

什么才是我们生命中最重要

最高职责



Highest Duty

看英雄机长如何用一生的信仰寻求安全之路

[美] 切斯利·萨伦伯格 (Chesley B. Sullenberger) 杰夫·扎斯洛 (Jeffrey Zaslow) 著
杨元元 译 黄友义 审校

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

最高职责

Highest Duty

My Search for What Really Matters

[美] 切斯利·萨伦伯格 (Chesley B. Sullenberger) 著
杰夫·扎斯洛 (Jeffrey Zaslow)
杨元元 译 黄友义 审校

著作权合同登记号：06—2011 年第 56 号

图书在版编目（CIP）数据

最高职责 / (美) 萨伦伯格, (美) 扎斯洛著; 杨元
元译. —沈阳: 万卷出版公司, 2011. 6

ISBN 978-7-5470-1570-4

I. ①最… II. ①萨… ②扎… ③杨… III. ①传记文
学—美国—现代 IV. ①I712.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 101922 号

出版发行: 北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 北京京北印刷有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 170mm×230mm

字 数: 252 千字

印 张: 18.25 插页 16

出版时间: 2011 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2011 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 袁 锋 张 旭

特约编辑: 白桂珍 魏艳艳

装帧设计: Anytree[®] Bookdesign Studio
安宁书装 www.yanard.com

内版设计: 向丽蓉

ISBN 978-7-5470-1570-4

定 价: 59.80 元

联系电话: 024-23284090

邮购热线: 024-23284050 23284627

传 真: 024-23284448

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李福 版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 010-89779339

谨以此书献给我的妻子洛里以及我的女儿凯特和凯莉。
你们是我生命中最重要的三个人，我对你们的爱是无法用语言表达的。

本书也献给 1549 航班的所有乘客和机组成员以及他们的家人。
由于 2009 年 1 月 15 日的事件，我们的心和精神永远地连在了一起。

真是令人难以置信，自2009年1月15日的“1549航班事件”到现在，一晃两年多时间过去了。2010年3月，也就是我开始民航飞行30年后，从航空公司飞行员的岗位上正式退休。幸运的是，在我一生中的大部分时间里，我都能依据自己的爱好从事我所热爱的职业，与成千上万的同事们并肩战斗。随着退休生活的开始，我得以有更多的时间与家人在一起，拥有更多难得的机会造访新的地方，结交非凡人物，聆听他们的故事。同时我也有幸能到世界各地旅行，跟大家谈论那些对我和广大旅客来说都很重要的话题。

在中国，航空业的发展前景尤为光明。中国是一个发展势头非常迅猛的国家，在航空业方面进展神速。随着经济的持续增长，越来越多的人会选择乘坐飞机出行，对于幅员辽阔的中国来说更是如此。航空旅行促进了商业发展、信息交流和人际交往——它把来自东南西北的人们联结在一起。这些都是航空业对经济和文化所作的巨大贡献，看到这一行业的发展态势令人兴奋。

作为一名亲身经历了航空业发展历程的飞行员来说，我可以证实：驾驶新飞机、飞向新的目的地，能在这样的环境中工作是多么令人激动！对于同样是飞行员的那些读者来说，你们很清楚能够成为第一个驾驶新机型的人是多么难得的一种经历！这种兴奋感和发展的潜能会渗透到飞行团队的每个人心中。

航空业的发展还为世界各地的人们来到中国提供了便利，他们可以由此看到中国正在取得的进步，领略中国悠久的历史文化以及在中国从事商业活动。大概在20世纪80年代初，我很高兴能在中国的沿海地区短暫停

留，并造访了香港和澳门。尽管此后我没有再来过中国，但跟全世界亿万观众一起，我兴致盎然地观赏了2008年北京奥运会的电视直播。我和我的家人一起观看了开幕式和闭幕式，对于其中美轮美奂的表演惊叹不已。我期待着下一次访问中国的机会，对于中国人民和中国文化能有更多的了解。

我要感谢杨元元先生翻译了《最高职责》一书。一个有着像他那样飞行资历和工作背景的人，把他的专业精神贯穿到这项任务之中，对我来说是一个很高的荣誉。从他参加空军到中国民航飞行学院的经历再到南方航空公司的任职，杨元元先生以自己的实践在航空领域做出了职业表率。感谢他的帮助，把我的故事带给中国人民。

在过去的两年时间里，当我得闲回想那不平常的一天所发生的重要事情时，对于我和同事们通过配合默契的精诚协作所取得的令人满意的结果，我甚为感动，这一经历更加强化了我一直以来所持有的信念：飞行员的职业不只是要求精湛的技术、渊博的知识，以及只能来自经验的判断力，同时还要求有一种对于卓越的不懈追求。这个职业要求具备一种更深的理解力。正是基于对飞行职业的深刻理解，使得我和我的机组人员能够迅即作出反应，并以一种新的方式把我们已有的知识应用到我们从未受过特别训练的新的情境之中。

我们能够做到这一点是因为我们是在一个历经数十年发展起来的、健全的安全系统中操作，我们拥有卓有成效的安全文化。通过机组资源管理以及其他开创性的探索，我们学会了减少驾驶舱层级管理，不仅是作为机组里的飞行员和乘务人员在一起共事，而且是与空中管制员以及其他相关人员作为一个紧密协作的团队，默契地通力配合。我们了解有效领导和服从技巧的重要，知晓指挥者和被指挥者彼此之间以及同乘客之间的角色定位和职责要求。我们必须提醒自己听从这一团队中不管来自哪一层面的专业意见。为了一个令人满意的结果和共同的目标，每一个从事飞行职业的人，都需要承担应尽的责任。归根到底，一切都是为了我们的乘客。

在过去的两年时间里，我和我的副驾驶员杰夫·斯基尔斯一起（我们这对黄金组合已广为人知），开始为我们职业中一直关注的飞行安全、

飞行员的职业素养等问题大声疾呼。当我和杰夫开始意识到，1549 航班的故事并不会像大多数其他故事那样被淡忘时，我们就产生了一种强烈的责任感，那就是我们一定要竭尽全力做好这件事，只要大家的注意力依然集中在我们身上。我知道，作为航空机组人员的你们若处在同样的境地，也一定会义不容辞。

在整个职业生涯中，我最为钦佩的是那些在工作中恪尽职守，有着全神贯注的专业精神，并总是想使下一次飞行有所超越的人。通过从已发生的事故中吸取宝贵的教训，我们的航空业正在日渐得到改善。这些教训是以许多生命的代价换来的，我们绝不允许这些教训被遗忘，绝不允许重蹈覆辙。我们必须铭记什么才是重要的，并且深明其中的缘由。



2011 年 5 月

于加州丹维尔

本书描写了一位飞行员的生活，不仅仅是水天一色中惊心动魄的飞机迫降在哈得孙河上那3分31秒，还用生动的笔触描写了他的飞行经历与生活中的点点滴滴。读后让人觉得这是一本文风朴实，同时又很有内涵的书，让我们在酣畅淋漓的阅读中了解一名飞行员的成长与生活，而掩卷深思，又能悟出一些人生的哲理。

我也是一名飞行员，同本书作者一样也是20世纪60年代末第一次单独驾驶飞机飞上蓝天，也经历过在飞三叉戟客机时发动机空中停车的情况，只不过那是三台中的一台。我挺喜欢这本书的。

我的英语是自学的，以前翻译过许多飞行方面的技术资料，但翻译这本书困难颇多，问题不少。要特别感谢黄友义同志，他为本书的审校和最终翻译出版付出了辛苦。黄友义同志是国际翻译家联盟第一副主席、中国翻译协会副会长兼秘书长，以及全国翻译资格（水平）考试英语专家委员会主任，他的帮助使我从中受益匪浅！

我还要感谢杨继如、樊军和郑双忠几位年轻同志在本书翻译过程中给予的帮助。当然，还要一提的是我的女儿杨茜，她教给我从网上查阅英语中的词与句的方法。

为了使读者尤其是没有飞行技术方面背景的朋友更方便地阅读本书，我查阅了大量的技术资料，为中文版加入了近两百条的译注。

希望读者尤其是热爱飞行事业的青少年朋友能够喜欢这本书。

杨元元

第1章 刻骨铭心 犹新记忆 1

|永生难忘的第一次飞行|

在一个飞行员的飞行生涯中可以有成千上万次起飞着陆，大部分如过眼烟云，但总有那么几次是难以忘怀的。

第2章 往事如烟 历历在目 13

|我的飞行员生活开始了|

对我来说，幸运的是我在很小的时候就发现了自己在飞行方面的激情，而且使激情伴随着我的每一天，天高任鸟飞。

第3章 前事不忘 后事之师 31

|那些曾经发生的空难|

调查空难事故不是一件让人心悅的工作，但我自己对有机会来做这件事还是很珍惜。当我与幸存者谈话时，会清晰地记录下各个细节，也许哪天我自己还需要参考这些记录呢。

第4章 潜移默化 见微知著 41

|“量两次，锯一次”|

我最大的幸运是成长在汉纳路边的这个家里，尽管家里的地板不是很平整，尽管父亲没有尽力赚钱，但是父母努力地养育了我，他们的言传身教使我受益终生。

第5章 珠联璧合 双喜临门 53

|我的完美之家|

看到两个女儿手挽着手蹦蹦跳跳地走在塔霍湖边的街道上，我哽咽了。这使我想起已经错过了的东西，但也提醒我，我们大家拥有彼此是多么幸运，我们有责任去幸福地一起生活。

第6章 业精于勤 艰苦磨练 69

|艰辛的求学之路|

空军学院的学习生涯在很多方面都让我受到教育，包括人的品格，如何做一个全面发展的人，以及成功来自勤奋。这里教给我们的不仅仅是军事技能，还塑造了我们坚强的性格。

第7章 取长补短 荡气回肠 83

|安全，我的信仰|

到1980年我的空军生涯快结束时，我的头脑里已经有了点幸存者的感觉。尽管我从未打过仗，但飞行中那么多荆棘丛生的险情已让我提高了警惕，我深知什么叫做绝处逢生。

第8章 而今迈步从头越 103

|进入民航业，我当了机长|

离开空军后，我进入了民航业，虽然我不是战斗机飞行员了，但我一直以战斗机飞行员的标准要求自己，正如妻子所说，我把驾驶飞机当做一门艺术，精雕细琢。

第9章 勿以善小而不为 117

|为旅客的利益据理力争|

我经常会同情旅客，体谅到他们在现时的航空旅行中所遇到的问题，我总会尽心尽力地确保他们的利益不受损害。尽管很多时候都是小事，但不说的话，我会不安，而保持了这份“关怀感”，则会让我感觉心满意足。

第 10 章 会当凌绝顶 一览众山小 129

一切皆有可能

我们要丢掉抱怨与憎恨，忘掉成长中、身体上的或其他的
不幸，不要因那些我们所不能掌控的事物而徒生烦恼，不要局限在
日常熟悉的环境里。生活中我们要尽力保持乐观，并勉励自己一
切皆有可能。

第 11 章 虚怀若谷 博采众长 139

时刻掌控局面

权威也意味着沉重的责任。机长应具备领导能力，要带领机
组每一名成员像一个整体一样思考和行动。机长可能随时需要运
用多年积累的有深度的经验、广博的知识以及能力来迅速地考
量，权衡他所掌握的一切之轻重，以及他未知的东西。

第 12 章 多姿多彩 别有洞天 149

一切看起来都很正常

我从未统计过我曾降落过多少不同的跑道，也没法准确说出
从空中看到过多少个城市，但我会努力观察一个地方的特别之
处，然后在头脑中形成一幅画面。即使过了好些年再去时，这些
过往形成的印象也会对我有所帮助。

第 13 章 千钧一发 危如累卵 159

突然双发停车

我的脑海闪过一个念头，不像我已经飞行了 42 年所经历过的
起起降降，这一次想把飞机完整无缺地降落在跑道上了恐怕是
难于上青天。

第 14 章 水天一色 惊心动魄 171

哈得孙河迫降

看着窗外，我感觉到我们在快速下降。我必须立即做出决定：
我们有足够的飞行高度和飞行速度掉头飞回机场而且在掉到地面
上之前抵达跑道吗？没有时间来计算这些，但是我根据从窗外观
察到的情况很快建立了一个关于我们所处位置的三维构思模型。

第15章 协力齐心 柳暗花明 185
| 155人，一个都不少 |

这是我一生中很难熬的一天，但我却对能有这样的结局感到谢天谢地。我们没能挽救那架空客320飞机，它已经沉入河底。但飞机上的人们都将与他们的家人团聚。全部，155人，一个都不少。

第16章 险后余生 感触良多 199
| 我成了公众人物 |

我已成为人们倾述的对象，因为在这次意外发生的事件和之后持续的反响中我已成了一名公众人物。倾听人们的心声，关注他们的故事——这是我新工作的一部分。

第17章 盛名之下 如梦如幻 209
| 我不是英雄 |

我们突然成了名人之家，每天都不断有电话打来邀请参加各种我们从未经历过的活动，这些活动的举办者在以前根本不会理睬我们。我们慢慢也适应了，但洛里和我还是会彼此望着对方说：“我们怎么会来这儿？”

第18章 感今怀昔 温暖家庭 221
| 亲人间的相互支撑 |

我想象父亲会这样对我总结1549航班：“看样子你学得不错。你专注于干某件事，对它得心应手，你也得到了它的回报。你的确与众不同。”

第19章 善始善终 返璞归真 233
| 生命中的最高职责 |

在过去的42年中，我飞过成千上万个航班，但我在其中一次的表现却决定了人们如何对我整个飞行生涯做出评价。这一点告诉我们：我们必须每时每刻尽力做对，还要努力做好，因为不知道生命中的哪一个瞬间会决定对我们一生的评价。

致谢	243
附录 A 2009 年 1 月 15 日 1549 号班机航迹	247
附录 B 美国运输安全委员会飞机驾驶舱 语音记录仪记录摘录	248
附录 C 事故调查报告	262

1 — The Highest Duty 刻骨铭心 犹新记忆

永生难忘的第一次飞行

飞行仅仅持续了几分钟，但许许多多细节和画面仍然在我的脑海中清晰而鲜活地闪动着。

那天刮的是北风，而一年中这个季节常常是刮南风的。随着咯噔咯噔的机轮声，飞机滑行在周围有些像得克萨斯州田园风光的机场滑行道上。我仍记得，在准备起飞时，发动机暖机时散发出的滑油味以及空气中弥漫的机场草地剪割后鲜草的味道飘进了驾驶舱。

我仍然能清晰地回忆起，当飞机滑行到跑道头时我对各类驾驶舱内起飞前影响安全的警告之警觉已提至最高级别。我逐项完成了检查单并做好了起飞的准备。我也仍然记得飞机在离地升空的瞬间，而3分钟后我不得不生死攸关、全神贯注地驾驶飞机返场着陆。

这一切至今仍然鲜活地历历在目。

一名飞行员一生中会经历成千上万次的起飞着陆，其中绝大多数犹如过眼云烟，但总会有那么一两次特殊的飞行令飞行员面临挑战，给他以经验，或者让他改变，从而使他对这次飞行的分分秒秒永生难忘。

我一生中也有过为数不多难以忘怀的飞行经历，当时的经历引发的五味俱全的各种感慨及随后的浮想联翩一直萦绕在我的心头。这次是在2009年1月寒冷的一天，我降落在纽约的哈得孙河上。但在这之前，让我至今仍记忆犹新的一次飞行经历是我第一次单飞，那是在1967年6月

3日周六下午稍晚些的时候，地点是得州舍尔曼（Sherman）草地机场。那一年我16岁。

每当回顾那些把我打成一个孩子，一个男人，一名飞行员的种种动力时，这些往事就像电影一幕一幕在我眼前闪过。无论在飞行中还是在地面上，我在成长过程中都得到了颇有成效的培训，获得了宝贵的经验，这些塑造了我。我感激所有给予我帮助的人们。所有的这些像我们在银行储蓄一样，需要时一并取出。我驾驶1549航班安全迫降在哈得孙河上，几乎是下意识地毫不犹豫，这都是多年日积月累的阅历开花的结果。

在我刚刚4岁多一点的时候，我的想法是长大了做一名警察，后来我又想当一名消防队员。然而5岁时，我真正知道了我一生中要从事的职业，那就是我的理想——当一名飞行员飞上蓝天。

从那一刻开始，我对这一理想从未踌躇过，相反，我童年时家住得州的丹尼森（Denison）郊区，附近机场的战斗机常常在我家房子上空飞来飞去，呼啸而过，看着它们更坚定了我长大后做一名飞行员的想法。

我的家在距离佩兰空军机场（Perrin）北部9英里（14公里）湖边的一片住户稀疏的土地上。因为是在乡下，喷气式飞机飞得很低，也就是3000英尺（914米），所以总能听到它们飞过来了。父亲把他的双筒望远镜给我，我总喜欢用它瞭望着远远的天边，希望着能看到些什么，以此来满足神游似的幻想。而一旦看到喷气式战斗机，它们越飞越近，速度极快，我就更加惊喜不已。

那是20世纪50年代，当时的喷气式战斗机比现在的飞机噪音要大得多，可我从来没发现住在得州北郊那个地方的人们对噪音有什么抱怨。当时第二次世界大战刚刚结束不久，我们是胜利者。空军可是荣耀之至。这种情况持续了几十年。当空军机场周围的居民开始议论飞机的噪音，基地的飞行员感到需要回应这些抱怨时，他们在汽车后保险杠上贴上标语，上面写道：“喷气机的噪音：自由之声”。

飞机的各方面都令我着迷——它们不同的声音，不同的外形，让它们像火箭似的直冲蓝天的发动机动力，尤其是坐在驾驶舱操纵它的飞行员，

技术精湛得令人肃然起敬。

在我6岁时，我自己制作了第一架飞机模型，仿制查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh）“圣路易斯精神号”（the Spirit of St. Louis）飞机^①。我阅读了许多关于“幸运的林德”的书，我知道他飞越大西洋其实不仅仅是幸运，他做了详细的计划。他做了充足的准备。他有坚强的毅力。他在我心目中简直就是英雄。

到了1962年，我11岁了。我读了所有能找到的有关飞行的图书和杂志。也是在那年我第一次坐飞机。我妈妈是小学一年级的老师。妈妈让我陪着她去奥斯丁（Austin），参加全州家庭教师协会的大会。那也是妈妈第一次坐飞机。

达拉斯勒沃菲尔德（Love Field）机场位于我家以南75英里（120公里）。当我们到达那里时，这个在我心中神秘的机场，到处是令我崇敬的人们，有飞行员、空姐以及穿着人时的旅客正整装待发。

在候机楼，我站在新落成的“得州巡警”雕像前，看到匾牌上写着“一场骚乱，一名巡警”，讲述的是19世纪90年代一个小镇上发生骚乱的传说。当地治安长官请求一队巡警来制止镇上发生的暴虐，当镇上的居民看到只来了一名巡警时大吃了一惊，他们想请求帮助多派些人来但又担心被拒绝。“这里有几场骚乱啊？”巡警例行公事地问道，“啊，只有一场乱子，那来我一个人就行了，看我的吧。”

那天在机场，我还看到了另外一位英雄人物。我对早期的水星探测项目十分着迷，所以这时一个矮小而精干的人走过候机楼让我激动不已。他穿着制服，系着领带，戴着帽子，十分面熟。我认出他就是电视里说的那位个子瘦小而能力极强的陆军中校约翰，水星探测项目组的代言人。我不好意思走上前去跟他说话，一个能跟那么多太空飞行员打交道的人并不需要我这么个11岁的小孩凑上前去掀他的衣角。

那一天多云，还下着小雨。我们走出候机楼经过柏油停机坪登上了布

^① 美国飞行家查尔斯·林德伯格，其驾驶的飞机名为“圣路易斯精神”，从美国长岛一个机场起飞，单台发动机（莱特J5），飞行33.5小时，单人驾机不着陆飞越大西洋，降落在法国巴黎布尔热机场（即是今天巴黎航展的机场）。有书和电影记载这一壮举。——译者注

兰尼夫航空公司 (Braniff International Airways)^① 的航班，一架康维尔 440 飞机^②。我妈妈带着白色的手套和帽子，我穿着运动夹克和休闲裤，当时外出的人们总是穿着最好的衣服。

我们的座位在飞机客舱的右侧。妈妈当然喜欢看看窗外的风景，但她太了解我了，说：“你坐靠窗户的座位吧。”尽管飞机还纹丝未动，我的脸就已紧紧地贴在舷窗上，恨不得把窗外的任何东西都尽收于自己的眼底。

当飞机在跑道上滑跑起飞升空时，我的眼睛睁得大大的。我的第一个印象是地面看上去像是一个纵横交错铁路网的模型，第二个印象是我要当一个能在蓝天飞翔的飞行员。

我再次飞上蓝天是几年以后的事了。在 16 岁时，我向爸爸提出去学习飞行。在第二次世界大战时爸爸是海军里的一名牙医，他非常崇敬飞行员，也十分清楚我的愿望。爸爸通过朋友认识了一位驾驶喷洒农药的飞机驾驶员库克 (L. T. Cook Jr.)，在他家附近有属于他自己的机场。

在第二次世界大战之前，库克先生曾经在联邦政府民用飞行员训练项目中担任飞行教员。那个时候美国的孤立主义者不愿意卷入欧洲的战斗，但是罗斯福总统知道美国很可能会参加这场战争，由此需要成千上万的训练合格的飞行员。从 1939 年开始，像库克这样经验丰富的飞行员们已经在培训民间的飞行员了。以便一旦战争需要时，他们已经做好了准备。尽管这个培训项目当时有争议，但是后来美国参战了。这些培训过的飞行员都参加了援助盟国的战斗。库克先生和跟他一样的飞行教员成为战斗在美国本土上的无名英雄。

我见到库克先生时，他有 50 多岁，是一个寡言少语但办事严肃认真的人。库克先生大部分时间在进行用飞机撒农药等通用作业飞行。但如果他看

① 布兰尼夫国际航空公司是存在于 1928—1982 年之间的美国航空公司，主要经营美国中西部、西南部和国际航线。由于包括燃油价格不断上涨、公司过度扩张、多变和激烈的同业竞争以及 1978 年美国颁布航空放松管制法等因素，1982 年 5 月 12 日停止营业。——译者注

② 康维尔 440，1955 年 12 月 15 日首飞，1956 年 1 月 30 日取证。1956 年 3 月 8 日加入美大陆航空公司航班，共生产 199 架飞机，飞机全重 22 540 公斤 (49 700 磅)。——译者注