，除了可口可乐秘密配方的浓缩汁外，其余一切设备、材料、运输和销售部由当地人自制自办。总公司只派一位代表负责培训人员，提供技术服务和制定销售方针。这样做的同时，也就大大减少了产品的长途运输。

据战后25年的统计，除了在美国本土上的生产和收入外，可口可乐公司

靠仅提供只占产品总量的 0.31% 的原料一项，每年的经营额就多达 9.79 亿美元，纯利约 1.5 亿美元。可口可乐成为全世界销量第一的软饮料。

市场营销环境就是整个社会，作为企业的经营者需要研究的内容包括两个方面：一是市场环境，包括人口因素、消费水平、市场竞争状况等；二是宏观环境，非常复杂和广泛，它包括了社会生活的各个方面，主要有政治法律环境、经济环境、社会文化教育环境、科技环境、地理环境等。

宏观经济环境因素的变动，是企业经营者进行战略决策时不能忽视的一环。而恰恰在这一点上，往往被有些企业所忽略。他们也重视市场调查，但是对未来市场可能发生的变化及导致这些变化的原因则很少费心，结果吃了大亏，这样的例子也并不鲜见。

第二次世界大战后，随着国民收入的提高，汽车成为美国人生活中的必需品，美国家庭中成年人一人一车成为普遍现象。在这样的情势下，美国各大汽车公司均重视汽车设计的新颖与豪华，讲求式样，讲求舒适，而忽视了实用与经济。如果没有宏观经济环境因素的变动，也许美国汽车可以继续被消费者所接受。

但是，1973 年秋天由于第一次能源危机的震荡，导致了石油价格十倍的跳升，且供应又不稳定，美国的有车阶级遭受了一场史无前例、空前严重的灾难。由于美国各大汽车公司对于这一变化事前根本没有预测，毫无未雨绸缪的准备，猝不及防，因此无法立即改变车型及降低汽车售价，以适应消费者的要求。结果怎么样呢？

以小见长、设计实用、节省汽油且售价远较美国汽车低廉的日本汽车乘虚而来，长驱直入美国本土市场，美国消费者纷纷购买日本汽车。于是，一向傲视世界汽车市场的美国汽车工业，遭到了空前的厄运。

当今世界，国际风云变幻，世界霸权主义和地区霸权主义争夺十分激烈，各种力量都在分化和重新组合之中。因此，经济上竞争，国际市场的竞争是与军事上和政治上的竞争交织在一起的。由于资本主义国家之间寻求世界和地区霸权的争夺，使得各种力量交叉抗争，联系复杂，常常使人感到玄妙莫测。但是只要能够站在时代的制高点上，就可以看到，一方面当今世界的发展趋势是，相对稳定的和平趋势，局部动荡趋势和经济、科技、外交全面的激烈竞争趋势，另一方面，时代对所有平行发展、竞争的参与者来说，不带有任何倾向性，而且给予机会均等的权利，问题就在于决策者哪一方能够很好地利用。当今世界正在兴起的新技术革命浪潮和相对稳定的和平时期，对世界所有国家都提出了挑战，同时也为世界各国都提供了发展的良机，在竞相发展的跑道上，差距大小并不可怕，关键是谁能看得更远，谋划得更好，谁就有可能居优领先。

## 二、准确预见，超前判断市场

西点军校培养学员的预测能力，强调要通过全面的考察和系统的分析，超前地认识事物。西点军校史上的名将，他们都是预见战争的高手，善于动用各种方法，去研究历史，观察府史，预见未来。

企业家要想捷足先登，速者获利，也必须要有一种见端知未，见微知著的预见性眼光。西点军校科学预见、超前判断的观点、方法和实践对于企业竞争有着很大的启迪和指导作用。

平时人们常说企业要紧跟市场的变化，要适应市场的需求。其实，一般他讲“紧跟”、“适应”是难以跟上，难以适应的。因为信息是客观事物的

状态及其发展变化的反映，而反映过程总是有时差的。企业是按照市场信息进行决策，组织生产并投放市场的，这里又会有段时差。如果企业只是根据目前市场需求组织生产，将会处于一种左来左挡，右来右挡，疲于应付的被动之中。这就要求企业家能从目前市场中敏锐地发现未来的可能性迹象，从大量的现实迹象中发现未来市场的发展趋势，抓住市场苗头，超前判断，以便提前做好准备，一旦时机到来，率先推出自己的产品，对于一些生产过程复杂，成本较多，生产周期较长的产品尤其要这样。就好像导弹要击中高空中的飞机，必须把握某一瞬间飞机的方向和速度瞄准飞机的前方一样。俗话说：“预见生财”，这是企业成功的一条原则，没有正确的预见和超前的判断是很难谈得上以快取胜的，做不到“快”，就只能被别人甩在后面。

日本企业多年来在这方面潜心研究尤为成功。例如，60年代初，中国对大庆油田的情况尚未向国内外公开。日本人虽有耳闻，但不知底细。1964年4月20日《人民日报》上出现“大庆精神大庆人”的字句，日本人判断大庆油田确有其事，并根据铁人王进喜出席“人大”会议的消息，判定大庆已出油，但弄不清楚具体位置究竟在什么地方。

1966年7月的中国画报上刊登了一张大庆人艰苦创业的照片。根据照片上人们的衣着，日本人断定大庆油田是在冬季为零下30度的中国东北地区，大致在哈尔滨与齐齐哈尔之间。

1966年10月，他们又从《人民中国》杂志上读到石油工人王进喜的事迹。从分析中知道，最早钻井是在北安附近着手的，离火车站不远。报道中提到马来窑这个地方，日本人即找来伪满时期的旧地图，发现马来窑是黑龙江省海伦县东南的一个村庄，位于北安铁路一个火车站以东十几公里处。这样，他们就把大庆油田的地理位置摸清楚了。

报道上说，王进喜是玉门油矿的工人，1959年9月到北京参加国庆活动后自愿去的大庆油田。后来，他们又从中国画报上发现一张大庆炼油厂反应塔的照片，根据反应塔上的扶手栏杆的粗细与反应塔的直径相比，得知反应塔的内径为5米，由此再根据政府工作报告进一步推算出大庆油田的炼油能力和规模，以及年产油量等内容。至此，日本人推断出中国的石油工业将要起飞。于是他们一方面积极准备，一方面等待时机。后来当大庆油田急需石油设备时，日本人说：请到我们这儿来吧，一切都按你们的要求准备好了。果真如此，一谈即成。又如日本丰田汽车公司，在本世纪60年代就预见到未来可能发生能源危机，并判断未来的市场将大量需要节油汽车，于是他们下决心开发出一种低排量的节油汽车。果然10年后发生了能源危机，丰田捷足先登，乘机占领了国际市场，而且几乎把“汽车王国”美国的众多汽车制造公司挤垮。

在商业竞争中，经营者如果善于在众多的经营项目中，正确预见、超前判断出市场空档，也容易取得成功。美国著名企业家艾柯卡主持开发的“野马”汽车之所以能在汽车销售中独占美国市场，引起轰动，其奥秘也在此。

在“野马”汽车投产问世以前，艾柯卡领导研究人员做了大量的调查，肯定了近10年年轻人在人口统计中的稳固基础。他预见到：首先，人口平均年龄将急剧下降，第二次世界大战后婴儿激增时出生的几百万十几岁的少年将涌进全国市场。60年代中，20至24岁的人将增加50%；其次，在今后，10年的汽车销量中，预计18至34岁的青年人的份额至少将占一半，而且，今后10年中，不但年轻人多，而且由于受过良好教育，买车率也将

较同辈受较少教育的高；第三，拥有两辆汽车的家庭将大量增加，并且，第二辆车比第一辆车更小更漂亮；第四，女性买车的人数将增加，她们喜欢使用方便的小车。同时，在新车买主中，单身汉的数量也将增加，他们比已婚者更喜欢更小更别致的汽车。在这些预见的的基础上，艾柯卡判断发现了一个潜在的汽车市场——年轻人消费者在寻找适合自己的汽车，这种汽车应具备以下3个特点：款式新、性能强、价格低。于是，艾柯卡决定让“野马”牌轿车立即上马，迅速打入市场。

在“野马”牌轿车投入市场后，通过市场反馈，艾柯卡及时调查了拥有“野马”的车主的情况：平均年龄31岁，三分之二的人已婚，一半以上上过大学。所有这些都验证了艾柯卡的预见、判断和决策是科学的、正确的。

### 三、有备无患，把握未来市场

美国伯克力市有一家铸造厂，规模不大，从业人员仅43人，既无高级的技术设备，又无雄厚的实力，主要产品是地下电缆涵道和下水管道的地面铸铁井盖。就是这样一个不起眼的小厂，自1919年建厂以来，在激烈的市场竞争中，却始终应付自如，稳操胜券。

原因何在呢？用该厂厂长、西点军校1934年毕业生华伦·安德生的话来说，“一言以蔽之，有备无患”。建厂之初，该厂以生产刨床为主。第二次世界大战结束后，从军中退役后来到该厂当了厂长的华伦·安德生，清醒地认识到，随着和平时期的到来，城市里地面上密如蛛网的电缆必将为地下电缆所取代，于是他便立即着手调整生产格局，集中全厂生产能力生产地下涵道所需的地面井盖，果然很快就赢得了市场。

随着美国经济的发展，高速公路的出现使行车速度不断加快，汽车载重量不断增大，这对地面井盖的质量要求更加严格。顺应市场的需要，这个厂不断改进技术工艺和设备，在电信站公司系统中确立了自己主力协作厂的地位，其产品始终为用户所喜爱，有了稳定可靠的市场。但安德生不满足于现状，针对美国下水道设施尚落后于日本、西欧等国家的实际情况，已经着手实施一项为期5年的《为创造21世纪的井盖而努力》的实验计划，以适应下一世纪公路车辆对井盖的压力，他们不断地进行模拟试验，积累数据，以寻求最佳的原料配方和工艺技术过程。

“四年西点军校生活，使我深深懂得了这样一个道理：优势而无准备，不是真正的优势，劣势而有准备，却常常可以击败优势者。”华伦·安德生回忆说，“这使我在其后长达十几年的战时生活中找到了自己的立足点，也使我在初涉商海时很快就找到了自己事业的突破口，并使自己永远立于不败之地。”

西点军校在培养学员的预测能力时，所致力强调的这种“有备无患”的思想观念，对今天的企业家来说，尤具指导意义。

对企业家来说，“有备无患”不仅是要考虑现有生产经营过程的原材料、能源、设备、技术人员、资金及销售渠道在发生意外情况时的应急措施和手段，不断提高企业的应急能力，应当说这些还是比较容易做到的；更重要的是要依据科学的市场预测，对未来市场变化影响企业经营方向的种种因素与可能了然于胸，先期筹划，未雨绸缪，这样才能使企业随时适应市场的变化，在竞争的风浪中岿然不动，永远立于不败之地。

华伦·安德生的例子，就充分说明了“有备无患”的重要性。“有备无患”不仅关系到企业经营的前途，更是检验企业决策有无远见的一个重要标

准。德国电子计算机大王勒里茨是穷学生出身，学过物理和企业经济学。60年代，他看准了世界电子计算机行业的发展趋势，尽管他当时既无资本，又无厂房设备，仍着手筹办自己的企业。正好那时威斯特伐伦发电厂委托他生产一种急需的计算机，预付给他3万美元经费，并提供一间地下工作室，他的企业就从这间地下室开始发展。

正当日本、美国以其大型计算机设备几乎控制着全世界计算机行业的时候，勒里茨却另辟蹊径，把注意力集中到中小企业普遍急需的小型计算机上。

1965年在西德汉诺威博览会上，勒里茨电子计算机公司第一次展出了独家生产的小型计算机，从而一鸣惊人。他的公司生产的820小型计算机，用途广泛，操作方便，价格合理。直到70年代初期仍被广泛采用。为了在竞争激烈的世界计算机市场上站住脚，勒里茨公司广泛进行市场调查，搜集用户信息，根据未来市场需要进行超前研究、超前设计、超前准备。

果然，当日、美计算机公司的微型计算机在市场上流行时，勒里茨公司推出了8855型超级微型计算机，这种机身轻巧的微机，计算速度超过当时日、美所有最新的小型计算机，很快在世界计算机市场上走红。

目前，勒里茨已是德国最富有的大企业家之一，他拥有计算机设备十多万部，国内外厂家40多个，职工17000余人，年盈利已超过了1亿美元。

对于中小企业来说，比较稳定的产品和市场是有决定意义的，应成为“有备无患”的重要内容，构成企业经营决策的目标。因为中小企业资金有限，如果没有研制一次就可供较长时期生产的适销产品，势必很快就会陷入财政上的困境。因而中小企业尤其要重视市场信息，科学预测，周密分析，努力开发大企业所不能生产或不愿生产而又确有市场的产品。在这方面，德国的曼弗里德·里歇公司是一个成功的例子。

里歇公司是一家电子仪器制造厂，创建于1968年。刚成立时只有几个职工，专门生产测试数据采集系统，这是一般企业不愿生产的专用设备。

几年后，里歇公司以其稳定的质量和便宜的价格找到了一家从事整机生产的大公司做为固定客户。这家大公司将里歇公司生产的仪器装配在自己生产的飞行安全系统之中，这样里歇公司就有了一个稳定的基本市场。1974年至1975年的经济危机使里歇公司的销售额迅速下降，但由于未雨绸缪，先期抓了微处理机的研制，这时将微处理机投产，迅速制止住了生产下降的势头。当许多中小企业在经济危机的风浪中相继覆没之际，里歇公司却安然无恙。至80年代，里歇公司已有职工35人，其销售额呈直线增长。

应当看到，就是经营现状良好的企业也不是高枕无忧，凡事预则立，不预则废，有备才能无患。国外有些企业，为适应市场变化，以免在激烈的竞争中触礁翻船，从尖端的上天产品到千家万户每天都离不开的日用百货，都进行生产，其决策思想的核心，也就是“有备无患”。

## 掌握市场先机

洞察力是一种很高的认识能力，是各种认识能力的综合。它是学识、见识、胆识有机结合的能力。在西点军校，人们经常把军事领导者根据战场情况综合运用观察力、想象力、分析力和判断力正确推测未来事件进程的能力称为洞察力，并认为洞察力是军事领导者实施及时、正确领导的必备因素。因为战斗情况风云变幻，真真假假，虚虚实实，捉摸不定。要想透过战争风云，及时正确地抓住与战争相关的本质问题，捉住敌人行动的蛛丝马迹，看清全局的关键所在，就必须借助深邃的洞察力，透过表面现象，发现事物的本质，同时，战争情况又是紧迫的，领导者对大量情况资料的分析判断，必须在短时间内，有时甚至要在瞬间完成，这也有赖于洞察力来缩短分析判断的过程，以便及时掌握敌方的企图，迅速找出恰当的对策，使自己稳操胜券。

西点军校强调：洞察不是观察，洞察是在观察的基础上，借助于想象力和分析、判断、推理的能力，料定事物发展的客观进程。提出衡量军事领导者的洞察力强不强有以下几个标准：

1. 洞察的速度。从时间看，军事领导者的洞察力的时间要求要比一般领导者高。因为，战争情况瞬息万变，稍纵即逝，如果不能迅速看清与战争相关的实质问题，必然贻误战机。所以，“军事领导者必须有洞察问题的快速性”。

2. 洞察的广度。从空间看，要求军事领导者特别是高层次的军事领导者必须具备远见卓识、纵观全局的洞察力，才能运筹帷幄，决胜千里。孤陋寡闻，目光短浅的人，对战场情况必然以偏概全，若明若暗，难以打胜仗。

3. 洞察的精度。作为一名军事领导者，仅有洞察问题的广度和速度还不够，还必须具备观察问题的精度。一方面要对实质性问题进行详细的观察，从感性认识上升到理性认识，从而抓住要害问题；另一方面要保证观察问题的精确性，如果观察了问题，而没有细致、准确地弄清问题，就难以得出正确的判断，也就无法下定决心，果断决策。

当然，军事领导者洞察问题的速度、广度和精度不是先天就有的，而是“后天锻炼出来的”。西点军校认为洞察能力是建立在较高的策略水平，渊博学识，实战锻炼，带兵打仗以及对敌情、我情、友情、气候、地理等情况进行联贯思考的基础之上的。强调锻炼洞察力的方法是把丰富的经验知识和理论与实践结合起来，广泛分析研究战史战例，特别是近代战争、现代战争的典型战例，间接地丰富作战经验，同时自觉地加强思维训练，扩展思维的广度和深度以及思维的敏捷性和灵活性，并注意与战争发展的进程、趋向相联系，不断分析研究新情况和新问题。

1993年，美国纽约企业咨询公司就美国国内市场的企业管理人员的要求，对50家美国大公司进行了一次民意调查，结果发现，人们期望未来美国的经营管理人员首先要有对未来的洞察力。“富于洞察的思维能力被视为最重要的素质，”该公司业务主任维·克鲁泽在总结报告里这样写道，“这也许可以部分地说明为什么那些怀揣着西点军校毕业文凭的人，在商界会如此受欢迎和重视。”“越来越多的西点毕业生加入了企业经营管理者队伍。这种趋势日益明显。为了一个带来巨大的、往往是无法预料的挑战的市场，人们在寻找富有洞察力和勇敢的实践者。”

为了掌握市场优势，企业经营管理人员必须具有洞察未来变化，掌握先

机的眼光，而这种眼光也正是西点军校一直孜孜以求其学员所必备的。正是这种不谋而合，使得西点军校名符其实地成为了美国企业经营管理人士“哈佛学不到”、“斯坦福学不到”的另一所独具特色的“企业家摇篮”。

### 一、研究历史和现状，洞察未来市场先机

人类社会历史的发展有其联系性。在现存的事物中，可以找出其历史的根源，而在历史的现实中，又富于未来的幼芽。正如人们常说的，看看它的过去就知道它的现在，看看它的现在就知道它的未来。

西点军校在培养学员的洞察力时，要求他们在战争指导中，学会始终把战争的过去、现在和未来作为一个前后联系的发展过程来考察研究，并强调要在认识战争的历史的基础上，从现实出发，去洞察战争的未来。

通过研究历史和现状，洞察未来，是一个知识经验型判断方法。人类在长期的对抗实践中，积累了许许多多的认识、判断情况的宝贵经验。在现代企业经营的实践中，为了减少失误，在竞争中战胜对手，运用经验来判断分析企业未来发展，是一个非常重要的市场调查分析方法。中国战国时代在定陶经营企业的陶朱公，总结古往今来多年经验，提出一套经营原则：“夏则资皮，冬则资稀；旱则资舟，水则资车，此待乏地。”意思就是说，夏天要下本钱进冬天穿的皮货，冬天要购进夏天穿的麻布，等季节变了，市场缺乏时拿出来卖，便是俏货；天旱年景就投资造船，发大水就要投资造车买车，等气候一变，就成为市场热门货。陶朱公的这套原则是根据以往久旱必雨，冬去春来周而复始的自然规律推断出来的。美国蒙古·史密斯水泵厂在制定产品开发和产品销售战略时，他们根据几千年来人们已掌握的“久旱地下水水位要下降，久雨地下水水位要高”的历史经验，组织专门力量对全国各地的天气变化现状进行预测和分析，而后确定了自己的产品开发和销售战略，即到久旱地区去销售深水泵，到雨水多的地区去销售浅水泵；针对目前干旱地区多，近年来城市和工业用水开采量大，造成水位逐年下降的趋势，确定了重点开发深水泵的战略。几年来，由于该厂始终坚持这个战略，适应了用户和市场的需要，产品一直供不应求，经济效益连年大幅度增长。

在市场竞争日益激烈的情势下，每个企业都面临着严峻的挑战，同时，未来的发展变化又给每个企业带来了新的机遇。然而不同的企业，它们的应战能力与把握机遇、利用机遇的能力是大不相同的。这就从客观上，要求企业的经营管理人员，必须充分进行调查研究，仔细分析企业历史的、现实的经营环境，洞察未来的经营方向，制定切实可行的企业发展战略，以适应未来市场的变化，抓住机遇，谋求企业的长足发展。在这方面，美国贝尔公司的发展壮大，便是一个成功的范例。

本世纪 20 年代担任贝尔电话公司总裁的费尔，在悉心调查了社会大众对电话的要求、同行业的现状以及历届政府对民营电话公司的政策之后，预测了未来电话业的前景和可能会遇到的困难，为公司的发展规划了几项战略性的决策措施。他看清了一个民营电话公司要想站得住脚，不被政府收归国有，就不能消极地采取防守政策，而应当比任何政府企业都更积极地服务大众，满足社会大众的需要，于是他的第一项战略决策便是明确提出“本公司服务为目的”的企业目标，并把服务成果作为考核公司人员业绩的主要依据。

他认为，一个全国性的电讯企业，不能像其它民营企业那样自由经营，而应当实行“公众管制”。因此，他的第二项战略措施便是为有效地进行“公众管制”确定了相应的制度，这既保护了公众利益，又使贝尔公司免遭政府

干预，得以顺利经营。调查的结果使费尔明白，电讯工业的技术最为重要，电讯企业能否发展，在很大程度上取决于其技术能否日新月异。所以，他的第三项战略措施便是成立贝尔研究所，致力于电讯新技术的研制和开发。调查的种种情报信息表明，许多民营企业之所以被政府接管，大都是因为无法取得所需的资金。贝尔公司要长久地维持民营企业的性质，必须开拓资金筹措渠道，这样，他的第四项战略性决策就是发行股票，开创一个大众资金市场。这种股票至今仍是美国和加拿大中产阶级的投资对象，贝尔公司因此获得了大量资金。

今天，贝尔电话公司是世界上唯一一家不由政府经营的电话企业，也是世界上规模最大的民营企业。毫无疑问，正是费尔在精心研究历史和现状的基础上，洞察未来而得的战略决策为公司其后的发展铺设了一条宽阔的大道。

即使是处于衰退危机中的企业，如果能有一个洞察未来的发展战略，也往往能转危为安，从“山穷水尽”之中进入“柳暗花明”的境地。

德国的大众汽车公司曾经历严重的产品积压和资金周转不灵的危机，一度亏损严重，负债累累，面临破产的困境。施米克尔担任总经理后，对企业历史的、现实的内外环境进行了认真分析研究，找到了公司经营失败的原因所在：产品过于单一，主要生产甲壳虫式小汽车，仅依赖向美国出口，缺乏远见，在经营顺利的时候，对企业未来的发展缺乏规划。因而，当市场需要下降时，甲壳虫式小汽车还不停地生产，而本国货币不断升值又导致成本增加，国外市场终于堵塞。施米克尔又分析了竞争对手的实力和优势，并预测世界能源的涨价趋势，于是为公司确立了一种前进型的发展战略。一方面组织科技开发力量和加速研制符合潮流的新型汽车，另一方面决定在美国建造一座自己公司的制造厂，以降低成本，确保大众汽车在美国市场上同美国和日本汽车竞争。

不久，大众公司一系列新的引人注目的型号车上街行驶了。尤其是其中的高尔夫型，以其精湛的制造技术、时髦的款式、便捷的操作及省油等优点迅速闻名于世，受到了消费者的普遍欢迎。几乎是一夜之间，大众汽车公司88%的销售量被一代新型车所囊括，使用柴油机的大众牌汽车畅销一时。大众汽车公司就像一只从灰烬中再生的凤凰，重新飞了起来，其总经理施米克尔本人深邃的洞察力，也随着公司的“再生”赢得了世人的叹服。

## 二、透过现象看本质，准确分析市场

古往今来，纷繁复杂的战争现象，常常给人一种茫然无措的感觉，但是正如著名的美国未来学家约翰·奈斯比特在其《大趋势》一书中明确指出的那样：“军事活动毕竟像人类的其它事物那样，也有某些规律可循。”的确，在战场上，两军在你死我活的斗争中，总是要给人们留下种种迹象或现象：车迹、弹迹、人迹、器迹、声迹以及现代化设备可以测出来的电磁波迹。这些迹象或现象，有的暴露于作战行动之中，从另一个角度映现出双方斗争的态度。事实上，不仅一个愚笨的指挥官行动时掩盖不住他的企图，而且就是看起来不动声色的大谋略家在他们行动之前，也要有种种迹象表现出来。循着这些迹象或现象，加以认真仔细的分析和研究，就不难找出隐藏在其深处的本质性的东西。

    鹞鸟将击，卑飞敛翼；

    猛兽将搏，弭耳俯伏；

圣人将动，必有愚色。

中国古人所作的这几句谚语，深刻地揭示了存在于现象与本质之间的内在联系。

西点军校强调，在作战指导中，正确认识现象与本质的内在联系，进而去推断战斗的发展趋势，是其学员必须掌握的科学预见作战未来结局的绝妙艺术之一。并认为：“正是因为没有一个能够事先证明出来情况将会如何发展，所以唯一成功的军事指挥员也就是能在思想上领先的人。”西点军校前任校长潘模将军更是一语中的：“指挥就是预先，卓越的军事领导者都是有高度的预见性，这是他们军事才能的主要特征。”

经济间的竞争的复杂性与多变性，也会使得经济生活中出现一些企业的经营者所预想不到的现象，其真伪难分，但是只要他们善于透过现象看本质，准确分析市场，就能把握经济发展的未来。例如，美国有家罗伯梅德斯纺织品公司，原是一个以生产灯芯绒布为主的小型纺织厂。进入 80 年代以来，由于灯芯绒布在美国大部分地区已不流行，逐渐被其它纺织品所代替，故销路不好。在这种现象面前，许多生产灯芯绒布的企业错误地认为，灯芯绒布将被淘汰，而纷纷卖掉设备转产。而罗伯梅德斯公司在这种现象面前却不盲从，他们组织力量对国际国内市场进行调查，通过大量的市场调查得知：（1）在中国新疆地区和独联体国家视灯芯绒为高档消费品，一些有身份的人都喜欢用这种布料做衣服；（2）由于这种产品多年来花色品种单调，美国国内多数大中城市的消费者需要的是花色品种，为此，他们断定灯芯绒布不仅不会被淘汰，而且还有发展潜力，关键在于目标市场的选择和增加花色品种。于是，他们不但没有转产，而且还更新了设备，进行了技术改造，并在增加花色品种和提高产品质量上狠下功夫，很快就在中国新疆找到了销路，并打入了独联体市场。在国内的销量也迅速增加。企业不仅摆脱了困难，而且赚取了大量的外汇，经济效益大幅度提高，那些原来已经转产的企业看到市场的变化，再想重新回过头生产灯芯绒布已经为时太晚了。

透过市场的现象，抓住其本质，说起来容易，实际做起来却很难。面对奇异诡谲的商战，企业的经营者必须要善于分析，精于测算，才能真正动作自如地去“决一胜负”。

1970 年，加拿大承办蒙特利尔奥运会，结果亏损了 10 亿美元，预计要到 2030 年才能偿清全部债务；1980 年，奥运会在前苏联莫斯科举办，据悉也花费巨资约 90 亿美元，看到如此得不偿失、入不敷出的惨淡经营局面，许多国家和城市对接办 1984 年第 23 届奥运会望而生畏。

奥运会，这个世界体育精英聚集的大舞台，人类力量的竞技场，一时之间竟成了无人问津的烫手货，它的承办工作陷入了困境。

面对无人接棒的困境，国际奥委会万般无奈之下，只好接受了洛杉矶市市长的要求，以斯巴达的精神和商业化的方式来筹办奥运会。身为美国旅游事业巨子的企业家彼得·尤伯罗斯挑起了筹备委员会主席的重担。

上任伊始，面对前几届奥运会严重亏损的沉重压力，尤伯罗斯没有被其表面现象所迷惑、吓倒，相反，在对往届奥运会的承办工作进行了周密的分析之后，他满怀信心地认为承办奥运会是有利可图，大有文章可做的，由此而发的一系列谋划在他心中也油然而生。他提出要把这届奥运会当作“美国的一项伟大试验”，办成“不铺张、不负债、符合要求”的奥运会。

尤伯罗斯认为，前几届奥运会耗资巨大的一个重要原因，是兴修了庞大

的建筑设施。因此，他决定利用洛杉矶现成的各种运动场馆，另外把洛市 3 所大学的学生宿舍用来作奥运村。仅此一项就节省了一笔巨额开支。

尤伯罗斯进而认为，把商业活动与赞助相联系，筹集经费的结果会是乐观的。他把重点放在依靠私营企业的赞助上，并善于运用他卓越的推销才能，掀起厂商们的竞争。他不是让所有的厂商都来赞助，而是要进行审慎地选择，这反而激起了各路厂商唯恐钻不进去的热情。最后仅 30 个得以参加赞助的厂商，就出资 111700 美元。接着，尤伯罗斯又利用厂商的财力解决场地欠缺的问题。麦当劳下属的两个商店就分别出资兴建了一座豪华的露天游泳池和一个自行车赛场，因此而成为奥运会会场的贩卖店。

另外，他又约定 50 家供应商，提出至少捐助 40 万美元，才能被允许利用奥运会做生意。

尤伯罗斯特别看准了美国的 3 大电视网是最大的经费来源，于是他采取了只许独家争夺播映权的方法，让 3 家竞争，并宣布实行只出价一次的竟投，“吊起来卖”。结果美国广播公司以 22500 万美元夺得了独家播映权。

另一新招，就是出售火炬接力传递权。从纽约市联合国大厦到洛杉矶纪念体育馆的火炬接力传递，全程 15000 公里，沿途经过 32 个州和 1 个特区，以每公里 3000 美元全部售出。此外，吉祥物一山姆鹰的标志也作商标专利出售。他还出主意印了 800 万张门票，收入 9000 万美元。

在此之前，有关人士曾估计，本届奥运会需用当局预算经费 52500 万美元，然而，由于尤伯罗斯事前精确的分析、周密的谋划，筹备有方，经营有术，生财有道，最终非但没有亏损，反而盈余 25000 万美元。

我们从事经营工作的企业家朋友们，难道不可以从这里受到一些启迪吗？

### 三、切准用户脉搏，掌握市场先机

经济学家卡斯那曾经说过这样一句话：“以深而敏锐的洞察力去发现时机，才正是企业家精神的本质。”无独有偶，西点军校毕业生、美国陆军第 7 军军长米切斯将军也说过一句相同意思的话，他说：“发现并抓住稍纵即逝的战机，需要一种深刻的洞察力，这是衡量一名指挥官高明与否的重要标准。”

米切斯将军的这句话是他在海湾战争之后，向记者评价美军中央司令部司令、海湾战争联军总指挥官施瓦茨科普夫将军时说的。正如米切斯所说的那样，施瓦茨科普夫将军在其亲自组织指挥的这场战争中；表现出了非凡的发现战机，抓住战机的能力。在这位西点军校毕业生的身上，充分体现了西点军校培养学员洞察力的最高理想。

发现并抓住战机是西点军校培养其学员洞察力的一个重要课程和内容。在这里，能否发现并抓住战机被提到了是决定战斗能否取胜的关键这样一个高度来加以强化和认同的。“抓住了战机，就等于抓住了作战取胜的钥匙。”西点军校的学员智能发展计划中这样写道。

时机如战机，当今经济竞争的道理又何尝不是如此呢？生意场上对手如林，市场风云瞬息万变，从一定意义上讲，它比军事战场更加复杂，更加令人难以捉摸。

在经济活动中，时机是指没有被满足的市场需求，或者说是获利的机会。在市场竞争中，机会是客观存在的，对任何人也都一视同仁。但面对珍贵的市场机会，不同的人却有不同的态度和表现。有伺机奋起，一鸣惊人的；有

独具慧眼，机会独得的；有优柔寡断，坐失良机的，也有视而不见，无动于衷的。但正如卡斯那所说的那样，成功的企业经营者，无一不是积极地寻找机会，及时地认识机会并善于利用机会的。

现代企业竞争中，如能科学地分析客观实际，洞察商场先机，了解市场需求，把握用户需求的脉搏，稳住既有市场，立于不败之地，再抓住有利于我之时机，加强攻势，则可提高市场占有率。若不了解市场状况，只是想“碰碰运气”地在市场争战，失败的机率将增高。以投资而言，投资新品种的研制，如不知此新品种在市场有没有潜力，或别人早已投产上市，而盲目投资，那肯定会失败。

早在 40 年代，美国塞洛克斯公司总裁威尔逊就与德国籍发明家约翰·罗棱合作，研究制造干式复印机，因为当时市面上所用的复印机都是湿式的，操作很不方便，而且印出的文件还是湿的，所以，塞洛克斯公司就把制造出的成品——塞洛克斯 914 型于式复印机作为拳头产品推出，并把售价定为 29500 美元，其实该机的成本仅 2400 美元，然而，干式复印机的推出，竟然 14 年无人问津。威尔逊看准行情，坚信有一天干式复印机肯定将取代湿式复印机，所以既不卖专利，也不降价格。14 年中，公司为此耗去 7500 万美元，威尔逊几乎花光了所有的积蓄，罗棱也被迫变卖了自己的房屋和地产。

1960 年，于式复印机一下子畅销起来，虽然公司拼命生产，仍供不应求，此时，专利权因被塞洛克斯独家垄断，谁也不敢侵权，因此高价销售，钱财就像潮水一样滚滚而来。1966 年，年营业额就高达 5 亿 3 千万美元。塞洛克斯被评为美国 10 年内发展最快的公司，从此迈入了大型企业的行列。

“日本软件库”的建立是颇具代表性的另一例。1971 年，世界上第一台微电脑处理机问世，它的出现，在世界技术革命中具有重要意义。但是，微处理机真正在各行各业中得到广泛应用，则已是进入 80 年代以后的事了。当时，微电脑处理机以锐不可挡之势进入世界各个角落，仅就日本一国而言，摆在顾客面前的各种类型的微机就有 900 余种，年销售量达到 200 万余台。市场竞争也随着各国的高度重视变得异常激烈。此时，年仅 24 岁的孙正义，在微处理机领域也跃跃欲试，想一展身手。他用敏锐的目光发现了市场竞争中的薄弱环节：开发制造软件的公司和购买使用的顾客之间缺少一种互相沟通的桥梁，两方面信息堵塞。一方面软件开发公司之间互不通气，各自闷头做了大量无益的重复劳动，又苦于没有打通销售渠道，研制出大量的软件没人买；另一方面，顾客同样也得不到软件方面的信息，买不到适合自己的软件。于是，孙正义抓住了这一难得的机会，于 1981 年 9 月宣布成立了“日本软件库”，开张伊始，月营业额还不到 400 万日元。经过苦心经营，“日本软件库”的月营业额在短短的一年半时间里就突破了 4 亿日元。眼下“日本软件库”遍布日本全国各地的代理店已有 350 多家，经营的软件总类已达 1.1 万多种，利润直线上升。孙正义正是抓住了有利的时机，大胆出击，一举在日本微处理机领域中脱颖而出，走在了各竞争者的前列。

机会有时很神秘，很隐蔽，需要人去搜寻，而有时却又很公开地袒露在每一个人面前，能够认识机会的人，可利用它迅速出击，不具备这种眼光的人，只能是坐失良机。当前苏联切尔诺贝利核电站发生严重核泄漏事故的消息传出以后，举世震惊。当人们尚未完全从惊恐、痛惜中解脱出来时，澳大利亚已发了横财。澳大利亚食品出口组织一听到核泄漏的消息，马上意识到新的机会来临了。他们料定海湾石油国家会为防止核污染而禁止从欧洲进口

食品，于是他们抓住机会，动用新闻媒介，竭力宣传澳大利亚的食品是天然的、最有益于健康。很快，他们就取代了欧洲的部分食品出口，且销量直线上升。

## 作出经营决策

一般地说，决策就是作出决定，根据预定目标作出行动的决定。在充满着不确定性的战争领域和商业领域，领导者的决策能力具有十分重要的意义。

军事领导者在军事活动中要进行各种各样的决策：要对战争和军事战略目标、发展规划、行动方案、国防政策和重大军事措施等作出决定和选择。所有这些管理活动，在西点军校，被统称为军事决策。认为军事决策的核心问题是选择最佳方案，即军事领导者能够对未来军事行动的目标和通向目标的多种途径作出符合客观规律的合理的抉择，寻求能够夺取胜利的行动方案。

在西点军校学员智能发展计划中，决策能力的重要作用是分3个层次，即“军事行动的先导”、“军事领导者正确履行职能的前提条件”和“完成复杂而又困难的作战任务的关键环节”，被分别加以阐述的。并强调军事领导者的高水平决策标准是正确、果断。“正确的决策是出色完成管理、指挥职能和夺取胜利的保证；果断则是迅速实施正确决策目标的关键。”

西点军校认为，决策是各级军事领导者的主要职责和经常性的工作。对每个军事领导者来说，不管他是否对决策有所认识，而事实上则是经常地在进行决策，问题在于如何决策更有效、更合理、更科学，在于自觉地掌握科学的决策理论和方法，不断提高决策能力。无论是决策者全体或决策者个人，决策者的理论修养：科学知识素质、聪明才智，都在很大程度上影响着军事决策的质量。作为未来的军事领导者，要提高决策能力，西点军校要求其学员至少要在以下几个方面努力学习和提高自己的军事理论水平、科学知识和决策水平。

1. 重视和认真总结历史上的决策经验，比较、分析、研究包括外军在内的军队建设发展以及现代战争的经验教训，提高军事决策思想，掌握科学的决策方法。

2. 掌握军事系统工程学、军事运筹学等现代军事管理知识和管理方法，集中多方面的知识和各种管理手段，把军事决策系统化作为一个整体，进行统一、协调的活动，以适应现代化战争的要求。

3. 不断提高决策能力。“军事决策是科学技术，也是战争艺术”。决策的艺术，取决于决策者正确的思想方法和多谋善断的决策能力。这除了具备一定的军事理论水平和科学文化素养之外，还要求决策者具备以下条件，一是要有全局的整体观念。考虑问题不仅从本部门本单位实际情况出发，而且要着眼于国家总体战略，从战争的整体需要和全局的长远利益出发，局部服从整体，以避免陷入局部观念和本位主义的泥沼。二是要有从实际出发的科学态度，决策者的科学性在于它的客观性，在于从客观实际出发，因而不能盲目行动，不能凭个人感情冲动和从主观愿望出发，而只能从军事行动的科学分析中引出必然的结论。三是不仅自己足智多谋，而且要善于博采众议，特别是认真听取不同的和反对的意见。只有深思熟虑地研究各方面的意见，才能作出正确抉择。尤其是面对错综复杂的现代战争，每一项重大决策，都应当是集合多方面人才的群体智慧的结晶。四是要勇于负责，果断决策。既要反对个人片面专断，也要反对犹柔寡断。议而不决会贻误战机，而当机立断是决策的基本要求，因而要求决策者必须具有敏锐的洞察力和远见卓识的

判断力，敢于承担责任，这样才能不失时机地进行军事决策。五是要成为本职工作的内行。任何一个军事决策者，特别是一般军事领导者，不可能什么都精通，但必须掌握部队管理、作战指挥和教育训练的基本知识，必须熟悉和精通本职业务，才能逐步提高军事决策能力。

正是循着这样的思路，一百多年来，西点军校为军队和社会培养了一大批睥睨群雄、叱咤风云的杰出决策人才。1951 届毕业生威廉·哈里森便是其中在商业星空里熠熠闪光的一颗耀眼明星。1985 年，美国《商业周刊》以醒目的标题“气魄非凡的决策者，胆识过人的企业家”，报道了他使美国钢铁公司“起死回生之术”。

1985 年初，在美国钢铁公司位于匹兹堡总公司的办公大楼里，董事长哈里森领着一个攻关小组在秘密地研究美国几家大企业的情况。目的是想收购一家公司，以减少前途未卜的钢铁生产经营业务。研究结果，哈里森毅然决定花 50 亿美元收购一家与钢铁业务性质完全不同的石油公司，以降低公司钢铁业务的比重。他甚至表示，即使因此更改代表美国钢铁业的美国钢铁公司名称也在所不惜。

这项富于冒险精神的决策，只是哈里森大刀阔斧整顿美国钢铁公司并改善它的业务状况的措施之一，同时。这也是一般安于现状的业务主管所难以想象的。

在美国钢铁业中坐第一把交椅的美国钢铁公司，是 1901 年由 300 家钢铁企业合并而成的巨型企业，它从诞生之日起，就是一家垄断企业。到了 50 年代，这家公司占全美国钢铁产量的三分之一，跃居世界最大的钢铁公司，60 年代后被日本钢铁公司取代而屈居世界第二。

1979 年哈里森上任时，美国钢铁公司这个钢铁巨人在本身生产设备老化、管理不善以及外国钢铁涌进美国争夺市场的多重打击下，业务上困难重重。为了从困境中摆脱出来，哈里森决定采取以退为进的战术，首先是缩小公司规模，然后再谋求新的发展。从 1980 年开始，哈里森总共关闭了 150 座工厂，减少了 30% 的炼钢生产能力，淘汰了 54% 的职员，裁减了 10 万工人。与此同时，他出售了公司的大片林地及水泥厂、煤矿厂和建筑材料供应厂等价值 20 亿美元以上的资产。手头有了活动资金，他又决定以 50 亿美元收购马拉松石油公司，扩大业务范围，在商场上另辟蹊径。由于他这一出人意料的决策，美国钢铁公司甚至给人以石油重于钢铁的印象。

哈里森开始掌管这一钢铁王国时，钢铁生产收入占整个企业收入的 73%，而 1984 年已剧降为 32%。虽然哈里森在石油价格昂贵的情况下，以巨资购买马拉松石油公司，但由于该石油公司每年有 10 多亿美元的现金收入，当 40 年来钢铁业最不景气的风暴袭击美国时，美国钢铁公司却免受企业倒闭浪潮的波及。1985 年 5 月，哈里森在公司年度股东会上宣布，该公司 1984 年销售额近 200 亿美元，盈利 5 亿美元，1985 年一季度营业额为 45 亿美元，仅石油及天然气就占 25 亿美元并获利 3 亿美元，因为有石油及天然气作后盾，哈里森对公司的前途仍保持“审慎的乐观”。

在接受记者采访的 50 分钟的时间里，哈里森先后 8 次提到了西点军校。当记者最后问及他在内忧外患的经营中，仍能一如既往充满信心并果断决策，抛掉包袱的秘诀时，哈里森沉吟了一会，然后说：“这得归功于西点军校，是它教会了我这个秘诀。那就是：成功的决策艺术，有赖于在一个充满偶然性的环境里，为自己的决策确定一个理由充分的成功比率。”

## 一、知己——经营决策的根本出发点

哈里森在经营决策中的施谋用计，充分体现了西点军校所一贯强调的要因时、因地、因敌的决策思想和决策必须要建立在“知己知彼”的客观基础上。企业的经营策略关系到企业的前途和命运，这种具有全局性、长远性决策的选择、制订，也必须从客观实际出发，要求决策者也必须做到既知己又知彼。正是在这个意义上，我们可以说“知己”是企业经营正确决策的根本出发点。

### 1. 从国情出发

企业进行经营决策与军事上的决策一样，也必须从客观物质力量出发，首先是从国情出发。这是因为，企业的经营战略要体现从客观实际出发，如实反映客观实在，在分析和研究基本事实中做出正确的经营决策，就不能完全抛开本国的实际情况，如在企业经营管理上，国外科学的经营管理理论和先进的经营管理方法，就值得认真研究和借鉴。但是，在学习国外的经营管理理论、经营管理方法的过程中，不能盲目地照搬照抄，而必须结合本国的国情和客观实际，汲取其精华，剔除其糟粕，为我所用，才能逐步建立和形成具有自己特色的企业经营管理理论体系，否则，不结合本国国情，不考虑自己企业的技术设备，资金和人员素质等因素，则往往是事倍功半，使先进的经营管理方法不能发挥应有的作用。

美国汽车工业有三大老牌公司，即通用、福特和克莱斯勒。这三大公司自 20 世纪以来，就展开了激烈的市场角逐。但纵观这场争夺战，谁的产品开发策略符合了本国的国情，真正了解了消费者的收入、偏好及社会心理变动，并及时采取正确的决策，谁就能取胜于竞争对手。1920 年以后，美国人收入水平明显提高，人们对汽车的嗜好、趣味日趋复杂，比如要求汽车乘坐舒适、容易驾驶、款式新颖等。这些复杂的嗜好趣味，再加上“炫耀富有”的社会心理，使本来就喜新厌旧的美国人对一味实用廉价的福特汽车产生了厌倦，但此时福特公司并未发现这种变化，还固步自封，于是从 1928 年以后它的销售量明显下滑。在此期间，通用公司慧眼识势，在把顾客对低价车到高价车的需求做了仔细分析的基础上，从 1920 年起采取了生产多种多样的不同型汽车，供应不同阶层、不同嗜好的消费者的产品开发策略，销售量直线上升，他们生产的一种叫“西波雷”的汽车，其价格比 T 型车略贵，但性能与外观能迎合低收入阶层消费者的喜爱，于是，美国的劳动阶层及农民都放弃了福特的 T 型车，改买“西波雷”，在 1925 年，通用公司售出了 48 万辆“西波雷”，一举占领了美国的绝大部分市场。

### 2. 从自身实际出发

在当今优胜劣汰的市场竞争中，任何一个企业要争得一席之地，就要审时度势，作出自己正确的策略抉择。而正确的决策也必须从企业自身的实际出发。这是因为，各个企业都有不同的情况和特点，不仅不同行业的企业有各自不同的特点，而且即使是同一行业的企业，也在规模、人员、技术条件等内部因素方面存在着很大差异。因而，正确的决策不能脱离本企业的实际来进行。从多数企业的实践看，企业的经营策略虽然有多种表现形式，但可归纳为攻势经营、守势经营、退却经营三种策略形式。一个企业最终选择哪一种策略形式，必须依据自身的实力等情况来确定。

当今闻名全球的可口可乐公司销售的可口可乐，约占全世界所有软饮料消费量的 47%，他们根据自己“全球第一饮料”的实力，采取攻势经营的

策略形式——不惜一切占领世界市场，可口可乐公司在外国驾轻就熟地利用在美国很奏效的那些占领市场的策略。为了表明它的无处不在，它是运动场上的主要饮料：意大利足球俱乐部比赛和西班牙斗牛场上有它的红白色标志；澳大利亚的骆驼比赛和新西兰的剪羊毛比赛也有它的大型标志牌；在巴黎数千家小食品店的屋顶上也悬挂着 5 英尺长的充气的可口可乐商标，等等。这家公司在中国花了 15 年的时间和数百万美元，终于在近几年在中国市场上开始盈利，显示了它要占领全球市场的耐心和决心。

针对不同的国家，可口可乐公司做了必要的调整。在西班牙，它主要作为一种混合物，甚至可以掺酒饮用；在意大利，它以餐桌上的主要饮料出现，正在取代牛奶、咖啡；在中国，它是一种时髦品和奢侈品，正在为越来越多的青年人青睐；在印度尼西亚，可口可乐公司所做的第一件事，就是使印度尼西亚人习惯于碳酸饮料的味觉。雄心勃勃的攻势经营策略，已经使可口可乐公司获得了巨大的成功。试想，目前中国任何一家生产饮料的企业，不考虑自身的情况，而去仿效可口可乐公司在全球所采取的攻势经营策略，恐怕只能适得其反——“赔了夫人又折兵”。正如日本著名企业家松下幸之助说的：“要准确地把握本公司目前的力量、资金、技术力量、销售能力、人才成长情况，注意做与实力相适应的事。如果不了解这种实力，就如同盲人骑瞎马，非常危险。”可见，企业经营策略的选择和制订，不能脱离自身实际，否则，不仅收不到预期效果，而且往往会使企业陷入进退维谷的境地。

## 二、知彼——经营决策的重要依据

西点学校强调在军事决策中，军事领导者不仅要把从实际出发作为根本出发点，而且要把搜集和了解作战对手、战场环境等各种因素，作为科学决策的重要依据。也就是说，要较全面地做到“知己”。“知彼”、“知天”、“知地”，为正确的军事决策提供可靠的保证。企业进行经营决策，不仅要求做到“知己”，更需要做到“知彼”，也要求对竞争对手、市场各种环境因素有一个正确的认识，从而做到科学决策，进而在激烈的市场竞争中取胜。

### 1. 了解竞争对手

市场如战场，竞争即战争。企业在这场适者生存，优胜劣汰的较量中要想取胜，也必须充分地了解竞争对手，使经营决策做到有的放矢。这是因为，进行经营决策的目的之一就是要战胜竞争对手，而如果在选择、制订经营策略的过程中，缺乏对竞争对手的了解，或掌握的是一些片面、虚假的情报和信息，必然导致决策的盲目性。因而，进行经营决策必须充分地了解和掌握竞争对手的情况，才能使经营决策增强针对性，减少盲目性。因此，全面、准确地了解竞争对手，既是提高企业竞争能力的必要条件，更是企业制订具有决定意义的竞争对策的关键。

日本索尼公司经过多年反复研制，终于在 1969 年研制成功了世界上最小的家用录音机，后又研制生产了一种背挎式轻型录音机。从此，日本家用电器公司之间便展开了一场激烈的市场争夺战。日本松下电器公司后来居上，产量很快就超过了索尼公司，扩大了市场占有率。松下电器公司成功的奥秘何在呢？

原来，松下公司研究了索尼公司的开发情况之后，形成了自己的科研开发系统，很快开发出录像机，并成立了录像机事业部。而索尼公司在开发录像机过程中，由于忽视了生产技术方面的研究，特别是没有针对松下公司的生产技术开发方面进行分析，因而落后于松下公司。从这一竞争实例中可以

看出，认真分析竞争对手的情况，并采取相应的对策，是在竞争中取胜的重要法宝之一。

企业掌握竞争对手的情况，务必要做到全面、准确；这些情况主要包括：目前的技术力量和开发能力、市场占有率及销售能力、资金实力、人才成长情况、经营采取的各种策略及其总体实力和预期的发展情况、在市场上的竞争地位和反应类型、经营策略的变化等等。根据这些情况，企业相机地采取对策，一般应选择竞争对手的薄弱环节，主动“出击”，往往能收到明显成效。

60年代中期，当IBM公司在大型电脑市场上独霸天下时，美国数字设备公司（DEC）根据对手情况，避其锋芒，选择了IBM公司没有开发的价格低廉、性能简单的小型电脑。这种PDP—8型小型电脑在1965年推出后，销售量猛增。一时间DEC公司的股票成了美国股票市场的宠儿。尽管直到11年后IBM公司也加入了低价微机市场的角逐，但其在微电脑市场上的占有率从未超过10%，而DEC公司则始终控制着这一市场上40%左右的占有率。

## 2. 熟悉市场环境

企业的经营决策是在一定的环境条件下进行的，因而对客观环境进行周密的分析研究，是企业选择、制订经营策略的基础和前提，是经营决策的思维起点。对企业经营来说，“知彼”不单单是了解竞争对手，还包括企业所面临的外部环境诸因素。这些因素既有国内的，又有国外的；既有自然的、经济的、技术的、产品本身的，又有社会的、政治的、文化的、心理的，且有很强的动态性。外在的各种环境因素及其变化都会对企业发生作用，都会直接地或间接地影响企业的经营活动。但由于每一个企业的性质不同，规模大小和经营范围不同，需要研究和可能研究的经营环境的内容便会有很大的差别。一般说来，主要包括如下内容：经济环境，即生产力、景气的变化、购买力、对产品乃至服务的支出方式等；社会文化环境，即社会阶层和基准集团、社会规范、消费者的生活方式、宗教信仰、语言活动、人口结构和人口分布等；政治和法律环境，即政府的赞助和引导、税收制度、政府和社会作为供应者或顾客的因素，以及法律法令、规章与规定等；技术环境，即科学研究活动、产品开发、自动化和机械化等；地理环境，即自然资源、自然条件、交通运输及通讯设施，等等。企业只有充分把握这些经营环境，才能找到发展的机会、避免环境威胁，从而作出正确的经营决策。

日本雄狮会社是一家生产牙膏、洗涤剂和洗发精的企业。为了实施其在5年内夺取该行业魁首的雄心，雄狮会社制订了占领洗涤市场的“110战略”，其中很主要的就是在充分分析了客观环境的基础上，实施了以顾客心理研究为内容的广告攻势，雄狮会社研制成功的“脱普”洗涤剂的去污能力，比一般洗涤剂强10%左右，虽然产品性能优良，但他们对于打开它的市场销路并不掉以轻心，而是先在报纸上大做广告，宣传这种新型洗涤剂的效能“您使用后自然晓得”。为了打破消费者“新产品难免言过其实”的心理定势，雄狮会社决定免费提供1万人份的“脱普”洗涤剂，请消费者自己来检验它的性能。广告推出后，应征者有15万人之多！他们先选取了1万名经常使用洗涤剂的、有影响的家庭主妇，每人免费赠送1份，并不惜重金将主妇们的使用效果在电视上播映，别出心裁地取名为“1万个证人”专题节目，还为此发行专刊，广为散发。顿时，这种新型洗涤剂身价百倍，人们竞相购买，成功地打响了“110战略”的第一炮。

19 世纪后期，美国铁路企业不遗余力地扩建铁路，却没有预见到外部环境的变化——后来卡车、小轿车、飞机和管道的发展，以至于营业大受影响，长期处于被动困难的境地。铁路事业不景气的关键在于没有正确地分析和预测客观环境因素，以采取相应的对策。当时，政府为了发展铁路运输，划拨了大片土地给予铁路公司，使铁路沿线大部分城镇涌入了大量国外移民。铁路本应抓住这个机会，在铁路沿线城镇进行投资，开辟旅游胜地，修建仓储设备。这样不仅可以促进经济繁荣，增加收入，也有利于铁路交通事业的发展。铁路公司即使不这样做，至少也应当从事沿线地产的出售或租赁，来促进沿线地区的繁荣或增加收入。可惜的是，它一次也没有抓住机会，以至于后来汽车、飞机等运输工具发展起来后，铁路公司一直未能形成与之抗衡的局面，而长期不能从困境中摆脱出来。

上述两个实例，从正反两个方面说明了企业制订和选择经营策略必须充分考虑客观环境因素。脱离了外部环境，或者是对客观环境作出了错误的认识 and 判断，必然导致经营决策的失误。

### 三、三思而行——经营决策科学化

军事领导者在指导战争的实践中，不仅要注重知己、知彼，了解各方面的情报和信息，而且更要注意科学地认识和分析这些情报和信息，善于综合、联想、推断，从而作出正确的军事决策。西点军校认为后者才真正是“决策艺术的最高境界”。企业进行经营决策也是这样，不仅要全面地收集和掌握企业内外部的各种情况和信息，而且还必须善于将这些情况加以综合的分析，去粗取精，去伪存真，从而达到经营决策的科学化。

#### 1. 科学处理信息，做出正确的经营决策

企业的经营决策和军事决策一样，呈现在决策者面前的，仍然是与这个企业既有密切联系又纷繁多变的各种环境因素。这种联系是极为复杂、多种多样的，有直接的联系和间接的联系，有本质的联系和非本质的联系，有必然的联系和偶然的联系。而不同的联系，又对企业有着不同的影响，有长期的影响和暂时的影响，有当前出现的影响和未来出现的影响。面对如此复杂的联系和变化多端的影响，经营者只有分析和洞察企业的内外部环境，弄清环境因素对企业经营将要产生影响的种种因素及影响程度的大小，才能作出科学的经营决策，为取得最终的胜利奠定基础。

通过对经营环境全面、准确地分析研究，可以提高经营决策的科学性和稳定性。这是因为：首先，可以弄清当前和未来企业所处的外部环境的优劣，把握企业在一定时期内可能出现的发展机会，避免可能出现的风险；其次，可以掌握市场变化及其未来发展的趋势，防止企业只顾眼前利益而忽视长远利益的急功近利的短期行为，树立长远的发展战略观念；再次，可以迅速掌握环境变化的动态，保证经营决策的及时性。因此，选择、制订正确的经营决策，必须要对企业内外部环境进行科学的分析研究，做到科学决策，这是企业兴衰成败的关键。

日本人在搜集、分析客观环境因素方面就很会动脑筋。早在本世纪 40 年代，日本只能生产卡车和公共汽车，没有生产小轿车的能力。但是有眼力的日本厂商根据收集到的信息，分析之后对市场作了预测，认为将来世界上对小轿车的需求量无论在国内还是在外国都会有很大市场。于是，从 1949 年开始发展小轿车的生产。丰田公司利用生产卡车和公共汽车的能力，改为生产小轿车；日产公司千方百计从英国汽车公司那里弄到了装配“沃斯特”

小汽车的技术；日野公司也获得了法国“雷诺”小汽车技术许可证。经过几十年的努力，日本小汽车工业迅速地发展起来，1983年共生产小汽车716万部，居全世界之首，出口额达295.5亿美元，压倒了美国。日本小汽车业独霸天下的梦想变成现实，正是科学分析客观环境而作出正确的经营决策的结果。

## 2. 根据情况的变化，适时修正经营策略

客观事物总是在永不停息地运动、变化、发展着，企业内外部环境因素及其在此基础上制订的经营策略也是如此。在一定时期与经营活动有联系的各种环境因素，对企业进行经营决策的影响在该阶段是有效的，而当客观环境随着时间的推移发生了变化，原先的那些情况信息便会失去原有的效用。客观情况的不断变化使得企业的经营策略必须具备应变的功能。企业经营策略是依据现有条件制订的，虽然它已经对未来一定时期内的经济发展趋势和市场形势进行了充分的科学预测，但有些不可预料的变化，却常常使得企业无法与之抗争。这就需要企业制订的具有全局性、长远性和竞争性的经营策略还要表现出较强的灵活性和应变性，根据新的情况而适时做出策略调整，以适应新的形势。

1984年，丁醇、丙酮等化工总溶剂产品在美国国内市场滞销，酒精走俏，美国费尔斯特通化学品公司总裁肯尼思·齐兹曼果断决策：停产总溶剂，转产酒精。这一策略转变，使公司从破产的边缘起死回生。1985年，齐兹曼又作出了“立即停止酒精生产，迅速转产总溶剂”的决定，许多人对此疑惑不解。“谜底”原来在这里：该公司情报股提供的产销信息表明，全国库存的丁醇、丙酮已有告急趋势，生产厂家屈指可数，价格回升的苗头已经显露；酒精虽然尚有销路，但市场已近饱和，其生产者众多，价格是下跌趋势。该公司依据市场预测作出的以转产为主的策略转变，果然效果十分明显，转产总溶剂后，市场上销路日俏，价格一涨再涨，当月就收到用户100多万美元的订货合同。

世界闻名的美国克莱斯勒汽车公司的兴衰与沉浮，也说明了经营策略应变性的重要。克莱斯勒汽车公司是美国第3大汽车生产企业，仅排在通用和福特两大汽车公司之后。1973年出现的世界范围的石油危机，严重冲击着依赖石油而发展的汽车制造业。这时，通用和福特两家汽车公司分析到石油危机所导致的后果，及时在策略方向上从耗油量大的大型汽车向耗油量小的微型汽车转移，而克莱斯勒公司还在坚持生产大型汽车，结果到1976年世界性石油危机再度出现，大型汽车的销售量急剧下降，克莱斯勒公司生产的大型汽车大量积压，造成9个月就亏损7亿美元，濒临破产的严重后果。后来，他们改变了经营策略，将产品方向转向高质量低消耗的微型和超微型汽车，当年即扭亏为盈。可见，在客观环境因素发生变化之时，如果不能适时作出策略调整与转变，就会使企业陷入被动“挨打”境地，后果也是不堪设想的。

## 四、趋利避害——经营决策的基本原则

西点军校认为，军事决策的基本原则是权衡利弊，趋利避害。指出军事领导者只有在尊重客观事实的基础上，充分地发挥人的能动作用，准确把握敌斗争利与害两个方面，趋利避害，抓住时机，扬长制胜，才能作出科学、正确的军事决策。为此，第一，作战行动事先必须有严密的计划，也就是一切军事行动要有尽可能充分的预先准备工作；第二，必须预计到最困难最复

杂的种种情况，并把这些情况当作一切布置的出发点。也就是说，在军事决策中，既要看到利中有弊，又要看到弊中有利；既要看到局部利弊，又看到全局利弊。强调正确的军事决策正是在杂于利害、权衡利弊的基础上作出的，企业经营决策要做到科学、正确，也必须把握权衡利弊、趋利避害这一基本原则。这是企业经营立于不败之地的关键。

### 1. 杂于利害

企业经营中的利与害也是互相掺杂的，从而构成了经营的风险性。若取其利，必有其害。百利而无一害的事情几乎是不存在的。因而，企业决策者也必须杂于利害，权衡利弊，在分析客观环境的过程中，不但要看到环境中的有利因素，还要看到不利因素；不但要看到竞争对手的优势，还要看到竞争对手的弱点；不但要看到存在的机会，还要明察可能出现的风险等。也就是说，明智的领导者在分析环境各因素时，必须兼顾利害两个方面，充分地考虑到有利的条件，研究如何去利用它，促进企业的发展；充分地考虑到有害的条件，研究如何去消除它，避免意外的威胁。这是企业领导必须把握的一个基本原则。在利害俱在的情况下，领导者忧虑重重，却步不前，是无法在竞争中获胜的；同样，不认真考虑利害两个方面，而只是看到了矛盾的一个方面，也不可能做出正确的决策。可以毫不夸张地说，企业经营决策中的每一个失误，几乎都是没有认真杂于利害的结果。这样的教训在实际生活中也是屡见不鲜的。

1BM 公司曾是欧洲最大的建筑公司，组建之初规模很小，但发展很快，随后即卷入经济衰退的漩涡之中。埃斯奇于 1974 年德国经济处在衰退时期建立了 1BM 控股公司，主要是通过廉价收购管理不善的建筑设备制造企业，并辅之以咄咄逼人的营销策略来实现的。为了加速实现把 1BM 公司建成世界上最大的建筑设备制造公司的宏伟目标，埃斯奇没有预见到经济衰退将对建筑业形成的潜在危机，而是继续大张旗鼓地购买了许多公司，且多是建筑业或与建筑业有关的亏损公司。由于其股票的一部分被这类企业所拥有，埃斯奇意识到他的战略目标的实现必然要与这些处在困境中的企业腾飞一脉相连，于是不顾风险，大量向银行举债。

由于埃斯奇与银行家冯·盖伦之间的私人关系，SMH 私立银行通过它的分公司以及控制下的其它公司，仅凭一张金额总数约为 8200 万美元的资产负债表就向 1BM 集团提供了约为 9 亿西德马克（当时约合 33500 万美元）的贷款，其中还下包括 SMH 银行卢森堡分行提供的贷款，而这种做法是德国法律所不允许的。按照德国法律，银行给债务人的未偿还贷款不能超过其已缴股本的 75%，这一规定应使银行借给 1BM 公司的贷款限制在 3500 万美元之内，而实际贷款数额则高出这一规定数额的 10 倍。尽管这样，1BM 公司仍然抱怨资金匮乏。恰恰就在此时 1BM 公司的问题表面化了，银行不顾后果地提供贷款以支持公司冒进，把两家公司都引上了绝路。不久东窗事发，SMH 银行被接管，1BM 集团倒闭。毫无疑问，这两家公司最终都遭受了灭顶之灾，这正是由于决策中“只思其利，未虑其害”的结

### 2，权利从重，衡害趋轻

企业经营决策中对利害的把握和军事决策一样，也要求决策者在全面认识利害之后，要善于“两利相权从其重，两害相衡趋其轻”。这是决策者权衡利弊的一个准则。据日本的有关统计，在想从事发明的人们中，每 1 万人只有 1 个人有发明的具体成品，而 1000 个有发明成品的只有不到 100 人能

申请专利，这 100 件专利被用于事业的还不到 10 件。据此，日本松下公司制订了不发明只改进的经营策略，实践证明他们是成功的。放弃自我发明新产品，而直接向国外购买实用的专利权，加以外型的重新设计，质量改良和成本的降低，使产品价廉物美，更具竞争力，不发明只改进的策略有效地克服了开发新产品耗费庞大，不易成功且成功产品寿命短的困难。由此可以看出，经营者切不可利无轻重，害无大小，凡利皆趋，凡害皆避，这样往往有时会因为小失大，得不偿失，美国派克公司开发、争夺低档笔的失误，即说明了这一点。

本来，派克笔属高档产品，人们购买派克笔，不仅是为了买一种书写工具，更主要的是买一种形象，以此表明自己的身份。

1982 年，派克公司新任总经理彼得森上任后，不是把主要精力放在改进派克笔的款式和质量、巩固发展已有的高档产品市场上，而是盲目地热衷于转轨和经营每支售价在 3 美元以下的钢笔，以争夺低档笔这一大市场。这样，派克笔作为“钢笔之王”的形象和声誉受到了损害，而克罗斯公司趁机大举进军高档笔市场。结果没过多久，派克公司不仅没有顺利地打入低档钢笔市场，反而使高档笔市场的占有率下降到 17%，销量只及克罗斯公司的 50%。派克公司的决策失误，正在于以开发低档笔的“小利”而损害了经营高档笔的“大利”，教训是深刻的。

### 3. 发挥优势，扬长补短

军事决策中的趋利原则，在现代企业竞争中同样适用，是企业科学决策的关键。在激烈的市场竞争中，企业决策者要把握好趋利这一基本原则，必须运用发挥优势，扬长补短的方法。这是因为：一方面，处于竞争优势的企业在决策中必然要抓住有利时机，主动出击，使优势变成竞争取胜的手段。如瑞士的“欧米前”表，几乎在世界上每一个角落都能见到，而且总是摆放在一流的钟表店，从高级专卖店的设计、整修，到广告宣传等方面，都是统一模式和风格，自始至终象征最高的钟表，塑造了“欧米前”统一的世界形象，最终也实现了理想的“全球化”战略目标。另一方面，对于处在竞争劣势的企业来说，要想在竞争中取胜，则也必须寻求局部的或相对的优势，以长击短，以实击虚，如中国北方的一家中小型手表厂，起步晚，与大企业正面冲突不具备优势，但他们根据市场调查与分析，确定了由城市转向农村，以避开在城市和发达地区与大表厂的正面冲突，取得了相对优势，成功地占领了需求潜力较大的农村市场。可见，无论是处于竞争优势的企业，还是处在劣势地位的企业，要想在竞争中取胜，在决策中都必须注意寻求和发挥优势，以扬长补短。

要发挥优势，企业还必须善于持久地保持和发展自己的优势。这是把握和运用“趋利”原则的客观需要。这是因为，处于优势的企业往往是众矢之的，随时都会受到竞争者无情的挑战。因而，必须始终保持高度的警惕，防止竞争对手的渗透，不断保持和发展自己的优势，否则，还会丧失掉企业在全部或局部上的优势地位。如美国首家国际性公司胜家公司，是风靡世界的名牌缝纫机生产厂家。

1940 年，世界每 3 部缝纫机中，就有 2 部是“胜家”牌。然而到了 1986 年，胜家公司董事会不得不沉痛宣布：抛开它赖以成名的“胜家”，不再生产缝纫机了。究其原因，胜家公司在成功之后，对传统产品过分依赖，而忽略了世界大市场的变化，直至 1985 年出厂的仍是 19 世纪设计的产品。而同

期，其它竞争者纷纷开发出适应时代潮流的新产品，日本厂商研制出“说话”缝纫机，在操作失误时会放出声音提醒改正；瑞典生产了一种“电脑缝纫机”，它可以根据布料特性，自动地将缝法、针脚长宽、缝纫密度等调到最佳状态，等等。固步自封的“胜家”由于没有保持并发展自己的优势，而最终被竞争对手挤出了缝纫机生产厂家的行列。

#### 4. 抓住机遇，壮大自己

企业经营决策中，要把握“趋利”原则，也必须善于分析和认清形势，以抓住有利于己方的时机，发展、壮大自己，特别是在当今市场变幻莫测的情况下，许多机会稍纵即逝，企业决策者若不能果断地进行经营决策，往往就要贻误战机，甚至带来致命的危害，因此，在企业经营决策中，分析经营环境诸因素的目的，就在于寻找发展的机会，从而驾驭机遇、把握机遇、利用机遇，达到在日益激烈的市场竞争中取胜的最终目标。

美国著名的亿万富翁史密斯·巴尼是西点军校 1912 年毕业生，第二次世界大战爆发后，他得知由于谷物紧张，酿酒厂又不准用谷物酿酒的信息后，预测到“威士忌”酒马上要成缺门货，于是马上以每股 90 美元的价格，买了 5500 股美国酿酒厂的股票，并拥有 5500 桶的烈性“威士忌”酒，巴尼不失时机地把酒改进瓶装后卖出去。结果，买酒的人排成长队，5500 桶酒转眼间就卖掉 2500 桶，正当他想一鼓作气把剩下的酒全部卖光时，一位来访的化学工程师告诉他，如果“威士忌”酒掺上 80% 的廉价土豆酒精，数量可以增加 5 倍，而且这种混合酒的味道也不错。巴尼在脑子里飞快地作了一番计算，如果这样一混合，他剩下的 3000 桶酒就能变成 15000 桶。巴尼立即以非常便宜的价格买下了一家倒闭的甜酒厂，并把它改成土豆酒精厂。没过多久，这种混合酒制成了，哈默给这种酒取名“金币”商标。结果，商店周围又排起了买酒的长队。巴尼获得了巨大的成功，关键在于他正确分析了形势，并抓住了时机。

时机对于所有参与竞争的企业来说，不带任何倾向性，而是机会均等的。即使处在劣势的位置，如果看得准，谋划得高，及时抓住有利时机，同样可以取得好的经营效果。如瑞典有一家名叫“填空档”的公司，非常注意了解顾客购物趋向和哪些商品在市场上紧俏，看准“空档”后马上着手经营，盈利颇丰。而当其它公司也开始经营同样商品时，他们转而经营其它填空档的走俏产品。他们运用自身灵活多变的优势，根据市场变化趋势，抓住了市场变化中的一次稍纵即逝的机会，使企业在竞争中始终处于有利位置。

#### 5. 避免消极因素的影响

任何一个企业，要使经营决策科学、正确，在全面掌握客观环境因素的基础上，也必须重视“避害”原则，使趋利与避害有机地联系在一起。这是因为，在复杂的竞争中，机会和威胁往往是同时并存的，决策者如果只注意捕捉机会，而忽视威胁和危险，不可能作出正确的决策。

激烈的市场竞争告诉我们，优势不是一个企业永远固有的，也会随着形势的发展而发生变化，优势可以转化成劣势，利可以转化为害，而且，即使是规模再大，技术再先进的企业，它所具有的优势也不是包罗万象的，而总是优势与劣势、利与害并存，如果只注意了优势和利的部分，而忽视了害和处于劣势的部分，造成了不利因素的侵蚀和蔓延，原有的优势等有利因素也将不复存在。因此，企业的决策者分析客观经营环境，目的不仅在于寻找发展机会，而且也是为避免环境威胁。所谓的环境威胁，就是经营环境中对企

业经营不利的趋势。对此若无适当对策，就会加大经营的危险性，轻者可能导致某个品牌、某种产品局部上的被动，重者甚至导致整个企业的被动，损失惨重。

爱河位于北美尼亚加拉瀑布附近，美国的胡克电化公司于 1941 年接管了爱河，并把它作为处理所属的尼亚加拉几家电化学制造公司废物的理想场所。废弃物的处理大约持续了 10 年，装满工业污物后，该公司最后用 10 英尺厚的粘土把化学污物全部封闭起来，有效地处理了这些工业垃圾。后来，这块曾处理过化学污物的场地引起了尼亚加拉教育委员会的兴趣，他们决定购买这块土地。尽管契约上注明了“该场地曾处理过工业污物”，教育委员会仍表示愿意承担一切风险和责任。接着，教育委员会对这块场地着手整理。运走了 1 万立方英尺的土石，这样就造成了潜在的危险——埋在地下的化学废弃物随时都有泄漏的可能。

1957 年和 1961 年，尼亚加拉市政当局铺设地下管道经过这块工业污物垃圾场，毁掉了封闭有毒物质的粘土覆盖层的地下围墙。这样，有毒的化学废物就裸出地面，致使到此地游玩的儿童的皮肤受到了刺激和损害，但事态的发展远没有停止，几年后，爱河附近畸形儿出生率剧增，大量孕妇流产，引起了美国社会的关注。1979 年，美国高等法院对该公司提起公诉，1980 年向该公司索赔 6.35 亿美元。“爱河事件”的教训，正在于决策中没有充分把握“避害”原则，甚至是面对巨大的潜在威胁也置之不理的结果。

企业对“避害”原则的把握，不仅要注意可能对全局造成不利影响的大的方面，而是对于一些小的因素也不能忽视。如美国通用汽车公司生产的“诺瓦”牌汽车，由于该牌号在西班牙语中的意思是“不走”，因而导致了该牌号汽车在使用西班牙语的拉丁美洲各国备受冷落，销路不畅，中国某企业曾向意大利市场出口了一批“白象”牌电池，结果久销未动。后来一咨询，才知白象虽然在泰国、印度等国是被当作神物看待的，但到了西欧，白象却意味着累赘而无用的东西，如此谁还愿购买呢？中国还有一家企业生产了一种香水，取名“百爱神”，中文表达雅致，没有任何毛病，但其标签上的英文字母组合的名称，在英语中却只表示“毒药或毒杀”。这样的香水，外国人怎敢使用，可见，即便是商标名称设计这些细节问题，如果不认真考虑避害，也可能酿成大祸。

#### 6. 创造条件，化害为利

在企业经营活动中，利与害、优势与劣势也是相互贯通的，在一定条件下亦能互相转化。因而，企业决策过程中必须认真考虑，如何创造条件，化害为利，变劣势为优势，以确保企业经营活动的顺利开展。因此说，经营者决策的艺术性就在于能够防止优势向劣势的转化，而又能积极地促使不利因素向有利因素的转变。

化害为利，实现企业劣势向优势的转变，方法和途径很多，而在决策中应着重考虑以下几点，其一，既然企业的竞争优势超过一定范围和条件就要变成劣势，就应把取得优势的范围和条件尽力保持、恢复，使劣势回到原来界定的范围之内，它又会变成优势。其二，善于从经营失败中总结出经验教训。企业在经营实践中不可能不犯错误；但犯错误不可怕，关键是要善于从众所周知中找出经营中存在的问题，分析出原因，总结出教训，这样既会防止再犯同样的错误，也会变被动为主动。其三，要敢于正视自身经营中存在的问题，并善于找出客观环境中的不利因素，以便着手解决问题，创造条件，

使不利因素朝着积极、有利的方向转化。

1875年初春的一天上午，美国亚默尔肉类加工公司的老板菲力普·亚默尔像往常一样翻阅着报纸。一则有关在墨西哥一些牧场的畜群中发现了一种疑是瘟疫的病例报道，引起了他的注意。他清楚地了解，如果墨西哥的牲畜中真的发生了瘟疫，那么最先受到影响的就是与墨西哥最接近的加利福尼亚州和德克萨斯州，而全美国的肉类主要就是由这两个州生产的。依据美国法律，如果加州和德州的牲畜中发生瘟疫，美国政府必定会禁止这两个州的牲畜和一切肉类出境，以免瘟疫蔓延美国全境。这势必造成全美国的肉类短缺，导致肉类价格暴涨。

亚默尔立即给自己的家庭医生打了电话，医生莫名其妙地赶到亚默尔正在郊区野餐的现场。在亚默尔的全力劝说下，医生同意立即动身赶赴墨西哥，核实那里的牲畜发生瘟疫的消息是否准确无误。

几天后，医生从墨西哥发回电报，证实那里确有瘟疫，而且很厉害，已经控制不住。瘟疫的蔓延必将对肉类加工企业带来灾难性的影响，面对这一极为不利的情况，亚默尔迅速果断地开始全力以赴的行动，他把手中现有的和能够调集的全部资金都用来在加州和德州购进肉牛和生猪。调动和集中全部力量立即把这些猪和牛都赶离加州和德州两州的州境，赶入东部各州。

果然不出亚默尔所料，瘟疫很快从墨西哥传染到美国西部几个州。美国政府下令“严禁一切吃的东西从这几个州外运”，牲畜当然也包括在内。于是，美国国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔及时把他在东部囤积的肉牛和生猪高价抛出，净赚900万美元。这在当时是绝无仅有的。由于亚默尔高超地变不利因素为有利因素的决策，亚默尔肉类加工公司在这场灾难中，不仅丝毫没有受到不利因素的影响，反而还获得了巨额利润，可谓化害为利的杰出之作。

当然，这种化害为利，变劣势为优势不仅需要条件，也需要一个过程。特别是要使客观环境因素发生质的变化，更需要条件和时间。但是，作为一个决策者必须清醒地看到，优势和劣势的转化，不仅是企业本身的转化，更有意义的是竞争双方的优劣转化，因而，变竞争对手优势为劣势，变自己劣势为优势，是决策者必须思考的问题，这个道理在今天激烈的市场竞争中表现得尤为明显。纵观中外企业竞争发展，我们经常可以看到，在一个市场表面已经非常饱和，竞争对手在全局上占有绝对优势，而本企业在局部上有实力，这时企业经营者只有发挥局部的优势，善于避实击虚，首先争取在局部突破，然后扩大战果，逐步扭转整体不利的战局，进而在全局上取得优势，最终夺取胜利是完全可能的。

## 创造市场所需

西点军校的教师喜欢引用他们引以为豪的骄子之一，著名军事家尤利塞斯·格兰特在《个人回忆录》里说过的一句话：“在战争中死守教条的指挥官必败。”这几乎成了他们在教导学员时总要挂在嘴边的口头禅。但从一个侧面，这也反映了西点军校对创造才能非同一般的关注和重视。

的确，西点军校一贯坚持认为，创造能力是衡量军事领导者素质高低、区别军事领导者与一般军人的重要标志之一，强调军事领导者必须具有较高的创造能力才能驾驭战争的风云，保持战斗的活力。在西点，所谓的创造能力，是指富于创新精神的军事领导者在创造新事物，新战法，产生新设想的过程中所表现出来的勇于探索、勇于开拓军事领域道路的创新能力，也就是敢于发现前人没有发现的真理和军事理论，敢于解决前人没有解决的军事问题，敢于走前人没有走过的路。并强调这种创造能力首先表现在不泥旧迹，使思想不断冲破原来的认识范围和习惯。

历史上，凡是杰出的军事领导者，没有一个不是战争艺术的创新家。作为军事领导者，如果失去创造能力，无论过去多么有威名，也不可能有新的建树，随着创新劲头的衰退，才智渐渐枯竭。也正是在这个意义上，西点军校认为创造能力是军事领导者活动的体现，是军事领导者的基本要求，是军事领导者的生命。

西点军校认为，尽管创造型军事领导者各具特色，其特征既不能以某一个特征来代表整体，也不能以某一方面的特征来说明全貌，但他们也有共同的特征。这也正是西点军校多年来致力于塑造学员应具备的基本素质。它主要包括以下几个方面：

1. 思想特征。这是创造型军事领导者“创造的动力和方面”。其表现是高尚的武德、远大的抱负；有责任感和事业心；思想敏锐，不囿于清规戒律，不受条条框框的束缚，勇于开拓进取。

2. 知识特征。这是创造型军事领导者“创造的基础”。它具有广博、精深、灵活和系统有序等四个特点。

3. 智能特征。这是创造型军事领导者“创造的核心”。其表现是有敏锐的观察力；有创造性的思维能力；有丰富的想象力；有很强的记忆能力和联想能力。

4. 意志特征。这是创造型军事领导者“创造的保证”。其表现是有意志力，善于支配自我，节制自我；有顽强精神；有果断性；有注意力的稳定性和转移性。

5. 个性特征。这是创造型军事领导者“创造的条件”。其表现是兴趣广而专一，能对多方面发生兴趣，表现出生机勃勃，同时，对某一方面特别感兴趣，且兴趣持久深刻；忠诚、勇敢，有原则性和纪律性；对人坦诚、正直；对事具有独创性、坚持性和精确性；珍惜时间。

为了培养和造就大批具有上述特征的军事领导者，西点军校强调“从学习和研究常法开始”，要求学员做到对战争的常规法了如指掌，对战史有大致了解，对典型战例有精深研究，练好基本功，打牢发展创造能力的基础。

一百多年来，从西点军校大门里走出来的名将巨贾的成长史告诉人们，思想守旧，没有创新的欲望和开拓的思维，经典书籍虽好却可成为束缚思想的框子；知识虽佳却能成为无所造就的学究；实践经验虽丰富却可能成为接

受新事物的障碍。对于那些运筹绝妙、令人拍案叫绝的良谋奇策，他们可能不问具体情况，机械搬套，结果是常常吃败仗，成为愚笨的领导者。相反，思想开阔，创新意识强的人，知识和经验可能成为创造思维奋飞的双翅，他们能够把前人成功的经验作为启迪思路的钥匙，创造新方法、新谋略的有益借鉴，并在此基础上推陈出新，或按照具体情况，给以灵活运用，结果常常是战而胜之，建功立业，成为聪明的领导者。

被誉为“用创新的脑袋支撑着一个巨大产业”的里奇伯格钢铁公司总裁艾尔弗弗雷·麦科伊的经营发迹史，就是一个很好的佐证。

1945年春天，麦科伊因在战场上负了伤，只得退役回到了家乡。在久负盛名的华登商学院做了2年旁听生之后，他决心找一家小公司，帮一个志同道合的人去创立一番事业，以求得自己的发展。他选择了里奇伯格钢铁公司。这家公司是由戈因斯负责，他从小就是干钢铁出生的，但经营上却是一个外行。戈因斯一直想物色一个好帮手，他这次正好如愿以偿。

两人商定，生产技术上的事由戈因斯来负责。如何经营，如何开展业务，则由麦科伊全权做主，同时，戈因斯为了表示诚意，先把公司十分之一的股权送给了麦科伊作酬劳。

在经营上，麦科伊是一个重视创新的人。他进入里奇伯格公司之后，即着手进行两次重大改革。首先调整公司的产销体制，其次是开发不锈钢制品。这两项都是改变里奇伯格传统的作法，事关重大，自然遭到了几个思想保守的老技师的反对，为了能使老技师们和他同舟共济，麦科伊办了一次短期教育培训班，再加上戈因斯的说服，工人们消除了对麦科伊的抵触情绪，提高了工作积极性，改革终于成功了，公司上下都获得了好处。

麦科伊趁此之势，对不锈钢的材料生产进一步开发。进货、出货的大卡车，日夜不停地从大门口进出，机器昼夜都在开动，这是里奇伯格公司有史以来没有过的繁荣景象，上上下下都以饱满的热情投入工作。

但不久，一件意料不到的事发生了。一连一个星期，里奇伯格公司没有接到一张不锈钢产品的订货单，这种产品突然间滞销了。不锈钢坯料仍在源源不断地向公司里送，而产品却卖不出去，工厂车间又不能停止生产，弄得产品几乎没有地方存放了。

戈因斯此时一反常态，逼迫麦科伊立即解决滞销问题，而且还坚持把手中的股权转让出去，不愿与麦科伊合作了。他扬言：“我不能承担这种风险！”

但是，麦科伊仍坚持自己的创新信念。他总是念念不忘那句在西点时学会的口头禅，“让我进一步想想看。”四年的西点生活使他养成了深一层分析事物的习惯，这句口头禅一直在启迪着他，他想起了美国钢铁公司的朋友们，于是他找到了对他颇为赏识的潘伯顿先生，详细地向潘伯顿介绍了里奇伯格公司面临的情况。

“戈因斯占公司60%的股权，这笔资金虽不是小数目，但您会有力量帮我收购30%的股权，其余的30%我自己想办法买下。”麦利伊直截了当地向潘伯顿露了自己的心机，“咱们合伙经营吧。”

潘伯顿跟着麦科伊去里奇伯格公司看了全部情形后，欣然应允了。不到10天的时间，麦科伊就办妥了收购里奇伯格公司的手续。戈因斯的心病不治而愈，而麦科伊也几乎在一夜之间就把公司的难关突破了，就像戈因斯的心病一样，仿佛没有用什么急救措施，公司的危急就已经全部解除，恢复了正常营运。

其实这次不锈钢产品的销售危机，不过是一种假象。只是临时呈饱和状态，稍一消化，各个制造不锈钢成品的工厂还是大量需要这种产品及原料的。

麦科伊在事后回忆这次风波时说：“假如你要新成立一个公司，当然需要有一笔资金，但公司业务是否能获得长足的发展，则全靠上下一致的创新意识。”这就像人一样，如果没有抱负和创造力，那就永不会有大的成就的。

在美国企业界流行着这么一句话：“不创新就死亡。”它一语道破了一个简单而又深刻，甚至有点残酷的事实：创新是关乎一个企业生死存亡的“大事”，企业的经营者实在“不可不察也”。

### 一、创造特色，以奇制胜

西点军校认为军事领导者创造能力的一个突出表现，就是善于利用敌方惯性思维的弱点，捕捉敌方的思想空隙，突破人们思维的常识、常法和常式，反常用兵，出奇制胜。现代商战中，大凡善于出奇制胜的企业家，也都不拘常规，所以他们往往能够在异常复杂的竞争中，抓住那些最关键、最本质之点，来考虑自己的行动决策；即使处于进退维谷之际，依然能发挥创造思维，从一个可能点出发，进行跳跃式或不规则的思维，联想而又反想，一下子冲破常规、成见、偏见的罗网，定出夺谋妙计，从而走出困境。“奋将军”只有跨上快速的时间骏马，才能在单位时间、单位空间里纵横驰骋，创造出连小说家都想象不到的奇迹。

1986年3月，《华尔街日报》在头版位置，以两个版面的篇幅，专门报道了美国朱厄尔公司的经营发迹史。该公司的创始人，1962年毕业于西点军校的理查森·朱厄尔，也因此获得了“经营魔术师”的美称。文章指出，在短短的6年时间里，朱厄尔公司能够从一家名不见经传的生产清洁剂喷液的小公司，发展成为一家闻名全球的综合跨国企业，其成功的秘诀，就是紧紧抓住了一个“奇”字，用朱厄尔自己的话来说，就是“在了一系列高质量的清洁剂，并且还把朱厄尔公司的老家——亚特兰大市作为重点推销对象，打算首先占领朱厄尔公司的大本营市场，然后内外夹击，一举致对手于死地。面对对手如此强劲凶猛的攻势，总经理朱厄尔迅速召集其“智囊团”成员商议对策，有的人主张同宝碱公司竞争下去，因为朱厄尔公司已不是初生婴儿，已经具备了与强手竞争的能力。但是更多的人则对是否有能力与宝碱公司竞争和是否占有优势表示怀疑，对公司的前途抱着悲观态度。听了众人的议论后，朱厄尔没有接受众多人的转行意见，他决意要和宝碱公司“斗”下去。

然而，朱厄尔所采取的竞争方法却令世人大吃一惊。他在开完会议的第二天，就宣布立即停止公司在亚特兰大市的经销和宣传活动，并且在亚特兰大市撤出了其王牌产品“配方409”的所有销售活动。朱厄尔公司的这一举动，立即引起了公司内外舆论界的大呼。这哪里是在同对手竞争，分明是向对手屈服！人们普遍认为朱厄尔公司已是在破产在即。宝碱公司得知这个消息后，更是欣喜若狂，他们没有想到对手如此不堪一击，只一个回合就被打落下“马”。

正当宝碱公司忘乎所以、大开欢宴的时候，朱厄尔公司却已在全国范围发动了反击攻势。它把以前用小瓶装的清洁剂改装成大瓶，其价格比折合成小瓶的价格要便宜得多。以前，每小瓶清洁剂，消费者一般来说能用一个月，两大瓶能用半年，省去了消费者用完后再买的麻烦，并且朱厄尔公司还不惜重金，通过广告大肆宣传这种大瓶装的质量好，价格优惠以及能给人们带来

的方便。人们鉴于“配方 409”的优质和使用上的方便，纷纷购买，于是销售量大增。而宝碱公司的产品却备受冷落。等宝碱公司从玫瑰梦中清醒过来之后，朱厄尔公司已经以一种新形象在市场稳稳地站住了脚跟。

朱厄尔公司之所以在强大对手咄咄逼人的攻势面前没有失败，就是运用了出奇的经营思想和策略，最终在这场竞争中击败了对手，保全了自己。

## 2. 出奇的广告

广告，是一种重要的促销手段，是厂商打开市场大门的有力工具。在企业经营活动中，企业为了向公众展示自己的形象，或推销自己的产品，借助于出奇的广告，便会很快引起人们的兴趣，并进而达到提高自己的知名度和宣传自己的产品的目的。

朱厄尔公司在亚特兰大市建起了一栋 32 层的总部大楼，就在他们筹划如何向社会公众展示公司形象时，有人在大楼的一个房间里发现了大群鸽子。这本来是件很容易解决的小事。但公司总经理朱厄尔却来了个“小题大作，虚张声势”。他指示公司负责广告传播的人员先是关好窗户，调适温度，接着打电话通知“动物保护委员会”，请他们派人来处理这件有关动物保护的“大事”。这一下惊动了亚特兰大市的新闻界。包括了电视网在内的传播媒体都出动了大批记者赶往采访，由于人为地让鸽子飞往大楼的各个角落，所以从捕捉第一只鸽子到 3 天之后最后一只鸽子落在网上，新闻、特写、图片，以及电视录像频繁地将该公司展现在报纸和荧屏上，朱厄尔等公司首脑借机出场亮相，一时竟成为美国人生活中的一件大事，当然，公司的形象也随同一只只重飞蓝天的鸽子而声震天宇。

## 3. 出奇的推销术

在经济活动中，每一个企业的经济实力是各不相同的。然而，在激烈的竞争角逐中，经济实力的强弱并不是决定胜利的唯一条件。人财物仅仅是生产经营的条件。而要真正地在你死我活的市场竞争中取胜，关键的是要善于用谋。企业生产出产品，是为了销售，而要销售就离不开推销术。出奇的推销术，往往会收到意想不到的好效果。

1983 年慕尼黑交易会期间，朱厄尔公司参加了该交易会的生意洽谈。尽管公司的产品质量很好，但由于初涉欧洲市场，知名度不高，所以洽谈生意时，几乎是无人光顾，晒了场子。这时，公司总经理朱厄尔想出了一个奇招。

第一天，他们在订货办公室门前挂出了“第一季度订货已毕”的牌子；第二天，又挂出了“第二季度订货已满”的牌子；第三天，挂出的牌子上写着“请订购 1985 年的货”。一时间，朱厄尔公司洽谈处的门前挤满了人，客户争先恐后前来订货。这样一来，该公司不仅 1984 年、1985 年的货额全部订满，德国客商原来每年从日本订购的价值 8000 万美元的大宗买卖，也转给了该公司。朱厄尔公司出乎意料地打进了德国市场，从此名声大振。

## 4. 出奇的产品

现代企业要在激烈竞争的市场中立足，在产品上出奇翻新往往是取胜的重要条件。竞争是产品的竞争，从制定计划到售出产品，最难的是市场上的短兵相接，而出奇制胜正是这场“肉搏战”中争取主动，夺取胜利不可不知，不能不用的法宝之一。当市场上需要某种产品时，别人尚未想到，你先想到；别人尚未看到你先看到；别人尚未行动，你却捷足先登，成果先出。实际地这样做了，你在市场竞争中，就能收到攻其不备，出其不意的效果。

面对全美国圆珠笔、自来水笔的供应基本饱和、市场疲软的情况，朱厄尔制笔公司却始终保持着旺盛的势头。他们高出同行一筹的地方，就在于他们善于在时间上出其不意，率先想到、开发了许多别人没有想到的产品，走在了同行们的前头。如书写后两三个小时内字迹可擦去的圆珠笔，书写出的字迹有两种颜色的镶边记号笔，书写流利润滑、刚在世界上流行的微孔塑料墨水笔等等。这些见所未见，闻所未闻的“奇”产品适应了人们的新需求。

## 二、不断创新，以新取胜

军事斗争双方都是武装了的活人，都在运用策略。如果你的谋略不如对方，那就会被敌所制。为此，西点军校强调军事领导者的创造能力首先表现在能使自己的思想不断冲破旧习惯，达到一般军人不能达到的认识范围和高度。认为战争本身，或者广而言之军事活动是充满创造性的活动，只有那些富于创意，不断创新的军事领导者才能立足其中。

企业决策者在经营过程中，也要不拘常法，大胆创新，愈是竞争激烈的市场，愈是需要创新的头脑。如果一个企业家只知道按部就班从事生产经营，不注意信息反馈，及时革新工艺，进行产品更新换代，那么，他必然会在市场竞争中遭到失败。成为一个在生产经营上不断开拓创新的企业，由始至终充满生机和活力，胜利者的桂冠永远是属于他们。

泰国大利公司是以生产圆珠笔为主的综合性企业，年产圆珠笔 3 亿多支，1/3 在国内销售，其余出口到 20 多个国家和地区。该公司注重产品质量，讲求信誉，出售的笔凡顾客不满意的，给予退换，然后研究毛病所在，不断改进。同时，他们不断推出新产品，一件新产品往往只维持 3 年。该公司认为：“多年一成不变是自杀的道路。”因此，他们每年都有两三种新产品投放市场。大利公司正是以其富有创意、不断创新的创造精神，才在激烈的圆珠笔市场竞争中立于不败之地的。

为了不断创新产品，有的企业在技术开发上呕心沥血，不惜化费巨大的代价。日本卡西欧公司成功的秘诀是“在产品上不断创新”。该公司创始人社屋忠雄说：“开发就是经营。”以为一个企业生产经营的成败，关键在于能否不断研制出受市场欢迎的新产品。卡西欧公司的电子计算器，每年以两千几百万支的销售量进入国内外市场，最主要的原因就是该公司每年都能多次向市场提供独具特色，对广大消费者有吸引力的新产品。

晶体管的电子计算器最早由夏普公司于 1964 年研制投产，当时每台重 25 公斤，售价 535000 日元。卡西欧公司接竿而起，不断改进，将计算器的体积缩小到可装入上衣口袋，重量不足一包香烟，售价比一张电影票还便宜，而功能则由加减乘除四则运算发展到日历、计时、定时以及跑秒等多种用途。正是靠着这种创新精神，卡西欧公司才从 1957 年创办之初的一个街道小厂，发展到今日享誉世界的大公司。

在市场竞争过程中，企业产品之间的差异，本身就意味着一种明显的新旧对比。而这种差异的得来，就必须依靠经营者不停地运用自己的智慧，在产品与工艺的创新上争奇斗艳，吸引顾客，夺取市场。美国数字设备公司称得上是这方面的典范。

美国的数字设备公司 (DEC) 创始于 1957 年，当年的销售额仅 7 万美元，是个微不足道的小企业。

20 年后，该公司的销售额已接近 20 亿美元，成为全球最大的微型电脑生产厂家。这种发展速度堪称天下无双，令人瞠目。探求它成功的奥秘，原

来就是在技术开发上不断创新，以新取胜。电脑在诞生初期，体积十分庞大，价格又极其昂贵，操作还异常复杂，只有少数大公司才有能力购买一套，也只有极少数专家才能操作电脑。DEC 公司的创始人奥尔森是西点军校 1937 年的毕业生，他有一个想法，希望把电脑从昂贵、神秘的产品变成大众化的工具。因此，该公司从成立伊始就把经营目标定为：把小型且容易使用的电脑卖给所有可能的顾客。为此，他们在电脑小型化、微型化的开发中费尽了心思。

1960 年，DEC 公司推出了 PDP—1 型微型电脑。1965 年，又推出 PDP—8 型微型电脑，它被公认为微型电脑的先驱。为了能满足不同领域的使用者的需要，该公司生产各种不同的电脑系统。此举被电脑业视为异端。华尔街的分析家们也预言这种做法将给该公司带来极大麻烦。然而 DEC 公司却神奇地迅速发展壮大了起来，占有了世界微型电脑市场 40% 的份额，该公司销售的电脑真可谓琳琅满目，最便宜的电脑仅四五百美元，而昂贵的如大型分时电脑系统，售价则高达 150 万美元以上。该公司生产的电脑质地优良，寿命极长，尤其是 1965 年推出的 PDP—8 型，至今仍受到消费者的欢迎。

奥尔森在回顾公司的成功时说：“在几年前，尚有 150 家左右的微型电脑厂家，可是现在却仅存少数几家而已，这主要是因为它们多数都忘了赚钱与创新是同等重要的。”“我们最自豪的就是非常了解我们自己的市场和顾客。”而一位电脑业分析家说：“数字设备公司继续维持产品多样化的策略，而且会非常成功。它在顾客心目中的声誉之高，真令你无法相信。”

不断创新产品，并不是都需要改革工艺，更新设备，投入大量资金，也有些产品无需大动，只要做点“小手术”就会使产品性能提高、外观改善。比如，家家户户都使用搪瓷脸盆，在使用过程中，盆底经常碰击受压，容易损坏。日本搪瓷商针对这个弱点，在盆底上加焊了 3 只脚，脚上又套橡皮头，避免盆底直接与硬物接触，橡皮头坏了，可以更换。这样就大大延长了搪瓷盆的使用寿命。产品投放市场后，自然比其它厂家的无脚脸盆更受欢迎。

在企业营销中，创新思维更是营销成功所不可或缺的。只有创新，才有活力，才有生机，才能先声夺人，才能在竞争中获取胜利。

1950 年，塞恩斯伯里公司在英国首创超级市场，MFI 公司在英国首创组合家具，创新给这两家公司带来了巨大的荣誉和利润，从此发展成世界著名的大公司。而曾占有英国自行车市场 75% 的 TI 兰铃公司，就是因为缺乏创新，单靠向发展中国家销售基本型号的自行车，又反对任何新的零售方式，致使企业萎缩，出口量急剧下降，在英国的销售也减少了一半。

英国企业管理研究学者沃尔特·戈德斯密斯和戴维·克拉特巴克合著的《致胜之道——英国最佳公司成功的秘诀》中说：“毫无疑问，即使在一个成熟的行业中，灾难的根源是缺乏创新。”这是十分深刻的判断。企业家、企业的营销工作者，都应当树立明确的创新意识，以新取胜地去推进企业的发展。

## 第八章 道德：从精神到物质

“美国前 500 家大企业是教给人索取，而西，或军校是教给人品德。”

——乔治·奥姆斯特德

道德，是人们共同生活及其行为的准则和规范。道德原则要求正确处理人己关系。人己关系处理好了，组织内部的和谐就有了坚实的基础。在人己关系中，一个重要的方面是群己关系，也就是群体与自我的关系。比如，个人与国家的关系，个人与社会的关系，个人与军队的关系，个人与企业的关系，等等。群己关系处理好了，整体力才能形成，并能大大增强。道德，又是在处理人己关系时人们价值观的具体体现。当人们道德观念统一时，意味着在处理人己关系上价值取向一致。这时，人们的行为也必然自觉地保持一致。在这种情况下，不仅组织获得了巨大的整体力，而且可免去繁杂的管理制度、监督、控制，有形的管理可以变得简单易行。

西点军校公开承认，它负有在思想和行为上促进其学员道德发展的深刻而持久的义务。由于学员将组成今后军官队伍的核心部分，因此西点军校将选择并坚持某些基本的社会准则，以供学员在自我发展中塑自己的道德形象，并使之成为所有军官都引以自豪的标准。刚毕业的学员并不见得能熟练地应付可能遇到国家对陆军军官抱有什么期望（“美国陆军必须由道德高尚的军官领导”），认识到他们的职业要求。尽管接受这些基本社会准则并不意味着要取消创造性道德观念，但违背这些准则就是践踏西点军校的根本精神。

诚然，西点军校一方面承认其毕业生很可能接受形形色色的各种伦理体系，但另一方面又期待着他们能理智地分析和估价自己的道德信念。毕业生如果想成为一名具有奉献和自我约束精神的军官，就必须使自己成熟的道德信念和行为与美国陆军军官所要求的价值标准保持一致。

西点军校通过在学习计划内设置某些促进学员道德发展的特设课程，致力于满足陆军对具有良好价值标准的军官的需求。通过开设探讨道德问题的必修和选修课，通过结合其它训练和练习活动，以使所有因素之间相互补充，通过提供能满足陆军需要的、具有良好的道德观念的教职员等来促进学员发展成熟的道德信念。

西点军校前任校长潘漠将军曾经说过这样一句话：“优秀的领导人才必有崇高的品德。”通常情况下，优秀的军事领导者所特有的性格特征即反映了其高尚的道德特征。事情往往总是这样，每当军官们放弃为人的道德、背弃品德的有关准则时，国家及军队本身的利益将受到损害。

正是基于这些认识，西点军校围绕着培养“有责任感的领导者”的总目标，建立、完善了一整套卓有成效的道德教育体系。

1972 年 1 月份，由西点军校 1962 年毕业生乔治·奥姆斯特德担任主席兼董事长的国际银行被美国《财星杂志》评为“管理最为卓越的企业”。该企业加上它的子公司和分公司，其财产已超过 30 亿美元。奥姆斯特德领导的银行、制造厂、保险公司、信贷公司遍布世界各地。在世界各地追逐财富的活动中，奥姆斯特德在很大程度上依赖于他的西点毕业伙伴们。

奥姆斯特德的办公室座落在首都华盛顿 K 大街一座崭新办公大楼的第 12 层上，巨大而豪华。从办公室居高临下可以俯瞰整座城市。顺着波托马克河

极目远眺，能一直看到弗吉尼亚州。身居这壮观景色之中的是一位身材矮小，近乎肥胖的人。他有着一张圆圆的脸和一头苍苍白发。要与这种身份的人进行交谈自然是十分困难的。但是，“我们想与你谈谈有关西点军校的事”这么一句话却能起到一种神奇的魔力——在采访任何一个西点军校毕业生时，这句话都具有同样的魔力——奥姆斯特德办公室的大门立即敞开了。

为什么你们公司的董事会中有那么多的西点毕业生呢？

“一家有限的经理应有一种极为特殊的责任。对于一位经理来说，存在着极为严格的个人义务，所以在挑选经理时，你首先应注意优良品质和判断力，而不是技术能力。当你在考虑一个人的品德时，你就会发现，在西点毕业生和普通百姓之间还是有很大不同的。”

在民职生涯中，你在西点军校所接受的教育对你有益吗？

“是的。它培养塑造并奠定了很重要的忠诚老实，克尽职守的品德和履行义务，献身事业的精神。它向一个人反复灌输身为领导者所应有的道德准则。”

## 建设健康的企业文化

西点军校的道德教育，和它的领导训练的其它方面一样，也是从规定开始，这就是荣誉守则。西点的在校学员，作为未来的领导者，从一入学就必须懂得，荣誉守则是他们在学校里最重要的一件事。荣誉守则非常简短、温和而直接：“西点学生绝不说谎、欺骗或偷窃，也不容忍他人如此的行为。”荣誉的信念就在守则中表露无遗。

企业必须依赖许多的法则，但是没有任何法则像西点军校的荣誉守则，那样严格地规范个人言行。西点军校所有的道德课程，莫不以此为根本。荣誉守则所要求的品格，有益于人群，也有益于企业，其收获可以分两个方面来讲：就实务方面而言，一个企业如果能够公正地对待顾客、员工和股东，必须能够在良好的商业信誉的基础上，不断发展，事业蒸蒸日上。但是要求荣誉感还有另一个更重要的理由是，荣誉守则看起来简单，却是全美军官共同价值体系的关键。西点军校深信，机构就跟人一样，唯有遵循道德规范，才可能有最高的表现。但要建立一套团体所有成员都能遵从的规范，并不是一件容易的事。

在当今日益激烈的市场竞争中，企业的经营管理者们逐渐认识到，创造一个健康的企业文化乃是提高企业竞争力的根本措施。美国学者劳伦斯·米勒在《美国企业精神》一书中明确指出：“文化就是人。”由此可见，企业文化就是企业中人的状况，其核心也就是劳伦斯·米勒所强调的建立企业全体员工共同接受的价值观。当企业的价值观值得令人为之奋斗时，员工就会尽其所能努力工作。

现代企业管理的一个重要目标，是要使全体员工在对待企业所面临的一些重大问题上，行为一致。而行为取决于态度，态度又取决于价值观。价值观不统一，行为就无法统一。因此，建立企业全体成员共同接受的价值观，对企业管理至关重要。如果做到了这一点，那么，面对企业所面临的问题，不用制度、纪律的强制，也无须层层指令、动员，全体员工就会自觉地产生相同的态度、相同的行为，从而使管理工作变得简单而又有效。

### 一、创造积极的企业精神

西点军校强调，学员在道德上的发展程度，以及让学员在此荣誉守则更广泛的伦理范围内锤炼自己，在很大程度上要取决于他们在西点军校圈子以外的全部经历。但在其有限的范围内，西点军校要求其学员完全置身于学校特定的道德环境之中。

西点军校的做法，第一步是郑重地看待荣誉守则。荣誉守则是在新生的开学典礼上，正式向学员介绍，而不是放在学员手册里让他们自己去看，或在平时训话中告诉学员。在介绍荣誉守则的时候，学校也会清楚地让学员知道，违反荣誉守则最重可能遭到退学，绝不宽容。最初这也是大部分新生遵守荣誉守则的原因。美国司拜瑞资讯公司总裁、西点军校 1964 年毕业生马丁·罗斯回忆说：“当我还是个新生的时候，我一听到在西点如果说谎、欺骗或偷窃，会遭到这样的处罚，心里就决定自己最好还是事事坦白，因为说实话即使被罚，也绝对不会比学校开除更严重。我承认，在那个年纪，我的道德理念层次并不高。”

这就是西点军校学员道德成长的三个阶段中，所经历的第一个阶段。这三个阶段与柯伯格在《道德发展心理学》一书中所提出的发展阶段，大抵相

符。这三个阶段，是让学员从基于个人利害而遵守道德原则，成长到更高的层次，这也是有责任感的领导者极为重要的特质——能够秉持自己的良知和价值观，做出合乎道德的决定。事实上并没有什么神奇的仪式能够让学员从一个阶段成长到另一个阶段，但是西点军校尽可能从身教言教中让学员亲身体会，从课堂讨论中帮助他们反躬自省。

在只求一己利害的第一阶段，遵守荣誉守则就是为了自保，如果不遵守，就只好滚蛋。不过学员终究会体悟到，归属于每一个人都遵守荣誉守则的团体，确实是莫大的快乐。第二阶段是社会接触的阶段，遵守道德戒律是因为满意遵守戒律所得的结果，而不仅是逃避惩罚。能够信任别人，是更合乎人性的生活方式。

最后是自动自发的阶段。经由独立的思考，学员就会慢慢开始相信，一个人如果没有道德规范，一生就是虚度了。这样的认知，也许要等到毕业之后才会体悟，而事实上，有些人终其一生也未能达到这个阶段的独立思考。但如果我们在年轻时就学会了道德规范，同时养成遵守道德的意志力，那么年长之后也更可能达到道德的判断力和独立自发的实践。

对一个企业来说，全体员工共同接受的价值观的建立，也是一个长期教育的结果。而价值观在企业文化中又主要体现在企业精神之中。各个企业的企业精神是不同的，有着鲜明的个性。但是，它们的主体部分，往往是企业的主要道德原则。比如，美国 IBM 公司的企业精神是“服务”。它突出了企业与顾客、企业与社会关系的道德准则。又如，日本松下电器公司素有“精神灯塔”美誉的企业精神是：产业报国，光明正大，和亲一致，奋斗向上，礼节谦让，顺应同化，感恩图报。这 7 条企业精神中，除顺应同化一条外，其余 6 条均属企业道德范畴，是企业在处理与社会、国家、顾客关系时的道德规范（产业报国，光明正大，感恩图报），是企业在处理内部人己关系时的道德准则（光明正大，和亲一致，奋斗向上，礼节谦让）。

## 二、塑造正直的企业形象

西点军校介绍过荣誉守则之后，就开始教导学员言行要一致，让学员知道他们所说的每一句话，就跟他们所做的每一件事一样的重要，因为事实的确如此。学习言行一致，几乎就像学习一门新的语言。我们大多数人都学会了渲染、文饰甚至扭曲事实，或是规避事实。西点军校之所以如此强调言语的重要，是因为对领导者而言，语言乃是行动的媒介。承诺必须信守，要求必须有所回应，言出而不行即是一种失败。我们必须言、行合一。

西点军校有一系列的荣誉课程，让学员明白在日常生活中如何遵守荣誉守则，活得堂堂正正。他们从最基本的地方抓起，要求学员绝对不可说谎。不过说谎不同于错误，差别就在于是不是故意的。

如果考试的时候教师说了“停笔”，学员还继续作答，那就是违反了荣誉守则。因为这种行为，在西点军校，是被视为与考试作弊同一性质的。学员一听到停笔的命令，立刻把笔放下，已经变成了条件反射式的动作。所以，假设一个学员听到命令之后却继续作答，他就必须站出来但承自己的所作所为，其他同学看到他继续作答，也必须提出检举。至于他是不是违反了荣誉守则，则到事后再决定。

西点军校强调要区别有心和无心之过。蓄意、故意的行为，不同于无心的行为，谎话也不同于过失。如果无心之过也要给以退学的处分，那就是失之苛刻，而且毫无意义，使犯错的人毫无改过自新的机会。然而一个人还是

必须为自己的行为负完全的责任，不管是说谎或过失，只不过说谎要比过失性质严重得多。

再以跟同学借东西为例。西点军校里，所有的门都没有门锁，所以如果学员需要什么东西，比如说一本书，可能就到别的同学的房里借用一下。如果房间没有人在，借用的人至少要留张纸条，说明自己把书借走了。但是有时候因为赶时间，借用的同学可能拿了东西就走，忘记了留张纸条。只要他确实打算用后就归还，这样的行为就算是判断上严重的过失，而不是偷窃，因此也就不能算是违反荣誉守则。同样的，这件事如果经人检举，也要记过、处罚。

当然，西点军校对于违反荣誉守则的行为，会给予最严厉的处罚。学校召开荣誉听证会，就像法庭的审判一样，有关违规行为和正反证据，都在听证会上提出，最后由荣誉委员会共同判决。如果判决的结果是确实违反了荣誉守则，违规学员就必须退学（唯一能够改变其命运的人是校长，校长有权力让情节轻的学员暂时留校察看）。

不久前，西点军校就有一名学员因同时违反了荣誉守则的两项规定，而在听证会上接受调查。他被指控拷贝了另一位同学电脑硬盘上的程序，改了档案名称和一些细节，就充当自己的设计交给了教师。最后他被判欺骗（抄袭他人作品）以及说谎，而遭到退学。

实际上，在企业界，为了建立企业员工共同接受的价值观，也不乏有西点军校的上述要求和做法。日本松下电器公司的创始人松下幸之助在论及企业文化建设时，就曾经说过这样一段至理名言：“如果你犯了一次诚实的错误，公司会宽恕你，并将它作为培训费用，从中吸取教训。但是，你若离开了公司的基本原则，你将受到严厉的批评和处罚。”

西点军校大多数的学员都表示，遵守荣誉守则的前3项要求没有什么问题，也就是终身不说谎、不欺骗、不偷窃。但是第4项要求——不得容忍他人的说谎、欺骗或偷窃，往往会造成道德上的冲突。

我们很多人从小到大都信守这样一个原则：做人不可以告密出卖朋友。就一定程度而言，西点军校的训练也是在加强这个观念。学员接受的教导是，每一个人都应当尽力帮助彼此度过难关，就象部队里要求指挥官照顾到手下每一个士兵。但是西点军校仍然坚持所有的学员都必须遵守荣誉守则。这就表示，学员有时候要面临一些为难的情况，必须要反映学校的价值观置于个人感情和私交之上。

如果西点军校不要求这第4项规定，就不可能建立起表现优异的学校。团队关系过于密切的危险，在于成员对团队的认同，有时会超过对机构本身的认同。这个“大我”反而变成了“他们”。在西点军校，荣誉守则第4条的重要性就在于最后的分析判断，整个机构的价值观还是比个人对同伴的忠心更加重要。

1993年，美国管理学会（AMA）曾做过一项调查，发现企业家最为员工所重视的3种品质是：正直，有领导能力，有才干。而正直又是这3种品质中最为员工所推崇的。一个企业家必须努力培养正直公正的品格，否则，他的企业就不可能兴旺发达，在激烈的市场竞争中很快就会被淘汰。正直公正的企业家必须言行一致。如果讲的是一套，做的又是一套，这种不诚实的行为，同正直正是丝毫不沾边的。有的企业家习惯用嘴巴来激励和管理员工，要求员工做这做那，认为只要用嘴巴说些打气鼓劲的话，员工就会按他所说

拼命去做。这种“动嘴管理法”的时代早就过去了。

当今企业的员工，随着劳动复杂程度的提高，文化素质和思维能力较以前已大有进步，不会光听了几句娓娓动听的美妙言辞就热血沸腾，忘我工作。他们还得看一看，看看那些大唱高调的企业家的所作所为，是否同他们讲的言行一致。如果要求员工做的，自己却做不到，这样，“高调”不仅不能激励人，相反还会引起员工的反感，甚至被当作笑柄。而如果要求员工做的，自己带头做到了，那么，言传身教，就会产生不可估量的连锁效应。英国联合饼干公司，就是由于员工认为公司确实正直公正，值得依赖，才得以数次渡过难关，并迅速发展为今日拥有4万名员工的著名跨国企业。

企业家不仅应正直公正地对待员工。而且还应正直公正地对待顾客。正直公正地对待顾客，就是诚实经商，公平交易，不哗众取宠，不坑害消费者的利益。

60年代，英国的许多商店盛行购物赠券，利用人们想不花钱或少花钱而得到东西的心理，扩大推销，多做生意。而塞恩伯斯里公司则坚持不搞购物赠券，董事长塞恩伯斯里勋爵说：“我们的形象是质量、价格公平和整洁，而不是什么奖券、赠券、音乐和由于打了微不足道的折扣而使你难以估算的价格，以及贴满广告叫你看不清里面是什么的橱窗。我们的商店是干净、整洁和卫生的——而不搞鬼花招的娱乐市场。”利用购物赠券推销劣质产品的骗人把戏终究要被消费者所识破，随着这阵经营歪风的平息，塞恩伯斯里公司诚信不欺的经营作风，受到了广大顾客的赞赏，信誉更高，生意更好了。

企业家的正直公正，还应表现在对待社会公众的态度上。对社会负责是企业形象的基本组成部分。明智的企业家都懂得让本企业的招牌与对社会负责和对公众负责的行为结合在一起的重要性。他们决不会无视公众强烈的道德情感，而使自己的公司招牌蒙受风险。

美国克拉克公司生产的鞋子行销全球，素有声誉。数年前，自然保护主义者组织要求该公司作出承诺，不再使用抹香鲸油加工过的皮革。公司最初答复说，无法控制供应商。自然保护主义者施加了更大的压力，甚至扬言要组织行动抵制该公司的鞋子。此时，董事长丹尼尔·克拉克发布公告，声明公司即日起执行只买不用鲸油加工的皮革的方针，而且还将投资购买昂贵的光谱分析检测设备，用以检查供应商是否遵守这项新规定。有些供应商表示反对，但因为克拉克公司是个大主顾，大多数供应商很快就同意了。

6个月后，克拉克公司就宣布它购进的皮革至少有90%是用鲸油加工的。这项做法，虽然使公司蒙上了摧残珍稀动物、破坏自然资源的恶名，但却保护了公司在社会公众中已经树起的声誉和形象，而且，由于公司公正地对待公众的道德情感，采取了对社会负责的做法，声誉反而比以前更高了。

### 三、凝聚企业的向心力

强大的机构，比如像西点军校，其力量是来自根深蒂固的价值观，因为这些共同的价值体系而团结个人成为整体。个人崇拜的偶像，例如深具魅力的主管，绝不可能像植根于共同价值观的领导那样坚强有力。如果一名学员违反了荣誉守则，他就是破坏了所有成员，以及整个机构的根基和目标。如果西点军校听任学员容许别人说谎，而不要求确实做到荣誉守则的4条规定，那就等于把容忍提升为最高的价值。但是西点教给学员的是，有些行为是不应该容忍的。

荣誉课程最终是教导学员不仅认同同伴，更重要的是认同光荣的机构共

同价值观。能够认同大我，而不仅是一己小我，有助于个人随时不忘团体的共同利益。学员得以不断拓展自我，重新评估自己的定位、在团队中的角色，以及在大我中的角色。其忠诚不仅是针对一己的技能，或是所属的一班、一排，而是针对整个西点军校，以及西点所代表的价值体系。这可以称为双重忠诚。

一个好的领导者，可以激发部属内心中的“我们就是整个机构”的认同感，由此强化部属对团队以及整个组织的双重忠诚。主管人员要让员工明白，整个机构不是“厂房”、“社方”，而是“我们”。这一点可以在言语上做得到，提到整个单位的时候要讲“我们”，因为事实上一个机构确实是由所有成员共同组成的。然而凝聚向心力最有效的办法，还是带领整个机构追求一些让员工能够认同、对社会有所贡献的目标，而不仅是只求一己私利的正当目标。

汽车公司的主管，如果能够把目标订在生产更安全、可靠、经济又兼顾环保的车辆，而不仅是为股东创造利润，那么员工更有可能对公司抱持肯定、认同的态度。

现任美国北卡罗莱纳州伊丽莎白市艾德伯马尔学院院长的赖瑞·杜尼嵩，是西点军校1967年毕业生。不久以前，他遇到这样一件事：该校教师向他提出了一个问题，说邻近的一所学院为了改变他们传统上只有黑人学生的情形，推出一项奖学金，吸引了附近地区许多优秀的白人学生，直接影响到了艾德伯马尔学院人文科系的学生来源。该校的教师认为这是一个威胁。但是杜尼嵩明白地告诉大家，他们应该支持邻校的目标，而不是加以阻挠，因为邻校的做法，有利于北卡地区更大的社会需求。他向教师们说明，他们可以加强邻校比较薄弱的科系，使两个学校的课程相辅相成，这样校内的教师也就无须担心失业了。

“我们必须把学校的最高宗旨——服务整个地区的民众，置于自己一校私利之上。整个地区的社会需求必须优先照顾，即使在短期内好像会使我们学校遭到损失，仍然应该义无反顾。因为艾德伯马尔学院的存在，应该是为了服务社会，我们也是以服务社会为己任。所以身为校长，我有责任从大我的角度来看待我的义务，而不是狭隘地考虑一校、甚至一己的私利。此处的大义，就是不屈于私利，实践西点军校给我的道德教育：生存与利润不是目的，而是服务公众的一种手段。有责任感的领导者，都以服务公众为职志，不仅超脱个人的考虑，更超脱身边同事的考虑，而着眼于可能受到影响的每一个人。我为校内教师提示了这个更远大的目标，使他们都乐于为此奉献，与有荣焉。”在其新作《西点军校领导魂》一书中，杜尼嵩这样写道。

杜尼嵩在西点军校二年级的时候，才突然顿悟到，正是荣誉守则使西点军校成为一个他深以为荣的学校。一天晚上，熄灯号吹过之后，他躺在床上，学长按例到宿舍来巡视学员是不是都已经按照规定就寝。学员营房每层楼有四个房间，学长都只是站在楼梯口高声问：“没事吧？”然后等每一个房间都回答“没事”才转身离开，根本不去每个房间敲门或是开门检查。

当时杜尼嵩突然明白，学长这样做并不是偷懒或为了省事，而是因为他信任他们。大家都是西点军校的学员，都遵守荣誉守则，因此大家不会为了寝室规定这么个事情而说谎。这时他明白，这样的制度远胜于没有道德规范、事事都是提防检查的方式。

这短短的一刻，对杜尼嵩来说，却是大大的一步。他深深感受到，遵循

一套崇高的价值标准，比那些被动服从命令、时时只想钻漏洞的人，生活要  
有意义得多了。这一步使他更迈向自动自发地实践这些崇高的价值标准，使  
他将大义的观念内化为自己的行事准则。

西点军校无法迫使学员们都达到像杜尼嵩这样的体悟，强调学员必须自  
己去体认。而事实上，有些人终其一生也未能明白。但是西点军校已经竭尽  
全力，来帮助学员达到这个境界。

## 树立良好的市场信誉

西点军校教导学员，人的一生要有道德准则，这比自私自利的人生更为丰富、更有意义。西点学员在任何情况下，言行都要符合道德规范，专业素养的要求当然更不在话下。大部分人都同意，领导者要明辨是非，而不是只图一时的利害或讨好众人。西点军校要求学员做到这一点，而且要更进一步做到西点所谓的“大义”。

一个领导者作出决定的时候，必须考虑他的影响范围有多大。“大义”乃是做出符合最大多数人最大利益的决定。要做到这一点，仅仅依靠本能的道德感，是远远不够的，而必须经过长期的道德的熏陶和实践。人的道德本能是言行要有益于我们最亲近的人，例如家人、亲友、身边的同事。但是西点军校要求他们的学员——未来的领导者扩大关怀的范围，除了最亲近的亲友同事之外，更要想到整个军方、社会、国家和全世界。要达到这个境界，需要多年的努力陶养，不断提高自己的境界，关怀更多的人。

西点军校的道德训练过程，始于培养学员的两种能力：第一是通过道德判断和个人的价值观，分辨是非对错；第二是要有实行的意志力。

一次战争期间，杜尼嵩被派驻一个高地，担任陆军连长，带领一支有着 150 名士兵的美军工兵部队。上级命令他们要在最短的时间内在一个偏远省份修建一座简易机场。杜尼嵩的上级拉密中校同样承受着很大的压力。有一天，拉密中校搭乘直升机前来视察工程进度，看到士兵们在用有孔钢板做地基，他认为这种铺设的方法不对，便怒气冲冲地问：“到底是谁下命令这么做的？”“报告中校，是我。”杜尼嵩立刻回答道。

在西点军校时所受的训练，使杜尼嵩养成了不计后果、但白回答的习惯。遇到这个情况，他还是照以往的习惯这样回答了。虽然他心里实在非常希望能够换一个说法，不要这样直接暴露出自己的判断失误。拉密中校十分生气，但很快就过去了。他们便在一起认真地讨论如何弥补杜尼嵩的过失。

对杜尼嵩来说，当时他完全可以有很多不同的作法，他可以怪到别人头上，为自己辩解，但他在西点所受的训练，使他毫不犹豫地选择了“大义”，也就是对大部分人最好的决定。尽管这样做，他得付出自尊受损的代价。

几个星期之后，杜尼嵩又碰到了另外一件事。这件事与一个名叫普瑞斯利的年轻士兵有关。一天，杜尼嵩接到了拉密中校的命令，要他暂停一切作业，立刻把人员和装备转移到 50 公里外，去修一座被炸毁的桥梁。他们奉命要搭起一座组合桥，以尽快恢复交通。

然而当时已接近季风季节的尾声，而且经过整个冬天漫长的雨季，连里有很多车辆的刹车皮都在红泥地里磨坏了，当时也没有零件可以更换。就在转移之前，负责驾驶用来拖运挖土机的挂车的普瑞斯利，跑来向杜尼嵩报告说：“连长，你知道我的车子完全没有刹车了。”杜尼嵩和他对视了很久，他们都很清楚，任何车辆没有刹车，都是不安全的，更何况是用没有刹车的挂车来拖一辆 40 吨重的挖土机走过泥泞的山路，这简直无异于自杀。最后杜尼嵩说：“普瑞斯利，如果不带怪手（指挖土机）过去，那我们到那儿去压根什么也干不了，一定要有怪手我们才能把被炸毁的桥清开。”杜尼嵩停了一下，然后问他：“我们有什么办法没有？”

普瑞斯利慢慢他说：“连长，我想我也许可以试试看靠引擎减速，不过那样引擎就可能会完全报销了。”杜尼嵩仔细考虑之后，再问他：“普瑞斯

利，你想你办得到吗？”杜尼嵩知道这样做，普瑞斯利是要冒生命危险的。而他对普瑞斯利可能会拒绝的事实，也早已做好了心理准备，“到时候再去想其它的解决办法吧。”他在心里暗暗他说。“连长，我试试看。”普瑞斯利用发抖的声音最后这样说。

车队终于出发了，杜尼嵩和普瑞斯利屏气凝神，整整 50 公里始终都不敢松一口气。到达目的地之后，普瑞斯利的引擎确实报废了，但是他总算毫发未损，挖土机也完好如初。普瑞斯利走下挂车的时候，情绪几乎崩溃了。在此之前，杜尼嵩从没有要求部属做过这么大的牺牲，也从来没有像这一时刻那样深以一个部属为荣。

杜尼嵩要求普瑞斯利冒这样的危险，其实内心经过一番痛苦挣扎。他们在战场上一起出生入死，这种战友之情几乎就像父兄对子弟一般。杜尼嵩的处境正是人生难以逆料的两难问题：我凭什么要求一个人为了修桥而冒生命的危险，更何况是一个战友？

“当时我认为那是对的决定。直到现在我的态度还是不变。我的决定并不是因为普瑞斯利平安无事，所以才合乎大义。只不过于理我虽然问心无愧，于情我却是非常高兴普瑞斯利没有因为我的决定而丧命，使我终生内疚。如果普瑞斯利真的死了，我可能会感到自责，也许到最后我还是会相信，自己所做的决定并没有错。如果这确实是一件对的事情，那么我提出这样的要求就没有错，不管他是成功还是失败。”

#### 一、合乎道德地经营

在生死攸关、千钧一发的危急关头，要作出合乎大德大义的决定，并没有什么简单的公式可循。事实上，唯有多年持之以恒的自修自省，才能够学会选择合乎大义的事。在西点军校，学员们是一点一滴地陶养，对所有的事情都不断反省质疑，不是为分析而分析，自缚手脚，也不是实况模拟，而是一整套质疑的训练，使学员们能够洞悉为求造福更广大的人群，需要做出些什么牺牲。如果对道德的决定有任何怀疑，下面一系列的问题正足以帮助领导者一步一步抽丝剥茧，强化追求大义的能力。

##### 1. 当前的情况有哪些相关的问题？

一个领导者首先必须清清楚楚地评估眼前的情势，需要决定的是什么事？牵涉到哪些人、哪些事？有什么影响和后果？在我们前面所说的故事中，一座桥梁被炸毁，导致数百辆运粮卡车被阻于桥头，整个地区数以万计的美军士兵的生命都受到了威胁。

##### 2. 有没有替代方案？

负责的领导不会仅凭一时的冲动做决定。即使只有短短的一刻钟可以思考，领导者都要明确地斟酌不同的解决之道。以杜尼嵩的情形，当时只有两个选择：一是让普瑞斯利冒着生命危险，开着挂车设法抵达目的地修复桥梁；二是等候零件的补给，而听凭桥头的局势恶化，导致更多的人伤亡。

##### 3. 有哪些人受到影响？

负责的领导会设法为最大多数的人谋求最大的利益。如果杜尼嵩不去修桥，除了普瑞斯利之外，对谁都没有好处。反之，如果杜尼嵩派普瑞斯利去执行这件危险的任务，全连其他弟兄就能够进行他们的工作，进而帮助整个地区成千上万的士兵。

##### 4. 牵涉到的道德问题有哪些？

领导者必须自问，自己所作的决定在道德上有没有任何值得争议的地

方。那一天，杜尼嵩问他自己的道德问题是：什么样的情况下，我可以为了其他人的利益，牺牲一个人生命？杜尼嵩决定要求普瑞斯利做那件英勇但危险的事，就是为了大多数人可能的利益。

#### 5. 每一个不同的解决之道对这些道德原则有何影响？

领导者对每一个选择的可能后果，都要详加考虑。如果杜尼嵩他们没有抵达被炸毁的桥头，就不可能完成任务，也就帮不了任何一个人，杜尼嵩从一开始就很清楚，遵循道德有时候必然要付出代价。西点军校的训练使他在年轻时就已经领悟到，遵循道德的人生更符合大义，所以他选择了合乎大义的作法，而且能够有勇气为自己所选择的行动负责。

以“以德取财”而享誉美国食品业近百年的伯氏食品公司的创始人伯纳德·莫夫克，是西点军校 1874 年毕业生。从他一开始用自己精明的商业头脑，生产销售产品赚钱的时候起，他始终没有把自己那种军人式的忠厚诚实的品格也出卖给金钱。他觉得，做买卖赚钱也要有道德，讲究信誉。特别是经营食品，决不能为了利润而坑害顾客，损害他们的身体健康。他说：“没有高尚道德的人，不配生产食品。”

莫夫克坚持不在食品中加入任何未经食品专家检验、确认对健康无害的添加剂。当时，很多食品工厂都在加工食品时加入防腐剂，由于防腐剂可以延长食品的存放期，减少工厂和商店的损失，故而是一种普遍的习惯做法。但莫夫克却没有盲从，他让自己的专家试验一下防腐剂对人体健康的影响。当莫夫克看到防腐剂对人体有损的实验报告后，大吃一惊，决定把实验结果公之于世，以此引起公众和政府对食品添加防腐剂有害作用的关心和注意。有不少人劝他别这样做，说这肯定会招致食品业同行们的一致反对。而莫夫克拒绝隐瞒真相，他认为，向消费者诚实地宣布防腐剂的危害性是自己的责任，下定决心要一直斗争到胜利，否则决不罢休。

果然不出所料，莫夫克一公布关于防腐剂的实验报告，食品业中立刻就刮起一场狂风暴雨。那些毫无例外使用防腐剂的食品厂商，为了私利而集会声讨莫夫克，恶毒攻击他是“荒谬绝伦、居心不良”者。进而联合抵制排挤伯氏食品公司，企图把莫夫克逐出食品业。一时之间，伯氏食品在市场上几乎见不到了，销售量锐减。

但是莫夫克决不退让一步，在艰难中硬是挺了过来。1906 年，美国制定公布了食品法，莫夫克大获全胜，伯氏公司在消费者中树立了巨大的信任和荣誉，开始了迅猛的发展。

#### 二、做一个有品格的企业

西点军校对于人格的教育，是一而再、再而三地的反复强调。在西点，有一个故事，是教官们再三向学员们讲述的，这个故事在美国和西点的历史上，乃是不可磨灭的一页。故事的主人公是两个才能出众的将领：华盛顿和阿诺德。他们两人在美国独立战争中不同的表现，充分显出选择大义的美德。

在战争初期，华盛顿和阿诺德都展现了非凡的军事才华和英勇行径。阿诺德在贝米斯高地的胜利，促成了英军在萨拉托加的投降，连英国史学家比克玛都不得不承认“阿诺德在历史上写下了一页决定性的胜利之役。”

然而两人之中，只有华盛顿在面临战争的黑暗、挫折之际，仍秉持着人格毅力。阿诺德却在压力下崩溃了，企图把他手中的西点要塞出卖给英军。西点要塞是守住喻得逊河的关口，也是关乎纽约安危的要地。幸亏华盛顿及时发现了阿诺德的阴谋。阿诺德虽然逃脱，但并没有酿成大难。

他们两个人，一个被后世尊为美国国父，另一个却是没有国家的人，他的名字也成了叛国的同义词。

在西点军校，处处可见对华盛顿的尊崇。校园中最醒目的纪念碑，就是学员每天都要瞻仰3次、位于学员餐厅前面、耸立在大操场中央的华盛顿铜像。这尊华盛顿马上英姿比真人还大，矗立在3公尺高的座台上。西点军校是特意将华盛顿的雕像，树立在校园和群山环抱的大操场中央。

阿诺德也同样为后人所常记。他时时刻刻提醒我们，领导者的品格能够造成多大的影响。西点墓园的旧学员教堂东墙上，悬挂着许多独立战争中高级军官的名牌。在最前面、最显著的地方，挂的当然是华盛顿的大名。而在教堂最后面的墙角一个毫不起眼的地方，挂着一块神秘的名牌，上面只写着“少将”二字，原来刻着姓名的地方已经凿掉了，最后是出身年代“1740”，逝世年份也凿掉了，只留下一块空白。这块曾经是阿诺德的名牌，代表他被永远地从美国历史的光荣名册上除名了。

一个企业跟一个领导者一样，会表现出不同的品格。比如1982年美国强生公司对待“泰乐诺”事件的态度，就充分表明了强生公司足以作为企业品格的表率，信守公司自订的价值标准：以对消费者的责任为先，即使在艰难，甚至是可能危及公司存亡的情况下，仍然义无反顾。

在强生公司的“泰乐诺”事件之后不久，化学品制造商卡拜德联合公司位于印度博帕尔市的一家工厂，发生甲基异氰酸盐毒气外泄的重大意外，外泄的毒气高达四、五十吨，导致3000多人丧生，数万人造成永久病变，另有数十万人被紧急送医治疗。

意外发生后，卡拜德公司当时的总裁安德森立即飞抵博帕尔市处理善后工作，并表示在总裁任内，要尽其所能解决灾害所导致的问题。公司拨出100万美元做为紧急救灾专款，同时，美国总公司的员工们也募捐15万美元做为救灾之用。

然而卡拜德公司很快就出尔反尔了。一年之后，安德森在接受《新闻周刊》记者的采访时说：“我反应过度了。”他接着解释说，印度方面对卡拜德公司提出的诉讼，“可能要拖上5年，甚至更久，这种事我们见多了，我不会坐以待毙的。”的确，这项官司缠讼了将近5年，到1989年卡拜德公司被判必须赔偿4亿7千万美元（由于其它法律和非法律因素的影响，赔偿款项一直到1992年底才开始支付）。

我们不知道卡拜德公司有没有像强生公司那样，在公司内订定有明确的价值标准。但是该公司的第一个行动——总裁飞抵博帕尔，公开表示在他任内会全力以赴解决问题——表明卡拜德公司也认为这是负责任的公司应有的表现。然而在负责的代价越来越高之后，该公司却最终未能贯彻这些道德标准。我们的看法是，一个企业应该有明确的价值标准，而且决心信守，不管代价多高也丝毫不能打折扣。

卡拜德公司如果在这场重大意外承担起全部的责任，也许真的会威胁到公司的财务幢全。然而强生公司在遭遇困难的时候，却正是采取了这样的做法。也正是由于它们的这一立场建立起了消费者对强生产品的信心，所以到最后，强生公司还是获利了。但即使未能度过难关，强生公司的做法仍然是一个有品格的企业所应有的决定。

在卡拜德公司的这个例子中，我们无法预测卡拜德公司如果迅速地赔偿所有损失，是不是也会如强生公司那样，能够促成同样有利的结果。不过可

以断言的是，卡拜德公司迟迟不愿赔偿，注定了其往后一连串的挣扎和危机，包括变卖资产、考虑出售公司、大规模重组等等。事实上，到现在，卡拜德公司都还没有完全恢复市场竞争能力。

## 培养高尚的商业道德

不久之前，一所常春藤名校邀请了美国奇异公司总裁威尔许莅校演讲，在讨论时，威尔许提出了一个假设的情况，他问台下的听众说，你代表南美洲一个极权国家的美商公司，即将为公司签下一笔 9000 万美元的交易。合作的对象向你保证说这是一笔绝佳的生意，合约也接近定案了，唯一的问题是你得在一家瑞士银行存入 100 万美元的保证金。

“有多少人会出这笔保证金？”威尔许问。台下约有三分之一的学生举起了手。深感惊讶的威尔许一时间哑口无言。最后，他说：“看来你们的老师还没有把你们该知道的事情都教给你们。”

西点军校的道德训练则弥补了这一不足。它要求学员要提高眼界，从绝对的服从到辨别整个机构是否做了不当的决定，并强迫学员从现实的角度，具体思考的道德问题复杂的情况下，他们会怎么做。

有些情况下，领导者必须在同事、部属和长官面前挺身而出，大声他说出“不”或是“我不同意”，或是“我认为你的建议一定会失败。”

西点军校并不是要培养领导者的自我中心主义，他们并不希望见到不管在什么情况下都坚持自己的意见才是对的刚愎自用的领导者，西点是要培养有判断能力的领导者，知道什么时候该服从，什么时候该质疑。西点先要求自律和团队合作，而后再训练独立的思考，原因也在此，因为自律和团队合作能够使学员和学校之间建立起有力的感情。

西点军校为什么要训练学员敏于思考参战、作战的道德问题？领导者何以需要思考其处境的根本道德规范？西点军校认为这一点极其重要，因为领导者必须要有开阔的胸怀，能够判断整个团体的方向是否偏差，同时还要具有足够的勇气出面加以修正。

企管学生研究企业失败的例子，从中汲取经验以加强领导管理能力时，通常着眼于实务，而非道德问题。在对自己专业领域的道德省思方面，西点军校的重视程度的确可以说是远远超过了其它机构。当前，金融机构的主管由于涉嫌内线交易而被起诉的事，层出不穷，如果这些机构事前做过更多的自省教育，对这个问题的解决肯定会有所助益的。

### 一、品德比利润更重要

西点军校教导学员在面对复杂道德问题的情况下，对于原则问题要“走极端”。一个人随时都必须要有为道德操守放弃一切的准备，甚至是放弃事业、生命。优秀的领导者必须在日常生活中都要有这样的坚持，而不只是在危机当中。

美国尤尼罗尼公司现任董事长霍华德·弗伦奇，是西点军校 1962 年毕业生。他说：“我深信大众的福利和我个人的品德尊严，远比利润、升迁和事业前途更重要。”在他 21 岁的时候，他第一次执行任务，有一位资深的军官对他们那群年轻的军官提出一个坦率的忠告：“你们要有明天放弃军人生涯的准备。”这位军官建议他们事先定下决心，把他们的品德置干事业之上，不论什么情况都不能有损道德良知。一旦他们定下这样的决心，就再没有人能够迫使他们背叛自己的道德良心。

弗伦奇很喜欢这个建议，也尽力去做，当然这并不是一件容易的事。他第一次被派往外地服役的时候，曾经遇到一位指挥官，对这位指挥官的各项决定，他实在无法苟同，因此他经常激烈地进行反驳。事实上，等到他服役

期满，向人事部门报到的时候，他心想自己铁定得另找工作了，而且他还告诉人事官说，他的军人事业大概结束了吧。出乎他意料之外的是，那位指挥官给他的考核都是肯定的。想必那位指挥官对弗伦奇的不同意见，十分重视。

“不论我在事业上投资了多少心血和时间，我都希望自己能有勇气大步走开，而不是违背我的道德良知。我总是可以再找其它的工作机会、其它的事业。”

“等到我 80 岁，躺在屋前摇椅上的时候，我不希望自己还得告诉自己说：‘为了向上爬、为了发财，我违背了自己。’我不希望有所懊悔：这个想法经常帮助我在面对诱惑的时候，能够坚持原则。”

## 二、求仁比求胜更重要

正像前面所说的那样，西点军校的道德教育始于学员的荣誉守则：“西点学员绝不说谎、欺骗或偷窃，也不容忍他人如此的行为。”西点坚信这些道德规范，也坚信一个大团体应该有一套道德标准加以规范。

但是世上的事并非都是那么单纯，除了黑白分明的是非之外，还有许多灰色地带。领导者必须学会在复杂、痛苦的道德冲突中，作出应有的决定。在这种情况下，要遵守一个原则，往往必须打破另一个原则，因为这样做是合乎道德判断的。

西点军校三年级有一系列的荣誉和道德哲学课程，就是应用许多实例讨论和角色扮演，来训练学员如何应付类似的冲突。

有一堂课老师提出一个假设的情况：

时间是第二次世界大战，你是一艘荷兰拖网渔船的船长，船上“偷渡”了一批犹太儿童，准备把他们送到安全的地方。一艘德国海军巡防船拦下了你的渔船，询问你船上载了些什么。你感觉到如果你骗他，就可以安全地通过，可是如果你说出实情，那些孩子可能就会有生命的危险，说不定连你自己也脱不了身。你会怎么做呢？

一般人在这样的情况下，要他说个谎应该不会有太大的道德挣扎。但是对于那些年方 19、20 岁的西点学员，不说谎是他们过去两年来时刻恪守的四大戒律之一。事实上，这可能是他们生平第一次思考“有的时候说谎并不是不对的”这个问题。有些学员会立刻回答：

“我会说实话。”

“为什么？”

“因为我绝不说谎、欺骗、偷窃或容忍他人如此的行为。”

他们所受的道德训练，就是要坚守绝对的原则。尤其是他们最近才学过哲学家康德的“绝对法则”，康德举出许多的例子，说明即使在生死攸关的情况下，说谎都是绝对不可接受的行为。

老师陆续提出相关的问题，让学员明白这里互相冲突的道德要求——说实话，以及保护无辜的生命。老师也提到德国海军的行为已经超出了道德的范围，他们没有权力再要求我们诚实。大部分学员经过内心的一番挣扎，最后都会同意船长说谎是对的。这时，英国哲学家边沁和穆勒所提出的功利主义，就会在学员中占了上风。但是接下来的另一个哲学问题，又使功利主义受到质疑。

老师叫 5 个学员站到讲台上排成一排，代表内战中一个小国家的 5 个村民。另外有 5 名学员站在教室后面，代表行刑手，准备枪毙前面的 5 位村民。后来一个外国人碰巧路过，发号施令的军士于是说，如果那个外国人射杀一

个村民，另外 4 个村民就可以活命。军士把步枪交到另一个学员所扮演的外国人手中，叫他开枪，他该怎么办呢？

有的时候，这样的课程比其它课程更能引发学员热烈的讨论和参与。常常会有人提出功利的观点说：“老师，我会射杀一个人，以挽救其他 4 条人命。”

“我宁可把军士先杀了。”

“但是那样你自己也会没命。”

不过有些人最后的结论是，即使为了救其他人的性命，他们也不愿变成一个刽子手：不应该让军士的不道德，迫使他们也做出不道德的事来。

在上面两个例子当中，西点军校认为能够展现最高道德操守的选择是：对德国巡防船隐瞒实情：拒绝杀害任何村民。不过这并不是课程的重点。重点是要学员明白在真实复杂的人生中，一些完全正确的道德规范，表面上看起来可能会互相冲突。真实生活中的大部分抉择，并不像课堂上所假设的例子那富于戏剧化，但是这些课程能够让学员了解，他们必须培养足够的道德判断力，在复杂困难的处境中保持清醒的思考。

通过这样的上课和讨论，西点军校努力拓展学员的道德领域，让他们接受足够的思考能力的训练，在复杂的情境下也能辨别是非对错。但是训练过程并不是止于“知”，西点的使命是训练能够知行合一的领导人才。领导者仅仅只是察觉不公、不义是远远不够的，还必须付诸行动，匡正不公不义。

要维持个人和组织的操守，作为领导者，必须时时戒慎。由于企业快速的进步，或是为了图一时之便，我们非常容易对道德问题变得麻木，可以说，我们任由道德良心长出老茧，还美其名为“专业”。然而做事一旦完全不考虑道德问题，即使并不是非常重大的事情，例如进货的时候签约同意在 30 天内付款，但是我们心里却明明打算 60 天、90 天后才付款，那就非常容易习惯成自然，连重大的事情也可以不管道不道德了。

当然，在一个企业中，我们都不太可能遭遇到文明面临威胁的情况。也许这就表示，我们不应该放弃我们的道德规范，我们如果答应了要按时付款，当然就不应该拖欠。

一个领导者不能只是随波逐流。相反的，他必须挺身而出，说出大家不想听的真相：“这样做不对，我们想办法改变吧。”领导必须要有决断力。西点军校的课堂演练，正是一种以两难的道德问题来加强学员的自省和自信心，帮助他们更进一步地训练自己的决断力的有效方法。

在对企管学生教授道德课程时，也可以应用西点军校的这种方式。老师可以先讲逻辑和道德哲学的根本主题，提高学生的道德思考能力，然后，再以企业界的实例来说明道德的挑战和可能的缺失。如果学生都是来自同一个产业或同一家公司，就可以找出员工的个案做讨论。事实上，从各行各业的员工身上，最容易见到道德的难题。老师所假设的情况，如果越接近学生日后可能遭遇的工作环境，课堂上的讨论当然也就越有效果，越能增强他们日后处理道德问题的能力，从而做出相关的决定。

## 第九章 体魄：商战决胜的保障

### 赛场上播下种子

市场竞争与战场打仗都属于人类竞争活动，因此，兵法与企业经营之道具有相通之处，都是竞争之术。这一点现在已为很多人所认识。有不少人在这方面著书立说，大谈兵法原则之用于商业经营的益处。是的，这方面的确大有文章可作，但目前流行的一些关于兵法与商虞或是三十六计与做生意之类的书，对奥妙无穷的军事理论与丰富多彩的商业活动的结合这项工作看得过于简单化了。他们一般的作法都是摆出一个军事原则，如三十六计中的一计，然后找一个或几个战争例子，然后说这种方法也可用于经商，然后找一个或几个能套上的经商成功的例子。简言之，他们的着眼都仅仅局限于军事智慧与商业经营智慧方面。实际上，军事方面的思想与方法对于商业活动的启迪要广泛得多。

比如，西点军校对于学员以及部队对于官兵在体魄以及体能方面的重视，对于企业家来说，同样值得借鉴。

#### 一、体育运动：宣示士气

西点军校的体育在教育领域中一直保持领先地位。

这个世界一流的军事院校从 19 世纪初建立开始，丰富多彩的体育活动就成为她的一大特色。但在开头几十年之内，无论是棒球还是英式足球，都是学员们的自发活动。比赛也是非正式的。1885 年，来西点担任体育教官的赫尔曼·J·考依勒上校正式开设了体育课程，体育被纳入严格的专业教学内容。西点的体育课程不但有球类和田径，而且还有游泳、摔跤、拳击、击剑、马术等。当时被任命为剑术教官的海姆·J·凯勒组织了体操和健美运动，这两项运动导致了西点军校群众性体育活动的开展。当时的口号是：“人人争当运动员。”从此以后，“每个学员都是运动员，每个运动员都要勤奋拼搏”便成了西点体育运动的座右铭。在校的每个学员都必须成为某项运动的运动员，必须参加一项运动的校代表队，或参加专项运动俱乐部锻炼。

西点军校的办学基本方针中，与智能发展方针、军事职业发展方针、道德发展方针一样，体育发展方针被作为独立的一项并列提出。体育发展计划是西点军校总体教育实践活动的重要组成部分，是学员智能、军事和伦理道德发展的补充。西点明确提出，体育教学的宗旨是：最大限度地发展身体潜力和健康所需要的知识，使每一个学员都能适应未来的军事需要；通过开展各种体育活动和力争优胜的集体竞赛，培养学员维持个人和集体的健康状态的能力；培养竞争精神、集体观念、领导能力和在竞争性体育活动中取胜的意志。

强健的体魄是一个人在生命旅途上搏击的最基本的物质保障。对于一个军校学员尤其如此。因为军校是为未来培养军官的，军官首先是军人，因此军官不仅要具备领导和指挥的知识和才能，而且应该具备良好的身体素质，能够应付恶劣环境的挑战。

军官是为迎接战争而储备的人才，体育发展是造就军官的必不可少的重要方面。西点的体育发展计划对体育教学的要求是十分严格的。除了要让学员掌握有关的健康知识、培养学员的体育竞赛欣赏能力外，要求最大限度地发展学员的身体潜力，通过富有挑战性的竞赛活动，培养学员的自信心、不

不屈不挠的精神、勇气、决断、能力、好胜心以及在受到压力时的思维和行动能力，并通过在竞赛中获得个人和集体的胜利来培养学员深厚的集体荣誉感。

同时，西点军校的体育发展方针也强调学员养成终生健康习惯，掌握维持高水平身体素质的知识和方法，获得指导士兵的体质发展或体质维持计划的能力。

西点军校的许多优秀运动员后来都成了杰出的指挥官或其他领域的富有成就的佼佼者。曾任西点军校校长和后来在二战中担任亚洲、太平洋战线美国陆军总司令的道格拉斯·麦克阿瑟，在当年的学员生涯中是出色的棒球运动员。艾森豪威尔在西点学习时曾以踢足球闻名。大名鼎鼎的巴顿将军曾创造过 220 码低栏的军校记录，并一直打橄榄球。1915 年他代表美国参加了斯德哥尔摩奥运会，在五项全能项目的 43 名竞争者中获第 5 名。第一个步入太空的宇航员埃德·怀特和他的也是宇航员的同事费兰克·博尔曼也都是著优秀的运动员。

有远见的军校领导人对体育运动在军事人才培养过程中的重要作用具有深刻的认识。麦克阿瑟就是这样的领导人之一。1919 年麦克阿瑟担任西点的校长后，下令增加了体育课程的内容。在教学计划中，把体育锻炼提高到与科学文化学习和军事训练同等重要的地位。他用诗的语言对军校的体育运动作过这样的评价：

今天，在友好的竞赛场地上播下种子，  
明天，在战场上收获胜利的果实。

军校是为军队培养军官的场所，而为迎接未来的战争作准备则是军队的重要职责。麦克阿瑟的评价是中肯而深刻的。他的话被镌刻在西点军校体育馆大门口的上方，用来激励一代又一代学员重视体育发展。

一个人无论从事何种工作，他在体育运动中培养的素质，在社会各个领域的奋斗中都将使受益无穷。怀特和博尔曼如果不是因为具备优秀的身体素质，也不可能成为宇航员翱翔太空。

1945 年至 1947 年，在美国的高等院校中，西点的体育运动计划被公认为最全面、最优秀的。这使它能够获得一系列体育竞赛项目的冠军。1945 年，军校的 10 个体育运动队中，有 6 个在比赛中夺魁，另 4 个保持了不败的纪录。西点人在体育运动中培养起来的好胜心和拼搏精神使他们无论在得胜还是失利的情况下都保持高昂的士气和顽强的斗志，这一点是非常重要的。西点甚至把体育竞赛与提高国民的士气联系起来。在第二次世界大战初期，更确切他说是美国珍珠港惨败导致至美国对日宣战的最初日子里，西点决心重振自己的橄榄球队。西点的橄榄球在 1941 年以前的三年中已没有赢过一场了。他们认为这个时期训练一支橄榄球强队更有特殊意义，它对提高国民士气，振奋民众的精神将起极为重要的作用。他们从代表美国陆军战斗力的高度看待橄榄球比赛：如果陆军队不能在比赛中夺得胜利，还能指望他们在战场上击败他们的敌人吗？西点毕业的退役上校厄尔·布莱克受命为西点训练橄榄球队，布莱克领导的橄榄球队把每场比赛看得就像一场真正的小规模的战争，把比赛视如打仗。而布莱克把训练运动员就像训练战场上的士兵一样。

战后多年来，西点对体育比赛中获得的荣誉一直非常珍惜，对体育运动的发展也十分重视。体育运动在宣示和激励西点的士气方面发挥着重要作

用。在一场球赛失利的情况下，西点人所表现出来的不是气馁和沮丧，他们首先考虑的是如何建设一支好的球队，提高西点军校在美国的社会地位。

## 二、教育，造就强者的运动

战争是强者的事业。你死我活的拼杀，决定了强者生存弱者覆灭的结局。因此军校总是把学员的身体素质的要求放在相当重要的地位。体质和体能方面对军人的重要性人人皆知。不论“赛场上播下种子，战场上收获果实”，还是“平时多流汗，战时少流血”，都是对军人加强身体的锻炼和技能的训练的忠告，而对企业家，很少有人从身体素质的角度作过强调。很多谈企业管理的书在对企业家应具备的素质中，很多方面都将军人特别是军官的某些重要素质，诸如全局观念、应变能力、情报观念、组织才能、自信、果断、坚强的意志等等，作为企业家应具备的素质。但都没有提及军人很重要的素质——身体素质对企业家的意义何在。战争是人类社会的一种竞争形式，商贸活动也是人类社会的一种竞争形式。前者表现得尖锐、剧烈、残酷，是一种极富破坏性、毁灭性的竞争；而后者则更为普遍，更为复杂，更富有创造性和建设性。一个军人或军官戎马一生或许不会经历一次真正的战争，而一个企业家一生则大部分时间要在商战中搏击。事实上，身体素质如何对企业家的经营活动影响是相当大的。旺盛的精力寓于健康的身体。因此，健康的体魄同样是他应付激烈的市场竞争的重要保障。人们把健康视为一个人最大的财富，而对于企业家来说，健康这个最大的财富则是他开拓事业取得成功的最大的资本。不管你愿意不愿意承认，那些弃军从商的企业家，军人的强健体魄是他们商海击浪的一个重要优势。

西点军校培养出来的人，有很多走上了经商之路，也有许多人从事其他社会职业。无论顺境还是逆境，无论成功或是失败，他们都能坦然面对，振作精神，显示出强者应有的精神面貌。这与他们经过成功的体育训练和在比赛场上拼搏摔打的磨炼是分不开的。

经过严格锻炼，身体强健的，在危急关头就会显示出强者的本色。

## 三、种豆得瓜：体育与经营

西点军校重视体育，目的并不全在体育，而在于通过体育培养军官应有的某种素质。

企业家未必要成为优秀的运动员，而坚持体育锻炼，提高和维持较好的身体素质则无疑是有必要的。西点的体育发展教学成果给了我们足够的启示。那些战果辉煌的运动员退出体坛后在商海发展成功的例子更可以令我们深思。当然，其中不乏“名人效应”的因素，但他们强健的身体以及他们在赛场上锻炼的强烈的竞争意识和顽强的拼搏精神为他在企业发展中注入的内在动力，也是不容低估的重要因素。

可见，体育运动带来的收获远不止体魄上的强健。它有助于促进一个人很多重要素质的形成和发展。坚韧不拔的意志，自强不息的毅力，机敏灵活的反应，团结协作的团队精神，面对挑战的坚定与自信，领导指挥的才能，等等，都可以在体育运动和体育竞赛的过程中产生并得到锻炼和提高。

西点军校这个军官摇篮重视体育竞赛，提供人人都争当运动员，也是为了给每一位学员提供富有挑战性的环境，从而使他们打下一个良好而坚实的性格、品质、行为和技能的基础。西点明确提出，它培养出的军官不仅应该掌握基本的军事技能和知识，具备必要的职业素质，还必须发展体魄的智能，以便卓有成效地担负领导工作。

不难想像，作为企业家摇篮的商校若能也像西点那样重视体育，对学员日后步入商海更有裨益。西点那种用“兽营”锻炼和考验学员的有违人道的措施看起来有些走极端，但高强度的军事化训练无疑将会起到淘汰懦夫锻炼强者的作用。人们不得不承认，“兽营”对学员主要观念的形成和发展所起的巨大作用。西点自己对这种作法曾作过这样的评价：新学员营是用来训练新班级的成员成为一名学员和军人的。它对新学员在军校4年的学习将产生巨大影响。虽然它只占一个学员在西点军校全部时间的5%，但其影响却远远超过它所占时间的百分比。

企业家不妨为自己制定一个艰苦的体育锻炼计划，强迫自己按计划行动。这对你的事业将带来意想不到的好处。

企业主管身体素质在经营活动中的地位是重要的，因为他的身上承受的市场压力非常之大。这是理所当然的事情。正如松下幸之助常说的那样，操心是企业家的职分：“比谁都操心就是社长的工作。为公司事务而感到心情沉重，这种感觉本身就是社长的任务。毫不操心的社长，就不是真正的社长，而他的公司也不可能顺利。”

但是，企业毕竟是一个利益共同体，企业所承受的压力不只是落在企业的经营者身上。孙子云：上下同欲者胜。所以，不论企业大小，人员多少，既然是一个集体，是一个利益共同体，那么每个员工都必然需要分担竞争的压力。就如同与敌人在战场上角逐的战斗集体，必须每个战士都全力以赴去拼去搏去冲，才有希望夺取胜利获得生存。因此，企业主管不但需要维持和发展自己的良好体质，还应当重视全体员工的身体健康。不能只看眼前经济效益而不注意维护和发展员工良好的身体素质。市场与战场的相似之处，就在于二者都是为人们提供的竞争的场所。为了在竞争中取得胜利，除了不使用刀枪炮火外，市场的竞争中很多手段都与战争中的军队非常相似。如搜集情报，根据情报作出决策等等。而为了抢在竞争对手之前把某种产品推上市场，那种日以继夜的研制、试验、加班生产、检验、包装、发货……的紧张场面，不亚于战役开始之前的人员动员、物资装备、急行军……你，企业的主管，没有强健的体魄怎么能够吃得消；你手下的员工没有良好的身体素质怎么能够应付得了！

体育活动可以使企业员工富有朝气和活力，而这必将促进企业的发展。设想一下，一个企业的员工倦怠疲惫，暮气沉沉，这个企业能有竞争力吗。

#### 四、运动乃活力之源

生命在于运动。活动可以增进健康，保持活力。健康的公司需要健康的领导人。身为公司的领导人员，应该重视运动，起码应该坚持活动。健康专家唐纳德·诺福克曾设计了一组测试题，对指导我们科学地安排运动很有意义，不妨抄录如下：

- (1) 你每星期走路的时间加起来是否超过两个小时？
- (2) 平常你是否累了就睡觉，醒来后精力完全充沛？
- (3) 你能俯下身去腿不弯曲而用手碰到足趾吗？
- (4) 在过去5年中你自己的发型或服装上有过什么大变动吗？
- (5) 你是不是不吸烟？
- (6) 在音乐、集邮、收集老式汽车、古书、陶瓷器或其他类似项目方面，你是不是具有极大的兴趣？
- (7) 你是不是恨不得多长出时间来，以完成你所想做的一切事情？

- (8) 你是否常常不坐电梯而是爬楼梯？
- (9) 每天早晨起身后，你是否自我感觉良好，而非腰酸背痛，屈伸不便？
- (10) 你去看医生，医生认为你不必吃药而不给你开药方时，你是否感到很高兴？
- (11) 在过去 3 年中，你是否有了新的业余爱好，或又爱上了一种运动？
- (12) 眼下你是否不靠安眠药、镇静剂和抗抑郁药维持下去？
- (13) 你是否尽可能多地在户外？
- (14) 你是否有时变更一下去办公室或你的店的路线，或换看另一种日报？
- (15) 你能把左手从左耳方向背后伸去，右臂从背后向上升，双手在背后全握吗？
- (16) 你是否每周至少两次参加活动量较大的运动，如骑自行车、游泳、慢跑、打网球？
- (17) 你能不费劲地交朋友吗？
- (18) 早上醒来时，你是否对当天可能发生的难题有新准备？
- (19) 你喝酒是否有节制（每天少于二升啤酒，或半斤葡萄酒，或三小杯烈性酒）？
- (20) 你能在汽车座位上或办公室的安乐椅上连续坐两个小时而不酸痛吗？
- (21) 你是不是有了 3 个以上的密友？
- (22) 你是不是还不愿生活在过去的记忆中，而愿生活在现实中？
- (23) 目前你是否在研究新课题或在学习新技术？
- (24) 遇到身体哪一部位疼痛时，你是否总是先找出其原因，设法消除它，消除不了时才服止痛药？
- (25) 你能以膝盖前屈，脚后跟着地的方式蹲下身吗？
- (26) 上星期运动时，你曾否有过剧烈到气喘吁吁的情况？
- (27) 你看电影、看书、听音乐时是否有过感动得掉泪？

这 27 问题，每做到一条，就得一分，做不到不得分，根据得分多少，分为 7 个等级，评价结果如下表：

得分	等级	评价
1—3	极低	你目前所过的生活是不健康的，不活动的，单调乏味的
4—7	低	你的不活动的生活方式对你的身心都大为不利
8—11	低于一般	你过的是通常案牍生活，如果对生活采取比较生动活泼的态度，就会得到很大的好处。
11—15	一般	你已经脱离了不活动生活的最坏境地，但是如果你能把生活方式改得更更有生气的话，就能大大增进健康和幸福。
16—19	超出一般	你的生活比大多数人都有生气，但你有时还不免受到案牍生活的坏影响，因此你应该提高你的活动级别。
20—23	高	你的生活生动活泼，很有劲，但如果再增加些活力、新鲜花样和令人兴奋的事，还能提高生活乐趣。
24—27	特别高	你过的生活在精力充沛、多样化和令人振奋方面都是使人赞叹不已的。

一个人要追求事业的成功，特别是一名企业领导人要充分发挥领导作用，那么在健康上也应力争上游，可能的话，要力争使自己的身体处于最佳状态。企业领导人也应让整天坐着工作的下属对照这组测试题看看他们的活动情况。

总经理的工作和他的才智的运用，对他的身体和心灵要求都很高，这种紧张程度并不因年龄越大而趋减小。几乎所有的事实都支持下列事实：定期地进行体育锻炼有提高身心的工作能力——当然最好不要搞自我折磨式的运动。适当的、令人感到愉快的运动起着双重的作用；一方面它与坐在办公桌前的单调工作形成鲜明对照，另一方面它对心和肺还起着重要的锻炼作用。

没有体育运动的隆身作用，一般人在工作中就发挥不出最高水平。西点历史上许多出色地运动员之所以成为著名军事将领就说明了这一点。事实上，大凡卓越的领导人，都有运动锻炼的习惯。

脑力活动水平也是健康的一部分。没有活动不行，但保持健康的活动应是适当的，科学的，而不是没有节制地，盲目的。因此，健康专家提出了保持健康的5条基本原则，值得我们记取：

(1) 一年中尽可能多地享受些假期，要分好几次，不要一次长时间的休假。

(2) 多运动，至少每天半小时的散步，或每周慢跑4次，每次20分钟，或做相当于这个运动量的其他运动，有些相当有说服力的证据表明，跑步所起的镇静作用不亚于镇静剂。

(3) 学习一两种使神经松弛的“功”，并坚持做这种“功”。

(4) 什么事情都不要做过了头，尤其是在年纪不可抗拒地变得越来越老时，那时甚至温和的锻炼都有疼痛和用力过度的危险。如果你在锻炼前记住做一套“热身”活动，就能消除这些危险。即使你并不锻炼，做热身活

动也能减轻疼痛和用力过度。

（5）要时刻注意在身心两方面是否出现过了头的征兆，如果这些征兆一个个出现你又大概知道它们意味着什么，那么你不应当以此为荣夸耀自己，而应该休息一阵子，或有意识地放慢节奏。你若把这些征兆置之不理，那就是在跟生命开玩笑了。

若能遵循以上 5 条，就能使身体健康。

拥有了健康，你就有了事业成功的基础

## 攸关胜败的角逐

“每个学员都是运动员”，这句座右铭自然反映了西点军校对于体育教育的重视。但人们完全可以从更深远的意义上来考察西点的体育教育的重要作用。

前面多次提到，西点对学员的培养目标是要使学员在德、智、军、体四个方面都符合时代要求，是为了造就大量适应军事技术和军事学术未来发展需要的人才。而这四个方面不是相互孤立的，更不是相互对立的，它们是一个有机的统一体，互相联系，互相作用，统一于每一个具体的学员身上。而体育，则处于保障地位。也就是说，体育教育促进学员在体质和体能方面得到充分发展，从而保证其他三方面的素质的充分发展和更好地发挥。

即然这四个方面是相互联系的有机体，那么，其中任何一方面的合理发展，都会对其他方面的发展产生积极的影响。而西点在大多数时间内对这四者的教学发展计划处理是比较好的。许多在体育运动方面创造佳绩的人，在伦理道德和军事专业方面都表现不逊。如曾经在足球场上为西点争得荣誉的艾森豪威尔，在军事上为美国建立了卓著功勋，在政坛上也曾领过风骚，担当过美国总统。

西点的经验其中最重要的一点就是体育运动中的竞技，充分发掘了一名学员的竞争意识和竞争能力。

在市场竞争白热化的今天，公司企业所需要的，不但是资金和设备，也不仅是一批高级工程师和优秀的员工，而更需要有拼搏竞争的素质和能力。这种素质和能力往往可以通过发展体育运动而得到强化。

### 一、西点：体育无所不在

#### ——体育课程

学员在4年内必须学习8门理论课程。其主要内容有：体育基本原理，身体素质基础训练，运动技巧以及运动和竞赛的组织、领导、教练等。

#### ——校内体育运动

根据每个学员的兴趣和爱好，每周星期一至星期四下午，学员可在校内的各个运动场地上进行多种体育运动。校方倡导这种运动，是因为这种运动既能锻炼学员的身体，增强体质，调节情绪，使学员精神焕发，得到乐趣，还能锻炼学员的领导能力，调整协作关系。

校内体育运动由体育系和学员队司令部办公室体育组负责组织实施。每星期一至星期四下午3点40分开始，每个学员一星期必须参加两次校内体育运动，大多运动项目集中在春季和秋季，春季有越野跑、长曲棍球、网球、垒球等，秋季主要有橄榄球、英式足球和田径。冬季大多是室内运动，有篮球、拳击、手球、橡皮球、游泳、排球和摔跤。

#### ——校际运动竞赛

参加全国高校体育联合会组织的各种校际比赛和全国性的其他重要比赛，是西点体育运动教育分计划的重要内容。军校的代表每年都要参加几十项这样的比赛，其中比较重要的有全国高校运动会，“七角形”女子田径锦标赛和全国保龄球邀请赛。一年一度的陆、海军橄榄球赛是具有悠久历史的传统赛事，因而也是更令全国瞩目的重大比赛。

在31项校际运动竞赛中，西点有22项在全美是名列前茅的。特别是橄榄球、越野赛跑、足球、水球、女子田径、女子篮球、女子排球等，曾多次

获全美冠军。

西点共有 26 个校级体育运动代表队，阵容的确庞大。其中橄榄球队、女子篮球队和保龄球队是作为美国陆军的代表队参加全国性比赛的。

校际比赛的项目随季节的变化而有所不同。秋季的项目有男女越野赛跑、网球、男子足球、橄榄球、水球和女子排球。冬季最为繁忙，有 12 个项目的校级的代表队需要组织训练。它们是男女篮球、室内田径、游泳、男子体操、曲棍球、手枪射击、步枪射击、橡皮球和摔跤。春季有男女室外田径、网球、男子棒球、高尔夫球、长曲棍球和女子垒球。

#### ——运动俱乐部

除了校级体育运动代表队之外，西点军校还有 25 个不同项目的体育运动俱乐部。这些俱乐部所开展的运动基础上与校际竞赛的项目互相补充，使军校的体育运动更为丰富多彩。在参加这些俱乐部的活动时，学员既是组织领导者，又是运动员和参加者。这些运动不仅增强了他们的体质，而且使他们的领导和管理能力得到了有效的锻炼。

体育俱乐部的代表由学员活动理事会组织，参加季节性的俱乐部之间和大学之间的体育比赛。在这些运动队中，有一些被列为全国最优秀的代表队，如定向越野队、手球队和跳伞队，曾在全国高校锦标赛中多次夺得胜利奖杯。跳伞队经常在各种重大活动中到全国各地去进行表演。由 25 名学员组成的马拉松长跑队每年都参加在波士顿举行的马拉松比赛。

根据比赛的水平和各个项目的特点，这些俱乐部运动队可以分为两组：体育运动组和娱乐组。体育运动组包括自行车、击剑、女子体操、女子长曲棍球、马拉松长跑、定向越野、橄榄球、驾驶帆船、滑雪、女子英式足球、跳伞、手球三项运动、男子排球和摔跤。娱乐组包括保龄球、手球、柔道、空手道、举重、使用球拍的球类运动、骑马、水上运动和冰球。

如此众多的体育竞赛项目、要求每一个学员都是运动员，每个学员在这样的环境中，也无法不成为投入拼搏竞争的运动中的运动员。

#### 二、橄榄球：攸关荣誉的角逐

橄榄球在西点各项体育比赛项目中居特别重要的地位。西点一直维持着一支高水平的橄榄球队。

橄榄球起源于英国。

1823 年，英国拉格比市一所大学里正在举行一场足球赛。比分落后的一方猛攻对方球门，但久攻不破。这时，一名运动员冲动难抑，抢起足球就向对方的球门冲击，对方队员上前阻拦，都被他一一避开或摆脱，最后终于将球扔进对方球门。这个球自然被判为无效，但这个插曲却引发了人们的兴趣，启发人们创立了一种新的体育运动，这就是不久出现的橄榄球运动。

橄榄球脱胎于足球，但运动之粗野，拼夺之激烈更甚于足球。它最能体现军校学员气概。因此，橄榄球比赛一直是西点学员最为喜爱的项目。

1890 年，当安纳波利斯海军军校首次提出进行橄榄球比赛时，西点只有两名学员打过橄榄球。其中一名叫彼得·S·米奇。他是西点每一支橄榄球队的队长兼教练。在那次比赛中，已有数年橄榄球运动史的海军军官学校以 24 比 0 大胜西点队。失败后的西点卧薪尝胆，秣马厉兵。第二年，在全国的陆海军军人不断高长的兴趣中，陆军在第二场比赛中以 32 比 10 战胜海军队，雪了上次失败之耻。两队的比赛越来越激烈以至于在 1893 年的比赛结束后，陆海军部长不得不下令中断了这场比赛，直到 1899 年才重新恢复。

从 1893 年以来，西点的橄榄球运动一直由“陆军运动协会”（原称“陆军军官体育协会”）负责和指导，这个协会是一个自发的、自筹资金的校友会组织。

著名的海斯曼杯每年颁发的对象是美国国内的最佳大学生橄榄球运动员，西点运动员曾连续两年获得这个奖杯。一个是布兰查德（1944 年），一个是戴维斯（1945 年）。西点队橄榄球运动的教练，浑号“炮仗”的尼尔·布莱克被评为当年的最佳教练。

布莱克是一名退役上校，1920 年毕业于西点，以前曾是名列第三的全美橄榄球明星。1941 年应艾辛伯格上校的邀请，重振陆军橄榄球队，因为那时陆军橄榄球队在三年时间里，在一些重大的比赛中竟未赢过一场！学员运动员的增补选拔进行得积极主动，紧张激烈，布莱克不但对他们的橄榄球训练抓得很紧，而且对他们的军事训练也严格按照规定进行。他相信身体素质和夺取胜利的欲望能克服禀赋上的任何不足。布莱克用大运动量对队员进行训练，这种训练曾把一些队员累垮了。他训练出来的橄榄球队从不靠投机取巧而是用实力去赢得比赛。40 年代中期，陆军橄榄球队的战果为西点赢得了荣誉。

尽管任何橄榄球队都不可能永远是常胜不败的，但西点的传统中对橄榄球的重视却是异乎寻常的。艾布拉姆任西点校长时甚至公开讲：“橄榄球队的胜利关系到西点军校的形象”。

对橄榄球的重视，集中地反映了西点对体育教育的特别重视，因为橄榄球运动无论是运动的强度还是争拼的激烈程度，都堪称诸项运动之冠。

### 三、战胜自己

一个人面临危机的时候，最重要的还不是如何排除危机，而需要战胜自己。战胜自己的胆怯、恐惧；战胜自己的犹豫、无措。

战胜自己，对于一个领导者来说，更为重要。不论是一名前线指挥的军官，还是一名普通企业的主管。

一名毕业于西点军校，后来步入商海的人如是说：

“恐惧是一位很好的导师；恐惧使人不再矫揉造作，不再虚张声势自以为英勇；恐惧使人赤裸裸地面对自己最好和最坏的一面。西点训练学生面对自己最真实的这一面，依靠体能课程打破他们原有的自我形象……打破学生对自己的勇敢形象，再利用各项体能训练，帮助这些未来的领袖建立起真正的勇气和毅力，而不是勇敢的假象或一时冲动的血气之勇。我们教给学生的不是勇气，而是信心，他们能够在危机中指挥若定。”

“我就是在西点学会了如何面对危险。”他说，“西点所有学生都必须接受体能训练，参加相当危险的运动；男生要修拳击和摔跤，而男女生都要修体操、游泳和肉搏自卫训练。此外，运动竞赛也是必修课程，而学生至少一季要参加团体运动比赛，这都是有可能受伤的激烈运动。这些必修课程非常重要，不仅是锻炼年轻士兵的体能，同时也教导他们另一项根本的领导技巧：勇敢地面对危险。”

不论带兵上战场，还是领导企业闯商海，领导者都需要冒险，这是不言而喻的。面对危机能镇定自如，是一名领导者应具备的起码的也是很重要的素质，没有这一条，其他领导方法、领导艺术等等，都是空谈。

没有受过正规学校教育的人，当然也可以从现实生活中磨炼出这些重要素质，但完全靠一点一滴积累经验，肯定要多走弯路，多付代价的。

吾生也有涯，而知也无涯。有条件的情况下，当然有必要有目的的，有针对性的进行训练，节约时间，少走弯路，多出成果。

要训练自己在危机时刻能够控制自己的情绪，保持清醒的头脑，最好的办法就是在控制的情况下练习克服恐惧。

培养训练自己的自控能力，克服恐惧只是一个方面，尽管是非常重要的一个方面。

不要财迷心窍，不要利令智昏，不要见利忘义，不要刚愎自用……就是说，除了培养勇，还须培训谋，还须培训智，当然，必须培训德。举凡那些卓越的领导人，无一不是集智慧和胆魄于一身的。他们的感情世界是丰富的但不会感情冲动丧失理智；他们的目标是远大的，但却不至为达到目的而不择手段。

“每一位领导人都必须全身心地投入，带领团队追求胜利。在追求胜利之际，积极有为是一项重要条件；然而不论军中或民间，任何有品格的领导人都知道，达到胜利必须遵守一定的游戏规则。”赖瑞如是说。他警告：“企业领导人都非常重视抱负，但除非他学会如何处理更强有力的情绪——恐惧和愤怒，否则很可能受制于抱负，而不能有效地发挥这个特性”。

赖瑞写道：“要训练自己在威胁之下还能够保持自制，最佳的办法莫过于密集、重复的训练。例如深入地学习拳击技巧。西点学生都要学会刺拳、上勾拳、下勾拳，自己做空拳攻击，也要对着沙袋练习。学生一再演练正确的动作，例如击拳的时候臀部重心要跟着移动，到最后很多学生的拳击动作都已经成了第二本能了。在理想的情况下，学生能够完全专注于拳击的动作和技巧的练习，而将恐惧抛到脑后。学生要依赖的是知识，而不是感觉。”

人们常说的“艺高胆大”，就是这个道理。也就是说，经过刻苦学习和训练，使自己拥有处理危机的本领和能力，就能够泰然地面对危机了。

那些成功的领导者的“大将风度”，亦是建立在这种本领和能力的基础上的。就如同游泳高手面对汹涌的大江所表现的那种自信和从容。

#### 四、胜利是每个人的目标

西点学员的体能训练项目之一——拳击，是他们觉得最困难的项目。很多学员脸上从来没有挨过拳，突然之间必须赤裸裸的面对自己的恐惧；其次，也担心在比赛中输掉。而且，攻击的目标是自己的同学、好朋友，而出拳还要狠、重，这些在心理上都会产生一定的障碍。

学生面对内心的挣扎，要牢记两条原则：

第一，全力出去——因为胜利是每个人的目标，如果不倾出全力，就不可能打赢。

第二，比赛一结束，一切就结束——两个对手握手致意走下拳击台，比赛中的情绪、包袱不应带出拳击台外。

企业经营活动中也常常会出现类似拳击台上的经验和情况。愈是混乱的时候，越是在攸关公司存亡的情况下，企业主管越是需要保持冷静，掌握根本的原则，同时将精力主要集中在眼下最重要的事情上。企业领导跟其他领域的一样，必须能够控制自己的好大喜功，同时处理内心的恐惧。

“胜利没有替代品。”

麦克阿瑟这句话的确非常深刻。

然而一名领导人的责任不仅是要获得胜利，更要遵守规则而胜。必须全力以赴地争取胜利，但必须以负责人的方式去争取。对于一个有道德的领导

人来说，如何取得胜利和取得胜利同样重要。这种规则意识的修养与体能训练一样，也可以通过运动比赛这种方式来获得。

所有的运动比赛都有固定的游戏规则。麦克阿瑟认为，团队运动与优秀的领导能力有直接的关系，参加过团队运动比赛的人，是最好的士兵。他说：“这些人是我手下最可靠、最勤快、最勇敢的军官。他们在运动比赛中，遵守游戏规则互相竞争，到了战场上，他们也是最能够接受、服从命令、服从纪律的军官。”

团队运动也能够让同一个连上四级不同军阶的官兵培养团队的集体荣誉感和团队精神。在西点军校的生活中，等级分明的军阶制度，使学员们难得有机会能够暂时放松。在西点，团队运动让新生和学长一起踢足球的时候，已经没有等级高低之分，而是地位平等地球员。参与团队运动，也是让新生能够在纪律约束严格的环境中能够表现个人能力的难得机会。如果一个新生在比赛中表现特别突出，比赛结束后全队都全为他喝采。

企业里的员工也需要有这种敢于平等竞争充分表现自己能力的精神和勇气。当然培训这种素质，不一定全都借助于团队运动比赛的形式。

世界上许多事物都具有相通之处，就如同音乐和绘画对陶冶性情的作用有异曲同工之妙一样，动与静的方式不同，但都能达到练功的目的。这种素质实际上就是一种自我控制、自我调节的能力，是一种心理因素，完全可以通过心理学的方法来获得。这种心理学的方法，既可以在运动比赛中实施，也可在日常生活中实施。

克服胆怯，设立的训练技巧很多，这里举六种西点采用的技巧可供参考。

预期心里期望的结果：在内心里反复描述自己希望有的表现（例如球场上一个决定性的拦截，或是完美无缺的推销台词），以及十全十美的表现所能获得的结果，例如做成一笔生意或赢得十个球）。

调节自己对压力的反应：我们找出学生觉得最困难的活动，让他们反复观看录相带，同时在他们身上接上血压和心跳测速器。例如对绳索和特别有问题的学生，可以一再观看爬绳索的画面，试验自己不同的爬法，一直到他可以摸索出适当的反应而不被压力击垮。心跳测速器可以让学生清楚地看出自己的反应有没有失控。这种生理上的反馈，能够帮助学生学习如何控制身体对压力的反应。

建立目标：建立具体可行的目标，可以帮助一个人更容易一点一点地进步，而不至于失去努力的目标和方向。例如校际摔跤比赛的选手，刚开始的时候以每个星期学习一种新的摔倒技巧；一个月之后，也许可以把目标定在赢得第一场比赛。做到这一步之后，他可以把目标提高一点。如果一开始就把目标定得过高，失败的机会就可能大于成功的机会，从而丧失胜利的信心。

专心致志避免分心：在橄榄球比赛中，线卫的目标就是接近持球的球员，加以拦截，但是其他队员的动作对他会形成干扰，使他无法确知球在那里。如果他反复研究，就能学会摒除这些干扰，专注在会影响他表现的重要线索上。企业领导人考虑公司的目标时，同样需要这分轻重缓急，因为公司的事情经常会有一大堆需要处理。但在一定的时刻，只有少数几件事情是领导人处理的当务之急。企业主管首先把注意力集中在这些事情上。

相信自己，保持乐观：这就是所谓大卫与巨人哥利亚症候群。如果一个球员检讨自己的实力，相信自己有良好的球技、充分的练习和准备（虽然

困难很多)，那么他赢球的可能性，当然要胜过赛前就认定自己技术不如他人的人。自信的个人才能组成自信的团队；一个团队或公司如果有必胜的信心，就不会轻易屈服于挫折。有纪律的训练技巧，准确地分析对手的弱点，乃赢得竞争的两大要件。

学会如何自制之后，要能够放松，你自然会知道怎么做。抛开有意识的自制，让平日反复练习的成果自然表现出来，也许是最困难的一个技巧。在西点的游泳救生训练中，有一个学生最害怕的动作，就是穿着军服，背着背包和步枪，从近 10 公尺的高台上跳下游泳池，然后在水中解开背包、脱掉皮鞋和上衣，把这些东西绑在临时的浮板上。当然他们的每一个动作都提前所复演练过，知道该怎么做，但是真正要往下跳的那一刻，大部分学生还是会迟疑，走到跳板的尽头停下来，最后再纵身一跳。成功地跳出那一步的兴奋，是无可言喻的，学生学会了抛开自以为能够控制一切的假象，体验到行动本身就能够产生信心。这是他们战胜自己的一个小小的胜利，却是极其重要的胜利。

通过一系列克服胆怯和恐惧的私利反复训练，具备了高度的自制能力和获取成功的信心，就拥有了勇于胜利的气概和百折不挠的毅力。

### 五、培养机警与敏锐

机智、警惕、反应敏捷，是军人的重要素质。这些重要素质的培养，自然也是西点教育的目标所在。

西点军校的经验表明，体育运动比赛也是培养机警与敏捷反应能力的有效途径。拿足球比赛来说，无论是接传本队员踢过来的球，还是准备拦截对方队员控制的球，都必须在极短的时间内对球的运动方向、速度、角度以及其他人的动作进行观察、判断、迅速作出反应，守门员更需要在几分之一秒内把握身向球门的球的方向、速度，并敏捷地将它扑出。必须反应十分敏锐，容不得丝毫犹豫，否则就会贻误时机，输掉比赛。

企业领导人同样需要具备机敏的反应能力。商场如战场，市场如敌情。企业的竞争对手众多，而市场的风云瞬息万变，企业主管必须时刻关注股市的涨落，供求的波动，捕捉那稍纵即逝的机会。

当然，对市场的敏感，与运动场上的运动员的敏捷是有很大区别的。企业家的多谋善断的把握机遇的才能，主要是从生活的磨练中获得的。著名的印尼华裔银行家李正文以 2000 美元创天下，其成功之诀窍，正是对当时印尼市场前景的清醒预测。

李正文祖籍中国福建省，祖上为生活所迫，下南洋来到印尼。

50 年代，年轻的李正文从印尼东爪哇农村来到印尼首都雅加达。但闯荡 4 年，一无所获。

1960 年的一天晚上，基麦克默朗银行的皮拉马先生找到李正文，请求帮助。当时这家银行濒临破产的危局。皮拉马说，只要李正文 20 万美元，就可以挽救这家银行。而当时李正文的所有储蓄也只在 2000 美元。况且他从未涉足过银行业，也不懂银行业务。然而李正文敏锐地看到，基麦克默朗银行已经面对一个已开始复苏的市场。此时投资于这家银行，帮助这家银行扩大市场，前景不可限量。于是他利用华族人同祖同乡的关系筹资，帮助基麦克默朗银行将业务打入了其他银行尚未染指的市场中。这家银行首先抢占了印尼自行车行业的信用市场，取得了生存和发展的基础。

富有远见的决策，离不开敏锐的预见，而敏锐的预见，是以丰富的知识

以及对科学技术发展趋势及其所带来的必然后果的深刻了解。当年美国 IBM 公司负责人决定研制电子计算机时，很多人持反对意见。因为他们对计算机的广泛用途缺乏预见。而事实终于告诉人们，这一决策是很有远见的。一位当时的工程负责人事后说：“当时我们的很多人不同意发展计算机，认为这样做是愚蠢的；因为我要强调，做出这样的决定不仅需要坚强的勇气，而且需要极大的胆略气魄。”

机敏的素质不仅表现在对市场情势的预见性和决策的正确性，而且也表现在对善恶真假的判断和对欺诈行为的识别与防范方面。

兵不厌诈。尽管战争有一定的规律和原则，也要求参加战争的各方遵守一定的规则，但还是不免出现一些背离规则的行为，有的甚至为求胜利而不择手段。这就是在一般的体育比赛中，也经常出现参赛队员的犯规现象。

市场的竞争也同样有人为无视规则，为赚钱而不择手段。最常见的就是形形色色的经济诈骗行为。既然人们普遍认为“无商不好”这句古训有一定的道理，对以赚钱为目标的商家最好不是秉“害人之心不可有，防人之心不可无”的态度原则为好。

## 六、心理健康：巩固自信

当然，对健康应有全面的理解。机体方面的健康是身体健康的重要方面，也是我们最容易看的方面。但是，这还不能算作健康的全部。健康还包括心理方面的内容。

我们也看到一些残疾人自强不息，甚至做出了超出平常人的业绩。这是因为他们首先在心理上战胜了自我，虽残不服残，不向命运低头，就是我们常说的“身残志不残”。但伤残人毕竟比常人承受了更多的痛苦和困难，他们取得的每一份成就，即需要自身付出更多的努力，同时也需要得到外界更多的帮助。然而从珍惜生命、让生命放出光华的奋斗中，他们所体验出的幸福以及所受到的鼓舞则正是健康心理的正常反应。

健强的体魄是西点学员的重要特点，更重要的是，他们的心理也比常人更健康。这表现在他们更能适应环境的压力，更乐于接受挑战，更自信，更具有成功的信心，并且更富于道德意识。健康的心理不是经过体育锻炼的手段所能达成的。西点的培养有一套系统的课程，它贯穿于整个教育过程之中，也包括体育教育。培养健康心理的工作是可以寓于各项体育活动之中的。即是说，体育同样有陶冶情操的功能。

健康的心理包括高尚的道德情操、积极的人生态度、良好的人际关系、社会责任感、事业心等等。在增进体魄方面健康的同时，不能忽略培养健康的心理。只有体魄的健康而没有心理的健康，是不可能自觉地担负起作为一个公民、一个企业人的社会责任，也不会有正确的幸福观，他的价值甚至还不如一个拥有健康心理的残疾者。我们也经常注意到这样的事实：有些企业的一些员工倒是身体强健，但并不积极工作，反而惹事生非。对于这类人，教育和引导远比让他加强锻炼更重要。

西点的做法是首先对学员进行“大义”的教育。教育学员有道德的人生比自私自利的人生更有意义，考虑问题作出判断有将个人利益服从整个军方、社会、国家的利益，不断提高自己的眼界，关心更多的人。其次训练学员实行这些价值的意志力。为此，他们通过各种方式，包括军事训练和体育比赛，培养学员的团队意识和合作观念，培养学员的竞争意识和自信心。

培养健康心理或人格的主要手段应该是说理启发，并通过人际互动的实

践过程来巩固和强化。心理健康是指人的心理发展水平和心理结构，包括各种心理活动能力、情绪意志、个性品质、行为习惯、思想感情、观念信念等方面的健康状况，诸如正确的认识、乐观的情绪、丰富的感情、坚强的意志、爽朗的性格等。因为诸如行为习惯、性格等，是在社会的互动中形成的，不是简单的所能做到的。而加强人际互动的体育比赛活动，可以从荣誉感、提高自信心的角度引导人，使他在潜移默化中克服不健康的因素。工作中的鼓励、信任也可以使他心理上不健康的成份得到矫正，成为一个积极向上，具有社会责任感的人。

不健康的心理大多是由于挫折形成的。当受到挫折，如学习成绩落后、工作出现差错、生活遇到困难等，得不到理解、帮助和解决，就可能在心理上产生阴影，进而形成不健康的思维方法、行事方式和人生态度。因此不论家长对于子女、教师对于学生、长官对于士兵、经理对于员工，都应当注意对后者健康心理的培养，注意发现并帮助他们克服不健康的心理因素。

## “山羊”旅的神话

西点是一座锻造强者的熔炉，不但在身体上经常的锻炼是高强度的，就是文化课的学习上也是超负荷的。因此，它的淘汰率之高也是惊人的。在“兽营”阶段就有一批不堪其苦的新学员退学，在以后的4年因学习成绩不及格或违反荣誉制度被开除的也接连不断。能够坚持下来的可谓强者了，但对许多人来说仍深感压力沉重。因此有的学员并不求事事争先，而只求能达到合格毕业就足矣，就是落到最后一名充当“山羊”也是胜利。但只要完成西点4年的学习和训练，他们都会成为富有竞争意识，能够面对各种挑战的人。

### 一、“山羊”之间的竞争

1977年前，西点军校在学员中实行优等生制度。每学年各项考核均打分排名次，根据考试成绩评定一次优等生。比例为全体在校生的5%。评为优等生的学员可以学习教育计划中的“荣誉课程”，在制服上也加缀“男子汉星徽”，以示表彰。对于优等生，校方将给予特殊政策，毕业时他们可优先选择工作方向、服役兵种、工作单位、工作地点等，他们还将把自己的名字刻在西点军校的石碑上留作纪念。而考核成绩处在最后一名的，则被称之为“山羊”，他便成为“山羊”旅的一员。

在西点，成为优等生固然脸上光彩，但落到“山羊”群里却不见得就是无能之辈。因为西点对学员的要求太高了。比如。普通院校一般每个学生修完120至128个学分即可，但在西点每个学员却必须学满152至158个学分。其他方面的训练也很多，另外还要求每个学员参加体育运动。因此在西点军校，学员们普遍把每天18个小时的学习、训练视为生存的挣扎。有个西点毕业生以开玩笑的口气说，他在西点时“写论文，做文章，奋斗目标是及格；抓复习，迎测验，避免考试出洋相；好好擦拭枪，免得周末不准出军校；排队打电话，另外约女友，同时看书本，一心两用场。自始至终目标是一个，捞个及格毕业。”不少学员认为争取最低及格线可以挤出时间来干别的事，而且并不影响毕业。但为了应付学习，许多学员还是不得不把自己感兴趣的学科丢掉。当然，学员牺牲个人兴趣以服从学校的大目标，这是无可厚非的。但这也的确说明西点在课程设置上有不合理的地方。

西点军校评定分数排名次的作法并不能充分激发学员奋勇争先，反倒出现了一些意想不到的负作用。这种负作用表现在：一、那些优等生不是成了其他学员的表率，而是被其他学员孤立起来了。毕业班的最后一名却得到了大家的喝彩，很多学员说，倒数第一名学员象征的是达到西点一系列要求的特殊胜利者，在这方面花的精力最少，这就是胜利的艺术。学员甚至自愿捐钱对他表示奖赏。二、部分学员为了取得好名次在考试中作弊。1977年，西点军校学员排名次的制度被废止了。学员的成绩分为及格和不及格，不再给每个人评定具体分数。从此，毕业班中再也分不出谁是“山羊”了。这项改革减轻了考试对学员的压力，从而减少了作弊现象。

有的企业也采取评“最差”车间和“最差”职工的办法。这种做法效果不一定理想。心理学研究表明，表扬比批评更能有效地激发员工的积极性，管理学家也往往主张多扬少抑。当然企业的评“差”与经济处罚相结合，可以使受批评者从避免利益受损的角度来思进取。不过即使评“差”也应与帮助、促进的具体措施相结合，让落后者感受到是在被“拉”，而不是被“弃”。

被肯定，被认同，被鼓励，是人的正常心理需求，西点的管理中也更多

采取奖励的方式。有时这种奖励只是一句鼓励的话，但却会产生很大的激励作用。如学校军官检查学中宿舍，写一张表示满意的纸条“干得不错”，签上自己的名字，留在新学员的宿舍里，这个宿舍的学员将会以此为荣，并在以后注意坚持做得更好。

批评是一种刺激，这种刺激容易使一个人的自尊心受到伤害。假如管理者采取了维护员工自尊的方式对他的缺点或过失加以提醒，并指出改进方法，要比当众怪罪或斥责效果好得多。麦克阿瑟有一句名言：“公开表扬，私下申诫”，道破了领导艺术中抑扬哲学的真谛。

## 二、体育：竞争意识的发生器

西点军校的体育运动，是被作为一项培养学员竞争意识的教育训练内容来对待的。

的确，体育运动是竞争意识的最好发生器。有许多在市场竞争中取得成功的企业家，都有一个明显特点，那就是爱好体育。南德经济集团总裁牟其中就是其中的一个。牟其中是个爱好体育、热爱体育事业的企业家，他本人尤其喜欢足球。他曾向全运会捐资 100 万元，之后又花巨资组织了一个“南德足球俱乐部”。李玉石在《牟其中之谜》一书中从竞争意识和挑战意识的角度，对牟其中的足球爱好作了很有意思的分析。

牟其中上中学时就很喜欢踢球。为了买一个几个人经常能够踢的球，他脑子一转悠，找来另外两个小伙伴，从三个人每月的生活费中抽出一股来买足球，剩下的三个人打伙吃，不够三个人就各自找亲戚打秋风。牟其中从小性格就特别倔强，生得块头高大，精力旺盛，足球也正好成了他表现勇敢、顽强和消耗体力的手段。那是他酷爱踢球，也是他对所处的环境的抗争的一种方式。足球，这项竞争激烈体力消耗最大、最富于刺激性、挑战性的运动，自然成了他表现自己能耐、寻求人格自尊的知音。不管是必然也好，偶然也罢，他选择了踢足球，这种看法是不无道理的。而且踢球确实给他赢得了一些自尊、自豪和自信。

最重要的是，足球磨练了牟其中的顽强拼搏的性格、和勇敢的挑战意识，绿茵场上的左冲右突，最直接地表达了一种敢于竞争、敢于挑战、敢于拼搏的忘我的人生境界。牟其中早年踢足球的刺激和磨砺，对他的人格成长也很有帮助，在后来的人生征途中，他之所以面对赢输皆能保持“宠辱不惊”的豁达态度，也应与足球有关。

再说，足球比赛是一种意志、智慧、技巧和艺术的抗衡，这种抗衡需要配合，需要团结协作，所以它对牟其中经营艺术应有很大启迪。牟其中在经营创业中很讲究全局思维和全方位综合思维，同时也很强调员工的个人素质。因为员工个人素质的好坏也如一队的球员一样，是绝不能“将就”或“勉强”的，否则这个球队只会“输”不会“赢”。同时，这个球队的球员必须只能有一个“意识”：拼搏！只有拼搏，才会赛出水平，赛出威风。

## 三、参与，凝铸团队精神

在西点，每一个学员都是运动员。学员们通过体育运动，不但增强了体质，锻炼了竞争意识，培养了团结协作的能力，增强了团队精神。

在企业，也有必要让员工积极运动起来。企业的主管应该考虑到这个问题，创造条件让员工进行一些运动比赛。在比赛中，员工的身体素质得到了提高，同时也增强了竞争意识，而这正是你这个舰队在市场的海洋中披波斩浪所需要的。我们看到一些大型的国营企业每年都组织体育运动会，社会上

也组织一些行业性的运动会。你的企业能积极参加这类运动会对你的企业绝不会带来损失。付出肯定是要付出一些，但从长远看它将给你更多的补偿。但如果你的企业没有获得这样的机会，也不要忘记采取一些措施使你的员工锻炼身体。

对员工来说，工作意味着压力，而适当的体育活动甚至比赛，则将会使他们的体质得到加强的同时，精神得到放松。这意味着什么呢？当然是意味着工作中提高效率。

开展体育运动对企业来说并不是高不可攀的事情。只有企业主管对此有较高的认识并加以重视，企业内部的体育活动就可以搞得有声有色丰富多彩。

如今国内外一些大的企业集团往往组织自己的运动队对外参加比赛，这种作法有助于提高本企业员工对体育的兴趣和对体育比赛的欣赏水平，同时也能够提高企业的活动和在社会上的知名度和影响力。有远见的企业家还与专业的体育运动队结盟，用企业的名字给运动队起名；还有些企业集团设立以自己企业名字命名的体育比赛奖项。我国已有好几支足球队就是以企业的名字命名的。这当然少不了企业对专业体育运动队的财政支持，但运动队也为企业提高社会影响力发挥了作用。同时，企业与专业运动队的联姻，也会促进企业员工的体育活动。

但最主要的还是要把员工体育锻炼的积极性调动起来。因为这种方式往往可以强化企业员工的团队精神。这对中小企业来说尤其重要。中小企业往往是商场征战独立兵团，不像大企业拥有雄厚的财政基础和较大市场占有率，以及有政府的财政支持。中小企业承受的压力是很大的，这无论是对于企业主管还是员工，身体的和业务的素质要求都是很高的。开展体育运动和进行运动比赛不但能够促进员工增强体质，而且可以激励员工的斗志，凝聚企业的人心。

创造条件让员工参加一些有趣的体育比赛活动，对一个企业来说并不是多么困难的事。诸如投飞标、拔河、跳绳、举哑铃等等，虽然花钱不多，效果却都是不错的。当然，如果你的企业有条件，不妨购置一些健身器材。请相信，这方面的投资同样会为企业长远发展带来效益。工休时间增加 5 分钟用于体育活动，所带来的效益胜于直接延长工作时间 10 分钟。

#### 四、文武之道：工作与锻炼

惜时如金的企业家当然明白时间就是金钱这句话的价值。但是也应懂得文武之道一张一弛的道理。老是埋头工作、工作，把工作看得至高无上，把员工看作只是用来干活的机器，这是危险的。人作为有思想有情感的有机体，需要全面发展。工作是必要的，娱乐也是必要的；福利是必要的，健康也是需要的。紧张的工作如果不与轻松的文化娱乐活动协调开展，就会导致注意力分散，工作质量和效率的下降，情绪焦虑以及人际关系的紧张等，而这将最终导致这个企业的凝聚力和吸引力的降低。企业主管或许初衷是想最大限度地取得经济效益，尽可能多的增进员工的经济收入。但欲速则不达。关心员工身体健康的企业，即使员工收入比别的企业少一些，员工仍然能表现出较高的满意度。

那些有头脑的企业家把开展体育活动作为企业经营战略的一个方面。组织自己的一个业余运动队，与驻地部队、机关、学校开展比赛，无形之中增加了友谊，拉来了客户。而这些活动本身又增进了员工的健康，培养了员工

的竞争意识，提高了企业自身的凝聚力。

体育运动的种子最终在商战中结下了硕果。

如今，越来越多的企业家认识到通过体育训练的方式来培养员工的竞争意识与团队精神。

看这里——加拿大英属哥伦比亚海岸山的一处野外，陶伊蓝公司销售农业化学品的业务员伍洛查克站在 25 尺高的电杆顶，立足在直径约 9 寸的贺盘上准备从杆顶上跳下来。杆下有不少同事向他喊叫喝彩。

这是亚太经济时报报道的专事培养人的勇气和自信心的佩冠斯河公司一个培训基地上的一个真实场面。如今全球诸如百事可乐、杜帮等著名的大公司，每年都派遣干部接受这类体验式训练，这类训练的基本理念就是“在实际行动中学习”，即走出办公室做一些具有挑战性的活动，再把克服挑战的精神带回公司办公室。就以伍洛查克为例，他口干双膝发颤，站在 25 尺高的杆顶上、要体验的就是如何靠着团队的支持，克服恐慌。在同事的鼓励下，他终于鼓起勇气跳向一旁，伸手抓住一条白绳底端的结，并且落入众人拥抱，接受赞赏。

正是因为勇于迎接挑战的冒险和竞争意识对于在竞争日趋激烈的市场上进行商战的公司来说越来越显得重要，从事这类培训的公司才应运而生。为了让公司干部都得到和伍洛查克一样的体验，不少大企业愿意拿出每人 1000 美元的代价（不包括交通及吃住），让员工花几天时间到这类基地接受训练，西方愈来愈多的企业相信，这类户外训练的确是培养竞争意识和团队精神的利器，佩冠斯河总裁威尔森自 1982 年起，就利用青年会以户外绳索训练的方式培养学员的自信心与团队精神。时至今日，佩冠斯河已经拥有员工 100 人，有 20 处训练基地，分设在美国、加拿大和法国，其许多客户是名列财星杂志前 500 大企业的机构。还有一些企业为了让员工接受更好的训练，在企业内部进行训练或在度假中心提供训练课程，同时也与外部训练业者签约，要求他们依据企业的特点提供帮助。

### 五、健康是财富的源泉

健康是我们的事业和我们的福利所必需的，没有健康，就不可能有什么福利，有什么幸福。约翰·洛克如是说。我们应该记取洛克这一忠告。

经营企业亦即经营人生，健康的体魄是生活幸福的源泉，是创造价值的本钱，是商海竞争决胜的保障。

因此作为企业人不但需要发展和增进健康，更应该珍惜健康。记得有位社会心理学家说过这样的话：“如果我们为自己以及大多数正常人所肯定的人类价值而牺牲自己，这虽为悲剧，但却是有意义的。如果我们连自己都不知其所以然地沉溺于荣誉的幻想中，且损耗了我们的生命，那将是悲惨的浪费——生命蕴含的价值愈高，则这种浪费便愈大。”在市场经济的社会里，成功的企业家也是人杰，他们的智慧、才华、知识、经验都使得他们的生命中蕴含的价值大大提高，这种价值不应狭隘地看作是某个人个人价值，它已经成为社会精神财富的一部分。因此企业家应该懂得珍惜它，要重视健康，爱惜身体，这便是珍惜生命。这也体现了他的社会责任感。

健康哲学应该是企业家经营哲学的组成部分。由关心自身健康，发展到关心员工健康，由自己的体育发展计划扩大到员工的体育发展计划，是有远见的企业家经营管理活动的应有之举。能够在平时增进员工的健康，比员工的健康受到损害再给予关怀更有意义。企业家的社会责任是在实现自己利益

的同时，为社会提供价值或创造财富，为员工提供他们应该获得的福利。

——但员工的福利不仅仅体现在物质上，也体现在体质与情感方面。

西点军校通过体育教育的实施，使学员掌握维持高水平身体素质的技巧与知识，对学员来说终生受益无穷。西点重视体育的教育安排是科学的，有远见的。因为如果不懂得维持高水平的健康素质，后果可能是灾难性的。从西点体育教育中，企业家们可受到不少启发。

## 第十章 改革：迎接自我挑战

西点军校是一个成功的组织，它的成功的管理机制被称为“西点模式”。

冰冻三尺，非一日之寒。西点模式也不是一朝一夕形成的。在西点发展的历史上，曾经过多次改革，即使是目前的西点模式，仍处于改革发展之中。

发展是不断迎接环境挑战的结果。物竞天择，适者生存。这是严酷的却是公平的自然法则。那些在发展过程中走向衰落，走向死亡的事物，不论是一个王朝，还是一个物种；不论是一个企业，还是一件工具，都是因为失却了迎接环境挑战的能力。

## 没有任何东西停止不变

### 一、由制度到文化

人们已经对企业文化这个东西不那么陌生了。许多企业家对企业文化的认识也越来越深刻。企业的基础——根本条件、主导因素——是什么？在考虑这个问题的时候，很多人会立即联想到设备、资金、建筑体、销售网、劳动力。这是个误会……物质的基础不是根本的基础，最牢固、最有活力的基础是企业文化。

企业文化是经济意义和文化意义的混合，即指企业或企业界形成的价值观念、行为准则在人群和社会上发生了文化的影响。这里的“文化”，不是指知识修养，而是人们对知识的态度：不是利润，而是对利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的处世为人的哲学；不是俱乐部，而是参加俱乐部的动机；不是社交活动，而是社交方式；不是奖牌，而是奖牌所折射出来的荣誉观；不是舒适优美的工作环境，而是对工作环境的情感；不是企业管理活动，而是造成那种管理方式的原因……总之，企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西，是企业的灵魂所在。

实际上，任何一个组织都具有自己的文化，大至一个国家民族，小至一个家庭，只要是一个相对稳定的组织形态，就有其发展历史，不管这个发展历史是长是短，只要在这个历史过程中使这个组织在社会上赢得它的地位，也就是说它是这个组织发展成功的历史，那么，在这个过程中也就产生了它自己的文化。西点也不例外，不但例外，而且西点的文化非常具有典型意义，它对我们的企业家建设企业文化可以提供宝贵的启迪。

在一个企业组织里，什么样的文化产生什么样的经营管理艺术。当然，任何一个组织，不论是一个公司，行政村镇还是一所学校，它们都不是建立在真空中的，它们总是归属于特定的民族、国家。产生于不同民族、不同国家的一个组织，在形成发展自己的独特文化的同时，也必然使这种文化打上其民族文化的印记。具体到企业文化，也就是说，民族文化是企业文化的根。但组织生存的社会环境是不断发展的，因此这些组织总是处于不断的变革前进之中，其文化在保持传统价值的同时，又洋溢着浓厚的时代气息。

### 二、把荣誉制度内化为学员品格

西点的文化是什么呢？西点文化的核心，即西点的价值体系，集中体现在它的校训上，这就是——“责任、荣誉、国家”。

西点把国家这个词作为校训，旨在唤起一种为美国国家利益服务的献身精神，而责任和荣誉则是军事职业伦理观的核心内容。责任旨在强调西点教育出来的人必须履行义务，荣誉则使人追求完善。西点的宗旨就是要用这种责任感和荣誉感促使每一个西点毕业生最大限度地发挥自己的各种能力去为国家效劳。近 200 年来，西点军校就是用这套价值体系，向一代代具有不同经历和背景的军校学员灌输坚定不移的忠诚。

西点是培养领导人才的学校。西点为了使校训所秉持的价值内化为学员的思想观念和行为规范，制定了一系列详细的规章制度，这就是其《学员队规章》。每个企业都有各自的规章制度，但没有任何组织的规章制度像西点那样严格地规范个人言行。同时，西点设计了一套能够将这些规章贯彻落实的训练课程和管理模式。

第一，学员从入西点就必须从零开始，学习服从。西点是培养领导人才

的学校，把每一个学员都培养成合格的领导人才，是西点教育的目的。为此，西点教育的第一步不是告诉学员怎样领导他人，而是让学员学会服从。

西点认为，服从是领导之母。为使新生充分认识到在未来四年所要接受的训练，先要让他们明白，他们已经成为一个大集体的一分子，这个“大我”远高于他个人的“小我”。西点要使这些未来的领导人才懂得，他们通过训练先明白自己的极限，然后才能够学习领导他人。

责任感、自信心与荣誉感是联系在一起。最好的服从者，都是自觉的，相信自己能够完成任务。而任务的完成则是对他能力和责任心的肯定和奖赏，这种肯定和奖赏又能够进一步强化他的自信心和服从意识。

第二，西点军校在训练学员学习服从的基础上，注意树立共同价值，培养学员的集体观念。

西点军校在培养学生以团体价值为价值方面是不遗余力的，服从只是培养团队精神的第一步。西点整个教育设计，都是旨在加强团队的价值。而培养团队价值观的一个重要方式，就是教育学员认同西点文化，由被动地服从向自觉地认同发展。

西点要求新生必须熟记所有的军阶、徽章、奖章，记住每一种所代表的意义和奖励。通过这种方式使新生更能明白自己在团体中的定位，从而增加他们对团体的向心力。不论是规定回答的4个标准答案，还是要求死记硬背其他教材的内容，它看起来好像是在故意刁难学员，其实这都是西点学校刻意设计的教育方法，它的意义在于强调西点的传统，西点的历史，从而使一名学员融进集体，成为大我的一分子。比如当一个学员感到无所适从时，他只要想到过去多少期西点生，上至内战后的总统格兰特，下至艾森豪威尔和沙漠风暴行动的指挥官施瓦茨科夫，都克服过同样的困难。加强对学员进行西点历史传统的教育，有助于学员对西点文化的认同和归属。

西点不断地以西点历代的伟大将领为典范激励学员更加看重西点的传统，更加珍惜身为西点人的身份，同时又教育学员从最基本的事情开始，学习他们的任务细节，培养他们的知识和能力。

第三，强调荣誉观念，培养团队精神

教育学员对西点价值的认同，最重要的环节是荣誉守则。新生从一入校开始，西点就要让他们明白荣誉守则是他们在学校里的最重要的一件事。荣誉守则要求学员“绝不说谎、欺骗和偷窃，也不容忍他人如此的行为。”

没有任何法则像西点的荣誉守则那样严格地规范个人行为。西点进行荣誉教育的第一步，是在开学典礼上郑重地向学员介绍荣誉守则，并让学生清楚地知道，违反荣誉守则最严重的结果可能遭到退学，绝不宽容。最初这也是大部分新生遵守荣誉守则的原因——避免因违反荣誉守则而受到处罚。经过一段亲身实践的经历后，学员就会超越这种认识，而上升到一个新的境界，即遵守这些准则是因为满意这样做得到的结果：在人人都遵守荣誉守则的这样的集体当中生活得愉快。这样，一个人就经过他律阶段上升到了自律的阶段了。

坚持遵守荣誉守则的结果，便是可以使一个人成为有道德修养的人。而这正是荣誉教育的根本目的。

西点的荣誉教育也是对学员人格的教育。这项教育比其他方面的教育都重要得多。而西点培养的这种人格，正是西点价值的载体，正是因为具有这样的人格的一代代西点人，西点文化才能不断得到巩固和弘扬。

#### 第四，强化竞争意识，凝聚团队精神

共同的价值观和共同的目标，尤其是荣誉守则，是团队合作的基础。因此，西点尽力加强学员的团队精神，让他们了解共享一切的重要性。对学员而言，没有个人的行为动机，只有团队的目标。西点要让学员认识到集体的重要，协作的重要，个人只有在集体的活动中作出出色的表现才可能得到赞许。如果一个新生动作比别人快，提早报到接受服装仪容的检查，扣环、皮鞋都擦得锃亮，新生知识也能倒背如流，但是同组的其他人却比他晚到，那么他不仅不会因为个人的表现而得到赞扬，更会因为脱离队友而受到训斥，甚至受到处罚。经过几次这样的教训之后，新生在日常活动中都会养成互相帮助的习惯。在团队生活中，学员体会到团结合作的好处，他们看到在团队中每一个人都会变得更有力量，而不是变得微小了，更不是变得默默无闻。依赖性对西点学员来说与一般人所理解的具有质的不同。它指的是团队成员的亲密合作，是相互帮助同舟共济的团队精神。

西点在具体训练环境中，尽量模拟学生将来在战场上可能经历的情况，培养他们的团队精神和默契。例如在西点校区旁边的波波洛本湖上，巴克纳营的训练。学生在这里接受6周的密集战地演习。训练的目的就在于让学生充分体验团队合作的重要性。团队合作的意义，不仅在于“人多好办事”。整体的效果大于个体效果相加之和。团体的行动可以达到个人无法独立完成事情。巴克纳营的演习都经过精心设计，要让每个队员在演习中体验到团结的力量。人的一生中有很多时候必须把自己的命运交给别人手中，这才是真正了解团结的真谛。巴克纳营的训练从一开始就有领导设障碍的课程，让学员自己去体会团队合作共同想出解决办法，克服障碍。

共同的目标是团队一起努力合作的基础，但共同的目标不一定在任何时候都能够激发每一个成员努力的动机。领导者的挑战就是要设法激励团队的士气，调动每一个成员的积极性。为了培养团队精神，西点有一个行之有效的训练方法，就是制造一个团队共同的敌人，激励大家一起努力来战胜它。例如新学员以学员队长作为共同敌人，建立起新生的团队精神，彼此帮助把一切事情都做得尽善尽美，让学员队长挑不出毛病来。

开展竞赛就是制造共同敌人的一种方法。例如在巴克纳训练营进行架组合桥的演习，如果是在战争期间，面临的是生死存亡的时刻，或是为了部队转移以逃避敌人的追歼，或是为了迫歼敌人，情况万分紧急，承担架桥任务的人一定会团结一致，紧张工作，尽快完成任务。但大家都明白自己是在演习时，就没有这种紧迫感和干劲了。这时他们就分成两个组同时进行架桥演习，看哪个队先把桥架起来。这样一来，每个队的成员果然都鼓足干劲，力争上游。这两个队彼此成了对方队的成员的共同敌人。

前面谈到的西点对体育比赛的重视，其目的之一也是树立团队的共同敌人而激发团队成员的团结拼搏的团队精神。团队精神——这种为一个集体共同的目标而努力奋斗的精神，大大强化了学员的责任感、荣誉观念。

西点文化的精魂就寓于这种精神之中。

长期以来，在坚持和发展其基本价值的同时，西点在课程、规章制度、训练体制等方面都进行了改革。每一次改革，都使西点跃上新的高度。

## 扬弃传统，重振军校

西点军校经历了从创建、完善到成熟的发展过程。这同所有的组织一样。一个企业的发展也必然经历这样的过程。在这样的过程中，这个组织会形成自己的历史、传统和价值。传统有时是财富，但有时候却会变成包袱。领导者的责任就是要在维护传统和开拓发展方面进行协调，让传统成为发展的基础和营养，防止传统变成发展的羁绊。一个组织的成长，主要靠的是现实的实践，实践可以积累经验，因此传统是我们的老师。但发展是需要不断适应发展了的环境，需要革新，要革新更应该向未来学习。当传统的价值不能使组织适应环境的挑战的时候，就要果断地铲除传统的积弊，给价值注入新的因子。

### 一、西点传统与挑战

西点军校的历史几乎与美国的历史一样长。

西点是适应美国早期国防建设和军队正规化发展需要的产物。西点传统的形成，与当时的社会环境密不可分。西点建校的年代，正是第一次世界科技革命的高潮时期，这不能不对其办学方向产生重要影响。事实也正是如此，作为一所高等学府和美国最早的工程技术学校，在 19 世纪美国引进技术和开展科学技术教育的过程中，西点军校起了开创性的作用。从创建开始，它就在土木工程和数学等领域居于领先地位。它的军事教育与实践为美国的军事教育事业的发展提供了成功经验，因而在美国教育史上和军事教育理论的发展上，西点也占有领导和核心地位。它不仅培养了美国最早受过正规教育和训练的工程师和教师，而且还编著了自然科学和工程学的各种基本教科书，为美国工程技术教育和自然科学教育的发展奠定了基础。除此之外，他们中许多人在教育领域以外的领域里建立了卓著的业绩。

军校 1802 年成立时除工作人员外只有 10 名学员，当时作为陆军工程兵的一部分。第一任校长乔纳森·威廉斯虽然没有军事经历，但他是一名科学家，深谙教育之道。他重视科学知识教育，招聘了一支卓越的教职员队伍，使西点一开始就建立在正确的学术基础之上。可见，西点军校办学的起点就是很高的。起初的教材和设备缺乏，所以开设的课程很少，教学中也没有完整的计划，没有健全的管理制度和明确的入学、毕业标准，军校的教学和管理可谓一片混乱。尽管问题成堆，困难重重，西点还是生存下来了，并且培养了一批重要人才。

10 年之后，即 1812 年，约瑟夫·G·斯威夫特上校担任了西点的第二任校长。斯威夫特是西点第一期毕业生。他上任后，对母校进行了一些必要的改革完善，为军校的发展奠定了基础。这期间，军校培养出了一些军事和工程技术方面的杰出毕业生，其中有西蒙·威拉德（波士顿有名的钟表匠）、威廉·W·戈登（佐治亚州中央铁路总裁）和詹姆斯·门罗（参议员）。

1815 年，麦迪逊总统把西点军校与工程兵部队分开，任命奥尔登·帕特里奇出任校长。帕特里奇是 1806 年从西点毕业的。这时西点较以前独立性增强，而不再如同军方办的专业性的培训班了。帕特里奇在任期间，建立了一整套严格的规章制度，并增添了新的校舍，对教学也提出了新的要求。西点军校向正规化学校迈进了一大步。但同时，学校也出了一些问题，主要是由于帕特里奇的任人唯亲和滥用职权。他对教职员工不信任，肆意干涉教授的工作，不执行上级的命令，不经过考试就准许学员毕业，对学员滥施虐

罚等等。他的所作所为导致学校内结党营私，帮派主义、庇护和报复主义、自由主义、逃避责任和逃避艰苦的作风严重蔓延，成为西点历史上一段“黑暗时期”。1817年，在门罗总统的直接干预下才将这个犯有严重过错的校长送上军事法庭。同时，门罗总统任命西尔维纳斯·塞耶出任校长。

塞那在西点军校的发展上起着承前启后的重要作用。尤其在西点存在严重问题的情况下，他的使命显得更加任重道远。

塞那也是西点培养出来的，1808年毕业，1809—1811在军校任数学副教授。

1812年战争期间，他担任过参谋和工兵军官。1815年，受陆军部委派去欧洲学习深造。他在法国考察了两年，学习了拿破仑军事思想在教育上的体现，研究了欧洲著名警察富歇的军事训练方法，吸取了法国梅新兹军校的办学经验，从而找到了当时较为先进的军事思想、军事训练方法的军校模式，为后来成功地治理西点并形成引导西点走上成功之路的“塞耶思想”打下了基础。

从1817年至1833年，塞那担任校长16年中，对西点进行了全面整顿，为军校明确了办学方针和原则，制定了以土木工程技术为主的四年制教育计划，建立了完整的教学体制，首创了将学员分为十几个人一班的小班教学方法，并根据成绩给学员评定名次。他还创建了著名的“荣誉制度”，强调学员的纪律养成主要靠自我约束，并重新设立了学员队司令的职务，建立了严格的过失惩罚制度，同时，他主持公正，客观、全面地评价和考核每一个学员，有充分根据地作出开除学员或令其留级的决定，保证教学质量。他还扩建了图书馆，吸引和保留了一批十分优秀的教员。塞耶的这一系列措施，是西点军校历史上最早的一次大规模改革。在新的模式下，西点培养出了一批批全面发展的军事人才，这些人才在此后不久的南北战争中尽显身手。被誉为“塞耶模式”的西点管理体系也成为军校管理体制的典范。

西点的成就在美国社会上产生了广泛而深远的影响。尤其是西点的教育体制，成了其他军种学校的建校范本。19世纪30年代、40年代和50年代，接二连三地建立了十来所完全照搬西点模式的军校。约翰·霍普·富兰克林说：“南部西点……尽量搬用西点的课程、西点的教科书、西点的评分制度和西点的纪律。”1845年美国海军军官学校的建立、1948年美国空军军官学校的建立，都是将西点模式作为蓝本。

但西点模式终于面临挑战了。

第一次世界大战结束后，西点成了议论的焦点。一些人主张取消这种军校，一些人建议改为两年制。但最后还是决定保留下来。当时的美国陆军参谋长马其是西点毕业生，他对西点有着深厚的感情，但也深知其弊病。他决定整顿军校，修改其教学计划和课程设置，改革不合理的规章制度。为此他选中了有卓越领导才能的麦克阿瑟出任西点第30任校长。当时麦克阿瑟是新编第42彩虹师师长。他把麦克阿瑟招到华盛顿，简洁而有力地指示说：“军校已经落后时代四十年了，必须废除体罚，重振军校！”

1919年6月，麦克阿瑟来到西点后即着手进行调查研究。第二年他提出了改革西点的宗旨。他敏锐地指出，随着世界大战的结束，西点军校的任务应立即转变，为下一次可能发生的战争培养合格军官。过去的这场战争的规律仅仅只能作为明天战争规律的参考。随机应变将是未来战争的口号。环境的变化需要新一代军官。麦克阿瑟冲破重重阻力大胆改革，废除了一些不

合理的规章制度，修改了军校的条令和条例，在修改后的条令和条例中提倡民主精神。调整课程，使教学内容现代化，增加了体育课程内容，为的是有利于培养竞争意识。加强了传统教育，减少了体罚，下令禁止对学员的野蛮残酷的惩罚手段。这个时期的改革使军校焕发出新的活力。但到了第二次世界大战以后，西点又越来越暴露出了多年积淀的情性和僵化。

西点又一次面临挑战。

空军军官学校成立后的数年时间里，它的工作都一直是照般西点的那一套。但空军军官学校毕竟是第二次大战后建立的一所新的军种学校，因此人们期望它能树立新风，带来一些新的气息。因此它的表现在一部人看来是令人失望的。一份调查报告曾这样写道：“虽然经过了终年累月的准备酝酿，令人惊奇的是，该校提出的计划并不以新颖和富有创造性见长；相反，这一计划跟在老军校（特别是西点）的教学与训练模式之后，亦步亦趋，实在令人为之愕然。”

## 二、突破传统军校文化

可见西点长期以来坚持的一套制度和作法，不仅在西点，甚至在整个美国军方乃至社会都已成为一种文化，很多人自觉或不自觉地在意识和感情上认同它。

当然，西点之所以在美国文化中据一定地位，与美国军方以及美国社会上的西点人的影响分不开。从 1802 年开始，特别是从塞耶主持西点以来，西点为美国军队培养了大批军官和其他专业军事人才，同时为社会各个领域输送了一批又一批专家、学者、工程师、政治家、商业管理人员，他们对美国社会所做出的贡献怎么评价都不过份。的确可以说，西点军校的历史是美国历史重要的一部分。

美国军校的校长、教务长、学员队司令，很多都是西点的学生。就拿空军军官学校校长休伯特·R·哈蒙来说，他是西点 1915 年的毕业生，他的父亲和两个哥哥也都是西点的门生。任命他担任空军军官学校校长一职的，是他西点时期的同班同学艾森豪威尔总统。一位空军军官学校初创时期的教员如是说：“哈蒙校长简直就是要把空军军官学校办成西点第二。如果我们照搬照套西点的条条框框，他就十分满意，兴高彩烈。”空军军官学校学员队第一任司令罗伯特·斯蒂尔曼，副司令本杰明·B·卡西德也都是西点出来的得意弟子。斯蒂尔曼极感兴趣的体育训练计划也是按照西点的模式套来的。空军军官学校的教职员队伍从一开始，全校的关键岗位基本上都被西点人占据了，全校设 7 个系，4 个系的系主任是西点毕业生，其他三个系中，有两个系的系主任曾在西点任过教，而被聘为教授的军官几乎全部都是西点毕业生，或在西点任过教。

由上述情况可以想见，空军军官学校受西点的深刻影响，并不奇怪。问题是西点模式中的有些东西早已是落伍过时的了。当时空军军官学校的一些教员看到了这个问题，但在受西点文化熏陶深重“西点派”势力强大，任何改革西点模式的企图都受到压制。

从理智上说，战后美国各军种学校——不只是西点，都认识到新科学知识的教育以及新教育管理方法对适应新的复杂的历史时期，培养未来军事人才的重要性，但在感情上，传统上重军事纪律和军事训练的意识根深蒂固，已经积淀成为一种“军校文化”。

空军军官学校建校时期，正值 50 年代科学技术发展的一个高峰时期，

军队武器装备中的新技术成份大大提高，远程运载火箭和微电子制导武器，使战争的内涵和外延都大大拓展，未来军事将领的知识层次需要提高，知识结构需要更新，这也是为什么很多有识之士认为西点模式不能满足空军军官学校需要的最根本的原因。这时期的空军军官学校与当年西点那样在创立初期对技术革命产生的社会后果的敏感是相同的。

但并不是所有的人都有这样的敏感。改革者面对现实会产生新的思想新的观点，习惯于默守成规的人则是要维护传统。不论是在西点还是在空军军官学校，一部分教员和军官始终坚持这种传统观点，即军校存在的目的首先就是为了灌输纪律思想和提供军事训练，学术是第二位的。

50年代以来，科学技术处在一个极为活跃的发展时期，有识之士对新技术成果在军事及至社会各个领域的运用所带来的革命性的变化，对军官学校的教学课程以及学校管理模式将产生的影响已有了比较明确的认识，意识到改革势在必行。但也有一些人的观念仍然停留在几十年来形成的传统模式上，对技术革命在军事领域产生的巨大影响对军校提出的新的挑战视而不见。

但改革毕竟是改革，它不仅仅是改变某种模式，而且意味着改革某种根深蒂固的思想观念。空军军官学校围绕改革的争论也是非常激烈的。当时的学员队司令罗伯特·斯蒂尔曼认为，空军军官学校首先是一所军事学校，把它办成一所高级的学术性院校就必然会削弱它的任务。就是在他离开空军军官学校之后，他还是不断指责空军军官学校的改革方向。他说“美国纳税人创办各种军校，并不是为了去同麻省理工学院举行竞赛，而是为了培养将来的军事将领。”他把体育发展教育提高学员的体质和提高军事技能，看得重于提高学员的科学技术知识层次。而麦克德莫特则致力于争取学员的学位认可。他说，“即使空军军官学校有了最尖端的飞行技术和最完善的体育计划，只要他还不能为学员提供一份批准认可的可以获得学士学位的4年教学计划，他便无法吸引那些符合学校质量要求的学生。”他的观点更符合空军军官学校的长远利益。

布格里斯校长在认识上与默克德莫特是一致的，他看到了当时社会环境下改革课程安排，提高学员层次并争取给予学员经过批准认可的学位，对于学校的发展是何等重要。

改革的对象是现存模式中的形式主义和僵化的教条主义。50年代中期，空军军校的学员大都是在其他高等院校学习过的，有的甚至学习了两年以上。但按照学校规定的课程教学计划，这些学员还得在这里重复咀嚼他们已在其他院校学过的课程。这种僵硬的制度，对于这些学员来说，既是浪费青春，又是精神折磨。因为已学过的东西重复学确实是枯燥乏味的，而学校当局又不允许他们有选择学习内容的自由。这些学员强烈要求改革。布格里斯和默克德莫特决心从实际出发，在教学方式上进行必要的改革。1955—1956年，教学系试验给那些证明可以应付得了的学员开设快进度班。1956—1957年，化学、英语、制图等课程也相继开设了快进度班。

1956年12月，默克德莫特在发给全体教授的一份备忘录中建议，（1）承认学员在其他院校学过的必修课，允许他们学习选修课，代替已学过的必修课；（2）允许有天赋的学员在规定课程之外选修自己感兴趣的课程；（3）拓宽社会科学和人文科学方面的课程，并通过开设代替课程或附加课程以深化学理方面的课程。

固定课程和神秘性被打破后，向学生提供更多机会的改革便自然接踵而至。承认学员在别处学过的课程，以及为学员开设有限的选修课，这两项措施为学员提供了一种新的机会，即可把必修课和其他选修课程进行组合，形成一个“专业主修方向”。

1957—1958年，有三个学科领域可形成专业主修方向，第二年，经过调整扩充，包括了基础科学、工程科学、英语和公共课等。

改革就是要为问题在旧的体制内无法解决而寻求新的解决途径和方法。由于承认学员在别处学习过的课程，同时又完善了课程计划，许多学员积累的学分比学士学位要求的学分高得多，有的学员还进修一些高级的课程，这些课程的学分同民间学校硕士学位要求的学分相等。这就又提出了新的问题：为什么不授予这些合格学员硕士学衔，以刺激这些高级学科的发展呢？这种考虑问题的角度对固步自封的西点军校来说是不可想象的。而空军中具有硕士研究生学位的军官极为匮乏，从军队人才队伍建设的角度来看，培养一大批具有硕士学衔的军官只有好处没坏处。因此这便成了空军军官学校下一步的改革目标了。

1959—1960年，麦克德莫特挖空心思，想方设法地去争取政府和国会的支持，竭力争取得到硕士学位的授予权。

改革越是深入，遇到的阻力也就越大。争取硕士学位授予权改革设想，支持者有之，如接替布格里期担任空军军官学校校长的威廉·塞巴斯蒂文·斯通就是这一主张的积极支持者，柯蒂斯·李梅上将也对此大力支持。但反对的势力更大。最大的反对者就是西点军校和陆军。面对强大的阻力，麦克德莫特同一些老资格的教员商量后，修改了自己的目标。此后他争取经过选拔的学员从空军军官学校毕业后，可带着在军校进修高级课程的毕业学分，到民间学校谋取一张硕士文凭。功夫没有白费，改革小有成果。几年内，空军军官学校同8所民间研究院在几个不同的课题上进行合作，实施一项合作硕士计划。后来又增添了补充性计划，使每年有少量的毕业生可以直接进入法学院或医学院。尽管这些措施由于各种原因没有能够长期坚持下来，但这些改革的尝试则是积极的，而且影响深远。

尽管西点军校是美国最重要的和最有影响的军官学校，但在战后的一段时间里，它的改革步伐缓慢了，甚至可以说处于停滞状态。而空军军官学校的改革则大步前进，不但摆脱了西点模式的许多消极方面的影响，而且成为西点和其他军种学校效仿的对象。

### 三、西点的奋起

应该说，西点的价值并没有过时，过时的是西点管理方法和教学计划中的某些东西。一旦对这些东西进行改革，西点仍是一个欣欣向荣的西点。

富有竞争意识的西点不甘落后。这正是一个富有进取精神的组织的可贵品质。历史上西点有几次落伍，但都经过改革追上了时代的步伐。

麦克阿瑟的改革曾使西点获得新生，西点的再一次新生，仍然有赖于一次深刻的改革。这个使命落在了戴维森的肩上。

第二次世界大战结束以后，西点也搞过一点小打小闹的改革或改进，例如增派有希望培养成为军官的人到地方高等院校的研究生院深造，毕业后回西点执教。因为西点一直坚持全部教员都是军人的原则，使这所军校是一所纯粹的军校。为经过挑选的学员开设高级课程的实验。赫尔曼·比尤克马上校和乔治林肯上校主持改革社会科学课程，对英语课进行改革实验等等。但

到马克斯韦尔中将出任校长以后，直到 50 年代中期，西点再没有对教学计划进行过大的修改，保守气息在西点越来越浓。

1953 年，西点组织了一个由军校军官组成的委员会，对军校的课程进行审核，这就为学员提供选修课的可能性提出明确意见。这按道理说是一个改革的契机。但遗憾的是委员会是一个不思改革甚至拒绝改革的班子。他们看不到现行计划的不合理性，反而以赞许的口吻指出：西点军校现行的课程实质上是完全固定的，只有外语学员可以选修法语、德语、西班牙语或者俄语。有人甚至蛮不讲理地宣称：“不要忘记，要不要进西点，学员完全有选择的自由。”既然来到西点，那就意味着对西点课程计划没有异议——“他们自己选择了固定课程”。

这个委员会坚持固定课程的理论基础还是老掉牙的一套，即统一性和纪律忠诚。首先，认为西点军校是为一项共同事业培养学员的，因此有必要使用一个为将来需要做准备的单一的最佳学习方案。其次，担心任何明显脱离统一固定的教学计划的做法，都将冒破坏学员组织统一性的危险。而当时的校长、教务长和校委会都赞成这个委员会的说法。教育和训练的优先项目仍然是军事学校的传统项目，最首要的重点是培养“性格”，即勇敢、忠诚和纪律等。这是一名可靠的军事领导人的标志。委员会不无骄傲地提出，整个教育、训练、体育活动、纪律和管理都是同这一目的（培养性格）相一致的。事实上正是如此，在西点，新学员从入校的第一天起，以及其后在学员生活的各个环节中，直到毕业，时时刻刻都在受到军事品德——特别是纪律——方面的重点灌输。

改革的动力是来自多方面的。尽管内在的动力是最重要的，但外来推动力也是不可或缺的，有时正是外来的推动力激发了内在的改革要求。日本的明治维新就是人们经常引用的典型例证。1867 年，美国舰队用坚船利炮打开了日本闭关锁国的大门，从此日本成了西方列强鱼肉的对象。日本朝野普遍有一种亡国灭种的危机感。这种危机感正是日本明治天皇改革政策得以推行的动力。西点的改革在很大程度上也是外力推动的结果。除了有空军军官学校的走到前头的危机感外，各军种当局、国会、政府、公众舆论，都在呼吁军种学校改革。

对西点来说，空军军官学校的改革确实威胁到一种长期受到维护的设想，这种设想使其他各军种学校维持现状的努力成为名正言顺。麦克德特准将同空军军官学校的官员们有意识地培育起来的现代派组织形象，同老军校培育、扶植的传统的浪漫派形象形成了鲜明的对比，这所新学校要与他们争夺那些人数有限的、在智力、体力和感情标准上都符合军校要求的青年人。作为老军校，西点不能无视更加现代派的形象在招收学员时更具有吸引力的可能性。

改革的时代要求有改革的措施和成果。包括西点在内的老的军种学校除了富有革新精神的竞争者造成的压力外，其他方面要求发展的压力也很大。

50 年代末和 60 年代初期，各军校所隶属的军种不断提出大量的专业技术要求。1957 年秋，苏联成功地发射了第一颗人造地球卫星，这意味着苏联已经具备将炸弹投放到美国任何一个地方的运载能力，这一事件对美国当局和美国军方的震动之大，怎么估计也不过分。它导致美国加紧了火箭推进技术的火箭致导技术的研究。其后美国各军种在发展专业科技方面，更显示一种新的紧迫感，而国会也开始注意认真对待对各军种学校持批评态度的人

的意见，其结果也促使各军种学校接受批评。

与此同时，军校的内部也产生了要求变革的力量。最为明显的是新上任的军种学校的校长，由于种种原因，他们相信自己的肩上担负着改革的重任。而这一时期的军校学员也认为，新任校长可能是他们长期追求的改革事业的支持者。50年代以前，西点一直是维持现状的堡垒，但到了1956年，当加里森·戴维森中将出任西点校长之后，这所军校便进入了一个重要的变革时期。尽管戴维森也是西点的毕业生，与西点的传统有着千丝万缕的联系，但他对改革的必要性更有清醒的认识。他来到西点时，对西点需要改革的组织机构和作法早已心中有数，形成了自己明确的主张。到任后不久进行的调查和分析，使他的主张得到进一步的坚定。

在动员人们支持改革的工作中，什么样的领导方法才是有效的呢？也许不同的人会有不同的方法，戴维森的做法是一方面组织校内委员会，一方面广泛征求校友和军界高级人士的意见，并详尽地讨论和研究。事实证明他的做法是成功的。

1956年，加里森·戴维森出任西点军校校长。戴维森与西点的关系可谓源远流长，水乳交融。他当过西点的学员、教员，还同他的前任校长布莱克希尔·布赖恩中将一样，当过西点的橄榄球教练。他是1923年被招入西点当新生的，作为一名学员，他出类拔萃，表现优异。他的军事素养给军校学员留下了深刻的印象。第四学年一开始，他就被挑去领导新生的思想灌输和训练工作（充当“兽营”的“兽王”）。他还是橄榄球队的正式队员，是122委员会的委员，毕业成绩在全班203名中名列第22。毕业后他到工程部队任职，但每年秋季都回西点，临时担任橄榄球队的副教练。1930年起，他被指定为专职教练，每届任期12个月。这些任务使他多次参与军校的各项工作，以后又担任教员和校长助手的职务。

戴维森开始并不是以改革者的姿态出现在西点校长的位置上的。最初阶段十分谨慎行动，小心从事，熟悉教职员工，注意掌握情况。他的前任布赖恩曾对他说：军校的“情况不错”，但也说，“当然并非十全十美，但我认为现有的计划和政策还是好的，即使（批评者）对这一套计划和政策进行什么攻击，我们也可以轻而易举地把它驳倒。学员的士气极高，他们工作努力，是西点的光荣。他们遵守纪律，而且他们十分清楚，如果傲慢无礼，就会受到惩罚。”他的话显然给戴维森传达了一个勿须改革的态度。但戴维森清楚，西点是需要改革的。

来到西点后，他除了考虑他的前任传下来的体育设施的现代化问题外，还考虑着一连串其他问题。在些是他当学员时期就面对过的问题，如对那些聪颖过人的学员，以及那些在进西点之前已在高等院校上过学的人，难道就不能给他们增加一点学术上的要求吗？军事技术课程与工程技术课程都放在一个系里的安排是否科学？有些是他后来的印象。他对西点军校的一直十分关心，注意从各方面了解人们对西点的看法与揭露出来的问题。如军械和工程学是否应合为一个系？该系是否可以电子学的最新发展为其重点？造成1951年荣誉制度崩溃的因素消除或克服了没有？等等。

这年年底，戴维森已提出了一系列目标，同时也提出了实现这些目标的相应政策，并针对军校制度改革的先决条件问题提出了意见。

改革终于迈出了重要的一步。戴维森采取的办法是把广泛利用参谋人员所作的专题研究报告与向有关机构的人士征求意见相结合。他这套办法可为

改革搜集广泛的情报资料，又有助于瓦解群众中潜在的改革反对派的力量。他一方面向他们征求意见，表示对他们尊重；同时向他们提出各种问题，促使他们去考虑校长要动手改革的事项所存在的问题。

1957年春，西点向毕业班的学员发了调查表，向他们征求有关学员生活的意见，同时还向1900年至1954年从西点毕业的大约1400名毕业生寄出一份24页的调查表，并附有14页空白纸，以便他们随心所欲地发表意见。几个月后，又向一批不是从西点毕业的陆军军官寄发了类似的调查表。差不多在进行上述工作的同时，校长任命了各种专题研究小组和委员会，准备就各类问题进行分析研究提出改革建议。一个由3名高级军官组成的委员会负责研究荣誉制度。另一个由学员团指挥官理查德·史迪威上校领导的委员会则分析学员的军事素质、培养军事领导能力的方法与措施。还有一个由学员团副指挥官朱利安·尤厄尔上校领导的委员会负责研究1968—1978年的军官应该具备什么样的品质和特征。

在扎实地进行了一系列前期调查研究和启发教育工作后，西点的改革便深入地开展起来了。在教学计划和课程安排方面，着眼于未来。正象一个调查委员会的报告提出的，未来军官必须知识渊博，而且具备应用这些知识的能力，其要求之高，大大超过以往任何时期。品格、领导素质、智能和完全固定的知识组合已经远远不够了。自然科学和政治已渗透到军事领域，对军事领导人提出了更高的要求。他们在上述领域内应具备充实的知识基础，他们应富有求知的探索精神，首创精神和创造性思维。具备以上这些素质，将有助于他们灵活地拓宽自己的知识基础，并能在不断变化的环境中应用自己，游刃有余。戴维森认为，西点今后培养军官必须具备的品格和素质是思维能力，因为军队正处在一个探索的时代，军官没有任何经过时间检验的现成规律可循，所以创造性的想象力就成为最迫切的需要了。

在体育和荣誉方面。体育的改革与荣誉制度的贯彻密切相关。

1951年的荣誉丑闻的发生，就是因为过份强调橄榄球。他要求在招收运动员时，除了重视体育才能外，应更重视职业军官应有的品格、才智和领导能力，因此把体育放在适当的位置。

在军事教育和训练方面，对军事训练规划、组织纪律和条令规章进行了改革，并对过去按个子高矮分编连队的做法改为按智力、体力、领导潜力和身高等各方面因素统一衡量互相搭配的原则进行划分。以后又采取了从学员到初级军官过渡的措施，让学员到部队中锻炼实践。

在学术方面的改革虽然阻力很大，但提出了许多建议，引发了关于改革的大讨论，一些建议在他的下任校长领导期间得到了推行。总之，在戴维森的推动下，西点的课程设置更趋合理，体育项目更趋平衡发展，军事训练更加贴近实际。因此军校培养出来的毕业生也更适合美国陆军的需要。

但改革仍需要继续下去。

1972年，美国陆军部组成一个新的调查委员会经过调查，向陆军部提出了“扩大知识面，全面培养学员”的建议，指出，“在当今时代，培养排长不应再是西点的目的，排长，在90天之内就能培养出来。现在，一个职业军人要有广泛的知识面，因为他们除了处理军务外，还得跟政府的代理人、外交官以及政治家打交道。”1976年陆军部组织了一个调查团，对西点的问题进行了彻底调查，发现西点主要存在四个方面的问题，其一，西点有一股松劲情绪，缺乏进取精神；其二是军校要求学员的标准有不断下降的趋势；

其三，缺乏一致公认的全校共同目标，校内各种因素不能为了一个共同目标而通力合作；其四，对已出现的改革必然性不敏感。在对存在问题进行分析的基础上，调查团提出了“在旧传统的基础上建立新西点的基础”的建议，对西点的内部管理、外部管理、招生、科学文化课程设置、伦理道德和职业教育课程设置、图书馆、教师、教育学、行政管理、标准体育运动、军事教育和训练、体育教育、荣誉准则和荣誉制度、战术系、学员队等方面的改革问题提出了建议。新上任的西点校长安德鲁·J·古德帕斯根据调查团的建议提出了西点的新方向：

我们必须进行高标准的教育才能解决尚未解决的问题。随着新技术的发明和应用，国有力量的变化和盟友的改变，我们必将面临巨大而复杂的挑战，这就要求我们培养的军官必须具有无私服役的高尚品质，必须具有探索和追求新知识的进取精神。未来的职业军官必须能够担任各种不同的职务，从外交官到教师，从技术工作者到战略家，从环境学家到政治家。当然，最为重要的是履行诺言的勇敢的战士。

## 开辟新天地

### 一、战略转移获得新生机

西点军校把开设新课程作为改革的重要内容之一。而把原来的一些课程或改为选修课，或者干脆取消。因为这些课程在过去是重要的，而现在已不重要或不重要了。相反，许多新的科技知识对军队来说倒显得非常迫切。只有跟踪科学技术的发展，吸收最新科技知识，才能培养出适应现代战争需要的军事指挥人员。

不但军校如此。事物的发展是没有终止的。而对某一事物来说，它必然有发生、发展到衰落的过程。指望月常圆花不调是不现实的。有远见的企业家之所以成功，就在于他们不死守一个项目，而是不断开展新的领域。

实际上，任何改革都是为了适应形势发展要求的结果。南德集团初创时仅仅是一个小小的贸易部，倒腾小生意，能够维持运转，几个职工有饭吃就知足了。但随着事业的扩大，就需要在组织形态、经营方式上进行改革了。而牟其中总是把眼光投向前方，不断开辟经营领域，使公司的组织和管理方式适应事业发展和改革开放形势。

李嘉诚当年经营塑胶花大获成功，成为全球闻名的“塑胶花大王”。但他并没有在这个领域里停留，而是以他在这个领域取得的成就为后盾，转向风险更大但利润也更大的房地产领域，使他成为香港首富。但他深知，香港弹丸之地，到此他的事业在这里就算到顶峰了，而改革开放的大好形势为内地的地产开发提供了千载难逢的机遇，李嘉诚当然不会错过这一发展的好机会。他积极向内地投资，开辟新的天地，仅在房地产开发方面的投资就达 300 多亿港元，涉及北京、上海、广州、福州等地。

但开辟新领域不是轻而易举的事情。它需要企业家有高瞻远瞩的眼光，有宏图大略的气度，既要深谋远虑，又要临事果断。

即使公司处在发展的强劲势头，有远见的企业领导仍然注意扩大经营范围，开展新的领域。南街村的中原工贸公司起初是一家砖厂。砖的生意给村里带来前所未有的实惠，但南街村的领导却在考察办面粉厂了。面粉厂的生意一开始就做到了北京，取得了固定客户，若小富即安，把这个面粉厂办好也可以了。但他们仍在不断寻找机会开拓经营领域，最后成为拥有 26 家企业的农工贸一体化的企业集团。到现在他们也没有停止开辟新领域的步伐。

有许多企业火爆一时之后，门前冷落鞍马稀，负债累累，给职工发不出工资，原因就在于缺乏远见，在一条道上走到黑，产品不设计新型号，几年甚至几十年一贯制，不开辟新领域，最后只能被发展的市场抛弃。

与此相反，有远见的企业家在企业蒸蒸日上的时候，不断推出新的产品，不断开辟新的领域，不断扩大新的市场，他们的企业不断取得新的发展。海尔集团 13 年前从一个亏损 147 万元的小企业起步，与德国利勃海尔公司合作发展电冰箱。他们引进，消化，吸收国外先进技术，开发自己的名牌产品，在国内市场站稳脚跟后，又向国际市场进军，而且先攻发达国家和地区市场，再向发展中国家市场扩张。如今他们的产品已经出口欧美、日本等 30 多个国家和地区，而且在国外设立生产基地。目前除已在印尼设厂外，正在同波兰、墨西哥、沙特阿拉伯等国洽谈设厂，在国外市场上开拓不止。他们还与日本三菱集团合作生产海尔空调，拓展产品新领域。

505 集团自从将神功元气袋推上市场后，又推出诸如护膝、护肩等一系

列治疗保健用品。亚都成为加湿器大王后，也不拘于加湿器系列，把眼光投向新的领域。对此，亚都人在《亚都物语》中谈了他们的考虑和作法：

经过审慎的评估以后，亚都开始调整方向，把一部分注意力转向生物制品和营养保健品领域。初看起来好像真的不可思议，家用电器如何同营养保健品联系在一起呢？但是亚都有一个追求叫做“科技与人类”，即尽可能地运用各种现代科学技术并将之引入人类的生活、生产和工作。营养保健品领域不正是一个集多种科技成果，而又紧紧围绕着人类健康与生活的领域吗？

不久，亚都还将推出家用卫星接收系统和通讯系统、也许有一天，你会看到亚都生产的汽车……这不是神话，因为有一点是至关重要的——中国人不比外国人差，外国能做到的，我们也一定能做到。

开辟新领域，是所有企业家都应有的理想追求。

开辟新领域，是成功企业的成功之路。

## 二、否定自我不断创业

自古以来，就存在创业与守成二者孰易孰难的争论，有的体验过创业的艰难困苦，慨叹眼前一切来之不易，认为当然是创业难啊！也有的经历了由盛到衰，费尽移山心力，无可奈何花落去，叹称守成难。

西点的历史也是一本创业与守成的历史。从酝酿建校，到办成独特的塞那模式，西点经历了艰苦创业的许多坎坷。西点的辉煌成就和它的塞那模式，早已成为西点的传统和文化，成为西点人的骄傲，也成了美国人的骄傲。历届西点领导人和每一代教官，都自觉或不自觉地把继承西点文化传统、维护西点模式作为自己义不容辞的一项职责。于是，随着时间的推移一味地守成的作法，却渐渐背离了原来的西点精神。

西点精神的实质是开拓，是进取，是吸收，是创造，而不是自满、因循和停滞。

事物都是在不断发展的，这就要求人们要不断地探索，不断地创新，不断地前进。在这一点上，创业与守成是相通的。创业的过程，实际上也是不断巩固所取得的成就，并在此基础上进一步发展扩大这些成就的过程。没有进一步的扩大已取得的成就，这些成就也难以巩固。守成也应当是在巩固已有成果的同时积极求发展。在创业阶段容易做到积极巩固既得成果，而又不断发展和扩大成果，是因为外在客观环境的压力大，存在明显的威胁。而守成阶段由于外在压力减少了，没有明显的威胁，因而容易松懈精神，失去斗志，继而产生惰性，自我满足，不求进取，最后导致落伍，导致失败。非唯西点，大到历史上的改朝换代，小到一个家族的起落盛衰、一个企业的成功或破产，都是如此。

当今全球市场正日趋一体化，企业面临的竞争将更加激烈。从以往的盛衰成败的循环中吸取教训，树立改革意识，开拓意识和创新意识，对企业家来说尤其具有现实意义。

王安电脑公司的兴盛与衰败的过程，可以说是企业人的一部生动的正反两方面的教材。

王安可以说是一个白手起家创业成功的典型。

王安 40 年代初毕业于上海交通大学，1945 年赴美国深造，1948 年获得博士学位，进入哈佛大学计算机实验室从事研究工作。不久，他发明了“磁性脉冲控制仪”，这一发明使电脑体积大大缩小，为后来发展微型电脑奠定了基础。

1951年，他将这一发明出售，用得到的50万美元创建了一个属于自己的实验室，专门设计开发办公室使用的电脑设备的开发研究。1955年，他开创了王安电脑有限公司。艰苦创业十几年，到1967年，他的公司终于在同行激烈的竞争中站稳了脚跟，在许多方面处于领先地位，成为拥有5000万美元的大富翁。80年代中期，王安公司达到事业的巅峰，分公司遍布全球130个国家，员工30万人，总营业额逾235,170万美元。

在公司的发展过程中，王安公司形成了自己的企业精神和管理模式。王安公司的企业精神就是敢于冒险、乐于拼搏、坚韧扎实、不断创新。王安深知，一家公司是否具有生命力，关键要看它能否具有超前性的优秀产品。从60年代开始，王安公司的产品不断推出。第一部电脑排版机、第一个电子计分器、第一架可写方程式的计算器、无线电打字印刷机等等相继从这里诞生，使他的公司在激烈的竞争中处于优势地位。IBM公司是美国最早开展电子计算机的公司，比王安公司实力雄厚得多，王安公司就是凭借其产品的先进、新颖从IBM手中夺得市场的。1971年，当王安公司的计算器价格暴跌时，王安毅然放弃了该公司300型系列、200型系列和刚刚开发研制出的100型计算器的销售，加紧开发新产品，开辟新市场，这一决策使公司及时避免了一场危机。与此形成鲜明对照的是，不肯更新换代的IBM公司损失了70多亿美元的利润。

商海创业如逆水行舟，不进则退。1964年当王安公司首次突破百万元大关后，王安没敢歇息，而是抓紧在全美国建立销售网，把产品送到美国的每一个角落；同时转变经营模式，由独资经营转为发行股票的股份制公司，为公司进一步开拓筹集资金。此后王安公司迅速发展，王安也因此成为拥有5000万美元的富翁。但他并不以此自满，又把占领世界市场作为公司的奋斗目标。1981年，王安公司在欧洲的销售额达到2.5亿美元。

1982年他再次投资3300万美元在爱尔兰扩充原有企业，投资3100万美元在苏格兰设立新厂。接着，他又把公司亚洲区总部迁到香港。王安公司终于成为在全世界都具有很大影响的电脑王国了。

但出乎王安，也出乎世人意料的是，到80年代后期，王安公司却败绩连连，每况愈下。1990年，受到沉重打击的王安在四面楚歌中死去，世界各地陷于危机中的王安分公司纷纷被别家公司吞并，王安公司不得不向法院提出破产保护申请……

分析王安公司溃败的原因，不难发现正是由于王安公司渐渐丢掉了初期的企业精神和违背了那套行之有效的经营管理模式，变得固步自封，失去否定自我的勇气所致。

王安并非不懂得企业的生命力在于发现需要、满足需要，顺应潮流，不断创新。但随着时间的推移，事业的发展，王安的“发展”意识和创新意识逐渐钝化，变得固步自封了。他不再象以往那样时刻追逐超前性的需求，不再象以往那样时刻关注下一个新产品。当一个个新产品不断推出后，一个个成功既巩固了他的自信，也使他陷入了盲目乐观的误区。他看到了自己的产品设计和科技水准在当前的优势，却没有看到在一个不断推陈出新的电脑市场上，个人用微型电脑正在悄悄崛起，仍以中型电脑作为其主攻方向。80年代中后期，IBM等公司都相继致力于更廉价、功能更多的个人电脑的开发，王安却无视各方警告，拒不开发新产品。盲目乐观，会导致一个人的刚愎固执，从而使其判断失误，丧失良机。由于公司的产品老化而又缺乏新生代，

理所当然地要被市场抛弃！

王安失去否定自我的勇气，还表现在他的管理机制和管理方法上的唯我独尊、自以为是。原来的王安模式的确是一套行之有效的灵活模式，但随着公司的走向成功和王安本人年龄的增大，他作为管理大师和科学家的理性渐渐被常人多有的感情用事所取代。原来的管理模式也渐渐变形走样：条规增多，灵活性越来越少，科研部门的研究受到的干扰增多，新成果难于面世，科研先锋队的创造积极性受到重大挫伤。原来的体制趋于臃肿，部门增多，人员膨胀，管理层次叠加，公司运转失去灵活性。职员的行为规范烦琐，人们的创新热情大大下降，以才绩论职的原则逐渐被抛弃，公司高层职位大都被王安的亲信占据，公司的凝聚力降低，离心倾向日益严重，造成了大量人才外流。公司虽然庞大，但缺乏活力、缺乏对人才的吸引力，缺乏适应市场需要的不断创新的能力，这就决定了王安公司气数已尽，必然失败。

王安在其自传《教训》一书中写道：“人之所以会遭到这样那样的失败，多半是因为‘搬起石头砸了自己的脚’，成功之道与其在于天赋，不如说在于始终通情达理”。这个认识是非常深刻的。这就是说，在事业前进的道路上必须时刻保持清醒的头脑，坚持科学的态度，不能失去理性。对于胜利者来说，容易陶醉于取得的成绩，容易被胜利冲昏头脑。因此保持清醒的头脑是不容易的，但却是非常重要的。

世上没有不衰落的产业。能够自我否定，便能闯出新路，发展前进；不能自我否定，只能落得被市场淘汰，走向衰亡。我国的国有企业对此体会最深。

一家设备精良的手表元件厂的厂长无限感慨地回忆起数年前手表市场的火爆，感叹着今日的萧条。他指着厂区前布置的像花园一样、但仍显得荒凉空旷的停车场说：“那时候，这么大的停车场都不够用，拉货的车把厂门都堵死，有多少产品都不够卖的……”另一家照相机厂高大、宽敞，漂亮的厂房里空空荡荡，大部分职工都在家中待业。在新的象征现代化产业的生产大楼刚刚盖好时，无线电厂却没有产品订单了，他们被市场无情地抛弃了。职工们在排队等待到外单位出劳务。就连最具实力的电视机厂厂长，也伤感他说：“现在粥少僧多，大家都在同一个水平线上竞争，竞争不过，就削价抛售，弄得现在做一台彩电，不如原来做一台录音机赚得多。”彩电、冰箱、录音机这一类曾经排着队大抢购、凭票派购、在黑市上被抬到惊人价格的大家电，也是说倒就倒，说滞销就滞销。

其实这种现象岂止是中国的国有企业。

放眼全球，在那些最著名的大经济集团中，上演着多少兴衰更迭的话剧。

到今天，在美国除了梅隆的后裔外，曾经牢固地建立起来的美国金融王朝的杜邦、洛克菲勒、福特这些家族，他们的后代已被逐出财富竞技场。这不仅意味着他们作为单个财产持有者的金钱的丧失，更重要的是，意味着他们所经营的企业的衰落。英国马克斯威尔报业托拉斯，曾经是何等显赫，可到了 90 年代，也土崩瓦解。马克斯威尔莫名其妙暴死在地中海的游艇上，他的家产被拍卖一空。

在美国，平均每年有 50 余万家企业申请注册成立，但这些企业中能够正常运行超过三年的不足 5%，其中能够成长壮大的，甚至连 1% 都不到。日本每年注册 1.6 万家企业，同时也倒闭 1.6 万家企业。据美国《幸福周刊》的统计，列入世界前 500 家的世界级大企业平均每 20 分钟就有一半的企业

被挤出 500 家的行列。

这说明，对于任何一个企业来说，危险和挑战永远并存，挑战与机遇永远并存。著名的亚都公司面对生死更替的市场法则，始终保持清醒的头脑，他们知道，与衰亡同样存在、同样极其顽固的规律是新的战胜老的，弱小的战胜强大的。他们提出了这样的口号：“自己打倒自己！”即用自己的新产品，打倒自己的老产品，用自己的新思想打倒自己的老思想，用新的行业优势取代旧的行业优势，用新的亚都战胜老的亚都，用新的管理人员和技术人员逐步代替老的管理和技术人员，用第二次创业代替原来的创业，以此来求得企业更迭式的发展。

海尔集团也从自己和别人的经验教训中得出了自己的结论，这就是对企业来讲，永远只有创业，不允许守业。“守”会使自己变成穷光蛋。海尔集团总裁张瑞敏根据《易经》中的“变易，不易，简易”理论，把企业经营目标紧紧贴近市场，创造市场，引导消费。他说：“市场竞争，要求产品先于市场，这就需要不断战胜自己，否定自己，以保证自己的产品在市场上永远不被打倒。海尔要永远追求否定之否定的境界与高度，在市场竞争中与其让别人来打倒自己的产品，不如自己先打倒自己。”

那些没有勇气否定自己的企业，也是没有竞争力，没有生命力的企业。否定旧自我，才能求得新发展。

### 三、改革创新永葆活力

西点军校经过改革焕发出了新的青春活力，适应前进了、发展了的时代的要求进行的改革，并没有削弱西点的传统文化和塞那创立的模式，而是使这些得到更好的发扬。例如课程设计方面的灵活性，能够体现不同学员的个性特点，更有利于培养有用人才；招收女学员也体现了科学技术的高度发展使作战方式和军事指挥方式的革命，而女性虽然比男性在生理上有其不足，但在许多方面具有独特的优势，尤其是在信息化的社会里，这种优势更为明显。如果西点对这些视而不见，仍坚持老一套规矩，势必被时代所抛弃。

企业在其发展成长的道路上同样需要不断改革，不断创新，在科学知识爆炸，产品更新换代越来越快的当今时代，要想在市场的竞争中取得有利地位，更需要不断创新。

方便面市场的大战与方便面产品的改进就最能说明问题。

方便面是面食商适应社会生活节奏加快的创新产品。它最早是由日本人安藤百福在 1958 年开发出来并投入市场的。这种方便食品一上市就得到消费者的欢迎。

方便面的畅销，将日本许多干面条制造商吸引到了经营方便面的行业中，于是这个领域出现了激烈竞争的局面。安藤百福的方便面是制成面条后蒸熟再在浆汤里浸过，让它带有了咸味后，油炸蒸发干里面的水分，然后包装出售。1961 年，奥井清澄进行了富有新意的改进，他不用浆汤浸泡面条，而是在面条之外加一个调料袋，食用者可以随心所欲地往汤里加进调料。这种方法即具有使面条易于保存的特点，又能保持汤的鲜味。这种改进使奥井赢得市场。为了大批生产外添调料，奥井又想出了用喷雾干燥技术制作调料粉的办法。此后，各个商家又想出了各种各样的方法改进调料，日本市场上出现了五花八门的调味料方便面。而方便面的发明者安藤百福则把眼光投向海外市场，向外国大规模出口他的方便面。他注意到这种袋装方便面的不便之处，就是它需要有一个容器才能吃。于是他在包装上进行了创新，生产出

了杯装方便面和盒装方便面，这使他在方便面市场的角逐中又胜了一着。从1971年秋天开始，大批杯装、盒装方便面走上日本市场，并且远销欧美各国……

直到今天，许多商家仍在想方设法对小小的方便面进行改进，试图开发出更新更好更受消费者欢迎的方便面，来迎接不断加剧的市场竞争的挑战。

不思改革必遭厄运。

西点有过固步自封的时候，那是因为他过于自信，他没有想到其他军种学校居然能比自己更出色！当他正视现实，发现自己面临的挑战后，它便改弦更张，革故鼎新。

西点毕竟是富有英雄气概的和进取精神的，尽管它迈出的步子是比较审慎，显得不那么大刀阔斧雷厉风行。但每一个历史关头，它都能迎接挑战，在改革中前进。

能够在挑战中经受住考验，在竞争中发展壮大企业领导人，都是富有创新意识，不断对企业进行改革的人。而不能面对如林的手的竞争优势及时调整经营策略，开发新的更具优势的产品的企业，终究难逃失败的厄运。

一度在美国市场上享有盛誉的库尔斯公司的啤酒，由于死守“名牌”，不善创新，不改革推销方式，终于落得个市场越来越小的境地，昔日的辉煌一去不复返。

美国的克莱斯勒汽车公司，由于没有根据市场的发展按照消费者的需求设计新型车，让日本汽车夺去了市场。

过去一些巨型公司迷信“垄断”，他们利用自己最大的市场优势控制价格，使对手无法再低，除非对手具备无限亏损的雄厚资本。但在科技进步日新月异，革新发明不断涌现的今天，靠某种产品无法一劳永逸地霸占市场。价格虽然重要，但产品更是关键。物美价廉确实是一种竞争优势，但如果出现一种性能更优、功能更多的产品，更能满足人们的需要，即使价格高一些，仍会打破垄断，获得市场。因此，技术上的优势，哪怕是某一点上优于其他产品，它都将为竞争取胜提供保障。当年美国施罗克斯复印机公司不承认用户们需要更小型的、能放在桌子上的复印机，而日本佳能公司则极力开发这种产品，结果使美国公司丢掉了大片市场。同样，美国电视制造商认为用户不会需要手提彩色电视机，从而使日本索尼公司乘虚而入。

如果不想在竞争中失败，唯有不断创新。计算机为什么更新换代越来越快，就是商家都在竭力以新取胜。事实上各种家电产品也在激烈的市场竞争中不断推陈出新。

西方企业管理中有句名言，说企业第一位的事情不是创造利润，而是创造顾客。就是说以不断推出让顾客更满意的产品来赢得顾客，创造了市场，也就获得了利润，获得了企业的发展与前进。

要创造市场，创造顾客，就要为顾客着想，为他们开发新的用品或提供新的服务，要有先见之明，透过已有的产品看到将来人们更需要的产品。不能只见树木不见森林。要从菜农的教训中吸取经验。这些年一些菜农看到今年市场上什么菜价钱好，便在第二年多种什么菜，结果这些菜充斥市场之后，价格下跌，不但没赚钱，反而赔了本。这就是犯了经验主义的错误。同样，我们一些企业看到彩电供不应求，生意火爆，便认为生产彩电有大利可图，纷纷从国外引进生产线，但等他们的彩电大批生产出来后，市场已经饱和，造成产品积压，不但没有赚钱，反而使企业陷入了困境，但并不是电视机没

有市场，而是这种电视机生产太多。就在外国人把生产线卖给我们时，他们又在另一条生产线上生产新一代清晰度更高、可同时搜索多个频道的节目、屏幕更大的彩电了。我们的教训是没有致力于搞自己的优势、特色产品，跟在人家后头亦步亦趋。目前我国 VCD 机的生产也面临这种困境，有许多生产这种产品的企业，生产线是从国外直接引进的，而且同样的生产线在多家企业同时引进，没有革新，产品在品种、质量上都赶不上国外的产品。而就在这低层次上重复的时候，外国厂家又开发出了新的型号，从我们手里夺走了市场。

因此，有远见的企业家呼吁：要创自己的名牌！

