

本期关注 “西点式”领导力

“经营一个公司,尤其是新办一个企业,与一场战斗并无二致。炸弹在四周纷纷爆炸,市场和竞争在一刻不停地变化。你的股票价格正在下跌。面对冲突,你不得不保持镇静。”——马克·霍夫曼,美国 Commerce One 主席兼 CEO,西点军校 1969 年毕业生。
近日,复旦大学再次以自发报名形式,组织了以企业高管为主的 60 余名 EMBA 学员前往美国西点军校进行学术访问。通过这次考察,学员们纷纷表示,他们对“西点式”领导力有了全新的理解。

学习“西点” 寻找军事与商业的交汇点

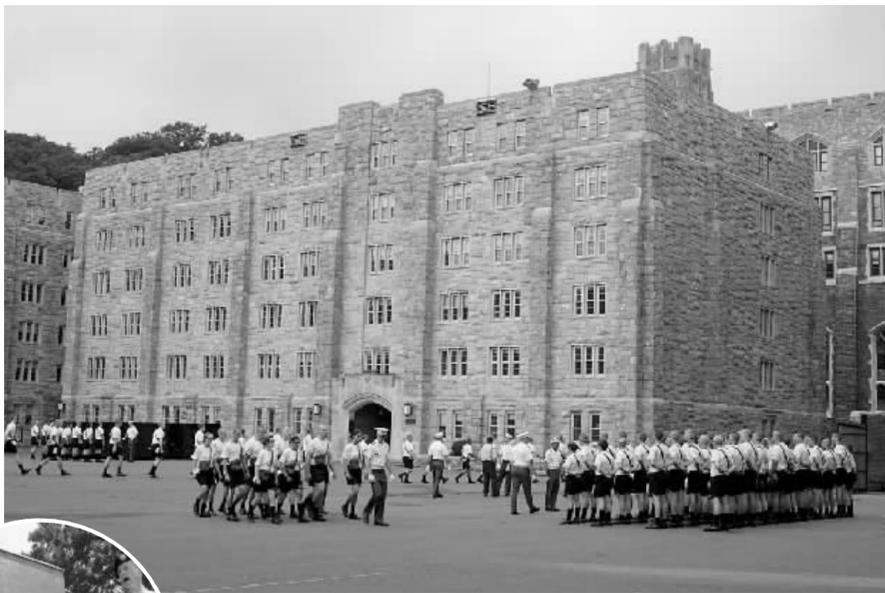
◎本报记者 姚青

在美国商界,活跃着这样一批人:他们取得了骄人的业绩,但他们并未在商学院接受正规的商业教育,令人惊异的是,他们都毕业于西点军校。

据统计,在过去的几十年中,西点军校共为美国企业进入世界 500 强培养了 3000 多名董事长,5000 多名总裁。正如西点军校的校长丹尼尔·克里斯特曼中将曾说的那样:西点军校或许就是为专门培养领导者而建的。

在西点,被西点军校所有教官

奉为真理的,莫过于前校长戴夫·帕尔默将军有关 随便给我找个人,只要不是精神分裂症,我可以把他培养成一流、优秀的领导者。”这句话。而如今,西点军校的领导力培养机制,已成为当今中外企业普遍关注的新话题。11月8日,复旦大学再次组织 EMBA 学员对包括西点军校在内的全美五大学院进行学术访问,这也是继北大、长江商学院之外,国内知名商学院再次走近西点军校,这也为“上证商学院”提供了一次近距离了解西点模式的全新契机。



■体验西点·学员感受

锻造领导力的西点精神

◎曹宇红

在北大 BiMBA 组织我们参加的美国西点军校为期一周的“领导力”训练课程中,西点几近残酷的训练方式让我们终身难忘,但真正刻骨铭心,并且能够受益终身的是残酷的训练方式所表达出来的西点精神。

入学日数十次被训斥

西点军校的入学日被称为 R-DAY,这一天会被所有西点人认为是四年军校生活中最艰难也是最难忘的一天。

这一天,我们要经过行李、领物资、体检、理发、宣誓等环节,最后身着白丁恤、黑短裤、黑长袜和黑皮鞋走出大厅。教官告诉大家,面对任何问题只允许四种回答:“是,长官!”“不,长官!”“没有任何借口,长官!”“我不明白,长官!”

在登记签名后,我因为笔没有放回原位,被训斥了一回;在学习军规时,我因为扭头看了一下旁边的同学,随即被揪出队列,面墙思过五分钟;在队列汇报时,我因为说错了长官的军阶,被指着鼻子严厉地训斥了一番。在受训时,我因为常常说“谢谢”,又被军官训斥:“部队里不需要说谢谢!”

在拐弯时,因为没有走 90 度角,在站军姿时因为我挺拔但是僵硬,在就餐时,因为我没带勺子,而且身体没有按规定距离桌子、椅子各一英寸……一天的条条框框下来,我和其他同学因为细节被惩罚无数。

兽营训练 见识无法相信的事实

西点称最艰苦的体能训练为“兽营”,“兽营”一般会设置六个训练项目,比如滚木头、推雪橇、屈臂悬挂、爬高墙等。现场近 1000 名学员,寥寥几位军官,全靠学员自我管理。每个连完成一项科目,全连小结一番。我记得在北大 BiMBA 入学拓展训练时,我们小组爬高墙的成绩是 17 分钟,属于中上成绩,因此看到爬高墙我并不是很紧张。但是西点的现场

野外拉练 没有妥协机会

西点领导力的培养体现在训练的各个方面。射击场上,教官们不仅帮学员分析射击的要领,而且让我们参与到事关射击的各个环节,枪械领用、弹药管理、草坪修整等等。上山拉练,男生背 75 磅的沙袋,女生背 35 磅,再分别外加 40 磅的枪械,在山区中行程 4 英里,军官们则一路上讲解“动态领导力”:在艰苦行军中如何激励士兵、如何保证灵活性和纪律性,如何面对突发事件。因为作为领导,不仅自己要出色,还要帮助同伴一起成功,所以在最艰难的时刻,没有人给你妥协的机会,大家只会尽一切努力让你突破自己的生理和心理极限。

军官恳谈 震撼心灵的志向

我们所接触的军官,很多从西点毕业后,进入哈佛深造,又回到西点执教。我好奇地问一位叫 Tribus 的少校:“从哈佛毕业后十年后的理想是什么?”“回到家乡新泽西,当一个中学校长!”Tribus 不假思索地回答,“为什么不是大校长?”“因为我切实地服务社会,进行积极的改变,在中学比较易于实现自己的梦想。”

我们渐渐了解到,西点呵斥新生是为了打击他们的傲气和自尊,而在军队中体恤士兵正如在商业中善待员工的管理准则一样,因为在一线,你依靠什么?是士兵对你的敬意与信赖,这来自于你对他们的日常关怀。”

离开西点前,一位名叫 Henshaw 的中校为我写下留言,“感谢你的好奇与直率,这说明你正在积极地学习!”Henshaw 中校赠送给每位中国学生一枚西点纪念币,纪念币上刻着“责任,荣誉,祖国”,西点无上的准则。

(本文为北京大学 BiMBA 2003 级 MBA 学员曹宇红西点军校回忆性博客)

■学者看西点

以品格打造领导力培训的启示

◎杨壮

美国西点军校在培育领导力的过程中,特别强调领导者的“品格”教育。在我们访问西点期间,不仅深深感悟到西点校训和使命把培育领导者的品格放在第一位,而且亲眼目睹西点 200 年来通过学术、军事和体能三位一体的严格训练,一点一滴地培育士官生的品格素质。

西点教官认为,人的个性特征受到天生的影响,但人的品格是可以经过后天培养和训练得到提升。对于西点来讲,一个有品格的领袖要追求真理,评判是非,在行动中还要表现出勇气和承诺。品格不仅涉及及伦理道德的最高准则,同时包含坚定、决断、自我约束和判断力。西点军校提倡培育以下几种品格:

● 勇气
温斯顿·邱吉尔曾经说过:“人类最重要的美德就是勇气……因为它使其他的美德在遇到困难时不会退缩。”西点在讲授领导力课的时候,通常会播放美国影片《拯救大兵瑞恩》中美军诺曼底登陆时遭到德军激烈反抗的一段镜头,之后的讨论往往涉及“如果军官生面临这种局面,有没有勇气去参战?”的问题。为了提高军官生的勇气,西点军校经常派人到伊拉克或阿富汗战场进行实战体验,并通过卫星把他们的

体会传回课堂进行讨论。在军事和体能训练的设计中,军校生往往要参与许多高难度、高惊险的活动以不断提高自己的勇气。

我们需要准确地理解西点军校

值得一提的是,西点军校虽然不是商学院,但学校从学员的招生、培训、对人才的塑造等等环节给我们做了详细的介绍,启发很大。一方面,过去人们对军事院校的理解总是存在误解,认为学校主要是对学员进行军事训练。但实际情况并不是这样,西点 2/3 的课程是文化课,非常重视基础文化的课程设置。对此,西点人也自豪地认为,从西点毕业的学生可以申请到任何一所美国

◎薛求知

复旦大学这次组织 EMBA 学员参加五大商学院名校之行,包括 MIT、哈佛大学、西点军校、耶鲁大学和沃顿商学院,给人留下了深刻印象。虽然此次访问时间不长,但学生们普遍觉得这是个很好的体验,可以说是浓缩。

曾担任过美国总统和西点军校校长的艾森豪威尔说过,一个人要想成为领袖,就必须要有跟从者;要有跟从者,领袖就必须赢得跟从者的信任。领袖的最高人格是拥有无可置疑的诚实正直品格。西点军校在 4 年中,对士官生反复灌输诚信理念,从军官到士官生,言必称“荣誉法则”。

● 诚信/可靠度
曾担任过美国总统和西点军校校长的艾森豪威尔说过,一个人要想成为领袖,就必须要有跟从者;要有跟从者,领袖就必须赢得跟从者的信任。领袖的最高人格是拥有无可置疑的诚实正直品格。西点军校在 4 年中,对士官生反复灌输诚信理念,从军官到士官生,言必称“荣誉法则”。

● 坚韧不拔的意志
遇到困难挫折永不放弃是西点人的一个重要品格。西点军校对士官生的学术、体能和军事等方面的标准很高,要达到要求,士官生必须有坚韧不拔的意志和坚定不移的信念。如果在多次尝试之后仍然达不到学校标准,学生将被要求退学。

● 决策能力
在情况复杂、充满不确定性的状态下,保持清醒的头脑,做出迅速的决策和判断,是领导人物的重要品格。西点军校在领导力教学中,经常让士官生做战略决策的游戏,并在体能和军事训练中,把在困难的情景下提高团队决策能力作为训练的主要目标。西点军校提高决策能力的重要方法之一是通过播放美国历史题材故事片,制造情境,让学员在复杂情境中做出决策选择。

除上述以外,西点军校所提倡培育的品格素质还包括专家知识、适应性和恢复力。可以说,西点给予学员的,不是一个装着领导技巧和工具的百宝箱;而是通过严格的学术、体能和军事培训,改变了西点士官生的人生基本信念和行为,使他们在不同的环境中成为积极的、卓越的、身体力行的领导者。



杨壮为美国福坦莫大学商学院副院长,北京大学国际 MBA 美方院长

在 4 年中,西点士官生达不到学校要求而退学的比例高达 15%。

● 理解士兵,换位思维
人们通常认为西点最大的闪光点就是“没有任何借口”,下级对上级指示绝对服从,将军一句话令行禁止。但是我在西点访问得出的印象却远非如此。西点的教学中特别强调对士兵心理理解的领导品格。领导力教学重点之一是要提高领导的情商,而在情商五要素中,情感换位能力又是领导力核心中的重点。情感换位的能力是能够对士兵的心理情感有准确的把握,而不要对其武断强硬地发号施令。

● 坚韧不拔的意志
遇到困难挫折永不放弃是西点人的一个重要品格。西点军校对士官生的学术、体能和军事等方面的标准很高,要达到要求,士官生必须有坚韧不拔的意志和坚定不移的信念。如果在多次尝试之后仍然达不到学校标准,学生将被要求退学。

都是通过此种方式才获得入学的资格。除此以外,西点军校也接受通过大学申请环节入学的生源。

第三,西点特别强调对学生的品德训练,他们的校训强调三个方面——责任、荣誉、祖国。但与此同时,西点也严格界定所谓“责任”的范围,不须多也不能少。有的人把这一责任衍生为执行力,认为执行力就是制定规划,并按要求做出来,并且不折不扣地加以执行。

西点军校的参观令人印象深刻,但另一方面,我个人认为,目前国内对西点的培养模式究竟能给商学院带来怎样的挑战和影响存在一些误解。实际上,西点军校仍是一所军事院校,并且主要是以培养低级士官为主的院校,它的毕业生出来主要是中尉,并不是像国内宣传的那样是培养高级士官的军事学校。但不能否认的是,西点对品德和体能的磨练,为学生将来的发展的确打下了比较好的基础。西点军校规定,学生在毕业后必须完成六年的部队服役,此后才可以选择自由发展,从这点上很能体现西点对学生在军事上的要求。因此,我们需要准确地理解西点军校。
(本文由姚青采访实习生罗燕萍整理)

把价值 20 万美元的教育 一次 5 美分地呈现给你

◎伊德·鲁杰罗

西点军校所使用的心理模型是教育、培养、激励一代学生,让每一个学生有领导魅力,有责任感,有荣誉感,以及忘我地为国家服务的精神。西点每年有 1 万人参加申请,其中只有 1300 人被录取,而且 71% 的录取者在高中的表现是全校的前 15 名。所以,选人是最重要的前提。

领导技能“三部曲”

西点的技能如何能够使商业界的领导人也能够获益?举一个例子,一个年轻军官处于伊拉克的作战环境中,他所运用到的能力会涉及到:一、适应能力,即能够在不确定的环境中主动调整自我来应对变化的情况;二、沟通能力,他需要有和敌人进行谈判沟通的能力,并且了解士兵的情况,以及要有为作战做出计划的领导能力;三、他必须是敏感的,能够了解外国的文化,能够理解当地人;四、他还必须是一个勇敢的战士,一个具有创造性的勇士,及时调整自己应战的技巧;五、他也要是一个外交家;六、最重要的一点是他必须有清晰的价值观,这些价值观是可视的,所有和他接触的人都应该能清楚地了解他的价值观。

因此,对于西点的学生来说,领导的发展是在三个领域进行的:首先,致力于学术。学生要进行多学科的学习,成为一个通才。其次,学生还要进行军队的培训。他们必须具备相当有竞争力的个体,身体健康是基本的能力。最后,西点培养领导力非常重视学生的道德和行为操守。学生首先要承受整个机构的价值观,这个价值观一开始仅仅是一个规则,后来就变化成了他个人价值观的一部分,最终会完全发自内心的相信,不需要别人不断地教育、督促。所以一个外部的规定转化为自己的行为守则,就是西点价值观培养的重点,我们这样才能建设一个机构的文化。

领导他人就是能影响他人

把价值 20 万美元的教育,一次 5 美分地呈现给你。”在西点的学员中,流行这样一句话。西点有一个规定,如果学生没有通过所有的课程是不能够休假的。例如有一次,有两个学生违反了规定,学生连长为他们向军官求情。陆军军官罗伯斯面临一个选择,如果告诉学生连长应该怎么做,学生连长就会回到学生那里说罗伯斯上校不让你们去休假,是上校决定的,因此他也不需要为事情负责,也不会理解什么叫作负责,什么叫作艰难的决定。另一方面,如果罗伯斯不告诉学生连长该如何去做,他会让这两个学生去休假,这也就违反了纪律。那么这位学生连长他没有任何的权威,而且人们还会因此就会不尊重规则,也不尊重领导人。最后,罗伯斯说:你是指挥,你就按照你的决定去做吧。”两天后,有另外两个学生也违反了规定,但他们却不能够休假,这两个违反规定的学生对此不服。这个时候学生连长才意识到了他做错了什么事情,这个教训也因此永远留在了他的脑海里。”

西点军校所定义的领导力,其核心指的是影响你的下属,不仅仅是为你工作的人,而且也要影响你周围所有的人,影响你的同仁,也影响你的上司。”因此作为领导者,不只是说要给下属目标、方向、激励,同时要改进整个组织,整个单位,及做生意的方式。每个人都需要有所改进,让他们进一步实现自己的目标,成为公司下一代的领导者。领导力的实现,建立在领导者所具备的品格的基础上,领导者生活中的价值观最终决定了领导力的影响力。

(本文选自伊德·鲁杰罗在“西点领导力世界巡回论坛”的发言。实习生罗燕萍整理)

● 商学院链接

◎中欧国际工商学院“首届年度私募股权投资投资论坛”

课程简介:本次由中欧国际工商学院私募股权基金协会与中欧陆家嘴国际金融研究院携手举办“首届年度私募股权投资投资论坛”,将邀请证券监管机构名人祁斌、私募股权投资领军人物、联想投资大起合伙人、中欧资深教授张春等业内专家发表主题演讲,共同探讨中国私募股权基金的政策、监管及 VC/PE 在中国的投资策略等焦点话题。
活动时间:2007 年 11 月 24 日

◎“2007 职业竞争力与高等教育职业服务体系中外名校论坛”

活动简介:Kaplan 作为全球最大的多元化教育集团,本次参与建设的上海理工大学中英国际学院将邀请众多中外著名高校及合作办学机构、国内国际知名企业、专业的人力资源机构及政府教育管理部门共同探讨众多高校职业发展的话题,共同关注职业竞争力的培养。
活动时间:2007 年 11 月 26 日

“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 北京大学光华管理学院
- 复旦大学管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 上海交通大学安泰管理学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 长江商学院
- 沃顿知识在线
- 埃森哲咨询公司 Accenture
- 华信惠悦咨询公司 Wavestone
- 科尔尼管理咨询有限公司 Korn Ferry
- 美国马里兰大学史密斯商学院