

(第2版)
(修订本)

危机环境下的 领导力

沙克尔顿的领导艺术

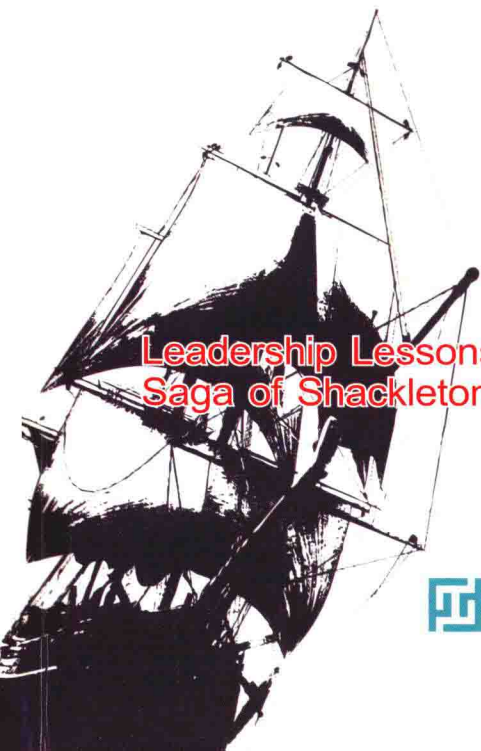
丹尼斯·N·T·珀金斯 (Dennis N.T. Perkins)

[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



 中国工信出版集团

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

(第2版)
(修订本)

危机环境下的 领导力

沙克尔顿的领导艺术

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)

冯去霞 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

危机环境下的领导力：沙克尔顿的领导艺术 / (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, 笪鸿安, 孙怀宁译. —2 版 (修订本). —北京: 电子工业出版社, 2016.5

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

ISBN 978-7-121-28526-4

I. ①危… II. ①珀… ②霍… ③墨… ④冯… ⑤笪… ⑥孙… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 069448 号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 15.75 字数: 203 千字

版次: 2013 年 7 月第 1 版

2016 年 5 月第 2 版

印次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

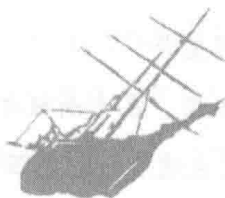
定价: 48.00 元

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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

推荐序一



我和沙克尔顿的几次“相识”

行知探索元领导力发展中心创始人 曲向东

2009年1月15日，我第一次沿着沙克尔顿的足迹前往南极，当时通过船上的海事卫星发了一条微博。我印象很深，当时说“一定要写下这几句话”：

“2009年1月15日。今天从南乔治亚岛横渡西风带和德雷克海峡的东端，奔向南奥克尼群岛，之后转向沙克尔顿和他的同伴们登陆待援的大象岛。严重晕船，卧床不起，越发感慨沙克尔顿创造的奇迹，一定要写下这几句。这一段路，我们13000吨的现代化巨轮，开足马力日夜兼程，至少要3天；而沙克尔顿和他的两个同伴，生生用双手划桨（也许有简易自制的帆？），用小小的救生船，16天时间，横渡了1400公里！我们现在是1月，南极的夏天，外面天气晴好的时候零上几度，阴天会降到零下七八度；而沙克尔顿横渡这里是5月上旬，南极的初冬，海面温度始终在零下十几度到零下二三十度。他们要绕过数不清的冰山……我相信，沙克尔顿出发



时，与其说抱着必胜的信心，不如说抱着必死的勇气。

但我更感佩沙克尔顿的同伴们对他的极度信任。至少我不相信，有人能在这样的冰海之中，用小小的木船和赤裸的双手，横渡 1400 公里，并且还能活着回来解救他们。

这样的信念和信任来自哪里呢？”

这是我第一次认识沙克尔顿。在去南极之前，沙克尔顿对于我而言，仅仅是一个名字而已。但是就在这短短的两三天里，这名字瞬间变得鲜活，但又那么难以置信。

第二次遇到这个名字，是 2010 年 12 月。我在南极大陆俄罗斯的科考站等着飞往南极极点的飞机，看到了一本关于南极探险家的英文书，其中有一段对斯科特和沙克尔顿的评论，让我印象深刻。书中大意是，斯科特在南极极点遇难之后，迅速成为英国的英雄，他的画像，很快就被悬挂在英国名人堂里——通常情况下，著名人士只有去世二三十年之后，才会享有这样的地位。但是沙克尔顿，他带着探险队从南极大陆成功脱险返回的时候，正值第一次世界大战爆发，整个世界在一片混乱中几乎忘记了这位总是“失败”的探险勋爵。在那个年代，为使命和目标献身的斯科特是民族英雄，而始终没有到达南极极点，也没能如愿以偿地穿越南极大陆的沙克尔顿，则只能默默地被遗忘。但第二次世界大战之后，50 年代开始，似乎一切慢慢在转变，斯科特的光环在逐渐淡化，而沙克尔顿，则以“探险史上最伟大的领队”的身份，出现在英国名人堂。我隐约记得书中的一段评论：“以人为本的英雄时代到来了。”

第三次，是在 2011 年，那时候我们已经创办了中国第一个专业的极地旅行机构——极之美（2010 年成立）。极之美最经典的南极旅行，就是“沙克尔顿之路”。我们研究了大量关于沙克尔顿的资料，这一次，沙克尔顿已

经越来越鲜活了。

“只有 156 公里了，他就会成为人类历史上第一个征服南极极点的英雄，但为了队友的生命，他放弃了。如果以是否抵达极点来作为衡量成功的标准的话，沙克尔顿几乎所有的探险都是不成功的。然而，作为一个领导者，沙克尔顿无疑又是最出色的。他两度创造了人类探险史上最伟大又最感人的生命奇迹。他的队友们在几十年后依然会带着孩子们远赴南极去朝拜他的墓地。他们毫不夸张地称呼他为‘有史以来最伟大的领队！’。

3 年后，挪威探险家阿蒙森，沿着沙克尔顿的足迹，完成了他未竟的 156 公里，成为第一个抵达南极极点的英雄。但谈到沙克尔顿，他总会低下自己骄傲的头颅：‘勇气和毅力能够创造奇迹。那个人（沙克尔顿）实现了我所见过的最伟大的奇迹。’”

这是我在项目介绍中充满敬意地写下的一段话。那时候沙克尔顿已经成为我所创立的行知探索元领导力实践中心和极之美极地旅行机构的双料案例。“元领导力”这个新的领导力概念，很大程度上也是来自沙克尔顿的故事。

为什么？

通常我们介绍领导力的时候，都会引用基辛格博士的那个著名的定义：“领导力就是带领人们从他们现在的地方，到他们从未去过的地方的能力。”但是，带领者、领导者本人呢？一个领导者自己也从未去过的地方，他又如何“带领”自己呢？

如同行知探索策划实施的颇具影响力的“玄奘之路”的英雄主角玄奘大师那样，沙克尔顿也有自己的“十里回头路”。他在日记和后来的回忆录中大量披露了自己在那段时间的恐惧和担忧。

“（4 月 11 日）这一天，让人觉得已经时日不多了。我以前从未这么强



烈地感觉到那种属于领导者的焦虑。”沙克尔顿在回忆录《南方》中写道。就在两天前，1916年4月9日，坚忍号的队员们栖身一年多的海冰破碎了，他们扔掉一切可以扔掉的东西，划着3艘救生艇，冲向茫茫冰海，向着传说中的“象岛”挣扎前进。其间遇到了令人窒息的暴风雪，甚至被一群杀人鲸包围，它们发出的声音和气息“让人的血都凝固了”。数百个小时的挣扎和无眠，让队员们几近疯狂。4月13日，沙克尔顿告诉队员们第二天就要到达陆地，导航专家沃斯利船长回答说“这是不可能的”，沙克尔顿第一次喝斥了他。沙克尔顿知道，此时此刻，信心就是唯一的希望，但是没有人知道，沙克尔顿的内心，其实也几近崩溃。

“（5月8日）多可惜，我们用小船进行了一次了不起的航行，可是不会有人知道这一切了。”这时他正驾驶着用救生艇改造的简易小舢板，从象岛奔赴1400公里之外的南乔治亚岛求援。5月8日他们遇到了遮天蔽日的飓风，整整两天，他们始终徘徊在死神的门槛上。

还有多处细节，让我们看到这样一个伟大领导者焦虑的内心。但是为什么在绝境之中，沙克尔顿依然能有如此强悍的领导力？我经常提到以下这个细节：

1916年4月24日，沙克尔顿带领5名队员驾驶着“凯尔德号”救生艇离开象岛到1400公里外的南乔治亚岛寻求救援。出发前摄影师赫利拍了一张著名的照片：队员们的背影，站在孤独的岛上，向着逐渐远去的小船挥手。因为前景是队员的背影，远景是小船，初看起来似乎是救援的那一刻拍摄的，队员们正在向希望挥手，但事实上，这是一次谁都不知道结果的诀别。沙克尔顿回忆录中描述了这个令人心碎的场面：“留下的队员站在海滩上，组成可怜的一个小队，他们背后是岛上可怕的高山，脚下是奔腾的大海，但是他们向我们挥手，发自内心地欢呼。他们心中存有希望，

他们相信我们会带回他们需要的帮助。”

秘诀在这里：“他们心中存有希望，他们相信我们会带回他们需要的帮助。”在沙克尔顿看来，作为领导者，他存在的意义就是让队员们永远充满希望，这已经成为他的信仰。在这个命题之下，他自己的任何恐惧和焦虑都是第二位的，都可以被自己的信仰深深地隐藏在内心。

当然并不仅仅如此，如同珀金斯在本书中所总结的10条，它们都是沙克尔顿能让团队充满希望的无数个闪光点中的一部分。正是在深入了解沙克尔顿、玄奘这些“最伟大的领队”的过程中，我才深深地感悟到，在今天这样一个充满了不确定性的时代，领导者通过信念、信仰来“领导自我”并进而“领导团队”的能力，才是真正重要的领导力，我们把它命名为“元领导力”。

这期间我在极之美赴南、北极的破冰船上、在元领导力中心的课堂上，不知道讲了多少次沙克尔顿。我每次都会提到他从未显露的绝望和悲伤，也都会提到他的信念甚至信仰，因为越是深入贴近沙克尔顿，你越会觉得，这个温暖有力的生命，似乎就在你的身边。

第四次，2012年，第七届玄奘之路商学院戈壁挑战赛，我们正式推出了一个以沙克尔顿命名的奖项“沙克尔顿奖”，在奖杯的底座上，刻着这样的说明：

“沙克尔顿爵士（Sir Ernest Shackleton, 1874—1922），杰出的极地探险家，被称为‘最伟大的领队’。他不仅创造了南极探险史上的辉煌业绩，更是以‘不抛弃、不放弃’、在任何情况下都把团队生命放在第一位的人本主义探险精神蜚声探险界和企业界。百年后的今天，他的队员们的后代，依然会去南极朝拜他的墓地，称呼他‘The Boss’。他始终坚守他们家族的格言：‘坚毅必胜！’（By endurance we conquer）”



很快，这个奖项就成为商学院戈壁挑战赛中各院校最珍视的奖项，沙克尔顿已经成为团队信念的标志。

第五次，则是一次快乐的“老友重逢”。2014年12月2日，我刚从南极归来，去电影院看正在热映的《星际穿越》。突然，一个熟悉的名字出现在作为主角的飞船的尾部，“Endurance”，这不就是沙克尔顿的南极探险船号么？他用他们家族的格言“By endurance we conquer”来命名。在当天的微信朋友圈，我仿佛老友重逢一般发了一条信息：

“《星际穿越》的导演诺兰，一定是个南极探险迷。片中作为主角的飞船永恒号——英文名字 Endurance，就是著名的南极探险家沙克尔顿被海冰挤碎的探险船的名字，我们翻译成‘坚忍号’——在沙克尔顿的南极探险中，无论是男主角，还是这艘船，承载的都是和片中同样的使命。而那个冰雪星球上的营地，活脱脱就是南极探险家斯科特的小木屋，它也是为科学而‘献身’的。片中的这两个细节，让刚从南极回来的我兴奋不已。刚在南极船上还讲过，我们收获的关于这个世界的知识越多，这些知识点就越会相互碰撞并产生裂变，给我们带来更多的发现，这是个很快乐的事情。幸福的行知探索之旅！”

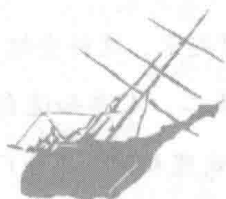
一说起沙克尔顿，就会有说不完的话。从一段令人难以置信的旅行，到一个能令你想起就会微笑的老友，这其中充满了人性的温暖和魅力。本书是最早介绍沙克尔顿和他的领导力的译著，诚挚向您推荐。

让我们记住沙克尔顿的座右铭：“By endurance we conquer.”我们用坚忍征服一切！

2016年4月28日

于敦煌 中国经营者戈壁远征点将台现场

推荐序二



创业者的榜样： 沙克尔顿的逆境领导力

学堂在线“中国创业学院”频道负责人 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，在创业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，激活创业者的“小宇宙”！

鲁迅先生说：这世上本没有路，走的人多了，就变成了路。从某种意义上说，创业者就是第一个开路的人！创业是从0到1的过程，是“想尽千方百计、吃尽千辛万苦、说尽千言万语、走遍千山万水”的探索过程，常常是无中生有、以小博大、屡败屡战、九死一生！创业者需要具备超乎常人的心理特质，特别是勇气和担当！

过去十多年，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



获对于他们做企业有什么启示？

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30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，管理大师吉姆·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。

沙克尔顿的逆境领导力故事内容、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创业者和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耐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，创业者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：一个关键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。

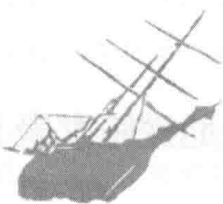


本书中，“边缘”（Edge）一词有两层意思。第一是指生死边缘，即人类忍受力的极限；第二层意思是绩效边缘，即个人和组织的最大极限潜力。每个企业家和企业的持续创新与发展，在某种意义上，就是挑战自己的极限，就是前进在自己的思想与能力的极限边缘。

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。

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，希望沙克尔顿的逆境领导力给处于挑战情境的创业者带来新的启发。

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