



TERRIBLE
LEADER

要成为企业领导
就必须做出改变

魔鬼管理

高效领导力法则

[英] 丹·怀特 著
田远飞 译



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

魔鬼管理：高效领导力法则 / (英) 怀特著；田远
飞译. -- 北京：中华工商联合出版社，2014.6

书名原文：The terrible leader

ISBN 978-7-5158-0945-8

． 魔... ． 怀... 田... ． 领导学 ．
C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第 080119 号

Copyright © 2011 by Dan White

Copyright licensed by Marshall Cavendish International.

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

北京市版权局著作权合同登记号：图字01-2012-639号

魔鬼管理：高效领导力法则

The Terrible Leader: How to become a great leader

作 者：【英】丹v 怀特 (Dan White)

译 者：田远飞

责任编辑：袁一鸣 李 瑛

封面设计：周 源

版式设计：水晶方

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2014年6月第1版

印 次：2014年6月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：180千字

印 张：12.75

书 号：ISBN 978-7-5158-0945-8

定 价：35.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

A large, high-contrast, black and white close-up photograph of a man's face occupies the left half of the page. The image is grainy and dramatic, focusing on the man's eyes, nose, and mouth. His expression is serious and intense. The lighting is harsh, creating deep shadows and bright highlights on his skin and hair.

目录

Contents

致谢

前言 / 1

第一篇 欢迎来到铁腕的世界 / 001

第 1 章 走进铁腕的世界 002

第 2 章 为铁腕领导创造条件 011

第 3 章 历史教训 028

第二篇 铁腕和你 / 047

第 4 章 你到底有多铁腕 048

第 5 章 铁腕渐进式 057

第 6 章 真正的铁腕 076

第三篇 铁腕领导 / 087

第 7 章 让他们不幸 088

第 8 章 铁腕领导的动力 110



目录

Contents

第 9 章 权力和滥用权力 133

第四篇 现代企业环境中的铁腕手段 / 149

第 10 章 把人事部逼上绝路 150

第 11 章 铁腕遗产：建立长期有效的责备文化 167

后记 / 181

致谢

这本书写给：

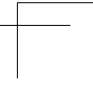
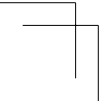
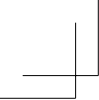
所有参加过我的领导力培训课程的领导们。你们是如此与众不同，如此独具才能，与你们一起度过的每一天都让我深受鼓舞。

所有那些优秀的人们。你们通过实际行动，让我了解到什么才是真正的领导力，你们都是完美的老师。

我的妻子克莱尔。在我写作和修改手稿的过程中，你如此耐心地听我讲述每一个章节。亲爱的，如果没有你，我获得的所有成果都不值一提。

我的女儿利厄。在本书就要付梓的前几周，我可爱的孩子呱呱坠地。女儿啊，你幼小的身影已经占据了我心灵的每一寸空间。

谢谢你们所有人，以及你们为我所做的一切。



前 言

你是否上过关于管理和领导力的培训课程，却在事后不屑一顾地说：“这种培训纯属浪费时间！”你是否读过有关领导力方面的书籍，却发现那些文字有点过于郑重其事，让人难以接受。你是否一大早就来到办公室，看着周围庸庸碌碌的同事，非常想大吼一声：“为什么我的周围全是白痴？”如果是，那么请翻开这本书，它正是写给你的。

本书像绝大多数有关领导力方面的书籍一样——即便不是全部，会给你许多中肯的建议，告诉你该如何成为一个更好的领导者。这些建议看起来似乎很合理，但有一个问题却是：你真的会听从那些建议而改变自己的领导方式吗？你真的会因为书中的“真知灼见”而改变自己做事风格吗？你甚至从未见过我。我有可能是某位疯癫的家伙，住在街区的单元房里，总喜欢穿着睡衣跑出来买报纸，并且在家里养了7只猫，食同桌、寝同席。

顺便说一下，我当然不是这种疯癫的家伙。此外，我从不养猫，也不喜欢穿着睡衣到处乱跑。但是，我仍然要问的是，谁会因为读了一本书便改变自己的处事原则和行为方式？如果你想要的是这种效果，好吧，你倒不如打开《圣经》，或捧起佛学经典，甚至翻阅一下比顿太太的《烹饪宝典》，也许读罢这些书你可能就会有所领悟。如果你找寻的是一本章节整齐、条理明晰的书，按部就班地教你如何成为优秀的领导者，那么你还是另请高明吧。

事实上，这本书只会促你思考，而不是催你作呕。本书将鞭策你去思考一位领导者所要面临的挑战。作为领导，你原本就该具有这方面的思考力。好好想一想，到底是什么让你感到做一个好领导是如此艰难？

值得一提的是，到目前为止，我已经在领导力发展领域工作了很多年，但是这么多年来，我接触到的领导们经常问我的问题却只有一个，即“我在某某情况下应该怎么做？”读者朋友，你准备好了吗？你需要做好准备，因为你已经读到本书的第五段了。这是一本性价比更高的领导力圣经，我相信你会喜欢它的。我将在本书中摒弃闪烁其词的叙述方式，直奔问题的核心。

这些领导没有问如何保持士气，如何与团队相处，如何增加团队凝聚力；他们不想知道如何做到高效沟通，如何组建高执行力的团队。他们只想知道在目前所处的形势下应该怎么做。他们的这些关注点给写作领导力书籍的作者带来了一个巨大的逻辑挑战。为解决这一问题，我们可以选择给每位潜在的读者打电话，一一记下他们所处的形势，然后再为他们每人写一个特定的章节。这个主意是不是很好？写一个仅仅属于你的章节。不，这是极为愚蠢的行为，因为为你写的章节只能帮助你解决一个问题，但你还会遇到其他问题，到时候一样会束手无策。所以绝不可以这样！这种方法虽然在精神上显得高贵，但在实际操作中却会变得极为荒谬。当然，本书也不能鹦鹉学舌、人云亦云。多数领导力领域的作家喜欢给你列出一系列模型、方法、工具、优化训练等，通过练习它们可以让你在各个领导力场景中游刃有余。但是我了解你的情况，甚至可以看到你的心灵深处，我知道你在心底里想做出一些改变，但又苦恼于找不到恰当的方法，只能用与之前一致的方式、方法来做当下的领导和管理工作。

让我们不要再做种种假设了，而是代之以做不同的事。让我们将“如何成为伟大领导者”的教条抛诸脑后，换一个角度看看我们能否通过别的途径做到这点。



第一篇

Part one

欢迎来到铁腕的世界

学习是一件古老而有趣的事。我认为学习应该在欢笑中进行，学习的时候，嘴角应该挂着微笑，心灵之门应该保持开放，让灵感悠然而至。这就是为什么本书中大部分描述铁腕领导者的声音都是极为愉悦的。所有的章节都是以这种声音为基调来撰写的。这是我的非严肃、非专制的声音。我认为自己的这种声音意味着趣味而非说教。本书各篇的简介都是以真实的“我”来写的。这个真实的“我”并不想向你说教，也不想让你的员工得抑郁症，成为奴颜婢膝之辈、饱受压迫之徒。但是这些篇章会让你停下来思考一下自己所读到的东西，让你想想这些东西对你意味着什么。

因此，如果你准备好了，请摘掉你的安全锁，带上锋利的武器。就让我们起飞吧，如果空姐胆敢找你的麻烦，照小腿给她一脚……

第 1 章 走进铁腕的世界

公元1569年，俄国沙皇得到情报说有人在密谋造反，此消息是从诺夫哥罗德传来的，那是一座位于俄国西北方的寒冷城市。虽然历史学家对该阴

v

想密谋取代沙皇，也有人说是诺夫哥罗德的市民想给北极的人打开城门），但是完全没有争议的一点是，沙皇采取了坚定而有效的行动。据可靠的历史文献记载，为了获得犯人的口供，法官动用了令人发指的酷刑，有文献为证：

“1570年1月9日，周一。这一天，对犯人的审判在沙皇营地戈罗季谢进行。这次审讯使用了极其恐怖的手段折磨犯人，法官们通过这些手段从犯人那里挖掘证据。最后，犯人被绑在雪橇上，身上堆满了易燃物，这些易燃物被点燃后，他们被带到沃尔霍夫，并在那里被投入到冰水中。用这种方法处死的不仅有成年男子，还有他们的妻子和孩子。”

欢迎来到铁腕大帝伊凡的世界。无论用学术的还是理性的方式来书写历史，一旦涉及到伊凡，我们总会觉得他的所作所为完全不符合现代管理标准。我的意思是，在当今时代，我们不可能看到雇主私设法庭，将下属的妻

子和孩子投入冰水中淹死。

伊凡大帝又被称为伊凡雷帝，即恐怖的伊凡。用现代语言来解读的话，我们可以称之为铁腕伊凡。在这里，铁腕可以理解作为一种镇压和惩罚的手段及其产生的影响。从这一点来说，伊凡当之无愧。阴谋被挫败后的几个月内，诺夫哥罗德约五分之一的居民被处死。这些人之所以被处死并非因为做了什么错事，而是因为伊凡认为他们好像在谋划什么。伊凡镇压这些人的手段与规模让人胆寒。但是，我们今天应该怎么看待伊凡的行为呢？疯狂？残酷？虐待狂？还是兼而有之？实事求是地说，这些评价都有失公允，因为不管怎样，伊凡都是“高效率”的统治者。

举个例子，伊凡在位37年（1547～1584），在他统治期间，俄罗斯的国土面积以每天130平方千米的速度增长。或许你在公司里做了三年的超级销售员，获得过很多嘉奖，赢得过很多荣誉，但是请扔掉这一切，接受一个对于“高效”的全新定义。如果让你的国家在37年间，以每天130平方千米的速度增长，那么你一定做了正确的事情。

这就是我对铁腕的理解。伊凡是能力与效率的典范，他并非柔弱、迟疑、胆小之辈，正相反，他果断、坚定、卓有效率。在这本书里，我们要讨论的是如何成为强势的领导者，为此我们需要一个伊凡这样的铁腕模范。因此，从今往后，你必须重新定义对铁腕的理解：铁腕是领导力的特征，是荣誉的标志，这些成就只有极少数伟大的领袖获得过。

铁腕是领导力的特征，是荣誉的标志，这些成就只有极少数伟大的领袖获得过。

在这个500年前发生在诺夫哥罗德的案例中，伊凡教会了我们太多的东西。你是否怀疑过自己的下属在背后议论你？你是否感觉到下属对你缺乏应有的尊重？当然，你肯定有过，我们大家都有过类似的感受。你该怎么应对呢？你是不是：

下班后把所有下属都叫出去喝一杯，争取和每个人都成为朋友？

试着忽视所有的流言蜚语，当做什么事情都没有发生过？

从你相信的一两个人那里打听一下到底出了什么问题？

如果你做了这其中的任何一条，我会对你表示遗憾。如果是伊凡，他会将他们中的一半处死，然后将其余的一半致残或流放。伊凡会通过详细的侦查来判断谁罪有应得，谁清白无辜吗？当然不会。你是老板，你之所以拥有这个位置，就是因为你有超出常人的直觉。因此，用行动来证明你的确适合这个角色吧，好好使用这种直觉，用它来指导你的行动。

伊凡发现了这点并根据自己的直觉和预感来行动，他谨慎地获得了让自己的行为看起来合法的证据，然后果断采取措施。现在，我们可能会说，“将易燃物覆盖罪犯全身，然后将其点燃”的历史记录不一定是准确的。说句实话，为了说服读者，我们会选一些极端的例子，但这丝毫不影响我们说明问题。历史是由胜利者撰写的，伊凡肯定会将他认为正确的东西写入历史。既然这件事记入了历史就足以说明，它最起码没有夸张。我们要从伊凡的行为中汲取营养，如果你有一名下属经常迟到，你很想解雇他，你会认真记录他此后迟到的次数吗？伊凡会吗？当然不会，他会马上整合材料，证明这个家伙事实上从未准点上过班，然后马上把他处理掉。

伊凡的手段很管用，他不仅处罚了这些小集团的领袖，还处罚了所有与这些领袖有瓜葛的人。如果你的团队里有人对你不满，你会将其驱赶出去吗？当然会。如果在整个过程中巧妙地使其自毁名声，那么你还可能让自己的声誉得到提高，但是请不要这么做。无论你想做什么，必须马上动手。看一下你团队里的其他成员，他们会对你要处理的人报以同情吗？如果他们的确产生了同情，那么就表明他们也被腐蚀了，所以最好一并处理掉。现在，将打击面扩大些，寻找一下“妻子”和“孩子”，即那些无辜的人。处

理一部分无辜的人，会让你的权威更加深入人心。要让人们感到策划阴谋是件很危险的事，即使想一想都会家破人亡。要让他们牢牢记住，所有的阴谋都不会成功，所有的策划者都将遭到无情的镇压。马基雅维利说过：“受人畏惧比受人爱戴要安全得多。”

伊凡大帝获得了巨大的成就，他建立了一个超级大国，这个国家雄霸欧亚多年，只是在近代才略微衰落。他是世界上最伟大的国家之一——俄罗斯的缔造者。他扩大了俄罗斯帝国的领土范围，将四分五裂的国家统一到一个中央集权的政府之下。对于那些通过金钱、世袭、腐败来治理国家的贵族来说，伊凡的领导方式十分奇怪，也十分叛逆。伊凡用钢铁般的毅力、持之以恒的决心和狡诈残忍的手段进行统治。与政敌相比，他总是走得更远、做得更绝。他有领导者的气魄，在当代社会，我们急需这样的铁腕领导者。在我们世界里充斥着软弱的领导者，我们对这一现象默然视之。我们所听到的温柔言辞，以及收到的鼓励性话语，都向我们传达了这样的信息：只要你能做一个好人，那么你就能做一个好领导。我想，伊凡肯定知道如何反驳这种观点。一个柔弱的好人会被铁腕领导者撕得粉碎，连骨头都吞噬殆尽。在这些柔弱的领导者给我们的经验中，有一

我们所听到的温柔言辞，以及收到的鼓励性话语，都向我们传达了这样的信息：只要你能做一个好人，那么你就能做一个好领导。

点伊凡可能会认同，那就是“真实”的重要性。今天，很多人告诉我们，做一个真实的领导很重要。也就是说，好领导的核心就是真实。很多人告诉我们，我们的行为反映了我们的信仰，我们在工作时所表现出来的领导风格和我们在家表现出的风格一致。如果就这点来说的话，伊凡可称得上是铁腕到无以复加了。他不仅在工作时表现得残忍无情，回到家里也照样如此。

除了铁腕的领导方式之外，还有很多柔弱的领导方式。你要注意，胆小柔弱的领导者到处都是，他们的经验教训也随处可见。在这里，我们将柔弱作为铁腕的反义词，柔弱的领导者目的纯洁、热心，却效率低下、行动

迟缓。他们会告诉你，要想领导某人，你必须了解他们的内心活动。对于这一点伊凡有条件地同意，所谓的条件就是，如果了解他人的内心活动，那就要通过“剖开对方的肚皮”的方式来了解；如果你告诉了他们你的这个想法，他们就会有动力做你要求的任何事情。柔弱的领导者会告诉你，将错误看作是学习的机会。而伊凡会认为，将错误看作是教训他人的机会。柔弱的领导方式和铁腕的领导方式有一些微妙的不同，通过读这本书你会知道如何看出这些不同。但现在，请看一下关于柔弱领导的实地指南：

听你说话时头偏向一边，表情像个研究者。

当你说话时，他们不停地点头（试图表现出他们在听，很关心你讲话的内容）。

问一些幼稚、诙谐的问题，如“你做这事的感受是什么？”

很容易被粗俗的玩笑或言辞触怒。

常说暴力犯罪不可容忍。

直接叫下属的名字，甚至是外号。

办公室里放有家人的照片。

轻易夸奖人，即使对方并没有取得什么成绩。

很喜欢谈论假期。

如果坐在你对面的人表现出上述特点，那么他就是个柔弱的领导者。这些领导者误解了“领导”一词的真正含义，认为领导应该是一个“受欢迎程

度”的比赛。对于他们来说，自己和下属没什么区别。我知道，这听起来挺疯狂的，但是不要试着纠正他们。记住，指出他人的弱点不是你该干的；你的工作是识别他们的弱点，然后从这点上剥削他们。例

指出他人的弱点不是你的工作；你的工作是识别他们的弱点，然后从这点上剥削他们。

如，当你想开除那些毫无用处的下属时，要让HR中那些白痴们明白你的意图，那些柔弱的领导者会替你将这些蠢蛋开除掉。你不会告诉那些柔弱的领导者他们是蠢蛋，你会告诉他们，这是个展示能力的机会。记住，永远不要纠正柔弱的领导者，他们永远当不了CEO。如果哪一天，有位柔弱的领导者突然变得铁腕起来，你就会多一位竞争者。

除非已经在铁腕艺术上有了很高的造诣，不然读这本书的时候，你的内心一定会对书里很多建议感到畏缩。不要害怕。这只是你内心柔弱的一面在起作用。所有人都有柔弱的一面，它隐藏在人们的膝盖之后。如果你不相信我，那么可以走向某人，在其膝盖后面踢一脚，他们就会马上摔倒在地，就像下属要求加薪或要求延长项目时间时，铁腕领导者所做的一样。如果读了这本书后，你发现自己仍然做事很柔弱，那么你就要考虑做个手术来切除“柔弱”了。同样的，每个人的内心也都有强势的一面，铁腕领导者的目标是培养内心的强势精神，将我们柔弱的一面最小化。

这需要时间和艰苦的努力，但最终会在经济上和精神上给予你巨大的奖励。你只需要想一下自己想赚多少钱，以及想获得多大的精神富足。

铁腕领导者的目标是培养内心的强势精神，将我们柔弱的一面最小化。

所以，每当内心柔弱的一面开始躁动时，你就应该将其血腥地镇压下去。我们都知道，领导力不是个“受欢迎程度”的竞赛。从逻辑上讲，这应该是“不受欢迎程度”的竞赛。你想成为趴在地上、过于敏感、目标模糊、苦苦哀号、柔声柔气的柔弱领导者，还是果断、健壮、坚定、让人敬畏、衣着体面、充满魅力的铁腕领导者？你知道问题的答案。你生来就是铁腕领导者，当人们听到你的名字时，他们会感到双膝颤抖；他们会整理自己的办公桌或整座大楼，只是感觉你可能来转转；没做成项目的团队负责人宁可自杀也不愿面对你的脸；你只需抬一下眼皮，下属就会加速工作；稍微动一下手指，你的秘书就会极度恐慌，马上再复印一份文件；对于公司里某个可能属

于你的位置，比你资历深的人连覬觐的勇气都没有。

这就是实力，这就是权力，这就是铁腕。

让我们沿着铁腕的道路继续走下去，试一下这些手段，但要做好伪装。站在镜子前，告诉自己“让铁腕崛起”。感觉如何？让这些话语洗尽你体内柔弱的一面。

我了解你。我可以看到你的内心渴望权力、影响力、掌控力。从未有人鼓励过你要培养这种能力，所有这些渴望就像风中的蜡烛一样，随风明灭、扑朔迷离。有时候你梦想着拥有完全左右他人、影响他人、打倒他人的能力，掌管随意奖励与惩罚他人的权力。在当前充斥着柔弱领导者的世界上，永远不要让这种渴望的烛火在风中熄灭。相反，从今往后要培养这种渴望，喂养、强化它，照顾好它，让其从微弱的火苗慢慢成长，最终成为照耀你们团队的火把，穿越团队，走出部门，走向整个公司或机构。打开你的铁腕之翼，感受它的力量——此时正是你展开羽毛，直冲云霄的时候。当你的阴影掠过身下的大地时，人们会吓得躲进屋里，动物将呜咽着躺在地上，风儿将停止吹拂绿叶，一切将归于沉寂。你有这样的地位，你有这样的权力——请拥抱铁腕的力量。

请走进铁腕领导者的世界！

V

铁腕课程	正确领导
第1章 走进铁腕的世界	
我们应该垂涎“铁腕”的称号。	我们应该明确领导方式的核心价值。我们应该知道自己想成为哪种领导。
被敬畏比被爱更安全。	如果他们怕你，你就失去了他们。
领导不是比谁更受欢迎，而是比谁不受欢迎。	实际上，领导并不是比谁受欢迎。伟大的领导会去了解员工的需求，并为他们提供要求的条件。有时人们需要的和想要的是不同的。
当责备下属时，一定要进行一些额外的惩罚，这是为了强调严重性。	我们只会惩罚淘气的孩子，而对于员工和同事则要移除这种想法。他们是成年人，所以不需要惩罚，除非他们做了非法的事情。
留心娘娘腔们和娘娘腔的领导，但是不要试图改正他们。	铁腕领导就在那里。你的支持、指导和建议能帮助他们成为更好的领导。主动干涉他们。
培养你的权力欲和控制欲。	要当心你的权力欲和控制欲。我们应该为员工服务，他们会让奇迹发生。接受自己的义务，支持他们发挥到最好。

有一天，我会写本关于领导的得体的书。那就是当我已经上了岁数，不再喜欢在伦敦四处游走的时候；或是我认为喝着威士忌，坐在炉边，脚下趴着我的狗，要比在酒馆里喝一肚子麦芽酒和吃一顿烤羊肉更惬意的时候。不过在那之前，我还是乐意研究点歪门邪道。这本书里讲到很多重要的观点，但是我们都只是蜻蜓点水，一带而过，还没有正面运用过它们。不过在我个人看来，大部分学习的过程都是这样。我们会不假思索地做出些事

情，这绝对是错误的，人们会指责，而我们也会在静下来后思考“这是怎么回事？”

不管怎么说，你花钱买了这本书，而我坐在这里，感觉自己多多少少改变了你（除非你买的是二手的或是别人送的，这样的话你可以不用通读了，小气鬼！）。所以我保证：这里会有关于铁腕领导的一套浓缩版课程，非常方便，你可以逐个学习，然后很容易就能够理解吸收。这也许没那么有趣，但是可能会帮你回忆起一些事情……

在第1章里，我们进入了铁腕的世界。再读一遍，我确实感到对权力有一丝冲动、一点兴奋和一份渴望。做领导要小心谨慎，作为领导要对别人的表现负责。我见识过太多的领导，尤其是那些第一次担当领导的年轻人，总是过于沉迷领导拥有的权力。一定要当心权力的欲望过于强烈。记住，真正聪明的是那些制作、销售、服务、创新、维护产品的人，不管产品是什么——是他们在创造财富或提供服务。是他们在做，而不是你。你要帮助他们发挥最大的潜能。通常，他们的能力比想象的要大得多，你的任务就是发掘出他们额外的潜能。涉及到权力时，“服务型领导”能很好地诠释那些伟大的领导。确实，面对危机时他们能够做出决断，掌控全局，但同时他们认为自己是支持别人。

第2章 为铁腕领导创造条件

在前面的章节中，我们重新定义了“铁腕”这个词。铁腕成为人们渴求、让人印象深刻的事物。从情感上来说，这一切都很有道理。但是铁腕领导者绝不能让情绪玷污冷硬的逻辑，我们必须问自己：铁腕在21世纪还行得通吗？仅仅因为铁腕手段在16世纪60年代的俄国适用，我们就要采用吗？历史表明，在铁腕领导方式真正奏效之前，必须有两个关键因素，下面就让我来分别介绍。

1. 不确定性

铁腕领导方式因不确定性而产生。不确定性的程度越高，铁腕的领导方式就越强。这是因为，在面临变化时，人们常常体会到极度的不安全感。他们非常担心会有坏事情发生，认为自己可能会失去一些很重要的东西。担心潜在的损失，有时比损失本身还要糟糕。想象一下你在撕开胶布或者创口贴前的惶恐，或者在跳水前站在高台跳板上的那几秒。因此，在这种情况下，一个能减缓变化或者损失的领导者几乎总是被大家看成是优秀人才。铁腕领导者能从中吸取两个有用的经验。首先，形势越不确定，铁腕领导的通行证就越强效。所有让人们感到确定的事情，不管是何种程度，不管有多艰难或多不利，都不能被逼得太紧。其次，如果能或多或少地保持不确定和变化的状态，你会有所裨益。永远不要让人们安稳下来或者让他们习惯于某事，一

个安稳下来的人要比一个流浪汉更加难以被恐吓。看看现今我们身边的人，我们一直在政治、经济、社会和环境等方面体验不同程度的不确定性。铁腕领导者在这样的环境下会有出色的表现，但是也应当牢牢记住，要为下一代铁腕领导者继续保持这种环境出一份力。对于那些创造出这些不确定性的人们来说：我们欢迎你，顺便说一句，做得很好。此刻的不确定性真是妙不可言。

----- 关于铁腕和恐怖是怎样密不可分的，二战期间的
形势越不确定，铁腕领导的通
行证就越强效。 -----

v

----- 子。1939年，纳粹势力在北欧肆虐，法国已经沦陷，
而英国本土即将面临入侵。这对当时的大英帝国来说是难以想象的事，因为英国上一次遭到入侵是1066年诺曼公爵威廉率众征服英格兰。两者相距近千年，所以这让英国人非常难以接受。在当时的情况下，盟军举步维艰，但是丘吉尔领导下的英国仍然握有一张王牌，那就是英国海军。那时英国海军在世界范围内几乎一枝独秀，即使英国已经面临重围，形势摇摇欲坠，德国也绝对无法撼动英国海军的地位。但是法国海军是什么情况呢？这支相当强的军力由于法德起草了休战宣言而在世界各港口休眠。理论上讲，这个休战宣言让法国舰队逃出德国的控制范围；而事实上，希特勒缺乏征用海军、在全球扩张的资源。此外，法国海军上将达尔朗向丘吉尔承诺，如果德国试图取得控制权，他会让自己的舰队故意沉船。大部分法国舰队分散在世界各地，其中阿尔及利亚的奥兰就有一支规模不小的兵力，包括四艘战舰和六艘驱逐舰。

站在丘吉尔的立场，你会怎么办？在当时的情况下，整个事件只会有四个发展可能：

1. 法国舰队可以单独向英国指挥官投降；

2. 法国舰队在战争期间可以按兵不动；
3. 若德国部队有任何举动，无论什么时候，法国舰队都能做出反应；
4. 德国可以试着控制法国舰队，但法国可以成功或者部分实现故意沉船的计划。

当时的形势很不明朗，美国仍未决定是否参与这次欧洲战争，虽然英国认为美国不会置身事外。德国希望英国尽快投降，因为英国的前景看上去黯淡无光。面对这种不确定的背景，一个铁腕领导者站起来了，采取了毫不留情的行动，这个人就是大名鼎鼎的丘吉尔。1940年7月初，丘吉尔给整个法国舰队下了最后通牒，并向法国舰队提供了一系列选择：

面对这种不确定的背景，一名铁腕领导者站起来了，采取了毫不留情的行动，这个人就是大名鼎鼎的丘吉尔。

1. 与英国海军一起驶出港口，将舰队交给英国指挥官；
2. 驶向西印度群岛的法国港口，使德军无法有效掌控；
3. 6小时之内让舰队沉没；
4. 让英国人来替你们沉船。

法国人不相信盟军真的会执行最后两个选择，一些指挥官毫不犹豫地上交了他们的战舰，但另一些指挥官则抵制英国的强行登船队，造成了双方不小的伤亡。一支英国海军特遣部队在奥兰集结，并向港口的法国舰队传达了最后通牒。这个最后通牒给法国海军造成很大的困惑，法国人的想法很简单，不相信英国真的会开火。6个小时后，谈判仍在继续，英国人却已经爬上皇家方舟号航空母舰的飞机，往港口扔下磁性水雷，法国人就这样被困在了港口中。在英国谈判小组登上英国游艇后，英国皇家海军胡德号——对双方来说都是最大的战舰——向法国舰队开火了。法国人又一次认为这只是一

场军演，特别是在炮弹没有击中目标的时候。法国军舰当时已经抛锚，无法调动或者拿出枪炮来对付英国舰队，这一点要归功于英国舰队与法国舰队保持了一个绝佳的距离，让他们无法拿到武器。水雷封锁了港口，因此法军不得不坐回原地，等着恢复谈判。英国皇家海军胡德号继续炮轰法国舰队，在第三次炮击的时候，炮弹找准了目标，击中布列塔尼号，它随即爆炸，沉入水底，977位战士因此牺牲。这种让人无法接受的情况一直持续着，到硝烟消散时，法国已损失3艘战舰，3艘驱逐舰（其余的逃过了水雷的袭击），1297人死亡，350人受伤，而英国只损失6人以及6架飞机。

英国上将萨默维尔称，这是“现代最大的政治风暴，会激起全世界对我们的反抗……我们所有人都感到非常羞愧”。但萨默维尔大错特错，因为这一事件向美国人表明，丘吉尔有极大的决心来打败纳粹，所以在不久之后，美国就以盟军的立场加入战斗。丘吉尔在这次行动中展现出极强的铁腕精神。

在面临不确定性时，鲜少有人质疑铁腕领导者，铁腕领导者常有丰厚的回报。

他了解该在何时毫不留情，也懂得在面临不确定性时，鲜少有人质疑铁腕领导者，铁腕领导者常有丰厚的回报。

有趣的是，两年多之后，即1942年12月，德国试图进攻土伦的法国舰队。正如法军一直承诺的那样，他们早在德军能有所作为之前就故意沉船，销毁了一切有军事价值的物资

2. 竞争

铁腕领导方式的第二个关键因素是竞争。在非竞争形势下，铁腕领导力常常无法获得回报，甚至还会被视为非必要的或者过分的手段。显然，每个人都知道铁腕领导方式是个好东西，但就像成语所说的那样，我们常常“对牛弹琴”，没多少人能深刻理解到这一点。顶级短跑运动员会把最快的速度留在最具竞争价值的场合，如世界锦标赛或者奥林匹克运动会；铁腕领导者

同样需要以此种方式进行操作，将自己的实力用在最为关键的决策中。

提起铁腕领导者，我们无论如何也不能跳过古罗马帝国的开国君主屋大维。他经历过战争的血雨腥风，也深谙政治的纵横捭阖；他对铁腕领导与竞争之间的关系有着超出常人的敏锐洞察力。他的崛起之路让人极为振奋，也让人心惊胆战。

屋大维出生在古罗马一个骑士阶层的家庭，父亲曾出任过马其顿总督。虽然出身尚可，但毕竟不是天皇贵胄，因此没有人会把他与古罗马帝国的最高统治权联系到一起。但是，屋大维的母亲是凯撒的侄女，这层关系让屋大维与古罗马的实际统治者有了一层微妙的关系，也正是这层关系让凯撒领养了屋大维，并指定他为自己的合法继承人。

可命运并没有眷顾这位野心勃勃的年轻人，公元前44年3月，凯撒遇刺身亡。此时的屋大维刚刚18岁，尚在军中服役。得此噩耗后，屋大维非常震惊。一般人遇到这样的情况早就吓得魂飞魄散了，但屋大维不是一般人。他冷静地分析了当时的形势，并果断决定要借凯撒的声望和影响力参与到权力的角逐中。

他行军到意大利，招募凯撒旧部，准备向首都罗马进军。此时的罗马掌握在刺杀了凯撒的共和派手中，布鲁图与卡西乌斯掌管着所有权力。可布鲁图和卡西乌斯的行为并未得到众人的支持，因此他们不得不带领军队逃往东方。屋大维的策略是：第一步，与凯撒旧部中的得力战将组成同盟，清理元老院，消灭共和派势力；第二步，利用同盟消灭布鲁图与卡西乌斯的势力，让同盟掌握罗马权力；第三步，积蓄实力，清扫同盟内部实权人物，掌控全权。

屋大维深知，一个人的力量根本无法成事，必须要与实权人物结合起来才行。于是，他与凯撒的军事将领安东尼、骑兵长雷必达组成了政治军事同盟，历史学家称之为“后三头同盟”。在这个同盟中，安东尼和雷必达

的背后是强大的罗马军团，而屋大维不过是一个18岁的孩子，因此没有人会认为屋大维有可能超越他的两个同盟者获得优势。但是，这个18岁的少年颇有政治头脑，在这个复杂的博弈中，他依靠过人的政治智慧，最终与安东尼和雷必达达成了瓜分罗马权力的同盟条约，条约有效期为5年。根据同盟条约，安东尼统治高卢，屋大维统治非洲和西西里等地，雷必达统治西班牙，而罗马和意大利等地归三人共管。此时的东方尚在布鲁图和卡西乌斯的控制下，协议规定由安东尼和屋大维对其进行征讨。

三人掌握了最高权力后，便开始对元老院大开杀戒，300多名元老和2000多名骑士惨遭杀害，几乎所有的敌对势力都被清洗殆尽，第一步顺利完成。随后，屋大维与安东尼进军东方，大败布鲁图和卡西乌斯，收复希腊，将共和派势力全都清除。自此，同盟外的势力全都被剿灭，第二步也就此完成。接下来，屋大维展开他的第三步战略。后续的竞争极为残酷，也极为漫长。

公元前40年，经过三年的内争外战，三位实权人物又进行了一次罗马政权的洗牌。这次权力划分是在第一次同盟条约的基础上做了些有利于屋大维的改动。安东尼统治东部地区，屋大维统治意大利和高卢，雷必达统治北非。通过重新洗牌，屋大维获得了对意大利的实际统治权，这可以说是他高超政治手腕的体现。屋大维趁机收买人心，与首都的贵族和民众搞好关系，使自己的声望逐渐为罗马公民所认同。他的第三步战略需要分三个阶段去完成，第一个阶段，维持与安东尼和雷必达的关系，肃清自己统治范围内的敌对势力；第二个阶段，消灭雷必达的势力，将他的力量并入自己的势力范围；第三个阶段，剑指东方，打败安东尼，大权独揽。

屋大维于公元前36年发兵西西里和撒丁尼亚，将小庞贝的势力彻底剿灭。自此，在自己的统治范围内，屋大维已经获得了绝对的统治权。现在的三头同盟中，屋大维与安东尼的势力最为强大，而雷必达则势单力孤。屋大

维为避免雷必达倒向安东尼，决定首先将雷必达的势力剪灭。同年，雷必达拒绝向屋大维统治下的意大利缴纳军粮，屋大维趁机解除了雷必达的军权和政治权力，仅保留他的宗教头衔。屋大维将雷必达势力并入自己的势力后，与安东尼形成两极权力格局。

当时的政治格局是统治罗马西部的屋大维与统治罗马东部的安东尼对峙。安东尼拥有强大的军事实力，所以屋大维不敢轻易发兵。安东尼进入埃及后与埃及艳后结婚，住进了亚历山大宫，仿佛当上了皇帝。如果是一个柔弱的领导者面临这种形势，可能会把心思放在如何尽己所能加强自己的地位。他可能会寻找同盟，格外努力地工作，寻求双赢的解决办法。他还可能会下更多的工夫，了解棋局里其他棋子的需求，想办法满足他们。屋大维确实做了一部分这样的工作，但他并不是个柔弱的领导者，他愿意无所不用其极，打败对手、爬到高位。作为铁腕领导者，屋大维深知这条公认的真理，其他人当然也可能知道（毕竟他们所有人都在一场血腥的内战中幸存下来），那就是，往别人身上弄污点比把自己打扮得好
看些更容易。做事不是为了赢，而是为了不输。于是，屋大维到处散布关于安东尼的谣言，使他的形象
往别人身上弄污点比把自己打扮得好看些更容易。

在罗马朝野急剧恶化。后来，屋大维终于找到了最好的机会。安东尼宣布将罗马东部的一些土地赠给埃及艳后的孩子，这激起了罗马元老院的不满，这一事件为屋大维发兵东方提供了再好不过的机会。

公元前32年，罗马元老院和公民大会宣布安东尼为“祖国之敌”，并以埃及艳后侵夺罗马土地为由向安东尼宣战，安东尼则联合埃及艳后迎接屋大维的挑战。但纵情享乐的安东尼早已不是屋大维的对手，屋大维连战连捷，先是在亚克兴海战中打败安东尼，随即又在陆战中斩获全胜。安东尼兵败自杀，埃及艳后也在不久之后自杀身亡。自此，屋大维扫清了独裁道路中的所有障碍。此后，他通过各种手腕将罗马元老院和公民大会玩弄于股掌之上，

最终获得了超越一切的权威。

存在竞争的地方就存在权力角逐，存在权力角逐就容易产生权威，有了权威就会有铁腕的手段。从屋大维的例子中我们可以看出，正是因为有不同的竞争环境才使屋大维可以推行各种极端而残忍的政策，也正是因为这样的环境才成就了一位领导人的铁腕之名。屋大维后来被加封为“奥古斯都”，即权威之神。在他的统治下，罗马迎来了近半个世纪的国内和平与经济繁荣，被称作“罗马治下的和平”。

因此，正如你所看到的，铁腕领导者在合适的环境下会变得如鱼得水。现在看看你周围的情况，想想你的工作环境是多么的不确定，竞争是多么的激烈。想想你的团队、部门以及公司，它看起来是稳定安全还是动荡不安、充满竞争？没错！它确实动荡不安，而且竞争激烈，不是吗？现在的情况很可能比历史上任何时期的情况还严重得多。那么铁腕领导方式才应当发挥更大的作用。这给我们留下了一个让人不舒服的事实：为什么没有出现更多的铁腕领导者呢？事实是，确实有很多铁腕领导者，可以确定的是，甚至还有更多人在积极挖掘他们内在的铁腕能力，但这对我来说还远远不够。在条件成熟的情况下，应当有更多的铁腕领导者，而不是柔弱的领导者。有一个非常简单的理由可以解释为什么情况会是这样：习惯。我们只是习惯了周围那些不确定和竞争的环境。在我们很小的时候，就跟同班同学一起处在一种开放并且活跃的竞争氛围中，我们为了最好的成绩、最好的学校、奖学金、运动会排名及诸如此类的事情而竞争。在日本，15岁的青少年每天的平均学习时间大约为14个小时。在英国，为了争取好学校的奖学金，孩子们得在11岁

在条件成熟的情况下，应当有更多的铁腕领导者，而不是柔弱的领导者。

就学习两种乐器、一门语言、几项运动，还要在每门科目上都取得好成绩。难怪等我们长大后，全世界的人都已经习惯了这种程度的竞争，而这类竞争换在从前可能会让我们的祖先倒吸一口冷气。这还只是谈

到了竞争！我们对未来的不确定程度也是前所未有的。20世纪60年代，铁腕领导者非常享受冷战带来的不确定性和恐惧感，以此来全面推广他们的铁腕政策。如今，我们能够更方便地上网，关注24小时有线新闻频道，我们能把自己置身于一场关于不确定性的大杂烩泡沫中：国际恐怖主义、全球变暖、石油上涨、可持续发展困境、人口过剩、全球性疾病以及金融危机，更不用说电视里的种种丑闻。针对这种情况，铁腕领导者可能会很难开展自己的行动。让我举个例子，来说明这一点。

想象一下自己与两个年幼的孩子一起生活在森林中的一间小屋里（你的配偶在几年前不幸离世）。房子的位置很好，这些年来，你一手建造了这座房子，并把它料理得很好。房子里有很多值钱的东西，因为你一直是个勤奋的古董收集者。你在森林里打猎，猎杀鹿和兔子作为食物，因此你还有枪支。有天早上，你听到喊叫声。你往外看时发现有人正穿过树枝向你靠近。这是个大块头的男人，走路时发出很大的声响，听起来非常有威胁性。因此你打开抽屉，拿出自己的短枪，走出前门……你小心地瞄准他，对着他连续开火。这看起来合理吗？

背景A：房子位于19世纪70年代加拿大荒野的树林中。过去三年来，没人靠近过你的房子。你曾听说有一伙亡命之徒，他们所到之处，烧杀抢掠，拿走一切值钱的东西，并且杀掉无辜的人。如果是这样，你的反应就相当合理。

背景B：房子位于21世纪某个欧洲村庄外的小树林里，一条步行小道经过这所房子，每天都会有二三十个人经过这里。这样的话，你的反应就相当奇怪。

如今，我们生活在背景B的世界里。铁腕方式看起来很糟糕，因为人们

既适应了不确定性，又适应了竞争。铁腕领导者需要从这个事实中吸取两条关键经验。第一条，适应下面的想法：有时，作为一名真正的铁腕领导者，你的行为不一定总会深受好评——但是，这是一个重要的赌局，效果不会因此大打折扣。不管是否会震撼人心，领导者的铁腕行动往往都会取得效果。相反，柔弱的领导者则不会那么好运。想想丘吉尔在战争早期面对不确定性时所走过的艰苦道路，似乎铁腕真是十分吓人，但是战争后期还出现了更糟糕

有时，作为一名真正的铁腕领导者，你的行为不一定总会深受好评——但是，这是一个重要的赌局，效果不会因此大打折扣。

的行动（想想德累斯顿），但此时的铁腕行为就不那么吓人了，因为人们已经习惯了一个更高程度的、充满不确定性和竞争的环境。

第二个值得学习的关键经验是：如果在特定背景中，不确定性和竞争的程度都很高，铁腕行动不论是否合适，都可能会出现在民众习惯性的眼光中；如果铁腕领导者进一步增加不确定性和竞争的条件，即使民众又一次非常强烈地意识到这些，铁腕行为依然会很成功，并且还会让原先那些很刺眼的铁腕行动变得更适合这个新的环境。因此，别抱怨你现在所处的环境，而应尝试着去改变这个环境，让环境变得成熟，更加适合你精心打造的铁腕政策。但你要怎样人为创造出不确定性和竞争呢？这里有一些操作方法，你可以利用它们，将自己的工作环境维持在一种充满不确定性和竞争压力的状态中。

不确定性——维持灰色的阴影

为了在你身边营造一个有利的不确定性，请尝试：

将略微不一样的消息传达给不同的下属，确保他们能从细节中发现有一些变化在酝酿之中。例如，“嗯，以后你可能不用做这个……”或者“当然了，如果这个部门那时还没有解散……”。在日常对话中连

续灌输这类内容。

定期转变你的思维，但不要做得过于频繁。理想情况下，下属完成你最初制定的任务时，只能得到一半的酬劳，在转换思想前，对你的下属或者客户做出不改变想法的承诺。如果你经常这么做，便可以让大家保持警惕，当他们抱怨的时候，你就可以借机将竞争对手驱赶出团队。如果你能够每年搞这么一次：让某人一直完成一个重大工程，然后搁置这个工程，这会对你有所裨益的。试着反复这一行动，保证团队里的每个人每年都会尝到这种滋味。

经常改变汇报程序，别让人们习惯于贯有的汇报流程。真正的一流铁腕手段是，让管理者向他们曾经管辖的人员做汇报。想要打击个人的决心、自我信念和信心，没有什么比让他向曾经受自己管辖的人员做汇报更有效了。但是要小心，要相当迅速地做出这些改变，只有这样才能取得最佳的效果。如果这类改变隔很多年才发生一次，那就失去了其应有的作用，也便无法真正享受它所带来的全部好处。

改变球门柱。人们从明确的目标中能够获得一种确定性。当足球运动员将球踢进球门时，我们都能看到他所获得的那种满足感，这从他们那些不雅观的亲吻和拥抱动作中就能看出来。想象一下，如果比赛是在完全黑暗的环境下进行，没有办法知道是不是命中球门或者击中球框。比赛结果只会在最后公布，对于谁成功得分没有人知道——你只不过是让比分增加罢了。如果这样的话，所有那些不雅观的庆祝行为都会终止，球员也会更加容易去管理，开价也没那么昂贵，因为你很容易就可以防止球员认为自己要比其他人更加优秀或者更有价值。你创造了一个公平的比赛环境！这与职场一模一样，尽量避免让大家明确自己的目标，可以防止他们把每天的工作跟成功联系起来。反过来，这也可以防止他们出现过于自信或者压力过大的情况。看看你周

围胆小的同事，下属不断要求升职或者加薪，而他们却束手无策。一个铁腕领导者就不会出现这种问题，他的下属会觉得能保住饭碗就已经很幸运了。

竞争——分而治之

人们已经非常适应职场中的竞争，如果你能稍微提高下竞争程度，情况就不一样了，也许下面一些建议可以对你有所启发：

当团队中的一个高级别成员升职或离职，你可以将空缺的职位交给团队中两个级别稍低的成员。这样成本更低（你可以避免涨工资），他们两个人会为这个职位相互竞争，想赢得你的许可，他们会相信你想让更为合适的一个候选者获得这一职位。

如果你足够幸运，管理一个大型团队，便可以给他们划分一些略有重叠的任务。因为独当一面很可能让下属变得傲慢自大，而竞争正好可以培养出一些对手，这种情况是你最想看到的。想想金融和行政机构的例子：重叠的工作机会是无休无止的。当竞争导致不确定性后，你就可以扑过去，成为众人企盼的仲裁式超级领导。没有你，事情就不会有任何进展，你的权利是不容置疑的。这些重叠的工作任务不仅制造出竞争，还制造出不确定性——因此，这是为铁腕领导力创造出合适条件的好办法。

把同样的项目分派给两个不同的团队或下属，这种制造竞争的办法众所周知，因此使用起来更应当警惕。在胆小鬼和HR能对你说三道四之前就制造出竞争，那是最好不过。尤其是在重要项目上，这种做法更是屡试不爽。竞争可以激发人们做大的潜能，因为他们在工作的同时还面临对手的竞争，更何况两个人的智慧总胜于一个人的。当项目成

功交接时，你已经取得大家的信任，声名鹊起，就可以着手开除那个做得不那么成功的项目经理了。

为了实现分而治之，还有一个更隐蔽的办法，那就是分散大家的忠诚度。我们都会在工作时遇到下面这种情况，两个能力超强的人在一起工作，彼此职位相当，并且是亲密好友，我们可以把他们称为柯迪和刘。随着时间的推移，他们实际所做的工作量减少了，因为他们把越来越多的时间花在聊天和取笑别人身上。现在，很显然，你可以名正言顺地把他们开除，让他们成为怠工的榜样。但是如果HR出于某种原因不让你这么做，那就试试另一个办法。让柯迪向刘做工作汇报，再向刘施加更大的工作压力，迫使他向柯迪提出更多要求。这会转移他们的注意力！刘会想要向柯迪证明，他的升职一点都不会损害他们之间的友谊。柯迪则会理所当然地怀疑这一点。刘还会积极地想给你留下一印象，让你觉得自己做了一个正确的决定。你可以让刘知道你一直以来都更看重他，但你希望他俩能更进一步，并且暗示柯迪才是问题的源头。

现在，我们已经了解了实现铁腕的两个重要条件：不稳定性和竞争。值得庆幸的是，21世纪几乎可以被冠名为“充满竞争与不确定性的世纪”，因此我们坚信，铁腕领导方式将会获得丰厚回报，并且是既有效又合理的。然而在21世纪，竞争与不稳定性几乎已经成为人们日常生活中的常见现象。因此，作为铁腕领导者，他们的责任就是要让人们更多地体验不确定性和竞争。这样，铁腕领导力才会有用武之力。

作为铁腕领导者，他们的责任就是要让人们更多地体验不确定性和竞争。

V

领导人。他领导下的美国拥有强悍的军事实力，在铁腕的世界里，强权即公

理。他想攻打伊拉克，但美国民众会质疑他的动机。现在，摆在他面前的难题是，如何让每个人都觉得攻打伊拉克是个不错的主意。为了获得民众的支持，布什使用了老式的增加不确定性的办法。他的论点是：

外面有恐怖分子（这一点是真的）；

恐怖分子会再次攻击美国（可能是真的，但是这一点存在非常大的不确定性）；

恐怖分子要么是在伊拉克（可能不是真的），要么受到了伊拉克政府的支持（未被证实）；

伊拉克政府计划攻击邻国或者美国的同盟国（不是真的）；

伊拉克有大规模杀伤性武器（不是真的）。

从中我们可以看出，尽管布什的论点有一部分是事实，但撒谎的成分还是很大的。但无论如何，一堆老式的不确定性出现了，忽然之间，打一场战争一下子成了个好主意。布什告诉美国民众，“若有人胆敢把飞机开进我们金光闪闪的大楼，我们就将走出去，杀死更多的人，而这数量是你无法想象的。”这番话跟前面章节中伊凡所说的如出一辙——对美国耍阴谋诡计，想都不要想。布什的策略相当有效，杀了谁并不重要，即使你杀对了人（事实上，假如杀错了人，就像伊凡所做的那样，效果反而会更好），重要的是你杀了很多，而且动作很迅速。据医疗杂志《柳叶刀》预计，在进攻伊拉克后的18个月内，大约有10万名伊拉克平民直接或间接死于战争。截止到2006年6月，这一数字可能已经飙升至60万人。同时，美国人在这一地区也损失了5千人，其中大部分是军事人员。伊拉克成为了一个对每个人来说都非常危险的区域，被普遍认为是地球上最危险的地区之一。

少可以把这个例子拿出来作为一个典型。在入侵伊拉克时，美国是全球军事实力最强的国家，而伊拉克的排名则是第37位；美国大约有1.8万架军事飞机，而伊拉克只有651架；美国拥有3万辆坦克，而伊拉克仅有2580辆——美国的胜算显然要大得多。尽管如此，布什政府还是拉拢了其他一些大国作为同盟！而与之相比，伊拉克即使把全部身家都押上，也很难打赢这场战争。

+V ##

带来的不确定性和民众的恐惧心理，推出了更多的铁腕政策，旨在抑制个人权利，把更多的权力移向政府。

在本章中，我们列举了几个关于铁腕领导力的例子，旨在说明虽然铁腕领导方式看起来有点不合时宜或不太明智，但事实正好相反。想象一下这个情景，假设你管理着一个超过10个人的团队，当某个重大项目需要作出关键决定时，是否会花费几个小时进行讨论，而到最后，所作出的决定却一塌糊涂。

虽然铁腕领导方式看起来有点不合时宜或不太明智，但事实正好相反。

大家肯定都经历过这种事，问题的根源就在于软弱的领导方式。爱谈论下属的参与和联合，倾听下属的声音，让下属影响到他们的决策。这种让人倒胃口的行为不仅大错特错，而且危险至极。你必须牢记，被提升到管理者职位上的人是你，而不是你的团队成员。为什么是你被提升而不是他们呢？因为他们是傻瓜。这个道理很简单。你的判断、思考以及决策能力都要比那些向你作报告的人强！在制定决策时让团队公开讨论是非常危险的，听从团队成员的声音则更加危险。你被升职、被加薪，是因为你能够作出决策。因此，停止这种柔弱的做法，挺起胸膛，作出决定！

为什么是你被提升而不是他们呢？因为他们是傻瓜。这个道理很简单。

V

铁腕课程	正确领导
第2章 为铁腕领导创造条件	
不确定性和竞争性是确保进行铁腕领导的关键因素。	明确性和合作是确保你的员工在公司里高效工作的关键因素。
铁腕领导的任务就是提高不确定性和竞争性，这样一来我们的铁腕政策（很合适，却惹人厌）更容易让人接受。	我们作为领导就是要帮助员工厘清不确定性，为他们创造一种环境，变化的发生不会导致像不确定性带来的压力。我们的职责是鼓励员工合作，减少内部竞争，使员工集中精神为公司创造价值。
在公司保留阴影，增加不确定性——防止下属弄清楚他们应该做什么。	要清楚员工的职务、目标和我们的期望等等。我们不用自己设定：那些有经验的员工自己就可以完成。我们的任务是与他们一起工作，确保他们清楚并相信自己在做什么。
定期改变你的想法。	只有不得已时才改变员工努力的方向。当你需要时，要解释清楚为什么这样做。旅程的方向改变越少越好。所以，最好花两倍的时间进行思考，然后再花一倍的时间进行修正。
在个体和团队间制造对手来增加内部的竞争——分化下属，让他们互相残杀，而不是将枪口瞄向我们，我们要去征服他们。	让员工将注意力集中到共同的目标和任务上来，减少团队间的竞争和摩擦。当你发现内部竞争影响到业绩时，要指出来，然后让员工致力于新的目标。
往别人身上弄污点比把自己打扮得好看些更容易。	要以自己的想法和别人的想法为基础。批评很容易，但是不会让你得人心，不要让自己有一个找茬儿的名声。

在第2章里，铁腕领导提出了最重要的一堂领导课程。作为领导，我们就是要厘清不确定性，帮助人们在肆虐着暴风雨的海面上找到停泊之所，在事情变得混乱时提醒他们坚守原则。作为领导，最不应该做的一件事就是强调不确定性！人们可以轻松应对变化，令他们苦恼的是过渡期的不确定性，不是吗？作为领导，基本上我们要做两件事：掌控现阶段的行为和应对变化。最开始你可以游刃有余地保持和提高现阶段的表现，随着时间的推移和竞争的加剧，你来到第二个阶段，这时你需要在变化的环境中创造一种确定性，清晰地解释什么在变化、为什么会变化，并不断鼓励你的员工迈出犹豫的脚步，跟上你的步调。

铁腕领导还会花大量的精力制造许多内部竞争。在许多组织和企业中（并不是全部——这种氛围可能会引起相当短视的行为）营造一种竞争的氛围是非常重要的，但是要确定最激烈的竞争一定是和其他企业的竞争。没错，可以和信息部的人比赛，但是主要的精力一定要留给真正的对手。

第3章 历史教训

历史的长河中散布着一个又一个有关铁腕领导者的传奇。铁腕领导者的名单很长，例如卡里古拉（罗马帝国第三位皇帝）、凯撒、屋大维、穿刺王伏勒德、恐怖伊凡、帖木儿等等，假如有机会学习这些人，我们应当对这个机会垂涎三尺。当然，他们在这个过程中杀了不少人，但在这本书中我不想对他们那些疯狂的行径作出评价、辩护或起诉。相反，我们应当安坐一旁，看看这些人的故事，并从中有所获益。

我们应当从铁腕领导者的这些历史丰碑中吸取诸多经验，然后在当今的大背景下，逐一验证这些经验。我想告诉大家的是，我们可以把一些历史上的铁腕经验带到日常生活中来。

经验1：从错误中学习

还记得那些柔弱的领导者吗？他们会希望我们把工作中的每一个错误，看成是一次学习的机会。迄今为止，我们已经十分熟悉这种思维方式，但这可不是铁腕领导者的作风。并不是说我们要忽略错误，恰恰相反，我们应学会如何处理错误。现在，让我们一起看看那些历史名人是如何应对的吧。

先来看看伏勒德上位之路。穿刺王伏勒德上位的道路困难重重，瓦拉吉亚地区的权力钟摆在拥有土地的贵族以及王子之间来回摆动，而在这个局面中，伏勒德属于后者。在他的童年时期，一场叛乱让他的父亲弗勒德·德古

尔垮台，贵族们抓住伏勒德的父亲和兄长，并残忍地活埋了他们。许多年以后，伏勒德渐渐掌握了权力。那些曾经发起叛乱、导致他父兄死亡的贵族，现在看来是投错靠山了，他们犯下了一个巨大的错误。一个柔弱的领导者可能会抓住这个机会，试图修复与贵族之间的伤痕，但伏勒德不会这么做。伏勒德曾经在土耳其的一所监狱里待了很长一段时间，在此期间，他学会了怎样让别人局促不安的手段。他知道该如何惩罚这些叛徒。他首先邀请瓦拉吉亚大部分知名的贵族到城堡中参加一个盛大的晚宴。这些贵族都很高兴，以为这一举动意味着新的王子愿意原谅他们的背叛，重新开始。毕竟，距离王子父兄的死亡，已经有20多年了。

伏勒德举办了一场成功的晚宴，五花八门的娱乐表演，不胜枚举的饕餮美食，所有宾客都沉浸在快乐中，直到很晚仍然乐此不疲。他们根本不知道，一场阴谋即将拉开序幕。曲已终，人将散，酒足饭饱的客人们纷纷起身准备离去。因为天色已晚，城堡的大门已经关闭。我能够想象，当时的客人们唱着歌，互相说着笑话，吵吵闹闹地聚在城门前等待开门。随着时间的流逝，快乐的情绪中慢慢沾染了一丝忧虑。但是，大家都找不到任何暗示，也不知道将要发生什么。随后，全副武装的士兵冲入人群，将他们分成几个小组，好让伏勒德“面谈”。伏勒德要找的是年长的人，即可能参与过当年叛乱、并跟他父兄的死亡有关联的人。但审问到最后，伏勒德发现很难分清到底有谁参与过叛乱。

伏勒德是个很实际的人，不会为没有确凿的证据而苦恼。他迫使其中的200位客人（我估计那时已经到了第二天清晨）走到城堡的大门前，然后让士兵把他们一个个带走，来到一排排长长的尖桩面前。这种把人钉在尖桩上处死的刑罚是非常残忍的，尖桩从身体的某个部位插进去……嗯，你应该能猜到是哪个部位，直到贯穿人的身体。在这个过程中，人们可能——但通常不会马上死透。相反，他们被扔在那里等死，很可能要花上一天或者更长时

间，才能用死亡结束痛苦。200个人就这样被钉在地上的尖桩活活刺穿，尖叫声、吵闹声以及刺穿身体的声音交杂在一起，场面一定非常恐怖。据说，当时城堡周围的土地都被鲜血染红了。

自此以后，人们便学会了一条重要的教训：千万不要惹恼伏勒德！而且他们会永远记住这个教训。实事求是地讲，这200人中并不是所有人都有罪，但他们都被刺穿至死。见证了这惨烈的一幕，活着的人就会自问：“对领导耍阴谋能够安然无事吗？”当然，他们一定已经知道答案了：“不要耍阴谋，除非你想让一个尖桩插入你的身体。”

伏勒德被人称为“穿刺王”，而穿刺王的高明之处就在于，能够让人摆脱麻烦。想想你的下属给你带来过多少麻烦，而你又作何反应？伏勒德是一个做足准备的算计者，他知道怎样处理这些带来麻烦的人。据统计，在顶峰时，伏勒德在位于瓦拉吉亚的城堡周围竖起了2万个被刺穿的人，这些人的腐烂程度各不相同。想想那种气味！2万个人——有的还活着，一直在尖叫；有的则已经完全腐烂。人们在伏勒德的统治下学到教训了吗？我们可以确定的是，那些贵族再也不敢轻易尝试叛乱了！

现在，让我们看看在21世纪的背景下，伏勒德是如何让人们吸取教训的。现如今，人们常常通过电子邮件联系工作。那么请把自己放在弗拉基米尔·查普曼的位置上，来亲身感受一下自己所管理的制造部门出现的一个问题。

收信人：弗拉基米尔·查普曼

发信人：伊娜·楚博尔

主题：监控问题

您好，弗拉基米尔：

我之所以写这封邮件，只是想提醒您，我们的线路升级项目出了点问题。按照原计划，这周我们应在线路上安装新的监控器，来检测并改正线路中存在的缺陷，以便减少线路故障。这些监控器可以减少50%的线路故障，这就等于每周增加了两千个部件的产量。为此，我们上周拆除了旧的、过时的监控器。不幸的是，新的监控器并没有及时送到，预计最早在这周末才能安装到生产线上。

更糟糕的是，我们已经清除了旧监控器的编程，制造这些监控器的公司也已经退出了这个行业。因此，在新监控器安装好之前，我们只能通过人工操作的办法来进行部件安装，相比自动生产线，通过人工操作，我们只能安装10%的产品。

我愿意为这个错误承担全部责任，我将和团队一起努力工作，确保安装尽可能多的产品，同时还会招进一些临时工，并在周末加班进行生产。

伊娜·楚博尔

伊娜犯了一个重大错误，她没有考虑到把监控器从线路上拆除后可能会出现的情况，也没有制定一个有效的应急计划。这将让公司损失很多金钱，更糟糕的是，这可能还会影响到一些决定你个人奖金的关键指标。简直让人无法容忍！面对这种情况，你会怎么办呢？

1. 让伊娜打消顾虑，安心处理问题，来使情况恢复正常，并且赞赏她的努力工作和付出。
2. 问她是否需要你提供帮助。

3. 亲自前往生产流水线，提供现场支援。
4. 要求伊娜写一个全面检讨，并且根据实际情况制定一个解决问题的时间表。

如果你准备使用上面任何一个办法，那么，你还得再做一些努力，才能从一个柔弱的领导者进化到一个铁腕领导者。别担心，这还只是第3章，我们还有很多时间来赶走内心中的胆小鬼！现在，回头想想伏勒德的例子，他遇到这样的情况会怎么办呢？没错，他会对伊娜实施刺穿之刑。当然，你不可能在办公室里或者其他地方放置一个削尖的木桩，但还是有其他方法可以达到同样的效果。

你可以在几个小时后回一封邮件：

收信人：伊娜·楚博尔

发信人：弗拉基米尔·查普曼

主题：回复——监控问题

很遗憾！

弗拉基米尔·查普曼

总经理

伊娜一定会为此感到局促不安。在这个阶段，你无需伸出援手，这会让伊娜警觉到你对情况非常不满意。这还意味着你将采取进一步的行动，而在行动付诸实践之前，伊娜只能在猜测中度过。你现在已经创造出一个铁腕领导方式的先决条件——不确定性。而且你只用了三个字：很遗憾！铁腕领导力不仅十分有效，而且也可以非常及时。现在你已经创造了条件，接下来你有诸多选择：

1. 联系上级，向他说明情况，让上级放心，任何产量下滑都会在接下来的几周内补上。同时表达你对伊娜及其团队的不满和失望，让上级知道，你将采取必要的行动。这会为你赢得加分——这是铁腕的典型行为。但是要把重点放在责备伊娜和她的团队上，让责任远离你，这很重要。
2. 在当天晚些时候跟伊娜安排一次会见，时间是在大部分人都回家后，比如晚上8点左右。让她一直等到8点25，然后冲她大声责备：你有没有意识到，这种糟糕的事情可能会让公司损失惨重？如果我们这样经营公司，所有人都会失业！你根本不是做管理的料！诸如此类。记住，要逐渐提高音量，并且增加手势，甚至可以站起来，居高临下地对她说——这样应该会很有效。此时，许多指控式的身体语言，比如用手指她，都可以派上用场。现在，她已经被软化，问她这是谁的错。这个问题可能会产生两种新的选择：
 - a. 如果伊娜表示是她一个人的错，你就只剩下一种选择，那就是把她解雇。同时向全公司发一封邮件，说明伊娜由于本周生产线的事故引咎辞职。这就相当于穿刺之刑！

铁腕领导力不仅十分有效，而且也可以非常及时。
 - b. 如果你能引导伊娜把责任归咎于另一些团队成员，事情就会变得更加有趣。例如，她可能会说是鲍勃和盖伦把事情搞糟了。现在，你可以告诉伊娜，等这两个家伙早上回公司上班时，就把他们开除。这样，你不仅实施了双重的穿刺之刑，还让伊娜做了一件她觉得十分不舒服的事情，特别是在她出于懦弱和自私而说出这番话时。双重的穿刺之刑，加上心理鞭笞！
3. 还有第三种办法，这个办法更加微妙。伊娜身上有没有什么东西是你想要呢？她会为保住工作而给你什么好处吗？关于这个主题，你会在

第9章中学到更多东西。今天的混乱可能给你打开一扇大门，让你在将来弄到自己想要的东西，这样的想法总是值得考虑的。

使用铁腕领导方式进行统治的另一个伟大典范就是罗马皇帝卡里古拉。关于卡里古拉的文章已经有很多了，人们总是大书特书他腐化堕落的生活，以及他推广繁殖的马匹。可实际上，这些描述中有很大部分都不符合史实，因为很多有关于他腐化堕落的生活其实只是罗马帝王生活中的一种常态。我不得不说，很多指向卡里古拉的华而不实的描写，都是由那些对他的统治持有异议之人杜撰的，而且是在他死后很多年才杜撰出来的。但可以肯定的一点是，他没有错过让人们记住教训的机会，他的铁腕领导方式为自己赢得了很大的名声。卡里古拉想让人们把他视为上帝，这一点有据可考，安

V

“据索多留称，他曾站在朱庇特雕像旁边，询问演员阿佩利斯，谁更好。当阿佩利斯有所犹豫时，卡里古拉立马让他遭受了剥皮之刑。”

作为一名铁腕领导者，很重要的一点是，永远不要让你的下属忽视错误。

作为一名铁腕领导者，很重要的一点是，永远不要让你的下属忽视错误。你必须通过这些机会惩罚、训诫他们，让他们安于职守。记住，他们没有升职，升职的人是你——你需要时不时地提醒下属这一点。

任何错误，不管有多么微不足道，都能成为惩戒下属的良机。珍惜并抓住这些机会——它们能够带来转瞬即逝的满足感。

铁腕小技巧

列一张清单，把你最喜欢的惩罚手段罗列出来，确保可以把每个手段都平等地用在每个人身上，这可以让你在不同的惩罚手段中做出明智的选择。有很多办法可以让人们吸取教训，从身体惩罚（向他们扔订书机）到心理恐吓（在同事面前贬低他们）——因此，你完全可以学习使用不同的方法。如果你为了表达对卡里古拉的敬意，急于把剥皮术增加到惩罚清单上，你也可以模仿中国明太祖的例子。从1368年到1398年，朱元璋统治着中国。这位明朝的第一任皇帝不仅让瓷器花瓶引起全球的注意，还把剥皮术（剥离受害者的皮肤）以及凌迟（一种残酷的死刑，在受害者身上割很多刀）活生生地展现给全世界。

经验2：分而治之

在前面的章节中，我们已经讲述了关于分而治之的目的，即把分而治之看成是增加工作环境中竞争程度的方法——从而为你施展铁腕扫清道路。但是我们能从历史中找出哪个人物，来为这种方法作注脚呢？

让我们回到恐怖伊凡的世界中。他在掌权期间，竟然把俄罗斯分成两个国家，这一举动着实令人费解。然而这正是铁腕领导者的壮举，让我们来看看他做了些什么，为什么这么做，我们能从中学到什么。

伊凡非常痴迷于权力和控制力，这正是每一位铁腕领导者的本能。他受到波雅尔（封建贵族的特权机关，后被彼得大帝废除）权力的打击，这跟穿刺王伏勒德在100年前瓦拉吉亚时的情况很像。他感到这些人不支持他的军事举措，指责他掏空了国库、压迫平民、制造事端。因此，伊凡准备削减他们的权力和力量，为了实现这一点，他制定了一个狡猾的计划。

伊凡非常痴迷于权力和控制力，这正是每一位铁腕领导者的本能。

1565年，伊凡和他的家人离开莫斯科外出度假。你可以想象伊凡、伊凡夫人、一大群孩子、可能还有保姆和一些宠物在一起时的情景。若你真的这么想，那就大错特错了。当这位伟大国王开始“朝圣”之旅时，携带了几千名扈从与他同行。这些随身护卫如同巨人一般，身形比正常人要大上许多。更特别的是，他还让所有随从都带上他们的妻子儿女。为什么他要把这些人带在身边呢？你可以想象这种行为激起了多少忐忑与不安。

此时，伊凡看似不讲道理的领导方式已经笼罩了整个俄国。没有他的统治，法律和秩序都会崩塌，国家将陷入无政府状态。对此，人们变得越来越紧张不安。

伊凡往东北方向行进了100千米，在那里他放出话来，决定辞去莫斯科的职位。与此同时，他决定将俄罗斯分割成两个部分：沙皇特辖区和领主辖区。沙皇特辖区包括莫斯科周围富裕城镇在内的一大块区域（但不包括莫斯科），这些地区被划归为皇室领土，而他的权力在这里至高无上，并从自己最忠诚的亲信中挑选管理者。领主辖区即除沙皇特辖区以外的其他俄罗斯领土，由波雅尔负责管理。这一行径简直是匪夷所思，就连今天的历史学家也大为不解。

俄国人被伊凡的举动吓坏了。在波雅尔的统治下，平民很可能遭受到更严重的虐待和剥削，因为那时他们将没有政府可以依靠，也没有政府能够控制波雅尔。于是，平民们纷纷请求伊凡回来。伊凡确实回来了，但是他开出了条件——他在莫斯科的权力必须至高无上，拥有绝对的权威来对付那些“麻烦制造者”。莫斯科的波雅尔贵族们没有多少选择，他们要么面对一场叛乱，要么面对权力更大的沙皇回归。最终，他们选择了后者。但如果他们能够预先知道故事结局的话，当初肯定会毫不犹豫地选择面对叛乱，因为伊凡对“麻烦制造者”的处理方式将是俄罗斯历史上空前的，在他的铁腕统治下，地主逐渐被驱逐，甚至干脆消失了。伊凡就这样在沙皇特辖区拥有了越

来越多的土地和财富。

在王国被分割后，伊凡并没有放松对领主辖区的掌控（此时的领主辖区实际上只是一个松散的邦联集团）。同时，他得以集中力量加强对沙皇特辖区中所有关键地区的控制，这一大块区域从莫斯科周边一直延伸到东北部，是俄罗斯境内最重要的战略要冲。实事求是地说，伊凡的行为并不是出于给王国带来和平与安宁，也不是为了给子民带来更大的经济繁荣，他想要的是最纯粹的权力——不容置疑的权力。为了实现这个目标，他首先需要分裂自己的国家，从而最大限度地削弱波雅尔的权力，然后再分而治之、各个击破。最终，伊凡再次将广袤的俄罗斯土地纳入怀中，此时的他已经大权独揽，那些胆敢质疑他权力的人，无一例外地受到了最严厉的处罚。

我们可以学习伊凡的经验，并将其运用到现代商业环境中来。下面这个情景你也许会很熟悉：在一个从事技术领域的公司中，如金融或者IT，老板由于多病决定提前退休。这样，公司中就出现了权力真空。尽管下属们能力都很强，但要么缺乏战略眼光，要么略显经验不足，总之无法承担最高职位的工作。你作为空降兵被公司聘来接管公司。现在，你处在一个尴尬的位置上。下属喜欢从前的老板，因为他是个胆小鬼，以为受下属欢迎是件很重要的事情（这也解释了他糟糕的健康状况，可能有太多人找他吐苦水了）。当从前的领导退位时，团队里的几名干将接管最高职位的机会很大，却被你抢占了先机，显然他们不会喜欢你。作为一个铁腕领导者，你无需担心自己是否受欢迎，你需要问自己的是，“如果伊凡处在你的位置上会怎么做呢？”伊凡很可能会采取下面的行动：

他想要的是最纯粹的权力——
不容置疑的权力。

步骤1：将下属分为高级员工和初级员工，并进行战略性复核，从而节省20%的人员成本，其中最起码有15%来自裁员。在初级员工中进

行裁员，并利用裁员所节约下来的成本增加大部分高级员工的工资。然后“不小心”把消息泄露出去。嘿，这下公司的初级员工就会讨厌高级员工了。

步骤2：拆分高级员工。从现有的高级员工中选出三个人，成为你的直接下属。把他们放在不同的部门，鼓励他们自由选择团队，并确保他们拥有又大又豪华的办公室。这样大家都会顺理成章地认为，你觉得他们几个人要比其他员工更优秀。然后“不小心”泄露消息，表示是他们自己要求升级办公室的。

如果你采取了这些步骤，就会发现团队不再是那么难以管理了。通过采取这些方法，你就可以把团队掌控在自己手里了。在本质上，你塑造了一个新的权力结构，由于这个权力结构是你自己设计的，因此能够任你指挥。记住，缺乏权力的职位什么都不是，因此如果你还没有掌握实权，那就考虑“分而治之”吧。

经验3：赚大钱

你不是为了追逐健康才站上领导岗位的。这是个困难重重的工作，正因为如此，薪水才会如此优渥。问题在于，工资并没有反映出工作的困难之处，因此，想要成为一名真正的铁腕领导者，就必须让你的职位物有所值，而且要价码合适。别听那些胆小鬼的瞎话，强调什么内在动机或者人生意义，那些寻找人生意义的人永远成不了富人。在第9章中，我们将会学习一些如何在领导职位上获得比工资更多的酬劳。但是现在，我们还是坐回原地，看看前人是怎么做的。这位领袖将告诉我们，为了实现铁腕，我们必须高瞻远瞩。

菲律宾部队服役。费迪南德对铁腕十分着迷，甚至谋杀过一位他父亲的政敌，并成功获得无罪释放。这种触犯法律的行为让菲律宾人坚信，费迪南德绝对不会是温室里的花朵。1965年，费迪南德当选为总统。在执政的21年中，由于与美国关系密切，从而获得大量美国贷款，而他自己也从中获益良多，疯狂吸金50~100亿美元。

费迪南德在把自己的腰包装满的同时，其统治也十分高效。在改进菲律宾的教育、医疗和基础设施建设等方面，他比之前的历任总统都付出了更多心血。至少在统治之初，他为这个国家带来了和平与稳定。

这些政绩让费迪南德轻而易举地实现了连任。那时，菲律宾宪法规定总统任期不能超过两届，但费迪南德可不想轻易离开总统的宝座。据说，他为了获得连任，捏造了一起针对国防部长的蓄意暗杀行动，并借机在国内颁布了戒严令。按照戒严令的规定，他暂停了宪法的职能，并重新修订了宪法，其中就规定在戒严令生效时，他想统治多久就可以统治多久。当事件平息下来后，戒严令失去了原有的效用，但此时费迪南德正享用着美国的贷款，于是他又一次修改了宪法，让宪法允许他喜欢统治多久就统治多久。

在费迪南德退位后，他被驱逐出境。当他和家人到达夏威夷时，美国人不得不问他们有什么东西需要申报，因为在他们的行李中发现了价值数百万的金砖。菲律宾政府花了18年的时间试图追回被费迪南德卷走的钱财，即使这样，也仅仅追回了一小部分，大部分财产都不知去向。

虽然存在着贪污问题，但费迪南德依然成为当时国人爱戴的总统，关于这一点，2005年的公投最能说明问题。那次是选出菲律宾人最喜爱的总统，

V

费迪南德提供给我们两条重要的经验：

首先，在掌权时，要尽可能运用好自己的权力。费迪南德让家人和朋友掌控了几乎国内每一个重要产业，从而形成垄断，获利颇丰。在他的统治期

间，大量财富集中到了少数人手上。

其次，在掌权时，应尽己所能延长自己的统治时间。

经验4：做事情是为了不输

一本关于铁腕领导力的书如果不写成吉思汗，那这本书就是不完整的。成吉思汗1162年出生，孛儿只斤氏，他的人生道路十分坎坷，充满了艰难险阻，但他通过纯粹的个人魅力和力量，成功地统一了四分五裂的蒙古部落。公元1206年，他控制了大范围的领土，其面积跟现在的蒙古国相当。但他并不满足于此，他把自己命名为成吉思汗，决心建立一个从亚洲到欧洲的广袤帝国。从这个人身上，我们能学到什么呢？

成吉思汗是一个让很多人闻风丧胆的铁腕领导，但千万不要想当然地认为他是一个桀骜不驯的暴徒，他为自己的国家带来的丰功伟绩，是很少有领导能够做到的。在他的统治下，蒙古铁骑就像洪水一样横扫敌人的土地，吞并城镇和村庄。据说，他为了洗清一座敌对城市的居住痕迹，甚至将一条河道分流。他抢走能拿的一切东西（包括妇女和儿童），然后将拿不走的全部销毁。

成吉思汗把蒙古帝国的疆域扩展了几千公里，创造了一个疆域传奇。然而，被成吉思汗洗劫的许多土地并没有加入到他的帝国里，他只是把那些地方弄得一团糟、荒无人烟，历经好几个世纪才恢复过来。他所带来的破坏无论是在规模上还是残暴程度上，至今都让人胆战心惊。例如，他进攻撒马尔罕（今属乌兹别克斯坦）时，他的士兵将囚犯当做盾牌。一旦攻破一座城市，就将所有居民押解到平原上处决，再把死人的头堆成金字塔的形状，以此来庆祝胜利。

那么，从成吉思汗身上，我们可以学到什么呢？成吉思汗了解自己的控制力能够覆盖的范围，他非常清楚，自己建立的帝国永远无法延伸到这么遥

远的地区。他指挥的部队从亚洲一路打到匈牙利，在如此遥远的地区，这里的居民甚至从未听说过对方的存在……地区面积实在太大了，对于公元1210年那个年代来说，根本无法实现有效管理。但是，成吉思汗有没有想过，“好吧，既然我无法统治这么遥远的地区，就让它放任自流好了。”当然没有。成吉思汗聚集起一支大约由3万人至4万人组成的小型部队，扫荡了他的邻国。他的逻辑是，既然我不能拥有，别人也别想拥有。从这里，我们学到了一条宝贵的经验：有时候，我们做事情不是为了赢，而是为了不输。成吉思汗没有将全部攻陷的领土纳入到自己的帝国，但是有一点可以确定，这些领土经过一番地狱式的扫荡之后，对其他人也没有用处了。

你可以把这条经验应用于铁腕领导者的自身发展上。请把自己想象为一个大型国际消费品公司的商务总监，你打算开发一个既有的地理区域，比如东南亚。你希望有足够的筹码为自己赢得地区总经理职位，甚至成为董事会成员。因此，你想让自己的销售业绩超过竞争对手。但这不是成吉思汗的做法。如果你不能从竞争对手的销售区域内受益，凭什么让他们受益呢？记住，如果所有竞争对手都表现得不好，而你表现突出，你就会更显眼。有时候，做事不是为了赢，而是为了不输。这种思维的微妙转变会让你的精力重新聚焦。与其努力工作，在销售业绩中取得一些微小的进步，不如想想如何巧取豪夺竞争对手的地区，并从中获利。成吉思汗是一个间谍高手，会在进攻邻国前，派遣间谍潜入其中。如果你把这种行动称为“国际派遣”，没有人会发现他们是破坏者。经过数月或者数年的时间，这样的持续进攻会表明，只有你管辖的区域维持在预期水平，甚至更好——只有你管辖的区域！

有时候，做事不是为了赢，而是为了不输。如同成吉思汗一样，打击周边势力，而不是一味努力壮大自己的实力。能力是相对的，如果别人不如你，那么你在名义上就是强大的那方。我们所有人都喜欢能

能力是相对的，如果别人不如你，那么你在名义上就是强大的那方。

力，能力会带来回报，带来升职。到最后，胜者为王。

现在，我们要继续回溯历史的旅程，我们的名单上还有匈奴王阿提拉（被称为“上帝之鞭”）、帖木儿（中亚的征服者）。有些读者可能会想，“但是这些铁腕领导者的范例都是男性，铁腕领导是不是只适合男性呢？”这样的读者就大错特错了。尽管大部分著名的铁腕领导者都是男性，但也有很多名气稍小的著名女性铁腕领导者。

我们先从马达加斯加女王蕾娜瓦兰娜开始吧，她不仅赢得了“官方名字最长的铁腕领导者之称（她出生时取名为蕾波多安德里安娜姆波伊妮梅莉娜公主），还是那个时代一位真正的英雄。她的统治始于1861年，终于1928年她去世。这一时期马达加斯加正处在殖民主义和多重外国压力之下，英国和法国都对马达加斯加有自己的规划，把它设计成通往印度的一条安全路线。然而，她渴望让自己的岛屿从英国和法国手上独立出来，于是撕毁了跟英国的合约。英国是那一时期的霸主，在马达加斯加建立了军工产业，同时也将基督教带到这里。蕾娜瓦兰娜命令，所有信仰基督教的人都将被处死，并下令把所有罪犯吊在山谷里。如果他们不公开认错，绳子就会被砍断，被下面的石头切成碎片。

再如英格兰的玛丽女王，她被人称为血腥玛丽，绝不是因为她喜欢西红柿汁做的鸡尾酒。她让英格兰重新信奉天主教，在这个期间，她至少把300位新教徒烧死在火刑柱上。

还有西班牙的伊拉莎白女王，她和丈夫斐迪南一起开创了当时欧洲最强大的军事帝国（15世纪），同时推行了西班牙宗教法庭，迫使众多非天主教徒转向天主教。那时所有的非天主教徒都被赶出西班牙，即使在15世纪，这个举措也被很多人看成是相当强硬的立场。

这三个人都存在一定的共同点，总结起来，就成了我们要学习的第五条经验。

经验5：杀鸡儆猴

三位铁娘子告诉我们，为了控制大多数人，对少数人采取铁腕行动十分必要。如果你想成为一名真正的铁腕领导者，这一点是非常重要的。你需要找出少数人，严厉地惩罚他们，其他人就会乖乖听话了。

顺便说一句，当我回顾过去的铁腕领导者时，迄今为止所发现的铁腕程度最高的领导者是一位女性。如果你想知道关于这位女性的记录，可以在搜索引擎

.....

你需要找出少数人，严厉地惩罚他们，其他人就会乖乖听话了。

.....

V

有个坚强的胃才能看完它。

在我们短暂的学习之旅中，已经了解了一部分铁腕领导的真正含义。穿刺王伏勒德告诉我们怎样对付那些无能的下属；恐怖伊凡告诉我们怎样才能

V

你的领导职位物有所值；成吉思汗提醒我们如何立于不败之地；女性铁腕领导者告诉我们要制造出先例。因此，有一条一般的法则，如果你发现自己处在困难的情况下，或是处在事业的十字路口，请你暂停下来，认真思考，总结过去铁腕领导者的精髓。你可以假设自己有一个强大的导师队伍，然后扪心自问“成吉思汗（或其他铁腕领导者）遇到这种情况会怎么办？”

V

铁腕课程	正确领导
第3章 历史教训	
每个错误都是教训别人的机会。	每个错误都是让员工学习的宝贵机遇。当他们已经准备好了并不再责备自己的时候，温柔并有耐心地问他们愿不愿意再尝试。
把你喜欢的惩罚方式记录下来，并按照轮值表一个一个实施，这样那些愚蠢的下属就可以轮流从中获益。	记录下来你最喜欢的奖励和认可员工的方法，并确定你会定期使用它们。
如果你对团队、部门或公司的控制力下降，那么就通过分化和征服重塑权威。利用组织结构让人们相互残杀。	如果你的控制力下降，把员工召集到一起然后团结起来。员工会发现通过你，可以更容易打破内部的界限。
装满你的腰包。	永远不从公司偷盗。
为了不输，毁掉那些你无法利用但是别人可以利用的东西（资源）。	寻找机会帮助别人取得进步。
杀鸡儆猴，让人们按照你的想法去做。	利用正面的例子树立榜样。当人们表现良好时，让他们（征得他们同意）站在台座上，庆祝他们的成功。

在第3章里，很明显我并不支持伊凡和“ 穿刺王伏勒德 ”的那套领导方式。但是这些铁腕领导犯错误的地方，正是我们可以学习的地方。伏勒德喜欢看人被刺死，我们可以反着来，当员工犯了错误，我们可以尝试着去鼓励他们、支持他们。这里主要有两种类型的错误：

- 1. 因为精神不集中而犯的愚蠢错误。比如在这段中间我写了一个“ 骑只猴 ”，而实际上应该是“ 七只猴 ”。这就是因为粗心，我已经很严肃

地告诫了自己，并且保证不会再犯类似的错误。

2. 尝试创新或者完成一项艰难的任务时犯的错误。想一下，如果在这种情形下受到责备是什么感受。非常糟糕！在他们努力尝试却失败了的情况下，作为一个领导者，你掌握着改变他们人生的钥匙。你可以鼓励他们，这样他们就可以重新振作起来，反省自己为什么会失败，哪里出了问题。鼓励他们，拍拍他们的肩膀，让他们重新来过。当然，如果他们要做的是一次心脏手术，这招可就没什么用了。

铁腕领导伊凡通过对下属的分而治之造成了许多混乱，让各个小组之间对立，从而保证了他的绝对领导。同样的，我们可以轻易从他的案例中学到如何加强自身团队的凝聚力。将办公室变成一个个仓库绝不是好主意（在有些领域，一些适当的界限可以保证必要的独立性，但是我们暂且把那些情况撇开……）。看看你自己的团队，他们是否团结一心？怎样才能把他们凝聚在一起？注意，两种势力会分离个体和团体：

1. 竞争意识，或“我和我的团队好过你和你的团队”的想法。这种想法从小朋友的游戏场一直延续到董事会的会议室。这种想法很傻很天真，但是却一直存在。尝试着让员工尽量将注意力集中在能够使他们团结在一起的东西上（企业或部门的目标）。说说别的团队的好话，让你的人多从别人的角度看待问题，让他们的视野更宽广。
2. 自卫意识，或“这是我的工作，你别插手”的想法，即人们常说的“这是我的”！我在想到底有多少孩子第一句话是“这是我的”。这似乎已经成了商界人士的第一反应。其实，这种说法并没有用。同样的，鼓励你的团队欢迎外界的帮助，“分享和真诚的合作”。我们只有学习别人的长处才能不断取得进步。

V

这颇有意思，并且又回到第1章提到的“服务型领导”的概念。马科斯肯定有许多积极有益的方面，毕竟无论怎么说他还是相当受欢迎的，并且为菲律宾贡献很多。但是在某些方面，他却有些贪婪。如果这种贪婪也正诱惑着你，住手，千万不要这样做。领导者要做的应该是给予他人，而不是为自己谋利。如果你认识不到这点，那好吧，你的领导生涯不会长久，这是一种内部的平衡。我碰到的很多领导者都疯狂地想要“领先”。对他们来说，要做的就是组织里不停地往上爬。他们要去发展关系网，要去笼络公司的大股东……对这种方式我感到很无奈。相反，我始终认为领导应该关注自己的团队能为公司带来什么。要有远大的目标，果敢的行动，同时尽量使更多的人分享这份成功，晋升也就会水到渠成……

接着就是颠覆成吉思汗那套干脆的方式。对于那些你自己没办法利用，而对别人却有用的东西，不要将它们毁掉，试着成全他们，为别人提供些帮助。当你的同事遇到人手不够的时候，不要等对方请求，主动把自己最好的手下借过去。你所谓的“地盘”其实根本就不是“你的地盘”，只是因为工作需要才暂时让你负责这一个领域。

人们喜欢把别人当做榜样，这没错，不过很多人关注的不是别人的优点，而是缺点。把别人当做榜样是绝对正确的，所以当有人做了一些事情着实让你印象深刻，不管他是做成了件大事，还是一点小成绩，抑或压根没有成绩而只是在做努力，你都应该为他举办个派对。没错，一个派对。邀请整个团队的人参加，准备好蛋糕，开一瓶香槟，认识一些新朋友。当然，要记得好好称赞一下那个让你印象深刻的人并解释原因，这样人们就会愿意同你一起工作。



**TERRIBLE
LEADER**

第二篇

Part two

铁腕和你

想象一下，如果你像作战中的蒙古战士一样，在整个财务部门的各个区域跑来跑去，将各种任务扔向报告和分析团队，你感觉如何？是不是很好？嗯，这确实挺吸引人的，不是吗？

第4章 你到底有多铁腕

到目前为止，我们已经解释了什么是铁腕领导者，以及如果将“铁腕”作为我们领导方式的一个标准。经过各种数据的检验，我们最终确定，这种领导方式完全适用于21世纪的环境，各种事实也证明的确如此。我们回顾了历史上那些令我们着迷的伟大领袖。我们要学习的东西还有太多太多，与那些人类历史上的铁腕榜样相比，我们现在还差得太远。

你应该问问自己现在到底是什么情况。我猜，你现在可能属于以下五种状态之一：

1. 你天生就是个铁腕领导者。在你看来，自己并没有刻意选择这条路，而是天性如此，以至于刚接手工作就频繁施暴。对你来说这是再平常不过的了，不是吗？
2. 你正逐渐变成为一个铁腕领导者。你以前可能是个典型的柔弱领导者，或者只是对铁腕领导略微感兴趣，但是现在你已经开始成为一个铁腕领导者，并因为你出色的决断而从中获益。
3. 你正准备开始成为一个铁腕领导者。这个想法有点令人不安，就像面对一个只对会员开放的俱乐部（里面的人全都是上层人物），你不确定到底要不要走进去。
4. 你潜意识里不想成为铁腕领导者。虽然你很想去寻找铁腕之路，但是

每次都会晕头转向，最后重新回到那种谈话亲切、关心别人等从大众的角度看较为健康的行为状态。

5. 你知道如何成为铁腕领导者，但是你认为自己不适合这种角色。这也未尝不好，因为这让我们知道应该从哪些方面帮助你。

上面五种状态中肯定有一种能够很好地诠释你现在的状态。我认为你很想成为一个真正的铁腕领导者。但是，如何才能知道你是在不断进步还是在原地踏步呢？史蒂芬·柯维在他的开创性著作《高效能人士的七个习惯》中写到的一个关键习惯是持续的个人发展（或者如他所写“磨亮锯子”）。虽然柯维的书里大部分都是一些温柔的建议，但我认为这一点是可以借鉴的，你要不断提升自己的铁腕手段，每天都要进步。老话说的好，“不能衡量者不可管理”。只有存在一种可以衡量的铁腕程度计量器，你才能知道自己到底有多铁腕。

不断提升自己的铁腕手段，每天都要进步。

当某些作家打算写一本关于领导者的书时，他们不会告诉你关于铁腕的秘密，这通常不是他们讨论的内容。我要告诉你的东西是别人不愿提及的，有时候还带点魔幻色彩。这里正好有一些魔幻的东西——请仔细听，我将要告诉你一些秘密。在一个寒冷的深夜，薄雾绵绵，不时有猫头鹰的叫声从远处传来。我一个人静静地走在回家的路上。突然，我感觉有人在后面跟踪我。我住在伦敦市中心，这里治安良好，但偶尔还是会发生一些暴力事件。他跟我来到了我家的花园，突然冲上前，抓住了我，绑着我来到了我家房子的后门。随后，他松开手，掀开披在身上的斗篷。出现在我眼前的是一个普通的英国男人，秃顶，浑身油汗，牙齿参差不齐。他手里拿着一把尖刀，将刀刃架在我的脖子上，低沉着嗓音说：“里面一定要有问卷调查。”“什么里面？”我战战兢兢地问了一个自认为合理的问题。“书里，白痴！”他

说。之后，他消失在茫茫的雾色之中。

您瞧瞧，如果书里没有问卷调查，那么我肯定就要倒霉了，那个陌生男子就是这么警告我的。

这个男人声称，如果没有问卷调查，他就会拿起凶器，打断我的腿；如果问卷做得不够认真，他就会连续一个星期在我早晨去车站的路上放狗咬我的脚踝。我被惹怒了，所以……

接下来的几页，你会看到一些铁腕程度测试（简称TQ）。这很像是IQ测试，只不过不是针对智商，而是你的铁腕程度。可以用它来测试你的铁腕程度（C FC v ①也不是从一开始就非常铁腕的）。所以你可以每六个月或一年就自我检测一下，看看你的TQ有没有进步。

也许你还可以做一个表格记录测试成绩，然后把它贴在办公室显眼的地方。给自己定一个目标，利用本书中给的一些建议提高成绩。但是，在提高铁腕程度之前，还是先给自己最初的成绩打个分。别担心你的TQ分数可能不太高，你才刚上路，要学的还有很多。

记住，这个TQ测试是非常科学的，并且经过了长时间的谋划，包括一杯咖啡、一块丹麦甜糕饼，还有几杯冰啤酒。你要非常认真地对待这个测试结果，并且记住这个测试是非常准确和科学的。

“丹博士”独创的铁腕程度问卷调查

说明：按照你最真实的想法回答问题。有人说他们在家里和在工作中的表现是两个样子，因此不清楚在做问卷时应该戴哪顶帽子（用哪个身份）。为了更好地测试出铁腕的程度，我建议最好戴一顶带尖的帽子。

问题1：平均一年里，你因为发怒而打坏的办公物品价值是多少（比如

① 美国著名电影《星球大战》中的人物，残酷无情，常为小事杀害下属——译者注。

扔椅子，敲烂桌子等）？

- A：超过10,000美元
- B：5,000~10,000美元
- C：1,000~5,000美元
- D：100~1,000美元
- E：少于100元

问题2：当你因为不满而向下属扔东西（比如订书器）时，你会瞄准：

- A：眼睛
- B：头
- C：身体
- D：避开身体
- E：我不向下属扔东西，至少不扔硬东西

问题3：你理想的宠物是什么？

- A：一只豹或者鲸鱼
- B：一只斗牛犬或者罗威那犬
- C：一只坏脾气的腊肠犬
- D：一只鸭子
- E：一只猫咪

问题4：你看到一位上了年纪的女士正在艰难地将行李提上楼梯，这时你会：

- A：趁机抢走她的钱包
- B：喊一些无所事事的年轻人过来帮忙，并且责备他们应该动作快一些
- C：商量好价钱，然后帮助她
- D：不理她
- E：帮助她

问题5：你最喜欢的颜色是什么？

- A：代表死亡和毁灭的黑色

- B：邪恶和令人讨厌的棕色
- C：阴郁的灰色
- D：癫狂的蓝色
- E：彩虹里所有的颜色都是我喜欢的

问题6：在节假日时，我喜欢：

- A：去非洲参加一些非法的政变活动或者走私钻石
- B：跟踪自己的敌人
- C：射杀许多毛茸茸的小动物
- D：向酒店员工发一通火
- E：在清爽的海边散步

问题7：开车时有人在你前方很近的地方突然插队，让你不得不急刹车，你会：

- A：跟踪他回家并且杀掉他全家
- B：近距离跟着他，待他转弯的时候，撞向他的车尾，毁掉他的车
- C：超过他，然后在离他们更近的地方插入
- D：疯狂地按喇叭、闪车灯，然后咄咄逼人地跟在他们后面几分钟
- E：放慢速度，耸耸肩，觉得“这个人简直不想活了！”

问题8：你的另一半（或是佣人）不小心把你最喜欢的牛仔裤洗坏了，整条裤子被染成了粉色，这时你会：

- A：把肇事者扔进一个大型的工业清洗机，倒进许多红色染料，并明确指出虽然“只是颜色上的一点变化”，但却事关重大
- B：等对方出门后把她们所有的白色外套都扔进满是红色甜菜根的洗衣

机里

C：在对方希望你能体面亮相的场合故意穿上这件糟糕的牛仔裤以表明态度

D：呵斥她们没用和粗心，暗示这是她们的最大缺陷

E：翻翻白眼，然后说：“又有借口去购物了！”

问题9：一名下属找到你，希望获得一些培训机会，这时你会：

A：解雇他。很显然他不能胜任这份工作，否则也不会需要培训

B：让他选择是要一次培训机会还是一份奖金。如果他要奖金，不要给他，因为他显然不配这份奖励

C：指出他们更应该担心的是糟糕的表现，而不是空想着参加什么培训

D：大声叹一口气，然后提醒他们内部培训预算非常紧张

E：积极地回应，让他们去参加培训，并且把学习心得带给团队里的其他人

问题10：现在是世界末日了——也许是因为某种自然灾害，也许是人为灾难，甚至是一颗小行星撞击地球，总之现在没有多少人活下来。谢天谢地你还是完好无缺，而且你的iPod还能工作！这时你会：

A：建立属于自己的王国，王国里任何事物都必须符合你的想法

B：你有一些神志不清，疯狂飙车，然后不分青红皂白烧杀抢掠

C：独自一人打高尔夫，享受能找到的最好的酒

D：加入一伙幸存者，密谋夺取领导权

E：加入一伙幸存者，不知疲倦地照顾那些状况糟糕的人，并且努力在这个破碎的地球上创造一个“新的开始”

按照如下标准计算你的分数：

A=5分

B=4分

C=3分

D=2分

E=1分

如果你的分数是：

40~50分：铁腕伊凡很快就会来了，并不是要恭喜你，而是砍你的头。

因为你已经极大地威胁到他第一铁腕领导者的地位了。

30~40分：做得很好——你很出色，工作起来确实有铁腕气质，你将会有一个美好的前程。想一想如何更进一步提升自己的铁腕程度。

20~30分：不要放弃！显然你的管理方式确实有一些柔弱，但是你内心的铁腕领导已经蠢蠢欲动了。继续读下去，看看如何进一步发掘……

10~20分：天啊，太令人失望了，羞愧地低下头吧。你必须加倍努力，当然这是一条漫漫长路，但是正如每一个铁腕领导者所知道的那样，没有什么学不会的

10分以下：你真是让人无话可说。

好了，现在你已经有了初始的铁腕分数，它只会不断提升。随着你不断练习铁腕技巧，就会发现自己的态度和看法也会随之改变。不管你今天的答案是E还是D，将来就会认为曾经的自己是多么荒谬，C或者B才是正确的答案。大多数的问卷调查是没有正确答案的，只有不同方式的答案——就像我们各自都天赋异禀。真是一堆垃圾——很明显只有A才是正确答案。如果你现在再回头看这些题目，就会觉得这是再明显不过的了。但是这只能是事后

诸葛亮，如果你的分数比较低（25分以下），不用着急，光明大道就在眼前。在下一个章节中，我就会告诉你每天需要做的事情，从而使你一天天变得更加铁腕。

V

铁腕课程	正确领导
第4章 你到底有多铁腕？	
测量一下你现在的铁腕程度，然后每六个月再测一次来记录进步。	每六个月到十八个月收集一次员工的反馈，看看他们对你领导能力的认可程度。找一位朋友或者你信任的人帮你收集反馈信息，或者向员工探听你的形象来确保你有一个正确的形象。可以使用一个专业的心理测试了解内心的领导倾向。
买一只美洲豹。	不要买美洲豹。

从某方面看，第4章纯属胡闹（所以如果你已经买了一只美洲豹，希望还留着收据）。但是，从另一方面看，它又是非常认真的。作为一个领导，你需要不断提升对自身优点和弱点的认知。我们的人生下来是左撇子，有的人是右撇子，或者两者都是。同理，我们的人生下来就是做领导的料，而其他则不然，当然这并不重要。同理，你是左撇子还是右撇子也不重要，但是弄清楚自己是朝哪个方向发展则非常重要。比方说，我们中有些人天生对明天要发生的事情以及遥远的未来感兴趣，有些人则不然。但是一个领导（最主要的）应该是一个放眼未来的角色，而让下属去应付此时此刻。了解自己的发展方向，能够帮助你更好地管理自己。所以上网找一家信誉良好的公司，能够让你做一个领导能力的心理测试，并且得到一些反馈。

第 5 章 铁腕渐进式

虽说这本书的每一章都很重要，可以说同等重要，但是显然不包括这一章，因为这一章是最重要的。在这章里，将要告诉你成为铁腕领导者所必须要遵守的原则，同时还会告诉你日常生活中需要做哪些练习才能加强内在的铁腕程度，并不断提高铁腕水平。照着这些实用的建议去练习，你很快就会变得令人敬畏。为此，我们必须看看那些真正的铁腕领导者是怎么做的。正如他们所说，从小事上才能看出是不是真正的魔鬼。要想精明地施暴，必须从小处着手……

那就让我们看看真正的铁腕领导者的日常生活是什么样的吧（以下纯属虚构），我们暂且叫他戈登。戈登在政府部门有份体面的工作，也许有数千名下属向他汇报工作，他手里掌管着数亿英镑的财政预算。

戈登工作非常努力，并且能够很好地平衡工作和家庭（他的妻子和两个孩子）的关系。他很成功，受人尊敬，甚至参与了上司的工作。不过颇令戈登沮丧的是，他的上司似乎打定主意要混日子了。但是千万不要以为戈登是个好糊弄的人，他是个真正的铁腕领导者。人们一听到戈登来了，马上就会看看自己穿的衬衫得体与否。如果不，就会马上出去买一件回来换上。那么，通过这样一个虚构的人物案例，我们能从铁腕领导者的日常生活中学到什么呢？（我或是我的律师，都不能完全保证这个案例是纯粹的虚构，如有雷同，纯

人们一听到戈登来了，马上就
会看看自己穿的衬衫得体与否。

属巧合。)

闹铃响了。现在是早晨5点(铁腕领导都会早起)，屋外有鸟声婉转，夏日的晨光透过窗帘射进来，微风轻拂，窗帘偶尔发出沙沙的声响。戈登关掉闹钟，又躺了回去。他的妻子凑了过来，想让他再多躺5分钟，但是这可不是铁腕领导的风格。戈登坚定地掀开羽绒被，猛地坐了起来，左腿的膝盖撞到了旁边的桌子，打翻了桌上的玻璃杯，杯里的水全部泼在旁边的重要文件上。戈登苦笑一下——又是糟糕的一天。不过沮丧了30秒后，戈登又重新精神抖擞了。

他们会管理和筹划每一分钟，来保证用最小的力量达到最大的铁腕效果。

大部分人每天早晨就是简单的起床，铁腕领导则不然，他们会管理和筹划每一分钟，来保证用最小的力量达到最大的铁腕效果。戈登曾有意识地给自己早晨的日程制造一些麻烦，如故意摆放的家具，地上的一盘果酱面包，甚至孩子们的一些玩具——在你的大脑完全开启之前，这些都可以帮你尽快清醒过来。戈登很清楚人不可能一开始就有好的状态，但是凭着对细节的把握，他已经准备好应付一天里的第一项工作了。

戈登下楼来到他的工作室。工作室不大，他只是在每个早晨或周末才来这里。他打开电脑，例行公事地浏览每天的时间表。表上用彩色笔认真记录着每天早晨要打的电话，表格上端标明了时间，从早上3点到6点不等。3点那一栏是用愤怒的红色标出的，随着时间的推移，到了6点，颜色也变成了较为缓和的芥黄色。今天的安排是5点打电话给迈克——他的新闻秘书。迈克对这些还一无所知，而且很可能还在熟睡中。戈登查了查另一栏，看看迈克在最近几个月里都接到了哪些清晨急电：他曾经在凌晨3点接到过“找一封丢失的邮件”的电话，还在6点接到过“出差去一个很远的城市”的电话。记录显示迈克已经有段时间没有收到过“随机咆哮”或者“过分要求”的电话了。戈登选择了“随机咆哮”，然后打开电脑里列出的一些备选话

题，拿起电话打给了迈克。“迈克，我吵醒你了吗？很好。我想现在是时候谈谈你的工作质量……”

这就是高级的铁腕手段。戈登没有随便拨打清晨电话。相反，他详细记录了给谁打、什么时候打。这样，戈登就能做到平等对待每一名下属，而不会出现偏袒的情况。他领导的团队里的每一个成员都会在类似的私人时间里，定期接到电话或是收到信息，内容包括他们个人的竞争力及一些不可能完成的任务。戈登很在乎自己的铁腕力量，他在十分认真地经营它。他很清楚这些电话可以给团队带来真正的好处，这样可以创造一个高效的工作环境，每个人都努力做到最好。那么，我们的铁腕领导者接下来会做什么呢？

戈登很在乎自己的铁腕力量，他在十分认真地经营它。

当迈克还在无力辩解的时候，戈登挂断了电话，下楼煮了杯咖啡，准备吃早餐。早晨的报纸还没有送到——它们应该5：30到，可现在已经5：35了。戈登是不会放过任何一个机会的。他拿起一片吐司，穿着拖鞋和睡衣出了家门，来到离家三户远的报摊。他大声斥责报摊老板可恶的失职，嘴里喷出的吐司渣滓就像冰岛的火山爆发。他拿起那份迟到的报纸，转身回到仍开着的自家门前，还威胁说要取消订阅。送报的男孩过来了，一看到戈登的眼神，还来不及打退堂鼓，戈登就拿出一份报纸卷起来向他使劲扔了过去，还夹杂着迟到是一个人道德问题的言论。

现在是5：45，戈登已经展现了三次铁腕手段。你能跟上进度吗？因为他不会停下。这里需要特别注意的是，铁腕手段的施展是很强调灵活性的。没错，你可以安排好每天的铁腕日程，但是同时也要注意那些预料之外的、没有计划好的机会。给自己制造点麻烦，以便有足够的怒气去施暴，不要错失任何给别人“找麻烦”的机会。现在那个报摊老板肯定是憋了一肚子气要发泄到那个倒霉的（或是没用的）送报男孩身上。也许戈登还帮了报摊老板一

不要错失任何给别人“找麻烦”的机会

个忙，再发生几次类似的事，这个报摊老板就可能会炒掉这个男孩，找到另外一个更称职的，这样顾客也会更高兴。看，铁腕手段就是可以快速得到结果。现在我们看看戈登还会做什么。

现在是8:40，戈登准备去上班了。计程车来晚了，所以戈登一边急着赶路，一边打电话给出租车公司大声抱怨。记住，除了抱怨出租车的拖拉，还要说一下车里难闻的气味。结果是出租车公司给了他下星期乘车优惠。现在，他的秘书要给他汇报今天的安排了。第一件事就是9点与另一个部门的同事会谈，苏一直以来都想跟他谈谈两个部门间合作的事情。戈登明智地让他的秘书把会谈安排到了下午4点，那是他去“各处巡视”的时间。戈登非常清楚秘书会在他巡视前通知他的下属们，所以他不仅推迟了会谈让苏感到被轻视，同时还准备利用这个机会提前进行巡视。从9点到10点，他在办公楼里游荡，靠在人们的桌子上向他们质问：“对于某件事你是怎么看的”或者“这些事你这个月完成了多少”。每个人都结结巴巴地尽量给出一个合理的答案，得到答案后戈登都会盯着那个人，然后慢慢地摇摇头走开。如果他感到有趣，还会发出不耐烦的啧啧声。如果有人的回答不着边际，他就会拿出钢笔，在本上做记录，并微微皱起眉头。他很享受这个过程——效果非常显著。直接接触最基层的工作人员很令人满足，他甚至会出现邮件室，忿忿地盯一会儿乱糟糟的桌子。

这里有一些重要的课程是你在日常活动中要学习的。利用直接发言权来“施暴”非常重要，戈登知道如何去创造终极高效的环境，保证他能威慑到每一位下属。没有什么方法比走出去直接吓唬你的下属更有效的了。他们很

他们很容易被唬住，因为他们的工作表现通常不怎么样并且想努力掩饰。

容易被唬住，因为他们的工作表现通常不怎么样并且想努力掩饰。戈登知道并容忍了这点，因为自信的下属更容易引发躁动和其他问题。尝试着每天走出办公室十分钟或者每星期一小时。你会惊讶于这种行为带

来的效果。一定要出其不意地出现在他们的桌子旁，慢慢逼近他们，而且不要示意他们站起来，最好让他们坐在椅子上仰视你并保持住这种居高临下的状态。即使你知道他们的名字，也要以这样开场，“嗯……（感觉是在看桌上的名牌）史蒂夫……”。然后问他们一些毫无头绪的问题，越晦涩难懂越好。可以从下面这些问题中进行选择：

1. 在你看来，这个部门最重要的三个功能是什么？
2. 在你看来，面对新形势，如何最有效地将客户体验的成本合理化？
3. 你认为应不应该允许将宠物带进办公室？
4. 新的部门结构调整是否会影响员工晋升？

如果你确实以此为乐，还可以尝试问：

5. 你认为我作为领导，还有哪些地方可以做得更好？

最后一个问题绝对会让他们难堪。你还可以运用一些肢体语言，给他们一种你想听真话的错觉：点头、微笑、扮无辜状的期待眼神都可以。当然，如果他们说了些不敬的话，就让他们的上司把他们炒了。这种做法很快就会传遍整个公司，从这以后，你再问类似这样的问题时，就会得到一大堆溢美之词。此外，一旦他们可怜兮兮地回答了你的问题，最好不要继续问下去，这样可以给他们足够的时间清醒清醒。最好的做法就是转身离开，寻找下一个“牺牲品”。

你要学的第二堂课就是日志管理的重要性。大部分人都会按照日程安排行事，但戈登很清楚将日志观念化的作用微不足道，创造性的日志管理才会获益颇多。苏本打算上午9点跟戈登见面，但他却在快到9点的时候延迟了会谈时间（也许这时苏已经在来的路上了），这是戈登有意在告诉苏，他比她

想象的还要位高冷酷。这样，当真正开始讨论部门间的合作时，戈登就会占据上风。铁腕领导者是很明白和警惕那些言外之意的。铁腕领导者是很明白和警惕那些言外之意的。在很多时候，部门间的合作问题实际上就是“我们部门不想做的工作由你们部门来做”。真正的铁腕领导很清楚这层意思，并且能够巧妙地作出回应。

现在是上午10:18，戈登本来要去参加的季度财政总结已经迟到了18分钟，这让他的首席财政官很紧张，他本来应该保证今年缩减15%的成本，但实际上显然少了几个百分点。他解释了原因，说明了现在的情况以及能够付诸实践的补救措施。戈登很积极地回应，说这可以理解，他知道他们已经尽量做到最好了。这让财政官有些始料不及。刚开始，他对戈登的表态非常怀疑，这不像是戈登的风格，而且按照以往的经验，他还不能高兴得太早。直到10:59，他才松了一口气，甚至露出了笑容。现在，戈登准备行动了。“继续干吧，不管年底我们损失了多少，都会通过财务部门的裁员补回来——好好享受你们剩下的日子吧，再见。”财政官认为这也许只是个玩笑，所以尴尬地笑了笑。这时，戈登适时地大发雷霆，用拳头使劲捶着桌子，并且打翻了身旁的一把椅子，“你觉得我是在开玩笑吗？有那么好笑吗？你这个不称职的家伙。”最终，财政官和他的会计、分析人员等快速走开，浑身发抖，脸色苍白。我保证，今天深夜还会有很多外卖披萨送到财务部的办公室里……

这一次，戈登教会了我们如何应对别人的期望值。作为一个十足的铁腕领导，人们预料到戈登会非常铁腕。这样一来，你的员工也许会对你的铁腕手段见怪不怪了。真正的铁腕领导能够正视这个难题，所以戈登非常周密地证明了他创造性的行为反差能力。开始时，他很温和，善解人意，“哄骗”着财政官和他的跟班们，让他们认为不会有什么事了。戈登就像个蟒蛇，慢慢地缠绕在猎物身上。开始时，这个猎物很警惕并且准备跳开，但是戈登放

松了他的缠绕，这样猎物也就放松了警惕。财政官不知不觉中已经陷进了戈登温柔的圈套。就在猎物已经忘记了这个致命威胁的时候，铁腕领导开始出狠手了。这个效果令人非常惊恐，并带来不可思议的反应。很有可能这个财政官会三天不回家而疯狂加班。如果能挺过这一关，他们就是称职的员工；如果被打垮了，那么就可以解雇他们（告诉人力资源部门），反正他们是无法胜任这份工作的。这种高级的铁腕手段叫做“人才管理”。这不是一种直接的管理方式，但是伟大的领导者相信这是从糟糠中挑出麦穗、从庸才中挑出人才、从失败者中挑出胜利者的唯一方法。这是非

常值得学习的一点，但是让我们先回到更大的课堂上。想要提高你的铁腕手段，可以通过一些“假装的温柔”来进行对比。这样一来，下属就会深感你的铁腕领导力，从而真正敬畏你。

就在猎物已经忘记了这个致命威胁的时候，铁腕领导开始出狠手了。

11点，戈登准备乘班车到另一栋楼去参加一个关于新兴安全威胁的专家报告会。利用在车里的时间，戈登打了三通简短的电话。其中两通是给正在进行的一些战略项目扇扇风，要求各主管在今天下午报告项目的最新进展；第三通则是提醒妻子去干洗店取他的衣服。11点34分，戈登到达会场，而报告会定于11点45分开始。其他人都到场了，于是戈登利用这点时间开始打趣他在周末看到某人在高尔夫俱乐部的事。11点45分，安全顾问入场，报告会开始了。大概20分钟后，专家的报告就接近尾声。一些人开始问一些感兴趣的问题，而戈登则在等待时机。问题一个接着一个，大概持续了40分钟后。现在，戈登准备出手了。

他问了一些关于信息来源合法性的问题。虽然这些专家很好地回答了这些问题，但是还没有受到多大的挑衅。接着戈登从他的包里拿出一份助手做的报告，报告的结论同刚才这些顾问的结论截然相反，戈登要求顾问们作出解释。顾问们显然被问住了，其中一个开始胡乱攻击并表示根本不知道其

他的报告，另一位顾问则尝试着想去解释这两份报告的合理性，但是却很失败。顾问词不达意的回答招致了下面听众更多的问题，戈登等在一旁让人们继续发问了10分钟，享受着这火药味十足的局面。大概12点35分，他打断了专门的谈话，说虽然听一场错误的报告很有趣，但是他不想继续浪费自己的时间，他还有许多重要的事情要去处理，随即站起身走出了房间。我肯定在他走后，这个会议也没什么意义了，只能草草收场。

这是铁腕手段的杰作。这个行动非常完美，你也可以在日常生活中运用其中的一两招。第一，记住诋毁要比夸赞容易得多。珍视你的批判性，并利用

.....
摧毁别人并占据主导地位，要比完全依靠自己的力量争得主导地位容易得多。
.....

用它去讽刺、怀疑、嘲笑、延迟别人不太聪明的想法。如果你打牌的话，肯定清楚输要比赢更容易，领导也是如此。摧毁别人并占据主导地位，要比完全依靠自己的力量争得主导地位容易的多。

具体而言，你可以通过两种方式影响别人：让你的想法看起来很好（很困难而且耗费精力）或者让别人的想法看起来很糟（快速而简单）。真的，这非常简单。这个例子里，戈登就做了很好的诠释。戈登在破坏别人的想法时还有一点值得借鉴：晚一点出手。攻击别人的观点之前，最好先听听他们怎么说——别太早出手，否则他们就会有时间和你进行拉锯战。在这个案例里，我们可以学到的另一堂课可以总结为“没有我，会议就不算真正开始”。迟到或早早离开，总之尽你所能使你成为这个房间里最重要的人物，如果你不场，这个会议就没必要开下去。这点非常容易，你明天就可以开始这么做——想想每次开会都早10分钟离场或晚10分钟到场，或者两者都有，可以补回多少时间！

下午1点，戈登回到公司与他的上司共进午餐。他们在同一栋大楼里工作，虽然戈登12点55分就回来了，但他待在车里直到1点整才出现。他陪着上司来到一家高档餐厅就餐（上司很喜欢这里）。开一瓶好酒，作一个出色

的工作报告，并在上司讲冷笑话时开怀大笑，这些使得午餐异常成功。实际上，上司非常欣赏戈登对部门的有力领导，以及他出色的业绩表现。他提出让戈登考虑承担更多的责任，兼管另外一个或两个部门。戈登表现得有些紧张，谈到他的部门现在正处在关键阶段，必须坚持既有的方向，并表达出带领团队取得成功的渴望。同时，强烈暗示他非常愿意考虑这个要求——如果薪资合理的话。他的上司问他晋升后谁是接班人，戈登回答说领导的团队在大多数艰难或者关键的时刻，都是依赖他的作用，他很怀疑现在有谁能够担此重任。他很谨慎地不提到任何名字，但是使他的上司相信他能够在几个月里解决好这个问题。他们非常愉快地结束了午餐。戈登准备回办公室，而他的上司则要去应某位重要外交官的高尔夫之约。一切都好极了，戈登把包交给司机，决定沿着河岸走15分钟回去。

关于铁腕领导有一个非常重要的事实，也许它并不能马上奏效，但是绝对值得你为此准备。那就是你越是铁腕，面前的机会就越多。你越是冷酷无情，人们越是想让你担任更高的职位。他们能嗅到你浑身散发的力量，然后像飞蛾扑火一样，飞扑过来汲取你的能量、活力和成绩。让他们来，表示你愿意像个真正的专业人士一样领导部门，如果条件允许，你乐意承担更多的责任。试着把自己的得失心与创一番事业的欲望联系起来。试着暗示出若恰当地完成工作，你需要运用权威，所以你需要这个职位，需要这份薪水。

你越是铁腕，面前的机会就越多。

另一堂课非常简单，其实不用学你也知道——让上司喜欢你。铁腕领导明白他们必须尽其所能保证上司喜欢他们。当你还在往上爬的时候，必须表现得毕恭毕敬。上司可能会说他们不喜欢身旁有一堆吹嘘拍马之徒。但这其实只是一种反向思维，一个字都不要信，你很快就会学到如何应付上司了。

可无论你做什么，都要记住一条真理，即千万不要示弱，这是铁腕领导

的真谛。但是，你可以询问上级的意见，比如偶尔寻求他们的帮助。最好的办法就是在你非常自信的领域寻求上级的帮助，这样一来你就可以与上级来一场非常有见地的交谈，而你的上级也肯定会从中了解到一些情况。结果就是你的上级会边走边想：“这小子干得不错，在其他事情上肯定也会非常出色……”

如果你和上级真的相处得不错，还可以邀请他去家里吃晚餐，或者可以在假期的时候，与你的家人一起滑雪。记住，他们可以决定你是否能够晋升——所以要尊敬他们，顺从他们。这意味着相对于别人——那些承受你铁腕的人，他们对你会另眼相看。只要他们还是你的上级，这就非常重要。但千万不要让下属知道你那些可亲可爱的言行，这是不能容忍的，就像杜鹃鸟驱逐那些弱小的同胞一样，一有机会就要当机立断。

戈登回到办公室时已经是2点30分了。他花了30分钟和秘书一起查看邮件以及其他信息。3点的时候，他的新闻秘书迈克——就是在凌晨5点接到“随机咆哮”电话的那位来见他。可以看出迈克很局促不安，但戈登没有去缓解他的紧张，因为他知道即使是最细微的安抚都会破坏他一直以来的心血。迈克是一个非常可靠的执行者，也许他不是最好的新闻秘书，但是他在处理部门对外沟通上勤奋、准确并且富有目的性。戈登信任他、依靠他，但这些都不是向他示弱的理由。

迈克坐了下来，询问戈登自己是不是有什么过失，因为他确实不记得搞砸过哪件事情。戈登十分清楚这个圈套，所以他先问了几个问题：

我们一起工作了多长时间？

你的职业目标是什么？

你如何描述一个部门领导与新闻秘书之间的关系？

你最理想的宠物是什么？（戈登肯定看过这本书，当迈克说他喜欢养

一只小猫时，他肯定明显地抖了一下。）

迈克开始打退堂鼓了。他不清楚究竟是怎么回事，这些问题也让他难以理解。3点30分左右，他感到这次谈话就要结束了，可是好像什么具体的事情也没有提到。戈登让他准备好明天早上参加电台节目的资料，然后把椅子往后一退，暗示这次会谈结束了。这时迈克已经彻底放松了，也许这次不会有什么事情发生。就在他准备离开的时候，戈登说：“希望我们下次不再需要进行这种谈话了。”“是的，绝对不会……谢谢。”迈克大胆地回答，他觉得好像刚刚躲过了一颗无形的子弹。虽然戈登显然对他不是很满意，可他一点都不明白到底戈登为什么不高兴。所以他肯定是做了什么，或是没做什么。可以肯定的是，他一定会加倍努力，并且马上与其他部门的同僚比一下记录，看看自己是不是遗漏了什么。

在第2章里，我们知道了培养铁腕领导力的一些理想条件，其中之一就是不确定性。这里，戈登就极大地增加了迈克的不确定性。迈克很清楚戈登不高兴，但是却不知道是因为什么。如果他直接问戈登，无疑会进一步惹怒戈登，所以他不会这么做。从戈登模范似的行为中我们可以学到的是，作为领导首先要推动下属的表现。为达到这个目的，最好的做法就是将他们现在的表现看做是你最不想见到的表现。这也许会引发一些具体问题，但是不要纠结细节——你要占据战略主动。戈登始终把他的批评和评价保持在很高的水准，将令他满意的表现标准制造得颇为神秘。这样他的下属就有了一个机会去自己想明白。当你不是很清楚向你报告的人的具体职位时，这招非常管用。随着你越来越铁腕，你的职位也越来越高，你就会愈加发现自己不知道向你报告的人是做什么的。这样会使得微观管理变得十分困难，所以你就需要用其他的方法来推进下属的表现。这是一种非常高效的、

把批评和评价保持在很高的水准，将令他满意的表现标准制造得颇为神秘。

当然也是专业的绩效管理方式。如果你能像戈登一样精于铁腕之术，那么你就不用在一堆表格和年度总结中浪费时间。

现在戈登有时间去准备和苏在4点的会面，谈一谈部门间的合作。他有些担心这次会谈，所以就让一个过路的下属给他倒一杯咖啡，放两块糖，来给自己打打气。他把几个直接下属叫进办公室，了解了一些和苏的部门合作细节，另外还有一些关于过去在苏的部门里不太和谐的下属的故事。

苏被迎进了他的办公室。这次会谈进行得磕磕绊绊，苏想要两个部门出人建立一个新的单位，作为一个共享的数据分析和报告服务中心，这样可以节省成本、时间，并且为两个非常相似的部门建立一套相同的报告标准。这骗不了戈登，他看出来她不过是想要把那些低价值的案头工作打发到他的部门——显然他的部门在这方面做的好很多。或者，是她想要偷走他的分析团队来打造自己的王国。他不确定到底哪个才是她真实的动机，但是肯定就是两个中的一个，而且不管是哪个，苏都会不惜一切代价得到她想要的。

于是，戈登先讲了一大堆客套话以及其他部门领导人的绯闻消息，然后提到了他的一些下属在苏的手下工作得不算愉快的经历。当然，戈登“小心翼翼”地提到了这些具体的人名以及事件的时间。然后他慢慢回到主题，谈到了自己部门的广泛目标，也就是说他们两个部门的领域几乎没有交集。5点左右，苏沮丧、战战兢兢地离开了，并且彻底相信他们两个部门是不会合作了。戈登目送她到招待处，然后在确信她不会听到后，才对接待员邪恶地眨了眨眼，说道：“我真恨那个女人。”

在我们学习戈登的下一个课程之前，先来记住一个细节——咖啡。戈登很清楚需要每一个下属都支持他的领导，这很重要，而且他很清楚单独让某人为他冲咖啡，那个人会很紧张。如果他是个相对职位较高的下属，那么这无疑令人恼怒，但是这也给了他们一个机会可以指使更低一级的下属。不要只是自顾自地冲咖啡——利用每个机会施展铁腕手段，不管机会多么微不足道。

道。接下来，他会面临另一个部门的公然竞争。

这里要学的第一堂课就是合作到底是什么。问问你自己，“谁真正想要合作？”没错，没有人！你也不会，所以不要被骗了。当然，你要演演戏，假装听取别人的意见，表示出些许兴趣。但是一定不要忘记

不要只是自顾自地冲咖啡——利用每个机会施展铁腕手段，不管机会多么微不足道。

记这是一个展示铁腕的机会，并且同时也有丧失地盘的危险。戈登回答得非常正确，结合了分散注意力、进攻和混淆状况等多种手段。爱因斯坦说过，“如果你不能使他们信服，就让他们糊涂。”或者其他事情能达到这个效果。我认为就算你能够说服他们，也可以在最后绕几个圈子混淆他们。在商界，如果你感到困惑该怎么办？没错，点点头，并且试着看起来聪明些，而心底里却在担心对方不是比你更聪明（不会很明显，不过你也不打算认真对待这点），就是他们为这个话题准备更加充分，措辞更加巧妙（更可能）。不管人们怎么回应困惑，都不妨碍铁腕领导将这种困惑放大。困惑和不确定性总是形影不离，而我们早就知道铁腕领导有多喜欢不确定性。

现在如果说我们了解戈登什么，那就是他绝对不会放过任何一个施展铁腕手段的机会。我们注意到（之前和苏的交谈中）他很小心地提到了那些出现问题的人的名字，这使得苏带着怒火回到她的部门。如果苏是一个温柔的领导，这就使她陷入了一个两难境地，不知道如何处理这个信息——这种情况甚至会好一些。我们会在接下来的章节里谈到建立一种责备文化氛围的重要性。在这里，戈登给了我们一点小小的提示，如何把工作做到最好。说出那些失败项目的工作人员的名字，是一种把过失归咎到那个你想要妖魔化的特定人员的巧妙方法。什么时候，如何去定罪（我们以后会继续这个话题），有一种非常简单的方法，就是：

如果一切进行得很好——那么是我的错。

如果一切还算顺利——那么是我的错，当然还有那些与我一起工作的笨蛋带来的局限。

如果一切很糟糕——那么是笨蛋的错。

说出那些失败项目的工作人员的名字，是一种把过失归咎到那个你想要妖魔化的特定人员的巧妙方法。

这样一来，你的上司就清楚你的部门成功和失败的原因是什么了。这对于根源分析和卓越运营管理是非常重要的——当出现问题时，你的管理者要弄清楚来龙去脉。正是在这个时候，你需要快速并且明确地

将错误归咎到人力资源经理。你永远都可以指责人事部门聘用了一群井底之蛙、无能之辈。看看你周围，他们也许就穿着格子衬衫。

现在是下午5点，这是戈登在一天之中最喜欢的时间点。他办公室里唯一一个偷懒的人已经准备回家了。通常戈登会一直收拾到8点左右才会下班，所以在他看来，其他人也不应该早于8点下班。当然，实际上从6点30分开始，他们就会大批的出逃，这让戈登懊恼不已。为了应对这个问题，戈登在回办公室的路上故意绕道到一些行政部门，并且和换班主管开始讨论关于目标的问题。有些人悄悄地关掉电脑，把个人物品收进背包。他们在办公室的最远端，傻乎乎地以为能够逃过戈登的法眼；他们在戈登和出口之间，要想悄悄地溜出门去而不被发现，就必须从邮件室管理员身前走过，管理员正推着推车……“那边那个！”戈登大吼一声，“你要去哪？”他们甚至还没走离桌子五步。戈登命令他们都去他的办公室等着，找出他们的负责人是谁，然后把他们的负责人和他们一起拽进来。15分钟的呵斥、怒吼和喊叫后，偷懒的人和他们的负责人重新回到了自己的桌子前。那一晚没人再敢溜走，直到6点40分……

现在戈登把一天当中最有效率的时间用来查看未读邮件，写写通讯记录，查看明天日志上的预约安排（这些安排通常都会被他无情地改变）。

他尽量使自己的邮件都缩减为显示在主题栏里的一句话，这样就可以在5点15分到7点30分这短暂的时间内阅读和炮制出超过100封的邮件。到了7点30分，他叫了一辆出租车（此时他的秘书已经回家了），10分钟后来接他。此时大部分人都已经回家了，只有财务部门依然在挑灯夜战。在他出去的时候，戈登和一个披萨外卖员在接待处擦肩而过。

领导的良好习惯之一就是简化邮件环节。戈登

很清楚时间的宝贵性，他从来不拘泥于细节，有研究显示，一般领导每个星期用来打“请”、“谢谢”、“祝好”以及“很高兴见到你”之类的字眼的时间加在一起，总共有43个小时之多。但是你不是一个一

你不是一个一般领导，而是个铁腕领导，这样你就可以省去那些乏味的问候别人的客套话，直奔主题。

般领导，而是铁腕领导，这样你就可以省去那些乏味的问候语和客套话，直奔主题。你可以进行缩减，正如下面你会看到一些商界最好的铁腕领导所使用的一系列邮件。如果屋大维可以写邮件的话，它们可能就会使如下这些句子：

最晚星期三下午3点。

非常令人失望。

不。

不是你的汇款。

重写整份报告。

不能接受。

不相干。

了解。

好。

你问了一个错误的问题。

不会优先考虑。

你的下属都希望听那些“你好吗”之类的话，那是因为他们是懦弱的。

写这些邮件都不超过几秒钟，它们简洁并且直奔主题。在现代商业里，我们需要更多的领导这样表达自己。事情变化很快，工作量不断增加，领导需要雷厉风行。没错，你的下属都希望听那些“你好吗”之类的话，那是因为他们是懦弱的。而你正相反，你很忙，富有野心。哦，你是有骨气的。

现在是8点30分，戈登走进家门。孩子们已经睡下了，妻子刚刚准备好他的晚餐。在他静下心来吃晚餐之前，先是适当责备了妻子应该增加一些蔬菜品种。然后他和妻子聊了聊各自的一天，他发现妻子跟小奥利弗的学校有些麻烦，小奥利弗在学校的乐队没办法演奏自己喜欢的乐器。于是，戈登记下明早要给学校的校长打一通电话，并且刹那间觉得应该把妻子也加入到早晨随机电话的名单里。在上一次的不愉快以致戈登威胁要诉诸法律程序后，干洗店这次的工作令人非常满意。他告诉妻子即将到来的晋升，“虽然还没有最终确认”，然后跟妻子讲了讲那个懦弱无能的上司的笑话。9点30分，他带着狗出去散步，妻子则收拾晚餐。10点，他给自己冲了一杯可可，又给妻子也沏了一杯菊花茶，然后回到卧室看书。灯熄灭了，一切都很安静。窗帘轻微摆动，只有偶尔的警笛声或者过往的车辆才能打破这种安静。

戈登已经睡着了，正梦见龙和公主们。在这一天里，他教了我们20堂课程，让我们能够将铁腕运用在实际生活中。现在让我们重温一下。

V

铁腕课程	正确领导
第5章 铁腕渐进式	
给自己的铁腕制造条件——时不时给自己使点绊子，从错误的一边下床。	树立正面的领导形象。注意你的情绪是极具感染力的。如果你看起来很痛苦和焦躁，那么会影响你的员工。
让铁腕成为一种惯例，安排一些清晨的咆哮电话，激发下属的高效表现。	将感谢员工的努力工作作为惯例。
只要可能，就要毫无道理地不停抱怨。	你的反馈要合情合理，只有当你准备好时再给出反馈。就是说不要因为生气或者焦虑而给出反馈，应该出于为了支持员工工作的更好的愿望。
仔细管理你的日程，在最后一分钟改变行程，在别人毫无准备的情况下出击。	仔细管理你的日程。坚持你所承诺的事情，要值得信赖。记住随时了解员工的状态。
出去巡查（或者柔弱的领导嘴里所说的“巡视管理”），然后吓唬你的员工。	巡视时要留意员工的状态，他们在做什么，他们为什么而兴奋。与员工融洽相处，并更多地了解他们。
永远不要记下属的名字，即使你确实记住了。	尽力记住员工的名字，听到别人叫出自己的名字是最幸福的事情。
随机问下属刁钻的问题，当他们费力地回答后，表示出明显的不满意。	问员工开放性的问题，证明你关心他们的情况以及他们所做的工作。
操控下属的期待，保证他们不会看到自己预料到的，让他们始终处于一种猜疑和不确定的状态。	处理好员工的期望，信守你的承诺，使员工得到对他们许诺过的事物。如果你不能保证，就不要许诺，并且解释原因。在你能力所及的地方给员工以确定性，并解释你能力不及时的不确定性，帮助员工从容应对。

(续表)

铁腕课程	正确领导
破坏别人的想法，而不是建立你自己的。	真正的关心别人的意见和处境，并且要考虑别人的利益。
迟到早退。	及早到达办公室进行工作。你安排的日程要符合实际，保证会议和其他业务之间有充足的空当时间。
让你的老板喜欢你（但是一有机会就暗箭伤人）。	了解你的上司，从中找出支持他们的最好的方法。不要在背后议论他们。
在你期望的表现周围营造一种不确定性。	明确阐述你期望的工作表现。
不要给特别的评价，除非情况特殊。	定期提供特定的反馈。正面的反馈要比负面的反馈至少多五倍。
质疑那些想跟你合作的人。	用心找出那些致力于合作和愿意承担风险的员工，证明你信任他们。
无论何时尽可能混淆和干扰别人。	无论何时都要澄清情况，加强团结。
打造一种责备的文化氛围。	消除任何存在的责备文化，建立一种重视工作表现的文化。
喝斥早退的下属。	大声叫嚷（愉快的）那些留到很晚的员工，每晚如此。因为这说明他们在早九点到晚五点的工作时间内不够专注，或是你认为他们是为了给你留下好的印象。
发送非常简明的邮件。	发送有礼貌且切中主题的邮件。
开除病人。	帮助生病的人，确保工作环境不会有导致他们生病的环节。要像你希望他们如何对待你那样对待他们。

第5章全部都是非常好的反向建议。20条建议里的大部分都可以反过来。比如第10条：破坏别人的想法，而不是建立你自己的。你只要知道，目前为止影响别人最有效的方法就是彻底分析他们的观点，找到其中的闪光点，然后想办法把他们想要达到的目的和你的观点联系起来。也就是说，完全照着反面做：不要解雇生病的员工（第20条），而是逐步鼓励他们做出更多贡献；不要出去巡查吓唬你的员工（第6条），相反去鼓励和支持他们。我只想在第12条这里停一下：让上司喜欢你，但不要一有机会就暗箭伤人。显然，你不会在背地里暗算你的老板。相反，你要想办法说一些有关他们影响力的好话。但是，和你的老板发展一种有成效的关系非常重要。这一条的关键是两个词：“让”和“喜欢”。你不可能一下子让你的上司喜欢你，而是应该努力去取得他的信任，以及所有同僚的信任。如果这种信任能够转化为“喜欢”，那就太棒了。

第6章 真正的铁腕

在之前的章节里，我们从一个铁腕模范那里学到了如何在日常生活中施展铁腕手段。你们有些人可能读过了第5章，然后想：“太好了，我可以记下来，在星期一试试这条或者那条。”其他人读过后可能想：“这些不适合我。”但问题是，如果你还没有树立起一个铁腕领导的形象和权威，就很难突然开始摔办公用品，叫每个人混蛋。我想用我学生时代的一个故事来说明，我相信所有人都能产生共鸣。

我上的是一所男子学校。好吧，也许不是所有人……这所学校和其他所有的学校一样，总有那样一些老师，只要他们一走进教室就让人感到害怕、恐惧和敬畏。想象一下，让教室里30个15岁的男孩子一次性安静下来并坚持一个小时，这简直不可能，但是这些老师轻而易举就做到了。我们总是担心如果做了什么出格的事，他们会怎么对付我们。训斥已经是最好的情况了；最坏的情况就是留校察看、见校长、温和的人身攻击或者一些体罚。这些惩罚能使一个15岁男孩的美好一天变得非常悲惨，而我们尽量不给他们这样做的理由。但是，一个大声的咳嗽已经足够了，发出声响的糖纸也会招致留校察看一周，甚至一个男孩因为老师错把他精致的牙齿矫正器看成了随身听，而被留校察看了一个月。

这些老师是彻底的铁腕领导。在闲暇时间里，他们不会去散步，修剪盆栽，或是在桂河边上重建一个桂河大桥的纸模型。根本不是！在闲暇时

间里，他们会在当地的童子军俱乐部或者周日的教堂学校吓唬更多的孩子。他们在教室的铁腕不是装出来的，而是真真切切的。他们只是表现出一种身份，以及他们愿意成为什么角色。当他们不在教室的时候，就会感到一种不安和冲动，所以他们就利用一些业余的兴趣爱好来发泄和施展他们的铁腕。他们也许会做一些铁腕的梦，梦里一些对学生更疯狂的惩罚也是允许的，甚至学校还会对其进行鼓励。

当然还有另外一些老师，他们希望获得学生的尊敬，但我对此表示怀疑。对他们来说，教室纪律就是噩梦。他们希望能够受欢迎，这就意味着他们不想把谁送到校长室，更不会创造机会这样做。所以面对这样的老师，我们偶尔会占上风，并制造一些骚乱，让他们失望地跑出教室。高级教师回来干预，男孩们就会给出合理的否认，之后班级就会在早晨或者下午解散，家长们会被叫到学校，而那个虚弱的老师则会被校长严厉训斥。紧接着的一节课，他们会变得非常严厉，但是这并不是真正意义上的严厉，而是一种假装的严厉，是出于需要而不是爱好。这既吓不住我们，也改变不了我们的行为。这就是我学到的关于什么是真实的铁腕的第一堂

课。你必须是真实的铁腕者。如果你不是，那么就不可能成为一个铁腕领导。因为你假装的时候，我们都可以识破。当一个演员在表演的时候，我们能够看出

你必须真实地施展铁腕，而不是在一天的9个小时里采用表演的方式。

来；当一个人在说谎的时候，我们能知道（大部分情况）。但是如果你没办法完全变成一个真正的铁腕者怎么办？如何知道你已经成为一个真正的铁腕者了呢？这到底有没有用呢？

在柔弱的领导类书籍中，你会看到很多关于真实的领导言论。其中最温柔、最令人作呕的一个是来自高菲和琼斯所著的《为什么听你的》。显然，他们写的是如何成为一个柔弱的领导，这是一个糟糕的错误，所以他们所有的建议都是颠倒黑白，混乱不堪，方向错误。如果你从头看到尾，

很可能看到一些小狗或是小精灵的图片。我们不想就这样结束，他们确实指明了一点：如果你不能持续地做个铁腕领导，人们就不会恰当地回应你的铁腕政策。

有两个领导人，一个是真正的铁腕领导，另一个只是装装样子，他们在相同的时间做相同的事情，但是却不会有相同的结果。那个本质柔弱的领导者的下属知道他们可以忽视那些精心伪装的铁腕政策。一个认真设计的咆哮电话也会被他们忽视掉，因为“他烦躁的时候就会这样”。当他威胁要把某个没用的下属调到毫无前途的部门，负责某个边缘地区的项目，最终会变成：“只是虚张声势——他绝不会这么做的。”你还能想到更糟的情况吗？一个铁腕领导却不被重视？如果你是这样，那么就惭愧地低下头吧。找一个寒冷的日子，别穿外套，散个长步，好好想一想自己都做了些什么。像你这

样的人就是在给铁腕领导抹黑。

如果你不能持续地做个铁腕领导，人们就不会恰当地回应你的铁腕政策。

所以，如果你想成为一个真正的铁腕领导，就必须名副其实，否则人们就会忽视你。为此，你需要参照下面几条：

1. 永远不要示弱

v

的情绪。同样的，你也不应该暴露任何缺点。铁腕领导最重要的是他们在任何方面都比我们好——他们带来的恐惧和敬畏是等量的。当然，你不是完美的，在你出色能力的列表上会有一些缺陷。下面就是一些一般领导者会有的缺陷，铁腕领导也可能略有一二：

规划能力差

缺少战略眼光

无法影响重要股东

低智商

个人卫生糟糕

当然，所有这些都不是大问题，而且也不会阻碍你成为一个真正的铁腕领导。但是，如果有任何下属发现你有上述一种或几种弱点，并且有可能会将其透露给别人时，那么你就要先下手为强了。你要让他们安静，否则就把他们杀掉，比如他们可能会不小心掉进废料压实机中（开个玩笑），要不就给他们一个下马威。这样一来，所有那些盯着你的人就会摸不透也看不穿你。

2. 永远不要让人们了解真实的你，除非你想恐吓他们

V

办公室时会看到什么？他朋友和家人的照片？一两个彩色压力球？一幅雪山风景画，下面写着几句愚蠢的关于创新的名言？当然不是。他的办公室肯定极其简约，可能只有一包擦拭光剑^①用的湿纸巾，还有一个给头盔除尘的掸子。不会有东西透漏出他对哪个新手感兴趣，更不会留下证据表明他是某个球迷俱乐部的成员（维德是洋基队的球迷，但是唯一一个偶然发现这个

V

对于你的下属，你应该保持一种高高在上、陌生而又令人畏惧的形象。如果你知道一个人在收集旧的芭比娃娃，或是他喜欢在星期三早早离开去当地的艺术学院做人体模特，你就不会害怕他了。所以一切代表你个人生活的物品都不要带进办公室。只有在没有任何损失的时候，才可以聊聊家庭、孩子或是娱乐消遣。面对那些无能的下属，你存在的唯一理由就是在他们悲惨

① 光剑（Lightsaber），《星球大战》中绝地武士和西斯使用的武器——译者注。

的、徒劳的、毫无意义的每一个清醒的小时里让他们感到恐惧。不能有一丝一毫的松懈。如果你有兴趣爱好，那么任何一个比你职位低的人都不应该知道它。

这条规则只有一种例外：制造恐怖。如果你觉得自己的某个下属有点骄傲，甚至对你缺少应有的畏惧和尊敬，那么你就可以刻意地向他透露一些你的私生活（没必要是真实的），从而提高你在他心中的地位。比如，你可以不经意地透露说前一个晚上为了节省宠物开支，你把自己的罗特维尔犬阉割了。或者你可以提到自己在周末的空手道比赛中让对手进了医院，他下半辈子都只能用吸管吃东西了。你还可以回想起把孩子们所有的玩具都扔了出去，只因为他们没能在规定的5分钟时限内将所有玩具收拾整齐。如果这些还不管用，那么你可以跟他算一算你在曾经的公司里毁掉了几个下属，而那又是多么有趣。

3. 对下属视而不见，提醒他们只是“池塘浮渣”

下属刚开始时可能会认为他们在某些方面跟你是一样的。让他们意识到，并且很快地意识到不是这样的。记住，之所以你被选为领导，就是因为

.....	你在各方面都优于他们。如果你能不断地在小事上强调这一点，那么你的下属就会对这个事实了然于胸。
之所以你被选为领导，就是因为你在各方面都优于他们。	
.....	他们的咖啡机是不能满足你的工作需要的，所以放一个更好的咖啡机在旁边，并且表明如果有人私自用了这台咖啡机，就会被痛扁一顿。

要保证你有停车的特权，并且在停车场清晰地展示出来。要有一个宽敞豪华的办公室，布置上精美的盆栽、皮质的座椅、嵌壁式的等离子电视以及私人洗手间——基本上你能想到的都布置好。并不是你想要这些——完全不是这么回事，而是所有这些都会提醒那些倒霉的下属，你要比他们强。这会

使他们增强对你、对你的决定和你的能力的信任感，而人们是喜欢能够信任上司的。所以，没错，你是在为了他们这么做。

4. 给所有人制造一种高风险、低保障的环境，除了你自己

显然，你想要给自己创造一个低风险、高保障的环境，但是对你的下属则应是相反的。真实的铁腕领导会给下属制造一种高风险的环境，在这个环境里，成功就意味着质疑以及被分配到一个不起眼的项目中，而失败则要面对高举的马鞭。

铁腕领导会给下属制造一种高风险的环境，在这个环境里，成功就意味着质疑以及被分配到一个不起眼的项目中，而失败则要面对高举的马鞭。

如果你的团队里有谁表现不错，那你就提防着点他（参考第7章和第8章），他们很可能会取代你的职位。想一想把他们指派到哪里可以让他们永远不得翻身。为此，你可以阻止一些险恶的、足以毁掉你事业的借调人员。一些变动以及信息技术就可以帮你搞定这些。同样的，如果有人垂死挣扎，你就要给他制造一种类似自由落体的感觉，一种终端速度，一种濒临死亡的恐惧和丧失行为能力的感觉。不要跟他们说话，也不许其他人跟他们说话。给他们更多的工作，要求他们再快一点，并且在经过他们桌旁时发出不满意的啧啧声。

如果你能够按照这四点要求去做，那么你的铁腕领导怎么看都是真实无疑的了。人们会相信你的威严，然后照此行事。一个检验你是否已经成为一个名副其实的铁腕领导的好方法，就是看看你到底有多享受随机施展的铁腕。想要记录自己的铁腕水平，可以制作一个衡量系统。在纸上写下来你最喜欢做的事情，尝试着想一想有哪些不是铁腕带给你的愉悦。一个典型的单子上会列着：

打开一罐新的速溶咖啡。

把一个废纸团直接扔进垃圾筐。

赶火车迟到了，但仍然上了车，因为火车也晚点了。

剥开一个完美的煮鸡蛋。

刚割完草地的清香。

公园里没有脚印的洁白雪地。

床上干净的亚麻布味道。

你能够写出不少类似的事——能让你感到高兴的事。现在，试着把它们排序。哪个你会竭尽全力去争取？当你排好序后，就有了自己的幸福衡量表。

当你有了幸福衡量表后，我们就需要列一些随机的铁腕行为。比较不错的有：

毫无理由地放声大骂某个下属。

故意把咖啡泼到一个下属身上。

回邮件时写道：“你这个白痴。”

毫无理由地把一个表现优秀的下属踢出一个大项目。

要求一个小组在晚上与你会面，然后在最后一分钟取消会面。

不管选什么，只要你能保证这些没什么关联，并且做起来容易又充满乐趣，就可以一遍一遍地重复去做。每三个月实施一次这些铁腕行为，然后拿出幸福衡量表，你会发现上面已经有了变化，随着铁腕程度不断提高，最终你会发现与订书机砸到一个低等员工的脑袋上发出的声音相比，刚烤好的面包的清香根本不值一提。如果事情发展到这个地步，而你也能够摆脱原来的思路，寻找更好的机会实施暴政，那么那个关于真实的铁腕领导的问题也就迎刃而解了。你将不再是装装样子，而是一个彻彻底底的铁腕领导。

V

铁腕课程	正确领导
第6章 真正的铁腕	
永远不要示弱。你的下属必须认为你在任何方面都比他们好。	准备好暴露自己的弱点（非关键性的）。如果他们认为你不是万能的，也会需要帮助，你就会得到他们的信任。
永远不要让你的下属了解真实的你。保持距离感和神秘感，除非你想吓唬他们。	让员工了解真实的你。只有为信任的人工作，人们才会用尽全力。人们只信任他们了解的人，所以让员工了解你。
提醒你的下属他们只是池塘的浮渣。在一切小的事物上提醒他们是卑微的，比如你的办公室豪华漂亮，还有高大的盆栽，而他们坐的则是便宜的二手椅子。	移除那些显示等级的标识。放弃你单独的办公室，摆脱那些华丽的头衔。鼓励每个员工，使他们认为自己要为整个公司的未来负责。
你在体力上、智力上、道德上以及社会关系上都要优于你的下属。	你不是，所以不要表现得好像你是。
为下属制造一种高风险、低保障的氛围。如果他们做得好，驱逐他们；如果他们做得不好，压迫他们；而对那些挣扎度日的，不去管他们已经是恩赐了。	为你的员工创造一种高风险、高保障的氛围。给员工提供环境，使其了解团队、部门、公司的风险偏好并愿意挑战新事物。如果员工做得很糟糕，鼓励他们找寻原因；如果员工做得很好，祝贺并鼓励他们。“要直面胜利和灾难，并将两者一视同仁”。
计算一下你有多享受随机的铁腕行为，或者记录你的彻底程度。	记录下来你有多享受进行管理和领导的工作，发现你从领导过程中获得的内在动力和快乐，而不是单打独斗、不要成为一个爱管闲事的管理者，事事插手干预。

铁腕课程	正确领导
你必须是彻头彻尾的真实的自己，而不是只有每天九个小时装装样子。	实际上，领导就是看你能成为什么样的人，而不是你能做什么。可能开始时并不是这样，但是如果你想在领导事业中走得更远（可能会有40年甚至50年），就一定是这样。

第6章的课程比较精妙，如果你本身是一个较为孤僻的人，那么可能不太容易学会。暴露一些个人生活对一些人来说可能显得不太专业，而铁腕领导不示弱以及不向别人透露私生活的方式则会十分吸引人。但问题是：人们会相信较熟悉的人，而当我们信任某人时，就会把自己置于一个脆弱的境地，并且相信他们会保护我们的利益。在一个工作环境中，这就意味着只有员工相信我们不会在背后嘲笑其为“笨蛋”，抢走他们工作的功劳的时候，他们才会工作得非常努力。有数据显示，当人们对他们的上司以及参与的工作感到强烈的信任时，他们的业绩会增加48%。所以，赢得他们的信任是你通向成功的钥匙，而且如果你始终保持距离以及没有缺点，那么就永远做不到这一点。换句话说，你要与他们分享自己的缺点和“真实的你”。这样他们就会觉得你不是高高在上、无所不知，也会安心工作，因为你不会抢走所有的功劳。

在第6章里，还有一个非常重要的课程，就是减小公司里不同等级之间的鸿沟。一个高级主管放弃了他那个豪华的办公室，把它变成一个会议室，然后来到开放式的办公区和所有人坐在一起，说“我们是一起的”。作为领导，我们行为表现出来的应该是平易近人，不搞特殊，而不是显示我们的地位。最后，要创造一种风险保障相平衡的环境，而不是铁腕领导的那套高风险和低保障！尤其是如果你的团队正在研发新产品、新方法的时候更是如

此。如果他们正在解决一项难题，那么他们就需要你的支持，才能毫无后顾之忧之忧地去冒险，这就把我们又带回到第3章，以及穿刺王伏勒德的反面教材：把错误（那种必要的，非愚蠢的）看做学习的机会，并且鼓励他们所做的尝试。

随着你不断成长为一个领导，我希望你可以开始和自己对话。我不是指痴呆症的前兆，而是说那个作为领导的你和不是领导的你能有令人深思的对话。这两种声音最终会合而为一。



第三篇

Part three

铁腕领导

在回到铁腕领导之前，我们先稍作歇息。不一会儿，铁腕领导就会对他的小组做些坏透了的事。这些事到底有多坏？铁腕领导为什么会这样做？这样做对他们有何好处？现在，让我们继续铁腕的旅程吧！

第7章 让他们不幸

到目前为止，我们关注的都是你的铁腕性，本书剩下的章节将会讨论如何把铁腕手段用在别人身上。我们就从那些最能体会到你新近发现的专制倾向的人说起吧——你的团队。他们是给你带来最多麻烦的人。他们听命于你，他们的工作表现在很大程度上决定着你的成功和财富。他们不如你，不管是在个人财富和智慧上，还是在组织内部的地位和重要性上，都是如此。你可能有成千上万个下属，也可能只有一个，接下来的三章，就是关于如何利用铁腕原则来管理和领导这些人。

不管你是不是铁腕领导，未来职业生涯里面临的最大威胁都来自你管理的那些人，这是管理学里最重要的一堂课。没错，就是那些惹人厌的下属构成了对你最大的威胁。很难相信，那群加在一起脑子才顶个核桃大的人居然能推翻你？但是想想这个：领导只有在以下几种情况下才会离开：

1. 死亡：这很可能是自然原因，当然发生这种情况时你多半已经退休了，所以这不是问题，除非你最近感到身体不舒服。当然，你也有可能是被毒死或因其他部门成员的某些“活动”而意外死亡，所以接受食物时谨慎一些还是很有必要的。
2. 升职：这才是你希望离开的原因，因为这意味着你的铁腕程度已经足以给你带来晋升了。

3. 被免职：也就是说你被解雇了，出局了，被代替了，或者被要求离开了，这是离职的最普遍的原因。想一想，在公司里你爬得越高，领导的职位就越少。所以，大部分领导都没能爬上最顶端。那么是谁免了他们的职呢？是老板吗？错！赶走一个下属对老板没有任何好处，除非那个下属在搞阴谋，但是作为一个铁腕者，你是不会让他们起疑心的（虽然你肯定在搞阴谋）。不，赶走你的是那些下属。当然，不是公然的，他们没有那种智慧和能力公开摧毁你。但是他们可以阴谋策划、暗算、恶意诋毁，直到把你的名字抹掉。

现在，想一想你的下属，试着回忆他们的面容。他们可能在微笑、赞许，或者抬起头充满崇敬地望着你，似乎很难相信他们之中就有你的布鲁图^①或犹大。但是事情就是这样，历史往往惊人的相似。你必须清醒清醒，看清他们的威胁绝不能掉以轻心。铁腕领导，不同于那些柔弱的领导，他们能够警惕这点，并恰当地应对这种危险。希望你能从现在开始注意到这种危险，因为这将始终是你职业生涯中最大的危险。奇怪的是，那些柔弱的领导者很可能在潜意识里也认识到了这种危险，但是他们却有一种完全不同的减小风险的方法。在讲正确和明智的铁腕方法之前，我们可以上一小段插曲，看看那些柔弱的领导是怎么做的。

为了防止员工找机会在背后使坏，温柔的领导会尝试着与他的直接下属成为朋友。这些人会去了解下属，弄清楚他们的职业愿望、理想和恐惧。他们会设法证明自己愿意提供机会推动下属的事业发展。柔弱的领导愿意同下属一起工作，并给他们明确的目标，甚至会在下属犯错时替他们背黑锅。他们尝试着打造一种“信任和激励的文化”。

1 马尔库斯·尤尼乌斯·布鲁图（Marcus Junius Brutus Caepio），罗马共和国晚期的一名元老院议员，组织并参与了对凯撒的谋杀——译者注。

难以置信，不是吗——简直是在浪费时间！让我们用铁腕思维直接拆掉这套方法吧。

首先就是和下属做朋友的理念。这真是一个非常愚蠢的策略，因为如果任何一个你的下属有成为铁腕的倾向（不幸的是，这本书可能会到任何人手里），那么他们就会很干脆地利用这点。他们会让你相信他们是好朋友，然而一旦发现你给他们的奖金不像预期的那样，他们就会将你五马分尸。另外，和别人做朋友也是要花时间和精力，而你在这里是要晋升和赚钱的。问问自己，和你的下属做朋友能让你晋升和赚钱吗？对了，不能！所以别这么做！

其次，就是了解他们的职业愿望和理想。如果他们足够诚实的话（大部分可能不），可能会说想要你的职位。他们那个卑微杂乱的脑子里一直认为自己做得比你好，有些人甚至会直接告诉你。这就是典型的反抗。如果鞭刑在你公司的行为准则里是被允许的，那么我建议你可以直接动手。当然还是先跟人力部查查看，因为有时候直接解雇他们就好了。他们中的大部分人不会这么肆无忌惮，但是还是那句话，不要被他们欺骗了，不要因为他们说不想要你的职位就放松警惕。在这件事上，他们是很狡猾的，你可以把下属分到如下四个不同的组别里：

第一组：

想要你的职位并且说出来的人（通常不超过下属总数的5%）。

恰当的管理办法：鞭刑或者立即解雇（查看内部人力政策）。

第二组：

想要你的职位但是不说出来的人（大约占下属总数的70%）。

恰当的管理办法：保持凌驾于他们之上，削弱他们，阻止他们认为自己

已经足够优秀（看下面一条的提示）。

第三组：

不知道想要什么的人（大约占下属总数的20%）。

恰当的管理办法：普遍虐待——他们不会做多少反抗的（借鉴第9章）。

适当给他们一些关注，对你和公司也都是有益的。

第四组：

非常满意目前的职位，没有晋升欲望的人（非常少见，不到5%）。

恰当的管理办法：先是深深地冷嘲热讽一番，记住，这些人非常稀有，就像雪豹一样。现在来做个比喻，你确定自己当时没有一只养得过于肥胖的猫吗？继续就这个比喻谈下去，如果你确定他是只雪豹，那么就可以做显而易见正确的事情。杀了他，剥了皮，作为战利品挂在办公室的墙上。好吧，这个比喻到此为止。但是，基本上不要相信这个小组，他们的动机非常怪异，行为也很难预测。试着把他们调到其他部门，给别人带去麻烦。

所以你看，“调查”显示大约70%的下属都在
觊觎上司的职位。这可能令人感到有点惊恐，如果
你对这个清晰的现实感到不舒服，我很抱歉。但是

“调查”显示大约70%的下属
都在觊觎上司的职位。

不要惊慌。惊慌失措是不合时宜的，当然更算不上是铁腕。在本章里，我们会看到一系列反复验证过的方法，帮你远离那些奸诈的下属。我们会看到一种铁腕领导模式，即4E模式。4E代表授权（Empowerment），移情（Empathy），投入（Engagement）和精力（Energy）。你的工作就是尽量使这些条目的程度指数越低越好，其中任何一项指数过高，下属就越有可能阴谋推翻你。“让他们不幸”（本章的标题）不是随便说说，而是一种管

理咒语。如果你能牢记在心，就能保证在现在的职位上走得长远，并且能够毫无争议地走到下一个职位。

铁腕领导的“4E”模式

授权（Empowerment）

这是“4E”的第一条。授权是一个复杂的概念。首先，我们要注意这个词中有“权”，这显然是你不想让下属拥有的。剩下的“授”这个字听起来倒不那么可怕，但是为了保险起见，还是尽量别让他们得到。如果一个人要想得到授权，必须符合三个条件：

1. 他们必须清楚地知道自己的责任是什么，并且明白他们被许可采取任何合理的措施来完成相应的责任。
2. 他们拥有完成任务所必须的技巧和能力。
3. 他们有足够的自信，认为自己能够完成任务。

像这样把“授权”的条件罗列出来，在铁腕领导的眼里就充满了机会。我们在第2章里接触过“授权”的第一个条件，知道不确定性是进行铁腕领导的要素之一。逻辑上，不确定性和授权是直接相反的，所以我们要好好审视一下第一个条件。有很多技巧可以达到第一个条件，我建议你综合利用这些技巧，而不是只依赖其中的一种或两种。

尽量避免谈到具体的工作任务或工作目标，这样就给你的下属划定了一个过于清晰的工作框架。如果你给他们一个明确的目标，那么他们就能轻而易举地完成它，从而变得得意忘形、过于自信——也就是说，这会带来你不想看到的结果。也许你每年都要坐下来总结每一个下属的工作表现，然后再定下下一年度的工作目标。同样，对他们来说这也是个绝好的机会，来放下

身段，敲诈一笔奖金。如果年度任务能够被轻易完成，下属就会反过来夸大自己的成绩，这会让你很郁闷。相反，定下的目标应该是难以达到和不可捉摸的。下面就是一些我喜欢的目标：

定下的目标应该是难以达到和不可捉摸的。

在你的团队里创造一种开放和合作的文化——并始终保持。

提高报告的标准——结束第二个季度。

更具影响力——尤其是对资深人士。

将顾客的声音植入到产品开发的流程中。

说实话，这些目标是不可能实现的。面对这种目标，你的下属很可能会理直气壮地证明他们是如何完成了的，而你则可以轻易地说出你对于“开放和合作”以及“提高”或者“更具”的要求，然后给他们打出尽可能低的分数。我们中的大部分人就会自觉地倾向于设定这样的目标，如果你检查自己团队的目标时发现和这些很相似，那么做得很好——你正在打消任何想得到授权的念头。如果你发现自己设定了许多精准得如同激光制导的目标，那么你就需要用以下这些方法来帮助自己记住铁腕领导是如何设定目标的：

S=主观性（Subjective）——一定要预留出足够的“讨论”和解释的空间。

C=贡献性（Contributes）——就是说他们做的任何事情都应该直接对你的奖金有所贡献。

A=可辩性（Arguable）——确保有狡辩的空间，以防日后需要狡辩。

B=高远性（Broad）——保持高标准。

柔弱的领导者们会谈起类似于SMART式的目标。不过，你现在可以明

确地说自己不会用这个手段（这是给那些娘娘腔用的——当然也许不会大声说出来），因为你已经学会SCAB式的目标了，这显然更加高级。设定好的SCAB式的目标可以让你的下属对自己的责任感到模糊不清，但是除了目标设定环节，还有其他方面可以用来消除授权。

为了让任务变得不确定，你还可以让很多人用一种不明确的方式做相似的工作。这个绝好的办法归功于人类身上一个众所周知的特点——领地性。大多数动物都会在它们经常去的地方小便或者摩擦气味腺来确认自己的地盘，而我们也和动物一样。（在我们成为铁腕领导的尝试中，偶尔会想模仿这种行为，但是在你自己或是别人的办公室里小便通常对你的铁腕程度没什么帮助。如果你一定要采用这种非常“动物”的方式，那么我强烈建议你去别人的办公室，而不是自己的。）我们会守卫自己的地盘，但是如果我们并不十分清楚自己的地盘，那么第一直觉就是同身边的人争抢地盘。设定一些重叠的目标，你的下属就会把主要精力都放在互相争斗上，而不是算计你。这是一个很好的办法，让你的下属富有成效的工作，同时又不会威胁到你的事业。如果你不认为这是一种富有成效的工作方式，那么可以想象一下野外生存的动物们，它们从小就会互相争斗，从而为将来的生存做准备。道理是一样的——你只是在帮助他们武装自己。最强壮的下属会毫发无伤地存留下来，虚弱的则会被狼狈淘汰。这是有效的人才管理方法，将那些虚弱的派到其他工作上，仔细盯着那些成功留下来的。

最后，对于“许可进行”驾轻就熟。你最好能够暗示下属，许可他们放手大干一场。然而，如果你能偶尔地、暂时性地、没有任何理由地停止这种许可就更好了。这样可以让你下属时刻小心翼翼，并且不会把你的许可当成理所当然。如果你发现产品质量上有了瑕疵，那么就可以临时性地施行几周“任何事都需要我的允许”政策，直到你自己感到厌烦了为止。你可以要求所有人都在发出邮件之前，先把邮件发给你。当然这会造成可怕的邮箱阻

塞，但是另一方面，这确实可以打消下属希望获得授权的念头。什么是我们不想要的？授权！

所以，总接一下，以下这些方法能够帮助你打消那些想要得到授权的企图：

1. 设定SCAB式的目标。
2. 设定重叠的工作任务来鼓励竞争。
3. 熟练地给予及中止许可。

不过除去工作责任这一方面，还有其他事情关系到授权。我们的第二招就是关于技巧和能力的。人们清楚自己的工作目标，也得到了行动的许可，但是却没有相应的技术和能力，这是多么有趣的场面啊。想象一下，一个动物园聘请了一位新的鳄鱼管理员，并把他派到了两栖动物馆，这个馆的馆长只是铁腕领导方式的初学者，而且在授权这件事上走错了方向。他没有设定SCAB式的目标，而是设定了SMART式的目标，结果就使得这位新任鳄鱼管理员非常清楚自己要做什么：

鳄鱼管理员的工作单：

1. 每天一次亲手喂食鳄鱼，这样就可以在观众面前给鳄鱼喂食（观众就是喜欢这种事）。
2. 向上述提到的观众说明坐在鳄鱼身上是非常安全的，只要你能保持静止不动——一天一次。
3. 亲手给鳄鱼刷牙，每次三分钟，一周两次。
4. 每两天清理一次鳄鱼的住所。

我们这位新任管理员对这份清晰的工作单非常兴奋，但是他并不清楚如何应付这条四米长的鳄鱼，这点他早前就一直想说清楚了。我们的馆长则犯了教条主义的错误，认为最好的学习方式就是在工作中学习，而且他对人类（更不用说鳄鱼的）学习能力非常有信心。所以，我们的鳄鱼管理员就被匆匆打发进了鳄鱼馆，让他自己去适应。让我们设身处地地为这个鳄鱼管理员

仅仅明确自己的工作任务，却没有必需的技巧和能力来完成这项工作，结果就会带来高度的焦虑。

想想吧。很明显，仅仅明确自己的工作任务，却没有必需的技巧和能力来完成这项工作，结果就会带来高度的焦虑——这位新任的管理员很可能会不断犯错误。当然，与喂养鳄鱼相比，在大多数办公室犯错误

就不会那么——致命，也就可以重复地犯。

你可以参照下面几条规则为自己复制这种情况：

避免学有所成。这不仅指那些培训课程之类的，这些很容易避免，只要不给下属参加这些课程的时间和机会就好了。除此之外，你还要留意那些更为隐蔽的学习方式，比如简单的重复。防止这种学习的办法就是不停地进行人事调动，这样你的下属就只能吃力地培养新任务所需要的技能。

避免一开始就将工作所需的技能明确摆出来。如果人事部一定要让你写一份“职务说明”或者“职位描述”，你就要小心了，这是一种非常隐蔽的阴谋，是某人为了让你写出其职位的具体职责和所需要的技能——这种事是你绝不应该做，也绝不应该被人事部强迫做的。（如果你正在想办法摆脱人事部的纠缠，那么读读第10章“把人事部逼向绝路”。）

发明一种新的职业能力素质。最好是根本不存在的那种，这样下属就会一直提心吊胆了。我们想象一下，那个鳄鱼管理员终于应付过了最开始的几个月，然后去见馆长。如果他已经显示出可以胜任这份工作

的素质，那么这个馆长就可以给他出点难题了。让他坐上轮椅或者其他的东西，总之要赶上数字化的时代，之后该如何管理鳄鱼。

在办公室里养一些鳄鱼。同样，还是要查查人事部门有没有这样的规定。如果其他几条都失败了，这就是你的杀手锏。

现在你已经完成了三分之二有关于授权的工作了。如果一把椅子的两条腿已经被你拆掉了，那么很少有人还能安稳地坐在上面。当然，你也会发现还是有一两个人，依靠着坚定的信心坚持了下来。这时你就要迎难而上，从根源处解决问题——他们的自信心。有些人（自欺欺人的人），虽然他们并不知道应该做什么，也没有必需的技能，但还是相信自己能够胜任这份工作，并且最终得到成功。（如果你想不明白没有技能也不知道自己究竟要做什么事是怎么回事，只需要问问自己，你的下属有什么重要的技能吗？不——没有，那么我们就可以相信——他们也没有必需的技能，不管那技能究竟是什么）。可这些人还是自认为得到授权了，所以你的铁腕程度还有待加强。

为此，你必须不断削弱他们的自信心。虽然有很多办法，但是公开批评一向很管用。通常作为领导者，我们的负面评价永远不嫌多。每当下属出了错，不管错误有多么微不足道，我们都要指出来，并尽可能夸大它的严重性，把它和他们之前犯的类似错误联系在一起，甚至是很久以前犯下的错误，再说上几句“懒惰”或者“愚蠢”之类的话。你还可以对他们的能力表示出极低的信任度，要求检查他们所做的每件事。一段时间后，他们就会像你一样低估自己的能力和价值。

一段时间后，他们就会像你一样低估自己的能力和价值。

所以，用这样一些简单、实用的方法（如果你不把在办公室养鳄鱼算进去，因为这确实需要费点心思，他们不是“什么”都吃的），你就可以把办

公室里想要授权的念头完全地打压、摧毁、消除。不过，先不要为自己铁腕程度的更进一步而洋洋得意，因为你只是完成了四分之一的“4E”模式，接下来还要应付“移情”、“投入”和“精力”三个部分。

移情（Empathy）

移情相对授权来说是个更独立的因素，因此也就更容易应付。授权是靠你的下属来体现。而移情则是由你来体现，因此也就可以由你来掌控。

那些展示了较高移情程度的领导是最糟糕的铁腕领导。移情就是设身处地为别人着想，这意味着你能够想象和体会到下属的情感和感受，而这通常就会使你对别人表现出真诚的关心。可想而知，这样会破坏所有你想成为铁腕领导的努力，因此应该不惜一切代价避免这种行为。一些伪专家们声称铁腕领导就喜欢幸灾乐祸，其实这只说对了一部分。当然，如果别人的苦难很有趣（就像大部分喜剧电影里那样），那么我们会像一般人那样感到好笑。但是如果他们的痛苦很尴尬不堪，那么就根本不关我们的事了——就像是别人脸上长个雀斑。

铁腕领导应该对周围人保持一种冷漠的态度。这样我们才能进行正确的、铁腕的领导，从而实现组织的利益（好吧，为了我们的奖金）。并不是我们不在乎别人的感受，而是我们压根就不知道别人的感受。为了避免知道这些，我们就必须防止自己表露感情或者对别人移情。我们必须专心于自己的感受，摒弃他人的感受。想想看，借用别人的工作服和鞋子能使你快乐吗？从别人的立场思考本身就会让人不自然，所以我建议还是让柔弱的领导们去幸灾乐祸吧，你管好自己就行了。

下面有一些实用的小建议，可以帮助你避免因过多移情而带来的情绪混乱：

不要问太多问题。你应该是一个依靠直觉的领导者。相信自己的直觉，它会告诉你下属的感受——也许就算你问他们，他们也不能很好地表达出来。

不要复述。柔弱的领导会这样做来显示“他们明白了”。这太草率了，并且让你看起来就像一只鹦鹉。你是一个领导，不是一只鹦鹉。

阻止别人讲太多。你的话比下属的话要重要得多，因为你是老板。这是天经地义的。所以，你要阻止他们像你一样讲话。这很容易做到，只要打断他们的话就可以了。如果这样做不凑效，就可以礼貌地、但是坚决地让他们闭嘴，因为他们使你感到厌烦。

将这些小方法进一步引申，你就能轻易显示出自己不会移情。这样，你的下属就会放弃任何认为你关心他们的念头。此外，还可以故意说错他们伙伴的名字——持续下去，即使被更正过。更好的办法是向客户或者新员工介绍他们时故意忘记他们的名字，或者说出他们前任的名字。让下属重复参加某个会议，即使他们已经告诉过你那周放假。如果他们是个素食者，那么就请他们吃培根三明治；如果他们有家庭，就让他们耽

搁在会议上，因为你知道他们要去接孩子。所有这些技巧都可以用来证明你并不把他们当作朋友，而只是生产单位。

.....
我们只关心车子是否运转正常，对你的员工也是同理。
.....

我们会关心自己的车子的感受吗？当然不！我们只关心它们是否运转正常。柔弱的领导可能会给他们的车子取名字，同样也会记下下属的名字。而铁腕领导则更注重成绩，他们管车子叫“车子”，管他们的员工叫“下属”。这样你就可以控制自己的移情程度，防止在感情上与下属搅在一起。你就可以愉快地冷眼旁观他们如何提高生产力和工作效率。

投入（Engagement）

工作投入是又一个柔弱领导方式的真言。那些领导管理专家们通过喋喋不休地谈工作投入赚到不少银子。实际上，他们就是在说人们和他们所做的工作之间有一种有意义的联系——即他们不只把它看作“一份工作”。这实在是太荒谬了，因为他们就只是在做“一份工作”，并且他们做得很糟糕。

从好的方面看，在铁腕领导看来，投入的下属比一般的下属工作更努力韧性更高，如果调查可信的话。但是从不好的方面看，工作投入的下属更可能去做他们认为“正确”的事情，而不是仅仅听命于你的领导。你必须马上采取行动阻止这种投入威胁到你的领导。

工作投入感部分是源于个人努力和作业绩之间清晰的联系。想象一下，这里有根绳子，工作投入的下属一拉绳子，就能看到直接的、显而易见的变动，而这种变动对于客户（内部的或外部的）是很有价值的。也就是说他们个人的努力和看得到的结果是直接联系在一起的。你能做的最好的事情就是切断这根绳子。最直接、最有效的方法就是给你的下属分配一些完全没有意义的、客户永远不会需要的工作。影印文件和大部分项目设计都属于这类工作，策略性复核（通常被忽略）、沟通计划、道路地图以及小组讨论也是让人们保持忙碌的好办法。同时，所有这些都会严重削弱人们对工作的投入程度。

当你让下属做这些工作的时候，最好对工作的说明、期望的成果模棱两可，期限也模糊不定。在第二个季度的时候向他们要成绩，但是如果一直到年底也没有什么成果，那也没关系。这样一来，你的下属就会很清楚他们所做的工作并没有什么实际价值。按理来说，你可能会问：“这样对我有什么好处？”这样问还是有点像娘娘腔，不是吗？让人们做一些乏味的、毫无意义的工作至少有三个基本目的：

1. 可以防止他们全力以赴，变得骄傲自满，以致于威胁到你的职位（这已经足够了——不过还有其他更大的好处）。
2. 可以壮大你的团队规模。我们都知道下属越多，你就变得越重要，赚的钱就会越多。事情就是这么回事。给很多下属找一些很有意义的、重要的工作是很困难的，同时也会拖慢职工入岗的速度。铁腕领导是不会为此烦心的。相反，他们会搜罗尽可能多的人，给他们没有意义的工作（但是很多），然后坐等大把的晋升机会。
3. 现在你应该会被这种行为带来的巨大好处迷住——不过再等等，还有更多好处。因为你可以用这样的方式让他们碌碌无为，从而让他们怀疑自己的价值，以及在这个星球上存在的意义，因为这些工作根本不需要他们有多能干。任何人都会因为自我怀疑和不确定性而堕落，就算一个傻子也会因为长时间做一些无用功而感到绝望。你会成为一个非常成功的招聘主管，你会成为一个众所周知的人尽其才的主管，而且你不用花费很多时间筛选简历，直接挑出那些照片最吸引人的就可以。很简单，是吧？我们再一次看到，铁腕领导不仅能够收获成果，同时也是最简单、直接和有效的方式。

还有其他方法可以将人们的努力同最终价值分开。

比如，你也可以不切断绳子，而是将绳子所导向的那段隐藏起来。想象一下，那根绳子导向一团云或者是一堆雾，而你要做的就是管好那些云和雾。有一个方法可以很好地模糊这种联系，那就是利用组织结构的复杂性。如果一个人的努力影响到另一个人，另一个人又影响到下一个人，然后再下一个……直到最后影响到真正在乎的那个人（通常是客户），那么就只有一个人能够感受到影响客户的成就感，而其他人只会沉浸在工作带来的投入感中。如果那些在最后面对客户环节的员工做得有点太好了、太成功了或者过

于得意了，那么还有一种非常简单的补救措施，就是把他们晋升到一个离最终环节更远的职位上，这样一来，他们很快就会失去优势，冷静下来并且意识到薪水要比最终的成果重要得多。

另外一个使人困惑的方法就是繁多的会议，这样可以防止下属做出任何有价值的事情，并且不清楚自己应该做什么，以及自己的工作与别人的工作有什么联系。

将个人努力和最终结果之间的绳子切断，或者至少将其隐藏在复杂的烟雾中，是降低下属工作投入程度的一个很好的开始。但是，你还可以做得更多。工作投入的下属通常都对客户有种责任感，为了打消这种感觉，你可以明确地指出客户就是贪婪的、视财如命的饭桶，他们根本不会对你有一丝感激之情，反而早晚会抱怨你。如果你的下属不太相信，很容易。你可以定期找来一些客户，让他们坐在办公室里，而你的下属则表现出“想要更好地了解客户”的样子，然后你可以问问客户：“对于我们的工作您觉得有什么地方需要改进呢？”这对于内部客户和外部客户同样适用，他们会列出一堆毫无道理、异想天开的要求。然后你对他们表示感谢并送走他们，接着就向你的下属嘲笑他们的要求是多么幼稚可笑。而你的下属则会有点痛心地发现，你说的是正确的，那些客户确实是愚蠢又不切实际的。这时，你就可以展现一下自己的移情功夫，安慰他们要成熟起来。这样，你就同时展现了铁腕领导对移情和投入的处理，一举两得。

现在，我们只要再说完“精力”就可以完成铁腕领导的“4E”模式了。但是，在我们说到“精力”之前，先来看看“授权”、“移情”和“投入”之间一个共同的有趣特点。你经常会发现，也许是受人事部某个娘娘腔的影响，公司每年都会搞个调查衡量这三个因素的水平。如果你够幸运，那么就可以得到一个部门的衡量结果。这非常好，因为这样你就可以检查一下这个水平是不是足够低，从而防止发生政变的可能。最理想的情况是，少于四分

之一的下属感受到了授权、移情以及对工作的投入。而一个完美的世界则应该是0%。不过这个很难实现，我们的目标是25%，然后不断把这一数字降低，运用上述方法，年复一年地坚持下去。俗话说的没错：如果你可以衡量它，就可以掌控他。很可能人事部的某些人会来干涉你，甚至想要提升你部门的分数。娘娘腔们喜欢高分，与其想办法改正他们，不如尝试另一个更简单的方法。只要保证你的部门每年都进行一次人事调整，然后将得分低归咎于此。人事部门通常都会欣然接受这个解释，认为这是合理的。人事主管通常每年都会调整一次，也许因为他们成果不显著。所以当你下一年再用同样的理由时，他们还是会相信你。年度调整是个很好的主意，原因如下：

它会制造一种高度的不确定性和焦虑感，尤其是让你的下属处于裁员的忧惧中。不过，真的踢走某个人也不是个好办法，因为他们都是扩充你的员工队伍的组成部分，也使你的高薪名正言顺。你要在最后时刻给他们找个新职位，最好是个毫无意义的工作（参考上述“投入”里的要点），这样，他们就会为能留下来而感到非常庆幸，这正中你的下怀——自宰的兵卒会听凭你的处置。

它提供了一个额外的工作项目，你可以招募更多下属。如果你能把这个项目延续下去，就可以正式地全职聘用这些人作为你进行部门机构重组。

如果人事部不让你直接管理，而是替你做调查，那么你自己就要做另一份。真正的铁腕领导是非常坚持专业性的，人事部没有衡量你部门的“4E”水平，不代表你也不用调查。问卷调查是很好的方法，因为人们可以说实话。如果你直接问下属是否对工作十分投入，是否感到有够的授权，他们可能会因为害怕被炒鱿鱼而按照你想要的答案回答，这就违背了我们的初衷，而且调查分数肯定会很高。你可以把这个结果给人事部（也许会让你得到晋

升)，但是你必须清楚实际的分数应该是很低的。

娘娘腔越是感到震惊，越说明你的工作做得好。

如果你受不了编写和派发问卷，也可以从其他部门找来一个娘娘腔问几个问题，同时同意所有的统计结果都是匿名的（当然，你并不是真心同意，

但是最好还是这么说）。和这个娘娘腔聊天时，你的下属更容易将他们对你领导的真实感受说出来。然后让娘娘腔到你的办公室告诉你结果，并且特别要求他在告诉你之前不要告诉任何人。他们的报告反映出来的应该是意志消沉的、惊恐的、闲散的、得不到授权的、缺少关心的下属。娘娘腔越是感到震惊，越说明你的工作做得好。和他们不同，你的下属不会对你的职位有任何威胁，你可以一直留在自己的位置上，直到获得晋升。现在，显然这个娘娘腔手里有很多危险的信息，把他的笔记都要过来，让你可以“通宵重审一遍”，并保证你会在第二天早上跟人事部谈一谈，然后把所有资料都烧掉。

精力（Energy）

现在来看看“4E”的最后一项——精力。我们应该已经很清楚精力过于充沛的下属是非常危险的，他们是最有可能戳穿你对授权和投入所要阴谋的人。所以，你必须保持一种寂静而冷漠的办公氛围。

精力过于充沛的下属是非常危险的。

想要做到这点，方法之一就是仔细观察派对的情况。如果我们在家里组织一场派对，都会希望它像

《蒂凡尼的早餐》（Breakfast at Tiffany's）里那样，在房间的各个角落有数不尽的朋友熟人。最好的派对都是在厨房或是在楼梯上，但是只有当我们的起居室、餐厅、花园和卧室都挤满了人，才会有这种情况出现。

同样的道理，在一个闹哄哄、拥挤的办公室里，下属的精力通常比较旺盛。为了防止这种情况发生，你应该让负责办公设施的团队尽量将下属分散

开。让办公室里的人员密度降到最低，确保他们无法从高高的隔离板看到其他人，最好是做成一个个隔间，这样就可以防止他们相互聊天、相互了解、交朋友或者变得精力充沛。

你还可以用其他办法来冷却下属蠢蠢欲动的精力，下面就是一些便捷的窍门：

调节空调系统，使其输出略低于正常浓度的氧气，这样你的下属就会感到困倦。

将办公室置于方形建筑中，使得自然采光率降到最低。

将所有可以打开的窗户都更换成永久封闭的窗户——这样就没有空气流通，防止新鲜空气进入。

可以饮用咖啡和茶，但是用水要付费。瓶装水都在自动售货机中，除了卫生间，没有其他地方有水龙头——人们不喜欢饮用那里的水。过多的咖啡因（一天三杯或四杯甚至更多）不会使人清醒，反而会迟钝思维，使人暴躁易怒。

确保食堂提供的都是油腻的、碳水化合物高的食物，炸薯条、汉堡、土豆、意大利面、炸鱼、咖喱、甜点和蛋糕都是很好的选择。这些食物新陈代谢很快，但会使人在一天里都感到慵懒无力。不要有沙拉、坚果、水果、鱼、粥等食物，这些东西不仅能让人长时间保持精力，还会让人精神昂扬，自信满满，这绝对是很糟糕的副作用。

如果办公楼里有健身房，关掉它。

拆掉淋浴和更衣室，使你的下属不能骑车上班。这个空间很宝贵，可以用来降低下属办公人员的密度（就是给他们更多的空间），让他们的精力更快释放。

如果你成功了，这些下属就会完全依赖你和你那至高无上的人格魅力。

再一次证明，正是这些小细节使你的铁腕程度不断得到锻炼和完善。其他人不会注意到你的举动，没有人会感谢你，也没有人会想到你正试图扼杀掉那些可怕的精力。铁腕领导既是大胆和公开的，也是狡猾和隐秘的。通过对授权、移情、投入和精力的掌控，你就能保证当那些娘娘腔们被免职、抛弃到一边时，你这颗星星仍然光芒万丈，一点也没有被那些贪婪、谄媚的下属所玷污和侵扰。如果你成功了，这些下属就会完全依赖于你和你那至高无上的人格魅力。这种情况对你来说既有挑战也有机遇：

挑 战

如果制造了这些情况，又该如何保证富有成效的工作呢？在下一章里，你会看到如何运用一些铁腕技巧，来激励你的下属进行高效的工作，从而使你的团队、你的部门或者你的公司能够盈利、富有成效、得到认同，保证你未来的事业成功。

机 遇

如果制造了这些情况，你现在也面临着一系列机遇。在第9章里，你就会知道如何享受这种创造的自我导向缺失、精力缺失以及悲观的真空环境。真正的铁腕领导并不只是创造一种铁腕环境，他们还会善加利用。如果你自己都不能享受这种铁腕环境，那成为铁腕领导还有什么意义呢？

V

铁腕课程	正确领导
第7章 让他们不幸	
你那些没用的下属，虽然看起来丑陋无害，但是实际上却是你最大的威胁，必须严加惩治。	一个高水平的团队就是你最大的财富，他们的成功就是你的成功。他们的成就就是衡量你的标准。
运用SCAB方法，消除所有目标的确定性，减少授权程度。	保证目标的明确性，根据SMART方式检查基本要素。
防止参加任何培训，频繁进行人事调动，以此防止下属发展任何技能。	鼓励员工学习一种比例法，即70：20：10。百分之七十的技能学习应该是从工作上得来，并且在工作中不断进步。百分之二十来自于你的交往，比如一些良师益友。百分之十来自于培训。让员工进行轮职锻炼，帮助他们提高技能，并且在他们掌握相应技能后再进行下一次调整。定期调动最富才能的员工，最好的员工在一个职位上不到两年就会厌倦了。
通过无情的批判摧毁自信。	坚持不懈地树立员工的自信。
降低自己的移情程度，防止发觉下属的感受。不问问题，同时要求下属闭嘴。	提高自己的移情程度，发现员工的真实感受。问一些开放性的友好的问题，永远不要让你的员工闭嘴。
将个人努力与工作成果分开，以防下属拥有过多的投入感。	鼓励员工的投入感，将员工的努力与成绩联系起来。如果员工看不到这种联系，把他们带到最能体现其工作价值的地方指给他们看。
帮助你的下属看清楚客户（内部的或外部的）其实是幼稚、不切实际和自私的。	帮助你的员工更好地了解客户的需要、愿望和关心的事物。让公司里的每个员工都能真实感受客户的存在。

(续表)

铁腕课程	正确领导
将下属分散开，关掉健身房，打消下属骑车上班的念头，以此减少他们的精力。	让员工在相对紧凑的布局里工作，信息更容易扩散，员工的精力也更旺盛。鼓励员工健康饮食和生活，这样他们会更灵敏，表现更出色。
精力过于旺盛的下属非常危险。	精力不足的员工也会效率低下。找到方法让员工能够开发自己的潜能，竭尽全力工作。
利用人事部的调查来检查本部门授权程度和工作投入度的高低，确保其保持在相对较低的水平。	利用调查来检查本部门的授权程度和工作投入度的高低，然后让员工着手进行改进来提高相应的水平。

我们在第7章中讨论的“4E”肯定是相当重要的。授权，在世界上很多公司都是经常被提及的话题，公司里那种强烈的等级观念已经过时，没有市场了。授权就是给我们的员工更多的自我引导的机会，如果你工作的行业里人们可以自行决定做什么和如何做，那么这种授权对于你想要的生产力就是至关重要的。虽然授权是一块很难烤制的蛋糕，但绝不是一个离散的概念，它包括了三个组成部分。首先，你必须为员工设定一个非常清晰的目标以及对他们职位的期望。第二，他们要有完成目标的能力和技巧。第三，他们要有充足的信心相信自己能够完成这个目标，只要他们有足够的时间和空间来做出决定。

授权不会自动形成，一旦领导干预过多，就会很轻易地破坏掉授权的氛围。同样，感情投入也是领导的责任，创造一种充满活力的氛围，让员工能够全情投入到他们的工作之中。作为领导，一个非常好的转变就是放手，放弃对于目标和任务的迷恋，将其交付给自己的团队。工作确实很重要，但是团队也很重要，包括团队的投入程度、团队的能力以及团队得到的

授权。团队可以自己处理工作，但是没有人会留意团队内部的精力水平——除了你！

当你创造出这些条件后，我们面临的下一个挑战就是并不是所有人面对同样的事情时都会有相同的反应。个体之间的差异意味着，尽管我们努力创造一种有授权的工作环境，但是并不是所有人都能适用。于是就有了第8章。鉴于铁腕领导喜欢利用他们对于动机的见解，通过威胁拿走员工认为可以带来动力的事物来激励员工，我们也可以用同样的见解看看到底什么才能真正驱使员工。在这章里，你将学到一条真理，即激发你的事物并不一定就能激发员工！很多领导都试图用激发自己的事物去激发自己的员工，这通常只会对30%到40%的员工起作用，而剩下的员工则会觉得你的方法缺乏动力。如果你想让各式各样的人都承认你的领导，那么这点就非常重要。当然，作为团队，你肯定需要各式各样的人。不管你是在投行工作，还是在一家儿童医院，都需要不同类型的“劳动者”、“软骨头”和“阴谋家”，否则你会发现自己的公司变成一个极度不平衡、充满危险的地方，问题、风险和机遇都会被掩盖。所以我建议你要仔细想想自己的团队，他们都是什么样的人？该怎样去激励他们？你有没有充分地区分他们？

第 8 章 铁腕领导的动力

在前面的一章中，我们了解了如何制造条件确保你的领导地位不受威胁。这是你成为真正铁腕领导的第一步，在这一基础上，其他方面可以出错，但是只要能保证授权、移情、投入和精力程度都在一个相对较低的水平，那么你还是可以继续下去。然而要想成为一个真正的、羽翼丰满的铁腕领导，除了摧毁下属的意志外，还有许多工作要做。铁腕领导是成功的人，并且通常会很快取得成绩。

亚历山大大帝就是个好例子。同样，在这里我并不谈他的人生观、方式或行为，但是他的成绩以及取得成绩的速度却毫无疑问是惊人的。如果在他那个位置上，我们中的大部分人可能会占领了整个希腊，然后坐下来吃点点心。但是亚历山大不是。他孤注一掷，在短短的几年时间里，就征服了波斯的全部领土，建立了一个横跨欧、亚、非三洲的庞大帝国。不过，这点上他的胃口太大了，而真正的铁腕领导应该避免这点。亚历山大并不是最精明的，但是撇开他的缺点不谈，他确实提醒了我们真正的铁腕领导不仅能够防范竞争者，同时能够使那些潜在的竞争者处于高效生产的状态。一方面，他们通过设定重叠的任务来达到这个目的，这个我们在之前的章节里也提到过（亚历山大辖下各地方驻军总督在大部分时间里都在窝里斗），但同时铁腕领导也会精心谋划对于下属的激励机制。

在这一章里，我们会发掘铁腕领导的激励措施，看看你要怎么做才能够

确保下属在深陷绝望的同时，还能够做好他们的本职工作，从而保证你未来的事业取得成功。美国的政界和军界在2003年第二次入侵伊拉克时，是非常懂得这种激励机制的精妙之处。我不能十分肯定是谁说的这句话，但是它十分重要，并且可以说等同于美国对伊拉克采取的“胡萝卜加大棒政策”：

大棒=不合作，我们会部署足够的大炮，保证未来的伊拉克人没有好日子过，直到审判日到来的那一天。

胡萝卜=合作，我们就不使用大棒。

这就是该政策的精妙之处。将消极回应的后果和积极回应的好处都列了出来，可以说美国给了伊拉克一个无法回绝的交易，而他们确实没有回绝。那些谈论温和的领导方式的书籍在涉及到激励和影响的时候，也许都详细地谈到“推”（逼迫）、“拉”（诱导）的本质。顺便提一句，激励、影响、操纵、威逼——这些词其实都是一个意思，就是“让你去做本不想做的事情”。我们所说的激励和影响（实际上指的是操纵和威逼），主要是为了打消人事部的顾虑，同时尽量避免我们因一时疏忽，偶尔问起下属他们被“控制”得怎么样，而不是被“激励”得怎么样。其实都是一回事。

现在让我们再回到那些温柔的书里以及那些关于“推”和“拉”的部分。这里，“推”是指让不去做某件事情比做这件事更不愉快、更不利。我们可以举个小例子，问问你自己，你愿意生吃一只青蛙吗？当然不愿意。这就是因为没有足够的“推”力。让我们变一下问法：我绑架了你的家人、朋友和所有你关心的人，他们每个人都将被一个训练有素的人拷问，这个人准备了各种钳子、镐和手术刀，准备折磨他们三天三夜。如果你生吃一只青蛙，我就把他们毫发无伤地释放。哈，你能吃掉一盘子活青蛙，不是吗？这就是“推”的作用。

“推”的反面就是“拉”。“拉”的意思就是让你做某件事得到的好处显得更诱人，以致于它抵消了你最开始对于做这件事的顾虑。现在我们把那只活的青蛙放在盘子上——还是难以下咽，是不是？如果我说你吃掉它，就给你一百万美金。青蛙？什么青蛙？我怀疑你连嚼都没嚼！恨不能吃得再快些，嗯？生怕我改变主意——非常有可能。这就是“推”和“拉”的作用，和胡萝卜、大棒是一样的。然而，培养温和领导的书籍里却没能告诉你操纵下属的两个关键道理，你想要成为一个真正的铁腕领导就必须明白：

1. 最好的胡萝卜就是最好的大棒的缺失（回顾之前美国对伊战争的例子）。如果你有了正确的大棒，那么要做的就是不使用它，并获得理想的胡萝卜。
2. “推”和“拉”的效果并不是等同的。如果你想要下属做某件事，“推”的效果始终要好于“拉”。

如果你想要下属做某件事，“推”的效果始终要好于“拉”。

接下来我们分别看看这两条对铁腕领导意味着什么。首先，我们要有正确的大棒……

最大的问题就是你的下属都是个性十足的。在一个理想的世界，或者在未来世界里，所有下属都应该是严格照章办事。但是在那之前，你的头脑里必须谨记最有效的大棒是针对不同的下属采取不同的方法。如果你这样想，就能明白这个道理：有些人害怕蝎子，而有些人则把它们当做宠物。我很害怕昂贵的手袋，但是我的妻子却非常喜欢它们，并且放几个在屋子里让她很舒适，然而仅仅想到一个就已经让我睡不着觉了。老话说的好，萝卜青菜，各有所爱。作为铁腕领导，我们应该借用这句话“各种大棒，各有所长”。

最有效的大棒是最极端的那种。疼痛、苦难、饥饿和独裁都会带来最激

烈的反应。不过在现代的工作环境下，这些招数已经很难运用了（如果你做到了，那么就要奖励自己——增加一些铁腕程度分值），所以就有必要创造一些今天仍然可以用的大棒政策。对于大棒政策（同样适用于激励政策）有一个窍门就是发现下属所喜爱的工作方式的本质特征并且威胁要改变它，除非他按照你说的去做。为了让事情变得容易一些，我们可以将下属分为三类。

第一类

这一类人会因为达成目标或者完成任务而得到激励——理论家称之为有成绩需求，我们将其称为劳动者。对付这种人最好的大棒就是夺走他们获得评价和认识自身价值的能力。我们之前学到的SCAB式的目标针对这种人就很有效果，可以让他们的工作投入度和授权感降到最低。但是这里还有一些大棒政策可以让他们继续工作，帮助你得到晋升：

1. 威胁要作废所有小组或个人的工作目标（比如你曾经允许设定的），相反要求所有人都要一起工作，除非工作表现有所提升。（这一条实际上对第二类人颇具吸引力——后面会讲到——所以这是个定向的方法。）
2. 如果他们正在做的事情颇有些难度，而你又希望他们能够更加努力，你只需要暗示他们这项工作对他们来说有些困难，如果他们愿意，可以做一些容易点的工作。劳动者是喜欢挑战的，他们讨厌容易的工作。在这之后，你就可以看着业绩飞速增长了。
3. 如果你想看到更多的成绩，那么还可以找一些已经筋疲力尽的下属来帮这类人几个月。通常劳动型的下属不喜欢有累赘，他们憎恨一切削弱其成就感的事物。所以他们不愿意带着几个累赘，反而会加倍努力。

4. 如果他们看起来不能完成既定目标，那么还可以威胁改变目标。比如他们本来应该吸引新的客户，你可以让他们转而在第二季度前提升既有客户的满意度，他们对此肯定深恶痛绝。你可以让他们选择，是接受新任务还是继续完成旧指标，同时业绩要求可以适当提高一些，他们肯定会选择旧指标，然后开始通宵加班。
5. 在他们最开始加入团队时就清楚地告诉他们，你希望他们能够在两年内得到提升。他们会像巡航导弹一样，奔着这个目标前进。在大约18个月的时候，你可以将晋升变得越来越遥远，除非他们的工作业绩有大幅提升。你可以一直拖延几年，直到他们恍然大悟自己永远不会得到提升，但是为时已晚，只能辞职走人。但是同时——哈，他们已经干完活了。

.....
这类人相信人们会因为他们的辛勤工作而评价他们，提升他们。当然，我们知道那是不可能的。
.....

这些劳动者对于你这样的铁腕领导来说是最重要的一类人，他们任劳任怨（不一定是聪明的），并且相信人们会因为他们的辛勤工作而赞赏他们、提升他们。当然，我们知道那是不可能的，实际上，只有你足够铁腕，也只有你才会得到晋升。但是，周围有这样的劳动者还是很有用的。他们是最勤劳、最顺从，也是最逆来顺受的。你只需要给他们大量的工作，然后站在后边看着他们干就可以了。如果你能让他们之间充满竞争就更好了，因为那些劳动者非常享受成功的感觉，他们会加倍努力避免失败的滋味。大部分行业都很吸引劳动者，而你的团队中30%到60%都应该是这种劳动者。对于我们身边的铁腕们来说，这是个好消息。

第二类

这类人工作的动力来自和周围的人建立关系，他们喜欢有归属感，考虑

最多的是和谁一起工作，而不是做什么工作，我们将这类人称为软骨头。

虽然他们心理不正常（显然的），头脑也不清楚，但是他们却能完美地回应那些精心设计的大棒政策。不过一定要当心！那些对劳动者是大棒的政策，对这些无能的人反而是胡萝卜。他们不喜欢明确的个人目标，反而中意那种模棱两可的、集体的工作方式。如果你把部门里最差劲的下属分给他们，他们可能会误以为这反映了你对他们的信任，相信他们有能力培养最差的人。所以，注意不要将对付劳动者的那套用在这些软骨头身上。但是还是有些大棒对这些人很管用：

1. 警告他们除非提高业绩，否则就要裁员。这里你要小心，如果让他们觉得自己将要被裁员，他们就会陷入一种盲目的恐慌，然后完全缩回自己的壳里去。相反，可以故意透露给他们某人会被第一个裁员。为了获得最明显的效果，可以挑团队里最脆弱的那一个。那个刚被诊断患了绝症的，或是刚为人父母还要按揭的，要不就是刚刚获得人生第一份工作的。当然，你并不是真的要辞退这些人，但是你这么一暗示，他们的生产效率就会提升到一个新的水平。
2. 警告他们除非提高业绩，否则你就会把他们隔离开来，好让他们能够更专心于工作。这些软骨头喜欢聊天，并且认为每天花80%的时间聊天是他们的权利。你可以在办公室的偏僻角落里安排一张桌子，远离所有人，告诉他们你想要安排人坐在那里。他们一定会拼命躲开那张桌子。
3. 他们讨厌竞争。相反，他们喜欢合作，喜欢团结一致，喜欢绒毛兔、棉花糖和小鹿。所以，要求他们提高工作效率，告诉他们除非看到明显的业绩，否则就要召开月度会议，会上每个小组的组长就要站起来辩护和证明对他们小组继续投资的必要性。如果这个方法还不奏效，

你可以带一些小鹿并且威胁他们如果不开始干活，就在午饭时间于停车场把它们杀掉。

这类人很常见，但是并不是平均分布在每个行业中。如果你是在巨额融资机构、投行、石油公司或是博彩业，那么你的公司里可能不会有很多这种人。但是如果你是在企事业单位工作，那么很可能40%到50%的下属都属于这一类人。这似乎很值得警惕，但是别担心——作为一个铁腕领导，只要顺其自然，手里有什么样的人就准备什么样的大棒，就算一个软骨头也能效益惊人。

这种人的另一种好处就是他们对领导非常忠诚，甚至是对铁腕领导。这听起来很怪，但是他们确实会有一种所谓的“组间偏见”。也就是说他们把自己归属于某个小组看得异乎寻常的重要。他们中很多人的自我认同都被那种从属关系所取代。他们认为在一个无名的公司里，在一个没人知道的部门，为一个没听说过的人工作，也是很有趣和有意义的。没有人在乎，但是他们却被迷住了。这是因为他们没有强烈的自我感，只是从工作的小组那里得知自己是谁，要做什么。这对于铁腕领导来说还是有些意义的。

首先，这种人在垮掉之前可以更久地忍受你的折磨。劳动者们会更加愤世嫉俗，你只有装出给他们晋升的样子，他们才会忍受下去。而这些软骨头们则不那么注重结果，也不那么在乎晋升。相反，他们担心的是丧失掉自认为很有价值的和表明自我身份的组织成员身份，就是说他们害怕被裁员远多于渴望晋升。其次，你可以信任这些人在部门间的会议上代表你的部门。那些劳动者们只会按照逻辑分析出部门间应不应该合作，这有时会很糟糕。而这些软弱的人，刚开始感觉很热情简单，但是他们有一种强烈的部门归属感，所以会对所有其他部门产生一种怀疑和鄙视的态度。

第三类

这类人追逐权力、控制欲和影响力、我们将他们称之为阴谋家。这是目前为止最危险的一类员工。大部分的铁腕领导都是从这类人中发展而来的。他们并不十分关注清晰的目标或者与他人合作，相反，他们关注的是与高层打交道，从事那些引人注目的项目。他们追求发言权，并且普遍认为自己对任何事情都了如指掌。除非知道某事对他们的事业有所帮助，否则不会轻易做任何事，他们非常憎恨“忙碌的工作”。

这些意味着他们是你真正的威胁（他们最像你），同时他们也是最容易保持较高工作水准的。你必须时刻洞悉他们那个满是阴谋诡计、马基雅维利般的脑袋，下面是一些小建议：

1. 告诉他们在下个季度有两项工作，其中一项工作是要呈报给CEO或者其他重要人物的，而另一项工作则是面对一群小人物。如果他们不打起精神，就会被派往后面一项工作。
2. 任命他们为某些战略委员会或者类似部门的顾问（总会有一堆类似部门），然后每当你想让他们更卖力的时候，就暗示也许他们的顾问职位需要重新审核一下，让他们能够更专心于“日常工作”，他们会使出浑身力气来保住特殊顾问这个职位。
3. 当他们开始在会议上发表意见或想法的时候，可以暗示他们只有更出色地完成本职工作，才可以发表对于其他事情的想法，不过在那之前，他们最好专注于自己的本职工作。这样会让他们在自己的岗位上取得更多成果。

这种阴谋家最少见，你的团队里可能只有5%到10%的成员属于这类

人，而管理层或者更多其他的企业里可能会有30%到40%的比例。他们很狡猾，而且傲慢无礼、难以领导，如果事情不如意，他们就会变得蛮横易怒。他们很难约束，不像绵羊一样的劳动者和软骨头，轻易就可以降服在铁腕之下。

管理这类下属，必须给他们创造一种充满特权的环境，这样你就可以一次拿走其中一项特权而使他们能够继续有动力工作。这需要你有更周密的计划和前瞻性，但是从长远来看，你的努力都是值得的，因为这样可以让他们尽心工作来保住那些特殊的职位。

..... 对于这类人有一个小窍门，就是他们对于等级和
他们非常在意没有任何实质意 头衔非常敏感。比如他们非常在意没有任何实质意义
义的头衔变化。 的头衔变化，如果他们现在是行政助理，那么他们会

..... 为了成为高级行政助理而打破头。他们不明白这种晋升对工作根本没有任何
变化，而你甚至不用提高预算，因为仅仅一个头衔他们就已经很满足了。

在美国，很多公司都发展出一系列非常好的机制，来使这种阴谋家们获得自我满足。很多公司都会有专门的预算，根据你在公司的层级，规定办公室或者小隔间地毯的厚度、台历的大小以及盆栽的高度。你可以给这类人一种微乎其微的晋升，就是将他办公室的盆栽升高5公分。他会非常高兴的！看起来不可思议，可事实就是这样，而且他们还会不遗余力地拼命工作来保住他们写在邮件里的新头衔，以及那盆高了一点的盆栽。而你的代价是什么？实际上——没有.....

人们经常问我，怎样才能知道这个员工属于哪一类。这确实很难，最好的方法就是用不同类型的大棒试验一下，看哪一种能让他们表现得最出色。尝试着轮流用下面这些要点观察，然后分辨出他们的类型：

劳动者：

可能会谈论他们取得了多少成绩。

他们的邮件言简意赅，意思明确。

不会对别人的私生活感兴趣。

在你离开办公室那天（当然是晋升），他们仍然还颇具竞争力。

软骨头：

他们的桌子上会有一盒纸巾。

会时不时哭一场（莫名其妙）。

说话轻声细语，喜欢绕圈子。

邮件长篇大论，还有很多感叹号。

对别人的私生活非常感兴趣。

会养一只猫。

阴谋家：

会巴结高层领导。

忽视那些高层看不见的日常工作。

如果他们的意见被无视会发怒。

经常谈论高层领导。

对晋升感兴趣并且经常谈论。

这是铁腕领导的方法，它需要反复实验和观察。如果你还不是很清楚，那么就从劳动者的大棒政策开始，因为劳动者毕竟是团队中的大多数人。然后再尝试软骨头，最后是阴谋家。你会发现哪种大棒对你的下属最有效。在这个过程中，你也会使用了很多胡萝卜（或者说“拉”的因素），当然是在

你不使用那些大棒的时候。

最好的胡萝卜就是不使用大棒。

教你做温柔领导的书里会说一大堆废话，让你想

办法激励下属。然而作为铁腕领导，我们知道最好的

胡萝卜就是不使用大棒。只要不用精心设计的大棒对付他们，你就能得到自己想要的那种狂热的行动。

就像肯尼迪说的那样：“不要想你可以为你的员工提供哪些动力，而是想你可以威胁拿走哪些能够使他们真正沮丧的东西。”这不一定是原话，但是肯定是这个道理。这样“铁腕领导的第一课”在激励政策方面就得到了完善：最好的胡萝卜就是不使用大棒。现在我们要将注意力转到“铁腕领导第二课”上来。

当你还是个七八岁的孩子时，你的父母、祖父母、保姆或者在丛林里照顾你的野狼，不管是谁吧，都会给你讲一些故事。你回头想想这些故事，它们都是些简单的、程式化的关于英雄以及那些英雄事迹的故事，它们大都有些相似的地方，你可以按照下面的方式讲出来……

构思一个老套的童话故事

很久以前，有一位非常美丽的公主。她年轻、纤弱、迷人，最重要的是，她不是那种水性杨花的女子（应该说……她很洁身自好，你应该能明白我的意思）。她对动物很友好，而且不会在周末喝得酩酊大醉。但是她也要忍受一些困扰：后母，邪恶的同父异母的姐妹，晚上将她变成老妇人的咒语，卷曲的头发，或者一些怪兽。不管是哪种情况，总之这位公主最后被关在一个偏远的城堡里，缺乏基本的卫生设施。城堡的饮食怎么样不太清楚，不过估计肯定会有动物给她送野果。

这座城堡被一只可怕的、口吐火焰的龙看守着，公主深陷困境，但是幸运的是，她的老父亲，或者一个路过的隐士，或是森林里的动物（一只鸟，

一只松鼠，一只螃蟹等）了解了她的处境，并且将之告诉给了当地的王子。话是这样说的，谁能够将这位公主从那个邪恶的地方拯救出来，谁就可以和公主共枕并且继承他父亲的王国。当然为了孩子，通常将“共枕”这部分替换成“婚姻”，不过我们都知道是怎么回事。实际上，是这位年老的国王为了摆脱这火龙而出卖了自己的女儿。这看起来很冷酷，但是我们知道就是这样的。

这时王子就会挺身而出，穿着极不合身的盔甲，最终被那只火龙大卸八块。最后，站出来一个年轻人，他自幼就是个孤儿，靠着清理皇家马厩或者其他的“很荣耀”的体力活度日，只拿着一只笊帚作为武器，却用他的智慧、力量和勇气杀死了那只龙。接着就是公主恋爱了，而那个年轻人则是某个长期流落在外的王子，最终所有人永远幸福地生活在了一起。

这是我们非常熟悉的故事了，而且也象征着我们自己的人生。人们做事情只会有两个原因，而这两个原因在我们刚才的童话里都提到了。第一个原因就是躲避灾难，比如被龙吃掉。而我们勇敢的王子（成功或者被吃掉）采取的一切行动都离不开长矛、剑、东奔西走以及最后时刻的置之死地而后生，所有这些都是源于龙的存在。如果没有公主，他们依然会做这些来防止被龙吃掉。第二个原因就是得到了美好的事物，比如为了和公主“共枕”，对不起，是为了“娶”公主（记住她绝对是个美人，如果她很丑，那么这个故事就大不一样了）。而王子的行为中，只有很小一部分是与公主有关的。最早出场，准备干粮，喂马，梳理马毛等等，
 最关键的是，王子的行为更多是有关那条龙的，而不是有关公主的。这在现实生活中也是一样……

王子的行为更多是有关那条龙的，而不是有关公主的。

本章一开始我就说过，如果你真的想让别人做事，大棒总是比胡萝卜管用。在我们的童话故事里，就成了“如果你真的想让别人做事，那么龙要比

理。奥巴马就是那个公主，能言善辩，立场左派，黑皮肤，头脑睿智，关键

V

就是关注如果人们不投给他会怎么样：就是那条龙。可以说我们对龙的反应

我们在逃离灾难时要比靠近美好意愿更强烈，更快速。

要远大于对公主的反应。我们在逃离灾难时要比靠近

美好意愿更强烈、更快速。我现在告诉你的这些东西

在其他书本里是看不到的。作为铁腕领导，我们一

定要给自己武装许多只龙，直到足以刺激最懒散的下属。

想想在战争年代，不同国家之间会前所未有地团结在一起，所有人都同心协力。当大家面临一个明确的敌人时，集体行动就变得更加容易，而在和平年代想都不敢想的行动也成为了可能。老话说的好，需要是发明之母。这和激发你的下属道理是一样的。注意一下在我们的故事里，那些王子们一个个消失在森林里被吃掉，直到我们的英雄登场。而在现实的公司中，你需要让下属一起来完成复杂的任务，就是说你要找到一个大家都认可的公主（这很难，比如万一王子里有些人是同性恋，却从来没有提及过……），让所有人都认为值得去营救。温和领导的书里称之为“未来的远景”或者其他空洞的名词，他们争辩说如果每个人都明白这个美好的远景对他们意味着什么，其结果就是所有人都会一致走进森林寻找公主。这真是痴人说梦！他们会从不同的地方涌进森林，搭起帐篷，互相争斗，最后找到一只山羊，然后把它当成公主领回去。这是娘娘腔的做法，铁腕领导不会解释公主意味着什么。公主是对你个人的奖励：权力、金钱和晋升。所以你怎么会愿意让别人来分享你私有的公主呢？没错。把她藏起来，专心对付那条龙。

如果你有一条很明确的龙，那么就不会让你的下属主动跑进那片奇怪的森林里；相反，你会把那条龙摆在他们面前，看他们如何应对。如果不能应付，他们就会被吃掉（或者事业毁掉）。这并不是坏事，因为商场上就是要对付各种恶龙，如果应付不了，最好就站在一边，让专业的驯龙人放手

一搏。想想你的手下，你能信任他们一起冲进森林去寻找公主吗？我想不会吧。不，还是你比较擅长对付这种有鳞的怪物。

下面我们就来看看具体做法

首先，最重要也最容易接触到的龙就是你。你可以喷火（吼叫），可以飞（职位上升），还可以撕咬（解雇他们或者用别的方式折磨他们）。你必须问问自己：“我这条龙到底有多可怕？”如果只是乌烟瘴气、矮小、丑陋的爬虫，那么没有人会因为恐慌而抓紧做事情，你能做到的唯一的事情就是被人踢开。不，你必须是一条充满怒气和毁灭力量的地狱之龙。当你挺起身时，会挡住所有光亮，人们只能跪下来发抖。他们要对你闻风丧胆，全部折服于你的铁腕之下。下面是一些小建议：

1. 音量：你要朝着110分贝努力，或者和大型喷气式飞机起飞时的声音一样。声音越大，说出来的话听起来就越像回事——你也一样。你可以跟别人在户外练习一下，记录下来你的声音有多大，极限在哪里。
 声音越大，说出来的话听起来就越像回事——你也一样。
2. 变奏：不要一味吼叫。有时你会发现安静而缓慢的说话也会极具杀伤力。想象一下，你把事情搞砸了，然后要去见你的老板，他只是盯着你，然后慢慢说：“别——让——我——看——见——你——”这句话是非常有分量的。
3. 咒骂：当然，我这里不仅仅指的是口头上的。“混账”这种词就很好，可以用来表达你的怒火，当然你还可以更有创意。你可以威胁下属，如果他们不能更进一步，你就会把他们的胳膊拧下来，然后用这

条血淋淋的胳膊把他们打死。这种绘声绘色的描述更让人难忘，而且要比大喊“混账快点想办法”要有用的多。

4. 逼近他们的脸：当龙靠近的时候会更可怕。所以当你滔滔不绝地大声诅咒的时候，确保你离下属的脸只有几公分。
- 5 吐口水：大部分人都避免向别人吐口水。这是不对的，如果你想成为真正的铁腕领导，在要爆发之前最好先吃上一把坚果，这样你会分泌更多的口水，而且能喷他们一脸渣滓。
6. 大块头：在体型上占优势也是非常重要的，身强体壮很管用。对于男人来说，长高还是有难度的。而女性的铁腕领导则有一定优势，她们可以穿高跟鞋。也可以长点肉，当然不是那种病态的肥胖，只是块头大一点。这样当有人“不小心撞到你”的时候就会起作用了。可以穿

.....
显然一个大屁股对铁腕领导来说没有任何害处。
.....

一些宽大的衣服，布置大的办公桌，开宽敞的车，养高大的狗，或者一头长发，显然一个大屁股对铁腕领导来说没有任何害处。

7. 戏剧化：突然发怒非常好，而且越是突然越好。在屋子里扔东西也能增加你的威严。如果你的下属做出一份十分糟糕的文件，一定要将它打印出来，然后当着他的面撕烂它。在你的办公室里一定要准备些便宜的玻璃制品，这样当你发怒时把桌子上的东西都扔到墙上时才有效果。
8. 面色发红：试着憋口气，把血挤到面部的毛细血管中，这样你的脸就会变红，看起来就会更令人畏惧。你最好在想整的下属到来之前就准备好，如果你当着他们的面这样做，只会显得很奇怪.....

如果你能按照上述的要求去做，那么不久后你这只龙就能让下属因为恐慌而加倍努力工作了。人们常常忘了这点，就是在你的铁腕工具中，最重要

的就是你自己。你，可以让下属充满恐惧。不过你还可以再问问自己，什么比龙还要恐怖？没错——很多条龙，现在还有其他的龙等待你去唤醒。

真正的铁腕领导很聪明，他们不会仅仅依赖于一条龙，因为多龙的策略不仅能带来可持续性，而且不会给那些吓坏的下属任何喘息之机。跟你自己这只龙的道理一样，我建议你可以固定唤醒其他两条龙来保证下属能够一直处在工作的巅峰状态。这就是铁腕的：“三龙法则”。

其中一条就是外部的龙，称之为对手。可能你的竞争对手要比你更有能力，但这不是关键。你可以读读任何一本管理类的书（它们确实很棒，虽然看起来漫不经心，但是充满了智慧）就会发现类似的建议。你必须让对手看起来非常强大。你可以跟别人谈论说他们是多么强大，还有你输给他们的生意。要极力渲染他们销售队伍的实力，以及他们的研发设施是多么先进。裁掉一些下属，将之归咎于对手越来越高效。表明这个竞争对手（一定要很具体——一家有名有姓的公司）要将你置于死地。这是你死我活的竞争，市场上不能容下他们和我们。告诉你的下属这家公司已经阴险地盯上了你的客户，并且暗示（不管真假）他们会为此不择手段。你要把那家公司妖魔化，也许要有点创造力才能做到这点，所以你可以编一些小故事。下面这个模板会让你的下属不寒而栗……

“有天晚上，我在一个酒吧里跟一个老朋友聊了会儿，你还记得那个约翰尼吗？他几年前就退休了，受邀去为某公司（说你想要妖魔化的公司的名字）做咨询工作。有一天，他很早就到了公司，并在一间办公室内开始上班。上午9点，所有人都进了会议室，唯独他没有被请入，他很纳闷他们究竟在干什么，所以悄悄地混了进去，趁没人注意的时候躲在最后面。他们前面有一面印有我们公司标志的旗子，还有一个真人大小的我们公司CEO的假人。他们每

个人都上台去对着那个假人刺一刀，念着咒语，仪式似的冲着旗子尿尿后再把旗子烧掉。他们把我们的影像投射到墙上，而且可能通过不法手段，利用一些社会关系网站，找到了我们家人的样子。然后他们召集了一些黑暗力量，将瘟疫和疾病施咒在了我们身上。约翰尼悄悄退了出来，立马跑出了公司。我见到他时，他已经被吓坏了。现在，我们需要谈一下加倍工作的事。我在考虑取消所有人的假期，而我将会去趟牙买加，找找如何对付巫毒诅咒……”

这些肯定会有效果。如果你在公共部门上班，可能会问：“我要怎么运用这条龙呢？”别怕。认为竞争只存在于私营部门是个误区。实际上，竞争也存在于公共部门的各个角落。总会有那么一个部门想尽办法要打倒你们，或者某个慈善组织正在向你们逼近。所以不管你是在一家银行工作还是一家医院，外部的对手这条龙都是非常有效的手段。不过根据铁腕领导的“三龙法则”，你至少还需要激活另一条龙……

“如果我看得比别人远，那是因为我站在了巨人的肩膀上。”艾萨

V

老板的老板就是那条龙。也许现实生活中，他们也许只是一些没用的胆小鬼，靠着关系才到了这个职位。不过不要因此气馁，实际上这样更好。如果他们确实像条龙，也是一个铁腕领导，那么你就可以当着下属的面说一些他们认为正确的事情，你可以告诉他们如果那些领导们做错了事，他们一定会受到惩罚。而如果他们是娘娘腔，你就好办了。你可以将他们描绘成龙的样子，然后定期在下属面前整整他们。这样一来，你那龙一样的地位自然就提高了。

我们假设你的老板是个娘娘腔（很可能），你就要不停地讲一些小故事，渲染他可怕的样子，下面这些故事都很管用：

你看见他用一个烟灰缸打破了一个人的鼻子，因为这个人将一个关键的客户输给了对手公司。然后他吓坏了目击者，让其在法庭上说是那个人找他的麻烦，他这样做只是出于自卫，而那个受伤的人则因为人身伤害被判三个月监禁。

他跟秘书（男女无所谓）有染。事情闹得很不愉快，所以那个秘书威胁要将所有事情告诉报社，然而再也没有人见过那个秘书。

他跟黑社会头头和腐败的警长有联系。他高价贿赂这些人帮他维持秩序。

现在你已经给他们制造了一种暴龙的形象，你还需要改变一下他们在现实生活中那副娘娘腔的可怜样。这里你要使用一些小计谋。你可以跟他们解释说你的部门需要好好整顿一下，如果他们能帮你教训一下下属就感激不尽了，当然也不需要什么大动作，就是给那些下属打打气，或者就是在给他们的邮件里加几句劝诫就好。然后召开一个部门会议，请你的老板把这些讲出来。在会议之前，你就故意泄露出消息，说老板要收拾这个部门了，但是你想方设法劝服了他更多去鼓励。这样一来你的下属会很佩服你的能力，并且被那些本来是为了“激励”的话所吓到，当然那些话确实听起来很严重。这样，你就制造了第三只龙。被这些喷火的怪物围住，

还时不时被咬一口，你的下属会恐慌得不停工作。如此，你部门的加班时间很可能会破纪录，这是那些娘娘腔们想都不敢想的。如果你的公司还提供加班费

被这些喷火的怪物围住，还时不时被咬一口，你的下属们会恐慌得不停工作。

（非常愚蠢和没有必要的举动），那么你完全可以利用这些龙合情合理地取消这个规定。

当然，很可能并不是每只龙都能时时起作用，你可能没有一个可靠的外部对手（比如你在美国航空航天局工作），或者你本身就是CEO，没办法再

找个上级老板了。在这种情况下，你可以看看其他一些可以利用的龙：

人事变动和裁员：我们现在要回顾一下第2章关于不确定性的课程。在市场衰退期这只龙非常有效，同时你可以通过定期的部门重组来养活这只龙。

对失败的恐惧：这个很微妙，不过你确实可以利用人们内心那只龙作为有效的驱动力。这只龙可以一对一地对付那些非常令人头痛的下属，让他们想想自己日常工作的失败，看是否能刺激到他们。

减薪：不管是冻结工资还是真正削减工资，都是非常有效的方法，激励他们加倍工作。

我希望现在你已经很清楚自己能够利用很多只龙了。但是一定要记住，最重要的那只龙就是你自己。你不可能唤醒周围所有的龙来烘托出你自己，所以首要关注的应该是自己内部的龙。一些柔弱的领导会说只关注那些龙是非常消极的，相反，我们应该创造所需的动力来推动下属向前进。到了现在，你应该能够警惕这种妇人之仁了。如果照他们说的，就会创造一个不靠谱的公主，把她藏在一个隐秘的密林里，然后看着人们艰难合作，一起去找她。而我们则是更能体谅、更以结果为重的领导。我们不介意下属的愚蠢和低能。不同于让他们在森林里苦找，我们制造一条非常显眼的、对他们来说难以对付的龙。这些龙对我们的下属极具威胁，因此他们就知道应该做些什么来保住性命。我们并不要求他们积极地去寻找公主，相反，我们希望他们能够发疯似的躲避这些龙。我们这么做是因为我们关心——关心自己的升职，关心赚钱，还有踢那些娘娘腔的屁股。但是主要是因为我们很清楚人们的行为特点，并且我们知道不能指望人们在他们的工作上做出合理的决定。人们是懒惰和不负责的，所以我们必须创造一种激励机制来保证事情顺利

完成，并且是快速完成。

在第7章里，我们说到了如何保证下属不会推翻你。为此，我们要让他们不幸。但是让他们不幸的一个潜在缺点就是让他们对你安排的工作缺乏投入，缺少动力。作为铁腕领导，当我们遇到难题时，不会因为下属的不怀好意而感到恐慌，而是尽量修复公司

人们是懒惰和不负责的，所以我们必须创造一种激励机制来保证事情顺利完成，并且是快速完成。

的激励机制。这章主要就是讲如何取得最好的成果，我希望到现在为止，你已经相信就算是最孤立、堕落、消沉和没用的下属也能被激发出力量尽力工作，为你的升职作出贡献。记住下面两条关于激励的真理，你就不会犯错：

1. 最好的胡萝卜就是不使用大棒。准备好最好的大棒（想想劳动者、软骨头和阴谋家），威胁要使用它，然后坐等工作业绩突飞猛进。
2. 大棒要比胡萝卜好用。专注于龙，忽略公主。记住“三龙法则”。

如果将本书的第7章和第8章巧妙地结合在一起，那么就能保证你拥有一批安分守己、毫无威胁的下属，为了你的荣耀而发疯似的工作。你还能要求什么呢，不是吗！？

或者还能要求更多吗？

V

铁腕课程	正确领导
第8章 铁腕领导的动力	
铁腕领导能够一方面摧毁下属的斗志，同时让他们疯狂地完成任务。	好的领导知道员工高昂的斗志会带来高水平的目标和明确的行动。
在胡萝卜和大棒的游戏里，大棒总是胜出。人们躲避灾难总是快于接近美好。	扔掉大棒。明确的目标、对事态重要性的理解以及会做得更好的保证是最好的驱动力。
找到下属真正喜爱的东西，然后威胁将其拿走。	找出员工前进的真正动力，然后努力发现如何让他们得到更多。
第一类：“劳动者”喜欢明确的目标和有挑战性的任务。威胁拿走他们创造的目标，并且将一个升职的假胡萝卜放在他们面前，促使他们年复一年地辛勤工作。	“劳动者”（麦克利兰称他们为“成就者”）确实喜欢明确的目标和有挑战性的工作，所以要提供给他们。对所有员工都要当心虚假的升职胡萝卜。偶尔可以让他们放慢速度，从做过的事情中体会些学习心得，确保他们与团队里的其他人一起庆祝取得的成绩。
第二类：“软骨头”喜欢和谐的团队和有意义的人际关系（不管是什么关系）。威胁要让他们展开竞争、单独工作或者裁员，然后就可以静观业绩突飞猛进。如果这些都不管用，就杀一些小鹿。	“软骨头”（麦克利兰称他们为“附属者”）确实喜欢团队和谐以及有意义的人际关系，所以给他们提供这些。鼓励他们进行合作。大量的团队午餐（这些也可以像你喜欢的以工作为主）就很好。记住，如果他们认为自己做的事情对团体很重要，那么这类员工会比其他员工工作得更努力。如果你想利用一下小鹿，可以一起去趟动物园，但是不要杀任何动物。

(续表)

铁腕课程	正确领导
第三类：“阴谋家”喜欢从事高调项目，与高层合作。威胁要将他们调到古拉格群岛上的项目，或者移除之前获得的“特别顾问”的头衔。用毫无意义的头衔变动奖励他们，让他们觉得更高一级，给他们配置更大的盆栽，他们就会玩命工作。	“阴谋家”（麦克利兰称他们为“影响者”）确实喜欢从事高调的项目和与高层合作，所以尽量满足他们。要确保在他们出人头地那天已经具备很好的规划能力和组织头脑。
	这里没有铁腕课程，但是有一点很关键，就是不是所有人都跟你的动力是一样的。要避免认为对你起作用的也同样对别人起作用。可能有时会这样，但是绝不都是。
在龙和公主的故事里，勇敢的王子会因为龙而采取更多行动，就是说燃烧的平台（真正的危险）要比最鼓舞人心的幻象激发更多的动力。	燃烧的平台会激发很多行为，但是持续的痛苦会让人们精疲力竭。为了获得更多长久的、积极有效的行动，你需要那个公主。
要想激发出下属最大的工作潜能，你需要至少三条龙向他们灌输恐惧和敬畏。	要想激发出员工的最大潜能，你必须要给他们提供一个能够真正激励他们的未来远景，这必须是他们想要变成现实的事物。
为了最好地诠释你这条龙，对下属大声叫喊。	几乎没有什么情况你需要对员工大声叫喊，除非他们要被火车撞到，这样的话你就尽力大声叫吧。
咒骂下属。	脏话是相对的。如果你在公司已经工作过一段时间，那么你应该了解公司的文化。但是如果你是新来的，那么在开骂之前一定要先了解一下。不要为了融入公司而去骂脏话，但是当你成为领导后也不要为了装清高而不骂人（温和的）。

(续表)

铁腕课程	正确领导
逼近他们的脸。	不要侵犯员工的私人空间。
使用武力威胁	这是绝对禁止的！一定要注意武力的后果。正确地运用肢体语言来展示你的自信和谦逊。
吐口水。	实话实说，这并不是个好主意。
养一个肥臀。	呃……不知道该怎么说。从目前看来，领导能力与屁股大小之间是没有关系的。所以不管你的屁股是大是小，都无关紧要。
憋气让自己脸红，以显得更具威胁性。	不要这么做。
利用下属对竞争、上司、裁员、减薪的恐惧，激发更高的工作效率。	要用热情和活力来促进工作效率，而不是恐惧。可以鼓励对抗外部竞争，并且树立内部的自信来应对任何挑战。

第8章剩余的部分要完全逆转过来操作。当我们谈到龙和公主的时候，有一点是没错的，如果你要激发员工发生改变，确实需要清楚地描绘出那条龙（或者燃烧平台），但是如果一味忽略公主则是很危险的。最好的动力应该是接近目标，而不是逃离危险。我们主动选择的变化要比被迫发生的转变好得多。所以，想和团队合作，就要明确目标、远景以及团结一致所奋斗的事物，这种事物必须真正吸引你们所有人。至于对人吐口水……

第 9 章 权力和滥用权力

这个世界上有两种人。一种人很用功，到目前为止已经把这本书的每一章都认真读过了。他们一回家就将衣服挂起来，做晚饭后收拾干净厨房，将要做的事情列成单子。他们是一丝不苟的人，这种人没有什么问题，很多铁腕领导都一丝不苟。还有另一种人，他们会直接跳到这一章学学如何整人。我挺喜欢你们这种人的，你们很乐观，还有点马虎。

不过这第二种方法有点问题，恐怕当我说出来的时候，那些一丝不苟的人会暗自发笑，那就是如果你想要滥用权力，首先应该先拥有权力。如果你没有读过前面八章，那么就要努力去建立自己的铁腕力量，然后才能滥用这种权力。所以你们这些乐天派——现在该回头看看前面几章，提高你的阅读速度。而那些认真读到现在的人：继续读下去。你将要进入铁腕领导最黑暗、最铁腕的领域。对于我们这种资深铁腕类型的人，仅仅将下属的自尊打击到最低程度来防止叛变意识的萌芽是不够的，用攻破心理防线的大棒和群龙来激发出战争年代才有的狂热也是不够的。不，我们想要的更多。我们已经为成为铁腕领导创造出了最好的环境，现在我们要充分利用这个地位。你们中有些人可能已经明白了我的意思，并且觉察到了接下来会讲些什么，有些人可能已经在滥用既得权力了，其他人可能会对接下来的一些建议感到震惊。这是你内心软弱的一面在进行最后一搏。加油，一旦

我们已经为成为铁腕领导创造出了最好的环境，现在我们要充分利用这个地位。

你开始练习这些课程，那些懦弱的一面就会永远消失……

首先，我们来谈谈钱吧。你很可能赚的比下属要多，这是非常合情合理的。你的职位更高，责任更重，而你也被认为更有能力去完成工作。你的工作是难度最大的，下属们只要做好他们自己的工作，而你则需要花费所有力气，按照第8章里要求的那样创造条件鼓励他们有所表现。你的公司完全应该付给你比他们更多的薪水，但是难道这就足够吗？记住，铁腕领导是最追求成果的，而你的下属则会因为目标任务接二连三地完成而狐假虎威。你花费的所有时间和精力都会直接使你获益，但是你的下属同样会从中分一杯羹。而这点在年终发放奖金的时候就显现出来了。因为你已经认真读过这本书了，所以你已经创造了出色的业绩，有些成果可能就是为了建立你的庞大帝国而进行的一些没有意义的忙碌的工作，以此来证明你那被抬高的薪水的合理性，但是更多的还是通过你的精心操控，由那些任你摆布的下属们达成的成果，而这些努力的回报就是一大笔奖金。接下来就是计算一下谁能拿到多少。如果是在娘娘腔领导的公司，下属们会拿到他们的奖金，然后是比平时稍微放纵地喝点香槟庆祝一下，接着一切又回到正常的工作状态。这一套是按照如下原则进行的：“每个人都应该被支付与表现相当的薪水。”

现在，我希望你能够从铁腕的视角发现这种情况的不公平。问题出在这部分：“与表现相当”。我们现在说的是谁的表现呢？他们肯能确实搬了东西，但是是谁在挥鞭子监督他们？让我们再回到胡萝卜和大棒的理论上：记住，如果你想让别人做事情，大棒总要比胡萝卜管用。而奖金就是胡萝卜，也是下属一年下来所期盼的。另一方面，是你在一年之中精心设计了各种大

棒，定期对他们下手，使他们达到了最好的状态。如果不是你，他们可能一分钱都拿不到，而现在他们却将所有奖金都搬回家，这公平吗？这些奖金可能只激发出他们10%到20%的努力，而你坚持不懈的努力才

如果不是你，他们可能一分钱都拿不到，而现在他们却将所有奖金都搬回家，这公平吗？

激发出更多。可以说在铁腕领导的世界里，只有你才应该被奖励。把这些当做他们奖金的赋税吧。如果让他们自己做，恐怕什么也做不成，根本不会有任何奖金。而在你的帮助和指导下，他们达成了目标，有了收获。我认为他们应该把所有的奖金都给你，作为对你的尊敬和感激。然而，几乎没有下属会认同这点，所以我们稍微谦虚一点，要他们80%的奖金应该还是合理的。吸走你的下属80%的奖金对你来说绝对是个动力，这会使你的铁腕程度更高一层，同时这也是你制造了应有的恐怖和掌握了绝对的控制权后最可能得到的好处。这样，公司也能从中获利，也就是铁腕程度越高，成果越多——所以没有人是输家，这是个双赢的局面。然而，从下属的奖金中抽走80%也不是那么容易的，所以这里有一些提示和技巧：

别告诉人事部：除非他们思维很超前，否则他们通常不会赞同这个意见，相反他们认为（而且是错误地认为）下属们应该得到100%的奖金。

让下属做选择：想要（A）获得最多的奖金，同时给你80%，或者（B）一分奖金也没有。如果他们选择了A，那么一切都好办；如果他们选择B，以失职解雇他们。他们的失职很容易就能证明，因为记录显示他们没有任何奖金。在这种情况下，估计大部分下属都会选择A。

保持非正式性：不要写下任何东西，更不能让他们逛到人事部去打听奖金的80%是怎么到他们老板手里的。相反，找个晚上把他们约到一个废弃的采石场或是工厂，然后让他们把现金交出来。这样公司会认为奖金是正常发放的，没有人得到更多。这个手段还很有趣，不仅进一步加深了下属对你的敬畏，还让他们到以前从来没去过的地方待了一晚上。

对不交钱的下属实行零容忍政策：任何人如果没有上交奖金或者跟你讨价还价，打断他的腿。

用这种方法，没有理由每年不多赚50%，如果你在银行工作，那赚的更多。但是这种办法只能用在你的直接下属，就是那些直接为你工作的人。你的铁腕程度越高，层级越高，就越会发现自己掌管着很庞大的队伍。当然，你不可能把每个人都约出来抽取他们的奖金，但是别怕，这不会减少你的收益。你可以在掌权的组织内推行奖金征收机制。根据经验，你公司里最基层员工的40%到50%的奖金要在某个黑暗的弄堂里交给你。这就意味着你的直接下属要想办法抽取下面足够的奖金，这样才能保证这笔钱不会因为一层一层的“手续费”而被盘剥殆尽。在一个庞大的组织下，你的薪水会成倍增加，促使你退休，享受富裕奢侈的糜烂生活。这就是我所说的要“充分”利用——为什么不呢？如果你已经竭尽全力成为铁腕人物，为什么不收获点利益呢？不过，千万不要以为一切都是为了钱，滥用权力除了让你成为富人外还有更多意义。

.....
你是不是55岁，又丑又胖，
邋里邋遢，不修边幅，这些都
没关系。在你的属下眼里，你就像
神一样。
.....

权力就是壮阳药。你变得越铁腕就越强大，越
让人不可抗拒。你是不是55岁，又丑又胖，邋里邋
遢，不修边幅，这些都没关系。在你的下属眼里，你
就像神一样。普通人都梦想着能和神交朋友。这并不
是因为你的铁腕而带来的机遇，而是为了提升下属

对神的虔诚度的一种义务，这义务只有通过和像你这样令人畏惧的人的亲密
接触才能实现。将其视为任务，而你则是非常愉快地全身心投入到这项任务
中。同样，那些讨厌的人事部是不会赞同你的做法的，所以你要很小心避免
被认为是个无耻的流氓。这对你的履历和未来的事业没有一点好处。在曾经
的美好时光里，这些是很平常的，健康也很有乐趣。罗马皇帝卡里古拉更是
极端，他在王宫举办大型的盛宴时会和他喜欢的客人睡觉。如果哪位女士的
丈夫有意见，就把他杀掉。啊，美好的昔日啊！现今我们对这类事情似乎过
于敏感了。不管你是男人、女人、异性恋、同性恋或者双性恋，如果你不想

面临数不清的官司，就一定要比卡里古拉更小心。

首先，你要选择好对象。最好找一个职位低一些的，比你低很多级的比较理想。刚毕业的学生非常好，因为他们年轻，地位低同时又很上进，而且他们通常还没有建立很多商业关系，这样你就更容易摆脱。理想的情况是他们聪明、灵敏、热情，最重要的是天真。我们可以将他称之为萨姆，一个很好的不分性别的名字，这样可以表明男性和女性的铁腕领导都可以玩玩这个游戏。在召开全体员工会议的时候，找机会认识他，然后热情友好地邀请、欢迎他来到你的部门工作，并且关注他平时的工作。他肯定吓坏了，因为他对你的铁腕名声早有耳闻。而你要让萨姆感到不管别人怎么说，对他来说你都是一个非常友善的人。萨姆可能会认为是自己某些特殊才能融化了你铁腕的一面。你的下一步就是找出他的工作是什么，以及他的兴趣是什么。对一个下属表示出这样的兴趣，你可能会觉得奇怪、不自然，这很正常。然而，你只需要知道萨姆最基本的情况就可以了，为的是你日后可以为他量身设计一个项目。你可以热情地跟他握手，然后表达出希望能再次和他合作的愿望，然后紧跟着在他听力所及的范围之内，大声呵斥一个比他层级高很多的主管。

对一个下属表示出这样的兴趣，你可能会觉得奇怪、不自然，这很正常。

这时萨姆会很兴奋地走开，惊叹于这次邂逅。“这老家伙还没那么坏”，他会对惊讶的同事说。每次看到他时就点头微笑——刻意的狡黠的眨眼也不错，而萨姆现在会认为你确实是一个非常友好的领导，周围则是一群白痴和笨蛋。现在，你就要策划一个名字唬人但实际上毫无用处的空壳项目并邀请他帮忙。这个项目必须是没有实质意义的，以防萨姆坏了大事。你可以透露给下属对这个项目感兴趣，但是不要有其他具体的要求。可以说到现在这个阶段，你的下属们已经完全习惯于你掌控他们的一举一动，绝对不会擅自行动，所以当你在几个星期后斥责他们没有人听你的想法，所以决定

要任命一位“年轻聪明的家伙”到一个特殊的项目，看看“我们这里是如何工作”的时候，他们也没有异议。向下属暗示这个年轻聪明的新人会让他们“竭尽全力”。你现在已经制造出完美的环境引诱你的猎物，在这个环境里，萨姆不被关爱，不被支持，而且会被其他为你工作的人孤立，所以他只能依靠你的支持和保护。陷阱已经布好了。

现在你要去找萨姆的直系上级，通常他们本身比你低很多级，约他们一起吃午饭，然后跟他们谈谈这个项目以及它的成果。向他们表明你现在的困惑，即身边没有人以全新的视角看待这个问题。跟他们解释说你很希望他们能帮忙，但是以他们现在的职位，看法有点过于挑剔。问问他们的部门里是否有人可以帮忙，然后打听一下你在最近一次会议上发现的一个年轻聪明的人，名字叫萨姆。萨姆看起来很适合做这项工作——他是不是碰巧为你们工作呢？而这个时候，那个主管肯定会发现这个项目跟平时隐约察觉到的萨姆的工作兴趣非常合拍！接着你要对他们表示感激，保证萨姆回来时会是个素质出众的员工，而一小笔奖金也已经打到了他的工资里。现在，萨姆就听凭你的处置了……

显然你安排萨姆去的项目只是堆垃圾，但是萨姆并不知道。好的项目应该是像下面这些：

彻底革新预算机制

分析客户满意度低的根源

如何处理工时表

网络基建战略

这些都是没人会在意的事情，但是这些项目会让他跟那些易怒的股东们进行长时间的、不着边际的谈话。给萨姆三个月的时间去考察，然后看看

他能向你汇报些什么。把他安排在你办公室的旁边，这样他就能看到你的铁腕行为。他们需要你继续对别人苛刻，然后对比之下感受你对他的呵护和人性化。因为你给他的环境并不那么理想，他会发现跟那些股东的谈话并不简单，挺让人灰心，而周围那些更高级别的主管们也公开对他表示敌意。他会感到孤立、困惑和担忧，同时他也会理解你确实非常非常忙，只能在工作日结束后见见他，可能大概要到晚上7点。这时你可以提议去个酒吧或者小酒馆，还可以顺便喝一杯。要肯定他工作得很好，专心听他毫无用处的想法，注意要点头，保持微笑。问问他哪些工作可以改进，然后记下来，或是打几个电话，让手下人照着做（当然这些通常都可以在稍后取消）。8点左右，你和萨姆都有些饿了。相比你们各回各家，不如在路上随便吃点。对于你的邀请，他肯定很激动，这时就需要一些事先做好的准备工作了。

这个星期的早些时候，你就在一个非常奢华昂贵的餐厅预订了一个位置，那个餐厅的人认识你最好。8点的时候，你可以问问萨姆喜不喜欢吃法国菜，然后说看看能不能在附近这家星级饭店找到位子。你假装打电话过去问有没有桌位，实际上你早已经预订好了。接着就要把萨姆带进餐厅，如果下一步你还不清楚怎么做，我就真的对你绝望了。那就是点大量的酒，然后让你的老公或老婆（如果你有的话）相信你正在开会。

现在，处理萨姆问题的关键就是知道什么时候结束这段关系。几个月的时间足够了。随着新鲜感的消失，你开始想要找寻新的目标。如果萨姆表现出难搞的迹象，那么就要赶快结束这段关系。当然，结束这段关系也意味着把萨姆从公司开除，留他们在公司里是很危险的。所有人很快都会忘记萨姆的，除非他还一直待在公司里。而且，每当你成功俘获一个萨姆，事情就会变得有些尴尬，想想看公司里有8个或10个萨姆会是

 什么感觉。很明显，当他们变得无趣和令人厌烦的时候，就把他们除掉。

 候，就把他们开除。而你也要克制自己，在一年之内

最多应付两三个萨姆，否则就会有被发现的风险。

至此，我们已经知道了如何从下属的奖金里抽取相当一部分到我们自己的银行账户，也知道了如何运用自己的权力来俘获萨姆的芳心。还有什么可以让我们进一步挥霍手中的权力吗？当然还有！

另外一个你可以滥用权力的地方就是公司的开支系统。公司的开支通常是用在订机票、酒店消费、火车票、会议费用等等与日常商业活动有关的消费。然而，这些费用还可以用来支付你的假期、房子的装修，以及你和朋友、家人晚上聚餐的费用等等。为此，首先你必须弄清楚的就是老板会不会核查你部门的开支情况。如果他们不，那么你就省了很多工作；如果他们会去检查，别灰心，还是有办法的。如果你的老板是个非常顽固的人，坚持每笔费用都要亲自签发，那么实际上他反而帮了你的忙，因为如果每笔费用他们都亲自签发，那么这些开支就非常合理了，不会有任何人会去质疑。为此你需要一些辅助事项：

一个替罪羊——跟他合作，当东窗事发时，让他来背黑锅。

一个假的昂贵的工程项目。

一个可以操控的行政人员。

建立一个“特别项目”小组，这个小组可以让一个非常靠得住的人来带队，但是组员可以随便找些凑一凑。给他们布置“发展公司战略”或诸如此类的毫无意义的工作，然后让他们满世界跑。可以让他们去拜访其他国家的同事，如果没有，就让他们去参观其他公司的装备，看看这些公司面对新兴市场是如何做的。你必须保持一个合理的、固定的、高水平的飞行开支，然后就可以跟领队的人说你想加入其中一些旅程。当然编一些瞎话是很容易的，比如“进行质量监督或者出于研究目的”。

现在你已经为自己准备好了一个自由开支的大背景，接下来要做的就是找到一个可以操控的行政人员，这样你和你的家人就有很多免费而奢侈的假期（或者你可以带着萨姆……）。找到这样一个人并不难，问题是如何运用合适的手段。一定要注意下面任意一点：

你要做的就是找到一个可以操控的行政人员，这样你和你的家人就有很多免费而奢侈的假期。

一个私人助理或是行政人员因为工作表现欠佳而被你的管理层解雇了，这时你可以趁虚而入，当他们的救星，然后让他们答应你的要求。

一个私人助理或是行政人员懒惰至极，无能到家——这种人绝对是人才，非常适合做一些见不得人的小勾当。

一个私人助理或是行政人员与另外一个员工有染，而他本身是有妻子或者丈夫的，甚至还有孩子，也就是说他或她大有可利用之处。

如果你抓到一个行政人员正在篡改账目……那么你绝对中了头奖！

这个行政人员可以帮你预订机票和支付假期费用。因为你是个高级的铁腕领导，做这些行政事物会自贬身份。而且说实话，你真的会用这种低级的系统吗？不，我认为你不会。当然作为回报，这个行政人员也会得到一些小恩小惠，如果他们多嘴多舌，就以闪电般的速度开除他们。

因为你是个高级的铁腕领导，做这些行政事物会自贬身份。

这样，你就可以获得收益了。但是，别忘记你的替罪羊——铁腕领导从来都会有后备方案。如果你的老板，或是他们的老板，或者某些爱管闲事的无聊的人，发现了你的部门产生的巨大开支，你就必须能够“合理的否认”，从而成功脱身，而你的替罪羊则马上会被开除。你的上司会因为你快速果断的解决措施而嘉奖你，你的手下则会对这种无情的处理方式感到不寒而栗。然后你就可以启动一个特殊的项目调查部门来复核收支政策和程序，

这时如果能有一个聪明的年轻人以全新的视角调查这件事就好了……

记住：铁腕领导绝不会恐慌。恐慌不会对你的铁腕声名带来任何好处。

作为铁腕领导，你有一个全新的视角来参与公司的管理，进行商业活动，对

在每一堆废物中间都有一粒金子，只不过大部分人都不会去寻找它……

付那些没用的下属。作为铁腕领导，当情况有利时自然很好，当情况不利时则更好。我想说的是在每一堆废物中间都有一粒金子，只不过大部分人都不会去寻找它……

总之，我们垄断了下属的奖金，诱惑了无知的少男少女们，利用了收支系统。然而，作为铁腕领导，还有许多因素是我们可以榨取最大价值的。我们已经知道了随着铁腕程度的不断加深，你在公司的地位和影响力也会不断提升，而这会让你掌控越来越多的经费。从第三方供应商那里采购合同和服务，这个工作不简单，因为现今竞争日益激烈，许多供应商都可以提供类似水平的服务。作为铁腕领导，我们应该从中看到赚取更多价值的机遇。毕竟，这些供应商是空手套白狼，而你作为最终做决定选择哪一个的关键人物，他们给你一些额外的好处也是相当公平的。

但是你的铁腕手段可不止这些；这里有你需要的技巧和手腕帮你打造完美的环境来滥用权力（见第7章和第8章）。而如果人们只能认识到这些则再好不过了。实际上这是驱动我们成为铁腕领导的真正动力，这是我们走上铁腕之路所追求的最终结果。我们利用铁腕手段来获取权力，一旦获取权力，我们就可以使用权力。

之前我曾说过，作为一个铁腕领导，如果情况有利自然很好，如果情况不利则更好。这点非常适用于下属的工作表现不尽如人意时。大部分柔弱的领导对于下属工作表现欠佳都会很头疼，然而铁腕领导则不会，这里我们已经知道有两个原因：

1. 这些不称职的下属可以很好地填充你的部门。
他们让你掌控的部门看起来很庞大，然而却不用增加你的工作量，为他们指派一些有用的工作。
2. 他们的不称职并不会影响到你，因为你很清楚如何激励他们（用对准他们心理防线的大棒威胁他们），并且你已经唤醒了那可怕的三只巨龙，使你的下属陷入一种疯狂工作的状态之中。

这些不称职的下属可以很好地填充你的部门。

不过这里还有第三个原因。如果某个下属就是扶不上墙，尽管你已经用了大棒和龙，可从他身上还是得不到任何价值，这时在你把他发配到等同于西伯利亚的部门（质量管理部，项目管理部，或者人事部都是好去处）之前还是要三思而后行。这种人能不能以其他的方式为你所用呢？如果他们真是你认为的那样无能，那么他们在其他地方也是找不到工作的，他们自己也很清楚这点。这样，你在这些没用的人身上就有了潜在的砝码，从而加以利用。基于这种可能性，你可以列出一个单子，单子上都是你想要完成但却不想亲自动手去做的事情。下面就是放在我最上层抽屉里的单子：

1. 钻进我房子的下水道，然后把经常堵塞的管道清理干净（太脏了）。
2. 暗杀与“真人秀”有关的人（太冒险了）。
3. 伪造退税账目（太无聊了）。
4. 捡我的狗的粪便（太臭了）。
5. 在毛里塔尼亚设立办公室（太远了）。
6. 慈善工作（极度厌恶病人和穷人）。

我们那些无能的下属在这些事上迟早会派上用场。拿最后一项举例吧，

我们都喜欢做些善事，而且说不定真对我们的灵魂有好处，同时也会让我们看起来很慷慨有趣，因此更能吸引异性的注意。这是两个为什么要做善事的非常好的原因。但是，你显然不会真的想把时间花费在这种事情上——不！这时就需要那些不称职的下属了，你甚至可以制定一个计划，就是定期把部门里没用的下属分派到当地的慈善机构工作。你可能多少削减一点他们的工资，这样他们就不会给公司造成太大的拖累，不过他们是能够接受的，因为

你那个不朽的灵魂会得到一次完美的洗礼，而且你随时都可以占据道德的高地。

他们现在是拿钱去做那些本是强迫罪犯们因逃避牢狱之灾而去做的工作。你那个不朽的灵魂会得到一次完美的洗礼，而且你随时都可以占据道德的高地。如果他们

们捡完学校的垃圾后还有时间，就让他们溜溜你的狗。哦——正好他们在，他们会不会修理下水道呢？

作为铁腕领导，我们应该多做些慈善。当然，我们做这些的原因和那些娘娘腔不同，想想这些：慈善是在进行资金分配时较为有效的节税方法之一。

现在，你享受了成为铁腕领导的丰盛果实。铁腕领导带来的不是小利小惠，而是10倍或20倍于其他方式所能得到的收益。再来看看那些软弱的、哭哭啼啼的同事，挣扎着过着毫无意义、毫无所得的生活。所以你要挺直腰杆，鄙视他们，然后想想接下来还可以用手中的权力做些什么。

他们不只是去做一份工作，而是去挥霍一个职位。

希望通过这章的学习，你已经看到那些娘娘腔对于自己公司职位的思考过于一元化。他们不只是去做一份工作，而是去挥霍一个职位。你可以问问自己：

我得到权力究竟是为了什么？只是为了权力本身吗？那样的话你就真是个肤浅缺乏魅力的人。我们追求铁腕的目的并不是权力本身，我们真正想要的是权力所赋予我们，能够足够勇敢的、明智的、冷酷的驾驭权力。大部分你的手下都没有这种权力，也不知道拥有权力意味着什么。而我们将得到的权力

用作盾牌，让人们以为是权力本身在驱动着我们，而实际上我们在玩一场铁腕游戏，他们看不到，我们却乐在其中。社会上将会视你为野心勃勃，极度渴望权力。接受这个看法，用它来掩饰你真正的意图，直到揭开真相的时刻来临。当你的下属满怀感激地交给你他们80%的奖金，看着你坐上公司的宾利车，拥着萨姆去浪漫的米其林星级餐厅吃饭时，他们就会意识到，也许你想要的不仅仅是权力，还有很多很多……

V

铁腕课程	正确领导
第9章 权力和滥用权力	
现在你已经有了铁腕领导的名声以及由此带来的下属的恐惧和敬畏，利用它！	现在你是一个领导，做好你的本职工作，并带着认真、敬畏和谦卑的态度履行你的义务。
问问自己，不是你能下属做些什么，而是他们的奖金应该给你多少？毕竟，是因为你的精明领导和激励技巧，他们才取得了奖金，所以这些钱不应该第一时间归你吗？	想都不要想。并且，不要认为奖金是人们的主要动力。它不是，而且没有任何一个研究发现奖金的多少和对工作的动力大小之间有关联。实际上，所有的科学发现结果正好相反，也就是说，高额奖金回报导致：“如果你要贿赂我这么一大笔钱做这项工作，那么说明这工作肯定非常糟糕。”
家里满足不了你？找一些刚毕业的学生，或是任何你看上的下属。但是记住，在你搞定他们后，马上解雇他们。	一定要非常小心。你可能感觉像是坠入了爱河，但是当几个月后事情搞砸了，劳工法庭会怎么看这件事？很多人都是在工作中遇见了自己的丈夫或妻子，所以工作和感情是可以同时进行的。
公司的开支系统在正确的管理下就是一座金矿，因此它值得你成立一个采矿队。	这样做你的事业就会化为乌有！
确保那些供应商知道你的喜好。	一定要做到两袖清风。就算有一丝怀疑也不能接受，做到五五分账，或者确保所有的支付都是个人行为，比如体育赛事的门票。你可以与供应商做朋友，但是要问问自己：“如果是我们给自己发工资，还会这样做吗？”如果答案是不，那么你就不要这么做。

(续表)

铁腕课程	正确领导
让那些确实无能的下属去做你不想做的工作。他们不会抱怨，如果他们抱怨，就以不称职为名轻易开除他们。	如果你有一些“确实无能”的员工，应该趁早让他们离开公司。给他们明确的期望值、发展的机会、清楚的回馈以及跟他们签订绩效改进合同。在生活中，让别人去做你自己也不想做的事情肯定是不奏效的。你的父母可能会帮你收拾烂摊子，所以让他们去……
从事慈善事业，慈善机构是个吸取公司款项的好地方。	从事与你的工作有关联的慈善事业。这不仅是正确的事情，还会激发更多的工作投入感和动力，进而提升生产力。

第9章写起来很有趣，但是有一点值得严肃对待。许多领导可能都会掉进第9章的陷阱里，如果你也差一点掉进去，那么就要非常小心了。一旦你开始滥用权力，就会冒着被发现的风险，而一旦你被发现，就会冒着整个事业付之一炬的风险。很多领导和政治家都意识到了这一点。在英国，这一年来（我是2011年年初写的这本书）我们身边很多滥用公款的官员都为此丢掉了工作，身败名裂。有趣的是，他们之中几乎没有人一开始就是出于邪恶的目的，人们往往在不知不觉中逐渐陷进这些陷阱。我们是在滥用权力还是出于务实需要？我们是在滥用权力还是在恋爱？我们是在滥用权力还是只是和一些朋友聚一聚，而这些朋友恰巧是供应商？在我们看来，可以轻易地按照自己的意愿来解释。但是我们要担心的不是我们的看法。问问你自己，如果在几年里你如此强词夺理，别人会怎么看？还能瞒过去吗？



第四篇

Part four

现代企业环境中的 铁腕手段

现在，我们已经接近铁腕旅程的终点。到目前位置，我们已经学会了铁腕的内涵，铁腕滋生的土壤，以及提高铁腕程度的种种技巧，并从历史人物中获得了大量灵感与教训。但在现代企业中，我们应该如何在崇尚人文关怀的职场氛围中注入铁腕的灵魂呢？让我们一起进入这一段旅程吧。



第 10 章 把人事部逼上绝路

伊凡、丘吉尔、屋大维、马科斯和成吉思汗有一点是共同的，他们从不会为人事部的白痴们担心。他们的相似点不止于此，除了丘吉尔，他们都把自己的王国传给了自己的家人（至少他们是这么打算的），然而英雄之后的世界已经变了，所以铁腕领导方式也要随之作出调整。我们现在受法制的约束，还有政策来弥补漏洞。裙带关系，一直以来作为社会上一种积极的推动力量，现在也饱受非议。我们的铁腕手段也必须适应21世纪的环境，本书剩下的部分就是确保你的铁腕技巧不会被现代世界的柔弱气息所消磨。

如果你能读懂这一点，那么要么已经掌握了令人生畏的铁腕手段，要么已经决意如此。千万不要让这个怪异的时代将它淹没，相反，通过下面两章的学习，使之能够适应这个时代。

走上战场之前，你要做的最要紧也最重要的一件事，就是认清你的敌人。2010年，媒体曾广泛报道俄罗斯正在部署一系列仿真充气式军事武器。所有的军事装备从坦克到移动雷达站都是充气橡胶制成的。这些东西可不是孩子们玩的便宜的城堡模型，而是涂有化学物质的高科技装备，用来欺骗敌方的雷达系统和热感应装备。聪明的俄罗斯人啊，伊凡肯定会感到骄傲的。他们知道，就像每个小动物都懂得利用伪装色来逃避较大动物的捕食，躲避敌方的监测是赢得战争的第一步。作为铁腕领导，相比其他人来说，你在一个合作的环境里是有些优势的：

1. 首先，你要学会喜欢战争。相比躲开它，你已经明白了战争的真正意义：一个升迁的机会。据说，当然也可能是假的，在一级方程式赛车比赛中，遥测技术说明了一个有趣的现象，将最好的车手同那些平庸者区分开。当大部分车手看到前方发生事故时，他们会刹车或降低速度。但是最好的车手不是这样，世界冠军们在面对这种不确定性的时候反而会加速。你也应该这样！欢迎战斗，因为通常战斗也会带来新的机遇。
2. 第二，对于冲突性事件，你已经游刃有余了，它给你一个释放内心恶龙的机会，让你可以尽力嘶吼，随意开除你的手下。
3. 第三，你实际上看到了冲突。很多人都会犯这样的错误，就是认为这是个合作的世界，我们会一起工作，最终打造属于我们的彩虹、冰激凌或其他乱七八糟的东西。幸运的是，你看到的世界充满了肮脏的争斗，并且学会了如何笑到最后。所以，无论面临何种敌人，你都应该感到无比自信，并且真心珍惜这些经历。不过，到底敌人是谁呢？

你首要的以及最明显的敌人就是为你工作的下属。我们已经细致地分析了如何确保他们不会颠覆你的领导，你必须认真对待这个威胁，并且快速掌控局势。

幸运的是，你看到的世界充满了肮脏的争斗，并且学会了如何笑到最后。

不过战场上还有其他厉害的对手，一定不要漏过！他们的叫法很多，通常是人力资源部，不过有时还有其他奇怪的名字，比如“人力团队”或者“组织发展部”。千万别被这些眼花缭乱的名称搞昏了头，实际上这些都是人力资源部，或者以前称之为人事部。人事部就是你身边的一根刺，他们主要就是监管招聘的规则、政策、公正性以及多样性。对这么一个糟糕的句子我表示道歉，我会尽量不再蹦出这样的长篇大论。同时我也很理解你现在会

有种作呕的感觉，但是你必须首先认清和了解你的敌人，才可以发起有效的攻击。

要当心！人事部的“专家”们（如果他们称得上的话）通过长期接触各种类型的领导（包括铁腕领导），已经学会了对待像你这样的领导的善变的方法。就像那些俄罗斯的充气坦克，他们是非常狡猾和阴险的，他们会吸引你，告诉你所做的一切都是正确的、合适的。他们甚至会采取一种类似你的处事风格（他们称之为镜面映射，但更像是鹦鹉学舌），为的就是争取你的欢心。实际上，作为一个铁腕领导，你可能认为在人事部找到一个和你志同道合、志趣相投的人，可以一起合作，共商大计。不要被骗了！他们就是想

也许他们的外在表现尖刻、粗俗、难以相处，但是如果你把他剖开，就会发现他们满肚子都是熊猫宝宝和柑橘茶。

让你这样想。也许他们的外在表现尖刻、粗俗、难以相处，但是如果你把他剖开，就会发现他们满肚子都是熊猫宝宝和柑橘茶。他们甚至会鼓励你内心的铁腕欲望，但是一定要警惕，他们可是会让你在劳工法庭或是劳资委员会面前下不来台的。可是他们为

什么要这么做呢？看起来确实很不合情理，不过这里你需要了解一些有关人力资源的基本特征。

首先，根本就没有人力资源这类的工作。你仔细想想，他们究竟都做了些什么？好好想……再想……没错！什么都没有。他们只是公司用一种很昂贵的方式来表示“看吧，我们确实很关心员工，甚至聘请了一些实际上毫无用处的人来照顾他们”。人事部只是个填充物，这个方法在之前谈论铁腕领导的章节里也提到过，就是尽量往你的队伍里多填充一些没用的下属，可以使你的团队看起来更加庞大，更有气势。这是个非常合理的策略，而且你也肯定会用到。但是这样一来，人事部对你来说就是一个特殊的威胁，其他部门都会让你安心地追逐铁腕之路，而人事部则会从中作梗。

让我举个例子。你煞费苦心地为下属精心制定了一个虚无缥缈的工作

目标，而人事部却希望这些目标得到落实，对你来说这绝对会带来天大的灾难。如果一个新下属胆敢在会议上质疑你，你肯定就会想立马把他开除，而人事部则认为可以付他点工资，悄悄把他打发走，或者更糟，他们甚至会考虑到底让不让他离开。通常情况下，你可以把这个人部也一并开除掉，但是他很可能跟你同级，所以开除他也不大可能。而且，如果你经常性地在一年里“清洗”掉超过十个人事部职员（我非常欣赏的想法），你公司的上级就会对你进行一系列审查。

事实上，人事部是你真正的麻烦，而且是你成为铁腕领导的少数阻碍之一。这个问题很严峻，读完第9章，你显然已经倾心于铁腕政策所带来的诸多好处，肯定不希望就因为一些哭哭啼啼、只会拍马屁的所谓的老好人，仗着职位对你的铁腕免疫，就使那些好处都付之东流。绝对不行。我们要把人事部逼向绝路，而且如果可能的话，为了我们的铁腕之路，最好能让他们身败名裂。为了打败这个敌人，我们必须首先了解他。接下来你要读到的内容可能会让你觉得震惊、荒谬、甚至痛苦，但是我强烈建议你将它读完。你必须进入到人力资源部那个混乱和令人困惑的理念中。

典型的人事部相信公司里最重要的资源就是人。我知道，这确实很空洞！但是他们真的是这样认为的。显然，像我们这样的聪明人都知道，员工其实是公司里最昂贵也最低效的资源，最重要的资源是那些最容易上当的客户群。不管多么可笑，认识到这个前提可以让我们了解到人事部其他更加疯狂的想法，以及他们的怪异工作。正是因为这种扭曲的想法，他们才会把相当一部分利润用作“员工培训”。他们会把那些没用的下属召集到一间屋子里，然后放一些带有松鼠图片的演示文稿给他们看，或者类似的东西。这很可能是定期进行的，而且有害身心健康，所以我建议你不仅不惜一切代价逃避培训。显然，你称之为“下属”的家伙们从中学不到任何东西，这纯粹是在浪

典型的人事部相信公司里最重要的资源就是人。

费时间、浪费金钱，但是人事部则会喋喋不休地大谈这种培训的好处，直到你得了动脉瘤。如果你的公司是从事重工行业，比如采油、采矿等等，也就是那些如果把事情搞砸则会有生命危险的工作，就更是如此。人事部似乎忘记了大自然先天就创造了一种有效的应付这类危险工作的机制，即自然选择，那些最低能的下属最终会被淘汰，尸骨无存。腿脚快的就能生存，反应慢的就会被毁灭。这个机制公平、合理、成本低廉，而且根本不需要健康讲座和安全培训。培训的另一个问题是，只要你的下属在培训，他们就没办法为你的升职工作。你费尽心思为他们创造出理想的激励环境，有数量刚好的恶龙的威胁，所以你喜欢他们能够尽可能乐在其中，而不是和那些嬉皮士参加什么爱情集会，看些小松鼠。

不过人事部的疯狂还不止于此。他们还会让你准备所谓的“接班人计划”。但这并不是你想象的那样，意味着你又有机会获取利益。如果是这样倒还合理，但是那些人事部的疯子们真正想的（振作一下，因为下面会有些伤人）是由谁来接替你！我很理解你可能会再读一遍上面的句子，然后认为我可能犯了一些可怕的打印错误，而编辑也没有校对出来。唉，不是这样！人事部实际上就是让你计划好团队里谁能够接替你，他们甚至会让你去发掘他们的潜能，好让他们来……更容易地……接替你！难以置信，这根本毫无道理可言。在铁腕领导研究所，我们来看看他们为什么要鼓励这种“接班人计划”。显然，它是为了——在此我引用一下人事部的原话——“降低组织风险”。我知道，这根本说不通，为什么制定一个代替你铁腕方式的计划就可以减少风险。其实真正的风险是你离开这个公司而去其他公司，而这个风险他们轻易就能避免，那就是大幅提升你的薪金待遇。当人事部开始说起接班人计划时，你就要果断采取行动，这些行动我们稍后会提到，但是在那之前，我们要继续看看人事部更多的荒诞想法。

人才管理是另外一个人事部的傻子们喜欢扛着的大旗。同样，你可能

会认为这是关于公司如何来管理你。但是再想想，它实际上是要鉴别你公司里的“人才”。这里要当心，你很清楚在你的公司里根本没有人才，而且如果不是你，根本不会有任何业绩。然而，这些似乎并不能让人事部满意；甚至相反，可能会让事情更糟，他们恐怕会更坚持做一个“人才审查”。这个审查就是坐在一间屋子里，桌上放着很多便利贴和有人名的表格。这毫无意义，但是在我们的研究所里，经过反复查看，发现人事部真正想做的是区分出你的下属里最无能的那个和相对来说不那么无能的那个。我知道这听起来很疯狂，但是事情现在更糟，他们会把认为最有潜质的下属交给你，让你培养和提升他们。当然，我们绝不会做这种蠢事，有潜力的下属是很危险的，你最不应该做的就是让他们变得更加危险。人事部的人会鼓励你对最没用的下属进行“绩效管理”，这实际上是让你炒掉他们，当然不是铁腕领导式的“炒”掉他们。如果只是让你炒掉他们，那么事情很好办，你可以找个应聘单位，收点回扣，然后在你的办公室门口安个旋转门。然而人事部让你做的是“把他们安排出公司”，这就意味着你在辞退他们之前要苦口婆心地告诉他们是多么无能。作为铁腕领导，我们一直相信反馈。记住，每个错误都是教训别人的机会。然而，如果我们把每个没用的下属都开除出公司，那就没人剩下了！那些没用的下属发挥着重要的作用：他们使你看起来很有能力。他们长期的愚笨会使你在对比上显得更好。仅仅是他们庞大的数量在别人看来就凸显了你是一个强势的领导。不，你不想把这些人踢出公司，除非是为了施展一下铁腕手段，比如为了让下属战战兢兢的工作，或者因为你这一天过得很糟，需要点兴奋剂。

人事部那些乱七八糟的想法说也说不完，但是我最后想警告你的是公平性和多样性。这点确实值得担忧，虽然它看上去很有道理，其实只不过是一个又一个疯狂的政治游戏。如果你所在的国家里，一个女人怀孕就被烧死还是允许的，那么你就好好享受这剩下的日子吧，因为这样的时日已经所剩

无多了。娘娘腔的领导咒语已经迅速传播到人事部的傻子那里。别说我没警告过你，这些公平性和多样性的废话规定了你不能因为一个人岁数大了就开除他，不能因为一个人年轻而开除他，不能因为一个人有残疾而开除他，不能因为一个人是白皮肤、黑皮肤、棕色皮肤、粉色皮肤或是绿色皮肤而开除他，不能因为一个人是女人、男人或者介于两者之间就开除他，你不能开除同性恋或异性恋。而在铁腕领导看来，这些都是开除一个人非常正常、可取和适宜的理由。我的意思是，除了这些人，还有哪些人？！你能指出一个不是白皮肤、黑皮肤、棕皮肤、粉皮肤、绿皮肤、女人、男人、异性恋、同性恋、老的、年轻的或者怀孕的人吗。没错，他们根本就不存在于这个世界上，这种公正性和多样性就意味着你不能因为任何原因而开除任何人！

.....
我们假设你手下的一个女性员工怀孕了。显然下一步就要开除她。
.....

我们假设一个女性下属怀孕了，显然下一步就要开除她，因为她马上就会失去工作效率。我们假设一个下属出了一场车祸，因此坐上了轮椅，而他肯定

需要一些实践才能适应有轮椅的生活，他当然应该在自己的私人时间里做这些事。我们假设一个下属上了年纪，行动变得迟缓，按照自然规律就该说：“马上开除他，降低退休金成本”。在一个思维正常的世界里，这些都是显而易见的。

如果有一些小朋友和你生活在一起，他们多半是你的“孩子”。你可以把他们跟成人区分开来，不只因为他们的身材，还因为他们不想工作，也不想为家庭开支作出贡献。要想找出更多这种人，你就要读读“铁腕父母”之类的图书，不过我对小孩没兴趣。我感兴趣的是他们收集的那些小宠物，你知道我是指：小猫、小兔子、小仓鼠、小白鼠、蜘蛛、螃蟹等等。如果它们病了，你怎么办？把它带到宠物医院，然后花大笔的钱治病和手术？当然不，你可以把它放进有拉链的塑料袋里，密封起来，然后扔到河里或者踩在脚底下。这种方法快捷、有效、成本低廉。这方法同样适用于你的那些类似

的下属，也就是那些廉价的、低级的员工。他们装不进塑料袋里，而且踩在他们身上也杀不死他们，除非你拼命地踩（你需要垫上一层报纸，因为那个场景会很难看），但是道理是一样的。人事部的蠢货们就是不会用这种方法，他们好像是故意装傻，就是不用这种合理的手段，而是坚持这条奇异、古怪的毁灭之路。

员工培训、接班人计划、人才管理、公平性和多样性，这些都是人事部“职能”的咒语。如果你不小心，他们就会吞掉你部门的所有资源（时间和金钱），然后把它们全部浪费在昂贵的顾问或其他事情上。他们会鼓动你的部门开一个圣诞节派对，或者推行一个“奖励计划”。他们会向上级告你的状，而这些上级根据你公司的组织结构，可能会直接接触到你们公司的最高层。他们对你、你未来的幸福和财富都是直接的威胁，你对此绝对不能轻视，必须明确将他们视为敌人。他们会假装喜欢你，看起来很顽固、很尖锐地做出“艰难的决定”。不要被骗了，他们是披着狼皮的羊。

我希望自己已经表明这些羊有多危险了，现在我们看看如何化解人事部带来的威胁。

首先最直接的让人事部闭嘴的方法就是用三氯甲烷（可用作麻醉剂），或者是脑后的一记重击。接下来就要马上更换办公室的地毯（你的艾斯敏斯特地毯是不是有点薄了），用它卷起尸体扔到当地的垃圾场或偏僻的运河。不过，这种方法有风险，如果你被警察抓到，不管他们是如何理解你的动机，都会以谋杀罪指控你。在有些国家，谋杀有很多级别，比如：

蓄意和预谋，一级谋杀；

过激杀人（因一时冲动造成的谋杀等）；

危险行动中的过失杀人；

意外杀人；

自卫杀人；
战斗中杀死敌人；
杀死一只狗，猫或者其他宠物；
谋杀人事部的人；
踩踏甲虫；
吃下一只飞虫。

在这种机制下，谋杀人事部的人可能不会遭到严厉的指责、严重的非议或者其他类似的警告，不过在你采取任何行动之前，还是有必要进行一番调查研究。如果你居住的国家将人事部的人等同于其他人类的地位（显然是个错误），那么你必须想一些其他办法来除掉这个负担。众所周知，最好的防守就是进攻，让我们看看怎样把人事部逼上绝路。

首先，你必须要记住一点，那就是人事部真的是无所事事，他们很可能从来没有做过任何工作，所以下真功夫这种想法对他们来说是异常恐怖的。这点对你非常有利，你可以做个“高要求的客户”。有句话说的好：“与朋友靠在一起，与敌人靠得更近”。让人事部做大量的工作，当然都是些跟你不太相关的冗杂工作，并且不会干扰到你的下属的日常工作。

在铁腕领导研究院，我们利用人事部做了很多研究，看看到底什么事情能让他们忙碌起来但又不会使他们焦躁。我们研究了人事部的唾液腺（所有人事部的人都天生唾液腺发达，这样一来他们也就更容易鼻塞感冒），所以我们就能预先知道在面对一大堆空洞的工作时他们会做何反应。在这里我要说明一点，就是我们用的所有方法都是非常不人道的，而且很多人事部的人在调查过程中都会受伤，其中有些伤得很严重。这些都很有趣，而且我们查到的结果也很有意思。下面这些工作可以让人事部的

人急匆匆地白忙活一个月：

战略能力审查
全面工作分析和组织设计审查
培训需求分析
对工资进行外部分析审核
组织进行员工意见调查
员工价值提案
员工续聘策略
人才管理程序的重新设计

你会发现，所有这些都冠以战略审查、分析或者调查评价等字眼，其实都没有实际意义。这样，那些人事部的怪人们就能稍稍安心，并且更乐意去做这些工作。如果你再告诉他们，你会重视他们的战略眼光（哼！）就更好了。为了从这些“工作”中获取最大的价值，你要给他们设定一个非常长的交付时间。就像他们说的，有多长时间就做多长时间，所以你可以给他们六个月的时间做培训需求分析，九个月的时间做一个全面的战略能力审查。显然，任何头脑正常的人都会在几个小时或者几天之内完成这些工作（如果这些能叫做工作），而不是几个月。但是，我们的目的不是要去完成工作，而是要让人事部的人忙碌起来，而实际上又什么都没做。他们会耗费大量的时间进行小组讨论，而这种讨论会很麻烦，因为它很可能会使你的下属分心。为了防止这种情况发生，你只需要做两件简单的事情：

1. 用不容置疑的口吻告诉你的下属，跟人事部套近乎会让他们丢掉饭碗。
2. 让人事部招聘一些新人。

这样，人事部就有人可以进行小组讨论，而同时公司里其他人却不会跟他们说话。他们现在会发现部门内部进行小组座谈要比跟其他人容易得多，因此他们就会不停地重复进行，直到……我们不知道他们会进行多长时间，我们在60年代发起的一项活动现在仍然进行得很热烈。因此，你用这种方法轻易就可以让人事部的人瞎忙活一阵子。有时候他们可能想跟你讨论一下审查或分析的结果，或者其他的报告。尽管你非常想冲他们那廉价的、老气的鞋子大吐一通，我还是建议你热情地接受他们的邀请。接下来他们就会跟你说一大通听不明白的废话（如果你仔细看，就能发现他们在最后一分钟才从报告中删掉的小精灵和花朵的痕迹）。

要装作很认真的听，然后表现得非常谨慎和紧张。可以利用下面这些观点恰当地表明你的态度：

你认为人力培训非常重要，所以希望自己要做的是最优选择。

你所关注的是信息的一致性，而不想和传达到其他部门的信息有冲突。

你听说别的公司对待这个问题的看法很不一样，而且那些具有先进眼光的公司正在采用一种全新的战略视角。

然后谢谢他们到目前为止所做的所有工作，对他们那个难能可贵的初稿表示赞赏。建议他们再接再厉几个月。他们肯定会激动得马上投入到新工作之中。现在，是时候给他们安排一个新工作了（回顾一下前面提到的任务单），考虑一下现在这个是你的优先选择吗。你当然不想让他们放弃最初的项目，但是同时你也希望他们可以开始……如果你能够让他们一直保持工作，就会每几个月见一次人事部的人（应该是一年四次左右）。当然，这样做很可能会让你长出一身疹子，但是如果你一年只见四次，那么症状可能会减轻，并且用一些药膏的话就没什么事了。

所以，你有两种方法可以对付人事部对你的威胁：谋杀和分心术。在我看来，这两个方法都很好，深思熟虑后选择一个就可以了，不过如果你们还不知足，那这里还有另外一个建议——专业毁灭。

专业毁灭

这是最复杂也最耗费时间的方法，但是由于十分过瘾，所以受到铁腕行家们的青睐。首先，我们要重申很重要的一点，即人力资源本身并不是个工作，所以人事部的信誉是非常脆弱的。一个做人事的信誉度主要是依据他在高级人事职位上供职的时间，以及是否为知名的公司服务，而不是学识、过往的成绩或是能力。人事部的信誉就像一个普通商人的信誉影子，又薄又透明，你可以一眼望穿它。可能有人会觉得这意味着它很容易就能被撕成碎片，但是不要低估人们对于危险的反应程度。就像肌肉一样，它受到的冲击越大，就会变得越强壮。所以当人事部的信誉像纸一样薄的时候，他们就会学会守卫它。如果你攻击一个做人事的信誉，就如同攻击一只母狐狸的幼崽。这只母狐狸绝对会出来跟你拼命。而狐狸，就像人事部的人，并不是天生的危险动物，而是可以用一根粗木棍给头上致命一击就能够解决的。然而就像狐狸一样，人事部的人也会反咬一口。而且它们是肮脏的动物，你不知道它们去过那里，吃过什么……最近人事部的人有没有检查过狂犬病？好吧，也许这个比喻只能到此为止，但是你应该已经明白我的意思了。直接的攻击也许并不是最合理、有效甚至铁腕的方法。不，如果你真的想摧毁他们的信誉，首先要骗取母狐狸的信任，让它放心由你来照看它的幼崽。

首先，一定要对人事部的人大大夸赞一番，尤其是在他们向你递交那些冗长的、毫无意义的分析报告的时候。在他们心里，你就是他们最大的崇拜者和支持者，并且他们认为你全身心地信任他们。这样做的一个非常好的办法就是向他们坦露一些你的私事，有关你个人的收入、孩子、人际关系等等

都可以，窍门就是必须说一些无关紧要的小事（我认为我丈夫花太多时间和他那些工作伙伴在一起而忽视了我们的孩子，或者我妻子花了太多钱买鞋和包）。讲一些听起来非常私人的事情就会让他们感觉你肯定非常信任他们，所以他们反过来也会信任你。当然，所有这些私事都是你编造的，你不可能真的告诉他们自己的事情，让他们在以后用来对付你。记住，你需要让他们信任你，而你则不能相信他们，直到把他们赶走。当然，仅仅靠这些还不足以让他们把最珍贵（有人会说是仅有的）东西交给你：他们的信誉。一直到他们相信你已经把他们的利益放在心里，使得他们有足够的自信让其处于一种弱势地位，他们才会完全信任你。重要的是你要给他们制造出一种有说服力但实际上虚无缥缈的安全感，让他们掉进你的圈套。听起来很难？其实并不难。你知道普通的人事部门都不那么聪明，会轻易掉进下面的圈套里：

1. 找出他们喜欢的事物（远足，死亡金属音乐，螃蟹，拼字游戏，十字绣）然后投其所好。你必须这样说：“我看到这个就想到了你！”一些老掉牙的文章肯定会急忙端出《今日人事》或者与之类似的资料让你查看，但是我建议你派一名没用的下属做点调查，然后找到一些更有价值的线索。
2. 问问他们有关家庭或者私生活的事情，然后让你的下属记下有价值的要点。在你下一次见他们之前，让你的下属再跟你重复一遍这些要点，然后问他们一些愚蠢的问题：“小杰克怎么样了？”或者“这次滑雪顺利吗？”问这种问题可能会让你觉得反胃，所以最好找一条结实的手帕以防恶心想吐。尽量别去想这种询问是多么愚蠢，一个好问题却跟着一个厌烦的表情，这样会使效果大打折扣。

现在你对人事部已经是双拳出击。你运用了吐露私事（跟他们讲真心话）和以他们为中心（记住有关他们的东西）来让他们信任你。通常情况下，这已经足够让你们之间产生信任。狐狸妈妈现在也被骗进了安全感的假象中，它已经不会把你视作威胁，相反，还会希望你来照顾它的孩子。他们会向上级和同事说你的好话，看起来你们之间的关系非常融洽。现在圈套已经设好了，你要做的就是等待机会。

你可以试着问问他们是不是想得到晋升，或者看看一些客户的反馈对他们来说是否有所帮助。你想要的是得到私下跟他们的上级谈论他们的机会。直接怂恿他们是不行的，如果你这么做，只会让人觉得你是个蛮横的、气恼的客户，而人事部的上级也不会全部听信于你，你必须受邀说出自己的反馈。那些人事部的人会相信你非常会处理工作关系，并且信任你的判断力，所以他们的上司会期待着你热情的回应。当你受邀见他们的上级时，一定要表明自己是始终将他的这些下属的利益摆在第一位的，你只会做对他们有利的事情，接着就要表明你认为最好把他们重新分配到单位食堂洗盘子。你可以举很多例子，说明他们没有为你做任何事情（这是因为你没有让他们做，不过你可以忽略这一点）。你可以言之凿凿地叹息说，他们总是想要发现事情而不是做事情。你要表明尽管从你个人来说很喜欢他们（练习一下以最真诚的口吻说出来——咬牙切齿地说这句话效果并不好），但是他们的专业水准似乎还有待加强。然后希望一个月或两个月后再见一次，谈论一下如何得到更多的人事部的支持。

终于搞定了。你已经成功地毁掉了那群人事部的蠢货的职业生涯。他们肯定会被调离，或者被分配到一个新部门，最有可能的是他们被调到总部的项目组，在那里他们形成不了任何威胁。跟你一起工作就是自杀的传言会不胫而走，就在你声名鹊起时周围堆满了人事部的人员尸体。那些狡猾、难以对付的人事会对你敬而远之，只有那些新来的、愚蠢的、跟你最相关的人事

部的人才会被派给你，这样人事部对你和你的铁腕之路来说就是非常容易控制和无关紧要的了。这是你在现代这种商业环境里所能做到的与刺死人最接近的做法了。不过，穿刺王伏德勒并不会认为这对于认识到的威胁是个恰当的反应，那只不过是因为他生活的年代更讲求实际，那时常规的商业活动也包括将敌人当做大型削笔器。

按照这章里提供的方法和建议，你可以减轻人事部的威胁，甚至可以完全消除这个威胁。你的铁腕手段可以自由施展，尽情发挥，谁知道这意味着什么呢？

V

铁腕课程	正确领导
第10章 把人事部逼上绝路	
学会认清你的敌人，人事部永远不是你的朋友。	所有的职能部门都是你的朋友！学会如何与他们合作，如何最好地利用公司里各部门来帮助你完成目标。
员工培训：浪费时间和金钱给你的下属看幻灯片和图片。	员工培训虽然不是让你的员工长期进行学习的主要方法，却是让他们学习心得技巧和方法的重要的途径。
接班人计划：浪费时间和金钱看谁能够接替你（好像真的有人可以似的！）。	接班人计划是公司应对风险的重要方式，它可以让公司的领导层进行平稳、顺利的过度。
人才管理：浪费时间和金钱去找出谁是最没用的下属。	人才管理是分享公司人才信息的重要工具，它可以帮助员工在团队之间进行调动，从而锻炼出最佳人才成为公司未来的领袖。如果进展顺利，可以让团队里的每个员工都得到锻炼。
公平性和多样性：浪费时间和金钱使虐待弱势群体变得很尴尬。	世界变得越来越小，我们所有人都是在某个相对的小团体里，所以平等待人，包括一些宏观的多样性（种族、性别、年龄等等），以及一些真正感兴趣的微观的多样性（观点、经验、方式、思维模式等等）。最成功的商业行为肯定会包含很多微观的多样性（宏观多样性本身不会让你成功），然而奇妙的事情是宏观和微观的多样性总是相联系的，微观多样性很难甄别，所以一个简单快捷的方法就是确保你有宏观多样性——这样就可以了。

(续表)

铁腕课程	正确领导
如果谋杀人事部的人不合法，那就给他们分配大量没有意义的工作使他们分心，比如员工价值提案等。	不要谋杀任何人！在你面对难题时可以寻求人事部、信息部、财务部、风险防范部、合规部等部门的帮助。你身边有许多有效的资源，利用起来！另外，清晰地表达价值定位，即为什么人们愿意为你的公司工作——这些很重要。
告诉你的下属不许跟人事部有往来，但是可以让人事部招聘自己的员工，鼓励他们只在部门内部说话。	鼓励打破团队与部门之间的界限和隔阂，鼓励高效合作。
专业性的毁灭他们，首先要通过泄露一些假的私人信息，找出并记住他们的一些琐事，赢得他们的信任。	向员工坦露你的真实信息、愿望以及忧虑来获取员工的信任，找出并记住别人关心的事情。
一旦得到了他们的信任，找个方法在他们的老板面前毁掉他们。	永远不要在别人的老板面前诋毁他们，相反要学会分享别人的成功。

第 11 章 铁腕遗产：建立长期有效的责备文化

到目前为止，你已经走过了漫漫长路。当你开始读这本书的时候，可能对于“领导”一词还有着错误的理解，认为领导就是关于鲜花、童话和彩虹的故事。从这本书里，你学到了要想成为一个真正伟大的领导，首先就要成为一个铁腕领导。你学会了铁腕领导意味着什么，而且也看到了历史上的铁腕领导是如何运用铁腕技巧来进行统治、成就伟业，并填满自己的腰包。你已经非常善于从小事着手施展铁腕手段，并开始应对下属带来的真正的威胁。你已经学会了如何让下属一直处于由恐惧驱动的狂热的工作状态。你已经钻进了获取权力和滥用权力的世界，当爱管闲事的人事部的家伙们想要干涉你的时候，你也已经学会了如何对付他们。

现在，你已经准备好了。拾起铁腕领导的斗篷并骄傲地披上它。恭喜你，你为自己赢得了上司的尊重、信任和友谊，同时还有下属对你的畏惧，这些都会助你一臂之力。而我现在可以非常自信地说：“去征服吧！”你已经万事俱备，去找点乐子吧。如果你结束了几年的征战，那么就暂时歇一歇，接着读完剩下的章节。你需要至少三年的时间成长为一个铁腕领导，这之后才会有所作为。不过当你已经准备好了采取下一步行动，记住要看看这一章，因为它能帮助你做成一些非常特殊的事。你可以创造自己的铁腕遗产……

好的，你回来了。怎么样？一想到突然要和你见面“讨论一下数量”，

下属就脸色发青？他们的营业额创出历史新高？你统治的团队空前庞大，而他们却没有做多少有价值的事？下属的积极性是史上最低？人们已经习惯于被办公用品袭击？很好，显然你让自己充分得到了享受。如果你不能诚实地对这些问题说“是”，那么就回去重新学习，直到每年有5%的下属因为“与订书机有关的伤害”被送到急诊室，你才可以回来。

但是对于那些做到了并且已经开始进行铁腕领导的人，我将带你们进入铁腕行程的最后一站。我会让你们超越自己，超越时代，它会使你们变得不朽。这一次要比一系列的练习和惯例要求得更多，只是转变思维还不够，不！你必须准备好在一个更广泛的水平上检查作为一个领导和一个人的影响力。只有内心的铁腕因素完全内化之后，你才可以进行下面的行程。你应该已经可以下意识地就开除上了岁数的下属，或者让他们陷入绝望。这种内心的铁腕意识对你来说是很完整的、自在的和自然的。如果事实是这样，那么我们就可以开始了……

我想让你想一想，什么人会在你死后谈论你，他们会在你的葬礼上说些什么，然后将这些内容列成单子。作为一个较为资深的铁腕领导，我认为自己的单子会是如下这样：

他知道如何激发下属的热情，然后毫不留情地熄灭它。

他总是将错误视为教训别人的机会。

他相信公平——所有人在他眼中都是垃圾。

他不喜欢忍受那些蠢货，不过却很享受向他们扔尖锐的东西。

他看到下属最好的一面，然后拿走它。

我仍然很怕他。

你确定他真的死了吗？

如果他进了地狱，撒旦也会做恶梦的。

他肯定达成了进天堂的契约，并且执行了。

我很纳闷他的钱都用来干什么了？

这些鱼子酱面包很可疑……

嘘——万一他还能听到你……

他们会怎么说你？你的铁腕带来的恐惧会从坟墓中蔓延出来吗？在你走后，你可怕的阴影会不会更加惊悚？你的铁腕遗产是什么？既然我已经到了铁腕领导的最后一程，现在似乎是时间考虑一下如何会被人铭记，以及能为这个社会留些什么了，因为我从中已经得到很多。我之所以写这本书，就是为了铁腕领导以及立志成为铁腕领导的人能在娘娘腔式的暴风雨中得到指引，但是你们不能都来写本关于铁腕领导的书——记住，我也是个铁腕之人，你们不会想到更加铁腕的方法。如果你们认为比我还要铁腕，那么记住——我已经写过铁腕领导的书了。所以让我们看看别的。

你现在是个真正的铁腕领导了，所以只有三个原因能让你离开岗位：

你升职了——恭喜你

你退休了——恭喜你

你死了——恭喜你

这些在你看来可能多少有些不同，但是对于那些在你专制统治下的人来说都是一个意思：你离开了。很快，他们就会有新的老板、新的工作环境和新的生活。除非你现在就开始思考和行动起来，否则你全部的努力都会变为泡影。当然，我并不是一个小气的人，当我完成一样东西，并不太担心它会被破坏。但是，如果我花了两个小时的时间用沙子堆成了城堡、炮塔、护城河、桥墩以及一大堆东西，可当我去游泳时，却看到几个15岁的小孩跳

上去……

所以如果我真的要堆一个沙堡，就会很小心地把针头、碎玻璃片还有狗屎埋在里面。这样的话，那些想要毁掉我的作品的倒霉蛋，很快就会尝到苦头，我甚至会警告他们最好赶快离开，要不然就会有生命危险。铁腕领导方式就像一个沙堡，安全、坚固、耐用，建造它的过程充满乐趣，但是你一走开，那些暴发户们就会踩烂它，潮水（时间）也会冲走它。所以，问问你自己：你希望看到自己的铁腕领导方式被冲走，被一群娘娘腔领导给颠覆吗？我说：“不！”我希望不惜一切代价让我的铁腕领导政策在公司延续下去。我希望它能留下来，像一个良性肿瘤一样，在我走后仍然牢牢地守在公司，犹如一个有生命和思想的个体。我这样想，也希望你能这样想。铁腕政策将会给整个公司渗透一种潜在的恐惧感、狂热的恐慌，以及留给人事部的脆弱感和失落感。这是我们留给世界的遗产：一种力量巨大的领导方式，将所有的权力都吸引过来，创造出压迫和绝望的文化。为此，你必须充分发挥想象力（以及由绝地武士唤起的灵感）。现在想象一下未来的情景，在你离开公司的10年、20年、甚至30年后，看看你的周围：观察它，感受它，聆听它，触摸它（过分点也没关系——想象中的铁腕也不错）。我想让你想象一下每个人都把你当成神一样——他们害怕你，你的影响力是真实存在的。他们在做什么？他们在说什么？

你想像中的情况就是你的铁腕遗产。如果你能使自己的铁腕政策超越时间和肉体的存在，那么这些事情就是人们会去说和做的。这是很高级的铁腕手段，就连历史上最成功的铁腕者都没有真正实现过。为了达到这种超乎寻常的铁腕程度，你必须行动起来，了解有关公司文化的重要的亮点：

1. 文化是体现在小事上的。
2. 文化一旦建立起来，就很难改变。它具有持久性。

实际上，文化就像一种很神奇的物质，你越是想改变它，除非你确实知道自己在做什么，否则只会进一步强化它。它是由成千上万细微的办公习惯和过程组成的，而这“就是我们工作的全部”。有些铁腕领导明白这点，并且留下了影响数十年甚至数百年的遗产，而有些则没有……

下面，我们来举例分析一下亚历山大和伊凡的不同点。在他们卸任后，他们的遗产持续了多长时间？从对这个问题的回答中，我们就可以知道这两位铁腕领导能力上的重大区别。

亚历山大是铁腕领导重要的先行者之一。他作为铁腕领导干得不错，就是过于急功近利、狂热和短命。在有些方面他做得非常好，尤其是管理下属以及激发他们去做一系列疯狂的举动。人们畏惧他，因为他是个手段高明的铁腕领导者，而且十分残忍（镇压斯皮塔米尼斯领导的叛军的事例足以证明这一点）。所以，他在这一项的得分很高。不过由于统治时间太短，或者统治思维过于简单，他没能创造一种持久的铁腕文化。据传说，当他的朋友要求其在临死前指定一位继承人时，亚历山大只是含糊地说：“让最强者继承。”于是在他死后，他的将领们便展开了瓜分帝国的战争，在一连串的战争中，亚历山大的母亲、妻子和孩子都横遭杀身之祸。终于在公元前301年的一场决定性战役中，三位胜利者，即托勒密、塞琉古、安提柯一世瓜分了亚历山大帝国的版图，开启了希腊化时代。

最大的威胁是你看不见的，作为铁腕领导，我们必须能够有借口防止自己全部的铁腕手段大白于天下。我们应该像个蘑菇：大部分的我们是藏在地下的，只有上面的一小部分不停地生长，释放出许多孢子。亚历山大不是个蘑菇。（我18岁时在历史考试上得出了这个结论：历史上的损失是铁腕领导的收获。）亚历山大不喜欢花招，当他的军队开始入侵其他国家时，人们并不是完全肯定他的统治。不过，亚历山大的铁腕效应过多地附带了对他的个人崇拜，他确实很铁腕，但不是有系统的铁腕领导。公元前323年他在巴比

伦突然病倒并迅速辞世后，他所创建的帝国也随之土崩瓦解。不可否认，亚历山大的影响力非常巨大，可能要比任何去世的领导人都要大。但是，他的遗产是什么呢？没错，他加速了希腊文化的扩张（也许没有他，希腊文化同样会得以扩张，只不过会慢很多）；他结束了成千上万人的生命，而更多的人从此不会再出生；他促成了罗马帝国、塞琉古帝国和埃及托勒密王朝的建立，从此凯撒、庞培、克拉苏以及之后的屋大维、安东尼、雷必达才有了用武之地。这些都是伟大的遗产，但是他的领导文化在他猝死的瞬间便烟消云散了。全世界都如释重负，波斯人、印度人和其他被征服的民族也重新焕发生机。如果亚历山大有机会表达他希望留下的遗产，肯定不会将其描述为一个开放的、包容的、和平的、非军事化的、宽容的、和谐的现代社会。与之相比，俄国却是另一种样子。

伊凡的铁腕手段同亚历山大一样高明。他权倾一时、冷酷无情、杀人如麻……他们之间唯一的区别就是伊凡更讲究方法，他的野心更有理性。亚历山大想要的是——鬼知道他到底想要什么，不过从他的所作所为来看，我们只能假设他是要统治全世界，而伊凡只要统治俄国就满足了。这并不是说他不是个扩张主义者，在他的统治之下，俄国的领土面积实现了突破性发展，许多弱小的邻国只能生存在他的阴影之下。伊凡用尽招数来统治他的对手、他的子民和他的下属。他有效地制造分歧，进行征服，并成功地维持了一种持续的近乎疯狂的竞争状态。

亚历山大没能做到、伊凡却成功做到的，是创造永久性的遗产。

亚历山大没能做到、伊凡却成功做到的，是创造永久性的遗产，即近现代的俄罗斯还仍然存在（有人可能认为今天仍然有）铁腕文化。

他创造了竞争文化。他的下属总是处于相互竞争之中，这样他们的精力就会被一点点消磨。局面总是纷繁复杂，下面的人经常要去处决自己的同事，而他们很清楚同样的命运也在等着他们。通过不断地在高层制造敌对关

系，伊凡很可能在他的高级官员中制造了一种名为习得性无助的氛围。心理学家伯尔赫斯·斯金纳于20世纪50年代以此为基础做了一系列试验，试验过程如下：

第一步：把一只老鼠装进钢丝笼子，笼子里安置一个橡胶架子。

第二步：响起信号音，然后给笼子通电——老鼠会马上跳到“安全”的橡胶架子上面。

第三步：重复四或五遍，直到老鼠一听到信号音，在痛点之前就会跳上橡胶架子。

第四步：把橡胶架子撤走。

第五步：继续信号音和通电操作四到五次。

第六步：重新安置橡胶架子。

第七步：响起信号音，这只老鼠没有跳上橡胶架子，只是待在那儿等着被电击。

这就是习惯性无助。

伊凡摧毁了身边所有领导的意志。他利用错综复杂的竞争制造了一种非常混乱、同时又具有强大控制力的机制，使得人们永久性地丧失了为自己理智思考的能力。斯金纳箱的最大特点就在于当重新安置上橡胶架后，老鼠也不再跳上去了——它们放弃了。这就意味着当你留下的铁腕遗产同伊凡一样，在你死后还会存续下去，一旦发生断裂，人们也不会去修复，而是任由伊凡的遗产从坟墓中蔓延出来，就如同它们还在房间里一样令人窒息、恐惧和麻木。真正的恐惧，一旦被感受，就不会被忘记，并将伴随我们一生。

真正的恐惧，一旦被感受，就不会被忘记，并将伴随我们一生。

留给一个公司的遗产就是这样诞生的。伊凡在他的一生中，成长为大师

级的铁腕领导。他很清楚如果要确保他的遗产能长久维持下去，就必须改变周围人的行为、习惯以及所处的文化氛围。但是我们怎么做才能让自己的铁腕遗产能超越我们的肉体而长存呢？让我们先从简单的开始.....

创造一个长久的责备文化是确保你离开后，不管什么原因人们还是会带着敬畏议论你名字的方式之一。责备别人并不仅仅是为了打发中午开会时间的乐事，它还有很重要的用意，就是可以分散人们的注意力，让人们不去想事情为什么会发生，或者怎么样能够防止事情再次发生。我们并不希望自己的下属真的关心这些问题，如果他们开始明白为什么事情会发生或者他们未来应怎样改进，那么就会有他们发展自身能力的危险。这点，我们知道是非常危险的，一定要避免。所以一旦出了问题，你在公司里采取的首要行动应该是找出责任者。显然，你想通过这么做来教训别人，但是你还需要做得更多来创造自己的遗产。扮演一个积极进取的角色就很好，但是必需改变别人的行为。比如，每一个重大事件发生后都要立刻准备好应对方案，将其称之为“事后小结”之类的，这会让人事部的笨蛋们很高兴。制定一个具体的和连贯的工作议程来进行所有的事后小结，也许可以按照下面的流程：

1. 确定是什么出了问题，避免所有关于为什么会出问题的讨论。
2. 明确这个错误造成的损失，以美元或英镑计算。
3. 找出下属里资历最浅的那个，然后把错误推到他身上。
4. 在开除他们的上级之前，要求他们想办法弥补错误导致的损失。

将这类事情的责任尽可能一直向下追究是很重要的。你会知道什么时候停下来，因为最后会很难确定是他们的责任还是他们组里的其他人，如果真的是这样，那么就是他们上级的责任。你的工作就是保证每一个错误发生后都按照这个过程进行，直到它已经成为公司的习惯性流程。就算一个娘娘腔

在你走后废掉了这个过程，这种相互推卸责任的习惯也不会消失。

创造一种持久的责备文化只是建立铁腕遗产的方式之一，还有很多其他方式，考虑创造下面这样的文化：

生病就要被开除。

25岁以下的下属都应该是身心俱疲的。

迟到一次意味着加班一个月。

有关发展的谈话是严令禁止的。

高层管理者和下属之间的对话仅限于每月一次关于生产力问题的长篇大论。

把下属的父母带进公司，跟他们讨论他们孩子糟糕的工作业绩，不管他们是不是还在世。

根据下属特别要求避免的工作来给他们指派工程。

所有主管每天都要对至少一名下属公开呵斥。

下属如果被怀疑在工作时建立友谊，就要被强制单独穿上灯芯绒裤子。

将朋友、家人或者宠物的照片放在桌上的下属要把所有相关照片都带过来，并进行强制性粉碎。

恃强欺弱在这里是一种积极的工作表现。

要将这些值得称道的文化变成现实需要一个过程。比如，在就职手册中就有专门的条款告诉主管们，当他们新进的下属将孩子的照片带到公司时该怎么做。或者所有的主管都会被定期和秘密地观察，如果他们在一天里没有呵斥任何下属就会被辞退。这些措施会逐渐变为公司的惯例——正是这些惯例会在你结束任期后长久地保留下来。就算娘娘腔的领导结束了这种秘密调查，那些主管们也不会知道（所以秘密进行很重要）。对他们来说是不是被

秘密调查，世界都是一样的。如果你已经教给他们这种习得性无助，那么就算你重新装上“橡胶架”，或是我们这里的柔弱的领导，他们还是会一样表现的。

要想有效地做到这一点是很具挑战性的，这需要你仔细回顾和观察自己的公司，思考一下如何培养和改变那些数不清的没用的下属的行为。技巧就是把他们看作是实验中的老鼠，可以利用刺激物来限制他们的行为。你精心设计的龙和大棒就可以使用，如果能够重复地、持续地、系统地使用它们，那么不管你在不在职，都可以规范下属的行为。如果你还有所怀疑，那么记住，伊凡的手下就是按照他的命令自杀的，而他则远在千里之外。你可以制造一个错综复杂的组织结构，使得责任义务重叠繁复、模棱两可。你可以过分延长投资计划的周期，对于投资重点的不确定性会让人变得麻木。你可以制造内部竞争，这样下属就会忽视外部的真正威胁，就给了你一个理由采取残酷的措施来带领公司“加速前进，应对外部挑战”。

你可以做到所有这些，甚至更多，而你的铁腕政策将会超越你的肉体。如此一来，你就会将公司带上铁腕的轨道，形成一种无法改变的僵硬的、内斗的、陷入瘫痪的状态。这给你提供了完美的条件，你可以从中获得想要的任何东西，而公司本身已是搅得混乱不堪，所以根本不会注意到你的举动。实际上，它还会依赖你所注射的毒药，听从你的指示，屈服于你的想法。当你离开时，它会攻击任何想要改变这种状态的力量。这就像一个黑洞，会把周围的东西都吸进来，从周遭环境中汲取潜在的、邪恶的力量，有去无回。成吉思汗就创造了这样的黑洞，而他的蒙古部落后代则继续在他死后横扫欧亚大陆150年。他们是这些黑洞的中心所在，是铁腕权力的源泉。他们是权

“斯大林给我们留下了极其深刻的印象……当他走进位于雅尔塔的会议室时，我们所有人都像是听到命令一样站了起来。”丘吉尔还谈到有一次他决定不站起来，但是当斯大林一走进来，似乎有种神秘的力量将他从椅子上拉了起来。

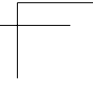
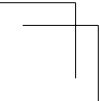
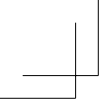
这就是通向铁腕领导的道路。它通向的就是当你走进房间时，地球上最有力量的人也会因为敬畏而起身。铁腕领导的方式是无边无界的，如果成功了，它会给你想要的一切，唯一的问题就是这条路你到底敢走多远？

V

铁腕课程	正确领导
第11章 铁腕遗产：建立长期有效的责备文化	
想一想，你希望人们在你离开公司后如何谈论你。	实际上，这里有些混乱，也有个忠告可以考虑，但是只能用一种正面的，没有铁腕偏见的观点。
把狗屎放在沙堡里，或者换种方式，留下长期的遗产。一旦人们想要毁掉它们就会吃到苦头。	你留下的遗产应该比这个更正能量，你现在所追求的怎么能够在日后的几个月甚至几年里继续回馈你的公司以及股东呢？
文化体现在小事上，留意细节。文化一旦建立起来，就很难被改变——它具有持久性。	绝对正确。有些高层领导着迷于战略性思考，认为他们不会在小事上出事，这并不太正确。伟大的领导明白大部分细节是不值得关注的，但还有些细节则直接关系到他们的战略构想，因此需要特别关注。所以伟大的领导会在小事上下功夫，但是只有很小一部分小事是值得特别关注的。
不要像亚历山大，要像蘑菇。将你的大部分铁腕政策隐藏起来。精心设计的托词是创造铁腕遗产的重要组成部分。	好吧，不要学亚历山大，就这样挺好。但是不要向别人隐瞒你正在做的事情。你在做的事情要对外公开和透明，否则可能会陷入博弈之中。
效仿伊凡的做法，制造竞争文化，让个人和团队之前进行无休止的相互竞争。	创造一个重视开放和合作的文化。亲身示范这些价值并将这些价值融入团队的条规或惯例，比如每周一次会议，共同应对挑战并一起合作解决。这些会在你离开后持续很久。

(续表)

铁腕课程	正确领导
制造一种“习得性无助”文化，也就是让你的下属明白无论他们怎么做，坏事总会在不经意间发生在他们身上，而且没有可以撤退的安全区。	通过给员工一种掌控感和对即将发生事情的自主感来抗争“习得性无助”感。如果你的团队里已经有一种无助感文化，那么就从小事开始，让员工自主决定坐在哪里，怎样组织他们的工作，以及工作的顺序安排等等。
致力于创造一种健康的责备文化，使得公司花大量时间进行自我鞭笞。一定要建立一套严格的执行流程，来将错误追查到底。	致力于创造一种健康的学习文化，就是公司会花大量的时间学习哪些做得好，哪些做得不好。让“事后回顾”成为既定的惯例。
当你思考遗产时，要想到身后留下的系统或机制，这些会使你的影响持续几个月甚至几年。	该死！这又是个好主意。加上正面的意图，然后就圆满了。



后 记

展开本书，你会逐步走进一个铁腕领导的世界。这些领导要做的并不是保持士气，而是打破士气；他们要做的不是赢得尊重，而是渴求尊重；他们感兴趣的不是对权力的正当使用，而是对权力的滥用。铁腕领导者的世界里充斥着血腥，警钟长鸣，当然有时也会妙趣横生。在这本书中，你将从一个完全不同的角度学习领导力：我在这里并不是教你去做某事，而是避免做某事。铁腕领导者是不受欢迎的风向标。在成为伟大领导者的道路上，如果你能成功地躲开一些陷阱和障碍，那么你便迈出了关键的一步。还有一种通过本书学习领导力的方法，那就是与铁腕领导者反着来。铁腕领导者常常在虚荣心的鼓动下，去做那些最困难、最糟糕的事，从而让局面变得无法控制。

你可以试着问问自己：我做过的最糟糕的事情是什么？对这一问题的回答会帮你洞察一个领导者如何才能做出正确的决定。

因此，下面是如何从本书中学习的几点思路：

带着对问题的思考进入某个情境。这里讲的情境就是你在工作环境中遇到的某种情况，然后自问：“我在这种情况下应该怎么做？”

想象一下铁腕领导者在这种情境下会怎么做。

与铁腕领导者的做法背道而驰。

充满自信，喝杯咖啡。

就是这样，你明白了吧？走入某种情境，想想铁腕领导会怎么做，然后用与之相反的方法来解决问题，最后自信地喝杯咖啡。如果你能做到这一点，你的领导力就会有很大改观。

事实往往是这样的，一旦你成为某个领域的领导者，领导工作与日常生活将十分复杂地纠缠在一起。在过去的十年中，我与世界各地的领导者都曾一起工作过，他们来自中国、日本、新加坡、印度、沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国、南非、瑞士、法国、墨西哥、美国和加拿大。总的来说，参与过我的领导力课程的人来自四十多个国家。我在这些年的南征北战中，除了飞行一英里又一英里、学会了在最为糟糕的环境中睡觉之外，还发现了一些真实的东西（第二个大揭秘将浮出水面——醒醒，醒醒）：要成为领导者就必须做出改变。

我所谓的改变并不是指工作日里的早来晚走，也不是指在公司分红利的时候变得认真起来，当然更不是指在团队开会时变得夸夸其谈。我说的是真正的改变。当我写这些文字时，我的女儿再过两个月就要来到人间了。她是我第一个孩子，现在在妈妈的子宫里蠕动着，充满生机。通过她跳动的频率和大小可以判断，她正在锻炼自己在“笼中”的生存技能。虽然现在我对这一切尚不了解，但是我想，等待第一个孩子降临与等待领导职位降临一样需要你做出改变。两者的不同是，新生儿的到来更加突然，也更加有确定性。如果有一天突然有领导职位降临，你必须要学会处理好即将面临的一切问题，否则情况就将变得非常棘手。通过点滴积累，领导力会逐渐向你体内渗透。

与缓慢发展的潜在领导责任相对应的是一个发展更为缓慢的领导能力。“能力改变生活。”他们一遍又一遍地说，似乎这种不断的重复能够在某种

程度上帮助他们做好准备。不过当你23岁第一次承担领导职位，或者是扮演重要角色的时候，没有人坐在你身边说同样的话。一位成熟睿智的女士不会在洗牌之后悄悄告诉你她是怎么洗的。没有人会像父亲一样把手放在你肩上，帮助你走出不确定的环境。同样，也绝不会有人给你一丁点的提示或者提醒，“和领导者相比，你在做决定或做选择时总是略显滞后”。但是，当我们第一次当父亲的时候，每个人都会说：“这时候应该注意些什么。”

让我来解释一下。当你成为领导的时候，你就有责任关注这个普通人圈子里头最重要的事情之一：同事的幸福、快乐、动力和斗志。我们的生活需要的不仅仅是水、空气和住所，我们的生活需要有意义。如果我们感觉到生活有意义，了解了生活的目的，那么我们几乎就能够解决所有问题。关于人，我们的看法之一是：我们必然是贪婪的、自私的，在期望得到奖励的情况下我们会动力十足地做事。我相信领导是要帮助我们更有动力而不是让我们感到压抑。如果你正在领导一个团队，就应该让他们把注意力放到能取得的更大的奖励上，去思考怎样才能取得更大的成就、扩展更为宽广的视野等等。如果我们没能做到这些，那么我们就只不过是比自私、卑鄙、可怕、危险的动物稍好一点儿罢了。

对于大多数人来说，一生的大多数时间都是花在工作上的。在我们的职业生涯中，或多或少会承担某些领导职位。我们要领导的人一般处在两种位置上：

位置一：我的工作耗费心力，却根本无法引起我的兴趣。我之所以忍受工作，只是因为我要赚钱来养家糊口。

位置二：我的工作内容非常丰富，让我感觉非常充实。我很高兴能够为自己坚信的事业贡献力量。

几乎所有的研究都表明，人们总是自愿加入某些组织或公司，但往往会因为对管理者失望而主动或被迫离开。领导者的责任是决定那些被自己领导的员工处在位置一还是位置二上面。你是让自己的员工忍受现在的工作和生活，还是让他们的工作和生活变得更加充实？领导者的责任是为自己的员工带来新生活，除此之外没有什么更重要的事情了。好的领导者要赋予工作和生活全新的意义，这是一件非常严肃的事情。

正因为做有意义的领导者是一件非常严肃的事，所以你现在应该从现在开始改变自己。我要强调的是，这种改变不是一丁点儿的改变，而是做较大的调整。没有人会把你叫到一个角落里，告诉你必须做出改变；没有人会告诉你物质上的奖励能够极大提高员工的积极性。对有些人来说，这些道理非常简单明了，但对另外一些人来说，这些道理很难被充分领悟，甚至到死都无法完全领悟。有些东西我们很难把握，甚至到我们退休时依然无法了解自己在某些情境下到底应该怎么做。我们之所以会遇到这样的情况，是因为我们总是在想别人会怎么做，别人为什么取得了成功，而从来不想自己为什么没做到以及应该怎样改进。作为一名领导者，你应该在看到未来的确切样子之前便开始着手创造未来，并用这个想法激励员工，即使最终的结果和你预想的不一樣也无所谓。作为领导者，你所处的是一个充满矛盾的世界。你要鼓励员工创新，并让他们持续地努力工作；你要将产品的质量和消费体验做到最好；你要为团队创造一个身份，并避免这个团队与其他团队相互隔绝，以至于固步自封、停滞不前。简单来说，领导者就好比是走钢丝的人。最坏的情况是，你遇到的可能是下坡路而且没有安全网；最好的情况是，整个过程很惊险，但你总能在这个过程中保持平衡。不管怎么说，做领导者的过程精彩而刺激。

因此，如果你还没意识到做领导者的的重要意义，却一味地坚持之前的做事原则，那么你永远都不可能成为卓越的领导者。要想成为卓越的领导

者，你必须深入了解你是谁，在做什么，以及如何与身边的同事沟通。

这本书的内容很浅显。我的目的是提醒你去思考一些问题，而不是告诉你应该怎么去做。但是，请不要因为我说这本书的内容是浅显的，你就认为这本书的主题无足轻重。事实上，这本书所探讨的主题非常重要，是所有领导者必然会遇到的问题。我认为，告诉别人如何做一个好领导是一件非常伟大的事情，这种事情令人振奋，也让人觉得非常英勇。这本书就是要帮助你成为一名全方位的领导者。这是一件十分吸引人的事情，因此有些人用毕生的精力来思考怎样才能做到这一点。本书的目的是鼓励你思考并反思怎样去做个好领导。我认识的优秀领导者之所以优秀，是因为他们有一个共同的特点：把领导权本身看做是一个巨大的挑战、难题和困惑。领导者的能力是通过应对各种挑战而逐渐锻造出来的，比如产品销售、企业并购、项目实施等，都为发展和提高领导力提供了锻炼机会。伟大的领导者深知思考和锻炼领导力的重要性，他们总能够在遇到事情的时候停顿一下，三思而后行。这样，当他们再去行动时，便总能做出一些精彩的业绩来。这个停顿给他们提供了思考的空间，让他们更好地思考该如何行动。他们在遇到问题的时候并不会出于本能而去做出某些行动，他们会思考摆在自己面前的选择，然后再去做决策。正因为他们总能在历史的长河中做出正确的选择，所以他们才改变了历史。

我写这本书的根本目的是在你遇到问题的时候，帮你停顿下来。借助这个停顿，你会思考正确的决策，从而让自己最终变成理想中的伟大领导者。因为停顿之后你就有了选择的余地，有了选择的余地后，你就能够掌控事情的发展方向。你不可能掌控身边发生的所有事情，但你可以掌控自己对某事做出的反应，而这个反应会让你获得期望的结果。如果你在读这本书的过程中能够停顿一会儿，思考一下铁腕领导者会怎么做，那么你就会知道怎么做才是正确的。你可能想知道，读完这本书你到底能获得什么？下面我用一个

例子来回答你的问题。

在第8章中，我们会讨论关于激励员工的问题，以及铁腕领导者对此的看法和应对方式。铁腕领导者认为，对员工进行激励会塑造他们的独立思想，这样会对自己的领导地位构成挑战。他们不激励员工，而是想着如何破坏这种激励机制。所以，铁腕领导者总能想出各种手段让员工变得消极。比方说，铁腕领导者总会把那些有着明确目标的人从团队中剔除，让他们的目标变得模糊、不确定。他们把有团队合作精神的人调离团队，让他们独立工作。而你的任务是从这些铁腕领导者的行为中吸取教训，并时刻铭记这些教训。你真正要做的是为目标明确的人提供清晰的目标，让有团队合作精神的人融入团队。如果读了本书你还不知道该怎么做，也不知道该担心什么问题，那么请读一读本书最后一部分的总结。

作为一本领导力方面的著作，我应该指出这么一点，我希望你在看到本书中领导力的负面内容后能获得一些乐趣。本书会告诉你，什么才是好的领导方式。这是一本疯狂的书，但是不要认为你也疯狂了。你要做的是深刻总结铁腕领导者的教训，并把领导力的良好一面运用到自己的生活中。

最后我要说的是，用娱乐的态度来阅读这本书，不要太严肃。