

世纪畅优 发“20567”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可阅读更多图
书，获得增值在线课程(教学资源)。

全球销量超过
10万册的
领导力经典

沙克尔顿的 领导艺术 (第2版)

危机环境下的领导力

丹尼斯·N·T·珀金斯 (Dennis N.T.Perkins)
(美) 玛格丽特·P·霍尔特曼 (Margaret P. Holtman) 著
吉利安·B·墨菲 (Jillian B. Murphy)

冯云霞 笮鸿安 孙怀宁 译
徐 中 审校



Leading at the Edge

Leadership Lessons from the Extraordinary
Saga of Shackleton's Antarctic Expedition, Second Edition

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

全球销量超过
10万册的
领导力经典

沙克尔顿的

领导艺术 (第2版)

危机环境下的领导力

丹尼斯·N·T·珀金斯 (Dennis N.T.Perkins)

(美) 玛格丽特·P·霍尔特曼 (Margaret P. Holtman) 著

吉利安·B·墨菲 (Jillian B. Murphy)

冯云霞 笮鸿安 孙怀宁 译

徐 中 审校

Leading at the Edge

Leadership Lessons from the Extraordinary
Saga of Shackleton's Antarctic Expedition, Second Edition



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Dennis N.T. Perkins with Margaret P. Holtman and Jillian B. Murphy:

Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition, Second Edition

Copyright © 2012 Dennis N.T. Perkins

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-0887

图书在版编目 (CIP) 数据

沙克尔顿的领导艺术：危机环境下的领导力：第2版 / (美) 珀金斯 (Perkins, D.N.T.), (美) 霍尔特曼 (Holtman, M.P.), (美) 墨菲 (Murphy, J.B.) 著；冯云霞，笄鸿安，孙怀宇译。—北京：电子工业出版社，2013.7.

书名原文：Leading at the edge: leadership lessons from the extraordinary saga of shackleton's antarctic expedition second edition

ISBN 978-7-121-20567-5

I. ①沙… II. ①冯… ②笄… ③孙… ④冯… ⑤笄… ⑥孙… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 116498 号

责任编辑：马晓云

文字编辑：张彦凤

印刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：203 千字

印次：2013 年 7 月第 1 次印刷

定价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

推荐序



极限领导力的典范

智学明德国际领导力中心主任 徐中博士

沙克尔顿绝境重生的领导力故事是人类历史上最传奇、最感动人心、最值得研究和学习的经典案例之一，在领导力课堂上对此案例的深入讨论常常成为理解领导力的高峰体验。

2012年5月，在波士顿机场书店，我看到本书，立刻被其权威性和十项绝境领导力策略打动，回国后即向出版社推荐本书，希望沙克尔顿的领导力故事给处于挑战情境的中国企业家带来新的启发。

实际上，过去十年，王石、郁亮、黄怒波、张朝阳、史玉柱、王秋杨、王静、汪建等中国企业家纷纷挑战珠峰、北极和南极。大家禁不住要问：作为企业家的他们，为什么要用生命去挑战极限？他们从中收获了什么？这些收获对于他们的企业有什么帮助？

万科董事长王石先生在《王石说：影响我人生的进与退》一书中坦诚两点感想：第一，我们七名队员，上去没上去的都有伤，只有我没有伤。

原因在于，我跟中央电视台的人讲：“不允许你们拍我，因为我知道我有虚荣心，你们一拍我，我就要撑起来，这样会把自己撑垮的。”这就是关键时刻的理性与自我控制能力。第二，人要知道自己的目标是什么。王石先生如是说：“大家都知道我是喜欢照相的，还专门出了一本登山的影集。可是在登山途中，我专门躺在帐篷里休息，队员都纳闷为什么老王不出来拍照。为什么？要保持自己的体力。我最大的目标是登顶，其他多余动作都不做。所以我保存了大量的体力。下来之后第二天，我就跟总指挥请假，说我要去飞滑翔伞。我不是显摆自己，而是想说明我懂得‘储备’。”

2013年5月17日，《中国企业家》杂志网站上发表一篇文章《盘点成功登顶珠峰的企业家们》，其中一个观点是：登山让人有一种征服的欲望，一种向上的动力，一种克服困难的勇气。这些，都是中国的企业家在冒险挑战自己的发展极限，在孤独与无助的时刻，急切需要增强的心灵力量，急切需要提升的精神境界，是未来三十年企业家们持续拼搏、全球拓展的一个动力来源。

沙克尔顿跨越南极的探险故事是100多年前人类发起对北极和南极的全面探险故事中最传奇的一个。2011年，知名学者吉姆·柯林斯在他的新著《选择卓越》当中，就以1911年阿蒙森和斯科特两位伟大的探险家竞争谁能率先到达南极点的故事为例，探讨他们在同样的极端环境中，为什么阿蒙森团队取得了非凡成功，而斯科特团队却连性命也没有保住。由此引发对于卓越企业是如何通过有效选择获得成功的研究。

沙克尔顿的领导力故事内容、经历与经验不同于阿蒙森与斯科特，沙克尔顿的绝境重生历时两年，历经外部自然绝境与内部冲突危机的重重考验，可谓“九死一生”，最终奇迹生还，他在绝境条件下展现出的极限领导力对于今天的领导者具有重要的启示。

沙克尔顿探险目标是：首次完成横跨南极大陆的壮举。在出发之前通过对时间和距离进行测算，他认为，尽管南极的最低温度达到摄氏零下53度，但他们可以在120天横跨南极大陆。

1914年9月5日，沙克尔顿率领的英国皇家南极探险队的27名成员乘坐“坚韧号”从南大洋的南乔治亚岛起航。1915年1月19日，也就是探险队离开南乔治亚岛45天后，灾难降临，威德尔海海域的浮冰像钳子一样紧紧地夹住了“坚韧号”，探险旅行受阻，此时距南极大陆60英里。第327天，“坚韧号”桅杆倒塌，沉入海底。此后，他们一直在冰上的帐篷里。1916年4月9日（探险第491天），浮冰终于化开，救生船启程了。第497天，他们第一次踏上稳固的地面，在一座海滩只有100英尺宽，50英尺深的大象岛喘息。第506天，沙克尔顿做出艰难决定，选了5名队员跟他一起乘坐“詹姆斯·凯尔德号”，穿越被称为“好望角碾压机”的地球上最为凶险的800英里水域，做最后一搏。16天之后，筋疲力尽的水手们看到了南乔治亚岛，然后，他们克服难以想象的艰难，用了3天3夜翻越冰川，达到位于此岛斯特罗姆内斯海湾的古利德维肯捕鲸站。1916年8月30日，也就是“詹姆斯·凯尔德号”出发后的第128天，沙克尔顿成功救出全体27名队员，完成了人类历史上一个绝境重生的伟大壮举，此时，距他们离开南乔治亚岛已有634天。

与此形成鲜明对比的是，1913年8月3日，一支由加拿大探险家菲尔加摩尔·史蒂芬逊率领的探险队起航，向位于加拿大最北部海岸和北极之间的冰天雪地的北极地带进发。两艘探险船，北极的“卡勒克号”和南极的“坚韧号”，都被困于坚固的浮冰中。冰中被困，两支探险队的成员为了生存都进行了不懈的努力。但两支探险队的结局，以及两位探险领导者面对困境的方式，却大相径庭。在北极，探险开始后短短数月，“卡勒克号”



的探险队员就变成一群自私、散漫的乌合之众，撒谎、欺骗和偷窃成为家常便饭。探险队伍的四分五裂使探险行动以悲剧收场：11名探险队员殒命于荒芜的北极地带。

沙克尔顿绝境重生的探险故事引起了本书作者珀金斯博士的强烈共鸣，珀金斯博士早年在美国海军学院毕业后从军担任海军陆战队少尉，参加过越南战争，在哈佛商学院获得MBA，在密西根大学获得心理学博士，后来担任耶鲁大学商学院领导力教授，长期从事领导力教学和咨询，是一位资深的领导力专家。在咨询中，他发现，组织领导者常常陷入困境，被迫在短期内完成不可能完成的任务，同时，今天的组织面临各种挑战，如竞争、经济动荡、不断的创新需求、持续成长和变化。作为教授，他希望解决两个核心问题：一是向学生说明，哪些品质和行为使卓越领导者和团队脱颖而出。二是如何帮助学生在离开课堂，走向领导职位时展示并实践这些领导品质和行为。

珀金斯博士想到了在越南战场所获得的强有力的启示，于是决定另辟蹊径，从那些经历了人类忍受力极限的群体的故事中寻找领导力启示。通过长期和大量的深入研究，珀金斯博士认为，沙克尔顿的探险队能安全返回，不是运气使然，使沙克尔顿的探险队获得出乎意料的成功的领导策略可以归结为一些原则，一些其他许多绝境生还的故事中共有的原则。这些重要的成功要素可以总结为十大策略：

- 一、牢记最终目标，集中精力实现短期目标。
- 二、树立可见的、易记的、象征性的和行为导向的个人榜样。
- 三、向他人传递乐观和自信，同时面对现实、实事求是。
- 四、保重自己——保持精力，不要自责。
- 五、不断强化团队观念，“我们是命运共同体，我们生死与共”。

六、消除地位差距，坚持礼貌待人，彼此互相尊重。

七、控制冲突——将愤怒化整为零，包容异己，避免无谓的权力争斗。

八、找到开心事情来庆祝，找到有趣的事情来逗乐。

九、临危不惧，勇于冒风险。

十、永不放弃，天无绝人之路。

这十项领导力策略是一个完整的系统，第一项是愿景与理念，第二、三、四项是领导者的自我觉察与自我管理，第五、六、七、八项是领导团队的关键理念与方法，第九、十项是工作中的创新与坚韧。

在课堂讨论中，企业高管对沙克尔顿领导艺术最关心的话题有：他有哪些关键的领导者品质？他成功的关键要素是什么？他在关键时刻是如何决策的？他是如何挑选团队成员的？他是如何打造核心团队的？他是如何在绝境条件下营造一个充满乐观与希望的团队氛围的？他是如何成功处理冲突与危机的？

这些问题，都可以在本书中找到答案。

我以为，沙克尔顿领导探险团队绝境重生的关键有两点：一是作为精神领袖的他具有极其强大的精神力量——家族座右铭“坚毅必胜”，这个力量使得他的以身作则、坚韧乐观、同甘共苦、包容平等、勇于挑战、乐于奉献等品质与才能在关键时刻威力倍增，战胜了一个个看似不可能的危机。另一个关键是沙克尔顿的老伙伴副船长弗兰克·瓦尔德，瓦尔德低调的风格中和了沙克尔顿雷厉风行的性情，在很多关键时刻弥补了沙克尔顿的盲区与弱项，他们俩形成了团队的坚强核心。

本书中，“边缘”（Edge）一词有两层意思。第一是指生死边缘，即人类忍受力的极限；第二层意思是绩效边缘，即个人和组织的最大极限潜力。每个企业家和企业的持续创新与发展，在某种意义上，就是挑战自己的极

限，就是前进在自己的思想与能力的极限边缘。

经济学家一致认为，中国经济总量在不久的将来将会超越美国，在很多方面，我们将从追随到领导，同时，中国企业也必须从市场驱动发展迈向创新驱动发展，未来之路充满未知、变化、风险、模糊、不确定与复杂性。领导者的高瞻远瞩、以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心将是一个组织不断突破自我、从优秀到卓越的关键。

希望沙克尔顿绝境重生的领导艺术能够给中国企业家的领导力突破带来有价值的启示。

2013年7月于清华大学科技园创新大厦

前 言



1913年8月3日，一支由加拿大探险家菲尔加摩尔·史蒂芬逊率领的探险队起航，向位于加拿大最北部海岸和北极之间的冰天雪地的北极地带进发。1914年9月5日，另一支由欧内斯特·沙克尔顿率领的英国皇家横跨南极洲的探险队从南大洋的南乔治亚岛起航，此次探险目标是：首次完成徒步横跨南极大陆的壮举。

两艘探险船，北级的“卡勒克号”和南级的“坚韧号”（Endurance），都被困于坚固的浮冰中。冰中被困，两支探险队的成员为了生存都进行了不懈的努力。但两支探险队的结局，以及两位探险领导者面对困境的方式，却大相径庭，有如南北极一样相去甚远。

在北极，探险开始后短短数月，“卡勒克号”的探险队员就变成一群自私、散漫的乌合之众，撒谎、欺骗和偷窃成为家常便饭。探险队伍的四分五裂使探险行动以悲剧收场：11名探险队员殒命于荒芜的北极地带。

在冰冷的南极，“坚韧号”探险队遭遇的问题同出一辙。沙克尔顿的探险队同样面临冰雪、寒冷，以及食品和供给短缺问题。然而，他的手下对

这些危情的反应与“卡勒克号”探险队员的反应却完全不同。团队协作、自我牺牲，以及出人意料的愉快气氛代替了撒谎、欺骗、贪婪和自私。就好像“坚韧号”不仅航行于地球的另一极，而且航行于截然不同的另一世界中。



当今领导者从极地探险家身上能学到什么

在“坚韧号”和“卡勒克号”探险之旅中，有许多可变因素在起作用。然而，我相信这两个案例反映的远非是简单的命运的捉弄。在对多起团队濒临生死边缘（人类生理的忍耐极限）的情况进行研究后，我发现，在成功和失败之间存在着一些规律性差别。

构思本书时，我研究了多起群体处于生死边缘的情况，包括海难、飞机失事、登山探险，以及极地探险。研究成果是：十项领导力原则是成功团队有别于失败团队的关键因素。这些核心领导力策略构成本书的精髓。

2000年本书第1版出版了，我想以此表明，这十项领导力策略，即沙克尔顿和那些克服极度艰难困苦而获成功的人所运用的策略，如何能帮助领导者达到个人和组织绩效的巅峰。此时有人质疑，从如此非常境遇中得到的启示是否适用于日常工作问题。不可否认，典型的高管人员不会有饥饿冰冻之忧。但是，和一些领导者共事的经历使我确信，许多组织挑战与我研究的生死绝境的故事之间具有某些共同特点。

本书第1版出版后，我们经历了21世纪头10年的危情：先是“9·11”恐怖袭击事件，后是经济低迷。如今，领导者比以往任何时候都更需要了解在当今动荡不定的商业环境中如何引领组织。

当今组织面临各种挑战，如竞争、经济动荡、不断的创新需求、持续

成长和变化。本书探讨如何将生死绝境中所获得的启示运用于挑战无时不在的组织中。

本书第1篇各章分别阐述应对绝境的10条领导力策略，各章还包括实施这些策略的具体方法。引用了一些简明的案例，以说明如何运用这些策略和方法来应对组织挑战。最后，每章以个人探险日志的方式提出一些问题供思考。

在第2篇，我会介绍自己对于学习绝境领导力的看法。我将沙克尔顿的领导力与其他知名极地探险家的领导力进行比较。

最后，第3篇提供最新的探索工具箱。其中包括个人评估工具、发现和解决冲突的创造性框架结构，以及延伸阅读的一些建议。



本书的起源

我一生大部分时间都在努力探索一个问题——领导他人，特别是在逆境、局势动荡及变革的情境下领导他人，这真正意味着什么？还在美国海军学院时，我就开始热衷于了解领导艺术。作为安纳波利斯的军校生，我将纪律约束看成军人职业的基石。

从军校毕业后，我被分派到海军陆战队任少尉，更加执着于领导力的探索。在北卡罗来纳州的勒琼军营中我担任排长，在军营的沙丘中，我面临着领导35名年轻海军陆战队士兵的挑战。

作为排长，我尽量运用在安纳波利斯军校学到的知识进行领导，并且观察其他领导者，看哪些领导方法有效，哪些方法无效。我惊讶地（表明我很幼稚）发现：虽然我们接受同样的训练，领导方法却各不相同。多数时候，我看见了好的领导；偶尔，我会看见卓越的领导者。

好的领导和卓越的领导之间的差异对于士兵的态度和行为有影响，但是在和平时期，这两种领导力的效果却无关紧要。失误仅仅是失误，没有人会因此丧命。手下士兵可能会满腹牢骚，但这是海军陆战队，人人都遵从命令听指挥。

我在海军陆战队第五兵团三营服役时，是在越南，于是我的领导力“研究生教育”在海上开始了。作为特殊登陆部队，我们沿海岸巡航，有时会进行水路两栖作战，以营救靠近非军事区域的陷入麻烦的单位。后来，我成为越战老兵，以多种角色经历了越战。作为民政事务官，我从越南人的角度看待这次战争。我帮助打井、分发食物、供给包裹，并给当地村民带来医疗和牙医服务。后来，作为步枪连的一名指挥官，我从另一个不同角度看待越战。

在越南，部队面临更大危险，人们不能盲从。受到诟病的越战充满矛盾，荒唐、压抑，如同噩梦一般。在战斗中，命令一群士兵冲向危险地带，这要求长官不仅只会发号施令。正是在这种情况下，我才真正了解卓越领导力的本质。

我看到，在最令人无法忍受的情境下，有些领导者能激发那些筋疲力尽、浑身湿透，且沮丧之极的海军陆战队士兵的斗志。他们的领导方式能发掘队员坚忍不拔和团结一心的潜力；他们能动员胆战心惊的部队做好准备，向黑暗进发，从相对安全的铁丝网一边冲向危险死亡地带。这样的士气不仅仅只是海军陆战队的纪律在起作用，还有别的东西。

越战后，我到大学的研究生院继续执着地探索领导力问题。先是在哈佛商学院，后来是在密歇根大学。我在密歇根大学攻读心理学博士学位，在学习中我发现，我在越南的经历可以叫做“体验式学习”。然而，关于领导力的一些想法真正开始成型，却是在我成为耶鲁大学商学院的教师后，

作为教授，我要解决两个核心问题：

- 向学生说明，哪些品质和行为使卓越领导者和团队脱颖而出。
- 如何帮助学生在离开课堂，走向领导职位时展示并实践这些领导品质和行为。

当开始反思自己进行的学术研究，平时我们亲切地称之为“文献研究”，我仍然发现少了什么。并非是学术理论存在问题，只是关于领导力的学术理论似乎与我作为领导者的实践，特别是与我在越南体验到的一些挑战相去甚远。而且我发现，很难让学生在毕业后还能记住这些领导力思想。

在教学及校外的咨询工作中，我面临更为困难的挑战。与许多组织打交道时，我发现，组织领导者常常陷入困境，被迫在短期内完成不可能完成的任务。他们毫不在乎在管理理论的测试中能否及格；他们寻求解决问题的办法；他们需要帮助，以弄清楚可以采取哪些关键步骤来领导组织；他们需要一些简明易记的东西。

因此，一些生活经历，加上在领导力教学和咨询中遇到的挑战，使我找到了新方向。我想到了在越南战场所获得的强有力的启示，于是我决定另辟蹊径：从那些经历了人类忍耐力极限的群体的故事中寻找领导力启示。

此路径使我相信，领导力可以在人类忍耐力达到极限的关键时刻体现出来。我相信，如果了解生死攸关时刻（此时金钱激励或职务晋升都失效了，而恐惧和自保却占据上风）是什么在起决定作用，那么我们就可以了解在其他情境下如何领导他人。对绝境生存的故事进行研究，我们就可以学到如何领导组织实现最大潜能的必要知识，而且当自己压力重重、挑战不断时，我们就可以想起这些领导力原则。

本书中，“边缘”（Edge）一词具有两层意思。第一层意思是指生死边缘，即人类忍耐力的极限；第二层意思是绩效边缘，即个人和组织的极限

潜力。贯穿本书，我从人类面临生死边缘的故事中获得启示，并将这些启示运用到实现个人和组织最大绩效中去。

当然，当今组织遇到的挑战与我体验及研究的生死绝境不尽相同。然而，我经常看到人们对待日常事务的方式就好似他们遇到了生死攸关的事情。我发现，与面临自动武器和炮火袭击的海军陆战队士兵相比，那些任务期限快到或要进行公开演讲的人们更显得忧心忡忡。有一次，我看到一位经理，手拎公文包，心烦意乱地沿着道路冲过来，试图赶上快起飞的航班。显然，他已打定主意，哪怕冒生命危险，也不想耽误重要会议。

作为领导者，你面临的也许并非生死攸关的挑战，但你需要应对在任何压力情形下人们常见的反应。在一些极端情形下，正常的甚至好于正常的表现，都可能意味着失败甚至死亡。如果能了解这些极端情形中哪些领导方法有效，就能提高逆境中的领导能力，做到卓越领导。



十大策略概要

在寻找一些引人注目的、众志成城、克服艰难困苦有所成就的例子时，沙克尔顿横跨南极的探险故事映入我眼帘。虽然有诸多绝境生还的故事，但“坚韧号”探险故事独一无二。与其他故事相比，沙克尔顿的探险故事更好地包含了那些我发现对于成功必不可少的战略。因此，我将沙克尔顿的探险故事作为主要线索，以探索绝境下的领导力，并阐明卓越领导力和团队协作的关键思想。

哪些要素会使人们在绝境下获得生存？是什么核心要素使“坚韧号”的探险结果与“卡勒克号”大相径庭？当然，许多因素影响这两次探险的结局——天气、冰况、运气。然而，沙克尔顿的运气不仅仅只是好，他也

碰到了许多坏运，而且在探险历程一开始，坏运就如影随形。

我想，沙克尔顿的探险队能安全返回，不仅仅是运气使然。我相信，使沙克尔顿的探险队获得出乎意料成功的领导战略可以归结为一些原则，一些其他许多绝境生还的故事中共有的原则。这些重要的成功要素可以总结为十大策略：

1. 牢记最终目标，集中精力实现短期目标。
2. 树立可见的、易记的、象征性的和行为导向的个人榜样。
3. 向他人传递乐观和自信，同时面对现实、实事求是。
4. 保重自己——保持精力，不要自责。
5. 不断强化团队观念，“我们是命运共同体，我们生死与共。”
6. 消除地位差距，坚持礼貌待人，彼此互相尊重。
7. 控制冲突——将愤怒化整为零，包容异己，避免无谓的权力争斗。
8. 找到开心事情来庆祝，找到有趣的事情来逗乐。
9. 临危不惧，勇于冒风险。
10. 永不放弃，天无绝人之路。

十大策略互相交织，密不可分。一次领导行为可能涉及几项领导策略，这和运动员的情况非常类似。要击球或射门，运动员可能要运用诸如平衡、聚焦和动态放松等数项技巧。本书每章专门探讨十大策略中的一个，但要记住，所有这些策略互相关联。

接下来的章节阐明每种领导策略对危情中的群体和组织的重要性。最重要的是，这些章节简要说明了对领导者而言比较奏效的领导方法。在此之前，还是先了解一下沙克尔顿非凡的探险故事吧。

探险日志

1. 开始探讨“绝境”之前，你也许想回忆起自己的绩效或忍受力濒临极限的情形，这些情况也许涉及领导他人的情境，也许与你自己的个人困境或目标有关。

- 哪些品质使你取得成功或做到坚持不懈——你的行为、价值观或个人特质？
- 如果情境涉及他人，那么你能激发出他人怎样的团队协作或支持？你是如何与他人齐心协力实现目标的？

2. 如果自己没有合适的个人经历，也许可以回忆一下某个引领团队或组织走向卓越的领导者，是他领导团队或组织实现了可能达到的最高绩效。

- 哪些品质使这位领导者如此卓越出色——他的行为、价值观或个人特质？
- 这位领导者能激发出他人怎样的团队协作精神？团队是如何齐心协力实现目标的？