

“海豹”特战队不可抵挡的战斗力与效能源于这样一个事实：我们总是从最基本的东西着手并对之加以实践。团队是走向成功的动力，不为骄傲、保守或自私自利所动。

# 海豹团队

## 美国海豹战队团队领导力法则



海锚代表美国海军，雄鹰代表美国的自由精神，枪象征着捍卫国家的坚定信念，鱼叉则代表海豹蛙人在海上战斗的本能。由于队徽很像“百威”啤酒的标志，所以队员都将其戏称为“百威徽章”。

安德鲁斯·麦克米尔出版公司

[美] (Andrews McMeel Publishing) 授权

匿名 著

贾钊 青阳 译

团队领导力训练  
最佳员工读本

Team Secrets of  
**The Navy Seals**

中国社会科学出版社

# 海豹团队

美国海豹战队团队领导力法则



安德鲁斯·麦克米尔出版公司

[美] (Andrews McMeel Publishing) 授权

匿名 著

贾钊 青阳 译

Team Secrets of

# The Navy Seals

中国社会科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

海豹团队 / (美) 匿名著; 贾钺, 青阳译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2004. 10

ISBN 7 - 5004 - 4709 - 4

I. 海… II. ①匿… ②贾… ③李… III. 企业领导学 - 通俗读物 IV. F272.91 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090446 号

Team Secrets of the Navy Seals by Anonymous.

Copyright © 2003 by Lionheart Books, Ltd.

This edition arranged with Andrews McMeel Publishing (AMP)

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2004 China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权利, 该权利受法律保护。  
版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 4992

责任编辑 路卫军  
责任校对 风向标图文设计工作室  
责任印制 李 建  
封面设计 李尘工作室

---

出版发行 中国社会科学出版社  
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720  
电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 84017153  
网 址 <http://www.csspw.cn>  
排 版 北京中文天地文化艺术有限公司  
经 销 新华书店  
印刷装订 北京君升印刷有限公司  
版 次 2004 年 10 月第 1 版 印 次 2004 年 10 月第 1 次  
开 本 880 × 1230 毫米 1/32  
印 张 5.5  
字 数 60 千字  
定 价 25.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010 - 64059527; 010 - 64019692

# 版权授权方与作者 声 明

《海豹团队》的作者是美军精英战队中训练有素的专业老兵。书中的名字都是保密的，以保护作者及其海军特战队的战友，以及他们的家人、上级，还有他们的使命。

安德鲁·麦克米尔出版公司  
及本书作者

# 目 录

## 导言 团队背景

### 第一章 领导，就要领导最优秀的人

- 团队是一种生存方式 / 7
- 自动自发 / 8
- 绝不半途而废! / 9
- 你再强也不比最弱的团队成员强 / 10
- “海豹”队员的训练与共同目标 / 11
- 胜者有奖! / 12
- 自然选择 / 13
- 结果 / 13
- 个人责任感：没有任何借口 / 14
- 实战 / 14
- 团队创新思想的秘密 / 16
- 严肃，但别太严肃 / 17
- 海豹法则 / 18

### 第二章 了解你带领的人

- 了解你的人 / 21
- 人尽其才 / 22
- 评估你的队员 / 24
- 区别“好人”和“好执行者” / 25
- 对人才负责 / 27
- 成为团队的监护者 / 29
- 海豹法则 / 31

### 第三章 搭建舞台

挑战你的团队——庸才是死气沉沉、不接受挑战的人，从根本上说，也是毫无斗志的人 / 35

责任感 / 36

拥有感 / 37

永远不要丢下你的伙伴 / 40

海豹法则 / 44

### 第四章 中流砥柱

生意人和领导者 / 47

把握团队的脉动 / 48

不要过于高看自己，但要别人高看自己 / 49

享受成功，但不要沉溺其中 / 51

随时身处战壕 / 52

对自己的表现永远保持警惕 / 53

海豹法则 / 56

### 第五章 为机会敞开大门

与团队共享你的个性 / 59

你的团队是和你一起工作，而不是为你工作 / 60

培养高素质的跟随者 / 62

在野外而不是局外领导 / 63

连贯一致、连贯一致，还是连贯一致 / 64

“你不是为我工作，你是与我一起工作。我们共同工作” / 66

一节领导课 / 67

海豹法则 / 70

### 第六章 对付疲惫

疲惫导致士气低落 / 73

- 关心团队的士气水平 / 75
- “谢谢，‘好莱坞’” / 76
- 重用每一个团队成员 / 78
- 轻松从来不会导致好结果 / 80
- 错误或不值一提的奖励会造成伤害 / 83
- 海豹法则 / 85

## 第七章 灵活的坚定

- 允许犯错误，这是我们学习的方式 / 89
- 不要把队员当成没头脑的绵羊 / 90
- 警惕满足情绪 / 92
- 让团队参与解决问题 / 93
- 不要急于弥补错误 / 94
- 让员工为自己的行为负责 / 95
- 海豹法则 / 99

## 第八章 事无巨细管理的威胁

- 平衡的艺术 / 103
- 澄清细节 / 104
- 不要关注员工的一举一动 / 106
- 不要事无巨细地管理 / 110
- 海豹法则 / 111

## 第九章 定期维护

- 磨刀不误砍柴功！ / 115
- “海豹”队员是如何造就的 / 119
- 团队提示 / 121
- 海豹法则 / 125

## 第十章 四个环节

- 掌控的艺术 / 129
- 四个环节 / 132
- 防止环节断裂 / 135
- 海豹法则 / 139

## 第十一章 是队友而非奴仆

- 领导链 / 143
- 不要利用你的团队 / 143
- 投资新人 / 145
- 是队员而非奴仆 / 146
- 海豹法则 / 150

## 第十二章 团队对你的期望

- 你的自我评价和团队对你的希望 / 153
- 信心之源 / 155
- 挑战与竞争 / 156
- 一个喋喋抱怨的水兵是快乐的水兵 / 158
- 你能胜任 / 159
- 海豹法则 / 160

## 结语 学到的经验



# 导 言

## 团队背景



自我们的部队建立以来，蛙人就乐于身处险地，从而让其他人能生活于自由与繁荣之中。执行海军特种作战（Naval Special Warfare）的战士乐于去任何地方，执行任何其他人不能或不愿执行的任务。

执行海军特种作战的部队一直是，而且将来永远是严格遵循自愿原则的组织。任何一名蛙人，任何时候，只要想离开部队，他就能离开。一旦某个团队成员不愿去完成指定的任务，那么带他一起去就失去了意义；而且，其他人一直在等待机会证明自己的斗志。这一与商界重要的类似之处是本书讲授的基础。

二战期间，美军因为缺乏两栖作战经验和必需的情报，损失惨重。获取有关的信息——包括滩头阵地的结构，沙滩的稳固性，以及沙洲、珊瑚礁和人造障碍物的位置——迫在眉睫。今天，卫星技术可以提供即时更新的影像，但当时距这种技术出现还有几十年。因此，问题是，如何获得此类细节性同时也要求及时性的信息，而答案就是海军战斗爆破小分队（Naval Combat Demolition Units，简称 NCDUs）——先于常规部队行动的两栖侦察部队（其队员要冒极大的危险）。

这些蛙人是国家的热诚战士，他们心甘情愿接受召唤

做任何事情。他们投入战斗时，常常只穿游泳裤、脚蹼，戴氧气面罩，带着一把小刀和一包炸药。他们因此获得很多名字，其中最著名、最受珍爱的两个是“裸武士”和“蛙人”。在下水之前，这些下定决心的战士会在身体上涂一层轴承润滑油，以抵御来自大西洋海水的刺骨寒冷。

随着时间的推移，此类部队转而以水下爆破队（Underwater Demolition Teams，简称 UDTs）之名为人所知。在朝鲜战争期间，UDTs 开始转向海岸纵深的行动，实施小型的爆破突袭。朝鲜战争以后，人们开始承认需要反游击战士。1961 年，肯尼迪（Kennedy）总统授权组成了最初的两支“海豹”战队（也即海、陆、空三栖战队，英文为 Sea, Air, Land Teams，简称 SEAL，中文简称“海豹”战队或“海豹”）实施“非常规战斗行动”（一号“海豹”战队基地在东海岸，二号“海豹”战队在西海岸）。水下爆破队（UDTs）仍继续存在；但在接下来的几十年中，随着“海豹”战队的逐渐增多，前者慢慢被淘汰掉了。

“海豹”队员首次参战是在越南战争期间，当时就赢得了巨大声誉，被认为是最无情的战士，他们接受和完成的任务其他人根本不会去考虑。“海豹”队员会被杀死，但没有一个被抛弃或者被捕。这一事实为所有“海豹”队员所宝贵，并引以为生存之本。这也是“团队”概念的基本要素。

从蛙人诞生的第一天到本书出版之时，仅有 240 个班级以及屈指可数的 6500 多人能达到“海豹”的标准。

直到现在，仍没有任何一名参加行动的“海豹”队员被抛弃。

# **第一章**

**领导，就要领导  
最优秀的人**



## 团队是一种生存方式

“海豹”队员生命的每一刻都要为团队而生！“团队”一词的内涵包括从一个排到整个国家的所有组织。在团队中，战士与他们的同伴不懈工作、共同面对难以完成的使命。

如果你的上司告诉你，你要在黑夜里把小船推出飞机，紧跟着跳出去，打开降落伞，在没有任何灯光照射的情况下，同其他七个人紧随小船一起跳入水中，你会作何感想？接下来，你必须在十分钟内从降落伞中脱身并发动小船，因为你必须找到即将跳到水里的其他八个人。此后，你必须划船数小时，赶到预先设定的会合点集合——这一切都要在夜幕掩护下进行。一个 16 人组成的团队——包括两个军官和 14 名士兵——全程实施这样一个任务的计划、准备、协调、监督和执行。

这只是这周内你要完成的任务之一。这周的每一天，以及下周、下周的下周，无论是训练还是战斗，你都要对自己团队成员的生命负责。你能活下来的惟一办法就是信任队友，同时让他们相信你。你不能只考虑自己。每个人的生命都取决于每一团队成员是否为团队着想。这就是我的生活，这就是我生存的方式。“海豹”团队的领导和凝

聚原则适用于所有团队；强有力的团队——无论是在商业上还是在生活中——对于达成其成员的共同目标，都有着秋风扫落叶般的功效。

我是“海豹”战队的现役成员，不能使用真名，也不能使用我的弟兄们的真名。我的许多密友仍在现役，在这里提及他们的身份也不恰当。然而，这本书确以我的亲身经历为基础写成。学习榜样，建立强有力的团队，假以时日，你将开创成功的事业和职业生涯。

## 自动自发

为了得到一个进行“海豹”训练的机会，你必须表现出主动性和决心。加入 BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL, 基础水下爆破/三栖训练) 并不容易，但这是每一个未来的“海豹”队员必须通过的基础训练。决心是其中的关键因素。说他们想成为“海豹”队员的 300 人当中，也许 100 个人是认真的，而其中又只有 20 个人做出了实际努力。我参加测试那天，17 名水手中只有 5 名通过了最初的 BUD/S 筛选。甚至在这当中还有前途未卜的。我就花了八个多月的时间，才说服我的指挥官让我离开并接到可以参加 BUD/S 的命令。

初试过后一年多，我来到阳光灿烂的加州科罗纳多参加海军特种作战中心的 BUD/S。一开始，我同班有 129 名战士，他们发誓自己不会退出。七个月后，其中 114 人都自食其言了。

BUD/S 课程中的每日训练是他们退出的原因之一。在



第一阶段，进行团队建设的首要一点就是清除那些不合适的人。那些日日夜夜充满了一系列对身体极限的挑战，这被称为“机动演习”（evolution），一刻也不停。到了所谓的“地狱周”，从周日早晨到周五晚上，一个人或许只有一个半小时的睡眠时间，其间要不间断地工作。

在第二阶段，体能训练标准更加严格，而高强度的潜水课程也开始了。“海豹”战队训练的水下部分非常重要，在漆黑的水下没有足够毅力或者无法保持清醒的人，往往在这个阶段退出训练。

第三阶段要求水兵在体力和心智方面达到最高标准。这个时候没有多少人会退出，因为更喜爱其他职业的人，以及无法适应要求的人，都已经退出了。

在训练的整个过程当中，“海豹”战队的教官时时不忘提醒你，你的目标是成为一个自动自发组织中的一员。他们意识到：或许某天你会与他们一起工作，他们的生命将有赖于你是否胜任。他们的利益与学生质量的高低休戚相关。训练期间，教官随时注意那些动摇的人，如果证明成为“海豹”队员不是他们的最佳选择，就会帮助他们在海军另找一个称心的职位。

## 绝不半途而废！

假如你接到一个任务，最好认真评估自己的能力，看是否能完成。如果你无法准确无误地完成，那么接下一个非常艰难的任务并不光荣。很多人的生命都取决于你。你不应当藏身于无关痛痒的工作之中，但也应当仔细考虑所