

WILEY

What Elite U.S. Military Unites Can
Teach Business about Leadership
and Team Performance

Courage to Execute

向美军 学执行

美军精英部队教给商界的
领导力和团队执行经验

[美] 詹姆斯·D.墨菲 著
(James D. Murphy)

廖天亮 石东 侯云 孙晔 译
宫玉振 校



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

[美] 詹姆斯·D. 墨菲 著
(James D. Murphy)

廖天亮 石东 侯云 孙晔 译
宫玉振 审校

向美军学执行

美军精英部队教给商界的 领导力和团队执行经验



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记 图字: 01-2017-4775

图书在版编目 (CIP) 数据

向美军学执行: 美军精英部队教给商界的领导力和团队执行经验 / (美) 詹姆斯·D. 墨菲著; 廖天亮等译. —北京: 北京大学出版社, 2018.9
ISBN 978-7-301-29689-9

I. ①向… II. ①詹… ②廖… III. ①企业管理—组织管理学—通俗读物 IV. ①F272.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 146446 号

Courage To Execute: What Elite U.S. Military Unites Can Teach Business about Leadership and Team Performance
James D. Murphy
ISBN: 978-1-118-79009-0
Copyright © 2014 by Afterburner, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.
Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予北京大学出版社。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。
本书封底贴有 Wiley 防伪标签, 无标签者不得销售。

- | | |
|-------|--|
| 书 名 | 向美军学执行: 美军精英部队教给商界的领导力和团队执行经验
XIANG MEIJUN XUE ZHIXING |
| 著作责任者 | (美) 詹姆斯·D. 墨菲 (James D. Murphy) 著
廖天亮 石 东 侯 云 孙 晔 译 宫玉振 审校 |
| 策划编辑 | 孙 晔 |
| 责任编辑 | 贾米娜 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-29689-9 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博: @ 北京大学出版社 |
| 微信公众号 | 北京大学经管书苑 (pupembook) |
| 电子信箱 | em@pup.cn QQ: 552063295 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京中科印刷有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店
880 毫米 × 1230 毫米 A5 8.5 印张 150 千字
2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 48.00 元 |

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

推荐语

在这本书中，詹姆斯·D.墨菲巧妙地将他在鼓舞人心的军旅生涯中所得到的经验教训变成了现实而实用的指导方针，并将其有效地转化到非军事的商业世界中。詹姆斯提供了可以验证他的忠告和指导建议的历史案例。他把商业和职业体育的一线经验串在一起，来帮助我们进一步领会：如果我们努力去实现具体的高清目标，同时运用简化的原理来应对复杂的世界，我们可以取得什么样的成就。

墨菲把他的《完美执行》一书中的内容和富有说服力的新见解结合在一起，协助读者在真实的世界里，在真正压力大、高风险、



高回报的环境中战胜困难。

作为美国军队和美国企业（IBM 公司）的子弟，我是在《向美军学执行》一书所精彩阐述的那个组织环境中成长起来的，并成为其流程与系统的受益人。这部出色的著作，从一位美军英雄兼企业家的视角，向人们提供了如何走向成功的教程。

——利润明星杰克·亨利及合伙人公司销售总监
史蒂文·W. 汤姆森（Steven W. Tomson）

作为陆军飞行员和现任商业主管，我深信，军队中高绩效团队的原则和策略为美国企业提供了宝贵的经验教训。这本书把这些经验教训讲得非常透彻。简确实胜于繁！

——顶级金融服务提供商金融服务执行董事、
美国陆军预备役上校
劳伦斯·M. 伊万斯基（Lawrence M. Iwanski）

如果你不听听詹姆斯·D. 墨菲的高见，以及他和他的公司正在做的这些前沿性的事情，你就不可能在美国的公司中走得更远。

墨菲是各地成功企业和精英企业战士毋庸置疑的代言人。这是他的第三本书，也是他目前为止写得最好的一本书。其中包含了美国海军海豹突击队、陆军游骑兵以及我们这些想成为自己生命中的海豹突击队队员的人所需要的所有工具。强烈推荐！

——扬雅广告公司前副总裁、《15分钟》的作者

L. 道格拉斯·基尼（L. Douglas Keeney）

译者序

每位企业管理者都希望自己的团队具有强大的执行力，但执行力向来也是困扰全球商界的一个顽固性难题。因此所有的管理者都希望能够找到打造强大的执行力的思路、方法与流程。

说起世界上执行力最强的组织，一定非军队莫属。而在一系列的当代战争，包括海湾战争、阿富汗战争中，美军尤其是其训练有素的精英部队，包括陆军游骑兵、海军海豹突击队等，都在完成任务中表现出了强大的执行力，因而成为关注团队执行力的企业管理者们不约而同的研究和学习对象。

为什么美军能够持续地表现出强大的执行力？是什么给了海豹突击队、游骑兵、蓝色天使、雷鸟这些美军中的精英部队技能和信心，使其如此成功地履行他们的使命？美军精英部队在执行力方面



究竟能够教给我们什么？

詹姆斯·D. 墨菲的这本书便很好地揭示出了这一主题。

詹姆斯·D. 墨菲曾经是美国空军的战斗机飞行员。1987—1998年的11年里，墨菲分别在佐治亚州空军国民警卫队和佛罗里达州空军国民警卫队担任F-15战斗机的教练飞行员和第116战斗机联队的训练主管。1996年，从美国空军退役之前，墨菲以创始人的身份创建了加力燃烧室（Afterburner）公司并担任CEO至今。这是一个由80多名现役或退役的战斗机飞行员、特种作战队员组成的培训和咨询机构，主要业务就是运用从军事领域中提炼出来的基本执行原则和流程，来帮助非军事领域尤其是商业和体育机构的管理者从组织、团队和个人三个层面来提升其达成目标的能力与信心。公司成立以来，先后为包括美国“财富50强”（Fortune 50）在内的来自全球各个行业的数百家公司、超过150万多高管和销售代表以及业务人员提供了培训。公司四次被《公司》杂志评为成长最快的公司，并列入福布斯的“小巨人50强”（Little Giant 50）名单。2010年，墨菲还以联合创始人身份，创建了位于亚特兰大的儿童高级护理公司（Advanced Care Pediatrics）并任董事长，该公司创办四年即被列为美国成长最快的公司之一，并成为佐治亚州领先的两家儿童家庭护理公司之一。《华尔街日报》《商业周刊》《公司》《新闻周刊》都做过墨菲的专题报道。墨菲也频繁地出现在美

国有线电视新闻网、福克斯新闻和彭博新闻等媒体节目中。除此之外，目前为止墨菲单独或与人合著了六本书，包括畅销书《商场即战场》(*Business is Combat*)和《完美执行》(*Flawless Execution*)等。

在本书中，围绕美军精英部队如何打造出强大的执行文化这一主题，墨菲从亲身经历以及来自战场和商场的案例中，总结出了由领导力(Leadership)、组织(Organization)、沟通(Communication)、知识(Knowledge)、经验(Experience)和纪律(Discipline)构成的高效团队的六项特质(简称 LOCKED，中文意思为“锁定”)，以及由“计划(Plan)—简报(Brief)—执行(Execute)—复盘(Debrief)”组成的简单但行之有效的四步循环“完美执行”模型。结合高效团队的六项特质和完美执行的四步循环，墨菲从“高效执行的价值”“如何在你的下属中发展共同价值和技能”“如何使下属与领导意图和组织目标协同一致”“如何从组织战略转向责任清晰的团队与个人行动”“在快速变化的环境中如何维持团队的作战节奏和执行能力”“定期的复盘和持续改进的重要性”以及“如何从第一天开始培养团队和领导者”等方面，介绍了美国精英部队打造强大执行文化的经验。

长期的军中经历使墨菲坚信执行的一条核心原则：“简胜于繁”，也就是要运用简化的原理来应对复杂的世界。在墨菲看来，越是复杂的世界，越需要以简驭繁。美国精英部队的组织、团队



和个人之所以有非凡的执行力，就是因为有这样一套简单但高效的流程。企业和其他非军事组织要想发展出强大的执行力，同样需要运用以简驭繁的原则，发展、实施并遵循这样的流程。有了这样的流程，组织、团队和个人就会具备足够的技能、做好充分的准备，更重要的是拥有足够的勇气和信心去执行。

除了上述主题，墨菲还从美军精英部队的经验中，提炼了大量发人深省的执行原则，比如，个人执行很重要，但组织执行才是一切；比如，高效的执行需要打造明确而令人信服的高清目标，而不仅仅是大致的愿景；比如，好的计划制订要去中心化、要简洁、要多元参与、要使每个人负责；比如，没有什么事情会完全按计划进行，必须为突发事件做好详细计划；比如，马马虎虎的简报一定会导致草率敷衍的执行，这样的话，你一定无法实现任务目标；比如，领导者要把成功归于团队，而把失败归于自己；比如，执行过程中必须专注于那些与使命相关的最重要的任务；比如，没有完美的信息，等待完美信息的组织注定会失败，成功的执行者一定是敏于适时而动的，迅速制订的 80% 完美的计划，胜过一个花太长时间制订的 100% 完美的计划；等等。所有这些原则，都是从战争的实践中总结出来的，但对于企业打造强有力的执行团队和文化，同样具有很强的借鉴意义。

本书的翻译本身就是团队合作的结果，具体分工如下：廖天亮

负责前言、致谢以及第一章到第三章，石东负责第四章到第六章，孙晔负责第七章，侯云负责第八章及附录，宫玉振负责全书的校译与统稿。北京大学出版社的孙晔副社长做了大量的协调和组织工作，总编辑助理林君秀女士、总编室主任陈健先生和编辑贾米娜女士，在本书翻译过程中也提供了很多帮助，在此谨表谢忱。

译事之难，如鱼饮水，冷暖自知。尽管本书的翻译三易其稿，但错误依然在所难免，敬请读者朋友批评指正。

宫玉振

2018年3月

前言

为了能以极高的水平去执行任务，军队的精英战士要接受训练。他们在受训期间会经受各种各样的测试，一直到他们掌握了完成任务所需的个人技能为止。然后这些战士聚集在一起成为团队。他们来自五湖四海、各行各业，但是在受训之后，便以陆军游骑兵或海军海豹突击队队员的身份脱颖而出。这个身份跟门第无关，也并非天生的权利。你必须赢得它。想要在淘汰中幸存并进入那样的团队，你需要决心、动力、自信、勇气以及为集体利益而牺牲个人的意愿。

没有一条容易做到。淘汰率很高。但我还是要说一些鼓励你的话。首先就是训练。说实话，你不需要特殊的技能或背景，就可以成为王者之王。我们整个的军事机构就是为以下目的而设计的：把



街头各式各样的年轻人直接拉进部队，然后通过一个流程，把他们打造成战斗机飞行员、游骑兵、海豹突击队队员，并最终使他们能在军队之外的商业世界中大展身手。当年，我只是肯塔基州的一个农场少年，然后进入了这个流程。接下来，我竟然成了一名 F-15 战斗机飞行员。十年后，我居然开始教企业如何像训练有素的飞行中队那样执行任务。这就是发生在我身上的真实故事。而这一切都源于我接受训练的流程。

你会发现，在任何领域成为精英的人，都与普通人背道而驰，并会挑战那些大家普遍接受的理论。传统观点有时认为，精英是天生的，不是后天培养的。他们无须接受训练，就自然而然地变成了精英。这显然是错的。正如上文所说的那样，完美可以训练，勇气可以训练。你猜怎么着？你可以把自己训练成精英。这与运气、合适的学校或优良的遗传基因无关，只与你自己有关。

在空军把我从大街上拉进军营，开始把我训练成顶级的战斗机飞行员之前，我几乎连赛斯纳飞机都不会开。但没过多久，我就驾驶着超音速战斗机飞越了肯塔基的那个农场。我想要这样。我努力去做。我脱颖而出了。但我并没有什么特别的技能。你还需要其他例证吗？看看你的周围。有那么多的个人和团队变得非比寻常，就是因为经历了这样一个流程。

你可能会认为这个道理大家都知道。但这么多年来，我在与世

界上一些最成功的组织合作之后发现，大多数领导者都很难把这样的认识付诸现实：实施和遵循他们知道的这些流程，可以帮助他们更上一层楼。让我印象特别深刻的，是2011年秋天发生的一件事情。说到执行做得好的，我第一个想到的就是美国职业橄榄球大联盟（NFL）。那段时间，在我们开始与包装工队（Packers）、巨人队（Giants）和野马队（Broncos）合作时了解到，每个人都在想方设法地找到并遵循一个获胜的流程。纽约巨人队在赛季中起步缓慢，麻烦不断。之后他们开始运用我们从军事中所学到的模型中的那些关键要素，接下来就迎来了转机。他们开始获胜。到圣诞节时，他们已经成了超级碗（Super Bowl）的有力争夺者。他们持续改进，终于在2月赢得了2012年的超级碗。这一点要归功于团队成员彼此的努力，以及我们的流程。

像野马队、巨人队这样的组织，在努力执行的过程中常常会感到孤独；他们认为其他人做得更好。而我们所发现的却是，大多数企业和团队并没有学到我在军队中学到的东西。个人执行很重要，但组织执行才是一切。而组织执行不应该像我们在其中竞争的世界那样复杂。

受到巨人队的启发，我们回过头去研究了美国的精英战士和他们的历史。我们研究了各种各样的特种部队、航母战斗群、航空表演队，等等。我们开始看出模式，看出给团队带来我称之为“执



行勇气”的那些特质。我们发现，精英团队中的成员在进入团队的时候，都没有任何特别的天赋，但他们都受过训练，都被灌输了共同的标准和价值观，而且都已经演练过他们会面对的情境。在有些事情面前，你我可能会一头雾水、不知所措，但对他们而言，那就像是在公园里散步一样轻松。他们训练如此有素，以至于在他们眼中，那些高要求的任务仅仅就是“执行计划”而已。他们知道如何将其变得简单——只需按流程行事即可。

在接下来的章节中，你将看到我们的精英部队是如何执行的。通过这些例子，你会学到如何培养和打磨他们的这种执行能力，并将这种能力传播到整个组织中。你所需要的仅仅是有做到极致的决心。当年，我只是个农场少年；后来，我却成了 F-15 战斗机飞行员。这一切都是拜流程所赐！现在，你会在这本书中看到，在最具挑战性的环境下，流程是如何对一群我们国家最好的战士发挥作用的。你会看到非常精彩的结局。

致 谢

我要感谢在过去的 18 年里对本书的问世产生影响的那些人。无数战斗机飞行员和特战队员走进了我们的公司——加力燃烧室——的大门，他们都为这本书和“完美执行”模型（Flawless Execution Model）做出了贡献。

我们也从客户身上学到了很多，因为他们把这些技能运用到了全球每一个角落的每一类业务中。“完美执行”是一个永无休止的旅程，需要寻找最佳的方式去有效地提升，无论在战场、商场还是在现实生活中都是如此。这本书是实战从业人员经验教训的一个总结，他们不是学者，而是务实地运用技能以提升业绩的人。这些从业人员来自精英部队、外科团队、在高风险环境中运作的团队以及最成功的投资企业，甚至是美国职业橄榄球大联盟。



向|美|军|学|执|行

美军精英部队教给商界的领导力和团队执行经验

这里要特别感谢我的写作伙伴阿尔文·汤利（Alvin Townley）和威尔·杜克（Will Duke）。他们运用了我们的模型，并掌握了以简驭繁的真正精髓。

我也要把这本书献给那些在我们军队中服役的男女勇士们，以及我挚爱的父亲，他在家庭、追求和幸福等方面教会了我很多。

詹姆斯·D.墨菲