

海豹突击队制胜秘诀全公开

先发制人

海豹突击队团队管理的10大黄金法则

[美] 布伦特·格里森 (Brent Gleeson) ◎著 迎东晨◎译



TAKING POINT

A Navy SEAL's 10 Fail Safe Principles for
Leading Through Change

先发制人

海豹突击队团队管理的10大黄金法则

[美] 布伦特·格里森 (Brent Gleeson) ◎著 迺东晨◎译



TAKING POINT

A Navy SEAL's 10 Fail Safe Principles for
Leading Through Change

图书在版编目 (C I P) 数据

先发制人:海豹突击队团队管理的10大黄金法则 /
(美) 布伦特·格里森著; 迩东晨译. — 北京: 中国
友谊出版公司, 2019.1

书名原文: TakingPoint: A Navy SEAL' s 10 Fail

Safe Principles for Leading Through Change

ISBN 978-7-5057-4575-9

I. ①先… II. ①布… ②迩… III. ①领导学-通俗
读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第282043号

Taking Point: A Navy SEAL's 10 Fail Safe Principles for Leading Through Change

Copyright © 2018 by Brent Gleeson

Published by arrangement with Chase Literary Agency LLC, through The Grayhawk
Agency Ltd.

书名	先发制人:海豹突击队团队管理的10大黄金法则
作者	[美] 布伦特·格里森
译者	迩东晨
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市松源印刷有限公司
规格	690×980毫米 16开 18.5印张 230千字
版次	2019年1月第1版
印次	2019年1月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4575-9
定价	56.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64678009

第一部分

建设一种变革文化

第 1 章 文化法则：变革的首要触发器	034
第 2 章 信任法则：自上而下而非自下而上	068
第 3 章 问责法则：所有级别的主动担责	098

第二部分

备战变革

第 4 章 心态法则：对任务满怀信心	120
第 5 章 备战法则：搜集情报并制定任务计划	145
第 6 章 传达法则：渠道比愿景更重要	172

第三部分

赢得变革之战

第 7 章 接纳法则：团队成员无保留地主动参与 ...	200
第 8 章 疲劳法则：消除恐惧并保持活力	223
第 9 章 纪律法则：自始至终的专注并贯彻到底 ...	244
第 10 章 韧性法则：通向持久变革之路	261

各界盛赞《先发制人》

军旅人士，如布伦特，带给工商界的经验至关重要。作为商界领导人，如果你想加深理解当代老兵们汲取的经验教训，以及那些经验教训如何造就更出色的领导人，你就要认真聆听布伦特怎么说！

斯坦利·麦克里斯托尔（Stanley McChrysta）

美国陆军将军

麦克里斯托尔集团执行合伙人

凯旋的武士首先胜券在握，然后奔赴战场。商界领袖们也不例外。格利森令人拍案称奇，这一点毋庸置疑。只需扫一眼他的简历便不难发现，他的DNA中交织着卓越品质。但在读过《先发制人》之后，你会恍然大悟，原来我们也能拥有那种品质。无论哪个行业，都会面临改变。用这套历经战场磨砺的绝佳守则武装自己的头脑，《先发制人》将在你直面变革挑战并带领你的团队走向成功的路上，助你一臂之力。《先发制人》无疑是我读过的、出类拔萃的领导力著作之一。

布拉德·索尔（Brand Thor）

荣登《纽约时报》畅销书排行榜榜首的《以暴制暴》作者

在我阅读《先发制人》时，每翻过一页，我都不由得感叹不已，布伦特·格利森呈现的10大守则简直是给我们Inc.传媒所服务的创业者和商界领袖们量身定制的。作为一名海豹突击队队员，布伦特曾在“基本水中爆破/海豹突击队训练”中摸爬滚打，在腥风血雨的疆场奋力拼杀，在暗礁密布的商海功成名就，他在众人只能脑补的种种险境中亲见这些守则所发挥的效用。这足以证明它是我很久以来不曾读过的最可靠的一部商战书。如果你是在当代惊涛骇浪的商海中扬帆远航的领导人，你终日劳碌，必须四处探察商情。果真如此的话，你得记住，有了布伦特这部非凡之作绘就的蓝图做向导，你会做得更好，行得更远。

埃里克·舒伦伯格 (Eric Schurenberg)

Inc. 杂志总裁兼主编

布伦特·格利森做到了。在并不算长的职业生涯中，他已在诸多领域取得了惊人成就，并以《先发制人》之作揭示了在生活和商业——特别是在高度流动和混乱的环境中怎样做到事半功倍，向世人展示了他的深刻洞察力。他有关文化及敬业度重要性的哲学理念，远胜传统授权那种不思进取的陈词滥调。他的理念正是这个新世纪迫切需要加以应用的。

杰夫·坎贝尔 (Jeff Cambell)

汉堡王前董事长、首席执行官

圣迭戈“董事长圆桌会议”荣誉主席

主导组织成功变革的能力成为当今所有领导人必备的一项技能，其紧迫性前所未有。《先发制人》的问世，要归功于海豹突击队崇尚的纪律、问责、韧性和机敏等原则的启发。借由这部作品，布伦特·格

利森把他独特的战略及战术组合之策分享给大家，这对身处当今日益飘忽不定的商业环境中的所有领导人和经理们来说，无异于雪中送炭。

斯科特·泰勒 (Scott Taylor)

美国国会议员

前海豹突击队队员

这本书是任何一位商界领袖或经理的必读书！层出不穷的创新和消费者不断提高的期望推动着商业环境快速演变，正是在这种情形下，海豹突击队“先苦后甜”的处世哲学成为引发我共鸣的关键信息。在公司中控制住看似无法控制的事务是它生存的关键所在。布伦特从处于任何发展阶段的公司均可获益的文化基础和重大积极举措入手，条理清晰地予以整理并区分主次，实现了海豹突击队的精神特质与现实中的例证的无缝对接，同时强调了一个赋能授权型组织就此落实问责制的必要性。

托德·海梅尔 (Todd Hymel)

钻石首席执行官

这是我读过的第一本爱不释手的商业书籍！布伦特讲的故事十分生动，完美捕捉了海豹突击队的经验，他对领导力、文化、纪律、责任以及最重要的适应性等概念的阐释，更引得任何商界领袖都想一读为快。这本书为我们引领组织变革提供了强有力的原则——但令我印象最深的是，它很真实。我的全球组织的每个成员都将收到这本书。

奎因·莱祖恩 (Quinn Lyzuun)

英国欧堡 (Optos) 公司副首席执行官

布伦特以他幽默的文笔，和在落实重大变革以带领团队弄潮于加速发展的世界方面的真知灼见，再次充当了探路尖兵，为商界领袖们探明前进的方向。

马克·迪万（Mark Divine）

海豹突击队中校（退役）

《纽约时报》畅销书《海豹突击队之道》和《无敌精神》作者
“坚不可摧”及“海豹突击队健体”训练项目创始人

我读过不少涉及文化和在组织中主导变革的书，这是最好的一部。格利森多次前往中国香港、澳大利亚悉尼、北卡来罗纳的夏洛特，以及新加坡，与我们的高层领导交谈。他和我们分享过该怎样把锻造海豹突击队文化的原则应用于任何一个组织，尤其是在业务转型方面。《先发制人》予以详尽阐述！

马修·科德（Matthew Koder）

某国际银行亚太区总裁

在我读过的商业和领导力书籍中，这本是最可信和最有趣的之一。众所周知，变化在所难免。成功企业的诀窍是，作为领导人，我们如何从容应对不断的变化。《先发制人》所揭示的10大法则提供了一幅极具价值的路线图，帮助业内领袖们成功引领麾下团队穿过瞬息万变的湍流。《先发制人》和盘托出了一套最佳做法，令领导人或经理们如鱼得水，可以更好地帮助属下团队接受变革、发展壮大、增强沟通并提高效率和效力。《先发制人》绝对是适合各界从业者的必读书。

阿莉莎·L. 诺林（Alisha L. Nowlin）

环球航空航天及国防公司高级主管

从海豹突击队成员到企业家和商业顾问，布伦特一步步走过来，积累了广泛的领导经验，他以大师般的手笔由此创制了一种利器，用于在当今快节奏商业环境中引领变革。他牢牢地把握住了文化的重要性，同时揭示出文化在战略、敬业度及具体实施上所能发挥的重大推动作用。而他本人由从军到从商之间的转型经历也为这本书平添了许多趣味。它令人赞叹不已！

戈登·兰斯福德三世（Gordon Lansford, III）

美国 J.E. 邓恩建筑集团总裁及首席执行官

我见过很多人尝试过海豹突击队的“地狱周”训练，但能像布伦特·格利森一样坚持到底的寥寥无几。真正的领导者会在海豹突击队严酷的训练中愈挫愈勇。本书的亮点就是抓取了锻造海豹突击队文化的原则，并把它们转化为领导业务转型的切实可行的一套方法。《先发制人》提供了任何率众应对不确定性的商业领导人或经理们所需的一整套得力工具，只是瞬息万变的环境从战场转换成了董事会会议室。

戴维·戈金斯（David Goggins）

海豹突击队员（退役）

《先发制人》完美捕捉了我们特种部队的勇士们每天都要运用的法则，并应用于当今商业环境中，帮助建造韧性与灵活性兼具的组织。布伦特通过这部神奇的书中涉及的“尖兵”计划纲要，有效地协助我们的领导成员成功转变为一个齐心协力的团队。

瑞安·科克（Ryan Cork）

克利夫兰医学中心心血管研究所高级主管

《先发制人》是一个强大的模型，所有领导人和经理人都该积极采纳，以便激励自己及其团队奋勇向前并获得胜利。布伦特·格利森把海豹突击队的核心原则转化为一种能够引领任何组织取得成功而持久的转型，且行之有效的业务指南。

吉姆·古赛特 (Jim Guscette)

CommUSA 公司高级副总裁

《先发制人》真的很棒！布伦特准确地甄别出在当前千变万化的环境中敬业度和管理变革所必需的要素。布伦特将他的成长、教育、军事和商业经验汇集一处，从中提炼出广泛适用于企业、非营利组织和军事组织在“引领变革”的工作中所需的技能。此外，他一直以来对“海豹突击队家庭基金会”的坚定支持，也令我深感惭愧；他是一位全身心投入的董事会成员，毫不吝惜他的时间、精力和财物，大力支持我们在海军特种部队中建设坚强家庭的使命。谢谢你，布伦特！海豹突击队共同体因为你的忠诚不渝而变得更好。

威廉·R. 费尼克 (William R. Fenick)

美国海军上校 (已退役)

海豹突击队家庭基金会执行董事

对于那些肩负带领团队或组织实现转变的责任的人来说，《先发制人》是必读书。睿智、专注、实用，这是对领导力阐释得最详尽的书籍之一。在我的公司奋力推进重大转型过程中，书中列出的 10 项原则招招中的。《先发制人》为我们领导我所在组织成功实现重大转型提供了一条无比清晰的参照线。

汤姆·惠利 (Tom Whaley)

NetApp 公司区域总监

哇！多么神奇的一本书。布伦特·格利森给我们讲述了一个有关领导力、服务和牺牲的精彩故事。在这个国家的每一位领导者、管理者和高管都需要停下他们正做的事，并抄起一本《先发制人》细细品读。这是一幅完美的蓝图，用于打造高度成功的精英组织。

肖恩·帕内尔（Sean Parnell）

《纽约时报》畅销书《孤军奋战》作者

前言

我最初遇见布伦特是在 2002 年初，当时他和另一个完成“基本水中爆破 / 海豹突击队训练”的学员一起来海豹 5 队报到并分配到了我们排。他成了我们排的“菜鸟”。在我们的排级训练过程中，随着我对他的进一步了解，他的经历越发地吸引了我。

和我一样，他上过大学，也是在“美国公司”工作了一段时间之后才参加了海军。我实在想不通，他竟然放弃了待遇优厚的金融分析师的工作，加入了海豹突击队。或许他也像我们一样，冥冥中感受到了某种崇高使命的召唤。

作为一名新队员，布伦特表现很好。他聪明、稳重、有见地，并在犯错后乐于听到他人的忠告和建设性批评。我在突击队已服役多年，作为老队员，自然对他爱护有加，处处加以指点。

“9·11 恐怖袭击”事件在海军特种作战圈子里掀起了轩然大波。人人摩拳擦掌，跃跃欲试与敌拼杀，寻求报复那些懦弱的恐怖主义行为。正如海豹突击队的信条所述：“我们为战争而训练，为胜利而战斗。”训练了这么久，是该真刀真枪地大干一场了。

那段时间，真的是世事无常，风云变幻。阿富汗战争一打响，我们就已认清，最初速战速胜的愿望很可能会落空。种种迹象表明，这将是一场旷日持久的血腥厮杀，不知何年何月才能结束。我们每天都

能听到从前线传来的各种故事和战报。血的教训早已贯穿于我们的训练中。我们已然踏上了转型的征程。

那一年，人们纷纷传言，在伊拉克的冲突已是箭在弦上。众多海豹突击队的弟兄们已经奔赴阿富汗前线，而那些仍未被派遣到战区的焦急地观望着事态的进一步发展。

我们不由得浮想联翩。我军一旦分兵两处，身临迥异的环境，面对完全不同的敌人，怎样做才能同时维持这两场复杂的战争？我们是否有备无患？需要做哪些改变才能确保胜利？出乎我们意料的是，这些问题的答案揭晓得很快。

此时此刻，我们并不知道究竟会被部署到美国太平洋司令部，还是美国中央司令部。不用说，大家都渴望我们这支部队会被分派给中央司令部——毕竟那才是所有行动的中枢。我们被部署到伊拉克。

2003年入侵伊拉克的军事行动，始于3月20日并持续到5月1日。3月19日之前，在伊拉克展开的活动属于阿富汗战争的延伸。整个入侵进程包括持续21天的主要作战行动，其间由美国、英国、澳大利亚和波兰组成的联军攻进伊拉克并推翻了萨达姆·侯赛因的复兴党政权。入侵阶段以常规战争为主线，其中包括美军主力在英国及澳大利亚和波兰军队的密切协助下，夺取伊拉克首都巴格达的战斗。

2003年3月20日，在入侵行动之前，多国联军首先轰炸了位于巴格达的总统府。第二天，联军突袭巴士拉省。与此同时，特种部队（包括海豹3队）从波斯湾展开两栖突击行动，以确保在巴士拉取得的战果和周边油田的安全。主力作战部队随即挺进伊拉克南部，并于3月23日占领该地区，打响了纳西里耶战役。

海豹3队与常规部队一起向北进军巴格达，然后返回美国设在科威特的阿里－萨勒姆空军基地。我们这支海豹5队的任务就是于

2003年4月初接替他们，完成余下的任务。

这是我们首次出战。

当时的我根本想象不到，自此之后，在我整个服役期内获得的轮战派遣竟有12次之多。随着我们执行被称之为“活捉或击毙”任务的次数越来越多，我和布伦特夜复一夜地密切合作，共同把我们的训练内容用于实战验证。完成首战任务之后，我着手一级作战单位的筛选及其培训计划，并被批准。由于军务繁忙，我俩过了很多年都没再见面。虽然我们尽可能地保持联系，但因各忙各的，日程安排总是对不上号，渐渐也就失联了。

不可否认的是，我们从事的行业，注定会有不幸。在达拉斯市举行的克里斯·凯尔^①的追悼会上，我和布伦特得以再次相见。当时布伦特离开突击队已经有段时间了，他先去攻读了研究生学位，并成为一位成功的企业家。而我当时刚从突击队退役，出版了《艰难时日》，该书荣登《纽约时报》畅销书排行榜榜首。自那天重逢之后，我们一直保持着联系，两家人还经常一起出外旅行。

与布伦特一样，我在退役后，也通过演说、咨询以及自创公司的方式，把从军时积累的海量知识和在打造高效组织过程中掌握的各项原则运用到商界。我和布伦特经常讨论我们的理论，即怎样把“9·11”事件后海军特种部队转型的经验教训，应用到处于当今更复杂和变化多端的商业环境内的各类组织中去。

我在海豹突击队任小队长期间，以及在与多国联军、其他军事机构和中央情报局的伙伴们密切合作、展开工作的过程中，都亲身经历了这些转型。我们很快就意识到：要想跟上战事进程的节奏，我们的

^① 海豹突击队队员、《美国狙击手》作者。

精神状态、组织行为方式乃至军队整体的文化都需要一场大转变。随着转型努力地展开，特种作战部队的群体文化开始更好地配合我们的目标和战略。与此同时，针对这一目标展开的陈述得到持续完善，主题更加鲜明和连贯，我们由此认识到，它确实有可能转型为 21 世纪的一个现代化组织，可以打败更危险、更分散的敌人。

我们也必须提高适应能力，下放决策权。通过多年努力，我们成功创建了一种新型运营架构，由此落实分布式决策、畅通无阻的透明沟通流程并破除纵向和横向的筒仓壁垒，实现组织内部的广泛合作。

我在海豹突击队服役的时间比布伦特多几年，但他把这些原则成功应用在自己的企业和与其他国际组织合作中，足以验证了它们的合理性。10 大“尖兵”法则的理论来源既不是商学院，也不是管理教科书。通过不断的试错，成功与失败的经历，长年累月的钻研和他在《福布斯》及 *Inc.*^① 杂志上每周专栏中的创意探讨，布伦特逐渐成长为这个领域的思想领袖。

他在本书中回答的问题本质上是：领导者和管理者如何转变他们的心态，将文化与具体的商业策略结合起来，并成功地领导持久的组织转型？

我们围绕着这些话题有过许多讨论，毕竟对世界各地的特种部队和商业组织来说，原理是相通的，何况我与他们中的许多人都密切合作过。最终我们得出一个结论：有必要写本书，把这些方式方法加以梳理。虽然有关“变革管理”的书籍可谓汗牛充栋，但大多数未必适用于当今反复无常、变幻莫测的商业世界。何况，它们仅仅是简单地教大家如何管理变革，而不是如何转变一种文化并领导持久的变革。

① *Inc.*：创刊于 1979 年的美国工商杂志，专注于传播美国中小型私营公司的相关信息。