

# INTO THE STORM

Lessons in Teamwork from  
the Treacherous Sydney to  
Hobart Ocean Race

# 危机领导力

领导团队解决  
危机的十种方法

掌握10大关键策略，  
让你的团队扛得过危机，抓得住机遇！

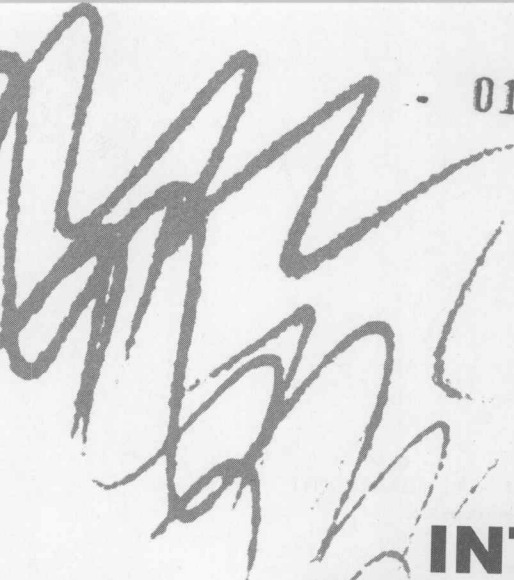
美 丹尼斯·N·T·珀金斯 著  
吉莉安·B·墨菲  
邓峰 译



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

014005403

F272.9  
433



# INTO THE STORM

# 危机领导力

领导团队解决  
危机的十种方法

[美] 丹尼斯·N·T·珀金斯 著  
吉莉安·B·墨菲 著  
邓峰 译



F272.9  
433



北航 C1693317

014002403

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

危机领导力: 领导团队解决危机的十种方法 / (美) 珀金斯, (美) 墨菲著; 邓峰译. —北京: 中信出版社, 2014.1

书名原文: Into the Storm: Lessons in Teamwork from the Treacherous Sydney to Hobart Ocean Race

ISBN 978-7-5086-4294-9

I. ①危… II. ①珀… ②墨… ③邓… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 247354 号

Into the Storm: Lessons in Teamwork from the Treacherous Sydney to Hobart Ocean Race

Copyright © 2013 Dennis N.T. Perkins. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

危机领导力: 领导团队解决危机的十种方法

著 者: [美] 丹尼斯·N·T·珀金斯 吉莉安·B·墨菲

译 者: 邓 峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 20 字 数: 185千字

版 次: 2014年1月第1版

印 次: 2014年1月第1次印刷

京权图字: 01-2013-2871

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4294-9 / F · 3040

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

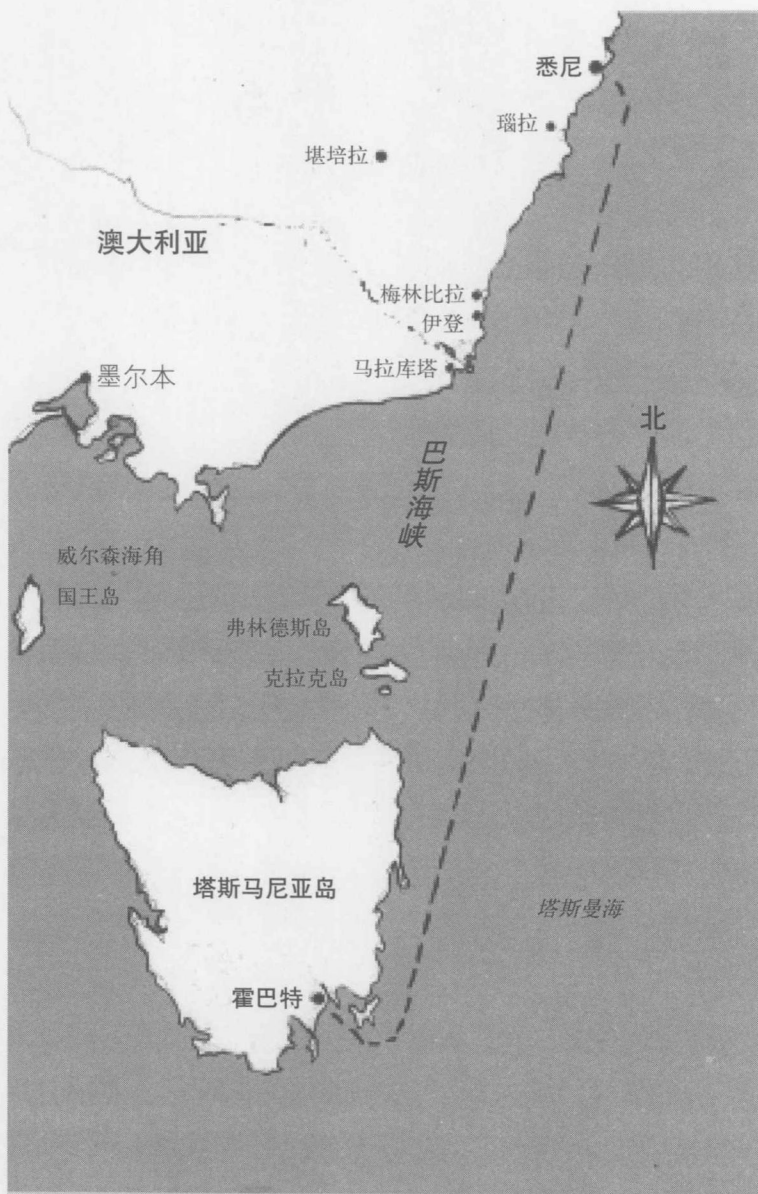
图灵奖获得者设计语言系列

向霍巴特帆船赛中的英雄致敬

图灵奖获得者

霍巴特

## 悉尼至霍巴特帆船赛航线图





## INTO THE STORM

前言

### 风口浪尖

黄昏来临，我在救生系统一端暗想：“要再这样下去，我就挺不住了，别人还不能开这条该死的船，我们真是有大麻烦了。”

——爱德·普萨提斯，  
“AFR 午夜漫步者”号船长

很多人没听过悉尼至霍巴特帆船赛（The Sydney to Hobart Race），不过对澳大利亚人来说，这可是一项标志性赛事。该赛事每年举办一次，在节礼日（圣诞节后的第二天）正式开赛。比赛航程长达 628 海里（约合 723 英里，1 164 千米），且在深水海域进行，常被人们誉为离岸帆船赛中的“巅峰”。由于多变的天气与海况，悉尼至霍巴特帆船赛被视作全球最艰难的航海比赛之一。虽然这项比赛历来充满挑战，但 1998 年的情形格外恶劣，格外危险。

在 1998 年之前的 53 年里，总共有 4 465 艘船、35 000 多名船员参与了“霍巴特帆船赛”。其中因参赛受伤而去世的仅有两人，且从未有人落水失踪。在第

54年，一切都不一样了。

在1998年的比赛中，一共有115艘船、1135名船员冲出起点线，但最后只有44艘船到达了终点。5艘参赛船沉没，7艘被遗弃在海上，25名船员被大浪冲下甲板，55名船员获救。救援出动了25架飞机、6艘船，参与者约有1000人，成为澳大利亚史上最大规模的搜救行动。

这场悲剧掩盖了一个不为人知的故事：赛事总冠军“AFR 午夜漫步者”号取得的惊人成就。本书讲述的是他们的经历，以及悉尼至霍巴特帆船赛的故事。一个在风口浪尖上依靠团队合作获得胜利的事迹。

是什么让领导者与团队可以在极度恶劣的环境下获得成功？在艰难险阻中要具备什么样的品质、采取什么样的行动才可取得胜利？多年来我一直在思考这些问题，而在如今得出答案显得尤为重要。企业团队总会面临挑战，但在当今的世界中，人们面对诸多干扰、混乱，以及不确定的情况，其严重程度可谓前所未有。

对领导者与团队的研究让我相信，在面临极端挑战的情况下，存在一些核心原则，它们被证明有助于组织生存发展。那些努力存活、期望改进、打算在竞争中胜出的企业和团队完全可以使用这些策略。

当我还是一名年轻的海军陆战队队员的时候，我就曾面临过战场上的生死抉择。我曾以领导者与团队成员的身份，经历了那些需要无间合作才可幸存下来的情形。之后，作为一名学者，我尝试以一种不同的角度来理解团队合作——一个管理心理学家的角度。在离开学术界之后，我在咨询行业找到了一份工作，接触了诸多身处逆境的企业高管——这些领导者通常会担当“消防队员”的角色。为了让自己的研究更有成效，我需要同那些日常工作与生活异常繁忙的人士交流，但他们却没有多少空闲来进行学术讨论。

鉴于此种情况，我开始研究那些有关探险和幸存的故事，并将对这些事迹的

研究作为讨论领导力与团队合作策略的一种工具。我发现，通过了解那些在生命岌岌可危时发生的感人事迹，人们可以更好地理解需要怎样合作才能克服困难。

我研究了数百个人与团队的案例。在这些案例中，人类的忍耐能力被推至极点——我将当事人所处的境遇称为“危机”。我查阅了人类的极地探险历史，如阿蒙森-斯科特的南极点探险竞赛。我研究了阿波罗 13 号的登月故事，以及乔恩·克拉考尔（Jon Krakauer）在其畅销书《进入空气稀薄地带》（*Into Thin Air*）中记载的 1996 年攀登珠峰的事迹。

由此诞生了《沙克尔顿的领导艺术》（*Leading at The Edge*）一书——我的这本书讲述了欧内斯特·沙克尔顿（Ernest Shackleton）的生平以及他在南极洲的探险史诗。通过沙克尔顿以及其他人的例子，我总结出了领导者应对挑战所需的十大策略。

在同领导者和团队继续合作时，我又发现了一个新问题：若是没有沙克尔顿这样杰出的领袖，团队是否还能在危机中胜出呢？有没有这样一种案例，领导力可以在团队成员间以更明显的方式分享？为了寻找答案，我发现了“AFR 午夜漫步者”号的故事。

## “AFR 午夜漫步者”号

在悉尼至霍巴特帆船赛 67 年的历史中，1998 年的比赛算是最为危险的一次。参赛船队在沿澳大利亚海岸向南航行的途中，遭遇了意想不到的“天气炸弹”——一场掀起了 80 英尺（24.4 米）高的大浪，吹出 92 节狂风（相当于时速 105 英里或时速 169 千米）的风暴。大批船员选择绕过风暴，但船的长度仅为 35 英尺（10.7 米）的“AFR 午夜漫步者”号决定迎头直上。在巴斯海峡上迎击过山峰般的浪头，与飓风级别的狂风搏斗后，这艘小船安全抵达了霍巴特港，总计用时 3 天 16 个小时。



驶向暴风中心的决定——连同超凡的坚韧、乐观、勇气以及团队合作精神——让这组业余水手击败了那些资金充裕、船坚艇快的专业人士。船长爱德·普萨提斯（Ed Psaltis）和他的6名船员获得了赛事总冠军，以及他们梦寐以求的塔特萨尔杯（Tattersall's Cup）。“AFR午夜漫步者”号是10年来赢得该比赛的最小的一艘船。

许多书籍记述了1998年的悉尼至霍巴特帆船赛，但多数着墨在赛事本身的悲剧和逝去的生命上。死亡与破坏固然吸引眼球，但通过进一步探索，我发现了“AFR午夜漫步者”号这个长久以来几乎被忽略的传奇。

由于深深地被漫步者号以及悉尼至霍巴特帆船赛的传奇经历所吸引，我联系了爱德·普萨提斯。对他了解得越多——还有船员们共事的方式——我就愈发感兴趣。在我看来，“AFR午夜漫步者”号的成功显然不单单是侥幸或幸运。它的成功完全体现了“危机下团队合作”一章中的概念。

在与爱德接触的几年中，我用大量时间研究了“AFR午夜漫步者”号的船员，以及悉尼至霍巴特帆船赛。我多次前往澳大利亚采访船员，还同其他赢得过此项荣耀的船员进行了交流。最后，带着一丝恐惧，我亲自参加了该赛事，以保证自己的确能理解这项被誉为航海运动巅峰的比赛。

需要明确的是，“AFR午夜漫步者”号的故事不仅仅是要讲述悉尼至霍巴特帆船赛中的团队合作。本书还囊括了许多优秀船员的心得。“野玫瑰”号的船长罗杰·希克曼（Roger Hickman），是澳大利亚最有经验的离岸赛船员之一，曾赢得1993年的比赛，还获得过其他多项大奖。他毫无保留地同我分享了自己对有效团队合作的看法。

艾德莉安·柯海蓝（Adrienne Cahalan）是“野燕麦”号的领航员，她是世界极速帆船挑战赛5项记录的保持者，参加过19次悉尼至霍巴特帆船赛。她与我分享了多年来在各种赛船上与不同队员共事的心得。内维尔·克莱顿（Neville

Crichton), 大船“阿尔法·罗密欧”号的船主兼船长也忙里偷闲, 与我沟通。另外, 尽管交流的对象大多是澳大利亚船员, 我还是努力从“妙龄少女”号处获得了一些“美国人的想法”——其中包括吉姆·斯拉特(Jim Slaughter)和马尔科姆·帕克(Malcolm Park)。“妙龄少女”号是30年来首次赢得悉尼至霍巴特帆船赛的美国船只。

本书集结了所有这些船员对团队合作的见解。不过, 就像《沙克尔顿的领导艺术》一样, 我觉得谈论策略最好的方式是重点关注一个案例。在前一本书中, 我采用了欧内斯特·沙克尔顿和“坚忍”号船员的故事。这里我选择的是“AFR 午夜漫步者”号。

有充分的理由可以说明, 从航海比赛中汲取的经验可以帮助各种团队应对今时今日的艰难挑战。有关这项运动的一些核心特征如下:

- 航海比赛是一项复杂的团队挑战。
- 它可以测试人在未知领域中的忍耐力。
- 正如今天的商业环境一样, 航海比赛也以情况不断变化著称。前一分钟可能还阳光明媚, 片刻之后就可能狂风大作。
- 航海比赛竞争激烈、充满压力, 容易引发焦虑感。
- 虽然由船长负责掌舵, 但领导力可以在其他船员中分配。
- 执行力不高会输掉比赛。这项运动中总有赢家, 也有输家。
- 团队需要目标明确, 团结紧密且意志坚定才能赢得比赛, 还要具备学习和适应的能力。

这些摆在航海船员面前的要求, 与任何要应对艰难挑战的团队应该具备的素质都非常相似。在我看来, 只要能从中汲取经验, 人们就可以为各种团队挑战做

好准备。

仅靠一个杰出的团队无法保证成功，但凡挑战都会涉及机会因素。但我相信，体现在杰出的队伍身上的团队合作经验可以增加胜算。每种比赛都是在掷骰子，但骰子会青睐那些努力把事情做好的团队——那些在危机下团队合作表现出色的队伍。

在分享过“AFR 午夜漫步者”号与 1998 年悉尼至霍巴特帆船赛的故事之后，本书将探讨他们以及其他船员成功的本源。之后我会就“危机下团队合作”的策略给出采纳建议，供读者借鉴。



## INTO THE STORM

### 领导者的角色

本书的主旨就是要强调面对困境时团队合作的重要性，以及领导力在团队成员中分配的方式。在如今充满挑战的环境中，领导力的负担会相当沉重——对个人来说通常无法承受。

本书的另一个目标就是要研究，从沙克尔顿探险的年代至今，人们对领导力和团队合作本质的期许发生了何种变化。如今，企业组织中团队成员受教育的程度要远远高于 1914 年，而且对等级制度的观念也发生了变化。人们获得信息的能力更强，并且希望在决策过程中扮演更重要的角色。哪怕只是和 10 年前相比，这种欲望如今也都更为强烈。

想要理解分布式领导力 ( distributed leadership ) 的新形式，“AFR 午夜漫步者”号的故事就是一个非常理想的、教科书般的案例。首先，“漫步者”号的团队文化天生就比“坚忍”号的年代更加平等。此外，由于同处一个时代，受类似文化熏陶，我可以更深入地研究团队成员的角色和个性。调查不用局限在阅读探险日记的层面上，而是可以亲自同团队中的每个成员交流。

在研究热情从领导力转向团队合作的过程中，一个意想不到的难题出现了。我的好友兼同事查克·拉本（Chuck Raben）提出了一个值得思考的问题，即我的新研究中缺少领导力的因素。他在电子邮件中写道：

卓越的团队绝不会凭空冒出来。一些人，尤其是比例中的领导者或船长，从很多方面定下了基调，推动事情发展。你怎么能从“全依仗沙克尔顿”一下变成“与普萨提斯完全无关”呢？我理解你要强调团队，但这里明显忽视了领导者所扮演的角色。

查克是对的，我过去一直在以非黑即白的方式看待世界。按照以前的看法，领导者的风格无非分成两种，一种是欧内斯特·沙克尔顿式的——一个拥有超凡魅力、传奇色彩的形象，另一种则落入平庸。按照另一种观点，领导者更多起到了引导协调的作用，而不是一个欧内斯特·沙克尔顿。

这些看法引发了一场激烈的讨论，因为有一位知名作家坚称“领导力”这个词在今天没有任何意义。在一次研讨会上，这位专家声称，今天的字典中不应该再出现“领导力”一词。组织不再需要领导者，因为自组织系统（Self-organizing system）就可以完成工作。这类系统会随着时间进化，团队实际上可以实现对自己的领导。

对那些在危机中经历过生死考验的人来说，这种观点似乎太幼稚。在我看来，要是海军陆战队中的步枪连在作战时采用一套自组织系统，那无疑是荒诞且可怕的。

这位反对领导力专家本身也存在言行不一的地方。号召个人表达、设定时限、带来突破、提供专业意见、发布声明，这些行为本身就是领导团队。

考虑到查克的建议和我自己的经验，我决定不再死板地看待团队合作。“危

机下团队合作”一章中的观点需要反映现实：领导者——包括赛船上的船长，确实是在扮演独一无二的角色。

这不是说领导者都要与欧内斯特·沙克尔顿一样出色。就这一点来说，我的上一本书也从未讲过所有领导者都要努力成为“老板”。但我确信，船长要扮演一个特别的角色。本书的第二部分会指出，领导者可以用哪些特殊方式确保团队可以在危机中获胜。



# INTO THE STORM

## 目 录

悉尼至霍巴特帆船赛航线图 IV

前 言 IX

领导者的角色 XV

### 第一部分

## 悉尼至霍巴特帆船赛与 “AFR 午夜漫步者”号的故事 001

- 1 航海赛事巅峰 003
- 2 航海世家的元老 015
- 3 “纳祖拉”号与冠军队伍的组建 019
- 4 “午夜漫步者”号——孤注一掷的选择 033
- 5 “漫步者”号团队——准备启程 037
- 6 当地的竞争者 043
- 7 “莎扬娜拉”号——美国大车 049
- 8 风云莫测——小打小闹还是事态严峻? 055
- 9 “AFR 午夜漫步者”号——他们出发了! 059
- 10 “莎扬娜拉”号——地球上最专业的水手 065

- 11 “AFR 午夜漫步者”号——帅呆了 069
- 12 “莎扬娜拉”号——暂时落后 075
- 13 不祥之兆——狂风警报 079
- 14 “AFR 午夜漫步者”号——是软还是硬？ 085
- 15 “VC 离岸旁观”号——命运的捉弄 093
- 16 高空援救——绞盘上的天使 099
- 17 “AFR 午夜漫步者”号——白浪地狱 107
- 18 “AFR 午夜漫步者”号——轮流掌舵 115
- 19 “猎户之剑”号——失控 125
- 20 大营救——灾难成真 135
- 21 “AFR 午夜漫步者”号——听 141
- 22 “莎扬娜拉”号——掉头 149
- 23 “AFR 午夜漫步者”号——一马当先 155
- 24 “莎扬娜拉”号——千年之后 161
- 25 加油，“漫步者”号！ 165
- 26 风暴过后 171
- 27 远洋，短程——“漫步者”号的连胜纪录 177

## 第二部分

### **危机合作中的关键策略** 185

- 28 策略简介 187
- 29 研究面临的挑战 191
- 30 我的霍巴特之旅 197
- 31 团结的队伍：策略 1——让团队成为明星 203



## 目 录

- 32 准备、准备、准备：策略 2——不给失败留任何借口 213
- 33 适度乐观：策略 3——发现并关注获胜的场景 223
- 34 学无止境：策略 4——打造热衷于学习和创新的“工合”文化 233
- 35 评估风险：策略 5——愿意驶进风暴 245
- 36 保持联络：策略 6——透过风浪中的噪声 257
- 37 填补空缺：策略 7——找到共同掌舵的办法 265
- 38 消除阻力：策略 8——正视问题：应对前进中的障碍 271
- 39 保持适应力：策略 9——掌握快速恢复的艺术 279
- 40 坚持创新：策略 10——永不放弃：总有别的出路 285

附录 1 船长须知 289

附录 2 帆船各部位示意图 295

致 谢 297