

七大指导性原则再造你的组织  
领导力的三大支柱释放员工的创造性和能量

最近新类型管理书中最出色的一本。 ——《财富》杂志

# CEO的 海军陆战队

本书源于  
沃顿商学院  
MBA课程

## THE MARINE CORPS WAY

詹森·A·桑塔马利雅 (Jason A. Santamaria)

[美] 文森特·马蒂诺 (Vincent Martino)

著

埃里克·K·克莱蒙斯 (Eric K. Clemons)

刘胤之 唐果 译

中国社会科学出版社

F272.3  
S033

# CEO 的 海军陆战队

詹森·A.桑塔马利雅 (Jason A. Santamaria)

[美] 文森特·马蒂诺 (Vincent Martino)

著

埃里克·K.克莱蒙斯 (Eric K. Clemons)

刘胤之 唐果 译

## THE MARINE CORPS WAY

中国社会科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 6048

CEO 的海军陆战队/[美]桑塔马利雅等著;刘胤之等译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2005. 1

书名原文: The Marine Corps Way

ISBN 7 - 5004 - 4384 - 6

I. C... II. ①桑... ②刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109450 号

Copyright © 2004 by Jason A. Santamaria, Vincent Martino, and Eric K. Clemons.  
Original English language edition Published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No  
Part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a  
database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.  
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education  
(Asia) Co. and China Social Sciences Press.  
All rights reserved.

本书简体字翻译版由中国社会科学出版社和美国麦格劳 - 希尔教育(亚洲)  
出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭  
本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

责任编辑 耿华军  
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  | <a href="http://www.csspw.cn">http://www.csspw.cn</a> |     |                   |
| 排 版  | 北京中文天地文化艺术有限公司                                        |     |                   |
| 经 销  | 新华书店                                                  |     |                   |
| 印 刷  | 北京君升印刷有限公司                                            | 装 订 | 三河尚艺印装有限公司        |
| 版 次  | 2005 年 1 月第 1 版                                       | 印 次 | 2005 年 1 月第 1 次印刷 |
| 开 本  | 880 × 1230 毫米 1/32                                    |     |                   |
| 印 张  | 8.5                                                   |     |                   |
| 字 数  | 230 千字                                                |     |                   |
| 定 价  | 28.00 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 - 64041536;010 - 64059527



首先，我们要向下列诸位致以最深切诚挚的感谢，没有他们，便也不可能会有这本书：

我们的家人和我们所爱的人。詹森想要谢谢他的母亲，南希·桑塔马利雅（Nancy Santamaria），她是我们最重要的“驻家编辑”；他的父亲，乔·桑塔马利雅（Joe Santamaria），他不仅对军事史了若指掌，在英语语言方面也颇有造诣，所以只要他想，他便堪称我们最有价值的“驻家编辑”之一；还有金·塞德尔（Kim Seidel），将近一年来，他几乎坚持天天关注我们的进展状况，并且，身为华尔街资产研究分析家，他以他的经验，向我们提供了不少独特的见解。文森特想要感谢他的夫人斯塔希（Stacy），在本书创作过程的绝大部分时间中，她身怀六甲（这是他们的第一个孩子），却坚持读遍了本书的每一句每一字（并且不厌其烦、反复阅读），陪伴他跨越了无数创作瓶颈。埃里克想对他的妻子简（Jean）和女儿朱丽娅（Julia）说声感谢，长期以来，他为了学术生涯而倾注了大量精力，最近更是如此，他既要兼顾学术又要创作《CEO 的海军陆战队》，难免对家庭疏于照顾，他要谢谢她们对他给予的支持和为他付出的爱。



退役和在役的海军陆战队将领们。弗雷德里克·史密斯 (Frederick Smith)，他当时正在编写海军陆战队格言录，《永远忠诚》，在百忙之中，他却抽出时间来与我们这两个“毛头小伙子”交谈。盖伊·韦瑟-普拉特，他几乎完美地应用了《永远忠诚》中的真谛，在他用他的“华尔街超级午餐”——全纽约最可口的热狗招待詹森和文森特的同时，他也搞清楚了海军陆战队才是这套方法的首创者。麦可·伯金翰 (Micheal Buckingham) 他为我们的第十章至第十二章提供了只有一位前侦察官才能给出的意见。霍华德·宗德 (Howard Zonder) 是一位前通讯军官，他为我们提供了一些他经商后亲身经历的事例，给予我们第一时间的反馈，在领导力一章中，我们更是大量援引了来自他的信息。肖恩·布洛斯尼汉 (Sean Brosnihan) 是一家公司的前主席，他向我们倾诉了他对将商业和海军战法相结合的看法。

查尔斯·图兰西中校 (Lieutenant Colonel Charles Tullancy)，文森特过去的长官兼良师，是他将我们引见给盖伊·韦瑟-普拉特，并从军事的角度给予了我们弥足珍贵的意见。米奇·马克卡西 (Mitch McCarthy) 中校，杰森过去的长官兼良师，在“沙漠风暴”行动中，他曾是第5军第11团的一员，他为我们第十章中所写到的那些战役提供了第一手资料。克里斯·罗杰斯 (Chris Rogers) 上校，前炮兵军官，基础学校 (the Basic School) 创建者，早在1995年詹森与文森特成为该校学员起，他就为我们提供了一个独具优势的角度来了解长期以来美国海军陆战队是如何训练新兵的。

我们的商界友人与学界同事们。1999年，乔恩·卡森巴赫（Jon Katzenbach）引导詹森迎来了写作方面的第一次突破，也是他，在我们创造的初期，给予了我们许多只有一个出过五本书的老作者才能给出的绝妙主意。迈克·尤塞姆（Mike Useem），他在2001年时曾与詹森和文森特一同参加海军陆战队军官培训，后又一同申请进入沃顿商学院。在我们创作初期，他为我们提供了许多不可多得的宝贵建议。多娜·康纳福（Donna Conover）永远在为了维护西南航空“打破常规提供客服”的传统而忙碌不休，却还抽空为我们写第十三章提供了帮助。约翰·加特林（John Gatlin），他总能给予我们见解深刻的回馈信息，总能一语中的道出本质，甚至在他远赴他乡开始新工作期间也不曾停止对我们的关注。罗伯特·霍华德（Robert Howard）以一名参加过“沙漠风暴”行动的老兵的身份向我们提出了“军事意见”。马特·拉扎若（Matt Lazaro）对第六章的创作贡献良多。肖恩·可翰（Sean Cohan）也是我们的“驻家”编辑之一。他目光锐利、极富创意，站在一个没有任何从戎经历的商人立场上帮助我们对前四章进行了改善。凯文·巴瑞（Kavin Barry）在过去的十年中一直就战略问题与埃里克激烈争论。还有汤姆·格雷斯（Tom Grace），我们的调研工作离不开他。

詹森和文森特想要感谢他们在沃顿商学院时的教授和导师，埃里克（Eric），感谢他在2002年秋天时允许他们进入他的教室以校友的身份进行客座演讲。

《作战》。在这整本书的创作过程中，我们反复地参考

## CEO 的海军陆战队

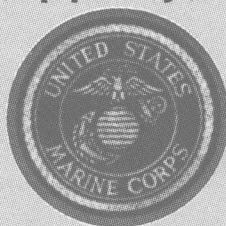
---

了美国海军陆战队的出版教材——《作战》。就像所有在基础学校学习的中尉们一样，把这本口袋大小的权威手册由头至尾反复诵读，这也无疑为本书的诞生埋下了种子。

我们的编辑。最后，我们要着重感谢巴瑞·纳菲乐（Barry Neville），我们的编辑，极度专业、永不妥协、精益求精、对市场需求感觉敏锐——所有这一切一个好编辑所能拥有的品质，全都在他一人身上得到了体现。



# 目 录



## CONTENTS

|           |   |
|-----------|---|
| 致 谢 ..... | 1 |
|-----------|---|

|                  |   |
|------------------|---|
| 导 言 从战场到商场 ..... | 1 |
|------------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 机动作战与商战如何联系在一起? ..... | 2 |
|-----------------------|---|

|                      |   |
|----------------------|---|
| 为什么选择了美国海军陆战队? ..... | 3 |
|----------------------|---|

|                |   |
|----------------|---|
| 你将要看到的内容 ..... | 5 |
|----------------|---|

|             |   |
|-------------|---|
| 我们的任务 ..... | 6 |
|-------------|---|

|                |   |
|----------------|---|
| 第一章 机动作战 ..... | 7 |
|----------------|---|

|               |   |
|---------------|---|
| 机动作战的定义 ..... | 9 |
|---------------|---|

|               |    |
|---------------|----|
| 机动作战的本质 ..... | 10 |
|---------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 机动作战的进化发展史 ..... | 12 |
|------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 今日之机动作战 ..... | 16 |
|---------------|----|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第二章 协同作战 —— 1967 年阿以之战 ..... | 19 |
|------------------------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 背景 ..... | 20 |
|----------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 空袭与战争的开端 ..... | 22 |
|----------------|----|



|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 地面总攻 .....                | 24        |
| 结果与教训 .....               | 30        |
| <b>第三章 七大指导原则 .....</b>   | <b>31</b> |
| 瞄准薄弱环节 .....              | 33        |
| 大胆 .....                  | 34        |
| 出其不意 .....                | 36        |
| 集中力量 .....                | 37        |
| 分散决策权 .....               | 38        |
| 兵贵神速 .....                | 40        |
| 战力结合 .....                | 42        |
| 七大原则的协同应用 .....           | 43        |
| <b>第四章 瞄准薄弱环节 .....</b>   | <b>47</b> |
| 隆美尔在依索罗 .....             | 49        |
| 领导力课程                     |           |
| 洛维氏五金 VS. 家居仓库 .....      | 52        |
| 领导力课程                     |           |
| 壳牌石油：预测规划 .....           | 55        |
| 领导力课程                     |           |
| 彼得斯堡战役 .....              | 57        |
| 领导力课程                     |           |
| 案例综合分析 .....              | 59        |
| 瞄准薄弱环节.....向海军陆战队取经 ..... | 59        |
| 身处前线进行指挥 通过巡视进行指挥         |           |
| 侦察、情报与模拟作战 行动至上           |           |
| 商业应用 .....                | 62        |

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| <b>第五章 大胆</b> .....         | 63     |
| 麦克阿瑟, 仁川战役 .....            | 65     |
| 领导力课程                       |        |
| 郭士纳成功振兴 IBM 公司 .....        | 70     |
| 领导力课程                       |        |
| 张伯伦上校和皮吉特少将, 葛底斯堡战役 .....   | 72     |
| 张伯伦上校 皮吉特少将 领导力课程           |        |
| 胜利啤酒 .....                  | 77     |
| “劲辣牌”啤酒 Lager 啤酒 领导力课程      |        |
| 沃伦·巴菲特钢铁般的决心 .....          | 79     |
| 领导力课程                       |        |
| 案例综合分析 .....                | 81     |
| 大胆……向海军陆战队取经 .....          | 82     |
| “80%”规则 “持有异议的责任”, 第一部分     |        |
| 承受适量风险 马桶座圈奖 最后一招           |        |
| 商业应用 .....                  | 85     |
| <br><b>第六章 出其不意</b> .....   | <br>87 |
| 行踪隐秘: 萨姆·休斯顿将军在圣·哈辛特        |        |
| 的大胜 .....                   | 90     |
| 领导力课程                       |        |
| 百事公司隐秘推出“红色代码”汽水 .....      | 93     |
| 领导力课程                       |        |
| 云遮雾罩: 联军在“沙漠风暴”行动中的攻击 ..... | 97     |
| 领导力课程                       |        |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 云遮雾罩：微软的产品升级 ..... | 100 |
|--------------------|-----|

领导力课程

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 瞒天过海：诺曼底登陆的前夕 ..... | 101 |
|---------------------|-----|

领导力课程

|                   |  |
|-------------------|--|
| 瞒天过海：美林证券公司推出现金管理 |  |
|-------------------|--|

|              |     |
|--------------|-----|
| 账户 CMA ..... | 104 |
|--------------|-----|

领导力课程

|              |     |
|--------------|-----|
| 案例综合分析 ..... | 107 |
|--------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 出其不意……向海军陆战队取经 ..... | 108 |
|----------------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 信息战单元 ..... | 109 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 信息战计划 ..... | 109 |
|-------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 信息战的实施 ..... | 110 |
|--------------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 商业应用 ..... | 110 |
|------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 第七章 集中力量 ..... | 113 |
|----------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| 德国入侵法国 ..... | 115 |
|--------------|-----|

领导力课程

|                  |     |
|------------------|-----|
| 凌志进军美国汽车市场 ..... | 119 |
|------------------|-----|

领导力课程

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 特拉法尔加角之役中的纳尔逊将军 ..... | 121 |
|-----------------------|-----|

领导力课程

|              |     |
|--------------|-----|
| 哈拉娱乐公司 ..... | 124 |
|--------------|-----|

领导力课程

|              |     |
|--------------|-----|
| 案例综合分析 ..... | 127 |
|--------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 集中力量……向海军陆战队取经 ..... | 128 |
|----------------------|-----|

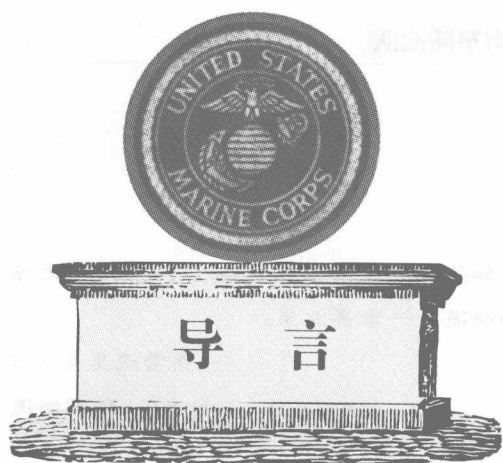
|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 侦察，无人驾驶飞行器和信号情报 ..... | 128 |
|-----------------------|-----|

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 人员的轮训 .....                       | 129        |
| 主力 .....                          | 129        |
| 清晰的交流 .....                       | 130        |
| 节省兵力 .....                        | 130        |
| 商业应用 .....                        | 131        |
| <b>第八章 分散决策权 .....</b>            | <b>133</b> |
| 1944 年巴顿在诺曼底地区的突破 .....           | 136        |
| 领导力课程                             |            |
| 史密斯做市商公司 .....                    | 139        |
| 领导力课程                             |            |
| 莱伯理上校在越南东河桥 .....                 | 141        |
| 领导力课程                             |            |
| 美国应用能源系统公司的失败 .....               | 142        |
| 领导力课程                             |            |
| 案例综合分析 .....                      | 145        |
| 分散决策权.....向海军陆战队取经 .....          | 147        |
| 信任的技巧 特殊的分散决策权训练 教学集会             |            |
| 最高指挥官的意图, 指令及其解释 BAMCIS 中的“S”     |            |
| 最终责任 共通战术图像                       |            |
| 商业应用 .....                        | 152        |
| <b>第九章 兵贵神速 .....</b>             | <b>155</b> |
| F-86 V. 米格-15 及博依德的 OODA 循环 ..... | 157        |
| 领导力课程                             |            |
| 思科——“快鱼吃慢鱼” .....                 | 159        |
| 领导力课程                             |            |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 石壁将军杰克逊——“快，抓紧点” .....       | 161        |
| 领导力课程                        |            |
| 麦克莱伦在安蒂特姆 .....              | 164        |
| 领导力课程                        |            |
| 罗森柏斯国际有限公司 .....             | 166        |
| 领导力课程                        |            |
| 案例综合分析 .....                 | 169        |
| 兵贵神速——向海军陆战队取经 .....         | 170        |
| 训练决策速度 OODA 中的 OO 1/3-2/3 规则 |            |
| 异见的责任，第二部分(参考第五、八章)          |            |
| 快速反应计划制定程序 网络操作和系统安全         |            |
| 商业应用 .....                   | 173        |
| <b>第十章 战力结合 .....</b>        | <b>175</b> |
| 亨利五世在阿金库尔 .....              | 177        |
| 领导力课程                        |            |
| 凌志进军美国汽车市场，第二部分 .....        | 180        |
| 领导力课程                        |            |
| 沙漠风暴中海军陆战队的行动 .....          | 182        |
| 领导力课程                        |            |
| 耐特捷特公务机公司——“不仅仅是一架飞机” .....  | 185        |
| 领导力课程                        |            |
| 案例综合分析 .....                 | 188        |
| 战力结合——向海军陆战队取经 .....         | 189        |
| 压制敌人防空火力 有机体的重要功能 任务组织       |            |
| “每名海军陆战队员都是步枪射手” 轮换和交叉训练     |            |
| 沟通 CAST 与 CAX 教官召唤           |            |
| 在商业中运用 .....                 | 193        |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第十一章 侦察攻击</b> .....              | 195 |
| 美国海军陆战队在天宁岛的                        |     |
| 两栖登陆作战 .....                        | 197 |
| 领导力课程                               |     |
| 惠普打印机 .....                         | 202 |
| 领导力课程                               |     |
| 案例综合分析 .....                        | 207 |
| 侦察攻击.....向海军陆战队取经 .....             | 207 |
| 锦囊妙计 人力资源投资                         |     |
| “永远的 Gumby”和“随机应变, 适应, 克服”          |     |
| 商业应用 .....                          | 210 |
| <br><b>第十二章 协同作战——来自商界的案例</b> ..... | 213 |
| 韦瑟-普拉特和他的公司 .....                   | 215 |
| 领导力课程                               |     |
| Capital One 财务公司 .....              | 222 |
| 领导力课程                               |     |
| 商业应用 .....                          | 229 |
| <br><b>第十三章 领导力——机动作战的核心</b> .....  | 231 |
| 领导力.....向海军陆战队取经 .....              | 234 |
| 以身作则 关心你的下属 领导力发展                   |     |
| 得到真传的公司 .....                       | 242 |
| 联邦快递 西南航空公司                         |     |
| 商业综合应用 .....                        | 247 |
| 以身作则 关心你的下属 领导力发展                   |     |
| 最后的话 .....                          | 251 |



## 从战场到商场

如果没当过海军陆战队员，我绝对无法创出  
联邦快递这一番事业来。

——弗雷德里克·史密斯

(Fredrick W. Smith)，联邦快递 CEO

本书旨在向您展示，在现今的商业世界中，如何领导一个成功的组织去应用机动作战这一美国海军陆战队的现代战争哲学。

什么是机动作战？一言以蔽之，机动作战就是当面对充满不确定性和敌意的环境时，运用速度，出其不意，集中作战力量猛力攻击敌人软肋，以求用最少的资源，达到最大的冲击效应。在战场上，取得战果意味着以己方最小的装备及人员损失，去粉碎敌方的作战意图；在商场上，取得战果意味着以最有效的方式去应用信息、资金、设备和人力，去获得最大化的利润。

## 机动作战与商战如何联系在一起？

我们无意于在商场与战场之间做一些简单而又浅薄的比较，也无意于去夸张商战的残酷性。而且，此书也绝非在粉饰战争及其对生命的摧残。但是，我们坚信，机动作战的理念与商战中的领导力有着直接的联系，因为这一理念提出的许多因素，都是现代经理人所必须面对的。



首先，战场上的指挥官面对着最严酷的交易——有意识地使他们的部下处于各种各样的危险之中，以求达到作战意图。虽然商场中并没有生命危险，但我们相信，战场上的决定对商业活动中的资源配置与储存极有裨益，因为在战场上，所耗费的资源——生命——是如此的珍贵。第二，商业领袖安排信息、资金、人力和设备去抓住市场机会以获得收益，这种思维与作战部署大同小异。第三，与武装冲突一样，公司试图改变在商业环境中所遇到的种种竞争条件，以求将对方的反抗降到最小，从而接近市场机会。最后，商业活动，尽管不像战争那么极端，却也是两种对立的意愿之间的动态博弈，人力与环境因素均影响着这些以资源为基础的冲突。公司之间的竞争极具攻击性——甚至充满敌意——都是试图在混乱的竞技场上争得战略优势，而这越来越像现代战争舞台了。

因此，我们相信，机动作战是商业思维的一个极佳指导，尤其是在 21 世纪快速、复杂、多变而充满不确定性的市场环境中。那些有效塑造市场竞争条件的公司才能够繁荣昌盛，而那些不能做到这一点的将会一败涂地。也许更重要的是，即使有些公司能够用过时的策略（例如：漫长的价格战，或长期的消耗战）“赢得”战争，它们也会发现自己赢得精疲力竭，其高层管理人员、股东以及市场价值，在很长的一段时间内都无法恢复元气。

### 为什么选择了美国海军陆战队？

本书之所以选择了美国海军陆战队，是因为他们无疑