

THE NAVY SEAL ART OF WAR

LEADERSHIP LESSONS FROM THE WORLD'S MOST ELITE FIGHTING FORCE

海豹突击队兵法

世界上最精锐部队的领导能力课

(美) 罗伯·罗伊 (美) 克里斯·劳森◎著

刘清山◎译

企业领导力培训的典范

海豹突击队信条：

永争第一，不能返工，没有借口

石油工业出版社

THE NAVY SEAL ART OF WAR

LEADERSHIP LESSONS FROM THE WORLD'S MOST ELITE FIGHTING FORCE

海豹突击队兵法

世界上最精锐部队的领导能力课

(美) 罗伯·罗伊 (美) 克里斯·劳森◎著

刘清山◎译

石油工业出版社

内 容 提 要

作者向我们展示了如何利用海豹突击队小组在战场上完成不可能完成的任务时所依靠的能力,为当今的企业领导者和个人展示了战场上的领导秘诀:如何在压力下制订良好的决策;如何有效利用他人的力量,同时将个人或团队的弱点降至最低;如何用主动出击代替被动反应,在缺乏信息的条件下做出预测,并且有效传达任务和重点。本书旨在帮助企业管理者和具有事业心的个人更好地制订决策,带领团队取得最佳结果。

图书在版编目(CIP)数据

海豹突击队兵法:世界上最精锐部队的领导能力课 / (美) 罗伊 (Roy, R.), (美) 劳森 (Lawson, C.) 著; 刘清山译. —北京: 石油工业出版社, 2016. 4
书名原文: The Navy Seal Art of War: Leadership Lessons from the World's Most Elite Fighting Force
ISBN 978-7-5183-1096-8

I. 海…

II. ①罗… ②劳… ③刘…

III. 特种部队-军事管理-经验-美国

IV. E712.56

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第002461号

THE NAVY SEAL ART OF WAR: Leadership Lessons from the World's Most Elite Fighting Force by Rob Roy with Chris Lawson

Copyright © 2015 by Rob Roy

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Petroleum Industry Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书经The Crown Publishing Group授权石油工业出版社有限公司翻译出版。版权所有,侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2015-8721

海豹突击队兵法:世界上最精锐部队的领导能力课

(美) 罗伊 (Roy, R.) (美) 劳森 (Lawson, C.) 著

刘清山 译

出版发行: 石油工业出版社

(北京市朝阳区安华里二区1号楼 100011)

网 址: www.petropub.com

编辑部: (010) 64523602 图书营销中心: (010) 64523633

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

710×1000毫米 开本: 1/16 印张: 14.25

字数: 180千字

定 价: 68.00元

(如发现印装质量问题, 我社图书营销中心负责调换)

版权所有, 翻印必究

海军特种作战部队的理念 / 信条

在战争时期或特殊时期，有一群特殊的战士随时准备响应国家的号召。有这么一个普通人，他拥有不同寻常的取胜愿望。他经历过逆境的磨炼，与美国最精良的特种作战部队并肩作战，保卫国家，保卫人民，保卫他们的生活方式。这个人就是我。

我身上的三叉戟徽章象征着荣誉，代表着那些逝去的英雄留给我们的宝贵遗产，体现了我立志要保护的人民对我的信任。从戴上三叉戟徽章的那一刻起，我就选择了这种生活方式，承担起了这项事业赋予我的职责。为了保住这种特权，我必须不断努力。

我对我的国家和团队忠贞不贰。作为美国人民的谦卑守护者，我随时准备保护那些无法保护自己的人。我并不是在宣传我的工作，也不是希望人们赞美我的行为。我自愿接受这项事业固有的危险，将其他人的利益和安全置于我的利益和安全之上。

无论是在战场上，还是在战场外，我都为自己能在军中服役而自豪。不管在何种情况下，我都能控制自己的情绪和行为，这是我

和其他人的不同之处。毫不妥协的正直诚实是我做人的原则。我的性格和正义感永不改变。我言出必行。

我们随时准备领导别人和被别人领导。在没有人下达命令时，我会承担起责任，领导我的队友完成任务。不管在什么情况下，我都会用亲身示范的方式领导队友。

我永不放弃。即使身处逆境，我也会坚持不懈，从容应对。我的国家相信我在身体和心理上比敌人更强大。每次被击倒时，我都会重新爬起来。我会拼尽全力保护我的队友，完成任务。我永远都不会退出战斗。

我们要求自己严守纪律。我们努力创新。队友的生命和任务的成功取决于我——取决于我的技术能力、战术水平和对细节的关注。我的训练永远不会结束。

我们为战争而训练，为胜利而战斗。我随时准备发挥出全部战斗力，去实现国家制订的任务和目标。在需要时，我们会迅速而猛烈地执行任务，不过，我们会牢牢把握住自己的原则。

曾经浴血奋战、英勇牺牲的战士们为我们留下了值得骄傲的传统和令敌人闻风丧胆的名声，我一定会将它们传承下去。在最不利的条件下，队友的遗志也会坚定我的信念，默默指引我的每一步行动。我是不会失败的。

数千年来，各国军队在交战时为了取胜，使用过各种各样的战术和策略。美国海军海豹突击队一方面有理由为其作战能力感到自豪，另一方面也应勇于吸取历史上的教训，以便更好地实现我们自己的作战计划。

在我的军事生涯中，我经常想起一位杰出的军事思想家，他就是《孙子兵法》的作者，中国古代的将军兼顶级战略家孙子。孙子被认为是和卡尔·冯·克劳塞维茨^①齐名的历史上最出色的军事思想家。他那部简明但有力的作品（同克劳塞维茨更加厚重的《战争论》相比）极大地鼓舞了我。

① 克劳塞维茨，1780—1831，德国军事理论家和军事历史学家，近代军事战略学的奠基人，著有《战争论》。

——译者注

《孙子兵法》全书非常简洁，这是-我最喜欢它的地方。在我的书中，我努力模仿了这种风格。根据海豹突击队队员、美国联合特种作战司令部前司令官威廉·麦克瑞文的说法，简洁是特种作战部队在几乎每次行动中追求的目标。除了简洁，我还喜欢《孙子兵法》中的心理元素。在孙子看来，战争不仅与政治和战斗有

关，还关系到哲学和心理学。他教导我们如何研究敌人的想法。在此引用阿瑟·沃尔德伦在《孙子兵法》梅维恒精彩译本前言中说过的话：“让对手丧失斗志，误导对手，在计谋上胜过对手，威胁对手，让对手丧失凝聚力，让他们的领导人和军队陷入混乱之中。”在孙子看来，敌人的心理和士气也是军队的重心，其重要性不亚于人员、技术和物资。

这就是我想把孙子的思想融入本书领导力课程的原因。《孙子兵法》共有13篇，每一篇讨论战争的一个方面，本书则分为57章。当然，我会从战场讲到会议室，寻找军方领导与公司领导之间的相同点，让这本书不仅适用于战场，也适用于商业领域。

和孙子不同的是，我在书中会强调评估、计划以及出其不意的重要性。我会讲述如何更好地部署人力和资源，如何进行财务管理。我会介绍认识自己和对手的重要性，强调只有在掌握优势的情况下才能进入战场，寻找对手的弱点，以非常规方式部署部队。

孙子提出了关怀下属的明智建议，包括战场之上和战场之外。我对这一观点尤其赞赏。你也应该采纳这一建议。我要引用《孙子兵法》中我最喜欢的一段话：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”

这类格言形成了《孙子兵法》一书的基本构架，我希望它们也能成为本书的基本构架。

如果孙子生在当代美国，他一定会成为一名出色的海豹突击队员。如果我生活在他那个时代，我也会挥舞手中的长剑为他效力。

引言	/ 1
做好准备应对坏人可能给你带来的一切麻烦	/ 24
指挥官的意图	/ 27
欲速则不达：再急也要慢慢来	/ 31
关注准星	/ 36
绿面人	/ 40
不要给自己强加限制	/ 043
如果你没有“作弊”，那么你还不够努力	/ 46
观察，判断，决策，行动——包以德循环	/ 49
你知道自己应该做什么	/ 51
离开的唯一方法就是完成任务	/ 59
团队合作能力	/ 62
昨天是唯一轻松的一天	/ 66

耐心的力量	/ 68
清晰简明的交流	/ 70
在团队缺乏领导时，你应该站出来	/ 73
领导的四门功课	/ 76
信任的重要性	/ 79
拥有仆人的心态	/ 82
来到悬崖边，展翅飞翔	/ 87
再来一次	/ 90
没有终点线	/ 91
你受的是重伤还是轻伤？	/ 94
每当你产生怀疑时，你都不应该有任何疑虑	/ 100
多重选项、单一选项和多样性	/ 105
最好的朋友——最可怕的敌人	/ 110
谦逊	/ 114
具有任务指挥的心态	/ 118
拥抱痛苦	/ 123
你需要关心你的部下	/ 125
你只能控制那些能够测量的东西	/ 128
钟	/ 131

激情可以创造奇迹	/ 146
特种作战的六个成功原则	/ 152
你需要拥有憧憬	/ 157
最重要的七件事	/ 161
领导语言	/ 162
让所有人站在同一层面上	/ 166
专注	/ 168
战士心态的要素	/ 169
成功的期望	/ 170
适应	/ 172
执行计划	/ 176
从海豹突击队的视角看人力资源	/ 177
意志力	/ 178
团队合作	/ 179
表现预期	/ 180
认识自己	/ 181
身先士卒	/ 186
白鹤和青蛙	/ 190
义务师徒制	/ 193

海豹突击队兵法

世界上最精锐部队的领导能力课

驴子领导狮子	/ 195
能力与人格	/ 198
找一个泳伴	/ 201
照顾好你自己	/ 204
让你的企业学会漂浮	/ 207
名声意味着一切	/ 209
关注细节	/ 211
致谢	/ 213



引言

没有人曾经用这种方式跟保罗说话，包括他的朋友、家人、平辈、同事。在他手下工作的人当然也不会这样跟他说话。他一直在教导别人如何做事。

此刻，他正站在圣地亚哥^①黎明前的一片沙滩上。他膝盖发软，肩膀也耷拉下来。现在是早晨6：47，用我们这些魔鬼教练的说法叫作0647。过去几个小时我们说过的话仍然在保罗的脑中回响。

① 美国加利福尼亚州沿海城市。

——译者注

我知道，他已接近崩溃边缘。

保罗精致的脸庞此刻变得灰白而松弛，汗珠从他那无精打采的眉毛缝隙间滑落下来。他的身子轻轻地扭来扭去，显然已经被身体和心理上承受的巨大压力折磨得筋疲力尽。

过去九个小时，这位42岁的餐厅经理一直在忍受我和他越来越失望的“船员”同伴们的呵斥——这些同伴也都是公司经理，他们不是对他大吼大叫，就是指责他没有用尽全力，在某些方向影响

了训练，导致他和他的团队受到了教练的关注。他所在的七人船员小组是由和他一样成功的公司经理组成的。他们从各个地区来到加利福尼亚，参加在全国范围内独一无二的体验：战火下的领导力培训（LUF）。这是我和我快乐的肌肉男团队开展的一项关于团队建设、领导力和沟通的为期90小时的沉浸式培训课程。我们把保罗分到了队员整体身材不高的“蓝精灵”团队，他们将在未来的三天里共同潜水，共同游泳。

不过，此时此刻，只有保罗一个人待在这里——这是他自己的选择。一名SOT-G教练（我的私人公司叫作特种行动训练集团，缩写为SOT-G）戴着环绕式冷光墨镜，身穿蓝色防风夹克，蓝色运动T恤，迷彩短裤，脚上穿着沙黄色靴子，正站在保罗旁边。他们距离非常近，保罗甚至可以闻到他呼吸中的咖啡味道。

保罗看上去非常沮丧。就在刚才，在他们忍受另一轮“刺激性体能训练”（IPT）的时候，由于保罗没有很好地遵守简单的指令，因此教练把他拉出了“蓝精灵”队伍。这件事对许多老板和领导来说很可笑——他们擅长对别人大吼大叫，却不能很好地听从别人的指示。即使是像报数这种简单的事情也会变成巨大的障碍。

刺激性体能训练包含无数单调的俯卧撑、高抬腿、登山等高强度运动，其目的在于让一个人关注他的短板。可惜，保罗在训练中并没有使出全部力气。他的心已经不在这里了。

更糟糕的是，他显然很快就要跟整个LUF说“拜拜”了。

“你真的认为这就是你培养忠诚度和团队承诺的方式吗？你真

的要放弃，要让你的队友失望吗？”我的一位教练问道。“你真的是这样想的吗，先生？”

保罗没有回答。他只是毫无表情地望着不断冲击沙滩的海浪。他大汗淋漓，仿佛有人在他头上浇了一桶水。他双唇紧闭。此刻他斗志全无。他已经对训练失去了兴趣。他在心里已经退出了。他已经敲钟了。他无法再接受任何训练了。他已经在寻找借口，思考下一步应该怎么办了。

“听我说，你不能再去想‘怎么这么累’‘谁这么讨厌’或者其他你所恐惧的事情，”我的教练坚定地说，“现在，你必须把注意力放在眼前的任务上。从现在开始。不要再去担心接下来还会有什么，或者谁伤了你的感情，请把全部精力投入到你目前正在做的事情上。如果你继续颓废下去，你就彻底出局了。”

保罗接受了这个警告，慢吞吞地回到了队伍中。教练要求“蓝精灵”团队手挽手朝着海边坚实的沙地走去。海浪的折磨等待着他们所有人——这是在刺激性体能训练中表现最差团队接受的惩罚。

“谢谢你，保罗。干得好。”一名队友喃喃说道。保罗什么也没说。

“给我闭嘴！”另一名队友喊道。他是团队的队长，留着金发平头。“让我们完成眼前的任务吧。前进！我们是一个团队！任务第一！”

不过，戴着墨镜的教练还要向保罗提供一个建议。“应该鼓励你的人不是我和你的伙伴，而是你自己，先生。”教练用粗哑的声

音不带感情地在他耳边小声说道。接着，他提高了嗓音：“不要再为自己感到难过了！”

过了不到一个小时，保罗就退出了，这对每个人来说都是一件遗憾的事情。任何激励、鼓舞、嘲讽都改变不了他的决定。他不想再继续训练下去，很快就走人了。

“我不干了。这不适合我。也许将来有一天我可以参加这种训练。”保罗后来告诉我。他不说我也知道。显然，他骄傲自大，不愿意加入一个联系紧密、共同面对逆境、对自身行为负责、重视集体利益的团队。他说得没错，这不适合他。这一点非常可惜，因为保罗比别人更需要我们提供的这种培训。

其他21名学员坚持了下来。他们的努力得到了回报。在三天后的毕业典礼上，他们为自己感到无比自豪。

欢迎参加“战火下的领导力培训”，这是由我和我的前海豹突击队员开设的一项无限制、无自我意识的独特的经理培训项目。

我在海军待了23年11个月23天，其中20年为海豹突击队效力，期间还在被神话了的海豹突击队第六分队待过一段时间。退役后，我开始对美国商界领导人和专业人士实施“恶意改造”，并且偶尔对洛杉矶市加福利尼亚大学足球队和水球队等组织进行调整和鼓励。在“战火下的领导力培训”中，热门公司具有发展潜力的职场人士支付上千美元的学费，在美国最优秀的特种作战人员——美国海军海豹突击队队员——的带领下锻炼自己的领导和沟通能力。

这些小伙子和姑娘们想让他们的人生经历一次改变，而我们可

以为他们提供这种帮助。海豹突击队是一个品牌……是优秀的代名词。我们可以帮助他们理解这一点。我们并不是要把他们培养成海豹突击队员。不过，我们可以让他们像海豹突击队员那样思考和行动，并且做到完美无缺。

在保罗决定离开培训项目之前，我看到保罗和队友一起摇摇晃晃地走向大海。他很快跪了下来，然后翻身躺在了海滩上。他的头朝着大海，脚朝着沙滩和无情的教练。根据命令，队员们手挽着手，等待着57华氏度（13.9摄氏度）的海浪翻滚过来，残忍地冲刷他们的脸庞和身体。这不是水刑，不过我知道，对于保罗和他的队友来说，这和接受水刑的感觉没什么两样。

“把头 and 肩膀浸在水里！”一个目光敏锐的教练大声喊道。

“你们需要把自己弄湿，让身上沾满沙子。”

此时，我不知道保罗是否能承受住这种训练。我正坐在一根两百磅的木材上，木材的边缘刻着“逆境”两个字。学员们当天早上早些时候需要搬运这些木材。

几分钟前训斥保罗的教练跑到我跟前说，保罗正在考虑退出。他说，他觉得自己可能无法完成后面的训练了。

这话我早就听过了。

“我们要严密注视他，波普斯，”我对我的教练说道，“他脑中那个消极的小声音正在让他离开这个鬼地方。它正在说，他并不需要这些训练。”

“问题在于，保罗比这里的其他人更需要这种训练。我希望他

能让我们帮助他成长。”我惋惜地说。

我每年和青年总裁组织（YPO）联合举办若干次“战火下的领导力培训”。青年总裁组织是一个基于网络的指导集团，联合了超过21000位顶级公司的总经理，年收入超过6万亿美元，员工超过1500万人，来自125个国家。他们的共同使命是：“通过教育和思想交流，打造更出色的领导者。”

青年总裁组织宣扬“同龄人网络和受信任导师的价值，持续教育的重要性以及在机密环境中提出问题的‘避风港’的必要性”。这是一个强大的网络。

过去四年，“战火下的领导力培训”成了该组织赞助的最受欢迎的课程之一。我的公司特种行动训练集团每年还为其他公司和组织提供类似的小规模培训，不过青年总裁组织赞助的活动是我们的重头戏。

报名参与课程的23名学员能够理解该课程的意义。他们是科技、医药、建筑、媒体等各个领域的领导者。他们的企业涵盖了标准普尔500指数的所有类型。他们的共同点是精益求精。他们都希望成为最优秀的团队领导者。大多数人都会愉快地享受这一过程。另一部分人则在训练中度日如年，比如保罗。

90个小时的培训始于星期五晚上九点钟，地点在洛伊斯圣地亚哥酒店，培训开始时非常平静。几个小时前，这些具有相似地位的商务人士从国家的各个角落汇聚到酒店的会议室。他们乘坐豪华轿车或出租车来到这里，大多数人提着巨大的行李，许多人穿着便