

商海游弋中，如何获得海军一般的战斗力？  
如何驱动团队在任何时候都不辱使命？  
战绩彪炳的英国皇家海军向您展示

# 皇家海军



# 领导力



## Royal Navy Way of Leadership

[英] 安德鲁·圣乔治 (Andrew St George) 著  
涂晓芳 郑海滨 译



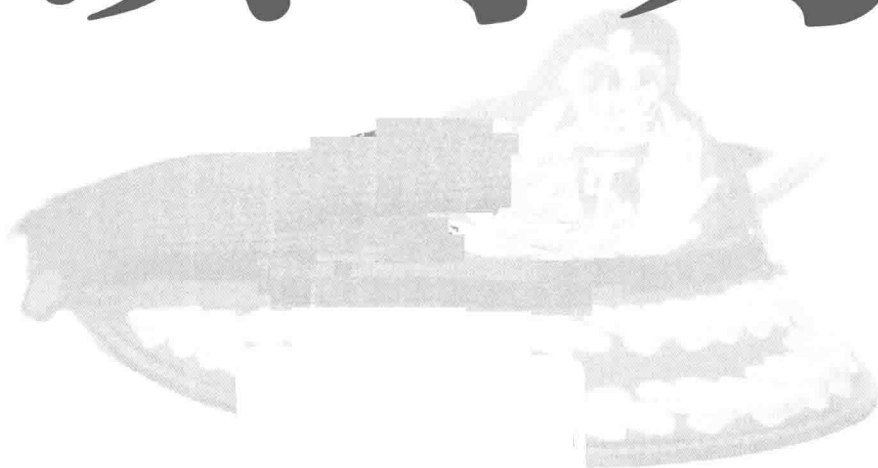
中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

商海游弋中，如何获得海军一般的战斗力？  
如何驱动团队在任何时候都不辱使命？  
战绩彪炳的英国皇家海军向您展示

# 皇家海军 领导力



## Royal Navy Way of Leadership

[英] 安德鲁·圣乔治 (Andrew St George) 著  
涂晓芳 郑海滨 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

Andrew St George: Royal Navy Way of Leadership

ISBN: 978-1848093454

Copyright © 2012 by Andrew St George

This edition arranged with Curtis Brown Group Ltd. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Curtis Brown Group Ltd 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-8382

### 图书在版编目（CIP）数据

皇家海军领导力 / (英) 圣乔治 (George, A.S.) 著; 涂晓芳, 郑海滨译. —北京: 电子工业出版社, 2015.7

书名原文: Royal Navy Way of Leadership

ISBN 978-7-121-26659-1

I. ①皇… II. ①圣… ②涂… ③郑… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 161235 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 韩玉宏

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 9.75 字数: 88 千字

版次: 2015 年 7 月第 1 版

印次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

# 推荐序一

海洋与它周围环绕的陆地一起，是海军天然的家。我们在上面游弋，在水下潜行，在天空翱翔，它给我们提供机动的屏障。我们随时待命出发远航，去履行政府授予的职责：从人道主义救援、专属经济区保护、打击海盗和毒品贩运，直到参加战斗。我们需要有能力在全世界范围内执行这样的任务，而且大部分是在自主保障的基础上。这是一个充满挑战和危险的环境，自始就要求我们具备深刻的专业素养和优秀的领导力。我们志在卓越，必须自我苛求。

那么该如何做到这一点？让我们的人在实践和训练中成长，不断超越自己。我们特别注重领导力的提升和团队塑造，向我们的人灌输价值观和标准。勇气、奉献、风纪、尊重、正直和忠诚等定义了我们的品格，是凝聚我们的核心道德元素，每一代皇家海军人员都会铭记它们。领导力、团队精神及我们的价值观和标准，一起驱使着我们达到卓越不凡。

与此同时，我们致力于人员思维能力的拓展，让他们有能力去挑战现状，并且对事物怀有好奇心，勇于用创新的方式解决问题。这培养了人们对海军的归属感，信任的种子开始发芽。它让整个海军和海军人真正理解我们的愿景——海军的发展路在何方。哪些才是达到卓越的关键？这些让我们在过去的 550 年里如此辉煌。

我向你推荐的这本书，是在几百名海军人员志愿参与下、耗时三年的研究成果。参与人员包括初出茅庐、资历尚浅的新兵和经验丰富的老兵。更关键的是，他们来自海军的每一个战斗部门，很多人都有最新鲜的作战经验。透过本书，不仅可以强烈感受到我们的期望和目标，更能对我们身处的那些充满挑战的环境有所认识。领导力是一项关键的生活技能，不仅对军事组织是这样，对商业社会也是这样。把本书包含的观点与自身经验的总结相结合，将会为个人发展提供一个坚实的框架和

探讨空间。而对于我们，卓越的领导力则是基础，过去、现在和将来都是。

查尔斯·蒙哥马利（Charles Montgomery）

第二海务大臣

# 推荐序二

作为巴布科克 (Babcock) 的首席执行官,我非常荣幸和乐意与第二海务大臣一起,为《英国皇家海军领导力》(Royal Navy Way of Leadership)作序。在海事支持服务及培训发展的诸多领域内,巴布科克都与皇家海军秉持着一致的精神和文化,同时也为这种联系深感自豪。本书倡导的皇家海军领导力之道,可通过易移植的典范和例证让商业社会受益颇多。

无论是大型的商业公司还是军事组织,其成功都离不开高水平的指挥、管理和领导力。海事领域固有的领导力素质,对海军人士和商业精英同样彰显价值。优秀的领导力能够让人员

和装备发挥出高效能，这对应付不确定海事威胁之于英国全球利益和国际局势稳定的挑战非常必要。

团队及皇家海军核心价值的重要性，对商业社会的每一天也都很关键。本书包含的观点来自海军部门的不同层面：从海上到陆地，从洋面到水底乃至空中，还有全天候的皇家陆战队。每一年、每一天他们都在全球范围内执行任务。他们的经验、幽默、无所不能的态度和勇气，展示了皇家海军是怎样的一个大家庭，告诉我们为什么一个领导有方的团队能够取得如此多的骄绩。

本书展示的人性、素养，让我为之叹服——但并不感到惊奇，我清楚软实力有多重要。信任、正直、风纪、忠诚及尊重他人，这些素质给予我们精神、勇气、战斗力量和道德力量，让我们去做正确的事。更重要的，正是这些素质造就了出色的个人品格，构成专业绝对至上的永恒驱动力，从而让任务得以完成，并且让组织协力发挥到极致。这就不难理解，为什么皇家海军会成为一个如此优秀的专业队伍，为什么其所到之处广受赞誉。同时也不难理解，身为其中一员会有多自豪，团队合作之于成功有多重要。

对我所在的公司而言，本书是领导者阅读的必备品。作为皇家海军的重要合作伙伴，尽可能与其保持文化和价值观的契合很重要。信任的建立是团队成功的基石，一致的价值观和精神是信任最大化的基础。



我倾力推荐这本书。任何对领导力的重要性抱有兴趣，并且想借助它进行妥当、周到管理的人都应该一读。即便在科学技术、战争方式日新月异的今天，它仍和过去一样有价值。在皇家海军，人员才是最重要的因素，其领导力技能在任何地方都是关键，任何时候都能让皇家海军不辱使命。

彼得·罗杰斯（Peter Rogers）

巴布科克国际集团（Babcock International Group PLC）

首席执行官

# 前言

埃德蒙·希拉里爵士 (Sir Edmund Hillary), 世界上第一个登上珠峰的人, 曾经告诉我他如此给南极探险家们进行排序: 就速度而言, 阿蒙森 (Amundsen); 论科学研究, 斯科特 (Scott); 但是, 当出了麻烦, 说起希望的时候, 则是沙克顿 (Shackleton)。作为一名指挥官, 厄尔内斯特·沙克顿 (Ernest Shackleton) 知道, 领导力是通过软实力的方式而非简单下命令实现的。要具备领导力, 不论在何处, 都要了解你自己。了解他人及所处的环境。

这里强调软实力——情商、心理观点及尊重他人——乍看

起来让人吃惊。当千军万马整装待发，决胜陆上、天空和海洋时，这些因素真的有那么重要吗？我以为，皇家海军的核心价值和信念会帮助我们找到答案。于是，我着手启动皇家海军有史以来进行的、最大规模和最多样化的领导力调查。

之所以如此，原因是这样做可以有机会直接发现什么起作用、什么又不起作用，从而梳理出那些既有灵活性又永不过时的原则，而非去创造一个连自己都无法解释清楚的理论。领导力的著述有很多，选择不去鼓吹任何理论或从既往阅读中寻找现成答案，并非要放弃观察和思考。

我在皇家海军待了三年，正式接触的人和群体超过二百个，非正式遇见的不计其数。在我接触过的访谈对象里面，所有注明军衔的人都给予了正式回应。我去过岸上的基地和训练中心，对皇家海军各个层面的领导力教学和培训，从皇家海军罗利号(HMS Raleigh)上的入门课程到什里弗纳姆(Shrivenham)国防学院(The Defence Academy)的战略规划都给予了关注。在海上，我登上了各种各样的船只：航母、驱逐舰、护卫舰、登陆艇、扫雷艇、岸上冲锋舟、潜艇、补给舰。我跟军官们一起在达特茅斯(Dartmouth)(皇家海军)、利姆斯通(Lymstone)(皇家陆战队)及其他训练基地[如皇家海军科林伍德号(HMS Collingwood)、卡尔德罗斯皇家海军航空站(RNAS Culdrose)]

参加了培训。在与皇家海军广泛的互动中，让我在以下几个方面受益匪浅。

第一，皇家海军能做出及时和极富理性的决策。第二海务大臣[时任海军上将詹姆斯·伯尼尔-纽金特爵士（Sir James Burnell-Nugent）]邀请我写这本书（类似的事情发生在五十年前）。他知道，良好的领导力可以让不确定的情势变得明朗。他随身带来了纳尔逊的特拉法加备忘录（Nelson's Trafalgar Memorandum）（1805年10月9日），这是一份会议纪要，记载了时任海军中将纳尔逊和其指挥官为迎击法西舰队而制定的计划。伯尼尔-纽金特从纳尔逊计划中提炼出皇家海军的精髓，称为任务指令（Mission Command）。

1. 最终目标是什么（目的）？
2. 可以使用什么方式（资源）？
3. 这些方式会奏效吗（战略）？
4. 如果情势发生变化，有无更好的方法（应变）？
5. 如何影响我们的人去追随（激励）？

第二，皇家海军领导力中包含伦理或道德的内容。这里的领导力不是为了追逐地位、金钱或晋升，而是为了强化奉献、勇气、风纪、尊重他人、正直和忠诚。我把这些品质视作人性善良一面的放大，并且从中看到了这个群体的可敬之处。我所

看到的这一切，不仅对自己无比珍贵，于其他个体亦如此。

第三，无论是高空飞行、水下游弋，还是异常复杂的海面和两栖环境作业，在这些危险的地方总能看到鲜明而强大的领导力。这种鲜明来自专业技能，也投射出理性上对指挥官命令的准确理解。强大的效能，再加上条理、判读和认知，毫无悬念地所向披靡。其间涵盖了快慢不同的思考节奏——源于专业判断和经验的直觉及基于细节计划和科学的战略决策。

第四，没有人愿意追随一个悲观主义者，乐观（沙克顿富有的一项品质）在所有的行业都非常重要。而且，这点同样离不开一系列的软实力——尊重、理解他人与情商，这根植于广泛的人生阅历和情境，代表了某种认识程度。

最后，我认为，皇家海军领导力是最容易理解、并且最经得起检验的领导力。从我在商业领域的经验来看，皇家海军领导力易于移植，可以与工业、商业、慈善及政府有效融合。事实上，其适用于所有涉及团队合作的任务和组织。

安德鲁·圣乔治（Andrew St George）

# 出版说明

本书的初衷不只是给皇家海军人员使用，任何对海军领导力有兴趣的人都可以使用：你或许正在考虑加入海军部门，或者你处于商业、公共服务、学术或其他任何涉及领导力的生活领域。

本书阐明了皇家海军的六个核心价值，列出了十二项基本的领导力素质和行为，详细说明了如何在你的皇家海军生涯中进行领导力培养。你无须拘泥于其所提供的任何建议，事实上，你甚至无须逐章阅读。然而，如果你能思考其所讨论的皇家海军（及皇家陆战队）领导力，并且把你的思考与自己的具体情

况相结合，那么无疑将会受益良多。

本书涵盖了多种领导力情境。你不仅需要了解自己所在领域的领导力，其他领域的同样需要了解。信任和团队合作基于你对自己同事工作和价值的认知。站在皇家海军的角度，理解皇家陆战队及军事协同环境下的领导力和精神（如何完成任务）意义重大。

本书展示了领导力如何通过简单的过程进行辅助决策，同时也探讨了对领导力在前线及其他情境下的思考和运用。在规划和资源分配方面，领导力具有至高无上的价值，尤其是在资源紧张或减少的情况下。对你而言，清楚领导力在战术、执行及战略层面的应用同样重要，唯其如此你才能更好地理解和传递上级的意图。

# 目录

第一章 六个核心价值 .....	1
一、奉献 ( Commitment ) .....	7
二、勇气 ( Courage ) .....	7
三、风纪 ( Discipline ) .....	8
四、尊重他人 ( Respect for Others ) .....	9
五、正直 ( Integrity ) .....	10
六、忠诚 ( Loyalty ) .....	11



第二章 领导力情境 .....	17
第三章 领导力工具 .....	23
第四章 执行环境 .....	29
一、舰队上的领导力 .....	30
二、行动中的领导力 .....	34
三、舰队 .....	39
四、皇家陆战队 .....	40
五、舰载航空兵 .....	44
六、潜艇 .....	46
第五章 十二项领导力素质 .....	49
一、判断和决策能力 .....	52
二、乐观 .....	53
三、清晰和愿景 .....	53
四、沟通技巧 .....	54
五、自信心 .....	54
六、人性和谦虚 .....	55
七、创新 .....	55
八、正直 .....	56
九、道德勇气和血气之勇 .....	56