

# 授权

## TURN THE SHIP AROUND

A TRUE STORY OF  
TURNING FOLLOWERS  
INTO LEADERS

如何激发  
全员领导力



中信出版集团

『影响美国历史进程的25位人物』  
之一的史蒂芬·柯维深受启发，作序推荐

比『赋能』更高级的领导力

〔美〕L·大卫·马凯特 (L. David Marquet) 著

袁昭涵 译

[美] L. 大卫·马凯特 (L. David Marquet) 著  
袁品涵 译

# 授 权

如何激发全员领导力

## Turn the Ship Around

A True Story of Turning  
Followers into Leaders

图书在版编目(CIP)数据

授权: 如何激发全员领导力 / (美) L. 大卫·马凯

特著; 袁品涵译. -- 北京: 中信出版社, 2019.6

书名原文: Turn the Ship Around

ISBN 978-7-5217-0602-4

I. ①授… II. ①L… ②袁… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第093410号

Turn the Ship Around! by L. David Marquet

Copyright © Louis David Marquet, 2012

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese Translation copyright © 2019 by CITIC PRESS CORPORATION

本书仅限中国大陆地区发行销售

授权——如何激发全员领导力

著者: [美] L. 大卫·马凯特

译者: 袁品涵

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 河北鹏润印刷有限公司

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 9.5 字数: 220千字

版次: 2019年6月第1版

印次: 2019年6月第1次印刷

京权图字: 01-2018-9022

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5217-0602-4

定价: 68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 图书评语

马凯特实行的领导模式是我见过最好的领导模式。在这本书中，你将会找到契合你人生道路的一种模式。

——**史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey)**,  
“影响美国历史进程的 25 位人物”之一,  
《**高效能人士的七个习惯**》作者

说我是大卫·马凯特的粉丝或许是低调的说法。我是一名成熟的追星族。他是芳华绝代的领导者。他不仅知道如何领导他人，而且明白如何塑造未来的领导者。对于那些想让企业长盛不衰的人来说，他的想法和教诲是弥足珍贵的。

——**西蒙·斯涅克 (Simon Sinek)**,  
乐观主义者,《**超级激励者**》作者

为达成一个共同的目标，我们该如何激发每一名团队成员的才智和首创精神？你能在这本书中找到答案。通过引人入胜的故事描写和对于“激发潜力”的深刻认识，大卫·马凯特为军界、商界和教育界的领导者提供了一种强有力的模式，值得一试。

——**迈克尔·彼得斯 (Michael P.Peters)**,

**圣约翰学院圣塔菲校区校长**

我的成就归功于大卫·马凯特。他关于领导力的诸多见解，不仅使“深陷泥淖”的圣塔菲号上的情况得到改善，而且对我退伍后的生活产生了深远的影响。通过宣扬“领导者—领导者”模式的3个支柱（掌控、才能和阐明），我将权力授予团队成员，将决策权安排在最恰当的位置。2010年，我来到“危机重重”的通用电气公司达拉斯分部的发电机维修部。通过实践马凯特的领导力原则，发电机维修部焕然一新，成为通用电气公司组织网络中最好的维修部。我现在负责达拉斯分部蒸汽涡轮维修部的优化工作。

——**亚当·麦卡纳利 (Adam McAnally)**,

**美国通用电气公司达拉斯分部售后服务中心蒸汽涡轮维修部主管,**

**圣塔菲号核潜艇前成员**

这本优质读物深度聚焦领导力，提供了极富价值的新思路、新见解。没有领导力，任何重要的工作都无法完全落实。通过回顾自己军旅生涯中对领导力的所学、所思和所感，马凯特为您

总结制胜之道：抛弃“领导者—追随者”模式，拥抱“领导者—领导者”模式。关键还在于，通过强调担当和责任意识来领导团队，并让被领导者将这种意识上升为一种人生哲学，成为他在所有情境下的处事原则。无论是在商界、政界，还是在生活中，这些原则都将使你受益匪浅。

——莱斯利·盖博（Leslie H. Gelb），美国对外关系会前主席，诸多企业的董事会成员，《纽约时报》前专栏作家

对于哈佛大学商学院来说，这本书就像《猎杀“红十月”号》<sup>①</sup>一样，是一个让人“无法放下”的“完美故事”。这本书是探究信息时代领导力发展的登峰造极之作。在这样一个时代，无论是市场占有率的最大化，还是规避客户流失所带来的利润骤减，最大限度地提高组织表现并激发员工自身的智慧资本，变得尤为重要。马凯特的见解是对领导力理论的根本性颠覆。这种新型的领导模式适用于任何行业、可覆盖任何组织。不论你是组织行为或领导力方面的专家、学者，还是爱好者，这本书都会对你的提升自我、优化组织以达成目标的能力具有深远影响。

——乔·德博诺（Joe DeBono），哈佛大学 MBA（工商管理硕士）智库创始人、主席，美林证券财富经理人

---

<sup>①</sup> 美国军事作家汤姆·克兰西（Tom Clancy）的小说作品。——译者注

在《授权》一书中，大卫·马凯特鼓励人们将权力授予团队成员，并让决策权遍布团队的所有阶层。他鼓励领导者释放成员自身的能量、智慧和热情。这本书对传统组织建立“等级森严”的制度的思想理论依据提出了质疑。马凯特主张打破等级制度的“金字塔”，建立“扁平化”的组织，培养未来的领导者而不是追随者。

——老戴尔·威尔逊 (Dale R. Wilson, Sr.),  
工商管理专家,《领导力效能》博客撰稿人、编辑

《授权》讲述了大卫·马凯特在美国海军圣塔菲号核潜艇处于最严峻的环境下对领导力的大胆尝试。他以大无畏的勇气挑战了美国海军长达百年的领导模式。其成果是颠覆性的——短短数月，圣塔菲号全体成员从“最糟糕”变为“最优秀”。在当下的信息时代，人力资源是我们最宝贵的财富，也是 21 世纪进行抉择的强有力的武器。大卫·马凯特在领导力上的大胆尝试必将被广泛地运用于整个商界。这是经过深思熟虑的领导力原则。

——查理·金 (Charlie Kim), Next Jump 电子商务  
公司创始人、首席执行官

领导者和管理者面临着一个复杂化的世界，精确的执行力、团队意识和才能的释放越来越被视为竞争优势。大卫·马凯特利用鲜活的例子和具体的运行机制，为我们绘制了一幅美好的蓝图。每个以“改变世界”为己任的人都需要读读这本书。

——约翰·库珀（John Cooper），景顺集团分销商团  
队（Invesco Distributors）创始人、首席执行官

“如何调动员工的积极性”是本书着重探讨的问题。大卫·马凯特成功调动了船员们的积极性，使他们在艰难险阻中迸发出惊人的能量。通过满足船员们建功立业的需求——恰当的赞赏、团队归属感、自尊心、支配感和达到特定标准的能力，大卫将领导原则中折射出来的价值观植入船员们的内心。这种领导模式能够激励员工，使管理者与员工共同勾勒蓝图，完成未来目标。对于那些想为员工提供良性精神引领的人们来说，这是必读书籍。

——艾尔·科内茨尼（Al Konetzni），  
海军中将（已退休），美国太平洋舰队潜艇部队前指挥官



一位指挥官或任何组织的领导者遗留下来的光辉业绩在于，他/她离职后组织的表现如何；那些被培养起来的未来领导者，他们有什么样的原动力，又取得了哪些成功，做出了哪些贡献。通过阅读这本书，你能学会如何塑造积极向上、持久的高水平实干家。

——托马斯·法戈 (Thomas Fargo)，  
海军上将 (已退休)，美国太平洋司令部前指挥官，亨廷顿-英戈尔斯工业公司<sup>①</sup> (Huntington Ingalls Industries) 主席

马凯特令人信服的经历鼓励了我们每个人去设想一个全新的世界。在这个世界里，每个人的才智都能得到充分发挥，以全心全意地应对最棘手的挑战。如果这种设想能在核潜艇上发生，它也可以在其他任何地方发生。这就是《授权》传递给我们的杰出信息。

——利兹·怀斯曼 (Liz Wiseman)，  
《增值型领导者——最杰出的领导者如何让所有人更具智慧》作者

非常荣幸能与马凯特一起共事。从他那里，我领悟到，建立“自下而上”“领导者—领导者”模式能创造出被高度授权的员工和高效的团队。无论是在核潜艇里还是在阿富汗的山谷里，这一模式都发挥着至关重要的作用。即便如此，营造“领导

---

① 亨廷顿-英戈尔斯工业公司是美国唯一一家生产美国核动力航母加油机的厂家。——译者注

者一领导者”模式说起来容易，做起来难，因为你必须颠覆所有关于领导力的根深蒂固的思想和理念。

——**大卫·亚当斯 (Dave Adams) 上尉，圣塔菲号武器  
装备部前部长，圣塔菲号前指挥官，  
霍斯特省<sup>①</sup>重建部队指挥官**

毫不夸张地说，大卫·马凯特受命于危难之际，让一支表现糟糕的潜艇团队焕然一新。他凭借高超的领导力技巧和伟大的人格魅力，不仅使圣塔菲号上的局面得到扭转，而且教导和培养了一大批未来的指挥官和高级技术人员。无论他们未来在哪里服役，这些潜力无限的中坚力量将继续培养出与他们具有同样特质的领导者。马凯特关于领导力的见解适用于军界、商界或学术界所面临的一切有关领导力的挑战。

——**马克·肯尼 (Mark Kenny)，海军少将 (已退休)，  
肯可 (KENNCOR) 首席执行官**

---

① 霍斯特省位于阿富汗东南部。——译者注

献给圣塔菲号核潜艇全体官兵

## 推荐序

# 每个人都能发挥更多的才能和价值

有机会登上马凯特船长指挥的圣塔菲号，并零距离观察他的领导模式所产生的影响，我感到非常荣幸。就构建“高授权度，高参与度”的工作氛围而言，我在潜艇上的所见所闻无一不超出我的预期，且对我产生了深远的影响。

我一直在给美国海军军官教授领导力课程。我曾无意间听说，在夏威夷的一艘潜艇上正发生着一些特别的事情。于是当我得知自己有机会登上圣塔菲号时，我欣然接受了，因为我想登上马凯特船长的潜艇一探究竟。说实话，我之前从未见过这样的授权模式。我们站在这艘价值数十亿美元的潜艇舰桥上，潜艇在离毛伊岛（Maui）西北部的拉海纳镇（Lahaina）不远的水面上安静地航行。出发没多久，一名年轻军官向船长走来：“船长，我计划将潜艇下潜至 400 英尺<sup>①</sup>。”马凯特船长询问了声呐系统和水底深度的相关

---

<sup>①</sup> 1 英尺约为 0.3 米。——编者注

情况。他告诉年轻军官，再给他和我几分钟时间，然后就执行下潜指令。

一整天，船员们都用“我计划……”的方式与船长沟通。船长只询问一到两个问题，然后以“非常好”来回复。他只对重大决定进行确认，而其余 95% 的决策是他完全没有参与或确认的。无论我在潜艇的哪个位置——控制室、鱼雷室甚至准备午餐的廊道，我都能看见分散却秩序井然的情景，这是我没有想到的。通过持续不断的信息交流，船员们以极高的参与度完成了本职工作。

不得不承认，眼前的景象完全不是船长下令所产生的。

我问马凯特船长是如何完成这样的神奇转变的，他说，在海军允许的范围内，他希望船员们尽可能多地释放潜能，有时候这可能超出了海军允许的范围。当他告诉我这些时，他顽皮地眨了眨眼。他认为，如果他要求船员们拥抱并试图解决问题，船员们将把自己看作指挥系统中非常重要的一环。他在潜艇中创造了一种特殊的氛围：每个人都认为自己能发挥更多的才智和价值。然而，他的回答仅仅说明了他的终极目标，但并没有告诉我，要达成这一目标，指挥官和其他人应该如何行动。那么创造一个这样的组织，需要哪些因素呢？

答案就在这本书中。

## 我喜欢此书的地方

首先，这是一个非常棒的故事，讲述了一位即将踏上未卜前路

的领导者内心所经历的探索、紧张、不安和孤独难熬的自我怀疑的过程。虽然我们现在知道马凯特船长在圣塔菲号上的实验取得了成功，但就当时的情况而言，无论是他还是支持新模式的勇敢船员，都不清楚改革是否会奏效。

其次，这本书阐述了马凯特和船员们用于潜艇改革的具体机制。通过这本书，我们能看到他们采取了哪些举措、船员们的反应如何，以及每个具体机制随着时间的变化是如何变得完善的。非常好的一点是，这些机制都是人与人之间的相处之道，所以它们具有普遍的适用性。你可以在任何组织中运用这些机制，如政府、企业、学校和家庭。

最后，这本书颠覆了传统观念下的领导模式，并为我们呈现了一种全新的模式。马凯特船长将其称为“领导者—领导者”模式，它与传统的“领导者—追随者”模式完全不同。我认为用两个截然相反的名称来展现它们的不同是一个极好的想法。通过亲眼见证圣塔菲号的运行模式，我所能证实的是，这并不是对传统的运行模式的一种细微修改，而是大刀阔斧地颠覆。这种颠覆性的见解蕴藏着巨大的能量。

## 为什么你需要阅读此书？

无论你处于组织系统的哪个位置，你都需要阅读此书。

处于领导地位的人能够学到如何释放下属们的热情、才智和能量。领导者不明智的行为和举动可能与目标的达成背道而驰。

处于一线的工作人员能学到用好决策的各种方式，也能使上级更放心地将决策权下放。

我们正处于人类历史进程中深远的转型期之一，人类的首要工作由工业时代的“控制”转为智能时代的“释放”。正如阿尔伯特·爱因斯坦所说：“我们不能用制造问题时的同一思维水平来解决问题。”转型所带来的诸多挑战不可能由一个人解决，尤其是居于领导地位的那个人。

世界的美好未来掌握在那些认识到“领导力是授权艺术”的人手上。领导力是一种释放人类才智和潜能的艺术。你也许可以通过支票、职位、权力或胁迫来获取某人的支持，但是才智、激情、忠诚和顽强拼搏的精神只能建立在个人意愿的前提下。世界所面临的诸多重大问题都将被这些热情、释放天性的“志愿者”解决。

我对领导力的理解是这样的：领导力是通过高超的交流技巧，让人们清楚地认识到自身的价值和潜力，并使他们拥有强烈的意愿——希望这些价值和潜力能够从他们内心深处迸发出来。马凯特船长实行的领导模式，是我见过的最好的领导模式。在这本书中，你将会找到契合你人生道路的一种模式。

希望你们旅途顺利！

——史蒂芬·柯维，2012年春

# 前言 人人都是天生的领导者

所有人都备感沮丧。

我们当中的大部分人都带着“倾其所有”的决心开始改革。为了将工作做得更好，我们通常会想出许许多多的好点子。尽管我们愿意奉献自己的才智，但每次得到的答复总是冷冰冰的：“这不是你的本职工作”“这个想法之前尝试过，没用”“我们不应该破坏良好的现状”。首创之举总是伴随着质疑之声。我们的诸多想法总是被忽略，取而代之的是对“遵守常规流程”的深信不疑。我们的工作被压缩为“看方抓药”，我们的创造力被看作是不安分的举动而被束之高阁。久而久之，我们会停止尝试，变得循规蹈矩，浑浑噩噩。我们终将递上辞呈，逃离这样的厄运。通常，这就是我们职场生涯的最终结局。

即使是最有潜力的员工也会经历这种螺旋式向下的进化过程。比如，被一家市值为数十亿美元的通信公司雇用的伊恩（Ian），本应是模范员工，但他初次的工作经历使他心灰意冷，他发誓永远不



回去。他现在是一名成功的企业家。当我问他当初为什么毅然决然地离开那家通信公司时，他告诉我：“刚入职时，因为每天花两个小时就能完成当天的所有工作，所以我要求负责更多的工作。我是一位勤勤恳恳的年轻人，却没有任何决策权。”他所创立的公司，以细致入微的领导力和极富创造力的产品闻名业界。

辞职后，伊恩找到了更令他满意的方式去利用自己的时间。“没错，随着时间的推移，最初的糟糕体验或许会有所改变，但谁又会将自己的职业生涯——不，是自己的精力——赌在一家墨守成规的知名企业的重大变革上呢？我想追寻自己的梦想，我也是这么做的。”

并非只有你一个人跟早期在职场中的伊恩一样。美国的员工满意度正处于历史最低水平，员工参与度和担当意识同样如此。到2011年11月，9%的失业率已持续了31个月。你可能认为所有员工都对自己的工作感到满意，然而事实并非如此。

员工的懈怠导致生产力的丧失，并因此损失数十亿美元。懒散、不满、毫无担当的员工不仅腐蚀着组织的底座，而且挫败着同事的斗志。在盖洛普（Gallup）调查中，仅因生产力丧失而导致的损失就高达3 000亿美元。我的看法是，如果你看到了丧失工作的快乐所带来的损失，那么丧失生产力所带来的损失则显得更加严重。

同样备感沮丧的还有雇主群体。

如果你是一名雇主，由于员工们缺乏激情和担当意识，那么你想做的事情总会处处受限。你可能试图激励他们使用决策权，却发