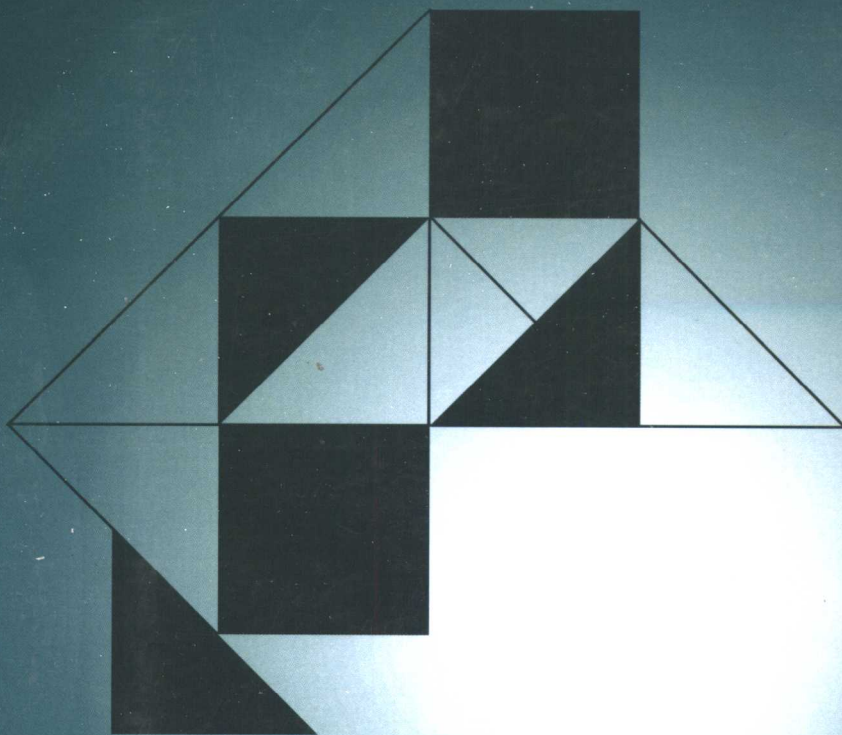


新华信管理丛书 - 总裁成功系列



永远忠诚

美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴

Semper Fi:
Business Leadership the Marine Corps Ways

(美) Dan Carrison, Rod Walsh 著

魏学明 译

汪洱 审订

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



总裁成功系列

永远忠诚

Semper Fi

美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴

Business Leadership the Marine Corps Way

(美) Dan Carrison Rod Walsh. 著

魏学明 译

汪 洱 审订

~~机械工业出版社~~

SEMPER FI: Business Leadership the Marine Corps Way.

Copyright ©1999 Dan Carrison and Rod Walsh. Published by AMA-COM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字 01-2002-4808

图书在版编目(CIP)数据

永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练实践借鉴/(美)卡里森(Carrison, D.), (美)沃尔什(Wolsh, R.)著; 魏学明译. —北京: 机械工业出版社, 2003.3

(总裁成功系列)

书名原文: Semper FI: Business Leadership TH Marine Corps Way
ISBN 7-111-11759-X

I. 永… II. ①卡… ②沃… ③魏… III. 海军陆战队—领导方法—美国 IV. E712.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017880 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈海娟 封面设计: 鞠 杨

责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·7.25 印张·182 千字

印数: 00 001—10 000 册

定价: 20.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《新华信管理丛书》总序

登上管理的高原

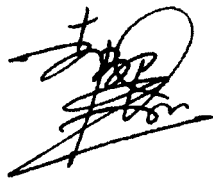
2002年7月，中国正式加入WTO半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，都不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正经历着“管理高原缺氧症”的困扰和体验。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为了实现这个目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人翻越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等的激动和欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你的攀登事业高峰的过程中助一把力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。



北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002年11月11日

《总裁成功系列》序

企业为盈利或社会效益等目标而存在。企业为了实现这一目标，除了必需的人力、财力、物力、以及能产生市场优势的内部特有资源外，还需要一位具备领导能力、组织能力和管理能力的领导者。世界上一流的企业之所以能持续取得举世瞩目的业绩，关键因素之一，是因为他们拥有或曾经拥有一流的企业领导者。这些一流企业的成功的总裁们(CEO)，均享有一份令人惊讶的高薪酬，这一有目共睹的事实，也从另一侧面证实了他们对企业的贡献。

但一名出色的 CEO，究竟应该具备什么样的素质呢？出色的 CEO 必须具备领袖和经理人的双重素质。领袖素质，是指准确把握市场环境，并预测未来市场需求和趋势的远见和洞察力，将这种远见转化为企业具体目标和行之有效的战略措施的直觉和思维能力，以及能吸引和鼓舞优秀人才，共同实现战略目标的感召力和领导能力。经理人素质，是指组织、计划、实施和监控的管理能力。对于一个成功的 CEO 来说，具备领袖素质远比具备经理人素质更重要，因为后者可以更容易通过训练获取，或可以通过下属的能力而得到延伸。但是，领袖素质并不是与生俱来的，可以通过训练和实践的感悟而获得。

举世公认的杰出 CEO，美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇先生，之所以能将业务领域并不耀眼的通用电气领导成为美国最值钱的企业之一，是与他超凡的领袖素质密切相关的。事实上，韦尔奇先生领导通用电气的成功主要来源于以下四点：

- 1) 先于市场和竞争者的卓越远见与敏锐深邃的洞察力；
- 2) 简单明了却行之有效的只做行业第一或第二，以及管理无边界战略；
- 3) 为关键的岗位，三顾茅庐，吸引或破格提拔优秀人才；
- 4) 在通常充满官僚主义的美国大企业里，建立一种积极向上的

创业或小微企业文化。

2000年我从美国回到国内后，通过接触众多的中国企业，我发现，由于我们短暂十几年的市场经济实践，以及从前不存在、至今仍然十分薄弱的管理教育，中国企业的高层领导者们非常需要对这两种素质的系统的训练。尽管管理方面的书籍汗牛充栋，但真正站在总裁这一独特视角，精炼而又系统的专业管理丛书却寥寥无几，《总裁成功系列》就是在这样的背景下产生的。我精心挑选的每一本书，都凝聚了我在美国十几年的工作和生活经历，对美国成功企业和CEO们的深入研究，对中国企业的理解和在中国的创业经验，以及多年前我在芝加哥商学院得到的MBA的系统训练。

《总裁成功系列》注重更多的是领袖素质的培养，主要的读者对象是目前担任总裁或有望成为总裁的企业中高层领导者。但毋庸置疑，对该领域感兴趣的其他管理人员和社会各界人士也将受益匪浅。

《总裁成功系列》主要汇集了领袖论与实践、企业战略、以及充分发挥人力资源潜力三方面的书籍，包括：

- 《总裁思维：像真正的CEO一样思考与行动》
- 《领袖公仆论：一个体现领导能力实质的简单故事》
- 《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》
- 《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》
- 《战略概念：战略规划的实现过程和实现过程》
- 《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》
- 《战略实践：正确的战略行动实战案例》
- 《充分释放智力资本的潜能：从人类本性出发揭示企业内部智力资本的奥秘》
- 《未来人力资源管理：48位世界思想领袖谈人力资源管理变革》

一个合格的CEO，在领导企业时，究竟应该注重什么和具备什么样的基本素质呢？《总裁思维》从企业的经营环境和经营理念出发，总裁应如何认识企业的优势和劣势，并制定相应的战略目标和战略措施，然后从市场、销售、客户服务、人本管理、财务监控和管理等方面制定并实现详细的经营计划，合理地运用人力、物力、资金、技术和无形资产，达到企业的战略和经营目标。《总裁思维》还阐述了总裁领导企业实现目标所必需的领导能力和危机处理与应变能力。

领导能力无疑是一个出色的 CEO 所必需的关键素质。《领袖公仆论》通过一个成功的,但生活却迅速失控的职业经理人,到谦僻的修道院,参加为期一周的领导学隐修活动这样一个引人入胜的故事,阐述了有关领袖实质的一个简单而深邃的道理:领导能力的基础不是权力,而是基于个人关系、关爱、服务意识和牺牲精神而产生的权威。

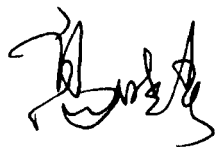
《永远忠诚》则借鉴美国海军陆战队的领导实践,从招募优秀人才、基础培训、行动领导和组织领导等领导实施方面,阐述领导能力的另一个重要因素:培养一支忠贞不渝的追随者队伍。

企业的战略,决定企业是否在做正确的事情。在激烈竞争的市场环境下,战略尤其重要,也是企业成功的关键。《战略远见》、《战略概念》和《战略创新》从不同的角度让 CEO 对企业的战略有一个全面的认识。《战略概念》详细阐述了经典的战略规划的全部过程、步骤和工具,包括公司战略和资源配置、经营战略和智能战略各层面。《战略远见》则从战略决策和战略选择的角度,制定适合企业的,并行之有效的前瞻性经营战略。但战略取得巨大成效的关键,在于其创造性,《战略创新》对传统的战略规划(甚至核心竞争力概念)提出了挑战,从科学史、哲学史、军事史、政治史和商业史中概括出的革命性概念出发,提出了许多重要的公司战略的模型。成功的战略在于一系列正确的经营决策与行动,《战略实践》提供了许多出色的国际性公司制定与实施成功战略的实战案例。

人才是公司最宝贵的财富,吸引优秀的人才,并充分挖掘和发挥人力资源的潜力,是企业 CEO 最重要的工作和经常面临的难题。《充分释放智力资本的潜能》综合人类学、古生物学、进化心理学、神经学和分子生物学的研究成果,深入剖析人性和人类行为的基本要素,提出人力资源管理的新思路和新方法,以使员工在企业内能有效地协作和积极地创新。《未来人力资源管理》则汇总了世界上 48 位思想领袖对 21 世纪人力资源管理和变革的真知灼见。

北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 博士



前 言

作为一名商界人士和海军陆战队的退伍士兵，我从商的时间要比在海军陆战队服役的时间长得多。但我发现，在我这么多年的商业生涯中，我在海军陆战队服役时所接受的领导能力训练，一直让我受益无穷。

海军陆战队的训练让我准备好随时率领部队投入战斗，但是我所学到的许多经验教训，在另一个战场——商业战场上也同样适用。商业战场上竞争日趋激烈的环境需要勇气、足智多谋和随机应变的灵活性，最重要的是，需要具备鼓舞下属向你效忠的能力——即使是你出于自己的本能才这样做。

如果说有这样一个组织，在其指挥系统的每一层级上都储备了大量的领导接班人，那么这样的组织就非海军陆战队莫属。如果海军陆战队神奇地在一夜之间变成了一个商业组织，那么我们这些在私营企业的人立刻就会意识到“这股新生力量”的存在。为自己的使命而献身——领导者的这种鼓舞下属的能力——将使得商业战场上的“海军陆战队”和战斗中的海军陆战队一样：他们的成功与其人数的规模完全不成比例。

此书是为企业的领导者而写的，无论他们处在企业中的哪一级。在书中，作者不仅揭示了海军陆战队每一条独特的领导原理，并且还进行了简要的解释；而对于如何将这些原则应用到商业领域的问题，他们也进行了阐述。我相信，读者一定会发觉这是一本小巧的关于领导能力的参考读物——一本让他们爱不释手的袋中宝典。

费农·R·卢克斯

巴克特国际集团主席兼首席执行官

前美国海军陆战队中尉

引 言

正是由于领导能力这个概念，商业领域才变得更加有诱惑力。为了在当今的市场上实现自己渴望已久的目标，大型和中小型企业每年都花费上百万美元用于培训、鼓舞和激励他们的员工。然而很多时候，人们对有效的领导理论的探求几乎到了疯狂的地步。一些企业对某一理论推崇备至，将其认定为走向未来的必经途径，可是仅过了3年，他们就将该理论的精华和糟粕一起抛弃，转而钟情于其他一些新的、经过完善之后的理念。人们为“创新思维”叫好，同时也把一些经典的商业案例研究当作是前互联网时代的童话而抛在脑后。这是一个崇尚技术的时代；各类研讨会的权威们为我们筹划好了21世纪，仿佛21世纪是一个全新的、电脑化的人类世界。朝气蓬勃的一代首席执行官们，渴望获得全新的、适应未来新世界发展的企业战略，并且要求各级领导者能将这些战略付诸实施。

具有讽刺意味的是，在研究领导原理的过程中，商界人士（不论男女）通常都忽略了到底是什么因素使他们的探索成为可能。如果没有美国军队非常成功地实施了的领导原理，正如我们现在所了解的，这个世界将完全是另外一种样子。我们的生活方式是由军队的领导者们鼓舞和指挥各级士兵的能力决定的，而这些士兵面临的压力通常是常人无法想像的。长期以来，军方就认识到了在各个级别的领导者具备领导能力的必要性，因为如果这一点都没有认识到的话，其结果将是灾难性的。联邦破产法第11条在战场上可不适用。

如果哈佛商学院准备将一些重大的军事事件纳入他们著名的案例研究课程，那么留给最著名的工商业界传奇案例的篇幅将少而又少。与第二次世界大战时期大范围的军事同盟相比，大型企业的合并根本就算不了什么；与二战时盟军在法国北部登陆时的大规模人力和物力的集结相比，一些企业在后勤保障方面取得的重大成就几

乎微不足道（更让人吃惊的是，那次集结完全是秘密进行的）；另外，与珍珠港事件发生后美国为了生存而进行的艰苦卓绝的斗争相比，即使是最令人鼓舞的企业的振兴也显得很平凡。

在沙漠风暴行动中，美国民众有机会见证国家武装力量的效率。或许给人们印象最深刻的不是美军对伊拉克所取得的迅速的军事胜利，而是后勤保障所取得的伟大奇迹，正是这种后勤保障确保了美军的胜利。在茫茫的沙漠中，他们建立了一个城市；为了保障近 100 万人民的日常生活，城市中配有各种生活设施——更不用说向伊拉克发起坦克进攻——以及在一天之内有超过 2000 架次的飞机起飞和着陆（比一个国家最繁忙的机场还多）。对于谋划这样一个似乎不可能完成的任务，我们的将军们并没有花费好几年的时间，他们只用了 3 个月就做到了。

虽然美国武装力量的各军兵种都能培养出一些强有力的领袖，但只有一支部队能长盛不衰——美国海军陆战队。作为规模最小但名声最响的兵种，200 多年来，海军陆战队一直在改进其独特的培养领袖的方法。美国海军陆战队的训练与陆、海、空三军的训练都不同，培养出来的男女队员也与其他军兵种有很大差异。虽然各军兵种都有其精锐部队，但海军陆战队作为一个整体，本身就是一支精锐部队，而那些选择加入该部队的人非常清楚：他们本来可以走一条更加轻松的人生道路。

本书的作者——他们以前是海军陆战队队员，现在是成功的商界人士——当一提到如何向组织内的广大员工灌输领导能力时，他们深信各级管理者都可以从今天的海军陆战队身上学到很多东西。与我们在好莱坞影片中看到的场景截然不同，海军陆战队的领导方式不是向军士大喊大叫或是一群被吓破胆的士兵。队员们不论男女都想超越自身的局限，他们所接受的培训以及海军陆战队的文化激励着他们不断前进，其程度是外人无法想像的；但这种超越在其他条件下也是可以实现的。他们的座右铭 *Semper Fidelis*（拉丁文：永远忠诚——译者注）——永远忠诚——对于那些曾经在海军陆战队服役的人来说，不仅仅是一个容易记忆的短语，她是一条可以终生秉承的信念。

《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》不仅介绍了海军陆战队多年以来形成的独特的领导原理，而且还有当今海军

陆战队采用的大胆的、开创性的训练方法，并向读者展示了如何将这些方法成功地运用到商业实践中。本书一开始探讨的是海军陆战队成功的招募技巧，并且阐述了如果企业要想吸引并留住最优秀的人才，它们应该如何着手。接下来，作者分析了新兵训练营、军士学校、军官培训学校直至参谋部的培养领导能力的方法。在每一个阶段，作者们都揭示了处于同等级别的管理者应该如何在其组织内实施这些原理。全书最后总结了海军陆战队的制胜战略——成功领导——这些战略不仅在战场上适用，在充满竞争的商场上也同样适用。

在商业战场上，领导不力的结果虽不像在战场上那样有历史意义，但它仍关系着一个企业的命运。企业在多大程度上为管理者激励和指导下属做好了准备，将决定企业能否取得成功。而说到领袖的培养，没有人比美国海军陆战队做得更出色。如果人们能够将本书中介绍的领导原理应用到其自身的职业生涯中，他们一定能成为这个时代的领袖。

目 录

■ 《新华信管理丛书》总序	
■ 《总裁成功系列》序	
■ 前言	
■ 引言	
第 1 章 吸引精英	1
■ 精英才能成为招募官	3
■ “招募官”相信自己所说的话吗?	4
■ 按照海军陆战队的方式进行招聘	6
■ 领导策略一览表	24
第 2 章 基础培训	25
■ 新兵营的承诺	27
■ 培训精英	28
■ 培养胜于“淘汰”	35
■ 基础训练——确定标准	48
■ 领导战略一览表	48
第 3 章 基层管理：领导广大员工	51
■ 海军陆战队士官的可信度	53
■ 海军陆战队的士官为其过去而自豪	54
■ 培养竞争精神	75
■ 领导战略一览表	80
第 4 章 中层管理：行动的领导者	81
■ 军官的信誉	83
■ 领导战略一览表	115
第 5 章 高层管理：组织的领导者	117

■ 没有比当海军陆战队队员更崇高的职业	119
■ 小有小的好处	121
■ 领导战略一览表	146
第 6 章 杰出的女性	149
■ 心目中的领导	151
■ 应对性骚扰	153
■ 领导战略一览表	158
第 7 章 迈向成功：十大制胜战略	159
■ 灌输勇气	161
■ 研究过去	167
■ 建立使命感	170
■ 目标要现实	173
■ 灌输一种斗士文化	176
■ 没有“和平时期”	178
■ 了解你的对手	180
■ 身先士卒	183
■ 领袖一定能取得胜利	184
■ 不许失败	188
■ 领导战略一览表	190
 ■ 词汇表	
■ 后记	

第 1 章

吸引精英

“我们招募的是真正的海军陆战队士兵。”

——杰克·克里姆勃元帅，海军陆战队统帅，华盛顿特区招募处司令官

“要想成为令客户和投资人都满意的一流公司，我们首先必须成为令员工满意的最优秀的公司。”

——费农·R·卢克斯，巴克特国际集团主席兼首席执行官，前海军陆战队第一陆军中尉

组织很像个人：他们都渴望永存。永存，这对个人是无法迄及的梦想，但对组织来说，如果能不断适时地吸收合格的新成员，在某种程度上则更有实现的希望。为发掘、挑选有希望的人选，企业一方面对其人力资源部作大量投资，一方面花大价钱让猎头公司代劳，每年还给广告公司一定佣金，让其做广告，吸引头脑灵活、雄心勃勃的年轻人投奔旗下。同时，企业还不失时机地在校园里、人才市场上竞相亮相，在国之骄子面前精心装扮、表演做秀。

但无论企业付出多大努力，它仍远远比不上海军陆战队在吸引所需人才上所占的优势。在招募有望成为其未来骄傲的队员方面，海军陆战队真可以“著书立说”了。幸运的是，无论规模大小，企业都能借鉴海军陆战队招募新兵的独特方法来招聘员工。

精英才能成为招募官

研究海军陆战队的招募方法，必须首先从它的招募官入手，因为无论有多少资金投入、市场营销和宣传支持，都无法弥补招募官身上的缺点。

当一位年轻人坐在海军陆战队招募官面前的时候，他的内心一定要深信，那是一名真正的军人。只见招募官一身戎装，整齐而干练，似乎只要一声令下，就能放下笔、端起枪，率领一支小分队冲锋陷阵，去夺取胜利和辉煌。没有谁比他更能激励信心、鼓舞士气了。年轻的应征者们都想以他为榜样，将海军陆战队的训练视为转变的契机。招募官和教练员的一言一行、一举一动都传递着一种精神——我们是海军陆战队的精英，我们代表海军陆战队的骄傲。

但其讽刺意味的是，青年男女参加海军陆战队并非为了当招募官。他们报名参军——往往参加步兵军团，为的是体验一种惊心动魄的生活，而不是在桌子后面正襟危坐、招募新兵。以实干为座右铭者宁愿做而不愿多说，在那些需要具备沟通技巧的任务面前，他们往往退避三舍。但正是这些最强悍、最积极的队员被选去完成一门内容广泛的课程，它包括公众演说、专业营销和培训技巧。许多

人接受这项新培训时犹豫不决，但后来在其职业生涯的某个阶段，所有人都会庆幸他能担当招募之责。

海军陆战队要长盛不衰，吸引合适的人员加入至关重要，因此招募处实际上影响很大，其地位也很高。招募官做得成功，晋升基本就有了保证。倘若不成功，虽然这并不意味军旅生涯就此结束，但肯定会造成负面影响。所以，本来想为美国而战并加入海军陆战队的年轻人，发现自己不但要接受专业营销技巧课程和宴会主持人俱乐部，而且还要努力做到出色。最后，他们一个个变得能言善辩，说服力强，并迫不及待地要返回战场。

也许正是这种渴望回到战场的热情赋予了招募官可信任感。年轻的应征者不难发现，他们的招募官是位行动家，这种感觉让他们愿意成为海军陆战队的一员。打个比方说，招募官就犹如王国里最精良的骑士，他们刚从战场上下来，正负命前往各村各庄招兵买马。

但有多少企业敢说他们派出了“最好的骑士”到大学校园和人才市场上代表企业负责招聘呢？许多情况下，企业只是让第三方来承担这项重要责任，让猎头公司作为其代表来面试、考核众多的应聘者。而作为最有资格、本来也应该在招聘现场的高层管理者和营销人员，却留守企业一线，他们对打着企业旗号、负责替企业招聘的人员一无所知。

的确，许多企业设立了负责招聘和培训新员工的人力资源部，但企业设立该部门往往出于其防御的目的，把它当一面盾来处理企业内部的人事纠纷，而不是把它看作一支矛，以突显其出击性，去发掘合格的新员工。人力资源部过多地把招聘培训工作推给了猎头公司，放弃了自己最重要的职责。

“招募官”相信自己所说的话吗？

销售是一个互置信任的过程。每一次销售既要赚到客户的钱，又要赢得客户的心，对产品的信赖也许是惟一最具说服力的因素。企业销售代表若绝对信赖其产品质量，那他的客户也会被感染，对